

现金流正向管理 在高端核心部件企业的应用

翟吉红

XY公司是徐工集团工程机械有限公司(以下简称徐工集团)的子公司,主营业务为高端液压元器件,主要承接生产徐工集团关键高端核心零部件。2020年以来,XY公司在新冠肺炎疫情和经济形势不确定性的双重影响下,面临物流运输受阻、国外原料供应不畅、原材料价格波动、资金链紧张等问题。为此,XY公司通过现金流正向管理,制定有效的管控措施积极应对,企业供应链体系逐渐通畅,上下游资金快速运转,资产周转效率显著提升,企业经营质量得到极大改善。

一、现金流正向管理应用的背景

正向管理就是企业在事前进行仿真运营,例如生产之前进行产品仿真,帮助企业提出改善措施、应对不同风险。现金流正向管理就是顺着现金流管理的流程自上而下将业务循环纳入现金流管理体系,实现制度管人、流程管事,通过经营、筹资、投资三大资金流向,突出经营现金流这条主线,以净利润为抓手,将应收账款周转率和存货周转率提升作为现金流正向增长的两大利器,将现金流管理与企业战略相结合,一方面关注收入和利润,另一方面重视现金流入和流出情况,加强对现金流管理的预警和分析。

2020年之前,XY公司的运营重点主要在扩大规模和市场占有率方面,对于现金流的管理不够重视,应收账款和存货占用过高。在新冠肺炎疫情暴发后,XY公司收入规模和配套率以

及供应链都受到了不同程度的影响,主要体现在市场占有率萎缩、产品配套率和覆盖率均有所下滑、回款不利、资金回笼颇为艰难等。为保证供应链,XY公司主要原材料供应都是现款提货且周期很长,还需要向上游配套链中的中小企业提供资金支持,再加上企业疫情防控经营成本增加等,导致XY公司资金紧张,资金链断裂风险加大。企业资金入不敷出,不得不争取各项金融贷款和其他融资渠道,以确保生产正常运营。同时为了收支平衡,XY公司还积极催收回款,制定具有吸引力的商务政策,提高产销对号率,降低应收账款和库存,提高流动资产周转率。由此,公司管理层意识到了现金流的重要性,开始重视资产的周转效率、应收账款的回款质量和存货占用资金的压力问题,确保企业的运营质量和现金流充裕,以应对不确定性,保障企业的运营质量。

二、现金流正向管理应用的过程

XY公司作为工程机械关键核心零部件企业,从产品的设计、研发、生产、销售、售后等各个环节都与企业的现金流紧密联系在一起。现金流管理水平对于XY公司具有重要作用:一是决定着企业“三高—可”(高质量、高效益、高效率、可持续)发展水平,是企业资金管理实现信息化、体系化、规范化和制度化的重要抓手;二是控制资金风险,提高资金使用效率,发挥好业财融合的创新力,可以为企业

可持续高质量发展打好基石的基础;三是落实财政部《会计改革与发展“十四五”规划纲要》打造一支业财融合、高素质、高水平的管理会计人才队伍的管理要求。

现金流正向管理最关键的是要规划好现金流入、流出以及净流量的动态管理,现金流入主要表现在企业为持有现金偿还债务或者通过资产变现为现金的能力,反映的是企业的流动性;现金流出表现为将所持有的现金投入到能为企业带来预期收益的资产或者项目中实现的价值,反映的是企业的收益能力;现金净流量表现为通过资金的内外部循环为企业提供可持续的价值创造,反映的是企业的可持续增长力。XY公司进行现金流正向管理的具体路径如图1所示。

(一)成立现金流提升项目组,专项调度专项管理

以公司总经理为总牵头,由财务部为扎口部门,通过业务流高质量管理做实关键指标异常管控、重点勒住异常项目实时进度;强化对现金流关键项目、落后项目的专项督查,紧盯“数字背后的故事”。通过全价值链管理提高现金流正向管理的高附加值效应,明确企业发展的方向,提高企业发展的质量,凸显企业经营效果。

