

现金为王

企业危局求生的破冰之斧

解救企业危机的最有效工具
现金是企业生存的血液。

是企业发展的不竭动力，
是企业在危机频发的时代中，保持高效运转。

企业管理者不可不知的管理知识
刘尧斌 | 著



Wuhan University Press
武汉大学出版社

cash conservation

现金为王

企业危局求生的破冰之斧

刘晓斌 \ 著



Wuhan University Press
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现金为王:企业危局求生的破冰之斧/刘晓斌著.—武汉:武汉大学出版社,2009.2

ISBN 978-7-307-06736-3

I.现…

II.刘…

III.企业管理:现金管理

IV.F275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 198718 号

责任编辑:于晓东

审 读:代君明

责任印制:人 弋

出 版:武汉大学出版社

发 行:武汉大学出版社北京图书策划中心

(电话:010-63937419 传真:010-63974946)

印 刷:廊坊市华北石油华星印务有限公司

开 本:787×1092 1/16

印 张:16

字 数:220千字

版 次:2009年2月第1版

印 次:2009年2月第1次印刷

定 价:35.00元

版权所有,盗版必究(举报电话:010-63978987)

(如图书出现印装质量问题,请与本社北京图书策划中心联系调换)



前 言

众所周知,现金流就像企业的“血液”一样,只有让企业的“血液”顺畅循环,企业才能健康成长。现金流有力地支撑着企业价值,可以说,增进现金流就是创造价值。我们随处可以听到这样的说法——现金为王,这是一种卓越的财务理念。对于财务管理人员来说,需要尽快摆脱“数豆者”的尴尬局面,以现金流和价值管理凸显现代企业财务管理的地位和作用。

备受关注的海尔集团也对现金流推崇有加,海尔的第13条管理规则就是一句看似平淡无奇的话:现金流比利润更重要。对于企业或组织的成功,我们应该深信不疑,利润丰厚不一定能让事业成功,但现金流可以!

不论是企业管理者,还是财务管理者,通常不知道如何更有效地管理现金流量,本书对企业里普遍存在的现金流问题提供了有价值的指导,对如何进行现金流管理做了详细的介绍,简洁明了、条分缕析,有助于企业内外兼修,实现和改善对现金流的管理。

本书尽可能全面地介绍了各种实用的现金流管理方法,使读者能够在较短时间内了解和掌握现金流管理方面最新的理念、策略和方法。在尽量贴近国内企业实际情况的同时,也充分考虑到国内企业与国外先进企业逐渐接轨的发展趋势,具有一定的前瞻性,是企业现金流管理的实用指南。

本书内容丰富齐全,用九个章节介绍了现金流管理知识,从对现金流量的认识,到现金流量的循环、现金流量表的分析、库存现金、日常现金收入与支付、现金预算、现金不足时怎样解决问题、空闲现金的利用和现金流量的风险防范,详细介绍了现金流量运动的规律及其分析方法;阐述了企业现金流量战略选择的原则和策略,并就企业可能遇到的现金流风险提供了具体的预警及防范措施;从收款和支付两个角度,介绍了企业掌控现金流的各种技



术方法；讲述了保持良好的银行关系对于维持企业现金流量平衡的重要性。

本书的主要特点有以下几个方面：

◆体系完整，内容全面。本书的内容基本涵盖了现金流管理的全过程，具有较强的独立性和完整性。

◆定位明确，针对性强。本书定位于解决企业在现金流管理中实际遇到的各种技术问题，从企业管理人员与财务管理人员的视角审视企业的现金流管理工作。

◆简单扼要，通俗易懂。本书大量采用图表的形式讲解现金流的理论和管理方法，并配以诸多生动的实际案例，讲解形象直观，深入浅出。

在编写过程中，我们借鉴了许许多多的知识和内容，参考了大量具有科学依据的文献资料，在此，向各位作者和编者表示感谢！





目 录

前 言 001

第1章 成也现金流,败也现金流

不论你是什么样的企业,也不管你是多大规模的企业,离开现金一天也玩不转! 现金流是企业生存和发展的血液,只有“血液”充足且流动顺畅,企业才会健康。良性现金流可以使企业健康成长,企业若没有充足的现金就无法运转,甚至会酝酿生存危机。因为,缺血性休克时间久了一样会导致死亡!

