

论营运资金管理对企业战略管理的实际影响

林小宜

(肇庆市高要建投投资开发集团有限公司, 广东 肇庆 526000)

摘要: 当今企业所面临的环境日益复杂, 战略成为公司运行和发展的导向因素, 战略导向将改变企业的管理形式, 使企业更重视科学的发展观。企业战略是谋划, 是预先的计划和突发应变的结合, 决定企业业务活动的框架并对生产经营活动提供指引。企业战略管理是在分析企业内外部环境的基础上, 选择和制定达到企业目标的有效战略, 并将战略付诸实施、控制、评价的动态管理过程。营运资金是指企业生产经营活动产生的资金来源和运用, 在现金流量表中反映为企业经营活动产生的现金流量净额。资产负债表和利润表反映的是企业某一时点某一期间的资产状态和经营成果, 是企业过去的资产经营情况, 经营性现金流量反映的是企业经营活动产生的货币资金流入流出状况, 和企业的经营活动同步变化, 更能及时动态反映企业的经营效率。营运资金管理促使企业资金流良性循环并且具有增值效应, 它既包含在企业战略管理中, 又对企业的战略管理起着评价、促使调整的作用。本文以生产企业的资产经营管理为主要分析对象, 从经营活动是企业战略实施的基本活动; 资本运营服务企业生产经营的发展; 确立企业的竞争优势实现可持续发展三个方面来论述营运资金管理对企业战略管理产生的实际影响。

关键词: 企业管理; 运营服务

DOI: 10.12373/xdhjy.2021.12.4238

一、经营活动是企业战略实施的基本活动

企业资金在经过生产经营的一轮循环之后达到增值, 简列为: 货币资金→支出(应付账款或预付款)→采购材料→材料入库→生产产品→销售商品→商品出库→回收(应收账款或预收款)→货币资金。在整个的生产经营过程中, 实物商品和劳务在不断地变化, 其价值形态也随之发生变化, 从一种形态转化为另一种形态, 周而复始、不断循环, 形成企业的资金运动。良性循环的资金运动应当是安全连续、顺畅快捷和具有增值效应的, 才能实现企业价值的不断增长。企业运营是运用可支配资产产出更多资产的过程, 企业运营水平的高低通过资产运营效率进行分析, 包括有短期资产运营效率和长期资产运营效率。营业周期是衡量企业短期资产营运能力的综合财务指标, 指企业取得存货至销售存货收回货款的期间, 是存货周转天数和应收账款周转天数之和。如果没有使用商业信用赊购, 营业周期等价于现金周期。在使用商业信用赊购的情况下, 现金周期是营业周期减去应付账款周转天数。现金周期揭示存货、应收账款与应付账款之间的内在关系。周期短, 企业经营效率高, 现金管理能力强; 周期长, 企业经营效率低, 容易出现资金短缺的局面。不同行业的现金周期差异较大, 定义现金周期的长短还要根据具体行业具体分析。设定应付账款周转天数相对不变, 影响现金周期的主要因素就是存货周转期和应收账款周转期, 当现金周期有异常变化时, 首先分析存货和应收账款。存货的周转速度, 主要受生产管理和销售管理环节的影响, 如生产效率下降, 原材料到产成品的周期延长, 企业内部生产管理出现了问题; 销售下降库存商品增加, 要和应收账款周转期结合分析, 如果应收账款周转期缩短, 分析企业是否改用了较为严格的

销售信用政策而对销售造成一定的影响。应收账款周转期涉及的因素相对较多, 有外部环境的影响, 也和企业本身规模、所处行业、经营方式、经营策略相关。应收账款起点是销售、终点是货币资金, 通常销售增加引起应收账款增加, 货币资金相应增加。应当警惕出现销售增加应收账款增加, 货币资金没有相应增加或者反而减少的情况; 企业发展到一定的阶段, 有相对固定的客户和供应商, 赊销赊购成为企业的常况, 当应收账款和应付账款同时增加, 货币资金项目却未有相应的增加, 生产经营活动并没带来实在的资金流, 说明营运资金不再正常循环运转。营运资金管理要关注存货周转期、应收账款周转期与销售、货币资金项目之间的联动关系, 存货是货币资金的运用, 应收账款是货币资金的来源; 要针对经营活动所产生的资金运用和来源之间相互关系和变化进行全面的分析。企业的货币资金包括有经营、投资、筹资产生的现金流量净额, 经营活动现金流量净额通常是正值, 出现负的经营现金流量净额时, 分析是否处在企业初创阶段, 生产性资本支出较多较大, 企业的产品还处于提升阶段, 但也只能是短期的情况。企业要保持经营活动正的现金流量净额且经营活动产生的现金净流量占总现金净流量的比率大, 才能说明企业的生产经营处于良好运转中, 企业具有较好的自我造血功能。企业战略管理要素中的产品与市场: “确定企业的产品与市场领域”, 这一要素需要在实际生产经营活动中不断地检验和修正。对营运资金的管理分析能够及时反映战略预期目标与实际经营成果的差距, 使企业决策层和管理层及时掌握内部生产经营管理情况, 察觉产品与市场领域的动态变化, 审视自身产品的生产经营销售是否满足市场的实际需求, 在市场领域的定位是否准确, 并及时做出调整。

