企业采购与销售环节现金流管控精要

王玉春(教授)

(南京财经大学会计学院 南京 210003)

【摘要】企业的现金流管控极为重要,良好的现金流状况是企业运行良好的表现。本文从采购环节和销售环节两方面入手,对企业现金流管控要点进行了详细解析,以期为企业现金流管控提供参考。

【关键词】采购环节 销售环节 现金流管控

在后金融危机时代,企业现金流管控尤为重要。企业"现金为王"的价值观胜于"盈利为王"的价值观,企业管理的重心是财务管理,而财务管理的重心是现金流管理。良好的现金流状况常常是企业运营良好、财务健康的表现,而恶化的现金流状况是企业陷入财务困境、可能面临清算的征兆。在企业各个经营环节的现金流管控中,能对企业现金流产生重要影响的是企业面向市场的两端——采购环节与销售环节的现金流。被誉为全球第一 CEO 的杰克·韦尔奇重视采购和销售对企业现金流入产生的影响,称:在一个公司里采购部门和销售部门是仅有的两个能够产生收入的部门,其他任何部门发生的都是管理费用。

本文从企业采购和销售环节入手谈谈如何加强现金流管控,从时间和空间上减少现金流出、增加现金流入。

一、采购环节现金流管控精要

(一)建立询价议价机制

企业材料物资采购应实行询价议价机制和比价采购。

1. 实行比价采购的原则。①公开、公平、公正招标采购,货比三家,同价取质优,同质取价廉,在保证质量的前提下,努力降低采购成本。尽量减少独家供货的局面,对主要材料实行三家以上供货商竞价比较机制。②对采购过的材料物资,以上一年或前几年采购的最低价作为基价。对未采购过的材料物资,以最低谈判价作为基价。③实行询价比价、供应商的选择、

和损失"以及"直接计入当期利润的利得和损失",并给出了各自的概念界定。其中,"直接计入所有者权益的利得和损失"为我国综合收益总额构成中的"其他综合收益"项目,"直接计入当期利润的利得和损失"为综合收益总额构成中"净利润"的组成部分。即上述对利得和损失的进一步划分也将影响综合收益的内部结构,影响对综合收益质量的评价。但在相应的概念中并没有明确"计入所有者权益"和"计入当期利润"的利得和损失的本质区别是什么,"直接计入当期利润的利得和损失"概念界定中只是用了一个与"计入当期利润"相近的"计入当期损益"来解释,"直接计入所有者权益的利得和损失"则采用了相反的概念(不计入当期损益)。这样的概念界定,缺乏相应的理论指导意义,也缺乏实务操作性。目前,对于利得和损失归属于何种会计要素的规定,散列于各项具体会计准则当中。我国所有者权益变动表采用列举的方式说明"直接计入所有者权益的利得和损失"包括可供出售金融资产公允价值变动净额、权益法下被投资单位其他所有者权益变动的影响、与计入所有者权益项目相关的所得税影响及其他等四项。但对于这些项目为什么属于"直接计入所有者权益的利得和损失"并没有明确的理论指导,如交易性金融资产由于公允价值变动带来的损益和可供出售金融资产公允价值变动带来的损益,只有后者划分为"直接计入所有者权益的利得和损失",但这两种经济事项划分为何种会计要素并没有明确的依据。笔者认为,在综合收益理念下,由于收益的确定是基于资产和负债的变动,因而确认的收益可能是已实现的,也可能是未实现的。利得和损失的划分可以"实现"为标准,将非日常活动中已经实现的收益划分为"直接计入当期利润的利得和损失",将非日常活动中未实现的收益划分为"直接计入所有者权益的利得和损失",此部分在其日后实现时再结转至当期利润。由于收益的实现和未实现是判断企业收益质量的一个重要参考依据,上述以"实现"为标准的划分,也有助于会计信息使用者对收益质量的评价。

目前,对综合收益的研究主要集中于综合收益的列报方面,但会计信息生成的完整链条应同时包括会计确认、会计计量和会计报告。本文对利得和损失的概念、确认时间以及与会计要素的关系等问题的探讨,将有助于对综合收益会计确认问题的进一步研究。

