

企业应收账款管理的策略

李琦

(郑州市恒辉标识设计制作有限公司,河南 郑州 450000)

摘要:应收账款管理是企业运营的核心影响因素,其直接关乎企业实际运营与发展,而企业自身发展、资金周转效率也与应收账款存在紧密联系。现阶段,国内各行业、各企业逐渐认识应收账款对于自身发展的重要意义,持续强化管理力度。本文将从多个维度探寻企业应收账款管理的有效策略,以期提高企业的市场竞争力。

关键词:应收账款;息税前利润;企业经营

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.16.052

应收账款管理不单是企业财务管理的重要影响因素,还是企业会计工作的重要内容。应收账款的本质在于通过销售产品获取消费者债权。一旦企业产生应收账款,则必然会带来不同程度的管理风险,极易提高应收账款成本,进而影响资金周转效率。基于此,围绕应收账款开展管理活动具有重要意义。

1 开展事前管理

1.1 建立高水平营销团队

事前管理始终是应收账款管理的重要前提。为应对日趋白热化的市场竞争,营销人员不单单要销售货物,更应向可靠客户销售货物。只有工作能力强、业务素养高的营销人员,方可高质量完成既定销售任务并按时收回货款,这也凸显出高素质营销队伍建立的重要性。比如,日本丰田公司雇用了大量销售人员,在各城市、各社区、各街道均铺设销售团队;其核心方法在于先销售而后生产,鼓励销售人员预先与客户签订合同,收取预付账款。之后,由生产公司结合客户要求直接生产汽车,尽管上述方式加大了营销成本,但却有效降低成品库存费用。结合过往的市场营销案例,企业应积极组织营销人员参与业务培训活动,强化其基本技能与理论基础,提高其业务能力、工作水准。此外,企业还可将货款最终收回率与奖金相融合,改变传统奖金与销售额相挂钩的模式。

1.2 规范化合同

规范化合同主要是指销售人员应该严格遵循法律制度签订销售合同。企业应严格遵照相关规则控制收付款,协助职能部门共同建立规范稳定的市场体系,认真从过往的应收账款管理案例中汲取失败教训与成功经验。同时,企业应遵循合同法规定,立足于实际情况拟定合同格式,保障齐全的合同内容,明确权利义务、违约责任、付款期限、付款方式,避免合同在遇到诉讼争议时蒙受额外的经济损失。此外,企业还应围绕营销人员创建完善的管理措施与合同谈判程序,避免合同谈判产生纰漏,杜绝客户与营销人员的共同舞弊问题。

1.3 创建信用管理部门

企业营销人员的岗位职责不单单包括销售货物,还要仔细考察购买者有无购买能力且可否按时收回货款。营销人员应针对每笔交易详细考量风险与价值,分析客户信用评估、履约意愿与履约能力。针对上述情形,企业可创建信用管理部门。若企业不具备充足人力、财力资源,可充分利用社会资源找寻专业、可靠的咨询管理公司,实现信息的高质量收集,具体可从客户组织架构、道德风险、客户经营状况、客户社会形象等多方面入手,详细调研职工人数、注册资金、工商登记号、社会背景、文化程度、人品、往来付款记录等多方面资料,明确不同客户的信用等级。同时,企业还可引入计算机技术创建档案管理系统,明确评估与调查对象,及时使调整客户的信用等级,进而确定客户所对应的赊销限额与商业信用,尽可能减少坏账损失。

1.4 强化信息化建设水准

信息化项目建设有助于促进企业管理的集成化、系统化、高效化、规范化发展。国内综合性大中型企业必然会拥有面向全国的销售网络,其需要在全国各地创建办事处、分公司。如何监控分公司的库存、销货、进货状态,进而精确了解财务收支情况是积极重要的工作。若企业单纯凭借个人自觉,无法达成既定目标,还需创建财务信息软件。例如,企业可引入ERP系统,实时更新系统内订单,方便营销人员、财务人员随时随地的查看订单运行状态,监控开发票、财务汇总、储存、运输、销售、生产、采购等系列性经营行为。

2 完善收账政策

2.1 健全管理机制

为有效管理企业应收账款,企业应确定行之有效且合理科学的收账政策。为避免呆账坏账的出现,企业可有效解决管理失控、监督不严、无章可循等赊销业务现象,完善现有的管理方法。会计部门也要安排专门岗位,优化审批程序审查工作。同时,企业管理应对欠款清理工作进行定期检查,坚决撤换工作不力的人员,防范会计部门出现畏难情绪、消极态度,对工作经验开展及时总结,挖掘出

个人或部门成绩显著、措施得力的工作经验,逐渐完善应收账款的社会措施。

2.2 明确清欠责任

国内现有法律已愈发完善,但部分地区的执法环境仍有待提升。国内部分地区存在地方保护主义,这加大了欠款清理工作的难度。企业管理层应协同市场营销、财务部门创建欠款清理小组,明确责任划分范围;针对欠账,企业也应单独处理,研究有效的对策,探寻高质量、合法、合理的催收方法。比如,企业可结合专项调查与全面清查,整合重点抽查企业资产,融合个别专访与账目资料清查,结合自我检查与思想教育,认真核对并全面清理往来欠款,增强应收账款管理控制工作的针对性。

