

实战管理 | Shizhan Guanli

银行高级主管 业务专家倾心打造  
 贴近时代的现金管理培训读本

# 现金管理

数字时代的网络金融服务

主编: 张颖  
 副主编: 王颖虎

立信出版社  
 LIXIN CITY PRESS

面对资金不足和日趋激烈的市场竞争,企业通过提升现金流的管理水平,才能合理地控制营运风险,提升企业整体资金的利用效率,从而持续加快发展的步伐。而对大企业来说,由于其资金需求量大,管理成本高,业务部门多,现金流动过程中存在的风险也大大增加,因此,加强现金管理就成为其必然的选择。

## 大企业加强现金管理有五大原则

# 效益与效率并重控制营运风险

在现金管理过程中,大企业应根据现金流需求水平安排自身的现金规模,但应该在以下几个原则基础上进行:

**一是安全管理的原则。**企业的现金管理,首先必须在保证资金安全的原则下进行。我国曾下发过专门的《现金管理暂行条例》及其实施细则,提出了不准用不符合财务制度的凭证顶替库存现金、不准单位之间相互借用现金、不准谎报用途套取现金、不准利用银行账户代其他单位和个人存入或支取现金、不准将单位收入的现金以个人名义存入储蓄、不准保留账外公款(即小金库)、不准发行变相货币和不准以任何票券代替人民币在市场上流通的“八不准”原则,这也是指导企业进行现金管理的指导思想,必须予以遵循。

**二是集中管理的原则。**现金管理经历了财务部模式、资金部模式、结算中心模式、财务公司模式和共享服务中心等

多种模式,现金管理由分散化向集中化管理转变的趋势非常明显。而对大企业来说,由于其资金流量大,涉及部门多且部门之间具有一定独立性等特征,因此在集团层面实行集中管理方式更能解决其资金的安全和效益、效率的问题。从这一目标出发,财务部和外包型共享服务中心的模式均不适合于大企业,可以考虑企业资金部或结算中心模式。

**三是流动管理的原则。**现金是流动的,因此,与之相匹配的管理及管理手段也应该是动态的、主动的、富有前瞻性的。通常情况下,企业对静态的报表信息投注了更多的热情,而体现现金流情况的现金流量表却颇受冷落。但随着企业规模的不断增长,牵涉到的现金流量会呈几何级数地增加,其复杂程度也相应提高,这就要求现金管理人员不能将眼光停留在可视化的现金要素上,而应该关注现金流的全过程。

**四是全面管理的原则。**现金管理不仅仅是对当前现金流的管理,实际上具有长期性的特征,需要对企业的经营数据提供持续的分析和支持能力。因此,现金管理一定要延伸到整个企业生产活动,只有这样,才能对企业各类流动资金有一个全面的了解,进而基于某一种类型或者方法、准则对未来作出具有一定参考价值的预测。

**五是效益与效率并重的原则。**现金管理的目的在于提高现金使用效率,为此在现金管理过程中经常使用现金流量同步、现金浮游量、加速收款、推迟应付账款支付等方式提高资金使用效率。在此过程中,还需要考虑资金流动成本问题,以控制好现金持有规模,确定适当的现金持有量,适当地在现金与有价证券之间的转换,都是企业提高资金使用收益的有效途径。

(沪生)

河南省 21 家知名食品企业领导齐聚双汇集团大河企业家俱乐部举行“双汇行”主题活动



□ 本报记者 李代广  
 图片摄影 万红卫

4月1日,大河企业家俱乐部组织三全食品创始人陈泽民、华英禽业集团董事长曹家富等河南省 21 家知名食品企业领导,在双汇集团举办了“双汇行”主题活动。

大河报总编辑、大河企业家俱乐部秘书长王守国,双汇集团董事长万隆、党委书记杜俊甫等集团高管陪同并参加主题活动。

双汇集团董事长万隆向参加“双汇行”主题活动的来宾表示热烈的欢迎,向与会人员介绍了双汇集团的发展历程,并谈了今年的新打算,他说:国务院总理温家宝在双汇视察时指出,要重视运用先进的科学技术,特别是检验检测手段。这就要求我们不仅要有现代化的生产设备,也要有现代化的检验检测仪器,以及专业化的品质管理团队。

