

如何实施有效的应收账款管理

文/刘铸

应收账款主要是指企业在销售商(产)品、提供劳务等业务时应向客户收取的货款及代垫款项,其产生的根源是赊销的销售方式。一个企业要在激烈的市场竞争中脱颖而出,除了加强商品质量和价格的竞争力以外,还有一个重要的方面就是提高信用销售(赊销)的能力。由此而来的应收账款管理也成为现代经营管理的重要组成部分。

逾期应收账款的居高不下已成为经济运行中的一大顽症。据专业机构统计分析,在发达的市场经济中,企业间的逾期应收账款发生额约占贸易总额的0.25%-0.5%,而在我国这一比率高达5%以上,有的企业甚至达到30%。调查研究表明,企业出现大量的逾期应收账款,表面上反映的是财务问题,实际上是在整个经营管理中的各个方面上存在漏洞和缺陷。因此应对企业经营管理全过程、全方位进行风险控制,强调对交易过程中的每一个关键业务环节进行风险管理。

应收账款管理属于企业信用管理范畴。应收账款管理是指:在赊销业务中,从授信方(销售商)将货物或服务提供给受信方(购买商),债权成立开始,到款项实际收回或作为坏账处理结束,授信企业采用系统的方法和科学的手段,对应收账款回收全过程所进行的管理。其目的是保证足额、及时收回应收账款,降低和避免信用风险。

通常有效的应收账款管理工作主要由以下几个方面组成:

1、基础建设——建立企业信用管理制度和组织机构

一个企业要开展好信用销售活动,最根本的保障工作就是在企业内部建立信用管理机制。包括:

1.1 设立企业内部的信用部门,设定信用部门的管理权限,明确信用部门的各项工作。

一家优秀企业的内部管理必然是内部各部门之间相互配合、相互促进和相互制约的统一体。这就象一个国家的司法体系要由独立的立法、司法、监察机构组成一样,缺一不可。信用部门的建立,既控制了业务部门只追求数量、不考虑风险的轻率和盲目,防止坏账的产生,又推动企业使用更灵活的贸易方式寻找商机,扩大业务。信用管理人员熟悉信用管理的各个环节,他们可以在不同的情况下确定合适成交条件,实行全程信用监督。信用部门的建立,使企业真正有可能成为一个创造利润的有机体。

作为一个典型的信用部门,它应该具有四个基本功能,即:客户资信管理;客户信用分析;应收账款管理;商账处理。

信用部门的具体工作和任务一般包括:(1)核准或修订给各类客户的授信额度;(2)核查订单,即利用信用管理系统来确定哪些订单可以发货;(3)对客户做调查,建立客户资料库,进行资料处理、评估及批准程序;(4)维护有条理的信用资料系统;(5)更新资料,处理反馈信息;(6)信用咨询,回复信用调查机构、债权人及银行的咨询;(7)收账,确定逾期账款,催促付款并跟进;(8)客户服务,处理客户信件,解释信用决定;(9)跟踪客户,仔细监察有可能出问题的客户;(10)信用汇款,审批给客户的汇款;(11)邮寄账单,按月制作并寄出账单及催款通知书;(12)核查账龄,考察不良账户的应收账款的账龄,并关注收账工作。

1.2 编制信用管理各项规章制度和实施细则的手册。

信用管理政策必须制作成标准书面文件,企业所有管理人员、业务人员、财务人员、信用管理人员和其他相关人员都需人手一册,按照规定要求执行。信用管理政策内容可根据本企业的实际情况制订。一般而言,信用管理政策手册基本内容包括:(1)企业实施信用政策应达到的目的;

(2)组织结构及权限的界定;(3)各种销售和服务的标准条款样本;(4)收集客户资料的规定;(5)信用评估程序;(6)债权保障措施;(7)贸易程序管理;(8)追收;(9)客户破产/坏账程序;(10)信用管理报告;(11)衡量信用部门业绩的方法。

1.3 协调企业各部门与信用部门的关系,核查和评估信用部门的工作成绩等。

信用部门横向主要与销售部门、财务部门发生关系,尤其是销售部门。因此,如何协调处理信用部门与销售部门的关系至为重要。一般认为,信用部门和销售部门之间是相互制约、互为矛盾的。产生矛盾的根源是,销售人员主要以扩大销售额为目标,而信用管理人员则主要考虑应收账款的安全性。其实销售人员和信用管理人员的目标是一致的——企业利润最大化。也就是说销售人员必须进行有效销售。如果企业以有效销售而不是以销售额作为衡量销售人员业绩的标准,就会很大程度上缓和信用管理人员和销售人员之间的矛盾。[2]

信用部门的业绩较难确定,他们既要对企业坏账负责,又要避免被其他部门评论为“太保

守”而影响公司销售。因此，信用人员必须保持翘板平衡。以下的指标可以帮助评估信用部门的业绩：

(1) 坏账率。它反映在某一销售时期内坏账与销售额的比率。

坏账率=注销的坏账/销售总额*100%

(2) 销售未清账期DSO (Days Sales Outstanding)。

DSO=期末应收账款余额/本期销售额*销售天数

(3) 逾期账款率。

逾期账款率=期末逾期账款/总应收账款*100%

(4) 回收成功率。

回收成功率=(BTR+QCS/3-ETR)/(BTR+QCS/3-ECR)*100%

BTR-月初应收账款；ETR-月末应收账款；QCS-该季度总信用销售额；ECR-当月发生的应收账款。

(5) 信用批准率。

信用批准率=被批准的信用申请额/提交的申请额*100%

(6) 逾期账款结构。即用百分比的方式列出所有逾期应收账款的账龄分布情况。

2、交易前期管理——信用资料收集和评估机制

防范信用风险最有效的办法是从前期入手，将风险消灭在萌芽时期。当企业遇到新客户时，首要的工作就是调查和收集客户的信用资料；然后，采用一整套科学的评估技巧和手段，把各种数据按照信用要素的重要程度加以客观分析，评估出风险是否存在以及风险的程度；最终决定是否给予客户信用，并确定信用额度和交易方式。

