

Internal Control Problems in Sales and Payment Link of JOBS Company and Corresponding Measures

Min Yan

Qianjin Network Nanjing Branch, Nanjing, Jiangsu, 210000, China

Abstract

Sales and receivables are one of the important links in enterprise operation. Therefore, enterprises need to constantly improve and perfect the internal control measures to control the risk within an acceptable range, to ensure the safety of enterprise operations. Taking JOBS Company as an example, this paper expounds the problems existing in the sales and payment link. Optimize contract signing process by implementing improvement measures, improve collection management mode and formulate credit policy, pay attention to the liquidation of receivables, the implementation of strict reward and punishment system to solve the problems existing in enterprise management.

Keywords

sales collection link; internal control measures; accounts receivable

JOBS 公司销售与收款环节内控的问题及应对措施

严敏

前锦网络南京分公司, 中国·江苏南京 210000

摘要

在企业运营中销售与收款是重要的环节之一。因此, 在内控措施上企业需要不断的改进和完善, 将风险控制可在承受范围内, 以确保企业运营的安全性。论文以JOBS公司为例, 对销售与收款环节存在的问题进行阐述。通过实施改进措施, 优化合同签订流程, 改善收款管理模式, 制定信用政策, 重视应收款的清理, 实施严格的奖惩制度来解决企业管理中存在的问题。

关键词

销售收款环节; 内部控制措施; 应收账款

1 引言

JOBS 公司近两年来受疫情和竞争对手崛起的压力影响, 业绩目标受到外部不利因素的冲击, 销售人员对于高额的业绩指标难以完成, 往往铤而走险, 存在舞弊的风险。若不加以控制, 企业现金流将会受损, 从而影响收入的真实性, 使企业处于不利的境地。论文阐述了 JOBS 公司在销售和收款环节制定了相应的措施, 改善了企业内部控制环境并取得了显著的效果。

2 销售与收款环节存在的问题

JOBS 公司是一家在中国拥有多家分支机构的集团公司, 主要从事网站类招聘、校园类招聘、培训业务和人事外包服务。2004 年 JOBS 公司已在美上市。为了达到股东的期望, 公司每年制定的销售目标都会增长, 但销售人员对每年增加的业绩指标感到焦虑。有些甚至利用内控的漏洞违规

操作^[1], 最终给公司造成了损失。目前, 公司在以下几个方面存在问题:

①在合同签约时, 没有严格执行标准流程。销售人员为了急于达成绩效目标, 仅以口头与客户达成协议, 合同没有加盖公章的情况下, 违规操作提前开通了产品服务。当客户违约时, 因没有合规的合同, 就会导致应收无法追讨形成坏账。由于销售合同手续不完整, 交易的真实性也无法得到证实, 从而影响收入确认的准确性。

②缺乏信用管理制度和对客户的信用评价。没有制定明确的信用政策, 仅凭以往合作经验给客户设定赊销额度, 放宽账期, 后续又不跟进催款, 导致应收比例过高。特别是老客户中因经营状况出现问题, 没有及时调整信用政策, 坏账风险也不断增加^[2]。

③在销售收款环节, 出现了私自收款的问题。有些客户会直接把钱转给销售个人, 而销售人员内控意识薄弱, 导致这种现象的滋生。如果不采取防范措施, 就会给企业的资金管理带来安全风险。

【作者简介】严敏(1979-), 女, 中国江苏南京人, 本科, 中级会计师, 从事财务管理研究。

④应收账款管理存在漏洞。财务部定期提供的应收数据不能引起销售人员的重视。业务部以完成业绩目标为首要任务，忽视了应收回款的重要性。财务部、业务部各自为营，没有专人负责跟踪应收回款进度，长账龄应收也逐步增加，坏账风险日趋严重。有些销售甚至利用回款周期较长，出现了舞弊的行为。

⑤不合理的评估指标。应收账款和坏账不包括在绩效评价的综合考核指标中。销售人员在指标完成后就能拿到提成奖金。坏账处罚比例过低，奖惩机制不平衡，使得销售怠于收款，最终损失将转移给企业承担。

3 销售与收款内控漏洞的原因

没有严格执行公司内部控制流程，管理人员内部控制意识淡薄。由于缺乏客户信用管理，无法对销售风险进行预警。部门间的沟通合作程度低，应收账款监管不到位，导致坏账风险加大。只注重业绩指标并没有把回款率纳入评价机制^[3]。

