

企业资产控制的着力点

尤莉娟 杨思涛

(江苏师范大学国资委办公室 江苏徐州 221116 国家行政学院行政财务部 北京 100089)

【摘要】本文针对企业资产管理中存在的问题,分别从制度建设、职责分工、全程化管理等方面对企业资产控制的着力点进行分析。

【关键词】企业 资产控制 制度建设 职责分工

加强企业资产控制的主要目的是实现企业资产的有效利用,进而提升企业生产经营与管理水平、提高企业的风险防范能力。实现企业资产控制首先要建立健全企业资产管理制度、明确规范资产管理各部门的职责分工,其次是积极推行资产管理全程化控制,在做好有形资产控制的同时,不忽视企业无形资产的管理和利用。

一、加强制度建设和明确职责分工是实现企业资产控制的重要前提

实现资产控制的管理制度主要包括:体现整个资产管理定位、目标和原则的资产管理办法,分类指导不同资产购置、使用、处置管理的具体实施细则,各类资产管理的奖惩和监督保障制度等。与此同时,通过明确资产管理过程中的管理范围、管理权限来明确管理职责分工和制定管理流程,实现资产的有效控制。

1. 明确规范的、独立的管理岗位责任制。明确企业不同资产管理岗位职责,是做好资产控制的重要前提。根据管理岗位职责明确管理岗位和管理人员的职责权限,使部门和人员在权限约束下开展工作,做到不越级、不越权,各类管理工作不相互影响、不相互交叉,相对独立。同时对申请人员的申请范围和申请权限进行规定,做到申请人不超出标准申请。管理部门和相关人员在进行审批时不超出权限审批,对审批人超越权限审批的管理业务,具体经办人有权根据相关规定拒绝办理。申请人、审批人、经办人共同接受纪检监察部门的约束和监督。

2. 明确标准的、详细的管理流程。严格按照配置规定和采购流程结合实际需要进行必要的资产购置、处置。企业结合上级文件规定制定本单位的资产采购计划,严格限制资产采购资金量和标准配置;对需进行处置的资产进行充分的论证、研讨,在相关政策的允许下明确资产处置类型,资产内部转移需履行企业内部管理规定的转移交接手续,资产捐赠需获得相关管理部门的审批,资产报

废、拍卖亦应在履行相关审批手续后,按照规定进行处置。明确资产评估在资产购置和处置中的重要性,资金收支应按照规定、规范办理。明确各类资产管理流程规范,能够确保资产管理的公平、公正、规范,是资产有效管理的操作指南。明确财务审计、纪检监察的监督作用,并在流程中得以体现,是实现资产控制的保证。

二、在资产管理流程上加强资产控制

无论是有形资产还是无形资产都有相应的“存在周期”,从计划采购资产开始,资产控制作用、效果就开始体现,直至资产处置完毕。

1. 资产购置前的资金预算管理。企业有严格的预算管理制度是实现企业资产控制的第一步。企业结合固定资产的实际使用情况、仓储情况、生产计划、合理损耗、经济效益、生产目标等具体指标进行分析,制订出满足企业需要的存货比例的资金预算计划。与此同时,企业根据生产情况按照年度、季度或月度编制预算执行情况报表,对与预算不一致的资金消耗进行分析论证,对突发的、重大的固定资产需求项目,组织独立的中介机构或者建立专家组进行可行性论证评价,在通过企业集体决策审批后,对所需资金可临时审批追加或调整资金预算比例。

2. 资产购置过程中的精细化管理。加强资产采购管理必须明确采购制度、审批权限、市场调研、专家论证等几个方面。采购管理制度一是利用国家或地方的招投标采购管理办法,二是依托企业实际情况制定的企业内部资产采购管理规定。通过制定资产购置管理流程,明确涉及资产购置的企业内各职能部门和资产购置申请部门的职责权限;开展全面、必要、有针对性的市场调研,为采购决策提供可靠借鉴;通过不同时间组织不同范围、不同层次、不同人数、不同研究领域的专家对拟采购资产进行研讨论证,是采购决策制定的又一有力依据。在此基础上,企业结合真实的需求情况、所在行业发展特点、市场现存

状况及库存情况等采购决策。

3. 资产使用过程中的规范化管理。

(1) 资产验收入库及存货管理。企业资产管理相关人员严格按照购置计划和标准对新购置的资产质量、数量、性能、规格等重要指标进行验收,认真查看订货协议、供货商提供的相关证明、产品合格证,必要时聘请独立鉴定机构或组织专家对技术含量相对较高资产进行鉴定验收,检验合格后,办理资产入库登记手续。已通过验收并办理了入库登记的资产,仓库管理人员对资产入库数量、规格与采购数量、规格进行进一步核对,并根据资产特点,对存在使用期限的资产进行登记并独立分类存放,在资产领取过程中注意按照入库时间先后顺序进行发放。

