

“现金流比利润更重要”一句看似平淡无奇的话，
却是海尔的第13条管理规则。

管好现金流 的个高招

现金流：

一种卓越的管理理念；

一种有效的管理工具；

一种实用的理财捷径！

柳瑶琴 著

LIU YAO QIN

现金流
实务指南

提升现金流管理，是一种**技术**，也是一种**艺术**，更是**财富积聚之源**！

管好现金流 76 的高招

柳瑶琴 著

LIU YAO QIN

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管好现金流的 76 个高招/柳瑶琴著. - 北京: 经济科学出版社, 2011. 1

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0027 - 3

I. ①管… II. ①柳… III. ①企业管理: 现金管理
IV. ①F275. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 207707 号

责任编辑: 周胜婷

责任校对: 徐领柱

技术编辑: 王世伟

管好现金流的 76 个高招

柳瑶琴 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行电话: 88191109

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

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

北京阳光彩色印刷有限公司印刷

710×1000 16 开 15.25 印张 210000 字

2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0027 - 3 定价: 30.00 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

QIAN YAN

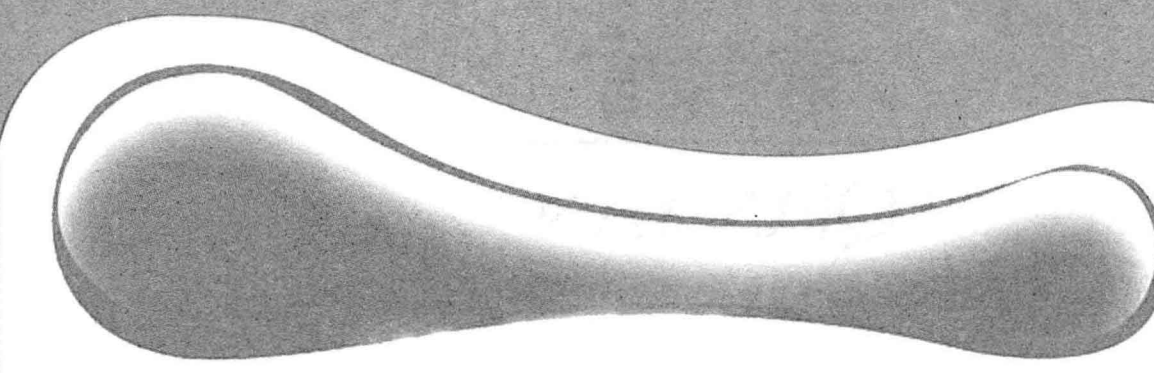
现金就如同企业的“血液”一样，对企业正常运转起着不可替代的作用。良好的现金流状况，常常是企业运营正常、财务健康的表现；而不顺畅的现金流状况，则将使企业或收益蒙受损失，或陷于财务吃紧乃至经营难以为继的困境。可以说，管好企业的现金流对企业而言，既必要又重要。

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，向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。

如何才能实现管理者们追求的目标，如何才能保证企业的“血液”顺畅循环呢？

别急，本书将教你 76 个高招，带你走出现金流管理的迷宫，帮助你实现管理目标，保证企业的“血液”顺畅循环。

本书立足于现代资金管理理论，结合多年财务运作经验，并借鉴成功企业的现金流管理实践，从企业经营、投资、筹资及企业整体运营的角度对现金流管理的操作方法和技巧进行了系统深入的介绍。



