

## 案例三：企业应收账款管理

### 培森工具公司应收账款政策

1980年3月，凯伦·伍德沃德正在审查培森工具公司的信用政策。她很关心公司由于应收账款所增加的费用。最近优惠利率已达到了历史的最高点16%。她注意到该公司的应收账款回收已经变慢，由此对短期贷款的需求增加。

培森工具公司生产一系列的小型手工工具，包括螺丝刀、钢丝钳，钢锯以及锯条，还有扳手。它的产品通过已建立的遍及全美国的4000家五金零售店分销网络销售。公司的总部以及生产设施位于宾夕法尼亚州中部起伏山区中的撒丝克汉那河边。

该公司1979年的销售额约为150万美元。它每年的销售增长率为8%，超过了行业6%的年增长率，销售利润率几乎为其他手工工具生产商的两倍。

公司提供给顾客的信用条件为“30天内付款”，这是行业内的惯例。尽管许多客户是规模小、资本金少的五金店，培森工具公司所给予的信用水平和收账政策还是宽松的。不过公司过去的平均收账期大约为40天，坏账损失很底，平均为销售的2%。

去年，该公司应收账款的回收明显减慢，平均收账期上升到60天。表1列出了公司最新应收账款的账龄情况。由于这种趋势以及收回账款的高成本，伍德沃德正在审查公司信用政策，并考虑减少公司在应收账款项目上占用资金的方法。她特别考虑公司是否应该向提早还款者提供现金折扣。她知道在应收账款的管理上存在着成本与收益的权衡。只有当边际收益超过相关的边际成本时，公司才应该改变信用政策。

她决定评估对十天内付款者提供现金折扣的效果。她并不确定什么样的折扣率最适当，但行业内的做法通常是2%。同时她也不确定有多少客户会利用现金折扣。考虑到公司顾客的情况，她认为利用这一折扣机会的客户数不会超过50%。她决定假设剩余的客户会继续拖延交易信用期。因此，对这些顾客的平均收账期仍将维持在现在60天的水平。她认为公司信用条件的改变不会对公司的销售产生明显的影响。然而由于经济环境不佳，她估计公司的坏账损失会上升到销售额的3%。

培森工具公司的变动费用大约为销售的 75%，这些费用包括直接人工、原材料、易耗品、包装费用、运输和销售佣金。公司其它费用包括——间接人工、制造费用、工资、租金、折旧、财产税以及保险费预计在不远的将保持固定。

公司短期贷款需求通过当地银行的无抵押信用限额来满足。限额内贷款的利率随银行的优惠利率浮动。公司支付的利率为优惠利率加上 2 个百分点。预计未来 12 个月的平均优惠利率为 15%。公司几乎所有的销售都是信用销售。

1980 年总销售额预计为 160 百万美元

帐龄(天数)	总额	比率
0 -- 30	\$10,235,140	40.2%
31 -- 60	7,352,710	28.9
60 -- 90	4,833,020	19
90 天以上	3,027,651	11.9
	25,448,521	100%

**问题：**

1. 如凯伦·伍德沃德的打算，通过提供现金折扣来加快公司应收账款期的回收，估算这种做

法的边际成本以及边际收益。（提醒：可用一张电脑表格来分析）。

2. 如果未来几年利率下降，这种情况会如何影响你的建议？

3. 伍德沃德还可能会用其它什么方法来加快回收公司的应收账款？

4. 案例中所提供的数据与信息是否提供了公司收账期变长的可能的原因？

5. 为什么有些顾客仍然要继续拖延其交易信用期？培森工具公司有何激励措施来防止这类型行为？如果有，有那些？

6. 公司信用政策包含那些的基本内容？培森工具公司信用政策的改变是否抓住了这些内容的要害？

7. 结合你对第 1 题的回答，是否有其他办法可用来加快收账？

8. 比较表 1 所提供的信息和平均收账期，两者提供的信息的有合相似之处？

9. 如果利率继续上升，这对于伍德沃德的决定会产生何种可能的影响？