

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.019

汽车零部件制造企业应收账款管理问题探讨

陶政旭

(重庆平江实业有限责任公司,重庆 401147)

摘要:随着市场经济的发展,一个企业要提高自己的营收方式,手段之一就是赊销自己的产品。这样做就可以扩大市场的占有率,获得客户的青睐。虽然这种方式可以为企业的营收甚至是利润带来积极效应,但是随之而来也会产生大量的应收账款问题。作为众多企业中的一员,汽车零部件制造企业的应收账款却有着一些自身的特点和一些特殊的问题需要进行探讨和解决。本文分析汽车零部件制造企业应收账款的形成原因和特点,进而分析企业应收账款管理中存在的问题并提出解决对策。

关键词:汽车零部件;制造业;应收账款;现金流

一、汽车零部件制造企业应收账款的形成原因和特点

汽车零部件制造企业在正常的经营过程中,为自己的客户——整车组装厂销售产品,从而向客户收取款项的权利就是本行业的主要应收账款的来源。因为最近几年市场转为新能源汽车行业为主,汽车零部件的需求从传统汽车零部件逐渐转为以新能源汽车零部件为主的过程中,所以企业为了能抓住这一机遇,不断地给予客户各种优惠的收款条件,这样使得应收账款不断增加。

从形成的过程,我们可以很清楚地看到汽车零部件企业的应收账款有以下几个特征,第一,应收账款主要是企业的产成品销售产生。第二,企业的主要客户群体是整车组装厂。第三,形成的主要是一种债权。第四,应收账款的金额在不断增加。

二、汽车零部件制造企业应收账款管理存在的问题

(一)应收账款的信用条件和支付条件的议价空间非常低

因为汽车零部件制造企业处于整个汽车制造业的中下游位置,所以企业的主要客户——即是整车组装厂均为大型汽车企业的子分公司。正是由于汽车零部件制造企业的主要客户均为大型汽车企业,因此在同自己的客户谈判信用条件的时候无法讨到更多便宜。因为汽车零部件制造企业不是资金密集型和技术密集型行业,所以该行业在制造业领域属于门槛比较低的企业,所以汽车整车组装厂可以随时找到大量的汽车零部件生产商为其提供原材料。综合以上两点,汽车零部件制造企业无法和主要客户进行洽谈应收账款的信用条件,一般只能接受大型汽车企业给出的条件,即3~4个月的信用条件,支付的时候只会给予承兑汇票,不会给予现金支付的条件。^[1]

(二)内部控制体系建立不完善,缺乏有效指标考核

因为汽车零部件制造业和自己的客户对话处于非常弱勢的地位,所以本企业的销售部门在企业内部具有极高的话语权。任何关于销售的除营业收入指标外的任何其他指标以及对客户的信用管理、对销售部门的内部控制管理均得不到任何高层的支持和帮助。同理造成销售部门对于自己的除营收职责外的其他职责均不清楚明了,甚至一度认为销售部的职责只是负责营收指标的尴尬局面。其他任何部门对于销售部门的建议,均得不到任何采纳。

因为销售部凌驾于其他部门之上,进而其他部门对于销售部门签订的买卖合同不能进行审核,导致合同条款对汽车零部件制造企业极其不利造成管理上的诸多问题,就应收账款而言所有车企都给予3~4个月的信用期限,以及所有收款均采用承兑汇票造成了企业的应收账款费用增加的糟糕局面。此外,其他部门对于销售部门的客户选择也不能提出意见,这样就导致任何企业均能成为汽车零部件制造企业的客户,大量信誉低的客户存在产生了高比例的坏账。^[2]

因为销售部门只追求营业收入的提升,却常常忽视其他费用的承担,所以汽车零部件制造业企业将产品运送至客户过程中的运费和正常损耗费用均由本企业自行承担。而且在企业自行承担的过程中过分重视运输时间长短控制,所以基本都是嫁接顺丰、韵达等效率高费用高的快递公司,而没有进行合理规划和运用多种运输手段达到降低费用或者提高应收账款的手段,使得企业负担加重。

(三)应收账款的利用手段落后

汽车零部件制造企业现在的应收账款都停留在催收、收到承兑汇票、背书转让承兑汇票、贴现承兑汇票的低级阶段。汽车零部件制造企业没有往应收

账款保理或者资产证券化等金融商品上去思考,也没有将自身的资产通过一定方式去融通资金获取相应现金流。这样就导致了应收账款占用了大量的现金流,无法将存在的债权变成现金。

三、汽车零部件制造企业应收账款管理问题的对策

(一)针对应收账款的信用条件和支付条件对策

1. 组建行业联盟或者行业商会

因为汽车零部件制造企业面对的主要客户都是大型汽车企业下的子分公司,所以只有各个汽车零部件制造企业组成一个联盟团体或者商会制定合理统一的应收账款信用条件区间,这样才能和大客户进行一定的周旋,才不至于被客户完全“牵着鼻子走”。同时对新进入的汽车零部件制造企业进行合理的引导,让其主动加入联盟或行业商会,这样才能不至于让新进入者重蹈现有汽车零部件制造企业的覆辙。^[3]

