

Cui Shou Zhang Kuan

■“不赊销是等死，
赊销是找死！”在
以赊销为主要销售
模式的今天，企业
要想使产品变成现
金收回，往往会遇
到“销售难，收款
更难”的问题。

催收

刘志伟 编著

了解催收账技巧

解决回款难题

■ 资金是企业的血液，应收账款是企业的神经中枢。企业能否有效地控制应收账款，不仅直接决定了流动资金的周转水平和最终经营利润，而且直接影响到销售业绩和市场竞争力的获得。

账款



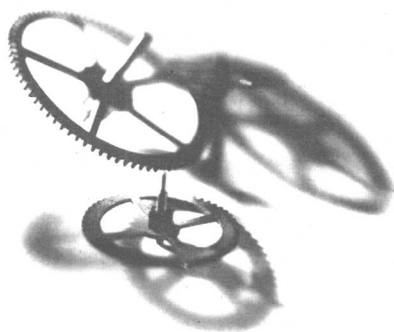
中国纺织出版社

催收 账款

■ Cui Shou Zhang Kuan ■

了解催账技巧 解决回款难题

刘志伟 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

对企业来说,资金流就像是血液,畅流起来非常重要。资金短缺会使企业失去生命力。本书对现实中催收账款产生的原因、过程以及结果进行了系统的总结,并针对这些问题给出解决策略与方法,如企业应收账款产生的原因、风险;企业应如何加强应收账款的管理,业务员应具备哪些回收知识等,使企业对回收货款过程中可能产生的各种情况有一个全面、系统的认识。没有问题避免问题的发生,出现问题有应对的策略。

图书在版编目(CIP)数据

催收账款/刘志伟编著. —北京:中国纺织出版社, 2006. 8

ISBN 7-5064-3814-3

I. 催… II. 刘… 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 (2006) 第 032964 号

编委会成员: 蒙 正 郑洛宁 牛 准 肖亚敏 曹丽芳
尹尚连 韩得谊 夏南星 肖 军 华新英
张菲菲 王秋雨 高 客 孙 维

策划编辑: 曹炳镛 责任编辑: 王文仙

责任设计: 何 建 责任印制: 初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010-64168110 传真: 010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷, 各地新华书店经销

2006 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 16.75

字数: 239 千字 印数: 1-7000 定价: 26.00 元

ISBN 7-5064-3814-3/F·0690

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换

前 言

几乎所有的企业都有两怕：一怕产品卖不出去，二怕卖出去了，收不回来钱。“人在江湖漂，哪有不挨刀”，害怕呆坏账和上当受骗，几乎到了谈账色变的地步。

在以赊销为主要销售模式的今天，企业要想使产品变成现金收回，往往会遇到“销售难，收款更难”的问题。“不赊销是等死，赊销是找死！”这是时下我国绝大多数企业经营状况的一个真实写照。一方面，在买方市场条件下，信用交易（赊销）已成为企业获得客户的必要手段和方式；另一方面，企业的大量账款被客户拖欠，造成流动资金紧张，严重者产生大量呆账、坏账，发生严重经营亏损，企业陷入销售与回款两难的困境。

有经验的企业管理者深知：“应收账款是企业的神经中枢”。企业能否有效地控制应收账款，不仅直接决定了流动资金的周转水平和最终经营利润，而且直接影响到销售业绩和市场竞争力的获得。

也不能因噎废食而不去开发新的市场、新的客户。因此，回款的重要性不言自明。对企业来说，企业能否正常运转，很大程度上取决于能否收回货款，尤其是对以销售为核心来源的企业来说，更是生命线！对于业务员个人来说，其关系到销售工作是否能有一个完美的结束，也关系到个人的收入问题。

怎样解决收款难的问题呢？简单说，对于企业而言，要重视、加强应收账款的管理，杜绝回收风险；对于业务员来说，要加强自身知识修养，提高自己的售后收款技巧。

本书对现实回款问题产生的原因、过程以及结果中出现的問題给出了针对性的解决策略与方法，如企业应收账款产生的原因、风险；企业应如何加强应收账款的管理；业务员应具备哪些回收知识；账款回收的方法与技巧等，以让企业或一线的业务员对回收货款有一个系统的认识，指导解决回款难题。

