

# 企业强化应收账款管理的措施

董 慧

(济钢集团有限公司 财务处,山东 济南 250101)

**摘 要:**在当今市场竞争激烈、资金匮乏的环境下,企业应收账款的管理至关重要。只有针对具体成因,采取建立企业信用政策、加强企业自身对应收账款的管控、建立坏账准备金制度等措施,才能加速应收账款回收,加快资金周转,降低企业流动资金占用,防范企业经营风险。

**关键词:**企业管理;应收账款;管理对策

**中图分类号:**F275

**文献标识码:**A

**文章编号:**1004-4620(2012)02-0071-02

## 1 前 言

应收账款是指企业核算企业因销售商品、材料、提供劳务等,应向购货单位收取的款项,以及代垫运杂费和承兑到期而未能收到款的商业承兑汇票<sup>[1]</sup>。应收账款是伴随企业销售行为的发生而形成的一项债权。随着我国市场经济的不断发展,市场竞争愈加激烈,为了增加销售量、扩大市场份额,企业纷纷向客户提供赊销业务。商品与劳务的赊销,不仅为企业带来了销售额的增加,也造成了企业应收账款相应的不断增加。产品销售后,应收账款能否及时收回,对大多数企业而言都是至关重要的。

## 2 企业强化应收账款管理的意义

虽然应收账款作为一种信用和促销手段在一定程度上促进了利润增长,但应收账款的诸多弊端也加大了企业的经营风险:第一,导致企业虚盈实亏。许多的应收账款逾期不能收回,形成了虚假的经济效益。第二,增加企业流动资金占用。应收账款占用了流动资金,减缓了资金周转率。第三,增加企业管理成本。应收账款尤其是长期应收账款,在后期对账、要账、协商处理、法律诉讼过程中往往需要消耗企业一定的人力和财力,为企业增加了管理成本。第四,给企业带来经济损失。应收账款账龄越长,越容易造成坏账损失,前期生产、销售等环节的投入便会化为乌有,为企业带来经济损失。

## 3 企业应收账款形成的主要原因

1)市场竞争激烈和无序。由于我国市场竞争日益激烈,企业通过盲目赊销而非提高产品质量和服务来提升市场竞争力,一味追求营业收入,忽视了日后的资金风险。

2)法律法规相对不健全。法律的不健全,诉讼程序的繁琐,诉讼过程的漫长,诉讼的高成本,以及司法的不公正、地方保护主义等负面影响,致使许多企业缺乏运用法律手段维护自身合法权益的信心和勇气。导致了诸如合同执行瑕疵、质保金沉淀甚至合同欺诈而引起的应收账款。

3)企业风险意识淡薄。在一些企业中,管理者只重视收入与利润,往往忽略资金风险,导致应收账款大幅上升。

4)企业基础管理不到位。一些企业在实际管理过程中,由于经济合同和相关资料保管不完善(财务凭证遗失)、记账错误、无因时效、无因管理、人员更替等基础管理因素而产生应收账款及其拖欠的事情时有发生。

5)销售的商品、提供的服务在质量或数量上存在异议。虽然合同中明确规定了产品质量和数量的要求,但在先发货后收款的经营过程中往往出现产品质量或数量异议,双方意见不能达成一致,继而货款交付拖延产生应收账款。

6)票据纠纷。在当今市场经济交易过程中,现金交易越来越少,支票、本票、汇票等票据的使用愈加频繁。然而,在票据使用过程中,由于背书填写错误、保管不善等原因造成的票据纠纷也随之增多,相应导致了应收账款的产生。

7)结算手续有瑕疵。目前,合同的结算方式形式多样,可约定为一次付款、分期付款、委托收款、承兑汇票、支票、电汇等;合同的结算手续也较复杂,包括数量/质量/金额确认、对帐确认、往来记帐、开收据、开发票、办理付款手续等,这些业务在办理过程中如果有瑕疵,也会导致应收账款的产生。

## 4 企业强化应收账款管理对策

### 4.1 建立企业信用政策

信用政策又称应收账款政策,是指企业为对应

收稿日期:2012-01-09

作者简介:董慧,女,1965年生,2008年毕业于山东财政学院会计专业。现为济钢财务处会计师,从事经费预算管理及报表审阅工作。

收账款进行规划和控制而确立的基本原则性行为规范。信用政策是企业财务政策的重要组成部分,主要包括信用标准、信用条件、信用额度和收账政策四部分<sup>[2]</sup>。

