


---

# 论如何加强公司应收帐款的管理

 **[内容提要]** 应收帐款是企业营运资金管理的重要环节，在激烈竞争的市场经济中，正确运用赊销，加强应收帐款的管理显得非常重要。应收帐款管理应从应收帐款的控制、防范机制的建立和逾期债权的处理三方面入手。企业应设立专门的信用管理部门，并与销售、财务部门对应收帐款进行发生监控、跟踪服务和反馈分析，并由内部审计部门进行监督管理。对于存在的逾期应收帐款，企业应成立专门机构进行催讨，并积极寻找债务重组、出售债权的可能，争取及时收回债权。

**[关键词]** 应收帐款 成因 管理 控制

应收帐款是商业信用的产物，是企业因销售产品、提供业务，应当向供货单位收取的款项，是企业拥有的，经过一定期间才能兑现的债权，它具有或有资产的某些属性。应收帐款作为企业营运资金管理的一项重要内容，应收帐款管理直接影响企业营运资金的周转和经济效益。如何监控应收帐款发生以及如何处理企业的不良债权等问题，已经成为我们企业管理中不容回避的一个重大课题。

## 一、应收帐款的成因

---

企业生产产品的目的是为了社会的需要，通过销售产品取得货币，从补偿生产经营过程中的耗资，从而使生产经营活动不断地顺利进行。在社会主义市场经济条件下，市场供求多变，竞争激烈，企业为了在竞争中获胜，越来越重视商业信贷，赊销货物，这样就产生了应收帐款。因为，应收帐款具体表现为企业的资金在销售过程中被购货单位所占用，如果不能及时收回该项资金，必然影响到企业资金的周转，也就不能维持正常的经营秩序，而且在收回前的持有时间内，它不但不会增值，反而要随着时间的推移付出代价，即丧失一部分资金时间价值，以及在债务人由于各种原因无法偿还时，就要发生坏帐损失等。应收帐款的产生，关键在于可以扩大企业商品销量，提高企业的竞争能力。

应收帐款首先是从商品销售收入确认实现开始的。新颁布的《企业会计准则——收入》第5条规定：“销售商品的收入，应在下列条件均能满足时予以确认：（1）企业已将商品所有权上的主要风险和报酬转移给购货方；（2）企业既没有保留通常与所有权相联系的继续管理权，也没有对已售出的商品实施控制；（3）与交易相关的经济利益能够流入企业；（4）相关的收入和成本能够可靠地计量。

在满足上述4项条件后，可以认为销售已经成立，收入也可确认。而与应收帐款相关的，主要是其中的第三项，即“与交易相关的经济利益”虽然“能够”但是否“已经”流入企业的问题。因此，实际工作中最重要是三个方面：一是商品所有权由谁掌握，在买

---

方还是卖方手里，如所有权已转移到买方手里，而与交易相关的利益没有或只有一部分流入企业，即没有收到或只收到一部分货款，都实际存在着应收帐款，因为买方已经可以独立地处置这些商品，而卖方已将商品所有权上的主要风险和报酬转移给了买方。二是企业的信用政策和客户的信用状况（等级），企业若未作事先信用调查或调查不当，盲目地向资金困难的客户赊销产品，必将导致货款长期无法收回，与交易相关的经济利益也无法真正流入企业。三是所签订的销售合同其各项内容（条款）是否合规，并完整正确。在正常交易的情况下，应收帐款一般不应超过一个月的信用期限，如果超过一个月没有收回，就要及时分析原因。否则，时间一长，极易产生坏帐。下面一些例子足以说明这三个方面的问题。

（1）没有按企业规定款到发货而形成应收帐款。某单位委托某公司所属一家进出口公司代理进口 5 台 X 光机，价值 13 万元，货到上海港报关时委托单位付了 5 万元贷款用以支付进口关税和增值税。手续办完后，业务员没有按公司规定，代理进口货物应在收到全部货款后才能交出货物所有权，错误地认为以前该委托单位有过进出口业务往来，就轻率地先将提单交给对方提货。事后该单位以各种理由不支付余款，应收货款 8 万元至今未收回。分析原因，主要是失去了对进口产品所有权的控制。

