

依托客户信用评审强化企业应收账款管理助力司库体系建设

于泽鑫

中车齐齐哈尔车辆有限公司 黑龙江齐齐哈尔 161002

摘要：应收账款管理是提升企业经济创效能力的关键，是保障企业良性发展的重要因素。为进一步增强企业市场竞争力，提高销售收入，扩大市场份额，企业通过采取赊销等一系列手段千方百计吸引客户开拓市场，在取得一定成效的同时，却也面临着不确定的财务风险，如资金周转速度变慢、应收账款无法收回导致坏账产生、资金链断裂等，给企业的生产经营管理造成了严重的威胁。

关键词：信用；应收账款；管理

一、实施背景

国资委在2022年初发布的《关于推动中央企业加快司库体系建设进一步加强资金管理的意见》中提出，全面开展司库体系建设的目标，是为进一步加强资金管理，有效提高资金运营效率，严格防范资金风险，全面提升财务管理精益化、集约化、智能化水平，加快培育具有全球竞争力的世界一流企业。其中重点强调了关于加强应收账款清收管理的相关内容，包括企业应建立分层级且全集团参与的管理体系，构建从业务部门到总部财务部及资金中心的风险管理多道防线等。现结合企业生产经营管理实际，提出建立以客户信用管理为基础，业务、财务多部门联动的应收账款管理机制。

1. 传统应收管理过程中存在的问题

(1) 缺乏系统完整的客户信用管理，存在坏账财务风险

随着计划经济向市场经济的逐渐转变，企业客户的多元化日益明显，现有客户主要分为以下三类，一是国内传统大客户；二是国际战略合作客户；三是国内、国际新兴小客户。从客户应收账款回收风险角度看，长期合作的国内大客户和国际战略合作客户可靠度高，应收账款回款风险极小，但是对于国内、国际的新兴小客户，由于缺乏对客户资质背景、客户信用风险的有效评估，可靠性较低，极可能导致企业出现营运资金短缺，造成应收账款坏账财务风险。

(2) 应收账款制度不够完善，缺乏系统管理

制度是规范企业业务流程和内部控制的最有效工具。随着建设世界一流财务管理体系财务管理全面提升工作的开展，企业对精益化、集约化、智能化水平的要

求越来越高，传统的应收账款管理制度由于缺乏客户信用调查、信用评级、信用政策以及合同评审等的相关内容，导致原有的应收账款管理制度已不再能够满足当前企业管理的现实需要。

(3) 激励机制不健全，缺乏对业务人员的激励和约束

传统的应收账款管理，只针对年度、半年度、季度等特殊时点的应收账款占用额度指标情况进行考核与奖励。具体激励对象主要以部门为单位，应收账款是否提前回款、逾期还是计提坏账准备确认资产减值损失，均与具体办理业务人员的薪酬不挂钩。缺乏对业务人员的有效激励和约束，容易出现合同在签订时赊销期过长、应收账款清收速度缓慢，造成应收账款周转效率偏低、资金运营效率不高等问题。

2. 面临的挑战

归根结底，应收账款管理所面临的挑战就是提升应收账款管理效率，提高营运资金比率，实现经济创效的挑战。因此，应收账款管理的首要目标，就是制定和实施科学、合理地客户信用管理政策。其次，是采取客户信用调查、客户信用评级等方式，对客户的偿债能力和经营能力进行评价，最大限度地保障应收账款的安全性。同时，企业要加强应收账款的日常跟踪管理，尤其是财务部门要与业务部门开展有效联动，做好应收账款的定期催收、日常管理、监督与考核。对于出现的逾期欠款问题，要及时采取法律保护等有效措施，帮助企业挽回或避免更大的损失。

二、主要做法

通过分析传统应收账款管理过程中所面临的问题和

挑战，建立以客户信用管理为基础，业务、财务多部门联动的应收账款管理机制。主要做法是：一是通过强化组织保障，明晰应收账款管理职责，落实各部门应收账款管理责任。二是建立客户信用管理制度，开展客户信用评级进行客户风险评估，明确客户信用政策。三是完善合同管理制度，做好合同评审及履约动态管理。四是提升应收账款管理效率，有序开展应收账款清收工作，实现经济创效。

