

傅浙铭 主编

A17

8 培训八段

王 珺 著

金典培训宝库 如何解决企业回款难

TRAINING MAESTROS

通过大量具体实例分析告诉你如何利用法律、行政手段，如何依托金融机构
等方式做个讨债大赢家

广东经济出版社

8 培训八段

傅浙铭 主编

金典培训宝库

TRAINING MAESTROS

如何解决企业回款难

王 珺 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何解决企业回款难/王珣著. —广州: 广东经济出版社, 2002.5

(金典培训宝库丛书/傅浙铭主编)

ISBN 7-80677-159-X

I. 如… II. 王… III. 债务-企业管理 IV. F275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 017973 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/24
印张	5
字数	64 000 字
版次	2002 年 5 月第 1 版
印次	2002 年 5 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-159-X / F·661
定价	全套 (1-10 册) 定价 120.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群·马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

● (代总序)

培训经理

梦寐以求的教材来啦!

- 专为中国企业内部培训设计
- 发给受训学员的标准培训手册
- 资深培训讲师，具丰富实践经验
- 实用导向，理论为辅
- 重点突出，一目了然
- 版面清新，生动活泼
- 大量的进修指南，方便学员不断深造
- 现成“讨论测验题”
- 配套自助培训软件（SST）
- 全功能配套网站（金典培训网）
- 培训策划指导
- 十年免费答疑
- 免费下载大量增值信息

培金
训典

培训八段

11/20 07



如何解决企业回款难

- “留言板”特别个人服务
- 特设“批量订购”服务
- 选题丰富，涵盖全部管理内容
-

是不是该有的全有了？以仅仅 12 元的代价，不该有的都有了！当然，这仅仅是我的看法，最后还得由您来定。请按照目录中的项目随便翻翻，您会感到满意的。

顺便提请《培训金典》的读者朋友注意，《培训金典修订版：培训经理手册》、《培训金典修订版：学员手册》即将出版啦，我正在琢磨如何给老读者一些特别的关照，请帮忙给出个好主意哦！（fzm@trainingsoft.com.cn）

傅浙铭

于 2001 年 7 月 18 日

目 录

(总代序) 培训经理梦寐以求的教材来啦! 1

开场白 1

1 收回欠款是企业生存的基础 3

A 现代社会是信用经济社会 4

B 现金是企业生存的基础 5

C 培训宝鉴 10

讨论思考题 11

2 未收款对企业的利和弊 13

A 应收账款是把双刃剑 14

B 应收账款对企业来说是潜在危机 15

C 企业发展的后劲 20

D 培训宝鉴 23

讨论思考题 24

3	找到原因是收回欠款的前提	25
A	面对信用经济，企业缺少什么	26
B	全程信用管理模式	29
C	对症下药是解决问题的关键	32
D	培训宝鉴	37
	讨论思考题	38
4	收回欠款的过程	39
A	对有争议的欠款的追收	40
B	对还款有困难的欠款追收	42
C	对赖账不还的欠款的追收	47
D	培训宝鉴	63
	讨论思考题	64
5	最好的防范	65
A	选择有付款能力的客户	66
B	用现金折扣来代替赊销	70
C	赊销的控制方法	72
D	对应收款实施跟踪管理	75

E 培训宝鉴	77
讨论思考题	78
结束语	79
讨论测验题	81
附件	83
A 案例：信用审查的重要性	83
B 销售与回款：变两难为双赢	88
好书推荐	101
优秀网站	103
培训后尚有疑问怎么办？	105
如何联系作者	107
如何免费获得大量增值信息	108
配套自助培训软件（SST）	109
《金典培训宝库》丛书简介	111

开 场 白

最近，根据 8 家专业市场调查公司对近 4000 家大中型企业总经理的调查，得出他们对企业当中关注程度最高的问题排列为：

- (1) 我有多少钱；
- (2) 谁欠我的钱；
- (3) 我欠谁的钱；
- (4) 我的钱哪来的；
- (5) 我的钱哪去了；
- (6) 各部门的收支状况；
- (7) 各项目的收支状况；
- (8) 如何快速得到货款到账的信息。

从以上调查可以看到排列在前 3 位的问题集中在这样的焦点上，我有多少现金？还能收回多少现金？最需要开支的现金是多少？

目前,关注企业的现金已成为世界各国企业家们共同关心的课题。对企业来说,现金就好比是血液,它比利润指标更重要,更值得去关注。犹如人的身体一样,失去了血液就失去了生存的可能。企业没有现金,或者现金短缺,企业就没有生命力。从本书介绍的内容可以知道:有的企业因现金被应收账款长期大量地占用,企业背上沉重的包袱,甚至倒闭;而很好地解决了欠款回收的企业,则显得生机勃勃,生产经营发展后劲十足,所以对企业来说,欠款能否收回变成现金关系到企业的生死存亡。



将你一军

作为一间公司的管理人员,最值得你关心的是企业的哪一方面?是产品质量,还是产品成本;是企业管理,还是市场营销?是技术创新,还是售后服务?

