

中小企业应收账款管理存在的问题及对策

冯秋玲 王棣华(教授)

(烟台职业学院 山东烟台 264670 东北财经大学内部控制与风险管理研究中心 大连 116025)

金融危机发生之前,很多中小企业通过赊销方式提高了销售业绩,扩大了产业规模。但是由于当时整体经济环境良好并且行业利润率较高,企业没有对高成长隐藏的应收账款风险给予足够的重视,这为企业自身的安全成长埋下了极大的隐患,当外部经济环境恶化并且行业利润率大大降低的时候,应收账款危机足以导致相当规模的中小企业倒闭。笔者通过研究发现,中小企业产生坏账的主要原因有:一是应收账款管理制度不完善;二是应收账款管理制度执行力度不够。

一、中小企业应收账款管理制度现状及存在的问题

我国当前的中小企业大多数已经建立起了基本的应收账款管理制度,从客户信用的核准审批、账款催收到坏账准备的计提等财务环节的规定较为详细,但是没有作为一个体系落实到企业日常的经营管理上来,导致相关制度的执行不力。在外部经济环境变坏和信贷条件相对苛刻的时候,就容易对企业造成较大影响。本文以烟台某有限公司为例,分析其在应收账款管理过程中存在的问题。该公司创建于1998年,短短几年时间销售额从几十万元增至上千万元,其主打产品是某半成品,主要销往欧美和国内几个大型企业,其中赊销占很大比例,2008年因应收账款原因导致资金链断裂而倒闭。分析其应收账款管理制度可以得出以下结论:

1. 应收账款管理制度执行仅依靠财务部门。因为应收账款和销售部门利益关联不大,导致销售部门对客户资信信息漠视,而一味地追求销售业绩,对金融危机导致美国客户同行业大量停业现象也没有给予足够重视。而财务部门信息相对闭塞,对客户资信评价信息的了解仅限于客户提供的基本背景资料和已发生的不良记录,而未对这些客户的信用资质及时进行调整。销售部门对财务部门提供的应收账款催缴通知,往往以应该与客户保持较好合作氛围为借口,不愿意向客户的采购经理催款。

2. 没有设定好应收账款总规模阈值。该公司财务部门没有控制好企业总的应收账款规模,突然的行业景气度变化导致企业自身现金流迅速恶化,甚至到了有订单而“无米下锅”的地步。

3. 应收账款管理制度流于形式,执行、监督不力。该公司所谓的客户资质评价,只是在发展新客户的时候由销售部门填一张信息收集卡,所填写的信息很多都不全面而且从来都没有更新过,没有进行再评价。整个应收账款管理制度也没有进行任何的审核和效果评价,没有进行认真的风险识别和风险分析。

二、中小企业应收账款风险管理的主要途径

1. 落实应收账款收款责任。明确应收账款的第一责任部门是销售部,第一责任人是销售员。财务部门仅是汇总、报告的辅助部门。在销售部门建立起从资金时间价值到坏账责任的考核体系。每笔应收账款从产生到最终的回收要由销售人员负责到底,“谁经手、谁负责、谁回笼、谁得益”,财务部门要及时配合销售人员,定期详尽地提示客户的应收账款信息。销售人员对由自己经手的每一笔应收账款要了如指掌,并及时做好应收账款跟踪工作。

将销售部门的奖惩指标体系建立在应收账款回收或者坏账发生数据之上,这可能会引起销售人员的抵触,但从长远来看是做到了个人利益和企业利益的一致。

2. 认真分析企业可承受风险水平,确定最高应收账款可接受水平。这可以从阶段阈值和总阈值两个方面来衡量。应收账款阶段阈值是指以一个月或者企业流动资产周转期作为一个时间段,在这样一个时间段内为应收账款设定一个可承受的阈值,这个阈值可以避免应收账款集中产生;总阈值是指企业为所有的应收账款设定一个阈值,这个阈值能够避免企业因经营环境恶化而陷于经营困境。

3. 完善内部监督机制,提高应收账款管理制度执行力。将应收账款管理制度执行力效果纳入内部审计的范围,进一步督促落实应收账款管理制度,把应收账款管理制度落实作为一个重中之重的考核监督内容,不能放任自流。内部审计部门在对企业各项制度贯彻实施的监督上具有举足轻重的作用,要使内部审计发挥应有的作用,必须任用熟悉政策、专业性较强的人员,同时赋予该部门较高的隶属级别。如有必要,可以考虑设置应收账款审核专员,这可以大大加强应收账款管理的专业性和实时性。

4. 通过金融手段提高应收账款的变现能力。企业可以通过自由资金和银行贷款来保证资金顺利运转,但是对于中小企业来说,向银行贷款将会受到很大限制,而自身的原始积累又不能支撑企业的高速发展,当中小企业因应收账款问题而影响资金链时可通过应收账款保理、应收账款质押贷款、商业票据贴现等金融手段使应收账款快速变现。

总之,应收账款的管理事关中小企业的发展与存亡,因而中小企业在完善应收账款管理制度时,应该在落实责任、控制应收账款风险规模、加强内部监督机制和提高变现能力方面全面考虑,将应收账款的管理作为一个体系来建设。○