

# 基于企业应收账款风险的成因及控制研究

钱卫中

(海尔施生物医药股份有限公司,浙江 宁波 315040)

**摘要:**应收账款作为企业经济活动重要的组成部分,其管理的效果和效率直接影响到企业经营状况和长远发展。特别是在当前经济环境下,加大了应收账款回款难度,延长了企业应收账款账期,增加了坏账比例。本文重点阐述企业日常应收管理存在的风险和问题,通过分析研究中小企业实际情况,提出如何系统地应对应收账款风险,进行应收账款专项管理,以及控制和降低应收账款风险的综合防范措施。

**关键词:**应收账款;风险成因;控制研究

**[DOI]**10.12231/j.issn.1000-8772.2023.09.026

## 1 引言

随着全球经济一体化发展,国内经济实体业务交往日益紧密,以及银行等第三方交易系统的完善,结算的优势日益凸显。卖方通过利用应收账款的信用期限,扩大竞争优势,取得更多的客户,同时降低企业库存商品,减少库存管理的费用和资金占用。

但是事情往往有两面性,享受着应收账款带来的方便与快捷,争取了更多的市场资源和渠道,一旦发生应收账款无法收回,企业将没有经营性现金流,会出现庞大的资金压力,导致采用高成本的融资或者举债,来确保企业正常运营。

因此,企业对应收账款风险必须要有清晰的认识,并探索建立一套系统科学的应收账款风险管理方法和风险应对举措。

## 2 企业应收账款风险的成因

### 2.1 风险因素认识不够全面

应收账款本质就是一种无息贷款方式,企业考虑应收账款风险因素,主要从应收账款对象角度出发,包括评估客户行业环境、企业规模、企业成立时间长短、从业人数、客户地域、客户经营场地等,综合判断客户经营是否合规、合法,是否能带来持续的业务收入和利润,继而评定给予客户的应收账款账期。

在全球经济趋势发展不利的环境下,应收账款账期还需要考虑当发生外部不可抗力的灾难性预警因素。根据美国管理学家韦里克所提出的SWOT理论,每个企业都具备一定条件的优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)、机遇(Opportunities)和威胁(Threats)。整体经济环境发展不利就是一个强势的外部威胁,这个威胁区别于来自外部同行业竞争者、上游供应商、下游客户和行业替代品所带来的传统商业压力。全球经济趋势发展恶化带来的经济停摆是不可预测,带来的损失是不可估量的。所以,公司应该建立应收账款安全保险点,就像建立企业安全库存一样,在对每家客户授予账期时,适当考虑一个弹性空

间,而不是直接设定一个应收账款授信天数或者金额。将这类事件发生的概率作为风险系数,乘以标准应收账款授信天数或金额,从而制定一个应收账款上限值,一旦突破了上限值,应收账款回款的风险将会大幅上升。

### 2.2 信用政策管理流于形式

企业管理者一方面深知应收账款信用政策管理的重要性,另一方面屈服于业务的实际压力,部分企业选择了既制定信用政策但是不执行的尴尬局面。特别是初创型和快速成长期的企业,没有应收账款就没有收入,没有收入就没有利润,就会面临倒闭破产的压力。采用赊账销售的方式,虽然有收不回应收账款的风险,但也存在按时收回来的机会。另外,双方发生经济业务时签订了购销合同,合同里面包括应收账款的收款期限,也就是说,客户的应收账款回款账期是受法律的保护,所以企业发生经济业务与应收账款信用政策一旦发生矛盾,企业管理者通常会偏向于开展业务。

上市公司和大型的股份公司信用政策管理拥有比较完善的政策制度和指标体系,但很多公司也仅仅停留在财务部门或者销售管理部门每个月做月度回顾分析,不会由于应收账款超出信用额度而不发生交易活动。同时,公司也会想方设法设计各种特殊审批渠道,对应收账款超出信用额度的客户,执行特殊情况交易流程,促进业务交易成功。

### 2.3 应收账款管理责任不够明确

一些企业内部管理应收账款会存在一种疑问,当发生应收账款坏账时,究竟是销售人员还是财务人员的责任。财务应收账款会计跟销售人员一样,有时会去到客户一线落实应收账款的核销情况。因此,客户出现应收账款问题的时候,销售人员天然地认为应收账款是财务人员管理的,出现坏账是财务人员工作失误。而财务人员认为客户是销售人员维护发展,遇到无法收回的应收账款首先应该追责销售人员。但是不管责任归咎于哪一方,企业的损失已经产生了,发生的坏账不能失而复得。

作为企业管理者,应收账款管理归口责任部门应该明确,确认了归口管理部门,逐步理顺应收账款管理的关键控制点,继而针对关键控制点设立内部控制流程,利用内部控制制度有效地降低应收账款坏账的发生概率。管理责任不明确,模糊各个岗位的职责边界,履职人员不确定具体的操作事项和管理权限,影响岗位履职的积极性,所以时常会出现销售人员和财务人员关于应收账款管理扯皮和推诿的现象,给工作带来极大的负面影响。

