

企业的赊销与应收账款风险管理

■ 侯秀琴

赊销又称为信用营销，也就是允许客户在拿到货物后的一定期限内付货款。在当前全球贸易一体化和以买方市场特征为主的竞争环境下，赊销已成为企业扩大市场份额的一项经常采用的营销手段。然而，一些企业由于缺少科学的信用管理，在市场竞争压力下，盲目、被动地向客户赊销，其结果导致企业应收账款居高不下，坏账风险损失过大。在当前市场竞争日趋激烈的形势下，加强赊销管理并引入应

收账款的风险管理机制，是企业提高市场竞争能力和盈利水平的一项重要措施。

一、传统应收账款管理中的弊端

1. 应收账款管理不完善，风险防范意识淡薄

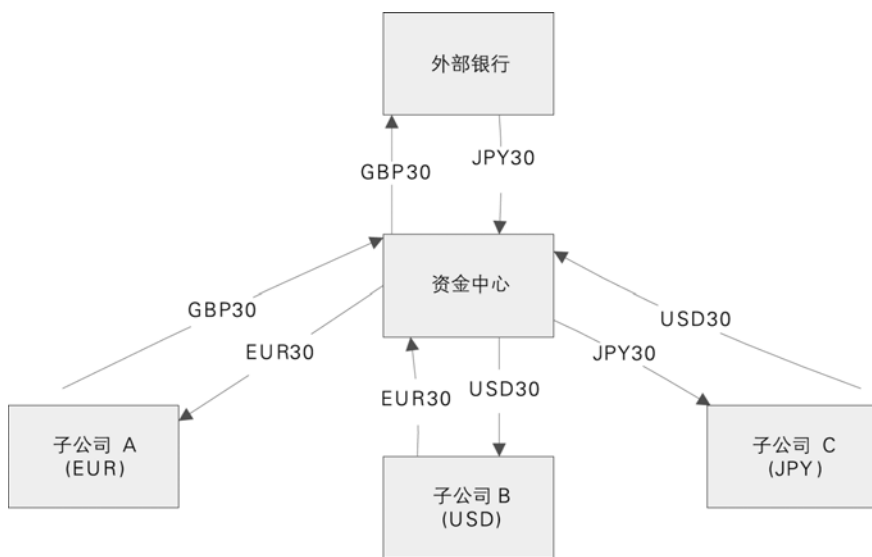
2. 没有专门的应收账款管理部门

销售部门负责赊销，应收账款、货款的追讨主要由财务部门或清欠

办负责。在一些企业，财务部门只起着单纯的记录作用，将应收账款的发生额按客户登入明细账，账龄的分析也是形式上的操作，这种简单的记账式管理根本就解决不了问题；在另一些企业，由于各自职责所在，产生财务部门和销售部门的矛盾，不利于正常的生产经营。

3. 不注重成本分析，未遵循成本效益原则

应收账款的管理最基本的要求是收入大于成本，这样赊销才是有



与资金中心签定了一份远期合约（买进 JPY 卖出 USD）。

一系列交易后，资金中心的有

GBP30的余额，JPY30的差额，它通过与外部银行签定远期合约，卖出 GBP30和买进 JPY30来锁定风

险。

[作者单位]中国石油大庆炼化公司
[责任编辑]李晓霞

利的。赊销可以实现销售收入的增长,但与之相关的成本也要相应增加,这就要求必须完整地计算与之相关的付现成本和机会成本,具体的成本在下文的风险评估中有详细的说明。不仅是赊销程度和赊销方式必须符合边际收入大于边际成本的要求,对于逾期应收账款的收回,也必须满足收入大于成本的效益性,即所收回的账款必须大于收款过程中发生的各种可能的成本。在我国,企业进行赊销时一般不进行各种赊销方案的对比研究;在采取各种收款方案时也不进行各种收款方案的对比分析,只要能收回货款就行。应收账款的管理基本上还是粗放式的管理,还没有真正确立成本效益原则。

