精细化管理模式下煤炭货款回收和应收账款效率提升实践研究

许晓娟

内蒙古蒙泰不连沟煤业有限责任公司　内蒙古　鄂尔多斯　017004

摘　要：煤炭是国家的基础性能源，长期以来，煤炭企业存在货款回收时间长、应收账款金额大、资金回笼慢等问题。基于精细化管理视角对煤炭企业货款回收及应收账款管理进行研究。文章指出，在当前煤炭市场需求变化频繁情况下，传统的粗放型信用管理模式已不能满足需要，必须采取客户信用动态评估、合同内容精细化制定、收款过程全方位控制、信息化平台整合联动以及考核评价制度改革等一系列精细化措施来建立一个涵盖“预防在先——监督过程——处理问题”的完整体系。同时文章还强调，精细化管理的关键就是把具体指标融入到各个环节当中去，由经验管理变为数据分析，从而更好地降低坏账发生概率并提高企业的资金使用效率。本文期望给煤炭企业的财务管理改革起到一定的借鉴作用和参考价值。

关键词：精细化管理；煤炭企业；货款回收；应收账款周转率；信用管理

引言

煤炭行业在我国能源行业中处于重要位置，但是由于其产业链较长、价格波动较大、下游客户信用水平参差不齐等原因造成煤炭企业货款回收以及应收账款管理工作困难重重。近年来，在经济下行压力加大、国家出台一系列环保政策以及新能源对传统能源产生一定替代作用影响下，煤炭行业步入周期性低迷期，而作为其主要终端用户的电力、钢铁、化工等行业也面临着巨大经营压力，从而导致煤炭企业应收账款占流动资产比例较高，坏账风险显著上升。在此情况下，“事后催收”、“经验决策”的方式不能及时发现潜在问题并且缺乏统一的标准、责任划分也不明确，已经不能满足当今复杂多变市场的需要。精细化管理起源于制造业并向财务管理领域延伸的一种管理模式，是以数据化、标准化、流程化为基础，把管理渗透到可以量化的每个环节之中。将精细化管理应用于煤炭货款回收及应收账款管理工作既是缓解目前资金短缺问题的现实需要也是促进煤炭企业由粗放型向集约型转变必然趋势。本文基于精细化管理角度出发分析煤炭货款回收与应收账款管理中所存在的问题并提出一套包括客户信用管理、合同条款制定、货款回收流程优化、信息化建设以及考核评价制度改革在内的精细化管理体系来帮助煤炭企业改善其资金流状况、减少经济损失。

1　精细化管理模式的理论内涵及其对账款管理的适用性

1.1 精细化管理的核心理念与管理要素

精细化管理起源于 20 世纪中期以后日本丰田生产方式中的精益思想，之后经过发展成为一种适合所有企业运营的管理模式。它所倡导的基本原则可以总结为“精、准、细、严”四个方面，“精”，就是追求完美，把管理工作做到最好；“准”，是指信息以及决策要准确；“细”，是指对管理工作进行细化、量化；而“严”，则是指对工作过程实施闭环管理和不断优化。而在具体实施上，精细化管理主要包括标准化作业、数据化考核、流程化运作以及信息化支撑四个方面内容，也就是由原来的凭经验管理转变为依靠制度来管理，由原来的粗放式管理转化为精细化管理。

1.2 精细化管理与应收账款管理的理论契合

应收账款管理是企业在资金流动过程中对信用风险以及现金流的时间进行管理的过程，是一个非常复杂且难以把握的过程。精细化管理模式之所以适合应用于应收账款管理之中，主要是因为以下几点原因：首先，应收账款产生需要经过客户选择、签订合同、出货收款、开具发票、催收等步骤，在每一个步骤都可以细化成可以量化的并且可以监控的小任务，这就满足了精细化管理中“分解——优化——控制”的思路；其次，回款速度受到客户的信用情况、市场的状况、公司内部的工作效率等多种因素的影响，因此必须及时地获取相关信息并给予反馈，而精细化管理正是注重以数据为基础进行决策；第三，货款收回涉及到销售部门、财务部门、法律部门等多个方面的工作，通过精细化管理可以使各个环节更加清晰，从而避免互相扯皮的情况发生[1]。所以

