

财务分析与风险防范系列

营运资金效率与风险的平衡（二）

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

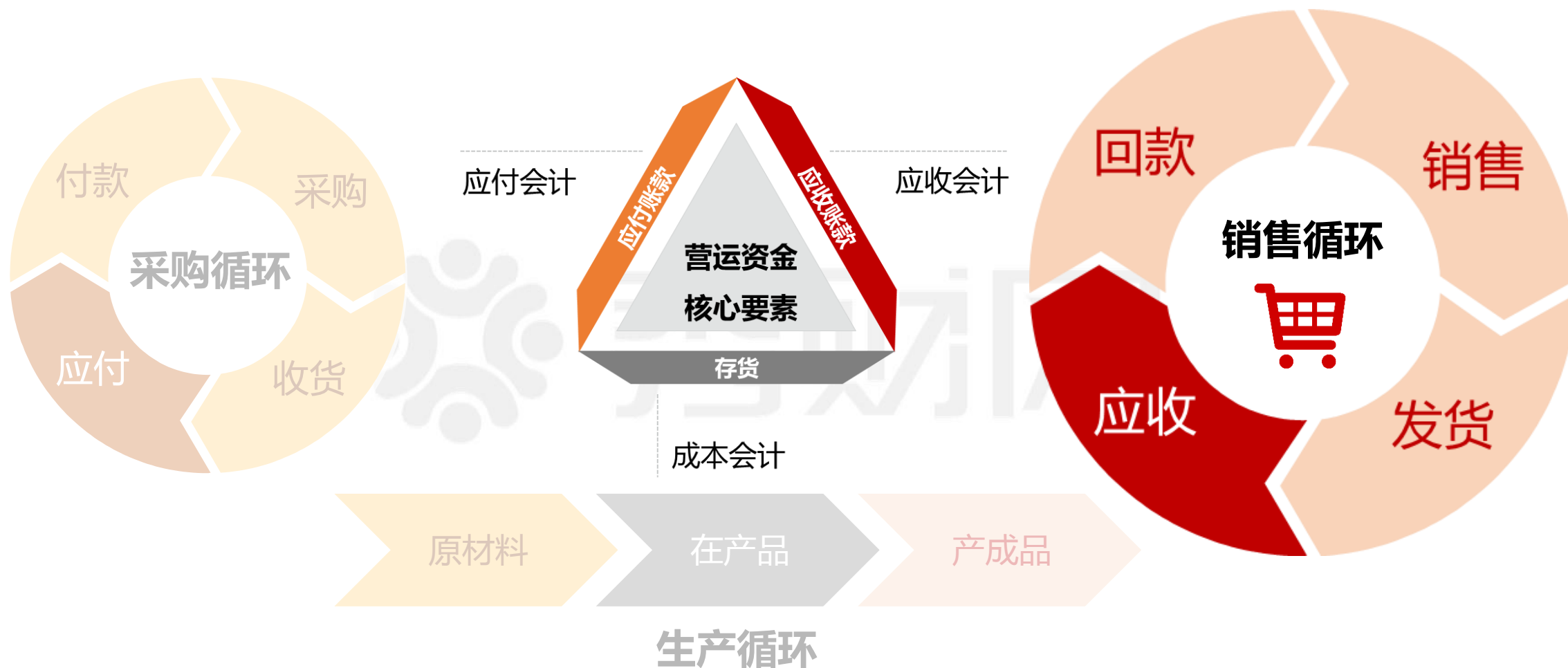
导航页

- ① 应收账款管理的核心思路
- ② 客户债务分析和风险防范
- ③ 客户信用分析和风险防范

应收账款管理的核心思路

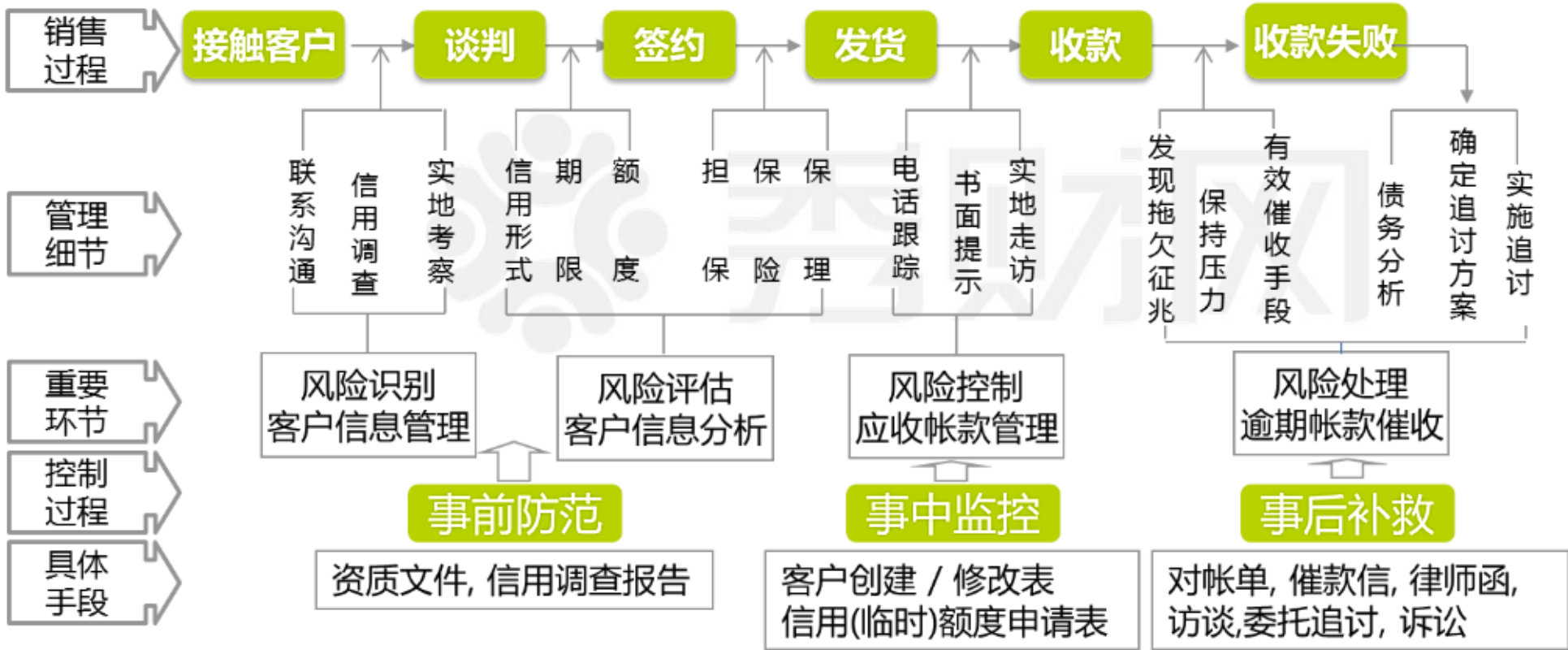


应收账款管理的核心思路



应收账款管理的核心思路

应收账款管理全流程



内控应用指引
——销售收入

应收账款管理的核心思路

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

多维度分析：高效推进业财融合与价值管理

导航页

- ① 应收账款管理的核心思路
- ② 客户债务分析和风险防范
- ③ 客户信用分析和风险防范

客户债务分析和风险防范

500强营运资金实践案例

Top 8 Customer AR Aging Report as of Mar 31, 201X (K RMB)

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	-	-	-	-

比率分析
比较分析
结构分析
因素分析



高效推进业财融合与价值管理

制度政策分析
业务流程分析
风险机会分析
控制活动分析

客户债务分析和风险防范

500强营运资金实践案例

Top 8 Customer AR Aging Report as of Mar 31, 201X (K RMB)

比率分析
比较分析
结构分析
因素分析



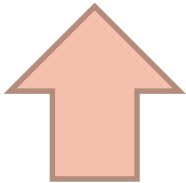
制度政策分析
业务流程分析
风险机会分析
控制活动分析

高效推进业财融合与价值管理

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	-	-	-	-

融资租赁

透视价值点



明显改善

客户债务分析和风险防范

500强营运资金实践案例

Top 8 Customer AR Aging Report as of Mar 31, 201X (K RMB)

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

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	-	-	-	-

明显变差



透视风险点

客户债务分析和风险防范

500强营运资金实践案例

Top 8 Customer AR Aging Report as of Mar 31, 201X (K RMB)

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

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	-	-	-	-

透视风险点

汇票问题

质量问题

开票问题

客户债务分析和风险防范

从价值点分析到风险点管控

To Do List -- Project Summary

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

Problem	比率分析，比较分析，结构分析，因素分析等方法找到主要矛盾
发现问题	
Root Cause	流程分析，制度分析，风险机会分析，控制活动分析
分析问题	
Action	风险机会应对方案，控制活动设计及优化
解决问题	
改善项目成员	项目经理，项目成员（People, Performance, Problem, Project）
计划完成日期	分阶段的具体时间节点
风险管控级别	Level 1: 事前防范 Level 2：事中监控 Level 3：事后补救
项目所需资源	如跨部门沟通费，项目成功团队即时奖励



