

# Analysis of Accounts Receivable Management and Control in Zoomlion

Jiayu Xu

East China Jiaotong University, Nanchang, 330013, China

## Abstract

With the rapid development of China's socialist market economy, the competition among enterprises is increasingly fierce. In order to expand market share and enhance product competitiveness, credit sales as an important way of credit sales are widely used. However, credit sales not only promote the growth of sales, but also lead to the continuous expansion of the scale of accounts receivable of enterprises. According to data from the National Bureau of Statistics in 2022, the total receivables of China's industrial enterprises above designated size have exceeded 18 trillion yuan, up 15.1% year on year. This phenomenon not only aggravates the capital turnover pressure of enterprises, but also brings potential financial risks. This paper takes Zoomlion Heavy Industry Co., LTD., a leading enterprise in the construction machinery industry, as the research object, through in-depth analysis of the current situation of its accounts receivable management, discusses the universal problems existing in the enterprise accounts receivable management, and puts forward the corresponding optimization control measures. As a leading enterprise in the industry, Zoomlion's accounts receivable management practice is typical and representative, which can provide useful reference for similar enterprises.

**Keywords:** Accounts Receivable; Accounts Receivable Management; Risk Control; Zoomlion

## 中联重科应收账款的管理与控制探析

徐佳玉

华东交通大学, 经济管理学院 江西南昌 330013

**摘要:** 随着我国社会主义市场经济的快速发展, 企业间的竞争日益激烈。为拓展市场份额、提升产品竞争力, 赊销作为一种重要的信用销售方式被广泛应用。然而, 赊销在促进销售额增长的同时, 也导致了企业应收账款规模的持续扩大。根据国家统计局 2022 年数据显示, 我国规模以上工业企业应收账款总额已突破 18 万亿元, 同比增长 15.1%, 这一现象不仅加剧了企业的资金周转压力, 还带来了潜在的财务风险。本文以工程机械行业龙头企业——中联重科股份有限公司为研究对象, 通过对其应收账款管理现状的深入分析, 探讨企业应收账款管理中存在的普遍性问题, 并提出相应的优化控制措施。中联重科作为行业领军企业, 其应收账款管理实践具有典型性和代表性, 能够为同类企业提供有益参考。

**关键词:** 应收账款; 应收账款管理; 风险控制; 中联重科

## 1 引言

在当今竞争激烈的市场环境下, 企业应收账款的管理与控制已成为财务管理的核心课题。作为企业流动资产的重要组成部分, 应收账款直接反映了因销售商品、提供劳务等经营活动而产生的债权(包括商品价款、代垫运杂费等), 其确认时点与收入实现紧密挂钩<sup>[1]</sup>。这一资产的管理效率不仅关乎资金周转速度, 更深刻影响企业的财务风险与运营稳定性。随着我国经济高速发展, 企业间竞争加剧, 赊销作为拓展市场份额的常见手段, 虽能短期内提升销售规模, 却不可避免地导致应收账款规模的持续膨胀——如何在扩大销售与管控风险之间寻求平衡, 成为企业可持续发展的关键挑战。中联重科股份有限公司作为工程机械行业的龙头企业,

其业务模式高度依赖赊销，应收账款管理贯穿从信用销售决策到货款回收（或坏账处置）的全周期。本文通过剖析中联重科应收账款管理的现状与痛点，提出针对性优化路径，旨在为同类型重资产、长周期行业的企业提供管理范式参考。

## 2 中联重科股份有限公司应收账款现状

中联重科股份有限公司成立于 1992 年，总部位于湖南长沙，是全球工程机械行业前三强企业及中国高端装备制造领军者，主营业务涵盖混凝土机械、起重机械、挖掘机械等工程装备，产品覆盖全球 100 余个国家和地区。作为典型的重资产、长周期行业代表，其经营高度依赖信用销售模式，2022 年财报显示，公司营业收入达 416.3 亿元，但应收账款余额攀升至 237.6 亿元，占总资产 18.7%，平均回款周期约 180 天。这一特征源于行业竞争格局：为应对徐工、三一等头部企业角逐，中联重科超 60% 销售通过融资租赁、分期付款等赊销方式实现，而下游客户受宏观经济波动影响显著，叠加设备单价高、项目周期长等属性，致使应收账款管理面临规模大、风险传导性强等系统性挑战，成为研究制造业信用风险管控的典型样本。下面是对中联重科应收账款管理现状的具体分析，数据来源于中联重科 2019 年-2023 年的年度财务报告。

