

财务预算全面管理、分析、 决策与控制实务全书

(第二卷)

吉林电子出版社

第五章 企业经营管理能力分析

分析企业的经营管理能力,实现利润是一个很重要的指标。一般地讲,在其他条件相同时,某个企业经营管理水平高,则所能创造的利润就多。但反过来实现利润高并不一定表示企业的经营管理能力强,因为企业实现利润受市场供求和价格变化的影响较大,有时出现企业利润很高企业经营管理却很混乱的情况。实行新的财会制度以后,按照权责发生制核算的企业实现利润含有账款实际未收回等成分,也影响了实现利润指标的准确性。因此,分析企业的经营管理能力,还需要对企业筹资、投资、采购、生产、销售等各环节的具体政策进行考察。如果企业各项决策与企业的经营与发展形势相协调,企业资金经过货币资金、存货资金、生产资金、成品资金的循环之后就会增值,企业的实现利润就高,在这种情况下可以说企业的经营管理能力较高。反之,企业的各项决策与企业的生产经营形势不协调,企业的高利润是难以持久的。

第一节 从资产、负债和所有者权益变动角度分析

下面的分析,我们主要以 A、B 两家设备制造企业的真实数据为例进行。

例 1 A、B 两家公司 1998 ~ 2001 年分利前的资产负债表如表 5-1 和表 5-2 所示,销售收入和实现利润情况见表 5-3。

表 5-1 A 公司分利前资产负债表

单位:万元

项 目	1998 年	1999 年	2000 年	2001 年
资 产				
货币资金	90	60	50	70
短期投资	1 490	1 180	1 590	1 640
应收账款	4 865	6 010	6 420	9 490
预付账款	426	598	324	438
其他应收款	874	923	1 022	1 102

第三编 财务分析

续表

项 目	1998年	1999年	2000年	2001年
待摊费用	125	479	654	460
存 货	2 120	3 440	4 670	5 250
流动资产合计	9 990	12 690	14 730	18 450
长期投资	50	70	180	250
在建工程	15	2 106	646	546
固定资产原值	4 042	4 386	8 033	10 228
减:折旧	267	382	589	724
固定资产净值	3 775	4 004	7 444	9 504
无形资产				
待处理资产				
其他资产	30	30	40	40
资产总计	13 860	18 900	23 040	28 790
负债及所有者权益				
短期借款	1 050	1 670	2 590	3 100
应付账款	3 412	3 336	3 987	4 892
预收账款	188	54	133	248
应付福利费	212	254	416	624
应付股利				
未交税金	68	143	176	102
其他未交款	230	228	201	203
预提费用				
流动负债合计	5 160	5 685	7 505	9 275
长期负债	2 819	6 831	8 433	6 836
资本金	3190	3190	3190	3 828
法定公积金	1 224	1 436	1 684	5 242
盈余公积金	706	825	1 040	1 771
未分配利润	761	933	1 290	1 838
负债及所有者权益合计	13 860	18900	23 040	28790

表 5-2 B 公司分利前资产负债表

单位:万元

项 目	1998年	1999年	2000年	2001年
资产				
货币资金	3 130	100	220	380
短期投资	640	570	570	660
应收账款	1 870	1 977	1 648	2 269
预付账款	52	68	32	124

续表

项 目	1998 年	1999 年	2000 年	2001 年
其他应收款	123	56	86	246
待摊费用	5	9	4	11
存 货	1 590	2 240	2 190	2 420
流动资产合计	7 410	4 930	4 750	6 110
长期投资	500	4 790	4 930	5 360
在建工程	423	314	223	412
固定资产原值	1 952	2 502	2 723	2 879
减:折旧	165	196	236	361
固定资产净值	1 787	2 306	2 487	2 518
无形资产				
待处理财产损益				
其他资产				
资产总计	10 120	12 340	12 390	14 400
负债及所有者权益				
短期借款	360	480	230	550
应付账款	750	930	770	1 230
预收账款	39	766	32	40
应付福利费				
应付股利				
未交税金				
其他未交款				
预提费用				
流动负债合计	1 149	2 176	1 032	1 820
长期负债	850	935	1 005	1 065
资本金	1 780	1 780	1 780	1 780
法定公积金	3 770	4 920	5 740	6 015
盈余公积金	1 270	1 321	1 589	2 328
未分配利润	1 301	1 208	1 194	1 392
负债及所有者权益合计	10 120	12 340	12 390	14 400

