浅析W民营企业巨额亏损的原因及防范对策

赵阿平■

成立于2008年的某民营企业(简称W企业)是一家高新技术企业，主营通讯设备、数字化高速工业喷印设备等精密机电设备的研发及生产，是某市当年重点引进的电子行业中的龙头企业。然而，仅仅过去5年，截至2013年12月，W企业就陷入巨额亏损的局面，导致企业现金短缺、银行贷款难以偿还、无法采购原材料，连职工工资都难以按时发放，生产几乎处于停滞状态。究其原因，不仅仅是因为市场不景气，更是企业内部控制等方面出现了问题。笔者在对W企业巨额亏损原因做简要分析的基础上，提出几点防范的对策。

(一)W企业巨额亏损的原因分析

1.一股独大，决策集中。民营企业一股独大的特点在W企业体现得较为突出，W企业的董事长将决策权包揽于一身，企业重大决策如向银行大额融资、固定资产的购置、长期投资的决定等都未经过董事会成员讨论和决议，均由董事长一人说了算。在重大决策中，个人的意见往往受个人情绪、态度、偏见等方面的影响，因此，若只是由董事长一人说了算，很容易就会做出与企业实际经营不相匹配的决策，给企业带来重大的经营风险、融资风险和投资风险。

2.内控缺失，牵制不力。W企业成立以后，董事长聘请其兄长作为企业的总经理，而总经理又让其女儿担任出纳。尽管财务经理是从社会上招聘过来的职业经理人，但是其主要负责税务工作，企业的日常票据审核、费用的报销、货币资金的列支都集中掌握在总经理和出纳手中。一个企业要想得到长久的发展和壮大，各组织机构必须各司其职、各负其责、相互牵制、相互监督，但W企业的这种组织结构未形成有效的牵制制度，导致内部控制完全缺失，为企业出现巨额亏损埋下隐患。

3.短贷长投，盲目扩张。在W企业的2.5亿元总资产中，固定资产总额为1.5亿元，占比较高，而负债更是高达1.8亿元。由此可见，W企业举借了大量负债用于固定资产投资，但企业年销售收入只有5 000万元，生产规模未能与之配比。企业的厂房和设备大量闲置，而固定资产每年形成的大量折旧费用又要摊入到成本之中，为企业出现巨额亏损埋下了伏笔。

4.筹资不当，资金不足。W企业在成立之初，注册资本为1 000万元，成立一年后注册资本增加到6 000万元，但该注册资金并未真正到位。W企业凭借营业执照上高额的注册资本，比较容易从银行贷到款，也比较容易从民间筹集到资金。但这些借款和筹资除小部分用于企业生产经营以外，大部分投资于厂房和设备，扩大生产规模，回报短期难以见效。由此产生的后果是，利息成本巨大，

中国财政杂志社

即先由低层操作部门提出年度预测，提交高层管理人员分析核对后，再下达到各科室，这样才能体现出全员参与预算管理的积极性。二是明确规定预算管理的方法和方式。预算管理的方法和方式一经确定就不能随意变更，如遇环境变化确需要变更的，必须通过法定程序进行。此外，还可在现有《医院财务制度》和《医疗机构财务会计内部控制规定(试行)》的基础上对相关规定进行细化，提高其操作性。

3.遏制药品回扣现象，完善库房管理

近年来，虽然也有相关法律法规对医院药品回扣作出了相关规定，比如《中华人民共和国药品管理法》要求，医院采购员进行药品采购时进行回扣要受到相应的法律制裁。但是毕竟药品回扣是医院创收的主要途径，因此医院经常对相关人员进行的药品回扣行为采取睁一只眼闭一只眼的态度。笔者认为，应通过立法形式加大对收取药品回扣行为的处罚力度，同时建立和完善医药成本信息网上公开制度，让社会公众了解和掌握药品成本信息，发挥社会公众的监督作用。此外，充分利用现代信息技术开发药品出入库管理软件，并在入库系统中制定药品最高限价，当价格高过限制时，就无法通过管理系统入库。为了确保领药单上注明的数量就是实际领取的数量，对于出库数大于领取数的药品，不能实行赊领，要重新填制领药单，以防止药库账目混乱导致的财务信息失真。

4.提高财会人员的专业素质

为整体提高公立医院财会人员的素质，公立医院应建立“凡进必考”的全面公开招聘制度，即每年采取从高等院校或者社会上公开招聘、择优录取的形式，吸收一些具有专业背景的财会人员进入公立医院，以提升其财务管理水平。随着市场经济的发展和新医改的推进，一些财会人员已无法胜任新环境下的工作。因此，还必须对现有的财会人员进行业务培训及职业道德教育，如定期举办财会知识培训班，邀请高校或实务界的专家为财会人员讲解会计、审计等知识，同时鼓励在职财会人员进修学习、提升学历。对财会人员考取会计师、高级会计师和注册会计师等资格的应进行相应奖励，以逐步提高财会人员的综合素质和技能。■

(作者单位：南华大学附属第一医院财务部)

