

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.02.054

# 军工企业的应收账款管理问题研究

## ——以A公司为例

闵琴秀

(中国电子科技集团公司第五十研究所,上海 200331)

**摘要:**随着事业单位改革,科研院所也面临着激烈的市场竞争。一方面,军工企业既要实现在我国国防建设中的使命和责任,又要在企业经济发展中实现自身不断提升,同时还要避免国有资产损失。这些使军工企业对应收账款管理中存在的问题予以高度重视。在自主经营、自负盈亏,没有或只有少量国家财政拨款情况下,同样面临着如何扩大产品销售量,增加利润等经营压力。另一方面,特别是十八大以来,随着深化国防和军队改革,军民融合、民技军用,向民品企业开放军品市场,军工市场竞争日益加剧。军工企业既要实现在我国国防建设中的使命和责任,又要在企业经济发展中实现自身不断提升,同时还要避免国有资产损失,这些使军工企业对应收账款管理中存在的问题予以高度重视。基于以上原因,本文以A上市军工企业中公布的相关财报数据为例,通过财务数据展现业务情况,分析军工企业应收账款管理过程中存在的主要困境,思考军工企业如何基于账龄分析做好应收账款的压控,并提出具体的优化措施和建议。

**关键词:**军工企业;应收账款;账龄分析;动态预测

军工科研事业单位,大部分隶属国资委,买方主体的垄断性是这个行业的主要特点。对于卖方主体而言,完成国防建设任务,保卫国家安全的责任是首位的。然而随着事业单位改革,科研院所也面临着激烈的市场竞争。在自主经营、自负盈亏,没有或只有少量国家财政拨款情况下,同样面临着如何扩大产品销售量,增加利润等经营压力。另外,特别是十八大以来,随着深化国防和军队改革,军民融合、民技军用,向民品企业开放军品市场,军工市场竞争日益加剧。此外,中央企业贯彻执行国务院、国资委重点开展的“两金”,即应收账款和存货,压控专项治理工作。“两金”,特别是应收账款的快速增长占用了企业资金,加大了企业的经营风险。因此,加强对应收账款的管理,对军工企业来说是非常重要的。

### 一、案例公司简介

A公司以航空产品制造为核心主业,集科研、生产、试验、试飞、服务保障为一体的大型现代化飞机制造企业,实现了核心军工资产整体上市。从2018—2020年历年数据来看,其营业收入分别是201.51亿元(同比增幅3.56%)、237.61亿元(增幅17.91%)和273.16亿元(增幅14.96%);净利润分别是7.43亿元(同比增幅5.16%)、8.78亿元(增幅18.10%)和14.80亿元(增幅68.63%)。应收账款分别是23.76亿元(同比增幅35.29%)、39.31亿元(增幅65.47%)和48.84亿元(增幅24.24%)。从以上数据不难看出,企业在营业收入和净利润不断向上攀升的利好趋势下,应收账款的增幅远高于营业收入和净利润的增幅,因此应收账款管理尤为重要。本文借由该上市公司公布的财报相关数据来深入探讨军工企业应收账款管理的问题。

### 二、案例公司应收账款的管控困境分析

#### (一)营业收入稳增长与应收账款压控的矛盾

中央企业制定年度预算目标时,根据国资委和集团公司要求、市场情况和企业自身发展情况,基本上预设营业收入和经营利润保持一定的增幅。为了扩大销售规模,经营上采取赊销是常用的方式。收入的规模和应收账款的规模存在正向的关联关系。提高营业收入又要压降应收账款的规模存在矛盾。

A公司在航空防务装备领域具有较强的核心竞争力和领先的行业地位。即便这样一个行业翘楚企业,在历年营业收入保持向上趋势的同时,也出现了应收账款的增长波动起伏大且超营业收入的增幅的情况,应收账款占流动资产的比例不断攀升。对于处在产品链上游的配套产品供应企业而言,其市场话语权弱,应收账款和营业收入增幅对比会更突出,应收账款净值占流动资产的比例更高。<sup>[1]</sup>

#### (二)产品或服务的核心竞争力不足导致被迫赊销

当前市场上大部分产品都处于供大于求的状况,大部分军工产品同样存在这样的情况。十四五期间是实现2027年“建军百年奋斗目标”的关键时期,武器装备需求和供给均具有较强确定性,军工行业进入景气度加速上行期,行业产能正在扩张。2021年1月1日,中央军委下发了新修订的《军队装备条例》,新条例将改变过去军方采购实行的三年滚动计划、按年结账的模式,军方将统筹制订未来5年的采购计划。企业为了抓住机遇,扩大产销规模,必然采取赊销方式,以便稳固并扩张市场,从而引起应收账款继续攀升。

#### (三)买方主导市场下应收账款管控意识薄弱

2021年,我国的国防支出预算为13,553.43亿元

人民币(约2 090亿美元),比2020年增长6.8%。自2016年以来,国防预算增长率维持在6.6%到8.1%之间,国防费预算稳步提升。正因为此,军工企业的应收账款很少发生坏账,回款保障性高。军工行业客户主要是政府部队等单位,客户相对固定且处于主导地位。