1. 强化组织机构建设，明确责权利

根据企业生产经营管理特点，对应收账款组织机构及其职责权限进行了进一步的优化和明确，建立了“统一领导、分级管理”的应收账款管理组织体系。应收账款管理委员会是公司应收账款风险控制管理的最高决策机构，负责制定、修订和审批公司应收账款管理制度、客户信用管理制度、合同管理制度，同时负责对应收账款管理工作开展情况进行组织、监督与考评，并主持相关重大事项实施决策。应收账款管理委员会下设客户信用评定小组，主要负责公司客户信用评定、客户信用动态管理、制定客户信用政策及管理客户信用档案等工作。

2. 建立客户信用管理制度，明确客户信用政策

(1) 坚持客户信用管理原则

一是要坚持“风险与收益平衡”原则，通过科学制定客户信用政策，降低信用风险成本，提高收益能力。二是要坚持“总量控制”原则，严格按照企业可承受能力范围，控制授信总额度。三是坚持“动态管理”原则，及时对客户信用变化情况进行跟踪记录，对客户信用档案不断更新调整。四是坚持“差异化管理”原则，逐级分类采取多级信用政策，有效控制财务风险。

(2) 确定客户信用评定方式

对于国内大客户和国际战略合作客户，由于客户可靠度较高，可不对其进行客户信用评定。但是对于国内、国际其他客户，要严格进行客户信用调查和评级，尤其是对于难以获取信用资料的国际客户，可委托中信保或其他信用咨询公司进行信用调查，并可采取国际保理、出口信用保险等手段控制风险。

(3) 开展客户信用调查

客户信用调查要遵循真实性、全面性原则。对于客户信用调查方式，可采取包括：①向客户直接索要信用资料；②向工商、税务、行业管理部门、银行、中信保等官方机构调查客户信用资料；③通过全国企业信用信息公示系统网站查阅；④是否列入制裁清单、国资委监管清单发布的劣质客户和重点关注客户名单；⑤其他收集渠道等。对于客户信用调查信息，包括但不限于：①

客户基本信息；②客户财务资料；③客户所涉及的的重大诉讼、仲裁、行政处罚、重大事项变化、重大经营损失信息等；④其他客户信用相关资料。

(4) 建立客户信用评价模型，实现客户信用动态管理

建立客户信用评价模型，内容包括：客户基本信息、企业规模、合作情况、管理能力、偿债能力、营运能力、盈利能力等。根据上述信息进行信用评价打分，划分为A、B、C、D四级，A级为资信优秀、B级为资信良好、C级为资信一般、D级为资信较差。同时，对客户信用等级实行动态管理，当发现客户有拒绝履行义务、经营状况严重恶化、已处于停产、转移资产、抽逃资金以躲避债务的行为时，及时停止授信或采用即时结清付款方式降低信用风险。

(5) 制定客户信用政策

客户信用额度采取双重控制，即总额控制与单体控制相结合的办法。销售部门依据信用政策与客户签订合同，合同约定的付款期限不得超过信用期限，赊销金额比例不得超过信用额度比例。同时，在客户信用等级评定的基础上，按照客户类型和业务类型对客户信用政策进行细分，进一步明确预付款比例、提货前付款比例、信用额度比例、授信期限以及质保金等相关内容，从而保障客户赊销管理有序进行。

