第一章　　绪论

营运资金是对流动资产和流动负债的统称。营运资金、长期资产投资、长期资本筹集与股利分派共同构成了企业财务活动之总体。就日常的财务活动而言，人们主要接触的是营运资金，因而营运资金管理成为企业最大量的一组理财活动。本书将对营运资金管理的基本内容进行全面介绍。为便于以后各章的展开，我们在第一章中就营运资金、营运资金周转、营运资金管理的意义与重要性、营运资金管理的内容与组织、营运资金管理的目标、营运资金管理的指导性观念等问题逐一做了介绍和分析。这些问题是学习和理解以后各章的基础。

第一节　营运资金

营运资金的概念包容了流动资产和流动负债，体现为整个资产负债表的上半部，并在诸多方面与其他财务报表密切相联，其触角几乎可以延伸到企业生产经营的各个方面，因此，这就使得营运资金管理成为一般企业日常处理最多的一组理财活动。营运资金管理的内容包括许多方面和领域，它们构成了本书的全部内容。为了便于全书内容的展开，我们在本书第一节中将对营运资金首先作一介绍。其中，对营运资金的介绍又是以流动资产作为起点的。

一、流动资产

流动资产是企业总资产的一个组成部分。按照目前广为认可

的说法，企业总资产可以按照流动性划分为流动资产和长期资产（又称为非流动资产,包括长期投资、固定资产、在建工程支出、无形资产、递延资产和其他资产）两大类。流动资产是指那些可以在一年内或长于一年的一个营业周期内变现的资产。依此标准，企业流动资产主要包括以下几类项目。

(一)现金

现金概念有狭义与广义之分。狭义的现金概念通常仅指企业财务部门的库存现金，包括纸币和硬币。广义的现金概念则是指所有可以即时使用的支付手段，是对库存现金、在途现金、业务周转金、支票和汇票、各种银行存款等项目的总称。这些项目的差别只是在于存放地点和外观形式上的不同，实质上都是企业流动资产中的货币形态部分，因而过去人们也习惯上将其称为货币资金。在本书中，我们一般都是采用的广义上的现金概念。

作为随时可用的支付手段，现金是一种比较特殊的财务资源。与其他流动资产项目相比较，现金具有最强的流动性，可以随时向任何方向或项目上流动，并体现为两次资金循环的连接点，因此，企业需要持有一定的现金余额。但是，现金又是一种不能或很少能提供收益的资产，而且收支保管中又易于出现差错，因而企业又不宜过多拥有现金。也就是说，企业应该寻求最佳的现金持有额度并以此掌握日常现金余额。

(二)短期投资

短期投资是指各种可随时变现或转卖的有价证券投资以及期限不超过一年的其他投资。其中，由于有价证券所具有的高度流动性和相对稳定性的收益，因而一般企业的短期投资都是以有价证券（包括期限少于一年的短期有价证券和可随时转让的中长期有价证券）作为主体形式的。

企业之所以进行短期有价证券投资，主要原因在于：企业生产经营中有可能形成此时的现金多余和彼时的现金短缺，现金暂时

多余时停留在货币形态上是很少有收益的，从而便会形成资金的闲置浪费，当然，将其投资于长期项目又可能会影响不久的现金需求。鉴于此，许多企业都会选择有价证券作为暂时的投资对象，一来可以赚取一定的投资收益，二来可以在需要现金时随时将有价证券变现。

（三）应收帐款

应收帐款是指企业由于生产经营以及其他活动所导致的应收及预付款项。应收帐款的具体项目有很多，包括：由于对外销售商品或劳务而导致的应收销货款和应收票据；由于订购商品物资而形成的预付帐款（预付购货款）；由于提前支付应由本期和以后各期受益的费用项目而形成的待摊费用；以及由于上述之外的其他原因的应收和预付而形成的其他应收款。

应收销货款是应收帐款中的主体部分。企业之所以会产生此类资产，根本原因在于商业信用的广泛使用，直接原因是企业扩大销售而采用赊销策略以及市场竞争的结果。较高的应收帐款总是伴随着较多的销售收入，但是，持有应收帐款又会导致包括坏帐损失在内的一系列的成本，因此，企业应根据自身的情况、客观的经济环境和客户的信用状况，合理把握应收帐款的总体规模和具体的赊销对象。

