

承包制销售政策下的 应收账款风险管控

■ 罗宜家

“承包制销售政策”社会各界有不同的解释。本文所称“承包制销售政策”，主要是对贷款回收安全的“承包”（而非销售量目标的承包），即通过公司与销售员之间签订承包销售协议，按照公司销售政策规定的账期、业务费率及核定的销售价格由销售员将公司产品“承包”销售给客户，销售员对其经办客户应付本公司的贷款金额作连带责任担保的销售政策。在此政策下，公司将产品发往销售员指定的客户单位，同时开具销售发票，客户在规定的账期（指发货之日起客户支付货款的期限）内向公司付清所发货物的货款；若客户逾期支付，公司有权限制发货；若逾期时间过长（例如半年），甚至产生坏账、呆账的，则公司有权采取相关措施（包括通过诉讼程序）要求该客户经办的销售员承担连带偿付责任。

承包制销售政策适用于资金实力雄厚、销售客户繁多、对销售员的资信管理比较健全的企业集团。承包制销售政策为企业规避货款回收风险、提高货款回笼的速率、降低应收账款资金的占用成本奠定了良好的制度基础。但该制度也存在一些问题。笔者结合自身工作经验，谈谈企业在承包制销售政策下如何有效管控应收账款风险。

一、承包制销售政策下应收账款风险的主要形式

（一）销售员截留、挪用货款

公司按产品销售合同及公司合同评审单的相关内容，将货物发给客户单位并开具销售发票，客户收到货物并签字确认发货回执，发货环节没有问题。由于银行承兑汇票是目前主要的货款支付方式之一，当客户没有采用银行转账的结算方式而以银行承兑汇票（或者现金）的方式支付货款时，“资信”比较差的销售员有动机与机会截留并挪用部分或全部货款用于私利，然后通过伪造客户公章、伪造客户签字的形式在定期对账单（询证函）上签字盖章，公司很难及时、有效地发现这种舞弊行为。

（二）客户（债务人）破产

客户单位因经营状况严重恶化甚至破产，无法履行支付义务。一般说来，规模较小、承付能力弱的企业，或经营状况不太好的企业，或客户为某一法人单位的内部非法人承包分厂（车间），或客户为政府治理、整顿的重要对象等，则容易发生客户支付危机。而当相关的销售员因其个人资金实力不济等原因无法承担承包制销售政策规定的连带偿付义务时，公司将面临实质性的应收账款资金损失。

此外，采用承包制销售政策的公司还可能面临销售员通过伪造发货回执、客户公章和签字而将货物截留或挪用的风险。

二、承包制销售政策下应收账款风险的控制对策

（一）承包合同担保条款控制

为事先做好对承包制销售政策下应收账款风险控制，公司必须制订相关的标准格式的销售承包合同（或协议）版本，与承包制销售员签订承包销售合同。承包制销售合同必须规定销售员对于货款安全的相关担保条款：

1. 个人财产抵押。销售员应提供其完全拥有所有权、处置权的个人财产提供担保，且提供抵押担保的个人财产必须是未曾设定于其他抵押担保的；提供担保时须经其夫妻双方共同签字确认。

2. 保证人担保：销售员与公司签订承包销售合同时须有相关保证人为其提供担保；保证人必须是资信可靠的；保证人承担责任方式为连带责任，即若销售员发生支付危机时，这个保证人必须无条件为其垫付所欠公司的货款；保证人数量一般二至三人比较合适（实力较大的保证人有一人即可）；保证的期限为承包销售合同终止（解除）之日起二年。

(二) 授信环节控制

在承包制销售政策下,公司信用管理部门不仅仅要对客户的资信状况进行审查(包括客户的经营性质、资金状况、主营业务、经济效益、管理水平、信誉记录等),更重要的是对经办这些客户的销售员的资信情况的审查(包括销售员个人及其家庭的资金实力、个人及家庭主要经济来源、个人信用历史、平时爱好、个人声誉等)。

公司在与销售员签订销售承包合同后,应将销售员及其经办客户的相关资信情况输入公司销售管理系统,并根据公司销售政策、授信程序及销售员相关信息设定销售员及其经办客户的初始授信额度及账期。随着后续业务的开展,公司应根据销售员个人资信情况的变化及其经办客户范围的变动、发货数量的增减、货款回笼速度及对账情况等因素定期修正其授信额度。

公司应设置相关职能部门或授权专门岗位,对销售部门提出的赊销申请,根据公司授权审批制度,经过公司规定程序的合同评审,在授信范围内进行赊销审批,并将客户单位、发货品种、发货数量、发货单价、账期等记录于合同评审单上,公司营销部门据此开具发货单。

