

供应链视角下的企业营运资本管理研究

汤仁恒

(河南广播电视大学,河南 郑州 450008)

摘 要:随着我国市场经济的发展,供应链管理和营运资本管理在企业管理中占据着越来越重要的位置,二者的关系也越来越紧密。但是,现阶段许多企业未能将供应链管理和营运资本管理联系起来。基于供应链的视角,发现企业营运资本在管理的应付账款、存货、应收账款和现金持有量等四个方面均存在脱离供应链管理的问题。因此,企业需要重视供应链管理对营运资本管理的影响,制定相应的管理政策以降低成本,维持良好的供销关系,以实现长期与高效发展。在供应链视角下,企业营运资本管理的具体措施包括:企业应当重视应付账款的管理,避免管理的混乱以及加强供应商管理;存货管理应当规范化、责任明确,以及合理制定采购计划;应当重视应收账款的管理,健全相关制度以及结合应付账款对应收账款进行管理;应当从整条供应链的视角确定最佳现金持有量。

关键词:供应链;供应链管理;营运资本;营运资本管理

中图分类号:F715.51 **文献标志码:**A **文章编号:**1003-0964(2019)03-0039-05



营运资本作为整个企业运营的动力,在企业的供、产、销方面均起到重要的作用。营运资本涉及的资金流动是维持企业资金链的关键,涉及的实物形态的资产是企业生产发展、创造利润的源泉。供应链管理整合了资金流、物流和信息流,现阶段正朝着统一的信息大平台发展。在信息共享的基础上,信息的时效性显得尤为重要,这将直接影响企业的生产运营,进而影响到企业的资金流。若企业希望达到价值最大化的目标,需要对采购、生产、分销各部分做好系统的规划与管理,降低成本,提高效率,维系与供应商的良好关系且满足客户需求,让供应链管理成为企业高效的营运资本管理利器。但是,目前供应链管理和营运资本管理都未引起企业足够的重视。企业的信息化强度不够,不能够及时有效地反馈相关信息。因此,研究供应链视角下的企业营运资本管理问题意义重大,亟须通过分析和厘清两者的影响关系,帮助企业规范管理政策,提升企业的管理效率。

一、文献综述

(一)供应链和营运资本的研究

英国物流学者 Christopher 对供应链进行了经典定义:“供应链是指涉及将产品或服务提供给最终消费者的过程和活动的上游及下游企业组织所构成

的网络。”^[1]供应链的范围不仅包括传统的制造型企业的产品,而且包括日益发展的无实物形态的服务。同时,供应链涵盖了从最初供应商到最终客户的所有参与者。供应链将一系列利益相关者用一条无形的链条串联起来。

学者们多从会计角度和财务管理角度,界定营运资本的概念。营运资本管理是公司管理会计策略的一部分,旨在监控和利用营运资本,确保公司的财务效率达到最高^[2]。它包括短期资产和短期负债的各个项目。公司通过营运资本管理使其始终保持足够的现金流,满足它的短期经营成本和短期债务。因此,营运资本管理的主要目标是确保公司能够正常运营,并且有充足的现金流来偿还到期的短期债务和即将到来的运营费用。

(二)基于供应链的营运资本管理研究

随着供应链的发展,它逐步融入企业内外部的各方面,吸引了大量学者的关注。在国外,营运资本的研究也倾向于将它与供应链联系起来。Colina 的研究认为,企业在对营运资本进行管理时,一方面需要对收支进行合理的安排,另一方面还需要搭建自身的供应链体系^[3]。Harris 的研究则更进一步,他指出在建设供应链体系的同时,企业应将供应商与客户纳入管理合作体系^[4]。Hofmann 则从供应链

收稿日期:2019-03-15

基金项目:河南省哲学社会科学规划项目(2017BJJ050)

作者简介:汤仁恒(1981—),女,河南邓州人,讲师,研究方向为经济管理。

的整个上下游体系,重新设计了企业的资金周转模型^[6]。Stevn认为产品流和资金流会对企业供应链的运行效率产生重要影响,需要协调供应链和营运资本之间的管理^[6]。

