

如何維持高效率
的資金週轉力？



資金力升段叢書
永慶出版社印行

資金力升段叢書之二

如何維持高效率 的資金週轉力？

融資不等於銀行貸款

——資金開源震撼

序

融資有廣義與狹義，狹義的融資就是貸款，向銀行借錢、向民間或親友調現、標會等等，對企業週轉金來說，都係由外挹注。是一種應急的；而廣義的融資則包括企業內在的自生，諸如做好財務管理防止週轉失靈、撙節開支以達少支付一分即多賺一分、降低成本以提高利潤、開拓市場以廣收入等等，對企業資金來源來說係持續的，也是一種生生不息操之在我的力量。

本書旨在提醒經營者「融資升級的時候到了！」，並促使正確體認「融資不等於貸款」的觀念，從而提供實行廣義融資的可行策略與具體意見。

而值得一提的是，關於企業資金來源的外在開發，本社出版的「融資顧問資料大全」又名：如何運用銀行及資金，已有極詳盡的闡述，本書則除了以外部資金來源的培養與暢通之角度，提供相輔相成的資料，以期增進融資效率外，更對於內部資金來源的挖掘與管制，做了較深入具體的探討，然而這都是積極方面的措施，固然可使企業資金的內在與外在來源「左右逢源」而維持高效率的資金週轉力，但仍須在消極方面，防止因借貸應急或貪圖逃避稅而導致不良後果，所以凡購買本書，本社另附贈「三點半與逃避稅」一冊，使讀者透徹了解其中的奧妙與利弊。

本社一貫認為，強化國力，在可預見的未來，必先發展經濟力，而發展經濟力，更務實來看，必先充實企業的生存條件，資金的靈活與充裕，無疑是企業生存的不可或缺條件，也常為一般所忽視，因此我們願在此呼籲：於響應熱門的工業升級中，企業本身應先冷靜地求資金開發上升級再說。

發行人

陳國鐘 謹識

七十一、八、十一

目 錄

序：融資不等於銀行貸款
——資金開源震撼

I. 內部資金來源的挖掘與管制 ——如何自我開源節流

A 最健康的資金開源：非貸款方式

1. 尋找內部寶藏：56種挖掘現金的方法
..... 10
2. 提高營收額：掌握影響營收的因素... 21
3. 創造資金的自給：步出無利潤經營的
要策..... 25
4. 加速回收款：改善應收帳款的結構... 39
5. 涓滴不漏的累積：貫徹節約經費的秘
訣..... 42

B 最聰明的資金節流：合法省稅

1. 如何從事妥善的企業長期節稅規劃... 60
2. 新營業法下企業的節稅策略..... 87
3. 新營業法下企業的節稅妙招..... 96
4. 企業家對於減免稅、節避稅、稅務會
計、租稅救濟程序與所得稅暫繳申報
應有的體認..... 130

C 最有效的資金管制：內部控制制度

1. 加強現金收支的管理(一)..... 180
2. 加強現金收支管理(二)..... 187

3. 如何控制固定資產 193
4. 如何讓電腦看緊企業的荷包..... 198
5. 編製年度預算..... 202
6. 財務管理的計劃與控制..... 214
7. 衡量財務管理績效的標準..... 227

II. 外部資金來源的培養與暢通 ——如何增進融資效率

A 如何擴大及維繫銀行資金的來源

1. 檢驗一下有可貸而未貸否？——企
業融資項目一覽表..... 251
2. 是否充分借銀行之力？——爭取銀
行的保證與透支..... 257
3. 也借助不像當舖的銀行嗎？租賃與
分期付款公司..... 266
4. 真的瞭解銀行嗎？——換個角度看
放款花樣..... 278
5. 融資功力火候夠嗎？——貸款高手
必精竅門..... 292
6. 注意借錢新孔道——融資新規定彙
編要覽..... 328
7. 不可忽視公共保證人——如何利用
政府輔導機構..... 346
8. 他山之石之一——台電如何從事貸
款談判..... 352
9. 他山之石之二——中長期貸款實例 358

