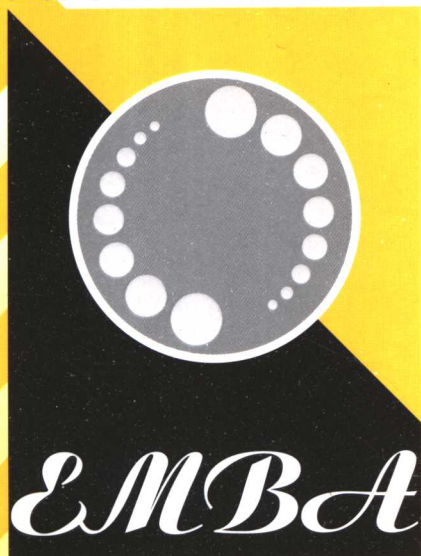


美国EMBA精要系列



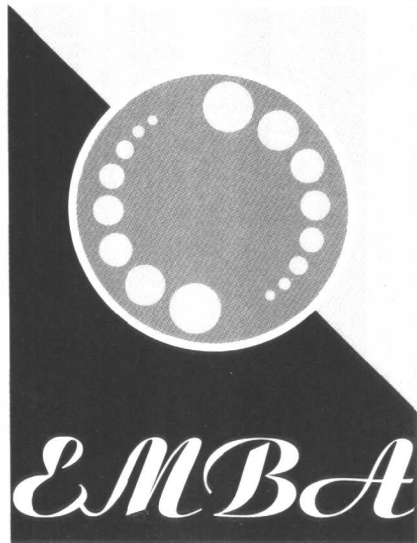
现金流量精要

Essentials of Cash Flow

H. A. 小谢弗 (H. A. Schaeffer Jr.) 著

 中国人民大学出版社

美国EMBA精要系列



现金流量精要

Essentials of Cash Flow

H. A. 小谢弗 (H. A. Schaeffer Jr.) 著
于东智 谷立日 译

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现金流量精要/小谢弗著;于东智,谷立日译.

北京:中国人民大学出版社,2004

(美国 EMBA 精要系列)

ISBN 7-300-06125-7/F·1959

I. 现…

II. ①小… ②于… ③谷…

III. 企业管理-现金管理

IV. F275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 113212 号

美国 EMBA 精要系列

现金流量精要

H. A. 小谢弗 (H. A. Schaeffer Jr.) 著

于东智 谷立日 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河新世纪印务有限公司

开 本 150×230 毫米 1/16

版 次 2004 年 11 月第 1 版

印 张 15 插页 1

印 次 2004 年 11 月第 1 次印刷

字 数 237 000

定 价 29.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

谨将本书献给我非常珍爱的两个孩子，温迪·安（Wendy Ann）和马修（Matthew），以及我生命中的至爱，玛丽（Mary），我亲爱的妻子。感谢他们带给我永无止境的爱意和欢乐，以及赋予我勇敢面对所有生活挑战并奋力前行的动力。

致 谢

深感荣幸的是，我能够与工商业界的许多专家们一同工作，他们中的每个人都对本书的创作给予了积极的帮助与支持，我不能加以一一列举，惟有在此一并致谢。

约翰·威利父子公司和它的编辑迪克·巧（Sheck Cho）、蒂母·伯加特（Tim Burgard），是本书和我最近写作的两本书的理想合作者。他们的共同帮助使得出版本书的计划（同其他两本一样）成为了现实。

译者前言

在市场经济条件下，现金流量对于一个企业的重要性是不言而喻的。在国际学界和实务界中，对企业现金流量的一个经典且形象的比喻是将其称为企业的“血液”，这是因为现金流量是企业财富的载体，是企业的“生命之河”，它滋养着企业供、产、销等生产经营活动的每一个环节。企业要想获得持续发展，就必须树立市场经济的理财观念，盘活自身的现金流量，不断提高企业整体的资金运作效益，实现良性循环。只有这样才能解决多数企业面临的资金短缺问题，确保企业自身的生存与发展。

