

企业销售与收款内部控制存在的问题及对策研究

——以J公司为例

郑锦红

兰州财经大学会计学院

DOI:10.12238/ej.v6i2.1107

[摘要] 纵观整个世界市场,上市公司财务欺诈事件屡见不鲜,加强公司内部控制监督已经成为首要任务,而如何正确、有效地实施内部控制也成为了当前学术界研究的热点。在企业整个经营过程中,销售与收款是核心环节,也是最容易出现风险问题的地方。近两年来,从财政部和证券监督管理局频繁披露上市公司虚构销售收入到瑞幸咖啡为谋取更多的资金与利益而虚增营业收入的事件中,我们可以看出,优化企业销售与收款内部控制制度,提高风险管理水平在当前显得极为重要,这不仅有利于公司的经营发展,也有利于整个市场经济建设。本文以J公司为研究对象,从以下几个方面对其销售与收款内部控制现状进行阐述:组织结构、业务流程、存货、应收账款,并针对暴露出来的问题提出对策、建议,以提高J公司内部控制运行的有效性,同时,希望能对同行业或其他相似公司提供帮助和借鉴。

[关键词] 内部控制; 业务流程; 应收账款; 对策

中图分类号: F550.62 文献标识码: A

Research on the Problems and Countermeasures of Internal Control over Enterprise Sales and Collection

--Take J Company as an Example

Jinhong Zheng

School of Accountancy, Lanzhou University of Finance and Economics

[Abstract] Throughout the world market, financial fraud incidents of listed companies are common. Strengthening the internal control supervision of companies has become the primary task, and how to correctly and effectively implement internal control has become a hot spot in the current academic research. In the entire business process of the enterprise, sales and collection are the core links, and also the most prone to risk problems. In the past two years, from the frequent disclosure by the Ministry of Finance and the Securities Regulatory Administration of the fictitious sales income of listed companies to the inflated operating income of Luckin Coffee in order to obtain more funds and interests, we can see that optimizing the internal control system of sales and collection of enterprises and improving the level of risk management are extremely important at present, which are not only conducive to the operation and development of the company, but also conducive to the construction of the market economy as a whole. Taking Company J as the research object, this paper expounds the status quo of its internal control of sales and receivables from the following aspects: organizational structure, business process, inventory and accounts receivable, and puts forward countermeasures and suggestions for exposed problems to improve the effectiveness of Company J's internal control operation. Meanwhile, it hopes to provide help and reference for other similar companies in the same industry.

[Key words] internal control; business process; accounts receivable; countermeasures

引言

近年来,国内外由于内部控制失效所导致的企业破产、遭受重大损失的案例层出不穷,以致各国政府纷纷出台相应的法律、规范,设立相应的组织、协会进行管理控制,学术界和实务界也一直对内部控制进行深入研讨。而在整个内部控制过程中,销售与收款是最容易出现问题的环节,也是企业应该重点关注的环节。当前,大部分企业在销售与收款环节均会出现的问题有:销售与收款业务流程制定不合理、应收账款总量偏大、应收账款回笼速度慢、坏账管理不到位等等。从本质上看,是由于销售与收款内部控制制度不合理、领导者缺少风险意识、监督程序未发挥作用所造成的。因此,在当前的时代背景下,如何优化销售与收款业务内部控制制度,提高风险管理水平显得极为重要。本文的意义在于以J公司为分析对象,对其销售与收款环节进行分析与讨论,以提高公司内控的有效性,减少类似情况的发生,减少社会大众的损失。

1 J公司销售与收款内部控制现状

J公司,始建于1958年,目前,该公司拥有员工7000余人,各类专业技术人员3000余人。公司主线为长流程钢铁生产工艺,主要经营:生铁、钢坯、铁合金冶炼;钢材、铸造型材、铁铸件加工销售等。炼钢、轧钢、检测等主要设备均从国外引进,现已成为国内品种最多、规格最全的优质钢棒线材生产基地。年生产能力达400万吨,其中优特钢比例为75%,主要有高标准轴承钢、高级齿轮钢合金弹簧钢、合金结构钢等。产品畅销全国各地,出口美国、韩国、斯里兰卡等地,在中国钢铁行业和河南省工业中占有重要位置。