10. 續借關卡如何過？——瞭解銀行放款
款的追蹤與考核…………… 368
11. 讓銀行親眼看到您的信用——如何
通過實地看廠…………… 373
12. 四十歲以前的專利貸款——怎樣借
到青年創業貸款？…………… 382

B 如何引進及調撥國外資金

1. 賺外國錢——出口外匯調度…………… 395
2. 調外國錢——進口財務調度…………… 399
3. 用外國錢——如何妥善運用外匯… 402
4. 如何運用銀行從事進出口貿易…………… 405

C 如何建立四通八達的融資網？

1. 企業可以利用的資金來源有那些… 438
2. 權益融資與舉債融資之方法…………… 447
3. 如何透過證券市場募集資金？…………… 450
4. 我國民間流傳最廣的融資活動…………… 458
5. 我國企業財務管理的檢討與改進… 467
6. 中小企業的融資診斷與自療…………… 472
7. 如何突破財務困境…………… 476
8. 建立永久吸引資金的條件…………… 484
9. 強化償債能力…………… 492
10. 危險的舉債經營及苦煉有成的無貸
款經營…………… 500

III、附 錄

1. 各銀行貸款程序範例…………… 506
2. 各種貸款契約範例…………… 531

增加您對銀行的魅力
擴大您的財務領域…

一、二版售完
三版現書供應

資金力升段叢書之一



每本定價1,500元
現在購買每本特價1,100元

16K精裝 厚775頁

內容包括要目

- I 融資前察其所需
——掌握資金源頭的情報
- II 融資時供其所求
——成功獲得資金的關鍵
- III 融資後有借有還
——資金的管理與運用
- IV 中小企業融資問題系列研究

附贈：支票使用與收受須知一冊

I.

內部資金來源 的挖掘與管制

——如何自我開源節流

A 最健康的資金開源： 非貸款方式

若把企業活動從資金與貨物的流動上來看，正像是人體的生理活動。

週轉資金相當於人體的血液，從相當於心臟的財務部門流出後變成爲原材料，又進入工廠靠人力及設備力量就成爲製品，然後送出工廠，經過銷售行爲而成爲應收賬款，等回收後又一變而成爲現金回歸財務部門，就像血液經過循環後，再度返回心臟一樣。

實際上當資金變爲原料的這階段，大多係以票據的形態支付，然後才以現金償付。而應收賬款亦有部份是以票據收回，待存入銀行後兌現者。企業的資金週轉活動，就是以這樣一種形態不斷地循環着。至於零售業或服務業，因爲沒有製品的階段，所以循環上也比較單純。

然而當資金流動的「節拍」不正常時，財務的心臟便呈虛弱狀態，甚而當發生了開出的支票已經到期，可是跟回收方面的現金或應收票據的兌現時間配合不上，

那麼這虛弱的心臟就停止跳動了。

企業之所以能夠健全地經營，首先就是要能獲得利益。當成品售價可以高過成本時，在體內循環的血液——週轉資金將自然增加。反之產品價格低過成本，這等於任由血液流出體外，不久就會形體枯槁以至一命歸陰。總之，企業如果長期有賠無賺，就像人一樣失血死亡。

第二，即使有了利益，但經營中的資金不能順利流轉而呈呆滯狀態，也即將引起貧血。如原料不足，便生產不了額定的製品，製品賣不出去，而變不了「應收賬款」。賬款回收情形不佳，變成現金流不回來。這都代表血液不通，殆將成爲大害。

因此經營者經常都要注意這些科目的金額，努力喚醒在「睡覺」的資金，尤其對於金額過大的科目，應主動調查清核，並做必要的措施。

慎防企業敗血症

第三，在原料、半製品、成品、應收款等循環過程之中，是否有惡化的現象，這些支出的金額若異常膨脹，其主要因為內部腐化，原因不外是在某些過程中發生惡化，以致流動滯阻，甚且有動都動不了的情形。

