

第十七章 应收账款与存货管理

本章提要与目标：应收账款和存货在流动资产中占有较大的比重，并与企业大量的交易和日常决策有关，其管理效率直接决定营运资金的管理效率。通过学习，掌握应收账款管理的目标；掌握信用政策确定的基本内容与方法；掌握存货管理目标与存货成本的构成；熟练掌握存货经济批量基本决策模型；了解存货控制的方法。

第一节 应收账款管理

一、应收账款管理的目标

应收账款管理的目标取决于企业投资于应收账款所产生的收益与成本之间的权衡。

应收账款为企业带来的利益主要在于：(1)在激烈的市场竞争中促进企业销售额的扩大。企业销售商品的方式一般为现销和赊销。尽管现销方式是企业最期望的一种销售结算方式，然而，单纯依靠现销必然会使企业在激烈的市场竞争中丧失许多有利机会，久而久之，使企业利益受到严重损害。因此，适时采取各种有效的赊销方式是企业适应竞争的必然选择，而赊销直接导致应收账款的产生。由竞争引起的应收账款是一种商业信用。至于因销售和收款的时间差而造成的应收账款不属于商业信用，不在本书的讨论范围之内。(2)减少存货的管理成本。一般来说，季节性企业在销售淡季，产成品的存货积压较多，企业持有存货要支付管理成本；相反，企业持有应收账款则无需上述费用。因此，季节性销售企业在销售淡季一般都采用较优惠的信用条件进行销售，以便把存货转变为应收账款，以降低费用。

应收账款在为企业带来的利益的同时也会产生相应的成本，主要有以下几种：(1)机会成本，是指企业由于持有应收账款而放弃投资于其他项目所获取的收益。(2)管理成本，是指企业从应收账款发生到收回期间，为维持应收账款管理系统正常运行所发生的费用，如客户信用情况调查费用、信息收集费用、收账费用等。(3)坏账成本，是指由于客户破产、解散、财务状况恶化、拖欠时间较长等原因导致企业部分应收账款无法收回的损失。

综上所述，应收账款的管理需要在应收账款信用政策所增加的盈利和这种政策的成本之间作出权衡。只有当实施应收账款所增加的盈利超过所增加的成本时，才应实施应收账款赊销。如果应收账款赊销有着良好的盈利前景，就应当放宽信用条件增加赊销量；反之，则应紧缩企业信用政策，缩减赊销量。

二、信用政策的确定

信用政策是企业事先权衡收益与成本而提供给客户的信誉质量要求。制定信用政策是应收账款管理的核心，是指导企业进行应收账款日常管理的基本准则。信用政策包括：信用标准、信用条件。

(一) 信用标准

信用标准，是指客户获得企业的交易信用所应具备的条件。如果客户达不到信用标准，便不能享受企业的信用或只能享受较低的信用优惠。信用标准决定了企业应收账款的水平与质量。当企业采用严格的信用标准时，应收账款发生坏账损失的可能性较小，但企业的销售额也会减少；当企业采用较宽松的信用标准时，有利于扩大销售，但却使应收账款的质量下降，坏账损失发生的风险加大。

企业对客户信用标准的确定可以通过“五 C”系统进行。“五 C”系统是指评估客户信

誉质量的五个方面，即：品质（Character）、能力（Capacity）、资本（Capital）、抵押（Collateral）和条件（Conditions）。

（1）品质，是指客户的信誉，即履行偿债义务的可能性，这一点经常被视为评价客户信用的首要因素。企业可以通过了解客户过去的付款记录，以及与其他供货企业的关系进行分析判断。

（2）能力，是指客户的现实偿债能力。企业可以根据客户提供的经审计的会计资料分析客户流动资产的质量，流动资产与流动负债的比例关系，看是否有存货过多、过时或质量下降，影响其变现能力和支付能力的情况。

（3）资本，是指客户的财务能力和财务状况，企业可以分析客户的资本构成情况、可能偿还债务的背景等。

（4）抵押，是指客户拒付款项或无力支付款项时能被用作抵押的资产。这对于不知底细或信用状况有争议的客户尤为重要。一旦收不到这些客户的款项，便以抵押品抵补。如果这些客户提供足够的抵押，就可以考虑向他们提供相应的信用。