（四）存货

存货是指企业在生产经营过程中为销售或耗用而储备的资产，包括库存及在途商品、产成品、在产品（如生产加工企业的正处于制造过程的在产品、半成品及中间产品，建筑施工企业的未完工程等）、原料及主要材料、燃料、辅助材料、物料用品、包装物、低值易耗品等。在工业企业中，人们又经常把存货分成三类：一类是供应采购过程形成的材料存货，又称储备资金（占用）；一类是处于生产过程中的在产品存货，又称生产资金（占用）；一类是生产加工完成处于待售状态的产成品存货，又称成品资金（占用）。商业企业中

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

的商品存货又常称为商品资金（占用）。

存货是企业生产经营过程得以维继的支撑，而且，大批购进存货也会减少订货成本并有可能享受到折扣，因此，许多企业还是会拥有相当数量的存货的。不过，鉴于存货储备会发生库存费用和储存损耗，存货储备也会占用大量资金并引发利息支出和机会成本，也有的企业开始考虑即时性（Just-In-Time)管理,将存货控制在最小的限度之内，直到接近或等于零。

流动资产尽管具体形态多样，但是，它们共同的本质特征在于：所有的流动资产都具有相当高程度的流动性。流动资产的高度流动性就表现为流动资产要么是货币，要么能够快速的转换为货币：有价证券可以随时售出；其他短期投资和应收帐款可以在数月内收回；存货销售后或通过应收帐款或直接收回货币。流动资产高度的流动性不仅仅是它区别于企业其他资产的标志，更关键的在于它是企业生产经营过程得以维继和免遭破产的基本保证。当然，如果进一步分析的话，我们也能看出，正是流动资产各项目的不断流动和转换，企业才能不断实现销售收入和利润。

二、流动负债

流动负债是企业总负债的一个组成部分。同资产一样,企业的所有负债也可以根据流动性划分为流动负债和长期负债（包括长期借款、应付债券、长期应付款等)两类。这里的流动性实际上指的是债务的偿还时间或者说持有期限，而衡量资产的流动性指的则是资产的变现能力与速度。具体来说，流动负债是指那些需要在一年内或长于一年的一个营业周期内偿还的债务。依此标准，企业流动负债主要包括以下几类项目。

(一)短期借款

短期借款是指企业为解决短期资金周转的困难而向银行或其他金融机构借入的期限在一年以内的各种借款。

(二)商业信用债务

商业信用是指在商品交换过程中企业之间延期付款或预收货款而形成的借贷关系，也即商品运动与货币运动相脱离后所出现的一种债权债务关系。由于商业信用是企业间由于购销活动发生而自然形成的一种直接融资，因而人们又常称其为自然筹资。

在商品购销过程中由于使用商业信用而形成的流动负债有三种:应付帐款、应付票据和预收帐款。其中,应付帐款是一种欠帐式的信用，是指企业因购买商品或劳务的过程中而结欠应付供货商的货款；应付票据则属于票据信用，是指企业在购买商品过程中采用商业汇票等结算方式而向供货单位承兑或委托银行承兑的票据；预收帐款是企业作为销货方取得的信用，是指企业根据购销合同在交货前向购货方收取的带有定金性质的那一部分货款。预收帐款的清偿是通过商品转移实现的，而应付帐款和应付票据则通常是依靠现金的交割来结清的。

(三)应计项目

应计项目又称应计未付项目，是指企业在生产经营过程中以及组织利润分配时所产生的，已经计提而尚未以现金支付的各种债务项目。按照我国现行有关法规的规定，一般企业的应计项目包括应付工资、应付福利费、应交税金、应付利润(股利)、其他应交款、预提费用等。总的说来,应计项目数额一般不大,期限也不长，可望利用的程度取决于生产经营规模及其营运状况。不过，应计项目作为一种资金来源的使用通常是免费的。

同流动资产相类似，流动负债的根本特征也是在于其流动性，即所有的流动负债均应在一年或长于一年的一个营业周期内偿还。流动负债的区分是很有意义的。将流动负债与长期负债比较，可以看出企业近期的债务结构和还债压力；将流动负债与流动资产比较，则可以反映企业目前的还款保障和偿付能力。