4. 没有建立有效的应收账款风险评价和控制机制

有资料表明,我国企业平均赊销率不足20%,但坏账损失率却高达5%。我们应在传统的应收账款管理的基础上,对它加以改进和创新。

二、设置独立的信用管理部门,对赊销和应收账款进行专项管理

一般在发达国家,企业均设有信用管理部,或设有信用管理经理一职位。我国传统的企业组织结构中,一般由财务部门担当信用管理的主要角色进行赊销管理。随着市场经济的发展,这种组织结构已不能适应企业信用管理的需要。在我国的一些大型企业中,也有已设立清欠办公室,对已产生的拖欠进行追讨,只不过这是一种被动的、不

得已而为之的行为。防患于未然,更有效、更主动的措施是企业要尽快建立自己的信用管理制度和部门,使之成为企业中一个独立于财务和销售部门、在总经理直接领导下的中级管理部门。

企业信用管理是一项专业性、技术性和综合性较强的工作,须特定的部门或组织才能完成。由于对赊销的信用管理需要专业人员的大量调查和对应收账款进行风险管理与控制,因此,对信用管理人员素质要求较高,必须掌握信息、财务、管理、法律、统计、营销、公关等多方面的综合知识。企业要组织选拔一批工作经历丰富和实践能力强的管理人员充实到信用管理部门。

三、建立应收账款的监控体系

应收账款的监控体系应包括赊销的发生、收账、逾期风险预警等环节。

1. 赊销发生监控

信用部门应在应收账款的监控体系中发挥主导作用。一般销售业务要经过接受顾客订单、批准赊销信用、按销售单供货、按销售单装运货物、向顾客开具账单、记录销售、收回资金这样一个业务流程。如客户要求延期付款时,销售部门经办人员就须填制赊销申报单(一式多联)报信用部门审核,在申报单上除了要列明对方单位名称、地址、开户银行及账号等基本内容外,须重点标明要求赊销金额、赊销期限、有无担保等,信用部门在对客户信用情况调查后,决定是否批准该客

户的赊销,并在销售单签署明确的意见。如作出赊销决策,同时报企业法定代表人签字后方可列账。应收账款列账后,申报部门的负责人及经办人员就成了该笔款项的责任人,并在信用部门的配合、监督下对款项的回收负全责。赊销批准后,信用部门和销售部门进行应收账款跟踪管理服务。从赊销过程一开始,到应收账款到期日前,对客户进行跟踪、监督,从而确保客户正常支付货款,最大限度地降低逾期账款的发生率。在工作中信用部门和销售部门要互相配合,分清各自在跟踪服务中的职责,达到相互监督相互促进,提高应收账款回收率,促进企业销售的目的。财务部门应将销售数据和资金收回数据及时反馈给信用管理部门,以便更新客户动态资源系统。

2. 财务部门对应收账款的分析管理

财务部门应定期对应收账款的回收情况、账龄等情况进行分析,不能将所有责任都交给主要负责确定赊销授信额度和信用调查的信用管理部门,这是内控制度的重要环节。财务部门应编制一定期间的赊销客户的销售、赊销、收账、账龄分析表及分析资料交管理当局。在分析中应利用比率、比较、趋势、结构等分析方法,分析逾期债权的坏账风险及对财务状况的影响,以便确定坏账处理、当前赊销策略。

3. 发挥内部审计的监督作用

内部审计在应收账款管理中的监督作用主要体现在两个方面,一

是不断完善监控体系，改善内控制度；二是检查内控制度的执行情况，检查有无异常应收账款现象，有无重大差错、玩忽职守、内部舞弊、故意不回收账款等情况，确保应收账款的回收。在我国内部审计大部分还停留在经营效益审计等方面，而对于企业内控制度设计、遵守，揭示企业员工舞弊、贪污等工作进行得远远不够。内部审计对应收账款审计主要应在销货和收款流程，在销货流程应核查销售业务适当的职责分离、正确的授权审批、充分的凭证和记录、凭证的预先编号、按月寄出对账单等方面。在收款流程主要应检查收款记录的合理性、核对应收账款、分析账款账龄、向债务人函证等方面。

