

工程、经营专业人员组成，负责预算全流程管控：

- 业财融合中心：统筹预算编制、监控分析与考核评价；
- 项目部：作为预算执行主体，落实日常控制；
- 机组：预算控制的最小单元，负责工序成本管控。

此外，新建项目必须开展前期经营策划，由公司领导带队现场踏勘，结合业务数据与财务测算形成预算方案，经专题会议审核后下达实施，确保预算与业务实际高度匹配。

#### 4.2 以财务分析为工具强化业财数据融合

财务分析是业财数据转化为决策信息的关键环节。管道局一公司要求财务人员深入业务前端，通过以下步骤实现数据价值挖掘：

- 数据收集：从业务部门获取第一手资料（如施工日志、材料领用单），结合财务数据（如成本台账）形成整合数据库；
- 问题诊断：通过对比预算与实际数据，剖析偏差原因（如工效低于预期导致成本超支）；
- 建议输出：提出可行性改进方案（如调整班组分工以提高工效），形成财务分析报告。

某项目通过财务分析发现，机械闲置率达15%，经与设备部门协作优化调度，闲置率降至5%，年节约成本120万元。这种“数据-分析-行动”的闭环，使财务分析从“事后描述”升级为“事前引导”。

#### 4.3 以复合型人才培养为支撑打破专业壁垒

业财融合的落地依赖“懂财务、通业务”的复合型人才。管道局一公司通过三项措施构建人才体系：

- 理念宣贯：通过案例培训（如“业务决策中的成本误区”）提升全员业财融合意识；
- 跨部门培训：将人力、工程、物采等部门纳入培训体系，开设“财务知识入门”“工程预算编制”等课程，年培训超200人次；
- 人员派驻：向业务部门派驻财务专员，既提供财务支持（如费用审核），又传递成本理念，同时反馈业务需求以优化财务流程。

据统计，实施人才培养后，公司部门间沟通效率提升40%，预算调整响应速度加快50%。

## 5 实践成效与行业启示

### 5.1 管道局一公司的应用成效

通过推行项目全面预算管理，管道局一公司在业财融

合方面取得显著成果：

- 经营效益提升：项目平均利润率从8%升至12%，资金周转率提高20%；
- 风险管控强化：投标风险预警准确率达90%，未再出现“虚盈实亏”项目；
- 管理效率优化：部门重复工作减少30%，财务分析报告质量提升，为决策提供有效支撑。

### 5.2 对同类企业的启示

- 体系化推进：需构建“预算管理-组织保障-人才支撑”的完整体系，避免单一环节改革；
- 数据驱动：通过信息系统整合财务与业务数据，为预算管控提供技术支撑；
- 循序渐进：可先试点再推广，结合企业实际调整预算管理办法，确保可行性。

## 6 结论

项目全面预算管理通过构建全周期、全过程、全要素的管控体系，为业财融合提供了可操作的实现路径。管道局一公司的实践表明，以预算为主线整合财务与业务资源，能够打破部门壁垒、强化成本意识、提升管理精度，最终实现企业价值最大化。

未来，企业需进一步完善信息系统支撑，深化复合型人才培养，使项目全面预算管理在业财融合中发挥更大作用，为应对复杂市场环境、提升核心竞争力奠定坚实基础。

### 参考文献

- [1] 波特. 竞争优势[M].北京：华夏出版社，1985.
- [2] 中国建筑企业管理发展报告编委会. 中国建筑企业管理发展报告（2023）[R].北京：中国建筑工业出版社，2023.
- [3] 西蒙. 管理决策新科学[M].北京：中国社会科学出版社，1976.
- [4] IMA（美国管理会计师协会）. 管理会计公告：业财融合的实践框架[Z].2022.
- [5] 王婉婷. 建筑企业全面预算管理与业财融合研究[J].会计之友，2023（5）：45-50.
- [6] 张新民，李萌萌. 财务分析在业财融合中的应用路径[J].财会通讯，2022（12）：89-92.
- [7] 李昊阳. 能源企业复合型人才培育与业财融合效率研究[J].中国人力资源开发，2024（3）：67-73.