三、营运资金

从质上看，营运资金概念是对企业流动资产和流动负债的统称，是对企业所有短期性财务活动的统称。由流动资产和流动负债的特点决定了整个营运资金当然也是以流动性为其基本特征，也要伴随生产经营活动的进行处于不断的运动之中。

从量上看，营运资金又常被称为营运资金净额或净营运资金，它是企业流动资产减去流动负债的差额。这是用来表达企业的流动性和偿债保障的一个重要指标。只要流动资产超过流动负债，企业就拥有营运资金净额，它表现为许多流动资产所形成的一种备用库存，是衡量企业短期偿债能力的重要尺度。

绝大多数企业都必须拥有一定数额的流动资金净额。这是因为，流动负债的偿付是有期限的，各种营业现款支出的发生往往是不可避免的，但企业营业现款收入却有极大的不确定性，这就势必要求企业持有大于流动负债的流动资产。唯有如此方可保证企业的流动性和安全性。

作为一种绝对额指标，营运资金净额被用于考察企业的流动性和偿债能力有时难免失之偏颇。为此，人们创立了流动比率和速动比率这两个相对指标，在营运资金净额之外对流动程度作进一步的描述。这两个比率的计算公式为：

$$\text{流动比率}=\frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}}\times 100\%$$

$$\text{速动比率（酸性试验比率）}=\frac{\text{现金}+\text{有价证券}+\text{应收帐款}}{\text{流动负债}}\times 100\%$$

或

$$=\frac{\text{流动资产}-\text{存货}}{\text{流动负债}}\times 100\%$$

流动比率所要表明的是，流动资产可减少到何种程度而仍然足以偿付企业的流动负债。

流动资产的各个组成部分的流动性是不同的，但流动比率却将它们混杂在一起，因此便考虑在流动资产中扣除流动性最差而

且往往占比重最大的存货之后与流动负债相比较，这就形成了速动比率。其中，扣除存货之后的流动资产称为速动资产，主要包括现金、有价证券和应收帐款等项目。

表达和衡量企业的流动性与偿债能力,除了营运资金净额、流动及速动比率外，还有其他一些财务指标。我们将在第七章再作介绍。

第二节　营运资金周转

一、营运资金周转的基本模式

营运资金从货币形态出发，经过一系列环节之后又回复到货币形态的过程，被称为营运资金循环。对持续经营的企业来讲，由于生产经营的不断进行所导致的营运资金循环周而复始、往复不止，就形成了营运资金周转。营运资金周转就是被无限延伸了的营运资金循环。

(一)流动资产周转模式

在全面地介绍营运资金周转之前，我们首先对流动资产的周转作一分析。

按照投向的不同，企业流动资产投资可以被划分为生产性投资、经营性投资和证券性投资三部分。相应地，各种不同的流动资产投资的周转方式也就迥然不同。

生产性流动资产的周转方式是 从货币形态(现金)开始,伴随着企业供应、生产、销售的依次继起,分别转化或体现为材料、在产品、产成品、应收帐款等形态,最后又回到货币形态上来,如此不停顿地循环。如图 1—1 所示。

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

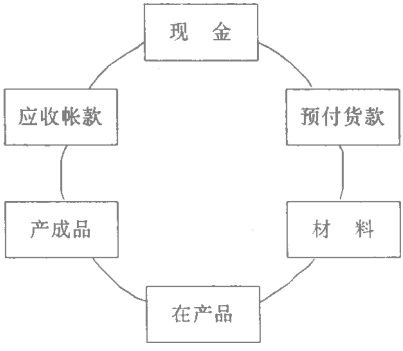

图 1—1 生产性流动资产的周转（工业企业）

经营性流动资产的周转方式是：从货币形态开始，伴随着企业购进、销售过程的依次继起，分别转化或体现为库存商品、应收帐款等形态，最后又回到货币形态上来，如此不停顿地循环。如图1—2所示。

