

解析中国私营企业的财务危机根源

周永生^{1,2} 孙建文² 林西² 于贤保³

(1 中南大学商学院 2 桂林工学院管理学院 3 桂林工学院材料与化学工程系)

[摘要]中国私营企业寿命较短是一个不争的事实,而导致这一现象的主要原因是缺乏管理经验、财务失控。经调查研究发现引起私营企业发生财务危机的主要原因有七个:资本高度集中、内部治理结构和组织结构不健全、没有完整的财务制度控制系统、预算控制系统运行不利、财务信息系统不完善、缺乏高素质的财务管理人才、忽视企业文化。

[关键词]私营企业 财务危机 危机根源

私营企业固有的财务风险,表面上看是由于公司经济各方面的结构引起,但仔细分析那些发生财务危机的企业会发现更深层的原因。不管是私营企业还是其他性质的企业,如果投资者对企业的财务状况失去信心,那么他们就会停止对企业的投资,“用脚投票”,另投别门;如果顾客、供应商对它们的财务状况失去信心,那么他们就会停止与企业的交易。这样就更加恶化企业的财务状况。对于私营企业而言,它不象国有企业那样容易融资,及时缓和财务状况,而只能被申请破产或重组。所以认真分析引起财务危机的根源很重要,做到早防范早控制,从而避免企业遭遇财务危机。以下从七个方面进行分析。

一、资本高度集中

现阶段我国私营企业资本高度集中于企业老板本人,投资的收益和风险也高度集中于企业老板本人。私营企业老板不但握有决策权,还都直接掌握企业的经营管理权决策权。私营独资企业中一人投资的占85.5%,14.5%为两人或两人以上投资;而私营有限责任公司中有约七分之一实际上是一个人投资。无论什么类型的私营企业,企业老板个人投资都占据投资总额的一半以上,包括有限责任公司在内,即便有多位股东共同投资,但企业老板在大多数企业中都是“一股独大”的。根据有关调查数据显示,1996年私营企业老板个人资本占企业资本总量约80.1%,1999年为80.0%,2001年为76.7%。^{[1][2]}

从图1中可以看出,私营企业老板在独资企业和有限责任公司这两种类型企业中都占有资本的绝对多数,因此,虽然可以从中得到企业收益的绝大部分,但也分别承担着“以其个人财产对企业债务承担无限责任”或“以其出资额为限对公司承担责任”,主要收益和风险都集中在私营企业老板身上。因此,一旦企业老板个人财务遇到风险,整个企业的财务状况将受到重大影响。^[2]

二、内部治理结构和组织结构不健全

经过20多年的发展,当前多数大型私营企业已经进入到制度转型这样一个历史时期。大部分基本上都建立了现代公司的基本框架(下图2),但是,其实际运行效果仍存在很大差别。其原因在于,由于企业运行的制度缺失和企业内部组织结构的不健全等问题。实际上私营企业一开始就缺乏制度性建设,大多数私营企业在创业初期毫无规范可言,也正是这种没有条条框框,敢想敢干的做法使其能够获得最初的成功。但随着规模的扩大,对企业制度化和规范化提出更高要求,而中小私营企业老板个人素质决定他们不可能迅速导入现代企业管理制度和规范。

制度的缺失导致企业治理结构和组织结构的不健全,从私营企业内部治理结构看,还是以家族制为主要特征,几乎没有结构层次,具有明显的“一股独大”的股权结构。没有一个相对独立的专门部门通过对下属公司的财务专项审计和例行审计来具体履行对集团整体的财务控制职能。其“一股独大”的股权结构导致了企业内部治理结构的失衡和组织结构的不合理,从而导致家长式的财务控制方式,造成财务实质上的失控^[2]。

