



项目五 营运资金管理

1

任务一：营运资金管理初步认知

2

任务二：现金管理

3

任务三：应收账款管理

4

任务四：存货管理

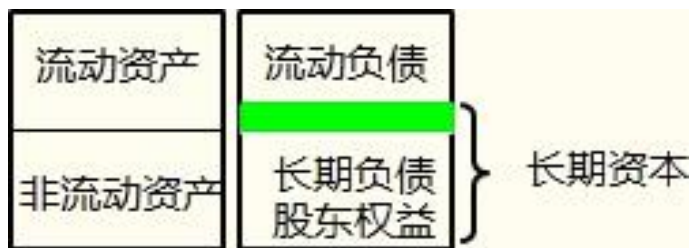


任务一 营运资金管理初步认知

一、营运资金的概念和特点

营运
资金概念

营运资金=流动资产-流动负债



【提示】营运资金有广义和狭义之分，广义的营运资金概念是指一个企业流动资产的总额；狭义的营运资金概念是指流动资产减去流动负债后的余额。这里指的是狭义的营运资金概念



任务一 营运资金管理初步认知

一、营运资金的概念和特点

流动资产分类	流动资产是指可以在1年以内或超过1年的一个营业周期内变现或运用的资产。 (1) 流动资产按照占用形态不同，分为现金、交易性金融资产、应收及预付款项和存货等。 (2) 按在生产过程中所处的环节不同，分为生产领域中的流动资产、流通领域中的流动资产以及其他领域的流动资产。
--------	--



任务一 营运资金管理初步认知

一、营运资金的概念和特点

流动负债分类

流动负债是指需要在1年或者超过1年的一个营业周期内偿还的债务。

(1) 以应付金额是否确定为标准，可以分为应付金额确定的流动负债（如短期借款）和应付金额不确定的流动负债（如预计负债）。

(2) 以流动负债的形成情况为标准，可以分为自然性流动负债和人为性流动负债。

自然性流动负债是指不需要正式安排，由于结算程序或有关法律法规的规定等原因而自然形成的流动负债（如应付账款等）。

人为性流动负债，是指根据企业对短期资金的需求情况，通过人为安排所形成的流动负债（如短期借款等）。

(3) 以是否支付利息为标准，可以分为有息流动负债和无息流动负债。



任务一 营运资金管理初步认知

一、营运资金的概念和特点

营运资金 特点

1. 来源具有灵活多样性

通常有短期借款、商业信用等多种融资方式。

2. 数量具有波动性

销售变化→流动资产变化→流动负债变化

3. 周转具有短期性

通常会在1年或一个营业周期内收回。

4. 实物形态具有变动性和易变现性

一般按照现金、材料、在产品、产成品、应收账款、现金的顺序转化。



任务一 营运资金管理初步认知

一、营运资金的概念和特点

【例·单选题】下列各项中，可用于计算营运资金的算式是（ ）。

A. 资产总额－负债总额

B. 流动资产总额－负债总额

C. 流动资产总额－流动负债总额

D. 速动资产总额－流动负债总额

『正确答案』C

『答案解析』营运资金＝流动资产总额－流动负债总额



任务一 营运资金管理初步认知

一、营运资金的概念和特点

【例·单选题】把流动负债划分为自然性流动负债和人为性流动负债的标准是（ ）。

A. 占用形态的不同

B. 金额是否确定

C. 形成情况

D. 利息是否支付

『正确答案』C

『答案解析』以流动负债的形成情况为标准，可以分为自然性流动负债和人为性流动负债。



任务一 营运资金管理初步认知

二、营运资金的管理原则

1. 保证合理的资金需求	营运资金的管理必须把满足正常合理的资金需求作为首要任务。
2. 提高资金使用效率	加速资金周转是提高资金使用效率的主要手段之一。
3. 节约资金使用成本	要在保证生产经营需要的前提下，遵守勤俭节约的原则，尽力降低资金使用成本。
4. 保持足够的短期偿债能力	合理安排流动资产和流动负债的比例关系，保持流动资产结构与流动负债结构的适配性，保证企业有足够的短期偿债能力是营运资金管理的重要原则之一。



任务一 营运资金管理初步认知

三、营运资金管理策略

主要解决两个问题：





任务一 营运资金管理初步认知

三、营运资金管理策略

（一）流动资产投资策略

1. 流动资产投资战略的类型

注意一个比率：流动资产与销售收入比率。需要说明的是，这里的流动资产通常只包括生产经营过程中产生的存货、应收款项以及现金等生产性流动资产，而不包括股票、债券等**有价证券等金融性流动资产**。



任务一 营运资金管理初步认知

三、营运资金管理策略

（一）流动资产投资策略

1. 流动资产投资战略的类型

根据这一比率的高低，可将流动资产投资策略分为两类。

种类	特点
紧缩的流动资产投资战略	①维持低水平的流动资产与销售收入比率。 ②可以节约流动资产的持有成本，但与此同时可能伴随着更高风险，这些风险表现为更紧的应收账款信用政策和较低的存货占用水平，以及缺乏现金用于偿还应付账款等等。 ③对企业的管理水平有较高的要求。因为一旦失控，由于流动资产的短缺，会对企业的经营活动产生重大影响。



任务一 营运资金管理初步认知

三、营运资金管理策略

（一）流动资产投资策略

1. 流动资产投资战略的类型

根据这一比率的高低，可将流动资产投资策略分为两类。

种类	特点
宽松的流动资产投资策略	(1) 维持高水平的流动资产与销售收入比率。 (2) 低风险、低收益。在这种策略下，由于较高的流动性，企业的财务与经营风险较小。但是，过多的流动资产投资，无疑会承担较大的流动资产持有成本，提高企业的资金成本，降低企业的收益水平。



任务一 营运资金管理初步认知

三、营运资金管理策略

（一）流动资产投资策略

2. 如何选择流动资产投资战略

（1）首先需要权衡的是资产的收益性与风险性。从理论上来说，最优的流动资产投资规模等于流动资产的持有成本与短缺成本之和最低时的流动资产占用水平。

（2）充分考虑企业经营的内外环境。

融资困难，通常采用紧缩的投资策略。

（3）可能还受产业因素的影响。

在销售边际毛利较高的产业，如果从额外销售中获得的利润超过额外应收账款所增加的成本，宽松的信用政策可能为企业带来更为可观的收益。

流动资产占用具有明显的行业特征。



任务一 营运资金管理初步认知

三、营运资金管理策略

（一）流动资产投资策略

2. 如何选择流动资产投资战略

（4）企业政策的决策者。

①保守的决策者更倾向于宽松的流动资产投资策略，而风险承受能力能力较强的决策者则倾向于紧缩的流动资产投资策略。

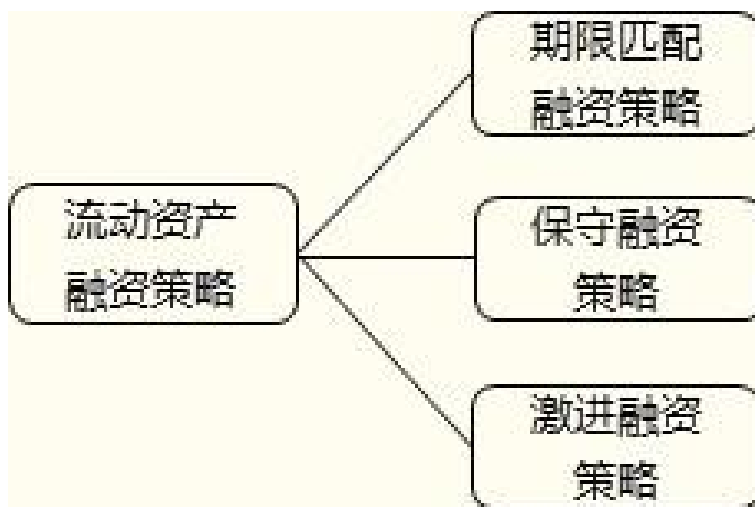
②运营经理通常喜欢高水平的原材料，以便满足生产所需；销售经理喜欢高水平的产成品存货，以便满足顾客的需要，而且喜欢宽松的信用政策以便刺激销售；财务经理喜欢使存货和和应收账款最小化，以便使流动资产融资的成本最小化。



任务一 营运资金管理初步认知

三、营运资金管理策略

(二) 流动资产融资策略





任务一 营运资金管理初步认知

三、营运资金管理策略

(二) 流动资产融资策略

策略类型	基本内容	主要特点
期限匹配 融资策略	 在期限匹配融资策略中，永久性流动资产和非流动资产以长期融资方式（负债或权益）来融通，波动性流动资产用短期来源融通。 短期来源=波动性流动资产 长期来源=永久性流动资产+非流动资产	收益和风险居中



任务一 营运资金管理初步认知

三、营运资金管理策略

(二) 流动资产融资策略

【提示】资金来源的有效期与资产的有效期的匹配，只是一种战略性的观念匹配，而不要求实际金额完全匹配。实际上，企业也做不到完全匹配。其原因是：

(1) 企业不可能为每一项资产按其有效期配置单独的资金来源，只能分为短期来源和长期来源两大类来统筹安排筹资。

(2) 企业必须有所有者权益筹资，它是无限期的资本来源，而资产总是有期限的，不可能完全的匹配。

(3) 资产的实际有效期是不确定的，而还款期是确定的，必然会出现不匹配。



任务一 营运资金管理初步认知

三、营运资金管理策略

(二) 流动资产融资策略

策略类型	基本内容【长资短用】	主要特点
保守融资策略	The diagram illustrates the conservative financing strategy. It consists of two horizontal bars. The top bar represents assets, divided into three sections: '非流动资产' (Non-current assets), '永久性流动资产' (Permanent current assets), and '波动性流动资产' (Fluctuating current assets). The bottom bar represents sources of funds, divided into two sections: '长期来源' (Long-term sources) and '短期来源' (Short-term sources). A vertical dashed line separates the two bars. In the conservative strategy, the '长期来源' bar extends further to the left, covering the '非流动资产' and '永久性流动资产' sections, and also covers a portion of the '波动性流动资产' section. The '短期来源' bar covers the remaining portion of the '波动性流动资产' section. 在保守融资策略中，长期融资支持非流动资产、永久性流动资产和某部分波动性流动资产。公司通常以长期融资来源来为波动性流动资产的平均水平融资。 短期来源 < 波动性流动资产 长期来源 > 永久性流动资产 + 非流动资产	风险与收益较低



任务一 营运资金管理初步认知

三、营运资金管理策略

(二) 流动资产融资策略

策略类型	基本内容【短资长用】	主要特点
激进融资策略	在激进融资策略中，公司以长期负债和股东权益为所有的固定资产融资，仅对一部分永久性流动资产使用长期融资方式融资。短期融资方式支持剩下的永久性流动资产和所有的临时性流动资产。 短期资金>波动性流动资产 长期资金<永久性流动资产+固定资产 【提示】这种策略比其他战略使用更多的短期融资。	风险和收益较高