Chapter 1

收回欠款是企业生存的基础

你将掌握

信用经济的表现之一是应收账款的存在

应收账款是现金的减少

现金不足会使企业陷入困境

回收现金将使企业获得生机

培金
洲典

培训八段



应收账款对企业来说是不可避免的现实存在,它是信用经济社会的特征之一,但它又是对资金的占用,严重的拖欠甚至影响企业的生存,解决应收账款占用,是企业生存的必要条件。

A 现代社会是信用经济社会

我国是计划经济向市场经济转型的国家,在计划经济体制下,企业资产都隶属于国家,企业间的拖欠似乎是家庭中各成员之间的关系,“肉烂了还在锅里”,没有认真的必要。而当社会由计划经济转型为市场经济时就不同了,市场经济的一个显著标志就是信用经济,而应收账款是信用经济的产物,而信用经济是社会经济发展的标志,社会经济越发达,信用经济就越多,作为信用经济的应收账款,同样也会越来越多。

应收账款产生是货款从商品变成现金的过渡形式,如果不能很快过渡,则应收账款就有可能不能收回,尽快收回应收账款是企业生存的前提。

警告

现金的重要性在于,它如同人的身体离不开血液一样,企业没有现金的支持,一天也不能生存。

对企业来说,现金为什么重要呢?在讨论现金为什么重要的时候,我们要特别指明现金在这里的概念,是指广义的现金,即除了通常概念中的钞票以外,还包括银行存款、外币、汇票、支票等。

对企业来说,现金在企业中的作用,是从两个方面表现出来的:

首先,它是进行生产经营的基础。租赁厂房、购置生产机器、购买原材料、辅料、工资和费用的支付等,都离不开现金。

其次,企业在生产经营过程中产生的债务,如所欠的货款、未交的税金、未付的工资,都需要用现金来清偿,不能到期清偿债务,企业就随时有破产的可能。

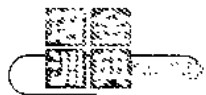


特别提醒

现金的作用,主要是两个方面:一方面用来支付生产经营必要的开支;一方面是支付各种债务。

B 现金是企业生存的基础

现金是货币的直接表现,货币最基本的支付功能就是通过



现金表现出来的，同时，现金还是经营链条的联接器，生产经营产生盈利，全部过程都要用现金来串联，如果在这个连续的过程中，没有了现金的联接，企业的经营链就断开了。



必须记住

经营链的正常途径是，企业投入现金去购买原料、租赁（购买）设备和厂房、生产出产品，将现金转变为原料、机器、厂房、费用和产品的形式，通过卖出产品再回收现金，并且还应该带来现金数量上的增加。

如果其中销售出去的产品不能回收现金，这个循环就被打破，变成产品销售出去了，应该变成现金，但却变成了应收账款，经营链在最后一个环节中断了，这个时候企业的继续生产经营就有了潜在的危机。前面已经说过，现金是企业的血液，足够的现金可以使企业维持正常的生产经营、产生利润，而现金不足，企业的生产经营就不能正常维持，严重时会使企业的生产经营链停顿下来，最终导致企业破产。



教你一招

现金变成应收账款被占用，相当于你自己宝贵的流动资金成了别人企业无抵押、无利息的流动资金，收回欠款，就相当于在银行获得无偿的长期借款。还不赶快清理你的应收账款吗？



案例分析

香港一家生产家用橱柜的公司，采用的是德国的生产技术和原料，这家德国公司已有近百年的生产家用橱柜的经验，质量上乘。香港公司用德国的生产技术和原料，在广东省设厂生产，在北京、上海、广州设门市部销售，产品经销的门市部由不同的投资方投入，由于合作初期未能订出保障双方权益的结算条款来解决货款回收问题，给以后埋下了祸根。一般的结算条款是，经销商向生产厂下订单要货时，先付给生产厂 30% 的订金，收到货时付 30% 的货款，余款收到货后一个月内付清。



这样，生产商所垫付进去的资金在发出货时就已经收回来了，未收到的只是企业的利润。这样的结算方式，生产企业可以维持基本生产经营，不会造成大的危机。但是因为没有采用上述保障自身利益的措施，门市部要货就下单，接单就发货，没有收款措施保证，结果是生产厂加班加点轰轰烈烈，但是生产产品越多，应收账款的负担越重，企业的流动资金都变成应收账款被经销商占去了，再也没有流动资金去进原料、发工资，最后只好关门了事。



案例分析

巨人集团的迅速崛起和轰然倒下，再次证明了现金对一家企业是如何的重要。

1989年，史玉柱花了9个月的时间研制出计算机M-6401桌面印刷系统，当时，他只有8000元的资金。但他毫不犹豫地将其全部投入到对“M-6401——历史性的突破”的广告宣传中。正是史玉柱（巨人集团创始人）

的这个重要决定，才有了巨人集团崛起的机遇，13天后，史玉柱收到15820元的订单款，第2个月，订单款达到10万元。是将资金投入生产还是生活，经过一番思虑，史玉柱又大胆地把10万元资金再次投放到广告中，4个月 after，他迈进了百万富翁的行列。

一家企业就这样快速地崛起了。现金的巨大作用体现得多么明显。然而，现金的破坏力同样也是巨大的，巨人集团的主打产品——汉卡，居市场产品占有率之首，产品、产值、利润似滚雪球般的在扩大，千万、亿元轻松而过，名誉地位接踵而至，巨人集团已经不满足计算机软件领域了，生物制药、房地产，成为巨人集团新的利润增长点。搬到珠海市的巨人集团，准备斥资2亿元盖巨人大厦，原计划盖38层的巨人大厦，是将资金预算建立在自有资金的基础上的，然而外界纷纷游说，巨人大厦应该搞成珠海的标志性建筑，超过广州的63层，建64层，夺全国第一，再后来，定为建70层。这样雄心壮志有了，资金需求量也大了，2亿元扩大到12亿元，