

現金管理个案研究

CASH MANAGEMENT

马潮生

現金管理是现代经营管理的一项重要工作，美国一些公司的現金管理情况如何？笔者于今年春季由三位大学四年级同学协助，对美国加利福尼亚州十二家电子制造公司的現金管理作了一次实地调查。

这十二家公司的选择基于如下条件：

1. 是公开股票发行的公司，因为这种公司現金管理比较上轨道；2. 都是电子制造公司，性质相同可以作比较；3. 公司的总部设在旧金山海湾地区，靠近笔者就教之大学，便于直接访问财务负责人。

调查项目共有七项：1. 公司現金管理的目的是否足够明确；2. 银行报告；3. 应收帐款的收现和現金集中；4. 付现；5. 银行报酬；6. 银行短期借款；7. 剩余現金投资。对这七项分别说明之。

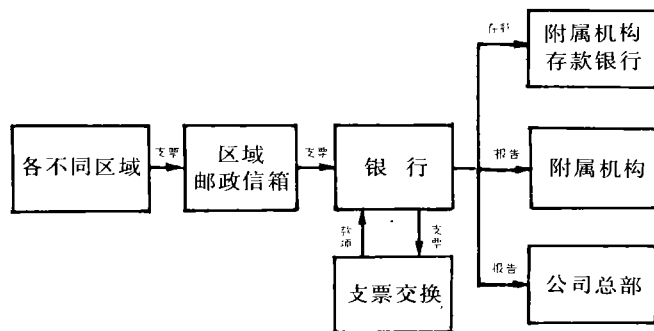
1. 現金管理的目的是否明确。現金管理的目的是要增加收现的速率，避免不必要的提前付现和缩减搁置不用的現金。这项工作的重要性是十分明显的，在理论上，一个公司現金管理的成效决定于该公司是否有明确的現金管理政策。但据我们调查，十二家公司中有十家（占83%）没有明确的政策。

2. 银行报告。現金管理要有效，就要能控制現金，而要控制就必须及时获得現金收现与付现的报告。获得报告的方式可以是每天打电话向银行查询户头内的存款项目，或由银行按时报告存款情况。这十二家公司都有规定的银行报告。

3. 应收帐款的收现与現金集中。一个有效的現金管理制度首先要將应收帐款收集为現金。收集的速率决定于邮件递送时间和現金集中的方式。这十二家公司中有十家（占83%）采用邮政信箱(lock box)，供顾客邮寄他们的汇款。信箱由银行控制，每日由银行人员去邮政局一次或数次收取信箱内的汇款信件，然后将汇款数目存入银行内的公司户头，同时将支票副本和其它有关文件送交公司的会计室（见附图一）。信箱的最大优点是缩短邮递时间，这是因为信箱可以

设在各个不同的地区，同时还消除了公司处理支票的手续。一般来说，公司采用邮政信箱的收现时间比不采用者要短，而且设立信箱愈多，收现时间愈短。不过，有一点必须考虑的是，信箱费用是否可以抵偿公司因延迟收现所损失的收益。

信箱收款可以由银行用电报汇兑(wire transfer)，但因其较贵，所以用它的条件是，第一，汇款必须数量大；第二，时间是决定性的，而其它汇款方式太慢。这十二家公司中有十一家（占92%）应用电报汇兑，其中七家用电报汇兑进行現金集中，另外四家用它汇兑大数目款项。



附图一 邮政信箱制度模型

另外一个方式是存款运转支票(depository transfer check, or DTC)。当公司附属机构或部门把款存入银行后即刻开一存款运转支票，包含所有收存款项送到公司的集中银行(concentration bank)转入公司的户头内。集中银行的职能是接受邮箱存款或附属机构和部门的银行存款。存款运转支票无形中提高了現金集中的速度。据我们调查的十二个公司中有七个公司便采用存款运转支票汇兑款项。

