

浅析运营商企业在应收账款管理存在的问题及对策

冯雨柔

中国移动通信集团福建有限公司南平分公司，福建南平，353000；

摘要：随着科技的进步和全球互联的不断深化，通信已经成为我们生活中不可或缺的一部分，信息通信业行业作为我国基础性、战略性、先导性产业，在数字化转型和数字经济高质量发展中发挥着重要作用，但由于传统电信行业市场饱和，运营商企业在争夺第二曲线业务份额时往往会忽视资金回款风险，导致近年来应收账款大幅增加，若不及时干预，对企业的生产运营、效益管理等方面都将产生重大影响。本文旨在对运营商企业在应收账款管理存在问题进行深入剖析，理清应付举措，确保企业健康、可持续高质量发展。

关键词：通信运营商；应收账款；管理举措

DOI：10.64216/3080-1486.25.07.030

1 背景

1.1 应收账款的概念

应收账款是指企业在正常的经营过程中因销售商品、产品、提供劳务等业务，应向购买单位收取的款项，包括应由购买单位或接受劳务单位负担的税金、代购买方垫付的各种运杂费等，是伴随企业的销售行为发生而形成的一项债权。

1.2 应收账款的特征

较其他资产而言，应收账款具备以下特征：

1.2.1 信用性质较强

应收账款是企业向客户提供商品或服务而产生的债权，具有较强的信用性质。这意味着企业在销售商品或提供服务时，允许客户在一定期限内支付款项，从而形成了应收账款。

1.2.2 风险性较高

企业应收账款的收回存在客观风险，客户的经营状况、负债率、流动资金均会对应收账款的回收产生重大影响，若客户信用值较低、运营与盈利状况欠佳，出现违约、破产的可能性将大幅增加，极有肯呢个导致企业无法收回应收账款。

1.2.3 款项回收具有期限性

期限性是指企业与客户方签订有效合同时商议付款期限。而应收账款的回收期通常较长，增加回款的不确定性，常若客户因特殊原因无法及时结清账款，企业则无法在商定的期限内收到款项。

1.2.4 欠款管理难度大

由于客户数量众多，每个客户的信用状况和支付能力都不同，应收账款的管理难度较大，企业需要建立完善的内部控制和信息系统来有效管理。

2 运营商应收账款现状分析

2.1 运营商企业的基本情况

通信运营商是数字经济发展的基石，随着数字经济的快速发展，通信运营商的角色从流量经营时代逐渐转变为物联网平台经营时代。通过构建5G网络、提供高速率、低时延的通信服务，为物联网、大数据、云计算等新兴技术提供了坚实的基础，该转变加速了运营商第二增长曲线业务收入增幅与规模双提升。同时随之而来，还有应收账款增幅与规模“双增长”。

2.2 运营商应收账款变动趋势

通信行业近年大众客户市场业务量趋于饱和，收入增长动力逐渐向政企业务转移，政企业务增长确实成绩斐然，但政企业务应收账款的增加也同样可观，由于政企客户项目验收流程复杂、回款周期长，导致政企应收账款大幅上涨。

2024年中国移动应收账款757亿元，较2023年增幅38%，其中政企应收账款818亿元。

中国电信应收账款576亿元，较2023年增幅44%，其中政企应收账款229亿元

中国联通应收账款396亿元，较2023年增幅29%，其中政企应收账款702亿元。

应收账款规模的快速增长带来高额坏账风险，影响企业资金周转率的同时，还进一步挤占利润空间，影响外部投资者对企业财务状况的评价。

3 原因分析

3.1 外部因素

3.1.1 宏观经济因素

近年来，我国经济增速有所放缓，经济形势复杂严

峻,经济有效需求不足,产业结构调整持续深化给各行各业的发展带来了新的挑战。国家政策支持力度明显加大,专项债发行和使用也增强了经济恢复动能,但受经济环境波动和市场调控影响,仍有较多企业存在资金周转困难的问题。

3.1.2 行业竞争因素

运营商第一曲线业务的传统业务需求逐步趋于饱和,用户总量增速显著放缓,且新增用户ARPU价值未显著提升,无法有效拉动通信服务收入大幅增长。在传统增收动能减弱放缓的同时,第二曲线业务应运而生,成为运营商业绩快速增长“新引擎”。由于政企项目的特殊性,业务服务流程不同于传统通信业务,很多ICT项目须先施工后验收再结款,从而导致项目整体回款周期被拉长,且政企ICT项目合同金额较大,导致运营商政企应收账款规模大幅增长,以及随之而来的高额坏账风险。

