



中国经营报图书
CB-BOOK

将此书送给所有在路上奔波着的业务员们！



销售中的回款隐患
化解回款风险的策略

回款工作一般操作

认识个人逃避回款行为

逃避回款的极端方式

公司企业怎样逃避回款

应当避免使用的回款方式

回收时效届满的款项

如何回收抵押关系的款项

回收财产被没收的款项

分期付款的款项回收



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



将此书送给

所有在路上奔波着的业务员们!



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

回款/后东升编著. —北京:经济管理出版社,

2005

ISBN 7-80207-300-6

I. ①回款... II. 后... III. 销售管理:资金管理

IV. F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第041715号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:北京高岭印刷有限公司 经销:新华书店

责任编辑:洪 林

策划编辑:傅 煜

787mm×1092mm/16 11.5印张 100千字

2005年5月第1版 2005年5月第1次印刷

印数:1-8000册 定价:22.8元

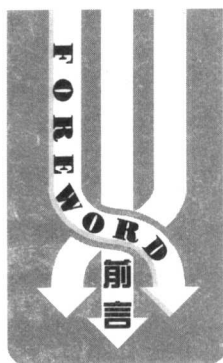
书号:ISBN 7-80207-300-6/F·288

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街2号

电话:(010)68022974 邮编:100836



成交与回款根本就是两码事！

我们的销售出了什么问题？我们的业务员出了什么问题？现在，任何一家企业不论大小都面临着同样一个令人头痛却无法回避的事实：回款！

有些业务员可能并不赞同这个说法，认为成交就意味着成绩、就意味着发展、就意味着企业繁荣。其实，深入其中的企业家最了解拖欠货款对企业生存的威胁。没完没了的“三角债”是典型，为生活在路上奔波的业务员是典型，红红火火却发不出工资的公司也是典型。

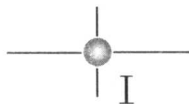
怎么会这样？有没有一些好的方法和经验来解决这些问题？这就是本书想要说的：回款！还是回款！

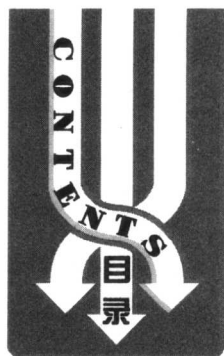
假如，销售员完成交易后顺利回款，中间商就不用向厂家赊货，厂家也没必要向供应商赊欠原料，更不会有“三角债”。所以，顺利回款是解决债务循环的切入点，是每个业务员的工作重点，顺利回款也是重建信用的根本，更是发展壮大的基石。

不多说了，

先翻开书，

让我们开始吧……





前 言

第一部分 回款前需要认真对待的事

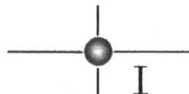
01

第一节 管好你的订单	03
一、销售业务汇总	03
二、订单的处理流程	05
三、改单处理的因素	10
第二节 货物流通与销售业绩	11
一、货物流通对销售的影响	12
二、货物流通中的各种角色	13
第三节 关于交货	16
一、货物发运中的原则	16
二、货物发运的过程	17

第二部分 正常的回款运作过程

25

第一节 掌握回款前期主动权	26
一、小心,别埋下隐患	26
二、化解回款风险的方法	39
第二节 回款运作中的人员策略	43
一、职业道德	43



二、心理素质	46
三、语言文字能力	52
四、公关能力	53
五、知识要求	57
第三节 回收货款中的正常作业	59
一、回款工作从哪下手	59
二、回款工作的一般操作	63
三、回款工作的绩效评析	77

第三部分 逃避回款行为识别 81

第一节 认识个人行为逃避回款	82
一、玩失踪	82
二、利用遗嘱	83
三、以继承的名义	84
四、假赠予	85
五、其他方式	86
第二节 公司、企业逃避回款	87
一、挂靠经营	87
二、改变公司属性	88
三、利用法规或者漏洞	92
四、极端方式	93
五、其他方式	94

第四部分 回款的一般技巧 99

第一节 重新理解妥协策略	100
一、利用有效的公关手段	100



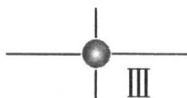
二、利用金融机构的监督职能	103
三、利用行政手段	108
四、利用援助扶持	109
五、利用制衡手段	112
第二节 必要的断腕策略	114
一、中断协作关系	114
二、利用人身关系	116
三、选择仲裁回收货款	118
四、选择诉讼回收货款	124
五、应当避免使用的方式	128

第五部分 回款的实用技巧 131

第一节 直接面对客户回款	132
一、直接拜访	132
二、转移地点	133
三、建立感情	135
四、利用道具	136
第二节 侧面应对客户回款	137
一、与人为善	137
二、打动第三者	138
三、借用权力	139
四、群体式回款	140