表 5-3 A 公司和 B 公司实现利润情况

项 目		1998 年	1999 年	2000 年	2001 年	
A 公司	销售	万元	20 230	25 140	31 490	40 690
	收入	%	-	24.27	25.25	29.22
	实现	万元	761	933	1 290	1 838
	利润	%	-	22.60	38.26	42.48
B 公司	销售	万元	10 140	12 490	13 650	15 920
	收入	%	-	23.18	9.28	16.63
	实现	万元	1 301	1 208	1 194	1 392
	利润	%	-	-7.15	-1.32	16.58

一、从流动资产和流动负债的变动分析

(一)流动资产增长率

流动资产是企业开展生产经营活动的短期投资,决定着企业的盈利能力和发展潜力。流动资产的变动,反映企业经营活动规模的变化。通常用流动资产增长率指标反映:

$$\text{流动资产增长率} = \frac{\text{期末数} - \text{年初数}}{\text{年初数}} \times 100\%$$

流动资产增长,说明企业增加了营业过程中的资金投入、铺大了经营摊子。流动资产降低,说明企业生产经营开展的不利或者企业在缩小经营规模。

(二)流动负债增长率

流动负债是企业到期必须偿还的资金来源,它的特点是伴随流动资产而产生,是供企业生产经营活动使用的低成本短期资金来源。流动负债率的变化亦可用流动负债增长率指标来反映。

$$\text{流动负债增长率} = \frac{\text{期末数} - \text{年初数}}{\text{年初数}} \times 100\%$$

分析流动负债的增减变化,要和实现利润的增减变化结合起来进行。如果流动负债和实现利润同增同减,说明企业经营管理正常、平稳。如果流动负债增加,企业流动资产、实现利润没有增加,说明企业经营管理不善。流动负债减少,而流动资产、实现利润增加,说明企业的经营管理水平有所提高。

例2 A、B两家公司流动资产和流动负债总量的变动情况如表5-4和表5-5所示,实现利润情况如表5-3所示。

表5-4 A公司的资产、负债及所有者权益的总量变动情况

	资 产		负债及所有者权益	
	流动资产	结构性资产	流动负债	结构性负债
1998年底基数(万元)	9 990	3 870	5 160	8 700
1999年增长(%)	27.03	60.46	10.16	51.89
2000年增长(%)	16.07	33.82	31.98	17.57
2001年增长(%)	25.25	24.43	23.62	25.60

表 5-5 B 公司的资产、负债及所有者权益总量变动情况

	资 产		负债及所有者权益	
	流动资产	结构性资产	流动负债	结构性负债
1998 年底基数(万元)	7 410	2 710	1 149	8 971
1999 年增长(%)	- 33.47	173.00	89.38	13.30
2000 年增长(%)	- 3.65	3.10	- 52.57	11.71
2001 年增长(%)	28.63	8.50	76.32	10.76

A 公司实现利润 1999 年、2000 年分别增长了 22.60% 和 38.26%，2001 年利润增长 42.48%，说明 A 公司实现利润在稳步增长。该公司流动资产和流动负债也在逐年增长，1999 年、2000 年和 2001 年流动资产的增长率分别是 27.03%、16.07%、25.25%，流动负债的增长率分别是 10.17%、31.98%、23.62%，说明实现利润、流动资产和流动负债都有增长，企业结构稳定、经营管理效益较好。

B 公司实现利润在 1999 年、2000 年均比上一年减少，在 2001 年开始回升，增长 16.58%，与之相适应该公司的流动资产也在同步增减，说明企业在调整生产结构。B 公司流动负债有较大幅度的变化，说明企业的经营管理不太稳定。2001 年该公司经济效益提高，流动资产和流动负债各项都有较大增长，说明 B 公司基本上完成了结构调整，开始努力发挥其生产能力，扩大生产经营规模。

从 2001 年流动资产和流动负债的增长情况来看 A 公司慢于 B 公司，但从销售收入和实现利润的增长情况来看 B 公司慢于 A 公司，说明尽管 B 公司也扩大了经营生产规模，但增产较多而增收较少。