万隆说,今年,要加快双汇集团技术中心新大楼的建设,加大检验检测设备的投入,用现代化的检测设备武装企业,不漏检、不误检,把好原料的进厂关、产品的加工关和产品的出厂关,确保出厂产品百分之百的安全放心。今后,随着企业的发展壮大和食品安全的需要,我们要继续增加投入,扩大队伍,使企业的检测手段和能力始终保持国内领先地位和世界先进水平,确保产品质量和食品安全万无一失。

三全食品创始人、大河企业家俱乐部企业代表团长陈泽民说:三全食品是双汇集团的忠实客户,每年都从双汇集团购进大量冷鲜肉作为三全食品原料,我也多次来双汇集团学习考察,通过这次实地考察,更使我感到震撼。双汇集团拥有世界最先进的生产设备和国家级食品检验中心,双汇集团实施在线生产“头头检验”的做法,更值得全食品企业学习。

华英禽业集团董事长曹家富说:华英禽业集团与双汇集团有多年的合作关系,双汇集团铁腕抓质量,铁心保安全的做法,受到国务院总理温家宝的高度赞扬。双汇集团是全省食品企业的标杆和榜样,是河南的骄傲,也是中国的骄傲。河南思念食品有限公司董事长叶传林等 10 多名企业家也在“双汇行”主题活动会议上发言。

在主题活动前,双汇集团董事长万隆等集团高管陪同大河企业家俱乐部领导及知名食品企业领导,实地参观了双汇第一工业园。

## 稻盛和夫管理哲学的“天龙八部”(下)

### 五、以善恶,不以得失来做判断

释迦牟尼教海稻盛和夫们,“欲望”“愤怒”“愚痴”这三种本能,是人所有的烦恼中最难驾驭的,称之为“三毒”。如果对自己的思想放任不管,人心就会被这“三毒”占满。必须做出努力,哪怕在心中根植一点善念、一点善心。人是“思想”的主人,人格的创造者,自己环境和命运的设计者。在心里种下美丽的花草种子,精心照料,就可以结出丰硕的成果。反之,如果疏忽了照料,就会招致杂草丛生。因此,一定要把心灵打扫干净,把自己的思想变得纯洁。这不是为了别人,而是为了自己的人生和经营。

人既有善良之心也有邪恶之心。所谓善良之心,就是把自己的事情搁在一旁,而祝愿周围人幸福的、充满着温情的利他之心。所谓邪恶之心,就是只要自己好就行的利己之心。所以尽量抑制只要自己好就行的这种利己的想法,而让善良的利他之心更多地占据稻盛和夫们的心灵。这就是做修行、修养,就是塑造人格。而且,这样做还可以帮助稻盛和夫们对事情作出正确的判断。

企业经营者在日常工作中需要对各种事情作出判断。此时如果放任自己,人就会不以善恶,而以得失来作出

判断。考虑得失,属于本能,就是凭算计损益,自己赚还是不赚,由此作出判断。不仅如此,还有感情用事,以自己是否受到侮辱来作出判断,或者以无谓的虚荣心来作出判断。要以一颗善良之心作判断,必须经过严格的训练,否则就很难做到。

### 六、敬天爱人,自利利他

在商海中历经浮沉的稻盛和夫,即使在最忙碌的时刻,也没有忘记心灵的追求。他一直在潜心研究哲学与宗教,始终都在追问一个终极问题:“作为人,何谓正确?”“稻盛哲学”的根本就是——“敬天爱人,自利利他”,这不仅是他的人生哲学,也是他经营哲学的根本。

“敬天爱人”也是京都陶瓷公司的经营座右铭,来自于 19 世纪日本“明治维新”的领袖西乡隆盛。西乡隆盛是中国哲学家王阳明的忠实信徒,所谓“敬天”,即遵从事物自然的发展规律,不逆天而行;而“爱人”,便是由人的本性出发,自然为人。

而“自利利他”,即“自利则生,利他则久”,就是人须利己,但只有同时具备利他之心,才能真正幸福。自己获利的同时,也要造福他人。谭小芳老师了解到,无论京都陶瓷还是 KDDI,都属于行业内利润率很高,但绝不刻意抬高价格或是采取恶性竞争手段的公

