

现代企业预算管理丛书

westsharing
publications

Xian Dai Qi Ye Gu Bi Guan Li Cong Shu

现金流量预算

MANAGING CASH FLOW
AN OPERATIONAL FOCUS

[美] 罗伯·莱德 著
[美] 比特·B·海勒

张登洲 译审



经济科学出版社
Economic Science Press

现代企业
预算管理
丛书

现金流量预算

[美] 罗伯·莱德 著
[美] 比特·B·海勒

张登洲 译审

阴贺芬	华云山	邵辉	杨志军	
李弘	孙观茂	翟智群	孙兰克	参审
闫升平	吴君祥	段启广	范方云	

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现金流量预算 / (美) 莱德, (美) 海勒著; 张登洲
译审. —北京: 经济科学出版社, 2005. 11

(现代企业预算管理丛书)

书名原文: Managing Cash Flow

ISBN 7-5058-5316-3

I. 现... II. ①莱... ②海... ③张... III. 企业管
理—现金管理 IV. F275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 137359 号

图字:01-2005-5855

Managing Cash Flow Rob Reider, Peter B. Heyler

Copyright ©2003 by Rob Reider and Peter B. Heyler. All rights reserved. This
translation published under license.

©2005 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

现金流量预算

[美] 罗伯·莱德 著

[美] 比特·B·海勒

张登洲 译审

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京密兴印刷厂印装

690 × 990 16 开 22.125 印张 360000 字

2006 年 1 月第一版 2006 年 1 月第一次印刷

ISBN 7-5058-5316-3/F · 4583 定价: 60.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

现金就是上帝！现金的可用性是公司的生命。有了现金，再加上适当的管理和经济、高效的经营，公司很快就会发展、繁荣；没有现金，公司就会走向灭亡。就像水对生命的意义一样，现金的缺失对公司来说就意味着死亡；缓慢、痛苦、精神崩溃、成为废墟。

企业所有者、经营者、股东和许多其他人士痴迷于销售和收入增加、报告的利润、每股收益、市盈率、成本降低和同公司市值相关的一些概念。当牵涉到统计可以给公司带来实际利润的销售时，这些在权责发生制会计原则基础上计算出来的销售和收入增加就会变得非常不切实际。这些新尺度在确定公司财务业绩方面很重要，然而，它们对于缺少现金的公司来说，价值为零：无法支付工资、支付供应商，甚至连税也交不上。利润是阶段性的尺度，可以按月、季度、年计算。然而，现金却是天天都要关注的事。每天急切地查看邮件，看是否有新支票，这并不是贪婪或欲望，这是生死攸关的大事。

本书主要探讨现金管理，这是任何一家公司的生命线。为了帮助读者了解如何管理、计划和分析公司的现金流量，本书重点阐述以下方面：

- 现金流量和管理手段，这些对于公司经济、高效的经营管理来说都必不可少。
- 如何有效地识别和管理影响公司现金收入和支出的主要因素。
- 经营对公司现金流量的影响。
 - 公司计划。
 - 销售。
 - 经营成本。
 - 非增值性作业。
- 超额现金投资、借款以弥补现金短缺的有效原则。
- 管理公司现金流量的实用计划手段和程序。
- 分析公司现金流量的一些手段和评估指标。

利润可以看做是会计师的虚构之物,尤其是很难有个确定的解释和评价,而且计算公司的净收益具有很大的灵活性。然而,现金则不同了,它是实实在在的,现金就是现金。现金是可精确计量的、切实的、不容置疑的。一旦拥有足够的现金,公司经理就可以集中精力处理其他更有意义的业务:壮大、发展、新顾客、新产品、新流程等等。然而如果现金不足,光这一点就足以让公司经理忙得焦头烂额,更别说有效的管理和公司的发展了。现金管理是公司成功和发展必不可少的因素。任何事物都有其特殊性,但现金管理对于每个公司来说都是相同的,都至关重要。

正现金流量才是我们的希望。

就个人来说,现金并不意味着幸福,但现金可以减少很多痛苦。就公司而言,理解、管理和控制现金对于长期成功必不可少。

公司存在的原因

公司要有效地管理现金,必须牢记其之所以存在的四个重要原因:

1. 客户服务。向客户、病人等等提供满意的产品或服务,这样才能确保他们会继续使用公司的产品和服务并向他人推荐。一个经典的公司理念是:“以最低的成本提供质量最高的产品和服务。”很显然,该理念对任何公司来说都是必需的,但关键是要把这一理念传达给每一个与公司有利害关系的人,包括:

- 客户(现有的和潜在的)。
- 所有者和股东。
- 经理和监管者。
- 雇员和合约人。
- 供应商。
- 特殊利益集团(协会、环境保护主义者)。
- 政府(食品及药物管理局、公平雇佣机会法、美国环保署、联邦航空局、美国国税局、立法机关)。

他们都是客户;我们必须尊重他们的意见、赢得他们的尊重。

2. 现金周转。这表明公司通过提供产品和服务,尽快把投资转化为现金,并确保总现金流入超过现金流出,确保长期盈利能力、正投资收益和正现金流量。关于现金周转,可以这样陈述其相关理念:“为达到预期目的,公司使用最高效的方法,最大化地利用有限的资源。”

如果公司的现金流量不为正,它将无以为生。

3. 赚钱。大多数公司存在的主要目的就是赚钱,这的确是一个合理的、必需的目标,但没有其他目标的实现,它也只是空中楼阁。

赚钱是重要的,但如何赚钱更重要。

4. 生存。生存和竞争!濒临倒闭的公司对此望尘莫及,无能为力。公司必须先生存,才能去考虑其他目标。

只有通过客户服务、现金周转和实际利润,公司才能生存下去。

这意味着公司要长期经营,必须首先服务客户、发展并赢得成功。设立现金管理目标的起点是确定公司的商业领域,以便现金管理的效率和效益与整个公司目标间具有可比性。

公司不从事的业务

一旦取消短期规划,现金管理决策的制定也变得容易起来,因为经理意识到以下业务不属于他们的职责范围:

- 销售业务。只销售、不盈利(只有收回了所有的现金并且销售成本低于收回的现金,销售才算盈利),只是单纯带来数字的增长。
- 顾客订单积压业务。积压顾客订单可以震撼内部经理和外部股东,这是个文书过程。但如果这些积压不能及时地转化为销售和现金回收,结局只有一个:成为永远不能兑现的积压。
- 应收账款事项。尽快地拿到现金,而不是支付承诺。的确,顾客是公司的命脉,他们存在,公司才能继续。然而,公司已经支付了供应商和库存。因此,拿回现金也是情理之中。尽量避免应收账款业务的出

现,最理想的情况是现金销售。

- 库存事项。库存并不等于销售。尽量将库存降到最低,如果可能的话,降为零。只采购必需的原材料,在装运日期达成一致的基础上为实际客户订单安排生产,最大化在产品数量,并且当客户需要的时候,直接从生产进入装运。为了做到以上几点,必须设计有效的公司生产线和现金管理程序,将公司供应商、雇员和客户都考虑在内。
- 财产、车间和设备事项。这些要维持在最低程度以确保高效率。车间和设备的闲置导致效率低下。必须充分地利用这些资产。按平均水平计划规模,不要盲目追求最大化;实现网络化,把多余的工作包给外部生产者,充分利用内部过剩的生产力。
- 雇佣事项。尽可能少地雇佣员工!除非有绝对的必要并且有增值的可能,否则绝不雇佣多余的员工;学习如何交叉培训和安排员工。人们需要的不仅仅是薪水和福利待遇,他们还需要关注和监督,只有兼而有之,大企业的建立才有可能。
- 管理和行政事项。公司的规模越庞大,管理就越困难。经营业务比管理员工要容易得多。过多的管理会阻碍其他业务的进行。管理是手段而不是目的,认识不到这一点,管理对公司来说将有弊无利。

如果公司可以成功做到以上几点,即明确存在的目的和不该从事的业务,公司就很有可能获得满意的顾客,从而大踏步地前进,现金周转自然也顺利流畅。

当然,公司必须远离单纯的数字游戏,即只关注短期报告标准,如销售量、积压订单、地点、雇员和账本底线。

需要关注的是现金而不是记录的利润。

公司必须确定上述哪些标准应为现金管理的目标、哪些应当排除、还需要添加哪些标准。这些标准成为公司开展业务的条件和衡量现金管理是否有效的依据。

明确公司的业务,错误的业务会将公司推上绝路。

基本商业原则

每个公司都存在引导其经营的基本原则,这些原则成为公司确立现金管理目标的基础。基本的商业原则包括:

