

供应链视角下企业营运资金管理的优化策略研究

纪新颖

天津电气科学研究院有限公司, 中国·天津 300301

【摘要】在社会分工背景下,基于供应链视角,对资金的流动进行动态地跟踪,将企业营运资金管理外延,加强与上下游合作商的联动,促进营运资金管理效率的提升,从而为企业价值创造奠定基础。基于此,文章以现代企业营运资金运动为主线,首先,对供应链及营运资金管理的相关概念进行了阐述,随后对当前营运资金管理过程中存在的不足进行详细分析,提高营运资金管理效率,为企业有序运营保驾护航。

【关键词】供应链; 营运资金管理; 预算管理; 优化策略

Research on the Optimization Strategy of Enterprise Working Capital Management from the View of Supply Chain

Ji Xinyin

Tianjin Electrical Science Research Institute Co., Ltd., Tianjin 300301, China

[Abstract] Under the background of social division of labor, based on the perspective of supply chain, the flow of funds is dynamically tracked to extend the enterprise working capital management, strengthen the linkage with upstream and downstream partners, and promote the improvement of working capital management efficiency, so as to lay the foundation for enterprise value creation. Based on this, the article takes the modern enterprise working capital movement as the main line, first, expounds the relevant concepts of supply chain and working capital management, and then analyzes the deficiencies in the current working capital management process in detail, improve the efficiency of working capital management, and escort the orderly operation of enterprises.

[Key words] Supply chain; working capital management; budget management; optimization strategy

1 相关概念阐述

1.1 供应链的概念

随着社会分工细化,企业在经营过程中并非单独地存在于市场,而是需要与上下游成员构建网状结构。由此,供应链(SupplyChain)应运而生。简单而言,任何企业在链上都属于一个小个体,需要与其他成员共同协作,构建利益共同体,共同创造经济效益。在商品生产流通环节过程中,从原材料到产成品、产品,再到销售渠道、供应渠道,最终到消费者,整个链上各利益相关者相互协作、竞争,形成竞合关系,共同创造价值。

1.2 营运资金的概念

企业的经营运转过程其实是资金的流动,在开展业务买卖、生产、销售中,会产生流动资产、负债的变动,进而引起企业营运资金的增减,计算公式为“流动资产—流动负债”,即用以衡量企业资金流动性、短期偿债能力。对现代企业而言,“现金为王”的理念已经融入日常经营管理中,一旦出现资金流动性不足,可能会引发资金断裂的风险,导致财务危机。除此之外,营运资金在企业的运营、发展、生产中无处不在,只有重视营运资金并保证其充足才能为企业的正常发展和战略目标的实现奠定良好的基础。

营运资金具有如下特点:

一是,来源呈现多样性。企业获得营运资金的渠道和手段非常多样化,比如回收应收账款;向银行等金融机构借款等,但是这些资金来源应当满足一年以内,比如长期借款不可计入营运资金中。

二是,数量呈现波动性。企业的经营和生产均需要运营资金参与其中,物料购买、员工薪酬等均需要支付一定的款项,

所以企业正常运作必然会产生资金的波动。以生产企业为例,生产企业在运营的过程中需要购买原材料,这会减少企业的运营资金,同时会支付员工工资,产生销售和管理费用等,这些都会导致运营资金减少。而其他企业乃至个人购买生产企业的产品产生销售额以及企业银行存款的利息等均会增加企业的营运资金,所以企业营运资金会呈现波动性。

三是,周期较短。为了更好的判断企业营运资金是否充足,应当合理确定营运资金的计算周期,一般按年度计算也就是一年为计算周期。所以营运资金的流动性很大且具有较高的变现性。

2 企业开展营运资金管理存在的困境梳理

2.1 管理层对营运资金管理理念匮乏

企业的营运资金一直是处于流动的,若营运资金一直没有变化则表示企业处于经营不善乃至破产的状态,为了更好地实现营运资金的管理,需要做好资金跟踪和监督。与此同时,存在一定数量的企业对于提高销售额和开拓市场等方面更感兴趣,所以在财务管理上投入的精力较少,企业的资金管理理念尚未形成体系,无法从客观且全面的角度分析财务问题,就会导致企业经营受到影响。比如,企业营运资金是沟通上下游的关键,涉及到原材料、设备的购买的应付账款和员工工资的应付职工薪酬;同时涉及到销售的应收账款和应交税费等,若单一的从某一角度进行管理,未能从全局和供应链的所有环节进行分析,可能会导致资金利用不够充分或者资金链断裂等情况。

