

# 生产型企业运营资金管理的探析

■ 朱春梅

(崇州市福星水泥制品厂, 四川 成都, 611230)

## 一、引言

近些年,随着智能制造产业的快速发展,我国生产力水平飞速提升,逐渐由“生产大国”转变为“生产强国”。运营资金属于流动性强、周期较短的资金类型,是生产型企业正常运营的物质保障。运营资金管理通常包括固定资金管理、流动资金管理和专项资金管理三个部分。当前,我国生产型企业在运营资金管理方面普遍存在运营管理制度不健全、资金管理水平受限、运营资金结构不合理、资产和负债结构不合理、缺乏渠道战略运营理论支撑、运营资金利用效率低下、资金内部控制薄弱、缺乏有效监督及营运资金数量普遍不足等问题。基于此,生产型企业应切实加强运营资金的监督和管理,做好运营资金预算管理,完善运营资金的投融资管理,合理应用运营资金,加速货币资金、存货和应收账款的周转,以此保证企业经济效益和社会效益的最大化。

## 二、生产型企业运营资金管理存在的问题

### (一)运营资金管理制度不健全,资金管理水平受限

现阶段,我国生产型企业的部分部门存在“重生产,轻管理”的思想,未意识到运营资金管理的重要性和必要性,对运营资金的利用存在较大的盲目性和随意性,因此导致部门运营资金占用现象层出不穷,资金管理水平受限。同时,由于缺乏存货管理、应收账款管理、固定资产管理及预算管理制度等规章制度,企业运营资金管理缺乏规范标准的限制及战略方向的指导,再加上现行运营资金管理制度不健全,未能定期更新修订,因此导致制度不符合生产型企业的现状和市场经济环境,运营资金管理力度较弱。另外,销售人员为促进订单生成,高销售量和维持客户,允许赊账的情况出现,而赊销不适度,应收账款管理不严,都会影响后期客户的还款积极性。一些客户未按照既定的时间付清款项,销售人员却没有及时将款项追回,时间一长,会造成维持生产制造、采购的流动资产周转速度变慢,产生更多的应收账款,甚至出现坏账损失,大大提高生产经营风险发生概率。

### (二)运营资金结构不合理,资产和负债结构不合理

一些生产型企业的运营资金结构不合理,资产和负债结构不科学,这会直接影响企业的整体运营资金管理能力。也就是说,一些生产型企业对运营资金缺少全面的预算规划及科学的分配利用决策,他们盲目扩大项目投资规模和扩大产能,加大了“在建工程”“固定资产”等长期资产的占比,时间一长,会造成运营资金短缺、流动资产被挤占的情况,进而影响运营资金的良性循环。如此,在发生生产经营突发事件时,这些生产型企业便无法通过经营性现金流来满足事件处理需求,容易发生资金链断裂的风险,带来极大的财务风险。因此,生产型企业的运营资金预算管理水平有待提高。

### (三)缺乏渠道战略运营理论的支撑,运营资金利用效率低下

为提升客户满意度,促进销售订单生成,一些生产型企业未能从生产、供应链及客户管理等方面入手全面提高企业的运营资金管理水平。部分生产型企业的内部资金管理松散,不良资产长期挂账,客户赊销事件屡次发生,短期借贷资金的管理水平较弱,贷款比例较高。同时,企业的运营资金管理缺少渠道战略运营理论的支撑,运营资金利用效率低下,需承担较大的借贷还款负担,企业负债负担和运营负担沉重。

### (四)资金内部控制薄弱,缺乏有效监督

运营资金管理是一项系统性的工程,也是一个动态发展的过程。运营资金是否科学合理使用,很大程度上取决于生产型企业资金内部控制的完善与否。目前,我国生产型企业的资金内部控制薄弱,在运营资金管理方面缺乏有效监督,同时由于在前期末全面调查市场需求和周密安排资金使用,执行力度不足,因此出现了“多头开户”“分散存放”等银行账户管控不力问题。这些问题会影响企业资金利用的集约度及有效性,埋下运营资金风险隐患,对企业日常生产运营和长期发展产生不利影响。

### (五)营运资金数量普遍不足

我国生产型企业普遍存在营运资金数量不足

的情况,尤其是中小微型生产型企业,因此在一定程度上限制生产规模,制约经营管理活动。同时,生产型企业的主要融资手段是银行贷款,融资渠道非常有限,而银行的贷款利率也会成为企业运营资金管理的负担,如果管理不恰当或投资决策失误,易出现运营资金周转不顺畅的情况,难以长期维持企业的日常生产经营活动。即使获得一定数量的流动资金,生产型企业也大多会将其投入较急的生产任务和投资项目,在此情况下,潜在的流动性风险会使企业的生产规模扩大和产品转产经营受到限制,并进一步阻碍运营资金获取。

