

信贷管理者 的第一本书

The Credit Controller's **Desktop Guide**

百“贷”不殆的实操技巧

掌控信贷的最佳方案

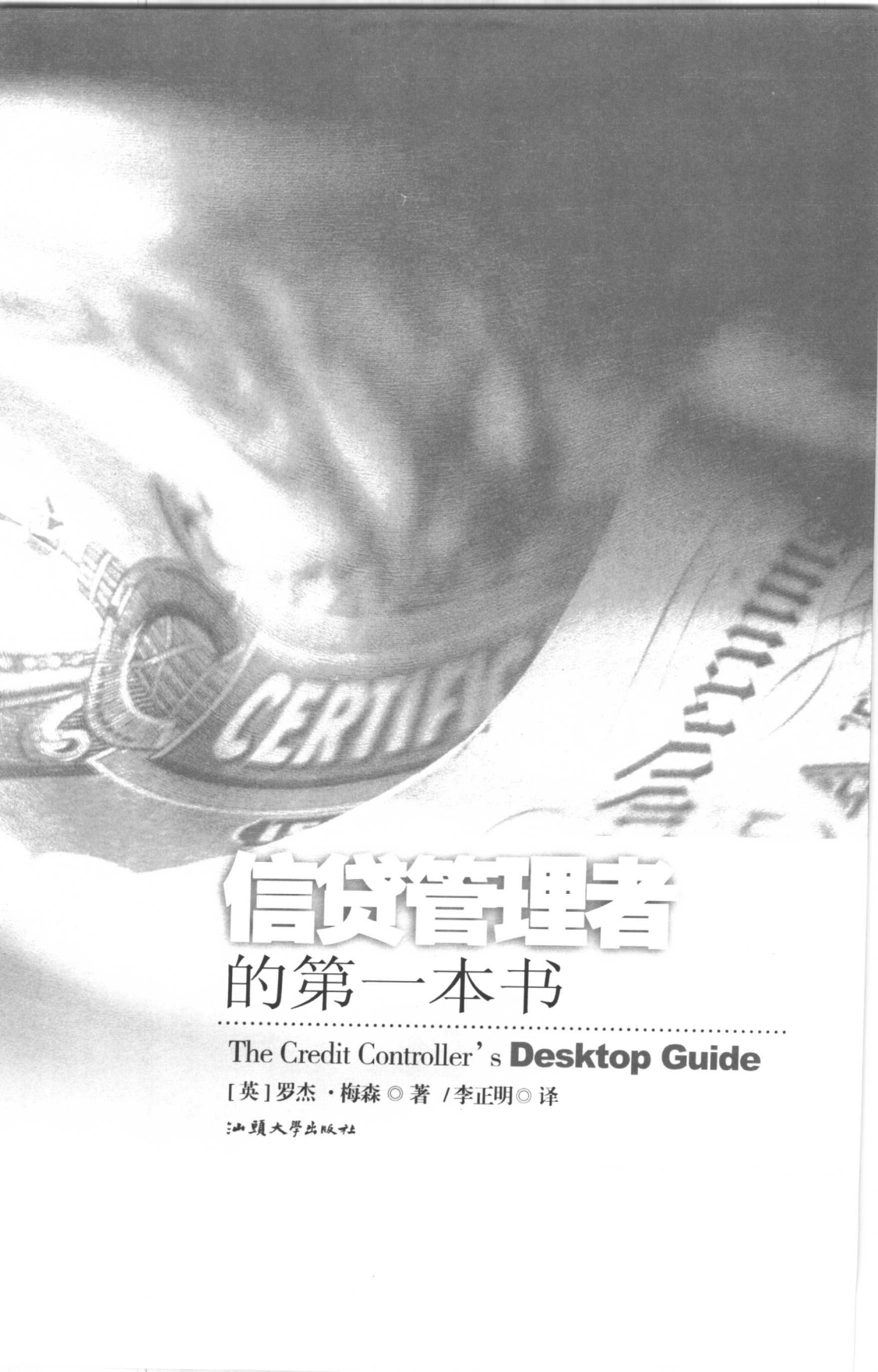
精算信贷成本的范本指南

1



[英] 罗杰·梅森◎著 / 李正明◎译

汕头大学出版社



信贷管理者 的第一本书

The Credit Controller's **Desktop Guide**

[英] 罗杰·梅森◎著 / 李正明◎译

汕头大学出版社

图书在版编目(CIP) 数据

信贷管理者的第一本书 / [英] 罗杰·梅森著; 李正明译. —汕头: 汕头大学出版社, 2004.5
第一本书系列

ISBN 7-81036-786-2

I. 信... II. ①梅... ②李... III. 信贷管理-指南 IV. F830.51-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第 049333 号

The Credit Controller's Desktop Guide By Roger Mason

Copyright © Roger Mason 1998

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Shantou University Press

All rights reserved.

汕头大学出版社常年法律顾问: 广东金领律师事务所

信贷管理者的第一本书

作 者: [英] 罗杰·梅森

译 者: 李正明

责任编辑: 蒋惠敏 叶 慧

封面设计: 郭 炜

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编: 515063

电 话: 0754-2903126 0754-2904596

印 刷: 广州大一印刷有限公司

开 本: 890 × 1168 1/16

印 张: 10.5

字 数: 95 千字

版 次: 2004 年 5 月第 1 版

印 次: 2004 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 3000 册

定 价: 23.80 元

ISBN 7-81036-786-2/F·101

发行/广州发行中心 通讯邮购地址/广州市天河北路 177 号祥龙阁 2202 室 邮编 510620