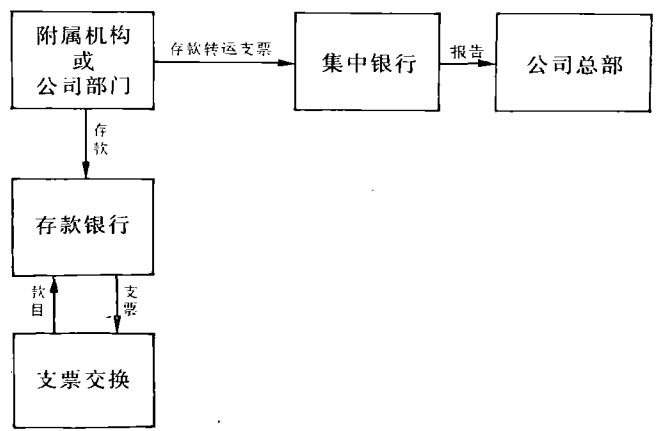
4. 付现。付现与收现是相互的，而实际上延缓付

现与尽速收现都是同样有效的。付现的方式主要有二种，一种是集中付现（centralized disbursing），另一种是分区付现（decentralized disbursing）。集中付现系由各附属机构或部门将所有应付帐款交由总公司付现。公司进货或购料同样可以由卖者直接将发票交由总公司付现，如此可以延长递邮时间。我们调查的十二个公司其中便有九个公司采用集中付现，其他三个公司采用分区付现。分区付现则任由附属机构或部门各自付现。不过无论集中或分区付现，主要的目的是如何延缓付现。延缓方式有二种，一种是维持无银行存款（zero balance account or ZBA）。有些银行准许公司的附属机构或部门开空头支票，差额由银行直接从总公司的户头中存款拨还。维持无银行存款的益处是可以让公司集中现金，同时可以分区付现。

另一种是利用远区的银行付现（remote disbursing）。远区银行付现的益处是延长支票兑现时间，因此延缓付现。我们调查的十二个公司中有一半利用远区银行付现。

5. 银行报酬。一般的银行规定公司要接受免费的银行服务，则必要维持定量存款（compensating balance）。存款没有利息，所以就等于给银行一种补偿。有些银行不规定要维持定量存款，则要收服务费。维持定量存款冻结公司现金，所以公司在选择银行时要考虑哪一种比较合适。我们调查十二个公司中十一个公司维持定量银行存款。

6. 银行短期借款。银行的短期借款主要有二种。一种是无抵押借款，另一种是抵押借款。这十二家公司中有十家公司应用无抵押借款，其他二家公司应用抵押借款。十二家公司中只有二家公司发行期票（commercial paper）。全部公司都有银行信用借款（line of credit）。



附图二 存款转运支票制度模型

7. 短期投资剩余现金。现金有时候在营业中可能发生短缺，有时会有剩余。剩余现金便要用来投资，可以增加公司收益。投资剩余现金的条件要以安全和短期为原则。这十二家公司中四分之三投资在银行承兑汇票（banker's acceptance），其中一半买期票，不到一半买定期存款票据（certificate of deposit）；买美国国库短期债券（treasury bill）和联邦政府附属机构证券（U.S. agency obligation）占四分之一。

摘要和结论。现金管理的成效要靠公司如何可以尽速收现、延缓付现和妥当投资剩余现金。尽速收现可以采用邮政信箱、电报汇兑和存款运转支票。付现分集中和分区付现二种。延缓付现方式可以采取维持无银行存款或远区付现。投资剩余现金要以安全和短期为原则。此外选择银行也甚重要，因为银行对公司的收现和付现会有很大帮助。

总之，以上所述的许多方式和原则国内可作参考。

□

• 上接29页 •

固然是好；但是这种管理方法过分依赖业务的扩张，因为正式人员只能增加不能减少，有很高的固定成本；当业务下降时，除了削减卫星工业及临时人员外，公司的固定成本不能降低。而且正式人员的工资随年资上升，与他们的效率，市场的情况均无密切的关系，故在经济衰退时，容易扩大公司的亏损，必须依赖贷款，否则只好关门大吉。所以这种制度不仅有限制个人职业自由和歧视非正式员工的缺点，而且也有累积性扩大经济亏损的不利之处。

日本在1956年到1966年间，经济发展神速，这种终身雇佣制的优点发挥尽致而弱点则没有表现，日本式管理因而得到许多赞赏与羡慕。但日本经济对出口有高度的依赖性，世界经济的繁荣与衰退对日本经济影响很大，一旦出口减少时，日本式管理的弱点就暴露无遗，到七十年代，日本政府直接为了维持经济增长，间接则受了这种管理方法的限制，不得不以贴补

出口业来增加日本货在世界市场上的竞争力，引起进口国家的不满，多次造成国家之间的摩擦。

参 考 文 献

1. Hiroyuki Itami, "A Japanese-American Comparison of Management Productivity", Japanese Economic Studies, Fall 1978.
2. Kazuo Koike, "Japan's Industrial Relations: Characteristics and Problems", Japanese Economic Studies, Fall 1978.
3. Masumi Tsude, "Japanese-style Management. Principle and System" Japanese Economic Studies, Summer 1979.
4. Kuniyoshi Urabe, "A Critique of Theories of the Japanese-Style Management System", Japanese Economic studies, Summer 1979.
5. Business Week, April 20, 1980.
6. Wall Street Journal, February 21, 1980 and April 4, 1980.

□