

Controllership

The Work of the Managerial Accountant

现代主计长手册

第5版

(下 册)

詹姆斯·D·威廉森

[美] 珍耐斯·M·鲁赫夫-安德逊 著

史蒂芬·M·布拉格

阎达五 等译

现代财务会计译丛(第一辑)

现代财务会计译丛(第一辑)

现代主计长手册

——第5版——

下 册

吉姆斯·D·威廉森
(美) 珍耐斯·M·鲁赫尔-安德逊 著
史蒂芬·M·布拉格
阎达五 等译

经济科学出版社
北京

责任编辑:龚 勋 陈 静

责任校对:徐领弟 孙 昉 明春玲 马金玉

版式设计:周国强 周 昊

技术编辑:邱 天

图字:

Original English Language Edition Published by John Wiley & Sons, Inc.

Copyright© 1995 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights Reserved. Authorized Translation

From The English Language Edition Published

by John Wiley & Sons, Inc.

©2000 中文简体字版专有出版权属经济科学出版社

版权所有 翻印必究

现代主计长手册

——第5版——

吉姆斯·D·威廉森

(美) 珍耐斯·M·鲁赫尔-安德逊 著

史蒂芬·M·布拉格

阎达五 等译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京海淀区万泉河路66号 邮编:100086

总编室电话:62541886 发行部电话:62568485

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@public2.east.net.cn

中国科学院印刷厂印刷

河北三河三佳装订厂装订

787×1092 16开 88印张 1700000字

2000年8月第一版 2000年8月第一次印刷

印数:0001—5000册

ISBN 7-5058-2253-5/F·1645 定价:148.00元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

第四部分

资产、负债、权益的 计划与会计控制

第 27 章

现金与短期投资的计划与控制

27-1 引言

27-2 现金计划与控制的目标

27-3 主计长和财务长的职责

27-4 现金预测

(a) 现金预测的目的

(b) 现金预测的方法

(c) 估计现金收入

(d) 估计现金支出

(e) 财务会计准则委员会财务会计准则公告第 95 号——现金流量表

(f) 现金预算与其他预算的关系

(g) 现金预算期的长度

(h) 使现金预算发挥作用

27-5 现金收账

(a) 现金收入管理

(b) 加速账款回收

(c) 账款回收的内部控制

(d) 现金收入程序说明

(e) 挪用现金的一般方法

(f) 发觉欺诈的其他方法

27-6 现金支出

- (a) 现金支出控制
- (b) 管理银行往来账户

27-7 内部控制

- (a) 内部控制的重要性
- (b) 内部控制的一些原则
- (c) 挪用资金的方法
- (d) 银行对账
- (e) 零用现金基金
- (f) 薪工

27-8 现金报告

- (a) 内部使用目的现金报告
- (b) 投资目的的现金流量分析

27-9 现金流量比率分析

27-10 新信息技术和组织结构的影响

27-11 短期资金投资

- (a) 选择投资的标准
- (b) 投资限制
- (c) 投资控制
- (d) 向管理部门提供报告

27-12 参考书目

27-1 引言

大多数企业高级管理人员早已注意到了企业对现金的需求。供应商的账单、员工的工薪等都必须用现金支付。近来企业变现能力已越来越引起人们的高度重视,这一点可以从财务杠杆收购或其他收购或合并方案中对现金流量的重视看出,或者从财务会计准则委员会(FASB)发布的现金流量报告准则(财务会计准则第95号:现金流量表)中看出。

在任何时候,合理的现金管理都是一项基本的财务职能,虽然它通常是高级财务经理的职责,但主计长在其中也有重要的作用。本章讨论了主计长管理或直接关心的如下问题:

- 现金计划(重点在年度计划);
- 现金控制的一些方面,包括内部控制;
- 某些同现金紧密相关的短期投资分析。

27-2 现金计划与控制的目标

如果没有恰当的控制,现金这种资产很容易受到侵害,因为它很容易被隐藏起来,而且容易流通。但它是一种每个企业都需要的资产。从总体的角度看,现金管理有如下目标:

1. 为经营提供足够的现金——包括长期现金和短期现金;
2. 任何时候都有效地使用公司的资金;
3. 建立现金收入的经管责任,并充分保证现金安全,直到资金已放在公司存款处;
4. 建立控制以保证只有得到批准并且合理时才支付现金;
5. 在合适时保持足够的银行余额,以支持与商业银行的恰当关系;
6. 保持足够的现金记录。

27-3 主计长和财务长的职责

在现金管理方面,主计长和财务长之间应存在一种合作关系,其职责和责任将随企业的规模和类型的不同而不同。通常情况下,财务人员有保管现金基金和管理银行往来账户的职责和责任。一般来说,财务长有责任同银行和其他投资者保持良好的关系,为借入的负债及时准备支付利息和本金,并将多余的资金投资。他通常要对现金收入和支付程序负主要责任。

在那些要把财务和主计职能分开的大型公司,主计长有如下的责任:

1. 进行某些或全部现金预测;
2. 研究有关收入和支付的内部控制系统,以保证其充足性和有效性;
3. 调节银行往来账户——作为合理的内部控制系统的一部分(不是由能够接近资金的财务部门“treasurer's department”人员来完成,也不是由记录交易的会计人员来完成);
4. 如果认为合适,编制需要的现金报告。

27-4 现金预测

(a) 现金预测的目的

现金预测,或现金计划,或现金预算是某一特定时期内预期现金收入、支出以及相应现金余额的规划。这是任何良好的现金管理计划中的一个必要职能。

所有的企业都必须以可用的资金限额为基础编制经营计划,同样,为了执行经营计划,企业也必须提供必要的现金。

在企业的销售额、收益、税收不断增长的今天,企业管理部门再次认识到利润同银行中的现金是不同的,公司可能盈利很少,甚至亏损,但却有数额巨大的现金余额。尤其是在需要大量资本投资的企业中,由经营产生的现金,即“现金流量”,可能性很大,而其产生的利润却极普通。正是由于诸如这样的原因,现金预测被认为是一项重要的管理职能。

编制现金预算的基本目的是进行计划,以使企业得到必要的现金——无论是从长期的角度,还是从短期的角度。而且,如果有多余的现金,现金预算可以提供有效利用这些余额的机会的预测方法。除了这些一般目的,现金预测还有一些具体的应用,如下:

1. 指出需要大量在存货和应收款项上进行投资的企业活动高峰和季节性波动;
2. 指出为满足即将到期的负债、税款支付和现金或利息支付所需资金的时间和数额;
3. 协助编制增长计划,包括工厂发展和营运资本所需资金;
4. 预先指出需要从外部筹集的资金数额和持续时间,从而保证取得更加有利的贷款;
5. 帮助从银行取得信贷,并改善企业的总体信用情况;
6. 确定可用于投资的资金数额和可能的持续时间;
7. 编制未清偿债务或其他贷款的偿还计划;
8. 协调子公司和公司分部的财务需求;
9. 帮助公司利用现金折扣和购进期货的好处,提高公司盈余。

(b) 现金预测的方法

在进行现金预测时,至少有两种被广泛使用的方法。尽管最终产品都是估计的现金余额,但这两种方法的主要区别是预测起点和某些细节。这些技术描述如下:

1. 直接估计现金收入和支出法。这是对每个成本要素或涉及现金的职能的详细预测,主要是现金记录的预测。这种方法在企业中的应用的最普遍的,它对于完整地预测收入支出波动情况是很重要的。这种方法尤其适合于那些活动易于发生重大变化的企业。而且,它对于通过比较实际和预测业绩来控制现金流量是很有用的。以此为基础的现金预测如图表 27-1 所示。假定很容易从现金记录中得到实际数据,则为比较预算和实际结果所需选择的个别项目取决于哪些项目是重要的和/或管理部门对哪些项目特别感兴趣。列出了从经营中所发生的现金流入量和流出量之后,管理部门就能很容易地看出经营活动所能产生的现金流量,而且能很容易的确定投资活动和财务活动所能产生的现金流量。

