

# 加速营运资金周转提升企业竞争优势

孙老师



CONTENTS

- 1、现金流问题的“爆雷”引发的思考
- 2、案例背景介绍
- 3、原因分析
- 4、制定方案
- 5、方案效果
- 6、思考回顾

# 现金流问题“爆雷”引发的思考

从最近的“两康财务事件”来看上市公司业绩接连“爆雷”所反映出来的现金流问题

企业	现金流净额	资本开支	自由现金流
康得新	70亿	80亿	-10亿
康美药业	59亿	159亿	-100亿

**根据美国银行(U.S Bank)的一项研究82%的公司经营失败可归因于营运资金管理不当**

通过对自由现金流的观察便可知道该企业健康状况如何，报表利润是否真实。所以，一家公司如果不关注自由现金流，任凭应收帐款存货泛滥，无论报表营收和利润如何漂亮，迟早还是要“爆雷”的。

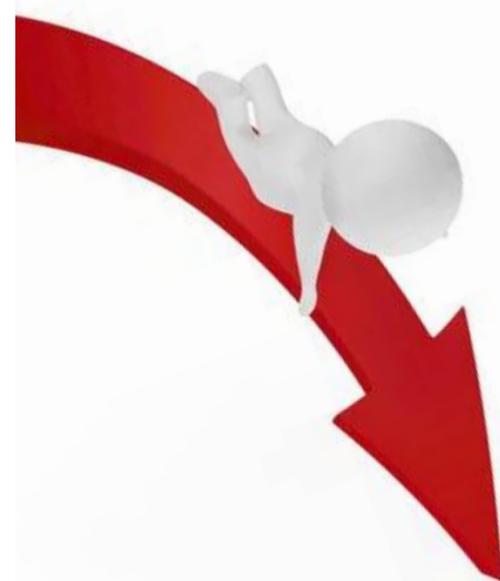
# 案例背景介绍

2000年  
营业收入：  
300万

2006年  
营业收入：  
1.8亿



2007年  
急剧下滑



- A 产品价格高于前两者，付款方式（信用额度）低于前两者
- B 质量稳定性差
- C 产品结构不合理与市场脱节
- D 市场需要的产品交货不及时
- E 应收帐款和存货逐年升高

