

企业的管理问题最终都反映为财务问题
财务管理水平的高低直接决定企业的成败

一位财务经理 眼中的企业兴衰

现金与账款篇

向 波 徐秀英 / 主编

YIWEICAIWUJINGLIYANZHONGDE
QIYEXINGSHUAI
XIANJINYUZHANGKUANPIAN



中国经济出版社
www.economyph.com

《一位财务经理眼中的企业兴衰》之

现金与账款篇

向 波 徐秀英 主编

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

现金与账款篇/向波 徐秀英主编. — 北京:中国经济出版社,
2004.1

(一位财务经理眼中的企业兴衰)

ISBN 7-5017-6124-8

I. 现… II. ①向… ②徐… III. 企业管理:资金管理
IV. F275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 093912 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:聂无逸(手机:13701326619)

责任印制:张江虹

封面设计:蒋宏工作室

经 销:各地新华书店

承 印:艺辉印刷有限公司

开 本:787×960 1/16

印 张:25 字 数:357 千字

版 次:2004 年 1 月第 1 版

印 次:2004 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-5017-6124-8/F·4924

定 价:38.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店:66162744

地 址:西四北大街 233 号

目 录

第一章 现金为王

- 1.1 没有现金，难过非典关 (2)
 - 一、许多企业的兴衰成败都和现金流量有关 (3)
 - 二、为什么经营者和债权人都紧盯着现金 (5)
 - 三、为什么要持有现金？ (6)
- 1.2 分清现金和利润 (8)
 - 一、现金和利润的相同处 (8)
 - 二、现金和利润差异在哪里 (10)
- 1.3 陷入现金困境的巨人 (18)
 - 一、利润与现金呈相反走势 (19)
 - 二、依据利润决策，导致投资失败 (20)
- 1.4 现金流量管理是财务管理的核心 (21)
 - 一、现金流量管理意义重大 (21)
 - 二、制定现金流量管理目标 (22)
 - 三、现金流量管理在企业财务管理中的地位 (24)
- 1.5 不同生命周期下现金流管理不同 (27)
 - 一、创业期 (27)
 - 二、成长期：规范现金流出 (28)
 - 三、成熟期：注重长期规划 (29)
 - 四、衰退期：谋变革、图新生 (30)

第二章 规划现金流

- 2.1 预算不可或缺 (32)
 - 一、为什么需要预算 (32)

二、预算的种类	(34)
2.2 运用现金预算	(38)
一、现金计划	(39)
二、现金预算	(41)
2.3 做好现金流量预算管理	(42)
一、现金流量的预算管理	
要以营业收入为重点	(42)
二、现金流量预算管理要以科学的	
控制现金流出量	(43)
三、现金流量预算要以建立严格完善的	
管理体系为保障	(43)
2.4 最佳现金持有量	(44)
一、现金是多好还是少好	(44)
二、最佳现金持有量的确定	(46)
2.5 网络时代要适时管理现金流量	(49)
一、准确预测未来现金流动的数量和时间	(50)
二、高速度、低成本的收付和调度现金	(51)
三、适时优化短期融资与短期投资	(52)
四、实行零现金余额	(53)
2.6 现金管理的最佳境界	(54)
一、最佳的现金使用效率	(55)

第三章 让现金流动起来

3.1 低价是现金流动的加速器	(60)
3.2 海尔：零库存零营运资本	(63)
一、ERP+CRM：快速响应客户需求	(64)
二、CIMS+JIT：海尔e制造	(65)
三、定单信息流驱动：同步并行工程	(65)
四、零库存、零营运资本	(66)
3.3 直销是戴尔的致胜法宝	(67)

一、戴尔公司的核心概念	(67)
二、直接模式的开始	(68)

