

时代光华 培训专家
TIMES BRIGHT CHINA
TRAINING BOOKS

世界500强企业管理培训教程

赊销与风险控制

上

著名信用管理专家
中国讨债训练第一人
刘宏程著

中国社会科学出版社

世界500强企业管理培训教程

赊销与风险控制

上

著名信用管理专家
中国讨债训练第一人
刘宏程著

05
10

图书在版编目 (CIP) 数据

赊销与风险控制 / 刘宏程著. —北京:
中国社会科学出版社, 2003.7
(时代光华培训书系)
ISBN 7-5004-3975-X

I. 赊...
II. 刘...
III. 赊销—风险管理
IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 050565 号

特约编辑 安晋军
责任编辑 陈彪
责任校对 时光
装帧设计 海洋

出版发行 中国社会科学出版社
社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720
电 话 010-84029453 传 真 010-64030272
网 址 <http://www.csspw.com.cn>
经 销 新华书店
印 刷 北京富生印刷厂
版 次 2003 年 7 月第 1 版 印 次 2003 年 7 月第 1 次印刷
开 本 787 × 1092 毫米 1/16
印 张 31.875
字 数 429 千字
定 价 58.00 元 (上、下册)

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

时代光华管理课程 时代光华培训书系

专家委员会

主 任 成思危
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言
总 顾 问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主 编 孙卫珏 张春林
执行主编 文 钊 胡圣云
编 委 陈 彪 杨建斌 陈 红 牟津浦 王建敏
 谢 强 毕行之 李晏兵 高 杰 江 南
 陈 宇 于进松 马成威 郭 颖 谭志文

致读者

朋友，如果您是管理者或者是在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织唯一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身定制。该书系具有以下几大特色：

一、高效实用的培训内容：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、轻松愉快的阅读体验：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化：传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、海内外一流的培训专家，超强的作者阵容：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、系统全面的管理培训教材体系：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点,为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益,使您的学习效果最大化,建议您采取如下方法进行学习:

一、结合实际,有针对性地学习:为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状,有针对性地、有重点地学习,我们在每本书前均设计了相关的测试题,用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状,进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域,并进一步有针对性地确定您的学习重点。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题,并分析评估您的现状,再结合学习目标与每章重点,有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习:我们借鉴国际知名管理培训教材的做法,在每本书中均安排了大量的互动练习,其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照,从中找到差距,进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划,缩小差距,最终消除差距,实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此,我们希望您尽量按书中提示,认真做相关的互动练习,使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当作您的行动手册:知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要,在每本书中设计了一系列学以致用用的工具表单,我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动,从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动,我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成,由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当作备忘录:我们希望您的学习是结合工作实际的,不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理,但对如何处理没有把握时,请把本书系的相关教材当作您的备忘录,查阅相关知识点、技能点,进而寻求工作指南。

最后需要说明的是,由于各种因素的限制,本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评,请及时与我们联系,感谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获,请转告您的朋友和同事,与大家一起分享。

知识改变命运,学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功,走向辉煌!

时代光华培训书系编委会

2003年6月

前 言

目前，随着市场经济的不断成熟和竞争的日益加剧，我国市场经济秩序尚不健全的问题越来越突出地表现出来，而我国社会信用体系的不完善和社会经济体之间信用关系的缺乏则是最主要的问题。信用成为当前商品过剩时期最稀缺的资源，信用的缺失造成了市场交易成本的极大提高，企业要为正常的商品交易支付更多的无效成本，同时面临更多的交易风险，这些情况直接造成了企业整体竞争能力的下降。

说得再具体一点，我国绝大多数竞争性行业的企业都面临“销售难、收款更难”的双重困境。一方面，市场竞争日益激烈，为争取客户订单，企业需要提供优惠的价格或赊销条件，导致利润越来越薄；另一方面，客户不守信用，随意拖欠账款，企业需要投入大量的精力和财力去解决收款难的问题，但由于信用管理经验不足，结果还是产生大量呆账、坏账，使本已单薄的利润被严重侵蚀。

