



方

加速应收账款回收

# 课题计划书（财务部）

课题名	加速应收账款回收	
编号	ACC-201702	
主导部门	财务部	
课题组长	邢国印	
活动周期	2017年1-5月	
定期活动原则	日期：每周五	
	时间：8:00~10:00	
	场所：综合办公室	
选定背景		
<p>背景：</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;"> <p>损失</p> <p>价值</p> </div> <div style="width: 85%;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>应收帐款管理不到位、回款不及时的话，给企业将会带来致命的危机，造成债务纠纷的产生，同时增加企业的讨债成本和管理成本。</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>促进销售的良性循环、加速资金的周转率，防止坏账、呆账的积累，保持现金流的通畅，提升企业</p> </div> </div> </div>		

主要内容	推进时间	
现状调查	1月6日 ~ 2月6日	
原因分析	2月11日 ~ 3月11日	
对策实施	3月16日 ~ 4月24日	
维持管理	4月27日 ~ 持续	
课题目标		
指标名	提升率	
加速应收账款回收	10%	
高层意见		
审批日期	签字	

## ■ 课题问题点

### 问题点：此课题当前存在的问题点、痛点（投入/流程）

- **对账**金额确认时间太长
  - 1) 生管与客户对账时间耗时长
  - 2) 客户回签对账单不及时
- **开票**未能按客户要求，延误时间
  - 1) 开票客户信息更新不及时，需要重复开票
  - 2) 开票明细不全，需要反复核对和沟通
  - 3) 反复开票，日常工作被打断，影响效率
- 不能及时收到模具**订单**，延误开票时间
- 开票后因为**产品问题**导致客户拒付货款
- 应收账款的账龄没有及时分析，**账龄**老化  
已经到期的货款没有及时跟进
- 催收应收账款的方法和**程序不当**

# 课题计划书

## ■ 课题组织架构

分类	姓名	部门名	课题活动职责
课题组长	邢国印	财务部	负责组织活动推进
课题书记	曹盼	财务部	负责小组各类资料录入
课题成员	敬珍珍	财务部	负责异常问题的收集与检讨
	李微微	财务部	负责案例问题的跟进与改善
	刘微微	财务部	负责应收数据的统计和分析
	胡满军	财务部	负责应收数据的统计和分析
	苏兰学	财务部	负责课题进度的监督
部门长	邢国印	财务部	推动课题如期进行

# 课题计划书

## ■ 课题目标

指标名	单位	基线		目标		提升率	采集来源
		采集时间	基线值	采集时间	目标值		
提高回款率	%	2017-1-4	51%	2017-3-20	54%	3%	
减少对账时间	天	2017-1-4	30	2017-3-20	25	5	
减少账龄	天	2017-1-4	45	2017-3-20	40	5	
减少开票时间 (每份发票耗时)	分	2月	6.5min	4月	5.5min	1min	数据统计表 (见后资料)
减少其他影响因素的问题影响 (占总耗时比)	%	2月	49%	4月	37%	12%	数据统计表 (见后资料)

## ■ 课题推进思路

**推进思路：推进此课题的总体思路 and 方向，是制定课题里程碑的基础**

- 1.对拖延确认对账客户进行了解情况
  - ①调查客户延期付款的原因
  - ②与营业确认客户的月结天数
- 2.对客户开票要求进行细致资信调查
  - ①制定客户开票情况表
  - ②紧急发票及时处理，并且填写申请书，标注原因  
其他发票集中处理（目前定于周三上午开具国内销售发票，月中、月末统一开具出口 发票，周四下午处理特殊处理开票）
  - ③完成EXCEL导入式 的开票方式，节约时间，提升正确性
- 3.加强模具订单管理，提高模具订单收到的及时性
- 4.分析账龄老龄化的客户原因
- 5.确定合理的收账程序,催收账款的程序
  - ①货款超期严重的与相应的营业担当沟通，协助联络对应客户进行追款
  - ②货款到期后及时跟进