# 案例背景介绍



公司不得不  
从年初开始  
实行降价策  
略,以保住市  
场份额



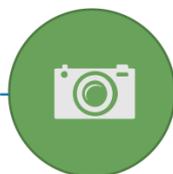
销售收入开始逐月回升,上半年已经比去年同期增长了20%



应收帐款周转天数从去年同期的36天延长到目前的`62天

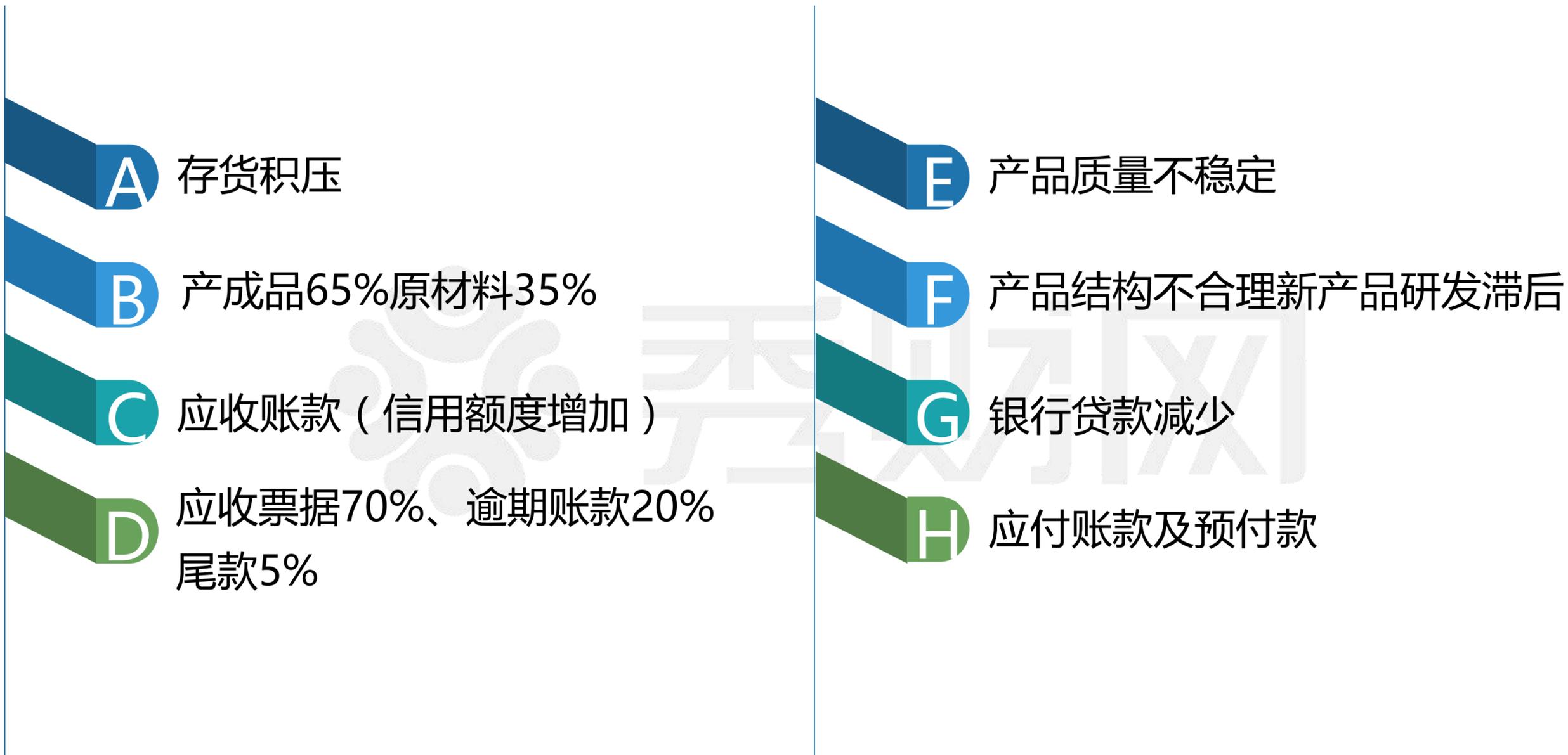


存货周转天数高达365天



各部门开始抱怨财务部效率低下报销拖拉

# 原因分析



# 制定方案—财务部&各部门



成立项目小组

了解流程

数据分析

制定方案

实施方案

持续改进



...

# 跨部门沟通——财务部&销售部

## 财务部 VS 销售部



- 现金收款，竟可能减少票据收款
- 根据客户具体情况制定信用额度
- 发货必须由财务专员最后签字确认
- 业绩考核以收到100%的现金为依据
  - 每月处理逾期账款

- 市场竞争，竞争对手降价并提高了信用额度
- 有订单并收到银行票据已经非常不易
- 收现金简直不可能
- 信用政策必须放宽，才能提高销量
- 资金紧张问题与销售没有直接关系
- 销售部门只管销量其他不是我们的责任