二、从结构性资产和结构性负债的变动分析

(一)从结构性资产的变动情况分析

结构性资产的变动，形成企业的投资周期，即企业资产的更新改造和生产结构调整的周期。揭示企业这一周期变化的主要指标有固定资产增长率、更新率、净值率和长期投资增长率。

1. 固定资产增长率、更新率、净值率：

固定资产增长率反映一定时期内固定资产的增长情况，计算公式为：

$$\text{固定资产增长率} = \frac{\text{期末固定资产原值} - \text{期初固定资产原值}}{\text{期初固定资产原值}} \times 100\%$$

$$\text{或者 固定资产增长率} = \frac{\text{本期增加总值} - \text{本期减少总值}}{\text{期初数}} \times 100\%$$

而固定资产更新率则反映一定时期固定资产的更新程度,即:

$$\text{固定资产更新率} = \frac{\text{期末固定资产原值} - \text{期初固定资产原值}}{\text{期末固定资产净值}} \times 100\%$$

固定资产更新率在一定程度上反映出企业固定资产结构的变动。

固定资产净值率反映固定资产的新旧程度,即:

$$\text{固定资产净值率} = \frac{\text{固定资产净值}}{\text{固定资产原值}} \times 100\%$$

固定资产净值率提高,说明企业技术设备的更新节奏加快,固定资产净值低,表明企业的设备技术已经落后。

2. 长期投资增长率。长期投资增长率是企业外向型发展情况的反映,可作为评价企业集团化、分散化发展的主要指标。

$$\text{长期投资增长率} = \frac{\text{期末数} - \text{年初数}}{\text{年初数}} \times 100\%$$

知道企业结构性资产各项的具体构成,可以进一步分析和说明企业在生产规模、产品结构、技术水平、对外投资等方面的具体变化。

例 3 A、B 两家公司结构性资产的变动情况如表 5-6 和表 5-7 所示。

表 5-6 A 公司结构性资产的变动表

	固定资产			长期投资
	增长率	更新率	净值率	增长率
1999	6.53	6.59	99.05	40.00
2000	83.15	48.99	92.76	157.14
2001	27.32	23.09	92.95	38.89

表 5-7 B 公司结构性资产的变动表

	固定资产			长期投资
	增长率	更新率	净值率	增长率
1999	28.18	23.85	92.16	858.00
2000	8.83	8.89	91.33	3.76
2001	5.72	6.19	87.46	8.72

从表 5-6 表 5-7 可知,A 公司的固定资产在 2000 年有较大增长,增长

了 83.15%，2001 年亦有所增长。与之相适应，该公司 2000 年、2001 年固定资产得到较大的更新，并获得了很好的经济效益，说明 A 公司投资决策正确，并能够充分利用其固定资产投资。B 公司固定资产 1999 年有较大的增长(28.18%)，尽管 1999 年、2000 年、2001 年增产较多(销售收入分别增长 23.18%、9.28%、16.63%)，但实现利润却很不稳定，在 1999 年、2000 年分别下降 7.15% 和 1.32%，直到 2001 年才开始有较大幅度的增长(16.58%)，说明 B 公司经营形势不稳定，1999 年增加投资的效果并不明显。

A 公司 2000 年底的长期投资为 1 800 万元，占结构性资产 83 100 万元的 2.2%，2001 年底上升为 2 500 万元，增长 38.89%，但仍占 2001 年底结构性资产 103 400 万元的 2.4%，说明 A 公司始终以内部发展为主，对外投资不处于重要地位。B 公司在 1999 年大大增加了长期投资，增长了约 8.5 倍，使长期投资在 2000 年和 2001 年占结构性资产的 64% 左右，说明长期投资在 B 公司占很重要的位置。两家企业同是设备制造企业，却走了不同的发展道路，A 公司始终坚持内部发展，而 B 公司却走集团化、外向型发展的道路。两家公司投资战略选择不同，所取得的效果则大不相同，A 公司实现利润在 1998 ~ 2001 年间持续增长，B 公司实现利润有较大波动。

(二) 从结构性负债的变动情况分析

1. 所有者权益的变动。引起所有者权益变化的主要因素是企业利润的增减、股票债券发行以及利润的分配。新会计制度规定作为企业资本不得以任何理由抽回，但可依法转让。这就排除了在企业无亏损的情况下，所有者权益大幅度减少的可能性，从而保证了企业法人财产的相对稳定。因此利润分配各项的变动在通常情况下是所有者权益变动的主要原因。

