

# 分公司资金管理 在徐记食品有限公司的实践

■ 李文新 童伟

直营销售模式是由总公司出资成立销售分公司，直接面向盘商(类似于代理商的以批发为主的经销商，其下游客户多为小型零售网点)或代理商进行销售。与代理商制的间接销售模式相比，直销经营模式由于减少了中间环节，企业的销售成本下降、营业利润增加，但同时也承担了更大的市场风险和财务风险，从而对物流、信息流和资金流都提出了更高的要求。东莞徐记食品有限公司是一家冷糕点加工企业，公司实行直营销售模式，在全国设有20个销售大区和100家销售分公司，2008年在内地市场的销售额接近50亿元，实现净利润近5亿元。在2008年全球金融危机的背景下，公司的销售收入和利润同比非但没有下降，反而上升了24%。该公司对分公司的资金管理经验对国内其他企业具有一定的借鉴意义。

## 一、严格规范的费用管理及资金支付方式

为规范各大区及分公司的费用预支、报销与付款行为，保证资金的有效管理，总公司对分公司的付款内容和支付方式进行了严格规定，在全国范围内统一执行。分公司付款内容含费用预支及费用报销，支付方式分为现金、转账支票、电汇三种，具体见

表1。

从表1可以看出：①除少数费用预支和报销项目允许现金支付外，所有分公司的付款必须使用转账支票、电汇形式支付；②严格界定了分公司经理的审批权限，将审批权上移至总公司；③强化了预算和合同的刚性约束，凡超出预算或合同金额的费用支付或报销需报总部相关部门审批；④所有费用项目精确具体，并尽可能进行量化。徐记食品公司严格的管理制度缩小了现金的使用范围，堵塞了现金使用漏洞，保障了资金安全，最大限度地节约了资金、降低了营业费用，也减少了分公司坐支现金的可能性。

## 二、标准化、全过程的应收账款管理政策

1. 事前——制定严格的授信条件和标准

为促进公司销售增长同时防范信用风险，总公司区别不同性质的客户对授信条件、额度和账期等进行了严格规范：国际性卖场等大客户可以采用赊销形式，但严格规定了授信额度和账期，单店等小商品客户一般采用现款交易，款到后发货。小商品客户要申请信用额度和账期，必须同时满足以下四个条件：①纯粹的小商品客户，不包含代理商的小客户；②长期

(至少一年)与公司合作，有诚信并积极配合公司的相关销售策略；③有拓展市场终端的能力和较广的销售网络；④从不拖欠货款，且必须以不动产抵押担保、信用(保证人)担保或企业担保形式申请，具体额度和账期标准详见表2。

另外，如果客户承诺单月可以做额度的双倍业绩，经分公司经理确认后报总部批准，可以给予一定的额度支持。公司在月底核查客户业绩，若未能达到预期标准，分公司业务负责人要立即通知客户改为现金结算，并在下次出货前将货款结清。

将信用额度与客户的销售业绩直接挂钩，极大地激励了客户的销售积极性，而在责任归属及其认定上，分公司经理对担保合同中各种抵押和担保的真实性负责，这一规定又构成了对赊销行为的有效约束。

2. 事中——建立严密的应收账款跟踪管理制度

徐记食品公司应收账款跟踪管理主要体现在账单管理上。总公司规定，分公司所有处于正常交易状态的代理商及盘商，不论有无欠款，每月都需按规定时间和程序进行对账：分公司会计必须在次日6日前编制好上月的应收账款对账单并送达客户；客户应在每月10日前将核对无误的应收账款对账单送达分公司会计室；

