

标杆企业财务管理实务丛书

Financial Management
in Benchmarking Enterprises

Accounts Receivable Management in Benchmarking Enterprises

企业应收账款管理

■ 本书编写组 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

标杆企业财务管理实务丛书

企业应收账款管理

本书编写组 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业应收账款管理 / 《企业应收账款管理》编写组
编著. —北京: 企业管理出版社, 2014. 6

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0820 - 9

I. ①企… II. ①企… III. ①企业—应收账款—会计
实务 IV. ①F275.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 099566 号



书 名: 企业应收账款管理

作 者: 本书编写组

责任编辑: 韩天放

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 0820 - 9

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68701292 发行部 (010) 68414644

电子信箱: hjtf@vip.sohu.com

印 刷: 香河新华印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 10 印张 154 千字

版 次: 2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

序 言

出于竞争的压力和行业的惯例，国内企业通常被要求以赊销或货到付款的方式进行产品和服务的销售。这种做法不可避免地给企业带来大量的应收账款资产。从企业的资产负债表看来，这种资产几乎都是数额最大的有形资产之一，其金额往往位于各企业有形资产的三甲之列。但令人奇怪的是，除非出现严重问题，这么大的一项资产（有时是数十亿元）却很少受到高层管理者的关注。

鉴于国内企业应收账款管理的重要性和缺失性，本书专门研究应收账款管理的理念、制度、流程、方法及经验教训，向国内企业提供了如何管理应收账款的纲要性指引，以便企业财务管理人员真正重视和完全掌握诸如增加现金流量、提高利润率、减少坏账损失等应收账款管理领域的原则与技法，从而使企业的应收账款资产管理迅速得到改善。

目 录

第1章 绪 论	(1)
1.1 应收账款管理的重要性	(1)
1.2 应收账款管理的复杂性	(4)
1.3 应收账款管理者控制范围之外的影响因素	(5)
1.4 相互冲突的目标	(5)
第2章 应收账款的前期经营活动	(7)
2.1 报 价	(7)
2.2 合同管理	(9)
2.3 定价管理	(12)
2.4 信用控制	(16)
2.5 订单处理	(29)
2.6 发票开具	(31)
第3章 应收账款资产管理	(40)
3.1 引 言	(40)
3.2 组合策略	(40)
3.3 收款过程	(51)
3.4 特别收款努力	(64)
3.5 折扣处理	(69)
3.6 逾期付款费用和及时付款折扣	(77)
3.7 争议管理	(81)
3.8 账户维护	(86)
3.9 付款处理	(90)

第4章 科 技	(97)
4.1 概 述	(97)
4.2 应收账款应用软件	(98)
4.3 最佳实务	(100)
4.4 成本和收益	(102)
4.5 要 点	(103)
第5章 组织结构	(104)
5.1 概 述	(104)
5.2 最佳实务	(105)
5.3 要 点	(107)
第6章 量度指标、报告和激励	(111)
6.1 概 述	(111)
6.2 “报告引起的恶性循环”	(111)
6.3 报告最佳实务	(114)
6.4 激 励	(119)
6.5 激励的最佳实务	(120)
6.6 要 点	(124)
第7章 兼并整合和企业资源计划 (ERP) 软件的实施	(125)
7.1 概 述	(125)
7.2 最佳实务	(128)
7.3 要 点	(132)
第8章 职能外包	(134)
8.1 概 述	(134)
8.2 最佳实务	(136)
8.3 要 点	(139)

第9章 专 题	(140)
9.1 引 言	(140)
9.2 政策和程序	(140)
9.3 内部控制	(141)
9.4 应收账款资产融资	(142)
9.5 付款期限变更	(144)
附录 应收账款管理成功案例	(145)

第1章 绪 论

1.1 应收账款管理的重要性

获得收入是公司最重要的职能。创造了令人炫目的新产品却未能获得足够收入的网络公司由于耗尽了现金而不得不停止经营。每个公司都为创造不断增加的收入耗费了大量的资源。

但是,获得的收入必须转换为现金,现金是所有企业活力的源泉。企业对所有以应收账款形式存在的收入都必须加以管理和收集。

因此,管理应收账款的员工和过程:

- 管理本公司的全部收入。
- 作为服务接触点,为本公司的全部客户提供服务(只有销售和客服部门与客户的关系比较紧密)。
- 可能产生或节省数百万美元的坏账和利息费用。
- 可能损害或提高客户服务水平和客户满意度,导致收入的增加或减少。

若增加收入、提高客户满意度和减少费用对贵公司而言非常重要,请继续阅读本书。

有效管理应收账款的好处有:

- 增加现金流量。
- 提高赊销额和利润率。
- 减少坏账损失。
- 降低整个收入循环的管理成本。
- 降低折扣损失。
- 改进客户服务质量。
- 减轻销售部门的管理负担。

有效地管理应收账款可以轻易带来每年数百万美元的利润和数千万美元的现金流量。

案例

应收账款管理的改进如何使公司重获生机

一个产品颇受市场欢迎的高科技公司,遇到了特别严重的应收账款管理问题:坏账风险以及应收账款投资很高(应收账款周转期[DSO]超过了100天)。公司每年注销的金额达到数百万美元,但这些资源却不是用于解决客户的现实争议,而仅仅是因为应收账款的账龄太长而加以注销。此外,公司的股票价格也由于应收账款周转期太长[DSO]而下跌。华尔街分析师认为较高的应收账款周转期由以下原因造成:

- 公司的新产品收益不佳。
- 交付的产品还处在试验阶段,而不是真正的销售阶段,因此不能形成真正的应收账款。

显而易见,公司因应收账款管理不善而蒙受了巨大的损失。

经过18个月的时间,公司彻底地重新设计了应收账款管理程序、工具、员工技能和管理文化,实施了本书后面要讲到的大多数原则和方法。图1.1列出了公司改进自身应收账款管理带来的好处,包括:

- 股价大幅上扬。
- 相当于四个月销售额的现金增加。

除了股价升高和现金增长,每年的坏账和减让费用也减少了几百万美元。

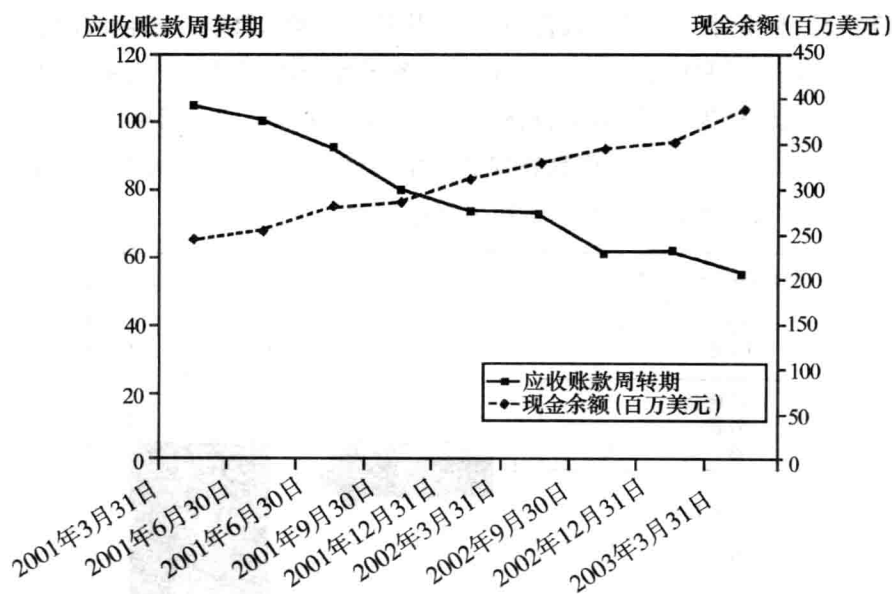
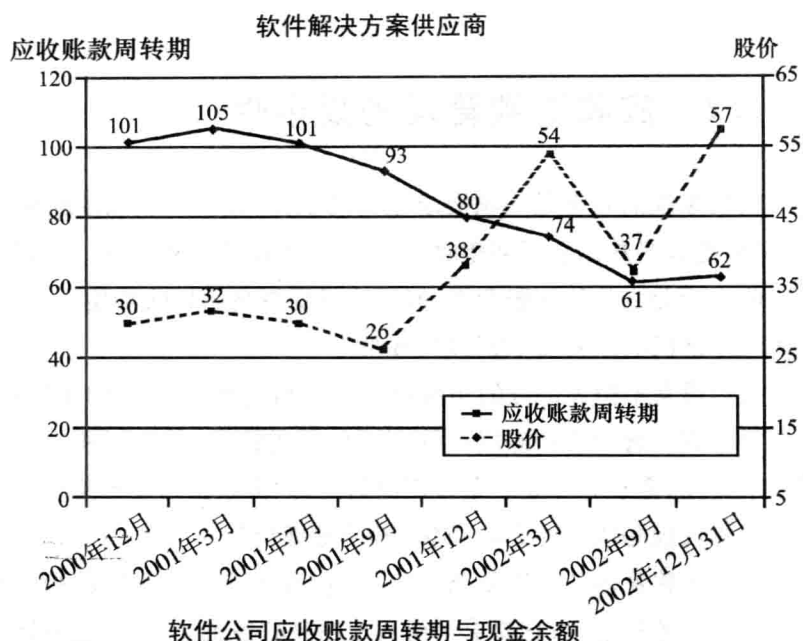


