



INTERNET CREDIT

第三章：企业信用管理



思维导图



课程网站

本章简介

学习目标

了解企业信用管理概念和企业信用管理制度

掌握**企业客户管理制度**和**赊销管理政策**

重点掌握**企业应收帐款管理制度**和**帐款催收技巧**

本章大纲

第一节 企业信用管理概论

第二节 企业信用管理制度

第三节 企业客户管理

第四节 企业赊销管理

第五节 应收账款管理

第四节 企业赊销管理



一、赊销的必要性



二、赊销成本分析



三、赊销政策制定



四、赊销调查



五、授信管理

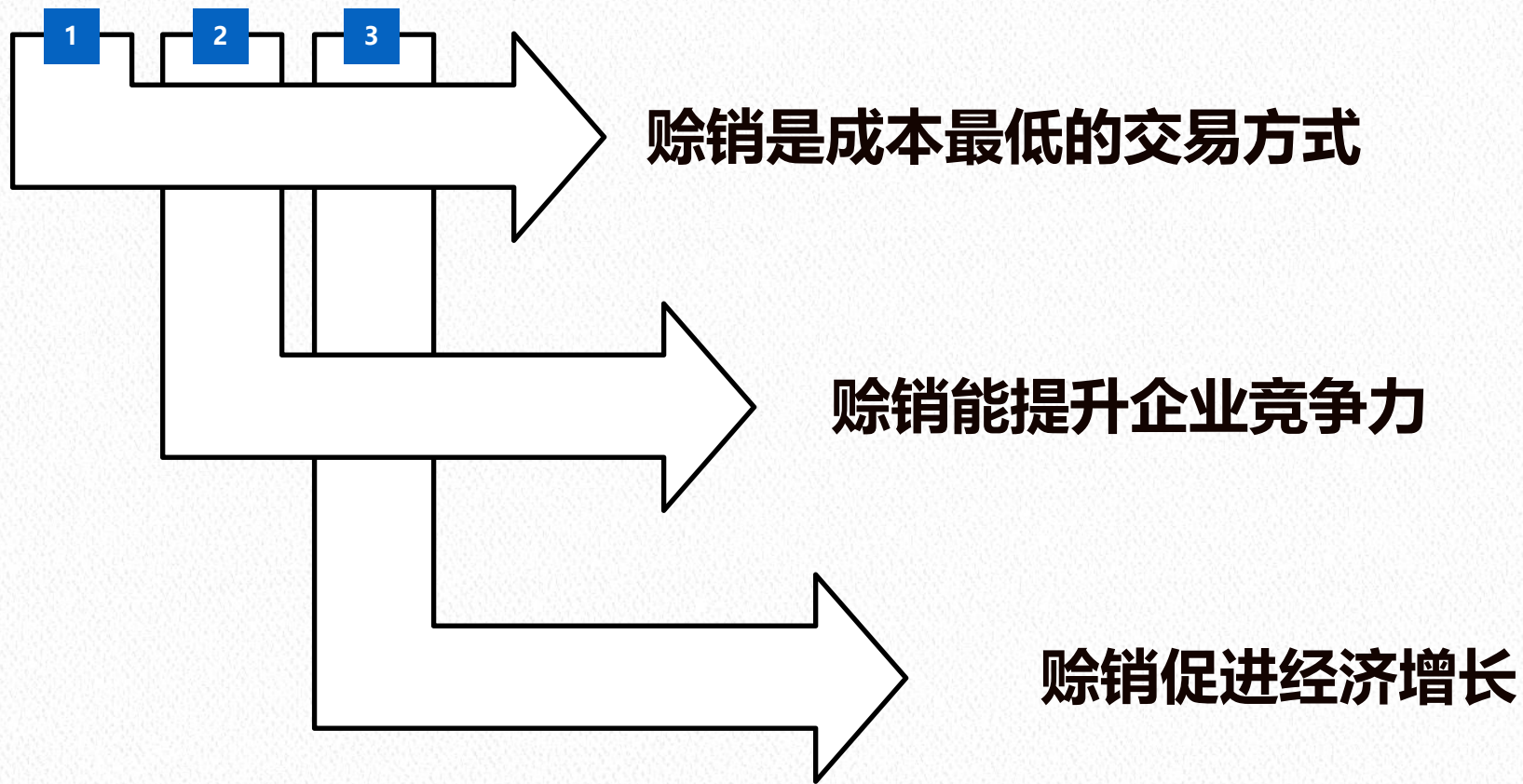


六、债权保障措施



七、信用管理部门的考核

一、赊销的必要性



一、赊销的必要性——降低成本

两个案例：A公司资金（紧张→宽裕）

A公司是一家东莞地区的中型企业，批发食品，客户多为超市及小商店。平均月营业额为500万，货款平均在外天数为60天，坏账率平均为3%；

当该企业建立赊销管理系统后，其货款平均在外天数减为37天，坏账率降为0.7%，需要现金的压力开始减轻！

因货款平均在外天数减少：

原来成本： $500 \div 30 \times 60 = 1000$ 万

现在成本： $500 \div 30 \times 37 = 617$ 万

此项节省： $1000 - 617 = 383$ 万

因坏账率下降：

原来成本： $500 \times 12 \times 3\% = 180$ 万

现在成本： $500 \times 12 \times 0.7\% = 42$ 万

此项节省： $180 - 42 = 138$ 万

合计共节省： $383 + 138 = 521$ 万

一、赊销的必要性——降低成本

B公司（弱势→强势）的故事

B公司是一家佛山地区的小企业，日常用品批发，客户多为小商店；平均月营业额为200万，货款平均在外天数为98天，而向供应商取货是现金结算；从上述数据，该公司的**现金压力非常重！明显属于弱势企业！**

