

顺丰快递企业应收账款管理系统完善

第三章 顺丰快递企业应收账款管理现实状况评价

3.1 顺丰企业背景

顺丰快递企业，是中国为数不多采取自营模式经营快递业务民营企业，

产品价位和邮政 EMS 相近，属于中高端产品。

在 20 年发展过程中顺丰经历了四个阶段：1993 年—1997 年创业起步期；

1997 年—业务整合期；—管理优化期；一竞

争领先期。

顺丰快递企业已经发展成为一家年营业额超出 200 亿、平均增加速度

35%以上集团企业，网络覆盖和市场份额仅次于中国邮政集团企业（EMS），

中国排名第二。在中国快递业中顺丰快递企业一直走在前列，逐步建立并完善

了自建网络、两级中转、收派分成和分区管理运行发展模式。

3.1.2 内部环境分析

运行网络、信息系统、组织架构、人力资源管理、关键价值观

1、运行网络

经过长久发展，顺丰集团运行网络趋于完善，截止底，基层营业网

点达成 3000 多个，覆盖全国 33 个省，拥有一级中转场 12 个，二级中转场 103

个，营运车辆超出 6 千余台。顺丰集团完成全国业务布局，和以运行

信息系统为神经中枢，以各级分拨中心为节点，以航空、公路干线为大动脉

成熟运行网络。

顺丰快递企业运行采用两级中转，在确保快件时效性前提下，兼顾

营业网点覆盖范围和中转效率。在前之前，顺丰企业战略投入关键考

虑和地域经济发展匹配度，所以基层网点覆盖不够均衡，和 EMS 相比，在华

2



只

争加剧，顺丰企业加紧了陆运和航空资源整合，在充足考虑集散模式集约化前提下，加紧了在华北、华西地域营运网点投入，大大提升了网点覆盖率。

2、信息系统

信息系统一直以来全部是顺丰快递企业关键投入项目，成立以来投入信息系统建设资金超出 15 亿，现在全部车辆、中转场、快递员，均配置了先进技术系统，还建立了呼叫中心系统、巴枪扫描系统等，而且伴随业务发展，系统不停升级。顺丰集团研发了 ASURA 快递业务综合管理系统、CRM 客户关系管理系统等 40 多个信息系统，成为行业先行者。现在很多系统并行问题逐步暴露：系统均为单独运行，庞大信息无法共享，又较难整合。现在顺丰快递企业已计划研发新 RRP 系统，实现将分散信息系统逐步整合于统一信息平台，集中交换数据，和企业快速发展运行体系相匹配。

3、组织架构

顺丰集团实施三级管理模式：总部—经营本部—地域区部，分区管理。目前总部共有 8 大职能本部：企业计划、人力资源、财务、营运、信息技术、公共事务、用户、市场营销。同时在全国划分出六大经营本部：华北、华西、华中、华南、华东、东南、

西南；在不一样经营本部下设置 35 个业务区，为基层管理单位。

4、人力资源管理

经过近多年探索和发展，顺丰集团人力资源管理日臻完善，含有完备

薪酬、福利制度、培训体系、职员发展通道及长久激励机制，开创性提出

“职业发展双通道”，为各级职员提供了多维度职业发展机会，职员流失

率远低于行业平均水平。

其次，受不停攀升人工成本影响，人力成本占到收入 40%以上，成

本上升压力加剧；另外企业中管理人员中老职员居多，普遍素质较低，引

进高素质物流管理人员难度较大，面对外部企业竞争，人才流失压力也

在不停增大。

5、关键价值观

在顺丰长达 20 年经营过程中逐步形成了较为成熟企业文化和价值

观，顺丰集团关键价值观为“FIRST”，意思为诚信（faith），正直（integrity），

责任（responsibility），服务（service），团体（team）。以上价值观在顺丰集

团职员中认同度很高，是企业长久稳定发展关键基石，而且支撑了企业高

层决议、人才引进和培养、品牌维护和增值，是形成关键竞争力关键条

件。

3.1.3 外部环境分析

快递行业现在竞争者：对顺丰集团而言，行业现有竞争者一是 UPS、联邦等国外巨头，二是 EMS 等国营企业。除另外，像申通、圆通、韵达、宅急送等中型民营快递企业对顺丰业务蚕食加剧。

