

# 现金抉择

## 现金流量管理理论与实务

曾肇河◎著

现金比利润更重要  
以时间为主线的现金流量管理工具  
为您破解企业经营管理迷局

# 现金抉择

现金流量管理理论与实务

曾肇河◎著

## 图书在版编目 (CIP) 数据

现金抉择: 现金流量管理理论与实务 / 曾肇河著. —北京: 中信出版社, 2012. 12

ISBN 978-7-5086-3753-2

I. ①现… II. ①曾… III. ①公司-资金管理 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 289185 号

现金抉择——现金流量管理理论与实务

著 者: 曾肇河

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 31.5

字 数: 451 千字

版 次: 2012 年 12 月第 1 版

印 次: 2012 年 12 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3753-2/F · 2791

定 价: 72.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

# 序 1

## 管理创造财富

2011年，中国建筑工程总公司（以下简称中建总公司）进入《财富》世界500强企业前100强，不仅规模独占全球建筑地产商之鳌头，而且纳税、利润等主要经营数据均创历史新高。这一成果，不仅让我感到无比欣慰，更对为此而辛勤劳动的同事心存感激，其中值得一提的就是曾肇河同志。

在我为中建总公司服务的42年中，其中有18个年头是肇河与我同行，在香港和内地两个截然不同的市场环境中，他敢于竞争、严于管理、善于取胜的精神一直感染着我。我们在商场中顽强拼搏而建立起来的友谊，不亚于在战场中以血肉之躯凝结而成的友情。

肇河作为一名企业领导，不仅人格独立，在工作中敢于坚持原则、仗义执言，而且注重总结提高，将企业的经营实践方略与国际财务管理理念紧密结合。在繁忙工作之余，他还热衷为企业和社会做一些有意义的事情，此书便是他自己多年来的企业管理心得的结集，此举，是与肇河对国有企业改革发展抱有必胜信念，以及革故鼎新的工作热情和勤奋好学的钻研精神分不开的。

1993年，中建总公司召开房地产业务座谈会，肇河给我写信，征求我

对房地产业务发展的意见。次年，他从美国关岛出发，取道香港至泰国，又专程向我请教房地产业务的有关问题。时至今日，他有理想而不失朴实，有谦逊而不失聪慧，我仍记忆犹新。也正因如此，1994年底，中国海外集团有限公司领导班子调整时，在我的力荐下，他从总部调来香港工作，负责财务资金管理、投资策划管理和战略规划管理的组织领导工作，并先后担任了中国海外集团有限公司常务董事、副总经理、财务总监，中国海外发展有限公司（以下简称中国海外）（00688.HK）执行董事兼财务总监等职。

我在香港拓展房地产业务初期，曾深受一些房地产商经营之道的影响，比较注重集权决策，并建立了相应的决策程序，其好处是经营决策“快、准、狠”，亦能有效防止外部的商业贿赂活动。1985~1997年间，中国海外在房地产业务领域获得了快速的发展，1997年已名列香港所有上市企业前30名，香港地产公司前15名，并大有向一线地产商挺进的气势。现在看来，当时集权决策能够成功的原因，一是香港地方很小，而且信息透明，比较容易把准市场的脉搏；二是我们搞的房地产项目规模不大，决策相对容易，操作亦比较简单；三是决策和执行团队上下一心，没有个人私利。加之香港楼市持续造好，中国海外的土地越买越多，同时越买越贵。

1997年9月，亚洲金融风暴正面袭击香港，导致股市和楼市暴跌超过70%，中国海外的市值一下子跌了近九成，企业受到严重损失，个人也承受了极大的压力。而中国海外最终能战胜这场金融风暴，原因很多，其中1995年由肇河主持建立的现金流量管理体系使企业受益匪浅。在“现金为王”的指导思想和现金流量管理工具的操作下，我们密切观察市场变化，及时调整购地售楼计划。特别是1997年第3季度末，中国海外从国际资本市场拿到1.6亿美元的贷款循环使用额度，加上金融风暴前留下的充足的现金和银行贷款授信储备，以及建筑业务源源不断的现金流量支持，不仅为广大员工战胜困难坚定了信心，更重要的是，为中国海外的可持续发展提供了切实的保障。

