

分类号 F203.9/1103

U D C

密级 公开

编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

## MBA 学位论文

论文题目 Green 公司应收账款管理问题及优化研究

研究生姓名: 张佳琪

指导教师姓名、职称: 朱泽钢 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 会计与财务管理

提交日期: 2024.6.17

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： She 任世 签字日期： 2024. 6. 3

导师签名： She 任世 签字日期： 2024. 6. 3

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： She 任世 签字日期： 2024. 6. 3

导师签名： She 任世 签字日期： 2024. 6. 3

# **Green compang's accounts receivable management problems and optization research**

**Candidate : Zhang Jiaqi**

**Supervisor: Zhu Zegang**

## 摘 要

近年来我国内外部经济环境变化剧烈，企业之间竞争的激烈程度日益增加，要想抢占更多的业务，在市场中占据一席之地，很多企业选择了赊销的经营方式进一步扩大市场份额。但企业在发展中也遇到了许多现实限制问题。对 Green 公司的现实情况进行分析发现，应收账款金额、比例不断增高，清收难度加大，出现应收账款无法收回的问题，企业应收账款风险隐患加大。要对应收账款问题进行科学管理，要求管理者从分析内部风险因素、构建完善管理体系等方面投入大量的时间和精力。因此，对应收账款管理进行优化对策研究对 Green 企业发展显得尤为重要，也在现实中对其他企业具有发展时的借鉴意义。

研究通过案例分析法、数据分析法、访谈法等，通过对 Green 公司的应收款现状进行研究，系统的阐述其应收账款管理当中存在的主要问题，并且给出合理的对策。在应收账款相关研究和理论成果的基础上，围绕 Green 公司应收账款管理现状等作了分析，Green 公司在风险管理、内部控制、信用管理等方面存在问题，给出研究策略。

经过总结发现，目前 Green 公司应收账款管理中仍然存在信用管理缺乏系统性和规范性、内部控制缺乏有效性以及风险管理缺乏针对性等方面的问题。需要从制度管理组织、内部控制模式以及信用管理体系等方面分析原因。结合实际情况，提出多维制度体系构筑、内部控制多元化以及风险管理流程化等方面的建议。对进一步优化 Green 公司应收账款管理具有较强的现实意义。

**关键词：** 信用管理 风险管理 应收账款管理

## Abstract

In recent years, China's domestic and external economic environment has changed drastically, and the fierce competition between enterprises is increasing. However, enterprises also encounter many practical constraints in their development. The analysis of the actual situation of Green Company shows that the amount and proportion of accounts receivable continue to increase, the difficulty of collection increases, the problem of accounts receivable cannot be recovered, and the hidden risk of accounts receivable increases. To scientifically manage the accounts receivable problem, managers are required to invest a lot of time and energy in analyzing internal risk factors and building a sound management system. Therefore, it is particularly important to study the optimization countermeasures of accounts receivable management for the development of Green enterprises, and it also has reference significance for other enterprises in reality.

Through case analysis, data analysis, interviews, etc., the research systematically expounds the main problems existing in the management of Green's accounts receivable, and gives reasonable countermeasures. On the basis of the research and theoretical results related to accounts receivable, this paper analyzes the current situation of accounts receivable management of Green company, and the evaluation results show that the

current situation and problems of Green company in risk management, internal control, credit management and other aspects are given, and the strategies are given.

After summary, it is found that there are still problems such as lack of systematic and normative credit management, lack of effectiveness of internal control and lack of targeted risk management. Finally, the reasons are analyzed from the aspects of system management organization, internal control mode and credit management system. Based on the actual situation, this paper puts forward suggestions on the construction of multi-dimensional system, the diversification of internal control and the flow of risk management. It has a strong practical significance to further optimize the accounts receivable management of Green Company.

**Keywords:** credit management; risk management;accounts receivable management

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景及意义 .....	1
1.1.1 研究背景 .....	1
1.1.2 研究意义 .....	2
1.2 国内外研究综述 .....	2
1.2.1 国外研究现状 .....	2
1.2.2 国内研究现状 .....	4
1.2.3 文献述评 .....	5
1.3 研究内容与方法 .....	6
1.3.1 研究内容 .....	6
1.3.2 研究方法 .....	8
<b>2 相关概念及理论基础</b> .....	<b>9</b>
2.1 相关概念 .....	9
2.1.1 应收账款 .....	9
2.1.2 应收账款管理 .....	9
2.2 理论概述 .....	10
2.2.1 应收账款信用管理理论 .....	10
2.2.2 应收账款风险管理理论 .....	11
2.2.3 企业内部控制理论 .....	12
<b>3 Green 公司应收账款管理现状</b> .....	<b>16</b>
3.1 公司概况 .....	16
3.1.1 公司介绍 .....	16
3.1.2 公司组织架构 .....	16
3.1.3 公司经营及应收账款状况 .....	17
3.1.4 应收账款总体情况 .....	18
3.2 公司应收账款指标分析 .....	18

3.2.1 应收账款周转率情况 .....	18
3.2.2 应收账款账龄情况 .....	19
3.2.3 应收账款客户分析 .....	21
3.2.4 应收账款质量总结 .....	22
3.3.5 公司应收账款管理基本情况分析 .....	23
3.3.6 同类型企业应收账款对比分析 .....	28
<b>4 Green 公司应收账款存在的问题及原因 .....</b>	<b>30</b>
4.1Green 公司应收账款管理存在的问题 .....	31
4.1.1 信用管理缺乏系统性和规范性 .....	31
4.1.2 赊销风险管理流程与控制机制不完善 .....	32
4.1.3 缺乏有效的内部控制体系 .....	34
4.2Green 公司应收账款管理问题的成因分析 .....	36
4.2.1 信用风险管理体系不健全 .....	36
4.2.2 收入类合同审批流程存在漏洞 .....	38
4.2.3 缺乏内部控制与内控组织 .....	39
<b>5 Green 公司应收账款管理优化措施 .....</b>	<b>40</b>
5.1 强化信用管理机制 .....	40
5.1.1 完善相关信用管理制度 .....	40
5.1.2 划分相关管理部门权责 .....	41
5.1.3 建立完善的客户甄选机制 .....	42
5.2 做好动态风险管理提升 .....	43
5.2.1 树立风险管理意识 .....	43
5.2.2 梳理业务流程加强各部门沟通 .....	44
5.2.3 强化财务管理工作 .....	45
5.2.4 丰富催收方式 .....	46
5.2.5 运用业财系统做好数据支撑 .....	47
5.3 优化内部控制体系 .....	48
5.3.1 强化收入类合同管理 .....	48
5.3.2 回款指标挂靠人员绩效考核 .....	49



---

5.3.3 应收账款收款措施多样化.....	51
5.3.4 建立客户信息动态档案.....	52
5.3.5 开展清收业务总结培训.....	53
<b>6 研究结论与展望.....</b>	<b>54</b>
6.1 研究结论.....	54
6.2 创新点和不足.....	55
6.2.1 创新点.....	55
6.2.2 存在的不足.....	55
6.3 研究展望.....	55
<b>参考文献.....</b>	<b>56</b>
<b>后 记.....</b>	<b>60</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景及意义

### 1.1.1 研究背景

目前国际、国内经济形势复杂，砂石行业发展环境越来越严峻，受房地产和基建项目开工影响，2023 年上半年砂石量价行情持续低迷，在局部地区砂石产能过剩的背景下，多地政府仍“过度”投放石矿，“僧多肉少”引起砂石及装备企业竞争日趋激烈等一系列问题困扰着砂石行业的发展。作为砂石、水泥的用料大户，房地产的衰败，资金链断裂很大程度上也影响着砂石、水泥市场的供求，同时增加了建材行业应收账款清收难度。受房地产萎靡的直接影响，2022 年的市场“寒冬”其实已经暴露出了砂石和水泥行业的诸多问题。据砂石骨料网观察，自去年以来，砂石企业日子难过的信号越发强烈，持续不断的市场“寒流”让部分企业一度面临倒闭，绝大多数企业资金流回笼压力大。

Green 公司作为甘肃重要的工业战略板块，在矿山资源开发、绿色智慧矿山建设、矿产品加工、建材生产销售和生态恢复治理等方面积累了成熟经验，成为全国砂石骨料及建材领域标杆企业。下设 16 个独立法人单位和四大矿区及一个商混站。建材公司属于传统的铸造企业，集加工与销售一体，公司的客户大多是长期供货的建筑公司、市政单位和中小企业，另外还有部分用量较少的个人客户。在兰州铸造业发展鼎盛时期，铸造企业共计六十三家，面对激烈的竞争态势，为了稳定现有客户群体、拓宽销售渠道、降低管理成本，公司不得不采取信用销售的模式，提供赊销业务。然而由于 Green 公司应收账款管理方法落后，没有建立合理的应收账款管理体系，在销售额上升的同时有大量的应收账款没有按时回收。长期以来应收账款不断膨胀，最终影响公司正常的经营管理活动。

Green 公司在企业融资担保受限制后，清欠成为本年工作的重中之重。集团将清欠与企业利润同比考核。要求各基层单位拿出硬措施、硬办法，下大力气去抓清欠。通过清欠来回笼资金，缓解资金压力，弥补资金缺口，补充现金流，并强调清欠工作要持之以恒，天天有行动、周周有进展、月月有收获。同时，要

做到从源头上防止和减少新的拖欠，清收存量，控制增量，确保清欠工作见到明显成效。因此，本文从 Green 公司应收账款管理中存在的问题入手，深入研究问题成因，从而提出优化管理应收账款的具体措施。

### 1.1.2 研究意义

针对应收账款给企业带来的经营发展问题，有效的应收账款的管理能够直接或间接的扩大企业市场占有率，确保企业资金周转的安全有效，提升公司应收账款管理水平，加速款项回收，防范坏账的产生，提高市场竞争力，实现本企业的可持续化的长久经营。并且就本公司发展现状，应公司战略部署，切实做好应收账款的风险管控及追讨成为当前工作重中之重。那么剖析本企业应收账款管理中存在的主要问题及寻求管理优化方案成为一个值得关注并应深入思考的问题。

本文通过分析公司应收账款管理中暴露的问题并研究与之对应的优化管理方案，旨在寻求有效的控制方案，带动公司竞争力的提升，实现可持续健康良性发展的途径。主要有以下作用：

1.在资本周转率上获得改善，助力企业有更高的利润率。依靠在全过程上对应收账款的管控，在应受账款管控上构建起完善体系，能够实现资本周转率的改善，助力企业获得更高的利润率。

2.在资金方面为企业的扩张提供支持。企业要生产经营，资金是必要养料，在充足的资金流下，能够有效保障企业扩大再生产的需要。因此，企业要扩大再生产，资金问题要首先解决。而要解决资金问题，在应收账款上加强管控是必要的。

3.能够让企业更少面临坏账风险。依靠有效的应收账款管控，可及时足额确认应收账款债权并进行回收，减少应收账款坏账带来的利益风险。

## 1.2 国内外研究综述

### 1.2.1 国外研究现状

1. 关于应收账款管理的基本内涵的研究

Frennea C（2019）提到，应收账款管理对企业实现基本盈利指标稳定其

他盈利性财务指标具有重要作用。Simon Shorthose (2018) 认为, 作为企业的一项重要资产, 对应收账款的管控至关重要, 能否有效把控关系到企业未来发展的好坏。Ala'aadden abuhommous (2017) 认为, 如果应收账款大量堆积, 会对企业的周转带来严重影响, 导致盈利能力大幅弱化, 企业可借助质押或抵押方式进行处理, 帮助企业改善周转能力, 从而在盈利方面获得改善。Villanustre (2013) 选取若干企业为案例进行研究后, 对应收账款管理有强调: 在应收账款管理中, 企业要对应收账款财务信息保持高度敏感性, 结合对相关法律政策的分析, 建立完善的应收账款管理体系和制度。Mohammad Hossein Jahangiri (2020) 认为, 因受到限制性措施的约束, 如逾期需要缴纳罚款等, 在信用销售中国, 客户的账款偿还时间会缩短。因此, 企业需要在合同中对偿还账款的时间要进行约定, 并设置限制性条款, 以确保能够在约定时间内受惠应收账款。

## 2. 关于应收账款管理问题和对策的研究

Flavio (2013) 围绕企业应收账款管理问题进行了分析, 结合若干案例进行实证分析明确了内部控制具有着重要影响, 经分析企业财务舞弊案例后提到, 之所以会发生财务舞弊行为, 主要原因是企业内控文化的不足、应收账款内控环境存在欠缺等。Valentin (2017) 经进行调查和分析后提到, 企业要获得更好的内部控制环境, 可在优化应收账款组织结构体系等方面下功夫, 并强调以上措施也能够为企业应收账款管理带来帮助。Jacoby et al (2017) 在对企业应收账款问题进行实践分析后提到, 依靠内部控制手段, 能够有效改善应收账款坏账情况, 获得更高效的资金流转。Luo (2017) 认为, 在信息与沟通方面, 需要进一步优化工作质量, 帮助企业提升应收账款内部控制水平, 对应收账款回款周期长的问题带来一定改善。Denise Dickins (2018) 提到, 企业的财务状况要保持良好, 在应收账款内部控制方面就需要下功夫, 以应收账款为对象, 实现全过程性的内部控制。Iqbal A (2019) 在认为应收账款管理工作中存在的问题主要有两种原因: 其一, 社会环境背景会影响应收账款管理工作, 其二, 公司内部相关人员并不重视诚信管理工作。个人无法改变整个社会经营环境, 但是企业信用管理体系的所有阶段和环节都是可以由个人控制的, 比如客户的信贷期限, 企业资产信誉情况等有关信息。Ala' a Adden Abuhommous (2020) 认为企业应结合自身情况, 将应收款分类, 将不良账款转换为新的资产, 从而增加现金流入量。还要完善企业

的内部监管制度，加强监管。Briggeman（2021）提出应收账款管理信用风险的主要影响原因包括了企业内部和外部，但是仅仅对公司内部的应收账款管理风险的把控是不恰当的，还需要通过迁移应收账款风险等更全面的管理方法加以完善。

## 1.2.2 国内研究现状

### 1. 关于企业内部控制的相关研究

杨旭东（2018）认为，内部控制并非是短期能够见效的，需要经历逐步递进的过程，由初级的、单一的控制，逐步向高级的、全面的控制发展。朱丹（2018）提到，在企业的内部控制中，需要把内部环境放在最重要位置。在内部控制工作逐步走深的背景下，对内部控制涉及到的各项要素，企业应以内部控制环境为优先进行有效协调。卢雅婷（2022）认为，企业内部控制是具有综合性的一种管理活动，能够为企业平稳、健康发展带来有力保障。高然（2019）结合对案例的分析和调查后提到，在国内上市企业中，大量存在着应收账款内控缺失的问题，并提到主要原因表现为未形成应收账款内部控制的企业文化，在应收账款内部控制中，不管是内部监督环节，或者是风险评估等环节，都显现出较多问题，与国外上市企业进行比较后，表现出的差距明显。黄向荣（2020）认为，在应收账款管理方面，企业如果能够在内部控制上下功夫，那么资金流问题会有明显改善，有效防范可能发生的资金风险，保障企业整体的健康发展。王进朝（2022）认为，应收账款管理是关乎到企业生存的一项重要工作，而内部控制与前者具有高度契合的关系，可依靠在内部控制环境方面下大功夫进行优化，助力企业应收账款管理迈上新的台阶。曹越（2022）提到，企业应收账款管理是无法独立成事的，而是与企业的总多要素相关，如内部控制环境、风险评估、内部监督等，因而主张企业要在全要素视角下进一步强化内部控制，以实现对应收账款管理的有效完善。

### 2. 关于应收账款管理问题和对策的研究

张先敏（2014）提到，在应收账款管理方面，企业要对各项工作进行分工，在权责上要做到明确划分。付广敏（2017）认为，对待应收账款管理工作，企业需要切实从自身生产经营实际出发，划分为若干阶段，做到事前、事中、事后的

全过程管理。赵艳（2014）由财务管理及管理会计的视角进行了分析，提到企业应收账款规模的高低，直接关系到企业需要承担多大的机会成本，企业在应收账款规模上要尽量控制在最低水平，帮助企业减轻机会成本。张丽霞（2019）认为，应收账款管理质量是直接、较大程度关系到企业发展的，因而需要做到全过程管理，确保能够覆盖各阶段，避免出现管理空白。魏少贤（2019）认为，企业应收账款质量的高低，不只是在短期内影响到企业的资金状况，在长期内也会对企业承接业务的能力带来较大影响，故而要充分认识到应收账款质量控制的重要性，避免对企业长远发展带来损害。王明明（2019）由中观视角下分析了如何开展应收账款管理的问题，给出了以下建议：在事前阶段，需要先期进行信贷机构及信贷条件的科学设置和设计；在事中阶段，对可能发生的赊销行为，需要建立起完善的审核机制；在事后阶段，要加强动态追踪，科学催收，并且要设立坏账准备金，以增强公司对抗高经营风险的实力。吴彦辉（2019）提出民营企业须抓好应收账款数额攀升的防范管理工作，以防止应收账款大量侵占公司流动资金。加大对应收账款及逾期未收的应收款管理力度，并建立完善的信用政策。集合用户资源并进行管理创新，以最低成本进行对应收账款的完整处理。李雪（2019）提到虽然当前很多公司都在使用赊销法来提高产品销售量，但是由于大部分公司对应收账款问题并未设置科学、完善的管理机制，导致坏账问题严重，所以企业要进一步强化对企业管理人员的培训，进一步提升应收账款会计核算和管理水平，并做到能够有效使用法律武器来维护企业利益。傅丽达（2021）认为大部分企业内部应收账款管理问题十分严重，限制了企业的健康发展，甚至可能是难以生存，企业要谨慎赊销、加强催收力度等来降低坏账风险。赵艳平（2022）指出形成应收账款的最主要因素是公司淡漠应收账款风险，致力于营销产品开发，却忽视了对应收账款风险管理的必要性。赵怀宇（2022）提到在对公司的应收账款状况进行调查研究时，提出要把客户分成两种，持续性客户和暂时性客户，同时建立健全企业信用管理制度，对每个客户的资信档案加以汇总归集，同时还要针对客户不同情况对其加以客观评价。