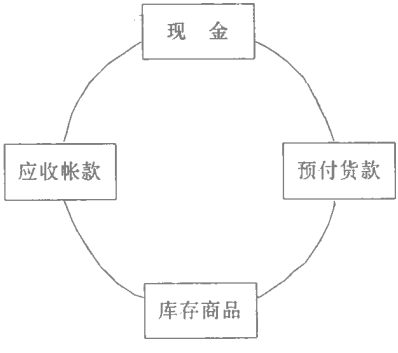

图 1—2 经营性流动资产的周转（商业企业）

证券性流动资产的周转方式是：从货币形态开始，通过投出转化为短期有价证券，在需要时要通过抛售或其他回收手段使其重新收回货币。一旦有暂时闲置的现金，企业就应使这种循环不断地进行，从而谋求货币资产的最充分利用。它的周转方式是比较简单和直观的。如图 1—3 所示。

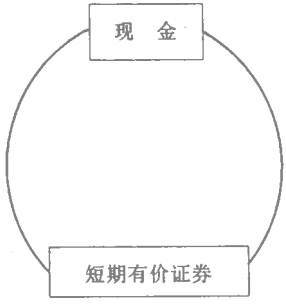

图 1—3 证券性流动资产的周转

对一般的工商企业来讲，生产性流动资产周转和经营性流动资产周转是其流动资产周转的主体，因此在本节着重讲述这两种流动资产周转，尤其是前者。

(二)营运资金周转模式

通过对流动资产周转模式的考察，我们已经建立起了对营运资金周转的初步认识。下面我们把流动负债等因素考虑进去，描绘整个营运资金的相对完整和全面的周转模式，如图 1—4 所示。

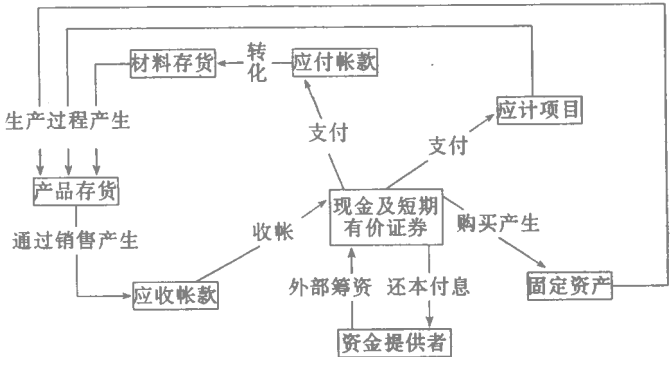

图 1—4 营运资金周转

为使该图相对简单一些，我们对某些营运资金项目作了简化

处理，例如，现金与短期有价证券被合并在一起。通过图 1—4 ,我们能够看到营运资金周转的完整模式：首先，通过短期借款、长期借款、投资者投入等方式取得现金资源(现金及短期有价证券）然后，以现金支付由外购商品劳务而形成的应付帐款（以及应付票据等),由使用职工劳动等而形成的应计项目(如应付工资、应付福利费等等），购买作为劳动手段的固定资产；由于形成应付帐款的赊购导致了材料储备，现金对债务的偿还使我们看见了如图 1—1 中所示的由现金向材料存货的转化；由于生产过程的进行，材料存货转化为产品存货；产品对外出售，又使流动资产形态转变为应收帐款；应收帐款的收回相应转化为现金；最后，将现金资源以还本付息的方式退还资金提供者。这种运动过程也是不停顿地循环进行下去的。

图 1—4 仍然不是尽善尽美的，它仍然是一种粗线条的描绘。事实上，许多环节、每一营运资金项目内部都还有可能存在更为细致的运动轨迹和更为具体的环节。例如，现金的运动包括现金流入和现金流出，现金流入和流出又可分为营业活动的和非营业活动(如筹资),其中,规模较大的企业里营业活动的现金流动又可细分为几个环节 首先,由各个收款中心在各地收取货款 然后,再由总部进行资金调度,实现向集中银行(总部所在银行)的现金转移 再次，如果企业分设多个支出帐户的话，再由集中帐户向各支出帐户分拨 最后,由各支出帐户对外签发支票,完成支付行为。全面深入地掌握营运资金管理的内容和要求，必须很好地理解营运资金周转的整个流程和每个环节内部的具体运动情况。

二、营运资金周转的基本特征

为了使读者对营运资金周转有一个更为深刻的认识，在描述了流动资产或营运资金周转的基本模式之后,我们再对其周转的基本特征作一简单介绍。这些基本特征主要表现在以下几个方面：

