

[文章编号] 1009-6043(2005)05-0033-03

# 民营企业财务管理中存在的问题及对策

刘宇, 白忠良

(黑龙江中齐会计师事务所有限公司, 黑龙江 齐齐哈尔 161005)

**【摘要】** 民营企业发展伊始, 就形成了重市场、重技术、轻财务管理的思想。同时, 民营企业家族式管理也使得财务管理体制不健全、不规范。应树立全新的财务管理观念, 建立有效的财务管理组织机构、成本管理机制、资金管理机制和产权激励机制, 以提高民营企业财务管理水平。

**【关键词】** 民营企业; 财务管理; 对策

**【中图分类号】** F234 **【文献标识码】** B

改革开放以来, 民营企业经历了初创和成长阶段, 在解决社会就业、增加国家财政收入、发展高新技术等方面发挥着越来越重要的作用, 已成为我国经济增长中的亮点。但是, 民营企业存在着许多不足和缺陷, 特别是民营企业的财务管理工作存在诸多问题, 使得民营企业不能适应市场经济的快速发展。

## 一、民营企业财务管理体制不健全不规范

民营企业大多实行家族式管理, 财务制度不健全。据调查, 有60%的企业没有建账或账目不准确、不完整, 财务管理混乱, 漏洞较多, 监督失效, 难以进行成本核算管理。其主要原因有以下几点:

### (一) 企业管理者素质不高, 财务管理观念淡薄

多数民营企业的创办人是20世纪80年代的城镇个体户、农村专业户及一些辞职人员, 相当一批人文化素质不高。据全国工商联2000年对全国30个省市3037家私营企业问卷调查结果表明: 公司规模实有资金在1000万元以下的业主中, 文盲占0.2%, 小学占20.8%, 初中占22.6%, 高中占40.7%, 大学及以上占15.7%, 有40%的业主看不懂财务报表。由于受到自身文化水平的限制, 大部分业主根本无法掌握现代化的经营管理理念和经营管理方法, 而在一些素质相对较高的民营高科技企业管理者中, 又普遍存在着长于技术而拙于管理的现象, 大部分民营企业业主对财务报表中的各项指标不能准确把握。更为严重的是民营企业的财务主管人员大多也未具备相应的专业素质。由于家族式管理, 很大一部分民营企业的出纳人员由老板的亲属担任, 且地位高于企业其他财会人员, 形成出纳人员领导财务工作的现象。这些人多数缺乏会计专业知识, 不具备会计从业资格。有的虽然参加短期培训取得会计证, 但对会计和金融知识

了解甚少, 基本上不懂成本核算, 更谈不上现代企业的财务管理。

### (二) 不注重现金流量的管理, 营运资金波动大

很多民营企业缺少资金使用的长、中、短期计划, 缺乏现金流量管理观念, 存在重销售、轻理财的现象。特别是在经济繁荣时期, 或是企业可选择的机会多的时候, 更容易忽视财务管理, 盲目扩大生产规模, 导致财务管理中存在的问题隐匿在赢利的光环下。一旦企业外部环境发生变化, 问题与危机就充分暴露出来。此外, 许多企业在扩大规模, 新增固定资产时, 动用日常周转的流动资金, 压缩了营运资金, 使资金紧张越加突出, 拖欠贷款、工资, 进而造成经营资金周转不灵, 从而导致企业无法正常运转。

### (三) 会计行为不规范, 难以健全财务管理制度

在会计核算上, 许多民营企业对财会人员的要求只停留在记账、算账和报账这一层面上, 且经常要根据老板的个人意愿作账, 从而出现下列问题: 会计建账混乱, 有的私营企业不设账, 有的虽然设账, 但账目不健全, 数据不真实; 会计凭证不合法, 对原始凭证擅自修改; 有的企业明收入入账, 暗收入不入账, 有的将收入挂在“应收账款”、“应付账款”项下; 更有甚者, 将销售收入不入账, 而销售成本则全部入账, 以达到偷逃国家税款的目的。

