

工程制造企业的应收账款风险管理

刘清华

2011年上半年,为了抢占市场,部分工程机械企业不惜采取零首付、低首付等方式取悦客户,但这种方式也带来了巨大风险,导致应收账款居高不下。如何通过规定相关部门、相关个人在产品销售、货款回收方面的行为来保证公司既拥有维持自身运营所需的现金流量,又能够在销售市场上拥有充分的竞争力,同时还能够及时回收赊销款项、避免发生不必要的坏账损失,并降低企业整个销售收入循环的管理成本?笔者以工程制造业重大风险解决方案为例,对赊销模式下的应收账款风险进行分析。

一、成立应收账款风险管理小组

高效的组织团队和对企业目标和现状的准确分析和把握,有利于确保体系设计的管理模式及业务流程在实际业务中的可行性。同时,风险识别和分析是一项技术性较强的工作,应由具备专业知识的人员承担。专业知识不仅包括风险管理领域的知识,也包括对业务知识的了解和掌握,特别是对应收账款有关过程的特征认识。因此,企业应成立应收账款风险管理小组,小组成员应包括业务和管理部门的核心岗位。

二、企业应收账款管理现状调研及分析

(一) 识别与企业应收账款管理有关的活动及风险

1. 组织和授权。包括应收账款管理的组织设置、职责分工、信息与沟通以及授权管理。组织和授权风险包括:应收账款产生、管理和催收组织设置不合理、管理层级过多或组织人员配备不到位导致的管理不善;销售与收款流程所涉及的职责分工未遵循不相容职责相分离的原则,或职责界定不清晰,责、权、利不相称;企业内部纵向及横向沟通不够或内部合作不紧密;授权管理不完善,总部销售与下属分支机构之间的权限分工不合理、不明确等。

2. 新客户开发管理。新客户开发管理的运营风险包括客户信息完全掌握在各业务员手中、客户信息分散等。

3. 客户信用管理。信用管理风险包括:企业对客户的信用管理薄弱,缺乏对新客户的事前信用调查,对客户信用管理置后,采取的是事中和事后控制,缺少事前的预防工作,导致客户长期拖欠货款,形成呆账、坏账。

4. 销售合同管理。如销售合同未经法务人员进行合规性审核,导致合同存在重大漏洞,就会产生销售合同法律风险。

5. 销售定价和价格管理。销售定价和价格管理风险包括:销售定价过高,不具备市场竞争力,价格管理混乱,未及时与客户确认和结算,导致账

物不清、账款回收困难。

6. 订单处理和销售发货。订单处理和销售发货风险如业务流程效率低下、耗费时间长、发错货等造成客户不满,不愿及时付清原账款;销售发货与信用管理脱节,未建立发货前的预警管理机制,导致对不符合信用情况的客户继续发货。

7. 销售发票管理。销售发票管理风险如销售发票开具的不准确、不及时,导致账款无法及时收回。

8. 销售退回。销售退回处理风险表现在未正确区分退货原因及时办理入库、核算入账等,导致企业账与客户账不一致。

9. 应收账款管理的相关制度建设和执行。制度流程管理风险有应收账款管理制度未及时更新,应收账款的管理规则和各部门的职责不够细化明确和未得到有效执行,职能部门对于应收账款分析的基础数据建立不足等。

10. 收款管理。包括正常收款、逾期账款管理、问题账款管理、催收管理等,重点关注利益相关者责、权、利。收款管理舞弊或跟进风险表现在:临时采购或项目位于偏远地区,客户有可能以现金方式支付给公司销售员,如企业管理不善,可能造成雇员欺诈;逾期账款无专人跟进,账款催收政策不科学,管理松散,导致应收账款不断累积、难以清理,甚至产生坏账。

11. 会计系统控制。会计系统控制风险表现为：财务管理混乱，不能对销售与收款业务进行真实、准确、完整的反映，无法实现财务监督和控制。

12. 信息管理。信息处理/技术风险包括：信息系统所提供的信息与管理需求相关性较差或相关信息无法取得；信息系统的子系统之间相互独立、数据无法共享，会计信息系统的数据与业务信息系统的数据不一致，不能相互勾稽和有效对接，信息系统数据的整合性较差，不能充分、及时、有效地满足应收账款管理信息需求。

(二) 企业应收账款管理存在的问题及风险分析

可运用观察询问、现场测试、抽样检查、审阅审计等多种方法，从多个角度进行分析评价，发现问题（内控缺陷），分析问题（缺陷）存在的原因、表现形式、影响程度以及梳理内控措施。例如，L公司对下属企业M公司应收账款管理现状分析中发现如下问题：

