

课题名：应收账款回收周期缩短

项目经理	邢国印
项目周期	2016.06.01-2016.8.31

课题计划书

课题名	应收账款回收周期缩短
编号	ACC-201603
主导部门	财务部
项目经理	邢国印
项目成员	骆文广.刘微微.李微微
项目周期	2016年6月-8月
活动原则	每周三下午17:10-18:10 ; 场所 6号小会议室

详细推进内容	推进日程
1、详细活动计划制定及启动	6.8
2、现状调查：收集应收账款问题点及统计、汇总	6.9~6.25
3、根因分析：针对统计的应收问题进行原因分析	6.26~7.5
4、目标设定：根据分析内容设定具体目标	7.5~7.10
5、对策制定：针对根因分析结果制定改善对策	7.10~7.30
6、对策实施：各项改善对策予以实施及效果调查	8.1~8.30
7、效果调查及标准化	8.1~8.31
8、维持管理方案制定及后续计划	8.1~8.31

现状问题点（选定背景）
背景： 1 公司运营资金不足 2.应收工作流程不顺畅 问题点： 1.部分客户回款不及时 2.应收工作流程不规范 3.人员变动 4.对账异常

活动目标
指标名： 应收账款回收周期缩短 对象 - 公司的部品应收账款 公司的模具应收账款

预估效果
- 财务效果： 1.账期内，保证对账、开票及时 2.逾账期，紧密跟催、联络 3.同期相比，应收账款余额下降5%-10% - 非财务效果： 1.建立工作流程，解决人员流动造成的工作断流 2.做到应收工作图表化 3.平均收账期缩短，坏账损失减少

现状调查

■ 现状调查-部品回收异常

统计期间：2015年1月1日～2016年6月31日

制定者	制定时间	制定来源
邢国印	2016.6.1	部品应收数据

序号	客户	月结期限	送货日期	对账日期 (月底)	开票日期	理论收款日期	金额 (RMB)	实际收款日期	延迟原因
1	海理	45天	2016.4	2016.4	2016.6.5	2016.6.15-6.30	13410.47	2016.8.16	开票规格不符合客户要求，退回重开
2	京瓷	60天	2016.5	2016.5	2016.6.12	2016.7.30前	12279.15	2016.8.12	客户三证合一未通知退回重开
3	伟富希	45天	2016.6	2016.6	2016.7.29	2016.6.15-6.30	55375.47	2016.8.10	对账延误

开票错误

客户疏忽

自身对账延误

现状调查

■ 现状调查-模具回收异常

统计期间：2015年1月1日～2016年8月31日

制定者	制定时间	制定来源
邢国印	2016.6.1	模具应收数据

序号	客户	月结期限	送货日期	对账日期 (月底)	开票日期	理论收款日期	实际收款日期	延迟原因
1	易立声	90天	2015年3月	2016年4月	2016.6.26	2016.10.初	-	2套模具客户未承认，拒绝付款
2	崇信	30天	2015年全年	2016年5月	2016.8.10	2016.9.15前	-	内部流程不畅，模具NG问题得不到解决
3	三诺	收到发票7天内	2015年9月	2016年6月	2016.6.2	2016.6.15	-	财务应收换人频繁导致遗漏