近一段时期，现金流量对于企业生存与发展的重要性在我国获得了广泛的认可，比如，我国财政部会计准则委员会发布的《企业会计准则——现金流量表》已于1998年1月1日在所有企业中正式实施（该准则在2001年1月18日进行了修订，修订版于2001年1月1日起正式实施），此后，现金流量表正式取代企业原先编制的财务状况变动表成为企业必须编制的第三张法定财务报表；在国内一些重要的学术期刊上出现了大量有关现金流量的专题文章；编制现金流量表也已成为会计学专业课程的重要内容之一，等等。尽管如此，令人遗憾的是，现有的涉及现金流量的大部分书籍的主要内容都是讲述如何阅读企业的现金流量表并进行分析，而有关针对商界从业人士、语言精练、编排合理以及取材于实践的如何进行现金流量管理方面的教材却少得可怜。H. A. 小谢

弗（H. A. Schaeffer Jr.）先生所著的《现金流量精要》一书则在这方面进行了有益的探索，并在一定程度上弥补了这一缺憾。

该书以讲述“现金流量缘何如此重要”为论述的出发点，对“改进从接受订单至回收现金的业务循环”、“改进采购至支付现金的业务循环”、“客户申请破产保护时获取现金的方法”、“如何避免销售带来企业现金流量的缩减”、“如何进行采购才能最大化公司的现金流量”、“怎样提高客户服务质量以改善公司的现金流量”、“避免质量控制、运输和退货问题损害公司的现金流量状况”、“当销售对象为网上公司和其他新设公司时在现金方面应给予哪些特殊考虑”、“如何避免扣减货款/争议以及向零售商供货对现金流量造成的侵蚀”、“如何利用有助于改善现金流量的外部服务”、“怎样利用互联网的技术革新来改善现金流量状况”等方面的内容进行了系统、全面而又发人深省的论述，是一本非常实用的有关现金流量管理的教材和应用手册。作者力图将枯燥的条文、理论融入到大量来自于现实生活的经典案例，向读者展示如何富有成效地获取、发掘、管理企业的现金流量以增进企业自身的活力。总之，该书内容丰富，具有较强的可读性和实践指导性。

目前，经过译者和编辑的不懈努力，本书的中译本终于能够与读者如期见面了。本书的翻译工作由于东智和谷立日合作完成，最后由于东智统稿并审校。本书在翻译的过程中，还承蒙中国人民大学出版社张冬梅女士的大力支持，在此深表谢意。

最后，由于译者的学识水平以及精力的限制，书中难免出现一些错误疏漏之处，恳请广大读者朋友批评指正。

译者

2004年6月于西单丰汇园

作者前言

人们经常将现金流量比喻为一个组织活力的源泉。拥有了现金流量，组织可以平稳地运行，经理们可以尽可能地做出最佳决策而不必为公司的支付能力而担忧。但要是没有稳定的现金流量，无力支付经常会妨碍决策的制定，进而会导致公司要么停止执行计划，要么采取非最优化的决策。将关注的焦点集中于现金流量，并在业务运行的每一个环节尽可能多地汲取现金流量的公司将自己置身于最可能获取成功的境地，与此同时，也改善了自身的财务盈亏状况。

由于并没有单独作为一种观点提出过，所以人们常常忽视好的和差的现金流量管理对公司财务盈亏状况的影响。一家提高了应收账款回收速度的公司表面看来是获得了比预期水平更高的投资收益或降低了利息费用的支出。但是，很少会有人把这与公司加快了应收账款回收速度联系起来——只有审计人员、首席财务官（CFO）或其他财务经理仔细观察和测算这个比率对财务盈亏状况的影响。而组织相关人员仔细测算应收账款的比率变化正是一些世界级的公司们正在进行的工作。

不仅人们所熟悉的现金流量项目会对现金流量产生影响，而且几乎组织运行的每一个环节都可能会对现金流量产生影响。比如，一家公司处置订单的方式就会对应收账款管理产生很大程度的影响。就平均而言，一家每个月仅给顾客开具一次账单的公司会为它的顾客额外提供两周的时间来支付现金——也即顾客占有了公司两周的现金使用；反之，

在每天都为顾客开具账单的公司中就不会有这种情况了。本书的目的就在于通过一步步地对公司整个业务循环进行探讨，最终将焦点集中于公司能够进行调整并进而增加公司现金流量的业务环节。

我们从“接受客户订单到回收现金的业务循环”展开探讨——这个业务循环的时间框架是从您的客户下订单直到现金实际划到公司账户上为止。在这个业务循环中，公司可以通过改变自身的运作程序来加速回收现金。

与上述循环相对应的是，第3章探讨了公司从采购到支付现金的业务循环，这个循环的时间框架从公司编制采购订单直至支付供应商货款为止。这个长期被忽视的领域现已成为公司研究如何增加现金流量的热点领域。

