

# 企业营运资金管理分析

惠静

(武汉四海华彩互联网科技信息有限公司, 湖北 武汉 430000)

**摘要:**企业要获得健康发展,就必须确保营运资金得到高效运转。随着我国经济新常态到来,企业之间的竞争日趋激烈,企业需要进一步加强营运资金管理工作,通过对营运资金的有效管理,确保对风险实现有效的管控。但是目前部分企业对营运资金管理侧重于结构方面的管理,没有和企业的业务紧密结合,不利于发现管理的问题,难以确保营运资金管理具有整体性,无法满足新时代下企业营运资金管理需求。因此有必要引入价值链理论,运用价值链思想开展营运资金管理。本文首先分析了营运资金管理的常见问题,基于价值链的视角提出了营运资金管理的优化建议,最后对营运资金管理优化的保障措施进行分析,希望通过本文研究提高企业营运资金管理水平。

**关键词:** 企业; 营运资金; 分析

**中图分类号:** F715.5

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12324/j.issn.1674-5221.2022.07.023

## 0 引言

营运资金管理对企业的发展而言至关重要,营运资金影响着企业生产经营的各方面,充足的营运资金能够确保企业各项业务流程有效衔接。营运资金是企业开展生产经营活动的基础,在企业的采购、生产、销售环节扮演着重要的角色。营运资金贯穿于企业的整个生命周期,对营运资金的管理是企业财务管理的重要环节,营运资金管理的效果影响着企业营运资金利用的效率。但是目前很多企业在开展营运资金管理过程中还存在一定的问题,没有关注企业营运资金管理的整体性,也没有和企业价值链的活动结合管理。针对企业营运资金管理中存在的问题,企业需要思考解决方式,不仅要关注营运资金管理的整体性,还要注重业务流程与营运资金管理的融合,通过价值链的视角站在更为宏观的层面对企业的各项业务进行分析,从整体上优化企业营运资金的管理活动,以提高企业的竞争力。

## 1 营运资金管理常见的问题

### 1.1 营运资金管理效率较低

部分企业没有注重价值链上各业务环节的营运资金管理,营运资金管理效率较低,主要体现在采购、生产、营销三个环节的营运资金管理效率低。在采购环节,部分企业的采购计划不合理,没有对企业的实际需求进行合理分析,导致库存积压的问题,阻碍了营运资金管理效率的提高。在生产环节企业,部分企业生产作业没有根据市场动向进行分析,容易导致库存积压的问题,增加了企业的成本,使盈利水平下降。在企业的销售环节,随着企业之间竞争日趋激烈,企业为扩大市场,越来越多企业采用赊销方式进行销售,但是部

分企业没有加强对应收账款的管控,导致应收账款周转率较低。

### 1.2 营运资金管理的信息沟通不畅

首先,部分企业和供应商之间缺乏信息的及时沟通,导致企业无法从源头收集各类原材料的价格和产品信息。再加上企业与供应商之间信息传递存在滞后性,不利于及时采购各类存货。其次,企业内部的信息传递效率较低。企业内部的财务部没有和采购、生产、营销等各部门实现实时沟通,不利于对各环节的资金进行有效管控。最后,企业与下游客户之间信息传递效率较低。很多企业认为完成了销售工作即完成了与合作客户的合作,没有认识到客户维护工作的重要性,也没有及时和客户开展沟通与交流,不利于掌握客户的需求。

## 2 企业营运资金管理优化建议

### 2.1 营运资金管理优化思路

随着我国经济的高速发展,传统的营运资金管理模式难以适应企业发展的需求,价值链思想被越来越多的企业所认可。价值链的核心思想是将企业的经营活动分解为不同的部分,判断增值与不增值的环节,并消除不增值的环节,通过对企业整体价值链的研究分析如何提高企业的利润。本文将价值链分为内部价值链和外部价值链两个环节,并针对两个环节找出问题加以分析,针对相关问题进行优化。

### 2.2 基于内部价值链的优化建议

#### 2.2.1 经营业务流程优化

第一,优化采购模式。大部分企业采用的采购模式是根据生产部门给出的需求反馈对原材料进行预测,采购人员根据预测的信息和供应商交涉并进行订货,供应商收到订货申请之后备货并发货,最终将货

