



李东昇毕业设计成果

产品设计	工艺设计	方案设计
		√

设计题目: 长沙正通公司应收账款管理优化方案

学生姓名: 李东昇

学 号: 201810300744

系 部: 财会工商系

专 业: 会计

班 级: 1183 班

指导老师: 肖刚

2021 年 5 月 20 日

目 录

一、公司基本情况.....	3
二、应收账款管理现状.....	4
（一）应收账款规模分析.....	4
（二）应收账款结构分析.....	5
（三）应收账款增长趋势分析.....	7
三、长沙正通应收账款管理现存问题.....	8
（一）应收账款质量不佳.....	8
（二）信用管理不科学.....	8
（三）制度落实不到位.....	8
（四）信息化管理不全面.....	9
四、长沙正通应收账款优化方案.....	9
（一）设立应收账款管理部门.....	9
（二）完善信用评估机制.....	10
（三）改善员工考核制度.....	11
（四）加强企业应收账款管理信息化建设.....	12
参考文献.....	12

长沙正通公司应收账款管理优化方案

【摘要】近年来，随着经济不断向前发展，很多企业为了扩大销售和强化市场竞争力，以商业信用为基础，采用赊销的方式实现商品交易。与此同时，企业也在面临着应收账款回收困难的问题，应收账款管理问题也越来越受到重视。本文以长沙正通建筑工程有限公司（下面简称：长沙正通）为例，采用财务比率分析法对长沙正通相关财务报表进行分析找出应收账款管理存在的问题，分析原因，并提出相关建议。通过本文的研究，有助于为我国正处于业务扩张阶段的建筑类企业建立科学合理的应收账款管理制度，通过分析长沙在应收账款管理方面的问题，也有助于企业制定适合自己发展的应收账款管理机制，降低企业风险。除此之外，还希望能够运用应收账款管理的相关理论知识，进一步丰富我国在建筑企业管理理论方面的研究。

【关键词】 应收账款；信用评估；应收账款管理信息化

一、公司基本情况

长沙正通建筑工程有限公司创建于 2001 年，现有建筑工程、电子与智能化、劳务等工程承包资质。公司通过了省级安全质量标准化认证，国家质量、环境、职业健康安全体系认证，现有从业人员 190 人，其中一级注册建造师 14 人，二级注册建造师 17 人，高级工程师 4 人，中级工程师 38 人。

公司成立以来，秉承“安全是根本、质量是生命、用户是上帝”的信念，工程项目优良率 90%以上，合格率 100%，零安全事故。长沙正通承包建设的工程项目荣获了全国建筑工程装饰奖、芙蓉奖、鲁班奖、省优质工程等奖项；也荣获了“全国建筑装饰行业科技创新成果奖”；被金融机构评为 AAA 信用企业；被市建委评为“建筑业 AAA 信用企业”、“质量优胜企业”等称号，并连年被省、市工商系统评为“守合同重信用单位”。

历年来，公司承接完成了一大批具有代表性的五星级酒店、现代化写字楼、地铁站台、高铁站台等公共建筑装饰装修、地产精装房及玻璃幕墙、石材幕墙等项目；公司先后参与了一批房屋建筑、市政道路、高速公路（路基、桥梁、隧道等）重点工程的项目管理服务及劳务施工。

公司整体发展态势较好。近年来由于公司的产销规模不断扩大，其应收账款数额明显增多但管理效果较差，如何加强应收账款的管理工作已经成长沙正通亟待解决的重要问题。

在赊销不可避免的情况下，通过以上的现状分析和优化方案，长沙正通能有效改善过去只重视事后催收的管理缺陷，将管理的重点转移到事前预防和事中控制上来，构建出一个完整的应收账款全程管理体系，进而降低公司的坏账损失，加速公司的资金循环，促进公司健康可持续发展。本文希望能以长沙正通为参考，为国内正处于生产扩张阶段的建筑企业提供有益启示。

二、应收账款管理现状

长沙正通是一家从事建筑工程、市政公用工程、建筑装饰装修等工程承包的企业，公司经营状态良好。随着长沙正通业务不断拓展，公司应收账款管理水平明显跟不上公司的发展速度，存在坏账损失增加、应收账款结构不合理等问题，加强应收账款管理工作对于长沙正通公司迫在眉睫。本文以长沙正通公司为例，采用财务比率分析法分析法和文献综述法对当升科技相关财务报表进行分析找出应收账款管理存在的问题，分析原因，并提出相关建议。

