中小民营企业财务管理现存问题及对策

黄双蓉

一、中小民营企业财务管理存在的问题

1. 认识不到位、制度不健全。中小民营企业的管理者是出资人，对企业的生产管理、市场营销等工作比较重视，但对财务管理工作的认识不到位，甚至把财务管理工作简单地等同于会计核算工作，既没有深入了解企业财务管理工作的具体内容，也没有充分认识到财务管理工作的重要作用。由此，业务部门和基层员工也对财务管理工作漠不关心，财务管理难以充分发挥其监督控制、分析考核等作用。

此外，一些中小民营企业的财务管理制度不完善、不全面，没有覆盖企业资金运作的所有部门和环节，未能明确各部门和各员工的具体职能和责任，导致财务管理的具体工作和责任难以落实，发现问题时出现互相推脱的情况。

2. 工作人员专业知识储备不足。有的中小民营企业在其自身发展壮大

的过程中，发展模式比较单一，主要依靠扩大生产规模、抢占市场份额等方式来增加利润，对人才储备的重视程度不够。在财务管理工作上，中小民营企业的相关工作人员专业知识储备不足，企业缺乏熟悉国家财经法规制度、具备较强资本运作能力和丰富投融资经验的高端财务管理人才。导致财务管理工作难以全面开展，例如，财务预测仅仅依靠定性分析、财务决策依靠经验判断而不能结合数据定量分析等，而财务预算、财务控制、财务考核等工作更是难以发挥实质作用。

3. 筹资管理面临困境。中小民营企业筹资管理面临的困境主要是直接融资渠道不畅、间接融资成本偏高。一方面，由于我国中小民营企业数量庞大、监管机构对股票债券市场的监管也比较严格，通过股票、债券直接筹集资金难以成为中小民营企业的融资选择。另一方面，银行贷款审批手续繁琐、抵押物折扣率高、审批时间过长，而民间借贷又存在暗地提高

借款利率等行为。由于有的中小民营企业财务核算混乱、会计信息质量不高，提供融资支持的企业或个人难以通过财务分析准确判断企业的盈利能力、偿债能力。

4. 营运资金管理缺乏严格计划。主要表现为：(1) 过于追求销售额，对应收账款的管理缺乏计划，应收账款的信用标准和收款政策比较随意，存在应收账款难以收回的风险，影响企业的经济效益。(2) 对存货周期和存货数量缺乏规划和控制，部分中小民营企业存货积压严重，流动资金占用过量，影响资金使用效率。(3) 短期借款计划不科学。企业维持生产经营所需的短期周转资金会通过短期借款来筹集，但中小民营企业由于应收账款和存货数量挤占过多流动资金而对短期借款的需求较为迫切，在进行短期借款时对借款方式、借款利率、借款用途等缺乏计划，导致短期借款资金成本高，企业资金压力越来越大。

5. 成本管理手段单一。目前，中小

的多层次绩效评价体系，增强评价结果的客观性。如对于行政单位自身的工作活动和预算项目层次的活动，可分别由财政部门 and 预算部门进行评价形成自评价体系；而对于实际的预算项目中社会关注度高的项目，可以研究利用第三方评价体系提高评价结果的客观性和可信度，做好监管工作，

完善绩效评价工作流程的同时也能提高结果的科学性。

四、利用管理会计工具发挥绩效评价成果的导向和考核作用

绩效评价的结果除考核行政部门的工作业绩之外，还具有重要的导向作用，指引着行政部门在工作中的资

源配置。比如，针对绩效评价中暴露出来的问题，按照“部门职责——关键成功要素——绩效指标”体系找到工作中的薄弱之处，利用管理会计中的PDCA工具，即计划(plan)、执行(do)、检查(check)、处理(act)等克服弱点，解决问题。■

(作者单位：广东财经大学)

民营企业的成本管理工作主要集中在采购成本、人工成本的控制上,手段比较单一,成本管理工作容易遇到瓶颈,难以实现提供成本信息、持续降低成本水平的目标。

6. 财务分析与评价过于片面。有的中小民营企业缺乏科学系统的财务分析与评价,甚至只看重毛利率、净利率等利润指标。财务分析与评价工作过于片面,难以发挥其分析企业现状、预测企业未来趋势、综合考核财务指标的作用,不能为中小民营企业的生产经营决策提供足够的有用信息。

