宝洁公司应收账款管理案例

一、案例介绍

宝洁公司 (Procter & Gamble), 简称 P&G, 是一家美国消费日用品生产商, 也是目前全球最大的日用品公司之一。总部位于美国俄亥俄州辛辛那提, 全球员工近 110,000 人。2008 年, 宝洁公司是世界上市值第 6 大公司, 世界上利润第 14 大公司。他同时是财富 500 强中第十大最受赞誉的公司。2008 年 06 月 04 日 The J. M. Smucker Company 和宝洁, 双方签署了一项最终协议, 宝洁股东将以免税换股并购方式取得 Smucker 约 53.5% 的股权。

始创于 1837 年的宝洁公司, 是世界最大的日用消费品公司之一。2003-2004 财政年度, 公司全年销售额为 514 亿美元。在《财富》杂志最新评选出的全球 500 家最大工业/服务业企业中, 排名第 86 位。宝洁公司全球雇员近 10 万, 在全球 80 多个国家设有工厂及分公司, 所经营的 300 多个品牌的产品畅销 160 多个国家和地区, 其中包括织物及家居护理、美发美容、婴儿及家庭护理、健康护理、食品及饮料等。

该企业品牌在世界品牌实验室 (World Brand Lab) 编制的 2006 年度《世界品牌 500 强》排行榜中名列第三十七, 在《巴伦周刊》公布的 2006 年度全球 100 家大公司受尊重度排行榜中名列第三。该企业在 2007 年度《财富》全球最大五百家公司排名中名列第七十四。

宝洁公司自 1988 年进入中国以来, 无论产品质量、销量以及销售额, 始终在同行业中占有领先的地位。在每年 80 亿人民币的销售额下, 应收账款的回收率始终保持在 95% 以上, 这得益于其具有一个先进的应收账款治理体系。这个“完美”的系统包含了以下几个治理控制单元:

(一) 完善的内部控制系统

公司应收账款的控制, 是由销售会计组来完成的。销售会计组分成两大体系销售会计和公司财务会计, 前者负责应收账款等专项的总体策划、分析, 后者负责对部分区域具体财务事项的运作以及为前者提供准确、具体、及时的有关信息和数据。宝洁公司不仅对这一组织的每一环节都明确了其主要负责的工作任务, 使之各有分工, 还对每一工作环节设定了衡量其工作好坏的标准, 以便每月对其进行严格的考核。

(二) 重视应收账款回收期的治理

从账龄分析与制定付款优惠政策两方面入手, 设定账龄目标, 规定每一个客户归还应收账款的日期, 这是宝洁公司期望的最长付款期。同时还结合客户目前的平均实

际还款期，为每一地区信用客户设定了还款期限；分析账龄，了解客户的回款状况，宝洁公司通过电脑来完成应收账款分期告。从应收账款分期告中，公司可获得客户应收账款的额度是多少？客户的实际还款期限有多长？以便采取措施；制定付款优惠政策，其目的在于鼓励客户提前还款，以便缩短回款期。

（三）限制赊销额

宝洁公司对于新老客户或是客户不同的实际情况制定了不同的赊销额标准。赊销额修订时也要考虑常规性因素和偶发性因素，一般的修订方法是按季修订赊销额，上个季度的赊销额是下一季度赊销额的 90%。这是宝洁公司对严格遵守信用额治理制度客户的进一步的优惠政策，并且合作的时间越长信用越好，所取得的最大赊销额也越多。

（四）控制超期应收账款

对于超期应收账款宝洁公司采取的措施：停止供货，超期 40 天即通知应收账款控制员停止该客户的信用额，并马上停止对其供货直到款项付清，而其原有的信用额将取消并重新开始按新客户对待；实施收款计划，假如在停止供货后客户仍拒付货款，公司将指定销售代表在财务部的协助下，与该客户磋商以求达成收款协议，协议将要求客户在三个月内付清所欠货款。假如客户选择了分期付款，那么第一期付款金额不可少于拖欠金额的 35%。对于无力偿付的客户，采取先帮助客户度过难关的方式等，以期在日后可以收回更多的应收账款。假如在实施了上述措施后仍无效果，将诉诸于法律以期在客户破产清算时得到债权。

二、案例要点

（一）企业应收账款问题的内部原因分析

企业整体治理水平不高。企业治理水平决定于企业所有治理者的专业水平、业务能力、工作经验及其有机结合的程度。治理水平不高主要体现在信用政策、标准的制订及执行的随意性、不注重对应收账款的防范和控制、对出现的问题又缺乏有效的治理方法。

风险意识淡漠。企业还没有真正地将自担风险、自负盈亏的意识在头脑中牢固地树立起来，主要体现在为了扩大产品销售，盲目地采取赊销政策去挤占市场。应收账款的本质熟悉不足。应收账款的本质是债权人给予债务人的短期无息信贷资金。企业采用信用销售不可避免地对自己的经济利益做出了一定的牺牲。假如应收账款被长期拖欠，则给企业带来的潜在损失是可观的，若转化为呆账、坏账就会减少企业的收益。经营者自我保护手段薄弱，购货方不按期支付应付账款本身就是一种违约