主要参考文献

1. 李勇.资产负债观与收入费用观比较研究.北京:中国财政经济出版社,2006

2. 汪祥耀,邵毅平.美国会计准则研究.上海:立信会计出版社,2010

3. 周萍.FASB 和 IASB 财务业绩报告项目研究回顾与评价.会计研究,2007;9

4. 贺德华.论企业业绩报告的改进.经济体制改革,2009;3

经办采购三分离的原则。

2. 提高询价能力,从源头上管控现金流。实行探索性的询价采购方式,具体做法是:先根据采购需要将材料物资按照使用的性质,分成若干大类,然后按照以下采购程序采购:①定期在网上公开询价。按照采购大类制定询价文件,凡是在短期内能保证送货上门的合格供应商,按照询价文件的要求,由供货方对采购大类中各种型号、规格的材料物资报价,并确定报价有效期。②获取最新的报价。不进行价格谈判,但允许各合格供应商根据经营和市场情况随时更新最新的报价,作为有效报价。③根据评审原则,选择供应商。在保证材料物资质量的前提下,每次采购按照"将合同授予有较好履约能力和有效报价最低的单位"的评审原则选择供应商,并签订合同。④结算付款。付款为定期付款(可每月一次),根据送货验收清单、发票和合同进行结算付款。⑤每月定期在网上公布签约的供应商名单。

采取探索性的询价采购方式的出发点是吸取定点采购方式中连续采购、定期结算的优点,缩短采购周期并形成一定的市场竞争。利用网络通信技术进行询价采购,有利于价格公开和增加采购的透明度,加快采购进度,降低采购成本,提高采购效率,减少采购现金流出量。

3. 实行联合谈判,提高议价能力,严格控制付款节奏。①企业可以通过企业集团或企业与企业联合谈判获取采购的规模效益,如:多家企业联合向供应商要求降低价格,联合向银行要求降低购货的贷款浮动利率。从上游获得合理的成本补偿,降低现金链断裂的风险,这对于缓解现金的压力大有裨益。选择供应商时,提高询价及议价能力,对单项价格高、采购数量大的材料物资实施动态价格监控。除了要考虑在买价方面减少现金支出,还要考虑减少采购费用的现金支出。②财务部门对所有付款合同的结算方式和付款进度进行严格审核,只对供应周期长、金额大或专门订货的非标准货物预付货款。预付货款一般不得超过合同金额的30%。收到合同标的物并验收合格后由销货方开出全额发票,一次性付款一般不得超过合同款项的60%,累计付款不得超过90%,必须留有不低于合同总价10%的材料质保金,待质保期满后,材料物资符合质量要求的,方能全部付清货款。

4. 以货易货,减少现金流出。企业如果需要其他企业的产品或劳务,而能够用自己的产品或劳务进行交换时,则应尽量避免现金交易。同时,以货易货的做法还可节约采购费用,有些采购可能需要经过批发、零售等环节,环节越多采购费用越高。据测算,一般产品的采购环节费用为20%左右,而以货易货方式的费用仅为5%左右。目前国内不少企业面临由存货增加、资源成本上涨和人民币升值造成的出口困难等不利因素,现金入不敷出。通过以货易货,企业可以迅速盘活存量资产、降低融资成本,缓解采购环节现金不足的困境。

(二)加强应付项目与商业信用管控

1. 供应环节的付款与信用条件的运用。①企业必须健全存货的进、销、存责任控制制度,以销定产、以产定购,合理储备存货,防止资金积压。企业应对存货进行定期检查,以确认是否存在超量购买的积压存货。同时,企业还应确定最佳存货经济储备量,确定存货合理存量,做到既能保证生产经营的需要,又尽可能少地占用营运资金,提高企业资金的利用效益。②权衡信用条件。企业应根据市场具体情况,对供应商进行详细区分并实施分别监控,从而控制材料物资采购量和付款期限,进而实现对物资流和现金流的有效控制。企业可以与供应商就供货方式和支付方式进行谈判,争取较长的信用期。③合理利用信用条件付款。企业应该深入了解各供应商对付款期限的要求,分析哪些供应商可能要求尽快付款,哪些供应商可能允许展期付款,然后根据供应商的不同要求调整企业的支付进度。企业应充分利用供应商所给予的信用期,定期检查付款进度,保证每一笔款项都按预定时间进行支付。企业应充分利用对方给予的信用所形成的浮资,减少企业的资金成本。

