

《财务管理》

任务3.1 现金日常管理



任务3.1 现金日常管理



学习目标



1

能力目标

能利用成本模式和存货模式确定最佳现金持有量

2

知识目标

了解营运资金的含义及特点；掌握持有现金的动机；掌握持有现金成本的计算及现金日常管理

3

能力目标

具有自主学习，勇于开拓创新的思想；养成积极思考，独立分析问题和解决问题的良好习惯

【任务引入】手表厂的起死回生记



- ◆ **背景与情境：**某企业是一个专业从事手表生产与销售的企业。该企业下设一个手表专营公司负责手表的销售，专营公司的副经理叫刘帆。1987年左右，市场发生了变化，电子表畅销，机械表销售下降。该企业的产品积压严重，仅专营公司就积压了100多万只机械表。当时刘帆给厂里打报告，请示处理积压产品，当时市价为120元一只的机械表，刘帆准备以25元一只处理掉，然后利用收回资金生产销售电子表。厂里没有批准刘帆的报告。刘帆又给主管局打报告，主管局也没有批示。后来，刘帆自作主张，以25元/只的价格处理积压产品。经过三个月的努力，积压产品全部售出，收回资金2500万元。刘帆用这些资金引进香港设备根据市场需求，生产多花色的产品去争取市场，到1989年，专营公司盈利900多万元。但是由于该手表厂也是个老大难企业，先后换了10多名厂长，刘帆的行为让企业领导感到难堪，遂在1990年将专营公司撤销。1992年手表厂面临破产，累计亏损4000多万元，银行存款只有4万元，固定资产达8000万元，并且有几百台进口设备。在这种情况下，1992年4月刘帆被任命为该厂厂长。8个月后，该企业减亏747万元，1993年全面扭亏，实现利税574万元。1992年到1996年还清了近1亿元债务。 **分析讨论：**企业如何进行有效的营运资金管理？



一、营运资金

(一) 营运资金的含义

广义的营运资金又称总营运资金，是指一个企业投放在流动资产上的资金。具体包括：现金、
有价证券、应收账款、存货等占用的资金。

狭义的营运资金是流动资产与流动负债的差额。

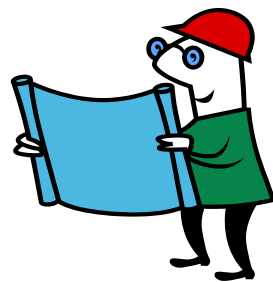


(二) 营运资金的特点

- 营运资金周转期短
- 营运资金形态波动大
- 营运资金变现性强
- 营运资金来源多而灵活

(三) 营运资金管理目的

- 保证企业具有足够的流动性
- 提高企业的盈利能力



任务3.1 现金日常管理



【任务引入】

二、现金管理

黑天鹅频出的2020年，请稳住你的现金流！

西贝贾国龙:疫情致2万多员工待业 贷款发工...

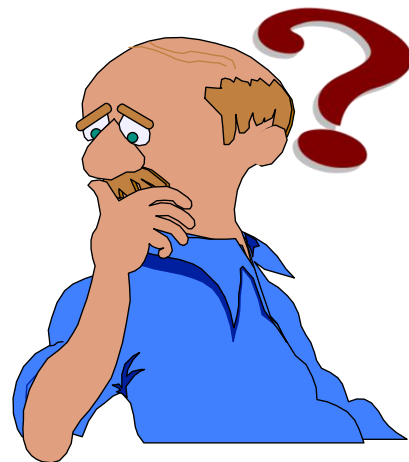
{} A A

在全国60多个城市拥有400多家西贝莜面村餐厅的西贝餐饮董事长贾国龙接受投中网专访时表示，当前西贝400家线下门店基本都已停业，只保留100多家外卖业务。预计春节前后一个月时间将损失营收7-8亿元。



让贾国龙更忧心的是，2万多员工目前待业，但按照国家政策规定工资要继续发，一个月支出就在1.5亿左右。倘若疫情在短时间内得不到有效控制，西贝账上的现金撑不过三个月。

思考：企业为什么要持有现金？如何确定一个最佳的现金持有量？现金是否越多越好？





（一）现金持有的动机和成本

现金持有的动机

- 1. 交易动机：维持日常周转及正常商业活动所需持有的现金金额
- 2. 预防动机：应付意外情况而需保持的支付能力
- 3. 投机动机：为抓住投资机会获取较大收益而持有