流程不畅



流程不畅

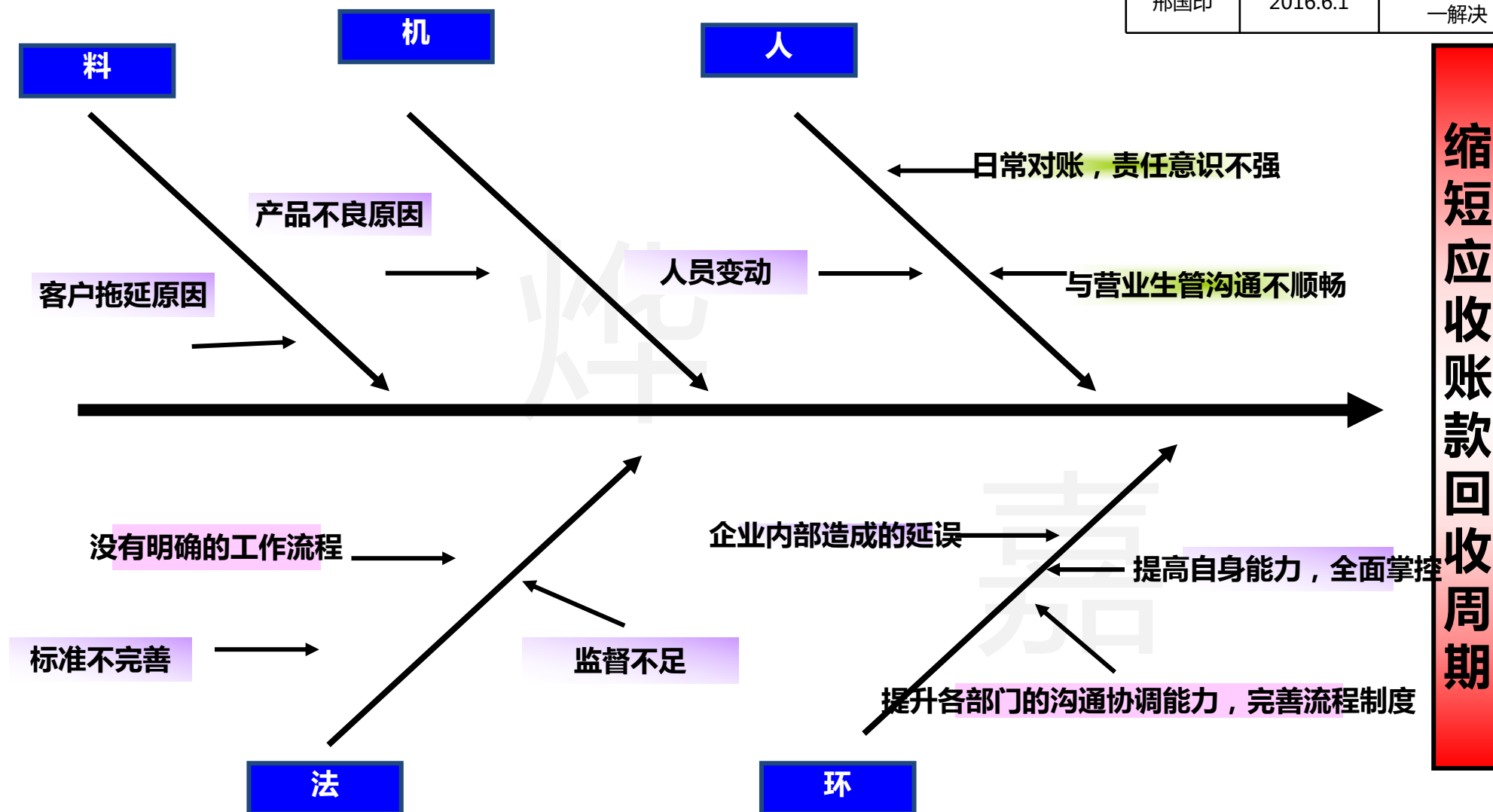


内部原因

原因分析

■ 根因分析（特性要因图）

制定者	制定时间	制定方法
邢国印	2016.6.1	针对问题点逐一解决



二次(Why-Why)分析

制定者	制定时间	制定方法
邢国印	2016.6.1	解决问题不拖延，实施办法要持续

特性	区分	1次原因	2次原因	3次原因	4次原因
线性分析	人	日常对账，责任意识不强		培训计划漏洞	侧重技能培训
		人员变动	人员流动过频	交接不彻底	新人入职
		与营业工程沟通不顺畅	问题反馈处理不足	经验能力不足	没有样板或文件
	法	没有明确的工作流程	凭经验判断		
		标准不完善	没有标准依照	凭经验判断	
		监督不足			
	环	企业内部造成的延误	忽略此项管控要点	管理责任漏洞	缺乏制度约束
		提升各部门的沟通协调能力，			
		提高自身能力，全面掌控			
	机、料	客户原因	产品问题僵持不下		
		合同问题		合同只约束了我们的逾期责任，而无客户违约的相关责任追究	

对策制定

■ 对策实施计划（部分措施已在问题点描述）

明确责任到人，追踪时间完成改善！

制定者	制定时间	制定方法
邢国印	2016.6.1	不断完善并实施

序号	潜在改善对策	开始-完成时间	责任人	组员
1	建立应收工作流程	长期	邢国印	财务部全员
2	每月生管、财务、营业、工程应收工作碰头会	长期	邢国印	相关担当
3	确立应收作业指导书，财务人员定岗、定责	2016.6.31	邢国印	财务部全员
4	了解客户情况，建立档案制度，灵活掌控	长期	邢国印	相关担当
5	相关部门及时沟通，第一时间解决问题	长期	邢国印	相关担当
6	部门长内部制度约束，今日事今日毕	长期	邢国印	相关担当
7	问题上报，问责制	长期	邢国印	相关担当
8	对全体人员进行指导，共同监督	长期	邢国印	相关担当

