

# 降低应收账款回收风险及其内部控制制度完善

孙 忱

(四川永创耀辉供应链管理有限公司,四川 成都 610000)

**摘要:**企业参与市场竞争过程中,为了能够争取客户、扩大销售将会适当的采取赊销策略来占领市场。赊销策略的应用必然会产生应收账款问题,若企业对于应收账款置若罔闻则有可能导致企业流动资金周转受挫,并因资金链断裂使得企业难以生存。纵观国内、国际许多大公司破产案例来看,有许多与应收账款无法及时回收,造成其难以继生存与发展有关。鉴于此,企业在实施赊销策略之时,应该综合考虑自身的经营规模、客户的信誉程度等方面的因素谨慎对待之。同时,通过研讨相关企业的案例也可看出,造成其应收账款回收风险的原因还来自于内部控制管理的缺失、内部控制制度的亟待完善方面,因而加强内部控制制度是规避应收账款回收风险的主要途径。本文将从降低应收账款回收风险的重要性入手,进而揭示应收账款回收风险中内部控制所存在的问题,最终有针对性地提出企业完善内部控制制度加强应收账款管理的相应策略。为企业在不断的扩大销售、拓展市场的同时,有效防范应收账款回收风险奠定相应的理论基础。

**关键词:**应收账款;回收;风险;内部控制;完善

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.23.077

## 1 前言

“现金为王”对于企业发展而言可谓是亘古不变的道理,企业开展经营活动过程中,始点是现金,其终点也是实现现金的回笼而展开下一轮的扩大再生产。企业对外销售过程中,应收账款管理是必不可少的,许多企业将应收账款管理视为内部管理非常重要的环节,企业管理层应该认识到加强应收账款管理内部控制的重要性,并采取相应措施贯彻之。然而,在现阶段,一些企业为了扩大销售、占领市场,不惜采取赊销策略,却对于应收账款疏于管理、内部控制管理力度不强,导致其应收账款不断增加,造成企业生产经营不畅。久而久之使其自身虽然有账面利润,但是缺乏现金流作以支持,成为了“纸上富贵”,使得投资合法权益受到损失,并产生较为严重的财务风险。可见,新时期下企业应该注重应收账款的内部控制管理,以有效抵御来自于市场的风险,确保企业在一个良性范围内运行。

## 2 降低应收账款回收风险的重要性

### 2.1 应收账款的定义

所谓应收账款,是指企业在对外销售商品或是提供劳务及服务中,其应该向购买单位收取的各类款项。应收账款涉及到企业资金的管理、涉及到营销策略的使用、涉及到企业内部的绩效考核,因此许多企业还是十分重视应收账款管理的,甚至为此专门设置了机构加强管理。目的只有一个,加快应收账款回笼、降低应收账款回收风险。分析应收账款产生的原因可分为两个方面。即,来自于市场的竞争及销售回款的时间差。一方面,从市场竞争方面来看,由于行业竞争压力所致,企业不得不为客户提供一些商业信用,以换取客户购买商品或是接受劳务的

意愿。通过赊销方式进行产品的销售或是提供服务,可以解决客户短期内的资金难题,也为企业自身拓展了销售,从而使得应收账款应运而生。另一方面,大多数公司销售的产品回款时间与销售时间存在一定的差异,这是正常的也是客观存在的,时间性差异导致企业应收账款的出现。

### 2.2 完善应收账款内部控制的重要性

(1)内部控制概述。内部控制是指企业为了实现其自身的战略目标,确保企业资产的安全与完善、实现财务信息的真实与可靠,确保经营方针的贯彻执行,保证经营活动的经济性、效率性和效果性而在单位内部采取的自我调整、约束、规划、评价和控制的一系列方法、手段与措施的总称。内部控制包括,内部控制环境、控制手段、风险评估、信息与沟通及内部监督等五个要素。企业高质量内部控制工作的开展,可以实现应收账款的事前预测与事中监督,从而有效减轻因应收账款回款不畅所带来的风险,为企业的发展、销售的提升提供保障。