# 课题计划书

## ■ 课题里程碑

月份	阶段	主要内容	开始时间	完成时间
1月	现状调查	内部对账确认程序问题点调查	1月4日	1月15日
1月	现状调查	客户对账程序要求调查	1月4日	1月15日
1月	现状调查	迟延逾期付款调查	1月4日	1月15日
2月	现状调查	统计开票时间，每周进行整理，月底数据汇总	2月1日	4月30日
1月	原因分析	不确认对账金额	1月6日	1月20日
1月	原因分析	逾期不付款	1月18日	1月20日
2-4月	原因分析	每月数据汇总的同时，进行数据的对比分析，并针对项目进行改善的计划	2月1日	4月30日
2月	对策实施	1.制定客户资料统计表（目的：加强沟通能力，减少沟通时间，把需要的资料提前统计说明）	2月15日	2月28日
3月	对策实施	2.集中开票时间（集中处理，加强管理，提高效率）	3月1日	3月31日
1月~3月	对策实施	3.以账龄分析表为据，密切监控客户已到期债务的增减动态	2月12日	3月27日
1月~3月	对策实施	4.信函通知、电话传真催收、派人面谈	2月12日	3月27日
3月	维持管理	进一步的加强实施的流畅性	3月1日	3月27日

## ■ 课题预估效果

### 1) 有形效果

- ◆ 提高应收款回收率
- ◆ 避免2年以上的呆账遗留
- ◆ 提高开票时间，提高工作效率
- ◆ 减少意外开支影响，提高账款回收率

### 2) 无形效果

- ◆ 工作流程清晰、顺畅
- ◆ 问题点找出后，确认解决方案，责任资料清晰
- ◆ 增加了和客户沟通频率，同时，也提升了本公司的美好形象
- ◆ 工作效率的提高
- ◆ 减少了发票开具的因人工录入的错误
- ◆ 提升了个人沟通能力



# 课题启动

提高开票及时性--实施改善方案--成果

加强应收管理--实施方案--成果

# 课题计划书

## ■提高开票及时性-实施改善方案

### ■ 制定客户资料统计表-----目的：加强沟通能力，减少沟通时间，把需要的资料提前统计说明

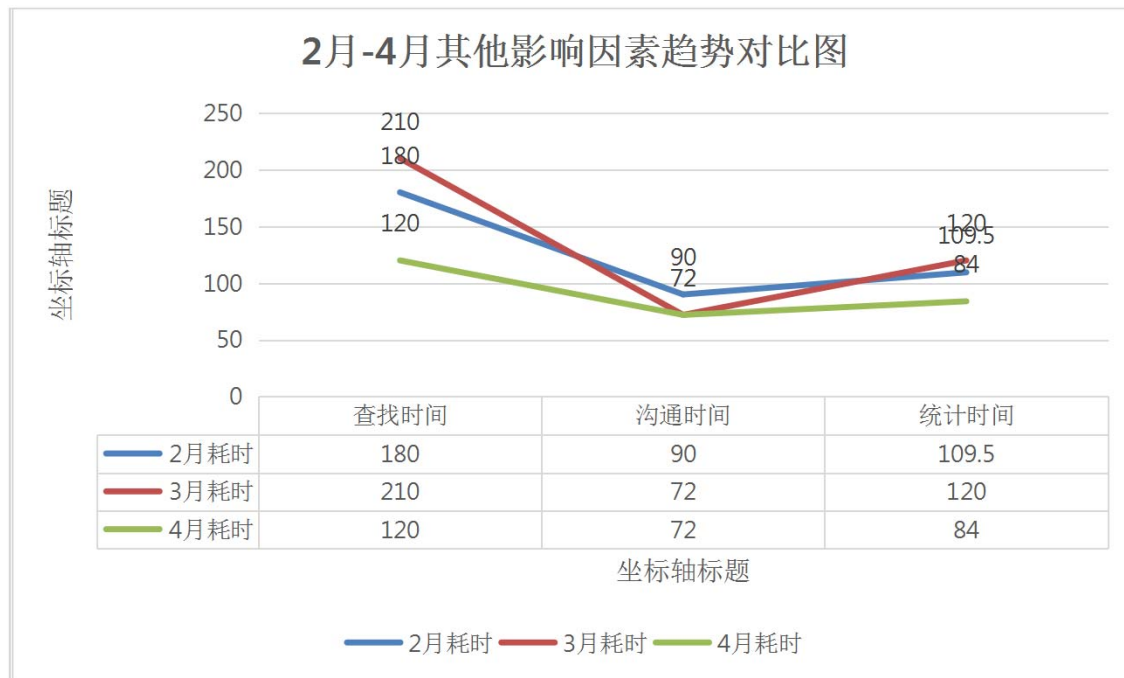
开票客户明细表										
序号		客户名称	联络人	电话	对账时间	是否要对账单和份数	商品名称（例）	规格（例）	计量单位（例）	备注与注意事项（例）
1	B	xxxx科技有限公司	xxx	1390100088			模具费		套	备注：xxxx模具费首期1000.00中期5000.00发票共6张6/1
2	B	xxxx技有限公司	xxx	13790000860			上盖组件		件	2017年2月份部品货款