（5）条件，是指可能影响客户经营状况与付款能力的经济环境。

（二）信用条件

信用条件是企业要求客户支付赊销款项的条件，一般包括信用期限和现金折扣两个方面。企业通常根据行业惯例提出信用条件，也可以根据具体条件制定信用条件，以提高市场竞争力。

1. 信用期限

信用期限是指企业允许客户从购货到支付货款的时间限定。信用期限的确定，主要是分析改变现行信用期对收入和成本的影响。延长信用期，会使销售额增加，产生有利影响；与此同时，应收账款、收账费用和坏账损失增加，会产生不利影响。当前者大于后者时，可以延长信用期限，否则不宜延长。如果缩短信用期限，情况与此相反。

【例 1】T 公司过去销售产品一律采用现金销售，但公司有 20% 的剩余生产能力闲置。为了使生产能力得到充分利用，公司决定扩大销售，但必须为客户提供商业信用。销售部门提出了两个方案，A 方案提供 30 天付款的信用期限，B 方案提供 60 天付款的信用期限。销售部门与会计部门提供的有关资料如表 17-1 所示。

表 17-1 T 公司信用政策有关资料

项目	方案	现金销售	30 天信用期	60 天信用期
年销售量（件）		15 000	16 000	18 000
销售额（元）（单价 10 元）		150 000	160 000	180 000
销售成本（元）：				
变动成本（每件 6 元）		90 000	96 000	108 000
固定成本（元）		40 000	40 000	40 000
毛利（元）		20 000	24 000	32 000
可能发生的收账费用（元）		0	1 000	2 500
可能发生的坏账损失（元）		0	1 600	2 800
资金成本率		12%	12%	12%

计算分析:

(1) A 方案 (30 天信用期限)

$$\textcircled{1} \text{ 收益的增加} = (16\,000 - 15\,000) \times (10 - 6) = 4\,000 \text{ (元)}$$

$$\textcircled{2} \text{ 成本的增加} = \text{应收账款占用资金的应计利息增加} + \text{收账费用和坏账损失增加}$$

$$\text{应收账款应计利息} = \text{应收账款占用资金} \times \text{资金成本率}$$

$$\text{应收账款占用资金} = \text{应收账款平均余额} \times \text{变动成本率}$$

$$\text{应收账款平均余额} = \text{日销售额} \times \text{平均收现期}$$

$$30 \text{ 天信用期限应计利息} = (160\,000 \div 360) \times 30 \times 0.6 \times 12\% = 960 \text{ (元)}$$

$$\text{成本的增加} = 960 + 1\,000 + 1\,600 = 3\,560 \text{ (元)}$$

$$\textcircled{3} \text{ 对净损益的影响} = 4\,000 - 3\,560 = 440 \text{ (元)}$$

(2) B 方案 (60 天信用期限)

$$\textcircled{1} \text{ 收益的增加} = (18\,000 - 15\,000) \times (10 - 6) = 12\,000 \text{ (元)}$$

$$\textcircled{2} \text{ 60 天信用期限应计利息} = (180\,000 \div 360) \times 60 \times 0.6 \times 12\% = 2\,160 \text{ (元)}$$

$$\text{成本的增加} = 2\,160 + 2\,500 + 2\,800 = 7\,460 \text{ (元)}$$

$$\textcircled{3} \text{ 对净损益的影响} = 12\,000 - 7\,460 = 4\,540 \text{ (元)}$$

通过以上分析,说明公司扩大信用的两个方案都是可行的,但比较起来,采用 60 天信用期限的方式对企业更有利。

2. 现金折扣

延长信用期限会增加应收账款占用的时间和金额,企业为了加速资金周转,及早收回货款,往往在延长信用期限的同时,采用现金折扣政策。现金折扣是指企业为鼓励客户早日付款而对客户在商品价格上所做的扣减。企业提供这种优惠的主要目的在于吸引客户为享受优惠而提前付款,缩短企业的平均收款期,降低坏账损失率。另外,现金折扣也能招揽一些视折扣为减价出售的客户前来购买,借此扩大销售量。

折扣的表示常采用如“5/10、3/20、N/50”这样的一些符号形式。其含义为:5/10 表示 10 天内付款,可享受 5% 的优惠,即只需支付原价的 95%;3/20 表示超过 10 天但在 20 天内付款,则优惠 3%;N/50 表示超过 20 天付款,不再优惠,但可在 50 天内付款,此时的 50 天即为信用期限。

