

# 跟贺志东名家学 现金流管理

因为专业、原创和权威，所以更好！

中华第一财税网(又名"智董网")，全球最大的中文财税（税务）网站

# 讲义提纲

## 第1讲 现金流量管理综述

### 第一节 现金流量综述

### 第二节 现金流量管理

## 第2讲 现金流量风险

### 第一节 现金流量风险管理综述

### 第二节 现金流量风险管理分述

## 第3讲 现金流量预算

### 第一节 现金流量预算综述

### 第二节 现金流量预算编制

## 第4讲 现金流量控制

### 第一节 综合知识

### 第二节 货币资金的内控

### 第三节 衍生金融工具的内控

### 第四节 资金营运的要求

## 第5讲 现金流量（表）分析

### 第一节 现金流量分析综述

### 第二节 现金流量趋势分析

### 第三节 现金流量结构分析

### 第四节 现金流量质量分析

### 第五节 企业经营现金净流量能力分析

## 第 6 讲 项目现金流量管理

### 第一节 项目投资相关知识

### 第二节 项目投资现金流量

## 第 7 讲 企业集团现金流量管理

### 第一节 企业集团现金流量综合知识

### 第二节 企业集团现金流量控制模式

### 第三节 集团公司现金流量管理专题

## 第 8 讲 现金流量会计管理

### 第一节 现金流量会计管理综述

### 第二节 经营活动产生的现金流量

### 第三节 投资活动产生的现金流量

### 第四节 筹资活动产生的现金流量

### 第五节 现金流量表的编制

### 第六节 现金流量表的附注披露

## 第 9 讲 现金流量审计管理

### 第一节 现金流量审计综合知识

### 第二节 资金筹集利用绩效审计

## 附录 1：国际企业资金管理

### 第一节 国际企业资金管理综述

### 第二节 国际企业营运资金管理

## 附录 2：小企业现金流量表分析

### 第一节 现金流量信息的反映综述

第二节 经营活动产生的现金流量

第三节 投资活动产生的现金流量

第四节 筹资活动产生的现金流量

第五节 小企业现金流量表的编制

## 第二节 现金流量管理

现金流量管理是指以现金流量作为管理的重心，围绕企业经营、投资和筹资活动构筑的管理体系，是对当前或未来一定时期内的现金流动在数量和期限安排方面所作的预测与计划、执行与控制、信息传递与报告以及分析与评价。

### 一、现金流量管理目标

#### （一）核心目标

现金很重要，但使现金均衡有效地流动更为重要。实现现金流量的均衡性和有效性是企业现金流量管理的核心目标。“均衡有效的现金流”是指，现金的流入和流出必须在金额和时间节点上保持适当的配合；当企业必须发生现金流出时，一定要有足够的现金流入与之配合；当企业产生现金流入时，除了维持日常所需外，剩余资金必须找到有利的投资机会。

#### （二）具体目标

现金流量管理的具体目标：

- ①经营活动产生的现金流量应有盈余；
- ②不能过度投资于营运资金；
- ③盈余现金应进行投资；
- ④长期投资及融资计划应与企业经营性现金流的创造能力相适应。

### 二、现金流管理的意义

为了实现现金流价值的最大化，保持现金流的通畅，就必须加强企业现金流量管理，适时地对企业的资源进行合理组合配置。因此，现金流量管理意义十分重大：

#### （一）运用现金流量管理可以增强企业决策的实效性

现金流量是按收付实现制原则计量的，与实际资金变化相一致。而在权责发生制下，许多企业虽然在账面上存在着大量利润，但实际上却缺少现金流。因而采用现金流量信息能真实反映企业的实际资金情况，对于企业经营决策更具实效。

#### （二）利用现金流量有利于加强财务控制

企业的经营活动过程，实质是从现金到物质又由物质到现金的循环往复过程，现金流量的管理，使企业的现金流动置于监控之下，有利于杜绝体外循环等弊端，控制了现金的流入、流出，加强了财务监控的力度。