（2）交货时缺乏签收制度形成应收帐款。某公司所属一家公司销售给某单位电熨斗 160 只，按增值税发票 160 只作销售

---

入帐，但实际只收到了 100 只货款。一个月后财务部发现 60 只电熨斗 6,700 元应收帐款尚未入帐，向业务员提出一起去该单位对帐，但对方只承认收到 100 只，并称货款已付清。我们提出增值税发票是按 160 只数量开具的，但对方辩称是本方多开发票的错误。由于本方没有建立货权发出签收制度，无法提供有力的货权交割凭证依据，因而这部分应收帐款只能作为坏帐处理。分析原因，主要是对货权转移的管理不严。

(3) 未按规定签订销售合同形成的应收帐款。某公司所属一家房产公司进行库存房产盘点，发现其中有 1 套住房有帐面数，但房屋实物已不存在。经查是三年前调拨给某区房管局作动迁用，由于没有签订销售合同，虽然有完备的实物交割签收手续，但经与对方交涉仅追回了按现行市价销售的房款，原价与市价差额 2.3 万元将无法收回。分析原因，是当年调拨时没有签订销售合同所致。

(4) 没有对客户进行必要的信用调查，擅自采取赊销方式形成的应收帐款。某公司所属一家公司为某建筑单位供应钢材，业务部门在没有调查信用的情况下，未经经理室批准擅自与该建筑单位约定可在收到货物 30 天内付款；后又将 491 吨螺纹钢一次发给该单位，由于该建筑单位因资金周转困难而缓建，至今有 61 万元贷款没有收回。

严格地说，上述种种情况，多属非授信的应收帐款，属于企业本身工作中的失误，不是交易时约定的短期授信的赊销行为。

---

但在会计处理中，除作为应收帐款处理外，更无他法。但是，类似情况，在企业中又是普遍存在的。

造成企业应收帐款居高不下的原因可以从两个方面来归纳：

### 1、企业经营环境的影响

一方面是扩大市场份额的需要，在激烈竞争的市场经济中，赊销成为企业扩大销售的主要竞争手段。另一方面是很多企业故意拖欠帐款，社会普遍缺乏诚信。

### 2、企业自身的问题

从主观上我国企业管理者普遍只重销售而忽视包括应收帐款管理在内的内部管理，而客观上他们对于应收帐款管理无论是经验还是理论都十分缺乏。

## 二、应收帐款管理现状

根据有关部门调查，我国企业应收帐款占流动资金的比重为50%以上，远远高于发达国家20%的水平。企业之间尤其是国有企业之间相互拖欠货款，造成逾期应收帐款居高不下，已成为经济运行中的一大顽症。据专业机构统计分析，在发达市场经济中，企业逾期应收帐款总额一般不高于10%，而在我国，这一比率高达60%以上。

从增收节支、提高效益的管理目标考虑，企业的应收帐款管理主要是应充分估计应收帐款持有成本和风险，强化回收工作，降低有关成本损失，在总体上应权衡有关信用政策的利弊得失，

---

争取企业利益最大化。加强应收帐款管理的意义在于以最小的成本获得最大的盈利。

长期以来，我国财务管理工作中对应收帐款的日常管理重视不够，造成企业之间相互拖欠十分严重。目前，许多企业在应收帐款的管理上存在着以下主要倾向：

1、在赊销货物前对客户的信用状况调查不够，导致应收帐款不断增加。客户的信用状况调查，首先是要了解客户过去的信用状况，即通过当面采访、询问、观看等方式获取客户的信用资料；其次，是要评估客户目前和将来的信用状况，通过一定的评估方法了解客户的财务情况和偿还能力，根据这种信息再决定是否对其采用赊销政策。但目前，许多企业在对客户的信用状况还没有充分调查了解情况，为了扩大市场份额，提高竞争能力，增加销售收入，就一味地增加赊销额，致使许多赊销款项无法及时收回，企业的应收帐款规模也就越来越大，从而增加企业经营的风险。

