

对国有企业现金流风险管控的思考

刘毅

(本钢板材股份有限公司财务部,辽宁 本溪 117000)

摘要:任何企业的运营都需要拥有适量的现金,不论是员工薪资的发放,还是维持日常运营都离不开资金支持,自然国有企业也不例外。国有企业要想承担起社会职能,助推经济的高质量发展,就要防范现金流风险,提高企业现金流的稳定性。研究发现,有些国有企业忽视资金安全,缺乏现金流风险防控意识,未采取针对性的现金管理措施,导致企业资金运营效率低,难以充分发挥资金价值,反而增加了国有企业资金使用成本,非常不利于国有企业的可持续发展。因此,国有企业应转变经营理念,重视对现金流的控制,积极完善现金流管理体制,并从多个维度进行资金绩效考核,从而防范现金流风险的发生。

关键词:现金流;现金流风险;企业现金;国有企业

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.01.016

随着市场经济体制改革的深入,市场开放程度不断提高,民营企业、外资企业数量不断增多,市场竞争日趋激烈,国有企业受到了冲击。面对新经济形势,国有企业要想稳定发展,就必须加强现金流控制,确保收支的平衡。现金流可反映企业发展质量,现金流不足,企业无力偿还到期债务,没有充足资金维持主营业务运行,就会导致收益下降,逐渐失去应有的市场地位,最终陷入经营困境,被市场所淘汰。目前国有企业现金流风险防控现状不乐观,一些国有企业难以准确识别风险,及时防范风险。因此,研究国有企业现金流风险管控问题,结合风险成因,对国有企业现金流风险防控提出建议具有重要意义。

1 国有企业现金流风险管控的必要性

1.1 保障主营业务的稳定运行

企业主营业务的运行离不开资金,主营业务的稳定运行又能为企业带来收入,增加现金流入。企业现金流的基本循环是:现金——资产——现金(增值)的良性循环。某种意义上讲,现金流可转变为生产力。以制造企业为例,原材料的购买,生产设备的购置,生产规模的扩大都需要投入资金,现金流越充足,企业生产能力越强。若企业现金流不足,没有足够资金购买生产所需物资,主营业务就会受到影响,甚至失去盈利能力,导致资金链断裂。例如,前不久破产的NS国际,虽然产品占全球60%市场,但日常运营太依赖资金,每天的流水线消耗巨大,资金需求庞大,一旦资金链断裂,就难以再次运转。其破产倒闭主要原因就是流动资金不足,资金周转不畅,无法确保安全生产、运作。虽然采取了裁员、压缩开支等自救措施,仍难以弥补流动资金缺口,最终破产。因此,企业要重视现金流风险管控,有意识地提高资金链的稳定性,保障主要业务的运行。

1.2 提高企业投资决策的正确性

投资决策是企业生产经营的重要过程,直接影响企

业发展前景、方向,决策失误往往会给企业造成巨大经济损失。而企业现金存量是影响企业决策的关键因素,企业不论是进行项目投资,还是进行产品研发,抑或是经营方针的调整都需要考虑到现金流量。若决策者对现金流量掌握不准确,盲目扩大投资规模,却没有充足资金推动项目的开展,导致投资失败,不仅无法获得预期的投资收益,且前期投资也付之东流。例如,在房地产工程项目建设中,一些房地产企业过于乐观,同时投资多个项目,却没有足够资金维持项目建设,不得不停工。企业注重现金流风险的防控,做好资金潜力分析,便可有效防范投资风险,提高投资决策的正确性,确保现金投放的科学性,实现预期投资目标。

