

如何加强汽车维修综合修理厂 应收账款的管理

张华 深圳报业集团财务中心 518027

【文章摘要】

应收账款是在经济过程中发生的一项债权,也是企业向需方或接受劳务方提供的一种短期信用。及时收回应收账款,避免坏账的发生,能够减少企业运营中资金在应收账款上的呆滞和占用。通过案例分析得出在汽修企业存在因业务员素质低、制度不健全、责任不明确,导致业务员不熟悉保险理赔的有关规定、不注意规避业务风险、甚至徇私舞弊而形成的应收账款过多问题,提出通过事前控制、事中控制和事后控制措施降低、控制应收账款并及时收回应收账款。

【关键词】

汽车维修; 应收账款; 管理

应收账款是在经济过程中发生的一项债权,也是企业向需方或接受劳务方提供的一种短期信用。及时收回应收账款,能够减少企业运营资金在应收账款上的呆滞和占用,从而提高企业资金的利用效率。但面对竞争,为了稳定自己的销售渠道,增加收入,企业不得不向客户提供信用业务。特别在汽车综合维修企业由于其提供技术服务的特殊性,即提供的是对各种品牌车辆的维修及保养,一部分业务是车辆因为出了交通事故,而先修车再向保险公司进行索赔,因赔付滞后造成应收账款;一部分业务是属于单位公务用车协议维修,按协议规定先修车再结账,属个人车辆维修业务仅占极少部分,由此对客户提供的信用服务较一般行业要多,这在客观上形成的应收账款比一般行业的企业多,增加了企业的运营风险,特别是用户拖欠企业账款的越来越多,账款回收难度越来越大。

一、汽车综合维修企业应收账款形成剖析

企业应收账款首先是从主营业务收入确认实现开始的。主营业务收入的确认,应在下列条件均能满足时予以确认:(1)企业已将商品所有权上的主要风险和报酬转移给需方;(2)企业既没有保留通常与所有权相关联系的继续管理权,也没有对已出服务实施控制;(3)与交易相关的利

益能够流入企业;(4)相关的收入和成本能够可靠的计算。

在满足上述4项条件后,可以认为销售已经成立,收入也可以确认。而与应收账款相关的,主要是其中的第三项,即“与交易相关的经济利益”,虽然“能够”流入企业,但“是否”已经流入企业的问题。在综合汽修行业,主要是提供技术劳务服务给需方,因此,实际工作中最重要是三个方面:一是提供技术劳务所有权由谁掌握,在需方还是供方手里,如所有权已经转移到需方手里,而与交易相关的利益没有或只是一部分流入企业,即没有收到或只收到一部分款项,都实际存在着应收账款,因为需方已经可以独立地处置所提供技术劳务服务的商品,而供方已将所有权上的主要风险和报酬转移给了需方。二是企业的引用政策和客户的信用状况,企业若未作事先信用调查或调查不当,盲目地向资金困难的客户提供服务,或者向保险理赔手续不全(甚至虚假保险合同)的客户提供服务,必将导致款项长期无法收回,与交易相关的经济利益也无法真正的流入企业。三是所签订的合同其各项内容是否合规,并完整正确。在正常交易的情况下,应收账款一般不应超过一个月的备用期限,如果超过一个月没有收回,就要及时查明原因。否则,时间一长,极易产生坏账。下面通过深圳一家汽修公司来剖析汽修企业应收账款的形成和管理中有存在的问题。

深圳某集团汽修公司(以下简称M公司)成立于2002年10月28日,国有全资子公司,注册资本人民币160万元,2007年底,公司拥有员工108人,其中管理人员24人,其他人员84人。主要经营汽车综合修理业务并代办汽车保险业务,从2003年至2006年每年实现少量盈利,但应收账款坏账达119万多,其应收账款形成的原因和过程为:

(一) 业务员素质低、不熟悉保险理赔的有关规定而形成应收账款

《深圳市机动车辆保险条款》规定:保险车辆驾驶人员在事故中所负责任,车辆损失险和第三者责任险在符合赔偿规定的金额内实行绝对免赔率,负全部责任的免赔10%,负主要责任的免赔8%,负同等责

任的免赔5%,负次要责任的免赔3%,汽车免赔最低不少于1000元。因此保险公司对每笔赔案均存在1000元的免赔额,即单笔理赔金额在1000元以下的不予赔付。而该汽修公司的业务人员在不学习、不了解保险理赔政策、事先没有核实清楚的情况下就确认事故可以获得理赔,使无法收回的应收账款中单笔理赔金额在1000元以下的共计27笔。分析原因,主要是业务人员专业素质低、不熟悉相关法规政策、工作不认真所致。