## 三、加强民营企业财务管理的对策

### (一) 树立全新的财务管理观念

1. 以人为本观念。企业财务活动的成效最终取决于人的努力程度。重视人的作用与人的发展是现代企业管理的基本要求, 更是新经济时代的必然要求。民营企业财务管理只有以人为本, 将各项财务活动“人格化”, 建立责、权、利相结合的财务运行机制,

[收稿日期] 2004-03-02

强化对人的激励, 实行民主式和参与式财务管理, 充分调动员工的积极性、主动性和创造性, 促进企业员工在不断的学习与积累中, 实现个人潜力的外化, 才能使个人、企业和社会都获得自我实现和发展。

2. 知识管理观念。未来企业的竞争不仅仅是企业物质财富多寡、企业规模大小的竞争, 更重要的是拥有知识资本的质与量的全面竞争, 知识将成为未来民营企业最主要的生产要素和最重要的经济增长源泉。与此相适应, 民营企业的财务管理也将是知识管理, 它的目标是将最恰当的知识、信息和技能在最恰当的时间传递给最恰当的人, 以便其作出最恰当的决策, 从而取得最大的效益。因此, 民营企业的财务管理人员只有不断增加知识含量, 牢固树立知识管理观念, 才能获取竞争优势, 实现民营企业的振兴。

3. 信息管理观念。新经济时代, 一切经济活动都必须以迅速、准确、全面的信息为导向, 信息成为市场经济活动的重要媒介。以数字化技术为先导, 以信息高速公路为主要内容的新信息技术革命, 使信息的传播量日益增大, 传播速度日益加快, 从而使经济活动的时间变短, 空间变小, 出现了“媒体空间”和“网上实体”。因此, 民营企业财务管理必须树立信息管理观念, 从全面、准确、迅速、有效地搜集、分析和利用信息入手, 进行财务决策和资金运筹, 以便寻找企业的发展良机。

4. 现金流量观念。现代企业财务管理应从获利性经营中获取现金的可能性、企业内部产生现金能力的大小和企业外部获取现金的相对可靠性等方面来评价企业的生产能力。如果没有现金流量, 资金周转必然受阻, 企业就难以继续下去。不管企业的赢利能力如何, 会计账面利润有多大, 企业要生存下去, 就必须尽力从生产经营活动中获取现金, 保持财务生存能力, 这也是民营企业赖以生存和发展的必要前提。民营企业财务管理人员必须具有以现金为手段管理资源的能力, 以适应各种竞争的变化。

5. 法治管理观念。我国社会主义法制体系正在不断健全、发展和完善。民营企业财务管理人员应该树立法治观念, 自觉遵守和执行有关法律、法规和制度, 依法管理企业的各项财务活动。这不仅是民营企业财务管理规范化、制度化的客观要求, 也是每一个民营企业财务管理人员应尽的义务。

6. 风险防范观念。由于信息工具、金融工具的创新, 使国际间的资本流动加快, 并从有形转化为无形, 资本决策可在瞬间完成, 可能进一步加剧财务风险。同时, 由于无形资产投入速度快、变化大, 无法明确地划分出期限与阶段, 使投资的风险进一步加大。如果企业的内部和外部对信息的披露不充分、不及时, 或者管理当局对来源于企业内部和外部的各种信息不能及时而有效地加以选择和利用, 都将会进一步加大决策风险。所以, 民营企业应科学地预测环境变化所带来的不确定性因素, 以便采取各种措施, 有

效地防范和抵御各种风险和危机, 在追求创新和发展中取得成功。

#### (二) 建立独立有效的财务管理组织机构

民营企业财务管理部门大多与会计一起办公, 实行混岗作业, 从而导致企业财务管理职能不能充分发挥。加入世贸组织后, 由于财务管理的环境和内容变得更加复杂, 财务管理在民营企业管理中的核心地位更加突出。市场供求关系的多变性以及竞争对手的不确定性也要求民营企业对市场作出快速、准确的反应。因此, 企业应根据这一需要, 建立反应灵敏, 高效、快速的新型财务管理组织机构。同时, 引进高素质人才, 加强对财务管理人员的培训也势在必行。

