

国企债权管理透明化建设与资金流动性优化路径探讨

张悠佳

贵州蔬菜集团有限公司, 贵州 贵阳 550001

DOI:10.61369/ASDS.2026010001

摘要：在当前复杂的经济环境下，债权资产管理与资金流动性安全已成为影响国有企业可持续发展的关键因素。本文以区域性具有一定民生保障职能的企业 S 集团为研究对象，通过深入分析其债权管理与资金流动现状，揭示了因债权管理粗放导致的应收账款规模膨胀、资金使用效率低下等问题。研究基于战略管理理论，提出了将债权管理与公司战略深度融合的解决方案，构建了包含组织体系、数据库建设、流程优化和信息集成的系统性管理框架。该体系通过建立透明化的债权管理机制，实现了对债权风险的精准识别和有效管控，同时显著改善了企业资金流动性状况。本文的研究成果为同类国有企业提供了具有实践价值的参考范式。

关键词：债权管理透明化；资金流动性；风险管控；业财融合；战略管理

Transparent Construction of State-Owned Enterprise Credit Rights Management and Optimization Paths for Fund Liquidity

Zhang Youjia

Guizhou Vegetable Group Co., Ltd., Guiyang, Guizhou 550001

Abstract : In the current complex economic environment, the management of credit assets and the security of fund liquidity have become critical factors influencing the sustainable development of state-owned enterprises. This study takes Enterprise S Group, a regional entity with certain public welfare functions, as the research object. Through an in-depth analysis of its credit management and fund flow status, the study reveals issues such as the expansion of accounts receivable scale and inefficient use of funds caused by extensive credit management. Based on strategic management theory, the research proposes a solution that deeply integrates credit management with corporate strategy, constructing a systematic management framework that includes organizational systems, database development, process optimization, and information integration. By establishing a transparent credit management mechanism, this system enables precise identification and effective control of credit risks while significantly improving the enterprise's fund liquidity. The findings of this study provide a practical reference model for similar state-owned enterprises.

Keywords : transparent credit management; fund liquidity; risk control; industry-finance integration; strategic management

引言

随着市场经济环境的深刻变化和国有企业改革进程的深入推进，国有企业在实现规模扩张的同时，面临着日益严峻的财务风险挑战。特别是在当前经济增速放缓的背景下，债权资产质量下降和资金链紧张已成为制约国有企业高质量发展的突出问题。本研究采用案例研究法与数据分析法相结合的研究范式，以 S 集团为典型案例（业务覆盖团餐配送、农产品贸易、生产基地建设，客户含政府部门、农业合作社等，受季节、政策回款影响显著），该集团作为省属重点民生保障企业，近年来业务规模快速扩张，但在营收持续增长的同时，也暴露出应收账款增速过快、资金使用效率低下、经营活动现金流持续承压等管理困境^[1]。这些问题的深层次原因在于传统的债权管理模式已无法适应企业发展的需要，如此，建立一套与现代企业治理结构相适应的债权管理体系的重要性就凸显出来了。本文基于 S 集团的管理实践，从战略高度系统探讨债权管理透明化建设与资金流动性优化的协同路径，以期为同类企业提供有益借鉴。

作者简介：张悠佳（1993.12-），湖南邵阳人，会计师，研究方向：国有企业集团财务管控体系优化研究、基于现金流安全的企业全面预算与融资策略协同研究、业财融合视角下的国有企业债权债务全流程治理研究。

一、S集团债权管理与资金流动性现状及问题分析

(一) 企业战略定位与业务发展特征

S集团作为区域性民生保障的重要力量，承担着保障基础民生供应的重要使命。公司以“团餐配送、蔬菜贸易、生产基地建设”三大业务板块为核心，形成了覆盖全产业链的业务格局。随着“十四五”规划的实施，公司进入了快速发展阶段，资产规模与营业收入均保持较快增长。然而，在规模扩张的背后，公司的资产结构却呈现出明显的不均衡态势。从趋势看，公司应收账款规模增长迅猛。2024年末余额（40,205.15万元）较2023年末（43,845.40万元）虽因结算等因素略有下降，但2025年预算显示将大幅反弹。与此同时，营业收入从2024年的285,392.21万元预算至2025年的322,463.45万元（同上来源），营收增长对债权资产的依赖度值得关注。

