

# 医药行业销售与收款环节内部控制优化研究

段雅瑄

广西财经学院

DOI:10.32629/ej.v9i1.3308

**[摘要]** 在医药行业政策深化与市场竞争加剧的双重背景下,销售与收款环节的内部控制有效性直接关系到企业资金安全与经营稳健。当前,该环节普遍存在治理结构失衡、风险评估缺失、流程执行变形、信息协同不足及监督机制弱化等问题,难以适应行业高质量发展的管理需求。本文基于COSO内部控制整合框架,系统剖析医药行业销售与收款环节的内控现状与突出缺陷,从内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五个维度,提出体系化的优化路径与具体对策,并进一步探讨数字化转型背景下智能风控工具的嵌入路径与业财融合深化的管理趋势。研究认为,医药企业应构建“治理—风险—控制—信息—监督”“五位一体”的内控闭环体系,推动内部控制从事后监督向事前预警、从财务合规向业务赋能、从静态制度向动态智能转型,以提升应收账款质量、防范经营风险、实现合规可持续发展。

**[关键词]** 医药行业; 销售与收款; 内部控制; COSO框架; 智能风控

**中图分类号:** F713.3 **文献标识码:** A

## Research on Internal Control Optimization of Sales and Collection in Pharmaceutical Industry

Yaxuan Duan

Guangxi University of Finance and Economics

**[Abstract]** Against the backdrop of deepening pharmaceutical industry policies and intensifying market competition, the effectiveness of internal controls in sales and collection processes directly impacts corporate financial security and operational stability. Current challenges in this sector include imbalanced governance structures, inadequate risk assessment, distorted process execution, insufficient information coordination, and weakened supervision mechanisms, which fail to meet the management demands of high-quality industry development. Based on the COSO Internal Control Integration Framework, this study systematically analyzes the current status and critical deficiencies in pharmaceutical sales and collection internal controls. Through five dimensions—internal environment, risk assessment, control activities, information and communication, and internal supervision—the paper proposes systematic optimization pathways and concrete countermeasures. It further explores the integration of intelligent risk management tools under digital transformation and the management trends of deepening industry-finance integration. The research concludes that pharmaceutical enterprises should establish a "five-in-one" closed-loop internal control system encompassing governance, risk, control, information, and supervision. This approach aims to transform internal controls from post-event supervision to proactive early warning, from financial compliance to business empowerment, and from static regulations to dynamic intelligent systems. Such transformation will enhance accounts receivable quality, mitigate operational risks, and achieve compliant sustainable development.

**[Key words]** pharmaceutical industry; sales and collection; internal control; COSO framework; intelligent risk control

### 引言

医药行业作为关系国计民生的重要领域,其销售与收款环节直接影响到企业的现金流稳定与经营安全。随着行业政策持

续调整与市场竞争日趋激烈,传统的内部控制体系已难以有效应对复杂的业务风险与合规要求。优化销售与收款环节的内部控制,不仅是企业稳健经营的内在需求,也是行业迈向高质量发

展的必然选择。本文以COSO内部控制整合框架为理论基础,系统分析当前医药企业在该环节面临的多维挑战,并提出体系化的优化路径,以期为医药企业构建敏捷、智能、韧性的内控体系提供参考。

## 1 医药行业销售与收款环节内部控制的现状与多维挑战

医药行业销售与收款环节是营运资金流转的核心,其内控有效性直接关系到企业的现金流安全与经营稳定。然而,受行业特性与企业内部管理短板影响,该环节普遍存在内控体系滞后、执行不力等问题,难以实现风险的前瞻性管控。尤其在数字化转型背景下,传统内控模式更显薄弱。

当前,医药行业销售与收款环节内控建设整体处于“形式合规、实质松弛”阶段,存在系统性缺陷与执行落差,主要体现在以下五个维度:

1.1 治理结构失衡与文化认知偏差。医药企业多脱胎于国有体制或家族创业,治理结构常呈现“一股独大”“内部人控制”特征。董事会下设的审计委员会独立性不足,监事会职能虚化,内部审计部门多隶属于财务或管理层,审计资源有限,仅聚焦财务收支与事后稽核,对销售业务流程风险覆盖不足。更深层的问题在于文化认知偏差,企业长期秉持“销售为王”理念,内控被曲解为“阻碍业务”的官僚程序。管理层为维护客户关系,默许宽松信用政策与变通审批;销售人员为达成业绩,规避信用审核、超额发货;财务与风控部门因话语权弱、信息滞后,难以有效管控。这种自上而下的认知偏差,导致内控制度设计存在妥协,执行中更易被架空<sup>[1]</sup>。

1.2 风险评估机制缺失与预警滞后。多数医药企业未建立系统化、常态化的风险评估机制,缺乏结构化风险清单、评估工具与数据模型。企业更关注市场占有率等显性风险,对客户信用风险、应收账款流动性风险、政策合规风险等隐性风险重视不足。客户准入缺乏严格尽职调查与信用评分,合作中缺少动态跟踪与重评机制,信用额度“一经设定、长期不变”,未能根据客户经营状况、行业政策变化及时调整。针对“带量采购”导致的价格骤降、医保控费引发的回款周期延长等行业特有风险,企业缺乏前瞻性评估与应对预案,风险管控呈现被动性与滞后性。

1.3 控制活动松散化与责任虚化。尽管多数企业制定了书面的销售与收款管理制度,但执行中存在“选择性执行”与“层层衰减”现象。信用管理环节职责划分不清,销售部门常承担本应独立的客户资信初审职能,财务或风控部门事后审核形同虚设;发货控制环节系统权限管理不严,销售人员或区域经理可通过口头指令绕过信用额度与审批流程,“先货后款”“超额发货”屡禁不止。应收账款管理中责任主体模糊:销售人员绩效考核以开票额、发货额为核心,回款指标权重低、挂钩弱,催收动力不足;财务部门仅负责记账与对账,缺乏催收授权与资源;信用管理部门沦为事后统计角色。坏账核销程序不规范,部分企业为美化短期业绩,对无法收回的账款长期挂账,风险持续累积。

1.4 信息系统割裂与协同壁垒高筑。医药企业信息化建设呈

现“烟囱式”发展,销售管理系统(CRM)、企业资源计划系统(ERP)、供应链系统、财务系统之间数据标准不一、接口不畅,形成严重信息孤岛。销售部门掌握订单与客情信息,财务部门掌握回款与开票信息,仓储部门掌握发货与物流信息,但数据无法实时同步整合,管理层与风控部门难以获取客户全流程完整视图,决策依赖滞后、碎片化报表。部门间沟通以事后协调、“救火式”处理为主,缺乏常态化协作机制。例如,销售政策调整未及时同步至财务与信用部门,导致前端促销与后端回款控制脱节;客户重大经营变化信息未能及时上传预警,影响风险响应效率。

1.5 内部监督形式化与闭环缺失。内部审计受限于独立性、资源与能力,对销售与收款流程审计频率低、深度不足,多聚焦财务凭证合规性检查,难以触及业务实质与流程漏洞。审计发现的问题,整改建议缺乏强制约束力,业务部门常以“市场需要”“客户特殊”为由推诿拖延,整改跟踪与验收机制不健全。监事会与独立董事监督停留在会议审议层面,未深入业务一线;外部审计仅关注应收账款减值测试,很少专项评价销售内控流程有效性。内外监督未能形成合力,监督结果未有效转化为制度优化、流程再造的输入,内控体系缺乏持续自我完善的闭环机制。