和违法行为，经营者或者迫于不愿恶化与客户的关系，或者不愿耗费人力、时间，更难以想到通过法律手段来保护自己的正当利益，结果造成企业资金更加紧缺，使企业间三角债务愈演愈烈。

企业短期行为的影响。经营者为了追求经营业绩、企业的眼前利益，追求账面上的“高收入、高利润”，不加选择地扩大商业信用，导致企业应收账款膨胀。更为严重的是企业并未真正落实催款讨债的责任，使应收账款膨胀的势头无法得到遏制，甚至继续恶化。

（二）企业应收账款问题的外部原因分析

历史原因。改革开放以来，由于企业转制、国家调整产业政策、经济发展中的问题、企业对新经济环境不适应等原因，造成许多历史遗留的问题。典型表现就是“三角债”，一些大中型企业有长期挂账的大额应收账款，都成为企业的一项沉重负担。

竞争机制不健全。企业间的某些竞争不是体现为提高产品质量、改善售后服务上的竞争，而是竞相采用赊销方式，滥用现金折扣政策，使企业从信用的角度对客户的选择变得非常困难，极不利于对应收账款的有效防范与控制。

经营机制的缺陷。主要表现在同行企业滥用赊销，盲目扩大销售额，客户则随意增加自身债务，无偿占用企业资金，上届领导任期届满对在任时的债务不作认真的清收，而是将包袱甩给了下任领导，下任领导对此往往也不愿负起责任。

法律不完善。法律不完善是目前的客观问题，但许多企业对此熟悉不足，市场经济初级阶段中的复杂性和法律的不完善状况，使得有人钻法律漏洞，打“擦边球”。企业动用法律手段捍卫自身利益时，债务官司却往往久打难决、决而无果。

（三）加强应收账款事中治理和风险防范

第一，关注企业信用执行情况

信用政策被运用作为控制应收账款的标准后，还应该继续关注信用的执行情况，这属于应收账款的事中治理部分。对于单个客户，控制重点在于支付的及时程度，有无超过规定信用期限的账款；信用限额，检查有无突破信用限额的现象；已到期账款，检查超过信用期限的拖欠数额及增加情况。对于应收账款总额，控制重点在于编制收款计划表并分析执行情况；考核应收账款回收率和平均收款期，判定其是否处于正常的水平；通过实际坏账损失率与预期的比较，判定企业信用政策是否恰当；反映应收账款实际占用天数，判定现有应收账款资金占用状况和变动能力，检查企业信用政策和信用标准的执行情况。

第二，建立科学高效的资信评估机制

科学确定应收账款风险度，应收账款风险度为企业提供了一个可量化应收账款风险标准，也是企业决定是否赊销的分界线，一般采用客户近几年的财务比率和风险系数来测算其不履行付款的可能性，衡量应收账款风险。

第三，建立科学严密的审批机制

为了预防销售人员盲目赊销，从中谋取私利而造成损失，凡赊销业务必须有两人以上经手，并经部门负责人审批，对金额较大的业务要企业负责人审批，同时要在赊销过程中确定经办人、部门审批人、企业负责人各自应负的责任。在严格赊销审批手续的基础上，加强赊销余额治理。判定应收账款总额是否合理，一方面要从成本考虑，另一方面还应从资金占用量考虑。

三、案例启示

宝洁公司应收账款治理模式的启示：

（一）建立应收账款风险监督预警机制

首先，定期检查分析应收账款的时间，通过编制账龄分析表建立应收账款的核对制度，企业每年均应同客户对应收账款进行核对，以保证应收账款的真实、正确；坚持应收账款定期审计，对企业应收款从发生到核算、治理、催收及回笼等加强内部控制，以降低风险、死账；加强账龄分析，按账龄分类、估计潜在的风险损失，正确计量应收账款价值。其次，利用利息杠杆，核算资金成本。目前资金紧缺和资金凝固并存的现象比较普遍。由于企业负债经营，支付银行的利息占费用的比例很大，所以对业务部门的考核，应实行资金的有偿使用。核销制度，按照应收账款发生的先后次序，以及货款回收的先后次序逐笔核销，以准确确认应收账款的账龄；对于因质量、数量合同纠纷等没有得到处理的应收账款单独设账治理。对账制度，根据业务量大小及时间等因素对应收账款定期进行核对，由双方当事人签章，作为有效的对账依据，发生差错应及时处理。

