

## 学习子情境一 现金管理

### 【情境引例】

西门子通过成立西门子财务公司(Siemens Financial Services Ltd., SFS)以进行现金管理,掌管公司全球的清算、支付和银行关系。西门子在现金管理中意识到:作为集团企业,提高现金管理的效率和效益,必须具备三方面的条件:一是要有效利用外部银行,并且银行的服务体系非常发达;二是需要成员单位在 SFS 开立内部账户;三是内部联网,对业务程序、风险控制的要求非常高。现金管理具体操作如下:

首先,每发生一笔业务,成员单位通过内部清算系统传达给 SFS 指定的账户,由 SFS 处理交易,并且将每天的流入流出集中轧差,其中集团内部交易对冲,外部收支通过银行清算。

其次,进行每种货币的现金集合管理(即现金总库)。集团成员在银行的资金账户由 SFS 对其施行零余额管理(当然首先与银行签订协议),即由银行通过其清算系统,每日将某一现金总库所辖的各成员单位的银行账户余额清为零,同一种货币的不同现金总库的总余额集中到地区资金中心。

最后,每一币种都会产生一个全球净流量,如为正值,由 SFS 将资金拆出或投放到资本市场,如为负值,则由 SFS 到资本市场融资。

另外,为避免时差带来的损失, SFS 分别在香港、纽约、慕尼黑设立三个地区的总资金管理中心。当香港的资金中心每天面临下班时(约为当地时间的 15 点),就通过清算系统将全球资金移交到慕尼黑的资金中心(正值当地时间上午 9 点),由其管理,当慕尼黑下班时(大约当地时间 15 点),资金又转移到纽约资金中心(大约当地时间上午 9 点),纽约资金中心运行到 21 点再将资金转移到香港(大约当地时间上午 9 点),这样通过三个资金中心的运转,实现了资金的 24 小时的调派和运作。

目前,西门子公司通过 SFS 进行着大约 2500 个以上的账户管理,涉及 70 个现金总库,25 个币种,每年大约要进行 950 万次的支付交易。你认为西门子对现金的管理可以使企业得到哪些效益?

### 【工作过程与岗位对照表】

<b>岗位部门</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     生产部门 销售部门 管理部门                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     财务部门 现金管理岗位                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     董事会 权力决策机构                 </div>
<b>主要任务</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     提出生产经营 和管理活动现 金需要量                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     计算分析确定现 金最佳持有量, 按预算和制度管 理现金收支                 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;">                     编制大额现金收 支可行性报告                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     大额现金收支 决策                 </div>

### 【知识准备】【授课计划与课程讲义——07040101 现金管理】

现金是企业不可或缺的重要资产。在一定条件下，这种资产甚至会决定企业是否能够持续经营下去。我们经常在各种媒体上看到某些企业因为资金链断裂而终止经营的情况，这说明现金对企业的重要性。

#### 一、现金的持有动机

现金（cash）是指在生产过程中暂时停留在货币形态的资金，包括库存现金、银行存款、银行本票、银行汇票等。现金的持有动机见表4—1。

表4—1 现金的持有动机

动机	含义	影响因素
交易动机	为维护正常生产经营活动而持有的现金	主要取决于企业销售水平
预防动机	为应付紧急情况而持有的现金	(1) 企业愿意承担风险的程度 (2) 企业临时举债能力的强弱 (3) 企业对现金流量预测的可靠程度
投机动机	为把握市场投资机会，获得较大收益而持有的现金	(1) 企业在金融市场的投资机会 (2) 企业对待风险的态度
其他动机	为满足将来某一特定要求或为银行维持补偿性余额等原因而持有的现金	
说明	企业持有的现金总额并不等于各种动机所需现金余额的简单相加，前者通常小于后者；各种动机所需保持的现金，并不要求必须是货币形式，也可以是能够随时变现的有价证券以及能够随时转换成现金的其他各种存在形态。	



