

“兼容性”视角下企业 营运资金管理模式的修正

石意如

(梧州学院 广西梧州 543002)

【摘要】 企业营运资金结构不合理与营运资金管理效率偏低,其关键原因是常态环境下企业营运资金管理模式不适应非常态环境。基于此,本文以环境为逻辑起点,融合供应链管理理念,兼顾要素维度与渠道维度,构建了常态环境兼顾非常态环境的“兼容性”的企业营运资金管理模式。

【关键词】 供应链管理 营运资金管理模式 兼容性

在经济全球化的大环境下,企业生存环境复杂多变,要想企业营运资金处于一种常态环境已不现实,因此修正常态环境下企业营运资金管理模式,使其能兼容非常态环境,以避免非常态环境下企业营运资金管理模式失灵已十分必要。为此,本文构建了“兼容性”的企业营运资金管理模式。

一、企业营运资金管理存在的主要问题

本文选择“金融界”网站公布的沪深两市 300 指数企业 2007~2010 年四年营运资金相关数据与资料,从企业营运资金管理政策、短期偿债能力与管理效率三个方面分析我国企业(主要是上市公司)营运资金管理现状。

1. 企业营运资金管理政策。①2007~2010 年四年企业的管理环境发生了巨大变化,但是企业的流动资产总额占总资产的比例、流动负债总额占总资产总额的比例比较稳定,说明企业并没有因为金融危机而调整企业原来的营运资金管理策略。②企业营运资金各项目占总资产的比例:预付账款均呈现微笑曲线,货币资金占有比例略有增加,其余的项目占有比例也比较稳定,说明金融危机后企业只是微调了内部的营运资金项目来应对金融危机带来的影响。③四年内企业流动负债除了满足流动资产的需求,还有满足增加长期资产的需求,说明企业采取了比较激进的营运资金管理策略。

2. 企业短期偿债能力。资料显示:①企业的流动比率、速动比率均呈弱微笑曲线,说明 2008 年的金融危机对企业的短期偿债能力产生了一定的影响,使得企业短期偿债能力偏弱。②速动比率与流动比率相比,速动比率明显降低,说明企业营运资金中的存货比例较高。③企业四年的流动比率都小于 1.15,速动比率都小于 0.8,说明企业的短期偿债能力偏弱,尤其是在 2008 年金融危机中,短期偿债能力更弱。

3. 企业营运资金管理效率。①2008 年在 2007 年的基础上应收账款周转天数加快 5 天,2009 年与 2010 年又回归到 2008 年的水平,说明 2008 年金融危机使得市场上资金流动性明显减弱,为了自身的资金链不中断,企业加快了应收款项的周转。②2008 年在 2007 年的基础上存货周转天数延长了

12 天,2009 年存货周转速度继续放慢,比 2008 年慢了 13 天,说明金融危机后存货周转期延长一直是企业的顽症。

二、兼容的企业营运资金管理模式

为了使常态下的营运资金管理模式具有兼容性,本文拟从营运资金管理的逻辑起点、管理目标、管理重心与绩效评价制度等方面修正现行企业营运资金管理模式。

1. 营运资金管理的逻辑起点是环境。与常态环境相比较,营运资金管理非常态环境主要存在以下差异:①市场产品需求量急剧下降,产品供给远远大于需求,导致企业产品滞销,此时企业没有办法保障物流渠道畅通,也没有办法控制流动资产的数量与金额。②社会营运资金紧张,银行惜贷,企业在短期内融入的资金有限,甚至没有办法筹集到所需要的资金。在非常态环境下,实施低营运资金管理策略的两个基本条件(即消除上述两个差异)是没有办法满足的。企业只有立足于常态环境与非常态环境设计营运资金管理制度,实施营运资金管理,才能提高企业营运资金管理模式的适应性。

2. 确定营运资金各项目的差异化管理目标。在常态环境下,企业在非生产经营活动中产生的理财活动营运资金,主要服务于企业的生产经营活动。非生产经营活动不具备盈利能力,因此这部分资金应充分保持其流动性,实现其获利能力。经营活动营运资金参与了企业生产经营活动,企业大部分利润源于生产经营活动,因此首先要重点关注企业生产经营活动营运资金的获利能力,其次要关注其流动性与支付能力。非常态环境时期的企业目标由提升公司长期价值转变为求生存,不管是经营活动营运资金还是理财活动营运资金,必须保持其充分的流动性与较强的短期支付能力。企业在常态环境下与非常态环境下的营运资金管理目标不同,经营活动营运资金与理财活动营运资金管理目标也有所区别。

3. 营运资金管理重心为供应链管理。美国 PRTM 咨询公司研究供应链管理对企业营运资金管理的影响主要表现在三个方面:一是增强交付能力;二是加快资金的回收;三是降低管理成本。供应链管理理念是将原料采购、运输、产品加工、销

售给最终客户的各个环节环环相扣,在企业计划、控制与协调等活动中运用信息技术,实现整个供应链各环节之间无缝对接,达到成本最低的目的。供应链管理以系统论为指导,应用集成管理思想对供应链中的资金流、物流与信息流进行设计与控制,以尽可能地减少供应链成员之间的内耗,通过整体最优提高供应链的最优,实现供应链所有成员共赢。营运资金管理融合供应链管理理论体现在两个方面:①企业的营运资金可划分为经营活动营运资金与理财活动营运资金,经营活动营运资金进一步划分为营销渠道营运资金、生产渠道营运资金与采购渠道营运资金,从空间与时间维度理顺了企业营运资金各项目之间的内在关系。②拓宽了企业营运资金管理的空间,从传统注重内部管理延伸到外部节点管理。

