

# 加强企业货币资金管控之我见

刘旭

(深圳市锦鹤信息技术有限公司, 广东 深圳 518103)

**摘要:**“货币资金”对一个企业来说,无不重要。如果企业资金不足,再好的计划、项目都会落空,再好的项目投资都可能中途搁浅;企业具备充足资金不仅是企业的启动与发展之源和解决后续生存发展问题之关键,还能广纳贤才,实现企业各项战略目标。企业要从战略发展高度去识别资金风险、防范资金风险、应对资金风险;企业要合理规划资金流,做好资金预算;企业要保持应有的核心竞争力,不仅对持续、稳定、顺畅的资金流提出更高要求,还要对建立安全有效的资金预警机制提出更多合理化建议。

**关键词:**货币资金管控;资金流;战略目标

## 0 引言

在全球经济加速竞争的今天,局部性或全球性的金融危机正在上演,而金融危机实际上也是一种货币资金危机。企业之所以在运转,完全是因为资金在不停地流动。按照资金的使用规律,先保基本硬性支出,再考虑弹性支出,若有更多结余资金,再考虑项目投资。真正做好企业的健康资金管理与分析,确保企业资金安排有条不紊,真正做到未雨绸缪,这不仅关系到财务部门人员的本职工作,还涉及到上层领导、同级和隶属部门的理解与支持。可以说,达到理想持续健康的企业资金流,与一个企业的内控、综合管理能力密不可分。

## 1 现代企业资金管理中的突出问题剖析

### 1.1 缺乏规划和无原则性支付

不少企业在经营过程中,对资金处于失原则、无计划支付状态中;在资金使用上,“脱实向虚”“短债长用”,挪用项目资金,不尊重资金的使用规律;将生产周转资金用于投资,擅自改变资金用途;混乱安排、无计划使用资金,出资撤东墙、补西墙情况时有发生<sup>[1]</sup>;由于存在激烈的商业竞争,使得企业利用各种手段扩大销售,从而赊销成为常用的一种销售模式,这就产生了应收账款。不少企业存在销售策略问题,为了追求多一点利润,而牺牲更多的资金回流;也有不少企业缺乏对应收款的监督跟进策略和存在收购政策制定方面的问题,无专人跟进,销售、财务等相关人员流动性大,工作无承接、相互推诿;在支付方面,采购未做好商业信用筹资,选择更多现结,少数月结,大量资金集中支付,这就形成了回款与付款不匹配、收支未形成有效映射,导致企业资金流短缺,逼到外部融资,融资成本增大、信用风险提高的不良局面。

### 1.2 资金综合预算能力不够

有的企业挪用生产流动资金,购置大量设备,进行项目性投资,严重拖欠供

应商往来款,使企业商业信用能力降低;一旦企业资金周转吃紧,融资能力急剧下降,就会成为孤家寡人,外援支持尽失,使企业进入内忧外患的境地。此时,连企业的生存能力都受到严重威胁,更不用说更高的战略目标、宏伟蓝图。

通常,财务部门每期需做好资金短期预算,而做好一

定期间的资金预算需得到企业内部部门的大力支持,业务部完成不好资金回笼的计划,采购部门不能很好地预知应支付的货款,外协部门不能计划出此期间的开支,行政人事部门也不能预测公司人员办公差旅支出,在这种情形下,财务部门真正要把当期资金预算做到准确及时,是不可能的。

### 1.3 内控管控薄弱

有的发展初期的企业集团,在评价考核指标时,只盯利润指标,未思考资金流指标的重要性,使得日常经营目标偏移;在企业资金流吃紧情况下,对供应商采购策略出现问题,采取价低现付方式,以达到降成本为目的,尽管在一定程度上降了成本,但造成资金集中支付,若项目工程款不能及时回流,必然会让企业资金短时吃紧,给企业正常经营活动造成严重影响<sup>[2]</sup>。暂借支、预付款增多、长期挂账,导致无偿占用企业资金情况的增多;存货上,多采购、积压物料,挤占了资金;销售出货,因多种原因不能及时回款或回款账期长,坏账风险增加;费用报销管控不严,出现了许多无效支出。

### 1.4 资金流的安全性受到严重威胁

2008年的世界金融危机,受国际大气候的影响,也造成很多企业资金流中断,甚至破产清算;受2020年的全球性新冠病毒影响,很多全靠进出口企业经营资金流急剧下滑,甚至中断,难过寒冬;涉及到境外投资企业也经历了不少严峻挑战,企业的经营资金能力也经历了一次成熟性抗风暴洗礼。有些政府工程让施工企业垫资,不能及时兑现,使得施工企业资金流周转困难;有的国有、大型上市公司,采用期票交易,过度占用产业链中的中小型企业资金流,即使兑付,也要承担过重的资金占用费,有的甚至高达3个点贴现息;有的特殊或垄断行业,经过多年积累了不少资金,利用信息手段,进行高率贷发放,一方面占用了整个市场资金的投放量,另一方面,加重了中小企业的费用负担。

## 2 在现代企业货币资金管理中问题的应对策略

### 2.1 强化资金管理内部控制

避免挪用资金,尽可能做到专款专用;属项目的预付款资金,应安排到对应的项目中去,使相应资金不易被挤占、挪用;针对客户预付款不够部分,调用留存资金、往来

拆借或短贷支持。在企业筹资能力较弱情况下,避免调用流动资金购置大量设备、做规模大的项目性投资,避免短债长用;坚守长期资金用于长期项目,短期资金用于短期流动周转,不宜用于长期占用;不能拉用生产资金到资本市场中,用于股票、基金、期权等高风险类投资;切勿无规划使用资金;严控资金支付顺序;先保障安全生产的急需物料、再考虑弹性物料款项<sup>[3]</sup>。