电话/020-85250103 传真/020-85250223-6001

马新发行所/城邦(马新)出版集团

电话/603-9056 3833 传真/603-9056 2833

E-mail:citeckm@pd.jaring.my

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

前言

英国信贷环境不健全是公认的事实，别的国家也存在类似的问题。来到英国做生意的公司负责人有时会发现，他们必须适应信贷环境的差异。拖延付款是不公平、不道德的，对小企业和整个国民经济都不利。对此需要采取一些措施。

除了规劝，政府的主要作用就是保证对延期付款者有收取法定利息的权利。这将制定为一项法律，并在四年内逐步引入。这种做法争议很大，会使事情雪上加霜。但是我们希望措施取得成功，并密切注视其动态。我个人认为，政府最切实的贡献在于使法律体系更加高效地运作。这样做会增加成本，但成本高昂与高效运作是两码事。

有效地管理才能使政府发挥作用，其中信贷管理者的角色是至关重要的。近年来信贷经理的地位在不断提高，其工作的重要性也更为人所接受，这是理所当然的。本书旨在帮助介入这项高难度工作的每一个人。

我在书中提供了很多建议，希望是你感兴趣的，也希望你能通过实际应用而获益。但是，请不要在任何情况下全套照搬。否则，你的信贷管理会很出色，生意却可能不多了。信贷管理是一件很实际的事情，必须时常牢记商业是很现实的。

请将本书当作一个菜单，选取与自己最为相关的部分。考虑到大部分读者的需求，我用了不只一个章节来讨论某些话题。这样安排不是为了拼凑内容，而是它们跨越了不同的领域。

书中的法律章节超越了基本的介绍，由于篇幅所限，本书不能作为综合的自助指南。其内容涉及到某些方面，但不是全面介绍。我的另一本书《债务回收和法律体系》（*Debt Recovery and*

the Legal System), 专门讨论信贷管理的法律问题。该书由 thoro-good 出版社出版。

我从事信贷管理工作已有多多年, 本书部分融入了我的个人经验。书中使用第一人称, 因此比许多书籍更为主观。我相信读者能够理解, 因为这样会增加本书的实用性。

在某些地方, 是以一家组织或大型企业为讨论前提。许多读者都为这类雇主工作, 但重要的是观念。这些观念完全可以为小型企业所采纳。

最后, 赠给每位读者: 天使与你同在, 愿你事事成功。致以最美好的祝愿!