### 1.2.3 文献述评

经梳理应收账款相关的国内外研究能够发现，在企业生产经营活动中，应收

账款管理有着广泛且重要的影响。在企业经营管理方面，建立内部控制制度能够起到的作用也已被学界证实。在应收账款内部控制方面，国内外学界进行了多角度的分析，已揭示出应收账款管理与内部控制之间有着广泛、全面的关系，内部监督、风险评估等内部控制要素会较大程度上决定着应收账款管理的成效。但是，在国内相关研究中，涉及到以建材类企业为对象进行应收账款内部控制实证研究的较少，缺乏相关的有效建议和对策。而在建材类企业中，应收账款长时间未能够收回是广泛现象，在应收账款管理上有严重不足，且在国内经济收紧的大环境下，此种状况越加严重。所以，本文选取 Green 公司作为案例，对建材类型企业应收账款内部控制进行了分析，查找问题及原因，进而就如何实现问题的有效解决制定相关建议和对策。本文的分析和研究，能够为 Green 公司带来有效帮助，实现在应收账款管理上的提高水平，并在内部控制方面进一步完善相关制度，对财务风险予以有效防范，并且为同类企业提供有效参考，助力同类企业有效改善应收账款管理现状。

## 1.3 研究内容与方法

### 1.3.1 研究内容

本文在应收账款相关研究和理论成果的基础上，围绕 Green 公司应收账款管理现状等作了分析，使用访谈法对公司进行信息收集及深入了解，评价结果表明 Green 公司在风险管理、内部控制、信用管理等方面存在一定的问题，其主要原因在于缺乏系统化组织运行机制、经营机制等等。因此，需要进一步强化对应收账款管理具有何种重要地位的认识，在管理部门职责上作科学划分，并进行风险管理岗位的科学设计，帮助企业构建起更加完善的应收账款内部控制环境；需要建立起风险评估体系，以应收账款为对象进行全面覆盖，实现更加有效的应收账款风险控制；依靠完善考核机制、强化合同事项管理措施等方式，在应收账款管理方面，进一步健全相关的内部控制事项；设立承担内部监督职能的机构，以及建立相关制度，帮助公司实现更有效的内部监督。

本文对建材类型企业应收账款内部控制进行分析，查找问题及原因，进而就如何实现问题的有效解决制定相关建议和对策，期望为 Green 公司带来有效帮

助,实现在应收账款管理上的提高水平,并在内部控制方面进一步完善相关制度,对财务风险予以有效防范,助力企业获得更好发展,并且为同类企业提供有效参考,助力同类企业有效改善应收账款管理现状。

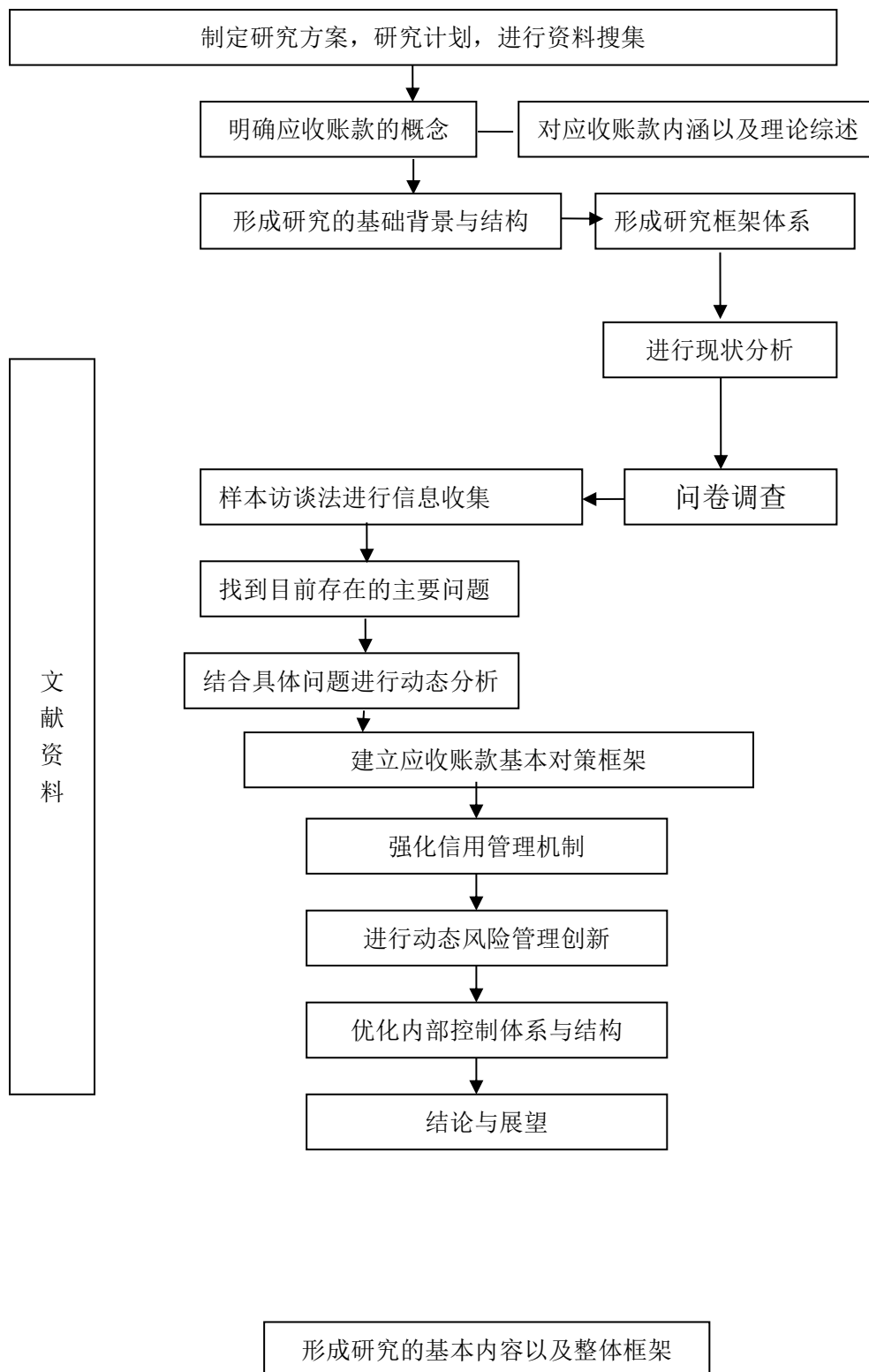


图 1.1 研究框架图



### 1.3.2 研究方法

1.文献资料法：主要通过知网、万方、维普等网络数据库以及图书馆，搜集与本研究的主题存在着关联的一些研究文献和理论成果并进行梳理，为后续提出对策提供理论依据。

2.数据分析法：通过与 Green 公司经营部，财务部人员进行联系，获得其目前应收账款相关的数据资料，对资料进行整理，形成本文研究的支撑，描述其应收账款的现状情况。同时，运用数据分析法等手段，由定量角度对应收账款相关的财务指标进行解读，掌握 Green 公司应收账款管理的现状及存在哪些风险点。

3.样本访谈法：采用样本访谈法，通过同受访者进行面对面交谈，做信息的收集以及深入了解。能够直接，详细，深入的了解 Green 公司应收账款管理面临的一些现实不足和问题。

## 2 相关概念及理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 应收账款

应收账款是购买产品或接受劳务服务的单位应向企业支付的款项。在会计的实务过程中，应收账款也可理解为一类特殊债权，即因出售产品或者提供劳务服务而产生的债权。同时还需明确的是，此类债权没有各种形式书面的承诺。同时，会计主体应当对不同的购买货物或者提供劳务服务的对象设置明细账户进行核算。

企业在竞争愈发激烈的市场经济条件下，为了争夺更多的市场份额，而选择赊销的方式，此时为一种商业信用，是企业为应对商业竞争而做出的选择，此种行为是导致应收账款的主因。销售和收款存在着时间差而导致的。在现销状况下，确认收入和回收款项之间也并不一定完全同步，也可能有时间差，在此种情形下发生的应收账款，并不在商业信用的范畴，也并非应收账款的主要部分。

#### 2.1.2 应收账款管理

##### 1.管理的意义

在外部经济全球化和内部经济市场化竞争激烈的背景下，企业销售商品以赊销或者是以货到付款的方式来缓解企业在全行业中的竞争压力，这样的发展势必导致产生应收账款并越加扩大。作为企业的重要资产，应收账款对企业的发展起着至关重要的作用。应收账款管理有效的管理，可以增加企业的现金流量，减少企业的损失，在合理范围内提高利润率，长期来讲是有很多益处的。很多企业都是在应收账款形成后才开始管理，这样的作法治标不治本，不能真正防范其形成的风险，应该形成全过程管理理念，从事前的业务风险评估、客户甄选到事中的内部控制、过程监督，再到事后的考评及清收处置等，应收账款的管理应该贯穿于企业管理的全过程。

##### 2.企业应收账款管理的必要性

(1) 当企业资产在一定时段内不能转换成货币资金时, 企业的正常生产由于没有得到足够的资金保障而无法进行正常的生产经营活动而受到影响, 更有甚者将会导致被动停产。这时管理者会想到引入应收账款, 若能在合理范围内控制其占比, 将能帮助企业增加资本周转率, 减少企业成本损失, 并能起到企业资产顺利转化的好处, 因此, 加强对企业应收账款的管理, 能够在保障企业生产经营正常运营的同时, 起到企业资产价值顺利实现的作用。

(2) 企业商品销售所得资金不能正常回拢时, 为了保生产, 一定会进行融资, 而企业融资活动势必增加了企业的费用负担。任何一个经营销售环节出了问题, 必将对企业整个运营系统造成影响, 企业的正常生产离不开资金。因此, 加强应收账款的管理研究, 能提高企业资金的利用率, 保障企业经营需求正常资金, 减少企业运营的成本损失。

综上所述, 对应收账款管理的研究, 可以起到企业资产形势的顺利转化, 在提高企业资金周转率及利润率方面是至关重要的。

## 2.2 理论概述

### 2.2.1 应收账款信用管理理论

企业信用管理, 也就是在更多实现销售的同时, 企业以实现销售风险的有效控制为目标, 而进行的一系列活动, 如制定规章制度、设计措施等等。企业信用管理是一项交叉性内容, 涉及到销售管理、信息管理等众多方面, 它的目的是在尽可能多的获取销售额的同时, 在销售风险方面进行有效控制, 实现风险最小化, 对可能带来的坏账损失予以有效规避。

企业信用管理表现出多功能的属性, 较为重要的功能有: 应收账款管理、客户授信、开拓市场等。通过征信数据库具备数据快速分类检索的能力, 向客户提供及时的数据库检索服务, 不仅能对客户信息经行全面掌握及评估还能对企业的债权实现、账款回收、信用担保等方面经行全流程监督, 信用管理可以帮助企业实现应收账款及时、安全的收回。

信用管理也是一种风险管理, 信用管理要发挥出成效, 需要以有效、完善的信用政策为基础。

首先，建立信用政策可帮助企业对客户的资信资料进行科学分析，作出正确评价，进而给出准确的风险评估结果，为财务部门实施催收等活动提供帮助。其次，建立信用政策可进一步强化对有发生违约前例的或是资信状况特殊的客户的关注，根据客户的状况采取或宽或严的信用标准，减少企业应收账款的风险。最后，建立信用政策可对所有客户的偿债能力以及经营状况进行及时地监督，为开展相关业务提供更多的事实依据，以及更早发现有较大信用风险的客户，增强其应收账款收回的可能性。

## 2.2.2 应收账款风险管理理论

风险管理是以潜在风险为对象，企业以最大程度降低损失为目的而施行的一系列管理手段。对实施信用销售的企业而言，企业是否能够确保资金安全，风险管理是必要前提。健全的风险管理体系，需要在以下方面进行完善。

1. 风险识别方面。在风险管理中，第一步要做的是风险识别。完善的风险识别，由以下两方面事项组成：一是内部风险识别，主要是以财务状况、人员职业操守、运营安全等为对象，进行风险分析和识别。二是外部风险识别，主要是以客户融资环境、客户面临的经济状况等为对象，进行风险分析和识别。只有在对自身面临的内部风险和外部风险有全面掌握的前提下，才能够实现对自身风险的准确评估。

2. 风险评估方面，应该分层次进行风险评估。例如，企业领导要在企业层面进行风险评估，部门领导要在核心职能层面进行风险评估，员工要在具体业务层面进行风险评估。只有这样才能保证风险评估的完整性。信息资产根据公司业务流程进行识别，并按照估值原则对信息资产进行估值。可以根据资产所在的环境来识别和评估风险因素；对应每个风险因素，识别并评估资产或组织的弱点；确认实施的安全控制措施，建立风险衡量方法和风险级别评估原则，以确定风险的规模和级别。

3. 风险控制方面，企业应该根据风险评价的结果根据风险评估的结果，针对不同风险应制定差异化的风险应对机制。风险的应对机制有着众多内容，具体涉及到风险转移、风险承担、风险补偿等。在明确应对机制的基础上，可采取授权审批控制、预算控制、绩效控制等风险管理抓手。由此可见，风险应对策略并非

流程优化这一单一手段，而是渗透至企业管理的方方面面。在实践中，应继续秉承风险管理、内部控制、法律与合规管理相融合的思想，将各类风险的关键控制点嵌入到企业的经营管理体系中。

### 2.2.3 企业内部控制理论

内部控制制度是以经营管理目标的最终达成为目的，企业为确保财产安全而建立的各职能部门之间的内部控制制度。它是组织、约束、考核、协调活动的方法、程序和措施的总称。

总体而言，内部控制制度是企业管理体系中的核心组成部分，它通过一系列精心设计的规则和程序，确保企业的各项活动能够有序、高效地进行，同时保障企业资产的安全和完整，不仅涵盖了财务报告的准确性，还包括了运营效率、合规性以及风险管理等多个方面。内部控制制度在组织结构上进行了明确划分，确保每个职能部门都有明确的职责和权限。这种划分有助于避免职责重叠和权力真空，使得每个部门都能在其专业领域内发挥最大的效能。同时，通过建立跨部门的沟通和协调机制。

内部控制制度促进了信息的流通和共享，这对于快速响应市场变化、及时调整经营策略至关重要。此外，还包括了一系列的约束机制，如预算控制、成本控制、审计监督等。这些机制通过设定标准和限额，对企业的财务活动进行监控和限制，防止资源的滥用和浪费。审计监督则通过定期的内部审计和外部审计，对企业的财务报告和运营活动进行审查，确保其真实性和合规性。

除了上述提及以外，考核机制是内部控制制度中的另一个重要组成部分。通过设定合理的绩效指标和考核标准，企业能够对员工和管理层的工作表现进行评估。这不仅有助于激励员工提高工作效率，还能够及时发现和解决管理中的问题。考核结果也为企业的奖惩制度提供了依据，确保了内部控制制度的执行力度。

国家法规层面的内部控制发展，存在国际、国内企业、国内事业单位三条线索。具体可见下图：

表 2.1 企业内部控制相关框架

年份	COSO	企业		行政事业单位	
1992	内部控制——整合框架				
2004	企业风险管理——整合框架				
2005					
2006		六部委	企业内部控制标准委员会		
2007					
2008		五部委	企业内部控制基本规范		
2009					
2010		五部委	企业内部控制配套指引及解读		
2011		中注协	企业内部控制审计指引实施意见、底稿编制指南		
2012		财政部等	企业内部控制规范体系实施中的相关问题解释第 1 号	财政部	行政事业单位内部控制规范（试行）
2013	内部控制——整合框架（修订版）	财政部等	企业内部控制规范体系实施中的相关问题解释第 2 号		
2014					
2015				财政部	关于全面推进行政事业单位内部控制建设的指导意见
2016				财政部	关于开展行政事业单位内部控制基础性评价工作的通知
2017	企业风险管理——整合框架（修订）			财政部	行政事业单位内部控制报告管理制度

[1] 资料来源：根据梅旭佩.企业内部控制优化研究[J].财会学习,2022(23): 164-166 总结归纳。

### 1.内部控制的主体

在企业内部控制中，董事会及其专门委员会是责任主体，负总体责任；高管人员是组织主体，承担着内部控制的组织工作；企业内部控制职能部门是实施主体，承担着建立内部控制制度及其他相关工作事项；其他部门及员工是参与者，