任务一 营运资金管理初步认知

三、营运资金管理策略

（二）流动资产融资策略

【例·单选题】某公司在融资时，对全部非流动资产和部分永久性流动资产采用长期融资方式，据此判断，该公司采取的融资策略是（ ）。

A. 保守型融资策略

B. 激进型融资策略

C. 稳健型融资策略

D. 期限匹配型融资策略

『正确答案』B

『答案解析』对全部非流动资产和部分永久性流动资产采用长期融资方式，属于短资长用，据此判断是激进型融资策略。



任务一 营运资金管理初步认知

三、营运资金管理策略

（二）流动资产融资策略

【例·判断题】根据期限匹配融资战略，固定资产比重较大的上市公司主要应通过长期负债和发行股票筹集资金。（ ）

『正确答案』√

『答案解析』固定资产比重较大的公司，资金来源主要是长期资金，通过长期负债和发行股票筹集资金属于期限匹配融资战略的思想。



任务一 营运资金管理初步认知

三、营运资金管理策略

(二) 流动资产融资策略

【例·单选题】下列流动资产融资战略中，短期资金占全部资金来源比重最大的是（ ）。

A. 期限匹配融资战略

B. 保守融资战略

C. 激进融资战略

D. 紧缩融资战略

『正确答案』C

『答案解析』短期资金占全部资金来源比重最大指的是短期长用的情况。因此属于激进融资战略。



任务一 营运资金管理初步认知

三、营运资金管理策略

(二) 流动资产融资策略

【例·多选题】某企业拥有流动资产100万元（其中永久性流动资产为30万元），长期融资400万元，短期融资50万元，则下列说法正确的有（ ）。

A. 该企业采取的是激进融资战略

B. 该企业采取的是保守融资战略

C. 该企业收益和风险均较高

D. 该企业收益和风险均较低

『正确答案』BD『答案解析』波动性流动资产 $=100-30=70$ （万元），短期融资50万元，短期融资只解决了一部分波动性流动资产，另外一部分波动性流动资产需要通过长期资金来源解决，这种情况属于长资短用，因此，属于保守融资战略。保守融资战略的特点是收益和风险均较低。



项目五 营运资金管理

1

任务一：营运资金管理初步认知

2

任务二：现金管理

3

任务三：应收账款管理

4

任务四：存货管理



任务二 现金管理

广义现金	在生产经营过程中以货币形态存在的资金，包括库存现金、银行存款和其他货币资金等。
狭义现金	仅指库存现金。
本章所指现金，是广义的现金。	

【提示】 现金是变现能力最强的资产，拥有足够的现金对于降低企业风险、增强资产的流动性和债务的可清偿性有着重要的意义。但现金存量过多，会使企业的收益水平下降。



任务二 现金管理

一、持有现金的动机

企业持有一定数量的现金主要是基于交易性需求、预防性需求和投机性需求。

动机	含义	说明
交易需求	为维持日常周转及正常商业活动所需持有的现金金额。	企业日常现金支出与现金收入在数额上不相等及时间上不匹配使企业需要持有一定现金来调节，以使生产经营活动能持续进行。
预防需求	企业需要持有一定量的现金，以应付突发事件（大客户违约）。	持有现金额度的多少取决于： (1) 企业愿冒现金短缺风险的程度； (2) 企业预测现金收支可靠的程度； (3) 企业临时融资的能力。



任务二 现金管理

一、持有现金的动机

企业持有一定数量的现金主要是基于交易性需求、预防性需求和投机性需求。

动机	含义	说明
投机需求	企业需要持有一定量的现金以抓住突然出现的获利机会。	如证券价格的突然下跌，企业若没有用于投机的现金，就会错过这一机会。
【提示】企业的现金持有量一般小于三种需求下的现金持有量之和，因为为某一需求持有的现金可以用于满足其他需求。		



任务二 现金管理

一、持有现金的动机

企业持有一定数量的现金主要是基于交易性需求、预防性需求和投机性需求。

【例·判断题】企业之所以持有一定数量的现金，主要是出于交易动机、预防动机和投机动机。（ ）

『正确答案』√

『答案解析』本题中的交易动机、预防动机和投机动机与交易需求动机、预防需求动机和投机需求动机是一致的。



任务二 现金管理

二、目标现金余额（最佳现金持有量）的确定

最佳持有量	持有成本最低的现金持有量	
现金 持有成本	机会成本	机会成本与现金持有量同方向变化
	管理成本	属于固定成本，与现金持有量没有明显的变动关系。如管理人员的工资、安全措施费等
	短缺成本	与现金持有量反方向变化
	交易成本	在全年现金需要量一定的情况下，交易成本与现金持有量反方向变化



任务二 现金管理

二、目标现金余额（最佳现金持有量）的确定

（一）成本模型

含义	成本分析模式是通过分析持有现金的成本，寻找使持有成本最低的现金持有量。
假设	假设不存在现金与有价证券之间的转换。——交易成本无关
成本	在成本分析模式下，企业持有的现金有三种成本： （1）机会成本。（2）管理成本。（3）短缺成本。
决策原则	最佳现金持有量是使上述三项成本之和最小的现金持有量。



任务二 现金管理

二、目标现金余额（最佳现金持有量）的确定

（一）成本模型

【例·单选题】运用成本模型计算最佳现金持有量时，下列公式中，正确的是（ ）。

A. 最佳现金持有量 = $\min$ （管理成本 + 机会成本 + 交易成本）

B. 最佳现金持有量 = $\min$ （管理成本 + 机会成本 + 短缺成本）

C. 最佳现金持有量 = $\min$ （机会成本 + 经营成本 + 交易成本）

D. 最佳现金持有量 = $\min$ （机会成本 + 经营成本 + 短缺成本）

『正确答案』B

『答案解析』成本模型之下不考虑交易成本，所以选项AC错误；成本模型中也不包括经营成本，所以选项D错误。



任务二 现金管理

二、目标现金余额（最佳现金持有量）的确定

（二）存货模式

假设	不允许现金短缺，即短缺成本为无关成本
相关成本	（1）机会成本；（2）交易成本
含义	所谓的最佳现金持有量，也就是能使机会成本和交易成本之和最小的现金持有量。



任务二 现金管理

二、目标现金余额（最佳现金持有量）的确定

（二）存货模式

1. 机会成本。

$$\text{机会成本} = \text{平均现金持有量} \times \text{机会成本率} = \frac{C}{2} \times K$$

2. 交易成本

$$\text{交易成本} = \text{交易次数} \times \text{每次交易成本} = \frac{T}{C} \times F$$

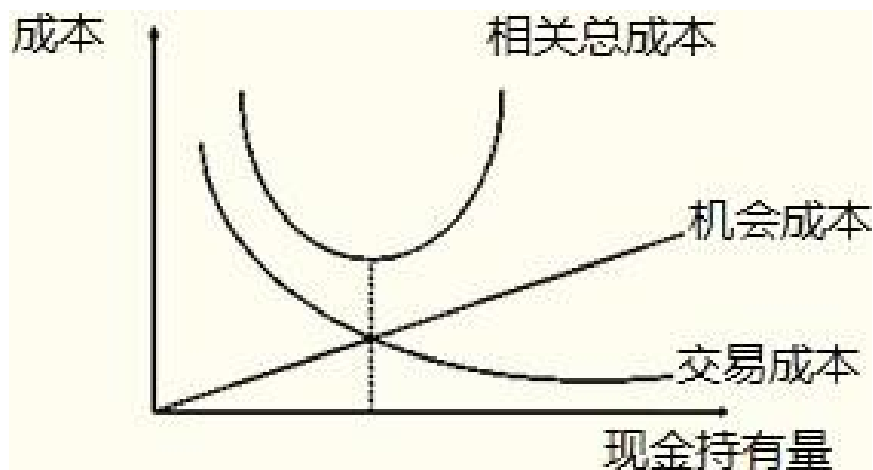


任务二 现金管理

二、目标现金余额（最佳现金持有量）的确定

（二）存货模式

机会成本、交易成本与现金持有量之间的关系，可以图示如下：





任务二 现金管理

二、目标现金余额（最佳现金持有量）的确定

（二）存货模式

从上图可以看出，当机会成本与交易成本相等时，相关总成本最低，此时的持有量即为最佳持有量。由此可以得出：

$$\frac{C^*}{2} \times K = \frac{T}{C^*} \times F$$
$$C^* = \sqrt{\frac{2TF}{K}}$$



任务二 现金管理

二、目标现金余额（最佳现金持有量）的确定

（二）存货模式

【例—2】某企业每月现金需求总量为5200 000元，每次现金转换的成本为1 000元，持有现金的再投资报酬率约为10%，则该企业的最佳现金持有量可以计算如下：

『正确答案』

该企业最佳 $C^* = \sqrt{(2 \times 5200000 \times 1000) / 10\%} = 322490(\text{元})$ 0元则会降低现金的投资收益率，低于322 490元则会加大企业正常现金支付的风险。



任务二 现金管理

二、目标现金余额（最佳现金持有量）的确定

（二）存货模式

【例·单选题】在使用存货模式进行最佳现金持有量的决策时，假设持有现金的机会成本率为8%，与最佳现金持有量对应的交易成本为2000元，则企业的最佳现金持有量为（ ）元。

A. 30000

B. 40000

C. 50000

D. 无法计算

『正确答案』C

『答案解析』机会成本 $=C/2 \times 8\% = 2000$

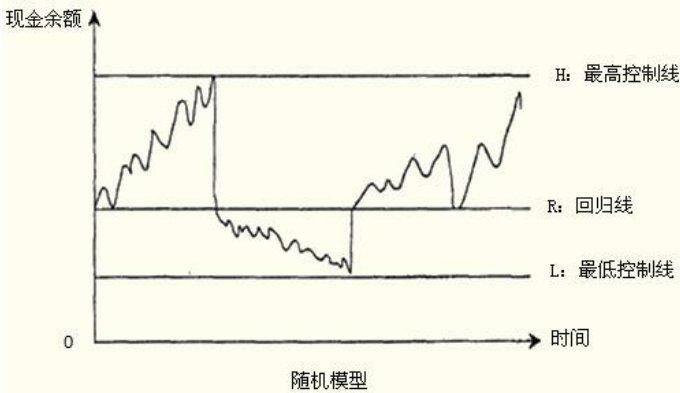
$C=50000$ （元）



任务二 现金管理

二、目标现金余额（最佳现金持有量）的确定

（三）随机模型（米勒—奥尔模型）

含义	随机模式是在现金需求量难以预知的情况下进行现金持有量控制的方法
基本原理	【两条控制线，一条回归线】当企业现金余额在最高控制线（上限）和最低控制线（下限）之间波动时，表明企业现金持有量处于合理的水平，无需进行调整。当现金余额达到上限时，则将部分现金转换为有价证券；当现金余额下降到下限时，则卖出部分证券。  $R = \left(\frac{3b \times \delta^2}{4i} \right)^{1/3} + L$



任务二 现金管理

二、目标现金余额（最佳现金持有量）的确定

（三）随机模型（米勒—奥尔模型）

模型 参数	两条控制线和一条回归线的确定 （1）最低控制线L的确定 最低控制线L取决于模型之外的因素，其数额是由现金管理部经理在综合考虑短缺现金的风险程度、企业借款能力、企业日常周转所需资金、银行要求的补偿性余额等因素的基础上确定的。
----------	--



任务二 现金管理

二、目标现金余额（最佳现金持有量）的确定

（三）随机模型（米勒—奥尔模型）

模型
参数

（2）回归线的确定

$$R = \left(\frac{3b \times \delta^2}{4i} \right)^{1/3} + L$$

式中：b——证券转换为现金或现金转换为证券的成本；

δ ——delta，企业每日现金流变动的标准差；

i——以日为基础计算的现金机会成本。

【注】R的影响因素：同向：L，b， δ ；反向：i

（3）最高控制线的确定 $H = 3R - 2L$

【注意】该公式可以变形为： $H - R = 2(R - L)$



任务二 现金管理

二、目标现金余额（最佳现金持有量）的确定

（三）随机模型（米勒—奥尔模型）

评价

- （1）符合随机思想，适用于所有企业货币资金最佳持有量的测算。
- （2）建立在企业的现金未来需求总量和收支不可预测的前提下，因此，计算出来的现金持有量比较保守。