如在製品中有許多不良品的產生，或應收賬款中，有許多是無法回收的賬、收到的支票也有不少是兌不了現的空頭支票，或現金存款被經辦人部份挪用、賬簿所登金額與實際不符等，都是惡化的現象。

這種現象和赤字息息相關，由於這種「血液」在內部惡化，以致赤字累累資金週轉失靈。常調查這一類公司時，均可指出這是得了「敗血症」的公司。

至於為什麼會產生這種敗血症？原因大都起因於生產、財務、銷售等等部門的作業有了差錯的緣故。

所以經營者應經常注意，發生了這種事件時應馬上調查原因，設法防治，同時對於已經產生的不良製品、呆賬等損失，應把它從利益中減除。經營不當的經營者，就是最「討厭」這種措施的人，他也不正視現實問題，始終把含有不良資產的數字含糊其事，怕把財務數字整理得清清楚楚。

凡是會弄垮公司的人，毫不例外的，都是這種意味顛頂的經營者。這種人一般都是脾氣好而行事庸懦的人，對事既不能

察察為明，又不能接受嚴正的諍言，因為他沒有勇氣面對現實，只知自欺欺人。

長短分離的原則

前面提到週轉資金的循環性，但也有部份資金一經支出，便固定下來成為固定資本了。如土地、建物、機械設備、權利金、保證金等，投入的金額無法在短期之內收回的。這些就像造血劑，只有長期間內酌量以利益的形態，增加週轉資金的功能。

這類投資，成為固定資本之後，當然無法回歸原來的現金形態了。若強制改變，只有低價變賣而喪失了原有的價值。所以絕不能出此下策，而依賴其融通的。

因此對於土地廠房、辦公室的建造，和機械設備的購買，必須謹慎行事。企業經營失敗的大半原因，多是設備投資的失當，支出過多，就像在有限的血液中，抽出了太多，則必然會引起貧血了。

所以在支出固定資本時，必須考慮止於利益內的保留額，與折舊額的範圍中為限。能夠遵守這一規則，則就不致使血液不足，也就不會產生貧血症了。

至於需要的設備等投資太大，無法在這個範圍中獲得時又該怎麼辦呢？這時，必須要作退一步之想，一下子這樣的投資是否得當。若答案是肯定的，那麼應該以增資的方法籌措，或者依靠不必很快償還的「長期貸款」。無論為何，切勿為此而

動用流動資金或利用短期貸款，使財務處於危險的境地。

有很多情況不佳的公司，就是把短期的週轉資金跟長期的設備資金混淆一起，把一部份血液固定起來，妨碍了正常的循環，以致引起貧血症。

高利貸款就是自殺

無論遇到什麼情況，經營者切勿求助於高利貸款。

企業的瀕臨倒閉，其形態不外如下：經營發生赤字，資金顯然不足，於是向外借錢。本來已是入不敷出了，再加上利息的負擔，正如火上加油，使赤字越形增大，資金更形短絀，因此更舉巨債加付高利……如此惡性循環的結果，便把企業送入窮途末路，直至關門倒閉涉訟清理，乃至負責人受刑方休。

經營一惡化，正常融通的資金便告貸無門，這時一般的不得不如飲鴆止渴求助於高利貸款，所謂的高利貸款，根本不能按普通營運所賺的錢還得起的，它是以企業的生命為代價而作敲骨吸髓式的剝削，但是有的人本來也明知其形同飲鴆止渴，但為了想渡過一時的難關而不得不如此，然而事實的結果還是賠上了企業生命。從前人的想法是，暫時借借高利貸款是不得已。說不定可幫助渡過難關，可是在近代的企業經營思想來說，這已屬於經營者的大忌。所以，當企業到了非借高利貸的錢