（一）应收账款规模分析

选取了长沙正通 2015 年至 2019 年财务报表中相关原始数据，如表 3.1 所示。

表 3.1 长沙正通 2015-2019 年主要财务数据（单位：万元）

项目	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
期末应收账款	606.53	794.71	842.50	910.17	1222.28
期末流动资产	3472.75	3408.18	3840.84	4426.68	4172.69
期末总资产	5003.31	5624.42	6034.04	6547.11	7093.61
营业收入	2026.49	2133.97	2145.60	2475.67	2806.63
应收账款坏账准备	83.76	102.77	103.64	123.05	161.90

长沙正通从 2015 年开始公开发行股票，通过图表可得，2015 年至 2019 年，长沙正通期末应收账款从 606.53 万元增长至 1222.28 万元，坏账准备由 83.76 万元增加至 161.9 万元，呈现逐年增长的趋势，总体增长了一倍。长沙正通期末总资产从 2015 年的 5003.31 万元增长至 2019 年的 7093.61 万元，其中流动资产由 3472.75 万元增长到 4172.69 万元。2015 年至 2019 年营业收入情况从表中可得，长沙正通 2019 年比 2015 年增长了 780.14 万元销售收入。2015 年至 2019 年长沙正通主要财务数据变化态势如图 3.1 所示。

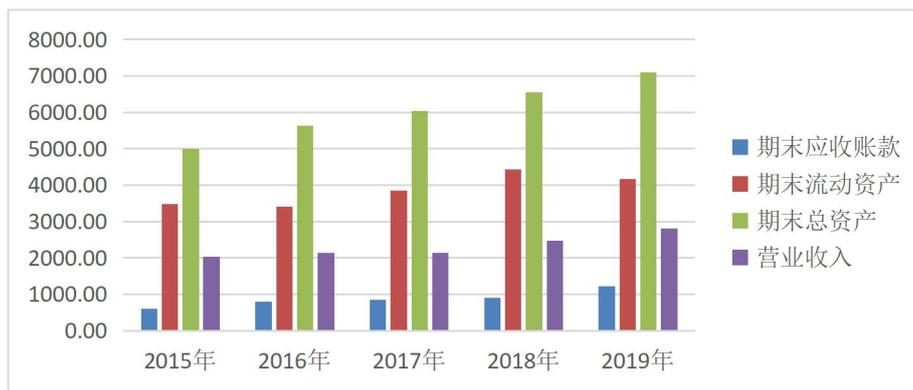


图 3.1 长沙正通主要财务数据变化态势图

据前期调研了解到，长沙正通公司主要产品是超生测流产品极其系统，尽管准备朝着产品智能化方向发展，但其营业收入全部由传统产品销售额组成。按照《统计上大中小微型企业划分办法（2017）》，根据长沙正通公司从业人员、营业收入等相关指标，符合中型工业企业标准。

（二）应收账款结构分析

在企业应收账款质量考评中，应收账款占流动资产的比率通常是评估一个企业流动资产状况的重要指标，比率越大，企业可以支配的资金就会随之变少，不利于企业的可持续经营。除此之外，应收账款占营业收入的比例能够直观反映销售收入的赊销比例问题，应收账款所占的比例越大，企业经营性收入存在虚高的可能性就随之加大，出现坏账的可能性也会变大，回款难度就越高。本文尝试从以上两个应收账款占比结构方面展开研究与分析。

1. 应收账款占流动资产的比重

应收账款占流动资产比重一般是不固定的，每个行业、企业都不相同。纵观行业整体情况来看，占比稳控在 33% 以内是比较合理的，如果大于 33% 表明应收账款管理存在不规范问题，导致企业风险增加。表 3.2 为长沙正通 2015 年-2019 年应收账款与流动资产的比率情况。

表 3.2 长沙正通 2015 年-2019 年应收账款与流动资产的比率情况

项目	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
应收账款占流动资产比重	17.34%	23.21%	21.84%	20.49%	29.23%