责任编辑 刘黎静

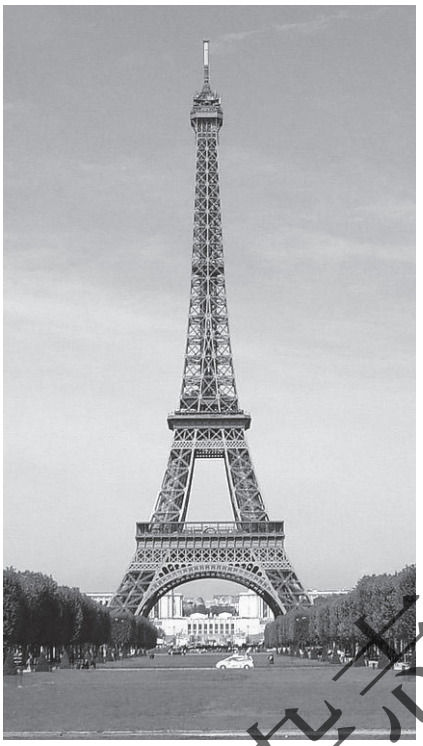
在投资固定资产短期无法收到回报以及生产不旺、销售不畅的情况下，高额的利息费用成为企业的沉重负担。

5.管理不善，回款不畅。W企业在创立之初，对销售非常重视，但却忽视了销售款项的回收，致使企业账面累积了大量的应收账款，最终导致企业资金成本增大、资金链断裂。

（二）防范对策

1.优化内部控制环境。内部控制环境是内部控制活动的基础和条件。与内部控制相关的环境包括：组织结构、董事会治理能力、管理层理念和经营风格等。W企业就是因为没有建立健全内部控制环境和制度，生产经营决策由董事长个人说了算，导致企业的重大决策频频出现失误，最终导致企业资金链断裂、经营出现巨额亏损。因此，对于民营企业来说，必须避免这种个人主义的做法，建立内部控制制度，健全组织结构，实行集体决策，集合大家的意见，有效规避个人决策带来的风险。此外，应按照相互牵制、相互协调的原则，结合企业规模、业务特点等具体情况设置职能部门并进行业务分工，以使每一项业务的全部处理过程或过程中的重要环节，不是由一个部门单独办理，而是在两个或两个以上的部门相互协调、相互制约的基础上完成。对各部门既要避免权力重叠，也要防止出现权力真空，使每项业务处理的各个环节都由相应的机构负责。

2.完善内部会计监督制度。我国《会计法》明确规定，各单位应当建立、健全本单位内部会计监督制度，并要求企业在确定职权和岗位分工过程中，遵循不相容职务相互分离的要求。具体到企业来说，即要做到：记账人员与经济业务事项和会计事项的审批人员、经办人员、财物保管人员的职责权限应当明确，并相互分离、相互制约；重大对外投资、资产处置、资金调度和其他重要经济业务事项的决策和执行的相互监督、相互制约的程序应当明确等。此外，应坚持财产



清查制度，明确财产清查的范围、期限和组织程序，保证对会计资料定期进行内审或接受财政、审计、税务等有关部门对企业会计资料实施的监督检查，以保证会计信息的真实性，确保企业资产的安全。

3.制定预算管理体系和发展规划。预算管理的有效实施有利于降低企业风险、提升企业价值。一个完善的预算管理体系是对相关费用支出项目实际执行质量的评估和监督的前提条件。民营企业应当在预算管理与内部控制整合发展的思想指导下，建立完善的预算管理体系。当企业扩展经营规模、进行长期投资时，要考虑实际经营能力及企业未来的发展方向。在销售前景不明的情况下，不宜盲目扩张自身的生产规模，要做到使企业的资金得到有效利用。当企业打算把资金用于投资固定资产的时候就应当考虑，是否会对企业的流动资金造成影响、从而导致企业的资金周转困难等。与此同时，民营企业要想保证企业的可持续发展，必须制定科学的发展规划，与企业的实际经营能力相匹配。在制定发展规划时，还应通盘考虑宏观经济政策、国内外市场需求变化、技术发展趋势、行业及产业发展趋势等影响因素。

4.强化资金风险意识。民营企业的融资活动中存在不少风险因素，一方面，只有联合银行、金融机构等一起合作，才能有效控制民营企业的融资风险。另一方面，民营企业要根据自身盈利能力来进行融资，要在评估自己是否具有偿还能力的基础上再进行筹资活动。具体来说：首先，完善严格的资金授权、批准、审验等相关管理制度，加强资金活动的集中归口管理，定期或不定期检查和评价资金活动情况，落实责任追究制度，确保资金安全和有效运行。其次，制定筹资目标和规划，制定年度预算，拟定筹资方案。此外，企业应根据批准的筹资方案，对筹资成本和潜在的风险作出充分估计，严格按照规定权限和程序筹集资金，而对于民间高息借贷，由于资金成本过高，风险较大，应当慎之又慎。由于市场环境发生变化而需要改变资金使用用途的，应当履行相应的审批手续。

5.建立和完善应收账款等管理制度。民营企业应当建立和完善应收账款管理制度，该制度由销售部门和财务部门共同监督与执行，具体来说：一是要对应收账款制定合理的催讨时间，并明确销售部门不仅要负责产品的销售，还要负责应收款项的催收。二是财务部门要负责办理资金结算并监督款项的回收。三是应对应收账款的相关责任人员实行严格考核和奖惩制度，以保证应收账款的及时回收。四是对赊销的客户要对其信用度进行详细调查，制定收取应收账款的时间，以防止出现赖账、死账等现象。此外，在物流、采购、库存等方面也要不断完善其管理制度，要做到对生产经营的每一环节都要实行严格的检查和监管，以防范风险的发生，保证企业的资金安全。■

（作者单位：瑞华会计师事务所〈中联资产评估集团有限公司〉）

责任编辑 刘黎静

中国财政杂志社