時，倒不如馬上終止事業，立刻清理為宜。

以下即是針對企業經營陷入困境時，如何以非貸款方式渡過難關的一些建議及實例：

每年一碰上經濟不景氣，許多中小企業都或多或少地發生了困難，其中一些撐不下去的已走上倒閉一途。

而中小企業佔我國企業的大多數，對我國經濟發展有着重大的貢獻和影響。這些財力、人力比較薄弱的小企業，又應該在告貸無門時，如何作自我開源，來安渡過未來一波又一波的難關呢？

本文特別報導一些中小企業負責人的意見和正在實施的因應方法，以及銀行人員、律師的一些意見，供讀者參考。

各種融資的可能方式

與中小企業有密切來往的中小企銀松山分行科長洪永沛，首先特別介紹各種以非貸款方式取得融資的做法，供中小企業者參考，視本身業務狀況加以運用。

他指出，中小企業向銀行舉債的比例，平均起來不超過百分之三十；換言之，有百分之七十的負債是以其他方式取得的，因此可見融資的方式有許多種，而一般為人所熟悉的計有四種：

一、民間舉債：如向親友、三點半公司借貸。

二、邀約新股：邀請資金雄厚的人或

幹部加入股份，以增加財力。

三、員工存款：即向員工借款，一些大公司如中信、大同、聲寶等都曾辦理，一方面給予優惠的利率吸引存款，另一方面亦可藉之週轉公司方面不足的資金。

四、客票貼現：把做生意收到的客票，向民間或向銀行貼現。這裏要注意的是銀行裏還分兩種，一種叫貼現、一種叫「客票對轉」，一般人容易將之混淆。「客票對轉」在銀行的名詞叫做「應收客票週轉金貸款」，與貼現性質不同。

另外，銀行也協助發行商業本票或開發國內有限期信用狀。類此的新業務，將來會愈來愈多，亦是目前金融單位或銀行所極力推行的目標。

洪永沛指出，除上述為一般人熟知的以貸款方式取得資金外，還可以運用下述方式不貸款而獲得融資。

非貸款方式的融資

一、賒欠的方式：人家賣東西給你的時候，你拖延一段時間，再把錢給他。中小企業主持人可以訂出這樣的一套制度：告訴供應商，本公司是每月十號或二十號，或者在貨買進後的兩個月或三個月才開票出去。這個制度建立起來，使供應商對公司有信心，無形中可以把付款的期限拉長。

二、一手交錢、一手交貨：即把貨賣出去，同時立即把錢收進來。也許大家認

為貨賣出去了，交易已達成，債務存在，錢慢點收也沒關係。但是，這種觀念，無形中會造成需要的資金增加許多，而無端地增添週轉上的困擾。

三、處理掉多餘無用的資產：如公司中共有五部冷氣機，其中二部到三部可能是多餘的，可予以去掉。定時清點公司多餘的資產，或淘汰、或拋售，可以減免許多不必要的浪費。

四、向租賃公司租借固定資產或以分期付款方式購買。

除以上幾種，其他如進口原料時，請銀行協助以關稅記帳或貨物稅記帳、向政府尋求輔導、尋求減稅、尋求獎勵……等，都是有關於融資可行的方式。

增加員工開拓市場

干用實業公司董事長簡白表示，他是從事印刷自黏標籤業務，與各行業都有生意上的往來。他指出，在今年初，他發現每一家客戶的營業額都顯著的降低了，檢討起來，是受石油危機的打擊。

簡白說，他的因應方法與眾不同——增加員工來開拓市場。他欣慰地說，這個大胆的決定得到了肯定，從今年二、三月起，新客戶一直在增加，並且維持着原來的營業額。

其次，正如洪永沛科長所提出的做法，簡白把公司資產作適當的處置，沒有必要的資產趕緊處理掉，同時減少庫存以增

加週轉。

簡白並且特別提到：他曾於民國六十三年間赴日考察，當時正逢世界性石油危機的高峯，他參觀了日本幾家中型企業，其中一家經營者分析中小企業在不景氣時期的生存之道有四：

中小企業生存四法

一、成為大企業的衛星工廠：通常中小企業以做大企業的衛星工廠為多。在目前不景氣時，除了要與原來客戶建立更紮實的往來之外，更要主動地、積極地發掘新客戶，以增加營業收入。

