

完善财务手段 统筹应收账款管理

——来自际华轻工的经验

■ 周亚东 黄庆涛

际华轻工集团有限公司(简称际华轻工)集资本运营、资产管理和生产经营于一体,系国内最大的军需品生产保障基地,其原隶属于中国人民解放军总后勤部,2001年划入新兴铸管集团有限公司(简称铸管集团)。在完全市场化后,际华轻工货款回收形势日趋严峻,逾期账款控制效果不佳,应收账款长期居高不下。为根治应收账款顽疾,际华轻工合理运用财务手段,加大了应收账款统筹管理力度。

一、做法

(一) 统一观念,理顺流程,加大统筹管理的力度

2008年,际华轻工召开应收账款调研会,达成以下共识:“应收账款占用资金居高不下,首先是观念问题。在微利时代,建立‘完全销售,全额收款’的观念,提高应收账款质量,是赚取利润的有效途径。”企业必须建立“收回的应收账款是效益,活化的资金是利润”的经营理念,借助财务手段加强应收账款管理。

为适应集团化管理的需要,际华轻工总经理办公会通过了逾期账款管理流程(见图1)并加大了应收账款统筹管理力度:一是发挥央企优势,筹划应收账款管理。根据宏观经济数据,预判企业经营环境状况,协助企业筹划应收账款管理。二是监控货

款异常变动,第一时间指导企业解决应收账款问题。三是下大力气整治集团内部企业之间的货款拖欠问题,集中力量清欠外部单位逾期账款。四是集团公司资产财务部设置资产管理岗位,对应收账款进行事前、事中和事后管控。

(二) 突出预算的作用,严格过程考核,确保目标实现

应收账款预算是财务预算的组成部分,际华轻工实施了“三下三上”的预算编制方式。首先,根据全年发展目标,将应收账款指标分解到三级企业;企业修订指标后上报。其次,集团公司评审指标并下发评审意见;企业调整指标后上报。最后,集团公司

审核由于特殊情况需要二次调整的指标并下发审核结果,之后企业上报最终结果。通过这种方式提高了预算的执行效率,确保了预算的科学性、严肃性和权威性。

2008年8月,集团公司召开的应收账款居高治理工作(视频)会议明确提出,2009年的民品和外贸应收账款是应收账款清收的重点和主攻方向。货款回收目标是:①2009年,3年以上的民品和外贸应收账款力争收回15%~20%。②2009年,2~3年的民品和外贸应收账款的清收率达到30%~40%;2010年,2~3年应收账款拖欠率低于逾期账款的20%。③2009年,1年以内的应收账款收回

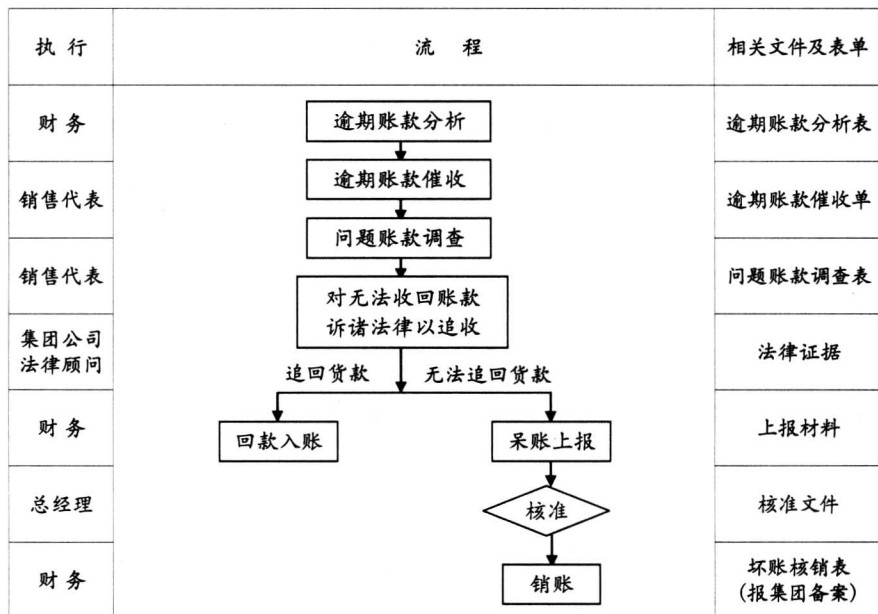


图1 际华轻工逾期账款管理流程

95%，杜绝逾期。

除完成货款清收目标外，还要做好以下应收账款预算工作：一是要考虑应收账款对现金流量的影响。如果财务状况不佳，坏账风险高，资金不充足，企业在编预算时就应减少各项开支，加强成本控制，以增加现金净流入，最大程度地降低流动性风险。二是应收账款余额应与销售收入规模及其他经济指标相适应。三是预算应与管理相结合，预算执行应与业绩考核相结合。

