

现代企业应收账款管理问题及对策

金利鑫

(中国石化齐鲁分公司财务部, 山东淄博, 255400)

摘要 通过对现代企业应收账款管理存在的问题进行分析, 提出解决问题的有效措施, 防止坏账损失, 加快应收账款的回收, 提高企业竞争力。

关键词 企业 应收账款 管理

中图分类号: F275 文献标识码: C 文章编号: 1009-9859(2010)03-0256-04

1 现代企业应收账款管理现状分析

我国企业应收账款占流动资金的比重为50%以上, 远远高于发达国家20%的水平。企业之间相互拖欠货款, 造成逾期应收账款居高不下, 已成为经济运行中的一大“顽症”。在发达国家, 企业逾期应收账款总额一般不高于10%, 而我国则高达60%以上。

1.1 应收账款净额居高不下, 企业管理粗放

国内一些企业日常对应收账款的管理只限于数量方面, 而对其账龄、应收账款成本、客户信用等级等资料不予计算分析, 使得账龄超过3~4a的应收账款大有所在。在其他国家看来应作为坏账处理的应收账款, 而我国的一些企业却一直是放在“应收账款”项目下而不是“坏账”项目下, 因为这样一来就不会影响企业领导的业绩, 于是坏账越来越多, 账龄也越来越长, 最终拖垮了企业。

1.2 与发达国家相比差距较大

我国企业平均坏账率5%~10%, 账款拖欠期平均约90d而市场经济发达的美国, 平均坏账率0.25%~0.5%, 账款拖欠期平均7d相差10多倍。与此同时, 美国企业的赊销比例高达90%以上, 而我国只有20%, 如此大的差距, 在国际市场竞争中存在着不利的一面。因此, 现代企业管理必须学会赊销、用好赊销, 争取在赢得客户的同时又能将应收账款控制在企业可接受的合理的范围内, 以迎接国内外市场的挑战。

2 现代企业应收账款管理中存在的问题

近几年来, 不少企业应收账款居高不下, 严重

影响了企业的资金周转, 加大了企业的经营风险; 这与企业缺少对应收账款的管理有很大关系, 主要问题表现在以下方面。

2.1 企业应收账款管理标准不高

企业没有树立正确的应收账款管理目标, 片面追求利润最大化, 而忽视企业的现金流量。最重要的原因之一就是对企业领导人考核时过于强调利润指标, 而并没有设置“应收账款回收率”这样的指标。

2.2 应收账款管理责任不清

不少企业存在大量的应收账款, 账实不符, 清收困难, 一个主要原因就是应收账款责任不清, 没有建立起相应的管理办法, 缺少必要的内部控制与考核, 导致对损失的应收账款无法追究责任。

2.3 应收账款的会计监督薄弱

企业没有建立应收账款台帐管理制度, 没有对应收账款进行辅助管理或者仅按账龄进行辅助管理。没有建立定期清查制度, 长期不对账, 有些企业即便是对账但也没有形成合法有效的对账依据, 只是口头上的承诺, 起不到应有的作用。某些企业未建立坏账核销管理制度, 为了短期业绩, 将应收账款长期挂帐, 不愿将无望收回的应收账款作为坏账损失, 有的账龄甚至长达10a多, 而这部分资产其实已根本无法收回。

2.4 忽视客户信用调查和管理

营销过程中对客户资质的调查和管理对应收

收稿日期: 2010-07-08 修回日期: 2010-07-13

作者简介: 金利鑫(1973-), 男, 会计师。1993年毕业于上海交通大学。电话: 15305332678, E-mail: qljk@163.com。

账款的回收具有很重要的作用,但有些企业在商品销售过程中,往往在未弄清客户的资信程度的情况下,就急于和对方成交。这样虽然企业销售额在不断增加,但会出现少赚钱或不赚钱,甚至赔本的现象。

2.5 内部控制存在缺陷

2.5.1 基础工作不健全

合同之所以成为控制经营风险的手段之一,就在于它依照合同法以文字的形式明确规定买卖双方的权利和义务关系,并受到法律保护。因此,对合同的管理就应该更加慎重,更加完善,但往往在每笔逾期应收账款的后面就缺少了完善有效的合同协议。