物流转至企业。这样的订货方式不利于控制原材料数量,可能会导致存货过多的问题,使营运资金被挤占,无法让企业在价值链中实现价值增值,降低了营运资金的管理效率。针对这一问题,企业应该采用精益物流的方式进行采购,精益物流称为JIT物流模式。传统的采购是根据库存缺口补充库存,精益物流下企业更加关注价值链增值作业的优化与不增值作业的消除,采购环节不再局限于对库存的补充,而是根据销售订单驱动采购,以订单驱动采购的方式,在接收到销售订单时生产,不仅要考虑客户的需求,还需要分析企业的历史情况,综合各类因素判断企业采购计划并生产,将采购订单发给供应商备货。采用精益物流的方式要求企业和供应商建立稳定的合作关系,并且加强和供应商的沟通,实现采购需求发出后供应商立马备货,减少备货时间,避免订单无法及时生产的问题。在通过精益物流方式对采购进行优化之后,能够在最大程度上减少存货挤占营运资金的问题,并降低企业的仓储管理成本,提高存货周转率<sup>[1]</sup>。

第二,优化生产方式。企业的生产活动是企业经营管理的重要部分,企业需要加强对生产计划的规划。基于价值链视角对生产计划规划的思路,当客户发出需求订单之后,企业根据客户的需求确定生产计划,并根据订单导出生产物料的需求,以需求驱动采购。在这一环节,历史销量作为辅助制定生产计划的工具,决定生产计划是依靠订单需求,这一生产方式称为订单驱动生产方式。订单驱动生产方式不会导致企业内部存货积压,能够有效降低企业的库存,生产环节中的产品也不会过度挤占企业的营运资金。企业通过订单驱动式的生产方式,能够适应多变的市场环境。随着我国消费市场的不断改变,客户对订单的需求也逐渐多元化,传统的生产方式已难以满足客户复杂多变的需求,可能会导致产品滞销或库存积压的问题。通过订单驱动式的生产计划,能够有效解决这类问题,提高企业营运资金的使用效率。

### 2.2.2 合理利用商业信用

企业需要充分利用商业信用,分析不同供应商对应收账款的催讨程度。首先,企业要充分分析供应商的情况,分析不同供应商对欠款的容忍度。其次,企业需要对供应商进行评级,将供应商分为两类,一类是资金需求紧张,供应商急需收到货款,另一类是可以在一定期限内延迟付款的供应商,在信用周期内不必过早付款。针对两类供应商,企业需要采用不同的付款政策,对于资金紧张的供应商需要及时付款。针对有

一定信用期限的供应商,应该与供应商联系,争取更为优惠的信用政策。

### 2.2.3 加强企业应收账款管理

近年来企业之间的竞争日趋激烈,越来越多企业为了扩大市场采用赊销的方式进行销售。赊销可能使企业产生较多的应收账款,因此需要加强对应收账款的管理。

第一,加强事前控制。企业在开展赊销之前,需要对客户的信用情况及档案进行完善,分析客户的经营状况及资信信息,并针对客户进行评级,根据对客户的评级签订销售合同<sup>[1]</sup>。首先,企业需要加强赊销管理机制。企业可以在内部建立专门的信用风险管理部门,开展对客户信息的全面评价,企业对不同的客户需要细致分析,合理确定信用额度与账期。企业需要认识到,在赊销之前必须要针对客户的实际情况建立合理的评估标准,对客户的信息进行细致评价。企业需要了解客户的偿债能力,通过收集客户的经营情况以及分析合作历史情况,分析企业与客户合作过程中客户是否存在拖欠款项的历史,并判断客户企业管理层的诚信情况,分析客户在业界是否具有良好的口碑。若客户的企业文化良好且有较好的口碑,那么就可以给予客户较高的评价。如果客户企业在拖欠款项的风评,就应该适当控制赊销。同时企业还需要针对客户的经营情况进行分析,分析客户的资产周转率、利润率、竞争力等方面的情况,还可以通过了解客户是否被其他企业多次由于欠款问题被起诉,形成对客户风险的准确认识。其次,企业的信用风险管理部门需要针对客户的信用风险进行分析,在整理各类资料的基础上,将客户的信用等级分为ABC三类,A类客户指的是在合作过程中不存在拖欠款项记录,经营状况良好的企业。B类客户指的是在经营过程中可能存在一定风险,经营情况一般,可能无法偿还款项的企业。C类客户指的是存在拖欠款项历史,或多次被其他企业起诉的客户,应不予赊销。再次,企业在明确不同客户情况的基础上,需要按照信用额度与账期的上限签订合同,在开展赊销之前,完善合同审批机制,结合企业自身的实际情况拟定合同样本,销售部门根据信用风险管理部门对客户的信用风险评价情况与客户签订合同,签订合同之后,交由企业信用风险管理部门和法务部门进行审批,并妥善保管合同,方便日后查询合同。同时,其需要优化对合同跟踪分析机制,对客户的执行合同情况进行定期跟踪,当客户执行合同存在问题时,要按照合同条款要求客户承担违约责任<sup>[2]</sup>。