编 者

2006年3月

目 录

第一章 企业赊销和应收账款风险	(1)
第一节 企业赊销	(1)
一、什么是企业赊销	(1)
二、赊销存在的必要性	(2)
三、赊销的功能	(3)
四、企业赊销中存在的问题	(4)
第二节 应收账款风险	(7)
一、应收账款及其风险	(7)
二、企业应收账款风险产生的原因	(9)
第二章 化解企业应收账款风险的对策	(21)
第一节 企业应收账款风险的管理	(21)
一、企业信用管理	(21)
二、加强对应收账款的管理	(29)
三、规范签约手续	(35)
四、加强对经销商的监管	(36)
五、加强对销售人员的监管	(38)
第二节 业务人员要提升回款品质	(39)
一、建立正确的心态	(39)
二、广结人缘	(40)
三、回款业务员应具备丰富的专业知识	(55)



第三章 收款的一般程序和方法	(126)
第一节 收款的一般程序和要点	(126)
一、收款的程序	(126)
二、回款要点	(128)
第二节 企业回收账款的方法	(132)
一、企业常用回款方法	(132)
二、业务员常用回款方法	(142)
第四章 账款回收的技巧	(145)
第一节 回收账款的一般技巧	(145)
一、学会运用心理战术	(145)
二、收款要巧妙变被动为主动	(148)
三、注意说话语言	(149)
四、选择有效的收账方式	(152)
五、注意讨债的场合	(154)
六、使用其他办法	(157)
第二节 特殊回款技巧	(165)
一、电话催收的技巧	(165)
二、信函回收技巧	(168)
三、不同类型客户的应对技巧	(171)
四、应对客户拖延付款借口的技巧	(174)
五、不同类型企业的收账技巧	(181)
六、不同阶段的回收技巧	(182)
第五章 呆账处理	(184)
第一节 短期呆账的处理	(186)
一、抵冲转账	(186)

二、仲裁	(190)
第二节 长期呆账的处理	(207)
一、申请支付令	(207)
二、诉讼	(216)
三、起诉	(223)
第六章 附录	(240)
制度、法律条款	(240)

第一章

企业赊销和应收账款风险

第一节 企业赊销

一、什么是企业赊销

20世纪80年代初,我国的市场经济尚未发育,中国处于短缺经济状态,各种行业几乎都是未被开发的新行业,产品供不应求。所以,大部分产品基本上属于卖方市场。80年代末,由于通货膨胀的原因,甚至出现了抢购的风潮。应该说,在卖方市场条件下,没有必要向客户赊销自己的产品,甚至可以要求客户预付款。

然而,随着经济改革的不断深化,物质极其丰富,现在已经很难看到排长队购买某种商品的景象了,生活必需品凭票供应的年代已经成为历史。市场逐渐由卖方市场变成买方市场,买方在卖买双方的相互关系中拥有更大的发言权。买方不仅能在众多的供应商中充分地比较和选择,而且往往要求对方在约定的时间内支付购买货物或服务的账款。企业为了提高产品的竞争力,不仅要在提高产品产量、质量上下功夫,而且还要向对方提供优惠的付款条件,即赊销。

赊销,顾名思义,就是先拿东西后付款。在日常生活中,赊销的例子随处可见。比如许多大商场一般都是先要求厂家提供货物,过一段时间后再结账。对于信誉好的商场,厂家甚至主动找上门来要求赊销。又如,现在很时兴的分期付款购车,分期付款购房实际上也是一种赊销。此外,在家里打电话,在饭



馆吃饭，都是后付钱。赊销实际上是卖方提供给买方的一种不需要支付利息（在规定时间内）的信贷。

二、赊销存在的必要性

1. 成本最低，效率最高

从人类社会有经济价值交换活动到现在，经历了3个经济阶段：第一个阶段叫做自然经济阶段，第二个阶段被称为货币经济阶段，第三个阶段，也就是最高阶段，被称为信用经济阶段。