当贵公司的一名客户申请破产保护时，贵公司的现金流量必然会受到侵蚀，但是许多公司并没有认识到客户的破产并不意味着现金就收不回来了。本书第4章探讨了在客户申请破产保护后，卖方公司如何收回现金的问题，并提出了一些如何在客户申请破产保护后巩固卖方公司地位的建议。此外，还就如何与已经申请破产保护的客户开展销售活动提出了一些建议——有些时候这些建议非常可行，有时甚至能获取相当高的利润。

每一项销售业务的利润并不完全相同。实际上，一些销售业务可能是利润丰厚的项目，而另外一些就不是了，当公司完成该笔销售业务时，公司甚至可以准确地计算出预计损失额。一名推迟数月付款、大量扣减货款、使贵公司全体职员坐立不安的客户事实上正在损耗贵公司的财富，特别是当贵公司从事的都是微利业务时更是如此。不幸的是，许多销售人员并没有将顾客加以细分，而仅仅将客户分为能够及时付款和尚未出现问题的两类客户。第5章讨论了公司可以采取的避免销售部门对公司的现金流量产生负面影响的一些方法。

如果采购部门未依据公司既定的方针进行运作，采购方式不当，将会导致公司增加数千或数万美元的成本支出。在一些公司中，存在着更为严重的问题，那就是一些职员完全避开采购部门，在他们高兴的时候去采购所需的物品。这些职员经常会为同样品质的物品支付更高的价格，并使得公司丧失了集团采购享受数量折扣优惠的机会，他们甚至会采购一些他们并不需要的物品或者在根本没有经过授权的情况下就去采购物品。第6章介绍了一些重构公司采购活动和最大化公司购买力，并

能同时增加公司现金流量的方法。在阅读本书的过程中，读者应该注意，许多公司的采购活动在最近 5 年内已经发生了巨大的变化，在未来的几年内还会出现更大的变化。

在讨论现金流量的时候，我们经常会忽视客户服务的重要性。常常被经理们所忽视的良好的客户服务不仅是进行中的销售活动的重要组成部分，而且还会给公司带来额外的现金流量。第 7 章将讨论一个提供优质服务的客户服务部门将会如何增加公司的现金流量。

将公司产品传递到客户手中的方式也会影响公司的现金流量。将产品装入一个以次充好的包装盒中，它可能会被损坏，从而引发客户退货或者给予客户相应的销售折扣，从而减少了收回的现金流量。此外，这还会对公司未来的销售业务造成负面影响。第 8 章将讨论如果未能对货物运输过程进行监控，那么出现的质量错误、运输错误和退货问题将会怎样侵蚀公司的现金流量。此外，第 8 章还提供了一些解决这类问题的建议，即公司应该如何采取行动以确保这些运输问题不会削减公司的现金流量。

对那些关注自身现金流量状况的公司而言，向网上公司和其他初创公司供货会产生特殊的问题。在这类公司还处于持续经营状态时，如果卖方公司不能正确处理与这类公司的账务问题，那么其贷款的回收速度会变得非常缓慢。在第 9 章中我们讨论对于新设公司而言，卖方公司经理应该采用何种销售方式才不会导致公司现金流量的减损。

那些向零售商供应货物的公司往往会遇到一些比较特殊的问题。有些零售商在未经批准的情况下就自行扣减货款，最后落得声名狼藉。一些经理人员认为，某些零售商为了不支付金额较大的货款而故意在一些小问题上与供应商产生争执。第 10 章将讨论在无法迅速解决客户未经授权就自行扣减货款的争议时，卖方公司应该采取何种措施防止现金流量被侵蚀。第 10 章将详细讨论在向零售商供货时会出现的各种问题。

我们在前面所提到的一些问题需要具备相关专业知识的专业人士来解决，对于那些部门众多的公司来说，由于问题过于复杂而无法利用公司现有的资源在内部加以解决。第 11 章讨论了有关提供现金管理专业服务的公司的情况，可以从这些专业公司那里寻求帮助。

今天，互联网已经深入到我们生活中的方方面面，特别是公司的经济活动。第 12 章讨论了通过互联网革新来增加公司现金流量的方法。在本章中，您可能会感到很惊讶，因为今天的互联网所能提供的服务可