1. 组织和授权

现状：M公司与应收账款管理体系相关的部分架构如图1所示。

存在的问题：①客户信用管理没有归口职能部门进行管理。②各部门分散管理，彼此间信息无法共享。③没有独立的职能部门对应收账款整个过程进行监督和检查并提出建议。

2. 新客户开发管理

现状：此项工作主要由国内营销中心销售部项目管理办负责，各区域公司负责收集提供各自区域范围内建设项目工作的信息跟踪。目前业务经理开发新客户时未对其付款能力进行考量，未收集、分析并传递其付款单位的相关信息，且客户信息基本是由各业务经理掌握，公司未进行统一收集和分析管理。

存在的问题：未对客户信息进行统一收集和管理，客户信息分散。

3. 客户信用管理

现状：此项工作由国内营销中心综

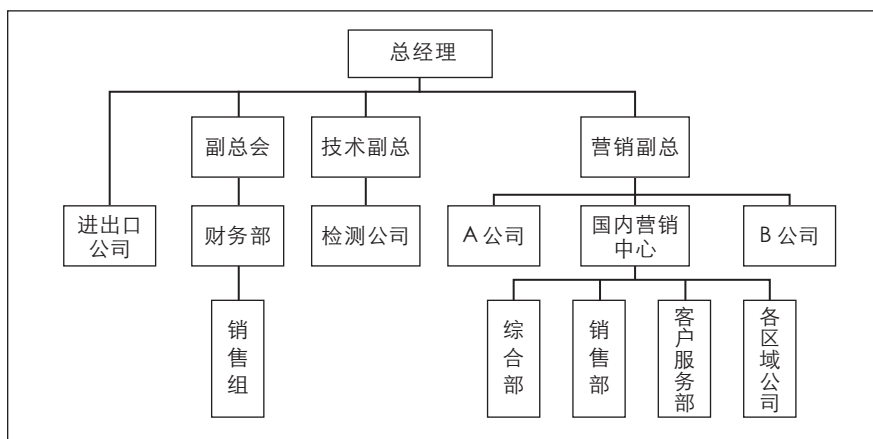


图1 与应收账款管理体系相关的部分架构图

合部负责。由于前期新客户开发工作中未提供客户信用情况资料，因此缺乏对新客户的事前信用调查，只采用对老客户回款情况事后对客户信用进行评价。

存在的问题：未进行客户信用调查。

……

三、风险管理策略

《全面风险管理指引》规定：企业应根据自身条件和外部环境，围绕企业发展战略，确定风险偏好、风险承受度、风险管理有效性标准，选择风险承担、风险规避、风险转移、风险转换、风险对冲、风险补偿、风险控制等适合的风险管理工具的总体策略，并确定风险管理所需人力和财力资源的配置原则。工程制造业风险管理解决方案采取的是风险控制的策略。

四、风险管理解决方案

根据对已有的相关制度、流程、控制措施的设计和执行情况、存在的问题和缺陷等风险管理现状进行诊断，在服从企业总体目标的同时对其进行细化，将应收账款风险控制在企业能够接受的程度之内（如图2所示）。

(一) 事前控制

应收账款的事前控制（即销售环节的控制），对于应收账款管理非常重要，其直接影响应收账款的质量，因此

有效控制应收账款必须从销售行为抓起。

1. 建立合理的应收账款管理组织机构，设立信用管理部门。科学的管理组织结构是企业应收账款管理目标得以实现、业务流程和方法得以顺利运行的基本保证。有效地协调企业的销售目标和财务目标，同时在企业内部形成科学的风险制约机制，防止任何部门或各层管理人员盲目决策可能产生的信用风险；将应收账款管理的各项职责在各业务部门之间重新进行合理分工，信用部门、销售部门、财务部门、采购部门等各自承担不同的应收账款管理工作，必须按照不同的管理目标和特点进行科学设计。例如，针对销售人员垄断客户信息的问题，必须通过各部门间在信息收集上的密切合作以及信用部门集中统一的管理加以解决；企业已成立的追账机构（如本案例的综合部）应划归信用部统一领导，以便更加专业化地开展工作。