行业特性与债权管理挑战：作为以团餐配送（2024年收入占比54.85%）和农产品贸易为核心业务的省属民生保障企业，S集团的债权结构具有鲜明特点。决算分析明确指出，“团餐项目应收占比重较大，主要因为政府核算中心核算流程较长，且当地教育局资金紧张，部分县（市）回款周期较长”。这表明，政策性、制度性回款障碍是导致应收账款高企的重要外部原因，非单纯的内部管理问题。

(二) 债权管理体系存在的深层次问题

通过对S集团管理实践的深入剖析，其债权管理存在多个维度的系统性问题。首先，在战略层面，债权管理目标与公司整体发展战略严重脱节。公司在制定业务扩张计划时，未能同步建立与之匹配的债权风险管控机制，导致业务规模增长以应收账款快速积累为代价。其次，在组织架构方面，债权管理责任体系存在明显缺陷。当前的管理模式将债权管理简单地界定为财务部门的专业职能，业务部门仅关注合同签订和业务执行，缺乏对应收账款回收的责任意识^[2]。这种“业财分离”的管理模式直接导致了前端的业务决策与后端的资金回收严重脱节。

例如，在快速扩张的团餐配送板块（2025年收入预算175,927.42万元），业务部门为抢占市场份额、完成营收目标，可能与回款保障不足的地区教育局签约，而财务部门在合同签订前难以介入信用评估，导致后端形成大规模政府类应收账款。在农产品贸易板块（2025年收入预算182,800万元），为达成贸易额，可能放松对交易对手的资信审查，埋下坏账风险。

此外，在管理基础方面，债权管理信息化建设严重滞后。各子公司使用独立的业务系统，债权数据分散且标准不一，集团层面难以获取准确、及时的全局数据。这种信息碎片化状态使得管理层无法对债权风险进行有效识别和预警。最后，在激励机制方面，现有的绩效考核体系过于侧重收入和利润指标，未能将债权质量纳入关键绩效指标，导致业务单元缺乏管控债权风险的内在动力。

(三) 债权问题对资金流动性的传导效应

债权管理不善已对S集团的资金流动性产生严重的负面影响。最直接的表现是经营活动现金流持续恶化。根据公司预算数据，2025年经营活动现金流量净额预计为-28,821.34万元，这种“有

利润无现金”的经营状态充分暴露了公司在资金管理方面的深层次问题。更为严重的是，为弥补日常运营的资金缺口，公司不得不大幅增加外部融资规模^[3]。融资结构分析显示，短期融资占比高达82.53%，这种期限结构错配不仅推高了融资成本，更增加了企业的流动性风险，其具体的预算融资结构如图1所示。2025年预算资产负债率预计上升至54.71%，较2024年提高7.35个百分点，这一变化趋势值得高度警惕。

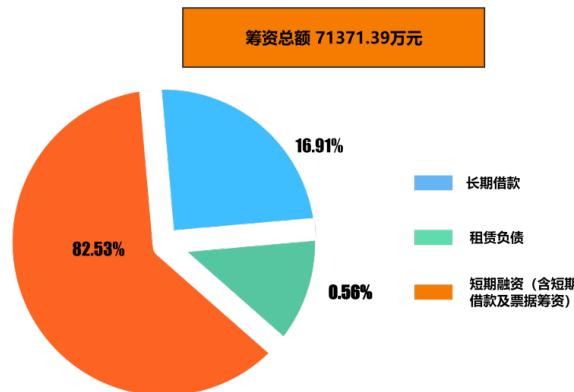


图1: S集团2025年预算融资结构饼状图

二、债权管理透明化与资金流动性优化的协同策略构建

为解决S集团面临的债权管理粗放与资金流动性紧张并行的困境，构建了一套系统性的协同管理策略，该策略以“四位一体”为核心框架，涵盖从顶层设计到落地实施的完整链条，旨在通过债权管理的透明化，从根本上优化企业的资金流动性状况。

(一) 核心理念：构建“四位一体”的协同管理框架

为实现债权管理与资金流动性的有效协同，核心在于确立“四位一体”的协同管理框架：即以战略为引领，以债权透明化为基石，以资金流动性优化为目标，以信息系统为引擎。其内在逻辑是一个闭环的价值创造过程，如图2所示：战略导向确保方向正确；债权透明化通过精准的风险识别和资产盘活，为资金流动性优化提供输入；资金状况的改善又通过预算与考核机制，反馈并约束前端的业务策略与债权发生；而信息系统则作为底层支撑，赋能整个循环高效、自动运转^[4]。