自然经济阶段最主要的表现形式是物物交换，以物易物。但是这种物物交换成本最高、效率最低，无法满足人类进一步发展的需要。

随着社会的进步，物物交换逐渐被货币交换取代，因为货币更便于携带，更利于节省交换成本、提高交换效率。但是，用货币作为交换的媒介同样也有成本。事实上，货币就是一种特殊的商品，银行就是经营“货币”商品的特殊企业。既然货币是一种商品，它必然有成本存在，就是我们所说的货币成本。企业在向银行借用“货币”的时候，必须支付利息，而货币成本的支付必然会加大企业和整个社会的交易总成本。

在信用经济阶段，大多数经济行为主要使用信用作为交换的媒介，而不再需要货币作为交换的媒介。比如我们生产销售一件棉布衣服，需要进行棉花采购、纺织、印染、剪裁、缝纫，最后变成成衣卖给批发商，再卖给零售商，最终卖给消费者，收回资金，其中间经过了许多环节，各环节赚取一定的合理利润。

在货币经济阶段，每个环节都需要向银行借贷资金，从上家购买再销售给下家，每个环节都需支付货币成本。但是在信用经济阶段，企业可以从它的上游企业赊购原料，然后经过加工后赊销给下游企业。在这种情况下，所有企业都不需要借贷资金，也就不需要花费货币成本，从而提高了交易效率。由于每个经济主体都免去了货币成本，提高了效率，整个社会也就节约了交易总成

本,提高了效率。因此,从价值交换的成本和效率角度讲,随着经济发展和买方市场的形成,人们出于对降低成本和提高效率的不懈追求,必然会选择赊销赊购作为价值交换的主流方式。

2. 赊销是买方市场的特征

当商品市场进入到买方市场,赊销必然会出现,并成为一种主要的竞争手段。从国际市场看,整个市场就是一个庞大的买方市场,商品过剩而购买力相对不足。从国内市场看,现在绝大多数商品已经具备了买方市场的特征。从20世纪90年代中后期,中国已经进入了买方市场。买方市场形成后,企业竞争变得越来越激烈,企业迫不得已开始进行赊销。

营销学认为,在卖方市场条件下,质量和价格的竞争是企业竞争的初级阶段。随着买方市场的不断深入,企业的竞争必然从初级竞争方式过渡到二级竞争方式。二级竞争方式包括服务、品牌和结算方式的竞争,这包括企业内部管理的竞争等方面。赊销是最主要的竞争武器之一,是一种深层次的竞争。从信用管理的角度来看,企业比拼的不仅仅是谁销售量更大、谁的市场占有率最高,它还在比拼企业内部的管理,谁把坏账压到最低、谁的应收账款平均回收时间短。两个销售规模相当的企业,因为销售成本不一样,其利润差别可能非常大。

三、赊销的功能

赊销不仅有其存在的必要性,对于现代企业来说,它还有以下现实功能:

(1) 赊销能够刺激购买力。对于那些资金暂时有困难的买方,赊销无疑具有强大的诱惑力。北京百盛大厦推出“大型家电分期付款”,一周之内咨询者数万,电器销售数量明显增加,就充分说明了这一点。

(2) 赊销能够缓解企业资金周转的压力。如果买方目前资金紧张,而又急需购进一批原材料或设备,赊销正好能解决其资金周转的困难,避免其因资金紧张而错失良机。



(3) 赊销能够给买方发现产品质量问题的时间,在付款问题上占据主动地位。假如卖方产品质量确实存在问题,买方就有理由拒绝或部分拒绝付款或延期付款,避免损失。

(4) 赊销能够提高卖方的竞争。一家有能力赊销的企业显然比没有能力赊销的企业具有更强的市场竞争力。如果企业有雄厚的资金作后盾,它就有条件对客户进行赊销,经受得起由赊销带来的资金周转的负担。

(5) 赊销能够起到稳定客户的作用。对信誉好、实力强的客户将赊销作为优惠条件,为保持长期稳定的客户关系提供了保障。对相互了解而又暂时没钱的老客户进行赊销,帮助其缓解资金周转困难,客户会因此加深与供应商的“感情”,今后将更倾向与其从事交易。