表 1 客户信用政策

序号	客户类型	业务类型	预收款比例	提货前收款比例	信用额度比例	授信期限	质保金(如有)	备注
1	国内客户	整车	无要求	≥ 30%	≤ 70%	6个月	≤ 10%	
		配件及其他	无要求	无要求	≤ 100%	6个月	≤ 10%	
	国外客户	整车	≥ 10%	≥ 20%	≤ 70%	6个月	≤ 10%	
		配件及其他	无要求	无要求	≤ 100%	6个月	≤ 10%	
2	国内客户	整车	≥ 30%	≥ 40%	≤ 30%	3个月	无	
		配件及其他	≥ 30%	≥ 40%	≤ 30%	3个月	无	
	国外客户	整车	≥ 30%	≥ 40%	≤ 30%	3个月	≤ 10%	
		配件及其他	无要求	无要求	≤ 100%	3个月	≤ 10%	
3	国内客户	整车	≥ 50%	≥ 40%	≤ 10%	2个月	无	
		配件及其他	≥ 50%	≥ 40%	≤ 10%	2个月	无	
	国外客户	整车	≥ 50%	≥ 40%	≤ 10%	2个月	≤ 10%	
		配件及其他	≥ 50%	≥ 40%	≤ 10%	2个月	≤ 10%	
4	国内/国外	所有类型业务	100%	—	—	—	—	无赊销

(6) 强化客户信用档案管理

客户信用档案由信用评定小组统一管理。为保障客户信用档案管理的有效性和及时性，销售部门要持续收集和 research 客户信用状况，及时更新客户信用档案，做好客户信用档案的动态管理和保密管理。

3. 完善合同管理制度，强化合同评审管理

为建立科学、规范、合理的合同管理制度，主要采取以下措施：一是成立合同评审小组。合同签订前，由合同评审小组对合同进行评审，对其条款进行分析、研究，确定合同的有效性，找出其中缺陷和潜在风险，并制定合理防范措施，最大限度地减少漏洞，确保合同准确。二是多部门参与合同谈判过程。合同谈判过程由专业人员对管理职责范围内的工作进行统筹安排，并结合业务实际提出专业性的意见，同时要注意风险的合理转移，以确保企业的合法权益。三是合同管理贯穿企业业务运行的全过程，为了加强合同的精细化管理和应收账款的有效管理，应建立合同台账，实现合同分类管理。四是随着新收入准则的落地实施，对合同履行情况要实行动态管理，准确核算应收账款、收入及成本费用等。

4. 提升应收账款管理效率，实现价值创造

(1) 建立健全的应收账款管理制度

健全的应收账款管理制度是保障企业应收账款管理落实、落地的关键。通过从企业自身实际出发，将客户信用管理、合同评审管理、赊销管理等内容，科学、系统、有效地融入到当前应收账款制度中，并通过对应收账款的管理职责、赊销管理、日常管理、逾期管理、坏账计提与核销、档案管理以及考核与监督等内容进行系统地改进和优化，进一步增强应收账款管控能力，降低财务风险。

(2) 去存量、控增量，有效制定专项管控清收措施

结合“严肃财经纪律、依法合规经营”综合治理专项行动对于降应收账款、降资产减值的相关要求，企业制定了提质增效等一系列专项整改清收措施。首先，在去存量方面，对于长账龄应收账款按照分级管理的管控方式，制定长账龄逾期应收账款专项管控清单，根据回款难易程度，划分A、B、C三类，对于在规定时间内回款项目分别按照回款难易程度等级进行奖励，对于项逾期应收款项截止到最后回款期限仍未回款或未取得实质性进展，即年度专项逾期应收款项指标未完成的进行考核。其次，在控增量方面，严格控制新增逾期应收款项，加大对新增逾期应收款项考核力度。

(3) 强管理、建机制，全面激发业务人员积极性

为激发业务人员应收账款管理积极性，企业基于客户信用管理政策，创新性的制定了一系列的激励和约束机制。一是对于预收款比例高于客户信用政策要求的，高出部分按照资金占用成本对业务人员进行奖励。二是对于提前授信期限回款的，按照提前回款金额考虑资金

