

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.20.041

# 谈企业应收账款的管理与改善

肖 华

(张家港富瑞特种装备股份有限公司,江苏 苏州 215600)

**摘 要:**企业保持合理的应收账款规模有利于扩大销售,提高企业的竞争和盈利能力,也有利于建立和保持与客户的良好合作关系。但企业在运营过程中,由于各种问题,在应收账款中总有一部分不能收回,形成呆账、坏账,影响经济效益。应收账款形成坏账是企业经营的风险之一,主要客户的经营情况、商业信用、财务状况发生重大不利变化,企业应收账款产生坏账的可能性将增加,从而对公司的经营造成不利影响。本文对应收账款管理存在的问题进行了深入的分析,并提出了有效的改进措施,企业管理者应充分认识应收账款的风险,采用科学、有效的措施,利用制度引导规范同时保证一定的流动性,达到平衡。

**关键词:**应收账款;信用管理;考核制度

随着企业的发展,扩大销售、抢占市场已成为企业寻求发展的重点经营策略,放开信用政策赊销,加大产品储备库存是普遍采用的手段。企业发展到一定阶段,业务种类不断拓展,企业规模不断壮大,资金占用越来越高,现金流趋紧问题日渐突显。应收账款作为资金占用之一,在企业资产中比重大,应收账款与客户之间存在着密切的联系,对盈利能力、资金流都有较大影响。通过合理择取客户,定位市场占有率目标,制定信用标准、账期,强化监督状态等提高应收账款的流动性,减少不必要的坏账损失。<sup>[1]</sup>

## 一、应收账款管理的现状分析

### (一)资信调查不充分或未定期更新

由于市场竞争激烈,考核重合同订单指标,销售人员为了赢得订单尽可能满足招标或者客户要求,对企业资信情况未充分了解。为促进达成订单,对内传输客户信息时有选择性提供或者避重就轻,销售人员对新开发的客户通过口头沟通了解单位性质、企业规模、经营情况等,没有提供对应纸质资料支撑验证,也未对企业信誉情况、财务状况等进行调查。销售管理部门未对企业调查情况进行评级,销售管理部仅凭口头了解的资料及客户洽谈中的博弈给出信用期限和信用政策。通常根据客户的需求订立合同,后续也没有对客户资信进行动态管理,导致人员变更或年度对账时无法联系上客户时才知晓客户对接人变更、客户经济困难、歇业重组或破产等,致使应收账款长期挂账或者形成坏账。

### (二)合同管理模糊

销售部门在商谈和签订合同时,根据客户提供的基础技术需求拟订合同,给出报价、常规结算条件、交期和售后范围和期限,没有将客户要求达到使用状态与技术要求进行匹配,也未对现场进行实地考察,仅重复使用合同模板,为后期项目管理埋下了隐患。甚至合同中还存在敞口条款,例如项目型销售收款节点约定不明确,合同条款中通常约定项目验收合格后收款,无法明确具体收款日期,需要不断跟踪项目进度,而项目中不仅有设备安装,还包括提供基础建设,管路铺设连接,设备调试达产等要求,项目周期长,工况复杂,项目进度往往受客户需求、设计变更、施工管理、物资协调保证等影响,存在很多客户延期或停工无法验收的情况,增加了项目进度控制难点,导致不具备收款条件或出现很多理解不一致,结果导

致应收账款长期挂账。另在合同签订过程中,为了承接业务,合同条款中增加分期收款,延长了收款时间,增加了管理成本,也增加了回款风险。业务运行中书面证据的保存不完整,存在口头约定事项,事后也未及时签订补充协议或者会议纪要,出现纠纷时无法提供证据。<sup>[2]</sup>

### (三)责任分工不满足业务需求

企业从合同签订到回款到最后关闭,销售人员在合同执行过程中负责直接与客户沟通协调,对应收账款的回款有直接责任。但随着企业的发展,企业更重视合同订单和形成销售,销售人员的考核指标也在订货和销售这两方面权重高,使销售人员更注重合同订单生效的定金跟踪,合同运行中会出现一些不可预知的状况。比如物流不能及时送达、质量问题等需要其他部门人员沟通解决,解决时效、客户满意度直接影响了回款进度。随着企业运营年限的增长,应收账款的规模也逐年上升,逾期应收账款累计增加,仅靠经办销售人员负责对账、回款已经不能满足公司快速回款,降低逾期的管理要求。客户信息、合同进度等所有信息集中掌握在销售人员手里,尤其经济周期变换,人员更换频繁,业务工作交接的深度与否直接影响了后续管理,与客户的熟悉程度,过往合同进度资料的记录、客户的结算手续,哪种催款方式更有效等不熟悉,拉长了过渡时间,影响后续回款。财务对应收款的了解也均来自账务上的开票及回款,没有对账机制,没有起到监督执行的责任。