企业应重视对往来客户资信程度的评估,并建立有关档案管理系统,选择重点客户、长期往来客户作为内部评估对象,通过各种渠道了解和确定客户的信用等级,然后决定是否向客户提供商业信用及赊销限额。在进行内部资信评估时,通常以预期的坏账损失率作为信用判别标准。对长期积压的滞销品,可采取较为宽松的信用标准;对资信状况差的企业,信用标准从严,同时采取正确的信用条件,主要包括信用期限和现金折扣等;建立恰当的信用额度,即企业愿意对某一客户承担的最大风险额,以有效地防止由于过度赊销超过客户的实际支付能力,而使企业蒙受损失。与此同时,企业应根据市场情况及客户信用情况变化,对其进行必要的动态调整,使其始终保持在自身所能承受的风险范围之内;对于不同信用等级的客户制定不同的信用政策,以有效地减少信用风险带来的坏账损失。

#### 4.2 强化应收账款的内部管理与控制

1)划分赊销审批权限,确定责任人权限范围。赊销业务经有关领导严格审查和同意,根据赊销业务量确定不同的审批权限,在严格赊销审批基础上加强赊销管理,以便及时掌握和控制应收账款。

2)完善企业内部激励机制。将应收账款纳入考核体系,明确销售人员对形成的应收账款、坏账损失承担一定的经济责任,通过应收账款追缴专人负责制等手段强化企业员工对应收账款的责任意识和风险意识,减少应收账款。

3)充分发挥财务部门监督职能,强化财会基础管理。当企业发生应收账款后,企业不能只是消极地等待对方付款,财务部门应及时进行赊销业务的账务处理,对应收账款进行动态跟踪与分析,提醒并督促有关部门催收,同时为评估、调整赊销客户的信用等级提供可靠依据,强化应收账款的内部管理与控制。

4)制定有效的收账方式与方法。对于不同时期、不同原因的应收账款,针对具体情况制定有效的收账策略,在尽量保持良好业务关系的同时,确保应收账款的及时收回。通过对账确认债务人及其债务的存在,确保应收账款的记录真实性、正确性;通过派人要账直接促进应收账款的回收;通过发函引起诉讼时效中断;通过顶账及时减少应收账款坏账风险;通过代位追偿,降低应收账款,减少三角债务;通过迅速处理异议,及时回收应收账款;通

过缩短质保金数额及期限避免工程质保金沉淀;通过提升售后服务质量,确保质保金的回笼;通过仲裁、诉讼等法律手段追缴应收账款。

5)优化结算方式。为防止不法侵害事件,针对具体实际制定最合理的结算方式,可以有效防范资金风险。尽量采用银行本票、银行汇票、支票等,慎用商业汇票、托收承付等结算方式。

#### 4.3 已形成应收账款的清欠

对于已经形成的应收账款,强化清欠以减少资金占用,保证企业资金安全。结合工作实际,建议从以下几方面做好企业应收账款的清欠工作。1)建立一把手总负责制。因为应收账款形成的原因千差万别,尤其是部分拖欠时间较长的应收账款,因为经办人的工作变动等原因,清欠工作难度较大。为此,企业的清欠工作,必须建立一把手总负责制,以强化对清欠工作的领导和协调。2)建立必要的奖惩机制。为充分调动清欠人员的积极性,建立企业内部清欠工作奖惩机制。结合每笔欠款的追缴难度和清欠成本,给以清欠人员必要的奖惩。3)整合企业内外部一切资源,强化企业清欠工作。从实际情况看,单纯利用一种方式方法或单纯依靠企业自身资源,清欠效果有限。因此,企业清欠工作必须整合和利用企业内外部各种有效资源,形成合力,以确保清欠效果。4)对于历年应收账款数额较大的企业,要专门组建必要的清欠团队,安排专人负责。5)清欠工作要持之以恒,决不能因为清欠难度较大就半途放弃,否则,前期的清欠投入将得不到任何回报。

#### 4.4 建立坏账准备金制度

企业的应收账款,可能会因购货人拒付、破产、死亡等原因而无法收回,产生坏账。按照新的企业会计准则规定,企业因坏账而遭受的损失,只能采用备抵法,即企业可按余额百分比法、销货百分比法、账龄分析法等按期估计损失,计入当期费用;同时建立坏账准备,等坏账实际发生时,冲销已计提的坏账准备和相应的应收账款<sup>[3]</sup>。由于不同行业 and 不同规模的企业,其应收账款水平不同,产生坏账损失的可能性也不一样,企业应当根据自身具体情况,确定计提坏账准备的方法和计提比例,避免企业虚盈实亏。

#### 参考文献:

- [1] 许文珍.浅析应收账款管理[J].税收与企业,2002(5):54-55.
- [2] 韩建国.完善信用管理机制强化应收账款管理[J].中国总会计师,2008(3):62-64.
- [3] 刘杉,徐秀珍.应收账款成因及其防范措施[J].会计之友,2005(6):59-60.