4 销售与收款内控的应对措施

4.1 合同签订的控制措施

①实行电子合同签订。在合同签订环节，销售按标准价目表与客户签约时，系统会生成标准合同，直接发给客户确认盖章，待客户回传后，系统审核通过自动开通服务。电子合同的签约免除了不必要的沟通成本，提高了工作效率，避免了纸质合同在销售环节被篡改的风险。

②对客户进行实名认证的方式，核验是否真实客户，客户是否存在资信等问题。既能防范客户欺诈又能确保交易的真实性^[4]，从而降低舞弊的风险。

③对于无章合同的实施，需要客户全额付款才能成交。提前开通服务的，由销售经理和信用部门联合审批。因无章合同导致的坏账，销售经理、信用部门及销售人员进行连带连带责任。对无章合同明确了责任划分，使得销售不敢再随意接单。

④建立重要合同的联签机制。对于大额10万以上的订单由销售总监、信用部门、财务总监联合审批方可实施。使得重大交易事项能够得到事前管控，降低了企业的经营风险。

4.2 设立信用管理部门，对客户信用等级进行评价，制定信用政策

①对客户所属行业、公司规模、资信状况和偿债能力作出评估。对信用等级评估较高的客户给予不超90天的信用期。不能达标的客户收紧信用政策，实行预付款的方式。

②对客户履约情况进行监督。及时了解客户的信用状况是否有变化，更新信用资料。对信用风险重新评价^[5]，便于销售部对决策做出合理的判断。

③事后控制，对违约的客户施行不同的收账政策。了解客户拖欠的真实原因。如对效果不满意的，通过产品置换

或销售折让的方式，给予客户补偿。在提升满意度的同时，降低坏账风险。对于恶意拖欠的客户，通过必要的法律手段进行追讨。

4.3 提供多样化的收款方式，加强回款情况的跟踪与控制

①提供便捷和多渠道的收款方式。例如，增加网上直接付费业务、开通企业支付宝、微信收款功能。客户在自助完成付款后，应收账款也能匹配核销。既控制销售私自收款的风险，又加速了应收回款，提高了应收周转率。

②跟踪和监控销售收款情况。制定严格的收款管理制度^[6]，正常情况不允许销售私自收款。若发现销售当月私自收款较多，不仅要接受处罚还需汇报给管理层。如销售在拜访客户时收回的现金，除提前报备给经理批准外，款项要在一个工作日内交回。若发现有滞留的现象，将会通报批评并处罚，严重者或被开除。

4.4 应收账款日常管理的改进

①财务部每周、月中会发送应收账款龄报表，让销售人员加紧催收。季度末着重清理超90天以上应收并将结果反馈给管理层。

②配合其他部门联合催收。除了销售主动配合催款外，信用部门对超过赊销期的应收款，通过电话，对账函、催收函、法务函以及上门拜访等措施，加强长账龄应收的清理。

财务根据催收反馈的结果核对应收账款记录是否存在偏差。判断长账龄应收是否需要确认坏账，并向管理层进行报批。通过对应收账款的清理，能及时发现存在的差错和舞弊的问题。

③加强业财一体化建设，使部门间能够高效沟通。各部门将催收结果反馈至客户管理系统中，通过系统对应收数据进行分析，能实现信息共享，对存在的风险可以提前预警，做好防范措施^[7]。

④加强公司应收管理制度的培训工作，规范销售环节的行为。通过销售人员分享催收经验，提升风险防范意识，加强催收积极性。

4.5 制定与应收处罚相挂钩的奖惩制度

超30天以上的应收扣除销售10%的奖金做为押金。超90天以上的应收，取消提成奖金且不算业绩指标。通过分析坏账的成因，明确销售及主管各自承担的责任。对较大金额的坏账，管理层也会被追责。通过制定严苛的处罚机制，让公司自上而下对应收问题引起重视。

5 结论

通过以上的内控政策制定和实施，公司在内控上的变化如表1、图1所示。

表1：通过对收款环节的控制，除客户上门交款外，现金收款大幅下降，在2021年已经下降到较低水平。

表 1 2017—2021 年现金笔数及金额的变化

年份	(金额: 万元)	
	现金笔数	金额
2017年 ↑	1119	343 ↓
2018年 →	435	163 ↓
2019年 ↓	101	36 ↓
2020年 ↓	80	16 ↓
2021年 ↓	53	9 ↓

