

在内外环境日益复杂的情况之下，资金管理已成为企业加强内部控制的核心手段。资金是公司的“血液”，深度渗透到公司投资、建设、采购、生产、销售等各个环节，管控好资金就抓住了内部控制建设的“牛鼻子”，从而达到事半功倍的效果。资金的使用与管理直接影响企业流动资金的周转和企业的经营活动，是企业生存与发展的基础。

资金管理，内控的手筋

■ 思琳

资金管理是企业内部控制系统的一个重要组成部分，是财务管理的核心。因此必须建立健全资金的内部控制制度，加强企业资金的管理，确保企业资金安全完整、正常周转和合理使用，提高资金的使用效率。

制度为先

制度是行为的基础，要解决企业在货币资金内控管理方面存在的控制风险问题，首先需要从制度上入手。

首先，建立和完善货币资金管理控制制度。

要建立和完善适合各单位特点的、切实可行的会计内控制度，避免会计内控制度与实际应用相脱节，包括《企业现金流预算管理暂行办法》、《企业银行账户管理办法》、《营业款管理办法》、《审批付款流程、权限管理办法》、《资金缴拨管理办法》等等与资金管理相关的制度。在执行过程中，应针对易发生问题和可能出现问题的环节，重点从“建立定期盘点、定期对账和及时报告制度，明确岗位职责权限，建立完整严密的授权审批制度，加强开销户审批，实行岗位轮换制，加强会计电算化操作控制”等方面有效防范差错和舞弊行为，保护资金安全，提高资金使用率。

李金华:内审重点 防范决策和财务风险

全国政协副主席、中国内部审计协会名誉会长李金华日前出席在京召开的国有企业内部审计经验交流大会时指出，国内企业内部审计要重点防范决策风险和财务风险，防止盲目决策造成损失浪费，防止做假账。

李金华说，防范风险是企业内部审计的主要责任。当前，企业面临的风险是多方面的，既有来自国内外大环境的风险，也有来自企业内部的风险，前者往往难以规避，但后者是可以防范的。

李金华指出，来自国有企业内部的风险主要有两方面：一是盲目决策造成的风险。有些企业负责人个人说了算，一拍脑袋就投资十几亿元，投资失误后造成了国有资本难以挽回的损失浪费。二是做假账造成的风险。有些企业诚信缺失，虚报利润，做假账，往往导致严重的企业财务风险。

李金华强调，国有企业内部审计要重点防范上述两方面风险。要通过完善企业内部控制系统，实行严格的科学决策和民主决策，尽可能减少决策失误带来的风险。要完善企业财务会计制度，努力确保财务的真实性。

(张晓松)

在中国饭店市场新增供给和需求持续不断增长状况的影响下 关注饭店资产的可持续发展

■ 本报记者 何沙洲

“饭店需要把握逐渐发展变化的市场状况，并执行有效的资产管理策略，以最大化投资回报、最小化风险。”仲量联行酒店集团中国区高级副总裁何超在仲量联行成都公司办公室告诉记者，根据仲量联行酒店集团和中国旅游饭店业协会共同发布的最新研究报告《中国饭店市场城市景气分析》，在中国饭店市场新增供给和需求持续不断增长状况的影响下，越来越多的开发商和投资者的关注焦点由建造新饭店转向如何保护并增强饭店资产以解决现有及未来即将面临的挑战和前行压力。

仲量联行酒店集团发布的 FocusOn—中国饭店市场城市景气分析，是仲量联行酒店集团和中国旅游饭店协会共同撰写的年刊，提供了高度性的、思想引领性的中国市场需求、供给和业绩趋势的概述。在连续第三年的发布中，中国饭店市场前景包含饭店业主、运营商的调研，以及中国35个饭店市场城市的高度性的趋势分析。它将现在和未来饭店业趋势和中国宏观经济、旅游、房地产和资本市场的根本性发