司,经商道德有口皆碑。

### 七、思维方式决定人生和经营

稻盛和夫没有杰出的能力。正因为如此,稻盛和夫必须具备超出常人的热情,必须付出不亚于任何人的努力。同时,掌握比常人更优秀的“思维方式”,也就是优秀的哲学、卓越的思想、高尚的人生观、正确的判断标准。为此,稻盛和夫努力学习孔子、孟子、阳明哲学等中国古代典籍,同时钻研佛教教义的宗教精华,努力把这些圣贤们的哲学根植于自己心中。稻盛和夫们在生活和经营中,需要作出各种各样的判断。这个时候稻盛和夫们会对照自己持有的“思维方式”和“思想”进行判断。作为判断基准的“思维方式”以及“思想”正确与否,卓越与否,结果将大相径庭。

越是生活在现代社会的知识分子,就越容易忽视自身所持的“思想”、“思维方式”的重要性。但是,创造现代文明的不是别的,正是人类的“思想”。人的“想法”、“思想”这种东西是如此的重要,可生活在现代社会的稻盛和夫们却总是轻视它,认为只有知识和技术才是重要的。这个问题无论在人生中,还是在经营企业中,都是现代人面临的一个重大课题。

企业经营也一样,企业业绩乃至

企业寿命全部取决于是否具有出色的“思维方式”。在京瓷、KDDI 的经营中,在日航的重建中,稻盛和夫都反复倡导被称为“philosophy”的“思维方式”、经营哲学。稻盛和夫的这种哲学是约束自身行为的规范,是非常克己的信念。比如说,“贯彻完美主义”、“持续脚踏实地的努力”、“把自己逼入绝境”、“有言实行”、“持有渗入到潜意识的强烈而持久的愿望”、“认为已经不行时才是工作的开端”、“成功之前不言放弃”等等,都要求严格自律的生活态度。

### 八、作为人,何为正确?

在稻盛和夫的哲学中,有“作为人,何为正确?正确的事物要正确地贯彻”这个条目。企业经营中,往往会有不体面的事件或者丑闻发生。人员多了,其中难免会有思想错误的人,因一时冲动而使坏的人。为了不让这些人走向错误的道路,企业需要有规范,这就是哲学。在企业内确立这样的规范,成为人们的共识,就能防患于未然。

几年前在中国,乳制品巨头三鹿集团因发生了三聚氰胺毒奶粉事件,导致资不抵债而破产。发生这样的事例,起因都是企业忽视了经营企业必须遵守的规范规则。企业舞弊丑闻之所以发生,都是因为企业没有明确确立自己的“哲学”,或者说这种“哲学”

没有在企业里面渗透。

在多数企业里,没有经营者会向员工们提出“作为人,何为正确?”而稻盛和夫思考的所谓“哲学”却正是针对这个问题的解答。同时,这也是孩童时代父母老师所教导的做人的最朴实的原则,例如“要正直,不要骗人,不能撒谎”等。“这么起码的东西还需要在企业里讲吗?”或许有人感到惊奇。但是正因为不遵守上述理所当然的做人的原则,才产生了各种各样的企业丑闻。换句话说,没有将依据哲学的规范、规则和必须遵守的事项当作自己日常生活的指针,当作经营判断的基准。稻盛和夫认为,正因为缺乏这种朴实哲学的人成了大企业的领导者,才招致今天世界上许多大企业丑闻频发。

所幸的是,因为稻盛和夫有关企业经营的规范、规则和必须遵守的事项,仅仅从“作为人,何为正确?”这一句话中引申出来,并用它来说服员工。“把作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底”,虽然是极为简朴的判断基准,但正因为遵循由此得出的结论去做,京瓷从创立以来长达半个世纪,经营之舵从未偏离正确的方向。后来京瓷进军海外,这样的判断基准更成为全世界普遍适用的哲学,稻盛和夫想这种哲学同样适用于日航。

(作者谭小芳,为交广企业管理咨询公司首席专家)

