

C 企业应收账款管理浅议

廖孟渝 中煤科工集团重庆研究院有限公司

摘要：C 企业以安全技术与工程、安全仪表及自动化、安全装备等优势专业为国内外煤矿提供瓦斯防治、粉尘防治、火灾爆炸防治、水文物探、应急救援和安全爆破等方面的产品支持和技术支撑；随着经济新常态的到来，煤炭行业产能过剩、效率过低等问题日益凸显，国家去产能、去库存相关政策逐步落地，使得煤炭行业的生存和发展受到阻碍；C 企业作为专业化程度极高的龙头企业，为维护现有市场占有率同时又开拓空白市场，通过赊销方式促进产品销售量、工程项目承接量增长；但是在煤炭行业普遍不景气的环境下，C 企业货款回收难度加大，应收账款激增，资金周转速度变缓、流动性降低，呆坏账时有发生。

关键词：煤炭行业；应收账款；信用管理；风险控制

引言

随着经济新常态到来，煤炭行业产能过剩、效率过低使得煤炭行业的生存和发展受到阻碍；本文以处于全国煤矿安全综合治理龙头地位的一流科技型企业 C 企业为例，根据 C 企业 2018 年年末财报，运用账龄分析法，对 C 企业应收账款超期情况进行统计分析，找到应收账款存在的问题，从而研究 C 企业应收账款回收对策。

一、C 企业应收账款产生背景

C 企业始建于 1965 年，现隶属于中央企业中国煤炭科工集团有限公司，是全国煤矿安全领域龙头地位的一流科技型企业。五十载春华秋实，C 企业与煤炭行业共同成长发展，为煤矿安全生产保驾护航；但随着近年国家经济结构换挡升级，全国煤炭行业从“黄金十年”到“三去、一降、一补”过剩调整，煤炭行业逐渐进入了低迷期，煤炭价格一路下跌，据有关部门统计，截至 2019 年全国范围内 85% 以上的煤矿处于亏损状态；C 企业长久以来对煤矿企业采用赊销方式发生业务往来，虽然销售额和市场占有率得到了提高，销售渠道相对稳定，销售成本相对较低；但煤炭行业低迷与赊销政策并存给 C 企业货款回收带来相对大的压力，企业财务风险激增，对企业的发展产生了严重的制约。

应收账款形成于企业日常经营活动过程，涉及商品、产品销售、提供劳务等业务而应向购买单位收取的款项，包括应由购买单位或接受劳务单位承担的税金、代购买方垫付的各种运杂费等。

应收账款产生的直接或者主要的原因

是企业采用赊销模式。目前市场上主流的销售付款方式分为现销与赊销，现销可以更早的、更安全的回笼资金，被大多数企业所采用；但在激烈竞争的市场环境下，虽然赊销会给企业带来应收账款的问题，但也给企业带来很多好处，譬如稳定销售渠道、拓宽市场销路、降低市场开拓费用等，所以赊销就变成了很多企业的选择。

应收账款产生的另一个因素一信用体系不完善；市场经济与信用经济同概念，社会主义市场经济在我国推行时间不长，大部分企业还没有养成“诚信经营”的理念，加之部分企业经营不善客观上而导致资金流动性紧张，导致货款在商品交易过程中严重拖欠。另外企业对客户信用等级、资金状况和合同履行基本情况没有完全了解以及没有及时跟踪、没有更新客户的相关信用信息便轻易地将产品赊销出去，为货款无法及时收回创造了“有利条件”。

企业欠缺有效的应收账款回收激励机制。企业片面强调完成销售任务的重要性，只注重将销售人员工资与销售业绩挂钩，却没有将应收账款清收工作纳入考核激励范畴，这种激励机制导致了销售人员只关心自己的销售额，忽视了货款回收问题，致使货款难以按期收回，应收账款逐

渐上升。

二、应收账款的主要风险及账龄分析

（一）高财务风险

应收账款产生于赊销，片面地追求销量而无控制的增加赊销额，对缺少信用的企业提供较大的赊销额度会增加坏账发生的可能，严重时会影响企业的现金流，如果企业本身资金缺乏又无法通过正常渠道获得相应的资金补充就会使得企业的经营举步维艰。