### 2.1 速动比率分析

速动比率是指企业速动资产与流动负债的比率，速动资产是企业的流动资产减去存货和预付费用后的余额，它是衡量企业流动资产中可以立即变现用于偿还流动负债的能力，是公司分析偿债能力的重要指标之一。速动比率过低，企业的短期偿债风险较大，速动比率过高，企业在速动资产上占用资金过多，会增加企业投资的机会成本。但有些企业虽然速动比率大于 1，但速动资产中大部份是应收账款，并不代表企业的偿债能力强，因为应收账款能否收回具有很大的不确定性。中联重科近五年速动比率如表 1 所示。

表 1 中联重科近 5 年速动比率 (单位：亿元)

	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
应收账款	254.0	327.2	268.3	279.2	246.1
速动资产	514.1	666.0	595.6	593.9	554.7
流动负债	345.83	469.48	496.72	483.91	499.96
速动比率 (%)	1.49	1.42	1.52	1.23	1.11
应收账款占速动资产比重 (%)	49.41	49.13	45.05	47.01	44.37

由表 1 可知，2019-2023 年间，中联重科的速动比率呈现先升后降趋势，在 2021 年达到峰值 1.52 后持续回落至 2023 年的 1.11。其中 2019-2021 年指标相对稳定 (1.42-1.52)，但近两年降幅明显 (2022 年 1.23, 2023 年 1.11)，反映出企业短期偿债能力出现边际减弱，需关注流动性管理。在速动资产结构中，应收账款占比呈现波动下降态势，从 2019 年的 49.41% 逐步降低至 2023 年的 44.37%，表明企业近年来通过加强应收账款管理取得一定成效。但考虑到应收账款仍占据速动资产的四成以上，且存在坏账风险，建议中联重科持续优化信用政策，通过数字化风控等手段加速资金回笼，保持应收账款与速动资产的合理比例。

### 2.2 应收账款周转率分析

应收账款周转率和周转天数可以直接体现应收账款周转能力，应收账款周转率越高，说明公司资金流转速度快，流动性强，应收账款可以收回，并用收回的资金进行其他投资；反之则说明企业应收账款管理较差。周转天数越少说明周转效率越高。中联重科近五年应收账款周转率如表 2 所示。

表 2 中联重科近 5 年应收账款周转情况 (单位：亿元)

	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
营业收入	433.1	651.1	671.3	416.3	470.7
应收账款期初余额	229.4	254.0	327.2	268.3	279.2

应收账款期末余额	254.0	327.2	268.3	279.2	246.1
应收账款平均余额	241.7	290.6	297.8	273.8	262.7
应收账款周转率（次）	1.79	2.24	1.77	1.52	1.79
应收账款周转天数（天）	200.95	160.68	203.09	236.7	200.8

分析表 2 可知，2019-2023 年中联重科应收账款周转率呈波动特征。2020 年达到峰值 2.24 次后持续回落至 2022 年的 1.52 次，2023 年回升至 1.79 次，但仍低于 2020 年水平。对应收账款周转天数分析显示，2022 年达到峰值 236.7 天，较 2020 年低谷期延长 76 天，2023 年缩短至 200.8 天但仍高于疫情前水平。数据波动主要与工程机械行业周期性、下游客户回款周期受基建投资节奏影响有关。特别是 2021-2022 年周转效率下降，可能反映行业需求收缩背景下客户付款能力承压。值得注意的是，2023 年周转率回升至与 2019 年持平（1.79 次），显示公司通过加强账期管理初见成效。建议中联重科结合行业景气度动态调整信用政策，完善客户分级管理体系，同时借助供应链金融工具加速资金周转，在保障市场份额与风险管控间取得平衡。

### 2.3 应收账款账龄分析

应收账款账龄即应收账款未收回的时间，它一定程度上反映了企业收回账龄的能力。账龄越大，说明收回账龄的能力越差；反之则表示可以尽快的收回账龄。中联重科近 5 年应收账款账龄如表 3 所示。

