

浅议国电南自现金流管理的几点措施

孙艳兵 蔡志瑞

(一) 经营活动现金流量管理

1. 订货环节。加强合同评审,提高销售合同质量。国电南京自动化股份有限公司(简称国电南自)制定《销售合同评审及管理程序》,要求所有销售合同签订前必须进行评审,满足评审要求的项目,方能签订合同,提高了销售合同的质量。

2. 采购付款环节。抓好合格供应商的管理和采购付款预算的制定,公司制定颁布了《采购控制程序》文件以及其他采购管理制度,供应链管理负责招投标及合格供应商管理,大宗物资由公司供应链管理部实施集中采购,项目执行单位具体执行采购。具体做法是:具体采购单位制定付款预算,必须提交供应链管理部门审核,供应链管理部门重点审核付款预算是否符合招投标协议及采购合同,财务部门重点审核业务动因,从以收定支的角度来核实采购付款的进度,从而加强现金流预算的可预见性和可控性。

3. 生产环节。生产环节关键主要是抓好存货管理,公司发布《库存指标管理及考核方案》,各单位按照流程管控思路,分析库存产生的原因,加强研发、采购、营销、合同管理、工程设计、合同变更、生产计划、质量控制、项目管理等前期综合管理,完善管控流程及制度,变事后管理为事前优化及预防,提高库存周转率并严控低效无效资产的产生。对长周期库存,进行逐类逐项分析,落实处理措施。

4. 销售环节。一是把现金流指标纳入关键绩效指标体制。国电南自不

仅把现金流量指标纳入关键绩效指标体系,还逐年提高其权重;不仅考核现金流量时点数,还考核现金流分部。即,将全年要完成的经营性现金流量指标按季度分解到各个子企业,避免出现年底经营活动现金净流量出现大额正数,下年初又要大量融资的情况。二是加强应收账款管理,建立健全客户信用评价体系。首先,国电南自颁布实施《客户资信等级管理规定》,要求各子企业须对所有客户进行信用评级:根据不同行业发展情况的差异,对客户的背景资料,业务规模,合作年限,履约及回款结算情况,应收账款余额,可收账款状况,是否存在坏账,发展与潜力等方面进行综合考量,分等级信用评价,以确定相适应的收款条件。其次,借助信息化手段将合同到期应收款项的关键节点在信息系统中予以具体体现。关键节点的管理应纳入合同管理部门的工作范畴。合同管理部门制定合同模板或审核销售合同时,应把收款条件嵌入到ERP系统中,财务部、销售部门可在系统中查询到相应的收款节点。

(二) 投资活动现金流量管理

1. 把握关键控制点,科学投资决策。对外投资业务的关键控制点:提前论证该投资是否符合公司战略、是否超出公司资源承受能力、是否有资源禀赋、经济分析是否合理、净资产回报率是否符合行业趋势。

2. 严格审核流程,实施投资闭环管理。公司仅就核心产业、为打造核心竞争力进行适当投资。成立投资审

核委员会加强投资审核评估,严格审批决策流程;项目运行过程中加强监管,健全“三会”体系,强化“三重一大”事项决策流程,切实履行出资人权利;适时对项目开展后评价,持续跟踪项目执行情况。将投资管控贯穿于项目的前期、中期、后期等各个环节,将投资活动与增强可持续发展能力相结合,实现对投资的闭环管理。

(三) 筹资活动现金流量管理

国电南自依据发展战略明确筹资活动的关键控制点是主动追求资金的平衡,通过测算销售收款、采购付款的时间节点来决定相应融资规模,并选择相适应的融资策略,以最终实现销售毛利、财务费用、应收账款规模与损失四者之间的最优平衡。积极推行月(周)资金和现金流量预算,以月为单位,根据实际预测资金收支情况编制现金流量预算表,将事后分析与事前预测相结合。在分析的基础上,明确资金预算安排,编制现金流量的滚动预算,细化至周、月、季,进而科学预测年度资金收支与余缺。同时突出强化预算的刚性管理,做到有预算可支付,无预算不可支付。公司通过详尽的现金流量预算,及时掌握现金流入、流出情况,以战略为指导选择相应的融资策略,从而实现现金流量预算的主动平衡。

(本文作者系中央国家机关会计领军人才<企业类二期>)

(作者单位:国电南京自动化股份有限公司)

责任编辑 王雅涵