需要在内部控制相关制度及规定下行事。

## 2. 内部控制五要素

内部控制五要素分为三个部分：一是基础，即内部环境要素；二是基本活动，从风险评估到风险控制；三是支持活动，包括信息沟通和监控。

### （1）控制环境：治理结构，职能部门，支持活动

一是法人治理结构，董监高负责监督组织内部控制实施，审计委员会监督内部控制的有效性；二是设立内部审计机构，识别评估内部控制缺陷；三是支持部门，有利的人力资源，人员配备，企业文化，法制教育等工作。

### （2）风险评估：内容和程序

风险评估的指标是风险承受度，包括整体和业务的风险接受水平；风险评估的对象，是内部风险和外部风险；风险评估的流程是风险分析优先级别，制定对策，实施控制，持续调整。

### （3）控制活动：结构层，财务层，业务层

一是组织架构设置，职责分离控制与授权审批控制不相适应；二是财务活动中的会计制度控制、财产保护控制、预算控制；三是具体业务的运营分析控制和绩效评价控制。

### （4）信息沟通：主体，对象，方法，应用

一是沟通的主体，包括内部人员和相关利益者；二是信息沟通的内容，包括内部信息和外部信息；三是信息沟通的方法，是通过信息技术；四是获取信息线索后，开展发现舞弊机制和举报投诉制度，举报人保护制度等。

### （5）监控：职能部门，监控内容，提交成果

一是监控主体和职责，包含内部审计机构和纪检监察监督，开展日常监督和专项监督；二是监控的目的是识别内部控制缺陷，应确定其认定标准，关注设计缺陷和运行缺陷；三是提交成果，出具自我评价报告。

## 3. 内部控制评价标准

内部控制有多项评价标准。（1）从评价要素划分，分为设计完备性，运行有效性。设计完备性即从内部制度，流程等规定的角度讲，内部控制是否完备；运行有效性是指制度、流程在实际运行的过程中是否落实并达到控制目标。（2）从要素性质划分，分为五目标或根据要素的性质，分为五个目标或五个要素。这

五个要素是：控制活动、控制环境、风险评估、内部监督、信息和沟通。这五个目标是：公司战略、资产安全、运营效率和有效性以及财务报告可靠性。（3）从其造成负面影响的严重程度区分，分为一般缺陷、重要缺陷和重大缺陷。



## 3 Green 公司应收账款管理现状

### 3.1 公司概况

#### 3.1.1 公司介绍

为统筹推进国企深化改革工作和适应企业高质量发展需要，经总部批准，Green 公司于 2020 年成立，企业注册资本 2 亿元，业务范围包括矿山开采、碎石加工、混凝土生产、机制砂生产、干混砂浆生产、加气块生产以及物流运输、商贸经营、矿山生态修复等。公司下设 16 个独立法人单位和四个矿区，拥有各类专业技术人才 600 多人。

作为甘肃重要的工业战略板块，Green 公司依托资金、技术、人才等方面优势，在矿山资源开发、绿色智慧矿山建设、矿产品加工、建材生产销售和生态恢复治理等方面积累了成熟经验，成为全国砂石骨料及建材领域标杆企业。其中矿业板块 A 产业园年产碎石 1000 万吨、机制砂 100 万吨、干混砂浆 30 万吨；B 产业园年产碎石 100 万吨，正在规划建设年产 500 万吨碎石、150 万吨机制砂生产线；商品混凝土板块年生产混凝土 60 万方以上，是兰州市混凝土行业主要供应商之一。

#### 3.1.2 公司组织架构

Green 公司结合国内外经济环境及经济周期状况，依据自身实际发展状况，建立了当前组织结构如图 3.1 所示。

董事会负责公司各项事务的决策，由董事长、总经理等组成，下设 8 位主管领导，负责公司各项决策的具体施行。公司下设 15 个职能部室分别为党委组织部、纪委办公室、群众工作部、党建工作部、企业管理部、人力资源部、经营部、综合办公室、科技质量部、安全生产部、清欠法务部、财务管理部、投融资发展部、审计部、资金中心。

财务总监主管财务部、清欠法务部、审计部、资金中心四个部门的工作。其中财务管理部负责财务相关工作，清欠法务部负责应收账款清收及法务相关工

作。

经营副总主管经营部的工作，主要负责企业订单、产值及客户的维护及管理。

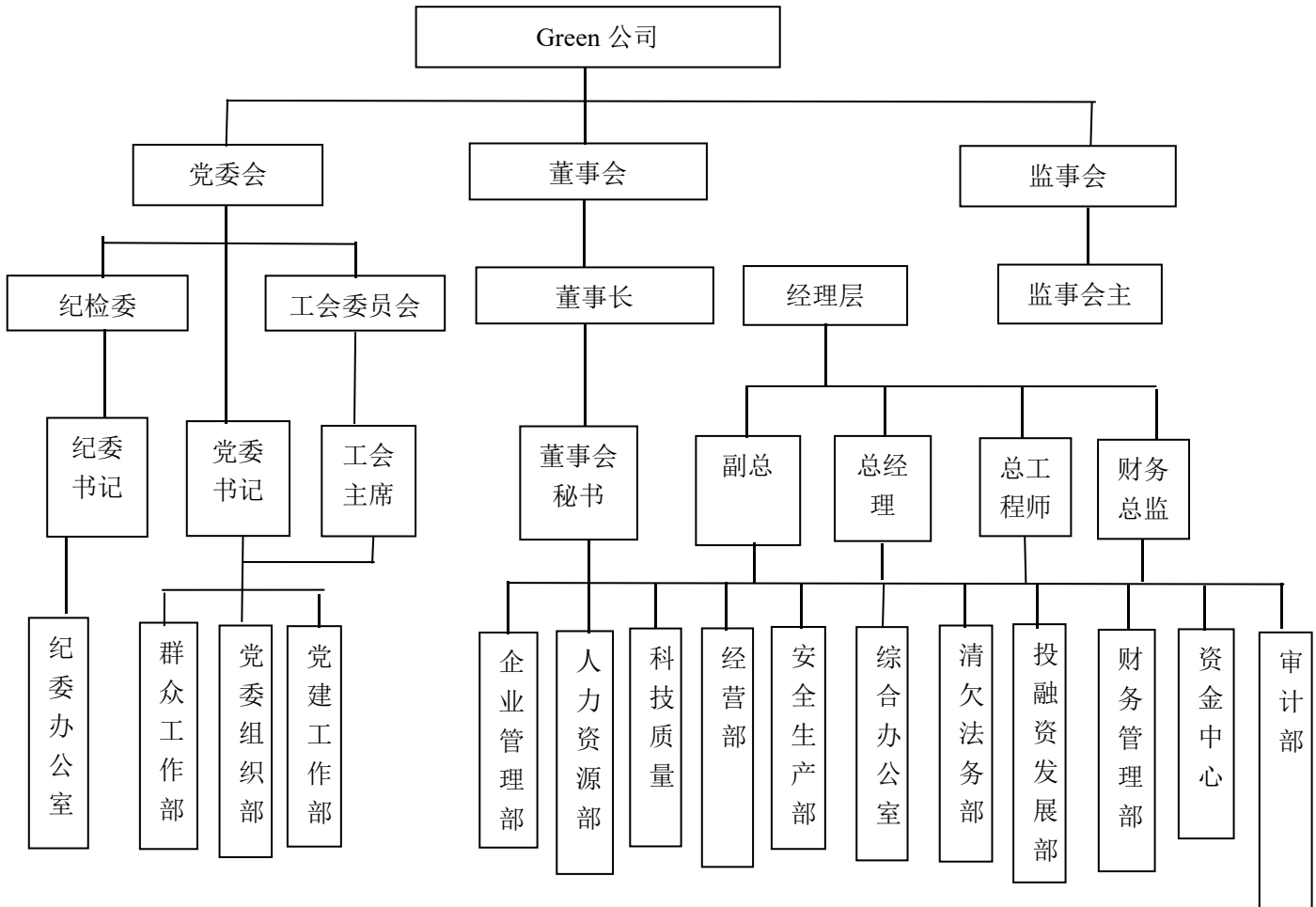


图 3.1 Green 公司的组织架构

### 3.1.3 公司经营与应收账款状况

Green 公司是某国企在 2020 年设立的全资子公司，主营项目为砂石料矿采及销售。Green 公司的服务对象为兰州市及周边公路建设、市政单位和中小企业，另外还有部分用量较少的个人客户。总体上看，企业客户数量多，且不具有集中度。在 2020-2022 年期间，作为国企全资子公司，Green 公司的市场占有率不断提高，年度合同金额由最初的 4 亿元大幅增长至 7 亿元，主营业务收入从 2 亿大幅增长到 4 亿，公司利润从 300 万增长到 700 万。

### 3.1.4 应收账款总体情况

Green 公司应收账款余额截止 2022 年 12 月 30 日为 22478.35 万元。其中，已开票的金额达到 19808.26 万元，占到 88.1%；预估金额为 2670.09 万元，占比只有 11.9%。其中，系统内应收账款为 8231 万元，系统外应收账款为 14247.35 万元，两者的占比分别为 36.62%、63.38%。截止 2023 年 6 月底，与年初、去年同期相比较，应收账款余额分别减少了 465.38 万元、426.67 万元，降幅分别为 2.07%、19.31%。

2023 年 1-6 月期间，Green 公司累积实现回款 6785.4 万元，回款率为年初总额的 30.19%，从数据来看，时间过半，账款清收完成并未过半。

## 3.2 公司应收账款指标分析

### 3.2.1 应收账款周转率情况

#### 1.定义

应收账款周转率是在一定时间段内，企业信用销售收入净额与平均应收账款余额之间的比值，是对企业应受账款周转速度的直接表征，也能够一定程度上反映企业的管理效率高低。应收账款周转率越高，账款回收速度越快。相反则表明，停滞在应收账款上的营运资金过多，从而影响企业正常的资金周转和偿付能力。

#### 2.公式

应收账款周转率是一定时期内企业信用销售收入净额与平均应收账款净额的比值。其中，信用销售收入净额为公司本期业务收入扣除当期折扣、折让后的金额，数据可从利润表中获取。应收账款平均余额=（应收账款期初余额+应收账款期末余额）÷2。数据可参见资产负债表。

#### 3.Green 公司指标分析

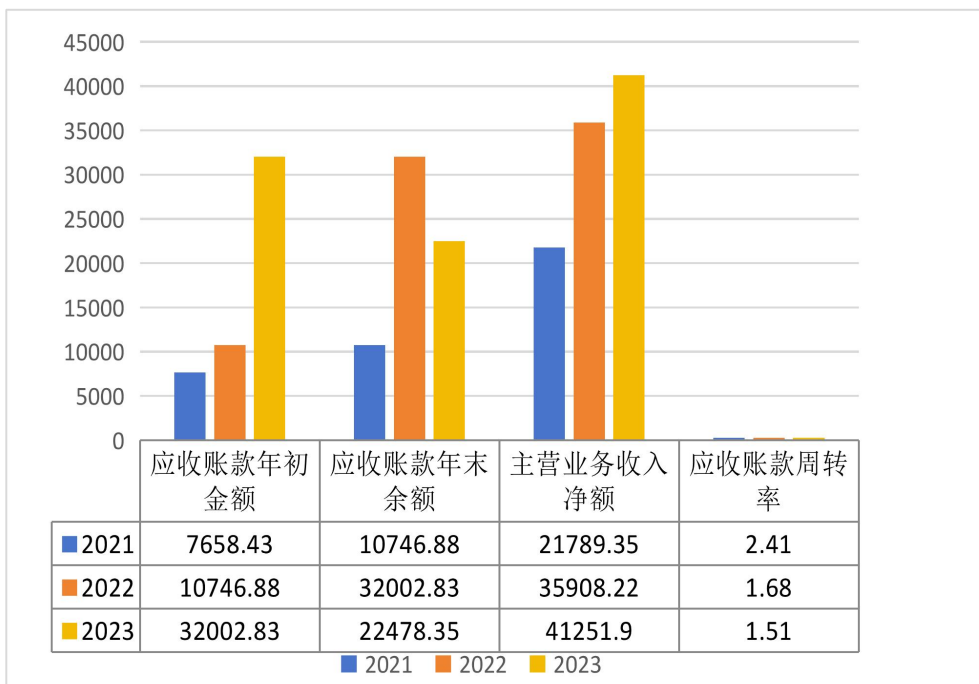


图 3.1 近三年应收账款周转率

数据来源：Green 公司财务报表。

由图中数据可以看出，Green 公司 2023 年应收账款周转率为 1.51 次，2022 年应收账款周转率为 1.68 次，2021 年应收账款周转率 2.41 次。2021-2023 年 3 年数据逐年下降，主要系期间公司的资金回笼受新冠肺炎疫情影响，公司应收账款在 2022 年增加明显，收入规模稳中有增，计算应收账款周转率的分子端呈逐年递增态势，但从分母端来看，2023 年应收账款平均净额较 2021 年应收账款平均净额高。应收账款周转率在 2021-2023 年间普遍偏低并逐年下降，直接反映出公司收账能力持续下滑，平均账期长，严重影响到企业的资产流动，导致企业的偿债能力弱。

在考虑应收账款周转率时，还要与企业的经营方式结合考虑。像 Green 公司此类矿采企业还需考虑季节性经营因素，由于年末大量销售或年末销售大幅度下降，单纯使用该指标不能反映实际情况。

### 3.2.2 应收账款账龄情况

#### 1. 账龄的定义

账龄分析是一种非常重要的财务管理方法，它可以帮助企业了解往来账户的未结算余额分布情况，从而优化财务管理和制定更科学的财务决策。在掌握账龄

分析的基本原理和方法的同时，还应注意确保数据的准确性、完整性和时效性，这样才能让账龄分析发挥最大的作用。

应收账款账龄是自实现销售、有应收账款产生之日起，至资产负债表中列示收回账款之日的的时间跨度。一般按照 1 年以内、1-2 年、2-3 年和 3 年以上等账龄段进行划分。账龄分析可以帮助企业了解不同账期内的应收账款情况，分析公司的收款效率、信用管理水平以及财务风险等方面。在分析应收账款时，应特别关注一年以上账龄的应收账款，并预计可能发生的坏账损失，计提坏账准备。

### 2.账龄分析法注意事项

在进行账龄分析时，需要注意以下几点：首先，确保数据的准确性。数据不准确，那么分析结果就会存在误差，无法提供有效的决策依据。其次，要确保数据的完整性。如果漏记、多记数据，或者忽略掉一些重要的往来账户，分析结果同样会存在误差。此外，在进行账龄分析时，需注意数据的时效性。及时更新数据，确保分析结果能够反映最新的账户余额分布情况。

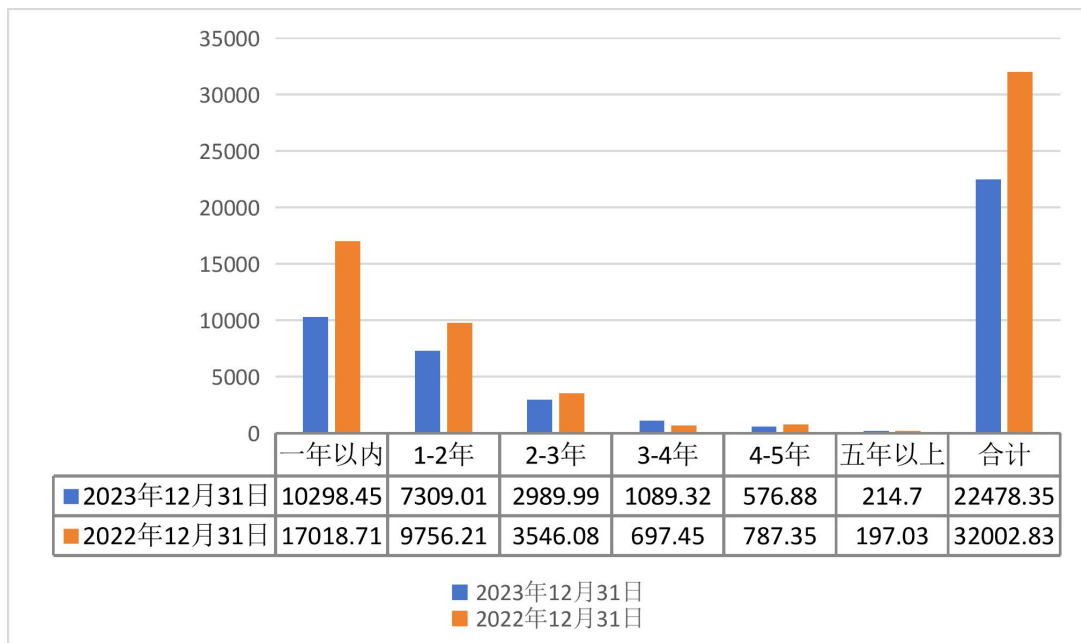


图 3.2 2023 年 Green 公司账龄分析

数据来源：Green 公司财务报表。

从上表账龄来看，截止 2023 年 12 月 31 日，已有相当部分的逾期账款遗留账上，总计将近 1.22 亿元，另外更有近 1.03 亿未逾期但仍应收未收的款项，数额较大，因此其风险已不容忽视。