- 以最低的成本生产质量最高的产品。
- 切合实际地定价,以便销售掉公司生产出来的产品。
- 与关键供应商建立信任关系;保住他们,才能保住公司。
- 公司要确保客户服务和现金周转。
- 节省每一美元。有效地管理成本,会比增加销售带来更多的价值。
- 管理公司,而不是管理经理。给予指导,而不是威胁。
- 鉴定公司客户,制定营销和销售计划。为客户而生产,而不是为库存而生产。为客户服务,而不是简单的销售。
- 除非绝对必要,否则绝不雇佣员工;雇佣的前提是:他们可以提高公司效益并为公司赢得更多利润(即增值)。
- 将财产、车间和设备保持在满足客户需求的程度上就可以了。
- 制定切合实际的计划,但做好最坏的打算。

基本商业原则引导现金管理。

本书意图

本书并不是一本财务书,本书旨在说明现金管理,重点分析经营活动,在上述原则的指导下,努力以最经济、高效的方式来管理公司。公司必须记住不应当从事的业务,只有做到这一点,才能通过分析经营活动以识别尚有潜力的领域,从而实施最佳实践,达到现金流入最大化、现金流出最小化。

一般来说,现金管理和经营分析的重点是公司使用现金的方式,包括分析现金的来源和使用以及处理现金过多或不足情况的政策和程序。尽管如此,现金管理和经营分析还涉及其他经营领域,这些经营领域对现金流量具有直接影响,因此,有必要说明一下这些领域。其他经营领域主要包括:

- 产品或服务的销售。
- 是否在正确的时间向正确的客户销售了正确的产品?

- 是否每一笔销售都对利润做出了贡献?
- 销售是否与所有相关成本作了比较,如产品成本(即直接原材料和直接人工)、作业成本的分摊(如生产过程、质量管理、装运、收货等等)、职能成本(如采购、应付账款、票据、应收账款等等)和客户成本(如营销、销售、支持服务、客户服务等等)?
- 销售是否与销售预测挂钩?公司是否按预测向正确的客户销售了正确的产品?
- 销售是否与生产计划和管理体系进行了有效的整合?
- 生产或服务。
 - 销售订单是否进入了有效的生产管理体系?该体系是否可以确保所有的销售订单及时进入生产从而保证保质保量地交货?
 - 在产品数量是否维持在最低水平以便只生产实际客户订单而不是堆积起产成品的库存?
 - 是否使用了最高效、经济的生产方法以确保产品成本达到最低?
 - 是否使用了最有效的直接原材料和直接人工以确保废品、返工和退货达到最少?
 - 非直接人工(和原材料)成本如质量管理、监督和管理、修理和维护、原材料处理等等是否维持在最低水平?
- 账单、应收账款和催收。
 - 账单是否及时发出(装运时或之前)?
 - 是否采取了最为高效和经济的应收账款处理程序?
 - 账单、应收账款和催收的成本是否比应收账款数目或销售的净利润高?
 - 是否持续分析了应收账款的项数和额度?
 - 是否有客户在装运或交货的时候通过现金或电子转账支付了款项?
 - 账单和应收账款的额度是否超过了处理成本?
 - 是否能够减少或取消达些职能?
- 库存:原材料和产成品。
 - 原材料和产成品是否维持在最低水准?
 - 原材料是否及时地进入生产?
 - 是否可以及时完成生产、向客户交货?
 - 公司是否大力处理库存?

- 采购、应付账款和支付
 - 所有不值得采购的项目是否都排除在采购体系之外,并存在一个有效的体系来处理这些项目?
 - 是否所有重复性、大数额、高成本的项目(如原材料和生产辅料),在价格、质量和时间上都与供应商达成了一致?
 - 生产体系是否可以自动地订购重复性的项目,就像重复性的项目成了生产体系不可分割的一部分一样?
 - 是否可以减少这些职能?
 - 公司是否可以在装运或交货之后马上支付供应商货款?
- 其他成本和费用:日常开支、管理费用和销售费用。
 - 其他成本和费用是否都维持在最低水平?
 - 售价的制定是否是出于客户服务和策略计划,而不是最大化销售人员的薪资?
 - 是否评估了所有潜在的非增值性职能(如管理和监督、办公处理、文书工作等等)?

