

标杆企业财务管理实务丛书

Financial Management
in Benchmarking Enterprises

Cash Flow Management in Benchmarking Enterprises

企业经营现金流管理

■ 本书编写组 编著

标杆企业财务管理实务丛书

企业经营现金流管理

本书编写组 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营现金流管理 / 《企业经营现金流管理》编写组
编著. —北京: 企业管理出版社, 2014. 6

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0817 - 9

I. ①企… II. ①企… III. ①企业管理—现金管理
IV. ①F275. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 099648 号



书 名: 企业经营现金流管理

作 者: 本书编写组

责任编辑: 韩天放

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 0817 - 9

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68701292 发行部 (010) 68414644

电子信箱: hjtf@vip.sohu.com

印 刷: 香河新华印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 20.25 印张 318 千字

版 次: 2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 78.00 元

前 言

现金就像水对生命的意义一样，现金的缺失对公司来说就意味着死亡：缓慢、痛苦、精神崩溃、成为废墟。现金的可用性是公司的生命。有了现金，再加上适当的管理和经济、高效的经营，公司很快就会发展、繁荣；没有现金，公司就会走向灭亡。

企业股东和经理总是痴迷于销售和收入、报告利润、每股收益、市盈率、成本降低和公司市值等一些概念。实际上，当统计可以给公司带来实际利润的销售时，这些在权责发生制会计原则基础上计算出来的销售和收入就会变得非常不切实际，权责制下的销售和收入对于缺少现金的公司来说，价值为零：无法支付工资、支付供应商，甚至连税也缴不上。利润是阶段性的尺度，可以按月、季度、年计算。然而，现金却是天天都要关注的事。企业财务人员每天都要查看案头，看是否有新支票要支付，这是生死攸关的大事。

本书主要讲解优秀企业的现金管理理念和方法，这是任何一家国内企业都必须高度重视的管理领域。为了帮助读者了解优秀企业是如何管理、计划和分析企业的现金流量的，本书将重点阐述以下方面：

- 现金流量和管理手段，这些对于公司运行、高效地经营管理来说都必不可少。
- 如何有效地识别和管理影响公司现金收入和支出的主要因素。
- 经营活动对公司现金流量的影响。
- 超额现金投资、借款以弥补现金短缺的有效原则。
- 管理公司现金流量的实用计划手段和程序。
- 分析公司现金流量的一些手段和评估指标。

利润可以看做是会计师的虚构之物，尤其是很难有个确定的解释和评

价，而且计算公司的净收益具有很大的灵活性。然而，现金则不同了，它是实实在在的，现金就是现金。现金是可精确计量的、切实的、不容置疑的。一旦拥有足够的现金，公司经理就可以集中精力处理其他更有意义的业务：壮大、发展、新顾客、新产品、新流程等等。然而如果现金不足，光这一点就足以让公司经理忙得焦头烂额，更别说有效的管理和公司的发展了。现金管理是公司成功和发展必不可少的因素。任何事物都有其特殊性，但现金管理对于每个公司来说都是相同的，且至关重要。

正现金流量才是我们的希望。

就个人来说，现金并不意味着幸福，但现金可以减少很多痛苦。就公司而言，理解、管理和控制现金对于长期成功必不可少。

公司存在的原因

公司要有效地管理现金，必须牢记其之所以存在的四个重要原因：

1. 客户服务。向客户提供满意的产品或服务，这样才能确保他们会继续使用公司的产品和服务并向他人推荐。一个经典的公司理念是：“以最低的成本提供质量最高的产品和服务。”很显然，该理念对任何公司来说都是必需的，但关键是要把这一理念传达给每一个与公司有利害关系的人，每个利害关系人都是客户；我们必须尊重他们的意见、赢得他们的尊重。

2. 现金周转。这表明公司通过提供产品和服务，尽快把投资转化为现金，并确保总现金流入超过现金流出，确保长期盈利能力、正投资收益和正现金流量。关于现金周转，可以这样陈述其相关理念：“为达到预期目的，公司使用最高效的方法，最大化地利用有限的资源。”

