A night-time photograph of a cityscape with a prominent lightning bolt striking a mountain peak in the background. The city lights are visible in the foreground and middle ground.

智丰管理咨询有限公司 2012/05/14

营运资金管理

課程大綱



- **第一部分：营运资金管理概念**
 - 营运资金管理是什么？
 - 为什么 - 营运资金管理
 - 流动资产管理和融资模式
 - 集团的流动资金解决方案
 - 业务流程 - 业务影响
 - 净营运资金的定义
 - KPI的定义和计算
 - CEM- 资本效率管理
- **第二部分：常见问题和最佳做法**
 - 附录一：销售
 - 附录二：运营
 - 项目管理
 - 供应链管理
 - 存货
 - 附录三：AR/AP

課程大綱



- **第一部分：营运资金管理概念**

- 营运资金管理是什么?
- 为什么 - 营运资金管理
- 流动资产管理和融资模式
- 集团的流动资金解决方案
- 业务流程 - 业务影响
- 净营运资金的定义
- KPI的定义和计算
- CEM- 资本效率管理

- **第二部分：常见问题和最佳做法**

- 附录一：销售
- 附录二：运营
 - 项目管理
 - 供应链管理
 - 存货
- 附录三：AR/AP

营运资金管理是什么？

- 营运资金的概念 营运资金是指**流动资产减去流动负债后的余额**,
- **营运资金管理**的基本要求 营运资金的管理就是对企业流动资产和流动负债的管理. 它既要**保证有足够的资金** 满足生产经营的需要,又要保证能按时按量偿还各种到期债务.
- 企业**营运资金管理**的基本要求是:
 - (一)**合理**确定并控制流动资金的**需要量** 企业流动资金的**需要量**取决于生产经营规模和流动资金的周转速度,同时也受市场及供,产,销情况的影响.企业应综合考虑各种因素,合理确定流动资金的**需要量**,既要保证企业经营的需要,又不能因安排过量而浪费.平时也应控制流动资金的占用,使其纳入计划预算的良性范围内.

营运资金管理是什么？

- (二)合理确定流动资金的来源构成 企业应选择合适的筹资渠道及方式,力求以最小的代价谋取最大的经济利益,并使筹资与日后的偿债能力等合理配合.
- (三)加快资金周转,提高资金效益 当企业的经营规模一定时,流动资产周转的速度与流动资金需要量成反方向变化. 企业应加强内部责任管理,适度加速存货周转,缩短应收帐款的收款周期,延长应付帐款的付款周期,以改进资金的利用效果.

課程大綱



- **第一部分：营运资金管理概念**
 - 营运资金管理是什么？
 - 为什么 - 营运资金管理
 - 流动资产管理和融资模式
 - 集团的流动资金解决方案
 - 业务流程 - 业务影响
 - 净营运资金的定义
 - KPI的定义和计算
 - CEM- 资本效率管理
- **第二部分：常见问题和最佳做法**
 - 附录一：销售
 - 附录二：运营
 - 项目管理
 - 供应链管理
 - 存货
 - 附录三：AR/AP

为什么 - 营运资金管理

- 释放资金，以改善资产负债表的目标...
 - 增加现金流
 - 提高资本收益率(ROCE)
 - 增加财政的灵活性，中期流动资金及收入净额
 - 减少财务支出

課程大綱



- **第一部分：营运资金管理概念**
 - 营运资金管理是什么？
 - 为什么 - 营运资金管理
 - 流动资产管理和融资模式
 - 集团的流动资金解决方案
 - 业务流程 - 业务影响
 - 净营运资金的定义
 - KPI的定义和计算
 - CEM- 资本效率管理
- **第二部分：常见问题和最佳做法**
 - 附录一：销售
 - 附录二：运营
 - 项目管理
 - 供应链管理
 - 存货
 - 附录三：AR/AP

流动资产管理和融资模式

- 营运资金管理的两个有用的工具是：
 - (1) 现金转换周期
 - (2) 现金预算。

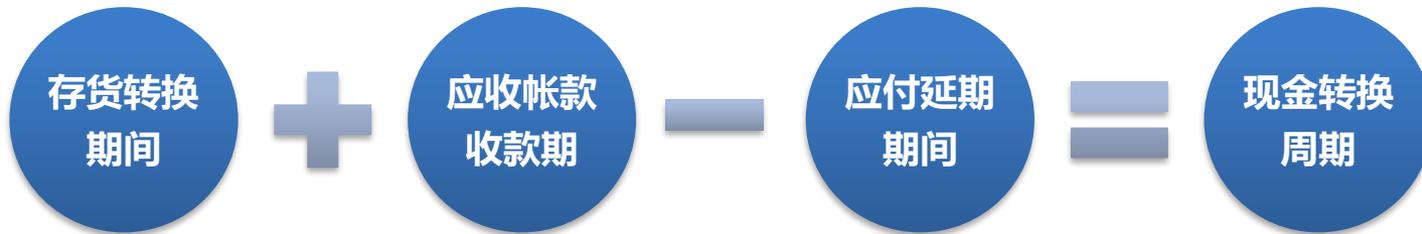


(1) 现金转换周期

- 现金转换周期是接收到的现金流入之间的时间长度。
- 现金转换周期由三个因素决定：
 - (1) 存货转换期间，将其转换成成品的材料和然后出售这些商品的平均时间。存货转换期间测量除以平均每天销售的库存。
 - (2) 应收账款集合期间，这是该公司的应收账款转换为现金，或需要多长时间收集从销售现金所需的时间长度。应收账款的征收期限是衡量天销售优秀率 (DSO)，这是应收账款除以平均每天销售。

(1) 现金转换周期

- (3) 应付延期期间，这是购买原材料和劳动力，为他们支付的平均长度之间的时间。除以平均每天购买（销货成本除以360天或365天）应付帐户支付延期期间计算。
- 现金转换周期是由下列公式确定：



案例(1) : ABC公司

- 问题
计算ABC公司的现金转换周期。
- 年销售额1000万元，
- 每年出售的商品的成本是800元的。
- 平均水平的库存200万元
- 应收账款， 657,534元
- 应付账款分别为， 657,534元。
- ABC的使用了365天的会计年度。

案例(1) 答案: ABC公司

销售额	\$10,000,000
成本	\$8,000,000
存货	\$2,000,000
应收	\$657,534
应付	\$657,534
日/年	365

$$\begin{aligned} \text{现金转换周期(CCC)} &= \text{存货转换期间} + \text{应收帐款收款期} - \text{应付延期期间} \\ &= \text{存货} / \text{销售} / 365 + \text{应收} / \text{销售} / 365 - \text{应付} / \text{销售} / 365 \\ &= 73.00 + 24.00 - 30.00 \\ &= \mathbf{67.00} \end{aligned}$$

案例(1)文字读解: ABC公司

它需要平均73天将存货卖出去。再过24天，收取销售款项，或总共97天之间进货和收取现金的时间。然而，该公司可以推迟支付30天的材料和劳动。因此，净天，该公司必须支付其劳动和购买的是 $97 - 30 = 67$ 天，这是现金转换周期。

- 公司喜欢他们的现金转换周期尽可能缩短无不利影响的行动。例如亚马逊和戴尔已经能够生产的商品需求，从而降低库存的转换期，至接近零。此外，由于信用卡支付，应收款项的征收期限也接近于零。然后，如果他们付钱后，20天应付延期期间的供应商，他们可以结束一个负现金转换周期。在这种情况下，更快的成长企业，它们产生了更多的现金。

案例(2): ABC公司

- 假设ABC可以削减其库存至65天，其应收款的征收期限至23天的转换期。假设它也可以增加其应付延期期间由1天。假设销售和成本不变在下，会有什么样的影响，对现金流又如何呢？

案例(2)答案: ABC公司

	<u>Original</u>	<u>Improved</u>
年销售额	\$10,000,000	10,000,000
商品成本 (COGS)	8,000,000	8,000,000
存货转换期间 (天)	73	65
应收帐款收款期 (天)	24	23
应付延期期间 (天)	30	31
现金转换周期 (天)	67	57
Inventory^a	\$2,000,000	\$1,780,822
Receivables^b	657,534	630,137
Payables^c	657,534	679,452
净营运资本 (NOWC)		
	\$2,000,000	\$1,731,507
改善自由现金流 = 原NOWC - 改进NOWC		\$268,493

Notes: ^a Inventory = (Inventory conversion period)(Sales/365)

^b Receivables = (Receivables collection period)(Sales/365)

^c Payables = (Payables deferral period)(Sales/365)

现金预算

- 现金预算是一份声明显示在指定的时间内的现金流量。一般来说，企业每月现金为来年的预算，为即将到来的一个月，加上更详细的每天或每周的现金预算，。每月现金预算用于长期规划，每天或每周预算和实际控制现金。BBB公司2005年的最后6个月以下的每月现金预算审查。

例子(3):BBB公司

集合和采购工作

销售(总)

集合

在销售一个月

在出售后的第一个月

在出售后的第二个月

共有收集

采购

接下来的几个月销售的

70%

在上个月的采购付款

为一个月的现金收益或

亏损

集合

购物付款

工资和薪金

租赁付款

其他费用

税

支付厂房建设

付款总额

在一个月的净现金收益

(亏损)

贷款要求或现金盈余

在一个月的开始, 如果没有借贷现金

累计现金

目标现金余额

累积盈余现金或贷款

突出以维持10美元的目标现金余额

	May	June	July	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
销售(总)	\$200	\$250	\$300	\$400	\$500	\$350	\$250	\$200
在销售一个月			59	78	98	69	49	39
在出售后的第一个月			175	210	280	350	245	175
在出售后的第二个月			20	25	30	40	50	35
共有收集			\$254	\$313	\$408	\$459	\$344	\$249
接下来的几个月销售的70%			\$210	\$280	\$350	\$245	\$175	\$140
在上个月的采购付款			\$210	\$280	\$350	\$245	\$175	\$140
为一个月的现金收益或亏损			\$254	\$313	\$408	\$459	\$344	\$249
购物付款			210	280	350	245	175	140
工资和薪金			30	40	50	40	30	30
租赁付款			15	15	15	15	15	15
其他费用			10	15	20	15	10	10
税					30			20
支付厂房建设						100		
付款总额			\$265	\$350	\$465	\$415	\$230	\$215
在一个月的净现金收益(亏损)			(\$11)	(\$37)	(\$57)	\$44	\$114	\$34
贷款要求或现金盈余			\$15	\$4	(\$33)	(\$90)	(\$46)	\$68
累计现金			\$4	(\$33)	(\$90)	(\$46)	\$68	\$102
目标现金余额			\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
累积盈余现金或贷款			(\$6)	(\$43)	(\$100)	(\$56)	\$58	\$92