Green 公司已对应收账款进行了分类披露，具体情况如下：

在按单项计提的 1.02 亿元应收账款中，Green 公司已经承认全部无法收回。此外，在按组合计提的 1.23 亿应收账款中，Green 公司按照账龄大小对不同期限的应收款项计提了坏账准备。

每个阶段的计提比例是一个范围，经过计算，Green 公司针对从一年以内到五年每个阶段具体给出的坏账准备计提比例分别为 0.5%，5%，10%，30%，50%，80%，综合结果来看，Green 公司在计提坏账准备时缺乏必要的谨慎，存在将计提比例定得偏低的问题，没有审慎考虑回收风险。

### 3.2.3 应收账款客户分析

当前，公司内部的款项应收管理是围绕客户主体进行设计的。公司的应收款客户对公司整体的影响十分重要。

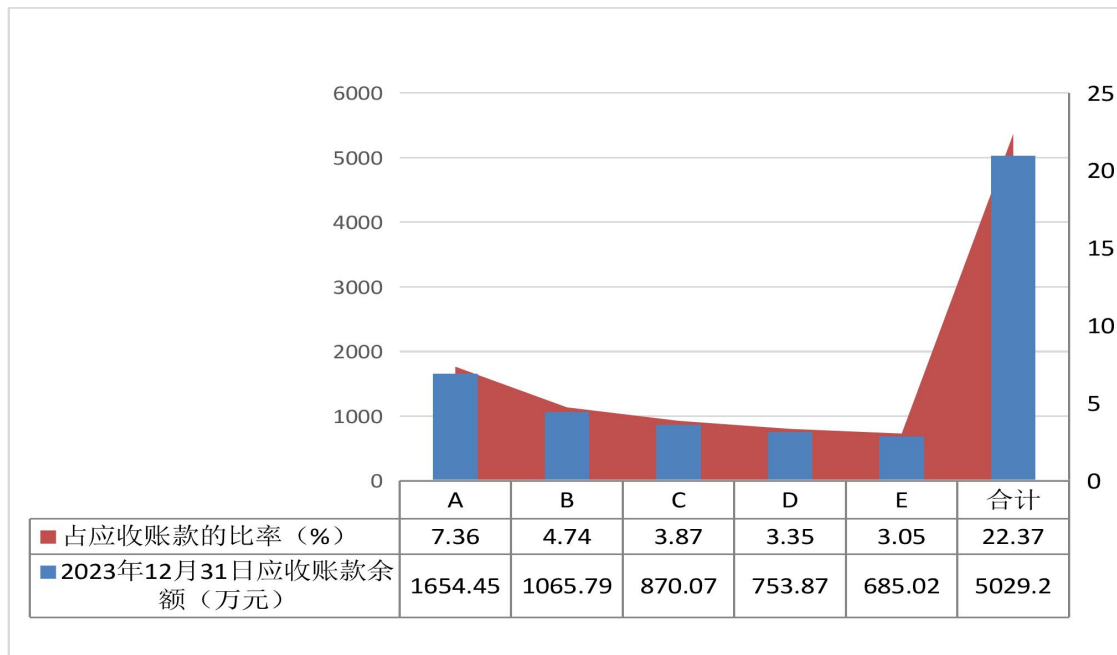


图 3.3 2023 年应收账款账户与比率

数据来源：Green 公司财务报表。

从上表数据可以看出，2023 年底 Green 公司应收账款前五名客户欠款余额分别为 1654.45 万元、1065.79 万元、870.07 万元、753.87 万元、685.02 万元。分别占 2023 年底应收账款总额的 7.36%、4.74%、3.87%、3.35%、3.05%，合计占当年应收账款总额的 22.37%。

将欠款客户按性质划分，A、B、C 均为国有企业，D、E 为民营企业。国有企业占应收账款前五大客户中的 71.39%，民营企业占应收账款前五大客户中的 28.61%。

将欠款客户按内外部划分，A、D 为系统内的单位，B、C、E 为外部单位。系统内部单位占应收账款前五大客户中的 47.89%，系统外部单位占应收账款前五大客户中的 52.11%

将欠款客户按账龄划分，A 为 2-3 年、B 为 2-3 年、C 为 3-4 年、D 为 1-2 年、E 为 2-3 年。

将欠款客户按风险等级划分，B、D、E 公司的客户信用等级为风险偏高，A、C 公司客户信用等级为风险适中。

综合所有欠款客户，大型企业占比较大，主要的销路为兰永临高速公路、永积高速公路、傅苦高速公路铺路修建工程；较大的代理供应商；以及兰州市周边商砼站。因受房地产行情影响，兰州各大商砼站今年市场行情比之去年更为严峻，整体处于用量较小，资金较差的情况。

当前，Green 公司有着越加多的应收账款客户群体，且呈越加分散的趋势。近年来，为在市场上更多获得占有率，Green 公司积极进行新客户的开发。与 2020 年相比，客户数量大幅增加，由最初的 216 家大幅增加至 511 家，客户规模扩大了两倍多。客户不稳定，长期合作客户少，出现这种情况有两种原因，一是企业成立初期，企业和下游客户均处于双向选择阶段；二是建筑砂石产品及服务不具有明显竞争优势、市场变数大的原因，这些均影响 Green 公司回款的稳定性。

### 3.2.4 应收账款质量总结

近年来，随着经营规模不断发展壮大，Green 公司应收账款也呈现出快速增长态势。企业的应收账款由原来的 7000 余万发展到现在的 2 亿的规模水平。应收账款额度的日益增加，已影响到 Green 公司资金的正常周转，因此须特别关注应收账款管理。

通过对应收账款周转率、账龄、客户三个维度进行调研发现：一是应收账款数额较大、增长较快，某些年份增幅超过营业收入增幅。二是应收账款周转率偏低，Green 公司 2020-2022 年应收账款周转率分别是为 2.41 次、1.68 次、1.51 次，

有逐年下降趋势。三是三年以上账龄的应收账款有着较大占比，进一步加大回款难度。四是应收客户规模庞大，分散，且内部兄弟单位占比大，加大清收难度，若采用三方抵账方式下账，将影响企业的资金回笼，严重影响企业资金资产流动性。

### 3.3.5 公司应收账款管理基本情况分析

在应收账款信用管理方面，为了实现对于客户的管理，Green 公司建立了较为系统的信用管理方案。从客户赊销情况与客户信用等级划分着手，通过对主要客户赊销情况的分析，来了解公司应收账款的金额及赊销年限，通过对信用等级划分情况的分析，来了解公司对于客户的信用管理情况，进而判断公司应收账款质量如何。Green 公司主要客户赊销情况如下表 3.4 所示：

表 3.1 2023 年 Green 公司主要客户赊销情况

客户名称	客户等级	赊销年限（月）	赊销金额（万元）
S 公司	2 级	26 个月	1032.88
J 公司	2 级	35 个月	1234.23
M 公司	3 级	41 个月	1311.64
H 公司	3 级	47 个月	2543.72

数据来源：Green 公司财务报表。

从表 3-4 当中分析可看出：2023 年 Green 公司赊销金额 1000 万元以上客户情况，客户赊销年限均超过一年，可见，公司应收账款回收率较低，目前 Green 公司内部还未成立专业的赊销管理部门，对客户的信用调查与资金整理均由销售部承担。相关的信用管理流程如下：

第一，调查赊销企业的基本情况。在前期对赊销企业的调查中，需要获取征信或信用情况，按照公司制定的赊销制度，确认赊销企业是否满足基本条件，并且是合法合规的。第二，对企业的赊销申请，围绕赊销企业进行全面调研，如整体行业环境、项目经营状况等并进行评估，然后结合评估获得的结果，对企业赊销申请是否满足相关规定进行衡量。如果企业申请赊销，那么需要全面调查企业的经营状况、发展前景等，以全面掌握企业的经营发展状况。第三，在企业赊销



项目中，需要先期前面分析企业的财务状况，然后评估赊销企业是否具备还款能力，只有在确认企业具有偿还能力的前提下，才可进行赊销。此外，对企业的分析和调查也需要涵盖以下内容：行业口碑、企业经营优势、过往公司经营记录等，以便对相关资金的用途予以掌握，以及对企业进行整体评价。第四，撰写赊销业务报告。首先赊销经办人需要对调查信息进行梳理，进行信用评估表的编制，提交审批部门进行最终评估。如表 3.5：

表 3.2 企业信用评估表

信用等级	基本特征	资产实力	风险	业务级别
AA	企业具有非常优秀的管理水平，有着非常看好的市场发展前景，在发展过程中的财务状况非常好，获得的信誉评价非常高，过往时期不存在任何违规情形	甲 1	低	优先级
A	企业具有优秀的管理水平，有着较好的市场发展前景，在发展过程中的财务状况较好，获得的信誉评价较高，过往时期不存在任何违规情形	甲 2	较低	稳定级
A	经营管理的水平较好，业务发展所具备的市场前景比较平庸，企业信誉符合金融机构要求，财务工作状况合格，没有出现过违规情形	甲 3	一般	发展级
BBB	经营管理的水平及能力较为平庸，市场发展的前景并不光明，企业发展中所具备的信誉状况与财务经营状况较为普通，没有出现过违规情形	乙 1	较高	风险级
BB	企业经营管理工作存在着诸多问题和漏洞，财务状况不规范，风险把控工作不到位，债务偿还能力较差，信誉状况不好，没有出现过重大的违规情形	乙 2	高	控制级
B	所有的指标内容都不符合要求，淘汰	乙 3	很高	警惕级
C 及以下	不列入业务范围	-	-	-

当前，在对相关信息的调查中，尽管 Green 公司始终坚持执行较为严格的认定标准。但是，在实际调查中，调查人员对标准的把握力度较为宽松，对企业的还款能力缺少必要的调查和评估。

而在应收账款风险管理情况方面，Green 公司为了控制赊销过程中的风险，采取了如下措施：

第一，建立起审赊分离制度。在企业赊销业务已有的操作流程的基础上，进一步加入更加完善的审查机制，并且在操作流程上作了一些优化。业务审查的流

程具体为：第一步，赊销人发起申请；第二步，业务人员对提交的相关资料进行初步审核；第三步，业务人员进行审查报告的编制，交由业务部门进行初审；第四步，财务部门对报告进行复审；第五步，董事会对提交的报告进行终审；第六步，领导查阅签署。在此过程中，有着众多的审查环节，且对不同环节的参与人员需要履行责任和能够行使的权限有进行明确依靠以上方式，能够确保监督的全过程覆盖，使得审核程序更加公平，更具客观性。只有在完成以上审查过程后，才能够与企业签订赊销合同。在审赊分离制度运行后，调查人员承担的主要责任是对赊销人资料进行评估，确认是否具有规范性、真实性和准确性；相关部门主要承担的责任是审核资料的真实性，对调查人员给出的赊销意见进行审批，并编制正向报告，最终由部门负责人对报告进行审批。在此过程中，能够对赊销各环节的经办人进行划分，确保经办人在权责上进行明确，不只是能够使得风险防控具有更高水平，而且也能够有效监督和约束员工，避免有不当行为发生。所以，在风险管控水平上，审贷分离制度实现了有效提升。

第二，对客户赊销信用等级建立起评定制度。对赊销客户进行评价，在信用层次上进行划分，采用评价的方式，能够实现对风险的有效管控。当前，对赊销用户，在等级划分上被分为三类，分别是：优质客户、中等用户、普通用户。Green 公司依靠定量和定性相结合的方式对客户信用等级进行分析，使得在授权方面具有更高的准确性，并实现对赊销企业的还款和收入状况进行综合评价。在百分制评分法则下，由收入的角度出发，对赊销企业进行划分。

第三，实施赊销跟踪管理。赊销申请获得通过后，公司财务平台会进行分析，判断赊销金额自主或受托支付金额是否与相关标准相符合，如果符合，那么会在一定时间内调查赊销客户的具体经营状况，并对赊销客户的未来发展进行预测，进而对客户具有怎样的赊销还款能力进行分析，以及分析在有风险发生的状况下赊销客户具有怎样的应对能力，金额编制检查报告。在此过程中，风险管理相关机构也会适时对赊销客户进行抽查。

第四是进行赊销的清偿与保全。客户赊销达到应收账款还款日期后，公司一般会向赊销客户发出催缴款项的书函：第一步，在还款期限只剩下 1 个月的时间节点上，会发送《赊销期限通知书》给客户，预先以书面形式告知赊销客户，赊销资金已临近偿还节点；第二，多次催缴无果后，在到期 28 日之内，发出《赊

销催收通知书》，并发放《处置抵押物通知书》，超过还款期 30 天赊销客户仍未偿还的，履行合同规定处置抵押物，用以偿还赊销客户的赊销款项，或是采取民事诉讼手段。第三，如果还款方式为分期还款的，赊销客户连续 3 期未还款的，或者是累计未偿还期数达到 6 期的，依法追究相关法律责任。

此外，针对应收账款，为了保证其效果情况，公司采取了系列内部控制措施。具体如下：第一是强化会计环境控制，在国家相关法律法规的基础上，对公司的组织架构进行了完善，董事会被赋予的职责是对重大事项做出决议，总经理的职责是公司内部经营管理工作，财务部门负责资产负债管理型问题，包括：流动性管理、资本管理等。根据企业发展的具体情况，监督制定各类风险防控举措。针对会计业务，公司制定了各类规则制度，比如会计业务授权管理、会计业务监督管理。此外，也有修订相关制度，考虑到业务流程实际，对相关组织进行了改进和优化，以实现风险应对能力的提升。第二是强化风险评估情况，为了有效的加强会计内部控制，防范会计风险，公司制定了专业的评估办法。包括：会计风险识别与划分、风险等级提示、风险提示结果运用等。当总部收到风险信息后，相关人员对风险进行评级划分，发出《Green 公司会计专业风险提示》，由各支行负责执行。此外，总部还会对年度赊销风险事件进展汇总，作为管理考核依据。其具体的风险监测流程如下：

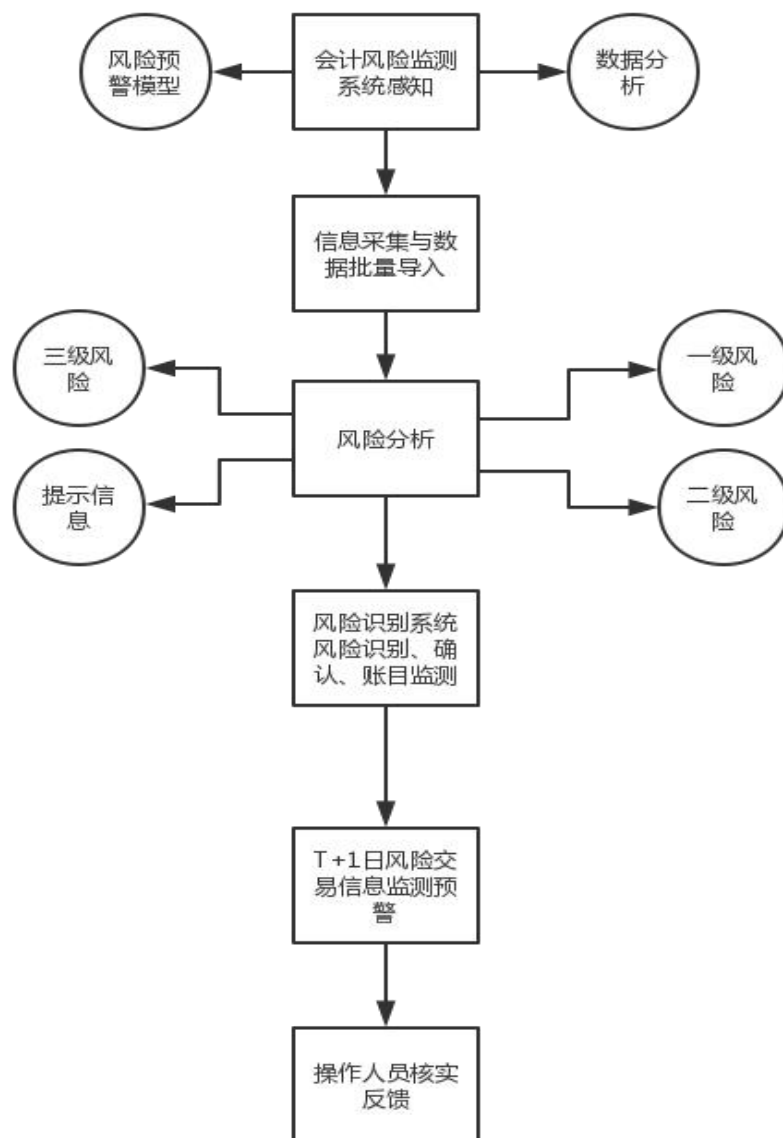


图 3.4 Green 公司风险监测流程

第二是强化信息沟通。为了提高信息沟通能力，Green 公司建立了自己的综合信息管理以及业务操作心态。用于内部文件的传达、制度审阅、文件收发、项目审批、会计业务处理等。业务操作系统具有较强的安全性，只能够经总行或者分行相关部门审批后，拥有操作码的会计人员使用。这一系统独立于办公系统，使得员工信息交流更加顺畅。此外，为了提高沟通效率，Green 公司建立了会计专业联系制度，通过绿色通道，实现了“联系人下机构制度”全覆盖。在加强风

险事件处置方面，Green 公司制定了《会计专业重要事项报告管理办法》，由财务经理作为第一责任人，实行口头双线报告+书面及时报告程序，保证了 2 小时内签发报告，12 小时内处置完成。