罗杰·梅森

目 录

Contents

前言	1
----	---

第1章 信贷成本	6
----------	---

引言 / 成本 / 可能增加的利润 / 自己了解信贷成本 / 要点

第2章 信贷管理的正确态度	11
---------------	----

引言 / 职员的奖金和佣金 / 衡量结果 / 要点

第3章 正确的信贷政策	18
-------------	----

引言 / 贷款 / 采用何种制裁措施? / 使用何种收账方法? / 何为特殊案例? 由谁来决定? / 政策 / 要点

第4章 开立新账户	26
-----------	----

引言 / 申请信用账户 / 信贷限额 / 要点

第5章 有效的文书工作	36
-------------	----

引言 / 客观审视 / 发票 / 订货单 / 要点

第6章 信件	44
--------	----

引言 / 标准信件 / 最后警告信 / 个别起草的信件 / 要点

第7章 电话收账	52
----------	----

引言 / 正确的心态 / 为成功做准备 / 打电话 / 提问 / 有效的结果 / 通话记录 / 要点

第8章 克服借口 61

引言 / 文书工作 / 付款系统 / 要点

第9章 信息来源 70

引言 / 获得优质信息 / 要点

第10章 信贷机构 75

引言 / 选择合适的机构 / 获得信息的方式 / 何时借助信贷机构 / 怎样最好地利用信贷机构 / 现有服务 / 要点

第11章 保理 84

引言 / 无追索权保理和有追索权保理 / 发票折扣 / 保理的一些特征 / 保理的利弊 / 成本 / 要点

第12章 信贷保险 91

引言 / 考虑信贷保险 / 投保风险选择 / 详细的财务准备 / 信贷保险成本的指引 / 信贷保险工作 / 要点

第13章 不一般的收账方法 99

引言 / 方法 / 要点

第14章 警告信号——即将来临的危险 108

引言 / 危险信号 / 取整支票 / 要点

第15章 销售条件 115

引言 / 条款的法律地位 / 展示销售条件 / 条款 / 给买方的建议 / 影响信贷管理的主要条款 / 要点

第 16 章 诉诸法律之前 127

引言 / 所有权保留的重要性 / 其他措施已穷尽? / 不损害 (当事人) 权利的提议 / 应当采取法律行动? / 检查销售条件 / 谁使用 / 法律服务 / 采取行动 / 要点

第 17 章 清算、破产、破产管理令和破产事务官 138

引言 / 清算和破产的威胁 / 程序 / 非法交易 / 破产管理令和破产事务官 / 实际建议 / 要点

第 18 章 坏账 148

引言 / 如何最大限度减少损失 / 清算的法律过程 / 吸取教训 / 要点

第 19 章 出口 160

引言 / 管制销售的法律 / 销售条件的商定 / 付款方法 / 提供文件证据 / 保理和信贷保险 / 要点

第一章 信贷成本

引言

法律或道德都没有规定非提供贷款不可。只要卖方接受，或不能阻止买方取得时，信贷就会产生。很有必要自问：是否应该提供贷款？大多数情况下，答案明显是“应该”。如果不提供贷款，销售就变得困难或根本不可能。不过，还是要提出这个问题。因为很有可能，你根本不应该提供任何贷款。