（二）回收成本偏高

采取赊销方式的企业有很大风险面临应收账款难以收回或者及时收回的困难，随着应收账款账龄的增加，企业回收所付出的成本也在逐渐增加，既有看的见得人员工资薪酬、差旅费也有看不见的货款打折甚至法律催收所产生的费用与损失。

根据 C 企业的 2018 年年末的财报，用账龄分析法，把 C 企业应收账款超期情况统计如表 1：

C 企业对 1 年以内（含 1 年）应收账款按 5% 计提坏账准备，对 1-2 年以内（含 2 年）应收账款按 10% 计提坏账准备，对 2-3 年以内（含 3 年）应收账款按 25% 计提坏账准备，对 3-4 年以内（含 4 年）应

表 1

超期时间	金额（万元）	占比（%）
1 年以内（含 1 年）	29517.34	44.21
1~2 年以内（含 2 年）	8642.88	12.94
2~3 年以内（含 3 年）	9429.12	14.12
3~4 年以内（含 4 年）	8446.45	12.65
4~5 年以内（含 5 年）	6305.66	9.44
5 年以上	4432.98	6.64
合 计	66774.43	100

收账款按 60% 计提坏账准备, 对 4-5 年以内(含 5 年)应收账款按 90% 计提坏账准备, 对 5 年以上应收账款按 100% 计提坏账准备。

C 企业应收账款回收效率非常低, 只有 44.21% 的应收账款是一年以内可收回, 其他大量应收款项已经超过企业规定的一年信用期限且没有及时收回, 应收账款的账龄长, 4 年以上没收回款项已占总应收账款比重的 16.08%, 企业无法将这部分货款(现金流)充分利用。依据 C 企业采用的坏账计提比例, 超过 4 年的应收账款基本很难再收回来, 按照 90% 计提坏账准备, 如果 5 年以上的应收账款按照 100% 来计提坏账准备, 公司的资产遭受严重损失。

三、C 企业应收账款管理存在的问题

(一) 行业竞争

应收账款主要是由行业竞争引起的。C 企业虽在行业中处于主导地位, 但在日趋严峻的市场竞争环境中, 为了维持保持已有的市场地位, 除了依靠现有产品品牌质量优势、24 小时售后保障服务响应外, 赊销政策就成为增加顾客粘连带、扩大销售额的重要手段。客户从赊销中得到了商业信用, 销售额会就明显高于现款现货的销售方式, 为此企业不得不采用赊销方式来吸引用户, 从而产生了应收账款。

(二) 去库存, 降库存风险

C 企业对存货等的管理有一整套严格的流程, 目的就在于降低库存商品减少对资金的占用, 在一定程度上助推了赊销情况。

(三) 合同管理制度不完善, 信用管理脱节

由于部分合同未严格按照合同约定付款条件执行, 货款拖欠时有发生。失信违约普遍存在, 企业间签订的合同成为一纸空文, 并没有对合同各方起到约束和保障作用。同时, 合同管理部门对客户信用的考核还片面的停留在“销售业绩至上”的层面, 对现有用户或者新增用户的信用审查流于形式、走过场, 审查不严导致应收账款增多、呆坏账风险偏高。

(四) 制度建设存在漏洞

销售人员在工作中没有将应收账款清理与日常工作有机结合, 只顾签新合同、重视个人业绩, 对以往的应收账款不做清理或清理不积极, 造成对应收账款的清理

工作始终停留在口头流于形式, 应收账款没有下降, 货款催收部门形同虚设。

(五) 经营管理认知偏差

传统思维模式以销售是否能够完成年度销售指标为主导, 只顾通过赊销提高市场份额, 不太重视资金的回收, 这就造成部分应收账款无法收回或回收难度大, 并最终形成呆坏账。