(2)提升应收账款内部控制的重要性。客观地讲,应收账款有利于公司的整体发展,但是若企业不能有效的加强应收账款的内控,则为会企业带来相应的财务风险。实际操作中,企业内部相关财务人员应充分发挥其监督作用,加强对于应收账款的管理,分析相关指标。如通过对于应收账款相关指标的分析,来判断应收账款回收风险,通过对于账龄分析对于客户的信用等级进行评价,从而确立合适的赊销策略。并且,对于接近账期仍旧没有回款的客户,财务人员应提示销售部门及时催要款项,以避免到期无法回收应收账款的风险出现。另外,企业通过内部控制来加强应收账款管理、按期收回货款,有助于企业提

升资产质量,反映企业真实的利润。

### 3 应收账款回收风险中内部控制所存在问题

#### 3.1 公司管理层缺乏风险意识

现代企业管理体系下,企业所有权与经营权得以有效分离,公司的管理层与企业投资人之间形成了委托代理的关系。管理层的薪资待遇与业绩考核与公司的利润实现有着直接关系,在此基础上许多企业的管理层将精力放在不断的拓展市场、争取客户方面甚至不惜采取赊销策略来换取更多的销售额以获取更多利润。这就使许多企业看上去账面利润很高,但是其现金流很少,无法为投资者现金分红的主要原因。由于管理层不重视应收账款的内部控制管理,其缺乏足够的风险意识,导致企业最终有可能因为应收账款过度问题而陷入财务风险无法自拔。

#### 3.2 营销人员考核体系不够健全

市场经济环境下,只有营销、只有将商品或是服务出售才能实现利润。因此,许多企业管理层相较技术、生产、供应等环节更为重视营销环节,为了鼓励销售,为营销人员制定了许多优惠政策,形成了只要是营销人员将商品能够销售出去即视为成功的现状。一些企业在对于营销人员的绩效考核过程中,重视销售额、利润额,却不重视应收账款回款,体现出营销人员考核体系的不健全性。不考核营销人员的回款业绩,一方面容易出现营销人员通过实现销售拿到销售提成后不再理会后期回款问题,另一方面,使得企业在没有回款作为保障的前提下,给销售人员先行垫付提成费用,导致企业经营风险的出现。

#### 3.3 部门间沟通存在障碍

内部控制管理中,只有加强信息沟通才能够有效的化解风险,在企业的应收账款内部控制中,部门间的信息沟通与传统的质量与实效性显得十分必要。实际工作中,企业部门间各自为政的现象较为突出,信息沟通能力欠缺,使得其内部监督及控制岗位的设置缺乏足够的合理性,分工不明确的问题时有发生。以营销与财务部门为例。营销部门为了完成销售业绩经常会使用赊销策略,在为客户带来商业信用的同时,也为自己的销售工作增加业绩;而财务部门仅就企业所发生的各类经济业务展开财务核算,两个部门都以完成自身的本职工作为基准。然而,营销部门在业务开展过程中,没有对于市场信息进行及时、有效的收集与分析,使得公司正常的运转与市场环境相脱离,并且没有与财务主动进行信息方面的交流;财务方面,其仅是进行日常核算,而对于客户的销售情况、发货情况、回款情况缺乏与营销部门的沟通,缺乏财务数据信息的交流,导致部门间沟通存在障碍。上述问题的存在,直接导致应收账款回款风险的出现。

#### 3.4 企业对客户信息评价亟待提升

社会主义市场经济条件下,社会的物质财富已是十分的充裕,买方市场的整体状况已逐渐形成。买方市场前

提下,使得购买者对于所采购商品的选择机会更多,卖方则需要采取相应手段来促成交易的实现。企业在开展营销业务过程中,由于市场竞争激烈,对于客户的选择上几乎不占太大的优势,有些企业根据客户提出的商业信用只能选择被动的接受。这样一来,使得企业在对于客户信息质量的评价方面略为被动,对一些运营质量不高、还款能力不强的客户也使用了赊销策略,其最终导致企业坏账问题的出现。可见,企业对于客户信息评价水平的降低,是产生应收账款回款风险的又一诱因。