A公司2019年和2020年财报披露,营业收入96%以上来自前五大客户,航空产品客户群可能更加单一。这种极其依赖大客户的现象在军工企业普遍存在,所以企业很少对客户的信用情况、欠债偿还能力予以调查和评定。企业重视如何从客户处争取更多项目订单,风险防控的重点多体现在技术攻关和质量管理上,强调赶项目进度、保质保量完成军需任务,容易忽略对应收账款的内部管理控制。

#### (四)特殊结算方式下应收账款集中回款现象

A公司2020年营业收入273.16亿元,季度分布相对均匀,下半年稳步提升。收入回款254.80亿元,下半年回款占全年回款93%,其中第四季度回款161.39亿元,占比高达63%。这种回款高度集中在年末的现象,在军工企业普遍存在。国家财政资金年底集中支付,企业销售回款往往在年底达到高峰,造成前三季度应收账款占比一直处于高位。而处于供应链底端的单位取得货款的时间往往要在总体单位交付验收后,导致回款周期较长。<sup>[2]</sup>

### 三、改进军工企业应收账款管理的建议

#### (一)借助央企集团化优势,抱团增强竞争力

军工科研企业的核心竞争力就是科研技术能力、产品质量管控能力。一方面,军工科研事业单位主要面向的市场是部队、航空、航天、核工业等国家掌控的部门,产品质量、科研成果影响国家国防力量。另一方面,产品或服务的核心竞争力决定了企业产品在市场的竞争力。核心竞争力强、具备垄断优势,甚至可以采取预收款方式销售,拒绝赊销,不产生应收账款;而核心竞争力弱,赊销方式不可避免,当产品质量的降低时,直接会增加应收账款,甚至还会产生坏账。集团下单个单位单枪匹马,各方面实力有限。

以A公司为例,集团优势资产整合,行业优势显著。对外,获取大量销售订单,应收账款变现能力强。对内,前五大关联供应商采购额占年度采购总量的比例,从2017年的49.54%上升到2020年的61.72%,2019年更是高达66.38%。对集团内供应商企业来说,应收账款的压力和风险大幅降低。

#### (二)“业财融合”形成有效的应收账款管控机制

应收账款压控成果最终体现在财务数据上,但压控工作必须前移管控。从销售合同的签订到发货给客户、生产任务的下达和产品完成、采购需求下单和原材料验收入库等环节,都直接或间接影响着应

收账款。应收账款管理是多部门协同发力的系统化、管理。首先,合同管理部门制定并完善合同审批方案和流程,从合同归口部门的角度促进应收账款的回收。其次,销售部门应配合合同管理部门建立客户信用档案,并建立销售台账。对于逾期仍未支付的项目应当提出合理有效的处理意见。定期搜集和更新客户信息资料。这对于及时调整信用额度、业务责任人催收货款,特别是影响企业流动资金的逾期账款都尤为重要。再次,财务部门协调合同管理部门与销售部门人员处理账款相关事宜。配合销售部门定期召开应收账款回款分析会,提供财务分析数据。最后,运行考核监督部门根据年度经营目标和市场预测情况,设立内部考核指标;年中跟踪部门目标执行情况,年末根据指标实际进行绩效考核。此外,纪检、监察、审计等部门还应从内控体系方面实施日常的监督管理,完善监督机制。<sup>[3]</sup>

#### (三)通过培训提升全员的应收账款管理意识

不管是企业的高层管理者还是企业一线销售人员,都要面临业绩考核。管理层关注企业如何实现总体的收入、利润等指标,这关系到上级单位对管理者和企业的考核。一线销售人员,同样背负着企业下达的业绩指标,怎么实现销售最大化,完成自己的指标,避免业绩不达标而受到处罚,完成指标而获得额外奖励。利益驱动行动,考核目标明确行动方向。制定应收账款风险管控办法,上到管理层,下到一线销售人员,通过培训来提升应收账款的管理意识。从企业高层管理者自身开始就注重应收账款管理意识的养成。对于销售人员,可以采取定期培训,特别是对新入职员工或新调岗人员。

#### (四)借助信息化系统狠抓基础工作

提升信息化管理水平,做到客户信用评价、合同管理全流程、发货、验收、应收账款管理等都可以信息化、自动化处理。习近平总书记指出“下更大气力推动科技兴军,坚持向科技创新要战斗力,为我军建设提供强大科技支撑”。现代军事和科技密不可分,科技强则国防强。军工科研事业单位,更应通过高水平的信息系统来提升应收账款的管理水平,高质量发展自身,使自己更有能力恪守国防使命。<sup>[4]</sup>

### 四、基于账龄分析确定应收账款管控总量

应收账款的管控是保证企业利润货币化的有效措施。通过当前应收账款金额大小、账龄和信用情况分析应收账款现状,结合行业动态、企业未执行和预计新签合同情况、当年产能和年度预计营业收入总额等因素合理测算应收账款总量,确定年度压控总目标、制定压控方案,使压控目标结合企业自身情况具有可执行性。