#### （三）现金流量状况更能体现企业持续经营的能力

企业生存的主要威胁来自两个方面：一是长期亏损，不能以收抵支；二是资不抵债，不能偿还到期债务。这两个方面正是现金流恶化导致的必然结果。因此，只有加强现金流的管理，才能确保企业获得长期发展。

现金流如同企业的“血脉”，只要企业现金流保持流转通畅，企业就能够获得持续、稳定的发展。因此，企业对现金流进行管理意义十分重大。

### 三、现金流量管理的内容

现金流量管理的具体内容既包括与现金预算的分工组织体系有关的一系列

制度、程序安排及其实施的预测与计划系统和由收账系统、付账系统和调度系统构成的执行与控制系统，又包括在一定时期内如何加速现金流转、企业出现现金流盈余如何投资和出现资金缺口如何融资等现金流量管理系统及现金预算执行情况 and 现金流量信息本身的分析与评价系统。由此可见，现金流量管理是一个内容极其丰富的管理系统。

现金流管理如图 8-1 所示：

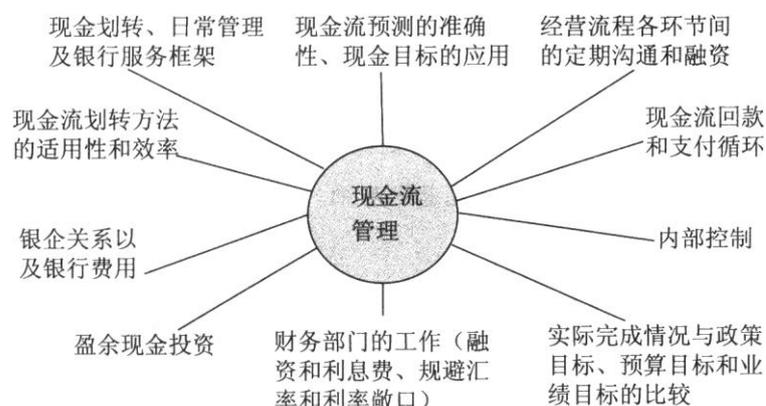


图 8-1 现金流管理图

## 四、现金流量战略

### （一）现金流量战略的含义和特征

现金流量战略是企业战略确定的一项重要内容。因为企业战略不仅决定企业的发展方向，而且决定企业的大宗项目决策。这两个方面组合在一起不仅对企业现金流量具有长远的影响，而且决定了企业价值创造的基本模式，比如成本优势战略或产品差异化能力会直接影响公司价值，所以，战略对企业的影响是根本性的。而企业战略又决定现金流流向，是企业价值创造的源泉。

企业实现最佳现金流的一个重要方面就是实现现金流流向的优化，流向决策是企业现金流管理的关键，而企业的发展战略又决定企业现金流的流向。企业的战略规划同时也决定了企业的发展方向和发展模式，又决定了企业是否能创造价值，可以说，以价值创造为目标的现金流管理的首要任务就是确定企业的发展战略。

企业现金流向战略的确定是企业根据内外部环境因素及其变化趋势对现金流流向进行整体性和长期性谋划，是一项全方位的战略工程，对企业全部现金运用乃至全部资源运用具有指导性和方向性的意义。

企业战略是一个大系统，它的组成有生产战略、财务战略、营销战略、人力资源战略等重要的子战略。其中，财务战略是最重要的一个子战略。在企业战略统筹下，财务战略以价值分析为基础，以促使企业资金长期均衡有效地流转和配置，维持企业的长期盈利能力。

很显然，维持企业长期盈利、实现企业总体战略是财务战略的目的。促使资金长期均衡有效地流转和配置，就是现金流量管理的核心思想。资金是企业的血液，只有资金能长期均衡有效地流动、合理配置，才能为企业带来整体价值的增加。美国著名战略管理专家 W·H·纽曼曾指出：“在制定关于资本运用和来源的战略时，最需要关注的是现金流量。”因此，现金流量管理在财务战略中的作用不可低估，现金流量管理的战略有必要单独列示加以研究。在一定程度上讲，现金流量战略（图 1-（3））可以视作财务战略的核心。