(6) 赊销能够减少企业的库存。目前,很多企业产品积压严重,资金占用量大,无法变现,在很大程度上阻碍了企业的发展,有些企业甚至面临破产倒闭的危险。赊销虽然不能使企业的资金马上回笼,但起码使其成为可能。

四、企业赊销中存在的问题

赊销的英文为 Credit,即信用。无论如何定义它都是一项高风险投资,其回报就是在销售得到完全支付时赚取的利润。由于我国信用体制尚在建立之初,因此在现阶段,赊销方式给我们带来了很多问题。

(一) 赊销使企业的经营成本上升

赊销也是有成本的,而且在一定意义上说,赊销还会加大企业的经营成本,表现在:

1. 加大融资成本

从银行贷款是要付利息的,而企业赊销给客户是不能收取利息的,只能无偿地将钱借给买方,结果是卖方(而非银行)为交易提供了融资。假设卖方向买方赊销 10 万元货物,按短期借款利率 10% 计算,若赊销时间是 1 个月,意

味着卖方的融资成本为 833 元，若赊销 3 个月，卖方的融资成本将提高到 5000 元。也就是说，如果这 10 万元是卖方自有的资金，它将损失掉这笔利息收入。从这个简单的例子中，可以看到赊销给企业带来的融资成本。

2. 加大机会成本

如果仔细阅读一些企业的资产负债表，会发现流动资产中相当一部分，而且往往是最主要的一部分，是应收账款。企业能不能有效地利用这部分资产创造利润，取决于企业能否及时地将应收账款转变为银行存款。在所调查的众多企业中，有不少企业的应收账款长期达几千万元之多。如果这些企业不赊销，而是现款交易的话，它们可以利用这笔钱做许多事情。比如购原材料、更新设备、开发新产品、修建厂房、投资其他项目，如此等等。如果应收账款过大且不能及时转变为银行存款的话，企业就有可能丧失很多发展机会，甚至降低其市场竞争力。因此，我们称这种由赊销造成的成本为机会成本。

3. 加大管理成本

企业采用赊销销售，必须设专门的部门或人员对应收账款进行管理，如设审查部、信用控制部、信贷分析员等；为确定买方的信用额度，企业需对其资信状况进行调查，或通过有关政府部门，或通过专业的信用服务机构；信用控制经理亲自到买方所在地考察，了解买方情况；为了催账，卖方有时需要派人到买方公司长期“蹲点”，一去就是几个月，花费了大量的差旅费，必要的时候还要请对方吃饭，甚至给对方回扣。所有这些都增加了企业人员成本、信息成本、通讯成本和差旅成本……，从而降低了企业的盈利能力。

(二) 出现现金周转风险

尽管买卖双方在交易之前可以签订周密详细的合同，对双方的权利和义务进行约定，但是由于买卖活动中存在着许多不确定的因素，卖方可能不能按时收回应收款，如买方公司拒绝付款，或因破产而丧失付款能力，在这种情况下，卖方却不能因此不履行自己的义务：支付其供应商的账款、员工工资、生



产费用、税款等，导致其面临现金周转的困难。卖方必须先抽出其银行存款支付这些费用，或从银行贷款，导致融资成本增加，或拖欠供应商货款，导致三角债产生。前不久破产的香港百富勤，就是一个典型的例子。据报道，就在破产前的两个星期百富勤还在召开股东会议，讨论如何分配上年利润的问题，而两周之后，由于原本同意给其提供一笔巨额贷款的美国某银行突然改变决定，撤销给它的贷款，使其现金周转陷入瘫痪，宣告破产。百富勤的破产，并不是由于资不抵债所致，而是由于现金周转发生问题。由此可知，现金周转风险对企业的打击有时是致命的。

(三) 出现坏账风险

所谓坏账，就是买方拒绝付款或已经完全丧失了付款能力，导致账款无法收回。事实上，无论是逾期账款还是坏账，其损失都并不仅限于实际已发生的账款损失，还会带来恶性的连锁反应——逾期账款会影响企业的资金周转，增大企业的融资成本，进而影响企业的盈利水平；坏账需要额外增加几倍的销售额才能弥补。

