

浅析水务企业应收账款管理问题与对策

丁慧琼

新疆水发水务集团有限公司，新疆 乌鲁木齐 830000

DOI:10.61369/SE.2026070025

摘 要： 水务行业具有投资回收期长、公共服务属性强的特征，近年来随着地方财政收支趋紧，水务企业应收账款规模持续攀升，已成为制约行业健康发展的突出问题。本文分析了水务企业应收账款的构成特征，指出其面临欠款主体集中、账龄结构恶化、坏账风险累积及现金流承压等核心困境。在此基础上，从政策窗口利用、分级清收体系、业财协同管控、信息化赋能建设、源头风险防控五个方面提出系统性对策建议，旨在为水务企业提升应收账款管理效能提供实践参考。

关 键 词： 水务企业；应收账款；地方财政；清收策略；现金流管理

Analysis of Problems and Countermeasures in Accounts Receivable Management of Water Utility Enterprises

Ding Huiqiong

Xinjiang Shuifa Water Group Co., Ltd., Urumqi, Xinjiang 830000

Abstract : The water utility industry is distinguished by lengthy investment payback periods and a pronounced public-service orientation. In recent years, however, the tightening fiscal conditions of local governments have led to a sustained increase in accounts receivable balances within water utility enterprises, posing a significant impediment to the sustainable development of the sector. This paper examines the structural composition of accounts receivable in water utility firms and identifies several critical challenges, including the high concentration of overdue payables among a limited number of debtors, progressive deterioration of the aging profile, accumulation of potential bad-debt exposures, and intensifying strain on corporate cash flows. In response to these challenges, the study proposes a set of systematic countermeasures encompassing five key dimensions: the strategic exploitation of policy-driven opportunities, the implementation of a tiered and targeted collection framework, the reinforcement of integrated business-finance coordination, the advancement of information-technology-enabled management systems, and the strengthening of proactive risk controls at the origination stage. Collectively, these recommendations are intended to offer actionable insights for water utility enterprises seeking to enhance the overall efficacy of their accounts receivable management practices.

Keywords : water utility enterprises; accounts receivable; local government finance; collection strategies; cash flow management

引言

水务行业作为基础设施的重要组成部分，长期承担着城镇供水、污水处理及水环境治理等公共服务职能。近年来，随着地方政府财政收支呈现紧平衡状态，污水处理服务费、工程款等支付周期显著延长，水务企业应收账款普遍激增。据行业估算，仅污水处理服务一项，全国范围的拖欠规模或达两千亿元之巨。部分头部水务公司的应收账款已占营业收入的八九成，且有逐年上升之势。这种账面上的虚盈实困现象，使企业利润大多停留在财务记账层面，难以转化为真实的现金流入。如何有效化解应收账款积压困局，防范现金流风险，已成为水务企业必须直面并加以解决的紧迫课题。

与此同时，资本市场对水务企业的信用评价与估值水平也与应收账款质量密切相关。持续的应收账款高企不仅影响企业再融资能力，还可能引发上下游供应商的信任危机，进而波及整个产业链的稳定运行。从这个意义上说，应收账款管理已不仅是财务部门的技术性问题，而是关系到企业战略安全与可持续发展的全局性命题。

一、水务企业应收账款的构成与特征

水务企业的应收账款主要来源于三个渠道，各有其形成逻辑与风险特征。

其一是污水处理服务费欠款。我国污水处理费实行收支两条线管理，自来水公司代征后全额上交财政，财政再以政府购买服务方式向污水处理企业支付服务费。这一模式下，水务企业的付款方实质上是地方政府财政部门。由于地方财政收支平衡压力加大，服务费支付延迟成为普遍现象。业内人士反映，部分项目运营费拖欠已超过两年。对于多数水务公司而言，污水处理服务费在应收账款中占比最高，主流大型水务公司五成至九成的应收账款均属此类^[1]。这部分欠款的特点是单笔金额大、债务人高度集中、付款周期与地方财政状况直接挂钩。