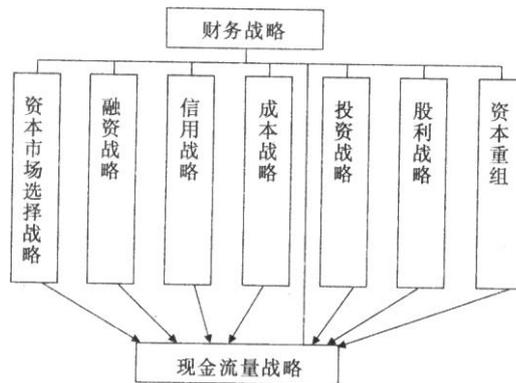


图 1-3 现金流量战略

从图 1-3 可以看出，现金流量战略与财务战略的关系如下：

1. 从组织关系上来看，现金流量管理战略应从属于财务战略。

在内容上，财务战略包括资本市场选择战略、融资战略、信用政策、投资战略、成本战略、股利政策、资本重组等子战略，从图中可以看出，这些子战略都涉及现金的流转与安排，都是以现金流的正常有效地平衡运转为保障前提的。对现金的合理安排是任何财务子战略保证与实施的前提。现金流量战略是财务战略中一个重要组成部分，因为财务管理的核心就是资金的管理。

2. 从决策标准上看，现金流量战略和财务战略具有一致性。

现代财务活动包括资金筹集、资金使用和回收及分配等环节。筹资是企业财务活动的起点，对资金的使用则是财务活动的关键，而回收和分配是财务活动的归宿。因为企业假定是持续经营的，所以财务活动也是周而复始循环往复的。现金流量的循环从内容上讲实际就是财务活动的周期活动，其衡量决策的标准均是使资金长期均衡地流动。现金流量战略和财务战略的目的是相同的。

3. 从内容体系上看，各个战略是互补的。

在制定与实施中，资本市场选择战略、融资战略、投资战略、成本战略等，这些财务战略的子战略都涉及到对现金的循环流转，都是以保持现金流量的平衡为决策依据的。所以，从财务战略系统内在关系上讲，现金流量战略与其他战略具有既相互制约、又互为补充的关系，它们共同构筑起财务战略体系。

## （二）现金流量战略管理的内容

对任何一个企业来说，对现金流量管理战略的研究都是通过有效的现金流量战略筹划的。现金流量战略管理具有一定的特点和目的：**首先**，它能使企业的现金流量保持平衡，并提高企业的盈利水平；**其次**，通过有效的现金流量的管理，可以降低企业的财务风险水平，并提高财务的安全性；**最后**，通过有效的现金流量战略规划可以实现企业资金充分的流动性和收益性。

## （三）现金流量战略实施策略

在了解和学习现金流量战略实施策略之前，我们首先来了解一下什么是企业生命周期理论。每一个企业都有它的生命周期。企业的生命是指企业诞生、成长、壮大、衰退直至死亡的过程。一家企业一生基本上可以分为五个阶段：种子期、初创期、成长期、成熟期、衰退期。在不同生命周期内，企业实施的现金流量管理战略也不同。

### 1. 种子期现金流量战略实施

种子期是企业的第一个阶段，也是企业的创立阶段。在种子期早期，企业的创业者已根据市场调研与分析，拟好了创业计划。这时候，一方面，企业对资金的需求量比较小，投资的风险相对较大；另一方面，企业的新产品还没有成型，很难吸引到外部投资者。但由于资金需求不大，一般创业者个人投资就可以满足，也有一些风险基金在这个时候愿意进行投资。在种子期后期，需要企业对新产品进行研究和开发，这时，企业对资金的需求量比较大，风险也很高，加之企业几乎没有盈利记录，难以取得银行贷款。此外，由于企业经济规模、成立时间等条件限制，可能还达不到债券市场或股票市场的发行上市要求。