该公司在引入赊销管理系统之初非常疑惑，因为客户都是小商店，能否接受赊销管理是一个疑问？当推行后，发现大部分客户是合作的。现其应收账款天数降为60天，因其还款能力提升，所以其供应商亦给予30天的赊销期。原来成本： $200 \div 30 \times 98 = 653$ 万
现在成本： $200 \div 30 \times [98 - (98 - 60) - 30] = 200$ 万
总共节省： $653 - 200 = 453$ 万，被占用现金减少。
强势企业

一、赊销的必要性——提升企业竞争力

案例：赊销能提升企业竞争力

- ❖ 如何在不增加投资的情况下，增加营运资金？
- ❖ 假设年销售额为1000万，利率为 10%。
- ❖ 只要我们能控制时间，将**贷款平均在外天数**减少，营运资金即能增加。

情况	贷款 在外天数	被绑 资金	利息	总共 被绑资金	流动现金 的差别
好	40天	109.6万	11.0万	120.6万	--
中	60天	164.4万	16.4万	180.8万	60.2万
坏	90天	246.6万	24.7万	271.3万	151.7万

一、赊销的必要性——提升企业竞争力

案例：赊销能提升企业竞争力

❖ 假设有两家销售同类产品的企业，他们的年销售额都是1200万，因管理方式不同，产生以下的不同情况：

A公司：

平均货款在外天数：120天

平均支付货款天数：90天

资金短缺天数：-30天

等于：欠缺营运资金约100万

B公司：

平均货款在外天数：45天

平均支付货款天数：60天

资金短缺天数：+15天

等于：拥有营运资金约50万

一、赊销的必要性——促进经济增长

案例：赊销对经济的促进作用

赊销与GDP

国家	部门	每增加1亿赊销额, GDP的改变
美国	非金融部门	上升2498万美元
	金融部门	上升1831万美元
	消费者	上升5619万美元
中国	金融部门	上升4753万元
	非金融部门	下降8852万元
美国赊销总规模的年均增长速度是GDP的1.5倍以上，并且这种趋势正在加速。		