亚洲金融风暴过后，我们认真总结经验教训，我委托肇河起草、研究

并制定了一套更科学的投资管理制度，特别是投资项目的可行性研究、调查、评估、决策体系和机制。同时，还对现金流量管理体系做了进一步完善，之后还不断创新发展，并沿用至今。在强大的现金流量支撑下，中国海外毅然转战内地房地产市场，创造了“整体规划，滚动开发”等战术，不仅抚平了亚洲金融风暴的创伤，还成功创立了“中海地产”这一著名的房地产行业品牌。多年来，在“中国房地产上市公司 TOP10”评选中，中国海外雄踞中国内地和香港上市房地产公司综合实力榜首；2007 年底，中国海外正式成为香港恒生指数成分股，也是蓝筹股中唯一的内地房地产企业；加上由中国海外发展有限公司分拆出去的中国建筑（香港），中国海外的最高市值曾超过 1 731 亿港元。

由肇河牵头建立的现金流量管理体系，始终把企业的投资决策置于经营环境的变化之中，并对企业自身的现金状况、投资规模和未来发展作出全面客观的分析，充分估计可能存在的风险，从而在思想上、制度上、营运上为中国海外持续快速健康地发展打下了坚实的基础。正如书中所描述的那样——“一表在手，全局在胸”。

2001 年，我担任中建总公司总经理，有幸，肇河亦调回中建总公司总部，继续辅佐我工作。他通过预测分析、计划预算、后期评价等手段，对现金流量管理体系作了补充和完善，并逐步在全集团加以推广。特别是 2009 年 7 月，中国建筑股份有限公司（以下简称中国建筑）成功登陆内地资本市场以来，随着 501.6 亿元募集资金以及配套资金的陆续投放，中国建筑投资规模持续增长。截至 2011 年年底，中建总公司在施投资项目 285 个，计划投资额 6 443 亿元，已完成投资额 2 835 亿元。21 世纪以来的投资项目项项成功，几乎没有一个项目出现亏损，为企业带来的利润约占集团利润总额的 60% ~ 70%。与 2000 年相比，中国建筑 2011 年新签合同额 9 436 亿元，增长了 16 倍；实现营业收入 4 913 亿元，增长了 10 倍；实现净利润 191 亿元，增长了 424 倍。可见，这一套现金流量管理体系在中国建筑发展壮大的征程中，发挥了相当重要的作用。

在全球化竞争日趋激烈的今天，肇河着力践行“现金为王”、“现金流

量比利润指标更重要”的管理理念，而能否实现这一理念嬗变，不仅对于中国建筑实现管理提升具有重要战略意义，亦会对中央企业进行转型升级产生一定的影响。

我国国有企业的改革发展任重道远，实践出真知，实践求完美，我乐于向更多的企业界朋友们推荐《现金抉择》一书，以分享管理创造财富的乐趣，相信大家读后定会大有裨益。

全国政协委员

中建总公司原总经理

中国建筑股份有限公司原董事长

中国海外集团有限公司原董事长

孙文杰

2012年8月15日

## 序 2

### 思想引导变革

我与曾肇河先生本是南北相隔，一次偶然的机，让我们在香，港结识。2001年，曾先生受命回到中建总公司工作后，让我们有了更多的接触和沟通，2002~2005年，他就读清华大学高级工商管理硕士（EMBA）期间，我还有机会担任了他的毕业论文指导老师。在中建总公司制定“十五”（2001~2005年）规划时，我应邀组织专家团队，对公司的未来发展进行了战略咨询。中建总公司重组改制整体上市期间，曾先生遇到的一些管理问题，也会与我讨论和研究，在把中建总公司写进美国哈佛大学案例库的过程中，曾先生对中建总公司的成功经验提出了自己的见解，与哈佛商学院原高级副院长沃伦·麦克法兰和我一道，进行了多次深入的探讨。以上这些经历，不断增进了彼此间的感情。