撤消修改

Max loan:

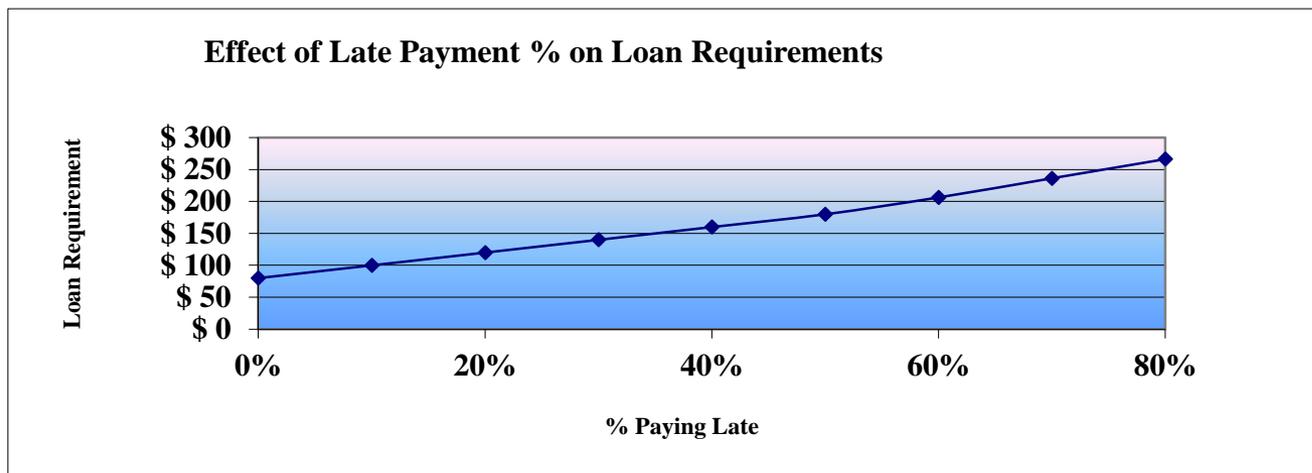
\$100

例子3:BBB公司

Answer: Do a sensitivity analysis.

问：如果由于信用管理不佳,在出售后的第2个月支付的客户增加了百分之x,这将如何影响最大的贷款？

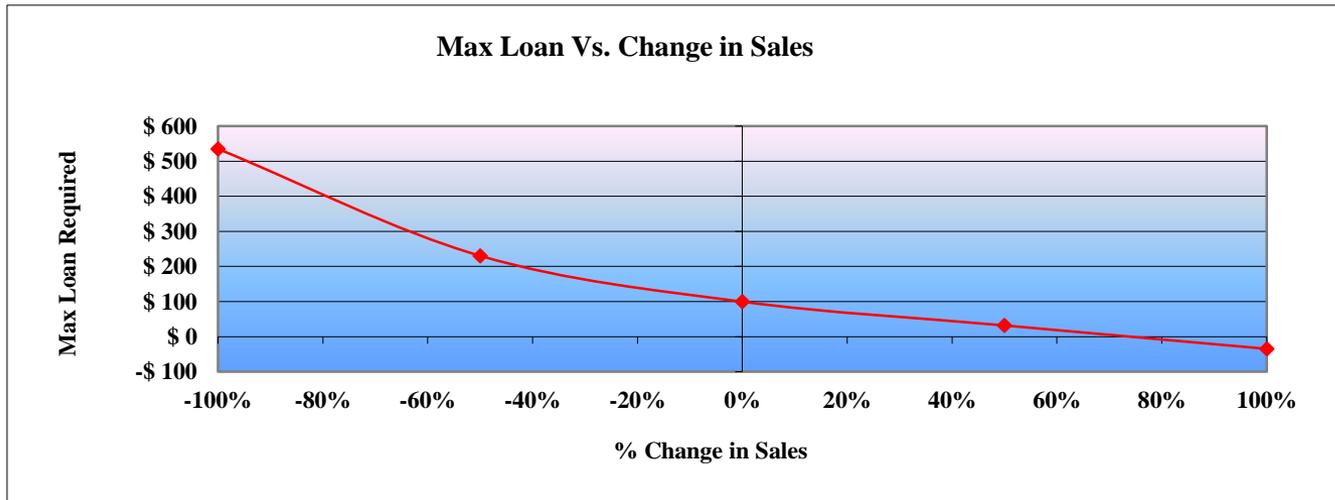
% paying late	Max Req'd Loan
0%	\$ 80
10%	\$ 100
20%	\$ 120
30%	\$ 140
40%	\$ 160
50%	\$ 180
60%	\$ 206
70%	\$ 236
80%	\$ 266



例子(3):微硬盘公司

- 你可以做各种“如果”分析。例如，如果销售额下降了50%。会如何影响最大的贷款需求？
- 答：只要改变销售和观察中的最大贷款需求的变化。最大贷款从100元至231跳。然后，我们要问，我们的贷款增加一倍以上，我们面对的销售下降50%信用额度？如果没有，我们会破产吗？

% Change in Sales	Max Loan \$ 100
-100%	\$ 535
-50%	\$ 231
0%	\$ 100
50%	\$ 32
100%	-\$ 34



问题及回答



課程大綱

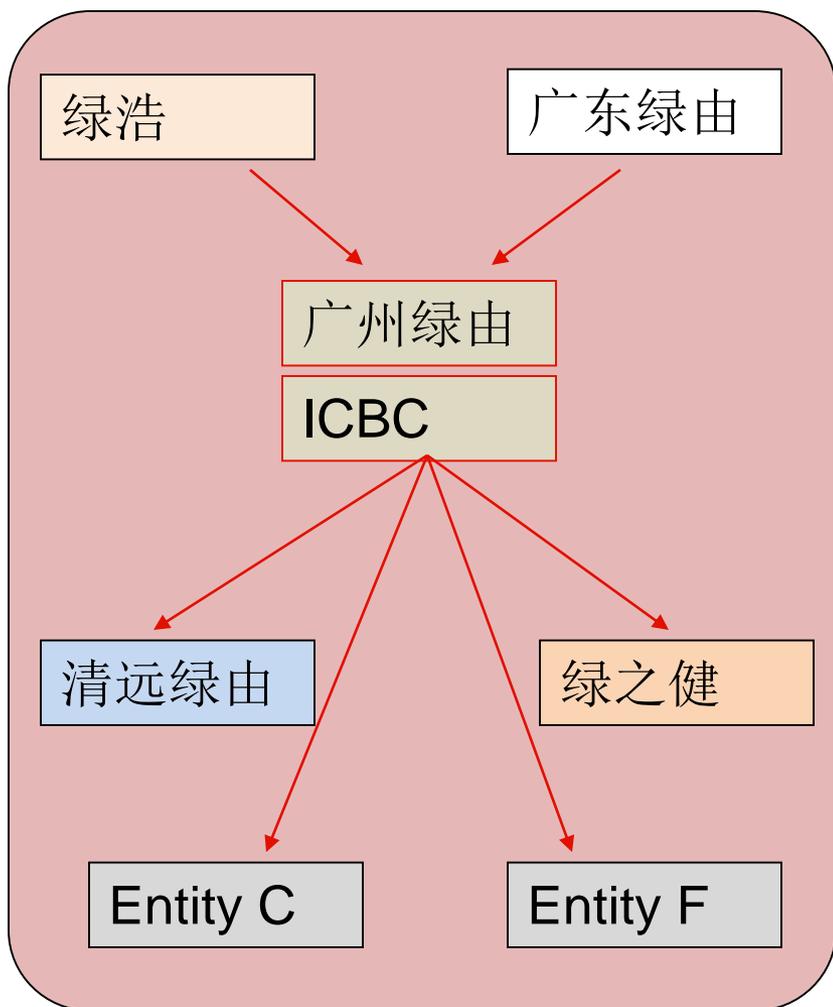


- **第一部分：营运资金管理概念**
 - 营运资金管理是什么？
 - 为什么 - 营运资金管理
 - 流动资产管理和融资模式
 - 集团的流动资金解决方案
 - 业务流程 - 业务影响
 - 净营运资金的定义
 - KPI的定义和计算
 - CEM- 资本效率管理
- **第二部分：常见问题和最佳做法**
 - 附录一：销售
 - 附录二：运营
 - 项目管理
 - 供应链管理
 - 存货
 - 附录三：AR/AP

集团的流动资金解决方案

- 直接跨公司的融资是严格禁止的，而委托贷款是促进间接融资的唯一手段
- 通过代理银行委托贷款融资
 - 唯一可用的工具，允许公司间借款和贷款
 - 代理银行没有信用风险
 - 专项审计记录
 - 地方税代扣营业税的利息收入，例如5%
 - 合同金额为印花税，例如委托贷款金额的0.005%
 - 代理银行收取银行佣金：0.075%。
 - 利率可谈判，但受中国人民银行利率上限利率+10%

案例: 集团委托贷款



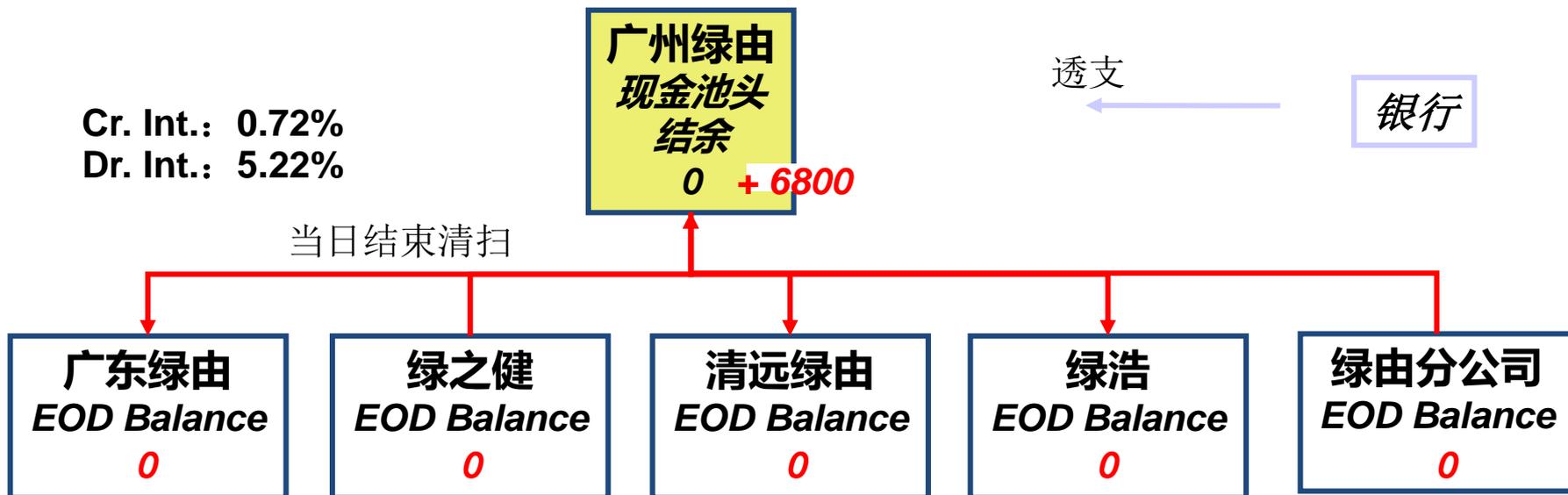
主要特点：

- 每一笔交易，该协议应签字。
- 委托贷款只是对通过缩编通知。
- 每次提款时支付印花税，企业税和银行的佣金
- 2-3个工作日内将处理每一笔交易。
- 按期间计算利息