如果公司的现金流量不为正，它将无以为生。

3. 赚钱。大多数公司存在的主要目的就是赚钱，这的确是一个合理的、必需的目标，但没有其他目标的实现，它也只是空中楼阁。

赚钱是重要的，但如何赚钱更重要。

4. 生存。为生存而竞争！公司必须先生存，才能去考虑其他目标。

只有通过客户服务、现金周转和实际利润，公司才能生存下去。

这意味着公司要长期经营，必须首先服务客户、发展并赢得成功。设立现金管理目标的起点是确定公司的商业领域，以便现金管理的效率和效益与整个公司目标间具有可比性。

公司不该从事的业务

从现金管理的角度看，企业经理应该认识到以下业务不属于他们的职责范围：

- 销售不盈利业务。只销售、不盈利（只有收回了所有的现金并且销售成本低于收回的现金，销售才算盈利），只是单纯带来数字的增长。
- 顾客订单积压业务。如果这些积压不能及时地转化为销售和现金回收，结局只有一个：成为永远不能兑现的积压。
- 应收账款事项。尽快地拿到现金，而不是付款承诺。的确，顾客是公司的命脉，他们存在，公司才能继续。然而，公司已经支付了供应商和库存成本。因此，拿回现金也是情理之中。尽量避免应收账款业务的出现，最理想的情况是现金销售。
- 库存事项。库存并不等于销售。尽量将库存降到最低，如果可能

的话，降为零。只采购必需的原材料，在装运日期达成一致的基础上为实际客户订单安排生产，最大化在产品数量，并且当客户需要的时候，直接从生产进入装运。为了做到以上几点，必须设计有效的公司生产线和现金管理程序，将公司供应商、雇员和客户都考虑在内。

- 财产、车间和设备事项。这些要维持在最低程度以确保高效率。车间和设备的闲置导致效率低下。必须充分地利用这些资产。按平均水平计划规模，不要盲目追求最大化；实现网络化，把多余的工作包给外部生产者，充分利用内部过剩的生产力。
- 雇佣事项。尽可能少地雇佣员工！除非有绝对的必要并且有增值的可能，否则绝不雇佣多余的员工；学习如何交叉培训和安排员工。人们需要的不仅仅是薪水和福利待遇，他们还需要关注和监督，只有兼而有之，大企业的建立才有可能。
- 管理和行政事项。公司的规模越庞大，管理就越困难。经营业务比管理员工要容易得多。过多的管理会阻碍其他业务的进行。管理是手段而不是目的，认识不到这一点，管理对公司来说将有弊无利。

如果公司可以成功做到以上几点，即明确存在的目的和不该从事的业务，公司就很有可能获得满意的顾客，从而大踏步地前进，现金周转自然也顺利流畅。

当然，公司必须远离单纯的数字游戏，即只关注短期报告标准，如销售量、积压订单、地点、雇员和账本底线。

需要关注的是现金而不是账面的利润

公司必须确定上述哪些标准应为现金管理的目标、哪些应当排除、还需要添加哪些标准。这些标准成为公司开展业务的条件和衡量现金管理是

否有效的依据。

基本商业原则引导现金管理。

本书意图

本书并不是一本普通意义上的财务书，本书旨在讲透现金管理，重点是经营活动现金流管理。公司必须记住不应当从事的业务，只有做到这一点，才能通过分析经营活动以识别尚有潜力的领域，从而实施最佳实践，达到现金流入最大化、现金流出最小化。

一般来说，现金管理和经营分析的重点是公司使用现金的方式，包括分析现金的来源和使用以及处理现金过多或不足情况的政策和程序。

有效的现金管理可能需要分析公司的许多经营活动，因为现金影响着各个职能和作业。为了确保公司以有效的现金管理程序进行经营，首先要明确必须从公司计划和经营的角度评价每一元的取舍。

本杰明·富兰克林（Benjamin Franklin）曾经说过：“人类在世界上有三个忠诚的朋友：老妻、老狗和现金。”从富兰克林时代至今，毫无疑问，第三个一直是人类忠诚的朋友。

现金是公司前进的燃料。

目 录

第 1 章 如何理解现金管理	(1)
1.1 现金流量的基本原则	(4)
1.2 历史、联邦储备系统和现金浮游量	(13)
1.3 银行相关问题	(20)
1.4 结论	(25)
第 2 章 管理现金流量：现金收支	(26)
2.1 使用资产负债表	(27)
2.2 现金回收	(30)
2.3 现金支出	(48)
2.4 结论	(56)
第 3 章 计划和预算	(57)
3.1 计划和预算的关系	(59)
3.2 战略计划过程	(64)
3.3 短期计划	(68)
3.4 结论	(81)
第 4 章 销售职能分析	(82)
4.1 现金管理研究	(82)
4.2 销售职能的目的	(83)
4.3 结论	(105)
第 5 章 成本降低分析流程	(107)
5.1 标杆分析策略	(108)

