

# 江西 T 公司应收账款风险管理研究

王沅胜

(江西省上栗县财政局,江西 上栗 337009)

**摘要:**T公司是一家中小型白酒企业,在当前激烈的市场竞争环境下,在应收账款管理中存在诸多缺陷,导致企业现金流量流动性弱,阻碍了公司的日常运营与发展。本文首先针对企业应收账款可能出现的风险问题进行分析与评价,然后从应收账款事前、事中、事后的实施有效控制,提出了各阶段解决措施。

**关键词:**应收账款;风险管理;T公司

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.19.143

## 1 引言

企业通过赊销赚市场的行为在产品销售中是普遍存在。今年以来,多家白酒企业的期末应收账款均较以前有大幅上涨。严重影响了白酒企业资产的流动性,造成企业资金的短缺,制约着企业的发展和壮大。应收账款的风险形成既有外因,也有内因。外因是市场竞争,内因是企业内部经营管理机制和内部信用风险管理不善等因素。为此,白酒企业强化应收账款的风险管理势在必行。

应收账款风险管理是指应收账款的风险识别、风险评估、风险应对的一整套流程。风险识别是风险管理的第一步,只有精确地识别风险,才能衡量风险,选择正确的应对风险的方法。同时,风险识别需要对风险信息进行全面的收集,包括企业内部资料和外部宏观环境等等。风险评估是对企业所面临的威胁、存在的弱点、造成的影响,以及三者综合作用所带来风险的可能性的评估和量化。风险应对是基于风险评估的结果,为了达成应收账款风险管理的既定目标,制定相应方案来应对风险的方式。

## 2 T公司应收账款现状分析

T公司主要生产浓香型系列白酒,经多年已发展成为拥有总资产3亿元、员工800余人、年销售收入2.8亿元、利税5000万元的中型民营企业。多年来,公司紧抓产品质量和管理,先后通过ISO9001质量管理体系 <https://baike.baidu.com/item/ISO9001%E8%B4%A8%E9%87%8F%E7%AE%A1%E7%90%86%E4%BD%93%E7%B3%BB/1142722>、ISO10012 计量管理体系、ISO22000 食品安全管理体系产品质量认证。

近三年,中低端白酒市场竞争激烈,为扩大市场份额,公司应收账款年均增幅在20%以上,坏账损失率从5%提升到10%。与竞争对手相比,T公司应收账款周转率低、坏账率高,应收账款风险控制较为迫切。

## 3 T公司应收账款风险分析

T公司主要依据实际经验与有关数据相结合,对应收账款风险进行识别。具体情况如表1所示。

表1 应收账款风险的识别与评价

序号	能够认知的风险	发生的可能性	影响程度
1	风险管理意识淡薄	较高	较严重
2	日常管理上的推诿和执行力度不够	高	严重
3	缺乏责任追究和激励	高	较严重
4	缺乏内部控制制度	较高	较严重
5	信用管理体系不完善	较高	较严重
6	财务部与销售部的责任界定不够清晰	高	严重
7	缺乏合理的销售体系	较高	较严重
8	催收制度不合理	高	一般
9	应收账款融资不顺畅	高	一般
10	应收账款管理的组织体系不合理	高	一般

根据上表的结果分析可知,T公司应重点关注以下风险问题:

### 3.1 应收账款风险管理意识比较薄弱

应收账款规模的快速扩大,对公司的资金运营和经营带来严峻的考验,企业的经营管理风险也逐年增大。由于行业的性质和领导层多技术或业务背景出身,管理层对资金和应收账款的管理意识比较薄弱。

### 3.2 缺乏内部控制制度

公司没有制定完善的应收账款内部控制制度,主要体现在以下两方面:首先,对预计发生坏账的欠款缺乏合理的坏账准备计提制度。对长期没有收回的应收账款和可能发生坏账的情况时,管理层没及时了解情况,而财务部没有提前汇报给管理层,管理层不能及时提出对策进行处理。其次,各部门之间缺少相应的沟通和交流。销售部与财务部缺少沟通,销售完产品后,因销售折扣或退回,销售人员未告知财务部门做出相应业务处理,导致应收账款的账面价值与实际不相符合。财务部门也未及时告知销售人员有关应收账款的收回情况,导致对于赊销的账款的监管处于真空期。最后,相关责任部门与客户之间缺少沟通与交流。例如,财务部没有及时与客户核对业务账目。一些客户在业务发生后未及时做出相应账务处理,而T公司未及时核对,使客户可能会因此而拒付货款。

### 3.3 信用管理体系不完善

首先,T公司应收账款占流动资产比重在2018年-2020年总体上升,是由于公司内部缺乏信用管理部门,使得对客户信息的调查不及时、不准确,导致应收账款所占比例过大;同时财务部与销售部针对信用信息的混合管理导致信用体系不完善,使得档案的建立与管理、信用政策的制定与执行工作也无法做好。其次,在录入信息后未及时整理和及时更新,导致客户信息管理混乱,加大了应收账款收回风险。最后,T公司管理应收账款时没有针对不同的客户制定不同的信用政策,以确保应收账款资金能安全收回。

### 3.4 财务部与销售部的责任界定不够清晰

T公司财务部与销售部的责任界定不够清晰,以至于公司难以追回欠款或发生坏账时,无法落实明确的责任。

### 3.5 缺乏合理的销售体系

T公司没有一个完整合理的销售体系,销售部门与财务部门及其他部门之间没有有效的沟通和相互监督机制。销售部门没有从整个公司的角度考虑问题,单一的追求业绩、利润通常会忽略许多销售中的潜在隐患。为了扩大销售额,销售人员经常在商务谈判中向客户提供一些不利于公司的优惠条件,并采用宽松的信贷政策。而且此类优惠条件的审批未按照流程严格执行,这种不完善的审批流

