

MODERNMANAGEMENT

现代 科学理论与实践探索 管理 (五)

王瑞 主编

中国农业科学技术出版社

MODERNMANAGEMENT

现代 科学理论与实践探索 管理 (五)

王瑞 主编

中国农业科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代管理科学理论与实践探索. 5/王瑞主编. —北京:中国农业科学技术出版社, 2005. 3

ISBN 7-80167-780-3

I. 现... II. 王... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 020356 号

责任编辑
责任校对
出版发行

鲁卫泉 卓博
马丽萍 余丽华

中国农业科学技术出版社

(北京市中关村南大街 12 号 邮编:100081 电话:010-62189012)

新华书店北京发行所

北京鑫海达印刷有限公司

787mm×1092mm 1/16 印张:12.5

1~750 册 字数:380 千字

2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷

48.00 元

经 销
印 刷
开 本
印 数
版 次
定 价

序 言

一个企业,无论是国有还是民营、无论是大还是小、无论是本土经营还是跨国战略、也无论是拥有已经成熟的知名品牌还是才刚刚起步,在发展中都不同程度地存在着各种各样的问题。纵观企业的发展过程,其实本身就是一个不断面对问题、解决问题的管理过程。

2004年初,由中国企业联合会、中国企业家协会组织进行的2003全国企业管理现状调查结果表明:有74.61%的企业认为管理与技术同等重要,认为管理比技术重要的企业比认为技术比管理重要的企业多16.25%,这表明随着市场经济的发展,中国的企业越来越清楚地认识到现代管理在企业中的地位。

管理,是一个企业赖以生存和发展的生命线。大家经常看到企业有这样一个现象:要么经营多年却做不大、做不强,就像一棵长不大的小老树;要么规模做大了,却做不强,其实归根结底就是缺乏创新的、科学的管理理念与管理技术。

一个成长中的企业可以形成有特色的发展,却不足以拥有持续发展;可以有相当的成长机会与良好表现,但不易实现规模表现,所以只有真正实现现代管理科学的实践,才可能创造出适度的价值空间,形成良性的提升与互动。

本书所集论文均出自各行业管理者手笔,他(她)们多年在政府、企业从事管理工作,既是把现代管理理论应用于实践的执行者,也是在理论与实践相结合过程中获得了成功经验的探索者。书中主要针对我国企业管理各领域的实际问题,在理论阐述的同时,更注重管理学科本身的应用性特征,用科学的方法进行分析,适当辅之以实际企业案例经验,提出建议和对策,使理论深入浅出,力求使管理者在实践探索中的感受得以印证,所遇到的疑难问题得到解答。相信他们的切身管理体验不但会从全新的思维方式和视角带给读者启示,而且对管理科学的理论研究工作具有积极的实际意义。

由于篇幅有限,本书共收集论文53篇,仅是从大量管理学论文中选取了一部分有代表性的作品编辑而成,更多的论文后期将陆续出版,期待广大读者的共同关注。同时,诚请批评、指正,并提出宝贵建议。

编者

2005年3月

目 录

电子商务中的价格离散及原因探究	毕于沛 (1)
试论我国企业集团财务控制	陈东方 (5)
供应商关系管理的难点与策略研究	戴有霞 (8)
如何选择供应商伙伴	戴有霞 (12)
试论高科技企业的人才管理	冯逸仙 (15)
浅谈境外投资旅行社的优劣	高 飞 (18)
建筑业中的科学管理	李飞宇 (21)
我国公用事业改革探析	李佩亚 (24)
中小企业战略管理的建立与实施	李 巍 (28)
北京炼焦化学厂发展战略分析	李宜民 (32)
试论企业中的人力资源开发	李永星 (36)
现代产权制度建立过程中的资产评估	李玉杰 (39)
论中国金融资产管理公司员工激励机制	林 斌 (43)
商业智能在电信行业中的应用	刘维维 (46)
论战略协同在企业多元化经营中的应用	刘 玮 (49)
项目财务分析	芦文涛 (52)
民营企业如何留住核心员工	马顺红 (55)
EVA 评价方法与公司治理结构的优化	毛红英 (59)
库存控制综述及 JIT 采购的意义	
——清河仓库业务转型实证分析	沈智梅 (63)
销售物流管理对企业销售物流系统的支持作用	
——谈钢材批发企业运用销售物流管理的意义	沈智梅 (67)
关于规范会计委派制制度建设的设想	王爱军 (71)
股指期货——我国金融期货市场的首选品种	王 静 (74)
中国奶牛企业融资问题探讨	吴井峰 (78)
21 世纪高科技企业如何吸引人才	杨琳霞 (81)