5.2	作业成本原则	(136)
5.3	结论	(159)
第6章	分析非增值性职能	(160)
6.1	以会计部门为例	(161)
6.2	选择分析对象	(165)
6.3	确认企业经营目标和基本经营原则	(166)
6.4	按优先顺序排列作业	(168)
6.5	财务报表	(170)
6.6	编制现金管理分析调查表	(172)
6.7	汇编数据	(176)
6.8	分析数据	(182)
6.9	组织问题	(183)
6.10	预算分析	(184)
6.11	职能成本分析	(186)
6.12	会计操作分析	(191)
6.13	作业成本法应用	(196)
6.14	制定建议	(198)
6.15	具体建议	(198)
6.16	组织建议	(215)
6.17	其他需要审核的部门	(217)
6.18	结论	(220)
第7章	投资、融资和借款	(221)
7.1	把超额现金用于投资	(221)
7.2	企业的融资渠道	(231)
7.3	通过借款弥补现金短缺	(233)
7.4	结论	(243)
第8章	现金流量计划	(244)
8.1	现金流量计划	(244)

8.2 现金余额管理	(256)
8.3 现金预算编制方法	(259)
8.4 结论	(263)
第9章 控制并分析现金流量	(264)
9.1 FASB 95 简介	(264)
9.2 现金流量预测：方法论	(266)
9.3 现金流量报告和控制	(274)
9.4 现金流量的解释和分析	(284)
9.5 结论	(295)
附录 案例分析：现金流量管理	(296)

第1章 如何理解现金管理

管理公司意味着管理公司的现金流量。

本章将讲述现金流量管理的主要内容。现金流量管理是企业生存的血脉,是企业成功和存续的关键因素。这部分内容的重点是现金管理的主要组成部分,即企业管理者为了更好地了解企业的现金流量必须知道的信息,以及如何改善企业的现金状况。我们将从企业现金管理者的角度,而不是从记录现金收支交易的普通会计师的角度,来考察现金管理。我们将重点分析适用于各类大中小型企业的现金管理的简单而实用的方法。这些基本方法应该适用于所有的企业,而不应仅限于那些采用复杂的技术方法、每日动用和管理上百万美元的大公司。值得注意的是,虽然每个企业的情况各不相同,但是它们都应同样关心现金管理。

如前言所述,利润可以被视为是会计师们虚构的一个数字。现金充足的企业的管理者可以将精力集中在企业发展,拓展新业务,寻找新客户,发现新的商业伙伴,开发新产品和安装新程序等方面。现金匮乏的企业不得不专注于补充现金流量,有时这会阻碍公司的成长和发展。

成功的现金管理的第一步是企业明确界定其成功的预期标准,这些标准与公司存在的原因、基本的企业准则、思维模式、观念系统、绩效动因等因素有关。这些标准大多数可以体现在使命、愿景、企业的信条或其他类似的目的声明中。这也使人们能够更深入地探究企业的内部运行状况。这些企业标准通常与企业实体和它的主要职能有关,如下例:

- 企业整体标准。
 - 尽可能以最经济、高效和有效的方式开展所有活动。
 - 在达到目标质量要求的前提下,以最低的成本为顾客提供最高质量的产品或服务。

- 让顾客满意,从而他们将继续选用本公司的产品或服务并推荐给其他人。
- 尽可能高效地将对企业的投入转换成现金,从而使企业收回的现金最大限度地超过其投入的现金。
- 用最有效的方法实现预期效果,从而使企业能够优化利用其有限的资源。
- 在不牺牲道德标准、降低管理质量、影响客户服务,或达到现金要求的情况下,使企业的净利润最大化。
- 销售职能。
 - 与顾客进行能够实现盈利的销售。
 - 制定能够带来现有或未来顾客订单的切合实际的销售预测。
 - 在适当的时机,向适当的顾客,提供适量的公司产品或服务。
 - 确保对顾客的实际销售与管理者的短期和长期规划直接相关。
 - 确保销售努力和相应的激励制度有利于公司目标的实现。
 - 将顾客销售与制造、营销、促销、设计、采购和融资等公司的其他职能结合起来。
- 生产产品或提供服务。
 - 以最有效的方式和最经济的成本结构,进行生产经营。
 - 将生产产品和提供服务的过程,与销售努力和客户要求统一起来。
 - 综合考虑客户订单登记、及时的生产能力和客户交货要求等因素,以最合适的方式生产或提供服务。
 - 不断提高所有产品生产和服务提供活动的生产效率。
 - 消除、减少或改进产品生产或服务提供活动的方方面面,包括收货、存货控制、生产控制、仓库管理、研发、质量控制、包装和运输、维修、监管等活动。
 - 最小化人员、设施及用于产品生产和服务提供活动的设备等资源的数量。
- 人事管理。
 - 只提供那些公司确实需要而且是增值作业的人事职能。