首先是来自中国邮政（EMS）竞争。EMS 是国家控股，最大优势是网络覆盖范围广，现在网点已延伸到县级甚至村级区域，在消费者中品牌信誉较高。

其次是来自 UPS、TNT、FedEx、DHL 等国外快递企业威胁。后几大国际快递巨头均瞄准中国快递市场，已计划了 5 年战略布局，而且取得了中国快递业牌照，现在快递业务做得有声有色，她们关键优势是发展多年，资本雄厚、运行能力强于中国企业，技术和管理全部比较优异，给现在国内民营企业带来很大冲击。

另外传统物流企业业务分流压力：现在传统物流企业除了经营重货、经济物流产品外，产品延伸到了包裹等小件快递产品，她们价格优势显著，陆运线路丰富、营运能力强，服务更为灵活。

网络购物发展将成为快递行业增加关键推进力，据国家统计局公布

数据显示：网络购物增速已超出 50%，其次国家对快递行业规范

是大势所趋，伴随国家《快递业务经营许可管理措施》和《新邮政法》深入实施，快递产业将很快进入新一轮高速发展时期，快递行业将重新洗牌，并形成新格局，更多品牌、风险投资将会进入快递行业，快递业能否顺利发展壮大，而顺丰快递企业将饰演什么样角色还是未知数。在很快未来粗放型经营企业必将不停失去市场份额，再单纯依靠廉价劳动力、低价竞争发展将难以连续，快递产业竞争整合是未来发展趋势。

顺丰集团立足于以上背景，努力打造本身关键竞争能力，不停提升品牌价值和美誉度，充足利用现有信息平台，加紧信息整合进度，加紧产品多元化并为用户不停提供个性化增值服务，加紧创新，立即梳理出用户层次，满足不一样层级用户需求，将是企业发展方向和目标。