其二是水务工程建设款。水务企业在参与管网建设、水厂扩建、水环境治理等 PPP 项目或工程承包中形成的大量工程款，同样是应收账款的重要组成部分。这类款项的特点在于金额大、结算周期长、受项目验收进度与财政拨款节奏影响明显，回款不确定性更高。工程款拖欠往往涉及复杂的竣工验收、审计结算等前置程序，企业即便完成施工任务，也可能因程序未走完而迟迟无法收到款项^[2]。

其三是供水水费欠款。部分工商业用户及居民用户欠缴水费，也构成一定规模的应收账款，但相较于前两类占比较小，且用户分散、单笔金额有限。这部分欠款的回收难度相对较低，但催收成本较高，需要投入较多人力进行逐户联系与催缴。

从整体特征观察，水务企业应收账款呈现几个突出特点。债务人高度集中，付款能力与地方财政状况深度绑定。账龄结构趋于恶化，长账龄欠款占比上升，坏账风险持续累积。以某上市水务公司为例，其应收账款期末余额在两年内增长超七成，占营业收入比重已达近九成。应收账款增速普遍高于营业收入增速，意味着企业利润更多体现为账面数字而非真实现金流入，经营质量面临考验。

二、水务企业应收账款管理面临的核心问题

（一）欠款主体集中，回款主动权缺失

水务企业的核心客户为地方政府及其下属机构，这一单一客户结构决定了企业在回款谈判中处于相对弱势地位。地方政府受制于财政承受能力，往往按轻重缓急安排支出，水务运营费在优先级排序中可能滞后于民生刚性支出。企业既无法像对待商业客户那样采取断供或诉讼等强硬手段，又难以通过价格调整转移压力，回款节奏基本取决于地方财政状况^[3]，主动性十分有限。更值得注意的是，这种结构性弱势难以通过企业单方面努力改变，需从制度层面寻求突破。

（二）账龄拉长，坏账侵蚀利润

随着应收账款账龄延长，企业需按照会计准则计提信用减值损失。部分水务公司因应收账款的账龄增加，计提的信用减值损失逐年上升，直接拖累当期利润。更值得警惕的是，长账龄欠款

的可回收性存在较大不确定性，一旦确认无法收回，将形成实质性坏账损失。据企业反映，部分项目服务费拖欠已超过两年，账龄结构持续恶化^[4]。减值损失的持续计提不仅影响企业利润表现，还可能引发审计关注与监管问询，给企业带来额外的合规压力。

（三）现金流承压，运营周转恶性循环

应收账款高企直接导致经营活动现金流入不足，企业需依靠外部融资或自有储备维持日常运营与投资支出，资金成本上升，财务风险加大。这种现象被业界形象地描述为赚了利润不见钱，企业账面盈利却缺乏现金支撑。对于中小型水务企业而言，持续的现金流出压力甚至可能威胁到基本运营的可持续性^[5]。同时，资金沉淀在应收账款环节，也意味着企业失去了将这些资金用于技术改造、管网维护等再生产投入的机会，长期来看将削弱企业的服务能力与竞争力。

（四）内部管理精细化程度不足

部分水务企业在应收账款管理方面缺乏系统化的制度设计与工具支撑。台账管理粗放，对每笔欠款的账龄、金额、债务人、付款流程节点等信息掌握不清，难以制定有针对性的清收策略。催收工作被动应对，缺乏主动跟进与过程管理，回款效率不高。跨部门协作机制缺失，财务部门与运营部门在账款催收中的职责划分模糊，形不成合力。部分企业在项目承接阶段对地方财政支付能力的评估流于形式，缺乏系统性的信用评价与风险预判机制，为后续回款困难埋下隐患。

三、优化水务企业应收账款管理的系统化对策

（一）主动对接政策资源，把握化债窗口机遇

当前国家层面正积极推进地方政府债务化解工作，水务企业应主动将应收账款清收嵌入地方化债总体框架，这是当前最具时效性的清收突破口。企业需组建专项工作班子，由主要负责人牵头，财务、法务、运营等部门协同参与，对存量应收账款开展全面排查与分类梳理。排查工作应精确掌握每笔欠款的债务人、形成原因、合同约定、付款审批流程及当前所处节点，做到底数清、情况明^[6]。