将精细化管理的理念贯穿于应收账款的整个生命周期当中是非常合理并且有针对性的做法。

2 煤炭货款回收与应收账款管理的现实困境

2.1 外部市场环境对回款效率的结构性制约

煤炭是大宗基础能源商品，其价格及需求有很强周期性，在煤价下跌情况下，下游电力、钢铁等行业因资金短缺而拖欠货款或者故意延长付款时间，把自身经营困难推向上游煤炭生产企业。即“价格下跌—回款延迟—应收账款增加—资金成本提高”，造成煤炭企业在行业低迷期间收入减少的同时还要承受更大的资金压力。而且有一些下游客户使用商业承兑汇票支付货款，由于票据期限长以及贴现费用高，也会影响煤炭企业的资金回笼效率。

2.2 企业内部管理中制约货款回收的突出问题

从企业角度分析，货款回收慢的原因有以下几点：一是客户信用管理粗糙。大多数煤炭企业未建立起完善的客户信用评价制度，对待新老客户均实行同样的赊销政策，没有区分不同客户的授信额度及账期，使得一些高风险客户占用大量资源。二是合同结算条款不合理。有些销售合同对于付款时间和方式以及违约金等问题规定不清或者互相矛盾，给以后的讨要货款带来麻烦。三是货款回收流程繁琐。从开票到对账再到记账最后审批支付，整个过程都需要人工操作，耗时较长而且容易出差错，经常出现对账不合情况。四是各部门间缺乏沟通合作[2]。销售部只关心出货量而不考虑货款回笼问题，而财务部则担心企业资金受损，两者目标相悖并且缺少有效沟通渠道，造成货款回收责任人不明，从而影响货款催收时效性。五是考核激励机制不合理。目前大部分企业的考核标准是以销量大小和销售额高低为主导因素，而对于货款回收率或者账期长短等与资金使用效率有关的内容重视程度不够，在一定程度上导致销售人员出现“重销售、轻收款”的现象。

2.3 传统管理模式下应收账款风险的累积效应

以上内外诸多原因综合作用下，导致煤炭企业应收账款管理工作陷入“边清边欠、前清后欠”困境，即应收账款周转率不断下降、资金被长期占用而付出相应代价；逾期应收账款比例提高、账期逐渐延长；坏账准备大幅增加从而损害公司利益等。而且由于长期以来形成的以人情、关系为主的催收方法弱化合同效力，在一定程度上给一些下游单位造成“拖欠无需付出代价”的观念，加剧整个行业的失信氛围。

3 精细化管理驱动货款回收与应收账款效率提升的路径设计

3.1 客户信用动态评级体系的构建与实施

精细化管理需要对客户采取不同的信用政策，而前提是有一个合理、灵活的信用评价体系。煤炭企业要制定一个包含财务状况、支付能力、所在行业、合作时间、第三方评价等内容的客户信用评分系统，把客户分为 A（优质）、B（一般）、C（关注）、D（高风险）四类，根据不同级别给予不同的赊销金额限制、信用账期（例如 A 级客户的账期可以延长至 45 天，而 D 级客户原则上现款交易）及保证条件。这个评价的结果每季度要进行一次更新并根据实际情况的变化做出相应的调整，使信用政策具有一定的灵活性。另外对于新客户，在开展业务前必须做好充分的背景调查工作以避免潜在的风险敞口。

3.2 销售合同条款的精细化设计与法律风险防控

合同是货款催收的基础。精细化理念要将回款保障融入合同每一个重要条款之中。即，在付款条款上要写明具体付款时间或者确定付款方法，不能用“货到付款”，“见票即付”之类的说法；二是在逾期支付罚息标准以及利息负担上做出规定，增加违约成本；三是在所有权保留上约定，在买方未全部付清货款之前，煤炭企业享有该批货物的所有权，以便日后出现纠纷时能够主张物上请求权；四是对出具结算单据类型、传递方式以及对账确认作出规定，使成为双方唯一对账依据[3]。同时，合同签订还要有法务人员审核环节，保证其合法性和可行性。

3.3 回款全流程精细化管控与关键节点监测

精细化管理注重过程管控而非结果管理。煤炭企业要将收款过程细化为客源开拓 → 合同签订 → 出货通知 → 开具发票进行结算 → 核对账目 → 到期提示 → 逾期催讨 → 法律手段追讨等一系列工作步骤并为每个步骤规定相应的时间限制以及质量标准，在重要监控点上：发货后 48 小时内发出付款通知书；付款到期前 7 天、3 天发出预警信息；对于逾期不超过一个月款项由销售人员负责第一次催讨；超过两个月款项由财务部门与销售人员共同催讨；超过三个月款项列入公司重大风险清单，由法务部跟进并且在必要时提起诉讼或申请仲裁。每一步骤执行情况均应在系统中登记保存形成一套完整的收款记录便于追踪检查责任落实情况。