### 三、加强生产型企业运营资金管理采取的措施

#### (一)完善运营资金管理制度,加强对运营资金的控制和利用

第一,建立完善的客户信用评级机制,以有效提升应收账款管理水平。生产型企业应积极建立客户信用档案,加强产业链上下游合作伙伴和客户的信用等级背景调查,做好客户信用等级设置、评价和建档工作,按照客户信用的不同等级划定不同的应收账款收款期限。同时,可采取差异化的信用政策,将相关信用政策列入合同协议,以此降低、规避企业的购货风险、赊销风险和坏账损失,减少赊销业务,提升营运资金周转率。

第二,建立运营资金管理的常态化培训机制。生产型企业可通过开展普及性运营资金管理知识培训讲座,全面提升财务管理人员、生产工人及采购人员等员工的运营资金管理积极性和主观能动性,使他们能正确分辨运营资金管理和常规财务会计工作的不同之处,并对营运资金的使用进行具体规划和必要控制,从而高效、科学、专业且有针对性地开展运营资金管理工作,提升营运资金的使用效益。

第三,建立完善的存货管理机制。生产型企业应科学控制存货周转率,合理权衡存货和销售之间的关系。换言之,销售人员不仅要促进产品的销售,还要注意控制销售的手段,过度使用分期付款、赊销等营销模式是不可取的。生产型企业应积极实行“以销定产”模式,定期按照市场对产品的需求变化,有针对性地调整下一季度的销售计划、采购计划和生产计划,创新营销策略,降低库存积压率,进而提升资金资产的流动性。

#### (二)建立全面的运营资金预算管理机制,优化运营资金结构

生产型企业应积极构建完善的运营资金预算

管理制度,优化运营资金结构,拓宽融资渠道,最大限度地缩减融资成本,提高融资收益,降低融资风险,从而更好地满足企业资金需求。

一方面,建立全面的运营资金预算管理机制,科学分配运营资金。生产型企业应科学估算下一运营阶段所需资金的流入、流出、闲置及缺口等方面,预测运营资金使用需求,制订运营资金预算指标,科学评估生产运营状况、运营资金成本、盈利水平、现金流水平和偿债水平等指标,将部分资金用于投资和融资,完善运营资金预算编制、执行及考核等方面的工作。如此,既能满足自身的生产经营需求,又能平衡资金成本和收益的关系。同时,生产型企业还需优化运营资金的授权审批办法,明确授权审批人员的职责,规定授权审批的范围和流程,加强运营资金执行过程中的财务监督和分析,有计划、有目的地组织资金运营,从而使预算内和预算外的运营资金都能得到合理使用。

另一方面,优化运营资金结构。生产型企业应科学分配流动负债和长期负债之间的比例,平衡运营资金和长期投资资金之间的需求量和使用量关系,平衡流动资产和流动负债之间的比重,以此保证企业资金的平衡。具体来说,生产型企业应适当提高流动资产比例,加快存货周转率,以此避免存货比重过大。同时,还需完善存货生产和销售之间的比例,实行科学的生产方式,促进成品的销售,降低库存积压率,从而使存货的绩效收益达到最大化。另外,可适当增加长期负债的比例,避免短期负债比重过大,完善流动负债和长期负债的结构。

#### (三)完善渠道价值链管理模式,提高资金利用率

生产型企业应积极完善渠道价值链管理模式,提高资金利用率,下面从采购渠道、销售渠道和生产渠道三个方面入手进行分析。

从采购渠道的角度来看,生产型企业应加强供应商管理。生产型企业需严格查验供应商的信用资质,充分调研供应商的背景,以此选择性价比和信用度高的供应商。通常来说,供应商背景调查内容包括供应商的信用等级、知识产权持有状况、资产状况、生产运营质量和效率等信息数据,同时,保证供应商供应的原材料是有知识产权且有品质保障的,保证供应商交付物料的时间和数量及时准确,从而最大限度地缩短企业进货时间和运营资金的占用时间,促进采购运营资金的效益最优化。生产型企业还需定期与供应商进行沟通交流,保持良好的合作关系,充分借助商业信用的无息借贷方