## 2 基于COSO框架的内部控制体系系统性优化路径

上述五个维度的内控缺陷相互交织,构成了医药企业销售与收款环节风险积聚的系统性根源。针对上述挑战,医药企业需以COSO框架为蓝图,对销售与收款环节内控进行系统性重塑,构建要素健全、运行有效、动态适应的有机体系。

2.1 内部环境: 重塑治理根基与文化氛围。内部环境是内控体系有效运行的基石。为此,一是完善公司治理,推动股权结构多元化,强化董事会监督职能;确保审计委员会由具备专业背景的独立董事组成,并赋予其领导内审、审批计划等实权;同时提升监事会专业性,可引入外部监事。二是优化组织与权责,在董事会下设协同的风险管理与审计委员会,在管理层设立独立的跨职能“销售与收款风控中心”,整合信用、审核、催收等职能,并编制权责手册以明确各环节职责与标准<sup>[2]</sup>。三是培育风险合规文化,将内控培训纳入全员必修与关键岗位专项培训,并将内控执行指标纳入绩效考核与晋升评价,设立正向激励,同时管理层需以身作则,倡导业务与风险并重的价值观。

2.2 风险评估: 构建动态量化预警体系。建立主动、前瞻、量化的风险评估机制。一是搭建全景风险数据库,系统收集行业政策法规、市场竞争格局、宏观经济指标、客户舆情与经营数据、内部历史坏账案例等多维信息,形成结构化风险指标库。二是开发客户信用风险量化模型,摒弃经验判断,构建融合财务指标(偿债能力、盈利能力)、交易行为(历史回款记录、订单稳定性)、行业属性(医院等级、药店连锁规模)、外部征信的多因子信用评分卡模型,对客户精准分级(A/B/C/D级)。三是实施风险动态跟踪与重评,对B、C级客户每季度或每半年更新数据、复评资信,对D级客户原则上停止赊销;设定关键风险预警指标(如回款周期超信用期50%、订单金额骤降30%、涉诉或负面舆情等),系统自动预警并触发人工复核。四是建立定期风险评估会议制

度,由风控中心牵头,每季度组织销售、财务、市场等部门召开会议,审视内外部风险变化,评估控制措施有效性,调整风险应对策略。

2.3控制活动:嵌入流程与硬化执行。为实现控制要求对业务流程的刚性约束,降低人为干预风险,应采取以下措施:一是设立独立的信用管理部门,实施涵盖信用评估、额度审批与调整等环节的全流程管理,并将其审批作为合同与发货的必要前提。二是通过系统实施硬控制,将信用状态检查设为订单与发货的强制节点,系统自动校验额度与回款情况,异常时锁单并需特殊审批。三是强化绩效考核牵引,显著提升销售人员的回款相关指标权重并直接挂钩激励,同时将信用管理部门绩效与审批质量及坏账率绑定。四是建立坏账责任追溯与分担机制,明确各类坏账成因的责任认定标准,并配套相应的追偿与处罚措施。

2.4信息与沟通:打通数据流与决策链。高效的信息与沟通是内控体系的神经网络。一是推进系统集成与数据治理,以ERP为核心,通过API、中间件等技术深度集成CRM、SCM等系统,实现客户主数据、订单、回款等关键信息实时同步;建立企业级数据治理委员会,统一数据标准与口径。二是搭建智能化监控平台,开发“销售与收款风险监控驾驶舱”,以可视化图表向相关角色动态呈现客户信用、应收账款账龄等核心信息,支持穿透查询与智能分析。三是固化跨部门协同机制,建立销售、财务等多部门参与的“销售回款例会”,通报高风险客户、协商催收策略;依托协同办公平台建立专项工作群,保障信息同步与任务跟踪。四是深化外部沟通,与核心经销商、大型医院建立定期互访与对账机制;主动对接监管机构、行业协会等,及时获取政策解读与专业建议<sup>[3]</sup>。