任务二 现金管理

二、目标现金余额（最佳现金持有量）的确定

（三）随机模型（米勒—奥尔模型）

【例·计算题】设某公司现金部经理决定L值应为10000元，估计公司现金流量标准差 δ 为1000元，持有现金的年机会成本为14%，换算为*i*值是0.00039（14%/360）， $b=150$ 元。

要求：根据以上资料确定随机模型的回归线和最高控制线。

『正确答案』

$$R = \left(\frac{3 \times 150 \times 1000^2}{4 \times 0.00039} \right)^{\frac{1}{3}} + 10000 = 16607 \text{ (元)}$$

$$H = 3 \times 16607 - 2 \times 10000 = 29821 \text{ (元)}$$

该公司目标现金余额为16 607元。若现金持有额达到29 821元，则买进13 214元（29821-16607）的证券；若现金持有额降至10 000元，则卖出6 607元（16607-10000）的证券。



任务二 现金管理

二、目标现金余额（最佳现金持有量）的确定

（三）随机模型（米勒—奥尔模型）

【例·单选题】某公司持有有价证券的平均年利率为5%，公司的现金最低控制线为1500元，现金余额的回归线为8000元。如果公司现有现金20000元，根据米勒—奥尔模型，此时应当投资于有价证券的金额是（ ）元。

A. 0

B. 6500

C. 12000

D. 18500

『正确答案』A

『答案解析』 $H - R = 2 \times (R - L) = 2 \times (8000 - 1500) = 13000$

$H = 13000 + 8000 = 21000 > 20000$ ，所以应当投资于有价证券的金额是0。



任务二 现金管理

二、目标现金余额（最佳现金持有量）的确定

（三）随机模型（米勒—奥尔模型）

【例·单选题】某公司持有有价证券的平均年利率为5%，公司的现金最低控制线为1500元，现金余额的回归线为8000元。如果公司现有现金20000元，根据米勒—奥尔模型，此时应当投资于有价证券的金额是（ ）元。

A. 0

B. 6500

C. 12000

D. 18500

【思考】本题中假设公司现有现金30000元，此时应投资于有价证券的金额是多少？

『答案解析』 $30000 - 8000 = 22000$ （元）



任务二 现金管理

二、目标现金余额（最佳现金持有量）的确定

【例·单选题】下列关于目标现金余额确定的随机模式中“回归线”的表述中，正确的是（ ）。

A. 回归线的确定与企业最低现金每日需求量无关

B. 有价证券利息率增加，会导致回归线上升

C. 有价证券的每次固定转换成本上升，会导致回归线上升

D. 当现金的持有量高于或低于回归线时，应立即购入或出售有价证券

『正确答案』C『答案解析』由回归线的公式可知，回归线的确定与企业最低现金每日需求量有关，选项A错误；有价证券利息率与回归线R成反比，所以有价证券利息率增加，会导致回归线下降，选项B错误；有价证券的每次固定转换成本与回归线R成同方向变化，选项C正确；当现金的持有量高于最高控制线或者低于最低控制线时，应立即购入或出售有价证券，选项D错误。



任务二 现金管理

二、目标现金余额（最佳现金持有量）的确定

（三）随机模型（米勒—奥尔模型）

【例·判断题】在随机模型下，当现金余额在最高控制线和最低控制线之间波动时，表明企业现金持有量处于合理区域，无需调整。（ ）

『正确答案』√

『答案解析』这是随机模型管理现金的基本做法，表述正确。



任务二 现金管理

三、资金集中管理模式

概念	是指集团企业借助商业银行网上银行功能及其他信息技术手段，将分散在集团各所属企业的资金集中到总部，由总部统一调度、统一管理和统一使用。	
模式	统收统支模式	企业的一切资金收入都集中在集团总部的财务部门，各分支机构或子企业不单独设立账号，一切现金支出都通过集团总部财务部门付出，现金收支的批准权高度集中。
	拨付备用金模式	集团按照一定的期限统拨给所有所属分支机构或子企业备其使用的一定数额的现金，等各分支机构或子企业发生现金支出后，持有关凭证到集团财务部门报销以补足备用金。 【提示】 成员企业的所有现金收入必须集中到集团财务部门。



任务二 现金管理

三、资金集中管理模式

概念	是指集团企业借助商业银行网上银行功能及其他信息技术手段，将分散在集团各所属企业的资金集中到总部，由总部统一调度、统一管理和统一使用。	
模式	结算中心模式	结算中心通常是由企业集团内部设立的、办理内部各成员现金收付和往来结算的专门机构。它通常设立于财务部门内，是一个独立运行的职能机构。
	内部银行模式	将社会银行的基本职能与管理方式引入企业内部管理机制而建立起来的一种内部资金管理机构。
	财务公司模式	财务公司是一种经营部分银行业务的非银行金融机构。其主要职责是开展集团内部资金集中结算，同时为集团成员提供包括存贷款、融资租赁等在内的全方位的金融服务。



任务二 现金管理

四、现金收支日常管理

(一) 现金周转期

$$\text{存货周转次数} = \frac{\text{销售成本}}{\text{平均存货}}$$

$$\text{存货周转期 (天数)} = \frac{360}{\text{周转次数}} = \frac{360}{\text{销售成本} / \text{平均存货}} = \frac{\text{平均存货}}{\text{每日销售成本}}$$

$$\text{应收账款周转期} = \frac{\text{平均应收账款}}{\text{每日销售额}}$$

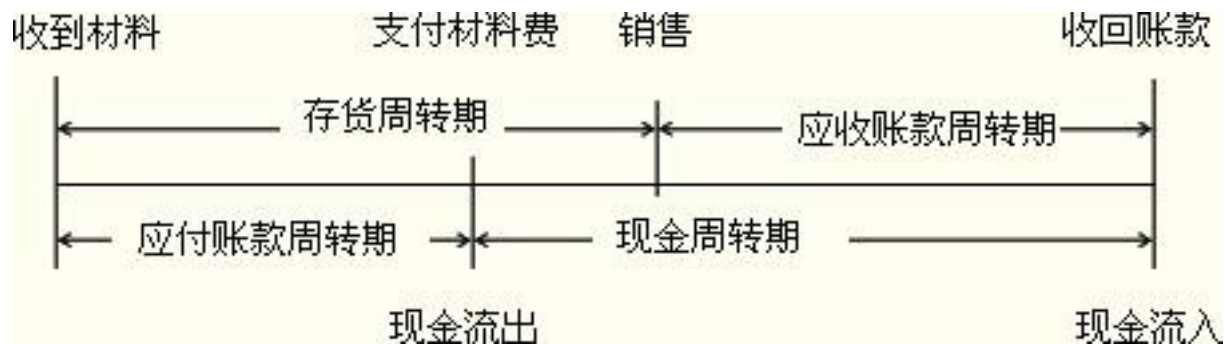
$$\text{应付账款周转期} = \frac{\text{平均应付账款}}{\text{每日购货成本}}$$



任务二 现金管理

四、现金收支日常管理

(一) 现金周转期





任务二 现金管理

四、现金收支日常管理

(一) 现金周转期

概念	现金周转期=存货周转期+应收账款周转期-应付账款周转期 其中： 存货周转期=存货平均余额 / 每天的销货成本 应收账款周转期=应收账款平均余额 / 每天的销货收入 应付账款周转期=应付账款平均余额 / 每天的购货成本
措施	减少现金周转期的措施： (1) 减少存货周转期（加快制造与销售产成品） (2) 减少应收账款周转期（加速应收账款的回收） (3) 延长应付账款周转期（减缓支付应付账款）



