

浙江民营家族制企业 财务管理水平评估分析

□ 张惠忠 马晨明 吴德彪

民营经济是浙江目前经济发展中的特别亮点。本文在调查研究的基础上,对浙江民营家族制企业的财务管理水平进行评估和分析,以期对探索民营家族制企业财务管理的特点和普遍规律提供一点参考。

一、民营企业家族制管理模式对财务管理的影响

家族制是一种历史悠久的企业管理模式,它在不同发展阶段、不同层次、存在不同内部环境因素的民营家族制企业的财务管理水平有不同的影响。对一般中小民营家族制企业财务管理而言,往往体现出以下特征:第一,凭经验决策,财务管理地位不高;第二,财务人员业务素质低,财务管理职能作用不大;第三,全凭业主“说了算”,财务管理制度形同虚设。而对一些先进的大中型的、主动向现代企业制度靠拢的“现代型”民营家族制企业财务管理而言,又体现出以下特征:第一,企业财务管理目标明确,财务管理渐受重视;第二,激励机制相对灵活,财务管理观念、方法、手段方面获得创新;第三,采用集权型财务管理模式,财务控制职能得到强化。

二、对浙江民营家族制企业财务管理水平初步评估和分析

2003年7-8月份、2004年1月份,我们在浙江省内进行了两次大规模的有关民营家族制企业财务管理问题的实地问卷调查。共发放问卷515份,回收问卷共307份,问卷回收率近60%,其中有效问卷为280份,来自全省8个地区,有效率达91.21%。

(一)财务管理基本工作水平

1. 财务预测

(1)在回答“企业对重要的筹资、投资问题有无可行性分析”时,280个企业中:有172个企业回答是“都有”,占61.43%;有60个企业回答是“有时有”,占

21.43%;还有48个企业回答是“一般没有”,占17.14%。

从调查结果可以看出,有17%多的企业在面临重要的筹资、投资决策时不搞财务预测,有21%强的企业仅是有时搞一些财务预测,或至少不搞详细科学规范的财务预测。究其原因,有两个方面:一是家族制管理模式下家长不愿把管理的权力下放,自以为是,凭过去的老经验办事,整个管理包括财务管理处于相当粗放阶段;二是有些小型家族制企业极端缺乏财务管理方面的专业人才,无力进行真正意义上的财务可行性分析,可以说是无奈之极。

(2)在回答“企业如果搞重要的财务可行性分析,一般由谁来做”时,在232个企业中:有154个企业回答是“自己做”,占66.38%;有37个企业回答是“请外部的专家做”,占15.95%;有41个企业回答是“以上两种情况都有”,占17.67%。

2. 财务决策

(1)在回答“企业对筹资、投资、利润分配等重大问题在作决策时由谁作决定”时,280个企业中:有100个企业回答是“由主要投资人决定”,占35.82%;有47个企业回答是“由企业董事会决定”,占16.79%;有62个企业回答是“由总经理决定”,占22.14%;有63个企业回答是“由老板与其他管理人员共同商讨决定”,占22.39%;还有8个企业回答是“财务部门决定”,占2.98%的。

从上述调查数据可以看出,在浙江民营家族制企业中,重大的财务决策权仍主要掌握在企业的“家长”手中。提升浙江民营家族制企业财务决策的科学化程度,还有很长的路要走。

(2)在回答“一般决策或一些小的决策由谁做出决定”时,280个企业中:有31个企业回答是仍“由主要投资人定”,占11.27%;有36个企业回答是由“企业的董

视点

事会定”,占 12.68%;有 126 个企业回答是由“总经理定”,占 45.07%;有 87 个企业回答是由“老板与其他管理人员共同商讨定”占 30.98%。

3. 财务预算

在回答“企业实行预算管理吗?以及预算管理工作做得如何?”时,在 280 个企业中:有 28 个企业回答是“做得很好”,占 10%;有 208 个企业回答是“有一些做法”,占 74.29%;还有 44 个企业回答是“根本没有实行预算管理”,占 15.71%。

调查结果显示,财务预算的编制、落实以及依据预算进行的控制和考核等管理工作自以为做得好的仅占 10%,但值得欣喜的是,有将近 3/4 的企业已经有了一定的财务预算管理的做法,说明民营家族制企业对财务管理的重要性的认识已经越来越普遍。

