

浅析企业现金管理方法

■ 王 琪

(运城市简明会计服务有限公司, 山西 运城, 044000)

一、引言

现金流量出处是现代理财学及企业评价投资方案经济效益的必备资料。具体来说,是在某一会计期间,按照现金收付实现制,通过一定的经济活动,包括经营活动、投资活动、筹资活动和非经常性项目而产生的现金流入和流出的全部资金收付的总称,即企业某一时期内的现金和现金等价物的流入和流出数量。企业在销售商品、提供劳务、收回投资或出售固定资产、借入资金时都会取得现金,形成现金流入。而企业在生存和发展过程中需要购买商品、接受劳务、支付工资、购建固定资产、现金投资、偿还债务等,这些活动则形成企业的现金流出。

从企业经营和债权人的角度来讲,企业的现金流比利润更重要。换言之,如果现金流不充足,企业即使盈利也会存在一定危机;有了现金流,即使亏损也不会对企业造成过大的影响。现金流是企业的血液,是保持企业持续经营的资本。在现实生活中,这样的案例比比皆是,现金流不足或紧张,即使销售收入很高,或盈利水平很高,由于资金链断裂,企业仍然会有倒闭的风险;反之,企业只要现金流充足,有一定影响力的企业即便稍有亏损,银行也会伸手援助,使其最终渡过难关。可以说一个企业的持续性经营发展,需要货真价实的“真金白银”提供财务支撑,如此,才能获得稳定发展。利润有时无法反映真实的运行情况,只是“纸上富贵”。因此,现金流数据对企业经营管理和机构风险控制有着不可忽视的作用和价值。

二、现金管理模式

(一)收支两条线的管理模式

所谓两条线,即收入线与支出线分开计算,以保证账目清晰。企业要追求价值最大化,就要实施“收支两条线”原则。第一,加速资金周转,集中管理企业范围内的现金,减少现金持有成本,提高资金使用效率。第二,实施收支两条线,保证现金流进出规范,进一步提高企业效益。构建企业“收支两条线”资金管理模式,可从规范资金的流向、流量和流程三个方面入手。在实施收支两条线资金管理的过程中,各部门必须将现金收入统一汇总

到财务部门,其他部门不得截留现金。若涉及现金支出,所有的支出必须通过财务部门来划拨。在实际工作中,为避免现金坐支的情况发生,企业必须完善现金管理制度,严格按照规定的项目、金额、时间进行收支。

(二)集团企业资金集中管理模式

资金集中管理是国内外企业运用的高效资金管理手段,很多企业在这一方面已取得一定的经验和成果,主要包括资金集中、内部结算、融资管理、外汇管理、支付管理等内容。此模式是集团企业为实现财务信息高度集成,借助商业银行、网上银行功能及其他信息技术手段,有效管控资金风险,将集团各所属企业的资金由总部统一调度、统一管理和统一运用,随时掌握成员的企业经营业绩和财务状况,尤以资金集中为主。根据理论与实务结合,现行的资金集中管理模式大致可以分为报账中心模式下的统收、统支模式和拨付备用金模式、结算中心模式、内部银行模式、财务公司模式、现金池模式。通过对各种模式优缺点与适用条件的分析,不同的企业集团需要选择适应自身发展方向的资金集中管理模式。

三、现金管理的方法

(一)制度管理

企业应完善关于现金的管理规定,堵住管理上的漏洞。在实际工作中,最常见的办法有明确现金使用范围、规定库存现金限额、完善现金存取审批规定等。各企业应根据自身的特点,建立内部现金管理制度,如此,既能满足需要,又能降低管理成本,其中包括专人管理制度、现金登记制度与内部审计制度。企业实行科学合理且符合实际的钱账分离、定期盘点、领款审批等方法,能促进企业健康发展。

(二)预算管理

现金预算能推动管理现金活动的高效开展。合理安排现金收入管理、现金支出管理、现金余额管理,及时反映现金的盈缺情况,是现金管理的重要组成部分。利用预算管理对整个企业管理水平的提升有根本性意义。企业在战略目标的指导下,可以

充分、全面地预测和筹划未来相关营运、投资和财务，从而确定未来能增加多少现金，还需要筹集多少现金，以及偿还债务的能力，不断对照和分析实际完成情况与预算目标，及时查找某一期间现金收支净额发生差异的原因，以帮助管理者更加有效地管理企业，寻找解决资金困难的办法，最大限度地实现战略目标，为企业决策提供信息。

