

# 加强企业应收账款事前管控的一点思考

朱萍■

## 一、建立企业客户信用风险管理体系

### (一) 确定客户信用评价识别因素

企业销售部门识别客户不能仅限于企业基本信息,企业的财务状况及资信状况也是识别客户风险的重要指标。笔者建议通过设计客户信用信息登记表,梳理客户的整体财务水平,对客户整体的偿债能力及盈利能力进行详细评估。具体来说,客户基本信息包括客户名称、行业类别、经营范围、工商注册信息、办公地址及联系电话、法人代表、经营规模等;客户财务情况包括其近三年的资产负债率、流动比率、速动比率、资产净利润等;客户信用水平包括市场地位、履约记录、有无抵押或担保、是否存在违规等。客户资信状况的收集方式可包括派遣销售专员实地考察、信用管理部从行业和其他客户获取信息、由公司法务部门从国家征信系统或“企查查”等付费系统获取企业资信状况。

### (二) 构建客户信用评估指标

企业可采用基于7C分析法的客户评估体系,对公司治理情况、客户管理水平、整体资产运作情况等多个维度的客户信息进行管理和分析。具体指标包括:公司治理,即公司运营部门与股东会及董事会三者是否独立存在,股权及其权责是否清晰,重大股东是否存有债务危机等;品质,即企业声誉和商业道德,包括公司

所有权性质、投资控制关系、财务制度、以往信用销售中是否有过违约和不良记录、是否卷入过商业诉讼等;偿付能力,即交易管理、资金运转或资金调度能力,包括经营规模和产品竞争力以及各类财务指标;资本,即资本实力对债权的保障程度,包括存货、厂房设备等资产状况,重大投资项目,自有资本金规模,资本构成及性质、并购及重组等重大资本变动事项等;抵押,即抵押品对赊销金额的保障程度,包括重要资产抵押状况、赊销抵押品的数量和质量特征等;条件,即对未来还款的影响,包括国家政策、市场竞争情况、市场占有率等;保险,即利用外部保险机构抵御自身经营风险的程度,包括是否对重要资产、重要交易进行了投保等。7个指标总计分值为100分。A级客户,综合得分 $\geq 90$ 分;B级客户,80分 $\leq$ 综合得分 $< 90$ 分;C级客户,60分 $\leq$ 综合得分 $< 80$ 分;D级客户,综合得分 $< 60$ 分。如客户获得较高分值,说明其具有较小的信用风险,反之较高。

### (三) 构建客户信用等级管理体系

参照客户实际情况制定差异性的信用等级,关系到评估效果的落地,信用政策太严格会约束企业销售,过于宽松又会对应收账款管理工作产生不良影响。信用管理部和销售部门应反复讨论并确定信用等级政策,政策制定后,销售业务应在信用管理部监督下严格执行政策,如出现特殊情况,

根据金额大小经不同层级分管领导签批。此外,根据公司经营的变化及实际情况,还应适时调整信用等级政策。

(四) 建立客户信用风险监控体系  
要保证客户信用风险管理系统的正常运行,各环节应设置监控节点,体现在:客户信用信息登记表应由销售人员主要负责填写,市场管理部负责监督,信用管理部负责抽查并现场核实,如发现有造假行为,全公司通报;客户信用评估表应由销售部门主要负责填写,市场管理部监督,财务部评估财务指标,信用管理部负责总体审核和审计抽查;信用等级管理表应由信用管理部结合销售部门给出的意见编制,并根据反馈意见半年或不定期适时调整,审计半年评估一次。这项工作的开展可以防止过程信息造假,同时把各部门在各环节的职责、权利划分清晰并实施追责制,并且同相关人员绩效、奖金挂钩。

## 二、完善组织架构

企业应成立信用管理部门,由3个岗位组成,分别为:客户信用管理专员,专职负责客户信用管理,从对客户的信用评级到后续定期信用跟踪,第一时间和财务及销售等部门做好信息沟通;信用管理专员,负责催收疑难款项;部门经理,负责管理信用管理部重大事项与部门建设。该部门直接受公司总经理领导,与销售部门有分歧时,由总经理直接协调。优

