

航运企业应收账款管理案例研究

陶玉珍

北方工业大学经济管理学院, 北京

收稿日期: 2022年6月25日; 录用日期: 2022年7月21日; 发布日期: 2022年7月29日

摘要

航运业服务的客户大多为高风险的外贸公司且服务周期相对较长, 应收账款管理是普遍存在的棘手问题。Z公司由于内部控制制度不健全, 账龄分析工作不够完善, 信息不对称, 缺乏严格的信用等级评估机制等原因, 存在应收账款总额持续增长, 坏账准备率过高, 周转率过低, 滞期费用占比大等问题。建议企业完善部门责任划分和绩效管理机制, 细分账龄并完善催收标准流程, 信用评估机制及坏账核销体系等, 从而力争将应收账款安全及时收回, 降低产生坏账的可能性。

关键词

航运企业, Z公司, 应收账款管理

A Case Study of Accounts Receivable Management in Shipping Enterprises

Yuzhen Tao

School of Economics and Management, North China University of Technology, Beijing

Received: Jun. 25th, 2022; accepted: Jul. 21st, 2022; published: Jul. 29th, 2022

Abstract

Most of the customers served by the shipping industry are high risk foreign trade companies and the service cycle is relatively long. Accounts receivable management is a common thorny problem. Due to the imperfect internal control system, incomplete aging analysis, information asymmetry, lack of strict credit rating evaluation mechanism and other reasons, Z company has problems such as the continuous growth of total receivables, high bad debt reserve rate, low turnover rate and large proportion of demurrage expenses. It is suggested that enterprises improve the division of department responsibility and performance management mechanism, subdivide the account age and improve the collection standard process, credit evaluation mechanism and bad debt verifica-

tion system, so as to strive to recover the accounts receivable safely and timely, reduce the possibility of bad debt.

Keywords

Shipping Enterprise, Z Corporation, Accounts Receivable Management

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

航运业受到其上游外贸行业和国内外经济形势的影响，且与航运经济相关的生产、运输、仓储等各个环节均受到疫情不同程度的冲击导致行业消费需求降低，企业复工疑虑重重，经营难以有序进行；可运输货物减少，且运输成本激增，航运企业举步维艰；货物大量滞留港口，应收账款收取困难，航运企业遭遇新挑战。无论国企还是民企，无论跨国航运行业巨头还是本土中小航运企业，货源同比均呈大幅下降态势，运量减少，运力未变，成本升高，航运市场供大于求愈加明显，航运行业盈利持续走低，不少企业都陷入现金短缺、业务中断的困境[1]。

随着企业之间竞争压力变大，为了扩大市场占有率，赊销成为其销售的主要手段。由此将会产生更多的应收账款，应收账款越多，企业承担坏账损失的风险越大。因此，必须加强对应收账款的控制与管理，加速企业资金周转。航运企业应收账款的控制与管理应以企业效益最大化为目标，在企业稳固运输业务量的基础上，力争将应收账款安全及时收回。

2. 航运企业应收账款的特点

2.1. 应收账款体量大

航运市场已变成买方市场，航运企业为了在这个竞争激烈的市场中脱颖而出，就必须对一些大客户或企业的核心客户采用信用销售的方式，以此来稳固企业的大订单，扩大市场占有率，因此导致企业账面出现大量确认的应收账款[1]。

2.2. 应收账款账龄长

信用销售已经成为各航运企业的最重要销售方式，并且受到运输工具的限制，使得服务周期相对较长，从起运港订舱，货主备货，接单提货，编制单证，报检报关，保险，装货出运，目的港换单，申报海关放行，到卸货交货。这一服务周期少则半个月，多则一年乃至以上。进出口货物更牵扯到海关，还会有货物检查被扣单扣货的风险。航运企业较长的服务周期会导致客户延迟付款，从而造成应收账款账龄较长的结果[2]。

2.3. 应收账款风险高

航运业是特殊的以服务为主的行业，其在应收账款管理上具有相对较大的风险。首先航运业服务周期较长，在市场变化如此快的情况下，很容易有意外情况的发生导致账款无法收回，这成为其信用风险的主要因素之一。其次在服务对象方面，航运业的服务对象 85%是从事外贸的公司，外贸公司是属于高