如果年度计划(例如销售)发生变化,需要对现金流量进行调整,则使用计算机能很容易调整这些详细现金计划。

2. 调整净收益(间接或调节)法。这种方法的起点是估计收入费用表。要以估计的净收入为起点,通过调整所有的非现金交易来计算现金收入或损失,还要进一步对非经营性的资产负债表变化引起的现金交易进行调整。图表 27-2 是说明这种方法的工作底稿。

由于使用净收益,现金收入或支付总量的真实数额是未知的。如果一个公司必须计算现金收支差额(cash margins),这种方法就不能满足这个要求,这种方法主要适用于销售量相对稳定,而且付现成本与收入的关系也相当稳定的情况。

这种方法根据资源辨认现金流量,也即从经营活动、投资活动或从融资活动中辨认。这种分解是财务会计准则委员会在公布的财务公告建议的。他可能(或不能)用于内部计划目的,如果使用这种方法,则管理部门很容易看出每个估计的现金流量资源的相应数额差不多同报告给股东的年度报告中所显示的一样。

(c)估计现金收入

大多数工业或商业企业的现金收入来源是很清楚的:收回的账款、现金销售、使用费、租金、股利、资本项目的出售、投资的出售、新的融资。这些项目可以以合理的精确性进行预测,通常,最重要的重复发生资源是收回的账款和现金销售。对于趋势的经验和了解能指明总收入中有多少是现金销售的。然后,可以通过销售预测确定总现金销售额。以某种相同的方式,可以从记录中收集信息,使主计长能够仔细地估计收账情况。

在进行经验分析后,就可以对结果作出调整,分析出趋势,并应用于销售预测中赊销的预测。

下面的例子展示了这个技术,假定对 6 月份的收账经验分析揭示了下列有关收账的数据:

项目	占总赊销额的百分比
6月收回的账款	2.1
7月收回的账款	85.3
8月收回的账款	8.9
9月收回的账款	2.8
10月收回的账款	0.3
现金折扣	0.5
坏账损失	<u>0.1</u>
总计	<u>100.0</u>

如果预计明年6月的销售和今年一样,那么使用百分比估计6月的赊销额就可以确定每月收回账款的概率分布。该年每个月都进行同样的分析会给收账预测提供一个合理可信赖的基础。现金收账的工作底稿(6月那一栏)可能会是如下的形式:

项目			
销售月份	占销售百分比	销售净额	6月收账
2月	0.4	\$ 149 500	\$ 598
3月	1.9	160 300	3 045
4月	7.7	290 100	22 338
5月	88.3	305 400	269 668
6月	2.1	320 000	<u>6 720</u>
收账总额			302 369
现金折扣(5月)	0.5	305 400	(1 572)
损失	0.1		<u>320</u>
总计			<u>\$ 300 522</u>

必须计算预测的折扣,因为这些折扣要进入利润预测。

必须对这些历史数据进行调整,不仅要从一段时间的发展趋势方面进行调整,而且要从反映在收账上的企业总体状况的估计方面以及有关销售或其他信用政策的期望变化方面进行调整。如果地理上的销售区、客户类型、推销渠道之间的关系有很大变化,那么可以进行更精确的分析。不必每个月都做分析收账情况,非经常地检查推销情况就足够了。