第六部分 特殊款项的回收技巧 141

第一节 特殊情况的货款回收	142
---------------	-----



一、时效届满的款项回收	142
二、抵押关系的款项回收	142
三、对待担保人的款项回收	143
四、监护人式的款项回收	145
五、财产没收式的款项回收	147
第二节 其他类型的特殊回款	148
一、分期付款的款项回收	148
二、时效内变价的款项回收	150
三、代理权式的款项回收	150
四、无因管理的款项回收	151

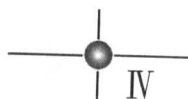
第七部分 分类新案例

153

一、新人的成长课	
——耐心、灵活和坚韧	154
二、殊途同归	
——性格决定工作方式	157
三、回款战	
——智勇最好双全	160
四、老客户的新问题	
——风险时刻存在	163
五、不会执行的合同	
——拒绝欺骗	166
六、节日压仓	
——快速消费品的回款法宝	167
七、IT 业的年终回款	
——给所有的 IT 业务员	170

结束语

176



第一部分

回款前需要认真对待的事

 第一节 管好你的订单

 第二节 货物流通与销售业绩

 第三节 关于交货

销售人员都希望自己是最优秀中的一个,那么,是不是只要瞄准良好的销售业绩奋斗就够了呢?答案是否定的。现在,越来越多的知名企业在培训销售人员的课程中,都会向员工重点讲述签订合同之后和回收货款前这段时间里一些工作的重要性。而这种培训的最终目的,是让销售人员充分了解在这一阶段中公司运营的业务特点、物流方式,简化后面紧跟着的货款回收工作量,避免带来不必要的麻烦。

作为一个行事稳健的销售好手，需要考虑的不仅仅是客户满意、公司获利问题，眼光还要顾及到可能发生的再次交易、潜在客户等等。他就像一位优秀的基层指挥员，悉心安排好每一件基础工作，稳扎稳打直至水到渠成的那一刻。大多数业绩优良的企业都认为，这个阶段的工作是带有基础性的、对未来的业绩能有多大的上升空间起着决定性的影响。世界上很多优秀的销售员在这方面做得都非常棒，谁都希望做个优秀的销售员。

第一节 管好你的订单

销售员在与客户达成交易协议之后,首先要进行的工作就是进行业务汇总,这是、也必须是你的第一步!首先做好订单的管理工作,然后按照合同要求及时向顾客反馈信息。每个销售人员应当充分了解这其中的流程及作用。



销售业务汇总

销售合同签订之后,销售人员应在第一时间内进行业务汇总。即对某一项已经签订合同的销售业务情况和信息进行整理和总结。

最常见的汇总方式有两种:一种是使用单位格式化的汇总单;另一种是使用自己的记事本。应该说,汇总不是一项必需的任务,也不全是辅助记忆的方法,对销售人员来说,它应是积累资源和信息的一种手段,而且这种手段可以成为你开发销售策略、发展渠道等等工作的基础内容,坚持时间越长,累积的效应越明显。

(一)业务汇总往往被大多数销售员忽视

许多销售员认为取得顾客的订单最重要,是衡量绩效的惟一标准,掌握订单就等于高枕无忧。其实从长远看,业务汇总对销售员实现长期计划具有十分重要的作用,其效用将随着时间的推移而凸显出来。

一般来说,进行业务汇总的作用有4个,也就是说,作为一个销售员,在做汇总的时候一定注意从以下4个方面考虑汇总工作。

1. 按时间顺序积累日常的业务汇总,或者将条目分类。平时养成这样的习惯也可以直观判断趋势和市场需求势态,为下一步工作打好基础。

你只需要一些共用文件袋或者几个文件夹就能出色地完成这项任务。先按照对方单位签订合同的时间顺序建立基础框架,以后每每与某个单位发生

业务往来,都将业务记录按时间顺序放在这个单位的文件袋(夹)里,这对你来说并不难,难的是能坚持下来。

2. 让汇总尽量可以迅速显示出哪个销售环节存在不足。这是总结在销售过程中的经验和直观体会的好办法,利于迅速提高自己的业务素质。可以因此预测销售计划的完成情况,未雨绸缪,提高销售计划的执行效率。

你可以把相关问题总结在一张纸上,放在你相关单位的文件袋(夹)里文件的最上面,每次打开袋子都会提醒你对这些问题给予必要的小心。

3. 随时总结顾客对企业、产品和销售员工作的意见和建议。这样做不仅有利于更好地满足顾客的需要,对销售员来说,也是他和研发部门平等对话的重要资本。

4. 定期将公司与顾客所签订的合同分类整理。一定要注意定期整理分类合同、分类信息,才会让你上面做的一切工作产生效果。否则,当你面对一堆杂乱的信息才会知道什么是捶胸顿足。只需完成 10 张订单就能清楚地让你对不同类型的企业态度和成交意向之间的差别有明显的感觉,你因此可以制定出相应的、可执行的计划。