(二) 制度不健全、责任不明确造成业务人员不注意规避业务风险而形成应收账款

由于管理制度的设计上只对业务人员的业务量作最低规定和增加的奖励,而没有明确业务人员应承担其业务风险责任,在汽修企业业务竞争激烈的环境中,导致M公司业务员为承揽业务,不考虑风险的规避,如在未明确事故车辆是否已经向保险公司或交警大队报案的情况下,先将事故车辆拖回修理,后事故车主隐瞒未报案实情,通过不正当手段将维修车辆骗出公司,造成保险公司拒绝赔付的共计11笔。因M公司没有对此项责任明确,导致责任追究无依据。分析原因,主要是在业务管理制度的设计上缺少责任风险要求,对债权转移的管理不严格所致。

(三) 业务人员徇私舞弊而形成的应收账款

由于M公司在管理制度设计中没有明确造成应收账款的业务员与追究应收账款的责任,也没有真正追究恶意串通客户造成公司利益损失的业务人员法律责任,而造成应收账款。如M公司业务员收到保险公司理赔款后,未将款项交回公司,实际为保险公司管理混乱将款项转入个人账户,相关人员已离职,联系方式改变,经追讨无法收回的9笔。分析原因,主要是事后责任不明确、不落实,没有依法追究有关责任。

二、汽修企业应收账款的管理办法

从上述分析可以看出汽修企业造成应收账款较一般行业企业较多的原因,除了有其自身的技术服务的特殊原因外,还有业务人员素质不高、对有关法规不熟和企业本身管理问题,为此提出针对汽修企业的应收账款的管理办法:

(一) 事前控制

事前控制突出是预防,集中体现在健全机制和制度约束两个方面。责任管理就是针对应收账款经常出现的情形,以制度的形式将债权债务明确下来,规范有关人员的行为,实现事前控制。

(1)首先在招聘业务人员时要选择高素质专业人员,并建立业务人员定期培训制度,加强业务人员对相关法规和专业知识的学习,以不断更新业务知识。企业在管理规范上要与国家、省、市相关规定对接,以减少应收账款形成坏账的个人业务素质因素。

(2)要加强对业务人员的规范化制度化建设,健全制度、明确授权、分清权限和责任,将业务员个人利益与业务风险挂钩,坚决执行、不得越权。

(3)明确应收账款收回责任,对某一客户或个人在某个时间段的欠款应由业务经办人员负责,对公司全部的客户尽可能落实到个人。明确规定应收账款收回前,责任人不得调离公司。

(4)明确规定对超越权限形成应收账款和坏账的各种应付责任。

(5)明确规定隐瞒、变更业务事项而形成的应收账款的应付责任。

(6)明确规定不按程序办事而形成应收账款和坏账应负的各种责任。

(7)明确规定责任的监督部门,防止责任管理流于形式。

(8)加强账户管理,与相关保险公司及合约修车单位签订协议,理赔及维修款项只能赔付到本公司提供的银行账号上,否则可以追究保险公司或合约公司的责任。

(二)事中控制

(1)设置最高赊销额。对主要客户分别设定最高的赊销金额,超过这一额度不给予修理,对事实上高于设定最高赊销额的客户坚持每月的收款大于提供服务,逐步压缩到最高赊销额以内。

(2)设置最长赊销期。在设定最高赊销额的同时,设定最长的欠款期限,由业务人员在到期前跟单催收,如到期未收回欠款,则立即停止给予维修服务,组织追款。

(3)认真对待账龄分析,一般而言,客户逾期拖欠账款时间越长,账款催收的难度越大,成为坏账损失的可能性也就越高。企业必须作好应收账款的账龄分析,密切注意应收账款的回收进度和变化,财务管理人员要把过期债权款项列入工作重点,努力提高应收账款的收现效率,对未到期的应收账款,也不能放松监督,及时催促业务人员追讨,以防发生新的拖欠。

(4)严格维修车辆放行审查制度,手续不清,保险单据未经确认,或现款未结

清者,拒绝开放行条,防止欠账逃匿。

(三)事后控制

(1)建立应收账款催讨制度,要指定人员负责定期对大客户进行对账和访问,防止应收账款账龄超过二年时效期。催讨是为了及时收回款项,对发生合理的收账费用,可以予以列支成本费用。