图表 27-1 估计现金收支表

Manufacturing 公司 估计现金收支表 计划年度 19××年 (单位:千美元)								
项目	1月	2月	3月	第一季度总额	12月	第四季度总额	全年总额	
期初现金和现金等价物	\$ 1 330	\$ 756	\$ 842	\$ 1 330	\$ 2 339	\$ 7 245	\$ 1 330	
现金收入								
经营活动取得现金收入								
收回的账款	2 985	3 255	3 975	10 215	4 087	12 413	47 946	
现金销售	70	40	110	220	200	710	1 730	
应收利息	20	20	15	55	20	50	205	
保险收入	—	—	360	360	—	—	360	
其他	20	20	20	60	20	20	240	
经营活动取得现金收入总计	3 095	3 335	4 480	10 910	4 327	13 233	50 481	
其他活动取得现金收入								
普通股发行	—	—	2 000	2 000	—	—	2 000	
短期借款	—	—	500	500	3 725	3 725	4 725	
短期债务发行	—	—	1 000	1 000	—	—	1 000	
其他活动取得现金收入总计	—	—	3 500	3 500	3 725	3 725	7 725	
现金收入总计	3 095	3 335	9 380	14 410	8 052	16 958	58 206	
可以使用的现金	4 425	4 091	8 822	15 740	10 391	24 203	59 536	
现金支付								
经营活动现金支付								
应付账款和应计项目	1 972	2 117	2 300	6 389	1 865	5 806	24 089	
工资	1 096	1 067	1 240	3 403	1 380	4 610	13 700	
利息	—	—	150	150	600	710	2 170	
联邦和州所得税	185	—	—	185	3 100	3 100	7 185	
经营活动现金支付总计	3 253	3 184	3 690	10 127	6 945	14 226	47 144	
其他活动现金支付								
长期债务的偿还	416	65	500	981	—	1 081	3 496	
股利	—	—	650	650	650	2 600	2 600	
资本支出	—	—	2 000	2 000	—	3 500	3 500	
其他活动现金支付总计	416	65	3 150	3 631	650	7 181	959	
现金支付总计	\$ 3 669	3 249	6 840	13 758	7 595	21 407	\$ 56 740	
期末现金和现金等价物	\$ 756	\$ 842	\$ 1 982	\$ 1 982	\$ 2 796	\$ 2 796	\$ 2 796	

图表 27-2 估计现金流量表 (间接法)

项目	Random 公司 估计现金流量表 计划年度 19××年 (美元单位:千)					12月	第四季度总额	全年总额
	1月	2月	3月	第一季度总额				
经营活动现金流量								
净收益	\$ 500	\$ 450	\$ 600	\$ 1 500		\$ 800	\$ 2 100	\$ 7 000
调整(与经营活动有关的所有项目)								
折旧与摊销	20	20	20	60		25	75	265
应收账款损失准备	10	8	12	30		15	40	125
应收项目增加	(12)	(14)	(14)	(40)		(5)	(10)	(90)
存货减少	20	10	30	60		10	20	110
应付账款和应计项目减少	(70)	(10)	(20)	(100)		(20)	(40)	(220)
应付所得税增加	10	10	10	30		10	30	120
其他负债增加	5	5	5	15		—	5	30
总调整额	(17)	29	43	55		35	120	340
经营活动提供的现金净额	483	479	643	1 605		835	2 220	7 340
收购 M 公司和 P 公司需要的现金净额	—	—	(700)	(700)		—	—	(2 575)
资本支出	(100)	(300)	(2 100)	(2 500)		(200)	(400)	(3 300)
收入——出售设备	70	—	—	70		—	—	70
投资活动使用的现金	(30)	(300)	(3 800)	(3 130)		(200)	(400)	(5 805)
融资活动现金流量								
举借长期负债取得的收入	—	—	1 000	1 000		—	—	1 000
股票发行取得的收入	—	—	2 000	2 000		—	—	1 000
支付的股利	—	—	(600)	(600)		(650)	(650)	(2 550)
融资活动提供的现金流量	—	—	2 400	2 400		(650)	(650)	(550)
现金和现金等价物的变化	453	179	243	875		(15)	1 170	(550)
期初现金和现金等价物	1 400	1 853	2 032	1 400		2 400	1 215	1 400
期末现金和现金等价物	\$ 1 853	\$ 2 032	\$ 2 275	\$ 2 275		\$ 2 385	\$ 2 385	\$ 2 385

