

# 药品流通企业应收账款管理研究

张光辉

(国药控股洛阳有限公司, 河南 洛阳 471000)

**摘要:**近年来,随着医改政策的推出,我国医药领域面临行业整合,资源不断向市场份额靠前、品种相对优势的企业集中,导致中小型药品流通企业在领域内不断被弱化,缺乏话语权。当前政策环境下,由于医疗机构的预算外医保资金延迟,造成医药流通企业的应收账款不断恶化。对此,企业在日常经营过程中,应加强对企业内部流动资产的管理,提高应收账款管理水平,加快资金周转率,避免企业因资金链断裂而陷入经营风险。本文分析了药品流通企业应收账款存在问题并提出相应管理策略,促进企业应收账款管理水平提升。

**关键词:**药品流通企业;应收账款管理;问题及措施

**中图分类号:** F231

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12317/j.issn.1673-3169.2022.05.013

## 0 引言

近年来,随着医改政策的不断深化,药品流通企业竞争形势愈加严峻,为了提高市场占有率,扩大市场销售份额,药品流通企业不断创新经营管理水平,严格控制资金流向,提高资金周转率,促进企业营运资金管理水平。同时,药品流通企业通过对当前应收账款管理问题全面分析,结合经营实际提出相应解决措施,可以促进企业战略发展目标的实现。

### 1 药品流通企业应收账款形成及特点

随着市场竞争形势的日益严峻,药品流通企业不断迎合市场经济规律创新发展形势,不断创新销售模式,扩大市场份额,提高行业影响力,稳定行业地位,营销投入占比不断加大,降低药品销售毛利换取销量。这种形式往往会导致下级经销商发生赊账行为,增加了应收账款占比。首先,与二级以上医疗机构之间形成的应收账款。由于这类医疗机构在行业内具有一定的话语权,在药品流通领域占有举足轻重地位,而药品流通企业通过各种渠道获得药品配送权,处于弱势地位,缺乏行业话语权,只能被动地等待医疗机构医保资金到账才能支付药品款。药品流通企业为了获得销售份额只能接受应收账款期限较长的要求,这种二级医疗机构账款账期基本在6个月到1年,更有甚者账期超过1年,且占药品流通企业占比半数以上,影响药品流通资金周转。其次,药品流通企业与分销商之间产生的应收账款。药品流通企业一般与药品生产厂家签订分销协议,在流通过程中将药品分销给其他代理商,由于分销代理商缺乏市场风险应对能力,经营规模较小,受金融市场制约融资速度慢,融资金额低,资金周转不灵活,导致部分医药民营经销商承受较高的破产风险,账款回收期在2个月左右,这类应收账款占药品流通企

业总应收账款的30%。最后,药品流通企业为了抢占市场,会直接对接终端药店或小型诊所,由于终端市场规模较小、企业类型多元化,与终端零售形成的应收账款回收期一般在1个月左右,这类应收账款占药品流通企业总额度的15%左右,也是企业改善现金流的首选<sup>[1]</sup>。

### 2 药品流通企业应收账款管理的重要性

企业经营发展离不开资金的支持,药品流通企业需要资金向供应链上游药品生产厂商购进药品为企业备足存货,为分销商及二级医疗单位药品订单需求,避免出现断货使下游客户改变合作渠道,影响药品流通企业市场份额。药品流通企业应根据自身经济能力,与上游药品生产厂家签订购货协议,与下游客户确定销售政策,确保产业链良性运行。药品流通企业在与下游供应商签订药品销售协议过程中,应在协议中明确货品回收账期,并在后续应收账款跟踪过程中,严格按照账期回收货款,确保能够在资金循环中获得微薄的利润。

### 3 药品流通企业应收账款管理存在的问题

#### 3.1 应收账款管理制度的执行存在偏差

为了避免应收账款转变为坏账,药品流通企业建立了应收账款管理制度,但在工作实践中,由于各业务部门不能及时有效沟通,出现信息孤岛,企业一些制度、政策不能落地执行,或者由于信息不对称导致制度执行出现偏差。销售部门是与分销商及客户对接的直接部门,销售人员应对客户的经营动态、信用评估等应全面掌握,根据授信情况签订相应的金额的销售合同,并在合同中明确赊销期。但由于销售部门通常只擅长沟通业务,职业判断能力欠缺,分销商及客户相关信用评估资料不能全面获取,企业的客户信用评价相关信息不能及时更新或者不属实,影响决策判断。同时,药品流通企业财务部门没有对逾期的应收账款及函证采取

定性和定量分析和跟踪，财务部门不能及时汇总已到期应收账款，不能及时提醒销售部门采取有效催收策略，对市场发展动向、分销商及客户的信用状况不能及时掌握和更新，应收账款风险性缺乏预见性，不能及时监控应收账款回收情况。并且，由于药品流通企业业态的特殊性，应收账款类型、结构、账期各不相同，财务人员及销售不能整合归类，建立有效的催收制度，从而影响应收账款回收率<sup>[2]</sup>。