因此，企业在种子期，应选择风险投资资本，进入风险资本市场就是较好的选择。

## 2. 初创期现金流量战略实施

初创期就是市场导入阶段。这一阶段是企业的初期发展阶段，初创期现金流量的特点通常是：投资活动活跃，投资活动消耗的现金流量远大于经营活动产生的现金流量；存在大量筹资需求，筹资活动产生的现金流量金额巨大；由于净利润尚小，固定资产、各种摊销和应计费用对经营活动产生的现金流量贡献较大；出于稳健性考虑，现金及现金等价物的变化额往往表现为净增加；一般会采取少分或不分配股利的政策，很可能采用股票股利形式；在初创期新产品进入市场并被不断推广，发展潜力已经初步显现，企业开始尝试提供产品服务，努力把自己的创意或服务内容推销给客户，以逐渐累积注意力资源，扩大客户市场。此时，企业也开始获得销售收入，风险减小，但仍然需要大量资金来扩大生产和组织销售。

在财务方面，企业有两个特征：一方面，存在大量资本支出与现金流出，而为了开拓市场，又不得不放宽信用政策，使得企业应收账款上占用的现金较多，从而使得企业净现金流量为绝对负数；另一方面，初创期企业在运筹现金流量、促进企业利润向现金的转化方面存在较大压力。企业财务战略主要表现出稳健的特征，因此，企业在这一阶段往往会采用权益筹资的战略。企业在这一阶段财务管理的重点是筹集企业建设需要的资金，控制财务风险，权衡投资项目产生现金流的能力、效率与融资现金流的成本、风险，严格选择现金流来源和筹资渠道及方法。

企业这一阶段的资金需要量大，资金的回报率低，但风险仍然居高不下。由于处于创业阶段，企业知名度不高，具有非常高的经营风险。因为风险大，从债权人角度看，不愿意贷款给企业，所以，企业想上市和银行贷款还是非常困难的。而根据公司财务管理所提倡的经营风险和财务风险反向组合的财务战略理念，该阶段企业一般会采取低财务风险的筹资战略，即通过吸收权益资本进行筹资。这一阶段的企业还只能主要依靠风险资本来满足资金需求。风险资本是一种以私募方式募集资金，以公司等组织形式设立，投资于未上市的新兴中小型企业（尤其是新兴高科技企业）的一种承担高风险、谋求高回报的资本形态。因此，筹资活动的现金流入量就主要表现为吸收权益性投资所收到的资金，而几乎没有或有很少举债所收到的资金。另外，在筹资中应注意根据现金流的变化情况作好财务计划和现金预算。企业应合理调度资金，提高资金使用效率，尽可能地减少预算外支出。同时，企业应将筹集到的资金集中于产品生产、工艺设计、市场推广等领域，保证企业的正常运转和发展。

## 3. 成长期现金流量

成长期是企业的增长阶段。在这个阶段，企业的新产品被市场接受，不断扩

大市场份额，客户增加稳定，逐渐开始盈利，风险不断减小，但是需要巨额资金来满足市场增长的需要。

企业进入成长期之后，快速发展的企业面临巨大的现金需求。由于企业又增加了新项目，因此，投资在营运资本方面的现金需求猛增，但是，鉴于企业这时候仍处于产品的市场开拓期，大量营销并没有带来大量的回款，应收账款占用的现金被他人利用，从而形成巨大的现金缺口。

此外，在这个时期，技术开发和巨额的资本投入形成大量的固定资产，并计提大量的折旧，因此，会计账面的收益能力并不是很高，企业难以利用负债筹资来起到节税作用。

因为企业在投资方面欲望高涨，还有可能导致企业超速扩张，因而直接导致企业的现金被套牢，造成现金短缺的局面。

企业在增长阶段，有机会进入股票市场和债券市场获取大量资金，也有很多的商业银行愿意向企业提供贷款，以满足巨额的资金需求。相对而言，这一阶段的企业对资本市场的吸引力大，企业融资的渠道也比较多，但仍然需要认真地进行资本市场的选择，以做出科学有效的筹资决策。所有这些从本质上要求企业采用防守型现金流量战略管理模式。