企业的实现利润，分利前反映在未分配利润项中，未分配利润是企业所有者权益的一部分，是可供企业长期使用的资金来源。企业经过一定时期经营后未分配利润数额逐渐增加，分利前达到最高，分利后未分配利润减少，但企业的法定公积金、盈余公积金等会有所增加。

企业所有者权益增加，说明企业可动用的资金增多，经济实力增强。企业通过内部发展筹集资金越多，企业的经济效益和经营管理水平越高，企业真正变成了社会经济活动的独立主体。反之，企业通过外部筹集的资金越多，企业的经营风险随之增加，企业能否承担经营风险应进行偿债能力分析。

2. 长期负债的变动。长期负债是企业负债经营情况的反映。长期负债

增加,说明企业负债经营风险提高,企业同银行利率和物价上涨的关系越加紧密,企业的经济效益越显得重要。如果企业长期负债增长的同时,企业的经济效益、企业实现利润明显提高,说明企业负债经营正确,企业财务状况发展良好。如果企业长期负债增长,企业实现利润并没有增长或有所下降,则说明企业财务状况恶化,经济形势趋于严峻。

长期负债的变化也要同流动负债的增减变化结合起来分析。企业长期负债增加,流动负债减少,说明企业生产经营资金有长期保证,是扩大经营业务的好机会。在这种情况下:(1)如果企业产品销售收入确实增长,则表明企业抓住了机会,经营有方。(2)如果企业销售收入并未增长,有两种可能情况:一是企业通过增加在建工程来进行结构性调整,这时要分析企业在建工程的预期效益;否则,表明企业通过恶化企业的资金结构、用降低企业独立性或结构稳定性酌办法,暂时回避了短期资金紧张。

如果企业长期负债、流动负债、销售收入都在增长,则要看各项指标的增长幅度。如果企业销售收入的增长快于长期负债和流动负债的增长,则说明企业在所有者权益变化不大的情况下进入了自我发展的良性循环。反之,如果销售收入的增长慢于长期负债和流动负债的增长,则说明企业经营规模酌扩大并没有伴随经济效益伪提高,相反经济效益在下降。

如果企业长期负债、流动负债、销售收入均下降,而且销售收入下降的幅度更大,则说明企业在衰退,必须进行方向性的、战略性的调整才有可能摆脱困境。如果销售收入的下降慢于长期负债和流动负债的下降,则表示企业在缩小经营规模的同时在努力提高经济效益,企业处于调整时期。

如果企业在流动负债减少的同时,长期负债也在减少,而销售收入却在增长,说明企业经营有方。企业在缩减负债的同时,扩大了市场销售,经济效益明显提高,这是最理想的情况。

例4 A、B两家公司结构性负债的变动如表5-8和表5-9所示。

表5-8 A公司结构性负债的变动表

	所有者权益				长期负债
	实收资本	法定公积	盈余公积	未分配利润	
1998年底基数(万元)	3 190	1 224	706	761	2 819
1999年增长(%)	0	17.32	16.85	22.60	142.00
2000年增长(%)	0	17.27	26.06	38.26	23.34
2001年增长(%)	20.00	211.28	70.29	42.88	- 18.93

表 5-9 B 公司结构性负债的变动表

	所有者权益				长期负债
	实收资本	法定公积	盈余公积	未分配利润	
1998 年底基数(万元)	1 780	3 770	1 270	1 301	850
1999 年增长(%)	0	19.89	35.51	-7.15	10.00
2000 年增长(%)	0	18.14	15.57	-1.16	7.49
2001 年增长(%)	0	12.64	16.58	16.58	5.97

A 公司实收资本在 1999 年、2000 年均无变化,2001 年底与 2000 年底相比增长 20%,主要是配股增资,配股溢价使法定公积金增长 2.11 倍。该公司未分配利润在稳步增长。1999 年该公司长期负债增加了 1.42 倍,说明在 1998~2001 年期间该公司分别通过增加长期负债和增发股票两种办法筹集所需资金。从几年的经营情况来看,A 公司负债经营率由 2000 年底的 117% 降为 2001 年的 54%,销售收入在 1999 年、2000 年、2001 年分别增长 24.27%、25.26%、29.26%,说明企业的筹资决策及时、正确,经济效益稳步提高,企业在健康发展。

