

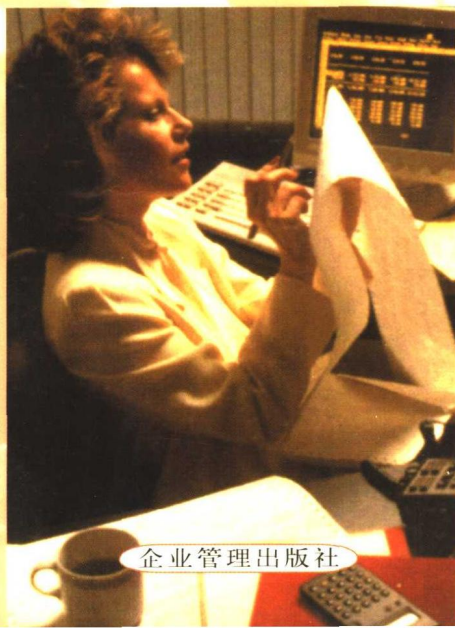
东方保理中心 信用管理丛书

谢旭 / 著

KEHUGUANLI
YUZHUANGKUANFUISTOU

客户管理与账款回收

企业信用风险防范实例



企业管理出版社

客户管理与账款回收

——企业信用风险防范实例

谢 旭 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

客户管理与账款回收：企业信用风险防范实例/谢旭著. —
北京：企业管理出版社，2001 年 .4
ISBN 7-80147-527-5

I. 客… II. 谢… III. 信用—风险管理 IV. F830.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 20310 号

书 名：客户管理与账款回收——企业信用风险防范实例

作 者：谢 旭 著

责任编辑：连一民

技术编辑：杜 敏

书 号：ISBN 7-80147-527-5/F·525

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100044

网 址：<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话：出版部 68414643 发行部 68414644

编辑部 68428387

电子信箱：80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷：北京市联华印刷厂印刷

经 销：新华书店

规 格：850 毫米×1168 毫米 32 开本 10.25 印张 243 千字

版 次：2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

印 数：5000 册

定 价：19.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

东方国际保理中心信用管理丛书

顾 问 高尚全 张卓元

王 珏 邓荣霖

主 编 谢 旭

副主编 牛占位 刘 彦 谢咏梅

内容简介

本书创造性地触及了当前我国企业管理中的一个十分重要的领域——信用风险控制。作为全程信用管理模式的首创者，作者将多年实际工作和理论研究的成果以大约 100 个专题的方式，深入浅出地进行论述，配合大量的案例和图表，具体生动具有可操作性。

全书针对企业现实中急需解决的难点问题按五个篇章分别论述，即：信用管理制度、客户资信管理、业务的风险防范、拖欠账款追收和风险外包服务。在附录中包括怎样强化企业信用管理的内容，读者可以在自己需要的专题和实例中找到相应的答案。对于那些需要系统地学习和掌握这项新的管理方式的读者具有很高的参考指导价值。

适于广大的企业管理者、销售、财务人员阅读，同时也可作为企业集体培训的教材。当然，对于从事企业管理研究和教学的人员来说，本书披露的大量第一手研究资料、案例和全新的管理理念，也具有较高的学术价值。

前 言

首先，这是一本应当当前企业的迫切要求写成的书。

从 1994 年开始，东方国际保理中心就在国内开创性地组合了一系列信用风险管理咨询业务。我们为众多的企业提供了大量的资信调查、商账催收以及信用风险管理咨询服务。我发现，我国企业这些年实际上是在十分恶劣的信用环境下经营的，市场信用危机使许多企业陷入了销售与回款两难的困境。我感到企业要真正解决这些问题，仅靠等待外部信用环境的改变是远远不够的，更重要的是取决于企业自身信用风险防范能力的提高，其中客户信用风险和账款回收风险的控制技能，是目前每个企业中各级业务人员和管理人员亟待提高的。

因此，我挑选了在实际工作中研究分析过的一些案例，以及在帮助企业解决信用风险问题过程中，积累的专业知识和经验，编写成这本专集，奉献给急需这方面知识的朋友。这些案例和知识有些已经在近几年的报纸和专业刊物上介绍过了，有些读者曾把它们每期都剪下来，汇集成册当作教材学习，这经常令我和我的同事们深受感动。它促使我在繁杂的业务中挤出时间，不间断地完成这本书的编写工作。坦率地说，这不能算一本构思精密的理论书籍。但我相信，这是一本每个企业都会需要的书，因为书中介绍的案例和分析，可以带给读者深刻的教训和有益的启示。

