

如何加强企业资金集约化管理

朱文双

(山东工商学院 山东烟台 264005)

【摘要】 资金在企业生产经营活动中起着非常重要的作用,合理利用资金、提高资金使用效率是企业经营者面临的重要课题。本文重点分析了加强资金集约化管理的具体措施。

【关键词】 大型企业 资金 集约化管理

目前,大型企业尤其是国有大型企业在资金管理方面常常出现如企业内部资金整合不够、部分资金使用不当、截留资金和资金集约力度差等各种问题。在我国市场经济逐步完善,与全球经济日益融合,市场竞争日益激烈的宏观形势下,上述问题的存在极大地影响着大型企业在市场上的生存、竞争与发展。因此,大型企业建立与现代企业制度相适应的企业内部资金集约化管理体系,实现强有力的资金监督控制,对整合企业资金、提高资金使用效率有着重要的现实意义。

一、加强组织建设,实现资金高度集中管理

要加强组织建设,强化企业内部资金结算中心工作,从而更有效地实现资金集中管理。企业内部资金结算中心的主

要作用为:

1. 集中核算企业货币资金,统筹安排计划,统一办理存贷款手续。所属单位的存款按规定计息,实行资金有偿使用,改变过去资金无偿占用、内部贷款无息、存款无利和二级单位专项资金被大部分留用的传统做法。各二级单位的折旧、维修等专项费用从成本中提取后,应全额上交,由企业根据生产经营的实际需要统一平衡。改变过去那种上年末就预测下年度能提取多少专项资金,在年初就将资金计划全部安排或超计划安排的习惯做法,避免由此造成的资产闲置、资金浪费、挤占生产资金和盲目施工、盲目采购的现象发生。

2. 对资金流向合理性、合法性进行控制、监督,严格控制

三、预算编制环节激励机制的改进

1. 提高预算编制的全员参与度。预算管理要发挥激励和控制的作用,首先要使员工真正参与到预算管理中来,也就是应用参与管理这种激励方式来提高员工的积极性。所以预算编制应该遵循基本获得一致赞同的“归口分级”编制原则,即“谁干事谁编预算,干什么事编什么预算”,使得员工有更多的机会运用自己的专长和能力,感觉到自己在预算管理中有更大的主动权和决定权,从而可以增强员工的责任感,实现员工的自我约束和自我激励。同时,为了最大限度地减少员工编制预算时容易出现的“预算松弛”现象,编制预算时不应仅仅强调“民主”,也要重视“集中”,所以最好采用“自下而上,自上而下,上下结合”的预算编制程序,设立预算委员会等专门机构负责对员工编制的预算进行详细审核,并配以合适的奖惩制度来引导员工诚实地编制预算。

2. 预算指标的多元化。要使预算指标能够起到激励约束的作用,选择的预算指标必须具有可观察和可验证的特性,即要求指标能够比较客观地反映员工的努力程度及其对企业价值增加的贡献。单一的指标体系常常不能真实地反映员工的努力程度,运用单一的指标体系来编制预算、进行预算的考评和奖惩都是不恰当的,所以预算指标的选择应当多元化。

首先,引入价值管理的思想,使用经济利润指标(如经济增加值等)来弥补会计利润指标的缺陷,这样既可以更加客

观地评价经营者的业绩,也有利于正确地引导和激励经营者的行为始终服务于企业价值最大化这个目标。其次,引入战略管理工具——平衡计分卡,重视非财务指标,综合客观地评价员工的工作,正确引导员工的行为。再次,引入相对绩效激励方案,重视相对指标。绝对指标具有直观、易获得等优点,所以较多地被企业采用。然而,当绝对指标难以衡量员工的努力程度或者让员工承担过大的风险时,采用相对指标往往能够更加真实地反映员工的努力程度。

3. 借鉴零基预算思想,采用标杆法,避免“棘轮效应”。零基预算方法主要适用于预算编制基础变化较大或者新增的预算项目,但笔者认为在编制预算时,借鉴零基预算思想,能够起到避免“棘轮效应”的作用。在确定预算目标时,以前的表现只能作为一种参考。同时,采用标杆法,引进行业内其他优秀企业的指标作为参考,也能够起到避免“棘轮效应”的作用。

主要参考文献

1. 陈毓圭. 财务学术前沿课题. 北京: 经济科学出版社, 2002
2. 陈钊. 信息与激励经济学. 上海: 上海人民出版社, 2005
3. 谢康. 企业激励机制与绩效评估设计. 广州: 中山大学出版社, 2001
4. 财政部企业司. 企业全面预算管理的理论与案例. 北京: 经济科学出版社, 2004

不合理支出,促进企业有效地使用资金。

3. 集中办理企业所属单位对外结算及企业内部单位之间的结算业务,可以保证资金的合理调配使用,集中闲散资金,既缓解了企业的资金紧张局面,又能促进企业生产经营发展。

二、实行收支两条线制度

企业收支两条线并不是简单的统收统支,而是通过规范企业的资金流向、流量和流程来达到资金管理目标的一种资金管理制度。所谓“收支两条线”就是所有收回的款项必须交企业资金结算中心(内部银行),所有的支出必须通过企业资金结算中心结算和支付,企业的一切收入和支出都必须分开核算和管理,不允许收支合并使用。收支两条线制度要求:一方面,在企业资金结算中心设立银行收入账户,接受企业所有单位的产品、劳务收入及其他收入,撤销所属二级单位在外部银行的账户,该账户同时担负起企业内部资金的调拨任务,不承担日常的资金支出。另一方面,在企业资金结算中心设立银行支出账户,专门用于预算内费用的支出和经批准的因公借款的支出,任何单位和个人不得使用该账户截留收入,该账户的资金来源是企业资金结算中心根据资金和费用预算,定期预拨的费用资金。通过实行此项制度,可以杜绝“小金库”和“账外账”,从而保证企业内部资金的集中有效使用。