任务3.1 现金日常管理



(一) 现金持有的动机和成本

现金持有的成本

- 1. 机会成本
- 2. 管理成本
- 3. 转换成本
- 4. 短缺成本



任务3.1 现金日常管理



(二) 现金管理目的与内容

现金管理目的

- 1、保证企业生产经营所需现金
- 2、节约使用现金，并从暂时闲置的现金中获得最多的收益

现金管理的内容

- 1、最佳现金持有量的确定
- 2、编制现金预算
- 3、现金的日常管理





(三) 最佳现金持有量的确定

□ 成本模式

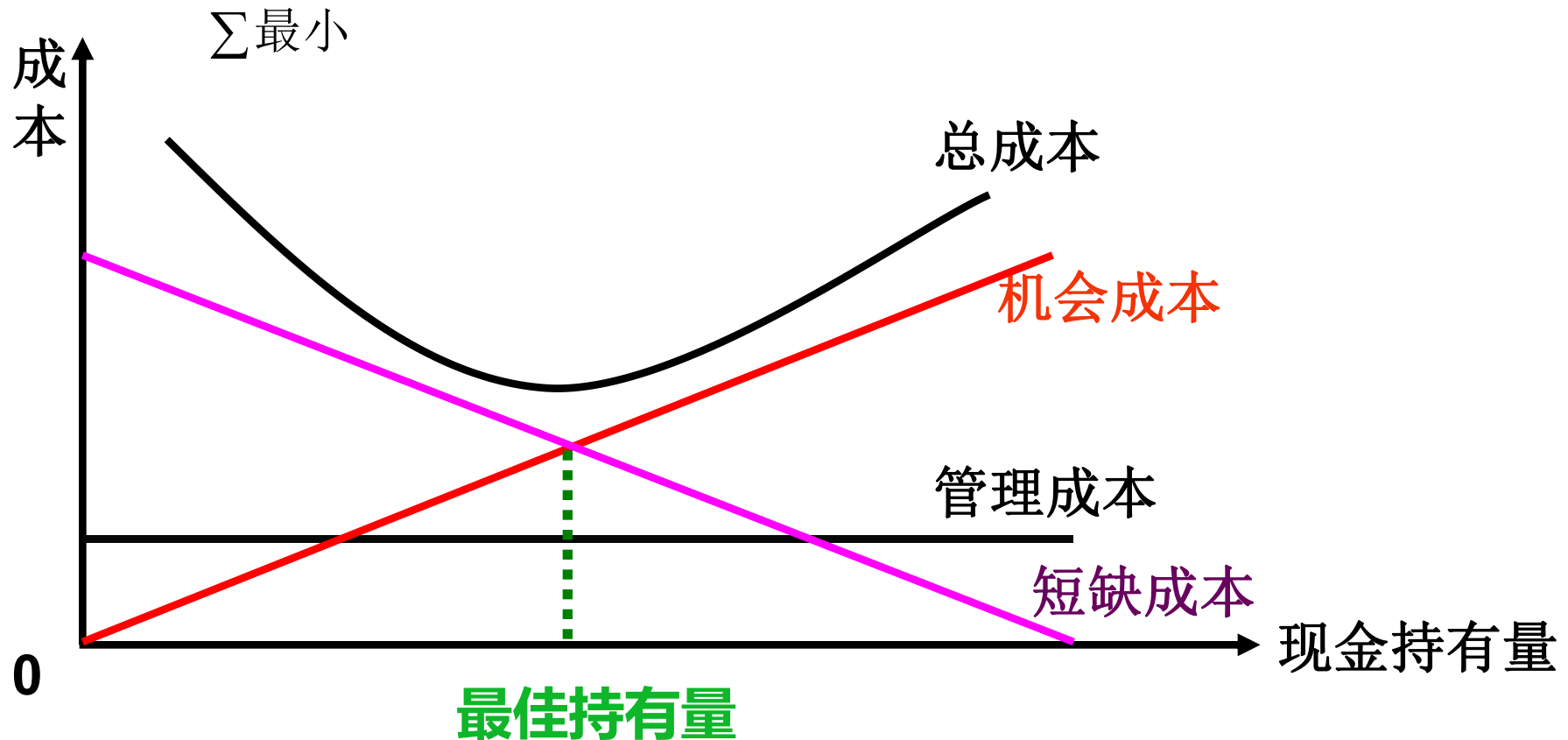
□ 存货模式



任务3.1 现金日常管理

1、成本模式

- 现金总成本 = 机会成本 + 管理成本 + 短缺成本



任务3.1 现金日常管理

1、成本模式

- 现金总成本 = 机会成本 + 管理成本 + 短缺成本
 Σ 最小

步骤：

- (1) 测算各备选方案的有关成本数值；
- (2) 计算各方案的机会成本和短缺成本之和，即总成本，并编制最佳现金持有量测算表；
- (3) 找出相关总成本最低时的现金持有量，即最佳现金持有量。

任务3.1 现金日常管理



1、成本模式

【工作实例1】

某企业有四种现金持有方案，各方案有关成本资料如下表5-1所示。

项目	方案	甲	乙	丙	丁
现金持有量（元）		15 000	25 000	35 000	45 000
机会成本率		10%	10%	10%	10%
短缺成本（元）		8 500	4 000	3 500	2 200

要求：计算该企业的最佳现金持有量。

任务3.1 现金日常管理

1、成本模式

- 解：根据所给资料计算各方案的相关总成本
- $TC(\text{甲}) = 15\,000 \times 10\% + 8\,500 = 10\,000$ (元)
- $TC(\text{乙}) = 25\,000 \times 10\% + 4\,000 = 6\,500$ (元)
- $TC(\text{丙}) = 35\,000 \times 10\% + 3\,500 = 7\,000$ (元)
- $TC(\text{丁}) = 45\,000 \times 10\% + 2\,200 = 6\,700$ (元)
- 可见，乙方案的现金总成本最低，因此乙方案即持有25 000元现金最好。

任务3.1 现金日常管理

1、成本模式

课堂实训

项目	A	B	C	D
现金持有量	100	200	300	400
机会成本率	12%	12%	12%	12%
短缺成本	50	30	10	0

方案	现金持有量	机会成本	短缺成本	相关总成本
A	100	$100 \times 12\% = 12$	50	$12 + 50 = 62$
B	200	$200 \times 12\% = 24$	30	$24 + 30 = 54$
C	300	$300 \times 12\% = 36$	10	$36 + 10 = 46$
D	400	$400 \times 12\% = 48$	0	$48 + 0 = 48$



