

汽车销售服务 4S 店财务管理现状与优化策略

▽ 周艳梅

汽车销售服务 4S 店是一种以“四位一体”为核心的汽车特许经营模式，包括整车销售（Sale）、零配件（Sparepart）、售后服务（Service）、信息反馈（Survey）等。财务管理是 4S 店日常运营的重要组成部分。目前，国内 4S 店数量不断增加，经营规模逐年扩大，财务管理体系日趋完善。然而，在 4S 店的财务管理中仍存在一些问题需要解决。

一、汽车销售服务 4S 店财务管理存在的问题

（一）财务人员素质不高

第一，部分 4S 店对财务人员的招聘、培训、考核等管理不到位，导致财务人员素质不高，缺乏相关财务知识和专业技能，对财务管理、税法规定等了解不深，不能胜任财务管理工作。第二，由于缺乏对财务报告准则的了解，一些财务人员可能编制错误的财务报告，包括会计处理的错误、账务记录的不准确等，导致财务报告失真。第三，由于财务分析能力不足，一些财务人员可能无法充分分析和解读财务数据，缺乏对财务指标和趋势的深入理解，无法提供准确的财务分析和决策支持。第四，一些财务人员可能对财务监管法规和合规要求了解不足，导致 4S 店面临潜在的法律风险，如税务申报错误、不当的财务披露等。第五，部分财务人员缺乏良好的沟通和协调能力，无法与销售、采购、仓储等部门进行有效的沟通交流，导致财务信息和数据传播不畅或不准确。第六，一些财务人员可能缺乏职业操守和道德素养，存在财务舞弊、私自利用资金等不当行为，损害 4S 店的声誉和信誉。

（二）财务内部控制不严格

部分 4S 店对内部控制不重视，财务内部控制制度不完善，财务管理不规范，容易出现财务失误和财务风险。第一，4S 店存在收入管理方面的漏洞，如销售合同不完整或不准确、销售收入未及时入账或未正确核算等，导致收入数据不准确，进而影响财务报表

的准确性。第二，4S 店存在支付管理漏洞，如支付流程不规范、财务支付控制不严格、资金流失或滥用等，这可能导致未经合理授权的支付、款项错误分配、资金被挪用等问题。第三，4S 店存在成本管理漏洞，如成本核算不准确、成本控制不严格、成本信息获取和分析不及时等。这可能导致成本数据的偏差和失真，影响 4S 店的成本效益和利润管理。第四，4S 店存在财务报告漏洞，如虚假财务报告、财务数据错误或疏漏、财务报告违规等。这可能导致 4S 店面临法律风险、信任危机，也会影响投资者和监管机构对 4S 店的信心。第五，4S 店存在审计漏洞，如审计追踪和审计证据不完整、审计程序不规范、审计合规性不足等，进而影响 4S 店的风险管理和信誉口碑。

（三）财务监管不到位

4S 店每天都会有大量的现金流动，包括销售收入、维修费用等。而一些 4S 店对财务管理的重视程度不够，缺乏有效的监管机制，导致财务管理不规范，无法准确记录和追踪资金流动情况，容易出现财务漏洞和资金流失。有些员工通过虚构交易、虚假费用等手段隐藏实际收入和支出，甚至将 4S 店的资金挪用于个人用途。这种行为会导致财务数据失真，影响 4S 店的决策和盈利能力。

（四）财务报表失真

部分财务人员为了追求利益最大化，存在虚报销售额、虚高成本、隐瞒负债等问题，导致财务报表失真，误导 4S 店管理者决策。例如，为了夸大 4S 店的销售业绩，财务人员会虚构销售订单、夸大销售额度或将未实际完成的销售交易计入报表，使得财务报表中的销售额被夸大，误导 4S 店管理者和投资者对 4S 店运营状况的判断；为了降低成本费用，财务人员对维修和售后服务的成本费用进行虚报或低估，从而使得 4S 店管理者高估盈利能力，对自身的实际发展缺乏正确的认知；为了抬高 4S 店的盈利能力，财务人员在