通过上表可以得出，长沙正通 2018 年以前应收账款占比是合理的，2019 年猛增到

29.23%，上涨了接近 9 个百分点。2017 年到 2018 年应收账款占比是呈下降趋势的，据调研了解到，期间正通公司进行了一系列内部改革，完善和细化了相关财务管理制度。2017 年时，正通对销售结构进行完善和调整，削弱原有的代理模式，使得直销方式占比相应提高。对于高龄账，收回可能性较小，2017 年经过内部审批，对 3 家大客户的应收账款进行核销，并且结束与这三家公司的合作关系。2018 年时，对 4 家普通客户的应收账款进行审批核销并结束合作关系，这一定程度上使公司的应收账款管理结构趋于合理。2019 年时，一方面超生水表的销量增长，销售额占比增长了 7%；另一方面公司新建的智能产品工厂即将上市，公司为了业务拓展、扩大销售，放松了对赊销交易的限制，因此应收账款大幅增加。

2. 应收账款占营业收入的比重

应收账款占营业收入的比例能够直观反映销售收入的赊销比例问题，一般来说，该比重需要稳控在合理区间，如果偏离合理区间不断增加，企业资金被客户占用的情况较为严重，回款难度较大。

根据表 3.3 可以得出：2015 年-2019 年长沙正通的应收账款占比是不断攀升的，容易使企业出现大量难以回收的应收账款，最终导致坏账。

表 3.3 长沙正通应收账款占营业收入的比重

项目	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
应收账款占营业收入比重	29.71%	37.07%	39.10%	36.62%	43.46%

应收账款占营业收入的比重应该控制在 30% 以内，当 $30% < \text{比率} < 50\%$ 时，公司就应该对应收账款管理引起重视；当比率 $> 50\%$ 时，就意味着公司每销售一件产品只能拿到一半的销售额，公司盈利情况受限于赊销回款的情况，这是存在较大风险性的。从表 3.3 可以看出，2015-2018 年长沙正通公司此比重相较合理比重来说已经偏高，但是稳定保持在 40% 以内，然而到了 2019 年，此比重突破 40%，增长到了 43.46%，相较 2018 年增加了接近 7 个百分点。应收账款占营业收入比重大，企业经营性收入存在虚高的可能性就随之加大，出现坏账的可能性也会变大，回款难度就越高。只有保证企业应收账款能形成实际的资金流入，保持企业资金流动性的相对稳定，并投入企业的再生产中，才能推动企业的健康发展。公司应该识别财务风险出现的可能性，并且应该及时采取相关风险防范措施。

（三）应收账款增长趋势分析

企业为扩大销售提升盈利水平，很大程度上运用商业信用进行销售。总体来看，应收账款与营业收入变动趋势大体上是一致的，增长率呈同方向变化。当企业的应收账款增长率 $<$ 营业收入增长率时，说明企业的应收账款管理水平较高，企业运作状况良好；当企业的应收账款增长率 $>$ 营业收入增长率时，说明企业经营性收入存在虚高的可能性就随之加大，出现坏账的可能性也会变大，回款难度就越高，企业经营风险性增大。长沙正通 2015 年-2019 年应收账款增长率和营业收入增长率如表 3.4 所示。

表 3.4 应收账款与营业收入同比增长率

项目	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
应收账款增长率	19.23%	31.49%	6.08%	8.12%	34.63%
营业收入增长率	10.05%	5.33%	0.55%	15.45%	13.42%

根据表 3.4 可以得出：首先分开来看，2015 年至 2019 年间，长沙正通公司应收账款增长率与营业收入增长率波动幅度较大。其中，应收账款增长率在 2017 年和 2018 年低于 10%，2016 年和 2019 年高达 30% 以上，2015 年时接近 20%。此外，企业的应收账款增长率 $<$ 营业收入增长率的情况，只有 2018 年发生，其余年份前者均高于后者。从增长率的差值之比来看，2015 年应收账款增长率比营业收入增长率高 9.18%；2016 年应收账款增长率比营业收入增长率低 26.16%；2017 年应收账款增长率比营业收入增长率高 5.53%；2018 年应收账款增长率比营业收入增长率低-7.33%；2019 年应收账款增长率比营业收入增长率低 21.21%。为更清晰反映增长趋势，见图 3.2。