从投入型预算到绩效型预算

——对我国建立绩效预算的思考	姚晓红	(84)
质量管理理论在高校学分制教学管理中的应用	尹天光 牛庆斐	(88)
对民营中小企业激励机制的探讨	赵 迅	(94)
顾客忠诚研究	李 萍	(98)
Volvo 轿车品牌竞争力分析	李 青	(101)
试议 TBL 公司的组织结构变革	李学莉	(105)
论跨国企业及全球化	鲁寅萍	(109)
如何引进和借鉴国际 ERP 财务管理系统	马 昕	(112)
从发明、实用新型侵权判定原则透视专利制度的平衡原则	刘育霞	(116)
论我国商业银行的风险管理	史爱红	(120)
ERP 系统实施过程中的人力资源管理	苏隆中	(124)
ABB 的 TOPS 项目管理流程	王 辉	(127)
我国中小商业银行对私理财业务发展初探	张国勇	(130)
浅析境外融资	马 凌	(134)
EVA 衡量企业业绩的财务指标	高胜利	(138)
谈外资企业在中国的知识转移过程	纪绍国	(142)
当前电力市场形势给铅酸电池行业带来的新机遇	孔德让 王红军	(146)
浅析跨国公司转移定价战略	李 强	(151)
浅谈上市公司内部审计的作用与组织形式	李婉越	(154)
浅谈会计信息失真的根源及对策	刘 红	(157)
新经济时代的中国制造	刘昆山	(160)
金融租赁与中小企业跨国经营互动的内在机制	时永坤	(163)
企业技术创新的全生命周期风险评估与决策	孙彦广	(166)
高新技术投资的盈利模式与运作程序研究	吴 琼	(169)
国有银行股份制改革过程中的信息沟通	张广华	(173)
论在政策引导下我国汽车自主品牌的创新发展	张 琪	(177)
消费者购买动机分析	陶宇辰	(181)
加入 WTO 后外资银行对我国商业银行国际业务发展的影响	刘 洁	(186)
国有保险公司的股权改革模式	张文幻	(190)

电子商务中的价格离散及原因探究

● 毕于沛 北京理工大学管理与经济学院

摘 要 在传统经济中,产品间价格离散(dispersion)现象普遍存在。人们将这一现象多归因于信息不对称。由于消费者与购买者之间的信息不对称,使得人们不能像在完全市场下,对产品价格有充分的了解,人们为了解产品价格,就要对这种信息进行搜索和比较。然而,这种搜索过程要付出时间等成本,也即搜索成本。由于搜索成本的存在,人们不可能对价格等信息进行无限搜索,于是人们接受预期下的价格。

伴随 Internet 等信息技术的推广,搜索引擎等工具的使用使得在线市场更趋近于“无摩擦”市场,人们利用搜索引擎等可以对产品价格进行几乎没有成本的搜索,而且随着网络技术和代理工具的发展,人们搜索的时间也大大降低,所有这些都使得人们进行搜索的成本大大下降,产品间的离散度似乎会减少。

然而,近年来的理论分析表明,价格离散在电子商务中仍然存在。而且有些实证也证明在线市场存在价格离散,而且离散度比离线市场要大。

关键词 价格离散 电子商务 搜索 信息不对称

1 问题的提出

对同地区、同质商品之间价格存在差别的现象被称为价格离散(dispersion)。不同资产之间的价格差,以及相同资产地区之间的价格差会引起价格离散,但是在同地区、相同资产之间,也会出现价格离散现象,也称为非等价交换。价格离散现象是普遍而且是客观存在的(Stigler 1961, Dahlby 和 West 1986, Sorenson 2000)。价格离散的大小不仅对建立厂商和消费者行为模型有重要影响,也是衡量市场效率和竞争力的重要指标之一。如果一个市场的价格离散度大,表明该市场的信息处理是低效的(Ratchford 1996)。

最先对有关价格离散的理论作解释的是 Stigler(1961),他把价格离散归因为不完全信息。搜寻理论假定消费者知道市场上价格的分布,但不知道每一个销售者的报价。消费者可预先选定几个销售者,寻找其中的最低报价,也可连续不断地搜寻,直到找到可以接受的价格(或者放弃搜寻)。

人们不可能对其所需要的信息无限制地搜寻,而要支付一定的成本,也即搜寻活动本身所要花费的费用。由于存在搜寻成本,人们便面临着“搜寻”与“停止搜寻”的选择,随着搜寻次数的增加,来自搜寻的边际收益会下降,当搜寻活动的预期边际收益等于边际成本时,搜寻活动便会停止。后来的一些学者通过建立模型分析了价格离散是由于市场搜索成本高,使得一些消费者放弃寻找最低价格的商品而出现的市场均衡现象(Burdett 和 Judd 1983; Burdett 和 Coles 1977; Carlson 和 McAfee 1983; Salop 和 Stiglitz 1982)。由此推论,当消费者能够获得更多信息,或者搜寻成本更小的时候,市场价格离散度应更小。

