

租赁公司应收账款收缴问题及解决对策 ——基于租户信用分类方法的内部控制研究

潘丽丽

(上海幸福里文化创意产业发展有限公司,上海 200000)

摘要:从事经营租赁业务的公司,无论其是否持有产权,对于应收账款的内部控制管理水平,均影响着公司是否能够长久健康地发展。租赁公司的应收账款管理工作,从应收账款的确认、催缴以及收款核销都存在风险控制要点。本文侧重从管理租户的角度出发,通过对租户信用分级,针对性地采取不同的风险控制方法,逐步提高优质租户的比例,提升租金收缴率,降低应收账款管理风险。

关键词:应收账款;租金管理;内部控制;租户信用分级

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.02.086

1 前言

对租赁公司来说,应收账款的内部控制问题主要集中在解决租金管理的风险上。本文主要通过分析租赁公司在应收账款管理过程中普遍存在的问题,从内部控制的角度出发,通过建立租金管理与租户信用等级之间的强相关关系,来研究不同租户的应收账款风险管理方法,提升对租户分级管理水平,同时,加速应收账款周转速度,提升企业资产管理的效率。

2 租金与租户的内部控制概述

2.1 租金管理概述

租金管理是围绕着租赁收入这个核心对房屋租金在定价、市场策略、价格执行标准、收缴原则、租金使用和制度办法等方面的管理工作,它包括对租金收入的应收账款确认工作、对租户催收的风险管理工作以及租金收缴后的核销工作三个主要部分。本质上,只要能按时足额地完成租金回笼就是成功的应收账款管理。

2.2 租户分级管理概述

因为租金管理与租户信用等级之间是正相关,对租户进行信用分级管理是提高租金内部控制管理水平的有效手段。租户如果缴纳租金及时完整,那么相应的信用等级就较高。例如,笔者所在公司系上海某城市更新示范园区,园区租户主要为商业与办公两类租户,租赁合同中有约定固定的租金收缴日期,租户实际付款日与约定日期有差异时,园区会根据租户付款记录按月进行信用评级,为鼓励租户企业规范管理、诚信经营,根据信用等级结果,园区对租户进行奖励或惩戒。租户信用等级分类按照租户实际付款日与合同约定的付款日期距离长短来确定:

- a 实际付款日不晚于合同约定日期的,为 A 类租户企业;
- b 实际付款日晚于合同约定日期 0.5 个月之内,为 B 类租户企业;
- c 实际付款日晚于合同约定日期 1 个月之内,为 C 类租户企业;
- d 实际付款日晚于合同约定日期 1 个月之外,为 D 类租户企业;

对信用等级高的 A 类租户实行的奖励包括:园区提供金融平台支持其运营、通过公众号及新媒体免费帮助其宣传推广品牌、新开拓园区项目的金牌铺位地段优先预留推荐、参加园区各类租户评比表彰等;对信用等级为 B 类租户企业,重点加强与其沟通交流企业近期运营情况,尽快将其转化为 A 类;对信用等级为 C 类租户企业,重点关注营业情况是否异常,多寻访调查,对非恶意租户视情况扶持,对恶意延迟付款租户进行停水停电警告,与法务共同研究风险止损措施,及时采取法律途径预备案流程,同时做好新品牌租户带看储备事项;对信用等级为 D 类租户企业,实行信用惩戒限制,

对恶意欠费租户及时调租清退、走法律诉讼途径等。

3 租赁公司应收账款的内部控制现状

3.1 租户台账尚未实行分级信用管理

租户台账包含了租户业务的所有合同要素,基础信息和历史财务记录,是财务人员管理应收账款的重要工具。但是,对不具备规模和影响力的租赁公司来说,尚未形成租金收缴平台,或者即使租赁公司搭建对租户统一收款的资金平台,大多数租户很难接受。因此现实中,租户履行付款动作通常都在租赁公司催收通知的动作完成后才履行。租户台账虽能生成应收账款信息和逾期账龄,但对租户信用情况缺少全周期的直观动态反馈,这也与很多租赁公司对租户尚未建立起园区特有的租户信用评价体系有关,这影响着租金的风险管理和内部控制工作。

3.2 不同信用等级租户未建立差异化的风险预案

由于不同类型租户的风险水平不同,租赁公司在制定应收账款的内部控制政策时,应形成差异化的风险控制对策。例如,对经常逾期的 C 类信用租户,财务人员需调查了解到租户背后的真实原因,如果仅是租户内部付款流程原因或者由于租户的出纳人员疏忽付款,则公司应该注意付款期限前对这类租户加强通知提醒;但如果租户是故意逾期不付款,那么财务则需要提醒公司业务人员对该类租户日常经营情况仔细调查了解,比如密集安排店面巡视、观察租户营业是否出现异常、租户同品牌企业的发展动向等,对可疑情况及时采取对策解决;对于 D 类信用的租户,如果需管理层或者法务部门支持协助,应尽快沟通制定催收方案和风险预备方案,以确保租金及时回笼。

3.3 对租户的内部控制手段比较单一

租赁公司的应收账款催收工作虽然有既定的内部控制流程,但按照既定的催收流程去机械地执行催收动作,其效果往往达不到公司的理想水平。大多数公司尚未形成一种对租户激励和制约的内部控制机制,也没有做到租赁公司与租户在某种程度意义上结成命运共同体的格局,所以在租金催收问题上,往往双方是对立的,这背离了当初租赁契约签订时的初衷。租赁公司对租户形成分析评价结果后,缺乏多样化手段,因此提高了租金应收账款的收缴风险。