现金折扣给企业带来收益的同时也会增加成本,其增加的成本是指价格折扣损失。企业是否愿意以及提供多大程度的现金折扣,应当结合信用期限考虑折扣所能带来的收益与成本,权衡利弊,作出选择。

沿用上例:若 T 公司采用了提供 60 天信用期限的 B 方案,为了加速应收账款的收回,决定信用条件为“2/10、N/60”,预计客户均会在折扣期内付款,收账费用和坏账损失不再发生。公司比较收益和成本变化如下:

公司支付现金折扣使收益减少:

$$180\,000 \times 2\% = 3\,600 \text{ (元)}$$

公司应收账款平均占用资金应计利息的节约:

$$2\,160 - (180\,000 \div 360 \times 10 \times 0.6 \times 12\%) = 2\,140 \text{ (元)}$$

坏账损失和收账费用节约:

$$2\,500 + 2\,800 = 5\,300 \text{ (元)}$$

三个因素综合对利润的影响:

$$(2\,140 + 5\,300) - 3\,600 = 3\,840 \text{ (元)}$$

因此,公司可以采用信用期为 60 天,并给予 10 天内付款享受 2% 现金折扣的信用政策。

三、应收账款的收账管理

企业向客户提供商业信用时，必须考虑的问题是：客户是否会拖欠或拒付货款，程度如何；怎样最大限度地防止客户拖欠货款；一旦货款遭到拖欠甚至拒付，企业应采取怎样的对策。前两个问题主要依靠信用政策的制定进行控制，第三个问题则必须通过制定完善的收账方针，采取有效的收账措施，对应收账款的收账进行有效的管理。

1. 账龄分析法

账龄分析法是根据企业已发生的应收账款时间的长短，按顺序进行排序分析。一般来说，时间越长，款项收回的可能性越小，形成坏账的可能性越大。因此，企业有必要在收账之前，对应收账款的回收情况进行全面了解，为收账政策的制定奠定基础。应收账款回收情况分析可以通过编制账龄分析表进行，如表 17-2 所示。

客户名称	余额	账 龄				
		信用期内	超期 1~30 天	超期 31~60 天	超期 61~90 天	超期 90 天以上
A	150 000	10 000	50 000			
B	60 000	60 000				
C	200 000	150 000		50 000		
D	90 000					90 000
E	300 000	200 000			100 000	
合计	800 000	420 000	50 000	50 000	100 000	90 000
百分比	100%	52.5%	6.25%	6.25%	12.5%	11.25%

通过账龄分析表，企业可以了解到：有多少欠款仍在信用期限内；有多少欠款超过了信用期限，超过时间长短如何，各占多大比例；有多少欠款会因拖欠时间太久而可能成为坏账。

表 17-2 表明，该企业应收账款余额中，有 42 万元尚在信用期限内，占全部应收账款的 52.5%。过期数额 38 万元，占全部应收账款的 47.5%，其中，逾期 90 天以上的应收账款占应收账款余额的 11.25%。此时，企业对逾期账款应予以足够重视，查明具体属于哪些客户，这些客户是否经常发生拖欠情况。一般而言，账款的逾期时间越短，收回的可能性越大，坏账损失的相对程度越小；反之，收款难度及坏账损失的可能性也就越大。因此，对不同拖欠时间的账款及不同信用品质的客户，企业应采取不同的收账方法，制定出经济可行的不同收账政策。对可能发生的坏账损失，需提前作出准备，充分估计这一因素对企业损益的影响。对尚未过期的应收账款，也不能放松管理监督，以防止沦为新的拖欠。通过应收账款的账龄分析，提示财务人员在把过期款项视为工作侧重点的同时，有必要进一步研究与制定新的信用政策。

2. 收账政策的制定

收账政策是指企业为了催收已过期的应收账款所采取的一系列程序和方法的组合。企业对各种时间的应收账款，应采取不同的催账方式：对过期较短的客户，不要过多打扰；对过期稍长的客户，可措辞委婉地催收；对过期较长的客户，在去电去函的基础上，不妨派人与客户直接进行协商，彼此沟通意见达成谅解妥协；对过期很长的客户可在催款时措辞严厉，必要时提请有关部门仲裁或提起诉讼仲裁或提起诉讼等等。

