

# 新形势下地勘企业应收账款管理新思考

□杜佳

近年来,在经济下行的大背景下,收款难的问题在地勘企业更加凸显,应收账款管理的水平将直接影响地勘企业的经营质量,本文分析了地勘企业应收账款的现状特点,并结合所在的地勘企业就如何促清欠提高经营质量作了探讨和思考,以期为新形势下地勘企业应收账款的管理提供些许借鉴。

## 新形势下地勘企业应收账款现状

### (一)地勘企业应收账款形成的原因

#### 1、经济形势下行,上游缺“水”

新形势下,地勘企业涉及的领域越来越广,项目类型繁杂,传统的地勘单位从事项目的资金多源于中央或地方财政,不存在收款问题,近年来,地勘单位走市场化转型的道路,抢占市场是经营层工作的重中之重,加之财政紧张,社会商业信用体系不成熟,收款难的问题愈加突显。

2、地勘企业内部收款管理水平低,错过收款时机

地勘企业进入市场的时间不长,内部精细化管理水平不高,专业化管理团队缺乏,未建立健全应收账款管理机制,不重视结算和外部确权工作,加之领导更换“新官不理旧账”的思想进一步影响了应收账款的催收。

### (二)地勘企业应收账款特点

1、数量大,应收账款余额的营收占比大

国有大中型地勘企业都存在大量的应收账款,成立的时间越长,问题越复杂,呈现单笔金额不大,数量多,甲方分散,账龄长,占营收及流动资产比例大,应收账款周转率低的特点。

#### 2、三年疫情,收款趋势愈加困难

受经济形势下行的影响,加之三年疫情,项目业主资金普遍紧张,地勘企业为了保有市场地位,也为了完成考核的

营收指标,工程施工类项目比重不断增加,垫资严重,回款周期比以往更长,而施工项目的甲方往往会拖延结算办理、不按合同约定支付工程款,地勘企业的收款趋势愈加困难。

#### 3、政府欠款金额大,挤占流动资金

地勘企业的客户多为地方政府部门,但受制于地方财政资金困难、机构调整、主管部门审计周期长,甲方强势违约不支付,地勘企业无法与其平等协商沟通等因素,虽然应收账款回收工作常抓不懈,但此类应收账款仍居高不下,笔者所在地勘企业的政府部门及平台公司欠款近70%。

## 地勘企业应收账款管理存在的问题

### (一)承接项目阶段缺乏规范的信用管理政策

地勘企业信用管理尚未形成体系,项目开展过程中未能充分根据客户信用动态而及时调整款项催收政策。

受经济下行影响,一方面诸多房企迎来地产行业寒冬,房企债券到期集中“暴雷”,大量来源于房企的地勘项目,垫支严重,遭遇无法按合同结算,商业汇票到期拒付等不利情况。同时,地方政府财政紧张,地勘企业内部的信用管理未能跟上新形势的变化,导致收款难。

### (二)合同签订阶段缺乏缜密的合同收款条件约束

一是合同签订时未充分考虑客户违约情形,对违约情形未能设定强有力的约束条款,在清理催收过程中权利的维护受到限制,甚至丧失追索权利。

二是存在合同双方工作边界不清晰,额外工作量没有明确规定,结算支付条款约定不明确。

三是对延期付款未设定违约金,

对资信不佳的客户未要求担保等。

### (三)项目实施阶段缺乏严格的应收账款管理目标

地勘企业在日常工作中仍未形成一套完整有效及时的工作机制,重项目经营轻项目履约管理的观念仍根深蒂固,地勘行业形成“只管干活,不管收钱”的风格,项目负责人员只关注工程本身,对后续及时办理签证、变更、索赔、结算书、竣工验收报告等资料意识淡薄,容易丧失工程款最佳追索时机。

### (四)应收账款清收阶段缺乏高效的收款技巧方法

项目管理缺乏收款环节的闭环思维,清收阶段缺乏高效的工作方法。在具体收款过程中,无法对不同的客户采取灵活有效的措施,地勘企业往往遭受“夹板气”,产业上游资金吃紧不及时结算,下游供应商待料停工威胁,导致项目开展极为被动。同时,客户深陷多重诉讼,项目人员对催收工程款产生严重畏难情绪。

