

VỀ TỔ CHỨC QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG TÀI CHÍNH TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC

VŨ PHƯƠNG THẢO

Đại học KH Xã hội & Nhân văn - ĐHQGHN

Từ những năm cuối của thập kỷ 80 trở lại đây, công tác quản lý của Nhà nước đối với doanh nghiệp thuộc khu vực kinh tế quốc doanh đã có những thay đổi được đánh dấu các Quyết định số 25-CP ký ngày 21.01.1981, Quyết định số 217-HĐBT ký ngày 1987, Chỉ thị số 138-CT ký ngày 25.09.1991 v.v... Những biến chuyển này về cơ bản trên hai mặt:

- Một là Nhà nước đã sửa đổi, bổ sung một số quy định về việc trích lập và sử dụng rầu hao tài sản cố định trong doanh nghiệp, về phân phối lợi nhuận và trích lập các quỹ hành từ phân lợi nhuận để lại cho doanh nghiệp. Nội dung chủ yếu là quy định lại về rộng mối quan hệ giữa phần doanh nghiệp phải nộp vào ngân sách Nhà nước và phần nghiệp được giữ lại để sử dụng. Quyền hạn của doanh nghiệp trong việc sử dụng hạn của doanh nghiệp trong việc sử dụng và huy động vốn cũng đã được mở rộng. Các nghiệp Nhà nước đã được trao trách nhiệm bảo toàn và phát triển vốn, được phép huy vốn bổ sung trong các trường hợp thiếu vốn cho hoạt động kinh doanh của doanh

- Hai là, sự chuyển biến trong công tác quản lý hoạt động tài chính của Nhà nước đối doanh nghiệp Nhà nước được ghi nhận bằng sự ra đời của Tổng cục quản lý vốn và tài sản ước tại doanh nghiệp và Tổng cục đầu tư phát triển. Đây là một bước quan trọng nhằm b cơ chế đầu tư chủ quản trong lĩnh vực quản lý vốn và tài sản, thực hiện nguyên tắc một đổi cho chức năng quản lý Nhà nước đối với các doanh nghiệp Nhà nước.

Với những sửa đổi này, quyền tự chủ của các doanh nghiệp Nhà nước trong quản lý động kinh doanh dần dần được xác lập, bảo đảm cho các doanh nghiệp có thể chuyển hoạt động theo cơ chế thị trường có kết quả. Cần thấy rằng, cùng với những sửa đổi này ng hoạt động tài chính của các doanh nghiệp Nhà nước trong điều kiện hiện nay có khác biệt đáng kể so với thời kỳ quản lý bằng cơ chế tập trung quan liêu bao cấp trước Chi quyền tự chủ của doanh nghiệp được xác lập thì doanh nghiệp phải tự mình ra các định về hoạt động kinh doanh cũng như các quyết định về tài chính như quyết định về tài trợ, quyết định về dự trữ hàng hóa, quyết định về chính sách tín dụng đối với khách v.v... Chức năng của bộ phận quản lý tài chính doanh nghiệp không chỉ là thay mặt Nhà thực hiện việc kiểm tra, giám sát về mặt tài chính của Nhà nước đối với doanh nghiệp ong cơ chế cũ, mà trong điều kiện mới, bộ phận quản lý tài chính của doanh nghiệp còn ực năng làm tham mưu cho ban giám đốc doanh nghiệp trong việc hoạch định các kế kinh doanh, đề xuất ý kiến đối với những dự án đầu tư của doanh nghiệp và tham gia quyết các vấn đề tài chính đặt ra ở doanh nghiệp. Như vậy, công việc của bộ phận tài

chính không còn đơn giản chỉ là hoạt động kiểm tra tài chính doanh nghiệp, thực hiện tác thống kê, kế toán và lập các báo cáo định kỳ nộp cho cơ quan quản lý tài chính Nhà nước mà ngoài nhiệm vụ này, để có thể làm tốt chức năng làm cố vấn cho ban giám đốc doanh nghiệp, bộ phận quản lý tài chính doanh nghiệp còn phải thực hiện một số công việc khác duy trì công tác nghiên cứu (ví dụ như nghiên cứu khả năng huy động vốn, nghiên cứu trường chứng khoán, nghiên cứu cơ hội đầu tư về tài chính, nghiên cứu chính sách tài chính của đối thủ cạnh tranh v.v...) và thực hiện quản lý ngân quỹ để khai thác hết khả năng sinh lời của lượng tiền mặt tạm thời đang có tại doanh nghiệp.