企业在成长期又分为两个不同的阶段，即逐步增长期和稳定增长期。

企业在逐步增长期的现金流量战略实施策略是：一方面可能需要融资现金流量帮助企业渡过难关；另一方面需要寻找新的投资项目改变目前的状况。寻找投资项目和融资现金流，管理投资现金流和融资现金流成为企业的关键管理活动。

企业在稳定增长期现金流量战略实施策略是：企业财务管理的重点是加强经营现金流管理和投资现金流管理。一方面要强化经营现金流的管理，加强内部控制；另一方面，投资现金流的管理必须立足于对其未来产生新现金流的能力的评价和投资过程现金流的管理与运作。在需要融资现金流时还会涉及到融资现金流的管理。

#### **4. 成熟期现金流量**

成熟期是企业的成熟阶段，在这一阶段，企业的市场已经很成熟，企业，开始大量地盈利，资金需求相对稳定。企业成熟期的基本标志是企业的市场份额较大，在市场中的地位相对稳定，因此经营风险相对较低。

与此相应，企业的财务状况也表现的非常充足。从企业成熟期的市场状况可以看出，企业的市场增长潜力不大，已经形成了产品的均衡价格，企业与企业之间的竞争也不再是价格战。在价格稳定的前提下，企业实现盈利的惟一途径就是降低成本，因此，成本管理成为成熟期企业财务管理的核心。另外，企业处于成熟期与前两个阶段不同，这时候，企业的新增固定资产投资并不多，随着企业大量现金的收回，已经没有太多的现金流出的需要。固定资产所需的资本支出主要是更新所需，而且基本可以通过折旧的方式来满足，因此，企业在成熟期有较多的现金流入量，现金净流量表现为正值。

企业在成熟期有足够的实力进行对外借款，而且能充分利用负债的杠杆达到节税和较高自有资本报酬率。因此，在这一阶段，企业利润转化为现金的程度较高。

由于企业在成熟期的现金储备充足，因此，如何管理和经营这部分富余现金是这一阶段现金流管理的关键。在这一阶段，企业可以实施激进型现金流量战略管理模式。

企业可以将现金转换为有价证券或对外股权投资，以获取投资收益，实现资

本保值增值，但同时也应对盲目过度投资保持警惕。企业要通过投资现金流的流出建立新的价值源和现金流增长源，为企业进一步发展奠定基础。因此，投资现金流是这一阶段管理的关键。

### 5. 衰退期现金流量

衰退期是企业的**最后**一个时期。企业进入衰退期后，并不是说就会行将破产或清算，而是说企业经营需要开发产品和进入新产业，而步入再生期。与成长期的企业类似，身处衰退阶段的企业通常也是净现金使用者，即现金变动额体现为净减少，但原因有所不同，前者是因为拥有太多的有吸引力的投资机会，后者则源于其低盈利能力导致在现有的行业内难以为继。在衰退期，企业微薄的净利润和折旧等无法满足再投资所需要的现金，为了弥补现金流量的不足，企业常常要增加债务或清理证券和财产，从而产生大额的筹资活动产生的现金流入量。

而在衰退期与成熟阶段不同的是，企业将大量的现金返还给投资者，以供其运用于更高回报的项目，衰退阶段的企业都倾向于保留股利和举债以维持生存。

根据衰退期现金流量的特点可以看出：由于市场环境的变化及竞争加剧，企业如不及时调整战略，老产品逐渐被市场淘汰，而新产品还未推出，销售额下降，面临负增长，以前的盈利点及贡献能力正在下滑，企业的现金流量逐步下降。

可以说，企业在衰退期主要面临两种结局：寻找新的商机或破产。如果及时进行企业转移，将进入另一个创业期继续发展，但如果墨守成规，企业最终会耗尽所有资产，进入死亡期。这时候，寻找新的投资点和盈利产品是企业扭转这两种局面的关键，而维持现金流量正常循环是现金战略的当务之急。

此时，企业应尽量集聚现金资源，可以随时抽回在外投资的股权，考虑缩小投资规模，实施严格的现金预算控制，削减费用，压缩成本，调整股权结构，出售子公司或部分资产，保持现金的流动性。在这个特殊阶段，企业拥有现金流量就等于有了生存的希望。这一时期企业的现金流量管理战略是防守型的，一般步骤是先退后进，或者边退边进，因此财务上既要考虑扩张和发展，又要考虑调整与缩减规模。

