

基于渠道理论的营运资金管理模式研究

摘 要

营运资金的管理对企业至关重要,其好坏直接影响了企业的生死存亡。但目前国内外学者对营运资金管理的研究一直没有新的突破,孤立的研究营运资金各项目,而现实中营运资金管理的绩效却在不断改善,这主要是因为近 20 年来兴起的供应链管理、渠道关系管理和客户关系管理的广泛应用。因此,本文将营运资金的管理与企业的业务管理相结合,试图开辟一种新的研究视角,即从渠道管理出发来研究营运资金管理,将供应链管理、渠道关系管理和客户关系管理现代管理的理念与方法融入到营运资金的管理研究当中去,初步建立以渠道关系管理为重心的营运资金管理框架,将该框架运用到上市公司营运资金的管理当中去,推动营运资金管理理论和方法体系的创新。

本文采用文献分析、规范分析、案例研究的研究方法,首先,对相关理论述评,陈述与本论文相关的管理理论——供应链管理、渠道关系管理和客户关系管理,从而为这一新模式的研究提供理论基础。在此基础上,提出一种新的营运资金分类方法,将营运资金的分类与渠道关系管理、供应链管理、客户关系管理等理论结合。其次,对影响各渠道营运资金的需求因素进行规范分析时,既要分析各渠道资金影响的因素,又要分析整体营运资金的影响因素。特别地关注渠道关系管理、供应链管理、客户关系管理等理论对营运资金的影响。最后,建立基于渠道理论的新的营运资金管理模式和绩效评价体系,并筛选两家企业(分别是同一行业中营运资金管理较好和较差的企业)进行案例对比研究,采用我们刚建立的新的营运资金管理模式对这两家企业进行分析,将这一新的营运资金管理模式应用于实践,从而达到提高企业营运资金管理的水平的目的。

本文具有突出的研究成果,首先,提出一种基于渠道关系管理的新的营运资金的分类方法;这一分类方法不同于现有的营运资金的分类方法:把本来具有紧密内在联系的各部分营运资金割裂开来,使营运资金管理与企业的生产运作管理相脱离。这种新的分类方法,使营运资金的分类与渠道关系管理相结合。达到从供应链管理和渠道管理的角度去改善营运资金的管理。其次,开辟一种研究营运资金管理理论的新思路,将营运资金的管理与企业的业务管理、渠道管理相结合。这一方法抛弃了以前对营运资金管理的研究时所采用的孤立、片面的研究营运资金中单因素的研究思路,而是依据价值链管理思想:从购货到销售整个过程全面地联系地研究营运资金的各个方面。并且,创建以渠道关系管理为中心的营运资金管理理论模式,以前的营运资金管理的绩效研究,没有将各种渠道关系与业务管理相结合,可以说是仅仅片面的研究营运资金的组成因素,忽略了供应链管理、渠道关系管理和客户关系管理对营运资金的影响,而我们构建的这一理论充分考虑了这些因素,建立了一种与渠道管理相结合的营运资金管理模式。

总之,基于渠道理论的营运资金管理模式,开辟了一种研究营运资金管理的新思路,而且在案例分析的过程中也充分证实了这种方法能够有效地提高企业营运资金的管理水平,希望本文能够对营运资金的管理研究起到抛砖引玉的作用。

关键词: 渠道理论; 营运资金管理; 分类; 需求因素; 评价体系

Working Capital Management Pattern Studies

Based On the Theory of Channels

Abstract

Working capital management is very important to the enterprise; its quality has affected enterprise's life and death directly. But at present domestic and foreign researchers do not have the new breakthrough to working capital management research, studying isolated various projects of working capital, but in the reality working capital management' achievements are improving continuously, This is mainly because of the widespread application of supply chain management, channel relationship management and customer relationship management in the past 20 years. Therefore, this article unifies working capital management and enterprise's business management, attempts to open one kind of new research angle of view embarking from the channel management studies working capital management, and this article will integrates supply chain management, channel relations management and customer relations management's ideas and the method into working capital management research, and preliminarily establish working capital management frame to focus on channel management, then we will use this framework to the management of working capital among listed companies, and impel theoretical and methodological innovation of working capital management system.

This paper uses documents analysis, normative analysis and the case study method. Firstly, Review the related management theories---supply chain management, channel relationship management and customer relationship management, so as to provide a theoretical basis of this new model. On this basis, this paper opens a new classification method of working capital, which combines working capital classification and channel relationship management, supply chain management and customer relationship management theory. Secondly, this paper uses normative analysis for the factors, which influence the demand of working capital, it is necessary to analyze the impact factors of every channel working capital, and analyze the impact factors of all channel working capital, especially the impact factor of channel relationship management, supply chain management and customer relationship management. Finally, this paper will open a new working capital management pattern and performance evaluation system based on the channel theory, screening two enterprises (better working capital management and poor corporate in the same

industry) to make comparative case studies. We have just adopted the establishment of the new working capital model to analyze these two enterprises, and apply this new working capital management model to practice so as to improve the working capital management level of enterprises.

This paper has outstanding research achievements. Firstly, this article opens a new classification method of working capital based on the channel relationship management, which is different from the existing working capital classification methods. Original methods take apart all working capital, which are closely linked to each other, and phase out the working capital management and operation management. However this new classification combines the classification of working capital and channel relationship management, and improves working capital management from the perspective of supply chain management and channel management. Secondly, this paper opened up a new way of researching working capital management theory, combining the working capital management, the business management and channel management. This method abandons the previous study ways, which research single factor of working capital management in isolation and in a one-sided idea, but based on value chain management thinking: studying all aspects of working capital comprehensively and Associated from purchase to sale. And establish a working capital management model based on channel relationship management. Previous performance research of working capital management only research composition factors of the working capital while neglecting the influences of the supply chain management, channel relationship management and customer relationship management, however, this new model considers these factors and establish a working capital management pattern, which is combined with channel management.

In short, working capital management model based on the theory of channels theory opens up a new idea of researching working capital management. This method can effectively improve the lever of and enterprise working capital management from the process of case analysis, and we hope that this paper will serve as a trigger for working capital management research.

Key Words: Channels Theory; Working Capital Management; Classification; Demand factors; Performance Evaluation System

目 录

0.绪论	1
0.1 研究背景与研究意义	1
0.2 国内外营运资金管理研究综述	2
0.2.1 国内营运资金管理研究状	2
0.2.2 国外营运资金管理研究状况	5
0.3 研究思路与研究方法	7
0.3.1 研究思路	7
0.3.2 研究方法	8
0.4 研究的主要创新点	9
1.相关理论概述	9
1.1 供应链管理	10
1.2 渠道关系管理	12
1.3 客户关系管理	14
2.基于渠道理论的营运资金的分类研究	16
2.1 现有的营运资金分类方法的缺陷	16
2.1.1 营运资金按构成要素分类的缺陷	17
2.1.2 营运资金按其随时间的变动特点分类的缺陷	20
2.2 基于渠道理论的营运资金的分类	22
2.2.1 非经营活动的营运资金	23
2.2.2 营销渠道的营运资金	25
2.2.3 生产渠道的营运资金	27
2.2.4 采购渠道的营运资金	29
3 影响各渠道营运资金需求的因素分析	31
3.1 整个渠道的营运资金需求因素分析	31
3.2 营销渠道的营运资金需求因素分析	35
3.3 生产渠道的营运资金需求因素分析	37

3.4 采购渠道的营运资金需求因素分析	40
4.基于渠道理论的营运资金绩效评价体系设计	43
4.1 基于渠道理论的营运资金绩效评价体系的设计原则	43
4.2 建立基于渠道理论的营运资金绩效评价体系的步骤	45
4.3 基于渠道理论的营运资金绩效评价的特点	47
4.4 构建基于渠道理论的营运资金评价的指标体系	48
4.5 基于渠道理论的营运资金管理模式的总结	50
5.案例分析	52
5.1 上市公司案例的选取	52
5.2 营运资金管理分析	54
5.2.1 营销渠道营运资金管理对比研究	54
5.2.2 生产渠道营运资金管理对比研究	57
5.2.3 采购渠道营运资金管理对比研究	59
5.2.4 综合对比及启示	61
6.结语	64
7.参考文献	65
8.附录	67

0.绪论

0.1 研究背景与研究意义

营运资金管理是企业财务管理的重要内容。营运资金管理的好坏不仅会对企业的流动性和收益性产生直接的影响,而且还会直接影响到企业的生死存亡。

如果各渠道营运资金管理得好,整条供应链衔接紧密,企业资金的占用成本就会减少,同时也会加速资金的周转,使企业的效益提高,例如:戴尔电脑公司放弃层层经销模式,走直接营销模式,并在供应链反应速度上不断创新,以高性价比吸引消费者。它的产品保证7天之内送达消费者手上,向消费者提前收款,对供应商滞后付款,制造组装时间缩短(制造一台便携式电脑仅用13个小时),并且在存货管理上达到最高境界(零存货),节约了在储备存货上所占用的资金和仓储成本。戴尔不但创造了高效率,同时也规避了存货变现的风险、应收账款变成呆账、坏账的风险。因此,在短短20年时间里,戴尔成为全球最大的个人电脑供应商。

当然,也有很多企业在不断发展壮大的同时,却忽略了营运资金的管理从而使企业陷入了困境,昔日家电业佼佼者——科龙的失败就是这种实例的典型。科龙电器由1984年9万元试制费起家的小厂,发展到2004年具有80亿资产的集团公司,可谓是发展之快,但是由于科龙电器不注意营运资金的管理导致最后陷入了困境。由科龙电器2005年报显示,科龙存在的大量坏账、大量欠付费用和不良存货,其中期内坏账准备为7.6亿元、存货跌价准备为4亿元。科龙管理层也表示,科龙内部需调整机制,争取解决资金占用、资金周转、现金流量问题等公司必须要解决的问题。

由此我们不难看出企业营运资金管理的重要性和本论文的研究意义所在,但是,国内外学者对营运资金管理的研究一直没有新的突破,目前还是停留在单纯因素周转率或周转期,以周转期或周转速度来评价企业营运资金的管理是否得当。例如:单一的去研究应收账款、存货等周转率,或者根据风险和报酬去研究营运资金的融资持有政策。未有文章是将营运资金与企业渠道管理相结合去研究。

随着客户关系管理、渠道管理、供应链管理等理论和方法的出现，我们逐渐认识到，以前对营运资金的研究过于孤立、片面，指标与业务流程相脱节，随着上述理论的完善，也为我们构建一种新的营运资金管理模式提供了理论基础，因此本文着重开辟一种新的研究视角，即从渠道管理出发来研究营运资金管理，将供应链管理、渠道关系管理和客户关系管理等现代管理的理念与方法融入到营运资金的管理研究当中去，初步建立以渠道关系管理为重心的营运资金管理框架，将该框架运用到上市公司营运资金的管理当中去，推动营运资金管理理论和方法体系的创新。希望本研究能为企业营运资金管理水平的提高提供科学、有效的理论和方法支持。

0.2 国内外营运资金管理研究综述

0.2.1 国内营运资金管理研究状况

我国对营运资金管理的研究是从 20 世纪 90 年代以后才开始的，这主要是由于营运资金作为一个财务概念是 1993 年我国实行与国际惯例接轨的会计制度以后才引入我国的。

1993 年以来最早研究营运资金的，据中国知网检索是 1993 年潘一欢发表在《财会月刊》上的“净收益和营运资金的比较研究”，因营运资金概念刚引入我国，因此，这篇文章意图是将营运资金与净收益进行比较，来解释营运资金的本质，文章同时也指出营运资金与净收益是紧密联系的，净收益是营运资金的重要来源，营运资金又恰当地说明净收益是如何在经营中营运的。

1995 年，毛付根教授在《会计研究》上发表了“论营运资金管理的基本原理”一文，他认为：在评估一个企业的净营运资本状况时，必须同时从盈利性和风险性两个角度进行考察。从盈利性看，与“净营运资本”相对应的“净流动资产”是以长期资金为其资金来源，基于流动资产与固定资产盈利能力上的差别以及短期资金与长期资金筹资成本上的差别，“净营运资本”越多，意味着企业是以更大份额筹资成本较高的长期资金运用到盈利能力较低的流动资产上，从而使企业整体盈利水平降低；从风险性看，企业的净营运资本越多，意味着其流动资产与流动负债之间的差额越大，则陷入技术性无力清偿的可能性也就越小，即财

务风险越小。因此,他建议现代企业理财必须对流动资产、流动负债以及两者之间的变动所引起的盈利与风险之间的消长关系进行全面的估量,正确地进行营运资金的结构化管理。

1997年,向平在《财会月刊》上发表了“浅谈零营运资金管理”的文章,他指出:“零营运资金管理”的基本原理,就是从营运资金管理的着重点出发,在满足企业对流动资产基本需求的前提下,尽可能地降低企业在流动资产上的投资额,并大量利用短期负债进行流动资产的融资。“零营运资金管理”的显著特点是:能使企业处于较高盈利水平,但同时企业承受的风险也大,即所谓高盈利、高风险。在该文中,他提出用“货币资金周转期”来考察营运资金管理的绩效,并给出了货币资金周转期的计算公式,即:货币资金周转期 = 应收账款周转期 + 存货周转期 - 展延的应付账款周转期,这篇文章发表以后,学术界对零营运资金的管理产生浓厚的兴趣,关于这方面的文章有十多篇。

2000年,郁国建在《中国流通经济》上发表了“建立营运资金管理的业绩评价体系”一文,文章指出商品流通企业营运资金循环的管理非常重要,传统评价通常由对购货、存货和销货三个环节进行孤立管理而达成,并运用应收账款、应付账款、存货周转率三个财务比率进行分析,这种评价缺乏战略性和集成性,他试图建立一种高效集成的营运资金管理战略评价体系,该指标绩效评价体系注重财务指标与非财务指标的平衡,并创建一个单一的集成指标来考核营运资金的总体流转情况。他提出的购销周转率便是这样的指标。表示为:

购销周转率=360/购销周转天数;

购销周转天数=应收账款周转天数+存货周转天数-应付账款周转天数。

由上述研究可以看出,1993年至2000年,研究营运资金管理的文章逐渐增多,因为营运资金刚刚作为一个崭新的概念被提出来,这时候的文章大部分是对营运资金的基本原理、营运资金的含义以及指标、“零营运资金”的提出及应用等进行研究,营运资金被定义为流动资产减流动负债,主要从风险性和盈利性来考虑流动资产、流动负债的投融资,对营运资金要进行风险和盈利的权衡,对营运资金的周转率指标在存在的缺陷进行研究并提出改进措施,这是这一时期学者的主要研究方向。

2001年,刘运国、黄瑞庆等在《贵州财经学院学报》上发表了“上市公司营运资金管理策略实证分析”,一文,文章通过对沪市上市公司年报数据的实证

分析认为:目前中国上市公司营运资金管理策略大部分属于中庸型,流动资产比例和流动负债比例呈现出同向变动。企业的收益能力与营运资金的管理策略有很大关系,其中最能体现策略成效的收益指标是总资产主营业务利润率。总体上讲,我国企业缺乏冒险和创新精神,在流动资金存量管理上趋于保守。企业理财者缺乏营运资金管理的艺术、策略和勇气。

2001 年王竹泉教授在《经济管理》杂志发表了“跨地区经营企业如何进行商流规划”一文,从营销渠道规划和中间商选择两个方面探讨了跨地区经营企业营运资金管理创新的途径。他强调超越企业范围、在上下游企业之间就商品供应形成一种相互协作关系对跨地区经营企业营运资金管理的重要性。

2005 年,王竹泉教授在《会计研究》上发表了“分销渠道控制:跨区分销企业营运资金管理的重心”一文,指出跨区分销企业营运资金管理跨度大,多层次,多环节和不确定性程度高的特点,客观上增加了跨区分销企业营运资金管理的复杂性和艰巨性,欲提高跨区分销企业营运资金管理水平,必须将营运资金管理重心转移到分销渠道控制上来,创新分销渠道管理模式,实施有效的分销渠道关系管理,倡导将营运资金管理研究与供应链管理、渠道管理和客户关系管理等研究有机结合起来。

2006 年,刘翰林在杭州电子科技大学学报(社会科学版)发表了“营运资金需要量与行业因素——基于上证 180 指数成分股的实证研究”本文以上证 180 指数成分股为样本数据,运用统计分析方法,分析了行业因素对营运资金需要量的影响。研究结果显示,行业因素对企业营运资金需要量的影响是复杂地、多方位地起作用的,而不是简单地以某种单一的方式来发挥作用的。具体来看主要包括:企业所处行业的交易方式、企业所处行业的产品生产周期、企业所处行业的资本结构和企业所处行业的资本有机构成。

2001 年之后这一阶段可以看出,营运资金的研究已经进入了实际应用阶段,不是单纯的原理或者指标研究。例如:对企业营运资金管理策略的实证研究以及从行业上来考察企业营运资金的需求量,可以看出这时期营运资金的研究已经前进了一大步,逐渐的与企业的实际操作相贴近,特别是王竹泉教授倡导将营运资金管理与供应链管理、渠道管理和客户关系管理等研究有机结合起来研究,但是至今为止,这样的研究文献却很少。

0.2.2 国外营运资金管理研究状况

1934 年《Harvard Business Review》上，题目为“Industrial Working Capital During Business Recession”，作者 Harry G. Guthmann 分析了 1929-1932 年经济衰退对美国主流企业营运资金的影响；

1946 年, George William Collins. Analysis of Working Capital [J]. The Accounting Review, 文章主要利用资产负债表, 利润表, 去研究营运资金的来源和使用, 进行一系列的调整分录最终编制成营运资金的来源和使用表, 从此表中可以看到营运资金是如何变化的。

1955 年 John Sagan 在《The Journal of Financial》上发表了“Toward A Theory of Working Capital Management”文章指出, 营运资金的比率在决策制定时是非常重要的, 但是管理现金的人员却不注重这些比率, 常常忽略了这一岗位的重要性, 现金管理人员必须具有多种技能, 能够进行信用分析、市场研究等等, 做出正确预测, 平衡现金流量。

1966 年, William Beranek 出版了一本专著“Working Capital Management”书中主要介绍了有关流动资产的管理, 例如现金、有价证券、应收账款、存货等他将营运资金管理定义为: 为了在未来的期间内最大化公司的目标, 对可以控制的变动资产进行价值管理, 书中通过两个存货模型, 清晰的论证了存货管理和利润最大化的相互关系, 此外书中还对其他流动资产进行了模型探讨。

W. D. Knight 1972 年在《Financial Management》上发表了题为“Working Capital Management: Satisfying versus Optimization”的文章, 这篇文章主要是对营运资金的决策应该是最优还是满意进行讨论, 由于单独研究每项流动资产的最优水平是不合适的, 而且每一项的最优并不代表整体的最优, 应将各项流动资产上的投资联合起来进行研究, 但要考虑到许多因素是不确定的, 而且还有一些因素我们是不知道的, 因此, 决策的性质不应当是最优化, 而应该是满意化。

1973 年, L. J. Merville and L. A. Tavis 在《Journal of financial quantitative analysis》上发表了“Optimal Working Capital Policy: A Chance Constrained Programming Approach”一文 作者使用线性分析去寻找信用期、存货决策、短期融资与营运资金的关系, 通过分析, 作者发现由于信用期、存货决策、短期融资之间的相互联系以及共同影响, 最佳的营运资金只能限制在一定

的条件下。这主要是因为环境的不确定性影响了最佳营运资金的确定，在短期内资金需求的变动、赊销、收款时间的不确定性，使最佳营运资金的确定更加困难。

1978 年, Edward E. Yardeni 在《The Journal of Financial》上发表了题为“A Portfolio-Balance Model of Corporate Working Capital”, 文章建立了公司营运资本管理的组合模型, 并将这一模型应用到实践中, 旨在进一步提高短期决策制定水平, 模型考虑了众多因素, 季节的变化、通货膨胀、利率的变化等等。

1983 年, David D. Harrison and William H. Hernandez 在 Harvard Business Review 上发表了“Measuring the Impact of Inflation on Working Capital”一文, 他指出传统的评价营运资金管理业绩的方法在通货膨胀时可能会做出错误的判断, 这是因为有时生产效率的改进, 有时不能够抵消通货膨胀所带来的恶劣影响, 因此, 作者认为当遇到通货膨胀时, 首先应该对营运资金各项目进行调整, 然后再进行评价营运资金的管理水平。

20 世纪 90 年代以来最有影响的当属美国 REL 咨询公司和 CFO 杂志对美国最大的 1000 家企业开展的营运资金调查, 该调查始于 1997 年, 最初采用营运资金周转期 (DWC) 和变现效率 (CCE) 两个指标的加权平均对企业进行排名。2003 年以后, 该调查改用营运资金周转期 ($DWC=DSO+DIO-DPO$) 对企业营运资金管理绩效进行排名。

2002 年, Andrew Harris 在《Finance Executive》上发表了“WORKING CAPITAL MANAGEMENT: Difficult, but Rewarding”一文, 他指出营运资金管理在理论与实际上差别是很大的, 理论上很容易理解, 但是实际上却由于多种原因: 不确定性以及人的因素等我们却很难正常的实施营运资金管理, 因此我们必须仔细分析企业的背景以及所处的行业位置, 才能够做出详细的预测, 对营运资金做出合理的规划。

2005 年, Brian Flanagan 在《Business Credit》上发表了“Managing Working Capital”一文, 他指出现金流量是处在一种循环的状态, 因此, 我们必须依据循环来管理营运资金, 通过对应收账款、应付账款、存货的管理合理的调配现金流量。