图 1.1 改进应收账款管理的好处

1.2 应收账款管理的复杂性

应收账款的管理是一项要求很高的工作,收回应收账款的 95% 还不够好,绝大多数的公司期望收回账单的比例超过 99.9%。公司可以容忍占收入千分之几的坏账费用,但无法忍受更高的坏账费用。但是,公司要求哪些部门的经营效率超过 99% 呢?

人们通常希望大部分的销售被立即支付或 90% 以上的销售在 30 日内获得付款。管理者期望资产管理可以促进销售,并且对所有客户的服务要求迅速、谦恭和专业。令人震惊的是,大多数公司还希望实现这个目标的成本仅仅是收入的 2‰~3‰,相当地廉价!

应收账款管理是一项复杂的工作,它通常涉及应收账款相关部门控制之外的实务和过程;它要求平衡互相冲突的各主要目标;它受国内外经济状况、利率、汇率、银行监管、商法以及其他因素的影响。出色的应收账款管理是艺术和科学的结合,它包括业务流程、激励机制、企业文化、客户不断变化的行为、组织结构、动机、应对外部变化影响的灵活性等。

图 1.2 说明了应收账款管理的决定因素或动因,而且大多数因素不在负责应收账款管理人员的直接控制范围内。

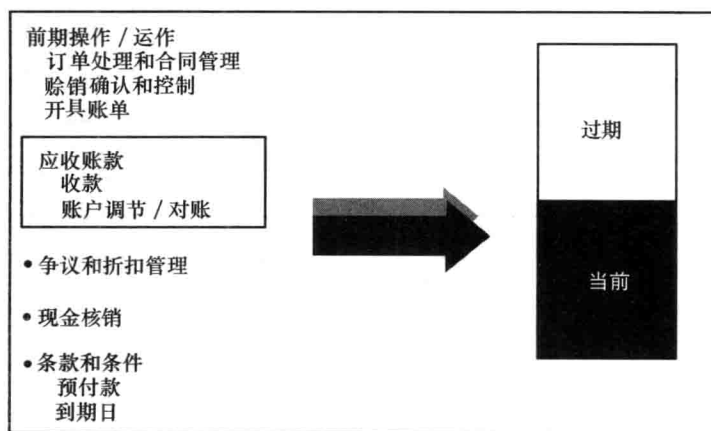


图 1.2 改善应收账款的动因

1.3 应收账款管理者控制范围之外的影响因素

有时,应收账款被称作公司的垃圾桶,这是因为,应收账款反映了收入循环运转的整体质量。如果在接受订单、履行交货、开具发票或要求客户付款时发生错误或者客户对产品和服务不满意,这笔应收账款在应收账款分类账中就会变成过期或短付账款。应收账款的质量是一个极好的客户服务衡量标准,它是客户自愿做出的快速反馈,除非反馈不是免费的,否则它就是非常诱人的免费质量控制评价体系。虽然公司无需为客户的反馈付费,但是在解决问题时公司却要发生成本。

