

# 财务分析与风险防范系列

## 营运资金效率与风险的平衡（一）

# 导航页

## 财务分析与风险防范系列

财务分析与风险防范系列  
营运资金效率与风险的平衡（一）



**核心思路和方法论**

**应收账款和票据**

财务分析与风险防范系列  
营运资金效率与风险的平衡（二）



财务分析与风险防范系列  
营运资金效率与风险的平衡（三）



**存货和应付账款**

# 导航页

- ① 财务分析的核心思路
- ② 营运资金的核心要素
- ③ 营运资金多维度分析

# 财务分析的核心思路

投资人/债务人  
财务报表综合分析



高级管理者  
企业价值深度挖掘



  
管理用财务分析报  
表模板

财务分析  
使用者

审计师  
财务报告质量分析



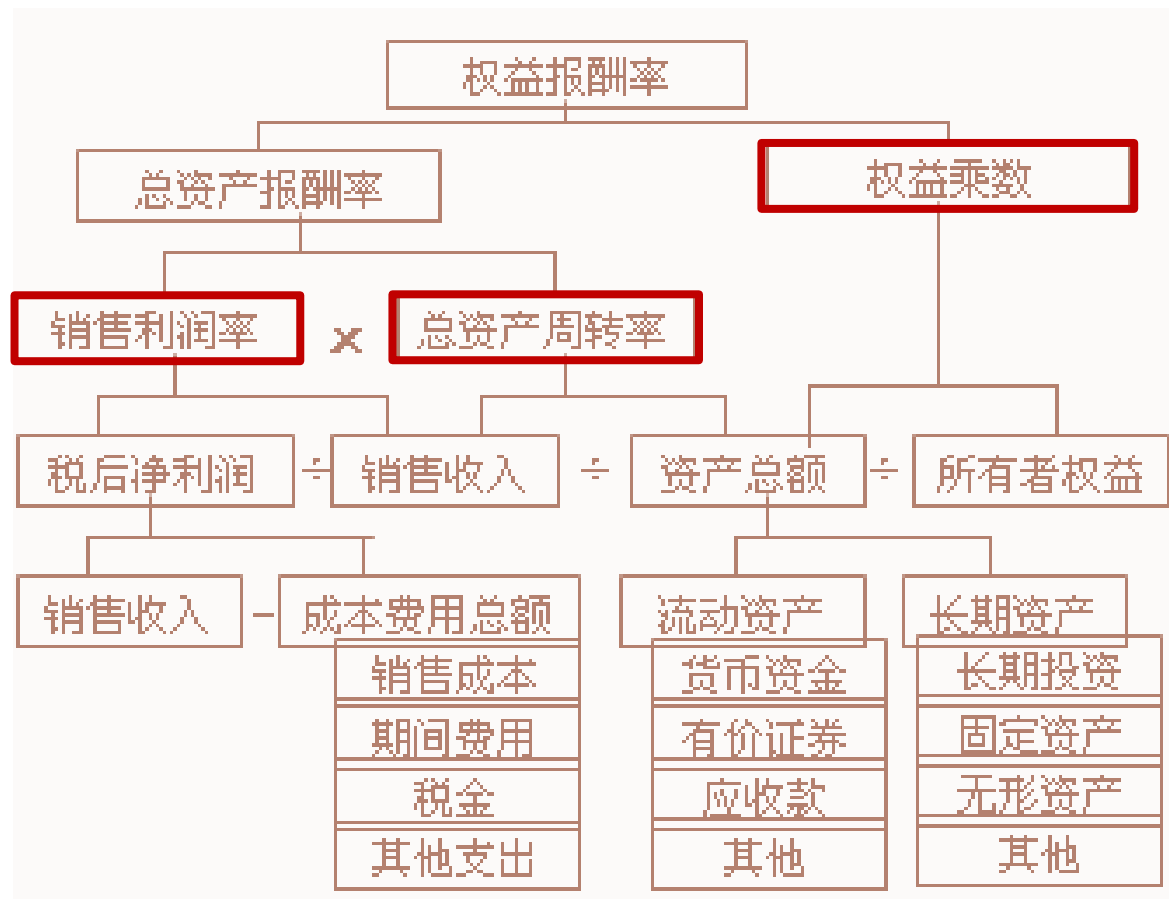
  
审计用财务分析报  
表模板



# 财务分析的核心思路



# 财务分析的核心思路



经典教材中的财务分析



财务比率分析



杜邦分析体系

背后的思路是找到权益报酬率的动因

# 财务分析的核心思路



盈利能力

经营周期：1个月



VS

营运能力

# 导航页

- ① 财务分析的核心思路
- ② 营运资金的核心要素
- ③ 营运资金多维度分析