### 3.2 应收账款的考核及追责机制缺失

为了扩大市场销售份额，药品流通企业绩效考核仅针对市场开发和销售指标上，销售部门各岗位员工为了完成绩效考核目标，对分销商及客户考核不严格，盲目地扩大销售业绩，未能考虑分销商及客户的偿债能力。因此，药品流通企业在绩效考核过程中，应在原有主营业务收入、毛利率指标基础上增设应收账款总额及超期应收账款额度指标，提高绩效考核指标的全面性。此外，部分企业应收账款考核不及时，不能针对每个分销商及客户回款进行考核，对应收账款资金占用损失的机会成本、应收账款的管理费用等不能综合分析，对不能及时回收的应收账款或者导致坏账的账款不能明确具体责任人，员工对应收账款管理存在事不关己的心态，严重损害了企业的经济利益<sup>[3]</sup>。

### 3.3 客户信用评级流于形式

药品流通企业对分销商及客户制定了信用档案，但不能定期获取最新信用信息，导致信用档案管理流于形式。随着市场经营形势的不断变化，国家医改政策的实施，药品流通企业发展形势瞬息万变，分销商及客户的经营现状、获利水平及偿债能力都在变化，如果企业不能定期更新分销商及客户的信用资料，会影响企业正确决策，造成潜在的财务风险不能及时预见，导致药品流通企业经济发展陷入被动。同时，部分销售人员在签订销售合同过程中，不能正确执行信用评级制度，在对分销商及客户征信过程中，没有参考相应的信息资料，只是主观臆断，影响信用评级的精准性。另外，由于药品销售竞争激烈，销售部门为了实现销售盲目拉拢客户，以客户为导向，在承担较大风险前提下承诺给客户不合理的赊销条件，导致信用评级工作未能发挥实质作用。

### 3.4 药品流通企业各层面缺乏风险意识

随着医改政策的深化，药品流通企业为了扩大市场影响力，争取到区域药品代理配送权，极力满足上游药品生产企业及下游客户的收付款条件。这种盲目的扩大市场行为势必增加了财务风险，由于当前药品流

通企业缺乏风险管理意识，不能对市场竞争环境占据主导权，面对医改政策的实施，不计后果地扩大销售规模，销售部门盲目追求营业收入指标，未能考核应收账款周转天数，企业流动资金受到影响，削弱了企业偿债能力，使企业存在一定经营风险<sup>[4]</sup>。

## 4 加强药品流通企业应收账款管理的对策

### 4.1 制定应收账款管理年度总目标

(1) 总体管理目标。药品流通企业在开展应收账款管理工作中，应控制客户的信用额度和信用账期在预算编制时，应参照销售指标并结合上一会计周期应收账款余额，编制应收账款总体目标，全面控制应收账款潜在风险，控制管理成本，促进企业资金投入产出比。

(2) 年度控制目标。在开展应收账款管理工作中，应确保年末应收账款余额增长率小于等于营业收入增长率，避免发生呆死账或诉讼账目，超过一年期限的应收账款应全面回笼，防止应收账款恶化。

### 4.2 明确各部门岗位职责

药品流通企业应单独设立信用管理专员，并制定完善的信用管理体系，根据信用管理相关规定全面分析客户偿债能力，对信用风险识别、分析和评估。销售部门、财务部门及信用管理部门应对客户信用情况综合评定，并完善审批细则和流程，指导各部门严格执行信用管理工作，确保企业应收账款及时回收，保障企业资金财产安全。

药品流通企业销售部门是销售及应收账款形成的核心部门，也是信用政策的执行部门，在日常开展销售活动中，应对征信活动负责，从销售生成到应收账款回收实行全过程管理。销售部门在业务开展过程中，应全面分析下游分销商及客户毛利、成本发生情况，考核其各项财务指标是否良性运营，一旦发展下游分销商及客户出现不良动向，应立即停止赊销行为，及时止损。

药品流通企业财务部门应发挥应收账款管控能力，制定应收专款催收计划，定期向企业领导及销售部门递交应收账款明细表，对逾期账款、账龄长且存在一定风险的应收账款及时排查分析，对销售部门提供的询证函应汇总分析并定期存档，严格遵循行业最新会计准则要求，结合应收账款账龄及金额进行分类管理，定期计提坏账准备金。

