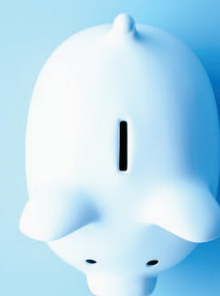




改善現金 和營運資金 的管理



制定現金管理策略

全球經濟正受到一系列事件的影響，這些事件阻礙了企業正常開展業務的能力。目前，企業必須實施有效的現金管理——這是經濟前景黯淡時至關重要的手段。

現金管理聽起來既費力又複雜，涉及信息技術之類的巨額開支——但事實上並非一定如此。

不論企業所在的行業或規模如何，制定穩健的現金管理策略、維護業務的未來發展，均涉及四個基本步驟。

1 建立現金的能見度和控制能力



- i. 以業務領域和經營地區分類，按照預期的收支情況，進行為期13周的滾動現金流量預測。
- ii. 每周進行現金流量差距分析，了解出現差異的原因，包括由於時間或永久因素導致的差異。
- iii. 成立現金委員會，每周召開會議，所有職能部門負責人均必須出席有關會議，並建立互相配合的關鍵績效指標 (KPI)。現金流量管理並不僅是財務部門的職責。
- iv. 盡早安排金融專業人員參與其中，以處理任何財務預測的缺口，並採取適當步驟控制有關情況。

2 積極主動管理營運資金的需求



- i. 根據未來數周、數月和數年的整體業務需求，考慮總體營運資金需要。全面考慮貴公司的營運資金策略。例如，若決定改變與供應商的付款條件，可能會導致他們的服務質量受到影響，影響存貨水平，從而影響向客戶提供服務的質量。不過，根據我們的經驗，大部分企業都能夠從營運資金周期中的至少一個範疇、甚至兩個範疇推動改善現金管理，並從中釋放現金。這些範疇包括應收賬款、存貨和應付賬款。
- ii. 就應收賬款而言，企業必須確保落實適當的流程，以確保按照合同條款及時向客戶開具發票，並且設有健全的信用控制措施。使用分析技術了解客戶的付款行為，並積極採取措施使客戶付款行為與合同條款互相配合。考慮採用應收賬款賣斷安排以釋放現金，並採取更加嚴格的現金回收程序。
- iii. 妥善處理滯銷、過時存貨。嚴格審視生產需求預測、對緩衝庫存的需要以及存貨單位 (SKU) 的搭配，避免將現金鎖定在沒有生產力的庫存上。
- iv. 每一元都很重要。確保僅根據合同條款支付應付款項。避免每天或臨時作出付款。將有關付款集合起來每周或每兩周支付一次。考慮貴公司的市場槓桿情況，嘗試要求供應商雙方延長支付期限。同時，注意因供應商自身財務狀況，而在供應商層面造成供應鏈中斷的風險。利用供應商財務支援計劃，提早向供應商釋放現金，以確保維持持續供應和服務水平。

3 超越營運資金的層面

- i. 審視集團架構中的被困和非流動現金。利用資金池架構，以更有效地利用可能閒置在集團架構中的可用現金。
- ii. 審視資本支出策略，並考慮以租賃持有/租賃作為替代方案，推遲大額資本支出或通過出售和租回安排釋放現金。
- iii. 審視業務運營的稅務效率，利用任何機會延期繳稅或減少應付稅項。確保追收任何潛在退款。
- iv. 審視在未來幾個月內有現金需求的所有其他非交易合同/承諾，並重新考慮其必要性。

4 採用策略思維方式

- i. 將現金管理視為董事會優先考慮的事項。對於主要的跨國企業來說，有效的現金管理是重中之重。
- ii. 確保貴公司的業務模型充分考慮現金需求 —— 例如貴公司經營業務所在的市場、貴公司銷售的產品和服務，以及這些產品和服務的分銷渠道。為了保留現金，許多企業均嘗試對其產品配搭和經營業務所在市場進行合理化。
- iii. 在審視和制定現金管理策略時，確保為現金和營運資金制定明確指標。相同行業內的企業可能會根據利益相關者的要求、品牌定位和商業道德考慮等因素，採用非常不同的現金管理策略。例如，某家企業可能會以120天的付款期限向供應商付款，因為這會帶來龐大現金流，而另一家企業可能會選擇採用30天的付款期限，因為他們認為及時向供應商付款在商業道德層面上非常重要。
- iv. 善用金融機構和金融科技公司提供的資金和流動性產品。這有助加速實現戰略目標。

現金的重要性

現金對企業的生存和業務增長至關重要。建立現金流的能見度和控制能力，優化營運資金的使用可以協助企業：



通過使用數據和分析技術 深入了解效率低落的原因

識別現金管理效率低落的情況，可謂如大海撈針一樣困難。即使能發現有關情況，要詮釋當中的意義一點也不容易。很多時候，如果沒有適當的信息，閣下對現金管理成效的看法可能會與現實大相逕庭。反過來說，實際的現金管理成效可能會與您按照約定合同條款收取並支付現金的情況而出現重大差距。

越來越多企業使用數據和分析技術來識別現金管理效率低落的情況，了解根本原因並制定改進計劃。其根本原因可歸納為四個方面：

1. **政策、控制措施和流程不足**：不能與整體策略配合，或不再切合企業目標。
2. **系統**：無法產生及時、準確和精闢獨到的管理信息。
3. **企業文化**：企業的策略和關鍵績效指標 (KPI) 可能導致在現金管理方面出現不當行為。例如銷售團隊是根據收入目標而不是現金回收能力來獲得獎勵。
4. **員工**：對現金管理的重要性認識不足，對有關要求的了解不足。

如果不能了解問題的根本原因，並妥善解決有關問題，一旦焦點轉移到其他地方，有關問題很可能會一再重複浮現出來。

以下插圖展示了企業如何通過視像化工具識別效率低落的情況



聯繫我們



鮑華 (Fergal Power)

合夥人，諮詢服務

畢馬威中國

電話：+852 2140 2844

電郵：fergal.power@kpmg.com



鮑曉輝 (Christopher Ball)

總監，諮詢服務

畢馬威中國

電話：+852 2140 2835

電郵：christopher.ball@kpmg.com

kpmg.com/cn

本刊物所載資料僅供一般參考用，並非針對任何個人或團體的個別情況而提供。雖然本所已致力提供準確和及時的資料，但本所不能保證這些資料在閣下收取時或日後仍然準確。任何人士不應在沒有詳細考慮相關的情況及獲取適當的專業意見下依據所載資料行事。

© 2020畢馬威諮詢 (香港) 有限公司 — 香港有限責任公司，是與瑞士實體 — 畢馬威國際合作組織 (“畢馬威國際”) 相關聯的獨立成員所網路中的成員。版權所有，不得轉載。在中國香港印刷。畢馬威的名稱和標識均屬於畢馬威國際的註冊商標或商標。