



• 仁达方略企业管理实务现查现用丛书 •

现金为王！管好现金流，就掌握住了企业生存的命脉。

管好现金流^的 200 个高招

北京仁达方略◎编著

权威专家结合企业经营实际，助你构筑理想的现金流管理模式，
增加利润，提高竞争力，捕获微利时代的新契机！



化学工业出版社



• 仁达方略企业管理实务现查现用丛书 •

管好现金流^的

200 个高招

北京仁达方略◎编著



化学工业出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管好现金流的 200 个高招/北京仁达方略编著. —北京:
化学工业出版社, 2009. 9

(仁达方略企业管理实务现查现用丛书)

ISBN 978-7-122-06457-8

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 135112 号

责任编辑: 曾清燕 罗 琨

装帧设计: 尹琳琳

责任校对: 蒋 宇

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 刷: 北京云浩印刷有限责任公司

装 订: 三河市前程装订厂

720mm×1000mm 1/16 印张 14 字数 215 千字

2009 年 10 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 33.00 元

版权所有 违者必究

丛书编写人员名单

主 编：钟殿舟

副 主 编：张殿玺 田一华 钟冠海

参编人员：王 圣 曾清燕 李淑红

李 娜 方 军 唐桂源



读者感言



这套丛书中提供的每一个办法，都像是一把匕首，短小但精悍，能够非常有效地解决实际问题。

——北京元宝商贸有限公司总经理 胡进朝

看多了那些理念性的东西，读到这套丛书，有一种亲切感，这才是做企业的人所需要的。

——北京斯达斯旺文化传播有限公司总经理 曾其湘

实用、有效，是这套书的特色，里面很多办法都可以直接拿来用。

——北京环球启达翻译有限公司总经理 凌丽君

企业主要看的书，不需要华丽，也不需要引人入胜，关键是要解决经营管理中的实际问题。这套书就是这么做的，而且做得不错。

——北京金海日盛商贸有限公司总经理 张武

大的方向好说，但是做起来很难，这套书就是为解决做起来难服务的。

——北京道锐思企业管理技术有限公司总经理 刘启国

一个企业先要生存，然后才能谈发展，再然后才能谈基业长青。这套丛书提供了很多企业生存需要的“小窍门”。

——上海佐克佐玻璃制品有限公司董事长 王宏均

细节决定成败，如何解决细节问题，可以从这套丛书中得到答案和启示。

——中国人民大学经济学院教授 刘明远

这套丛书可以当作案头参考书，当经营企业的过程中遇到问题的時候，可以随时找出来翻翻，或许就能找到答案。

——北京海木实业有限公司董事长 赵青松



细节决定成败 方法比理论更重要

做企业是为了什么？基业长青？成为明星企业？进世界 500 强？如果抱着那样的想法，你毫无疑问偏离了做企业的本来目的。做企业的目的，是为了赢利，赢利是企业的使命。首先是赢利，这样才能生存，然后才能谈到社会责任，谈到企业公民。一家不能赢利的企业，显然是不道德的。

在 2008 年绵延至今的全球经济危机的背景之下，基业长青已经成为奢侈的字眼，生存下去成了最现实的选择，可以说是“剩者为王”。在外部订单减少的情况下，如何修炼好内功，对企业显得尤其重要。我们组织编写的这套丛书，目前包括《管好现金流的 200 个高招》和《砍掉成本的 200 个细节》两本，可以作为企业修炼内功的指引。

这套丛书的内容，都是一些非常实用的方法。它们不是空洞的战略，也不是大而全的解决方案，而是一个个拿来就用、立竿见影的解决方法和技巧。每个方法各有特色，读者可以根据自己企业的特点和具体环境灵活应用。

有用性、实用性与可操作性是这套丛书所追求的目标，更是本套丛书的使命。

读者随便翻开一页，就可以看到一种独特的方法，将这个方法运用在自己企业的实际中，就可以节省一大笔成本，优化现金流管理，或者达到更好的沟通效果，从而获得可观的收益。在每本书 200 个方法中，只要有一个对你有用，那么，就可以说得上书有所值。

《管好现金流的 200 个高招》一书，告诉你 200 个保证充裕现金流的方法，让你有更多手段保证自己现金流的顺畅，维系住企业的命脉，避免企业因现金流的断裂而陷入困境。