三、没有完整的财务制度控制系统

我国私营企业财务管理方面的一个重要特点是:财务由私营企业老板单线控制,但是又往往控制不住,因为私营企业内部没有建立财务控制系统,从而阻碍了企业的发展。

财务控制是控制主体以法律、制度和财务预算目标为依据,通过对企业财务资本和人力资本的激励和约束,促使企业目标实现的管理活动。财务控制系统应以财务控制目标为出发点和归宿点。财务控制的终极目标是实现企业价值最大化,具体目标是在保证企业经营活动合规性的前提下,实现企业经营活动和财务活动的有效性,即努力以最低的耗费和最少的投入取得可能高的收益。^[3]

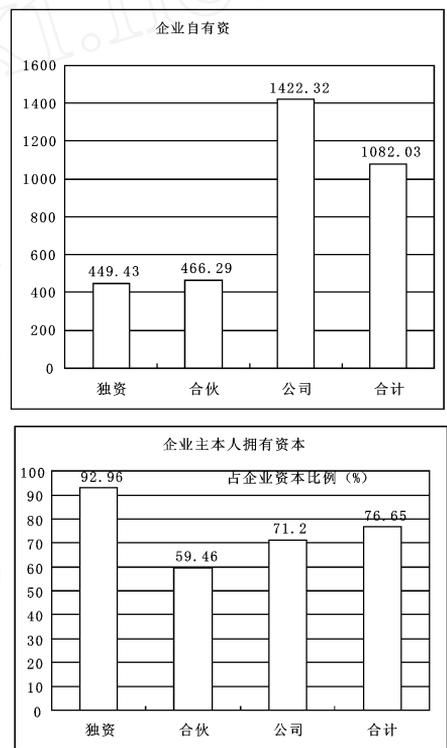


图1 不同类型企业自有资本及企业主人资本量

私营企业财务控制系统是财务控制主体、客体、目标和实现方式等一系列要素的综合。这个系统以出资人为控制主体,以人力资本和财务资本(资金)为控制客体,以企业价值最大化为目标,通过预算控制、授权控制等一系列实现方式得以运行。

财务制度控制系统从构成内容看,包括财务权限和责任的划分、财务管理基础工作、筹资管理制度、投资管理制度、成本费用管理制度、收益分配管理制度、财务结算制度和财务人员管理制度等。而私营企业在财务制度设计中,没能很好的划分企业法人治理结构中有关利益主体(包括股东会、董事会、经理层)与财务管理部门的财务权限和责任,不能较好的处理各利益主体间授权控制方式及职责分工。

四、预算控制系统运行不利

预算控制是指企业通过预算的形式规范各级管理者的经济行为,调整管理行为与目标偏差,保证各级管理目标和企业战略目标的实现。预算控制系统从控制环节看,包括预算的制定、执行、监控和考核;从控制层级看,包括公司预算控制、部门预算控制和项目预算控制;从控制内容上看,包括经营预算控制、财务预算控制、资本预算控制。

大多数的私营企业要么没有预算控制系统,要么就是有也不能很好的运行。我国私营企业老板要是家族式企业,一般由家族成员担任经营管理要职,他们认为企业是自己的,企业的钱当然也是自己的,想怎么用就怎么用,企业老板因为亲情关系难以做到严格控制费用支出。

五、财务信息系统不完善

现代社会,企业财务活动日趋复杂,财务控制系统的高效运行越来越有赖于完善的网络信息系统。通过网络可以把各部门经济活动的物流和信息流同一起来,使管理当局随时掌握客观信息,从而将财务控制科学地渗透到组织管理的各个层次以及生产业务的全过程和各个经营环节,并将各层次、各过程、各环节的财务控制有机的结合起来;通过网络可以降低信息不对称程度,使企业股东及时了解企业今年供应情况,便于股东参与企业生产经营决策,在一定程度上减少经营者违背股东利益的行为。网络财务的这种作用的发挥,建立在网络向外提供数据的真实性的基础上,需要采取措施保证网络提供数据的真实。

私营企业由于自身的特点,要么无法建立网络财务信息系统,要么建立了系统,却因为没有独立的内部审计机构,没有完善的内部审计制度,从而难以保证财务信息的真实性。

六、缺乏高素质的财务管理人才

任何企业的财务管理岗位都无疑是企业内部一个至关重要的岗位,私营企业更是如此。财务管理者是财务控制系统的主要设计者和执行者,财务控制系统的有效运行,需要高素质的财务管理专业人才,要求财务管理者具有优秀的个人品质、较强的沟通能力和协调能力以及较高的专业知识水平。

