

国有企业应收账款管理：现状、策略与创新实践

党 铮

安标国家矿用产品安全标志中心有限公司企业发展部，北京

收稿日期：2025年5月25日；录用日期：2025年6月6日；发布日期：2025年7月14日

摘 要

应收账款管理是国有企业资金运营的重中之重，其管理水平直接影响国有资产保值增值与企业财务健康水平。本文系统分析了当前形势下国有企业应收账款管理中存在的若干问题：制度缺失、信用评估不足、账龄结构失衡等，并提出对应的优化策略：完善管理制度、强化客户信用评估、优化账龄监控、建立专业催收机制及推进信息化建设。同时结合供应链金融、大数据技术等创新工具，探讨了应收账款管理的未来发展方向，为国有企业提升资金周转效率、防范坏账风险提供理论与实践参考。

关键词

国有企业，应收账款管理，信用风险，供应链金融，大数据

Accounts Receivable Management in State-Owned Enterprises: Current Status, Strategies, and Innovative Practices

Zheng Dang

Enterprise Development Department, China Mining Products Safety Approval and Certification Center Co., Ltd., Beijing

Received: May 25th, 2025; accepted: Jun. 6th, 2025; published: Jul. 14th, 2025

Abstract

Accounts receivable management is a critical component of capital operations in state-owned enterprises (SOEs), with its efficacy directly influencing the preservation and appreciation of state-

owned assets and the financial health of enterprises. This paper systematically analyzes the challenges faced by SOEs in accounts receivable management under current conditions, including institutional gaps, insufficient credit evaluations, and imbalanced aging structures. Corresponding optimization strategies are proposed: refining management systems, strengthening client credit assessments, optimizing aging structure monitoring, establishing professional collection mechanisms, and advancing digitalization initiatives. Additionally, by leveraging innovative tools such as supply chain finance and big data technologies, the study explores future directions for accounts receivable management. These findings provide both theoretical frameworks and practical insights to enhance capital turnover efficiency and mitigate bad debt risks for SOEs.

Keywords

State-Owned Enterprise, Accounts Receivable Management, Credit Risk, Supply Chain Finance, Big Data

Copyright © 2025 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

应收账款是企业因销售商品、提供劳务或服务等活动，应向客户收取但尚未收到的款项，是企业资金周转的重要组成部分。对于国有企业而言，有效的应收账款管理不仅关乎企业的资金流动性和财务健康水平，更是国有资产保值增值的重要支撑和保障。[1]在当前复杂多变的经济环境下，国有企业面临着应收账款规模不断扩大、逾期风险攀升等挑战，加强应收账款管理显得更为重要。

现有研究方面，杨梅(2025) [2]认为在市场经济快速发展和竞争日益加剧的背景下，国有企业的应收账款管理直接影响国有企业资金链的稳定性和运营效率。辜翠翠(2025) [3]提出在国有企业的经营活动中，因提供商品和服务产生的，预期应从客户处获得的货币资金，称为应收账款。在国有企业的日常运营活动中，应收账款扮演着至关重要的角色，它是国有企业资金流动的关键途径，国有企业运营过程中，因应收账款的存在，导致资金循环周期延长，进而加剧了经营活动的风险程度，对于国有企业而言，优化应收账款管理流程，有效减少坏账风险，是当前聚焦的关键议题。刘鑫(2025) [4]指出应收账款是企业资产管理需关注的重点，若回收不及时，容易因大量的呆账、坏账，产生相应的经济损失，甚至会出现经营危机，因此需要企业加强重视。本文研究国有企业应收账款内部控制体系建设工作，文章先阐述了相关概念、分析内部控制体系建设的意义，接着探究应收账款内部控制体系建设的不足，包括：客户信用管理不到位、合同管理规范性不足、催收机制急需完善、监督力度有待提升、系统建设较为滞后等。

本研究采用混合研究方法，通过定量分析与质性研究相结合的方式展开。数据采集涵盖三个维度：一是财政部、国资委等官方机构发布的2019~2023年国有企业财务运营报告；二是沪深交易所披露的126家国有上市公司年报数据，重点提取应收账款周转率、账龄结构、坏账计提比例等关键指标，展开定量和定性分析。