总之，企业在生命周期的不同阶段行为特征也会不同，作为企业经营管理所依托的现金也在不断发生变化。因此，企业应在分析企业生命周期不同阶段经营情况的基础上，探讨企业生命周期不同阶段现金流量的特点，并制定出各阶段现金流量的实施策略。

## 五、现金流量管理模式的选择

企业因规模、管理结构、地域范围以及企业与供应商关系的不同而采用不同的现金流量管理模式。

### （一）统收统支管理模式

中小企业因为经营权和所有权高度集中，现金流量管理模式也为集权模式，即统收统支现金流量管理模式。在这种管理模式下，所有现金流入、流出业务都要通过企业的财务部门，财务总监的工作量极大，只能关注算账和报账工作，根本无法从日常事务中解脱出来，更不能对现金流量进行预测和控制。

### （二）拨付备用金的管理模式

企业发展到一定规模，为了减轻财务人员的工作量，同时提高整个企业财务活动的效率，可以采用拨付备用金的管理模式，即向企业下属部门或公司拨付一定金额的备用金，以增加经营的灵活性。在这种模式下，企业财务部门相当于报销中心，工作量依然很大。

### （三）现金池管理模式

进入 21 世纪以来，全球经济一体化，电子化手段不断被应用，并且随着一些企业集团内外部财务集成的实现，财务共享成为可能，现金池这种现金流量管理模式被一些大型企业集团应用。

现金池管理模式是指集团总部与商业银行签订协议，以公司总部的名义设立集团现金池账户。每个工作日内，各子公司根据内部管理制度进行正常的收、付款，每日终了，如果各子公司账户有现金盈余，所有现金盈余将划拨到集团现金池账户，如果某一家子公司账户出现透支，集团现金池账户将转入现金补平。如果集团现金池账户也出现赤字，那么企业集团将集中向银行借款；如果集团现金池账户有盈余现金，企业可将其用于投资。现金池管理模式简化了集团的现金管理，使集团做到现金集中管理，也使得集团内部各子公司之间能够互相融通资金，最大限度地满足集团内部各公司的资金需求，同时也降低了融资费用。

在考虑现金池管理模式时，企业集团的财务总监还要注意两个问题。其一，集团内部各子公司所有的参与者都必须同一家银行开设账户，企业所选银行的机构网点、银行服务特色应能与企业现金管理的需求相适应，签约银行应能够为企业量身定制现金池架构，随时随地为企业提供个性化现金管理服务。其二，建立外币现金池，首先要获得国家外汇管理局的批准。

## 六、建立现金流量内部控制制度

良好的现金流量内部控制制度，有助于减少现金流入、流出的错误记录和舞弊行为，并能够保证将错误或舞弊的可能性降到最低。在现金流量内部控制制度中，应有严格的职责分工，保证现金收支与记账岗位分离；现金收入和支出要有合理、合法的凭据；全部收支及时、准确入账，并且支出要有核准手续；控制现金坐支，当日收入现金应及时送存银行；按月盘点现金，编制银行存款余额调节表，账实相符，做到心中有数。

为了保证现金流量管理的有效性，在现金流量控制制度中，还应规定各个岗位的人员向财务总监提供有关现金流量的信息种类。例如，应收账款会计应能与销售部门合作，一同对企业未来的销售进行预测，并将预测数与实际数进行比较，找出产生差异的原因；信用管理部门的人员对客户进行信用分析，据此制作出相对精确的应收账款回款计划，财务总监等相关人员可以将计划作为依据，做好企业现金流预测；应付账款会计对企业的采购订单或合同、收货单（验收报告）供应商开具的发票进行核对，随之进行账务处理，同时他应能够提供应付账款账龄分析表，用于企业的现金付款计划，并配合成本会计等对相应供应商的材料成本价格进行分析，为企业的采购提供决策依据。