### 美国联邦储备委员会

美国联邦储备委员会（简称美联储），由七名成员组成（其中主席和副主席各一位，委员五名），须有美国总统提名，经美国国会之参议院批准方可上任，任期为十四年（主席和副主席任期为四年，可连任）。

美联储的基本职能如下：

- 1、通过三种主要手段（公开市场操作、规定银行准备金率、批准各联邦储备银行要求的贴现率）来实现相关货币政策；
- 2、监督、指导各个联邦储备银行的活动；
- 3、监管美国本土的银行，以及成员银行在海外的活动和外国银行在美国的活动；
- 4、批准各联邦储备银行的预算及开支；
- 5、行使作为国家支付系统的权力；
- 6、负责保障与消费信贷相关法律的实施。

### 小博士

企业缺乏必要的现金，将不能应付业务开支，使企业蒙受损失。企业由此而造成的损失，称之为现金短缺成本。现金短缺成本不考虑企业其他资产的变现能力，仅就以充足的现金支付购买费用而言，内容上大致包括：丧失购买机会（甚至会因缺乏现金不能及时购买原材料，而使生产中断造成停工损失）、造成信用损失和得不到折扣好处。其中失去信用而造成的损失难以准确计量，但其影响往往很大，甚至导致供货方拒绝或拖延供货，债权人要求清算等。但是，如果企业存置过量的现金，又可能会因这些资金不能投入周转无法取得盈利而遭受另一些损失。此外，在市场正常的情况下，一般说来，流动性强的资产，其收益性较

低，这意味着企业应尽可能少地存置现金，即使不将其投入本企业的经营周转，也应尽可能多地投资于能产生高收益的其他资产，避免资金闲置或用于低收益资产而带来的损失。这样，企业便面临现金不足和现金过量两方面的威胁。企业现金管理的目标，就是要在资产的流动性和盈利能力之间做出抉择，以获取最大的长期利润。

## 二、现金的成本

现金的成本见表 4—2。

种类	含义	与现金持有量之间的关系
持有成本 (cost of ownership)	企业因保留一定现金余额而增加的管理费用及丧失的再投资收益。	机会成本与现金持有量之间成正比，管理费用与现金持有量之间无明显关系
转换成本 (switching costs)	企业用现金购入有价证券以及转让有价证券换取现金时付出的交易费用。	固定性转换成本与现金持有量之间成反比，变动性转换成本与现金持有量无关
短缺成本 (shortage cost)	现金持有量不足而又无法及时通过有价证券变现加以补充而给企业造成的损失。	

## 三、最佳现金持有量

确定现金最佳持有量的模式主要有成本分析模式和存货模式。

### (一) 成本分析模式

成本分析模式是根据现金有关成本，分析预测其总成本最低时现金持有量的一种方法。运用成本分析模式确定现金最佳持有量时，只考虑因持有一定量的现金而产生的机会成本及短缺成本，而不予考虑管理成本和转换成本。这种模式下，最佳现金持有量，就是持有现金而产生的机会成本与短缺成本之和为最小的现金持有量。如图 4—1 所示。