1.1 J公司存货现状分析

根据J公司2019年至2021年间存货情况来说明J公司的销售与收款内部控制现状,如表1所示。

表1 J公司存货情况

年份	2019	2020	2021
销售成本(万元)	116413.85	141106.62	186253.34
平均存货(万元)	54399.00	40900.47	75102.15
存货周转率(次)	2.14	3.45	2.48

表2 存货周转率对比表

年份	J公司	L公司	N公司	A公司
2019	2.14	6.95	6.99	6.60
2020	3.45	5.37	6.30	6.45
2021	2.48	4.75	7.43	5.45

由表2可知,2019至2021年三年间,与其他钢铁公司相比,J公司的存货周转率相对较低。这意味着J公司可能存在市场预测不准确,销售计划制定不合理或执行不到位等问题。

1.2 J公司应收账款现状分析

根据J公司披露的财务数据对应收账款作如下分析,具体如表3所示。

表3 应收账款结构分析

资产项目	2019年	2020年	2021年
应收账款(万元)	161,410.96	246,588.41	305,008.63
流动资产总计(万元)	361,908.02	539,817.02	623,612.01
资产总计(万元)	743,486.76	1,128,034.83	1,085,826.39
应收账款占流动资产比重	44.60%	45.68%	48.91%
应收账款占总资产比重	21.71%	21.86%	28.09%

从表3可以看出,J公司应收账款自2019年至2021年三年间数额逐年递增,应收账款占流动资产的比重也在逐年增加,最高可达48.91%。同时,通过对钢铁行业的数据分析,得出2020年行业的平均应收账款占总资产比率为7.36%,而J公司的应收账款占总资产的比重均保持在21%左右,远超行业平均水平。

J公司应收账款周转率与应收账款周转天数的分析具体如表4所示:

表4 应收账款周转率和周转天数分析

项目	2019年	2020年	2021年
应收账款周转天数	74.71	80.63	79.95
行业应收账款周转天数	39.15	40.89	41.00
应收账款周转率	4.82	4.46	4.50
行业应收账款周转率	9.15	8.80	8.87

从表4可以看出,2019至2021年J公司应收账款周转率在4.59左右,相较于同行业低了4.35个百分点,可以说周转速度仅为同行业的一半,应收账款周转天数也远在行业水平之上,这反映出J公司资金回收速度过慢,回收期限过长。

目前,J公司对应收账款催缴的具体控制流程只是由财务部设置相应的各个客户的台账和账龄报告,包括应收账款总额和应收账款明细合计数,并将应收账款明细账与顾客对账单的核对情况定期与销售部核对。应收账款的催收主要由销售业务部负责,销售人员在与客户对账时可能出于不愿麻烦客户的情况仅进行了口头对账,并未留下与对账相关的书面材料,催款时所采取的手段只是通过电话、邮件进行催缴。

2 J公司销售与收款内部控制方面存在的问题

2.1 内部控制环境混乱

参照企业内部的组织架构可以发现,J公司在人员管理上存在着分工、职责界定不合理的问题。首先,企业信用管理员从属于销售部,未单独设定其岗位,没有做到不相容职务相分离,极易出现销售人员为完成上级制定的销售任务,而与尚未进行信用等级评定或信用较差的客户订立合同,增加货款回收风险,给企业造成坏账损失。其次,J公司的销售与收款业务流程中也并没有客户开发与信用管理这一流程,没有设置独立的信用管理机构。这是因为企业管理层为了扩大市场份额而盲目地调低信

用政策,在赊销或者分期的时候并没有评估客户的信用度,也没有充分调查其是否有能力按时还款,所以也就导致其应收账款占比过高。

以上这些问题出现的主要原因是企业内部控制文化的缺失,而内部控制文化的缺失会给企业的持续经营带来严重的阻碍。具体体现在以下两个方面:(1)管理层内部控制意识薄弱。从上述对应收账款的分析中可以看出:管理层将重点放在销售额的增长和市场份额的扩大,并不怎么重视内部控制。近几年,尽管在国家相关政策的推动下,管理层逐渐认识到了内部控制的重要性,但由于时间短、准备不足,对应流程并未及时调整,对内部控制的理解也不全面,没有形成与内部控制相关的文化;(2)员工内部控制意识薄弱。针对销售与收款环节的内部控制对J公司员工进行的调查。结果表明,员工认为内部控制不重要的原因多集中在:设置内部控制流程是企业对员工的不信任;流程只存在于书面形式,没必要去严格执行;增加内控流程会增加不必要的成本。正是由于上述原因的存在,致使许多员工对内部控制的理解产生了偏差,这也就造成了J公司内控执行不到位,难以形成良好内控环境和内控文化。

