

信用经济下企业应收账款的全程管理模式

池国华

摘要：本文在总结国内外企业成功案例的经验的基础上，借鉴管理控制理念，构筑了信用经济下企业应收账款的全程管理模式。

关键词：信用经济 应收账款 全程管理模式

应收账款因企业实行信用销售（赊销）而形成，在当前信用经济盛行、买方市场处于优势的时代，赊销不容“拒绝”。在这种背景下，企业所面临的惟一问题就是如何通过应收账款的有效管理尽可能地降低信用损失。基于这样的认识，本文在总结国内外企业成功案例的经验的基础上，借鉴管理控制理念，构筑了信用经济下企业应收账款的全程管理模式。

（一）应收账款全程管理的基本思路

在企业资产管理中，管理控制理念与技术始终贯穿资产管理全过程，并对资产经营管理目标的实现有着重要的价值。张先治（2004）认为根据管理控制程序，结合资产管理特点，对资产进行管理控制可按以下步骤进行：第一，分解资产管理战略；第二，确定资产管理控制标准；第三，编制资产管理控制报告；第四，评价资产管理业绩；第五，资产管理者的激励与惩罚。

按照资产管理控制的基本程序，结合应收账款管理的特点，企业应以信用风险为导向，建立涵盖事先、事中和事后 3 个方面的应收账款全程管理思路，如图 1 所示。

从图 1 可以看出，应收账款管理的各个步骤虽然与应收账款产生流程的各个环节具有对应关系。在这里，可将交货以前进行的管理称之为应收账款的事前管理，将交货后到坏账产生之前这一期间针对应收账款进行的管理称之为应收账款的事中管理，将坏账产生之后针对应收账款实施的管理称之为应收账款的事后管理。据相关资料统计，实施应收账款事前管理可以防止 70% 的拖欠风险；实施应收账款事中管理可以避免 35% 的拖欠；实施应收账款事后管理可以挽回 41% 的拖欠损失；实施全程管理可以减少 80% 的呆账和坏账。可见，对应收账款进行全程管理的必要性与重要性。

应收账款的事前管理主要包括应收账款决策、预算和信用评审等环节；应收账款的事中管理包括应收账款报告、分析和控制等环节；应收账款的事后管理包括应收账款处置、考核和审计等环节。关于各个环节的具体做法，将在下文展开论述。

应收账款的全程管理思路不仅反映了资产经营与管理控制的理念，而且体现了企业应收账款管理的国际发展潮流。实践证明，在应收账款的业务管理上实行流程化、系统化的方式，至少有几点好处：实现对应收账款实

行完整、系统的控制，有利于达成企业的总体利润目标，实现企业价值持续创造；有利于将管理的重点前移，控制不良账款产生的源头；注重应收账款管理的连续性，有利于提高货款回收效率；有利于各部门的协调合作，消除部门之间的冲突与矛盾。

（二）应收账款全程管理模式的组织保证

要使应收账款全程管理模式在企业实践中发挥作用，必须首先解决谁来组织、谁来负责、负责什么等一系列问题。这就牵涉到应收账款管理组织机构的设立。从世界范围来看，设立信用管理部门，聘用高水平的信用经理已成为欧美等发达国家近 20 年来企业普遍流行的趋势。

建立应收账款管理组织机构是实现企业应收账款管理目标的关键。在国外，大部分企业都会建立独立的信用管理部门，一些小企业也会有相应人员或机构，但是在我国，目前对于许多企业来说，应收账款管理职能还是一个空白，既没有建立专门的信用管理部门，也没有对应收账款实行专门的管理，应收账款管理职能划分不清，大多是支离破碎地分布在销售和财务部门，导致应收账款管理职责划分不清，缺少独立的信用管理职能和专业化分工。甚至有些企业认为不需要对应收账款进行专门的管理。

按照信用管理专家的分析，如果一个企业缺少专门的应收账款管理部门或人员，通常会出现以下情形：一是销售部门拥有完全的赊销决策自主权力，这将使得信用风险难以控制；二是完全依靠财务部门对销售过程中的信用风险进行控制，这不利于正常销售活动的开展；三是不同部门之间互相扯皮，结果造成应收账款管理的“盲区”。