现金流量是什么 003

现金流在企业经营管理中的重要功用 013

经营活动和投融资活动对现金流量的影响 017

如何实现现金流的战略管理与实施 023

第2章 现金在企业是怎样循环的

对发展中的企业来说,需要不断的新投资,这不仅包括流量资产的立即投资,还包括随着达到全部的生产能力进行的固定资产的投资。新投资必须要筹资,新的筹资连同其权利和义务一起服务于所得的资金。一个发展中的盈利企业可能需要新的现金来投资于应收账款、存货和固定资产。这样,企业会产生现金流量循环问题,因此,实现高效现金流管理必须重视现金流量循环。

现金流量循环的基础 035

是什么影响了企业的现金流量循环 044

现金流量周转控制 050



第3章 如何分析现金流量表

现金流量表是反映企业现金及现金等价物的取得来源和流出用途的报表。现金流量表是沟通资产负债表和损益表信息的桥梁，与传统的财务状况变动表相比，现金流量表更能准确地反映企业的偿债能力和支付能力，更能够说明一些报表读者比较关心的问题。

为什么要分析现金流量表 061

现金流量表分析的方法 070

第4章 企业库存多少现金才合适

企业营运资金持有量的多少，会直接影响到企业的收益和风险。如果营运资金持有量较多，虽然风险较小，但让资金闲置着就会降低企业的收益；如果营运资金持有量很少，大都投入到了经营生产活动中去的话，虽然会给企业带来较高的收益，但资金风险同时也增加了。因此，企业应根据实际情况，合理持有现金量。

企业持有现金的底线 089

企业最佳现金持有量确定的方法 091

第5章 日常现金收入与支付如何管理

在支付手段中，最便捷的就数现金了，现金具有很强的流动性，在现金的收付业务中，如不加强对现金的控制，容易造成非正常的现金流失，从而导致别有用心的人员侵占、挪用现金，使企业蒙受不必要的损失。因而要对现金进行严格的管理和控制，使现金能在经营过程中合理、通畅地流转，提高现金的使用效益，保护现金的安全。

如何控制现金收入 099

如何控制现金支付 106





第6章 如何做好现金预算

我们知道,现金是企业资金运行的中心,它具有独特的财务作用。现金储备过少,既不利于企业资金的循环与周转,也不利于维护企业的商业信誉;与此相反,现金储备过多,则会由于资金的未充分利用而降低了企业的获利水平。现金预算可以帮助企业预测还有多少库存现金,以及在不同时点上对现金支出的需要量。

必须进行的现金预算 119

怎样编制现金预算 125

第7章 企业现金不足怎么办

国内的绝大部分企业都面临着临时性周转资金的困难,为缓解企业流动资金贷款难的问题,各个银行纷纷开始向各个中小企业推出了大额度的贷款活动,这方面,各个省市,甚至各个地区的政策往往有很大的差别。

银行借款 147

企业内部融资 155

商业信用融资 161

第8章 空闲现金用来做什么

企业在发展过程中,一切顺利的话,一定会有闲置的现金,而这些现金在满足企业其他需求之后,如何处理剩余部分,就是一个很大的问题。妥善处理的方式,是让这部分现金为企业再次获利,不过,再次投资的风险性就需要慎重考虑。

短期投资 173

长期投资 180



第9章 如何防范现金流量风险 197

风险简单地说是因种种外部条件变化或者不确定的因素而可能带来的损失。本书所说的现金流量风险即企业在筹集资金和运用资金的过程中所遇到的问题。不论是筹集资金，还是运用资金，企业都要和外部世界打交道，而种种外部条件都不可能一成不变。从这个意义上说，企业现金流量的风险是不可能避免的。但风险又是一种“可能的损失”，只要措施得当，还是可以不受损失的。在这个意义上，风险又是可以避免的。