任务二 现金管理

四、现金收支日常管理

（一）现金周转期

【例·多选题】下列各项关于现金周转期的表述中，正确的有（ ）。

A. 减慢支付应付账款可以缩短现金周转期

B. 产品生产周期的延长会缩短现金周转期

C. 现金周转期一般短于存货周转期与应收账款周转期之和

D. 现金周转期是介于公司支付现金与收到现金之间的时间段

『正确答案』ACD

『答案解析』现金周转期=存货周转期+应收账款周转期-应付账款周转期。“产品生产周期的延长”意味着存货周转期的延长，则现金周转期延长。所以，正确答案为ACD。



任务二 现金管理

四、现金收支日常管理

（一）现金周转期

【例·计算题】某商业企业2012年的有关资料如下（单位：万元）：

项目	期初金额	期末金额
存货	6000	6000
应收账款	3500	2500
应付账款	2200	1800
销货收入	21600	
销货成本	18000	

假定1年按360天计算，不考虑其他因素。

要求：



任务二 现金管理

四、现金收支日常管理

（一）现金周转期

（1）根据以上资料计算：存货周转期、应收账款周转期、应付账款周转期和现金周转期。

『正确答案』

$$(1) \text{ 存货周转期} = 6000 / (18000 / 360) = 120 \text{ (天)}$$

$$\text{应收账款周转期} = 3000 / (21600 / 360) = 50 \text{ (天)}$$

$$\text{应付账款周转期} = 2000 / (18000 / 360) = 40 \text{ (天)}$$

【注】由于期初期末存货余额相同，故全年销售成本等于购货成本。

$$\text{现金周转期} = 120 + 50 - 40 = 130 \text{ (天)}$$



任务二 现金管理

四、现金收支日常管理

(一) 现金周转期

(2) 如果2013年现金周转期需要控制在120天，存货周转期、应付账款周转期和平
均应收账款维持在上年水平，则2013年的销货收入增长率为多少？

『正确答案』

$$2013\text{年应收账款周转期} = 120 + 40 - 120 = 40 \text{ (天)}$$

$$(120 = 120 + \text{应收账款周转期} - 40)$$

$$\text{假设2013年销货收入为} x, \text{则有: } 40 = 3000 / (x / 360)$$

$$\text{解之得: } x = 27000 \text{ (万元)}$$

$$2013\text{年销货收入增长率} = (27000 - 21600) / 21600 = 25\%$$



任务二 现金管理

四、现金收支日常管理

(二) 收款管理

一个高效率的收款系统能够使收款成本和收款浮动期达到最小，同时能够保证与客户汇款及其他现金流入来源相关的信息的质量。

1. 收款成本

收款成本包括：

(1) 浮动期成本（机会成本）；

(2) 管理收款系统相关费用；

(3) 第三方处理费用或清算相关费用



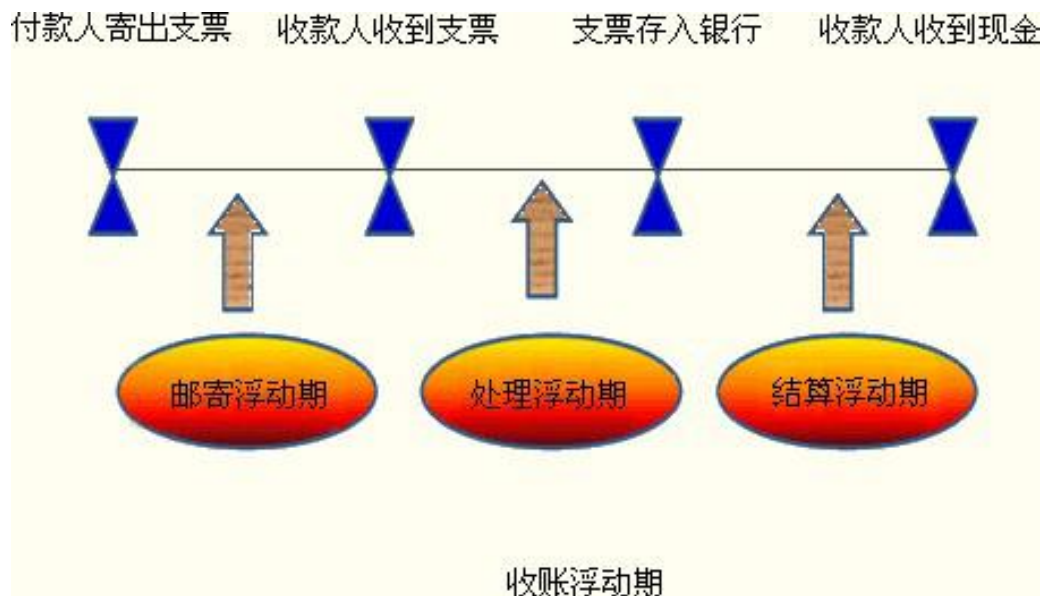
任务二 现金管理

四、现金收支日常管理

(二) 收款管理

2. 收款浮动期

从支付开始到企业收到资金的时间间隔。有以下三种类型：





任务二 现金管理

四、现金收支日常管理

(三) 付款管理

任务	尽可能延缓现金的支出时间（合理合法延缓）。
措施	1. 使用现金浮游量。现金浮游量是指企业账户上现金余额与银行账户上所示的存款余额之间的差额。 2. 推迟应付款的支付。 3. 汇票代替支票。与支票不同的是汇票不是见票即付。 4. 改进员工工资支付模式。 企业可以为支付工资专门设立一个工资账户，通过银行向职工支付工资。为了最大限度地减少工资账户的存款余额，企业要合理预测开出支付工资的支票到职工去银行兑现的具体时间。



任务二 现金管理

四、现金收支日常管理

(三) 付款管理

任务	尽可能延缓现金的支出时间（合理合法延缓）。
措施	5. 透支 企业开出支票的金额大于活期存款余额。它实际上是银行向企业提供的信用。透支的限额，由银行和企业共同商定。 6. 争取现金流出与现金流入同步。 7. 使用零余额账户。 企业与银行合作，保持一个主账户和一系列子账户。企业只在主账户保持一定的安全储备，而在一系列子账户不需要保持安全储备。当某个子账户签发的支票需要现金时，所需要的资金立即从主账户划拨过来，从而使更多的现金可以用作他用。



任务二 现金管理

四、现金收支日常管理

（三）付款管理

【例·单选题】下列各项中，不属于现金支出管理措施的是（ ）。

A. 推迟支付应付款

B. 企业社会责任

C. 以汇票代替支票

D. 争取现金收支同步

『正确答案』B『答案解析』现金支出管理措施有：1. 使用现金浮游量。2. 推迟应付款的支付。3. 汇票代替支票。与支票不同的是汇票不是见票即付。4. 改进员工工资支付模式。5. 透支。6. 争取现金流出与现金流入同步。7. 使用零余额账户。所以，正确答案为B。



任务二 现金管理

四、现金收支日常管理

（三）付款管理

【例·单选题】企业在进行现金管理时，可利用的现金浮游量是指（ ）。

A. 企业账户所记存款余额

B. 银行账户所记企业存款余额

C. 企业账户与银行账户所记存款余额之差

D. 企业实际现金余额超过最佳现金持有量之差

『正确答案』C

『答案解析』现金浮游量是指企业账户上现金余额与银行账户上所示的存款余额之间的差额。所以，正确答案为C。



项目五 营运资金管理

1

任务一：营运资金管理初步认知

2

任务二：现金管理

3

任务三：应收账款管理

4

任务四：存货管理



任务三 应收账款管理

一、应收账款的功能

增加销售	提供赊销所增加的产品一般不增加固定成本，因此，赊销所增加的收益等于销量的增加与单位边际贡献，计算公式如下： 增加的收益 = 增加的销售量 × 单位边际贡献
减少存货	企业持有一定产成品存货时，会相应地占用资金，形成仓储费用、管理费用等，产生成本；而赊销则可避免这些成本的产生。



任务三 应收账款管理

二、应收账款的成本

1. 应收账款的机会成本

因投放于应收账款而放弃其他投资所带来的收益，即为应收账款的机会成本。

其计算公式如下：

(1) 应收账款平均余额 = 日销售额 × 平均收现期

(2) 应收账款占用资金 = 应收账款平均余额 × 变动成本率

【提示】只有应收账款中的变动成本才是因为赊销而增加的成本（投入的资金）。

(3) 应收账款占用资金的应计利息（即机会成本）

= 应收账款占用资金 × 资本成本

= 日销售额 × 平均收现期 × 变动成本率 × 资本成本

应收账款周转期 = 平均应收账款 / 每天的销货收入



任务三 应收账款管理

二、应收账款的成本

2. 应收账款的管理成本

主要是指在进行应收账款管理时，所增加的费用。主要包括：调查顾客信用状况的费用、收集各种信息的费用、账簿的记录费用、收账费用等。

3. 应收账款的坏账成本

在赊销交易中，债务人由于种种原因无力偿还债务，债权人就有可能无法收回应收账款而发生损失，这种损失就是坏账成本。坏账成本一般用下列公式测算：

应收账款的坏账成本 = 赊销额 × 预计坏账损失率



任务三 应收账款管理

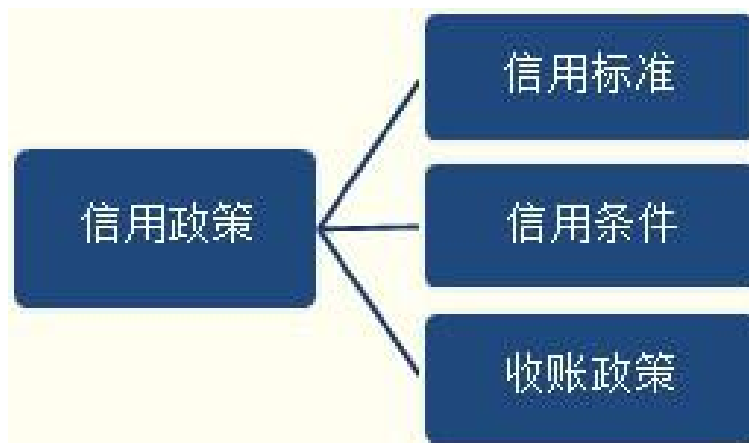
三、应收账款的管理目标

发生原因	商业竞争。 【提示】 赊销是扩大销售的手段之一。
	销售与收款的时间差距。 【提示】 由于销售和收款时间差造成的应收账款不属于商业信用，也不是应收账款的主要内容。
目标	求得利润。 只有当应收账款所增加的盈利超过所增加的成本时，才应当实施应收账款赊销。



任务三 应收账款管理

四、信用政策





任务三 应收账款管理

四、信用政策

(一) 信用标准

含义	是指信用申请者获得企业提供信用所必须达到的最低信用水平，通常以预期的坏账损失率作为判别标准。
影响	①信用标准过于严格→可能会降低对符合可接受信用风险标准客户的赊销额→减少坏账损失、减少应收账款的机会成本→但不利于扩大企业销售量甚至会因此限制企业的销售机会； ②信用标准过于宽松→增加应收账款的管理成本与坏账成本→但会扩大销售。



任务三 应收账款管理

四、信用政策

(一) 信用标准

信用的定性分析——5C系统

品质	是指个人申请人或公司申请人管理者的诚实和正直表现。品质反映了个人或公司在过去的还款中所体现的还款意图和愿望。 【提示】这是“5C”中最主要的因素。
能力	能力是指经营能力，通常通过分析申请者的生产经营能力及获利情况，管理制度是否健全，管理手段是否先进，产品生产销售是否正常，在市场上有无竞争力，经营规模和经营实力是否逐年增长等来评估。
资本	指如果企业或个人当前的现金流不足以还债，他们在短期和长期内可供使用的财务资源。



任务三 应收账款管理

四、信用政策

(一) 信用标准

信用的定性分析——5C系统

抵押	指当企业或个人不能满足还款条款时，可以用作债务担保的资产或其他担保物。 信用分析必须分析抵押手续是否齐备、抵押品估值等。
条件	指影响申请者还款能力和还款意愿的经济环境。经济环境对企业发展前途具有一定影响，也是影响企业信用的一项重要的外部因素。



任务三 应收账款管理

四、信用政策

(一) 信用标准

【信用的定量分析】

企业进行商业信用的定量分析可以从考察信用申请人的财务报表开始。通常使用比率分析法评价顾客的财务状况。

考核指标类别	典型指标
流动性和营运资本比率	流动比率、速动比率以及现金对负债总额比率。
债务管理和支付比率	利息保障倍数、长期债务对资本比率、带息债务对资产总额比率，以及负债总额对资产总额比率。
盈利能力指标	销售回报率、总资产回报率和净资产收益率。