随着 Internet 等信息技术的商业应用,新兴的电子商务市场被认为是更有效率的市场

(Bakos 1997)。新兴的网络商务市场涉及这样的假设:电子商务市场降低了搜索成本,提高了市场效率。然而近来的实证研究并没有支持网上市场价格离散缩小的假设。Bailey (1998), Brynjolfsson 和 Smith(2000), 和 Clemmon 等(1998)对比网上市场和传统市场研究了书籍、CD、软件和飞机票的价格,发现网上市场的价格离散度不比传统市场低,而且这种高的离散度并没有随时间而减弱的趋势(Brynjolfsson 和 Smith2000; Bailey, Brynjolfsson 和 Smith 2000);网上丰富的信息可能会导致低的价格敏感性和高的离散度(Shankar, Rangaswamy 和 Pusater 2001)。

2 信息不对称

2.1 基本定义

早在1945年,哈耶克就提出“把价格机制看作信息交流机制”。所谓“信息”,阿罗(Arrow, 1977)认为,信息就是指根据条件概率原则有效地改变概率的任何观察结果。广义地讲,任何事件或事物都包含或传递信息。市场上有大量关于生产和消费的信息:各种商品的价格、生产成本、运输成本、产量、生产厂家的竞争、新技术和新资源影响、国家干预、消费者收入水平、消费偏好,等等。这些信息对于生产者和消费者都具有重要意义,他们将摄取这些信息,作为自己决策的依据。这些被生产者和消费者使用的信息,就构成了市场上的信息流。

许多市场上的信息都存在这样的现象:买卖的一方往往掌握比另一方更多的信息。比如企业经理和董事会比股民更了解企业的未来,借贷者比贷款方更了解自己还贷的能力,这种现象就是信息的不对称。由于存在信息不对称,买者无法知道各卖主(或买主)在任一给定的时间所定出的所有价格。一个卖主(或买主)只有和各种各样的买主(或卖主)接触过以后,才能确定最有利的价格,斯蒂格勒把这个过程称为“搜寻”(search)。

2.2 搜索成本

消费者之所以不可能掌握价格的全部信息,是因为了解这些信息是需要成本的。显然,搜寻带来的收益是以较低的价格购买某种商品,因为搜寻时间越长,调查的销售商越多,消费者可能发现的最低价格就越低,消费者剩余也就越大。另一方面,信息有价,搜寻信息的活动也给消费者带来一定的搜寻成本,搜寻成本由两部分组成,一部分是调查不同的商店以及了解不同牌号商品的价格、质量和性能所需要的时间成本,这主要是一种“机会成本”。另一部分成本是现实支出的成本,如购买购物指南费用、交通费用、鞋底磨损费用等。这些费用构成交易费用。

既然存在搜寻成本,那么,对搜寻者而言,他所面临的选择就是:“搜寻”或“停止搜寻”。如果搜寻者决定“停止搜寻”,就意味着他在已有的机会集合中选择一项行动,搜寻过程结束;如果搜寻者决定“搜寻”,就意味着他继续搜寻新的选择对象。当搜寻活动使搜寻的预期边际收益等于边际成本时,搜寻活动便会停止。这里,搜寻额外价格的预期边际收益是指追加一次搜寻所带来预期最低价格的减少量乘以购买量。搜寻额外价格的边际成本由时间、交通费用、信息费用构成。

3 电子商务中的价格离散

Internet 极大地降低了在线消费者的信息搜索成本,根据搜索理论,这必然会提高Internet 市场的效率,减少价格的离散度。然而,笔者通过对比网上市场和传统市场研究了书籍、CD、软件和飞机票的价格,发现网上市场的价格离散度不比传统市场低。

3.1 搜索引擎不能消除价格离散

Internet 提供了各种搜索引擎,如 Yahoo 或 Google 等著名搜索引擎帮助消费者在线购买产品。只要在搜索引擎中输入相应的关键词,就可以得到一系列相关的产品信息。特定产品的价格比较站点,如 Pricewatch 使消费者能够以搜索到的最低价格购买所需要的产品。这时,消费者获得信息的成本非常低,但这时的成本主要是搜索的费用和时间。但是,无论是搜索引擎还是价格比较工具得到的信息都是不全面的。研究发现,在可检索的网页中,搜索引擎的覆盖率最高也只有 20% 多,有的搜索引擎的覆盖率不超过 16%。而且,随着万维网上可检索的网页数量急剧增加,覆盖率还会下降。另一方面,出于策略考虑,销售商可能并没有提供产品相关的信息。

3.2 产品属性影响在线市场的可得信息

在 Internet 市场环境下,产品具有“数字属性”和“非数字属性”之分。数字属性是那些主要通过视觉检查来评价,能够利用互联网来传递的产品属性。非数字属性是那些只能通过产品的物理检查来评价,无法通过互联网来传递的产品属性,比如衣服的质地与合身程度。任何产品都具有这两类属性,但不同类型的产品中,两类属性的相对重要程度不同。在区分数字属性与非数字属性的条件下,Internet 降低的主要是产品的数字属性方面的信息获得成本,但无助于获得产品非数字属性方面的信息。