《砍掉成本的 200 个细节》一书，告诉你 200 个节流的方法，让你每一分钱都花得其所。花得少了就是赚得多了，节省一分钱比赚取一分钱对利润的贡献更大，而节省，是你可以自主控制的。通过节流，你的现金流会更加充裕，利润也更加丰厚。

基业长青，曾经是风靡全国的论调，很多企业和企业主，不论是否具备条件，都一拥而上，要做一家基业长青的企业。那时候，优秀、卓越、伟大、愿景等，在一帮咨询顾问和学术专家的“鼓捣”下，成为热门词汇。但是，当浪潮过去，企业家们发现，自己的企业并没有从中得到什么改进，不过是在一个又一个的管理热词中，一次又一次为“专家们”买单。回过头来，自己还是必须老老实实做企业，勤勤恳恳解决问题，其中的心酸和艰难，其中的细节和繁复，不是专家们所能体会，也不是专家们所愿意关注的。

基业长青，作为一个梦想当然是很美好的，但是，世界上又有多少企业做到了真正意义上的基业长青？企业的平均寿命，还不如企业家的平均寿命长。企业的生命周期这道坎，能突破的已然不多，更遑论长青了。因此，更现实的做法，是回到泥土中，踏踏实实地做好自己的企业，这就需要有很多能够解决问题的方法和技巧来帮助。

这，正是我们编写这套丛书的初衷。

我们摒弃了任何与“时髦的管理概念”有关的内容，只关注企业日常经营中的实际问题，只为切实解决这些问题而努力。如果这套丛书能够让一些企业因此而生存得更加长久、经营得更加顺利，那我们的期望就已经达到了。

北京仁达方略



目 录

第一章 采购活动现金流管理 1

1. 使用采购卡，简化采购程序 /2
2. 用物物交换形式，降低对现金的依赖 /3
3. 联合多家企业采购，提高采购谈判地位 /4
4. 供应商承担部分库存费用，实现双赢 /5
5. 延迟付款，增加新利润点 /6
6. 分散采购职权，采购员与材料接收员必须分离 /7
7. 赊购产品，增加公司短期资金来源 /8
8. 完善企业采购管理制度，避免漏洞 /9
9. 谨慎评估供应商，合理进行采购 /10

第二章 生产活动现金流管理 13

10. 即时生产，缩短存货周转期 /14
11. 认清实际生产能力，不接“超能”订单 /14
12. 分析短期偿债能力，揭示资产与负债适应程度 /15
13. 分析长期偿债能力，保证生产经营顺利进行 /16
14. 编制生产预算，合理安排各种资源 /17
15. 编制制造费用预算，保障各环节良性循环 /18
16. 制订流动资金计划，提高资金利用效果 /19
17. 运用存货管理，加速现金流转 /20
18. 利用经销商转移库存，加速资金周转 /22

第三章 营销活动现金流管理 23

19. 使用加密箱网络，节省资金成本 /24
20. 盘点现有客户，优化客户结构 /24
21. 设立专人收账系统，加大收账力度 /26
22. 以信用额度为基准，使用不同催收技巧 /27



- 23. 实行分层管理,形成应收账款管理体系 /27
- 24. 在企业内部建立应收账款控制制度 /29
- 25. 利用借据抽单法,加强收账管理 /30
- 26. 加速票据处理,缩短收款浮动期 /31
- 27. 改进应收账款对账工作,保证回收顺利 /32
- 28. 加强销售合同管理,完善合同台账制度 /33
- 29. 利用经营杠杆,获得更多利益 /34
- 30. 以电子资金转账形式,缩短到账时间 /35
- 31. 做好账龄分析,判断坏账损失可能性 /36
- 32. 适当促销,加快资金回笼 /37
- 33. 评估销售行为,避免销售现金流缩减 /38
- 34. 缩短现金循环周期,减少收回货款时间 /39
- 35. 编制销售预算,约束和控制销售活动 /40
- 36. 制定有效信用政策,规范企业赊销行为 /41
- 37. 选择自动清算所系统,方便成批结算 /42
- 38. 利用网络银行,降低服务成本 /43
- 39. 利用支票结算,可用性较好 /45
- 40. 借助大公司托管,以缓解资金紧张 /45