### ■ 集中开票时间-----目的：集中处理，加强管理，提高效率

### ■完成EXCEL导入式 的开票方式 -----目的：加强数字性管控，提高准确性和效率

# 课题计划书

## ■提高开票及时性-成果



### 汇总情况分析

由期初2月图表分析可得，其他影响因素对开票时间的占比高达49%，是比较适合改善的一个项目。

而基本开票时间和邮寄准备时间耗时不多，并且可改进的空间不大。

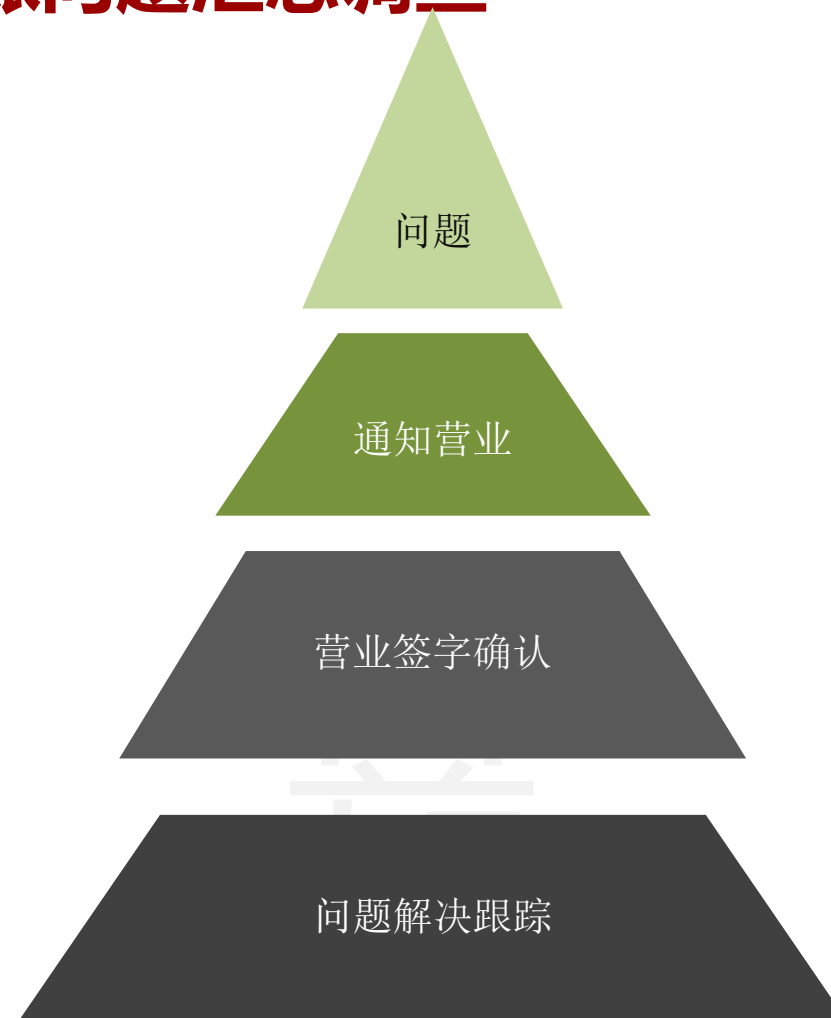
所以我们重点对其他影响因素进行了系列的改善，并得到了明显的效率提升。

由图可知：

通过一系列的改善，其他影响因素对开票的影响减少，从2月的379.5min到4月底的276min，节约了一个半小时的工作时间，得到了明显的改善

## ■加强应收管理-实施1.呆账问题汇总调查

- »2013-2014 融达飞模具款未收款确认
- »2014 爱恩绿能部落模具款未收款确认
- »2015 飞利浦落模具款未收款确认
- »2015年本斯模具款未收款确认
- »易力声模具客户未确认（不付款）情况说明
- »2015-2016 火乐模具款未收款确认
- »2015-2016 君灏模具款未收款确认
- »2015 喵星模具款未收款确认