二、裁員：裁減不必要的人力，減少開銷負擔。

三、不斷地創新：這不但指產品的改良，公司內部的管理制度也要有新的作法。譬如，把製造部門多餘的員工調到營業部門做市場開拓或研究開發工作，以尋找新的出路。

四、實在沒有辦法，切忌強拖下去，趕快收場，另作打算。

簡白指出，以上是他從日本的經營者在不景氣中所獲得的經驗。

夕陽工業變朝陽

一家貿易公司的主持人盧幹銀則指出，大家都認為「夕陽工業」應及早收場

但萬一所經營的正是「夕陽工業」，一時又無法收場，又應如何辦？他的看法是，在甲地是「夕陽」的工業，在乙地可能是「朝陽」工業，中小企業有時不妨把觸角放長一點，把「夕陽產品」輸到可變「朝陽產品」的地區，另一方面，趕快轉行。他說，如果運用得法，是不致走上「收攤子」一途的。

加入團體爭取主動

專做網球拍外銷的上運公司的董事長李德振指出，運動器材雖然受世界性不景氣影響較微，但過去在正常營運下每年成長可達百分之三十到四十五，而今年卻可能僅僅拉平。他認為應注意三個方面：

一、公司本身：要開源節流，如減少不必要開支，處置多餘資產，資遣不良員工，在開源方面，要對原有人員施以更緊密的技術或銷售訓練，並延攬素質佳的新人。同時要堅定信心，擬定新計劃、開發新產品、開拓新市場。

二、應加入公會或相關團體，團體力量總要比個人力量為大。遇有問題，可反映至公會要求政府或有關單位輔導或改善。各種團體所舉辦的座談會或技術交流會，不但對增進知識有幫助，而且還經常有意想不到的生意機會。

三、遇有困擾，應馬上向政府反映，請制定輔導措施。切勿因循失事，總之，中小企業為求生存，要多方爭取主動。

開發新產品

而另一位專門生產壓克力壓花玻璃、照明燈具已有十年的廠商陳旭慶則提出五點個人心得：

一、在不景氣中，要趕快設法革新設備，使操作自動化、節省昂貴人工、降低成本、提高生產力。

二、不斷推出新產品：迅速地發明新產品，不但可以吸引市場，而且可以使仿冒者無法馬上跟進仿製。新產品是求生存求發展的重大武器，假如在某一行業無法創新，應馬上另尋出路如改行，不要坐以待斃。

三、利用不景氣時對員工施以在職訓練，在景氣轉好時，則可發揮潛力。

四、要搜集商情，隨時留意變化，以把握商機。

五、要公私分明，在不景氣時，企業主持人若能更加公私分明，一定能使員工心悅誠服地合作，才能鞏固股東的信心。

生產電子遙控玩具的隴華電子公司董事長白玉錚認為，小企業要加強開發新產品，在不景氣中，若選對了新產品，小企業不但會繼續發展，甚至能起死回生。

互相支援資金

在資金方面，白玉錚認為除上述方法

之外，也可結合一些可靠、可信賴的商場朋友，互相支援。他解釋說，每一行業的淡季和旺季都不相同，甲企業在旺季時可以充沛的資金助正在淡季的乙企業或丙企業；而甲企業在淡季時則可得到正在旺季的乙企業、或丙企業的支援。這個方法做得好，幫助會非常大。