第四章 管理活动现金流管理 47

- 41. 重视现金流量管理,促进企业“血液循环” /48
- 42. 恰当预测企业利润,保证目标利润实现 /49
- 43. 加强预算管理,统一规划 /50
- 44. 合理进行现金预算,保证企业现金流的畅通 /51
- 45. 用好现金流量表与现金预算表 /52
- 46. 使用技巧延期支付工资和奖金 /53
- 47. 设立资金结算中心,集中控制现金流量 /54
- 48. 建立现金收入控制制度,加速资金流转 /55
- 49. 准确估算现金流实现最大使用效率 /56



- 50. 有效管理现金流循环周期, 实现最大使用效率 /57
- 51. 建立预算监控, 为企业发展提供及时信息 /58
- 52. 滚动预算, 实现现金预算动态管理 /59
- 53. 实地盘点库存现金, 查明账款是否相符 /60
- 54. 划清费用审批权限, 确保现金支出合理有效 /61
- 55. 科学地进行现金预测, 确定最佳流动资金持有量 /62
- 56. 规范费用报销程序, 保证现金支出有序可循 /63
- 57. 妥善管理原始单据, 避免贪污 /64
- 58. 管好备用金, 控制小额开支 /65
- 59. 慎重选择银行, 保持良好关系 /66
- 60. 保持良好信贷关系, 留存最佳现金结存额 /67
- 61. 设立信用管理部门, 控制应收账款风险 /69
- 62. 选择司库信息系统, 收益大于成本 /70
- 63. 深入调查客户背景, 慎重选定信用客户 /71
- 64. 建立债权保障机制, 转移信用风险 /72
- 65. 严格限制对外担保, 避免承担连带责任 /73
- 66. 实施有效财务控制, 监督生产经营过程 /74
- 67. 制定内部转移价格, 正确评价工作成果 /75
- 68. 加强财务报表分析, 判断财务结构安全合理性 /76
- 69. 加强部门沟通, 实现信息共享 /77
- 70. 加强收款力度, 改善企业现金流量 /77
- 71. 加大审计监督力度, 保证资金管理有效执行 /78
- 72. 合理提取坏账准备, 保证生产经营稳定性 /80
- 73. 尽快确定坏账, 提前做好损失准备 /81
- 74. 树立突发性坏账意识, 谨防突发性信用风险 /81
- 75. 建立集中系统, 使资金利用率最大化 /82
- 76. 管理国际现金流动, 降低国际业务风险 /83
- 77. 进行风险预测, 降低企业风险 /84
- 78. 积极处理费用差异, 有效控制预算支出 /85



- 79. 实施资本报酬控制, 以利于资本获得回报 /86
- 80. 设计收账系统, 加快企业资金周转 /87
- 81. 利用账户分析报表, 考查现金管理 /89
- 82. 运用资产负债表, 编制现金流预算 /90
- 83. 慎用手动对账尽量防止支票欺诈 /91
- 84. 使用控制支出账户, 增加现金浮游量 /92

第五章 日常活动现金流管理 93

- 85. 缩短邮寄用时, 减少资金在途时间 /94
- 86. 采取电子转账方法, 减少现金流支出 /94
- 87. 在多家银行兑换外币, 获得更有利汇率 /95
- 88. 编制短期现金流预算, 实现短期预测 /96
- 89. 实行审计控制, 提高管理效率 /97
- 90. 制订现金收支计划, 加强现金流量控制 /98
- 91. 正确对待预算限制因素, 保证预算管理顺利开展 /99
- 92. 提供加密箱服务, 减轻负担 /100
- 93. 正确处理预算编制中不利因素, 消除不良后果 /101
- 94. 慎重对待预算审查, 有利于资源有效配置 /102
- 95. 合理存留利润, 作为企业发展的有力支持 /104
- 96. 处理闲置资产, 以解燃眉之急 /104
- 97. 加强存货日常管理, 降低企业成本 /105
- 98. 加强利润分配工作, 协调多方利益 /106
- 99. 限制紧急审核, 避免发生支付错误 /107
- 100. 维护公司声誉, 着眼长远信用 /108
- 101. 提高客户服务质量, 以改善现金流量 /109
- 102. 进行信用考查, 保护现金流量安全 /110
- 103. 强化信用部门自身职能, 保证现金流量安全 /111
- 104. 进行公共关系访问, 防止拖欠货款 /112
- 105. 实行业务外包, 降低成本支出 /113