## 地勘企业应收账款管理新思考

### (一)加强合同源头管理,完善应收账款管理机制

各岗位积极履职,加强对合同管理财务人员财经、法律专业知识培训,修正合同中隐患条款;严格执行公司合同审批流程,强化合同审批责任。

引入信用评估分类管理客户的思路,事前综合充分评价客户的经济、信用、实力等状况,从源头把控收款违约风险,减少无效开票;事中提升项目管理人员履责意识,坚持过程控制、责任到人、激励到人的工作方法,降低应收款违约率,提升周转;制定应收款回收指标,落实常态化考核办法,鼓励实体积极实干催收款项,严惩懈怠不作为作风。

### (二)加强宣贯,强化收款意识

增强清欠催收意识,形成主动、自

觉参与收款工作的良好氛围。

各清收主体应摒弃传统重经营轻履约管理的工作思路,提高思想站位,将项目回收作为项目管理重要一环深入到日常中去,“既要埋头苦干也要做到抬头看天”,要加强对相关经办人具体收款过程中遇到的常见问题、难点、痛点加强培训和指导,疏导大家在“碰壁”时的心理压力,保持动能。

### (三)分类清理,各个击破;消化存量、控制增量

一是强化与各级政府的协调沟通。紧跟省政府的清欠部署,积极沟通协调,及时提请甲方按约及时进行项目验收及拨付工程款,借力主管部门资产清查的名义进行政府清欠,充分发挥“搭便车”的优势最大程度实现款项回收。

二是锁定目标,攻坚克难。对单个重大项目的欠款,必须一把手亲自挂帅,组织协调催收。利用第三方力量提升回款效率,可与专业公司签订居间合同,明确双方权利义务,促成收款;可实施债权债务抵消转移,锁定甲方资产,通过抵消转移,实质性的收款;可利用金融手段,与银行、保理机构洽谈,打包转移债权,收款止损,获得流动性;可探索债转股等。

三是加强账龄分析和履约能力分析。结合实际工作中痛点,在催收过程中对客户资信状况进行充分评估,按照评估结果结合账龄采取从电话到上门再到发函诉讼等多维度的措施全面进行催收。

新形势下,地勘企业在日常管理中,应更加重视应收账款的管理,从源头出发,完善配套的管理机制,尽量使其保持在合理区间范围内,有效控制出现坏账的概率,以降低业务风险向财务风险转移给单位发展带来的风险。

(作者单位:四川省地质工程勘察院集团有限公司)

# 浅析企业内部金融业务风险审计的要点

□熊可桢

习近平总书记对金融作出过一系列重要指示批示和全面系统的论述,习近平总书记的多次讲话中提出要把防控金融风险放在更加重要的位置。由于疫情、全球化波折等因素的影响,目前面临的形势复杂严峻,经济社会生活中的不确定性以及国际各种不确定因素增多,处于风险易发多发期。

## 对金融风险管理的认识

金融风险管理包括对金融风险的识别、度量和控制。对财务公司而言主要是指对信用风险、市场风险、流动性风险、操作风险、合规风险、声誉风险、道德风险和廉政风险等的管理。通过对金融风险的识别、评估、监测与报告并在此基础上用经济合理和科学的方法有效控制和化解风险,实现安全性、流动性、效益性的统一。风险管理的基本原则一般应当遵循全面性、合理性、效益性、客观性、预见性、独立性、定量和定性相结合的原则。金融风险管理做法一般分为:组织环境控制,包括设立风险管理委员会和风险管理部、制定部门职责和岗位职务说明书,建立透明、规范公司运行机制包括的决策程序和管理议事规则,高效、严谨的业务执行系统,以及健全、有效的内部监督和反馈系统、畅通的信息传递机制;建立并规范风险信息收集、风险识别、风险评估、监测与报告、风险控制等风控流程。

## 内部审计开展风险审计的几点思考

内部审计是企业(组织)内部的一种独立客观的监督和评价活动,它通过审查和评价经营活动及内部控制适当性、合法性和有效性来促进组织目标的实现。《审计署关于内部审计工作的规定》(审计署

令第11号)进一步明确内部审计是指对本单位及所属单位财政财务收支、经济活动、内部控制、风险管理实施独立、客观的监督、评价和建议,以促进单位完善治理、实现目标的活动。考虑到金融类企业风险的特殊性,内部审计应该着重关注内控不完善、风险管控不完善可能诱发的风险。