本书具有以下特色：

(1) 高度的操作性、实用性。不同于那些泛泛而谈、空洞说教的书籍，更不同于当前学校的教科书。

(2) 创造性。无论是形式还是内容，都体现了这一点。

(3) 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。

(4) 多视角透析管理。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。

(5) 讲解透彻、通俗。

(6) 资料详尽、条理清晰、查阅方便。

相信本书，拥有本书，定将能让你的企业立于不败之地！

本书在编写过程中参考了大量的财务书籍和相关法规，在此，对这些书籍的作者、法规的制定者和为本书出版给予帮助、支持的朋友们表示衷心的感谢。

由于编者水平有限，书中难免有纰漏和不成熟之处，敬请广大读者朋友们予以批评、指正。

第1章 货币资金的管理

1. 编制货币资金预算, 提高资金使用效率 /5
2. 保持最佳现金持有量, 合理利用资金流 /6
3. 实行“资金池”管理制度, 增强公司抵御风险的能力 /16
4. 统一资金信贷管理, 确保资金流的效益和安全 /20
5. 统一资金过程管理, 提高资金使用效益 /20
6. 实行岗位分工, 确保资金流安全 /21
7. 加强财务收支审批制度, 确保资金流安全 /22
8. 强化企业内部审计制度, 保护现金流安全 /25
9. 建立货币资金的审计稽核制度, 避免漏洞 /27
10. 严格管理库存现金, 合理控制现金流 /29
11. 控制现金支出, 减少不必要的损失 /31
12. 使用现金浮游量, 提高现金流的使用效率 /33
13. 加速收款, 缩短现金流循环周期 /34
14. 推迟应付款的支付, 实现资金的最大使用效率 /35
15. 严格银行存款账户管理, 避免贪污 /35
16. 管理好往来款项, 避免损害现金流 /36
17. 银行往来账严加控制, 以防挪用 /38
18. 支票收入管理, 改善现金流量 /43
19. 支票支出管理, 避免损害现金流 /44

第2章 采购业务的现金流管理

- 20. 合理请购, 避免资源的浪费 /50
- 21. 控制采购过程, 合理进行采购 /52
- 22. 签订合理的采购合同, 保障采购顺利进行 /57
- 23. 联合多家企业采购, 提高采购谈判地位 /59
- 24. 使用采购卡, 简化采购程序 /60
- 25. 用物物交换的形式, 降低对现金的依赖 /62
- 26. 控制订货, 合理分配资源 /63
- 27. 谨慎地验收货物, 约束和控制采购活动 /63
- 28. 正确记录应付账款, 避免发生支付错误 /66
- 29. 健全的付款内部会计控制, 提高管理效率 /68

第3章 存货的现金流管理

- 30. 实施有效的存货内部控制, 提高管理效率 /74
- 31. 慎重选择供应商, 保证供应链完整 /76
- 32. 掌握接货与验收要点, 避免损害现金流 /78
- 33. 严格控制存货入库, 避免损失 /80
- 34. 合理盘点, 提高现金流使用效率 /81
- 35. 正确计算盘点金额, 了解资金使用状况 /85
- 36. 选择合适订货批量, 降低成本 /87
- 37. 降低存货, 提高资金周转率 /95
- 38. 控制好传统存货的再订货点, 保证合理库存 /97
- 39. 正确选择存货的计划方法, 合理分配资源 /98
- 40. 查明存货赤字原因, 了解存货动向 /103
- 41. 库存管理创新, 使现金流实现最大使用效率 /106

第4章 生产过程的现金流管理

- 42. 编制成本费用预算, 合理安排各种资源 /111
- 43. 明确成本费用内部控制原则, 保证生产经营顺利进行 /112
- 44. 制订流动资金计划, 提高资金利用效率 /114
- 45. 通过流动性管理, 优化公司资源配置 /115

第5章 销售业务的现金流管理

- 46. 建立销售信用, 着眼长远发展 /121
- 47. 管理好销售信用条件, 实现利益最大化 /122
- 48. 了解应收账款的管理误区, 提高管理效率 /125
- 49. 明确管理不善的弊端, 提高警惕性 /126
- 50. 加强管理的方法, 改善现金流量 /128
- 51. 掌握防范风险措施, 避免损害现金流 /131
- 52. 通晓防范坏账措施, 避免损害现金流 /132

第6章 筹资性现金流管理

- 53. 了解资本成本, 减少现金流的支出 /139
- 54. 掌握资本结构管理, 合理运用现金流 /143
- 55. 掌握筹资渠道, 获悉现金流来源 /148
- 56. 通晓筹资方式, 成功获取现金 /150
- 57. 充分了解股权筹资, 把握福祸同当的引资之策 /160
- 58. 明确债券筹资优势, 合理选择现金流来源渠道 /163
- 59. 作出正确债券筹资决策, 合理引进现金流 /166
- 60. 债券筹资的创新, 有效节约现金流支出 /168

