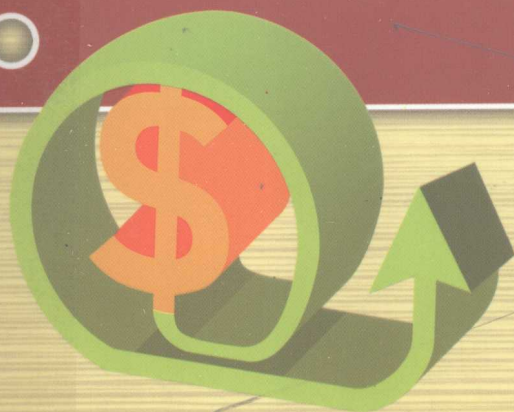


经理人技能系列

职业经理人应收账款管理锦囊

账款催收技巧

聂兴凯◎著



应收账款管理在很大程度上关系到企业的生存和发展。因此，掌握收账管理以及呆账催收的有效方法，能够确保货款及时回收，最大限度地维护企业的利益。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

账款催收 技巧

聂兴凯◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

账款催收技巧/聂兴凯著. —北京: 北京大学出版社, 2008. 8

ISBN 978-7-301-13939-4

I. 账… II. 聂… III. 债务—企业管理:财务管理 IV. F275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 084952 号

书 名: 账款催收技巧

著作责任者: 聂兴凯 著

责任编辑: 董淑娟

标准书号: ISBN 978-7-301-13939-4/F · 1971

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 15.5 印张 228 千字

2008 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn



前言

目前，我国的信用环境令人忧虑，企业不能选择信用环境，要想有所作为首先要解决的就是如何加强应收账款的管理，减少因赊销而造成的损失。

我们认为，把应收账款管理仅仅归结为要账是不科学的。应收账款管理的时间跨度应该涵盖了对客户资信调查和分析的事前管理、赊销后到信用期满前应收账款日常管理的事中控制以及信用期满以后应收账款回收的事后控制，这是一个连续的、完整的过程。我们正是基于这种认识来设计本书七章的结构和内容的。

本书的第一章主要介绍了应收账款管理的基础知识，具体包括应收账款存在的客观必然性，应收账款管理的内容、成本和意义，以及我国企业所面临的信用环境。

在第二章中我们介绍了如何在企业内部建立信用管理部门来履行收账管理职责，并处理好信用管理部门和销售部门、财务部门的关系；根据需要选择客户信息来源，自行收集或者委托专业机构收集客户信息，并对收集来的信息进行管理。您还将了解到制定和执行信用政策、设计授信流程等方面的技能。

在本书的第三章，我们运用各种在实践中取得良好效果的模型对收集来的客户资信状况信息进行定性分析和定量分析，并根据分析的结果决定是否

授予客户信用额度以及授予信用额度的大小。

客户的财务报告包含了较为全面的资信状况信息，因此我们在本书的第四章专门介绍了对财务报表进行分析的技能，其中包括对资产负债表、利润表、现金流量表和会计报表附注进行分析的技能及综合分析的方法。

为了增加应收账款的安全性，我们在第五章介绍了如何运用提前支付、抵押、质押、保证、所有权保留条款、银行保函、代位权和撤销权等进行应收账款保障的技能。

在第六章中，我们介绍了如何在应收账款的日常管理中进行账龄分析、如何进行应收账款的跟踪管理的技能，并分别介绍了应收账款回收的几种技能，如电话收款、收账信收款、上门追讨、委托专业机构追讨和保理业务。