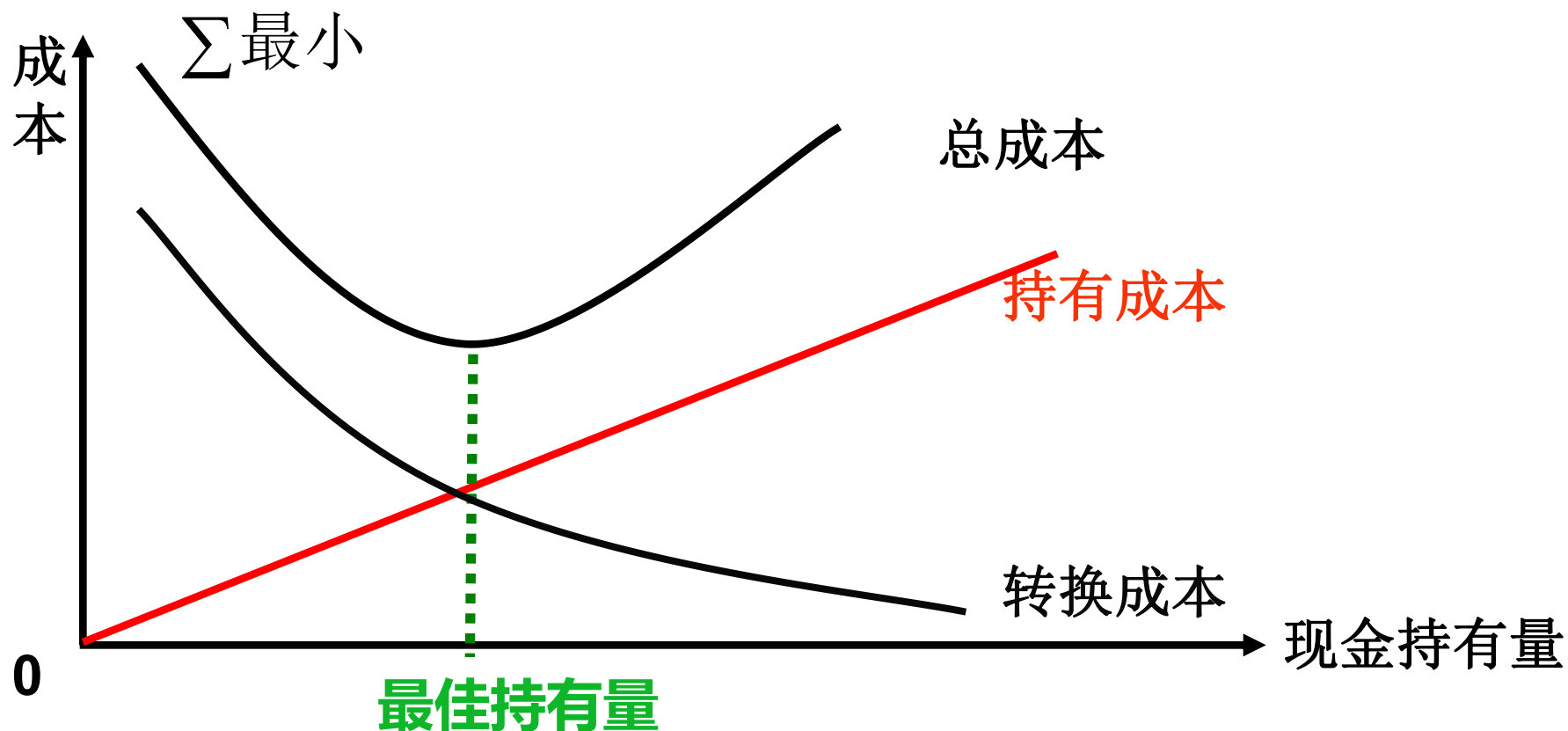
2、存货模式

- **存货模式**是将现金看作企业的一种特殊存货，按照存货管理中的经济批量法的原理，确定企业现金最佳持有量的方法。
- 存货模式的假设条件：
 - （1）企业未来年度的现金需求总量可以预测；
 - （2）可通过出售短期有价证券来获得所需现金；
 - （3）现金支出是均匀的，而且每当现金余额接近于零时，短期证券可随时转换为现金。

任务3.1 现金日常管理

2、存货模式

- 现金总成本 = 持有成本（机会成本） + 转换成本



2、存货模式

• 现金总成本 = 持有成本（机会成本） + 转换成本

TC

平均现金持有量 × 有价证券利率

$$\frac{C}{2} \times K$$

转换次数 × 每次转换成本

$$\frac{T}{C} \times F$$

现金总成本：

$$TC = \frac{C}{2} \times K + \frac{T}{C} \times F$$

Σ最小

$$C^* = \sqrt{\frac{2TF}{K}} \Rightarrow TC = \sqrt{2TFK}$$

T为一定时期现金总需求量，**F**为每次的转换成本，**C**为最佳现金持有量（每次证券变现的数量），**K**为有价证券利息率（机会成本），**TC**为现金管理总成本。

任务3.1 现金日常管理

2、存货模式



【工作实例2】某企业预计全年现金需要量为16000元，现金与有价证券的转换成本为每次50元，有价证券的年利率为10%，计算最佳现金持有量。

- 解：最佳现金持有量（C）
$$= \sqrt{(2 \times 16\,000 \times 50) \div 10\%}$$
$$= 4\,000 \text{（元）}$$

