

北京博升通管理咨询公司 编著

全程信用管理 实务与案例

销售与回款业务流程

整体解决方案

谢 旭 / 主编

EXERCISE
AND CASES

OF THE WHOLE COURSE
CREDIT MANAGEMENT

中国发展出版社

全程信用管理 实务与案例

杨世忠 王德成 王青 王健 著

机械工业出版社

（北京）

EXERCISE AND CASES

THE FIRST NATIONAL UNIVERSITY
OF DEFENSE TECHNOLOGY

北京博升通管理咨询公司 编著

全程信用管理 实务与案例

销售与回款业务流程

整体解决方案

谢旭 / 主编

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

全程信用管理实务与案例：销售与回款业务流程整体
解决方案/北京博升通管理咨询公司编著. —北京：中国
发展出版社，2007.3

ISBN 978-7-80087-945-6

I. 全… II. 北… III. 企业管理：信贷管理 IV. F830.56

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 006309 号

书 名：全程信用管理实务与案例：销售与回款业务流程整体解决方案

著作责任者：北京博升通管理咨询公司

出版发行：中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街16号8层 100037)

标准书号：ISBN 978 - 7 - 80087 - 945 - 6/F · 572

经 销 者：各地新华书店

印 刷 者：北京宏伟双华印刷有限公司

开 本：670 × 990mm 1/16

印 张：26.5

字 数：430千字

版 次：2007年3月第1版

印 次：2007年3月第1次印刷

印 数：1—6000册

定 价：48.00元

咨询电话：(010) 68990692 68990622

购书热线：(010) 68990682 68990686

网 址：<http://www.developress.com.cn>

电子邮件：fazhan@drc.gov.cn

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换



主编简介

谢旭，1985～1995年，在国务院发展研究中心从事经济政策研究，期间先后在美国杜克大学和兰德公司担任访问学者和客座研究员。1995年至今，先后担任东方国际保理中心总裁和北京博升通管理咨询公司首席咨询师，长期从事企业信用管理研究和管理咨询工作。他提出的全程信用管理模式在国内产生较大影响，这套管理规范目前已成为我国企业实行信用管理的指导性方法体系。

已出版著作：《社会科学研究方法论》、《决策咨询》、《市场经济与宏观政策》、《国际商务信用风险管理指南》、《企业赊销与信用管理》、《客户管理与账款回收》、《突破信用危机》、《挑战拖欠》、《客户资信管理》。

目前主要的社会兼职包括：中国工业经济联合会常务理事、中国市场学会信用委员会学术委员，并担任国家会计院、北京大学、清华大学、首都经济贸易大学特邀教授。

网址：www.ori-factors.com.cn

阅读本书的理由

信用销售和账款拖欠问题始终是困扰我国企业的一大难题。由于内部信用管理的严重欠缺，许多企业的营销能力下降，应收账款居高不下。怎样从根本上走出销售与回款两难的困境？本书给出了一套明确而具体的答案。

本书作者根据自己多年的管理咨询工作经验，系统地阐述了一套全新的企业管理方法——全程信用管理。这些管理方法不仅是我国企业在以往的管理实践中所欠缺的，更是在新的国际化市场竞争环境下必须掌握的。书中提出的管理框架和具体解决方案，对于大多数企业来说，都具有非常重要的参考价值。

本书采用了独特的、实证性的分析和叙述方式，通过来自企业第一线的问题、案例和管理诊断，深入而具体地向读者展示了一幅幅企业经营管理的真实图景。书中提出的解决方案，以较多成功的管理咨询实践作为背景，其科学性和可操作性令人信服。

本书适用于企业的主要管理者、财务总监、信用经理、销售经理、财务人员、销售人员、收账人员、信息管理人员以及企业管理研究人员。

本书编委会

主 编

谢 旭 北京博升通管理咨询有限公司董事长、首席咨询师

执行主编

刘 彦 北京博升通管理咨询有限公司副总裁

副主编 (以姓氏笔画为序)

- 牛占位 中国工业经济联合会理事
- 刘 侃 中国航空工业第一集团公司发展计划部
- 朱 军 全国企业信用安全管理委员会常务副秘书长
- 朱晋锋 兴业银行北京分行授信管理中心
- 狄 娜 国家发展和改革委员会中小企业司副司长
- 陈全生 国务院研究室工交司司长
- 林 晖 交通银行国际业务部经理
- 孟 雷 中国铁路物资总公司市场营销部部长
- 张兴海 瓦房店轴承集团公司总会计师
- 袁 莉 中国轻工集团公司财务处处长
- 龚建英 中国化工集团公司政策法规处副处长
- 谢咏梅 哈尔滨工业大学教授
- 谢桂明 北京博升通管理咨询有限公司融资咨询部经理
- 喻 晨 中国航空科技工业股份有限公司证券法律部副部长