### 4.3 加强应收账款日常管控

(1) 授信管理。药品流通企业应根据信用管理制度对下游分销商及客户的授信账期和额度进行管理，严格控制账龄超过1年的应收账款，持续优化应收账款周转天数。

首先，初次授信。销售部门在开展购销合同过程中，应严格落实客户征信工作，通过实地调查、间接调查等形式，在合同中应明确信用条款，约定信用天数，明确客户在允许范围内的最长期限和回款额度。通过招投标方式合作的分销单位或客户，应该按照政府招投标约定信用天数执行。民营医院无法执行招标程序的，一般信用天数以60天为标准，无战略合作的商业批发及连锁零售企业信用天数以45天为标准。药店、诊所等终端小规模客户信用天数应以30天为标准，新开发个体零售客户（不含公立医疗机构）合作初期3个月内不能享受药品流通企业的信用政策。信用额度的约定是对分销商及客户的最高赊销额度。药品流通企业应根据分销商及客户的历史销售、应收账款偿还记录、市场发展状况等综合评定信用额度上限，从低到高循序渐进调整，尽量不超信用额度上限。授信额度上限计算公式如下：客户的年度含税销售额/360天×客户协议信用天数×110%×风险系数。

其次，动态调整。企业销售部门、信用管理部门应定期评定客户信用情况，及时调整风险等级，对合作过程中信用良好的优质客户应放宽信用政策，对合作过程中资信不达标的客户应降低信用等级，控制坏账风险发生。

(2) 客户信用等级分类管理。药品流通企业客户信用应根据国有和个体、经营规模、历史合作记录等分为A、B、C三类，不同信用等级应分别控制。对于坏账风险较小的A类优质客户应放宽赊销政策，调高赊销额度和信用期限。对于未发生过逾期行为，但销售额及运营状况不佳的客户，坏账风险具有一定不确定性的B类客户密切关注，适度控制赊销额度。对于经常出现逾期行为的C类客户，具有较大坏账风险，应控制赊销行为，与客户协商改变现金收款，控制坏账风险<sup>[5]</sup>。

(3) 建立应收账款“终身负责制”。为了确保应收账款及时回收，销售部门应坚持“谁销售、谁催收”原则，将应收账款的收款责任落实到具体人员，对于逾期的应收账款对相关责任人进行警示或根据内控制度给予一定的处罚，控制应收账款损失率。

(4) 强化应收账款对账管理。医药涉及品种繁多，不同药品生产单位及分销单位入账时间不同，有的是按照实际使用量进行药品入库账目处理，与药品流通企业入账时间存在差异。药品流通企业应及时与分销单位及客户对应收账款进行确认，定期向客户发放询证函，并予以确认。财务部门要设置专职对账员，定期对下游客户进行分类现场对账，对账员要每月上报

《对账情况统计表》及现场对账资料（包括但不限于对账函、应收账款余额调节表、差异明细等原始凭据）。要与责任业务员和部门经理通报差异情况并责令限时解决，建立对账差异处理机制，避免造成经济损失<sup>[6]</sup>。

(5) 建立应收账款催收制度。药品流通企业信用管理部门应定期核查客户拖欠货款情况，定期整理快到账期应收账款及金额传递销售部门，销售部门应结合分销商及客户的信用情况开展针对性的催收方式，如果电话、微信等方式没有实质性效果，应上门沟通，对于拒不支付的分销商应启动司法途径追讨欠款。

## 5 完善内部控制环境

首先，构建良好的企业文化。药品流通企业管理层应重视企业文化建设，引导员工树立正确的价值观，培养员工创新精神。企业文化要细化到工作各环节，提高全员风险意识，促进企业核心竞争力的提升。其次，完善组织结构。企业应收账款应发挥内部控制作用，各部门之间应协调配合、彼此监督，规范赊销环节审批制度，落实各部门责任主体，销售部、财务部及风险信用部门应跟进应收账款，实现全过程监察和管理，按时、按比例计提坏账，善于发展潜在风险。第三，完善员工绩效考核机制。应避免以传统销售额评价销售人员业绩，绩效考核应注重对应收账款的质量和回款时间跟进，并落实到具体责任人，在考核评价过程中，对催收不及时造成损失的部门主管及销售经手人应给予相应的处分。

## 6 结论

自医药领域“两票制”“国谈集采”“4+7”等政策颁布以来，药品流通企业现金流受到一定影响，为了提高企业经营能力，应加强对应收账款的高效管理，提高企业资金的流动性和资金使用效率，提升企业抗风险能力，推动药品流通企业可持续发展。

## 参考文献

- [1] 牛仲锐.制造企业应收账款管理存在的问题与对策探析[J].商讯,2021(36):107-109.
- [2] 于秀萍.浅谈如何加强制造业企业应收账款管理[J].中国集体经济,2021(36):114-116.
- [3] 元晶瑶.外贸企业财务风险管理问题研究[J].中国集体经济,2021(36):147-149.
- [4] 周丽萍.中小企业应收账款管理中存在的问题及对策浅析[J].纳税,2021,15(33):189-190.
- [5] 方阿燕.物业企业应收账款拖欠的成因与清理对策[J].财会学习,2021(32):84-85.
- [6] 高爱好.新政策下制药企业财务管理转型浅谈[J].首席财务官,2019,15(10):37-38.