### (四)日常管理不精细

公司在应收账款管理中比较粗放,没有形成系统的应收账款对账、催收、分析等管理措施,销售管理部门通过手工台账对订单、回款进行管理,信息变更时直接进行修改,相当于信息覆盖,对变更史无法追溯,时间较长后无法还原业务实质。虽然要求增加批注的方式进行备注,但因人工记录经常性会漏记、错记,对进度不知情,手工记账也无法保障准确性。催款方式单一,一般是销售人员电话或者当面交谈催款,未保留书面催款,一旦上升诉讼层面无有效原始单据证据支撑,也不利于保持在诉讼时效内。<sup>[3]</sup>

无主动对账机制,要么接收客户对账,要么仅在年底根据审计要求对排名前五十名的客户进行发函,回函率也是根据会计师事务所的要求进行跟踪,但因回函是直接寄给事务所,对

回函差异与否、是否回函的实际情况不了解,未形成有效的监控体系,回款进度缓慢,尤其是逾期应收账款。

#### (五)应收账款管理制度及考核制度不完善

企业在管理制度制定时比较粗放,经常发生的业务没有参照制度可查,对于部门衔接间的责任不明确。对于确定呆滞的应收账款也没有制度或流程进行规范处理指导,降低了责任人的回款积极性,也增加了管理成本。公司对销售人员绩效考核以订单量和销售额为主要评价指标,将应收账款的回款总额列为考核指标,对收款时效性、收款进度没有明确的奖罚措施,对于收款方面取得良好成绩的员工没有相应的奖励,对于效果不佳的责任人也无惩罚,无法发挥回款责任人的积极性也未施予紧迫感,导致对欠款时间较长、沟通困难、有质量问题待解决,或其他销售员转过来的客户有选择性地回款,往往只重视容易回款的客户,对于有难度的应收账款长期搁置从而错过回款的最佳时期。

## 二、应收账款现状的改进措施

### (一)动态收集资信情况,更新信用等级,建立客户档案

设立信用管理部,配备专职人员对客户进行评级,给予对应信用政策,同时关注市场环境变化,根据公司不同时期财务状况的需要及时调整现有的信用政策。新增客户由销售人员发起申请,提供客户的规模、资产状况、财务状况、经营能力、企业信用等的资料,专职人员通过企查查、公信系统等收集客户的信用信息,并对信用状况进行调查分析后打分,根据得分情况评出ABCD等级,建立客户档案,给予对应的信用政策。一般对初次交易的小型客户评为D级,采用全额收款发货政策;对资信好、实力强的大客户评为A级,可以采取赊销方式;销售人员得知客户信息变化时发起变更流程,由专业人员重新评级并给出新的信用政策;每半年销售管理部对建立档案的客户进行集中更新,包括联系人、联系电话、地址等。除常规客户打分评级外,也可以针对每个项目的不同特点引入不同的信贷政策,但需要办理特殊事项,执行“一单一议”办理审批流程,筛选风险较低、回报较高的项目,为项目决策提供充分支持,从源头上控制应收账款风险。对于国外客户,如有必要可通过中信宝等第三方机构对客户资信情况进行尽职调查。<sup>[4]</sup>

### (二)加强合同条款约定及档案保存

首先,对过往合同进行整理,根据业务类型对合同进行分类管理,通过办公软件约定审批流程。对常规业务,采用经法务审核过的标准合同模版,标准合同模版对交货期、付款条件、质量标准、售后服务等内容均已做约定,选择标准型流程相应快捷如遇在标准合同模版上略有修订时,可选择变更关键点进行对应审核批准。对项目较复杂无法用标准合同模版的业务,选择项目型业务类型,必须由专职法务人员参与审核,再接合同规模进行对应审批流程。在与客户洽谈合同时,争取更多的预收款,较少的质保金,最好通过质量保函的形式增加回款可能性。

其次,通过对现有财务软件进行开发,根据合同关键节点在系统中建立里程碑的方式,进行合同维护、收款认领、开具发票,根据订单号应收预收对抵、里程碑更新、清账等操作实现软件中维护合同台账,取缔手工合同台账。开发应收账款