对策实施

1-1：建立应收工作流程

改善者	改善时间
邢国印	2015.08

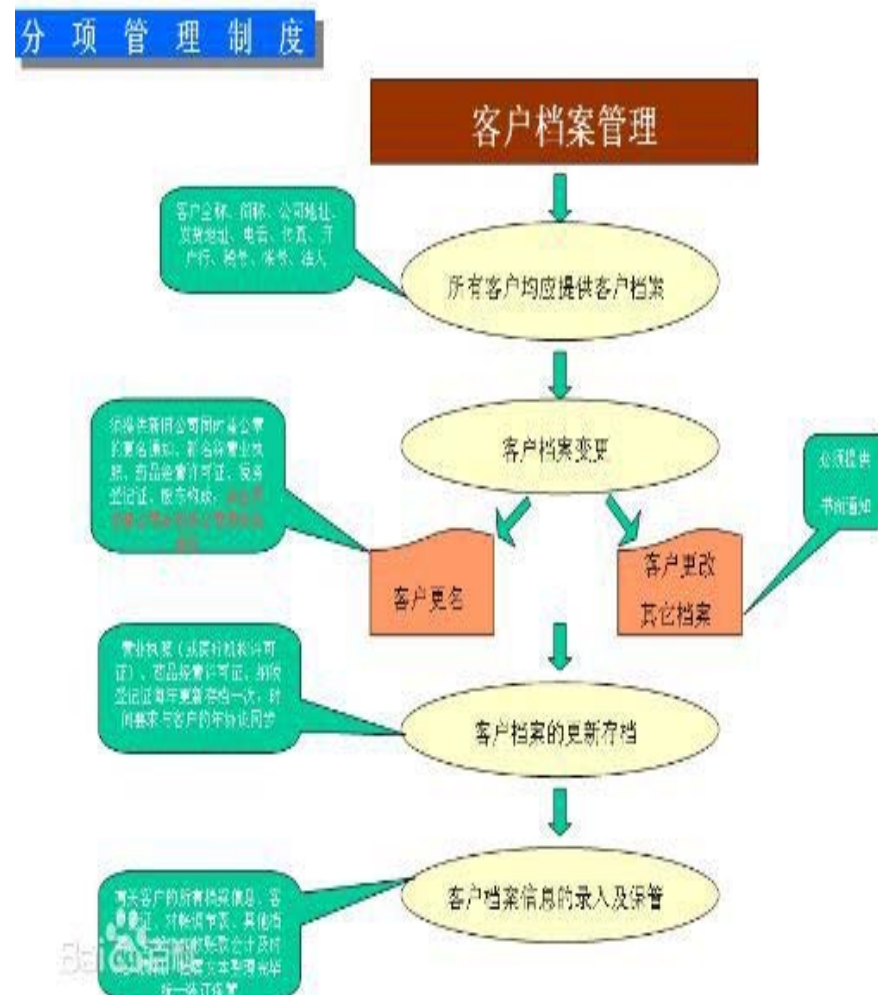
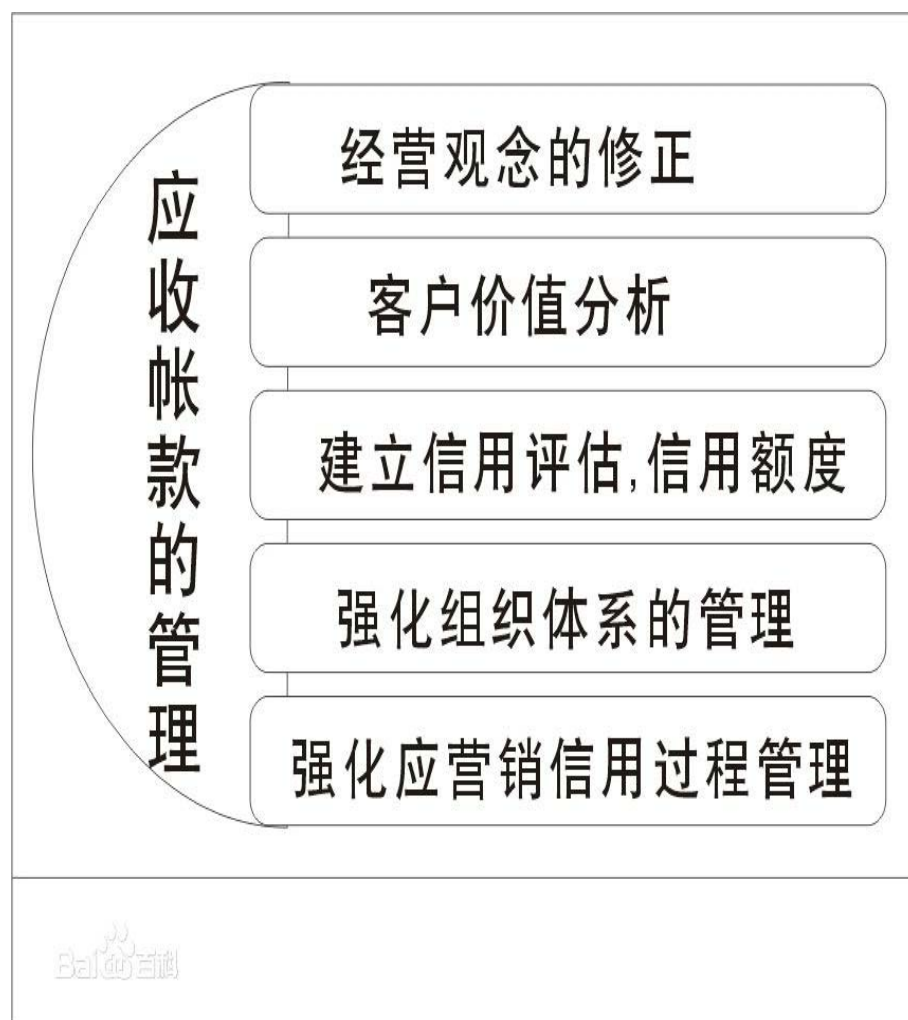
对策名：建立应收管控标准