财务分析全模板



改善项目跟踪表

客户债务分析和风险防范

业务流程分析 / 制度政策分析

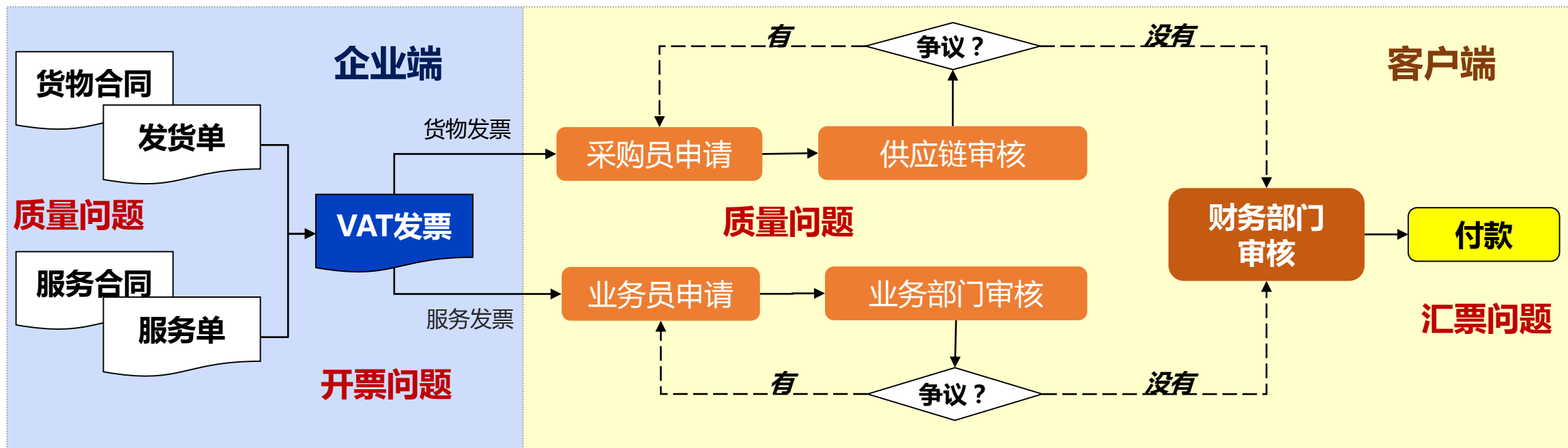
每个环节的SIPOC (Supplier, Input, Process , Output, Customer)