# 课题计划书

## ■加强应收管理-实施2.应收款回收情况统计

经营指标:								
日期 项目	1月		2月		3月		4月	
	到期款 (RMB)	本月回款 (RMB)	到期款 (RMB)	本月回款 (RMB)	到期款 (RMB)	本月回款 (RMB)	到期款 (RMB)	本月回款 (RMB)
东莞烨嘉-内销	7,928,262.96	5,632,708.07	53,465,046.63	44,463,575.81	6,491,595.95	5,061,284.50	8,097,706.32	7,417,433.42
东莞烨嘉-外销部 品	33,007,639.73	24,858,634.63	37,170,689.87	26,140,406.30	26,440,134.57	21,803,896.12	30,967,890.05	25,584,369.19
合计	40,935,902.69	30,491,342.70	90,635,736.50	70,603,982.11	32,931,730.52	26,865,180.62	39,065,596.37	33,001,802.61
回款率(平均)	74%		78%		82%		84%	
管理指标:								
日期 项目	1月		2月		3月		4月	
	到期款 (RMB)	本月回款 (RMB)	到期款 (RMB)	本月回款 (RMB)	到期款 (RMB)	本月回款 (RMB)	到期款 (RMB)	本月回款 (RMB)
东莞烨嘉-内销	38	32	32	28	36	30	33	29
东莞烨嘉-外销部 品	16	10	16	13	18	16	17	16
合计	54	42	48	41	54	46	50	45
回款率(平均)	77.8%		85.4%		85.2%		90.0%	
制表: 薛颖								

# 课题计划书

## ■加强应收管理-实施3.邮件催收货款

高更盛 - 烨嘉 2016年11月~2017年1月 货款事宜

回复 回复全部 转发 删除 邮件标签 打印 打印预览 垃圾邮件

高更盛 - 烨嘉 2016年11月~2017年1月 货款事宜 ★

yj-acc05

发给 高更盛皮小姐Acnt07, 山田娱乐张家骥副总, fiona.pur08, acnt01, acnt06, 邢总监yj-acc01, 孙唯铭yj-sd05, 汪芸yj-sd11 2017-04-27 11:51 隐藏信息

发件人: yj-acc05<yj-acc05@dgvejia.cn>  
收件人: 高更盛皮小姐Acnt07<Acnt07@gainprofitww.com>  
抄送: 山田娱乐张家骥副总<yj-sd07@dgvejia.cn>, fiona.pur08<fiona.pur08@gainprofitww.com>, acnt01<acnt01@gainprofitww.com>, acnt06<acnt06@gainprofitww.com>, 邢总监yj-acc01<yj-acc01@dgvejia.cn>, 孙唯铭yj-sd05<yj-sd05@dgvejia.cn>, 汪芸yj-sd11<yj-sd11@dgvejia.cn>  
时间: 2017年4月27日 (周四) 11:51  
大小: 19 KB

皮小姐:  
你好!  
贵司2016年11月份的部品货款我司于2017年01月03日已开票(发票号码为01113504~09, 共6张发票),  
贵司2016年12月份~1月份的部品货款我司于2017年02月20日已开票(发票号码为01113616~22, 共7张发票),  
货款月结期限是60天, 现已到期, 还请贵司尽快安排支付货款, 谢谢!  
如有问题请提出联络。  
谢谢!

客户	摘要	应收款金额	月结天数	开票日期	到期日	超期天数	今天
高更盛	应收内销部品收入高更盛2016-11月份款, 2017-1-3票/6张_2017.01.23	620,872.77	60	2017年1月3日	2017年3月4日	41	2017年4月27日
高更盛	应收内销部品收入高更盛2016.12~2017.01月份款, 01113616~22#票/7张_2017.02.20	645,441.30	60	2017年2月20日	2017年4月21日	6	2017年4月27日
小计:		1,266,314.07					