2.2 采购与库存环节管理模式落后

部分企业为了降低人力成本,并未设置采购管理部门,通常会委派材料使用部门的人员负责材料、设备等采购。虽然这些人员对于生产物资具有充分的了解,但是因为缺乏采购专业知识

和经验, 导致这些人员采购的物资或者质量不达标或者价格过高等。除此之外, 和材料供应商签订合同并交付材料后的材料仓储工作依然有不足之处。虽然很多企业建立了信息化管理体系, 采用了信息化软件进行原材料管理, 但是若仓储人员的态度不端正或能力无法胜任信息化工作, 就会导致工作出现问题。例如, 未对物资进行动态化的跟踪, 相关的出入库信息未及时在信息平台上进行录入, 这就会因为平台上材料储存信息错误而少或者多采购物资, 这些物资大量积存不仅占用企业空间, 还会增加一定的经济成本。或者采购部门制定了科学且符合实际的采购计划, 采购人员并没有按照计划完成采购任务, 这可能导致材料采购过多或过少, 从而对于生产和销售环节而言产生较大的不利影响等。另外, 物资使用人员虽然充分了解材料的性质, 但是对于其价格和市场行业缺乏更多的了解, 若没有和市场部门沟通可能会将市场上滞销的采购大批购入, 导致企业营运资金大量减少, 给企业的正常经营带来隐患。

2.3 缺乏与供应商合作共赢的理念

部分企业还没有意识到采购管理的重要性, 在完善供应商数据库和强化和供应商的关系上依然存在认识不足的情况。以生产企业为例, 企业以销售产品为主营业务, 产品的生产需要原材料、生产设备和人工, 尤其是原材料是生产的根本。若企业采购制度存在问题, 没有标准的采购流程和制度, 那么采购人员可以直接和关系较好的供应商签订采购合同, 这种没有审核价格是否合理, 是否符合市场变化; 材料质量是否满足要求的模式可能给公司带来巨大的风险。同时若原材料质量较低或采购价格太高会进一步压缩企业的利润, 导致企业经济效益蒙受巨大的损失。另外, 若和供应商的关系较为一般则会增加和供应商谈判的可能, 这会增加企业的人力成本和时间成本。在支付的同时, 企业内部并没有合理判断价格区间, 计算采购物资的数量和使用的时间等, 会导致企业过早的支付采购款, 这种方法难以有效利用企业的营运资金。

2.4 客户信用管理不完善

在市场竞争加剧背景下, 企业在开拓市场过程中, 往往会采取赊销形式, 进而产生大量的应收账款, 虽会增加流动资产, 但若后期出现坏账损失, 则会给企业造成财务风险。一是, 企业未建立完善的信用销售政策, 难以对企业客户进行信用分析。部分企业并没有深入发掘可能的客户, 也没有积极收集客户的经营信息和信用状态, 所以当客户要求赊购的时候企业难以判断是否可以赊销和赊销的金额是多少。部分企业考虑到和客户的关系较为密切, 该客户和企业是常年合作的关系, 但是若没有收集客户的信息, 则可能难以发现其经营状况是否存在问题等, 这样容易将应收账款变为坏账, 最终给企业带来一定的经济危机。另外, 部分销售人员为了获得更多的提成, 在信用管理不到位的前提下贸然赊销大额货物, 这也是比较常见的。二是, 销售人员绩效考核机制不健全。销售人员的考核不应当单纯和销售额联系起来, 应当和现金, 也就是应收账款是否回收联系起来。若考核仅仅和销售额联系, 那么多数销售员会更多的考虑如何签订更多的合同, 而不是慎重选择客户, 分析客户的信用是否可以赊销等。若客户在运营后期出现经营不善或破产等情况, 企业也会因此而出现坏账, 难以追回应收账款。三是, 合同管理存在问题, 其中最大的问题在于合同管理不规范和较为随意。销售人员和购买方签订的合同是具有法律效益的, 但是若合同中存在疏漏且出现应收账款难以回收而开展诉讼事, 可能因为合同不规范而导致其无法作为证据提供。

