

中小企业应收账款内部控制之我见

青海大学财经学院 任晓英

【摘要】 管好、用好应收账款,提高资金的使用效率,对企业尤其是中小企业具有重要的现实意义。本文结合中小企业的实际,提出了控制应收账款的措施。

【关键词】 中小企业 应收账款 控制措施

近年来,我国的中小企业取得了快速的发展,在国民经济总量中占有的份额越来越大,在增加社会就业、保持社会稳定、扩大对外贸易等方面的作用也十分突出,已经成为国民经济发展中充满活力的有生力量。但是,中小企业在高速发展的同时,也面临着许多问题,其中一个比较突出的问题就是对应收账款监控不力。

中小企业为了生存与发展,全方位地控制着企业供产销活动的三大环节,尤其是在销售环节开展了各种形式的促销活动,以扩大产品的销售数量及市场份额。但企业在增加销售额的同时,也导致了应收账款的急剧增加,使应收账款的机会成本、管理成本和坏账成本随之增加。于是,如何管好、用好和盘活应收账款,完善应收账款的内部控制,提高资金使用效率,便成为中小企业不容忽视的重要课题。

应收账款的内部控制机制是企业行政领导和各级管理部门及有关人员在处理销售活动时所采取的相互联系、相互制约的一系列必要的措施,是企业内部控制的重要组成部分。但在目前的情况下,应收账款的内部控制机制并没有引起大多数中小企业高层管理人员及管理职能部门应有的重视。本文拟针对中小企业应收账款管理中存在的主要问题,提出完善中小企业控制应收账款的措施。

一、中小企业应收账款管理中存在的主要问题

1.观念落后、自身条件差,片面追求高收入、高利润。这表现在:①我国大多数中小企业的管理者由于受文化水平、管理水平的限制,往往认为凭借个人的直接观察、直接经验就可以全面控制应收账款,不必依靠现代化的管理技术、管理方法对应收账款进行事前、事中和事后控制。②我国大多数中小企业又都集中在传统产业上,技术水平和装备水平比较落后、生产工艺比较粗糙、科技创新速度缓慢、产品质量参差不齐、产品竞争力较弱。③在日益激烈的市场竞争中,中小企业为了能够占领市场、扩大销售、尽快打开营销局面,往往在未对付款人资信状况做深入调查、未对应收账款风险进行正确评估的情况下,采取和客户签订短期的、一定赊销额度的销售合同来吸引客户,扩大市场份额,使企业在产生较高账面利润的同时产生了大量的应收账款,给企业带来了很大的财务风险。

2.缺乏完善的内部控制制度,应收账款大量沉淀。严密的

内部控制制度是企业将应收账款控制在一定限度内,尽量减少坏账损失,其是防止销售人员徇私舞弊的重要措施。内部控制制度包括赊销审批、及时完整记账、定期对账和超期催收等制度。但目前不少中小企业的内部控制制度还很薄弱,一些中小企业为了调动销售人员的积极性,往往实行工资总额与经济效益浮动挂钩的工资形式,忽略了应收账款成为坏账的可能性,未将应收账款纳入考核体系;而企业的销售部门为了达到考核目标,只关心销售任务能否完成而不管应收账款能否收回,致使应收账款大幅度上升;对于已出现的应收账款,一些中小企业没有采取有效措施要求销售人员积极催收,以致企业资金短缺,影响经营活动的开展;还有一些中小企业在实际工作中常常出现赊销合同不严谨,存在合同、合约、审批手续等资料散落或遗失的情况,这些问题致使大量应收账款积压,对资金紧张的中小企业的发展造成了很大的困扰。

3.应收账款内部管理方法不当,账龄老化严重。中小企业规模小、资产少、机构设置精简,一人多岗、兼职兼岗的现象比较普遍,因此在这种情况下实施应收账款的内部管理,确实有较大的难度。由于一些中小企业缺乏商业信用意识,信用政策制定不合理,甚至有些中小企业对应收账款的管理缺乏严格的规章制度或有章不循,盲目地对信用不好的企业赊销,对未认真履行合约条款的客户的违约行为不能及时处理,财务部门未能及时与销售部门核对账户,造成销售与核算的脱节。另外,企业收账追讨工作不得力,加之有的客户恶意欺诈或素质不高的销售人员携款潜逃,导致应收账款账龄老化,严重地阻碍了应收账款的良性循环。

二、完善中小企业应收账款内部控制的措施

应收账款是企业流动资产的重要组成部分,是企业为了扩大销售和盈利而进行的一种超前投资,也可以说是一种让利投资。其流动性强弱直接影响到中小企业的资金周转和经营业绩。企业必须根据“没有现金流量的利润不是利润”的原则,加强应收账款的内部控制,加快应收账款的回收速度,着力做好以下几个方面的工作:

1.建立健全应收账款的内部控制机制,保证应收账款的内部控制机制有效运行。应收账款内部控制的目标在于规范赊销行为、避免坏账风险、追求利润最大化。针对这一理财目标及当前中小企业存在的主要问题,要从内部控制机制上解

决好以下问题:

(1) 规范应收账款的授权机制。授权机制是指企业在处理经济业务时必须经过授权批准,以便进行控制,它主要解决分级管理问题。分级授权体现纵向控制的思想:将工作按不同层次加以划分,各个层次彼此制约,各司其职;每一层管理者既是上层管理者的授权客体,又是向下级管理者进行授权的主体,每一主体的权责都是对等的。企业在决定是否赊销时,应考虑若应收账款在赊销额度以内的,结算部门应按照国家应收账款的日常管理办法进行处理;若应收账款超过赊销额度的,必须严格按授权机制、审批程序进行逐级审批,最终由企业负责人决定是否赊销。