计算出信贷的真实成本是很有意思的，随时掌握此成本有非常实际的理由。它可以帮助你集中精力来决定：是否应该采取其他行动。

有力的收账政策可能会减少销售量（也许你被这样告知）。那要增加多少销售量，增加的销售量要实现多少利润，才可以补偿信贷成本？放弃部分销售量对企业会不会反而更好？

假设现在是星期五下午两点。你派专人开摩托车去收取支票，当天就把它存入银行。这么做的花费是否值得？

以下三项信贷成本的要素可以精确计量，而其他成本虽然真实，却更难以量化。

成本

成本的三项可计量要素

付出或没有收到的利息

多数企业透支经营，支付给银行的利率是信贷成本的一项关键要素。即使没有透支经营，仍然会有成本。企业失去了将钱存

入银行或用于投资而一定能获得的利息。

假定一家企业借款时要支付 10% 的利息，那么每借 10 万英镑的月利息就是 833.33 英镑，周利息是 192.31 英镑，日利息是 27.40 英镑。



例子

$$\text{日利息} = \frac{10 \text{ 万英镑} \times 10\%}{365} = 27.40 \text{ 英镑}$$

如果银行计息的期间短于一年，实际利率会超过 10%。若以季度计息，年本息将变成 10,381 英镑，而不是 10,000 英镑。

贬值的货币

由于通货膨胀的作用，贷款期后收到的货币的购买力要比提供商品和劳务时低。

以刚才的例子为例，同时假定年通货膨胀率为 3%，则货币贬值的代价为每月 250 英镑，即每周 57.69 英镑，每天 8.22 英镑。



$$\text{日代价} = \frac{10 \text{ 万英镑} \times 3\%}{365} = 8.22 \text{ 英镑}$$

相反，出现货币升值（通货紧缩）也是有可能的，有些评论员认为它有可能会重现。假如真是这样，那么只要能最终收回款项，被别人欠款也是有益的。

增值税筹资

对不用支付增值税的一些企业来说，增值税筹资并不适用。但是，对所有需要支付的企业来说，则是一项需要考虑的因素。发票价中的增值税部分必须采用与贷款完全一致的筹资方式。不管企业是以哪一种现金制注册的，也不管是否按照发票日期付款，都是如此。

如果任何一种现金制都不适用，增值税一般要在开出发票的 75 天后支付。例如，第一季度开出的所有发票必须在 4 月 30 日前将增值税支付给海关及税务局，4 月 30 日与季中的 2 月 15 日相差

75 天。“只要款项在增值税支付日前收到，什么损失也没有”这个说法尽管诱人，却是错误的。一天的利息节省永远都是一天的利息节省。倘若你在 3 天而不是 4 天就收回款项，早收回的 1 天完全等价于将付款日期从 76 天缩减为 75 天。

还是上面 10 万英镑的例子。17.5% 的增值税税率使付款总额变成 117,500 英镑。假定借款利率为 10%，增值税部分每天的节约额就是 4.79 英镑。

$$\text{日节约额} = \frac{17,500 \text{ 英镑} \times 10\%}{365 \text{ 天}} = 4.79 \text{ 英镑}$$

实际例子

上面所讲的既直接又易懂。为检验你的理解程度，请计算下面的日信贷成本。答案在本章末的“要点”之前。

你的企业被欠 100 万英镑货款加上 17.5% 的增值税（总额为 1,175,000 英镑），银行透支的利率为 12%，年通货膨胀率为 6%。

成本的其他要素

下列要素很难或根本不可能加以计量，但是非常真实，不容忽视。

管理成本

你要送出结算表，打电话或写信，管理销售分类账，回答审计师的问题，等等。另外，还有一项可能是非常高昂的时间管理成本。许多人往往低估管理的真实成本。

坏账风险的增加

债务的账龄与其变成坏账的可能性常常是密切相关的。债务过期说明客户存在支付问题，当然也可能说明他不愿支付，或者存在妨碍支付的管理问题。交货或商定信贷条款时，客户的财务状况可能还是稳妥的。但是时运的变化可能会引发日后的问题。

同时要记住，若交易是连续不断的，则允许的贷款期越长，客户失败所带来的损失将更大。如果每月的交易额是 1,000 英镑，则 30 天贷款期的损失不会超过此数。若贷款期为半年，则最大的损失就是 6,000 英镑。

在建立坏账的一般准备金时，会计师和审计师通常会承认这种账龄与坏账之间的关系。他们往往采用下列的典型公式：

0~30 天	不建立准备金
30~60 天	1%的准备金
60~120 天	2%的准备金
120~180 天	10%的准备金
超过 180 天	50%的准备金

企业失败

在极端情况下，企业能否生存都成问题，这可以说是最大的成本。令人惊讶的是，大部分企业在失败时仍然是盈利的。它们资金不足，因为付款迟缓和资金流动问题造成失败。

你可能认识不止一个愤恨不已的人，他那本应成功的企业却因坏账或客户付款时间过长而失败。该企业也许资金不足，然而信贷管理不好可能为其失败推波助澜。如果他能解决这个问题，企业很可能会挽救过来。如果能东山再起，这些不幸的人通常都会汲取教训并拨乱反正。代价这么高，真令人痛心。