(二)精准策划费用预算,加强成本管控力度

通过精准分解费用预算目标,确保每一项费用支出都有具体的业务活动,持续控制非刚性费用支出,重点

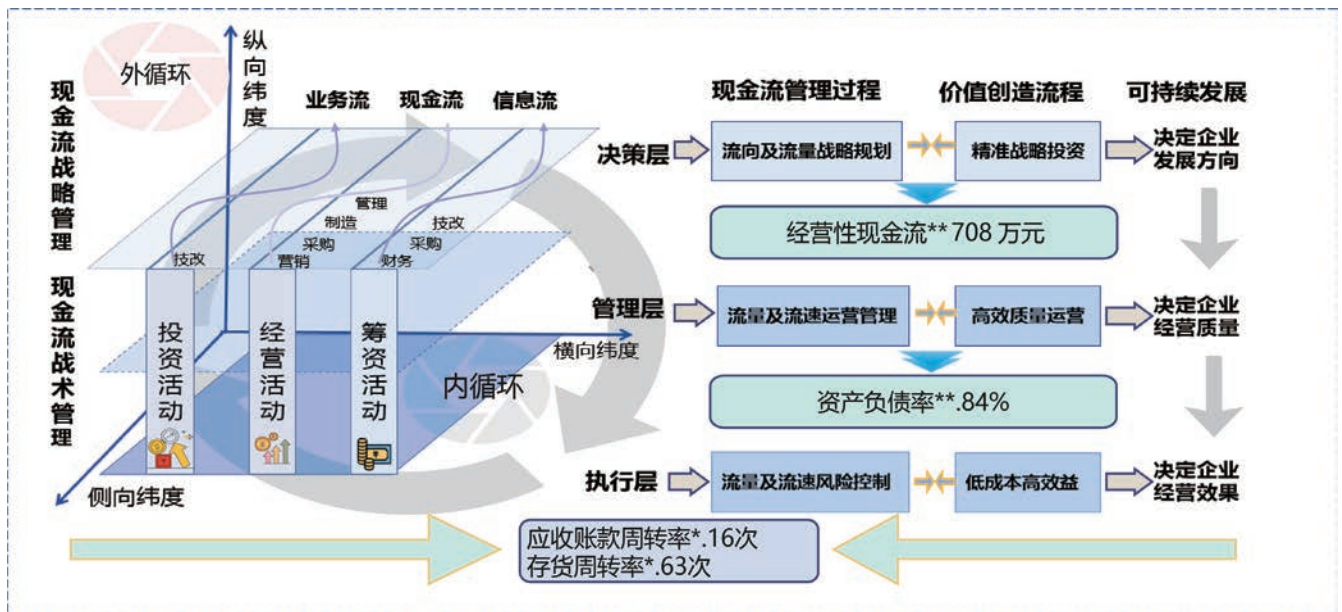


图1 现金流正向管理路径

控制人工成本、业务招待费、办公费等可控费用；严格管控可控费用（销售费用、管理费用、制造费用、财务费用）的增长幅度低于收入与利润的增长幅度的一定比例，提高高附加值产品结构比例，降低和减少低附加值产品占比。

（三）系统策划盈利能力项目，提高产品竞争力

提高毛利率和销售净利率，通过关键成功要素模式将盈利能力提升项目作为XY公司的重大项目，进行设计、研发、工艺和生产降本，定期调度项目进度，管控项目实施效果，提高边际贡献率、降低万元产值消耗，提高全员劳动生产率，提高公司可持续发展动力，提高公司经营效益。

（四）提高产销匹配度，提升存货周转率

强化产销匹配管理，根据销售需求变化动态调整排产结构、库存储备，充分考虑最大产能、生产均衡性和资源储备结构等因素，根据产销变化及时调整采购订单，提升采购订单精准性，缩短采购周期，全面压降原材料

库存，提升在制品周转效率及存货周转效率。

（五）压降应收账款，提高回款率和回款质量

缩短应收账款周期天数，提高现金回款比例，降低信用等级较低的银行承兑汇票和商业承兑汇票的回款占比，规范商务合同结算条款，提高服务质量，缩短回款周期，提高首付款的比例，提高公司经营效率。

三、现金流正向管理应用的成效

一是强化了风险控制体系，重点关注应收账款的风险分类与逾期清理、坏账核销及采购降本数据统计，保障现金流稳步提升。二是优化了供应链成本管控，通过与供应链组成共进退的战略联盟，深度参与供应商制造过程，进而为提升经营性净现金流创造更多的机会。三是创新了金融产品模式，借助徐工集团金融平台，采用多种融资方式和保理模式保障供应商生产经营所需资金周转，满足XY公司的原材料供应，同时缓解采购资金压力，减少现金流出。四是保证了

内部体系完备，通过重点对标原材料成本，紧盯竞争对手成本变化和降本管控手段，提高关键工序自制能力，减少高附加值委外工序占比，优化成本核算标准模型，全面推进成本精准核算，提升产品盈利水平，同时提高绩效兑现力度，通过激励包和考核评价相结合的模式确保公司运营质量。此外，现金流正向管理需要财务人员深入业务前端，与业务部门协同，了解业务、支持业务、协同业务，全员发力，方能实现管控效果，因此，在实现现金流正向管理目标的同时，也同步提升了财务人员业财融合的深度、宽度和广度。

XY公司通过现金流正向管理，企业经营质量明显改善。2021年，公司经营性净现金流达到4.4亿元，净资产收益率达到了30%，产销对号率达到了99%，销售净利率、应收账款周转率和存货周转率以及净利润现金比例也较2020年有了显著提升，极大提高了公司的经营质量。□

（作者单位：徐州徐工液压件有限公司）

责任编辑 任宇欣