2.2 监督程序未发挥作用

企业内部控制的良好运行离不开有效的内部监督。通过监督检查发现公司内部控制的缺陷,进而进行整改。J公司对销售与收款业务并未实施有效的监督,很难及时发现业务中的问题,具体表现在以下两个方面:(1)公司没有独立的内部审计部门。现由财务总监负责公司的内部监督工作,但财务总监的日常工作过于繁重,不能真正发挥内部控制监督的作用;(2)浪费外部监督资源。J公司聘请的会计师事务所仅就财务报表出具了审计报告,并未对企业内部控制运行是否有效做出评价。翻看历年J公司的审计报告,会计师事务所也并未对企业的经营管理水平提出实质性的建议,仅仅是走了流程。

2.3 库存积压过多

通过计算J公司的存货周转率,我们可以得出2019至2021年J公司的存货周转率均明显低于其他企业,这反映出J公司可能存在销售计划制定不合理、营销工作不到位的问题,从而导致销售受阻、生产与销售不能合理配比,对市场需求未能进行实时的预测把握,造成库存大量积压,浪费了必要的人力、物力、财力。

具体体现在以下两个方面:(1)策划部形同虚设。经访谈得知,策划部在做营销策划方案时仅对市场做简单了解,并未深入调查,很大程度上偏离了市场对产品的需求量,所制定的营销方案也并不能起到真正的营销作用,这也就造成了库存大量积压;(2)销售计划执行不到位。销售与收款制度规定:J公司销售业务部根据年度销售目标的要求,编制产品年度销售计划并经总经理办公会审批后执行。根据年度销售计划以及客户的订单情况、采购周期、生产周期等,销售部所属各部门制定三个月以上的滚动销售计划,每月更新,按规定的权限和程序审批后执行。但经访谈得知,J公司并没有严格按照制度规定编制年度

销售计划和滚动销售计划,而是将经营目标责任书中的收入金额指标作为公司全年销售计划,并未参考各客户的实际销售情况去制定一份切合实际的年度销售计划。由此可以看出,J公司销售计划执行不到位,前期对市场需求的估计偏差较大而导致库存大量积压。

2.4 应收账款催缴控制流程不合理

从表4可以看出,应收账款占流动资产的比重很大,并且在逐年增加,说明J公司为增加销售收入、开拓市场,采取大量的赊销方式。从表4可以看出,在2019-2021年三年间,应收账款周转率均保持在4.59左右,明显低于行业平均水平,应收账款周转天数基本保持在78天,明显高于行业平均水平,可以看出:三年来,J公司收款速度并没有什么提升,在应收账款的催收管理上存在问题。

从J公司过低的应收账款周转率以及过长的应收账款周转天数可以看出,企业在应收账款管理方面存在以下问题:(1)销售人员在与客户对账时仅进行口头对账,并未留下书面文件,不利于发现异常情况和账款催收;(2)企业催缴货款时只是通过电话、邮件进行催缴,没有采取及时、高效的方法,对负责催收账款相关人员的惩处力度并不够;(3)在J公司的组织结构中没有单独设置法务部,对于那些已超过数年或已形成坏账的应收账款无法采用法律手段进行追溯。综上所述,企业对于应收账款的催缴制度不规范、不完整,这才导致应收账款收不回的概率大大增加;(4)在J公司销售与收款业务流程中,缺少对于客户信用等级划分的制度,导致了部分“不良”客户的存在,销售订单超额下达的情况屡有发生。

3 J公司销售与收款内部控制问题的解决措施

3.1 提高公司人员内控意识

内部控制环境对公司的正常运转和持续经营有着十分重要的影响,是一个公司存在的基础,是公司的管理者和一线员工都应该注意的问题。根据以上分析,该公司内部控制存在问题的一个主要原因是企业管理层和员工内控意识薄弱,导致企业销售与收款控制执行不到位。为改善企业内部控制环境,本文建议主要从以下三个方面进行:(1)提高公司管理层的内控意识,并要求为其所属员工树立榜样,领导员工遵守内部控制的规章制度;(2)采用奖惩制度,在销售与收款环节中,对取得成果的员工予以奖励,对有过失的员工予以指导、纠正,并及时回顾和反思;(3)定期组织员工学习内部控制规章制度,使员工了解内部控制的重要性以及必要性,鼓励员工参与到企业的日常管理工作,明确其在内部控制中的职责。