3.3 歧视价格依然存在

Internet 在减少消费者搜索成本的同时,也极大地降低了销售商的搜索成本,赋予了在线销售商更强的歧视定价能力。歧视定价不一定要和产品差异化一起进行,它可以单独使用。也就是说,对图书和 CD 等同质产品,在线销售商同样可以进行歧视定价。这是因为,第一,利用 WEB 服务器可以记录消费者访问信息,使得销售商可以利用这些信息为消费者定制产品和匹配价格,从而实现差别定价。第二,销售商可以用不同的交易过程来防止消费者间的套利行为,比如,利用不同的交易界面,使支付较低的消费者要花费更多时间来完成,而愿意支付高的消费者界面友好,可以很快完成购物,从而使套利行为减少到最低。第三,在电子商务下,消费者与销售商之间是一对一的交易,并通过相应的支付体系单独完成的,从而使单独支付这一价格歧视条件更加突出。

总之,网络的发展同时影响着消费者和销售商。消费者通过 Internet 能够获得的只是产品的“数字属性”,而对只有通过物理上的接触才能了解的“非数字属性”的信息是无法获得的。消费者利用各种 Internet 工具,能够以更低的搜索成本获得更多的价格和一些产品信息。同时信息条件变得对在线企业也有利。在线环境使企业能够轻易地收集消费者偏好的信息,为在线企业实行歧视定价提供了条件。而极低的菜单成本和定制成本,使在线企业能够利用界面来影响不同偏好的消费者所能得到的信息,进一步分割消费者,从而使在线企业的强大价格歧视能力得以实现。电子商务下价格离散依然存在,甚至可以比传统市场的离散度更大。

4 影响价格离散的主要因素

4.1 企业特征差异

4.1.1 发货时间 及时发货是商家优质服务的一方面,应该伴随更高的价格,网站公开许诺的发货时间是消费者可观测的商家服务特征。

4.1.2 配送服务 拥有优质配送服务的网站在索要价格时处于有利地位,因为这样的服务

对顾客是有利的。

4.1.3 搜索工具 提供一个高便利水平的 B-C 零售网站可以索取高价格。

4.1.4 支付方式 交易的支付手段是实现等价交易的关键环节。电子支付是电子商务活动的关键环节和重要组成部分,是电子商务能够顺利发展的基础条件。

4.1.5 可靠性 可靠性与送货时间、送货产品是否合格以及顾客服务是否能够持续等。可靠的网站会索取更高的价格。

4.1.6 定价策略 现实中,零售商的资金能力不同,资金能力雄厚的卖者能够注重长远利益,战略上价格会接近或低于边际成本,在早期会采用经营亏损策略来构建他们的商业网络。而其他的零售商可能会被迫关注短期利益,其定价不会低于边际成本。因此,价格策略的差异与价格离散有关。

4.1.7 产品信息提供的详细程度 拥有详细信息的网站相对那些产品信息较少的网站产品敏感度更低而且价格更高。因此,产品信息提供的差异会影响市场的价格离散程度。

4.1.8 进入在线市场时间 进入市场越晚,所期望的价格越低。把这个结论扩展到网络市场上,假设在线市场企业进入者时间间隔越大,价格离散越大。

4.1.9 信誉和品牌 信誉和品牌的价值能够降低消费者可察觉的风险。

4.1.10 消费关注程度 传统市场中,由于信息的稀缺性,一些消费者不会及时得到最低价格。在网络市场上,在线价格比较引擎方便消费者处理信息并因此确定最低价位。而这些引擎的使用也取决于消费者对它的关注程度。

4.2 产品的市场特征

4.2.1 市场中竞争者数目 是检验传统市场价格离散模型中的一个因素,价格离散和竞争者数目可能存在非线性关系。当市场上竞争者数目不多时,增加竞争者数目可以明显提高价格竞争从而降低价格离散程度。

4.2.2 产品的价格水平 研究表明,由于通过搜索获得的潜在利益不同,消费者更加倾向于努力搜索贵重商品,在昂贵商品中价格离散会更小。

4.2.3 产品的畅销程度 畅销产品吸引了顾客的注意力,也就比其他产品有更多的信息,所以,假设畅销商品比滞销商品价格离散度小。

4.3 产品种类差异

Clemon, Hann, 和 Hitt(1998)在控制了包括到达和离开的时间、中转次数和星期日晚间逗留时间等可观察到的产品异质性后,发现在线机票价格离散很明显。然而,产品其他方面的异质性如提供的餐饮和退款制度等差异也可能是价格离散的原因。

产品的自身特点可能导致不同类别产品有不同的价格离散程度,例如,人们熟悉的产品价格离散度可能小。

正如机器大工业代替手工劳动一样,网络所带来的新经济是由于生产力变革而导致的——一场人类社会经济形态上的划时代变化。这个新经济中呈现的许多现象,已经无法用以机器大工业为背景的传统经济学等理论来解释,而且飞速发展网络经济实践急切呼唤这方面的理论和实证研究来指导。在这个背景下,深入分析网络经济市场下的价格离散现象,细致研究其产生原因,对检验网络经济市场效率、考察其运行机制具有重要的理论意义,同时也为正在实践中摸索的网络经济下的政府、企业和消费者行为决策提供支持。

