

应收账款管理中的财务方法论

小安老师

应收账款管理关注点

应收账款-企业实现销售后尚未收回的款项。

企业关于应收的考虑主要为：

- 应收是否**安全**，有无收不回的风险？
- 针对长账龄的应收账款，如何进行**跟踪与控制**？
- 客户提出**延长账龄**，是否接受？
- 应收账款对**定价和销售**的影响。

长账龄应收是
否安全

应收与销售

给予及延长账
龄

应收与现金流

应收账款管理财务控制点

PART
01

应收账款
分析

应收周转
分析

客户信用
评级

应收保付
代理

以量换账
龄决策

应收账款周转分析方法论

应收账款周转率=赊销收入/平均应收账款

应收账款年周转天数=360*年平均应收账款/年赊销收入

应收账款季周转天数=90*季平均应收账款/季赊销收入

应收账款月周转天数=30*月平均应收账款/月赊销收入

方法论关键点：

- ✓ 该指标为周转类指标-资产负债表+利润表综合解读指标，动态周转指标
- ✓ 配合时间段数据，时点数据取平均数
- ✓ 借：应收账款；贷：赊销收入；有借有贷；借贷相等
- ✓ 动态分析趋势指标

2003年的四川长虹

关键词：扩张，高增长，低周转(应收账款)

(单位=人民币元)	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
主营业务收入净额	9,917,246,804.28	10,707,213,930.95	9,514,618,511.62	12,585,184,715.41	14,133,195,502.38	N/A
应收票据	6,065,759,932.85	647,410,917.90	956,078,682.79	1,104,315,618.39	1,181,412,682.64	2,252,373,167.35
应收账款	1,310,681,551.85	2,689,769,696.34	1,820,566,188.90	2,880,707,599.02	4,220,208,975.03	4,985,133,465.38
应收账款周转率	1.85	3.5	2.81	2.68	2.19	N/A

- 95年后，销售快速增长，但应收增速超销售增速。
- 98年-02年，销售增幅43%，应收增幅422%。
- 2003年，应收账款接近50亿，占总资产比重23%(1995年占比0.3%)。
- 应收周转率明显减慢，并远远低于业内另三家竞争对手。

现金流量表方法论

现金流量表 - 资产负债表与利润表的衔接和过渡。

利润表 - 赚了多少钱(权责发生制)

资产负债表 - 手头有多少钱(收付实现制)

小安方法论：如果一个企业赚了钱(利润表)，但是手头没有钱(资产负债表)，则钱去了哪里？

(现金流量表)

2003年的四川长虹

关键词：巨额亏损，市值蒸发

(单位=百万人民币元)	2000年	2001年	2002年	2003年
净利润	115.95	84.03	176.20	205.74
经营类现金流净额	2,274.98	1,373.43	-2,987.96	-744.03

2004年，长虹宣布36亿人民币亏损，大过10年利润总额
当年，长虹宣布计提其美国经销商***公司坏账准备3.1亿美元。
公司股价下跌4%，每股收益-1.701元，市值蒸发6亿多元，创下有史以来中国股市上市公司亏损之最。
2004年，公司宣布破产保护，7月，高层人员调动，倪润峰突然离职。

方法论拓展

小安方法论：利润表有利润，现金流量表没有现金，差异部分去资产负债表找。

资产负债表 – 左半边占用资金，右半边提供资金。

- 左上方营运资本，左下方资本化支出。

钱去哪了？

2003四川长虹 – 左上方营运资本里的应收账款。

2010美特斯邦威 – 左上方营运资本里的存货。

2017乐视 – 左下方资本化支出。

思考：间接法下，经营类现金流 = 净利润 – 营运资本调整

四川长虹应收之殇

关键词：现金为王

- 长虹近50亿应收账款，绝大部分为其一美国经销商A公司。
- 该公司的经营策略-以极低的价格在美国代理中国的小家电。
- 2002年，长虹DVD在美国沃尔玛超市售价仅为\$69.99，一天卖出100万台。
- 2001年，长虹彩电出口销量12万台，2002年增长33倍多。
- 2002年，长虹获得业内全球销量(1129万台)和出口销量(389万台)两项第一。

再看2012年长虹关键财务指标：

(单位=百万人民币元)	2002年
主营业务收入净额	14,133.20
主营业务成本	12,082.64
净利润	176.20
应收账款净额	4,985.13
应收账款周转天数(天)	166.67
经营类现金流	-2,987.96

业内标杆

PART 02

关键词：信用管控体系

- 格力，青岛海尔，TCL的做法：
 - a) 大额出口销售业务较多采用信用证(L/C)结算。
 - b) 为出口销售上保险，投保出口信用险。
 - c) 建立健全应收账款信用管控体系。

