

广东联通以现金流为中心的资金管理模式

□ 韦秀长 杨柳 罗薇 金高波

中国联通有限公司广东分公司(以下简称广东联通)是一家集通信技术开发、通信网络建设及经营于一体的综合性电信运营企业。由于成立时间短、底子薄,再加上电信行业本身资金高度密集的特点,公司在资金管理、运作上一直存在着如建设资金紧张、资金使用效率低下、资金成本过高等问题。针对这些问题,广东联通结合电信运营企业的资产结构特点和国际一流电信企业的标准,在实施以现金流量管理为中心的财务资金管理方面进行了一系列有益的尝试和探索。

(一)制定以资金集中管理为核心的资金管理战略,构建统一、集中、高效的资金运作平台

通过对外部资本市场、金融政策环境和企业内部资金运作情况进行分析,从行业的特点、发展趋势以及企业的整体发展规划出发,广东联通制定了以构筑具有国际先进管理理念、管理架构和信息网络的财务内控机制为目标,以持续盈利、企业价值持续增值为导向,以现金流集中统一调度为主要手段的资金管理战略。按照这一战略,公司对下属全省各地市分公司的资金账户进行了全面清理、归并,建立了全省资金结算中心,集中规划资金收支,统一调剂资金余缺。

资金结算中心是广东联通全省性的资金管理机构,负责按照“集中管理,统一结算,核定定额,有偿使用”的原则,统一办理公司内部各职能部门及下属各分公司的收入归集和对外贷款结算业务,协调系统内企业与企业、企业与银行之间的资金结算与信贷业务,积极筹措并有效地组织使用资金。其运行的基本模式为:1、统一开设资金账户,归集和吸纳各分公司的现金收入,以及筹措下拨分公司所需现金支出,确保资金安全、规范、按时流动。2、通过特约银行的服务网络,对分公司开展实时的资金划拨、转付等内部结算业务,提高资金的周转速度。3、利用各分公司在资金使用上的时间差,合理调度余缺,将公司整体资金使用成本降到最低。4、根据各分公司执行合同和经营收支状况,对分公司期末货币资金存量进行定额控制,及时回笼富余流动资金。其

成效体现在两个方面:一是构筑了一个集中、统一、高效的资金管理平台,扭转了内部资金融通不畅的局面,提高了资金使用效率,降低了向银行借贷的规模,节约了筹资费用。2002年,仅向银行支付贷款利息一项,就节约支出7300万元。二是从组织机制上为企业规范管理提供了一种有效的宏观控制手段,进一步强化了省公司对地市分公司在资金管理方面的指导与监督职能,调动了下属公司的积极性。

(二)加强经营过程监控,建立收支两条线运作模式,实施以现金流为中心的全面预算管理

1.以现金流为中心的全面预算管理。为做好资金集中管理,公司以资金结算中心为主体强化全面预算管理,通过合理编制、执行、评价有关现金流量、流向的全面预算,对现金流入、流出的每一个环节实施有效的指导与控制。公司以市场预测为前提,围绕整体战略目标,编制年度经营预算和财务预算,同时按照资金结算中心设定的流程,进一步编制年度现金流预算、月度现金流滚动预算及其分析表上报资金结算中心,从而及时掌握全公司的经营、投资和融资状况。

2.收支两条线。广东联通的分支机构众多、业务品种丰富、收入渠道广泛,如何归集和有效使用资金成为公司在资金管理上必须考虑的问题,在经过充分分析以后,公司选择了收支两条线的运作模式:(1)在归集公司资金方面注重扩大缴费渠道,加强收费稽核的力度,在方便用户缴费和资金及时安全回笼中寻找平衡。(2)公司资金拨付主要分两类:工程建设资金方面,每月各分公司根据工程进度情况上报工程建设资金使用计划审批表,省公司审批以后下拨;经营成本费用资金方面,每月月底,各分公司根据预算管理的原则,将每月的经营开支情况上报省公司资金结算中心,在经过结算中心审核后分两次下拨。广东联通的收支两条线管理在收支管理中取得了很好的效果,一是设置了地市级分公司二级收入归集账户,大大减轻了省市公司之间的往来对账工作;二是80%的工程设备款项由省公司集中支付,减少了资金支付的审批环节,由此既保证了合同支付的及时