而私营企业的老板却通常只选择自己“放心”的人,而不选择“能干”的人,这种选择的必然结果是,私营企业财务人员流动较大,整体素质较差。即使企业具有“我要管理”的主观意识,但缺乏“我能管理”的知识所支撑的能力。^[4]

七、忽视企业文化建设

财务控制从实质上看是通过对人的控制实现对活动的控制,财务控制最终是由人(包括经营者、财务经理等管理者、员工)完成的,人在财务控制中发挥着中重要作用。根据人本管理理论,财务控制要坚持以人为本的原则。在对企业管理者、员工诸多影响因素中,企业文化是一个重要因素,是影响财务控制系统运行的一个环境。

私营企业由于受经济效益第一的观念左右着,私营企业老板无暇顾及构建企业文化。即使部分私营企业意识到企业文

(下转第 49 页)

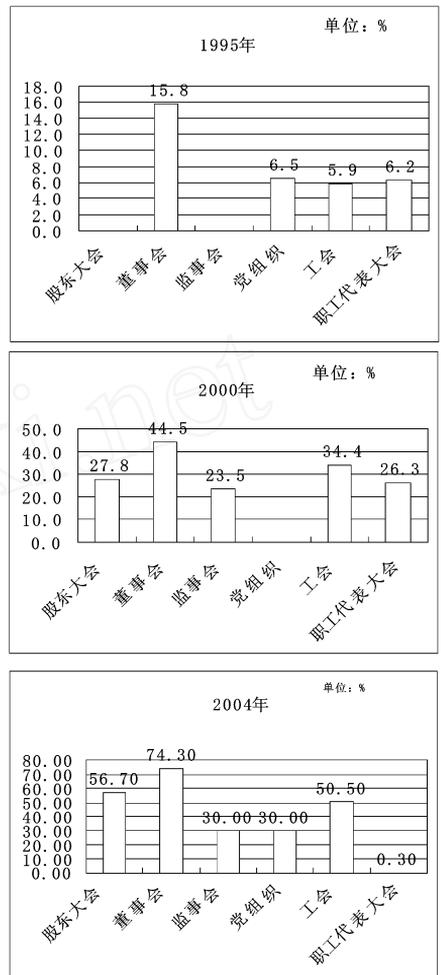


图 2 企业内部主要组织架构

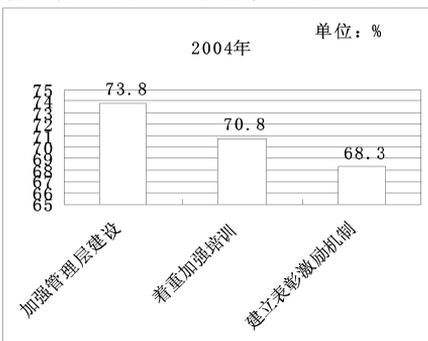


图 3 私营企业的企业文化主要内容

使用互联网技术来系统管理整个产品生命周期,优化产品的开发全过程,促进从市场需求的识别到产品概念的形成直至产品退出市场的每个阶段的信息交流和协作。无论是从市场需求信息的获取阶段,还是设计、生产的控制阶段,还是后来的产品市场推广以及售后服务阶段,实施 PLM 就是为了在产品的全生命周期内对企业营销的相关各方进行功能集成、信息共享以及协同管理。为了在营销中更有效地实施 PLM,必须注意以下几点:

1. 进行合理的投资,重点突破避免贪大求全。企业的决策者必须清醒地认识到,相对于其它的管理软件系统,PLM 是真正支持创新产品的研发系统,可以有效地降低类似产品研发这样的直接成本,PLM 是提高自主知识产权的通道。因此,建议企业增加对 PLM 的投资,这对提高企业的创新能力将会大有裨益。