#### 3.5 缺乏信息跟踪及应收账款环节控制

企业销售商品或是提供服务过程中,因销售与回款时间的差异形成了应收账款。实际工作当中,应收账款的形成未必都是因为客户的信誉不良所致,有些是因为商品销售或是提供劳务中存在一定的瑕疵,导致客户对于商品或是服务质量提出异议,借此来拒绝付款。这时,则需要相关人员反馈并跟进客户的信息并及时解决,以减少因企业自身原因导致回款不畅问题。然而,许多企业对于应收账款信息缺乏足够的跟踪,对于客户的要求也是置若罔闻,听之任之,最终问题因长期没有得到妥善解决而形成坏账。另外,企业对于应收账款的环境缺乏控制,有些本已到支付账期的款项,没有相关人员予以催收及跟进,而有些客户其还款意识及还款主动性稍差的前提下,不能主动支付应收账款。

#### 3.6 应收账款管理缺乏及时性、主动性

客观地讲,应收账款的控制与管理应以财务人员为主,财务人员应定期向营销部门及公司管理层上报应收账款挂账及回款情况,特别是一些超账期的应收账款问题,财务人员应该给予足够的披露。现实情况是,许多企业财务人员对于应收账款管理缺乏及时性和主动性。原因有以下几方面:首先,企业的直接经济效益来自于一线营销人员,企业管理层为了鼓励营销人员在一些政策上给予相应倾斜,而类似于应收账款管理这种繁复的工作交于财务部门处理。财务人员在应收账款管理存在一些“费力不讨好”的现实问题,即应收账款催要回来与财务的关系不大,也没有相应的奖励,反之企业管理层则认为财务人员应收账款管理不力。长此以往,财务人员对于应收账款管理产生了抵触情绪也是在所难免;其次,财务人员与客户沟通工作较为欠缺。对于应收账款管理,财务人员应该做到及时同客户的财务部门进行沟通,及时核款项并催要货款。而由于销售人员工作不到位,企业财务人员无法及时与对方取得联系,造成客户方财务人员以各种理由拖延应收账款,导致企业在应收账款回收方面失去了主动权。

### 4 企业完善内部控制制度加强应收账款管理的策略

#### 4.1 管理层提升应收账款回收风险意识

对于应收账款回收问题,管理层应该做以表率,应提升对于应收账款回收的风险意识。一方面,管理层应该从

根源处注重应收账款回收管理,眼睛不能紧盯销售业绩而不问回款,须营销与回款一起抓;另一方面,管理层在赊销策略的制订、销售人员的业绩考核方法、财务人员应收账款内部控制管理方面应该出台一些适合于企业自身应收账款管理的制度。利用奖惩杠杆来督促营销、财务人员的应收账款回款工作,从而达到加强应收账款管理、规避应收账款回收风险的作用。

#### 4.2 有效利用信息化技术,明确相应职责

一些企业经营规模扩大之后,营销能力也随之提升,企业销售业务增加的同时,为应收账款回收的内部控制管理增加了难度。因而,企业可以有效利用信息化技术,搭建销售合同信息化管理系统,细化每一笔销售合同的信息。包括合同编号、客户名称、产品销售的数量、单价、金额、营销人员信息、回款金额、预计回款日期、内部控制负责人等。以此基础之上,要明确营销人员的回款职责、财务人员的管理职责,对于营销人员无法按期回收款项的,公司将对其实施相应处罚。通过信息化技术可以使得应收账款管理可视化、透明化、责任更加清晰、管理也更加到位。

#### 4.3 提升对于客户的信用等级评价能力

企业为了促进销售、增强市场竞争力对于客户给予适当的赊销是较为正常的,但是前提条件是企业应该加强对于客户的管理,提升对客户信用等级的评价能力。首先,企业可以对于客户的财务报告进行分析,查验其是否具有还款能力,若取得财务报告较困难,企业也可以通过“国家企业信用信息公示系统”来查询客户的信用情况;其次,对于客户实施ABC类管理。对于那些信誉质量好、经营规模大的企业,如央企、国企或是外资企业列为A类企业可以适当延长应收账款账期(如三个月)、对于那些信用等级较差,存在违约风险的客户列为C类企业,要求其现货交易;而在两者之间的企业可以列为B类企业管理。这样可以有效降低应收账款的回收风险。

