

国有企业财务资金管理风险规避措施研究

吕虹

(河北省国和投资集团有限公司, 河北 石家庄 050000)

【摘要】资金管理是4S店财务管理的重要内容,面对竞争日益激烈的汽车销售市场,汽车4S店必须要采取有效措施做好财务资金风险防范工作,以此保障汽车4S店的正常经营与发展。本文结合多年工作实践经验,立足于做好财务资金管理工作的必要性作为切入点,阐述当前汽车4S店财务资金所面临的风险,最后提出规避汽车4S店财务资金管理风险的具体措施,以此助力于汽车4S店高质量发展。

【关键词】汽车4S店;财务资金;风险规避;内部控制

我国进入新发展阶段,随着人们消费水平的不断提升,我国汽车市场保有率越来越高。据中国汽车工业协会披露数据显示:截止2021年底我国汽车销售达到2627.5万辆,同比增长3.8%。然而随着汽车销售渠道的不断扩大,汽车4S店所面临的竞争越来越大,财务资金管理工作所面临的风险日益凸显,因此汽车4S店要想在市场中脱颖而出就必须采取有效的措施做好财务资金风险管理工作,实现自身持续、稳定发展。

一、汽车4S店财务资金管理的重要性

资金是汽车4S店财务管理的核心,是重要的生产经营要素。基于竞争日益激烈的汽车销售市场,做好财务资金风险管理工作对汽车4S店而言显得尤为重要:

(一)加强财务资金风险管理是保障汽车4S店正常经营的基础工作

资金是汽车4S店日常经营的重要支撑,如果汽车4S店出现资金短缺的问题就会严重影响其日常经营。例如当4S店出现资金短缺时就会影响到其整个供应链的运行,甚至会导致4S店破产。在汽车销售市场新常态环境下,4S店经营发展面临巨大困境,尤其是新冠肺炎疫情造成的芯片紧张问题给4S店带来巨大影响,造成4S店“无车”可卖。在此种环境下强化资金风险管理工作就显得格外重要,要求4S店要采取有效的措施降低资金风险。

(二)加强财务资金风险管理是优化4S店内部控制制度体系的重要举措

建立完善的内部控制是提升4S店经济效益、遏制财务风险的关键。资金风险贯穿于4S店整个经营过程,通过加强财务资金风险管理工作可以及时发现4S店经营发展中所存在的问题,进而及时针对财务资金风险点制定相应的防范措施,规避财务风险的发生。而4S店优化财务资金风险管理的过程也是重新梳理内部控制体系、健全内部控制制度的过程。

例如针对4S店现金核算不规范的问题,4S店以完善现金核算机制为切入口对4S店整个内部控制体系进行梳理,进一步强化了内部控制制度的执行效率。

(三)加强财务资金风险管理是提高4S店盈利能力的有效手段

提升盈利能力是4S店经营发展的重要目标。4S店通过加强财务资金风险管理可以从成本控制、存货管理、市场销售等诸多方面入手,对4S店各项经营管理活动资金进行有效管控,这样可以有效降低4S店资金的周转周期、提升资金周转效率,避免资金无效使用。例如基于4S店库存成本较高的问题,4S店通过对资金流的优化配置,对库存结构进行优化配置,实现库存与市场销售的精准对接,这样可以有效降低库存成本,提升了4S店资金的周转速度,进而减少了4S店融资规模,从而为4S店节省了大量的资金。

二、汽车4S店财务资金管理面临的风险

加强财务资金风险管理具有重要意义,但是结合多年实践调查,汽车4S店在资金管理中还面临以下风险因素:

(一)4S店财务人员风险管理意识淡薄,专业技能有待提升

财务资金风险管理离不开优秀的财务团队作为支撑。随着资本市场的不断发展,要求4S店财务人员要加强学习,及时掌握最新的财税知识。但是在通常情况下,由于4S店财务管理工作比较繁杂,导致财务人员没有多余时间学习各种财税知识,暴露出财务人员专业素养的匮乏:一方面4S店财务人员风险管控意识淡薄,未认识到资金管理工作的必要性。目前4S店财务人员对于资金风险管理的认识停留在事后控制阶段,而未认识到事前控制的重要性,结果导致财务资金发生风险后才采取补救措施,导致4S店的损失难以挽回。剖析原因主要是由于财务人员

缺乏财务资金风险管控意识，对财务资金管理工作不重视造成的；另一方面4S店财务人员的专业技能有待提升，尤其是操作财务信息化系统的能力不足。基于大数据技术在财务资金管理中的应用，要求财务人员要具备操作ERP系统的能力，但是由于4S店财务人员没有系统学习过相关的知识，导致财务人员在资金管理上仍然是按照传统的思维模式进行工作，并没有有效利用ERP系统功能，导致资金管理工作的效率不高。与此同时4S店财务人员应对“金税系统”的能力也不足，不能按照金税系统的要求做好各项资金管理工作，增加4S店涉税风险。