国内学者在吸收国外理论经验的基础上,也不断推出自己的研究成果。王竹泉从企业外部营销这一方面,阐释了供应链管理对企业营运资本管理的影响^[7]。李心合在研究后发现,将供应链管理纳入到企业的营运资本管理后,确实提升了企业的运营效率^[8]。张在昭则深化了国外学者Harris的研究,她指出企业将供应商与客户纳入管理合作体系后,可以通过供应链合作监控互相信任的水平,以及保持合作关系的稳定^[9]。国内学者还从营运资本管理的应付账款管理、存货管理、应收账款管理与现金持有量管理等方面来阐述与供应链管理之间的关系。在应付账款管理方面,张先敏认为最重要的是要加强对供应商的管理,将供应商纳入企业的信息平台,建立供应商的电子档案,优化企业对于供应商的选择方案,提高对于应付账款的管理效率^[10]。在存货管理方面,马云霞的研究指出供应链管理可以从物流的角度对存货的管理进行优化,将存货在各个状态下的信息予以及时反馈,方便企业对于存货成本的计算与分析,为降低成本提供必不可少的技术支持^[11]。在应收账款方面,王宗润认为,由于企业作为债权人不能及时、足额收回货款的风险,因此企业对于客户的管理需要重视,将客户纳入信息平台进行管理,不仅能够提升客户满意度,而且可以降低企业的风险,实现双赢的局面^[12]。在现金持有量管理方面,王勇指出供应链管理应将供应商、企业与客户共同纳入管理范畴,维持共赢局面,保证企业资金流的顺畅^[13]。

通过对国内外相关文献的分析可以看出,学者们对于供应链的营运资本管理研究十分重视,但仍处在继续拓展和深化的过程中。一方面,从宏观视角不断探索二者之间的联系,另一方面,从营运资本管理的某一单项指标细致化方面来分析与供应链的关系。但是,现阶段该方面的研究,还未能够从营运资本管理的各个重要指标总体进行分析。供应链管理对企业营运资本管理而言,既是手段,也是技术支持,供应链管理的成效最终由企业营运资本管理的各项指标直接体现,并最终展现为企业的价值。本文在前人研究的基础上,尝试整理并统筹营运资本管理的应付账款、存货、应收账款和现金持有量四个方面,建立供应链管理与营运资本管理之间的整体联系,厘清供应链管理对营运资本管理的影响机制。

二、供应链视角下营运资本管理存在的问题

在当今时代,企业的管理边界不再仅仅局限于其内部,而是涉及与企业供、产、销等相联系的方方面面。从供应链整体的视角对企业的相关政策进行调整和优化,是企业取得竞争优势,获得长期发展的必然选择。作为企业管理核心环节的营运资本管理,自然应当与供应链管理的理念相适应。然而,从供应链的视角来看,当前企业的营运资本管理还存在诸多问题,应付账款、存货、应收账款和现金持有量的管理均有脱离供应链管理理念的倾向,以下分别对它们存在的具体问题进行分析。

(一)应付账款管理存在的问题

供应商与企业间的关系是供应关系,供应商为企业提供生产或服务所需的物资,企业付出相应的对价以换取需要的实物。用以交换的对价可以是企业现有的资产,或者计入为负债,即应付账款。应付账款的形成意味着企业可以在一定时期内无条件地使用供应商的资金,从而解决短期资金不足的问题。而供应商为了促进销售、提高市场占有率等原因愿意以赊销的方式将货物售予企业,这是一个和谐的局面。但是,现阶段在应付账款管理上,企业只是考虑自身的利益,认为应付账款拖欠的时间越长,对自己越有利,甚至把取得商业信用的时间长短作为采购决策的重要依据。如此,造成供应商由于缺乏资金而不能良好地发展,进而影响到了企业自身原材料和零部件供应的稳定性。

(二)存货管理存在的问题

存货管理是供应链管理中很重要的一部分内容,而进行存货管理的直接效果就是生产成本的降低。在存货管理中,应当重点关注是规范化管理、明确责任与存货订货方案的设计问题。当前,很多企业的存货管理还局限在企业内部,并没有考虑与供应链上下游企业的对接。这就造成了企业的存货五花八门,管理成本居高不下,物流效率丧失,从而在速度和成本方面处于被动地位。

(三)应收账款管理存在的问题

企业与客户间的关系为销售关系,为了促进销售、扩大市场占有率、与客户建立良好的关系,企业愿意为客户提供赊购的机会。就如同应付账款管理一样,企业需要对应收账款进行管理,以适应供应链管理的需要,从而从中获取应有的收益。当前,企业对于应收账款的管理还停留在传统观念上,当客户资金充裕时,企业愿意赊销商品给客户,因为应收账款出现坏账的风险低;而当客户资金不足时,企业则不愿赊销商品给客户,因为应收账款出现坏账的风

险高。然而,从供应链的视角来看,这种做法无疑降低了整条供应链资金的使用效率,扭曲了供应链的资源配置。

(四) 现金持有量管理存在的问题

合理的持有现金,能够提高资金的使用效率,还可保持供应链的健康运转。然而,企业在确定自身的现金持有量时,往往没有从整条供应链的角度出发,没有考虑与成员企业之间的合作关系,以及整条供应链的现金需求情况。在供应商和客户现金较少的情况下,如果企业的现金也较少,则外部冲击将造成整条供应链的瘫痪。而在其他成员企业现金较多的情况下,企业过度持有现金又会造成浪费。