# 发现问题—销售流程

了解销售流程并发现问题

签订合同

信用政策随意改变  
发货控制不严  
收款方式不明确

发货

月底发货量大  
月初退货  
冲业绩嫌疑  
30%定金发货  
原来50%~80%

收款

70%票据收款  
20%逾期帐  
5%尾款难收回

## 解决方案—合同管理

25%优质客户

30%订金发货  
签三方融资租赁协议

A

65%一般客户

50%订金发货  
跟踪客户信息，及时调整信用额度

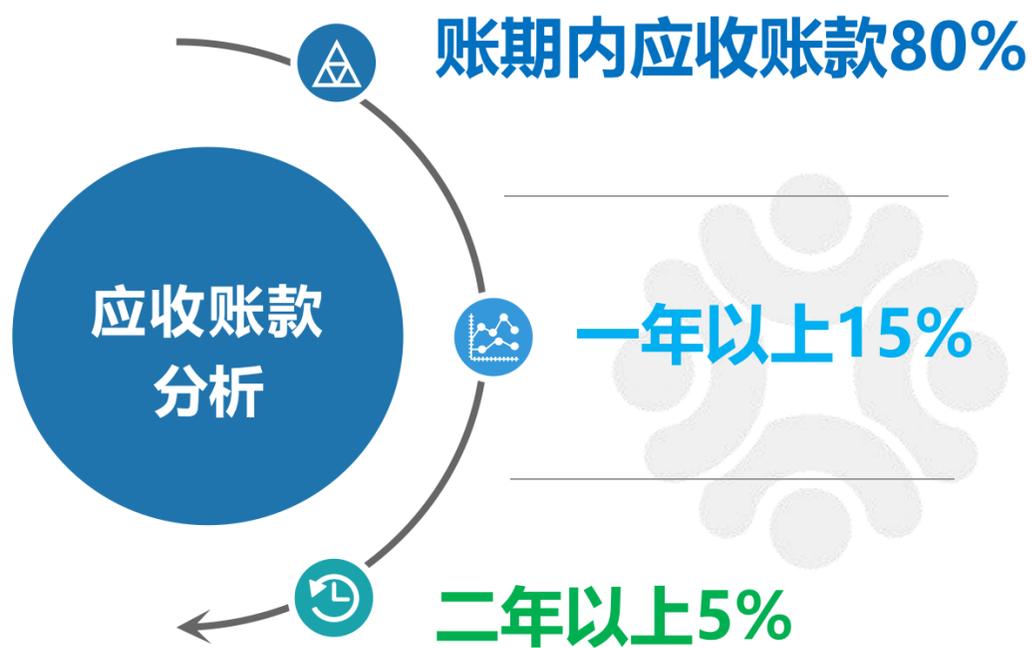
B

10%问题客户

80%订金发货  
跟踪客户，避免坏账损失

C

# 解决方案—应收账款管理



# 方案成效

方案实施后的结果：

三个月内收到现金：1250万；

应收账款周转天数从63天降到26天。

银行贷款从1000万降到800万。减少利息支出。

利用结余资金做理财（国债逆回购）增加利息收入。



## 票据

银行贴现300万  
背书转让200万



## 律师函

直接汇款100万  
还款计划50万



## 质量问题尾款

上门解决质量问题回笼150万  
更换零部件回笼50万



