

面向业务流程的营运资金管理新探

——以海尔集团为例

秦书亚

(中国海洋大学管理学院 青岛 266100)

【摘要】 将营运资金管理与企业的业务流程相结合,在营运资金管理中融入业务流程管理、供应链管理 etc 管理理念和方法,可大大提升企业营运资金管理绩效。本文以海尔集团为例,对其营运资金管理绩效及先进的营运资金管理模式进行分析,以证实面向业务流程的营运资金管理方法的有效性。

【关键词】 营运资金 业务流程 供应链 海尔集团

金融危机爆发后企业经营环境恶化,经营风险加大,企业的资金普遍紧张,这势必会对营运资金造成冲击。在后金融危机时代,要想保持营运资金各项目周转顺畅,仅仅靠传统的营运资金管理方式已力不从心,企业必须在营运资金管理理念与方法上不断创新。目前,国内外面向业务流程的营运资金管理研究尚处在起步阶段,理论框架的构建以及贯彻落实都有待于进一步推进。本文将海尔集团为例,对其营运资金管理绩效及先进的营运资金管理模式进行分析,以证实面向业务流程的营运资金管理方法的有效性。

一、业务流程管理与营运资金管理的融合

企业业务流程管理具有不可替代性,分析和优化企业业务流程是探寻面向业务流程的营运资金管理方法的基础与核心。从营运资金的角度看,业务流程是为了支持企业战略的实

变化,企业的风险也随之增加,这就要求企业要按存货可变现净值低于成本的差额,确认存货减值损失,计提存货跌价准备金。此外,企业也可以考虑与客户签订长期的期货合同,以减少物价上涨造成的损失。还应建立存货管理的岗位责任制度,明确与存货业务相关的各部门和管理人员的岗位责任和权限。为加强存货管理,可实行ABC分类控制方法,即考虑到存货品种繁多,单价悬殊,为了对存货的管理既能突出重点,又能兼顾一般,可以将存货划分为A、B、C三类。分类的具体原则是:A类存货的特点是金额巨大,约占存货总额的60%~80%;B类存货金额一般,约占存货总额的20%~30%;C类存货金额较少,约占存货总额的5%~10%。通过对存货采用ABC分类控制的方法,实行分类管理,重点管理A类存货,兼顾B类和C类存货,做到灵活掌握,有效防范存货资产风险。

3. 建立健全应收账款、其他应收款制度,增强风险意识。财务活动的起点是资金的垫支,终点是得到价值的货币本金收回,财务是为了获得增加货币而垫支的活动,防范财务风险是保证资金在整个运动过程中安全的关键。首先,企业应当落实应收账款和其他应收款的责任制度,即将每一笔应收账款

现而开展的有条理的营运资金管理活动,这些活动在纵向、横向的时空里展开,并经过一定的路径,以收到订单为起点,以交付产品为终点,以营运资金为输入和输出。业务流程管理是对企业业务流程进行精简、删除、合并以此来优化业务流程,而营运资金是贯穿业务流程的主线,面向业务流程的营运资金管理即是重整采购业务流程、生产业务流程和销售业务流程的不合理部分,以此来降低企业在各个流程所占用的营运资金、提高运行效率。业务流程管理强调对企业内部各项职能活动的横向集成和协调,供应链强调企业和企业之间业务流程的重新设计与集成。

在企业内部各业务流程有机整合的状态下,再与其他企业进行融合或协作,以实现由内到外的发展,与上下游企业能够建立良好的战略合作关系:一方面,上游企业的产品能够及业务都责任到人。其次,建立销售回款一条龙的责任制度,即销售人员必须对每一项销售业务从签订合同到收回资金全过程负责。再次,完善销售合同是防范应收账款风险的最有力的保障,在与客户签订合同时,一定要仔细谨慎。最后,要发挥内部审计的监督作用,尽量减少应收账款的发生。另外,要注意应收账款和其他应收款的风险控制,主要抓好事前控制、事中控制和事后控制,而把重点放在事前控制,事前控制大约能防止80%~90%的应收账款和其他应收款被拖欠。