- 在各职能范围内,使员工人数保持在实现目标所需的最低水平上。
- 以尽可能高效经济的方式提供诸如招聘、培训、评估和晋升等人事职能。
- 建立一种能够最有效地协调各方人事职能,以达到其各自目的的企业组织结构。
- 采用交叉培训及部门间流动等方式和其他好的做法,来尽量避免新员工的雇佣。
- 实施有助于激发员工积极性和实现企业目标的奖励和福利制度。
- 采购。
 - 对于那些可能获得价格减让或折扣的商品,采用集中采购机制。
 - 对于小额采购和日常采购等不需采购职能处理的商品,采用直接采购机制。
 - 简化采购机制,从而尽可能使采购成本保持在最低水平。
 - 与卖主进行积极的协商,从而使企业能够在合适的时间,以合适的价格,购买到合适数量的合适原料。
 - 建立一个供应商分析系统,从而可以客观地评估卖主的业务情况。
 - 研发可应用于计算机的、处理、控制经济信息和确保其可靠性的有效方法。
- 财务。
 - 分析应收账款、应付账款、薪酬、预算和总分类账等每一个财务职能和相关作业的必要性。
 - 以最经济的方式执行所有的财务职能。
 - 实行能够使财务职能集中于分析活动,而非机械活动的有效程序。
 - 开发能够将财务活动与管理要求结合起来的计算机操作程序。
 - 创立一种为管理者提供有用的经营数据和指标的报告系统,这些数据和指标可从财务数据中得出。
 - 撤除或削减所有增加值低或非增值性的、不必要的财务职能。

1.1 现金流量的基本原则

现金是企业生存的血脉。

现金流量

有效的现金流量管理,对企业的生存至关重要。对企业来说,现金流量管理甚至比生产产品、提供服务或销售推广都重要。大多数企业在丢掉一笔生意或失去一个客户后,仍然能够继续运转。但是,如果在需要支付工资、税款或一个重要的供应商的时候,错误地计算现金持有量,企业可能会突然倒闭。现金流量管理将一些基本原则应用于企业中,从而有助于企业避免这样的经营危机。

公司需要现金支付账单,包括业务开支(如服务或生产成本、销售费用、管理和一般费用)和准时偿还负债(如贷款、应付账款、税款等)。现金通常来自于以下四个方面:

- (1) 出售股权。以公司股票或所有权的形式。
- (2) 借款。从金融机构、朋友亲戚、客户、供应商或公司所有者等多个来源。
- (3) 将资产转变为现金。出售闲置或不需要的设施或设备,减少额外库存或回收应收账款。
- (4) 利润再投资。这些利润来源于实际回收的现金,而不仅来源于可能回收或可能无法回收的销售款。

我们要记住,每一个公司都必须不断地进行现金周转和现金扩大业务。这一过程由注入现金开始,然后依次经过为客户生产产品或服务,销售、交货或提供服务,开出账单,收回货款,将收回的货款登记入账这一系列步骤。成功的企业从顾客处收回的现金,多于它生产产品或提供服务所支出的现金。这样的企业在最终清算时,它赚取的利润等于它拥有的现金。但是在企业经营过程中,企业要定期编制损益表和资产负债表,用这些财务报表衡量其经

营业绩。企业也要编制现金流量表来考察其实际拥有现金的来源和用途。

由于时间安排差异,利润和现金流量的运动方式也不同。充足的现金流量和较少的利润,意味着企业短时间内能够维持经营,但长期发展将会出现问题。较多的利润和不足的现金流量,意味着企业的经营将很快陷入困境。因此,即使企业有盈利,它也须重视现金管理,并力求实现现金流出与现金流入缺口的最小化。这个现金缺口可以理解为企业支付原材料款和服务费,与企业收回货款和服务费之间相隔的天数。相隔的天数越大,企业现金短缺的时间也就越长。企业需要弥补现金缺口,最好的办法是用以前的销售收入。否则,企业必须从外部筹措现金,随之带来的借款和股权融资成本,会对企业的利润产生消极影响。