其次，确保借款合同符合银行综合授信合同约定，并按照相应权限经过审批，同时确保台账记录信息准确完整。

第三，建立有效的财务稽核对账制度。业务的各个环节由多人控制，通过核对办法，保证账证相符、账实相符、账物相符，以避免舞弊行为发生。稽核人员要按营业销售日报对营业收款数和缴存进行审核；同时审查营业前台收款单据是否连号使用，金额是否正确，有无错记和漏登；压价、打折或作废是否经有关授权人员签字确认等。要重视事后财务监督检查，即对各个岗位，各项业务进行日常性和周期性的检查，对各单位现金、银行存款的控制、票据印章的保管、审批手续是否完备等情况进行检查监督，以保证内部会计控制执行过程的完善和严密。

第四，建立往来账定期核对制度，对各类应收、应付款项进行清理并及时收回或支付。应定期与营业部门共同核对应收账款余额；每月末根据应收应付款明细账，做好结余详情表，列出往来款清单，敦促相关部门及时进行催缴或安排支付。

刚柔并济

企业集团管控离不开财资管控，对集团层面来说，内控的措施比较刚性，尤其是对于资金管理来说。比如通过资金集中管

洞悉企业财务投资管理技巧

企业投资活动，贯穿于企业运营的各个阶段，因此投资问题也关系着企业的业绩与发展前景。投资是指为了获取将来某些不确定的价值而放弃目前一定价值的决策活动，其目的是为了获取一定数量的未来价值。因此投资过程中，如何淡化风险，实现投资利益最大化，是企业投资管理永恒不变的研究课题。

东方华尔 CMA 研究员分析认为，随着信息化社会步伐的加快，参与现代经济活动中的元素越来越多，投资形式、投资对象、投资工具等投资元素的多样化，使得企业所面对的投资环境愈加复杂，市场、政策、资源、企业经营管理水平等越来越多的因素影响着投资风险。在这样的复杂投资环境下，企业如何通过系列的投资活动，积累资金，最大限度的获得投资收益，这不仅仅仅是企业经营管理者需要考虑的问题，也是企业投资活动参与者需要共同研究的问题。

根本——优秀的投资管理团队

企业投资风险是客观存在的，企业的任何一项投资都会面临着各种各样的风

十大饭店供给增长市场

由于饭店资产具有相对较强的抵御通货膨胀能力，其折旧和摊销可以抵扣相应税额，可以提供持续现金流和较长回报率并利于土地的增值，在房地产调控政策影响和房地产行业投资持续放缓的情况下，房地产开发商仍看好饭店资产的投资。预计截至 2014 年年底，太原、海口、郑州、珠海、合肥、哈尔滨、长沙、桂林、厦门和天津是未来饭店供给增长排名前十的城市，而上海、天津、成都、沈阳、厦门、武汉、北京、广州、海口和无锡则是未来饭店客房增长量最大的十大城市。

城市竞争力及饭店市场发展特性

结合仲量联行研究部最新的研究报告《中国新兴城市 50 强》中提出的关于城市竞争力的分析，从城市的房地产市场环



理来加强对子公司的管控，目前正在三个不同的层面深入推进。首先，通过银行系统建立内部资金平台，实现集团内资金收支两条线和内部的资金委贷。其次，建立财务公司，促成企业内部资金的互通，并充分发挥其对外融资的作用，带动集团的金融产业发展。再次，借鉴国际化企业司库管理模式。很多跨国公司将资金管理独立出来设立专门的司库部门，作为一个职能部门，直接参与项目决策，即由司库根据不同类型的项目确定资金成本、融资方式和投资结构等。这种模式既能实现资金平衡，又能实现收益再造，是目前比较先进的管理模式。

当然，对于集团下属企业来说，要不断细化这些刚性要求，落实到实际的投融资、采购、施工和承接项目上，才能实现上下完美的衔接，真正做到内控为集团管控服务。也就是说资金管理要做到刚柔并济。

企业在推进资金集中管理的过程中，首要的难题便是集权和分权。在企业管理中，集权和分权是对立的统一。实践证明，事权可以分散，但财权必须集中。随着企业集团扁平化集中管理模式的形成，以往分权管理的模式已明显不适应，因此必须建立集权的管理方式。但是现在大多数企业

险，可以概括为对内投资风险和对外投资风险。对内投资风险一旦形成后，企业的投资风险就包括企业自身可以控制的企业特别风险和企业自身不可控制的市场风险。

对内投资风险的主要原因是一些企业由于人员素质不高，管理水平偏低，风险驾驭、规避能力偏低等因素造成的。因此，随着企业在投资过程中，所涉及的投资领域必将不断拓展、加深，对投资参与者的个人素质要求也将不断提升。一支优秀的投资管理队伍，不仅需要具有投资管理经验的人才，更需要拥有财务、金融、审计、税务、法律、管理等专业知识的各方面人才，来确保投资的各个环节得到有力保证。