(二) 战略引领：将债权与现金流安全嵌入公司顶层设计

为扭转业务扩张与资金回笼脱节的局面，S集团需要将债权与现金流安全理念深度嵌入公司战略。依据战略管理理论中的“资源基础观”，企业可持续竞争优势来源于其稀缺、有价值、难以模仿的资源。S集团将债权资产视为关键财务资源，通过客户全生命周期价值管理实现资源的优化配置——对回款记录良好的优质客户给予信用额度倾斜（资源优先投放），对长期拖欠的高风险客户限制合作（资源风险规避），从而在业务扩张与资金安全之间建立战略平衡。其目标分解与衔接的逻辑可如图3所示。

1. 目标分解与预算衔接：可行的路径是将“优化资产结构、

保障现金流安全”的总体战略目标，分解为“应收账款周转率”、“经营性净现金流”等关键绩效指标（KPI），并通过全面预算管理，将这些KPI转化为各业务单元必须遵守的刚性财务约束。例如，S集团在2025年预算中已计划将融资计划纳入全面预算管理（见预算说明书“负债管控情况”），这正是战略引领下财务约束的具体体现。未来可进一步将“应收账款周转率”、“经营性净现金流”等从预算中的管控指标，升级为与业务部门绩效考核强关联的战略执行指标。

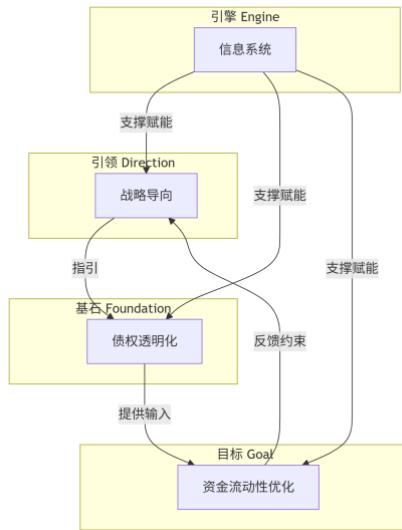


图2：“四位一体”协同管理框架图

2. 引入客户全生命周期价值管理：此举旨在引导业务部门从追求单一订单收入，转向追求客户的长期现金流价值。建立客户信用档案，对回款记录良好的优质客户给予更多支持；对长期拖欠、风险高昂的客户，即使其订单额大，也需采取审慎策略，从源头上控制不良债权的产生。

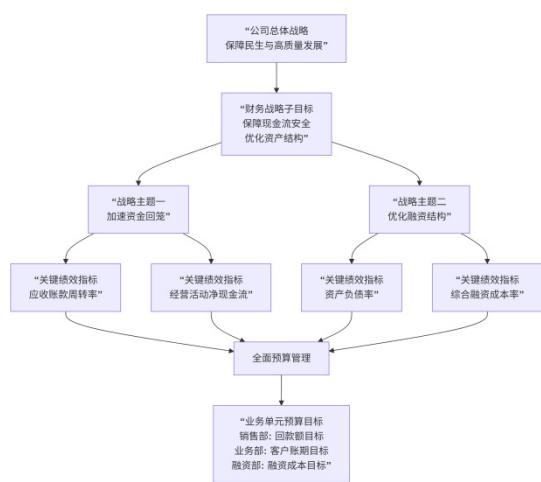


图3：战略目标传导与绩效指标联动图

（三）组织保障：构建跨职能、全流程的责任共同体

有效的管理离不开清晰的组织和责任。S集团应构建一个从决策层到执行层的三级责任体系。

1. 决策层（债权管理委员会）：由集团董事长或总经理牵头，作为最高决策机构，负责审批信用政策、债权管理目标及重大风险处置方案。

2. 管理层（风险管理部门）：由风险管理部门定期对债权进行跟踪盘点，对逾期债权进行催收、函证、起诉，明确责任人，相关风险管理部门对逾期债权的相关责任人进行追踪，如发生相关责任人需离职的情况，必须签字确认无未完结事项后方可离职；

3. 执行层（业务专员）：各业务人员对自身业务负责，并与绩效挂钩，作为连接业务与财务的纽带，负责客户资信初评、合同条款审核、应收账款日常跟进与催收，将管理触点延伸至业务最前端。为进一步强化执行合力，建议在各业务单元设立“债权管理小组”，由业务负责人、财务专员、法务专员共同组成，负责本单元债权动态监控、逾期预警与联合催收。