营运资金风险防范 199

信用风险防范 210

流动风险防范 218

投资风险防范 230

现金风险防范 237

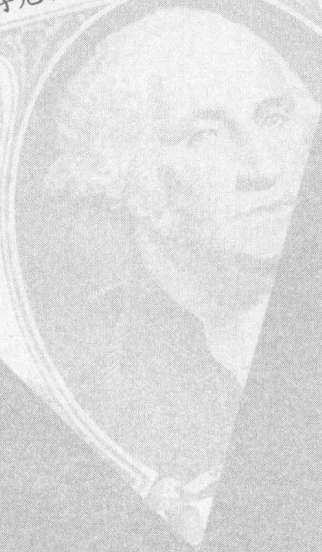
参考文献 244

附录 测一测：你的现金流有没有问题 247



第1章 成也现金流,败也现金流

不论你是什么样的企业,也不管你是多大规模的企业,离开现金一天也玩不转!现金流是企业生存和发展的血液,只有“血液”充足且流动顺畅,企业才会健康。良性现金流可以使企业健康成长,企业若没有充足的现金就无法运转,甚至会酝酿生存危机。因为,缺血性休克时间久了一样会导致死亡!





现金流量是什么



要解决现金流问题,先要了解什么是现金流量。这是现金流管理首先应弄明白的。在管理实践中,现金流量有两种不同的分类,一种是财务会计中所讲的现金流量,也就是企业在生产经营过程中所发生的现金流入和现金流出;另一种是财务上所讲的资本投资决策中的现金流量,也就是企业进行长期投资(主要是固定资产投资)所产生的现金流入与现金流出。



1. 现金流量能告诉你什么

现金流量,我们又称它为现金流动或者现金流转,它是一个复合词,由“现金”和“流量”两个词组成。与我们通常所讲的库存现金不同,现金流量里所说的“现金”借用的是西方会计中的现金概念,它不仅包括我们通常所讲的库存现金,还包括银行存款、外埠存款、银行本票存款、银行汇票存款,另外还包括期限较短、流动性强、风险很小的投资,即现金等价物(约当现金)。

此外,有的国家如美国,还把商业票据纳入“现金”之列,那是因为票据可以背书转让或向银行贴现,这里的“流量”包括流入量、流出量和净流量三个部分。由于净流量为流入量减去流出量的差额,所以,通常讲的流量即是指流入量与流出量。而现金流量的概念也不是惟一的。

国际会计准则委员会(IASC)对现金流量的定义是:现金流量就是现金及现金等价物的流入和流出,排除汇率变动对现金及现金等价物的影响,因为汇率的变动实质上不涉及现金流量的流入与流出。

美国对现金流量的定义是:现金流量是由交易引起的现金及现金等价物的增加或减少。

英国对现金流量的定义是:现金流量是由交易引起的现金的增加或减



少,没有现金等价物的概念。

我国会计准则中对现金流量的定义则是:现金流量是指企业因交易或其他事项而引起的现金增加或减少量,即现金流入和流出的数量。

其实,简单地说,现金流量就是企业现金增加或减少的数量。在投资决策中,现金流量是指一个项目引起的企业现金支出和现金收入增加的数量。这里的“现金”是指广义的现金,不仅包括各种货币资金,而且包括项目需要投入的企业现有的非货币资源的变现价值。现金流量以收付实现制为基础,以反映广义现金运动为内容,是评价投资项目是否可行时必须事先计算和掌握的一个基础性指标。因此,可以说,现金流量是计算投资决策评价指标的主要依据和关键信息。

2. 我们所知道的现金流量

从对现金流量概念的了解中我们知道,现金流量是现金及现金等价物的流入量与流出量的总称,也就是说,现金流量是现金及现金等价物的收入量与支出量。因为现金流量不影响现金净流量的变化,所以,不在现金流量表中反映。

