

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.23.021

制造企业应收账款管理存在的问题及对策

许成艳

(北京金隅混凝土有限公司,北京 100165)

摘要:应收账款属于现金的重要来源,是制造业企业的重要流动资产,如果管理不到位,导致应收账款不能按期收回,甚至会导致呆坏账的产生。一方面会影响企业资金周转效率,另一方面也会造成这部分资产流失,造成企业的流动资金收不回来,进而导致企业的资金压力过大,对于应收账款占比较大的制造业企业有可能会威胁到企业的生存。通过对应收账款的系统化、全方位的规范化管理,加强应收账款管理的动态管控,能够促使企业审视自身,发现管理中存在的不足和问题,制定合理有效的信用政策与赊销政策,平衡赊销带来的收益与风险。加快应收账款的流动速度和变现能力,避免因企业资金流管理不善而导致企业陷入资金危机,从而保证企业的正常运营和资金链条的安全。但随着应收账款的增加,时间越长的应收账款形成坏账的风险也与之俱增,进而会影响企业资金回流,造成企业资金流断裂,导致企业难以继续生存。强化资金管理,减少资金占用,降低应收账款的坏账风险,规范企业的应收账款的事前、事中和事后管理,已成为制造业企业加强管控不容忽视的重点。基于此,本文对应收账款管理过程中存在的问题提出相应对策,以期对制造业企业合理有效防范与控制应收账款管理风险提供帮助。

关键词:制造企业;应收账款管理;问题

应收账款大多出现在买方市场,其形成的主要原因是客户依靠信用赊购货物或接受服务而欠卖方企业的款项,卖方企业为确保产品有一定的销售份额不得不采取赊销的方式销售产品。销售收入是应收账款的一项重要决定因素,应收账款与销售收入的关系取决于信用政策和收款方法。应收账款是企业对顾客提供的一种资金融资,具有融资属性,是为了提高销售量扩大市场份额和获得利润而进行的投资,投资带来收益的同时也会伴随着相应的风险。因此在销售行为发生产生应收账款之后,企业必须采取相应的各种措施,尽量争取应收账款的按期收回,将风险降至最低,否则可能会因为拖欠时间过长而产生呆坏账风险,使企业利益遭受损失。因此,加强应收账款管理显得尤为重要。

一、制造企业应收账款管理的重要性

(一)加强应收账款管理,可以减少资金损失,降低资金管控风险,缓解企业资金压力

制造业企业流动资产中应收账款属于风险因素较大的一项资产,主要是因为这部分流动资产所对应的资产所有权基本上已经转移。如果没有加强对这部分债权进行有效的管理和控制,何时可以收回应收账款,在时间上则存在很大的不确定性。强化对应收账款的管理,可以使企业的资金快速回笼,降低可能造成企业周转资金不足的风险,减少影响企业正生产经营效率的不利因素,防范财务资金危机。^[1]

(二)加强应收账款管理,可以提高公司市场竞争力

衡量企业应收账款管理能力的的一个重要指标是

应收账款周转率,应收账款周转率越高,说明用于赊销产品取得的销售收入越少,应收账款账龄较短或者应收账款的回收及时,出现坏账损失的可能性较小。企业的资产流动性越强,表明短期偿债能力越高,资金回笼快,使企业融资能力得到提升,可以在一定程度上确保企业的资金链安全,保证企业的正常运行。通过对应收账款的管理,可以促进公司管控水平的不断优化提升,保持适量的应收账款并做好对这些款项的跟踪和控制,有助于扩大企业的经营规模,进一步提高市场占有率。

二、制造企业应收账款管理存在的问题

(一)企业应收账款相关的管理制度不健全

通常情况下制造企业对费用报销、采购付款等与现金流出相关的业务都会制定比较完善管理制度和审批流程,相对于资金的支出而言,管理层对应收账款管理的关注度不高,缺乏应收账款管理方面的相关制度。有些企业甚至只关注销量收入和利润,同时销售人员的绩效工资仅仅与销售量挂钩,没有相应的激励措施和奖惩制度,导致追款力度不够,致使企业出现销售量不断攀升的同时货款却不能及时收回的现象,应收账款规模不断扩大。^[2]

(二)客户资信评价及授信管理缺失

有些制造企业为了扩大市场占有率,一味追求销量和销售收入的最大化,忽视了对应收账款管理,没有在合同签订前组织相关部门对客户资信情况进行收集整理评估,对客户的要求比较宽松,导致应收账款的信息不全,未事先制定详细的客户信用政策。虽然在短期内获得了账面销售收入和利润的增加,但从长远来看也加大了应收账款的管理难度。由于

在客户管理方面缺少应有的关注和风险防范意识,在销售过程中甚至会遇到骗子客户,导致应收账款无法收回的情况发生,形成坏账损失,使企业陷入被动局面,对企业健康运营产生不利影响。