风险的企业，其交易额较大且资产状况与其交易额有很大的悬殊，如果上游的贸易公司一旦破产，那么账款就再无收回的可能，这也是航运企业应收账款风险的重要因素。由此可见，航运业应收账款存在较高的风险。

航运企业总体存在应收账款总额多，账龄长，高风险等现象，这说明航运企业应收账款的周转率低，资金利用效率低，出现这样的现象一定程度上与企业的应收账款管理策略有关，这些问题将会阻碍航运企业的良好发展。因此，针对国内外航运企业，研究出一套适用的应收账款管理方法体系是非常必要的。

3. Z 公司应收账款管理存在的主要问题

根据法国航运咨询公司 Alphaliner 2021 年底提供的数据，从企业的航运运力、航线及运量分布等方面看，马士基航运作为跨国航运巨头位居世界第一，Z 公司位居第二，其次是地中海航运。本文选取标准集装箱占世界航运运力 70% 以上的国内外七家航运企业(长荣海运、东方海外货柜航运、日本商船三井 MOL、赫伯罗特船舶公司、地中海航运、达飞海运、马士基航运)，将其应收账款的数据计算平均数作为行业的平均数据，并将实力相当的竞争对手马士基航运作为参照，对比分析 Z 公司应收账款管理存在的主要问题。

3.1. 应收账款账龄长

从年报中可以得出，Z 公司从 2018 年到 2020 年应收账款平均账龄持续上升(见图 1)，到 2020 年已经达到了近 190 天，相比行业平均账龄长近 100 天，与马士基航运相比，Z 公司的应收账款账龄高于其竞争对手马士基航运 150 多天(见表 1)。Z 公司超期一年以上的应收账款也呈上升趋势，从 2018 年的 152,639 万元增长到 2020 年的 200,719 万元，并且企业 3 年以上的应收账款金额较大，2020 年高达 7919 万元，这些应收款项的坏账率极高，极易形成死账，导致企业收不回付出的成本。

Table 1. Average age of accounts receivable (days) comparative analysis table

表 1. 应收账款平均账龄(天)对比分析表

公司名称	2018 年	2019 年	2020 年
Z 公司	178.82	188.60	189.10
马士基航运	33.32	31.87	34.19
行业平均	96.67	80.24	81.16

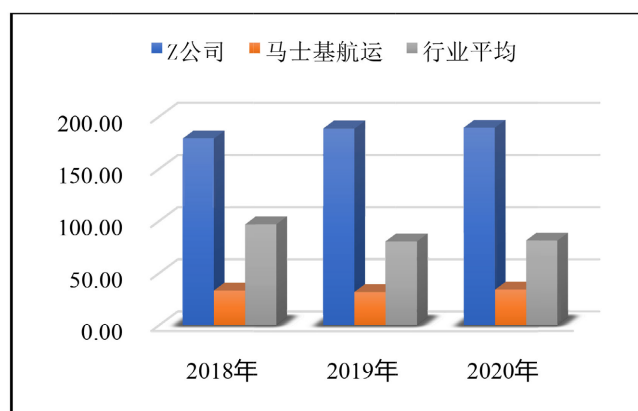


Figure 1. Comparative analysis chart of average age of accounts receivable (days)

图 1. 应收账款平均账龄(天)对比分析图

3.2. 应收账款总额逐年增长

Z 公司 2018 年至 2020 年应收账款总额在持续上升(见图 2)，应收账款增长率为 3.58%，行业平均的应收账款总额呈下降趋势，再对比马士基航运，其应收账款的增长率更为-19.93% (见表 2)，总额呈明显下降的趋势。Z 公司应收账款总额持续上升的趋势，说明其部分经营活动不能产生现金流入，应收账款占用了企业的流动资金，影响公司资金的周转，导致发生流动性危机，增加了企业的财务风险。

Table 2. Accounts receivable growth rate (ten thousand Yuan) comparative analysis table

表 2. 应收账款增长率(万元)对比分析表

公司名称	应收账款总额			应收账款增长率
	2018 年	2019 年	2020 年	
Z 公司	1,885,414	1,901,026	1,969,176	3.58%
马士基航运	1,536,960	1,351,992	1,082,568	-19.93%
行业平均	1,253,842	1,077,535	1,019,133	-5.42%