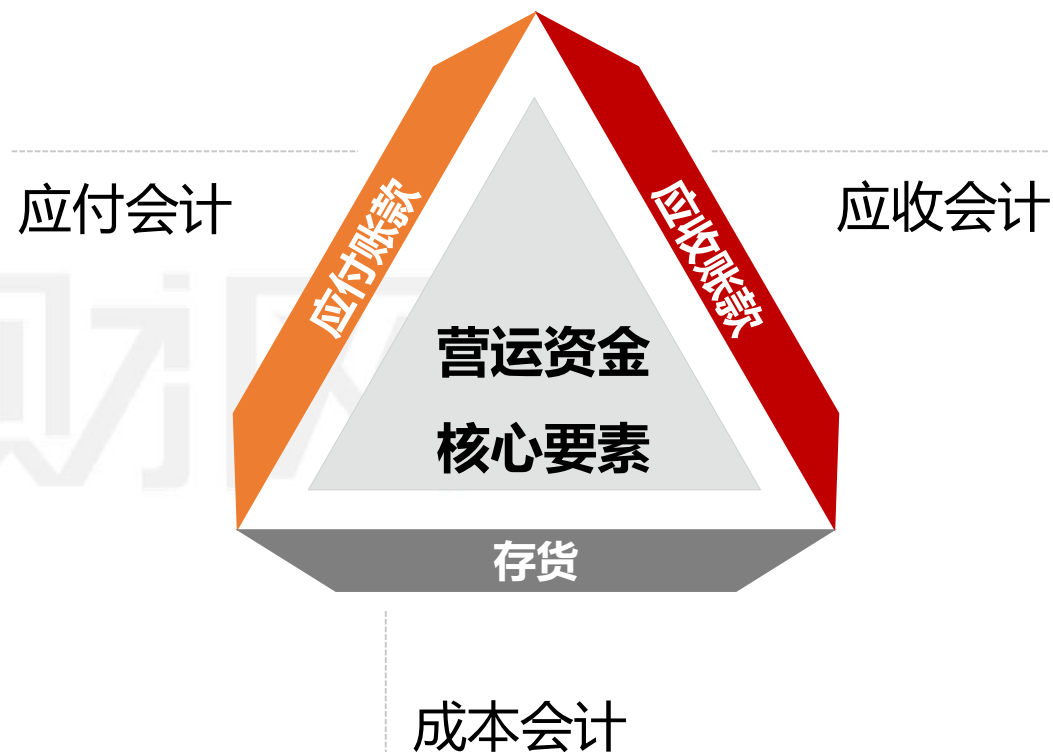


# 营运资金的核心要素

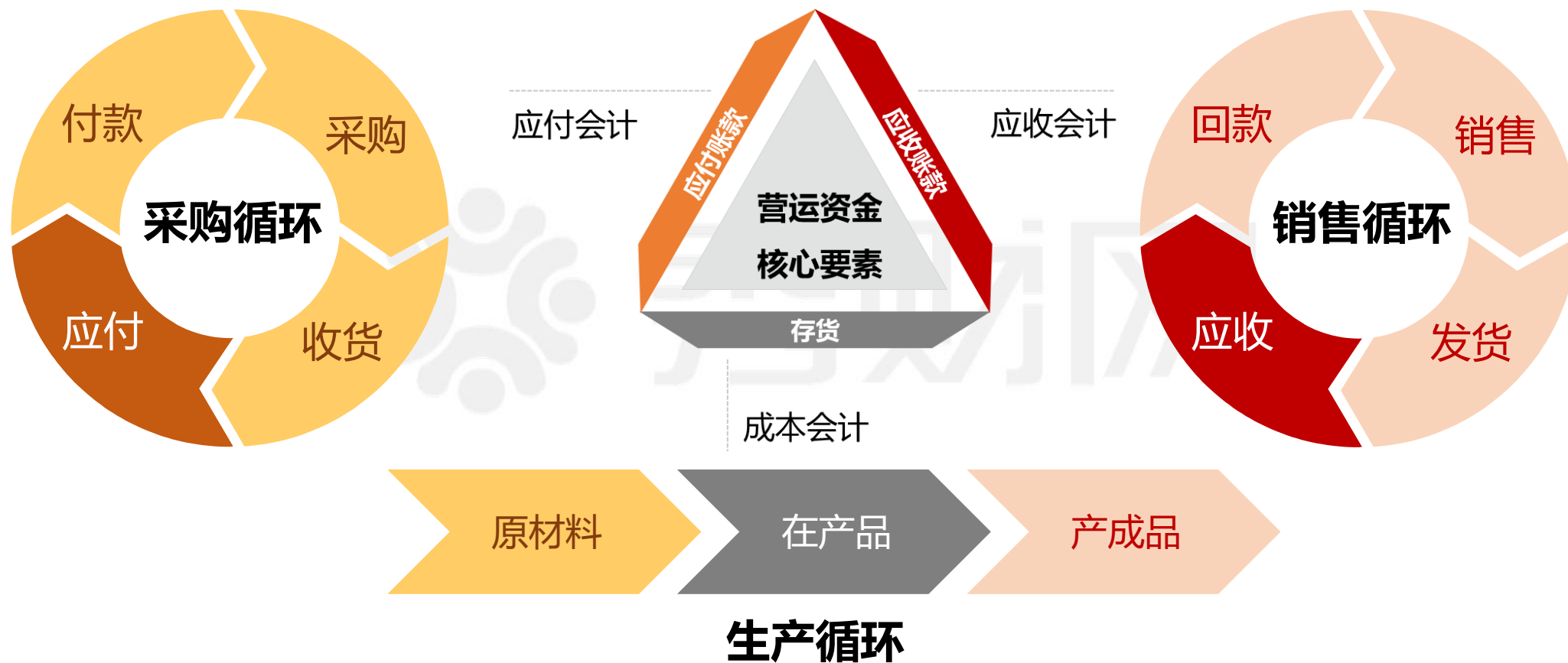
**营运资金（Working Capital），也称营运资本。**

营运资金从会计的角度看是指**流动资产与流动负债的净额**。为可用来偿还支付义务的流动资产，减去支付义务的流动负债的差额。

如果流动资产等于流动负债，则占用在流动资产上的资金是由流动负债融资；如果流动资产大于流动负债，则与此相对应的“净流动资产”要以长期负债或所有者权益的一定份额为其资金来源。会计上不强调流动资产与流动负债的关系，而只是用它们的差额来反映一个企业的偿债能力。



# 营运资金的核心要素



# 营运资金的核心要素

背后的思路是找到合理的绩效中心划分方法



应付账款综合管理  
委员会 / 项目组

原材料



成本会计

在产品

生产循环



应收账款综合管理  
委员会 / 项目组

产成品

# 营运资金的核心要素

## 营运资金绩效提升年度计划 —— 应收账款

应收账款综合管理项目组

年度KPI

年度项目摘要

**PM：**财务中层管理

**Team Member：**

信用/ 销售 / 销售支持 /

法务 / 应收会计