二、解决中小民营企业财务管理问题的若干建议

1. 增强财务管理意识,完善财务管理制度。中小民营企业的管理者一方面应该加强对财务管理专业知识和国家相关法规制度的学习,并参观调研财务管理工作比较规范的大型企业,提升自身对于财务管理工作的认识,另一方面应该提供学习资料和业务手册,让普通员工对于财务管理工作有更多的了解,尤其是注意培养普通员工的成本意识。

中小民营企业还应建立并不断完善财务管理制度,通过建立一套紧密联系、互相制约的规定和程序,明确企业内部各方的责任,加强对资产的控制和营运管理,从而规范企业各部门、各员工的行为,提升财务管理工作水平。

2. 提升财务管理专业的专业能力。一是组织相关培训,为企业在职工作人员提供学习新业务、新规定、新方法的机会,不断提升财务人员专业能力。二是提供富有竞争力的薪酬和福利待遇来吸引财务管理人才。对于具有较强资本运作能力和丰富经验的高端财务管理人才,中小民营企

业应该考虑用股权激励的方法留住他们,例如,利用员工持股和股票期权制度将高端人才的未来收益和公司成长联系起来,激发他们的责任心和创造性。

3. 提高会计信息质量,扩展筹资渠道。公司可以采用两种方式降低债务融资成本:提高会计信息质量或者加强内部控制建设,如果信息质量或者内控质量可靠,则企业便可更加便捷地获取外部融资(邱海燕,2018)。中小民营企业应该完善会计核算机制和企业内控制度,提高会计人员素质,积极接受社会中介机构监督,从而提高会计信息质量,有效降低企业的融资成本。此外,还应该积极尝试新的融资方式(如信用担保、抵押质押等),以拓展筹资渠道,弥补企业在生产经营中的资金短缺。

4. 重视营运资金管理和成本管理。在满足正常生产经营资金需求前提下,中小民营企业需要合理计划营运资金的使用,提高资金使用效率和节约资金使用成本,并保持足够的短期偿债能力。一是更合理、科学地管理应收账款,根据竞争对手情况和企业自身能力,合理地制定信用标准、信用条件和收账政策,合理控制应收账款总体水平并积极监测回收情况;坚持做好对客户的信用评价工作、对应收账款的催收工作。二是采用存货控制系统等工具,合理控制存货周期和存货数量,降低资金占用,降低仓储费、维护费等各项开支,在保证正常生产经营需要的前提下,降低存货成本。三是根据生产经营需要、短期借款成本和自身偿债能力,合理制定短期借款计划。

中小民营企业还应转变成本管理思想,在充分动员企业全体人员的基础上,对成本进行合理规划和

精确核算,采用经济手段与技术、组织手段结合的方式进行成本控制,并及时有效地进行成本分析和成本考核。

5. 系统开展财务分析与评价工作。首先,中小民营企业需要充分理解财务分析与评价发挥的分析企业财务能力、评价企业经营业绩与未来发展趋势、综合考核企业财务与经营状况等作用,并认识到财务分析与评价不仅仅为企业所有者服务(分析盈利能力),也为债权人、经营者等不同主体服务,应尽量全面、具体,不能只看重利润指标。其次,制定科学合理的财务分析与评价工作计划,选择适合企业实际情况的财务分析与评价方法。再次,应严格按照财务制度开展财务工作,确保为财务分析和评价工作提供真实可靠的财务数据。最后,在开展财务分析与评价工作时,要做到比较分析法与比率分析法相结合,运用科学的财务评价手段对财务绩效进行综合评价,降低财务分析与评价局限性的影响。□

(作者单位:中国财经出版传媒集团)

责任编辑 刘霖

主要参考文献

[1] 陈小雪. 加强民营企业集团财务管理的思考 [J]. 经贸实践, 2018, (12).

[2] 黎来芳, 张伟华, 陆琪睿. 会计信息质量对民营企业债务融资方式的影响研究——基于货币政策视角 [J]. 会计研究, 2018, (4).

[3] 袁帅. 探析新形势下我国民营企业的财务管理改革问题 [J]. 中外企业家, 2018, (11).