3.2 顺丰企业应收账款管理成就

3.2.1 建立了应收账款关键步骤

1、业务环节关键点

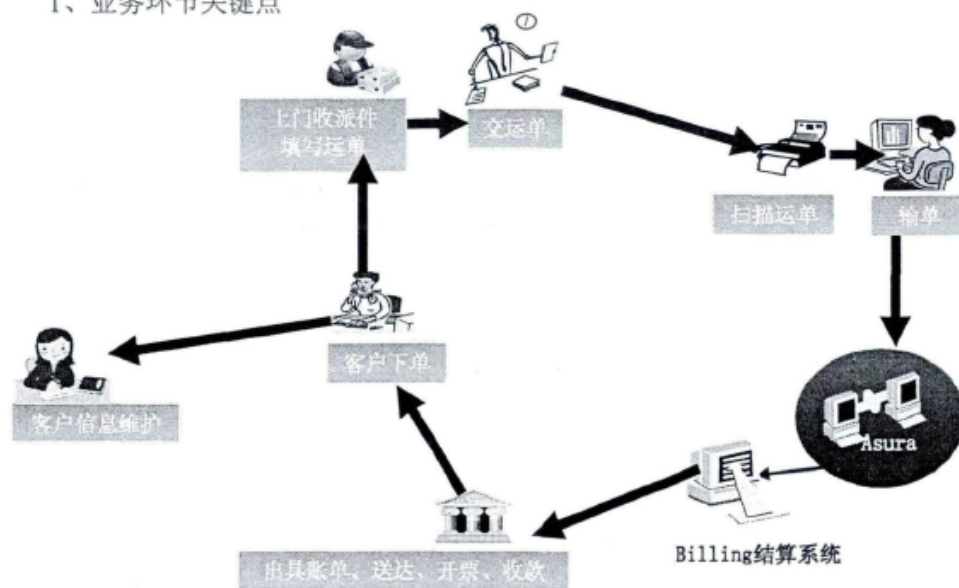


图 3-2 顺丰业务环节示意图

2、收款子流程

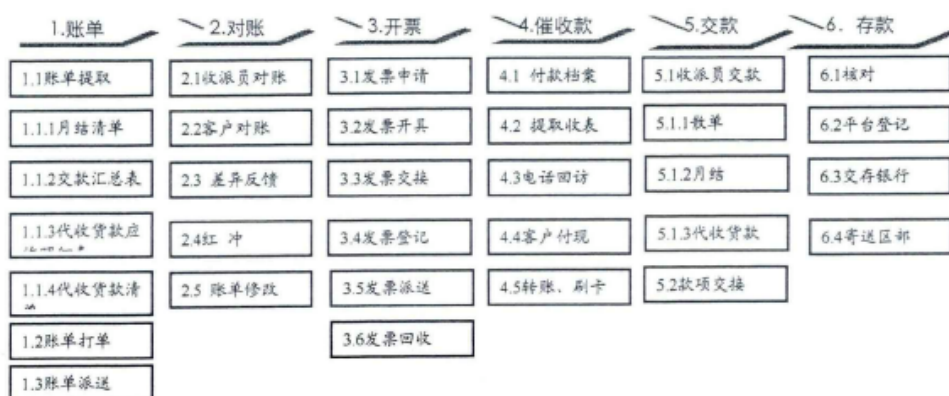


图 3-3 顺丰收款子流程示意图

3.2.2 对财务本部应收处职能进行了合理定位

2、流程制度

目的：加强公司营业款、代收货款回收过程的管理与监控，明确收款、缴存、单据传递、核销等工作职责与流程，确保款项及时、安全回收及有效保证货款回收数据的真实性、有效性。

适用范围：适用于全网络应收客户快件收派产生的散单及月结营业款和代收货款。

主要内容：款项收取管理、款项缴存管理、收款单据传递管理、收款核销管理、坏账管理、总结分析与监督检查。

3、系统

1、应收处的职能定位

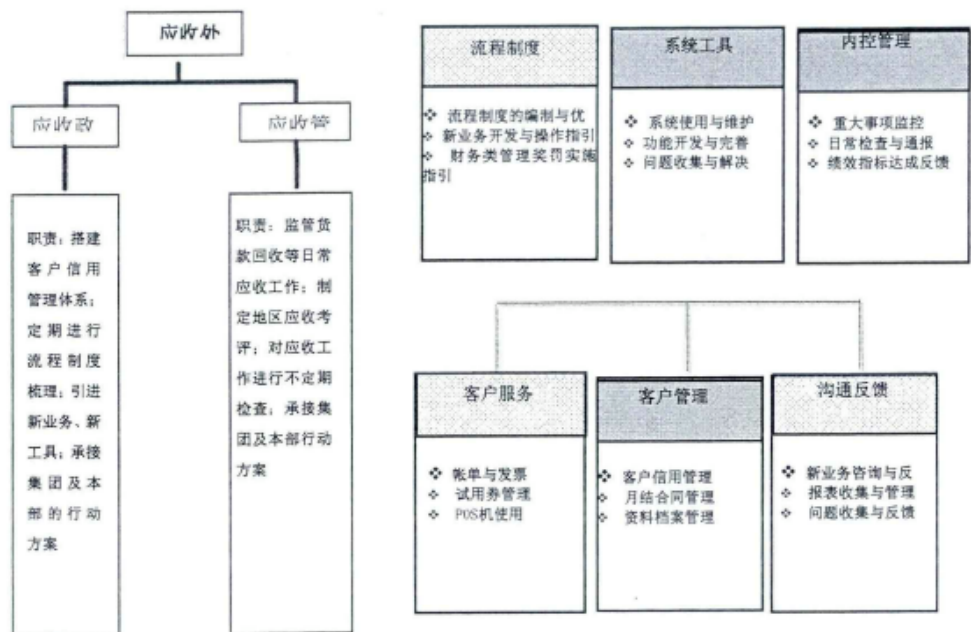


图 3-4 应收处职能定位示意图

目前顺丰集团使用用友 NC 系统进行应收账款信息管理，主要管理目标是：由 ASURA 信息平台传送到财务系统，通过系统接口平台实现财务系统与 ASURA 业务系统的数据共享与支持，达成应收业务信息集成，达到物流、信息流、资金流同步处理，重点是完成财务对业务的过程监控。

(1) 客户管理：客户档案的维护、客户信用等级的管理、客户付款条件的管理等；针对客户统一管理的需要，将客户信息进行了详细管理维护，建立公共的客户信息是首要步骤，例如客户的统一编码、名称、地址等信息，然后建立该客户的相关信息，例如给予的信用额度和信用等级等，通过这样的设置既满足了各区部特殊的管理需要，又为整个集团公司进行客户信息资源共享及管理服务打下了基础。