适当的时期对一部分收入进行核算，以达到高盈利、低亏损的目的，导致财务数据失真。

二、汽车销售服务4S店提升财务管理水平的措施

（一）提高财务人员素质

为解决财务人员素质不高的问题，4S店可以采取以下措施：第一，招聘高素质人才。4S店在招聘过程中需要加强对财务人员的素质和背景筛选，优先选择具备财务经验和专业背景的候选人，以确保招聘高素质的财务人员。第二，制订全面的培训计划。4S店需要将财务知识、财务软件使用和沟通技巧等作为培训内容，确保财务人员具备必要的专业知识和技能。第三，建立绩效评估机制。4S店应该设立明确的绩效评估指标，将财务人员的绩效与专业知识、工作表现和能力挂钩，提高员工的工作动力和职业素质。第四，提供持续学习机会。4S店可以鼓励财务人员参加培训课程、学习新的财务理论和技术，并为其提供参加财务管理研讨会的机会，以不断更新知识，提高专业素养。第五，建立知识分享平台。4S店可以建立一个内部的知识分享平台，让财务人员相互学习，交流经验，促进知识的共享和团队合作。第六，持续监督和反馈。4S店还要加强对财务人员工作的监督，为其提供及时的反馈和指导，鼓励他们不断提高自己的工作能力。

（二）建立跨部门合作机制

4S店需要推动财务部门与其他部门的沟通和合作，建立信息共享和协同工作机制，提高部门之间的配合效率和准确性。第一，制定明确的部门职责和工作流程。4S店要明确各部门的职责和任务，并制定清晰的工作流程，确保各部门之间紧密联系和衔接顺畅。第二，建立沟通渠道和会议机制。4S店可以定期召开跨部门会议，为部门之间的沟通和协作提供平台。会议可以定期讨论工作进展、问题和需求，并制订相应的解决方案。第三，设立跨部门项目组。针对某些重要的项目或任务，4S店需要设立临时的跨部门项目组，由不同部门的代表参与。项目组可以共同制订项目计划、分配任务、协调资源，并监督项目进展和结果。

第四，促进信息共享和协作。4S店需要建立一个共享信息和协作的平台，如内部网站、社交媒体或专门的协同工具。通过这些平台，各部门可以及时共享信息、讨论问题，并协同开展工作。第五，建立绩效考核机制。4S店应该将跨部门合作和协作能力纳入绩效考核体系，激励员工积极参与跨部门合作，并将其作为晋升和奖励的评价标准之一。第六，培养团队合作意识和技能。4S店要组织团队培训和团队建设活动，帮助员工增强团队合作意识，提高跨部门协作的技能和沟通能力。第七，设置跨部门代表或联络员。每个部门可以指定一名代表或联络员，负责协调和沟通跨部门事务，确保信息畅通和工作协调。

（三）加大内部控制力度

第一，强化内部控制和审计。4S店要加强内部审计和财务控制，确保财务活动符合规定，发现和纠正问题。第二，建立完善的内部控制制度。4S店需要制定详细的财务管理流程，确保各项财务活动的规范化和合规性。内部控制制度应包括审批流程、账务处理、风险管理等方面的规定。第三，设立独立的内部审计部门。4S店可以建立专门的内部审计部门，让其负责监督和审查财务活动，及时发现潜在的风险隐患，并提供相应的建议。第四，定期进行审计。4S店可以定期进行财务审计，包括内部审计和外部审计，评估财务数据的准确性和可靠性。审计结果应向管理者和股东报告，从而及时发现问题并采取相应的解决措施。第五，强化风险管理。4S店要建立风险管理机制，识别和评估潜在风险，并制定相应的风险应对措施。这有助于减少财务失误和不当行为的发生。第六，建立举报渠道和保护机制。4S店可以设立匿名举报渠道，鼓励员工举报财务不规范行为，同时确保举报人的权益受到保护。这有助于发现并解决潜在的财务问题。

（四）加强财务监管机制建设

4S店应该建立有效的财务监管机制，加强对财务管理的监管，制定有效的财务管理制度和规章制度，建立健全的内部审计机制，避免出现财务违规行为和财务失误。第一，建立财务管理制度和规章制度，明确财务管理的流程、责任和权限。该制度应包括资金

