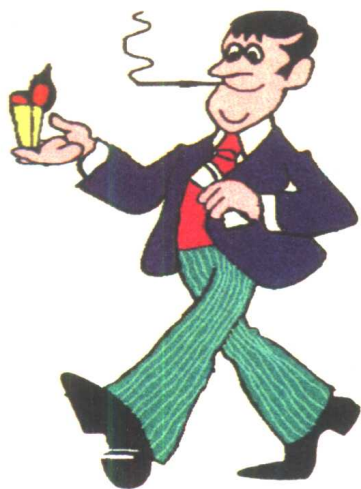


实例解说

增进现金流量



置身商场最实用的工具书
信心与力量并驰难题不在
中小企业经营经典作

企
业
好
帮
手
从
书

张真卿 张嘉兰 编著

辽宁人民出版社

本书中文简体字版版权和销售权由台湾群英国
际文化出版集团授予

图书在版编目(CIP)数据

增进现金流量/张真卿、张嘉兰编著. —沈阳:辽宁人
民出版社, 1999. 8

(企业好帮手丛书)

ISBN 7-205-04631-9

I. 增… II. ①张… ②张… III. 现金流量表 IV.
F231.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 36083 号

著作权合同登记: 06-1999 年第 189 号

辽 宁 人 民 出 版 社 出 版

(沈阳市和平区北一马路 108 号 邮政编码 110001)

锦 州 印 刷 厂 印 刷 辽 宁 省 新 华 书 店 发 行

开本: 787×1092 毫米 1/32 字数: 56 千字 印张: 3³/₄

印数: 1-8,000 册

1999 年 8 月第 1 版

1999 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 谭 燕

责任校对: 沈树东

封面设计: 杨 勇

版式设计: 王珏菲

定价: 8.00 元

你有个好帮手吗？
&
你自己是个好帮手吗？





序文

目前虽然市面上如何突破困境，克服难关的应景书籍汗牛充栋，琳琅满目，只可惜大都以深奥难懂、不切实际的理论堆砌而成，非但不能活用，反而成为读者的包袱，问题未能解决，徒加窒碍难行。

本丛书——《企业好帮手》系列，乃是以一般社会大众和中小企业为对象，提供读者各种不同的知识领域，以实务为主导，以经验为内容，详列图表，举凡现金账簿的制作；预算的编列；生意计划的拟订；成本的计算、支配；现金的管理与流动；如何查账、了解财务；甚至自己当会计师等等，用最轻松、专业、简洁的方式一一介绍；将繁杂难理的庶务于最短的时间内迅速处理完毕。在日新月异、包罗万象的工商社会中，拒做无头苍蝇，远离多头马车，不再浪费一分一秒。

本系列丛书不仅是个人理财瑰宝，更是企业突破不景气的最佳利器。

NAH86/pz

你确实需要一个企业好帮手
掌管你的企业
增加你需要的现金
出售你的想法
完成你的计划
知道如何订价对你最有利
处理你经常性的开销
提醒你哪些是无谓的费用
告诉你如何有效率的用人
帮你从容处理紧急事故
给你免费的建言

Who is ?

那就是——你自己

&

这本国内中小企业最佳的工具书

ISBN 7-205-04678-5



9 787205 046781 >

ISBN 7-205-04678-5 F • 968

定价: 9.00 元



目录

01

1 财务运转的润滑剂——现金流量……1

壹、小问题引起的大问题/1

贰、现金的流动周期/2

◎图 1—1 销货成本和销货收入配合观念以及
现金流量扮演的角色

◎图 1—2 公司现金流动过程图

叁、与现金流量相关的因素/6

◎表 1—1 影响现金流量的因素

肆、现金流量和利润/8

◎表 1—2 利润与现金流量

2 现金资源从何处来 ……………10

壹、资产负债表的形式/10

◎表 2—1 资产负债表

贰、现金资源分析/12

◎表 2—2 财务结构与现金流量

叁、提升现金资源水准/15

◎表 2—3 现金资源水准提升示例

3 增进现金流量的第一步——

现金流量表 ……………19

◎表 3—1 公告财务报表(a)



目录

02

- ◎表 3—1 公告财务报表(b)

壹、编制现金流量表/25

- ◎表 3—2 金金公司资产负债表(实例样本)

