

浅析企业应收账款风险管理

——以农资企业为例

胡小俊¹ 喻建东²

1 浙江农资集团有限公司 2 浙江省建投交通基础建设集团有限公司

DOI:10.12238/ej.v6i1.1095

[摘要] 近年来农资行业竞争愈演愈烈,农资企业为了扩大市场份额,提高市场占有率,多采用赊销的方式来扩大销售,造成农资企业存在赊销总额大、还款周期长,资金占用大、周转次数慢,资金成本高企等问题,如果无法及时回收会造成企业资金周转困难,经营难度和风险加剧,这在一定程度上制约了农资企业的健康发展。因此科学有效的管理应收账款,盘活企业资金存量,提高资金使用效率,对农资企业尤为重要。本文旨在通过对农资企业应收账款产生的原因及影响,应收账款管理中存在的问题进行深入分析,结合农资企业的经营特性探索提出应收账款管理的合理建议。

[关键词] 农资企业; 应收账款管理

中图分类号: F27 文献标识码: A

Analysis of Enterprise Accounts Receivable Risk Management

—Taking the Agricultural Materials Enterprise As an Example

Xiaojun Hu¹ Jiandong Yu²

1 Zhejiang Agricultural Materials Group Co., Ltd

2 Zhejiang Infrastructure Construction Group Co., Ltd

[Abstract] In recent years, the competition in the agricultural materials industry has become increasingly fierce. In order to expand and improve market share, agricultural materials enterprises commonly adopt the method of credit sales to expand sell, resulting in problems such as large total credit sales, long repayment cycle, large capital occupation, slow turnover times and high cost of capital. If the capital cannot be recovered in a timely manner, it will cause difficulties in capital turnover, increase operational difficulties and risks, which to some extent restricts the healthy development of agricultural materials enterprises. Therefore, it is particularly important for agricultural materials enterprises to manage receivable accounts scientifically and effectively, revitalize the stock of enterprise funds, and improve the efficiency of capital use. This paper aims to make the in-depth analysis of the causes and influences of receivable accounts in agricultural materials enterprises and the problems existing in the management of receivable accounts, and put forward reasonable suggestions on the management of receivable accounts based on the operation characteristics of agricultural materials enterprises.

[Key words] agricultural materials enterprises; accounts receivable management

引言

在当前经济形式下,随着农资行业赊销交易的普遍性,赊销成为诸多企业提升自身销售规模,占据市场份额的重要手段,但应收账款若管理不当,又会在一定程度上加大农资企业的经营风险。。只有加强应收账款的管理,建立科学的应收账款管理机制,同时完善客户信用评级体系及企业业务考核体系,再辅以信息化的工具进行动态管理,才能加快资金的回收,提高资金利用

效率,从而增加企业的经营效益,促使企业健康发展。

1 农资企业应收账款的产生原因及现状

1.1 农资市场竞争压力

农资市场品牌众多、行业竞争激烈,行业内充斥农资工厂及各类经销商,为抢占市场以赊销作为营销竞争手段,从最初的先款后货到部分付款、货到付款到货免费为零售商铺货,尤其是产品本身没有明显竞争优势的企业赊销更为常见,导致农资零售

商及农户赊销较为普遍。另一方面,在厂家、大型经销商的长期赊销下,基层零售商和农户也养成了赊销的习惯,进一步加剧了行业赊销的风气。

1.2 终端农户经济来源单一

农资商品的销售终端为农户,农户的主要经济来源为种植成熟后的农产品,资金来源较为单一,农作物生长周期较长导致回款周期拉长,且农作物一旦遇到农产品价格下滑或产量下降,种植户资金来源受到影响无力支付货款,也成为农资赊账的根源。部分农资企业为追回货款,只得在次年农户种植时继续赊销,如此陷入恶性循环,赊销规模越滚越大。

1.3 农资质量信任缺失引发的不安全感

当前农资市场品牌繁多,质量良莠不齐,客户在购置农资产品时首先考虑的都是质量问题,尤其对于一些种植大户,因种植投入较高,产品质量对其经营效益影响巨大,故在选在购买农资产品时期望先货后款,以防范产品质量问题引起的损失风险。

1.4 企业以业务为主导,内部管理制度不健全

企业过于重视业务而忽视赊账管理,为完成销售目标盲目采用赊销的方式,为短期获利而放大赊销规模,加之内部管理制度不健全,无相应的信用管理体系,职能部门职责不清晰,导致应收账款规模放大且质量不高,后续无专人负责跟踪,致使应收账款规模扩大,甚至出现损失。

2 应收账款对农资企业的影响

2.1 增加企业资金压力及资金成本

农资企业采用赊账形式成交的业务没有形成现金流,导致企业的资金链条拉长,资金结构不平衡,直接影响企业的支付能力、偿债能力和周转能力,而农资行业高度依赖资金流,高周转、快进快出是农资行业的显著特性,若赊销规模过大则将会导致企业的资金压力加大,资金占用成本高企,经营负担沉重,给企业稳健运营产生不良影响。