一、赊销的必要性

DSO与资金管理

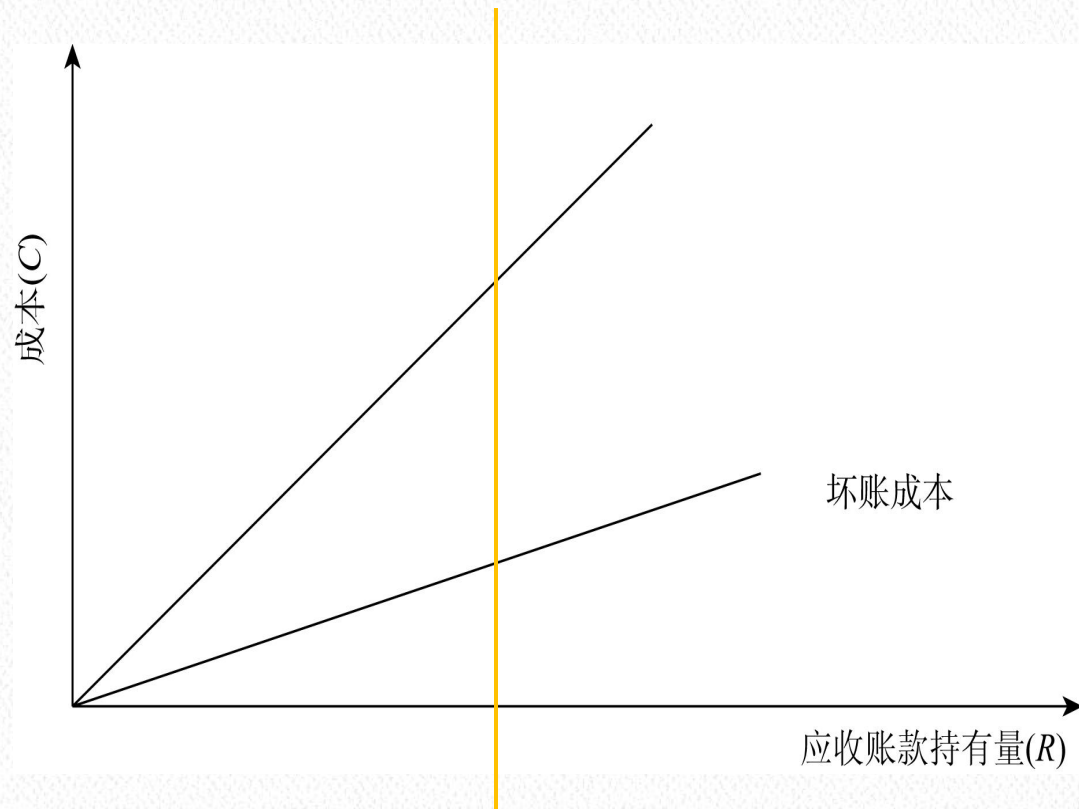
- ❖ 假定美国人、欧洲人、中国人在做同行业的生意，而他们皆拥有壹万元资金；
- ❖ 根据各国的行业平均应收账款在外天数(DSO)统计：

国家	金额	DSO	年周转次数	等于金额
美国	一万	9天	40次	40万
欧洲	一万	60~90天	4~6次	4~6万
中国	一万	180天	2次	2万

二、赊销成本分析

❖ (一) 坏账成本

- ❖ 坏账成本是指企业销售后无法收回的价值，即价值的灭失。坏账成本随着应收账款持有量的增大而上升
- ❖ 在一个行业中，信用水平的高低决定了企业坏账率的高低。坏账率过高，说明企业管理水平低下，是企业经营的最大隐患，必须克服；坏账损失是不可避免的，也不应该刻意避免，完全没有坏账，反而说明企业的赊销能力没有完全发挥。
- ❖ 坏账成本高低与企业信用管理水平密切相关，企业管理水平越高，坏账成本线的斜率越小；管理水平越低，坏账成本线斜率越大。



(二) 机会成本

- ❖ 机会成本是指应收账款作为企业强化竞争、扩大市场占有率的资金占用，明显损失了该部分资金用于其他投资的收入，与应收账款额度成正比。
- ❖ 机会成本是测算企业赊销总量和考察信用管理水平的重要数据，赊销和账款逾期造成机会成本的产生。在一个企业中，机会成本往往是最大的信用成本。企业信用管理的重中之重是减少机会成本损失。