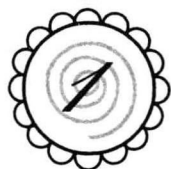
- 61. 掌握可转换公司债券, 实现长期“输血” /169
- 62. 合理运用银行贷款, 用好别人的钱 /173
- 63. 管理好贷款担保, 保证资金安全 /178

第7章 投资性现金流管理

- 64. 了解投资的分类, 合理选择投资方式 /187
- 65. 清楚可选择的投资战略, 减少现金流支出 /189
- 66. 树立正确的投资理念, 合理引进现金流 /191
- 67. 把握投资决策的6个步骤, 成功吸收现金流 /193
- 68. 遵循证券投资原则, 合理合法投资 /195
- 69. 洞悉证券投资风险来源, 消除风险隐患 /196
- 70. 通晓证券投资操作技巧, 高效获取资金流 /197
- 71. 合理进行股票投资, 追求内在价值 /211
- 72. 分析股利, 把握住股票市场价值的镜子 /216
- 73. 正确选择股票投资组合, 有效降低风险 /221
- 74. 合理进行股票分割, 吸引更多中小投资者 /222
- 75. 进行股票回购, 改善公司资本结构 /223
- 76. 积极运用债券, 实现资金保值和增值 /227

参考书目/233

第



章

货币资金的管理



本章主要内容

- 
- 
1. 编制货币资金预算，提高资金使用效率
 2. 保持最佳现金持有量，合理利用资金流
 3. 实行“资金池”管理制度，增强公司抵御风险的能力
 4. 统一资金信贷管理，确保资金流的数量和安全
 5. 统一资金过程管理，提高资金使用效益
-

货币资金是企业现金流的主要表现形式，货币资金的管理对于企业生存和发展非常重要，一个管理良好的公司，对其货币资金的流入和流出控制管理必然较好，相应，一个不善于管理的企业对其货币资金的管理一般也不怎么样。

货币资金现金流管理主要包括现金的管理、收款业务的管理、付款业务管理、票据与印章控制。管理好货币资金的目的是：

(1) 保护货币资金的安全，防止贪污、盗窃和侵吞货币资金，杜绝因挪用、滥用货币资金而造成的货币资金的短缺和损失。

(2) 在保证企业生产经营过程中有足够的货币资金前提下，合理调度资金，加速资金的周转，以促进生产经营的发展。

(3) 利用对货币资金的预测数据作好资金收付计划，积极组织货币资金的收支，有利于利用闲置资金进行投资。

(4) 严格执行国家的财经政策和财经纪律，减少货币流通，维护经济秩序。

这里的货币资金主要包括库存现金、银行存款和其他货币资金等，其中库存现金是指企业库存人民币及其各种外币；银行存款是指企业存入银行和其他金融机构的各种存款；其他货币资金是指现金和银行存款以外的货币资金，具体包括外埠存款、银行汇票存款、银行本票存款、信用卡存款、信用保证金存款、投资款等。

我国企业集团是特定时期和特定环境下的产物，大多在比较松散的生产协作基础上建立，或由行政管理机构转变形成。集团内部母子公司之间业务联系不够紧密，母公司对子公司的控制力有限。现阶段资金管理主要面临以下问题：

(1) 缺乏有效的资金集中管理模式，信息失真，难以为科学决策提供依据。

企业管理中的集权和分权是对立统一的，从国外跨国公司的实践来看，事权可以分散，但财权必须集中。由于历史原因，我国的企业集团普遍是

先有子公司后有母公司，存在资源控制权和资源使用权不分离、所有者缺位、人为控制等问题，且各子公司的发展状况参差不齐。大多数企业集团内部没能形成高度集中的资金管理指挥系统，缺乏统一、规范的财务资金调控制度，没有统一的信息平台，信息传递渠道不畅，财务数据、资金结算、投融资管理不集中，致使企业决策者难以及时、准确、全面地掌握生产经营全过程的相关信息，无法实施有效的管理、监督和控制。

