

企业营运资金管理该向何处去?

中国海洋大学管理学院 王竹泉(全国会计领军后备人才)

近年来,美国企业开始关注供应链管理对营运资金管理的影响,倡导将营运资金管理的重心转向供应链优化。

资金,而且其经营活动还能够融通资金。

在我国,通过优化供应链和渠道关系以提升营运资金管理绩效的理念也日益受到关注。海尔20世纪90年代中期在国内跨地区扩张时,营运资金管理一度成为其持续高速成长的绊脚石,应收账款、存货急剧攀升,巨额的坏账和存货损失蚕食了企业的利润。20世纪末以来,海尔通过业务流程再造、分销渠道整合、优化供应链等举措破解了一系列营运资金管理难题。特别是进入21世纪之后,海尔通过实施“零库存下的按需即供”、“大客户加应收账款保理”等模式,有效地解决了全球化扩张和竞争中营运资金管理的难题,实现了零营运资金、负营运资金的良好绩效。

面对经济全球化的挑战,企业营运资金管理应该实现以下转变:第一,确立以供应链整体绩效提升为根本的目标导向。供应链上每一个企业营运资金的高效运转都是建立在供应链运作畅通的基础之上的,营运资金管理应该以提升供应链整体绩效为根本目标,在实现供应链整体营运资金绩效提升的同时提升合作各方的营运资金管理绩效。近年来“供应链融资”的快速发展正是顺应这种目标要求的结果。第二,树立以渠道管理为重心的管理理念。要将营运资金管理重心转移到渠道管理和控制上来,实施“基于渠道管理的营运资金管理”,通过企业内部的业务流程再造和跨越企业的渠道优化和整合来化解营运资金管理的难题,JIT(实时制)、VMI(供应商管理库存)、JMI(联合管理库存)等的广泛应用正是这种理念实施的典范。此外,基于渠道管理的营运资金管理,不能仅仅局限于供应商、客户等上下游企业之间,还应打破供应链的限制,充分利用金融机构和第三方物流等合作伙伴来协力提升营运资金管理绩效。第三,实施与客户需求无缝对接的延迟策略。客户需求的满足是企业营运资金的血脉和源泉,要以市场和客户为导向驱动企业产、供、销流程的高效运转,实施与客户需求无缝对接的延迟策略,将库存部署、产品生产尽可能延迟到客户确认订单时,从而减少供应链各环节不必要的营运资金占用。第四,推行基于渠道的营运资金管理绩效评价体系。在运用存货周转期、应收账款周转期、应付账款周转期等传统的营运资金管理绩效评价指标的同时,增加采购渠道营运资金周转期、生产渠道营运资金周转期、营销渠道营运资金周转期等营运资金管理绩效评价指标,引导企业营运资金管理从构成要素的局部优化转向渠道管理和整体优化。第五,充分发挥现代信息技术的增值效应。应充分利用条形码、射频识别技术、POS、Internet/Intranet、电子数据交换(EDI)、网银等现代信息技术,加快客户需求信息在供应链各环节之间的传递速度,促进企业内部、外部供应链的信息共享和资源共享,从而进一步提升整个供应链的营运资金管理绩效。