综上所述, 20 世纪 80 年代以前的研究文献一直是对营运资金管理一些模型

的讨论，去解决怎样建立更好的模型能够应用于实践，20 世纪 90 年代之后的研究则本着更加务实的态度，直接去研究营运资金管理在企业实际中是怎样的，但是，对营运资金管理的研究终究是没有与企业的整条业务运作相结合，虽然这十几年来营运资金管理的绩效在不断的改善，这主要是由于 20 世纪 90 年代初以来兴起的供应链管理（SCM）、分销渠道管理（DCM）和客户关系管理（CRM）等管理理论及其广泛应用。但是，却很少有文献去从渠道管理或供应链管理去入手研究营运资金的管理，因此，营运资金研究应该还有更大的突破，特别是将这些理论与财务理论特别是与营运资金管理理论研究结合起来研究，应该说是很有研究价值的。

0.3 研究思路与研究方法

0.3.1 研究思路

①进行相关理论述评，陈述与本论文相关的管理理论，从而为基于渠道理论的营运资金管理模式的研究提供理论基础。

②提出一种新的营运资金分类方法，这一分类方法建立在渠道管理之上，将营运资金的分类与渠道关系管理、供应链管理、客户关系管理等理论结合。

③对各渠道营运资金的需求因素进行规范分析，弄清各渠道营运资金的变化规律。

④建立基于渠道理论的新的营运资金模式和绩效评价体系；该模式不是孤立地考察营运资金管理，而是从渠道管理的角度去整体管理营运资金。

⑤将这一新的营运资金管理模式应用于实践，运用案例研究的方法来检验这一新的营运资金管理模式。

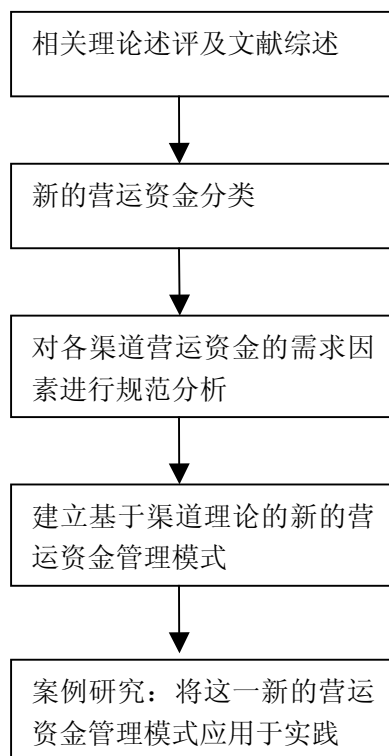


图 0-1 技术路线图

0.3.2 研究方法

①文献分析：全面收集营运资金管理、供应链管理、渠道关系管理、客户关系管理等文献资料，分析营运资金管理研究的过程及现状，找出营运资金管理还需改进的地方；充分了解供应链管理、渠道关系管理、客户关系管理，为我们建立基于渠道理论的营运资金管理模式奠定基础。

②规范分析：分析现有营运资金分类方法的缺陷，提出基于渠道管理的营运资金新的分类方法；对该分类方法建立起来的各渠道营运资金及整体营运资金的影响因素进行规范分析，进而建立基于渠道理论的各渠道营运资金管理绩效评价体系。

③案例研究：筛选格力电器和小鸭电器两家企业进行案例研究，分别对两家企业在采购渠道、生产渠道、营销渠道等营运资金管理方面进行对比分析，归纳总结出供应链管理、渠道关系管理、客户关系管理等先进的方法和手段在提高营运资金管理中所体现的作用和效果，从而提高营运资金管理的水平。

0.4 研究的主要创新点

①开辟一种研究营运资金管理理论的新思路，将营运资金的管理与企业的业务流程管理、渠道管理相结合。这一方法抛弃了以前对营运资金管理的研究时所采用的孤立、片面的研究营运资金中单方面的研究思路，而是依据价值管理思想：从购货到销售整个过程全面地联系地研究营运资金的各个方面。

②提出一种基于渠道关系管理的新的营运资金的分类方法；这一分类方法不同于现有的营运资金的分类方法：把本来具有紧密内在联系的各部分营运资金割裂开来，使营运资金管理与企业生产运作管理相脱离。这种新的分类方法，使营运资金的分类与渠道关系管理相结合，达到从供应链管理和渠道管理的角度去改善营运资金的管理。

③创建以渠道关系管理为中心的营运资金管理理论模式，推进营运资金管理理论的创新。以前的营运资金管理的绩效指标体系，没有将各种渠道关系与生产相结合，可说是片面的研究营运资金的组成，忽略了供应链管理和客户关系管理对营运资金的影响，而我们构建的这一理论框架包含了对营运资金需求影响因素的分析，建立了一种与渠道营运资金管理绩效相衔接的营运资金管理绩效体系。

1. 相关理论概述

营运资金发生在企业的各个业务环节当中，与企业采购与付款、销售与收款、产品的生产都息息相关，可以说每一个环节都离不开营运资金。在企业采购与付款业务当中，就要发生很多的采购成本，在世界范围内，对于一个典型的企业，一般采购成本要占 60%。而在中国的工业企业，各种物资的采购成本要占到企业销售成本的 70%。所以加强采购管理对于提高企业管理水平、降低产品成本有着重要的作用。尤其是在当代，供应链及供应链管理学科的出现，更引起了人们对供应链管理环境下采购管理的研究兴趣。甚至很多企业已经走上了以全球化供应链的物质采购来整合资源，节约成本的创新道路。因此为了能够在采购这一环节更好地提高营运资金的管理水平，就必须了解供应链管理这一先进的理论；在产品生产环节，企业如果不管销售如何，盲目生产，势必会造成大量的资金被

占用,生产渠道的营运资金效率低下。而渠道关系管理可以有效地改变这一现象,渠道关系管理从客户需求出发,准确地预测销售,通过销售来确定生产量和供应商质量,如此以来,企业就可以合理的安排生产,从而有效地节约资金,因此我们也有必要了解一下渠道关系管理;在提高销售与收款这类业务的营运资金管理水平时,我们就必须了解客户关系管理这一理论,企业通过建立精确描绘客户关系的数据库,管理、销售、服务人员以及客户可以直接访问有关信息,这样能为客户提供所需的产品计划和货物,提醒客户注意服务的需求,并且了解客户购买的其它产品,同时良好的客户关系也能够加快资金的回收,防止坏账的产生。

1.1 供应链管理

(1) 供应链的定义及思想

供应链理论由波特 (Porter) 的价值链发展而来的,但供应链的研究始于 1961 年 J·Forrester 对供应链成员企业之间相互关系的研究,此后供应链问题引起了国内外学者的广泛关注,并取得了显著的研究成果。

我国 2001 年发布实施的《物流术语》国家标准(GB/T18354-2001)中对供应链的定义是:生产及流通过程中,涉及将产品或服务提供给最终用户活动的上游与下游企业所形成的网链结构。而供应链管理定义为:利用计算机网络技术全面规划供应链中的商流、物流、信息流、资金流等,并进行计划、组织、协调与控制。

从供应链的定义可以看出,供应链体现了以下的思想:

(1) 以整体的系统的观点看待供应链,突破了传统单一企业的界限,不再封闭、孤立地看待企业的采购、生产和销售等生产经营活动,将供应商、制造商、分销商以及消费者视作一个有机的整体,借助计算机网络技术,共享供应链上所有相关企业的所有相关信息。

(2) 供应链中强调企业间的合作。产品制造过程中,供应链上的所有企业需要相互支持、协调,建立以合作为基础的共赢的伙伴关系,取代传统的面向价格的竞争关系,以实现整体利益的最大化,从而使每个参与的企业获利。

(2) 供应链管理中的“管理”的界定^①

^① Ram Ganeshan, Eric Jack QAOM Department The University of Cincinnati 供应链管理研究的分类综述

试图对供应链管理的实际范围进行评价要比对供应链进行定义要困难得多。Towill(1997)说,其定义需要有灵活性,因为它要“适用于从国际供应链一直到在一个屋檐下所进行的,但都涉及到若干个独立成本中心的若干序列性业务活动的各类商务性活动的各个方面”。依我们看,贯穿在所有的文献里的都是这种认识。Houlihou(1985)是一个给出“供应链”这个词的,不过,研究者们对于到底供应链管理意味着什么有着不同的解释。

一个公司,不管是制造业的还是服务业的,都属于至少一个供应链中。一方面,供应链可以通过一个主导成份(Towill 将其称为“predator”)将其作为一个单独实体物来管理,另一面也可以通过一系列的要求有开发成熟的合作和协调的合伙关系来实现管理。Cooper, Ellran, Gardner 和 Hanks (1997)提出,管理控制的幅度应由对公司的增值关系情况来确定。此外,Forrester (1961)也指出,经济活动的五个流——货币、订单、物料、人员和设备——通过信息网络而互相关联,并使这个现在称之为供应链的系统有着自己的特性。所以,管理一个供应链的范围似乎是特别取决于公司的具体情况,取决于它与供应商,卖主和客户之间的千变万化的关系。

(3) 供应链管理对现代企业成本控制的影响

一般认为,供应链管理的作用在于通过系统地设计与管理各供应链环节,使企业达到两个目的:一是供应链的总成本最优,二是更能满足客户需要。这样,供应链管理必然对企业成本控制的诸多方面带来比较大的影响。

供应链管理使企业改善服务和降低库存水平这两个目标是有可能同时实现的,传统的库存理论认为,企业成本控制与服务水平是对立的关系,即企业的库存越多,对企业的客户服务水平越高,反之亦然。但高水平的库存导致了企业成本的上升。因此,传统的企业成本控制的目标是追求企业的成本与服务水平之间的平衡,通常认为两者不可兼得。但如果从供应链管理的角度考虑,改善服务和降低库存水平这两个目标是可能同时实现的。

供应链管理使企业成本控制活动范围更广泛。既包括关于仓库和制造工厂的数量、布局和能力,以及材料在物流网络中流动等方面的决策,又包括采购和生产决策、库存策略和运输策略,还包括日常的成本控制决策如计划、估计提前期等。

供应链管理使企业成本控制更重视信息技术的应用和信息的收集工作。信

息技术是供应链能否有效整合的关键。在信息技术迅速发展的今天,信息技术已经渗透到企业管理模式的各个部分,对于要求企业内部成本管理活动与外部客户分别进行整合的供应链管理,信息技术的作用就更加重要。

1.2 渠道关系管理

(1) 渠道存在的原因

首先简单介绍渠道存在的原因:渠道为什么存在,为什么不是所有的制造商直接向所有的终端用户销售他们生产的所有产品或者服务?在这从需求方面的因素和供给方面的因素综合考虑,主要是建立在 Wore Alderson 的研究成果上。

需求方面的因素:渠道存在的原因是简化了搜寻工作。终端用户和生产企业双方搜寻时都带有不确定性,终端顾客不知道在哪可以买到他们所需要的产品或者服务,反之,生产企业也不能肯定需要产品或者服务的顾客在哪里。渠道简化了渠道两端的搜寻行为,顾客可以到渠道成员手中买到其所需要的产品或者服务,而生产商可以借助渠道将产品或者服务在顾客消费或者购买的地方提供给顾客;其次,渠道也起着调节分类差异的功能,这是因为生产企业对产品或服务的分类和终端用户对产品需求的分类之间存在着天然的差异,生产企业一般从事有限的大批量的生产,而终端顾客通常只是较大品种、较小数量上的购买和消费,因此渠道调节了需求方的数量、地点等方面的效用。

供给方面的因素:简化了交易的程序,减少接触次数。如果没有渠道的存在,生产企业必须和每一个购买者进行谈判,确立交易的价格、条件、服务等相关因素,这样将分散企业可贵的人力、物力,企业将不能专心于生产,而被复杂、冗长的交易过程所困扰,通过渠道,企业可以只与较少的渠道成员打交道,进行交易,而且通过与渠道成员的长期交易关系,双方在建立信任的基础上,可进一步使每次的交易成本降低,并简化交易程序。总之,渠道的存在可以给企业、终端顾客带来交易成本降低,带来增值服务,协调了生产和消费之间在时间、地点等因素上的差距,使生产和消费得以顺利进行。

(2) 渠道关系管理中的关系要素

麦克莱尔 (Macneil 1980, p60)指出,商业交换中那种纯粹的单独的交易是很少的,几乎所有的渠道交易都涉及到关系要素。这些关系要素可以用来协调渠

道活动、管理渠道成员之间的各种关系。

渠道关系指渠道中各相互依赖的独立机构为促使产品或服务被消费所构成的联系。

渠道关系中的主要关系要素包括、权力、依赖、冲突、信任、承诺等等。

渠道关系管理就是对这些关系要素及其相互作用进行管理。

渠道关系中各种关系要素的相互组合形成了几种典型的渠道关系形式：

- 常规渠道中的渠道关系
- 以规范关系为特征的渠道关系
- 半一体化渠道中的渠道关系
- 一体化公司渠道中的渠道关系

每种渠道关系模式反映的是渠道成员之间的不同的权力、依赖以及信任与承诺的差异及其带来的不同的渠道管理问题与任务。

（3）常见三种渠道形式的成本和效益分析

虽然渠道的存在可以给企业、终端顾客带来交易成本降低，节约营运资金，但各渠道形式在建立后却存在着各自的优缺点，我们从成本和效益出发来分析常见的三种渠道形式。

①传统的常规渠道。按照科特勒（1999）的说法，传统或常规渠道由一个或一组独立的生产者、批发商和零售商组成，每个成员都作为一个独立的企业实体追求自己利润的最大化，即使它是以损害系统整体利益为代价也在所不惜，没有一个渠道成员对于其他成员拥有全部的或者足够的控制权。

传统的常规渠道通常被认为以纯粹的短期交易为基础，当买卖双方进行交换时，重视当前利益，总是把注意力集中在商品价格关系上，而不关注对顾客的服务以及与客户的关系。

②一体化纵向公司渠道形式。如果制造商向分销职能整合，由自己的员工完成分销工作，这被称之为从生产向前整合或向下游整合，如果下游的渠道成员，如分销商和零售商，向后承担生产、供应职能，这被称之为从分销或终端的后向整合。不论是制造商向前整合还是下游渠道成员向后整合，结果都是由一个组织来承担所有的工作，这就被称之为纵向一体化或内部一体化或一体化公司渠道。

实施一体化渠道的动机在于通过对渠道的控制降低交易费用，保证服务水平、利润和效率，但这些收益的获得是以相关的费用为代价的。如果企业的规模

经济不足,实施纵向一体化是不经济的,它会导致这样的情况:为防止交易费用而产生的监督费用大于交易费用。

③关系型营销渠道是为了提高整条营销渠道的营销效率,在保证渠道成员均有利可图的情况下,制造商从团队的角度来理解和运作厂家与其他渠道成员的关系,以协作、共赢、沟通为基点,加强对渠道的控制力,为消费者或组织客户创造更具价值的产品和服务,并最终达到本公司的战略意图。

关系型营销渠道是通过战略性合作将企业与其他渠道成员变成一个利益整体,即在共同发展的基础上实现“共赢”,降低了渠道成本,建立了有效的营销渠道快速反应机制,降低了企业渠道运作中的市场风险,提高了营销效率。

1.3 客户关系管理

(1) 客户关系管理的定义

自 20 世纪 80 年代开始,发达国家市场的逐渐成熟导致需求的增长趋于平稳,各种高科技含量的生产技术的应用使产品成本在一段时期内难以再有更大的压缩空间;同时,经济全球化趋势又使市场竞争更加激烈,在成本和竞争压力下,越来越多的企业把目光投向客户身上,力图通过为客户提供更优质的服务来实现更高的客户价值。客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)就是在这一背景下产生的。客户关系管理最早诞生于 20 世纪 90 年代的美国,其前身是 80 年代的“接触管理”和 90 年代初的“客户关怀”。20 世纪 90 年代中期 Garther Group 率先提出客户关系管理思想。目前国际上关于客户关系管理定义主要分为“商业概念型”和“技术概念型”两大类别。前者侧重于商业管理层面,后者侧重于信息技术层面。

具有代表性的“商业概念型”的定义主要包括以下两种:其一,客户关系管理的首创者 Garther Group 认为:CRM 是企业的一项商业策略,它按照客户细分情况有效地组织企业资源,培养以客户为中心的经营行为及实施以客户为中心的业务流程,并以此来最大化企业的获利能力、收入及客户满意度。在这个定义中, Garther Group 明确指出 CRM 是商业策略,而不是 IT 技术。其二,全球数据仓库与数据挖掘技术的领导者 NCR 公司认为:CRM 使企业通过与客户的交流沟通,理解并影响客户行为,进而实现提高客户获得、客户保留、客户忠诚和客户创利的

目的。尽管 NCR 的主营业务是为商务活动提供 IT 类产品与解决方案等服务,但 NCR 公司坚持认为管理机制是主要的,技术只是一个部分,是实现管理机制的手段而已。

具有代表性的“技术概念型”的定义主要包括:其一,世界著名商业分析机构 Hurwitz Associates 认为:CRM 的核心是自动化并改善销售、市场营销、客户服务和支持等与客户关系有关的商业流程。这一定义强调 CRM 的信息系统属性,一定程度上侧重于技术的角度。其二著名 CRM 咨询教育网 CRMguru.com 的观点认为:CRM 是企业在营销、销售和服务业务内对现实的和潜在的客户关系及业务伙伴关系进行多渠道管理的一系列过程和技术。该观点将客户关系扩展到客户及伙伴关系,但同时过于强调技术层面的重要性,使管理成分被弱化。

从目前国际上客户关系管理理论发展的总体情况看,CRM 的定义正逐渐呈现出两大类别相互融合的趋势。而且无论是 CRM 更重视技术还是更重视管理,毫不怀疑地讲,客户关系管理的提出,改善了企业与客户的关系,增加了企业的销售收入,有效地减少了客户恶意占用资金,拖欠资金的现象。

(2) 客户关系管理的内涵

“顾客就是上帝”自 20 世纪 40 年代以来一直被奉为圣旨,客户关系管理(CRM)的基本思想和方法是“顾客就是上帝”思想在当今信息技术时代的具体化。随着网络经济、知识经济的迅猛发展和全球市场竞争的日益激烈,人们在大量研究和实践的基础上对网络经济时代的 CRM 又赋予了新的内涵。它们主要是:

①客户资源是客户关系管理的基本对象。客户关系管理中的“客户”包括分销商、零售商、最终消费者及其合作伙伴在内的企业外部客户。企业还有另一类客户,就是企业的内部客户——内部员工。为了提高有价值员工的满意度和忠诚度,需要对企业的内部员工进行分类。针对不同类型的内部客户,企业要采取不同的维系策略。以内部服务提高员工的满意度,让满意的员工忠诚,从而为外部客户提供高价值的服务,提高外部客户的满意度和忠诚度,最终达到提高企业最大盈利的目的,扩大了的客户资源不仅有利于营销渠道,还有利于生产渠道的改进,提高了员工的积极性,从而提高了劳动生产率。

②核心客户的管理。从企业所关注的价值角度,将客户分成以下 4 类。:A 重要客户 B. 主要客户 C. 普通客户 D. 小客户。前两类客户称其为企业的核心客户(也称为关键客户),要为此类用户建立专门的档案;指派专门的销售人员负责销

售业务。对介于二三类客户之间的企业最具成长性的客户，可以在一定范围内提供个性化服务，开发客户的消费潜力和长期价值。特别的是对于企业的低于零点客户，即导致了企业成本发生的客户，支持和服务于这一客户组的成本超出了所需的边际成本，对这类客户分类管理策略应该是，收取的服务费用或产品价格达到较高的某一点，在这点上，客户或者是离开企业转向他处，或者能够带来值得企业去保留的价值，通过这一分类管理，做到重点管理，而不是面面俱到，节约成本，同时又具有针对性。

③客户知识管理。客户知识管理是通过一组解决方案的集合寻找和识别与问题有关的关键性信息，并将这些信息进行提取，形成对某一问题的专门知识，用知识指导决策并付诸行动，再将该行动转化为利润。CRM 的根本要求就是要建立与客户关系之间的“学习关系”。CRM 是一个不断学习的过程，需要企业积极主动地与现有的客户和潜在的客户进行不断交流，积累有关客户的信息，并对这些信息进行组织和分析，建成有关客户的知识。目的是辅助企业生产和经营决策。将获得的客户知识运用到企业的客户服务、生产计划等各个部门，不断地去提高服务质量，满足客户的需求，减少客户的抱怨，加速营销渠道资金的收回，同时下达合理的生产计划，不盲目生产，有效的节约了生产渠道的资金。

④对企业与客户的关系进行全面的的管理。其中客户关怀是关键，是 CRM 的中心。CRM 的核心是企业与客户的关系。企业与客户之间的关系，不仅包括单纯的销售过程所发生的业务关系，如合同签订、订单处理、发货、收款等，而且要包括在企业营销及售后服务过程中发生的各种关系。客户关怀活动包括在客户从购买前、购买期间到购买后的客户体验的整个过程中。

从客户关系管理的新内涵可以看出，客户关系管理这一过程时刻都影响着营运资金的管理，客户关系的每一处改进，或者是每一种先进的客户管理方法的提出，在改善关系的同时，都影响了营运资金的水平和成本的高低。

2. 基于渠道理论的营运资金的分类研究

2.1 现有的营运资金分类方法的缺陷

在现有的营运资金管理理论中，对营运资金的分类主要有两种方法，一种

是按其构成要素进行分类，另一种是按其随时间的变动特点进行分类^②。这两种分类方法以及通过这两种分类而得出的营运资金管理决策是现有营运资金管理研究的全部内容，但是这两种分类方法却存在着固有的缺陷。

2.1.1 营运资金按构成要素分类的缺陷

这种分类方法，需要先对构成营运资金的两要素：流动资产和流动负债作进一步的分析。

一般来说，我们经常按照周转时间的长短对企业的资金进行分类，即周转时间在一年以下的为流动资产；周转时间在一年以上的为长期资产。企业的负债则按照债务时间的长短，以一年为界限，分为流动负债和长期负债。流动资产总额 - 流动负债总额 = 净营运资金。具体的分类项目如表 2-1 所示：