10 张订单,是你销售工作的重要节点。

(二)进行业务汇总应遵循 8 字原则:及时、准确、存档、安全

1. 及时:销售员在每次销售合同签订之后,都应及时进行业务汇总。这样做一方面可以防止遗忘所造成的汇总不完整,另一方面可以及时分析市场动态,总结经验教训,为下次推销计划的完成打好基础。

2. 准确:销售员的业务汇总必须尽量准确。能用数据表示的尽量用数据表示,需要用文字表达的,则应实事求是,既不可估计不足,也不可过分夸大。

3. 存档:为了工作方便,销售人员一般都应把业务汇总长期保存下来。因此,在进行业务汇总时,所使用的记录工具、记录材料必须能够长期保存,以备后查。

4. 安全:业务汇总记载着销售人员工作的详细情况,而且销售合同往往包括在内,因此,一定要确保其安全性,以防丢失。



订单的处理流程

业务汇总中的主要内容就是对订单的管理。销售人员接触的纸制品中除了产品资料可能就是订单最多,并且一份订单牵扯到诸多细节,所以必须将它作为重点来介绍。订单的处理流程具体包括以下步骤:

准备订单→订单传输→订单录入→订单履行→订单状况报告

其中每项活动需要的完成时间取决于它所涉及的订货方式,比如零售与工业销售的订单处理过程就有很大差别。我们在这里给你提供一个通用又十分有效的框架作为参考,按步骤进行分析。

(一)准备订单

准备订单是指搜集所需产品或服务的必要信息和正式提出购买要求的各项活动。

准备订单的内容必须包括的是:

- ☐ 确定合适的供应商;
- ☐ 由客户和销售人员填订单;
- ☐ 检查库存量,确认货品可得性;
- ☐ 与销售人员电话通报订单信息;
- ☐ 最终确认订单各项目信息的正确性。

每次准备订单之前,应尽量按照上面的内容去做,在完成一项内容后在前面的方框里做个完成的标志。这其中的主要工作还是由销售人员来完成的,因为销售中的主要信息都是销售人员的一手信息。这一活动的主要方式是销售人员向企业公司进行口头或传统方式汇报。

不过现代电子技术也改变了一些传统的“汇报”方式。例如:

1. 商品条形码扫描系统。该项技术以电子识别方式搜集所需商品的信息(尺寸、数量、品名),并提交给计算机做进一步的处理,特点是速度快并且准确。

2. 便携式电脑。通过终端,销售方可以带买方进入自己公司的数据库,随时讨论特定产品的规格,确定可得性和价格,特点是便于远程共同选择。

3. 有些工业采购订单常常是根据库存消耗情况,由企业计算机直接形成的。利用电子数据交换技术(EDI),买卖双方的电脑可以连接起来实现无纸化贸易,从而降低订单准备成本,减少补货次数。

新技术的应用提高了人工填制订单的速度和准确性。语音感应型电脑和产品信息无线编码(被称为射频识别系统)等新技术的应用,进一步缩短了订货周期中订单准备阶段的时间。

(二)传送、录入订单

传送订单信息是订单处理过程中的第二道程序,涉及一个订货请求从发出地点到订单录入地点的传输过程。订单传输可以通过人工和电子两种基本方式来完成。

1. 人工方式:包括邮寄订单,或由销售人员亲自将订单送到录入地点。人工传送订单的速度慢,但是在经济条件差别比较大的地区仍然是常用的办法。

2. 电子方式:这种高可靠性、高准确度的传输方式几乎可以瞬间完成订单信息的输送,在经济发达地区基本已经取代了人工传输方法。

在订单处理系统中,传递订单信息所需要的时间会因所选用的传输方式不同而大相径庭。销售人员搜集、拣选订单后经邮寄传送所花费的时间可能最长,而各种形式的电子信息传输方法,如电话、电子数据交换、卫星通信等则是最快捷的。

需要注意的是:现代技术手段的快捷和方便所带来的高速度很容易产生错误,而且这种错误被执行得也很快,所以每个销售员应该尽可能仔细对待电子订单,养成程序化和再确认的习惯。

订单录入前要进行的各项工作,包括:

- ☐ 核对订货信息(如商品名称与编号、数量、价格等)的准确性;
- ☐ 检查所需要商品是否可得;如有必要,准备补交订货订单或取消订单的文件;
- ☐ 审核客户信用;
- ☐ 转录订单信息;
- ☐ 开具账单。