图表 27-3 是一个按照客户类型进行的典型的现金收入估计表。在这个例子中,除了列示从客户销售中取得的一般收账之外,还列示了具体合同的收入。

图表 27-3 按来源划分的估计现金收入表

Consolidated Electronics 公司				
估计现金收入表				
19××年1月1日至3月31日				
项目	1月	2月	3月	总计
电器				
固定价格合同				
美国政府				
按进度付款	\$ 625 000	\$ 820 000	\$ 1 150 000	\$ 2 595 000
货到付款	<u>333 500</u>	<u>470 200</u>	<u>695 000</u>	<u>1 498 700</u>
总计	<u>958 500</u>	<u>1 290 200</u>	<u>1 845 000</u>	<u>4 093 700</u>
外国政府				
预收	21 500	—	10 000	31 500
货到付款	32 500	21 000	8 500	62 000
其他	<u>8 000</u>	<u>6 000</u>	<u>5 200</u>	<u>19 200</u>
总计	<u>62 000</u>	<u>27 000</u>	<u>23 700</u>	<u>112 700</u>
总收入——固定价格合同	<u>1 020 500</u>	<u>1 317 200</u>	<u>1 868 700</u>	<u>4 206 400</u>
变动价格商业销售				
精炼厂				
客户预收款	20 000	—	—	20 000
收回的账款	35 900	39 500	28 000	103 400
现金销售	<u>4 300</u>	<u>4 000</u>	<u>4 500</u>	<u>12 800</u>
总计	<u>60 200</u>	<u>43 500</u>	<u>32 500</u>	<u>136 200</u>
汽车厂				
预收客户款	890 000	410 000	300 000	1 600 000
货到付款	<u>245 000</u>	<u>390 000</u>	<u>250 000</u>	<u>885 000</u>
总计	<u>1 135 000</u>	<u>800 000</u>	<u>550 000</u>	<u>2 485 000</u>
收账总额——电器	<u>2 215 700</u>	<u>2 160 700</u>	<u>2 451 200</u>	<u>6 827 600</u>
机器工具				
原油				
定金	5 500	—	2 000	7 500
收回的账款	8 300	9 200	6 400	23 900
现金销售	<u>2 000</u>	<u>2 000</u>	<u>2 000</u>	<u>6 000</u>
总计	<u>15 800</u>	<u>11 200</u>	<u>10 400</u>	<u>37 400</u>
化工产品				
收回的账款	12 500	11 300	8 100	31 900
定金	500	200	300	1 000
现金销售	<u>1 000</u>	<u>750</u>	<u>500</u>	<u>2 250</u>
总计	<u>14 000</u>	<u>12 250</u>	<u>8 900</u>	<u>35 150</u>
机器工具收账总额	<u>29 800</u>	<u>23 450</u>	<u>19 300</u>	<u>72 550</u>
其他	<u>1 000</u>	<u>1 000</u>	<u>3 000</u>	<u>1 000</u>
现金总收入	<u>\$ 2 246 500</u>	<u>\$ 2 185 150</u>	<u>\$ 2 471 500</u>	<u>\$ 6 903 150</u>

(d) 估计现金支出

如果可以得到完整的经营预算,主计长应能很容易地对预算中的数据进行加工,估计出现金支出情况。大多数工业和商业企业的现金支出都由薪金和小时薪工、材料、税款、股利、差旅费、其他经营费用、利息、设备的购置和股票的清偿组成。

从人工预算、制造费用预算和商业费用预算中,可以得到预计的工资薪金费用,一旦得到这个数据,就很容易地确定现金支付的期间,因为薪工必须在特定的日期发放,发放日期与发生的日期比较接近。参考一下日历,就会知道发放日期,应该单独考虑课税扣除对总支付额减少的影响,因为税款并不在支付净薪工的同时支付——除非为了课税扣除而建立了特殊的银行往来账户。

材料预算表示每个月的材料需求。重要的要素应个别处理——例如动力耗用量和器械。其他项目可以共同处理。用现金购买材料的情况并不多,然而,参照需要的存货和交货日期并取得采购部门的协助,可以估计出允许的付款时间。如果需要 30 天,则在估计现金支付时,就可以把这一个月的现金支付推至下月。在估计支付时,也要考虑现金折扣的影响。

应单独考虑各种制造和经营费用,因为这些费用是互不相同的。有一些是预付的或应付的,每年支付一次,例如财产税和保险费,有一些是非现金项目,例如折旧费用或坏账。对于大量的小项目,例如物料、电话和电报、差旅费等,可以使用一个平均的时差。

