

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.13.032

新时期加强铁路运输企业应收账款内部控制的思考

宋伟婷

(中国铁路北京局集团有限公司北京电务段,北京 100069)

摘要:铁路运输企业作为成本单位,其主要收入来源于上级公司的清算收入。其应收账款产生的主要原因来自其他业务收入。其他业务主要是铁路运输企业工程部门承揽的各项工程款、配合其他企业施工的配合费、为其他路外单位进行的线路维修维护费、铁路相关的技术服务费等,产生的收入主要是为了缓解上级公司拨款不足时为维持单位正常的资金运转压力。所以,应收款项的及时收回十分重要。由于国企管理的一些弊病而导致的对应收款项管理的不重视,各部门各自为政,沟通不畅等,铁路运输企业应收账款管理制度不完善。通过在应收账款管理中引入内部控制的相关管理制度,提高企业应收款项的周转速度,充分利用适当的应收账款政策保障企业的其他业务收入的整体提高。实施过程中所取得经验,可以在单位内部其他部门引入内部控制制度,整体提高企业的管理水平。本文分析铁路运输企业应收账款存在的问题,提出利用内部控制制度强化应收账款管理的目标、强化应收账款管理的总体思路、强化应收账款管理的流程、强化应收账款管理的创新、强化应收账款管理的具体步骤等策略。

关键词:铁路运输企业;应收账款;内部控制

随着铁路企业改革的不断深化,铁路运输企业对外开展业务不断增加,应收账款也随之不断加大。现有的应收账款管理制度已经不再适应实际情况,无法保证应收账款及时收回以及不再产生新的风险债权。因此加强应收账款内部控制管理尤为重要。

一、铁路运输企业应收账款管理概述

铁路企业实行收支两条线,铁路运输企业的主要收入来自集团公司拨款,对来自地方和集团公司运输主业外部的业务设定为其他业务。铁路企业各运输站段根据自身业务特点可在规定范围内自主开展其他业务活动,运输其他的应收账款大多源于开展其他业务活动产生。铁路企业作为国企改革最后阵营,长期以来很少与外界接触。大部分运输站段在2008年以前很少对外承揽其他业务,应收账款主要来源于铁路企业内部的非运输企业,应收账款的管理风险较低,基本不会产生不能收回的风险。基于此,单位制定的应收账款管理制度主要是按照账龄管理,防止长期应收款的产生即可,应收账款考核机制基本没有。2008年以后随着铁路企业改革创新发展步伐不断加快,铁路运输企业也逐渐开展对外业务,在各集团公司相关规定内对外承揽各项工程、配合各施工企业各项工程的施工,铁路线路相关资产的各项维、修维保等服务项目。由此产生的应收账款逐步增加。

二、铁路运输企业应收账款存在的问题

随着铁路企业改革的不断深化,铁路运输企业对外开展业务不断增加,应收账款也随之不断加大。应收账款属于铁路企业十分重要的流动资产,在资金管理发挥着很大作用,应收账款的周转率直接决定铁路企业相关资金的利用率。现有的应收账款

管理制度已经不再适应实际情况,无法保证应收账款及时收回以及不再产生新的风险债权。因此,铁路运输企业加强了对应收账款的考核机制,并引入了风险债权机制。铁路运输企业应收账款管理现存的问题主要为以下几点:

(一)片面追求短期效益,忽视风险防范,不重视应收账款坏账风险

铁路企业改制之前,铁路运输企业基本没有应收账款,在企业内部没有形成对应收账款进行管理的观念。随着铁路企业改革,各单位为增加其他业务收入,在完成上级公司下达的指标时,往往存在片面追求短期效益,忽略资金的收回风险,认为基本都能收回,即便长时间收不回来,也可以由上级公司协调收回。

(二)合同管理存在漏洞

业务部门早期签订的合同,存在内容不完善,对资金的支付期限和方式没有准确的书面约定,往往采取口头约定,因此导致对方单位长期拖延不付款的情况。合同管理部门对相关条款审核不严格,对完工日期,结算条款没有后续追踪,对即将出现风险因素的合同没有及时提醒相关业务部门并采取有效的后续措施。

(三)企业内部控制制度不健全

由于企业性质和历史原因,运输企业引入现代企业管理制度很晚,企业内部没有完善的内部控制制度,各部门转变老的惯性业务思维不及时,对外承揽的其他业务各项职责认识不清,各部门沟通不及时或者根本无沟通。业务部门认为他们只负责工程的承揽、施工工作,至于应收款项何时收回、能不能收回、收回多少就是财务部门的事情了。财务部门

认为业务部门要在签订合同前要会同合同管理部门对对方单位进行信用等级评估,信用等级低的单位会增加应收账款回收难度应避免和此类企业合作。合同审核管理部门对合同履行无追踪等等。由于内控制度的不完善,导致出现各种推诿现象,造成无人管的现象。^[1]

