

企業人動腦系列
BBUSINESS 5

郭崑謨博士 策劃

資金調度的竅門

如何靈活 調度資金



書泉出版社

鄧蕙編譯





書泉出版社

企業人動腦系列
B **BUSINESS** 5

郭崑謨博士 策劃

美奧克拉荷馬大學企管博士
中興大學法商學院院長

鄧 蕙 編譯

如何靈活調度資金

—資金調度的竅門

如何靈活調度資金

定價：150元

—資金調度的竅門

中華民國76年1月初版

中華民國76年9月再版

編譯者 鄧 蕙
發行人 楊 榮 川
發行所 書 泉 出 版 社
局版臺業字第1848號
臺北市銅山街1號
電話：3916542
郵政劃撥：0130385-3
印刷所 茂榮印刷事業有限公司
臺北縣三重市重新路五段632號
電話：9951628・9953227

(本書如有缺頁或倒裝，本公司負責換新)

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗匯聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推介本書

——如何把握資金調度的竅門

「萬事具備，只欠東風」。只要談到「資金調度」，大家都會引用這句成語。營業有盈餘，為什麼天天鬧窮。幾乎所有的公司都為這個問題煩惱。

所以，每家公司都十分重視資金的調度。大家都一致認為資金調度這份工作非常難以應付。所以，幹財務的一定要是老手。

然而，公司為什麼會產生資金不足？怎麼做才能消除資金不足的問題，若能緊緊把握其竅門，所謂「資金調度」並不是想像中那麼難以應付的。只是資金調度與經營活動密不可分，所以千萬不可掉以輕心。

因此，本書將資金調度的觀念、結構等，儘可能以實例說明，以便於大家了解。

本書最初是打算讓初任財務工作的朋友能夠了解資金調度的訣竅，所以有許多地方不厭其煩地一再重複說明。

雖然資金調度是財務人員的職責，不過只靠財務人員的力量，是不會順利的。無論

如何一定要有其他部門的協助。因此，服務於其他部門的同仁也一定要能充分了解資金調度的結構。

本書是用圖表及通俗的文字書寫，希望非從事財務工作的朋友們也能夠閱讀。所以，除考慮到營業、製造和資金調度的關係外，財務人員所應具有的常識也盡其所能地一加以說明。即使是不懂得簿記、會計的朋友，也應該能看懂，萬一有難懂的地方，就請跳過去，繼續往下看。只要繼續看下去，最後一定可以看懂的。

如何靈活調度資金 ● 目錄

序言

1 章 不善於調度資金是企業的致命傷…………… 1

- ① 資金調度是謀求「收」與「支」的平衡 2
- ② 「獲利，資金就會增加」的謊言和真實性 4
- ③ 雖然賺錢，也有資金調度困難的怪事 7
- ④ 雖有赤字，仍可順利調度資金的妙方 9
- ⑤ 賠本的生意，殺頭也沒人做 12
- ⑥ 信用喪失時就倒霉 14
- ⑦ 自己能預測死期嗎？ 16
- ⑧ 在景氣復甦的時候，苟延殘喘的企業為何那麼多？ 19