图 1: 2017 年起应收账款的比例一直居高不下, 2021 年起实施新的信用政策, 对 30 天以内应收加大催收力度。对信誉良好的客户信用期放宽在 90 天以内, 以赊销政策促

进销售增长。虽放宽了信用期限, 但客户信誉良好, 没有坏账的风险, 均在信用期内付款。从控制结果来看应收开始逐步下降。

综上所述, JOBS 公司通过实施合理的内控措施, 销售业绩增长的同时, 缩短了回款时间, 减少了现金流的占用, 将闲置的资金投入到产出更大的项目中, 从而提高了资金使用效率。因此, 销售与收款内控制度的有效运行, 是防范各种舞弊发生, 对降低经营风险, 促进企业良性循环都发挥了积极的作用。

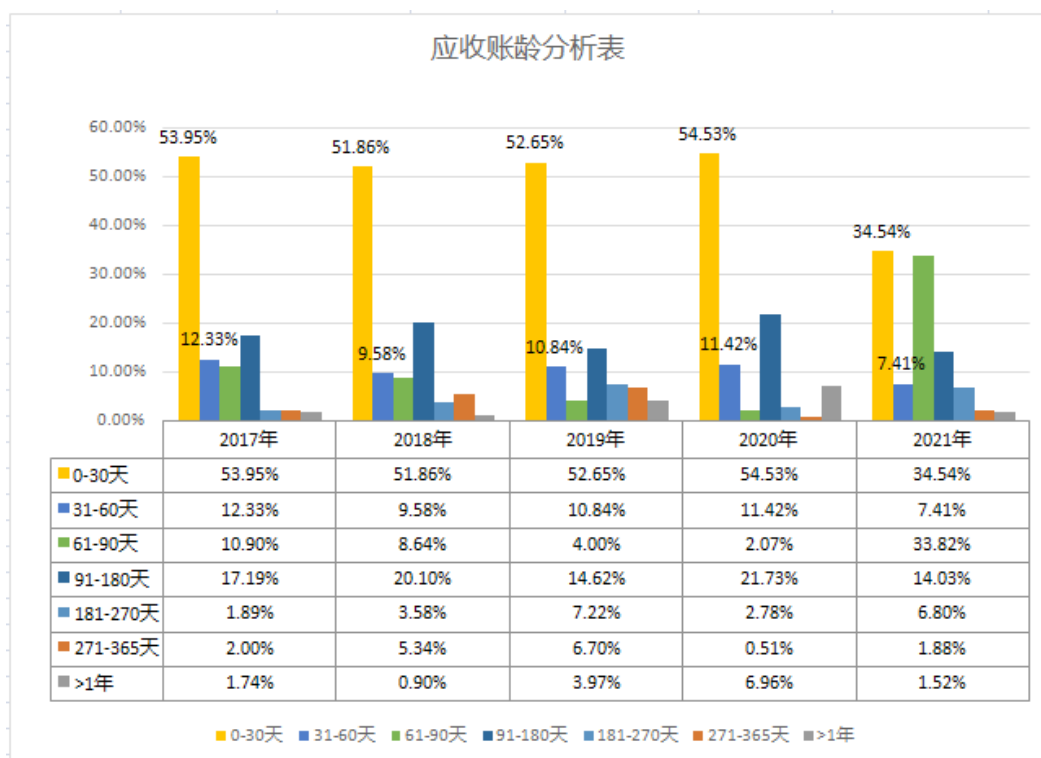


图 1 应收账款分析

参考文献

[1] 金鑫.企业销售与收款环节内部控制探讨[J].合作经济与科技,2017(4):110-111.

[2] 谌业荣.销售与收款的内部控制研究[J].中国商论,2019(9):110-111.

[3] 刘探微.完善企业销售与收款内部控制对策研究[J].现代商贸工业,2013(12):103.

[4] 王芳.企业应收账款管理存在的问题及解决对策[J].投资与创业,2021,32(9):18.

[5] 华莹莹.制造业销售与收款循环内部控制研究[J].河北企业,2021(6):91-93.

[6] 雷冬阳.企业销售业务内部控制制度的完善路径探讨[J].企业改革与管理,2021(4):29-30.

[7] 屠楚新.企业销售与收款环节内部控制的再设计[J].经济研究导刊,2015(16):16-19.