【提示】将这些指标和信用评级机构及其他协会发布的行业标准进行比较，可以观察申请人的信用状况。



任务三 应收账款管理

四、信用政策

(二) 信用条件

信用条件是销货企业要求赊购客户支付货款的条件。由信用期限、折扣期限和现金折扣三个要素组成。

1. 信用期间

信用期间是企业允许顾客从购货到付款之间的时间，或者说是企业给予顾客的付款期间。

2. 折扣期限和现金折扣

现金折扣是企业对顾客在商品价格上的扣减。向顾客提供这种价格上的优惠，主要目的在于吸引顾客为享受优惠而提前付款，缩短企业的平均收款期。

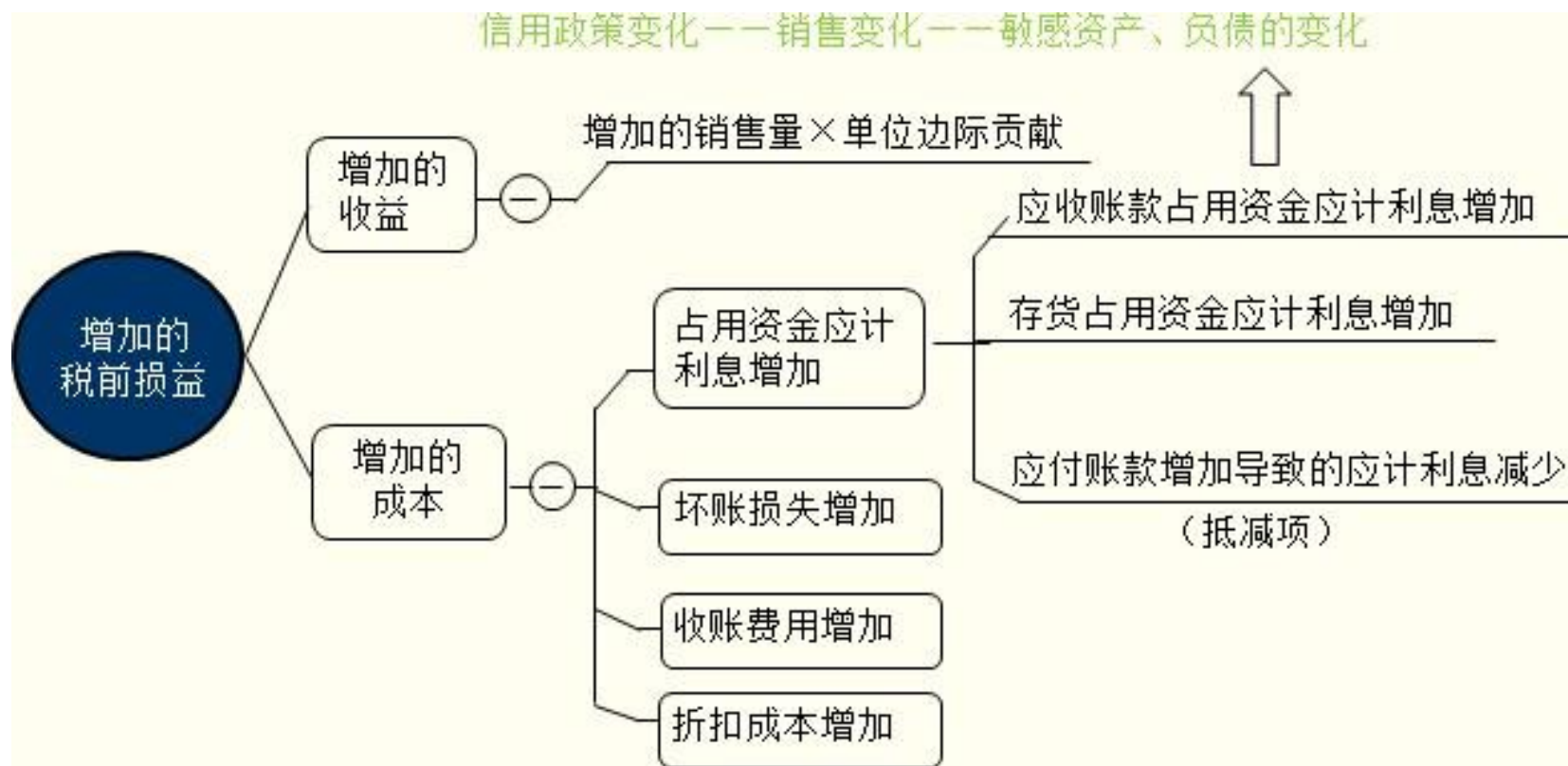
折扣期限，是顾客享受折扣的付款期限，超过该期限即不能享受折扣。



任务三 应收账款管理

四、信用政策

(二) 信用条件【信用条件决策】





任务三 应收账款管理

四、信用政策

(二) 信用条件【信用条件决策】增加的税前损益 >0 ，可行。

1. 计算增加的收益

增加的收益 = 增加的销售收入 - 增加的变动成本

= 增加的边际贡献

= 增加的销售量 $\times$ 单位边际贡献

= 增加的销售额 $\times$ (1 - 变动成本率)

【注意】以上公式假定信用政策改变后，销售量的增加没有突破固定成本的相关范围。如果突破了相关范围，则固定成本也将发生变化，此时，计算收益的增加时还需要减去固定成本增加额。



任务三 应收账款管理

四、信用政策

(二) 信用条件【信用条件决策】增加的税前损益 >0 ，可行。

2. 计算实施新信用政策后成本费用的增加：

第一：计算占用资金的应计利息增加

(1) 应收账款占用资金的应计利息增加

① 应收账款应计利息 = 日销售额 $\times$ 平均收现期 $\times$ 变动成本率 $\times$ 资本成本

② 应收账款占用资金的应计利息增加

= 新信用政策占有资金的应计利息 - 原信用政策占用资金的应计利息

(2) 存货占用资金应计利息增加

存货占用资金应计利息增加 = 存货增加量 $\times$ 单位变动成本 $\times$ 资本成本



任务三 应收账款管理

四、信用政策

(二) 信用条件【信用条件决策】增加的税前损益 >0 ，可行。

2. 计算实施新信用政策后成本费用的增加：

第一：计算占用资金的应计利息增加

(3) 应付账款增加导致的应计利息减少（增加成本的抵减项）

应付账款增加导致的应计利息减少 = 应付账款平均余额增加 $\times$ 资本成本

比如原来在信用政策之下应付账款的余额10万，信用政策改变后应付账款的余额变成了15万，应付账款增加5万，假设资本成本是10%，带来利息节约5000元。意味着应收账款信用政策改变以后应付账款带来的利息增加—5000元。



任务三 应收账款管理

四、信用政策

(二) 信用条件【信用条件决策】增加的税前损益 >0 ，可行。

2. 计算实施新信用政策后成本费用的增加：

第二：计算收账费用和坏账损失的增加

收账费用一般会直接给出，只需计算增加额即可；

坏账损失一般可以根据坏账损失率计算，然后计算增加额。

第三：计算现金折扣的增加（若涉及现金折扣政策的改变）

现金折扣成本 = 赊销额 $\times$ 折扣率 $\times$ 享受折扣的客户比率

现金折扣成本增加 = 新的销售水平 $\times$ 享受现金折扣的顾客比例 $\times$ 新的现金折扣率 - 旧的销售水平 $\times$ 享受现金折扣的顾客比例 $\times$ 旧的现金折扣率



任务三 应收账款管理

四、信用政策

(二) 信用条件【信用条件决策】增加的税前损益 >0 ，可行。

3. 计算改变信用政策增加的税前损益

增加的税前损益 = 增加的收益 - 增加的成本费用

【决策原则】

如果改变信用期增加的税前损益大于0，则可以改变。

【提示】

信用政策决策中，依据的是税前损益增加，因此，这种方法不考虑所得税。



任务三 应收账款管理

四、信用政策

【例一4】某公司目前采用30天按发票金额（即无现金折扣）付款的信用政策，拟将信用期放宽至60天，仍按发票金额付款即不给折扣。假设等风险投资的最低报酬率为15%，其他有关的数据如下表。要求分析该公司应否将信用期改为60天。

项目	信用期30天	信用期60天
全年销售量（件）	100000	120000
全年销售额（元）（单价5元）	500000	600000
全年销售成本（元）		
变动成本（每件4元）	400000	480000
固定成本（元）	50000	50000
毛利（元）	50000	70000
可能发生的收账费用（元）	3000	4000
可能发生的坏账损失（元）	5000	9000



任务三 应收账款管理

四、信用政策

『正确答案』

1. 增加的收益

$$\begin{aligned}\text{增加的收益} &= \text{销售量的增加} \times \text{单位边际贡献} = (120000 - 100000) \times (5 - 4) \\ &= 20000 \text{ (元)}\end{aligned}$$

2. 增加的应收账款机会成本

$$\begin{aligned}\text{30天信用期应计利息} &= (500000 \div 360) \times 30 \times (400000 \div 500000) \times 15\% = \\ &= 5000 \text{ (元)}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{60天信用期应计利息} &= (600000 \div 360) \times 60 \times (480000 \div 600000) \times 15\% = \\ &= 12000 \text{ (元)}\end{aligned}$$

$$\text{增加的机会成本} = 12000 - 5000 = 7000 \text{ (元)}$$



任务三 应收账款管理

四、信用政策

『正确答案』

3. 增加的收账费用和坏账损失

$$\text{增加的收账费用} = 4000 - 3000 = 1000 \text{ (元)}$$

$$\text{增加的坏账损失} = 9000 - 5000 = 4000 \text{ (元)}$$

4. 改变信用期增加的税前损益

$$\text{增加的收益} - \text{增加的成本费用} = 20000 - (7000 + 1000 + 4000) = 8000 \text{ (元)}$$

由于增加的收益大于增加的成本，故应采用60天的信用期。



任务三 应收账款管理

四、信用政策

【例一5】沿用【例一4】的数据，假设上述30天信用期改为60天后，因销售量增加，平均存货水平将从9000件上升到20000件，每件存货成本按变动成本4元计算，其他情况依旧。

『正确答案』存货增加占用资金的应计利息 = $(20000 - 9000) \times 4 \times 15\% = 6600$ (元)

改变信用期增加的税前收益 = $8000 - 6600 = 1400$ (元)

因为仍然可以获得税前收益，所以尽管会增加平均存货，还是应该采用60天的信用期。



任务三 应收账款管理

四、信用政策

【例一6】沿用上述信用期决策的数据，假设该企业在放宽信用期的同时，为了吸引顾客尽早付款，提出了0.8/30，N/60的现金折扣条件，估计会有一半的顾客（按60天信用期所能实现的销售量计算）将享受现金折扣优惠。

『正确答案』

1. 增加的收益

$$\begin{aligned} \text{增加的收益} &= \text{增加的销售量} \times \text{单位边际贡献} = (120000 - 100000) \times (5 - 4) \\ &= 20000 \text{ (元)} \end{aligned}$$

2. 增加的应收账款占用资金的应计利息

$$\text{应收账款平均收现期} = 30 \times 50\% + 60 \times 50\% = 45 \text{ (天)}$$

$$\text{提供现金折扣的应计利息} = 600000 / 360 \times 45 \times 80\% \times 15\% = 9000 \text{ (元)}$$

$$\text{增加应收账款占用资金的应计利息} = 9000 - 5000 = 4000 \text{ (元)}$$



任务三 应收账款管理

四、信用政策

【例一6】沿用上述信用期决策的数据，假设该企业在放宽信用期的同时，为了吸引顾客尽早付款，提出了0.8/30，N/60的现金折扣条件，估计会有一半的顾客（按60天信用期所能实现的销售量计算）将享受现金折扣优惠。

『正确答案』

3. 收账费用和坏账损失增加

收账费用增加 = $4000 - 3000 = 1000$ （元）

坏账损失增加 = $9000 - 5000 = 4000$ （元）

4. 估计现金折扣成本的变化

现金折扣成本增加 = 新的销售水平 × 享受现金折扣的顾客比例 × 新的现金折扣率 - 旧的销售水平 × 享受现金折扣的顾客比例 × 旧的现金折扣率 =
 $600000 \times 50\% \times 0.8\% - 0 = 2400$ （元）



任务三 应收账款管理

四、信用政策

【例一6】沿用上述信用期决策的数据，假设该企业在放宽信用期的同时，为了吸引顾客尽早付款，提出了0.8/30，N/60的现金折扣条件，估计会有一半的顾客（按60天信用期所能实现的销售量计算）将享受现金折扣优惠。

『正确答案』

5. 提供现金折扣后增加的税前损益

增加的收益—增加的成本费用=20000—（4000+1000+4000+2400）=8600

（元）

由于可获得税前收益，故应当放宽信用期，提供现金折扣。



任务三 应收账款管理

四、信用政策

【例·计算题】B公司是一家制造类企业，产品的变动成本率为60%，一直采用赊销方式销售产品，信用条件为N/60。如果继续采用N/60的信用条件，预计2011年赊销收入净额为1000万元，坏账损失为20万元，收账费用为12万元。为扩大产品的销售量，B公司拟将信用条件变更为N/90。在其他条件不变的情况下，预计2011年赊销收入净额为1100万元，坏账损失为25万元，收账费用为15万元。假定等风险投资最低报酬率为10%，一年按360天计算，所有客户均于信用期满付款。

要求：

- (1) 计算信用条件改变后B公司收益的增加额。
- (2) 计算信用条件改变后B公司应收账款成本增加额。
- (3) 为B公司做出是否应改变信用条件的决策并说明理由。



任务三 应收账款管理

四、信用政策

『正确答案』

$$(1) \text{ 收益增加} = (1100 - 1000) \times (1 - 60\%) = 40 \text{ (万元)}$$

$$(2) \text{ 增加应计利息} = 1100 / 360 \times 90 \times 60\% \times 10\% - 1000 / 360 \times 60 \times 60\% \times 10\% =$$