催收账款要发生费用，某些催款方式的费用还会很高。一般说来，收账的花费越大，收账措施越有力，可收回的账款应越大，坏账损失也就越小。但二者并非呈线性关系。最初支

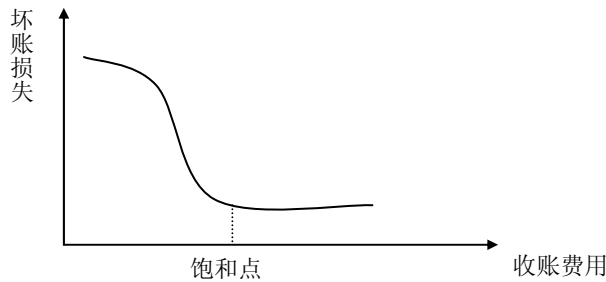


图 17-1

出的收账费用也许不会使坏账损失减少多少，以后陆续支出的催账费用将对坏账损失的减少产生越来越大的效应；但超过某一限度后，催账费用的增加对进一步降低坏账损失的效应便会渐趋减弱，以至得不偿失。因此，制定收账政策，又要在收账费用和减少坏账损失之间作出权衡。二者的关系如图 17-1 所示。

【例 2】某客户 20 万元赊购货款已经过期，企业对此制定出 A、B、C 三套催收方案，有关资料如表 17-3。

表 17-3 收账方案计算表

收账方案	A	B	C
逾期账款	200 000	200 000	200 000
收账费用	6 000	9 000	15 000
平均收账期	3 个月	2 个月	1 个月
坏账损失率	4%	3%	2%
应收账款资金占用的机会成本	2 496	1 648	816
收账费用	6 000	8 000	15 000
坏账损失	8 000	6 000	4 000
逾期账款收账总成本	16 496	15 648	19 816

由表中可以看出，收账总成本最低的是 B 方案，因而是最佳的收账方案。

四、综合信用政策

综合信用政策是信用标准、信用条件以及收账政策的结合。综合信用政策要求分析不同的信用标准、信用条件和收账政策对利润的影响，以确定最佳组合。但是，由于这种计算过程过于复杂，而且几个变量的变化都是预计的，有相当大的不确定性，因此，信用政策的制定在实际工作中主要不是依靠数量分析，在很大程度上由管理经验判断所决定。

第二节 存货管理

一、存货管理目标

存货是指企业在生产经营过程中为销售或耗用而储备的物资，主要包括原材料、燃料、低值易耗品、在产品、半成品、产成品、协作件、商品等。

一般而言，企业持有充足的存货，不仅有利于生产过程的顺利进行，节约采购费用和生

产时间，而且能够迅速地满足客户各种定货的需要，从而为企业的生产与销售提供较大的机动性，避免因存货不足带来的机会损失。然而，存货的增加必然要占用过多的资金，这样不仅将使企业付出更大的持有成本，而且存货的储存和管理费用也会相应增加，影响企业获利能力的提高。因此，如何在存货的成本与收益之间进行利弊权衡，实现二者的最佳组合，成为存货管理的基本目标。

二、存货成本的构成

企业持有存货的成本主要有以下几个方面：

1. 订货成本。订货成本是指取得订单的成本，如企业为组织进货而支出的办公费、差旅费、邮资、电报电话费等支出。订货成本中有一部分与订货次数无关，如常设采购机构的基本支出等，称为订货的固定成本，用 F_1 表示；另一部分与订货的次数有关，如差旅费等，称为订货的变动成本，用 K 表示；定货次数等于存货年需要量 D 与每次进货量 Q 之商。其计算公式为：

$$\text{订货成本} = \frac{D}{Q} K + F_1$$

2. 购置成本。购置成本是指存货本身的价值，用数量与单价的乘积来确定。单价用 U 表示，则：

$$\text{购置成本} = DU$$

3. 储存成本。储存成本是指存货在储存过程中发生的费用，主要包括：存货资金占用费、仓储费用、保险费用等。储存成本按照与存货数量的关系分为变动成本和固定成本。固定成本与存货数量的多少无关，如仓库折旧、仓库职工的工资等，用 F_2 表示。变动成本与存货的数量有关，如存货资金的应计利息等，单位存货变动成本用 K_c 表示。由于年平均存货