（二）经营成本高，资金调配不合理

降低经营成本是提升4S店经济效益的重要手段。目前我国4S店为了扩大市场占有率往往采取粗放式的扩张模式，这样4S店不仅要承担昂贵的租金费用，而且还需要按照汽车生产商的要求做好展厅的布局工作，为消费者提供舒适的购车服务环境。例如汽车品牌经销商需要为消费者提供舒适的休息室，但是在疫情防控新常态背景下，需要4S店投入大量资金用于购置防疫物资，这样无疑会增加4S店的经营成本。另外4S店为了完成销售指标不得不积压过多的库存，占用4S店大量的资金。例如4S店为了完成厂家布置的销售任务不得不采取提前采购的方式，结果导致企业的库销比例较高。根据相关数据显示，汽车4S店超过半年以上库龄的库存占比达到60%左右，以至于4S店不得不支付较高的利息，结果导致4S店的经营成本比较高。另外4S店财务人员缺乏与相关部门的沟通，导致财务资金风险比较高。例如财务人员往往将工作重点放在日常核算工作上，而忽视了与业务部门的沟通，导致4S店财务决策不符合4S店实际运营情况。

（三）资金预算管理不到位，缺乏有效监督

目前4S店资金预算管理不到位现象突出，导致财务资金使用监管不完善：一是4S店全面预算管理体系不完善，没有严格按照预算管理要求执行。通过调查4S店在资金使用上存在较大的随意性，尤其是在重点投资决策上并没有严格按照集体决策要求执行，导致投资决策具有很大的主观色彩。例如4S店在制定全面预算体系时并没有对汽车销售市场进行调查，结果导致全面预算管理目标与4S店战略目标相脱节；二是对资金使用缺乏有效监督，导致4S店资金使用较为混乱。建立严格的资金使用管理监督机制是规避资金风险的重要举措，但是4S店在资金使用管理上存在审批制度执行不到位、资金使用用途随意更改等问题。例如汽车4S店并未严格按照每日对资金进行归集核算要求进行操作，存在资金截留的现象；三是缺乏对资金使用效率的有效评价，导致4S

店资金使用效率不高。目前4S店对于财务资金管理工作的考核评价主要是从资金的数量等常规方面进行考核，而未对财务资金的使用效率进行考核，结果导致4S店财务资金的使用效率不高。

三、融资渠道单一，融资成本高

对于4S店而言在日常经营中需要大量的资金，融资成为4S店经营发展获得资金的重要途径。根据调查4S店融资渠道主要包括金融信贷、生产商进行三方协议等方式。但是基于资本市场经济的发展，4S店融资渠道仍然比较单一，导致融资成本比较高：一方面相对单一的融资渠道增加了4S店财务资金风险管理难度。单一的融资渠道增加了融资资金的不确定性，这样给4S店经营管理带来巨大风险。例如单一的融资渠道要求财务人员要及时根据经营发展情况做好资金需求预判工作，避免发生资金链断裂风险；另一方面4S店融资渠道单一无疑会增加融资成本。例如当银行信贷利率提升后就会增加4S店的融资成本，降低4S店的盈利空间，甚至会导致4S店出现亏损。

四、规避汽车4S店财务资金风险的具体措施

基于汽车4S店财务资金管理所面临的各种风险，为了推动4S店财务管理工作高质量发展，4S店必须要立足于提升经济效益视角，采取有效的措施规避财务资金风险：

（一）加大财务队伍建设，提升财务人员职业素养

构建一支高素质的财务人员是有效规避财务资金风险的重要举措，基于财务制度的更新与完善，4S店必须要强化财务队伍建设：一是4S店要加强宣传，提升财务人员资金风险管控意识。财务资金风险如果得不到及时遏制就会产生巨大危害，为了让财务人员认识到财务资金风险管理工作的重要意义，4S店要举办警示大会，通过对资金收支违法违规典型案例的分析让财务人员认识到防范化解资金风险是保障4S店高质量发展的基础、是切实履行国有资产“看门人”职责的有效保障；二是要加强教育培训，提升财务人员的专业素养。基于财务制度的不断完善，4S店要加强对财务人员的教育培训，切实提升财务人员的专业技能。ERP系统的应用要求财务人员要朝着复合型人才转型，因此4S店要加强对财务人员的技能培训，组织财务人员学习ERP系统的操作技能，具备大数据操作能力。同时还要及时根据财税政策要求，做好财务人员的专项技能提升工作。例如基于“金税四期”系统即将上线的要求，“金税四期”系统实现了对4S店经营管理的全程监管，要求财务人员要做好发票管理、费用核算、税务申报等各项工作。面对日益严格的监管机制4S店要及时组织财务人员学习“金税四期”系统的操作要求，了解“金税四期”