3.2 内部因素

3.2.1 应收账款风险评估不足,管理意识淡薄

(1) 企业业务发展过程资金风险评估不足。由于个人通信市场转向萎缩,运营商均将目光专项政企市场,并视其为新的收入增长点,投入大量资源进行拓展。为迅速抢占政企市场份额,使得业务主管部门只重视规模而漠视业务发展效益与潜在风险,在事先没有认真对政企客户资信状况、偿债能力进行全面调查与评估的情况下,签订了低效益、高风险合同,致使大量应收账款不能及时收回,甚至完全不能收回,现金流出现“失控”现象,对企业生产经营与盈利情况造成极其严重的影响。

(2) 一线人员催缴意识不足。运营商政企客户经理是与政企客户接触最为频繁、紧密的一线人员,对政企欠费的管理与回收有较大影响。一是基层单位政企客户经理职岗较低且变动频繁,业务能力参差不齐,时常发生业务受理有误、业务协议遗失、欠费跟踪看管不理等问题;二是客户经理资金风险意识不足,为了维护与政企客户的关系,在职权范围内原则上不会主动关闭客户正常使用的业务,在客户不及时缴费的情况下,政企欠费日积月累,回收难度较大。

3.2.2 政企客户信用控制不足,缺乏有效系统支撑

信用管理是企业应收账款管理工作的起点,也是应收账款管理工作中极为重要的环节。长期以来,运营商内部在传统个人市场业务中,对通信用户信用风险管理十分严格,个人用户账户下一旦欠费,运营商会立即中止该用户的通信服务,用户须及时缴清话费方可恢复通信功能,因此在个人市场业务中,产生长账龄或高额欠费的可能性较低。但对于政企客户的信用风险管控仍存

在较大不足,运营商企业内部虽建立了政企客户信用度管控机制,但在政企应收账款回收管理工作中收效甚微。一方面,该机制仅服务于企业内部,对失信单位进行纳黑处理,限制客户办理新业务,对客户方回款基本无约束作用,也存在为了保障政企业务发展,维系客户关系,未对高危风险客户进行业务关停,影响回款效率;另一方面,运营商内部信用管控系统颗粒度不足,精细化管理不够完善,未与外部征信平台连接,无法实时获取到用户方的准确信息,导致欠费长期未回收,不利于实现对风险的控制。

3.2.3 奖惩机制不完善,考核力度不足

在运营商企业内部“业务为先”的氛围下,配套设置较多业务发展类竞赛激励方案,以此调动客户经理、行业经理积极性,但“全流程奖惩机制”的缺失,导致政企收入连年增長的同时,政企应收账款也逐渐走向“账龄长、金额高”。运营商企业当前的欠费考核体系设置了较多欠费回收金额等指标,但对催缴执行情况关注度较低,可能导致催缴工作未能执行到位。同时,考核过程流于形式,考核结果无法准确反映客户经理的真实能力,部分指标的考核结果与员工薪酬调整、岗位晋升、职业发展等关键利益关联度不足,较难有效激发员工的工作积极性。

3.2.4 信息沟通存在壁垒

信息沟通包括内部信息与外部信息的沟通,信息对称的情况下,大部分风险或隐患可以被发现并提出,但若内外部信息不对称,将导致企业在业务决策、资金回收风险评估等方面面临巨大挑战。外部信息沟通方面,运营商企业在获取客户信息的渠道有限且无法时刻与客户保持密切的联系,难以全面评估客户的真实经营状况、信用状况以及企业流动资金情况等信息,时常出现应收款项逾期后才开展催收工作的情况,不利于及时回收欠款。内部信息沟通方面,在生产经营考核压力面前,业务主管部门往往将业务发展摆在优先位置,即便财务主管部门在资金风险、效益管控等情况进行全面细致的分析,提出的建议与风险管控举措也较难被采纳,导致资金不收的不确定性大幅提升。

4 运营商应收账款管理举措

4.1 完善管理制度

一是优化客户信用分类管理。建立“客户+客户经理”双征信评估机制,将其应用至政企项目立项评估、信控审批、电子协议签约等领域,加强客户征信评估结果落地应用,实现对低质量、高风险项目的及时预警和智能化监控,把好业务发展质量关;针对“工商注销、走逃失联、存在欠费报损的集团”禁止业务新开、存量

