

基于业财融合的煤化工企业营运资金管理 模式探究

张红星 黄阳 余应敏

摘 要：本文基于煤化工企业传统营运资金管理实践中凸显的突出问题，探究基于业财融合的煤化工企业营运资金管理的新模式，剖析业财融合在改进营运资金管理、推动煤化工企业顺利实现转型方面的内在机制，期望相关研究能够为我国煤化工企业的转型提供助益。

关键词：煤化工企业；业财融合；营运资金管理

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2024) 19-0039-05

传统煤化工产业受技术进步、新能源及环保政策冲击，急需转型升级，业财融合是推动转型的有效手段。营运资金管理是企业财务管理重点，业财融合背景下，其管理模式需与时俱进，结合产品“供、产、销”过程，合理驱动资金，提升效率，降低风险，保障企业可持续发展。本文以产业低碳转型升级为切入点，研究业财融合下营运资金优化管理，指出问题并提出应对策略。

一、基于业财融合的营运资金管理新模式可助推煤化工企业顺利转型

笔者认为，煤化工企业若要达成产业的低碳转型升级目标，业财融合

的支撑必不可少。而业财融合的有效施行，需要凭借融业务与财务于一体的数据指标管控。面对技术的飞速发展和市场竞争态势的不断变化，煤化工企业面临诸多挑战。为顺应这种变化，煤化工企业需要在不同项目上开展投资，将相关数据指标更为精确地涵盖于营运资金管理流程中，借助业财融合模式，提升营运资金的管理水准，保证转型进程中有充裕的现金流支撑，助力转型企业在充满不确定性的市场环境中从容应对挑战，实现经济效益与环境效益双赢。

(一)基于业财融合的营运资金管理模式助推煤化工企业转型的机制与路径

业财融合为企业营运资金管理

设定了全新要求，通过对经营性现金流的优化、资本性支出的合理规划、货币资金管理、存货管理、应收账款管理、应付账款管理以及预收账款和预付账款管理等多个方面的精准把控，高效的营运资金管理能够增强企业核心财务管理能力，提升企业的自由现金流水平，强化企业的偿债能力和投资能力，切实降低财务风险和经营风险。其作用机制体现在以下四个方面：

1.重新定义资产负债类项目功能，提升企业内在价值。笔者认为，自由现金流量不仅是企业营运资金管理的核心要点，更是衡量企业价值的关键指标。在基于业财融合的营运资金管理模式中，对于资产类项目，如应

作者简介：张红星，河南财政金融学院副教授；

黄 阳，中央财经大学会计学院博士研究生；

余应敏，中央财经大学会计学院教授，博士生导师。

收账款、存货以及预付账款,会增加企业的自由资金占用,在会计记录中,虽然流动资产的“量”会因此增大,但企业可支配的自由现金流反而减少;同理,对于负债类项目,预收账款和应付账款的增加,会致使财务报表中流动负债总额上升,却会形成企业可利用的额外资金来源;同理,非现金支出会扩大企业当期可支配的自由现金流。因此,基于业财融合的营运资金管理能够进一步重新确定资产负债类项目,着重增大自由现金流以及可用资金,通过对不同报表项目的合理布局,稳定转型煤化工企业的自由现金流,提升企业内在价值,保障企业的可持续发展。

2. 优化资金流动性,降低企业经营风险。业财融合要求财务部门与业务部门之间构建良好的沟通与协作机制,业务部门及时向财务部门反馈市场信息和业务需求,财务部门则有针对性地掌握营运资金的使用状况和管理重点,为采购和生产流程提供更为精准的营运资金数据支持,并深入洞悉新产品生产需求和市场变化,及时发现并优化财务管理。如此一来,一方面,可以通过精细化的现金流管理,加强对新型产品收付款周期的把控,缩短应收账款周转天数,加速资金回流,改善流动性状况,进而降低资金占用成本;另一方面,可以通过对供应商关系的维护,借助供应链金融工具,不但能够优化当前存货管理,减少库存积压,而且能够通过融资租赁、保理等方式,增强转型煤化工企业的抗风险能力,实现对资金流动性和风险的双重把控,为企业提供更坚实的财务基础,有助于转型煤化工企业在转型市场的变化中保持灵活性和竞争力。