4. 二元营运资金管理绩效评价制度。二元营运资金管理绩效评价制度是一种融合供应链管理思想的新型营运资金管理绩效评价制度,其基本内容有两个方面:①评价维度包括财务维度与非财务维度。财务维度主要评价企业营运资金结构与营运资金管理效率两个方面。营运资金结构包括来源结构、占有结构与渠道结构;管理效率包括按要素分类的营运资金的周转与按渠道分类的营运资金的周转,在常态环境下主要进行财务维度评价。在非常态环境下主要进行非财务维度评价,非财务维度评价包括对企业提高短期融资能力、企业内部产业结构调整能力、市场开拓能力、投资机会把握能力、人才储备状况、创新研发能力以及管理者应变能力等的评价。②评价空间包括企业内部营运资金管理与企业外部节点管理。无论是内部管理还是外部节点管理都同时从要素与渠道两个角度开展评价,内部管理包括企业各个部分与各个层次的管理活动;外部节点管理包括对企业供应链创新能力、供应链业务流程畅通程度、供应链成员关系的和谐性、供应链的效益以及企业与其他相关利益主体之间关系的和谐性等方面的评价。与传统营运资金管理绩效评价制度相比较,其主要特点有:兼顾要素管理与供应链管理;既涉及营运资金管理效率,又涉及营运资金管理深层次结构的合理性;既适应常态环境,又适应非常态环境;财务评价与非财务评价相融合。

三、修正管理模式实施前提:建立高集成信息共享平台

为了避免市场需求信息从终端客户流向供应商过程中产生信息失真的“牛鞭效应”,供应链管理越来越重视协调供应链成员之间的关系。协调供应链成员之间的关系关键是增强供应链成员之间信息共享,供应链利益共享模式的选择对供应链成员信息共享产生直接影响,企业可以构建基于企业信息门户的供应链信息共享模式。基于企业信息门户的供应链信息共享系统,一般选择供应链中核心企业建立信息共享平台,该系统的特点是:①通过单一的信息共享入口,供应链成员企业与相关主体可以在任何时间、地点,借助设备很方便地进入供应链信息共享平台,访问其权限范围内的信息;②基于角色不同访问不同的信息;③供应链信息共享系统提供强大的信息收集、分类、导航与用户个性化服务、动态信息发布等功能;④供应链信息共享系统能实现内部各种应用系统集成,也能在多个企业应用系统之间实现无缝集成,使供应链上

的企业像一个整体一样实现信息共享与进行业务处理。

四、青岛海尔营运资金管理模式改进的思考

在国内青岛海尔营运资金管理具有较高的管理水准,其营运资金管理要点归纳起来主要有以下几点:①以全球网上银行系统与全面财务预算为基础,在海尔财务公司这一平台上建立青岛总部现金池与作为国际金融中心的香港现金池,分别管理国内与海外现金收支。②零库存下的按需即供、零应收下的现款现货与海外大客户直销直发等商业模式,使得集团库存与应收账款周转显著加快。③在内地与香港分别建立票据池,同时采取海外应收保理,提高了票据流转效率,降低了海外应收账款的坏账风险。④推行与员工共赢的自主经营体及个体单酬机制,建立同一目标下相互承诺的倒逼体系,使集团全员参与营运资金管理。青岛海尔营运资金的成功管理建立在集团庞大的信息化管理系统基础之上,与集团管理模式、商业模式、金融工具与机制的持续创新是分不开的。

结合前面提出的修正后企业营运资金管理模式,笔者认为青岛海尔营运资金管理还有三个方面需要完善:①青岛海尔虽然充分意识到营运资金在企业管理中的地位,并花巨资从战略角度极力推行营运资金管理,但是并未形成一套完整的、独立的营运资金管理绩效评价制度。②青岛海尔设置的营运资金管理自动预警系统,只是在小范围风险事件出现时能起到预警作用,而当大范围风险事件出现时并不能起预警作用,这说明青岛海尔现行的营运资金管理模式还有缺陷,有待完善。③青岛海尔虽在营运资金管理中融合了供应链管理理念,强调与相关利益主体双赢或多赢,但是其在实施过程采取倒逼体系,凭借青岛海尔在供应链核心企业的地位,无形将有关成本转移到上游或下游企业,可以说青岛海尔实现的是形式上而非实质上的双赢或多赢,这样一旦供应链产生“牛鞭效应”,对青岛海尔的影响可以说是很不利的。

五、结语

结合金融危机背景,基于企业营运资金管理存在的问题,笔者提出立足于企业生存环境,有差异地确定各营运资金项目的管理目标;并融合供应链管理理念,建立二元企业营运资金管理绩效评价制度;建立信息共享、修正的企业营运资金管理模式。而如何构建以供应链为中心的营运资金管理模式、设计二元绩效评价制度等有待于后续深入研究。

【注】本文系国家自然科学基金资助项目(项目编号:71073051)、梧州学院粤港澳产业转移研究中心与梧州学院科研项目“非常态环境下企业营运资金管理改进研究”的阶段性研究成果。

主要参考文献

1. 王竹泉,逢咏梅,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. 张蕊.金融危机下企业经营业绩评价的思考.会计研究,2009;6
3. 丁俊发.供应链管理与企业竞争力.理论前沿,2008;2
4. 曹虹剑,罗能生.标准化与兼容理论研究综述.科学学研究,2009;3