第二，完善事中控制。在赊销工作开展之后，需要加强对客户的催收，对逾期不还款的需要通过上门拜访直至法律催收的形式尽可能催收。首先，企业需要认识到赊销仅实现账面的利润，没有实现现金流入，只有将应收账款收回才代表销售任务完成。因此企业需要认识到应收账款管理中可能存在的风险，并在收款完成之前合理计提坏账减值准备。企业可以根据应收账款逾期的时间计提坏账减值准备。如果逾期在一年以内，按照5%计提坏账减值准备；若应收账款逾期一至两年，按照15%计提坏账减值准备；若应收账款逾期超过两年，按照30%计提坏账减值准备。通过计提坏账减值准备的方式，确保会计核算符合谨慎性的原则。并且企业还需要加强与客户之间定期的沟通，结合客户的实际对坏账减值准备进行适当调整。其次，企业需要加强与客户信息的沟通。企业赊销的过程中，需要加强信息沟通。企业内部的信用风险管理人员、财务人员、销售人员、法务人员需要加强信息的沟通，促使各层级人员了解客户相关信息。同时企业还需要加强与客户的沟通。部分应收账款逾期是企业与客户缺乏有效沟通导致的，由于企业与客户之间存在信息差，导致客户不了解应收账款管理要求，因此企业需要在销售过程中积极与客户进行沟通，并且销售部门需要加强与客户的回访工作，将回款的要求传递给客户，通过及时有效的沟通，解决企业与客户之间存在的分歧。

第三，事后控制。在供应商还款或计提坏账之后，对客户的资信进行更新，根据供应商的还款周期以及是否采用了催收方式更新供应商评级。企业需要认识到客户的信用评级并非一成不变的，企业需要加强与客户合作过程中的资信调整工作。在与客户进行合作的过程中，企业需要对客户的回款时间、回款积极性、经营管理水平、诚信度等方面的信息进行收集，并且针对相关信息分析客户的资信等级，结合客户的经营情况以及诚信度，实现对客户信用等级动态调整。

## 2.3 基于外部价值链的优化建议

### 2.3.1 建立供应商管理库存模式

根据前文的分析可知，企业要提高营运资金管理效率，就需要加强和供应商的沟通。在采购环节加强企业与供应商的信息的传递<sup>[2]</sup>。本文认为可以采用创新的供应商管理库存模式，在这一模式下企业和供应商都能够对企业的库存进行查询。供应商通过对企业库存的查询，能够更加快速地响应企业的生产计划，以降低双方的成本，提高整体的竞争力。为了达到这一管理模式，需要加强对信息系统平台的建设<sup>[3]</sup>。供应商通过

登录VMI平台查看企业的库存水平，并获取企业的订单计划、生产计划，结合企业的销售需求预测下一次补充材料的数量。

### 2.3.2 建立客户关系管理系统

部分企业对客户管理没有一个相对集中的信息管理平台，企业要实现对客户管理环节的优化，就需要重视对于客户关系的管理，通过建立CRM系统，集成客户的各类资料和数据，实现对各类资源的统筹管理。通过对计算机软硬件的支持，对客户的相关数据进行保存，并了解不同客户的需求，对客户做好维护工作。

## 3 营运资金管理优化的保障措施

### 3.1 树立价值链管理意识

价值链理论认为，企业的价值产生于产品设计、生产、销售、物流等环节，企业需要树立价值链思想，帮助企业的员工对所处的市场环境有准确认识，帮助企业成员了解到价值链的各增值部分。在经济高速发展的背景下，企业追求价值最大化的目标，价值链管理的原则是通过价值最大化的目标弥补企业生产经营过程中的缺陷，促使企业实现价值增值。企业需要通过树立价值链观念，关注企业自身价值和外部价值，以提高企业的实力和竞争力。

### 3.2 加强员工培训

为了更好地理解价值链下的营运资金管理要求，需要对企业的各成员进行培训，要求企业各部门的成员配合营运资金管理。另一方面，企业要通过老员工带新员工的方式，带动新员工快速进入工作状态，熟练价值链下的营运资金管理要求，确保各成员准确理解自身的工作要求与职责，对于采购、生产、销售各环节的人员，要确保其准确了解自身在价值链中的位置，从而实现价值增值。

### 3.3 加强预算管理

企业的预算管理是对营运资金进行统筹与安排的过程，通过对企业预算管理工作的优化，能够提高营运资金管理的效率，帮助企业制定最佳的管理计划。预算管理能够使企业更加准确地了解自身拥有的各类资源，并对各类资源实现有效管控。通过预算管理能够更加有效地帮助企业完成生产经营计划，实现内部资源的有效整合，促进营运资金管理效率得以提高，帮助企业节约日常管理过程中的各类开支，使企业获得更多利润<sup>[4]</sup>。