3. 实现业财数据整合,提高企业的整体运营效率。业财融合的最终达成应以价值创造和价值实现为共同追求。对于正处于绿色转型的煤化工企业而言,业财融合并非将不同区域、不同公司的数据简单汇总登记,而是结合上游供应商的选取、采购部门原材料的购入、生产部门的生产及消耗进度、市场部门的产品销售报告以及下游经销商的预订合同等整个“购、产、销”流程,搭建业财一体化数字信息共享平台,对财务、业务、市场等多元化数据进行即时的专业化整合分析,确保财务、业务数据来源一致、准确及时。基于相关数据的高质量分析,对企业自由现金流进行合理的配置和运用,综合考虑内外部情况以及相应的成本与收益,就“产、销、存”作出最优的经营战略决策,并实现业务、财务、市场三方相互监督、相互制约、相互促进的协调局面,提升企业运营效率。

4. 强调预算资金配置,助力企业战略转型。强调预算资金配置能够增强转型煤化工企业对外部环境变化的适应能力。煤化工企业在转型过程中通常面临技术升级、市场扩张以及新产品开发等多项投资。在精准的预算编制和资金配置下,企业能够为战略转型提供稳固的财务支撑,降低转型过程中的财务风险,达成战略目标,并增强对外部变化的适应能力。煤化工行业所面临的外部环境复杂多变,企业更需要具备迅速响应市场变化的能力。一方面,通过对经营预算和财务预算的重新配置,更精确地预测和管理其资金需求,避免因资金短缺导致转型产品延期或因市场不匹配而造成生产资源浪费;另一方面,通过建立灵活高效的资金管理机制,在面对

市场和技术变化时迅速调整资金配置,维持其市场竞争优势。

(二) 基于业财融合的营运资金管理

模式可实现对传统模式的突破

基于业财融合的营运资金管理新模式,紧密围绕采购、生产以及销售流程,密切关注企业战略转型、业务产品变化对营运资金相关指标的影响,并借助财务指标的高质量分析及应用,对原料采购、产品生产与业务销售给出合理化建议,实现对营运资金管理的流程优化,推动企业平稳转型。

1. 新模式更注重资金的流动性与灵活性。对于一家转型企业而言,营运资金持有水平与良好的投资、经营以及偿债能力相适配是战略决策的关键所在。在业财融合模式下,对营运资金管理的重新审视突出了资金流动和灵活的重要性,这不仅是对资金有效流转的关注,更是一种全面的策略,确保企业在转型期间能够维持稳定的资金持有水平,并与其偿债能力保持良好的匹配。实施此策略的关键在于,通过精细化的财务规划和运营决策的有机结合,企业能够优化资金使用,提升资本效率。具体而言,业财融合要求财务与业务部门紧密协作、共同分析和规划资金需求,及时识别和应对市场变化和业务需求的波动,如此,既有助于降低融资成本,还能提高企业对市场机遇的响应速度和灵活性;同时,通过实施高效的资金管理策略,企业能够更好地控制其营运资金的持有量,确保有充足的流动性以支撑日常运营和长期战略发展,从而使企业在竞争激烈的市场环境中赢得竞争优势,实现财务管理特别是资金管理职能从单纯的财务运作到深度业财融合的转变。

2. 新模式更强调“资金的流动属性”。借助于采购、生产以及销售流程中的仓储管理、存货安排、供应商关系维护、销售定价,以及具体的营运资金项目流动管理,将营运资金的流入和流出与企业业务生产经营灵活融合,强调依据市场变化和企业运营需求动态调整资金配置,主张营运资金均衡。以增加企业自由现金流为目标,灵活调整营运资金结构,拒绝单方面地增加流动资产的“量”,而是将存货、应收账款、应付账款、预收账款以及预付账款等资产类和负债类项目统一融入产品生产与市场变动中,以减少不必要的资金占用和提升企业的市场响应速度。

3. 新模式具有更加显著的转型适应性。通过对传统营运资金管理的创新,新模式既突破了依赖简单流动资产与流动负债的差额计算的局限,又进一步强化了企业经营活动与资金管理的紧密关联,弥补了传统模式下只在形式上实现对流动资产与流动负债的数额增减。基于业财融合的营运资金管理模式认识到,有效的资金管理不应仅仅局限于一味地扩大流动资产的“量”,而应通过优化关键的营运资金项目来提升企业的流动性、偿债能力和财务安全。通过精细化管理和资金结构的优化,企业能够适应复杂多变的市场环境,保障资金的安全与流动性,同时支持企业的战略决策和长期发展。因此,业财融合模式在营运资金管理方面展现出显著的灵活性、适应性、财务绩效提升及市场竞争力增强的优势;通过强调资金管理的灵活性和业务安排的紧密结合,该模式为面临多重经营挑战的转型企业提供了有力的支撑,标志着企业管理理念的重大转变。