失去良机

许多企业的资金是定量配给的。由于需要的资金无法筹集，稳妥的、有利可图的项目也就不能实施。此时，有效的信贷管理可以“释放”出资金，以实施这些项目。

可能增加的利润

将信贷成本与企业净利相比，常常会得到让人吃惊的结果。未经授权的信贷吞噬了大部分净利，这种情况是很常见的，有时甚至成为盈利或亏损的关键。

假定未经授权的信贷相当于销售额的 2%，税前净利也是销售额的 2%。如果未经授权的信贷成本能够降低一半，那么税前净利就能增加 50%。而要取得同样的结果，销售额非得大量提高不可。

自己了解信贷成本

本章结束之前，建议你计算出企业的真实信贷成本。最好能用前面讲过的早收到 1 天的 1,000 英镑能获得的节约额来表示。如果你在一家大企业工作，也可以用更大的数字来代替，请亲手计算。

信贷成本的结果出来后，无论是阅读此书还是工作时，都请记住这个数字。把这个数字告诉你的职员，或者钉在办公室墙上。它会帮助你分清工作的轻重缓急。



实际例子的答案

例子在“成本的其他要素”之前。

借款成本 (1,175,000 英镑×12%，1 天)	386.30 英镑
货币贬值的成本 (1,175,000 英镑×6%，1 天)	193.15 英镑
合计	579.45 英镑

要点



✓ 计算出所在组织的真实信贷成本，这是本章最重要的忠告。

✓ 将信贷成本表示为被欠数字的每日真实成本。

✓ 记住这个结果，并告诉他人，经常参阅和使用此结果。

✓ 记住，坏账的风险和数额均会随款项拖欠时间的延长而增加。

✓ 计算出组织提供贷款的每年成本，如有可能，将它与净利比较。对比较的结果，千万不要感到惊奇。

✓ 不要低估管理的真实成本。

✓ 记住，增值税支付日期与信贷成本是不相关的。一天的利息节省永远是一天的利息节省。

第二章 信贷管理的正确态度

引言

历代将军都知道，只要军人相信上帝和国人站在他们一边，他们就会更积极地投入战斗。另一个说法是，当他们相信自己的事业时，就会尽全力打仗。志愿兵通常比征募兵更加善战，就是这个道理。

虽然有点牵强，但企业确实也是这样。不管待遇和培训有多好，销售员只有相信所售的产品确实物有所值，才会表现得更好。他会更加卖力地去推销，并以某种方式将这种信念传递给顾客。同样，收账员只有相信自己是有价值的职员，正在做一件很重要的工作，也只有在他相信收账要求是完全公平和合理时，才会表现得最好。他应当感受到自己的工作受赞赏的，老板非常重视。

这个道理看起来再明显不过，现实却往往并非如此。因此下面将要点列出来：

- 收账员是有价值的职员。
- 收账员在做一项重要的工作。
- 收账要求是完全公平和合理的。
- 收账员的工作受到赞赏。
- 老板对收账工作非常重视。

前两点总是正确的；第三点应当，而且通常是正确的；最后两点应当，但不一定总是正确的，取决于管理层的看法。

也许，你的职员难以养成正确的心态，需要激励。也许，你也是这样。当收账员的心态很积极时，就可以取得最佳效果。本章的第一部分将指点你如何做到这一点。

把不言而喻的道理钉在办公室墙上，这种做法在某些人的眼里是有帮助的。其他人仅将这些术语记在心上，当碰到难以对付的顾客，就嘀咕给自己。下面是几个对你有帮助的，表达正确观点的句子：

- 信贷不是一项权利，额外的信贷更加不是。
- 我正在做企业里最重要的一项工作。
- 我们不是银行。
- 我们不是注册的慈善机构。
- 我们不是提供社会服务的分支机构。
- 在钱到达银行前，不可能有利润。
- 债务人不属于受保护物种。

你可能接触过类似的吸引你的观点。当处于困境，特别是碰到谎言和辱骂时，你可以低声说出这些句子。某些场合下，将这些话讲给客户听是有益的，尤其是可以诙谐地使会话变得更轻松时。我经常开玩笑地跟客户说，我们的银行执照还没有办好，然后介绍巴克莱或者威斯敏斯特国立银行给他。