6.5 (万元)

$$\text{增加坏账损失} = 25 - 20 = 5 \text{ (万元)}$$

$$\text{增加收账费用} = 15 - 12 = 3 \text{ (万元)}$$

$$\text{信用条件改变后B公司应收账款成本增加额} = 6.5 + 5 + 3 = 14.5 \text{ (万元)}$$

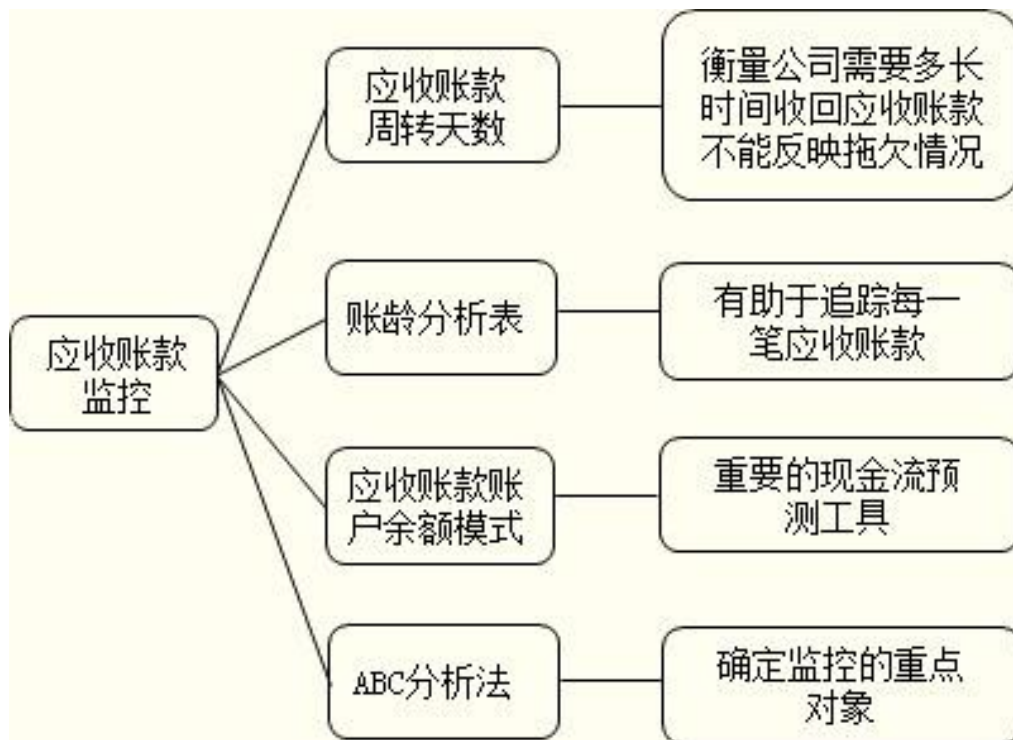
(3) 结论：应改变信用条件

$$\text{理由：改变信用条件增加的税前损益} = 40 - 14.5 = 25.5 \text{ (万元)}$$



任务三 应收账款管理

五、应收账款的监控





任务三 应收账款管理

五、应收账款的监控

(一) 应收账款周转天数

目的	应收账款周转天数或平均收账期是衡量应收账款管理状况的一种方法
相关指标	$\text{应收账款周转天数} = \frac{\text{期末应收账款}}{\text{平均日销售额}}$ $\text{平均逾期天数} = \text{应收账款周转天数} - \text{平均信用期天数}$



任务三 应收账款管理

五、应收账款的监控

（一）应收账款周转天数

【例一7】假设2013年3月底应收账款余额为285000元，信用条件为在60天按全额付清货款，过去三个月的赊销情况为：

一月份：90000元；

二月份：105000元；

三月份：115000元

【要求】

（1）计算应收账款周转天数；

（2）计算应收账款平均逾期天数



任务三 应收账款管理

五、应收账款的监控

（一）应收账款周转天数

『正确答案』

（1）应收账款周转天数的计算：

$$\text{平均日销售额} = \frac{90000.00 + 105000.00 + 115000.00}{90} = 3444.44(\text{元})$$

$$\text{应收账款周转天数} = \frac{\text{期末应收账款}}{\text{平均日销售额}} = \frac{285000.00}{3444.44} = 82.74(\text{天})$$

（2）平均逾期天数的计算：

$$\text{平均逾期天数} = \text{应收账款周转天数} - \text{平均信用期天数} = 82.74 - 60 = 22.74(\text{天})$$



任务三 应收账款管理

五、应收账款的监控

(二) 账龄分析表

账龄分析表，将应收账款划分为未到信用期的应收账款和以30天为间隔的逾期应收账款，这是衡量应收账款管理状况的另外一种方法。

公司既可以按应收账款总额进行账龄分析，也可以分顾客进行账龄分析。

假设信用期为30天，表7-4的账龄分析表反映出30%的应收账款为逾期账款。

账龄（天）	应收账款金额（元）	占应收账款的百分比
0—30	1750000	70%
31—60	375000	15%
61—90	250000	10%
91以上	125000	5%
合计	2500000	100%

账龄分析表比计算应收账款周转天数更能揭示应收账款变化趋势，因为账龄分析表给出了应收账款分布的模式，而不仅仅是一个平均数。



任务三 应收账款管理

五、应收账款的监控

（三）应收账款账户余额的模式

【例—8】某企业1月份销售额为250000元，收款模式见下表。要求计算1月份的销售在3月末仍未收回的应收账款。

『正确答案』各月份销售及收款情况 单位：元

1月份销售		250000
1月份收款（销售额的5%）	$250000 \times 5\%$	12500
2月份收款（销售额的40%）	$250000 \times 40\%$	100000
3月份收款（销售额的35%）	$250000 \times 35\%$	87500
收款合计		200000
1月份的销售仍未收回的应收账款	$250000 - 200000$	50000

计算未收回应收账款的另外一种方法：

将销售3个月后未收回销售额的百分比（20%）乘以销售额，即：

$$250000 \times 20\% = 50000 \text{元}$$



任务三 应收账款管理

五、应收账款的监控

（三）应收账款账户余额的模式

【例—9】某企业过去1—4月份的销售额为：25万元、30万元、40万元、50万元。

为了简便起见，假设没有坏账费用。收款模式如下：

（1）销售的当月收回销售额的5%；

（2）销售后的第一个月收回销售额的40%；

（3）销售后的第二个月收回销售额的35%；

（4）销售后的第三个月收回销售额的20%；

要求计算：

（1）3月末应收账款余额合计；

（2）预计4月份现金流入。



任务三 应收账款管理

五、应收账款的监控

(三) 应收账款账户余额的模式

『正确答案』各月份应收账款账户余额模式

月份	销售额（元）	月销售中于3月底未收回的金额（元）	月销售中于3月底仍未收回的百分比
1月	250000	50000	20%
2月	300000	165000	55%
3月	400000	380000	95%
4月	500000		

3月末应收账款余额合计=50000+165000+380000=595000元

4月份现金流入估计=4月份销售额的5%+3月份销售额40%+2月份销售额的35%
+1月份销售额的20%=500000×5%+400000×40%+300000×35%+250000×20%=
340000元



任务三 应收账款管理

五、应收账款的监控

(四) ABC分析法

又称“重点管理法”。它将企业的所有欠款客户按其金额的多少进行分类排队，然后分别采取不同的收账策略的一种方法。

A类：逾期金额比重大，占客户数量的比例低——催款的重点

C类：逾期金额比重小，占客户数量比例高

B类：介于AC之间。

对这三类不同的客户，应采取不同的收款策略。例如，对A类客户，可以发出措辞较为严厉的信件催收，或派专人催收，或委托收款代理机构处理，甚至可通过法律解决；对B类客户则可以多发几封信函催收，或打电话催收；对C类客户只需要发出通知其付款的信函即可。



任务三 应收账款管理

六、应收账款日常管理

（一）调查客户信用

信用调查是指收集和整理反映客户信用状况的有关资料的工作，是企业应收账款日常管理的基础，是正确评价客户信用的前提条件。

直接调查	调查人员通过与被调查单位进行直接接触，通过当面采访、询问、观看等方式获取信用资料的一种方法。
间接调查	是以被调查单位以及其他单位保存的有关原始记录和核算资料为基础，通过加工整理获得被调查单位信用资料的一种方法。 资料来源：财务报表、信用评级机构、银行、其他途径。



任务三 应收账款管理

六、应收账款日常管理

(二) 评估客户信用

(三) 收账的日常管理

(四) 应收账款保理

含义：企业将赊销形成的未到期应收账款在满足一定条件的情况下，转让给保理商（商业银行），以获得银行的流动资金支持，加快资金周转。



任务三 应收账款管理

六、应收账款日常管理

(二) 评估客户信用

(三) 收账的日常管理

(四) 应收账款保理

含义：企业将赊销形成的未到期应收账款在满足一定条件的情况下，转让给保理商（商业银行），以获得银行的流动资金支持，加快资金周转。

有追索权保理	供应商将债权转让给保理商，供应商向保理商融通资金后，如果购货商拒绝付款或无力付款，保理商有权向供应商要求偿还预付的货币资金。 【提示】 这种方式在我国采用较多。
无追索权保理	保理商将销售合同完全买断，并承担全部的收款风险
明保理	保理商和供应商需要将销售合同被转让的情况通知购货商，并签订保理商、供应商、购货商之间的三方合同。



任务三 应收账款管理

六、应收账款日常管理

(四) 应收账款保理

含义：企业将赊销形成的未到期应收账款在满足一定条件的情况下，转让给保理商（商业银行），以获得银行的流动资金支持，加快资金周转。

暗保理	供应商为了避免让客户知道自己因流动资金不足而转让应收账款，并不将债权转让情况通知客户，货款到期时仍由销售商出面催款，再向银行偿还借款。
折扣保理	又称为融资保理，即在销售合同到期前，保理商将剩余未收款部分先预付给销售商，一般不超过全部合同额的70%—90%。
到期保理	保理商并不提供预付账款融资，而是在赊销到期时才支付，届时不管货款是否收到，保理商都必须向销售商支付货款。



任务三 应收账款管理

六、应收账款日常管理

(四) 应收账款保理

应收账款保理的作用：

1. 融资功能

2. 减轻企业应收账款管理负担

3. 减少坏账损失，降低经营风险

4. 改善企业的财务结构（应收账款与货币资金的置换）



任务三 应收账款管理

六、应收账款日常管理

【例—10】H公司主要生产和销售冰箱、中央空调和液晶电视。20×1年全年实现的销售收入为14.44亿元。公司20×1年有关应收账款具体情况如下：

表7—8 H公司20×1年应收账款账龄分析表 金额单位：亿元

应收账款	冰箱	中央空调	液晶电视	合计
年初应收账款总额	2.93	2.09	3.52	8.54
年末应收账款				
（1）6个月以内	1.46	0.80	0.58	2.84
（2）6至12个月	1.26	1.56	1.04	3.86
（3）1至2年	0.20	0.24	3.26	3.70
（4）2至3年	0.08	0.12	0.63	0.83
（5）3年以上	0.06	0.08	0.09	0.23
年末应收账款总额	3.06	2.80	5.60	11.46