企业在资产入库及存货保管过程中应重视现代化存货管理手段的应用,建立健全资产入库保存出货管理信息系统,对涉及资产整个使用周期的重要信息进行实时登记,并通过系统提醒合理安排存货、出货、交换货时间和数量,实现资产全程信息化管理,确保资产的完整有效,使存货处于最佳库存状态,实现资产的良好控制。

在此基础上,企业通过加强资产入库及存货管理制度建设、明确相关人员管理岗位职责、严格执行岗位责任制来实现资产验收入库及存货管理的规范化。主要包括:企业资产管理及其他职能部门应定期检查仓库管理情况;资产进出库必须履行规范的审批手续,不得越权审批或不规范审批,对资产入库及出库信息进行详细登记;建立健全防火、防盗、防潮、防变质、防虫等保障措施;对贵重资产、生产所需关键资产、危险品、精密仪器等进行分类储存并严加管理;加强低值易耗品的使用控制,避免不必要的浪费等。对外界捐赠、资产交换、投资者投入、无偿划拨等形式存在的资产以及为满足办公及后勤保障所需资产,也要严格按照资产验收标准履行验收及入库手续。

(2) 加强资产使用及保全维护管理。对验收合格并办理入库的资产建立涵盖资产基本信息和编号代码的资产卡片,并将资产信息输入资产管理信息系统,完整的资产信息库对资产使用及保全维护管理起到事半功倍的作用。另外,加强制度建设,确定资产使用部门及相关职能部门的职责分工和权利义务。企业资产管理部门印制资产信息标签并要求资产使用管理部门按照规定粘贴标签,资产管理部门定期或不定期检查资产使用及标签情况,以便建立资产识别明细和资产目录;资产使用管理部门不得随意转移资产,必须经相关管理部门审批后执行;企业有专门的资产维护部门定期进行资产维修保养,消除资产使用风险,并负责建立相关管理细则、开展资产折旧及报废等专业鉴定;资产具体使用部门有义务及时准确地反馈资产使用情况及需要维护保养资产的类型数量,需要进行大型维修的资产应提交专门的维修申请报

告,履行规范的申报程序。

对需要投保的资产,根据其性质特点,在充分考虑可能存在的损失风险基础上,明确投保范围和政策,并严格执行。在按照相关程序办理投保手续的同时,对投保金额超过规定标准的,通过公开招投标的方式确定保险公司。对已投保发生损失的资产,按照相关要求办理索赔手续。

定期对资产进行盘点是资产保全的重要手段,资产管理部门会同财务部门、资产使用部门对资产实物与资产账目、资产账目与财务账目进行核对,以确保资产账实相符、账账相符。对出现账实不符、资产盘盈或盘亏的,应逐项进行查找,资产管理部门与财务部门、资产具体使用部门共同编制盘盈或盘亏处理意见报企业审批,通过审批后,资产管理部门及财务部门及时修改相关账目信息,以确保资产账目与资金账目反映真实情况。

4. 资产的处置管理。企业通过建立资产处置管理办法,明确资产处置的范围、标准及相关权限,明确不同类型资产的处置流程。企业资产处置主要包括资产报废、内部调拨、出售、出让、捐赠、置换、转让等。

对已达报废年限,需正常处置的资产,资产管理部门在资产使用部门提出申请的基础上,报企业审批后,进行相关报废处理。对未达报废年限,因其他原因需要报废的资产处置,资产管理部门对资产使用部门提出的报废申请,组织专家或专业独立机构进行鉴定,对清理费用、维修费用、可回收残值进行预估,结合资产使用部门提交的报废理由报企业审批,并按照审批意见进行处理。

资产的具体处置由独立于资产管理部门和资产使用部门的第三方进行操作,资产处置价格报企业审批后确定,重大资产处置实行企业内部集体会议审批制。

三、关于无形资产的管理

首先,设立专门的无形资产管理岗,由具有过硬国有资产管理知识、敏锐资产使用保护意识、良好职业操守的人员专门负责企业无形资产管理。其次,企业的商标权、专利权、商誉权、商业秘密等无形资产应由专业的资产使用与保护组织予以充分利用和有效保护,在遵守国家相关法规条文的基础上,进行企业无形资产的深入研发,制定无形资产的投资战略,开展无形资产的评价评估,以实现无形资产的保值增值等。再者,企业有严格的无形资产审计制度和办法,从无形资产开发投入资金量与可行性、无形资产运营的经济效益、无形资产管理工作成效、无形资产的综合评价、无形资产信息的准确性等几个方面定期或不定期对无形资产进行审计,进而实现对无形资产使用管理的监督,把握并促进无形资产的利用效果。

【注】本文系江苏省社科应用研究精品工程批准课题“企业实现资产控制的着力点分析”(项目编号:14SWB-049,主持人:尤莉娟)的研究成果之一。