前 言

长期以来，我国企业饱受信用缺失之苦，客户欠款不还，应收账款居高不下，大量呆账、坏账不断产生。信用危机不仅使许多企业经营效益低下，陷入长期亏损的困境，而且导致整个经济体系的交易成本增加。可以说，企业信用是全社会债务链中最关键的一环。

我们通过深入的企业管理诊断发现，账款被拖欠的根源是企业内部信用管理欠缺。企业的信用风险存在于经营交易的全过程之中，从客户开发、订单受理、合同签订、货物发运直到货款回收。应收账款逾期表面上是财务问题，实际上反映的是企业经营管理机制不合理和许多业务操作不科学。如果仅仅用追讨拖欠账款的事后处理方法来解决应收账款问题，企业只能是头痛医头、脚痛医脚，始终无法真正走出拖欠的困境。

全程信用管理模式是我们十几年来在对数千家企业内部管理诊断的基础上，借鉴国际上成熟的技术，逐步探索、完善起来的一整套全新的企业管理理念和方法。该项管理模式将信用要素植入到企业的经营管理当中，并将风险管理的重点前移，由单纯的事后欠款催收，移向事前的风险防范和事中的风险控制，采用过程控制的方式，通过强化各个业务环节的风险管理，系统地解决企业的信用营销和风险控制矛盾。

管理学首先是一门实践的学问。它不仅来源于对现实问题的探索，更应当在解决现实问题中得到验证和发展。遵循这一理念，从1994年开始，我和北京博升通管理咨询公司的同事们，从企业应收账款问题研究入手，逐步探索了企业信用管理的各个领域。这使得我们不仅在

国内较早地提出了系统的企业信用管理方案，而且应用这些方案，通过管理咨询和内训的方式，协助千余家企业建立了内部信用管理体系并取得显著成效。大量管理实践证明，这套管理方式对于从根本上改进企业基础管理，提高企业信用风险防范能力和市场竞争能力具有显著的作用。

本书是我们在开发这套管理方式过程中总结的部分心得。

我们从1999年开始，每月以高级研修班的形式，先后为千余家企业的高层管理人员提供了公开培训和现场咨询。此外，我们还先后为国务院资产监督委员会与国家会计学院举办的特大国有骨干企业总会计师培训班、北京大学、清华大学、浙江大学、同济大学等院校的MBA和EMBA研究生班提供了百余次讲座。通过这些管理实践和学术活动，使我们得以逐步将这些管理方法进一步系统化。为此，我要感谢十几年来参与和关注全程信用管理模式推广活动的企业家、管理专家和学者，他们的管理实践和真知灼见为我们的研究开发提供了宝贵的源泉。

我深切地期望，通过我们的管理探索和咨询实践，能够为建立我国自己的企业信用管理理论奠定一个实证性的基础。然而，我也深知，一项管理理论的建立和完善需要更多的开创性探索和管理实践。幸好，我们至少已经找到了一个通向真理的可靠之路，这就是不断地发现问题、解决问题，并在这一实践过程中检验方案和理论假说。沿着这条道路，我们终将叩开企业信用管理理论的大门。

本书涉及的部分内容已经在我们前几年编写出版的一些信用管理丛书中进行过介绍，此次重新进行了修正。还有一些内容在最近几年的报纸杂志上先后刊载，此次一并进行了系统的整理，以便于读者全面了解。当然，更多的内容是以前没有公开披露的，通过此书的出版，使更多的企业管理人员能够分享我们的工作经验，同时，求教于管理专家和学者。由于本人的学识所限，许多具体的管理方案和案例可能会有一定的局限性，其中的偏颇和不足之处一定不少，希望广大读者不吝赐教。

谢 旭 2007年元月于北京

目 录

第一篇 企业信用管理机制

第一章	企业管理调研与诊断	3
	第一节 对我国企业账款拖欠问题的调查.....	3
	第二节 信用销售风险实证分析.....	8
	第三节 对我国企业管理缺陷的诊断	13
第二章	企业信用管理体系的建立	23
	第一节 赊销与信用管理改革	23
	第二节 信用管理授权	25
	第三节 企业信用管理体系的结构与功能	28
	第四节 企业信用管理制度	32
第三章	一个成功的企业改革案例	37
	第一节 发现真正的问题	37
	第二节 深层管理原因诊断	39
	第三节 整体管理框架设计	43
	第四节 方案实施	45
	第五节 案例总结	47

