

# 企业应收账款管理的问题分析及对策探讨

杨陈钰,王小宁

(三峡大学 经济与管理学院,湖北 宜昌 443002)

**摘要:**应收账款对企业的现金流有着直接的影响,对于企业可用资源及企业收益也影响颇深。因此,如何管理好应收账款,成为许多企业内部管理的一大难题。目前,大部分企业的应收账款管理现状不容乐观,普遍存在管理责任划分不清晰、顾客信用调查不足、账龄分析不及时的问题,其原因主要在于顶层设计不健全、信用评估重视不足、应收账款会计核算薄弱。鉴于此,企业应通过建立合理有效的应收账款管理体系、建立基于客户资信调查的信用数据库、加强应收账款的会计核算和账龄分析、科学评估逾期应收账款等路径全面加强应收账款的管理。

**关键词:**应收账款;信用管理;坏账风险;问题对策

中图分类号:F275

文献标志码:A

文章编号:2097-0358(2023)2-0091-04

## 0 引言

应收账款是企业为了增加产品销量和销售额,采用信用方式进行销售所形成的款项。近年来的各项研究表明,应收账款的各项指标作为企业财务指标的重要组成部分,对其进行风险控制至关重要。应收账款控制水平的好坏可以直接体现企业经营管理水平的高低,如果发生逾期会产生催收成本,随着时间的延长,发生坏账的可能性会增加,进而增加企业坏账损失,影响企业现金流,对企业生产经营产生影响。所以,及时收回应收账款,对满足企业持续经营过程中的资金需求至关重要,企业个体应重视应收账款管理。主流的对于应收账款管理问题的研究大多数集中在宏观理论上,鲜有具体措施。本文将对应收账款管理主要问题的原因进行深入剖析,提出相应的解决措施,以期改善应收账款的管理现状。

### 1 应收账款管理概述

在企业的赊销业务中,从购买商顺利从销售方手中拿到货物的那一刻起其债权便已生成,直到成为坏账或款项实际收回才算结束。应收账款管理,即企业通过合理的方式,针对处于回收状态下的应收账款展开管理工作。<sup>[1]</sup>立足于广义层面,应收账款管理可细分为两个阶段:从债权生成到应收账款到期日,是第一阶段;自应收账款到期日后面的账款管理工作,是第二阶段。在管理这两个不同阶段时,信用管理机构为了清楚分辨应收账款,把账款未被拖欠时的管理定义为应收账款管理。实际上,这也是狭义层面的应收账款管理。

应收账款的存在让企业更有可能产生周转资金不足和资金机会成本损失的风险。应收账款的管理则有助于预防账款的截留、挪用、侵吞等犯罪行为的发生,也能加速资金周转,降低坏账、呆账的积累,保持现金流的通畅,提高企业营运资金使用效率。对一个企业而言,应收账款是一把双刃剑,一方面可以促进销售,扩大销量,提升销售收入,提升企业业绩,增强企业实力,另一方面也可能导致由于坏账而产生的一系列不良后果。应收账款管理的目标便是解决好这一矛盾性问题,以保证企业资金供应,促进企业良性循环发展。

针对应收账款,企业应制定可行的信用政策,在政策实施需要付出的成本与信用政策带来的销售盈利之间发挥平衡作用。应收账款管理还涉及其他内容,如审查放款企业安全性、预测市场情况及销售前景等等。经过预测,倘若企业销售量可观,安全性有保障,则可以考虑对收款信用政策放宽,适当上调赊销量,拓展企业利润空间;反之的话,应对信用政策紧缩,维稳企业盈利,避免企业遭受不必要的亏损。

