

汽车零部件企业应收账款管理问题研究

祁红雁

青海民族大学

[摘要]近年来我国汽车产业发展迅猛,但同时汽车行业内部的竞争也日趋激烈,赊销是很多汽车企业采用的普遍性营销手段,这为汽车企业的生存和发展带来了挑战。本文将基于行业竞争不断加剧的大背景,以C公司为案例,从企业管理的视角,分析该公司应收账款管理方面的现状和问题,并提出相应的解决建议,为该公司加强经营管理、降低财务风险提供参考意见。

[关键词]赊销;应收账款管理;风险防范;现金流

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.09.387

一、C公司应收账款管理现状

(一) C公司概况

C公司于2005年成立于西宁市,迄今已经有17年的历史。公司以汽车内饰产品、门窗、发动机零部件等产品的批发和零售为主业。当前C公司发展势头良好,在兰州、西安等城市都成立了办事处,全国范围内的合作伙伴达到了数十家。

(二) C公司应收账款管理状况分析

1、C公司最近五年应收账款在流动资产中占比

表1 C公司2016—2020年应收账款占流动资产的比重

项目	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
期末流动资产(万元)	1240	1125	1661	2511	2823
应收账款余额(万元)	314	382	497	863	1045
比重	25%	34%	30%	34%	37%

通过上表的数据来看,由于业务稳定发展,C公司流动资产逐年增高,应收账款在流动资产中的占比逐年增高的趋势十分明显。

2、C公司最近五年的应收账款周转率

表3.2 C公司2016—2020年应收账款周转率

项目	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
营业收入(万元)	3841	3636	4039	6765	6832
应收账款余额(万元)	314	382	497	863	1045
应收账款周转率(次)	1.1	0.8	1.9	0.7	0.8

通过上表来看,C公司的应收账款管理质量不高,收款效率不高,或者超长账龄的应收账款较多。

二、C公司应收账款管理存在问题

(一) 事前对客户信息了解不全面

客户向C公司提出赊销要求时,首先应当对客户公司的基本信息进行深入了解。比如,经营现状、信用记录、主要业务及其业绩等。但C公司没有建立专门的信息采集部门。客户信息收集一般是以客户提供的信息为主,很少去客户公司调查情况,也没有运用信息化手段去获取客户信息。因此,整个赊销过程中充满了信息不对称的情况。在大数据时代,对数据的获取能力和利用能力更高,企业竞争力就更强。近年来,我国信息技术发展和应用十分成熟,但C公司不注重信息的收集,也没有指定现代化的信息收集渠道。对于客户方面的相关信息获取的不及时不全面,因此信息不对称为应收账款的催收带来了

难度,也增加了公司的应收账款风险。此外,盲目赊销也是一个问题,C公司为了为了巩固市场,扩大客户群体规模,轻易就接受客户的赊销要求,没有充分考虑潜在的风险,由此产生了大量应收账款。

(二) 事中应收账款管理制度不完善

完善的管理制度是企业进行责权利划分的基础,但C公司在内部管理方面还存在一些问题,导致应收账款事中管理出现很多问题。首先是销售合同管理制度不完善。C公司的销售人员进行产品赊销时,会与交易成功的客户签署相关协议。C公司引发了统一、规范的赊销协议书,对赊销客户的还款时间方式等情况有着较为细化的约定。但在实际操作中,部分销售人员为了提高自己的销售业绩,盲目满足客户要求,没有使用公司统一提供的标准范式的协议书,而是与客户另行签署了一份没有对还款时间进行明确约定的协议书。销售部门负责人也更看重业务人员的销售业绩,没有对协议的事情严格追求,因此销售合同管理存在着很大的漏洞。第二是内部管理制度流于形式。近年来,C公司忙于外部扩张,在内部管理方面重视程度不够。C公司日常管理不规范,应收账款管理只由财务部门负责,但实际上,由于C公司内部管理制度的不完善,在应收账款管理方面没有对相关部门的责权利进行明确划分,导致应收账款管理方面,始终是销售部门产生大量应收账款,财务部门忙于催收这些账款,相关部门之间只有分工、很少合作,各自为政的情况比较突出,容易导致C公司的应收账款高,坏账率上升。

(三) 事后对应收账款催收手段单一

C公司在将产品赊销给客户后,很少及时提醒客户还款事宜,一般是到应收账款的最后付款期限快到了才进行催收,因此公司的现金流受到很大影响。在催收方式上,主要是电话催收为主。如果客户告知最近资金压力大,有可能无法按时还款,这种情况下一般是重新签订还款合同,此外没有别的办法。也没有派工作人员前往客户公司实地考察情况,无法判断账款逾期的真实原因。