数量为 $\frac{Q}{2}$ ，则

$$\text{储存成本} = F_2 + K_c \frac{Q}{2}$$

4. 缺货成本。缺货成本是指因为存货不足而给企业造成的停产损失、延误发货的信誉损失及丧失销售机会的损失等。通常用 TC_s 表示。缺货成本一般难以准确计量，需要管理人员凭经验加以估计。

如果以 TC 来表示存货的总成本，则它的计算公式为：

$$TC = F_1 + \frac{D}{Q} K + DU + F_2 + K_c \frac{Q}{2} + TC_s$$

企业存货的最优化，就是使企业持有存货的总成本 TC 值最小。

三、经济批量决策模型

存货决策包括决定进货项目、选择供应单位、决定进货时间和决定进货批量。决定进货项目和选择供应单位与财务决策无关，财务决策中涉及的是决定进货时间和决定进货批量，这个进货批量称为经济批量，即能够使一定期间存货的总成本达到最低点的进货数量，确定经济批量以后，可以很容易找出适宜的进货时间。

1. 经济批量基本模型

实际工作中，影响存货总成本的因素很多，为了简化问题，建立基本模型，有必要建立一些假设，以简化或舍弃一些变量。经济批量基本模型的假设前提是：（1）企业一定时期的进货总量可以较为准确的预测；（2）存货的耗用或销售比较均衡；（3）存货的价格稳定，不考虑现金折扣；（4）进货日期完全由企业自行决定，且每当存货量降为零时，下一批存货能够及时到货；（5）仓储条件及所需资金不受限制；（6）不允许缺货。

设立上述假设后，存货总成本的公式可以简化为：

$$TC = F_1 + \frac{D}{Q} K + DU + F_2 + K_c \frac{Q}{2}$$

当 F_1 、 K 、 D 、 U 、 F_2 、 K_c 为常量时， TC 的大小取决于 Q 。对 Q 进行求导，可得经济订货量基本模型：

$$Q^* = \sqrt{\frac{2KD}{K_c}}$$

根据经济订货量基本模型求出每次订货批量，可使 TC 达到最小值。这个基本模型可以变为其他形式：

每年最佳订货次数：
$$N^* = \frac{D}{Q^*} = \sqrt{\frac{DK_c}{2K}}$$

存货总成本：
$$TC(Q^*) = \sqrt{2KDK_c}$$

最佳订货周期：
$$t^* = \frac{1}{N^*} = \sqrt{\frac{DK_c}{2K}}$$

经济订货量占用资金：
$$I^* = \frac{Q^*}{2} U = \sqrt{\frac{KD}{2K_c}} \times U$$

【例3】W公司每年需耗用甲材料720千克，该材料的单位采购成本为20元，单位储存成本为4元，平均每次订货成本为40元。则：

经济进货批量为：
$$Q^* = \sqrt{\frac{2KD}{K_c}} = \sqrt{\frac{2 \times 40 \times 720}{4}} = 120 \text{ (千克)}$$

存货总成本：
$$TC(Q^*) = \sqrt{2KDK_c} = \sqrt{2 \times 40 \times 720 \times 4} = 480 \text{ (元)}$$

每年最佳订货次数：
$$N^* = \frac{D}{Q^*} = \sqrt{\frac{DK_c}{2K}} = \frac{720}{120} = 6 \text{ (次)}$$

最佳订货周期：
$$t^* = \frac{1}{N^*} = \sqrt{\frac{DK_c}{2K}} = \frac{12}{6} = 2 \text{ (个月)}$$

$$\text{经济订货量占用资金: } I^* = \frac{Q^*}{2} U = \sqrt{\frac{KD}{2Kc}} \times U = \frac{120}{2} \times 20 = 1200 \text{ (元)}$$

上述分析表明, 当进货批量为 120 千克时, 进货费用与储存成本总额最低。

2. 基本模型的扩展

经济订货量模型是在上述假设之下建立的, 但在实际生活中能够满足这些条件的情况十分罕见, 企业必须结合不同情况具体分析, 逐一放宽假设, 对模型进行修正。

(1) 订货提前期

如果企业的存货不可能做到随用随时补充, 则不能等到存货用光再去订货, 而需要在没有用完时提前订货。在提前订货的情况下, 企业再次发出订单时, 尚有库存的存货量, 称为再订货点, 用 R 来表示。它的数量等于交货时间 (L) 和每日需要量 (d) 的乘积: $R=L \times d$ 。