2、对应收帐款的帐龄没有及时分析，导致企业风险增大。帐龄反映的是应收帐款的持有时间，它不仅是估算应收帐款总体风险和时间价值损失的主要依据之一，也是计提坏帐准备的现实基础。一般而言，收欠的难点和重点是逾期款项，特别是陈年老帐，拖欠越久，收回的难度越大，变现的可能性越小，预期的价值也就越低。企业的财物管理部门应利用帐龄分析表来检测应收帐款的发展趋势，避免长期应收帐款的存在，减少企业风险。但

---

目前，许多企业的应收帐款的帐龄没有及时分析，大量陈帐、呆帐常年挂帐，造成企业资金周转困难，同时对挂帐时间很长的应收帐款也没有采取相应措施，以致于在债务人破产或死亡，收款凭证资料丢失或损失，或当事人离职情况不明等，使应收帐款成为坏帐，这样在增加企业管理成本的同时也直接减少企业的经济效益。

3、催收应收帐款的方法和程序不当，导致应收帐款的催收费用大量增加。催收费用是指欠款单位因各种原因没有及时偿还所欠款项时，债权人为了收回应收帐款所耗的各种费用，它包括人工成本和其它各项成本。企业在进行赊销前虽然对用户进行了信用调查和信用评估，但还是会有一部分应收帐款由于种种原因不能及时收回，这就要求企业制定合理的催收方法和程序。一般说来，企业催收应收帐款应从催收费用最小的方法开始，即首先从电话联系开始，到信函通知、电告催收、派员面谈直至诉诸法律等，而有些企业在催收应收帐款等，没有坚持效益优先的原则，因催收方法不当造成催收费用大量增加，因而也增加了企业的管理费用。

我公司在应收帐款的管理上，也存在着上述这些倾向，其主要表现为：在给用户赊销商品时，对用户的信用状况没有详细调查和恰当评估，个别单位因经济效益低下或资金周转困难，在使用了我公司的商品后不能按时结清款项，造成我司应收帐款余额越来越大，而且也没有及时编制应收帐款帐龄分析表，以致于对

---

挂帐时间很长的应收帐款没有引起有关部门的特别重视，造成大量陈帐、呆帐的产生，影响了我司资金周转的速度。截至 2005 年 3 月 31 日，我公司应收帐款——销货款余额 万元（其中局内 万元，市政 万元），这些欠款单位长期赊销我公司商品，造成我公司资金周转困难。在这种情况下，为了不影响我公司正常经营秩序，我公司又向银行申请贷款近 万元，仅此，每年又需支付贷款利息约 万元。同时，为了及时收回销货款，公司各门点，公司财务投入大量的人工、车运费，一次次地去欠款单位催收欠款，有时为了催回几百元的欠款，三番五次的去欠款单位，导致催收费用大量增加。

### 三、应收帐款对企业的影响

应收帐款对企业的影响主要来自两方面。

1、高额的应收帐款直接影响企业的现金流入，直接引发财务危机。

企业通过赊销不断扩大销售，而赊销的背后就是不断上升的应收帐款，很多企业在具有良好的盈利状况下，因应收帐款管理不善而面临财务危机。我国许多企业包括一些经营状况良好的上市公司经常出现有利润、无资金，帐面状况不错却资金匮乏的状况。

2、应收帐款的坏帐风险对企业盈利状况的影响。

逾期应收帐款对企业的危害直接体现在坏帐风险上，据统计

---

逾期应收帐款在一年以上的，其追帐成功率在 50%以下，而在我国逾期应收帐款已达到 60%以上。我国企业尤其是国有企业，实际已成坏帐但未作坏帐处理的情况普遍存在。

#### 四、加强对应收帐款的控制管理

应收帐款是企业的经营过程中发生的一项债权，也是企业向购货方或接受劳务方提供的一种短期信用。及时收回应收帐款，能够减少企业营运资金在应收帐款上的呆滞和占用，从而提高企业的资金利用效率。因而，应收帐款的管理是财务管理的一个重要内容。针对目前我公司应收帐款存量较大、资金沉淀过多、资金使用效率较低的问题，我认为应把应收帐款的清、收、管作为盘活资金、强化管理、提高效益的一条重要措施来抓，在实际工作中应作出相应的事前、事中、事后控制管理的对策。

