

企业营运资金管理工作的探析

秦学仁

(路德环境科技股份有限公司, 湖北 武汉 430075)

摘要: 营运资金作为企业生产经营的血液, 贯穿于企业经营的各个环节, 营运资金管理水平的的高低, 直接决定企业整体的管理水平。传统的营运资金管理方法侧重于对营运资金结构方面的管理, 重视对流动比率方面指标的判断, 没有将营运资金管理和企业产业链的各环节管理相结合, 不利于企业发现管理中的弊端, 因此有必要引入价值链理论开展营运资金管理, 以帮助企业实现对资源的合理配置。本文首先对企业营运资金管理常见问题进行探讨, 并在此基础上重点提出了优化营运资金管理的建议, 指出企业需要从价值链方面改善营运资金管理, 最后探讨了营运资金管理的保障措施。本文认为将价值链理论应用到营运资金管理中, 能够进一步提高企业的营运资金管理效果。

关键词: 价值链; 营运资金; 财务管理

中图分类号: F275.1

文献标识码: A

DOI: 10.12317/j.issn.1673-3169.2022.15.028

0 引言

在我国经济新常态的背景下, 经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段, 企业所面临的市场竞争日趋激烈。营运资金在企业的采购、生产、销售等环节扮演着重要角色, 企业要实现良好的生产经营活动, 离不开营运资金的高效管理, 企业营运资金管理效果直接影响了企业经营管理水平, 但是很多企业在开展营运资金管理过程中还存在一些问题, 阻碍了企业营运资金管理效率的提高。因此, 本文从价值链管理的视角进行分析, 帮助企业从价值链视角发现优化营运资金管理工作的突破口, 以提高企业的市场竞争力。

1 营运资金管理的常见问题

1.1 企业营运资金的周转效率较低

很多企业的营运资金周转效率较低, 在营运资金管理活动中, 没有从价值链的角度对营运资金开展管理, 经营管理活动中往往存在顾此失彼的问题, 片面地重视某一环节的管理而忽视其他环节的管理, 导致营运资金管理效率长期难以得到提高。

1.2 信息系统建设滞后

很多企业没有通过信息系统实现与客户、供应商等相关主体的及时沟通和交流, 无法实现信息的有效集成。由于信息系统管理较为滞后, 阻碍了资金管理工作效率的提高。

2 企业营运资金管理的优化建议

2.1 营运资金管理的优化思路

营运资金管理的思路是站在价值链视角, 在资金

管理中充分考虑上下游资金占用等情况, 依据价值链理论提高各环节的营运资金管理效率, 以促使企业实现整体营运资金管理效率的最大化。

2.2 内部价值链的优化

2.2.1 经营流程优化

(1) 转变企业的采购模式。在传统的采购模式下, 企业的采购方式是采购部门的人员根据企业的生产工作明确所需要的材料, 并结合企业的生产能力和市场预计销量对原材料需求进行预测, 以此确定企业的预测需求量, 并与供应商进行交流并订货, 供应商在收到企业的订货需求之后开始备货, 货物经过流转之后到达企业。这样的采购模式需要企业在内部准备一定的存货以备生产之需, 但是可能会导致企业的材料堆积过多, 超出企业的实际需求, 不利于实现存货的高效周转, 还可能会降低企业营运资金周转效率, 不利于企业实现健康发展^[1]。针对这样的采购模式, 本文认为企业应该采用精益物流的方式进行采购。精益物流的采购模式能够消除价值链中不增值的环节, 关注采购环节作业的增值。在这一模式下企业的采购不再局限于补充库存, 而是根据企业的销售订单开展采购, 促使企业适应市场经济的发展趋势。具体而言: 首先, 生成销售订单, 在精益物流采购模式下, 销售订单是采购的重要依据, 企业在收到订单时将销售订单录入系统并生成生产任务单; 其次, 采购部门根据各类影响因素确定企业的采购计划, 充分考虑企业的历史销量、生产能力、客户需求; 最后, 在生产任务单产生的同时,