实际操作过程中,催收人员不仅需要细心负责,按公司的制度流程办事,更需要灵活机警地针对各类逾期租户特点,随时采取个性化有效的手段和策略来催收,以减少公司的应收账款中的坏账损失。

4 基于对租户信用分类管控的角度,优化应收账款管理水平

4.1 加大各类信用等级租户的应收账款管控力度

催收工作配置专人专岗,管深管细,与项目的每个租户保持紧密联系,不仅关注租户日常运营状况,更要对园区绿化景观、安全消

防、外摆维护、形象宣传、租户的资质证照办理、营业时间统一安排、租户日常的广告宣传、园区活动组织、租户定期考核、日常租户管理、租户协调等工作全部进行管控,管控措施随品质提升要求不断提高,内部控制手段也要随租户信用等级不同的情况不断针对性改进。笔者所在园区统一规定15日为租金收缴日,月初5日即向租户发放《租金付款通知书》,20日对未及时付款租户发放《催款函一》,27日对仍未付款租户发放《催款函二》通知月底前未付即停水停电处理。催收人员要勤跑勤催,有原则有手段,加大收缴租金和催交欠租的力度,不断提高租金收缴率。

4.2 对不同信用等级租户的催收手段要多样化

与客户的良好关系是租赁公司维持市场份额的关键,也是增强租赁公司美誉度的有效途径,因此严格的催收制度要与灵活的催收战术相结合。实际工作中也应视客户情况区别对待:对于品牌美誉度高、资信较好的A类租户实施激励奖励,对于非恶意的B类或C类租户应密切保持沟通关注,掌握租户的实际情况,若租户确有暂时的付款困难,可适当延长信用期,深入了解其运营问题,站在租户角度尽量地帮助其解决经营上的问题,从心理上感动租户,从行为上切实地为租户的业务经营进一步解决实际问题,形成命运共同体;对恶意及资产资金状况均出现严重不良趋势的D类租户应采取一切合法补救手段,将损失降到最低。

内部控制中关于催收程序要设置合理期限,使各程序之间环环相扣,衔接紧密,整个期限不要拉太长。因租户入驻前即预付三个月租金以及交纳三个月保证金,因此公司控制好租户拖欠租费的底线是不能超过两个月。原因是:一方面在合同中间解约时公司清理租户需要时间,虽然没收三个月的保证金,但是另一方面公司再储备新租户也需至少留出一个月时间,新租户入驻前通常需要交付后重新装修,对新租户至少还要给予一到三个月的装修免租期,因此公司在清退信用等级长期为C类和D类租户工作时,如果时间节奏控制得不好,内部管控措施不得力,将对租赁公司至少还要再产生两个月的收入损失,这直接影响到租赁公司的投资收益水平。综合分析,租赁公司对C类和D类租户的内部控制要形成预警机制,考虑到C类和D类租户在园区若长期得不到有效管控,给其他租户带来负面示范效应,最终会严重影响到运营人员对其他租户的收缴工作,大大提高应收账款风险。同样,公司对A类或B类租户的优惠减免工作,也要做到有理有据、公正合理,避免出现租户联合索要普惠减免政策而拒付租金的风险出现。

4.3 建立园区统一收缴资金平台

租赁企业应联合银行构建统一资金收款平台,在租户入驻时,即通过租赁合同商业条款,约定租户入驻后的租金统一在园区收

缴平台系统上完成,并约定好园区与租户结算频率与结算周期,以保证租户的日常营业流水及时回笼。在某些核心区大型商场这种收缴方式是有在推行,但多数租户通常不愿接受。如果园区属于商业中足够强势的主体,如园区能做到一铺难求的局面或者有优质的资源足以吸引到租户,这种收款方式就有实施的可能性,而且资金端能统一归集的租户,其履约能力也必定是优质的。建立统一收缴平台的好处是,一方面通过对租户日营业资金流水可以实时掌握各租户运营情况,另一方面也保证了园区租金的及时到账,完全规避了应收账款的坏账损失风险。

4.4 建立租户信用担保体系

租赁公司在与租户签署租赁合同前,通过了解承租人的市场品牌、做背景调查、了解其商业模式与盈利模式、调查历史资信情况等方式,评估出一个意向租户的信用结果,再根据租户的履约付款能力,配套建立一套信用担保体系,在租赁合同中约定担保措施条款。在实践中,对租户增加履约担保要求也许在市场中推进业务会有难度,但租赁公司在招商策略上如果更多倾向弱主体公司或很多创业公司,确实会给公司带来大规模的坏账风险及运营风险,所以招商初期采取保守谨慎的市场策略来引入租户确实也能为项目后期的租金管控省去麻烦和减少损失。

4.5 租金坏账损失谨慎确认

D类租户最后即使被确认为公司的坏账损失,仍应长期保留在租户台账中,这不仅有利于复盘公司历史运营数据,也为后续坏账又收回的情况提供历史指导信息。公司应形成D类租户的风险管理办法,对坏账的核销细则明文规定,日常工作中做好帐销案存及持续的催收动作,以保障债权的后续实现。

5 结束语

为提高租赁公司应收账款的内部控制水平,通过分类研究租户的经营特点和信用记录,在引入租户前期、租约签定过程中以及租约生效后的收缴环节,都应做到分层次、有重点、有策略地采取措施主动评估风险和管控风险,最后才能实现租金的良性回笼。

参考文献

- [1]赖伶.谈企业应收账款的内部风险控制[J].上海房地,2020(11).
- [2]方华珍.关于企业应收账款内部控制问题的研究[J].今日财富,2019(01).
- [3]曾志.企业应收账款内部控制优化的分析[J].财会学习,2018(25).