四、引入应收账款风险管理控制机制

1. 应收账款的风险识别

找出企业应收账款面临的风险因素，并将这些风险与企业销售收款业务流程联系起来，以便发现各种潜在的风险。这里示范性地列出几条：

(1) 交易双方产生的贸易纠纷。

(2) 客户经营管理不善，无力偿还到期债务。

(3) 交易对象有意占用企业资金。

(4) 交易对象蓄意的商业欺诈。

对于上面的每一种原因，可以进一步追究下去。比如，交易双方产生的贸易纠纷，我们要看是合同

中的特定条款约定不明确，或者是产品质量的缺陷导致顾客不满意拒绝付款；而后三种情况则是要检讨信用政策和销售收款的业务流程，在赊销的审批上，要看是否有对客户的信用情况进行评估，是否对没有资格的客户进行赊销，是否给予客户不适当的信用额度，是否发生越权审批，是否存在销售人员与客户相互勾结，损害企业的利益的情况。

风险的识别离不开相关部门的密切配合，尤其是销售部门，我们知道，客户往往会有意地隐藏一些不愿意透露的信息，有些客户甚至是故意提供虚假的资信状况信息，致使企业所掌握客户的信息不全面、不真实。像拖欠员工工资，频频更换主管，开始销售不动产等等这些信息，对我们非常有用。而销售人员直接与客户交往，最容易了解客户的情况，发现客户的异常行为。如果我们能对销售人员进行一定的培训，提高他们捕捉客户风险信息的能力，就可以帮助企业尽早的发现风险，尤其是碰到被商业欺诈时，如果企业能透过销售人员及时察觉，就可以在诈骗分子得逞之前采取措施，以防止造成损失。

2. 应收账款的风险评估

在损失发生前，要评估发生损失的可能性，在损失发生后，要评估损失的大小。当然，要做到较为准确的评估，有一定的难度。

评估工作离不开客户信息的搜集。建立客户动态资源管理系统。专门的信用管理部门必须对客户进行

风险管理，其目的是防患于未然。动态监督客户尤其是核心客户，了解客户的信用情况，给客户建立信用档案并根据收集的信息进行动态管理，这就是客户的动态资源管理。如果企业对这项工作没有足够的人力也可委托社会征信公司完成，或在其指导下完成。调查的渠道一般包括：销售部门业务员掌握的客户资料、管理人员的实地考察、客户的其他供应商调查的情况、网络数据和其他公开的信息渠道。调查的内容主要有：客户的品质、能力、资本、抵押和条件，客户与企业往来的历史记录，客户的规模、财务状况、发展前景、行业的风险程度等等。

高风险的客户发生损失的可能性和损失的度比较高，最容易产生交易纠纷，偿债能力差并且信誉不佳。所以，有必要对客户进行风险等级的划分。在实际操作中，我们要注意的是客户的风险等级并不是一成不变的，市场瞬息万变，今天的低风险客户可能就成了明天的高风险客户了。因此，要定期根据客户的最新情况，对客户的风等级进行再评定。此外，在进行定量分析的时候，往往借助于客户的财务报表，要注意报表本身的局限性，辨别其中可能存在被粉饰的情况。

应收账款的损失包括逾期应收账款的资金成本，附加收账费用，坏账损失，这些直接的损失比较显而易见。另外，还有一些间接的损失，比如，企业赊销时虽然能使企业产生较多的利润，但是并未真正使企业现金流入增加，反而使企业不得