沿用前例, W 公司甲材料订货日距实际到货期的时间为 15 天, 每日存货耗用量为 2 千克, 则公司只需在仓库中还存有 30 千克甲材料时就发出定单。等到下批存货到达时, 原有库存正好用完。此时, 有关存货的每次定货批量、订货次数、订货间隔期等并没有发生变化, 与存货瞬时补充相同。

(2) 保险储备

实际工作中, 每日存货耗用量可能上下波动, 交货时间也可能发生变化, 由此可能造成缺货现象。缺货会给企业带来损失, 为防止这种损失, 就需要多储备一些存货以备应急之需, 称为保险储备。这些存货在正常情况下不动用, 只有当存货过量使用或延迟送货时才动用。设立保险储备以后的再订货点为:

$$\text{再订货点 (R)} = \text{交货时间} \times \text{平均日需求} + \text{保险储备}$$

沿用前例, 公司根据历史经验确定的保险储备量为 30 千克, 则公司需要在仓库中还存有 60 千克材料时就发出订货单。

建立保险储备, 虽然可以使企业避免缺货或供应中断造成的损失, 但存货平均储量加大却会使储备成本升高。因此, 企业需要确定合理的保险储备量, 使缺货或供应中断损失和储备成本之和最小。

(3) 存货陆续供应和使用

在建立基本模型时, 是假设存货一次全部入库, 事实上, 各批存货可能陆续入库, 使存量陆续增加。尤其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, 需要对基本模型做一些修改。

设每批订货量为 Q , 由于每日送货为 P , 故该批存货全部送达所需日数则为 Q/P , 称为送货期。因存货每日耗用量为 d , 故送货期内的全部耗用量为: $(Q \div P) \times d$ 。

由于存货边送边用, 所以每批送完时, 最高库存量为: $Q - (Q \div P) \times d$

平均存量则为: $[Q - (Q \div P) \times d] \div 2$

与批量有关的总成本的基本模型可修正为:

$$TC(Q) = \frac{D}{Q} K + \frac{Q}{2} \left(1 - \frac{d}{P}\right) Kc$$

对 Q 求导, 并令其等于零, 即在订货变动成本与储存变动成本相等时, $TC(Q)$ 有最小值, 故存货陆续供应和使用的经济订货量公式为

$$Q^* = \sqrt{\frac{2KD}{Kc} \times \frac{P}{P-d}}$$

将这一公式代入上述 $TC(Q)$ 公式, 可得出存货陆续供应和使用的经济订货量总成本

公式为：

$$TC(Q^*) = \sqrt{2KDKc(1 - \frac{d}{P})}$$

【例 4】Z 公司每年需要自制甲零件 10 000 件，日需要量 12 件，该零件每天产量 48 件，每次生产准备成本 300 元，每件生产成本 50 元，单位零件年储存成本为 0.5 元。试计算公司每次投产多少件其经济效益最佳？

将数值代入公式：

$$Q^* = \sqrt{\frac{2KD}{Kc} \times \frac{P}{P-d}} = \sqrt{\frac{2 \times 300 \times 10000}{0.5} \times (\frac{48}{48-12})} = 4000 \text{ (件)}$$

$$TC(Q^*) = \sqrt{2KDKc(1 - \frac{d}{P})} = \sqrt{2 \times 300 \times 10000 \times 0.5 \times (1 - \frac{12}{48})} = 1500 \text{ (元)}$$

四、存货控制

存货控制是指在日常生产经营活动中，对存货的使用和周转情况进行组织调节和监督。存货控制的方法主要有以下两种：

1. ABC 分类管理

企业存货品种繁多，但不同的存货对企业财务目标的实现具有不同的意义。有的存货尽管品种数量很少，但金额巨大，如果管理不善，将可能给企业造成极大的损失。相反，有的存货虽然品种数量繁多，但由于金额微小，即使管理中出现问题，也不至于对企业产生较大的影响。因此，无论是从能力还是从经济角度，企业均不可能也没有必要对所有的存货加以同等对待。ABC 分类管理就是基于这一考虑而提出的，其目的在于使企业分清主次，突出重点，兼顾一般，舍弃细节，提高存货资金管理的整体效果。