曾先生是在国际化市场环境中磨炼成长起来的一名学者型企业管理者。在工作和学习中，他善于抓住管理本质，从制度设计的高度，将国内外前沿的财务理论和企业的生产经营实践相结合，并对国内外风云变化的宏观经济保持持续的敏感性。特别难能可贵的是，作为大型企业的高级管理者，曾先生始终保持了对理论研究的热情和将理论知识灵活运用于实践



的创新精神。

现金流量管理是所有企业面临的复杂问题，对于国际化的大型跨国公司就显得更为关键和重要。出于对财务分析、会计实务处理和理论的研究，近年来我花了一些时间和精力，关注了公司现金流量问题。一个突出的感受是，财务管理中“现金为王”的管理理念已经在中国企业中树立起来了，但如何与中国的国情、企业的实情结合得更好，似乎没有找到好的办法。

曾先生的《现金抉择》在一定程度上弥补了这一缺憾。该书所阐述的现金流量管理理论、方法和工具，主要有五方面的特点，其中许多是具有开创性的：一是以收付实现制为辅助核算基础，建立起了符合建筑地产公司运营特点的核算体系；二是建立了以时间为主线的现金流量预算管理體系，以项目现金流量计划为基础，按照中长期（5~10年）、年度、季度、月度和每周不等的时间区间，对现金流量进行滚动预测和管理，并结合建筑地产行业年底前收款高峰、春节前付款高峰的特点，创新性地提出了跨年度专项现金流量管理模式，形成了一套完整的管理工具；三是在集团公司管理架构下，明确了集团公司、集团总部和子公司三级现金流量管控模式；四是自上而下，建立起现金流量的组织管理体系，并明确了各级各类管理机构和人员的现金流量管理责任；五是按照现金流量组织管理体系，从纵向和横向两个维度建立起现金流量考核体系，为评价各级各类人员的现金创造能力提供依据。

本书在研究讨论过程中，列举了大量的案例，都是曾先生在工作实践和调研中，遇到、处理和运作过的实际问题，这些案例有助于读者更好地理解 and 运用现金流量管理工具，有针对性地解决实际工作中同类型的管理问题。

思想引导变革。中国经过30多年的改革开放，已经出现了一些大公司，它们已跻身《财富》世界500强。但是如何实现大而优，乃至成就为伟大的公司，是企业家和学者们共同关心的问题。曾先生把多年来在实践中所学到的知识、经验和感悟写到这本书里，与企业家、财务总监以及更

多的读者分享，对于中国企业在全球化和国际化的道路上前行，具有很好的借鉴意义，对于 EMBA、MBA 和高等院校师生也具有重要的学术参考价值。

博士、会计学教授  
清华大学经济管理学院 副院长  
中国工商管理案例中心主任

**夏冬林**

2012 年 8 月 11 日

# 目 录

序 1 管理创造财富	IX
序 2 思想引导变革	XIII
<b>宏观篇</b>	
<b>第一章 世界经济发展趋势</b>	3
一、世界经济的大棋局	3
二、美国经济缓慢复苏	9
三、欧债危机影响持久	15
四、日本经济缺乏支撑	20
五、新兴经济体在危机中保持增长	23
六、全球经济前景展望	24
<b>第二章 中国经济的转型升级</b>	30
一、后金融危机下的中国经济特点	30
二、宏观政策调整从防止“通胀”到“滞胀”	35
三、中国经济走势展望	38
<b>第三章 行业发展与政策影响</b>	45
一、城市化促进中国建筑业快速发展	45
二、房地产市场调控是长期行为	50
三、宏观调控引发行业现金流量下降	52
四、购买力分析	52