表 2-1 流动资产与流动负债表

流动资产项目	流动负债项目
货币资金	短期借款
短期投资	应付票据
应收票据	应付账款
应收股利	预收账款
应收利息	应付工资
应收账款	应付福利费
其他应收款	应付股利
预付账款	应交税金
应收补贴款	其他应交款
存货	其他应付款
待摊费用	预提费用
一年内到期的长期债权投资	预计负债
其他流动资产	一年内到期的长期负债
	其他流动负债

^②王竹泉 孙建强 逢咏梅，国内外营运资金管理研究的回顾与展望，会计研究[J]，2007（2）

在这种分类的基础之上，营运资金管理被分解为现金和有价证券管理、应收账款管理、存货管理、应付账款管理等等。

在众多的研究文献当中，现金和有价证券管理研究中最广泛的便是最佳现金持有量模式研究，有成本分析模式、存货模式、随机模式等，其次，在各类文献当中对现金的库存管理、现金的预算管理等也进行了广泛的研究。

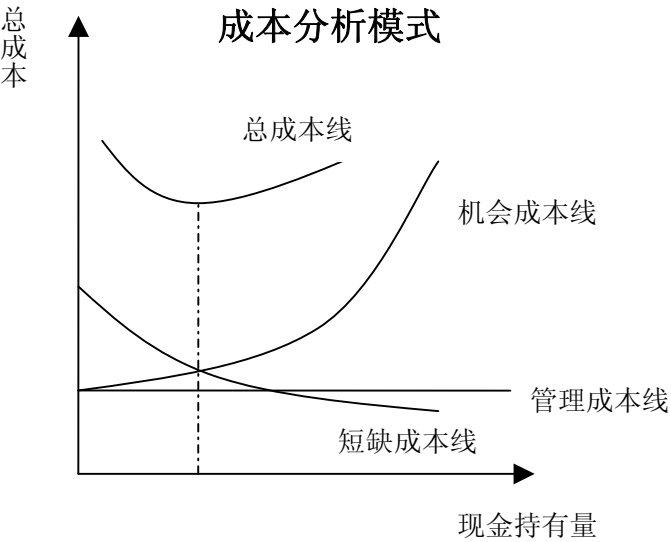


图 2-1 现金持有量模式——成本分析模式

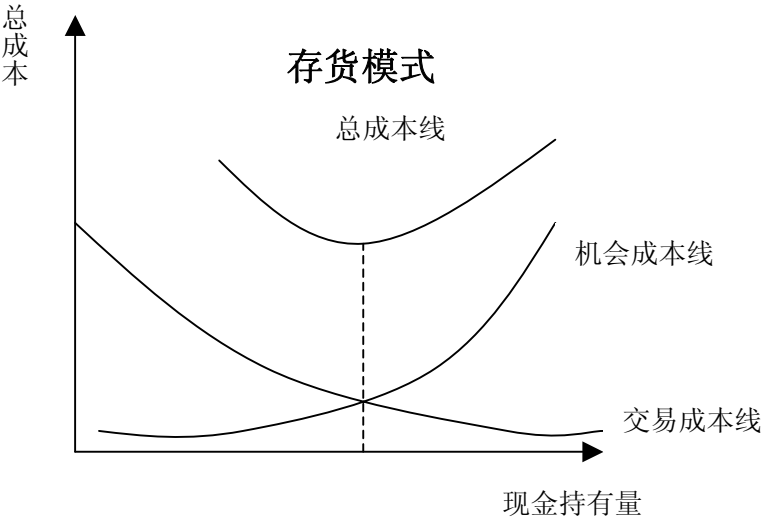


图 2-2 现金持有量模式——存货模式

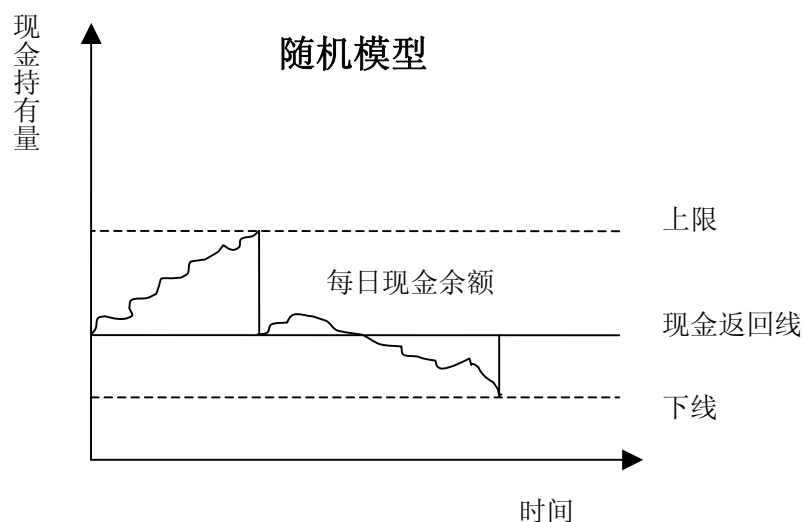


图 2-3 现金持有量模式——随机模式

应收账款管理的研究，主要针对信用政策和收账政策的确定，在信用政策研究中主要对信用期间、信用标准、现金折扣政策进行了广泛的研究；在收账政策研究中主要是对回收情况的监督方式、催收方式等进行了广泛的研究。其次，有大量的文献对应收账款周转期、应收账款周转率的计算进行了深入研究。

存货管理研究中，学者们主要对存货的构成因素进行分析，并确定存货的最佳经济订货批量，其次还有大量学者对存货的周转期以及存货周转率的计算进行了深入研究。

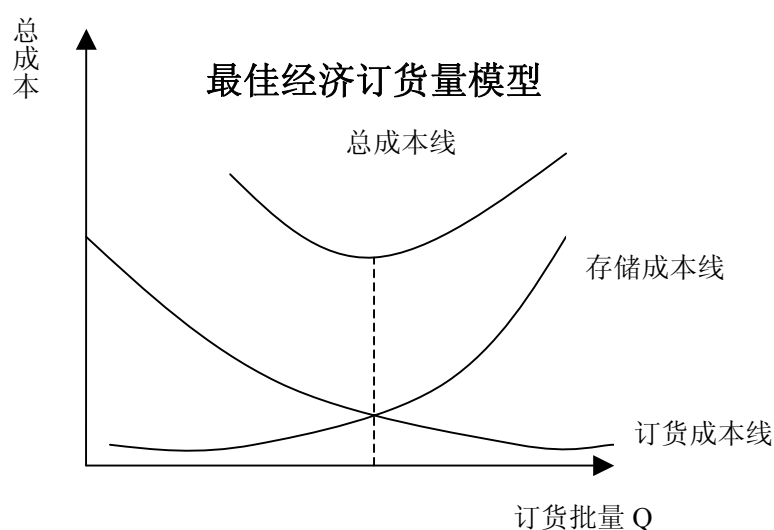


图 2-4 存货的最佳经济订货批量模型

应付账款管理研究中,主要针对应付账款付款方式的选择、是否放弃现金折扣进行广泛的研究,同时与存货、应收账款相结合进行研究,计算营运资金周转天数。

从这种分类研究,可以看出由这类研究而得出的决策,本质都是风险和报酬的权衡。虽然这种分类方法为营运资金提供了很详细的分类,有助于营运资金管理研究的深化,但是恰巧是这种分类方法却把本来具有紧密内在联系的各部分营运资金割裂开来进行研究,分别去研究它们的最优解,事实上从系统的观点来看,系统各部分的最优,未必是系统总体的最优。其次,这种分类虽然项目众多,但是研究却主要集中在现金及有价证券、存货、应收账款、应付账款四部分,其他项目研究均很少,但有时我们所忽略的部分,对企业的影响也很重大,因此,将其他项目忽略不计,对营运资金的管理的评价不免有失偏颇。

2.1.2 营运资金按其随时间的变动特点分类的缺陷

这种分类方法,需要对流动资产、流动负债按照用途来区分。

对于流动资产,如果按照用途再作区分,则可以分为临时性流动资产和永久性流动资产。临时性流动资产指那些受季节性、周期性影响的流动资产,如季节性存货、销售和经营旺季的应收账款;永久性流动资产则指那些即使企业处于经营低谷也仍然需要保留的,用于满足企业长期稳定需要的流动资产。同时,流动负债也可以分为临时性负债和自发性负债。临时性负债指为了满足临时性流动资金需要所发生的负债,如食品制造企业为赶制季节性食品而大量购入某种原料而发生的借款等等。自发性负债指直接产生于企业持续经营中的负债,如商业信用筹资和日常运营中产生的其他应付款以及应付工资、应付利息、应付税金等等。

通过上述分类方法,主要研究如何确定营运资金持有量和如何筹集营运资金两个方面的问题。

营运资金持有量的确定,就是在风险与收益之间进行权衡。我们将较高的营运资金称为宽松的营运资金政策;而将持有较低的营运资金成为紧缩的营运资金政策。前者收益、风险均低;后者的收益、风险均较高。介于两者之间的,是适中的营运资金政策。

营运资金筹集政策,主要是就如何安排临时性流动资产和永久性流动资产

的资金来源而言的，一般可以区分为三种，即配合型筹资政策、激进型筹集政策和稳健型筹集政策。稳健型筹资政策是风险性和收益性均较低的营运资金筹集政策，激进型则相反，配合型是适中的营运资金筹集政策。“一般地说，如果能够驾驭资金的使用，采用收益和风险配合得较为适中的配合型筹资策略是有利的。”（李亚鲁 2006）

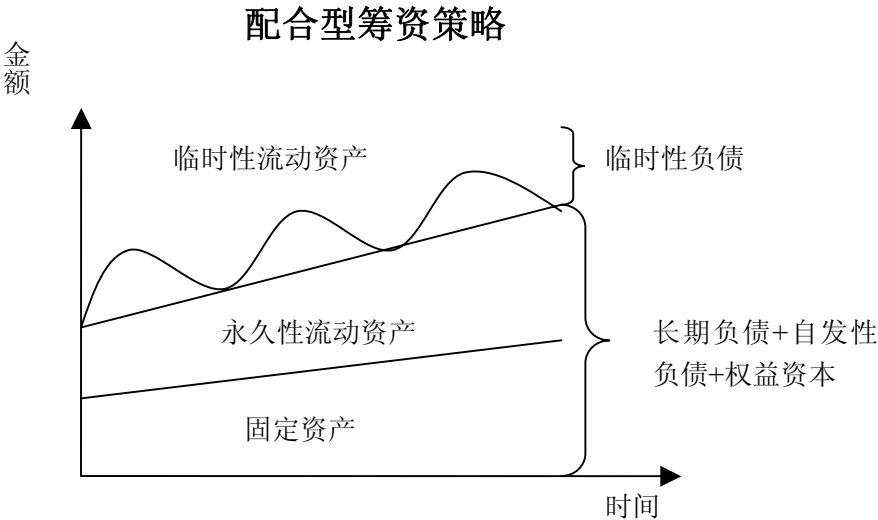


图 2-5 营运资金筹集政策——配合型筹资政策

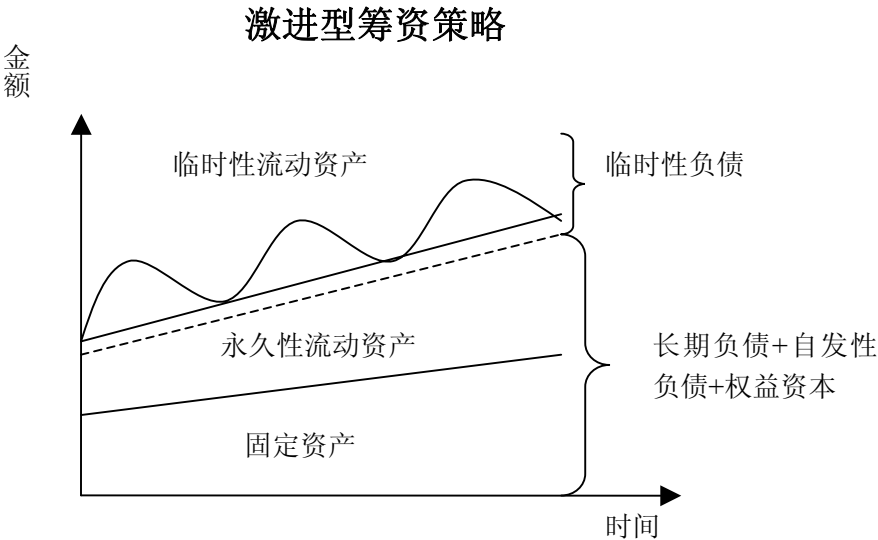


图 2-6 营运资金筹集政策——激进型筹资政策

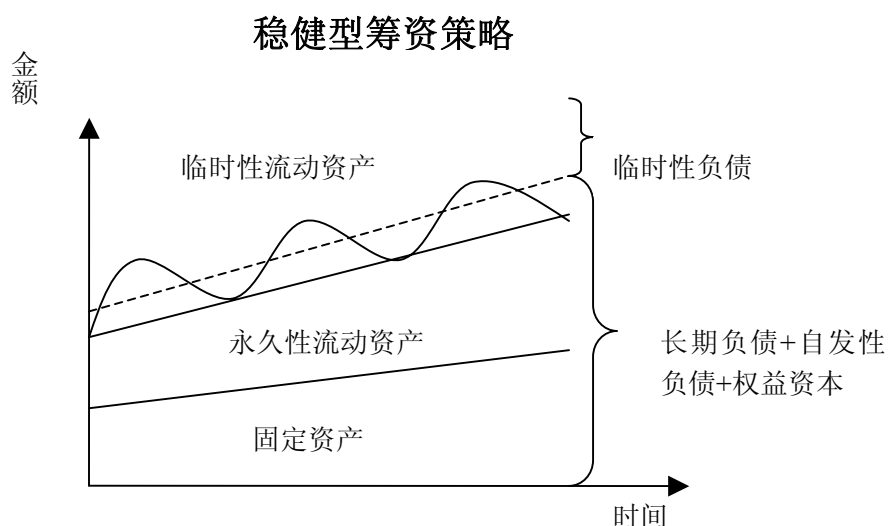


图 2-7 营运资金筹集政策——稳健型筹资政策

这种分类方法单纯的将营运资金分为临时性和永久性营运资金，没有考虑到各部分营运资金的相互联系，可说这一分类做出的研究考虑了资产的存在性，却没有考虑资产的延续性，资产是如何由采购渠道进入生产渠道最终进入营销渠道的过程在这一分类方法下，没有体现出来。

2.2 基于渠道理论的营运资金的分类

表 2-2 基于渠道理论的营运资金的分类表

营运资金			
经营活动的营运资金			非经营活动的营运资金
营销渠道的营运资金	生产渠道的营运资金	采购渠道的营运资金	
应收票据	半成品	材料存货	货币资金、交易性金融资产、交易性金融负债、应收股利、应收利息、一年内到期的非流动资产、其他流动资产、短期借款、应付股利、应付利息、一年内到期的非流动负债、其他流动负债
应收账款	在产品	预付账款	
产成品	应付职工薪酬	应付账款	
预收账款	其他应收款	应付票据	
应交税费	其他应付款		
	待摊费用		
	预提费用		

企业的营运资金从营运资金的使用来看，应分为经营活动的营运资金和经营活动以外的资金，经营活动以外的资金，如：货币资金、交易性金融资产、交易性金融负债、应收利息、应收股利、短期借款、应付利息、应付股利、一年内到期的非流动资产、一年内到期的非流动负债、其他流动资产、其他流动负债等，这类营运资金与经营活动无关，主要是企业的投融资活动形成，它们关系到企业的现金支付能力、偿债能力以及资产的盈利能力，偿债和现金支付是这一类资金考虑的主要因素；经营活动中的营运资金，如：材料存货、在产品存货、半成品存货、产成品存货、应收账款、应收票据、预付账款、其他应收款、其他应付款、应付账款、应付票据、预收账款、应付职工薪酬、应交税费、待摊费用、预提费用等，追求周转效率从而提高盈利能力是这部分营运资金管理的首要目标，为此，我们不妨将这些与经营活动有关的营运资金称之为“经营活动营运资金”，而将其余部分称之为“非经营活动营运资金”。^③

2.2.1 非经营活动的营运资金

非经营活动的营运资金正如上文所说的，其并不直接参与经营活动，而属于投资和筹资活动的范畴，其管理的首要目标与经营过程中的营运资金也有所不同，对该部分营运资金的管理主要是在保证企业经营活动营运资金需要的前提下保持企业具有足够的流动性和偿债能力，它主要包括：

货币资金：包括现金、银行存款以及其他货币资金，它们不能简单的定义为营销、生产或采购渠道的营运资金，主要是为了保证企业正常的生产经营活动能够顺利地进行，但是它作为流动资产的存在，同样占用了企业的资金，我们知道货币资金的流动性好，却有一定的机会成本，收益性较差，企业拥有越多的货币资金，意味着企业是以更大份额筹资成本较高的长期资金运用到盈利能力较低的流动资产上，从而使企业整体盈利水平降低。

短期借款：是企业借入的期限在1年以内各种借款。从定义来看，它的发生与经营活动无关，而是属于筹资活动的范畴，因此不属于经营活动的营运资金。它是企业从外部借入的资金，是企业的负债，因此是营运资金的减少项目。它也同样存在着风险与赢利的权衡问题。

^③ 王竹泉 孙建强 逢咏梅，国内外营运资金管理研究的回顾与展望，会计研究[J]，2007（2）

交易性金融资产和交易性金融负债：主要是指企业为了近期内出售或回购的金融资产或金融负债。比如，企业以赚取差价为目的从二级市场购入的股票、债券、基金等。从定义来看，它的发生与经营活动无关，而是属于投资和筹资活动的范畴，因此不属于经营活动的营运资金。交易性金融资产是企业的流动资产，是营运资金的增加项目，而交易性金融负债则是企业的一项负债，应该是营运资金的减少项目。

应收股利和应付股利：应收股利是本企业对其他企业投资，被投资企业实现利润后向本企业给予的利润分配。而应付股利则恰好相反，是本企业接受投资，对其他投资企业的利润分配。可见，它的发生与经营活动无关，而是属于投资和筹资活动的范畴，因此不属于经营活动的营运资金。应收股利是企业的流动资产，是企业占用他人的资金，因此是营运资金的增加项目，而应付股利则是企业的一项负债，是其他企业占用本单位的资金，应该是营运资金的减少项目。

应收利息和应付利息：应收利息是其他企业借用本单位资金，而向其他单位收取的利息；应付利息则相反，是本单位借用其他企业的资金，而付给其他企业的资金使用费。可见，它的发生与经营活动无关，而是属于投资和筹资活动的范畴，因此不属于经营活动的营运资金。应收利息是企业的流动资产，是营运资金的增加项目，而应付利息则是企业的一项负债，应该是营运资金的减少项目。

一年内到期的非流动资产和一年内到期的非流动负债：反映企业非流动资产和负债中将于资产负债表日后一年内到期部分的金额 如：一年内到期的长期投资、一年内偿还的长期借款等等，这些项目都是由于时间原因从非流动资产项目中转换过来，其发生与经营活动无关，而是属于投资和筹资活动的范畴，因此不属于经营活动的营运资金。一年内到期的非流动资产是企业的流动资产，是营运资金的增加项目，而一年内到期的非流动负债则是企业的一项负债，应该是营运资金的减少项目。

其他流动资产和其他流动负债：除资产负债表所列流动资产和流动负债以外的流动资产和流动负债项目，这些项目大多与企业的正常生产经营无关，因此不属于经营活动营运资金。其他流动资产是企业的流动资产，是营运资金的增加项目，而其他流动负债则是企业的一项负债，应该是营运资金的减少项目。

从上述分析可知，这些营运资金项目都是不直接参与经营活动，而属于投资和筹资活动的范畴，它们保证企业经营活动营运资金需要，我们统称为“非经营

活动的营运资金”，计算公式是：非经营活动的营运资金 = 货币资金 - 短期借款 + 交易性金融资产 - 交易性金融负债 + 应收股利 - 应付股利 + 应收利息 - 应付利息 + 一年内到期的非流动资产 - 一年内到期的非流动负债 + 其他流动资产 - 其他流动负债。

2.2.2 营销渠道的营运资金

营销渠道的营运资金是指企业在销售过程中发生的资金项目，笔者认为主要包括以下几个方面：

应收账款：企业因销售商品、产品或提供劳务而形成的债权。具体说来，应收账款是指企业因销售商品、产品或提供劳务等原因，应向购货客户或接受劳务的客户收取的款项或代垫的运杂费等。从定义可以看应收账款是指因销售活动形成的债权，是与企业的销售活动有关的，因此，应收账款应该是与营销渠道过程有关的资金，而且应收账款管理的好坏，是评价营销部门营销活动好坏的标准。同时，应收账款也占用了企业的资金。我们知道，如果营销部门一味追求销售额的增加，而不管销售的资金是否能够收回，势必造成应收账款过多，这不仅大量占用了资金，而且有可能会产生大量的坏账，因此，对企业来讲，未必是一件好事；相反，如果企业越发关注销售资金的可收回性，制定比较苛刻的信用政策，势必造成企业销售额的下降，从而企业利润下降，因此，这样做对企业来讲，也未必是一件好事。可见，应收账款是企业营销活动必然产生的资金。

