

销售账款催收 实用手册

XIAOSHOU ZHANG KUAN CUISHOU
SHIYONG SHOUCHE

邵正勇◎编著

怎样建立企业的信用管理体系？
怎样判断客户的资信状况？
怎样选择交易结算方式和制定赊销政策？
怎样全面防范经营管理中的信用风险？
怎样制定实施企业内部的风险控制计划？
怎样迅速提高应收帐款回收率？
怎样有效地催收拖欠帐款，减少



在工作中，你是否经受上述问题困扰，一直在寻找解决问题的办法？本书通过详实的案例分析和可操作的实施方案与执行建议，帮您更好地解决企业在应收帐款管理及信用风险控制方面存在的棘手问题。

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

销售账款催收

实用手册

XIAOSHOU ZHANG KUAN CUISHOU

SHIYONG SHOUC

邵正勇◎编著



SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

销售账款催收实用手册 / 邵正勇编著. —广州: 广东经济出版社, 2015. 3

ISBN 978 - 7 - 5454 - 3898 - 7

I. ①销… II. ①邵… III. ①企业管理 - 销售收入 - 应收账款 - 财务管理 - 手册 IV. ①F275.1 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 028271 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路 23 号)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	11.5
字数	174 千字
版次	2015 年 3 月第 1 版
印次	2015 年 3 月第 1 次
印数	1 ~ 4 000
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 3898 - 7
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601980 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前 言

市场竞争日益激烈，越来越多的企业都面临“销售难、收款更难”的双重困境。一方面，为争取客户订单，企业需要越来越多地赊销；另一方面，客户拖欠账款，占压企业大量流动资金，使企业面临巨大的经营风险。

但是，在实际的企业管理中，企业内部普遍存在以下的问题：

1. 销售人员盲目赊销，企业遭遇巨大的市场信用风险损失。有些企业实行以销售提成为主的激励机制，业务员垄断客户信息，管理者难以形成正确的决策。还有的企业盲目担保和代开信用证，也容易造成信用风险的连锁反应。

2. 应收账款居高不下，前清后欠现象十分严重。许多企业目前在账款回收和管理上职责不清，销售部门与财务部门互相扯皮，致使大量应收账款沉淀下来。一些企业专门成立了“呆账清收办公室”等追账机构，但由于是事后处理，效果并不理想。另外应收账款回收期过长，也会引发企业流动资金周转困难等问题。

3. 大量的赊销利息成本和呆账坏账损失吞噬了企业的最终利润。

积极而有效的应收账款管理，掌握并运用现代企业信用风险管理技术将对企业的发展起到事半功倍的作用。企业能够迅速提高应收账款回收率，挽回企业呆账、坏账损失。全面提高销售管理、财务管理和信息管理水平则是企业在面对此类问题的主动之举。

现在企业急需的是理顺企业内部管理机制的疏漏，加强应收账款管理，做好交易前期的信用评估与风险控制工作，有效拦截住出现呆账、坏账现象的几率，尽量降低企业的经营风险。

本书在销售环节控制、客户信用风险评估及应收账款收账等方面给出了解决

方案与操作建议，可以有效地解决长期困扰企业管理者、财务经理及销售业务人员的账款问题。

本书将着重解决如下问题：

- 怎样建立企业的信用管理体系？
- 怎样判断客户的资信状况？
- 怎样选择交易结算方式和制定赊销政策？
- 怎样全面防范经营管理中的信用风险？
- 怎样制定实施企业内部的风险控制计划？
- 怎样迅速提高应收账款回收率？
- 怎样有效地催收拖欠账款，减少呆账、坏账损失？

相信通过翔实的案例分析和可操作的实施方案与执行建议，帮您更好地解决企业在应收账款管理及信用风险控制方面存在的棘手问题。

目 录

第1章 客户信用管理	1
1.1 客户信用管理	2
1.2 信用管理体系的设立	6
1.3 信用部门与其他部门的关系	9
1.4 信用部门与部门经理的具体工作与任务	13
1.5 信用管理政策的设立	15
1.6 建立信用政策的步骤	18
1.7 实施信用管理政策应注意的问题	25
1.8 信用额度的设立	27
1.9 建立信用部门业绩评估体系	30
1.10 坏账率	33
1.11 回收成功率	36
第2章 客户信用调查及管理	40
2.1 客户关系管理	41
2.2 信用销售风险	47
2.3 信用管理流程各阶段描述	50
2.4 客户信息的调查	54
2.5 信用调查结果的处理	56
2.6 如何评估客户信用水平	58
2.7 对客户信用评级	75
2.8 客户信用恶化的征兆	81
第3章 应收账款管理	84
3.1 企业应正确认识应收账款	85