(下转第75页)

二是科技质量部根据生产厂反馈评价结果,对工序过程能力评价结果进行验证,并将验证结果、改进以及重点关注的建议反馈给生产厂。

三是对生产单位在过程能力评价过程中发现的在3个月以内难以解决的问题,通过组织有关部门评估后,可纳入六西格玛项目进行攻关与管理。

4)建立严格的工序过程能力评价考核机制。为促进过程产品和最终产品的质量稳定,提高过程能力评价体系的有效运行,制定了《工序过程能力考核细则》,对改进较差的指标及 $\sigma$ 水平比较低的质量指标列入考核范围,每月对工序过程能力进行考核。

### 2.3 实施工艺纪律检查和质量计划评审

为强化过程控制,成立了4个工艺纪律检查组,每周组织抽查3次以上,同时生产厂也建立了工艺监督制度,采用两级检查制,保证工艺操作的规范与精准。为追踪质量形成的足迹,每月对质量计划的有效性、符合性、执行性等进行检查评审,从质量设计、质量控制、质量检验等环节进行监督和检查,对检查出的问题进行通报,并责令责任单位立即整改,强化了质量管理制度的有效落实。

### 2.4 制定《产品质量异常问责制管理办法》

为促进产品质量的快速提升,杜绝缺陷产品交付给客户,避免产品质量损失和市场信誉损失,制定了《产品质量异常问责制管理办法》,从质量异常、质量事故、质量异议以及产品漏检4个方面进行了约束和规定,进一步强化了责任的落实和工序质量的管控力度。

## 3 实施效果

1)产品实物质量明显提升。2010年5~12月份3500产线改判率为2.10%,比一季度降低1.72%;2500产线改判率0.65%,比一季度降低0.24%;热轧产线改判率0.99%,比一季度降低0.53%;冷轧产线改判率2.64%,比一季度降低1.46%。

2)钢轧系统工序保障能力得到提升。一是2500产线过程能力由3.87 $\sigma$ 水平提高到3.92 $\sigma$ 水平;二是3500产线过程能力由3.29 $\sigma$ 水平提高到3.50 $\sigma$ 水平;三是热轧产线过程能力由3.56 $\sigma$ 水平提高到3.85 $\sigma$ 水平;四是冷轧产线过程能力由3.12 $\sigma$ 水平提高到3.41 $\sigma$ 水平。

3)建立了工序质量保障能力管理机制。济钢制定了《工序过程能力管理办法》、《产品质量问责制管理办法》、《产品质量异常叫停制度》、《进厂原料检验和验证管理办法》等管理制度。各二级单位也健全了内部管理制度,如三炼钢制定、修改了《炼钢厂质量问责管理办法》等17项管理制度;中厚板厂修改、完善了《产品表面质量管理办法》、《质量事故管理办法》等多项管理制度,为推行质量改进长效机制奠定了基础。

4)先进的管理理论和方法得到进一步推广应用。通过质量管理方法的提升,形成了系统的分析、评价方法,使全员质量意识得到普遍提高,促进了质量水平的提升。另外,启动关键工序产品质量特性过程能力评价,以评价结果指导工艺改进,使济钢质量管理水平登上一个新的台阶。

## Measure of Improving Product Quality in Jinan Steel of Late Years

LIU Zhen-lin, LI Yong, JIANG Guang-lin

(The Science and Technology Quality Department of Jinan Iron and Steel Group Corporation, Jinan 250101, China)

**Abstract:** For increasing production capability and improving product quality, through a series of measure consisted of optimizing process and management rule, introducing ability estimation mechanism of procedure, strengthening preventive quality management taken safeguard as major, achieving process examination and making up the management method of abnormal responsible rule of product quality, the management regulations were further improved, the advanced management theory and management method were further introduced, procedure safety ability of rolling steel system was markedly increased and the product quality was greatly increased in Jinan Steel of late years.

**Key words:** product quality; process ability; management system

(上接第72页)

## Measures of Strengthening Receivables Management in Enterprise

DONG Hui

(The Financial Department of Jinan Iron and Steel Group Corporation, Jinan 250101, China)

**Abstract:** Nowadays, many companies are facing with shortage of funds and fierce competition. Therefore, the management about receivables is very important. Only through establishing enterprise credit policy, strengthening itself accounts receivable control of enterprise and setting up a bad debt reserve system and other measures, we can realize to speed up return of accounts receivables, accelerate capital turnover, reduce floating occupation capital and prevent the operating risk of an enterprise.

**Key words:** enterprise management; receivables; management countermeasures