(2) 加强应收账款的职责控制。中小企业的领导及财务部门、销售部门、审计部门对应收账款都负有管理职责。财务部门要定期统计各笔应收账款的账龄及增减变动情况,并及时将相关情况反馈给企业领导及销售部门;销售部门既要负责当期的销售收入指标,又要负责销售收入中相应比例的现金流入量指标,并要对所经销的赊销业务承担全部经济责任,这是考评销售部门业绩的重要依据。这样做,可以减少坏账损失,保证企业资产的安全和完整。

(3) 建立健全赊销业务内部审计制度。内部审计与监督是内部控制的重要组成部分,在内部控制系统中肩负着监督和纠偏的功能。在应收账款业务中,内部审计也要贯穿销售、记录、收款和信息披露全过程。通过内部审计找出业务流程中的薄弱环节和存在的问题,帮助企业建立相对合理的赊销业务内部审计制度,以强化相应的内部管理。

2. 推行正确的营销政策,从源头上控制应收账款发生的额度与频率。中小企业应根据自己的产品特点、市场、现有资源等具体情况,制定有利于控制应收账款的营销模式和营销策略。一是营销部门和营销人员建立健全营销台账,谁经办的业务由谁负责结清账款;二是对营销人员实行风险抵押金制度,以增强营销人员的责任心和风险意识;三是建立激励机制,将营销人员的工资、奖金与营销回款挂钩;四是通过增加企业的产品品种,提高产品质量,增加产品的科技含量,尽可能地减少赊销业务,尽量压缩应收账款发生的额度与频率,降低企业的经营风险。

3. 建立客户信用评审机制,强化应收账款的日常管理和监督。企业应收账款的控制涉及事前、事中和事后控制三个阶段。由于中小企业的特殊性,与其在应收账款的事后控制及追讨账款上耗费精力,不如在客户的信用调查、信用评价等事前控制方面多做努力,以取得事半功倍之效。

(1) 建立客户信用档案,开展信用评级。中小企业应当模仿大中型企业深入、细致地做好客户的资信调查工作的做法,收集客户的企业性质、注册资金、财务状况、经营规模、信誉等资料,建立客户信用档案,为信用评价提供相对完整和科学的依据。企业应根据客户信用评定结果,选择优质客户开展赊销业务,建立健全营销网络。

(2) 制定信用额度,控制应收账款的规模。企业应根据客户近期的销售计划完成情况、货款支付情况和资信情况,给予客户相应的信用额度,并以此为根据确定赊销金额的大小及信用期限的长短。

(3) 坚持综合评审制度,多渠道掌握客户的信用情况。中小企业应定期对客户群体的资信状况进行评审,多渠道收集客户的信用资料,如收集客户的财务报表资料,客户与其他企业进行交易的信用资料,有关信用机构提供的客户信息资料或信用等级标准资料。通过资料预测客户的发展前景和潜在的信用风险,以便调整企业的信用条件,可以对不同信誉等级的客户采用不同的付款方式、发货方式,避免企业管理人员的主观随意性、避免不讲信用的客户进入企业营销网络,从而从根源上降低中小企业的应收账款数额,减少应收账款的机会成本、管理成本及坏账成本。

4. 制定应收账款的管理实施细则,及时对账、严格催收。由于应收账款的发生不可避免,因此中小企业应在应收账款的管理机构、控制方法、账款回笼和追讨等方面制定切实可行的管理实施细则,落实相关人员的责、权、利,加强业务人员的责任心及敬业精神。

(1) 建立应收账款账龄监控、分析制度。财务部门应当定期开展应收账款账龄分析工作,对应收账款的回收情况、逾期情况进行分析,确切掌握信用期内的欠款有多少、超过信用期的欠款有多少以及有多少欠款会因拖欠时间太长而可能成为坏账等,从而加强对应收账款的监控。

(2) 针对不同的客户关系,采取灵活的催收政策。中小企业应对欠款进行分类,采取不同的催收政策,对账款回收缓慢或清理陈账未动的区域,限制发货或拒绝发货,并加大催收力度;对有偿债能力却不履行偿债义务的欠款人,应在诉讼有效期内运用法律手段解决,以避免丧失追诉权,造成损失;对欠款方确实无力支付的,企业可以在了解其抵押物的价格、质量、销售状况等情况下,采取物质抵押的方式追偿欠款。

(3) 实行货款回笼的业绩考核及责任追究制度。中小企业应按“谁销售、谁收款”原则将货款回笼指标分解到每个销售人员身上,并制定切实可行的收款计划,明确收款金额和期限,与奖金挂钩。每月根据货款回笼计划完成情况对销售人员进行业绩考核,在奖金中兑现。对于因人为原因造成账款无法收回的,应追究相关销售人员的责任,并责令其赔偿,触犯刑律的则要追究其刑事责任。

(4) 实行定期对账制度,对账款的回笼及信用政策执行情况跟踪和分析。财务部门应定期或至少每年年末通过函证等方式与客户核对应收账款账面余额,避免发生差错,同时应定期对企业信用政策的执行情况进行检查,分析应收账款形成的原因,评价应收账款存在的合理性及潜在的风险,制定相应的对策,采取有效措施解决存在的问题。

建立和完善应收账款的内部控制制度是中小企业在市场经济下的必然选择。但中小企业的应收账款内部控制制度的建设不是短期内就能完成的,也不是单靠企业自身的努力就可以达成的,它需要政府、企业、社会各方面的协作,这样才能建成适合我国中小企业特点的应收账款的内部控制体系。

主要参考文献

- ① 王国武. 中小企业财务管理问题及对策. 会计研究, 2003;2
- ② 俞建国. 中国中小企业融资. 北京: 中国计划出版社, 2002