3.2	应收账款的结构与催收措施	88
3.3	应收账款的绩效考核	89
3.4	影响企业制订应收账款管理政策的因素	91
3.5	销售、财务的监管	93
3.6	经销商的监管	94
3.7	销售人员的监管	97
3.8	应付账款	99
3.9	信用管理部门的收账程序	101
3.10	避免赊销坏账策略与技巧	106
3.11	如何加强信用风险管理与控制	107
3.12	如何实施法律诉讼	113
3.13	案例：提单背后的陷阱	122
第4章	如何追收账款	124
4.1	做好催收货款的前期工作	124
4.2	追讨欠款的原则	130
4.3	企业应收账款难以收回的原因分析	132
4.4	常见拖账方法	134
4.5	运用策略巧妙收款	141
4.6	在追收账款时应注意的问题	144
4.7	追收账款应对症施策	146
4.8	发票收账	151
4.9	信函收账	152
4.10	电话收账的步骤	159
4.11	不同时期追收账款的实施方案	166
4.12	案例：一次难忘的追款经历	171

第 1 章

客户信用管理

古人云：“人而无信，不知其可也，”民间曰：“一言既出，驷马难追”，“买卖公平，老幼无欺”。从历史上来看，我国的信用经济，主要是靠道德约束的，既谈不上组织，也谈不上管理。随着市场经济的活跃，竞争环境的改变，传统的靠道德约束的方式，已经无法适应当前的市场环境了。客户信用管理油然而生。

近些年来，在客户信用管理的方法与实践上，企业间呈现为不完善，科学运用得非常低，甚至有企业还没有听说过。在西方国家，已经对信用管理研究实践了 100 多年，无论从理论知识还是管理技术上都已极为成熟。我国的企业虽然对信用管理知之甚少，但是提到“信用风险”，绝大多数企业都有深刻的感受。信用问题是我国企业面临的最严重问题之一。

另有一项调查统计显示，我国企业平均无效成本是销售收入的 14%。无效成本就是指坏账、拖欠款损失、管理费用的三项总和。一个年销售额 1 亿的企业，三项费用白白消耗掉了 1400 万！企业的平均利润所剩无几。企业对“信用风险”深恶痛绝。

信用问题又是影响企业竞争力的关键问题。诚然，坏账、拖欠是由赊销引起的，企业不赊销不就没有风险了吗？但是赊销与企业的竞争力有密切的联系。如果企业销售差，贸易的机会就会被其他企业夺走，企业失去了贸易机会，也就失去了利润。

从 20 世纪 90 年代中期开始，我国经济从商品稀缺阶段全面进入到商品过剩阶段，商品销售也从卖方市场变为买方市场，竞争越来越激烈。中国加入了

WTO 以后，又面临着外企的竞争，压力越来越大。

欧美各国的企业平均 80% ~ 90% 采用赊销贸易，而我国的企业目前平均赊销率只有不到 20%，是我们的 4 倍。我国企业必须大大提高赊销比例，才能在销售上与欧美企业竞争。谁不赊销，谁就无法生存和发展。但是赊销又风险巨大，摆在企业面前的是两难境地！

那么，怎样解决这一问题呢？那就是企业要设立专门的信用管理部门，配备专职人员，配备必要的技术装备，然后再建立起一整套行之有效的信用政策，把信用当成一件头等大事来抓，防患于未然，才能保障企业的正常运行。这既是借鉴的国外的经验，也是我国企业以血的教训总结出来的良策，也是使我国的企业得以持续发展的必由之路。