信用管控体系

关键词：管理会计

- 采用第三方信用评级机构对客户进行信用评估。
- 跨国业务在销售国设立办事处或分公司。
- 采用应收账款保付代理服务。
- 管理会计部门建立健全内部信用管控机制。
 - a) 应收账款分层管理，职责分离。
 - b) 应收账款分级授权。
 - c) 完善应收账款催收制度，完全销售，分级催收，必要时启动法律程序。
 - d) 适当牺牲利润回收现金流，比如给予客户现金折扣。
 - e) 核算会计-应收账款静态分析+动态分析。

应收账款龄分析派什么用？



应收账款结构分析(静态分析)

应收账款账龄结构					
公告日期	账龄(年)	应收账款余额	提取的坏账准备	占总应收账款比例(%)	单位
2010-06-30	合计	7424520000	2064270000	100	元
	1年以内	4189530000	278998000	56.43	元
	3年以上	1036680000	979096000	1.396	元
	2-3年	222050000	207212000	0.299	元
	1-2年	612532000	324495000	0.825	元
	特别处理	3047870000	274465000	41.05	元
2009-12-31	1-2年	201695000	5702360	0.399	元
	2-3年	4519290	2289720	0.089	元
	3年以上	7450770	6524630	0.147	元
	特别处理	1250290000	21103100	24.72	元
	特别处理1	3775780000	2040550000	74.64	元
	合计	5058210000	2396750000	100	元
2009-06-30	3年以上	1197350000	1176380000	2.4	元
	合计	4994890000	2312000000	100	元
	2-3年	136472000	83750300	0.27	元
	1-2年	596095000	407742000	1.19	元
	1年以内	1387660000	461326000	2.78	元
	特别处理	4663130000	182803000	93.36	元

可见： 远洋集团1年内短期应收账款占多数， 且2010年较之2009年有上升趋势。

客户信用评分表

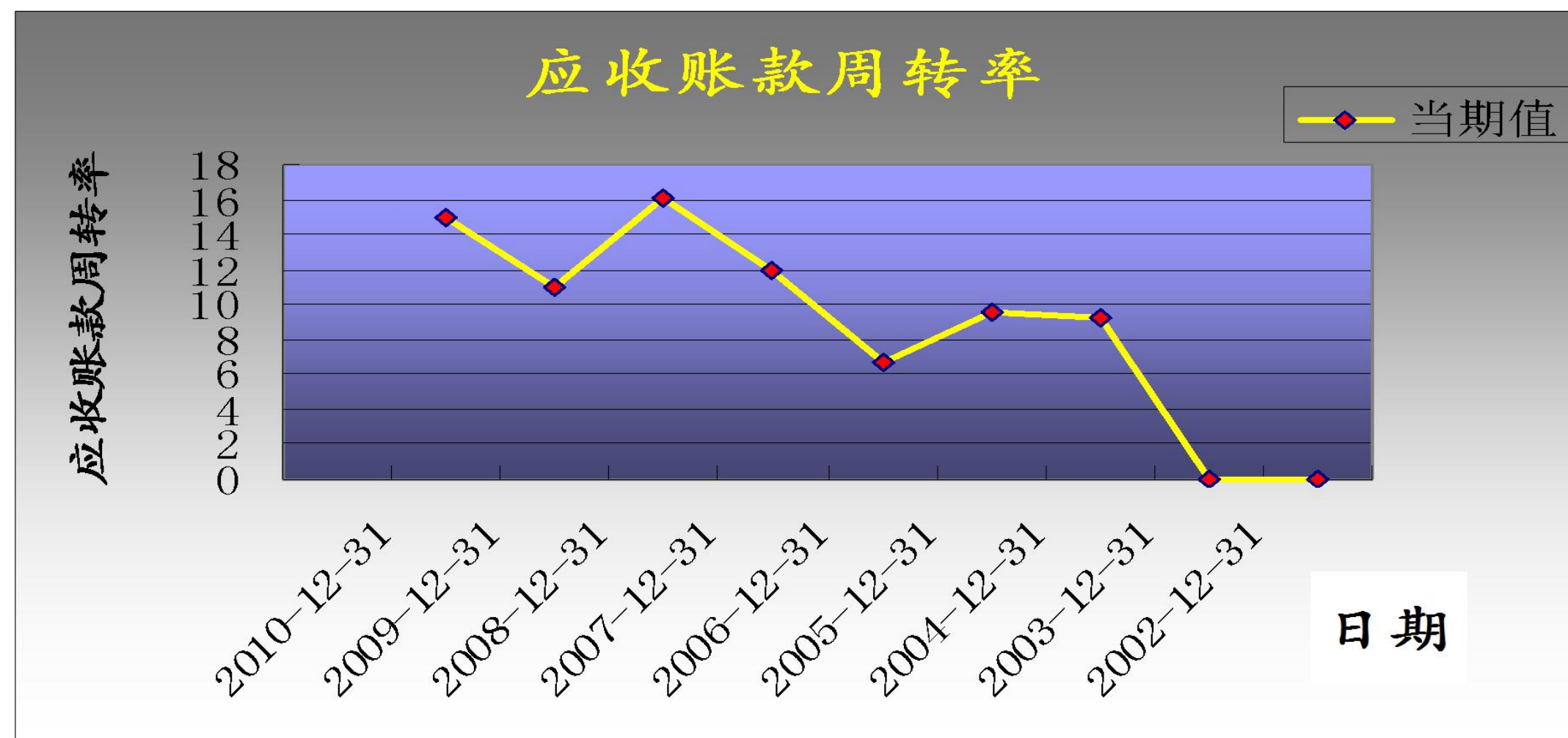
中国远洋信用评分表					
指标	权重	设定的标准	实际数值	相对比率	该项得分
流动比率	15	2	1.36	0.68	10.20
资产负债率	15	40%	0.64	0.625	9.38
利息保障倍数	5	3	-4.65	-1.55	-7.75
应收账款周转率	10	6.5	7.9	1.215385	12.15
存货周转率	5	8	16.25	2.03125	10.16
销售毛利率	15	7.00%	7.5	107.1429	1,607.14
营业理论率	10	6.00%	-0.04	-0.66667	-6.67
营运指数	5	2	-0.2	-0.1	-0.50
付款历史	10	优秀为10；良好为8；一般为6；差为4	良好		8.00
信用评估等级	10	AAA与AA为10；A与BBB为8；BB与B为6；CCC及以下为4	AAA		10.00
合计	100				1,652.11