第七章介绍了呆账形成的原因及应采取的相应催收措施。常见的方法是债务重组、财务重整、仲裁和诉讼。

通过系统学习本书，您将了解收账管理与呆账催收的知识背景，并能够：

1. 对客户的资源状况进行客观的评价；
2. 对应收账款进行科学的日常管理；
3. 对形成的呆账采取合理的措施予以回收。

前言 / V

第一章

应收账款基础知识

- 技能点① 如何认识应收账款的性质和作用/3
- 技能点② 如何认识应收账款管理的意义/6
- 技能点③ 如何确定应收账款管理的内容/9
- 技能点④ 如何计算应收账款的成本/14
- 技能点⑤ 如何认识我国的信用环境/18
- 技能点⑥ 如何认识传统应收账款管理的误区/22

第二章

信用管理部门设立与客户信息收集

- 技能点① 如何在企业内部设立信用管理部门/27
- 技能点② 如何处理信用管理部门和其他部门的关系/31
- 技能点③ 如何选择客户信息来源渠道/35
- 技能点④ 如何自行收集客户的全面信息/38
- 技能点⑤ 如何委托专业机构收集客户的全面信息/42
- 技能点⑥ 如何管理客户信用信息管理系统/46
- 技能点⑦ 如何制定信用政策/49
- 技能点⑧ 如何设计授信流程/54

第三章

客户资信评价与信用风险回避

- 技能点① 如何对客户资信状况进行定性分析/59
- 技能点② 如何对客户风险进行定量分析/65
- 技能点③ 如何进行客户选择与维护/72
- 技能点④ 如何确定客户信用额度/76
- 技能点⑤ 如何撰写客户评价报告/80
- 技能点⑥ 如何考核信用管理责任/84
- 技能点⑦ 如何撰写信用管理考核报告/88
- 技能点⑧ 如何避免合同纠纷/92
- 技能点⑨ 如何识破常见的商业欺诈/97

第四章

客户财务报表分析

- 技能点① 如何进行财务报表分析/103
- 技能点② 如何确定财务报表分析的步骤/107
- 技能点③ 如何分析资产负债表/110
- 技能点④ 如何分析利润表/114
- 技能点⑤ 如何分析现金流量表/121
- 技能点⑥ 如何分析财务报表附注/126
- 技能点⑦ 如何对财务报表进行综合分析/130
- 技能点⑧ 如何识别会计报表粉饰/134
- 技能点⑨ 如何分析合并财务报表/138
- 技能点⑩ 如何认识财务报表分析的局限性/141

第五章**应收账款的保障方法**

- 技能点① 如何使用提前支付保障应收账款/147
- 技能点② 如何使用抵押权保障应收账款/151
- 技能点③ 如何利用质押保障应收账款/156
- 技能点④ 如何使用第三方保证保障应收账款/161
- 技能点⑤ 如何使用所有权保留条款保障应收账款/165
- 技能点⑥ 如何使用银行保函保障应收账款/169
- 技能点⑦ 如何使用代位权与撤销权保障应收账款/172

第六章**应收账款回收**

- 技能点① 如何进行账龄分析/179
- 技能点② 如何进行应收账款跟踪管理/183
- 技能点③ 如何选择应收账款回收方式/188
- 技能点④ 如何使用电话收款/192
- 技能点⑤ 如何使用收账信收款/197
- 技能点⑥ 如何上门追讨应收账款/203
- 技能点⑦ 如何委托专业机构追讨应收账款/207
- 技能点⑧ 如何采用保理业务收回应收账款/211

第七章

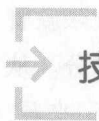
呆账催收

- 技能点① 如何分析呆账形成的原因/217
- 技能点② 如何使用债务重组收回呆账/221
- 技能点③ 如何对客户进行财务重整/224
- 技能点④ 如何在客户破产清算时收回货款/228
- 技能点⑤ 如何采用仲裁方式收回呆账/233
- 技能点⑥ 如何采用诉讼收回呆账/236

第一章 应收账款基础知识

提要

市场经济是信用经济。随着我国社会主义市场经济体制的逐步确立，我国经济发展的市场化程度日益加深，企业应收账款管理正在成为企业管理的重要组成部分。应收账款管理在很大程度上关系到企业的生存和发展，但目前很多企业对应收账款的形成和应收账款管理的主要内容认识不清，应收账款管理中存在相当多的误区。