业务到期续订；针对“长期高额逾期欠费、危险信用等级集团”须分层分级审批限制业务新开、存量业务到期续订。

二是强化“纳红、纳黑”客户管控。一方面针对新增逾期欠费及危险信用等级客户纳入黑名单分类管理，限制新开业务，并实施“纳黑”政企客户动态管理，此外，须严格管控“免黑”审批，对未制定回款计划、回款计划不合理、回款计划未落实到位的客户不予审批通过，降低新增欠费风险。另一方面，严格控制红名单客户管控范围，按企业与政府进行分类，落实分层分级审批制度，对于“纳红”政企客户业务开通或延期暂停服务等操作提高审批层级。

4.2 强化过程管控

加强“清单式”管理，明确“递进式”催缴规则。梳理TOP长账龄大额清单，优先纳管逾期的大额欠费，建立分层分级清单式催缴责任体系，明确责任领导，进行清单制管控，逐笔梳理欠费原因和回款计划，对不同长时的逾期欠费设置差异化催缴规则；针对逾期一年以上且欠费金额超10万元的企业客户，多次催缴仍不回款，可视情况升级提交法律部门评估后发送律师函或诉讼。

4.3 健全信控能力

完善信用管理系统，强化系统自动信控能力，确保业务推进落地前，对客户信用状况进行全方位评估。一是搭建联网平台，加强信用信息共享，获取客户在公开平台上的运营信息与征信状况，将征信评估结果运用到预警欠费回收、业务开通、延期停机申请、特殊事项审批等领域，并嵌入信控审批流程中，为经办人及领导提供参考意见，前置防范政企业务风险。二是明确信用风险容忍度监控预警阈值，必要时暂停客户业务服务提供，并将欠费状况发送给客户方业务对接人，提醒其及时缴款以便恢复业务。三是做好信用预测与评估，结合政企客户资信状况，支付惯例，对客户未来支付状态进行预测与评估，由系统按设定好的可能性和影响标准在系统中进行信用风险评估，并将结果发送给业务负责人。

4.4 丰富催缴方式

一是建立分层分级联动催缴机制，落实责任。全量梳理政企欠费清单，明确回收目标，责任到人，聚焦剖析欠费成因，制定有针对性的欠费回收方案，针对党政军客户，须紧密跟进财政支出进度与地方政府专项债券发行情况；针对其他行业客户，在不具备履约能力时，

须及时发送催缴函及暂停业务提醒。此外，聚焦TOP政企客户，集中力量攻坚，加快推进欠费回收。二是借鉴行业标杆经验，充分利用社会力量拓展催缴渠道，解决长期欠费回收不理想、催缴通路单一问题，借鉴金融等行业外部标杆行业经验，采取法律咨询与支持措施，引入律师团队合作伙伴，对已经做过充分催讨仍无法回款的政企长账龄欠费提供催收及法律相关服务。

4.5 加强考核牵引

应收账款的起点是销售业务，在应收账款管理活动中，从销售业务开始到收款环节各成员都需要承担应有的责任，企业内部全体成员应形成相互配合的工作模式。一是针对各部门的应收账款回收工作设置合理考评目标，以合同为主要依据对应收账款的收款工作进行全面分解，明确考核目标值与计分规则，全面跟踪和监督催收工作进展情况，为牵引各职能部门间相互合作，也可额外增加交叉评价制度，从而实现相互监督、相互促进。二是将欠费回收工作纳入各层级人员个人绩效目标中，在职能部门催缴目标的基础上，结合岗位职责与具体工作内容分解个人目标，提升相关人员对回款工作的重视程度，运用定量与定性分析相结合的考核方式，以公正、公开的方式进行绩效评价，同时，设置有效回款奖励机制，明确激励范围、金额、标准，提高客户经理催收积极性。

5 结语

欠款与坏账是运营商企业在政企业务发展中必须正视并迈过的一道坎。这不仅是对企业管理能力的考验，更是对行业未来发展路径的深刻启示。运营商应高度重视政企用户欠费管理，提升风险管理意识，通过完善制度、加强IT系统建设、健全激励约束机制等方式，不断提升欠费管理水平。只有在保障业务增长的同时，有效控制风险，优化财务结构，才能实现真正的可持续发展。

参考文献

- [1] 吴晓菲. 企业应收账款管理现状难题与改进措施[J]. 管理纵横. 33-35
- [2] 陈丽媛. 国有企业应收账款管理现状及其对策探讨——以某国有企业为例[J]. 案例分析. 56-58
- [3] 吴新杰. 企业应收账款管理存在的问题及对策[J]. 管理方略, 2023, 9(34): 77-80
- [4] 李秋萍. 通信运营商企业政企用户欠费管理策略[J]. 企业经济. 83-85