## 2 企业应收账款管理的主要问题

### 2.1 管理责任划分不清晰

很多企业尚未形成系统的应收账款管理体系,应收账款的对账收款基本由财务部门完成,而销售部门单纯负责开拓新市场,介绍新客户,以此增加公司的销售收入,因此造成了财务部门仅仅掌握账面数据,缺乏对客户信息的了解,不利于催账的不利影响。企业应收账款管理存在的问题还表现在制度层面,尤其是在责任制度构建方面存在较为明显的混乱无序的现象,影响了企业应收账款管理效果。企业应收账款管理涉及业务部门、财务部门等在内的多个部门,如果不能有效协调各相关部门之间的关系,出现配合不畅甚至相互推诿责任的问题,则必然会影响企业应收账款管理效果。

### 2.2 顾客信用调查不足

缺乏行之有效的信用管理制度是很多企业的通病。由于企业没有独立的信用管理部门,导致缺乏对交易对象的充分了解,如果仅仅是通过公开的信息对交易对象进行了解调查,未对客户进行有效的信用评级,将增加产生坏账的风险。而缺乏对交易对象充分了解的情况,不仅存在于小企业<sup>[2]</sup>在大企业中同样存在。如2021年5月30日,市值超700亿的上海电气突然发布重大风险提示公告称,公司持股40%的控股子公司上海电气通讯技术有限公司(以下简称“通讯公司”)应收账款普遍逾期。为减少损失,通讯公司已正式提起诉讼,本次涉案的应收账款本金合计为41.27亿元,在极端情况下,最终可能造成83亿元的归母净利润损失。通讯公司产品销售采取的是由客户预先支付10%的预付款,其余款项在订单完成和交付后按约定分期支付的模式。随着通讯公司业务发展,上海电气对其加大了资金支持。但由于未建立良好的信用调查制度,自2021年4月末起,上海电气陆续发现通讯公司应收账款普遍逾期,经催讨,其客户均发生不同程度的欠款行为,回款停滞,因此造成公司重大损失。因此,企业若能建立严密的客户信用评级体系,设立合理的还款期和借贷额度,可以在事前有效降低坏账风险。现实中,部分企业虽然建立了相关的信用制度以及客户评级制度,但是由于没有严格实施,导致应收账款管理制度形同虚设。

### 2.3 账龄分析不及时

应收账款的持有时间被称为账龄,它不仅仅是坏账准备计提的依据,更可以用来对应收账款时间价值损失和风险进行评估。通常情况下,账龄越短,收回的概率越大,企业要承担的损失风险越低。对应收账款进行账龄分析,能够及时把握企业流动资产的状况、存在的风险等,有利于保全企业的流动资产和加强企业财务管理,从而推动企业做出正确的决策,采取及时有效的措施。企业财务管理部门在对应收账款的账龄进行分析的过程中,通过分析出不同时间段应收账款的绝对额和占总余额的比例而制作账龄分析表,从而有针对性地做出政策调整,以抑制企业风险。然而,许多公司未意识到账龄分析表的重要性,造成坏账堆积严重,影响了企业的现金流,使企业利益受损。

## 3 应收账款管理问题归因分析

### 3.1 顶层设计不健全

应收账款管理可细分为多个阶段。评估客户信用是第一阶段。比如,各大银行对企业进行了信用分级,企业也应建立相似制度,以确定对顾客的赊销额度。第二阶段,进行账龄分析。企业对应收账款的账龄进行分析可以评价销售部门的业绩,降低坏账出现的可能性,同时有利于会计报表使用者对公司的了解。第三阶段则是采取催收措施,以此保证应收账款的安全性,最大限度地保障公司收益。由于企业未能高度重视应收账款管理制度顶层设计的整体性、系统性和协调性,导致以上三项核心制度未能得到很好的建立,造成企业应收账款管理措施分散凌乱<sup>[3]</sup>,缺少相互间的支撑与配合,难以形成制度合力。

### 3.2 信用评估重视不足

很多企业的应收账款信用评估机制设置不合理,执行不力,致使风险预判缺失或失误。通常,企业应加大对客户信用评估的力度,积极从各种渠道获得对方的相关信息,充分利用现有行业与公司研究力量,结合企业现金流和经营现状,评估公司信用。但由于考核机制设置不合理,企业对顾客的信用评估比较粗糙、不精准,缺乏对客户诚信、现金流以及资产水平的了解,甚至出现了为了顺利赊销而不开展信用评估的情况。以上种种对信用评估重视不足的做法,进一步恶化了企业应收账款管理状况。