白玉錚又認為，在不景氣時，中小企業更要加強生產、業務等管理，才能生存發展。

三德塗料卻把市場再調查、業務人員再訓練、擴大銷售區域做為在不景氣期中的改革重點，而其輔助措施則為密切舉行產銷檢討會。而有效控制庫存量則為鞏固陣腳的保護性措施。

開發新市場

三德塗料總經理許智惠指出，油漆業的景氣與否，與建築業息息相關，所以目前油漆業正處困境。許智惠突破困境的方法是：市場再調查，以重新計劃產品，把觸角伸向建築塗料以外的其他塗料市場，掌握目前銷路良好的、或有潛力的其他塗料，來轉變生產目標。

至於業務人員的再訓練，即要加強其對新產品的認識和新產品銷售對象的瞭解。實施重點有二，一、業績獎勵辦法，來鼓舞士氣。以公司往年銷售額為基準，每超過五十萬為一獎勵目標，超出愈多，獎金愈高。二、是加強晚間拜訪，企業經營

者白天比較忙碌，利用晚間拜訪，一方面可聯絡感情，另一方面可趁機探知其最近期內需要何種塗料。

建立全省銷售網

許智惠指出，三德塗料因受廠房及設備限制，原銷售區以蘇澳至台中以北為主。為把因不景氣而致生產過剩的產品順利銷售，分別在高雄、嘉義、澎湖增設服務中心和總經銷處，最近又發展到台東、花蓮等地，形成全省銷售網。

為了達成上述目標，三德每逢星期一晚間，舉行兩小時以上的產銷檢討會，針對上一週產品的銷售情形、顧客反應、業務人員工作情形……作檢討改進。是有效控制庫存量，使之減到最低極限，以免積壓資金以致週轉不靈而倒閉。這是基本的防衛性措施。

許智惠表示，上述因應不景氣措施卻收到了意想不到的轉變和效果：一、由原來單項產品變為多項產品的工廠。二、全省業務銷售網在極短時期內建立起來。三、每月銷售成長率提高為百分之十至百分之十五之間。她覺得：「不景氣對於我，是福不是禍」。

加強品管

寬鴻興業負責人朱永寬和服登電子總

經理陳文宏則分別認為，在不景氣中，加強品質管制也非常重要，品質管制不良的企業，就像先天體質弱的人一樣，是很容易生病和倒下去的。所以，要趁着尚未病倒之前，趕快加強品管。

加強人事管理

而美冠織造公司副總經理謝湖池，則提出了一項大家尚未提到的工人問題。他認為工人最重要，平日多注意工人福利，多與工人溝通、培養感情，在不景氣全臨時，員工會發揮團隊精神，與公司共渡難關。謝湖池表示，他一向注重工人的管理，美冠成立八年以來，從未發生過工人跳槽事件，他認為，在不景氣時，資方更要着重工人的管理，而最具體的做法就是「資方承諾一定要兌現」。

在不景氣時，適當而合理的裁員是求生存和保守實力以備景氣轉好時大力發展的一個好辦法——這是信力化學公司總經理吳益仁的看法。

適當地裁員

他解釋，公司在景氣好時，人員總不免過份膨脹，經營者即使注意到，一時也不便裁減，因員工很可能會認為「公司有錢，還要裁員」，而引起反感。在不景氣時裁去不良員工，則不會引起大家的反感

。所以不景氣時正是整頓人員、重新作人力分配，以提高工人生產力、降低人工成本的大好時機。

他也提到裁員的種種技巧，總之，要以事先使大家瞭解，裁員是為整體利益着想，事後則要發予優厚資遣費，才不會引起不滿。

建立會計制度

松山分行洪永沛科長也提出一般中小企業疏忽的問題，他提醒大家，要設法建立良好會計制度、編寫完善的會計報表，並經常與銀行保持聯絡，讓銀行瞭解公司的經營現況、未來發展潛力等。他說：「取得銀行的信任，便可在不多的時日內，得到滿意的貸款。」他又強調，良好的會計制度，其實就是企業生存發展的基礎。