#### (三) 实现财务管理预算化和信息化

1. 做好财务预算。企业财务部门要在综合考虑多方面因素的基础上, 围绕目标利润, 认真编制和执行财务预算。企业应以销售预算为起点, 并根据财力确定支出预算; 根据“以销定产”的原则, 确定生产预算, 并据以确定直接材料、直接人工和制造费用预算, 汇总编制产品成本预算和现金预算; 最后综合编制预算损益表、资产负债表和现金流量表。在每月制定财务预算时, 为避免出现预算差异, 还应根据近期较为准确的财务信息资料及时修正财务预算指标。财务部门要按照财务预算目标加强管理, 定期检查, 严格考核, 落实责任, 兑现奖惩措施, 形成以财务制度为主对经济行为进行定性约束, 以财务预算为主对经济行为进行定量约束的管理机制。

2. 重视财务信息的作用。企业财务部门要在保证会计核算质量的基础上, 进一步发挥财务信息的主渠道作用, 挖掘开发财务信息的利用价值, 改变目前仅从会计数据中生成财务信息的做法。扩大财务信息的采集面, 形成具有本企业特色的财务信息系统, 如定期组织财务人员追踪销售客户, 形成应收账款追踪分析系统; 设定专职财务人员跟踪检查主要货物的采购价格; 定期检查生产预算执行情况, 编制材料领用差异分析报告等, 并跟踪企业的动态变化趋势, 及时提出财务建议, 使目前的核算型财务管理转变为决策型财务管理, 成为企业决策者的坚强臂膀。

#### (四) 建立成本管理机制

1. 充分利用成本核算信息。财务部门要利用自身拥有大量有关成本核算信息的有利条件, 运用本量利分析法, 合理测定企业最佳销售量及保本销售量, 进一步确定销售价格, 确定存货最佳存量, 减少无效或低效劳动。同时, 寻找适合企业产品特点的既能提高产品功能又能降低成本的途径。在产品核算方面要遵守重要性原则, 对主要产品详细核算其成本构成, 并为生产部门提出改进措施; 对严重影响企业效益的产品要做横向对比, 本着向竞争对手学习的态度找出自身生产活动的不足, 防止产品功能无效, 要把成本浪费消灭在生产的源头, 实现财务部门抓成本核算管理的事前参与和超前控制。

2. 建立成本考核体系。企业应拓展成本核算考核范围, 建立以成本、费用、利润为中心的成本考核体系, 将能够量化的指标尽可能量化, 通过考核绩效促进各部门工作效率的提高。财务部门不能局限于目前成本核算的内容, 还要考虑产品制造成本、质量成本和责任成本, 把成本管理的重心从侧重于简化成本核算转移到侧重成本控制。在提高财务人员素质的前提下, 积极推行责任成本, 加大成本考核力度, 在企业内部设立责任成本中心, 充分利用财务信息的全面性和权威性来客观、公正的评价成本中心的绩效。

#### (五) 构建适应企业发展需要的资金管理机制

1. 在投资活动中建立资金投入效益的保证机制。决策失误是资金投入低效甚至无效的重要原因, 企业财务部门要改变目前仅限于对企业内部价值信息进行综合处理的做法, 多方收集企业外部的有用信息, 主动研究市场, 自觉参与企业投资项目的测算和论证, 考虑资金时间价值和风险价值, 分析和比较项目的投资回报率, 把好项目的财务预算关。

#### 2. 在筹资活动中建立活而不乱的资金循环机制。

企业必须保持合理的筹资结构, 适度负债经营, 形成既要“借鸡下蛋”, 又能“以蛋还鸡”的良性循环。在充分考虑到企业偿债能力的前提下, 设法筹足项目资金, 防止急功近利, 盲目举债, 加大筹资风险, 避免企业效益过多的分流, 提高企业的偿债能力, 逐步把企业从“高负债——低效益——高占用”的恶性循环中解脱出来。同时, 规范企业的融资行为。财务部门要保持良好的融资信誉, 形成“借——还——借”的良好态势, 不仅要重视银行信用, 更重要视和讲究商业信誉。