# Research on Accounts Receivable Management of Suwen Electric Energy

Qi Wang Zuyi Chen

School of Finance and Economics, Guangdong University of Science and Technology, Dongguan, Guangdong, 523083 China

## Abstract

Accounts receivable management is an important part of enterprise credit management. This paper deeply analyzes the accounts receivable management ability of Suwen Electric Power. Through a comprehensive analysis of relevant indicators in financial statements and management systems, it focuses on key indicators such as the proportion of accounts receivable to operating income, the proportion of accounts receivable to total assets, accounts receivable turnover rate, bad debt loss analysis, and aging analysis. Based on the data of the past five years from 2019 to 2023, it explores the problems existing in the accounts receivable management of Suwen Electric Power, proposes countermeasures and suggestions, thereby strengthening accounts receivable management, which is conducive to improving the efficiency of capital turnover, reducing bad debt risks, providing financial support for the company's new business development, and promoting the company's long-term stable development.

## Keywords

Accounts receivable management; Credit management; Risk management

## 苏文电能应收账款管理研究

王琦 陈祖仪

广东科技学院财经学院, 中国·广东 东莞 523083

## 摘要

应收账款管理是企业信用管理的重要组成部分, 本文深入分析苏文电能的应收账款管理能力, 通过综合分析财务报表相关指标以及管理制度, 重点分析应收账款占营业收入比重、应收账款占总资产比重、应收账款周转率与坏账损失分析、账龄分析等关键指标, 基于2019-2023近五年的数据, 探究苏文电能应收账款管理存在的问题, 提出应对策略和措施建议, 从而加强应收账款管理, 有利于提升资金周转效率, 降低坏账风险, 为公司新业务发展提供资金保障, 促进公司长期稳健的发展。

## 关键词

应收账款管理; 信用管理; 风险管理

## 1 苏文电能公司概况

苏文电能科技股份有限公司, 本文简称苏文电能, 成立于2007年, 位于江苏常州, 前期承接大型电力设计院的设计外包工作, 后期逐渐壮大电力咨询设计业务, 逐步开展电力工程建设、电力设备供应和智能用电服务业务。公司作为EPCOS一站式电能服务商, 即电力咨询设计(E)、智能制造(P)、安装集成(C)、投资运营(O)及软件信息(S)。公司于2021年上市, 公司营业收入稳步增长。其中, 电力施工和智能用电服务业务对营业收入发挥重大贡献。公司不仅在江苏省内建立了强大的业务网络, 而且拓展至省外, 覆盖了上海、安徽、等多个省市, 客户的主要类型是大型国有

企业、房地产企业。苏文电能布局变电站、光伏/风电、储能、充电桩、数字能源、电网6类业务板块。

## 2 应收账款管理现状分析

### 2.1 应收账款占营业收入比重

2019年-2023年随着营业收入的快速增长, 应收账款也同步增长。说明苏文电能积极拓展电力设备供应业务, 推动了营业收入的增加。电力设备业务不断拓展, 公司与新客户签订合同, 应收账款同步快速增加。

从苏文电能的应收账款占营业收入比重来看, 该比重在2019-2022年不断增长, 2023年有所下降。其中, 2021年达到50.22%, 占比超过一半, 2022年达到峰值60.84%, 该比重的上升反映出苏文电能应收账款增长过快, 这会导致企业运营资金紧张, 影响企业的正常运营和业务拓展。这主要跟企业采取的市场拓展策略以及宽松的信用政策有关。

【作者简介】王琦(1989-), 女, 中国河南漯河人, 硕士, 助教, 从事管理会计、税收理论与政策研究。

表1 苏文电能的应收账款占营业收入比重

| 指标                | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 应收账款(亿元)          | 4.05  | 6.83  | 9.32  | 14.34 | 16.35 |
| 营业收入(亿元)          | 9.9   | 13.69 | 18.56 | 23.57 | 26.94 |
| 应收账款占营业收入比重       | 40.91 | 49.89 | 50.22 | 60.84 | 60.69 |
| 应收账款同比增长率(%)      | 73.08 | 68.64 | 36.46 | 53.86 | 14.02 |
| 营业收入同比增长率(%)      | 48.2  | 38.28 | 35.57 | 26.99 | 14.3  |
| 经营活动产生的现金流量净额(亿元) | 0.66  | 2.53  | 0.47  | -2.19 | -0.98 |

数据来源: 新浪财经网、作者整理

2019-2023年应收账款同比增长率普遍高于营业收入同比增长率,而且经营活动产生的现金流量净额整体呈现下降趋势,甚至在2022年和2023年出现负值。这说明,过多的应收账款带来的营业收入增加,却没有带来更多的现金流量,未及时支付货款,占用公司的资金,影响企业日常经营。