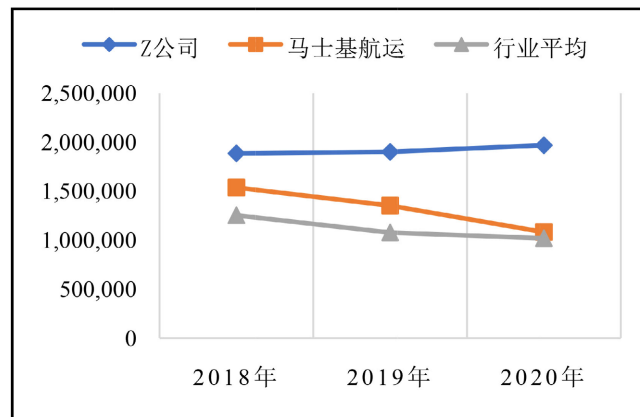


Figure 2. Comparative analysis chart of total receivable changes (ten thousand Yuan)

图 2. 应收账款总额变化(万元)对比分析图

3.3. 应收账款额占营业收入比重持续增长

2018 年至 2020 年 Z 公司应收账款额占营业收入比重分别为 5.66%，5.86%，7.41% (见表 3)，呈持续增长的趋势。行业平均及马士基航运的占比则均呈下降趋势(见图 3)。应收账款额占营业收入比重如此上涨表明 Z 公司的营业收入中存在较行业平均水平更大的信用风险，并且此风险在逐年递增。Z 公司企业存在应收账款回款速度慢，由于应收账款增加，占用总资产的比例就会变高，从而使企业的现金流减少，容易出现资金周转困难的现象。并且长期应收账款信用风险较大，如果一旦收不回来，只能转化成坏账。

Table 3. Comparative analysis of the proportion of receivable amount to operating revenue

表 3. 应收账款额占营业收入比重对比分析表

公司名称	2018 年	2019 年	2020 年
Z 公司	5.66%	5.86%	7.41%
马士基航运	5.71%	6.08%	5.45%
行业平均	6.49%	6.54%	5.55%

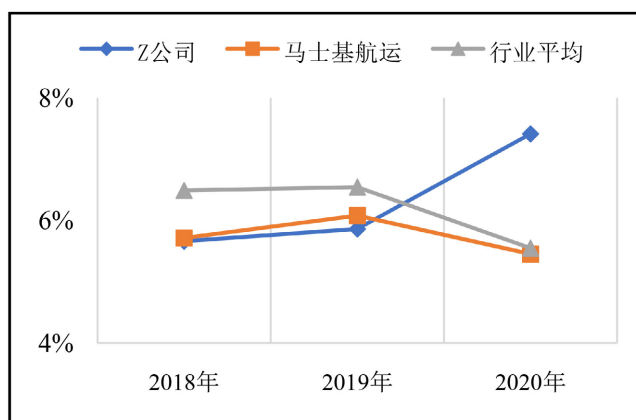


Figure 3. Comparative analysis of the proportion of receivable amount to operating revenue

图 3. 应收账款额占营业收入比重对比分析图

3.4. 应收账款坏账准备率逐年增加

自 2018~2020 年 Z 公司应收账款坏账准备率逐年增加, 从 2018 年的 2.2% 增长到 2020 年的 4.9% (见表 4), 而马士基和行业平均的坏账准备率都是保持较平稳的状态(见图 4)。并且 Z 公司在 2020 年度超期 2~3 年的应收账款没有按正常比例计提折旧, 其坏账准备率高达 82.64%。一般情况下, 过高的坏账准备率说明较大比例的应收账款占用总资产, 使得企业的现金流减少。如果一旦收不回来, 就会形成坏账。坏账准备率越高, 说明坏账损失的可能性越大, 应收账款质量越差。

Table 4. Comparative analysis table of accounts receivable bad debt reserve rate

表 4. 应收账款坏账准备率对比分析表

公司名称	2018 年	2019 年	2020 年
Z 公司	2.20%	3.40%	4.90%
马士基航运	1.90%	2.20%	2.19%
行业平均	2.19%	2.36%	2.99%