但 PLM 系统是比较庞大的信息管理系统,其中又包括很多子系统。企业要根据自己的不同发展阶段和实际情况,找到需求比较紧迫的子系统,重点实施,重点突破,切忌贪大求全。通过一个子系统的实施,积累实施经验,为下一步系统建设打下良好的基础。PLM 系统的最终目标是实现产品整个生命周期和企业管理数据建立、数据控制管理和数据共享。

2. 重视规范化工作。PLM 系统需要一个整合得非常好的产品基础信息和流程信息,企业要上 PLM,大量的标准的基础信息工作就要提前做好,包括数据的一致性、模板的定义、生产流程的规范、标准库、标准代码等等。没有这些基础性工作,很难实现与其它系统的集成。只有把管理信息进行全面的标准化,才会实现信息的有效传递和共享,避免新的信息孤岛的产生。

3. 同 PLM 软件供应商沟通协作与相关人才的培养并举。PLM 系统是企业创新的核心能力所在,同时 PLM 系统也需要高层次专业技术人才的支持,如果只有一个高级的 PLM 系统而没有能够支撑它运行人力资源储备,也是不能达到建设 PLM 系统的最终目的。同时,企业还需要高级管理人才的高效管理经验来带动企业管理水平的提升。当然,大项目的筹备、开发和运行,是群体行动,需要相当多的人员投入,除了相当多的专业人才和管理人才的投入之外,还需要企业全体员工的积极参与。从某种意义上说,PLM 系统的建设资金投入是次要的,人员参与和素质提高才是主要的。

应该说 PLM 系统与其它信息系统相比,技术含量更高,因此,这增加了企业人员理解和使用的难度,而 PLM 系统供应商一般都具有多年的产品开发经验和技术积累。因此,企业一定要在实施 PLM 过程中与软件供应商紧密沟通协作,实现知识转移,最终达到双赢。

五、结束语

PLM 系统在企业中的成功应用,依赖于它的成功实施。PLM 的实施是一个循序渐进的过程,成功的 PLM 系统必定是技术、人员、数据和管理的有效结合和集成,它的实施要触动到企业的管理流程和管理制度的变革,这需要得到企业各个层次人员,特别是高层管理人员的积极配合。企业实施 PLM 能使企业通过高效低成本的信息沟通,取得产品创新能力的提升进而提升企业的竞争力和商业价值。当企业的竞争力、商业价值及产品创新能力都得以大幅提升时,企业在市场上的营销优势自然也就确立了。

[参考文献]

- [1] United States Patent and Trademark Office. Life Cycle Management for Automated Information Systems. Washington, D. C. April 2001.
 - [2] 李金阳,刘腾红. 产品生命周期管理的研究. 现代管理科学, 2004. 7
 - [3] 朱战备,韩孝君等编著. 产品生命周期管理[M]. 北京:电子工业出版社, 2004.
- 本文受安徽省高校人文社科重点研究基地基金资助

(上接第 65 页)

化的作用,也是停留在实用阶段,主要是从“加强管理层建设(73.8%)”、“着重加强培训(70.8%)”及“建立表彰极力机制(68.3%)”三个方面着想的^{[1][5]},如图 3 所示,没有形成企业的整体凝聚力。从市场发展的趋势来看,21 世纪的企业竞争是文化之争,因此没有自我文化的企业,即便是有一定的利润也很难在市场上长期生存与发展。由于没有企业文化,就会出现消费者难以接受商品及服务、企业缺乏凝聚力、员工没有归属感、人员更迭频繁、损公肥私等现象,从而,企业陷入财务危机也是必然的。

[参考文献]

- [1] 2005 年中国私营企业调查报告[R]. 宣城税务信息网.
<http://www.xctax.cn/SHOWNEWS.ASP?id=7388>
- [2] 工商行政管理统计汇编[R]. 2004 年.
- [3] 王化成主编. 财务管理学[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2002 年.
- [4] 苏伟伦. 危机管理[M]. 北京:中国纺织出版社, 2000 年.
- [5] 张厚义. 中国私营企业发展报告[R]. 北京:社会科学文献出版社, 2004 年.