任务3.1 现金日常管理

2、存货模式

【工作实例3】

新新企业现金收支状况比较稳定，预计全年（按360天计算）需要现金400万元，现金与有价证券的转换成本为每次400元，有价证券的年利率为8%。

要求：（1）计算最佳现金持有量、（2）计算持有现金机会成本、（3）计算转换成本总额、（4）计算最低相关总成本、（5）计算有价证券交易次数、（6）计算交易间隔期。

【工作实例3】

$$(1) C = \sqrt{\frac{2 \times T \times F}{K}} = \sqrt{\frac{2 \times 400 \times 0.04}{8\%}} = \mathbf{20 \text{ 万元}}$$

$$(2) \text{ 持有现金机会成本} = \frac{C}{2} \times K = \frac{20}{2} \times 8\% = \mathbf{0.8 \text{ 万元}}$$

$$(3) \text{ 转换成本} = \frac{T}{C} \times K = \frac{400}{20} \times 0.04 = \mathbf{0.8 \text{ 万元}}$$

$$(4) \text{ 计算最低相关总成本} = \mathbf{0.8 + 0.8 = 1.6 \text{ 万元}} = \sqrt{2TFK} \\ = \sqrt{2 \times 400 \times 0.04 \times 8\%}$$

$$(5) \text{ 计算有价证券交易次数} = \mathbf{400 \div 20 = 20 \text{ 次}}$$

$$(6) \text{ 计算交易间隔期} = \mathbf{360 \div 20 = 18 \text{ 天}}$$

存货模式适用范围

- **存货模式的优点是**计算结果比较精确，但它是以现金支出均匀发生，现金持有成本和转换成本易于预测为前提条件的，**当企业现金收支波动较大时，这种方法的应用就受到了局限。**