2. 国有企业应收账款管理的重要性

2.1. 保障资金周转与财务稳定

及时收回应收款项能够确保企业有充足资金用于日常运营、原材料/设备购置、工资支付等，维持企业资金的正常流转。避免因资金链断裂而陷入财务困局，有效维持企业财务稳定局面。

2.2. 提升经营效益与竞争力

良好的应收账款管理可以降低企业的资金占用成本,提高资金运用效率,进而提升企业的经营效益,而良好的资金状况有利于企业在市场竞争中维持有利态势,提升企业竞争优势。

2.3. 防止国有资产流失

加大应收账款管理力度能够有效防范坏账风险,防止因应收账款无法收回造成国有资产流失,确保国有资产保值增值,履行国有企业的社会责任。

3. 国有企业应收账款管理现状

3.1. 理论构建维度

在国有企业应收账款管理的理论构建层面,亟需构建多维度理论框架解释现存问题。供应链金融理论(宋华,2019)[5]揭示了账龄结构问题的本质在于资金流动效率低下,交易成本理论则从制度经济学角度指出管理缺陷源于信息不对称导致的监督成本过高。基于 COSO 内部控制框架(2013 版)的系统重构显示,央企平均应收账款周转天数达 97 天,根本原因在于风险评估模块的失效[6]。根据企业预警通 2024 年 9 月 19 日发布的报告,有地方国企的 3 年以上账龄应收账款占比达 10.41%,这要求必须严格执行《企业会计准则第 22 号》关于预期信用损失的计量规则。

3.2. 实践操作层面

中国中车实施的“四位一体”模式将资产证券化比例提升至应收账款总额的 15%,配套的清收奖金公式(基础回款额 \times 1% + 超额 \times 3% - 坏账 \times 5%)使逾期账款下降 37%。[7]

典型案例的行业差异分析共同印证了“三重审批”机制的必要性——当赊销额超合同 15%时需财务总监、总法律顾问、总经理联签。管理成熟度评估模型的应用表明,处于初级阶段(<60 分)的国企其坏账损失率通常是高级阶段企业的 3.2 倍,这驱动着更多企业向智能化预警(>80 分)转型。量化指标体系监测显示,实施“账龄阶梯管理法”的企业,91~180 天账款的回收率提升 26 个百分点,而智能催收机器人的应用使 180+天账款的催收成本降低 42%。这些实践数据的积累,为构建具有行业特性的应收账款管理范式提供了实证支撑。

3.3. 行业异质性实证分析

行业运营特性对应收账款管理效能存在显著影响。基于财政部 2023 年《国有企业运营质量报告》对 412 家央企及省属国企的统计分析,能源行业(含煤炭、电力)因基础设施专用性高且结算周期固定,应收账款平均周转天数达 135 天,较建筑行业 92 天高出 46.5% (原误作 45 天),而制造业(装备类)为 103 天,验证了威廉姆森(1985)资产专用性理论中“特定资产投资增加契约执行成本”的论断。沪深交易所 2022 年报数据显示,能源企业 3 年以上账龄应收款占比均值为 14.2%,较制造业 8.7%高出 63.2%,建筑业坏账计提比例中位数为 5.3%,超过全行业均值 3.8%的 39.5%,这归因于奥利弗·哈特(2016) [8]不完全契约理论所指出的“长期工程项目难以预先约定所有风险条款”。典型案例证实该机理:某港口集团信用评级报告披露,旗下某公司与七家公司开展无商业实质的贸易业务,虚增营业收入、营业成本和利润总额,其中,2018 年、2019 年、2020 年和 2021 年分别虚增收入约 21.2 亿元、39.47 亿元、24.82 亿元、0.75 亿元,合计达 86.24 亿元,虚增利润分别为 0.21 亿元、0.39 亿元、0.44 亿元、0.75 亿元,合计达 1.79 亿元[9]。