总之,在通货膨胀条件下,企业资产将面临贬值的风险,给企业带来不利的一面,而企业负债则相反,将给企业带来一定的益处。如何建立企业资产管理的风险预警机制,建立健全企业内部控制机制,完善企业的信用管理,平衡企业资源的调配,是企业永恒的主题。

主要参考文献

1. 任丽宇. 企业财务风险及防范对策研究. 中外企业录, 2009;10
2. 耿党恩. 在通胀时期,企业如何理财. 现代经济信息, 2010;10

时、准确地到达核心企业,从而减少原材料库存量、加快物流速度;另一方面,与下游客户保持长期合作关系,不仅能够减少产成品、库存商品的库存量与资金占用,而且能保证应收账款及时足额地收回,降低应收账款营运资金占用率。

二、面向业务流程的营运资金管理方法

1. 采购流程的营运资金管理方法。

(1) 供应商管理库存。在这种库存控制策略下,允许上游组织对下游组织的库存策略、订货策略进行计划和管理,在已经达成一致的目标框架下由供应商来管理库存。供应商与核心企业之间实现信息交换、信息共享,拥有最佳信息有助于减少库存,进而降低采购流程的营运资金占用额。

(2) 订单驱动的采购方式。在用户需求订单的驱动下产生制造订单,制造订单驱动采购订单,采购订单再驱动供应商。这种推动型的采购方式,使供应链系统得以及时响应用户需求,从而降低库存成本、提高物流速度和库存周转率。

(3) 实施信息化采购。使用网上订单管理平台,采购订单在网上下达,实现采购计划和订单的同步管理,从而缩短采购周期,降低采购成本。同时,使用网上招标竞价平台,这样不仅可以达到竞价和价格信息准确化的目的,而且可以防止暗箱操作,降低供应商管理成本。

2. 生产流程的营运资金管理方法。

(1) 优化生产流程。生产流程包括所有在供应链上用来获得、实施和管理生产灵活性的必要活动。产品流经过工厂时的效率将取决于进货方向上物流过程的可靠性和一级级供应商及时准确地交割订单的能力,所以低成本高效率的生产流程管理需要生产部门与物流和采购部门的密切合作。

(2) 实施全面质量管理的控制制度。全面质量管理制度是全方位的质量控制制度,它可以使生产系统的功能日趋完善,产品质量得到提高,零部件在产品储备量下降,进而使得前后加工工序之间的衔接更加紧密,工序的紧密衔接又能够促进产品质量的提高和储备量的进一步下降。

(3) 加强供应链管理,提高供应商参与程度。企业在对内部生产流程进行有序管理的基础上,应积极与供应商建立良好的合作关系,供应商在一定程度上参与企业的内部运营,其能够及时适应企业快速的生产变化,保证及时供货,从而减少企业生产流程营运资金的占用。

3. 销售流程的营运资金管理方法。

(1) 加强客户关系管理。企业应从生产各环节到销售各领域开展以客户为中心的服务活动,要求企业收集客户信息,与客户共享信息,及时感知客户的需求,不断满足客户的个性化需求。加强客户关系管理要求企业从上到下的全体员工都要树立为客户服务的理念。

(2) 优化客户服务管理流程。作为供应链管理流程之一,客户服务管理流程通过一个实时系统来迅速对客户咨询等要求做出响应,可以加速下单过程。一个精心策划的客户服务管理流程的实施以及对该流程“无间隙”的严密执行,将会通过增加收入、降低费用、减少库存,从而改善营运效率,进而影响企业的“经济增加值”指标。

(3) 成品直发客户,即“直销直发”。分销系统中取消了流通中的经销商、批发商,缩短了产品流通渠道,使产品生产下线后直接面对客户。产品下线后,对于大客户通过直发到户,对于零散客户通过中转直发,这有利于降低配送中心的库存水平。直发这种方式除了缩短产品响应速度、降低库存外,还能方便客户交流,获得更多的市场需求信息,从而提高客户满意度,快速足额地收回应收账款。

三、案例分析

本文采用王竹泉等(2007)在基于渠道管理的营运资金管理新视角的基础上提出的基于渠道管理的营运资金绩效评价体系,以及基于要素管理的营运资金绩效评价指标,对海尔集团2001~2009 营运资金管理绩效进行评析。