现金池概念

- 关键的好处：
 - 基本上复制清扫结构 - 最大限度地节省利息
 - 改善所有现金参与者基金使用的灵活性
 - 降低印花税付款
 - 降低外部融资成本
- 主要特点：
 - 所有参与实体签署的主协议
 - 池头，被分配到促进扫
 - 循环贷款，以减少应付印花税 - 缴纳印花税基于循环设施
 - 自动清扫 - 汇丰池和现金集中产品
 - 草案允许超过日内不计利息

现金池概念 Cash Pooling



	EOD Balance	利息
广东绿由	-6,500	-0.94
绿之健	5,400	0.11
清远绿由	-17,900	-2.60
绿浩	-14,200	-2.06
绿由分公司	40,000	0.80
头	0	0.00
Total		-4.69

	EOD Balance	利息
广东绿由	0	0.00
绿之健	0	0.00
清远绿由	0	0.00
绿浩	0	0.00
绿由分公司	0	0.00
头	6,800	0.14
Total		0.14

现金集中 - 零余额可以达到上述附属帐户，每天清扫申请委托贷款的概念

现金池与 委托贷款比较

类别	现金池	委托贷款
银行	汇丰	工商银行
过程	每天自动清扫	按取用交易
提取时间	实时	2-3 工作日
账户	汇丰银行对池头和参与者账户开放	没要求
日内透支	允许不计利息	不允许
利息计算	每日现金状况后	按交易
分配	利息, 营业税, 所有银行委员会参与者账户。	只有债权人采取负责的营业税和银行手续费
会计	开放每个参与者的附属账户	没有附属账户

现金集中 - 成本计算

成本	汇率	每日计算
应付利息	3.33%	池头帐户位置X 3.105% /360
本息应收账款	3.33%	池头帐户位置X 3.105/360
银行委员会	0.1%	池头帐户位置X 0.1%/360
营业税	5%	名义利息X 5%
外径利益	4.968%	透支部分X 4.968% /360
应付贷款利息	0.72% / 1.44%	<500T, 信用状况X 0.72%/360 >500T, 信用状况X 1.44%/360
印花税	0.005%	最大循环贷款X 0.005%

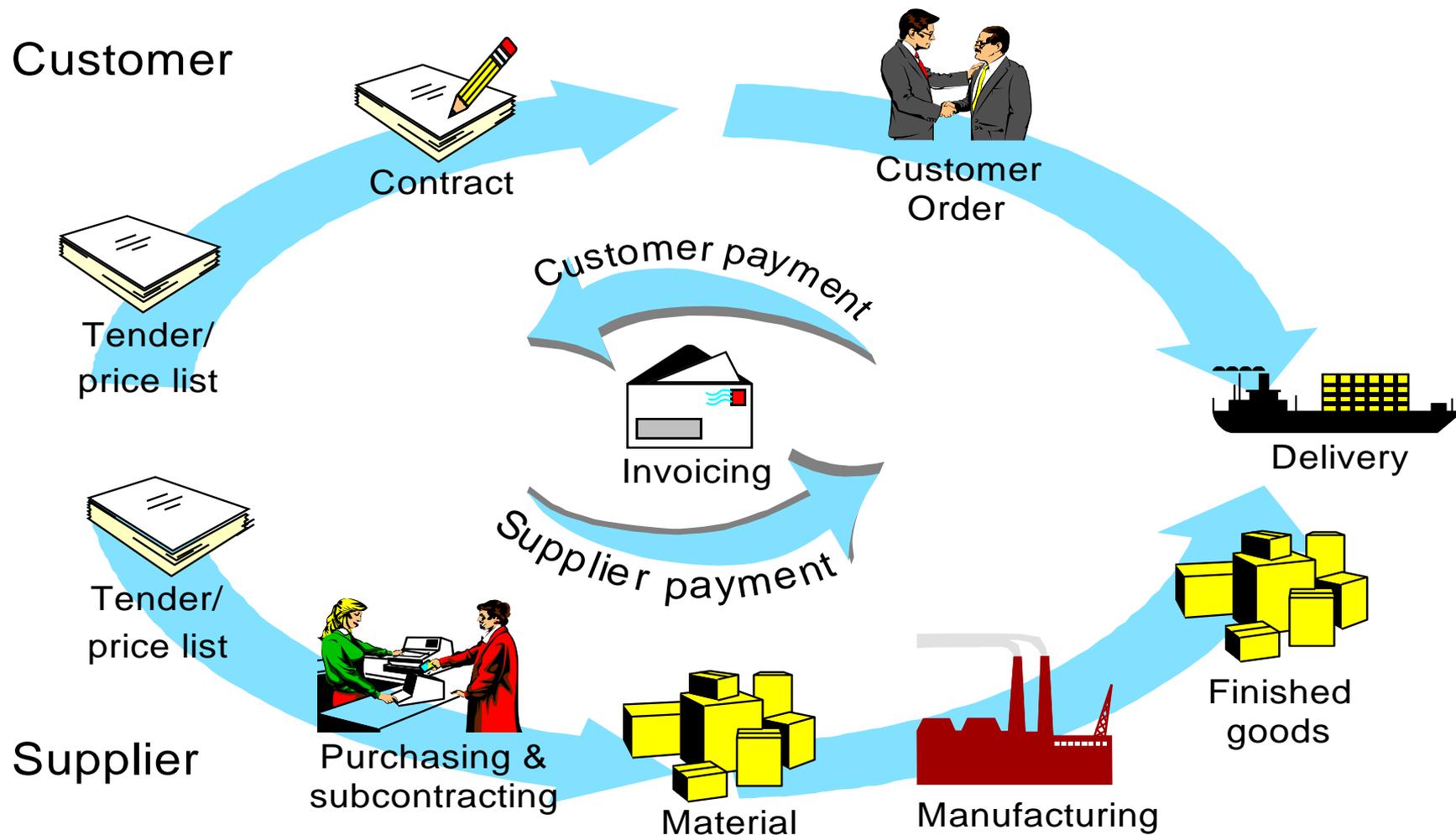
银行费用只作参考，以实际银行当时收取标准为准

課程大綱

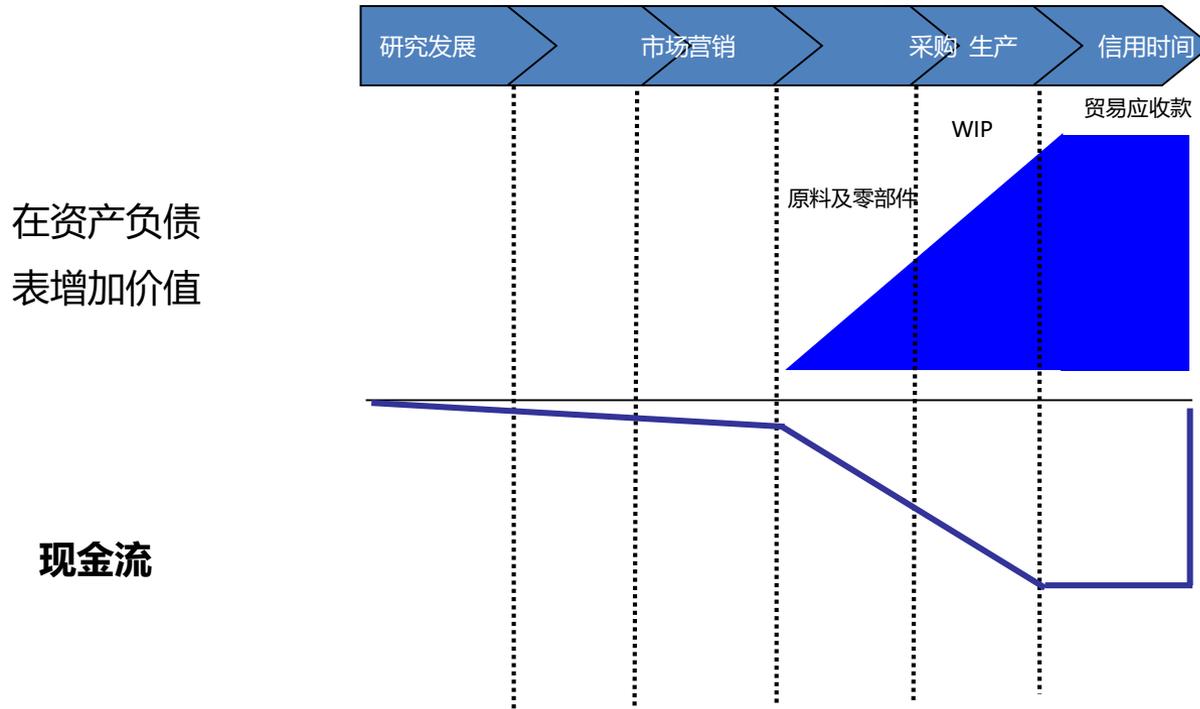


- **第一部分：营运资金管理概念**
 - 营运资金管理是什么？
 - 为什么 - 营运资金管理
 - 流动资产管理和融资模式
 - 集团的流动资金解决方案
 - 业务流程 - 业务影响
 - 净营运资金的定义
 - KPI的定义和计算
 - CEM- 资本效率管理
- **第二部分：常见问题和最佳做法**
 - 附录一：销售
 - 附录二：运营
 - 项目管理
 - 供应链管理
 - 存货
 - 附录三：AR/AP