三、供应链视角下营运资本管理的应对策略

为了能够使企业获得一定的成本和运营速度优势,在效率上取得相对优势,需要采取与供应链理念相适应的应付账款、存货、应收账款和现金持有量的管理方法,提升它们的管理水平,最终使企业从中受益。

(一) 应付账款管理问题的应对策略

第一,企业应当对应付账款的管理给予重视。企业领导层首先应当对应付账款予以重视,制定相关的制度与规范,并且在实施的过程中要予以监督。同时,要注意将应付账款管理与供应商关系的管理进行战略结合。一方面,要注意供应商给予的赊销政策是否有利于企业。企业在做出是否要在供应商给予的折扣期内还款的决策时,应当分别计算相应的机会成本。当企业的借款利息的数值高于企业在折扣期内还款所能得到的折扣的数值时,企业应当在还款期内尽可能长时间地占用供应商的资金,直到最后一刻才予以还款,尽可能地充分利用被占用的供应商的资金。反之,企业则应尽快还款,争取得到尽可能高的折扣。另一方面,企业也要结合供应商方面的情况进行考虑。在供应商的资金紧张的情况下,作为利益相关的主体,企业应当尽快还款,帮助供应商渡过难关。不能够单方面仅从自身利益考虑而损害供应商的利益。这样不仅会使供应商受到损害,而且不利于企业的长远发展。

第二,企业对应付账款的管理应避免混乱。首先,企业应当按照供应商种类分别建立应付账款的明细账目,并分别汇总应付账款的数额。其次,对于新形成的每一笔应付账款,企业应当向供应商方面询问相关的还款政策,如现金折扣等。再次,企业应该结合欠款期限、欠款数额与供应商的实际情况合理规划还款计划,并及时核销相关单据,及时记录账目,汇总金额,并在企业内部和企业与供应商两方面

进行定期对账。企业在对应付账款的管理方面既要遵循相关的会计制度,又要注意内部控制,以避免由于对应付账款的管理不善而导致长期占用供应商资金的问题出现。对应付账款的管理实际上体现为企业爱护自身信誉的行为。

第三,企业应该加强供应商管理。企业在生产运营的过程中除了应该注意自身的生产质量问题外,还应该从生产的源头上把控好原材料的质量。为了购买到质量符合要求、成本尽可能低的原材料,企业就应当注意供应商的选择,这就涉及供应商的管理问题。企业需要利用信息技术的手段建立供应商资料体系,收集、整理供应商的相关信息,建立数据库,对相关信息进行分类汇总,能够达到显示供应商的重要程度、信用等级和应付账款的账龄分析等目的。这样,不仅能够及时有效地反映应付账款的实时情况,而且能够方便企业在日后的采购活动中及时、有效地选取最佳合作伙伴,谋求最优经济效益。在看待企业与供应商的关系时,应当将供应商的利益考虑在内,将供应商视为企业的一部分。在做相关的采购决策与应付账款决策时,应当从供应商与企业双方利益考虑,以谋求双赢局面。

(二) 存货管理问题的应对策略

第一,存货管理应当规范化。存货管理是一项需要非常注意规范化管理的工作。在存货的管理设计中,应当使存货的储存与使用清晰有序。例如,把存货的特性作为分类的标准,对每一项存货予以唯一的编号,并按照编号的顺序逐项安排存货的存放。在这一过程中,还需要注意结合生产的需要和存货的相近程度进行合理的安排。如果几种存货在生产上密切相关,则应就近存放;若几种存货的性质相近,如都为螺丝钉,只不过具体规格有所不同,则应集中存放,并严格按照标准从小尺寸至大尺寸或反向排列。同时,针对具有相同性质的存货,企业在设计产品时,从设计之初的环节就应该注意创新与集合,以降低所需零件的种类,尽量将零件的适用程度扩大。这样不但可以减少零件的号数,便于管理,而且易于形成规模效益,向供应商争取更低的价格,进一步降低成本。

第二,存货管理应当明确责任。在存货管理的执行过程中,应当注意许多细节问题。首要的问题便是应当明确责任,将每一项存货的管理责任分配到个人,建立明确的责任体系。对于每一项存货的入库与领用,都要有相关的入库单据与领用单据。负责人应当在仔细审核单据后,根据存货的编号迅速定位,整齐摆放或有序取用相应的存货,并将入库