为简化控制,公司对经济实力较大的客户单位及销售员,可采用以控制逾期账款为主、授信额度为辅的方式;对于容易发生支付危机的客户单位或者资信较差的销售员,则在严格控制逾期账款的同时,定期检查并更新其授信额度。

此外,大客户、老客户的资信状况也不是一成不变的,很多公司对老客户往往是沿用其以往的资信资料,直到其陷入支付困境还不知情。所以,公司也要定期调查老客户、大客户的资信。

(三) 发货环节控制

1. 公司应在销售制度中规定发货回执一般在发货后几天内必须收回;外贸等特殊订单可根据具体情况另行规定,但必须规定最后期限。

2. 公司应建立相关责任部门对发货

回执的合法性、真实性作逐单审核,对不符合规定的发货回执要纠正,对存有疑虑的发货回执要查清原因。发货回执是最重要的应收款凭据之一,公司要有专门部门、专门人员妥善保管、定期归档。

在平时严格审核发货回执的同时,要不定期地抽取部分回执到客户单位核实,防止个别资信较差的销售员伪造签章、蒙混过关而埋下隐患。

(四) 收款环节控制

主要是对销售员经手客户回款的银行承兑汇票或现金的收款风险控制。对于客户以银行承兑汇票支付货款的,必须填写被背书人名称后支付。可在购销合同中注明不得支付现金(除非公司特别允许)。

目前很多企业在支付银行承兑汇票时往往不办理背书手续,或者盖章后没有填写收款方单位名称,给图谋挪用承兑汇票的销售员以可乘之机。有鉴于此,公司应在与客户单位签订的产品购销合同中规定银行承兑汇票支付的相关条款内容,明确银行承兑汇票支付时必须办妥背书手续;若客户单位没有按协议办妥承兑汇票的背书,万一出现票据遗失或被销售员挪用,则责任方在客户。

同理,公司应在与客户单位签订的产品购销合同中规定现金支付的相关条款内容,明确在非经公司特别授权的情况下不得以现金支付货款。

(五) 对账环节控制

公司对风险较大的客户单位所经办的业务员进行重点监控,可采取缩短对账间隔期,财务、审计抽查对账、营销管理部门区域经理陪同销售员索取对账单等形式。

对于公司统一组织的对账,公司法务、内审等相关职能部门应审核把关,重点关注未收回的对账单、已收回但无效的对账单及客户确认存在往来差异的对账单;审核时还应注意客户在对账单上的“核对不符栏”上的文字说明。对对账中发现的比较严重的问题应作调查、分析,及时报告管理层处理。

(六) 逾期贷款控制

公司应建立应收账款信息化管理系统,对客户上年旧欠、本年新欠、逾期货款(超过合同账期的欠款)一一列表反映。同时,公司应利用该信息管理系统设置应收账款风险预警程序,相关责任部门应定期获取预警信息,及时上报主管领导,采取相应的措施。

公司应落实责任部门每月至少完成一次逾期应收账款分析,并针对不同情况采取恰当的措施。一般情况下,对于刚超过账期的逾期欠款,公司应适当控制相关客户的后续发货频率及发货数量,并及时对相关销售员提出警示;对逾期欠款达到半年以上的,客户(或销售员)必须结清半年以上的欠款后,公司才允许继续发货(对于实力雄厚、资信情况良好但临时或偶然出现应付账款逾期的,经公司主管领导批准可以考虑不影响对其后续发货);对逾期欠款达到一年以上的,公司应组织相关部门与客户单位及相关的销售员进行交涉,包括货物与货款往来情况的核对与最终确认、对客户单位经营现状及其支付能力的了解与确认、对债务处理的协商与谈判等。

对于客户单位确实无法偿付欠款的,公司应立即组织力量准备诉讼相关资料(包括购销合同、对账单、发货回执、销售发票、应收款往来明细账等)。同时,根据欠款的性质确定主起诉对象。若属于客户单位欠款未付的,则诉讼的对象以客户为主,并按承包销售合同条款将销售员列为连带责任人;若客户已付清货款而被销售员挪用或侵吞的,则诉讼对象直接为相关的销售员。

(七) 欠款催收的责任考核

公司应建立以销售为主、财务及内部审计为辅的逾期贷款催收责任部门,并根据部门工作职能落实相关部门的责任;相关部门再根据岗位职责将催收责任层层落实到人。公司应建立欠款催收业绩考核制度,将考核业绩纳入责任者的绩效考核中,防止催收工作流于形式。

(作者单位:浙江闰土股份有限公司)

责任编辑 李斐然