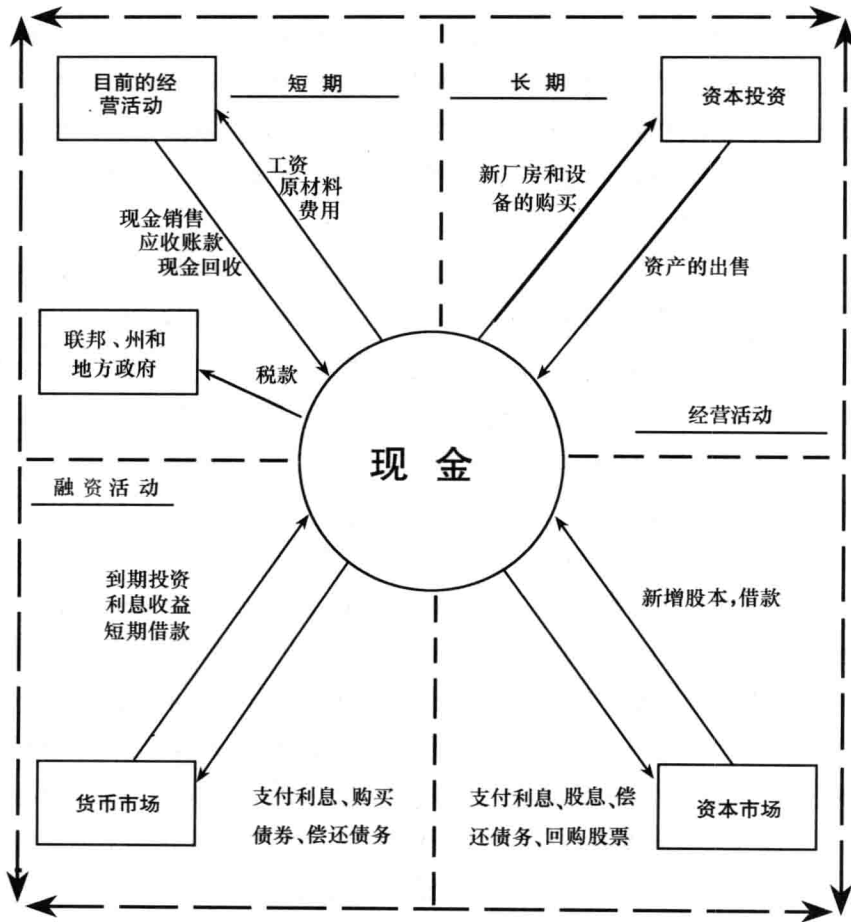
如果企业经营有方,经营所得的现金与启动企业经营的现金之间的差额,将大于投入现金的时间价值。企业不应对不付货款的顾客进行销售,也不能销售现金收入小于成本的商品。此外,企业应避免应收账款、销售预备或者存货的投资,因为这些投资在转换为现金之前,不能用于支付或再投资。现金不足是影响企业发展的主要因素,因此,企业要把尽可能加快现金周转作为自己的目标。

有效的现金管理能够使企业创造的现金最大化。这实际上意味着,采取有效的应收账款回收方法、减少不必要的现金支出,以及在一定限度内,延迟应付账款的支付,来为企业创造正现金流量。企业要想生存,就必须拥有现金储备以备不时之需。除此之外,正的现金流量也为企业提供了一个安全网,来应对企业未能预见的商业危机、紧急事件或者管理失误。同时,正的现金流量,还使企业能够抓住不时出现的机遇。因此可以说,企业失败,不是因为发展缓慢或者利润率低,而是因为缺乏用于支付账单的现金。

我们还要记住,对现金的过度投资会给企业带来机会成本,即“超额”现金的收益损失,因为这些“超额”现金本来可以用于其他有利可图的投资机会。但是,“超额”现金通常不会给企业带来严重的经营问题,而现金不足却往往会导致问题。有效的现金管理使企业能够对其现金进行控制,并经济高效地开展经营活动。这样,企业可以减少经营混乱,平稳高效地从事经营活动,为企业的发展和盈利作好准备。

理解和管理现金流量的过程,并不像开始看起来那样困难。现金的来源和用途的数目有限。我们所讨论的过程并不非常复杂。为了说明这一

点,图表 1.1 描述了企业内部的现金流动,并说明了现金的商业来源和活动用途都是有限的。因此,企业管理者只能在有限的领域内,寻找扩大现金流入或减少现金流出的机会。这样做,并不是要简化现金流量管理过程,但是有必要让管理者了解这个过程并不需要搞得过于复杂。



图表 1.1 公司内的资金流动

现金流量的管理是一项可以管理的活动。