第四章	全程信用管理模式	49
	第一节 企业的流程化管理改革	49
	第二节 销售与回款绩效分析	53
	第三节 六步法改进销售与回款业务流程	57
	第四节 全程信用管理软件简介	60
第五章	企业信用管理部门的设立	64
	第一节 设立信用部门的目的	64
	第二节 信用部门的职责	66
	第三节 信用部门的人力资源	69
	案例分析：企业建立信用管理部门的成功经验	71

第二篇 事前风险防范——客户资信管理

第六章	客户资信管理概论	77
	第一节 客户及其资信	77
	第二节 客户价值分析	81
	第三节 客户资信管理方式	86
	第四节 客户资信管理的内容	91
第七章	客户信息搜集	98
	第一节 客户信息管理的意义和原则	98
	第二节 客户信息的分类	101
	第三节 客户信息的来源	110
	第四节 如何选择信息来源	116
	第五节 客户数据库的建立	119
	案例分析：销售业务中的信息风险	123

第八章	信息风险的控制	127
	第一节 信息搜集方式与决策风险.....	127
	第二节 信息渠道的风险分析.....	129
	第三节 信息渠道的利用与选择.....	133
	第四节 专门信用信息渠道的建立.....	137
第九章	专业资信调查的运用	143
	第一节 资信调查的性质.....	143
	第二节 怎样解读信用报告.....	149
	第三节 信用报告的具体应用.....	157
	案例分析：国际贸易中的风险损失教训.....	160
第十章	客户信用信息的风险预警	165
	第一节 法人信用信息及风险预警.....	165
	第二节 财务信用信息及风险预警.....	167
	第三节 产品信用信息及风险预警.....	169
	第四节 交易信用信息及风险预警.....	171
	案例分析：由于客户虚假出资导致的坏账风险.....	172
第十一章	企业信用分析原理	174
	第一节 信用分析的组织与管理.....	174
	第二节 信用分析的内容.....	179
	第三节 对信用风险的结构分析.....	183
	第四节 信用分析的方法论.....	189
第十二章	信用分析模型的建立	194
	第一节 信用分析模型概论.....	194
	第二节 特征分析模型.....	197

	第三节 营运资产分析模型.....	208
第十三章	客户信用评级与动态监控.....	211
	第一节 客户信用评级的意义.....	211
	第二节 客户信用级别的定义.....	212
	第三节 信用级别的评定及客户选择.....	215
	第四节 客户动态监督.....	216
 第三篇 事中风险控制——规范赊销管理 		
第十四章	信用营销战略.....	223
	第一节 营销风险问题分析.....	223
	第二节 信用营销战略的制定.....	228
第十五章	赊销管理规范.....	236
	第一节 赊销管理的基本内容.....	236
	第二节 赊销风险控制的主要措施.....	237
	第三节 信用政策制定.....	239
	第四节 信用限额的设立.....	244
	第五节 各部门在赊销管理中的职责.....	246
第十六章	合同风险管理.....	250
	第一节 信用与合同风险.....	250
	第二节 合同管理规范.....	253
	第三节 订立合同的基本知识.....	256
	案例分析：国际贸易中的合同风险.....	282

第十七章	结算风险防范.....	290
	第一节 国内结算方式.....	290
	第二节 结算票据的风险防范.....	295
	第三节 国际贸易结算方式.....	298
	第四节 结算风险防范.....	301
	案例分析：多种典型的结算风险.....	314
第十八章	债权保障.....	329
	第一节 债权担保的基本知识.....	329
	第二节 债权担保的基本方式.....	334
	第三节 涉外债权担保.....	338
	第四节 国际保理.....	343
	第五节 出口信用保险.....	348
	案例分析：债权担保风险.....	353

第四篇 事后降低风险——账款回收管理

第十九章	应收账款的系统管理.....	359
	第一节 改进应收账款管理的基本思路.....	359
	第二节 账龄管理.....	362
	第三节 RPM 方法.....	366
第二十章	欠款分析.....	373
	第一节 债务分析的因素.....	373
	第二节 债务分析方法.....	376
第二十一章	拖欠账款追收.....	380
	第一节 欠款追收的一般步骤.....	380

第二节 欠款追收的手段·····	382
第三节 债务处理的具体方法与步骤·····	387
案例分析：典型拖欠追讨案件·····	394
后 记·····	410

第一篇 企业信用管理机制

——缺乏信用管理的企业就像一支没有守门员的球队，再优异的销售业绩也无法弥补大量逾期账款造成的利润损失。

——实行全程信用管理模式，六个月，全面改进应收账款管理。