##### （一）事前控制

应收帐款积累过多，会影响企业财务状况和正常经营，单纯的事后催收和控制远不能解决问题，不能清除应收帐款对企业各方面的消极影响，同时催收和控制本身也给企业带来诸如增加费用、丧失市场、内部失衡等新的麻烦，这就督促经理人要创新思维，把眼光投向事前控制。

##### 1、搞好应收帐款的计划管理

不妨从下面三方面入手：

一是在年度计划中明确规定应收帐款年末余额。应收帐款计

---

划是应收帐款管理的重要一环，财务科应每年核定一次应收帐款成本，这其中包括：（1）管理成本。指对顾客的信用情况调查所需的费用，收集各种信用的费用，催收帐款的费用及其它用于应收帐款的管理费用等；（2）合理估计坏帐成本；（3）利息成本。在正确计算应收帐款余额的情况下，算出每年我公司为垫付这些资金而向银行贷款需支付的贷款利息。主管领导及有关部门根据这些信息在权衡利弊得失的情况下，制定年末应收帐款计划。

二是在公司中长期财务政策中，根据行业特点和公司应收帐款的实际情况，设定一个相对积极的平均收帐期，允许每年平均收帐期在这个指标值的上下几天浮动，并可以在年度计划明确当年的平均收帐期。同时，财务部门应及时编制应收帐款帐龄分析表，利用帐龄分析表来检测应收帐款的发展趋势，并及时向领导和有关部门提供信息，以利于有关部门采取相应措施，避免陈帐、呆帐的产生。

三是在公司中长期财务政策中，根据行业特点和企业流动资产的结构，设定一个应收帐款占流动资产总额的比例，对应收帐款的总额实行弹性控制。不宜将应收帐款的总额实行弹性控制。不宜将应收帐款与企业总资产进行比较，因为企业固定资产、无形资产、长期投资等与经营的关联度相对较弱，而且变化很大，使得这种比例既不稳定又不准确地反映问题。

在搞好计划管理时，必须解决好两个问题：

——计划的务实、严谨。

---

计划的务实体现在设定的指标符合实际，不能一厢情愿和想当然，各项指标是建立在对实际情况详细深入的调查和周密预测的基础上，有充分的事实依据和数字依据。计划的严谨是指在计划指标的设定上要充分论证、分解。以应收帐款年末计划余额为例，在有多家下属企业的集团公司，这一指标必须层层分解到各经营单位，必要时应分解到业务大类乃至品种。作为时点性指标，还应该辅以阶段性指标计划，否则，秋后算帐可能无济于事。

——计划的权威、严肃。

一个好的计划，必须以公司上级或董事会的名义下发，使之体现决策层的意志，赋予较高的权威，才可能得到完全贯彻。在我国，企业这一微观层面的计划制订还存在一些不够严肃的地方，如一夜计划、一人计划、打足埋伏、调整计划等等，这些现象如不另以整肃，计划的所谓务实、严谨、科学、权威等都将成为一纸空文。担保严肃性，还表现在计划的考核上，没有明确和量化的考核办法，计划的执行就缺乏激励因素，其效果无疑会大打折扣。

## 2、责任，不变的主题

事前控制突出的是预防，集中体现在健全机制和制度约束两个方面。责任管理就是针对应收帐款经常出现的情形，以制度的形式将债权债务明确下来，规范有关人员的行为，实现事前控制。主要内容应有：

a、明确划分责任范围，应成立由主管领导亲自挂帅的清欠

---

小组，各有关部门之间互相配合，明确职责。并由公司根据各欠款单位的实际情况，欠款形成时间的长短，清收工作的难易程度下达清收资金的目标，对某一家客户在某个时段的欠款应由业务经办人员负责，对公司全部的客户尽可能落实到个人，制定清收措施，根据实际收回资金的数额，对有关部门进行考核；