2.2 增加企业应收账款管理难度及运营成本

农资企业客户数量众多且分散,企业为了应收账款能及时收回,须花费大量的人力成本去追回欠款,将额外增加企业管理难度及管理成本。另外,应收账款规模越来,存在账龄长、有风险等问题的应收账款也将随之增加,而农资客户本身用于抵押或担保的资产有限,且同一区域内农作物往往高度单一,如遇自然灾害、减产、价格下跌等突发状况,应收账款集中出险、发生损失的坏账概率会越高,直接影响企业的经营效益。另一方面,应收账款对资金的占用,也可能导致企业丧失潜在的投资机会,减少企业经营收益。

2.3 增加企业资产负债率,降低企业经营效率

企业应收账款规模不断增加,会导致企业流动资金出现短缺,迫使企业不得不举债经营,企业资产负债率不断推高,而偿债能力的减弱进一步加剧企业融资难度,经营风险继续放大。企业在高负债经营的情况下,承担了较高的财务成本,致使经济效益下降,进而导致企业经营实际状况被掩盖,影响企业生产计划、销售计划等,无法实现既定的效益目标。

3 农资企业在应收账款管理中存在的问题

3.1 应收账款管理制度不健全

企业对应收账款管理不够重视,在农资企业中,销售部门是产生应收账款最直接的部门,而应收账款的管理部门一般为财务部或企管部,相关部门间缺乏有效沟通,会导致信息传递滞后、信息不对称;另一方面,企业内部在账款催收时没有明确牵头部门,致使应收账款管理边界不清晰、管理要求不明确,对应收账款未建立台账管理制度和定期清查制度,未能有效防范应收账款所带来的潜在风险。

企业应收账款制度的不完善造成企业各部门权责不明、配合不协调,导致催款力度不够,使得企业应收账款逐年增加、收款周期拉长,导致发生坏账的可能性增大,对企业的生产经营带来不利影响。另外相关部门之间缺乏相应的制约和监督机制,由于监管制度的不健全和执行人员的松懈,造成企业赊账基础资料或凭据传递不及时,导致实际产生的应收账款和账面记录的应收账款不对等、口径不一致,提升了应收账款管理的难度。

3.2 缺乏完善的信用管理体系

企业对客户的资信状况在前期没有进行充分地考察调研,如农资客户需调研其社会信用度、偿债能力、资产状况、诉讼情况等,也未建立专门的客户资信档案并及时进行追踪和更新,普遍缺乏征信观念,未建立完善的信用评价制度,也未对往来客户的信用等级进行科学的分类和评估、对重点客户的信息进行动态管理,缺乏对重点客户的财务状况、经营能力、发展前景、行业风险程度的全面跟踪了解,导致应收账款逾期时间变长,催收难度越来越大,一些不良客户故意拖欠或不偿还债务,使大量的应收账款成为坏账,加大了企业的经营风险。

另外,很多企业合同的审核和签订环节也同样缺乏风险意识,对合同的一些重要条款把关不严或仅达成口头协议,一旦发生合同纠纷,会对企业应收账款的及时回收造成影响,给企业带来不必要的财产损失。

3.3 缺乏必要的信息化监管工具

对于农资商贸型企业,需要面对数量庞大的客户信息,如采用传统的手工记账,几乎很难时时跟踪应收账款的动态变化并及时的作出业务分析,也不方便与各部门做好对接协调工作,容易形成信息孤岛,滞后于企业的业务发展;同时缺乏自动化的账期提示和风险预警,业务人员需要靠手工计算或统计客户账期,工作量繁重且准确性较差,导致其积极性不高,也是企业应收账款高企、未及时催收的重要原因之一。

3.4 缺乏完善的激励机制和催收机制

企业对销售部门的考核,大都跟销售数量、销售额、毛利等业务指标挂钩,而忽视应收账款的回收,未将应收账款的回款情况纳入考核范围,企业对应收账款奖罚机制的不健全,会引起销售人员对于应收账款跟踪不积极,导致出现应收账款回款缓慢或回款周期拉长等问题,无形中增加企业的运营成本;若发生坏账,则将带给企业更大的经营损失。

另外,企业没有根据不同的信用等级、不同的账龄采取不同

的信用管理政策,未将应收账款的管理和催收部门之间制定出相互制约、相互监督的规章制度,应收账款到期缺乏催款的积极性,收款进度缓慢。

4 农资企业应收账款管理的施

4.1 完善应收账款管理制度

企业应结合自身的实际情况和所处行业制定操作性强、契合度高的应收账款管理制度。企业可成立专门的应收账款管理工作组,统筹负责应收账款的管理跟踪工作,具体的成员可包括销售、财务、法务等相关部门,做到各部门共同参与管理,明确内部分工职责。