1.3 强化企业的偿债能力

实际上,国内很多的企业为形成“财务杠杆效应”,处于负债经营状态。从国有企业来看,根据财政部发布的数据显示,国有企业负债率仍维持高位,2021年,国有企业负债率普遍超过74.71%,一部分国有企业负债率甚至超过80%。负债经营,利用外部资金满足企业内部资金需求,进行生产、经营、管理等获取利润的活动,可加速企业的发展。但负债规模过大,企业不仅要支付更多利息,还要承担一定的债务风险。而现金流与企业偿债能力有关系,现金不足,流动负债又被长期占用,企业就可能会失去短期偿债能力。就一笔流动负债而言,企业要在短期内偿还,一旦企业经营管理不善,现金配置结构不合理,发生亏损情况,投入资金不能及时回收,无力偿还到期债务,就可能面临破产清算。国企有必要对现金流进行针对性管控,合理调节流动资金与流动负债的比重,防范现金流风险。

2 国有企业现金流风险的成因分析

2.1 缺乏现金流风险防控意识

在过去的经济体制下,国有企业长期处于市场优势

地位,对风险的敏感性、警惕性相对较低。虽然国有企业改革后,很多国企走向独立运营,但传统经营理念根深蒂固,常常忽视现金流风险的影响,没有完整的现金流风险预警机制。研究发现,在风险爆发前,国有企业对现金流风险的识别具有滞后性,风险评估的能力不足,不能有效控制现金流风险所带来的负面影响。例如,重庆某能源投资集团有限公司,主营业务收入下滑,现金不足,负债率过高,负债达到74%,净利润大幅度下降,现金流入与流出不匹配,企业面临入不敷出的局面,最终陷入财务危机,在2022年申请破产重组。

2.2 缺少配套管理体系

虽然部分国有企业意识到了现金流管控的重要性,却没有及时建立起配套的管理体系,现金流风险防控停留在喊口号阶段。通过研究发现,管理机构方面,国有企业管理过程中,更多的是侧重业务管理,未设立独立现金流监管机构,多简单地将现金流管控交由财务部门负责。这种情况下,财务机构“既当运动员,又当裁判员”,存在岗位职能重叠的情况,造成现金的使用与分配过程不规范,部分现金始终处于监管真空状态,资金安全难以得到保障。而制度方面,缺少现金盘点制度、账务审查制度,造成企业现金盘点、账务核查不及时,往往发生问题后,很长一段时间才能被发现,此时已经难以挽回损失。

2.3 资金预算管理不足

要想提高现金使用效率,降低现金使用风险,充分发挥资金价值,就要做好资金预算管理,提高资金预算编制质量,强化资金预算执行力。然而,一些国有企业资金管理不足,资金预算安排不合理、不科学,资金流动性不足,资金流循环被阻,导致资金链不稳定。研究发现,预算编制方面,部分国有企业理念落后,收入预算编制,对库存现金、银行存款、票据贴现考虑不足。支出预算编制,仍沿用“增量预算法”,资金使用情况预测不准确,资金投放不合理,导致资金被长期占用,难以短时间产生收益,造成现金流入长期滞后,资金周转不灵。

2.4 借款资金占比过大

实际上,企业负债经营是一种常态,负债经营对企业发展壮大有积极作用。但如果企业在实际运用中对负债的数量、限度、渠道和方式选择不合理以及对债务资金使用不当,就会给企业带来风险。研究发现,一些国有企业不能很好地平衡资金安全与流动负债的关系,筹资过程中很少考虑到现金流风险,借款资金占比过大。近些年,由于国际经济形势的转变,国内经济发展速度也在放缓,企业利润率出现了不同程度的下滑,过分依赖外部资金,势必要承受更大的风险。另外,当前国有企业的融资渠道单一,多年以来仍以银行“马首是瞻”,不利于融资风险的分散。而且随着国家大力整治金融业,金融政策收紧,贷款融资难度提高。单一融资渠道,一旦融资受限,企业就可能面临资金链断裂的问题。