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



客户债务分析和风险防范

风险机会分析

Risk ↔ Opportunity

比率分析
比较分析
结构分析
因素分析

透视价值点

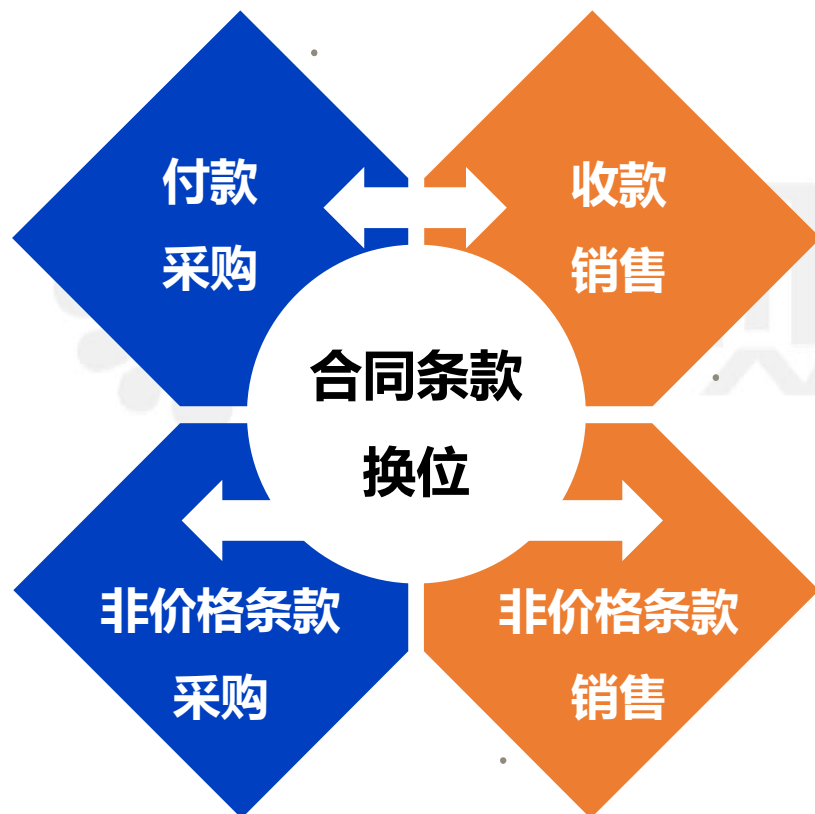
管控风险点

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

- 支付方式使用汇票
- 现金支付要求折扣
- 提前付款要求折扣
- 大批量采购要折扣

- 所有权转移 CIF
- 质量问题索赔
- 交货延迟索赔



- 折扣的设置与是否清款挂钩
- 折扣的设置与新品销售挂钩
- 折扣的方式可以是送零配件
- 折扣或利息与付款方式挂钩

- 所有权转移 EXW
- 订单取消补偿
- 订单变更补偿

导航页

- ① 应收账款管理的核心思路
- ② 客户债务分析和风险防范
- ③ 客户信用分析和风险防范

客户信用分析和风险防范

500强企业财务经理面试案例分析题



业务销售是公司老大，财务如何选择？

今年销售目标：增长30%

销售总监 Mike

机会：大客户A 扩大再生产

条件：在信用额度和账期上给予优惠

行动：口头答应条件并向财务写了封邮件来“申请”



财务负责人

Alice

信用和应收主管

- A客户还有一笔900万的应收账款已经超过还款日60天还未付，一笔300万的应收逾期3个月；
- 近五年资信记录显示A客户曾有多次延迟付款的记录
- 为了管控风险，不建议继续增加信用额度。

公司CEO

- 公司年底要冲业绩，这个订单关系到全员工的奖金；
- 销售要负责把订单快速跟进，争取年底前入账，财务部要全力配合，平衡好机会和财务风险。

集团CFO

- 根据公司政策，原则上不同意这么做；
- 但考虑到中国的国情和市场机会，在资金安全的前提下，财务部要给予业务部门支持。

客户信用分析和风险防范



财务负责人

Alice

- **可能的选择1**：客户现有信用额度不能够支撑所需的销售，基于风险管理的要求，坚持让客户付清款再批新的额度；
- **可能的结果1**：客户减少或延迟采购，**销售和CEO不满**。

- **可能的选择2**：迫于销售和CEO的压力，同意释放新的信用额度；
- **可能的结果2**：销售和CEO暂时满意，最终即使不发生坏账，事后盯着客户和销售追账款，销售**仍然不满意**。

500强企业财务经理面试案例分析题：你有没有更好的解决方案？

客户信用分析和风险防范

案例分析：问题在哪里？缺了什么？

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

缺少决策的必要信息

- 客户最新的财务状况
- 客户可用的融资渠道
- 客户的交易和付款趋势
- 客户的库存情况
- ...

缺少决策的必要机制

- 财务和销售的沟通机制
- 财务和销售的考核机制
- 客户信用评估的机制
- 客户信用审批的机制
- ...

客户信用分析和风险防范

基本解决方案：

基于四大支柱的财务分析
+
基于风险防范的制度建设

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

客户	准时付款	%	交易额	%	交易历史长度	%	信用额度使用	%	历史信用额度申请	%	总分
客户1	1	33%	2	33%	5	16%	5	9%	2	9%	2.4
客户2	3	33%	3	33%	4	16%	3	9%	3	9%	3.2
客户3	5	33%	4	33%	5	16%	2	9%	5	9%	4.4
客户4	3	33%	5	33%	3	16%	5	9%	4	9%	3.9
客户5	5	33%	3	33%	2	16%	4	9%	5	9%	3.8
客户6	4	33%	5	33%	3	16%	5	9%	5	9%	4.4
客户7	5	33%	4	33%	4	16%	5	9%	3	9%	4.3
客户8	2	33%	5	33%	5	16%	3	9%	3	9%	3.7
客户9	3	33%	3	33%	3	16%	4	9%	2	9%	3.0