### (一)系统筹划内审计划

绩效审计、内控审计、财务收支审计、经济责任审计能从不同角度、不同层面反映金融业务的风险,要综合考量企业发展战略、年度工作计划结合国家政策、监管要求、宏观经济形势,拟定风险审计、常规审计方向重点,根据不同审计项目在组织开展方式上的区别以及不同审计审计重点内容存在的内在逻辑联系,建立中长期审计规划、年度审计计划清单,理清近期审计项目与年度重点工作、中长期工作规划间的衔接关系。近期、年度、中长期审计叠加,多角度、多层次开展审计工作;找准审计在监督体系中的定位,发挥合力,对金融企业经济活动、内部控制、风险管理实施独立、客观的监督、评价和建议实现落实审计全覆盖,按计划完成各项审计任务。

要统筹安排审计项目。审计项目安排要贴合企业实际、贴合企业发展规划、紧跟监管要求的变化,统筹安排各类审计项目。要把拟安排的审计项目预计所需投入人力、时间、办公资源等数据统一显示在任务分布表中,为科学、动态分配其他临时性审计任务及工作提供决策参考依据,对短缺的人力资源,可以考虑从审计专家库抽取或借用外部专家,均衡安排审计人员的工作负荷,达到高质与高

效的有机统一。

要系统建立成果利用清单。审计成果利用应该划分为如下三个阶段:止错、纠错、防错。在整理审计项目成果时披露问题、不足,是“直接成果”,可以为纠错服务,需要审计部门进行“粗加工”;分析问题、不足形成的原因、根源,是“直接成果、衍生成果”可以为止错、防错服务,需要审计、管理部门共同协作制订审计项目成果利用清单。在结果利用上要按项目细分,明确到承担单位、协作单位,明确标准、信息及传递规范、时限,形成审计信息成果共享、共建机制,搭建审计项目成果转化途径,进一步促进审计成果利用转化效能的提升。

### (二)风险审计中的目标导向

风险本质是不确定性带来的,金融业务尤其受各种不确定性影响,风险管理更是需要各环节、各参与人员的参与、投入,内审人员开展风险审计时要树立目标导向。

首先要关注经营目标与风险管理目标之间的关联性,其次要关注关注经营目标与风险管理目标是否分解到各业务指标,然后需要检查各岗位职责、权限是否清晰、适合,最后要检查信息流、控制流是否及时、准确。

具体到审计实务上,要警惕如下几类迹象:只(偏重)考核业务量指标(存款数量、理财客户数等);合法性审核缺失或不及时;异常时间处理业务等。

### (三)风险审计中的问题导向

风险审计中的问题导向可以进一步细分为两类:以同行为镜鉴,自身存在的问题和不足。

#### 1、以同行为镜鉴

以同行为镜鉴还可以细分为对

标学习、对照自查。对标学习是对照标杆检查自身在金融业务管理、风险管理可以改进提高之处以及持续的改进,比如近期中行原油宝爆仓诱因之一就是移仓时间滞后于同行。

对照自查,主要是以已经发生案例为镜鉴对照检查自身是否存在类似问题或薄弱点。要注意同行出现了问题,本企业是否及时反应。具体到实务上要注意利用理论研究成果,比如:系统性金融风险成因的主要研究成果——金融脆弱理论(金融体系周期的内部脆弱性)、信息经济学(存款人、银行、投资者以及监管部门间的信息不对称使金融不能得以有效配置引发相关问题)和金融危机货币危机理论(诸如高负债可能诱发的挤兑事件、利用交易规则漏洞的攻击等)。要综合运用多种方法、根据,多维度(时间维度、截面维度、个体维度)、自下而上(金融机构间、金融监管部门等)对系统性金融风险的整体水平、截面传染性以及防范问题进行较为全面的分析,总结金融风险累积的自身规律与特点,从而测度金融风险,为企业经营管理服务。

#### 2、存在的问题和不足

首先和最重要的是审计人员要保持应有的警惕和谨慎。

对审计中发现的偏差、错误、异常要认真分析并按偶发性、系统性、掩饰性分类,对可能导致的后果按有限损失、损失有限但有扩散性、损失重大、损失重大且影响范围大评估分类,在评估分类基础上采用适当的审计方法、工具开展审计,报告审计发现时要严格遵守保密规定。

审计实务上可以使用概率分布分析偏差、错误、异常分布是否正常,可以利用工作任务分解与责任矩阵、组织架构图、工作任务及信息流向图等工具、方法分析管理中弱项或缺点,可以利用统计分析方法和工具研判风险。

金融风险管理集科学性、前瞻性、持续性于一体,内部审计人员要不断总结、改进风险审计工作,在治已病、防未病久久为功,不断提升审计质量,提高审计效率,为财务公司提高风险管理水平实现经营目标服务。

作者单位:淮北矿业(集团)有限责任公司