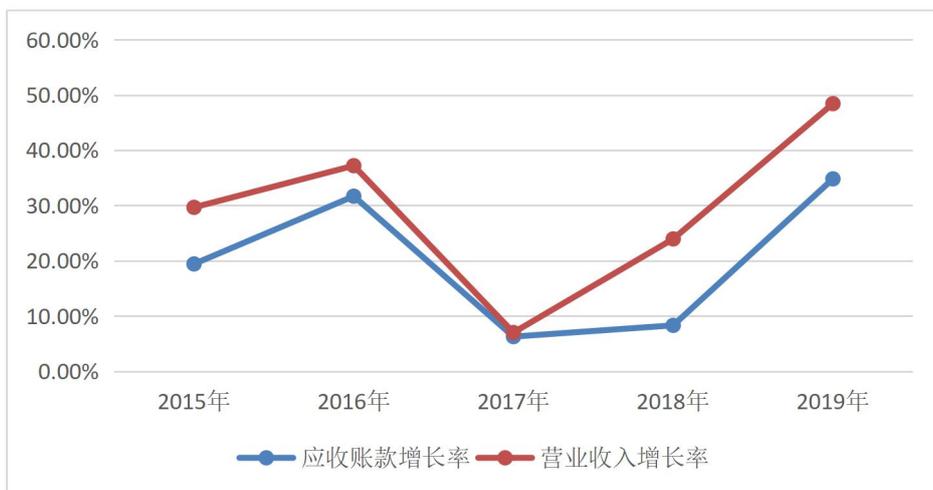


图 3.2 长沙正通应收账款与营业收入增长趋势图

根据表 3.2 可以得出：除了 2018 年，其余年份二者比率差值较大。整体来说，2017 年、2018 年二者增长率的呈相同方向变化，反之，其余年份呈现不同方向变化。说明长沙正通应收账款管理工作比较差，企业管理层应当对企业自身应收账款进行系统化管理，把控应收账款整体回收情况。

三、长沙正通应收账款管理现存问题

（一）应收账款质量不佳

通过对长沙正通的相关财务数据分析，发现从长沙正通存在高账龄款项，追回的概率较低，极易形成坏账，最终只能走审批核销流程。信用主体的逐利性是信用缺失的主要原因，商业活动是以盈利为目的的，这就导致很多企业过于重视经济利润，忽视了自身信用，再加上行业信用体系本来就不完善，领导层的信用意识也比较淡薄，面对巨大经济压力下的企业，会更加注重自己企业的资金问题，放松对信用风险的警惕。随着建筑行业竞争进一步加大，长沙正通不得不放宽信用政策，以获得更多的市场，获取更多经济利益，由此，行业赊销不可避免，应收账款质量也不进反退，应收账款管理难度进一步加大。

从前一章的图表可以看出，在长沙正通 2015-2019 年期间，其中有 4 年的应收账款增长率远高于营业收入增长率，二者差值越高，说明企业变现能力越弱，企业信用销售的款项变现能力不强，应收账款的质量也就不高。导致出现这样情况的原因主要是在于公司内部控制制度不完善，例如审批和后续追踪等方面工作不规范、不到位，如果不能及时应对这一企业风险，后续会造成更加严重的后果。

（二）信用管理不科学

从内部原因分析来看，长沙正通没有设立专门的信用管理和风险评估机构，在进行商业信用评价时，主要依靠主观判断和经验判断，没有将公司实际数据情况进行审核，导致无法在事前对客户潜在的信用风险进行识别，后续的信用政策催收政策是以风险识别为基石的，对于信用期外的应收账款只能采取催收、核销等十分被动的方式进行处理。综上所述，长沙正通目前的内部控制制度不能满足公司对客户信用管理和控制的要求，这才导致了企业出现大量难以回收的应收账款，最终导致坏账。

（三）制度落实不到位

长沙正通的应收账款管理工作中，市场部门起主导作用，财务部门起协助作用。信用

规则制定、信用交易和催款等由市场部负责，财务部仅仅负责做好相关财务报表。从上述的分工，我们可以看出尽管双方的职责已经明确，但是再仔细观察会发现两个部门之间尽管工作内容都涉及应收账款管理，但是二者由于工作方向不同容易出现割裂，并且两个部门关于应收账款管理工作对接难以做到闭合，因为市场部容易注重市场销售和交易而忽视客户信用资质，财务部容易注重财务数据统计而忽视风险识别，即使发现存在财务风险也无法做到和市场部门的高效沟通与协作，使应收账款尽快回流。