技能点1 如何认识应收账款的性质和作用

主题词 收账管理与呆账催收·基础知识·应收账款性质和作用

适用情景 当管理人员不了解应收账款时，查看此技能。



技能描述

市场经济是信用经济。商品经济的产生和发展是信用产生的客观基础。

1. 应收账款的性质

商业信用是信用发展的最初形式。伴随着经济的不断发展，原先存在于简单商品经济条件下的赊购和赊销现象得到了广泛的发展。在企业资本循环过程中，企业之间的生产时间和流通时间存在不一致，造成了一些企业的商品正待出售，而另一些需要这些商品的企业又因为现金不足无法立即购买的现象。倘若只允许现金销售，必然会导致商品待售时间的延长与企业生产过程的延迟和中断，进而将会导致整个国民经济再生产过程的延迟和中断。因此，基于经济发展需要，赊购和赊销现象的产生和发展就有了客观基础。



提醒

应收账款的存在有其客观必然性。

在整个信用体系中，商业信用和银行信用是基本的信用形式，商业信用又是银行信用乃至整个信用体系的基础。商业信用的不断发展推动着银行信用、消费信用和国家信用的产生和发展。

在企业资产中，赊销行为的表现形式是应收账款。应收账款在本质上是商业信用。我们一般把企业因销售商品、产品或提供服务而应向购货单位或接受服务单位收取的款项称为应收账款。随着改革开放和现代

化建设事业的不断推进，我国社会主义市场经济体制逐步确立，国民经济的市场化程度日益提高，企业应收账款的数额迅速增加，应收账款管理也日益成为企业资产管理尤其是流动资产管理的的重要组成部分。从1997年上海和深圳证券交易所公布年度财务报告的772家上市公司来看，上市公司应收账款平均增幅达224.33%，最大的增幅为99297.03%，而同期上市公司主营业务收入平均增幅仅为16.99%；有126家上市公司应收账款增幅超过100%，其中深市有1家、沪市有6家应收账款年增长幅度在1000%以上。

2. 应收账款在企业生产经营中的作用

(1) 扩大销售，增加企业的市场份额。企业要在竞争激烈的市场经济环境中不断发展壮大，就必须不断扩大销售，提高产品或服务的市场占有率，增加企业的赢利水平。采用赊销方式是扩大销售的最有效手段之一，特别是在宏观经济不景气、市场萎缩和资金匮乏的情况下，赊销更是一种抢占市场的主要手段。此外，在企业开发新产品、开拓新市场时，采用赊销方式也是提高企业市场占有率的有力武器。

(2) 降低存货占用水平。企业存货占用水平影响到企业的费用支出水平。一般来说，存货占用的增加在很大程度上会导致仓储费、保险费和保管费等营业费用的相应增加。因此，无论是季节性生产企业还是非季节性生产企业，当存货占用水平过大时，为了减少可能发生的费用或损失，都会采用较为优惠的条件进行赊销，将存货转化为应收账款。这样不但可以提高企业的偿债水平，增加资产的流动性，而且也能减少费用支出和损失的发生。