3.4 信息化管理系统的集成应用与数据协同

精细化管理有效运行离不开信息化工具的支持。煤炭企业需开发或者优化应收账款管理系统，使其连接到

企业的销售订单系统、财务管理模块、物流发货系统以及银行付款系统等。该系统需要具有如下功能：可以自动生成按客户、按地区、按业务员等多种方式的应收账龄报表；及时提醒即将到期或已逾期款项；支持电子对账并且可以在线勾选；可以自动计算回款比率、周转天数等重要考核指标；可以保存和发展客户的信用档案并对其进行定期维护[4]。通过系统集成打破各部门之间的信息孤岛，使得销售人员、财务人员、仓库管理员等人可以第一时间了解到回款情况以及出现的问题，提高工作效率。

3.5 内部考核激励机制的优化与责任体系重塑

精细化管理需要有科学合理的考核激励措施相配合，才能把管理要求变成执行力。煤炭企业要改革销售考核办法，在考核中增加“货款回款率”、“平均账期”、“逾期账款占比”等指标作为重点考核内容，并且所占比例不得低于销售业绩考核比重的 40%，实行回款与绩效挂钩的“谁销售谁负责”的办法，对于在规定的时间内收回全部货款销售人员进行奖励；对于造成长期拖欠或者成为坏账的，根据造成损失大小减少绩效并且追究相关人员的责任。同时还要设立内部协同考核制度，财务部对于回款的数据真实性和对账的速度负责，做到销售前端与财务后端捆绑在一起进行考核。

4 精细化管理的实施保障与持续改进机制

精细化管理实施不是一朝一夕的事情，需要有良好的支撑条件。第一，组织保障：成立专门的信用与应收账款管理委员会或者工作组，由公司财务总监担任组长，销售部、法务部、信息部等相关负责人参加，负责拟定公司的信用政策、重大风险预警以及跨部门协作。第二，制度保障：制定《客户信用管理办法》《货款回收操作规程》《应收账款催收标准化手册》等一系列规章制度，把管理的要求转化为具体的操作流程并定期进行评估和完善。第三，人员保障：加大对于财务人员及销售人员的信用管理培训力度，造就一批既精通业务又懂得风险管控的人才。持续改进机制是精细化管理的生命力所在。煤炭企业可以实行每月一次的应收账款分析会，汇报重要指标的情况，分析造成延迟付款的原因，找出存在的问题，提出解决方案。另外，还可以运用 PDCA（计划-执行-检查-处理）的方法论，把每次发生的问题都当成是一个改进的机会，在此基础上优化信用评分标准、改进催收方式、简化流程等，从而使整个体系越来越完善、合理。

5 结语

本文通过系统分析精细化管理与应收账款管理的内在契合性，揭示了传统管理模式下回款效率低下的深层次原因，并从客户信用评级、合同条款设计、流程节点管控、信息系统集成以及考核激励重塑等维度，提出了全方位精细化管理方案。核心结论在于：精细化管理的本质是将风险管理前移、将过程控制做实、将责任主体明确、将数据价值激活，从而在信用销售与资金安全之间建立动态平衡。应当指出，精细化管理模式的推行必然涉及管理习惯改变、部门利益调整和信息系统升级等现实阻力，需要企业高层以坚定决心推动组织变革。未来，随着大数据分析、人工智能预测等技术在财务管理领域的深度应用，煤炭企业有望实现应收账款管理的智能化升级，进一步提升预测预警能力和决策精准度。但无论技术如何演进，“精、准、细、严”的管理理念始终是提升资金运营效率的根本遵循。

参考文献

[1] 王丽娟, 张宏亮. 精细化管理视角下企业应收账款风险防控体系构建 [J]. 会计之友,2022(15):112-118.

[2] 陈志斌, 刘静. 煤炭企业资金管理效率的影响因素及优化策略研究 [J]. 煤炭经济研究,2023,43(6):54-61.

[3] 李建军, 周明. 客户信用评级与应收账款周转率关系的实证研究——基于制造业上市公司的证据 [J]. 管理评论,2021,33(8):245-256.

[4] 赵艳芳, 吴国华. 大宗商品贸易企业货款回收风险识别与精细化管理对策 [J]. 商业会计,2024(3):78-83.