b、明确规定应收帐款收回之前，责任人不得调离公司；

c、明确规定对超越权限形成应收帐款和坏帐应负的各种责任；

d、明确规定隐瞒、变更应收帐款事项应负的各种责任；

e、明确规定不按程序办事形成应收帐款和坏帐应负的各种责任；

f、明确规定责任的监督部门，防止责任管理流于形式；

g、各责任部门要抓住重点，突破难点，采取先大后小、先易后难、以点带面的办法，把那些数额较大、时间较长的欠款户，作为重点清收的对象，一抓到底，以此来全面推进清欠工作进行。同时，应结合我公司实际情况，设计一套资金清收月报表，资金清收情况分析表等，以进一步确保清收工作的落实；

h、最后应狠抓制度建设，制定应收帐款管理的有关规定和管理办法，把应收帐款的管理工作纳入系统化、制度化、规范化的轨道，杜绝前清后欠、前清后乱的现象。

### 3、合同管理维权益

合同之所以成为控制经营风险的手段之一，就在于它依照合

---

同法以文字的形式明确规定买卖双方的权利义务关系，并受到法律保护。唯其如此，对合同的管理就应该更加慎重、更加完善。

从应收帐款事前控制的角度看，合同管理应该强调以下几项重要内容：

- a、公司除现金收入之外的供货业务都应签订合同；
- b、公司主要的供货业务应使用统一的合同范本；
- c、公司对外签订的销售合同的要素必须齐全且符合法律规定，特别是付款形式、帐期和延期付款的具体违约责任等应清楚、准确地载于合同条款；
- d、公司对外签订的销售合同的传递、保管必须有明确的程序条款，确保快捷和安全；
- e、公司对外签订的销售合同的执行、跟踪和检查要有明确的制度规定，以防止帐期延长和客户赊销突破额度。

#### 4、销售政策，关键之招

从控制应收帐款的角度出发，企业的销售政策大致可以分为以下几种：

- 对资信差的客户一律采取现款交易；
- 对资信一般或资信较好但尚未进一步证实的客户，在现款交易不被接受的情况下可以采用承兑汇票结算方式；
- 对资信好、实力强、有前景的客户可以采用分期付款和赊销的方式，但在付款期限和累计金额上应有明确规定，并应坚持清旧款、发新货的原则；

---

—无论何种客户，当其提前付款或现金交易时，可考虑给予信用优惠如现金折扣等，以鼓励客户及时付款。

通过对客户资信的评估，分别情况采用不同的销售政策，这一工作是在资评定时完在的，而不能等到交易发生时匆忙决定或在各种干扰下决定，尤其是对弹性资信的客户，应从稳健原则出发，采用较为严格的销售政策。

### 5、建立预警机制

预警机制作为风险管理的一种新手段，目前还处于萌芽阶段，但移植到企业管理中却有很高的应用价值。作为一种初步尝试，建议设定两项预警指标：

(1) 最高赊销额。对主要客户分别设定最高赊销金额，超过这一额度不能发货，对事实上高于设定最高赊销额的客户坚持每月的收款大于供货，逐步压缩到最高赊销额以内。

(2) 最长赊销期。在设定最高赊销额的同时，设定最长的欠款期限，由业务人员在到期前跟单催收，如到期未收回欠款，则立即停止供货，组织追款。

作为系统的方法，对预警机制尚需进行以下的完善工作：

a、根据公司业务和销售特点，规定每半年或一年对各客户的应收帐款预警指标进行修订，通常以适量减少赊销额的缩短赊销期为主。

b、增设应收帐款总量预警指标和比例预警指标。总量预警指标即对集团公司应收帐款总额设定一个最高限额，不得突破，

---

这一最高限额应低于各下属企业最高限额，不得突破，这一最高限额应低于各下属企业最高限额之和。比例预警指标即规定应收帐款总额不得突破流动资产总额的百分比，也可以是应收帐款总额对预付货款总额的百分比。

c、确立预警指标报告制度，包括常规报告和紧急报告。常规报告按或季度进行，当某一客户突破或面临突破预警指标时，应紧急报告以采取措施；当总量预警指标和比例预警指标突破或面临突破时，也要紧急报告。预警指标报告制度应明确规定报告责任人和报告程序等要素。