1.1 客户信用管理

企业建立信用管理机制，是解决信用风险、防止企业经营惨败的关键因素。20 世纪 60 ~ 70 年代，美国企业同样经历了高坏账率、高逾期账款率过程。很多企业因此破产倒闭，更多的企业在泥潭里挣扎。正是从那个时候，企业信用管理被高度重视起来。每个美国企业都在忙于建立科学的信用管理机制，成立信用管理部门，规范赊销行为。不到 5 年时间，美国企业的平均坏账率和逾期账款率大幅下降，同时，赊销比例也节节上升。现在，美国企业的平均坏账率只有 0.25% ~ 0.5%，无效成本只有 3%。也就是说，美国企业的坏账率是中国企业的 1/10 到 1/20，这些相当于 1 个亿的销售额，美国企业比中国企业少花了 1100 多万的成本。在美国企业建立内部信用管理制度时，美国国内的经济环境并没有什么改变，美国企业取得的成绩，完全是企业自己创造的。美国企业能做到的，中国企业同样也可以做到。

1. 企业需要信用管理

遵守诚信法则，既是千古经商之道，更是当今市场经济有序运行的内在要

求。市场经济与信用的关系是辩证的，市场的自发性和市场主体的趋利性会导致非信用行为的产生，市场运行的平等性要求和信用关系的维护和发展又会抑制非信用行为的蔓延。无论成熟的资本主义市场经济社会还是正在发展中的社会主义市场经济社会都存在着非信用的行为，并在市场经济发展过程中更加突出。因此，中国企业必须把信用管理部门的建设作为市场化改革的重要内容。

所谓信用管理，简单地讲，就是授信者对信用交易进行科学管理以控制信用风险的专门技术。根据授信对象的不同，信用管理可分为五个方面：信用档案管理、授信管理、账户控制管理、商账追收管理、利用征信数据库开拓市场或推销信用支持工具。

在今天，信用管理被认为是企业的生命，没有一个完善、有效的信用管理制度，企业将缺少足够的市场竞争力，将失去防范信用风险的能力，最终将会被市场无情地淘汰。企业信用管理是现代企业管理中最重要的组成部分，从企业管理职能的角度，企业信用管理是指通过制定信用管理政策，指导和协调内部各部门的业务活动，对信息进行收集和评估，对各交易环节进行全面监督，以保障业务流程安全的管理。企业信用管理的目的是对各种规模的企业，在力求达到企业销售最大化的同时，将信用风险降至最低，并促进企业核心竞争力的形成。这也是信用管理部门的基本功能。

信用管理的主要功能是识别风险、评估风险、分析风险，并在此基础上有效地控制风险，并用经济、合理的方法综合性地处理风险。

2. 信用管理的功能

企业信用管理部门具备四个基本功能，即：客户资信管理、客户信用分析、应收账款管理、商账处理。客户资信管理主要是搜集储存客户信息。客户信用分析主要在于进行信用评估、确定客户信用等级。应收账款管理主要作用在于防范拖欠账款的发生。商账处理的主要任务是国内外追账、事后处理性地转让债权、坏账的申报注销。另外，该部门还可具有内部商情服务等辅助功能。

信用管理功能是信用管理部门进行岗位规划的依据。为了更好地发挥信用管

理部门的功能，应在下列几个方面强化信用管理部门的功能。

第一，突出信用部门的制约作用。

许多企业存在着由某些业务人员包办业务的现象，使本来属于企业财富的客户和订单大量被个人所拥有，成了个人攫取财富的资本。一旦业务人员恶性跳槽，不仅使企业订单和客户流失，而且会严重影响未了结交易的正常进行，给企业带来巨大的信用风险。信用管理部门应充分发挥集体制约作用，把业务部门或个人涉及的客户实行统一管理，建立统一的信用档案；在办理业务时，未经信用管理部门审查确认批准，业务部门不得对外签约；未经信用管理部门审查确认，企业不得擅自采用某种方式结汇；对信用证项下的业务，未经信用管理部门对信用证的审查确认，业务部门不得备货、发货。

第二，在业务程序控制中强化信用风险控制环节，使各部门分工协作。

业务处理程序因企业而异，但从信用风险管理角度看，信用管理部门与业务部门应各司其职。由信用管理部门对客户资信情况及与客户相关的情况进行调查、分析，对交易的信用风险进行识别、分析、评估；财会部门对交易事项的成本进行核算；信用管理部门对企业拟与客户签订的合同进行审查确认；高风险的交易事项、重大风险事项的处理方案，应经过企业信用风险管理决策机构审查批准；信用证项下的交易，应由业务、财务、信用管理部门对外来证照加以审查；由信用管理部门、财务部门对应收账款情况进行跟踪、监控；信用管理部门对应收账款采用恰当的方式追讨。