由系统自动生成相应的采购订单，并通过信息系统将生产订单自动发送给企业的供应商备货，供应商收到消息后根据采购订单发货，随后企业进行产品的生产。通过精益物流的模式能够使所需要的材料第一时间到达企业内部，为企业的高效生产奠定基础。这一采购模式要求企业和供应商保持战略合作伙伴关系，并通过信息系统实现信息的共享，当企业在材料缺少时供应商能够立即进行供货，减少了企业的等待时间，避免因准备大量存货导致营运资金被挤占的问题，实现企业价值链环节价值增值，提高了企业营运资金管理水。企业在引入价值链管理思想后，采购人员的采购活动不再从生产角度出发，而是从客户需求出发，根据客户的订单情况制定相应的物料需求，不会造成存货积压的问题，消除存货挤占营运资金造成不增值作业的问题。

(2) 以订单驱动企业的生产。企业的生产管理在企业的管理活动中十分重要，企业要制定完善的生产计划，在拿到客户订单之后以此确定企业的生产策略，并分析生产所需要的物料需求，从而制定企业的采购计划。生产计划的确定要分析未来市场环境给企业销量带来的影响，并以订单驱动企业的生产。通过这一模式能够使企业生产的产品满足企业的销售活动，避免生产过多存货产生滞销的问题。订单驱动式的生产能够降低企业的库存，所生产的产品不会超过订单数量，不会占用过多库存空间，能够满足客户多样化的产品需求，解决企业库存过度挤占营运资金的问题，缓解企业的资金压力，并提升企业在生产计划方面的准确性，从而最大限度提高企业存货周转率，改善企业营运资金使用效率。

(3) 优化营运资金的配置。企业在营运资金配置的过程中，要实现对各环节营运资金的合理配比，制定符合企业实际需求的资金管理计划，并对企业的内外信息进行严格分析，实现对营运资金在供产销环节的合理配置。同时，企业还需要密切关注营运资金的周转率，在资金管理活动中，要求财务部门和其他部门之间积极沟通。财务人员需要充分了解生产运营的流程，掌握营运资金的流向，实现对资金流向的全面监督，以最大程度提高各环节营运资金管理效率，在保障企业生产销售潜力的同时降低企业不增值作业的资金占用。

2.2.2 加强应收账款管理

(1) 明确应收账款管理的权责分配机制。应收账款的催收并非仅是财务部门和销售部门的工作，应收账款从销售活动开始直至收款结束，各环节的员工都

需要参与到其中。在销售活动开始之前，需要与客户签订合同，依据客户的信用情况确定赊销额度与账期，并针对应收账款回款过程中的问题制定催收机制，明确企业各层级人员在应收账款管理中的责任与要求^[2]。

(2) 对客户信用进行评价，分析客户的偿债能力和信用情况，结合客户的经营情况、历史回款情况、股东信用、文化环境等方面因素进行全面评估，分析客户是否存在拖欠款项的可能性，若客户存在拖欠款项的可能性时，则应相应降低客户的信用评级。并且企业需要分析客户的市场竞争力和盈利情况，若客户的盈利存在问题表明客户可能无法及时回款，也需要适当降低信用评级。企业综合客户各方面的因素，将客户的信用评级分为ABC三类：A类客户指的是信用情况良好，不存在财务风险的企业；B类指的是经营情况一般，有一定违约风险的企业；C类客户指的是经营情况不乐观，竞争力不足，有较大偿债风险的企业。对A类企业可以适当提高赊销额度与账期，对B类客户要控制赊销额度与账期，对C类企业应尽可能避免赊销。

(3) 明确应收账款管理的风险。应收账款没有产生实际的现金流入，如果款项未收回将产生呆坏账风险，因此企业要形成风险防范意识，避免资金链断裂的问题。首先，企业在与客户签订合同时，需要对客户的风险进行全面审查，并判断是否在合同中对违约责任进行明确，从而形成规范的风险管理体系。其次，在合同执行过程中，需要按照合同条款向客户赊销，确保货物的质量和合同相符，避免发生更高的售后成本或由于质量不满足客户要求导致客户不回款的问题，并且要按照合同的要求向客户催收款项，要求客户在合同的回款节点及时回款。再次，对于逾期未收回的应收账款，要分析未回款原因，判断是由于客户资金链断裂还是由于客户信用问题造成不回款情况，针对不同原因制定解决措施。如果有充足的证据证明应收账款中的某一部分无法收回的，应该对该部分款项计提坏账减值准备。若没有充分的证据证明某一部分款项无法收回，应采用以预期信用损失的确定方法来计提坏账，考虑应收账款在整个预计存续期的所有合同条款，并分析属于合同条款组成部分的其他信用增级所产生的现金流量，以此分析预期信用损失并进行计提坏账减值准备。

