

基于集团管控的“两金”管理模式分析

徐志英

(浙江省水文地质工程地质大队, 浙江 宁波, 315012)

国有企业是我国经济结构中的主体,在维持经济稳定发展中发挥着重要作用。随着国人的规模不断扩大,其应收账款、存货逐渐升高,导致资产负债率不断提升,严重影响了企业的正常发展,因此,加强对“两金”管理的研究具有现实意义。本文基于集团管控视角对“两金”管理现状进行分析,并简要说明其实践策略。

基于集团管控下对“两金”管理加强研究,可以从源头加强国有企业“两金”的管理。当前,对“两金”进行压控已经成为财务管理中的重点工作,下文就对企业开展“两金”管理的意义进行简要分析。

一、企业开展“两金”管理的意义

“两金”指的是国有企业中的存货与应收账款。对“两金”加强管理是企业实现稳定、高效益发展的有效措施。压控“两金”的根本目的是降低企业库存占用资金的程度,加快资金周转速度,从而达到盘活存量现金和降低企业风险的目的。目前,在我国经济发展处在下行状态的背景下,活跃的资金流是企业顺利经营的核心因素,也是企业稳定发展、对外扩张的前提。如果企业不能对“两金”规模进行有效管控,“两金”总量的迅速扩张,会影响到企业的资金周转,增加企业资金链断裂的风险,即便资金链不断裂,也会给企业的日后发展埋下隐患。因此,加强对“两金”的管理,合理运用财务杠杆,对内部的存货与应收账款进行合理控制,在降低存量的同时优化增量,可实现对资金的集中管理,能降低企业自身经营风险,提高经济效益。具体来说,此“两金”管理的重要意义可分为三方面。一是可以帮助企业形成资金良性循环。对“两金”的压缩、控制可以极大程度降低存货与应收账款给企业带来的资金占用风险,加快企业资金回笼的速度,从而达到加快资金周转速度的目的。二是可以提高企业自身的利润率,提高企业的经济效益。对应收账款与存货所占用的资金进行压缩,可以有效降低企业的经营成本,有利于企业对自身的生产结构进行调整,实现产销稳定、提高企业经济效益的目标。三是有利于企业改善管理模式。降低“两

金”占用的资金可以帮助企业进行转型破局与改革升级。这是因为压控“两金”必须通过建立高效的财务管理体系,改进企业原本的管控方法,革新管理思路,才能实现“两金”的有效压控。如此一来,企业在建立高效财务体系时,还可以改善企业的管理模式,进而增加企业可持续发展的动能。

二、集团管控视角下“两金”管理现状

国企当前正处于深化改革的关键时期,在解决经营中存在的各类难题时,决策人需要有壮士断腕的决心,只有这样才能真正实现转型改革。基于集团管控视角,纵观国企当前的财务管理状况与管理现状,可以发现,企业“两金”管理还存在一些不足之处。

(一)存货量高

企业在日常经营中,应当在保障日常经营的基础上尽可能降低存货的资金占用情况。然而在实践中,部分国有企业受到管理体制与企业内部组织架构的影响,为保证稳定生产、降低管理压力,经常会出现大批量采购生产原料的现象,这会造成供大于求、存货积压的情况出现。另外,部分国企由于销售和生部门沟通不畅,形成信息孤岛的现象,管理人员也并未根据这种情况建立销售与业务之间互通互联的模式,没有对生产、销售实行闭环管理。由此,销售部门、生产部门之间极易出现各自为政的情况,容易导致大量存货被积压,存货库存远远超出行业平均持有量,占用企业大部分的资金流,对国企稳定发展产生负面影响。

(二)应收账款中坏账占比较大

部分国企为扩大自身规模,抢占市场,盲目提高销售额,在此过程中,管理人员过于重视账面销售额,选择性忽视被客户拖欠的应收账款,这部分账款占用国企大部分流动资金,会增加财务成本。另外,部分国有企业受利益驱使,为达成相应指标,获取业绩,管理人员只将目光放在销售任务上,忽略了客户占用企业自身资源这件事。最后,部分管理人员在制订相关制度时,严重缺乏保护意识,并没有针对应收账款制订事前、事中、事后的管理机制,在销售时也没有对客户的偿还能力、信