Do vậy, chúng tôi cho rằng khi nội dung công việc của bộ phận quản lý tài chính thay đổi, khối lượng công việc lớn hơn và đa dạng hơn thì muốn cho công việc đạt kết quả mỗi doanh nghiệp cần quan tâm đến vấn đề bố trí lại nhân lực, thực hiện phân công nhiệm vụ và qui định trách nhiệm hay nói cách khác là cần phải đặt ra và giải quyết vấn đề đổi mới bộ máy tổ chức quản lý hoạt động tài chính. Chỉ có như vậy, bộ phận tài chính mới có thể hiện được chức năng của mình, đảm bảo cho việc thực hiện các kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp. Hơn thế nữa, trong điều kiện cơ chế quản lý mới, mỗi thay đổi của những bước bên ngoài doanh nghiệp (như: chính sách tiền tệ, chính sách thuế, tình huống cạnh tranh v.v...) và những ràng buộc bên trong (như: nguồn lực tài chính, các nguồn lực khác, sự thay đổi phải giảm chi phí quản lý v.v...) đều đòi hỏi phải có sự đáp ứng kịp thời hay sự đổi mới hợp về phía doanh nghiệp nếu nó muốn tồn tại và phát triển. Mà điều này lại tùy thuộc vào tính năng động và mềm dẻo của bộ máy tổ chức quản lý doanh nghiệp trong đó bộ phận quản lý hoạt động tài chính là một yếu tố cấu thành. Vì vậy, vấn đề đổi mới bộ máy tổ chức quản lý doanh nghiệp nói chung và bộ phận quản lý tài chính nói riêng không phải chỉ là đề mang tính chất nhất thời, trước mắt mà đó là vấn đề doanh nghiệp cần phải quan tâm thường xuyên trong tương lai. Chúng tôi tin rằng trong quá trình xây dựng và vận hành bộ máy quản lý hoạt động tài chính ở các doanh nghiệp Nhà nước, cần phải chú ý đến một số khía cạnh sau:

- Một là, cần thấy là không thể đưa ra một mô hình bộ máy tổ chức quản lý doanh nghiệp hay bộ máy tổ chức quản lý hoạt động tài chính chung cho mọi doanh nghiệp. Các mô hình như thế nào là tùy thuộc vào đặc điểm của mỗi doanh nghiệp như quy mô của hoạt động kinh doanh, đặc điểm quy trình kỹ thuật kinh doanh, vùng địa bàn hoạt động v.v...

Các Tổng công ty có thể thành lập công ty tài chính hoặc không. Nếu quy mô hoạt động tài chính của Tổng công ty là lớn và hoạt động này mang lại lợi nhuận đảm bảo cho sự tồn tại của công ty tài chính một cách độc lập thì mới nên thành lập công ty tài chính ở trong Tổng công ty. Không nên xem công ty tài chính hay ngân hàng cổ phần thương mại là như chức năng tự nhiên của các Tổng công ty.

- Hai là, để thực hiện tốt chức năng giám sát hoạt động tài chính ở các doanh nghiệp Nhà nước, hoạt động của bộ phận quản lý tài chính cần phải được độc lập với ban giám đốc doanh nghiệp về mặt chuyên môn nghiệp vụ. Bộ phận quản lý tài chính của doanh nghiệp Tổng công ty phải chịu sự chỉ đạo của ban quản lý tài chính của Tổng công ty - là cơ quan quản lý cấp trên của doanh nghiệp. Hoạt động chuyên môn nghiệp vụ của ban quản lý tài chính Tổng công ty cũng độc lập với ban giám đốc Tổng công ty. Nó chịu sự quản lý chuyên môn nghiệp vụ của cơ quan quản lý tài chính Nhà nước. Làm như vậy sẽ đảm bảo được tính trung thực và khách quan trong việc thu nhập và phân tích các số liệu về tình

nh của doanh nghiệp, giúp cho cơ quan quản lý tài chính Nhà nước quản lý tốt phần tài của Nhà nước đã được giao cho doanh nghiệp.

Thứ hai, hoạt động tài chính của mỗi doanh nghiệp cần phải được quản lý một cách tập trung. Sự quản lý tài chính phải là lĩnh vực có sự phân quyền hạn chế nhất. Quản lý tài chính tập trung sẽ cho phép doanh nghiệp có thể phát huy được sức mạnh tổng hợp của một số tổ chức kinh doanh với tư cách là một hệ thống. Nếu quyền ra các quyết định về tài chính được phân bố một cách rộng rãi xuống cho các cấp dưới thì sức mạnh của nguồn lực tài chính của doanh nghiệp sẽ bị phân tán. Khi cần thiết phải huy động toàn bộ nguồn lực tài chính của doanh nghiệp cho việc sử dụng các thời cơ kinh doanh hấp dẫn thì điều này khó có khả năng liên tục được. Mặt khác, sự quản lý tập trung về mặt tài chính sẽ cho phép tập trung được dòng tin tài chính, tạo điều kiện thuận lợi cho công tác xây dựng kế hoạch tài chính, tổ chức thực hiện kế hoạch và kiểm tra đánh giá.