*小安财务方法论：信用评级常用财务指标：盈利类指标，偿债性指标，经营类现金流量！

应收账款周转分析(动态分析)

应收账款周转率 = 赊销收入 / 平均应收账款

应收账款年周转天数 = 365 * 平均应收账款 / 赊销收入



应收账款保理案例

PART

03

A公司作为一家小型汽车零部件厂，为下游汽车主机厂提供汽车零部件。为了保证市场份额且居于主机厂的下游强势地位，A公司授予主机厂相当规模的销售信用。形成的结果：销售额和市场份额得到了保证，大量资金被应收账款占用，公司资金链形成了压力。

A作为一家普通的中小型汽配厂，资信水平并不高，很难通过银行担保贷款或抵押贷款等方式获得融资。

A考虑依靠整个汽车制造产业链，利用供应链进行融资并转移风险，也就是应收账款保付代理(资产负债表表外融资的一种形式)。

银行



8-偿付保理授信

4-增值税发票,申请保理

6-放款给A公司

3-电子收货单

5-确认后转寄
增值税发票

1-销售合同

2-发货

3-电子收货单

7-按时付款A公司在银行账户



汽配厂
A



主机厂
B

以量换账龄案例

位于上海嘉定的某汽车配件公司，主营生产汽车发动机热交换系统，近两年主要为上海大众配套供应发动机冷凝器组件。该公司一般给大众汽车的应收账款账龄为45天，年降为3*3%。

近年汽车行业整体走势不佳，汽车销量下滑，主机厂和配件厂成本压力都增加。今年初，公司报价大众公司为其一主要平台车型供货冷凝器，数量相当可观，7年项目平均每年量产180,000台，每台售价200元。

报价一周后，大众公司采购部提出了反馈，以增加前3年每年10%的订单量为条件，要求延长账款至60天。

请配件厂一周之内给出答复...

案例分析与方法论

决策本质 – 以量换账龄，是否接受？

订单量增加

- a) 固定成本被摊薄，成本加成下售价会降低。
- b) 价格不变的前提下，成本降低，利润提高，**损益表改善**。
- c) 前3年订单量增加，经营类现金流增加，**现金流量表改善**(NPV,IRR,PB.等指标)。

账龄延长15天

- a) 同样的经营类现金流流入推迟，**现金流量表恶化**。
- b) **不影响损益表表现**。

决策考虑

- a) 损益表改善的同时，需要量化权衡比较订单量增加和账龄延长对现金流量表的影响哪个更显著。
- b) 取决于项目的现状和管理层的诉求。

*小安财务方法论：
以量换账龄的决策，
本质上是利润和现金流之间的取舍！



谢谢观看