**应收账款：** 12% ↑

Over 180: 67% ↓

Over 360: 82% ↓

**整机成品：** 12% ↓

Over 180: 33% ↓

Over 360: 100% ↓

**Distributor：**

1. 设立代理商长账龄账款催收案例库
2. 开发融资租赁和能源管理商业模式
3. 整理全流程信用管理的模板给代理商
4. 长账龄的产成品集中促销或拆解入库

**Direct Sales:**

1. 联合法务对1年以上账龄的集中处理

# 导航页

- ① 财务分析的核心思路
- ② 营运资金的核心要素
- ③ 营运资金多维度分析

# 营运资金的多维度分析

资产负债表  
(2016 年 12 月 31 日) (千元)

资 产		负债及所有者权益	
现金 (年初 360)	310	应付账款	516
应收账款 (年初 1200)	1800	应付票据	336
存货 (年初 900)	1100	其他流动负债	468
流动资产合计	2620	流动负债 合计	1320
固定资产净额 (年初 1200)	1170	长期负债	1060
		实收资本	2000
资产总额 (年初 3660)	4380	负债及所有者权益总额	4380

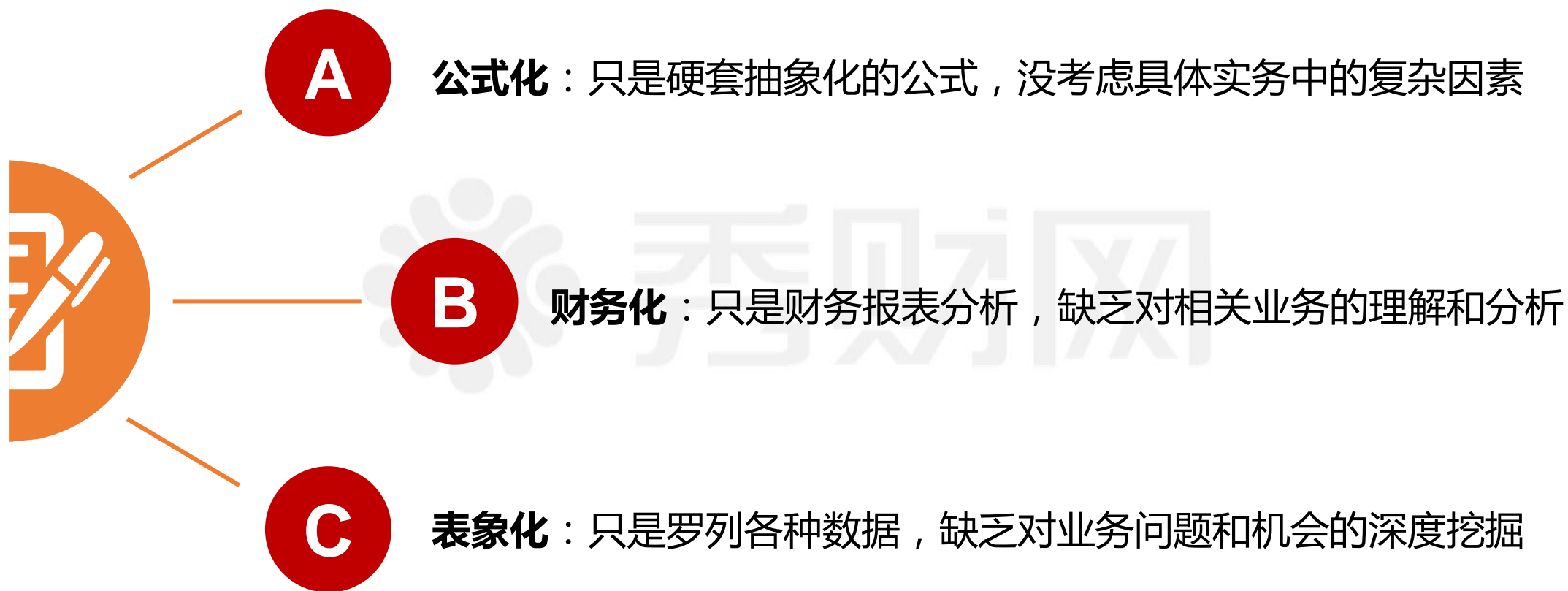
损益表  
(2016 年度) (千元)