改善前	改善后
流程不清，部门责任无法界定	企业应收制度健全，流程清晰， 交接图表一目了然，收款进程有据可循， 跟踪客户风险时时了解，掌握客户动态， 1.做好客户资信调查 2.加强应收账款的日常管理工作 3.加强应收账款的事后管理
现象：评经验判断。	实施内容：建立标准，实时控制，时时监督
改善后效果（金额.图表.文字）： 见对策实施图表	

对策实施

1-1-1：应收管控流程

改善者	改善时间
邢国印	2015.08.10



对策实施

1-1-2：应收工作的追踪管理表

改善者	改善时间
邢国印	2015.08.

2015年01月至2016年模具订单未收款一览表

序号	月份	日期	周时间	订单号	费用类别	模具	客户	机种名	品番	开模套数	订单套数	订单备注	报价金额	币种	汇率	总合计(RMB)	合计金额	付款方式	开票情况	收款情况	开票未收金额(原币)	开票未收金额(RMB)	未收款总金额	开票日期
8	2015年1月份						快美特						46,000.00	RMB	1.00	¥ 46,000.00	46,000.00	ID14189	####	##	-	-	-	2015/5/13

报价金额	币种	汇率	总合计(RMB)	合计金额	付款方式	开票情况	收款情况	开票未收金额(原币)	开票未收金额(RMB)	未收款总金额	开票日期	收款日期	业务费情况	月结天数	发票号码	发票号码	快递单号
------	----	----	----------	------	------	------	------	------------	-------------	--------	------	------	-------	------	------	------	------

应收客户资料明细				订单要有营业签字确认		liuweiwei 2015/11/11			
客户简称	币别	月结日期/ 模具收款方式	付款日期	模 具		部 品			备注
				流 程	联络人	流 程	联络人	传真	
竹谷	USD	部品30天 新模4/3/3 改模100%	月底	1)一般是报价单作订单 2)订单ATTN是谁发票抬头写谁 3)收到订单以后,开发票,发给竹谷阿梅和李部长。月初打印出来,和部品发票一起给报关寄DHL到日本竹谷。每月15号前要寄到日本。(提前通知嘉盈将发票带过来,一起寄出)	阿梅 13829133342 邮件<amei@proo.co.jp>	1)一般是报价单作订单 2)收到订单以后,开发票,硅胶开单后给阿梅 DRC部品发票开单后EMAIL给吴先生,月初打出来,给报关寄DHL到日本竹谷。 另向报关小邱索要电子档和纸质档快递费向竹谷请款。	吴先生 13530907480 邮件 <go@proo.co.jp>		DHL快递(找报关)
恩佳升	HKD	30天 新模4/3/3 改模100%	月中	1)新模完工后需模具借用证(PDF档即可),改模不需要借用证(有些需要?) 借用证由营业提供 2)按首中尾期开具,(订单号要把下达号一起写上)先电邮给宋小姐确认抄送给卢霞,OK后月底寄发票给宋小姐,并在月底前合计对账单发给卢小姐确认 3)每月20号前寄出发票。	方婷 0755-27980010-328 <fu_lj@njrcg.com.cn> 卢霞 0755-27980010-151 <lu_xia@njrcg.com.cn> 采购宋小姐 分机334 <song_lyan@njrcg.com.cn>	送一次货开一次发票,两天内电邮送货单和发票给(潘小姐、香港刘小姐、程小姐、胡小姐、蔡井先生)确认,月底将送货单和发票一起让送货员带给财务胡小姐。	0755-27980011-587蔡井先生 585 宋小姐 / 508 财务 / 569 潘小姐 刘小姐 000852-23446188 香港财务 carman@njrcg.com.hk toni@njrcg.com.hk 00852-29552510	27980467 潘小姐 00852-23449688	深圳恩佳升科技有限公司 新工厂地址: 光明街道楼村社区 工业区内泰路211 棟
恩佳升	USD	30天 新模4/3/3 改模100%	月中	20日前将发票寄到香港,注明模具发票没有签收单	姚小姐 yao_xman@njrcg.com.cn 方小姐 fang_xing@njrcg.com.cn Carman <Carman@njrcg.com.hk> 0755-27980010-326 香港财务Carman 852-29552510	样品开发票			長野日本無線(香港)有限公司 Carman 電話: (852) 26188 6188 香港新界上水龍 39 號上水廣場 2013 室

对策实施

1-2 相关部门及时沟通，第一时间解决问题

改善者	改善时间
邢国印	2015.08.

收件人: 张永胜;

抄送: ACC-邢国印; 李京日部长; SD-金文学; SD-王小燕;

主题: 发送附件: 模具快美特完成情况调查表.xls

erdana 10 B I U T A A

张工: 您好!