(1)按会计准则要求

根据会计准则的要求,我们把现金流量分为三大类,即经营活动现金流量、投资活动现金流量和筹资活动现金流量。在这里,存在着一个怎样界定现金流量类别的问题。

经营活动现金流量 从字面上就能看出,经营活动现金流量应包括所有与经营活动有关的现金流量。然而,事实上,有一些现金流量不属于经营活动,但也不属于投资活动和筹资活动,这样的现金流量也要纳入经营活动现金流量的范畴。如罚款收入、接受捐赠现金收入、出售废品的收入等,既不属于投资活动,也不属于筹资活动,就只能归入经营活动现金流量。因此,经营活动的现金流量与收入的概念是不一致的,即前者大于后者的内涵。为了便于界定现金流量的分类,可以把所有不属于投资活动、筹资活动的现金流量全部归入经营活动现金流量。

投资活动现金流量 我们这里所说的投资活动是一个广义的概念,也





就是说,所有购建、处置非流动资产及短期证券的经济活动都属于投资活动,包括购建和处置固定资产、无形资产及其他资产的现金流量。

筹资活动现金流量 这里所讲的筹资活动包括两大部分,即接受投资活动和借入资金活动。因此,所有与所有者权益和融资性质有关的现金流量均属于筹资活动现金流量。

(2)按范围要求

按范围,我们可以把现金流量分为企业全部的现金流量和某个项目或产品的现金流量。

企业全部的现金流量 企业全部的现金流量是指一定时期企业全部现金流入与流出总量。

项目现金流量 项目现金流量是指一个项目从开始到结束所产生的现金流量。它主要包括三大方面,即初始现金流量(建设期现金流量)、营业现金流量(生产期现金流量)、终结现金流量(项目结束时现金流量)。

(3)按时间要求

按时间要求,现金流量又分为过去的现金流量和未来的现金流量两大类。

过去的现金流量 过去的现金流量是指已发生的现金流量,是分析过去时期现金流入与流出质量的依据,也是判断会计单位目前支付能力的基础。

未来的现金流量 未来的现金流量,是对尚未发生的今后一段时期现金流量所作的一种预计,可以为投资者估计投资风险提供重要资料。

3. 现金流量所涵盖的范围

从对现金流量的理解中我们可以看出,现金流量是企业按现金收付制所反映的现金流入量、流出量和时间的总称。从内容上看,现金流量由现金流出量、现金流入量和现金净流量三部分构成。

现金流入就是现金收入,现金流入会使企业的现金增加,增加的数量就是现金流入量。现金流出就是现金付出,现金付出是指企业因支用等而付出的现金,现金付出会使企业的现金减少,现金减少的数量就是现金流出量。



现金流入量与现金流出量相抵后的差额就是现金净流量。形态上,现金净流量表现为滞留在企业内部的现金存量。假如我们把企业作为一个池子,而把现金比作水,那么,现金流入量就是流入这个池子的水,而现金流出量就是流出这个池子的水,而现金净流量就是流入的水减去流出的水后池子里增加的水。这个生动的比喻可以用图1-1来表示:

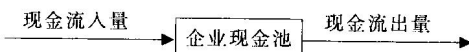


图1-1 现金净流量

不难发现,现金流呈现的是一个动态的过程,因此,对于企业来说,总是不断有现金流入,同时又不断有现金流出,而流入的数量可能大于流出的数量,也有可能小于流出的数量,因此,现金净流量可能是正数也可能是负数。如果企业的现金净流量为正数,则表示企业一定时期内现金流入数量大于现金流出数量,表明企业现金增加;如果企业的现金净流量为负数,则表示企业一定时期内的现金流入量小于现金流出量,表明企业现金减少。如果企业的现金流入量与现金流出量相等,则现金净流量为零,表示一定时期内企业的现金流动相对平衡。实际上,现金流动相对平衡的情况在企业中极少出现,而现金流的不平衡性却经常发生,这也就是我们要加强现金流量管理的初衷及必要性。

现在,我们已经知道,现金流量包括现金流出量、现金流入量和现金净流量三个具体概念,下面我们详细介绍现金流量的三部分内容:

(1) 现金流出量

现金流出量是指投资项目实施后在项目计算期内所引起的企业现金流出的增加额,简称现金流出。包括建设投资、垫支的流动资金、付现成本、所得税、其他现金流出量。

建设投资(含更改投资)是建设期发生的主要现金流出量。包括固定资产投资和无形资产投资。固定资产投资包括固定资产的购置成本或建造成本、运输成本和安装成本等。

垫支的流动资金是指投资项目建成投产后为开展正常经营活动而投放





在流动资产项目的投资增加额。建设投资与垫支的流动资金合称为项目的原始总投资。

付现成本又称作经营成本,是指在经营期内为满足正常生产经营而需用现金支付的成本。它是经营期内最主要的现金流出量项目。付现成本可以用下面的公式表示:

$$\begin{aligned}\text{付现成本} &= \text{变动成本} + \text{付现的固定成本} \\ &= \text{总成本} - \text{折旧额(及摊销额)}\end{aligned}$$

所得税额是指投资项目建成投产后,因应纳税所得额增加而增加的所得税。

除此之外,还有其他现金流出量,主要是指不包括在以上内容中的现金流出项目。

因此,企业实施某项投资后投放在固定资产上的资金,项目建成投产后为正常经营活动而投放在流动资产上的资金,还有为使机器设备正常运转而投入的维修费用等,都能引起企业现金支出的增加额。可见,一个方案的现金流出量,是指该方案引起的企业现金支出的增加额。

[例1-1]北京某家大型企业购置了一条生产线,这家企业通常会引起现金流出有购置生产线的价款、生产线的维护和修理等费用和垫支流动资金。

购置生产线的价款可能是一次性支出,也可能分几次支出。

生产线的维护修理等费用是在该生产线的整个使用期限内,会发生保持生产能力的各种费用,它们都是由于购置生产线引起的,应列入该方案的现金流出量。

垫支流动资金是由于该生产线扩大了企业生产能力,引起对流动资产需求的增加。企业需要追加的流动资金,也是购置该生产线引起的,应引入该方案的现金流出量。只有在营业终了或出售(报废)该生产线时才能收回这些资金,并用于别的目的。

(2) 现金流入量

现金流入量是指投资项目实施后在项目计算期内所引起的企业现金收



人的增加额,简称现金流入。包括营业收入、固定资产的余值、回收流动资金、其他现金流入量。

营业收入是指投资项目投产后每年实现的全部营业收入。为简化核算,假定正常经营年度内,每年发生的赊销额与回收的应收账款大致相等。营业收入是经营期内主要的现金流入量项目。

8 固定资产的余值是指投资项目的固定资产在终结报废清理时的残值收入,或中途转让时的变价收入。

回收流动资金是指投资项目在项目终止时,收回原来投放在各种流动资产上的流动资金的投资额。固定资产的余值和回收流动资金统称为回收额。

其他现金流入量主要是指以上三项指标以外的现金流入量项目。

因此,企业投资项目后,所得到的经营利润、固定资产报废时的残值收入、项目结束时收回的原投入在该项目流动资产上的流动资金,以及固定资产的折旧费等,都能所引起企业现金收入的增加。由于计提的折旧费并没发生实际的现金流出,所以视其为一项现金流入。与折旧相同,在投资时投入的无形资产和因投资而形成的长期待摊费用,其摊销金额也相对形成企业的现金流入。可见,一个方案的现金流入量,是指该方案所引起的企业现金收入的增加额。

[例1-2]郑州某大型企业要购置一条生产线,这家企业通常会引起下列现金流入:

企业购置生产线扩大了企业的生产能力,使企业销售收入增加。

企业资产出售或报废时的残值收入,是由于当初购置该生产线引起的,应当作为投资方案的一项现金流入。

该生产线出售(或报废)时,企业可以相应减少流动资金,收回的资金可以用于别处,因此,应将其作为该方案的一项现金流入。

(3) 现金净流量

现金净流量也叫净现金流量,是指投资项目在一定期间现金流入量和现金流出量的差额。现金净流量是计算长期投资决策评价指标的重要依据。