表 1

分公司费用项目及支付方式明细表

支付方式	序号	费用项目	借款人	分公司经理审批权限	需OA(办公自动化系统)报总部相关部门审批	备注
现 金	1	伙食费用	人事专员	按周借款,每次不超过月伙食费的1/4	——	
	2	办公费用(传真复印纸、文具、日常用品购买、小额维修费用)	人事专员	单次同类费用金额50元以下由分公司经理签批,满200元后再经OA汇总提报行政事务办审核	单次同类费用金额50元以上的均需报总部会计管理处批准	
	3	临时发生的运输、租车、装卸费	人事专员	——	500元之内可现金支付	500元以上须转账支付
	4	办事处备用金	办事处主管	在总部核定额度内	额度需报总部及会管处批准	
	5	招待费用(客户、政府机关)	分公司经理	——	均需报总部批准	300元以下个人先行垫付
	6	差旅费等个人借款	当事人	入职两月以内的人员,借款金额≤个人工资的50%	超出部分或有特殊情况的	
	7	车辆停车费、路桥费	司机	最多可借支500元;前账未清,后款不借	——	每月未结清,次月初重借
	1	固定电话费	人事专员	当月固话查询实际金额,且在费用预算之内	超出费用预算的部分	
	2	办公、住宿、仓库之租金押金、水电燃气、物业管理费	人事专员	租用单位或集体房屋;总公司签呈批准;单价按合同约定金额在预算之内	单价或金额超出合同约定及预算的	
	3	经常发生的运输、租车、装卸费	人事专员	按总部批准的运输合同(协议)中签订的金额	单价金额超出合同及预算的	
	4	工资、社保、公积金	人事专员	依国家和公司规定执行;按总部审核后的金额	由总部业务薪酬课审核	
	5	邮寄费	人事专员	按邮寄明细单之金额且支付金额在预算之内	超出费用预算的部分	审批权限
	6	合同内营业费用	当事人	总部批准之合同;金额按合同签订执行	——	
	7	车辆油费-油卡充值	分公司经理	总部签呈批准的月油费预估金额之内	超出总部签呈批准金额部分	
	8	车辆维修费-维修合同	人事专员	总部批准之维修合同金额之内	超出金额部分	
	9	车辆保险、规费项目	人事专员	依照国家、公司相关规定执行	——	
	10	房屋押金	人事专员	租房合同签订之金额,转账支付	——	

当月双方对账有差异的对账单最迟不得超过当月15日;每月20日前,所有客户已确认无误的应收账款对账单原件必须全数收回到分公司会计室。对不能按上述规定进行对账确认的客户,分公司会计主管将在次日提交名单至总公司会计管理处,由其送交业务总部ERP中心进行锁户,待该对账单收回后再申请解户作业。严格的对账制度便于及时掌握应收账款的余额及变动状况,明确分公司与客户的债权债务关系,保证应收账款的安全完整。

3. 事后——“锁户”制裁

“锁户”是公司对于违规、违约及不诚信的客户采取的一种严厉的制裁措施。“锁户”操作适用于以下三种情

况:一是对先付款后发货的客户,货物送达、客户签收后回执单须在三日内送达分公司会计室,若三日内未送达则系统将其自动“锁户”;二是对上述不能按规定进行对账确认的客户;三是对超过账期拖欠货款的客户。对进入“锁户名单”的客户,分公司将暂

停与其交易,停止一切供货,直至客户纠正自己的行为(回执单或对账单送达、欠款支付)后方能申请“解户”。需要说明的是,“锁户”和“解户”作业完全由总公司网上交易系统自动控制,不存在任何酌情和松动的可能,这一刚性约束机制时刻警醒着客户遵

表 2 小商品客户信用额度和账期明细表

全年业绩(万元)	信用额度上限	赊账期上限
0-100	5万元	60天
101-150	业绩的7%	60天
151-200	业绩的8%	60天
201-250	业绩的9%	60天
250-300	业绩的10%	60天
301-350	业绩的11%	60天
351-400	业绩的12%	60天
401-450	业绩的13%	60天
451-500	业绩的14%	60天
501-550	业绩的15%	60天
550以上	100万元	60天

守合约、按时付款,也最大限度地减少了坏账损失,保护了公司债权。

### 三、采用严格的收支两条线作业程序

#### 1. 账户分类及用途界定

分公司的账户分为基本账户、一般结算账户和专用账户三类,不同账户有不同的用途,不得混用:①基本账户(支出账户):作为分公司的备用金账户供各分公司正常支出使用,如支付工资、税金、借支、支付卖场的费用、食堂支出、零星采购的货款、差旅费、移动电话费、促销员杂费、零星办公用品及日常用品的采购、小额修理费、车辆路桥费、房租等,基本账户的特点是只结算支出不结算收入;②一般结算账户(收入账户):作为分公司销售货款专用账户,包括客户汇入的货款、小商品客户存入的现金货款、私人账户上转入的货款、出售废品的收入等,其特点是只结算收入不结算支出;③专用账户:是用于正常收支之外的特殊用途的账户,包括住房公积金账户、社保账户、缴税专户等。总公司财务部门和稽核部门定期或不定期地清查分公司的账户开立情况并进行实时监控,严防分公司在上述账户之外开设其他账户和“小金库”。