占用成本对业务人员进行奖励。三是对于逾期应收账款按照逾期欠款金额资金占用成本和坏账损失金额对业务人员进行考核。具体计算公式如下：

预收款比例高于客户信用政策要求的奖励金额 = 高于比例金额 × (授信期 ÷ 12) × 资金成本年利率 × 30%

提前授信期限回款的奖励金额 = 提前回款金额 × (提前授信期自然月数 ÷ 12) × 资金成本年利率 × 30%

逾期应收账款的考核金额 = 逾期应收账款金额 × (逾期月份 ÷ 12) × 资金成本年利率 × 10% + 计提坏账准备金额 × 1%

(4) 强化指标考评，做好应收账款跟踪监控

指标是衡量经济效益的尺度和标准，建立健全的应收账款考评指标是衡量和评价应收账款管理状况的重要手段。为加强应收账款指标考评，企业将应收账款考评指标分为常规考评指标和专项考评指标。常规考评指标包括：应收账款占用总体指标、应收账款年度平均占用指标、应收账款周转率指标等。专项考评指标包括：一年期以上应收账款指标、非正常应收款项指标等。通过开展应收账款指标管理，能够帮助企业及时监控资金的流动性，防止出现资金短缺，影响企业正常运营，同时，也可以帮助企业及时发现存在风险的客户或项目，并优化经营决策，提高资金的使用效率。

(5) 业务、财务多部门联动，助力应收账款日常管理

应收账款日常管理离不开业务与财务的紧密配合。首先是财务与合规管理部门的有效配合，通过开展客户信用评级，进一步加强应收账款赊销管理，有效控制应收账款回收风险。其次是财务与销售部门的有效配合，通过做好基础记录和动态跟踪，制定回款措施，积极推动应收账款催收，加快回款速度，最大限度降低应收账款资金成本占用，对于出现经营困难或较大回款风险客户，提早指定回款措施，采取停止供货的等方式及时止损。再次是财务与经营管理部门的有效配合，通过强化应收账款指标管理考核与奖励，提升应收账款管理效率。

三、实施成效

1. 实现业务与财务的有效联动

在应收账款全流程管理过程中，财务与业务高效配合，构建了客户信用管理体系、合同评审管理体系、应收账款管理体系，实现了对不同信用等级客户的差异化管理，降低了应收账款的源头准入风险和过程控制风险，业务、财务发挥专业优势，制定了专项措施，确保了严

肃财经纪律、强化财务管理专项行动和司库管理体系建设系列工作的顺利开展。

2. 实现对应收账款周转率的有效提升

通过开展一系列的应收账款管理提升行动，业务、财务多部门联动的应收账款管理机制，创新性的采取对超预收款比例奖励、提前授信期回款奖励、逾期应收账款考核、专项清收考核等激励措施，企业应收账款周转效率大幅提高，资金回笼效率提升、资产的流动性提高、短期偿债能力进一步增强。

3. 促进营业现金比率提高

通过开展应收账款总量管控，进一步加快应收账款

周转，控制逾期应收款项，科学制定企业营运资金占用考核指标和经营现金净流量预算指标，确保应收总量增长不高于收入增长速度，促进营业现金比率提高。

4. 实现对合同风险的有效防控

通过建立健全的合同管理制度，将合同风险预警机制贯穿于合同的磋商谈判、合同的签订、合同的履行等全流程，能够帮助企业实现合同风险的动态管理，有效防范合同风险，避免由于合同风险给企业带来经济损失，从而保障企业经济利益最大化。

5. 实现对客户资源的有效管理

通过实现对客户信用的分类管理，能够帮助企业在市场交易过程中，有效建立企业与客户关系，提高赊销

参考文献

[1] 陆淡宁. 企业内部审计监督与财务监督协同的实现路径探讨 [J]. 财会学习 .2023,(2).DOI:10.3969/j.issn.1673-4734.2023.02.039 .

[2] 石海燕. 从内部控制的视角浅谈应收账款管理 [J].

中国经贸 .2020,(6).

[3] 孙晓龙. 浅析企业应收账款内部控制管理 [J]. 中国管理信息化 .2016,(5).DOI:10.3969/j.issn.1673-0194.2016.05.005.