#### 2.4 后续管理动力不足

根据美国反虚假财务报告委员会下属的发起人委员会(The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,简称 COSO)在 2004 年颁布的《企业风险管理框架》(Enterprise Risk Management Framework)中,指出应收账款管理属于内部控制风险评估(Risk Assessment)管理的一个重要方面。因此,应收账款管理有效与否,主要取决于管理层对应收账款管理的决心。

有些公司管理层还是以业务为导向,在对销售人员的业绩考核的指标内仅仅设立了销售指标,或者绝大部分系数均来自销售收入完成情况,极小部分是与应收账款回款挂钩,有些甚至不挂钩。这就导致了销售人员催款力度小于管理层所希望看到的效果。

部分公司尽管设立了专门的应收账款考核制度,也会安排财务部或者销售部专人分析应收账款各个指标的执行情况,但是当考核情况出来以后,可能出现与管理层心理预期不符或者与公司发展目标相违背的情况,就轻而易举地推翻之前设定的考核制度,又回到销售收入增长高于一切的状态。应收账款管理随着管理层的主观判断而变化,所制订的指标形同虚设,会极大消磨具体操作人员的耐心和热情,可能会使应收账款管理陷入无序的状态。

### 3 企业应收账款风险的控制

#### 3.1 明确销售目标,建立客户闭环管理制度

企业与客户发生业务,销售人员毋庸置疑是第一责任人。销售人员承担着市场渠道开拓与维护,扩大产品市场占有率,实时把握客户需求等职责。不少销售人员简单地认为,销售人员只负责公司的销售业绩,应收账款回款不属于日常工作职能范围。这种认识是有失偏颇的。销售与收款本身就是密不可分的,没有销售也就没有回款,没有回款也没有资金去支持销售开展业务活动。因此,公司对销售客户管理必须执行闭环管理制度。

所谓客户管理闭环管理制度,将销售人员的业务活动以销售岗位职能为中心,转变为以客户管理为中心,不再争论销售岗位职责范围,而是围绕如何持续有效的进行客户管理。公司按照客户为微单元,落实销售负责人,与客户所有相关的事情,都可以直接找到销售负责人,销售人员根据客户反馈的不同问题,联系不同的公司职能部门。政府部门倡导行政部门“最多跑一次”,销售人员在

客户管理上也应该“最多反馈一次”,客户遇到问题的时候,不应该让其无所适从。

客户管理闭环管理制度,倡导销售人员要全程跟踪客户的业务开展情况,从市场前期调研,销售漏斗的形成,销售合同的谈判与签订,销售发票的开具与签收,销售商品物流或者服务提供的进度,销售清单的回执,销售回款的收回,销售售后反馈,销售合同结束等环节。销售人员必须对每个业务环节做到心中有数,并向客户提供针对性的服务,以此建立客户管理档案。年度结束时,销售人员以此为依据回顾和整理客户情况,分析不同客户对公司业绩的贡献度。

执行客户闭环管理以后,销售人员就必须积极参与到应收账款管理活动当中。根据公司的要求,对客户进行不同层级的分类,使用不同的销售战略,制订不同的销售目标,执行不同的销售计划。对公司业务有重大影响且回款准时、资信良好的客户可以增加信用账期,争取最大的市场份额。同样的,对公司业务没有重大影响且回款被动、资信不良的客户,应该缩短信用账期,甚至采取预付账款的方式。销售人员通过应收账款管理理清每家客户交易和回款情况,掌握客户的销售入账习惯和销售回款频率,调整客户的发货频率,减少公司垫资情况,实现业务利润最大化。

#### 3.2 强化财务职能,扩大财务应收账款管理环节

不少公司财务部针对应收账款管理设立了应收账款会计,由专门的人员负责应收账款入账、回款和核销,与客户对账并进行应收账款差异分析,每月应收账款账龄分析,对长账龄的应收账款提出回收建议等。从财务部岗位设置来说,管理应收账款的人员是应收账款会计或者是主办会计,负责日常应收账款入账和回款核销。但是,财务介入应收账款管理的流程,不应该从应收账款入账环节入手,而是应该从销售发票环节介入管理。在实际工作中,发票是公司与客户发生实际交易的第一手凭据,其准确与否直接关系到应收账款的及时性和准确性。

公司开具发票需要遵守《中华人民共和国发票管理办法》,开具发票必须符合发票管理办法的规定,符合国家税务总局的要求。在此基础上,公司结合业务实际需求,梳理开票内部控制流程,制定开票规章制度,设置开票操作规程 SOP(Standard Operation Procedure)。开票人员根据既定操作规程开具发票,审核发票抬头、发票内容、发票金额等常规项目。当公司供应链系统与开票金税系统打通以后,实现了销售订单和销售发票数据上传下达的自动化,常规发票开具类似于流水线操作模式,基本不会发生错误。