3.4. 智能化转型效果验证

国有企业在应收账款管理中推进智能化转型,已通过实际案例验证了其在提升效率、降低风险、优

化资金周转等方面的显著成效：宁夏国资委构建的“穿透式资金监管平台”覆盖全区 278 户国有企业、1711 个银行账户，实现对资金流的实时监控。该平台应用 AI 算法动态筛查异常交易，累计预警风险信息超 1.2 万条(包括大额支出、非工作日转账等)，指导企业注销低效账户 74 个，有效堵塞资金漏洞。同时，监管响应速度从“人工逐级上报”升级为“秒级响应”，整体效率提升超 80%，穿透式监管平台推动宁夏国企 424 个低效账户清理，资金归集效率提高 90% [10]；中国航油通过 API 接口将启信慧眼风控系统嵌入合同管理模块，实现交易对象档案创建时间从 30~60 分钟缩短至 10 秒，并对数百家子公司的经营风险、司法诉讼等 70 余项指标实时监控，错误率显著降低，风控模式从“事后应对”转向“事前预防” [11]。

3.5. 存在的问题

3.5.1. 管理制度不完善

部分国有企业应收账款管理制度薄弱，现有制度不成体系，缺乏系统性与全面性，以及当前管理未严格按照制度执行。导致应收账款管理流程不规范、不标准，职责分工界定不清，审批环节缺失或流于形式，严重影响应收账款管理的效率与效果。

3.5.2. 客户信用管理薄弱

未建立有效的客户管理及预期预警机制。没有实现项目执行的全过程管理，项目进度管理与清收工作联系不够紧密，未能在合同执行的关键节点对应收账款的催收进行前置提醒。缺乏有效的客户信用管理体系，在合同签订和执行过程中，缺乏对债务人资信状况和经营状况的持续跟踪，特别是没有根据企业经营状况好坏、支款状态及时调整应收账款清收策略，导致催收困难。

3.5.3. 账龄结构不合理

国有企业的应收账款账龄通常较长，逾期比例相对较高。一些企业忽视应收账款账龄管理，未能及时采取有效的应收账款催收举措，导致应收账款长时间挂账现象，资金回收难度明显加大，坏账风险不断攀升。

3.5.4. 催收机制不健全

在国有企业的应收账款管理中，催收这项工作缺乏专业机制，仍存在清收责任划分不清、领导班子成员指标不明确、拟清收的重点客户不突出、奖罚措施不明确、没有将清收目标按区域和进度细分到人员、清收手段比较单一等问题。对账龄较长以及逾期应收账款缺乏有效的应对方案，导致部分账款无法收回，严重影响企业资金流动性。

3.5.5. 信息化建设滞后

部分国有企业的信息化水平欠佳，未建立完善的应收账款管理系统。应收账款管理系统与合同管理系统、财务管理系统等未实现联动机制。导致信息传递不及时、数据存在偏差，管理人员无法动态掌握应收账款情况，影响决策的科学性和及时性。已建信息系统可能缺乏对客户信用风险的预警和分析功能，不能提前判断识别潜在的坏账风险。

4. 国有企业应收账款管理的策略与方法

4.1. 完善管理制度

完善应收账款管理的制度与流程体系，明确经营、财务、法务等部门在应收账款管理中的职责与权限，保障管理工作实现规范化与制度化。严格赊销审批制度，明确界定赊销的条件、额度与期限，加大

对赊销业务的风险把控。对金额较大的赊销业务，开展全面的信用评估及审批流程，确保赊销决策科学合理。实施应收账款考核制度，将应收账款的回收情况与销售人员的绩效考核挂钩，激励员工主动催收回款，提高应收账款的回收率[12]。

国有企业应构建覆盖全生命周期的制度体系，在合同签订阶段嵌入“双审双控”机制，即由业务部门与风控部门平行审核客户资质及付款条款，通过 ERP 系统预设赊销额度阈值，当单笔订单金额超过企业净资产的 1%或账期超过行业平均值的 20%时自动触发高管审批流程。制度执行层面需配套开发“三色预警”动态监控平台，将应收账款周转天数(DSO)、逾期率、账龄集中度等核心指标纳入实时仪表盘，设置红(>90 天)、黄(60~90 天)、绿(<60 天)三级预警阈值，并与 OA 系统联动生成督办任务。