2.1 客户信用资料的调查与收集。

在资信调查过程中，既要能够将能够全面评价被调查企业信用状况的信用要素调查清楚，又应根据具体情况，选择具有代表性、最能够说明受信者情况的项目来调查。通常应调查与收集的内容包括：(1) 企业注册资料或商业登记资料；(2) 企业性质；(3) 企业历史；(4) 企业隶属关系；

(5) 股东和经营者情况；(6) 经营状况——业务范围、营运情况、企业规模、办公条件、企业人数、人均销售额等；(7) 财务状况；(8) 付款记录；(9) 公共记录——诉讼、财产抵押等。

2.2 客户信用资料的评估。

信用评估是授信者利用各种评估方法，分析受信者在信用关系中的履约趋势、偿债能力、信用状况、可信程度并进行公正审查和评估的活动。信用评估的方法有财务评估法和信用评级法。

在财务评估法中，一般认为，短期授信应偏重于受信者短期支付能力的流动性分析（也称为营运资金比率分析），长期授信则偏重于受信者长期偿债能力的安全性分析（也称为长期财务比率分析）和收益性分析。

信用评级法是将反映企业信用的要素成分设定不同的权重，量化各要素的特性，根据综合评分结果评估企业的信用等级。它涵盖了影响企业信用的所有要素，更能综合考察受信者的深层特点。在不同行业不同企业中，评分表的项目、级别、权重的设定没有统一的标准，其结果的主观因素含量较大。

在对客户信用进行评估后即可根据评估结果给予适当的信用额度。下表供参考：

评估值 (%)

等级

信用评定

建议信用额度

(大小与具体行业有关)

86~100

A

极佳：可以给予优惠的结算方式

大额

61~85

B

优良：可以迅速地给予信用核准

较大

46~60

C

一般：可以正常地进行信用核定

适中

31~45

D

稍差：需要进行信用监控

小量——需定期核定

16-30

E

较差：需要适当地寻求信用担保

尽量不提供或极少量

0-15

F

极差：不应与其交易

不提供

缺少足够数据

NR

未能作出评定——数据不充分

不作建议

3、交易中期管理——债权保障机制

保障债权是中期信用管理的重要工作。其工作的范围包括：制定严密的贸易合约，预防因合同缺陷造成的信用风险隐患；积极采用各种信用保障手段和服务，保障债权的安全性。

合同的签定要严密，签定时注意几个要点：（1）合同最好由本企业起草并执行统一的合同文本。如果对方是强势企业，要求执行他们的文本，这时就要对文本内容进行仔细协商。（2）合同的要素必须齐全，如数量、单价、金额要一一对应，换算一致，且计量单位要明确无异议。（3）延期付款的金额既要有大写又要有小写；信用期限要明确天数；必须付款的时间要写明具体日期，不能使用含糊的字眼；超期付款的处罚规定要明确每天的违约金。（4）明确对方经手人签字是否有效，是否得到书面授权。否则，应要求其加盖公章，以保证签署有效合同。

当对受信企业的资信状况没有信心时，信用保障手段和服务就变得至关重要，它为授信企业提供了可靠的安全保障，使受信企业在不能履行还款义务时，授信企业仍能如数收回债款。保证手段和服务分为受信企业自身提供的内部保障和第三人承担受信企业债务责任的外部保障两类，表现为保理、出口信用保险、企业和个人担保和抵押、银行担保、再担保等多种形式。

4、交易后期管理——账款回收机制

当信用销售发生后，企业应严密监控合同执行情况，并按照规范程序管理各项应收账款。一旦应收账款逾期，必须按照企业的信用管理规定，采取各种措施追收账款。在自行追讨账款无效的情况下，及时寻求外界的援助，切不可拖延有效追讨时间，造成坏账。

信用发放以后，销售人员和主管要不断关注客户，帮助客户做好经营，了解客户整个经营状况。如果看到客户出现以下危险信息，要加快应收账款回收并及时向主管汇报：（1）办公地点由高档向低档搬迁；（2）频繁转换管理层、业务人员，员工离职增加；（3）公司财务人员经常性的回避；（4）付款比过去延迟，经常超出最后期限；（5）开出大量的期票；（6）不正常的人回复电话；（7）经常找不到公司负责人；（8）公司负责人发生意外；（9）公司决策层存在较严重的内部矛盾，未来发展方向不明确；（10）公司有其他的不明确赢利的投资和投机，如股票、期货等；（11）低于进价抛货，加快货款回收；（12）销售网络赊销较多，货款回收困难；（13）频繁转换开户行；（14）突然下远超出其区域销售能力的大定单；（15）受到其他公司的法律诉讼；（16）主业转移。

在与客户往来过程中，如果发生下列情况，企业要及时停止信用发放，避免不必要损失：

（1）支票结算时透支；（2）汇票发生两次以上退票；（3）多次超期付款（作者单位：锦州精联润滑油添加剂有限公司）

相关链接

浅议我国税收中的行政自由裁量权
新企业所得税法经济意义探究
如何实施有效的应收账款管理
加强会计集中核算之我见
当前新会计准则的应用
税收公平衡量标准的研究
利用税收政策支持绵阳新农村建设

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心