其次，这本书与全程信用管理模式的研究开发有关。

一、企业深层次改革与发展的关键不在宏观在微观

作为一名经济政策研究人员，我曾经从 1985 年至 1995 年，在国务院发展研究中心从事了将近十年的宏观经济政策研究工作，亲眼目睹和经历了我国企业从计划经济体制向市场经济体制

过渡的全过程。应当说，国家对企业的政策，尤其是对国有企业的政策，从拨改贷、利改税、几次的解扣清欠、债转股，到所有权与经营权的分离以及眼下的产权制度改革，不可谓不费尽心机，想尽了一切办法来改善企业的经营环境和宏观运行机制。然而时至今日，国有企业亏损问题远没有从根本上得到解决。

问题究竟出在什么地方？

近几年来，我有幸从事大量的企业管理咨询和研究开发工作。通过与以往的研究对比，我发现分别从宏观和微观两个层面上看国有企业改革问题会有很大不同，甚至会有相反的结论。事实上，国有企业改革涉及国有资产管理与国有企业管理两个层面的问题。前一个问题属于所有权的实现问题，从这一层面上看，国有企业效率低下不在于产权不明晰，而在于委托代理机制不完善，尤其是缺乏严格的制约机制，这需从政府宏观的职能上加以解决。如果将这一问题无限制地扩展到后一个层面的问题上去，将二者混淆起来，就会发生认识上的失误，甚至得出荒谬的结论。

后一个问题，即国有企业管理问题的核心是如何适应现代市场经济的特点，建立一个科学的微观经营管理机制。解决企业的产权管理问题仅仅使企业具备了初始条件和动力，企业发展的更为重要的条件是，能否适应市场竞争特点建立起现代化的经营管理方式。对此，我们可以做这样一个假设：现在将国有企业彻底“放活”，到底会有多少企业能够在激烈的市场竞争中生存下来？反过来看，我国许多民营企业并不存在国有企业的产权问题，但仍然效率低下，大量亏损和倒闭。这足以说明，能否采用现代化的经营管理方式，才是我国企业今后深层次改革和发展的关键所在。

正是从这个意义上讲，我觉得当前我国企业深化改革，必须将注意力更多地放在如何使企业建立现代化的微观经营管理机制

上。在这个问题上，国有企业与民营企业并没有根本的差别，二者都必须根据日益完善的市场经济环境，建立一套科学的经营管理机制。超出这一问题，差别也仅仅在于，国有企业更难委托到合格的经营管理者手中。因为一个合格的企业家，应当在生产好的产品的时候，更要创造好的经营管理制度。

正是基于这样一种认识，促使我持续地进行企业经营管理模式的探索。

二、企业内部经营管理机制改革势在必行

近几年来，我们为数千家企业进行了拖欠账款诊断和内部管理咨询服务。我们发现，信用风险控制和应收账款管理问题是当前影响我国企业经营成败的关键因素之一。信用问题已成为制约企业发展的瓶颈。一方面，在当前以买方市场为主的竞争格局中，信用方式已成为企业获得市场竞争力的必要手段。另一方面，巨大的信用风险又使管理落后的企业大量账款被拖欠，变成呆账、坏账，造成流动资金紧张，出现严重经营亏损。

深入分析发现，我国企业在内部经营管理机制上存在严重的缺陷，缺少信用管理职能，企业的经营管理成本得不到有效的约束和控制，这是妨碍企业发展的根本原因之一。

现代市场经济本质上是信用经济。信用管理是现代企业经营管理的核心内容之一。在我国传统的企业管理模式中，企业内部及企业间的管理行为是建立在国家计划和行政约束之下的。这种体制完全扭曲了企业间的信用关系。进入市场经济体制之后，我国企业在信用管理上的欠缺就明显地显现出来：相互拖欠、赖账不还、内部管理失控、业务员与客户内外勾结、应收账款居高不下……

