

国有企业资金管理案例研究

——基于 A 公司的案例

■戴巧玲 福建漳州发展股份有限公司

摘要:在经济全球化发展的大趋势下,作为中国特色社会主义经济重要组成部分的国有企业,其经济发展的质量水平直接关乎我国深化国有企业改革事业的成败。国有企业为实现高质量发展的目标,要持续不断地提升资金管理水平,增强风险防范意识,为企业发展注入源源不断的动力。本文选择乙市国资委旗下的 A 公司作为案例企业,以资金管理为主线,重点介绍国有企业资金管理的重要性以及资金管理工作存在的困难和问题,在此基础上进一步提出措施建议。

关键词:国有企业;资金管理;风险防范

DOI:10.14013/j.cnki.scxdh.2024.10.029

党的十八大以来,国家大力支持市场经济发展,国有企业要与时俱进,实现高质量发展,必须对传统的企业管理模式进行改革。资金是企业发展的根本,任何一项经济活动的开展都需要充足的资金提供支持。国有企业只有不断更新管理理念,紧跟时代步伐,加强资金管理,优化资金管理制度,引进专业资金管理人才,采取有效措施开源节流、增收节支,才能切实提升经济效益,推动国有企业永续发展,助力社会繁荣。

一、国有企业资金管理的重要性

资金管理水平的提高对国有企业的发展具有十分重要的意义,充足稳定的现金流能保障企业高质量发展的可持续,企业的经营效益水平的高低很大程度上依赖于企业的资金管理水平。高效的资金管理水平,意味着企业对各项经营活动的投入科学合理,有效地避免了资金浪费,保障了国有资产的保值增值。一方面,一套成熟高效的资金管理体系,是企业能够顺利进行资金周转的基础,在科学保障企业资金链安全的同时,能够强化企业核心竞争力。另一方面,通过高效的资金运作,可以统筹规划使用资金,强化现金流量管理,达到降低资金成本的效果,增加经营效益,切实扭转资金短缺及资金使用“低效”的局面。有效的资金管理,可以促使企业内部不同层级、不同组织之间相互配合,从根源上防范资金链断裂的风险,提高企业内部财务管控水平,助力于企业的高质量发展。

二、国有企业资金管理面临的主要风险

在企业生产经营过程中,树立风险意识,提高对资金管理风险的认识,能够使企业更加科学合理地把控资金管理过程中的各类风险。

1. 资金链弹性不足引发的风险

根据企业发展的生命周期理论,一个企业从建立到发展成熟,可以大致分为初创期、发展期、成熟期三个主要阶段,国有企业也不例外。企业所处的生命周期不同,对资金来源的要求也不尽相同,企业资金能否顺利运转的关键是在初创期向成熟期迈进的过程中,作为资金主要来

源之一的生产经营性现金流是否充足,是判断企业财务杠杆使用程度的重要标准。企业需要根据实际情况综合判断资金需求,才能对企业经营性的资金流是否具有足够的弹性做出正确的判断。如果不全面考虑这些因素,就会加剧企业资金链断裂的风险。

2. 对金融风险预判不到位导致的风险

企业开展各类经营性项目的资金,在国有企业发展进入成熟期后,主要来源于金融机构的融资,只有部分政府基建项目才能获得政府财政的支持。传统金融市场的融资方式对商业银行贷款、企业债券发行等的依赖度很高,这些融资手段相对来说风险不大,对企业金融风险的预判要求也不是很高。随着国有企业业务的发展,对资金的需求不断增加,传统的融资方式无法满足企业的发展,转而寻求众多创新型的融资方式,进而对包括政策性风险、行业性风险、市场性风险、信用风险等在内的主要预判风险提出了更高的风险预测要求。一旦对风险的预判不足,就有可能造成资金链紧张,甚至因融资不足而产生资金链断裂的危险。

3. 项目投资成本预算难引发的风险

国有企业承担的大型项目的设施投资和建设工作,往往具有投资金额大、建设周期长的特点,需要国有企业综合考虑项目总投资额与投资期、项目回报率、净现金流量等因素,同时管理层必须充分重视资金成本的控制。在项目建设过程中,要保证资金流与建设进度相匹配,同时,管理层必须充分重视资金成本的控制,如果对资金成本的预测不合理,就可能引发企业资金管理风险,最终影响企业经营效益,出现因项目建设后期资金不足,导致项目成本上升而增加投资风险或项目难以继续开展的情况。