第四章 延缓现金流出

4.1 国美玩现金流游戏	(73)
4.2 用好期权节省现金	(76)
一、直接作为企业理财的工具	(77)
二、以期权作为激励手段	(77)
三、辅助长期投资决策	(82)
4.3 不用现金的激励	(83)
一、创造满意的工作岗位	(84)
二、注重沟通	(85)
三、重视员工的职业生涯设计	(86)
四、以愉快的方式工作	(87)
五、营造有归属感的文化	(88)
六、提供便利设施和服务	(89)
七、描绘美好的明天	(90)
4.4 并购不花一分钱	(90)
4.5 用租赁替代购买	(92)
一、融物比融资方便	(92)
二、企业瞄上租赁商机	(94)
三、丽华快餐在租赁中领跑	(95)
4.6 互联网是降低开支的利器	(98)
一、利用互联网降低管理成本	(98)
二、利用互联网如何降低采购成本	(100)
三、网络是亚马逊网上书店飞速发展的法宝	(101)

第五章 透视现金流量表

5.1 分析企业的收益质量	(104)
一、现金流量表分析的独特优越性	(104)

11/26/2013

二、企业盈利质量分析	(105)
5.2 从现金流量表中看风险	(108)
一、现金流量表的主要作用	(108)
二、偿债能力和支付能力的分析意义	(110)
三、偿债能力的指标分析	(111)
四、支付能力的指标分析	(115)
5.3 处理好五大关系	(117)
一、定量分析与定性分析的关系	(117)
二、单一报表资料分析与多报表资料 结合分析的关系	(118)
三、单期分析与多期比较 分析的关系	(119)
四、单一分析方法应用与多分析方法 并用的关系	(119)
五、纵向比较分析与横向比较分析的关系	(120)
5.4 看企业的成长能力	(120)
一、经营现金净流量增长率	(121)
二、投资适当比率	(122)
三、现金投资成长率	(122)
5.5 现金流量表使用的误区	(123)
5.6 现金流量表在投资决策中的作用	(127)
5.7 建立现金流量为核心的企业价值评估体系	(130)
一、企业价值评估的原由	(130)
二、解决企业价值评估有效性的途径	(132)
三、价值评估的辅助指标	(136)
四、某公司的实例	(137)

第六章 摆脱财务困境

6.1 需要多少资金维持企业运转	(139)
6.2 当你遭遇“现金荒”	(143)

一、迅速找出病因	(143)
二、实施脱困计划	(145)
三、治病要除根	(147)
6.3 紧急筹措现金挽救财务失败	(148)
一、出售子公司	(148)
二、股权转让	(149)
三、银行借款	(150)
6.4 默多克摆脱现金危机	(153)

第七章 关注账款

7.1 应收账款关乎企业的兴衰成败	(159)
7.2 建立应收账款控制机制	(160)
一、应收账款的内部控制制度	(161)
二、应收票据的内部控制制度	(162)
三、关键控制点	(163)
7.3 赊销的实质是什么	(164)
一、赊销制利弊分析	(164)
二、赊销行为实质分析:	(165)
三、利弊权衡: 我们应该何去何从	(165)
7.4 持有应收账款的成本知多少	(166)
一、应收账款机会成本的计算	(168)
二、应收账款短缺成本的计算方法	(171)
7.5 全过程控制	(175)
7.6 不良应收账款, 谁之过	(177)
7.7 应收账款管理政策的评估	(183)
一、应收账款管理政策的内容	(183)
二、信用期限的评估	(184)
三、评估现金折扣期限	(186)
四、收账政策的评估	(187)

第八章 信用管理先行

8.1	信用风险是什么	(190)
	一、企业的信用管理是一种艺术	(190)
	二、信用管理中的成本, 收益与风险	(192)
	三、信用销售风险的本质	(193)
	四、市场经济是信用经济	(197)
8.2	成立信用管理部门	(199)
	一、完善信用管理部门的职能	(202)
8.3	真正了解客户的信用了吗	(204)
	一、定性分析法	(205)
	二、定量分析法	(208)
8.4	建立应收账款信用管理体制	(210)
	一、在应收账款的信用管理体制中充分 体现风险管理的要求	(211)
	二、在内部经济责任制中加大 对信用风险责任考核	(212)
	三、信用政策的制定	(212)
	四、难以抗拒的销售风险	(215)
	五、建立信用管理制度	(216)
	六、公共监督	(217)
	七、使用管理软件	(218)