(2) 应收管理：和 ASURA 业务系统接口，能够依据 ASURA 传送到 NC

数据直接生成应收款单据，也能够手工填制应收款单据，关键是发票和其它

部分特殊应收单据。

(3) 收款及折扣：提供多个结算方法收款处理，并能依据收款条件自动

计算折扣金额，支持预收款处理，收款支持电子银行业务，并和报账中心和现

金银行紧密集成数据，进行对应财务处理。

(4)应收并帐：提供给收并帐功效，能够实现将一个用户应收转到另一个用户名下，能够处理因为用户发生停业、或多个用户业务合并等引发应收信息变动业务。

(5)核销处理：处理收到用户款项，并和对应应收账款进行核销处理，提供自动核销和手工核销两种核销方法，自动核销能够根据预先设定条件由系统完成收款核销动作，能够定时成批操作，手工核销由顺丰财务人员来进行人工应收款和收款匹配，经过核销为应收款余额计量及原因分析提供正确数据。

(6)坏账预估处理：依据账龄分析结果，能够进行坏账估算，立即提取坏账准备，确定坏账发生，进行坏账处理。

(7)多维度统计分析：NC 能够提供收款余额分析、账龄分析，并提示应收预警信息和和对账信息，而且能对坏账进行预估；在此基础上生成对账单给用户，交和业务人员进行催款处理。

(8)自动生成凭证：经过动态财务会计平台，将应收、收款、核销、并帐、坏账等数据自动生成凭证，过入总账系统，并提供定时和总账对账功效。

(9)资金估计：和现金银行无缝集成，依据应收情况，提供预期资金流

入估计，为经营活动决议提供依据，提前做出资金安排。

(10)往来综合分析：对既是用户又是供给商客商，提供给收、收款、应付、付款综合分析，以全方面分析和该客商往来情况。

4、工具

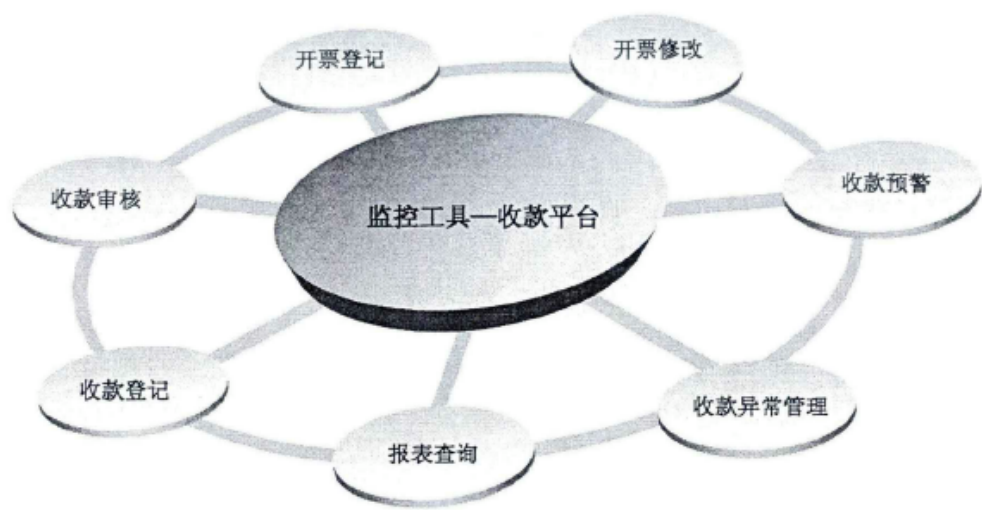


图 3-5 收款平台流程图

(1) 预警条件设置

领票预警天数：为指定的地区设置领票预警天数，使用已领票未收款提示功能时将调用此设定值进行比较，取值范围为大于 1 小于 10。比如：设定的领票预警天数为 5 天，7 月 3 日收派员已领取发票，目前日期为 7 月 9 日，系统没有此用户收款登记统计时，则在“已领票未收款提醒”进行提醒。

运费异常比率：为指定地域设置运费异常比率，输出《月结用户异常报表》时调用此设定值进行比较。比如：设定运费异常比率为 10% (输入值 0.1), 贝 II 该用户运费环比增加/下降 10%时表现在《月结用户异常报表》中。