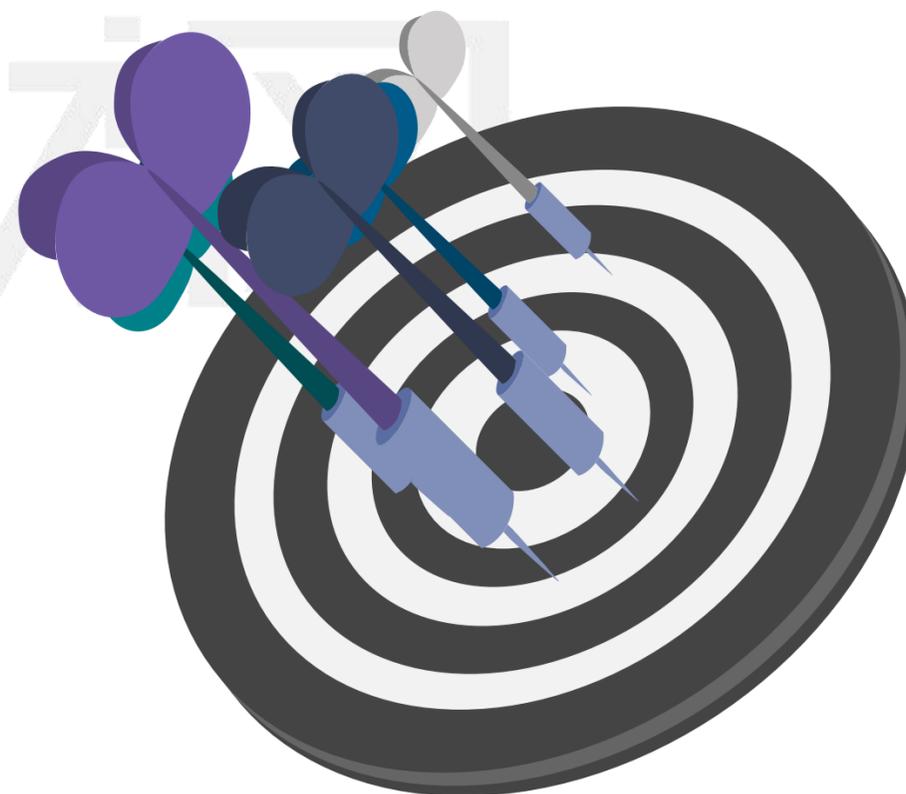
## 第三方催讨及外包

回笼资金100万



## 融资租赁

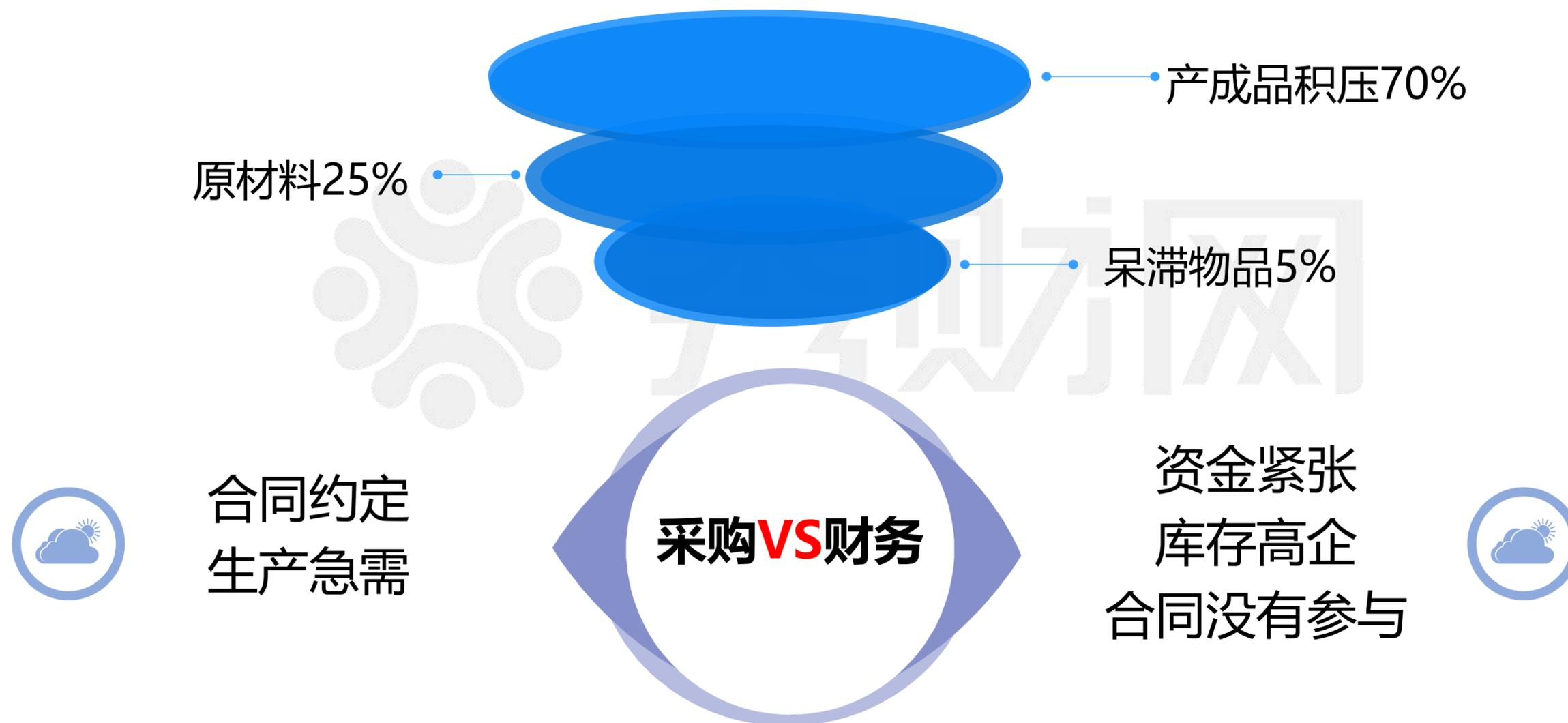
回笼资金 300万



## 发现问题—库存资金管理

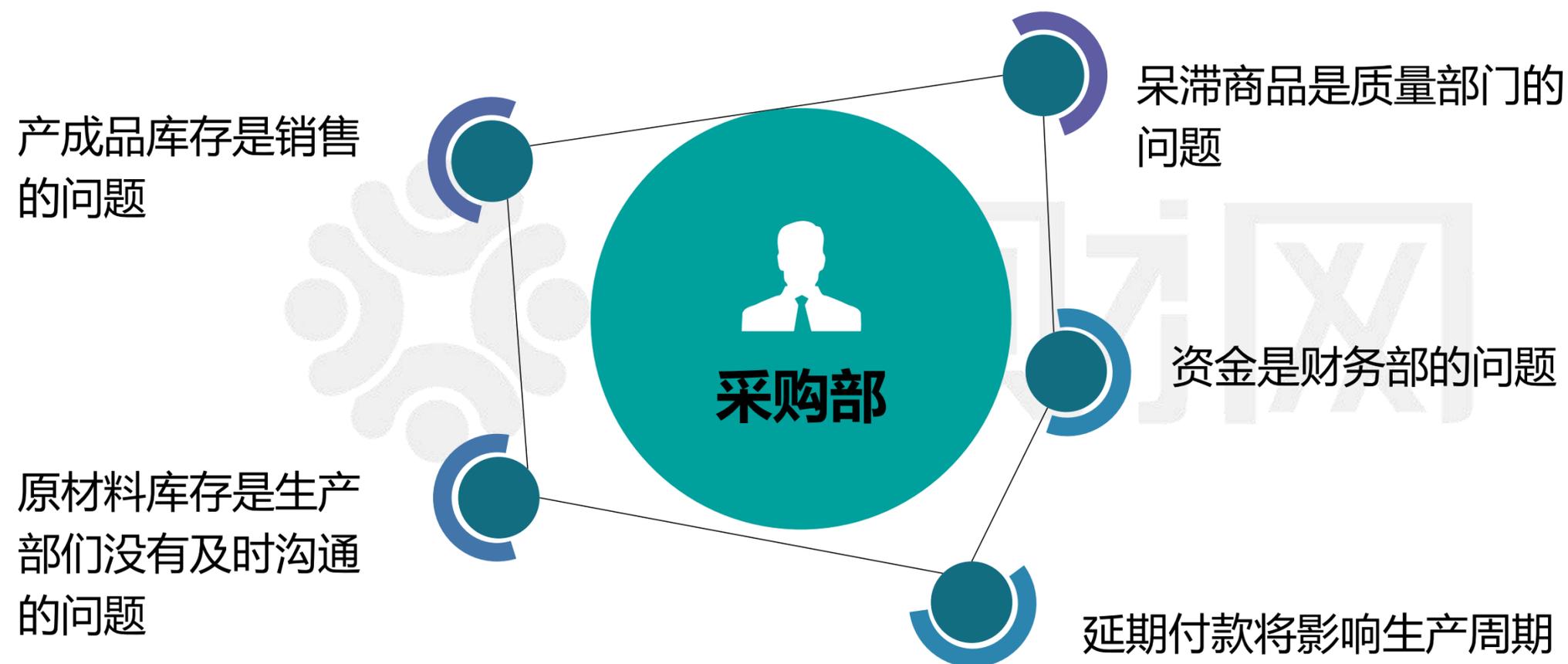
库存资金占用的问题长期困扰公司的发展，存货周转天数几乎是超过365天。

这天上午，有一笔20万的原材料的预付款，财务经理拒绝签字付款，采购经理争辩：这是合同约定的付款方式，希望财务执行。



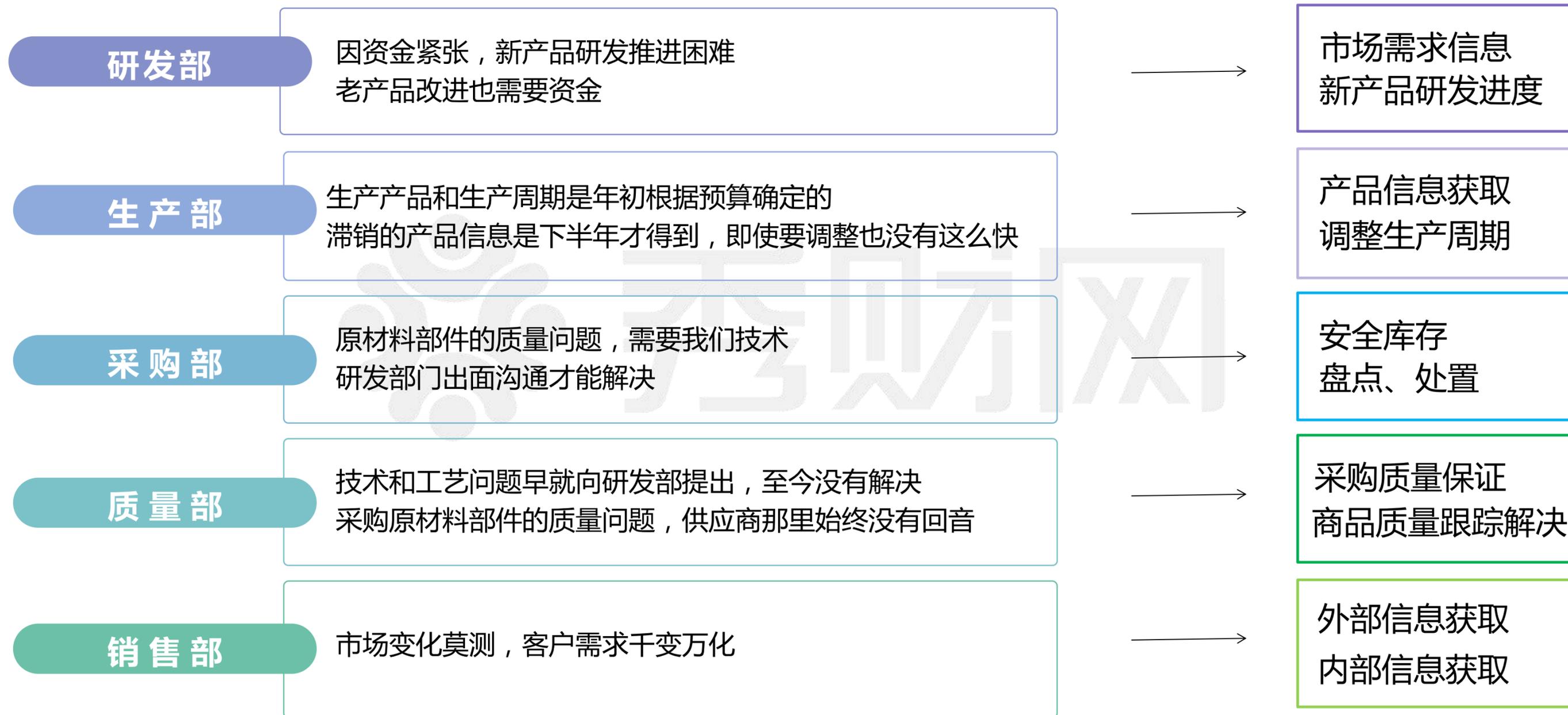
## 跨部门沟通—财务部&采购部

库存资金占用的问题长期困扰公司的发展，存货周转天数几乎是超过365天，财务决定将压缩对供应商的应付帐款，停止预付款。遭到了采购部门的异议！



# 发现问题—各部门协作

库存原因是各部门缺乏协调，谁都不愿向前跨一步去沟通解决。



# 解决方案—财务部&采购部

## 库存管理-----ABC管理法

### 盘点

- 产成品
- 原材料及固定资产