B 公司实收资本在 1998~2001 年均无变化,而法定公积金和盈余公积金均有增长,不过增幅逐渐减小,长期负债亦无较大变动,说明该公司没有采取新的筹资措施来增大资金投入或调整资金结构。B 公司的长期负债一直保持在低水平增长,在 1999 年长期负债增长 10%,但当年实现利润仍然为负增长,因长期负债并没有用于长期投资或生产经营,而是变成短期投资和货币资金闲置,说明其筹资决策失误。2000 年和 2001 年 B 公司实收资本无变化,负债经营率基本上维持在 9% 左右,表明有较大的举借外债来求发展的潜力;销售收入逐年增长,但实现利润有增有减,盈利能力仍然不高,因此 B 公司今后还可通过筹资来调整产品结构和经营战略,以增强企业发展后劲。

三、从资产周转的角度分析

企业资产周转速度快慢,反映着企业的经营管理能力。资产周转速度较慢,意味着企业资产被低效或无效使用。如果一个企业将资金过多投资于固定资产,则资产占用的资金成本、维护费用、折旧费用就会很高;同样资金过多的占用于存货、应收账款等流动资产,都会引起格外的资金占用成本

和其他成本(存货维护费用、坏账损失等)。这些成本的提高,都会带来企业盈利能力和偿债能力的下降。

1.流动资产周转率。流动资产周转率是销售收入和流动资产之比,是揭示企业营运能力的一个很重要指标:

$$\text{流动资产周转率} = \frac{\text{销售收入}}{\text{平均流动资产}} \times 100\%$$

平均流动资产为期初数和期末数的平均。

流动资产周转率越高,说明企业的流动资产周转的越快,流动资产利用效果越好。企业完成一定量的销售收入占用的流动资产越少,说明流动资产的利用效率越高;同样一定量的流动资产实现的销售收入越多,也说明企业流动资产的利用效率越高。相反,流动资产周转率下降,说明企业流动资产的利用效果下降;流动资产周转率越低,企业流动资产的利用效果越差。

上式表明,增加销售收入,降低流动资产资金占用是提高流动资产周转速度的有效途径。提高销售收入,就要在提高产品质量和功能的同时提高产品售价,扩大市场销售数量;降低流动资产占用,就要加速流动资产各项的周转,减少存货、应收账款等的资金占用。

2.固定资产周转率。固定资产周转率也称固定资产周转次数,是销售收入与固定资产净值之比,用来测定和判断固定资产产生销售收入的能力。

$$\text{固定资产周转率} = \frac{\text{销售收入}}{\text{固定资产平均净值}} \times 100\%$$

周转率越高说明固定资产的利用效率越高,周转率越低说明固定资产量过多或设备有闲置。与同行相比,如果固定资产周转率较低,意味着企业生产能力的过剩或者企业生产的过多;固定资产周转率较高,可能是企业设备较好地利用引起的、需要扩大企业的生产规模,也可能是设备老化即将折旧完了造成的,在后一种情况可能会引起较高的生产成本使企业实现的利润降低,使将来更新改造更加困难。

企业一旦形成固定资产过多局面,除了想办法利用以扩大销售量之外,没有其他有效办法。由于设备等固定资产的成套性和专用性特点,使其既不能拆散处理,又不能移作他用,因此拥有过多固定资产处理起来比较困难。但是如果固定资产使用率极低、设备确实多余,就必须想办法处理。

第二节 从企业生产经营活动的协调角度分析

企业生产经营活动的协调,主要包括企业现金收支的协调、生产经营活动资金来源与资金运用的协调、筹资活动与投资活动的协调三个部分。分析企业现金收支的协调情况我们主要借助于现金浮存的概念来进行;对企业生产经营活动的协调分析,主要通过分析企业的存货、应收账款、应付账款等各重要环节的变化情况进行;对企业筹资和投资协调情况的分析,主要借助于营运资本和运营资金需求指标来展开。

一、企业现金收支的协调分析

这里所谓的现金是指被普遍接受的、可以随时用来购买商品与劳务、偿还债务的交换媒介物,它包括硬通货(纸币、硬币、外币)、银行活期存款、见票即付的各种信用证券(支票、汇票、出口信用证)。企业现金收支管理的目的一是保证企业日常生产经营对现金的需要,二是提高企业现金的使用效益。一般来说,企业持有的现金有三种成本:

1. 机会成本。现金作为企业的一项资金占用,是有代价的,这种代价就是它的资金成本。现金持有量越大,机会成本越高。

2. 管理成本。企业持有现金,会发生管理费用,这些费用就是现金的管理成本。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。企业因缺乏必要的现金,不能应付业务开支所需,而使企业蒙受的损失或付出的代价。短缺成本随现金持有量的增加而减小。