第三，实现对客户信用管理的职能化、专业化。

在处理与客户的各类业务关系中，企业内部各部门往往是从自身的目标和利益出发。企业开展客户资信管理工作，如果简单地依赖于某一两个部门的兼职和非专业性工作，往往达不到设计要求，甚至事与愿违。例如，以销售部门担负客户的资信评估工作，通常会过分强调客户的交易价值而忽视其风险性。如果不是专业性地对客户的各类信用信息进行深入的综合性分析，决策人员往往对客户的信用风险作出经验性的或片面的判断，造成交易决策错误。

企业通过设立专职的信用管理职能部门，可以使对客户的资信管理达到更高

的目标要求，这样可以给企业带来如下的益处：

①通过职能化管理，信用管理人员能独立地开展工作，有助于消除各部门间由于目标和利益不同而造成的对客户风险预测、评价的不良影响，保持风险预测的客观性；

②通过信用管理部门中专职信用分析人员的专业化工作，科学地测评每个客户的资信状况和信用风险，使企业的风险预测更加准确并符合现代企业信用管理的规范性要求；

③由专职部门或人员承担客户资信管理工作，将使企业对客户的管理更注重连续性和流程化，从交易的事前、事中和事后各个阶段、各个环节上，全方位地进行客户信息搜集、评估和监控。

④强化信用管理部门的有效销售作用。在市场竞争激烈的情况下，有些企业管理人员认为建立信用管理部门会使公司的销售减少，不利于销售。在市场的汪洋大海里，存在着大量的资信水平不等的客户，谁的信用管理水平高，就能从大量资信水平不等的客户中找出信用水平相对较高的客户，为其提供良好的信用条件，从而将信用水平高的客户吸引过来；反之，信用管理水平不高的企业，对各类企业的资信不能作出准确的判断，不能为信用水平高的客户提供好的信用条件，客户质量将难以保证。

⑤信用管理部门通过对各部门人员的培训，达到企业内部对客户信用风险的共识。企业内部各个部门对客户信用风险的理解和认识各不相同，要在企业中建立信用风险预测系统，必须寻找一套共同的语言、标准，统一对客户信用风险的认识。在工作中，销售部门往往倾向于从客户的经营实力来衡量其信用风险大小，而财务部则更倾向于从客户的付款记录、应收账款拖欠状况来衡量其风险。在交易决策中，各自依靠自己的衡量标准进行信用判断，很容易产生矛盾和争执。信用管理部门则可以通过对各部门人员定期的培训，达到企业内部对客户信用风险的统一认识。

我国大多数企业还没有很好地掌握和运用现代先进的信用管理技术和方法，缺乏客户资信方面的资料，对客户的信用风险缺少评估和预测，交易中往往是凭



主观判断作出决策，而在发达国家中，企业已将信用管理作为一个非常重要的管理职能在经营管理中加以运用，信用管理部门像财务部门、销售部门一样，发挥着重要的作用。从国外成功企业的管理经验来看，增加独立的信用管理职能，由信用管理部门承担和协调整个企业的信用管理工作是一个有效的管理方式。

1.2 信用管理体系的设立

根据信用风险管理的基本框架，信用管理部门按照工作职能可以分成以下几个模块：战略模块、信息分析决策与策略管理模块、追账与法律事务模块。

按照完整的工作层次，可以将信用管理部门的人员划分成信用总监、信用经理、分部主任、资深信用分析员、信用助理等几类。并不是所有企业的信用部门都需要配备如此完整的人员结构，企业可以根据自己的特点做相应的配备。

在考虑信用管理部的人员规模时，除了要考虑赊销总额、赊销客户数外，还必须考虑客户的订货频率及对发货的时间要求，根据具体情况确定合适的人员数量。

一般的赊销总额小于八千万，赊销客户小于两百个的，设一名信用经理，其他人员一名。赊销总额大于八千万，赊销客户大于两百个的，设一到二名信用经理，其他人员两名以上，具体的企业可不同。规模较小的企业设一名专职人员或由财务部、销售部某岗位人员兼职，行使信用管理职能。不同行业、不同规模、不同需求的企业，建立信用管理部门规模也不尽相同。