性,有效保护了设备供应方的利益,又大大减少了资金在往返过程中的费用开支。

(三)核定货币资金月末存量额度,严格控制资金沉淀

公司根据分公司的投资规模、经营规模、分支机构数量、分布区域等情况,将货币资金存量控制指标分解下达到各分公司,并完善了相应的管理制度,明确“货币资金存量控制”责任人为各分公司总经理和财务负责人,每月将各分公司资金存量向全省通报,以起到控制监督的作用。到目前为止,公司货币资金存量始终控制在总部下达的控制指标之内,基本上保持在4亿元左右,比未加控制之前的6亿多元大幅度下降,减少了不必要的资金沉淀,节省了资金占用的机会成本。

(四)建立健全账户管理制度,规范公司资金运作

公司将银行账户管理作为现金流管理的一个重要控制点,建立健全有关开立、撤并银行账户的审批制度,明确其审批流程。将《货币资金情况表》作为内部日常报表,要求分公司每月末报送,从而较好地掌握了分公司银行开户及货币资金分布情况。省公司统一部署,对各分公司开设的银行账户进行全面清理,撤并不必要的银行账户,同时严格规定了开户银行和账户数量要求。严格管理后效果明显,减少了资金沉淀,提高了资金归集的强度,从制度上保证了资金统一管理的实现。

(五)加强资金监控和资金调度,建立银企合作的资金结算管理系统

为了实现管理和业务相互支撑,提高资金结算(划拨)效率,公司积极筹措建立“联通资金监控管理系统”,组织银行、合作单位和技术厂家,进行了广泛的技术交流及可行性论证,制定了具体实施方案,并委托专门的公司进行系统接口平台开发。目前资金监控系统已实现以下主要功能:1.综合集成银行实时账户余额信息和交易明细信息,为经营决策服务。2.以现金流量为主线对资金流入流出实行全程监控,与财务出纳系统对接,实现银行电子数据自动对账功能。3.在用户、代收费代理商和银行之间,建立了全省联网代收费营业款结算系统,实现了在全省范围内实时收取用户电信费用的功能。上述系统的开发,收到了多重效果:从用户的角度出发,方便了其及时缴费,提高了用户的满意度;在银行方面,及时归集了下属银行沉淀的资金,提高了其规模效应;对公司而言,降低了经营风险,在资金的快速周转中实现了资金的增值。

(六)积极探索筹资新渠道,努力降低筹资费用

面对快速增长的电信市场,如何有效地将金融资本同公司的产业资本结合,谋求银企双方共赢是公司在融资管理中要考虑的问题。为此,公司积极同银行合作,创新性地

将银行的一些金融产品引入资金管理的实践之中:

行承兑汇票和商业承兑汇票)解决具有贸易背景的融资问题,将这部分融资成本控制在3%以内。公司与各商业银行以及设备供应商密切配合,大胆利用买方、卖方贴息相结合的方式,转嫁部分利息费用,进一步降低融资成本。通过这一系列措施,公司在2000-2002年共节省利息费用4 500万元。2、对于日常流动资金的需求,公司把选择重心放在了循环贷款上,配合流动资金贷款的方式,高效、低成本地解决了公司日常流动资金需求。通过对融资产品的慎重选择,在商业承兑汇票、银行承兑汇票、流动资金贷款、固定资产贷款以及循环贷款之间进行灵活组合,突破了以前公司只有流动资金和固定资产贷款的框框,有效地降低了融资成本。

(七)合理调整偿债期限,推动资本结构的不断优化

为了增强未来的盈利能力,公司遵循既保证融资成本较低,又不至于使公司陷入短期支付危机的原则,以扩大中短期贷款比重,缩小长期贷款份额的方式对现行资本结构进行了相应调整。针对固定资产贷款的期限较长(通常是7年期)、长期债务融资比重较大的情况,公司分析了现有各基建项目实际进展情况,采取以不同期限贷款(1、3、5年期)置换原有长期贷款的方法,降低了长期债务融资在公司负债中的比重。

(八)科学设置考核体系,强化以现金流为中心的价值导向作用

基于以现金流为中心的资金管理模式,在整个公司的绩效考核体系中,公司创新性地设计了“营业收现率”和“资金上缴率”这两个考核指标。

其中: 营业收现率=本年累计实际收取现金/(本年累计主营业务收入+本年累计其他收入+预收账款本期增加额)

资金上缴率=当年上缴资金总额/(当年营业收入总额-网间结算收入)

上述两个指标的设置,有利于完善公司治理结构,维护公司持续经营,也体现了股东价值最大化的理念,对长远的经营现金流起了很好的引导作用。实践中,这两个指标大大推动了各级管理者在经营过程中对现金流入及资金周转管理的重视,确保了公司对资金管理工作的深度实施。

(作者单位:中山大学管理学院
中国联通有限公司广东分公司)

责任编辑 崔洁



庆祝中华人民共和国成立55周年