这就要求企业日常的现金支付能力应该控制在一个合理的水平,使上述三项成本之和最小。换句话说,企业应在资产的流动性和盈利性之间做出抉择,以获取最大的长期利润。

企业日常现金支付能力的控制,主要通过现金浮存、日投融资计划和月现金收支计划三个工具来进行。

(一) 现金浮存

在现代财务管理中,我们将现金在转移过程中发生的时间延迟称为现金浮存。相应地,在现金支出过程中发生的时间延迟称为支出浮存,在现金

收入过程中发生的时间延迟称为收入浮存。现金收支的时间延迟情况通常要说明是多少现金延迟多少天数,比如1万元现金在5天之后才能支付,这时我们说现金支付浮存(延迟)为5万元·天,因此现金浮存的计量单位是复合单位“元·天”。

企业的一笔支出业务要经过填发并邮寄支票、银行承兑、银行清算等环节之后才真正从企业在银行的存款账上扣减,因此支出浮存由邮寄浮存、支出处理浮存和清算浮存三部分构成。邮寄浮存是指从企业签发并邮寄支票开始到收款人收到支票为止时的支出延迟,在此延迟期间尽管企业已经开出付款支票,但企业的资金并未被提取,企业还可以使用。支出处理浮存是从收款人收到支票开始到将支票存入银行请求兑付时的支出延迟,清算浮存是收款人银行和付款企业银行进行付款业务清算所需的支出延迟,在这两个延迟期间,企业仍然可以动用已经开出付款支票的现金。因此,企业的支出浮存计算公式为:

$$\text{支出浮存} = \text{邮寄浮存} + \text{支出处理浮存} + \text{清算浮存}$$

同样,企业的收入浮存由收入处理浮存和可支用浮存构成。收入处理浮存是从企业收到支票并记入企业账开始到将支票存入银行为止时的企业收入延迟,可支用浮存是从支票存入银行开始到银行经过清算后增加企业在银行的存款为止时的收入延迟,在这两个延迟期间,尽管企业账面上已经登记了收入金额,但实际上还没有记入企业在银行的存款账上。因此,收入浮存是企业已经记账但不能使用的延迟时间,其计算公式为:

$$\text{收入浮存} = \text{收入处理浮存} + \text{可支用浮存}$$

企业的现金净浮存,是企业现金支出浮存与现金收入浮存之差,它表示企业真正可以动用的存在于现金收支业务的资金数额和天数。企业准确计算现金浮存,不但可以提高企业现金的使用效率,而且还可做成表面上看起来因资金紧缺而做不成的事情,让我们用实例来说明。

例5 据《经济日报》报道,M先生曾用300元现金做成了近10万元的生意,其诀窍在计算和利用现金收支过程的时间差。有一天,M先生得知“三五牌”座钟在上海紧缺之后,同上海某贸易公司签订了销售3.2万台(金额为9.6万元)座钟的合同,合同载明“货到付款”(贸易公司见到铁路部门的提货单之后付款);然后同重庆某生产厂签订了生产包销合同(金额为4.8万元),合同载明付款方式为“托运提款”(重庆厂凭铁路货物托运票,到位于

万县的 M 公司账上提款)。表面上看起来发货在先,提货付款在后,先应向重庆厂支付货款之后才能收到上海方的销贷款,用 300 多元难以做成这笔生意。但是, M 先生认真计算了“起运托收”和“货到付款”之间客观上存在的现金收支时间差,却做成了这笔生意。当时的实际情况是:重庆厂厂休为星期三,从重庆到万县办理托收业务从星期二算起需 8 天时间,若星期二发货,星期三遇厂休,星期四财务科从销售科拿到货运发票,星期五在厂内办妥内部手续,而星期六重庆厂的开户行休息,因此直到第二个星期的星期一才能办完银行托收手续,然后星期二从重庆到万县,星期三才能从 M 公司的账上提款。而 M 先生在星期二拿到铁路的发货票后乘坐晚上航班直飞上海,星期三上海方见发货票后将贷款电汇到 M 公司账户,星期五电汇款已进入 M 公司账上,而重庆厂第二个星期的星期三才来提款,这笔 9.6 万元的生意只花了 300 多元的差旅费便做成了。