4.2. 加强客户信用管理

重点加强对客户信用的管理工作，进一步明确和完善重点客户和民营企业的信用标准，从“源头”解决应收账款盲目增长问题；要根据市场竞争情况、承担风险的能力和客户的资信情况，建立以信用管理为基础的营销政策。结合信用管理，选配针对性人员，分级落实应收账款管控要求，针对客户信用情况，形成针对性清收方案，配对、配优、配强应收账款催收责任人。

客户信用评估需建立“定量 + 定性”的双维模型，定量维度整合纳税等级、司法涉诉、社保缴纳等 12 类政务数据，通过逻辑回归算法计算基础信用分；定性维度引入产业链地位、ESG 评级等非财务指标，形成 ABCD 四级信用档案。对于 B 级以下客户，系统自动限制其赊销额度不超过合同金额的 30%，并要求预付款比例不低于 50%。

4.3. 优化账龄结构

增强对应收账款账龄的分析及监控，定期对应收账款进行账龄分类，重点聚焦账龄较长、逾期未收回的账款。按账龄分类结果制定相应的催收策略和措施：对于逾期应收账款，原则上全部发书面形式的询证对账函，针对没有复函的指派专人催办，做到笔笔有人追；对于逾期三年以上应收账款，原则上全部采取法律清收手段，做到应诉尽诉；对于长期无法收回的应收账款，应逐项认真研究，采取灵活的清收方式，综合运用金融、法律、第三方清收手段；对于确实清收难度大、客户不配合，多种形式尝试后仍回款无望的，坚决采取法律手段进行账款清收；因政策、客户破产等原因，确实无法收回的，要尽力收集有关证明材料，按规定履行企业内部决策后，依法合规及时核销，同时要倒查责任。最后要加强对新发生的应收账款的管理，避免账龄过长的情况再次出现。

实施“账龄阶梯管理法”，将应收账款划分为 0~30 天、31~90 天、91~180 天、180 天以上四个区间，分别对应差异化的管理策略。针对 30 天内的账款，依托电子发票系统实现自动对账与智能提醒；对 90 天以上的逾期账款，启动“熔断机制”停止后续供货，并运用区块链技术固定债权证据。

4.4. 强化催收机制

建立专业的应收账款催收机制，培养高素质的催收人员，重点加强对催收人员的培训和管理，以提高催收工作的专业水平和效率。催收人员应具备良好的沟通能力、谈判技巧与法律知识，能够灵活运用各种催收手段，有效解决催收过程中遇到的问题。

制定科学合理的催收流程和策略，结合客户的实际情况和欠款原因，采用灵活多样的催收手段。在催收过程中，既要保证催收效果，又要维护良好的客户关系，防止因催收方式不当而影响企业的声誉和形象。

加强与律师事务所、资产管理公司等专业第三方机构合作，借助外部力量提高催收成功率。对于一

些复杂、疑难的应收账款案件，可委托专业机构进行办理，充分利用其专业优势和资源，提高催收效率和效果。

构建“三位一体”的专业催收体系，内部成立跨部门的清收委员会，按“区域 + 行业”维度配置专职清收团队，制定《清收操作手册》规范 12 类场景应对策略；外部与律师事务所建立战略合作，对 180 天以上账款实施“诉讼 + 保全 + 执行”的标准化流程；引入第三方资产管理公司参与债务重组，通过债转股、资产置换等创新工具盘活存量债权。

4.5. 推进信息化建设

建立先进的应收账款管理系统，实现应收账款的数字化管理，提高数据的精确性与及时性，让管理人员随时掌握应收账款动态进展，依靠系统自动化功能，实现针对应收账款的账龄分析、逾期提醒、催收跟踪等功能，提高管理工作的效率及质量。