在大多数公司中,销售策略和前期操作(如订单处理和履行等)不属于应收账款管理者的直接管理控制范围,而对管理者业绩的衡量却以整体管理结果为基础。作为对此的补救,开明的公司会让一个管理者作为“全程负责人”控制整个收入循环(订单到现金循环)。这样安排有很多好处,最主要的是使权利与责任相对等。即使这样,该管理者仍未完全控制应收账款管理的所有决定因素,尤其是销售策略和月末或季末的生产数量。

1.4 相互冲突的目标

卓越的应收账款管理需要在相互冲突的目标间进行取舍,对相互冲突目标的取舍必须与公司的总体战略目标一致。为了使取舍达到最优化,必须理解公司总体战略目标的优先顺序:

- 销售增长。
- 盈利能力。
- 现金收入。
- 市场份额。
- 风险承受。

相互冲突的目标包括：

- 为提高销售额而采取的松散赊销管理标准与为降低应收账款投资及降低坏账损失风险而采取的严格信用控制。
- 实现良好的应收账款管理成果及为客户提供优质的金融服务与最小化职能成本。

将这本书描述的最佳实务根据公司的战略目标、文化和所属行业进行调整后加以应用,公司就能够在各个方面实现卓越的应收账款管理,并将为公司带来利润和现金收益方面的好处。^①

^① Fortune, Special Issue, vol. 149, no. 7 (April 5, 2004), pp. F₁ - F₂₀.

第2章 应收账款的前期经营活动

应收账款的前期经营活动是指产生应收账款所需的所有前期经营活动。它们包括：

- 报价。
- 合同和定价管理。
- 订单处理。
- 信用控制。
- 发票开具。

本章只是从影响应收账款管理的角度讨论这些前期经营活动的作用。当然,还有很多与这些职能有关的信息和细节,但是,本书将仅仅讨论上述范围内的前期经营活动。

前期经营活动对应收账款的管理非常重要,它们直接影响着这类资产的质量,并且是管理公司收入的主要成本动因。下面这个简单的公式就能很好地说明这一要点:

高的客户满意度 + 准确的发票 = 卓越的应收账款管理成果

即使缺少核心的应收账款管理职能(如信用控制和收款),这个公式依然成立。高质量的订单满足率产生较高的客户满意度,再加上准确的发票开具,错误、折价和应收账款管理的成本就可以大大降低。当再加上有效的信用控制和收款过程时,整个应收账款管理的收益也就达到了最大化。

2.1 报 价

概述

报价是将一个产品或一项服务的正式价格报给潜在顾客或目前客户的

过程。清楚、完整的报价是高质量地满足客户订货和准确开具发票的基础。

报价可以在两个主要方面提升应收账款的管理结果：

(1) 产品或服务提供的可行性和可交付性。不要对不能交付的东西进行报价,所报的产品或服务公司必须能够交付,且在出售时能够使用。否则,客户将不满意产品或服务并拒绝对公司开具的发票付款。

(2) 对双方一致同意的交易条款和条件的清晰表达。

报价影响应收账款结果的六要素是：

(1) 单价和总价(包含所有折扣,这些都要清楚地说明)。

(2) 适用的销售税或使用税。

(3) 运费(实际运费或折扣,何方支付)。

(4) 付款期限(付款到期日)。

(5) 开具发票的时间(起运时、工程开始或完工时、到达某一标志性地点时)。

(6) 提供的产品或服务的描述(产品编号、一般描述、恰当或注册的产品名称)。

案例

确定应收账款管理是问题所在

一位承包计算机系统(包括硬件、软件和培训)的欧洲供应商正面临着现金流短缺和严重拖欠应收账款的问题。在与收款、客服员工以及客户进行沟通后,发现出现这些问题的原因显然是许多系统都不像承诺的那样有效。这个公司的应收账款管理程序或做法并非不完善,但是它的产品没有很好地运行。如果不首先改进产品性能,就无法实现应收账款管理结果的改进。

