

导论

经过多年市场经济的冲击，在中国这样一个礼义之邦，“企业信用”已经到了最危险的地步。中国的市场经济存在着严重的信用危机，其范围之广、程度之深都是十分惊人的，已经严重地影响了市场经济的健康发展，是加入 WTO 之后，企业对内招商引资、对外国际贸易的重大隐患。

近几年以来，我国绝大多数企业都面临“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，企业需要提供几近苛刻的优惠条件，利润越来越薄；另一方面，客户拖欠账款，甚至产生大量呆账、坏账，销售利润被大量侵蚀……这一切，根源于企业内部经营管理上的一项严重缺陷——缺少对客户信用风险实行有效的控制链管理。控制链管理的基础是建立收集和管理客户信用信息的机制^①，然而，由于我国企业还没有建立起基于企业价值链的控制链管理机制，在信用风险管理工作上普遍存在着严重的缺陷和不足。这不仅意味着企业在经营中时刻面临着巨大的客户信用风险，而且说明企业无法或不能正常地发挥自身的信用能力，获得足够的市场占有率和竞争力。尤其是在当前“国内市场竞争国际化”和“国际市场竞争国内化”的形势下，我国企业如果不能迅速提高自身的信用风险管理水平，将最终面临被市场淘汰的危险。

2001 年 9 月著名经济学家吴敬琏表示，以行政查处、查办的方

^①在张继焦主编的“价值链管理书系”中，《竞争性情报》（中国物价出版社，2002 年版）一书中有一章专门讨论收集和分析客户情报问题。

式来查处和规范市场，规范的只是一小部分人，查处的只是一部分的违规行为，相反客观上带来了行政权力过大的负面效应，成为了滋生腐败的温床。要改变目前的信誉状况，最主要的是要增加信息的对称性和对违规、违法行为的处罚力度。他认为，我国目前采取的规范信用信誉市场的方法，一是靠政府严打，二是靠道德教化。这两种方法在信誉缺失普遍存在的今天，有着很大的局限性。

因此，企业内部管理必须建立起规范的信用风险控制链管理机制，以防范因为交易而产生的各种风险。

第 1 部分

控制链管理： 市场竞争的新型 管理方式

2001年11月26日，国务院副总理吴邦国在国家经贸委、信息产业部联合举办的“推进企业管理信息化大会”上的讲话中提出要加快企业信用体系建设。企业信息化需要有一个良好的信用环境，要加快建立和完善有关企业信用方面的法律法规，对讲信用的企业，要从各方面给予支持；对不讲信用的企业，要通过建立记录体系、公布“黑名单”等方式，加大惩罚力度，维护企业合法权益，促进企业公平竞争，诚信经营。

出于对自己财产的关心和有关的法律责任，企业都要建立自己的信用管理体系，对有关的信用关系进行严格的管理，以便回避风险和降低交易成本。

- ★ 狭义控制链管理：定义和目标
- ★ 广义控制链管理：结构与功能
- ★ 面对信用风险，建立控制链管理体系
- ★ 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

第一章 狭义控制链管理： 定义和目标

广义而论，信用（Credit）是一种建立在信任基础上的能力，不用立即付款就可获取资金、物资、服务等的能力。这种能力受到一个条件的约束，即受益方在其应允的时间期限内为所获得的资金、物资、服务付款或还款，上述时间期限必须得到提供资金、物资、服务的一方的认可。在这种交易过程中永远存在着一定程度的风险。《中国大百科全书》将信用解释为：借贷活动，以偿还为条件的价值运动的特殊形式。在商品交换和货币流通存在的条件下，债权人以有条件让渡形式贷出货币、赊销商品或提供服务，债务人则按约定的日期偿还借贷或偿还贷款，并支付利息。在现实的生活当中，通常包括三种信用形式，即企业间的商业信用、银行提供的银行信用和企业或银行对个人提供的个人信用。

▣ 狭义控制链管理的基本概念

▣ 狭义控制链管理的内涵和目标

第一节 狭义控制链管理的基本概念

一、信用的内涵

信用本身是从属于商品和货币关系的一个经济范畴，不是任何特定社会形态的专利。早在我国封建社会发展的初期，就已经存在一定意义上的信用销售（Credit Transactions），例如孔子的弟子就曾以挂账形式取得赊销来的生活用品。诚信的理念已然根植于社会大众，成为人们行事的基本原则之一，守信之人也自然成为人们乐于交往和尊敬的对象，“千金难买季布一诺”这一令人钦佩的故事至今仍在流传。但是，它同我们所研究的现代市场环境下的信用和信用销售概念不能相提并论。我们所研究的信用概念属于市场经济范畴，它建筑在至少是比较成熟的买方市场经济之上。近代的信用销售源于英国早期资本主义工业的发展和北美大陆的开发，北美经济学家说没有信用销售在当地的蓬勃发展，横贯加拿大的太平洋铁路就不会建成。但是，真正的商品信用销售和信用管理（Credit Management）发源于 1830 年的英国和 1937 年的美国，其标志是征信（Credit Consulting）公司的出现。

二、信用销售（赊销）

信用销售是市场销售发展的最高阶形式。在我国的社会主义市场经济实践中，信用销售形式早已存在，但建立在现代征信服务基础上的现代信用销售出现的比较晚，大约始于 20 世纪 90 年代。常见的信用销售主要有工业产品信用销售和零售商品信用销售，也有简单称这两种信用销售为赊销。尽管从信用管理角度看，管理操作有所不同，但它们之间理念上是有机地联系在一起的。

对生产加工型企业而言，信用销售指的是厂家在同购货客户签定购销协议以后，让客户将企业生产的产品取走（在西方国家一般由生产厂家送货），购货客户则按照购货协议规定的付款日期付款或以分期付款形式逐渐付清货款。这一销售过程表明，信用销售是企业或支持企业的银行对产品买主提供信贷的一种销售，即，企业不能立即收回货款，客户短期占用销货企业资金的销售形式。尽管生产型企业也可以在银行支持下进行

信贷销售，但我国市场上出现的信贷销售一般指的是零售商品的信用销售。信用销售过程中包含两个要素：所期望的未来付款（Expected Future Payment）和对客户的信任。在信用销售过程中，企业总是面临着一定程度的因客户拖欠货款或不付款的收账风险。如果一国或一个地区的市场是卖方市场，一般企业不会采取信用销售，因为其产品供不应求，市场存在稀缺。只有当一国或一个地区的市场经济发展到一比较成熟阶段并且其市场转变到买方市场时，产品制造企业才会采用信用销售方式，其目的是渗透市场，最大限度地扩大销售，赢得市场竞争。另一方面，随着越来越多的中国制造产品打入国际市场，企业的国际销售自主权逐渐扩大。近几年来，我国的社会主义市场经济发展很快，80%以上的市场已经转变成买方市场，市场上出现了竞争机制。面对市场的变化，希望在市场竞争中取胜的企业，必须提高其管理水平，合理地将企业的应收账款（Account Receivable）水平降低到行业平均水平之下。信用管理已经是摆在我国企业面前的一个重要课题。

从定义中可以了解到，信用销售不仅仅指从生产型企业的直销窗口对企业客户或消费者个人进行的销售。企业将一定数量的产品委任给代理商的销售也属于信用销售。通常对代理商按批发商和零售商进行分类。企业对其代理商要进行筛选和管理。

通过信用卡和银行信贷进行的零售商品的信贷销售，也是信用销售。

综上所述，成熟的信用销售是在如下四个条件下形成的：买方市场；卖方组织的销售过程；合理回报下的厂家或商业银行资本支持；合法强制购货客户如约付款的机制。

从形式上看，特别是从对信用销售进行财务管理角度看，我们最常采用的产品信用销售是开户式（Open Book Credit）的信用销售。通俗地说是一种挂账形式的信用销售。由于这种信用销售的优点是方便买卖双方，所以在西方国家被广泛采用。这种信用销售的操作过程是销货企业同意购货客户在未来一定期间内全额支付货款或者为已取得的服务付劳务费。当销货方将货品发出得到了购货方的签收后，销货方就会在会计账上记录因这笔信用销售而产生的应收账款，会计部门根据销售额度开具一份数联的商业发票，这个发票一般通过邮件形式寄给客户。对于销货企业，购货客户在验收货品后，必须在收条（Receipt）上签字，交给送货人带回。而购货客户则会验收记录 and 收到商业发票，在其会计账上记录一笔应付账款（Account Payable）。在我国，商业发票（Commercial Invoice）的管理形式不同于西方国家的，在法律上也缺乏对于发票、收条类证据进行确认的案例，因此广泛采取合同方式的信用销售（Document Instrument of Credit）。

同西方的情况类似，我国的生产型企业早在计划经济转向市场经济的初期就开始使用不成熟的信用销售手段。市场上的商品信用销售也是先从对耐用消费品信用销售开始

的。所不同的是，我国的商品信用销售从一开始就得到了政府的指导，以及银行和保险公司的支持。但是，并不是只对高价耐用消费品才采取信用销售方式，几乎任何商品都可能面临信用销售问题。有些信用销售并不是基于市场竞争，而是由于行业习俗。餐饮行业的经营情况就是一个典型的例子。在我国几乎每个餐馆都允许一些顾客挂账，这也是一种典型的普通商品和服务的信用销售。

从市场角度来看，信用销售有利于产品质量高并有资金支持等条件的企业生存，并逐渐将管理水平低下的企业淘汰出市场。对于广大消费者，一些过去看上去一时力不能及的大件耐用消费品走进家庭已经成为可能。信用销售能潜移默化地改变公众的传统消费意识，慢慢地习惯寅吃卯粮的消费观念。这种做法符合凯恩斯经济学的观点，对于扩大内需市场很有意义。它还有利于培养企业和消费者讲信用，适应全球经济一体化趋势。值得一提的是，当市场处于信用销售发展初期，信用发放方通常要求信用申请人或信用申请法人提供抵押担保或购买还款保险。这种做法也是国家信用体系不完善的外在表现。另外，企业信用管理人员应该知道，当一个国家或地区的金融政策比较宽松时，书面信用约定或其代表的债权还可以通过典当处理，也可以由保理类公司进行买卖，甚至可以抵押。一旦一国的金融行业发展比较成熟，自然会出现各种不同的金融工具或衍生金融工具。

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

作为与价值链管理相对应的管理体系，企业控制链管理的目标主要是控制和降低经营风险，减少和避免损失，保证现金流，使企业生产经营活动顺利进行。这就构成了控制链管理在整个企业管理中的特殊地位。

二、控制链管理的尺度与目标

企业控制链管理以信用政策为出发点，贯穿企业整个的价值链，协同各相关部门，其重要职能之一是控制来自客户的信用风险，扩大市场占有率，提高资金和成本管理能

力。在企业日常工作中，企业各个职能部门要紧紧围绕这些基本目标，定期或不定期地改进管理方式。

（一）把握控制链管理的尺度，实现经营目标

首先企业管理者必须清楚两个问题：

第一，谁有权利以库存或赊销方式占用股东们的投资资金？

第二，谁能同时做好提高利润和减少风险的工作？

在一个企业中，董事会有必要派人对企业风险控制链管理施行情况进行监控。因为企业风险控制链管理执行得不好，会降低企业的流动资金周转速度，会出现现金流量控制不佳的问题。原材料和产品库存或逾期应收账款超过一定限度，轻则关系到企业能否持续发展壮大，重则关系到企业的生死存亡。

一般情况下，对于企业的控制链管理，销售部门和财务部门的意见和做法有着根本性区别。比如，在执行信用政策时，业务人员希望企业实施宽松的信用政策，以使销售部门比较容易实现账面上的销售额。特别是在企业主要产品处于成长期的时候，产品有一定的市场占有率，有助于扩大销售的宽松的信用政策，可能产生“马太效应”，即市场越做越大，这正是销售部门创造良好业绩的“黄金时间”。而不在市场第一线的财务部门考虑更多的是现金流问题，他们不赞成赊销，恨不得产品一卖出去就把钱收回来，更欢迎先付款的销售方式，即 GOD 方式^①。企业高层领导需要在两者之间进行平衡，协调好两者之间的冲突。企业实施控制链管理必须有一个副总或董事会成员主管这项工作，处理各相关部门的关系。

企业的风险控制链管理是不是越紧越好，这是企业管理需要认真考虑的问题。

在中外企业的风险控制链管理实践中，何时放松风险控制链管理或何时收紧风险控制链管理都是有一定条件的，没有固定模式可以照搬套用，只能根据企业和市场当时的实际情况掌握。

在有些情况下，企业应该加强风险控制链管理，减小企业的经营风险和经济损失。根据有关调查和前人经验，总结为如下几个：

（1）产品属于市场紧俏商品，但企业的生产能力却有限

比如，五粮液酒厂的酒窖有限，生产出来的酒的产量也有限。但是，市场一直需求旺盛，所以，该企业对所有经销单位都可以实行先付款后提货的严格财务管理方式，有效地保证了企业产供销价值链和风险控制链管理体系的健康运行。

（2）产品是专用产品，销售面极窄

比如，美国通用电气（中国）公司在中国市场上销售 CT 之类的大型医疗器械时对

^①笔者曾经提供过管理咨询的一家年销售额 25 亿人民币的大型制造企业一直坚决执行先付款后提货的政策。据说，五粮液酒厂也实行这种保守的财务控制链管理制度。

医院的付款方式要求得比较严格。而国内一些厂商实行比较宽松的分期付款政策，虽然占领了一些市场，但也使自身背上了大量的欠账、呆账和坏账。

(3) 企业依赖对一些大客户销售，小客户相对不重要

比如，摩托罗拉（中国）公司和联想电脑集团都主要依靠几个大的代理商销售其产品，所以，对这些大的代理商有一套严格的信用评估和风险控制制度，其中，对付款方式要求得比较严格。

(4) 客户所在行业的风险特别大

比如，房地产行业的风险特别大，银行在房地产开发商贷款时，从来不敢掉以轻心，严格执行一套控制信贷风险的方法。该方法主要由四个阶段构成的：一是评估：在发放贷款之前，对其资信状况和偿债能力进行全面的评估。二是决策：根据评估的结果决定是否要向借款人发放贷款。三是监督：贷款发放之后，银行还要进行贷后监督，密切注意借款人的动态。四是控制：如果贷款出现问题，银行必须采取行动将风险控制在最小范围以内。

在另外一些情况下，企业应该采取比较宽松的控制链管理方式，比如以下几类情况：

(1) 产品大力推广时，可以放松风险控制力度

这其中又可以细分为两种情形。其一是新产品刚刚面市，需要大力推广，打开市场销路。在这种情况下，企业为了大面积地占领市场，对经销商实力的要求通常不太高，冒着一定的风险，开拓新市场。其二是所处的行业需要大量广告和促销支持，如食品饮料、日用消费品、医药、保健品等行业。遗憾的是，中国有不少企业（如秦池、爱多、三株等）在大量广告和促销支持下，由于没有风险控制链管理的概念，市场虽然做大了，大量的广告和促销支出以及呆账和坏账拖累，最终将这些新的“企业大厦”都一一击垮了。

(2) 库存问题需要解决

比如，企业仓库中的制成品大量积压；产品改型，急于将库存的旧型号产品处理掉；有新技术或发明出现，将使企业的现有产品变成落后产品；在销售旺季的尾声阶段，企业财务状况不佳，不能将产品库存放到下个财政年度。在上述情况下，这些生产厂家可以将库存商品大量地赊销给经销商和零售商，让他们尽快将产品销给最终用户，回收货款变得相对次要了，否则，巨大的库存量也是严重的浪费或占压资金的行为。

通过以上的分析，我们可以就控制链管理的执行尺度和效果做一个初步的总结，以便在企业管理实践中有的放矢（参见表 2-1）

表 2-1 执行风险控制链管理尺度比较表

执 行 标 准	
收 紧	宽 松
较高的风险控制目标	较低的风险控制目标
减少风险 增加资信调查和评估成本 增加库存成本 减少应收账款投资 减少坏账损失 减少收账成本	增加风险 减少资信调查和评估成本 减少库存成本 增加应收账款投资 增加坏账损失 增加收账成本
执 行 条 件	
严 格	开 放
较高的风险控制目标	较低的风险控制目标
减少风险 减少销售量 增加库存 减少信用额度 减少现金折扣 减少拖欠账款 减少坏账损失	增加风险 增加销售量 减少库存 增加信用额度 增加现金折扣 增加拖欠账款 增加坏账损失

从上表中，我们可以分析风险控制链管理尺度与产生风险的大小与密切的关系，执行什么样的风险控制标准和条件，相应地会实现什么样的风险控制目标。比较严格地执行控制标准和条件时，更有利于降低风险^①，反之，则会产生较大的风险，严重时有可能致企业于死地。

据有关资料报道，在海信集团内部，老总周厚健一直亲自兼任着财务中心主任，直到发现有一个比他更为保守的财务管理专家，他才让贤。其用意在于千方百计提高资金周转率，降低成本和风险，控制住企业的资产负债率。在海信的业务报表中很少使用

^①笔者提倡，企业在正常的情况下实行比较严格的控制链管理方式。在家电行业中，青岛海信老总周厚健多年来一直执行最保守的财务管理。中国加入 WTO 之后，有些企业急于开拓海外市场，但千万别忘了控制风险这件事。我国大多数进出口公司已经积累了大量失败的教训。

“应收账款”，对代理商一般不实行赊销，对大型零售商可能采取月初铺货，但月底必须结款，不允许单纯追求销量而铺垫过多的资金。以 1998 年为例，海信存货量比上年下降了 30%，应收账款下降了 35%，资产负债率下降了 6%，资金周转率提高了 1 倍以上。

（二）根据产品生命周期，扩大销售和控制风险

企业的任何一个产品都有生命周期。从研究开发到新产品问世，直到被市场淘汰，一般经历研发、上市、发展、成熟、衰退、终结等 6 个发展阶段，从而完整地走过了其产品生命周期。至于产品整个生命周期有多长，不同产品有不同的寿命。总的来看，随着科技进步的加速和市场竞争越来越激烈，所有产品的寿命都在缩短^①。

2001 年度畅销的《谁动了我的奶酪》从一个侧面反映了市场变化快、产品更新快的残酷现实。随着产品生命周期变短，企业管理者在此时如何处理好扩大销售和控制风险之间的关系也变得日益重要起来。无论产品的寿命有多长，企业都必须结合产品的生命周期来实施控制链管理。

从国际和国内经验来看，企业在产品刚进入市场阶段，需要大力推广并迅速占领市场，需要实行宽松的控制链管理方式，给予经销代理商更大的优惠条件和折扣，以便扩大销售规模。当产品进入衰退和终结生命期间，企业也需要销售部门尽快地将产品处理掉，需要实行宽松的控制链管理方式予以配合。在竞争对手如林，又有实力雄厚的外国竞争对手打压市场的情况下，企业控制链管理方式也应该适当放松。在特殊情况下，企业出于市场战略考虑，要求实行宽松的控制链管理方式，以配合促销计划。此时，要在促销预算中分出一定比例的坏账准备金。当产品成为抢手货或紧俏商品时，说明企业占有一定的市场竞争优势，企业可以根据企业生产和库存情况，适当加强控制链管理，减少赊销数量，提高现金回收速度。

有时实施控制链管理的尺度很难掌握，要求企业管理高层对市场风云必须具有相当的判断力和内部控制力。从掌握执行尺度的角度看，控制链管理是一门经验性和操作性非常强的学问。对此，任何一位企业最高领导者稍有意慢，都会导致难以挽回的损失。比如，在库存接近最低限度、业务部门 100% 售出产品、财务部门 100% 按期收回货款等极端状态下，企业高层领导者要在控制链管理的具体实施中，掌握其松紧程度，并表现出游刃有余的管理能力。在一个企业里，财务管理部門有权放松或者收紧赊销政策。

此外，针对企业产品系列中的一种产品而言，控制链管理依据一种产品所处的生命期间和市场环境而调整。企业对一种产品采取一种信用政策，对于生产两种以上产品的

^① 比如，按照摩尔定律，每一代 CPU 的寿命一般为 16 个月。从目前国际市场来看，CPU 的寿命正在缩短，摩尔定律受到挑战。

企业，可能要实行两种以上的不同风险控制策略。

（三）降低库存成本与风险

企业当前的库存情况（如原材料、在制品、产成品等的库存）是影响控制链管理松紧的一个重要因素。

库存是企业经营过程中一项主要的成本。库存成本通常包括库存持有成本和订货成本，诸如仓储费、保险费、财产税、自然损耗、机会成本都涵盖在库存持有成本里。如何保持合理库存量，是一个相当复杂的问题。在实行控制链管理中，企业管理者需要考虑到实际经营中的不同原材料和产品的实际库存量、客户订单情况、产品所处的生命周期、库存费用在产品价格中的比率、销售季节、促销计划、竞争对手和本行业的情况等等。

从控制库存风险的角度看，企业控制链管理经常考虑的问题是，在允许一定的坏账发生率（如 1%）和低于本行业销售变现（DSO）平均值的条件下，使由赊销方式产生的销售利润达到最大。比如，为了进一步疏通销售渠道，减少制成品的库存积压，有的企业适当地放宽对经销代理商的信用风险控制手段，在全国各地大量铺货，使库存产品的数量和管理费用降至最低点。

当企业面对的主要矛盾是如何扩大销售时，企业高层领导在仔细地核算库存成本之后，应该推行一种比较宽松的风险控制管理政策。以下为两种常见的情况：

- 在产品大量积压导致库存成本过大的情况下，对外风险控制链管理可以适当放松。
- 在产品更新换代时，需要快速处理库存的旧型号产品，应该放松风险控制链管理。

千万注意，在考虑库存因素而需要放松风险控制链管理时，首先需要考虑销售订单和销售预测，并同时加强与收账有关的工作。

（四）降低平均收账期，增加现金流

无论何时，对企业来说，现金流都是至关重要的。在一定程度上，加强控制链管理，有助于企业降低平均收账期，增加现金流量。

平均收账期通过销售变现天数（DSO，Days Sales Outstanding）指标表现出来，即把赊销转化为现金所需要的时间，不管与客户签订的合同规定的信用期限有多长，只关心收回所有赊销账款平均需要的天数^①。通常采用季度、年度平均法来计算，是衡量企

^①有关这方面的知识，请参阅（英）波特·爱德华著：《赊销管理手册》，宇航出版社和科文（香港）出版有限公司，1998年版。林钧跃编著：《企业信用管理》，企业管理出版社，2001年版。

业资金流动速度的重要指标。

长期以来，由于我国绝大多数企业没有控制链管理功能，各级领导尤其是业务部门人员对平均收账期不太了解，更谈不上重视。所以，销售经理和业务人员必须认识到，第一，一个没有收回现金的销售，不仅只是一纸空合同，还有可能给企业造成库存成本和机会成本的损失；第二，现金回笼（销售变现）时间比本行业平均水平长的赊销，不但是是一种失败的销售，而且会使本企业在与竞争对手的商战中处于劣势。

在实施控制链管理时，必须考虑到本企业所处行业的具体情况。不同行业在产品特征、行业约定、行业惯例、平均的管理水平等方面具有自身的特性，在平均收账期上表现为本行业的销售变现天数平均值。每个企业自身的平均收账期水平是企业竞争能力的重要衡量指标之一。企业销售和财务管理部门在掌握风险控制尺度时，要认真考虑这个因素。

企业风险控制的底线是：在产品生命期间内，使企业的平均收账期低于行业平均值。企业可以通过风险控制管理手段调整本企业的销售变现天数指标，在管理上设立一个目标，以改善企业的应收账款持有水平。通过改进企业的平均收账期指标，使其低于行业的平均值。

在当前市场竞争条件下，国有企业的平均收账期在 30 ~ 90 天之间，坏账发生率在 0.5% ~ 5% 之间。加强风险控制链管理，持续改进本企业的平均收账期指标，对战胜竞争对手非常有帮助，其效果等于降低了企业的成本和加速了资金周转。

根据发达国家企业的成功管理经验，如果加强风险控制链管理工作，平均收账期指标降低 10% 不难。如果改进企业平均收账期指标的目标超过 10%，必须对整个企业的现行管理制度进行大幅度的组织和流程重组。对中国大多数国有企业目前的管理水平来说，要达到上述管理目标还需要一段时期的艰苦努力。

第二章 广义控制链管理： 结构与功能

企业管理改革的方向不仅是真正按照“链”的特征改进企业的业务流程和组织结构，使企业的供、产、销或进、销、存系统形成一条“价值链”^①，而且要在企业价值链的各个主要环节中增强“控制链”管理，降低供、产、销或进、销、存系统中的经营风险。

利润最大化和风险最小化是每个企业经营的基本目标，这两者就像是一枚硬币上的正反面一样，缺一不可。所以，追求企业利润最大化的价值链管理和使风险最小化的控制链管理，犹如企业管理机制上的正负两极，共同作用产生“电流”，使企业健康地运转起来。

▣ 企业的价值链与控制链管理

▣ 企业对内和对外两条控制链管理模式

^①参阅张继焦著：《价值链管理——优化业务流程和组织，提升企业综合竞争力》，中国物价出版社，2001年版。

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

传统企业是根据职能来组织的。营销副总裁或财务副总裁的管理者分管着每一职能领域。职能领域主要是自治的，各职能之间存在有限的交流。

控制链管理认为，不同的企业有不同的控制链，一个企业的控制链是由一组业务流程构成的。不管何种控制链流程都是以控制业务风险为中心的。系统地设计控制链流程已成为企业取得竞争优势的利器。

在企业的价值链中，有些业务流程是特别重要的，决定着使企业具有独特性或竞争力的因素，可以称之为“主要业务流程”。其他业务流程是对经营提供基本支持所需要的，它们使经营运作起来，可以称之为“支持业务流程”。一般来说，在制造型企业整个业务流程系统中五个主要业务流程子系统分别是市场营销、生产业务、后勤保障、提升销售、售后服务等；七个支持业务流程子系统是方向指导、人力资源管理、产品开发、现金管理、技术开发、学习提高、对外联系等（见图 3-1）。

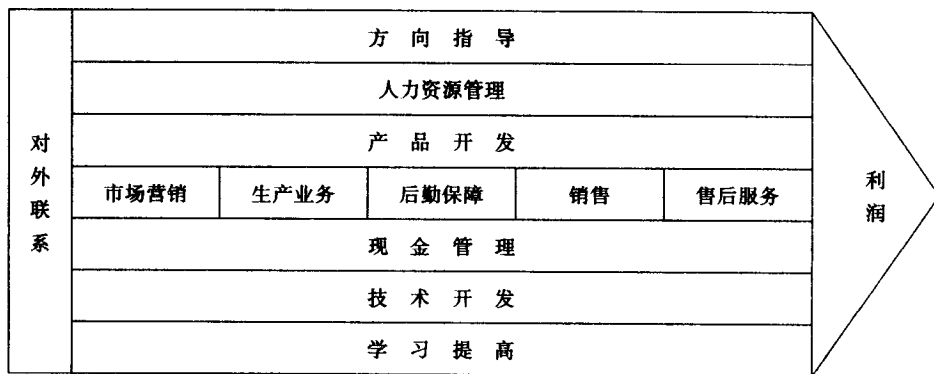


图 3-1 企业业务流程系统分析

控制链管理是建立在价值链管理基础上的系统，它不但与主要业务流程有关，也跟支持业务流程密不可分。它跨越了市场营销、采购、销售、现金管理、后勤保障、对外联系等多个不同部门（见图 3-2）。其中，控制链前端环节包括营销、采购、销售等流程，控制链后端环节包括现金管理、后勤保障（如仓储、运输、安装等）、对外联系（如售后服务、账款催收等）等流程。

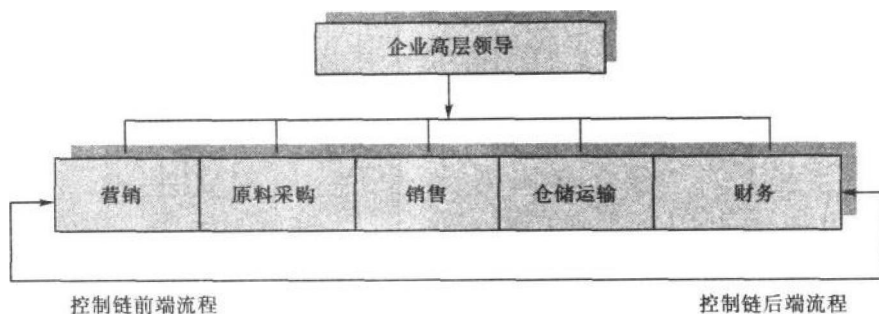


图 3-2 制造型企业的控制链流程

在一个企业中，对外部客户执行信用政策是控制链管理的主要任务之一。信用政策是整个企业制定的一项控制客户风险的重要政策，需要控制链前端和后端多个部门协力完成。

控制链管理的对象是外部客户的风险，包括现实客户、潜在客户、投资人、供应商等有可能对企业造成的经济损失或侵害的企业经济利益。因此，控制链管理流程与本企业内几乎所有对外有联系的部门都密切相关。在有些成功的企业中，控制链管理相关部门和人员包括销售部门、财务部门、供应部门和企业高层经理等。

跨国公司通常设立有独立的风险控制管理部门，它是执行信用政策的多个部门中的一个，也是主要执法者。国内很多企业没有设置独立的企业信用管理部门，通常将控制业务风险的职能放在业务部门或财务部门。无论企业中有无独立的风险控制管理部门，控制经营风险的流程都必然与企业内部多个部门有工作配合关系，其纽带就是企业信用政策，以及信用政策对相关管理部门或职责的授权。

二、基于价值链的控制链管理整体解决方案

2000 年笔者带领一个管理咨询专家小组接受南方一家大型合资机电企业的委托，协助这家年销售额为 25 亿人民币的制造型公司建立信用风险管理体系，包括在其 ERP 信息管理系统——SAP 公司提供的 R/3 系统和 IBM 公司提供的 Lotus Notes 办公自动化系统上提供信息化管理解决方案。