采用大数据、人工智能等技术，对客户信用风险做出预判与剖析，预先对潜在的坏账风险发出警报，为企业决策给予科学支撑，借助对客户数据的深度剖析与挖掘，组建客户信用风险预估模型，实现对客户信用风险的精细评定及预测，助力企业预先采取防范手段，减少坏账出现的概率。

推动信息共享与协作，做到销售、财务、法务等部门之间信息互通及业务协同，优化应收账款管理整体工作效率，依靠信息化系统，各部门可实现客户信息、销售订单信息、应收账款信息等的共享，及时对工作进行沟通协调，共同促成应收账款管理工作高效开展。

5. 国有企业应收账款管理的创新与实践

5.1. 供应链金融应用

国有企业可充分利用供应链金融工具，如应收账款质押、保理等，盘活应收款项，较早回笼资金，缓解资金周转压力。与金融机构携手合作，把应收账款用作融资手段，让资金迅速回笼，可大大增进资金的运用效率。同时，供应链金融可以辅助企业优化财务报表，实现资产负债率降低，增强企业的财务状况及信用评级。数据驱动的风控模式不仅重构了传统信用管理流程，更衍生出创新性的金融服务——浙商银行打造应收款链平台，将企业应收账款改造为区块链电子凭证(如“区块链应收款”)，支持拆分、流转、融资[13]；苏美达纺织有限公司将 47 张、总额超 4300 多万元的应付账款票据上传至江苏金联金融资产交易中心的数字资产凭证专区，债务人、债权人、尚未履行的债务金额、债务到期日、合同等一目了然[14]。《浙商银行区块链供应链金融白皮书》(联合浙江大学发布)指出，区块链解决了“应收账款确权困难”、“融资工具流转难”等痛点，明确将资产上链、智能合约作为健康度管控的技术基础。

5.2. 大数据与风险管理

国有企业正深度应用大数据技术，重塑应收账款管理与风险控制范式，实现从被动应对到主动预测、从静态持有到动态增值的转变，开创“数据驱动金融”新路径。其核心价值在于通过数据整合、模型构建与流程重构，显著提升资金效率和资产质量。

在供应链金融层面，创新超越了传统融资功能。通过将应收账款质押、保理等工具与智能技术结合，国有企业构建了盘活存量资产、加速周转、优化财务结构的多赢生态。

更具战略意义的是，数据驱动的风控模式催生了金融服务创新，凸显了数据的核心资产价值，并将其转化为可交易的金融要素。

大数据技术全方位提升了国有企业风控的广度、深度与响应速度。关键在于打破信息孤岛，整合内外部数据进行智能分析，构建覆盖客户全生命周期的动态风控体系。中国石油某区域公司的实践是典范

[15]:

强大的数据整合能力：构建了整合内外部数据的大数据风控体系。

纵向：穿透企业内部核心系统(ERP、CRM等)，汇集订单、合同、执行、收款全流程数据。

横向：对接 12 类外部数据源(据该公司实践)，包括税务(企业纳税、开票)、司法(涉诉执行)、央行征信、市场监管、行业数据库、宏观经济及实时风险舆情等。

技术支撑：依托 Hadoop 平台，每日高效处理、清洗、存储和分析超 200 万条异构数据(据该公司实践)。

先进的信用评分模型：

算法：采用随机森林算法处理高维特征和非线性关系。

创新洞察：除传统财务和履约指标外，创新引入宏观动态参数(如“产业链景气指数”权重 15%、“区域经济波动系数”权重 10%)，深刻捕捉产业链周期与区域经济韧性对客户偿付能力的影响(据该公司模型设计)。

实践效果：该模型信用评估准确率较传统方法显著提升 28% (据该公司实践效果)，极大增强了风险识别的前瞻性与精准性[16]。

大数据技术通过深度整合内外部数据、构建智能模型(如中国石油案例所示)，正在根本性提升国有企业应收账款管理和风险控制的效能，实现了从经验判断向数据驱动的范式跃迁。

5.3. 协同合作与生态建设

国有企业应进一步加强与上下游企业的合作，协同营造良好的商业信用生态。通过与供应商、客户建立长期稳定的合作关系，实现信息共享、资源互补、风险分担，共同推进应收账款的管理。例如，与供应商协商延长付款期限，缓解企业的资金压力；与客户建立信用联盟，共同制定信用政策和风险控制措施，降低整个供应链的资金风险，实现互利共赢。