### 3.3 应收账款会计核算薄弱

应收账款管理离不开财务部门的参与,需要财务部门对各项销售业务及应收账款汇款情况跟进监督,以便财务人员后续的对账记账。并且,财务部门还担负对企业销售违规行为排查的责任,实时分析应收账款情况,向企业高层管理者提供最中肯的财务意见。但由于很多企业尚未建立应收账款台账管理制度,未能对应收账款进行辅助管理,或者仅按账龄进行辅助管理,在其资产负债表的补充中按账龄对应收账款的数额进行简单的分类,平时缺少对应收账款进行细致的辅助管理。

## 4 加强应收账款管理的路径选择

### 4.1 建立合理有效的应收账款管理体系

要实现对企业应收账款的科学管理,有必要制定配套的管理制度。应收账款管理不应当是财务部一个部门的责任,法务、后勤、销售等都有各自的职责,<sup>[4]</sup>需要企业以系统的思维建立起科学、规范、协调的应收账款管理体系,实现各相关部门对应收账款的联动管理。销售部门的责任是根据以往的销售经验制定科学合理的信用考核系统,开展客户信用等级划分,对未来市场变化及产品需求进行预判,精准把握应收账款的可收回性;法务部门则负责针对赖账、坏账等情况提出法律意见,尽最大可能保护应收账款的安全;管理层则要做好沟通和协调工作,充分调动各部门的积极性和主动性,引导他们协调配合、各司其职的同时,不推诿责任,保证责任有落实。

### 4.2 建立基于客户资信调查的信用数据库

在进行赊销前,企业需要对交易对象进行信用调查,内容包括:客户的信用资质、信用额度的确定、付款的期限、交易方式及一系列保障措施的确。 “5C”系统由客户的能力(Capacity)、条件(Condition)、品德(Character)、担保(Collateral)和资本(Capital)共同构成,也会在财务报表中有所体现,在信用分析中,应用极为高频。除此之外,企业还要收集近期审计过的财务报表,以尽可能确保评估结果的真实和完整。

不管是社交媒体,还是以银行为代表的金融机构,均会定期把一些客户的信用等级资料公布于社会,这为企业信用评估和资信调查提供了便利。当然,企业也可以选择其他调查渠道,譬如向客户所在地的工商税务部门、开户银行的信用部门等了解客户的情况,重点分析客户的规模、税金缴纳情况、债务情况、历史业绩、销售业绩等情况<sup>[5]</sup>,通过这样的方式对企业的信誉进行评判。同时,在评估企业信用的过程中,商业交往对象的信息也不容忽略。现实中,企业客户都会与多个供货单位同时对接,因此,企业可以同与该客户合作的其他供货企业取得联系,互换信用资料,如客户支付贷款的速度、往来时期该企业的信用条件等等。在把这些信息厘清后,企业便可以为该客户单独构建资信档案及资信系统,以便后期合作需要。然而,客户的信用等级是会随着其发展而变化,因此,企业要以年为时间单位对客户的信用等级进行审核,根据具体客户信用等级变化情况选择适用的销售手段和结算方式。

### 4.3 加强应收账款的会计核算和账龄分析

除了建立应收账款信用评估日常管理制度,企业还要检查交易对象的信用信息,即是否存在逾期的记录,查询交易对象的债务情况,即是否资不抵债,对客户逾期的债务实时跟进,了解客户逾期债务的增减情况,防止赊销债务变成坏账。在剖析客户平均收账期和应收账款周转率之后,企业还应关注自身流动资金的周转情况,将该指标与企业历史数据展开对比,对应收账款管理进行反思。在预估潜在的坏账损失时,企业应始终坚守谨慎性原则,构建相应的预计负债体系,制定坏账损失准备制度,实时跟进拒付情况,以便精准计算坏账准备率。同时,企业要通过填制账龄分析表了解应收账款的数额和逾期情况,分析逾期款项占比,预判坏账金额,若逾期数额占比大于百分之五十,应尽快对自我信用政策进行检查调整。