2.5 资金绩效缺位严重

绩效管理是确认资金流向、检验资金使用效益、找出资金管理中存在问题的的重要手段。基于绩效考核结果,便可找出现金流风险源,提前采取风险防范措施,减低风险损失,保护国有资产的安全与完整。但实际工作中,国有企业的绩效评价多是针对业务和人员,普遍未将资金管理纳入绩效范围,未建立起配套的资金管理绩效评价体系,资金绩效缺位严重。虽然也有部分国有企业对资金管理采取了绩效措施,却认为资金绩效不会对企业经营产生实质影响,绩效评价设计不科学、不合理,不能客观反映企业现金流管理问题,更难以揭示现金流风险,资金管理基本是走形式,未能发挥出真正的监督、反馈作用。

3 国有企业现金流风险管控的措施

3.1 树立风险防控意识

现金流不足,企业就无法维持稳定经营。对于国有企业来讲,要想承担起社会责任,保持健康发展状态,就要树立现金流风险防控意识。一方面,要革新财务管理模式,积极实施集中财务管理模式,构建“收支两条线”的管理体系,由公司财务统一管控企业的流动资金。这不仅能提升企业对流动资金的统筹能力,提高现金流管理的主动性,还能通过财务资金管理部门实时监控现金流,防范现金流风险的发生。另一方面,国有企业要建立配套风险预警机制,提高企业对现金流风险的警惕性、敏感性,从而提前识别风险,及时控制风险,主动消除风险隐患。现金流风险主要存在于经营活动、投资活动、筹资活动中,由现金流使用不规范,现金被违规挪用或保管而引起。例如,流动负债被长期占用,造成企业手中现金不足,现金流速过慢,不仅需要支付高额利息,还要承担债务压力。国有企业应针对资金类型,对现金流量表进行深入分析,提前预测风险,对风险影响、危害进行评估,设置对应的现金流量指标,指标偏离正常范围时,说明现金流管理存在问题,风险过高。

3.2 健全配套管理体系

市场经济背景下,任何企业都要面对现金流风险,国有企业也不例外,国有企业有必要完善现金流管理体系,降低现金流风险爆发的可能性。从机构方面来讲,国有企业应设置独立的现金流监管机构或设立单独的工作小组,专门负责现金业务的监管;检查来往款项;确认资金流转是否真实;收支记录是否完整;资金是否被控制;余额是否准确;检查现金流与经营成果是否存在异常。组建的管控机构,要权责清晰,事权、财权、审批权分离,避免职能重叠情况的发生。另外,机构人员配备方面,要选用具备现金流管控经验,掌握相关专业知识和技能的专业人才,尽可能避免“外行领导内行”情况的发生。从制度方面来看,国企业要对现金流管控细节做出规定,防范人为风险。例如,对银行账户开立、变更、撤销做出规定。另如,实

施现金盘点制度,对已收到但未存入银行的现金、零用金、找换金等所进行的盘点,证实资产负债表中所列现金是否存在,确保资金安全与完整。

3.3 加强资金预算管理

俗话说“预则兴,不预则废”,加强资金预算管理,提高资金预算刚性是防控现金流风险的重要举措。一方面,国有企业要提高资金预算编制质量。资金预算编制阶段,可从可供使用现金、现金支出、现金多余或不足、现金的筹措和运用四个方面来编制。在预算编制前,要做好市场调研分析工作,收集、整理营业收入、利润表、营业成本等相关基础数据,剖析企业现金流入与流出规律,单独编制收入预算与支出预算。预算编制方法选择上,要转变思路,摒弃“增量预算法”,一切从实际需要出发,收入预算编制时期初现金结存数和预算期内预计现金收入数都要如实计入预算范围。支出预算方面,要贯彻“办什么事,就编什么预算”的基本原则,提高支出预算方案的准确性、合理性,减少不必要的支出。在预算执行阶段,要进行跟踪控制,不仅要监管现金支付,还要监管承兑汇票、电票的使用,要求所有支出必须走财务系统,统一结算,确保预算编制与执行的一致性,构建一种事前有预测、事中有控制、事后有反馈的现金管理模式。

