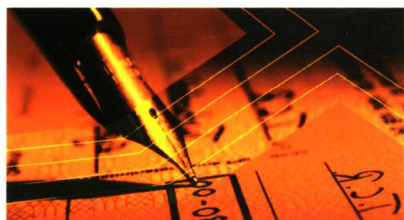


掌控好了现金流，就拿到了企业财务管理的金钥匙。

企业如何掌控 现金流

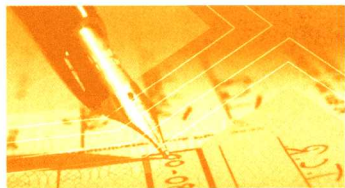


——现金流管理的方法与技巧

段九利◎著

掌控好了现金流，就拿到了企业财务管理的金钥匙。

企业如何掌控 现金流



——现金流管理的方法与技巧

段九利◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

企业如何掌控现金流 / 段九利著. —北京: 中国市场出版社, 2007. 4

ISBN 978 - 7 - 5092 - 0186 - 2

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 032170 号

书 名: 企业如何掌控现金流

主 编: 段九利 著

责任编辑: 胡超平

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68012468 读者服务部 (010) 68022950
发行部 (010) 68021338 68020340 68024335 68033577

经 销: 新华书店

印 刷: 高碑店市鑫宏源印刷厂

规 格: 787 × 1092 毫米 1/16 16.75 印张 220 千字

版 本: 2007 年 4 月第 1 版

印 次: 2007 年 4 月第 1 次印刷

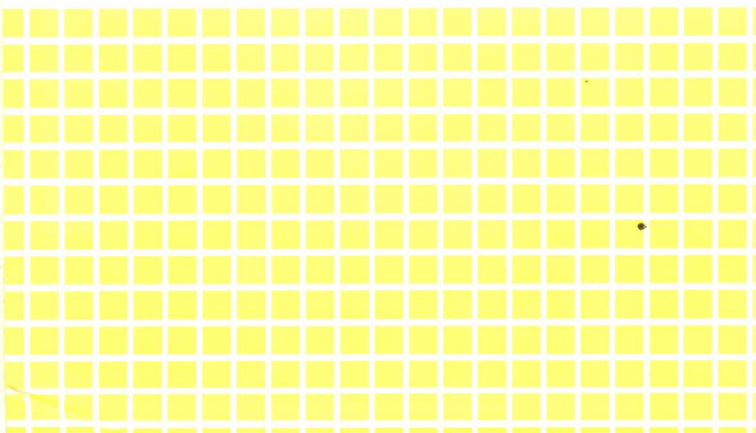
书 号: ISBN 978 - 7 - 5092 - 0186 - 2

定 价: 36.00 元



【企业如何掌控现金流】

在编写本书时，作者充分考虑了以下对象的需要：

- 需要理清企业现金流管理理念和策略的公司高层管理者；
 - 承担企业现金流管理组织工作的财务经理；
 - 与现金流管理相关的财税人员。
- 



【企业如何掌控现金流】

现 金 流 管 理 的 方 法 与 技 巧

责任编辑：胡超平

封面设计·田晗工作室 (010) 87733280

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com



前 言

随着市场经济的不断发展和完善，国内企业已步入了新的发展阶段。一方面，市场竞争进一步加剧，给企业提出了精细化管理的要求。另一方面，企业要在竞争中发展，势必越来越依赖于资金的支持。如何通过精细化的管理手段管理好企业的现金资源，已成为企业管理者不断追求的目标。

本书尽可能全面地介绍了各种实用的现金流管理方法，使读者能够在较短时间内了解和掌握现金流管理方面最新的理念、策略和方法。本书在尽量贴近国内企业实际情况的同时，也充分考虑到国内企业在管理和外部环境上与国外先进企业逐渐接轨的发展趋势，具有一定的前瞻性，是企业现金流管理的实用指南。

在编写本书时，作者充分考虑了以下读者对象的需要：

- 需要理清企业现金流管理理念和策略的企业高层管理者。
- 承担企业现金流管理组织工作的财务经理。
- 从事与现金流有关的具体操作人员（包括财务部门的出纳、会计以及其他与现金流管理有关的从业人员）。
- 与企业业务相关的专业人员，如税务人员、银行从业人员等。



本书的内容丰富，详细介绍了现金流运动的规律及其分析方法；阐述了企业现金流战略选择的原则和策略，并就企业可能遇到的现金流风险提供了具体的预警及防范措施；从收款和支付两个角度，介绍了企业掌控现金流的各种技术方法；讲述了保持良好的银行关系对于维持企业现金流平衡的重要性。