### 清理

- 滞销产品销往国外市场（印度）300万
- 原材料折价返销供应商计150万

### 处置

- 闲置设备处置2台计50万
- 零部件及易耗品处理计30万

# 解决方案—财务部&质量部

## 走出去

- 去客户那里一起工作了解情况
- 现场解决问题，帮助公司回笼尾款计60万



## 请进来

- 将关键加工产品的供应商请进公司内部工作，了解工艺要求与质量指标
- 改进了产品质量帮助销售产品计30万

## 内部管理

- 质量管理手册
- 持续改进措施

# 解决方案—财务部&销售部

## 对外

- 获取市场信息
- 销售预测滚动信息表
- 客户信息跟踪表



## 对内

- 销售预测滚动信息表
- 资金预测月报表

## 库存管理

- 安全库存
- 降低风险

# 方案成效



## 财务部&采购部

财务协同采购部实施盘点、清理、处置及流程改造。回笼资金530万。该进流程，调整付款周期，存货周转天数降到187天



## 财务部&质量部

财务协同质量部和采购部：采用走出去，请进来的方法改进质量问题，解决营运资金90万



## 财务部&销售部

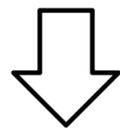
财务协同销售制定：

- 1) “市场预测信息滚动表”
- 2) “资金预测滚动月报表”
- 3) 将库存商品管理划归销售部负责，并纳入KPI考核指标



# 方案成效

## 保持领先优势



效率

回笼资金1250万元  
应收账款周转天数从  
62天降到26天  
存货周转天数从365  
天降到187天

市场  
竞争

资金保障100%  
销售完成目标120%  
保持市场占有率70%

研发

资金保障  
提前发布新产品  
赢得了市场

# 回顾思考

经济转型升级、市场竞争环境下，财务角色的转变（被动为主动）

核算 记账

创造价值

直接

间接

使用工具

管理会计

运营资金管理

应收账款

存货

整合资源

外部

第三方机构

内部

沟通协调

项目管理

目标管理

# 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的规定，不得侵犯本网站及相关权利人的合法权益。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。



谢谢观看