客户财务状况
交易历史时长

成熟度

交易趋势

销售规模占比
历史销售趋势

客户

库存和订单总额
逾期末提货总额

库存趋势

付款趋势

应收和逾期账款总额
长账龄逾期账款分布



客户授信制度和
相关表单



客户信息采集表

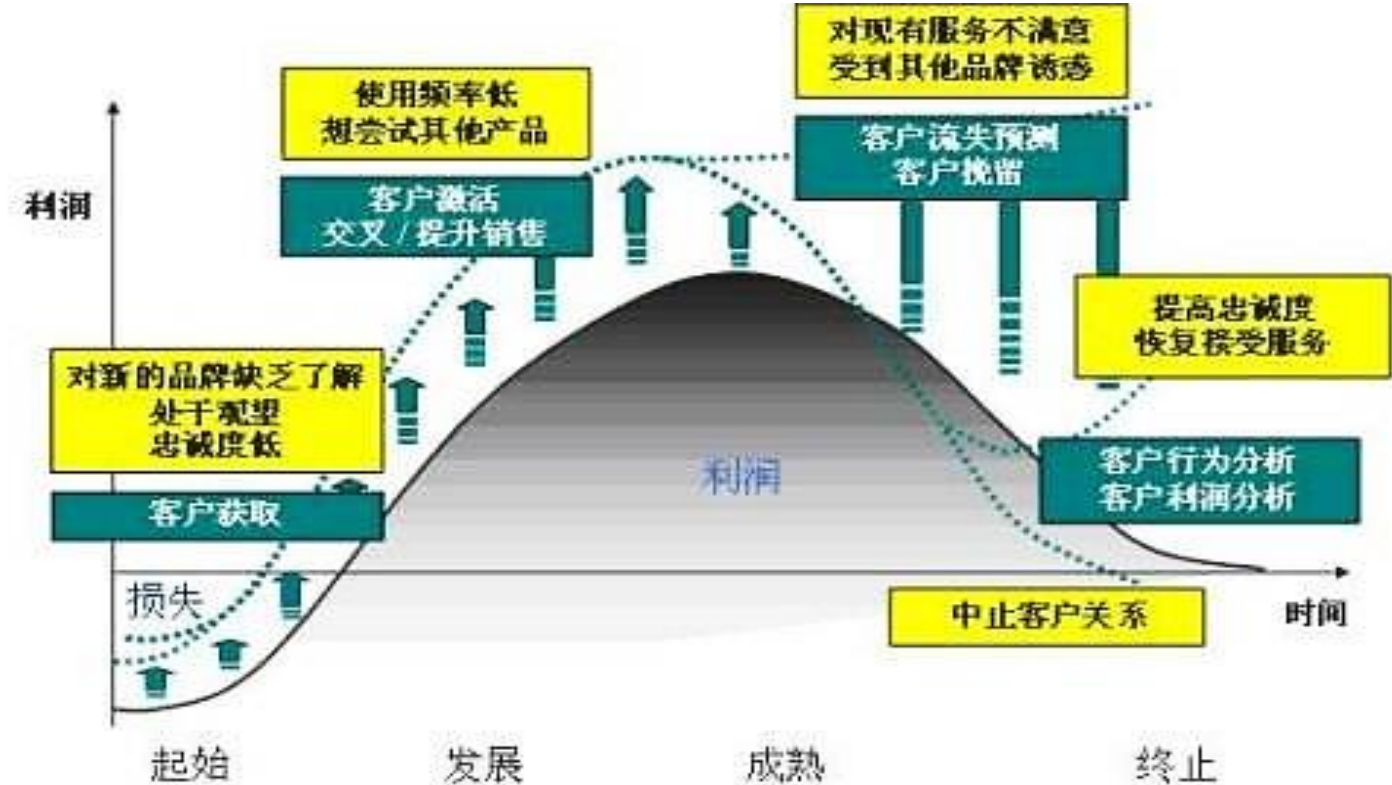
客户信用分析和风险防范

进阶解决方案：客户生命周期管理

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



客户信用分析和风险防范

进阶解决方案：**多种金融工具应用**

常用金融工具： 银行汇票 / 商业汇票 融资租赁



其他金融工具	门槛	成本	优点	缺点
保理业务	- 金额一般1千万以上（浮动） - 企业授信情况良好 - 外资企业优先	中等	- 成本和门槛都是企业可承受范围 - 避险效果明显 - 帮助现金流	- 要求支持文档复杂 - 要求客户配合
应收账款保险	- 金额2千5百万以上（浮动） - 企业有一定规模 - 外资企业优先	较低	- 成本较低 - 满足总部的避险要求	- 对企业要求高 - 要求客户配合
债务打包证券化	- 金额一般1亿以上（浮动） - 需要第三方金融机构介入	较高	- 一次性解决一揽子问题 - 帮助现金流 - 风险分摊	- 金额大 - 成本较高，过程复杂

应收账款管理的核心思路

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

多维度分析：高效推进业财融合与价值管理

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) 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 dense urban landscape 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