本书的主要特点有：

- 体系完整，内容全面。本书的内容基本涵盖了现金流管理的全过程，具有较强的独立性和完整性。
- 定位明确，针对性强。本书定位于解决企业在现金流管理中实际遇到的各种技术问题，从企业管理人员与财务管理人员的视角审视企业的现金流管理工作。
- 简单扼要，通俗易懂。本书大量采用图表的形式讲解现金流的理论和管理方法，并配以诸多生动的实际案例，讲解形象直观，深入浅出。

本书的完成，得益于郭志刚高级会计师无偿提供的丰富宝贵的实践经验，以及众多实务界朋友的关心、支持和帮助，在此表示衷心的感谢！由于笔者水平有限，本书难免会有许多不足之处，希望广大读者批评指正。

段九利

2007年3月于大连

目 录

CONTENTS

第一章

最难把握的经济资源——企业现金流

- ◎ 1.1 什么是现金 3
- ◎ 1.2 什么是现金流 4
- ◎ 1.3 现金流量与利润相同吗 8
- ◎ 1.4 现金流如何在企业中循环 13
- ◎ 1.5 现金流循环周期越短越好吗 16
- ◎ 1.6 我们在现金流管理中能做什么 ... 20

第二章

最准确的晴雨表——现金流数据

- ◎ 2.1 现金流量表 25
- ◎ 2.2 现金流数据的背后 29
- ◎ 2.3 如何解读现金流量表 32
- ◎ 2.4 现金偿债能力分析 41
- ◎ 2.5 现金支付能力分析 45
- ◎ 2.6 现金收益能力分析 48
- ◎ 2.7 现金资本支出分析 54

第三章

企业成败的前提——现金流战略

- ◎ 3.1 什么是现金流战略 61
- ◎ 3.2 现金流战略的三种管理模式 64



第四章

- ◎ 3.3 不同行业生命周期现金流
 战略的选择 67
- ◎ 3.4 不同企业生命周期现金流
 战略的选择 72
- ◎ 3.5 不同企业类型现金流
 战略的选择 76

如何应对现金流风险——预警与控制

- ◎ 4.1 如何应对营运资金风险 83
- ◎ 4.2 如何应对坏账损失风险 89
- ◎ 4.3 如何应对流动性风险 97
- ◎ 4.4 如何应对投资失误风险 103
- ◎ 4.5 如何应对相关方损失风险 106
- ◎ 4.6 如何应对货币汇兑风险 107

第五章

最有效的收支控制方法——现金流预算

- ◎ 5.1 什么是现金流预算 111
- ◎ 5.2 预算编制的步骤 116
- ◎ 5.3 弹性预算和滚动预算 123
- ◎ 5.4 投资工具 129
- ◎ 5.5 信贷工具 135
- ◎ 5.6 企业持有多少现金最有利 137

第六章

怎样收款/付款最有利——收支系统设计

- ◎ 6.1 现金浮存 147
- ◎ 6.2 支付系统 152
- ◎ 6.3 柜台交易收账系统 156
- ◎ 6.4 委托第三方收账系统 159
- ◎ 6.5 集中汇款收账系统 163
- ◎ 6.6 专人收账系统 164

第七章

防止企业内盗的利器——内控制度

- ◎ 7.1 授权审批 172
- ◎ 7.2 收支流程控制 175
- ◎ 7.3 备用金 182
- ◎ 7.4 岗位分工 184
- ◎ 7.5 支票结算 187
- ◎ 7.6 收支凭据控制 190
- ◎ 7.7 内部报告制度 194
- ◎ 7.8 现金清查及审计 197

第八章

集团企业如何控制现金流——集中管理

- ◎ 8.1 集团企业现金流的特点 205
- ◎ 8.2 集权收支模式 208
- ◎ 8.3 部分分权收支模式 210
- ◎ 8.4 完全分权收支模式 213
- ◎ 8.5 资金结算中心 214
- ◎ 8.6 协议结算系统 221

第九章

企业现金流管理的支持者——银行关系

- ◎ 9.1 金融机构的作用 233
- ◎ 9.2 商业银行能为企业提供哪些服务 ... 238
- ◎ 9.3 影响企业现金流管理的银行法规 ... 240
- ◎ 9.4 现金流管理服务费用 242
- ◎ 9.5 改进现金流管理服务的建议 245
- ◎ 9.6 选择开户银行时要考虑的问题 ... 247
- ◎ 9.7 如何管理好银行关系 249
- ◎ 9.8 银行关系的未来趋势 251