课堂训练 确定最佳现金持有量

➤ 【实训项目】

- 存货模式下最佳现金持有量练习。

➤ 【实训目标】

- 掌握最佳现金持有量的计算与应用。

➤ 【实训任务】

- 东方公司现金收支情况比较稳定，预计每月现金需要量为100000元，每次转换有价证券的成本为45元，有价证券年利率为12%，则该公司的最佳现金持有量为多少？



三、现金的日常管理

- 加速收款
- 控制支出
- 闲置现金的投资管理体制



(一) 加速收款

公司款项收回：客户开出支票、公司收到支票、支票交付银行、银行结算支票

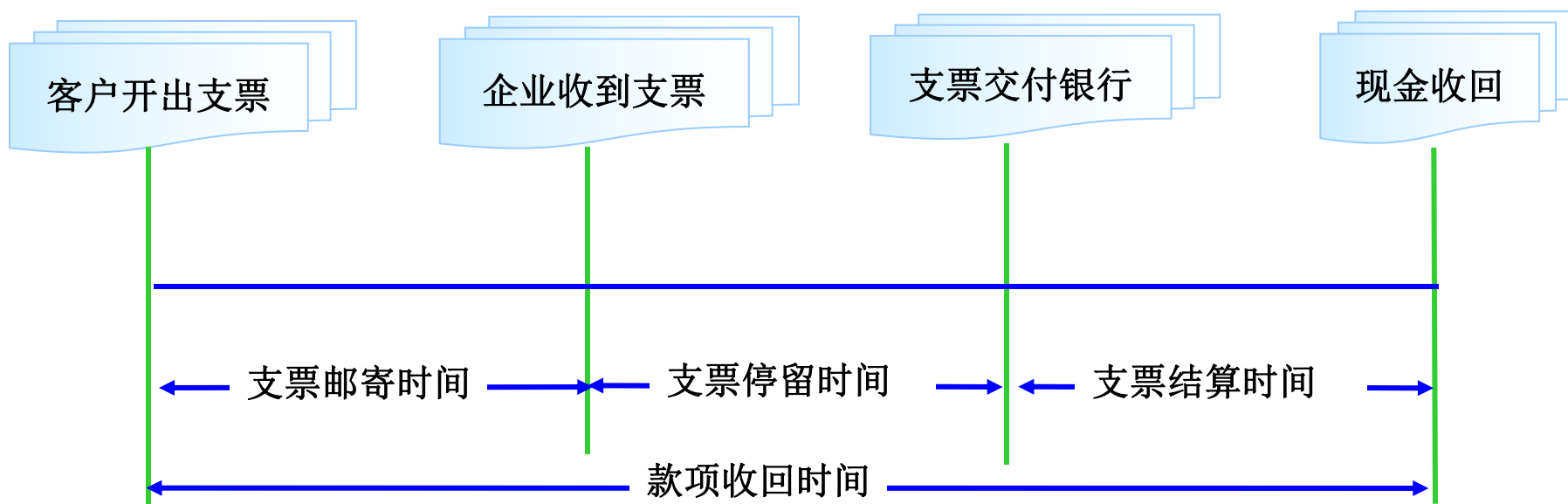
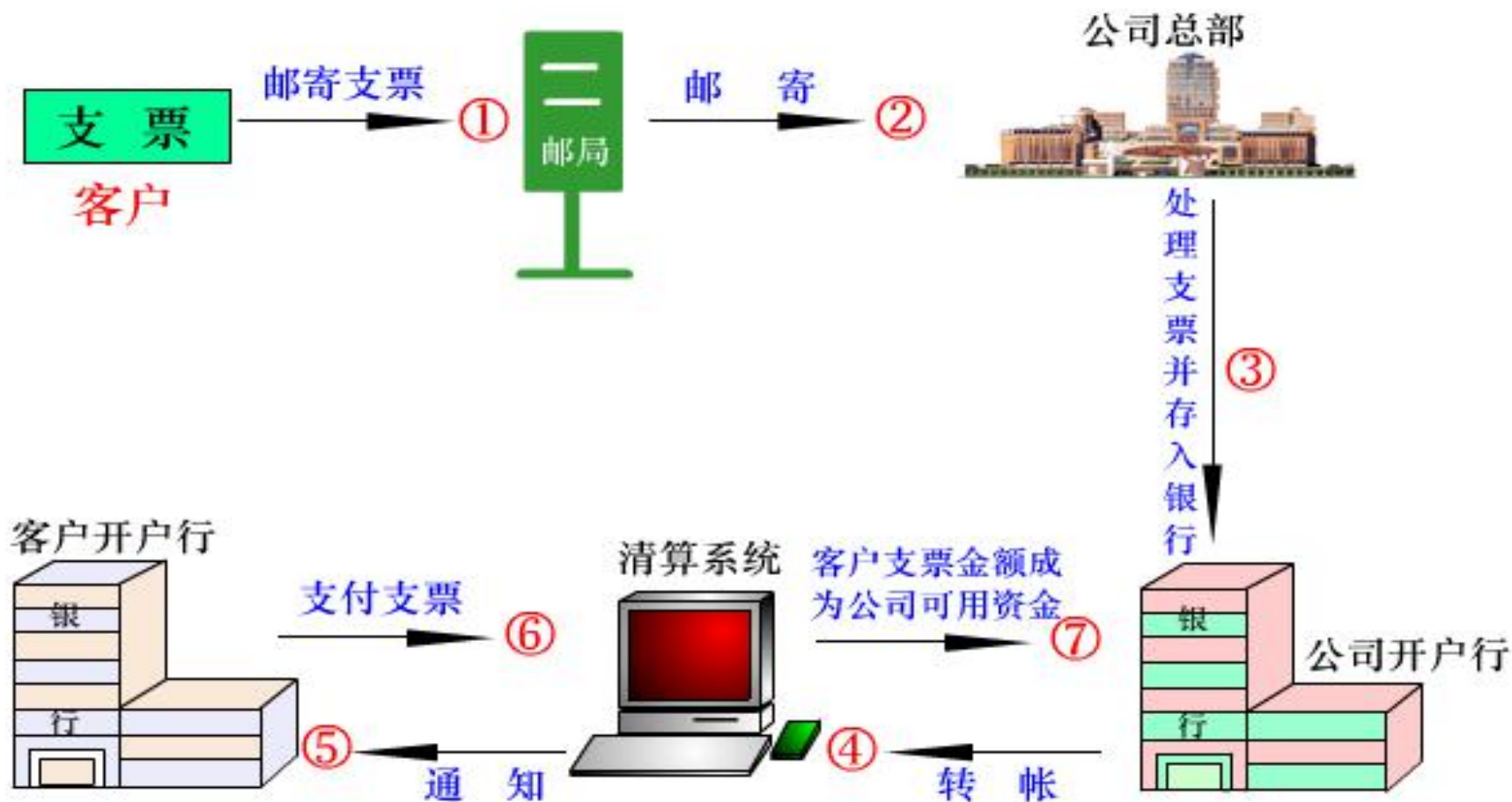