2. 期待国家立法取消兑付期超过半年的承兑汇票

承兑汇票是收款人开出经付款人承兑,或由付款人开出并承兑的汇票,其期限一般是6个月。但是目前汽车零部件企业收到的承兑汇票期限五花八门,现在以1年期的承兑汇票居多,甚至还有长达1.5年的承兑汇票。本来承兑汇票只是企业短期筹融资的重要手段之一,但是目前实际来看逐渐在向中长期筹融资手段转换。这样对于汽车零部件企业来说现金流就会受到很大影响。原来只需要等半年就可以拿到相应款项,现在需要等待一年甚至更久。在此期间对方企业的经营状况以及金融机构的状况都处于变幻莫测之中,到期能否兑付的不稳定因素极大增加,所以希望国家通过立法形式规范一下承兑汇票的兑付期限,否则很多汽车零部件制造企业非常有可能因为资金链问题而“死亡”。

(二)建立完善的内部控制体系,提出有效指标考核对策

1. 管理层必须树立正确的应收账款管控观念

因为汽车零部件制造业准入门槛比较低,所以很多管理层或者老板都是做销售或者生产出身。许多人自身素质较低,对于应收账款的问题重视不够,大多数只会关心自己的市场占有率或者产品的市场反响的问题。这就需要管理层拿出必要的时间和金钱参加一些关于应收账款管控的培训,同时财务部门也要起到“军师”的作用及时输入一些应收账款的手段,使得管理层重视应收账款管控问题。

2. 将销售部、财务部与供应部三部门联合组建应收账款管控小组

由于汽车零部件制造业企业是供产销一体的关系,涉及外部账款往来的主要是销售部和供应部,财务部主要涉及核算反映。因为汽车零部件制造业产

品中有60%—70%是直接材料,所以供应部能使用的商业信用对企业整个现金流也至关重要。例如销售部拿到的订单或合同收款信用期间为给予客户4个月,而供应部的原材料采购支付只有4个月甚至更短的信用期,长期如此必然蚕食现有现金流,最后企业都只有“死亡”结局。财务部是整个企业资金流转信息中心,财务部可以及时掌握销售部门的回款情况,也能及时发现企业到期应收账款未回款的状况,可以给予销售部门进行及时预警。同时如果销售部门到期应收账款确实无法收回的时候,也可以及时预警供应部采取一些措施延期付款或者和管理层一起采取其他措施解决危机。销售部本来就是应收账款管理的重要部门,因为以前都是一家独大,凌驾所有部门之上,所以其他部门无法改变其只注重营业收入的观念。如果有这么一个小组单独协调应收账款的事项,销售部不得不重新考虑如何投放相关资源到此小组中完成相关任务。通过以上三个部门之间组合建立应收账款管控小组可以节约企业内部的沟通时间,不必事事都向管理层汇报再行决策,可以大大减少因为沟通导致的管控问题。^[4]

3. 加强指标考核

将应收账款周转率,应收账款回款额作为销售部的考核指标;将应付账款的付款期在应收账款的信用条件上展期半个月以上,考核应付账款付款时期限的精准率,尽量做到原材料的零库存。因为没有任何考核指标考核销售部的应收账款回款情况,所以现在要求管理层将应收账款周转率作为销售部的考核指标,除了考虑相对指标外也要考虑绝对数额以防止销售部利用指标漏洞达到故意压低相关数据的目的,这样就需要用应收账款周转率和应收账款回款额作为指标进行相关考核销售部就采取积极态度去推动应收账款回款。因为存在了应收账款管控小组,所以采购部门可以及时了解到客户的相关信息和情况,可以在客户的信用期限上去展期找到合适的供应商,可以及时进行相关采购。这样就可以考核采购部门的应付账款付款的精准率,以及可以做到原材料的零库存。

4. 将客户信用评价进行体系化建设

将客户进行分类管理。总体分为ABC三类,A类可以将信用期放宽到4个月,B类信用期为2个月,C类就是没有信用期需要先付款后发货的客户。评价这三类可以通过全国企业信用公开网和天眼查,以及对方公司的已审财务报告等手段对一个企业的品格、实力、资本、担保情况、客户外部环境五个方面进行综合评定。评定标准由企业自行设定,不过设定的指标必须可以量化且易操作,如果太复杂且不易操作会给相关部门履行职责带来不必要的麻烦。这项工作主要参与部门为销售部、财务部、法务部。销

售部主要履行收集客户基础资料并且给予初步信用等级判断,财务部主要是通过阅读财务报告判定销售部门的初级判断是否值得肯定或否定,法务部主要是通过非财手段进行品格和外部环境判断来肯定或否定销售部和财务部的等级判断,如果三部门出现不一致的时候需要进行会议决策。