举例来看：假定一个企业，其盈利率为 10%，售出价值 1000 元的产品，可获利润 100 元。如果买方不能如期付款，企业就会因此而影响投资、购买新设备、扩大再生产等环节。如果根本收不回货款，企业要想弥补这 1000 元坏账的损失，就需额外完成 10 笔等额的销售计，10000 元（ $1000 \div 10\% = 10000$ ）——其前提是没有任何风险，货款得以顺利收回。其结果是，这新追加的 10 笔销售额以及与其相关的所有采购、生产、保管、储存、管理等各个部门，都等于没有创造任何新价值，没有带来丝毫利润增长。这种恶性的连锁反应，往往会损害企业的总体经营目标。坏账比例过高，甚至可能影响企业正常的经营活动，给企业的生存和发展造成直接威胁。

(四) 容易使经销商“挟天子以令诸侯”

拖欠货款的经销商有时容易象曹操“挟天子以令诸侯”一样，“挟货款以令业务员”，让你欲罢不能。因为货款掌握在经销商手上，主动权也就完全掌

握在对方手里，所以厂家无论是想对销售政策、市场还是经销商进行调整，只要对经销商稍有不利，其结果都只能是厂家投鼠忌器，最后被迫与经销商签订不平等条约。如果经销商市场又做得有些糟糕，厂家就会更加痛苦不堪。

（五）容易造成经销商卷款逃跑

市场竞争日趋激烈，很多经销商本身实力并不雄厚，加上经营管理不善，有的又好打价格战，经常发生入不敷出的现象，或者有的本已打算转手，却仍然虚张声势，骗取厂家的货物，或者把应付厂家的货款拿去炒股、炒地皮，等业务员发现并追寻货款时，那边已是人去楼空，或是“城头已换大王旗”，让你满眼泪水无处流，满肚子苦水无处吐。

（六）容易造成业务员携款潜逃

有了赊销和铺底，应收账款回收就容易出现监控漏洞，有的企业甚至是缺乏严密的控制措施。这样，少数品行不端的销售人员就把收回的现金款用于自己的个人消费；或当公司的分配等政策触动了他们的利益，他们就带着收来的账款不辞而别，待公司发觉时，人和款已经远走高飞了。企业在远程管理时最容易出现这种的问题。

第二节 应收账款风险

一、应收账款及其风险

人类社会在有了剩余产品并开始商品交易活动时，是以物易物，即“一只绵羊换一堆粮食”的模式，这时的交易都是“即清制”，没有欠账。随着社会的进步，货币的出现，货、款交易替代了“以物易物”这种古老的交易方式。由于货币的离散与集束特性，决定了有购买需求不一定有相应的购买能力，也就是说没有相等的货币来支付，也就逐渐出现了欠账现象。



我国目前的市场,基本上都是产品供大于求的买方市场,市场竞争日益激烈。在竞争机制的作用下,企业被迫以各种手段扩大销售。除了依靠产品质量、价格、售后服务、广告等手段外,赊销也是扩大销售的手段之一。对同等的产品价格、类似的质量水平、一样的售后服务,实行赊销的商品其销售额将大于现金销售的销售额,这是因为客户将从赊销中得到好处。出于扩大销售的竞争需要,企业不得不以赊销或其他优惠方式招揽顾客,于是就产生了应收账款。据有关部门调查,我国企业应收账款占流动资金的比例在 50% 以上,远远高于发达国家 20% 的水平。

应收账款是企业因销售商品、产品或提供劳务形成的债权,具体来讲,应收账款是企业因销售商品、产品或提供劳务等原因,应向购货客户或接受劳务的客户收取的款项或代垫的运杂费等费用。

应收账款具有以下特点:

- (1) 应收账款是一种商业信用。
- (2) 应收账款是由于企业与外单位之间,由于产品销售和劳务提供而产生的。
- (3) 企业产生应收账款,一般都表明产品销售和劳务提供过程已完成。
- (4) 应收账款按实际发生的金额记账。
- (5) 应收账款是指流动资产性质的债权。