- ◎表 3—3 金金公司损益表(实例样本)

- ◎表 3—4 金金公司资金来源去路表(实例样本)

- ◎表 3—5 金金公司现金流量表(实例样本)

贰、分析现金流量表/29

4 长期项目.....31

壹、企业组织的形式/31

- ◎表 4—1 三种企业组织的比较

贰、长期资金的筹措/35

- ◎表 4—2 融资方式比较表

5 增进现金流量的——几个原则.....40

壹、关于长期资产/40

- ◎表 5—1 资产效率评估

贰、短期的融通方式/43

叁、信用交易/45

6 信用控制——信用政策49

壹、信用期间/50



目录

03

貳、现金折扣/51

叁、信用标准/52

◎表 6—1 暖暖公司顾客信用风险等级表

肆、收款政策/54

伍、应收账款的产生及累积/55

陆、信用政策变动的分析/58

◎表 6—2 暖暖公司信用政策改变比较表(实例样本)

7 信用控制——应收账款管理……………62

壹、详实的记录/62

◎表 7—1 账龄分析表

贰、顾客资格的审查/64

叁、付款方式/65

肆、现金折扣/65

伍、催收账款/66

陆、以电话催收账款的技巧/67

柒、催收信函/70

捌、催收程序/71

◎表 7—2 催收程序及所需天数

8 营运资金……………73

壹、与营运资金相关的名词解释/73



目录

04

貳、营运资金的现金流动周期/74

◎图 8—1 暖暖公司现金转换期间

叁、营运资金的投资政策/77

◎图 8—2 营运资金投资的三种政策

肆、营运资金的融资政策/78

◎图 8—3 营运资金融资的三种政策

◎ 现金预算81

壹、现金预算的过程/81

貳、现金预算表的编制/82

◎表 9—1 现金预算表之编制

叁、解读现金预算表/88

肆、麦道制造公司现金预算表/88

◎表 9—2 麦道制造公司 1997 年第一季纸箱及
活塞个别利润预算表

◎表 9—3 麦道制造公司纸箱生产部生产预算
表

◎表 9—4 麦道制造公司 1997 年第一季总合利
润预算表

◎表 9—5 麦道制造公司 1997 年第一季销货预
期收款表

◎表 9—6 麦道制造公司 1997 年第一季应付账



目录

05

款预计清偿表

- ◎表 9—7 麦道制造公司 1997 年第一季现金预算表

伍、银行账户的现金预算/96

- ◎表 9—8 三馨公司银行账户现金流量预算表

10 存货管理99

壹、存货管理的成本/100

- ◎表 10—1 与存货管理有关的成本

贰、最适订购量/102

叁、平均存货水准/104

肆、什么时候订货最好?/104

- ◎图 10—1 经济订购量

- ◎图 10—2 最适订购点

伍、安全存量/106

11 结语107

1 财务运转的润滑剂

——现金流量

1995年11月下旬，台湾嘉连营造公司发生跳票，金额接近三亿元，传出财务危机，公司方面宣称是政府部门拖延支付工程款项，造成财务吃紧，周转不灵。根据了解，由于嘉连营造以承包政府工程闻名，加上体质不错，与嘉连营造往来的银行高达二十余家。

以上所陈述的案例，隐含现金流量(Cash flow)的观念及现金流量的问题。

现金流量是很容易理解的概念。当客户向你说他一时周转不灵时，代表他没有足够的现款可以让他开出的支票兑现。所以我们可以说现金流量就是企业因为营业、投资和理财活动而产生的现金流入和现金流出的财务状况。以嘉连营造的例子来看，公司预期11月底会收到政府所支付的工程款项，这部分代表现金流入，由于预期会收到现款，因此公司开出11月底到期的支票，这部分即是现金流出。

壹、小问题引起的大问题

表面上看来，现金流量问题似乎只是指暂时现

BUSINESS

金周转不灵而已。既然我们认为现金流量是整个公司财务运转的润滑剂，因此，一旦缺乏润滑剂的润滑，不仅这台机器会发出嘎嘎的刺耳怪声，甚至整台机器因而停摆也是可能发生的事。