（三）收支管理

几乎所有企业都存在负债，这是市场经济的规律。对此，使负债比率处于合理范围内、提升短期偿债能力就显得尤为重要。具体实施起来就是加速收款和控制现金支出。企业可以通过加强应收账款管理改善现金流，缩短时间。具体措施有以下几点：第一，可以利用银行存款的浮游量，如此，既不会影响企业信誉，又能推迟支付款项；第二，通过降低库存来改善资金流，从运营角度来说，库存会造成资源积压，影响资金流运转，企业收支管理制度的完善程度，往往是改善资金流的重中之重。

四、我国企业现金管理存在的问题

（一）企业现金管理意识薄弱

大多数企业管理者在现金管理意识方面仅仅停留在对现金重要性的认同上，对现金流缺乏全面认识，并没能站在企业发展的战略高度上制订现金管理方法，导致对现金流管理不严格，造成现金闲置或不足。从最佳角度上来讲，设置企业目标不能片面追求价值最大化，大部分企业管理者基于自身学识或者观念所限，更倾向于眼前的利益，忽视了现金管理的重要性，追求更高的短期利润及更多的当前收益，仅把现金管理当作问题出现之后的应对措施，这往往导致企业现金管理方法在事前预测和事中控制中没有发挥本应用的作用，很容易造成存货控制薄弱和现金呆滞等问题。企业现金管理意识薄弱，归根结底就是企业管理者对于现金管理的理解不够透彻的缘故。企业管理者更多追求企业收入最大化与生产规模的扩张，并没有将现金流的管理形成机制，当现金流失去其本应该拥有的流动空间和相应的地位时，企业就会陷入周转率低、大量存货闲置的财务困境。

（二）企业现金管理监督监管机制不完善

部分企业对现金管理的监督监管力度不足。近年来，我国经济发展突飞猛进，在相应的经济条件下，现金管理问题层出不穷，却没有相匹配和对应的法律法规来作为指导。这已经是一个很大的问题，在这样的背景下，企业自身应该做好监管工作。

但是恰恰相反，一些企业缺乏现金管理意识，更缺乏有效的内部现金管理制度。为了避免现金管理混乱，企业必须建立完善的内部控制体系。具体有授权审批、明确单据、收款正确及时、岗位分离等。部分企业未能建立完善的资金流向和控制过程中的监督制约机制，使企业资金控制中的资金流向与控制脱节。还有很多企业的管理者对于企业自身的资金状况并不是特别了解，同时企业财务人员对于企业的经营状况也缺乏了解，并且处于从属依附的地位，通常根据领导的意思处理企业的账务问题，这样就会导致财务管理严重受到管理层的意志影响，使企业的财务监督流于形式，这往往容易引发极其严重的财务问题。

（三）企业信用管理制度缺失

在市场中，所有的交易行为及合同签订都需要建立在一定的信息基础上。假使企业规模不大，那企业交易和决策的公开性就低，很难在市场上得到相关的信息，并且相关金融机构专门进行信息收集与整理的成本也较高，处理企业信息的相对成本高和企业的信息不透明，不利于解决信息不对称的问题。同时，我国企业资信调查体系发育程度低，普遍缺乏对资信调查重要性的认识，资信调查渠道较窄，困难较多。我国资信调查机构刚刚起步，金融机构等信用信息还不够通畅，加之其观念落后、保守陈旧，导致会计信息的失真较为严重，增加了企业的信用风险与企业的信用成本，阻碍企业发展。另外，信用评估体系不健全也是一个重要原因。现在，很多企业在风险管理的信用评估中主要通过评估人员的手工操作，并没有严格的行业标准。受到评估人员判断能力、专业知识和个人倾向的限制，企业的信用评估并不十分精确，企业信用评级的发展局限性较大。我国企业的信用担保体系不完善，并且由于信息不对称和对担保机构的不甚了解也会导致企业在融资时由于信用问题而遭到搁浅。还有些企业在信用风险管理问题上没有分清职责，销售问题和财务问题交织不清，管理层和执行者重视权力、轻视责任，研究表明企业内部信用管理机制的不合理会导致上述问题的发生，企业必须逐步建立信用文化，加强全员信用风险意识，针对信用意识淡薄和高层缺乏对信用管理的合理授权等问题，企业所有人员需要通力合作，共同解决。经营者及员工的素质不高对中小企业的信用管理具有很大影响。