所谓 ABC 分类管理就是按照一定的标准，将企业的存货划分为 A、B、C 三类，分别实行按品种重点管理，按类别一般控制和按总额灵活掌握的存货管理方法。存货 ABC 分类的标准主要有两个：一是金额标准，二是品种数量标准。其中金额标准是基本，数量品种标准仅作为参考。

A 类存货的特点是金额大，但品种数量较少；B 类存货金额一般，品种数量相对较多；C 类存货品种数量繁多，但价值金额却很小。一般而言，三类存货的金额比重大致为 A : B : C = 0.7 : 0.2 : 0.1，而品种数量比重大致为 A : B : C = 0.1 : 0.2 : 0.7。可见，A 类存货占用着企业绝大多数的资金，只要能够控制好 A 类存货，基本上也就不会出现较大的问题。同时，由于 A 类存货品种数量较少，企业完全有能力按照每一个品种进行管理。B 类存货金额相对较小，企业不必象 A 类存货那样花费太多的精力。由于 B 类存货的品种数量远远多于 A 类存货，企业通常没有能力对每一具体品种进行控制，因此可以通过划分类别的方法进行管理。C 类存货尽管品种数量繁多，但其所占金额却很小，对此，企业只要把握一个总金额就可以了。

2. 挂签制度

这是一种最普通的控制方法，即主要的存货都挂有一张卡片，上面记录永续盘存的信息，诸如名称、编号、经济批量、订货点、收入、发出、结存等基本资料。这种方法简便易行，并能与会计账目相互核对清查，因此在实际仓库管理中应用广泛。这种方法的缺点是，如果存货品种过多或收发过于频繁，则工作量极大。

【案例】福田公司建立应收账款管理体系的做法

目前，不仅各类普通的工商企业应收账款数额普遍巨大，即使是管理水平相对较高的上市公司，从其公布的财务报告中也可发现，很多公司尽管主营业务收入连年增长，但同期应收账款数额增长的比例更大，而且账龄结构越来越趋恶化，经营净现金流量持续为负。销售收入的增长只给这些企业带来了账面利润，不能带来维持经营、扩大生产规模所必需的现金流入，而且随着应收账款数额的持续增加、平均账龄的不断增长，可能出现的坏账损失也越来越大，给企业生产经营带来巨大的潜在风险。虽然，企业应收账款居高不下的原因多种多样，但对于一家企业，特别是一家上市公司，首先应从自身的管理体系中寻求解决问题的突破口，通过强化内部管理和控制体系，克服不良的外部环境给企业应收账款管理带来的困难。

福田公司近年来高速发展，从山东的一个地方小厂发展成为我国农用车行业的龙头企业、上市公司中的明星企业，主营业务收入增长以数十倍、上百倍计，但公司的应收账款的数额和账龄一直控制在一个合理的水平，保证了公司现金流动顺畅、充足，为公司进一步发展提供了坚实的基础保障。我们采取的措施主要有：

一、健全考核指标体系

公司对销售人员的考核，既有销售收入的指标，也有按销售收入比例确定的收回现金的指标，而且收现指标是最终考核指标。只有在完成收现指标的基础上，完成的销售收入才能成为确定员工业绩考评的依据。如果销售人员不能完成收现指标，公司将强令其离开销售岗位，在一定期限内专门负责催收由其引起的应收账款。完成任务，可回原岗位工作；完不成任务，将根据情况予以处罚，直至开除。由于在考核指标体系中强调了销售收现指标，销售人员对赊销手段的利用、赊销对象的选择都极为慎重，对应收账款的催收也极为重视。这样，从根本上杜绝了重销售、轻收现的倾向。