试论我国企业集团财务控制

● 陈东方 北京工商大学会计学院
郑州商品交易所驻北京联络处

摘 要 本文从我国企业集团的产生和发展情况出发,肯定财务控制在企业集团管理中的重要地位和作用,并根据企业集团财务控制的现状,分析了我国企业集团财务控制存在的问题,重点从建立规范的企业集团法人治理结构、树立“资本经营”的观念、利用网络技术建立合理的母子公司的财务管理模式、强化基础管理严控财务风险四个方面来阐述如何构建集团公司的财务控制体系

关键词 企业集团 财务控制

1 我国企业集团财务控制现状

我国的企业集团的生成过程不是源于市场的自然选择,是以国有企业为主体,采取行政干预的手段捏合而成的,体现为一种先子公司而后生成母公司直至企业集团的反自然特征。它从孕育之时就被打上了浓重的行政集权烙印,从而导致集团内部管理不规范,母子公司之间契约关系不完整。企业集团旗下几十家企业的众多体制掺杂,包含上市公司、合资公司,传统的国有企业,他们彼此之间业务交叉重叠,营销渠道各自为战,研发生产自成体系。

1.1 法人治理结构不健全,缺乏良好的财务控制环境

1.2 集团公司财务管理各自为政,缺乏一体性

集团公司在财务管理上过度分权,造成核心企业取乏不力,不能从企业集团整体发展的战略高度来统一安排投资和筹资活动,下属企业因此各自为政、自行其是,追求局部利益最大化,损害了集团整体利益。体现在投资上,便是整个集团的投资规模失控,投资结果欠佳,投资收益下降,经营风险加大;体现在筹资上,便是整个集团缺乏内部资金的融通,对外举债规模失控,资本结构欠合理,利息支出增大,财务风险加大。由于缺乏一体化的财务管理,阻滞了资源的合理配置和要素的优化组合,使维系集团的资金纽带松弛,导致了集团内部缺乏凝聚力,削弱了集团公司的整体优势和综合能力的发挥。

1.3 集团公司财务管理内容不足,缺乏动态性

集团的财务管理缺乏事前预算和事中控制。事前的预算与经营业绩的比较也难以进行,事中控制流于空谈,事后分析虽基于年终考核的需要能得到一定的重视,并在年度利润规划的基础上辅以相关的会计资料,但其有效性也受影响。使事前预算无从谈起,事中控制薄弱,事后分析缺乏有效性。削弱了整个企业集团的内部凝聚力,影响到集团整体优势和综合功能的有效发挥。

2 对我国企业集团进行财务控制方法

2.1 建立规范的企业集团法人治理结构,充分发挥董事会的作用

集团母公司对子公司的财务控制要依赖于科学合理的治理结构,董事会是企业集团控制系统框架的核心,它应全方位负责财务决策与控制,充分发挥集团公司董事会在财务控制中的决策力,同时强化监事会职能,建立一套完整有效的监事会制度,发挥监事会的监督主体作用。通过股东大会建立起董事长及董事的责任目标体系和严格的责任考核与奖惩制度。企业集团走产品运营与资本运营相结合的道路,从国有企业发展的外部条件看,通过资本市场,实现国企投资主体多元化后,为建立现代企业制度中的股东大会、董事会、监事会、经营者等相互制衡的治理结构创造了条件。通过建立规范的法人治理结构,总部设立专门的机构来管理“三会”(即董事会、监事会和职代会)事宜,对董事会预案进行研究,有效防止我国企业集团的法人治理结构中存在的董事会和监事会绝大多数是由企业内部人员组成,与经理层的职责权限不清的“内部人控制”现象,避免企业经营决策出现大的失误,加强了财务控制。

2.2 企业集团应树立“资本经营”的观念,加大筹资力度,拓宽融资渠道

企业集团多元经营的投资战略模式确定后,可通过资本运营,运用收购、兼并、控股等手段直接接手现存企业。资本经营能够以更低成本、更快的速度使企业实现规模扩张、产业扩张与资本集中,优化企业资源配置,提高企业盈利能力,实现企业的经营目标。同时,多元化经营决策是一个动态的过程,企业应适应自身条件和外部条件的变化,不断调整,优化其产业结构。这一过程同样要求企业树立资本经营观念,有效运用各种经营手段降低成本,快速实现产业结构调整。

2.3 企业集团利用网络技术,建立合理的母公司对子公司的财务管理模式

企业集团建立与企业内部扁平化的组织结构及网络化的信息结构相配套的财务管理模式——即在集权基础上适当分权,集中与分权巧妙结合的集中式财务管理模式。

这种管理模式的特点:一是集成化管理,它不仅管理集团财务方面的工作,而且对库存、生产、销售等业务方面也进行统一的管理,不仅管理集团内部,而且与整个供应链管理相结合。二是直接管理,通过网络技术减少了传统财务管理中的许多中间环节,高层领导能够直接管理基层的员工。三是实施管理,整个供应链通过网络联系在一起后,总部的财务主管可根据动态的会计信息及时作出财务安排,并通过网络传达下去,实现财务的在线管理。