（四）企业预算管理不够健全

对于企业战略目标的实现而言，预算管理在企

业现金管理中显得尤为重要。现金管理中有个概念叫“现金为王”，包括现金是否充裕、资金流是否稳定。而现金流量管理的中心则是现金流量预算管理。预算管理主导企业未来的战略发展，出现问题往往影响至深。而企业预算管理问题出现的原因是由于对现金流的错误估计。对于企业生产经营来说，预算管理是不可或缺的。预算编制如果不健全，企业发展就会遭遇瓶颈，或者加剧经营风险。大多数企业管理者会将预算管理的重点放在生产运营过程中的资金链保持和生产资源的有效利用上，但往往忽略了时间价值对现金流的影响，在不同的时间与环境下，这种影响甚至直接影响生产经营的最后结果。因此，在保证科学编制和合理在保证目标的前提下，更要注重现金流这个关乎企业发展命脉的变化。

五、应对企业现金管理问题的管理方法

(一) 增强企业人员的现金管理意识

1. 企业管理人员应丰富现金管理知识储备

一个优秀的企业管理者不仅要有卓越的领导才能和管理能力，更重要的是要跟随时代的变化和经济发展，及时学习或者积极参加培训，吸收相关的财务知识和先进的理论思想。要增强现金流管理意识，将企业的发展与现金流量表等报表结合在一起，善于利用利润与收入、现金净流量等相关指标制订企业发展策略。作为现金管理人员，更重要的是准确把握企业的现金流、资金的来源与走向、现金流的变化，以及不同条件下现金流的时间价值等，借此最大限度地提高企业的资金周转率，降低现金不足导致的营运风险，这才是一个企业管理人员应有的素质。

2. 企业应加强对现金管理的重视

部分企业管理人员对现金管理缺乏足够的重视，这样往往造成企业核算方面的错误及企业发展方向上的偏离。企业管理人员应该将工作重点放在现金流管理方面，并且督促会计、审计和出纳等人员，审核现金收支是否合理合法、手续是否完备、项目是否齐全、数字是否准确，这对企业的日常工作及长远发展来说有着深远的影响。财务会计部门要做好与银行的对账工作及往来账的整理工作，注意现金往来。企业的资金出入应该由专人负责，保证减少坏账及充足的资金来源。企业中基础性的财务工作也应该得到更多重视，注重现金的使用与规范，提高现金利用率。

(二) 建立健全监督监管机制

从政府的角度来看，目前，对于我国企业中现

金管理较为复杂、许多问题没有相应法规政策指导的情况，设立相应的法律法规是重中之重。对于企业坐支现金、白条抵库、公款私存等问题应该有明确的处罚量化规定。国家审计部门要保持相对的独立性，对企业经营活动及企业负责人的经营管理行为进行监督。健全外部监督机制，以使企业的现金管理保持健康良好的状态。政府监督仅仅是外部因素，企业的现金流管理更多依赖于企业自身的监督机制。因此，对于企业自身而言，加强事先预测、事中控制的根本办法在于完善监督监管机制，制定对位负责制度。即在保证现金流运行的每个环节都有专人负责的同时，又有专人监督，防止资金的滥用和其他不合规行为，确保企业的现金管理决策畅通，强化审计与监督职能。企业要认识到现金流的畅通、有效现金管理与内部审计监督有着密切的联系，积极建设内部审计监督机制，强化内部现金控制，将现金管理的真实性与合法性结合在一起，这关系到企业现金使用的重大决策是否能够正常运行并且起到预期作用。

(三) 改善企业信用制度

完善企业信用制度首先要保证企业获得足够的市场信息。从国家层面来讲，建立完善的市场信息制度尤为重要。同时，政府应调动社会各界的积极性，加快企业信用工程建设步伐。企业必须要设立一个专门的信用管理机构，直接受企业高级管理层的领导，建立良好的信用数据库，这有利于企业开展营销、拓展业务。另外，企业内部还需要形成信用制约机制，降低企业内部各层管理员因个人因素而导致的信用风险。除此之外，企业需要对其内部不同的部门进行合理的分工，根据不同部门的特点科学进行设计，使各个部门有明确的责任划分和信用管理分工要求，将追账机构归属于信用管理机构，使相关工作更加专业化和条理化。

【作者简介】王琪（1989—），女，山西运城人，本科，中级会计师，运城市简明会计服务有限公司，研究方向为企业税务筹划。