1. 运动性。营运资金周转首先体现为一种运动，一种依托于实物流动的价值运动。无论何种形式的营运资金周转，它们总是持续地依次通过各个环节进行往复运动。营运资金的生存即在于运动。否则，一旦出现呆滞，企业的生产经营过程就会停止，存在于实物资产上的价值就会逐渐消失，所谓流动资产、营运资金和营运资金周转亦不复存在。

2. 物质性。营运资金周转过程，实际上体现为一种资产的消耗和另一种资产的生成。无论具体运动形式如何，物质内容总是显而易见的。绝不存在脱离实物流动的虚幻的营运资金周转。但是，不管营运资金采用哪一种资产形态，我们总是要把它抽象为一种相对独立的价值运动。

3. 补偿性。营运资金周转是一个资金不断被消耗尔后又不断地予以补偿的运动过程。每种旧资产的消失都必然会有一种新资产形成。营运资金的周转运动绝不会导致资金价值的丧失，总会有相应的物质内容补偿它的价值。否则，周转规模就会萎缩甚至终止。

4. 增值性。营运资金周转绝不仅仅是一种形态向另一种形态的简单过渡。在营运资金的周转过程中，劳动者的剩余劳动不断被吸收，剩余劳动时间内为社会创造的价值作为各循环阶段上的新内容，使营运资金每经过一个循环周期都出现一个价值增值额，也即我们通常所说的利润额。增值性是营运资金周转存在和延续的根本动力。正是由于这一突出特征才使得营运资金周转富有意义。

三、营运资金周转的内在要求

从前述的周转模式图示中不难看出，营运资金周转欲协调和持久地进行下去，就必然要求营运资金各项目在空间上合理并存、在时间上依次继起并实现消耗的足额补偿。

1. 空间上合理并存。空间上合理并存，要求企业营运资金的

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

各项目同时存在,合理配置,资金结构处于一种良性状态。为此,企业必须根据自身实际情况，认真寻求合理的流动资产项目结构，并使平日的营运资金周转努力遵从这种结构。否则，项目间畸高畸低，势必影响到营运资金的正常周转，严重时甚至还会使营运资金周转停顿。最近几年不少企业出现的产成品积压和应收帐款居高不下所致的周转困难即是典型实例。此外，讲求空间上合理并存还必须考虑到营运资金与长期资金特别是固定资金的搭配问题。事实上，研究营运资金的内部项目配置也必须建立在一定的固定资金运用的基础上。

2. 时间上依次继起。时间上依次继起要求企业营运资金的各项目之间转换应管道顺畅，速度较快，一种资产的消失和另一种新资产的形成基本上同时实现。这就要求企业努力抓好生产经营的各个环节,并使各环节有机地联 系为一个整体。否则，一旦某一环节出现问题，资产转换机制出现故障，营运资金周转就必然会停顿下来。

3. 消耗予以足额补偿。在营运资金周转进程中，上一环节或上一时期的资产消耗必须在下一环节或下一时期里予以足额补偿。考察这种补偿程度时，我们不仅要看到货币形式的补偿，更应保证实物补偿和生产经营能力的补偿。在物价频繁变动时期更应如此。否则，营运资金的周转规模和企业的营业规模就会逐步萎缩；严重时就会招致停止。前几年我国出现通货膨胀后，许多企业都未能实现足额补偿，结果致使目前不少企业依靠原有营运资金难以维持既有的生产经营规模，不同程度地出现营运资金的紧张局面。

第三节　营运资金管理的意义与内容

企业的理财活动根据特点的不同可以划分为营运资金管理、

长期资产投资（资本支出）管理、长期资产筹集管理和股利分派四类。由于股利分派在相当大的程度上体现出了长期资本筹集的特点，因而也有人将其并入到长期资本筹集管理中而相应地把理财活动分成三类。无论如何划分，企业日常理财活动中所从事的最大量的工作就是营运资金管理。