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

课题计划书

■加强应收管理-实施4.每周开模具应收会议，总结问题点

山田娱乐旗下客户——众思 问题检讨										财务问题	营业回复	山田娱乐回复
月份	订单号码	费用类别	模号	客户	机种名	品番	报价金额	合计金额		1	2	3
2016年8月份	POZS1720160809001	新模	VJ16359	众思	008	后壳	32,000.00	155,000.00		008项目模具订单付款条件是：预付40%，第一次试模30%，模具完成30%，财务应收工作无法进行，如何保证模具款的回收	山田娱乐货款跟催	
2016年8月份		新模	VJ16360	众思	008	SIM卡托	16,000.00					
2016年8月份		新模	VJ16358	众思	008	前壳	107,000.00					
2016年8月份		新模	VJ16361	众思	008	SOS按键/电源按键						
2016年8月份		新模	VJ16362	众思	008	usb盖帽						
2016年8月份	POZS17020160809003	新模	VJ16371	众思	ZL1保护套	保护套	20,000.00	100,000.00		付款条件是：预付50% 签样后50% 2016/8/15开票50%10/1开50% 9/2收款50% 2017/1/24收款50%	暂无问题	
2016年8月份		新模	VJ16372	众思	ZL1保护套	保护套	20,000.00					
2016年8月份		新模	VJ16373	众思	ZL1保护套	保护套	20,000.00					
2016年8月份		新模	VJ16374	众思	ZL1保护套	保护套	20,000.00					
2016年8月份		新模	VJ16375	众思	ZL1保护套	保护套	20,000.00					
2016年8月份	分摊到产品中	治具模	VJ16376	众思	008	前壳_MP330052				分摊到产品中模具费用要有与客户签订的协议，（包括内部协议）建议：营业统计未达到协议数量要求的加收模具费。	山田娱乐赵经理提供订单于烨嘉营业，预计3月31日	
2016年8月份		治具模	VJ16377	众思	008	SIM卡托_MP350038						
2016年8月份		治具模	VJ16378	众思	008	usb盖帽_MP330057						
2016年8月份		治具模	VJ16386	众思	008	喷漆治具						
2016年10月份	此套模具是免费为客户开的	新模	VJ16405	众思	过程保护套	过程保护套				免费开模具 财务订单管理要求：不能口头约定，要有订单或内部订单，要有相关部门主管的签字确认	山田娱乐赵经理提供订单于烨嘉营业，预计3月31日	
2016年12月份	未下订单	新模	VJ16479	宇龙		Castor保密保护套	20,000			模具订单资料全无，财务如何收款 建议在未有正式订单时，建立内部订单	山田娱乐赵经理提供订单于烨嘉营业，预计3月31日	
2016年12月份	未下订单	新模	VJ16480	宇龙		Castor过程保护套	15,000			产品都已生产，订单还没有，财务如		
2月份	未下订单	新模	VJ17023	众思科技	301A	前壳LDS塑胶件				模具订单资料全无，财务如何收款，模具开模预收首期款很重要 建议在未有正式订单时，建立内部订单，约定收款条件	山田娱乐赵经理提供订单于烨嘉营业，预计3月31日	
2月份	未下订单	新模	VJ17024	众思科技	301A	前壳外层塑胶件						
2月份	未下订单	新模	VJ17025	众思科技	301A	后壳						
2月份	未下订单	新模	VJ17026	众思科技	301A	SIM卡托						
2月份	未下订单	新模	VJ17027	众思科技	301A	USB-COVER						
2月份	未下订单	新模	VJ17028	众思科技	301A	电源键+电源键						
3月份	模具费用分摊到产品中（营业报价单）	治具模	VJ17033	众思科技	301A	前壳+后壳+SIM卡托+USB-COVER+电源键+受付				分摊到产品中模具费用要有与客户签订的协议，（包括内部协议）建议：营业统计未达到协议数量要求的加收模具费。	山田娱乐赵经理提供订单于烨嘉营业，预计3月31日	
3月份		治具模	VJ17034	众思科技	301A	SIM卡治具遮盖+受付						
3月份		治具模	VJ17035	众思科技	301A	USB治具遮盖+受付						
3月份	未下订单	新模	VJ17047	众思科技	301A	64K 12H表带				模具订单资料全无，财务如何收款，模具开模预收首期款很重要 建议在未有正式订单时，建立内部订单，约定收款条件	山田娱乐赵经理提供订单于烨嘉营业，预计3月31日	
3月份	未下订单	新模	VJ17048	众思科技	301A	12H表带硅胶圈						
3月份	未下订单	新模	VJ17049	众思科技	301A	MIC胶套						
3月份	未下订单	新模	VJ17050	众思科技	301A	SIM卡托防水胶圈 / USB防水胶圈						

会议主持：财务部总监 2017.3.31  
参加人员：王微微 王少强 2017.3.31 常晴 3/31

- 问题汇总
- ① 召开应收会议提出问题
- ② 问题点解决办法检讨、实施
- ③ 跟踪实施进程
- 召开应收会议提出问题
- 问题解决
1. 未下订单--建立内部订单的管控
2. 模具费用分摊办法建立模具检讨调查表，跟进主管出货分摊金额，确认分摊模具款的回收
- 实施
1. 内解开模--公司资产管理
4. 外发模具--不提前付款
- 跟踪实施进程
- 重点风险提示
1. 山田娱乐模具接单的部分模具OK后付款，影响回款率及风险提示
2. 密切关注倒闭企业的关联交易提示，风险掌控，例如最近酷派和乐视的问题影响提示