第九章 防患未然

9.1	选择正确的客户	(220)
	一、明确新客户合法身份的步骤和内容	(220)
	二、常见的赖账经销商类型	(224)
9.2	识别骗子们的伎俩	(225)
9.3	警钟, 在谈判桌上鸣响	(228)
	一、伪造签约资格	(228)
	二、警惕模糊政策	(228)

三、故意缺少质量条款	(230)
四、诱使草率签约	(230)
五、抵押不属于自己的财产	(231)
六、合同别忘了盖章确认	(232)
9.4 打折但不赊销	(235)
9.5 沙钢是怎么做到钱货两清的	(239)
一、优良的传统，严格的管理	(239)
二、做好服务，赢得回头客	(240)
三、改革销售机制，完善销售战略	(241)

第十章 全程监控

10.1 编制应收账款的动态预算	(244)
一、传统应收账款预算存在的问题	(244)
二、影响应收账款变化的因素分析	(245)
三、如何正确编制应收账款动态预算	(246)
10.2 正确分析账龄	(248)
一、如何进行应收账款账龄分析	(248)
二、账龄分析对有效管理应收账款的意义	(250)
三、账龄记录	(252)
四、账龄分析	(254)
10.3 应收账款日常管理	(256)
一、应收账款追踪分析	(256)
二、应收账款账龄分析	(257)
三、应收账款收现率分析	(258)
四、应收账款坏账准备制度	(258)
五、客户管理	(259)
10.4 跟踪应收账款	(262)
一、为什么要进行应收账款的跟踪管理	(262)
二、应收账款跟踪管理的内容	(264)
三、怎样实施对应收账款的跟踪管理	(264)

第十一章 账款利用

11.1	评估应收账款	(272)
	一、正常应收账款的评估方法	(272)
	二、逾期应收账款的评估方法	(273)
11.2	用账款去融资	(277)
	一、应收账款融资的动因	(277)
	二、应收账款融资的方式	(278)
	三、企业对应收账款融资的决策依据	(279)
	四、应收账款融资的准备	(282)
11.3	应收账款证券化融资	(284)
	一、应收账款证券化融资的运作 过程及特点	(284)
	二、应收账款证券化的会计处理	(286)
	三、应收账款证券化融资价值	(287)
11.4	让售应收账款	(289)
	一、应收账款转让的时机	(289)
	二、应收账款转让的利弊分析	(289)
	三、应收账款转让的具体方式及其特点	(290)
	四、应收账款转让的财务成本	(291)
	五、应收账款让售的会计处理	(292)
11.5	卖账款，中集妙计融资 8000 万	(293)
11.6	债权转股权	(296)
	一、债权变股权，常客集团和长沙公交找到了 对话的基础	(296)
	二、让步，成为双方合作成功的条件	(297)
	三、债转股的启示	(299)
11.7	应收账款保理	(299)
	一、保理业务的基本分类	(300)
	二、保理业务在企业应收账款管理	

中的作用	(301)
三、企业对应收账款进行保理的程序	(302)