应收票据：是指企业因销售商品，产品，提供劳务等而收到的票据，在我国，除商业汇票外，大部分票据都是即期票据，可以即刻收款或存入银行成为货币资金，不需要作为应收票据核算。因此，我国的应收票据即指商业汇票，包括商业承兑汇票和银行承兑汇票。从定义来看，应收票据主要是销售商品而发生的，因此它也是与营销活动密切相关的，而且与应收账款的形成也是相同的，只不过应收账款是一种口头上的付款承诺，应收票据是获取的一种书面承诺，与应收账款一样，应收票据也占用了企业的资金，因此，应收票据也应该是与营销渠道过程密切相关的资金。

预收账款：是指买卖双方协议商定，在商品销售尚未发生，劳务尚未付出时，由购方先支付一部分货款或定金给供方而发生的一项负债，这项负债要用以

后的商品、劳务等偿付。企业预收账款后，要按合同承诺履行义务，否则，应及时退还预收账款。从定义来看，预收账款也是发生在销售环节过程中的，是营销渠道过程中涉及的资金项目。对预收账款的规定，会计准则还规定如果预收账款不多的，可以不设置这一科目，直接在“应收账款”科目的贷方核算，因此，从这一角度来看，预收账款与应收账款一样，都是在销售过程应该收到的资金，只是收到的时间不一致，前者是在货物发出前收到，后者是在货物发出后收到。但是与应收账款不一样的是，预收账款是企业事先得到的免费商业信用，对企业来讲，不仅没有占用资金，反而为企业节约了资金。

产成品存货：存货的项目有很多，包括原材料、在产品、半成品、产成品等等，但是从本质上讲，产成品应该是营销渠道有关的资金，而其它项目应该是生产渠道产生的资金，因为产成品是指工业企业已经完成全部生产过程并验收入库，可以直接按合同规定的条件送交定货单位，或者可以作为商品对外出售的产品。因此，如果营销渠道做得不好，企业销售下降，那就会产生大量积压的产成品，产成品就会占用企业大量的资金，因此，从这一角度来看，产成品应该是营销渠道有关的资金，而不应该列为生产渠道的资金，当然具有类似性质还有商品流通企业的“商品”。但是，有一个疑问是半成品有时也对外销售，为什么不将半成品作为营销渠道有关的资金呢？这是因为企业生产半成品通常并不是用来销售的，半成品是仍需继续加工的中间产品，生产半成品是企业生产出最终产品必经的步骤，因此，不能列为营销渠道有关的资金。

应交税费：应交税金项目很多，包括增值税、消费税、营业税、所得税、资源税、土地增值税、城市维护建设税、房产税、土地使用税、车船使用税、印花税、教育费附加、矿产资源补偿费等。应交税金是指，企业在一定时期内取得的营业收入和实现的利润，要按照规定向国家缴纳各种税金，这些应交的税金，应按照权责发生制的原则预提计入有关科目。这些应交的税金在尚未缴纳之前暂时停留在企业，形成一项负债。企业在缴纳之前可以无偿使用这笔资金，这对企业来讲，实际上形成了免费商业信用，降低了企业的资金使用成本。从应交税费的组成内容来看，其大部分都是发生在取得营业收入和实现利润的时候，收入和利润的实现主要发生在营销渠道，因此，将应交税金归属于营销渠道的营运资金是比较合理的。

上述分析可知，成品存货、应收账款、应收票据、预收账款、应交税费都

发生在营销活动过程中，属于营销渠道的营运资金，不同的是，成品存货、应收账款、应收票据的存在占用了企业的资金，而预收账款、应交税费为企业提供了免费的商业信用，为企业节约了资金，因此，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 - 应交税费。

2.2.3 生产渠道的营运资金

在产品：指企业正在制造尚未完工的生产物，包括正在各个生产工序加工的产品，和已加工完毕但尚未检验或已检验但尚未办理入库手续的产品。在产品也是存货的重要组成部分，特别是制造类企业中，企业不断的大量生产产品，不可避免的会出现大量的在产品，在产品需要一定的地点存放，就会占用一定的租赁费，同时这些在产品本身就会占用企业的资金，而且在产品越多，占用的资金也就越多，在“刍议在产品成本系数及生产资金占用额的计算（2002 李小梅）”这篇文章中详细介绍了在产品占用资金的计算方法，简单来说就是确定在产品的成本系数，完工程度越高，系数也越大，占用的资金也就越多。总而言之，在产品是生产过程中产生的，因此它应该隶属于生产渠道的营运资金。

半成品：指经过一定生产过程并已检验合格交付半成品仓库保管，但尚未制造完工成为产成品，仍需进一步加工的中间产品。但不包括从一个生产车间到另一个生产车间继续加工的自制半成品以及不能单独计算成本的自制半成品。半成品也是存货的重要组成部分，许多企业的生产不是一蹴而就就直接生产出产成品，而是要经过多个步骤来生产，每个步骤都会产生大量的半成品，最终生产出产成品。同样地，半成品也需要存放，需要有人保管，本身也要占用资金，而且与原材料、在产品具有同样的性质，半成品越多，占用的资金也越多。但是它与原材料和产成品不同，它是已经检验合格的中间产品，有时候企业会将半成品直接出售，但是在营销渠道的资金中，我们已经论述到虽然有时企业也出售未形成最终产品的半成品，但是企业生产半成品的目的不是用来销售的，而是用来生产最终产品的，否则，它也不会叫做半成品，而应该叫做产成品了。这也是为什么将半成品归为生产渠道的营运资金的主要原因。

应付职工薪酬：是指企业为获得职工提供的服务而给予各种形式的报酬以及其他相关支出。职工薪酬包括：职工工资、奖金、津贴和补贴；职工福利费；

医疗保险费、养老保险费、失业保险费、工伤保险费和生育保险费等社会保险费；住房公积金；工会经费和职工教育经费；非货币性福利；因解除与职工的劳动关系给予的补偿；其他与获得职工提供的服务相关的支出。这些应付的职工薪酬，应按照权责发生制的原则预提计入有关科目。这些应付的职工薪酬在尚未缴纳之前暂时停留在企业，形成一项负债。企业在缴纳之前可以无偿使用这笔资金，这对企业来讲，实际上形成了免费商业信用，降低了企业的资金使用成本。对生产性企业来讲，企业大部分员工都是与生产和制造产品有关的，因此，应付职工薪酬所占用的营运资金主要发生在生产活动这个环节，因此应该属于生产渠道的营运资金。

其他应收款：是指企业发生的非购销活动的应收债权。对于这类应收项目，通常与应收账款和预付账款分开，如：应收的各种赔款、罚款、应收出租包装物的租金、应向职工收取的各种垫付款、向企业各职能科室、车间拨出的备用金、存出的保证金等，这类项目，从定义来看，与企业的购销活动无关，肯定不属于营销渠道或采购渠道的营运资金，但却跟企业的生产活动密不可分，因此，应划分为生产渠道的营运资金；在占用资金方面，除了企业外部的机构或单位占用企业自身的资金以外，企业内部的部门或员工也占用了企业自身的资金，如向职工收取的各种垫付款、向企业各职能科室、车间拨出的备用金等，这是与应收账款不同的地方，总之，都是企业被占用了资金，而不是享有免费资金的使用。

其他应付款：其他应付款是指企业除应付账款、应付票据、预收账款和应付工资等以外的其他应付、暂收其他单位或个人的款项，如应付经营性租入固定资产和包装物的租金、存入保证金、应付及暂收其他单位的款项等。从定义来看，其他应付款是与其他应收款相对应的一个会计科目，与企业的购销活动无关，但却跟企业的生产活动密不可分，因此，应划分为生产渠道的营运资金。在占用资金方面，与应付账款、应付票据、预收账款具有相似的性质，都是在一段时期内无偿使用其他单位的资金。

待摊费用和预提费用：待摊费用和预提费用的概念及特点待摊费用是指企业已经支出，但应当由本期和以后各期分别负担的、分摊期在 1 年以内（含 1 年）的各项费用，如低值易耗品和出租出借包装物的摊销、预付财产保险费、预付经营租赁固定资产租金、预付报刊订阅费、待摊固定资产修理费用、购买印花税票和一次缴纳税额较多且需要分月摊销的税金等。预提费用是指企业从成本费

用中预先列支，但尚未实际支付的各项费用，如银行借款的利息费用、预提的固定资产修理费用、租金和保险费等。从核算的内容来看，待摊费用、预提费用大部分核算的内容是与企业的生产过程有关，因此，待摊费用和预提费用应该属于生产渠道的营运资金。在占用资金方面，待摊是支付在前，受益、摊销在后，因此，待摊费用是提前占用了企业自身的资金；而预提则是受益、预提在前，支付在后，因此，预提费用是企业占用了其他企业的资金。

上述分析可知，在产品存货、半成品存货、其他应收款、应付职工薪酬、其他应付款、待摊费用和预提费用都是跟生产过程有关的，都是生产渠道的营运资金，不同的是，在产品存货、半成品存货、其他应收款、待摊费用的存在占用了企业的资金，而应付职工薪酬、其他应付款、预提费用为企业提供了免费商业信用，为企业节约了资金，因此，生产渠道的营运资金 = 在产品存货 + 半成品存货 + 其他应收款 + 待摊费用 - 应付职工薪酬 - 其他应付款 - 预提费用。

2.2.4 采购渠道的营运资金

材料存货：指企业在生产过程中经加工改变其形态或性质并构成产品主要实体的各种原料及主要材料、辅助材料、外购半成品（外购件）、修理用备件（备品备件）、包装材料、燃料等。对于企业，无论是商业企业还是工业企业，存货都有着重要意义，存货在流动资产中占有很大比重。而原材料又是存货的重要构成项目，更是损益核算中构成产品销售成本的一个重要内容。企业资产负债表中流动资产数额大小决定着企业偿债能力及资产运营能力的高低，而存货中的原材料是数量最大的流动资金，是企业为销售耗用而储备的各种资产，原材料是构成企业生产成本的主要成分，同时对产品质量也起着至关重要的作用。企业往往在资金周转出现困难，最容易导致资金不足困扰企业的生产经营，同时也会造成企业资金沉淀严重。其中原材料的压库、减值占较大份额。因此，企业在原材料管理中既要重视了采购过程的成本管理，又要重视原材料存储成本的管理，不能只看到原材料短缺给正常生产带来的损失，没有意识到原材料积压给企业带来的资金压力和资源浪费，原材料库存不断膨胀。因此，以上种种使我们认识到原材料的库存占用了大量的资金，同时原材料的采购成本同样占用了大量资金，原材料的采购

应该是采购环节的，因此，原材料的采购资金是不应该隶属于生产渠道的营运资金的，而是应该属于采购渠道的营运资金。

应付账款：是企业在正常生产经营过程中，因购买材料、商品或接受劳务供应等应付给供应单位的款项。它是买卖双方在购销活动中由于取得物资与支付货款在时间上的不一致而产生的债务，是企业的一种最常见、最普遍的负债，这段延迟付款的时间称为展延的应付账款周转期。应付账款是发生在采购环节上的，企业采购原材料或商品，有时候原材料或商品已经入库，而企业由于流动资金短缺或其它原因，未能及时支付货款，这时企业就发生了应付账款，因此，应付账款与采购环节是息息相关的；同时，应付账款是企业流动资金的一项重要来源，是你占用别人的资金，如果你从银行或其他方面取得借款，除偿还本金外，还要偿还利息费用，如果你占用应付账款，就不用付利息，即供货单位为你提供无息贷款，故应付款有“不付息的借款”之称，一般来说，企业越是拖延付款的时间就越对企业有利，为企业免费提供了商业信用，节约了资金，但由于延期付款可能引起企业的信誉恶化，所以企业必须通过仔细的衡量，比较多种方案后再做出决定，选择对企业最为有利的方案。

应付票据：是由出票人出票，委托付款人在指定日期无条件支付确定的金额给收款人或持票人的票据。应付票据也是委托付款人允诺在一定时期支付一定款额的书面证明。应付票据于应付账款不同，虽然都是由交易而引起的流动负债，但应付账款是尚未结清的债务，而应付票据是一种期票，使延期付款的证明，有承诺付款的票据作为凭据。应付账款与应付票据都是由企业正常的经济活动引起的，均具有反复发生的性质，但由于应付账款每次赊销商品时并不具有正式的债务凭证，因而与应付票据不同。应付账款与应付票据一样，都是由于企业采购原材料或商品未能及时支付货款而产生的，因此都可以说是采购渠道的营运资金，都为企业免费提供了商业信用，节约了资金，但应付票据有还款期限，带息票据还可以收取利息，应付账款没有还款期限和利息，而且收到收入时还会减少，因为会给客户现金折扣，因此在计算具体的资金占用额还有一些差别。

预付账款：预付账款通常是企业支付货款的常见方式，购货企业为了购入急需的商品，往往根据货款的总价事先支付给供货单位一定比例的货款（也有把预付账款当定金的），日后随着商品货物进入企业再支付剩余的款项。预付账款是为购商品、货物而事先付款产生的短期债权。在我国多数企业流动资金偏紧的

情况下,预付款占用企业流动资金影响了企业资金的周转,一旦收不到所购的货物又不能及时收回预付款的话,将加剧企业资金周转的困难,造成货币资金短缺,迫使企业通过银行或其它途径融资以维持正常经营。预付账款和应收账款虽然都是企业的流动资产,但是它们产生的环节不同。应收账款反映企业的资金被信用单位占用,体现的是一种赊销行为.对于购买者而言,赊销是销货方给予其的一种优惠,或者说是一种让步;预付账款虽然也是一种普通的商业信用和资金的无偿占用,但其体现的是赊购行为.预付账款的发生和数额的多少取决于市场环境.一般来说,在卖方市场环境中,多数产品供不应求,预付账款发生的机会就多,可能性就大,金额也多;而在买方市场环境中,多数产品供过于求,商品积压严重,预付账款发生的可能性就小.所以应收账款核算的则是销售环节的经济业务,而预付账款核算的是采购环节的经济业务。

上述分析可知,材料存货、预付账款、应付账款、应付票据都发生在采购活动过程中,都属于采购渠道的营运资金,不同的是,材料存货、预付账款的存在占用了企业的资金,而应付账款、应付票据为企业提供了免费的商业信用,为企业节约了资金,因此,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。

3 影响各渠道营运资金需求的因素分析

3.1 整个渠道的营运资金需求因素分析

对各渠道营运资金需求的影响因素有很多,国内外的专家和学者也做了很多这方面的研究,其中大多的规范和实证研究表明,企业在考虑营运资金投资时受行业、规模、利率、物价水平等因素的影响。

在营运资金与行业因素的影响中,运用实证研究并且研究的较为深刻的是刘翰林(2006)“营运资金需要量与行业因素——基于上证 180 指数成分股的实证研究”他运用上证 180 指数样本股(2002 年 7 月 1 日 180 指数开始运行时的样本股)2004 年和 2005 年的数据,利用均值分析和一元方差分析,就行业因素与公司营运资金的关系进行实证研究,通过统计分析,作者认为:我国上市公司行业间的营运资金需要量存在显著的差异,亦即公司所处的行业是影响公司营运

资金需要量的一个因素,行业因素对企业营运资金需要量的影响是复杂地、多方位地起作用的,而不是简单地以某种单一的方式来发挥作用的。具体来看主要包括:①企业所处行业的交易方式,例如,要完成相同的销售额,百货连锁店就比机械制造业的企业需要更少的营运资金,这是因为行业特点决定了百货连锁店的销售多是采用现金交易,应收账款很少,而且由于销售稳定,库存商品可以维持在较低的水平,这样百货连锁店就比机械制造商占用较少的营运资金。②企业所处行业的产品生产周期。不同行业的产品生产周期长短也影响着营运资金。例如企业采购时间长,在途资产就占用的多;制造时间长,占用的原材料和在产品就多;销售时间长,库存的产成品、应收账款占用的资产也就越多,因而,也就产生了较大的营运资金需求。③企业所处行业的资本有机构成。各行业内的企业,在同样生产技术条件约束下,企业应该具有相近的资本有机构成,而行业之间的资本有机构成往往有显著的不同。企业的内部投资通常包括营运资金投资和固定资产投资,在企业投资总额既定的前提下,企业投资在固定资产上的比重越高,相应的投资在营运资金上的比重就会降低。因此,行业的资本有机构成就间接地影响了该行业的营运资金需要量。④企业所处行业的资本结构。众所周知,各行业内的企业有着相似的资本结构,而行业之间的资本结构往往有显著的不同,例如,商品流通企业因主要是为了增加存货而筹资,存货的周转期较短,变现能力较强,所以其负债水平可以相对高一些;而对于那些高风险、需要大量研究开发、产品试制周期特别长的制造类企业,过多地利用债务资金显然是不适当的。当某一行业的负债比率较高时,说明营运资金需要量多是由负债融资而来,为了防止出现财务困境,企业就必须保持较多的营运资金,以防范资不抵债的风险,这就间接地影响了该行业的营运资金需要量。

其次,企业的规模对营运资金的需求量也有重要的影响,虽然企业规模越大,会有很多优势,譬如说规模经济、竞争优势等等,但是规模增大的同时,也会为企业带来很多问题,特别是会对营运资金的管理增加难度。规模大的企业特别是跨区分销的企业,营运资金的管理具有其独特性(王竹泉 2005): (一) 跨度大、多层次、多环节。随着企业的发展和市场竞争的日趋激烈,分销渠道网络覆盖面日渐扩大,甚至延伸至海外,由此形成营运资金管理的跨区性;而且大企业在各地所采取的分销渠道模式的不同,分销渠道纵深度有所差别,分销组织的数量和层级具有较大的差异性,由此形成从客户终端到总部的多层次组织结构;与

其他企业相比,由于营运资金管理具有大跨度性特别是多层次性,跨区分销企业要经过更多的业务环节。(二)复杂性和不确定性更强。大规模分销企业还要对异地的分销机构进行远程控制,对分销渠道进行疏通、协调、控制和激励。因此,与一般企业相比,跨区分销企业营运资金管理的复杂性更强;同时,企业面临着来自各个地区、不同国家竞争对手的威胁,商家对供应商和客户资源的争夺日益激烈,竞争力量及市场份额对比关系时刻处于变化之中,致使企业销售规模带有较大的不确定性。由于以上营运资金管理的独特性导致企业很难预测所需要的营运资金,因此企业就需要投入更多的营运资金来应付这种不确定性。而小企业来讲,业务相对简单,销售渠道也没有大企业那样形成渠道树或渠道网,营运资金的需求量相对也就容易确定,而且企业规模较小,营运资金的需求量也会较小。

国外的学者也对企业规模和营运资金进行了实证研究。流动资产是营运资金的重要项目,通过研究发现,资产规模越小,流动资产的比重越大,随着企业规模增大,流动资产占全部资产的比重逐步下降,但是绝对额却是在不断上升的。因此,通过下表可以再次证实企业规模是与营运资金有很大关联的。

表 2-3 不同规模企业流动资产比重表

规模单位: 百万美元

资产规模 比重% 项目	10 以下	10-20	50-100	250-1000	1000 以上
现金	7.6	6.3	7.1	3.5	1.8
有价证券	3.8	3.8	4.4	3.1	3.2
应收账款	26.0	24.7	21.9	18.7	11.9
存货	25.1	25.7	23.8	19.0	14.5
其他	2.9	3.4	2.6	2.6	3.1
流动资产 合 计	65.4	63.9	59.8	46.9	33.3

资料来源:Gitman, Joehnk, Pinches: Managerial Finance, Harper & Row Publishers, 1985, P.322.