规则——企业投资的三大要素

投资总是有风险相伴，虽说没有绝对安全的投资，但风险的高低却是可以经营的，可以通过一系列的人为努力将投资风险降到最低。

首先，企业自我认知。“知己知彼百战百胜”，市场是一个不见刀光剑影的战

境、人文、基础设施等经济因素可以综合判断城市发展曲线以及对饭店市场发展的影响。对于开发和成熟度相对较高的城市而言，虽然饭店市场的支撑能力较强，但同时也需要关注市场需求特性和客源类型对饭店市场的影响。

对于饭店市场发展较好的城市而言，现有饭店供给能够较好满足市场需求，但也意味着未来在供给增长速度大于需求增长速度的情况下，饭店市场总体业绩将面临较大压力。对国际酒店运营商而言需要更具灵活性和适应能力在正在涌现新发展机遇但尚未经过市场考验的三线城市开拓市场。

资产管理和可持续开发战略

中国饭店市场正在循序渐进地从不间断开发扩张的阶段转入饭店资产持有 / 维护阶段。人力成本和运营成本持续上升，新增供给进入市场而带来的竞争压力以及现有饭店硬件设施逐步老化的影响下给饭店投资者、业主和运营者都带来了较大的挑战和前行压力。饭店业主和运营者

内部对制定统一的资金使用计划和规划缺乏足够的认识，缺乏统一规范的财务资金调控制度，尚未形成高度集中的资金管理系统和信息平台，信息传递渠道不畅，财务数据、资金结算、投融资管理难以集中，致使企业决策者难以及时、准确、全面掌握企业生产经营全过程的相关信息，无法对企业资金实施有效的管理、监督和控制。

在新模式建立的过程中，必须采取刚性手段，打破各方利益的阻碍，全力集中财权。而且要结合实际，制定出操作性强且能够规范各项收支运作的方法、程序，有效规避资金流程中容易产生“跑、冒、滴、漏”现象，把各层次、各项目的资金指标纳入考核分析体系，与各责任单位的经济效益挂钩，奖优罚劣，改善资金管理。

当集团内集中的模式建立起来之后，则需要进行一定的放权，给二级单位相应的授权，这样不仅可以促进下属公司提高工作积极性和主动性，同时可以减轻集团总部的管理压力。

审计中去强化事前预防和事中控制，保证企业各项经营活动都在严格的程序下进行。

场。企业对自身状况有一个充分的认识，准确的定位，才能做出正确的投资。企业生命周期的各个阶段，有着不同的经营特点、财务特征和管理模式，因此各阶段引发投资问题的原因也不尽相同。因此企业在投资过程中要结合自身情况不断改善投资策略，保证企业可持续稳健发展。

其次，精准的市场分析。“知己”是企业对自身实力的认识，“知彼”则能帮助企业迈进一个正确的市场，避免盲目的投资使企业进入困境。准确前沿的信息是企业市场分析的前提，市场调研不是盲目埋头苦干的过程，要关注国家政策与社会发展方向，对行业之外的社会环境要有所了解。

再次，适度投资。企业经营过程中可持续性发展是重中之重，企业的一切活动都必须围绕可持续性运作。因此在投资过程中就要把握一个度，将投资金额控制在合理的范围内，避免投资过度与投资不足对企业造成的不利影响。决策做出的前提就是要企业对自身情况有一个客观分析，对所涉及的市场有充分的调研分析，在这两个大前提下，对投资金额有一个准确的定位。

(铁名)

企业应收账款变“现”策略

■ 蒋玲

随着市场竞争日益激烈，企业为了生存和发展，千方百计地开展促销活动，扩大产品的销售规模和市场的占有份额。其中，赊销作为企业促销产品的重要手段之一，对企业产品的销售起到一定的积极促进作用。为了扩大企业的销售业绩，很多企业都会给予买方企业一定期限的账期，于是就形成了企业的应收账款。