建立严格的考核制度,催款的责任落实到人,并与提成绩效挂钩,加大人员收款的强度和意识;供应商方面,尽可能要求其做到月结,尽可能减少资付,其间需要充分利用好商业信用政策。在开源方面,不断提高企业运营水平,提升企业内生资金流的灵活性;在节流方面,强化以资金流为核心的经营管理模式的应用,并提高产品核心竞争力,使企业进入良性资金流循环,使企业资金流量利用效率最大化,强化企业生存和持续经营前提是以稳定可靠的资金流作保障的思想<sup>[4]</sup>。

## 2.2 加强信用策略运用

关系到企业商业诉讼、环保、银行征信方面的,做红线处理;逐步建立关键物料的供应商商业信用体系,尽可能避免滥用、透支信用;在上下游供应链体系方面,树立起战略思维,注重价值链的创造和输血,分配好链条上的利益行为,使企业在一个良性的健康链上生存发展;企业在降成本时,还得考虑资金流能否支持当下发展的问题;在对供应商下采购订单时,我们不仅要具备降材料成本的思考,还得考虑对方的信用政策,若企业资金吃紧时,可适当提高采购单价,对其作月结,错开支付的高峰期。“资金流比利润更重要”是海尔公司的第13条管理原则;世界股神巴菲特的至理名言:“股价波动与资金流量的正相关关系,投资的基石是自由现金流量,资金流是企业的血液,它体现的是收益、风险和回报的持续性”。让公司领导重视资金流,有时比利润更重要<sup>[5]</sup>。

## 2.3 加强资金预算管理

要做好一定时期的资金预算工作,需得到企业部门人员的理解和支持;业务部门人员按时做好客户回款的催收预算,并将此预算纳入绩效考核;采购部门根据物料需求清单、询价和供应商信用状况,预算出当期物料款需求;行政人事预估出办公、物业等费用;项目处预算当期项目支出金额;财务对各部门上报的资金预算资料进行整理审核后,综合汇总出企业在此期间的资金预算。特别对资本性支出、大修项目上、设备采购项目的大额资金支付预算上,坚持“量入为出,量力而行”的原则。并在实际支付时,结合实际审批完成<sup>[6]</sup>。在一定期间完成时,对其差异进行综合分析,检讨预算与实际数差异并进行修正;对做得好的部门人员进行一定的精神和物质奖励;对不負責任,做的差的提出批评与指正,使之不断完善。像这样的反复矫正,企业资金流才能健康顺畅。

另外,企业资金流的预算控制不仅是一个“砍”和“堵”,而是和企业实际经营的资金预算、投资预算、筹资预算的完美整合和匹配<sup>[7]</sup>。重点跟进往来款项:借支、预付款项,及时跟进清理,对长期挂账、无偿占用企业资金的行为,应以杜绝并严格执行资金管理纪律;应收款项及时催收;重点防范存货积压资金;警惕审批费用不规范时的出资;提高整个运营资金的使用效果,加速整个运营资产的周转速度,才能使企业经营资金流进入一个良性循环状态。

## 2.4 增强风险防范意识

当一个企业遇到突发事件时,只有做到“有备无患,未雨绸缪”,才能从容面对;结合企业行业性质和实际经营特点,建立起资金最佳安全持有量和临时动用资金的隐形储备能力;处理好行业圈子的朋友关系,具备“抱团取暖”的先见,才能提高企业的抗风险能力<sup>[8]</sup>。

建立健全境外企业的银行账户管理制度,完善资金往来联签制度,一般资金往来应当由经办人和经授权的管理人员签字授权;重大资金往来应由境外投资(项目上)董事长、总经理、财务负责人中的两人或多人签字授权,且其中一人须为财务负责人。

## 3 结论

资金流是企业流淌的血液,是企业赖以生存和发展的根基,更是企业实现战略目标的前提。建立持续稳健的资金流,是企业生存发展之根本,是企业盈利的先决条件。在这信息高度发达,“大鱼吃小鱼、快鱼吃慢鱼”的竞争时代,现代企业的发展壮大,离不开企业自身的强健体魄,而支撑企业一个健康体魄的营养品就是持续稳健的资金流。为了一个持续稳健的资金流真正地在企业管理中“落地”,除了随时掌握国家宏观调控政策、国际局势等外部环境外,需将重点放在企业自身,根据企业实际发展需要,适时调控好企业的经营方针策略和投融资战略,建立资金流使用的预警机制,确保企业管理中的资金流安全、顺畅。

## 参考文献

- [1] 周正铭. 国有类金融企业供应链金融业务发展研究[D]. 安徽: 安徽大学, 2018.
- [2] 颜韵薇. 网络环境下D集团资金管控流程设计研究[D]. 重庆: 重庆理工大学, 2015.
- [3] 张静. 浅析建筑企业施工项目资金短缺问题及应对措施[J]. 商品与质量, 2021(4):370,382.
- [4] 张静. 基于互联网金融的企业资金管理创新探讨[J]. 商场现代化, 2021(6):150-152.
- [5] 苏凯. 基于财务共享服务中心的建筑施工企业资金管理[J]. 国际融资, 2021(3):42-44.
- [6] 阮文雄. 互联网背景下房地产企业资金管理的问题与对策[J]. 财会学习, 2021(4):172-173.
- [7] 顾春霞. 企业资金管理存在的问题及对策分析[J]. 首席财务官, 2020,16(1):87-88.
- [8] 程平, 蒋雨. 大数据时代基于云会计的集团企业资金管理[J]. 会计之友, 2015(10):134-136.