公司通常会自发地流传使用其中某句话。我知道这样一家公司，它采用的术语是“在钱到达银行前，不可能有利润”。激动不已的销售人员告诉大家振奋人心的进展，结束时笑着说“但是正如大家都知道的，在钱到达银行前，不可能有利润”。

很多经验告诉我们，幽默和轻松的格调通常是最有效的态度。执行董事臭着脸发出的指令会带来怨恨。但如果笑着要求写下一百行“在钱到达银行前，不可能有利润”的做法，却可能受到赞赏，其实表达的是同样的道理。

如果信贷管理只是工作的一部分，那么可以安排在最佳状态时处理。如果你老是一醒来就感到心情压抑，直到连喝6杯浓咖啡才能进入状态，那么，也许你应当自上午的中段时间就打电话给客户。全职信贷人员可能没有这种灵活性，那就应当先处理文件。心情如何确实会微妙地通过电话传递给对方。关于这一点，

第7章谈到电话的使用时会有更详细的讨论。

当然，无论在任何情况下，你都不能以此为理由推迟所要做的工作，这里是有效信贷管理的一项最重要的规则：

◇ 早催款、常催款。

如果你记不住这条规则，就想想流传于芝加哥选举日的一句口号，“早投票、常投票”。记住，要求越早，得到回报的时间也越早。

若不抱怀疑的态度，再能干的收账员也难以取得好效果。但是，即使面对那些老是出难题，占用你大量时间的人，也不要愤世嫉俗。有些客户做事很不公平，有些可能是一点诚意都没有。即使这样，也不要因此怀恨所有人，不要忘记那些不刁难你的客户。这个观念能帮助你振奋精神，也很实际、稳妥。在电话中表现友好通常得大于失，最起码刚通话时应当如此。记住，大多数客户象你一样友善。而大多数友善的人都对无理的骚扰感到反感。因此你应当驱逐坏客户，关照好客户。

难以置信的是，一些客户会提前付款，另一些则会按时付款。大多数客户在收到发票后48小时之内用电话结账。很多客户也在刚到期不久就付款，甚至不需要催款。余下的客户中，有些可能确实是无赖，但另一些很可能只是无力还款。某些客户因为难以启齿的私人问题，或经营上存在困难。他们可能正面临失去企业的危险，甚至连房屋和个人财产也是朝不保夕。

至此，本章讨论了信贷管理和收账应采取的态度和正确的方法，这普遍适用于每个当事人。结束前我们看看主要针对管理的三件事，当然也涉及到每个人。

职员的奖金和佣金

大多数公司里，信贷职员的工作效果主要在于个人的努力程度，是可以精确衡量的，尤其是对于收取大量分散的小额账款的信贷职员。在这些场合下，运气和特别因素起的作用较小，收账

员的努力最有可能与收账结果相联系，因而适合引进奖金或佣金制度。

所有的奖金和佣金制度，只要管理层记住以下三条黄金规则，就可以取得最佳效果：

- 公平
- 简单
- 奖励能起激励作用（奖金足够多）

这些规则，很大程度上是基于我个人的经验，尤其是一次独特的经历。我年轻时，曾经以会计师的身份负责一个工资部门，这个部门按照新推广的奖励制度来支付奖金。奖金额非常少，获奖差额也定得极不公平，计算起来很困难，几乎不可能对该制度加以检查。这个制度完全违背了上述的三条黄金规则。支付了两次奖金后，某个工会代表造访我。他带着宽厚的微笑说，与奖金制度有关的人都替我感到遗憾。他们详细地商议后，希望帮助我减少很多不必要的工作；同时，也希望取消奖金制度，将这一笔非常小的款项每月捐赠给管理层所选择的慈善机构。我并没有参与设置这个奖金制度，然而从来没有忘记这个教训。

记录进展

设定目标和每日进展的视觉提示可以神奇地让员工集中注意力，尤其是涉及到奖金时。虽有多种可能性，但黄金规则是使其简单化。理想的手段是一张每天仅需几秒钟就可以更新的图表。下图就是一个有效图表的极好例子，很多办公机构都从这样的图表中受益。