一、营运资金管理的意义与重要性

(一)营运资金管理的意义

营运资金管理在整个财务管理乃至企业管理中具有重要的地位。无论从理论上看还是从现实工作中观察，加强营运资金管理都具有重要意义。

营运资金是企业资金总体中最具活力的组成部分。企业生存与发展在很大程度上甚至可以说在根本上是维系于营运资金的管理和运转情况的。只有营运资金不断处于良好的管理和运转之下，企业才能得以生存,才有发展的基础,企业的目标(无论如何界定)才能有实现的可能。首先，营运资金周转是固定资金乃至整个资金周转的依托。这是因为，固定资产的周转是通过其价值分次转移到产品价值中去并在销售收入实现之后予以补偿的反复进行实现的。营运资金周转才能带动固定资金周转，也才能使企业的整个资金实现周转。其次，营运资金周转是企业生存与发展的基础。只有营运资金正常周转，企业才能保证供产销各个阶段的维继，才能实现销售收入并补偿生产经营中的耗费，才能赚取一定的收益，并进而用于未来的发展。显然，没有营运资金的良好运转，企业的生存与发展将是不可能的，人们为企业界定的各种各样的目标也就无从谈起实现的问题。

(二)营运资金管理的重要性

营运资金管理所具有的如上所述的理论意义使得企业应该对其非常重视。即便从现实中出发，我们也能找出许多有说服力的证

据表明营运资金和营运资金管理的重要性。

1. 相当多的资料表明，营运资金在企业总资金中占有很大比重，有些企业能占到半数之上，而且一直处于一个不断变动的过程中，因而企业管理当局特别是企业的财务领导人往往把主要精力放在营运资金而不是固定资金上。对中小型企业来讲尤为如此。虽然中小企业可以通过租赁等方式减少它们在固定资产上的投资，但业务经营的需要却使它们无法减少在诸如现金及银行存款、应收帐款和存货上的投资；而且，中小企业很少参与资本市场，国家扶植也相对较少，它们更多地依靠诸如短期贷款、应付帐款等筹集资金。于是，营运资金管理便成为中小企业关注的焦点。

2. 尽管营运资金项目占到了资产负债表的上半部，但是，营运资金的存量与流量更决定着损益表和财务状况变动表或现金流量表。损益表中的大部分项目都与营运资金项目相伴而生，至于现金流量表更是直接对营运资金项目的列示。可见，营运资金管理的质量将直接决定着财务报表所披露的企业形象。既然外部各利害关系集团或个人都非常注重财务报表及其分析，那么，作为受托经营的企业管理当局也必须重视营运资金并管好营运资金。

二、营运资金管理的内容与组织

(一)营运资金管理的内容

营运资金管理的内容可以从不同的角度来进行归纳。

从管理对象上看，营运资金管理的内容包括对流动资产的管理、对流动负债的管理及其协同管理(整体管理)。

从管理工作环节上看，营运资金管理的内容应该包括营运资金预测、营运资金决策、营运资金计划、营运资金控制、营运资金考核与分析等部分。其中，营运资金预测是指对营运资金的未来运行情况所作的科学估计和推测；营运资金决策则指对预测所提供的各种备选方案进行的优化选择；营运资金计划则是对决策方案进

行的预先安排、说明和规定；营运资金控制则是对营运资金的日常运行情况和计划执行情况所组织的指导、协调、调节、监督 营运资金考核与分析则是对营运资金运行和管理情况所作的评价与总结。

我们非常赞同这样的观点：营运资金管理更像一个各项目管理的大拼盘，而很难形成一个具有精确的系统性的科学体系。本着这样的思路，本书在先对营运资金及其管理作一总体介绍之后，按照现金管理、短期投资管理,应收帐款管理、存货管理、短期筹资与流动负债管理、营运资金整体管理（主要是营运资金政策和营运资金计划）的顺序分章讲述。第二到六章是对营运资金的各类目逐一做的专门介绍，第七章连同第一章是从总体上阐述的，其中第七章主要是涉及的是营运资金各类目间的整体协同管理方面的政策与计划问题。

（二)营运资金管理的环境

营运资金管理的环境是指企业在从事营运资金管理的过程中所面临的各种能够影响到营运资金组成、运转及其管理的客观条件和因素的统称。考察营运资金管理，必须对其所处的相关环境有所了解。应该说,从制定管理目标到实施管理活动包括预测、决策、计划、控制、考核与分析等都必须以一定的环境为前提。这些环境因素可分为以下两类：

1. 企业外部环境。主要包括：

(1)政治与社会环境,具体又包括国家的政治局势、政策、法律与行政规定、国家之间的关系、地区之间的协作、社会安定程度、政府机关的办事效率与工作作风、整个社会的向上进取精神等。

