

对现金周转管理的战略思考

广东五邑大学管理学院 容少华

【摘要】 本文着重讨论了现金周转模式的战略要素,并在此基础上对企业战略经营进行了研究,以期为企业经营与发展提供借鉴。

【关键词】 现金周转模式 战略 要素

战略是企业创造价值的思维框架和概念化的模式,在这种概念化的模式下,经营者能够识别竞争环境的变化为企业带来的机遇,控制不利因素给企业造成的风险,形成将产品服务与利润结合起来的盈利模式,推动企业不断成长。在企业战略思维框架中,现金流量是企业战略的基本要素,是推动企业成长的基本动力。现金周转管理将现金流量与企业的其他资源结合起来,为企业进行全面战略性思考提供了线索。

从形式上看,现金周转模式似乎与其他现金管理模式如成本分析模式、存货模式、随机模式等没有什么区别,都是用来确定现金最佳持有量的管理模式,一般财务人员进行现金管理时也是这么认为的,即现金周转期=存货周转期+应收

账款周转期-应付账款周转期。依据企业过去经营的财务数据,并假定企业经营和财务状况能够持续下去,预测企业下一个完整的现金周转期,再根据年现金需要量预测值确定企业的现金最佳持有量。然而,从实质内容来看,只要不是机械地应用现金周转模式,不是以确定最佳现金持有量为目标,就不难发现这种模式在本质上不同于现金的其他管理模式。根据实质重于形式原则,在现金周转模式中隐含的战略要素是企业经营中不可忽视的商业要素,问题的关键是我们如何认识和把握这些隐含的战略要素,为企业长远发展提供战略框架。

一、关于现金周转期计算公式的战略思考

1.公式中的时间要素。同其他现金管理模式相比,现金

1.考虑自身风险偏好及企业整体环境。投资者在进行投资决策时,只有将上市公司收益质量和自身风险偏好以及企业的整体环境,如国家宏观政策、国际国内政治气候等方面的影响结合起来,才能做出恰当的决策。

2.特定分析与全面评价相结合。在对上市公司收益质量进行分析时,应做到在全面评价的基础上选择特定项目进行重点分析,并将全面分析结论和重点分析结论相结合,以保证分析结果的合理有效。例如,当被评价公司的收益在某一方面存在严重的质量问题时,即使在其他方面很好,也不值得信任。

另外,除了合理运用上述分析思路,还可以运用会计学、经济学、管理学等多门学科的知识,从其他角度分析收益质量,以获取更有价值的信息。投资者可以根据自己对各种因素的不同判断,对不同评价结果赋予不同的权重,通过将每种方法得出的分析结果和权重相结合,得出对公司收益质量的整体评价结果。

主要参考文献

- ①王秀丽,张新民.企业利润结构的特征与质量分析.会计研究,2005;9
- ②王庆文.会计盈余质量对未来会计盈余及股票收益的影响.理财者,2005;4
- ③葛家澍,黄世忠.安然事件的反思——对安然公司会计审计问题的剖析.会计研究,2002;2

政策对利润的影响,分为会计政策选择和会计政策运用两个方面。收益质量高的企业,其会计政策应该是持续、稳健的,该政策对公司财务状况和净收益的计量是谨慎的。所以,选择能够产生较多利润的会计方法,被认为是冒险的会计政策;选择能产生较少利润的会计方法,被认为是保守的会计政策。投资者在分析过程中还应特别重视会计政策的变更。美国财务会计准则委员会(FASB)把会计政策的一致性和可比性列为财务报告的基础质量特征。如果改变了一致性和可比性,就必须进行充分披露。有关会计政策和会计估计的信息,应当在会计报表附注中进行专项披露。根据这些信息,投资者可以对公司的收益质量的某些方面做出判断。

5.审计报告分析

审计报告是审计机关实施审计后对被审计单位的财政收支、财务收支的真实性、合法性及其效益发表审计意见的书面文书。作为审计结果的最终载体,审计报告是审计机关对外发布的审计法律文书,可以为收益质量分析提供重要依据。

二、上市公司收益质量分析应注意的问题

对收益质量进行分析是一项主观性很强的工作,目前还没有一种比较客观、可以量化的统一评价方法。因此,风险偏好不同的分析者对同一上市公司分析得出的结论可能不同。而且收益质量分析仅仅是对上市公司整体投资质量评价过程中要考虑的因素之一。在运用上述分析方法对上市公司收益质量进行分析时,应注意以下一些问题:

周转模式加入了时间因子即周转期,在信息技术和网络技术飞速发展的时代,所有企业成本降低的努力将使低成本竞争战略逐渐失去往日的辉煌,时间已成为现代企业竞争的战略要素。

现金周转模式与其他现金管理模式相比的优势在于:时间因子被纳入了财务管理人员的视野,从基于成本的竞争模式转向基于时间的竞争模式,在考虑和实施一种理财理念,一个投资项目,一类产品服务,一项技术方法时,基于时间的竞争模式不只是考虑成本因素,更重要的是关注时间与成本之间的有效均衡,在有效均衡中寻找企业价值最大化实现的有效途径。