在此基础上，按照一企一策、一户一档的原则建立精细化欠款档案，区分不同类型与优先级，形成清单化、可操作的回款计划。对于符合化债政策范围的欠款项目，应积极准备申报材料，主动与地方财政部门及行业主管部门对接，争取将水务运营欠款纳入化债范围或优先支付序列。对于进入化债清单的欠款项目，安排专人跟踪资金拨付进度，确保政策红利及时转化为企业现金流。

（二）建立分级分类清收体系，提升催收精准度

针对不同类别、不同账龄、不同债务人的应收账款，建立差异化的分级分类清收体系，是提升催收效率的关键举措。企业可根据账龄长短、欠款金额大小、债务人信用状况、回款难度等维度，将应收账款划分为若干等级，每个等级匹配相应的清收策略、资源配置与时间要求^[7]。

对于账龄在一年以内的近期欠款，定位为常规催收类，重点做好到期前预警提示与到期后及时跟进。具体操作上，可在付款到

期日前十五天向债务人发送付款提醒，到期后未付的，每周跟进一次付款审批进展，掌握各环节的推进情况，推动按时结算。对于账龄在一至两年的欠款，定位为重点催收类，需提升催收层级，由部门负责人牵头对接，必要时安排专人驻点跟进，了解付款卡顿的具体原因并协助推动解决。对于账龄超过两年的疑难欠款，定位为攻坚催收类，需要企业高层出面协调，必要时启动商务谈判、联合发函、律师催告乃至法律诉讼等递进式手段。对于确属地方财政极度困难、短期内无力支付的欠款，可探索以资抵债、延期付息、债务重组等灵活处置方式，最大限度减少实际损失^[8]。

在清收手段上，应采取电话催收、书面函告、上门拜访、高层对话、第三方介入等多种方式组合运用，避免单一方式效果不佳或引发对立情绪。每次催收行动应做好书面记录，形成完整的催收档案，既为后续可能的法律程序保留证据，也为清收工作的持续改进积累经验。

（三）深化业财协同管控，构建全周期管理链条

应收账款管理不能仅依赖财务部门事后催收，而应将管控节点前移至业务前端，构建从项目承接、合同签订、运营服务到账款回收的全周期管理链条。

在项目承接阶段，应建立地方政府财政支付能力的审慎评估机制。可组建由财务、法务、运营人员组成的风险评估小组，对拟进入区域的地方财政状况、历史付款记录、债务水平等进行综合评估，形成信用评级。根据评级结果确定项目准入标准与风险缓释措施，对评级较低的区域提高内部审批层级或要求增加担保条件。

在合同签订环节，应强化法律风险防控。明确约定付款节点、支付方式、逾期利息计算标准、争议解决机制及管辖法院等关键条款，为后续催收提供清晰的合同依据。对于 PPP 项目或大型工程合同，可争取将财政付费纳入中长期财政规划并出具人大决议等增信文件，降低合同履约风险^[9]。

在运营服务阶段，建立财务与运营部门的常态化协同机制。运营部门及时将服务确认单、工程量签证单等基础资料传递至财务部门，财务部门据此开具账单并启动回款跟踪流程。双方定期召开业财对接会议，通报各项目回款进度，分析逾期原因，协调解决催收中的卡点问题。通过全链条的业财协同，将风险管理嵌入业务运营的每一个环节，实现从被动应对向主动管控的转变。

（四）加快信息化系统建设，实现数据驱动的精细管理

水务企业应结合自身规模与管理需求，建设或升级应收账款管理信息系统，实现全流程线上化、可视化运作。

系统建设应覆盖合同信息登记、服务确认记录、账单生成与发送、催收任务分配与跟进、回款确认与核销、账龄自动分析等核心功能。每笔应收账款在系统中拥有唯一的电子档案，记录从形成到回收的全生命周期信息，任何时间点均可查询当前状态与历史处理记录。系统应具备自动预警功能，对即将到期和已逾期的账款自动推送提醒至相关责任人，避免因遗忘或疏忽导致回款延误。