销售收入	6000
销售成本	5140
毛利	860
管理费用	580
利息费用	98
税前利润	182
所得税	72
净利润	110

- 要求：（1）请根据上述财务报表计算该公司的应收账款和存货的周转率和周转天数
- （2）文字说明需要如何做来进一步分析该公司应收账款和存货管理可能存在的问题



# 营运资金的多维度分析





透视价值点



管控风险点

- 制度政策分析
- 业务流程分析
- 风险机会分析
- 控制活动分析

## 高效推进业财融合与价值管理

# 营运资金的多维度分析

## 比率分析

比率分析  
比较分析  
结构分析  
因素分析

透视价值点

管控风险点

制度政策分析  
业务流程分析  
风险机会分析  
控制活动分析

高效推进业财融合与价值管理

存货周转率：反映一定时间内（通常为一年）企业营业成本与存货平均余额的比率

$$\text{存货周转率} = \frac{\text{营业成本}}{\text{平均存货}} (\text{次})$$

$$\text{存货周转天数} = \frac{360}{\text{存货周转率}} (\text{天}) = \frac{360}{\frac{\text{营业成本}}{\text{平均存货}}} (\text{天}) = \frac{\text{平均存货} \times 360}{\text{营业成本}} (\text{天})$$

应收账款周转率：指企业一定时期的营业收入与应收账款平均余额的比率

$$\text{应收账款周转率} = \frac{\text{营业收入}}{\text{平均应收账款}} (\text{次})$$

$$\text{应收账款周转天数} = \frac{360}{\text{应收账款周转次数}} (\text{天}) = \frac{\text{平均应收账款} \times 360}{\text{营业收入}}$$