## （二）事中控制

（1）业务部门货权交割过程必须有签收制度，其中一联必须是附在增值税发票记帐联后面作为会计凭证附件，以备今后查证。

（2）提货单由业务部门开出，必须经财务部门确认收款盖章后才能发货。

（3）实行电脑开具增值税发票单位，开票部门应设在财务部，与业务部门分开，凭业务部门签发的提单和规定价格开具。开票者应承担复核货款是否入帐的责任。

## （三）事后控制

（1）建立应收帐款催讨制度，要指定人员负责定期寄送对帐单和审查客户回函，防止应收帐款帐龄超过二年时效期。催讨是为了及时收回货款，对发生合理的收帐费用，可给予列支企业

---

成本费用。

(2) 要学会使用法律手段。如催讨一切手段都难以奏效时，要及时与公司法律顾问商议对策，发挥律师的专业指导作用，直至提出诉讼。

## 五、应收帐款防范机制的建立

应收帐款管理首先应从源头控制，防患于未然，因而防范机制的建立是十分必要的。

1、建立专门的信用管理机构，对赊销进行管理。传统的企业组织结构，一般以财务部门担当信用管理的主要角色进行赊销管理，这已不能适应完善企业信用管理的需要。企业信用风险管理是一项专业性、技术性和综合性较强的工作，须特定的部门或组织才能完成。企业对赊销的信用管理需要专业人员大量的调查、分析和专业化的管理和控制，因此设立企业独立的信用管理职能部门是非常必要的。在我国企业中一般采用两种方式设立信用管理部门，一种是财务总监领导下的信用管理部门，另一种是销售总监领导下的信用管理部门。两种方式各有利弊，适应于不同的企业管理体制。信用管理部门要取得财务和销售部门支持，并在赊销管理中起到主导作用。根据统计，采取财务总监负责下的信用管理成功率为 70%，而采取销售总监负责下的成功率为 30%。目前我国约有 2%的国有企业设立专门的信用管理机构，而外资企业的这一比率在 10%以上。

---

## 2、建立客户动态资源管理系统

专门的信用管理部门必须对客户进行风险管理，其目的是防患于未然。动态监督客户尤其是核心客户，了解客户的资信情况，给客户建立资信档案并根据收集的信息进行动态管理这就是客户的动态资源管理。如果企业对这项工作没有足够的人力也可委托社会征信公司完成，或在其指导下完成。调查的渠道一般包括：销售部门业务员掌握的客户资料、管理人员的实地考察、客户的其他供应商调查的情况、网络数据和其他公开的信息渠道。调查的内容主要有：客户的品质、能力、资本、抵押和条件（“5C”系统），客户与企业往来的历史记录，客户的规模、财务状况、发展前景、行业的风险程度等等。

## 3、建立应收帐款的监控体系

应收帐款的监控体系应包括赊销的发生、收帐、逾期风险预警等各个环节。

### ① 赊销发生监控

一般销售业务要经过接受顾客订单、批准赊销信用、按销售单供货、按销售单装运货物、向顾客开具帐单、记录销售、收回资金这样一个业务流程。赊销监控主要发生在接受顾客订单、批准赊销信用、记录销售和收回资金流程。

在接受顾客订单流程，顾客的订单只有在符合管理当局的授权标准时才能被接受，销售单管理部门应根据信用部门客户动态管理系统提供的情况决定是否批准销售。

---

在批准赊销阶段，信用管理部门的职员在收到销售单后，将销售单与该顾客已被授权的赊销信用额度以及至今尚欠的帐款余额加以比较。并对每个新顾客进行信用调查，建立客户动态资源系统。根据调查的客户资信状况和其他相关信息，信用部门决定是否批准该客户的赊销，并在销售单签署明确的意见。

在记录销售和收回资金流程，财务部门应将销售数据和资金收回数据及时反馈给信用管理部门，更新客户动态资源系统。

上述监控体系适应于工业和商品流通企业正常销售业务，不同的销售业务其处理流程也不同。对于通过投标先签订合同后生产制造，并在较长的生产周期中逐步取得销售收入这样的建造业务，赊销发生监控是不同的。建造业务的赊销发生监控应主要包括：首先是投标前由信用部门和市场开发部门调查业主资信状况、项目审批手续、资金来源渠道等，选择诚信、合法、有实力的业主参与投标。第二是在生产过程中积极做好中期计量支付工作，对业主的延期支付问题积极向信用管理部门反映，以确定正确的处理方法。第三在竣工阶段要加快竣工决算工作，为项目尾款、投标保证金、质量保证金的回收做好准备。最后，在完工后积极做好项目善后工作和产品使用情况回访工作，搜集业主资金状况的信息，以加强各种款项的回收并快速识别坏帐风险。