再次,利率也影响了各渠道的营运资金,利率作为中央银行一种重要货币政策,宏观上它能调节货币的需求量与供应量、社会总供给与总需求、物价升降、

国民收入分配以及外资流向等；微观上，利率水平的高低直接影响到个人收入在消费与储蓄之间的分配，企业经营管理与投资的积极性等方面。营运资金的管理是内部理财的重要内容之一。所以利率变化对营运资金肯定有影响，如果一个企业资金比较紧张或流动资金不足，当利率下调时，企业就可能借入更多资金，这时净营运资金不变，但规模扩大收入一定会增加，营运资金应下降，即两者呈正相关，反之亦然。周平芳（2006）“利率变化对营运资金影响的实证分析”一文中也证实了这一观点，此文选取了其中具有代表性的制造业来进行研究，从而也剔除了行业因素的影响。因为央行降息是从1996年5月开始的，所选取的样本必须是经历了降息前后给公司营运资金投资带来影响，从而研究降息对公司营运资金管理才更具有参考意义。她选取的样本是1997年1月1日之前上市的沪深两市270家制造业类的公司，通过一元回归分析，公司营运资金需求量对利率的相关性就高达46.4%，说明相关性很强，作者认为我国上市公司中制造业类公司营运资金需求量存在显著差异，营运资金与利息率之间是正相关的。

物价水平的变动对企业营运资金的需求量同样会产生影响，无论是通货膨胀还是通货紧缩，企业都会做出对策来应付经济环境的变化，营运资金的持有也会有所不同。

通货紧缩时，企业拥有的实物资产不断贬值，企业资金需求与资金供给之间的缺口增大，这时，企业在合理筹措资金的同时，加强对资金的管理，以便节约营运资金，提高资金使用效益，尽可能持有货币性资金，实物资产不断贬值，使货币资金相对升值，此时在销售上可以采取更灵活的赊销政策，并且尽量争取减少负债数额；加快实物资产的周转，在保证生产的前提下，一方面减少原材料的储备数量，另一方面利用各种措施增加销售，尽快把实物转换成现金，这样，存货的储存、管理成本也会随之下降；严格控制企业成本费用，通货紧缩时期，企业应该比平时更严格地控制成本，减少不必要的支出。一方面控制直接材料、直接人工、制造费用的耗费；另一方面，要控制期间费用的支出，必要时可降低各项费用的开支标准或裁减冗员。

通货膨胀使企业资金成本升高，这就要求企业在合理筹措资金的同时，必须加强对资金的管理，提高资金的使用效果。由于通货膨胀对货币性资产、负债和实物性资产的影响不同，因而，采取的对策和管理办法也不一样。减少货币资产的占用量，增加货币性负债的占用量在通货膨胀时期有货币性资产的企业因货币购

买力下降而遭受损失,持有货币性负债的企业因货币购买下降而获得利益。当企业货币性资产小于货币性负债时,企业从货币性负债上获得的货币购买力收益超过了货币性资产因购买力下降而遭受的损失,就会产生购买力净收益;对实物性资产管理采用超额储备法,这里所说的实物性资产主要指的是流动性实物性资产,主要包括原材料、在产品、产成品等存货。物价稳定时期,在不影响生产和销售的前提下,财务管理要求存货保持比较低的水平,以利于提高资金的使用效益。存货管理的主要方法是建立经济批量模型。在通货膨胀时期,财务管理应改变传统方法,尽可能提前超额采购原材料、推迟销售产品,使存货保持比较高的水平,以使存货在储备过程中获得收益。

除上述因素影响各渠道营运资金的需求量之外,还有很多其他因素影响单一渠道的营运资金,下面我们来分析一下影响各具体的渠道营运资金需求量的因素。

3.2 营销渠道的营运资金需求因素分析

首先,客户关系管理的好坏影响了营销渠道的营运资金。客户关系管理作为一种经营理念和业务发展战略,指导企业在营销、销售、客户服务甚至生产等方面以客户为中心展开相关的业务活动。“以客户为中心”要求企业真正摒弃传统的以产品为中心的思想,深层次挖掘客户的需求,不断满足客户的个性化需求,实现生产模式由大规模生产向大规模定制转变。这种以客户为中心的理念并不仅仅要求管理层或决策层转变观念,企业从上到下的全员,为客户服务的全过程都要体现这种理念。在企业内部,下一流程可以看作上一流程的客户,也要体现客户至上的理念,这样一方面形成了尊重客户、全心全意服务客户的企业文化,另一方面也以高效率满足客户需求为优化业务流程的指导思想,仅保留为客户提供产品或服务的增值环节,砍除不增值环节。客户关系管理如果实行的有效,企业就会得到很多优势,例如,可以帮助企业发现其核心竞争力所在,从而有效地确定竞争策略;可以加速企业业务专门化的进程,在提高质量、降低成本的同时,提高自己的声誉;可以及时收回资金,提高资金的周转率。但是,也有许多客户关系管理项目未能达到预期中的目标。造成企业客户流失、投诉增加、压价竞争、欠款上升、信誉下降。由于客户关系管理的失败,使得企业应收账款不能及时收

回，长期占用企业资金，给企业带来了损失，使得客户关系管理受到越来越多的人的重视。那些意识到关系资产不再是销售人员所拥有的物品，而是公司一种资产的企业，能运用新模式中先进的工具和方法来主动管理它们。降低了存货暴露风险，缩短销售周期。核算成本降低了，顾客盈利能力、营销方案的投资绩效以及综合竞争能力都实现了最大化。

其次，企业的销售方式也影响了营销渠道的营运资金。随着商品流通的日益扩大，企业为提高产品的市场占有率，不得不采用各种促销手段，但这些促销手段归结起来不外乎两种类型：现销方式与赊销方式。现销方式最大的优点是应计现金流量与实际现金流量相吻合。既能避免呆账、坏账损失，又能及时将收回的款项投入再增值的过程，因而是企业最期望的一种销售结算方式。然而、在竞争激烈的市场条件下，单纯地依赖现销方式往往是行不通的、因为企业如果为了抑制风险而一味追求现销方式，必然会丧失许多有利机会，久而久之，最终导致市场销路逐渐萎缩，市场占有率下降，使企业的长远利益遭受严重损害，不利于企业的发展。因此，为适应市场竞争的需要，适时地采取各种有效的赊销方式，可以弥补单纯现销方式的缺陷。赊销的优点至少有四个：一是能够刺激购买力，对那些资金暂时有困难的买家，赊账无疑具有强大的诱惑力；二是赊销能够提高卖方的竞争力，一家有能力赊销的企业显然比没有赊销能力的企业具有更强的市场竞争力；三是赊销能够起到稳定客户的作用，对信誉好，实力强的客户提供赊账作为优惠条件，为保持长期稳定的客户关系提供了保障；四是赊销能够减少企业库存，形成生产和销售良性循环。因此，从商品流通的角度来讲，赊销方式在强化企业的市场竞争地位和实力、扩大销售增加收益、节约存货资金占用以及降低存货管理成本等方面有着其它任何结算方式都无法比拟的优势。但从另外一个方面看，由于赊销商品产生的应收账款的拖欠甚至坏账损失的可能性较高，所以风险是比较大的；同时由于应收账款暂时脱离企业的资金周转而为其他企业无偿占用，这部分资金不仅无法为企业创造新的价值，形成机会成本，而且还要为之付出一定的管理费用。可见，无论采用哪种销售方式，都对企业既有利也有害，对营运资金的需求量也有所不同，采用现销，降低了资金占压，又及时回笼了货币，使商品流转与资金供需相对应，加速了资金周转，营运资金的需求量就会少一些，而采用赊销则刚好相反。

再次，企业的信用政策也影响了营销渠道营运资金的需求量。信用政策是

应收账款管理制度的主要组成部分,应收账款是营销渠道营运资金的主要构成部分,包括信用标准、信用条件和收账政策三个方面。

①信用标准是企业同意向用户提供商业信用而提出的基本要求,通常以预期的坏账损失率作为判别标准。如果企业的信用标准较严,只对信誉很好、坏账损失率很低的用户给与赊销,则会减少坏账损失,减少应收账款的机会成本,但这可能不利于扩大销售量,甚至是销售量减少;反之,如果信用标准较宽,虽然会增加销售,但会相应的增加坏账损失和应收账款的机会成本。信用条件是指企业要求用户支付赊销款项的条件,包括信用期限、折扣期限和现金折扣。

②信用期限是企业为用户规定的最长付款时间,折扣期限是为用户规定的可享受现金折扣的付款时间,现金折扣是在用户提前付款所给与的优惠。提供比较优惠的信用条件能增加销售量,但也会带来应收账款机会成本、坏账成本、现金折扣成本等额外的负担。

③收账政策是指信用条件被违反时,企业采取的收账策略。比如当企业应收账款遭到客户拖欠或拒付时,企业应当首先分析现行的信用标准及信用审批制度是否存在纰漏,然后对违约客户的资信等级重新调查摸底,进行再认识。对于恶意拖欠、信用品质差劣的客户应当从信用清单中除名,不再对其赊销,并加紧催收所欠,态度要强硬。催收无果,可与其他经常被该客户拖欠或拒付账款的同伴企业联合向法院起诉,以增强其信誉不佳的有力证据,对于信用记录一向正常甚至良好的客户,在去电发函的基础上,再派人与其面对面地沟通,协商一致,争取在延续、增进相互业务关系中妥善地解决账款拖欠的问题。企业在制定收账政策时,要在增加收账费用与减少坏账损失、减少应收账款机会成本之间进行比较、权衡,以前者小于后者为基本目标,掌握好宽严界限,拟定可取的收账计划。企业如果采用较积极的收账政策,可能会减少应收账款成本,减少坏账损失,但要增加收账成本。如果采用较消极的收账政策,则可能会增加应收账款成本,增加坏账损失,但会减少收账费用。

3.3 生产渠道的营运资金需求因素分析

首先,渠道关系管理影响了生产渠道的营运资金。渠道关系管理是同一渠道、不同层次上的企业之间的纵向渠道关系的管理,通过上对供应商,下对分销

商的管理，将企业的业务流程纳入到一个整体中，从销售需求预测到采购寻源，从生产制造，到运输交付形成一个完整的价值链，使企业可以对生产成本、库存、和订单进行可视化管理，并根据贴近实时的数据做出理性的分析和决定。通过了解销售情况，对市场和客户需求状态和趋势有充分的把握，然后基于比较精准的预测，与供应商各方共享需求信息，制定并随时微调供应计划，保证平滑生产和及时供应，降低库存，缩短交货提前期，提高订单完满交付率。用信息技术的投资，推动管理的创新，可以有效地代替传统推式生产和黑箱式预测造成的高昂的成本，并减少低效或疲于应付的生产状况。渠道关系管理可以帮助企业协调不同地区(地域)的多个分厂间的资源分配，以实现技术共用，以及整体产能的优化；对于生产计划部门，可以由以往粗略地做产能计划，以积压库存应付市场波动的做法变为结合需求进行精确的排产，针对需求中中长期规划原则要分别制定中短期计划；对于生产与物料部门，他们拿到基于准确预测和精确排产后的生产计划与物料采购计划，可以很大程度上避免混乱；渠道关系管理可以有效地降低生产渠道的资金占用，如果企业能很好的进行渠道关系管理，对提高生产渠道的营运资金管理水平和会有很大的帮助。

其次，企业的生产技术水平影响了生产渠道的营运资金。科学技术推动了生产力的发展，大大提高了劳动生产率，越来越多的企业开始重视科学技术在生产管理中的应用，像企业资源规划、业务流程再造等等已越来越多地被企业所应用，成本的降低和价值的增值是应用先进技术的目标；企业资源规划贯穿着整个生产经营过程，产品生产过程就是资源配置的过程，成本、利润、税收就是资源配置的结果。企业结合资源配置的原理，重构企业作业链和价值链。正如前述，企业的作业链的形成其实是资源耗费或置换的一种连续形式。因此，可以对企业的作业进行分析，利用先进的制造理论，采用先进的生产组织(如 JIT, CIMS 等)，重新构筑作业链，减少成本发生的动因(包括资源动因和作业动因)，从而使企业价值链得以优化。业务流程再造的目的是获得业绩方面的显著性提高，为了达到绩效跃进的目的，可能采用全新设计的方式，也可能采用系统化改造的方式。我国企业在业务流程再造时应注入供应链管理的思想。企业成本管理的范围不仅包括生产领域成本的控制，还要对研究、开发和设计成本进行控制；不仅要通过管理工作控制成本，而且要通过技术工作管理成本。同时，现代科学的飞速发展又使成本管理的范围向着与多学科相互结合、相互交叉渗透的方向发展，相关科

学的引入,使成本与技术密切结合。这些新技术的使用,使企业也大大节约了生产资金,降低了生产渠道营运资金的需求,但是有很多企业没有重视新技术的巨大作用,或者缺乏资金,没有运用新的生产技术,造成新产品开发和产品结构调整缓慢,机构重叠,冗员过多,效率低下,管理混乱,企业各类资源不能合理利用,浪费惊人,致使企业将大量的流动资金浪费在生产过程当中,阻碍了企业的发展。可见,企业是否运用新的生产技术,影响了生产渠道的营运资金的需求量。

再次,企业的存货管理水平也影响了生产渠道的营运资金,存货是指企业在正常生产经营过程中持有的、以销售的产成品或商品,或为了出售仍然处于生产过程中的产品,或在生产过程、劳务过程中消耗的材料、物料等。存货是企业流动资产的重要组成部分,企业保存一定的存货,是为了使企业的生产经营活动不致因为存货短缺而中断,但是不合理的存货标准会占用企业大量的流动资金,使资金周转速度放慢,存货费用增加。一般情况下,存货占工业企业总资产的 30%左右,商业流通企业的则更高,其管理利用情况如何,直接关系到企业的资金占用水平以及资产运作效率,在不同的存货管理水平下,企业的平均资金占用水平差别是很大的。因此,一个企业若要节约资金,应当十分重视存货的管理。因为它不仅在企业营运资本中占很大比重,而且又是流动性较差的流动资产。所以,存货管理的好坏直接影响了企业流动资金使用的合理性。

存货管理就是对企业的存货进行管理,主要包括存货的信息管理和在此基础上的决策分析,最后进行有效控制,达到存货管理的最终目的提高经济效益。通过实施正确的存货管理方法,来降低企业的平均资金占用水平,提高存货的流转速度和总资产周转率。对存货的日常管理,根据存货的重要程度,将其分为 ABC 三种类型。A 类存货品种占全部存货的 10%~15%,资金占存货总额的 80%左右,实行重点管理,如大型备品备件等。B 类存货为一般存货,品种占全部存货的 20%~30%,资金占全部存货总额的 15%左右,适当控制,实行日常管理,如日常生产消耗用材料等。C 类存货品种占全部存货的 60%~65%,资金占存货总额的 5%左右,进行一般管理,如办公用品、劳保用品等随时都可以采购。通过 ABC 分类后,抓住重点存货,控制一般存货,制定出较为合理的存货采购计划,从而有效地控制存货库存,减少储备资金占用,加速资金周转。此外,还有一种先进的存货管理方式叫做“零库存管理”,指的是企业在生产经营中仅保持每天生产所需的存货,当天所进的原材料和半成品在当天全部投入使用,并在每天生产经

营结束时全部转化为产成品,进而运送市场全部销售。也就是说,存货的库存量就是每天生产或市场所需的量,在每天生产经营结束后,存货的库存量为其目的就是尽可能地将存货的占用量减少到零,从而达到有效地利用资金和节约成本的目的。零库存管理作为一种先进的存货管理方式,已经在很多企业中得到应用。想使存货管理达到现代化企业管理的要求,就要使企业尽快采用先进的管理模式,如 ERP 系统。利用 ERP 使人、财、物、产、供、销全方位科学高效集中管理,最大限度地堵塞漏洞,降低库存,使存货管理更上一个新台阶。组织好存货管理,是保证生产正常进行的物质前提;搞好存货管理工作,能降低成本;科学合理的存货储备,使流动资金占用能更好地被利用,加速资金周转。

3.4 采购渠道的营运资金需求因素分析

首先,供应商关系管理是影响采购渠道营运资金的重要因素。采购的原则就是一切从供应链的成本角度出发,供应商的成本也是总成本的一部分。制造商在考虑最原始的物料——成本的同时,还要考虑上游供应商的成本、运输时间与成本,以及库存时间与成本。制造商要从长远出发,多考虑整个供应链的成本。让供应商赚到足够的利润,才会有长远的合作。制造商应该注重与上游供应商建立一种以合作和信任为基础的战略伙伴关系立足长远,从帮助供应商成长的角度来降低成本。使整条供应链以最低的成本向顾客传递最优的产品服务价值,进而提高整个供应链的价值增值能力,以增强所在供应链的竞争力。而供应商管理是采购管理中的一个重要组成部分。采购过程中应该本着“公平竞争”的原则,给所有符合条件的供应商提供均等的机会,这一方面体现了市场经济运行的规则,另一方面也能对采购成本加以控制,提高采购质量。就供应商的选择,从采购方来说,单一货源增加了项目资源供应的风险,也不利于对供应商进行压价,缺乏采购成本控制的力度。而从供应商来说,批量供货由于数量上的优势,可以给采购方以商业折扣,减少货款的支付和采购附加费用,有利于减少现金流出,降低采购成本。因而,在进行供应商数量的选择时既要避免单一货源,寻求多家供应,同时又要保证所选供应商承担的供应份额充足,以获取供应商的优惠政策,降低物资的价格和采购成本。这样既能保证采购物资供应的质量,又能有力的控制采购支出。就与供应商的关系管理而言,获得利益是企业行为的原动力,基于

长期的降低采购成本的理念出发,在采购管理中应该贯穿一个“供应商管理”的思想,也即是把对供应商的管理纳入采购管理的一个部分。这样既可通过长期的合作来获得可靠的货源供应和质量保证,又可在时间长短和购买批量上获得采购价格的优势,对降低项目采购中的成本有很大的好处。对采购方来说,一旦确定了可以长期合作的供应商,就应该与其建立战略伙伴关系。双方本着“利益共享、风险共担”的原则,建立一种双赢的合作关系,使采购方在长期的合作中获得货源上的保证和成本上的优势,也使供应商拥有长期稳定的客户,以保证其产出规模的稳定性。这种战略伙伴关系的确立,能给采购方带来长期而有效的成本控制利益。在与供应商的合作过程中应该对供应商的行为进行绩效管理,以评价在合作过程中供应商行为的优劣,并根据绩效管理的结果决定与供应商的后续合作事宜,如增大或减少供应份额,延长或缩短合作时间等。

其次,信息化采购管理也是影响营运资金需求的因素之一。传统采购与付款子系统的处理模式给从采购到付款的循环带来较高的经营成本和风险:企业可能以不必要的高价采购货物或者采购了不符合质量要求的货物,导致营运资金的浪费,并形成较高的废品成本和维修成本。此外,退货和废品率的提高还可能造成企业对客户的延期交货,使企业蒙受信誉下降的损失。其次,企业可能因采购不当而形成存货的短缺或积压,而缺货可能导致生产和销售的停滞和拖延,造成生产销售人员 and 设备的闲置、紧急订货的额外高价成本、收入的减少和失信成本。短期存货积压意味着储存成本的增加和营运资金的占用,长期存货积压还将导致积压存货的处理成本。再次,企业有可能接收与采购订单、入库单不一致的发票而进行不正确的付款处理;没有及时掌握付款信息,可能超过折扣期或最后付款期而未付款,承受丧失折扣高昂的机会成本和过期付款带来信誉下降的负商誉成本等。而采用了信息化采购管理就可以解决这些问题,例如,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,供应商可以在网上查询库存,根据订单和库存情况及时补货。使用网上价格信息平台利用网上价格信息平台可实现企业间采购价格信息的共享,是实施 ERP 的企业以及具备实施条件的企业动态上传采购价格信息的有效渠道。建立和利用电子商务网、ERP 大宗通用物资实际采购价格和企业采购价格数据库,科学合理地确定采购价格,规避市场风险。使用网上招标竞价平台完善网上招标采购功能,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。此外，有很多企业将 ERP 也应用于采购管理，ERP 系统把物资的需求量及消耗量等主要信息集成起来形成采购计划，提高了采购效率。将采购指导价输入 ERP 系统，作为采购价格的控制上限，可以防止擅自突破采购指导价的业务在 ERP 系统上通过。集权采购或联合采购也是降低采购成本的有效方法。ERP 系统将物资需求集中起来，采购单位就可以较大的采购筹码获得比较优惠的价格，还可以降低库存量。另外，ERP 支付平台的支付准确率和及时率非常高，可有效降低供应链的管理成本。在探讨采购管理中降低成本的问题时，好的管理理念也起到很重要的作用，特别是采购全流程成本的理念。也就是说企业应该关注整个采购流程中成本的降低，对总成本进行控制，而不是仅仅对物资价格进行控制。低价采购物资固然可达到降低成本的目的，但优质的服务、及时快速的供货、可靠的货源保证等也无疑增加了成本上的利益。降低采购成本不仅是指降低采购本身的成本，还要考虑相关方面的利益。成本就像 U 形管中的水银，压缩这边的成本，那边的成本就增加了。总之，信息化的采购管理方法和理念节约了企业的营运资金。

再次，应付账款信用的管理好坏也是影响营运资金需求的因素之一。应付账款是营运资金的重要组成部分，应付账款的多少也就关系到营运资金的多少。因此，企业应充分考虑应付账款的管理，特别是应付账款的信用政策。从教科书上，我们了解到，企业在折扣优惠期内享受折扣优惠，超过优惠期企业将不再享受折扣优惠，企业放弃折扣优惠多支付的款项就是商业信用成本，因此企业在折扣优惠期内的信用称为无成本商业信用，超过优惠期获得的信用称为有成本商业信用。购货企业根据信用条款如何选择付款方式，取决于折扣优惠条件，即企业放弃优惠的成本与企业短期借款资金成本和资金的机会成本的比较。当然，有时也要考虑资金的时间价值来对应付账款进行信用决策。但是我们知道，企业越是拖延付款的时间就越对企业有利，但由于延期付款可能引起企业的信誉恶化，所以企业必须通过仔细的衡量，比较多种方案后再做出决定，选择对企业最为有利的方案。因此，企业必须建立一套完善的信用“预警”功能系统，合理利用信用条件，选择最优支付时机和方式，让付款指标在良好的内控环境中运作，同时提供多种管道将付款期限明确，提高应付账款的工作效率，努力树立企业外部良好的信用形象，提高未来融资能力。企业财务部应当根据本企业管理程序的规定，结合企业实际情况制定企业应付账款管理程序，应付账款管理程序中还应当包括应

付账款的划分、入账确认、账龄分析、对账、调账等具体内容，针对不同的应付账款制定不同的管理程序。新的财务管理信息系统通过给应付账款程序增加功能，同时创建一些与应付账款程序交互的完全崭新的模块对将这种功能增加趋势变成现实。新的功能包括：基于 Web 的电子商务、电子数据交换（EDI）、评估签收决算（ERS）和采购卡集成。这些先进的技术方法都大大提高了营运资金的管理水平。

综上所述，对于各渠道的营运资金需求因素，有一些是技术因素，如生产技术水平、信息化采购管理。但是同样也离不开供应链管理、渠道关系管理和客户关系管理等渠道理论的支持，如 JIT 生产，如果企业不能保持与客户良好的关系，第一时间获得客户的需求，企业就不能对生产做出准确的预测，这样也就做不到零库存；对于信息化采购管理，如果企业不能了解客户需求，采购的产品就会积压，占用企业大量的资金，如果生产计划安排的不当，采购的材料就有可能时而短缺，时而闲置，如果没有选择良好的供应商，采购的成本和质量就会受到影响。可见，即使是技术因素也与渠道理论息息相关。还有一些因素是管理方法，如销售方式、应收账款信用政策、存货管理方法、应付账款信用管理也与供应链管理、渠道关系管理和客户关系管理等渠道理论相关，企业要确定销售方式和应收账款信用政策，需要充分的了解客户的信誉和实力来确定是否赊销，这就需要与客户搞好关系；存货的管理则需要根据销售来预测，销售预测则涉及到与客户打交道，同时购买存货也要与供应商打交道；应付账款的信用管理需要与供应商相协调，不能损害双方的利益，可见，无论是在技术上还是管理方法上都要涉及到供应链管理、渠道关系管理和客户关系管理等渠道理论，它们是影响营运资金管理水平的的重要因素。传统的营运资金管理却忽视了这些重要的因素，没有将营运资金管理与企业的业务层面相结合，孤立的去研究营运资金的各个项目，反而会顾此失彼，难以从整体上提高营运资金的管理水平。

