

企业成功之钥丛书

呆帐预防

● 中华征信所



75.1

山西经济出版社

〔晋〕新登字 4 号

本书台湾版由中华征信所出版

书 名： 呆帐预防

作 者： 中华征信所

出版者： 山西经济出版社(太原市并州北路11号·
邮码:030001·电话:4044102)

发行者： 山西省新华书店

印刷者： 山西人民印刷厂

开 本： 787×1092 1/32

印 张： 5.25

字 数： 71 千字

印 数： 0001—5000 册

版 次： 1995 年 3 月第 1 版 1995 年 3 月第 1 次印刷

书 号： ISBN 7—80577—805—1/F·805

定 价： 7.00 元

责任编辑：张凤山 郝建军 社长：陈宇华

总 编 辑：张凤山

感谢台湾中华征信所董事长张秘
先生对家乡出版事业的支持

二
中
信
社
一
月

出版并言

近年来台湾经济的快速发展与企业的多角化经营，使得管理问题日趋重要。谋求经营管理之改进，企业界已普遍感受到确属刻不容缓，但实际推行起来却又常常遭遇到许多困扰的实务问题。这些问题往往是每一个企业久悬难解，或从一般取材外国的企业管理书籍上不易获致参考借鉴的。

有鉴于此，中华征信所特别在众多经营管理的题材上加以筛选，编纂成《企业成功之钥丛书》，首先推出《目标管理》、《杰出秘书》及《呆帐预防》三本。每本书皆从某一个管理问题的发

生开始，到导致的结果为止，系统地加以叙述、分析与说明，然后提出若干不同的见解、比较与方案，对于台湾企业界改进经营管理技术，应具有相当的启发性。

企业经营制胜的因素很多，撇开特殊条件不谈，“管理”是关键。为迎合现代化趋势，我们选择《目标管理》为主题，期使企业界确认这套以人性为基础的管理哲学与制度，能激励企业超越颠峰。

管理的一大挑战是“用人”，好的人才能适时适所地为企业负责人分劳，除了各级干部，一位优秀秘书更是老板的得力助手。《杰出秘书》这本书，希望能提供企业界作为选才的参考，也使有志从事秘书工作者具备正确的认知。

此外，鉴于信用交易成为商业活动的主流，从而产生呆帐损失的可能，我们在《呆帐预防》一书中，提出防范呆帐发生的方法，以及应收帐款的管理重点，期能对于降低企业财务与销售的风险，有所启发和助益。

我们衷心希望借《目标管理》、《杰出秘书》及《呆帐预防》这三把企业成功之钥，协助企业界共

2 呆帐预防

同迈向成功之路。未来我们仍将继续秉持一贯为企业界服务的热忱，希望在不久的将来陆续推出更多的企业经营管理丛书，以期在政府及民间不断推展经营管理革新的行动中，略作贡献。亟盼各界给予批评指教，共为我国企业发展尽一份心力。

中华征信所企业股份有限公司

董事长

张 秘 谨识

1993 年 5 月

目 次

绪论	(3)
销售与呆帐的关联性	(6)
不同生命周期阶段之产品对呆帐管 理的影响	(9)
呆帐发生的原因及其危害性	(16)
企业界所采行的呆帐预防措施	(23)
企业外部征信调查	(26)

业务员的运用、考核与激励	(37)
信用额度的设定与修改	(49)
债权确保的措施	(62)
 呆帐预防个案研究	 (73)
美味公司	(75)
东升公司	(96)
结语	(114)

应收帐款的管理	(119)
应收帐款管理的重点	(121)
应收帐款的处理作业制度	(125)
应收票据的管理	(128)
预防呆帐方法的选择	(133)
呆帐预防成功的先决条件	(134)
预防方法的选择	(136)

结语 (141)

附录 (145)

电气商店评核表范例 (145)

公司抵押设定评价表 (147)

信用调查 (148)

顾客信用状况的观察方法 (150)