Thực hiện quản lý tập trung, các Tổng công ty nên giữ lại và quản lý quỹ đầu tư phát triển kinh doanh hình thành từ nguồn vốn góp của Tổng công ty ở các doanh nghiệp khác và nguồn khác có mức chi phí về vốn là thấp.

Trên tinh thần đó, thiết nghĩ rằng mô hình ban quản lý tài chính ở Tổng công ty và phòng tài chính ở các doanh nghiệp thành viên hạch toán độc lập nên được tổ chức thành ba ban chủ yếu. Đó là:

Phòng thông tin: có nhiệm vụ thực hiện công tác thống kê kế toán, tiến hành các nghiên cứu về tài chính và tổ chức thông tin về tài chính trong nội bộ tổ chức.

Phòng quản lý: có nhiệm vụ cùng ban giám đốc doanh nghiệp xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch tài chính về đầu tư, tài trợ và quản lý ngân quỹ.

Phòng kiểm tra: có nhiệm vụ duy trì hoạt động kiểm tra, kiểm toán.

Ban quản lý tài chính Tổng công ty có trách nhiệm giúp ban giám đốc Tổng công ty quyết định chiến lược kinh doanh và chiến lược tài chính của Tổng công ty, xây dựng các tiêu chí tài chính dài hạn và ngắn hạn. Sau đó thực hiện công báo cho các doanh nghiệp thành viên để các doanh nghiệp này xây dựng các kế hoạch tài trợ và đầu tư của đơn vị mình. Kế hoạch của các đơn vị thành viên ban quản lý tài chính Tổng công ty xây dựng kế hoạch tài trợ và đầu tư tổng quát cũng như thực hiện sự kiểm tra thống nhất giữa chúng. Bên cạnh đó mang tính chức năng này, ban quản lý tài chính Tổng công ty có nhiệm vụ quản lý các hoạt động nghiệp vụ trong lĩnh vực tài chính của Tổng công ty và của các doanh nghiệp thành viên. Ví dụ như: thiết lập hệ thống kế toán và hệ thống thông tin cho các doanh nghiệp thành viên, xây dựng các quy định về tài chính trong nội bộ Tổng công ty như quy định về giá mua bán nhượng, chi trả liên công ty v.v...

Phòng tài chính của các doanh nghiệp thành viên hạch toán độc lập chịu sự chỉ đạo và quản lý của ban quản lý tài chính Tổng công ty. Nó có chức năng làm tham mưu cho ban giám đốc doanh nghiệp trong việc xây dựng và tổ chức thực hiện các kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp, tổ chức thực hiện sự kiểm tra tài chính đối với doanh nghiệp. Ở các doanh nghiệp thành viên hạch toán phụ thuộc chỉ nên thành lập bộ phận kế toán có chức năng ghi chép thông tin và quản lý ngân quỹ.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Josette Peyrard. *Quản lý tài chính doanh nghiệp*. Nhà xuất bản thống kê Hà Nội 1994.
2. Nguyễn Ngọc Lâm. *Vấn đề đổi mới quản lý doanh nghiệp ở Việt Nam*. NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội 1994.
3. *Các chế độ về quản lý tài chính đối với các doanh nghiệp Nhà nước*. Bộ Tài chính bản, (Tài liệu lưu hành nội bộ) Hà Nội 1992.

VNU. JOURNAL OF SCIENCE, Soc., Sci., T. XII, n^o4, 1996

ON THE REORGANIZING FINANCIAL ACTIVITIES IN STATE ENTERPRISES

VU PHUONG THAO

College of Social Sciences & Humanities - VNU

In the last decade, the state managerial mechanism on financial activities of enterprises has some great changes. Step by step, the state enterprise's independence established, so that the range of tasks of finance and accounting division is expanded. necessary for all of them to make reorganizing finance and accounting division. Designing structures, the manager must pay attention to three facts: The first, because of characteristics of every enterprises the only type of structure is not applied. Secondly finance division must do its professional activities independently. The third, decentralization in financial management must be limited.

The general structure for financial activities in state enterprises is given. The three components in it: communication, management and control.