程会提高T公司收回赊销款的风险。

#### 4 T公司应收账款的风险应对与防范策略

##### 4.1 构建应收账款的“三阶段”风险控制模式

T公司过去的应收账款管理多关注于收账、对账等事后监控,未能有效防范和控制应收账款风险。本文围绕事前、事中、事后三个控制阶段对T公司的应收账款管理进行研究。公司结合自身具体情况,提出了全程信用管理模式来对应收账款进行管理。模式主要是将企业的信用管理分为“签约前”“签约时”和“签约后”分别对应收账款事前、事中、事后三个阶段。

##### 4.1.1 “签约前”的事前控制

(1)制定合理的销售体系与信用政策。首先企业内部应建立完善销售审批流程并严格按照规定执行。当客户提出赊销意愿时,第一步由销售人员反映给信用管理部门,信用部门根据相关资料来查询客户当前信誉状况;第二步由信用部门与财务部结合公司应收账款、流动资金现状及客户信誉状况决定是否同意赊销;第三步将结果交给管理层审批再反馈给销售人员。严格执行这样的审批流程可以避免销售人员为了提高业绩而同意额度较大的赊销。其次,销售部门应积极制订合理的营销计划。计划不仅要注意销售量,还要注意信贷销售的比例。如不提供信贷销售,可能会失去客户并影响企业业务收入和利润的增长。反之信贷销售的比例太大,将导致应收账款和应收账款管理费用的增加。最后,为防止公司应收账款后续催收困难,应对销售人员进行限制,每个人可同意的赊销额度不相同。

(2)建立统一的信用政策制度,提高合作客户中高信用客户的比重。一是根据客户信用状况,选择适宜的结算方式,对信用好的客户提供分期付款的方式,信用差的则提供预收账款的方式。二是建立客户的信用档案,通过客户的资信信息进行收集和调查,建立客户信用档案,过滤掉风险较大的客户。三是坚持合同的流转审批,提前对合同条款进行审查,以防日后坏账和纠纷。四是业绩考核制度,可以将回款和资金占用时间加入销售考核的指标,预防销售人员盲目赊销。

##### 4.1.2 “签约时”的事中控制

建立应收账款的预警机制,对应收账款的数额和账龄到了一定限额的时候,采取催收预警措施。建立销售跟踪机制以及销售人员轮岗制度,对销售形成后的客户经营资金状况进行跟踪调查,一旦情况恶化,企业可采取积极的应对措施。销售人员的轮岗制度则可以避免销售人员与客户串通带来的风险和损失。

##### 4.1.3 “签约后”的事后控制

一是建立应收账款的坏账核销机制,对相关的不相容职务进行分离和建立应收账款的内部审计制度等。这些事后措施是对已形成的坏账积极应对,将损失降到最低。二是制定有效的催收政策。通过应收账款的账龄来分析应收账款发生呆账和坏账的可能性大小,制订适宜的收款政策,并针对不同的逾期账款采取不同的措施。根据成本最小化原则,对于账龄长的逾期账款,企业应重点催收。常见的应收账款催收手段有:①销售员直接催收。因为销售员最了解交易企业的情况,与对方企业的沟通更为直接有效。②通过第三方专业机构。当销售员不能有效催收时,企业可以聘请专业的收账机构进行账款的催收。③通过法律。以双方签订的文件作为依据,通过法律方式进行催收,这种方式从起诉到判决至最后执行要花费较长时间,不建议企业使用。

##### 4.1.4 不断总结经验,优化信用政策

在一项经济活动完成后,企业可以对合作过的客户进行统一回

望和整理,按时更换客户资料,归纳经验,吸取教训,建立客户红黑名单。为了满足未来市场环境需要,信用政策随着变化及时更新和调整。

##### 4.2 应收账款风险管理实施的保障措施

##### 4.2.1 人人都要树立风险管理意识

管理层对应收账款风险管理意识对于公司的应收账款管理工作的完善和推行是非常重要的。T公司应收账款管理在事前控制、事中管理和事后回收方面出现的不足,一个重要原因就是公司管理层薄弱的风险管理意识,导致管理层在利用赊销追求利润的同时忽略了其所带来的风险。

##### 4.2.2 健全内部控制管理制度,增强部门责任意识

从内控角度出发,解决资金回笼难的问题必须从完善内部制度着手,才能从根本上解决问题。因此,要明确规划具体负责人,明确工作职责,严苛完成追责的制度制定。并且,明确奖惩制度,根据每个部门的账款追收情况进行奖惩,这样才会从根本上约束各部门对于应收账款回收不作为的行为。

## 5 结论

T公司应收账款风险管理应结合内部控制体系,建立全程信用管理模式,对公司的应收账款实施风险管理。公司基于内控机制,制定全方位的公司管理制度,实现事前、事中和事后的全程控制。事前考察公司的内外部环境,明确岗位职责,进行企业内外风险评估,制定风险应对策略;事中对控制活动中的关键控制点进行有效把控,保证企业内外沟通的及时有效性;事后对目标完成情况和制度进行监督评价并改进。

## 参考文献

- [1]刘志远.风险管理[M].北京:经济科学出版社,2020.
- [2]刘慧凤,黄幸宇.内部控制、市场地位与商业信用资金营运质量[J].审计与经济研究,2017(3):46-57.
- [3]关伟.企业信用管理[M].北京:中国人民大学出版社,2015.
- [4]胡维熊.企业信用管理理论和实践[M].上海:上海财经大学出版社,2015.