

Q 公司营运资金管理模式创新与实践

于竹明 彭家钧

一、Q 公司营运资金管理模式创新

Q 公司是国内一家具有国际品牌影响力的食品饮料生产企业,包括采购、生产、销售等经营环节。在发展过程中,Q 公司持续重视并加强营运资金管理,搭建全面有效的营运资金管理体系,动态优化营运资金管理模式,提升营运效率,减少资金占用和资金成本。

Q 公司经过持续的营运资金管理创新,形成了适应公司特点的“3456”营运资金管理模式。

“3”指全面、全员、全流程的“3全”营运资金管理:公司营运资金管理不仅仅是财务人员的工作,而是由业务与财务人员共同参与,具有全员性;营运资金管理体系包括规则、制度、目标、过程管控、考核激励等,具有全面性;营运资金管理涉及销售、回款、采购、付款、生产等主要运营过程,具有全流程性。

“4”指营运资金管理主要关注应收账款、存货、应付账款与现金周期等4个关键要素,实现对营运资金的整合管理。

“5”指公司形成了销售按现款现货回款、采购按账期付款、以销定产、以产订购、产销协同等5个营运资金管理规则。

“6”指营运资金管理体系构建与实践包括树立规则意识、搭建制度、

设定目标、过程管控、评价激励、形成营运资金管理模式等6个步骤。

二、Q 公司营运资金管理模式的实践

(一) 树立规则意识,公司层面统一确定营运资金管理规则

“运营提效才能资金提速”“优化业务规则才能改善财务绩效”,提升营运资金效率的重要前提是优化运营规则和提升管理意识,统一各单位各部门在营运资金管理方面的目标和行为。为此,Q 公司从集团层面统一确定了“销售按现款现货回款、采购按账期付款、以销定产、以产订购、产销协同”等5个营运资金管理规则,规范全公司各单位在销售回款、采购付款、生产与存货管理、应收管理、应付管理等方面的运营规则和资金管理要求,同时要求各单位严格执行,全面提升员工的营运资金管理意识。

(二) 搭建营运资金管理制度体系,明确职责分工与管控标准

“管理未动,制度先行”。为更有效地加强营运资金管理,Q 公司建立了一整套合理有效的营运资金管理制度,具体分为应收账款管理制度(包括《信用政策管理内控制度》《内部往来内控管理制度》等)、存货管理制度(包括《存货管理内控制度》《存货损失管理内控制度》等)及应付账款管理制度(《应付账款及采购付款账期管理内控制度》)。管理制度明确了营运

资金管理的目标、原则、要求、权限、职责分工、考核与激励办法等。

1. 应收账款管理的职责分工与管控标准。财务管理总部是公司信用政策的归口管理部门,负责规范公司信用政策,销售等业务部门和各单位必须严格按现款现货的基本政策进行销售回款和管控。

2. 存货管理的职责分工与管控标准。财务管理总部负责建立和完善公司的存货管理体系,销售和生产单位负责存货实物管理工作,各单位根据销售订单计划以及合理的采购周期和生产周期,有序安排材料采购和生产,推进产销协同。同时,根据持续优化存货周转天数的目标进行管控,减少存货占用,提升存货管理水平。

3. 应付账款管理的职责分工与管控标准。财务管理总部为公司应付账款及账期管理的牵头部门,确立应付账款管理原则,同时明确采购等相关业务部门的职责,各单位必须严格按付款账期执行与管控。

(三) 设定营运资金管理的预算考核目标,促进营运资金效率持续提升

为了持续优化营运资金效率,Q 公司每年制定总体的现金周期加速目标与考核目标,同时结合各单位实际情况分别制定各单位的现金周期加速目标及考核目标。

(四) 强化营运资金管理过程控制,确保规则和制度有效落地

一是推进各单位严格按现款现货

的销售回款政策执行,从源头规避应收账款管理。同时,对个别特殊的赊销进行严格限制与管控,对应收账款情况实时跟踪与闭环,确保按时回款。二是持续跟踪各单位的存货周转情况,推进各单位严格按订单需求进行采购与生产,对公司和各单位的产品、在产品、原材料等动态跟踪,分析库存周转天数等指标的变化,对上升较大的单位要求及时改进。三是总部对各单位应付账款情况进行跟踪,监控各单位实际付款账期,通过系统校验,确保各单位严格按照合同账期进行付款,杜绝擅自调整账期的行为。