或领用的存货的编号、数量、时间与责任人清晰地记录在存货的相关日常明细记录中。对于采用信息化管理的企业,则应当注意存货状态的及时更新与录入。每一个状态后都应有相应的负责人,将责任明确具体地落实到个人身上。这样做可以避免管理混乱以及降低由于管理问题带来的不必要的耗费,同时也避免了大量的人力资源耗费在寻找存货的位置上。责任的明确能够促进存货管理规范化的执行,大大提高企业的经营效率,节约了企业成本。

第三,合理制定采购计划。采购计划直接影响企业的生产运营。企业想要提高生产效率,加快资金的流转,提升企业的存货周转率,就要合理制定采购计划,对存货进行良好的管理,以缩短企业的存货周转期。在制定采购计划时,企业为了规避风险,往往会在实际需要量的基础上多订一些数量的存货。如果企业的采购计划不甚合理,则会导致存货的积压,长时间的积压会导致存货的更新速度慢。部分种类的存货如食品类存货的可储存期限较短,积压会导致存货的失效,造成浪费。因此,企业应当重视采购计划的制定与实施。最好的办法是建立存货周转的信息平台,进行信息化管理。这样不仅能够提高效率,而且可以更加直观地发现问题,有利于问题的解决。最好能够将供应商也纳入管理体系,增加与供应商的协商与合作,以制定出合理的采购计划。现阶段的顾客需求呈现多样化、个性化的趋势。企业为了满足顾客的需求往往会选择囤积存货,造成了成本的升高与库房管理的压力,这个问题涉及客户关系的管理问题。企业在进行销售的过程中,要与客户进行沟通,建立长期的合作关系。良好的沟通可以帮助企业了解客户需求,有助于企业了解客户需求偏好,从而提前予以应对,也能够一定程度上降低存货储备风险,降低成本与库房管理的压力。

企业在存货管理方面的目标为“零积压,零库存”。现阶段,这是一个努力的方向,除了相关虚拟的服务产业外,目前的生产型企业不能够完全达到这一目标。企业为了实现这一目标,首先,需要借助电子商务的手段降低交易成本,建立最优批量模型,使订货成本最小。其次,向后与供应商建立良好的供应关系,向前与客户建立和谐的供给关系,协调供需关系。再次,持续关注采购计划的制定与实施,不断地修正与完善采购计划。

(三)应收账款管理问题的应对策略

第一,企业应当对应收账款的管理给予重视。企业在看待应收账款这项企业拥有的债权时,总是对应收账款的风险意识不足,未能给予应收账款足

够的重视。在缺少对客户信用情况审查的条件下,就会大大增加应收账款能够足额、按时收回的风险。针对这个问题,企业首先应当加强在销售阶段对客户信用情况的审查,选择信誉度良好、合适的客户进行长期的合作,以建立稳定的销售渠道。其次,企业应当建立应收账款的备查簿,及时登记应收账款,对即将达到收款期限的应收账款,应对客户予以提醒。在应收账款的回收过程中,需要考虑客户的财务状况。如果客户因一时的资金周转问题,资金有所缺乏,则可适当延长应收账款的回收期限。应收账款的产生和收回,只有把它看成是供应链内部的资金往来,才可能对企业成员的资金进行调剂,实现共赢。

第二,企业应当健全应收账款管理制度。企业对应收账款应当分别建立明细账目,建立应收账款的坏账拨备,以体现企业对于应收账款的风险管理意识。首先,企业应当建立信息化平台,系统地对应收账款进行管理。企业需要按时查看应收账款的状态,避免发生应收账款的收款期已过,却还没有发现的情况出现。其次,企业应当将客户纳入管理体系,利用信息技术手段对客户信息进行收集与管理。在供应商、企业、客户的公共平台上做到信息共享,由企业做联结点,将供应商与客户联系起来,以更好地满足客户需求,与供应商进行更好的合作。再次,企业应当选择合适的结算方式,鼓励客户积极还款,缩短应收账款的周期。

第三,企业应当结合应付账款对应收账款进行管理。企业在管理应收账款时,应当与应付账款相联系,使二者的周转率相当。若应付账款的周转率快于应收账款,则容易造成资金紧张。反之,则容易造成资金的滞留,应尽量地予以投资,以获取更多的利益。对应收账款与应付账款的管理实际上是对客户与供应商的管理。在处理供应商与客户关系时,最重要的是要保持信息流的高效运行。只有将客户与供应商联系起来,参与企业的相关管理,才能够最大限度地获得利润与提升客户满意度,才能将企业与供应商、企业与客户的双赢局面扩展为三个利益相关主体的共赢局面。

