

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.009

# 国有企业应收账款的管理分析

涂琦艳

(中国电子科技集团公司第三十二研究所,上海 201822)

**摘要:**国有企业财务管理工作中有一项非常重要的工作:降两金(“两金”是指应收账款和存货)。如何做好“两金压控”中应收账款工作,减少坏账损失,避免给企业资产带来风险,提高应收账款周转率,成为国有企业改善经营效率、提高资产管理质量的重要手段。本文从五个方面阐述应收账款问题:国有企业过度重视收入的增长、合同中收款约束条款不明确、未建立信用管理体系、应收账款管理制度不完善或者制度未很好的落实、管理责任不清。针对收入问题,需要改变片面追求营业收入的思想,一方面提升相关管理者的认识,另一方面加强内部审计。加强合同收款条款的管理,一方面对收款条款进一步明确,另一方面以合同条款保障应收账款。应收账款管理制度方面的对策及建议,包括赊销制度、对应收账款进行实时监控和动态管理制度、催收制度的完善。此外本文还对完善信用管理体系、明确管理责任方面分别给予了部分建议。通过对国有企业应收账款进行分析,希望对国有企业应收账款的管理方面有所帮助。

**关键词:**国有企业;应收账款;管理

应收账款是指企业因销售商品、提供劳务等日常业务活动而应向客户收取的款项,是企业短期债权,属于企业流动资产。国有企业参与在激烈的市场竞争中,一方面若提供的产品和服务与其竞争对手较为相似,具有同质化特征,另一方面科技高速发展,商品更新换代极快,为了招揽客户,在市场上站稳脚跟,往往愿意通过各种优惠条件来吸引客户,其中就包括常用的赊销方式,从而导致应收账款的产生。

随着我国经济的发展,国有企业也在不断壮大,近年来我国国企在世界500强中的比重也在不断上升。但是与此同时,我们也要冷静地认识到虽然我们国有企业经营中有诸多优势,但也存在不少问题,如应收账款金额巨大,占流动资产的比重也较大,对经营具有极大的影响,所以加强应收账款的管理,实现国有企业的保值、增值,对国有企业的运营起到积极促进作用。

## 一、国有企业应收账款管理存在的问题

### (一)过度重视收入的增长

国有企业一般采用权责发生制核算,赊销收入也算在业绩考核中,这是应收账款形成的主要原因。由于商业竞争的加剧,为了使企业销量得到提升,很多企业在销售的时会进行赊销,主要包括以下两方面动因。

一方面,虽然市场经济体制给国有企业带来好的机遇,但是与此同时也带来了激烈的竞争。国有企业为了在激烈的竞争洪流中站稳脚跟,多数国有企业会将工作重心放在企业销售收入的增长、有效提高市场的占有率等方面。过度的选择赊销手段销售,却忽视了企业应收账款的节节攀升,增加了企业的经营风险,对企业未来发展产生潜在的风险。

另一方面,企业在对销售人员绩效考核时,一般只关注销售额,对赊销金额未做考核,或者考虑的比较少,这就造成了业务员在销售时极大的迎合客户,给予客户宽松的信用条件,而损害自己企业的利益。在后期催款时也没有积极主动性,为与客户保持所谓的“良好”关系,一味退让,一味迎合。销售员只需要考虑销售额,个人业绩考核,而不管自身企业的应收账款,最终形成坏账呆账,长期无法处理,给企业带来严重的经济损失。

### (二)合同中收款约束条款不明确

合同付款条件约定不明确,需要完善合同管理。如有些合同对支付时间没有做明确要求,只是注明对方验收后一个月内付款,但未对验收时间进行限制。有些合同对付款方式未做说明,那么客户就有自主选择权,可以选择银行转账、商业汇票等多种支付方式。票据的有效期有半年期、一年期等不同期限。那也就意味着客户可以不违背合同条款约定而拖延时间,首先可以延长验收时间,等验收拖不下去后,再开具一年期的银行/商业承兑汇票,支付时间就遥遥无期了。若没有事前控制,应收账款得不到有力的保障,销售方将会非常被动。当然大部分客户还是不至于以牺牲自己的信用为代价进行拖欠应收账款,但是在签订合同时我们还是需要考虑诸多因素,防患于未然。<sup>[1]</sup>

### (三)信用管理体系缺失

部分国有企业一味追求销售收入,缺乏对客户信用的考量和评价。合理的评估方式应该是:依据客户的信用等级,给予其合适的信用额度和信用期。如果一个客户信用良好,就意味着该客户的应收账款更容易收回,损失的风险也就相对更小,所以可以加大对它的赊销额度;相反,如果一个客户的信用不

好,应收账款收回就存在难度,损失的风险就更大,我们就应该谨慎考虑是否对其赊销。而目前很多国有企业缺乏对客户信用进行评估,导致大量应收账款存在难以收回的风险。

信用政策是指企业为对应收账款进行规划与控制而确立的基本原则性行为规范,是企业财务政策的一个重要组成部分。然而很多企业却忽视了对信用政策的应用,其中有些企业盲目追求销售量,对信用政策弃之不用,而有些企业则采用普惠政策,对所有的客户一视同仁,采用相同的优惠政策。前者的盲目追求营业收入将导致大量的应收账款,可能形成坏账呆账,而后者采用普惠政策,则会造成很大的浪费,增加了很大一笔无意义的现金折扣成本。