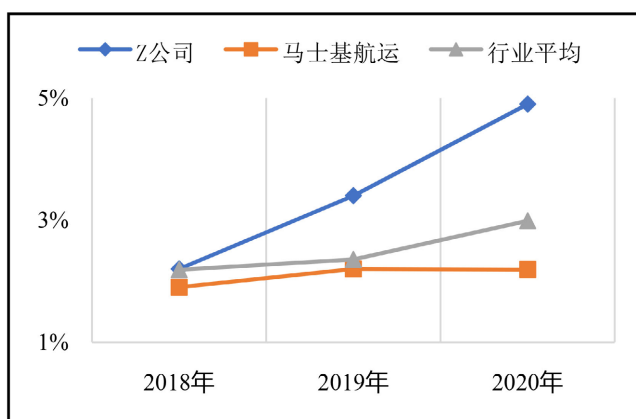


Figure 4. Comparative analysis chart of accounts receivable bad debt reserve ratio

图 4. 应收账款坏账准备率对比分析图

3.5. 应收账款周转天数持续上升

2018年至2020年Z公司应收账款周转天数呈现逐年上升的趋势,从2018年的13.41天上升到2020年的17.67天。对比马士基航运,其周转天数逐年下降至10.17天(见表5),行业平均周转天数也是处于平稳的状态(见图5)。Z公司的应收账款周转天数的上升说明其应收账款的回款天数的增加,反映了应收账款质量的降低,也反映了企业管理层对应收账款质量管理效率的降低。

Table 5. Accounts receivable turnover days (days) comparative analysis table

表 5. 应收账款周转天数(天)对比分析表

公司名称	2018年	2019年	2020年
Z公司	13.41	17.06	17.67
马士基航运	11.13	10.08	10.17
行业平均	12.28	11.76	12.20

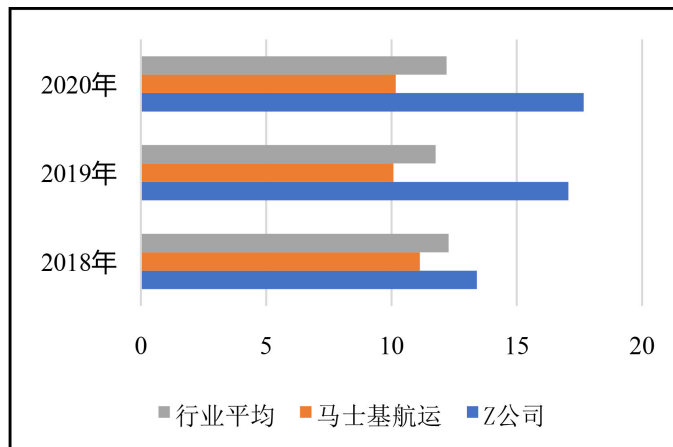


Figure 5. Comparative analysis chart of receivable turnover days (days)
图 5. 应收账款周转天数(天)对比分析图

3.6. 应收账款中滞期费用占比大

Z公司自2018年至2020年应收账款中滞期费用(包括船东对集装箱使用超期收取的滞箱费和由于集装箱在港口超期堆存产生的滞港费)平均占比15.78%,对比马士基航运的占比3.68%,Z公司与之有着很大的差距。由此可知,在Z公司100万的应收账款中,就有16万左右是由于滞期费产生的,并且由于滞期费产生的应收账款一般来说都是在客户已经放单提货后再延迟产生的账单,单笔数额大。所以其账龄会更长,收回的可能性相比较低,应收账款风险极大。

4. Z公司应收账款管理问题的原因分析

4.1. 部门责任划分不明确,内部控制制度不健全

企业财务部门与销售部门员工之间责任划分不够明确,部门之间未展开更有效的沟通。比如销售人员可能未与财务人员共享应收账款的KPI,致使销售人员的工资只与其销售业绩挂钩,与应收账款的收回无关[3]。这将会造成两个部门相互独立,互不干涉,销售人员过分追求销售业绩,只重视销售,不重视收款的现象。