首先,企业集团内部所有的财务部门实现联网,集团总部的财务部门可以随时了解下属机构的财务信息,将之集中到总部统一核销、集中管理,下属机构则成为一个财务报账单位,其次,通过计算机结算网络在整个集团内调度资金,使暂时闲置的资金及时找到用途,极大地提高了资金的使用效益。最后,财务管理与业务管理将出现逐渐融合的趋势。

集团公司财务总部集权过多,会影响子公司理财积极性,但分权过度,则容易出现管理失控。应首先保证集团公司财务总部的必要管理权限,特别是重大财务决策权,再以此为基础通过预算、计划等手段实行适度的分权,平衡权利、责任、利益之间的关系。

2.4 企业集团要强化基础管理,严控财务风险

2.4.1 集团公司资金应实行统一的结算机制 为提高资金使用效益,控制公司的财务风险,降低资金成本,集团公司中各成员单位及各职能部门在资金管理上实行现金流量计划控制制度。由集团公司资金结算部参与并协调各核算主体现金流量计划的组织、汇总检查与考核。各成员单位根据市场预测情况,预测月度现金收支情况,编制月度现金流量计划并开

始编制采购计划,销售回款计划,广告费用计划以及期间费用计划。资金结算中心将月度现金流量汇总,并提出初步审核意见,经公司计划会审批下达执行。资金结算部根据现金流量计划安排资金支出,实行计划控制。

2.4.2 推行集团公司预算管理 首先,预算管理要与目标管理相结合。集团公司一般都是上市公司(或是准备上市),而上市公司的业绩指标必须要达到或高于投资者和债权人的预期收益率,才能实现股东财富最大化这一基本的理财目标,以此才能保证公司融资渠道的畅通,因此,资本市场给集团公司提供了一个必须完成的基本业绩指标,为了完成这个业绩指标,集团公司就需要借助于目标管理,将业绩指标分解和落实,以保证公司目标的顺利实现。集团公司的分支机构分布范围较广,各自面临着不同的市场环境及变化。在这种情况下,集团公司经营的成败在很大程度上取决于能否充分调动各级管理者的积极性,保证一个组织足够地应对市场变化的灵活性和迅捷反应性。

其次,预算管理要与企业的战略保持一致。预算目标体系的确立是根据战略分析和战略选择的结果确立的,预算管理的目标就是要保证这些目标的顺利实现。预算管理要将关键成功要素作为管理的主线,资源分配时要优先考虑,预算控制时要设置专门的预算控制指标(既包括财务指标,又包括非财务指标),对关键成功要素进行适时的控制,预算考核和激励是要将关键成功要素作为考核和激励各级管理者的重要方面。预算管理要维护企业的核心竞争力。核心竞争力是公司竞争能力的基础,是引导企业成功的内部关键要素。实施预算管理是要充分利用核心竞争力,并要刻意加强维护,以维护企业的竞争优势。

2.4.3 集团内部实行财会人员委派制 集团内部改变过去分散型的财会人员管理体制,实行财会人员集中管理体制。财会人员的委派制,就是对全集团所有财会人员通过综合考评,实行竞聘上岗,委派到集团所属二级单位的财务部门,使其作为企业集团财务部门的派出机构和人员,代表企业对其履行会计职能。集团内部财会人员委派的方式有主管会计委派制、财务总监制等具体形式,其核心是要解决财务监督权与总经理经营权的分权制衡,确保财务人员履行财务监督职责。集团公司向子公司派驻财务总监,进入公司董事会,承担监督国有资产营运、重大投资决策以及审查会计报表等职责,对重大财务收支和经济活动实行与总经理联签制度,其工资、奖金等与所在单位分离,以保证其实行会计监督的独立性。

2.4.4 建立母子公司业绩考核评价指标体系,实行有效的激励机制 绩效评价指标体系由财务指标和非财务指标两部分组成,财务指标是绩效评价体系的主体。在进行绩效评价时,母公司应根据评价指标的分值,对子公司进行综合评价,从而根据绩效对子公司和经营者进行奖惩。

综上所述,构建起运营良好的集团公司财务控制体系,有利于集团公司的财务监控,有利于集团公司的发展、经济效益和竞争能力的提高。

主要参考文献

- 1 张志刚等. 集团公司理财. 中国财政经济出版社, 2001
- 2 杨有红. 企业内部控制框架. 浙江人民出版社, 2001
- 3 汤谷良. 财务控制新论兼论现代企业财务控制的再造. 会计研究, 2000(1)
- 4 汤谷良, 王化成. 企业财务管理学. 经济科学出版社, 2000
- 5 张延波. 企业集团财务战略与财务政策. 经济管理出版社, 2002