为增加资本而需要的现金应从工厂预算或其他已知计划中确定,其本身的估计并不困难,因为现金的需要是相对固定的,它是由董事会或其他权威人员制定的。

实务上一般要求确定不涉及自动负债清偿(voluntary debt retirement)交易的现金收入和支出、库藏股的购入、从银行贷款取得的资金。在已知现金头寸,并已制定了相应的政策时,就可以做出与这些取得或支付现金的方式相关的决策。当涉及分厂(branch plants)时,必须合并这样的无关活动(outlying activity),以了解整体状况。

一个可用的典型的现金支付预算估计模式如图表 27-4 所示,该模式对支出的处理与以月份为基础的模式不同。

(e) 财务会计准则委员会财务会计准则公告第 95 号——现金流量表

在讨论了经常使用的两种估计现金流量的方法之后,研究一下财务会计准则委员会发布的与现金流量表有关的准则是很有必要的。如果管理部门希望内部估计的步骤与向投资者或证券分析人员和其他人员编报现金流量报告所使用的模式十分相似,那么现金预测过程就是相关的。

图表 27-4 估计现金支付表

Consolidated Spacecraft 公司						
估计现金支付表						
19××年1月1日至12月31日						
项目	1月	2月	3月	11月	12月	总计
存货项目						
原材料和外购件						
项目 615						
动力单位	\$ 1 350 000	\$ 1 325 000	1 375 000	\$ 1 300 000	\$ 1 300 000	\$ 15 840 000
起落架	325 000	325 000	320 000	325 000	415 000	3 900 000
无线电设备	115 000	117 500	117 500	115 000	115 000	1 380 000
轮胎和软管	120 000	110 000	110 000	110 000	122 500	1 320 000
其他	35 000	30 000	35 000	30 000	25 000	360 000
总计	1 945 000	1 907 500	1 957 500	1 880 000	1 977 500	22 800 000
项目 616						
动力单位	80 000	76 000	84 000	160 000	168 000	1 200 000
无线电设备	10 000	10 000	12 000	24 000	30 000	132 000
其他	4 000	3 500	5 000	10 000	12 000	72 000
总计	94 000	89 500	101 000	194 000	210 000	1 404 000
原材料和外购件总额	2 039 000	1 997 000	2 058 500	2 074 000	2 187 500	24 204 000
转包合同生产						
项目 615	420 000	510 000	480 000	105 000	120 000	3 600 000
项目 616	20 000	10 000	10 000	—	23 000	150 000
转包合同生产总计	440 000	520 000	490 000	105 000	143 000	3 750 000
费用						
工资和薪金——直接	560 000	458 000	562 000	657 000	665 000	7 380 000
工资和薪金——间接	36 500	36 000	36 500	36 000	37 000	432 000
工资和薪金总额	596 500	494 000	598 500	693 000	702 000	7 812 000
薪工税等	35 900	31 300	37 800	24 900	18 400	373 000
财产税	—	—	122 000	—	—	122 000
财产保险	—	72 500	—	—	—	72 500
物料	2 000	1 800	2 100	2 000	2 000	22 800
其他	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000	132 000
费用总额	645 400	610 600	771 400	730 900	733 400	8 534 300
存货项目总额	3 124 400	3 127 600	3 319 900	2 909 900	3 063 900	36 488 300
其他现金支付						
管理费用	12 000	12 000	17 000	15 500	12 000	168 000
销售和广告费用	17 000	12 000	45 000	11 500	22 500	310 000
预付的款项	20 500	—	—	—	—	20 500
增加的固定资产	101 000	51 000	19 500	—	17 000	397 500
其他	2 000	2 000	3 000	3 000	2 000	30 000
总计	152 500	77 000	84 500	30 000	53 500	926 000
现金支付总计	\$ 3 276 900	\$ 3 204 600	\$ 3 404 400	\$ 2 939 900	\$ 3 117 400	\$ 37 414 300

在此之前的现金报告步骤在很多情况下都有如下弱点：

- 没有现金的共同定义。现金是否应包括现金等价物、补偿性余额、远期支票等内容呢？

- 没有共同的模式。编报现金流量表的模式与编制财务状况变动表的模式相差不大。

- 很多时候，要想辨认出正常经营活动的现金流量是困难的（这些现金流量同其他产生现金的活动结合在一起了）。因此，不利于潜在投资者分析企业正常经营活动产生现金的潜力。