3 供应链视角下企业营运资金管理的优化策略分析

3.1 增强管理层的供应链营运资金管理意识

企业想要实现经济增长和长远发展就需要将供应链管理应用于企业运营中, 并从全局的视角利用营运资金。同时管理人员应当正视财务管理的重要性和营运资金的重要性, 确保不同部门和财务部门配合, 确保营运资金得到合理且高效率得应用。从

供应链视角, 营运资金管理包括企业的短期筹资、短期投资、采购、生产、销售等环节, 且一些环节还要与链上的供应商、客户等进行协作。所以在这一过程中应当随时监督资金动向, 确保资金得到合理应用。

3.2 建立 JIT 采购模式系统

现代企业在经营过程中面临着诸多不确定因素, 为了有效地提高资金使用效率, 准时化采购模式被提出, 即 JIT Procurement, 其根本的思维在于降低和消除库存。无论是贸易类企业, 还是生产工业企业, 均可以采用 JIT 采购模式, 即以订单为出发点进行采购, 通过与供应商建立长期合作关系, 订单发出后供应商进行生产、物资调配等。同时, JIT 采购模式较适合于小批量补充原材料, 由此, 企业要加强采购分类管理, 构建灵活多样的采购模式, 联动整个供应链升级, 减少供应链上各合作伙伴因原材料库存对营运资金占用的情况。

3.3 建立供应商数据库

基于供应链视角, 与供应商建立长期合作关系, 有助于加强企业营运资金管理。一是, 广泛收集供应商信息。对于重要和大量物资的采购活动, 应当在专用网站上发布招标信息, 面向社会招标, 从而得到综合实力最强的供应商, 并在考察供应商资质和物资质量后, 和其建立良好且稳定的合作关系, 同时可以尽量延缓支付款项的时间, 从而提高营运资金的使用效率。二是, 加强采购物资的分类管理。实施物资分类管理。公司在和多个供应商合作后, 应当建立供应商档案和数据库, 根据供应商的表现和档案记录选择最佳供应商, 并通过谈判、沟通建立更稳定的合作关系。之后以供应链的全过程管理为基本和供应商商议未来采购和采购资金支付的形式。比如, 可以和供应商沟通支付款项在销售回款之后, 并在和供应商签订合同后, 向其支付一笔双方均可接受的定金, 这样不仅可以提高各自的营运资金的利用效率, 还可以保证资金链稳定, 为实现共赢奠定良好的基础。

3.4 加强应收账款的管理

赊销是企业为了提高销售额而惯用的方法, 其好处在于可有效提高销售额, 坏处是可能导致坏账出现, 导致企业资金链不稳定。为了避免坏账损失, 需要重视应收账款的管理。首先, 企业应当制定客户信用档案, 同时对客户进行跟踪, 从而有效了解客户的经营状况等信息, 之后根据信用档案确定客户的赊销额度。其次, 根据企业内部工作人员的职位和级别制定赊销额度, 这样可一定程度上避免销售人员滥用赊销权。

在赊销的同时应当强化合同管理, 确保合同符合法律法规, 避免因合同存在漏洞而在坏账发生时无法将合同当做证据维护企业的合法权益。赊销合同中应当明确规定赊销金额、付款日期等关键内容。同时签订合同的销售人员应当负责款项催收和跟踪, 销售人员若发现客户存在经营困难或拒不付款的情况时应当尽快上报企业, 企业要拿起法律武器维护自身的合法权益, 同时降低企业的损失。

结语

综上所述, 企业想要实现营运资金的合理应用, 就需要强化营运资金管理, 和供应商建立稳定且长期的合作关系以及做好应收账款的管理等, 从而提升企业营运资金的效率, 为实现企业的长远发展提供保障。

参考文献:

- [1] 罗燕娜. 财务共享模式下的公司营运资金管理分析[J]. 纳税, 2021, 15 (18): 119-120
- [2] 闫锋, 李京遐. 金融危机下营运资金的管理探讨[J]. 经济管理(文摘版), 2017 (19): 114-115
- [3] 赵越. 基于渠道视角下中小企业营运资金管理的改进策略[J]. 中国乡镇企业会计, 2021 (5): 51-52
- [4] 刘沛东, 杨家伟. 价值链视角下的企业营运资金管理研究[J]. 广西治理监督导报, 2020 (07): 206-207