1. 海尔集团营运资金管理绩效评析。

(1) 基于渠道管理的营运资金周转绩效评析。从表 1 可以看出,海尔集团营运资金管理绩效呈整体改善态势,这得益于海尔集团业务流程再造的实施。经营活动营运资金周转率在 2006 年以前均在 40 天以上,在 2006 年以后经营活动营运资金周转效率大幅改善,尤其在 2009 年其为-1 天。进一步分析采购、生产和销售渠道营运资金周转期发现,采购渠道营运资金周转效率较高。自 2006 年以来,海尔集团采购渠道营运资金周转期均为负数,这说明采购渠道营运资金占用较少,这主要得益于海尔集团长期实施的围绕供应链的流程再造。生产渠道营运资金周转期也一直处于低位,并相对稳定,尤其是在 2004~2007 年间生产渠道营运资金周转期基本保持不变,即使在金融危机爆发的 2008 年该指标也未受到影响。在 2008 年和 2009 年采购渠道营运资金周转期均为负数,这与 JIT 模式密切相关。销售渠道营运资金周转绩效未能逐渐改善主要是由于应收账款占用了一定的营运资金。

表 1

年份 指标	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
采购渠道营运资金周转期	15	22	24	14	6	-9	-21	-20	-36
生产渠道营运资金周转期	7	7	3	1	1	1	1	-4	-11
销售渠道营运资金周转期	28	34	44	44	49	52	44	47	47
经营活动营运资金周转期	51	63	71	59	56	44	24	24	-1

(2) 基于要素管理的营运资金周转绩效评析。

从表 2 可以看出,海尔集团现金周转期除了在 2004 年和 2005 年处于高位外,总体上呈下降趋势,营运资金周转绩效在逐步改善,到 2009 年,其现金周转期仅有 21 天。海尔集团应付账款周转效率的提升对营运资金周转绩效的改善贡献较大。应付账款周转期反映了企业的延期支付能力以及对供应商的讨价还价能力,免费信用的获得与海尔的竞争地位、财务实力有关,同时,强有力的资源支持,使得海尔在与供应商的谈判中处于优势地位,从而延长付款期限。但是过长的应付账款周转期会使企业承担的还款压力过大,一旦无法及时清偿,

便会产生信用风险,这是海尔集团应该注意的问题。

表 2

指标 \ 年份	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
存货周转期	14	18	18	17	19	20	28	29	20
应收账款周转期	28	31	38	41	43	42	34	33	44
应付账款周转期	12	12	8	7	7	17	31	30	44
现金周转期	30	37	48	51	54	45	31	32	21

2. 海尔集团营运资金管理策略分析。海尔集团顶住金融危机带来的冲击,并保持了较好的营运资金管理绩效,这主要得益于其先进科学的营运资金管理模式及策略。海尔集团长期致力于业务流程再造,以实现企业的“三个零”,即“零库存、零距离、零运营资金”为目标,打造订单价值链流程、物流管理的再造以及围绕供应链的流程再造,使其营运资金周转速度加快,管理水平得到了提高。

(1) 打造订单价值链流程。为解决没有市场的库存不仅会耗费掉企业宝贵的资源,而且会加大应收账款坏账风险。海尔集团打造的订单价值链流程是解决库存、坏账问题的关键。从采购到生产再到销售过程,始终以订单为中心,靠订单去采购,为订单去生产,为订单去销售。即海尔从市场上获得订单后,通过订单信息管理系统,使之同步到达产品部和物资管理部门,产品部同步生成生产订单,物资管理部门则同步生成采购和配送订单。先有订单,后有产品的制造,保证海尔的采购和生产都是为了有价值的订单而进行。

订单价值链流程的施效果显著:再造订单价值链流程后,业务流程完全以客户订单为起点,一切采购、生产、物流配送等行为都是以订单信息流为中心,将客户需求信息和满足客户需求的供应商网络相联系,使来自存货的风险降到最低限度。完全零库存生产,是基于产品完全根据客户的订单要求生产的,因此,在将产品提供给客户时就可以实现现款现货,从而可以完全消除来自应收账款的风险。通过对以订单价值链流程为核心的业务流程进行彻底再造,海尔可以远离存货滞销、呆账风险,营运资金也可顺畅运作。