能是您意想不到的。

目前，很多公司的经营利润日益被压缩。一家公司管理现金流量的方式将会决定公司经营的成败与否，即是一家成功的、业务蒸蒸日上的公司，还是正在接受破产法院和债权人接管的经营失败的公司，这是多么令人吃惊的差异啊！本书的作者希望通过实施本书所介绍的一些方法，使贵公司能够位于同业竞争的前列。祝您好运！

目 录

第 1 章	组织活力的源泉：现金流量为何如此重要	1
第 2 章	改进从接受订单至回收现金的业务循环	8
第 3 章	改进采购至支付现金的业务循环	44
第 4 章	当您的客户申请破产保护时：怎样获取属于您的现金	64
第 5 章	怎样避免销售带来企业现金流量的缩减	79
第 6 章	如何进行采购才能最大化公司的现金流量	104
第 7 章	提高客户服务质量以改善公司的现金流量	114
第 8 章	避免质量控制、运输和退货问题损害公司 现金流量的状况	125
第 9 章	现金流量方面的特殊考虑——当销售对象为网上公司 和其他新设公司时	143
第 10 章	如何避免扣减货款/争议以及向零售商供货对现金流量 的侵蚀	167
第 11 章	有助于改善现金流量的外部服务	202
第 12 章	改善现金流量状况的互联网革新	211
结论		219
名词术语		221

组织活力的源泉：现金流量为何如此重要



通过阅读本章，你将能够

- 了解现金流量为什么对企业的生存至关重要
- 掌握一些对制造业企业的现金流量产生影响的内外部因素
- 掌握一些对分销商的现金流量产生影响的内外部因素
- 掌握一些对零售商的现金流量产生影响的内外部因素
- 掌握一些对服务性企业的现金流量产生影响的内外部因素
- 了解一些与应收账款直接相关的因素，这些因素会对现金流量进入企业产生影响

现金为什么对一家企业而言是至关重要的？这是一个许多手中掌握着大好获利契机的企业家们常常提出的问题，现在他们都已经离自己的企业而去。许多年未能获利但具有不间断现金流入的公司仍然在持续运作，与此同时，那些获得巨额利润而仅仅几年没有获取现金流量的公司却已经破产。为什么现金至上？公司需要购买货物（比如原材料），支付薪酬和管理费用，等等。如果没有营运资本，您将如何完成上述工作呢？企业的运营需要销售收入为其提供必要的动力，与此同时，一家公司更需要健康的现金流量（活力的源泉）以保持其经营持续进行并不

断前进。

初始的现金需要

现金流量并不是随着应收账款的收回或现货交易的完成而产生的，在企业创立之初就需要有现金流量的存在。所要创立的公司类型的不同决定了其需要哪些基础投入和服务。无论是以贷款还是以所有者现金投资的方式，公司都需要资本投入以启动公司运行。公司除了需要现金采购货物和进行建设外，还需要现金来推销存货或是宣传公司。这些现金的支付可能会以销售人员和市场营销人员的工资、网页制作费用、当地报纸、电视、广播和杂志上的广告费等各种形式出现。在公司进行销售的过程中，客户可能会用信用卡付款或是要求公司提供赊销服务。当公司收回应收账款取得现金后就可以用现金支付各项费用，偿还应付账款和贷款，支付材料采购款，这是一个永无止境的现金循环。

后续阶段的现金需要

每一个处于发展阶段的企业，都会面临这样的问题，即无法及时获得充足的现金以满足企业自身业务发展的需要。这时，企业就可以通过如下几种方式来获取现金：

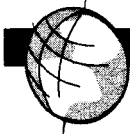
一种办法是通过为提前还款的客户提供现金折扣来缩短应收账款的回收期限。但是，这种方式将以公司利润的减少作为代价，同时还会带来一些其他方面的问题，我们将在第 2 章对这些问题加以讨论。

企业也可以要求自己的供应商授予自己更长的信用期限或推迟支付货款，我们将在第 3 章对这些问题加以讨论。

企业还可以向银行申请一系列的营运资本贷款。这种方式经常要求企业以自身的资产作为抵押，此外还要求企业的经理签署个人担保，将他们的个人资产作为抵押以确保贷款的安全性。

随着企业规模的日益扩张，企业对现金的需求也随之不断增加，特别是零售商和有季节性存货的企业更是如此。这时，企业可以将应收账款打折后销售给第三方来获取现金。企业对资本的主要需求是满足日常业务对现金流量的需求。额外需要的设备、办公空间和交通工具可以通过租赁的形式来获得，而租赁往往需要每月支付租赁费和利息，这些费