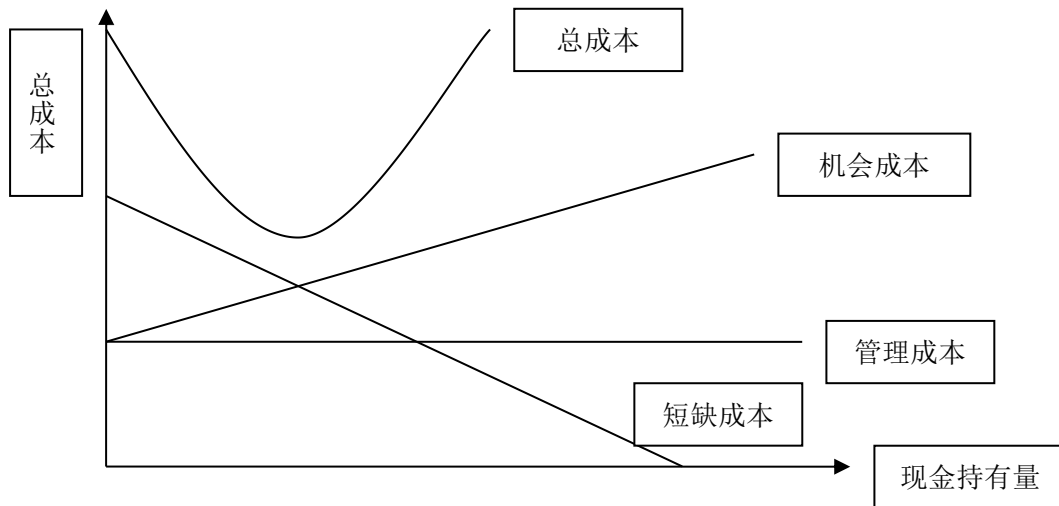


图 4—1 成本与现金持有量关系

### (二) 存货模式

存货模式，是将存货经济订货批量模型原理用于确定目标现金持有量，其着眼点也是现金相关成本之和最低。

从上面的分析中我们已经知道，企业平时持有较多的现金，会降低现金的短缺成本，但也会增加现金占用的机会成本；而平时持有较少的现金，则会增加现金的短缺成本，却能减少现金占用的机会成本。如果企业平时只持有较少的现金，在有现金需要时（如手头的现金用尽），通过出售有价证券换回现金（或从银行借入现金），便能既满足现金的需要，避免短缺成本，又能减少机会成本。适当的现金与有价证券之间的转换，是企业提高资金使用效率的有效途径。这与企业奉行的营运资金政策有关。但是，如果每次任意量地进行有价证券与现金的转换，还是会加大企业的成本，因此，如何确定有价证券与现金的每次转换量，是一个需要研究的问题。这可以应用现金持有量的存货模式解决。

现金持有量的存货模式又称鲍曼模型，是威廉·鲍曼提出的用以确定目标现金持有量的模型。

企业每次以有价证券转换现金是要付出代价的（如支付经纪费用），这被称为现金的交易成本。现金的交易成本与现金转换次数、每次的转换量有关。假定现金每次的交易成本是固定的，在企业一定时期现金使用量确定的前提下，每次以有价证券转换回现金的金额越大，企业平时持有的现金量便越高，转换的次数便越少，现金的交易成本就越低；反之，每次转换回现金的金额越低，企业平时持有的现金量便越低，转换的次数会越多，现金的交易成本就越高。可见，现金的交易成本与现金的平时持有量成反比，这与现金短缺成本的性质是一致的。

运用存货模式确定最佳现金持有量时，是以下列假设为前提的：（1）企业所需要的现金可通过证券变现取得，且证券变现的不确定性很小；（2）企业预算期内现金需要总量可以预测；（3）现金的支出过程比较稳定、波动较小，而且每当现金余额降至零时，均通过部分证券变现得以补足；（4）证券的利率或报酬率以及每次固定性交易费用可以获悉。如果这些条件基本得到满足，企业便可以利用存货模式来确定最佳现金持有量。这里所说的最佳现金持有量是指能够使现金管理的机会成本与转换成本之和保持最低的现金持有量。当持有现金的机会成本与证券变现的交易成本相等时，现金管理的总成本最低，此时的现金持有量即为最佳现金持有量。

假设  $T$  为一个周期内现金总需求量； $F$  为每次转换有价证券的固定成本； $Q$  为最佳现金持有量（每次证券变现的数量）； $K$  为有价证券的利息率（机会成本）； $TC$  为现金管理的相关总成本。则：

利用存货模式确定最佳现金持有量的模型为：【公式——07040101 最佳现金持有量】

$$\text{最佳现金持有量 } (Q) = \sqrt{\frac{2TF}{K}}$$

$$\text{最低现金管理相关总成本 } (TC) = \sqrt{2TFK}$$



小博士

### 现金持有量的随机模式

确定最佳现金持有量的方法还有随机模式，它是在现金需求量难以预知的情况下进行现金持有量控制的方法。有些企业的现金需求量往往波动大且难以预知，但企业可以根据历史经验和现实需要，测算出一个现金持有量的控制范围，即制定出现金持有量的上限和下限，将现金量控制在上下限之内。当现金量达到控制上限时，用现金购入有价证券，使现金持有量下降；当现金量降到控制下限时，则抛售有价证券换回现金，使现金持有量回升。若现金量在控制的上下限之内，便不必进行现金与有价证券的转换，保持它们各自的现有存量。随机模式建立在企业的现金未来需求总量和收支不可预测的前提下，因此计算出来的现金持有量比较保守。