供应商关系管理的难点与策略研究

● 戴有霞 广州友谊人力资源服务有限公司

摘 要 本文从企业和供应商的利益关系及供应商地位的变化出发,逐一剖析了供应商关系管理要关注的问题及结成供应链联盟的战略意义,同时重点阐述了如何通过选择供应商伙伴来改进供应商关系管理,创造竞争优势。

关键词 供应链 供应商关系管理 利益 供应链联盟 竞争优势

企业与供应商之间主要是一种商品交换关系。企业为了向顾客提供满意的服务,要努力争取供应商降低供应价格,同时提供高质量的供应与服务。但由于供应商是独立的经营主体,为了自身的利益,必然谋求高价销售。供应商的这种策略有可能对本企业的赢利力以及顾客服务能力造成负面影响。因此,供应商关系管理是一项十分艰巨的任务。本文会对其难点逐一剖析,并提出相应的策略。

1 企业和供应商之间的利益关系

1.1 企业对供应商的期望和要求

企业对于位于供应链上游的供应商的期望包括:按时、按需提供价廉物美的原材料、半成品等,确保企业的生产及销售能顺畅地完成,并提供其他增值服务,具体来说,企业对供应商的要求包括:供应商品的顺畅,进货品质的稳定,交货数量的符合,准时交货,各项工作的协调,提供最优价格等。

1.2 供应商自身的经营目标和战略

供应商的经营目标主要有产值最大化、利润最大化、股东财富最大化和企业价值最大化。

1.3 企业与供应商之间的利益联系与冲突

企业为采购而付出的货款就是供应商的销售收入;供应商提供的产品将成为企业销售的“资本”。一般来说,处于供应链上下游之间的企业,是买和卖的关系,在供应链的相邻的节点上,有着千丝万缕的利益联系。一方面,固然是为长期的共同的利益走到了一起,但作为独立的行为主体,仍然要保证自己的利益,而且他们加入供应链体系的目的正是为了获取更多利益,因此,企业与供应商之间的利益冲突,在所难免。发生的情况往往是,一方的赢利是以另一方的让利为代价的。

2 供应商优势的变化

2.1 工业革命使供应商变得强大

随着工业革命的迅猛发展,规模经济、规模效应在发挥作用,供应商的生产能力大大提

高,进而影响生产厂家的边际成本和边际利润。随着竞争的日益激烈,企业兼并和重组的加剧,最终导致了某些行业只剩下少数几个垄断企业和很多无足轻重的小企业。这些行业的垄断供应商变得无比强大,进而对其下游的企业拥有前所未有的影响力。

2.2 下游企业对供应商的依赖性日益提高

链中企业之间的合作与协调意味着链中成员企业之间存在一定程度的相互依赖性。这种相互依赖性往往表现为链中企业之间互为供求的顺序关系。为获得生产和销售所需的原材料、半成品和成品,下游企业对供应商的依赖性日益提高。

2.3 部分行业出现供应商寡头垄断局面

供求发展的严重失衡,生产能力的限制及进入障碍过高,最终导致了部分行业出现供应商寡头垄断局面。在供应商寡头垄断的行业,垄断厂商是价格的制定者,而其下游企业则是价格的被迫接受者。

3 微利时代出现更加激烈的上下游竞争

3.1 供应链间的竞争压力与供应链内部的竞争

不同供应链之间的竞争压力,即同行之间的竞争,在企业无法排解时,自然而然逐渐内化为供应链内部上下游之间的竞争。

企业对供应商基本一视同仁,主要根据购买量确定战略供应商;很少与供应商分担风险。与供应商的谈判仅局限于价格谈判,不包括供应链和促销等方面;各业务部门与供应商分开谈判,没有利用购买力集中谈判;双方的谈判立场天然对立。

3.2 竞争的焦点:让利或降低质量和减少服务

以通用汽车为代表的一些大公司开始依仗其大额采购实力逼迫供应商大幅降价,以达到降低成本的目的,这种要挟手段起初似乎奏效,通用汽车也确实减少了近40亿美元的采购成本。但这种做法却对企业的长远发展不利,不能增加整个供应链的价值,只是改变了利润的分配方式,从长远来看,对买卖双方都没有好处。

3.3 强者之间的零和博弈:以一方损失换来另一方的赢利

供应链上的博弈双方只有在规模和竞争力上都旗鼓相当,在利益争夺中才能动态地相互制衡。换句话说,双方合作最简单的理论基础就是“没办法不和对方做生意”。供应链上永远没有绝对的平等,供应链的平衡永远是动态的。供应链条上各环节企业的实力、筹码和地位会随着供需关系的变化而相应变化,“链主”的桂冠也就发生了位移。