## 4 结语

营运资金管理在企业管理中处于关键的位置，对企业的盈利能力产生重要的影响。本文站在价值链的

（下转第77页）

性,通过利用大数据信息技术等,可以通过特定的算法优化,寻求预算管理规律,提升企业全面预算管理的综合效能。

(2) 强化数据支撑,发挥技术作用。在开展信息化建设过程中,特别是在利用大数据技术进行算法优化的过程中,要结合企业自身发展实际情况,将大数据与企业自身实际发展情况结合起来,通过大数据进行模拟演练和操作,进一步整合企业预算信息化资源,对全面预算管理和财务管理工作进行深入分析,适应当前企业财务管理发展需求。在开展信息化建设中,要注重对信息化人才的培养,既要注重财务工作能力的培养,同时也要注重工作人员的信息化素养,为未来全面预算管理与现代信息技术的深度融合夯实基础。

## 5 结语

全面预算管理对于企业长期发展具有重要作用,

它是企业提高经济效益、增强企业运营效率、实现战略发展目标的重要保证。企业根据实际出发,制定切实可行的预算,完善预算编制流程,制定全面预算管理制度,正确认识其在企业管理中的重要作用,确保预算编制的质量与预算执行指标的合理性,最终提高企业的核心竞争力,使全面预算管理为实现企业战略目标提供有力保障。

## 参考文献

- [1] 梁玉娟.全面预算管理的现状及优化策略[J].投资与合作,2021(12):71-72.
- [2] 崔华.关于企业全面预算管理的思考[J].中国市场,2021(35):89-90.
- [3] 刘思.企业进行全面预算管理的思考[J].中国集体经济,2021(36):30-31.
- [4] 郝红霞.国有粮食企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].首席财务官,2020(6):43-44.

(上接第54页)

的税收筹划,从而进行纳税和缴税,国家是完全支持的,只有纳税人对国家的优惠政策用得越多,越是有利于企业的发展。

### 4.3 加强与税收部门的沟通

做财务管理的人不仅仅是做好企业的财务管理,做好本职工作那么简单。财务管理总少不了要与税务部门(税务局)打交道。所谓干一行就得懂一行的规矩,并不是让财务管理人员对税务局人员毕恭毕敬,但是恰到好处地处理与税务局的关系,一定会让自己的工作顺畅很多,也会一定程度上帮助企业解决许多难题。首先不管你要不要和税务局人员打交道,作为一个企业的财务管理者,自身的专业知识都必须过硬。掌握了最基本的税法,才能在工作中信手拈来。其次,应该尊重税务人的辛勤劳动。现在随着国家的严格监管,岗位的竞争压力,税务局人员的工作能力也是显而

易见的,他们代表的是国家,行使的是国家税收管理的权力,纳税人更应该尊重配合他们的工作。

## 5 结语

有效掌握企业税收筹划的基本原理和方法,是实现企业税收筹划预期目标的前提条件。在我国,纳税筹划的研究尚处于起步阶段。对于纳税筹划的研究主要集中在纳税筹划的定义、作用以及纳税筹划的具体实施等方面,而对于企业纳税筹划的理论探讨和应用研究则相对较少。因此一个企业要想取得较大的突破,应该从财务管理和筹划入手,着眼未来。

## 参考文献

- [1] 罗炎社.浅析现代企业税收筹划风险的防范与控制[J].首席财务官,2020,16(1):42-43.
- [2] 黎高钰.集团企业税收筹划的风险与防范措施分析[J].首席财务官,2021(18):225-226.
- [3] 高淑一.房地产企业税收筹划风险的防范探讨[J].首席财务官,2020(16):79-80.

(上接第73页)

角度,探讨企业营运资金管理问题,从价值链视角看待企业营运资金管理的问题。本文认为企业在未来发展过程中,面对日趋激烈的市场竞争,需要解决营运资金管理效率低下的问题,对价值链上的资源整合,对企业的营运资金进行优化,确保上下游企业之间能够实现顺畅配合,以提高企业的整体管理水平,促使企业实现健康发展。

## 参考文献

- [1] 李霞.论企业营运资金管理的优化[J].商场现代化,2021(4):82-84.
- [2] 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.
- [3] 李凯.中小企业营运资金管理问题分析[J].首席财务官,2021(2):92-93.
- [4] 曾庆伟.关于市政工程企业如何加强资金管理的分析与探讨[J].首席财务官,2021(4):255,257.