

# 结合渠道理念与供应链理论 创新营运资金管理方法

李峰 于森林

(青岛酒店管理职业技术学院 青岛 266100 中国海洋大学 青岛 266100)

**【摘要】** 本文提出一种基于渠道理念与供应链理论结合的营运资金管理新方法,将渠道管理理念融入到供应链中,通过设立一个信息管理系统,将供应链中渠道的变动信息准确捕获分析,迅速制定相关决策,并将决策传递到采购部门、生产部门、销售部门和现金管理部门,各部门及时采取相应措施从而大大提高营运资金的管理效率。

**【关键词】** 营运资金管理 渠道管理 供应链管理 信息共享

营运资金是企业生存、发展和获利不可或缺的重要资源,企业只有合理地利用营运资金,完成“现金——资产——现金(增值)”的循环,才能实现企业经营目标。在营运资金管理方法上不同研究给予了不同结论,营运资金管理方法的总趋势逐渐从单纯的数学方法转向以供应链优化和管理为重心。

## 一、基于渠道理念与供应链理论结合的营运资金管理方法

分渠道思想进行营运资金的管理就是在将营运资金分为经营活动营运资金和理财活动营运资金的基础上,进一步将经营活动营运资金按照其与供应链或渠道的关系分为营销渠道的营运资金(成品存货+应收账款、应收票据-预收账款-

2008年金融危机以来,我国只对卖出股票征收印花税,买进股票不征收,这是暂时的,早晚要恢复。买入和卖出次数、金额、间隔时间可能不相同,成本可能也不相同,如何将它们合并计算?还有,买卖股票最小单位为1手100股。假设企业持有的股票价格为40元,如果企业需要6000元现金,卖1手差2000元,卖2手多2000元,这个问题如何解决?可见,企业转换的现金不见得和企业需要的现金完全相同,完全按照企业现金需要量决定卖出股票的数量是不可能做到的。

## 四、存货模式适用的假定条件实际经济生活中不存在

存货模式假定当现金用完之后再出售证券补充,再用完后补充,如此循环往复。然而,实际经济生活中,无论是个人、家庭,还是一个企业,都不能等到没有一分钱时才补充现金,多少都有一些机动储备,不然就会耽误大事。当企业需要现金时,主要是从银行提取现金,而不是靠卖股票过日子。银行存款主要来源于销售收入、回收应收款、银行借款等。只有在特殊情况下才需要卖出证券来补充。而存货模式把出售证券当成是企业获取现金的唯一源泉,大大违背了实际。它在实践中断然是行不通的,我国引进存货模式几十年以来,没有任何一个企业真正实施过它。实践是检验真理的唯一标准,实践中行不通的理论不是真理。

存货模式假定现金收入和支出都是均匀发生的,间隔时

应交税费)、生产渠道的营运资金(在产品存货+其他应收款-应付职工薪酬-其他应付款)和采购渠道的营运资金(材料存货+预付账款-应付账款、应付票据)。这种分类既能够将各个营运资金项目涵盖在内,也能够清晰地反映出营运资金在渠道上的分布状况。

所谓供应链就是由原材料加工为成品并送到用户手中这一过程中,涉及的合作企业和部门所组成的网络。这种网络上的节点是一个个独立的企业,联系这些企业的则是物流、资金流及信息流。供应链管理就是要对网络中的物流、信息流、资金流进行计划、协调与管理,实现各节点企业的协作配合,使

间也是相等的,这也不符合实际。如果企业的生产经营稳定,它对原材料的消耗也是均衡的,材料采购可以做到每次采购量相等,采购间隔时间也相同。而现金是所有资产中变化最大最快、流动性最强的资产,具有很大的随机性。材料的消耗可以是均匀的,但材料款的支出是一次性的,金额很大,在两次采购间隔时间中则不发生采购现金支出,有时还可以延期付款。现金的用途比存货要广得多,比如支付工资、设备款、管理费用、税金等,大部分不是天天均匀发生的,起伏变化很大。总而言之,现金和存货的收付规律不同,不能把存货模式照搬到现金管理中来。

## 五、不能照搬经济采购批量的计算演示图

上面已经论证了,转换成本不和现金持有量成反比关系,所以它的图像和材料订货成本的图像不相同,不是一条从上往下的反比例线,总成本线也就不是一条抛物线。存货模式的提出者和引进者不是从实际证券交易实践中搜集数据,然后描点画图,而是仿照经济采购批量的图像,根据自己的想象信手随意画出来的。成本分析模式的图像也是这样仿照经济采购批量的图像画出来的。如若把经济采购批量模式的图像当成是万能的而到处乱套,危害是相当大的。

## 主要参考文献

晏细尚.如何确定最佳现金持有量.财会月刊,2011;4

供应链整体在速度、柔性、质量、成本和服务等方面都得以优化,从而获得竞争优势。

笔者将渠道管理理论融入到供应链中,将在供应链中的采购渠道和营销渠道分别设立信息共享平台,在这两个平台之上核心企业再设立一个信息管理系统,通过供应链中渠道信息共享准确捕获采购渠道和营销渠道的变动信息,信息管理系统利用这些信息来分析企业的生产决策,同时对现金流量进行预测。然后信息管理系统迅速将生产决策传递到采购部门、生产部门和销售部门,让其分别做出相关准备,同时现金管理部门也会收到来自信息管理系统的提示,采取积极措施通过加强在外资金的回笼,合理地延长货款支付等手段保证资金链的畅通,大大提高营运资金的管理(如图1所示):