#### 四、现金日常管理【法规——07040101 现金管理条例】

现金日常管理包括现金回收管理、现金支出管理和闲置现金投资管理。

现金收支管理的目的在于提高现金使用效率，为达到这一目的，应当注意做好以下几方面工作：

1、力争现金流量同步。如果企业能尽量使它的现金流入与现金流出的时间趋于一致，就可以使其所持有的交易性现金余额降到最低水平，这就是所谓现金流量同步。

2、使用现金浮游量。从企业开出支票，收票人收到支票并存入银行，至银行将款项划出企业账户，中间需要一段时间，现金在这段时间的占用称为现金浮游量。在这段时间里，尽管企业已开出了支票，却仍可运用在活期存款账户的这笔资金。不过，在使用现金浮游量时，一定要控制好使用的时间，否则会发生银行存款的透支。

3、加速收款。这主要指缩短应收账款的时间。发生应收账款会增加企业资金的占用；但它又可能是必要的，因为它可以扩大销售规模，增加销售收入。问题在于如何既利用应收账款吸引顾客，又缩短收款时间。这要在两者之间找到适当的平衡点，并需要实施妥善的收账策略。

4、推迟应付账款的支付。推迟应付账款的支付，是指企业在不影响自己信誉的前提下，尽可能地推迟应付款的支付期，充分运用供货方所提供的信用优惠。如遇企业急需现金，甚至可以放弃供货方的折扣优惠，在信用期的最后一天支付款项。当然，这要权衡折扣优惠与急需现金之间的利弊得失而定。



公司若要取得成功，就必须拥有增长率和市场份额各不相同的产品组合。组合的构成取决于现金流的平衡。

#### 名人名言

——波士顿矩阵的发明者、波士顿公司的创立者 布鲁斯

#### (一) 现金回收管理

现金回收管理的目的是尽快收回现金，加速现金的周转。主要方法有邮政信箱法和银行业务集中法等，见表 4—3。

表 4—3 现金回收方法

项目	邮政信箱法	银行业务集中法
做法	在各主要城市租用专门的邮政信箱，并开立分行存款户，授权当地银行每日开启信箱，在取得客户票据后立即予以结算，并通过电汇再将货款拨给企业所在地银行	指定一个主要开户行为集中银行，并在收款额较集中的若干地区设立若干个收款中心，客户收到账单后直接汇给当地收款中心，中心收款后立即存入当地银行，当地银行在进行票据交换后立即转给企业总部所有银行
效果	免除了公司办理收账、货款存入银行等手续，因而缩短了票据邮寄时间和在企业的停留时间	缩短了邮寄时间和票据托收所需时间，也就缩短了现金从客户到企业的中间周转时间
应用条件	提前回笼现金产生的收益 > 增加的成本	分散收账的收益净额 > 0

#### (二) 现金支出管理

现金支出管理的关键是尽可能延缓现金的支出时间。延期支付账款的主要方法见表 4



—4。

表 4—4

现金支出管理

方法	做 法	效 果
合理利用“浮游量”	准确预测浮游量并加以运用	可以节约大量的现金
推迟支付应付款	尽可能推迟支付期	应在不影响信誉的情况下
采用汇票付款	利用不是见票即付的汇票支付方式	合法地延期付款
改进工资支付方式	单独开设职工工资账户，估计支票 兑现时间和金额	无需当日存足全部工资额， 减少现金占用