认识到应收账款的性质和意义，就不会产生为了提高收账比率而一味地采取现金销售的现象，从而有利于企业经营业绩的提高。

牢记要点

应收账款的性质和作用：

⇒市场经济是应收账款存在的客观基础，应收账款本质上是一种商业信用

- ⇒应收账款有利于企业扩大销售，提高市场占有率
- ⇒应收账款有利于企业通过降低存货占用水平来减少费用支出



实践练习

请您回答下列问题：

试分析，在激烈的市场竞争环境中，应收账款的存在具有哪些积极作用？



参考答案：

在激烈的市场竞争环境下，应收账款的存在主要具有两个方面的积极作用：

1. 扩大销售，提高市场占有率。采用赊销方式是扩大销售和提高市场占有率的最有效手段之一，特别是在宏观经济不景气、市场萎缩和资金匮乏情况下更是如此。

2. 降低存货占用水平。将存货转化为应收账款，不但可以提高企业的偿债水平，增加资产的流动性，而且也能减少费用支出和损失的发生。



技能点2 如何认识应收账款管理的意义

主题词 收账管理与呆账催收·基础知识·应收账款管理意义

适用情景 当需要了解应收账款管理的意义时，查看此技能。



技能描述

应收账款的存在是一把双刃剑。企业在增加销售收入的同时，经常会面临一种两难处境：采用宽松的信用政策来扩大销售，可能会导致应收账款数额居高不下，企业的资金被长期无效益地占用，严重影响到企业的偿债能力；实行严格的信用政策、扩大现金销售在全部销售收入中的比重则可能会导致销售额下降，企业业绩下滑，存货占用水平过高和市场占有率下降，以至于无力偿还银行贷款而面临破产的风险。总之，应收账款在扩大销售、提高市场占有率和降低存货占用水平的同时，也会对企业的生产经营管理带来一些负面作用。

1. 虚增企业资产

应收账款数额的增加，必然导致流动资产和总资产的增加。然而，应收账款的质量和数量之间存在一定程度的背离，即应收账款数量的增加可能隐含着应收账款质量的下降。从应收账款的账龄角度来看，账龄越长，发生坏账损失的可能性越大。如果不将三年以上的应收账款在企业资产总额中注销，必然导致企业资产虚增。在1996年，中国证券监督管理委员会发布了第2号公开发行股票公司信息披露内容与格式准则——《年度报告的内容与格式》，要求上市公司将三年以上的应收账款列为股东权益计算的首要调整要素，在此基础上披露上市公司调整后的每股净资产。

2. 造成企业短期清偿能力不足

现代财务理论认为，货币资金是企业最重要的资产。企业购买原材料、商品或者服务，向员工支付薪酬及其他各种经营管理费用（如保险、维修、办公用品和税金等），以及向投资者和债权人支付股利利息等经营管理活动都需要货币资金。但是，在某一时间段，企业应收账款的运动和货币资金的流动可能是相互脱节的，这就会导致企业缺乏货币资金来进行各种支付。因此，应收账款数额过大，不但可能会导致企业以流动比率和速动比率衡量的短期偿债能力的虚假提高，而且还会削弱企业的财务适应性，丧失潜在的投资机会。

3. 虚增企业利润

按照企业权责发生制的会计核算原则，应收账款的增加必然会导致销售收入的增加，进而导致企业利润总额的增加。在企业应收账款不能及时、有效回收的情况下，企业的销售收入和利润总额可能会虚增，并进一步导致企业负担的流转税和所得税的增加。因此，应收账款产生的虚假赢利可能会侵蚀企业的实际运营能力，导致企业陷入经营危机。

由于应收账款为企业带来积极作用的同时也蕴含着很大的消极影响，因此，对应收账款的管理意义巨大。应收账款管理的主要目的在于尽可能地扩大应收账款在增加销售和减少存货占用水平方面的积极意义，同时尽可能地减少应收账款数额过大带来的负面影响，最大可能地增加应收账款产生的收益并减少其所带来的风险，实现企业发展的良性循环。

牢记要点

应收账款的消极作用：

- ⇒ 虚增资产
- ⇒ 虚增利润
- ⇒ 企业短期清偿能力不足

实践练习

请您回答下列问题：

应收账款数额过大会导致企业虚假赢利吗？

 _____

参考答案：

应收账款可能会导致企业利润虚增。原因在于企业是按照权责发生制的原则进行利润核算的。在企业应收账款不能及时、有效回收的情况下，企业的销售收入和利润总额可能会虚增，并进一步导致企业负担的流转税和所得税增加。