3.4 优化企业负债结构

主营业务的扩张,项目的投资都需要大量现金,通过借款、融资来解决资金问题是必然选择。因此,为防范债务风险,保障现金流良性循环,国有企业应优化企业负债结构,防范债务风险、融资风险。一方面,国有企业要优化债务资金配置结构。债务资金使用上,要合理安排和使用长短期债务资金,不得将筹集的债务资金用于账外循环,考虑到效益性,确保产生的现金流入能够还本付息。另一方面,国有企业要丰富融资渠道,削弱对银行贷款的依赖性。筹资难度越大,说明企业获取现金流的能力越差。单一渠道获取资金的难度大、风险高,不利于企业现金的良性循环。国企可借助更多金融工具,降低资金使用成本,获取更多现金。例如:利用股票融资、负债融资、融资租赁融资等融资方式,使企业得到充足现金。以融资租赁为例,以融物为载体进行融资,不仅能获得资金,还能提升融资质量,降低资金使用成本。但融资过程中,国有企业要特别注意,要将融资规模控制在企业偿债能力范围内,保持合理负债率。而且国有企业要根据自身的实际情况,制定配套偿债计划,使企业保持良好信用度,避免债务逾期失信,影响下一轮融资。

3.5 采取资金绩效管理措施

对于现代企业来讲,实施绩效管理非常有必要,国有企业应扩大绩效管理范围,将现金流管理纳入绩效考核体系。具体来讲,在资金申请前,就要进行事前绩效评估,论证现金流出的必要性和可行性,预测收入、成本、收益,分析资金需要的合理性,计算现金流风险点。事中,要结

合资金性质、用途,设定配套绩效指标,要求所设指标,能反映现金使用数量、质量、时效以及所取得的经济效益、社会效益。另外,指标的设计与搭建,要细化量化,科学权衡指标权重,评价内容应包括:决策、管理、产出、绩效等方面内容。绩效评价结果量化为百分制综合评分,并按照综合评分进行分级。综合评分为90分(含)以上的为“优”,80分(含)至90分的为“良”,60分(含)至80分的为“中”,60分以下的为“差”。绩效评价后,要加强对评价结果的利用,应基于评价结果查找现金使用和管理中的薄弱环节,及时纠正偏差。如发现现金使用存在违规现象,要暂缓支付或停止拨款,追回相关资金,减轻损失。同时,要追究相关责任人的责任,对相关责任人进行问责。

4 结束语

现金流与企业偿债能力、风险对抗能力有直接关系。若企业的现金流不足,就难以应对突发情况,要面临巨大风险,遭受经济损失。现金流风险存在于企业经营活动、投资活动、筹资活动的每个环节,做好现金流风险管控,合理使用、配置现金,才能保障企业主营业务的稳定运行,提高投资决策的正确性,强化企业偿债能力,提高资金链的稳定性。但研究发现,一些国有企业对现金流风险管控缺乏正确认识,现金流风险评估的能力差,且缺少配套管理体系,现金预算管理不足,资金绩效缺位严重,造成国有企业很多时候难以及时识别现金流风险,在日常经营管理中盲目扩大融资规模,借款资金占比过大。为有效防范现金流风险,国有企业应转变思想,树立现金流风险防控意识,健全配套的管理制度,加强现金流预算控制,优化债务结构,实施资金绩效管理,从而强化风控的能力。

参考文献

- [1]祝彩敏.从现金流量视角谈企业的财务风险及应对措施[J].质量与市场,2022(8):40-42.
- [2]吴曦,钟佳敏,苑莹.现金流风险度量及其对企业价值的影响研究[J].冶金经济与管理,2021(6):44-47.
- [3]陈娟.价值链视角下中泰化学现金流风险管理研究[D].兰州:兰州理工大学,2021.
- [4]周望阳.企业现金流量管理及风险管控工作的几点思考[J].中国集体经济,2021(23):141-142.
- [5]王巍.基于增值税的企业现金流风险与防控措施研究[J].生产力研究,2020(8):32-35.

作者简介:刘毅(1976-),女,汉族,辽宁本溪人,本科,中级会计师,研究方向:财务管理。