**问题：** 平均应收账款的如何取数？ 增值税因素如何去除？ 应付账款周转率计算的分子是什么？

# 营运资金的多维度分析

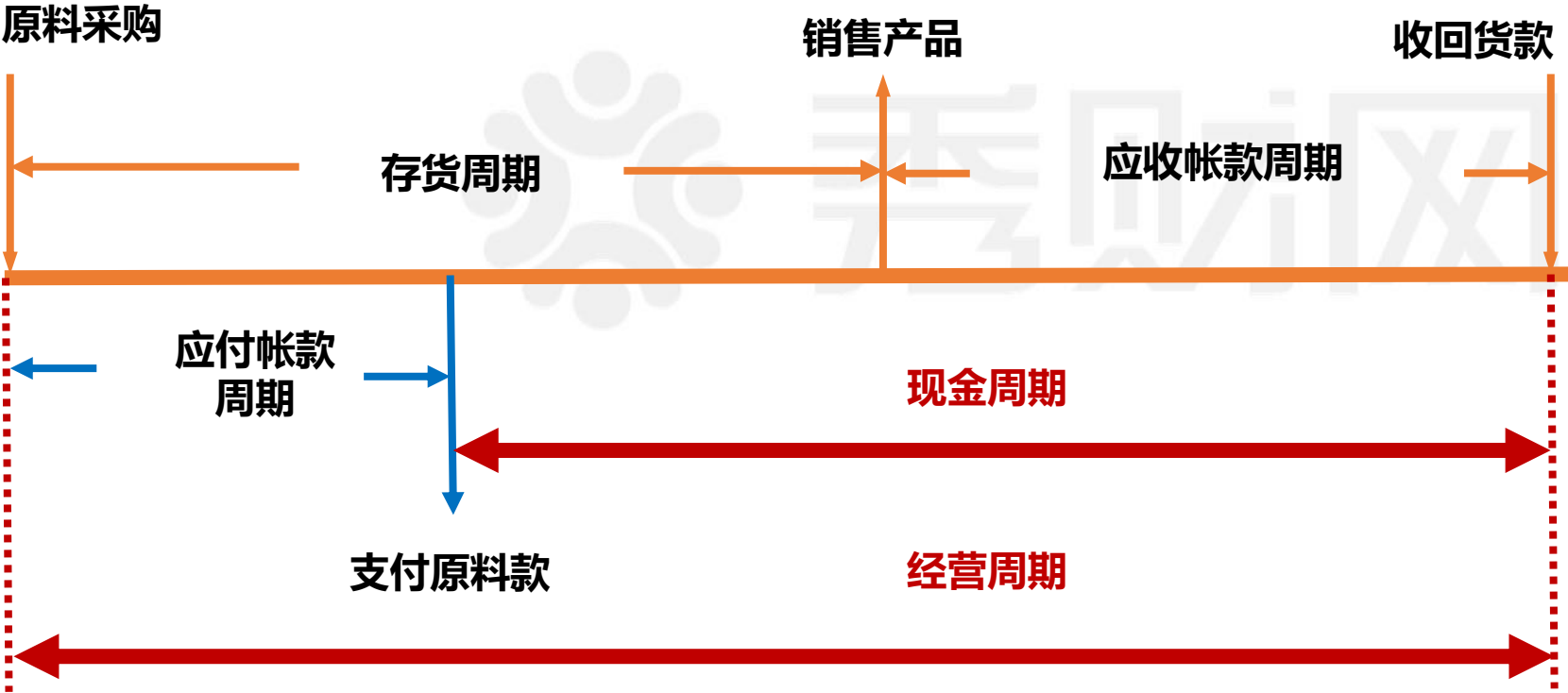
## 比率分析

比率分析  
比较分析  
结构分析  
因素分析



制度政策分析  
业务流程分析  
风险机会分析  
控制活动分析

高效推进业财融合与价值管理



现金周期和经营周期的关系？

如何合体规划现金周期，防止资金断裂？

# 营运资金的多维度分析

## 比较分析

比率分析  
比较分析  
结构分析  
因素分析



制度政策分析  
业务流程分析  
风险机会分析  
控制活动分析

高效推进业财融合与价值管理

类别	比较的方法	作用说明	特点
横向比较	与行业标杆或行业平均比较	对齐标杆往往能找到可改善的领域	适用性广，数据获取需要花时间
纵向比较	与历史同期比较	可看出公司的趋势，市场的趋势	常用于龙头企业，帮助预测未来
预算比较	与制定的预算比较	发现与预算、计划的偏差，修正偏差	执行效率高，可与绩效管理对接

找对标  
找差异  
找问题  
找价值

# 营运资金的多维度分析

## 比较分析

比率分析  
比较分析  
结构分析  
因素分析



制度政策分析  
业务流程分析  
风险机会分析  
控制活动分析

高效推进业财融合与价值管理

数据平台	优势	劣势
上市公司披露信息	免费；可公开使用，数据比较可信	数据分析需要一定的专业能力来处理数据
统计局披露信息	免费；数据涵盖面广，行业全面；对于行业总趋势，市场总额的描述对收入分析有很大用处；	不披露具体某个企业的信息
咨询机构	数据针对性强，第三方机构较中立，可信度高；如果长期使用，费用并不高，或包含在审计费中。	需要付费，或者购买相关服务。 更新频率是由第三方决定
金融机构	数据针对性强，第三方机构较中立，可信度高。专业行业分析师绘制信息，更新频率快，及时性高。	需要付费，或者购买相关服务，成本较高



# 营运资金的多维度分析

## 结构分析

比率分析  
比较分析  
结构分析  
因素分析



制度政策分析  
业务流程分析  
风险机会分析  
控制活动分析

Customer Name	Sale LY	Sales YTD	AR Average Balance	AR Balance	Current	OVR 1-30	OVR 31-60	OVR 61-90	OVR 91-180	OVR 181-365	OVR 366-730	OVR 731
分类	TOP 20											
	<p>A complex pie chart with multiple segments in various shades of brown and orange. A callout box on the right side of the chart points to a specific segment and contains the text 'Customer A' and 'Customer B'. The text 'OVR 366' is also visible near the callout.</p>											

复合饼图

# 营运资金的多维度分析

## 500强营运资金实践案例

比率分析  
比较分析  
结构分析  
因素分析



制度政策分析  
业务流程分析  
风险机会分析  
控制活动分析

Top 10 Customer AR Aging Report as of Mar 31, 201X (K RMB)

高效推进业财融合与价值管理

Customer Name	AR Balance	Current	OVR1-30	OVR31-60	OVR61-90	OVR91-180	OVR181-365	OVR366-730	OVR731
Customer A	33,309	28,003	5,070	236	-	-	-	-	-
Customer B	29,515	13,192	6,070	6,529	3,723	-	-	-	-
Customer C	38,009	12,896	10,867	5,627	2,653	1,843	4,123	-	-
Customer D	27,559	12,326	8,033	4,012	1,281	1,663	236	8	-
Customer E	10,154	9,164	907	83	-	-	-	-	-
Customer F	3,335	3,326	9	-	-	-	-	-	-
Customer G	5,192	3,964	1,210	-	18	-	-	-	-
Customer H	5,863	3,812	2,003	36	12	-	-	-	-
Customer I	6,391	1,548	2,358	693	464	980	348		-
Customer J	5,485	2,465	2,269	65	358	232	96	-	-

# 营运资金的多维度分析

## 500强营运资金实践案例

比率分析  
比较分析  
结构分析  
因素分析



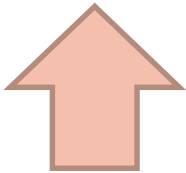
制度政策分析  
业务流程分析  
风险机会分析  
控制活动分析

Top 10 Customer AR Aging Report as of Mar 31, 201X (K RMB)

