

浅谈企业应收账款管理

中南财经政法大学会计学院 何瑞

【摘要】 应收账款在现代企业资产中占有重要的地位,然而许多企业在应收账款的管理方面存在不足,本文分析了一般企业应收账款管理的误区,定义了为加强应收账款管理而建立的企业信用管理部门的概念和职能,并给出了企业加强应收账款管理的一些切实的建议。

【关键词】 应收账款 信用管理 销售

一、企业应收账款管理的误区

当前在我国企业中,应收账款管理普遍滞后,企业应收账款管理存在诸多误区,主要表现在以下两个方面:

1.由销售部门承担收账责任。一些企业为了改变应收账款的风险无人负责的局面,将应收账款的收账责任划归销售部门。这种现象在实行销售承包制或销售买断制的企业里表现得尤为明显。这种方法的缺陷表现在两个方面:①从管理职能的角度来讲,销售部门以销售业绩为导向,其主要职责是开拓市场,如果让销售部门承担收账责任,那势必会束缚销售部门的手脚,减缓企业开拓市场的步伐;②在没有科学、合理的薪酬考核机制下,一旦销售部门增加销售带来的业绩激励超过应收账款增加所带来的风险,销售部门可能会做出“逆向选择”,无限制地扩大赊销,给企业带来更大的风险。

2.由财务部门负责应收账款的管理。有些企业将应收账款管理的责任划归财务部门,这更是一种管理上权责不分的表现。财务部门的责任是进行财务管理,其主要职责是对企业的投资、融资以及利润分配进行规划和控制。由企业财务部门来管理应收账款,一方面,导致销售部门置风险于不顾,片面扩大销售,而财务部门为了防范风险也会单纯地强调风险控制,从而激化销售部门与财务部门之间的矛盾,导致企业内部纷争不断;另一方面,财务部门由于不能掌握客户的信用资料,无法对每一笔应收账款的风险状况做出准确的评价和判断,从而影响对应收账款的控制和管理。

针对传统应收账款管理的误区,现代企业可以建立专门的、相对独立的信用管理部门,由其负责企业的应收账款从客户信用评价到账回收的全过程。

二、信用管理部门的概念与职能

1.信用管理部门的概念。信用管理部门是指为加强企业应收账款的管理,独立于销售部门和财务部门而专门设立的机构。其设立的根本目的在于将企业的应收账款管理责任同企业销售部门的推销产品、开拓市场的责任以及企业财务管理部门进行投资、融资及利润分配的责任区分开来,信用管理部门通过履行自己的职能,可以加强对应收账款的管理,提高流动资产的使用质量。

2.信用管理部门的职能。其职能主要包括:收集客户的信

用信息,并建立此种信息的管理系统;制定信用政策,设计授信流程;进行客户资信评价并回避信用风险;跟踪、分析、管理应收账款;制定应收账款回收的政策,催收呆账;加强同销售部门的合作,在扩大销售的同时保证应收账款的回收。

三、信用管理部门在运作中应该注意的问题

1.关注订单。在有些订单中,买方常常加入一些卖方不会接受的条款,或者买方试图通过在订单正文和附件中做出自相矛盾的说明使得卖方做出错误的判断等。因而,优秀的信贷人员应该学会关注企业收到的订单,确保销售人员接受的订单不包括一些最终会给企业带来麻烦的条款。

(1)注意在订单的下方或背面是否用较小的字体或较浅的颜色列出了某些附加条件。有些客户乐于使用此种伎俩要求卖方给予销售折让。针对这种情况,企业可以给出如下声明:“任何订单之外的参考资料只是为了方便之用,而不能被视为正式的购买条款,卖方明确反对在买方的参考资料中出现任何与卖方提供的销售条件不符的内容。”

(2)对附件进行优先权排序。通常,买方的订单会包含各种附件,如图样、说明、关于公司情况的补充性条款以及针对卖方的安全性条款。当存在附件时,建议对其进行优先权排序,以防止出现内容上的冲突。订单本身应优先于附件,一部分附件应优先于其他附件。当内容出现冲突时,应按照优先权的级别来处理。

2.关注发票。发票是一种账单。准确、及时地将发票送到客户手中是保证应收账款及时回收的重要条件。下面是在开票过程中应注意的一些问题:

(1)发票应于货物装运后尽早发出。因为如果要求顾客30天内支付账款,而大多数顾客是从他们收到发票后开始计算付款期的,所以发票应于货物装运后尽早发出。

(2)将付款期限和应付金额准确无误地写在发票上。例如,卖方可以在开票时清楚明白地写上:“购货方在XX年XX月XX日前付款,应付XX元;在XX年XX月XX日前付款,应付XX元等。”

(3)发票应使用标准形式。在发票上印上能够解决可能出现的争端的人员的姓名和联系方式。

(4)在发票寄出之前花点时间检查发票的金额和地址是否

正确。这样可以避免发票很长时间以后由于地址或金额错误再次回到开票人手中。

3.收账的技巧。在企业的信用管理部门,会发现有些人员收账的效果比较好,而其他一些人员则不尽如人意。收账技巧是其中一个很重要的方面。下面是一些通用的收账技巧:

(1)与客户的支付应收账款的部门经理保持良好的私人关系。

(2)加强与客户的沟通,确保其了解付款条件、信用政策以及如果违反这些政策将会给他造成什么样的影响。

(3)确保企业的不同部门,如信用管理部门、客户服务部门、销售部门等向客户传达的信息是一致的。

(4)发现某个特定客户经常出现的问题,应参与解决这个问题——即使该问题不是信用管理部门的职责。如果收账人员与不同公司之间出现了同样的问题,那么就应检查自身的内部程序,看看能否把这一问题解决。

(5)让收账人员详细记录客户所做出的承诺,一旦客户有所违反,就应立即展开行动。

(6)在应收账款到期前几天就给客户打电话,看看在应收账款上是否存在争议。如果存在,应尽早解决。

(7)对赖账金额最大的客户应该穷追不舍,并让其知道,除非拿到应收账款,否则不会离开。这将有利于现在和将来的工作。

4.防止未授权销售减免的发生。未授权的销售减免是指客户以正当或不正当的理由在未经卖方认可的情况下单方面减少所应支付的金额。未授权的销售减免会直接减少应收账款,也会让客户得寸进尺,从而给以后的交易带来更多的麻烦。企业可以尝试采用以下方法来减少未授权销售减免的发生:

(1)出现大量的未授权折扣时,首先检查本企业的收账程序,确保其中不存在根本性的问题。如果本身没有问题,进一步判断发生的未授权减免是否有正当的理由。如果减免的理由充分,通知客户下次发生类似情况应首先进行协商才能减免;如果减免无正当的理由,向客户说明本企业关于销售折让的政策,并容忍对方的第一次冒犯,当问题再次发生时,给予对方警告并签发账单追回未授权的销售减免。如果客户意识到卖方的态度是坚决的,那么他们有可能停止侵犯其利益的行动。

(2)对本企业的销售人员进行培训,确保其在销售时已经明确向客户说明了本企业关于销售折让方面的政策。如果未能回收未授权的销售减免,其责任由负责该项销售的人员或销售部门负责。这将大大减少由于销售人员的失误导致的未授权销售减免的发生。

(3)在接受订单时就应该核实客户所要求的产品是否正是企业所能够提供的,是否符合销售的其他条件。这样就可以避免等到未授权的销售减免发生时才注意到提供的产品并不完全符合客户的要求,从而造成了销售减免的发生。

(4)尽快解决争议。争议解决得越快,未授权销售减免也就消失得越快,这也同时可以让客户明白:未授权的销售减免在本企业是不被允许的。

5.加强同销售部门的合作。人们通常会认为信用管理部门会阻碍销售的进行,信用管理工作对销售毫无用处。这种

说法实际上并未理解信用管理工作的实质意义:信用管理为了保证销售是有效的,是可以提高企业效益的,而不是单纯地“移送”货物任由别的公司无偿使用。从提高企业效益这一点来说,信用管理部门和销售部门具有一致性。信用管理部门可以尝试以下途径,在加强应收账款管理的同时,改善同销售部门的合作,为提高企业效益而共同努力。

信用管理部门可以帮助销售人员实现有效的销售。首先,销售人员在业务中常常碰到一些并不具备赊销条件的客户,信用管理部门可以通过对这些客户的信用调查及早发现风险并提醒销售人员预防风险,这往往可以发现那些利用商业信用进行诈骗的情况,避免销售人员掉入陷阱。其次,信用管理人员有可能会在互联网、报纸或其他媒体上发现一些潜在客户的信息,而这些信息可能有助于销售人员开发新的客户。再次,信用管理部门可以协助销售部门。例如,信用管理部门可以对销售人员锁定的潜在客户进行信用调查,可以防止销售人员在不合格的客户身上浪费时间。

同时,取得与销售部门的合作也会给信用管理工作带来好处。销售人员处于和客户交往的第一线,他们有可能比信用管理部门更了解客户的最新信息,这些信息将有助于改进信用管理工作。另外,通过设置合适的业绩评价和激励手段,可以让销售人员参与应收账款的回收,这也有利于信用管理部门开展工作。

信用管理部门可以尝试以下手段加强同销售部门的合作:

(1)教育销售人员。举行培训班,使销售人员了解信用政策和信用管理工作程序,让销售经理及其助手参加信用管理工作会议,并参与到信用管理部门工作的细节中来,这样销售人员就可以更好地理解和支持信用管理工作。

(2)帮助销售人员实现有效的销售。协助销售人员调查潜在客户的情况;向销售人员提供从行业协会或其他有效途径获取的潜在客户的信息;对销售人员所遇到的问题或困惑进行预测,并尽力帮助其解决困难;具体问题具体分析,区别对待,对信用较差的客户可采用变通的手法,比如以资产抵押等手段实现销售;与销售人员进行拜访客户,让客户了解到在企业当中,信用管理部门和销售部门是相互合作的朋友,而非对手,这样客户就不会有利用信用管理部门与销售部门之间的矛盾而获利的想法。

(3)对销售人员进行监督。监督可以包括如下方面:给每位销售人员编制坏账核销报告以显示哪些人应当对坏账负责;在应收账款回收之前不对销售人员支付报酬,在资产回报的基础上而非单纯按照销售数量评价销售人员的工作;要求销售经理对未授权的销售减免负责,并对其经济处罚等。

主要参考文献

- ① 玛丽·S·谢弗.信用、收款和应收账款精要.北京:中国人民大学出版社,2004
- ② 聂兴凯.如何进行收账管理与呆账催收.北京:北京大学出版社,2004