信用管理部门工作的主要目的就是增加有效销售、加速资金周转率、减少企业贷款、改进客户关系，从而增强企业整体运作的稳定性、实效性。根据信用管理基本功能，结合现代企业人事管理权责分明、系统协调等原则，建立信用管理部门应设专职信用经理，下设资信管理、信用评审、商账管理岗位。

要建立起有效的信用管理的体制，从大的层面上来讲，首先要建立起良好的企业信用文化，丰厚的文化底蕴是信用赖以形成的基础；制定出与信用文化互为表里的书面信用政策规范，政策规范是企业文化的一种外在表现形式，也是对方

信任的基础；基本的任务是要设计好信用管理部门的组织构架。信用管理组织设计应解决好以下四类问题：

——信用管理部门在公司的整体组织设计中如何定位。

——信用管理部门的内部组织设计应如何安排。

——如何采取有效的激励与约束措施，处理好信用管理部门和其他部门之间的关系，保证信用风险管理职能得到发挥的同时，又不伤害销售和财务部门的积极性。

——信用信息处理、决策与报告流程怎样合理安排。

以上问题的解决，既不能照搬国外企业的现成经验，也不能按照固定的模式生搬硬套，而应依照各个企业的现实状况，相机选择。在与其他部门的关系上，信用管理部门在企业中的几个基本特征：

(1) 销售主导型信用管理结构模式企业具有的基本特征。

①公司的管理水平比较高、管理思想比较先进，销售人员的基本素质比较高，销售人员本身对信用管理有清晰的理解和认识，能够在销售的过程中有意识地运用信用管理的基本理念。

②公司原有的企业文化已经牢固地建立起来，员工凝聚力强，信用思想的教育、灌输以及植入都比较容易接受。

③销售部门的主管有较强的信用风险意识，不把销售额作为追求的最终目标，在销售和信用决策出现冲突时，能够从公司的全局出发，理智地做出抉择，不是一出现矛盾、冲突就会使信用让位于销售。

④财务部门和销售部门能够进行良好的合作，特别是销售部门的主管和财务部门的主管能够进行良好的合作。销售部门能够借用财务部门在信用分析、决策等方面的技能，改进自己的思路，优化自己的方案。

(2) 财务主导型信用管理结构模式的企业具有的基本特征。

①财务部门在公司中不仅发挥着财务会计的功能，而且发挥着管理会计的功能，财务部门的指令能够在一定的程度上对销售部门发挥作用。财务部门拥有较强的调配公司资源的权力。

②财务部门的主管有较长时间的销售背景及比较开阔的管理视野，而不是局限于账目的处理。

③财务部门和销售部门能够进行良好的合作，特别是销售部门的主管和财务部门的主管能够进行良好的合作。财务部门能够充分利用销售部门关于客户的信息、关系等重要资源。

(3) 独立型信用管理结构模式在企业具有的基本特征。

①财务部门的地位、影响力比销售部门弱，财务部门仅仅充当一个记账的部门，一个信息汇总的机构，而对公司的决策起不到影响作用，只能发挥管理会计的功能。

②公司的信用管理意识比较薄弱，销售部门将销售量作为追求的主要指标。销售人员的基本素质不高。

③销售部门将自己看作公司的最有功的部门，常常不能和其他部门很好地协作，尤其是和财务部门的协作不理想。

(4) 委员会制的结构模式的企业中具有的基本特征。

①委员会制通常适用于金融机构与特大型企业。企业每天都会面临诸多风险的挑战，风险是企业日常管理中要解决的重要问题，有效的风险管理是该机构或企业生存的基本条件之一。

②委员会制适用于整合风险管理战略，整体意识强，化解风险能力强。

③委员会制适用于企业信息化程度较高的企业，能够快速处理信用风险，并实现快速的传递。

企业如何选择适合自己的模式，要根据自己的实际情况，对照适用自己的条件与各个模式的优点、缺点做出正确的选择，有时甚至需要构建一个混合模式才能更好地适应自身的特点。中国企业比较普遍的特点是强销售与弱财务，财务部门只是记账部门；中国企业的“一把手”具有很高的权威与号召力，企业基本处于“人治”的状态。这两个基本特点在很大程度上决定了很多中国企业在现阶段要选择独立型信用管理结构模式。中国的企业管理尚未达到能够让销售部门有效地约束自己的水平，“弱财务”决定了财务主导型的组织模式难以发挥作