五、房地产趋势预判	54
六、宏观经济分析结果的运用	55

## 基础篇

<b>第四章 现金流量管理理念</b>	61
一、现金流量管理探索	61
二、现金流量管理理论与实践	65
三、现金与现金流量的概念	68
四、现金流量管理的作用	72
<b>第五章 现金流量管理工具</b>	76
一、再造现金流量表	76
二、以时间为主线进行现金流量管理	80
三、现金流量管理工具的基础	84

## 核算篇

<b>第六章 现金流量表编制</b>	97
一、直接法编制现金流量表	97
二、间接法编制现金流量表补充资料	103
三、现金流量创新直接法核算	107
<b>第七章 现金流量分析</b>	115
一、中长期分析侧重走势	115
二、年度分析侧重现金贡献	121
三、季度与月度分析侧重监控	123
四、相对指标分析	126
五、现金耗费与现金来源分析法	130
<b>第八章 现金流量风险判断</b>	138
一、项目现金流量风险判断	138
二、用矩阵分析法进行现金流量风险判断	142

三、用五分类法进行现金流量风险判断	147
<b>计划篇</b>	
<b>第九章 中长期现金流量计划</b>	153
一、拟定战略发展规划目标	153
二、拟定中长期投资策略	159
三、拟定中长期筹资策略	165
四、分段测算中长期现金流量	169
五、编制中长期财务计划	176
<b>第十章 项目现金流量计划</b>	183
一、建筑项目投标前的现金流量计划	183
二、建筑项目中标后的现金流量计划	190
三、房地产项目可研阶段的现金流量计划	200
四、房地产项目深化设计阶段的现金流量计划	206
五、房地产项目实施销售阶段的现金流量计划	209
六、基础设施项目可研阶段的现金流量计划	211
七、基础设施项目实施阶段的现金流量计划	221
八、基础设施项目回购阶段的现金流量计划	225
<b>预算篇</b>	
<b>第十一章 年度现金流量预算</b>	229
一、年度现金流量预算的编制流程	229
二、年度现金流量预算的综合平衡	232
三、经营性现金流量的收支平衡	237
四、投资性现金流量的总量平衡	241
五、筹资性现金流量的平衡	245
六、年度现金流量的调整预算	248
七、年度现金流量预算说明书	254

八、集团现金的集中管理	257
九、汇率风险控制	259
<b>第十二章 季度现金流量预测</b>	<b>262</b>
一、季度现金流量预测的概述	262
二、经营活动和投资活动的现金收入管理	266
三、贷款筹资预测	269
四、债券筹资预测	271
五、股权性筹资预测	277
六、创新融资产品筹资预测	281
七、现金流量管理压力测试	283
<b>第十三章 月度现金流量预测</b>	<b>291</b>
一、月度现金流量预测概述	291
二、两节期间的现金流量管理	296
三、平衡新增投资项目的现金流量	299
四、建筑业务月度现金流量预测	301
五、房地产业务月度现金流量预测	303
六、基础设施业务月度现金流量预测	306
七、管理及营销费用月度需求预测	308
<b>第十四章 每周现金流量预测</b>	<b>312</b>
一、每周现金流量滚动预测	312
二、每周现金调度审批	317
三、预算现金支付	320
四、现金管理	323
五、银行存款管理	325
六、票据及其他货币现金管理	330
七、银行预留印鉴的管理	331

## 体系篇

<b>第十五章 现金流量管理组织体系</b>	<b>337</b>
------------------------	------------

一、现金流量管理组织结构	337
二、现金流量管理组织流程	341
三、现金流量管理组织职责	345
<b>第十六章 现金流量管理绩效考核体系</b>	<b>350</b>
一、绩效考核对现金流量管理的作用	350
二、绩效考核的基本原则	353
三、绩效考核的措施与方法	353
四、现金流量考核指标体系	355
五、激励与约束机制	361
后记	363
附录 现金流量表	367
参考文献	486

# 宏观篇

---