4. 资金周转速度慢和资金成本过高引发的风险

国家有关部门早就对国有企业的资金管理有了明确的要求和规定,在不使用商业折扣、不使用银行贴现的情况下,在充分的市场化竞争条件中,部分国有企业的资金成

本管理在经营过程中将大大高于实际利率，企业在获得资金支持方面往往需要付出高昂的代价。同时，企业资金风险也比较突出，原因是资金周转效率不高，占用资金成本较高。

三、国有企业资金管理存在的问题

1. 缺乏高效的资金预算

资金预算编制工作涉及企业经营管理活动中的方方面面，需要企业生产经营部门、人力资源部门等多部门共同参与，而不仅是财务部门的事情。资金预算编制以企业以往年度资金使用情况为基础，然而部分国有企业的资金预算却是由财务部门编制而成，由于企业各业务部门之间相互独立，财务人员难以对业务部门数据进行全面采集，也由于专业知识的缺乏，不具备对市场信息进行合理预判的能力，资金预算编制与企业实际契合度不高，导致资金预算编制不准确。此外，在预算执行过程中，由于缺乏绩效考核机制，项目支出偏离预算方案执行，造成预算方案可执行性差，增加了资金运作的不确定性。

2. 资金内控体系不健全，监管不到位

部分国有企业内部控制建设不完善、执行不到位、监管力度薄弱，无法充分发挥资金管理水平对企业经营发展的价值。一是资金管理制度与企业自身发展不匹配，即使高效合理的企业资金管理制度也难以真正发挥作用，企业的资金预算编制计划与真实的资金使用状况偏差较大，预算执行效果差，难以真正服务于企业。二是经费审批流程不健全，申请部门、使用部门和审批部门无法独立，没有做到不相容岗位分离。三是企业管理层思想落后，对先进的管理理念理解不到位，没有充分意识到资金管理的重要性，部分国有企业仍然采用传统资金管理报批手续，没有与时俱进。

3. 资金运行效率低下

部分国有企业资金管理模式落后，资金运行效率低下，跟不上产业转型升级的要求。一是在开展投资、筹资、经营活动中，缺乏统筹安排，事前研究不够，事中管控不到位，没有科学的开展项目可行性研究工作，加剧了企业经营风险。二是企业管理层决策考虑不周，作出错误决策造成企业资金被长期占用，效益低下，增加了资金链断裂的可能性，给企业带来资金风险。三是虽然大部分国有企业都制定了资金集中管理的制度，但组织内部缺乏科学的资金使用与调配，缺乏有效的监督，协作与配合等方面的问题仍然比较突出。

四、国有企业资金管理经验分享

1. 公司概况

A公司作为Z市重点国有企业，以Z市经济社会发展为依托，以资本运作为核心，以经济效益和社会效益双优化为主要目标，主要涵盖市政府批准的重大项目的资产管

理、金融投资、股权投资、投资建设和管理等业务板块。该企业是区域内一流的大型投资控股集团，投融资能力强，资源整合能力强，持续盈利能力强，金融资本和产业资本高度融合，是Z市首家AAA主体信用等级双评级企业，并获得境外独立信用评级BBB+。

2. 资金管理模式

A公司在日益发展的同时，资金运作模式也不断完善。集团目前资金主要以集中管控模式为主，通过资金集中管控与分别使用相结合的资金运作模式，集团母公司通过对权属公司进行统一的资金预算管理、统一的资金筹措调度，以统筹各权属企业资金资源的合理运作。

3. 资金管理的主要措施

为进一步发挥和放大国有资本功能，同时监督防范资金风险，A公司目前国有资本投资公司的定位及主要业务，采取以下资金管理措施。

(1) 建章立制，完善资金内控制度

首先，A公司通过建立资金管理责任制，董事会、经营管理层、监事会各司其职，分工明确。其次，坚持不相容岗位分离的原则，在日常监管中严格执行备用金管理制度，通过制定落实备用金管理制度、货币资金管理收支管理规定、预决算管理办法等加强集团对资金全过程管理。最后，集团审计部门定期或不定期地对集团本部及成员单位组织资金管理专项审计工作，监督资金管理制度的执行情况。

(2) 提前谋划，落实资金预算管理

A公司在做好日常资金管理工作的同时，通过强化预算编制、执行、调整和评价的途径来增强确保资金预算执行效果。一是各权属企业根据资金预算相关管理制度做好资金预算，并接受单位内部独立的内审机构和集团总部的监事会监督。二是集团对资金分配计划和使用计划进行科学统筹安排，严格按照资金预算审批流程，集体决策，对于大额专项经费预算审批，按照“三重一大”的有关程序，由集团从严审批，特事特办。三是继续拓展融资渠道，把握金融市场政策动态，进一步创新融资渠道和融资品种，不断提高集团的融资效率和融资优势，增强企业的财务抗风险能力，建立合理的资金结构，确保资金链正常运转。

(3) 科学决策，提升资金运营能力

首先，A公司通过加强产融协调发展，缩减“短贷长投”比例，以市场化原则强化产业投资谋划，充分发挥集团投融资优势，依托产业投资布局，持续推进贸易供应链延伸，健全完善供应链发展模式，降低资金成本，优化资本结构。其次，深入了解投资项目的相关信息，对项目进行全方位的分析评估后再做投资项目决策，通过对市场环境的准确把控和审慎投资，保证科学决策，规避风险。最后，严格执行往来账款相关制度，加强对往来账款的跟踪管理，做好往来款项的日常核对与催收工作，加