用。信用部门的独立尚需要较长时间的完善和探索。

1.3 信用部门与其他部门的关系

(1) 信用部门的工作不可替代。

信用部门与其他部门应该是一种引导与合作的关系，尤其与销售部门的关系更加密切而微妙，不仅仅是因为信用部门原本就是从销售部门分化出来，一旦分化出来，成了独立的部门，就产生了合作关系。应当说，信用部门独立以后，工作将会做得更加细致具体，更加有利于降低销售风险。但是，销售部门为追求学生额，在具体问题上趋于急进，甚至冒进，信用部门的表现则比较保守，强调的是十拿九稳，往往与销售部门意见相左。

仅从应收账款管理来看，现在的情况基本上是由销售部和财务部两个部门承担，信用部门只提供参考信息。然而，这两个部门由于管理目标、职能、利益和对市场反应上的差异，都不可能较好地承担起企业信用管理和应收账款管理的职能。在实践中销售部门与财务部门各行其是，没有人真正对应收账款负责，这种在计划体制沿袭下来的企业管理模式，没有信息的沟通和职责的衔接，没有人真正对回款问题承担责任，形成了管理真空。销售部门不能较好地承担起企业信用管理和应收账款的职能，是因为：

第一，从销售部门管理目标上来看，是扩大公司的销售额，使公司争取到尽可能多的合同，这种压力使它可能具有过于看重机会而忽视风险的倾向，即忽视“机会成本”。由于这种倾向，销售部门和销售人员为了实现自己的销售目标，会更加注重销售合同的签署，而忽视买方的资信情况。销售业绩带来的账面利润只是一个“虚胖”的数字，其中有很大的一部分是非现金流量的应收账款。如果这部分债权资产数量巨大，就会挤占公司可以调配使用的现金流；假设这部分应收账款是用贷款垫付的，此时不仅挤占可支配的现金流，同时还增加企业还债负担，雪上加霜。现金流支配困难，企业必将会陷入重重问题之中。

第二，从销售部门预测信用风险来看，客户反映给销售人员的信息都是零散

的、表面的，甚至是虚假的。这些信息与客户真实的偿付能力或信用风险有怎样的关系，销售人员很难区分两者的关系，销售人员为了争取到尽可能多的合同，仅凭有限的信息，就匆忙作出一个近乎模糊的甚至荒唐的判断，最终导致销售失败。

第三，由销售部门完全承担收账责任，往往给企业带来更大的拖欠风险。销售人员的目标和能力在于销售而不在于收款。许多销售人员在销售激励机制下，盲目签约放账，事后由于考虑可能失去客户的风险，收账力度不够，虽然销售额上去了，却往往给公司带来严重的呆账、坏账损失。另外销售人员的现金流意识淡薄，缺乏现代收账的技巧及人员流动性较大。

公司的大部分应收账款都已逾期，主要的原因可能是在销售时没有严格地按照信用政策安排付款条件。面对这样的情况，信用部门既要努力将这些账款追收回来，同时，又要注意如何和本公司的销售部门保持良好的合作关系。

在问题已经出现的情况下，公司需要集体的努力才能够处理好这个大难题，仅靠一个部门、一个信用经理的努力是不能最终解决问题的，而要根据事情的进展，在恰当的时候使用恰当的人员。如何组织这个应急信用团队，成了最关键的问题。

企业设置专业信用部门，许多工作必须由财务、销售部门，特别是销售业务员配合完成。有一些操作技巧可以使用，例如中小型商业企业的信用管理部门不必自设客户服务窗口，可以由经过简单培训的售货组长或经理代信用管理人员发挥这项功能。对生产加工型企业，不必安排很多外勤追账人员，要充分利用销售部业务员的作用，要让销售人员感觉他的客户不按期付款也有销售方面的责任。

（2）信用部门与其他部门是协作的关系。

信用部门与其他部门之间、信用部门内不同工作组之间、不同信用人员之间的工作配合、信息传递都必须有规定的制度和程序。信用部门参与从签订买卖合同到提货付款的全部过程。整个过程涉及收集客户信用信息、分析客户信用状况、处理客户信用申请和降价要求等重要工作。所有这些都关系到企业的财务和战略。