根据调研了解到，2019年长沙正通公司的财务从业者为5人，而当年的销售人员是其人数的将近21倍。部门从业人数的巨大差值带来的后果就是，两个部门之间的工作对接不畅，工作效率不高。出现问题时，就会进行相互推诿。从事情的表象去思考其中的根本原因，是公司的应收账款管理制度不够健全和完善，导致各部门工作人员存在互相推诿的空间以及在实际执行中没有严格按照公司规则。

（四）信息化管理不全面

长沙正通自身应收账款缺乏信息化系统化管理，从事前的客户风险评估，到事中合同签订的保障，再到事后合规追收，部门间缺乏相互沟通和配合，无法把控应收账款整体回收情况和资金的流动性。

一方面，由于缺乏一个专门的信用管理和风险评估机构，长沙正通的客户信用评价和审核工作主要由销售人员进行。这样存在较大的主观性，一是销售人员可能因为完成业绩谎报客户信息，二是客户因为逐利性谎报自己的信用资质。

另一方面，尽管市场部和财务部在应收账款管理工作上有交集，但是各自的工作信息管理系统却是割裂的。由于两者的工作系统没有实现信息共享，财务部看不到市场部在开展收账管理工作时的详细情况，例如对客户的资信调查和决策意向；市场部看不到只能查取账面情况，看不到周期动态的变化过程。

四、长沙正通应收账款优化方案

（一）设立应收账款管理部门

通过第三部分的现存问题可以看出，长沙正通目前的管理制度并不能满足自身企业的发展需求，缺乏一个专门的应收账款管理部门，是长沙正通产生大量应收账款回收困难的主要原因。一个独立的应收账款管理部门可以在事前做好对客户信用状况评级，合理规避风险。对此，企业可以增设一个专门的信用管理部，设置匹配的信用职位，如信用管理监

理、客户资信评级技术人员、逾期应收账款催收制度，招用有较强实践背景以及有较强的沟通能力，以及了解相关法律和司法程序的人员，并且对职员进行专门的内部培训。

在借鉴国内外研究里理论成果以及相关公司管理经验后，依据长沙正通实际制定出一套应收账款管理部门设置方案，见下表 4.1。

表 4.1 应收账款管理部门人员设置和职责分配表

岗位名称	岗位职责
部门主管	健全部门管理制度，联系市场部与财务部，第一时间向上级报送未按约定时间收回账款的情况。
客户档案管理员	负责收集、汇总、定时更新客户信息，妥善保管客户的相关纸质资料等。
客户信息分析员	负责分析、评估、更新客户的信用资质。
应收账款管理员	负责跟进收款质量并及时与上级和市场部和财务部联系沟通。
应收账款催收员	负责定期对账，高效催收。

在实际实施过程中，长沙正通可根据企业自身情况进行科学合理设置，本文主要是希望为其提供参考。

（二）完善信用评估机制

将客户信息收录制表，进行客户信用评级，纳入信用档案，对于信用等级极低的企业，必要时应当设立成为企业客户“黑名单”，既有利于企业财务部门定期开展评估客户信用状况，也对企业销售部门决策最优化提供参考。

本文建议长沙正通采用“5C 评估法”评估模型对客户进行信用评级，从与信用资质相关的 5 个方面进行打分，再采用定量分析和定性分析相结合的方法，对客户信用进行综合评估。最终进行等级分类，信用等级高的客户，给予更多优惠信用政策，加强合作；信用等级低的客户设立“黑名单”或者给予最低优惠度的信用政策。依据长沙正通实际制定出客户信用等级分类，见下表 4.2。

表 4.2 长沙正通信用级别分类

信用等级	风险标识	内涵	信用政策
A	无	信用良好，企业品牌好，企业规模很大，短期偿债能力强，现金比较充足，抵押物质量比较高，产品竞争力强。	最优惠信用政策
B	较低	信用良好，产品畅销，短期偿债能力较强，抵押物一般，企业规模一般，企业品牌一般。	一般信用政策
C	较高	信用一般，有不良记录，公司偿债能力弱，产品销售差，小品牌。	较少优惠
D	非常高	没有信用、信誉差，生产经营困难，负债率很高，偿债能力弱。	没有优惠