优秀的经理人员将企业组织看成是一个巨大的反馈回路,以确定用户需求为起点,以满足用户需求为终点,无论是采购材料、加工产品、开发新产品,还是将产品推向市场、提供服务,业务流程越长越复杂,越需要迅速灵敏地对用户的需求做出反应,也就越能形成高附加值的战略竞争优势。产品变现的速度就是这些能力的综合体现,是基于时间竞争模式的体现。

2. 应收账款周转与存货周转要素。现金周转模式将现金流量与存货管理、销售管理连接起来,将流动资金投入与流动负债融资结合起来,为企业价值创造提供了战略线索。如何加速存货和应收账款的周转不仅是企业日常管理需解决的问题,更是企业战略经营的集中体现。

按照存货和应收账款管理的传统思维模式,存货周转率过高,可能是因为没有按经济批量订货,这样将加大企业经营成本,影响企业的获利能力;应收账款周转过快,可能是因销售信用政策过严,使企业丧失部分市场份额而得不偿失所造成的。但战略思维将打破这种思维惯性,为什么不可以既保持较高的存货周转率持续降低经营成本又加快应收账款变现速度,而且不影响企业竞争能力和盈利能力呢?现代战略管理理念以及现代信息技术为存货与应收账款周转的战略管理提供了支持。物流管理、价值链管理、战略联盟、电子货币交易等使企业有条件、有能力在存货和应收账款的管理方面展开战略运营。

存货周转管理与应收账款周转管理不同之处在于:存货周转管理存在于企业内部,是企业内部的管理;应收账款周转管理存在于企业外部,是涉及客户关系的管理。内部管理相对容易,受市场环境变化的影响较小,各种物流管理技术和信息技术的发展为存货周转管理提供了强有力的支撑。如何在物流管理和信息管理方面进行投资,也是企业战略经营的集中体现。

3. 应付账款周转要素。如果说现金周转模式的存货周转涉及企业内部资产管理,应收账款周转关乎企业外部资产管理,那么应付账款周转则是关于企业如何应用商业信用管理的问题。

获得更长时间的免费信用需要企业其他资源的支持,如市场品牌、竞争地位、核心能力、财务实力等,这些是企业长期战略经营所形成的,有了这些强有力的资源支撑,企业在与供货商的博弈中就可以处于优势地位,从而可以延长付款时间,甚至可以对付实现零库存管理。

中裕摩托车是一个以整车组装出口为导向的企业,其摩托车和发动机行销世界80多个国家和地区。由于企业在发动机和海外市场营销方面有着比较优势,在同摩托车零部件供应商谈判时,中裕在应付货款支付条件和价码方面处于优势地位。首先中裕要求零部件供应商将摩托车的零部件存放到中裕相应的仓库里,但这不能作为中裕已经购买了这些零部件的确认依据,只有当这些零部件进入摩托组装线时才能开始确认购买。然后再以进入组装线为起点商讨延迟付款时间。这样做的结果是存货从形式上看不是零库存管理,从实质上看却实现了存货零库存管理。即只要整车实现以销定产,加快整车销售的应收账款周转,企业就可以充分利用零部件的商业信用,在放慢应付账款周转速度的同时实现存货零库存管理,为实现股东价值最大化做出贡献。显然,应付账款周转的管理也同其他周转管理一样,需要借助企业经营战略平台来实现。财务人员如果只从财务角度思考如何提升或者降低周转率问题,那只能是“头痛医头,脚痛医脚”,不能实现企业价值长期最大化的目标。

二、相关建议

1. 现金流量、周转率、利润、增长率等财务要素是企业经营战略的基本要素。若要使这些要素能够为企业谋利,还需要增加顾客这个关键的商业要素。战略经营就是要长久地保持“顾客”对企业的忠诚,长久地为顾客创造价值,在向顾客转移价值的过程中,为企业创造利润。关键问题是企业必须根据自身的竞争优势和竞争环境提供的机会,并将这些商业要素紧密地结合起来,形成长期的战略关系和模式。现金周转模式为连接这些要素提供了一个分析和评价的模式。尽管所有的连接是直接的,有的则是间接的,但模式却是企业战略分析的起点,也是企业战略评价的终点。

2. 现金周转模式不仅适用于企业的总体分析和评价,也适用于企业单一产品的分析和评价。如果能够准确地测算出单一产品的存货周转率、应收账款周转率以及应付账款周转率,就不难发现哪些产品占用了企业大量资金,哪些产品很少占用甚至在为其他产品提供资金支持 and 为企业创造可观的利润。

因此,现金周转模式为企业战略性的产品调整提供了有益的线索,对单个产品不同现金周转期的分析和评价,或许是企业战略变革的起点。

3. 关注现金流量而不只是利润、市场份额等。如果市场份额等不能支付企业的运作成本,且企业不能拥有正的现金流量,那么说明企业没有好的经营战略,需要进行战略调整。战略的基本要素不是产品和市场,而是能够不断地为顾客提供价值的业务流程,而企业的竞争能力就是在将业务流程转化为战略能力的过程中实现的。

主要参考文献

- ①韩伯棠,张平淡,郭怀刚.企业战略管理的战略思维比较.经济与管理研究,2001;5
- ②崔毅,邵希娟.现代财务管理.广州:华南理工大学出版社,2002
- ③李业,石冬冬.戴尔直销模式本土化研究.商业经济与管理,2004;1