## 七、现金流量的预算管理

对现金流量的预算管理也是极其重要的一环，所有的企业都应该预测好未来的现金状况。如果企业在预测未来的现金流量时，发现现金流量为负值，那么，企业应当事先做出筹资安排，来保证在需要现金时以可接受的成本及方式筹集到足够的现金，从而避免到发生现金危机时才匆忙采取应急措施，使所筹资金不能获得合理的成本、质量和方式；如果企业在预测现金流量时，发现现金流量为正值，那么，企业就可以知道盈利的数额和持续时间，对如何应用盈余现金做出最佳的投资决策计划。在有的情况下，相对于企业的利润来说，从现金盈余中获得

的收益更具有重大意义，这是因为，这时企业可能会需要相关利息收益的预测，以向它的经销商、股票分析员和机构投资者说明每股预期收益。

## 八、现金流量风险控制

通过现金循环，企业能够创造流动性。如果一个企业具有正常的生产经营盈利能力，该企业应该能够保持流动性，并从其利润中积累现金盈余。而如果企业缺乏流动性，那么，无论是临时的还是长期的，都意味着无力履行已经到期的付款义务。这时候，企业就可能延期支付，也可能采取借款、发行股票等办法解决问题。在一段时期内，企业就会丧失诸如银行间资金融通等融资渠道，企业将陷入无力偿付的境地。实际上，导致中小型企业破产的主要原因就是现金流问题，尽管它们中许多都是具有活力的。为了防范企业由于流动性不足而造成严重的财务风险，企业应保持正常的现金流量循环。保持现金流量的流动性就是为了应付支付业务的要求。而通过缩短现金流量循环周期、编制现金预算以及比率分析等方式方法可以控制现金流量风险。

## 九、现金流量流程控制

现金付款与现金回收是企业现金划转活动的两个方面。在速度上，企业在现金划转过程中应设法更快速地回收现金；在时间上，企业应更精确地安排现金付款的时间。为此，建立高效的现金划转控制系统对企业来说，就显得尤其重要。这就需要企业研究设计自身的收账系统，使企业能更快地收取客户现金；同时选择更为快捷的银行结算方式，通过银行结算收取或支付现金。另外，为保证企业现金资产的安全性和流动性，需要研究企业现金收支控制制度，制定现金收支控制的组织结构和程序，以明确个人和部门在现金收支控制中的权利和责任。一方面，企业应控制现金的流动性，也就是说，企业应控制现金流量发生的时间和额度，以维护企业现金循环流动；另一方面，企业应控制现金的安全性，保证现金的安全及完整，防止贪污、挪用、侵占现金现象的发生。

总之，现金流量战略管理可以说是对企业现金流量循环运动实行的总体性管理，是制定和实施现金流量管理的一系列决策与行动。现金流量战略管理的核心问题是制定适合企业自身条件的现金流量管理模式，配合确保企业财务战略的有效实施，在市场竞争激烈的环境中，企业实施现金流量战略是十分必要的。

## 十、现金流量管理的策略

由于现金转换周期等于存货周转期加上应收账款周转期再减去应付账款周转期，因此，要想缩短现金转换周期，必须缩短存货周转期和应收账款周转期，并且延长应付账款平均付款期。

加强存货、应收账款和应付账款的管理，是缩短现金周转期的基本途径。由于延长应付账款周转期只适合那些具有绝对买方优势的企业，其他企业很难借鉴，因此本书只介绍缩短存货周转期和应收账款周转期。

### （一）缩短存货周转期

存货是指企业为销售或耗用而储备的资源。保持适量的存货是生产经营周期所必需的，但是如果存货过量，就可能造成产品积压、资金周转慢等问题。因此，企业必须重视存货管理，时刻关注存货周转期的变化，通过优化生产和销售流程，改善库存，进一步改善现金流量状况。

企业财务总监应定时汇报各种存货周转期的变化情况，例如汇报原材料周转期、生产周期和产成品周转期的变化情况；财务总监还需要会同采购部门和经营主管，找出发生变动的的原因，通过内部存货管理报告使企业各部门了解缩减存货给企业和个人带来的效益，这将有助于企业缩短存货周转期。有的销售人员为了确保有足够的存货，在处理大额订单时往往夸大预期销售额，财务总监若是观察到这种状况，应就预期销售情况与销售部门进行及时沟通，让销售人员明白：无须加大存货，目前的存货量足以满足其完成业务。