2.3 加大整治力度

在新形势下,企业也应充分利用法律、纪律、行政、经济等多种手段,坚决撤换软弱无力、领导无方的责任人,对单位内部负面现象给予行政处罚。对于企业岗位或个人疏忽造成经济损失,企业也应予以经济罚款;针对负面影响程度、损失大小、态度好坏、情节轻重、企业可给予政纪或党纪处罚。对于严重的营私舞弊、贪污挪用等行为,企业可选择追究刑事责任。

2.4 优化奖励机制

为调动会计人员的工作积极性,企业也应立足于实际情况,划分工作难易程度,合理确定奖励比例。企业可选择在内部公开招标项目,确定清欠项目,明确具体工作任务。通过颁布奖励措施,调动清欠工作人员的主观能动性。在此基础上,企业还可将清欠业绩融入个人业绩考核体系,为团队成员的晋级增添砝码。

2.5 采取针对性清欠策略

结合不同类型的债务人员,企业还应采取针对性的清欠策略。不同债务人拥有差异化情况,这也要求企业对症下药。比如,对于无法及时收回应收账款的客户,企业应限制发货数量、发货速度。对于欠款时间超过一年的客户,企业可拒绝发货,积极催收。对于不履行偿还义务却拥有显著偿债能力或存在赖账倾向的客户,企业可采取法律途径,在诉讼期内追回应收账款。针对偿还能力弱、濒临破产的企业。客户企业可了解物品抵债价格,结合具体销售情况,尝试运用以物抵债方式,尽可能收回货款。

3 加强应收账款成本管理水准

3.1 应收账款成本组成

从某种角度,企业可将应收账款当作一种投资,其拥有风险与利益。为强化应收账款管理效果。企业首先应明确应收账款管理的核心意义在于提升收益。应收账款会引发额外成本,相关成本会慢慢提升,甚至超越自身价值。换言之,即便企业拥有完美的商业运作模式,既无坏账也无呆账,客户会积极还清账款,企业也应主动管理应收账款,不可使其无限制提高应收账款规模。对于绝大多数企业而言,应收账款主要涵盖机会成本、管理成本、坏

账成本、短缺成本。

机会成本是指,企业将资金集中到应收账款上,会失去投资于其他项目所获得的收入。管理成本是指,围绕应收账款开展调查、咨询、收帐所产生的费用。在特定时期,企业会拥有相对稳定的管理成本。坏账成本是指,因付款方无法履约而引发的成本沉没损失。短期成本是指,采取赊销模式销售商品所获得的收入要高于未采取赊销模式所销售商品获得的收入,也即是指充分销售商品会对应收账款的数量产生影响。

3.2 应收账款成本管理

应收账款所开展的成本管理活动极其重要。应收账款的持续增加并不会改变成本或始终使成本处在最低点。但上述方法存在客观的现实难度。一旦应收账款增加,则必然会正向增加机会成本。由于坏账成本是不稳定因素,应收账款与坏账成本也存在正比例关系。而由于每笔应收账款会面对不同的客户群体,这就会将坏账成本管理与信用管理相联系,大大提高成本管理难度。同时,企业还应明确净收入与成本管理的关系。若净收入超过应收账款成本,则企业会始终获利,但这并不意味着企业应主动地盲目扩张,无意义地增加应收账款。一旦应收账款成本超过企业净收入,那么企业应即刻停止发放应收账款。换言之,企业应结合成本管理,约束应收账款,制约应收账款在不同领域的扩张。

在实际管理中,多数企业管理层更关心是否过度利用应收账款。这就使得企业往往会面临应收账款被过分利用所引发的风险。企业管理层应详细对比应收账款成本与当年净收益,立足于上文所述应收账款的成本计算公式,结合无效成本率、最低投资报酬率判定企业管理层的风险接受度。例如,若企业管理层属于风险厌恶者,那么可适当提高无效成本率与最低投资报酬率;若公司管理层属于风险偏好者,可适当降低无效成本率与最低投资报酬率。值得注意的是,上述两个比率皆不可超越市场平均水准。在完成应收账款的成本计算工作后,企业管理层应迅速开展决策活动。若应收账款成本小于净收益,企业可适当扩展应收账款,若应收账款成本大于收益,企业可适当限制应收账款规模。

4 明确最优的应收账款持有水平

应收账款过少或过多均会引发不必要成本。企业管理层可将息税前盈余优化作为核心的管理目标。在一定程度上,通过增加应收账款,也可以提高息税前盈余。上述增加模式是递减增加,一旦应收账款数值达到一定规模,即应收账款成本提升会大于收益提升,则无法再通过提高应收账款增加息税前盈余。为确保应收账款始终处于最优水准,企业应明确下述两个基本的假设条件:第一,社会拥有基本稳定的大环境,既无通货膨胀、经济危机,也没有战争因素。第二,企业拥有基本稳定的经营环境,而企业经营状况处于稳定成熟期和发展阶段,不会因清