二、转型煤化工企业推行基于业财融合的营运资金管理模式的现实问题与对策

转型煤化工企业中推行基于业财融合的营运资金管理,需要应对的管理实际问题涵盖供应商关系、资金供应、存货安排以及多种账款管理等,依照企业经营流程来划分,广泛分布于采购环节、生产环节和销售环节。

(一) 转型煤化工企业推行基于业财融合的营运资金管理模式的现实问题

1. 采购环节。

(1) 供应商关系影响资金稳定。煤化工企业在转型过程中尚未建立稳固的供应商合作关系,常常受到原料采购价格的波动影响。这种波动不但增加了采购成本的不确定性,而且由于资金需求与采购价格紧密相连,导致未来资金流向难以预测,使营运资金管理变得更为复杂。同时,煤化工企业在转型初期还存在对单一原料供应商过度依赖的现象,面对供应链的突发问题时显得较为脆弱。

(2) 转型资金供给不足,降低了资金流动性。煤化工行业被视为高污染、高能耗行业,其转型的不确定性可能致使银行及金融机构在提供贷款时更为谨慎,从而在一定程度上限制了外部资金的供应。在外部资金受阻的同时,内部营运资金管理中的账款管理在采购环节也占据关键地位。基于煤化工企业自身的特性,其对上游矿产供应商的议价能力相对较弱,常常需要在采购环节提前向供应商垫付货款。在对某企业采购情况的调研中发现,由于采购部门缺乏与生产部门和销售部门的及时沟通,缺少对后续

生产和销售流程财务数据的经济分析,对产品生产批次和订购批量不够精准,无法实现最优的生产计划,最终降低了该企业整体供应链的衔接效率,影响了企业营运资金的顺利周转。

2. 生产环节。一方面,存货积压降低了营运资金效率:在煤化工企业构建循环经济产业链的进程中,部分产品输出率偏低,半成品增多,副产品循环利用不足,致使存货堆积,生产要素资源未得到充分利用,车间产能未充分释放,不但降低了企业整体的存货周转比率,还导致资金占用和仓储成本增加,降低了营运资金的使用效率。另一方面,产品与市场不匹配加大了营运资金周转压力:随着煤化工企业从含碳排放的化工原料转向新型绿色化工产品,由于生产部门、业务部门和市场部门之间的沟通反馈不及时,当面临技术和业务产品的绿色化转型时,生产部门未结合前端市场调研情况和后端财务数据记录及时调整生产策略,致使部分新产品与市场需求存在供需差异,销售不畅,结果是加大了营运资金周转压力,降低了企业的自由资金流动性。

3. 销售环节。

(1) 应收账款管理不善导致财务风险。转型煤化工企业由于新型绿色产品客户信用管理不完善,无法充分评估客户的信用状况和偿付能力,导致应收账款的不确定性上升。与应收账款管理相关的风险,包括但不限于应收账款回收周期过长、坏账率偏高,同时还存在相关人员利用坏账准备项目进行财务舞弊的风险。另外,应收账款虽在名义上作为企业资产,但却并非可支配使用的资金,影响了企业的资金流动性和盈利能力。

(2) 预收账款管理不善影响现金

流管理。煤化工企业营运资金中的预收账款管理未达到最佳状态,未能依据市场实际情况和销售策略合理安排预收账款的收款方式,导致账款管理不善,影响了企业的销售收入和现金流管理。

(3) 销售不畅影响销售收入和资金回流。转型煤化工企业在销售新型产品时,缺乏对市场赛道的垂直细分和对目标客户的深入了解,多数企业尚未制定有针对性且有效的营销策略;过度依赖传统的销售模式和渠道,未能及时跟上市场变化和消费者购买行为的变化;对新型绿色产品缺乏科学的定价策略,无法根据市场新的产品需求和竞争情况制定合理的销售价格。上述情况均导致新产品销售不畅,影响了企业的盈利能力和资金流动性。

(二) 相关对策

为保障煤化工企业绿色转型的顺利开展,全面提升营运资金的流动性和使用效益,基于煤化工企业自身特点与市场环境,结合业财融合的内涵,针对营运资金管理存在的问题与流程安排,笔者认为应采取以下应对策略:

1. 采购环节。

(1) 加强供应商关系管理,建立合作伙伴关系。建立稳定可靠的供应链、选择多元化的供应商,对于解决煤化工企业采购环节营运资金管理面临的问题至关重要。首先,通过与供应商建立高层级的战略合作伙伴关系,能够在一定程度上提升自身在该煤化工产业链中的竞争优势。针对传统煤化工企业面临的转型困境,在资金供应不足的情况下,转型财务应在合理评估是否损害企业自身信誉的同时,遵循应付账款期限利息、时滞违约金以及移用其他生产项目资金成本

孰低的原则,合理安排账款支付方式与支付期限,提高营运资金的利用率与流动性。其次,在建立和维护供应商关系的同时,还需要强化内部对采购目标和质量标准的清晰理解,通过建立长期稳定的供应商关系保障原料产品质量,降低采购成本和销售风险,提升营运资金的效率。采购质量保证是采购任务流程中的重要环节,是保证产品和服务质量、降低生产成本、优化供应链效率的物料基础。当采购质量管理保证体系缺失时,采购环节就无法确保合格原料的供应。

(2) 实施供应链融资,提高现金流动性。采用供应链融资策略,不仅能够利用金融工具改善供应链各方的资金流动性,还可以缓解转型煤化工企业自身资金供应不足的困境。通过与银行、信贷公司等金融机构合作,利用供应链金融服务,降低融资成本,提高资金使用效率,如进行应收账款融资、预付账款融资等。在业财融合的背景下,通过应付账款融资等方式,企业能够在不损害与供应商良好关系的同时延长支付周期,保持现金流动性。这种基于供应商关系的营运资金管理在资金供应紧张时期更是一种“雪中送炭”般的帮助,有助于缓解融资约束、提高企业平稳转型的能力(王贞洁和王竹泉,2017)。对于外源融资部分,政府也能够通过财政补贴、税收优惠等方式直接或间接支持煤化工企业的转型,间接引导金融机构提供低成本的贷款。

(3) 以销定产,集中采购。财务应与相关部门共同分析规划下一阶段的采购战略,加强市场调研。鉴于化工原料具有一定的保质期,过多的采购量会造成浪费、增加成本,因此应结合当下的市场实际销量来拟定生产阶

段的产量,合理安排采购计划,减少原料堆积,降低仓储成本。结合煤化工产业的特殊性,其产业链上产品的需求和价格通常也受季节性因素的影响,一般而言,冬季对煤、天然气的需求更大,而夏季相对较低。这使得转型煤化工企业在季节交替时更应合理调配资金,以应对季节性需求波动。同时,通过集中处理采购需求,企业能够在与供应商的谈判中获得更有利的价格和支付条件,显著降低原材料成本。这种做法不仅降低单次采购的成本,也能通过批量购买减少物流和管理费用,进一步优化资金的使用效率。此外,财务根据生产部门提交的当期生产计划,结合原料煤近期的价格波动情况和市场即时供需状况向采购部门提出合理的具有一定上下限的采购数量。通过以销定产、集中采购的方式,提高采购效率,增加转型企业的自由现金流量。

2. 生产环节。

(1) 产量控制,精益生产。实施精益生产能够显著提升生产过程的效率和灵活性,减少不必要的库存积压,降低与之相关的成本。采用及时生产(JIT)方法能够确保原材料的及时供应,与实际生产需求紧密对接,减少资金在存货中的占用。转型煤化工企业应根据企业战略,选择适合当前困境的生产计划方式。例如秋冬季节对供暖需求的增大会加大对煤化产品的整体需求,可以采取面向库存生产(MTS)的方式,将产品在客户提出订单需求前生产完备,一旦客户有订单需求,企业可以立即从仓库中提货,实现生产计划管理。同理,春夏季节时可以采用面向订单生产(MTO)的方式,在接到客户订单后开始组织生产。针对当前煤化工企业产品存货冗

余问题,引入库存融资(IBF)方式,通过质押其库存以获得贷款来获取额外的营运资金,降低转型营运资金压力(Ke F, et al., 2021)。同时,为实现科学的库存管理,转型煤化工企业仍需进一步完善库存管理制度和流程,包括入库、出库和盘点等各个环节的管理规定和 workflows,通过制定合理的库存计划和控制策略,结合市场需求和财务数据,确定合理的库存水平和补货计划。