4. 基于渠道理论的营运资金绩效评价设计

4.1 基于渠道理论的营运资金绩效评价的设计原则

指标体系的设计是整个评价体系的主要内容，也是难点。绩效评价时应该

选取哪些或多少数据,对这些数据又如何进行加工组织,这些问题的解决都需要遵循一定的原则,要设计一套适应企业管理要求的,能科学、客观、综合反映基于渠道理论的营运资金管理绩效的评价指标体系,根据管理理论的要求,企业营运资金管理绩效评价指标体系的设置应遵循以下原则。

第一,相关性原则。相关性指的是指标体系应与营运资金管理目标、管理要求相关。首先,业绩评价指标体系应能充分体现企业营运资金的使用状况,为企业营运资金管理提供所需信息,应能预示企业的发展趋势;其次,指标体系应能综合体现渠道关系管理的优劣。能够将营运资金管理与流程管理相结合,在评价营运资金管理的同时,发现供应商管理、生产管理、客户管理等是否存在问题。从而在改进流程管理的同时,也改进了营运资金的管理。

第二,适应性原则。一个有效的业绩评价体系的设计,必须反映企业独特的特征,这也是权变管理理论的要求。营运资金管理评价系统的重要目的,不仅仅在于评价企业营运资金管理的效果,更重要的在于通过评价来改进管理。不同行业、不同性质、不同类型处于不同发展阶段的企业,其经营特点不同,战略目标也不尽相同,评价的侧重点也有所不同,为此,业绩评价指标体系的设置应有较强的针对性。

第三,基于过程和活动原则:传统的评价有许多是基于职能进行的,对实际工作的指导意义不大。基于过程和活动的评价可以体现流程的绩效,对流程进行改善才能从根本上解决绩效问题。

第四,全面性和重要性相结合的原则。基于渠道理论的营运资金管理绩效评价指标体系必须能全面、系统并相互联系地评价企业营运资金管理的业绩。一方面,绩效评价指标体系应包括影响营运资金管理的内外部各个主要因素方面,便于从不同的主要侧面对营运资金管理做出全面的评价;另一方面,指标项目的不同层面之间还应具有因果关系,能系统地、相互联系地对营运资金管理做出综合的评价。然而,全面不等于面面俱到,而是应抓住能反映业绩的最主要因素方面。过于全面的、面面俱到的指标体系会使企业的经营业绩的评价变得模糊不清,不利于围绕核心问题展开评论。实践经验也告诉本文,评价指标的数量与企业经营业绩的提升呈“ $\cap$ ”型。指标数量太少,不能很好的反映企业的经营业绩;指标过于繁多,一方面降低了评价效率,另一方面使得评价指标间的主次之分变得模糊。只有在指标数量适中,兼顾全面性与重要性,评价体系才能发挥它最大的效

用。

第五，成本效益原则。任何一项企业制度的实施，都要考虑成本效益原则，绩效评价制度也不例外。在设计营运资金绩效评价指标体系时，就应该考虑到日后实施的成本和效益问题。有些评价指标固然很重要，但如果为了获取该项指标数据所花费的成本大于其所能带来的效益或缺乏情况下可能带来的损失，一般应该放弃该项指标，采用其他成本较低、功能相近的指标代替。

第六，可操作性原则。设计的企业绩效评价指标体系是要运用到日常的企业经营活动中的，因此必须实用、可操作性强。可操作性包括评价指标在设计时概念清晰，表达方式简单易懂，所需的数据资料易于收集等。离开了可操作性，再科学、合理、系统、全面的绩效评价指标体系也是“纸上谈兵”，毫无使用价值。

4.2 建立基于渠道理论的营运资金绩效评价的步骤

①明确营运资金管理目标

在日常生产经营过程中，企业要采购材料或商品、需要支付工资和其他营业费用；商品售出便可取得收入、如生产经营资金短缺，还要采用短期借款来筹集所需资金。这就是因企业经营而引起的财务活动，也称资金营运活动。因此，企业的营运资金是为了满足企业日常营业活动要求而垫支的资金。在一定时期资金周转越快，就越是可以利用相同数量的资金，生产出更多的产品、取得更多的收入、获得更多的报酬。由此，传统的企业营运资金绩效管理目标就是：合理使用资金、加速资金周转，不断提高资金利用效果。

我们所要建立的新的营运资金绩效管理目标除了具有上述特点之外，更重要的是按照企业业务流程从采购、生产到营销环节以及整体来考察营运资金的管理，将营运资金的管理与流程管理相结合，因此，新的营运资金绩效管理目标企业在管理营运资金的同时，还可以对企业各个环节的运作进行评价，在改进企业业务流程的同时，促进了营运资金的管理。克服了以前仅研究营运资金的利用情况，忽视了业务管理层面上的改进的弊病。

②找出实现目标的关键因素

在确定营运资金管理目标之后，应该针对不同的业务环节找出实现目标的关键因素（CF）（Critical Factor）。CF是指对该业务环节营运资金管理有重大影

影响的变量，它是制定关键绩效指标的重要依据。本文第四部分详细分析了关键成功因素的分解和关键绩效指标体系的建立。

③确定关键因素与主要流程之间的关系

企业的整个组织是一个由相互关联的流程组成的集合体，而这些流程共同作用驱动整个企业满足关键利益相关方的需求。将关键因素与内部流程联系起来是一个非常重要的步骤，通过这个步骤，可以清晰的看到各流程在对关键因素的影响，乃至其在实现整体营运资金管理所扮演的角色。

④.设立初步的绩效指标体系。指标体系的设计流程如下图所示

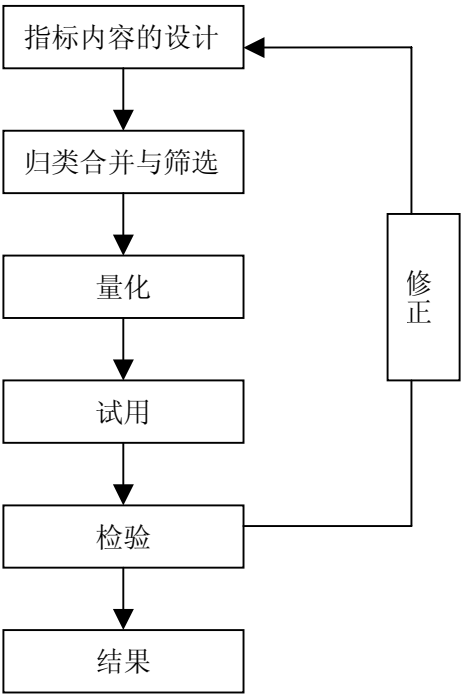


图 4-1 指标体系的设计流程图

绩效指标应尽可能的少，设定少数几个简单的绩效指标得到的绩效远比设定数十条或者无所不包的绩效指标来得好。增加评价指标的数量可能会减少指标的边际贡献。因为一般来说衡量指标是需要成本的（数据加工和收集需要成本），而且人们仅仅能够对有限的信息进行消化和反映，如果对过多的指标进行测评，则需要太多的均衡，造成信息超负荷和忽略大多数获得的信息。

在一个企业的价值创造中，存在着“20/80”的规律，即 20%的骨干人员创造企业 80%的价值，而且在每一位员工身上“二八原理”同样适用，即 80%的工作任务是由 20%的关键行为完成的，因此企业只要把有限的精力抓住 20%的关键行为，对之进行分析和衡量，这样就能抓住业绩评价的中心。只设定几个绩效指标的方法非常简单，找出其中最重要的几个就可以了。

⑤对绩效指标进行测试和修正

对初步选定的绩效指标按评价原则进行测试，对不完全符合评价原则的指标进行修改或淘汰，筛选出最合适的指标。

⑥确定关键绩效指标体系，并进行整体绩效评价。

经过以上的测试和整理，我们得出了符合要求的关键绩效指标，将形成的关键绩效指标进行整理，以层面为单位形成关键绩效指标层次表，按照层次表确定的指标对企业进行整体绩效评价。

4.3 基于渠道理论的营运资金绩效评价的特点

新的基于渠道理论的营运资金绩效评价体系容纳了企业多个营运资金项目，解决了传统指标所考虑的营运资金项目太少的弊端。传统的评价指标仅仅考虑了应收账款周转率、应付账款周转率、存货周转率等财务比率指标，没有考虑其他营运资金项目，如预付账款、预收账款、应付职工薪酬等等，这就使得该指标缺乏代表性，而我们新的指标体系在与流程管理相结合时，没有以偏概全，不能将应收账款周转率、应付账款周转率、存货周转率这三个指标来衡量营销渠道的营运资金、采购渠道的营运资金、生产渠道的营运资金管理的优劣，在基于渠道理论的营运资金的分类的分析中，我们了解营销渠道的营运资金、采购渠道的营运资金、生产渠道的营运资金管理包含的项目很多，而且在实际生产经营过程中很多企业或行业中，这些我们所忽略的项目的数额可能占据了其营运资金的绝大部分。例如：房地产开发企业，其预付工程款和预收房款的数额都可能相当大，不可忽略。因此通过分析，我们尽可能地将所有影响该渠道的营运资金项目全部包括进来，真正做到了对各渠道营运资金的全面分析，从而更好的对各渠道营运资金和整体营运资金做出有效的评价。

其次，新的基于渠道理论的营运资金绩效评价指标，在具体计算时，将营运

资金的各组成部分与其参与的具体周转过程相联系,对营运资金周转效率做出准确的衡量;既不像美国 REL 咨询公司和 CFO 杂志对美国最大的 1000 家企业开展营运资金调查那样,在计算营运资金周转期^④时,统一采用销售收入作为周转额,从而严重虚夸了营运资金的实际周转效率。也不像各类大专院校财务管理类教材那样,在计算营运资金周转效率时,分子与分母所代表经济含义不一致,例如,在计算存货周转率时统一用存货周转率 = 销售成本 / 平均存货,事实上,存货所反映内容比较广泛,包括材料、在产品、产成品,随着经营环节的进行,人工成本和相关制造费用不断投入,各环节的存货价值也不断增大,所体现的价值是完全不一样的。因此,在新的基于渠道理论的营运资金绩效评价指标中,我们进行了调整,在衡量材料存货的周转效率时,以材料消耗总额作为周转额是最适当的,衡量在产品存货的周转效率时,完工产品成本总额是最适当的,而衡量成品存货周转率时,则以产品销售成本作为周转额是最适当的。

4.4 构建基于渠道理论的营运资金评价的指标体系

在将经营活动营运资金按渠道进行分类并对各渠道营运资金需求进行规范分析的基础上,来设计基于渠道理论的营运资金评价的指标体系,该体系首先建立各渠道的营运资金管理绩效评价指标,然后建立与各渠道相衔接的总体管理绩效评价指标。

在前面的分析中,我们知道营销渠道营运资金主要由成品存货、应收账款、应收票据、预收账款、应交税费构成,营销活动则是将我们生产的产品通过营销活动销售出去,最终形成销售收入,使企业获利,这是营销活动的目标。

确定目标之后我们接下来确定关键变量,销售收入是营销活动的结果,因此在计算营销渠道的周转期,我们统一用全年销售收入这个变量。

$$\begin{aligned} \text{营销渠道营运资金周转期} &= 365 / (\text{全年销售收入} / \text{营销渠道营运资金}) \\ &= 365 \times (\text{平均成品存货} + \text{平均应收账款} + \text{平均应收票据} - \text{平均预收账款} - \text{平均应交税费}) / \text{全年销售收入} \end{aligned} \quad (1-1)$$

^④ 营运资金周转期 $DWC=DSO+DIO-DPO$
 $DSO=\text{应收账款}/(\text{销售净收入}/365)$
 $DIO=\text{存货}/(\text{销售净收入}/365)$
 $DPO=\text{应付账款}/(\text{销售净收入}/365)$

生产渠道营运资金主要由在产品存货、半成品存货、其他应收款、应付职工薪酬、其他应付款、待摊费用、预提费用构成，生产活动则是保证及时的生产出合格产品，满足客户的需要，使企业正常的生产经营顺利地地进行，这是生产活动的目标。

确定目标之后我们接下来确定关键变量，完工产品是生产活动的结果，因此在计算生产渠道的周转期，我们统一用全年完工产品成本这个变量。

$$\text{生产渠道营运资金周转期} = 365 / (\text{全年完工产品成本} / \text{生产渠道营运资金}) = 365 \times (\text{平均在产品存货} + \text{平均半成品存货} + \text{平均其他应收款} + \text{平均待摊费用} - \text{平均应付职工薪酬} - \text{平均其他应付款} - \text{平均预提费用}) / \text{全年完工产品成本}$$

(1-2)

采购渠道营运资金主要由材料存货、预付账款、应付账款、应付票据构成，采购活动则是向外部企业或单位进行材料采购，从而维持企业正常的生产活动，这是采购活动的目标。

确定目标之后我们接下来确定关键变量，材料付款并入库是采购活动的结果，因此在计算营销渠道的周转期，我们统一用全年材料采购金额这个变量。

$$\text{采购渠道营运资金周转期} = 365 / (\text{全年材料采购金额} / \text{生产渠道营运资金}) = 365 \times (\text{平均材料存货} + \text{平均预付账款} - \text{平均应付账款} - \text{平均应付票据}) / \text{全年材料采购金额}$$

(1-3)

营运资金周转期与经营活动营运资金周转期及各渠道营运资金周转期之间的关系为：

$$\text{经营活动营运资金周转期} = 365 / \text{经营活动营运资金总额} \div (\text{全年销售收入}) = (\text{营销渠道营运资金} + \text{生产渠道营运资金} + \text{采购渠道营运资金}) \div (\text{全年销售收入} / 365)$$

(1-4)

经营活动营运资金周转期还可以如下计算：

$$\text{经营活动营运资金周转期} = \text{营销渠道营运资金周转期} \times (\text{全年销售收入} / \text{全年销售收入}) + \text{生产渠道营运资金周转期} \times (\text{全年完工产品成本} / \text{全年完工产品成本})$$

销售收入) + 采购渠道营运资金周转期 × (全年材料采购金额 / 全年销售收入)

(1-5)

非经营活动营运资金周转期 = 365 / 非经营活动营运资金周转率 = 365 × 全年销售收入 ÷ 非经营活动营运资金总额

(1-6)

营运资金周转期 = 营运资金总额 ÷ (全年销售收入 / 365)
= (经营活动营运资金 + 非经营活动营运资金) ÷ (全年销售收入 / 365) = 经营活动营运资金周转期 + 非经营活动营运资金周转期

(1-7)

经营活动营运资金还可如下计算:

营运资金周转期 = 经营活动营运资金周转期 / 经营活动营运资金占营运资金总额的比重

(1-8)

经营活动营运资金周转期指标的好坏反映了经营活动营运资金的管理水平, 经营活动营运资金周转率的提高, 依赖于各个渠道营运资金周转率的提高, 因此, 只要不断改善个营运资金周转率, 就会达到提高经营活动营运资金周转率的目的。

具体到各渠道营运资金周转期以及经营活动营运资金周转期应该达到怎样的水平, 由于大部分商业数据库中只有简单的营运资金和营运资金周转率指标, 缺少其他相关研究数据, 例如没有经营活动营运资金、非经营活动营运资金、各渠道计算的营运资金周转效率等数据。很难形成一个行业的平均水平或者是标准水平。因此, 加快我国上市公司有关各渠道营运资金管理数据平台建设已成为当务之急。该平台的建设将为各上市公司提供对比, 判断各上市公司营运资金管理的效率, 从而不断推进公司营运资金管理水平。

4.5 基于渠道理论的营运资金管理模式的总结

①基于渠道理论的营运资金管理模式更加符合现实的要求。营运资金管理的理论研究在近几年来一直停滞不前, 但是上市公司的营运资金管理绩效却在不断

提高，特别是跨国公司的营运资金管理。显然传统的管理模式已经严重的滞后于现实，现实中营运资金管理水平的提高，这主要归功于供应链管理、渠道关系管理、客户关系管理的提出和广泛的应用，这些理论改善了企业的业务管理，使企业能够在与客户、供应商打交道的时候得到更多的信息，从而在企业内部做出较快的改变来适应这些变化，同时也产生了很多先进的方法和技术，如 JIT 生产、信息化采购，等等都大大节约了营运资金。但是传统的营运资金管理却没有将这些因素考虑进去。而基于渠道的营运资金管理却能够实现理论与现实同步，甚至促进现实营运资金管理的水平的进一步提高，他为我们进行营运资金管理找到了新的视角，从业务运作去改善营运资金的管理。

②与传统营运资金的管理模式相比增加了新理念，即：营运资金管理与业务管理相结合的理念，传统的营运资金管理的理念是风险理念、成本理念、收益理念。基于渠道理论的营运资金管理模式不仅保留了传统营运资金管理的理念，还创新了与业务管理相结合的理念。传统营运资金管理模式，具体在改善营运资金管理的时候，总是孤立的去改善应收账款、存货、应付账款，例如，发现应收账款周转率下降了，就想去改变赊销政策和信用政策，虽然考虑到风险和收益，但是有可能治标不治本，基于渠道理论的营运资金管理，则是从业务管理出发，利用 20 世纪在企业管理领域最广泛的理论——供应链管理等理论去改善与上下游企业的关系，实现纵向一体化的资金链管理，充分了解客户的需求，与客户达成共识，建立长久良好的合作关系，不仅稳定了企业的收入，实现资金运用的准确预测，从而为企业做出更合理的资金安排，为企业节约了资金，实现了营运资金的有效管理。

③与传统营运资金管理相比，在营运资金管理更加体现“整体性”。传统评价通常由应收账款周转率、应付账款周转率、存货周转率等财务比率指标进行分析。比率分析是一种传统分析技能，在分析企业财务时被用来分析证实企业财务状况的各财务变量之间的相互关系。但是以往分析均孤立地考察这些比率。这种孤立周转率虽然能对企业营运资本管理战略起一定作用。但要试图说明应收账款、应付账款和存货周转评价的整体影响时，这种分析非常脆弱。所以如果各比率之间相互冲突时，分析评价将非常困难。例如：收缩信用政策有利于减少应收款，但会影响存货销售。作为管理政策应能证实销货上的损失必须小于及时收款上的收益，孤立的比率分析做不到这一点。而且这种分析也没有与整个企业的资

产运用分析联系起来。可见，没有与企业的流程管理相结合。我们知道，企业不是孤立存在的，它要与上游企业和下游企业打交道，只有这样企业才能正常生产并获利，应收账款和应付账款就是企业与外在的企业打交道所产生的，它们与企业的生产过程密不可分，影响了企业的存货量和周转率，由此看来，这些比率之间都是相互联系，相互影响。我们不能将各部分营运资金割裂开来进行研究，事实上，从系统的观点来看，各部分的最优未必是系统总体的最优。而我们所要建立的新的基于渠道理论的营运资金绩效评价体系，则是从供应链管理和渠道控制、流程优化的角度去寻求改善营运资金管理的途经，在新的基于渠道理论的营运资金分类方法下建立指标体系，去考察企业营销渠道、生产渠道、采购渠道营运资金、总体营运资金的利用情况，这一指标体系之间基于生产运作过程相互联系，层层紧扣，既评价了局部营运资金的管理好坏，又评价了营运资金整体的绩效管理管理水平。

5. 案例分析

5.1 上市公司案例的选取

为了能够充分说明基于渠道理论的营运资金管理，在选取公司案例的时候，笔者以制造业公司为例，这是因为制造业公司采购、生产、营销活动更加频繁，这类企业能更多地运用供应链管理、渠道关系管理、客户关系管理等管理方法和手段。同时，制造类企业营运资金的管理显得至关重要，管理的不善就会像科龙一样陷入困境，因此我们可以以制造企业为例，通过对供应链管理、渠道关系管理、客户关系管理等管理方法的运用来改进营运资金的管理。

在具体选取案例时，使用国泰安数据库搜寻行业类别为“电器机械及器材制造业”，共搜到 47 家企业。对这 47 家上市公司，我们使用美国 REL 咨询公司和 CFO 杂志对美国最大的 1000 家企业开展的营运资金调查所使用的指标：“营运资金周转期 ($DWC=DSO+DIO-DPO$)”对 2001-2003 年这 47 家企业营运资金管理绩效进行排名。排名的前三名和后三名的企业如表所示：

表 5-1 2001-2003 年营运资金周转期排名的前三名和后三名的企业

代码	简称	2003 年营运 资金周转期	2002 年营运 资金周转期	2001 年营运 资金周转期	三年平均
600831	ST 黄河科	1.57	-2.86	-1049.28	-350.19
000561	陕长岭 a	-285.82	-247.37	44.72	-162.82
000651	格力电器	-92.68	-101.72	-89.68	-94.69
000951	小鸭电器	784.21	295.71	338.29	472.74
600875	东方电机	386.30	477.78	930.28	598.12
600753	ST 冰熊	665.87	728.96	452.63	615.82