现金流量问题意味着关于企业财务状况的危险讯号，如公司财务结构不良，固定资本占总资产比例过高，流动资产比例过低，公司急需现金周转时，会因为固定资产不易脱手，一时凑不足现金而造成跳票。或者负债和业主权益的比例不当，负债高于业主权益过多，形成高度杠杆(high leverage)。

现金流量问题亦代表管理阶层的怠忽职守，营运资金(working capital)管理不当。营运资金是指流动资产，净营运资金是指流动资产减流动负债(后面章节会详细说明)。或者是采用不合时宜的融通方式融通，造成过高的融资成本。此外，对于应收账款及存货的管理不当，也是造成现金流量问题的原因，身为经理人不可不慎。

现金流量如果和公司成长无法配合，往往会丧失有利的机会。换言之，一家公司在市场高度需求时期，没有足够的资金可供扩充机器设备，提高生产量，或者购入存货，增编人力来配合市场需求时，往往丧失良机，无法取得一定的市场占有率。这实在是令人相当惋惜的事。

貳、现金的流动周期

大多数的公司，每做一笔生意，存货会减少，现金因而增加，如果商品售价大于销货成本，则产生利润。这些每天的交易，会使公司的财务状况(即各项财务报表，如损益表、资产负债表等)发生变化。其变化过程大略如下：

- ①交易商品、劳务或者其他实物。
- ②每一项交易以会计方式加以记录。
- ③每记录一笔，影响公司财务状况。
- ④财务报表表现出公司财务状况。

然而有些行为在经过一段时间后，才能看得出如何影响公司财务状况，因此时间因素也是财务分析的重要指标。

图 1—1 说明公司最大的活动“进货”和“销货”，以及现金流量在当中的地位。

某公司在 1996 年中开始营业，该公司在 1996 年中以赊购方式购入存货，和供应商约定 30 天后交货款。读者可以看出在最底部的现金流量在约 30 天后开始有现金流出。然后，公司开始销货的活动，因此在 1997 年销货期间中始有销货成本，也有销货收入，逐渐有现金流入。

由图 1—1 中可以对现金流量在整个商业活动中扮演的角色有初步的认识。

BUSINESS

企业好帮手

图 1—1 销货成本和销货收入配合观念以及现金流量扮演的角色

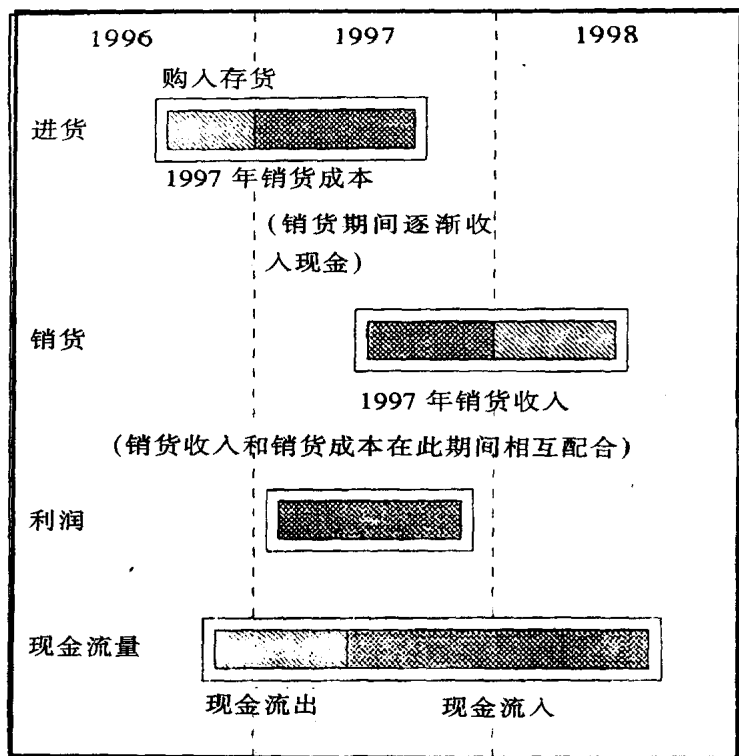
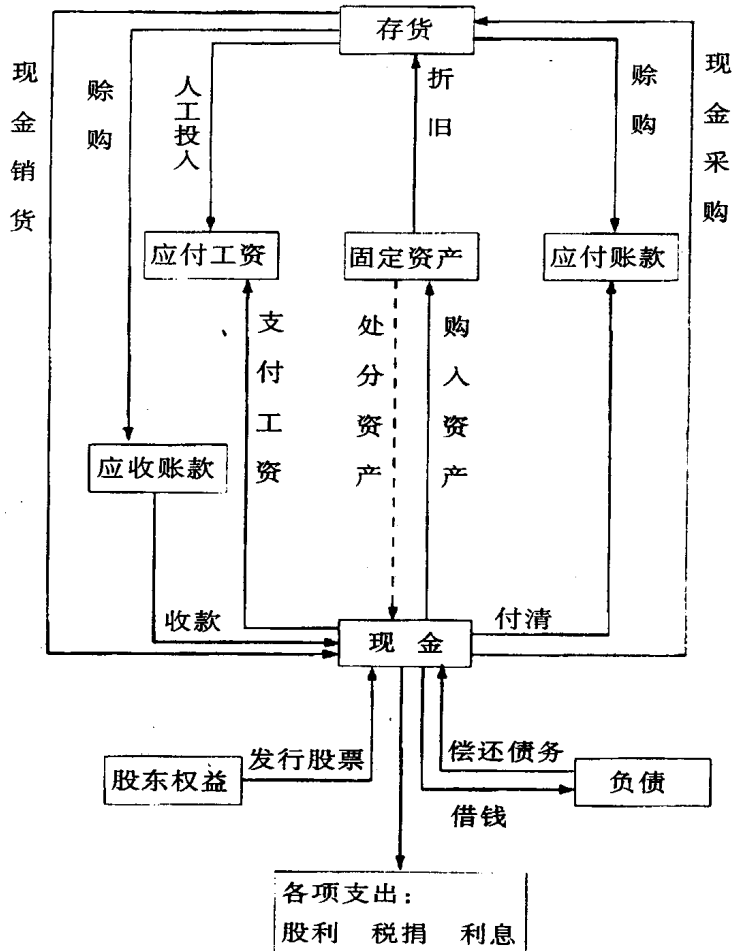