表 3 中联重科近 5 年应收账款账龄（单位：亿元）

账龄（年）		<1	1-2	2-3	3-5	>5
2019	金额	175.60	34.31	22.49	46.28	27.62
	比重（%）	57.33%	11.20%	7.34%	15.11%	9.02%
2020	金额	257.32	38.46	18.78	34.50	27.63
	比重（%）	68.31%	10.21%	4.99%	9.15%	7.33%
2021	金额	355.00	39.78	17.88	25.66	41.54
	比重（%）	73.98%	8.29%	3.73%	5.34%	8.66%
2022	金额	285.60	70.46	14.69	21.94	54.95
	比重（%）	63.80%	15.74%	3.28%	4.90%	12.28%
2023	金额	218.41	60.85	41.20	23.79	65.83
	比重（%）	53.26%	14.84%	10.05%	5.80%	16.05%

分析表 3 数据可知，2019-2023 年中联重科应收账款账龄结构呈现双重特征：短期账龄集中度先升后降，长期账龄风险持续累积。账龄 1 年内部分占比从 2019 年的 57.33% 攀升至 2021 年峰值 73.98%，显示疫情初期公司强化短期回款管理，但 2022 年起快速回落至 2023 年的 53.26%，反映出行业下行周期客户付款能力减弱。账龄 3 年以上占比从 2019 年的 24.13% 波动上升至 2023 年的 21.85%，其中超过 5 年账龄增幅显著，五年间比重翻倍，绝对金额增长 138%，远超同期应收账款总额降幅。2023 年 2-3 年账龄占比突增至 10.05%，较 2022 年增长近 7 个百分点，可能预示 2021 年销售账款进入延期偿付高峰，需警惕未来坏账计提压力。这种变化与工程机械行业特性深度关联，下游基建、地产客户受宏观政策调控影响大，项目延期导致账龄自然迁移。尽管公司通过收紧信用政策使 1 年内账龄占比在 2020-2021 年显著提升，但行业周期性下行阶段仍难阻账龄劣化趋势。建议中联重科建立动态账龄预警机制，对 3 年以上账款采取专项清收、资产证券化等处置手段，同时完善客户信用评级与账龄考核挂钩机制，通过数字化手段实现账龄穿透式管理，控制长期应收账款对流动性的侵蚀。

## 3 中联重科应收账款管理流程分析

中联重科应收账款管理流程围绕“事前防范、事中管理、事后控制”三大阶段展开，形成全链条风险管控体系。在事前防范阶段，企业通过科学下达销售指标明确业务目标与风险边界，同时结合行业数据库筛选潜在客户，剔除高负债、低资质的劣质客户，并建立信用评分模型对客户进行分级管理，仅对信用评级达标的客户开放赊销权限，从源头上降低违约风险。进入事中管理阶段，企业严格规范合同签署流程，在条款中

嵌入付款条件、逾期罚息及所有权保留等风控内容，法务团队同步审核合同合法性；随后依据合同执行设备配货，确保物流单据、发票与合同信息一致，并通过财务系统实时生成应收账款明细账，按客户与账龄分类标记风险等级，辅以月度对账机制动态核查数据差异，确保账务透明可追溯。事后控制环节，企业针对对账发现的差异迅速响应——技术性错误 24 小时内修正，实质性争议则由跨部门小组协商解决方案；同时启动分级催收机制，逾期 30 天内通过系统自动提醒，60 天内由客户经理上门协商分期方案，90 天后则移交法务部门采取法律手段，并结合绩效考核倒逼销售团队强化回款责任。这一流程通过前端客户筛选、中端合规执行与后端风险处置的闭环设计，在支持信用销售扩张的同时，系统性管控资金回收风险，为装备制造行业长周期、高账款业务模式提供了可复制的管理范式。中联重科应收账款管理流程如图 1 所示。