(2) 提高生产匹配度,增强产品流动性。延伸产业链、构建多元化生产清洁能源必然会提升产品的多样性。通过合理安排资本性支出,结合自身转型战略和市场清洁产品的新需求,避免盲目扩张和产品积压的同时遵守环保要求,降低因环保标准未达标而面临政府处罚,从源头上实现降本增效。转型煤化工企业财务与业务人员也应及时关注共享平台数据的更新,根据产品销量数据和收入状况随时关注客户需求与市场变化,及时调整销售策略,在确保销售收入增长的同时提高产品与市场的匹配度。在生产过程中,业务部门严格把控各种产品产出,并在生产决策前由业务部门提交转型产品的市场可行性分析报告、产品下游经销商承销报告以及旧产品可替代性分析报告等,以财务数据和业务数据评定新产品的市场适应性,提高生产产品的匹配度,保证新化工产品市场流动性。同时,将管理维度扩大,针对一线员工落实创新激励机制,加大一线员工从业务流程、生产工艺、手法技艺上生产改良的参与度,借助一线生产员工的经验改进生产流程,重新设计业务流程,以促进实现自动化制造生产的飞跃,助力转型煤化工企业提高生产效率

(Hammer, 1990)。

3. 销售环节。

(1) 加强客户风险管理,提高应收账款回流速度。财务部门应清晰地认识到企业的最终收益直接来源于煤化工产品的销售,业务部门在签订合同前,应通过多种途径了解目标客户的付款速度、信誉和企业地位等因素,寻求稳定的下游经销商并建立长期稳定的合作关系。可考虑借鉴平衡计分卡的战略与绩效管理理念,一方面,基于平衡计分卡中客户维度,业务部门应对目标客户进行全面的背景调查,了解其经营状况、信用记录和业务发展潜力等信息。通过深入了解客户需求和市场趋势,为客户提供更符合其需求的解决方案和产品,增强客户忠诚度和满意度。另一方面,基于平衡计分卡中内部业务流程维度,企业应建立完善的客户关系管理系统,优化运营效率,对客户信息进行统一管理和分析,更好地了解客户需求、偏好与行为模式,制定更精准的市场营销策略和产品开发计划,从而提高生产效率,加大营运资金的流动。同时,结合煤化工行业应收账款的普遍问题,将应收账款管理纳入绩效体系,逐步搭建应收账款管理体系,从销售目标、可占用的运营资金、是否与业务拓展能力相匹配等方面,重视销售达成的同时也需要重视应收账款的回笼。更进一步地,转型财务也应重点关注客户授信、正常交易中的控制、逾期及坏账等方面,并结合销售收入目标完成百分比、资金回笼率、销售未偿账期以及坏账损失发生率等指标对应收账款进行分析。

(2) 规范预收账款管理,合理制定销售价格。转型煤化工企业应根据煤化工市场情况和销售策略,强化预收

账款管理,通过制定合理的信用政策,在支付给对方一定的提前支付激励的同时争取相应预收账款限额,弥补转型初期的资金供应不足问题,提高企业营运资金的流动性。定价问题除了由宏观市场决定的因素外,业务部门也应通过提高自身产品的独特性,提高与下游经销商或产品使用方的议价能力。同时,业务部门要跳出单一销售产品的定位,在业财融合的背景下同步实现业务产品生产、核算和监督的职能。财务部门通过为业务部门提供相应的数据,不仅涵盖企业自身生产销售过程中累积的财务指标,还包括同行业竞品的定价与销量,为销售定价提供前端财务数据的支持。在对销售产品定价的过程中,评估各个新产品的成本费用,同时将其纳入产品定价决策中,从而加强对价格制定以及预算执行情况的监控和分析。

(3) 明确客户群体,拓展销售渠道。加强市场调研,优化客户与供应商关系,主动适应市场需求的变化和客户需求多样化,明确客户群体。加大对市场潜在客户的多维度数据分析,结合收款方式、货款回流效率以及客户稳定性,深入明确市场需求的同时划分目标客户群体,为制定有针对性的营销策略奠定基础。并结合市场调研结果,制定差异化的产品定价、促销和品牌传播策略,提升产品竞争力。同时,拓展多元化的销售渠道,包括线上和线下渠道的整合,减少对单一市场的依赖,降低市场波动对企业的影响。除传统的销售模式外,积极开拓电商平台、代理商渠道等新的销售渠道,提高新型煤化工产品的销售覆盖面和产品曝光度,增加绿色化工产品的销售机会,提高销售收入。

责任编辑 李斐然