(2)已领票未收款提醒。

(3)超出账期未收款提醒。

(4)开票登记：开票登记一单笔登记和批量登记，查询已开票信息，

红冲（适用于发票作废），查询单个用户信息。

(5)收款登记：新增收款登记、查询收款信息；修改收款信息、红冲（适

用退票或已审核经过自动核销后发觉数据有误）。

(6)开票修改：修改开票信息。

(7)收款审核：查询未审核或已审核收款登记信息，而且将审核经过

统计传送至 NC 接口自动核销。

(8)收款记录表：生成收款记录表，供用户下载；经过报表提供 NC 核销

查对和收款审核支持。

(9)开票记录表：生成开票记录表，供用户下载；经过报表查看用户开具

发票信息，能够打印后作为收派员和用户交接表。

(10)月结回收情况记录表：生成月结回收情况报表，供用户下载；经过

报表跟踪月结用户回款情况。

(11)月结用户异常报表:此报表提取用户运费（应收）环比、付款时间、

付款方法、开票金额异常数据。

5、角色划分

(1)收款员：已领票未收款提醒、超出账期末收款提醒、开票登记（新增

开票登记+批量导入开票登记+查询开票信息+查询用户信息）、收款登记（新增

收款登记+查询收款登记+修改收款登记信息+红冲）、报表查询、试用券中《试

用券回收明细表》》

(2)应收会计：已领票未收款提醒、超出账期末收款提醒、开票登记（新

增开票登记+批量导入开票登记+查询开票信息+查询用户信息）、收款登记（新

增收款登记+查询收款登记+修改收款登记信息+红冲）、报表查询、开票修改、

收款审核、试用券中《试用券回收明细表》。

(3)查询人员：报表查询、已领票未收款提醒、超出账期末收款提醒。

3.3 应收账款管理系统中存在问题及成因分析

3.3.1 月结用户准点回款率低

1、月结回款现实状况

月结款：指和用户签署《月度结算协议》在顺丰企业进行编号管理，用户

按月结算营业款，以用户为单位交款；这类款项由财务部每个月 5 日前向收款

责任部门出具上月月结账单，打印后由收派员上门送给用户核对，并按月结协

议上约定结算时间由用户汇款或由收派员上门收取。

顺丰快递企业逾期用户占月结用户总量由 7%上升至

11%左右，以 9 月份为例：

表 3-1 2011 年 9 月逾期账款分析

经营本部	逾期月结客户数量	月结客户数量	逾期月结客户数量占月结客户数量百分比
东 南	1225	15, 831	7.74%
华 北	3025	26720	11.32%
华 东	5582	50620	11.03%
华 南	7575	52012	14.56%
华 中	1225	9, 585	12.78%
合 计	15814	154, 768	10.22%

2、产生逾期的原因主要如下：

（1）销售人员过分追求销售额导致大量应收账款产生，快递业作为典型的服务行业，公司管理者普遍关注快件业务增长，为了不断扩大市场份额，管理者对于应收帐款形成过程中存在的坏账风险及公司大量资金被占用而流失的资金价值，意识较为淡薄。

