



信用與收款

任何企業的首要目標都是生存。也就是說，一家公司必須有足夠的現金以履行其義務。本文向企業所有人/經理說明如何規劃現金在企業中的流動，從而為未來的要求作出規劃。

簡介

“業務在大量增長，僅本月銷售量就已上升五十多個百分點。”

很多自豪的企業所有人/經理認為銷售量的增長就是企業的成功。但是，很多這些所謂的“成功”企業都正在陷入破產邊緣，因為它們沒有足夠的現金來滿足上升中的銷售量的需要。因為，沒有現金，企業又如何能夠支付帳單、滿足薪酬要求、為增長後的銷售需求購買商品呢？

一家企業必須有足夠的現金，以履行其法律義務並避免陷入破產境地。這是一個可能會壓倒其他目標（諸如銷售量）的首要業務目標。如果企業破產了，額外的銷售量又有什麼用處呢？

充足的現金是維持一家成功企業的關鍵之一。因此，您必須明白現金是如何在企業中流動的，以及規劃可以如何消除對未來要求的一些不確定因素。

現金流量

現金循環周期

在任何一家企業中，都有一系列連續的事件，可能會增加或降低現金余額。

現金用以購買材料和服務以生產成品。售出存貨時，這些銷售生成現金和應收帳款，即客戶所虧欠的金錢。當客戶付款時，應收帳款減少，現金帳戶余額增加。然而，現金流量並不一定與當期的銷售額有關，因為客戶可能在下一期才付款。

營運資本淨額

流動資產指那些現金資源，以及那些在一年內或一個正常商業周期內可以轉換為現金的資產。流動資產包括現金、有價證券、應收帳款、存貨等。流動負債則指在一年內或一個正



常商業周期內到期的債務，包括應付帳款、應付票據、應付費用等。此值的逐期變化稱作營運資本淨額。例如：

	第1年	第2年
	19 x 1	19 x 2
流動資產	\$110,000	\$200,000
減去流動負債	<u>- 70,000</u>	<u>- 112,000</u>
營運資本	40,000	88,000
營運資本淨額		\$48,000
增長/ (降低)		

營運資本淨額在一年內有所增長，但我們不知道是如何增長的。可能全部都是現金或存貨。或者，也可能是應付帳款減少的結果。

現金流量表

營運資本淨額僅顯示流動變化，但可以用“現金流量表”來解釋在任何時間期限內任何帳戶所發生的變化。現金流量表是對現金流入與流出的分析。

能夠預測現金要求確實是成為更具效率的經理的一種方法。如果您能確定任何時期的現金要求，就能夠提前建立銀行貸款，或者減少其他流動資產帳戶的金額，以有現金可用。此外，有超額現金時，可以將這一金額投入生產用途，以賺取回報。

如果知道營運資本淨額和流動負債與現金以外的流動資產變化，現金帳戶的變化就不難確定。

假設：

- NWC = 營運資本淨額；
- CA = 現金以外的流動資產變化；
- CL = 流動負債變化；以及
- Cash = 現金變化



這種關係表明：如果我們知道營運資本淨額(NWC)、流動負債變化(CL)和減去現金額的流動資產變化 (CA減去現金額)，我們就能計算出現金變化。然後再將現金變化加上期初現金余額，確定期末余額。

假設您預測銷售額將增加\$50,000，以下金額將相應產生變化：

應收款	增加\$25,000
存貨	增加\$70,000
應付帳款	增加\$30,000
應付票據	增加\$10,000

用營運資本淨額\$48,000，預計現金變化是多少？

$$\begin{aligned}
 \text{現金} &= \text{NWC} - \text{CA} + \text{CL} \\
 &= 48,000 - 25,000 - 70,000 + 30,000 \\
 &\quad + 10,000 \\
 &= - 7,000
 \end{aligned}$$

結論：這一時期以來，在銷售量上升的情況下，現金額減少了\$7,000。有沒有足夠的現金來彌補這一減少量呢？這將取決於期初現金余額。

資金的來源與運用:

在任何特定的銷售級別，預測所需要的存貨、應付帳款、應收款等要比預測營運資本淨額容易些。要預測這個營運資本淨額帳戶，必須要追蹤資金的來源與運用。資金的來源增加營運資本。資金來源與運用之間的差別就是營運資本淨額。

下面的計算基於資產負債表真正處於“平衡”的事實。其中的總資產等於總負債加股東權益。

$$\text{流動資產} + \text{非本期資產} = \text{流動負債} + \text{長期負債} + \text{權益}$$

將這個等式重新排列：



流動資產 - 流動負債 = 長期負債 + 權益 - 非本期流動資產

因為等式的左邊是營運資本，右邊也必須等於營運資本。任何一邊的變化就是營運資本淨額。如果長期負債和權益增加或非本期流動資產減少，營運資本淨額則上升。這個變化就是一個資金來源。如果非本期流動資產增加或長期負債與權益減少，營運資本淨額則下降。這個變化就是一項資金運用。

典型的資金或營運資本淨額來源包括：

- 運作所提供的資金；
- 處置固定資產；
- 發行股票；以及
- 出自長期來源的借款

要獲得“運作所提供的資金”這一項，從作為資金來源的所有收入中減去所有需要資金的開支項目。還可以用一個更加簡單的方式得到這個結果：將並未導致資金流入或流出的開支與申報的淨收入相加。

最普通的非現金支出費用是折舊費：將一項資產的成本作為用於生成未來收入的資產壽命開支進行分配。從淨收入中扣除折舊費比計算收入與需要資金的開支要簡單得多。然而，折舊費不是資金來源。

典型的資金或營運資本淨額運用包括：

- 購買固定資產；
- 支付紅利；
- 清償長期負債；以及
- 購回股票權益

下面是一個例子，說明可能會如何表現資金來源與運用，以確定營運資本淨額。

資金來源與運用表

資金來源：



來自企業運作	
淨收入	\$ 10,000
加上折舊費 (非現金項目)	<u>+ 15,000</u>
	\$ 25,000
發行債券	\$175,000
發行股票	<u>+ 3,000</u>
	\$203,000
資金運用：	
購買工廠	\$140,000
現金股利	<u>+ 15,000</u>
	\$155,000
營運資本增加額 (下降額)	\$ 48,000

良好的信用風險可能會被列入優先名單，在一定的金額範圍內可獲得自動批准。通常對這些帳戶進行定期檢查即可。

需要對歸入中等風險的帳戶加以更仔細的檢查，尤其是對交易金額較大或付款開始有些遲緩的帳戶。

弱帳戶表現為可以接受的信用風險。然而，必須密切注意這些帳戶。信用經理的大部分時間都要花在這些帳戶上。此類風險通常都在於有良好的管理和銷售能力，但營運資本有限。

一家公司可能會視一項業務為收支相抵的邊際業務，另一家公司可能不覺得如此。接受業務的標準是：是否應當給這類業務下定義並在信用政策中加以闡明。

為了協助信用批准工作，為每個客戶設立一個信用額度將會大有幫助。信用額度將充當批准訂單的指南，基於客戶的要求和償債能力。



信用額度應當適合客戶的正常要求。

信用額度表示根據客戶的資產負債表和財政償還能力向其提供的最大信貸金額。根據客戶財政狀況的變化和在帳戶中所積累的信用經驗，需要對信用額度和信用限額進行定期復查。

如果您的企業在電腦上設有應收款帳戶和訂單輸入功能，將信用限額輸入系統，並設立批注清單顯示訂單超出所設定的限額，將會相對比較容易。這樣就不需要核查每一份訂單，並且還可以進一步列出有到期未付款項帳戶所下的訂單。