（2）资金使用效率低下。

企业集团资金集中管理的需要和内部多级法人资金分散占用的矛盾已成为现阶段企业资金管理中最突出的问题：

① 子公司多头开户的现象比较普遍，一些集团旗下各子公司设立的账户少则数百，多则逾千，资金管理失控严重。

② 投资决策随意性大，有些企业不顾自身的能力和发展目标，盲目投资，投资失误多，损失严重，使本来就十分紧张的资金状况雪上加霜。

③ 资金沉淀严重，占用不尽合理，货款拖欠居高不下，周转缓慢，企业信用和盈利能力下降。

（3）管理手段落后，财务信息化运用欠缺。

① 市场经济条件下的生产经营活动日益复杂，市场遍布各地，需求多样化，经营跨国化，由此形成的规模化大生产和高度集中的管理模式，需要大量准确的基础数据和相关信息作支撑。要把这样复杂的信息流、物流和资金流及时、准确地集成起来，传统的管理手段是无法做到的。单纯依靠传统的手工方式来统计、核算、传递有关生产经营过程中的各种信息，不仅速度慢、效率低，而且难以跨越管理幅度、地域分布、交通通信方面的限制，监督管理必然滞后。

② 大多数企业对以财务管理软件为核心的计算机信息管理系统的应用缺乏了解，对推行计算机财务信息化管理需要什么条件、本企业到底应采用什么样的财务资金管理模式、财务管理软件能否切实改善财务资金管理

水平等问题心中无数。认真总结和大力推广企业应用计算机信息技术的成功经验，全面比较、选择和强制推行统一和适用的财务管理软件，已成为当前强化细化企业管理的当务之急。

(4) 集团内部缺乏严格监督。

目前的国有企业集团所有者对企业、母公司对子公司、公司管理层对各资金运动环节普遍存在监控不力甚至内部人为控制的现象，擅自挪用、转移资金甚至侵吞国有资产等问题突出。尽管设置了一些监督职能，也制定了多种监督制度，但因监督者没有掌握企业财务资金全面情况的必要信息和手段，故而难以及时、有效地发挥作用。相当多的企业在重大投资等问题上还没有形成有效的决策约束机制，资金的流向与控制脱节。

集团企业资金管理是一项复杂的系统工程，横向而言需要多方协作，齐抓共管；纵向来说，需要层层把关，狠抓落实。

1. 编制货币资金预算，提高资金使用效率



预算是一种控制机制和制度化的程序，是实施货币资金集中管理的有效保证，是企业进行监督、控制、审计和考核的基本依据。实行货币资金的预算制度，对于完善企事业单位货币资金的管理，有着举足轻重的作用，货币资金预算提供了控制企事业单位日常货币资金流动的主要依据，也是评价各部门、各单位对货币资金管理成绩的考核标准和重要手段。货币资金的预算制度，增加了资金运行的透明度，可充分利用资金，从制度和管理上防止挤占和挪用的现象产生。

对于以盈利为首要目标的企业来说，货币资金的全面预算管理要求对生产经营各个环节实施预算的编制、分析和考核，把企业生产经营活动中所有的资金收支均纳入严格的预算管理之中。企业的预算应以资产为纽带，实行分级预算，母公司应侧重搞好投资、融资预算，以资本经营预算为主，实行资金的统一筹划，集中管理；子公司则以生产经营预算为主，加强成本费用和资金流量预算。公司预算一经确定，就应成为企业组织生产经营活动的法定依据，不得随意更改。而企业货币资金预算则是企业全面预算的核心，包括年度、月度预算。年度货币资金预算是预算年度内公司资金的流入、流出规模。根据规模可以确定公司的融资、投资的政策。而月度预算则比较接近实际，能较准确地反映每月资金流量情况，据此也可以具体地调整融资、投资计划。