业务流程



商业项目周期- 业务影响



降低资本系 - 侧重于业务流程

增长速度 (缩短操作的吞吐量倍和材料转让倍)
管理和/或减少处理时间和物质传输时间的变化

这些行动都在同一时间上的可预见性的有利影响 (准时交货) 和生产力 (更多利用现有资源的输出)

課程大綱



- **第一部分：营运资金管理概念**
 - 营运资金管理是什么？
 - 为什么 - 营运资金管理
 - 流动资产管理和融资模式
 - 集团的流动资金解决方案
 - 业务流程 - 业务影响
 - 净营运资金的定义
 - KPI的定义和计算
 - CEM- 资本效率管理
- **第二部分：常见问题和最佳做法**
 - 附录一：销售
 - 附录二：运营
 - 项目管理
 - 供应链管理
 - 存货
 - 附录三：AR/AP

净营运资金

一个企业的日常运行需要的日常运作资本

计算公式：

贸易 应收 账款	+	} NOWC (简化NWC介绍)	} NWC
“销售发票过剩”	+		
存货	+		
供应商/承建商进展	+		
贸易 应付 款项	-		
“发票”	-		
“销售过剩的计费”	-		
客户垫款	-		
总数NOWC (净营运资本)	=		
非贸易性应收账款	+		
短期贷款 (第三方)	+		
短期应收款项, 融资租赁 (第三方)	+		
待摊费用/累计收入	+		
非贸易应付账款	-		
预提费用/递延收入	-		
共有 NWC (营运资金净额)	=		

净营运资金管理

- Who generates Net Working Capital - or reduces it?
 - Sales
 - Project Managers
 - Design engineers
 - Supply Managers
 - Order administrators
 - Production planning
 - Production
 - Trade Receivables & Payables
 - ...and almost all others



净营运资本管理的目标是确保企业能够继续其业务，并同时满足到期的短期债务，即将到来的运营开支和基金未来的增长有足够的现金流

我们都在努力参与，减少营运资金净额

角色扮演

以减少净营运资本的行动

- 从客户预付款和付款的要求
- 改善与客户，例如出厂价销售条件
- 向供应商延长付款期限
- 积极的现金收集和重点上Overdues
- 从供应商寄售库存
- 提供产品上的时间和正确的质量
- 完整的文档交付给客户(对数)
- 通过减少放置的时间/周期时间，更好的物质规划等
- 提高标准化(加快流程)
- 消除流程瓶颈.....

課程大綱



- **第一部分：营运资金管理概念**

- 营运资金管理是什么？
- 为什么 - 营运资金管理
- 流动资产管理和融资模式
- 集团的流动资金解决方案
- 业务流程 - 业务影响
- 净营运资金的定义
- **KPI的定义和计算**
- CEM- 资本效率管理

- **第二部分：常见问题和最佳做法**

- 附录一：销售
- 附录二：运营
 - 项目管理
 - 供应链管理
 - 存货
- 附录三：AR/AP

什么是逾期应收账款？

任何过去的到期日期（到期）的应收账款是要考虑为逾期。

- 如果付款到期日签署协议后，应保持原始发票的原始数据，它应该被视为逾期报告。
- 如果是现金保留（如保修问题）应收账款，保留的部分应为逾期报告了其最终的集合。
- 现金保证金必须坚决抵制。如果顾客坚持保留现金。文件要求必须明确界定下的付款方式。

什么是逾期应收账款？

从会计和报告的角度来看，我们没有一个逾期的问题，但是，如果顾客不支付根据基础合同的垫款，它就是一个商业问题。

尽管如此

请求提前支付逾期需求跟进

通过ERP的类似应收款项（例如发送提醒）值，以不转移资产负债表，可以处理从客户贷款请求。可以指定不包括逾期客户贷款逾期未交的报告

。

Overdues %的收入和老龄化问题

贸易和非贸易性应收账款逾期（第三方）/收入（第三方）（过去12个月）X 100

据悉Overdues老龄每月分析系统。

关键问题：

- 客户垫款
- 现金保证金
- 截止日期后重新谈判付款条件

KPI' s的监测资金使用效率

- Overdues应收款
- 每天销售回款周期 (DSO)
- 每天库存持有 (DIH)
- 每天未偿还应付账款 (DPO) 的
- 现金转换周期 ($DSO+DIH-DPO$)
- 净周转% (NWC%)

销售回款天(DSO)

公司收集销售收入后的测量一个平均天数。低DSO数字意味着，公司短时间内收集其应收账款。高DSO数字显示，公司销售其产品，以客户对信贷，收钱时间长。

计算公式为：

应收账款（各期间的期末余额） / 收入(在过去12个月里) X 365

关键问题：

- 付款条件的谈判
- 在标准条款及条件支付条款

购入天数的优势(DPO)

DPO是关于公司支付平均支付周期.

计算公式为:

包括贸易应付款项. 收发票 (各期间的期末余额) / 销售成本(过去总的12个月) X 365

关键问题:

- 与供应商的付款期限谈判
- 框架协议中的付款条件
- 在标准条款及条件支付条款

持有库存的天数(DIH)

公司销售其库存（包括货物的工作进展）需要多长时间的一个财务指标。

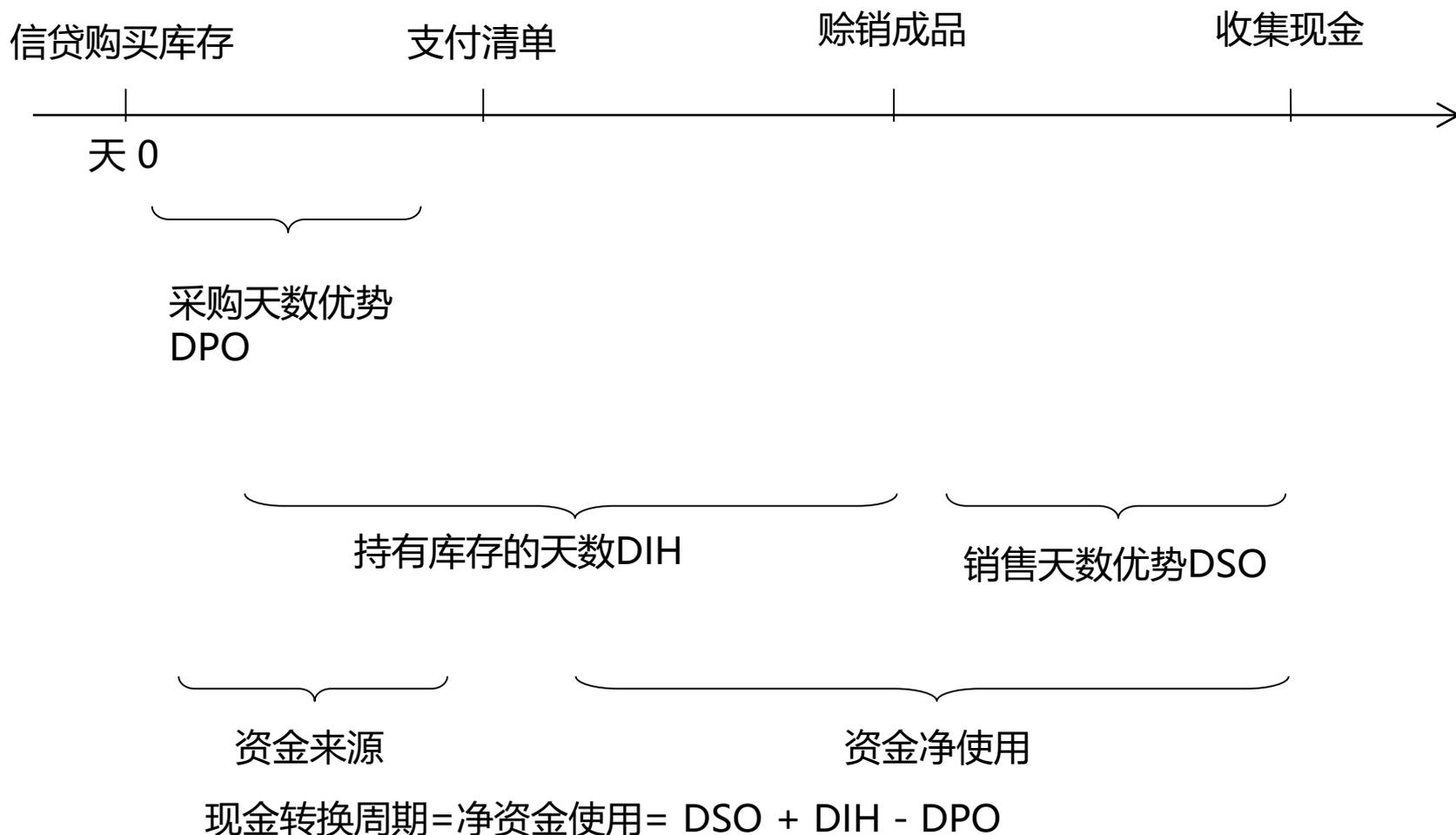
计算公式为：

存货(各期间的期末余额) / 销售成本(在过去总的12个月里) X 365

关键问题：

- 实施工具(如ERP)
- 解决方案的实施情况如：
 - 供应商管理库存(SMI)
 - 寄售费库存)

现金周转期(CCC)



課程大綱



- **第一部分：营运资金管理概念**

- 营运资金管理是什么？
- 为什么 - 营运资金管理
- 流动资产管理和融资模式
- 集团的流动资金解决方案
- 业务流程 - 业务影响
- 净营运资金的定义
- KPI的定义和计算
- CEM- 资本效率管理

- **第二部分：常见问题和最佳做法**

- 附录一：销售
- 附录二：运营
 - 项目管理
 - 供应链管理
 - 存货
- 附录三：AR/AP

资金使用效率管理

资金使用效率管理（CEM）是绿由“全组主动释放资本，以改善资产负债表。

- CEM的目的是优化资本水平，在我们的业务，投资，特别注重对净营运资本（NWC）。CEM的中期目标是减少NWC和加快现金转换周期
- 为了能够实现可持续的长远的改善，净营运资金的领域，它是必不可少的优化沿着价值创造链中的所有进程

因此，绿由如下一个跨职能的方法，涉及的人不仅从财务与控制，也可以从销售，供应链管理，物流和运营，以及从“共享会计服务中心”

