

浅谈混合所有制企业财务管理风险与防范策略

曹 军

(上海胜握胜林业有限公司, 上海 200023)

摘 要:混合所有制企业是由国有企业集团与其他非国有所有制的经济主体共同设立的,且集团具有相对控制权的子公司,一般集团会利用前期计划、全面预算、绩效考核等手段,来对混合所有制企业进行综合管理,对其经营状况进行动态监控。随着中央企业供给侧结构性改革的持续深化,通过战略投资者的引入,股权结构的制衡、治理结构的优化,有效的激励约束机制的形成,使得混合所有制企业逐渐成为国有企业中最具活力、最有实力且最有发展潜力的部分。以上海市为例,在上海市国资委所监管的国有企业中,混合所有制企业的营业收入及利润占比均超 90%。但混合所有制企业在其发展过程中,由于自身经济结构、经营目标等方面的限制,使其财务管理方面面临着更大的经营风险和挑战,这就要求企业要加强对于风险的有效调控,确保企业实现可持续健康稳定的发展。

关键词:混合所有制企业;财务管理;风险;防范策略

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.30.081

1 混合所有制企业常见的财务管理风险

1.1 管理制度不健全

一般国有企业都有相对健全的财务管理制度体系,且同时接受审计部门、国资委等的监管,内部控制和监督系统也相对完善,而混合所有制企业作为一种新的企业形式,其财务内控等方面的管理体系机制尚处于探索阶段,一些财务管理制度不够健全,资金流动复杂,资产管理及利润分配等方面存在的问题较为繁琐,管理难度较大,容易出现内部资金管理分散、资产浪费严重等现象。财务管理制度的不完善会进一步导致政府的各项扶持保障政策不能很好地落实到位,从而出现一些利用利益输送、权力寻租等不良现象,影响企业的良性发展。

1.2 缺乏有效的协同管理机制

混合所有制企业在进行内部治理的过程中,由于存在多个投资主体,其不同投资主体间必然存在利益博弈,尤其是企业的一些大股东,可能会利用各种手段如关联交易、转移资产或者权力寻租等行为侵占企业的资产或资金,破坏了企业内部协同治理机制,导致企业的综合效益下降,甚至于严重损害了一些中小股东的权益,不利于企业的长远发展。

1.3 财务管理效果不佳

财务风险的产生通常是需结合企业的整体经营状况进行全面分析的,但是由于目前一些混合所有制企业内部管理还缺乏系统完善的管理体系,导致许多财务流程不够规范,管理难度较大,尤其是一些财务审批环节,存在多头管理、审批不严等情况,导致资金的随意支出、资产浪费现象较为严重。而且混合所有制企业在前期的经营阶段,其融资等财务工作的开展相对一般企业更为复杂,更易引发债务风险,加上多个投资主体可能导致经营目标的不一致,从而影响资金的使用效益,难以使得企业综合效益实现最大化。

2 混合所有制企业财务管理风险防范策略

2.1 健全财务管理制度体系

混合所有制企业首先要在制度层面明确企业三会与职业经理人的职责权力,优化企业的治理结构,协调好各方的利益及经营目标,在确保提升企业经营利益、满足股东利益的同时也能最大程度上实现社会效益^[1]。其次要结合自身的企业性质以及相关的政策法规加快推进完善财务管理制度体系,严格按照《企业会计准则》制定包括全面预算、成本核算、流程审批、内部控制、风险分析、审计监管等在内的制度内容,切实地指导和规范企业的各项财务工作行为。同时为了减少内部徇私舞弊或权力寻租等现象,企业要在分离不相容岗位的基础上进一步分离财务登记以及资金管理部门,以保证各

方能够相互约束,互相制衡。

2.2 构建和完善协同治理机制

协同治理机制的形成要求要加强多主体的协调与合作,同时进一步强化内部监督管控。混合所有制企业主要涉及的主体包括民营股东和国有企业,首先从民营股东的角度上看,要想进一步强化其监督职能,一方面可通过提升监督人员的绩效回报和晋升奖励措施等保障其监督收益,另一方面要适当降低监督成本,通过其他股东共同分担监督成本、有效利用外部监管机构等方式促进民营股东积极主动地开展监督工作^[2]。

其次从混合所有制企业中大股东利益获取的角度上看,为了尽可能减少其对企业利益的侵占行为,就需要通过加大对相应违规行为的惩处惩罚力度,使得其付出最终超过侵占所得,或者其能明显看到协同管理下其所获得的综合收益要大于侵占所得,才能使其在利益权衡下减少企业资产资金侵占行为,加强同其他主体的合作,实现利益共赢。为了避免大股东对企业的过度操控,企业可在优化法人治理结构的基础上进一步规范财务管理,可通过实行独立的收支核算体系,严格执行“收支两条线”,避免经营中滥用收入冲减成本及费用,从而确保企业财务信息的真实性、可靠性。

另外,为了更好地加强各方的协同治理,要进一步完善利益分享机制,可通过适当的股权来平衡各股东之间的利益,严格按照收支结余以及出资比例进行利益分配,保障各方形成一个良好的可持续发展的关系,从而充分发挥协同治理效应,创造更大利益。

需要特别注意的是,企业还可从限权和扩权两个方面着手,通过限制、控制股东的表决权来约束关联交易行为,通过强化中小股东权力保障机制来进一步优化混合所有制企业的内部治理结构,实现各方制衡来达到协同治理的目的。