（2）近几年来快递业竞争加剧，而快递产品差异较小，快递公司通常仅以打折和放宽赊销额度两种主要手段抢夺客户，企业处于买方市场的被动局面，

而以上手段放大了应收贱款总体规模，造成管理难度加大，成本和风险急剧增加。

(3)各业务部门和财务协同性较差，业绩指标考评导向使得市场销售

等部门将眼光投放在销售额上，对应收账款立即回收不够重视，其次快

递业务是单票结算，工作量较大，财务对贱、核销时间较长，客观上造成问

题不能立即暴露，从而不能有效监控并进行风险预警。

(4)用户方普遍存在违约现象，即因卖方货物质量、快递时效性较差等原

因造成用户拒付运费，而快递企业又无法从根本上处理这类问题，造成出现应

收账款无法按时收回甚至用户索要赔款等很多现象。

3.3.2 资金安全隐患较大

顺丰快递企业日现金收入约 3600 万左右，其中关键为代收货款和散单款，

现在现金管理方法关键是分散管理即收派员收取现金后，当日上交分点部主

管，由分点部主管统一存入银行暂存户，即以该区经理个人名义开立私人

户头，然后再由企业出纳于次日或更晚些时候存入企业统一银行户头，大量

营业款在当日无法直接存入银行对公户并加以管理，形成极大资金风险并

且造成资金时间价值损失。在此种情况下，企业频频发生职员携款潜逃及大

量营业款丢失现象，令管理层头疼不已。

资金流动中关键风险可归类为以下多个：

1、个人暂存户大量资金流动会纳入银行风险监控范围，另外区部责任人

异动均会造成暂存户管理困难。

2、现金被盗抢、有价票据遗失或无法兑现、工作渎职造成资金损失等。

3、针对月结款、代收货款、散单款等（包含现金、支票或其它有价凭证），

职员采取携款潜逃，挪用、谎称遗失等欺骗手段产生非法侵占事件。

4、采取向用户谎报运价、和用户方人员相互勾结、向用户提供发票冲帐等

非法手段，从用户处获取非法收入事件。

3.3.3 散单发票满足率不高

1、顺丰快递企业为用户提供是“门对门”快件运输服务，用户群体较

为分散，“发票用量大，开票集中度差”等特点尤显突出。现在仅在深圳市区域

内年快递运输收入约 8.4 亿元，发票用量近 300 万份。因为空白发票不能由收派

人员随身携带等原因，企业收派人员往往需要收派快件跑一趟，送发票再跑一

趟，才能完成一项收派任务。这种情况下，需要耗用大量人力，又常因无法快

速给用户提供发票，造成用户满意度低，甚至用户投诉，同时给税务机关也增

加了相关无须要麻烦。

2、原有定额发票，财务人员需依据每个点部业务量，适量发放，另外

要有一套专门发票管理步骤和制度，包含指定专员、专柜保管发票，并要做

好防盗、防火、防潮、防水、防蛀等预防工作，设置发票登记簿，由点部人员

做好发票领用统计等等。

3、定额发票存在无法规避管理漏洞：收派员倒卖发票，不能立即给用户

提供发票，造成用户投诉，影响货款正常回收。

以上种种均反应出传统机打票和定额发票已经制约了快递业务发展，

影响到用户满意度，增加了收派人员工作量，且管理难度较，管理成本高。

3.3.4 信用评定体系不健全

1、未建立信用评定系统

一个完善信用评定系统对于应收账款事前控制是很关键。在顺丰

企业开账户月结用户通常是由分部经理依据用户业务量向企业申请一定

信用期，但没有信用额度要求，现在政策是：账单结账周期全部是月结，

结算条款是 30 天、60 天，最长是 90 天。信用额度即月结款金额，比如月

业务量超出 5000 元用户可取得 30 天账期，超出 1 万元用户取得 60 天

账期，极少数超出 10 万元大用户或集团用户才能取得 90 天长账期。

财务部会要求用户提供营业执照、法人登记证等必需证件，但不会在公共

信息平台上对用户信用情况作具体了解，也没有请第三方信用评定企业

对其做深入调查。且因为中国相关信用管理法律环境还不健全，公共信

息平台还未完全建立起来，所以顺丰快递企业基于目前条件下授予用户信用期

间判定是不正确而又粗放。

2、缺乏信用预警机制

(1) 一线职员应收账款风险意识淡薄。

应收账款管理是一个要求全员参与，全程监控一个管理步骤。不仅要事

前评定，事中控制也是很关键。即使在事前依据用户信用情况做出初步评定，并要求了一定信用期以控制风险，但假如没有事中监控，那么事前给出信用额度和信用期就形同虚设了。而顺丰快递企业因为事前信用估程序不是很完善，企业不管是财务部门还是销售和操作部门全部对信用条款认识不充足，风险意识不足，所以即使用户信用情况已经超出了预先设范围，或出现部分异常举动，往往也不会采取对应行动。比如收派员在取件时发觉前台人员变更频繁；又比如销售在造访用户是发觉用户商品滞销或停产，有供给商上门催款财务危机出现时；或财务人员在看用户账单时，发觉用户业务量波动较大或已逾期。当出现这些情况而没有采取对应控制方法，当财务部门发觉用户营业款已经逾期，并加以催收时难度较大，坏账风险已经发生。

(2)账单系统缺点造成事中控制缺失

顺丰企业 60%全部是月结用户，也就是说当月运费要下月初才能进行结算，在现在财务系统中财务人员只能在次月初才能看到用户账单，而财务系统中没有设置对于月结用户业务类型、业务量分析监测及异常提醒，也无法依据预先设置信用条件提出预警，等到账单计算出来，财务人员经过查看对应报表才会发觉用户应收账款中存在异常问题，有些不法分子就是抓住了这

一漏洞，可能在短时间内大量出货，而等账单出来已是去楼空了，尤其是电话

销售用户，因为这些用户估计出货量较小，销售人员往是经过电话和用户

进行联络，一旦出现这么出货逃款问题，顺丰企业就处于很被动境地了。

第四章顺丰集团应收账款管理系统完善

4.1 提升月结用户准点回款率管理步骤

4.1.1 事前分析月结回款情况

1、付款习性分析：地域财务部每个月定时到报表平台提取《月结用户付款时间趋势表》《月结用户付款方法趋势表》分析和关注付款习性异常用户，并将异常用户信息反馈给客服部门。