律師吳光明則就其專業知識來提醒大家，在不景氣時，要提高警覺，一般標會的做法易致倒會；而另一種商場上流行的「票會」比「標會」更為可怕，最好是不參加。

小心金錢來往

支票背書的事情也要留意，否則易吃倒帳，連背書人都追不到。

吳光明並指出，愈是不景氣，詐欺事件愈多，中小企業切勿為報紙上的誘人廣

告或一些太美好的說詞所惑。

他綜結說，在不景氣時，要特別提高警覺，企業上的經營管理、金錢的往來、支票的運用、誘惑性的廣告……等，都要格外注意，免遭不幸。他強調說：「萬一事情發生了，要及早補救，切勿拖延，否則就很容易走上倒閉一途！」

聽完了他們的意見，作為中小企業主持人的您，是否也自我檢討一下——一切防衛性措施都做了？而一些改革措施也正在施行？假如是，相信未來的狂風巨浪一定對您無可奈何。

尋找內部寶藏： 56種挖掘現金的方法

大多數的企業似乎永遠沒有足夠的現金來滿足營運的需要，而且這種情形似乎因為緊縮的貨幣政策以及所引起的高利率而更形惡化。因此，想從公司外部獲取營運所需的短期資金似乎很難，即使借的到錢，利息負擔也必定很高。

當外部現金來源開始枯竭的時候，企業應當更注意自己的作業（Operation），尋找內部現金來源。雖然會計人員及管理人員都在盡量減少凍結在作業上的現金，但仍然值得再研究改進。本文在這方面提出許多建議，針對企業的作業程序進行檢查，以尋找現金來源。

由現金循環著手

現金循環（Cash Cycle）：購入存貨開始至賒銷貨款收訖為止。製造業的現金循環中有很多地方可能會凍結現金，例

如原料在等待製造時，就凍結了一部份資金；成品銷售後尚未收現時也同樣的凍結資金。以下的建議主要是針對製造業，一部份也適用於買賣業。

一、原料

現金循環的檢查首先應由現金流出（即購入原料）開始，因為這是製造過程的第一個步驟。這個階段有許多可以改善的地方，例如從訂購的時間到存貨的數量等。

1. 檢查訂購點（reorder points）及安全存量水準，以確定原料不超量。注意以往原料的使用率以確定消耗型態是否和最初制定訂購點及安全存量時相同。即使使用率並未改變，也需要確定平均存貨水準與存貨需求及公司存貨政策一致。

2. 確定公司正使用經濟訂購量方法（Economic Order Quantity 簡稱EOQ）訂貨。如果已經採用EOQ，仍須檢查計算公式中所使用數值的合理性，例如：

每筆訂貨成本、儲存成本及每年總需求量等。

3. 確定存貨中沒有陳廢或不需要的項目。多餘的存貨應立即處理，以免積壓現金、增加保險費及其他持有成本。

4. 檢查所有原料的送貨次數，把可以隨訂隨送的項目排除在存貨項目外，等需要時再訂。這樣在不妨礙生產的原則下可以減少在存貨上所凍結的資金，而能將資金用於其他地方。

5. 追查運費，以確定供應商在要求的時間內，以最經濟的工具運送公司所需的原料。

二、在製品

凍結在生產過程的成本包括原料、直接人工及製造費用。如果把生產過程縮短，就可節省許多現金。例如，在生產過程中加速用料，則由購料付款到產品銷售取得收入的時間就會縮短，這表示投入原料的現金可以更快的重覆循環，結果只要較少的資金就可維持同樣的生產水平。人工成本及製造費用的情形也類似；如果生產過程可以改良，以同樣的人工和廠房設備，生產更多的產品，則可降低生產成本，提高獲利能力。

財務主管對於生產的影響雖是間接的，但仍應熟悉生產過程，以便提出建設性的建議。財務主管提這些建議時須非常謹慎，以避免生產線人員的敵對態度，同時要說服生產部經理，他是想幫忙，而不是找他們的麻煩。