(五) 实行营运资金管理考核与激励,激发人员的积极性

Q公司各单位的业务负责人与财务负责人的考核指标都包括营运资金效率指标。公司每年对各单位的应收账款周转天数、存货周转天数、现金周期等指标完成与加速情况进行跟踪考核与排序,根据考核结果进行激励,促进内部各单位相互学习、持续提升营运资金效率,确保资金管理目标顺利完成。

(六) 打造适合公司特点的营运资金管理模式

Q公司结合所在行业特点,根据公司的产品特征、市场特征、供应链特征,逐步形成独特的营运资金管理模式,将营运资金由原来的蓄水池转变为畅通的河流,加速销售回款资金的流入,降低应收与存货等资金占用,规范采购付款账期,减少资金闲置,对各单位资金实现集中有效利用,提升资金效率与收益。

1. 应收账款管理模式。

(1) 现款现货的销售回款政策。为发挥资金最大效益,Q公司实行现款现货的销售回款政策:对内规范结算纪律,加速资金周转;对外严格控制赊销、加紧催收货款,防止坏账

损失的发生。同时,各单位必须严格执行现款现货的销售回款政策。对未经公司批准擅自赊销的单位,根据赊销额及赊销期,按照一定的资金成本率计算资金成本及处罚额,其中70%的额度处罚所在单位高管团队(包括总经理、分管业务负责人和财务负责人),30%的额度处罚所在单位的相关业务人员;造成损失的,按公司制度要求追究相关责任。

(2) 对赊销进行严格限制和管理。对于个别特殊的赊销单位,应每年提报赊销政策申请报告,包括但不限于营销实施方案、赊销对象、赊销限额和赊销账期、催收欠款措施、追偿奖惩措施等内容,报公司批准后方可继续赊销;对于报公司批准后继续执行原有赊销业务的特殊单位,原则上须在3年过渡期后取消赊销方式。

2. 存货管理模式。

(1) 以销定产、以产订购、产销协同。公司对存货采用“以销定产,以产订购”的方式进行管理。同时,结合月度滚动预算,建立动态的产销协同机制,提高生产计划的准确性,合理控制采购及库存量,提升存货周转效率。

(2) 集中采购、统一管理。集中采购的大宗物资全部由总部统一竞价采购,降低采购成本、减少库存,同时紧盯行业变化、判断行情适时调整。

3. 应付账款管理模式。

(1) 按账期付款、合理利用商业信用。按账期付款有利于保持对供应商付款周期的稳定,构建可持续的供应商战略合作伙伴关系,也有利于公司有效进行资金计划管理。Q公司根据采购类别规定了统一的付款账期,并要求各单位严格执行,未经批准不得擅自调整付款账期,若出现任意一次擅自调整账期付款的行为,扣除相应单位当月财务总监考核得分。

(2) 授权审批、动态监控。Q公

司跟踪集中采购物料、资本性支出等付款账期执行情况,严格落实预付款以及提前付款特殊事项的审批机制,对重大资金支出采用集体决策制或联签制。

4. 现金周期管理模式。

(1) 整合与积极的营运资金管理策略。通过运用现金周期指标,将应收账款、存货、应付账款进行整合管理,跟踪公司和各单位营运资金周转情况,加大监控措施,促进各单位合理控制存货和应收账款占用水平,优化营运资金效率,降低资金成本。

(2) 对标管理,持续优化。公司加强现金周期等指标的对标管理,包括与外部竞争对手以及内部各单位之间的对标。同时,公司根据各单位的现金周期进行分类管理,重点关注现金周期指标排名落后和同比管理水平下降的单位,提出改进目标及措施,并跟踪持续优化。

三、Q公司营运资金管理的效果

一是从公司层面树立了营运资金管理的统一规则和意识,明确了销售按现款现货回款、采购按账期付款、以销定产等运营规则和资金管理要求。二是构建了全面有效的营运资金管理制度,明确了营运资金管理目标、原则、职责分工与管控标准等。三是形成了行之有效的营运资金考核激励机制,保障各单位严格执行公司的营运资金管理制度和要求。四是形成了独特的营运资金管理模式,持续推进营运资金管理创新,促进公司实现高质量发展。五是优化了公司的财务状况与经营绩效,加快了资金周转速度,增加了公司经营活动现金净流量。六是促进了公司销售能力、产品创新能力、供应链管理能力的持续提升,进而提升了公司的整体竞争力。□

责任编辑 刘黎静