快资金回笼,减少资金占用。

(4) 创新机制,推进资金信息化管理水平

A公司为了实现集团资金集中管控,首先对原有财务软件进行升级,重新梳理分配财务岗位权限,利用财务软件的功能更高效直观地了解资金的来源与流向。同时为提高资金使用效率,加强对权属企业的资金管控力度,逐步建立一套适合企业当前发展水平的资金归集管理平台系统,重点突破资金信息化系统建设中的网络连接方案、资金集中管控模式、资金审批权限设置、岗位资金流向设置等问题。有效提高了资金管理效率,促使企业更加清晰地把控资金。

五、国有企业资金管理的建议措施

1. 强化资管认知,提升风险意识

国有企业作为一个群体组织,需要全员提高企业经营管理意识,提高全员资金管理风险防范意识。资金管理水平的提高需要全员的支持,只有企业全员都充分认识到资金管理对企业的重要性,才能真正从思想和行动上全面配合企业的管理,确保国有企业的资金管理得到提高,从而充分提高资金使用效率,防止国有资产的闲置与流失,促进企业的高质量发展。

2. 合理配置资源,改善资本结构

高度重视资金风险的管理,使国有企业的资金结构逐步优化。一是在统筹过程中充分考虑资金分配、经营效果及未来发展方向,明确业务目标,增强资金管理的前瞻性和合理性。二是企业需要尊重市场规律,改变目前市场资金周转率低、应变能力差的现状,用科学的方法提高自身资金管理效率,促使资金向集中化方向发展。三是重视控制筹资风险,注重融资创新,科学安排企业融资长短期配比,充分改善资本结构。在资金应用过程中,要注重防范风险,加强成本控制,避免出现严重的资金流失问题,全面分析企业投资项目的可行性,提前制定与规划应对风险的预案,规避财务资金风险。

3. 构筑预警机制,增强监管效果

随着经济形势及市场形势的改变,国有企业在经营发展过程中应注重提高财务风险控制意识,从多角度完善风险管理体系。要加强对国有企业资金收支状况的监控和预警分析,掌握国有企业资金动态,防范资金风险,重点关注涉及国有企业资金管理环节的各项筹资活动和投资活动。国有企业要加强内部控制体系的建设,不断完善监督机制。一套行之有效的资金管理监督管理体系,能够使资金管理的整体工作质量得到提高,达到科学监管的目标,从而达到优化资金管理的要求。

4. 依托财务信息化工具,加快现代化管理进程

财务信息化工具能够有效地提高财务管理工作的效率,加强财务信息化水平的建设,国有企业需要从以下几

个方面进行建设:一是通过财务信息化建设使信息化进程具备与之相适应的基础,加强企业内部的信息化硬件建设。二是充分利用大数据工具,建立企业资金管理使用的现代化管理体系,统一调配资金,提高资金使用效率。三是加大资金管理信息整合程度,充分运用信息化手段分析企业资金管理过程中的不足,采取合理措施优化企业资金结构,提升企业管理水平,为企业生产经营决策提供有力支持。

5. 提升财务人员综合素养,培养资金管理意识

人才是资金管理工作的核心所在。要做好资金管理工作,必须提升财务人员综合素养,提高全体员工资金管理意识。首先,国有企业要积极开展相关资金管理培训,让财务人员了解国家的财经法规、资金的使用效率等,让财务人员能够掌握先进的专业知识,提升自身的综合素养。其次,在进行相关专业培训时,需要按照岗位特点,根据不同的岗位在资金管理工作中所处的环节,制定不同的培训方案,因材施教,更好地贴合企业人员的工作实际。最后,企业的管理层需要重视资金管理,针对资金管理结果优化内部的晋升机制,提高专业人才的积极性。同时督促各个部门履行资金管理职责,这样才能够增强企业全体员工对财务管理的认识,实现加强企业资金管控、优化国有企业资金管理工作的目的。

六、结语

通过上述对A公司资金管理案例的具体分析可以发现,在经济高速发展的今天,国有企业若要持续发展,应高度重视资金管理,不断提高风险防范水平,在抵御外部环境变化等带来风险的同时,加强对企业内部人员的管理和制度的完善,强化资金预算管理,拓宽融资渠道,有效降低各类财务管理风险,以提高国有企业的发展水平,从而为国家经济水平的繁荣奠定基础。

参考文献:

- [1] 邓荏月. 国有企业财务资金管理风险防范措施刍议 [J]. 产业创新研究, 2021(19):126-128.
- [2] 杨俊. 国有企业资金管理问题及存在的对策 [J]. 现代商业, 2022(24):100-103.
- [3] 田雨. 国有企业财务资金管理风险防范及对策 [J]. 中小企业管理与科技, 2021(7):90-92.
- [4] 黄家才. 国有企业财务资金管理运作中的问题与对策探究 [J]. 财会学习, 2021(4):26-27.
- [5] 卢娜. 加强国有企业资金管理的措施研究 [J]. 财讯, 2020(30):14.

作者简介:戴巧玲(1992—),女,汉族,福建漳州人,本科,中级经济师,研究方向:财务管理。