图 账款收回时间

任务3.1 现金日常管理

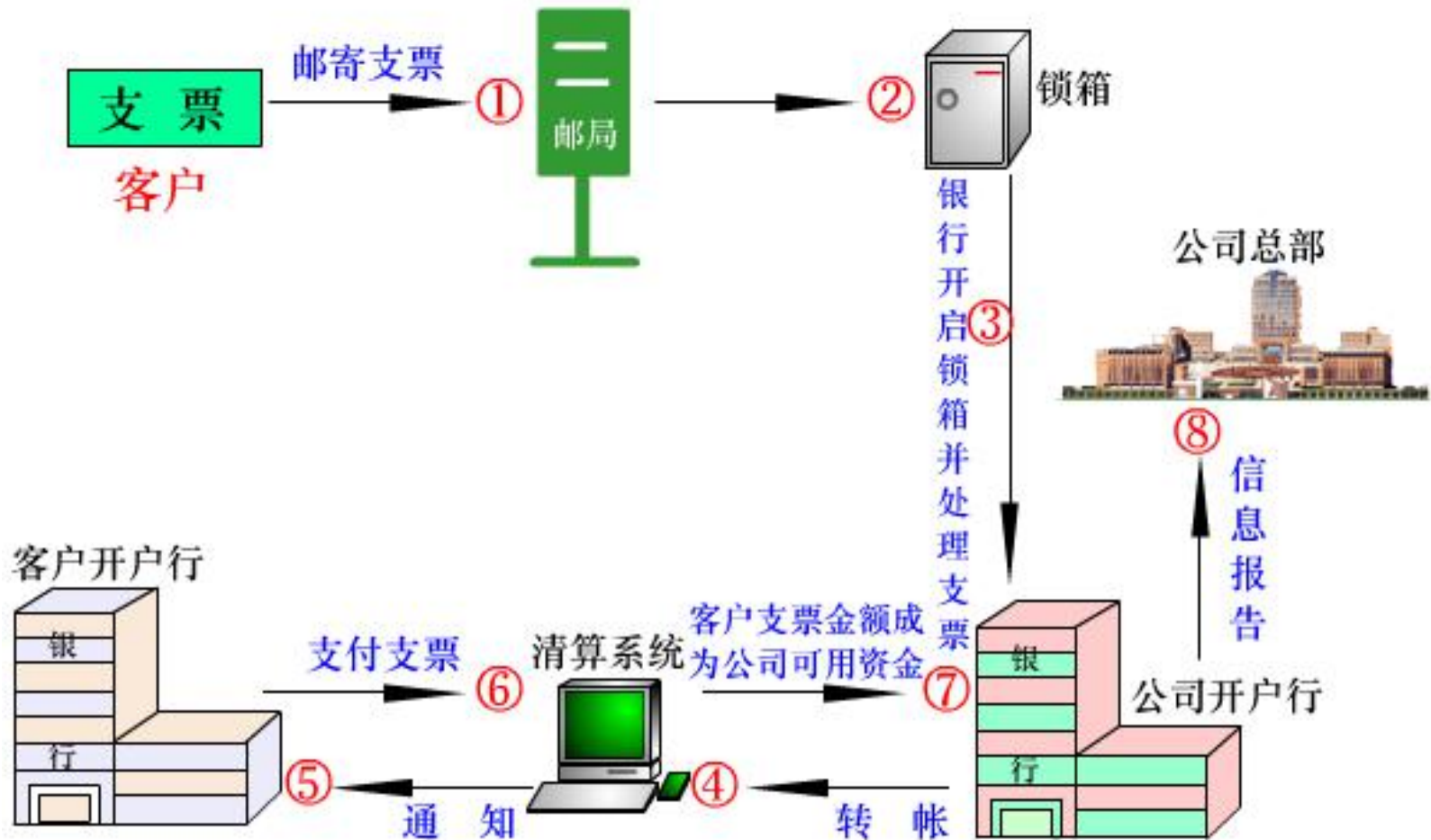


任务3.1 现金日常管理

1. 锁箱法

2. 锁集中银行法

(一) 加速收款





(二) 控制支出

- 1. 合理利用现金“浮游量”
- 2. 推迟支付应付款
- 3. 改进工资支付模式
- 4. 力争现金流量同步





（三）闲置现金的投资管理体制

- 对暂时闲置的现金，可投资于流动性高、风险性低的短期有价证券，以获取利息收入或资本利得。

本次课小结

1

营运资金的含义

2

现金管理的内容

3

确定最佳现金持有量

4

现金的日常管理



谢谢大家！