但是,业务实际情况会比常规情况更加复杂,例如销售退回、销售折扣、销售价格调整、销售返利、客户改名等情况,正常开具发票以后,随着业务模式和约定条款的变化,可能需要调整已开具的发票内容。公司销售人员根据

客户要求提出开票的申请,销售负责人或者是公司总经理进行审批,财务部根据管理层的意见,视情况开具红字负数发票或者作废原先发票。

针对这种调整事项开票,开票难度和出错风险高于常规正数发票的开具。从开票依据来看,大多数与供应链中供销系统无关,其依据是公司内部管理层的审批意见,开票依据相对薄弱,开票内容和开票金额需要人为输入,而不是供应链系统自动生成,人为输入比系统导入出错风险高,往往需要双重复核。从开票模块使用情况看,开具红字发票或者作废已开具发票的模块,与常规的蓝字开票模块不是同一模块,还需要两个模块切换勾选确认,增加了开票的难度。

公司开具红字发票或者作废发票就意味着之前的应收账款收入需要调减,减少销售收入,同时也会影响公司缴纳增值税税金金额,存在一定的税务风险。所以在开具红字发票的时候应该由销售人员提前确认客户入账情况,最好可以取得客户的入账证明,以及本次开具负数发票的原因和内容,保证信息沟通的一致性,防止因发票信息不对称造成应收账款金额存在差异。

### 3.3 完善组织架构,加快信息共享平台建设

应收账款管理工作不应是销售部门或者是财务部门的工作,公司从组织结构或者企业文化都应该与管理层理念相匹配。

从组织结构看,公司应该设立专门的领导小组,来统领应收账款管理工作。这个小组的管理独立于任何职能部门,直接对最高管理者负责。应收账款管理小组可以设立组长一名,副组长和小组成员若干。组长根据公司管理模式不同,可以选择总经理或者财务总监担任。组长必须有决策权,对组员反映的问题可以及时解决权力。小组成员包括但不限于销售部、财务部、物流部、售后服务部、信息部、法务部、总经办等。销售部负责客户开拓和货款回笼,财务部负责开票、销售入账和回款两清,物流部负责货物运输与销售清单确认,售后服务部负责客户信息投诉和意见,法务部负责合同的合规性,总经办负责合同的审核和留档,信息部负责各个信息系统正常开展和维护。

公司应收账款管理需要多部门协作完成,但部门间天然存在着“部门屏障”,例如销售人员签订合同并下达订单,但不知道物流部门的送货安排和客户签收情况。财务部门开具了发票,但不知道销售合同签订的回款条件。销售人员收到客户的回款信息,但不知道财务应收账款核销的情况,也不知道是否存在跳票或长期未付的应收款等。由此可见,公司在进行应收账款管理,不单单是管账,更应该按照业务特点设立控制流程,并使用信息系统汇总各个职能部门的业务信息,实现业务数据共享。

业务共享平台相当于是一个业务数据库,将各个部门的业务数据归拢、整理和分析,利用表格、统计图等不

同的方式,呈现应收账款管理数据。公司各业务团队可以清楚地看到业务进展程度,以最快的速度更新应收账款入账情况和回款情况,尽最大可能做到各个部门数据实现同步。例如销售下达订单以后,财务人员是否开具了销售发票,物流部是否已经将货物送达客户处,客户是否进行了发票和货物的签收工作。财务部收到回款时,销售人员可以自主查询收款情况,确认回款是否与收款计划保持一致,如果回款金额有出入,及时向客户确认。

由此可见,业务共享平台提高应收账款数据处理速度,加快了部门间的协作,降低应收账款回款出错率,促进公司管理效率提升。

### 4 结束语

应收账款管理是一项长期性的工作,完成这项工作得力于公司领导的全力支持和不同业务部门的紧密配合,绝不是一朝一夕或者是一两个部门就可以完成的事情。公司必须理清应收账款各个环节,发现关键控制点,制定标准的操作规程,来防范应收账款坏账的发生,降低坏账损失。

当前经济形势下,现金流作为公司资本流动的根基,必须加快应收账款回笼,确保企业资金流的稳定及有效使用。同时,公司通过应收账款管理建立业务共享中心,打破业务常规思路,充分发挥内部管理效率机制,维护企业经营成果,增加企业社会贡献度。

### 参考文献

- [1]王笑笑.H 饲料公司应收账款风险控制研究[D].西安石油大学,2020.
- [2]刘瑛,陈双生.浅析企业应收账款风险的成因及其控制[J].农村经济与科技,2022(19).
- [3]孙伟艳,胡士集.上市房地产公司应收账款风险防御控制体系研究[J].金融,2021,11(06):9.
- [4]王清华.企业应收账款风险产生的原因及对策分析[J].2021.
- [5]周艳萍.中小企业应收账款风险管理的现状分析与控制策略[J].经济研究导刊,2021(09):97-98.

作者简介:钱卫中(1973-),男,汉族,浙江诸暨人,大专,中级会计师,研究方向:应收账款。