(四)现金持有量管理问题的应对策略

供应链中的成员企业应当进行协商,从整条供应链的视角来确定最佳的现金持有水平,并建立一种动态的现金合作机制,实现现金的合理流动,保持整条供应链的资金利用效率和提高资金安全水平。企业在确定最佳现金持有量的过程中,需要将采购计划、销售情况、应付账款与应收账款的管理结合起

来进行考虑。在制定采购计划时需要根据信息平台对所需货款有所估计,并通过向供应商询价得到相对准确的数据,再结合企业当前的现金持有量,弄清是否有即将到期的应收账款以及支付对价的形式等,做出理性的决策。

四、总结与展望

本研究建立了供应链管理与营运资金管理之间的联系,从供应链视角下企业营运资本管理的应付账款、存货、应收账款和现金持有量这四个方面存在的问题入手,结合每个方面的不同特点给出了对应的管理策略。本文弥补了现有该方面的研究较为片面和作用机制厘定不清的不足。希望该研究成果能够对企业降低成本、维持良好的供销关系有所帮助。作为企业长期和高效发展必不可少的管理内容,供应链管理的重要程度不言而喻,学术界和商业界应对其予以持续重点关注。企业在参考本研究进行营运资金管理时,应该逐步改善自身的供应链管理,但注意不能操之过急。这是因为供应链管理涉及企业运营管理的许多方面,范围较大,不易于进行整体的管理与控制,需要企业投入资金进行长期的管理与改善,最终实现企业效益的整体提高。

参考文献:

[1] CHRISTOPHER M. Logistics and supply chain management: Creating value-adding networks[J]. Chartered Accountants Journal, 2006(1):203-206.
[2] AKTAS N, CROCI E, PETMEZAS D. Is working capital management value-enhancing? Evidence from firm performance and investments[J]. Journal of Cor-

porate Finance, 2015(30):98-113.
[3] COLINA J. Working capital optimization[J]. Pulp & Paper, 2002, 76(7): 64-64.
[4] HARRIS A. Working capital management: difficult, but rewarding[J]. Financial Executive, 2005, 21(4): 52-54.
[5] HOFMANN E, KOTZAB H. A supply chain - oriented approach of working capital management[J]. Journal of business Logistics, 2010,31(2):305-330.
[6] STEVN W, HAMMAN W D, SMIT E V M. The danger of high growth combined with a large non-cash working capital base-a descriptive analysis[J]. South African Journal of Business Management, 2002, 33(1):41-47.
[7] 王竹泉, 马广林.分销渠道控制:跨区分销企业营运资金管理的重心[J].会计研究,2005(6):28-33.
[8] 李心合.嵌入供应链的营运资金管理[J].会计之友, 2012(34):21-23.
[9] 张在昭.业务外包中的两类企业竞争情报监测模式[J].信阳师范学院学报(哲学社会科学版), 2016,36(5): 87-91.
[10] 张先敏,王竹泉.供应商关系、客户关系与经营性营运资金管理绩效[J].会计论坛,2014(1):51-62.
[11] 马云霞.关于供应链模式下企业库存管理的思考[J].重庆科技学院学报(社会科学版),2012(10):103-104.
[12] 王宗润,田续燃,陈晓红.考虑隐性股权的应收账款融资模式下供应链金融博弈分析[J].中国管理科学, 2015,23(9):1-8.
[13] 王勇,刘志远,赵振智.制度环境、供应商关系与现金持有市场竞争效应——基于中国制造业上市公司的实证分析[J].财经论丛,2015,197(8):54-64.

Research on Working Capital Management from the
Perspective of Supply Chain
TANG Renheng

(Henan Radio and Television University, Zhengzhou 450008, China)

Abstract: With the development of China's market economy, supply chain management and working capital management occupy the increasingly important positions in enterprise management, and the relationship between the two is getting closer. However, many enterprises fail to link supply chain management to working capital management at present. Based on the perspective of supply chain, this paper analyzes the problems of enterprises' working capital management's payable account, inventory, account receivable and cash holdings away from the supply chain management. The research results show that enterprises should pay attention to the management of payable account, avoid management confusion and strengthen supplier management; standardize the inventory management, clear responsibility and rationally formulate procurement plans; pay attention to the management of account receivable, improve relevant policies and make management of account receivable based on the payable account; and determine the optimal cash holdings from the perspective of the entire supply chain. Therefore, enterprises need to pay attention to the impact of supply chain management on working capital management, formulate corresponding management policies to reduce costs, maintain supply and marketing relationships well to achieve long-term and efficient development.

Key words: supply chain; supply chain management; working capital; working capital management

(责任编辑:吉家友)