为什么-资金使用效率管理

净营运资金的增加意味着少纯收入转换为现金。

相反，资本被占用在应收账款和存货。

这就提出了融资成本，也增加了坏账损失的风险，这两者造成的绿由欽橈性能的负面影响。

- 释放资金，以改善资产负债表的目标...
- 增加现金流
- 提高资本收益率
- 增加财政的灵活性，中期流动资金及收入净额
- 提高比率和（可能）的评分

什么 - 聚焦于营运资本净额

可操作的项目

净营运资金	应收账款 存货 应付账款	<ul style="list-style-type: none"> ■ 收集及逾期管理 ■ 供应链管理等。 ■ 改进对供应商的条款进行谈判等
净现金状况	现金 短期投资	<ul style="list-style-type: none"> ■ 通过全局集中银行交易的现金资产优化（例如，公司间非现金交易） ■ 不必要的投资货币化
固定资产	PP&E 善意 无形资产 股权投资	<ul style="list-style-type: none"> ■ 网站和产品合理化（例如，空间管理） ■ 除了新的投资在资产重组，通过对现有资产的投资回报分析
其他	所得税资产/负债 衍生资产/负债 其他规定	<ul style="list-style-type: none"> ■ 优化税收定位 ■ 优化风险对冲策略 ■ 有效的质量控制，以减少保修成本，停止服用损单等。
资产负债表项目	经营租赁 未确认为退休金成本	<ul style="list-style-type: none"> ■ 占用成本管理（如租金） ■ 养老金管理 ■ 一些知识产权资产的货币化

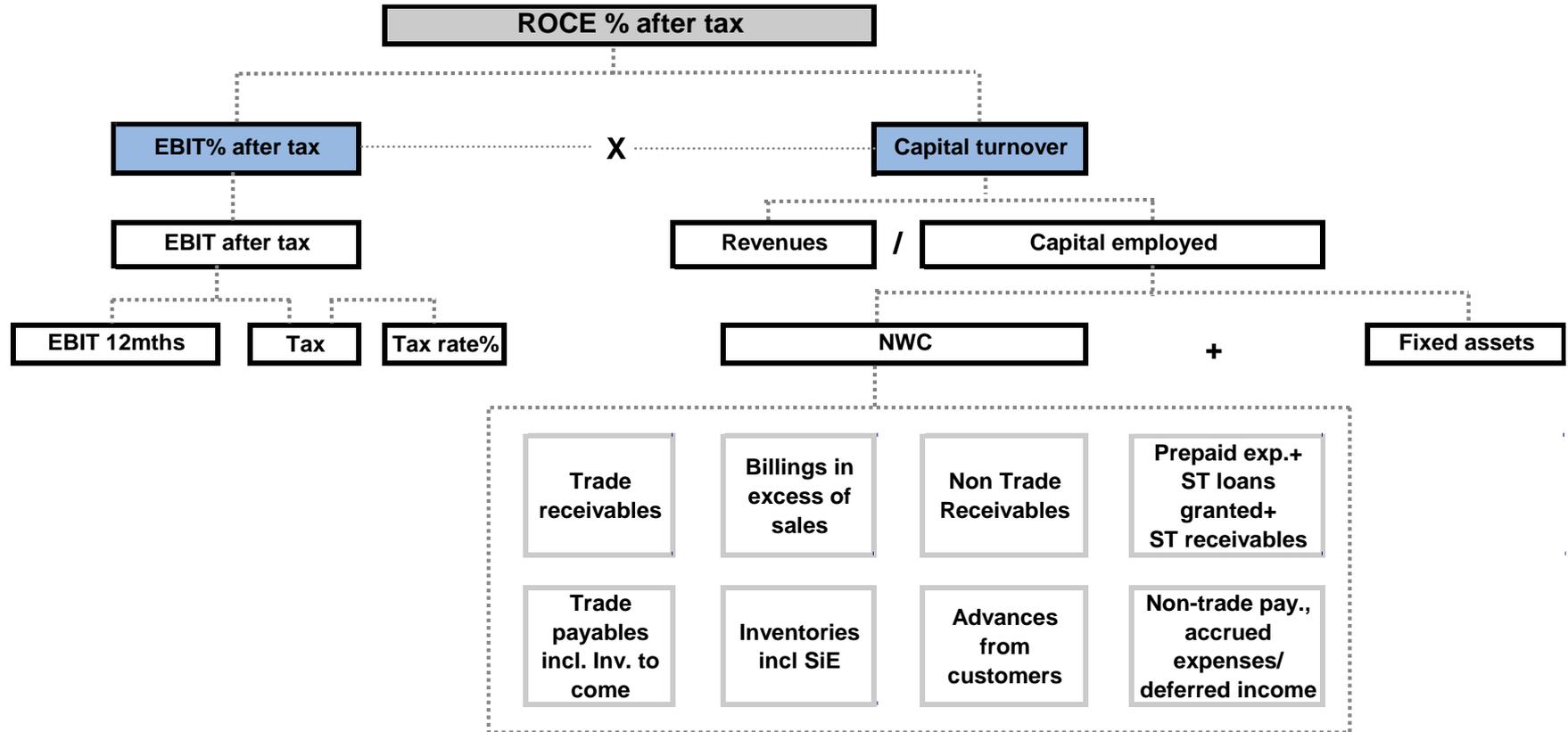
怎样 - 资金使用效率管理

- 可持续的工艺改进
- 目标设定 (如overdues%)
- 重点对资产负债表的净营运资本项目
- 重点对比率
 - overdues应收款
 - 销售杰出的DSO
 - 持有的库存天DIH
 - 杰出DPO的应付账款天数
 - 现金转换周期的DSO+DIH-DPO
 - 净营运资本的百分之
- 协调小组的方法