订单ID16045模具已OK请尽快提供借用证以便请款,

附件资为2015年12月至今模具未完成明细,

请将模具的进度和预计完成时间注明并发回给我,

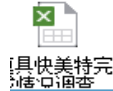
为配合公司的资金回笼工作, 请尽快回复,

谢谢!

2016-08-02



东莞烨嘉电子科技有限公司
YE JIA ELECTRONIC TECHNOLOGY CO.,LTD
财务部 刘微微
Tel:+86-769-81775088 转8027
Fax:+86-769-81775090



人: 吴明浩, 张燕, 张辉, +添加 清空

添加外部收件人 - 隐藏抄送 - 添加密送 - 最近联系人

: 严永满, 邢国印, +添加 清空

主题: 非常重要

内容: B I U ABC A ab 段落 宋体 13px 字数: 154

各位同事:
大家好!
为了加强应收工作的进度, 提升账款的回收周期,
请各位将附件中的模具完成进度及预计完成时间备注清楚,
以便后续跟进, 并请各位工程师在模具OK后,
将模具完成资料及时给到营业,
及时将完成情况通知营业及财务,
以上感谢各位, 谢谢!

东莞烨嘉电子科技有限公司
YE JIA ELECTRONIC TECHNOLOGY CO.,LTD

选择: 模具完成情况调查表.xls x; 上传附件

+添加附件 从文件柜和网络硬盘选择附件 批量插入图片 批量上传

: ☒ 发送事务提醒消息 ☐ 请求阅读收条

立即发送 保存到草稿

对策实施

1-3：问题上报，问责制

改善者

改善时间

邢国印

2015.08.

确认模具未OK原因后，经协商双方承担50%的责任，相关主管签字，开票请款

序号	月份	费用类别	模号	客户	机种名	品番	报价金额	币种	汇率	总合计 (RMB)	合计金额 (含税)	付款方式	备注
1	2015年1月份		YJ15029	崇信		模座			1.00	¥			
2	2015年3月份		YJ15337	崇信		BATTERY-PC	38,000.00	RMB	1.00	¥ 38,000.00	68,000.00	30000	NG 交付单30000
3	2015年3月份		YJ15338	崇信		BATTERY-硅胶	24,000.00	RMB	1.00	¥ 24,000.00			OK
4	2015年5月份		YJ15148	崇信		BATTERY-PC	22,000.00	RMB	1.00	¥ 22,000.00	75,000.00		OK
5	2015年5月份		YJ15149	崇信		BATTERY-硅胶	13,000.00	RMB	1.00	¥ 13,000.00			OK
6	2015年7月份	新模	YJ15149	崇信	PG20	补	40,000.00	RMB	1.00	¥ 40,000.00	58,500.00		OK
7	2015年7月份	新模	YJ15378	崇信	PG20	BATTERY2	40,000.00	RMB	1.00	¥ 40,000.00			OK 模具由于未过模压电学
8	2015年7月份	样品		崇信		PG20塑胶件	2,800.00	RMB	1.00	¥ 2,800.00	2,800.00	样品	NG 38000+37400=75444
9	2015年7月份	新模	YJ15264	崇信	PG20	BATTERY1(塑胶)	32,000.00	RMB	1.00	¥ 32,000.00	37,440.00	模具	NG 占50% 模具电学38000
10	2015年7月份	样品		崇信		PG20塑胶件	2,800.00	RMB	1.00	¥ 2,800.00	2,800.00	样品	NG 50% 车交72.00
11	2015年12月份	新模	YJ15583	崇信	D6C网门	PP圈	26,000.00	RMB	1.00	¥ 26,000.00	26,000.00		OK
12	2016年3月份	新模	YJ16042	崇信		表带	13,000.00	RMB	1.00	¥ 13,000.00	13,000.00		
13	2016年3月份	硅胶板	YJ16043	崇信			80,000.00	RMB	1.00	¥ 80,000.00	80,000.00		
14	2016年5月份	新模	YJ16219	崇信	Gen4 Wifi	280-12687-01	15,000.00	RMB	1.00	¥ 15,000.00	18,000.00		待确认，模具未出成
15	2016年5月份	新模	YJ16227	崇信	Gen4 Wifi	PLP, VM3, BTN, GLS, WHI 2807	3,000.00	RMB	1.00	¥ 3,000.00			
16	2016年5月份		YJ16228	崇信	Base Joist	未下订单		RMB	1.00	¥			
17	2016年5月份	新模	YJ16239	崇信			11,000.00	RMB	1.00	¥ 11,000.00	11,000.00		
18	2016年5月份	新模	YJ16250	崇信			6,000.00	RMB	1.00	¥ 6,000.00	6,000.00		
19	2015年6月份	样品		崇信		PG20塑胶件	1,050.00	RMB	1.00	¥ 1,050.00	1,050.00	样品	NG
20	2015年6月份	样品		崇信		PG20塑胶件	2,100.00	RMB	1.00	¥ 2,100.00	2,100.00		NG
21	2015年11月份	新模		崇信		EB4068模座	8,800.00	RMB	1.00	¥ 8,800.00	8,800.00		OK
合计											370,490.00		
应付合计: 167800.00													