顾客信用查核表 (152)

绪论

绪 论

呆帐预防工作，一向为企业所忽视，但自 70 年代以来，由于信用交易日渐普及，呆帐危害性相应提高，因此，查究呆帐的发生与其预防方法，便成为当前企业界所普遍关注的重要课题。

今天的企业，面对快速变动激烈竞争的环境，经营管理活动愈来愈趋复杂，高层管理人员必须能明确把握住时代发展的重心，配合不同的经营方针，不仅要确保已有的经营成果，而且要追求最大的经营绩效。

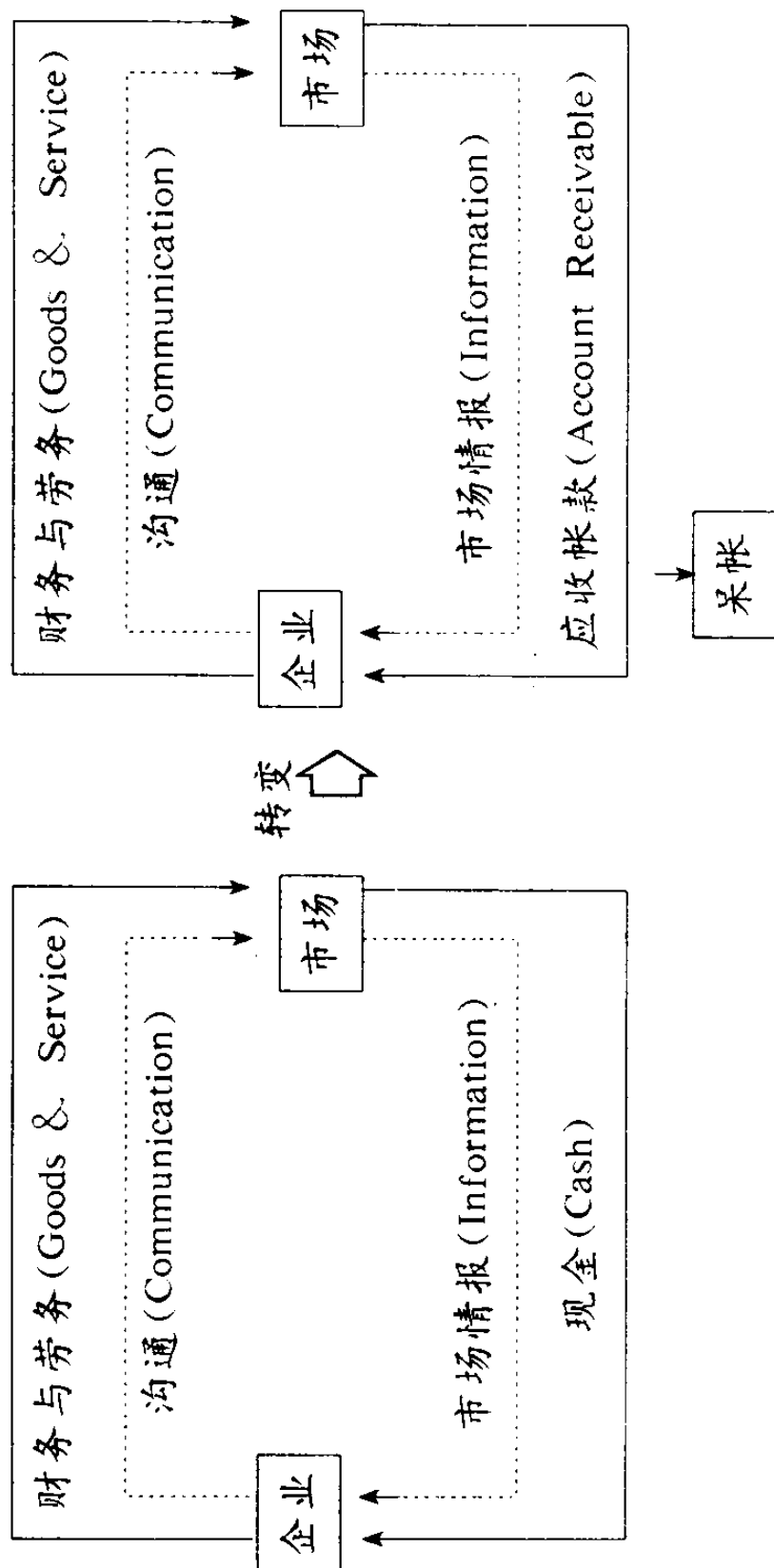
目前信用交易已成为商业活动的主流，而且各企业在日渐重视消费者欲望和需要的满足之

下，皆致力于行销活动，使得销售的形态发生转变。过去，企业凭借各种方式接近市场，达到销售财货与劳务的目的，并由销售活动中得回现金和市场情报。如今，由于信用制度的扩大，企业很难再由销售活动中即时收回现金，而必须透过应收帐款的步骤才能完成整个交易。在这一过程中，即会发生一个漏洞——呆帐损失的可能，如附图所示（见下页）。为了避免此一漏洞扩大，以致对企业造成不利的影响，呆帐的发生及预防已成为当前企业界共同关注的问题。

呆帐是什么？就其意义而言，可能有若干不同解释；而事实上，呆帐就是应收帐款中不能收回的部分，亦称之为坏帐（Bad Debt）。

就其性质而言，呆帐是一种成本，也是一种费用，更是一种损失。企业在决定价格政策的同时必须考虑几种风险的存在——经营风险、财务风险、信用风险等。对于不可避免的风险，视为如同原料、人工，是产品成本的一部分，而转嫁于消费者身上；超越不可避免水准外的风险，则视为是种损失，由企业来承担。因此，在信用经济体制下，信用的风险既然无法避免，只有视之

今昔销售流程的比较



过去销售系统流程

现今销售系统流程