这六家上市公司虽然都属于电器机械及器材制造业，但是他们的业务还是有所不同，ST 黄河科（陕西广电网络传媒股份有限公司）经过多次重组早已经由 94 年生产彩电的家电企业进入现在以网络传媒为主业的文化与传播行业；陕长岭 A（长岭（集团）股份有限公司）主要从事家用电器和纺织电子产业，以军事电子、纺织电子、家用电器为三大支柱产品；东方电机主要从事各型水轮机、水轮发电机、汽轮发电机、交直流电（动）机以及相关控制设备的设计、制造和销售；ST 冰熊（河南冰熊保鲜设备股份有限公司）原为卧式系列冷柜开发生产销售及服务的家电制造企业，目前公司主要经营活动将转向房地产开发产业；格力电器、小鸭电器则主要从事家电业，格力主要生产空调，小鸭则主要生产洗衣机。

在选择对比的上市公司时，我们主要看企业的业务是否相近，因此，我们选择比较的企业是格力电器和小鸭电器，主要是因为这两家企业都是生产家电的企业，在生产工艺流程上比较接近，生产渠道的营运资金管理具有相似之处；同时，在从供应商采购材料到将产品销售给批发零售商整个业务环节上也比较相近，有利于我们评价营销渠道和采购渠道的营运资金管理。此外，从这两家 DWC 排名来看，一个靠前，一个靠后，更适合我们在评价营运资金管理时，作对比研究。

5.2 营运资金管理分析

5.2.1 营销渠道营运资金管理对比研究

5-2 营销渠道营运资金评价指标对比表

项目	2001 年		2002 年		2003 年		三年平均	
	小鸭	格力	小鸭	格力	小鸭	格力	小鸭	格力
营销渠道营运资金周转期	360.71	103.02	463.88	122.39	641.86	102.30	488.82	109.24

从营销渠道的营运资金管理来看，三年来格力电器整个营销渠道的营运资金周转速度要大大快于小鸭电器，格力营销渠道周转期平均为 109.24 天，小鸭为 488.82 天，足足比小鸭快了 4.5 倍

从以上结果来看，小鸭营销渠道的营运资金管理要比格力差，而事实上也是如此，小鸭整个营销策略不如格力，格力的成功源于营销，1997 年，格力电器独创的以资产为纽带、以品牌为旗帜、以“三个代表”（代表厂家的利益、代表商家的利益、代表消费者的利益）为灵魂的区域性销售公司模式，树立了格力品牌的领跑地位，被经济界、理论界誉为“二十一世纪经济领域的全新革命”，这使得传统的“渠道为王”的销售商们没法硬起来。这一模式的成功运作，使董明珠敢对国内知名大卖场说“不”。有投资者对 G 格力“自建渠道”的方式颇为担心，认为与市场流行的家电连锁卖场模式背道而驰。其实这是公司的营销策略：一方面，自有渠道越发达，就越有能力与连锁卖场讨价还价；另一方面，自有渠道可以覆盖连锁卖场所不能及的小城市和城镇市场，从而迎合家用空调普及从大中城市向小城镇转移的趋势。格力电器的销售一直是靠专业经销商来进行的，在大商场内的销售量一直排名比较靠后，但销售总量一直排名靠前，这是因为格力电器走的就是靠经销商打市场的道路。专业经销商的优势就是做工程，而各类中央空调都和工程有关，这正是专业经销商的优势所在。根据研究，发现凡是经营自己的营销渠道的企业，经营利润要远高于主要依赖家电连锁渠道的企业，格力电器就是一个例子。

其次，格力电器把过硬的空调质量和良好的售后服务作为自己的追求。格力

15 年的使用寿命返修率才万分之一。“好空调格力造”这一句广告词早已伴随着格力空调走入千家万户。格力电器总裁董明珠曾在多个场合表示,格力今天的成就很大一部分来自于格力空调的质量。她表示:“不需要售后服务是最好的服务”,格力也正将这句话作为自己终极的服务目标。格力不仅以过硬的质量著称,其售后服务也为业界所称赞。空调素有“半成品”之称,比任何家电产品都依赖安装、保养等售后服务环节。按国家规定,对家用空调器有“整机保修一年、主要零配件保修三年”的强制性标准,而目前国内所有的空调品牌中,最长的整机包修期也就 3 年。格力宣布其空调产品一律开始执行“整机(包含所有零部件)免费包修 6 年”的售后服务新标准,格力的标准已大大超越了国家强制性标准和行业标准,成为行业内第一个将空调的包修、保修期延长至 6 年的企业,进一步印证了“格力水准,行业标准”。

再次,格力为保二、三级经销商的合理利润,不打价格战,一些厂家通过渠道商发动价格大战,是为了争夺更多的市场份额。而“格力模式”却有效地解决了提高自身产品的市场份额与严格控制当地市场的价格的关系,使二者能很好的兼顾。实践证明,在全国各地市场.正是由于格力坚定不移地控好价格,从而确保了二、三级经销商的合理利润空间。极大地调动了经销商主推格力品牌的积极性。

最后,与经销商保持良好的客户关系。经销商不能拖欠货款。经销商拖欠货款也是中国零售批发行业普遍存在的现象,几乎成了厂家解不开的“死结”,否则厂家、商家反目为仇。早在 1997 年,也只用了一年的时间,格力就全部解开了这一别人看来是无法解开的“死结”。格力规定:凡拖欠货款的经销商一律停止发货。补足款后,先交钱再提货。从 1997 年以来,格力没有一分钱应收账款,也没有一分钱三角债。由于格力空调受到广大消费者的信赖,空调销售顺畅,经销商们同意了这一要求,因为他们不担心格力空调的销售问题,而且从中获得了很大的利益。

而小鸭营销渠道管理却存在着众多问题,首先是小鸭产品的质量问题和售后服务问题,小鸭电热水器在技术上有缺陷,内胆设计得薄,质量不过关,一般 1 年到 2 年之内就会造成热水器漏水。这也是小鸭集团自己承认的,然而小鸭电热水器在其“服务金卡”上承诺:“整机保修 3 年,内胆保用 10 年;3 年内免费清洗内胆;免费更换镁棒;免费电器件检测;终身上门维修服务”。而内胆漏水不

是售后部门能解决的，售后部门只能用焊接的方法暂时维持，最多也就能挺 3 个月左右。内胆出现质量问题的太多，小鸭已经承担不起换新机的巨额费用，维修人员总是找种种借口推诿。由于小鸭电热水器因售后服务存在较多问题，而屡被各地消协、家电维修协会亮“黄牌”，像苏宁、大中、国美等家电大卖场均已不再销售小鸭电热水器，小鸭电热水器市场迅速萎缩。

其次，小鸭品牌形象日渐老化。随着家电行业竞争的加剧，品牌时代早已到来，但在洗衣机市场打拼了十几年的小鸭对此却没有足够的重视。而当售后服务遭到空前的质疑后，小鸭仍然没有对品牌进行有效维护和更新，小鸭品牌的美誉度一落千丈。品牌认识上的不足导致企业营销方面的低能，消费者渐渐远离小鸭而去。质量和服务是构筑品牌的基础。对于生产企业，更为重要的应该是关注品牌，关注产品的质量和服务，尤其是如今以消费者为中心的竞争阶段，更要把用户放在第一位。小鸭热衷于纳米技术的宣传，却偏偏忽视了这一点。面对售后服务和产品质量的问题，小鸭没有通过有效途径与用户进行接触和沟通，以至于完全失去了消费者的好感和信任。当年，“小鸭圣洁奥”以全国第一台滚筒洗衣机的良好形象赢得了众多消费者青睐，那时还没有海尔洗衣机，但短短几年的时间，海尔就以卓越的品牌形象征服了一大批消费者，把小鸭远远甩在身后。

再次，价格战使小鸭更加狼狈，小鸭 1999 年进军空调业作为市场新丁，小鸭并不具备渠道或品牌上的优势，为迅速立足，唯有靠价格武器与竞争对手来抢夺市场。小鸭空调在京上市时，推出的一匹单冷空调市场售价仅 1488 元，跌破 1500 元的心理大关，创下了当时的市场记录。短时间内，小鸭确实看到了市场效果，小鸭空调一度供不应求。可是随着价格战的继续，各大品牌纷纷跟进，小鸭的法宝逐渐失灵。与那些行业巨头相比，小鸭在规模效应、成本比较方面显然处于劣势，时间一长，入不敷出。

以上种种都说明了在营销渠道管理方面，格力采取了更多有效的措施，扩大了销售，树立了品牌，同时也加快了营销渠道的营运资金的周转速度，为企业节省了资金。而小鸭则一步步陷入了泥潭。因此，企业应该重视营销策略，提高质量和服务，管理好应收账款，不断建立卓越的品牌形象，提高企业的信誉，企业营销渠道的营运资金才能得到改善。

5.2.2 生产渠道营运资金管理对比研究

表 5-3 生产渠道营运资金评价指标对比表

项目	2001 年		2002 年		2003 年		三年平均	
	小鸭	格力	小鸭	格力	小鸭	格力	小鸭	格力
生产渠道营运 资金周转期	114.87	-13.31	173.13	-20.28	16.84	-17.53	101.61	-17.04

从生产渠道营运资金的计算来看,格力电器三年来在生产渠道的营运资金周转期一直在 0 以下,三年平均-17 天左右。小鸭电器生产渠道的营运资金周转期保持较高的水平,三年平均 102 天左右。

我们分析一下,格力是如何在生产渠道的营运资金管理上做的出色的。首先,格力一直坚持技术创新,拥有世界第一流的生产设备和生产工艺,以先进的技术领跑世界;用最先进最严格的质量控制体系来保证可靠质量。格力至今已开发出包括家用空调、商用空调在内的 20 大类、400 个系列、7000 多个品种规格的产品,其中商用有 9 大系列、1000 多个品种,申请国内外专利 944 项,成功研发出 GMV 数码多联一拖多、离心式中央空调等高端技术,并全球首创国际领先的超低温热泵中央空调,填补了国内空白,打破了美、日等制冷巨头的技术垄断,在国际制冷界赢得了广泛的知名度和影响力。先进的技术为企业带来了先进的管理方法,提高了劳动生产率,大量节约了人力物力,从而节约了企业在生产渠道营运资金的投入。

其次,格力重视信息化建设,公司非常重视对技术部门的投入,1999 年公司已开始实施 CIMS 工程,计算机辅助工艺设计作为基础数据的来源,是其中的主要项目之一。格力在 1999 年实施 ERP 系统,在格力,领导对信息化建设非常重视,而格力的信息中心是“全质办”下面的部门,也不同于一般企业仅作为生产部门的附属,信息中心可以根据 ERP 规范的需求,要求其他部门改变管理流程,为 ERP 的顺利实施提供了保证。当然,改变管理流程开始会带来一些不习惯,但相信经过短暂的波折就可以体验系统带来的效率提升。实施 ERP 之后为企业不仅带来了直接经济效益,缩短了研制周期,质量显著提高,市场响应的速度明显加快。空调从构思到产品下线只需 90 天时间,产品一次交检合格率从

1998 年的 98.5% 提高到 2001 年的 99.8%；按照应用软件的管理思想和逻辑，对生产计划进行重新设计，优化了生产管理过程，增加了产量；提高了决策支持的准确率和及时性。同时也为企业带来了间接经济效益：ERP 的实施，掌握企业现状及将来发展的方向，规范了企业的基础管理和运作方式，使公司建立起了科学的管理体系和快速反应的企业经营机制。企业流程重组对企业业务流程进行了优化，进一步完善了企业基础管理工作，大大提高了工作效率，增加了管理工作的深度。

小鸭在生产运作上的失误主要表现首先是人员管理上没有摆脱计划经济下的陈旧模式。我们知道真正符合市场经济要求的现代企业运行机制，是一个上市公司的生命线，而小鸭电器恰恰欠缺这一点。其用人机制、分配给制等一切经营、管理行为其实还是国企的计划经济下的陈旧模式，主帅经常易位，随之自上而下调整人事，干部队伍不稳。公司上市以来，相继有 4 位董事长在任，董事长变动后，所有高层人员新一轮任免调整随之而来。同时，高层调整又很自然地带来中下层干部的调整，有时甚至造成大小干部一串串的变动。这样一来，干部们缺少了稳定感，专注度减弱，拉帮结派，企业内部就像一盘散沙。企业的整个生产管理也会因此受到影响。

其次小鸭的生产技术遭到各界质疑。2000 年首次推出了纳米概念的滚筒抗菌洗衣机。纳米洗衣机被描述成“可以有效抑制细菌滋生，防止污垢沉积，无论使用多长时间，洗衣机也能自洁”的健康洗衣机。其实纳米纯属炒作。“小鸭纳米”的神化终于招来了各方质疑。从产品层面看，小鸭电器的主导产品洗衣机和空调并未在核心技术能力上有根本的突破，小鸭热衷于用纳米做成漂亮外套，而忽视了新技术所隐含的风险。因而纳米在 2000 年并没有给小鸭带来业绩上的惊喜，小鸭电器市场开始出现下滑的迹象。小鸭电器开始滞销，从而对小鸭的生产线也造成很大的影响。

由于上述原因，使得小鸭集团举步维艰，生产管理也不容乐观，生产渠道的营运资金管理也比格力集团差一些，因此，企业只有采用先进的生产技术和方法，才能加速生产渠道营运资金的周转。

5.2.3 采购渠道营运资金管理对比研究

表 5-4 采购渠道营运资金评价指标对比表

项目	2001 年		2002 年		2003 年		三年平均	
	小鸭	格力	小鸭	格力	小鸭	格力	小鸭	格力
采购渠道营运 资金周转期	-432.92	-170.41	-748.06	-244.50	-898.75	-134.34	-693.24	-183.08

从采购渠道的营运资金计算分析来看,小鸭电器和格力电器采购渠道的营运资金周转期都在 0 以下,格力为-183.08 天,小鸭为-693.24 天。

从整体采购渠道营运资金来看,虽然小鸭电器所占用的天数要比格力电器的少,但却不能代表在生产渠道营运资金管理的好,这主要是因为应付账款和应付票据付款期过长的缘故,这恰恰表现了小鸭的资金周转困难的处境。反而是格力电器在生产渠道营运资金管理方面做得非常好,究其原因主要有以下几个方面:

以共赢作为品牌建设和经营合作的原则公司坚持“品牌以质量为基础、质量以赢利为前提”的原则,这种思路不但体现在格力自身对赢利的追求上,也贯穿于其与供应商、分销商坚持共赢的合作行为中:包括在采购上坚持供应商成本的公开透明化并依此制定恰当的采购价格、控制供应商数量以防相互恶性竞争导致原料质量下降;销售上积极与经销商形成利益共同体、采取年底返利等激励措施、加强管理渠道价格。这些均有利于形成各方共赢局面从而确保提供可持续、高质量的产品和服务。

建成配套的产业群截止到 2003 年年底,全国各地为格力电器配套的企业有 500 多家.其中在珠海就有 120 家。格力电器在向这些配套企业传输自身管理经验、促使其发展壮大的同时.进一步强化了自身的配套能力。2004 年公司成功收购了珠海凌达压缩机有限公司、珠海格力电工有限公司、珠海格力新元电子有限公司和珠海格力小家电有限公司,前二家公司同格力电器形成产业链配套关系,后一企业同格力电器共用一品牌。收购后有利于进一步完善公司供应链体系,降低公司的成本,增强公司的综合竞争能力和抗风险能力。

格力电器较强的谈判能力使得其在供应商处的付款周期较长,正是由于格力电器较强的谈判能力,才使得格力在不损害自己声誉的前提下,应付账款周转天

数大约半年周转一次，为企业节约了采购渠道的营运资金。

小鸭电器看似很好的采购渠道营运资金管理，其实 2003 年小鸭已经到了近乎破产的尽头，小鸭应付账款和应付票据不断增多，导致负债比率不断上升，但负债的增多却没有良好的盈利来保障。财务危机进入恶化阶段，各项财务特征都会明显地表现出来，最直接的就是表现为企业现金的严重失控，企业的现金状况明显恶化。从企业整个资金运作的角度看，企业的资金周转明显缓慢，明显低于同行业的平均水平，各类资金的积压日益严重，由于资金链的失控而导致企业物流系统的紊乱，进一步造成企业经营管理水平的低下，丧失其必须具备的盈利能力。其经营状况明显恶化，市场占有率也大幅下降，终于 2003 年底、2005 年五月底分别与中国重汽集团、南京斯威特集团完成了的两步重组。

其次，小鸭集团各个企业的供应链管理只强调内部的合作及优化，这还远远不够，企业间的合作与协调应得到充分重视。透过供应链的合作降低成本、提高价值是增加企业核心竞争力的有效手段。小鸭集团供应链管理虽有其明确的目标：优化产品；实现零库存；有效流程控制与管理；准时化生产与交货；提高市场信息反馈能力等。但是很明显的，小鸭的存货一直高居不下，而且小鸭的信息反馈能力也很慢，小鸭的多元化战略不仅使小鸭所进军的行业铩羽而归，而且也使小鸭在其主业洗衣机领域也没有延续往日的辉煌。最根本原因是由于小鸭对洗衣机市场过度乐观，导致竞争力逐渐落后于同类企业。

通过分析，小鸭的采购渠道营运资金管理并不像想象的那么好，主要是小鸭的战略失误导致小鸭营业收入不断下滑，加剧了资金短缺，从而使负债高居不下，使得采购营运资金管理看起来不错，此外，小鸭集团在供应链管理也存在了很多问题。而格力集团则通过配套的产业群，共赢的策略和较强的谈判能力，使采购营运资金的管理相当出色。

5.2.4 综合对比及启示

表 5-5 整体营运资金评价指标对比表

项目	2001 年		2002 年		2003 年		三年平均	
	小鸭	格力	小鸭	格力	小鸭	格力	小鸭	格力
经营活动营运 资金周转期	327.60	-28.57	319.86	-28.59	206.19	-22.98	284.55	-26.71
非经营活动营 运资金周转期	-150.91	82.39	-331.79	75.74	-281.87	56.23	-254.86	71.45
营运资金周转 期	176.69	53.83	-11.93	47.14	-75.69	33.25	29.69	44.74

通过我们对格力电器和小鸭电器营销、生产、采购渠道的营运资金的对比，我们分析知道格力电器在各个渠道的营运资金管理都比较好，因此在计算经营活动的营运资金，我们发现小鸭经营活动的营运资金周转期为 285 天，而格力为 -27 天，也证实了格力在经营活动营运资金管理表现得不错，从非经营活动的营运资金周转期来看，小鸭为 -255 天，格力为 71.45 天，这主要是因为，小鸭的财务状况不断恶化，负债类项目如短期借款等居高不下，不能够说明小鸭在非经营活动的营运资金管理出色。也正是由于这一原因，小鸭的营运资金周转期仅 30 天，格力的却是 45 天，因此，我们在分析营运资金时，不能只看最后的结果，而应该去仔细分析其组成的项目。

而我们的这一仔细分析是首先建立在对企业业务流程的分析之上的，对企业的主要业务采购、生产、营销企业管理是否得当入手来分析营运资金的管理，这样研究的好处是将营运资金的管理评价与营运资金管理密切相关的业务管理相结合，更容易找出营运资金管理的问题和经验；然后在对企业的各个渠道的组成项目进行研究，找出影响各渠道营运资金的主要因素进行分析，在分析时，我们没有只注重结果，而是注重造成这一结果的原因分析，例如在小鸭的采购渠道资金分析时，如果我们只注重结果，会得出小鸭营运资金管理较好的错误结论，而事实上，经过我们分析之后发现，是小鸭难以偿债造成的，而不是采购渠道营运资金管理好造成的。

通过案例分析，我们了解了小鸭和格力在各渠道营运资金管理存在的差异。我们发现营运资金的管理与业务管理存在着重要的联系，格力的业务管理比小鸭要好的多，无论是营销生产还是采购等业务管理，都比小鸭要做的好，营运资金管理也表现得比小鸭要好。而小鸭则由于各方面的缺陷，一步一步被逼到了重组的地步。案例进一步证实了业务管理的好坏影响了营运资金管理的水平的高低。同时，案例也启发了我们如何通过业务层面管理的改进去改善各渠道的营运资金管理水平：

营销渠道营运资金管理，首先，我们应该树立正确的营销策略，当然不一定像格力那样采用“区域性销售公司模式”，应该考虑公司自身的特点和优势，去选择适合本公司的营销策略，既可以家电连锁卖场模式也可以采用专业经销商模式，像戴尔采用直销模式，依靠自己先进的网络，获得了成功。其次，要与经销商、分销商以及零售商树立良好的客户关系，要本着双方“共赢”的策略，不能为了自身的利益去挤兑经销商和分销商，使经销商和分销商失去信心和积极性，对我们怨声载道，销售也会因此一落千丈；与客户拥有良好的关系，还有利于快速准确的获得有关销售情况的信息，及时改变销售策略或者生产计划，以免造成产品滞销，或者是供不应求的局面，这样对营运资金的管理都没有益处；与客户拥有良好的关系，可以实现应收款的及时收回，对客户分类管理，更好的分析客户的信用程度，采用不同的收账政策将应收款及时收回。再次，不断提高售后服务质量和产品质量，只有过硬的产品质量和售后服务质量才能赢得消费者的芳心，企业的销售量才能稳步上升，带动整条资金链的营运资金良好的运转，否则，就会像小鸭一样，因为产品质量最终导致了企业经营失败。

生产渠道的营运资金管理，首先，我们要做到合理规划，将生产计划与销售情况相匹配，做到以销定产，盲目的生产只会导致大量的产品积压卖不出去，营运资金周转缓慢，或者是生产不及时，造成产品短缺，影响了销售收入。其次，而合理的规划，则又需要注重信息化建设，像格力那样采用 ERP 系统，企业不仅带来了直接经济效益，缩短了研制周期，质量显著提高，市场响应的速度明显加快。ERP 的实施关键是为企业带来了先进的管理方法和迅捷的反应速度，不仅仅是为企业应对变化节约了时间，更加重要的是，在应对变化的同时，防止了浪费，节约了资金。再次，采用先进的生产技术，格力一直追求技术创新，因为先进的技术能够保证可靠的质量，同时能够节约大量在生产上的资金，质量上如