解决问题的思路就是在我国企业目前的组织体系中增加应收账款管理的职位及其职能，具体的途径包括：其一，在不增设信用管理部门的前提下，可考虑在财务部门内部设置信用管理岗位，专门负责信用管理与信用风险控制，将信用管理职能和其他职能相分离，同时制定应收账款全程管理制度，分清销售部门和财务部门在应收账款管理方面的职责。其二，建立和健全应收账款管理组织体系，设立信用管理委员会，成立信用管理部门，专门负责信用管理与信用风险控制，同时建立应收账款全程管理制度，明确划分销售部门、信用管理部门、财务部门等在应收账款管理方面的职责。对于小型企业而言，考虑到成本效益原则，可以考虑采取第一条途径；而对于大中型企业而言，采取第二条途径可能更为合理。

（三）应收账款全程管理的主要做法

在明确应收账款全程管理思路和建立应收账款组织的前提下，企业需要掌握应收账款全程管理各个环节的主要做法。

1. 应收账款事前管理的主要做法

应收账款事前管理的必要性在于“客户既是企业最大的财富来源，也是最大的风险来源”。实践证明，坏账风险主要源自于销售环节。销售人员在开发客户和争取订单的过程中，往往基于开拓业务、提高

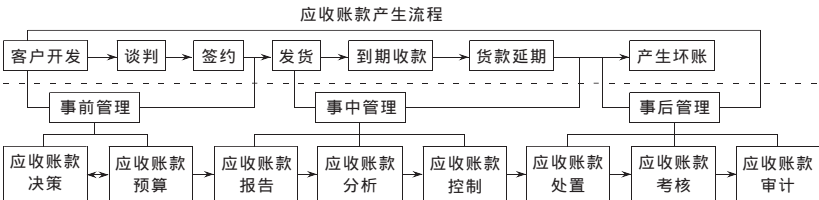


图 1 应收账款全程管理

收入的考虑,忽视对客户全面考察,在缺乏对客户信用了解的情况下贸然签约,或迫于竞争压力和开拓市场的急切心情,与信用不良客户签约。这种由于客户选择不当、缺乏信用评审所造成的不良应收账款占了企业逾期应收账款的绝大部分,因此,发货前的风险控制是多数企业进行应收账款管理的重点,这也说明了应收账款事前管理的必要性。

应收账款的事前管理主要包括应收账款决策、应收账款预算等环节。为什么需要进行应收账款决策?首先,针对不同类型的客户,企业需要决定什么样的客户允许赊销,什么样的客户不允许赊销;在此基础上,企业需要通过赊销范围、赊销期限、赊销规模和赊销结构等决策,决定允许赊销的客户范围、可接受的付款期限、赊销规模及其结构,从而建立起企业整体的信用政策,同时明确企业应收账款管理目标。除了需要进行针对所有客户的整体决策,企业还需要针对个别客户进行应收账款决策,从而决定是否允许赊销、给予多长的付款期限和多高的赊销额度。

为什么需要编制应收账款预算?应收账款决策所确定的管理目标通常表现为总体目标和年度目标。企业需要进一步从责任维度将总体目标分解成部门目标和岗位目标,从时间维度将年度目标细化为季度目标和月度目标;而预算是分解与细化企业年度经营目标的有效工具。因此,应收账款决策结果的实现有赖于应收账款预算的编制与执行,而应收账款预算是对企业应收账款决策方案的进一步分解和细化。正因为有如此关系,应收账款预算与决策在企业实践中通常是结合在一起进行的。

2. 应收账款事中管理的主要做法

应收账款的事中管理涉及的是在应收账款形成之后坏账产生之前这一阶段企业对应收账款所进行的管理。在这一阶段,应收账款管理的目标应该集中于加速账款资金的回收,尽量避免坏账的产生。深入分析,可发现大部分企业的客户拖欠账款是由于履约纠纷造成的。要解决这一问题,除了事前严格把好关,企业还需要重视收款工作,加强监控力度。因为企业管理的普遍经验是,客户总是先把货款付给管理严格的公司,如果你不提醒和催收,客户当然是能拖则拖。