## 2.2 应收账款周转率分析

表2 苏文电能公司应收账款周转率

| 指标<br>年份         | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 销售收入<br>(亿元)     | 9.90  | 13.69 | 18.56 | 23.57 | 26.94 |
| 应收账款平均<br>余额(亿元) | 3.20  | 5.44  | 8.08  | 11.83 | 15.35 |
| 应收账款周<br>转率      | 3.09  | 2.52  | 2.30  | 1.99  | 1.76  |

资料来源: 新浪财经网、作者整理

表3-4所示,2019-2023年苏文电能应收账款周转率呈现持续下滑的趋势。这是因为公司的业务拓展,为了激励新客户,公司对新客户也有赊销,另外,公司的房地产行业客户受疫情影响,没有足够的资金付款给苏文电能公司,造成公司未及时收回账款。

## 2.3 苏文电能账龄分析

表3 苏文电能应收账款按账龄披露

| 年份<br>账龄      | 2019年  | 2020年  | 2021年  | 2022年  | 2023年  |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1年以内<br>(含1年) | 73.25  | 78.72  | 79.45  | 72.33  | 62.32  |
| 1至2年(含)       | 18.70  | 15.56  | 15.18  | 19.19  | 22.69  |
| 2至3年(含)       | 6.87   | 4.49   | 3.32   | 5.25   | 10.12  |
| 3至4年(含)       | 0.90   | 0.85   | 1.49   | 2.07   | 2.97   |
| 4至5年(含)       | 0.19   | 0.24   | 0.28   | 0.83   | 1.37   |
| 5年以上          | 0.09   | 0.14   | 0.27   | 0.33   | 0.53   |
| 账面余额合计        | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |

资料来源: 公司财务报表

表3-6所示,2019年苏文电能公司的应收账款账龄在1年以内(含1年)的占比为73.25%,直到2023年减少至62.32%。其降低的原因是,一年以内(含1年)的应收账款没有成功收回,回收期延后。在2019-2021年,账龄在1-2

年的应收账款占比减少,在2021-2023年增加。2019-2023年,其中前三年的2-3年(含)应收账款占比先减少,后两年增加。这说明了公司的应收账款没有及时回收,导致回收期延长。五年间,3-4年(含),4-5年(含),5年以上这三个中长期账龄的应收账款占比整体呈现增加趋势。由此可见,1年以内(含1年)应收账款的占比减少,中长期应收账款的占比增加,由一年以内(含1年)的账龄逐渐流向中长期账龄。苏文电能的应收账款集中在房地产以及大型国有企业中,以至于房地产行业客户没有及时付款,公司应收账款回收速度变慢。即使房地产客户可以通过以房抵债的方式偿还账款,因为房地产行业不景气,取得的这些房产后仍然难以变现或者变现较慢,影响企业的现金流动。

## 3 苏文电能应收账款管理问题及原因

### 3.1 应收账款增长过快

苏文电能应收账款管理存在的主要问题之一是应收账款规模增长过快。这一问题的核心原因可归结为以下两点:其一,公司采取市场扩张政策,挖掘省外客户。由于公司近几年不断拓展省外业务,市场占有率不断提高,销售增长较快。另外客户的需求各种各样,比如电力设备的安装规模、设备的性能、安装环境等。公司采用订单制的生产模式,依照客户需求设计个性化产品,从生产到交付的时间长,延长了收款周期,应收账款回收压力大。其二,宽松的信用政策缺乏风险控制。苏文电能能快速扩张过程中,对新客户的信用资质审核不足,授信标准较为宽松。

### 3.2 应收账款周转速度变慢

表1所示,苏文电能应收账款周转率不断下降,应收账款的周转速度变慢。苏文电能的客户类型有国网公司及附属企业、房地产、工商业企业、政府机构、市政公用客户等等。其中,国网公司及其附属企业、大型房地产开发企业是公司的主要客户,占营业收入的比重较大。2023年房地产客户占比将近20%。由于房地产面临市场调整,公司工程进度以及结算受到影响,应收账款的回收期延长,周转速度变慢。

另外,苏文电能的电力工程业务是核心业务之一,占营业收入的比重超过一半。但是电力工程建设业务规模大、项目复杂、周期长,回收款项较慢。按阶段收款,从预收款、阶段收款到最终验收款,资金回笼较慢。