考核与能力建设：相关执行层的绩效考核指标包括“客户信用评估准确率（目标 $\geq 90\%$ ）”，“对逾期债权清收进度达80%可发全额绩效、40%–80%之间按比例发放绩效，40%以下停发绩效”等方案。其次，岗位胜任能力要求具备财务基础知识、客户沟通能力与风险识别能力，培训机制可采用“财务部集中授课+业务部门轮岗实践”双轨制。

（四）数据驱动：建设统一、实时、可溯源的债权数据中台

超越简单的数据库概念，建设企业级的债权数据中台，是实现管理透明化的技术基石。对集团实际情况而言，短期投入压力较大。建议在第一阶段试点时，暂不开发完整中台，而是利用现有司库系统（已全级次推广）的模块功能，新增“债权管理”子模块（如客户信用档案、回款提醒功能）该中台应涵盖的核心数据域及其管理用途如表1所示^[5]。

1. 全口径数据治理：制定统一的数据标准，将应收账款、合同资产、预付款项等全部纳入管理范围，明确数十个核心字段的定义与采集规范。

2. 生命周期可视化：通过系统集成，记录每一笔债权从“合同签订→发货/提供服务→开票→回款/逾期”的全流程数据，实现完整溯源。

3. 分析能力服务化：在中台内置客户信用评分、账龄分析、逾期预测等数据分析模型，为各业务部门、风控及管理层提供标准化的数据服务与决策支持。

表1：债权数据中台核心数据域与用途

核心数据域	包含关键信息	主要管理用途
客户主数据	注册资本、股权结构、信用评级、历史回款记录、司法风险	客户准入评估、信用额度审批、差异化定价
合同数据	合同编号、产品/服务、付款条件、账期、违约责任、结算方式	合同合规评审、生成收款计划、履行监控
交易与账务数据	发票金额、开票日期、记账科目、账龄、逾期状态、催收记录	风险分类、计提坏账准备、制定催收策略
行为数据	客户沟通记录、满意度调查结果、市场舆情	客户关系维护、风险早期预警、优化服务

信息系统建设的资源保障：S集团已在推进司库系统建设（见预算“司库建设工作情况”），此为债权数据中台的重要组成部分。

分。参考2025年研发费用预算（500.96万元，较2024年激增）的模式，在后续年度专项预算中明确数据中台的建设经费。初步估算，一个覆盖全级次26户企业的债权数据中台，包含定制开发、数据治理与迁移、三年运维，总投资约在800-1200万元区间，可分三年投入。

（五）流程再造：建立端到端的风险导向管理流程

建议S集团建立基于风险识别的、贯穿业务始终的管理流程。

团餐配送业务涉及生鲜食材采购，上游对接农户/合作社、下游对接学校/机关，上游农户预付款可与政府农业补贴政策联动（如凭补贴文件缩短预付款回收周期），下游政府类应收账款可绑定“民生保障资金预算拨付节点”，可实时跟踪民生保障资金（如团餐补贴、农产品采购补贴）的拨付进度。其中，对已形成债权的风险分类与应对是流程的关键环节，具体的策略矩阵如表2所示。

1. 事前防范：建立严格的客户信用评估与合同评审制度。所有重大合同必须经过业务、财务、法务三方会审，重点关注付款条款。

2. 事中监控：系统根据合同条款自动生成“收款日程表”，并提前向业务负责人推送提醒。对即将到期和已逾期账款，系统自动触发预警，升级管理措施。

3. 事后处置：根据风险评估结果，对债权进行五级分类，并采取差异化的处置策略。

表2：债权风险五级分类与应对策略矩阵

风险等级	核心特征	预警信号	主要应对策略	责任主体
正常	未到期，客户经营正常	无	常规跟踪，维护关系	业务人员
关注	逾期30天以内	黄色	电话/邮件提醒，了解原因	业务主管
次级	逾期31-90天	橙色	发送正式催收函，上门沟通，暂停新业务	风控部门
可疑	逾期91-180天	红色	启动法律程序，申请财产保全，考虑债务重组	法务与高管
损失	逾期180天以上	黑色	计提足额坏账准备，启动核销程序	管理层与审计

（六）资金协同：建立基于债权预测的动态资金管理模式

将债权管理的产出，直接应用于资金管理决策，形成协同效应。

1. 现金流滚动预测：根据集团实际情况，部分业务受季节影响显著，应收账款规模易随季节波动（如开学季团餐订单激增导致应收短期上涨）。可建立“季节性现金流预测模型”，结合历史季节数据（如近3年团餐应收增速、农产品贸易回款率，优化滚动预测的准确性，避免因季节因素导致资金缺口误判。编制未来13周（一个季度）的周度现金流滚动预测，极大提升资金可视性。