应收账款本质是将属于企业的货币资金无偿、不确定期限的给客户使用,同时存在无法收回的坏

账风险,增加企业自身的资金压力。应收票据,本质是给客户明确了信用期限的无偿借款,无法收回的坏账风险减弱了,但同样存在。所以在分析应收账款时,也需特别关注应收票据的金额、期限和发生的无法承兑记录。

#### (一)分析企业应收账款现状

通过分析近几年的应收账款总额、账龄,可以兼顾项目安装、调试和验收、质保金结算等因素,判断得出企业目前总体应收账款变现能力和风险,从而为制定合理可行的压控目标提供基础。

从A公司2018—2020年公布的财报数据看,应收账款原值在流动资产的占比从2018年的12%已提升到2020年的20%,上浮8%,应收账款总额翻倍,但增长的绝对数27.61亿元低于营业收入的增长额71.65亿元。三年间,每年的当年新增应收账款占营业收入10%左右,保持在当年年末应收账款60%上下。每年看历年应收账款减少率维持在45%左右,账龄在2年以上的应收账款保持在10%左右。除了2015年及以前年度有一笔1,779.60万元的应收账款收回可能性小,企业应收账款变现能力强,总体风险可控。同时可以关注到,应收票据从2018年初的300万到2020年末的3.78亿元,绝对额的大幅提高也增加了汇票不能承兑的风险。

#### (二)制定压控目标和方案

(1)确定年度压控目标。根据历年应收账款减少率,结合本年度情况,测算新一年应收账款减少率,这本质上就是新一年的应收账款压控目标。当年,按企业的产能、销售业绩和应收账款变动情况,按季度或至少半年调整一次。鉴于军工行业的回款主要在下半年,第四季度达到回款高峰,更要在第三季度特别关注压控情况,以便可以及时调整催收策略,确保完成年度压控目标。

(2)制定合理压控方案。确定应收账款压控目标后,制定压控方案。方案制定可采用“分类、分段方式”确定。如按“当年新增、历年存量、收回可能性小和集团内”四类给应收账款分类,高度重视和企业重要客户沟通联络和结算协调。采取不同的压降策略。针对每一个客户的每一条应收记录,结合金额大小和账龄长短,未收回的原因,精准核算压降金额。每一条应收记录,应明确催收责任人、催收措施、回款截止日期。以应收账款明细清单方式,根据实际完成情况定期滚动更新应收账款明细清单。

军工行业和总体单位签订的合同大部分付款条款是“收到军方货款后,同比例结算”,意思是收到上家货款后再同比例支付下家。对于这样不确定具体付款时点的合同,通过各种途径,重点关注军方拨款情况及军工集团总体单位的到款情况。

对于前十、前五的企业重点客户,多级别、多层

面地组织走访是必不可少的。对当年新增的应收账款,以保质保量完成项目为前提,和客户保持沟通。对历年存量的应收账款,关注部队和军工集团的拨款进度,跟进和客户的结算进度。对收回可能性小的应收账款,按照“一笔一议,一事一方案”的原则处理。对集团内应收账款,积极参与集团内部成员单位定期对账、积极参加集团内清收会,全面梳理内部往来,做好内部对账结算。<sup>[5]</sup>

(3)加强企业内控确保目标实现。军工企业的国有性质及军需产品的专用性决定了企业重收入实现轻应收风险,由此增加了应收账款,加大了应收账款风险。军工企业加强内部控制管理,不断完善对于应收账款管理的内部控制机制,可以最大限度地预防坏账的发生,提高企业人员的应收账款风险意识。<sup>[6]</sup>

#### 五、结语

综上所述,军工企业既要实现在我国国防建设中的使命和责任,又要在企业经济发展中实现自身不断提升,同时还要避免国有资产损失,这些使军工企业对应收账款管理中存在的问题予以高度重视。军工企业应借助央企集团化优势,抱团增强竞争力,提高自身的议价能力;通过“业财融合”多部门合作的方式形成有效的应收账款管控机制;通过培训提升全员的应收账款管理意识;借助信息化系统狠抓应收账款管理的基础工作。最后,基于账龄分析确定应收账款管控总量,从而实现对应收账款的合理管控。

#### 参考文献:

- [1]高安荣.应收账款管控的困境与对策[J].施工企业管理,2019(12):85-86.
- [2]马刚宁.基于央企“两金”压控探讨应收账款的管理[J].现代商业,2021(04):181-183.
- [3]范丽梅,董超.科研事业单位应收账款管理的分析与研究[J].农业经济,2021(06):114-115.
- [4]江红.对科研事业单位应收账款管理的探讨[J].财会学习,2019(28):98+100.
- [5]胡迎丰,徐海亚,赵丽芳.军工科研单位应收账款管理研究[J].现代经济信息,2019(12):296.
- [6]牛仲锐.制造企业应收账款管理存在的问题与对策探析[J].商讯,2021(36):107-109.