# 课题计划书

## ■加强应收管理-实施5.账龄分析表

应收账款余额明细

截止日期: 2017/03/31

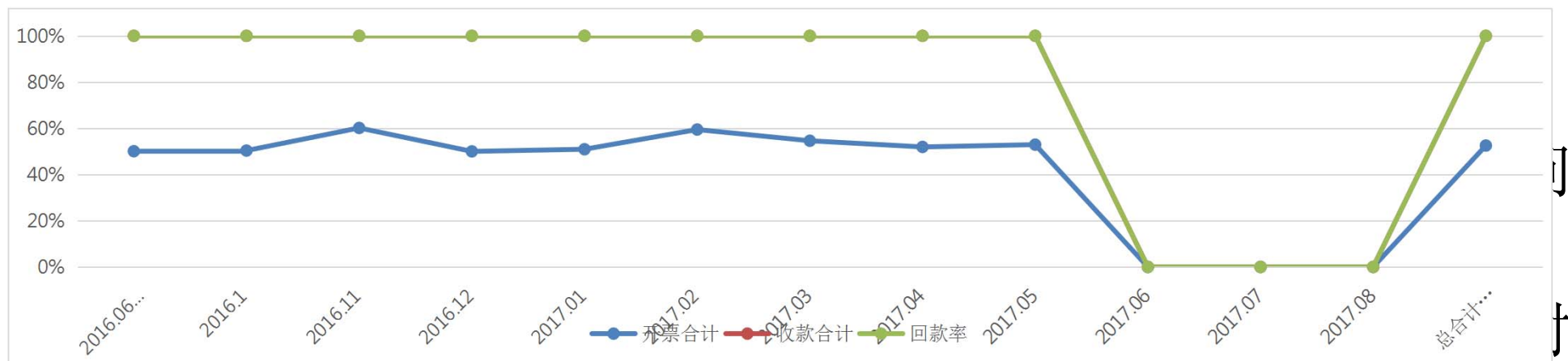
单位: RMB元

客户名称	余额	1-30天金额	31-60天金额	61-90天金额	91-120天金额	121-365天金额	365以上金额	月结天数	可收与否	可收货款 (本月到期货款)	不可预测	不可收	已收金额
恒通	-	-	-	-	-	-	-	30天	不可预测	-	-	-	-
天财特	4,711.38	4,711.38	-	-	-	-	-	30天	可收	4,711.38	-	-	-
京悦	179,773.84	179,773.84	-	-	-	-	-	45天	不可预测	-	-	-	37,659.96
恒美特	334,800.00	334,800.00	-	-	-	-	-	30天	不可预测	334,800.00	-	-	63,800.00
意佳升	86,856.42	-	-	-	1,535.66	951.58	84,369.18	45天	不可预测	2,487.24	2,487.24	84,369.18	-
洛可可	396,370.57	-	-	225,970.12	-	-	170,400.45	30天	不可预测	-	225,970.12	170,400.45	-
山田娱乐	282,622.27	6,887.53	69,807.02	56,094.86	130,154.78	-	19,678.08	30天	不可预测	76,694.55	186,249.64	19,678.08	7,259.00
本斯	109,458.00	-	-	-	-	-	109,458.00	30天	不可预测	-	-	109,458.00	-
意道	612,524.14	192,928.02	-	402,888.10	16,708.02	-	-	90天	可收	419,596.12	16,708.02	-	16,708.02
瑞昌科技	-	-	-	-	-	-	-	30天	不可预测	-	-	-	-
元通	-	-	-	-	-	-	-	-	不可预测	-	-	-	-
博盛	3,818.46	-	-	-	-	-	3,818.46	60天	不可预测	-	-	3,818.46	-
第一蓝	666,679.52	-	-	206,637.50	-	-	459,042.02	30天	不可预测	-	206,637.50	459,042.02	-
太火红鸟	287.00	-	-	-	-	-	287.00	30天	不可预测	-	-	287.00	-
火系	411,209.37	1,426.17	-	409,783.20	-	-	-	30天	可收	1,426.17	409,783.20	-	327,811.51
喜科	120,000.00	-	-	-	-	-	120,000.00	60天	不可预测	-	-	120,000.00	-
众星科技	49,050.00	-	-	49,050.00	-	-	-	30天	可收	-	49,050.00	-	49,050.00
云时	155,000.00	-	-	-	155,000.00	-	-	60天	不可预测	-	155,000.00	-	-
瑞源	3,800.00	-	-	-	3,800.00	-	-	60天	不可预测	-	3,800.00	-	-
可盛光	118,812.71	38,150.43	80,662.28	-	-	-	-	30天	不可预测	118,812.71	-	-	80,662.28
Bestway	2,778,128.64	332,489.10	2,445,639.54	-	-	-	-	30天	可收	2,778,128.64	-	-	-
明成	100,435.93	-	-	100,435.93	-	-	-	30天	不可预测	-	100,435.93	-	-
金耀	60,356.35	58,227.13	2,129.22	-	-	-	-	30天	不可预测	60,356.35	-	-	-
星博/博嘉光生	164,787.24	164,787.24	-	-	-	-	-	60天	不可预测	-	-	-	98,999.00