用情况进行详尽调查和评估,造成国企自身的应收账款的收款期限无限延长,增加了坏账在应收账款中的占比。

(三)管理观念落后

目前,国企在财务管理方面仍旧沿用传统的管理模式。管理人员并没有给予财务管理应有的重视度,也没有意识到财务管理对“两金”压控的重要性,不少人对财务管理工作内容的理解仍然片面地停留在会计核算或者编制财务报表方面。这使得财务管理人员很少参加到企业战略管理中来,使得财务报表中的财务数据流于形式,并没有对企业制订战略发挥参考作用。但随着经济结构的变化与数字经济的发展,以往老旧的财务管理模式已不能满足现代企业的发展需求。受传统财务管理观念的影响,国企中各个部门并未形成有效的数据信息共享机制,各个部门之间均产生了孤岛效应,这对国企扩大规模、抢占市场份额、提高自身核心竞争力等造成了较强的负面影响,也不利于管理人员从全局出发压控“两金”。因此,国企要想最大限度压控“两金”,革新财务管理观念,建立新的财务管理体系是当前亟待解决的问题,只有这样才能最大限度降低“两金”对资金的占用,从而达到提高国企资金运转效率的目的。

三、集团管控视角下开展“两金”管理的实践策略

(一)构建管理体系框架

为尽可能压控国企中的“两金”,可以基于两个层面,围绕三个主线,坚持四个管理理念,推行一个结合的管理体系框架。

集团中相关部门可以结合集团下属子公司“两金”的实际管理状况,创新管理体系。上述中两个层面指的是管理层面,即集团管理层面、子公司管理层面,明确集团和子公司各自在压控“两金”工作中的职能与管理定位,实现集团和子公司的上下联动和协同。

围绕三个主线指的是,激励、监管与目标。首先集团和子公司需要结合“两金”的实际管控需求,制订出管理目标与激励方案,并根据自身特点确定监管方案。

坚持四个管理理念,要将原本过于重视结果的管理理念革新为同时重视过程和结果,将原本过于重视理念转变为同时重视理念和数据,将重视合规转变为同时重视合规和内需,将原本重视举措转变为同时重视举措和责任落实。

一个结合指的是以上述三个维度为基础,对管

理措施进行创新,并将“两金”压控管理和精益管理结合,从而达到改善“两金”管理的目的。

(二)结合两级管控

结合两级管控指的是将集团总部和下属企业的管控结合起来,统一在“两金”管理中的目标,并明确各自应当承担的责任,形成合力,为企业的“两金”管理提供机制方面的保障。

1. 集团层级

对集团来说,应当在战略管理、监管、业务协调以及支持方面进行管控。集团负责运营管理的部门,应当按照实际情况制订关于“两金”管理的工作方案,对“两金”管理目标进行统筹部署和规划,并定期组织集团相关部门对“两金”管理的实际管控情况进行通报,同时负责压降存货的工作,在年末时提出存货目标与压降目标,并监督相关工作措施的落实。集团的市场部门应当承担起压降应收账款的组织工作,并结合目前各子公司的应收账款情况,制订年度应收账款压降目标以及相应的工作措施,并以集团总部的身份进行督导落实,并向运营管理部门提供应收账款压降工作方案。集团财务部门则是承担起“两金”管理工作所涉及的所有财务数据的核算以及校准。集团监察部负责日常的职能管理工作,并对“两金”压降进度进行实时监督。集团审计以及风控部门要对各子公司的压降指标完成情况进行审查。集团人力资源部门要根据压降指标的达成情况对相关人员进行奖惩。

2. 子公司层面

子公司在“两金”管理方面应当先对集团制定的目标进行分解,并以实际情况为准制定管理措施,最后执行。在具体实践中,子公司要按照集团对“两金”压降的整体安排与战略部署,在子公司中有针对性地成立专项工作小组以及领导小组,对“两金”压降工作实现动态管理。领导小组则负责对集团制定的“两金”压降指标进行内部分解,并以实际情况为准组织压降工作,将“两金”压降责任落实到各个工作小组身上。工作小组则负责落实具体压降工作,将分化的压降指标分化到基层,在子公司范围内制定“两金”压降的考核措施以及激励措施,由此推进“两金”压降相关工作的落实。

(三)坚持目标导向

针对当前国企“两金”持续增长的形势,相关管理人员要给予高度重视,联合多部门共同行动,多管齐下开展工作。管理人员可以召开以“两金”