2.5.2 考核制度不合理,约束机制不健全

目前大多数企业都实行销售人员工资总额与销售额挂钩的做法。在业绩考核时,只注重销售额,片面追求账面上的高利润额;销售人员为了个人利益,只关心销售任务的完成,采取赊销手段强销商品,使应收账款大幅度上升。对这部分应收账款,企业既未要求销售人员全权负责追踪,又未明确规定监督回收的部门,从而造成高赊销额,低经济效益的局面。应收账款管理责任人不明确。到底是财务部门的责任还是销售人员的责任,有些企业没有建立起相应的管理办法,缺少必要的内部控制制度。

3 改善企业应收账款管理的对策

应收账款占销售收入的比重过大,长期不能收回,必然使企业资金周转发生困难,资产的流动性下降,甚至陷入财务危机。因此,应高度重视,做好应收账款的管理,突出抓好下列工作。

3.1 提高产品竞争力

在当前市场经济条件下,企业首先必须加强市场调研,加强企业的经营管理,发挥自身优势,生产适销对路、质量好的产品,一改往日在销售中的被动地位,变被动为主动,企业可以有目的地选择订单,以减少资金在应收账款上的占用,从而提高企业的经济效益。

3.2 明确应收账款的管理部门

目前,大多数企业的应收账款由销售部门或销售人员自己管。这样做存在管理漏洞,缺少必要的控制环节。销售人员的行为必须有其他管理部门约束和监督,仅由销售部门自己管理是不妥

当的。若由企业财务部门管理也不妥当,因为财务人员只对账务处理比较清楚,但对具体客户情况,产品的市场情况并不了解。

应收账款的管理,是现代企业营销管理中的重要组成部分,是企业全程信用管理的核心所在。而灵活利用赊销手段,合理确定现金折扣与折让比例,是市场经济下企业快速占领市场、壮大发展自己的一项基本策略。为了使二者有机结合,企业必须设立一个专门从事营销策略和客户资信管理的部门来管理应收账款,建立起适合自身特点的信用管理制度。

3.3 对应收账款实行辅助核算,建立应收账款核销制度

按照应收账款发生的先后次序,以及货款回收的先后次序逐笔核销,以准确确认应收账款的账龄;对于因质量、数量合同纠纷没有得到处理的应收账款单独设账管理。

3.4 建立切实可行的对账制度

企业应根据业务量大小及时间等因素对应收账款定期进行核对,并由双方当事人签章,作为有效的对账依据;如发生差错应及时处理。

3.5 做好资信调查,制定合理信用政策

3.5.1 设置独立的资信管理部门

我国一些大型企业已设立了清欠办公室,对已产生的拖欠进行追讨,这是一种被动的、不得已而为之的行为,防患于未然才是更有效、更主动的措施。在发达国家,一般企业均设有信用管理部门,或设有信用管理经理一职。借鉴国外的先进管理经验,我国的企业也需设置相对独立的资信管理部门或配备专职的信用管理人员。信用管理人员必须具有信息、财务、管理、法律、统计、营销、公关等多方面的综合知识,同时具有相应的实际工作能力和经历,而我国在信用管理方面的人才相当匮乏,所以企业要想尽快建立资信管理制度和部门,可借鉴发达国家企业的发展模式。即企业建立信用管理制度的时候,聘请专业信用管理机构对企业进行全面指导或帮助企业做一些实际工作,这样企业省时省力,少走弯路,节约成本。

根据企业内部管理制度的规定,作为资信管理部门,应成为企业中一个独立于销售部门、在总经理或董事长直接领导下的中级管理部门,该部门或人员的主要职能是对客户的信用进行事前、事中、事后的全程管理。具体体现在:赊销前考察

客户的资信情况, 确定是否赊销以及赊销额度的多少、期限的长短; 赊销后对应收账款采用科学方法进行日常的管理, 协助并监督销售人员的催收工作; 对逾期的应收账款分清情况分别采用不同的处理办法, 力求达到销售最优化和将坏账控制在企业可接受的范围内。