4 替代方案:结成供应链联盟

在竞争激烈、买方市场的形势下,顾客导向使零售商与供应商之间的关系发生了变化。企业之间的竞争已不再是单个企业在一定时间、空间为争夺某些终端市场、某些顾客的一对一的单打独斗了,而是基于产品设计、生产制造、配送与分销、销售与服务的跨时空的整体性竞争,供应链联盟成为零售企业新的增长点而备受关注。

供应链内部竞争转变为对外市场竞争的原因有以下几方面:

第一,企业面临众多同行业竞争者。在一个企业遇到有多点竞争时,它必须超越竞争单位的范围来看待自己的对手,因为竞争优势的获得取决于更广泛的因素,可能是供应链上企业和供应商结盟。

第二,上下游之间的成本转换并非能获得成本优势。过去,企业与其上、下游的关系是

属于对立性的,而非合作关系。作为一个具有领先优势的企业,应把供应链作为一个整体来使它更具有竞争力,通过这种整体的合作,达到价值链增值,成本的降低。

第三,消费市场的要求。消费者要求消费的前置时间越短越好,这在无形中要求缩短从生产到消费的周期,这就要求生产企业内部、外部及流通企业进行整体性的协调运作,将消费者所需的产品按要求生产出来,再按规定的时间及时、有效地送到消费者手中。

第四,社会库存要求减少,社会成本要求降低。供应链的形成使处于链上的各个节点建立相互的关系,在加快产品流通的同时,减少了各个环节上的库存量,避免了许多不必要的库存浪费,进而减少资金占压,降低了库存成本。

随着卖方市场向买方市场的转变,消费者需求的地位进行了相应的转移,由被动转为主动,同样对供应链的实现目标提出要求。需求的扩大要求提供完整的产品组合,需求的多样化要求缩短从生产到消费的周期,需求的不确定性要求缩短供给市场及需求市场的距离,这些都是供应链所要完成的目标。除此之外,随着第三利润源概念的提出,各行各业都认识到物流在整个供应链体系中的重要性。因此企业所在的整个供应链还要克服各种损益,从而降低整个物流成本及物流费用水平,使物、货在整个供应链中的库存下降,并且通过供应链中的各项资源(人力、市场、仓储、生产设备)运作效率的提升,赋予经营者更大的能力来适应市场的变化并作出及时反应,从而做到物尽其用,货尽其流。

领先的公司正转向一种我们称之为联盟计划的方法。联盟计划接受每个独立的个体最后都将最优化。供应链合作者可以协作进行交易,甚至可以在外延型企业打破限制。

随着企业的兼并和重组的加剧,企业的规模向着优势互补、强强联合、扩大市场份额和利益最大化的方向迅速发展。大多数中小企业在扩张中,从片面追求多元化、多角化的盲目扩张,走向专业化和细分市场的道路。由于这种专业化和集成化的发展,企业内部供应战略也从大而全、自给自足向着外包、外购的方向发展,企业之间也由相互竞争的关系向着竞争/合作共存的方向发展。

为此,为了共创利益大饼,共同分享更多的利益,供应商关系管理开始受到企业的青睐,被用来管理与供应商的关系和策略性地获取资源。供应商关系管理能帮助企业决定以什么数量、什么方式、什么价格以及向谁采购,在何时何地交货才是最佳的决策,哪些部件可以在新设计中重复使用?自己设计/生产还是外包、包给谁?等等,它起到了对供应商、物料、部件和外包等资源获取方面的业务处理、优化和决策作用。

随着整个产业以暴利时代结束为标志的成熟期的到来,企业总体而言出现合作博弈的倾向。

国际上成熟的生产企业一般采取的供应商管理方法是“一种产品,一个供货商;一个系列,多个供货商”。既扶持了供应商的发展,又让供应商之间保持一定的竞争关系。

总之,供应商关系管理在中国还处于初级阶段,但随着行业竞争的加剧,不稳定的供应商关系给企业带来的经营风险也越来越大。实践证明,战略供应商关系管理在一定程度上起到整合行业的供应链的作用,进一步优化资源配置,能够增强买卖双方的竞争优势,降低营运风险,对许多中国大型企业都有现实的借鉴意义。

主要参考文献

- 1 马士华,林勇,陈志祥. 供应链管理. 机械工业出版社,2000.7
- 2 利嘉伟,周岚等. 战略供应商关系:中国企业如何管理. 21 世纪经济报道,2003
- 3 供应链管理及其面临的问题. 物流管理,2003.9
- 4 供应链管理的内涵. 长城战略咨询. 未来与发展,2002;02~15
- 5 决胜供应链. IT 经理世界,2003;12~196
- 6 供应链上的博弈. IT 经理世界,2003;9~23
- 7 供应商管理的策略与方法. <http://admin.asiaec.com>,2003.12.15
- 8 【美】迈克尔·波特. 竞争战略. 华夏出版社,1997
- 9 【美】尼尔·瑞克曼等. 合作竞争大未来(中译本). 经济管理出版社,1998
- 10 史占中. 企业战略联盟. 上海财经大学出版社,2001.7