融达飞	52,362.00	-	-	52,362.00	-	-	-	60天	不可预测	52,362.00	-	-	-
三波	716,995.04	268,538.52	364,156.52	-	84,300.00	-	-	60天	可收	364,156.52	84,300.00	-	803,694.00
哈密瓜	401,246.32	23,200.00	234,387.64	31,808.68	111,850.00	-	-	60天	不可预测	266,196.32	111,850.00	-	173,455.48
西铁城	69,082.80	69,082.80	-	-	-	-	-	45天	不可预测	-	-	-	69,074.80
博泰希	37,964.16	37,964.16	-	-	-	-	-	30天	可收	37,964.16	-	-	37,964.16
南方包装	479,715.73	-	479,715.73	-	-	-	-	60天	可收	479,715.73	-	-	477,767.79
海瑞	44,865.26	44,865.26	-	-	-	-	-	30天	可收	44,865.26	-	-	44,865.26
东芝	909,071.60	898,159.06	10,912.54	-	-	-	-	60天	可收	10,912.54	-	-	-
聚源	7,837.57	-	-	-	0.04	7,837.57	-	120天	不可预测	-	7,837.57	-	7,361.07
慕盛	525,508.74	28,877.79	15,660.25	12,970.70	468,000.00	-	-	30天	不可预测	44,538.04	480,970.70	-	29,166.70
高更盛	1,469,602.88	645,441.30	620,872.77	-	203,288.81	-	-	60天	可收	620,872.77	203,288.81	-	203,273.81
鑫源源	482,306.30	-	-	-	482,306.30	-	-	60天	可收	-	482,306.30	-	-
技研	160,232.45	-	-	157,878.31	2,354.14	-	-	60天	可收	157,878.31	2,354.14	-	-
希克斯	554,317.39	355,958.76	198,358.63	-	-	-	-	60天	可收	198,358.63	-	-	-
竹谷	7,348,120.48	-	7,348,120.48	-	-	-	-	30天	可收	7,348,120.48	-	-	-
新技	50,291.38	-	42,367.65	7,923.73	-	-	-	60天	可收	50,291.38	-	-	11,179.59
君源	79,259.40	9,600.00	59,459.40	-	10,200.00	-	-	60天	不可预测	59,459.40	10,200.00	-	73,291.60
五十五度	-	-	-	-	-	-	-	30天	-	-	-	-	123,222.00
飞利浦	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
丹东瑞银	48,232.40	-	48,232.40	-	-	-	-	30天	不可预测	48,232.40	-	-	-
第六星	-	-	-	-	-	-	-	30天	-	-	-	-	-
多采	35,000.00	-	35,000.00	-	-	-	-	-	不可预测	-	35,000.00	-	-
世登	24,658.80	-	24,658.80	-	-	-	-	30天	不可预测	24,658.80	-	-	-
永相	20,928.00	20,928.00	-	-	-	-	-	60天	-	-	-	-	-
劲胜	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
宇龙	29,454.78	17,854.78	11,600.00	-	-	-	-	60天	否	11,600.00	-	-	-
森本	58,394.00	-	58,394.00	-	-	-	-	60天	已收	58,394.00	-	-	-