二、资本运营服务企业生产经营的发展

企业的初创期，也是资源的投入期，其盈利水平较低，营运资金一旦运转不畅，企业就会面临资金短缺的局面，经营风险随之增加。进入稳定发展阶段，企业生产性资产投资相对减少，盈利水平也逐渐提高，企业经营活动产生正的现金流量净额，同时还能补偿当期发生的非付现成本，说明企业可以支配的资本包括货币资金在增多，企业有必要采取多种方式对多余的资本进行有效运营，使企业的资本增值。资本的运营是运用市场法则，通过资本本身的技巧性运作和科学性运动实现价值增值，效益增长的一种经营方式。生产经营活动是企业持续进行的基本活动，需要集中企业所有资本辛勤耕耘，企业才有可能发展壮大，包括有人力成本、管理成本、销售成本、研发成本等等。资本运营所实现的资本积累、资本集中、资本增值，目的是为企业的成长发展提供更多可支配运用的资源，扩大企业生产经营规模，优化生产结构，加大研发投入，提高技术水平，增加销售收入。企业的发展要遵循市场发展的规律，要葆有持续发展观，不仅考虑企业现在要做什么，更要考虑未来经营发展的持续性。企业战略管理要素的第二点“成长的方向：在明确产品与市场领域的基础上，企业经营活动应向什么方向发展，明确企业在产品与市场领域成长发展中的优势与条件”。企业是开发市场为主还是开发产品为主或者两者同时进行，当企业拥有更多的资本时，企业选择的自主性就越高，企业的发展道路就越宽。资本运营应当在企业战略管理要素的指引下进行，不能一味追求资本最大化增值，简单的扩充、金融化的手段是无法代替生产经营活动的。投资收益是企业的非经常性收益，潜伏着高风险但未必都有高收益，如果投资收益成为利润的主要来源，在总利润中占据大比重时，企业要引以为深思。企业的生产经营活动产生的营业利润是企业的经常性收益，只有营业利润成为企业利润的主要来源，营运资金流能够持续给予企业新鲜的资本血液，才能说明企业盈利能力强盈利质量高，说明企业战略管理对企业经营活动是有效的管理指导，才能保证生产经营稳定开展和发展。

三、确立企业的竞争优势实现可持续发展

企业处在激烈的市场环境中，生存并取得长久的发展是一件很困难的事情，现实中不乏企业高速发展几年后便销声匿迹，有的企业虽然存在着但未见发展，这都不是可持续发展的模式。对企业可持续增长能力的分析，实质上是企业经营政策和财务政策的分析。经营政策主要指企业的销售政策和资产运营政策，财务政策主要指企业的融资政策和股利政策。可持续增长率是企业的经营政策和财务政策不变的情况下销售所能增长的最大比率，假设的条件是保持公司现有资本结构、股利支付率、销售净利率不变，公司不打算发行新股，债务是外部筹资的来源。可持续增长率随

净资产的增加而增加，是净资产增加与期初净资产的比率，在没有增加权益资本的情况下，净资产的增加与留存收益呈现正相关，增加留存收益就是增加收入，企业销售持续增长收入持续增加，才能带来净资产的持续增加，从而促使企业不断发展。企业战略管理要素第三点“竞争优势：明确企业在产品与市场领域成长发展中的优势与条件，既要正确认识企业的竞争优势，还要充分利用企业的竞争优势。”企业对自身的发展方向应当有正确的认识，清楚企业的自身有哪些竞争优势并充分利用它来为企业获取更多的利润。竞争优势既有企业实际生产经营中形成的独特生产管理资源，也有不断创新的科学技术知识。企业根据自身行业性质和经营管理特点确立自身的竞争优势，选择不同的发展策略，有的企业采取外向规模的增长策略，即进行大规模的兼并收购活动，使得企业资产在短期内迅速增大，同时吸收兼并收购企业的优质资源，快速提升企业的竞争能力；有的企业采取内部优化型的增长策略，在现有的资产规模上，挖掘潜力，加大研发投入，提升研发能力，创造更多具有竞争优势的产品，和同行拉开差距，确立企业在经济市场中的竞争优势。无论采取哪种策略，都需要相应的资本投入，需要在短期利益与长期利益之间权衡选择，有时还需要企业在短期利益中做出相应的牺牲来换取企业的长期发展，同时也要充分考虑企业营运资金流的真实状况，营运资金在满足日常经营所需后能否满足增加的资本成本支出。在一定时期内营运资金流如果无法满足因企业发展策略而增加的资本成本支出，企业应当重新审视发展策略。企业通过现阶段营运资金流来预测未来资金流入量预测未来的收益，从收益分析发展策略是否适合企业的实际，及时调整发展策略，稳步前进，遵循企业战略管理的“目标可行原则：具有前瞻性，且通过一定努力可以实现；具有挑战性，能使长期目标和短期目标有效衔接。”切忌急功近利，使企业处于资金紧张、资金链有可能断裂的被动局面。

经济环境复杂多变，生存发展或是淘汰倒闭是企业始终面临的问题。企业战略管理是为实现企业战略目标而实施的动态管理过程，这一实施过程需要企业在生存发展中不断进行检验、修正，再检验再修正。恒心才能办恒业，企业的管理经验在摸索中逐渐成熟，企业的成长发展通过生产经营活动一步一个脚印走出来。打造优质产品、建立优质企业、铸造优质品牌、是一项复杂而艰辛的工程，而良性循环增值的营运资金流是支撑这项工程的基石、基石坚固可靠，企业的发展才能茁壮强大。

参考文献：

- [1] 吴征宇. 探讨战略人力资源管理对企业绩效的影响 [J]. 就业与保障, 2020 (01): 175-176.
- [2] 张萍. 浅论企业财务预算管理审计思路的创新 [J]. 全国流通经济, 2021 (1): 181-183.