通过赊销手段虽然能给企业带来账面上的收益，但大量的应收账款对于卖方企业来说实际上就等于占用其一定的流动资金，给其带来了资金流动上的限制和困扰。如果到期时，企业能如实收回账款，那么其所损失掉可能仅仅只是一定的货币时间价值和利息收入，赚取的是客户的信任。但是在实际的操作过程中，由于企业客户群体的多种多样，信用等级层次不齐，卖方企业与客户之间的信息不对称，导致了卖方企业的应收账款到期时未必能全额收回。卖方企业为了早日收回货款，通常会给予买方一定的现金折扣和商业折扣。同时也会针对不同的客户群体制定出不同的催款方案。但即便如此还是很难避免坏账的发生和资金的拖沓。

因此，为了将应收账款真正变成企业看得见的、摸得着的现金，企业使出了浑身解数。应收账款的融资能帮助企业迅速筹措到资金，提高企业的债务资产比率，同时又不会给企业的财务状况带来不良的影响。在当前的金融市场上，应收账款的保理、应收账款的质押贷款、应收账款转应收票据贴现、应收账款的证券化等都是企业进行应收账款变现的主要手段。

应收账款保理

近年来，商业银行在国内通过开展应收账款保理业务来帮助企业加强应收账款管理。应收账款保理，即保付代理的简称，是一种专门为赊销而设计的集商业资信调查、应收账款管理、信用风险担保与贸易融资于一体的综合性金融服务业务，包括贸易融资、应收账款管理、应收账款催收和坏账担保等。应收账款保理在直接有效地规避应收账款所带来的风险的同时，也迅速降低筹集资金的成本，开辟了企业融资的新渠道。

针对被接受保理的应收账款，银行和企业可以按预先约定的比率（通常为发票金额的 80%）提供即时的融资。通过应收账款融资，可以迅速筹措到短期资金，以弥补临时性短缺，且这种融资无需增加企业负债，而且如果企业使用得当，可以循环运用银行对企业的保理业务授信额度，从而最大程度地发挥保理业务的融资功能。尤其是对于那些客户实力较强，有良好信誉，而收款期限较长的企业作用尤为明显。其成本也要明显低于短期银行贷款的利息成本。

应收账款质押贷款

应收账款质押大大缓解了企业资金短缺的问题。应收账款质押贷款是指企业以其提供商品或服务形成的应收账款作为质押，向银行申请的贷款。当企业没有固定资产可以作为抵押，又没有合适的担保的时候，那么企业就可以选择将其拥有的应收账款作为质押向银行获取融资，通过应收账款的融资让未来的现金流提前变现，很好的缓解企业由于应收账款积压而造成的流动资金不足的状况。同时由于银行会对拿来质押的应收账款有较高的要求，融资企业一般要求满足一定的条件，比如应收账款项下的产品已发出并由购买方验收合格，购买方的资金实力较强，无不良信用记录等。因此从一个侧面督促了企业加强应收账款的监管，提高了企业整体的管理水平。

目前“应收账款+信用保险”已经成为国际上通行的新的融资模式，为企业扩展融资渠道另辟蹊径。投保后的应收账款，无疑可以提高银行授信评估等级，获得贸易融资就更加便利，还可降低融资成本。

票据的贴现

票据贴现，是指资金的需求者，将自己手中未到期的商业票据、银行承兑票据或短期债券向银行要求变成现款，银行收进这些未到期的票据或短期债券，按票面金额扣除贴现日以后的利息后付给现款，到票据到期时再向出票人收款。因此，对持票人来说，贴现是将未到期的票据卖给银行获得流动性的行为，这样可提前收回垫支于商业信用的资本，而对银行或贴现公司来说，贴现是与商业信用结合的放款业务。

随着国内金融市场改革开放，应收账款融资方法将在更大范围内被国内银行和企业采用。国内企业应当充分利用应收账款的融资业务，增加融资渠道，提高短期资金融资水平，同时加强企业应收账款的管理，认真分析自身应收账款的特点和资金需求，提出适合企业资金流动特点和操作方式的融资需求。另外企业要针对不同商业银行提供的应收账款融资方案应作全面的比较，如贴现利率、融资条件、融资期限等，选择适合企业的融资银行和融资方式进行融资。