2. 应付项目的管控。①推迟应付账款的支付。对应付账款管理可以尝试建立公用服务中心,可以在不损害商业信用的前提下集中付款。企业可适当采用商业汇票支付结算方式,利用票据应付期延缓付款时间。在具体实施时,企业可以建立一个具有集中付款功能的中心账户,进行异地付款,控制付款账户,通过汇票付款。②合理利用付款周期和付款数额。企业平均收款期限小于平均付款期限,应收项目总额小于应付项目总额,对企业有利;否则,对企业不利,企业的资金将被其他企业占用,现金链容易中断。③合理利用银行信用额度。利用银行信用缓解现金周转困难是规避企业现金流中断风险的举措之一,如利用企业信用办理银行承兑汇票等,可缓解现金压力。④提高企业商业信用,享受最大现金折扣。企业在购货过程中,可利用现金折扣减少现金流出。如何在最大限度地享有信用期限和享受现金折扣之间进行平衡,是现金流管理需要思考的问题,这一问题分为享受现金折扣和不享受现金折扣两种情况。前者允许企业在现金折扣期内付款,现金流出量为发票面额扣除现金折扣后的净购额;后者放弃了现金折扣,享有更长的付款期限,但增加了放弃现金折扣的机会成本,该机会成本是评判企业是否享受现金折扣的决策依据。在企业现金不足的情况下,如果机会成本大于银行借款利息,则选择借款支付,以享受现金折扣;反之,则放弃借款。

二、销售环节现金流管控精要

(一)商业信用风险管控

1. 成立商业信用风险管理机构。企业根据本单位的情况,可以由销售部门和财务部门联合成立专门的商业信用风险管理分支机构。商业信用风险管理分支机构应通过多种渠道获取赊购方的资信信息,建立客户信用档案,利用定性和定量分析方法确定客户的信用等级和信用额度,并实行动态管理。

2. 开展商业信用风险评估。采用"5C评估系统"(即客户品性Character、能力Capacity、资产Capital、客观条件Conditions和抵押Collateral)评估赊购方的信用。如果赊销数额较大,则需派专人到赊购企业实地考察和询问,直接掌握客户信用情况的第一手资料。还可以间接通过客户的开户银行、当地的会

计师事务所或与客户存在商业信用关系的企业调查了解客户的信用情况,写出商业信用风险分析报告。

3. 实行货款回收责任制。企业可建立“销售回款一条龙”责任制。企业与销售人员签订赊销业务货款回收责任书,由销售人员对赊销业务的全过程负责,同时严格执行货款回笼考核制度,以实际收到的货款金额作为考核销售人员业绩的重要指标,增强销售人员回收货款的责任感,加强货款的回收工作。

(二)应收项目管控

1. 加快应收账款的回流。财务部门对销售合同的结算方式和收款进度进行严格的审核,原则上要求现款现销。对资信较好的,可以给予一定的商业信用,以最大限度地扩大销售份额。为了降低应收款风险,减少坏账损失造成的现金流出,应从以下几方面进行管控:①充分缩短收款时间。加快企业内部进行开票处理的速度,充分利用电汇、网上银行、自动票据交换等电子转账方式,缩短收款时间。②编制账龄分析表。定期公布往来欠款,编制账龄分析表,对应收账款回收情况进行监控,掌握有多少应收款超过了信用期、不同超龄账款的金额和比重是多少,由此推算可能发生的坏账损失。跟踪掌握长期欠款客户的支付能力,实施必要的催款政策。③合理利用折扣政策。将折扣与应收账款回收、扩大订货量挂钩,以期尽快收回货款。同时,采取必要的延期付款惩罚措施。④减少应收款DSO。DSO是指一家企业从赊销到收现的平均时间,是总应收款除以平均每天的销售额。如果应收款DSO小于或等于应付款DSO,营运现金流则比较通畅;否则,营运现金流受阻。企业应根据历史数据确定应收款DSO警戒值,及时预警营运现金链将出现的中断。