(三)合同签订审批把关不严格

合同签订不规范、考虑不全面,签订的销售合同格式没有进行统一要求和管理,导致合同条款约定不明或者权利丧失的情况偶有发生,使得在发生合同纠纷时维权较为困难。此外,销售合同针对结算、付款条款、付款时间、违约责任、合同生效条件等合同签订要素约定不明确,无形之中加大了应收账款的可回收风险,伴随而来的是企业资金压力。同时也存在合同资信审查不规范,缺少相应的合同评审等内部审批环节。^[1]

(四)应收账款日常管理不到位

在制造企业的日常工作中,企业内部的沟通协调及部门间工作的联动性存在不足,企业内部各部门之间各自为战,缺乏一盘棋意识。通常情况下销售部门会认为销量业绩上去任务就完成了,至于后期的回款、对账等情况不加以了解跟进,缺乏对后期管理的重要认识。财务部门作为应收账款账务管理部门,存在应收账款和回款未及时入账的现象,因此造成应收账款账务不准确导致应收账款余额不准等情况。加之财务与业务部门之间未建立有效地对账跟踪机制,未能对应收账款进行分类管理,可能造成坏账计提不准确;缺乏有效的催收与监督、移交机制,对超期限的应收账款,经过相关催收流程之后仍未收回的,未能及时采取转入法务部门启动法律程序,造成应收账款清收不及时,增加了发生坏账的可能性,加大了企业的坏账损失。同时应收账款核销等后续处理不规范也给企业管理带来不便。

三、完善制造企业应收账款管理的对策

(一)完善企业应收账款管理制度体系,建立风险防控管理制度

制造企业管理层重点工作不仅要关注资金的流出,同时也要关注资金的流入。作为企业资金的主要来源,制造业企业必须制定适合本企业特点的应收账款管理制度,做到“量入为出”。一是企业应当从整个销售链条着手,充分分析应收账款的全链条风险,把握关键驱动因素。二是企业应当结合年度整体销售目标,制定应收账款清收计划,确保应收账款控制在目标以内,同时保证应收账款质量。三是企业应当明确应收账款链条上所涉及的各个业务部门在应收账款中的职责,并将其职责明确在管理制度之中,为后期各部门之间联动打下制度依据,做到有制度可依。^[4]

(二)建立完善客户信用评估和授信额度

从前端建立客户信用政策入手,对客户的基本

信息、主要结算账户、基本营销情况、财务状况及银行信用等级评定、公司与该客户历史业务往来产生的信用记录、客户对外抵押、担保及其他重大资产闲置情况、征信记录、涉诉案件等资信情况进行评估。在设定客户的信用标准时,需要运用“5C”系统来评估其赖账的可能性,主要包括道德品质、偿债能力、资本实力、资产担保、经济环境条件。企业可以针对不同的客户类型找到影响收款的关键因素,对应关键因素设置不同的评定指标权重,对客户进行分级评定,根据其最终得分将客户分为A类、B类、C类、D类四级。企业对客户的信用评价应当每季度或者半年进行一次,并根据评价的结果及时调整信用等级。企业可以根据信用等级的综合评定明确客户授信的账期及额度上限,客户授信以预防为主,控制风险源头,从应收账款形成的源头上进行规范,降低应收账款风险。

(三)加强和规范合同管理,防范合同风险

在签订合同时,如果有相关国家行业部门制定的规范文本,应首先采用规范文本。其次企业可以根据自身特点,制定适合本企业的制式合同。如果因为业务客户要求也可以适用其所提供的合同样本,但在使用前必须经过公司法务部门进行样本条款的前置审阅。企业在销售合同签订前,应当根据客户信用评估确认当事人是否具备订立合同的主体资格和履约能力。针对合同的销售价格的确定、结算方式、回款时间、付款方式等相关内容与客户进行业务商洽,在进行对企业来说属于重大或特别重要的销售业务洽谈时,应当吸收各个专业领域的专业人员参与其中,包括不限于财务人员、法务等相关专业,并将谈判过程及相关专业人员给出的专业意见整理成清晰完整的会议记录。合同条款是经各方当事人协商一致约定的合同内容,是确立合同当事人权利义务的依据。合同附件以及合同当事人订立的补充协议也是合同的组成部分,与合同正文具有同等法律效力。合同各节点审批人员应当对合同所表述的经济业务相关资料、合同内容认真仔细审查,做到勤勉尽责。公司的重大商务谈判或重大合同签订,可以聘请外部法律顾问、专项法律律师等参与并提供相关法律意见。