（三）改善员工考核制度

优质的管理系统需要公司员工出色的执行，所以改善公司目前滞后的考核机制，针对公司的员工和部门必须进行严格的绩效考核。新建立的考核制度不只是针对员工，相关部门也在考核范围之内，这样一方面可以宏观上进行严格管理人员和部门，另一方面也可以使部门领导和公司员工积极主动的去了解认识应收账款管理体系，调动所有环节人员的活力，引导员工从大局思考工作。针对各部门的考核机制如下面几张表所示。

表 4.3 业务部门人员的考核指标

考核指标	核算方式	总分占比
信息的收集	5 分制，根据收集资料信息的完整度评分	10%
业绩核算	根据员工销售收入的多少确认：本人的销售收入/总的销售收入	30%
应收账款情况	逾期率：逾期账款/应收账款总额	25%
费用情况	销售费用占比：员工销售费用/总的销售费用	25
客户满意度	5 分制，对客户进行回访打分评价	10%

表 4.4 信用管理部门人员的考核指标

考核指标	核算方式	总分占比
信用档案资料	客户信用档案是否及时共享，是否完整	20%
信用评估情况	对客户的信用等级评估是否准确	20%
信息追踪情况	对客户的信息变化是否及时更新	20%
信用政策情况	信用政策制定是否准确，是否及时调整	20%
提醒情况	对于信用等级变化预警是否及时	10%
应收账款情况	应收账款规模大小：应收账款总额/营业收入	10%

应收账款管理的考核机制可以按每月每季度、每年度进行统计分数，明确奖惩的核算，比如可以按 100 分来划分成绩区间，未达到 60 分的员工取消年终奖，对于 80-90 分的员工多奖励 5%的年终奖，90 分以上的员工多奖励 10%的年终奖。当然为了保证公平性可以采取同部门回避制度，部门领导评分和员工匿名评分相统一的办法。而对于消极工作员工或者给公司带来损失的员工可以警告罚款，情节严重可以给与辞退。

（四）加强企业应收账款管理信息化建设

第三部分提到了长沙正通缺乏对应收账款的信息化管理，采用的是传统落后的手工记账方式，这一方式容易丢失数据，不利于部门间信息共享，工作效率低下。可以根据企业自身实际，引进符合企业自身的收账管理信息系统。

长沙正通建立信息系统的内容应该包含：客户信息的搜集和企业资信调查，通过对客户情况的具体分析，建立客户信用档案，设立专人来进行日常的登记管理，记录客户销售任意产品时的信用条件，收付情况，凭证编号，主要负责人，以及定期与客户相关负责人联系并核对信息，保障企业债权可靠性。信用管理部门对各项应收账款进行追踪式信息化管理，对客户群进行经常性的监督与检查，保障客户有能力在规定期限内交款，能够合理有效的规避了应收账款回收的风险。

参考文献

- [1] 田素华. 新形势下企业应收账款管理的重要性及其优化措施[J]. 中国市场, 2020(36):94+102.

- [2]吴宏才.施工企业应收账款管理存在的问题及优化措施[J].企业改革与管理,2020(23):172-173.
- [3]刘建.国有企业资金管理模式优化[J].中国石油大学胜利学院学报,2020,34(04):67-69.
- [4]胡秀凤.商管公司应收账款管理体系优化研究[J].中国乡镇企业会计,2020(11):78-79.
- [5]武威.优化应收账款管理工作的策略探究[J].山西农经,2020(21):122-123.
- [6]张仁树.浅谈建安企业应收账款管理[J].当代会计,2020(19):137-138.
- [7]李娟.企业应收账款风险管理及其优化策略探讨[J].中外企业文化,2020(08):36-37.
- [8]霍鑫.文化企业应收账款管理问题的优化措施[J].大众标准化,2020(15):205-206.
- [9]王江江.YD 建筑公司应收账款管理研究[D].西安理工大学,2020.
- [10]赵旭阳,吴宝宏.企业应收账款风险管理优化研究[J].商场现代化,2020(10):177-178.