偿、兼并等问题影响资产债务与现金流。

息税前盈余变动与应收账款变动的比率为应收账款杠杆。在某种程度上,赊销所引发的应收账款变化可小幅促进企业净利润提升。但是,上述作用并非无限,应收账款则必然会增加相应成本,而成本增加也会抵消净利润的增加。立足于财务视角,上述社交活动并不具有实际意义。从另一角度,过度提高应收账款很可能意味着企业过度扩张,而过度减少应收账款也可能意味着企业萎缩。换言之,企业管理层应了解应收账款变动的合理范围,让应收账款达到极限金额,有效利用应收账款的杠杆。

若应收账款杠杆为零,那么,企业应收账款数量的降低并不会影响息税前盈余。若盲目提高应收账款数量,则会不利于企业经营。若企业应收账款杠杆系数为负,那么应收账款减少会增加息税前盈余,有利于企业发展;应收账款增加会降低企业息税前盈余,影响企业发展。针对杠杆情况,企业应采取降低应收账款的策略。若应收账款数值大于零,应收账款息、税前盈余均增加,那么息税前盈余的增加幅度大于应收账款增加幅度,则有利于企业发展。若应收账款增加幅度大于息税前盈余增加幅度,企业应适当降低应收账款增加幅度。若息税前盈余与应收账款均在减少,企业可适当采取应收账款增加的策略。值得注意的是,企业管理层应明确应收账款杠杆系数并非是对企业业绩进行衡量的唯一指标。一旦应收账款杠杆产生异常变化,企业运营很可能会面临潜在风险,相关风险源自未能有效管理好应收账款所产生的直接或间接反应。若企业始终拥有正常的应收账款杠杆系数,则意味企业经营不会面临风险,更标志企业可正常管理应收账款。从某种意义上而言,应收账款杠杆系数的显著优点在于直接简单,其缺点在于针对企业经营业绩所开展的评价无法单独将应收账款杠杆作为评价参考指标,还需与财务指标相配合,结合企业经营环境、社会经济环境进行考量。由于所处行业不同,企业经营杠杆系数也各有不同;企业处于生命周期的不同,也会影响杠杆系数的数值。

5 科学制定信用标准

为提高应收账款管理水准,企业还应有效管理客户信用,尤其要合理制定信用标准。信用标准是指,结合最低客户资信要求给予信用评级。在制定信用标准时,企业应结合自身资金状况、市场环境、企业销售状态,确定合理的客户规模。若企业制定相对严苛的信用标准,则会拒绝一部分客户,很可能会排除潜力客户,向竞争对手输送客户,严重影响企业销售额。若企业盲目制定较为宽松的客户信用标准,则可引入大量信用客户,扩展应用客户群,增加销售收入,但也会增加坏账风险。

在制定信用标准时,企业也应考量成本、收入两方面因素,慎重权衡成本、收入两方面因素,避免采用过宽松、过严格的信用标准引发负面影响。同时,企业还应立足于市场变化、行业变化、企业变化,修订信用标准。例如,若

信用标准相对宽松,使得销售毛利低于应收账款成本,会导致信用标准出现负数的边际收益率,企业应适当向上调整信用标准。若信用标准过于严格,应收账款成本小于毛利率损失,即边际收益率为负,那么企业应适当向下调整信用标准。简而言之,在制定与调整信用标准时,企业应平衡各类条件下的成本与收益,综合考虑库存水准、市场战略、竞争对手情况、宏观经济条件,详细确立客户信用额度、信用等级、总体赊销额度,逐步完善信用标准,进而增强应收账款管理水准。

结束语

综上所述,应收账款管理具有系列特点。企业可从多维度促进应收账款管理的科学化、制度化发展,完善企业管理职能。同时,企业管理层应深刻认知应收账款管理的必要性。通过开展事前管理,完善收账政策,加强应收账款成本管理水准,明确最优的应收账款持有水平,科学制定信用标准,有助于增强应收账款的管理水准,增加企业经营能力,拓展企业竞争优势。

参考文献

- [1]马雅春.关于应收账款全程管理策略的探讨[J].中小企业管理与科技(上旬刊),2012(03):34-36.
- [2]梁小红.企业应收账款管理存在的问题及对策[J].湘潭师范学院学报(社会科学版),2011(04):56-58.
- [3]朱勤丰.应收账款管理过程中存在的问题及治理对策[J].黑龙江农业工程职业学院学报,2012(仇):4547.
- [4]金祠.论企业应收账款的风险及其对策[J].商品与质量,2011(s1):89-91.
- [5]齐治兰,卢静.企业应收账款最佳持有水平探讨.会计之友.2005.5.

作者简介:李琦(1979.12-),女,汉,籍贯:河南淅川,职务:财务经理,职称:中级会计师,研究方向:企业内部控制与风险管理及企业资金的使用,分配,管理等。