高效推进业财融合与价值管理

Customer Name	Sale Y-1	Sales YTD	Sales %	AR Average Balance	AR Average Turnover	AR Balance	AR Turnover	Variance	Cur-rent	OVR 1-30	OVR 31-60	OVR 61-90	OVR 91-180	OVR1 81-365	OVR 366-730	OVR 731
Customer A	197,497	47,917	24%	32,145	6.1	33,309.3	5.9	-0.2	28,003	5,070	236	-	-	-	-	-
Customer B	158,770	35,657	22%	29,089	5.5	29,514.9	5.4	-0.1	13,192	6,070	6,529	3,723	-	-	-	-
Customer C	124,710	20,635	17%	30,719	4.1	38,008.7	3.3	-0.8	12,896	10,867	5,627	2,653	1,843	4,123	-	-
Customer D	92,329	15,059	16%	21,028	4.4	27,559.3	3.4	-1.0	12,326	8,033	4,012	1,281	1,663	236	8	-
Customer E	46,228	12,519	27%	10,201	4.5	10,154.2	4.6	0.0	9,164	907	83	-	-	-	-	-
Customer F	31,563	14,267	45%	6,393	4.9	3,335.0	9.5	4.5	3,326	9	-	-	-	-	-	-
Customer G	29,484	8,211	28%	5,707	5.2	5,192.1	5.7	0.5	3,964	1,210	-	18	-	-	-	-
Customer H	29,247	6,464	22%	5,402	5.4	5,863.0	5.0	-0.4	3,812	2,003	36	12	-	-	-	-
Customer I	25,361	3,917	15%	5,379	4.7	6,391.0	4.0	-0.7	1,548	2,358	693	464	980	348	-	-
Customer J	19,183	2,998	16%	4,460	4.3	5,485.0	3.5	-0.8	2,465	2,269	65	358	232	96	-	-