更深一步，如果我们用成本收益的方法来进行分析，就会发现，在缺乏信用管理的情况下，企业的经营成本被无限制地扩大了。企业管理者在急功近利和市场竞争压力下，业务人员在无限

制地追求个人利益的动机驱使下，客户在缺少信用行为的约束下，将不顾成本地追求局部的、个人的、短期的收益，这些都构成了对企业的巨大威胁。因此，问题的关键在于，企业必须建立和完善一套科学的成本约束和管理制约机制！

全程信用管理模式正是基于我国企业的管理现状，在广泛借鉴国际上先进的管理模式的基础上，建立起来的一套全新的管理理念和方法。它的核心思想在于：第一，在现代市场经济中，企业的信用和信用风险防范能力是比产品的质量更为重要的管理要素。没有信用管理，企业将无法生存；第二，必须对信用风险按照企业的交易过程实施全面的控制；第三，应以信用为核心，加强对客户、业务人员、业务部门的协调、管理，形成合理的内部和外部成本制约机制。

三、实现国际接轨，信用能力是企业取得市场竞争力的关键。

90年代初，我曾作为访问学者，先后在美国杜克大学和兰德公司从事政府宏观管理职能和企业管理的对比研究，我发现在以契约和信用为基本行为方式的现代市场经济体系中，企业的成功运行主要是建立在以良好的信用管理和严格的法制环境为核心的制度基础上的。如果我国企业不能建立一个规范的内部信用管理制度，将无法有效地使用信用工具，获得市场竞争力，也无法真正实现与国际经济贸易体系接轨。随着国际经济一体化和我国加入 WTO，企业将在一个更为开放的市场环境中竞争，能否建立一套包括信用管理在内的科学经营管理机制，迅速提高企业的信用形象、信用实力和信用风险防范能力，将是每个企业生存与发展的关键。因此，我提出全程信用管理模式，并不仅仅要解决传统体制遗留的问题，更在于帮助企业获得一些参与现代市场竞争的必备知识和手段。

现在，这套管理模式在众多企业家的关心和支持下，已迅速

普及开来。它还将在实践中不断修正和完善，我衷心希望能得到更多企业管理者和管理专家的批评指正。同时，我也希望，这套管理模式能起到抛砖引玉的作用，激起更多的企业管理研究者的开创精神和热情，在企业管理的各个领域，能有更多的适合我国企业特点的管理理论和方法出现。我相信，我国自己的企业管理理论成熟之时，才是我国企业管理真正全面走向成功之日。

作 者

目 录

第一篇 信用管理制度

专题 1	企业的大门为什么失守	(3)
专题 2	销售与回款：变两难为双赢	(11)
专题 3	全程控制法	(18)
专题 4	怎样设立信用管理部	(22)
专题 5	国外企业的信用管理	(28)
案例 1	加强风险控制会影响销售吗？ ——西安中野集团公司的管理经验	(30)

第二篇 客户资信管理

专题 1	怎样获得全面的客户信息	(37)
专题 2	怎样搜集记录客户的信息	(43)
专题 3	业务员评价法	(56)
专题 4	怎样对客户进行专业的信用分析	(61)
专题 5	怎样评估客户的信用等级——特征分析模型	(66)
专题 6	怎样评估客户的信用限额——营运资产模型	(70)
专题 7	怎样分析客户信用的不良征兆	(75)
专题 8	资信调查的渠道及资信报告类型	(78)
专题 9	从信用咨询机构可获哪些信息	(83)
专题 10	谨防海外信用不良公司“狡兔三窟”	(85)

案例 1	忽视对客户资信调查带来的恶果	(87)
案例 2	不要仅以企业规模评定客户信用	(89)
案例 3	不可忽视对老客户的资信调查	(91)
案例 4	不可忽视赊销条件下的信用分析	(93)
案例 5	个人担保在追账中的作用	(95)
案例 6	利用资信报告中的专项调查服务	(97)