#### 2. 开通网上银行

总公司和分公司之间的销售收入汇款、支出划拨等资金往来业务全

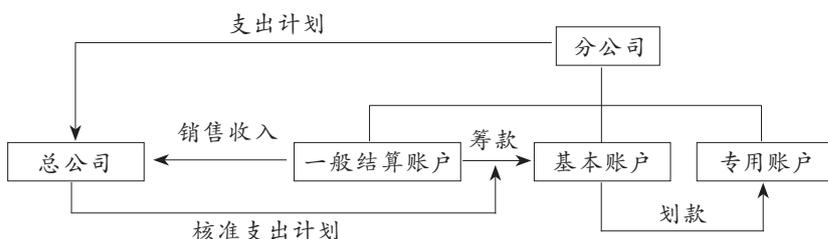


图1 分公司收支两条线作业流程图

部通过网上银行进行。网上银行的开通有两种作业方式:一种是分公司授权总部开通,另一种是分公司自行开通。对于一般结算账户(收入账户)分公司只能选择授权总部开通,分公司只有网上查询权限而无汇款权限,汇款权限集中于总公司,即对分公司销货款汇回总公司的行为,分公司并无主动操作权,而是被动接受总公司的划款行为。

#### 3. 分公司销售收入汇回总公司的操作方式

分公司所有销货款必须存入一般结算账户,不得动用和截流,总公司财务部设专人管控分公司的货款专户,当账户金额达到一定限度后,财务部专管人员就通过网上银行主动划款回总公司,总公司划款前须通知分公司会计主管划款金额及时间,由分公司预先做好回款安排。

#### 4. 分公司支出计划及备用金操作方式

分公司的一切支出均实行严格的预算控制,由总公司根据核准的预算金额拨付。支出预算按月编制,与通

常意义上的年度预算相比,预算周期更短,预算金额更精确。每月20日前分公司必须提报下月的支出预算,交由大区审核完毕后,以大区为单位提报总公司财税部审核,每月25日前须审批完毕,总公司会计管理处按照核准的支出计划金额从分公司的一般结算账户通过网上银行划款到其基本账户,基本账户的金额(也称为备用金)分公司必须依照费用报支流程动支,并严格控制在预算之内,如有节余则结转下月。而各专用账户(社保账户、缴税专户等)所需的资金再由分公司从其基本账户转入。分公司收支两条线作业流程参见图1。

东莞徐记食品有限公司对分公司采取的集中式、标准化的资金管理模式,规范了分公司的财务活动,最大限度地调了资金,保障了资金的安全运营,提高了资金的运营效率,也为企业的长期业绩增长奠定了坚实基础。■

(作者单位:湖北工业大学管理学院  
江苏技术师范学院会计学院)

责任编辑 李斐然

(上接13页)誉机制。以往薪酬制度的设计过度强调经济激励,而忽视了企业家的道德机制与责任。但在一个完善的经理人市场中,个人的满足与道德感也应成为企业家为之付出努力的目标。如果企业家声誉机制得以完善,企业家的不作为或卸责等行为都将通过声誉机制得以传播,从而使其很难在下一轮竞聘

中找到合适的位置。

最后,高管薪酬要透明化。事实上,国有企业的监督人比其他企业更为广泛和有力(因为国有企业的委托人根源上是全体人民),但国有企业委托人和代理人之间的信息不对称程度较其他股权结构的现代企业也更为严重。正是存在这种信息不对称,才出现了诸多国

有企业经理人掏空、侵吞股东财产等问题。因而,高管薪酬要透明化,包括股权激励计划、在职消费等信息都应当清晰可见。■

(作者单位:东北财经大学内部控制与风险管理研究中心)

责任编辑 陈利花