为一种成本，所以说呆帐是一种成本。然而属于成本的部分，必须是企业管理当局决定的合理发生率内之呆帐，超出允许的发生率外的呆帐，可能显示企业管制上的缺失，不应属于成本，而应认为是一种损失。

在台湾目前的税制下，允许企业在取得合法的凭证时，每年可以有销售额一定比率之数额作为呆帐损失报销，因此，呆帐又可说具有费用性质；如果既不属于成本，又不能归于费用的呆帐，就是企业的损失了。

无论呆帐的性质如何，任何企业经营者都不愿也无法忍受被倒帐，因为呆帐不仅仅是钱财的损失，而且使人有“上当”的感觉，更何况呆帐带给精神上的打击，是意味着管理的失败。所以，本书欲讨论的重点是——如何预防呆帐的发生。

销售与呆帐的关联性

任何企业都不能完全避免风险，呆帐本身就是一种销售和财务方面的风险。企业想完全避免

呆帐的发生，就信用经济时代而言，除非完全停止销售活动或将其局限在少数的现金交易范围内，否则是不可能的。但是，销售是达到企业设立的最基本目的——获利的唯一手段，企业经营活动的最终目标无非是求企业的永续生存与成长；因此，不要说是停止，即使是停滞或降低销售都是企业经营者极不愿发生的现象。

然而，在信用交易下，销售和呆帐间存在有一种正相关的关系，亦即随着销售数量的增加，相对的呆帐率亦随之增加。呆帐率的增加幅度是大是小，全视企业的管理水准程度而定，如未有效管理，必然影响企业财务的健全，甚至企业本身的生存。

基于此一观点，就长期来看，企业在求销售量最大及最适的同时，须加入考虑应收帐款可能成为呆帐的风险，以谋求销售和应收帐款之间维持一种最佳的平衡关系，使呆帐的发生率降至企业管理所能容忍的水准之内。

其实，就效益而言，销售与应收帐款可说是一体的两面。在销售方面，代表着为达成投资报酬率、企业成长率及市场占有率等企业目标而努