资本效率和资本收益率

资金使用效率，资本收益率（资本回报率表示）

税后资本收益率% = 息税前利润的税后12个月% × 资金周转

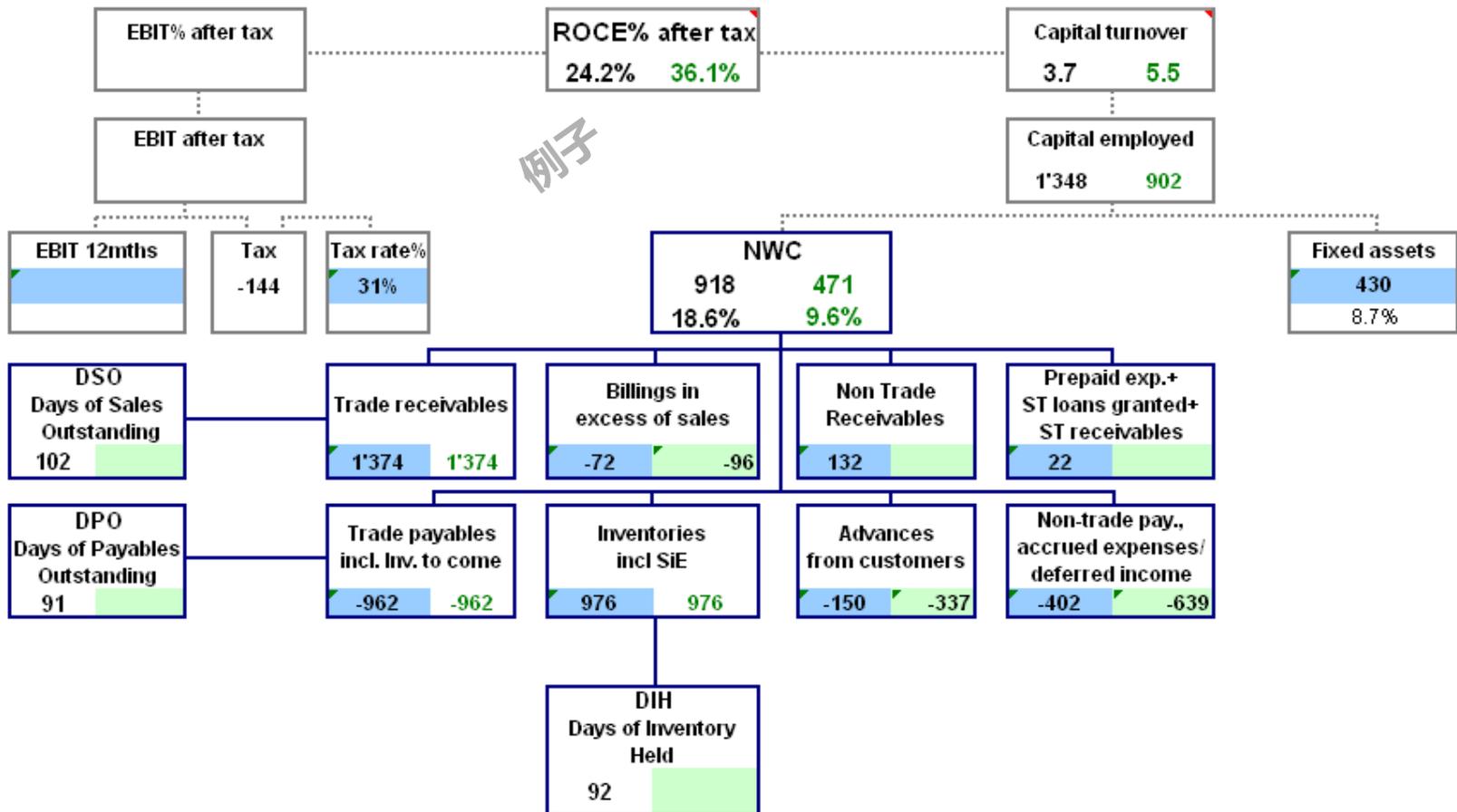


一个公司其股东创造的价值只有当它的收入
投资资本回报率超过其资本成本

返回资本率 (ROCE) %

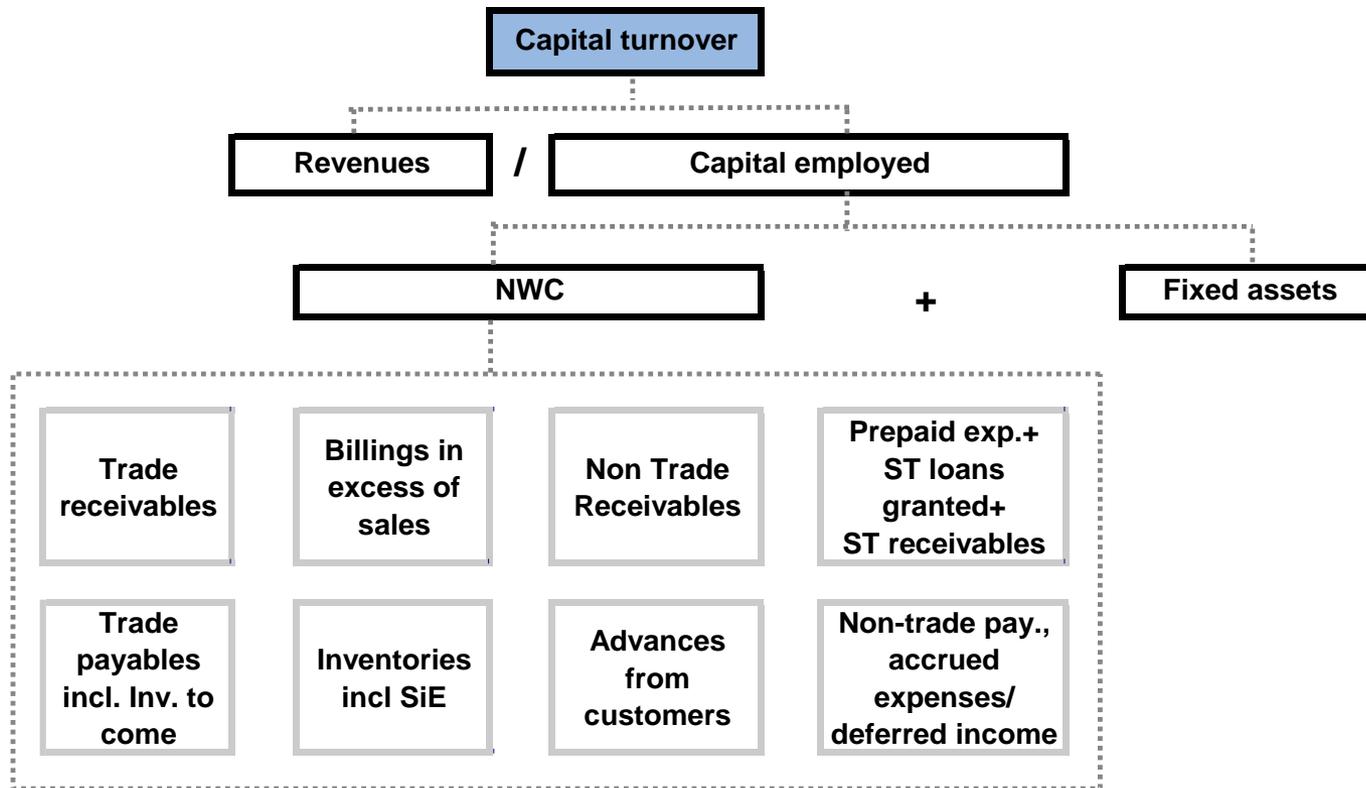
税后

例子



资金周转

显示的次数，净营运资金转换成收入在一个会计期间，如何有效的管理，在使用其净周转创收



问题:

- 下列单位，其中有一个更好的性能？

	<i>UNIT A</i>	<i>UNIT B</i>	<i>UNIT C</i>
Revenues	2000	1500	1000
EBIT	200	200	200
EBIT Margin	10%	13%	15%

回答:

- 这取决于对资本的使用量：

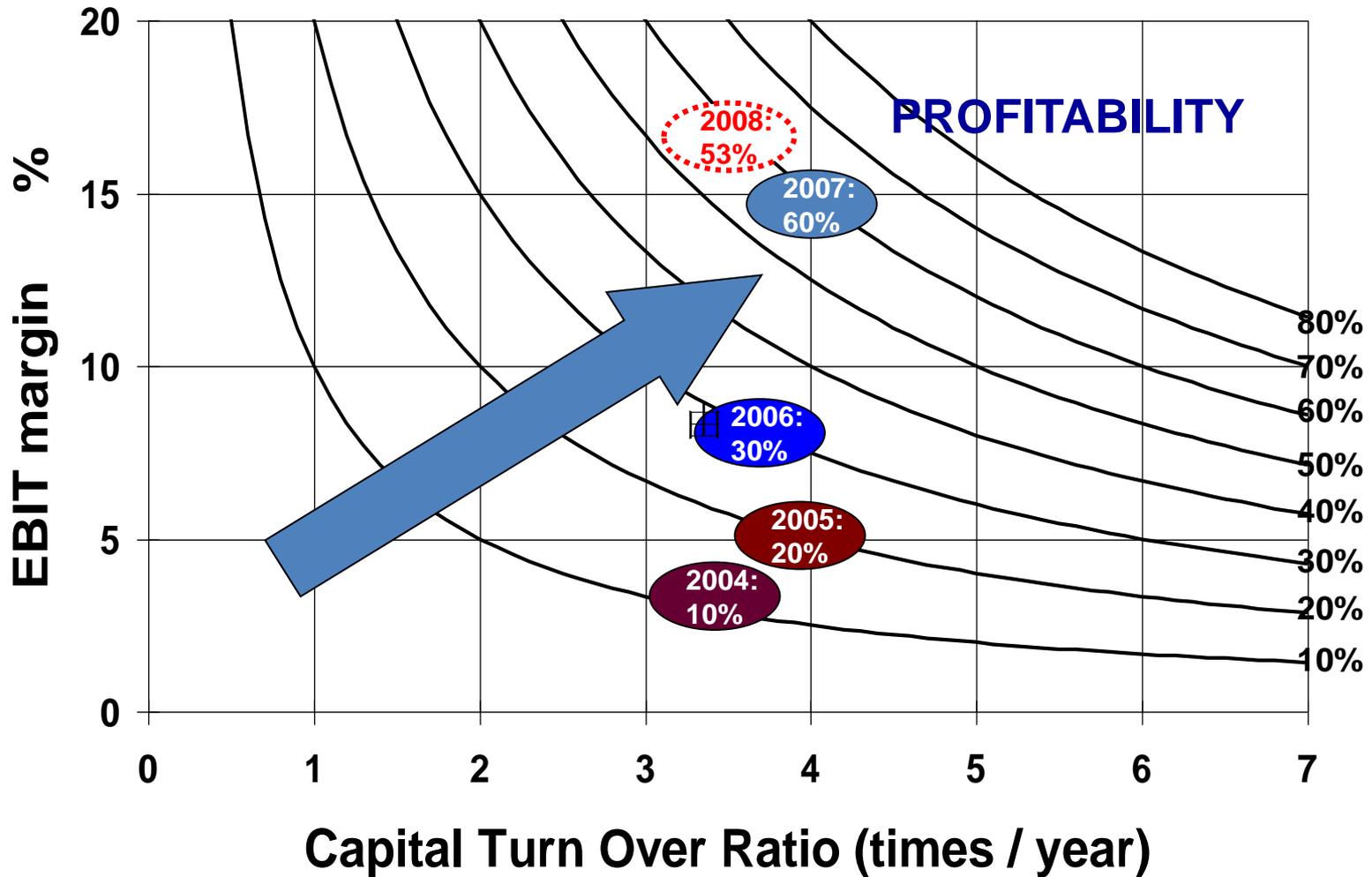
UNIT C: EBIT Margin: 15%	X	Capital Turnover 1.0	=	ROCE (b.t.) 15.0%
UNIT B: EBIT Margin: 13%	X	Capital Turnover 1.5	=	ROCE (b.t.) 20.0%
UNIT A: EBIT Margin: 10%	X	Capital Turnover 2.5	=	ROCE (b.t.) 25.0%

例如：资本回报率（ROCE）

- ROCE带动EBIT利润率上升，直到2007年
- 没有真正的改善，在过去五年中在资金周转。
- 资本收益率在2008年没有改善！

	EBIT		Capital	ROCE	
	Margin		Turnover	before tax	
2004:	3.2	x	3.5	=	11.1
2005:	5.4	x	3.9	=	20.9
2006:	8.1	x	3.7	=	30.2
2007:	14.5	x	4.1	=	60.0
2008:	15.2	x	3.5	=	53.2

例如：资本收益率图表



问题及回答



課程大綱



- **第一部分：营运资金管理概念**

- 营运资金管理是什么？
- 为什么 - 营运资金管理
- 流动资产管理和融资模式
- 集团的流动资金解决方案
- 业务流程 - 业务影响
- 净营运资金的定义
- KPI的定义和计算
- CEM- 资本效率管理

- **第二部分：常见问题和最佳做法**

- 附录一：销售

附录二：运营

- 项目管理
- 供应链管理
- 存货

- 附录三：AR/AP

销售行动，以提高资金使用效率

正确的做法:

- 使用一个标准的信用评级矩阵/设定信贷限额，信贷团队根据客户对绿由和其信贷风险的价值。信用控制解决方案
- 信贷客户评价与风险最小化的目标尽快拟出售（在递交标书前）
- 谈判在不降低利润为绿由公司最有利的付款条件
 - 应尽可能高和尽可能早的预付款和里程碑付款。要求客户到自己的项目融资
 - 保持尽可能低的最后付款
 - 避免现金保留（例如，通过使用担保）
 - 指定客户必须支付利息，如果收到付款晚。明确规定的利率足以弥补绿由相应的成本
 - 尝试在现有的合同重新谈判付款条件
 - 应当对电子支付（避免检查）

销售行动，以提高资金使用效率

- 确保您的项目在整个项目生命周期产生积极的现金流，无论是在招标阶段，在执行过程中，
- 为市场和客户的逾期付款是频繁使用的信用证
- 还集中在供应商端，配合客户付款条件的条款，同意与供应商
- 产生尽快合同允许顾客发票;总是时，该项目的里程碑，是实现
- 避免发票的错误：价格，折扣，地址，条款等。
- 确保文件是完整的
- 致电顾客至上的发票，以确保一切正常

不要给顾客一个不按时缴纳的理由！

销售行动，以提高资金使用效率

正确的做法:

- 拜访客户前执行发票到期（共享会计服务/本地会计部门的协调）;问如果顾客满意与发票有关我们的产品和服务，有什么是需要顾客完全满意
- 通过直接接触客户共享会计服务/本地会计部门的协调和上overdues工作，制定行动计划，以解决问题
- 适用时使用的帐户管理工具（客户报告系统（CRS），客户满意度测量，小组室）
- 使用客户投诉解决过程（CCRP）的捕获和解决投诉
- 按照国家风险政策和全部成本模型
- 按照集团内部的付款条件
- 建立坚实的条款及条件，更好地界定现金转移。我们经常导致引起不建立具体期限的问题，如使用“客户接受”而不是，“客户验收后不超过90天装船”。

销售行动，以提高资金使用效率

- 例子:

情况 1 :