管理、账务处理、财务报告、内部审计等方面的规定。第二，成立专门的内部审计部门或聘请外部审计机构，负责对各项财务活动的合规性和准确性进行审计。内部审计人员应具备专业知识和经验，提供独立的审计意见。第三，强调财务责任和权限分离，建立明确的财务责任和权限分配，避免同一人员在财务工作流程中承担过多的责任，以减少潜在的财务违规行为。第四，加强对财务数据的监管和控制，采用适当的财务软件和系统，进行数据备份、访问控制和安全保护，确保财务数据的准确性和完整性。第五，加密敏感的财务信息，设置访问权限，防止信息泄露和未授权访问。第六，定期进行内部审计，检查和评估财务流程和执行情况，识别潜在的风险和问题，并提供改进建议。第七，增加财务监管的透明性和公正性，确保财务监管部门或审计机构的独立性，避免受到其他部门的影响和干扰。第八，为财务人员提供定期的培训和教育，要求其自觉理解和遵守财务管理制度、法规和道德规范，提高员工的财务素养和风险意识。

（五）完善财务报表制度

4S店应该建立完善的财务报表制度，规范会计核算和财务处理行为，确保财务报表真实、准确、完整，提高财务报表的透明度和可信度。以下是一些具体的操作方法：第一，遵循财务法规，保持对法规的持续关注，及时调整财务处理和报表编制方式，确保财务报表编制符合相关的法律规定。第二，设定明确的财务管理规章制度，包括核算方法、会计估计、资产与负债确认等方面，确保制度内容与实际经营情况相匹配。第三，制定内部控制制度，明确财务报表的编制流程和责任分工，确保报表编制过程中的数据准确性、合规性和完整性。第四，加强对财务处理流程的监控，确保各项财务处理行为的准确性和合规性。比如，制定有效的发票审核和付款控制程序，加强对资金流入流出的监管。第五，加强对财务人员的培训和专业素质提升，确保他们熟悉财务报表编制要求，能够正确完成财务数据分析和报表填报工作。第六，定期进行内部审计，评估财务报表编制过程的风险性和合规性；同时，委托专业的外部审计机构进行财务报表的独立

审计，确保报表的真实性和可信度。第七，及时、准确地披露财务报表，履行相关披露义务，提高财务报表的透明度和可信度，为股东、投资者和其他相关方提供准确的财务信息。

（六）加强现金管理

4S店应该加强现金管理，建立完善的现金管理制度，规范现金收付和现金盘点等操作流程，加强对现金管理的监督和审计，防范现金流失和财务风险。第一，制定明确的现金管理制度，包括现金收付、备用金使用、现金盘点、差异处理等方面的规定，确保现金流程的规范性和合规性。第二，规范现金收付流程，要求现金收款员通过具体的收款单据，记录每笔收款的金额、日期、付款方和目的，确保现金收付过程的准确性和可追溯性。第三，建立现金保管和控制机制，制定详细的现金保管规定和权限分配，确保现金保管人员的职责清晰，减少潜在的现金流失和盗窃风险。第四，加强现金盘点和差异处理，定期进行现金盘点，明确实际现金余额与账面余额是否相符，如果存在差异，则采取相应的纠正措施。第五，建立严格的现金管理监督机制。定期进行现金管理的内部审计，以评估现金管理的合规性和有效性。第六，增强员工的现金管理意识，提高员工在现金安全、虚假币辨别、欺诈行为预防等方面的技能，加强对现金管理的重视。第七，利用现代科技手段，如电子支付系统、销售点情报管理系统（Point of sales, POS）等，减少现金使用和现金管理的风险，提高管理效率和安全性。

三、结语

财务人员素质不高、财务内部控制不严格、财务监管不到位、财务报表失真和现金管理不规范等问题，是影响4S店财务管理水平的主要因素。未来4S店应该进一步加强对财务管理的重视，提高财务人员素质，建立跨部门合作机制，加大内部控制力度，加强财务监管机制建设，完善财务报表制度，加强现金管理，从而提高财务管理水平，为4S店的可持续发展提供坚实的保障。

（作者单位：湖南天择质量技术服务有限公司）