財務主管可能注意到下列幾方面以縮

短製造循環（Production Cycle）：

1. 檢查製造程序，找出可能改進之處。「旁觀者清，當局者迷」，生產人員可能會忽略生產過程的缺失，諸如原料在廠房的流量太慢，廠中書面作業可能造成的瓶頸等。

2. 如果工廠採用標準成本制度，應檢查所用標準是否合理。這對於按獎工制度（Incentive Plan）來計算工人薪資者尤其重要。

3. 找出工廠中各階層的冗員。很可能經過一段時間後，由於生產程序、過程或設備的改變，可以減少工人的人數；但基於各種原因，事實上工人並沒有減少而形成浪費。

4. 覆核加班費政策及實際作業，並檢討過去的資料。這樣可能發現某些型態或趨勢，而採取有效的措施予以改善。

5. 覆核以往所做關於「自製或外購決策」（Make-or-buy decision）。當初所做最佳的決策，可能隨著環境、情況等的改變而需要採取不同的行動。

三、製成品

製成品存貨是另一個可能積壓資金的地方。可能改良之處有：

1. 覆核所有製成品的存量水準，並和過去的銷售率比較，試著把超過最低需求量的部份劃出來。

2. 找出陳廢或呆滯項目（slow-moving items），建議處分這些存貨或儘量降低其存量。

3. 檢查送貨程序，看看可否加以改進

，以便更迅速地將貨品送給顧客。存貨的處理程序或有關的紙上作業都要檢查，以消除可能存在的瓶頸。

四、銷貨

製造循環的最後一個階段就是銷售，行銷成本的控制是成本控制中比較困難的一環，主要是很難把成本和有關的收益精確地配合起來，因此要預測各種行動方案的結果是很困難的。例如：你可能降低銷售員的薪水，而不致對銷貨量有太大的影響，但也可能使銷貨量直線下降，所以在衡量行銷成本時須特別小心。

以下的建議有助於決定是否可以減少行銷方面所需的現金：

1. 調查銷售預測是如何做成？如何配合行銷計劃？這些因素極為重要，因為它影響其他預算，如生產計劃、存貨需求等。如果一開始銷貨預測就不正確，現金可能凍結或投入不需要的地方，而不能支應實際需要。

2. 評估分配通路。這項評估可由公司的零售單位開始：是否所有單位都賺錢？如果不是，財務主管應採取適當的行動，例如關閉不賺錢的單位或更換經理。

分配通路中，倉庫的使用和所在位置是另外一個須考慮的因素。各種不同的分配通路也應加以評估，例如透過自己的零售網或不屬於自己的零售店、用推銷員或採用寄銷方式等。當然這只是許多可行途徑中的一些例子，各種交替方案（alternatives）的性質和範圍需視企業的規模、產業的特性而定。

3. 如果使用推銷員，應覆核他們有關的費用，以決定是否合理，財務主管也應檢查銷售員的內部控制，以免浮報。

4. 如前所述，銷售部門也要檢查文件流程以確定訂單儘可能有效率地予以處理。

5. 最後，廣告和促銷政策及手段應加以評估是否有效，也許這是最難進行成本效益分析（cost-benefit analysis）的一項。每一位經營者都會同意：廣告及促銷活動是有必要的，但要決定那一個是達成行銷目標最有效的手段是很不容易的。原因有一部份是基於這個事實：廣告支出和銷售金額絕少有直接的關係。甚至有些證據顯示一個促銷活動造成銷售額大增時，也很難斷定其他方法不會產生更好的效果。

現金收入的處理

現金收入的處理主要包括兩方面：(1) 鼓勵客戶更迅速地付款。(2) 能控制現金來源和數量。

當然，對於現金收入還有許多有關的因素，例如現金收入的內部控制（internal control）及適當的帳務處理，但這不在本文討論範圍。

1. 促使顧客加速付款

促使顧客加速付款是一件很微妙的事，因為每個公司或個人都想減緩現金流出，所以加速收款的目標是在盡量縮短顧客