2. 融资策略动态调整：当预测显示未来有大量现金流入时，可提前规划偿还高成本短期贷款；当预测出现资金缺口时，可提前与金融机构沟通，争取优惠融资条件。

3. 供应商付款优化：下游客户因“食材损耗超标”拒付部

分款项（如学校因蔬菜腐烂扣减5%货款），易形成“争议性应收”。在进销存系统中新增“损耗争议记录”，关联对应的应收金额，并制定“损耗争议处理流程”（如24小时内现场核实、与客户协商折让比例、签订补充协议），避免争议演变为坏账。同时，在“效益评估”的“不良债权比率”指标中，单独统计“损耗争议类应收占比”，针对性监控。将自身的应收账款回收预测，与对供应商的付款账期进行动态匹配，在维护供应链稳定的前提下，平滑现金流出，优化营运资本。

（七）实施路线图：分阶段推进体系建设

为确保变革平稳落地，建议S集团采用“小步快跑、迭代优化”的策略，分三个阶段推进。详细的实施时间线与里程碑规划如图4所示。



图4：S集团债权管理体系实施路线图

1. 第一阶段：基础建设与试点期（1-6个月）

核心目标：搭建框架、验证流程。

关键任务：成立领导小组与工作组；完成核心制度设计；完成数据中台核心模块开发与试点部署。具体为：逐步推广试点，因集团子公司业务差异大（如涉及学生营养餐配送、蔬菜贸易、基地种植、人才培训等），第一阶段（基础建设与试点期），优先选择“团餐业务占比超60%、政府客户占比超70%”的子公司（学生团餐）试点，此类子公司应收问题最突出，试点效果更易显现；第二阶段再推广至农产品贸易、生产基地类子公司，避免资源分散导致推进缓慢。

2. 第二阶段：全面推广与深化期（7-12个月）

核心目标：全域覆盖、深化应用。

关键任务：制度全集团强制推行；系统全级次上线；完成全员培训；将核心KPI初步纳入业绩考核。具体为：正式推行分类适配的债权管理制度，完成数据中台在全级次子公司（包括信息化基础较弱的农业生产单元）的全覆盖部署，并开展针对业务与财务人员的分层实战培训。同时，将应收账款周转天数等核心指标按权重纳入各单位年度考核，并设置半年过渡期，以确保管理体系扎实落地、稳步见效。

3. 第三阶段：优化与智能化期（13-18个月）

核心目标：固化成效、价值创造。

关键任务：基于数据反馈持续优化流程；深化信用评分与预测模型；实现与司库、预算等系统的深度集成；全面严格地将考核结果与激励约束机制挂钩。具体为：针对前期积累的全量数据，重点对农产品贸易的价格波动结算风险、种植基地的长周期合同履约风险等业务痛点，建立专项分析模型，驱动流程优化。同时，将信用模型从针对核心客户，扩展至覆盖供应商、渠道商等全部合作伙伴，实现风险动态监控。通过打通与司库系统的数据接口，实现应收账款预测与资金调拨计划的自动联动，构建管理闭环。最终，考核将从子公司负责人层面穿透至业务团队与关键岗位个人，并设立“风险准备金计提与追索”机制，使风险收

益相匹配，彻底固化风控文化。

三、效益评估、挑战与持续优化路径

(一) 构建多维效益评估体系以衡量改革成效

为科学评估债权透明化管理体系建设的成效，S集团应建立一套涵盖风险、资金、运营和客户等多维度的效益评估指标体系，用于持续跟踪与考核。

表3：债权管理透明化建设效益评估指标体系

评估维度	核心指标	计算方法/说明	目标值(示例)	考核频率
风险管理维度	不良债权比率	(账龄90天以上应收账款/应收账款总额) × 100%	降至5%以下	月度
	重大风险债权发生率	新发生的“重大风险”级债权笔数	0	季度
资金效益维度	应收账款周转率	营业收入/平均应收账款余额	提升25%以上	季度
	经营活动现金流量净额	来自现金流量表	由负转正并持续改善	月度
	带息负债规模	来自资产负债表	保持稳定或稳步下降	季度
运营效率维度	平均回款周期(DSO)	应收账款总额/(营业收入/365)	缩短15天以上	月度
	债权数据准确性	(1 - 数据错误笔数/总数据笔数) × 100%	≥ 98%	月度
	逾期账款回收率	本期收回的逾期金额/期初逾期总额	≥ 30%	季度
客户与战略维度	优质客户留存率	(1 - 优质流失客户数/总优质客户数) × 100%	≥ 95%	年度
	业财融合满意度	通过业务与财务部门双向调研评分	显著提升	半年度