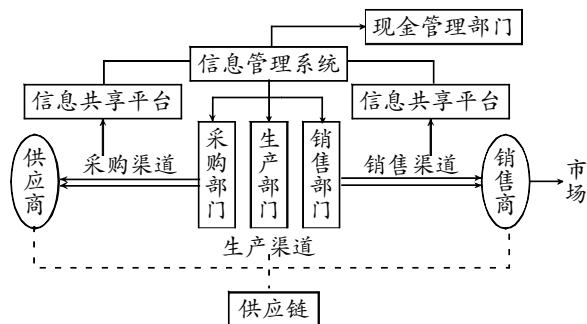


图1 供应链上营运资金渠道管理模式

根据 Lee 和 Whang(1998)的研究,信息共享可分为库存信息共享、销售信息共享、需求和预测信息共享、订单状态信息共享和生产计划信息共享。基于成本和安全的考虑,信息不可能在供应链上所有的成员之间进行共享,我们可以挑选出供应链信息共享伙伴,并将不同的共享信息区分开来,在这里虽然把整个供应链过程看成是一个整体来挑选,但在进行信息收集和处理时仍然要通过不同的渠道进行,这有助于发现每个渠道中信息的不同,从而采取相应的策略。

## 二、信息管理系统对营运资金管理绩效的影响机制

笔者选取经营活动营运资金周转期(包括营销渠道营运资金周转期、生产渠道营运资金周转期、采购渠道营运资金周转期)、理财活动营运资金周转期、营运资金周转期作为评价企业营运资金管理绩效的指标。

通过信息共享平台把各个渠道的信息收集到信息管理系统,信息管理系统对这些信息整合分类,并根据这些信息制定采购、生产和销售计划,迅速传递给采购部门、生产部门、销售部门和现金管理部门,各部门再根据这些信息进行安排,最终使营运资金周转期缩短,营运资金管理绩效提高(见图2)。

## 三、基于渠道理论与供应链理论结合的营运资金管理方法的优势

1. 传统的管理理论将各渠道分开管理,信息传达时间长、准确性差,导致各部门信息极不对称,大大降低了资金的使用效率。而此方法将采购渠道、生产渠道、销售渠道分开管理,但通过信息共享平台同时获取各渠道的信息,使各渠道任务目标明确,又紧密联系在一起,解决了渠道间信息不对称、发送不及时缺陷,这将大大提高各部门的工作效率,提升决

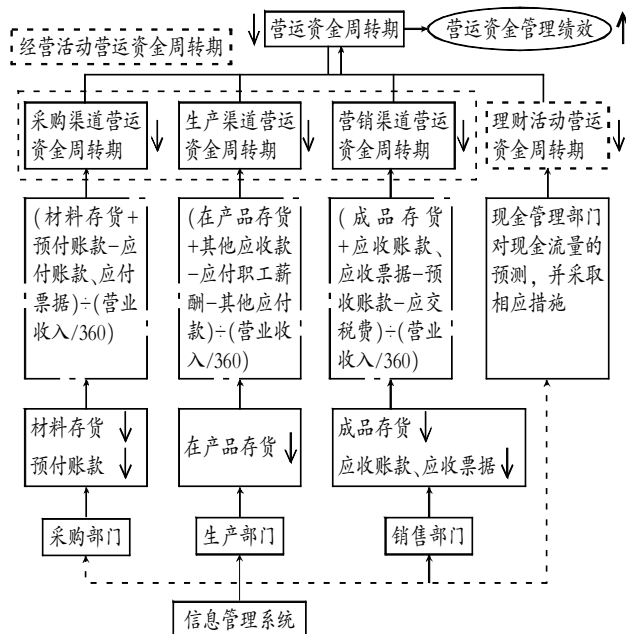


图2 信息管理系统对营运资金管理的影响机制

策者决策正确性,最重要的是能够加强对各渠道资金的掌控情况,从而大大提高营运资金的管理效率。

2. 供应链的不同环节通常具有不同甚至相互冲突的目标,例如降低库存水平的目标就意味着运输成本的增加。而这些相互冲突的地方恰好为营运资金滞留提供了场所,若能使这些环节目标达到最优就可以大幅度地减少资金的占用。笔者提出的这种方法可以使企业快速、方便地获得上下游企业的库存、采购、生产、销售等方面的信息,实时准确地掌握客户的需求,从而科学合理地安排生产经营活动,从整体上优化部门目标,提高存货周转率,降低营运资金周转期。

3. 不确定性和风险存在于每一条供应链中,风险不可避免时,我们可以做到的是将风险的损失降低到最小。由于牛鞭效应的存在,供应链越长其上游变动程度越大,若信息不及时将会导致严重的后果。大卫·辛奇·利维等提出处理牛鞭效应的方法有:减少不确定性、减小变动性、缩短提前期和建立战略伙伴关系。而在业务流程中建立信息共享平台,使需求信息集中化,这种方法在很大程度上减少了需求信息朝供应链上游移动时出现的变动程度,大大降低牛鞭效应,从而降低运行风险,提高了营运资金的管理效率。

从企业内部资金管理来看,各渠道获取的关于采购、生产、销售等准确信息,通过信息管理系统汇集到现金管理部门,使其能够更准确地预算所需的现金流,从而能提早对货款的收回和支付做出相应对策,确保资金链的畅通,提高资金的利用效率,此举正迎合了当前学术界对于供应链管理的新理念:用全局优化代替顺序计划过程,全局优化的目标是协调供应链的活动从而实现供应链绩效的最大化。

## 主要参考文献

1. 毛付根.论营运资金管理的基本原理.会计研究,1995;1
2. 韩坚,吴澄,范玉顺.供应链建模与管理的技术现状和发展趋势.计算机集成制造系统,1998;4