3.5.2 对客户资信进行调查, 作出赊销决策

企业在赊销前对客户进行资信调查, 要解决下列问题: 一是能否和该客户进行商品交易; 二是做大量, 每次信用额控制在多少为宜; 三是采用什么样的交易方式、付款期限和保障措施。

一般说来, 客户的资信程度通常取决于 5 个方面, 即客户的品德、能力、资本、担保和条件, 也就是通常所说的“5C”系统, 这五个方面的信用资料可以通过下列途径取得:

一是财务报表。这是信用分析最理想的信息来源之一, 但需注意报表的真实性, 取得近期经过审计后的财务报表。通过计算一些比率, 特别是对资产的流动性和准时付款能力的比率进行分析, 来评价企业的资信情况。

二是信用评级报告或向有关国家机构核查。银行和其他金融机构或社交媒体定时都会向社会公布一些客户的信用等级资料, 可以从相关报刊资料中进行搜集, 也可向客户所在地的工商部门、企业管理部门、税务部门、开户银行的信用部门咨询, 了解该企业的资金注册情况、生产经营的历史、现状与趋势、销货与盈利能力、税金缴纳情况等, 看有无不良历史记录来评价企业的品德等。

三是商业交往信息。企业的每一客户都会同时拥有多个供货单位, 可以通过与同一客户有关的各供货企业交换信用资料, 如往来时期的长短、提供的信用条件以及客户支付货款的及时程度。

对上述信息进行信用综合分析后, 就可以对客户信用情况作出判断, 并建立客户档案, 除客户的基本资料(如单位名称、电话、地址等)外, 还需着重记录客户的财务状况、资本实力以及历史往来记录等, 并对每一客户确定相应的信用等级。等级可分为 A、B、C 三等, A 级为规模较大、历史往来记录较好或盈利能力和短期偿债能力较好的企业; B 级为资产状况和财务状况一般, 有一定资产作抵押, 在以往交易中经催收能结清货款的企业; C 级为信誉差、财务状况差、又无资产抵押的企业。但需注意的是, 信用等级并非一成不变, 最

好能每年作一次全面审核, 以便于能与客户的最新变化保持一致。对于不同信用等级的客户, 企业在与之交易时就要采取不同的销售策略及结算方式, A、B 级客户都可采取赊销方式, 只不过是赊销额度和期限上有所区别, 赊销额度的确定可根据收益与风险对等原则、客户营运资本净额的一定比例或客户清算价值的一定比例来确定。在信用期限的确定上, 企业可根据行业惯例进行, 或者是采用边际收益法和净现值流量法来确定合理的信用期限, 但一定要以增加的收入大于相应的机会成本、管理成本和坏账损失成本为标准。对于 C 级客户, 一律采用现款交易或采用银行承兑汇票方式进行货款结算, 决不能为了单纯地提高销售额而去迁就客户提出的不合理要求。一般地, 企业在规定信用期限的同时, 往往会附有现金折扣条件, 但要注意把握好度, 即提供折扣应以取得的收益大于现金折扣的成本为宜。

3.6 强化内部控制管理

3.6.1 建立赊销申报制度

企业财务部门或信用管理部门要对应收账款加强管理, 应当建立健全赊销申报制度, 严格控制应收账款的发生。如客户要求延期付款时, 销售部门经办人员就须填制赊销申报单(一式多联)报信用管理部门审核, 在申报单上除了列明对方单位名称、地址、开户银行及账号等基本内容外, 须重点标明要求赊销金额、赊销期限、有无担保等。信用管理部门在对客户资信情况调查后, 在赊销申报单上签署意见, 并报企业法定代表人批准后方可列账。应收账款列账后, 申报部门的负责人及经办人员就成了该笔款项的责任人, 对款项的回收负全责。

3.6.2 注重合同管理

企业除现金收入外的供货业务都必须签订合同, 当销售部门收到批准赊销的申报单后, 根据审批意见并与客户意见达成一致的情况下签订销售合同。销售合同的要素必须齐全且符合国家法律规定, 特别是付款形式、账期和延期付款的具体违约责任都应清楚、准确, 最好是能采用统一的合同文本。合同签字生效后, 应复印一定份数分别交信用管理部门、财务部门, 以监督合同履行情况。