“供应链应收周转效率”指标：计算“(团餐应收 + 贸易应收)/(生鲜食材采购成本 + 配送成本)”，该指标反映应收与供应链核心成本的匹配度——若指标下降，说明应收占用资金未随供应链成本增长同步增加，符合蔬菜集团“以供应链效率为核心”的管理目标。建议将其纳入“运营效率维度”，考核频率为半年度。

该指标体系不仅用于事后评价，更应用于过程管理。管理层可通过指标看板实时监控运行状态，及时发现偏差并采取纠偏措施。同时，将评估结果与绩效激励紧密关联，能够有效保障管理

体系的生命力与持续优化。

(二) 实施过程中可能面临的挑战

在体系建设过程中，S集团需要清醒认识到可能遇到的困难。首先是系统整合的技术挑战，新旧系统的对接和数据迁移需要专业的技术支持和充足的实施周期。其次是组织变革的阻力，新的管理模式要求改变各部门长期形成的工作习惯，可能遭遇隐性抵制。再次是专业能力的短板，特别是业务人员的财务风险意识和业务人员的专业素质都需要全面提升。最后是管理成本的增加，系统建设、人员培训等都需要投入大量资源，短期内可能增加企业的运营成本。

(三) 持续优化的方向与路径

针对上述挑战，S集团需要制定系统的应对策略。在技术层面，采取分步实施的策略，优先解决最紧迫的管理痛点，确保系统平稳过渡。在组织变革方面，加强宣导和培训，通过试点先行的方式积累经验，逐步推广。在能力建设方面，建立分层级的培训体系，重点加强业务人员的财务知识和财务人员的业务理解。在资源保障方面，做好投入产出分析，确保资源投入与预期效益相匹配。同时，要建立持续改进机制，定期评估体系运行效果，根据内外部环境变化动态优化管理策略^[6]。

(四) 试点实施与初步成效

本方案的核心思路已在S集团2025年预算编制与管控措施中得到部分体现。例如，集团已明确将加强“两金”管控，从事前(《客商授信管理办法》)、事中(合同台账与预警)、事后(《债权管理办法》)建立全流程管理(见预算说明书)。同时，司库系统已在全级次推广，为实现债权数据的统一归集与动态监控奠定了技术基础。建议在2026年，可选取农产品贸易板块(农发供应链公司)或新增的团餐配送公司作为全面试点单位，将文中提出的“风险五级分类与应对策略矩阵”等工具进行实地运行，一个季度后评估对回款周期和现金流的影响，为2026年全面推广积累经验、优化模型。

本方案基于S集团(民生保供型贸易流通企业)的实践，尤其适用于具有以下特征的国有企业：一是业务增长快，应收账款对流动资金占用大；二是客户结构中包含政府部门、事业单位或大型国企，回款受外部程序影响大；三是业务板块多元，存在“业财分离”管理痛点。对于纯生产制造类国企，需强化“存货”与“应收账款”的联动管理；对于平台类国企，需更关注政府回购款项的合同管理与预算衔接。S集团的实践表明，将债权管理与全面预算、司库系统建设相结合，是此类企业优化资金流动性的可行路径。

参考文献

- [1] 王春燕. 国家企业做好债权管理及清收工作的策略探究 [J]. 投资与创业, 2025, 36(11):104-106.
- [2] 李晓光. 基于公司战略的RD集团债权管理体系构建 [J]. 财务与会计, 2022, (06):41-44.
- [3] 余娓娜. 企业债权债务管理中的常见问题及优化措施 [J]. 商业2.0, 2025, (12):40-42.
- [4] 马凯. 国家企业资金流动性风险管理策略与优化路径研究 [J]. 环渤海经济瞭望, 2025, (07):170-173.DOI:10.16457/j.cnki.hbhjjlw.2025.07.019.
- [5] 王欢欢. 风险管理在国有企业资金流动性管理中的应用 [J]. 中国市场, 2025, (31):100-103.DOI:10.13939/j.cnki.zgsc.2025.31.025.
- [6] 刘佳. 企业资金管控与流动性风险防范的协同策略 [J]. 纳税, 2025, 19(27):79-81.