压降为主题的会议，将制订的“两金”压降目标层层分解并落实。

首先，要以降低存量，控制增量、化解风险为整体工作的指导原则。在集团视角下，应当基于子公司的“两金”现状，从三项指导原则出发。在不影响子公司经营利润的情况下，加大消化存货与应收账款的消化力度。

其次，应当创新“两金”压降思路。在应收账款方面，对子公司应收账款中存在的长时间逾期问题，应当将责任落实到个人，以谁签单谁回款作为管理责任。并针对此种现象调整销售岗位的薪资结构，加强销售岗位回款绩效在考核中的比例。在存货管理方面，当前国企中应用较为广泛的方式是将存货按照构成、账龄及涉及金额的大小进行分解，将压降责任落实到基层，这种管理方式显然是治标不治本。在对存货量进行压降时，增量便会上涨，虽然在年底可以完成指标考核，但存货总量并没有明显下降。因此，在对存货进行管理时，必须同时控制增量，将存货总量作为考核指标，分配至各个责任部门中，并监督各部门全力削减存货量，并在此基础上严格控制增量。还要按照性质重新对存货进行划分，具体可划分为经营、研发、生产、售后存货。其中，经营存货是生产部门或者销售部门下达的，研发存货指的是为研发所生产的，生产存货指的是生产部门超订单量生产的产品，售后存货指的是遵照售后部门指令所生产的。此外，还需要考虑推行针对性的考核机制，如“两金”风险抵押金专项考核机制，设法提高“两金”专项考核所占比重，具体应关注“两金”合计余额。为保证考核激励取得预期效果，需结合具体“两金”规模，缴纳一定数量的风险抵押金，用于处罚和奖励，辅以内部考核激励方案。相关实践过程需结合指标关联和贡献度认定，强化相关交流和专项汇报，为同时得到更真实的“两金”压降数据，现场核查工作也不容忽视。

（四）创新管理观念

“两金”压控与管理并不是新概念，但近年来集团对“两金”的管理更多地目光聚焦在指标完成情况与压降过程中的合规性及管理措施制定方面。虽然各子公司在风险认识和重视程度方面均有较大提高，但从整体管控情况与长效机制的角度来看，仍然存在可优化的空间。因此，上文中提到，集团在对“两金”进行压降的过程中要坚持四个管理理念，并加强对系统性风险的管控，对相关

数据进行深度挖掘，寻找突破口，全面落实管理理念。

依据四个管理理念，子公司可以在应收账款管控方面建立信用额度审核机制，对客户建立信用额度，当客户的赊购额度大于客户具备的信用额度时，要联合子公司中的多部门对客户信用情况进行审核，审核内容主要是客户超信用额度的金额与上年收入的比例，以此为基础设置不同的审核权限。在存货管理方面，子公司可以推行仓储收费制，此种管理方法以库房中的存货为管理对象，对入库时间较长的产品或者原材料按照产品自身价值，向组织采购或下达生产任务的部门或是业务人员收费，以此种方式引导相关人员合理控制交付计划与控制采购计划。另外，为实现产销平衡，可以将市场部门的销售计划和生产部门的生产计划相互结合，从而提高销售计划的准确性。对子公司里存货管理水平较高的市场部门，可以适当提高其排产优先级，对子公司里存货管理水平较低的市场部门，可以对其排产计划进行制约，引导其消耗存货。将生产资源运用到需要紧急交付的项目中，压缩那些并不紧急的项目。另外，对库存时间超过一年的产品，子公司要组织各部门对其进行全面梳理，分析所有产品库存时间滞长的原因，并制订有针对性的存货管理方案，以此加强子公司的存货管理，降低存货所占用的资金，从而达到提高企业资金运转效率，降低资金链断裂风险的目的。

四、结论

综上所述，基于集团管控视角，国企“两金”管理存在一定优化空间，相关人员可以从构建管理体系框架、结合两级管控、坚持目标导向、创新管理理念四方面入手，加强对“两金”的管理力度，最大限度压降“两金”，为企业释放出更多的资金流，降低企业经营风险，提高企业运营效率和效益。

【作者简介】徐志英（1979—），女，浙江宁波人，硕士研究生，副总会计师、中级会计师、中级经济师，浙江省水文地质工程地质大队，研究方向为国有集团公司对全资子公司的管控模式研究、国有集团公司对全资子公司的绩效考核模式研究、行政事业单位预算体制改革分析。