第三篇 业务风险防范

专题 1	应对赊销业务实行特殊管理	(101)
专题 2	企业销售部门怎样预防呆账	(105)
专题 3	企业在哪些业务环节上会产生业务风险	(107)
专题 4	企业信用风险控制的若干措施	(110)
专题 5	企业内部人员的信用风险控制	(113)
专题 6	托收方式下的风险防范	(116)
专题 7	信用证方式下的欺诈与风险防范	(118)
专题 8	客户信用限额的若干设定方法	(121)
专题 9	控制客户信用风险的几种措施	(123)
专题 10	怎样实施安全性销售方案	(125)
专题 11	企业如何制定信用政策	(127)
专题 12	警惕信用证结算中的风险条款	(130)
案例 1	一起进出口商业欺诈案的启示	(132)
案例 2	警惕不法商人利用 D/P 进行欺诈	(134)
案例 3	应重视外贸代理制度下的债权问题	(136)
案例 4	不可忽视信用证项下的拖欠	(138)
案例 5	托收方式下的欺诈	(140)
案例 6	空运方式下应审核开证行资信	(142)
案例 7	谨防客户利用信用证与发货单据不符拖欠货款	(144)

案例 8	国际惯例必须服从合同约定	(146)
案例 9	应注意信托收单据的法律性质	(148)
案例 10	补偿贸易背后的“阴影”	(151)
案例 11	谨防国际贸易中的票据欺诈——空头支票	(154)
案例 12	“D/P 远期”造成的拖欠	(157)
案例 13	船公司私自放单带来的恶果	(159)
案例 14	谨防虚假担保骗局	(162)
案例 15	警惕高利润合同中的预付订金风险	(164)
案例 16	警惕变更支付条款项下的诈骗与拖欠	(167)
案例 17	谨防托收方式下的拖欠——盲目信任是孕育 拖欠恶果的温床	(169)
案例 18	谨防远期信用证项下的拖欠	(171)
案例 19	信用证项下的信用转换存有风险	(173)
案例 20	托收方式下的银行信用	(175)
案例 21	利用伪造单据欺诈骗案	(177)
案例 22	警惕国际贸易中的中间商	(179)

第四篇 拖欠账款追收

专题 1	账龄分析与应收账款管理	(183)
专题 2	怎样判断欠款收回的可能性	(186)
专题 3	针对不同的情况选择追讨方式	(192)
专题 4	追讨欠款应重视时机	(196)
专题 5	货款被拖欠后应采取哪些措施	(198)
专题 6	应重视债务人的实际偿债能力	(201)
专题 7	运用 RPM 提高应收账款回收率	(203)
专题 8	企业清欠部门应如何处理拖欠账款	(207)
专题 9	“等待与盼望”不会收回欠款	(210)

案例 1	损害赔偿项下的商业追讨	(212)
案例 2	被骗货款的诉讼保全追讨	(215)
案例 3	妥协: 追账中一个不可避免的策略	(218)
案例 4	做生意要避免意气用事	(220)
案例 5	双方违约各负其责	(222)
案例 6	对“离岸”性质开证行的追讨	(224)
案例 7	拖欠地点对债务追收的影响	(226)
案例 8	如何向资信不良开证行追讨欠款	(228)
案例 9	不能轻易相信还款协议书	(230)
案例 10	仲裁胜诉不等于追回欠款	(232)
案例 11	债务人重组后的欠账追收	(234)
案例 12	警惕信用不良客户的小额拖欠	(236)
案例 13	及早追讨是减少坏账损失的关键	(238)
案例 14	谨防信用证项下的“质保金”诈骗	(240)

第五篇 风险外包服务

专题 1	怎样选择信用服务机构	(245)
专题 2	追账机构的信誉差别	(247)
专题 3	追账机构的责任与义务	(249)
专题 4	为什么要委托专业机构追账	(251)
专题 5	仲裁在处理国际拖欠纠纷中的作用	(256)
专题 6	保理——一项重要的贸易结算工具	(258)
专题 7	出口信用保险业务	(262)

附录 怎样强化企业信用管理

附录 1	我为什么要提出全程信用管理模式	(273)
------	-----------------------	-------

附录 2	企业怎样建立信用风险管理制度	
	全程信用管理制度实施方案——	(288)
附录 3	信用管理研修与培训	(294)
附录 4	国家经贸委全面推动企业信用管理	(305)

第一篇

信用管理制度

缺乏信用管理的企业就象一支没有守门员的球队，再优异的销售业绩也无法弥补大量呆账造成的财务漏洞。

——作者手记