2.5内部监督:构建闭环与赋能增值。保障内控体系持续有效且动态优化。一是强化内部审计独立性与专业性,保障其组织、预算、人事独立,工作报告直报审计委员会与董事会;扩充业务审计、数据分析类复合型人才,每1-2年开展一次销售与收款全流程深度专项审计,强化关键控制点持续监控测试,运用数据分析技术穿透排查交易数据,识别异常与潜在漏洞。二是善用外部监督,定期聘请会计师事务所开展内控专项审计或咨询,挖掘深层次问题;对监管检查意见与外部审计建议,建台账限期整改反馈。三是构建严密监督闭环,通过“内控缺陷与整改管理平台”对各类缺陷全流程管理;将整改情况纳入部门负责人考核,对重大或反复缺陷启动问责;每年开展内控体系有效性整体评价,结果作为制度、流程与系统优化的重要依据。

### 3 数字化转型背景下的智能风控深化应用

随着大数据、人工智能、区块链等技术成熟,内部控制迈向智能化新阶段,医药企业应积极探索以下深度应用:

3.1基于大数据与AI的客户风险智能画像。整合企业内部交易、财务数据与外部工商、司法、舆情、行业数据,利用机器学习算法构建动态客户风险画像模型,实时预测客户违约概率、评

估信用额度合理性、自动识别交易异常行为,实现风险预警精准化与前置化。

3.2 RPA与智能催收机器人应用。针对订单与合同信息核对、对账函自动生成与发送、逾期初期提醒等重复性工作,部署机器人流程自动化(RPA),提高效率、减少差错;开发智能催收机器人,基于预设规则与客户历史行为,通过智能语音或短信分级、分时自动化催收,释放人力专注于复杂案件。

3.3区块链在交易溯源与对账中的应用。在联盟链平台上,将医药产品从出厂、流通、进院到开票的关键信息上链存证,实现全链条可追溯、不可篡改,既打击商业贿赂、串货等行为,也为供应链金融、自动对账、快速理赔提供可信数据基础,从根本上降低信息不对称风险。

3.4基于云原生架构的风控中台建设。构建敏捷、弹性、可扩展的云原生风控中台,将风控模型、规则引擎、数据分析工具以微服务方式封装,业务系统可灵活调用,快速响应业务变化与新风险场景,实现风控能力与业务创新同步发展。

## 4 结论

医药行业销售与收款环节内控优化,绝非简单的制度修补或技术叠加,而是涉及战略认知、治理结构、业务流程、组织文化与技术能力的系统性变革。本文基于COSO框架构建的“治理—风险—控制—信息—监督”五位一体优化路径,强调体系化协同设计与闭环管理,推动内控体系实现三大转变:从事后财务稽核的“警察”角色,转向事前预警、事中控制的“导航仪”;从与业务对立的“管控者”,转向赋能业务的“合作伙伴”;从依赖静态制度与人工干预的“机械系统”,升级为数据驱动、智能算法的“自适应有机体”。

展望未来,在政策环境、市场竞争与技术生态持续演变的背景下,医药企业内控体系必须具备动态适应与持续演进的能力。企业既需积极跟进国内外内控与风险管理的前沿标准与实践,也应主动拥抱数字化转型,将大数据、人工智能、区块链等先进技术深度融合于风控全流程。最终,建设成熟、智能且具有韧性的内控体系,将成为医药企业在高度不确定的时代中保障稳健经营、构筑竞争壁垒、实现可持续发展的关键基础设施与核心战略优势

### [参考文献]

- [1]王光颖.基于内部控制视角的企业预算管理体系研究[J].纳税,2020(6):13-14.
- [2]吴满彩.企业内部控制存在的问题与加强建设的措施[J].财会学,2021(11):195-196.
- [3]叶青.探讨装备制造企业销售与收款环节内部控制策略[J].财经界,2021(9):80-81.

### 作者简介:

段雅瑄(2001--),女,汉族,山西省晋城市人,硕士研究生在读,研究方向:企业财务与会计。