

# 中小民营企业 加强财务管理的对策

孔 韬

目前我国每年新生15万家民营企业,消亡10万家,有60%的民营企业在5年内破产,有85%的在10年内倒闭,平均寿命只有2.9年。究其原因主要是企业财务管理不善造成。一是财务管理混乱,会计核算不规范。一些企业的票据中存在着大量无经办人、无证明人、无审批人的白条,大量的公款和税款从这些白条上流失;一些企业出纳收付款后不及时记账,造成账务不完整、不连续。会计人员随意设置会计科目,账账不符、账款不符、账实不符、有账无证、有证无账等现象较为普遍;有的财务人员因不懂业务,收支只有一本流水账,有的甚至连流水账都没有,把各种票据用报纸封成包,变成了名符其实的“包包账”;会计档案保管不善、会计核算资料不全、会计资料不进行移交,造成会计资料严重受损、丢失,甚至人为销毁。二是企业领导和会计人员的财务管理能力不强。绝大多数领导没有财务或相关专业的学历,甚至看不懂企业财务报表;大部分会计人员学历不高,不熟悉财务软件操作,企业对于会计人员应持有会计从业资格证书的要求不严。三是多数中小民营企业属家族式管理模式,企业领导缺乏财务管理意识,企业未建立科学的财务管理模式和健全的内控制度,没有形成良好的资产管理机制,现金支取随意、应收款项催收不及时、库存管理随意。鉴于此,笔者提出以下建议。

(一) 选择专业外包商,实施企业财务外包

企业财务外包是指企业将财务管理过程中的一些业务或流程转移给外部专业的会计服务机构操作的一种财务管理模式。通过采用财务外包的方式,中小民

营企业可以用较少的资金,获得高质量的财务与会计管理服务,从根本上解决中小民营企业财务人员素质不高、财务管理混乱的问题,提高中小民营企业的会计信息可靠性,而且外包机构的执业会计师作为专业的第三方披露企业的财务报表,也可增强企业向银行等金融机构借贷的筹码。

笔者建议,中小民营企业应通过对外包商的充分评估,选择专业外包商作为合作伙伴,通过网络把公司的账目、项目信息等财务信息传递给外包商,让外包商的专业财务人员完成日常账目、财务预算、项目审核等会计、审计工作,清收应收账款,在此期间,企业可推选出工作能力强、公道正派、熟悉财务管理的三名员工组成监督小组,负责监控、审核外包商的财务处理事项。随着企业与会计服务机构合作的深入,还可以实行员工工资外包、税务外包、财务报告外包、日常生活费用和差旅费外包等,以进一步节省成本,实现更科学有效的财务管理。

(二) 建立贷款监督机制,严格控制财务风险

提前做好财务风险管理,提升企业组合风险管理能力和资本配置能力是控制企业财务风险的关键。笔者建议,企业应在建立风险评估系统的基础上,通过偿债能力指标、收益能力指标、发展潜力指标和运营绩效指标,运用回归分析、数理统计等方法,对自身日常经营中面临的风险数据进行收集、整理和分析评估,为防范财务风险提供有力的评估依据。

赊销是企业维系客户关系和拓展业务的常用经营手法,也是影响企业资金周转,引发企业财务风险的一大隐患。企业在实际操作中需建立客户档案,通过查看

客户的财务报表,深入调查其注册资本、借贷情况、信用情况,并根据其信用等级进行分类,对于不同类别的客户采取不同的赊销方法,以降低企业的财务风险。大额贷款需经过总经理、财务经理、销售经理审批,并向全公司员工公示后方能通过。

此外,企业在员工会议、员工培训中还需增加应收账款的风险管理、呆账坏账对企业的影响等知识,让员工意识到在销售过程中需确立客户管理制度,洽谈时还需对客户进行风险评估,并制定收款条件,甚至可以以现金折扣的方式吸引客户尽快清还账目。企业在考核销售员每月销售额的同时,还可以增加对其客户应收账款回笼率的考核,以提升企业资金周转率,减少企业销售过程中出现的坏账。

(三) 完善企业内部财务管理制度,加大财务监控力度

一是中小民营企业要加强财务预算。企业要形成编制财务预算的习惯,在采购原材料、产成品时应预先做好预算,尽量实现“零库存”,以增加企业的流动资金;每季度要对办公设备、日常办公消费品等进行成本预算;每月须由销售部门主管制定销售预算;每年由外包商根据企业上一年的总收支做好下一年的损益表预算。中小民营企业因为规模小,预算可以相对较精确,如果企业能按照预算进行科学管理,企业的财务将不再混乱。

二是中小民营企业要实行严谨、透明的账目管理。各部门每月的收支金额要及时记账,每项支出金额须由经办人、部门主管签字,再由财务外包商审核后生效。企业的债权债务须由财务外包商每个季度固定清理,各部门均不允许没有清偿旧债务便增加新债务,以确保减少企业坏账。此外,企业至少每半年对员工公示一次账目,让员工清楚了解企业的财务状况,财务监督小组要收集员工的意见,反馈给财务外包商和企业股东。■

(作者单位:广东农工商职业技术学院)

责任编辑 李卓