进行这些工作是很必要的,因为在某些情况下,订货请求所包含的信息往往与要求的格式不符,无法做进一步处理。要么表述不够准确,要么在交给订单执行部门之前,还需做一些额外的准备工作。订单录入可以由人工完成也可以进行全自动处理。全新的订单录入方式在技术进步中受益巨大,比如常见的条形码与手持扫描仪。计算机在订单录入活动中的应用范围也在不断扩展,自动化程度更高的流程代替了人工方式核查库存、信用、转录订单等,从而使订单录入所需的时间减少到数年前的几分之一。

不过,自动化程度高了以后,订货频率加快也带来了相应的问题。单次发货量越少则成本越高。这种情况可以在采集订单的方法上加以控制。因为采集订单的方法、对订单规模的限制以及订单录入的时间,都会影响订单处理、订单执行系统的工作量,从而影响整个订货周期。

设计订单最好能与销售工作实际情况相协调。例如,销售人员可以在进行客户服务的同时收集订单,随后进行订单录入。有些订单录入规则可规定:销售人员应收集到相当于一整年的订货量之后,再将订单传递到订单处理地点;或者可以修改规定,要求由客户填制一份标准格式的订单,并在规定的日期前寄出,以保证公司能在特定日期之前送达所订购的货物;还可以进一步规定,低于最小订货量的订单不予接受,但是这种方法不适合今天的买方市场,所以常常被改为低于最小订货量的订单不在第一时间发货,发货时间相应延长。这些方法可以在某种程度上让企业不会产生高昂的运输成本,特别是由

供货企业支付运费的情况下更是如此。

(三)履行订单

销售人员对订单的履行也要负有责任,为了客户能尽快得到所需的产品或服务,销售人员应首先了解公司内订单履行的具体习惯和细节。

履行订单的工作内容包括:

- ☐提取仓储存货;
- ☐生产或采购所订购的货物;
- ☐对货物进行运输包装;
- ☐安排送货;准备运输单据。

注意:其中有些活动可能会与订单录入同时进行,可以利用统筹的方法来缩短订单处理时间。

设定订单执行中的先后次序及相关程度,会影响个别订单的总订货周期。但企业往往没有就订单执行初始阶段的订单录入和处理方法等做出正式的规定。

订单处理人员千万不要在忙得不可开交时,以先处理不太复杂的订单来显示自己的工作量。这种疏忽往往会招致更多客户的抱怨。

订单处理的先后次序可能会影响到所有订单的处理速度,也可能影响到一些重要客户,得不偿失。

处理订单的优先法则:

1. 先收到,先处理。
2. 程序化可以缩短处理时间。
3. 预先确定发货时间顺序号。
4. 时间不紧的情况下优先处理订货量较小、相对简单的订单。
5. 优先处理承诺交货日期最早的订货。
6. 优先处理距约定交货日期最近的订单。

对订单安排的标准还应该包括:是否对所有客户都公平;各订单间重要性的差异;能够实现的一般订单处理速度。

在此,销售人员就起到了对客户负责的作用。因为作为单独个体的销售人员可能会利用自己的方法来抢单、插单,要想让自己的客户得到真正公平的权利,销售人员就应该去防止或指正公司对订单的不正当处理。销售人员可以亲自去货仓或生产厂家查验货物,以保证自己的订单可以按规定履行。无论是以存货还是以生产出的产品来履行订单,在订货周期中该环节所耗用的时间与拣货、包装或生产所需时间成正比。有时,订单周期也会因为要将订购的货物分别处理或需要将货物集中运输而延长。

如果不能立即得到所订购的货物,就会出现分割订单的问题。就仓库产品而言,即使库存水平相当高,订单不能完全履行的概率可能也会很高。因此,利用备用货源部分履行订单的可能性还是存在的,不能想当然。此外,要完全履行订单就必须预预计留出额外的订单处理时间和处理过程。

如果仅仅是将订单压后,直到缺货产品补货到位后再进行处理,就能够避免分批交货和大部分额外信息的处理时间。然而,这样做会给客户服务带来负面影响,甚至使客户无法忍受。因此,决策者所面临的问题,就是要权衡增加的订单信息处理成本、运输成本与维持期望的客户服务水平所带来的综合收益。

在接到订单后并不立即履行订单、发运货物,而是压后一段时间处理,以集中货物的运量,降低单位运输成本,这种决策确实需要制定更为周详的订单处理程序。这样做增加了问题的复杂性,因为这些程序必须妥善协调送货计划,才能全面提高订单处理、交货作业的效率。

(四)订单处理报告

具体而言,订单处理过程包括:在整个订货周转过程中跟踪订单;与客户交换订单处理进度、订单货物交付时间等方面的信息。这是一种监控活动,并不会影响到处理订单的时间。

这些工作自然要由销售人员来做,因为客户最先就是与销售人员进行交易谈判,确定合作。即便客户向企业询问,他们的第一选择也是找销售人员。