2.3 提升财务管理效果

2.3.1 实施全面预算管理

企业可通过实施全面预算管理,扩大预算编制的范畴,将企业的全员、全部经营活动、业务全过程均纳入预算管控的范畴内,全面整合资金、资产等各项资源与供销各个环节,形成一套完善的包括经营预算、投资预算、融资预算、财务预算等在内的预算管理体系,同时将各项预算进一步细分,如经营预算细分为销售预算、生产预算以及成本预算等,各项预算内容之间相互衔接与勾稽,覆盖了企业经营的全范围、全过程以及全员,能够更加有效地计划、控制和追溯企业的各项经营行为,从事前防范和化解重大财务风险。在此基础上,企业要严肃执行预算,进行预算公开及财务公开,规范预算审批流程,提高审批门槛,其中重点加强经费支出以及各项报销科

目的管理,详细记录各项接待事务及其费用支出,防止出现违规谋利现象,从而更好地落实各项预算管控目标^[1]。

2.3.2 严格控制资产负债率

企业在经营过程中,为了维持正常的经营活动,需要进行融资贷款,而过高的负债比例可能会引发一定的风险隐患。加上混合所有制企业本身特殊的企业性质,要尽可能避免国有资产的流失和侵占,就更需注重负债临界点的设置,一般负债临界点的额度可设置为预算期内的收入乘以息税前利润与借款年利率的比值,要求财务人员要根据这一比值结果合理地控制企业的资产负债率,分析企业的债务风险,监控企业的各项成本支出以及所获取的经济效益,严格控制负债额度,有效规避财务风险。

2.3.3 强化财务委派制度

强化财务委派制度的实施,同时配套相应的财务委派制度下对于相关责任人的考核评价体系,可分别从其工作业绩和行为能力两个维度进行考核,结合企业的业务经营实际设计具体的考核指标,针对不同的考核岗位设计不同的考核体系及权重配比,尤其是针对财务领导以及企业管理人等财务关键岗位,要设置合理的分级考核机制,以确保更好地指导和约束财务人员,提升企业的财务报告质量,加强财务处理的及时性及合理性。

2.3.4 强化资金使用管理

企业要严格按照集团下发的银行账户管理办法进行账户的开设、变更等操作,重点关注账户资金的拨付、管理以及使用等环节,保障资金使用的规范性、合理性以及安全性。对于各项资金的使用,要严格审核资金是否属于预算范围内、是否符合实际需要、是否得到相应审批以及是否存在随意调整预算、超预算等行为。为了保障资金的使用效益,要积极地盘活存量资金,尤其是针对一些“资金提而不用”或者资金使用未达预期效果等现象,要加大整改力度。企业要重点加强对于流动资金的管理,严格审查银行开户情况,定期清查户头资金支出状况,核查资金账目,并合理控制各项业务资金限制额度。可根据企业流动资金的实际使用情况,合理构建流动资金使用凭证,制定银行账号定期检查方案,以保障有效衔接各项业务,及时跟踪资金流向的情况下更好地实现对于流动资金应用价值的开发,提高资金的使用效益。对于可能存在的大额资金支出风险,企业要严格按照集团制定的“三重一大”管理制度,制定规范的大额资金支出程序,明确资金支出审批权限及额度,利用信息化管理系统动态监控整个资金支出业务流程,保证其合规性,并及时向集团报备大额资金的使用情况,保障资金安全。

2.3.5 建立财务风险预警机制

为了更加及时、全面地了解企业经营状况,企业可结合自身的经营实际建立财务风险预警机制,通过设置一些能够反映企业日常经营状况的财务指标,如资产收益率、资产负债率、资金到位率、资产安全边际率等,借助财务信息化管理软件实时动态地收集并更新各项财务数据^[2],以掌握企业资金等的运转情况,开展相应的财务分析活动,及时发现和处理存在的风险因素,并有针对性地制定策略,从而规避财务管理风险。

2.3.6 动态监控经营管理情况

为了实现对企业内部各项财务活动的动态监控,企业一方面要在内部加强培训和宣传引导,帮助企业员工更加全面清晰地了解企业各项财务规章制度,确保财务管理工作的高效有序开展,另一方面考虑到混合制企业通常资金流通速度较快、范围较广、资产管理专业性较强,因此企业要进一步增强财务监督职能、建立完善的内部监督体制,扩大监督人员的职权范围,提升其监管能力,以更好地开展各项财务监督工作。企业还可借助信息技术手段实时采集风险数据、利用财务内部稽核、外部审计、定期检查等对可能存在的财务风险进行排查并定期出具相应的风险评估报告,对于引发风险隐患的相关人员进行问责。为了提升风险监控和应对能力,还可将财务风险管理体系纳入企业的财务共享平台或集中核算中心,扩大风险的监督面,也能从整体层面持续地优化财务管理流程,提升财务管理效率,从而间接降低财务风险发生的可能性。

3 结束语

总之,混合所有制企业要想获得长足的发展,就必须要注重企业的财务管理问题,通过有效地降低财务管理风险隐患,提高企业资金的使用效率,减少内部违规的资金使用行为,杜绝企业资产侵占及流失现象,全面提升企业的财务综合管理水平,为企业做大做强夯实根基。

参考文献

- [1]王会波.混合所有制财务管理面临的风险与防范措施[J].中国注册会计师,2019(08):112-113.
- [2]王荣丽.国企混合所有制改革中企业财务管理面临的问题及应对策略——以某智能装备有限公司为例 [J]. 纳税,2020,v.14;No.259(07):39-41.
- [3]察应国.国有企业混合所有制改革中财务管理问题与对策分析[J].港口经济,2019(12):94-95.
- [4]张维维.混合所有制企业财务管理存在的问题及对策研究[J].财会学习,2020(01):68,70.