

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.01.034

# 企业应收账款管理

朱爱永

[天赋藏宝(北京)生物科技有限公司,北京 100101]

**摘要:**随着国家有利于民营企业的政策不断出台,民营企业得到了长足发展。大部分企业在生产经营过程中,为了扩大销售、占领市场等因素,都或多或少地要进行赊销处理,就产生应收账款。这对应收账款管理提出了新的要求。有些企业应收账款管控得好,对销售起了积极作用,促进了企业的发展。但大部要企业没有管控好,企业销售人员为了追求销售业绩,盲目扩大赊销范围,后面的应收账款风险防范、催讨又没有跟上,随着销售业务的不断攀升,出现的应收账款也在逐年提高,比重越来越大,坏账损失居高不下的现象。导致企业流动资金紧张,经营出现困难,有甚者出现资金链断裂、难以维持下去,最终面临倒闭的风险。本文针对目前中小企业面临的状况进行深入的剖析,以应收账款形成到收回或形成坏账为线索,结合目前的市场情况及发展趋势,分析应收账款在销售、合同管理、收款等关键环节容易出现的问题,并提出改进的建议,旨在提升企业应收账款管理水平,实现企业效益最大化、实现企业可持续发展。

**关键词:**民营企业;中小企业;应收账款;坏账

随着我国市场经济的快速发展,企业间的竞争也越来越激烈。企业为了占领市场,减少库存压力,使用各种促销手段,其中就包括利用客户信用赊销。通过短期来看,企业的市场占有率确实有所提高,库存也有所下降,但从长期来看,由于公司的应收账款管理不到位,形成了较高的应收账款,占用了公司更多的资金。特别是有的客户因资金紧张、“三角债”等原因,无法在账单期限内归还应收账款,有的甚至拖欠一年、两年或更长时间,这无异于雪上加霜,使流动周转资金更加困难,这更加影响了企业的生产经营。因此,应收账款是企业的一项重要流动资产,同时也是企业一项风险较大、不容易把控好的资产。企业必须引起高度重视,如果企业能够较好地建立并完善应收账款管理机制,就会加快回笼资金、减少坏账财务风险发生、提高企业的经营效益。反之,如果企业的应收账款管理不到位,轻则因为晚收回资金造成讨债成本增加、企业经营困难,重则资金链断裂,生产经营难以为继,破产、倒闭,给企业将会带来致命的危机,造成债务纠纷的产生,同时增加企业的讨债成本和管理成本,而部分企业本身的财务风险抵抗能力较差,将会给企业带来直接的打击<sup>[1]</sup>。

## 一、企业应收账款管理的重要性

### (一)提升企业竞争力

我国的市场经济深入发展,市场竞争也日趋激烈,企业的生存空间也不断被挤压。企业要想占领市场,利用客户的信用,进行适度的赊销是有必要的。通过赊销,可以快速促进企业的经营规模,提升企业在市场所具有的份额,使企业在竞争环境中处于有利的位。虽然通过赊销产生了应收账款,但如果把应收账款控制在可控范围内是能促进企业发展的。

### (二)降低库存,减少库存管理成本

企业通过赊销,把商品销售出去,降低了企业的库存,缓解了库存压力,从而减少了场地占用费、人工费等成本。也降低了库存因过期、近效期等损失成本。

### (三)提高流动资金周转率

利用客户的信用进行合理适当的赊销,把库存商品变成应收账款,在短期内又能很快收回货款。因应收账款控制得好,避免了因到期不能收回,甚至于长期不能收回造成坏账的概率,加速了资金的周转,提高了企业资金的周转率,提高了企业的经济效益。

## 二、企业应收账款管理存在的问题

(一)企业无应收账款相关的管理制度,赊销管理混乱

目前大多数企业只重视销售环节,对企业的销售业绩季度、年度都订有目标任务,对其进行考核,与季度奖和年终奖挂钩,而未对实现这个目标任务背后的应收账款的回款情况进行考评。销售部门看到目标任务完成有困难时,为了拿到奖金,就会不自主地通过大量赊销来完成业绩,放松对客户赊销审批的手续。企业也对什么情况下能够对其可以赊销,履行什么样的手续,并无相应的规章制度去规范赊销行为,赊销管理混乱。因此,就会造成盲目赊销的情况发生,这增加了应收账款收不回来的可能性,增加了业的坏账风险<sup>[2]</sup>。

### (二)企业缺乏信用评价环节

现在大多数企业的赊销没有对客户的信用进行评估这个环节,多数都是凭感觉,由于销售部门或业务部门领导觉得客户是常户,结账也好比较放心,就与之口头约定多长时间来还,同意签字就赊销出去

了。企业没有一个专门的信用评估部门对顾客的信用等级进行评估,对是否对其可以赊账、赊账金额多少、还款期限进行分析评估。财务部门也未参与信用评估。一般等到月底统计汇总才发现,客户的赊销金额过大,过了约定的还款期限还未来结账,等到要账时,才发现客户资金出现了问题等,这就给企业资金收回带来了很大的风险。

### (三)合同管理漏洞多

企业销售部门与客户一般多是熟人关系,大多都是销售部门领导与客户单位相关的领导口头上达成协议,同意这个客户先赊账,到月对账、定期结账。因与客户比较熟,未与客户就有关商定的相关内容、条款、定期结账等落实到书面形成书面文字,未签订相关的合同。只是销售部门领导同意,客户在单据上签字就行了。这样因为没有签合同,对双方的权利和义务没有明确到纸面上,因没有合同依据,给收回造成了不利影响。有的账一拖再拖,甚至如果对方管理层更换领导,要账时就有可能出现前任领导这块没有交接或是交接不清楚,等弄清再结账,甚至可能出现以前的账现任领导不清楚这事,发生不认账的风险。

### (四)要账困难,成本高

如果客户因法律因素资产被冻结,或由于自身原因资金周转出现问题经营不下去,这类客户一般出现的应收账款逾期,收回账款往往比较困难,一般情况很难全额收回,不是打折收回部分,就是以资产抵偿债应收款,这可能还是好的,有的可能完全收不回来。这样的客户催收成本很高,如交通费、律师费等,但收效甚微。有的去了好多次要回的款还没有要账成本多,有的根本要不回来,就是打官司可能要拖很长时间也未必能收回来<sup>[3]</sup>。

### (五)不相容职位未分离

现在大多数企业领导的做法是认为销售部门经常与客户打交道,对客户比较了解,让他们自己做赊销审批,这样企业的赊账审批就是企业的销售部门,销售部门集销售与赊销审批于一身。企业销售部门为了完成销售任务,在完不成任务的情况下会加大赊销力度,这样一来销售任务就容易完成了,但这样形成的后果可能导致企业的应收账款偏高。如果赊销的客户中有不符合赊销标的,就极有可能应收账款到期收不回来或不能及时收回,就会给企业资金运转和生产经营带来风险。

(六)销售部门与财务部门、库房等部门信息沟通不足

有的企业销售部门、库房管理部门、财务部门缺乏有效沟通或沟通不足,他们各自只做本部门的事,未关注与其他部门间的配合及信息沟通。如对每个客户的应收金额及账龄增减变动、客户财务的现状

等情况未做到及时沟通,等到要收回账款时才发现客户赊销金额过大,逾期未还,客户的生产经营、资金出现困难等诸多问题,不能到时收回款,使用应收账款的坏账风险增加。对逾期应收账款未能及时清收,导致企业出现呆账、坏账,打乱了企业的资金安排计划。

## 三、加强企业应收账款管理的建议

### (一)建立和完善应收账款管理制度

企业应参考《企业内部控制规范应用指引第9号—销售业务》,制订和完善本企业的应收账款管理制度,在应收账款管理制度中应包括信用评价、赊销过程、应收账款的监管、催收等重要环节。这样对什么情况下可以赊账,以及以后如何管理直至收回都有明文规定。这样如何做就有了依据,规范了企业的赊销行为。既能保证企业销售部门能够利用客户的信用扩大销售市场、增加销售收入,又可以把应收账款的风险降到企业可承受的范围之内,增加了企业的流动周转资金,减少企业的坏账损失,加快资金周转率,提高资金使用率。

### (二)建立信用赊销标准

信用赊销标准是企业能够赊销的前提,客户只有能够满足信用标准,企业才能够对其赊销。企业应当根据企业的目标和承受度合理制定本企业赊销标准。如果市场环境、本行业情况、本地区情况改变了,企业就要调整信用赊销标准。企业要定期或不定期通过网络、实地调查走访、调研等多种方式来获取客户的信息,来评估客户的资金情况、生产经营情况、信用状况、行业现状,应收金额、收回时间、账龄等对赊销标准进行适当调整。如成立不到一年公司,一般不予以赊销;如国家出台的“双减”政策,使得校外培训机构无论是政策上还是资金上都遇到重大困难,有的教育机构甚至破产、跑路。企业对这样的客户不进行赊销或是把赊销标准调得很高,这样就减小了坏账损失的风险。企业在调整信用标准时要考虑企业本身的环境变化,要从大局出发,要对因赊销带来的收益与赊销带来的坏账损失成本等进行平衡,这样才能确定好本企业的最优的赊销标准,只有符合这个标准,企业能把货赊销出去,才能保证企业的效益最大化,使风险降到可承受范围,否则会带来很大的风险<sup>[4]</sup>。

### (三)建立信用审批制度

企业要建立信用审批制度,由专门人员依据信用赊销标准来判断客户是否符合信用赊销事项,建立完备的客户档案,方便企业对欠账客户的管理。不是可欠账客户档案中的客户,如因资金不足等特殊状况,无法结清账款,须要有企业内部人员担保,押相关证件,约定几天内结清账款,并经销售部门领导签字同意才能放行。如过了还款期还没有来结

账,由担保人及销售部门签字领导负责去要账,做到谁担保谁负责。

#### (四)防患于未然以降低要账成本

针对企业要账成本过高的问题,企业从源头控制好防患于未然。首先,要把客户按行业分成几类,常关注国家对每类客户行业的方针政策,这可能对客户经营有重要影响。比如中央银行对首套房贷款利率的调控、国家对房地产政策的调控,都对房地产行业生产经营、资金周转产生重要影响,如企业有这类型的应收款客户,企业要及时调整信用额度及赊账回收期,把坏账风险降到可控范围内。其次,企业也要派人经常走访客户或电话沟通等方式,从各个方面了解客户的生产经营情况、负责结账的人员变动情况等,企业通过这些方式能从侧面了解客户的资金情况,如有问题要及时调整对其信用政策,把坏账风险降到最低。再次,如果客户发生逾期,就要对客户进行分析,是短期的还是长期的,短期性的业务员可与客户进行沟通适当延长收款期限,如果长时间不能改变则要停止赊销,增加催款力度,必要时诉诸法律手段。另外,企业还是根据账龄按比例计提坏账准备金,待实际发生坏账时用以冲抵坏账。

#### (五)规范合同条款,必要时可采取法律手段

因与客户发生合同纠纷时,企业应当积极与客户进行沟通,找到双方都能接受的解决方案,如:有问题的部分可以免单、重修、打折等方法进行处理,尽可能不要与客户发生冲突,保持以后良好的合作关系。但有的客户故意刁难,甚至故意拖欠,长时间不还款,企业经多次沟通、催讨方式仍然拒不还款的,实在无法收回的,企业可以根据金额大小、聘请律师费用、预期的结果等因素综合考虑是否采用法律诉讼的方式催讨,一般情况下这种方式催讨时间长、效果不好,如不是必须,不建议用此种方法。企业在平时要签订合同,明确相关条款,保留相关的证据,如合同、发票、出库单,客户签字手续、催要记录等,为赢得诉讼提供有利的证据。

#### (六)制定应收账款奖惩制度

企业除对销售人员进行销售业绩考核外,还应建立对销售应收账款回款考核制度,定期(每月或季度)对应收账款负责人按应收账款收回情况进行考核,本着谁担保谁负责的原则,对每个业务员手里的应收账款客户的回款情况进行考核打分,如回款好没有逾期的给予加分,对有逾期的根据逾期天数设置不同的扣减分标准。加强对应收账款的考核和管理。只有这样,把应收账款的回款情况也定入考核标准,与销售人员的季度奖挂钩,才能引起销售部门对赊销回款的重视,使销售人员更加关注客户的信用、应收账款总的额度、信用期限等,在信期限快到期前能及时与客户联系回款情况,保证应收账款尽

可能在账期内收回。意识到并不是销售金额越多越好,也要注重回款的质量,改变以前只看销售额的片面的认识,形成销售与回款质量并重良好态势,这样就能加快资金的周转率,提高资金利用率,减少坏账损失的发生<sup>[5]</sup>。

#### (七)建立应收账款的监督检查机制

监督检查机制为保证应收账款管理制度能够正常运行、执行有效手段。要以销售部门为责任部门,其他部门为协助配合部门,做到信用评审部门、销售部门、财务部门职责清楚、互相监督、互相配合,发现问题及时改正,才能保证应收账款管理制度能够有效地执行,才能加快资金的周转率,提高资金利用率,减少坏账损失的发生<sup>[6]</sup>。

### 四、结语

综上所述,民营中小企业在国家政策的支持下得到了迅猛发展,但民营中小企业因为管理人才短缺,企业管理跟不上,出现了这样或那样的问题,其中比较突出的就是应收账款的管理。由于企业管理不善,应收账款居高不下,收款困难,出现“三角债”,甚至企业经营不下去。企业要想在国家的改革发展中占有一席之地,就必须企业重视应收账款管理。在保证企业资金储备充足的情况下,要充分利用客户的信用来扩大销售,占领销售市场。同时企业也要建立和完善应收账款管理制度,通过制度去规范企业的赊销行为,把赊销的风险控制在企业能够承受的、合理的范围之内。避免因赊销过度造成流动资金短缺,收付款困难,形成“三角债”的情况出现。企业资金没有问题,运行正常,就能大大提升企业的信用,企业员工能正常领到工资,才会对企业充满信心,才能发挥每人的主观能动性更加努力地工作,企业才能稳健地经营下去,才能创造更大的经济价值。

#### 参考文献:

- [1]禹洁.国有企业应收账款风险的防范与控制研究[J].企业改革与管理,2019(12):186-187.
- [2]胥大伟.企业应收账款管理现状及完善对策[J].纳税,2019(15):292.
- [3]焦平雷.国有企业应收账款的管理问题研究[J].中国商论,2019(8):118-119.
- [4]吴明全.充分竞争环境下企业完善应收账款风险防范机制的探讨[J].企业改革与管理,2018(9):129-131.
- [5]孟小荣.论中小企业的应收账款管理[J].时代经贸,2018(8):78-80.
- [6]明平洋.新形势下建筑施工企业应收账款管理对策[J].中国国际财经(中英文),2017(3):126-127.