3. 在财务成果分配活动中建立资金补偿积累机制。首先, 财务部门要监控企业的资金分流, 防止过多地分流到工资福利上去和非生产性投资方面。其次, 合理制定企业税后利润分配政策, 尽可能多的增加留存收益, 不断增加企业的积累, 促进企业自然流动发展。同时要妥善处理个人消费和企业发展的问題。最后, 财务部门要认真实施资本保全制度, 监督管理好资本金。

[责任编辑: 汪 风]

(上接第 15 页)

人与黑色收入等。相应地, 居民收入差距可划分为显性收入所形成的差距和隐性收入所形成的差距两种。此种划分方法有利于政府当局采取相应措施调节居民收入差距。譬如, 对于显性收入所形成的差距, 可通过征税等措施来调节, 而对于隐性收入所形成的差距, 可通过制定更完善的企业会计制度, 出台个人财产申报的有关措施和办法, 如个人存款账户实行实名制以确保财产申报的可信度等, 来帮助政府当局从源头上掌握居民的收入情况, 以便更好地加强税收管理, 堵塞征管漏洞, 从而抑制居民收入差距的拉大。

## 二、居民收入差距的调节方式

目前各国政府在调节居民收入差距的过程中所运用的方式基本上可归为两种: 事后调节和事前调节。这两种调节方式之不同主要表现为: 第一, 含义不同。事后调节是指在现有的体制与政策环境下, 针对居民在劳动、资本、技术、管理、信息等要素上的占有差别, 譬如居民占有与不占有该种要素, 占有的要素数量多与少等所引起的收入差距, 而采取各种手段与工具, 如个人所得税、商品税、失业救济、贫困救济等, 以达到调节居民收入差距目的的一种方式; 事前调节是指在居民收入差距形成与扩大之前, 通过改革现有的体制, 改善政策环境, 以及调整居民对劳动、资本、技术、管理、信息等要素的占有差别, 来达到调节居民收入差距目的的一种方式。第二, 事后调节是一种被动的调节方式。它在居民收入差距形成与扩大之后进行; 而事前调节则是一种主动的调节方式, 它在居民收入差距形成与扩大之前进行。第三, 事后调节只侧重于如何在居民之间分割既定的国民收

入“蛋糕”, 并不重视甚至忽略如何把国民收入“蛋糕”做得更大, 调节的结果可能会伤及效率; 事前调节则侧重于如何从源头上调节居民获取收入的能力, 并着力解决如何将国民收入“蛋糕”做大, 调节的结果会促进效率的提高。第四, 事后调节发挥作用的效果要受一国或地区体制与政策完善程度的限制。若一国或地区的体制与政策越完善, 则有关当局在运用个人所得税、商品税、失业救济、贫困救济等手段与工具来调节居民收入差距时, 事后调节手段与工具的作用发挥越好越能达到预期目标, 否则相反; 而事前调节不受此种限制。

众所周知, 改革开放以来我国居民收入差距从总体上看处于不断扩大的变动趋势。从某种程度上讲, 是因为我们偏重于运用事后调节所致。我国属于发展中国家, 现行体制与政策仍不完善、不健全, 大大地影响了个人所得税、商品税、失业救济、贫困救济等事后手段与工具应有作用的发挥, 从而导致居民收入差距的扩大态势得不到抑制。居民收入差距的扩大会带来诸如贫困、群众的不满情绪与不公平感、国内需求的制约、低收入者得不到发展与改善自己处境的机会等一系列社会后果。这显然不利于顺利实现全面建设小康的目标。对此, 有必要考虑改变以往的调节方式。鉴于我国现阶段的第一要务是发展经济, 处理分配问题的政策基调是“效率优先, 兼顾公平”, 而且事前调节可以弥补事后调节的不足。因此, 笔者建议, 可运用“事前调节为主, 事后调节与事前调节相结合”的方式来抑制居民收入差距的扩大。同时要强化事前调节教育, 从源头上提高低收入者的机会把握能力和收入获取能力, 从根本上体现社会公平。

[责任编辑: 一 丁]