# 课题计划书

## ■加强应收管理-成果1. 《模具开票回款率统计表》

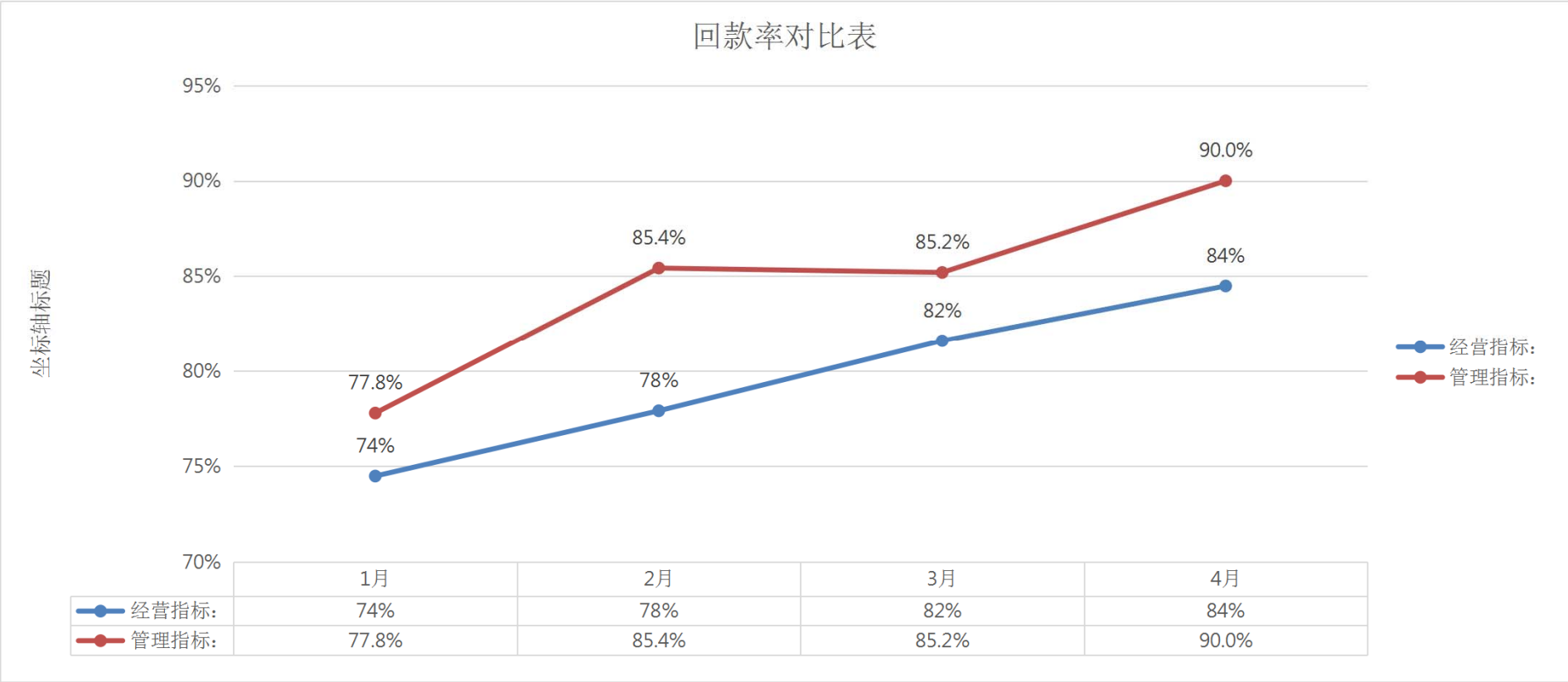


- 实施
- 跟踪实施进程

### 模具开票回款率

项目 日期	2016.06-09	2016.10	2016.11	2016.12	2017.01	2017.02	2017.03	2017.04	2017.05	2017.06	2017.07	2017.08	总合计 (RMB)
开票合计	2,706,316	1,093,330	1,220,085	86,052	772,401	537,365	333,051	2,096,311	440,300				9,285,211
收款合计	2,698,936	1,078,030	808,535	86,052	744,401	366,465	277,051	1,940,664	391,800				8,391,934
回款率	99.73%	98.60%	66.27%	100.00%	96.37%	68.20%	83.19%	92.58%	88.98%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	90.38%

## ■加强应收管理-成果2.回款率对比表



由图可知，不管是用数量统计还是用金额统计，2017年1月至今的回款率都有了明显的提升。

## 总结

---

通过对工作的细化和分析，对自己的日常工作进行了改善和提升。

这不单是这3个月的工作，还在未来的工作中继续影响着、改进着，这将成为一种升华的延续.....

欢迎各位老师和领导批评指导，帮助我们应收工作有更大的蜕变，化茧成蝶！

谢谢！