2. 合理利用银行承兑汇票。与应收账款相比,银行承兑汇票具有一定的收款保障。银行承兑汇票具有可贴现、质押借款或背书转让等功能。为了增加现金流速,减少现金流程,对收到的部分银行承兑汇票可采取以下处置方式:①对于企业现金不足、银行贷款利率较高或才收到的银行承兑汇票,可采取背书转让的方式,替代付现购货,将收到的银行承兑汇票背书转让,节约购货汇款或开具汇票的手续费,推迟现金支出的时间。②在企业现金不足、银行利率较低时,对刚收到的银行承兑汇票,可采取贴现或质押借款的方式获取现金。如果有一定的票据贴现量,向银行申请贴现时,还可以向银行争取更为优惠的贴现利率,增加现金流入。③在企业现金不足、银行贴现率较高时,以持有的银行承兑汇票再办理银行承兑汇票用于购进材料物资,延迟现金流出的时间。④在企业现金多余、银行承兑汇票即将到期时,通常采取非贴现的方式,直至到期收款,避免支付贴现息发生的现金流出。

3. 合理选择境外销货的国际结算方式。在国际结算方式下,由于结算周期长和涉及汇率波动等不确定因素多,企业要关注对不同结算方式的管控。

(1)选择信用证结算方式。首先做好客户资信调查,同时加强对开证银行的资信调查。认真订立合同,对于卖方而言,应该争取对方的开证行开立不可撤销的保兑信用证,即一家银行所开的信用证,由另一家银行加以保证兑付,增加信用证的使用安全。对于出口销售,采用信用证结算时,鉴于目前人民币升值压力较大,存在一定的汇率风险,可与银行签订远期结汇协议,企业根据外销货款的回笼时间,到期即以与银行约定的汇率或按规定的汇率进行结汇。

(2)借助国际保理结算。对出口商而言,运用国际保理结算业务最大的优势在于能获得无追索权的、手续简便的贸易融资。出口商出口货物后,一般可以获得80%的预付款融资和100%的贴现融资;借助保理业务可以向客户提供赊购、付款交单、承兑交单等商业结算方式,既增加产品出口量,又增加现金流入的保障。

(3)充分利用备用信用证结算。备用信用证是指开证行根据申请人的请求对受益人开立的承诺承担某项义务的凭证。开证申请人违约时,受益人可以从开证行获得补偿。如果汇付和备用信用证结合使用,则不仅使卖方的销售渠道更加畅通,而且在很大程度上保证卖方的收款利益。托收方式也有风险,但是基于托收方式先发货、后收款的特点,卖方将承担买方不提货的风险,尤其是在承兑交单的情况下,卖方很可能面临钱货两空的风险。如果将托收同备用信用证结合使用,既可以使买方得到资金融通,为卖方争取到更多的客户,又可以使卖方在买方违约时得到赔偿,增强其现金回收能力。

(4)发挥福费廷结算的优势。选择福费廷结算业务来提前收回货款,改善企业现金流动性状况。福费廷结算业务具有一定的融资作用,福费廷融资可以看做一种专门以企业应收账款为对象的贸易融资工具,使用福费廷结算业务对改善出口企业的现金流和提升其出口竞争力有很大的帮助。它最诱人之处是将代表债权的票据卖断给银行后,风险也全部转移给银行,很大程度上避免了出口商收款的风险。按照我国的外汇管理政策,银行对企业的远期收汇不论是提供打包贷款押汇还是贴现,均视为向企业提供融资,银行不能向企业即时出具相应的出口收汇核销专用联,而必须等到实际收汇后方可出具。企业拿不到出口收汇核销专用联,就无法到外汇管理部门办理核销和出口退税。而采用福费廷方式,银行对境内出口企业以此取得的外汇资金视为已收汇,并可为企业出具收汇核销专用联,出口商无需等到货款实际收回即可办理相关核销和退税手续。

(5)汇付方式下尽量选择前T/T结算。T/T结算分为前T/T和后T/T方式,即购货方预付货款与货到付款。由于除前T/T之外,其他任何一种结算方式都不能保证100%安全收汇,因此对卖方而言,应该尽可能选择预先收款的方式,及时增加现金的流入。

主要参考文献

1. (美)杰克·韦尔奇著.余江等译.赢.北京:中信出版社,2005

2. 朱洪胜.浅谈企业财务风险的成因及其防范.经营管理者,2009;11