- 106. 加强互联网革新, 改善现金流量 /114
- 107. 加强质量控制, 避免损害现金流 /115
- 108. 纠正运输错误, 避免损害现金流 /116
- 109. 纠正退货处置错误, 避免损害现金流 /117
- 110. 编制现金流控制报告, 实现现金净流量目标 /118
- 111. 控制现金支出, 改善现金流量 /119
- 112. 用计算机处理数据, 实现自动化管理 /120
- 113. 现金需及时存入银行, 以防挪用 /121
- 114. 依据客户信用情况, 严格控制发货 /122
- 115. 养成节俭习惯, 减少日常办公费用支出 /123
- 116. 通过流动性管理, 优化公司资源配置 /124
- 117. 实施有效成本控制, 提高工作效率 /125
- 118. 进行战略成本管理, 增强企业协调运作 /126
- 119. 实施作业成本管理, 降低生产和服务成本 /127
- 120. 实施有效差异控制, 利于经营回顾和总结 /128
- 121. 进行非财务指标控制, 作为有机补充 /129
- 122. 提供先对单、再付款服务, 防止支票欺诈 /130
- 123. 建立记录、报告系统, 确定最终责任人 /131

第六章 融资活动现金流管理 133

- 124. 利用政策支持, 争取更高信贷额度 /134
- 125. 发行商业票据, 以低成本融资 /135
- 126. 发行企业债券, 筹集长期资本 /136
- 127. 巧借社会闲散资金, 集中为企业所用 /137
- 128. 短期借款, 满足流动资金的暂时需要 /138
- 129. 运用商业信贷工具, 加强现金缺口管理 /139
- 130. 选择最佳融资机会, 降低企业融资成本 /140
- 131. 利用杠杆收购融资, 以小搏大 /141
- 132. 转让应收账款, 开辟融资新渠道 /142



- 133. 发行普通股，减轻企业负担 /143
- 134. 发行优先股，增强公司信誉 /144
- 135. 发行认股权证，为公司筹集额外资金 /145
- 136. 利用银行借款，降低融资成本 /146
- 137. 利用融资租赁，减少融资限制 /147
- 138. 债券融资，降低利息税收成本 /148
- 139. 根据实际需要融资，不宜背负过多债务 /149
- 140. 采用多种方法，确定最优资本结构 /150
- 141. 运用比率法分析，明确短期偿债能力 /151
- 142. 运用比率法分析，明确企业长期偿债能力 /152
- 143. 利用财务杠杆，降低财务风险 /153
- 144. 利用综合杠杆，发挥综合影响 /154
- 145. 利用个人委托贷款，开辟融资新渠道 /155
- 146. 发放买方信贷，满足小公司资金需求 /156
- 147. 进行补偿贸易，融得急需资金 /157
- 148. 进行融资外包，构建企业的生物链 /158
- 149. 实行会员制，稳定企业顾客群 /159
- 150. 实行预售制，大大减轻资金压力 /160
- 151. 以动产作抵押贷款，解决资金短缺问题 /161
- 152. 以不动产抵押贷款，获取所需资金 /162
- 153. 重视无形资产价值，融得企业所需资金 /163
- 154. 利用财政补贴，促进企业发展 /163
- 155. 利用租赁融资，增加企业融资灵活性 /164
- 156. 充分利用长期借款，筹得企业所需资金 /165
- 157. 利用种子基金，圆自己的梦 /166
- 158. 亲情借贷，以最低的成本融资 /167
- 159. 通过合资或合伙，取得 $1+1>2$ 的功效 /168
- 160. 巧妙利用政府扶持资金，解决融资难题 /169
- 161. 适时利用创新基金，解决小公司融资难题 /170