3.6.3 建立应收账款清收责任制

企业要针对应收账款管理中经常出现的问题, 制定相应的管理制度。明确产品营销体制、定

价规则、销售业务流程、合同审批权限、合同办理与审批程序、部门与岗位职责、监督与考核、奖惩措施等。从而建立应收账款清收责任制,并严格考核,奖惩兑现。

3.6.4 做好应收账款日常管理,加强催收力度

首先,企业财务部门应按赊销客户名称进行明细核算,定期统计客户的赊销金额、账龄及增减变动情况;信用管理部门也要经常计算账款回收期、账龄结构、逾期账款率、坏账率等指标,并将结果反馈给企业主管领导,为评估、调整客户的信用等级、信用政策提供依据,同时也能了解赊销总体情况。其次,企业财务部门应定期向客户寄送对账单,对账单应由双方供销当事人和财务人员确认无误并签章,作为有效的对账依据,如发生差错应及时处理。对于逾期拖欠的应收账款应编制账龄分析表进行账龄分析,并加紧催收,因为账款最忌讳不及时追讨。据美国收账者协会统计,超过 0.5 a 的账款回收成功率为 57.8%,超过 1 a 的账款回收成功率为 26.6%,超过 2 a 的账款只有 13.6% 可以收回。最后,信用管理部门在账龄分析表的基础上,经过追踪、核查,进一步将逾期应收账款按风险程度分为 A、B、C 三类。把属于客户有能力偿还,但恶意拖欠不还的划分为 A 类;因决策失误、经营管理不善等临时性经营困难,但产品有前景而不能及时偿还的划为 B 类;因天灾人祸、政策调整等不可抗力而导致经营极度困难且扭亏为盈无望的划归为 C 类。对于不同类别的应收账款应采取不同的策略进行催收。对于 A 类拖欠,应及时采取包括法律手段在内的策略,如

借助有权威的第三者进行调解,由仲裁机关仲裁解决等;对于 B 类拖欠,可以采取物资串换、以物抵债、债转股或要求客户采取一定的补救措施,如重新签订协议可适当延长还款期限,但须加收一定的逾期补偿等,协助客户渡过难关;对于 C 类拖欠,是延期还是让利给对方,宁可少收一点而尽早回笼资金,了结该笔欠款,须经有关部门或主管领导权衡再作处理。

3.6.5 严格按会计制度办事,建立坏账准备金制度

财务人员应严格按《企业会计准则》规定的要求对应收账款进行及时清算、对账等工作。工作岗位设置中也要注意不相容职务的分离,如记录主营业务收入账簿和应收账款账簿的人员不得开具发票、经手现金,以形成内部牵制,达到控制的目的。对于发票,也要定期与销售部门的销货清单和有关科目的金额进行核对,以防账外债权的出现。当然,不管企业采用怎样严格的信用政策,只要存在着商业信用行为,坏账损失的发生总是不可避免的。因此,企业应遵循谨慎性原则,建立坏账准备金制度,采用应收账款余额百分比法或其他的方法计提坏账准备金。

4 结论

随着市场经济的发展,企业间竞争日趋激烈,企业若要得到更好的发展,就必须努力采取有效措施和手段做好应收款的管理,注意每个细节,及时回笼资金,防止坏账损失,如此才能提高企业竞争力,在竞争中处于不败之地。

MANAGEMENT PROBLEMS AND COUNTERMEASURES OF ACCOUNTS RECEIVABLE IN MODERN ENTERPRISES

Jin Lixin

(Finance Department of Qilu Branch Co., SINOPEC, Zibo, Shandong, 255400)

Abstract This paper analyzed problems existing in management of accounts receivable in modern enterprises and put forth effective solution measures to prevent doubtful accounts loss which speed up turnover rate of accounts receivable and increase competitive power of the enterprises.

Key words enterprise, account receivable, management