## ② 财务部门对应收帐款的分析管理

财务部门应定期对应收帐款的回收情况、帐龄等情况进行分析，而不能将所有责任都交给主要负责确定赊销授信额度和资信

---

调查的信用管理部门，这是内控制度的重要环节。财务部门应编制一定期间的赊销客户的销售、赊销、收帐、帐龄分析表及分析资料交管理当局。在分析中应利用比率、比较、趋势、结构等分析方法，分析逾期债权的坏帐风险及对财务状况的影响，以便确定坏帐处理、当前赊销策略。

③ 财务人员直接参与货权交割过程的监督。也就是每月都对存货进行金额和数量的复合盘点。过去财务人员只注意存货的金额盘点数，而忽视实物存在形态的数量盘点。现在应注意：进库的实物要存在，不进库的要有提货单，以证明其货权在自己手中。如果不符，要找出原因。如货权已交割的，在财务上不能作为存货，应归入已售出商品，调整会计帐户处理，作当月销售收入实现，相应增加应收帐款。

④ 信用部门和销售部门进行应收帐款跟踪管理服务。从赊销过程一开始，到应收帐款到期日前，对客户进行跟踪、监督，从而确保客户正常支付货款，最大限度地降低逾期帐款的发生率。通过应收帐款跟踪管理服务，保持与客户经常联系，提醒付款到期日，催促付款，可以发现货物质量、包装、运输、货运期以及结算上存在的问题和纠纷，以便作出相应的对策，维护与客户的良好关系。同时也会使客户感觉到债权人施加的压力，使客户一般不会轻易推迟付款，极大地提高应收帐款的回收率。通过应收帐款跟踪管理服务，可以快速识别应收帐款的逾期风险，以便选择有效的追讨手段。

---

在工作中信用部门和销售部门要互相配合，分清各自在跟踪服务中的职责，达到相互监督相互促进，提高应收帐款回收率，促进企业销售的目的。

#### 4、发挥内部审计的监督作用

内部审计在应收帐款管理中的监督作用主要体现在两个方面，一是不断完善监控体系，改善内控制度，二是检查内控制度的执行情况，检查有无异常应收帐款现象，有无重大差错、玩忽职守、内部舞弊、故意不收回帐款等情况，确保应收帐款的回收。在我国内部审计大部分还停留在经营效益审计等方面，而对于企业内控制度设计、遵守，揭示企业员工舞弊、贪污等工作进行得远远不够。内部审计对应收帐款审计主要应在销货和收款流程，在销货流程应核查销售业务适当的职责分离、正确的授权审批、充分的凭证和记录、凭证的预先编号、按月寄出对帐单等方面。在收款流程主要应检查收款记录的合理性、核对应收帐款、分析帐款帐龄、向债务人函证等方面。

#### 5、加强销售合同的审查

销售合同的签订必须遵守国家法律和政策，贯彻平等互利、协商一致的原则。首先应审查合同双方签约者是否都是有权签订销售合同的法人代表，如由别人代签合同，必须取得有效的委托书或授权委托证明，才能根据授权范围以委托单位的名义签订合同；其次是销售合同条款的审查，主要是合同标的是否完整、正确，价格是否合理，违约责任是否明确；最后是销售合同履行的

---

审查，主要是判断双方履行合同的能力。

## 六、应收帐款的处置

即便设置了完善的应收帐款监控体系，也不能保证不会发生逾期应收帐款，这主要有两个方面的原因，首先是监控体系的制定是否合理以及监控体系是否得到有效执行，其次是市场经济的瞬息万变随时有可能导致债务人财务状况恶化而无力偿还到期债务。在逾期帐款面前，我们除了向法院提出诉讼申请执行外，还可以采用以下几种积极的方式。