应收账款的事中管理本质上属于应收账款预算的执行过程。首先,企业需要遵循一定的程序,采取一定的形式编制应收账款报告,目的在于及时了解应收账款预算的执行情况,以便于掌握应收账款发生增减变动的原因,采取有效措施降低坏账风险。多数成功的企业都很重视信用期内对客户的跟踪管理,及早排除可能导致货款拖欠的隐患。这样做的好处包括:第一,有利于与客户的及时沟通;第二,及时发现信誉不良和恶意拖欠的客户;第三,有利于及时获得债务人的货款优先支付;第四,给习惯性拖欠的客户施加一定的压力。

其次,企业需要实施应收账款分析。为什么?如果说,通过应收账款报告弄清楚了应收账款预算执行情况到底如何,那么要搞清楚形成应收账款管理存在哪些问题,为什么出现这些问题,就需要通过应收账款的分析。因此,对应收账款分析的目的在于分析管理产生的问题,了解预算出现偏差的原因,识别管理中所存在的风险,以便于“对症下药”,防范于未然。应收账款分析主要做法包括:

第一,应收账款预算分析,主要侧重于将应收账款预算执行情况与预算目标进行比较分析,运用的是水平分析法;第二,应收账款账龄分析,主要侧重于应收账款的账龄结构分析,运用的是垂直分析法;第三,应收账款管理效率分析,主要侧重于分析应收账款管理的效率高低,运用的是比率分析法。3种分析各有侧重,各有特点,在应收账款管理中发挥不同的作用。

最后,企业需要进行应收账款控制。如果企业知道了问题及其形成的原因,而不采取措施,那么问题就会拖而不决,甚至给企业带来损失。就应收账款管理而言,企业需要在对应收账款报告和分析的基础上,根据内外环境的变化,结合差异形成的原因,及时采取有效的控制措施,纠正预算执行产生的不利偏差,以确保应收账款管理目标的最终实现。应收账款的控制根据控制措施的形式,可分为一般控制和特定控制两种类型。其中,一般控制属于应收账款日常管理的基本要求,是所有企业对应收账款进行控制的例行做法;特定控制包括催收控制和融资控制,前者主要是针对逾期应收账款所采取的催收措施,后者主要是为确保企业债权安全和资金顺畅而采取的保障措施,包括应收账款抵押、让售和保理等。

3. 应收账款事后管理的主要做法

即使进行了应收账款的事中管理,可能仍然无法收回账款,这将导致坏账的产生。此时,企业需要对无法收回的逾期账款进行处置,并追究相应的责任。这就需要进行应收账款的事后管理。

应收账款的事后管理包括应收账款处置、考核和审计等环节。首先,在逾期账款经过长时间的催收之后仍然无法收回时,企业需要采取措施进行处置。针对可能成为事实的坏账,企业需要采取相应的处置措施,包括明确坏账认定条件,建立坏账准备制度;实施债务重组,处理不良债务;制定坏账核销审核制度,追究坏账损失责任等。

其次,企业需要对坏账的产生原因进行分析,并追究责任。坏账产生的主要原因是因为应收账款管理的效率较低。应收账款管理的好坏主要取决于与应收账款相关的部门和人员。如果做得好坏结果都一个样,那么应收账款管理制度设计得再好,也只能是一种摆设。因此企业必须建立应收账款的考核机制,对应收账款管理工作进行评价,对相关人员进行奖惩,从而发挥他们的主观能动性。按照业绩评价的原理,应收账款考核的主要做法包括考核目标确认、考核指标设计、考核标准设置和方法选择等。

最后,从内部控制角度来讲应对应收账款的管理全过程进行监督。可以说,不对应收账款及其管理进行监督就会使应收账款管理流于形式,应收账款资产就会受到损失,从而无法形成持久的内部控制。对应收账款审计的目的就是督促应收账款管理从源头到坏账处理的各个环节是否以一种合理有效的方式运行,是否有利于企业整体目标的实现。应收账款审计做法按照审计的一般原理,首先需要明确审计目标,其次需要建立审计程序,在此基础上根据不同情况运用具体的审计方法。

(作者单位:东北财经大学内部控制与风险管理研究中心)

参考文献

1. 张先治:《内部管理控制论》,中国财政经济出版社,2004年版。