1

第 一 章

最难把握的经济资源 ——企业现金流

- 1.1 什么是现金
- 1.2 什么是现金流
- 1.3 现金流量与利润相同吗
- 1.4 现金流如何在企业中循环
- 1.5 现金流循环周期越短越好吗
- 1.6 我们在现金流管理中能做什么



1.1 什么是现金

现金是什么？现金是驱动企业前进的基本动因，所以现金被形容为企业的血液。而现金在企业中是以流动的形式存在的，就好比人的血液在人体中流动一样。对企业而言，现金承担着企业的经营成本和费用，同时现金的流动又能带来企业盼望的利润。

对企业经营者而言，现金为王。在东南亚金融危机中，香港百富勤公司就因为拿不出6 000万美元的现金应付危机而导致被清盘，公司总裁梁伯滔感叹道：“现金为王。”

对于一个财务经理而言，现金至尊。一个企业如果没有现金，是万万不能的。但拥有现金是要付出成本代价的。现金是一种资源，它本身有成本和价值，因此，为了更好地利用现金资源，首先我们要知道什么是企业的现金。

现金并不仅仅指我们常说的现钞。现金具体包括：

- 库存现金：指企业财务部门为支付企业日常零星开支而保管的库存现钞，库存现金的交换能力极强。
- 银行存款：指企业存放在银行可随时用于支付的现金存款。
- 其他货币资金：指企业存在金融企业有特定用途的资金，如外埠存款、银行汇票存款、银行本票存款、信用卡存款、信用证保证金存款等。
- 现金等价物：指企业持有的期限短、流动性强的投资，可随时兑换成为已知数额的现金，并且不存在价值变动的重大风险的投资。现金等价物一般指从购买日至到期日短于三个月的短期债券投资。现金等价物虽然不是现金，但其支付能力与现金的差别不大，可以视为现金。如果企业为保证支付能力而持有必要的现金，为了不让现金被闲置，可以购买短期债券，以便在需要现金时随时变现。



[例 1.1] 某企业年末资产负债表中的货币资金总额为 801 万元，其中库存现金 1 万元，银行存款 800 万元。短期投资中三个月到期的国库券 20 万元。该企业年末现金余额为：

<input type="checkbox"/> 库存现金	1 万元
<input type="checkbox"/> 银行存款	800 万元
<input type="checkbox"/> 短期投资（三个月到期的国库券）	20 万元
<hr/>	
<input type="checkbox"/> 年末现金余额	821 万元

由于我国现金管理制度规定企业库存现金实行限额管理（由开户银行核定限额），因此，企业现金大量的是以银行存款的形态存在的。

1.2 什么是现金流

现金与现金流关系非常密切，现金流是企业现金汇集的动态反映，而现金则是现金流的主体对象。它们之间的关系好比水与河流。但现金并不是自愿流动的，其中既有企业维系生存的经营无奈，也有企业管理现金行为的直接表现。

现金流是指企业因交易或其他事项而引起的现金增加或减少量，即现金流入和流出的数量。

现金流可以划分为现金流入量、现金流出量和现金净流量。

- 现金流入即现金收进，会使企业的现金增加。增加的数量为现金流入量。
- 现金流出即现金付出，是指企业因为支用和发生损失而付出的现金。现金流出会使企业的现金减少，减少的数量为现金流出量。
- 现金流入量与现金流出量相抵后的差额，称为现金净流量，形态上表现为滞留在企业内部的现金存量。

企业的现金净流量就是我们通常讲的企业现金池，从图 1.1 中可



以清楚地了解企业现金流的过程。

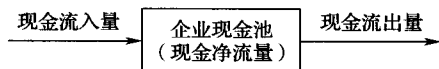


图 1.1 现金流示意图

众所周知，现金是企业的一项重要资产，是企业所有资产中变现能力最强的资产。企业持有有一定数量的现金，主要目的就是为了满足交易性需要。企业日常的交易活动，如支付材料款、人员工资、各种税费、利息及派发现金股利等。而现金又是一种非盈利的资产，即使是银行存款，其收益也非常低。因此，企业持有现金的动机之一就是进行投资，及时抓住市场机遇，获取较大的投机收益，从而实现企业价值增值的最终目标。由此可见，企业的现金存在的本质就是为使其流动，现金的性质和功能主要也是通过现金流动来体现的。而现金流量是现金流动性大小的动态表示，现金净流量则是现金流动的相对静止时刻的静态表示。