应收账款是企业因对外销售产品、商品、材料等向购货单位收取的款项,应收账款是资金流通的缓冲形式,是商品流通顺利实现的保证。但是,应收账款的大量存在也会影响商品流通的顺利实现,导致企业大量流动资金被不合理占用,以至企业无法顺利实现由商品到货币的飞跃,从而影响企业再生产过程的实现。如果应收账款长期拖欠,不能及时清回,即会影响企业资金周转与有效利用,还会增加企业的利息支出和为催收欠款而发生的各种费用,因而会降低企业的经济效益,影响企业的生存和发展,如果应收账款最终成为坏账,企业将遭受更大的损失。表现在:

- (1) 应收账款占有流动资金数额大,加剧了企业周转资金不足的困难。企业在赊销产品时,发出存货,货款却不能同时收回,而企业对逾期不还款的客

户不能采取相应措施,致使企业流动资金被大量占用,长此以往必将影响企业流动资金的周转,使企业货币资金短缺,从而影响企业的正常开支和正常生产经营。

(2) 应收账款夸大了企业经营成果,使企业存在着潜在亏损或损失。目前,我国企业确认收入时遵循权责发生制原则,发生赊销的账务处理为,借记“应收账款”科目,贷记“营业收入”科目,将赊销收入全部记入当期收入,因此,企业本期利润的增加并不能表示本期实现的现金收入。根据谨慎原则,企业可根据实际情况对应收账款自行计提坏账准备,但在实务中,为了便于纳税,有关税法、行政法规中明确规定,计提比例一般为3%~5%。如果企业应收账款大量存在,存在坏账的可能性也会随之增加,即实际发生的坏账损失远远超过提取的坏账准备。这样,等于夸大了企业的经营成果,而对可能发生的损失不能充分估计。

(3) 应收账款增加了企业现金流出的损失。从赊销的账务处理可以看出,赊销虽然使企业产生了较多的收入,增加了利润,但没使企业的现金流入增加,反而使企业不得不垫付资金来缴纳各种税金并支付各种相应费用,从而加速企业的现金流出。

由此可见,赊销在企业经营中发挥出重要作用的同时,也由此产生出应收账款风险的问题,这也有可能阻碍企业的发展。

二、企业应收账款风险产生的原因

企业应收账款绩效不良是企业产生应收账款风险的主要原因,那么,产生企业应收账款绩效不良的原因是什么呢?

(一) 来自企业的原因

从企业自身来说,原因有以下几方面:

1. 急于铺货

市场上每处销售网点都覆盖着一定商圈的消费者,都能为实现产品销售做



出或多或少的贡献。因此，为了尽快启动市场，企业高层大都会下达抢占销售据点的命令，有的甚至还规定在某一阶段铺货率必须达到百分之几。这种急于求成的心态最终会使铺货率产生水分、打上折扣，企业往往情不自禁地为赊销开绿灯。

2. 缺乏风险意识

为了抢占市场，扩大销售，一些企业在进入市场之初，为了尽快打开营销局面，扩大其市场份额，在事先未对付款人资信做深入调查、对应收账款风险进行正确评估的情况下，忽视了大量被客户拖欠占用流动资金不能及时收回的问题，因此形成了一部分具有周转性的客户应收账款。

3. 管理无章，放任自流

企业没有明确应收账款管理的责任部门，不少企业有大量的应收账款对不上，收不回，一个主要原因是没有明确由哪个部门来管理应收账款，没有建立起相应的管理机制、责任机制和奖惩办法，缺少必要的内部控制，导致对损失的应收账款无法追究责任。而有些企业对应收账款的管理缺乏规章制度，或有章不循，形同虚设，财务部门不能及时与业务部门核对，销售与核算脱节，问题不能及时暴露。

4. 对账不及时

由于经营过程中有货物与资金流动在时间和空间上的差异以及票据传递、记录等发生误差的可能，所以，经营过程中债权债务的双方就经济往来中的未了事项进行定期对账，可以明晰双方的权利和义务。然而有的企业由于不及时与客户对账，有的即使是对了账，但只是口头上的承诺，并没有形成合法有效的对账依据。

5. 未对应收账款按风险程度进行分类管理

企业对客户的资信程度如何、目前对方经营形势处于什么状态、被占用的