(四)缺乏有效的激励机制

现有的应收账款管理激励制度,一般只有负面的考核,即处罚机制。缺乏正向的激励措施。上级公司对清理初始债权力度较大的分公司有奖励,对不产生新的应收款项及风险债权的分公司并无激励机制。

三、铁路运输企业加强应收账款管理引入内部控制的必要性

(一)企业内外部环境的变化要求企业引入内部控制制度

随着国家市场化改革的不断推进,铁路企业改革的不断深化,向市场要效益成为企业发展的必然出路。为了扩大经营规模,必将形成较多的应收账款,面对外部单位产生的情况复杂的应收款项,迫切需要加强应收账款管理,建立健全应收账款管理制度。自2017年以来,铁路加大了对基层单位应收账款的管理和考核力度。按照铁路总公司的要求,账龄1年以上应收账款列入风险债权,风险债权为按时清理即加大考核力度,基层单位要就风险债权向上级单位进行专项汇报。这也要求铁路运输企业加强应收账款管理,减少风险债权产生。

(二)实行内部控制制度的实施可以提高企业竞争力,实现企业可持续发展目标

随着时代的发展,企业所面临的市场竞争环境日趋激烈,企业必须紧跟时代发展的超潮流,建立健全完善的现代管理制度,保证企业各部门之间的权责明确,促进企业内部各部门的协同合作,强化企业内部管理,提升企业管理经营效益。内部控制制度就是为了保证企业的管理经营效率而存在的。它能够提升企业在市场的竞争力,实现企业的发展目标。^[2]

(三)实现内部控制可以优化企业资源,提高企业经营能力

通过国有企业改制,铁路运输企业作为一个独立成本核算的企业,努力追求成本效益。降低应收账款管理成本,加快应收账款周转率,可以提高公司的成本效益。有效的内部控制管理可以加快应收账款周转率,加速应收账款的收回,增加企业的营运资本,优化企业的资产结构,提高企业经营能力。

(四)内部控制的实施可以提高应收账款管理水平,提升财务人员业务水平

由于企业应收账款管理的有效性体现在会计凭证和会计账簿等会计资料中,企业在实施应收账款管理的过程中必然会建立健全财务会计制度,促进

财务基础工作规范化,提高管理会计工作水平。

四、加强应收账款内部控制的设想

(一)利用内部控制制度强化应收账款管理的目标

理顺应收账款管理工作组织关系,实现应收账款流程化管理。有效降低应收账款坏账风险。通过应收账款的内部控制管理,进一步在企业内部推广内部控制管理,增强各部门之间的协同联动作业,提高企业的整体管理水平,提高企业的市场竞争力。^[3]

(二)利用内部控制制度强化应收账款管理的总体思路

先确定应收账款管理组织结构,制定应收账款管理目标,参考集团公司的相关资产管理文件,利用内部控制工具制定适合本单位业务特点的应收账款管理制度。制度内容应涵盖内部控制的一般流程,各部门控制标准,控制信息的传递流程,考核标准等。

(三)利用内部控制制度强化应收账款管理的流程

在充分了解本单位的发展目标与模式,摸清自身的业务特点的基础上,制定符合本单位应收账款管理制度的内部控制制度。(1)组织规划控制:设立应收账款管理小组。(2)授权批准控制:设立决策流程制度,明确规定涉及会计及相关共组的授权批准的范围、权限、程序、责任等内容,单位内部股管理层的职权和责任,业务经办人员的职责范围和处理权限与责任。(3)建立坏账风险管理系统,使之融入日常管理中。(4)建立考核评价与责任追究制度,落实责任和考核,强化风险债权的考核。(5)建立内部沟通机制,保证信息的及时传递与反馈。

(四)利用内部控制制度强化应收账款管理的创新

当前铁路企业正处于公司制改革的转型期,基层运输站段由原来的纯对内的分支机构,变成了既对内又对外的公司,由原来的只负责成本,变成既负责成本又有利润指标压力。这种变化,对于铁路基层站段的管理水平提出了更高的要求。尤其是独自面对市场激烈的竞争后,企业经营目标的实现,有赖于企业高水平的管理能力。利用内部控制制度管理应收账款,可以提高应收账款管理水平,加速应收账款回收期,减少坏账风险,提高企业的竞争能力,对在企业内部全面推进内部控制制度,促进企业整体管理水平的提高有积极意义。^[4]