由于现金流呈现为一个动态的过程，不断有现金流入企业，同时不断有现金流出企业。因此，现金净流量可能是正数也可能是负数。

- 正数表示企业一定时刻现金流入数量大于现金流出数量，表明企业有现金余额。
- 负数则表示企业一定时刻的现金流入量小于现金流出量，表明企业现金短缺。
- 如果企业的现金流入量与现金流出量相等，则现金净流量为零，表示一定时刻企业的现金流动相对平衡，此刻企业的财务管理工作会较为简单。实际上这种情况极少出现，现金流的不平衡性是经常发生的，这也就是我们要加强现金流管理的初衷及必要性。

☐ 现金流入与流出的来源

企业的哪些活动会引起现金流量水平的变动呢？也就是哪些活动



将引起企业现金的流入与现金的流出呢？通常我们将现金流量按其产生来源划分为三类：

□ 经营活动产生的现金流量

是指企业由于销售商品或提供劳务、经营性租赁、购买货物、接受劳务、制造产品、广告宣传、推销产品、交纳税款等经营活动而发生的现金流入和现金流出。

□ 投资活动产生的现金流量

是指企业通过取得或收回投资、购建和处置固定资产、无形资产和其他长期资产等投资活动所产生的现金流入和现金流出。

□ 筹资活动产生的现金流量

筹资活动是指能导致企业资本及债务规模和构成发生变化的活动，例如吸收投资、借入资本、发行股票和债券、分配利润、偿还债务、支付利息等筹资活动而产生的现金流入和现金流出。

现金流入与流出的来源用图 1.2 表示如下：

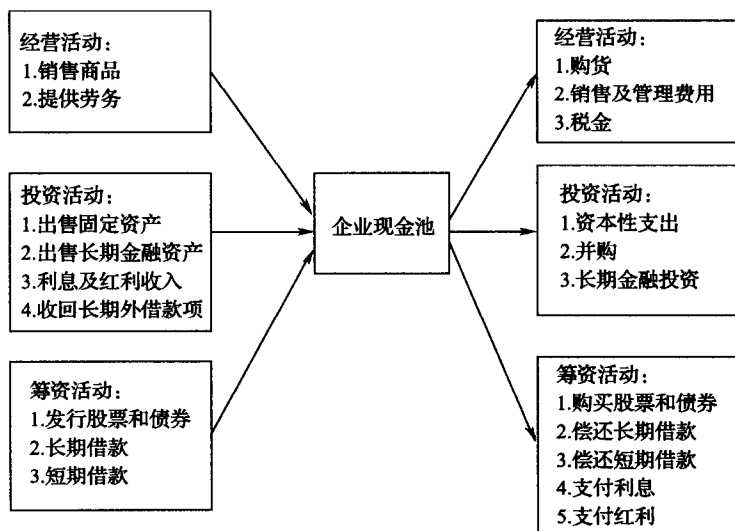


图 1.2 现金流入与流出的来源



■ 现金流运动过程的三个阶段

每一个企业或每一个项目都会经历一个从投资到投产再到终结的过程，而企业的现金流自然要伴随着这一过程而呈现出不同的三个阶段。

1. 初始现金流阶段

初始现金流是指在投资项目开始投资到正式投产前所发生的现金流。它包括：

- 固定资产投资，如厂房、设备等固定资产投资的建造、购置成本以及运输和安装成本。
- 流动资产投资，包括在原材料、产成品、流动资产上的投资。
- 其他投资费用，指与投资项目有关的人员培训费、注册费或固定资产更新时原有固定资产变价收入。

2. 营业现金流阶段

营业现金流是指在项目正式投产后，在其经济年限内由于生产经营所发生的现金流入与现金流出。这一阶段的现金流入指项目投产后每年的营业现金收入，现金流出则指与项目有关的现金支出和应缴纳的税金。每年的营业净现金流量等于现金流入量与现金流出量之间的差额。其计算方式有两种：

$$\square \quad \text{净现金流量} = \text{营业现金收入} - \text{付现成本} - \text{所得税}$$

$$\text{付现成本} = \text{营业成本} - \text{折旧}$$

$$\square \quad \text{净现金流量} = \text{税后利润} + \text{折旧}$$

折旧不计入现金流量中的原因是折旧只是从固定资产中提出，并在项目经济年限中分摊而已，其本身并不构成现金支出。

3. 终结现金流阶段

终结现金流是指当项目终止时所发生的现金流，它主要包括：