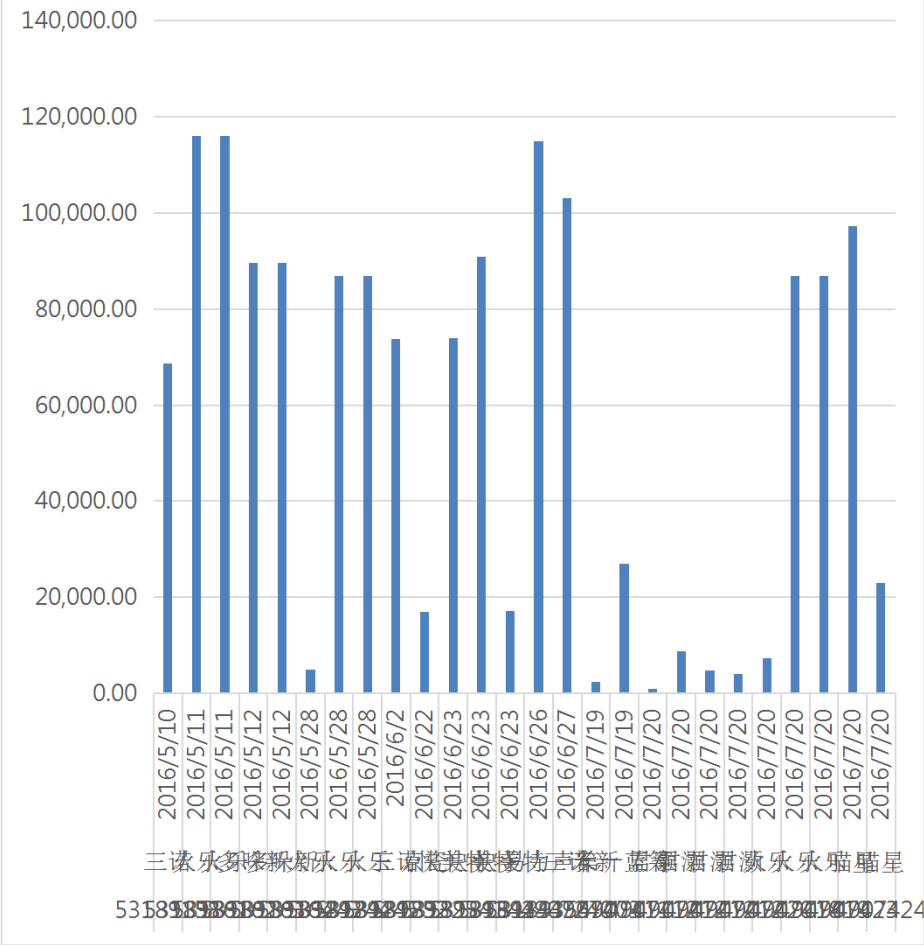
效果调查

模具开票、收款情况调查

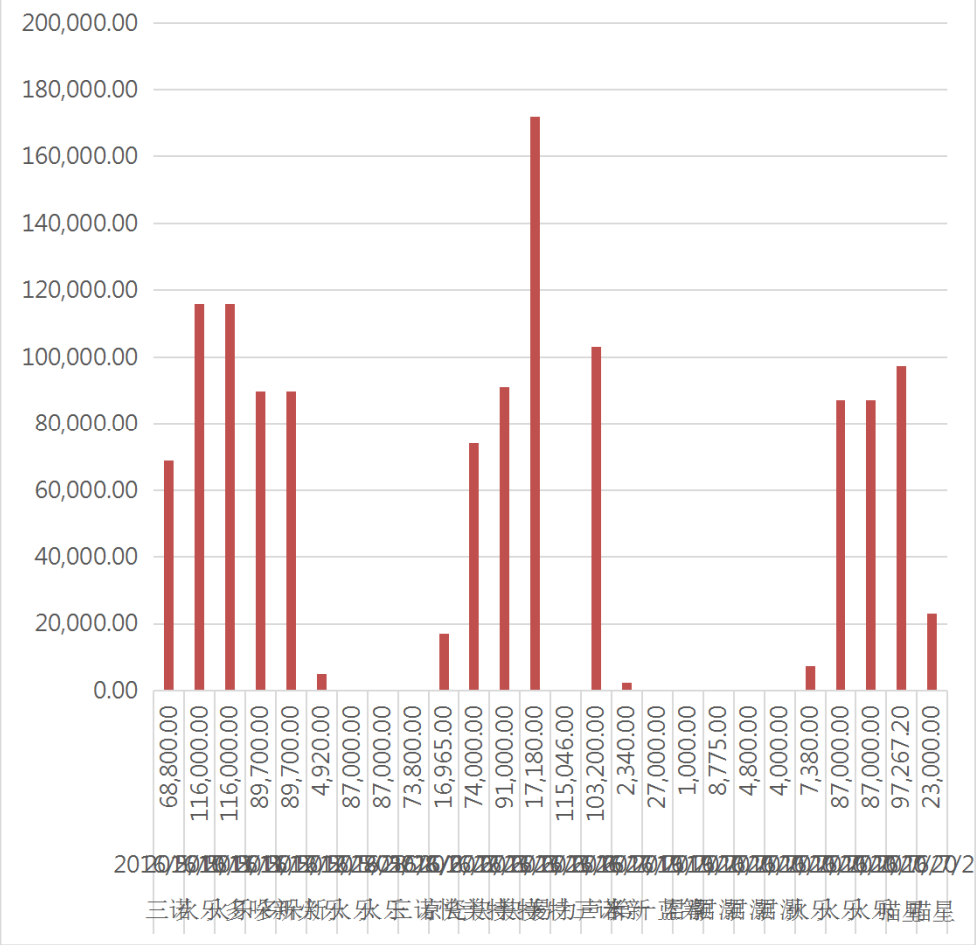
统计期间：2015年5月1日 ~ 2016年8月31

制定者	制定时间	制定来源
邢国印	2016.6.1	烨嘉模具应收

开票价税合计



收款金额



效果调查

■ 模具客户收款情况-效果调查

期间	摘要	开票金额	收款金额	未到期金额	完成率
2016.04	RMB 模具开票	511700	415500.4	96199.6	81.2%
2016.05-07	RMB 模具开票	1,499,873.20	1,278,952.2	115,046.00	92.94%

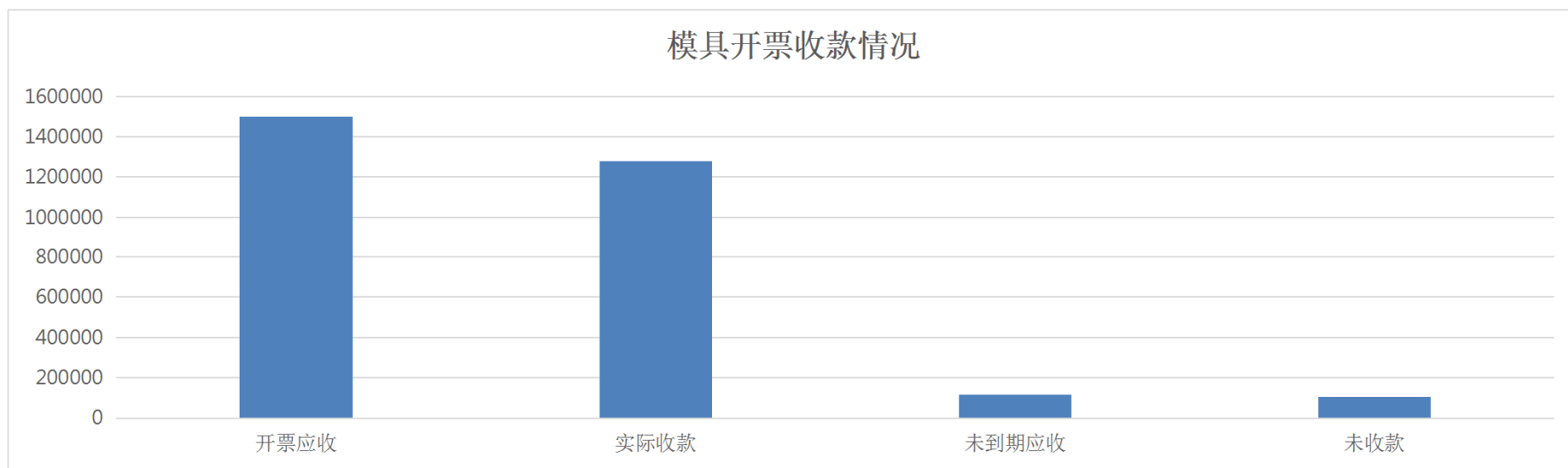


效果调查

■ 有形效果

1. 2016年6-8月 RMB 模具开票1499873.20，完成模具开票收款1278952.2，回款率92.94%

2. 应收账款环比回款率改善11.74%



■ 无形效果

- 建立应收工作流程
- 将企业资金利用率有效的提升
- 有效的避免企业呆账，坏账的发生率
- 建立长期的应收管控标准，缩短了应收账款的周期

对策制定

■ 对策实施计划（部分措施已在问题点描述）

明确责任到人，追踪时间完成改善！

制定者	制定时间	制定方法
邢国印	2016.6.1	不断完善并实施

序号	潜在改善对策	开始-完成时间	责任人	组员
1	建立应收工作流程	长期	邢国印	财务部全员
2	每月生管、财务、营业、工程应收工作碰头会	长期	邢国印	相关担当
3	确立应收作业指导书，财务人员定岗、定责	2016.6.31	邢国印	财务部全员
4	了解客户情况，建立档案制度，灵活掌控	长期	邢国印	相关担当
5	相关部门及时沟通，第一时间解决问题	长期	邢国印	相关担当
6	部门长内部制度约束，今日事今日毕	长期	邢国印	相关担当
7	问题上报，问责制	长期	邢国印	相关担当
8	对全体人员进行指导，共同监督	长期	邢国印	相关担当