第三是加强监督与纠正，为了完善应收账款内控组织，Green 公司建立了事后监督中心，对已经完成的会计事项，进行核算。此时，相关人员不得参与核算业务替岗，不得签发各种会计凭证以及接触各种账目更高等。事后监督，在法定工作日内，执行连续监督模式。不定期现场巡检、抽查录像，对高发风险事件，2 个工作日内，要求整改完毕，并且向相关人员追责。Green 公司坚持“问题不查清、整改措施不到位 0 放过”的原则，对出现的各类问题，要求要进行问题整改计划的编制，落实各项问题的责任人及时间节点，并纳入部门和个人年度考核。

### 3.3.6 同类型企业应收账款对比分析

为了更加全面、客观的反映出 Green 公司应收账款现状，此处将 Green 公司与其他同类企业进行横向对比，通过横向对比，在应收账款周转天数、周转率、应收账款占销售收入比重以及应收账款对利润影响情况进行比较分析，从而更好的对 Green 公司的应收账款质量进行评价。此处之所以选取 N 市的企业，一方面因为 Green 公司属于 N 市，同属于 N 市，公司发展面临的机遇与挑战是相同的，另一方面从公司发展周期、经营规模、发展趋势上看，三家公司比较相近，这样对比起来比较公平，三家公司应收账款情况如下表如下表 3.6 所示：

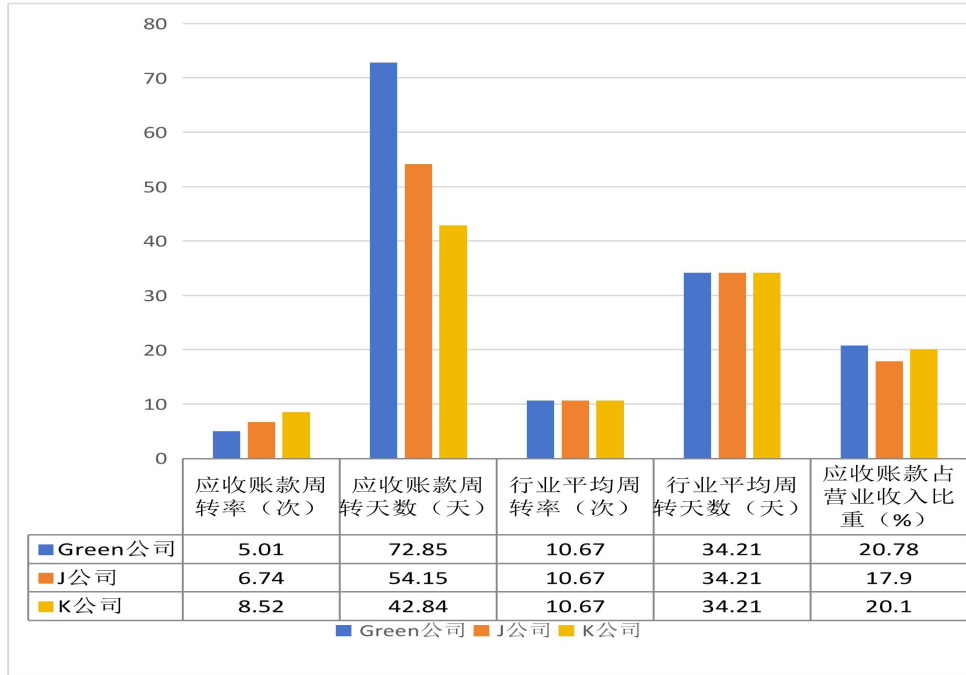


图 3.5 2023 年行业应收账款情况

数据来源：Green 公司财务报表。

Green 公司与其他同类公司相比，在应收账款周转率上，均低于两家公司，在应收账款周转天数上，均高于两家公司，可见，Green 公司应收账款周转质量低于另外两家公司。与行业平均水平相比，Green 公司应收账款周转率低于行业平均水平，还未达到行业平均水平的二分之一，在应收账款周转天数上，Green 公司高于行业平均水平；在应收账款占营业收入比重上，2023 年 Green 公司所占比重最大，数值为 20.78%，在营业收入中的比重较高，占用了较多的资金，由此可见，Green 公司应收账款质量较差，公司必须要采取一定的措施来解决这一状况。

## 4 Green 公司应收账款存在的问题及原因

为了深入了解 Green 公司应收账款的问题及原因,采用访谈调研的方式进行探究。Green 公司共有审计、资金中心、财务管理部、综合办公室等多个部门。在公司中,员工可根据不同的职员身份分为基层、中层和高层三种,分别处于公司架构中的不同维度。调研将临时工、实习生等排除在外。在 2023 年 11 月 8 日-2024 年 5 月 26 日间,总共选取公司各个部门的基层、中层、高层员工 20 位,在 Green 内部对其进行访谈调研,收集其基本信息。为保护个人隐私,模糊其姓名,而保留其性别、年龄、职工身份、所处部门等基本信息。受访者样本统计表如下图所示(表 4.1)。

表 4.1 受访者公司员工样本统计表

编号	受访者姓名	性别	年龄	职工身份	所属部门
1	ZYZ	男	38	中层员工	财务总监
2	MJL	男	29	基层员工	财务管理部
3	ZRX	男	36	基层员工	财务管理部
4	LJH	女	49	中层员工	资金中心
5	LXL	男	26	基层员工	审计部
6	MT	女	38	基层员工	企业管理部
7	PJY	女	42	基层员工	人力资源部
8	LRY	女	44	中层员工	总经理
9	LRQ	女	48	高层员工	纪检委
10	HDY	男	36	基层员工	群众工作部
11	ZSQ	女	41	中层员工	总工程师
12	LJX	男	37	中层员工	总工程师
13	WDK	男	54	高层员工	监事会
14	WSY	女	27	基层员工	综合办公室
15	ZYY	男	24	基层员工	清欠法务部
16	LXG	女	43	中层员工	清欠法务部
17	LWZ	女	46	高层员工	纪检委
18	YHZ	女	48	基层员工	纪委办公室
19	SYX	男	36	中层员工	党委书记
20	ZS	女	34	基层员工	投融资发展部

数据来源: Green 公司调研访谈样本一般资料。

## 4.1 Green 公司应收账款管理存在的问题

### 4.1.1 信用管理缺乏系统性和规范性

Green 公司应收账款信用管理方面存在明显问题。在信用管理的客户审查、市场调研以及客户跟踪等现状处于较低水平，说明这方面的问题较为严重。

调研发现，中层主管对公司应收款的态度略显悠闲，在实际操作中没有形成统一合理的规范，导致工作运行其实不合理。大多数中层员工表示虽然应收款管理很重要，但在日常工作中往往会被其他紧急任务所打断，导致无法及时处理应收款事务。部分员工也提到，有些客户拖欠账款的情况并不少见，这给公司带来了一定影响，但这是业务发展中不可避免的问题，只能通过与客户进行沟通和协商来解决，但因为与客户的沟通常常存在问题，时间成本是不可避免的。

受访者 ZSQ（编号 11）：“那大家肯定，都是说收钱重要。我们领导也很关注应收款的入账，对平时的工作来看，那作为员工，我们肯定也是要重视的。但是领导们虽然关注，他们并没有真正和我们一样，直接对着项目，对着零碎的款项啊，很多细节他们就没有办法和我们一样去理解。尤其是现在房产经济情况变化这么大，遇到一些拖欠项目款的事情，都是很常见的。真的遇到这样的事，也没有办法，你不可能丢下全部工作去追这个钱，还要很多事情要做。只能说，我们慢慢去沟通，再把这个钱要到。尤其很重要的是，客户他们本身不愿意配合的时候，我们确实没有很好的办法。有时候很多客户他的信用本身就很大问题，一开始就有问题，他还同时欠了很多其他公司的款，他就是还不上。这个前期对他个人的征信背景调研就做的不够，到后面我们追款的时候，他更不配合，原形毕露。”

受访者 LRY（编号 8）：“按道理说呢，应收款没到账，确实是挺严重的事情。你想，钱不到账，公司员工的工资又要照发，会存在非常大的资金压力，可能一不小心对公司的发展造成一些比较不好的影响。我们自己肯定也是尽力去追这个款项。但有时候确实不少客户比较麻烦，款项是并不可能一下子就能打到账户里，解决这个事情的。很多时候这种问题不仅仅是一下子搞不定，可能七八个月都还在拖着。有些谈不妥就算了，起诉也要无赖。前期市场没有调研清楚，很多客户的信用又差，自己又不配合。交货的时候好好的，一到钱的问题就很敏感。”



对我们来说，追这个款项其实也是一件非常麻烦的事情，耽误很多事情。”

综合而言，建材行业作为整个建筑行业的末端产业，服务于上游的建筑施工单位，上游施工单位又受到房地产开发商的制约。近年来我国房地产下行趋势明显。经济低迷，人们的买房欲望减退，部分房产企业资金链断裂，导致大量的“烂尾”楼的出现。由于长期资金无法收回，势必影响下游建材行业资金的回笼。“上游企业不付钱，给下游企业付不了”的现象蔓延，这就是施工企业“三角债”形成的根本原因。迫于生存压力，建材企业不得不采取赊销的经营方式，企业内部应收账款不断膨胀，给企业造成了严重的资金、运营压力。长期以往已经影响到建材行业的生死存亡。目前，公司赊销问题当中，最为突出的便是信用管理问题。具体如下：

第一是缺乏系统性，通过实践调研发现，Green 公司目前应收账款信用管理水平和技术条件无法构造一个科学的信用管理体系的水平。赊销业务推广人员的综合赊销管理技能水平较低，无法及时的了解赊销企业的实际情况，相关的赊销调查流于形式，甚至出现浮于表面的情况；有的人员不仅缺乏风险意识，且专业素养较差，工作不够认真、细致，导致赊销门槛降低，赊销管理流于形式。许多时候赊销判断标准只依据个人或赊销企业提供的资料，而关于资料的真实性却未做充分检验。譬如，调查人员在调研过程中并未就经营合同的真实性问题展开调查与证实；在审核申请人身份信息时也没有给出规范化的标准。后续审批也没有认真核查申请人资质、责任人签字等信息。以上操作均有可能带来赊销风险。

第二缺乏规范性，在识别赊销业务的过程中，主要根据客户分级进行，但是这种分类存在着固定性，实现不了对赊销项目做动态分析。大部分分类工作只能在出现风险之后进行，可见，其滞后性非常明显。加上缺乏先进的预警措施，评审大多也是根据岗位进行的，没有充分将大数据技术应用到业务处理中，未能实现智能化风控管理。

#### 4.1.2 赊销风险管理流程与控制机制不完善

调研中发现，公司的赊账风险管理和控制机制是存在问题的，这一点很多高层员工都有提及。

受访者 LRQ（编号 9）：“当前，公司收钱的控制管理很明显就不合理，非

常不合理的。因为一些之前的规定，我们公司本身的流动性就是比较大。以上个月的合作来看，我这样跟你解释，当时和这个公司前面签订合同的沟通人员是采购部 B 小组的，后面去催收款的时候，B 小组的人又全组调走了，到西北去跑业务了，那就不得不让 C 小组的人就近去催款。那怎么办呢，那边的人不认这几个催款人，他说当时都不是你们签的名。这都是小问题，我们还可以起诉。但是问题又来了，这帮人，C 小组这帮人本身对整个合同和合作过程他都不熟悉，后面的业务他就很难跟进。”

受访者 WDK（编号 13）：“我自己看，我有时候都完全搞不明白，有些机制的合理性在哪里。公司很多风险管理做的是很不到位的。现在经济不好，一个是合作的前期没有对客户的还款能力进行一个风险分析，一个是中期没有专门的人去盯一下市场，看一看是否能够按计划进行财务。最重要的是最后一个，公司没有什么明确的风险应对条文。这就是说，当客户开始欠款的时候，这个风险已经到来了，你完全搞不定，而且你还完全没有做这个应对风险的准备，它来的时候你一点办法都没有，只能让他欠着钱。”

通过上文对样本的相关访谈可以看出，应收账款管理当中的风险管理存在较多的隐患，由此可得，Green 公司在风险识别、风险分析、风险反应三个维度访谈情况调查看，也处于较低的风险管控水平下。其具体的问题如下：

第一是风险管理流程方面，赊销方式下，Green 公司的业务流程如下：合同（签订合同）→订货（订货单）→销售单（销售单）→批准赊销→发货→装运（提货单）→开票（销售发票）→记账。与客户签订销售合同是整个业务的起始环节。业务人员拿回载有客户订购的商品名称、规格、数量等的订单交由发货部门。发货前，根据赊销政策检查客户的信用状况。客户的赊销金额和信用期限由授权的业务部门人员批准。货物发运是实务资产转移的起点。运送货物时，送货单作为送货证明凭证。货物发运部门将结实际发货数量和核定价格交由结算部门。客户根据双方签订的结算单据付款，销售活动记录在销售日记账和应收账款明细账中。财务部定期编制并向客户发送对账单，根据客户拉运、付款情况定期分析应收账款账龄情况，联合使用多种催收方法对逾期客户进行催收。确认无法收回的应收账款，经总经办批准后予以核销。财务账务是日后审计的依据。结合笔者工作实际以及实践，发现 Green 公司在应收账款业务赊销风险管理流程中存在很大

的漏洞，使应收账款的管理相对混乱，严重影响企业资金的周转。主要存在以下问题：（1）货物信用销售前缺乏专业的信用评估。对客户信用状况的评价倾向于主观的判断。然而，Green 公司赊销前的资信调查工作往往流于形式。这一现象在建材行业普遍存在，给谁拉货，拉多少，缺乏销售环节的事前控制。（2）信用销售管理缺乏明确的权责划分。产生了许多不该发生的应收账款，大量应收账款无法对账、无法催收。主要原因是没有明确的内控制度来划分相关人员的职责，导致出了问题不知找谁追责，工作环节推诿扯皮现象明显。（3）各部门监管薄弱。法务部工作人员没有具体负责应收账款的定期清理工作，也没有建立定期检查制度。财务部与客户的对账工作落实不到位，部分欠款报表未送达，或对账后未形成有效合法的书面对账依据，导致后续诉讼没有实质性证据。

第二是赊销风险控制机制方面，Green 公司组织虽然进行了细分职能，各部室由职能部长统一领导安排开展本部门工作，但部门更多强调内部合作，忽视了部门间的配合。各部门内部人员拒绝接受来自外部的信息，认为把自己的工作做好就可以了的思维根深蒂固。导致了在销售业务中销售人员只管销售，不考虑相关信用风险；监管部门由于赊销风险而不顾市场的拓展。导致各部门争锋相对，互不理解。由于各部门的职能差异，有着天然的认知差异，形成了各部门独有的行为风格、思维方式，这导致各部门沟通时形成阻力障碍，阻碍了信息在企业内部的流通。Green 公司内部岗位职责划分不清、流程不明，导致了各个岗位之间出现遇到工作能躲就躲、推诿扯皮的现象，加大了企业内部信息互通的困难程度。缺乏完善的制度流程来规范岗位的沟通管辖，导致沟通散乱，工作效率低下，岗位人员人浮于事，对企业内部信息沟通产生不利影响。

### 4.1.3 缺乏有效的内部控制体系

通过上文的样本访谈法可以看出，Green 公司应收账款内部控制体系欠完善，经分析具体突出问题如下：

首先，组织结构不成熟，岗位职责划分不清。在银保监局的监督之下，该公司制定了赊销管理授权制度，但执行力度仍待提升。未明确划分不同部门职责的现状会导致权力乱用的情况出现。部分分支机构权利过大，一个部门负责多项事项，拥有多种职责，这种职责不清的情况有可能导致内部检查工作流于形式，无

法真正发挥出预防风险、纠正错误的作用。客户的贷前与贷后由同一部门负责，赊销客户的调查由同一人进行，这种情况导致在信贷风险管理中很难从根源上找出问题所在。就业务职能类型而言，只是简单地成立了部门，划分了对应业务，未将责任明确、具体的落实到对应部门或员工上，导致赊销风险管理效率受到影响。很多员工对公司应收款的了解相对较少，对公司的运营状况和财务状况并不非常关心，只希望自己能够稳定工作，领取应有的工资，并不在乎款项是否按时收回，显然对自己的责任未有正确认识。

受访者 MJL（编号 2）：“钱这个东西，主要还是从公司的账户里进出的。虽然我是财务这边的工作人员，但是，实话实说，我对应收款收到还是没收到也不是那么在意。这笔钱最后也不是我的，或者说我们只在工作上 and 这笔钱有一些数据上的接触。即使这笔钱没收到，只要公司的状态能稳定一点，不会拖欠我的工资，其实这笔钱收不收回和我关系确实不大。可能对高层的领导们影响会大一点，他们可能会有一些资金的压力吧。但是对我们一线员工，大家都是拿工资的，就没什么影响。”

其次，对赊销管理内部控制体系没有形成正确的认识。

受访者 HDY（编号 10）：“公司赊账管理，本身就是安排一些程序嘛，跟我们内部有什么关联？应该关联不大吧。我估计这个赊账也就是对着客户安排的一些简单的手续。我不了解，确实不那么了解。身边的同事也没有太多了解。”