信用調查

壞帳損失的主要原因是據以作出信用決定的信用調查不甚恰當。但是，關鍵是要即期按訂單發貨。信用查詢的方法應當迅速而有效，以加快訂單流程。

對每個客戶信用的調查程度因個案而異。可以考慮以下因素：

- 訂單規模和未來訂單潛力；
- 客戶從業的時間長度；
- 目前帳戶的狀況；
- 現有產品是否為季節性產品，又如何與競爭對手所提供的產品相互關聯；
- 交付之前的時間長短；
- 訂單與客戶的總信用敞口之間的關係；
- 信用風險是否屬於公司信用政策範疇；以及
- 如果是特別訂單，是否應當要求交付押金，或者是否應當為貨到收款。

信用調查將主要基於客戶的以往經歷，以及您自己和其他供應商的經驗。首先查看您自己的客戶分類檔案，查看客戶的付款記錄、高信貸和購買頻率。

公司的管理層背景和經驗是能否維持一家贏利企業的非常重要因素。當財力稍為薄弱時，這可能就是決定性有利因素，往往在邊際信用風險和不可接受的信用風險之間起到重大作用。



有關銀行交易的資訊如同來自其他供應商的交易經驗一樣，總是會有所幫助。可以透過許多方法獲得這一資訊。新帳戶可能最好要有完整的信用申請。直接進行信用調查是獲得客戶銀行名稱和貿易證明的一個非常有效的方法。您的銷售人員也是一個有價值的資訊來源。大多數供應商和銀行在交換信用資訊方面都非常合作，應當向他們擔保您所獲得的資訊將會嚴格保密。如果該公司曾發行聲明書或是公開上市公司，也可從其聲明書中獲得這些報表，儘管如此，只要可能的話，應當直接向客戶索取一份財務決算表。

外部資訊來源

可以透過幾個來源獲得有價值的信用資訊。您應該全面了解從何處去尋找這些事實證據。其中的一些資訊來源如下：

信用局；以及
鄧白氏(Dun & Bradstreet)信用報告

收款程序

和調查、評估與批准客戶信用一樣，收取在外應收款也是信用部門的責任。收款過程應當包括系統的定期跟進。這是與涉及公司信用條款的客戶建立可信性所必需的。

時間是信用與收款的本質要素。跟進工作必須準時進行方才有效。公司應收帳款的準時、精確、按月統計的試算表是最有價值的檢查與控制收款方法，也是準予更多信用的參考。

當一項帳款過期時，手中持有該客戶的訂單是一個極為有效的收款工具。迅速機智且有禮有節地與客戶聯係，通常會生效。重要的是，假如客戶確實結清帳款，就要迅速作出回應，以避免不必要地耽擱發貨。因此，至關重要的是，信用部門與應收帳款簿記員要有緊密溝通。

由於信用部門負責保護營運資本和促進可贏利銷售，應當定期回顧這些目標。可以作簡單報告，逐月進行回顧和比較，建立評估趨勢。

一份報告是每月收款指數，是當月收款額佔月初應收款余額的百分比。



另一份報告是應收帳款的周轉期，通常稱為應收帳款周轉天數(Days Sales Outstanding)，計算方法如下：

應收帳款周轉天數 = 前3個月末平均應收帳款(A/R)余額 x 90/前3個月的銷售額

如果按月計算，還有帳齡數據，證明應收帳款周轉天數是觀察收款趨勢的一個極佳方法。

過期帳項試算表和過期帳款比例也是一個有效方法，將財務期間的壞帳損失經歷與以往年度及業內其他類似企業進行比較也很有效。

結果分析

僅僅將這些不同報表結果進行比較還不夠。必須根據企業的銷售和信用政策、以及業界趨勢和期內經濟狀況，對信用功能和收款效率的總體結果作出判斷。

精確的記錄和報表將有助於您對自己的信用與收款活動作出評估。如果謹慎精確地準備報表、觀察趨勢並在需要時進行調整，您的信用部門將為貴公司的銷售量與利潤上升作出寶貴貢獻。

加拿大 – 安大略省工商企業服務中心 (COBSC/CSECO) 以加拿大官方語言 - 英語和法語 - 提供商業資訊。為了方便用戶，我們還將一些最常用的文件資料翻譯成了其它語言。如果您需要額外的商業資訊，請致電1-888-576-4444 與COBSC/CSECO 資訊官員接洽。