(2)经济环境,主要包括 第一,经济结构,不同的经济结构势必影响到企业流动资金的占用比例、周转速度、资金来源乃至盈利水平；第二，资源条件，特别是资源的充裕程度与质量高低直接影响到流动资金内部结构，并进而影响到流动资金周转是否顺畅；第

三，财经政策、法规与法律，特别是直接影响到流动资金的各种政策、法规与纪律 第四,金融形势,这是流动负债、现金及银行存款、短期投资甚至应收帐款管理中的一个不可或缺的环境因素；第五，市场机制，特别是商品市场、资金市场等直接影响到流动资金的市场因素 第六,财政、税收、价格因素 第七,投资环境 第八,经济体制改革的势头与走向 第九,对外贸易 第十,科学技术在生产经营中的应用程度。

2. 企业内部环境,主要包括：

(1)本企业生产经营的性质和特点，包括所处的行业、生产经营能力与生产经营组织、产品质量与市场销售情况、本企业竞争对手的势力水平等。

(2)本企业管理水平，包括各环节业务管理水平及其衔接、劳动生产率、财务管理状况、各级干部职工的素质等。

(3)本企业的生产经营和资本规模。不同规模的企业，在营运资金的地位、筹资能力与结构等诸多方面都会产生很大的差别。

(4)本企业的内部机构设置,包括企业最高行政管理当局的分工、各职能部门的权责划分、财务部门的地位与作用等等。

(5) 固定及长期资金状况，包括投向与投资结构、对营运资金配套的要求情况、筹集及偿还情况、为流动资产提供部分的多寡等因素。毫无疑问，这是与营运资金管理最为密切的一个环境因素。

(三)营运资金管理的组织

营运资金各项目的增减变动受到诸多环境的影响，并同时体现为生产经营过程中某些侧面或长期资金中某些项目的增减变动。换言之，营运资金及其管理中的大部分问题可以这样来看待：既是企业内部的问题，也是涉及到企业外部的问题；既是财务问题,也是生产经营问题 既是营运资金问题,也是长期资金问题。既然如此，营运资金管理活动的组织与开发，必须在以财务部门为主导的基础上，同时联合相关的各职能部门和有关人员共同承担。

我们举一个简单的例子来说明。当某企业从外部赊购一批商品时，从赊购谈判和签订合同开始到付清货款为止，虽然可能时间并不长,但肯定要涉及到财务部门、供应(购货)部门、会计部门等多个部门。营运资金各项目管理中的许多问题都是如此。可以说，营运资金中的决策以及决策的实施大都属于多维性的。因此各部门间的合作和协调是必要的。企业管理当局在进行部门机构设置和权责划分时必须充分考虑到这一点。财务部门在主导营运资金管理的过程中更应考虑到这一点，要以会计部门提供的信息为基础，同各有关部门密切合作，从而管好营运资金的所有项目和各个方面。

财务管理部门内部应该在财务经理的统一领导下进行合理分工，建立明确的岗位责任制。岗位的设置可以根据企业具体情况而定，但这样几个基本岗位是必要的：(1)现金管理。现金管理岗位负责现金的收进、现金的内部调度与转移、现金的支出、现金持有额度的制订、短期投资、短期借贷以及企业与银行之间的关系。(2)信用管理。信用管理岗位负责信用政策的制订、应收帐款总额控制、赊销对象的确定、收帐管理。(3)存货管理。存货管理岗位负责包括购买商品材料、生产过程中的在产品存货以及完工产成品等相关的财务决策。在有些情况下，将存货岗位分解为两到三个岗位，并承担起相关的负债管理职责也是科学的选择。例如，设置购货岗位同时承担商品材料赊购和应付帐款管理的职责。(4)负债管理。负债管理岗位负责各项流动负债的统一政策以及前述有关岗位职责之外的其他个别负债。实际上，把负债岗位分解到相关的流动资产岗位上去的作法也是具有科学性的。诸如此类的岗位设置和明确的职责划分是必要的，它将有助于提高营运资金管理的效率和效益，至于各个岗位是一人承担、几人承担甚或几岗一人倒是次要的问题。在规模较小的企业里,岗位细分可能是不经济的,也基本无此必要，但是，按照营运资金管理中各类内容的内在规律和特征

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com