根据调查结果以及实践经验可以看出，Green 公司有许多员工对内部控制的概念没有形成正确的认识，认为内部控制即对各种类型的规章制度做简单的汇总。总的来讲，Green 公司的内部控制体系是严格按照总行要求自行进行制定的，除此之外，还制定了配套的防控制度，以便有效控制风险，降低其发生可能性。对赊销业务涉及的各项流程做出规范性要求，并严格进行监管与控制，有助于及时发现问题并予以纠正。由此可见，内控体系不仅仅是简单地汇总各类规程度，以上错误认知势必会对内控体系的运行造成了一定影响。

最后，内部控制部门缺乏独立决断权，导致制定的制度难以发挥出实效。

受访者 LXL（编号 5）：“实际上公司部门根本没有很独立的单位的。我们的部门权力太错综复杂了。你看我是审计部，虽然这样，但是我们和财务其他相关的部门还是一样，很多工作都是混着来，要么就是我们做我们本职工作的时候，

隔壁部门也还是经常有领导到我们这里来看我们的事情做的如何。很多时候最后体现出的结果，其实已经不是一开始我们完成的东西，而是有其他部门的领导意见介入的。但人家从级别上来看是领导，说的话我们也不太敢不听。我们自己部门的领导也会有一些类似的情况。”

从调研中发现，第一，Green 公司内控制度在实施时遭受了多方力量的阻挠，虽然有内审部门，但没有做到将监督权与执行权进行有效分开，制度的监察与执行目前是由同一人负责的。第二，虽然会定期开展内部巡查，但这种巡查大多数是形式化的，完全无法发挥出约束部门行为的作用。内审部门由财务经理负责，使得其独立性大打折扣，使其监督效力的发挥大受影响。第三，该公司目前的内控水平虽然有所提升，但是现适用的制度显然已经无法适应企业业务发展需要。赊销业务在持续变化，但与之对应的制度却未及时更新。因为赊销业务体系逐渐庞大，使得制度方面的缺陷渐渐放大。第四，内部成员尤其是管理人员责任意识不强的现状，导致内控流于形式的问题一直存在。有时还出现权力滥用的情况，对赊销业务的正常授权、审批流程进行干预，引发业务风险问题。有的赊销方跳过正常的审批流程，直接向银行领导申请赊销，导致出现“先审批，后调查”的现象。以上做法完全是对公职人员正常履职的忽视，因为是领导下达的命令，所以，即便赊销人不具备信用资质，也会进行审核并将赊销发放给他，事后再让他们补交材料。此类违规操作，严重影响了制度的运转，使得内控制度流于形式，发挥不出实际效用，甚至还有可能导致赊销风险出现。

## 4.2 Green 公司应收账款管理问题的成因分析

### 4.2.1 信用风险管理体系不健全

通过相关的实证可以看出，信用风险管理相关访谈问题突出，企业信用风险管理在企业赊销模式下的重要性日益显现。对 Green 公司信用风险管理上的问题进行思考，总结如下：

#### 1. 企业缺乏内部信用管理体系

足够多的信息是风险管理的基础，而信息的来源有许多。Green 公司现阶段在信息方面存在着严重的不对称问题。加上外部客户信息来源不够客观、真实、

专业、公正，导致所收集的客户信息的准确性有待提升。所以，急需在部门之间建立专业、独立且能有效沟通的信用管理体系。另外，客户关联数据的收集难度也非常大。而未能客观、系统地评价原有信用风险管理的实效，也影响了风险管理效率，导致原有信用风险管理适应不了新的管理环境。由此可见，不管是从有效性的角度来讲，还是从覆盖范围上来看，该公司信用风险管理都难以实现系统化管理。根据相关统计，2023 年，Green 公司应收账款客户当中，能够获得全部要求数据的仅有不足 13%，获得 90%以上数据的不足 40%，整体处于较低水平。

## 2.信用风险管理技术手段落后

Green 公司没有将现代先进的信息技术应用到信用风险管理中，而是一般倾向于凭经验主观地评估和分析客户的信用状况，因而缺乏对客户信用水平的专业判断，以及对客户信用风险的准确评估和预测，信用标准制定时经常出现主观判断失误，选择信用政策方案时缺乏科学的决策依据。其结果是，消耗了大量的人力资源，增加了信用风险管理的成本，更重要的是，由于缺乏科学的决策依据，影响了信用风险管理的有效性。根据相关统计，目前公司的应收账款系统的数据风险评估智能化程度仅有 40%，多数的工作仍然依赖于人工完成，使得信用核算、信用跟踪等方面出现问题。

## 3.公司信用风险管理整体素质不达标

在信用风险管理环节，对业务人员提出了较高的素质要求。然而，因为 Green 公司对信用风险管理缺乏足够的重视，导致其发展受限，管理人员素质偏低。该公司的业务主要集中在营销等部门，但大部分信用管理人员不具有整体资质，无法成为合格的信用管理人员。他们制定的政策缺乏科学性和合理性，最终影响了公司应收账款的管理。根据公司 2023 年综合评估的结果，人员的综合素质指数均值为 78.21，其中，与应收账款密切相关人员的综合素质指数仅有 62.87。

## 4.公司没有基于提高市场竞争力的赊销策略

Green 公司在信用风险管理上未设专职部门，相关管理工作大多由法务部或销售部负责，也没有专门的管理人员，为扩大销量，销售部门在风险管理政策上通常会采取较为宽松的政策，最后导致销量虽然扩大了，但企业面临的信用风险与信用成本也同时增加。根据公司统计，2023 年的应收账款预期事故当中，由 70%源自于销售部门人员的责任。

#### 4.2.2 收入类合同审批流程存在漏洞

合同是公司业务活动中重要的载体，也是公司开展外部业务合作的基石；一份高质量的销售合同履行，是保障公司的经营收入的前提。然而合同也是产生风险的根源，在合同签订前需慎重评审合同内容，因此，一份合同从起草到审核、履行往往需要花费大量时间协同多个部门进行审核，这便是合同评审。为快速抢占市场，提升内部运作效率，需要对 Green 公司销售合同审批流程进行梳理。经过初步评估，我们发现销售合同评审运作中存在：流程节点多，评审周期长、难以满足客户需求的业务痛点；另外合同类型也多种多样，都按一套审批流程执行，严重削弱了流程运作效率。

综合而言，1.公司设置了清欠法务部作为合同评审专岗。由该岗位根据销售人员提供的合同初稿进行全面审查，并逐个分发至企管部、经营部、财务部等部门评审，再汇总评审意见发送至销售人员。2.销售人员结合相关评审意见与客户洽谈修改合同内容事宜。3.若洽谈后的合同内容仍存在风险，合同评审员将整理《合同评审表》附件，发送至销售人员补充相应风险规避措施，再发起逐层审批。4.合同评审员整理相关修订后的合同文件及《合同评审表》移交企管部、经营部、财务部、法务部以及各级领导审批后，由集团印章管理员完成合同的盖章。5、法务部将手续齐全的合同资料移交业务部门，由业务部门开始履行合同。

总结出 Green 公司合同审批中存在以下不足导致相关问题的出现：

1.流程审核节点多、周期长。从收到客户合同到合同审批盖章共有 11 个节点，据统计，2022 年合同评审流程周期平均为 3.76 天。（1）依然在采用手工管理，利用大量表格进行汇总和统计的方式进行合同管理，耗时耗力。（2）审批的上级有多个层级，涉及多个部门，需要按级别呈交，导致审批流程变得冗长。若有一个级别不能及时审批，整个审批过程都会放慢，从而影响工作效率。（3）未施行线上流程，异地办公不方便审批。假如上级在外地出差，不方便随时跟进，合同的审批就会被延迟，客户也可能因为企业工作效率缓慢而放弃合作的机会。

2.评审流程未进行可视化管理。不能实时查看合同审批进度。有时候客户可能会询问和催促合同审批进程，但由于业务人员也不清楚合同审批进入到了哪一步，导致工作出现欠缺或遗漏，从而影响客户服务质量。

3.合同要素和评审标准不够完善。合同评审员和各审批部门缺乏清晰的评审

要素和风险判定标准来支撑评审；缺乏合同红线管理标准。在合同条款审批中，付款方式审批趋于形式，未具体规定未及时交付货款的违约事项措施，并且对销售单价确定缺乏可靠的市场评判及调研。

### 4.2.3 缺乏内部控制与内控组织

在 Green 公司，企业内部内控组织不完善，以及外部内控组织缺失，是导致企业应收账款管理不利的重要原因。现如今，我国经济发展正处在高速增长向高质量发展的关键转型期，外部内控组织和内部内控组织对于企业规范经营、健康发展都起到至关重要的作用。

一是企业内部内控组织存在较多问题。如在公司治理结构上，Green 公司监事会未发生真正作用，难以对公司的经营活动进行有效地监督；二是 Green 公司中存在对业务的预判人为控制问题。在市场不景气的经济行业背景下，为了追求经济效益，忽视了内部监督和合规经营，导致出现人为控制问题。三是企业对内部审计缺乏足够的重视。虽然 Green 公司重视财务方面的审计工作，但对内部审计工作不够重视。存在管理层直接对公司财务、会计工作进行管理和控制，这导致企业财务核算工作和会计信息披露等方面的工作缺乏更加有效的内控组织。四是对内控的及时性未加以重视，目前我们已经进入到了信息化时代，在此时代背景环境之下，企业应与网络平台充分结合起来，借助网络力量、大数据、网络资源等，进一步丰富业务渠道，不断完善内控机制，积极培养内控合规意识。另外，有的企业还需加大信息传播力度，保障员工能够及时获取相关信息。就现阶段 Green 公司的实际情况来讲，存在着如下问题：（1）科技创新能力不足；（2）内控主动性缺乏；（3）信息掌握不及时；（4）涉农信贷业务不够标准；（5）基层员工与新模式、新制度之间还存在适应问题。基于以上问题，即便有了标准化的内控建设管理机制，但执行层面的统一程度也不够。目前 Green 公司内部的监管部门的职能大多流于形式，很难深入了解并解决实质性问题，在应收账款业务上，也只是简单处理相关负责人，并未及时指出存在的问题，导致许多当事人虽然接受了处理，但对自身错误没有清晰认识，对其工作态度与思想的转变也没有积极影响。



## 5 Green 公司应收账款管理优化措施

### 5.1 强化信用管理机制

#### 5.1.1 完善相关信用管理制度

应收账款是的管理，需要分析其能够给企业带来的利润，以及可能会给企业增加的成本，权衡利弊之后达到效益最大化。Green 公司管理者应重视企业相关信用管理制度的建立、完善。应收账款信用管理的有效对策包括：

##### 1. 树立全员信用管理意识

纵观国内外成熟的企业，管理者无一例外都很重视企业信用管理制度的建立。在我国建材行业来说，由于管理者的意识理念，建立信用管理制度意识比较匮乏，要从意识着手，提高信用管理方面的意识，从公司全局出发，形成各部门的联动，共同对信用销售风险评估，找到应对措施。

##### 2. 建立客户信用管理体系

设立专门的信用管理部门，对企业信息以及客户信息进行全面的收集与整理，通过专业的评级政策进行评估，从而达到对合作客户的评级与筛选。对于资信状况特殊的客户、曾经出现过违约状况的客户进行重点关注，收集更多该类客户的信息并及时地核实比对，根据客户的状况采取或宽或严的信用标准，减少企业应收账款的风险。

企业在设定标准的时候，可以依据“五 C”系统来进行，即品质、能力、资本、抵押、条件五个维度，通过财务报表、银行证明、官方发布信息等渠道建立客户标准。

##### 3. 严格控制应收账款范围

根据对每个客户设立的信用标准，确定信用期限及金额，对超出期限或者金额的，需要财务部门协同，计提坏账坏账。并且要进一步完善信用政策。譬如，若发生逾期则需承担对应的义务，具体规定如下：逾期 3 个月的主要催收责任由负责监控的销售人员承担；逾期 3 至 6 个月的主要催收责任由专业信用管理人员承担；逾期超过 6 个月的，需一边和客户签字确认，一边收集证据，做好走起诉

路径追回的准备。

逐步完善应收账款信用管理体系，是降低坏账风险、保障企业资金安全的重要途径。企业内部各部门要密切配合，实行全程跟踪管理，有效防范应收账款信用风险、保障销售的同时，提高 Green 公司经济效益。

### 5.1.2 划分相关管理部门权责

Green 公司应进一步明确应收账款管理中专门管理部门的管理职责与具体内容，建立针对部门与人员的考核机制。目前 Green 公司经营过程中，主要关注整体的销售业绩，忽视了应收账款管理，对此，应使销售人员参与到应收账款管理工作中，并由其承担主要责任，负责收回其业务中涉及的应收款项，整个销售过程和合同签订环节以及全部款项的收回由销售人员全程参与。采取“谁销售谁负责”的管理模式，确保权责分明，落实好管理工作。必要时制定回笼货款责任书，要求销售人员签订该责任书，提高销售人员对应收账款的重视，更能够提高清收过程中的积极性。财务部门与销售部门应加强合作，建立有效的沟通机制，便于及时了解应收账款回收情况，以清欠法务部、企管部在内的各个部门应做好反馈工作，确保信息传递及时，必要时运用法律手段保障权益，从而实现有效的内部管理控制。

具体落实措施如下：

- 1.业务部门负责人为应收款项的直接责任人，主要负责签订合同、客户信用管理、执行信用与销售政策和、处理订单、应收款项催收。形成按月对账机制，对账后要形成具有法律效应的文书，如经双方盖章确认的对账单等。业务部门归属不明确的应收款项业务，由财务管理部向公司领导提交决策，明确归属。

- 2.财务管理部主要负责应收账款统筹和协调管理工作，负责组织公司各部门处理应收账款的管理工作，财务管理部负责人为应收账款总体管理责任人。财务管理部主要负责应收款项的会计核算、及时将逾期应收款项数据告知业务部门，每月必须同业务部门核对一次账目以避免造成单据、金额等方面的误差；如有对账差额的，应查明原因，履行监督责任。财务管理部负责承担应收款项管理监督责任。

- 3.法律部门负责应收账款管理中涉及的法律事务。

4.相关业务人员岗位调岗、换岗、离职，必须就其经手的应收款项办理交接手续。交接未完或不清的，不得调岗或离职；交接不清的，责任由交者负责；若交接未完或不清擅自离职者，公司保留依照法律程序追究当事人责任的权利。

### 5.1.3 建立完善的客户甄选机制

通过对客户信息档案的建立来高效的管理客户群体。对客户要设置若干指标及相应权重来判断客户的信用水平，如设定“客户的规模、管理水平，系统完善程度、利润、成立年限、历史情况等若干指标，再给每个指标划分相应等级和打分，给每一个客户打分完毕后进行信用授权。

#### 1.客户档案管理

应创建客户资料数据库，以便每个客户都有一个资料编号方便日后管理。新客户必须通过多种渠道进行调查，包括直接询问和间接询问，老客户必须每隔一段时间进行一次审查，通常是每六个月一次。获得客户数据后，需要对数据进行整理和处理，对每个客户进行信用额度评估，并根据评估结论确定对其的销售方式。

#### 2.客户信用分析

通过全面收集客户信息，根据分析结构，按照统一的财务和非财务指标和标准，以偿付能力和意愿为核心，从信用绩效评价出发，分析客户的信用状况，评价客户的信用等级、财务价值评估（从偿付能力、盈利能力四个角度对公司客户的信用度进行综合评估和评价）、经营发展能力评估和综合评估（综合评估包括领导素质、管理水平、发展前景和业务合作等）进行综合评价。根据信用分析结果，将客户信用等级分为 A+级和 A、B、C 级客户四个等级来代表从高到低的优劣程度。

#### 3.客户信息资料的收集渠道

收集客户信息资料的渠道包括：客户介绍、中介机构介绍、网上资料、直接接触客户、历史交易信息、公司征信调查报告等。其中比较容易做到的是由销售人员定期收集客户的信息，设定回访制度或信息回传制度，保证可以及时了解客户的信息。

如在选择砂石料代理商时，做几个防范措施：合格证保留在本公司：保证金

制度；定期回传实时照片；控制超额拉运量在一定范围内；合同约定结算方式以及回款相关条款等。

#### 4. 客户信用额度的确认。

对照其他赊账企业信用额度，从低信用额度开始逐渐提高。根据客户净资产、客户平均流动资产的一定比例或参加社会上的可参考信用评级进行相应赊销额度的计算。

通过建立客户甄选机制，来判断其信用的支付能力，以此对客户风险进行有效控制，这种做法不会影响销售的增长，同时还能避免部分失信风险。进行有效控制，使客户风险程度更加清晰，从而在增加销量的同时加大了销售回款力度。

## 5.2 做好动态风险管理提升

### 5.2.1 树立风险管理意识

所谓风险管理，从定义上讲，即通过研究分析风险发生规律并对其加以控制的一种管理方式，也就是采取相应的措施，促使风险事件转为有利方向，尽可能地降低风险损失的一种方法。其认可风险与盈利是同时存在的，支持企业以最小风险追逐尽量多的利润。除此之外，风险管理还是发现重大风险后，制定应对之策，将风险控制在能够接受范围内的一种机制。