产品性能改进带来应收账款周转期(DSO)的改善

一位新英格兰的高端生产设备制造商在对一种新产品进行彻底的故障检测和排除工作前,将其推向了市场。结果,产品出现了性能问题,客户拒绝付款,应收账款周转期(DSO)接近200天。制造商设计了一套解决方案,系统地改进新产品的安装方法。客户虽然很高兴,但仍坚持在接受产品和付款前,让“安装”的设备运行30天。虽然改装计划需要6个月才能完成,但却非常成功。计划一旦实施,公司的应收账款周转期(DSO)将会每月减少10~20天,大约8个月后就恢复到正常水平。应收账款的管理并没有改进,应收账款周转期的缩短完全来自产品性能的改进。

最佳实务

- 将报价产品范围限定在公司批准的销售目录或其他官方产品清单内。
- 利用自动“产品配置”工具。这样做可以防止提供的产品组合、选择项目和附件不兼容。如：提供一个适用欧洲电压的打印机和一个适用美国电压的台式电脑。
- 从生产产品的工程师、制造商或负责提供服务的管理者（如提供专业服务的项目经理）处，获得批准或不批准产品报价的意见。
- 确保所有报价清楚地载有交易的商业规范。当然，客户的采购单可能会与报价不一致，解决这个分歧的办法将在“订单处理”部分介绍。

要点

- 如果想得到卓越的应收账款管理成果，就不要对无法提供的产品和服务进行报价和销售。
- 报价是满足客户订货和准确开具发票的第一步，松散的报价管理将导致付款迟延。
- 内部控制的一个重要方面就是遵守《萨班斯 - 奥克斯利法案》(Sarbanes-Oxley Act)，即由内部和外部审计师核查以下两方面的内容：
 - 是否对公司无法交付的产品或服务进行了报价。
 - 是否提供了未批准的价格、运费或付款期限。

2.2 合同管理

概述

从应收账款管理的角度来看，合同管理的全部内容就是索要发票上的正确价格。价格不符是发票争议的主要原因，这会造成迟延付款、付款不足和大量重复性劳动。概念虽然简单，但实际操作起来却非常复杂、困难。

合同是大客户用来确保在将来以一个最低的价格得到产品或服务,他们在一段时期内经常需要这些产品和服务。不经常购买产品或服务的客户往往是通过手写、电子或口头订单等形式进行购买。合同规定了在合同有效期内收到的订单的交易条款和条件(或合同的放弃条款)。如在“报价”部分所说,合同清楚地规定双方一致同意的交易条款和条件非常重要,这些交易条款和条件包括:

- 价格。
- 适用的销售和使用税。
- 运费。
- 付款期限。
- 发票开具时间。
- 所交付产品或服务的清楚描述和规格说明。

此外,还必须规定合同的有效期。

案例

合同续订延误引发的应收账款问题

一个资本设备制造商经营着非常红火的维修业务,他的大多数客户都与其签订了合同。合同规定,制造商为客户提供定期的防护性维修服务和客户需要的应急服务。服务型合同的定价是固定年费制,这种年费建立在按小时收费的基础上,它比非合同(按照时间和材料收费)的费用水平低很多。合同期限通常为一年,要想继续该服务,必须每年续订合同。

合同过期不可避免,当客户表示要续订合同时,已经有很多合同没有在当前合同到期前进行续订。将会发生什么事情呢?

在上一服务合同期满和新合同续订之间的时期里,该公司向许多客户提供了应急服务。而且,公司向客户索取了较高的时间和材料费,因为,严格上讲,他们已经不是“合同”客户。而客户拒绝付款,他们认为自己仍然是“合同”客户,因为续订的合同可以追溯到前一合同的到期日。现金流量减少了,应收账款周转期(DSO)和过期的应收账款迅速增加。当最终完成合同续订时,之前所有的时间、材料费发票都成为应收账款,要为服务合同开具新的发票,返工造成的员工时间成本和费用成本非常大。置合同续订于不顾的成本很高,且客户对整个过程中也非常恼火。