#### 4.4 加强对于应收账款监督、管理

首先,加强客户的精细化管理。营销人员应该向财务人员提供客户有真实、有效、详细的资料,以便于财务人员在了解客户真实状况的前提下,为其设定相应的客户信用等级并提出赊销策略的建议,管理层应该充分考虑财务部门意见并对于营销部门的赊销策略授权;其次,财务人员要经常销售管理系统中查询客户的应收账款账期情况,并定期向营销部门、管理层上报应收账款情况,做到对于应收账款的实时监控,并避免出现管理死角。

#### 4.5 制定合理、规范的收账策略

企业应该针对不同的客户采取不同的收账策略,如对于回款速度较慢的客户,企业应该减少对其发货的数量;对于一定期间内没有回款的客户如半年或是一年,应该拒绝再为其发货,并通知对方及时归还货款,否则企业将采取法律手段;同时,针对有还款能力故意拖欠应收账

款的客户,企业应该在其协商的前提下催要货款,如果未达到预期效果,企业则须采取法律途径予以维权。

#### 4.6 注重部门间的相互沟通,加强业财融合推进

沟通协调对于应收账款的内部控制管理显得十分必要,营销与财务应该紧密配合,促使应收账款能够顺利回收。一方面,营销与财务应该定期开展应收账款清欠工作联系会议,对于存在的应收账款给予逐一分析,并制定切实可行的催要方案;另一方面,财务人员应该加强业财融合能力的提升,要了解客户的具体经营情况、了解本公司的营销策略、了解本公司营销人员的整体业务能力及水平,从而协助管理层在事前制定有效的营销及应收账款催收策略,实现应收账款风险的事前控制。

### 5 结束语

应收账款问题是许多企业在其经营发展中都要面对的问题,如果处理得当不仅会增强企业产品或是服务的竞争能力,还能够有助于企业提升自身经济效益,否则企业将有可能因此而遭遇应收账款回款不力的风险,并由此而为企业现金流带来压力。鉴于此,企业应该结合自身的经营现状及客户的实际情况,从管理层提升应收账款回收风险意识;有效利用信息化技术、明确相应职责;提升对于客户的信用等级评价能力;加强对于应收账款监督、管理;制定合理、规范的收账策略;注重部门间的相互沟通,加强业财融合推进等方面做起,不断地加强应收账款管理,以助力企业的健康发展。

#### 参考文献

- [1]郭盼盼.小型微利企业应收账款风险分析及其防治对策[J].现代商贸工业,2022,43(10):103-104.
- [2]贺雅茹.管理视角下科技型企业偿债能力分析——以k公司为例[J].国际商务财会,2022(05):75-78.
- [3]王小明.建筑施工企业资金管理存在的问题及对策探讨[J].质量与市场,2022(05):19-21.
- [4]张可新.企业应收账款管理存在的问题及对策研究[J].质量与市场,2022(05):139-141.
- [5]肖富强,孙亮.应收账款清单化管理工程初探——以BG集团为例[J].新理财,2022(Z1):72-73.
- [6]田家欢,石沂哲.东北制药应收账款管理存在的问题及对策分析[J].中国储运,2022(02):203-204.
- [7]张欣.企业应收账款风险管理探讨——以石化仓储企业为例[J].财富生活,2022(02):175-177.
- [8]郭安琪,滕延妮.破解中小企业资金困局 推动中小企业发展壮大——专访中国财政科学研究院财务与会计研究中心研究员赵治纲[J].审计观察,2022(01):64-69.

**作者简介:**孙忱(1974-),男,四川平昌人,汉族,注册税务师,会计师,本科,研究方向:税法的实际操作、会计电算化与系统数据的对接。