企业实施风险管理有以下重要意义：1. 风险管理可以保证企业经营目标的顺利实现，风险管理的引入可以在更加坚实的基础上精确地决定企业的利润。通过实施风险管理，可以将经营风险降低到最低限度，并在发生损失后能够及时获得充足的经济补偿，保证企业主要经营目标的实现。2. 风险管理要求各职能部门提升其自身的运营管理效率，尽可能地降低风险损失，这也支持企业运营效率的提高。3. 风险管理可以支撑企业科学决策，降低决策风险。风险管理采用科学、系统的方法来管理和应对各种风险，帮助企业降低决策失误的风险。这对于科学决策、企业稳定经营具有重要意义。

然而，在 Green 公司的运营中，管理者普遍缺乏风险管理意识，过多关注销售额的增长而忽视应收账款带来的财务压力，造成坏账和企业资产损失。同时，在产品交易之初，对客户的商誉、资信和授信政策的执行等问题重视不够，忽视

客户授信条件和银行授信条件，只注重增加交易量。产生大量应收账款，给后期工作带来较大压力，也对公司资产安全造成一定威胁。要不断提高风险管理意识，实施有效的风险管理，在不可预测的市场环境中做出正确的决策。

强化风险管理意识的措施有以下几方面：1.建立风险意识教育培训计划：定期进行风险意识教育和培训，提高员工对风险的认识、预知和应对能力，加强风险管理的理解和掌握。2.优化风险管理制度：优化和完善风险管理制度，为员工提供明确的操作规范，让员工能够理解和应对各种诱发风险的因素，避免风险的发生。3.加强内部监管：建立健全的内部监管体系，对重要业务、重要节点和关键环节进行严格监控和管理。4.推行风险管理文化：建立与企业文化相适应的风险管理文化，将风险管理融入企业核心价值观中，形成全员参与、共同管理的风险管理模式。5.加强信息管理：完善信息安全措施，建立完善的信息安全体系，保护企业核心业务信息和客户个人信息的安全。6.建立全面的应急预案：建立应急预案，对可能发生的突发风险进行预先的规划和应对措施，确保风险在发生之后能够得到及时、有效的控制和应对。这些措施有助于提高员工的风险意识和风险管理能力。

应收账款管理应当覆盖交易全流程，从与客户磋商开始就应当进行管理，进行相应的背调，对客户进行分类管理，合同中设置不同的账期及违约责任，交易中应当实时监控合同的履行情况，发生逾期风险时，及时发函通知并保留有关证据材料，交易后应当及时采取对应的催款措施，越早采取措施，回款效果愈佳。

针对现有的应收账款管理问题，企业首先要转变思路。对现行的销售、收款、信用评估方式进行调整。在重视应收账款管理的同时要善于分析、谋划，采取推广方式，加强应收账款管理工作的各部门间的沟通，进一步明确权力职责。结合市场动态，分析研判，做到业务与财务的准确衔接，在公司风险管理上下功夫，做好风险的识别、分析、控制工作。

### 5.2.2 梳理业务流程加强各部门沟通

Green 公司应收账款管理工作的有序开展需要各相关部门的协同合作。法务部门处理销售合同的修订审核、催收信函、应收账款的仲裁等事宜；销售部门负责客户情况收集、合同的执行、应收账款的催收等事项；财务部门出具应收报表、

账龄分析表、对应收账款提出预警。各部门，各环节紧密联系，公司应收账款的管理非单一部门就能独立完成的，需要在提升个人能力的同时，更需要各岗位系统合作。

以下方法可供参考：

各部门各司其职，并通过数据共享，对客户进行客户画像（资质水平、资金状况、过往合作情况、企业工商信用、销售贡献、利润贡献、企业资质以及历史信用），科学评判每个客户的综合情况。

1.建立信用管理部门对客户的资质水平、资金状况、工商信息监控、企业资质、历史信息全局把控。2.经营部着重分析过往合作情况、对企业销售贡献，汇总数据为销售方式提供相关意见指导。3.清欠法务部着重关注历史信息，对于合同纠纷及涉诉问题给与专业的技术支持。4.财务部门根据客户画像制定坏账的计提措施，不断更新客户销售财务数据。

通过加强各职能部门的沟通，对客户进行逐一打分，为客户量身设置分类管理体系，优质客户可以赊销、赊销多少，不良客户不得赊销、甚至是否还合作。最终将获取的综合信息反馈给业务销售部门，具体运用在销售环节。同时业务部门也将各自销售中获取的信息及时反馈各职能部门，从而优化客户画像，真正起到各部门联动，为企业应收账款管理工作搭建起良性的沟通桥梁。

### 5.2.3 强化财务管理工作

为了提高资金周转速度并优化资金配置，企业需要实现销售预算与回款预算之间的无缝对接。这不仅要求财务部门进一步加强财务管理，而且需要销售部门和财务部门之间的紧密合作，要求两者之间的高度信息共享。销售部门需要根据历史数据和市场预测，制定出具有可行性的销售预算。这意味着需要深入了解市场需求和竞争状况，以便确定适当的销售策略和目标。销售部门还需要及时更新销售预算，以应对市场变化和不确定性。与此同时，财务部门需要根据销售预算，制定出相应的回款预算。这需要财务部门对销售部门的销售预算有深入的了解，以便制定出与销售部门目标相一致的回款预算。财务部门还需要及时跟进未收回的款项，以确保资金流动的顺畅。通过销售预算与回款预算的对接，企业可以更好地管理其现金流，确保资金及时回流。这不仅可以提高资金使用效率，还可以

优化投资和运营计划。这将有助于提高企业的竞争力和盈利能力，不仅财务工作的重要性充分彰显，而且也充分实现了业财融合，能更好地应对市场挑战和不确定性。

#### 5.2.4 丰富催收方式

在 Green 公司应收账款催收时，主要看双方关系在哪一步，不同的阶段有不同的催收方式。

如果是仍然合作的客户，可以以打电话的方式进行催收的，我们在催收的时候一定要注意，保留好催款的书面证据。上门催款，要留下痕迹，如果是打电话的方式，建议可以电话后发送文字短信或者文字微信，并保留好记录。如果仍旧没有具体的还款动作。那么可以及时结账并出具对账单，签上双方的名字。如果可能，可做一份分期还款计划。无论如何，确保有书面的材料在，未来诉讼，就有证据可循。

若与客户关系已陷入僵局，在启动诉讼的前提下，还可以尝试财产保全，特别是在临近春节，进入回款高峰期，特别是对公业务，都要求走公账，此时查封对方账户，冻结银行卡，钱只进不出，对方一定会积极进行磋商。

总而言之，在催款过程中要注意以下细节：

##### 1. 做好书面往来材料的留存

在对外业务中，基本的合同、送货单等书面凭证是必备的，因为一旦发生纠纷，这些凭证就是主张权利的依据。

##### 2. 根据客户信用评级，选择交易方案

可以针对每个客户进行信用评级，在交易中按照不同的信用等级采取不同的交易方案。对于信用很好的客户，可以在合同条款上做一些让步，或者采用微信、邮件等非面对面的沟通方式；而对于信用较差或者首次合作的客户，公司应当尽可能的完善交易的各个环节的书面凭证，保留相关记录以备不时之需。

### 5.2.5 运用业财系统做好数据支撑

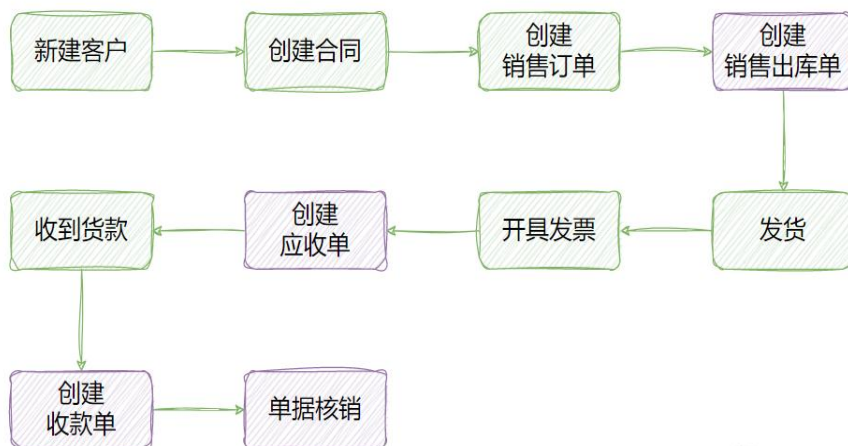


图 5.1 业财系统简图

对于销售业务层面来说，基本分为这几个步骤：新建合同、合同签署、订单创建、发货、发票提供、客户付款。整个业务就算是完成了。但是基于业财融合视角下的信息系统，就有以上部分节点单据需要增加和管理。可以看出，从财务视角，整个销售流程多了 4 种单据：销售出库单、应收单、收款单及核销单。

1. 应收单是财务开具发票后，产生的企业内部单据，是指记录和管理客户的应收款项的单据或凭证。它是用于跟踪和记录客户的付款信息的重要工具。应收单通常包含以下信息：

(1) 客户信息：应收单会记录与特定客户相关的信息，如客户名称、客户编号、联系方式等。

(2) 应收款项详情：应收单会列出客户尚未支付的款项的详细信息，包括订单号码、发票号码、发票日期、发票金额等。这些信息可以根据销售订单或发票自动生成，并与客户的付款进行关联。

(3) 收款信息：应收单会记录客户的付款信息，包括预计付款日期、付款金额、付款方式等。

通过应收单，可以清晰地了解每个客户尚未支付的款项情况，包括具体的发票信息和付款记录。应收单的管理可以帮助企业实时跟踪和掌握应收款项的状态，确保及时催款和结算，并提供准确的财务数据用于报表和分析。此外，应收单还可以作为内部审计和财务核算的凭证，以确保财务的准确性和合规性。



2.收款单通常是根据银行收到客户货款来生成。用于记录和证明客户向公司支付款项的事实。它是作为应收款项的一部分而生成的，用于确认收到的款项，并记录相关的交易细节。

收款单通常包含以下信息：

(1) 公司信息：收款单上会显示收款公司的名称、开户行、银行账号等基本信息，以便客户确认付款对象的准确性。

(2) 客户信息：收款单上会列出付款的客户名称、开户行、银行账号等信息，用于标识付款来源。

(3) 付款细节：收款单会包含具体的付款细节，包括付款日期、付款金额、付款方式等。这些细节可以帮助记录和核对已收款项。

收款单的生成和管理对于有效地应收款管理至关重要。它可以作为财务记录的一部分，帮助公司跟踪和核实已收到的款项，并提供法律和财务上的证明，以保证交易的透明性和可追溯性。

3.核销单通常在财务侧指的是应收单和收款单的匹配核销动作，从而更加直观地体现该客户应收款的明细状态，也便于和客户对账提供详细信息。这个单据是内部业财管理单据。

核销单通常包括以下信息：

(1) 订单信息：核销单上会显示客户名称、订单编号、订单金额等，以便于了解是哪笔订单收款核销。

(2) 应收单信息：对应的应收单编号、发票号码、开票科目等信息。

(3) 收款单信息：对应的收款单编号、收款金额、收款银行等信息。

通过应收核销单，公司可以将无法收回的应收款项进行准确地记录和调整，确保财务数据的准确性和完整性。

## 5.3 优化内部控制体系

### 5.3.1 强化收入类合同管理

Green 公司应进一步加强收入类合同在草拟、审批、签订、执行监督、信息反馈等方面的管理工作。涉及处理纠纷、调查资信、归档合同、签订与履行合同、

解除与变更合同等整个过程的管理。

法务部带头严格落实合同管理要点，包括：1. 监督企业合同条款和部分非标准合同的设计和制定，对部分大型、重要合同的条款和内容进行审核，避免法律漏洞。2. 负责审查合同的合法性和法律风险。3. 在合同发生法律纠纷时出具适当的法律意见。4. 监督和控制个人销售合同的评估和执行。5. 应对因合同纠纷而产生的合同纠纷。6. 负责在发生合同纠纷时提起法律诉讼。7. 变更合同规定的交货时间、数量、付款期限、价格等情况在执行中时有发生。为消除误会、减少争议，签订合同的双方需明确下述内容：关于合同的验收协议、付款凭证、交货单、发票、合同履行、谈判及其履行过程中产生的电子邮件、传真和其他信件等信息。8. 合同中约定的价款或者报酬的总额、价款的确定方法、付款期限或者部分付款等必须明确、准确。履行的时间、地点和方式是避免合同纠纷的重要方面。何时执行与后期违约的定义相关。因此，日期必须准确，避免月末、年末等模糊条款，签订合同时要小心谨慎。9. 关于违约责任。您可以就合同罚款和押金以及计算赔偿的方法达成一致。合同法规定，一方违反合同的，另一方可以向该方请求损害赔偿，但合同未约定违约金数额的，法院会认为双方均放弃此项权利。在起草合同时，就应明确赔偿的计算方法，有助于日后发生纠纷时对赔偿数额予以确认。

### 5.3.2 回款指标挂靠人员绩效考核

#### 1. 制定行之有效的销售人员工资提成方案

销售人员工资由基础工资+年功工资+专业技术补贴+销售提成+回款提成，具体如下：

基础工资：标准为 2100 元/月，用于保障最低生活水平；

销量提成：销售片区以销售区域为界限，共划分为 5 个片区，每个片区 2 名销售员，根据公司经营部每月制定的销售片区销量任务完成情况，确定是否发放销量提成，具体发放情况如下：

(1) 片区销量任务完成 50% 以下时，片区销售员无销量提成。

(2) 片区销量任务完成 50% 以上时，片区销售员有销量提成，销量提成依据销售员每月销量进行提成，销量提成执行标准详见表 5.1。

回款提成：是指对各销售片区月度完成的回款额进行提成。回款提成按照片区回款总额对应档位，对所在片区销售员进行提成，其中包含当月销量回款、预付款、往年度回款，对应档位进行计提；房产、实物、分红、混凝土及其他资产类回款不提成，有对应下家的房屋抵入按房屋抵出金额的一半进行计提，计入当月回款额。月度回款提成执行标准详见表 5.2。

商砼片区客户拓展及维护提成：建投外部市场：商砼片区销售员每维护一家单月用量 5000 吨以上站点，且当月有回款，另行奖励 300 元/月；集团内部市场：只有销量提成，无回款提成。

表 5.1 销售提成套靠标准

销量完成比例	基本薪酬	销量提成百分比
超过 50%，全部销量计提	100%	4%
50%以下	100%	/

表 5.2 回款提成套靠标准

	月度回款额	提成比例
片区销售员回款提成	300 万以下	以 0.2 元/吨计提
	300 万-400 万	以 0.25 元/吨计提
	400 万-500 万	以 0.3 元/吨计提
	500 万以上	以 0.35 元/吨计提

商砼片区客户拓展及维护提成：建投外部市场：商砼片区销售员每维护一家单月用量 5000 吨以上站点，且当月有回款，另行奖励 300 元/月；集团内部市场：只有销量提成，无回款提成。

2.对于追讨及时或回款迅速，让公司有效规避了发生坏账风险的部门与工作人员，公司将给予额外奖励。根据欠款性质以及贡献值予以一定比例的薪酬奖励。

3.对于应收账款负有直接责任的部门及相关人员，对其严肃追责。对于客户回款隐瞒或另作他用的予以三个月绩效考核 C 等处理，并处以金额 2000 元以上-10000 元以下罚款以及集团内部全员通报等警告处分。

### 5.3.3 应收账款收款措施多样化

传统的应收账款催款方式通常为函电催收、当面催收以及提起诉讼，可以扩展以下方式，进一步丰富催收账款的方式，起到账款回收的目的。

#### 1. 利用互联网追款

网上催收是利用互联网的快速传播和影响力，通过发布网上催款单或在其网站上公布催收公司名录等方式，迫使债务人催收款项的一种方式。在互联网发达的今天，此法会对欠款方造成名誉损害等严重打击，需谨慎选择。

#### 2. 委托专业追账机构

通过聘请专业机构人员经行追账。其成员的构成主要包括政法学校或公检法司已退休的工作人员，以及兼职、专职律师等，税务银行人员、工商财会给予积极配合，具有广泛的人际关系和较高的讨债水平，能收回相当比例的逾期账款，为此很多企业在进行函电催款和上门讨债无果以及法律讨债官司胜了难于执行的情况下，把应收账款的清剿工作委托给专业追账机构（俗称讨债公司）进行追收作为一种手段的好处包括：第一，对买卖双方的合作关系保留情面，为今后再次合作留有空间；第二，降低成本，未追回欠款之前讨债公司不会收取佣金；第三，能否成功讨债与个人、组织的利益密切相关；第四，讨债公司有组织地进行讨债，效率高；第五，收账方式灵活；第六，有助于卖方信用管理形象的维护与提升。

#### 3. 利用舆论工具施压协助追款

在现代社会，覆盖面广、传播性强、影响力大的大众传播媒体，常常被用于人们的沟通过程中，有时公众的观点还会被媒体力量影响。所以，通过此工具曝光赖债者、逃债者的行为，限期履行，也成为一种有效催款方法。例如登报谴责，应该对客户进行调查，对他的还债能力进行评估。如果欠款人有能力偿还货款，属于恶意延期付款，可以通过登报谴责的方式，给欠款人施加压力。而欠款人为了保全自己的名誉，往往会被迫做出让步。但是如果欠款人确实没有能力偿还，这种登报谴责的方式就没有效果了。