### 1、成立清收小组，对应收帐款催讨

企业管理当局对已经到期的应收帐款应交由应收帐款清收小组进行催讨。对于清收小组的组织管理工作要注意以下几个方面：

- 一、原款项经办人、部门领导或单位负责人应为某项应收帐款的当然责任人，参加清收小组，在清收小组负责人的调配下参加工作。
- 二、清收小组成员按客户分工，并分解落实清理回收目标任务。
- 三、严格考核，奖罚分明，提高催讨人员的积极性和效果。

清收小组要对应收帐款进行划分，按国际上通行的划分标准债权分为6个等级：1、正常债权 2、要注意债权 3、问题债权 4、危险债权 5、实际破产债权 6、已破产债权。逾期应收帐款一般指除正常债权已外的5种债权，清收小组应根据不同情况采取不同的催讨方式。对于要注意债权和问题债权首先要分析拖欠的原因，如属于产品质量问题应积极与对方有关部门联系，争取能解决双

---

方纠纷，如属于对方短期资金困难，不应过多的干扰，而应最大限度地争取顾客，保持市场份额，为下次销售打下良好的基础。对于危险债权和实际破产债权清收小组要加大催讨力度，争取在债务人进行破产程序前收回债权，并寻求债务重组的可能性。对于已破产债权清收小组应积极进行司法程序，尽可能收回部分债权。

## 2、债务重组

债务重组是处置企业应收帐款的一种有效方法，主要包括采取贴现方式收回债权、债转股、和以非现金资产偿债三种方式。

① 采取贴现方式收回帐款。贴现方式是指在企业资金严重缺乏而购货者又无力偿还的情况下，可以考虑给予债务人一定的折扣而收回逾期债权。这种方式不同于企业在销售中广泛采用的现金折扣方式，首先它是针对债务人资金相对紧张的逾期债权，其次往往伴随着修改债务条件，即债务人用现金清偿部分债权，剩余债务在约定日期偿还。通过这种方式企业虽然损失了部分债权，但收回了大部分现金，对于盘活营运资金降低坏帐风险是一种较为实际的方法。

② 债转股。债转股是指应收帐款持有人与债务人通过协商将应收帐款作为对债务人的股权投资，从而解决双方债权债务问题的一种方法。由于债务人一般为债权人的下游产品线生产商或流通渠道的销售商，债权人把债权转为股权投资后对产品市场深度和广度的推广很有利。自 90 年代后期开始，随着企业产权制度

---

的改革债转股已成为企业处理巨额应收帐款的重要方式之一。值得注意的是，将应收帐款转为股权投资，对于股份制企业债务人法律上有一定的限制。如按照《公司法》规定，公司发行新股必须具备一定的条件。因此债转股只有在满足国家规定条件下才能顺利进行。

③ 以非现金资产收回债权。是指债务人转让其非现金资产给予债权人以清偿债务。债务人用于偿债的非现金资产主要有；存货、短期投资、固定资产、长期投资、无形资产等。在债权人缺乏现金流量，而债务人的非现金资产又能为债权人利用，或者债务人的非现金资产有活跃的交易市场和确定的参考价格，才可考虑以这种方式收回应收帐款。

利用债务重组方式收回应收帐款企业要根据自身与债务人情况选择合适的方法。

3、出售债权。出售债权是指应收帐款持有人（出让方）将应收帐款所有权让售给代理商或信贷机构，由它们直接向客户收帐的交易行为。在这种方法下，企业可于商品发运以前向贷款者申请借款，经贷款者同意贷款，即可在商品发运以后将应收帐款让售给贷款者。贷款者根据发票金额，减去容许扣除的现金折扣、贷款者的佣金以及主要用以冲抵销货退回和销货折扣等扣款，将余额付给筹资企业。随着外资金额机构涌入我国，应收帐款出售今后将成为企业处理逾期应收帐款的主要手段之一。今年初，工商银行与摩托罗拉公司签订合约购买其 10 亿元应收帐款即是成

---

功的例子。

## 七、结论

我国市场经济日趋成熟,应收帐款管理作为企业营运资金管理的重要方面已越来越引起企业管理者的重视,甚至已经成为我国企业当前必须学习的一门“必修课”。