对应收账款实行事前评估、事中跟踪、事后考核,针对客户赊销实行授信总额控制,不同客户可根据其资信情况及业务量设置不同的赊销授信总额,并结合其资信情况动态调整赊账总额;在赊账授信总额内分级设定审批权限,并按规定严格执行审批流程,突破权限要进行专项审批,防止违规赊销给公司造成损失;企业应形成赊账定期对账和定期报告的机制,及时了解赊账动态,深入分析赊账规模、结构及逾期情况,重点关注逾期、出险等赊账的后续处理情况,防范坏账损失。

4.2 建立客户资信管理体系

企业应建立客户信用管理体系,针对农资客户,可根据其年销售规模、资金实力、诚信度、赊账逾期、资产情况、诉讼情况等划分相应的信用等级,筛选优质客户,结合公司的授信制度给予各信用等级的客户不同的授信额度及赊账期限。赊销政策还可结合公司产品加以区分,不同的产品适用不同的赊账政策,如客户认可度较高的产品,可以做到不赊销。针对大额赊销的客户,还应取得相应的资产抵押或担保,从源头上控制赊账风险,动态跟踪客户的资信状况,如遇特殊状况应及时预警。

建立客户黑白名单管理制度,如对于资产负债率偏高、长期亏损或被纳入失信人名单的客户,严禁与其开展赊销业务,通过上述黑白名单制度,降低坏账发生风险;针对同一地区作物单一、集中出险的问题,可在单一农作物区中挖掘优质客户,加大优质客户的业务占比,同时应增加、开拓其他高经济附加值的作物的业务规模,分散单一作物业务的经营风险。

4.3 推行应收账款信息化管理

企业应建立应收账款信息化管理系统,在每个客户初始化阶段,在系统中详细记载该客户的的赊账额度、赊销期限等信用信息,同时在业务发生时将应收账款的相关信息,如出货时间、数量、金额、规格、账期等重要信息录入到系统中,通过系统中的额度及期限的预警控制,实现对客户出货的控制、对应收账款账期计算的控制(提醒)、即将到期应收账款的提醒、超期应收账款的催收等环节。

同时当收到客户的回款时,系统会自动匹配录入相应的应收账款,通过事先设置好的模板自动计算应收账款账龄分析表,

清晰的反映应收账款总额、结构、逾期情况,以及对应的销售人员,以便销售人员及时掌握、安排催款,在减轻业务人员手工统计工作量的同时,也避免了责任推诿。

4.4 完善应收账款的考核机制

企业应将应收账款纳入绩效考核范围,作为销售部门的一项重要考核指标,将产品的销售和资金回笼结合起来,在制度上形成导向,强化业务人员对应收账款的重视,使应收账款的催收成为每位销售人员的工作职责,也能在一定程度上从赊账源头控制业务员的不理性赊销行为。

企业应构建合理、量化的销售-回款一体化的考核体系,对销售回款率、应收账款周转天数、逾期应收账款等涉及应收账款的指标纳入考核体系中,调动业务人员催收赊账的主动性和积极性,促进企业应收账款周转加快。

4.5 加大清欠力度,必要时诉诸法律途径

企业应加大应收账款的清欠力度,对已到期贷款派专人及时追回;同时加强对应收账款诉讼时效的管理,防止因诉讼时效的原因而丧失诉讼的胜诉权。对长期拖欠贷款的客户,要采取诉讼程序,利用法律武器保护企业的权益,减少公司损失。企业在采用法律途径时,应仔细查看相关合同、单据,确保企业已满足诉讼条件,如有证据遗漏应尽快采取补救措施,要注意收集违约证据及对方资产信息,及时移交法院,保证使用法律途径后能最大限度收回账款。

5 结语

在当前经济形式下,随着农资行业赊销交易的普遍性,赊销成为诸多企业提升自身销售规模,占据市场份额的重要手段,但应收账款若管理不当,又会在一定程度上加大农资企业的经营风险。只有加强应收账款的管理,建立科学的应收账款管理机制,同时完善客户信用评级体系及企业业务考核体系,再辅以信息化的工具进行动态管理,才能加快资金的回收,提高资金利用效率,从而增加企业的经营效益,促使企业健康发展。

[参考文献]

- [1]王洁林.浅谈企业应收账款管理[J].中国市场,2020(25):90-91.
- [2]张丛政.浅谈企业应收账款管理[J].全国商情·理论研究,2016(7):14-15.
- [3]郑春花.浅析应收账款管理[J].财会学习,2019(8):98,100.
- [4]孔云.企业应收账款管理的现实问题[J].新财经,2019(2):92-93.
- [5]赵欢欢.企业应收账款管理问题及对策[J].商场现代化,2019(13):146-147.
- [6]李庄飞.中小企业应收账款管理问题浅析[J].财经,2019(3):80.