#### 4. 运用经济抗衡手段帮助追债

经济合同中的双方关系往往是对等的，通常一方是以物置换，另一方是以资金置换，债权人和债务人的关系往往是可以转换的，可以利用合同履行中的权力

义务关系来制约对方,让其履约。例如在赊销业务中若交付货物方收取资金困难,可以控制给付货物的时间、期限、数量或中断供货的方式逼迫给付资金方履约。用这样的商业抗衡手段在很多情况下可以很大程度的起到对欠款的追讨目的。

### 5.3.4 建立客户信息动态档案

针对现阶段管理中的客户档案销售员自行管理、客户档案缺乏更新维护、大量“僵尸客户”存在等问题,为实现客户信息档案的有效管理,需要做好三项管理工作:集中管理、分类管理、动态管理。

#### 1.客户信息档案集中管理

Green 公司需从公司层面明确客户信息建档的统一标准,包括统一的工具、明确建档要求、明确档案管理责任划分等。一般情况下,采用《客户信息采集表》采集客户信息,由销售人员自行录入统一信息系统按要求建档。完整的客户信息应该包括如下三段信息:客户基本信息、客户在用信息及客户需求信息;根据潜在客户、意向客户和客户不同类别,明确不同的建档要求。例如意向客户,除了客户的基本信息之外,还要重点记录客户的需求信息。信息员每日对新建的档案信息进行抽检,并将检查结果反馈销售经理。从而形成有统一工具、有建档要求、责任划分明确的客户信息档案集中管理。

#### 2.客户信息档案分类管理

分类管理即把客户按照意向级别或重要程度分门别类进行管理,以便对不同类别的客户采取不同的维护投入及方式。都会把客户信息划分为“潜在客户、意向客户和保有客户”。除了这些分类外,还需重点把“战败客户”、“大客户”、“领袖客户”等标记出来。“战败客户”除了做战败分析,也需要定期回访,除了客户转行,否则所有的“战败”都是暂时的。“大客户”和“领袖客户”则需要由管理层牵头,进行重点维护。实现上述分类,可以直接在汇总的客户信息档案表里,加入“客户类别”字段,设置“散客、大客户、领袖客户、战败客户”。

#### 3.客户信息档案动态管理

随着业务的进展,客户的相关信息也会不断变化,例如客户联系方式或地址变化,现有建材销售情况,购料需求变化等,这些都是需要进行及时跟踪,动态更新客户档案的。实现动态管理,制定不同层级客户的跟踪回访机制。例如潜在

客户，要求每个月回访客户一次。每次回访都需更新记录并反馈信息员。总之，做好对客户信息的全过程管理是做好应收账款的重要管理环节。

加强对客户信息的管理，在档案管理中注重“集中、分类、动态”三大管理原则，杜绝“僵尸档案”“无效档案”的出现，这是商用车经销商做好客户管理工作的必经之路。客户信息档案实现高效管理，不但有利于发现潜在客户风险及导向信息、提升客户管理水平，提高客户满意度，而且能够提高市场开发的针对性、提高市场活动开展的成效。

### 5.3.5 开展清收业务总结培训

鉴于现阶段清收队伍人员综合素质有限，为了更好的开展应收账款清收工作，Green 公司应运用宣讲、培训或清收业务人员开展交流等方式定期开展针对清欠业务的总结交流，全面提升人员的综合能力。

培训总结内容包括但不限于：

1. 债权主张、依法维权。按照既积极清欠又讲究策略的原则创造性地开展清欠工作。处理好清欠与市场拓展、机构调整的关系。

2. 清欠工作目标制定。显性目标是以清欠回款为主要目的，隐性目标包括清欠回款中达成友好协商清欠事宜并达到回款的目的（续谈合作意向，开发并储备市场资源，积累客户资源，建立高端商务关系及客户信息档案、收集市场全面信息、深入掌握甲方项目及上属分公司、集团公司、业主等内部组织结构、资金流动、银行账户、人事调动趋向、下属的三产、与其他厂家及同级单位或上下级单位、甲方领导亲属人员人脉等综合业务往来状况）

3. 清欠工作思路梳理。包括清欠工作的全方位拓展、提高清欠人员的综合素质（文化素质、业务素质、个人修养等）；树立员工形象、树立正确的世界观、人生观、价值观，坚持以大局观为导向、体现人格魅力；运用工具化工作模式、变通理论、把控客户内心理性和感性的相互转化、把握清欠过程的力度，做到有理有据有节；以及企业形象的树立等。

4. 清欠工作注意事项。在整个逾期清收过程中，要熟读赊销合同，进行金融知识、法律知识、数学知识储备；本人的言语沟通、公关能力，分析能力如何提升；培训基本催收礼仪的总结培训；以及相关的催收礼仪，包括但不限于：

(1) 事先说明，合作之前务必讲清楚。

清收员往往都抱有一种心理：假如一开始把合作条件（付款方式）开诚布公地提出来，客户会有反感认为条件苛刻而不合作，也影响到接下来的业务。其实这样开诚布公更显示自己的合作真诚态度和原则。其次，也避免了后期合作过程中一些不必要的麻烦。

(2) 坚持原则，按规章条款办事

清收员或许因顾念合作的建立的良好印象，也就是所谓的面子，而对客户拖延付款的要求作出让步，从而导致多次催收无果的现象已是屡见不鲜。所以，清收人员应坚持原则，执行公司明文规定的相关规定，结算每一笔合同款。

(3) 多渠道了解信息，把握客户经营现状

很多时候，客户会以各种原因推脱，延期或暂不付款。这就要求清收员平时要多观察了解，及时地跟踪掌握跟结款有关的一切有价值的信息动态。只有这样，才能辨明客户各种推脱真假，从而采取有效的针对应对措施。

## 6 研究结论与展望

### 6.1 研究结论

应收账款管理表面上只涉及销售收入，但实际上反映了公司的经营质量和管理水平，直接关系到公司的经济效益、效率和效益。

从企业运营总体来看，应收账款与企业各部门密切相关，任何一个节点出现问题都会对应收账款产生很大影响，在总体管理政策下，经营主体应做好总体规划，以便公司各部门能够协调好，落实好，将企业销售业绩与收款责任义务相协调。

本文在分析总结 Green 公司应收账款管理问题的基础上，从应收账款信用管理、风险管理以及内部控制三个方面提出了解决对策。包括应收账款客户信用评估，完善合同签订、审批及管理，催账方式多样化，建立配套的绩效考核机制，以及客户信息动态档案的更进等监督反馈措施。重点把握了应收账款形成的各个环节，只有把这些工作做好了，才能尽量少形成应收账款，提高企业的内部控制水平，规范员工的行为，从而提升企业资金的利用率，减少企业的经营风险。

## 6.2 创新点和不足

### 6.2.1 创新点

本文以 Green 公司为例，系统的探究了其应收账款管理的相关内容。具有两个方面的创新：第一是研究视角的创新：现有的研究，主要是通过财务分析的角度，描述应收账款以及其管理情况，缺乏针对性的定性分析和案例分析，本文引入 Green 公司的实际案例，从管理学和经济学的角度进行融合分析，采用定量和定性结合的方法，具有一定的创新性。第二是研究策略的创新，研究从风险管理、信用管理以及内部控制三个维度出发，系统的探究应收账款管理的主体问题，提出合理的策略，实现了宏观与微观的有机融合，具有较强的创新性。

### 6.2.2 存在的不足

本文以 Green 公司为例，在相关研究案例的选择当中，并未详细的描述行业其他案例企业的基本情况，样本量方面仍然存在不足，使得一些结论受到影响。此外，在本文的调查以及分析当中，主要是基于三个基础维度，对于其他技术维度、创新维度等方面的内容并未引入，在分析的宏观性方面，仍然需要进一步加深。

## 6.3 研究展望

本文的研究将有助于剖析 Green 公司应收账款管理中存在的问题，并找到相应的解决方案。这不仅有助于公司市场开拓，还能有效规避应收账款相关风险，使其质量得到提升，使公司资金管理更加规范。另外，本研究从应收账款优化管理与风险防控方面为其他企业提供了参考。



## 参考文献

- [1] Frennea C ,Han K ,Mittal V . Value Appropriation and Firm Shareholder Value: Role of Advertising and Receivables Management [J]. Journal of Marketing Research, 2019, 56 (2): 291-309.
- [2] SimonShorthose . A Study on Research Trends and Future Research Directions of Accounts Receivable Management [J]. The Korea Entrepreneurship Society, 2018, 13 (5): 98-138.
- [3] Ala'aadden abuhommous,Edward.Altman.Managing Credit Risk[J].The Next Financial Challenge.2017(11):10-15.
- [4] Villanustre, Analysis of Financing Pledged Accounts Receivable in Supply Chainby Duplex Stackelberg Game Models[M]. Atlantis Press: 2013 ( 11 ) :34-36.
- [5] Mohammad Hossein Jahangiri , Johnson R W. Better way to monitor accounts Lucille Sharma.How to avoid risk[J], Overseas finance and finance,2020 ( 12 ) :22-24.
- [6] Flavio ,Tom C V ,Mie A R . Accruals Management to Avoid The Current Ratio Falling Below One: An Empirical Analysis Among Nonprofits [J]. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2013 (3): 578-597.
- [7] Mary Valentin Schaeffer. Essentials of Credit,Collections,and Accounts Receivable. John Wiley&Sons. Inc, [J].2017 ( 01 ) :13-188.
- [8] Marko Luo ,Jonas M . The applicability of machine learning algorithms in accounts receivables management [J]. Journal of Applied Accounting Research, 2017 (4): 769-786.
- [9] Denise Dickins , Williamson T, Read D. Does method of acquisition affect the qualityof expert judgment.A comparison of education with on-the job learning[J]. Journal of occupationa and organizational psychology, 2018(02): 237-258.
- [10]Iqbal A.Effects of Working Capital Management on Profitability of Manufacturing Firms of Pakistan[J]. Abacus, 2019,5(2):114.
- [11]Ala' a Adden Abuhommous. A dynamic approach to accounts receivable: the case

- of Jordanian firms[J].Journal of Hebei Energy Institute of Vocation&Technology, 2020,4(22):25-30.
- [12]Briggeman. Assessing the financial condition and accounts receivable risk among US farmer cooperatives[J].Agricultural Finance Review,2021,82(2):78-80.
- [13]杨旭东.中小型建材企业的应收账款管理的探讨[J].大众投资指南, 2018(24):104-103.
- [14]朱丹.企业应收账款管理存在的问题及对策建议[J].企业改革与管理,2018(13):22-23.
- [15]卢雅婷.企业应收账款管理现状及优化建议[J].时代商家 2022(35):40-42.
- [16]高然.企业财务管理存在的问题与对策思考[J].今日财富.2019(05):143-144.
- [17]黄向荣.浅谈如何加强建筑施工企业应收账款的管理[J].经贸实践,2020( 24): 107 — 108.
- [18]王进朝.国有企业应收账款管理存在问题及对策[J].2022(10)55-58.
- [19]曹越.国有企业应收账款管理存在的问题及对策[J].财富时代,2022 (09)187 — 188.
- [20]张先敏.企业应收账款管理问题及措施[J].知识经济,2014(2) :38-39.
- [21]付广敏.应收账款管理中的风险控制[J].全国商情,2017(29):87-88.
- [22]张丽霞,吴江龙."315 应收账款管理控制与绩效考核体系探讨[J].财务与会计,2019(23):30-31.
- [23]魏少贤.风险承担与企业绩效“险中求胜”的财务逻辑[J].财会月刊,2019(22):12-20.
- [24]王明明. D 公司应收账款管理研究[D].北京交通大学, 2019(13):55.
- [25]吴彦辉.广西建工集团下属 A 公司应收账款管理研究[D].广西大学, 2019.
- [26]李雪. M 家电制造企业应收账款管理研究[J].哈尔滨商业大学, 2019,12(81):74.
- [27]傅丽达.加强企业应收账款的风险防范与管理[J].全国流通经济,2021(34):29-32.
- [28]赵艳平.浅谈应收账款风险及其规避措施[J].老字号品牌营销,2022(02):106-108.
- [29]赵怀宇.试析制造企业应收账款管理存在的问题及完善对策[J].质量与市

- 场,2022(01): 34-36.
- [30]凌美.浅谈如何加强建筑企业应收账款的管理[J].企业管理 2022,(08):108-111.
- [31]林美玲. 国有企业应收账款管理问题及应对策略 [J]. 活力, 2023, 41 (22): 148-150.
- [32]梅旭佩.企业内部控制优化研究[J].财会学习,2022(23): 164-166
- [33]蒲海燕.公司应收账款管理与信用风险控制[J].财经界,2020(9):133-134.
- [34]任新艳.建筑企业应收账款风险管理问题分析[J].环渤海经济瞭望, 2018( 6): 6-19
- [35]孙俊.建材行业应收账款管理建议[[J].上海建材, 2021(06): 19-21.
- [36]王世琼.浅谈国有企业应收账款管理存在的问题及对策[J].经济研究导刊 2020(24):76-77.
- [37]许冠圣.建筑企业应收账款管理及风险应对[J].会计师,2018( 9):23 — 24.
- [38]许江波.销售与收款内部控制[M].大连出版社:企业内部控制与风险管理工具箱, 2011:200-246.
- [39]夏小华.谈国有企业应收账款管理存在的问题及对策[J].财富生活,2020 (12): 123-124
- [40]仲樱.中小企业应收账款管理问题及对策[J].现代商业,2022(15):156-159.
- [41]赵加友.施工企业应收账款保理探究[J].财富时代,2021(05): 44-45.
- [42]张洪伟.新基建时代管理会计在建筑施工企业的应用研究[J].财富时代,2022 (03):177-179.
- [43]张春龙.关于国有企业应收账款的管理研究口[J].财富生活,2020(18):137-138.
- [44]李欣焯. 应收账款信用风险管理问题研究——以中联重科公司为例 [J]. 环渤海经济瞭望, 2023, (12): 153-155.
- [45]黄兴玉. 企业应收账款风险分析及管理 [J]. 纳税, 2023, 17 (36): 88-90.
- [46]林馨. 工程建筑企业应收账款内部控制的优化 [J]. 纳税, 2023, 17 (36): 52-54.
- [47]赵文涛. 企业应收账款管理问题与对策研究 [J]. 冶金财会, 2023, 42 (12): 32-34.
- [48]刘亚飞. COSO-ERM(2017)视角下 D 集团公司应收账款管理优化研究 [J]. 齐

- 鲁珠坛, 2023, (06): 21-24.
- [49] 饶珣. 通信技术企业应收账款管理分析——以 A 企业为例 [J]. 投资与创业, 2023, 34 (23): 101-103.
- [50] 许晓敏. 企业应收账款全流程管理中的问题与对策 [J]. 财会学习, 2023, (34): 113-115.
- [51] 王磊. 加强企业集团应收账款管理探析——以 T 集团为例 [J]. 交通财会, 2023, (12): 22-24.
- [52] 吴新杰. 企业应收账款管理存在的问题及对策 [J]. 商业观察, 2023, 9 (34): 77-80.
- [53] 杨美佳. 新时代背景下民营企业如何加强应收账款的管理探析 [J]. 商讯, 2023, (23): 109-112.
- [54] Tang Y . Research on Optimization of Accounts Receivable Management in Financial Sharing Center Based on RPA: A Group as an Example [J]. Accounting, Auditing and Finance, 2023, 4 (1):123-126.
- [55] Van Wijnbergen .Credit policy, inflation and growth in a financially repressed economy[J]. Journal of development Economics,1983,13(1):45-65.
- [56] Xiaofeng Y . Research on the Application of Big Data Intelligence Technology in the Optimization of Accounts Receivable Management of E-commerce Enterprises Under the Financial Sharing Mode [J]. International Journal of Computational Intelligence Systems, 2023, 16 (1): 22-24.
- [57] Yanhui D ,Xiaoyi W ,Leon D M J . Problems and Countermeasures of Accounts Receivable Management of Semir Apparel [J]. Academic Journal of Business & Management, 2023, 5 (12):56-61.

## 后 记

时间过得真快，2020 年入学时的场景历历在目。三年的时间，每到周末，最期待的就是在兰州财经大学 MBA 的课堂中聆听专家、前辈传道、授业，和一群有理想、有坚持、有责任的优秀的同学讨论问题，针砭时弊。这段学习经历，必将让我受益终生。

首先我要感谢家人一直以来对我求学过程的支持和理解，感谢我的父母，感谢我的丈夫李睿智先生，三年来，你们的付出与支持，是我求学道路上的坚强后盾。其次，我要感谢我兰州财经大学的恩师们，感谢你们的悉心指导、倾囊相授，尤其要感谢我的导师朱泽钢老师，在工作、学习和论文撰写方面给予我的巨大支持和鼓励；再次，我要感谢兰州财经大学 MBA 中心的各位工作人员，感谢你们的支持、鼓励、耐心、付出，感谢你们为我们提供的优质的师资和学习环境；同时，还要感谢我的同学们，感谢你们的陪伴、鼓励和帮助，你们身上的优秀品质、拼搏精神和对待学业的热情，激励着我不断向前。

三年的学习结束了，感谢兰州财经大学给予我这样一段弥足珍贵的学习机会。我将在今后的工作和生活中践行兰州财经大学“博修商道”的校训，在今后的工作中不断增强实践经验、培育管理思维，终身学习。