3.2 加强企业内部监督机制

J公司应加强对内部控制的监督机制,以保证企业内部控制活动的正常进行。本文建议主要从以下三个方面进行:(1)设立独立的内审部门,同时还应该提高内审部门在公司中的地位,完善内部审计流程。独立的内审部门要求不依附于其他职能部门,以保证内部审计工作的顺利开展和审计活动的独立性,还要加强对监督部门人员职业素质和职业道德的要求;(2)提升全体员

工的监督意识,使员工及时了解内部的实施情况,积极参与到内部控制的建设中。同时,企业可对那些发现不良行为的员工予以奖励,包庇者则予以处罚;(3)选择信誉良好的会计师事务所进行外部审计。要求事务所不仅要针对财务报表出具审计报告,还要对企业重要环节的内部控制运行是否有效做出评价。内外结合,建立一个完整的监督体系。

3.3 采取适当的营销策略,积极开拓市场

为减少J公司库存商品的积压,本文建议主要从以下三个方面进行:(1)完善销售计划管理制度。J公司已经制定了销售计划管理制度,但实际在制定销售计划时并未按制度流程执行,仅考虑如何完成经营目标责任书中的收入目标,因此导致销售计划与实际情况产生较大偏差,内控运行失效。根据J公司的实际情况,建议销售计划书在总经理办公会审批过后,董事会应对通过的销售计划书进行再次讨论,得到董事会通过后公布执行,同时,设立一个专门的销售计划执行监督小组,每月对销售计划的执行情况进行考察,并将考察结果反馈至总经理办公会;(2)完善策划部对市场的监控机制。要求策划部组织实施市场、产品、消费者竞争状况等调研活动,重点要提出对未来市场的分析、发展和规划,以便企业做出正确的销售预测;(3)修改营销方案。具体做法如下:(1)丰富产品销售模式。J公司应紧跟时代步伐,调整现有的固定销售模式,尝试线上销售预定和线下专卖等多种自主营销模式,掌握产品的流向控制,提升企业的品牌形象;(2)产品的销售情况要经常做市场调研,对于落后的产品及时进行降价促销,避免造成积压;(3)延长退货期限。对信用额度较高的客户提供较为宽松的退货政策,延长退货期限,保障其消费权益;(4)加强促销流程管理。在促销过程中,要对人员、费用以及执行情况进行管理,使促销的整体效果达到最优。

3.4 完善对应收账款的控制

为了更加完善J公司销售与收款环节的内部控制,应对应收

账款流程进行重点改善:(1)完善应收账款的管理制度,明确要求销售部与客户定期对账必须通过书面形式如对账函等,对账结果应及时反馈至财务部销售会计,发现对账金额不符的情况及时检查,确保双方金额一致;(2)建立独立的信用管理部门,完善客户信用评级体系;(3)健全应收账款催收制度,明确要求催收必须采取催收函的形式,对于长期拖欠货款的客户,应及时向管理层上报,由公司总经理批准采取法律手段追回货款,维护公司利益;(4)设置法务部,对一些超过年限或者已经形成呆账、坏账的应收账款采取法律手段,使催款效力发挥到最大。

4 结论

随着企业经营目标和经营理念的不断变化,为了降低经营风险和欺诈、漏报等财务风险,必须考虑企业的经营特点,在内外环境的基础上,加强对销售和收货环节的内部控制,完善相关的规章制度,以达到企业的经营目标。本文根据J公司的实际情况,分析了公司的整体情况和销售收货业务内部控制的现状,从业务流程的角度对J公司存在的问题提出了改进方案。展望未来,J公司只有优化和完善符合其特点和发展的内部控制体系,才能降低舞弊风险,加强企业管理,增加市场占有率和竞争力。

[参考文献]

- [1]周铁书.制造业企业销售与收款的内部控制问题思考[J].全国流通经济,2020(21):59-60.
- [2]程娇.浅谈生产企业销售与收款环节内部控制[J].商业文化,2021(04):100-101.
- [3]张英娜.企业销售与收款内部控制分析[J].商业文化,2021(15):80-81.
- [4]孙家靖,朱晨,刘玮.企业销售与收款内部控制存在的问题[J].现代商业,2022(03):138-140.