系统的核心要求，从而强化财务人员的法律意识、提升财务从业人员的专业知识水平和业务技能水平。

（二）健全资金预算体系，强化资金使用监督管理

4S店属于流通服务行业，对资金高速运转与流通性具有很高的要求。资金预算是汽车4S店财务管理的基本工作，能够让管理者可以获悉在计划时间内需要多少借款、资金盈余是否可以用于项目投资等。根据调查汽车4S店资金预算管理工作必须从资金收入、业务资金支出、费用支出以及资本性资金支出等诸多方面入手：一是4S店要建立完善的资金预算体系，保障各项工作必须要在预算范畴内。例如基于4S店资金支出环节多的现状考虑，4S店在制定预算管理体系时需要加强对销售市场的分析，做好各种报表和绩效分析报表的管理工作，比如4S店要通过对销售报价单的分析掌握每辆汽车的销售价格、预计返利、保险手续费等信息，以此准确反映4S店的毛利情况；二是要建立完善的内部控制体系，严格执行收支两条线。对于4S店而言每天的现金流比较大，尤其是品牌4S店每天的流水非常多，而且在电子支付环节下，汽车销售交易环节中存在的安全隐患越来越多，因此为了提升财务资金的安全性，4S店企业必须要严格执行收支两条线管理制度，不允许坐支，整车销售应做到每辆车款及代收款项都能入账，相关代收支出通过专项账户进行支出，保证账面资金流水与实际销售资金相吻合；三是建立财务资金预警机制，对资金使用进行全程监督管理。4S店要建立完善的财务资金预警机制，加强对4S店资金使用过程的动态化监督管理。长期以来4S店资金风险管理存在忽视事前监管的问题，导致资金使用效率不高。因此4S店要构建全过程的资金监管模式，优化资金风险预警评价指标，最大程度将资金风险控制在萌芽阶段。

（三）优化资金应用结构配置，加快资金流通速度

对于4S店而言费用支出环节比较多，因此4S店要做好资金的优化配置，提升资金流通速度：首先4S店要加强与厂商的沟通，掌握商务政策。商务政策与4S店的销售返利政策有很大关系，因此4S店工作人员要加强对商务政策的研究，最大程度获得厂商返还的利润。例如基于电子商务经济的发展，4S店要及时与厂商进行沟通，针对新销售渠道的特点优化展厅布局，拓宽4S店销售渠道，降低运营成本；二是要重视延伸服务收益。对于4S店而言延伸服务所获得的利润非常高，因此4S店要加强对各种延伸服务收益的分析。例如4S店可以开展装潢、上牌、保险等增值服务；三是要对利润进行精细化管理，实现利润最大化。例如售后毛利率是汽车4S店售后服务工作效率的直接体现，其主要是由零配件毛利率和工时决定的，因此4S

店要加强对汽车零配件的有效管理，不仅要做好各项零配件的库存管理工作，降低损耗。同时4S店还要加强对汽车更换零配件的管理，实现资源的优化配置；四是要加强库存管理，降低资金占用率高的问题。库存挤压过大就会影响4S店资金流通率，甚至会导致资金链出现断裂风险。为此4S店要加强对库存环节的风险管理，提高汽车的市场销售量。例如当库存超过三个月就需要4S店加以注意，需要采取灵活的营销手段去除库存，以此加快资金的周转率。当然为了加快资金周转速度，4S店财务部门要加强与业务部门之间的沟通，以此实现信息共享。

（四）拓宽融资渠道，降低融资成本

融资是4S店获得运营资金的重要渠道，为了降低资金风险，4S店要立足于高质量发展视角不断拓宽融资渠道，以此降低资金短缺的风险：一是4S店要加强与厂商的沟通，通过建立长期合作关系降低4S店的融资成本。4S店通过与厂商建立长期战略合作关系可以延迟支付货款的时间，这样可以为4S店提供筹集资金的时间，一定程度上降低了融资压力，减少了融资成本支出；二是加强与金融部门合作，积极探索多元化的融资模式。例如4S店要与银行部门开展合作，建立针对购车贷款的优惠政策，以此提升汽车销量。

总之，资金风险管理是财务管理工作的重要内容，面对日益复杂的市场环境4S店要采取有效举措实现财务资金精细化管理、提升4S店利润水平、推动高质量发展。

参考文献：

- [1] 莫红芬. 汽车4S店财务管理工作水平提升策略[J]. 中国中小企业 2022 (01) :211-212
- [2] 黄春卉. 当前形势下汽车4S店财务管理重点分析[J]. 商讯 2020 (05) : 26-27
- [3] 瞿曼丽. 浅议汽车4S店资金管理存在的问题及对策[J]. 中国乡镇企业 2017 (12) : 82-83
- [4] 李金星. 汽车4S店财务风险内控策略分析[J]. 科技经济市场 2020 (09) : 109-110
- [5] 姜涛. 关于加强汽车4S店财务管理的思考[J]. 中国商论 2020(02):129-130
- [6] 王皓雪. 金税三期背景下对企业财务人员转型的思考中小企业管理与科技(下旬刊).2021(12):91-93

作者简介：吕虹（1982.2—），女，河北省南宮市苏村，大学本科，高级会计师，财务部副部长，研究方向：会计管理。