管理报表,提前一个月预警即将到期应收账款,随时查询逾期应收账款及逾期天数,动态监控应收账款情况,使管理者及时了解合同状态,迅速做出决策。

再次,实时跟进推动合同执行,在运行过程中收集、整理保存往来函件及发货单据等原始单据,保留提示付款函、催款函、催提货函、关键点竣工单、会议纪要等原始书面凭证、邮寄签收截图、邮件往来确认等凭证,做好法律防范的基础收集工作,严格按合同约定履行。如遇变更时及时签订补充协议,如有违约时立即中止履约,采取应对措施,保障公司权益;如遇合同解除时,及早对已产生成本及损失要求补偿,并明确在解除协议中防止后续纠纷。在合作过程中发现客户发生重大信用风险时,比如诉讼案件增加、银行催债、法院查封、高管频繁离职、企业重组等应高度重视,酌情减少甚至暂停供货,实时关注最新进展以规避风险,必要时采取诉讼手段进行资产保全。对包含现场施工的项目执行一户一档,配备专门项目经理进行跟踪、督办、沟通协调,及时掌握项目现场和客户情况,确保顺利推进,防范合同风险。

### (三)明确职责分工

应收账款管理职责也应遵从业务发展过程,根据事前、事中、事后交叉衔接进行分工,再次明确合同经办即为回款的第一责任人,坚持谁经办谁负责到底的原则,销售人员负责根据合同约定条款制定回款计划,落实回款,反馈回款进度及遇到的困难,及时汇报销售总监并抄报总经理做出回款计划、让渡回款、转法务或以物抵债等决策。销售管理部负责根据合同约定条款确定下月即将到期和已逾期的回款明细审核销售提交计划是否齐全,同步将下月回款提交财务备案,跟踪回款进度,不能按期支付时向上级汇报收集的原因,做好合同保管,收集、追索合同执行过程中的各类原始单据、补充协议、代付款说明等,做好法律防范的基础工作,对发出商品按月进行盘点核对。财务负责依据开票申请复核合同后开具,按月跟踪应收账款进度,按季发起对账和进行账龄分析,每半年发起核销复核,由销售管理部申请按审批制度审批,按年进行单项计提复核。法务负责资信等级评级,对销售转过来的应收账款进行甄别分类,根据轻重缓急采取对应措施促进回款,配合销售对接事务所出具律师函等。人资对销售员及法务接洽公司指导目标制定考核奖惩。

### (四)参与业务实施,提高日常管理

采用精细化管理,细化日常工作,加强应收账款到期前的沟通,了解客户的要求,避免在销售条款、货物质量、交货期、结算方式等的错误理解。遇到问题及时协调并采取补救措施,减少纠纷的发生,降低拖欠货款可能发生,事先了解客户的结算模式和审批节点及周期,提前提醒客户及早安排,防止延迟。

对应收账款做好跟踪监控,关注好客户经营状况,有重大变化或连续延期时,调整信用额度及时结清货款。有针对性地做好与客户对账工作,对合作密切客户每季度对账,对合作不频繁客户每半年对一次,一方面保持账务准确性,一方面提醒有问题及时沟通,未支付的款项需要及时办理支付,坚持“前单不清,后单暂停”的原则。

(下转第102页)

理能力,根据建设水利项目周期,统筹分析基建阶段与运行阶段系统功能,使得基建阶段与生产阶段能够共同使用系统功能模块,顺利过渡至生产阶段,将基建数据传输至生产环节,实现全周期水利工程管理。此过程中,根据批准概算构建结构树模块,分解子项目费用信息,建设合同与概算关系,保证合同付款和概算、工程进度报量能够集成联系,监督跟踪执行概算情况,达到控制造价的效果,分析项目费用与进度偏差原因,采取措施补救纠偏。在信息化合同管理中,包含施工劳务、设计、调试设备、供给材料等合同,履约合同全过程需及时记录、支付、变更、索赔、结算等信息。<sup>[5]</sup>

#### (二)加强人员安排

水利工程核算中,中心主任承担核算,财务负责人为核算办公室副主任,安排1名记账会计、1名工程管理报账员、1名审核资金结算会计、1名出纳、1名软件服务人员、1名电算化系统管理员。其中,办公室主任全面负责项目会计核算,资金超出规定标准,则需要主任进行签署审批;副主任负责具体会计核算工作,全面处理账务,包含维护电算化账务系统、不超过规定金额签署审批、组织会计核算、会计凭证审核、支付资金等工作;记账会计初审报账事宜,不合格单据退回,完成核算数据库如与电算化记账工作;报账员负责报账,与会计人员配合编制财务决算,做好具体竣工决算及财务管理工作;审核会计根据对记账、原始凭证进行复审确认,未通过记账凭证原路返回,审核转账支票与现金支票;现金出纳员负责审核结算凭证,进行现金支付业务办理,保管和应用财务印鉴;转账出

(上接第99页)