还有许多其他经营领域和问题没有一一列出,上面所列的只是分析公司现金管理时应当考虑的一些方面。有效的现金管理可能需要分析公司的许多经营活动,因为现金影响着各个职能和作业。为了确保公司以有效的现金管理程序进行经营,首先要明确必须从公司计划和经营的角度评价每一美元的取舍。

本杰明·富兰克林(Benjamin Franklin)曾经说过:“人类在世界上有三个忠诚的朋友:老妻、老狗和现金。”前两个我们先掠过不谈了,但从富兰克林时代至今,毫无疑问,第三个一直是人类忠诚的朋友。

现金是公司前进的燃料。

致 谢

作者在此感谢以下人士:马克·里昂(Mark Lyons),蒙大拿州密苏拉社区银行总裁以及该银行的约翰·朱利亚尼(John Giuliani)和安妮·鲁宾逊(Anne Robinson);宾夕法尼亚州 Holicong 公司的尼尔·凯蒂(Neil Kyde)。真诚感谢他们为本书所作的贡献和帮助。

此外,我们真诚地感谢多年来为本书素材提出批评和建议的研讨会参与者。尽管在这里我们无法将他们的姓名一一列出,但我们对他们的参与表示由衷的感谢。

真诚地感谢我们各自的妻子:芭芭拉·莱德(Barbara Reider)和金吉·海勒(Gingy Heyler)。没有她们的支持,就没有这本书的诞生。

作者简介

罗伯·莱德(Rob Reider), CPA、MBA、博士, 莱德联合会主席。莱德联合会是一家管理、咨询公司, 成立于1976年, 坐落在美国新墨西哥州的圣达菲。在创办莱德联合会之前, 罗伯在加利福尼亚的毕马威国际会计师事务所担任经理一职。他擅长计划和预算体系、管理体系、计算机处理、财务和会计程序、公司行为和理论、管理顾问服务、大小公司咨询、管理信息和控制技术以及管理培训和雇员发展。

罗伯在无数大、中、小型公司(包括私人和公共部门)担任过顾问, 涉及上述所有领域。另外, 他多次进行业务评审和标杆分析, 并就此培训了大量的内部员工和外部咨询师。

罗伯是课程作者, 出席过20多次全国不同公司和协会组织的研讨会。他本人在全国组织了1000多次研讨会, 美国注册会计师协会授予他年度杰出研讨组织奖。

在业务评审和标杆策略领域, 罗伯是全国公认的专家, 他提供具体的咨询, 领域涉及一般商业管理、内部和外部咨询实践、组织和管理体系、持续专业教育发展及实施以及其他培训项目。

罗伯是莱德联合会向全国推广的九大自学课程的设计者。他还写了以下经由约翰·威利出版公司(John Wiley & Sons, Inc.)出版的书籍:

- 业务审计的完整指南(The Complete Guide to Operational Auditing)。
- 业务评审: 以最小成本实现最大效果(Operational Review: Maximum Results at Efficient Costs)。
- 标杆策略: 提升利润的工具(Benchmarking Strategies: A Tool for Profit Improvement)。

- 非营利组织如何改善经济机制及效率和效益 (Improving the Economy, Efficiency, and Effectiveness of Not-for-Profits)。

罗伯还曾经出席大量全国性的专业会议,并在专业杂志上发表过很多文章。他经常评论 Primemedia Workplace Learning 录制的教育电视节目,如美国注册会计师报告、政府现代化、会计和财务经理网络。

罗伯获得了卓克索大学的工商管理学士及工商管理硕士两大学位及美国西南大学的组织和管理心理学博士学位。他的名字已收录在美国名人录、世界名人录、财务界和工商界名人录、美国和国际传记名人录、美国新兴领导人物名人录和执行官与企业名人录中。

要获得更多关于罗伯·莱德及莱德联合会的信息,可以登录其网站:
www.reiderassociates.com/otp/ 或者发邮件至其邮箱: hrreider@reiderassociates.com。

比特·B·海勒 (Peter B·Heyler), CPA、MBA, 自创 PBH 执行体服务咨询公司, 该公司坐落在美国蒙大拿州密苏拉。他擅长策略、财务、为各个行业的中小客户制定业务发展计划, 在一般管理、会计、财务、商业策略、人事管理和国际贸易方面很有经验。

海勒先生在美国注册会计师协会和许多州注册会计师协会实施持续专业教育项目。他还参与教育和私立机构的研讨会、工作培训项目。他在莱德学院、比佛学院、乌尔辛纳斯学院、巴克斯社区学院等多家学院担任全职或兼职教员。他曾经在联合国工业发展组织、全球志愿者组织、美国国际开发署和宾夕法尼亚大学沃顿商学院的应用研究中心等机构从事国际咨询和管理教育。在加纳、赞比亚、印度、巴基斯坦、泰国、新加坡、中国香港、印度尼西亚、埃及、阿尔巴尼亚、波兰、乌克兰、中国、越南、罗马尼亚、西班牙和英国, 海勒先生也从事过教学和咨询工作。