图 1—2 公司现金流动过程图



BUSINESS

图 1—2 所显现的是公司的现金流动周期。

读者可以找出“现金”项目并且观察四周的箭头方向，借钱、应收账款收现、股东增资，都能使现金账户金额增加。利息支出、税捐支出等，会减少现金账户金额。

有些和现金有关的交易行为一发生，马上会影响到现金账户金额，例如现金销货，销货同时有现金收入；现金采购，购入存货时即付出现金。有些交易行为，虽然也和现金账户有关，但是要隔一段时间才会显现，例如赊销商品，销货时是应收账款增加，等到收款期间到期，客户清偿欠款，才有现金流入。

我们可以从图 1—2 中获得简单的概念。

叁、与现金流量相关的因素

现金流量包含现金流入及现金流出，为了确保企业实体的稳定性和发展性，两者每隔一特定期间，必须维持平衡。也就是说，维持现金流入和现金流出的平衡状态，是现金流量管理所追求的目标。若现金流入大于现金流出，意味着手头上有过多闲置现金，没有作有效率的运用，形成浪费；若是现金流出大于现金流入，则得经常为调头寸而忙得晕头转向。

在此，我们会想要问，究竟一个企业的那些行为会造成现金流入及现金流出？换句话说，会计报表

上那些科目的变动和现金流量的变化有关?

企业的现金流量,可以依照企业活动性质的不同,分成三大类:1. 因为营业活动产生者;2. 因为投资活动产生者;3. 因为理财活动产生者。读者可以参照表 1—1。三种分类,分别解释如下:

表 1—1 影响现金流量的因素

① 营业活动现金流量

现 金 流 入	①现销商品及劳务。 ②应付账款增加。 ③票据收现。 ④收取利息和股利。 ⑤其他非因理财及投资活动所产生的收入,例如诉讼受偿款、保险理赔款。
现 金 流 出	①现购商品及原料。 ②偿还供应商账款及票据。 ③存货增加。 ④支付各项营业成本及费用。 ⑤支付税捐、罚款及规费。 ⑥支付利息。 ⑦其他非因理财及投资活动所产生的现金支出,如诉讼费用及赔偿、顾客退费。

② 投资活动现金流量