2.2.3 合理使用商业信用

企业要提高营运资金使用效率，尽可能降低应付账款周转率，使企业的应付账款周转期尽可能大于同行业企业。首先，分析应付账款的账龄。企业需要明确供应商的实际情况，并结合实际情况分析供应商的要

求。例如，对部分供应商较为强势且资金紧缺，则需要短期内尽早回款。对于有一定现金折扣的供应商，需要分析现金折扣和企业借款成本的大小，若现金折扣小于借款成本，则应放弃现金折扣。若供应商对款项催收不强势，且供应商资金充裕，应该在账期到期时回款，以提高企业的应付账款周转期。其次，企业对于款项不紧缺的供应商应该进一步与其谈判，分析是否能够进一步予以更为优惠的信用政策，并且与该部分供应商尽可能成立战略合作伙伴关系，帮助企业实现对商业信用的合理利用。

2.3 外部价值链的优化

(1) 加强与供应商信息沟通与传递。部分企业在营运资金管理的过程中，存在与供应商信息传递不顺畅的问题，阻碍了采购环节营运资金管理效率的提高。基于此本文认为企业应该加强与供应商信息的传递，建立供应商管理库存模式，实现企业与供应商之间信息的共享与集成，降低企业与供应商整体成本。供应商通过信息平台，能够获取企业客户需求和未来生产计划，从而针对企业的相关信息及时补充存货，更快地响应企业的库存需求和生产需求。这一模式要求企业加强信息系统的建设，通过信息系统实现与供应商信息的共享，并且与供应商需要建立战略合作伙伴关系，形成长期、稳定的合作。

(2) 建立客户关系管理系统。企业的客户关系管理系统能够对客户的各类信息实现集成，企业需要通过与客户信息的共享，在营销的各环节对信息流加强处理，实现与客户的高效沟通，进而发挥客户关系管理系统的优势。

3 营运资金管理优化的保障措施

3.1 重视价值链管理

价值链思维认为从产品的设计到后期的生产、销售等各环节，都围绕着企业的价值链开展。企业需要围绕价值链活动对业务流程进行分析与完善，实现对各类资源的合理整合，以最大限度提高企业的经营管理效率。通过价值链思维的应用，能够帮助企业对市场环境形成准确认知，帮助企业实现对价值链各环节的优化。因此，企业在开展营运资金管理过程中，需要加强价值链管理思维的应用，在采购、生产、销售流程中都明确价值链管理的要求，以企业价值最大化为目标开展工作。

3.2 加强员工培训

企业员工的专业素养对价值链管理工作有着重要的影响，企业需要了解价值链视角下营运资金管理工

作的要求。但是部分企业不注重对员工的培训，导致员工认为营运资金管理仅是财务部门的工作，没有积极主动地参与到营运资金管理活动中。因此，企业有必要针对员工建立一套完善的培训流程，让员工在工作过程中不断学习新知识与新内容，通过组织员工定期开展培训，拓宽员工的视野，提高员工专业能力^[3]。通过培训的形式，让员工在工作中主动按照营运资金管理的要求相互配合、相互监督。