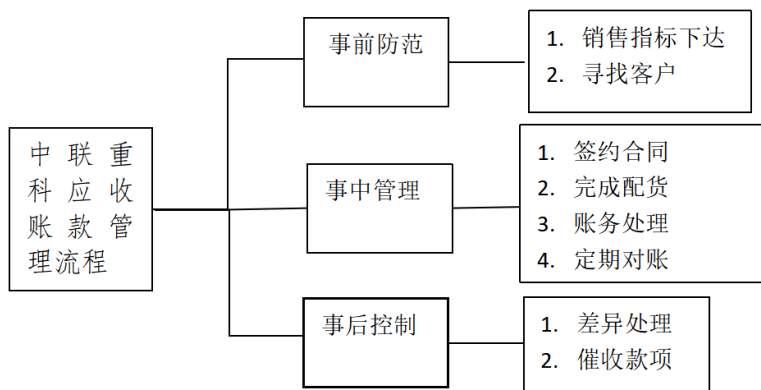


图 1 中联重科应收账款管理流程图

## 4 中联重科应收账款管理存在的问题及原因分析

### 4.1 缺乏有效的风险识别手段

目前中联重科主要将工作都安排在财务部门，没有设立专门的信用风险部门，销售部门并没有专业的、系统的风险识别手段来识别风险，没有足够了解客户的基本信息和信用情况就进行大量的赊销。更没有根据不同的客户设置对应的赊销额度以及还款期限等，导致应收账款增长率迅速增加，甚至超过了营业收入的增长率。在赊销业务发生后，公司也没有特定的工作人员进行跟踪，对客户信息的更新不够及时，不能及时地作出相应的策略，修改对其设置的还款期限和优惠政策。

这些现象的发生都是因为公司事前缺乏风险防范意识，认为只要将产品售出，就能形成利润。然而事实并非如此，赊销出去的账款，很有可能是无法收回的，最终导致公司利润下降。还有的客户正因为公司事前没有做足够的调查，明明信用很低，但依旧向其赊销了巨大的货款，最后其无法还款，导致公司损失惨重。为了防止这一类事件的发生，中联重科更应该具备事前风险防范意识。

### 4.2 管理过程不规范

虽然中联重员工数量庞大，但大部分人对应收账款的风险意识还比较薄弱。其中财务人员的专业素养水平也是参差不齐，很多财务人员并没有准确地进行会计处理，不符合会计准则的规定。同时财务人员 ERP 等会计信息系统不够熟练，不能及时的在系统中更新实际情况，导致系统无法反映真实的应收账款账龄。正基于种种原因，导致应收账款的记录不准确，应收账款无法收回。同时，一般情况下，企业进行赊销都会进行多层的审批，先由销售部门审批，再由相应的部门经理审批，最后交给总经理审批<sup>[2]</sup>。但首先，现实情况下，销售部门往往基于业绩压力而盲目赊销，并不关注客户的实际信用；另外，由于市场竞争压力过大、行业产品同质化严重，导致企业不得不采取赊销手段将商品先销售出去，抢占市场份额。所以，导致企业对应收账款管理的审批不够严谨。

为什么中联重科建立了比较完善的程序，还是会导致应收账款管理不善呢？这很重要的原因是事中缺乏及时有效管控。中联重科应收账款审批流程是通过销售部门和总经理完成的，然后再交由财务部门做账。在这个过程中，财务部门对客户的信息都是由销售人员提供的，对于客户信息的准确性等无法做出准确的判断，也给客户在信息上造假提供了空间。另外，中联重科没有将工作责任明确到个人，这会导致工作人员没有足够用心的去落实工作。正因为责任主题不够明确，制度不够完善清晰，造成了有些可避免却未避免的损失。

### 4.3 催收账款不及时

中联重科在赊销业务发生、应收账款形成后，并没有及时的进行催收。对于应收账款管理而言，事后的催收工作是十分重要的，需要销售部门和财务部门一起制定一定的计划和措施。这需要两个部门通力合作，达成一致的目标，需要及时、准确的完成，不能忽视这份工作的重要性<sup>[3]</sup>。首先，销售部门容易在寻找够订单和客户之后便不重视这份工作，不对这份工作进行跟进；其次又因财务部门对客户不够了解，不清楚客户的经营情况变化和信用变化，无法及时并准确地设计出专门的催收政策；并且中联重科并没有明确催收的责任人员，导致财务人员无法全职负责，只了解大概。基于种种原因，中联重科的应收账款催收管理还需加强。

出现这个问题的一个根本原因就是因为它事后管理制度不够完善<sup>[4]</sup>。首先因为销售部门的主要任务是寻找订单、增加客户，他们认为寻找客户后他们的任务就已经完成了，并不在意事后的跟踪与催缴。公司也没有十分的明确催缴工作的责任部门和责任人，没有对工作设置相应的奖惩制度，导致销售部门对待工作不够上心。而财务部门的任务日常已经过多，很难再多出精力很好地完成事后的催缴工作。因此，这是导致中联重科应收账款管理出现问题的原因。