4. 财务控制

至于与内部会计控制应该相互独立的有关资金筹集、资金投放、资金耗费、资金收回、资金分配的真正意义上内部财务控制制度,遍寻 280 家企业几乎没有见到。浙江民营家族制企业内部实施最多的财务控制是财务预算管理,而如何通过财务预测、财务决策进行财务控制,进行财务危机预警,则实在是凤毛麟角。

5. 财务分析

在回答“企业是否定期做一些财务分析”时,280 个企业中:有 16 个企业回答是“每月底做”,占 5.71%;有 87 个企业回答是“每年底做”,占 31.07%;有 116 个企业回答是“需要时做”,占 41.42%;还有 61 个企业回答是“没有做”,占 21.78%。

从浙江民营家族制企业的实际看,多数企业搞了一些财务分析,定期和不定期进行的占近 80%。关键是财务分析的功用是否充分得到了发挥,效果是否明显,企业中能进行财务分析的人才是否已经到位等问题是否已经解决。根据调查判断,上述问题在民营家族制企业的财务管理实践中与市场经济条件下企业管理的要求还存在较大的差距,其根本的解决还有待时日。

(二) 财务机构设置和财务人员素质

1. 财务管理机构的设置

在被调查的 280 个企业中,有 269 个企业有专设的会计部门,占 96.07%;另外 11 家企业也有专司会计核算的人员,但因为只有一二个人,虽然其中会计人员一般都是专职,但出纳员还要兼任统计、计生、工会等其他工作,因此财会人员放在办公室等相关综合管理部门。

2. 财务管理配备

在回答“企业在筹资、投资、成本管理方面是否有专职人员进行管理”时,280 个企业中:有 41 个企业回答是“有专职人员进行管理”,仅占 14.64%;有 202 个企业回答是“主要由会计等相关人员兼管”,占 72.14%;极少数企业(3.57%)回答由企业领导自己在管;有 27 家企业没有回答这个问题。

在调查企业在销售产品过程中,对客户的资信情况是否进行调查时,有 205 个企业只对新客户进行资信调查,占 73.21%,只有 35 个企业对新老客户都进行资信调查,占 12.50%;还有 40 个企业对新老客户都不进行任何资信调查,占 14.29%。在调查企业遇到客户逾期不付款时,是否有专职财务人员负责催款时,发现有 44 个企业设有专职财务人员负责催款,占 15.71%。

从上述负责财务管理日常工作的人员配备来看,浙江民营家族制企业的财务管理人员配备很难适应市场经济对企业管理的要求。因此,培养、锻炼和造就一大批素质较高的企业财务管理专门人才已经成为浙江民营经济发展过程中的一项重要任务。

(三) 企业财务管理意识

在向 280 个民营家族制企业征询“企业发展中最重要的三个决定因素是什么”时,答案列前三位的因素分别是:“老板的能力”(184 个,占 65.71%)、“经营管理水平”(134 个,占 47.85%)、“产品市场销路”(132 个,占 47.14%)。

这与民营家族制企业的具体情况非常合拍,因为家族制企业中“家长”的权威本来就是通过自己的能力树立起来的,家长的能力和个性确实能够左右企业的前途和命运,但也是家族制企业的缺陷之一。

除以上三项主要因素外,本次调查中被民营企业认为是企业发展中最重要的决定因素的依次是:“工艺技术领先”(占 39.29%)、“全体员工的素质”(占 37.50%)、“资金运作良好”(占 33.57%)、“产品质量”(占 31.07%)、“充足的资金”(占 26.79%)、“成本低廉”(占 18.21%)、“生产的组织”(占 11.43%)、“政府支持”(占 4.64%)、“税收低、摊派少”(占 1.43%)。这其中,“资金运作良好”、“充足的资金”、“成本低廉”这三项因素与企业财务管理水平密切相关,它们分别被列为 12 个因素中的第 6、第 8 和第 9 位。可见,市场经济条件下民营家族制企业的财务管理意识虽然有所提升,但与财务管理在企业中的应有地位尚有一定差距。

(作者单位:嘉兴学院)