那么如何解决这一问题呢？当然，我们迫切需要全社会信用意识的提高，社会信用体系尽快建立，并形成良好的社会信用运行机制和法律环境。国家各相关部门和各种社会组织也正在积极推进社会信用体系的建立。但是，对于我们具体的企业来讲，不能够坐等环境的改变，尽快适应这样的环境，提高自己防范风险的能力，是现实的选择。引进先进的信用管理技术，已经成为中国企业



入世以后，和世界经济接轨，与信誉卓著的跨国公司同台竞争，迫切需要解决的首要问题。国内外知名企业的实际管理经验已经证明，建立一套切实可行的信用管理体系，积极引进先进的风险控制技术和培养专业的信用管理人员，将能够全面地控制企业的交易风险，减少呆账、坏账金额。

作为企业管理咨询和职业培训师，本人多年来一直专注于帮助企业解决其所面临的具体信用风险管理问题，曾参与和指导了近十个大型信用管理咨询项目，包括：帮助某大型进出口公司建立旨在防范交易风险的业务流程和制度；协助某大型内贸企业建立包括十几个子公司的信用风险管理体系；帮助某大型合资工业企业建立基于 SAP R/3 系统的信用风险管理体系，并实现信用管理信息化等项目。这些信用管理咨询项目的内容包括组织结构在信用管理职能上的调整、信用管理制度设计、信用销售流程改造、信用政策制定、工作条例和工作表格设计、信用分析模型建立和信用管理信息化等，还包括信用管理方案的后期实施。咨询过程是不断遇到问题和解决问题的过程，我们的咨询小组和企业的各级相关管理人员在解决这些具体问题的过程中，想出了很多实用的方法。虽然不同企业遇到的问题不同，解决方法也各不相同，但是总有一些共性的东西，我本人做得更多的工作就是不断地提炼这些共性的内容，逐渐形成了这本为企业做培训的教材。在使用这本帮助企业解决实际问题的教材进行培训的过程中，通过与学员的讨论，不断证实、修正或完善这套企业信用管理解决方案。我们并不追求方法的最好或最理想，而是希望这套方案能够相对有效，易于企业实施。

现在，呈现在大家面前的这本书，就是在这样的背景下编写完成的，虽然只用了两个月时间，但实际上是我本人和大家很多人几

年来不断总结经验的结果。本书的一个基本目的就是，站在企业角度，针对中国目前的信用环境下企业面临和必须解决的信用管理问题，提出全面的解决方案，寻找尽可能多的解决方法。由于侧重于解决实际问题 and 培养人员技能，所以也就不会有更多信用管理原理、知识等方面的介绍和叙述，更多情况下是直接告诉读者如何做以及注意的问题。由于企业的管理水平和管理基础不同，所处行业不同，在具体方法的使用上可能会有所不同，本书在需要提醒读者的地方进行了标注。

通过阅读本书，读者可望达到如下几个目标：

1. 了解控制交易风险的基本思路和全面解决方案；
2. 熟悉信用销售的规范化操作流程和制度；
3. 掌握各种实用的信用风险防范措施和实战技能；
4. 借鉴成功企业的信用管理经验和实用的管理表格及文件。

本书可以作为企业在建立信用管理体系和制定信用政策时的参考书使用，并可直接选用相关表单，也可以作为企业销售人员、信用管理人员的培训教材。本书有如下特点：

* 注重系统性：基于企业赊销的系统和流程，全面介绍控制赊销风险的信用管理知识、操作方法和实战技能。

* 尽量表格化：包括一百多张实用管理表格和文件范本，多数可以直接使用，省去了企业自己制作管理表单的时间。

* 注重可操作性：考虑了企业在实施方面可能遇到的问题，其中很多方法是成功实施信用管理的知名企业正在应用的。

* 强调提高信用管理人员和销售人员的实战技能和素质，可以作为企业内部培训教材。

这本书的完成离不开很多单位和个人的支持与帮助，书中凝结



着他们的心血和辛劳。我要特别感谢北京汇诚征信咨询有限公司首席顾问、中国市场信用学术委员会副主任林钧跃先生，在这本书的编写过程中他给予了我很大的支持和很多建议。感谢西安杨森制药有限公司信用经理刘建清先生，他总是能够从企业角度提出具体的信用管理实施建议，使我受益颇多。此外，我还要感谢北京禧时利公司总经理张继焦博士、杭州信雅达系统工程股份有限公司孙冶先生、三星鹏泰孙睿男先生，他们也是我以前的同事，本书分享了他们的一些观点。