二、完善内控体系

一是分层管理：应收账款的管理是一个系统工程，在公司内部需要各部门之间相互协调、相互配合、相互监督，形成一个应收账款管理的组织体系。在福田公司内部，财务部是应收账款的主管部门，负责公司各事业部应收账款的计划、控制和考核，对不能收回的应收账款提出审核处理意见。各事业部是应收账款的责任单位，负责本单位应收账款的直接管理。其中，事业部综合管理部负责对应收账款直接责任单位和责任人的考核，事业部财务科负责本事业部应收账款的日常监督管理并向公司财务部报送应收账款详细资料。发生应收账款时，对此负责的销售人员根据销售合同的要求在发票的记账联上签字，并负责该账款的催收。这种应收账款管理体系，将赊销的决定权、应收账款的监控权、考核权、核销权彻底地分开，使每个环节都处于其他相关部门的监控之下，最大限度地减少了个别人员或部门徇私舞弊的可能性。

二是总量控制：公司根据各事业部的销售计划核定应收账款的月度占有定额及年度平均定额，各事业部再将定额拆分成每个销售人员的应收账款占有定额。这样，使得各部门和销售人员在一定期限内的应收账款发生额保持在一定限额之内，从而使公司的总体风险被控制在一定范围之内，不至于对生产经营造成巨大影响。

三是动态监控：公司要求应收账款责任人每月对应收账款余额进行核对，尤其对有疑问的账项必须及时核对；各事业部每月进行应收账款分析，根据账龄长短制定解决办法；财务部根据各事业部账龄情况分析全公司应收账款情况，据此下达清收专项计划。这种动态监控有利于及时发现和处理应收账款管理中存在的问题，并及时调整相关的策略，避免问题扩大。

福田公司通过建立合理的考评指标体系和内控体系，有效地管理了公司的应收账款，保证了资产的安全性和收益性。当然，应收账款管理是随着国家经济的发展不断变化的，需要我们不断地探索，力求将这项工作做得更为完善。

(资料来源:《财务与会计》2001年第4期,杨巩社)

【思考题】

1. 企业的信用政策包括哪些内容? 都是如何确定的?
2. 企业持有存货的成本由哪些内容构成?
3. 评价存货经济批量基本决策模型在企业实际管理中的作用如何?

【习题】

1. 某公司2000年的信用条件为30天付款,无现金折扣,平均收现期为40天,销售收入为10万元。预计2001年的销售利润率与2000年相同,仍保持30%。现为了扩大销售,财务部门制定了两个方案。

方案一:信用条件为“3/10, N/20”,预计销售收入将增加3万元,所增加的销售额中,坏账损失率为4%。客户获得现金折扣的比率为60%,平均收现期为15天。

方案二:信用条件为“2/20, N/30”,预计销售收入增加4万元,所增加的销售额中,坏账损失率为5%,客户获得现金折扣的比率为70%,平均收现期为25天。

要求:如果应收账款的机会成本为10%,问上述哪个方案较优?

2. 某厂每年需要某零件6480件,日平均需要量18件。该种零件企业自制,每天产量48件,每次生产准备成本300元,每件年储存成本0.5元,每件生产成本50元,试计算最佳生产批量。

【习题参考答案】

1. 根据有关因素,测算两个方案对企业利润额的影响:

方案一:

(1) 增加的销售利润=30 000×30%=9 000(元)

$$(2) \text{增加应收账款的机会成本} = \left(\frac{15-40}{360} \times 100000 + \frac{15}{360} \times 30000 \right) \times 10\% \\ = -570 \text{ (元)}$$

(3) 增加的现金折扣=130 000×60%×3%=2 340(元)

(4) 增加的坏账损失=30 000×4%=1 200(元)

(5) 信用政策变化对利润的综合影响=9 000-(-570)-2 340-1 200=6 030(元)

方案二:

(1) 增加的销售利润=40 000×30%=12 000(元)

$$(2) \text{增加应收账款的机会成本} = \left(\frac{25-40}{360} \times 100000 + \frac{25}{360} \times 40000 \right) \times 10\% \\ = -139 \text{ (元)}$$

(3) 增加的现金折扣=140 000×70%×2%=1 960(元)

(4) 增加的坏账损失=40 000×5%=2 000(元)

(5) 信用政策变化对利润的综合影响=12 000-(-139)-1 960-2 000=8 179(元)

由以上两个方案对比可以看出,方案二增加的利润较多,因此,应采用方案二。

$$2. Q = \sqrt{\frac{2 \times 6480 \times 300}{0.5} \times \frac{48}{48-18}} = 3527 \text{ (件)}$$