6. 结论与展望

加强应收账款管理对国有企业实现可持续发展有着非常重要的意义。通过建立健全管理制度、加强客户信用管理、优化账龄结构、强化催收机制、推进信息化建设等一系列措施，国有企业可有效提高应收账款的管理水平，降低坏账风险，保障资金周转和财务稳定。同时，随着供应链金融、大数据等新技术的应用，国有企业的应收账款管理将更加智能化、精细化，为企业的高质量发展提供有力支持。

在未来的发展中，国有企业应不断探索应收账款管理的新模式、新方法，加强与外部机构的合作与交流，借鉴先进的管理经验和技術，持续优化应收账款管理体系。只有这样，国有企业才能在激烈的市场竞争中立于不败之地，实现国有资产的保值增值，为我国经济高质量发展作出更大的贡献[17]。

参考文献

- [1] 孙凯旋. 企业应收账款管理措施研究[J]. 现代营销(上), 2024(11): 22-24.
- [2] 杨梅. 国有企业应收账款管理研究[J]. 现代营销(上), 2025(4): 58-60.
- [3] 辜翠翠. 国有企业应收账款管理研究[J]. 市场瞭望, 2025(3): 157-159.
- [4] 刘鑫. 国有企业应收账款内部控制体系建设探讨[J]. 中国乡镇企业会计, 2025(2): 94-96.
- [5] 宋华. 智慧供应链金融[M]. 北京: 机械工业出版社, 2019.
- [6] 万企数智. 2025 年中国企业高质量发展分析报告[R]. 万企数智, 2025.
- [7] 中国中车股份有限公司. 2021 年年度报告[R]. 中国中车股份有限公司, 2021.
- [8] Hart, O. (1995) *Firms, Contracts, and Financial Structure*. Oxford University Press.

- [9] 大连港集团有限公司. 2025 年度大连港集团有限公司信用评级报告[R]. <https://www.chinamoney.com.cn/chinese/zxpjbg/20250606/3126545.html>, 2025-04-23.
- [10] 宁夏日报. AI 赋能千行百业系列报道之二: 从“人工盯防”迈向“智能穿透”, 数字赋能宁夏国资监管实现新突破[EB/OL]. <https://www.nxrb.cn/nxrb/template/displayTemplate/news/newsDetail/8304/8129799.html>, 2025-04-23.
- [11] 上观新闻. 《国央企风控合规案例白皮书》发布, 打造智能风控实践指南[EB/OL]. <https://www.shobserver.com/staticsg/res/html/web/newsDetail.html?id=874428&v=1.7&sid=67>, 2025-04-23.
- [12] 段衷恺. 新会计准则下的企业应收账款核算管理[J]. 商讯, 2024(17): 25-28.
- [13] 新华网. 浙商银行联合浙江大学发布银行业首份区块链供应链金融白皮书[EB/OL]. <http://www.xinhuanet.com/money/20210517/C960693B7C600001788EB0608080146C/c.html>, 2025-04-23.
- [14] 新华报业网. 破解产业链上游民企资金难题——数字资产凭证, 让应收账款动起来[EB/OL]. <https://www.xhby.net/content/s6528424de4b02aeae060c53f.html>, 2025-04-23.
- [15] 李娟, 刘曼琴, 孙钰涓, 等. 世界一流价值型大财务建设——来自中国石油的实践经验[J]. 现代管理, 2024, 14(2): 198-205
- [16] 中国石油天然气股份有限公司. 高效集中的资金管理[J]. 企业管理杂志, 2007(10): 52-55.
- [17] 赵文虹. 国有企业财务管理中存在的问题及对策[J]. 中外企业家, 2014(36): 113-114.