通过一系列的措施和方法，存货管理将变得优化而有序，现金流量状况将持续保持良好状况，企业价值和股东的价值也将不断提升。

## （二）缩短应收账款周转期

为客户提供一定时间的信用期固然重要，但是如果货款不能按时收回，产生坏账，企业将难以获得良性现金循环。

身居全球 500 强的跨国公司，无一不注意应收账款的管理，它们在应收账款的管理上做到了以下几点：

**第一**，建立专门的信用管理机构，处理与应收账款相关的信用政策、信用条件等事宜。

**第二**，了解每一项应收款项的欠款人、金额和到期日。

**第三**，了解客户的应收账款，哪些应收账款接近到期或已逾期，金额多少，是否存在其他欠款和订单，等等，都要清楚。

**第四**，尽快处理客户质询，提高工作效率，使公司内部各部门建立品牌意识，不使客户因为产品质量原因拒付欠款。

**第五**，在货款逾期前致电客户，提示其付款。

## （三）利用网上银行进行高效现金流量管理

如果说现金池管理模式只适合那些企业规模较大、交易频繁、资金庞大、成员企业众多的大型企业集团，那么网上银行业务适合任何一家中小企业。有了网上银行，企业无须跑银行即可办理各种结算业务，并享受较低的银行手续费用。另外，为了严格内部控制，企业可以在申请网上银行时定制基于自身财务流程的个性化交易授权模式；分别将录入、复核、授权的角色分配给出纳、会计和老板。这样，即使老板出差在外也无须担忧企业资金流转，不管是在咖啡厅还是机场，也不管银行是否上班，只要有互联网接人的地方，他就可以随时对企业现金流入、流出的操作进行授权和查询操作，提高了财务效率。

## （四）顺应形势，回避风险

2008 年的金融危机使很多企业在资金短缺的情况下求贷无门，**最后**只能宣告破产，但是香港首富李嘉诚的和记黄埔却在 2008 年年底坐拥 500 多亿港元，这主要是因为他能够顺应形势、回避风险。2007 年，中国的股市呈现一片繁荣景象，而就在这一年，李嘉诚大量减持手中的股票，几乎暂停了在内地的全部投资项目。李嘉诚的行为在当年引起了众多争议，然而就在他减持股票后不久，香港恒生指数一路下滑，此后内地股市也从 6124 点一路暴跌。此时，人们才想起李嘉诚曾在各种场合提示过：中国存在股市泡沫，要注意风险防范。2008 年，美国的次贷危机已经对世界各地的经济产生不同程度的影响，但是很多人依然没有意识到灾难已经来临，中国的地产商依然捂盘待售。而李嘉诚意识到了危险的临近，因此他通过降价出售了手中的地产，获得了大量的现金，在世界金融危机来临之前实行了高位套现。如果没有对国际经济形势的准确把握，没有风险意识，李嘉诚不会规避风险，也不能在错综复杂的商业环境中处于优势。

现金流量管理是为了企业基业常青，确保企业实现流动性、赢利性和财务灵活性的高度统一，现金流量管理的内容取决于公司大小、所在地域、公司管理层的管理理念和组织结构等因素。但是无论怎样，建立现金流量内部控制制度，完善企业经营的现金流量管理模式，采用卓有成效的现金流量管理策略，这些是任何企业都适用的，是管理现金流量的最佳方法和手段。与此同时，财务总监应推动基于现金流量管理的绩效评价体系，在公司内部予以推行，将员工的奖金和企业现金流量的管理挂钩，使企业各个员工都追求为企业持续不断地贡献现金流量，从而获得业绩提升和个人薪酬。

……（试读结束啦。欢迎购买！“投资到大脑的钱可以给您今后带来更多的钱，早投资早获益，机遇只钟情于有准备的头脑”。）