式，制订效益最大的应付账款期限，以此实现共赢的局面。

从生产渠道的角度来看，生产型企业应积极优化生产流程。生产型企业需拟订合理的产品生产作业周期，尽可能地缩短原材料出库、产成品出库、物料整备、流程检验核对及器械维护保养等停歇作业的时间，以此提升企业的整体生产效率，在单位时间内降低生产要素投入率，避免大量运营资金被无故占用。生产型企业还需缩减产品生产的单位成本，完善生产要素的投入比例，创新自身的生产工艺，以此实现生产价值的最大化。同时，灵活运用先进的成本管理方式提升价值链成本管控的精细化水平，从而减少生产运营成本投入。

从销售渠道的角度来看，生产型企业应进一步处理好与客户之间的关系，加强应收账款的管理。生产型企业需加强对客户信用等级、产品销售状况、财务状况及发展潜力等关键信息数据的甄别和筛选，剔除部分资质信用不佳的客户，以此减少坏账损失和呆账风险。同时，由于长期客户的维护成本低于开发新客户的成本，因此生产型企业需加强对长期客户的维护，重视与客户间的沟通交流，建立共享机制。另外，为第一时间察觉客户的信息变动和行为变化，需建立客户信用和行为信息反馈机制，提升销售人员对客户信息变动的敏锐性和专业性，及时跟踪和反馈客户的信用风险。

#### **(四) 建立内部的财务监管机构，加强资金内部控制和监督**

建立完善的内部控制体系对生产型企业的可持续发展来说十分重要，其是运营资金有效管理的“基石”。我国生产型企业应积极建立内部财务监管机构，加强资金内部控制和监督，以此提升财务会计信息质量，推动运营资金管理的规范化。

具体来说，生产型企业应建立内部财务监管机构，以此提升运营资金管理质量。生产型企业内部财务监管机构的基础职能之一是监督职能，负责全方位监督和管理企业的运营资金。同时，还需监督财务管理根据企业内部控制总体框架开展财务管理工作，第一时间发现潜在漏洞，并及时做出相应调整。

生产型企业应遵循“全面、重要、制衡、适应、成本效益”五项原则，建立运营资金内部控制制度，贯彻实施“三重一大”决策，加强授权审批管理，合理分配权利，以此避免出现违法、违规行为。其中，“三重”包括重大决策、重大事项和重要人事

任免三个部分，“一大”是指大额资金的使用。运营资金管控人员应严格落实内部控制办法，配合审计人员做好内部审计工作，共同促进企业战略目标的达成。

#### **(五) 提高企业的融资能力，拓宽运营资金来源**

运营资金是生产型企业核心的战略资源，生产型企业应积极提高企业的融资能力，拓宽运营资金来源。第一，生产型企业应根据未来的生产经营发展计划，确定运营资金的需求范畴及所需的金额，从整体入手制订企业运营资金管控方案。第二，生产型企业应严格控制企业流动负债和长期负债的占比，改善企业的负债情况，将其维持在科学合理的范畴内。如此，既能节省资本，又能按时偿还债务，无需再通过短期贷款融资方式来投资建设周期较长的项目。第三，生产型企业应促进融资手段的多样化，降低对单一融资方式的依赖程度。除自身运营资金积累外，还可借助金融机构贷款、商业票据、民间借贷、互联网借贷、发行债券、占用供货款及发行股票等融资渠道，科学选择最优的筹资组合。第四，生产型企业应注重提高企业的信誉度，优化目标资本结构，缩减加权平均资本成本，提升企业流动负债的归还能力，从而尽可能地降低企业的运营资金风险。如此，既能满足企业资金周转需求，降低融资成本，改善融资环境，又能保证生产型企业经济效益和社会效益的最大化。

#### **四、结语**

生产型企业要想实现持久健康发展，除加强高新技术产品的开发、创新生产工艺和产品营销渠道外，还需加强运营资金管理，保证充足的资金流，提高资金使用效率，尽可能地降低财务风险和生产风险。同时，生产型企业应积极完善运营资金管理制度，加强对运营资金的控制和利用，优化运营资金结构，畅通融资渠道，完善渠道价值链管理模式，提高资金利用率，建立内部财务监管机构，加强资金内部控制和监督，以此提高权益资本的报酬率，平衡收益和成本之间的关系，确保运营资金安全，规范运营资金管理工作。

**【作者简介】**朱春梅(1982—)，女，四川崇州人，本科，中级会计师，崇州市福星水泥制品厂，研究方向为生产型企业成本控制与优化路径及企业运营资金和融资管理。