编制货币资金预算，首先要根据本单位的事业发展规划、经营计划因素，由专业人员、销售人员、采购人员和直接参与资金支付业务的人员根据业务需要，从单位基层开始编制资金预算，逐级上报审查，经过单位内部各有关部门的认真研究，会计主管部门审核，最后由单位的最高管理层批准后执行。实行货币资金预算，可以避免货币资金不足和过剩的现象发生，有利于提高单位资金的使用效率，防范金融风险和提高企事业单位适应市场经济的应变能力。

2. 保持最佳现金持有量，合理利用



资金流

现金预算的编制，以各项营业预算和资本预算为基础，它反映各预算

期的收入款项和支出款项，并作对比说明。其目的在于资金不足时筹措资金，资金多余及时处理现金余额，并且提供现金收支的控制限额，发挥现金管理的作用。

现金的管理除了做好日常收支，加速现金流转速度外，还需控制好现金持有规模，即确定适当的现金持有量。下面是几种确定最佳现金持有量的方法。

（1）成本分析模式。

成本分析模式是通过分析持有现金的成本，寻找持有成本最低的现金持有量。

企业持有的现金，将会有三种成本：

①机会成本。

现金作为企业的一项资金占用，是有代价的，这种代价就是它的机会成本。假定某企业的资本成本为10%，年均持有50万元的现金，则该企业每年现金的成本为5万元（ $50 \times 10\%$ ）。现金持有额越大，机会成本越高。企业为了经营业务，需要拥有一定的现金，付出相应的机会成本代价是必要的，但现金拥有量过多，机会成本代价大幅度上升，就不合算了。

②管理成本。

企业拥有现金，会发生管理费用，如管理人员工资、安全措施费等。这些费用是现金的管理成本。管理成本是一种固定成本，与现金持有量之间无明显的比例关系。

③短缺成本。

现金的短缺成本，是因缺乏必要的现金，不能应付业务开支所需，而使企业蒙受损失或为此付出的代价。现金的短缺成本随现金持有量的增加而下降，随现金持有量的减少而上升。

上述三项成本之和最小的现金持有量，就是最佳现金持有量。如果把以上三种成本线放在一个图上（见图1-1），就能表现出持有现金的总成

本（总代价），找出最佳现金持有量的点：机会成本线向右上方倾斜，短缺成本线向右下方倾斜，管理成本线为平行于横轴的平行线，总成本线便是一条抛物线，该抛物线的最低点即为持有现金的最低总成本。超过这一点，机会成本上升的代价又会大于短缺成本下降的好处；这一点之前，短缺成本上升的代价又会大于机会成本下降的好处。这一点横轴上的量，即是最佳现金持有量。

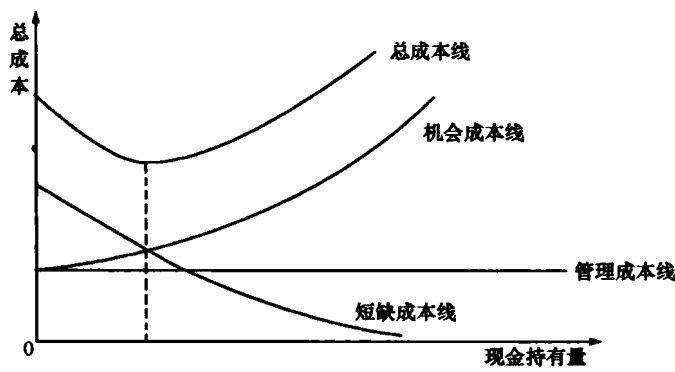


图 1-1 成本分析模式

最佳现金持有量的具体计算，可以先分别计算出各种方案的机会成本、管理成本、短缺成本之和，再从中选出总成本之和最低的现金持有量即为最佳现金持有量。

某企业有四种现金持有方案，它们各自的机会成本、管理成本、短缺成本见表 1-1。

表 1-1		现金持有方案			单位：元
项目 \ 方案	甲	乙	丙	丁	
现金持有量	25 000	50 000	75 000	100 000	
机会成本	3 000	6 000	9 000	12 000	
管理成本	20 000	20 000	20 000	20 000	
短缺成本	12 000	6 750	2 500	0	

注：机会成本率即该企业的资本收益率为 12%。