导致这种现状的原因,有两个方面,第一是市场竞争激烈,C公司害怕失去客户。第二个原因是公司销售部门现行的绩效考核制度不完善,没有将应收账款的回收纳入考核体系,

因此销售部门的员工始终存在“公司的钱收不回来与我本人无关”的思想认识。

三、C公司加强应收账款管理的对策

(一) 事前加强客户信用管理体系建设

C公司可以在外部信息体系尚未建立完善的情况下建立内部信息采集部门。在与客户有商业往来时,及时收集客户的资产状况、商业信誉等信息,对客户进行准确的资信评估。

一方面,要加强客户信息的收集。当前是大数据时代,利用信息化手段合法收集客户信息,是避免信息不对称引起应收账款风险的一大手段。因此,C公司要加强信息化建设,聘请专业人才,通过合法渠道对客户公司的信息进行搜集。同时,派遣专人到客户公司调研,掌握客户公司的经营现状和收入情况,判断应收账款按时回收的可能性,进而在事前做出是否赊销的决策。另外一方面,在信息搜集的基础上,建立起客户等级评定表。对于合作时间较长、公司规模较大、信用记录良好的客户公司,可以评定为A类客户,赊销金额可以达到10万元甚至更多;还款周期也可以延长至60天。新客户提出赊销要求时,由信息部门和财务部门共同对其进行等级评定,同时严厉打击销售人员为了增加业绩对客户等级随意判定的情况。在事前严格把关,为后期应收账款的管理和收回奠定良好的基础。

(二) 事中加强应收账款管理制度的完善

只有建立起完善的责任制度,才能对主要部门和主要负责人的责权利关系进行明确,在制度中对信息部门、销售部门、财务部门以及各个部门的负责人在应收账款管理方面的职责进行细化和明确,才能促进各个部门之间在应收账款管理方面加大协作。每一笔应收账款都要找到相应的负责人,出现问题后要有人承担责任。在应收账款的事中管理方面才有章可循,才能有效提高每一个个人和每一个部门对应收账款管理的重视程度,才能最终促进C公司应收账款的快速回笼。通过加强内部管理,完善相关制度,能够营造良好的应收账款管理氛围。

此外,前面的分析可以看出,C公司应收账款金额过高,回收时间过长,还有一个原因是奖惩制度的不完善,比如销售人员的绩效考核方面存在问题唯业绩论的特征突出,由于应收账款的回收情况与自己的收入之间不存在关联,因此销售人员盲目赊销的意识很强。这就需要对症下药,让应收账款的回收情况与销售人员的薪资收入直接挂钩,从而促进销售人员积极参与应收账款的回收。比如某一笔应收账款是由某销售员产生的,那么只有该笔应收账款按期按量收回,销售人员才能拿到应有的提成。如果该笔应收账款出现了逾期,要暂扣销售人员所有的提成,应收账款回收之后,根据公司实际损失的高低,适度扣除销售人员的收入。同时,对于积极参与应收账款回收,回收效果良好的销售人员,除了按照公司规定发放相应的

提成之外,可以单独开设一项奖金。通过奖惩并行,能够让销售人员充分意识到,应收账款与自己收入之间是有着直接关系的。

(三) 事后采取灵活的应收账款催收政策

应收账款形成以后,C公司要加强对应收账款的催收。不能完全依赖于过去的电话催收,要不断探索新的催收方式。可以采用的办法有以下几种。

首先是电话催收。电话催收是一种常规的催收方式。对于应收账款尚未到期、应收账款金额不大的客户,可以通过电话的方式对其进行提醒和督促,催收也是一个加强与客户交流的过程。电话催收之外,一般还要采用函证催收、面访催收等方式,如果还是没有效果,C公司应当考虑采用法律手段进行催收。与客户对簿公堂势必影响C公司与客户公司的合作关系,因此这不是一个常用的手段。通常是逾期时间较长,而且客户公司依然没有还款意愿的情况下才采用这种方式。但是对于逾期时间较长,金额较大的应收账款,如果不采用这种方式,C公司很可能面临一定的坏账损失。在与对方对簿公堂的时候,形成公司要提供尽可能完备的证据,这就需要从事前,事中等多个环节注重证据的保留和流程的规范,同时还要注意诉讼时效问题。

结论

本文以C公司为案例,通过最近几年应收账款周转率等指标的分析,结合对相关管理人员的访谈,全面掌握了该公司在应收账款管理方面的现状。然后在此基础上,从事前、事中和事后的角度,总结和归纳了该公司在应收账款管理方面存在主要问题,并提出了相应的解决建议。但本文以针对广润汽车零部件公司展开的研究,因此研究结论只适合于C公司,对于其他公司也有一定的参考作用,但普适性较弱。这是本文不足的体现。

参考文献

- [1] 刘尧远. 对企业应收账款管理问题的探讨[J]. 中国乡镇企业会计, 2020(01): 104-108.
- [2] 常燕. 金融危机下中小企业应收账款的管理[J]. 中小企业管理与科技, 2021(25): 87.
- [3] 刘旋进. 关于企业应收账款的管理的思考[J]. 企业家天地, 2017(6): 52.
- [4] 李倩. 基于企业应收账款管理问题的对策分析[J]. 中国商贸, 2019(11): 119-120.
- [5] 杜心宇, 陶晶. 试析当前我国企业应收账款存在的问题及其对策[J]. 魅力中国, 2016(11): 32.
- [6] 张宁. 强化应收账款风险管控提升企业营运资金效益[J]. 商场现代化, 2020(23): 11-12.