三、加大资金管理力度,严格控制现金流量

为了加大资金的管理力度,合理控制资金流量,应积极推行“现金流量卡”方法。这种方法是确定经营活动中采购循环、付款循环、收款循环和理财循环的主要控制环节及关键控制点,通过对现金流量进行控制,做到资金流到哪里就控制到哪里。这种方法强调通过现金流量控制各项费用支付的结算,要求在严格执行财务收支计划的前提下,只有有现金流入,才能办理各项费用的支付结算、发放工资、采购物资等业务。

“现金流量卡”的具体操作过程就是经手人每月将回收的款项都逐笔登记到“现金流量卡”上,并经企业资金结算中心的收款经办人员在卡上签章,证明所收款项已经记入了企业资金结算中心账户,对支付结算的各种款项也要在卡上逐笔登记,并经审批经办人签章。“现金流量卡”应每月更换一次,到企业资金结算中心办理支付结算业务必须携带“现金流量卡”,每次结算都必须算出流入、流出和结余,月末由结算中心汇总收齐,作为考核财务收支计划完成情况的基础资料。

四、加强应收账款的日常控制

对应收账款的日常控制主要是对销售环节全过程的控制,即事前、事中、事后控制。

1. 事前控制。对接触客户、谈判到签约发货这一系列销售环节的控制为事前控制。实施有效的事前控制可以对防止拖欠风险起到重要作用。对这一环节的控制主要是了解客户的资信情况,选择信用良好的客户进行交易;确定合理的信用条件,包括授信的形式、期限和金额;合同的每一项内容,都有可能成为日后产生信用问题的根源,因此要加强对销售合同的审查,为确保收回货款,合同中往往要加上一定的债权保障手段,如提供担保等。

2. 事中控制。对发货到收款这一销售环节的控制为事中控制。对这一环节的控制主要是在应收账款形成的早期进行适度催收,同时维持良好的客户关系;财务部门应定期与业务部门对账,不能使管理脱节,造成责任不清、工作互相推诿;详细记录每笔货款的回收情况,并经常进行账龄分析。

3. 事后控制。对欠款追收这一销售环节的控制为事后控制。对拖欠货款,要采用多种方法追收。具体而言,企业对应收账款可采取如下措施:设立以主要分管领导为主的清欠小组,负责清欠应收账款和信用管理的日常工作。对应收账款,可按其账龄和收取难易程度,逐一分类排序,找出拖欠原因,采取不同的处理办法。对于在经营中由于产品质量、重量等自身因素而导致客户拖欠货款的,应主动采取措施,给予折让或其他补偿形式,以尽快收回资金。对于确实存在资金周转困难的企业,应订立还款计划,限期清欠,或采取债务重整策略。对催收无果的客户,可向法院起诉。

五、建立资金结算预审制度

结算手续正规与否,是衡量一个企业管理水平高低的重要标志。所谓“预审制度”就是在办理付款结算业务时,必须先经企业有关职能部门审查后才能办理手续和账务登记,未经审查的应付款项不准记账;未经批准的付款业务,即使办理了内部付款手续也不准记账。应规定,凡是在实行预审制度以前挂账的应付款项,在办理付款业务时,必须填写“应付款项付款登记卡”,注明该款项形成的时间、会计凭证编号、应付金额、已付金额等信息,并附当时的发票复印件,送企业资金结算中心审查;实行预审制度后办理付款手续的,在办理内部结算支票、汇票后,附发票原件送企业资金结算中心审查;对已开发票暂不付款的业务,与应付款项一样,填写“应付款项付款登记卡”,送企业资金结算中心审查,办理付款手续时,只带“应付款项付款登记卡”即可;对带款提货业务,填写“付款申请卡”,注明付款用途及金额等信息,送企业资金结算中心审查。同时,所有付款业务,在付款之前都必须经过有关职能部门的审查。

六、实行资金跟踪稽查监督制度

实行资金跟踪稽查监督制度可以保证企业资金安全、完整并得到合理使用。实行资金跟踪稽查监督制度主要应从两方面入手:一是组织建设,二是财务人员的派驻。

1. 在资金结算中心应专门设置资金管理稽查科。企业资金稽查监督的重点是:加强对企业消费性资金使用的监督;加强对企业生产经营资金使用的监督;加强对企业对外投资的监督;加强对关联企业经营往来的监督;加强对企业购销活动的监督;加强对企业资金调度的监督;加强对企业成本费用的监督;加强对企业资产处置的监督。

2. 实行财务人员委派制。财务人员委派制,就是集团总部对所有财务人员进行综合考评,实行竞聘上岗,将其委派到所属公司或分公司的财务部门,使其作为集团总部财务部门的派出机构和人员,既服务于下属单位的会计核算和财务管理,又代表集团总部履行会计和财务职能。○