透视价值点



差异明显

# 营运资金的多维度分析

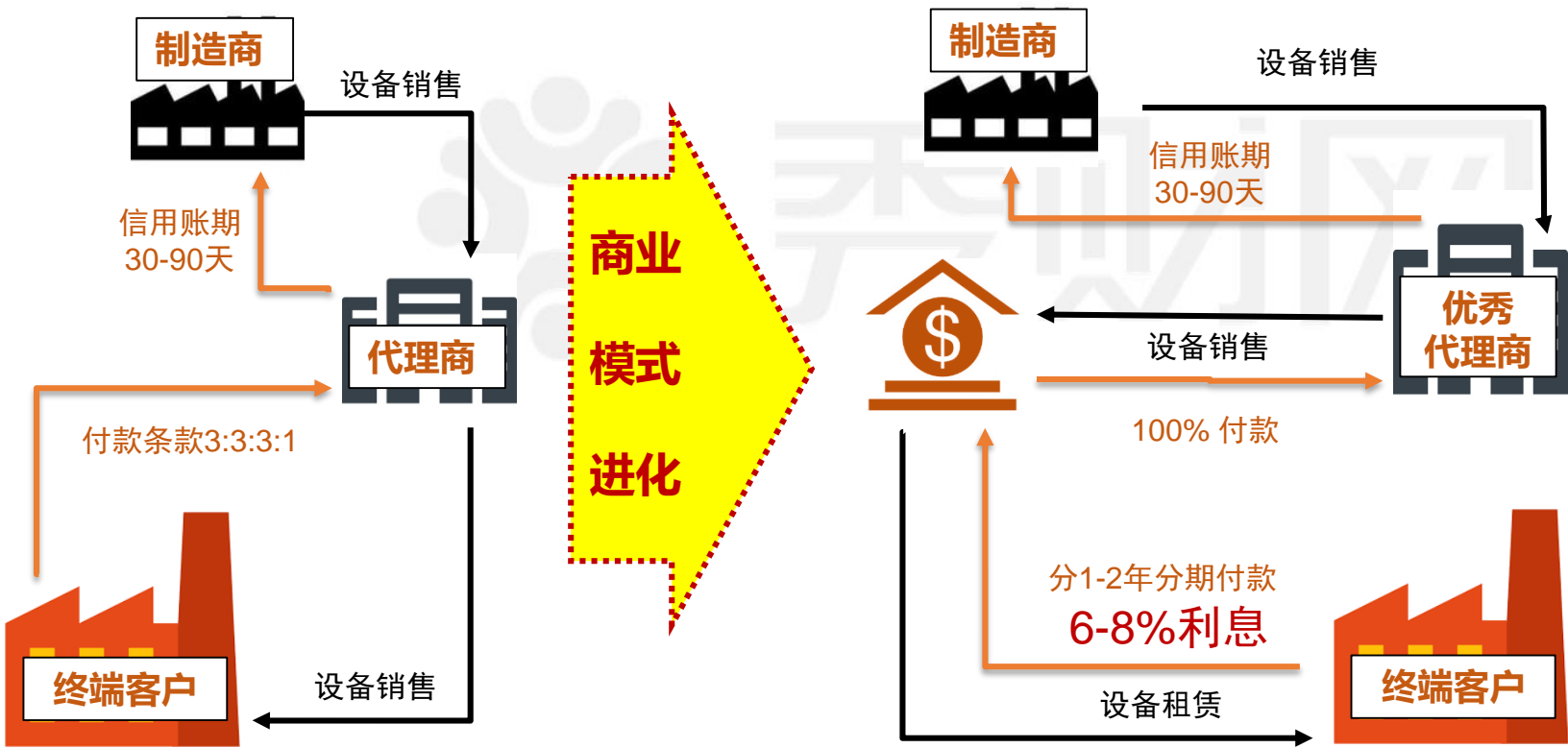
## 500强营运资金实践案例

比率分析  
比较分析  
结构分析  
因素分析



制度政策分析  
业务流程分析  
风险机会分析  
控制活动分析

高效推进业财融合与价值管理



透视价值点



# 营运资金的多维度分析

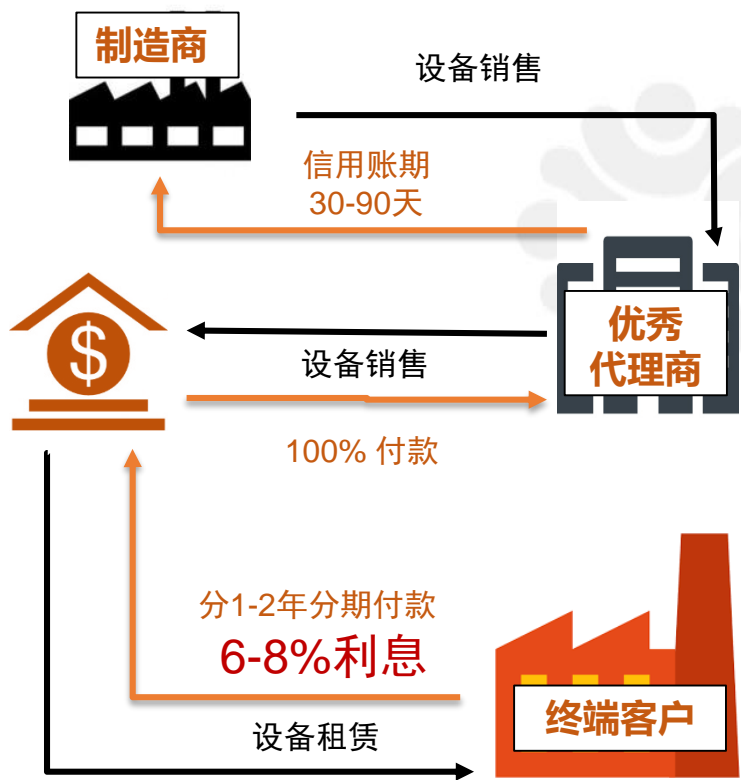
## 500强营运资金实践案例

比率分析  
比较分析  
结构分析  
因素分析

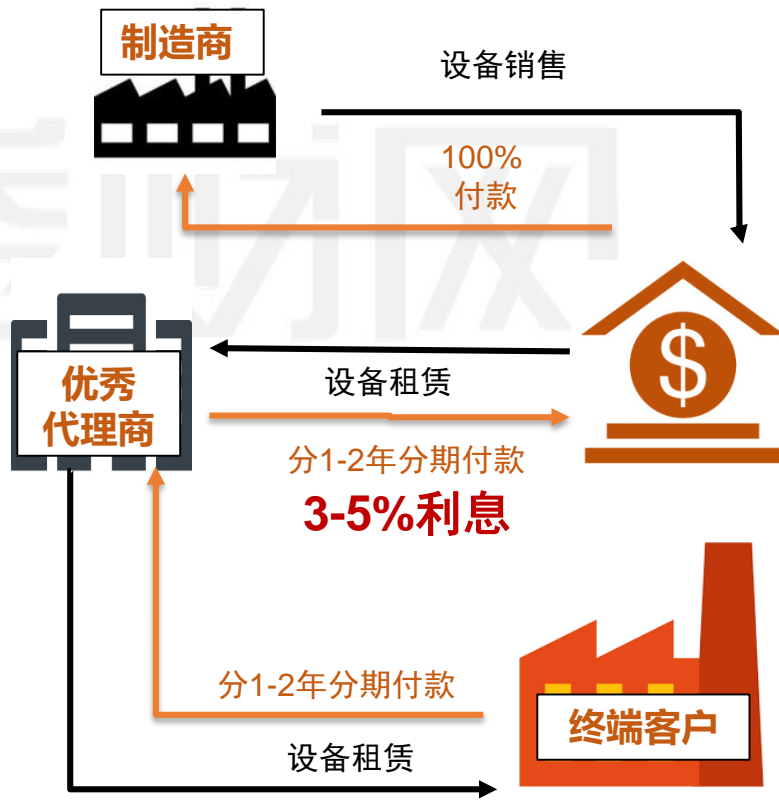


制度政策分析  
业务流程分析  
风险机会分析  
控制活动分析

高效推进业财融合与价值管理



商业  
模式  
进化



管控风险点



此版权归秀财网所有



# 营运资金的多维度分析

## 500强营运资金实践案例

比率分析  
比较分析  
结构分析  
因素分析



制度政策分析  
业务流程分析  
风险机会分析  
控制活动分析

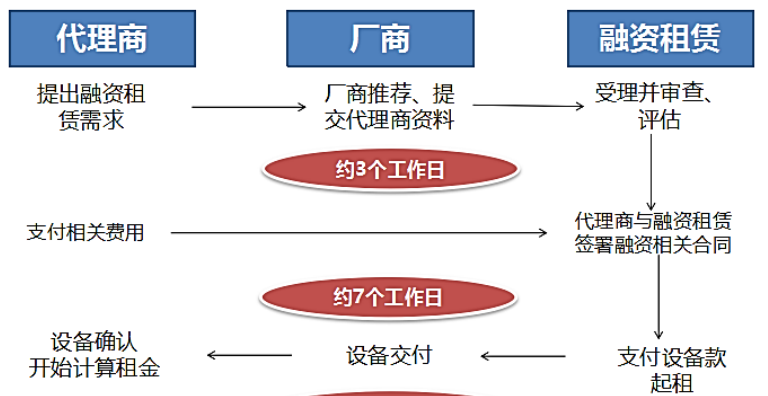
高效推进业财融合与价值管理



风险机会分析

控制活动分析

融资租赁的业务模式---厂商租赁模式



一、租赁模式	厂商租赁	
二、设备价格	100万	
三、租赁期限	1年	2年
四、租赁标的物	ABC	ABC
五、首付款	20%	20%
六、保证金	10%	10%
五、租赁利率	3.5%	3.7%
六、手续费	1.25%	2.5%
七、租赁利息	28,000	59,200
七、月租金	69,000	35,800
八、还款方式	月付（期末付）	

融资租赁业务申请表

风险评估	
代理商名称	
申请金额	
有无担保协议	
有无抵押资产	
目标客户类型	
预计收款期	
预计收款风险	

商业计划书

第1页 审批及意见	
销售经理	
销售总监	
CFO	
CEO	

担保合同

担保人：  
债权人：  
债务人：

为明确债务人全面、及时、足额履行债务人与债权人所签订的买卖合同项下的付款义务，保障债权人基于买卖合同产生的债权的实现，担保人自愿就债务人与债权人之间产生的相关债务应承担之付款义务提供担保如下：

一、 被担保的主债权  
本合同项下被担保主债权为债务人与债权人于 年 月 日至 年 月 日期间内签署的一系列合同、订单、协议及其他法律文件（统称“主合同”），并作为本合同附件）项下债务人应向债权人支付之货款。

二、 担保范围  
本合同担保的范围包括主合同项下债务人应向债权人支付之货款（“债务”），为免疑议，该等债务还应包括债务人未能及时足额履行该等债务所产生的违约金、利息、滞纳金、损害赔偿金和债权人为实现债权而实际发生的费用（包括但不限于诉讼费、仲裁费、合理的律师费、公证费、差旅费、取证费用等）。

三、 担保方式  