- DSO=75天
- 净营运资本=12.8%
- 资本收益率%=17.2%

ROCE% after tax	
17.2%	17.2%

NWC	
2,766	2,766
	12.8%

DSO	
Days of Sales Outstanding	
75	

情况 2 : DSO 减少3天

- DSO=72天
- 净营运资本=11.9%
- 资本收益率%=17.6%

ROCE% after tax	
17.2%	17.6%

NWC	
2,766	2,568
	11.9%

DSO	
Days of Sales Outstanding	
75	72

課程大綱



- **第一部分：营运资金管理概念**
 - 营运资金管理是什么？
 - 为什么 - 营运资金管理
 - 流动资产管理和融资模式
 - 集团的流动资金解决方案
 - 业务流程 - 业务影响
 - 净营运资金的定义
 - KPI的定义和计算
 - CEM- 资本效率管理
- **第二部分：常见问题和最佳做法**
 - 附录一：销售
 - 附录二：运营
 - 项目管理
 - 供应链管理
 - 存货
 - 附录三：AR/AP

在资金使用效率的业务的影响

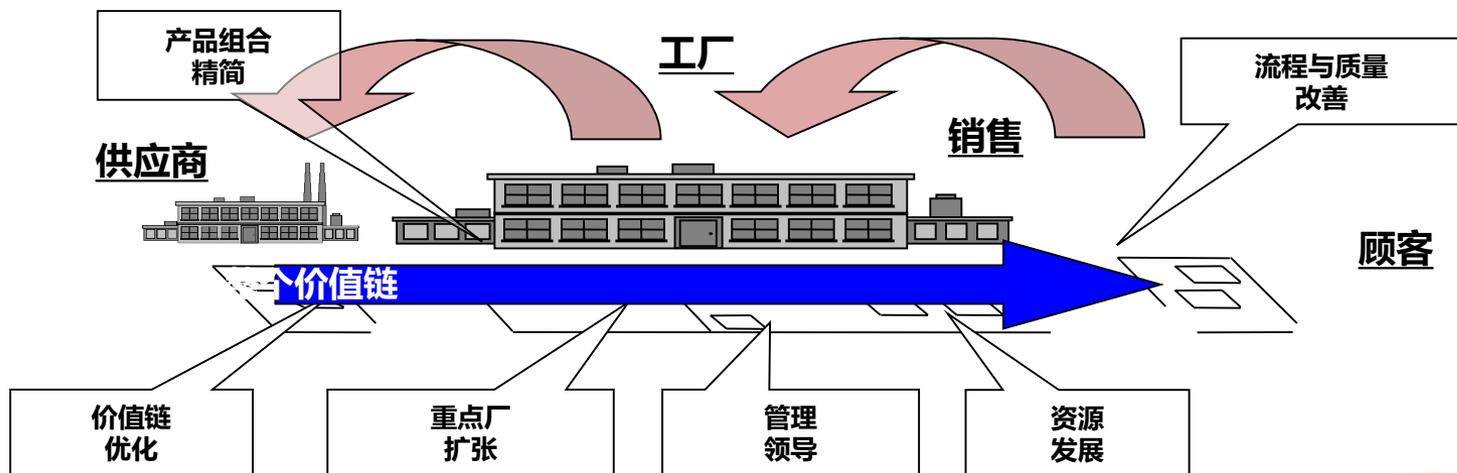
操作也有直接影响多少资金绑在资产负债表，资金使用效率，不仅是一个财政问题。例如，吞吐量的时间越长，时间越长，未完成的产品被出示一张黄牌在进步我们的资产负债表的工作，并没有转化为现金。

在资金使用效率的业务的影响

卓越运营是这方面的经营业绩，使绿由顾客自然选择。

这意味着：

- 坚持按时交付产品和服务提供给客户的承诺，减少营运资金净额（存货）
- 增加我们的产品价值和降低成本，不断提高经营效率，质量和生产效率。
- 动态加速业务流程，缩短周期时间，提高客户响应。

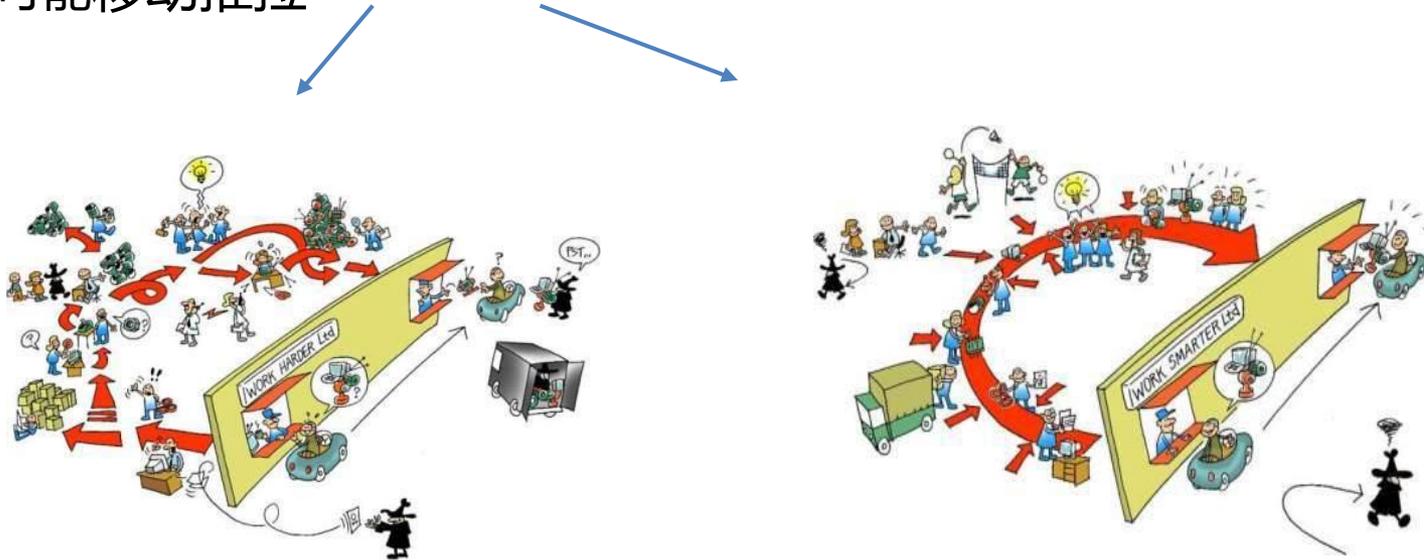


作战行动，以提高资金使用效率

- 积极确保交付给客户的所有元素（文档，培训等）根据合同，以准确提前付款，分期付款和最后付款支付保证金
- 正现金流的重点不仅在招标阶段，而且在项目审查
- 确保至少回备份客户和供应商的条款
- 注重质量（质量差COPQ成本）
- 实施生产型CONWIP（在不断进步工作）或TOC（约束理论）调度（样品卓越营运的最佳做法）控制系统，如工作过程中，限制和减少吞吐量的时间

作战行动，以提高资金使用效率

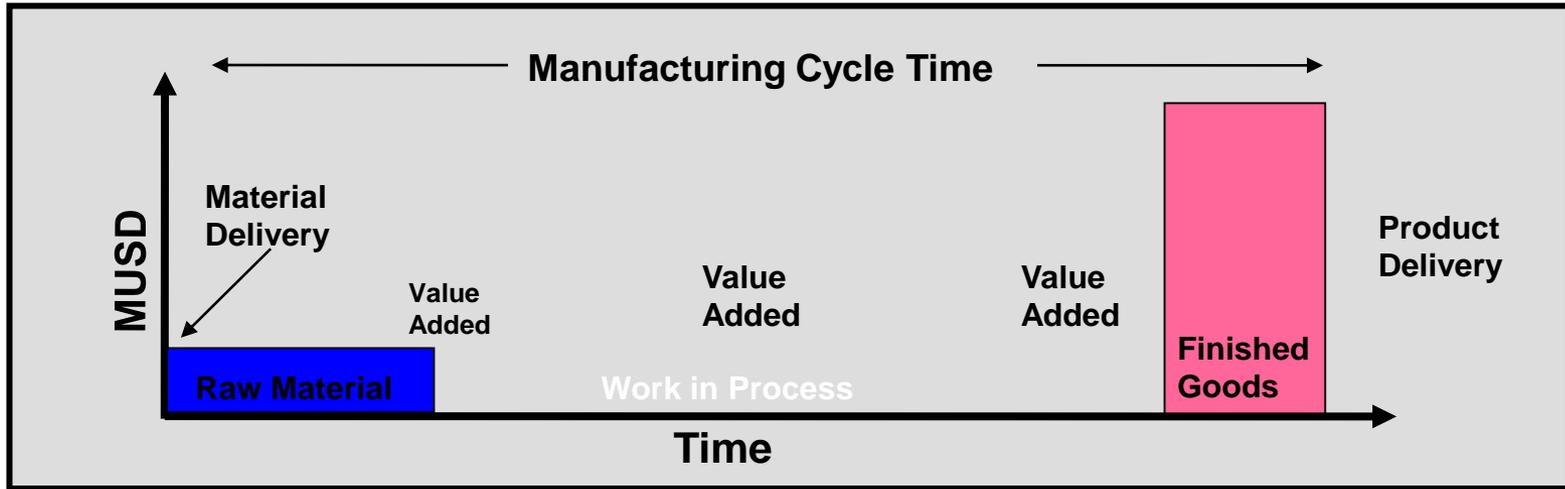
- 尽可能移动推拉



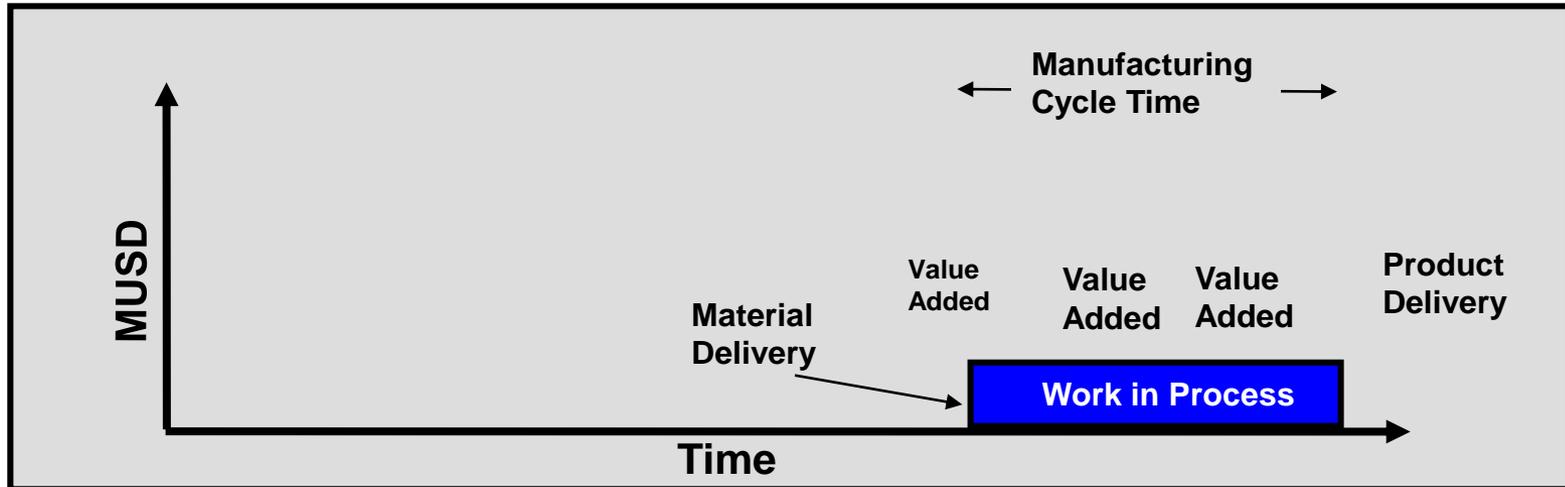
高效率，速度和质量是恒定流量的特点，拉业务

- 重复的材料，从供应商的缓冲区切换到补货根据真实消费
- 只使用了很长的时间和项目的具体组成部分的MRP
- 例子：Lot-for-lot/Pull（呼叫小康）的SMI（或第三方物流），Kanban/2-bin，再订货点，频率重新排序

货存影响速度



The area under the curve represents inventory days.