4.2. 账龄划分过于粗略，账龄分析工作不够完善

企业现有的应收账款账龄分析是分为1年以内、1~2年、2~3年、3年以上，账龄分析的时间跨度过大。这样会使得企业对于1~30天，30~90天，90~180天这些期间的应收账款没有很好的把控，一般来说，应收账款账龄越长，其收回的可能性则越小。根据经验1~30天的应收账款是95%概率可完全收回的，30~90天是90%概率可完全收回的，如果企业未将这些账龄细分，应收人员未根据相应的账龄去采取追收措施，未合理分配工作从而降低了应收工作的效率，那么则会加剧了产生的坏账可能性[4]。

4.3. 多方信息不对称，账单延迟产生

对于没有信用期，采用票结方式的客户基本是将已经产生账单的所有费用付钱销账后再放单放货。在这个过程中会造成长期应收账款存在的原因是账单中心人员与码头人员之间信息沟通不及时，造成滞期费账单延迟产生，出现客户已经提单提货不会再支付费用的现象，产生长期的应收账款乃至死账。

4.4. 客户信用监管执行不到位，缺乏严格的信用等级评估机制

对于享受信用期的客户，在信用销售之前，如果没有严格的信用等级评估机制或者评级人员并没有按评估机制严格执行，企业没有对客户的资信情况进行深入了解，这就给应收账款的及时收回埋下了一个大大的隐患[5]。在信用销售中，对于客户信用监管与追踪执行不到位。在信用销售后，没有及时对应收账款进行追收处理，这些都会导致坏账的产生。

5. Z公司应收账款管理应对建议

5.1. 完善部门责任划分以及绩效管理机制，财务销售合作催收款

企业的销售部门人员应该与企业财务部门应收账款专员分享KPI，销售工作应当是自销售航运服务给客户直到客户将尾款到账才结束，而不是销售服务以后就可以赚取提成。由于航运企业的特殊性，其客户大多为高风险的外贸公司且服务周期相对较长等原因，很多时候航运公司的财务人员无法从系统中得知真正的收货人是谁，目的港应该找谁收钱。但销售人员是最了解他该次所销售的运输货物情况的人并且是与客户最亲密的人，他们最了解客户公司的财务情况，相关人员联系方式安排与变动的人。以销售人员与应收账款专员分享KPI来督促相应的销售人员能积极参与到应收账款的催款工作中来，财务部门与销售部门应从账单成产生、申请开票、应收举证等方面相互协助收回应收款。

因此这就要求企业根据“谁销售，谁催款”的原则，要求销售部门建立真实的销售业务台账，定期与财务部门核对收款情况，应当明确专项责任，将收款责任落实但每个经办人员的头上，并应完善与应收账款管理有关的员工的绩效考核指标，促进财务部门与销售部门携手合作催收款。

5.2. 细分账龄并完善催收标准流程，促进对应收的追踪催款

目前包括Z公司在内的大多数国内航运企业的应收账款账龄划分得都过于粗略，建议航运企业将应收账款的账龄细分为0~14天、14~28天、28~60天、60~90天等等来进行账龄分析，根据细分的账龄财务部门应当至少每月编制应收账款账龄分析表，详细反映出当前的应收账款额和账龄情况，以此来加大对债权的追收力度。

再者，企业应当制定催收的标准流程，将账龄0~14天的应收款划分为提醒类，应收人员应结合实际情况两天一封提醒邮件并电话沟通，将14~28天的应收款划分为警告类，应在催款邮件或电话中告知客户如果继续欠款，企业会采取的措施，将28天以上的应收款汇总报告上级领导，让领导协助催收，对于60天以上的应收款，在告知相关各方之后，应采取扣货加入黑名单的措施。这样不仅便于应收人员进行

追踪收款,缩短应收账款的账龄,也有利于企业根据相应员工所追回的应收款项的账龄来进行绩效考核。

5.3. 多部门及时沟通,避免账单延迟产生

账单的产生的及时性与准确性决定着客户的付款时间是否延迟,从而影响着应收账款的账龄,从而影响企业的现金流动。因此航运业务的账单产生流程应进行梳理,从开始制作账单制单人员就应当与销售人员,码头人员进行信息的及时沟通,避免出现信息不对称或者信息延迟的情况出现,导致客户已经提货才产生正确的账单而产生的应收少收,从而形成坏账,或者出现账单多收,客户争议费用等问题。航运企业还应建立账单争议中心,专门处理客户对于账单出现争议的情况,争议部门应与财务人员和销售部门相互协助,负责及时高效的核实和解决好客户的争议,从而督促客户及时付款销账。