### (三) 闲置现金投资管理

一般情况下企业不应存在现金的闲置，但有时为保证短期支付的需要，企业会存在较短的一定时间存置大量现金的现象，合理对这部分现金进行短期投资也是提高企业现金资产效益的一种途径，企业应在确保资金安全和及时回收的前提下对暂时闲置的现金进行合理的短期投资。在保证主营业务的现金需求的前提下，企业应将闲置资金投入流动性强、风险性低、交易期限短的金融工具中，以期获得较多的收入。

#### 【职业判断与业务操作】

通过本情境学习应该结合资金时间价值的观念，学会如何在企业经营管理过程中减少现金的占用，最大限度地提高现金的使用效率，提高企业现金资产的收益率。要求学生必须掌握合理的现金持有量、现金的收入管理、现金的支出管理、现金的日常管理等管理知识并具备相应的管理能力。因此，学生应掌握的知识包括：资金时间价值、企业现金和银行存款管理的有关规定、企业现金的成本和企业现金收支的常用方法等，应掌握的工作技能有最佳现金持有量的确定方法、企业投资项目分析方法、现金预算的编制方法等。应具备的管理能力有：能够制订企业现金收支的内部控制制度，能够进行企业闲置现金投资决策等。

【案例——07040101 现金管理】

【流程图——07040102 现金管理流程图】

【流程图——07040101 资产管理流程图】

#### 【典型任务举例】

##### 任务 1 确定企业最佳现金持有量

任务描述：根据企业以往数据和成长预测确定企业现金管理相关成本，采用成本分析模型或存货模型分析企业每一年的最佳现金持有量，做到尽可能少地存置现金，即使不将其投入本企业的经营周转，也应尽可能多地投资于能产生高收益的其他资产，避免资金闲置或用于低收益资产而带来的损失。

工作步骤：

- (1) 收集相关数据；
- (2) 确定合理的分析模型；
- (3) 运用模型进行分析；
- (4) 对分析结果进行确认。

[例 4—1]

某企业现有四种可供选择的现金持有方案，试确定最合理的方案，如下表 4—5。

项目	甲方案	乙方案	丙方案	丁方案
现金持有量	200	250	300	400
机会成本	20	25	30	40
管理成本	2	2	2	2
短缺成本	100	50	5	0
总成本	122	77	37	42

注：该企业投资收益率为 10%，可作为机会成本率

从上表中可以看出丙方案的总成本最低，因此，该企业的最佳现金持有量是 300 万元。

[例 4—2]

某企业预计全年现金需要量为 2000 万元，现金与有价证券的转换成本为每次 10 万元，有价证券的年利率为 10%，试确定该企业最佳现金持有量。

则：最佳现金持有量 =  $\sqrt{2 \times 2000 \times 10 / 10\%} = 200$ （万元）



### 想一想

最佳现金持有量的确定有成本模式和存货模式，请问哪种模式简便实用？

存货模式简便实用。

## 任务 2 企业现金收支内部管理制度制订

【制度——07040101 现金收支管理制度】

【制度——07040102 内部稽查制度】

任务描述：提高企业现金的周转速度是确保企业实现现金资产效益最大的前提，企业应尽可能的加速现金的回收速度，而这又是提高现金周转速度的首要条件。在确保企业拥有足够支付能力的前提下，企业应将所拥有的货币资产尽可能的投入到企业的经营活动或投资活动中，在不影响现金周转的情况下，推迟现金的支付，可以最大限度的占用现金资产的使用效益。因此，企业应结合自身生产经营情况，结合现金和银行存款相关管理规定制订符合企业自身特点的现金收支的内部管理规定。

工作步骤：

- (1) 分析企业销售状况；
- (2) 分析企业日常现金开支状况；
- (3) 制订企业现金收支管理规定。

[例 4—3]

ABC 公司根据企业现金收支内部管理内容和工作步骤制订的现金收支管理办法如下，供参考。

### ABC 公司现金收支管理办法

2010 年 1 月 5 日

财字第 1 号

#### 一、管理范围

1. 本办法所称收入金额是指由财务部汇入各单位银行账户内的金额，支出金额则是指各单位的费用。各单位应自行支付的一切费用，包括可控费用和不可控费用，均应自财务部汇入之金额中支付。