- 162. 充分利用税收优惠政策, 促进小公司发展 /171
- 163. 利用地方优惠政策, 扶持小公司发展 /172
- 164. 利用免担保的创业贷款, 为企业赢得宝贵的资金支持 /172
- 165. 加盟特许经营, 获得创业第一笔资金 /173
- 166. 新闻媒体融资, 资助创业活动 /174
- 167. 标会融资, 充分利用民间资金 /175
- 168. 进行准确资金需求预测, 满足生产经营需要 /176
- 169. 充分利用保理业务, 改善现金流量 /177
- 170. 鼓励员工持股, 形成利益共同体 /178
- 171. 正确使用保险单, 借得所需资金 /179

第七章 投资活动现金流管理 181

- 172. 准确估算投资风险, 保证资金安全 /182
- 173. 分析应收账款收现率, 实现投资基本目标 /183
- 174. 寻求最佳资本结构, 谋求企业最大收益 /184
- 175. 尽量租用大型设备或固定资产, 不要完全购买 /184
- 176. 制定投资政策, 规避投资风险 /185
- 177. 灵活变换战略, 考虑投资回收期较短的业务 /186
- 178. 组合不同回收期业务, 分散投资回收期风险 /187
- 179. 适当进行项目投资, 保障赢利能力和偿债能力 /188
- 180. 投资不同地域业务, 获得稳定投资收入 /189
- 181. 进行资金需要量比率分析, 优化投资决策 /190
- 182. 充实资金储备, 防止项目半途而废 /191
- 183. 准确分析投资环境, 实现预期投资目标 /192
- 184. 加强货币资金管理, 确定最佳货币资金持有量 /193
- 185. 实施有效存货管理, 减少企业资金占用 /194
- 186. 使用回收期分析方法, 保障投资决策的正确性 /195
- 187. 大胆利用风险投资, 获取创业所需资金 /196
- 188. 进行适当的固定资产投资, 获取较高的投资收益 /197



- 189. 加强无形资产投资管理，提高企业劳动生产率 /198
- 190. 正确制定剩余股利政策，提高企业经济效益 /199
- 191. 进行股票回购，改善公司资本结构 /200
- 192. 合理进行股票分割，吸引更多中小投资者 /201
- 193. 采用专家意见征询法，对企业投资进行预测 /202
- 194. 利用天使投资，有效缓解小公司投资不足 /203
- 195. 吸收直接投资，有利于增强企业信誉 /203
- 196. 正确估算现金流量，有效进行投资决策 /204
- 197. 选择债券投资，获得高收益 /205
- 198. 正确选择股票投资组合，有效降低风险 /206
- 199. 合理购买基金，取得最好效益 /207
- 200. 积极运用债券，实现资金保值与增值 /208



第一章

采购活动现金流管理

采购是企业在一定条件下从供应市场购买产品或服务作为企业资源，以保证企业生产及经营活动正常开展的一项企业经营活动。企业在采购活动中的现金流管理，主要作用于降低原料价格和延迟货款支付两方面。



1.

使用采购卡，简化采购程序

采购——应付账款循环系统涉及很多文件，包括请购单、订单、收货报表和付款核准书。在国外，为了帮助公司消除此类成本（除了精密仪器和技术采购的成本），许多银行和信用卡发行商如今都发行了采购卡。

采购卡的形式与公司发给指定雇员并让其代表公司进行采购的公司借记或贷记卡差不多。

采购卡与公司贷记或借记卡的不同之处如下。

- (1) 公司负责接收账单和付款。
- (2) 公司设置了密码，以限制采购的产品与服务类型和总支出金额。
- (3) 能自动获取信息，使公司在采购次日便可收到采购活动的概括信息。

采购卡可以简化公司的采购程序。采购卡的主要优点之一是公司在订单签发过程中无需使用各种文件。此外，公司还可以为长期合作的供应商提供数量折扣，并倡导或指示雇员从这些供应商处采购。

使用采购卡采购。使公司采购——应付账款循环成本降为原来的10%~20%。在建立使用采购卡的采购流程时，公司往往需要重组采购——应付款循环的各环节以提高效率。但使用采购卡遭到了采购部门的反对，他们认为采购卡威胁了自己在公司的地位。然而采购卡的大量使用淡化了这个问题，尤其当采购部门管理人员普遍对采购卡带来的成本收益感到满意时。



现·查·现·用

- ▶ 采购卡可以简化公司的采购程序；
- ▶ 为长期合作的供应商提供数量折扣，并倡导雇员从这些供应商处采购。