用都需要加入到现金需求方程中来。



现实世界

盈利企业缺乏现金流量的经典案例：W. T. 格兰特

W. T. 格兰特破产案是 20 世纪 70 年代所发生的最大破产案之一，其涉案金额超过 20 亿美元。1966—1973 年，该公司的年度报告显示其销售额在持续增加，到 1973 年其年度销售额更是达到了 16 亿美元之巨。公司报告的利润额也与其销售额保持同步增加。那时，投资者仅仅将注意力集中于企业的销售额和利润的增长上，而丝毫未注意到公司现金流量的下降。该公司的现金短缺开始于 1969 年，这最终导致 1975 年 10 月 2 日发生了令世人瞩目的 W. T. 格兰特破产案。在这个案例中，公司的每一个店铺都有自己的信用政策（由于当时还没有万事达信用卡和维萨信用卡，授信仅仅是在企业内部实行），这些店铺通常在客户支付最低限额后，提供给客户长达 36 个月的信用期限来偿付剩余款项，所以，当公司的销量大增时，应收账款的偿付额却非常低，这些情况削弱了公司维持日常运营的能力，甚至置公司的长期发展于不顾。

影响制造业企业现金流量的项目

在现实世界中存在着一些能够对企业的现金流量产生直接影响的内外部因素。在制造业企业中，这些内外部因素一般包括：

- 延迟收到需要完成产品的原材料
- 选择了不合适的公司为企业从事装配或其他定制工作
- 选择了一家存在现金流量问题的供应商
- 供应商提高了供货价格
- 供应商缩短了信用期间
- 存在瑕疵的原材料
- 存在瑕疵的产成品

- 较差的计算机系统
- 陈旧的制造设备或成本较高的生产程序
- 对新设备和额外设备的过度采购或对客户服务人员的过量雇用
- 基本的设计问题
- 以借款的形式满足现金流量和资本的需要与以租赁方式满足这些需要的成本比较
- 竞争
- 经济衰退
- 战争，天灾，不可抗力，恐怖主义活动，火灾，等等
- 货物进出的运输延误和过失
- 根据市场销售情况抬高或压低产品销售价格
- 效率低下的营销活动
- “销售”信用条款而不是产品
- 设置并不符合成本效益要求的个别岗位
- 劳工问题
- 欺诈和盗窃行为
- 与气候相关的问题
- 与所生产产品相关的科技变化
- 影响企业开展业务的相关法律的变化

影响分销商现金流量的项目

分销商可能会存在一些内外部的问题而影响自身可获取的现金流量，比如：

- 转售来自制造厂商的存在瑕疵的产成品
- 收到的货物并不是最初所订购的货物
- 相对于订购的数量来说出现缺货
- 过量订货
- 制造厂商的过量供货
- 选择了一家存在现金流量问题的供应商
- 供应商缩短了信用期间
- 供应商提高了货物价格
- 根据市场销售情况抬高或压低产品销售价格

- 效率低下的营销活动
- 分销商的客户可能在收到货物之后并未支付相应的款项，而是基于各种原因与分销商进行讨价还价
- 以借款的形式满足现金流量和资本的需要与以租赁方式满足这些需要的成本比较
- 竞争
- 经济衰退
- 战争，天灾，不可抗力，恐怖主义活动，火灾等
- 货物进出的运输延误和过失
- 劳工问题

影响零售商现金流量的项目

零售商面临着与分销商相类似的一些问题，但同时也面临着一些自身特有的问题，比如：

- 存在瑕疵的产成品
- 收到的货物并不是最初所订购的货物
- 相对于订购的数量来说出现缺货
- 过量订货
- 未及时收到满足销售计划的货物
- 由于竞争导致价格上涨，使得其很难将产品推销给普通消费者
- 供应商缩短了信用期间
- 选择了一家存在现金流量问题的供应商
- 收到的货物相对于订购的数量来说出现缺货，特别是在这些货物属于季节性商品的情况下
- 收到的货物多于订购的数量，特别是在这些货物是季节性商品的情况下
- 受到损坏的货物或包装
- 企业内部和外部的偷窃行为
- 存货的周转率低下
- 消费者对产品的偏好
- 竞争
- 经济衰退