



国有企业财务风险的成因及对策

■ 常 诚

当前,国有企业财务风险产生的主要原因有:内控组织机构设置不健全,管理组织机构设置不合理,企业财务内控制度不细,财务内控制度执行不严,缺乏内控考核严惩机制,等等,笔者认为,要真正建立起国有企业防范财务风险的长效机制,就必须采取以下具体措施:

1. 建立健全内控组织机构。国有企业应成立财务风险管理委员会,由公司总经理担任主任并负主要责任,同时根据企业经营管理各职能部门的职责下设各专业风险防范小组,如资金风险防范小组、投资风险防范小组、物资采购风险防范小组等,各专业风险防范小组的内控职责应覆盖所有业务和管理环节。财务风险管理委员会要下设日常工作机构,牵头制定各风险小组工作职责并负责督促检查内控制度的制定和执行等。

2. 企业管理架构应尽可能扁平化。企业应适度取消子公司或将子公司变为分公司,但管理链条的长度要根据集团企业的实际情况而定,因为过分扁平化反而会导致总部管控不力而出现财务失控现象。

3. 企业财务管理应采取集中核算管理模式。会计集中核算和财务集中管理的关键是要将容易出现问题的业务和管理职责集中到区域总部,如大额物资和劳务采购权、大额业务结算权、对外投资权、资金管理权等,因此要求对所属网点根据业务和人员配备情况仅

留有会计核算、经费核算业务,而将大部分管理权限收到上一级区域公司,以减少网点因管理职权过大而导致的财务风险。

4. 细化财务内部控制岗位作业流程。比如,出纳岗位每天、每个时点该做什么,怎么做,做到什么程度,所支持的文件依据是什么,与前后流程如何衔接,都应尽可能地在操作流程中明确,同时应细化每个业务细节并标明主要风险点和重要业务操作流程。财务内控岗位职责作业流程要以ISO标准格式编写,岗位标准流程的编写应以熟悉业务的骨干为主,并吸取相关人员的意见,经充分修改后形成电子档案和纸质文件,且每年都应定期维护和补充修订。

5. 财务内控量化管理。财务核算数据的变化能揭示企业财务运行情况,因此应根据不同行业 and 不同企业的情况科学合理地选择财务风险指标和风险值,可将国际行业标准和国内行业标准做参考值,结合企业实际情况,测定平均值为风险点,并按低于平均值的程度设置预警级次,以绿灯、黄灯、红灯进行预警预控,从而通过财务指数量化有效地对财务运行情况进行预控,防止出现重大财务风险。

6. 建立财务信息预警预控的内控系统。财务预警预控指标的测定必须建立实时监控机制,而利用财务信息系统建立实时预警预控系统正是进行财务内控新的科学途径。系统内控模块是将所

有成本费用按预算值设定预警预控值,超过月度指标进行黄灯预警,超过季度进度则红灯预控,系统自动锁死,无法进行报销行为。投资系统内控模块主要依据投资计划值和自有资金存量进行预警预控,没有投资计划,系统自动锁死,红灯预控;有投资计划但自有资金不足,则黄灯预警;只有自有资金符合标准值后,才会绿灯放行。应收账款系统内控模块主要根据客户应收账款的账龄和欠款额度计算信用额度,结合不同客户的业务量和资信情况设立信用级别,根据不同信用级别和信用额度限定绿灯、黄灯、红灯进行预控预警。一旦客户资信情况和付款情况恶化,系统会自动黄灯预警;若超过所在信用级别的信用额度,则红灯自动锁死,客户提单打印系统禁止发货,业务人员联系客户要“见款买单”,这从系统上有效地防止了客户欠款行为,达到了防范财务债权风险的目的。■

(作者单位:中远国际货运有限公司财金部)

责任编辑 雷蕾