(三) 发挥财务管理的反映、监督职能，为决策提供支持

1. 制定标准格式的《欠款台账》。
《欠款台账》涵盖的信息包括：欠款企业名称及性质、商品类别、品种(军品、民品或贸易)、原值、净值、账龄；客户信用额度、剩余信用额度；合同编号、逾期账龄、确认时间；责任人、最近一次收款时间。集团公司通过台账可获得应收账款的详细信息，加强应收账款标准化管理，引导企业建立事前、事中和事后的管控制度。

2. 制定《货款回收情况表》设置4个指标，督察企业货款回收情况，为决策提供数据支持：①本月压减率=(1年以内)本月减少账面原值/(1年以内)本年增加账面原值×100%；②(1~2年)本月清欠率=(1~2年)本月减少账面原值/(1~2年)年初账面原值×100%，以此类推；③本年压减率=(1年以内)本年减少账面原值/(1年以内)本年增加账面原值×100%；④(1~2年)本年清欠率=(1~2年)本年减少账面原值/(1~2年)年初账面原值×100%，以此类推。其中，“1年以内”指2009年新增应收账款，“1~2年”指2008年新增应收账款，以此类推。

3. 建立《应收账款简报》点评制度，从宏观上分析集团公司和四大板块(冶金、轻工、重工和房地产)应收

账款走势，从微观上点评企业清收计划的制订和落实情况。《应收账款》不仅通报了企业货款回收情况，而且根据环比指标和同比指标将企业划分为“优、中、劣”三个级别，督促企业加强应收账款管理。

(四) 实施激励控制，调动回款积极性

2008年，铸管集团召开经济形势通报(视频)会议，针对应收账款管理提出要求：对于四大板块，货款回收率低于95%的，领导年薪下调20%。对于三级企业，货款回收率低于95%的，领导年薪下调30%；货款回收率低于70%的，领导解聘。在激励控制方面，际华轻工的具体做法如下：

1. 建立了经营目标责任考核体系，签署《企业经营责任书》，增强企业领导的责任意识和运营能力。在《企业经营责任书》中，货款回收率是重要内容，根据企业实际情况，设定货款回收率的底线，如果货款回收率低于这个底线，分管销售领导就要撤职。

2. 在薪酬考核体系中，货款回收率是权重指标。际华轻工制定了《三级企业经营业绩考核办法》，对领导进行薪酬考核，考核体系设立货款回收率、流动资产周转次数、净利润、净资产利润率等7项指标，其中货款回收率占绩效年薪权重为10%。

3. 制定奖罚办法，调动员工积极性。一是在营销人员晋升时，货款回收率是首要依据；二是强化优胜劣汰的竞争机制，在销售收入和应收账款考核上，坚决执行末位淘汰制；三是将销售收入、货款回收率考核指标细分到区域、片区和业务员，按季、月、旬、周进行考核讲评，奖优罚劣；四是成立问题账款清收组，由(集团公司)法律顾问和(企业)营销主管、营销人员组成，加速法律证据的搜集，加大难催账款和呆账的清收力度。

(五) 发挥内部审计监督作用，严

格资产损失追究制度

为统一和规范资产减值准备计提以及资产核销的标准、程序，铸管集团制定了《资产减值与资产核销管理办法》，包括坏账准备计提与坏账核销管理办法。根据《办法》，在年终财务决算时，必须编制《企业计提坏账准备审批表》，相关部门出具坏账计提意见(附确凿证据)，经董事会批准后上报集团公司备查。集团公司审计风险部不定期组织抽查，检查相关处理是否履行了规定程序，手续是否完备等。

根据国资委《中央企业资产损失责任追究办法》的精神，结合企业实际情况，际华轻工制定了《资产损失责任追究实施细则》，包括坏账损失责任追究实施细则。根据《细则》，坏账核销实行“账销案存”管理，必须分类或按项目做好核销资产的登记、变现等工作，并根据坏账损失大小追究相应企业、责任人的法律、经济责任。坏账损失责任追究实施细则为货款回收考核提供了依据，从制度上规范和深化了应收账款责任管理。为有效监控应收账款风险，铸管集团审计风险部2008年制定了《应收账款风险管理指引》，重点加强对应收账款的事前监控，引导企业将风险控制在可承受的限度内。