应收账款发生前,未对不同客户进行充分评估分析,未对客户信用等级进行分级,未针对不同客户采用不同的信用政策,从而给应收账款后期催收埋下隐患,导致应收账款的回款风险大大增加。多数国有企业在对产品和服务进行赊销时,并未对赊销结果的经济性进行科学地测算,因而无法对赊销政策的有效性进行评估,增加了赊销业务的风险。

(四)应收账款管理制度不完善或者制度未很好的落实

有些国有企业欠缺应收账款管理制度,或者有相应的制度但没有严格按照制度执行。企业对于应收的事前管理常常不到位,如欠缺赊销审批制度,赊销前没有掌握客户的信用情况,赊销时也没有相应的审批流程,轻易赊销,导致坏账概率提升。有些企业比较重视日常支出的管理,建立了完善的现金管理和费用核算制度,财务部领导也将工作重心完全偏向支出方向,主抓各项费用支出等,却缺乏对应收账款的管理制度,或者有相应的制度,却没有落实到人,导致企业内部互相推诿,或者纯粹为了应付检查,流于形式,未能切实落实履行。<sup>[2]</sup>

此外国有企业工作重心常常放在投标与各项目上,将开拓市场、维护客户、增加收入和理论作为重点工作任务,只有当现金不足,或者上级检查两金时,才猛然发现自己的应收账款已远远超出正常水平。遇到上述情况,一般采取临时抱佛脚的行动,紧急催收,从财务部和业务部门抽调人手进行上门催收等。正是因为缺乏应收账款的催收制度,才会导致应收账款金额巨大,坏账可能性增加。

(五)应收账款管理责任不清

一些企业管理者基于对财务部的信任等原因,会将应收账款管理工作划分给财务部门。销售部门同样认为自己只负责销售,提升销量即可,财务部不能只负责核算,而应该负责应收账款管理。而事实上,这种认识是不对的,财务部是应对企业内部的管理部门,销售部才是对外的部门,负责对接所有客

户,有效地应收账款管理和控制需要财务部的配合,但却应该由销售部门负责。销售部门会直接面对面对接客户,贯穿在交易的事前事中事后,和客户保持紧密联系,更便于了解客户的信用,观察客户的信用变化,以及后期的催收。因此应收账款管理并非财务部门的专职责任,而应由相关部门共同承担。<sup>[3]</sup>

## 二、完善国有企业应收账款管理的建议

### (一)改变片面追求营业收入的思想

企业管理者应该重视企业风险控制,应该根据国有企业内部销售金额、资金运转的实际情况以及应收账款的金额等,制定科学、合理以及更加完善的绩效考核制度,追求高收入的同时也要严格把控企业应收账款的风险,若二者冲突时,必要的时候需舍弃部分收入,从而避免放大应收账款规模和风险,从源头上造成账款难以收回。

充分利用国有企业内部审计部门优势力量,国企管理人员应定期、不定期安排内部审计对应收账款审计,有问题争取尽早发现,尽早根治。对于国有企业,内部审计如果使用的好,是查找应收账款最便捷的方式。内审部门对应收账款查看是否存在异常,如是否有长账龄的应收账款、运营过程中是否存在重大错误以及内部员工舞弊等现象。如果审计时发现了相关问题,企业管理者应及时进行严肃处理,并采取相应举措,必要时进行严惩,达到以儆效尤的目的。

### (二)加强合同收款条款的管理

在国有企业的经营管理中,应对所有的销售业务签订销售合同。在签订合同时,应在合同中明确货款的支付时间、支付方式、销售折扣、折扣方式及双方违约责任等条款。如无法确定准确支付时间,需要用到诸如“验收合格后X日内支付货款”,则需要写明“交货后X日,若客户未出具验收合格证明,视同已验收合格,客户须正常付款”;支付方式也需要明确银行转账、银行汇票或者商业汇票,如果支付方式是汇票还须进一步明确期限。严格按照合同的约定履行合同,规避违约风险,获得法律支持,使企业处于交易的有利地位。密切关注应收账款的发生是否符合合同条款的约定,对超出合同范围的赊销应及时制止。<sup>[4]</sup>

此外完善合同管理,为了保护应收账款权利,为了防范风险,可以在合同中约定,对方的设备等资产按时间抵押。这样,客户迫于抵押的设备等资产,促使其及时结清欠款,进一步保证资金的回收,减少坏账的可能性。

在签订合同前应得到业务部门、财务部门、法务部门等以及相关领导的充分评估和认可,合规、完善的合同对于应收账款的催收提供了可靠的法律保障。

### (三)建立信用管理体系

企业应制定合理的信用政策。建立科学合理的信用评审机制,并将其纳入企业风险管理范畴,应借鉴类似金融机构的信用风险管理机制,从多个维度对客户的信用信息进行评测,并审定客户的赊销额度、赊销期限或不予赊销等。