我在企业信用管理方面的经验积累，离不开我曾经工作过的单位和与我合作过的单位的大力支持，在此一并表示感谢，并特别感谢以下单位和个人：

北京时代光华教育发展有限公司 张春林总经理、毕行之老师、袁海明老师

华夏国际企业信用咨询有限公司 曹小宁总裁、朱梅小姐

北京泛特宏景咨询有限公司 张健伟先生

广东众行管理顾问有限公司 刘永中总监

上海本原企业咨询研究所 沈玉龙所长

成都大成投资管理有限公司 王宏周总经理

上海嘉上企业管理培训（杭州）有限公司 周黎辉总经理

浙江利捷企业策略咨询有限公司 王立斐经理

北京博思嘉业企业管理咨询有限公司 何冰总经理

是他们的积极推荐和举办各类培训班，才使得我有机会和近千家国内外知名企业接触，提供咨询或培训服务，也就有机会与这些企业的各级经理讨论企业的信用管理问题，分享了他们很多的实战

经验，在此一并表达谢意。这些企业包括上海三菱电梯、百事可乐、Motorola、中国机械进出口、东方通信、神州数码、约翰迪尔、浪潮集团、上实投资、中化、中远、中粮、中石化、爱立信、诺基亚、罗纳普朗克、ABB、BP石油、GEMPLUS、朗讯科技、施耐德电气、汉高中国、伊莱克斯、西门子、联想集团、TCL、三九集团、丽珠医药、可口可乐、霍尼韦尔、SMC中国、ASIMC、双鹤药业、天津壳牌、神龙汽车、立邦涂料、深圳华为、日立建机、中国纺织进出口、新华制药、广州物资集团、中国钢铁贸易集团、中外运上海、以岭药业、十三冶、方正电脑、鸿雁电器、伟嘉集团、和利时、三一重工、新达制药、东海粮油、大发正大、中外运-敦豪、美国赛力特、威卢克斯、正大天晴、艾莱发喜食品、维顺中国、哈德威四方、蓝德电子、实华开、亚信科技、亚商在线、三元牛奶等近千家企业。

由于作者水平有限，而企业实际的信用管理问题比较复杂，书中错误和不足之处在所难免，恳请读者批评指正。

刘宏程

2003年4月于北京

总自检

作为企业的管理人员和业务人员，你对企业的赊销管理了解多少呢？你是否具备基本的赊销风险控制技能？下列命题都是有关企业赊销的基本常识和技能，请你做出判断。在你认为正确的命题前的“□”内画“√”（每题5分，共计100分）。

- ☐ 1. 加强赊销风险的控制会影响销售业绩的增长。
- ☐ 2. 货款回收的职责应这样分配：业务人员专心负责产品销售，由财务人员负责回收货款。
- ☐ 3. 客户既是财富的源泉，也是风险的来源。
- ☐ 4. 通常坏账的损失要大于客户拖延付款所造成的利息损失。
- ☐ 5. 企业赊销管理的对象包括现金客户。
- ☐ 6. 在与客户谈生意的过程中，要充分相信对方，不要怀疑对方的实力，更不要调查人家，否则会失去这个客户。
- ☐ 7. 对于老客户的赊销订单，因为其以前的应收货款金额较大，不能够随便停止发货，否则，客户不高兴而选择其他供应商，不仅销售没有了，以前的货款也难收了。
- ☐ 8. 判断客户信用状况的方法太专业，我们企业里的人员无法掌握，也没有必要。
- ☐ 9. 评估客户的信用等级应采用定量和定性分析相结合的方法，并以定性分析为主，定量分析作重要参考。
- ☐ 10. 对客户进行授信时，不仅要确定一个信用额度，还要确定一个信用

期限，两者缺一不可。

☐ 11. 给予客户的信用额度一旦确定了，在一年之内就不能随便由单方变更。

☐ 12. 企业信用政策可以有两个版本，针对企业内部的版本和针对客户的版本。

☐ 13. DSO (Days Sales Outstanding)，也称“收账期”，反映了应收账款相当于多少天的销售额，即把赊销转化为现金所需要的时间。这项指标主要用于检验收款工作，督促员工提高收款效率。

☐ 14. 在信用期内，加强对客户的货款监控工作是不必要的。

☐ 15. 只要方法得当，客户从来不会因为被提醒付款而不满。

☐ 16. 对于大企业而言，要建立信用管理信息系统，以提高赊销管理水平和效率。

☐ 17. 打电话和写收账信等催账方式太温和，根本不起作用，所以也不必研究这些技巧。

☐ 18. 企业应该有自己的标准赊销合同，这样的标准合同应不断得到修正，标准合同就是格式合同。

☐ 19. 加强赊销管理应从规范销售流程入手，建立和实施全过程、全员的赊销管理制度。

☐ 20. 不管企业大小，要彻底解决应收，账款和赊销管理问题，就必须建立一个独立的信用管理部门。

统计总分：_____（正确的命题有：3、9、10、12、13、15、16、19）

得分分析：

90—100 分：你具有良好的赊销管理素养。

75—85 分：你有比较好的赊销管理基础，但还得继续努力。

60—70 分：你的赊销管理基础比较差，需要加强学习！

60 分以下：很遗憾，你非常欠缺赊销知识。不过别担心，只要认真学习本书，你一样可以成为赊销与风险控制的高手！现在就行动吧！

上册目录

第一单元

赊销风险的管理体系

第 1 章 基于流程的整体解决方案 3

企业面临的信用风险环境	4
中国人不讲信用吗	4
市场经济是信用经济	4
中国企业为社会信用危机付出的代价	5
企业的拖欠现状分析	7
企业信用风险是如何产生的	10
企业信用管理的误区分析	11
完全没有信用管理职能	11
销售部门承包	12
财务部门控制	12
双链条全过程控制方案	15

第 2 章 建立完善的信用管理体系 19

设立信用管理部门	19
信用管理部的职能	20
信用部门人员配备与培训	23
信用部门的业绩考核与报告	26



推进信用管理信息化	27
信用管理系统三大类信息数据库	27
信用管理系统的功能要求	28
不同类型企业信息化的途径和方法	31
完善信用管理制度体系	33
信用管理流程	33
职责和权限	33
信用管理政策	34
基本规章制度	34
编制各种表格和格式文件	35
分析工具和标准	36

第二单元

赊销风险的事前预防

第3章 预防商业欺诈和陷阱 41

常见的商业欺诈和陷阱	42
第一种，先小后大破产逃债	43
第二种，骗一笔就跑	45
第三种，经营不善转而诈骗	46
第四种，预付款或保证金欺诈	49
第五种，合伙经营、联营欺诈	52
第六种，提供虚假供求信息欺诈	54
第七种，合同欺诈	56
第八种，票据欺诈	59
第九种，内部“吃里扒外”欺诈	60

第十种, 利用媒体进行商业欺诈	62
商业欺诈和陷阱的一般手法	62
商业欺诈的一般手法	63
商业欺诈的表面特征	65
商业欺诈和陷阱的预防方法	65
不诚实商人一般愿意从事的行业	66
业务员需要特别警惕的几种情况	66
企业预防商业欺诈的五条金律	67

第4章 如何确认新客户的合法身份 69

企业法人营业执照的内容和识别要点	70
法人的分类	72
《企业法人营业执照》的形式	72
名称	74
住所	77
法定代表人	78
注册资本	79
注册号	80
成立日期和注册日期	81
企业类型	82
经营范围	83
登记机关	84
营业期限	85
明确新客户合法身份的步骤和内容	85
如何获取和核实客户的注册资料	88



第5章 如何识别客户风险 91

定性信息和资料	92
概况资料	93
组织管理资料	97
经营情况	102
定量信息和资料	108
企业规模	108
主营业务或产品的情况	109
财务数据	110
历史信用记录	115
往来银行情况	115
公共信用记录	117
与本企业付款记录	118
行业和环境因素	119

第6章 如何收集客户的信用资料 125

直接收集法	126
业务员评价法	126
实地考察	134
跟踪监控法	136
公共渠道法	139
公共媒介和文献资料	140
官方渠道	140
专业机构调查法	143

第7章 评估客户的信用等级 149

定性和定量指标选择	150
-----------	-----