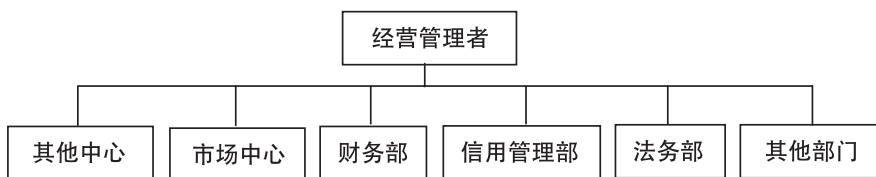


图1 优化后的组织架构

化后的组织架构如图1所示。

### 三、优化绩效考核体系

为完善公司绩效考核体系，应增设现金流量净利率和应收账款考核指标。其中，现金流量净利率指标权重20%，对公司产生的净利润带来的经营性净现金流进行考核，应收账款周转率指标值重要性提高，权重10%。信用管理部为新增的独立部门，应把应收账款周转率列入最关键的指标范畴中，从原先仅关注部门回款变为全公司应收账款均影响该部门业绩。这样，信用管理部对客户信用体系的建设将更为尽责。财务部门在整个应收账款管理中对数据的出具和各方面的决策支持起到主要作用，因此财务部门指标除原先的收入、净利润等业绩指标，应增设应收账款周转率和经营性现金流量净利指标。

### 四、优化信息系统

为加强应收账款管理，公司可在客户关系管理(CRM)系统中专门开发应收账款管理模块，以实现相关业务的管理自动化。一是客户资信评价自动化。销售部门在系统内录入客户资料，还要将客户信用级别进一步细化，对应实施差异性的收款制度。同时结合国家信用评价体系与客户进行关联，定期提示客户信用改变情况。对已进入诉讼程序的不再允许签订合同，对进入清欠程序的客户采取低信用等级，并会同信用管理部进行信用再评估。二是合同管理自动化。销售

部门将合同节点录入系统，系统自动匹配应收账款管理制度对节点的管理要求，如到发货节点未收到款项，系统将自动发出发货预警提示，相关级别人员进行处理，如需发货必须经过一定级别的领导签批。此外，系统还会定期对预警信息进行分析处理，以保证预警的有效性。三是应收账款管理自动化。根据合同节点自动计算应收账款，并将应收账款分部门、人员及逾期时间按照管理需求分别推送不同级别人员。如销售人员需要对账，则自动从系统导出对账单，上面包含客户及其欠款的详细信息；如需邮寄，系统可按客户地址自动定期发送到客户邮箱，要求客户给予反馈。

### 五、加强制度建设

#### (一) 完善销售管理制度

一是明确验收节点。公司的产品合同均有四个收款节点，即发货收款30%，调试后达80%，验收后达95%，外加质保金5%，其中前二个节点公司完全可以把控，但验收节点业主一般与工程承包商沟通，设备供应商不清楚该节点，所以一定要在合同中确切的标明验收时间，可以设定为调试后半年视为自动验收或不再设该收款节点。二是增强对客户信息收集及客户评估结果的利用。销售人员在前期销售中须关注客户的资信状况，同时按公司对客户的资信度予以授信。

#### (二) 完善应收账款管理制度

一是强化事前管理。把客户资信度评价作为制度管理的重中之重，并

由专人负责。二是细化管理节点。通常企业《应收账款管理制度》规定的管理节点分别为3个月、3~6个月、6个月~1年，1年以上4个关键节点。建议将前3个月细化为15天、30天、60天，15天时信息系统会自动发送短信至客户及业务员，提示催款；30天时，除短信提示外，销售人员必须电话沟通；60天时则由部门经理组织到现场直接催收，同时把客户当前资信材料转交给信用管理部门；1年以上的务必交给信用管理部。如此将应收账款管理风险管理节点全部提前，可加强与客户的沟通和对现时资信情况的了解。三是提高延期回收欠款的惩处力度。可根据账龄长短来设置应收账款占用费标准，从业务人员提成中扣除，对成为坏账的应收账款采取更为严厉的处罚措施，以防止应收账款成为呆账，同时加强销售部门同信用管理部及法务部的配合力度。

(作者单位：合肥科大立安安全技术有限责任公司)

责任编辑 李卓

### 主要参考文献

- [1] 李琼. 企业费用报销中存在的问题及应对策略[J]. 时代经贸, 2019, (21): 24-25.
- [2] 胡雄显. 移动互联网企业信息系统审计实践[J]. 首席财务官, 2019, 15(6): 106-107.
- [3] 解国鹏. 公司费用报销系统的设计及实现[D]. 呼和浩特: 内蒙古大学, 2016.
- [4] 李华. 财务共享模式下P公司费用报销流程优化研究[D]. 大连: 大连海事大学, 2019.
- [5] 李振武. 关于国有企业资金管理中使用控制创新策略分析[J]. 首席财务官, 2019, 15(2): 52-54.