（二）制定和实施适当的收款政策，企业采用的收款方式要根据各种具体情况灵活处理

对已经到期的应收账款，企业应成立应收账款清欠小组进行催讨。清欠小组成员按客户分工，并分解落实清理回收目标任务、严格考核、奖罚分明、提高催讨人员的积极性和效果。清收小组要对应收账款进行划分，按国际上通行的划分标准债权分为6个等级，即正常债权、要注重债权、问题债权、危险债权、实际破产债权、已破产债权。逾期应收账款一般指除正常债权以外的5种债权，清收小组应根据不同情况采

取不同的催讨方式。

（三）提取坏账准备金，减少坏账损失

现行会计制度规定，年底企业应按应收账款的一定比例计提坏账准备金，以备发生坏账时进行抵销，使风险降至最低点。不致于使当年利润产生大的波动，但是由于企业发生的坏账与其提供给客户的信用条件、对方的信用品质、提供的信用期限等有密切关系。因此各企业提取的坏账准备金的比例是有区别的，但是比例一经确定，就不能随意更改。为减少企业坏账损失的发生应采取以下措施：①加强应收账款基础资料的治理，建立应收账款档案制度。按一定的标准对金额较大的或较重的应收账款从赊销原因、时间、合同治理、催收情况等方面建立健全完善的基础资料治理；②建立坏账预备制度。计提坏账准备金，为坏账损失的确认和处理提供稳定的来源，便于分散坏账所造成的风险，提高企业的自我保护能力。

四、案例讨论

通过宝洁公司对应收账款管理的成功案例，我们可以看到，企业应建立相应有效的管理机制，总结如下：

（一）客户资信管理机制。

客户资信管理制度的建立可从以下 5 个方面进行：

一是信用品质，是决定是否给予客户信任的首要因素，主要通过了解客户以往的履约情况对客户进行评价；

二是客户在信用期满时的支付能力，取决于客户资产特别是流动资产的数量、质量及其与流动负债的比率，其主要证明资料是客户的各种财务报告；

三是客户的财务实力和财务状况，是客户偿付账款的保证；

四是客户拒付账款或无力支付款项时能用作抵押的资产，必须具有较强的变现能力；

五是经济环境，不利的经济环境可能对客户付款能力造成影响。

除明确上述 5 种因素外，企业还要及时掌握客户的各种信用资料，其资料可从以下几方面取得：

一是财务报表。可以通过客户近期财务报表的分析了解企业经济实力。

二是商业银行。一般来说，银行的资料通常愿意在同行间相互交流，企业可以通过自己的开户银行调查客户的信用等级。三是企业的内部分析。相对于老客户，过去

业务的付款情况基本能反映出客户的信用情况。企业的销售人员、财务人员也可以根据其经验提供其他的信用方面资料。

（二）应收账款控制机制。

一是应收账款赊销额度控制。企业应将每月末应收账款余额控制在全年主营业务收入的 2% 以内，并结合应收账款控制总量，根据客户的资信等级分解到有关客户，对信用等级高、业务量大、长期合作且有等值担保物的客户给予一定的赊销额度。

二是应收账款职责控制。企业领导及财务、销售、审计等部门对应收账款都有管理职能。财务部门要定期统计各笔应收账款的账龄及增减变动情况，并及时反馈给企业领导及销售部门。

三是应收账款审批控制。在决定是否赊销时，对应收账款在赊销额度以内的，结算部门应按照应收账款日常管理辦法加强追收，力争将赊销额度逐步减少；对应收账款超过赊销额度的，必须严格按赊销审批程序进行逐级审批，由企业负责人决定是否赊销。

四是应收账款跟踪控制。回收应收账款责任应落实到个人，及时跟踪客户的经营动态，防止因客户经营不善造成损失的现象发生。以客户为单位，做好日常催款工作，如对账单的签认、上门记录及相关资料的收集存档，对故意拖欠账款的客户提请法院处理。

五是应收账款坏账控制。应收账款不可避免地会出现坏账损失，因此要建立坏账准备金制度及坏账损失审批核销制度。根据客户的财务状况，正确估计应收账款的坏账风险，选择恰当的坏账会计政策。

（三）科学合理的催收机制。

由于应收账款的回收必然产生收账成本，而收账政策是否合理，主要依据收账成本与坏账损失用边际分析法进行权衡并予以量化，再结合经济和自身情况来制订合理的收账政策，以最大限度减少坏账损失。

一般可采用发函、打电话、面谈、诉诸法律等办法进行催收。如果欠款客户出现资金周转困难或经营陷入困境，以致目前没有能力按期偿付债务时，债权企业为帮助债务方东山再起，可以通过协议或法院裁定采用债务重组形式，以资产清偿债务、以债务转资本、修改其他债务条件(如减少债务本金、利息)等方式进行债务重组。这样，不仅可以最大限度回收欠款，而且能够缓解债务方暂时的财务困难，从而避免更大损失。

当然，对那些有偿债能力却故意赖账、不履行偿债义务的客户，则应通过提请仲裁或向法院申请诉讼来维护企业的权益不受侵害。

五、思考与训练

宝洁公司成功的案例给我们在应收账款管理方面有什么启示？