(2) 物流管理的再造。三个JIT的同步流程是物流管理的重要特点:JIT采购,即按需要的数量进行采购。将集团的所有事业部的物资采购统一集中到总部,通过网上招标、采购、支付,再加上统一运输、统一配送,极大地提高了营运资金的周转速度。JIT送料,即将采购事业部采购回来的所有物资快速直接送料到生产线,进而降低库存水平。JIT配送,即将按照订单生产出来的产成品直接配送到客户手中,这样不仅可以降低库存,而且可以保证资金及时足额地收回。迅速、安全的分销物流体系为海尔将订单及时转变为产品、及时配送给客户提供了有力的支持,并给客户提供了满意的服务,保证了应收账款及时足额收回,降低了营运资金的占用。

(3) 围绕供应链的流程再造。海尔的业务流程再造不仅仅是内部的,还有进行以供应链敏捷化为中心的流程再造。围绕供应链的流程再造是上至供应商下至客户的再造过程。对待供应商,海尔认为,公平、双赢的合作伙伴关系绝不是空洞的

口号,其体现的是企业双方或多方为共同规避风险达成的一种合作策略。例如,宝钢是海尔最大的钢板供应商,在国内钢材供应较为紧张的时期,许多企业在钢板供应不足不得不减产、停产的情况下,宝钢优先保证了对海尔的供应,使海尔的家电生产没有因钢材供应紧张而受到丝毫影响。对待客户,海尔认为,企业的核心竞争力就是获取客户和用户资源的超常能力。客户关系管理的好,可以获得更多的订单,将按订单生产出来的产品快速及时地送达客户手中,客户得到了满足就会及时足额地付款,这样企业在存货、应收账款上的营运资金占用就会减少,营运资金管理绩效就能提高。

3. 海尔集团营运资金管理需要改进的地方。首先,业务流程再造是一个不断进行持续改善和优化的过程,要成功地将业务流程再造融入营运资金管理的全过程,任重道远。其次,随着时间的推移以及竞争的加剧,其他企业会将海尔的先进方法进行复制、效仿,所以海尔在营运资金管理方法的创新、应用效益、应用深度等方面需要不断提高。

四、完善企业营运资金管理建议

1. 树立营运资金管理新理念。其一,树立整合管理理念,不仅要考虑各个营运资金项目及其关系,而且要考虑各个流程之间的协调性,站在全局角度系统规划管理,避免因某一流程问题而影响整体营运资金管理;其二,树立业务与财务相结合的理念,营运资金管理应贯穿业务流程全过程,全面分析采购、生产与销售流程,合理分配各个流程的营运资金比例,在各个业务流程协调运行的基础上进一步提高营运资金管理;其三,树立合作的理念,提高营运资金的管理水平需要客户和供应商的配合,企业应加强与这两者的合作。

2. 以业务流程再造为营运资金管理重点。业务流程再造要求重新检查每一项活动,识别企业的核心业务流程和非增值作业活动,删除非增值部分,减少营运资金在这一部的占用,并将所有具有价值增值的活动重新整合,优化企业的整体业务流程,进一步提高营运资金的周转速度。

3. 充分利用新型融资方式。“供应链金融”是银行将核心企业和上下游企业联系在一起灵活提供金融产品和服务的一种融资模式,其最大的特点就是以核心企业为出发点,将资金有效注入处于相对弱势的上下游配套的中小企业,以解决中小企业融资难的问题。从上下游企业的角度来说,应该充分抓住银行提供的这一优惠政策,与核心企业建立长期战略协同关系,利用核心企业的商业信用为自己筹措充足的资金。而对于核心企业而言,如果上下游企业出现问题,就会出现原材料供应不足、商品滞销、应收账款收不回等问题,进而给营运资金造成不利影响,核心企业对上下游企业应适时给予帮助,加速整条供应链的物流和资金流的运转。

主要参考文献

1. 王竹泉,逢永梅,孙建强.国内外营运资金管理研究的回顾与展望.会计研究,2007;2
2. 王竹泉,刘文静,高芳.中国上市公司营运资金管理调查:1997~2006.会计研究,2007;12
3. 宋英杰.海尔的供应链优化.企业改革与管理,2006;11