3.3 改善资金风险管理

企业在营运资金管理过程中存在一定风险，营运资金风险管理体系要求全面识别企业在经营活动中可能面临的各类风险，并通过恰当的措施制定风险防范策略，实现对风险的有效防范。首先，企业需要健全的风险识别流程，针对营运资金管理活动中的各类风险，通过定量分析与定性分析相结合的方式对风险进行全面分析与识别。定量分析要求的数据较为全面，且符合概率分布或函数关系。定性分析由企业内部的专家根据自身的工作经验对风险进行合理描述，并通过绘制风险地图等方式实现对风险的分析。此外，企业在对各类风险进行分析之后，需要结合企业的风险承受能力，采取合理的方式对风险进行管控。对于不从事某种活动就能够规避的风险，可以采用风险规避的方式。例如，企业可以设置库存现金的上限，当库存现金超限时要及时存入银行，以避免现金被盗用的问题。对于通过合理的方式能够降低风险发生的可能性或影响程度的，可以采用风险控制的方式予以应对。例如，企业对库存现金进行定期盘点，能够避免库存现金账实不符的问题。

3.4 完善预算体系

预算管理体系对企业的营运资金管理至关重要，科学的预算管理体系能够帮助企业合理分配内部资源，实现对内部资源的计划、协调、控制、评价，因此企业需要加强自身的预算管理工作。首先，企业的预算管理要和企业的战略发展相衔接，预算作为战略目标的细化分解，只有促使预算和战略相衔接，才能确保企业的资源分配计划符合企业的战略规划。其次，企业在预算编制时需要结合营运资金下一年度的安排以及企业的资金缺口，合理控制预算支出，避免企业产生资金链断裂的问题，企业内部的全部收支活动都需要纳入预算编制中，并针对企业的资金缺口制定合理的融资计划。最后，在预算执行的过程中，需要对预算执行进行动态监督，当预算执行存在差异时，要求第一时间落实责任。各项费用在支出时要控

制在预算的额度内，并且要求资金的支出符合预算计划，当资金的支出和预算计划存在差异时，需要及时调整企业的工作^[4]。

4 结语

营运资金管理在企业管理中十分重要，营运资金会对企业的生产经营活动产生重要影响，决定企业经济效益的高低，因此对企业营运资金管理工作进行研究，能够提高企业整体管理水平。本文针对当前企业营运资金管理工作的存在问题进行分析，认为营运资金存在问题主要是因为企业没有站在价值链的角度对营运资金进行研究。从价值链的视角研究营运资金管理体

系，能够弥补企业营运资金管理工作中存在的问题，并帮助企业应对激烈的市场竞争，实现对企业内部资源的合理配置。

参考文献

- [1] 史金灵,许延明.价值链视角下企业营运资金管理研究[J].商场现代化,2021(5):111-113.
- [2] 李霞.论企业营运资金管理的优化[J].商场现代化,2021(4):82-84.
- [3] 黄向华.企业资金管控存在的问题及对策研究[J].纳税,2021(2):155-156.
- [4] 栾雅琪.推进财政惠民补贴资金管理存在的问题及解决办法[J].首席财务官,2020,16(3):49-50.

(上接第85页)

5.4.3 提高企业财务人员专业素质

企业需要明确财务管理的职能，强化财务管理在内部监督管理中的作用。具体而言，一方面，企业应针对财务管理人员定期开展素质培训活动，提升财务人员的专业技能和职业道德素养，使其能够更好地开展财务工作；另一方面，企业要提高招聘门槛，引进高素质的财务管理人才，从而带动现有员工，使其能够主动提高自身技能水平，进而提高企业整体财务管理质量。

6 结论

有效的内部控制不是一个独立的环节，其需要与企业各部门保持紧密联系，熟悉企业生产运营的各个阶段。企业只有确保内部控制的有效性，才能更好地开展管理工作。当前，虽然大部分企业已经建立了有效的

内部控制制度，但其在实际开展过程中，还存在一些问题。对此，企业相关管理人员要明确其内部控制制度是否与企业自身实际情况相符，加强对内部控制机制的评价，及时优化、调整自身内部控制制度，保证内部控制制度的有效性能充分发挥出来，推动企业未来的可持续发展。

参考文献

- [1] 王川.企业财务内部控制制度的构建与优化[J].财经界,2021(3):88-89.
- [2] 王玥.企业内部控制:现状及发展建议[J].经营者,2020(1):109,111.
- [3] 左赛群.浅论企业内部控制现状及其改进措施[J].商讯,2020(17):116-117.
- [4] 杨莉平.新时代中小企业内部控制的优化对策[J].首席财务官,2020,16(2):62-63.