任务三 应收账款管理

六、应收账款日常管理

【例一10】上述应收账款中，冰箱的欠款单位主要是机关和大型事业单位；中央空调的欠款单位均是国内知名厂家；液晶电视的主要欠款单位是美国Y公司。

20×2年H公司销售收入预算为18亿元，有6亿元资金缺口。为了加速资金周转速度，决定对应收账款采取以下措施：

(1) 较大幅度提高现金折扣率，在其他条件不变的情况下，预计可使应收账款周转率由20×1年的1.44次提高至20×2年的1.74次，从而加快回收应收账款。

(2) 成立专门催收机构，加大应收账款催收力度，预计可提前回收资金0.4亿元。

(3) 将6至12个月应收账款转售给有关银行，提前获得周转所需货币资金。据分析，H公司销售冰箱和中央空调发生的6至12月应收账款可平均以92折转售银行（且可无追索权）；销售液晶电视发生的6至12个月应收账款可平均以90折转售银行（但必须附追索权）



任务三 应收账款管理

六、应收账款日常管理

【例—10】

(4) 20×2年以前，H公司给予Y公司一年期的信用政策；20×2年，Y公司要求将信用期限延长至两年。考虑到Y公司信誉好，且H公司资金紧张时应收账款可转售银行（但必须附追索权），为了扩大外销，H公司接受了Y公司的条件。

要求：

1. 计算H公司采用第（1）项措施预计20×2年所能增收的资金数额。
2. 计算H公司采取第（3）项措施预计20×2年所能增收的资金数额。
3. 计算H公司采取（1）至（3）项措施预计20×9年所能增收的资金总额。
4. 请就H公司20×2年对应收账款采取的各项措施作出评价并说明理由。



任务三 应收账款管理

六、应收账款日常管理

『正确答案』

(1) 20×2年末应收账款： $(18 \div 1.74) \times 2 - 11.46 = 9.23$ （亿元）

假设20×2年末应收账款为X亿元，根据公式：

应收账款周转率=赊销净额÷[(年初应收账款+X)÷2]

$= 18 \div [(11.46 + X) \div 2] = 1.74$ ，求解 $X = 9.23 = 1.74$ ，求解

$X = 9.23$ 亿元

采取第(1)项措施20×2年增收的资金数额： $11.46 - 9.23 = 2.23$ （亿元）

(2) 采取第(3)项措施20×2年增收的资金数额：

$(1.26 + 1.56) \times 0.92 + 1.04 \times 0.9 = 3.53$ （亿元）

(3) 采取(1)至(3)项措施预计20×9年增收的资金总额：

$2.23 + 0.4 + 3.53 = 6.16$ （亿元）



任务三 应收账款管理

六、应收账款日常管理

『正确答案』

(4) H公司20×2年所采取的各项措施评价：

①大幅度提高现金折扣，虽然可以提高公司货款回收速度，但也可能导致企业盈利水平降低甚至使企业陷入亏损。因此公司应当在仔细分析计算后，适当提高现金折扣水平。

②成立专门机构催款，必须充分考虑成本效益原则，防止得不偿失。

③公司选择收账期在1年以内、销售冰箱和中央空调的应收账款出售给有关银行，提前获得企业周转所需货币资金，应考虑折扣水平的高低；同时注意防范所附追索权带来的风险。

④销售液晶电视的账款，虽可转售银行，但由于必须附追索权，风险仍然无法控制或转移，因此，应尽量避免延长信用期限方式进行销售。



项目五 营运资金管理

1

任务一：营运资金管理初步认知

2

任务二：现金管理

3

任务三：应收账款管理

4

任务四：存货管理



任务四 存货管理

一、存货的功能

1. 保证生产正常进行

2. 有利于销售

3. 便于维持均衡生产，降低产品成本（季节性产品或需求波动较大的产品）

4. 降低存货取得成本（大批量进货）

5. 防止意外事件发生



任务四 存货管理

二、存货的成本

取得存货的成本	取得成本	购置成本=年需要量×单价	
		订货成本	固定订货成本
			变动订货成本=年订货次数×每次订货成本
	储存成本	固定储存成本	
		变动储存成本=年均库存量×年单位储存成本	
	缺货成本		



任务四 存货管理

三、最优存货量（经济订货批量）的确定

经济订货批量的概念：能够使存货的相关总成本达到最低点的进货数量。

（一）经济订货基本模型

1. 经济订货基本模型的假设：

（1）存货总需求量是已知常数

（2）订货提前期是常数

（3）货物是一次性入库

（4）单位货物成本为常数，无批量折扣

（5）库存持有成本与库存水平呈线性关系

（6）货物是一种独立需求的物品，不受其他货物影响。

【提示】这里还应该补充一个假设条件：不允许缺货。



任务四 存货管理

三、最优存货量（经济订货批量）的确定

经济订货批量的概念：能够使存货的相关总成本达到最低点的进货数量。

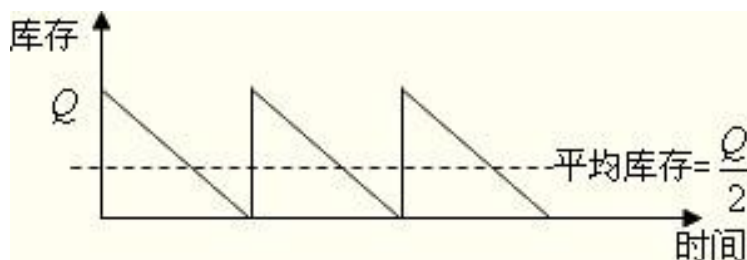
（一）经济订货基本模型

2. 相关成本

在上述假定条件下，由于存货单价不变（不存在数量折扣），购置成本无关；不允许存在缺货，缺货成本无关。这样，相关成本只有变动性订货成本和变动性储存成本。

$$\text{变动订货成本} = \text{年订货次数} \times \text{每次订货成本} = (D/Q) \times K$$

$$\text{变动储存成本} = \text{年平均库存} \times \text{单位储存成本} = (Q/2) \times K_c$$





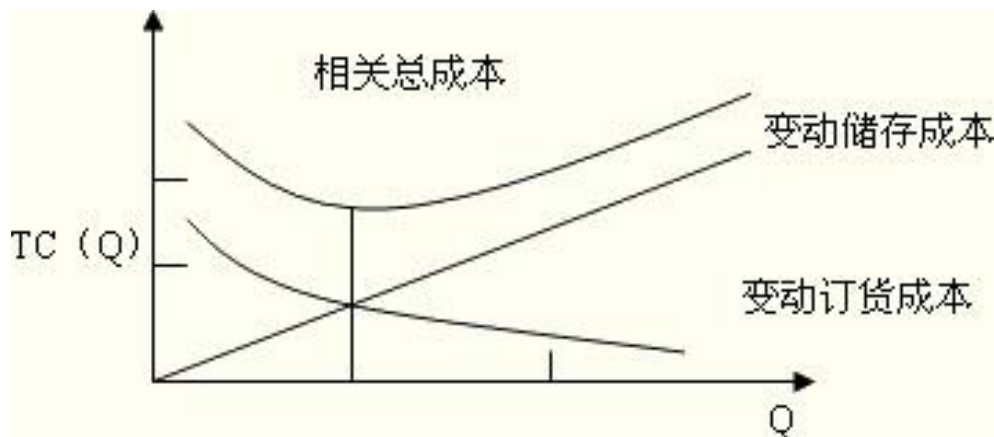
任务四 存货管理

三、最优存货量（经济订货批量）的确定

经济订货批量的概念：能够使存货的相关总成本达到最低点的进货数量。

（一）经济订货基本模型

上述相关成本与进货批量的关系如下图所示。





任务四 存货管理

三、最优存货量（经济订货批量）的确定

经济订货批量的概念：能够使存货的相关总成本达到最低点的进货数量。

（一）经济订货基本模型

3. 经济订货批量的计算公式及其变形。

由于变动订货成本和变动储存成本与订货量是反方向变化的，因此，令二者相等，即可得出经济订货量的基本公式。

①经济订货量（Q*）基本公式

$$EOQ = \sqrt{\frac{2KD}{K_c}}$$



任务四 存货管理

三、最优存货量（经济订货批量）的确定

经济订货批量的概念：能够使存货的相关总成本达到最低点的进货数量。

（一）经济订货基本模型

3. 经济订货批量的计算公式及其变形。

②每期存货的相关总成本

$$TC(Q) = \sqrt{2KDK_c}$$



任务四 存货管理

三、最优存货量（经济订货批量）的确定

（一）经济订货基本模型

【例·计算题】某企业每年需耗用A材料45000件，单位材料年存储成本20元，平均每次订货费用为180元，A材料全年平均单价为240元。假定不存在数量折扣，不会出现陆续到货和缺货的现象。要求：

（1）计算A材料的经济订货批量；

（2）计算A材料年度最佳订货批次；

（3）计算A材料的相关订货成本；

（4）计算A材料的相关储存成本；

（5）计算A材料经济进货批量平均占用资金。



任务四 存货管理

三、最优存货量（经济订货批量）的确定

（一）经济订货基本模型

『正确答案』

$$(1) \text{ A材料的经济订货批量} = \sqrt{\frac{2 \times 45000 \times 180}{20}} = 900 \text{ (件)}$$

$$(2) \text{ A材料年度最佳订货批次} = 45000 \div 900 = 50 \text{ (次)}$$

$$(3) \text{ A材料的相关订货成本} = 50 \times 180 = 9000 \text{ (元)}$$

$$(4) \text{ A材料的相关储存成本} = 900/2 \times 20 = 9000 \text{ (元)}$$

$$(5) \text{ A材料经济订货批量平均占用资金} = 240 \times (900/2) = 108000 \text{ (元)}$$



任务四 存货管理

三、最优存货量（经济订货批量）的确定

（二）基本模型的扩展

放宽经济订货基本模型的相关假设，就可以扩展经济订货模型，以扩大其适用范围。

1. 再订货点

再订货点就是在提前订货的情况下，为确保存货用完时订货刚好到达，企业再次发出订货单时应保持的存货库存量。

再订货点 = 平均交货时间 × 平均每日需要量 ($L \times d$)

【提示】订货提前期对经济订货量并无影响，每次订货批量、订货次数、订货间隔时间等与瞬时补充相同



任务四 存货管理

三、最优存货量（经济订货批量）的确定

（二）基本模型的扩展

2. 存货陆续供应和使用

经济订货基本模型是建立在存货一次全部入库的假设之上的。事实上，各批存货一般都是陆续入库，库存量陆续增加。特别是产成品入库和在产品转移，几乎总是陆续供应和陆续耗用的。在这种情况下，需要对经济订货的基本模型做一些修正。

设每批订货数为 Q ，每日送货量为 P ，则该批货全部送达所需日数即送货期为：

$$\text{送货期} = Q / P$$

假设每日耗用量为 d ，则送货期内的全部耗用量为：

$$\text{送货期耗用量} = Q / P \times d$$



任务四 存货管理

三、最优存货量（经济订货批量）的确定

（二）基本模型的扩展

2. 存货陆续供应和使用

由于零件边送边用，所以每批送完时，则送货期内平均库存量为：

$$\text{送货期内平均库存量} = \frac{1}{2} \left(Q - \frac{Q}{p} \times d \right) = \frac{Q}{2} \times \left(1 - \frac{d}{p} \right)$$

$$\text{变动储存成本} = \frac{Q}{2} \left(1 - \frac{d}{p} \right) K_c$$

$$\text{变动订货成本} = \frac{D}{Q} K$$

当变动储存成本和变动订货成本相等时，相关总成本最小，此时的订货量即为经济订货量。



任务四 存货管理

三、最优存货量（经济订货批量）的确定

（二）基本模型的扩展

2. 存货陆续供应和使用

$$EOQ = \sqrt{\frac{2KD}{K_c(1-\frac{d}{p})}} = \sqrt{\frac{2KD}{K_c} \times \frac{p}{p-d}}$$
$$TC(Q) = \sqrt{2KDK_c \times (1-\frac{d}{p})}$$