不运用有限的流动资金来垫付各种税金和费用,加速了企业的现金流出,主要表现为两个方面,一方面是企业流转税的支出。应收账款带来的销售收入,并未实际收到现金,流转税是以销售为计算依据的企业必须按时以现金交纳。企业交纳的流转税如增值税、营业税、消费税、资源税以及城市建设税等,必然会随着销售收入的增加而增加。另一方面是所得税的支出。应收账款产生了利润,但并未以现金实现,而交纳所得税必须按时以现金支付。一旦应收账款无法及时收回,企业的资金就可能周转不灵不得不向银行借债,承担利息费用。如果企业搞“三角债”,拖欠供应商货款,就无法取得购货的现金折扣,或因为资信的降低而无法获得较优的购货优惠,这样就会增加产品的成本,在价格竞争时处于劣势。如果同一时间发生多起损失,超出企业对应收账款损失最大的承受能力,企业就可能陷入严重的财务危机,甚至是破产。

3. 应收账款的风险控制

(1) 避免和降低风险。经过风险评估后,我们把客户评估为高风险、中等风险和低风险等级,并根据客户风险等级分别给与不同等级的授信,对于高风险等级的客户,不予赊销。

- 在运用这一措施时,要注意三点:第一,当风险很高或者管理风险的成本极高时,规避风险是合

适的;第二,有些风险是不可避免的,比如目前席卷全球的金融危机,导致全球经济的滑坡和企业的不景气;第三,不愿意承担风险,就没有销售的机会,不能有风险就规避。应收账款虽然有风险,但可以有选择地接受风险,从而获得与风险相匹配的收益。

- 预防风险并不强调降低风险至零。预防风险就是要降低发生损失的可能性,通过风险评估,划分特定企业的风险等级,如果能够只和一些低风险的客户交易,那么企业应收账款的综合风险将会大幅度降低。如何才能有这种选择?应从营销活动中找答案。把市场的需要放在首位,生产出满足消费者的产品,企业就能够获得较强的竞争力,从而争取到低风险的客户。同时,产品如果获得终端消费者的认可,产品能够尽快地销售出去,企业就能尽快的收回货款。

- 在进行风险识别的时候,可以看出,很多风险源于与企业销售收款相关的内部控制制度不健全。因此,强化内部控制制度管理,建立健全相关的内部控制是控制风险的基础。首先,要建立授信管理制度。信用管理部门每年要对当年需要授信的客户进行信用评估,建立授信客户档案和目录,并根据销售部门申报的额度进行审查确定实际给与的授信额。对于根据销售情况需要增加新的授信客户,建立赊销申报制度。严格控制应收账款的发

生。其次,要注重合同管理。企业除现金收入之外的供货业务都必须签订合同,销售合同的要素必须齐全而且符合国家法律规定,特别是付款形式、账期和延期付款的具体违约责任都应清楚、准确,最好是能够采用统一的合同范本。另外,合同中可约定所有权保留条款,根据我国《合同法》第134条规定:“当事人可以在买卖合同中规定买受人未履行支付价款或其他义务的,标的物所有权属出卖人。”这样,只有客户在付清全部货款时,才能取得货物的所有权,即使客户破产了,由于该货物的所有权仍然属于企业,不会作为破产财产,从而能够在很大程度上保障应收账款的安全。销售部门还要将合同影印几份,经有关部门或人员与原件核对无误后分别交信用管理部门、财务部门,以利于其对销售合同的执行、跟踪、检查,起监督和预警作用。

(2) 降低损失。当应收账款已经发生较大的损失时,企业应该尽快与债务方商讨,必要时进行债务重组。当债务企业破产时,应积极参与债权的申报和追讨,切勿错过追逃的最佳时机。对于有能力付款却恶意拖欠的,企业追讨一段时间后仍没有实质性的效果,可以委托专业机构追讨,如果还不行,应采取仲裁或法律诉讼形式捍卫权益。

[作者单位]中国石油华北润滑油销售分公司财务部

[责任编辑]李晓霞