做好应收账款的账龄分析,定期组织召开应收账款分析会议督促回款,及时协调处理应收账款存在的相关问题,执行问责制增强销售人员应收账款回款意识,对未到期长期挂账的应收款分析产生的原因,决策改进方向及应对措施;对逾期三个月内的应收账款加大催收力度,发催款函以内部处理为主;对逾期一年以内的发律师函;逾期一年以上且无合作的转法务,由法务依据在手资料接合客户情况判定起诉与否。对已判定回收成本大于应收账款余额,及无法收回的应收账款定期进行核销,降低管理成本,提高销售人员回款积极性。

#### (五)完善应收账款管理和考核协议,保障高效合规

完善信用管理制度,对客户进行资信调查,评估信用等级,制定信用期限、信用政策,并根据变化的经济环境和不同时期企业的财务需求,动态调整制度。

完善应收管理制度,从源头、过程、后续的动态管理,规范经营活动,减少逾期,将基础记录归档、客户是否突破信用额度、跟踪情况、对账、账龄分析、核销、审计核查进行规范指导,明确责任,加强管理与监督,建立健全内部控制,不断根据新的监管要求进行修正完善。

完善应收账款回款考核制度,明确职责分工,加大对逾期应收账款的考核,对销售部门和销售人员考核细则制定。对销售人员经办的每一笔业务,从合同的签订到该笔货款的回收实行终身责任制,直到全部货款回收完毕后才能解除责任。此外,还应将应收账款的回收状况与销售人员的业务提成挂钩,对没有按时收回的责任业务员进行逾期利息扣减同时暂时扣发提成奖励,待其收回后补发。对转法务应收账款回款进行奖励性激励政策,给予总额底线指标,针对采用转律

师审核结算凭证,开展银行转账业务;系统管理员负责设置核算系统账务、录入初期数据、日常电算化核算及系统维护;软件服务人员要求完成系统初始化、账务系统设置、指导数据录入及电算化核算,为会计核算人员软件应用提供服务。<sup>[6]</sup>

#### 五、结语

水利基建项目中,应当加强财务管理与会计核算,遵守国家法律法规,将财务管理贯穿于各个实施项目阶段,健全规章制度,加强造价管理,保证人员工作有据可循,实现全过程监控。并且,根据水利基建项目的特点、范围及要求,合理设置会计核算账户,加强资金监管,理顺会计核算资料,避免出现虚假单据情况,提高水利工程运营效益。

#### 参考文献

- [1]徐大利.建筑施工企业PPP项目会计核算的问题和应对措施探讨[J].商讯,2021,(11):57-58.
- [2]张宏.浅析水利工程财务管理存在的问题与对策[J].今日财富(中国知识产权),2021,(3):158-159.
- [3]何翔帆.建筑施工企业会计核算存在的问题及解决措施[J].中国乡镇企业会计,2020,(9):113-114.
- [4]刘德柱.新时期水利基本建设项目财务管理的升级优化[J].中国中小企业,2020,(9):87-88.
- [5]叶晨芳.基本建设项目竣工财务决算审计中常见的问题及建议[J].中国注册会计师,2020,(1):78-80.
- [6]陆波.浅谈水利基本建设资金财务管理存在的问题及对策[J].中国市场,2019,(28):162-163.

师执行、自行起诉、与客户确定回款计划等不同手段给予不同提点比例的促进回款考核政策。

通过制度覆盖,将应收账款的形成到回收的每个节点进行反复研究验证,设定关键控制点,建立健全业务流程并围绕关键点明确责任要求,确保相关部门能够按既定目标履行,从而防范应收账款风险,减少应收账款坏账损失。<sup>[5]</sup>

#### 三、结语

完备的应收账款管理监督体系,可以增强部门间的有效沟通,提高运营效率,减少坏账的产生,促进企业的良性发展。但市场经济瞬息万变,可能致使客户的竞争力减弱,财务状况恶化,逾期支付或无力偿还债务,实行动态的监督管理,及早做出调整策略,指导业务应对,方能实时有效控制。势必将大大降低应收账款规模,提高资金使用效率,提高企业核心竞争力,有实力享有更多的市场份额。

#### 参考文献

- [1]刘怡林.浅谈企业应收账款管理——以制造业为例[J].现代商业,2019(26):109-110.
- [2]李丽.浅谈企业应收账款管理存在的问题及对策[J].中国商论,2020(08):191-192.
- [3]李会红.浅谈如何加强制造企业应收账款管理[J].纳税,2019(29):260-261.
- [4]张丹.浅析现代企业应收账款管理的现状及对策[J].财经界,2020(12):185.
- [5]刘世俊.制造企业应收账款管理探析[J].行政事业资产与财务,2019(18):70-71.