事实上, M 先生是利用现金收支过程中存在的时间差(即现金浮存),做成了这笔看起来做不成的生意。在星期二, M 公司的支出浮存为:

邮寄浮存,从星期二开始至星期四重庆厂财务科接到货运发票,为:

$$2 \text{ 天} \times 4.8 \text{ 万元} = 9.6 \text{ 万元} \cdot \text{天}$$

支出处理浮存,从星期四开始至下星期一办理银行托收手续,为:

$$4 \text{ 天} \times 4.8 \text{ 万元} = 19.2 \text{ 万元} \cdot \text{天}$$

清算浮存,从下星期一至下星期三银行兑付贷款,为:

$$2 \text{ 天} \times 4.8 \text{ 万元} = 9.6 \text{ 万元} \cdot \text{天}$$

支出浮存 = 邮寄浮存 + 处理浮存 + 清算浮存

$$= 9.6 \text{ 万元} \cdot \text{天} + 19.2 \text{ 万元} \cdot \text{天} + 9.6 \text{ 万元} \cdot \text{天}$$

$$= 38.4 \text{ 万元} \cdot \text{天}$$

在星期二, M 公司的收入浮存为:

处理浮存为从星期二持发货票至星期四将贷款汇至万县银行:

$$2 \text{ 天} \times 9.6 \text{ 万元} = 19.2 \text{ 万元} \cdot \text{天}$$

可支用浮存为星期四至星期五银行增加 M 公司存款账户金额:

$$1 \text{ 天} \times 9.6 \text{ 万元} = 9.6 \text{ 万元} \cdot \text{天}$$

收入浮存 = 收入处理浮存 + 可支用浮存

$$= 19.2 \text{ 万元} \cdot \text{天} + 9.6 \text{ 万元} \cdot \text{天}$$

$$= 28.8 \text{ 万元} \cdot \text{天}$$

则

$$\begin{aligned}\text{净浮存} &= \text{支出浮存} - \text{收入浮存} = 38.4 \text{ 万元} \cdot \text{天} - 28.8 \text{ 万元} \cdot \text{天} \\ &= 9.6 \text{ 万元} \cdot \text{天}\end{aligned}$$

这说明, M先生的这笔业务,不但不会引起资金困难,而且在星期二来说,还可以向 M 公司提供 9.6 万元·天的可动用资金浮存。

由此可见,通过日现金收支时间的计算,充分利用各种有利条件,合理安排和使用资金,可以为企业带来较大的经济效益。一般地,对于日营业额数十万元的企业来说,都应重视现金的入账和支出时间,尽量缩短资金的在途时间,以便为企业多创造利润。实行周五日工作制后,票据和款项在星期五入账和下星期一人账,为企业创造的收益大不一样。如某企业日现金收支在 1 000 万元左右,如果在星期五入账,企业可以多得 3 日的存款利息,以日利 1.5‰(月利 4.5‰)计,可盈利 4 500 元,远远高于雇用—个员工的工资。我国日现金收支在 1 000 万元以上的企业目前有数千家。

在国外发达国家,通过现金经营与控制所创造的利润,已经占某些大公司实现利润的 5% ~ 10%,随着我国资金市场的不断发展,通过现金的经营管理创造的利润也将日益增多,加强现金经营管理将日益重要。企业应重视现金在途、入账和结算时间与数量的计算,尽量缩短资金占用时间和数量,以便为企业多创造利润。

企业现金净浮存的高低,反映出企业的经营管理方略和水平,净浮存提高说明企业延长了付款时间,加速了收款时间,为企业增加了短期可动用资金;但是如果企业净浮存总是维持在较高的水平,则又说明企业现金有闲置情况,应充分利用。

(二) 日投融资计划

企业日现金管理的目的是确保企业即无闲置的资金,又无未满足的支付需求,企业资金全部得到充分利用。但企业基于安全等方面的考虑,企业常常需要持有—定水平的现金。日现金管理就是要使企业每日的现金保持在合理的水平以内,高于合理水平过多,就应考虑投资(购买债券、可贴现票据等)或提前归还债务,以提高资金效益或降低资金成本;低于合理水平过多,就应通过银行透支、短期借款或未到期商业汇票贴现等来提高,以满足短期支付需求。企业的这些日现金管理活动,通常通过日投融资计划表来安排,其格式如表 5-10: