

KONGZHI LIANGUAN LI

控制链管理

防范客户风险和应收账款风险

编著 / 张继焦

★控制链管理——市场竞争的新型管理方式

狭义的控制链管理/广义的控制链管理/客户风险及其原因分析/管理对策：三段式（事前、事中和事后）控制链

★基于企业价值链的风险控制链管理体系

客户风险控制链管理/销售部门的控制链管理/分销渠道中的控制链管理/财务会计中的控制链管理/采购供应中控制链管理/生产制造中的控制链管理/客户信息管理部门的控制链管理

★不同行业的风险控制链管理

客户信用风险的行业分析/商业银行的控制链管理/保险业的控制链管理/国际贸易的控制链管理/国内贸易的控制链管理/制药行业的控制链管理/轮胎橡胶行业的控制链管理/煤炭行业的控制链管理/移动通信行业的控制链管理/汽车租赁行业的控制链管理/电子商务中的控制链管理

中国物价出版社





控制链管理

编著 / 张继焦

KONGZHI LIANGUAN LI

05
10
01

图书在版编目 (CIP) 数据

控制链管理：防范客户风险和应收账款风险/张继焦编著.
北京：中国物价出版社，2003. 1

ISBN 7 - 80155 - 534 - 1

I. 控… II. 张… III. 企业管理：风险管理
IV. F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 108632 号

出版发行/中国物价出版社 (邮政编码：100837)

地址：北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼

电话：读者服务部 68022950 发行部 68033577)

经销/新华书店

印刷/河北省高碑店市鑫昊印刷有限责任公司

开本/787 × 1092 毫米 16 开 印张/25.5

版本/2003 年 1 月第 1 版 印次/2003 年 1 月第 1 次印刷

印数/5000 册

书号/ISBN 7-80155-534-1/F · 385

定价/39.80 元



作者简介：

张继焦：中国社会科学院博士，禧时利管理咨询公司的创办人和总经理。在管理咨询领域有6年的主持项目经验。曾经服务的客户：Motorola、Microsoft、HP、GE、Philips、Heidelberg、Epson、McKinsey、美国乐泰、中国移动通信、用友集团、实达集团、上海三菱电梯、长城润滑油、南孚电池等，总结和提出了一整套“价值链管理”和“数字化管理”理论和解决方案，形成一种全新的管理体系。

价值管理书系

《价值管理》

《控制链管理》

《数字化管理》

《竞争性情报》

《企业人力资源管理》

《21世纪的经济管理》

《企业信息管理》

《成功的品牌管理》

《中小企业融资操作手册》

《供应链管理》

《电子政务》



九点工作室 / 陈京旭
NINEPOINTS / 9•STUDIO • Email: cjx020202@sina.com

作者/张继焦

电话: 64472289

E-mail: zhijiao@263.net

责任编辑/胡超平

电话: 68102468

E-mail: huchaoping1966@sina.com

价值链管理书系编委会

主席：

张继焦(中国社会科学院博士，禧时利公司总经理)

委员：

王琪延(中国人民大学经济学博士，中国人民大学教授)

王长青(北京大学经济学院经济学博士，禧时利公司资本运作高级顾问)

左美云(哈尔滨工业大学管理学博士，禧时利公司信息管理高级顾问)

史世鹏(中国社会科学院博士，禧时利公司战略管理高级顾问)

色音(北京师范大学博士，禧时利公司国际文化交流高级顾问)

陈光金(中国社会科学院博士，禧时利公司企业文化高级顾问)

陈宝明(中国人民大学经济学博士，禧时利公司企业改制高级顾问)

陈文晖(中国社会科学院经济学博士，行业研究高级顾问)

许斌(清华大学计算机系博士，禧时利公司计算机技术高级顾问)

林绍福(北京大学信息系统管理博士，禧时利公司IT项目设计与管理高级顾问)

李宇军(中国环境科学院高级工程师，禧时利公司ISO14000高级顾问)

总 序

好几年前，我第一次从事咨询工作时，服务的对象是赫赫有名的跨国大公司——摩托罗拉。当时摩托罗拉在中国移动通信市场上处于遥遥领先的地位，在此种有利条件下，她对市场信息的高度重视给我留下了深刻的印象。后来，我又有幸为惠普、飞利浦、微软、通用电气、乐泰等国际知名公司以及长城润滑油、南孚电池、实达电脑、用友软件、上海三菱电梯等国内著名公司，提供过信息或管理咨询服务，积累了大量主持咨询项目的经验。这些都是我今天提出企业“价值链管理”的重要实战积累。

2001年4月中旬，北京禧时利公司在北京举办了一期“价值链管理”中高级经理培训班。前几天，我刚刚从双安商场内部培训的讲坛上走下来。下个月，我还要在上海主持一场经理人管理知识培训班。为了企业的管理创新和持续发展，我们有太多的事情要去做……

一、企业家的管理创新令人佩服

然而，与企业家相比，管理咨询师所面临的压力、困难、挑战、痛苦等，实在是太少了。我与不少企业的中高级经理有交往，每一次我都是怀着钦佩、尊敬的心情面对他们，与他们交谈。

对海尔的张瑞敏、用友的王文京、金山的求伯君和雷军、诺基亚的刘持金、东大阿派的刘积仁、伊莱克斯的刘小明、海信集团的于淑珉，以及联想的柳传志、杨元庆和郭为等等，还有许许多多知名的或不知名的、业绩辉煌或几起几伏的企业家们，我都是相当欣赏的。他们身上体现出的企业家的管理创新、拼搏事业的精神，实在令人佩服。

管理的真谛来自企业家的探索和企业的管理实践，没有他们的艰辛努力，没有企业为此付出的高昂代价，就不会有“海尔经验”、“联想奇迹”，也不会有“金山楷模”、“用友常胜之道”等。

市场竞争还在继续，企业的管理创新也不能停止步伐。前路险恶，企业家要当长跑冠军，企业要办成百年老店，谈何容易？对于在商场上拼杀的企业家们，除了祝福，我们所能做的就是献上一些对企业发展可能有所帮助的知识产品。

二、可供企业管理者选择的几类书籍

市面上可供企业管理者选择的知识产品很多，除 CD、VCD、软件、期刊杂志之外，印刷品类的图书大致可以分为五类：

第一类“海派书籍”，指的是各种从外文直译、编译或原文影印过来的图书。这类图书选题新颖，比较受广大读者的欢迎，在市场上占有较大的份额。

第二类“学院派书籍”，指的是由各高等院校组织编写的工商管理类教材和案例集。这类图书编写比较规范，受到广大在校学生的欢迎，在教育图书市场上占有较大的份额。

第三类“纪实派书籍”，指的是由报刊杂志的记者通过访谈企业老总或管理者而编写，或由企业内部管理人员自己动笔撰写的企业管理书籍。这类图书选题比较新，材料新鲜，内容丰富而真实，可读性强，在企业管理图书市场上有一定的销量。

第四类“江湖派书籍”，指的是由书商组织编写的工商管理类教材和案例集。这类图书选题比较前卫，实用性强，通过民间图书渠道销售，发行量比较大，在企业管理集团和个人购买市场上占有较大的份额。

第五类“咨询派书籍”，指的是由国内外咨询机构（如中国社会科学院、麦肯锡等）专家根据多年的咨询经验总结而写成的企业管理书籍。这类图书选题比较严谨，内容丰富，观点独到，有研究深度，在图书市场上有些属于畅销书，大部分属于常销书。

在此奉献给读者的这套面向新世纪、新经济、新管理的“价值链管理”书系应该属于“咨询派书籍”的范畴。

上述五类书籍各有特点，读者定有自己的选择，我不必多说。

值得一提的是，比较一下这几类图书的差异，我们可以发现，与“学院派书籍”的规矩相比，明显地觉得“纪实派书籍”的活泼和“江湖派书籍”的大胆；与“咨询派书籍”的严谨比较，立刻可以看到“纪实派书籍”的率真和“江湖派书籍”的功底。

三、实用主义——企业管理者与咨询师的关系

尽管实用主义现在已经很少有人提及，我还是要大力提倡。没有实用主义为前提条

件，企业管理者与咨询师很难走到一起来，管理咨询师也没有存在的必要。

很多企业管理者都重视知识，重视企业管理的新理论、新观念。但是，企业管理者更关心可操作的解决方案，因为他们每天都要面对实际的管理问题和难题，如果咨询师提供的设计方案太理论、太模式化，就很难打动企业管理者的心。

作为一位职业的管理咨询者，有机会为企业献计献策，这是我们的职业成就感，也是我们的工作挑战。

四、企业成败的规则

管理之于企业，犹如爱情之于文学，都是永恒的命题。

身为作者，最大的希望是：企业家们能够应用“价值链管理”的思路和管理技术，帮助企业获得持续成功的动力。

在此，我愿意将自己总结的企业成功和失败的 20 条规则奉献给各位读者：

10 条成功定律	10 种失败教训
1. 有所为有所不为规则： 一个企业的核心能力是有限的，只有基于自己的核心能力才能整合和集中资源，发挥优势。如用友集团专做财务软件长达 10 年。	1. 无所不能： 一个企业分散投资，涉及多种关联性不强的领域，不利于发挥自身的核心能力，也不利于整合和集中资源，更谈不上形成竞争优势。如四通集团。
2. 发挥优势规则： 以己之长，攻敌之短，是商战基本定律。每个企业都应该找出优势并在自己的优势上尽情发挥。如神州数码的主要特长是销售渠道管理。	2. 自视过高： 在任何领域都有高手或潜在高手，忽视对手或不恰当地高估自己的实力，都有可能导致失败。如巨人集团。
3. 集中化规则： 不受市场诱惑，整合和集中资源于某个市场。如英特尔公司多年来一直以 CPU 的研发和制造为主。	3. 四面出击： 或从上游到下游，任何好处都想要，如中石化的价值链明显太长了；或市场上一有风吹草动就随风而动，如某些家电企业转向信息产业；又如小公司通常为了生存，什么业务都干。其结果不是精力分散，就是劳于奔命，最终是竹篮打水一场空。

10 条成功定律	10 种失败教训
4. 持续成长规则: 一个战役获胜, 或中短时间内增长, 比较容易, 难的是成为常胜将军。如几年前, 通用电气出售了处于发展旺期的家电企业, 转向其他领域, 虽然暂时有损失, 却使通用电气整体获得了长远的发展。百年老店是长期持续发展的结果。	4. 超常规发展: 在发展初期或某个时期, 企业有可能出现超速发展, 但不可能总是处于超速发展之中。如秦池酒的“标王”只是昙花一现。
5. 试错规则: 企业家管理创新通常是没有先例的。没有试错的勇气, 企业也就失去了生命力。如海尔张瑞敏的“休克鱼”。	5. 随大流: 很多国有企业习惯于跟着别人走, 一旦让它们独立创新, 就发怵。如中国家电企业竞相降价。
6. 均衡规则: “木桶理论”是企业持续发展的基本定律。企业的价值链要形成环环相连的、完整的业务系统, 各个方面必须相互协调系统地发展。	6. 失衡: 很多企业在研发、制造、销售、服务等中的一个方面或多个方面比较强, 但没有形成一条完整的价值链, 管理者经常充当救火队长, 管理系统容易出现失衡, 发展处于不稳定状态。
7. 简约化规则: 信息技术使企业的组织结构、业务流程和管理制度朝着简约化方向发展, 大大增强了技术更新、客户响应等速度。简单快捷已成为企业竞争的新武器。	7. 繁文缛节: 国有企业的组织结构、业务流程和管理制度等体系相当完整, 但却很僵化, 不利于企业高效率运作, 在竞争中容易处于劣势。
8. 客户价值最大化规则: 企业要通过客户价值最大化, 来实现企业自身价值最大化, 而不是相反。所以, 企业的价值链管理是面向客户的优化流程管理。	8. 企业利润最大化: 利润最大化是企业发展的目的。但是, 如果不考虑客户需求和利益, 只知道企业自身的利益, 其结果是客户越来越少。

续表

10 条成功定律	10 种失败教训
9. 人气规则: 业界良好的口碑和品牌形象、优秀的企业文化、员工良好的团队精神,是企业发展的巨大的无形资产。	9. 资金至上,不重人气: 资金投入是重要的,更重要的是要形成良好的品牌和企业文化。如果没有良好的口碑和品牌形象、企业文化,员工也没有形成良好的团队精神,再多资金、再好的技术都没有用。
10. 重商誉规则: 在信用经济时代,有商誉的企业将得到客户、占领市场,持续地战胜竞争对手,赢得长期的成功。	10. 一次性交易: 依靠狡猾奸诈只可能做成一笔或几笔交易,不注重信用,有可能会失去一个客户,甚至一群客户、一个市场,最终无立足之地。

五、关于禧时利和“价值链管理”书系

北京禧时利技术服务公司(简称“禧时利公司”)是一家在北京注册的、独立的企业管理咨询服务与知识产品提供商。公司的主要创办者来自中国最高的决策咨询机构和高等学府,如中国社会科学院和北京大学。公司现有专职和兼职员工 30 名,其中有 10 名博士(金牌博士组合)和 4 名 MBA 硕士。这些人士曾为中外知名公司提供过服务,具有一定的国际咨询业务知识和经验。我们将以价值链管理为咨询理念,面向企业优化业务流程与信息流的设计、运作与管理,配合企业管理软件提供管理咨询解决方案。以往我们较多地为在华跨国公司服务,希望今后有机会更多地为本土企业服务。

经过多年的探索,并结合国际和本土的经验,禧时利公司的“金牌博士”们于 2001~2002 年将推出“价值链管理”书系。这套书系将给企业管理者提供:

第一,新的企业管理理念——市场竞争时代的“内功利器”:

◇ 企业如果不重新审视自己的核心能力,将出现战略性错误;

控制链管理

◇ 企业如果不优化业务流程和组织结构，将失去竞争优势。

第二，实用的解决方案和操作流程：

◇ 整套解决方案：流程重组、组织结构和信息管理系统等的设计原则、方法、程序；

◇ 管理操作程序：亚里斯多德规则、P 标准和 R 标准、6 Sigma 控制法、PDCA 等。

第三，大量的案例分析：

◇ 国内企业（如联想、海信、方正、华为、用友等）的成功经验；

◇ 跨国公司在华企业（如思科、诺基亚等）的经营之道；

◇ 国内外企业（如摩托罗拉、惠普等）的失败教训。

“价值链管理”书系，包括：

(1) 《价值链管理》；

(2) 《数字化管理》；

(3) 《控制链管理》；

(4) 《企业信息管理》；

(5) 《市场链管理》；

(6) 《竞争性情报》；

(7) 《中小企业融资操作手册》；

(8) 《企业人力资源管理》；

(9) 《分销链管理》；

(10) 《21世纪的经济管理》；

(11) 《电子政务》。

张继焦

2001 年 7 月 30 日/于北京中央商务区（CBD）

目 录

导 论

第一部分 控制链管理：市场竞争的 新型管理方式

第一章 狭义控制链管理：定义和目标

第一节 狭义控制链管理的基本概念

- 一、信用的内涵 (6)
- 二、信用销售（赊销） (6)

第二节 狭义控制链管理的内涵和目标

- 一、企业信用风险控制链管理的定义 (8)
- 二、控制链管理的尺度与目标 (8)
 - (一) 把握控制链管理的尺度，实现经营目标 (9)
 - (二) 根据产品生命周期，扩大销售和控制风险 (12)
 - (三) 降低库存成本与风险 (13)
 - (四) 降低平均收账期，增加现金流 (13)

第二章 广义控制链管理：结构与功能

第一节 企业的价值链与控制链管理

- 一、企业的价值链与控制链关系 (16)
- 二、基于价值链的控制链管理整体解决方案 (17)
 - 案例：信用求存，高路华从全负债到销售 18 亿 (19)
- 三、高层领导在控制链管理体系中的地位和作用 (20)
 - 案例：海信实行以财务为中心的控制链管理模式 (21)

第二节 企业对内和对外两条控制链管理体系

- 一、基于企业内部不同价值链的控制链管理体系 (22)
- 二、企业外部的控制链管理系统 (23)
 - 案例：东风汽车对经销商的对策 (23)

第三章 面对信用风险，建立控制链管理体系

第一节 我国企业得了严重的信用“败血症”

- 一、“仪科惠光案”说明了什么 (26)
 - 案例：票据失信和欺诈涉案金额达 52 亿元 (27)
- 二、89.3% 的企业称自己的交易客户不守信用 (27)
 - 案例：广州市吊销行骗公司执照，建不良信用黑名单 (28)
- 三、“经济警察”也严重失信与造假 (29)
 - 案例：财会信息造假 71 亿元 (29)

第二节 加入 WTO 后，企业建立控制链管理体系更显紧迫

- 一、我国目前尚未形成企业信用管理体系 (30)
 - 案例：经济技术开发区缺的不是资金，而是信用管理机制 (31)
- 二、企业信用管理体系不完善，导致严重后果 (32)

第四章 客户风险及其原因分析

第一节 客户欠款风险的控制链管理

- 一、客户拖欠的风险及控制 (34)
 - (一) 拖欠货款比坏账的损失更大 (35)
 - 事例：爱德华的“10比1规律” (35)
 - (二) 怎样处理延期付款请求 (35)
- 二、客户赖账的风险及控制 (36)

第二节 客户破产风险及其分析

- 一、客户破产的风险 (37)
- 二、客户破产原因分析 (38)

第五章 管理对策：三段式（事前、事中和事后）控制链

第一节 事前控制：了解客户资信，预防交易风险

- 一、我国企业在了解客户资信上存在的问题 (41)
 - (一) 企业领导对客户资信调查不够重视 (42)
 - 事例：仅有五成企业真正对客户做过信用调查 (42)
 - (二) 客户资信不全 (42)
 - 案例：东门子公司忽视对大客户的调查，损失300万 (43)
 - 事例：《客户名册》及其不足 (43)
 - (三) 用陈旧客户情报，做新的决策 (44)
 - (四) 存在客户“信息孤岛”现象 (44)
 - (五) 缺少客户情报数据库 (45)
 - 事例：《客户资料卡》及其不足 (45)
- 二、收集客户资信的意义和价值 (45)
 - 案例：河北威远加强对客户的信用控制 (47)

第二节 事中控制：对应收账款的监控管理

- 一、风险评估：评审客户欠款的原因 (50)

控制链管理

案例：北新集团实现客户信用额度管理	(51)
二、进行应收账款的可收回性分析	(51)
三、制定收款政策并组织追收	(52)
第三节 事后控制：防范客户风险的具体措施	
一、置留所有权	(53)
二、担保	(54)
三、坏账准备金	(55)
四、用以维持经营的后备流动金	(56)
五、国内信用保险	(58)
六、出口信用保险	(59)

第二部分 基于企业的价值链，建立 风险控制链管理体系

第六章 对目标客户分类管理，建立降低风险的机制

第一节 控制链管理所定义的目标客户

一、不同部门对客户看法不一致	(64)
二、控制链管理所定义的目标客户	(66)

第二节 不同类型企业对客户的认识和开发方式

一、新建企业的客户开发	(67)
二、制造型企业的上、下游客户	(67)
三、商业企业的客户	(68)
四、商业银行的客户	(68)
五、不同类型企业与客户交易的差异比较	(69)

第三节 对客户风险进行分类管理

一、重点客户和一般客户	(69)
-------------------	--------

案例：上海东方海外食品有限公司从优选择分销商	(71)
二、国内客户和国际客户	(71)
案例：邓白氏为 ABC 公司建立风险控制链管理体系	(71)

第七章 销售部门的控制链管理

第一节 如何平衡扩大销售与信用风险控制之间的关系

第二节 理顺与销售相关的风险控制管理链条

一、销售部门自身控制客户风险的管理职责	(77)
二、销售部门与其他部门形成风险控制链条	(77)

第三节 不同付款方式造成的信用风险：以跨国销售为例

一、汇款及其风险	(78)
二、托收及其风险	(79)
三、信用证	(79)

第四节 销售工作中用于客户风险控制的管理表格

一、客户信用记录和分析表格	(80)
二、客户分级记录和管理表格	(87)

第八章 分销渠道中的控制链管理

第一节 了解分销商的资信状况

一、直接调查	(93)
二、间接调查	(94)

第二节 如何评价和选择分销商

一、评价分销商的 5C 评估法	(96)
案例：三九精化分三个级别对经销商进行管理	(98)
二、选择分销商的四大误区	(98)
案例：华为慎重选择代理商	(100)
案例：商务通限定经销商的销售区域和价格	(100)
三、选择分销商的标准	(101)