### 4.4 科学评估逾期应收账款

企业在发展过程中难以避免应收账款逾期的情况,对此应以怎样的方式方法催收,需要在根据不同的逾期情况进行科学评估的基础上,做出科学合理的判断。就目前来说,电报电话传真催收、诉诸法律、信函通知、派人面谈等是较为常用的催收手段,但比较而言,诉诸法律手段还需慎用,在决定是否走法律程序前,应先对其是否违背成本效益原则进行科学评估,若存在以下情况,则没有起诉的必要性。第一,欠款额度较小,企业运行可能因为起诉而打乱节奏;第二,债务诉求额不及诉讼费用多;第三,将债务形式由“应收账款”改

为“长期应收款”,且设定合适的利率,激励客户尽快还款;第四,适当延后债务付款期,甚至自愿降低部分本金,鼓励客户积极还款;第五,折现抵押品刚好可以对债务偿还;第六,允许欠款客户根据市场价格把与债务金额相当的非货币性资产拿来抵债;第七,客户陷入经营难题中,需要重头起步。企业要想收回账款,必须对其施以援手;第八,考虑到共同经济利益,企业只能把债权视作是对客户的投资,扶持客户脱离困境,以便后期款项收回;第九,若是客户已经走到破产境地的话,企业便可以申请诉讼,要求客户在清算时对企业酌情赔偿。

## 5 结束语

应收账款对企业的现金流有着直接的影响,关乎企业的可持续发展。如果企业应收账款大量存在,加之管理体系不完善、风险意识不强,必将造成应收账款坏账的发生,进而导致出现融资的资本成本、外部投资的机会成本等应收账款的潜在风险。鉴于此,企业需要建立完善的应收账款管理机制,全方位地对应收账款进行监督和管理,在保证企业获得最大利益的同时,把风险降到最低,保证企业的安全经营,实现收益目标。

## 参考文献:

- [1] 卞克利.企业应收账款管理的风险及对策探析[J].中国乡镇企业会计,2022(6):92-94.
- [2] 高亮.国有企业应收账款管理存在的问题及对策建议[J].企业改革与管理,2020(12):22-23.
- [3] 刘兴容.企业应收账款管理存在的问题及应对措施探讨[J].企业改革与管理,2022(12):115-117.
- [4] 陆淡宁.企业内部审计监督与财务监督协同的实现路径探讨[J].财会学习,2023(2):110-112.
- [5] 胡扬,匡远配,祝子丽.区块链技术在国家审计中的应用:基于技术信任的视角[J].审计研究,2023(1):39-47.

(责任编辑 范可旭)

# Problem Analysis and Countermeasure Discussion on Enterprises' Management of Accounts Receivable

YANG Chen-yu, WANG Xiao-ning

(School of Economics and Management, Three Gorges University, Yichang 443002, China)

**Abstract:** Accounts receivable have a direct impact on enterprises' cash flow, and also have a significant impact on the resources available and enterprises' earnings. Therefore, how to manage accounts receivable well has become a major problem in the internal management of many enterprises. Presently the status quo of the management of accounts receivable in most enterprises is unoptimistic, and there exist common problems of unclear division of management responsibilities, insufficient customer credit investigation, and untimely ageing analysis, which are mainly due to the unsound top-level design, insufficient attention to credit assessment, and weak accounting of accounts receivable. In view of this, enterprises should comprehensively strengthen the management of accounts receivable through establishing reasonable and effective management system of accounts receivable, creating a credit database based on customer credit investigation, enhancing accounting and aging analysis of accounts receivable, and the scientific assessment of overdue accounts receivable.

**Key words:** accounts receivable; credit management; bad debt risk; problem countermeasures