任务四 存货管理

三、最优存货量（经济订货批量）的确定

（二）基本模型的扩展

2. 存货陆续供应和使用

【例一12】某零件年需用量（D）为3600件，每日送货量（P）为30件，每日耗用量（d）为10件，单价（U）为10元，一次订货成本（K）为25元，单位储存变动成本（Kc）为2元。要求计算该零件的经济订货量和相关总成本。

『正确答案』

将例中数据代入相关公式，则：

$$EOQ = 367 \text{ (件)}$$

$$TC(Q) = 490 \text{ (元)}$$



任务四 存货管理

三、最优存货量（经济订货批量）的确定

（三）保险储备

（1）保险储备的含义

按照某一订货量和再订货点发出订单后，如果需求增大或送货延迟，就会发生缺货或供货中断。为防止由此造成的损失，就需要多储备一些存货以备应急之需，称为保险储备。

（2）考虑保险储备的再订货点

$R = \text{预计交货期内的需求} + \text{保险储备}$

$= \text{交货时间} \times \text{平均日需求量} + \text{保险储备}$



任务四 存货管理

三、最优存货量（经济订货批量）的确定

（三）保险储备

（3）保险储备确定的方法

最佳的保险储备应该是使缺货损失和保险储备的储存成本之和达到最低。

保险储备的储存成本 = 保险储备 × 单位储存成本

缺货成本 = 一次订货期望缺货量 × 年订货次数 × 单位缺货损失

相关总成本 = 保险储备的储存成本 + 缺货损失

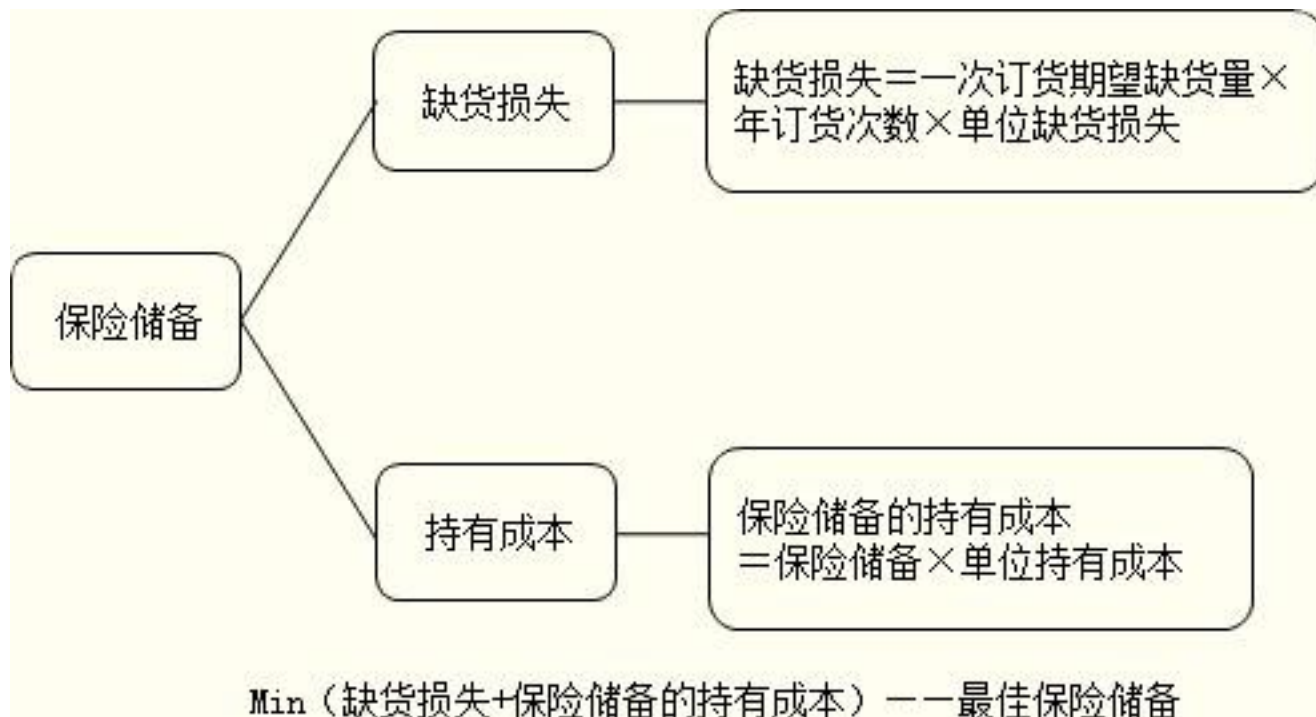
比较不同保险储备方案下的相关总成本，选择最低者为最优保险储备。



任务四 存货管理

三、最优存货量（经济订货批量）的确定

（三）保险储备





任务四 存货管理

三、最优存货量（经济订货批量）的确定

（三）保险储备

【例一13】信达公司计划年度耗用某材料100000千克，材料单价50元，经济订货量25000千克，全年订货4次（ $100000/25000$ ），订货点为1200千克。单位材料年储存成本为材料单价的25%，单位材料缺货损失24元。在交货期内，生产需要量及其概率如下：

生产需要量 (千克)	1000	1100	1200	1300	1400
概率	0.1	0.2	0.4	0.2	0.1

要求：根据以上资料计算确定最佳保险储备和再订货点。



任务四 存货管理

三、最优存货量（经济订货批量）的确定

（三）保险储备

『正确答案』

（1）不设置保险储备。

再订货点=1200（千克）

一次订货的期望缺货量=100×0.20+200×0.1=40（千克）

全年缺货损失=40×4×24=3840（元）

全年保险储备的储存成本=0

全年相关总成本=3840（元）



任务四 存货管理

三、最优存货量（经济订货批量）的确定

（三）保险储备

『正确答案』

（2）保险储备量为100千克

再订货点为1300千克。

一次订货的期望缺货量 $=100 \times 0.1 = 10$ （千克）

全年缺货损失 $=10 \times 4 \times 24 = 960$ 元

全年保险储备储存成本 $=100 \times 50 \times 25\% = 1250$ （元）

全年相关总成本 $=960 + 1250 = 2210$ （元）



任务四 存货管理

三、最优存货量（经济订货批量）的确定

（三）保险储备

『正确答案』

（3）保险储备量为200千克

再订货点为1400千克

全年缺货损失=0

全年保险储备储存成本=200×50×25%=2500（元）

全年相关总成本=2500（元）

【结论】当保险储备量为100千克时，全年相关总成本最低。因此，该企业保险储备量为100千克比较合适。



任务四 存货管理

三、最优存货量（经济订货批量）的确定

（三）保险储备

【例·计算题】C公司是一家冰箱生产企业，全年需要压缩机360000台，均衡耗用。全年生产时间为360天，每次的订货费用为160元，每台压缩机持有费率为80元，每台压缩机的进价为900元。根据经验，压缩机从发出订单到进入可使用状态一般需要5天，保险储备量为2000台。

要求：（1）计算经济订货批量。

（2）计算全年最佳订货次数。

（3）计算最低存货成本。

（4）计算再订货点。



任务四 存货管理

三、最优存货量（经济订货批量）的确定

（三）保险储备

『正确答案』

$$(1) \text{经济订货批量} = (2 \times 360000 \times 160 / 80)^{1/2} = 1200 \text{ (台)}$$

$$(2) \text{全年最佳订货次数} = 360000 / 1200 = 300 \text{ (次)}$$

$$(3) \text{最低存货成本} = 1200 / 2 \times 80 + 300 \times 160 = 96000 \text{ (元)}$$

$$\text{或} = (2 \times 360000 \times 160 \times 80)^{1/2} = 96000 \text{ (元)}$$

$$(4) \text{再订货点} = \text{预计交货期内的需求} + \text{保险储备} = 5 \times (360000 / 360) + 2000 \\ = 7000 \text{ (台)}$$



任务四 存货管理

四、存货的控制系统

系统	特点
定量控制系统	指当存货下降到一定存货水平时即发出订货单，订货数量是固定的和事先决定的。
定时控制系统	指每隔一固定时期，无论现有存货水平多少，即发出订货申请。
计算机库存控制系统	当库存数据输入计算机后，计算机即对这批货物开始跟踪。此后，每当有该货物取出时，计算机就及时做出记录并修正库存余额。当库存下降到订货点时，计算机自动发出订单，并在收到订货时记下所有的库存量。计算机系统能对大量种类的库存进行有效管理。



任务四 存货管理

四、存货的控制系统

(一) ABC控制系统

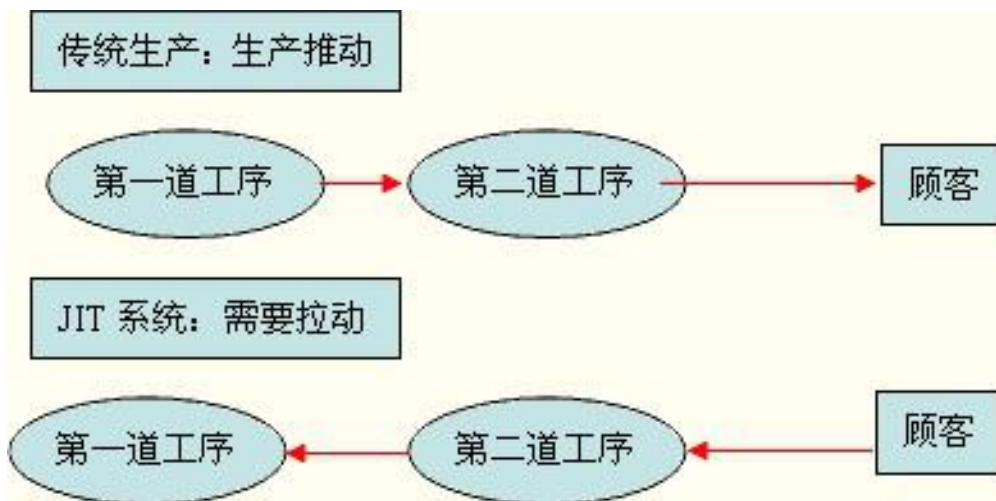
类别	特点	管理方法
A类	品种数量约占全部库存的10%—15%，但价值约占全部库存的50%—70%	重点控制、严格管理
B类	品种数量约占全部库存的20%—25%，但价值约占全部库存的15%—20%	一般管理（比C类管理严格）
C类	品种数量约占全部库存的60%—70%，但价值约占全部库存的10%—35%	一般管理



任务四 存货管理

四、存货的控制系统

(二) 适时制库存控制系统（零库存管理、看板管理）





任务四 存货管理

四、存货的控制系统

(二) 适时制库存控制系统（零库存管理、看板管理）

基本做法	制造企业事先和供应商协调好，只有当制造企业在生产过程中需要原料或零件时，供应商才会将原料和零件送来，而每当产品生产出来就被客户拉走。
特点	库存持有水平可以大大下降。
适用情况	稳定而标准的生产程序以及供应商的诚信。 否则任何一个环节出现差错将导致整个生产线的停止。