在此基础上，利用系统的数据分析能力，生成多维度的管理报表。按区域、按项目、按账龄、按责任人等不同维度统计回款率、平均回款周期、坏账发生率等关键指标，为管理决策提供量

化依据^[10]。系统应支持移动端访问，使管理层和业务人员能够随时随地掌握回款动态，提升管理响应速度。

（五）加强源头风险防控，优化经营布局与项目筛选

在积极化解存量欠款的同时，从源头上控制新增应收账款风险同样重要。水务企业应将风险防控思维贯穿于经营决策的全过程。

一是优化区域布局与业务结构。对现有业务区域进行风险评估，区分稳健型、关注型与风险型三类区域。稳健型区域保持正常业务拓展节奏，关注型区域适度控制投资规模与信用账期，风险型区域原则上不再新增项目，现有项目逐步收缩或要求增加付款保障。在业务类型上，可适度增加现金流回笼较快的委托运营类项目比重，控制投资回收期过长的工程类项目比例，通过业务结构的主动调整降低应收账款形成的概率。

二是建立客户信用动态管理制度。对地方政府客户定期进行信用画像更新，综合考虑财政收入增长率、债务率、历史付款及时性等指标，动态调整信用等级与账期政策。对于新进入的区域或客户，在项目初期设置较短的付款观察期，根据实际回款表现逐步调整信用政策。

三是探索创新性的交易结构与增信安排。在新项目谈判中，可争取将服务费支付与上级财政转移支付、专项债资金安排等挂钩，增强付款的资金来源保障。对于大型 PPP 项目，可引入第三方担保或保险机制，分散回款风险。探索将应收账款资产证券化等金融工具运用于存量盘活，缓解现金流压力。

四、结语

水务企业应收账款问题本质上反映了公共服务属性与市场化运营之间的张力。在地方财政收支紧平衡短期内难以根本扭转的背景下，应收账款管理已成为水务企业生存与发展的必修课。化解这一困局，既需要企业主动作为，以精细化管理提升清收效能，也需要在政策层面推动财政支付机制的完善与化债政策的落地。从长远看，水务行业需探索更为合理的收费机制与资金保障制度，从根本上降低对单一财政支付渠道的依赖，构建更为稳健的现金流循环体系。

参考文献

- [1] 胡征奇, 赵威嘉. 中小企业应收账款管理存在的问题分析及务实对策 [N]. 城市金融报, 2026-01-14(A01).
- [2] 郭梅钦. 基于国有企业水务集团应收款项管理的探讨——以 X 市水务集团应收账款管理为例 [J]. 纳税, 2019, 13(33): 249-250.
- [3] 张莉. 业财融合背景下的企业应收账款风险防控探讨 [J]. 经济研究导刊, 2026, (9): 80-83.
- [4] 孙小妮. 应收账款管理与企业资金链稳定性 [J]. 中国会展, 2026, (9): 248-250.
- [5] 唐雪萍. 制造业企业应收账款管理存在的问题及对策探析 [J]. 中小企业管理与科技, 2026, (1): 130-132.
- [6] 刘强. 国际工程承包企业应收账款管理优化研究 [J]. 中国管理信息化, 2026, 29(16): 1-3.
- [7] 贺清环. 国有企业应收账款管理研究 [J]. 活力, 2026, (14): 106-108.
- [8] 岳小俊. 基建施工企业应收账款精细化管理研究 [J]. 经营管理者, 2026, (5): 94-95.
- [9] 吴英壮. 企业应收账款管理问题浅析 [J]. 管理学家, 2026, 25(8): 91-93.
- [10] 胡柳青. 国有企业应收账款内部控制规范的探讨 [J]. 财经界, 2026, (12): 60-62.