Reducing Inventory Reduces Cycle Time

存货行动，以提高资金使用效率

- 运行持续库存问题的卓越经营项目（库存优化的做法）
- 使用库存优化计算工具
- 小批量
- 识别陈旧存货，将其转换为值（如内部转移，销售折扣或回收）
- 收集所有工作开始之前，每个工作包的材料和信息。
- 减少供应的交货时间
- 寄售库存与消费的收费条款寄售采购谈判

供应链管理（SCM）的影响

供应链管理（SCM）有直接的影响，多少资金绑在资产负债表。

例如，较早的材料订购/预收，它不再是在我们的仓库中，即它不再是我们的资产负债表的存货入账，并没有变成现金。

供应链管理的行动，以提高资金使用效率

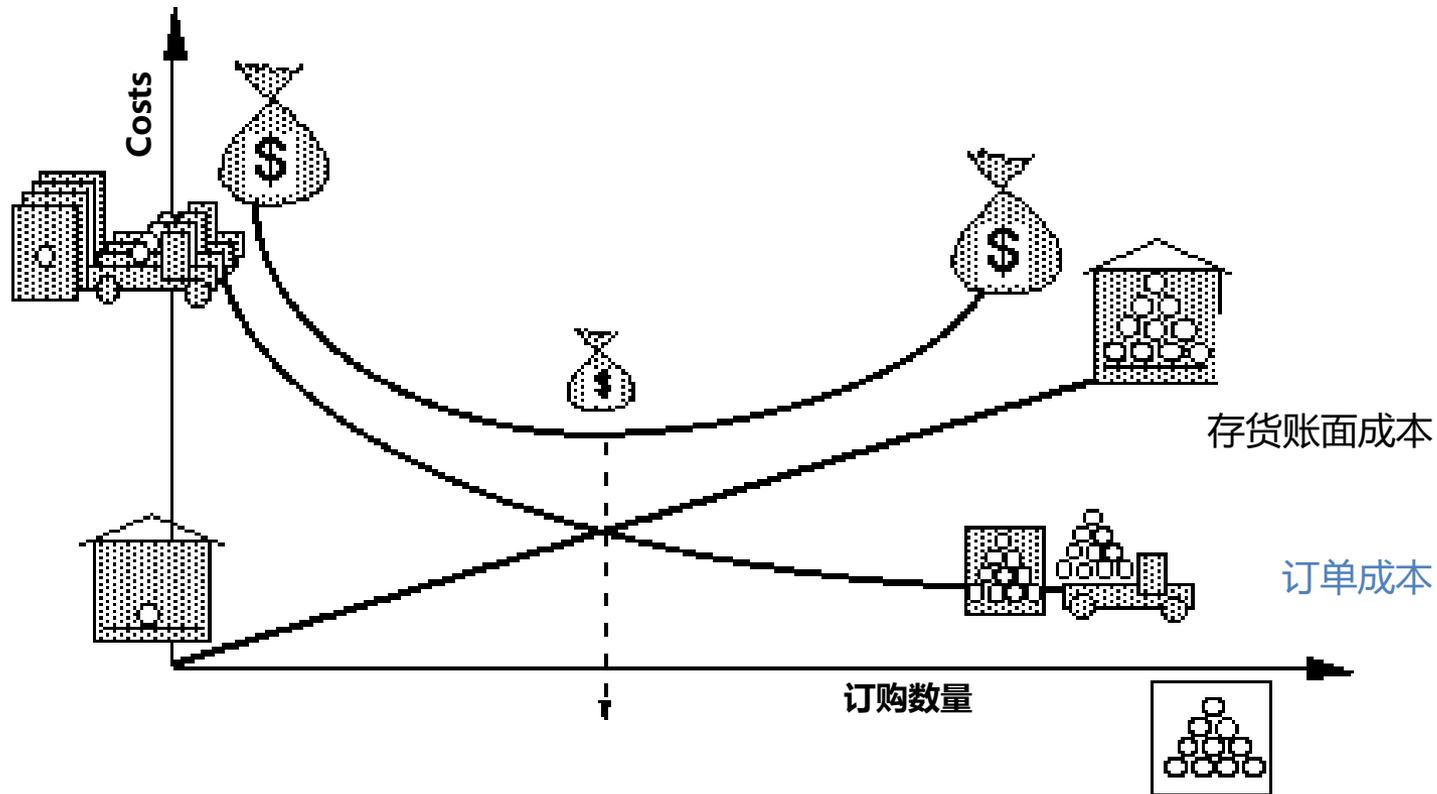
- 绿由的谈判最有利的供应商付款条件
 - 预付款和里程碑付款，应尽可能低，尽可能晚
 - 保持最后的支付尽可能高
 - 包括现金保留条款
 - 避免逾期付款的利息条款
 - 尝试在现有的合同重新谈判付款条件
 - 优化付款条件与价格折扣
 - 建议供应商寄售库存与消费的收费条款
- 真正的消费份额和与供应商的预测数据，以帮助供应商规划过程
- 保留，直到供应商完全履行自己的义务未付

供应链管理 - 最佳实践

- 信用评估业务供应量与供应商的财务稳定性（外部验证，如邓白氏）相关的风险管理
- 批准使用标准供应商资格审查程序开始之前采购的供应商
- 对供应商绩效测量（交货准时，拒绝地段%）与关键供应商的黑名单，或采取行动，与ABB公司的规范降低下面的供应商
- 如实施最佳实践流程：
 - [供应商管理库存（SMI）](#)
 - [寄售采购](#)
 - [供应商看板 KANBAN](#)
- 实施供应商的协作工具，如：
 - [ASCC（先进的供应链协作）](#)

供应链管理 - 最佳实践

- 计算经济订购量 (EOQ)，优化订货成本与库存持有成本



(经济订购量)

最佳数量，以尽量减少订购所需的总可变成本和持有库存

供应链管理 - 最佳实践

■ 付款方式：信用成本

分析不同方案，并选择最方便的

信贷条款

- 信用条件是指供应商所允许的信贷期支付到期之前
- 信贷方面也可以早日解决包括折扣，即激励方面

例子

假设绿由从供应商收到10,000美元的货物价值与信用证条款

1. 在10天内支付2.5%的现金折扣
2. 或在30天内全额付款

如果选择选项2，绿由公司，然后在25美元的成本借款9,750亿美元，为20天

可以计算年均利率绿由支付借款美元9,750

$$\text{年利率} = (D / (1-D)) * (365 / (CP - DP))$$

$D = \text{贴现率}, CP = \text{信贷期}, DP = \text{优惠期}$

$$\text{从而, 年利率} = (.025 / .975) * (365 / (30 - 10)) = 46.8\%$$

課程大綱



- **第一部分：营运资金管理概念**
 - 营运资金管理是什么？
 - 为什么 - 营运资金管理
 - 流动资产管理和融资模式
 - 集团的流动资金解决方案
 - 业务流程 - 业务影响
 - 净营运资金的定义
 - KPI的定义和计算
 - CEM- 资本效率管理
- **第二部分：常见问题和最佳做法**
 - 附录一：销售
 - 附录二：运营
 - 项目管理
 - 供应链管理
 - 存货
 - 附录三：AR/AP

应收帐款 - 最佳实践

- 标准信用矩阵/评价标准术语，使集团的工具，如地理信息系统的国家之间共享信用评估。
- 发票自动计算从源信息：合同，订单，急件，客户主文件和项目管理计划
- 系统发票的逾期利息和汇率的差异
- 电子传输给客户的发票
- 与客户，例如电子发票链接高交易量的电子数据交换
- GL的自动更新
- 使用电子签名批准的重大发票

应收帐款 - 最佳实践

- 记录在ERP银行担保等，跟进截止日期
- 只接受电子付款方式，客户/国家风险，除非需要其他银行的安排，例如信用证
- 应收款收据自动匹配
- 控制环境与风险，例如相称发票审批
- 高效的集中归档文件，在法律上可接受的电子工具
- 常见的数据库或为客户支付业绩报告
- 定期运行分析会议，逾期控制器，经理等，了解逾期付款的原因，共同发展行动计划
- 积极的现金收集过程。使用ERP的S收集管理功能。征收管理包括（1）逾期预防过程（预防呼叫）和（2）逾期收集过程

应付帐款 - 最佳实践

- 只有从源头上一次捕获的信息
- 与供应商（如EDI高交易量供应商），或旅行社/信用卡公司的电子发票
- 电子存档文件
- 定期重复购买发票，以减少交易量
- 购买卡，以消除低价值交易
- 在审批过程中使用电子签名

应付帐款 - 最佳实践

- 使用电子资金转帐
- 优化支付（标准/定期付款日期）
- 外包单一银行的所有支付
- 电子自动更新薪资，AP和GL总帐费用的报告
- 承担个人责任支付费用的企业全体员工的信用卡
- 旅行社(Agent)发票结算直接使用信用卡的员工
- 扫描门票，收据等，并与电子支出模板

最佳做法-链接

- [供应商管理库存（SMI）](#)
- [标准供应商资格审查程序](#)
- [库存优化](#)
- [库存优化计算](#)
- [寄售采购](#)
- [供应商看板](#)
- [ASCC（先进的供应链协作）](#)
- [COPQ](#)
- [征收管理过程](#)
- [样品卓越营运的最佳做法](#)



智丰管理

智慧之本 丰盛人生