担保人无条件的、不可撤销的且不可转让的就上述债务向债权人提供无限连带清偿担保。

四、 担保期间  
本合同的担保期间为二年，自本合同项下之债务的履行期限届满之日起分别计算。

五、 陈述与保证  
担保人对债权人做出如下陈述与保证，并承诺本合同项下的期限持续有效：  
(1) 担保人为独立的法律主体，具备所有必要的权利能力和行为能力，



# 营运资金的多维度分析

比率分析  
比较分析  
结构分析  
因素分析

透视**价值点**



管控**风险点**

制度政策分析  
业务流程分析  
风险机会分析  
控制活动分析

高效推进业财融合与价值管理

# 导航页

- ① 财务分析的核心思路
- ② 营运资金的核心要素
- ③ 营运资金多维度分析

# 导航页

## 财务分析与风险防范系列

财务分析与风险防范系列  
营运资金效率与风险的平衡（一）



**核心思路和方法论**

**应收账款**

财务分析与风险防范系列  
营运资金效率与风险的平衡（二）



财务分析与风险防范系列  
营运资金效率与风险的平衡（三）



**存货和应付账款**

# 财务分析的核心思路

**一个终点：**企业全面价值管理

**两大运作：**有效平衡风险与收益

**三项驱动：**杜邦分析的三大驱动因素



# 财务人的职业发展路径

ACCA将会计师与审计师分为四种类型

未来的你会是哪一种会计师？

1 账房先生  
Bean Counters

2 流程专家  
Process Mangers

3 业务合伙人  
Business Partner

4 价值经理  
Value Managers

ACCA

Think Ahead

# 版权声明

本网站 ( [www.xiucai.com](http://www.xiucai.com) ) 刊载的所有内容, 包括文字、图片、音频、视频、软件、程序、以及网页版式设计等均在网上公开发布。

访问者可将本网站提供的内容或服务用于个人学习、研究或欣赏, 以及其他非商业性或非盈利性用途, 但同时应遵守著作权法及其他相关法律法规的规定, 不得侵犯本网站及相关权利人的合法权利。除此以外, 将本网站任何内容或服务用于其他用途时, 须征得本网站及相关权利人的书面许可, 否则, 将承担侵犯知识产权的法律责任。



An aerial photograph of the New York City skyline at sunset. The image is split diagonally, with the left half showing the city and the right half being white. The skyline features numerous skyscrapers, including the Empire State Building, under a dramatic, orange-hued sky with scattered clouds.

# 谢谢观看

秀财出品