(2)要学会使用法律手段,如催讨一切手段都难以奏效时,要及时与法律相关部门咨询对策,直至提出诉讼,保护企业利益。

(3)建立应收账款坏账准备制度,不管企业采用怎样严格的管理政策,只要存在商业信用行为,坏账损失的发生就不可避免。因此,企业应遵循稳健性原则,对坏账损失的可能性预先进行估计,积极建立弥补坏账损失的准备制度。根据《企业会计准则》的规定:应收账款可以计提坏账准备金,企业要按照期末应收账款的一

》接234页

财政状况的信息(以评价政府的财政生存能力、未来税收和收入需求以及政府维持或提高其服务水平或服务能力的信息)。

(3)业绩的信息。使用者需要有关的信息,以便使用经济性和效率性标准来评价政府运行的业绩,同时以便评价政府目标的完成情况,如有关政府提供服务的努力程度、成本和成就的信息。(4)经济影响的信息。使用者需要有关的信息,以帮助他们充分理解政府财政活动的性质、范围和程度与整个经济的关系,如政府的总支出与经济产出的比例。

(三)抓住工作重点,提高理财能力

根据当前政府事业单位的状况,我们应以下几个方面入手重点抓好理财能力,提高政府事业单位的运作效率和效果。一是全面开展部门和逐步改进、完善部门预算,编制部门预算是规范各有关方面行为,是提高理财的科学性、透明度的一项重大改革措施。二是完善政府采购工作流程和扩大政府采购的范围,当前政府事业单位经费的个人部分可通过工资统发来规范,但公用经费的大部分仍未纳入政府采购的范围,因此要重点抓如何进一步扩大政府采购的范围,加大对公用经费尤其是专项经费的管理力度等工作,建立起一套透明的政府采购流程和科学的内部控制制度,防止有关人员腐败谋私,损害国家利益。

(四)建立健全预算绩效考评制度,提高预算资金的使用效果

为了落实绩效导向的预算和管理体制,需要建立科学规范的预算绩效考评制度,将预算责任落实到人是部门预算制度必不可少的主要组成部分。因此,各部门应建立财政资金绩效评价标准和制度,

定比例提取用于补偿债务人逾期未履行偿债义务,已无法收回的坏账损失。

(4)对由业务人员徇私舞弊等违法行为而形成难以回收的应收账款,要对有关业务人员依法、依规坚决追究责任。

总之,应收账款管理好坏,决定企业能否正常运作,甚至一定程度上影响企业的生存,应收账款管好了,企业资金流转加快,流动资金占用减少,对企业的生存和发展将起到极大的推动作用。■

【参考文献】

- 1、张文峰,《应收账款回收的策略》,财会通讯,2005年
- 2、谢宏宇,《市场经济下应收账款的管理》,财务会计,2006年
- 3、孙宏为,《企业应收账款的管理与控制》,天津高新财会,2007年1月
- 4、姜桂亭,《如何加强企业应收账款的管理》,天津高新财会,2007年1月

科学规范地考虑预算资金使用效果,促进预算资金使用效率的提高。对部门预算特别是项目支出预算建立起有效的绩效考评、追踪问效机制。对于大型物资采购、固定资产购置可从所需性、经济性、适用性、效益性方面评价;专项资金可对起规模、管理模式、使用方向、达到效果等方面进行分析。日常消耗物资可通过与定额标准、横向同类部门的比较,分析消费水平,总体评价其使用效益情况。

(五)树立预算约束观,加强内部控制制度建设,保证预算的有效执行

部门预算的执行要求政府公共部门的财务管理由个人化、随意化向规范性、法治性、透明化转变。依法行政是各部门的行为准则,部门预算是按法定的程序编制而成的,一经人大审核通过便具有法律效力。各部门应牢固树立预算约束观念,严格按照确定的项目和资金数额执行,保证专款专用,提高资金使用效率。另外,各部门还应建立有效的财务报告制度、资产管理制、审批制度、绩效管理制度,确保建立科学完善的内部控制制度,保证预算执行结果与最初的估计相一致,使管理者在具体的预算资源范围内实现预算目标。■

【参考文献】

- 1、李建发:《政府会计论》,厦门大学出版社1999年版。
- 2、王光远:《管理审计理论》,中国人民大学出版社1996年版。
- 3、李建发 肖华:《公共财务管理与政府财务报告改革》,会计研究2004.9。
- 4、刘明慧:《政府预算管理》[M].经济科学出版社,2004。