5.4. 完善信用评估机制,掌握客户真实财务情况

企业应完善客户的信用等级评估机制,应对相关进行信用等级评估的人员进行严格的培训,在其进行评级以后应有完善的信用评级的审核机制。航运企业应收账款问题有时往往与具体业务无关,与企业对于客户本身信用资质评级密切相关,需要特别注意事前的应收账款管理对客户进行信用评级是应收账款管理工作的重中之重,它的结果关乎企业给予客户的信用政策是否符合客户真实的财务情况以及付款能力。风险管控人员也应随时跟踪客户信用及信息变更,防止出现个别客户资金链断裂,杜绝发生一系列坏账死账无法收回的情况发生。

5.5. 提高信用客户的份额,保障应收款的收回

对于多笔交易或者大额交易的客户,可以发展为月结客户,该客户旗下的子公司或者分支机构一起进行月结管理,为其提供更好的服务,更好的产品。这样无论是对于航运企业还是对于客户都是最优的选择。对于Z公司来说,首先,在航运业竞争日益激烈的情况下,客户就可以再次选择其进行交易,其次可以提高特定的客户群与固定的客户在其客户中的比率,使得企业销售量一定程度上的保证的同时与固定客户与企业的交易也占比更多,在完善的信用评估机制下,应收账款的收回也有所保证,应收账款产生的坏账也就能够更为显著的降低,这对于规模较大的航运企业龙头公司来说是非常适合的。

5.6. 建立完善的坏账核销体系,防止舞弊行为发生

只有企业建立起完善的坏账核销体系,才能够具体出反映企业的经营情况,便于管理人员掌握企业真实的财务状况,使得企业运转得更加透明化,防止舞弊行为的发生。

坏账核销体系主要从这几个方面建立:1) 首先企业应当核定合适的坏账准备率,不能过高或者过低,应能真实的反映出企业的应收账款状况,在每年的固定时间对于账龄较长或者有证据证明无法收回的应收账款进行坏账处理。2) 企业应当实行对坏账核销的审批制度。这需要企业提高对坏账核销的要求,严格审批其中的各项步骤,防止产生舞弊现象,并按照不同的核销金额,制定与之对应的审批权限。3) 实行账销案存的制度。要加强对已核销坏账的重视,要设置专门人员进行管理,将拒绝付款而形成坏账的客户加入企业黑名单,不再接收他们的订舱等等,并且应保持持续的追踪。4) 应与企业的应付部门人员进行信息核查,如果客户既是债务人又是债权人的话,要把应收账款进行抵扣,在应付账款中抵扣出来,保证应收账款的有效性,从而实现债权清晰。

6. 结语

现金流是企业的血脉,它影响着企业的生产和经营,决定着企业的生死。航运企业应加强对应收账款的管理,这不仅能直接作用于企业的现金流,还能够促进企业的正常运营。企业应将其作为日常的管

理工作, 相关的管理人员应确保各项政策和措施的有效落实, 将企业的应收账款维持在合理的范围之内, 最大限度地降低坏账的产生。对于航运企业, 众多真实例子表明, 只有重视应收账款管理, 形成完善的信用政策, 拥有完善的内部制度, 才能减少企业应收账款的相关风险, 保障企业足够的现金流, 促进企业持续、稳步发展和壮大。

参考文献

- [1] 陈阳. 客户信用管理与集装箱航运企业应收账款管理[J]. 中国外资, 2021(16): 38-39.
- [2] 李明龙. 航运企业信用政策与应收账款管理研究[J]. 现代营销(下旬刊), 2020(7): 161-163.
- [3] 朱萍. 加强企业应收账款事前管控的一点思考[J]. 财务与会计, 2020(14): 74-75.
- [4] 杨珊华. 加强应收账款管理的若干实际问题[J]. 财务与会计, 2018(15): 62.
- [5] 邹纯格, 王辉平. A 公司应收账款全流程管控体系构建与应用[J]. 财务与会计, 2018(24): 29-30.