5. 加强对应收账款客户情况后期跟踪和后续评价

因为市场经济变幻莫测,所以各个企业的经营状况都在随时变化,这就需要销售部和法务部对自己的客户评价进行后续跟踪。特别是销售部因为对市场风向反应极其灵敏,对客户经营状态能及时了解,所以需要及时给法务部进行对接,同时法务部也要通过相关手段对客户的债权进行法律手段催收。例如可以通过发律师信,催收函或者简易判决,甚至和其他部门协同进行债务重组等方式给予销售部门一定的支持,避免出现大量的呆账或者坏账。

6. 产品运费优化设计

尽管运费在产品附加值中占比较低,但是多频次和长期使用快递公司运送造成了运费较高且增值税进项税额较低的局面,这样会蚕食企业更多的现金流状况。针对这样的局面,企业可以根据客户情况采用以下两种思路进行运费优化:第一,与客户协商由客户和企业共同承担运费;第二,采用内河航运、铁路运输、公路运输和航空运输等手段每次大批量运送,逐渐放弃使用快递公司运送产品这种高价格的局面。

首先,与客户共同协商运费的情况,可以和客户协商就运输部分单独签订运输合同,这样运输费可以按照交通运输品目缴纳增值税,其税率只有9%相比较于销售商品提供劳务13%的税率要低一些,这样客户可以减少支付4%费用。用这个筹码可以和客户进行协商共同承担运费,以免出现被迫产品涨价的尴尬局面,这样可以解决部分现金流问题。其次,在客户下达完订单后,要给客户提出必要的运输时间要求。这样作为汽车零部件制造业企业可以根据客户的需求选择河运、铁路运输、公路运输和航空运输的方式。企业直接和运输公司对接,不仅可以节约高频次使用快递公司折扣较低的局面,打包整个业务可以和运输公司谈判获取更多的价格优惠。这样可以解决运输成本高的问题,达到舒缓现金流的局面。最后,这样以上双管齐下,对于企业的增值税进项税和销项税来说可以完全抵消掉,企业就不会因为运输业务而造成税负差,被迫缴纳增值税而对现金流造成巨大压力。^[5]

(三)提升应收账款的利用手段

1. 首先对客户进行细化分类

因为汽车零部件制造业主要客户是大型汽车企

业的子分公司,其中不乏很多上市公司例如长安集团等,所以这就为应收账款进行金融融资提供了一定的条件。虽然金融融资的前提条件存在,但是客户也不是上市公司本身而是其旗下的子分公司,所以需要汽车零部件制造业对自己的客户进行一定的分类,才能进行更多操作,否则都是纸上谈兵。

2. 将已经分类后的客户和银行等金融机构进行保理业务对接

因为存在大量客户是上市车企,所以跟银行对接应收账款保理业务的时候银行是非常愿意合作的。当然部分央企国企也是银行等金融机构青睐的对象,特别是我国现在央企国企清理民营企业欠款积极履责更是受到银行等金融机构的喜欢,如果汽车零部件制造企业因为资金短缺需要融通的时候金融机构也是非常喜欢这类客户保理的。

3. 将收到的承兑汇票进行分级处理

汽车零部件制造企业将收到的承兑汇票首先按照银行承兑汇票和商业承兑汇票进行分级管理。然后将银行承兑汇票的兑付银行分为一类银行、二类银行、三类财务公司进行分级管理。银行类别主要是按照基本户开户行进行的分类标准进行评判。

四、结语

应收账款作为汽车零部件制造业企业现金流入的主要来源,是一项非常重要的资产。如何能够管控好这项资产关系到企业的方方面面,特别是企业能否持续健康发展是一个非常重要的因素。企业管理层应该首先从内部上去管控好应收账款,然后结合经济大环境采取应有的对策进行相关的资金融通。另外希望社会大环境能够为汽车零部件制造业企业提供更多的金融支持,缓解企业的现金流问题,除了传统保理、票据质押和融资租赁,能否产生更多的金融商品可供选择为汽车零部件制造企业解决部分问题。如此大家勠力同心,就能为汽车零部件制造业行业健康发展提供一个良好的环境,涌现出更多优秀的企业。

参考文献:

- [1]朱克祥.制造业企业应收账款管理存在的问题及对策探析[J].中国集体经济,2020(12):147-148.
- [2]牛瑞琴.分析如何加强制造业企业应收账款管理[J].中国中小企业,2020(12):143-144.
- [3]曲桂花.浅谈如何加强制造业企业应收账款管理[J].纳税,2019(28):102+105.
- [4]杨旭东.浅谈如何加强制造业企业应收账款管理[J].中国乡镇企业会计,2020(4):157-158.
- [5]谭飞.如何加强制造业企业应收账款管理[J].中国市场,2019(24):62-63.