2. 总公司财务部为现金收支归口管理部门，各单位的财务部门负责本部门的现金收支管理，并接受总公司财务部的领导。

## 二、费用概算

各单位的可控制费用统一于每月月底前由财务部就下月份各单位费用概算一次汇入各单位的银行账户内备支。不可控费用，则由单位根据需要，提出申请报公司审核后划拨。

## 三、收入管理

各单位的收入（包括支票、现金），除留存必要的准备金外，均应于当日 18 时以前存入公司 XXX 账户，任何人不得截留，也不得从收入中预支任何费用。

## 四、收支统计

各单位应填报现金收支旬报表，一式两份。第一份于每旬第一日中午前报财务部汇总，第二份由各单位留存备查。

## 五、报表填制

现金收支旬报表（见附件一）上科目栏中类别的填写，系指依所发生的各项费用其分属类别，分别“营”、“服”、“管”等字表示，其代表意义如下：

1. 营业费用，属于营业人员所发生的费用，包括汽车费用、旅费、公共关系、薪金、坏账等。

2. 服务费用，属于服务人员所发生的费用，包括汽车费用、旅费、公共关系、薪金、坏账等。

3. 管理费用，凡营业费用和服务费用外所发生的一切费用，包括汽车费用、旅费、公共关系、薪金、运费、电话费、电报费、上网费、自来水费、汽车修理费、人事广告费、报纸杂志费、租金、邮寄费、物业管理费用、税捐等。

上述所列各项费用，会计员应按其性质区分，予以分类报支，不得相互混淆。

## 六、联系

各单位与总公司或者其他分公司之间如有代收代支事项，一律用“内部联络函”（附件二）联系，其作业规定如下：

1. 各单位代总公司或者其他分公司收款时应于收款当日以内部联络函述明代收何单位款项，代收现金应换成汇票，代收票据应注明票据内容，连同票据一起寄送总公司财务部，由财务部负责通知被代收单位入账的同时将入账情形回复代收单位。

2. 总公司代分公司收款时，应于收款当日，由财务部“内部联络函”述明代收款项内容，若为票据应注明票据内容，通知被代收单位，款项则暂代留存。被代收单位于接获财务部的通知时，应即于当日的收款及成交资金明细表上加入该笔账款，增加其收款总额，并将入账情形回复财务部。

3. 总公司代各单位支付费用款项时，应由财务部于每月 25 日前以联络函通知被代支单位依虚收虚付方式在其现金收支旬报表上的收入金额栏内径行加入该笔款项。

## 七、员工借支

各单位员工借支总额在 1000 元以内的，须经单位主管核准后由库存现金中先行借支，并限于每月 25 日发薪时一次扣回；超过 1000 元的，应依权责划分逐笔专案报备核准后始得由财务部汇寄支付。

## 八、附则

本办法自发布之日起施行。

附件一：

### 现金收支旬报表

填表单位：

填表日期： 年 月 日

金额单位：元

收入项目

收入金额

支出项目

支出金额

主营业务收入

营业费用



其他业务收入  
营业外收入

服务费用  
管理费用

合 计  
附件二：

合 计

**内部联络函**

\_\_\_\_\_：

总公司已于\_\_\_\_\_年\_\_月\_\_日，代您单位支付\_\_\_\_\_公司的  
项目款\_\_\_\_\_元。

特此通知。

经办人：\_\_\_\_\_ 电话：\_\_\_\_\_

附：付款凭证\_\_\_\_\_张。

ABC 公司财务部

年 月 日



**想一想**

如果你是 ABC 公司的财务主管，对照 ABC 公司现金收支管理办法，请问该办法还有哪些不足？

该办法是总公司对分公司现金收支的管理办法，还应该有一个面向企业员工和部门的现金收支的管理办法。

【授课计划与课程讲义——07040102 现金管理项目实训】

【财务公司——07040101】

【财务英语词汇——JK】