二、效果

2008年12月31日，际华轻工的应收账款降至约5.4亿元，比年初减少约1.6亿元，降幅约23%，有效遏制了应收账款的上升势头；逾期账款余额降至约0.87亿元，逾期账款占销售收入比重降至约0.77%，逾期账款清欠成绩斐然，坏账率大大降低。企业资金链运转良好，抗风险能力大大提高。应收账款周转率由2008年年初的10.64次升至12月31日的18.58次，接近轻纺行业优秀水平。

三、思考

任何一项管理实践都存在不足之处,应收账款管理也不例外。结合际华轻工的实际情况,笔者认为在应收账款统筹管理上应做如下改进:

1. 在集团层面应设置信用风险部,从客户信用评价到账款回收,进行全程跟踪、监督和指导;建立客户档案,管理客户资料,观察客户变动,维护客户稳定。在划入铸管集团后,际华轻工下属企业在生产、销售上相对独立,未能实现资源尤其是客户资源的有效整合。从销售收入的比例来看,际华轻工军品销售比例超过50%,可见,军品客户是企业的宝贵

财富、利润之源。但自从军品面向社会招标后,军品定单的稳定性就受到威胁。所以,际华轻工应采取有效措施,保证军品客户的稳定性。

2. 完善应收账款管理模块,加强财务信息化建设。一是在财务软件中设计功能更强大的应收账款模块。际华轻工目前统一使用的财务软件自带应收账款管理模块,虽然提高了资产管理的效率、准确性和直观性,但并不能完全适应企业实际和满足内部管理需要。比如,际华轻工军品销售比例超过50%,军品销售回款较有保障,所以在会计核算上应分别标识军品、民品或贸易,在货款回收分析时,应剔除军品应收账款。应收账款模块还应涵盖《欠款台账》的全部信

息,只有向管理者提供完全信息,企业才能实施有效的过程控制和精细化管理。二是应实现财务软件与财务网络的无缝隙连接。目前,企业定期填报的《欠款台账》和《货款回收情况表》均是手工输入,报表会计工作量大、失误多。针对当前集团公司财务信息网络系统的现状,应在财务软件和财务网络间设计一个接口或兼容某种格式的文件(比如 excel 格式),通过导出和导入功能,下属企业可轻松将报表上传至集团公司的财务网络,以提高效率、准确性和及时性。■

(作者单位:新兴铸管集团有限公司资产财务部 际华轻工集团有限公司资产财务部)

责任编辑 李斐然

● 简讯

《财务与会计》理财版2008年度优秀文章评选结果揭晓

2008年《财务与会计》理财版优秀文章评选活动得到了广大读者的积极支持,经过大家的踊跃投票及评委会的认真评定,评选结果揭晓,获奖的作者和篇名是:

特别荣誉奖:

1. 史耀斌:《东方风来满眼春——中国税制改革30年回眸》
2. 贾 湛:《彰显“三财”理念 为企业科学发展护航》

一等奖:

1. 汪一凡:《为什么不该取消会计的库存明细账》、《怎样深度利用计算机》、《改进蓝图:按中国会计准则要求编制现金流量表》
2. 余应敏等:《信贷紧缩调控与中小企业过冬》、《依法保护利于中小企业生长的竞争环境——写在〈反垄断法〉付诸实施之际》、《中小企业应如何“控制”内部控制问题》

二等奖:

1. 鲁桂华等:《投资与企业财务绩效》、《财务报表综合分析:以四川长虹为例》
2. 李心合:《如何设计更有效的内部控制制度》、《创造价值的财务》
3. 朱光磊等:《土地增值税筹划案例风险因素分析》、《差异只在毫厘之间——非常规购入在建工程的营业税征税问题解析》
4. 全石秀:《以感恩的心对待工作》
5. 郑洪涛:《企业内部控制的实施困境及路径选择》
6. 金藏昉:《2008年中国资本市场展望》
7. 盖 地:《避税与特别纳税调整》
8. 吴江涛:《从价值管理视角看新会计准则的品质》
9. 汪 平:《国企分红与国企改革深化》
10. 温素彬:《基于科学发展观的企业绩效评价体系架构与实践》

此外,汤谷良、张连起、谢志华、张先治等的文章也得到读者的好评,在此一并致谢。另评出倪蔚、马立中等优秀读者,每位优秀读者奖励人民币100元。获奖作者、读者的奖金及获奖作者的证书,本刊编辑部已于近期寄出。

(本刊编辑部)