## 5 改善中联重科应收账款管理的措施

### 5.1 事前防范

有效的事前防范可以避免应收账款在未来发生风险，这不仅仅是对客户信用进行评级评价，还需要对市场环境进行预估<sup>[5]</sup>。这需要从公司管理层开始对应收账款加以重视，然后对员工加以培训，使得公司全体员工都可以对应收账款风险有所了解，清楚其重要性。这样才能让公司整体形成一个良好的外部环境。

对于加强员工的风险意识，可以定期邀请专业的风险评估团队和信用管理团队给有关部门的员工进行培训，提高他们的风险意识，并要养成相互沟通、相互进步的工作氛围。定期评估客户的信用评级，赊销金额和信用期均需及时根据客户的信用评级进行调整。要结合不同客户各自的信用情况和现实情况设定有针对性的政策数据安全<sup>[6]</sup>。

### 5.2 事中管理

事中管理包括企业签订客户到应收账款到期收回这一系列过程，销售人员需要根据给客户设定的信用评级筛选出优质客户，再将这些客户的信息交给部门主管以及更高级别的管理层一层层审批<sup>[7]</sup>。但中联重科很多管理层对待工作不认真谨慎，对应收账款的认知也不足，很多工作都是经过下级审批完后直接签字，这就给很多信用低、故意拖欠货款的客户有了可乘之机。

在审批完成之后，信用管理部门在设置赊销金额和年限，在合同上注明清楚，若客户对于公司设定的优惠政策等满意，那么就签订合同。在签订合同之前，也应与客户再强调一遍还款期等事项。在合同签订完后，按照合同条款给客户发货。在每月财务部门也需要及时的做好账务处理，定期通过电话、发邮件等方式与客户核对账面上的金额。

### 5.3 事后控制

事后管理主要是管理应收账款催收的工作。中联重科没有设置专门的催收人员，在应收账款到期时，大部分人员碍于情面、怕得罪客户而不去催收，相互推责，才造成了公司的很多客户无法还款的巨大损失<sup>[8]</sup>。

因此，中联重科应采取教训，寻找几个专门负责应收账款催缴的工作人员，分配好每个人负责的客户，并设立奖惩的考核机制。若是客户还款率达到一定水平，便对其加以奖励；若反之，则也要有相应的惩罚。

另外，催收人员无需一定要等到应收账款快要到期时才对其进行催收，在日常也可以定期打电话提醒，让客户清楚自己的还款任务，防止个别客户忘记、积极性不高等问题。若是客户不愿还款，催收人员也需要用法律武器来保障公司的利益。

## 6 结语

通过对中联重科应收账款管理现状的深入分析，本文揭示了其在应收账款管理中存在的诸多问题，并提出了针对性的优化措施。加强应收账款管理，不仅是企业应对市场竞争的必然选择，更是保障企业财务健康和可持续发展的关键。中联重科作为行业领军企业，其管理实践具有典型性和代表性，其经验教训对于其他企业具有重要的启示意义。企业应从完善管理流程、强化风险意识、优化内部控制等方面入手，全面提升应收账款管理水平，以实现资金的高效流转和财务风险的有效控制。未来，随着企业对应收账款管理的不断重视和优化，相信其在市场竞争中将更具优势，实现更加稳健的发展。

## 参考文献

- [1] 任韧.应收账款和存货压控管理研究[J].会计之友,2023,(S1):117-121.
- [2] 芮雪飞.基于石油企业的应收账款和存货管理研究[J].会计之友,2023,(S1):122-124.
- [3] 燕鹏.A医药公司加强应收账款精细化管理的几点措施[J].财务与会计,2024,(05):74.
- [4] 魏志伟,李惠平.加强建筑施工企业应收账款管控的几点建议[J].财务与会计,2020,(22):76-77.
- [5] 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.
- [6] 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.
- [7] 付广敏.企业应收账款管理问题探究——以比亚迪股份有限公司为例[J].财会通讯,2017,(29):72-75.
- [8] 李芳萍.中小企业应收账款管理的问题与对策[J].山西财经大学学报,2016,38(S2):72-73.