(五)利用内部控制制度强化应收账款管理的具体步骤

(1)成立应收账款管理领导小组,铁路运输企业单位负责人任组长,主管经营的副职担任副组长,组长主要负责全程推进管理工作的进程,协调管理过

程中出现的各种问题,副组长负责日常领导小组的管理活动,日常管理机构设置于财务部门,财务部门制定专业能力能够胜任的财务人员专门负责日常的记账、分析、评估、审核等工作。(2)充分了解单位应收账款基本情况,对单位应收账款管理情况进行认真的检查。有针对性地制定内部控制制度、设置考核标准,控制坏账风险。(3)收集客户信用信息,正确评价客户信用等级。主要由铁路运输企业工程承揽部门和财务部门负责收集整理资料。工程部门主要利用直接调查法,在与客户进行直接接触时,通过询问、观看等方法获取信用资料。财务部门根据单位保存的相关原始记录及资料,加工整理对方单位的信用资料,并利用“5C”系统对客户信用进行等级划分,划分为A、B、C三个等级,A级为信用最优等级,C级为信用最低等级。(4)确定应收账款管理目标,为内部控制实施提供关键控制点。应收账款内部控制管理的目标应与企业的经营目标相一致。(5)制定应收账款内部控制管理制度与流程。针对企业自身的业务特点和管理模式,制定符合本企业实际情况的流程制度。应包括:应收账款管理各岗位授权机制;应收账款管理岗位责任制、管理岗位说明书;应收账款内部控制管理制度、工作流程图;文件记录等。(6)制定坏账风险管理制度。编写坏账风险控制制度,将可能发生的坏账风险利用ABC分析法将客户进行分类,建立坏账风险预警系统,对照风险清单检查评估坏账风险,定期和不定期结合编制坏账风险评估报告,并将坏账风险清单及时反馈给工程业务部门,进行风险预警。(7)将应收账款管理制度与经营业务流程进行对接,调整经营业务流程中与内部控制相悖的内容,使内部控制融入日常经营业务流程中,并使每个职工都有意识地运用内部控制工具,遵守内部控制制度。提高整个企业的管理水平。(8)组织应收账款管理制度的日常实施,财务部门每季度根据账务系统统计应收账款明细单,根据客户信用等级评估坏账风险,依据坏账风险高低及时对业务部门发出预警,以便业务部门采取不同的催缴方式。业务部门在选择客户时,也应选择信用等级较高的客户。在应收账款催缴过程中要及时将催缴进度反馈财务部门,财务部门应根据反馈情况实时评估客户信用等级。这种良性互动及沟通可以最大限度地减少坏账风险,保证企业的资金安全。^[5](9)严格落实考核制度。任何制度的落实都必须建立在严格的分析和考核之上。根据财务部门的分析报告,对应收账款坏账风险较高的进行提示,纳入重点考核对象。逾期未清理的加大对业务部门的考核力度。

五、在实施过程中遇到的主要问题和解决方法

首先,作为老国有企业,在应收账款管理中推行内部控制制度,首先从管理层来说对内部控制的内

容和实施流程、控制核心内容都不太了解,对现代化的管理理念都不是很了解,因此推行的阻力就比较大。这就需要管理层先从管理理念改变入手,让管理层从思想上认识到应收账款在企业经营中的重要性,认识到内部控制在应收账款管理中的先进性,从而减少来自管理层的阻力,保证内部控制在管理中的顺利推行与实施。其次,在实施过程中,业务流程的设计会让一些业务部门产生抵触心理,认为这个流程太复杂,什么授权、反馈、风险等等跟他们没有关系,他们的主要任务就是最大的创造营收就行,认哪个企业没有应收款项啊,现在的都赊销,不赊销承揽不到工程,因此产生的应收账款可以慢慢收回。这些思想都在实施工程中产生了阻力,导致管理流程不顺畅,甚至出现卡顿现象。这时需要管理小组去协调,加大对业务部门的政策宣讲,帮助业务部门理解管理流程的目的性,尽快转变相关部门的管理理念,提高其管理水平。最后,在收账款管理考评中,遇到的来自业务部门阻力是很大的。这个时候需要来自企业负责人和领导班子的大力支持。严格实施考核制度一段时间后,使业务部门及业务车间对于降低考核标准不再抱有幻想后,应收账款内部控制制度会更顺利地实施。

六、结语

自2018年以来,铁路运输企业开始在应收账款管理过程中推行内部控制管理,并取得了非常直观的效果。铁路运输站段应收账款大幅下降。应收账款的大幅下降也激发了相关人员的积极性,同时出现另一项良好的效果,就是企业的运营资金变的充裕,缓解了资金不足引发的经营困难问题。应收账款的及时清理保证了企业运营资金的利用效率,加速了资金的周转率,大大降低了应收账款的管理成本及应收账款坏账风险。利用内部控制管理的指导思想会进一步影响企业管理层的管理风格,使企业在日常管理过程中更多的利用内部控制管理,从而提高企业整体的管理水平。

参考文献:

- [1]罗金保.加强铁路多经企业应收账款管理的思考[J].铁道运输与经济,2003(10):3-4.
- [2]张文敏,刁占军.加强铁路运输企业应收账款管理的思考[J].铁道运输与经济,2003(03):23-24.
- [3]邓春梅,高然,晏雨薇等.内部控制质量对企业运营目标的影响:来自应收账款内部控制缺陷的证据[J].中央财经大学学报,2019(04):60-75.
- [4]许雪利.中小企业应收账款内部控制制度分析[J].财会通讯,2015(35):92-93.
- [5]张国明,李存英.企业应收账款内部控制方法研究[J].财会研究,2011(24):60-62.