(四)强化应收账款日常管理

1. 建立有效地对账机制,防范管理漏洞

建立财务与销售、销售与客户对账机制。为了确保业财数据的一致性,每月须与业务进行对账,以确保收入、回款与应收账款的准确性。销售与客户对账时必须安排销售业务人员之外的对账人员一同前去客户处对账,对账内容不限于客户名称、对账期间应收账款发生额、回款明细、发票开具情况、结算金额、回款方式、累计回款金额和开票金额等。在这

个过程中,需要关注对账结果的真实性,对账单上需要注明客户对账人员的职务和联系方式,对账结果核实无误的,按规定时间进行相关报告及材料归档,对账结果有差异的,需要进一步查明原因,进行二次对账,如果二次对账结果仍与客户不一致,则需要及时向公司领导层说明未对符原因,防范资金风险。此外,对于销售业务人员中途离职、离岗涉及手续交接的,需要在其交接前对所经办的应收账款情况进行一次对账,未办理对账确认前不许其办理相关离职、离岗手续。^[5]

2. 提升从业人员的管理意识

为了促进销售业务开展,调动销售业务人员工作积极性,实现销售和回款的双高增长,因此需要将应收账款的款项收回纳入销售业务人员的奖惩考核之中,针对应收账款的不同账期、不同性质及应收账款清户回款、不同回款方式等制定相适宜的工资提成比例。

3. 加强应收账款分析,发现潜在问题

结合行业特性和企业特点,对应收账款的不同类别、不同账期分别计提坏账准备。对不同的信用等级和不同类别的客户设定不同的坏账计提比例。定期编制应收账款专项报告,组织相关部门进行风险研判,及早发现应收账款管理及清收问题,减少逾期应收账款的发生。

4. 建立催收和移交法务机制

根据授信额度及合同约定付款条款,及时跟进回款进度,销售业务人员要及时跟客户进行沟通,尽快收回欠款。对于未按合同约定回款的客户,可以采取催收函等方式提醒客户履行合同,催收记录妥善保管。对账龄时间超过合同约定期限的应收账款,按照相关程序进行多轮催收无果后,可将该客户的应收账款移交至公司法务部门启动法律程序进行账款清收,以避免坏账损失的产生。于此同时,加强对客户资料的移交管理,当应收账款需要已交至法务部门时,针对移交资料的完备性对销售业务人员制定相关的考核。

(五)完善应收账款后续管理

在前期相关确权资料完备的情况下,可以利用三方金融机构转移风险,将应收账款转让为对价获得融资,构成对应收账款的出售。与保理商之间签订保理合同等方式,借此收回应收账款,加速资金周转。应收账款全部或者部分无法收回的,应当对取得有效的、合法的证据证明确实发生事实损失的应收账款进行核销处理。企业应当提供足以证明应收账款确实发生损失的证明材料,结合企业资产损失企业所得税前扣除的相关要求提供包括但不限于能够证明债务单位被宣告破产的法律文件;由工商部门出具的注销或吊销公告、相关决策文件等等一系

列法律文件或政府部门出具的具有法律效力的支撑材料,以及其他能够证明应收账款确实发生损失的合法、有效证据。企业应当坚持以事实为基础的核销原则,同时企业应当制定和完善相关制度,明确资产损失审核、确认等一系列权限及流程管理机制。定期对应收账款进行甄别分类,对形成事实损失的应收账款应当取得确凿证据按规定根据要求严格履行相关审批程序,并按照国家规定的统一的会计准则制度进行相关会计处理,同时做到账销案存,专门登记备查账,继续保留追索权,并组织相关部门催收。

四、结语

企业应根据所处的行业环境及自身产品特点,针对不同性质的客户,梳理应收账款从产生到核销全过程的流程,找出关键风险控制点,建立与企业自身特点相适应的健全的应收账款内控合规管理体系,强化应收账款全过程动态管理,同时做好事前预防、事中执行和监督 and 事后管理。企业管理层需要将整个链条上所涉及的部门有效联动、相互衔接起来,在保持与客户良好合作关系的前提下,通过合法手段维护企业的经济利益,提高应收账款管理效率,力求将企业的应收账款控制在较合理的范围内,以降低坏账损失发生的可能性,最终实现企业自身资金良性循环,促进企业高质量发展。

参考文献:

- [1]曾亚男.制造企业应收账款管理[J].行政事业资产与财务,2022(6):100-102.
- [2]钱孝丽.制造企业应收账款管理存在的问题及对策[J].纳税,2020(13):170-171.
- [3]金燕.制造企业应收账款管理存在的问题及对策探析[J].当代会计,2020(21):97-98.
- [4]宋伟伟,曾煜,彭浩.制造企业应收账款管理存在的问题及对策研究[J].投资与创业,2021(13):103-105.
- [5]张维.制造企业应收账款管理存在的问题及对策探析[J].中国集体经济,2019(27):137-138.