果出现了问题,则会造成企业销售出现问题,企业的整条营运资金链就会运转缓慢,甚至停滞不前。同时,先进的技术为企业带来了先进的管理方法,提高了劳动生产率,大量节约了人力物力,从而节约了企业在生产渠道营运资金的投入。

采购渠道的营运资金管理,首先,建立良好的供应商关系,企业安排好生产计划,就需要及时地原材料供应,如果供应商关系处理不好,原材料供应短缺,企业就会付出更多的资金成本去另外寻找供应商以满足原材料的供应量,甚至可能会影响企业的生产计划,使产品不能按时生产出来,影响了企业的销售量和企业的信誉。其次,建立信息化采购等先进的采购手段,信息化采购可以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,供应商可以在网上查询库存,根据订单和库存情况及时补货。信息化采购有效的降低了采购成本和缺货成本。再次,注重产业链的配套,格力通过收购逐步完善资金的产业链,形成了配套的产业群,有效地降低了企业的成本,其他公司可以借鉴这一有效的方法,尽量建立配套的产业链,自身的供应能够更好更及时地满足材料的供应,企业如果没有足够的资金建立配套的产业群,在选厂址的时候,也应该充分的考虑附近原料的供应问题,就近选址。

综上所述,企业在改善营运资金管理时,应追本溯源,做到从业务层面去改善,利用供应链管理、渠道关系管理、客户关系管理等先进的理论和手段,本着双赢的基础,去改善上下游企业的关系,做到上到经销商分销商的及时供应产品,了解客户的需求,安排生产计划,下到供应商保证质量的及时供应,使整条资金链同业务流程都活起来,才能有效地节约营运资金,才能保证营运资金的周转顺畅。

6. 结语

我们提出的基于渠道理论的营运资金管理模式，是基于供应链管理、渠道管理、客户关系管理的而建立起来的，打破原有营运资金管理的分类，重新对营运资金进行分类，在分类的过程中，我们也充分的采用上述先进的管理理论和方法，力图将营运资金的管理与企业的业务管理相结合，寻找与各业务管理相对应的营运资金项目，将这些项目分类到一起，在这一基础上我们在对各渠道营运资金的需求因素进行分析，分析时也是立足于供应链管理、渠道管理，找出这些管理方法是如何影响营运资金管理的，并且通过规范分析，我们也证明了业务管理与营运资金管理确实存在着重要的联系，在此之后我们提出了新的营运资金管理绩效评价体系，这一体系从采购、生产、营销以及整体分别建立指标，并对各渠道的营运资金作详细的研究。

这一模式的提出，可以说是一种全新的营运资金管理模式，将评价指标体系与企业的采购、生产、营销相结合，通过计算分析，去寻找业务管理的缺陷，通过对业务管理的改善，以达到营运资金管理的改善，真正的从业务着手分析，而不是去片面的看结果，在我们的案例分析中，我们应用了这一模式，也验证了这一模式在营运资金管理时，确实起到显著的效果。因此，我们有必要应该对这一模式进行深入的研究，建立分行业按年度发布的渠道营运资金管理的数据库，为上市公司及学者提供有关营运资金管理的研究资料。

本文研究不足在于对营运资金管理的需求因素分析，仅仅做了规范分析，没有作实证分析，同时仅仅是初步建立了渠道管理的营运资金管理模式框架，而未对不同类型的企业有针对性地去建设营运资金管理模式，主要是由于作者的研究能力和研究时间有限，而未能作深入的研究，不可否认的是，这种新的营运资金管理模式确实能对营运资金管理的研究起到很大的帮助。

7. 参考文献

- [1]Harry G. Guthmann. Industrial Working Capital During Business Recession [J]. Harvard Business Review, 1934
- [2]George William Collins. Analysis Of Working Capital [J].The Accounting Review,1946,430-441 页
- [3]John Sagan. Toward A Theory of Working Capital Management[J].The Journal of Financial,1955,121-129 页
- [4]William Beranek. Working Capital Management [M].Wadsworth Publishing Company.Inc, 1966
- [5] W. D. Knight. Working Capital Management: Satisfying versus Optimization [J]. Financial Management,1972 ,33-40 页
- [6]L.J.Merville, L.A.Tavis. Optimal Working Capital Police: A Chance Constrained Programming Approach [J].Journal of financial quantitative analysis, 1973,(01):47-59
- [7] Edward E. Yardeni. A Portfolio-Balance Model of Corporate Working Capital [J]. The Journal of Financial,1978,(2):535-552 页
- [8] David D.Harrison, William H. Hernandez. Measuring The Impact Of Inflation On Working Capital [J]. Harvard Business Review,1983,28-31 页
- [9]Andrew Harris. Working Capital Management: Difficult, but Rewarding[J].Financial Executive,2002,(5):52-53 页
- [10]Brian Flanagan. Managing Working Capital [J]. Business Credit,2005,(9):26-29 页
- [11] 王竹泉. 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 页
- [12] 王竹泉, 孙建强, 逢咏梅. 国内外营运资金管理研究的回顾与展望[J]. 会计研究, 2007, (2)
- [13] 王竹泉. 跨地区经营企业会计问题研究[M]. 北京:经济管理出版社, 2003 (12) 第一版
- [14] 王竹泉. 跨地区经营企业如何进行商流规划[J]. 经济管理, 2001 (11)
- [15] 潘一欢. 净收益和营运资金的比较研究[J]. 财会月刊, 1993 (08) :31-32 页
- [16] 王绪魁. 谈营运资金变化的真正原因[J]. 财会月刊, 1994 (11) :18 页
- [17] 毛付根. 论营运资金管理的基本原理[J]. 会计研究, 1995 (1) :38-40 页
- [18] 向平. 浅谈零营运资金管理[J]. 财会月刊, 1997 (8) :17-18 页

- [19]郁国建. 建立营运资金管理的业绩评价体系[J]. 中国流通经济, 2000 (03) : 46-48 页
- [20]刘运国等. 上市公司营运资金管理策略实证分析[J]. 贵州财经学院学报, 2001 (3): 6-10 页
- [21]杜京华. 企业管理中的营运资金政策[J]. 理论学习, 2001 (7): 55 页
- [22]李小梅. 刍议在产品成本系数及生产资金占用额的计算[J]. 湖南农业大学学报, 2002(3)
- [23]刘翰林. 营运资金需要量与行业因素——基于上证 180 指数成分股的实证研究[J]. 杭州电子科技大学学报(社会科学版), 2006 (3): 81-85 页
- [24]杨振平. 通货膨胀环境下企业理财策略[J]. 湖南税务高等专科学校学报, 2002(4): 64-65 页
- [25]张锐君等. 网络财务系统是降低采购与付款经营成本和风险的重要途径[J]. 财会通讯, 2001 (1) : 41-42 页
- [26]段圣贤. 供应链管理下的制造商采购优化策略分析[J]. 商场现代化, 2006(5): 109-110 页
- [27]霍佳震等. 供应链整体绩效评价的体系构建[J]. 物流技术, 2004 (4) : 42-45 页
- [28]黄晓梅、邱克惠. 营运资金周转率指标若干问题刍议[J]. 财会月刊, 1997 (5): 14 页
- [29]冀勇庆. 逼近零营运资金[J]. IT 经理世界, 2004 (22): 88-89 页
- [30]阴留军. 营运资金持有与融资政策的确定[J]. 财会月刊, 2001 (18): 25-26 页
- [31]谢福泉, 邓伟. 煤炭上市公司营运资金实证分析评价[J]. 煤炭经济研究, 2003(06): 30-32 页
- [32]周平芳. 利率变化对营运资金影响的实证分析[J]. 商业时代, 2006 (33): 73-74 页

8. 附录

电器机械及器材制造业（DWC）排行					
代码	简称	2003 年（DWC）	2002 年（DWC）	2001（DWC）	三年平均
600831	st 黄河科	1.57	-2.86	-1049.28	-350.19
000561	陕长岭 a	-285.82	-247.37	44.72	-162.82
000651	格力电器	-92.68	-101.72	-89.68	-94.69
600690	青岛海尔	30.67	31.46	30.09	30.74
000527	粤美的 a	7.59	26.19	61.93	31.90
000541	佛山照明	54.25	49.14	60.80	54.73
000921	科龙电器	75.45	57.29	67.16	66.63
600633	pt 双鹿	52.72	56.26	92.47	67.15
000418	小天鹅 a	30.18	50.67	153.41	78.09
600580	卧龙科技	101.59	56.01		78.80
600619	冰箱压缩	57.08	122.36	83.96	87.80
000521	美菱电器	71.55	90.39	106.41	89.45
600835	上菱电器	108.94	130.87	60.13	99.98
000727	华东科技	108.63	121.33	88.55	106.17
600590	泰豪科技	115.80	112.78		114.29
600577	精达股份	112.64	118.77		115.71
600481	双良股份	116.94			116.94
000720	鲁能泰山	56.44	151.14	148.98	118.85
600627	电器股份	56.37	18.71	294.01	123.03
000585	st 东北电	102.71	130.46	142.30	125.16
600237	铜峰电子	74.95	119.47	186.76	127.06
600724	宁波富达	124.60	172.96	145.62	147.73
600517	置信电气	154.62			154.62
000533	万家乐 a	150.77	155.28	160.31	155.46
600183	生益科技	153.84	168.86	167.03	163.24
600854	春兰股份	149.04	211.65	137.79	166.16
600067	福州大通	179.60	206.76	118.37	168.24
600340	国祥股份	177.89			177.89
600089	特变电工	217.75	151.03	193.51	187.43
000536	pt 闽闽东	236.87	222.51	105.43	188.27
600847	万里电池	189.55	184.56	244.53	206.21
000547	闽福发 a	213.15	211.73	196.47	207.12
600379	宝光股份	219.64	231.06	239.05	229.92
600336	澳柯玛	196.97	192.95	301.05	230.32
000723	天宇电器	226.81	211.28	265.94	234.68
000552	甘长风 a	148.62	409.83	181.88	246.77
000922	阿继电器	305.13	227.29	273.57	268.66
600550	天威保变	248.37	298.35	277.78	274.83

000400	许继电器	284.02	303.33	282.98	290.11
000893	广州冷机	193.62	285.20	411.96	296.93
600202	哈空调	339.60	335.17	232.20	302.32
600192	长城电工	341.99	347.46	353.99	347.81
600112	长征电器	294.28	347.14	460.24	367.22
000951	小鸭电器	784.21	295.71	338.29	472.74
600875	东方电机	386.30	477.78	930.28	598.12
600753	st 冰熊	665.87	728.96	452.63	615.82

小鸭电器 2001 年各资金项目			
流动资产	期初数	期末数	平均数
货币资金	172153183.42	128788042.83	150470613.13
应收票据	28258740.00	20577374.00	24418057.00
应收账款	337428546.52	268872051.09	303150298.81
其他应收款	135112531.99	140442324.83	137777428.41
预付账款	40549425.29	38255064.97	39402245.13
存货	351329823.59	348287256.39	349808539.99
其中：原材料	149882660.42	113542866.09	131712763.26
在产品	14003171.65	18520441.31	16261806.48
产成品	187443991.52	216223948.99	201833970.26
待摊费用	7701.06	21308.85	14504.96
流动资产合计	1064839951.87	945243422.96	1005041687.42
流动负债			
短期借款	251625000.00	319264904.57	285444952.29
应付票据	158450000.00	192640906.95	175545453.48
应付账款	161115107.77	172132643.22	166623875.50
预收账款	33525413.31	35331499.36	34428456.34
应付工资			0.00
应付福利费	3245411.57	3198090.83	3221751.20
应交税金	37943526.03	2957338.27	20450432.15
其他应交款	8460468.07	8540161.42	8500314.75
其他应付款	16407210.86	30055738.03	23231474.45
预提费用	165660.98	30500.00	98080.49
一年内到期的长期负债	75761380.55	34355000.00	55058190.28
流动负债合计	746699179.14	798506782.65	772602980.90
其他项目：	本年发生额		
主营业务收入	480170927.95		
主营业务成本	376361079.94		
全年完工产品成本	405141037.41		
全年材料赊购金额	144217473.29		

格力电器 2001 年各资金项目			
流动资产	期初数	期末数	平均数
货币资金	1609099412. 21	1297695371. 62	1453397391. 92
短期投资	200000000. 00	178249411. 69	189124705. 85
应收票据	1115980120. 00	2933211865. 69	2024595992. 85
应收账款	154601689. 44	187525155. 47	171063422. 46
其他应收款	54952734. 49	146393256. 68	100672995. 59
预付账款	381452252. 02	290034904. 44	335743578. 23
存货	1580030661. 85	1111712711. 68	1345871686. 77
其中：原材料	277015982. 31	208259216. 70	242637599. 51
在产品	22877951. 97	43927524. 24	33402738. 11
半成品	60489503. 48	40628038. 89	50558771. 19
产成品	1219647224. 09	818897931. 85	1019272577. 97
流动资产合计	5096116870. 01	6144822677. 27	5620469773. 64
流动负债			
短期借款	0. 00	0. 00	0. 00
应付票据	0. 00	0. 00	0. 00
应付账款	2642697190. 45	2917890083. 97	2780293637. 21
预收账款	952885764. 02	1589236515. 93	1271061139. 98
应付工资	63378210. 47	80878777. 02	72128493. 75
应付福利费	58825985. 97	72081384. 70	65453685. 34
应交税金	112070131. 80	56887505. 31	84478818. 56
其他应交款	3022477. 67	2278424. 00	2650450. 84
其他应付款	70274464. 26	135077199. 27	102675831. 77
预提费用	86700000. 00	148193417. 00	117446708. 50
应付股利	143786881. 87	161684881. 87	152735881. 87
一年内到期的长期负债	0 . 00	0. 00	0. 00
流动负债合计	4133641106. 51	5164208189. 07	4648924647. 79
其他项目：	本年发生额		
主营业务收入	6587976827. 62		
主营业务成本	5145301768. 21		
全年完工产品成本	4744552475. 97		
全年材料采购金额	4716382387. 94		

小鸭电器 2002 年各资金项目			
流动资产	期初数	期末数	平均数
货币资金	128788042.83	89300126.76	109044084.80
应收票据	20577374.00	4368578.04	12472976.02
应收账款	245688191.09	172529377.54	209108784.32
其他应收款	140442324.83	179723913.55	160083119.19
预付账款	38255064.97	69889682.84	54072373.91
应收补贴款			
存货	348287256.39	282233102.59	315260179.49
其中：原材料	113542866.09	66933998.52	90238432.31
在产品	18520441.31	9326827.06	13923634.19
产成品	216223948.99	205972277.01	211098113.00
待摊费用	21308.85		10654.43
流动资产合计	922059562.96	798044781.32	860052172.14
流动负债			
短期借款	319264904.57	325560747.36	322412825.97
应付票据	192640906.95	169500000.00	181070453.48
应付账款	172132643.22	211413139.02	191772891.12
预收账款	35331499.36	53979890.83	44655695.10
应付工资		4021259.87	2010629.94
应付福利费	3198090.83	5347875.40	4272983.12
应交税金	2957338.27	9619052.57	6288195.42
其他应交款	8540161.42	11532741.86	10036451.64
其他应付款	30055738.03	83201525.34	56628631.69
预提费用	30500.00	2137085.86	1083792.93
一年内到期的长期负债	34355000.00	64920000.00	49637500.00
流动负债合计	798506782.65	941233318.11	869870050.38
其他项目：	本年发生额		
主营业务收入	300368451.11		
主营业务成本	242206050.81		
全年完工产品成本	231954378.83		
全年材料赊购金额	111507742.46		

格力电器 2002 年各资金项目			
流动资产	期初数	期末数	平均数
货币资金	1303180706.21	1764812849.63	1533996777.92
短期投资	178249411.69	0.00	89124705.85
应收票据	2933211865.69	2872010542.11	2902611203.90
应收账款	187525155.47	350918459.43	269221807.45
其他应收款	144773003.82	126123806.81	135448405.32
预付账款	290951804.44	172146117.48	231548960.96
应收补贴款		8231646.46	4115823.23
存货	1111712711.68	844075996.59	977894354.14
其中：原材料	208259216.70	184231249.49	196245233.10
在产品	43927524.24	54879958.30	49403741.27
半成品	40628038.89	57775553.56	49201796.23
产成品	818897931.85	547189235.24	683043583.55
待摊费用		6364096.61	3182048.31
流动资产合计	6149604659.00	6144683515.12	6147144087.06
流动负债			
短期借款	0.00	0.00	0.00
应付票据	0.00	0.00	0.00
应付账款	2928695186.97	3154118630.55	3041406908.76
预收账款	1589236515.93	1282470843.91	1435853679.92
应付工资	80890566.02	88312333.40	84601449.71
应付福利费	72081384.70	88472096.43	80276740.57
应交税金	67638395.62	55978538.80	61808467.21
其他应交款	2278424.00	802881.19	1540652.60
其他应付款	147909299.40	291094582.19	219501940.80
预提费用	148193417.00	146166417.86	147179917.43
应付股利	161684881.87	172423681.87	167054281.87
一年内到期的长期负债	0.00	0.00	0.00
流动负债合计	5198608071.51	5279840006.20	5239224038.86
其他项目：	本年发生额		
主营业务收入	7029690860.93		
主营业务成本	5568402521.94		
全年完工产品成本	5296693825.33		
全年材料采购金额	3901734104.05		

小鸭电器 2003 年各资金项目			
流动资产	期初数	期末数	平均数
货币资金	89300126.76	79503311.66	84401719.21
应收票据	4368578.04	74644579.60	39506578.82
应收账款	152236957.63	211408373.92	181822665.78
其他应收款	177767634.42	20933840.57	99350737.50
预付账款	69889682.84	29991437.98	49940560.41
存货	288759308.66	884559896.01	586659602.34
其中：原材料	67594467.12	179572192.69	123583329.91
在产品	9326827.06	48685719.42	29006273.24
产成品	211838014.48	656301983.90	434069999.19
待摊费用		75000.00	37500.00
流动资产合计	782322288.35	1301116439.74	1041719364.05
流动负债			
短期借款	325560747.36	130000000.00	227780373.68
应付票据	169500000.00	60000000.00	114750000.00
应付账款	211413139.02	561055214.75	386234176.89
预收账款	53979890.83	350792212.83	202386051.83
应付工资	4021259.87	10780480.17	7400870.02
应付福利费	5347875.40	12088238.79	8718057.10
应交税金	7639473.77	22760804.76	15200139.27
其他应交款	11492358.12	21363701.56	16428029.84
其他应付款	83201525.34	78635509.04	80918517.19
预提费用	2137085.86		1068542.93
预计负债		9526977.61	4763488.81
一年内到期的长期负债	64920000.00		32460000.00
流动负债合计	939213355.57	1257003139.51	1098108247.54
其他项目：	本年发生额		
主营业务收入	248968165.85		
主营业务成本	212103770.30		
全年完工产品成本	656567739.72		
全年材料赊购金额	132988235.29		

格力电器 2003 年各资金项目			
流动资产	期初数	期末数	平均数
货币资金	1764812849. 63	1297519240. 82	1531166045. 23
应收票据	2872010542. 11	2765679449. 46	2818844995. 79
应收账款	350918459. 43	700788416. 63	525853438. 03
其他应收款	126123806. 81	94037581. 07	110080693. 94
预付账款	172146117. 48	794322651. 28	483234384. 38
应收补贴款	8231646. 46	33742117. 28	20986881. 87
存货	844075996. 59	1196455771. 24	1020265883. 92
其中：原材料	184231249. 49	434037566. 89	309134408. 19
在产品	54879958. 30	107207281. 37	81043619. 84
半成品	57775553. 56	52832283. 36	55303918. 46
产成品	547189235. 24	602378639. 62	574783937. 43
待摊费用	6364096. 61	6915336. 67	6639716. 64
流动资产合计	6144683515. 12	6889460564. 45	6517072039. 79
流动负债			
短期借款	0. 00	0. 00	0. 00
应付票据	0. 00	77193804. 14	38596902. 07
应付账款	3154118630. 55	4447074015. 72	3800596323. 14
预收账款	1282470843. 91	846812055. 27	1064641449. 59
应付工资	88312333. 40	87067804. 36	87690068. 88
应付福利费	89107054. 33	113546142. 69	101326598. 51
应交税金	55978538. 80	24467748. 66	40223143. 73
其他应交款	802881. 19	1652258. 50	1227569. 85
其他应付款	291094582. 19	346905941. 55	319000261. 87
预提费用	146166417. 86	144310245. 62	145238331. 74
应付股利	4380881. 36	3301452. 93	3841167. 15
一年内到期的长期负债	0 . 00	0. 00	0. 00
流动负债合计	5112432163. 59	6092331469. 44	5602381816. 52
其他项目：	本年发生额		
主营业务收入	10042382751. 13		
主营业务成本	8278050051. 14		
全年完工产品成本	8333239455. 52		
全年材料采购金额	8278008298. 76		

致谢

本论文，是我在收集了众多的相关资料的基础上，经过认真构思，精心酝酿后写出的一篇专业论文。该论文融会了我大学四年及研究生三年所学到的各种知识，是对我学术研究能力的检验。能够完成这样一篇专业学术论文，首先要感谢我的导师王竹泉老师，他在我写作的过程中给我进行悉心的指导，提出了不少宝贵的意见，使我能够顺利地完成了这篇论文。此外，从王老师身上我还学习到在学术上要刻苦钻研，精益求精的精神，使我受益终身。同时也深深地感谢中国海洋大学管理学院会计系的全体领导和老师，感谢他们一直以来对我的辛勤栽培；也感谢王玲同学，她在我写作的过程中给予大力的支持和帮助。