四、C 企业应收账款回收对策

(一) 事前控制—强化应收账款风险管理、完善应收管理制度

C 企业采取相关风险防范控制措施, 成立应收清理部、建立应收账款管理制度、实行应收账款终身责任制; 对应收账款管理流程重新规范; 制定客户信用管理政策, 对客户逐一进行信用等级评级。在分管副院长的统一领导下, 由销售总公司牵头, 应收清理部为主协调财务部门、销售部、市场部等部门, 协调统一负责应收账款管理工作。

将应收账款风险控制作为企业内部控制的一部分, 在日常工作中, 将管理制度的完善与责任明确相结合。对客户进行信用评级, 依据客户不同的信用等级决定是否执行授权赊销或者采用差异化的信用赊销政策, 例如, 对信用较好的集团客户采取有限额的赊销政策; 对一般客户采取 6-3-1 赊销政策即发货前预付 60% 货款, 货到安装完成付 30% 货款(不付款不与项目验收), 质保期满 1 年付清 10% 尾款; 对其他客户及代理商严格执行款到发货政策。

(二) 事中控制—监督赊销政策及相关制度逐一落实

C 企业通过各种形式向相关部门有关人员宣贯应收清理工作的重要性, 强化各级风险控制管理, 涵盖合同赊销规范管理、客户信息搜集、建立完善客户档案、落实客户回款动态监控等全流程管控。

C 企业严格要求销售工作人员及相似工种工作人员在签订合同时严格遵守单位制定的相关应收规章制度, 在合同中的显著位置注明合同履约条款并明确注明付款条款, 销售部负责合同审核并负有贷款查询职能, 财务部严格按照财务管理制度对应收账款进行动态监控和管理, 在每周、每月形成数据报表及时反馈经济指标的变化情况; 应收清理部负责对应收账款形成原因分析, 对应收账款账龄数据的统计列

报, 区分统计发货未开票、开票未回款等具体数据; 市场部则负责客户的信息档案的收集整理汇总工作, 并且不定期更新客户的资信信息, 做到准确、有效性的反应客户信息, 上述 4 个部门的基础工作为 C 企业每月的定期工作例会和不定期的“碰头会”提供了有效的支撑。同时, C 企业要求一线销售人员对应收账款不论是否为第一责任人, 只要现在在岗就负有清收责任, 而不是单一的完成当期销售任务; 对不是本人发生的应收货款, 也必须主动做好货款的及时回收工作。

(三) 事后控制—提升风控意识健全风控体系

应收账款是一种商业信用, 是一种可估价的流动资产, 具有变现较快的特点。C 企业针对在应收账款管理方面存在的相关问题, 对于可能存在的风险进行预判识别, 制定有针对性的风险控制措施, 例如: ① 将赊销额度严格控制在预先设定的范围之内, 将这项条款制度化并严格执行, 避免超赊销额度情况发生。② 对超期应收账款, 按账龄不同依据相关财务制度计提坏账准备。③ 对回收存在难度的应收账款进行再清理区分, 划分出不同类型, 采取银行中介催收、发律师函催收等方式积极解决应收账款问题。

结语

通过上述分析, C 企业应收账款管理方面的问题主要表现在赊销额数量较大、对客户信用管理流于形式、各部门管理责任不明确存在推诿扯皮怕担责的情况、企业缺乏风险意识、对意识到的风险控制力度不够。C 企业需要在应收清理工作中, 合理安排、统筹规划、严格执行、加强各阶段监督, 做到全员参与, 只有这样才能真正做到提高应收账款清理工作的管理水平, 实实在在降低企业财务风险, 为企业的可持续健康发展保驾护航。^[4]

参考文献

- [1] 刘志国. 家具企业应收账款管理问题及对策探讨[J]. 纳税, 2018(9): 176.
- [2] 谢旭. 全程信用管理模式—企业内部信用风险管理体系[J]. 经济与管理研究, 2002(03): 12-15.
- [3] 张涛. 中国煤炭市场分析与研究[J]. 山东工业技术, 2018(12): 246.
- [4] 王芳. 煤炭企业应收账款管理面临的挑战及改善策略[J]. 财会学习, 2017(20): 113.