标准化

■ 标准化-建立应收管控标准 交接管控标准

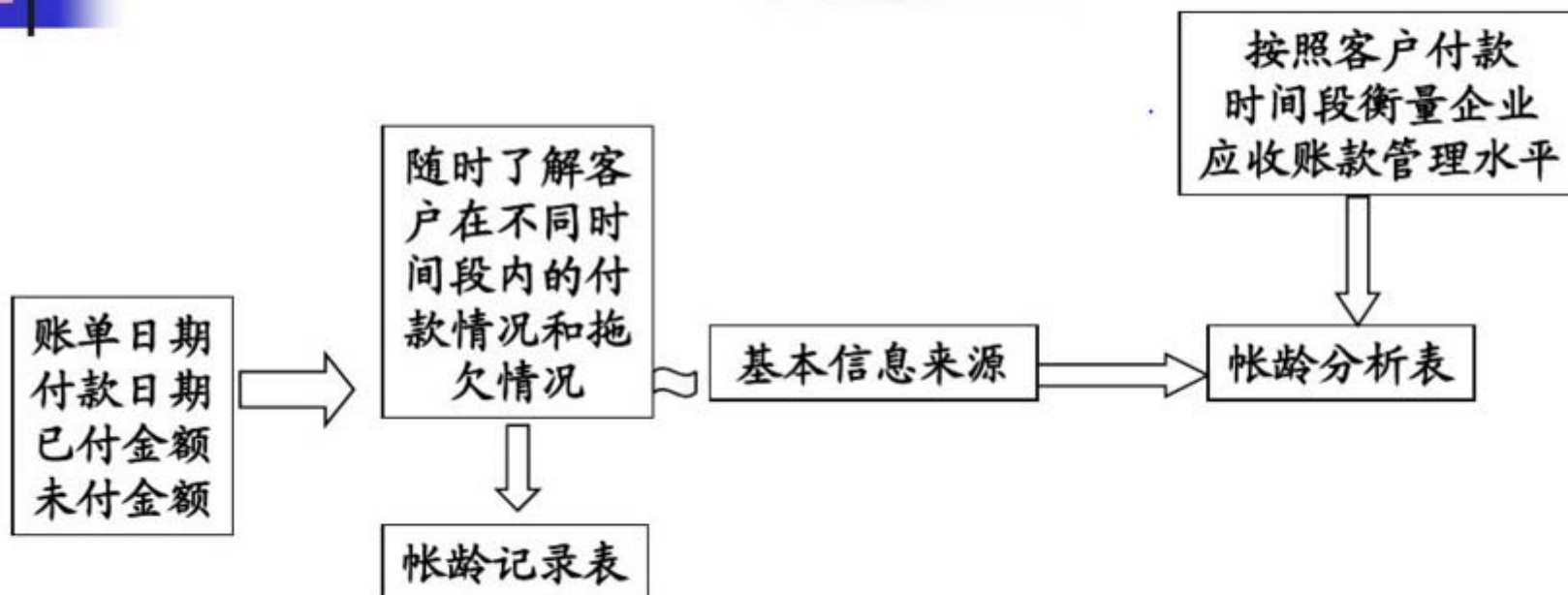
制定者	制定时间	制定方法
邢国印	2016.06	流程管理

标准变更项	改善前	改善后	标准名及编号
增加应收管控标准	无管控标准	应收账款及时有效	ACC-001 ACC-002 ACC-003 ACC-004

标准化

■ 标准化-建立应收管控标准 交接管控标准

应收账款帐龄管理流程



■ 标准化-建立应收管控标准 交接管控标准



应收账款到期前的提示和管理

- 提醒客户付款的内容
可采取提醒付款函的形式
- 选择不同的提示方式
信函提示、电话提示、传真提示、电子邮件提示
- 应收账款到期前提醒的操作步骤
- 实施应收账款到期前跟踪监控管理
可建立货款回收管理台帐

标准化

■ 标准化-建立应收管控标准 交接管控标准

期内应收账款管理流程



■ 标准化-建立应收管控标准 交接管控标准



逾期应收账款管理

- 定义：应收账款逾期后，对逾期应收账款及其债务人进行分析和催收的管理过程和方法

活动总结

通过课题活动认识到：没有方向的工作是瞎干，不抬头看路的工作，是蛮干；苦干工作，不善于归纳总结分析，往往是白干。

同时，付出与收效不成正比，事倍功半时有发生。参加了课题活动培训指导后，在新风老师和邢总监、同事的指点下探索有效的学习方法，善总结、勤思考，深入分析，逐步达到事半功倍的效果，也将应收工作提升到了一个新的台阶。

目前工作还有很多不足，今后将会保持持之以恒的学习，改进应收工作中的不足，坚决不拖延的收回公司应收账款的每一分钱。