2、非现金结算推行：结合经营管理要求制订连续推行非现金结算方案，积极推行非现金结算方法，对《月结用户付款方法趋势表》中结算方法为现金用户关键推广。

4.1.2 事中监控

1、月结发票跟踪和预警管理：地域财务部依据地域实际情况在 ASURA (收款平台) 设置领票预警条件（天数），开票人员开具月结发票后立即在阿修罗（收款平台）登记开票信息。

(1)已领票未按期收款预警：地域财务部天天到 ASURA (收款平台) 提

取《已领票未按期收款预警报表》跟进分点部回收款项，对于领取发票 20 天以上还未回款用户协同客服部门做好跟踪管理，并将信息传输至分点部进行及时催收。

(2)负责开票人员对收派员要求开票金额不等于月结账单金额时，必需和

用户确定或经过抽查核实等路径查明原因，严禁虚开发票给用户。对应处理措

施以下：①确定是本企业原因跨月调账引发差异，可据实开具发票；②确定是

用户经办人私人寄件等，不需要开具发票，可按用户需求金额开具。除此之

外，其它情形均应立即向分部经理、地域财务高级经理汇报，并重点关注；

2、超帐期未收回款预警

地域财务部天天到 ASURA (收款平台) 提取《超账期未收款预警报表》跟

进分点部回收款项，协同客服部门做好逾期款跟踪管理，并报至分部，要求

分部立即进行催收，若仍未收回要求分部提供用户未能按时回款证实及用户

签字。

3、人员交接管理

收派员交接管理：收派员离职时，分部经理指定专员对其所负责月结客

户进行对账，并将其所管辖范围内月结用户余额在交接单上列明，三方（收

派员交接双方及分部经理）签字确定。

4、异常防范

负责出具月结账单人员对收派员提出修改账单，必需和用户确定或经过抽查核实等路径查明原因，确定是两个月结用户间“串户”，可据实修改，如有异常情况，尤其是需要财务删减运单统计，必需立即向分部经理、地域财务高级经理汇报，并关键关注。

地域财务部应随时对照用户付款习性进行关注，如发觉异常，首先报分部经理，其次和月结用户取得联络确定款项未回收原因。

4.1.3 事后分析和监控

地域财务部定时到 ASURA (收款平台) 提取《月结用户异常报表》、《月结回款汇总表》对付款时间、方法异常、运费环比异常、开票金额异常用户进行分析和关注，反馈给客服部门进行维护；对于开票登记、回款进度异常分点部数据，反馈给分部经理，督促处理和关键关注。

4.2 非现金结算模式推广

4.2.1 加强本身制度建设

对现金管理应该最少包含以下内容：

- 1、收款员收款后，必需当日存入指定银行，并取得银行存款凭证或当日交至分部出纳，分部出纳收款后应于当日立即缴存指定银行，并取得银行存款凭

证。收到支票的应送交对公收入专户银行入账，并取得银行受理回单；假如

因为条件限制无法交存银行，应将支票做好登记备查，依据点部核实归属

关系将支票交分部或区部财务进账。

2、必需以点部为单位交存银行，对特殊情况不能单独缴存，点部收款员

可委托分部代为交存，委托交存时必需办理现金交接手续，双方在交接单上签

字确定；分部代存款，标准上应以点部为单位分别取得银行存款单据，如需将

多个点部营业款合并存入，应在取得银行存款单据上（或附明细表）注

明每个点部存款金额明细。代存款人员应确保点部委托金额和实际存入银

行金额一致；

3、营业款遇特殊原因不能当日缴存，由地域财务部制订对应资金风险

防范方法，报经营本部财务部审批、资金管理处立案后实施，以确保资金安全。

对日收款金额不超出 200 元点部，经地域财务部报经营本部财务部同意

后，收款员可每三天将营业款送交一次银行；假如三天内累计收款金额达成 1000

元，必需立即交存银行。款项未交存银行前点部必需做好未存营业现金保

管工作，不得坐支或挪作它用，并采取对应资金安全防范方法。

4、各地域必需结合营业款收缴存实施情况和发票管理情况，进行保险柜、

验钞机合理配置，为资金安全管理发明有利条件。提议验钞机网点配置率

100%,保险柜分部配置率 100%,如地域能确保资金安全前提下,能够合适降

低配置标准,由经营本部审批,资金管理处立案。

4.2.2 推广 POS 机上门收款电子化处理方案

在面向消费者电子商务供给链中,加紧 POS 机全网推广。比如,经过和中

国银联沟通协商,依靠银行卡跨行转接系统,采用无线 POS 机上门收款电子化

处理方案,实现快递派件人员持无线 POS 机上门收款,以消除现金收款所带来

资金管理风险。货款直接划付快递企业账户,整个步骤不包含现金,可有效

规避资金风险,降低现金周转步骤,提升企业资金安全性和周转频率。

1、POS 机收款实施标准

移动 POS 机:

由总部主推,地域也可自选供给商;关键面向用户,具体用途由各地域结

合实际情况确定。

固定 POS 机:

关键用于收派员自愿刷卡交纳营业款;

实施区域银行网点较多,存款便利;

收派员存款时间较充裕;

银行能提供优质、便捷服务

2、对账系统

POS 供给商按每个独立核实牌照设置特约商户号，每个特约商户号下对应

一至多台 POS 终端，地域财务部应对 POS 对账系统用户名及密码做好管理工作，

人员变动时立即进行密码重置。

POS 机操作权限分级管理：地域财务指定专员权限：设置、修改主管密

码；收款员（或点部主管）：掌握主管密码，能够撤消刷卡交易。

POS 机领用及保管：分、点部责任人或指定人员在地域财务部领取移动 POS

机时需当场验收，当发觉配件短缺或质量问题时，立即指出并拒绝办理领用手

续，如办理领用手续后，发觉缺乏配件或质量等问题，由分、点部责任人或

指定人员负责。

4.2.3 非现金结算推行

结合经营管理要求制订连续推行非现金结算方案，主动推行非现金结算方

式，对《月结用户付款方法趋势表》中结算方法为现金用户进行关键推广。

非现金结算推行关键在于加强对用户宣传引导，提升用户对本企业提供

多个结算方法知悉程度，促进用户接收非现金结算方法。关键有以下方法：

(1)财务部门组织修改月度结算协议，增加 POS 机刷卡、网银支付、委托

银行收款等费用结算方法，在协议签署前由营运部、用户部同事和用户沟通，

争取新增月结用户采取非现金支付结算方法。

(2)对已经有月结用户，在《账单送达确定表》中增加对月结用户进行非现金支付结算宣传内容，经过收派员派送账单过程进行宣传，引导用户采取非现金支付进行结算。

(3)财务部门每个月按分点部列出现金支付月结用户清单，由财务部门、客服部门、分部经理、点部主管采取电话回访、上门造访等方法，有针对性对用户宣传非现金支付结算及进行关键推介，使用户了解非现金支付结算优势，以争取用户变更支付习惯。

(4)引进激励机制：对外部用户，可采取非现金支付用户给积分，积分可用于兑换积分礼品或试用券，对内部职员，可采取以区域所属月结用户非现金支付提升率为指标，给加业务分、行政分奖励等。

4.2.4 企业账户替换个人暂存户

启用对公账户替换个人暂存户：有条件地域尽可能开设企业对公银行贱号，以替换个人暂存户；当分/点部开户行银行网点分布比较便捷时，由收派员将收取营业款直接交存本企业开户行。

利用企业和工商银行、招商银行合作优势，设置资金专户，有效降低手续费率，为地域银行专户争取VIP服务，方便地域营业款缴存、管理。

4.2.5 制订非现金月结款回款指标

组织区部应收会计、分部财务对现有月结用户支付方法进行梳理，搜集现金结算用户数量、名单和金额和用户财务情况，财务部依据基础数据，制订地域指标，并对指标作深入细化分解，层层落实到分点部责任人，每个月对分部经理纳入 KPI 考评。

区部财务每个月对地域目标达成情况、月结非现金回款比率进行统计分析，并给予排名公布。

地域财务部每个月对分点部目标达成情况、月结非现金回款比率进行统计分析，并给予排名公布或依据地域制度纳入考评内容。

4.2.6 建立收派员信息档案

快递企业 50%以上营业款在第一时间分散在基层收派人员手里，除了完整制度确保外，对收派员个人情况和信息应有全方面了解，并形成个人信息库，并形成长久有效跟进机制。

1、快递企业在招聘新职员时就要做好事前预防工作。入职时，要求新业务员提交相片和身份证复印件；需要亲属电话号码，并当初打电话证实确有人。

2、地域必需要求收派员提供具体家庭住址及户籍证实等相关信息，建立

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/046034032012010242>