☆資金調度的錦囊妙計

——如果開出不兌現票據就…… 22

2 章

資金調度不只是財務人員的事……

23

① 要掌握營業活動、生產狀況和資金調度的關係 24

② 僅靠財務人員那能週轉資金 26

③ 「收回無望後，就不要往來」這句話是什麼意思 29

④ 商品存貨越多越好的觀點是大錯特錯 31

⑤ 縱有資金，也不能隨便動用 33

☆資金調度的錦囊妙計

——現金及票據事故的預防對策 37

3 章

了解資金運轉的方法……

39

① 如何得到資金調度的本錢 40

② 資金何時會減少 43

③ 資金何時會短缺 47

④ 收受票據和收受現金在效果上的差異 50

☆資金調度的錦囊妙計

——對檢獲票據的人應給的酬謝金 53

4 章 要知道擬訂資金計畫時的竅門……………55

① 一定要訂定資金計畫嗎？ 56

② 只靠財務部無法訂定計畫，得要求其他部門參與 58

③ 以「收入最少，支出最大」的原則訂定資金調度原則 61

④ 根據收受票據和收現的比率改變資金計畫 64

⑤ 事先測試銷售下降，自己的公司能撐多久 66

⑥ 要事先預測季節性銷售變化時資金需求數量的起伏 69

⑦ 先要編入獎金、税金、股利 71

⑧ 要考慮將資金區分為長期資金、短期資金 74

⑨ 設備資金要從資金面來衡量 77

⑩ 配合金融情勢訂定計畫 79

⑪ 事先要知道能貼現多少 81

☆ 資金調度的錦囊妙計

——先日小切手（類似我國遠期支票）的功與過 85

5 章

資金週轉表是資金調度的雷達網·····

87

① 資金調度一定要有資金週轉表嗎？ 88

② 資金週轉表也有一定的模式 89

③ 資金週轉表要怎樣編製 94

④ 公司使用票據結帳的資金週轉表的編製 96

⑤ 看過資金週轉表，你了解些什麼？ 99

⑥ 如何活用資金週轉表 101

⑦ 如何編製資金運用表 104

6 章

日常的資金調度要詳細的記錄·····

107

① 要了解每月資金的流向 108

② 銷售計畫、收款計畫的估計要保守 110

③ 要了解由於收款遲延以及展期所帶來的影響 113

7 章

輕鬆的資金調度和困難的資金調度差別何在……

- 4 沈著應付突發性的支出 115
- 5 要知道應付票據及應收票據的到期日 118
- 6 預先計算票據貼現的時期 120
- 7 每天的資金週轉要如何事先查對 123
- 8 要了解即期支票不能即刻當作現金使用 125
- 9 要預先掌握住實質利息 127
- 10 要了解正確的資金餘額 130
- 11 要經常核對可以使用的存款餘額 132
- 1 同樣的本錢，為何會有週轉上的差別 138
- 2 資金週轉拮据的元凶是誰？ 140
- 3 能不能預知資金週轉拮据的時期 143
- 4 想要資金週轉靈活該怎麼辦 145
- 5 不靠借款的公司，資金週轉會輕鬆嗎？ 148
- 6 從資金運用表中能夠了解資金週轉的實質 151

8 章

要事先考慮到資金不足時的做法……

163

- 7 「資金週轉順暢」又是怎麼一回事 153
- 8 銷售擴大時資金週轉會拮据是真的嗎？ 156
- 9 合理化的投資為何會使資金週轉困難 158
- 1 如何預估資金的不足 164
- 2 提供彌補資金不足的方法有幾種 167
- 3 要了解資金不足調度方法的優先次序 170
- 4 財務部門籌措不足資金的智慧 173
- 5 營業部門籌措不足資金的方法 176
- 6 製造部門籌措不足資金的方法 179
- 7 進退維谷時可使用這種籌措方法 181
- 8 應付突發性資金週轉的方法 184
- 9 使用融通票據突破難關時應注意的事項 187
- 10 相同的情況不可使用相同的資金對策 189

☆資金調度的錦囊妙計

——可利用其他行庫票據的存款 192

9 章 向銀行借款時應注意的十項大事……

193

① 差多少借多少行嗎？ 194

② 擔保能力夠嗎？保證人靠得住嗎？ 197

③ 有無償還能力 199

④ 要選擇適合自己公司的金融機關 202

⑤ 申請借款的理由能說服銀行嗎？ 206

⑥ 提交銀行的資料合適嗎？ 209

⑦ 現在申請借款，時機恰當嗎？ 212

⑧ 等待貸款核准的期間過長嗎？ 215

⑨ 平常要充分配合銀行 218

⑩ 擔保能力不足時，不妨試著變更借款方式 220

☆ 資金調度的錦囊妙計

——應付不同性格的分行經理 223

10章 成爲理財高手的十大原則……

225

- 1 經常注意利率趨勢及金融情勢，採取必要措施 226
 - 2 培養對利率的反應能力 228
 - 3 儘量查明支出增加的原因 231
 - 4 同時與主要往來銀行、次要往來銀行維持良好的關係 233
 - 5 加強與銀行的交涉及往來的技巧 236
 - 6 不利於己的事情，沒有必要告訴銀行 239
 - 7 不可隨便增開存款帳戶 241
 - 8 仰仗董事長幫忙 244
 - 9 精於安排存款餘額 246
 - 10 如何運用剩餘資金 250
- ☆資金調度的錦囊妙計
- 發生這樣的錯誤該怎麼辦 254

11章

爲擅長週轉資金和自負的朋友們所設計的特別講座……

255

1章

不善於調度資金是企業的致命傷

盈餘多多，

難過三點半。

倒閉處處；

原是資金誤。

憑此書

它會向您細訴……



資金調度是謀求「收」與「支」的平衡

金錢的收入和支出

在薪水階級的家庭，所收入者，乃是每個月工作所得之薪資。其所支出者，則是伙食費、教育費、房租等的生活費。每月生活費的開支，就在薪資收入範圍內來維持。但爲了防患于未然，就要挪出部分收入作爲儲蓄，以備不時之需。如到月底或下次發薪之前，家用不足時，就先要設法應付伙食費，或取消休閒活動。又假如家屬中萬一有人生病時，又是一筆額外的開支；若僅靠每月的薪資收入，勢必無法應付，只好動用平時之儲蓄，或求之於告貸。

收入、支出的平衡

對金錢收支的處理，如能每個月量入爲出，維持著平衡的關係，則日常生活上絕不會感覺捉襟見肘。但是，因爲收入每個月大致固定，如果負債增加，則會徹底破壞了原有的收支平衡，生活自然艱苦。若要填補虧空，日子也將更爲拮据。爲了不致寅吃卯糧，就必要設法維持收支的平