第十二章 收款过程

12.1 分析原因, 对症下药	(305)
12.2 加强对销售人员的监管	(308)
一、加强销售人员的原则性	(308)
二、加强销售人员的回款意识	(309)
三、加强销售人员终端管理、维护能力	(309)
四、提高销售人员追款技巧	(310)
五、注意终端经营不善的危险信号	(310)
六、应对销售人员流动带来的风险	(311)
12.3 设计收款程序	(313)
一、货款回收的作业流程	(314)
二、货款回收计划及收款前的准备	(317)
三、收取货款及结算	(319)
四、避免吞款	(320)
12.4 有效催款方式	(320)
一、开门见山	(321)
二、言信行果	(321)
三、不卑不亢	(322)
四、明察暗访	(323)
五、归纳整理	(323)
六、灵活应变	(324)
七、时刻关注, 呆账死账防未然	(324)
八、巧妙施压	(325)
12.5 帮助欠款方	(326)
12.6 债务重组	(330)
一、何为债务重组	(330)
二、债务重组的分类	(331)

三、债务重组日	(332)
四、转让资产损益及其核算办法	(334)
五、债务重组方式	(334)
12.7 一个应收账款管理实例	(336)

第十三章 挑战赖账

13.1 收款人员是关键	(343)
一、催款人的知识准备	(344)
二、催款人必备的素质和能力	(345)
三、催款人还应具有正确的心态	(350)
四、催款人要有锲而不舍的精神	(352)
13.2 巧妙应对借口	(352)
13.3 催款人的收款策略	(359)
13.4 讨债不可使用的招术	(364)
一、扣人逼债法	(364)
二、妓女诈债法	(366)
三、乱拿乱扣法	(367)
四、讨债公司讨债法	(368)
13.5 以赖治赖	(370)
13.6 赖账者逃不出天网	(373)
一、选择管辖法院	(374)
二、申请财产保全	(375)
三、申请支付令	(378)
四、申请破产还债	(381)
五、申请法院执行	(381)
六、办理公证债权文书	(382)
七、责任连带	(382)
八、注意事项	(383)

第一章 现金为王

- 1.1 没有现金，难过非典关
- 1.2 分清现金和利润
- 1.3 陷入现金困境的巨人
- 1.4 现金流量管理是财务管理的核心
- 1.5 不同生命周期下现金流管理不同

1.1 没有现金，难过非典关

非典虽然过去了，但相信大多企业对非典对经营造成的影响仍记忆犹新。非典期间，许多企业的业务萎缩 30% 或 50% 的情况持续两到三个月，许多企业的经营出现了困难，一些企业度日如年，甚至有些公司在危机中倒闭了，究其原因就是缺少良好的现金流管理造成了企业的现金流断裂。非典过去了，但没人能够断言不会再出现一个类似的危机。为了能在下一个危机中挺过去，企业的管理者们将不得不重视现金流管理。良好的现金流管理模式可以达成企业一本万利的效果。

企业的现金状况是企业生存和发展的基础。判断公司经营状况的好坏，现金流量比利润更重要。现金犹如企业日常运作的“血液”，对现金流量分析，可初步得出企业日常运作的好坏。获得足够的现金是公司创建优良经营业绩的有力支撑，一个企业的账面利润再高，如果没有相应的现金流量依然无法进行正常的经营活动，甚至会使财务状况恶化，最终导致公司破产。1997 年 9 月，日本著名企业八佰伴集团倒闭，舆论哗然。八佰伴集团是世界有名的大企业，近几年，八佰伴集团在南亚一带急剧扩张，势力范围扩大，在全世界颇具影响。然而，这样一家大集团公司却也一夜之间宣布了死期的到来。究其失败的原因在于资金周转的困难。由此看来，过去人们认为一个企业只有亏损才会倒闭的想法是错误的。获利企业的资金不一定增加，即使公司有盈余，但由于资金周转不灵而倒闭者也不少。

产生这种现象的原因是因为损益核算与现金实际收付不一致，在计算企业损益情况时，只要产品一卖出，不管有没有收到现金都算收入，

另一方面只要机器一动用，支出就发生了。这样一来，企业在一定时期内发生的销售收入与现金收入、成本费用与现金支出就不相一致，即现金活动状况与财务损益核算的方法是不相一致的，因而会出现企业虽然在账面上有盈余，但手上没钱的现象。