首先,应进行客户资信调查,收集客户信息,包括客户的基本经营状况、财务状况、与本公司业务往来情况、业务信用记录等。其次,制定信用评分标准。通过对收集到的客户信息,并结合单位制度规定进行充分分析评判,将客户分为A、B、C三个信用等级,代表客户信用程度高、中、低三等。最后,根据信用等级制定相应的信用政策。例如对于A级客户,可以给予一定的授信;对于B级客户,原则上不给予授信,确有必要时,必须严格办理财产抵押手续,对应收账款有一定保障后再给予授信;对于C级客户,则不给予授信,不能赊销。

信用部门应及时更新调整客户信用等级,对客户授信实施动态管理,发现问题立即采取措施,保证授信安全。

### (四)应收账款管理制度方面的对策

首先需要建立健全赊销审批制度。赊销不仅仅由业务部门决定,还要充分结合考虑财务部和信用评定等相关部门的意见。如某客户需要赊销延期时,可以由业务部门提交赊销申请,流转至财务部门、信用部门等进行审批,财务部门负责查看该客户是否已有对本单位欠款,欠款情况如何,是否超期未付等情况,信用部门则需要收集该客户的最新相关资料,判定其信用等级是否需要更新分类。通过各个部门的通力沟通合作,确保应收账款的安全性。

建立科学合理的管理制度对应收账款进行实时监控和动态管理。建立全过程控制和监督系统,全面理顺应收账款管理流程制度化、精细合理化是监督的保证。国有企业要全面理顺和完善应收账款的内部管控制度,完善风险控制措施,突出风险防范,将应收账款管理纳入风险管理和控制。实时监控动态监管如业务人员应时时关注客户的信用情况,如了解到客户正在申请破产清算等情况时,应及时告知企业管理人员,提早催款清应收。若业务员对自己负责的客户发生信用危机而不自知或者不及时上报,应在其个人绩效考核时予以考量。<sup>[1]</sup>

建立健全应收账款的催收制度。可以定期不定期催收结合,定期指的是业务员根据每笔应收的信用政策,在到期前对客户进行提醒,不定期催收,在觉得有必要时,如某客户拖欠了多笔应收账款,或者金额较大的,超出了制度允许范围的,可以对该客户有针对性的催收。当催收无效时,应尽快转至法务部,准备好相关的证据资料,如发票、出库单、客户

收单、对账函、催款单等,由法务部跟进,采取诉讼等强制催收措施。

### (五)明确应收账款管理责任

应收账款是国有企业的重要的流动资产,必须对其进行持续、动态的管理和控制,这要求企业的管理人员需要具有较高的专业素质和很强的责任意识,因此,需要贯彻“业务谁主管,应收账款谁负责”的原则。实现业务员从应收账款产生开始到全部回款结束,进行全过程闭环管理。

并针对业务人员催收制定合理的绩效考核制度,既要减少坏账,又要缩短收回期限,确保最大限度地收回应收账款。建立健全奖惩机制,既要强化其责任意识,又要能调动其积极性,使其能够切实地履行管理职责,提升管理效率和效果,实为应收账款管理必不可少的重要因素。改变业务员绩效奖金只与销售收入挂钩的畸形方式,转为既与销售收入挂钩,同时也要结合应收账款余额共同考量的模式,将财务部出具的“应收账款报表”作为重要考核依据,业务员必须对超合同约定支付期的长账龄应收账款承担相应责任。对不认真履行制度的业务人员进行惩罚,以增加他们的压力,对回款好的业务人员进行奖励,做到奖惩分明。通过这些举措,业务员才会清楚认识到他的职责不仅仅是开拓市场,还要负责应收账款的收回,充分认识到收款的重要性,警醒业务人员在选择客户时对其信用进行评估考量,谨慎地开展销售业务。

此外对于销售人员来讲,企业也应该定期对其进行相关培训,提升对应收账款的重视,对客户信用评估时的注意事项等,增强业务人员的应收账款管理能力。

## 三、结语

国有企业在处理应收账款方面往往存在过度重视营业收入的增长、信用管理不健全以及应收账款管理职责不清等问题,企业应当重视对应收账款的管理,做出应对措施,减少应收账款的资金占用,提高应收账款管理的效率,建立一个健康、可持续发展的经营模式,实现高质量发展。

### 参考文献:

- [1]谈艳红.关于国有企业应收账款的管理研究[J].中国商论,2019(9):108-109.
- [2]常新红.中小民营企业往来帐款的管理与核算[J].经管空间,2016(22):176.
- [3]季毛宁.新兴民营企业应收账款管理分析[J].广西质量监督导报,2019(6):207.
- [4]余燕.应收账款的管理与核算研究[J].现代商业,2019(19):139-140.
- [5]杨红翠.国有企业应收账款管理现状及对策[J].中国经贸,2018(11):128-129.