2. 新客户开发

明确客户开发管理工作流程，业务经理在开发新客户和开展销售活动过程中，对客户信息进行统一收集和管理，建立客户信息库，及时将客户相关信息传递到公司的相关部门。

3. 客户信用管理

客户既是企业最大的财富来源，也是最大的风险来源。强化信用管理，企

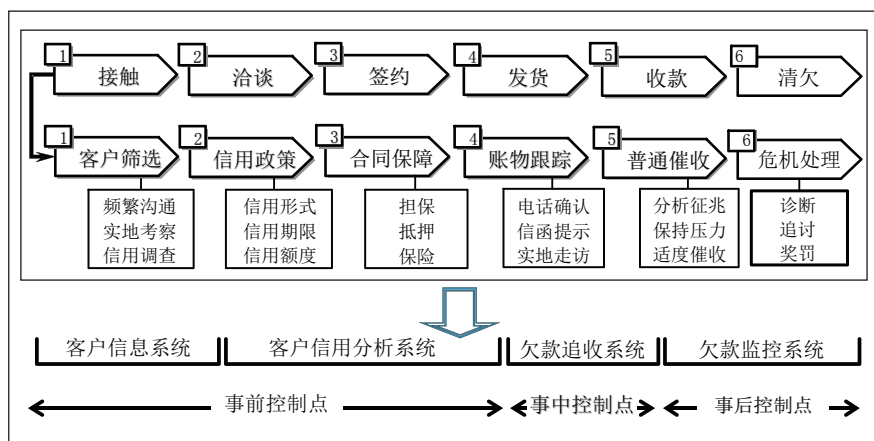


图2 应收账款管理体系价值链

业必须首先做好客户的资信管理工作，尤其是在交易之前对客户信用信息的收集调查和风险评估，而这些工作都需要在规范的管理制度下进行。目前我国许多企业需要在五个方面强化客户资信管理：客户信用信息的搜集；客户资信档案的建立与管理；客户信用分析管理；客户资信评级管理；客户群的经常性监督与检查。

4. 销售定价和价格管理

建立核算准确、报价快捷、价目明确的报价体系，设立层级明确的授权机制。收集整理市场价格，设定标杆，降低生产成本。

5. 销售合同管理

确保销售合同的合法、合规，规避合同风险。根据客户信用调查和评估情况判定是否可以签订合同或设置不同的合同付款条件。

(二) 事中控制

合同签订至应收账款收回之前这段时间的相应控制措施称为事中控制，事中控制的目的是保全应收账款和加快资金周转，为了实现以上目的，必须实现低成本、不影响销售额增长和不疏远客户。

1. 订单处理和销售发货风险

梳理订单处理和销售发货流程，提升流程效率和工作质量。建立发货前的预警管理机制，对客户的信用资料进行动态管理，随时关注对方的相关信息。

信用管理部应定期根据财务部提供的财务分析数据，从本公司实际情况出发相应调整原先的信用政策，调减或调增信用额度，并上报公司领导批准后执行，以适应企业现实发展的需要。

2. 开具销售发票的及时性和准确性

如果客户提供的是长期的产品与服务，为了早日收回账款，可以尽早向对方单位开具销售发票，并确保其准确性。

3. 往来账款定期核对

信用管理部门应定期向客户寄送对账函，以确保双方在应收账款数额、还款期限、还款方式等方面的一致。对客户提出的异议要及时查明原因，经公司高层审批后，通知财务部做出相应调整。财务部门还应对本企业的财务状况、应收账款等实时或定期进行分析，为信用管理部制定新的信用政策提供依据。业务部门也应随时关注赊销客户的信息，并根据信用管理部门的要求催收那些被认为有可能成为坏账的款项。

(三) 事后控制

事后控制包括合同到期时款项的收回控制以及款项到期由于各种原因无法收回而形成坏账损失的处理。

1. 建立应收账款相关制度

建立应收账款催收责任制度，落实内部催收款项的责任，将应收账款的回收和内部各业务部门的绩效考核及其

奖罚挂钩。对于造成逾期应收账款的业务部门和相关人员，予以适当警示，接受员工监督。对于造成坏账损失的业务部门和责任人员，按照相关规定扣减其奖金或工资。

2. 建立监控制度

主要应在如下四个方面制度化：应收账款总量控制制度；销售分类账管理制度；账龄监控与货款回收管理制度；债权管理制度。

3. 加大应收账款的催款力度

在应收账款发生后，应采取各种措施尽量争取按期收回款项。通过分析，确定优先收款的对象，尽量在发生欠款的初期就采取有效的收账措施。同时应分清债务人是故意拖欠，还是愿意付款却没有付款能力；根据账款回收情况相应调整原先的信用政策，对逾期不还账款的赊销客户应调减或取消其信用额度；公司信用管理部门应定期或不定期对应收账款管理体系的执行情况进行检查评价，对其中的薄弱环节应及时加以纠正和完善。

(四) 积极推进信息化工作

信息管理贯穿风险管理的各个阶段，有效的信息系统不但能提升工作效率，而且能通过系统固化业务流程，实行自动控制，避免人工控制不准确和随意性的弊端。

五、风险管理的监督与改进

监督与改进是风险管理过程的一部分。行业竞争中应收账款周转天数和应收账款周转率是工程机械企业运营能力比拼的关键绩效指标之一。因此，可通过指标的设立和评估对风险管理的有效性进行检验，确保管理方案的设计和运营两方面控制措施有效和高效，并根据变化情况查找存在的缺陷并及时加以改进。

(作者单位：广西柳工集团有限公司)

责任编辑 李斐然