## 与工厂经理谈设备管理 | Yugongchang Jingli Tanshebeiguanli

# 赛车式维修模式悄然兴起

□ 李葆文

不少人可能看过方程式赛车比赛,每当赛车进入检修场地,只见维护人员蜂拥到车前,迅速而有序地加油、拆解、更换、安装、调整,以十几秒的时间完成一系列的动作,又让赛车重新回到赛道,开始了新的追逐。在检修现场的滞留时间往往决定了他们胜负的命运。

近年来,欧洲国家受到方程式赛车的启发,将紧急抢修式(PIT STOP)维修管理导入企业,由一般停机维修逐渐过渡和引申到 PIT STOP 式维修。

赛车式维修管理具有多个目标,他们是:提高设备的可用率;降低非计划停机次数;缩短维修时间;控制维修费用在一定范围内。赛车式维修管理实质是“项目管理”、“关注速度”和“关注行为”几个事件的交集。

企业在停机下的维修活动主要包含预防性维修或者纠正性维修,以及调整、换件、安装等内容。而赛车式

紧急抢修(PIT STOP)工作负荷将主要时间放在准备阶段,类似工厂化的“预制件”,这样在实施阶段就能够以最大的工作负荷,最短时间完成任务需求。完成工作之后,还需要一个总结评价的过程。

从一般的停机修理到赛车式紧急抢修(PIT STOP),组织需要做如下的设计:

- 良好的团队合作;
- 明确的任务和责任定义;
- 畅通和准确的沟通;
- 精湛的状态监测技术应用;
- 持续改善;
- 不断的技术设计与优化;
- 建立基准和不断对标;
- 培训与实践。

某企业在赛车式抢修(PIT STOP)前,进行了 16 小时不可控停机的原因树分析,归结为人-机-料-法-环等要素,由此来研究针对性的措施。

所谓人,包括对人的安排时间节点、完成任务承诺时间、工作优先序

等等;所谓机,包括停机时间选择、维修辅助吊具、设备、设施等等;所谓料,包括备件、器材准备;所谓法,包括计划、流程和故障应对,还包括是总成替换还是在线修理策略等;所谓环,主要指是否能够允许维修团队安全现场作业的环境等等。

一个好的赛车式检修过程,需要一个不断优化的 PDCA 过程。具体就是从后勤准备到组织计划,到操作执行,最后到评价反馈。多次循环,铸就一支赛车式检修队伍。其主要工作为:

- 1、后勤准备:事先深入了解设备结构原理,从速度和难易角度思考是零件还是部件替换,是在线检查还是替换修理;工程、采购、制造等活动都事前全部完成;人员要充分的培训,具有良好娴熟的检修技能、充沛的体能。
- 2、组织计划:选择优秀的队长并由训练有素的队员组成团队;要设计良好的沟通解决难题方式;建立多种预案和应付各种突发难题的解决程

序;设计和使用移动设施,将备件、材料和小件工具推入维修现场;在现场不做不必要的事,首先解决瓶颈问题,其他事情并行处理。

3、操作执行:经过检验合格的材料、备件全部到位;关键设施、资源准备就绪;人员安全标准着装并精神抖擞进入现场;明确清晰的分工,各自了解自己的作业内容;建立工作起始结束时的报告制度;不等结束连续对工作质量进行检测。

4、评价反馈:总结教训、提炼经验、规范尚未规范的动作和环节,为今后类似任务建立标杆和基准。

赛车式检修概念虽然刚刚进入中国,我们相信在不远的将来,某些装置密集、技术密集、高速、流程化企业,那些故障导致巨大停机经济损失、环境破坏、安全危害的企业会以这一概念和方法建立起一支支赛车式检修队伍。

学府咨询(国际)集团有限公司  
 Shareford SHAREFORD INTERNATIONAL CONSULTING GROUP COMPANY LIMITED.

## TnPM赢在班组

(班组建设内训)

TEL:400-104-0028

国药准字H46020636

# 快克

复方氨酚烷胺胶囊

适用于缓解普通感冒或流行感冒引起的发热、头痛、四肢酸痛、打喷嚏、流鼻涕、鼻塞、咽痛等症状,也可用于流行感冒的预防和治疗。

请在医生指导下  
 指导下购买和使用

海南亚洲制药生产  
 海南快克药业总经销