海勒先生是本书的合著者, 是下述莱德联合会创办的持续专业教育项目的研讨会助理:

- 如何评价资本投资机会。
- 管理会计: 管理决策的导入方法。

- 竞争优势的策略预算和计划制定。
- 有效管理小公司。
- 现金流量:公司的生命线。
- 提高利润的财务报表分析。
- 从财务信息过渡到经营。

凭着15年在私企担任经理的丰富经验,海勒先生承担着三个制造商的一系列财务管理责任,在三大制造公司分别担任财务和行政管理副总裁、财务主管、首席财务官等职。在此之前,他是纽约和费城安永会计事务所的高级会计师和咨询师,向各行各业的客户提供服务。

海勒先生获得了耶鲁大学经济/数学学士学位和哈佛商学院的工商管理硕士学位。另外,他还获得了纽约和费城的注册会计师证书。他是美国注册会计师协会、宾夕法尼亚州注册会计师协会、蒙大拿州注册会计师协会、管理咨询师协会和美国全国公司董事协会的会员,还是多家营利和非营利机构董事会成员。

要获得更多关于比特·海勒或者PBH执行体服务的信息,可以发邮件至:pheyler@montanaheyler.com.

20多年来,罗伯和比特一直是很好的研讨伙伴。他们共同发展、写作并推出了无数的专业研讨会和自学课程。

目 录

第 1 章 如何理解现金管理	(1)
1.1 现金流量的基本原则	(3)
1.2 历史、美联储和现金浮游量	(12)
1.3 银行相关问题	(19)
1.4 结论	(24)
第 2 章 管理现金流量:理金收支	(25)
2.1 使用资产负债表	(26)
2.2 现金回收	(29)
2.3 现金支出	(47)
2.4 结论	(55)
第 3 章 计划和预算	(56)
3.1 计划和预算的关系	(58)
3.2 战略计划过程	(63)
3.3 短期计划	(67)
3.4 结论	(80)
第 4 章 销售职能分析	(81)
4.1 现金管理研究	(81)
4.2 销售职能的目的	(82)
4.3 结论	(105)

第5章 成本降低分析流程	(106)
5.1 标杆分析策略	(107)
5.2 作业成本原则	(135)
5.3 结论	(158)
第6章 分析非增值性职能	(159)
6.1 以会计部门为例	(160)
6.2 选择分析对象	(164)
6.3 确认企业经营目标和基本经营原则	(165)
6.4 按优先顺序排列作业	(167)
6.5 财务报表	(168)
6.6 编制现金管理分析调查表	(171)
6.7 汇编数据	(175)
6.8 分析数据	(181)
6.9 组织问题	(182)
6.10 预算分析	(183)
6.11 职能成本分析	(185)
6.12 会计操作分析	(190)
6.13 作业成本法应用	(195)
6.14 制定建议	(197)
6.15 具体建议	(198)
6.16 组织建议	(214)
6.17 其他需要审核的部门	(216)
6.18 结论	(219)
第7章 投资、融资和借贷	(220)
7.1 把超额现金用于投资	(220)
7.2 企业的融资渠道	(230)
7.3 通过借款弥补现金短缺	(232)
7.4 结论	(242)

第 8 章 现金流量计划	(243)
8.1 现金流量计划	(244)
8.2 现金余额管理	(255)
8.3 现金计划方法	(258)
8.4 结论	(262)
第 9 章 控制并分析现金流量	(263)
9.1 FASB 95 简介	(263)
9.2 现金流量预测:方法论	(265)
9.3 现金流量报告和控制	(273)
9.4 现金流量的解释和分析	(284)
9.5 结论	(294)
附录 A 案例分析:现金流量管理	(295)
A.1 目标	(295)
A.2 Jack B. Nimble 公司(前 ABC 机械公司)	(295)
A.3 财务预测信息	(302)
A.4 现金预测信息	(302)
A.5 任务	(305)
A.6 Jack B. Nimble 公司案例分析建议解决方案	(306)
附录 B 现金储备清单	(309)
索引	(314)
后记	(333)
译(编)者后记	(335)