企业管理以财务管理为中心，现金流量是企业理财的核心，财务管理的实质就是最大限度地获取现金性收益。此时，理财人员所关心的已不是账面利润的大小，而是收益品质的好坏。因而，现金流量是评价企业综合财务素质的重要指标。企业经理应该谨记：现金流量比利润更重要。

许多人都知道，利润对于企业来说非常的重要。盈利是企业发展的动力，因此，眼下，许多企业最关心的事还是企业有盈利。对于任何一位经理来说，利润都是相当重要的。它是衡量企业业绩的重要尺度，也是评价经理工作的一个重要标准。但在一位财务经理的眼中，有个指标比利润更重要，这个指标就是现金流量，因为它关系到企业的生存，现金流转不畅，企业可能连生存的机会就没有了，更谈不上盈利了。海尔公司的首席执行官张瑞敏说：“现在国内许多地方政府还只知道向企业要利润，实际上国际上最看重、最通行的财务指标已是现金流量”。海信集团总裁周厚健说：“一个企业的死亡，其直接原因往往不是它的利润，而是现金流量。”

一、许多企业的兴衰成败都和现金流量有关

许多企业往往以利润最大化作为企业的目标。但利润最大化观念存在着一些缺陷。这些缺陷主要有：

- 一是没有考虑利润的实现时间，没有考虑资金的时间价值；
- 二是没有考虑风险问题，易导致不顾风险大小而盲目地追求利润；
- 三是使企业财务决策带有短期行为倾向，容易产生只顾实现目前的最大利润，而不顾企业的长远发展；
- 四是利润中包含相当大部分的应收账款，坏账难以收回的风险很大；

五是费用的计提和摊销中（如累计折旧）往往因许多人为因素，而容易产生各期比例不均的倾向。

实际上，从财务的角度看，利润只是反映企业根据权责发生制的会计原则核算经营成果的一个会计概念，即不论其销售产品是否收到钱，都可通过提高销售收入而增加的账面利润。它并不能反映企业利润质量的优良，即这些利润究竟有多少现金流入企业，为企业资金周转提供保证。

企业的现金流量往往要比会计报表上的利润更加重要。利润是企业的各项收入减去各种费用和税金得来的。而在各种收入中，企业是根据相关会计制度计算得来的，并非实际收到的现金，主要包括赊销、现销和预收账款等。费用构成中也并非反映每一期的实际开销，许多花销并非需要企业当期付出货币。所以利润指标并不能真真切切地反映企业当期真正赚取货币和花销的结果，它只是在既定的程序下，按固定的计算步骤，遵循模式化的计算程序所得的一种对比关系。

现金是企业能立即用来购置财产和偿还债务、支付股利的经济资源，流动性极强，是企业购买力的代表和衡量企业财务状况最直观的指标。一般情况下，企业从事经营活动的最终目的是为了向投资者和债权人分配利润或支付利息，这主要是以现金形式支付的。当然，企业拥有的现金也不是越多越好，因为大量闲置的现金存在，表明企业资金使用效益亟待提高，企业只有促进资金的不断流动，保持良好的财务结构，才能使资金保值增值。所谓良好的财务结构，就是要求企业拥有与偿债和支付现金股利相适应的现金流量，能保证企业正常的生产经营活动周转需要。当前世界上许多跨国公司之所以重视现金流量甚于重视利润，究其原因，就是在竞争日趋激烈的全球经济一体化的环境中，为适应市场的瞬息万变，公司随时要为产品结构的调整，投资多元化、经营多元化等准备充足的现金。

许多企业的兴衰成败都和企业的现金流量有很大关系。有的企业虽然亏损，但有现金支撑也不会轻易倒闭。有的企业亏损严重，但只要融资有方，增加现金流量，也是有可能扭亏为盈的。这种现象在前几年IT业炙手可热时可见一斑，许多网络公司每年亏损十分巨大，但因为