主计长应该研究完整的财务会计准则委员会财务会计准则公告第 95 号——现金流量表的全文。尽管比较长，但是这个准则应该是有用的，其原因包括：

- 它提供了能够满足一般目的的外部财务会计和报告的标准的现金流量表模式例子（见第 35 章）。包括在报告给股东的年度报告中的典型现金流量表模式的例子在第 37 章讨论；

- 它包括了许多与从三个基本来源取得的与现金流量有关的有用定义，这三个基本来源是经营活动、投资活动和融资活动；

- 它包含了与现金流量表有关的背景数据以及财务会计准则委员会得出结论的基础；

- 除了为国内公司提供的现金流量表的例子外，它还提供了有国外业务的国内制造公司用直接法编制现金流量表的例子。

现行报告实务的例子在本章稍后给出。

(f) 现金预算与其他预算的关系

从前面的讨论中，我们很容易看出编制现金预算一般依赖其他的预算——销售预测、估计收入费用表、各种经营预算、资本预算和长期战略计划。它实际是与业务报告变化相关的销售和成本预算以及期望收入和支出预算方案的一部分。

也可以把现金预算看作是对整个预算方案的一种检查。如果经营预算的目标达到了，其结果会反映在现金头寸上。如果达不到预算业绩，主计长就要寻找另外的现金来源了。

由于企业的财务状况是重要的，现金预算可能有高度的优先权。许多高级管理人员都在编制其他预算报表预算之前优先研究现金预测，因此，它可能是预计经营报告的最重要的一项。

(g) 现金预算期的长度

现金预算期的长度是由某些因素决定的，包括预算要达到的目的、公司的财务状

况、高级管理人员对于估计的精确性和适用性的看法。例如,在确定现金需求时可以使用1~3个月的短期预测,但如果现金头寸紧张,那么可能需要以周甚至以日为周期计算估算现金收入和支出。而一个有充足现金的公司则可能按月,按半年期或年度进行现金预测。有些公司感觉到超过3个月的估计是不精确的,并把现金预算限制在这个期间内。另一些公司保持了提前3个月或更多月份的滚动预算,总是加上一个月并去掉现在月份的预算。主计长必须使其预测适合所预测的环境,他可以为预测现金需要量编制短期现金预算,也可以为财务政策决策进行长期现金预算。

(h)使现金预算发挥作用

主计长可以用常规方式编制预算,指出所需追加的现金数额(如果需要的话),以及这种需求的可能持续时间。然而,以最有利的方式获取这些资金是财务长或财务总经理的职责。财务总经理而不是会计总经理通常要与银行进行协商以获得贷款,或将多余的资金拿去投资。然而,主计长也不能总是例行公事,在情况不妙时,他必须准备提供额外的信息。财务长可能需要确切地知道下周所需的现金数额,这些信息可以通过人工汇总应付账单以及薪工取得。如果应付账款在计算机文件中,通过列表显示适当的到期日文件可以很容易地确定现金需求量。使用同样的方法可以确定每周需调动到每个分支部门的资金(如果需要调动的话)。

必须像计划其他业务那样对现金需求量进行计划。仅仅假定很高的销售量则会产生很合理的现金头寸或假定有了满意的预算损益表,财务状况会自动满足需要是不够的,主计长在为一个良好的财务方案制定必要的现金需要量方面能够主动的发表有效的意见。

27-5 现金收账

(a)现金收入管理

财务管理的一个基本目的是保护现金和有效地使用现金。从现金收账的角度看,有两个控制阶段:(1)加速账款回收;(2)恰当的账款回收内部控制。

(b)加速账款回收

在加速应收项目的回收时使用的方法一般有两个——银行存款箱制度和区域集中银行。银行存款箱制度包括在各个重要现金收账地理区域设置存款账户,以使客户汇款邮寄的时间尽可能短——最好不超过一天。客户会把邮给公司的汇款邮寄至