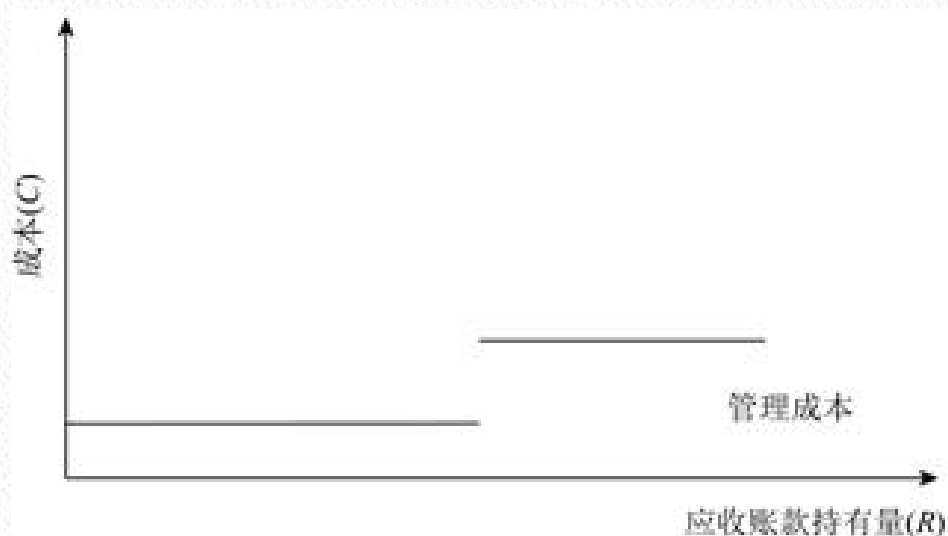
机会成本计算方法如下：

$$\begin{aligned}\text{机会成本} &= \text{稳健投资回报率} \times \text{DSO} \\ &\text{或者} \\ &= (\text{企业利润率} + \text{贷款利率}) \times \text{DSO}\end{aligned}$$

管理成本和短缺成本

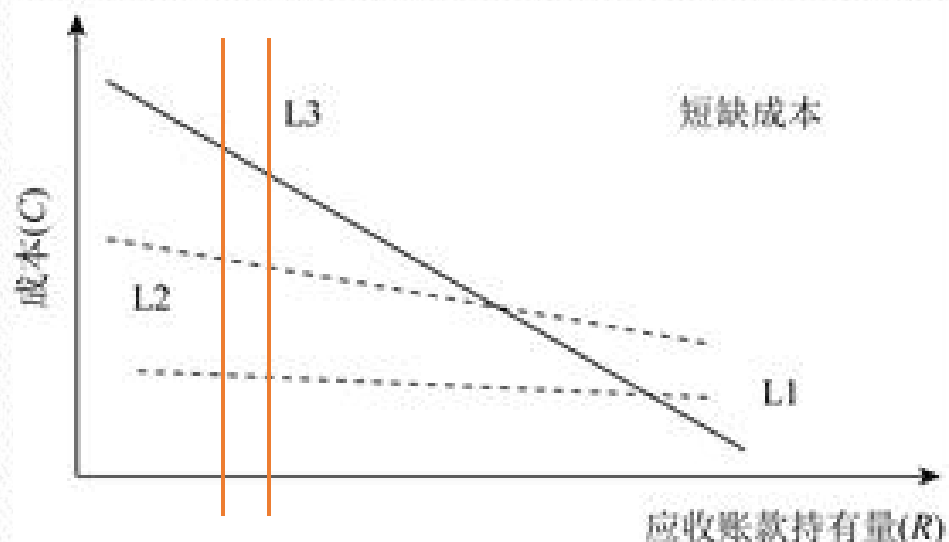
❖ (三) 管理成本

赊销的管理成本是指从应收账款发生到回收期间，**所有与应收账款管理有关的费用总和**。管理成本呈**阶跃性**，在应收账款在一定规模内，保持基本稳定，超过这个规模时，管理成本将跳跃到另一个更高的成本数量级。



❖ (四) 短缺成本

短缺成本是指**没有获得最大销售而产生的损失**。市场越充分竞争（买方市场）提高一单位的应收账款持有量，**所获得的短缺成本降低量越大**（斜率绝对值越大）。

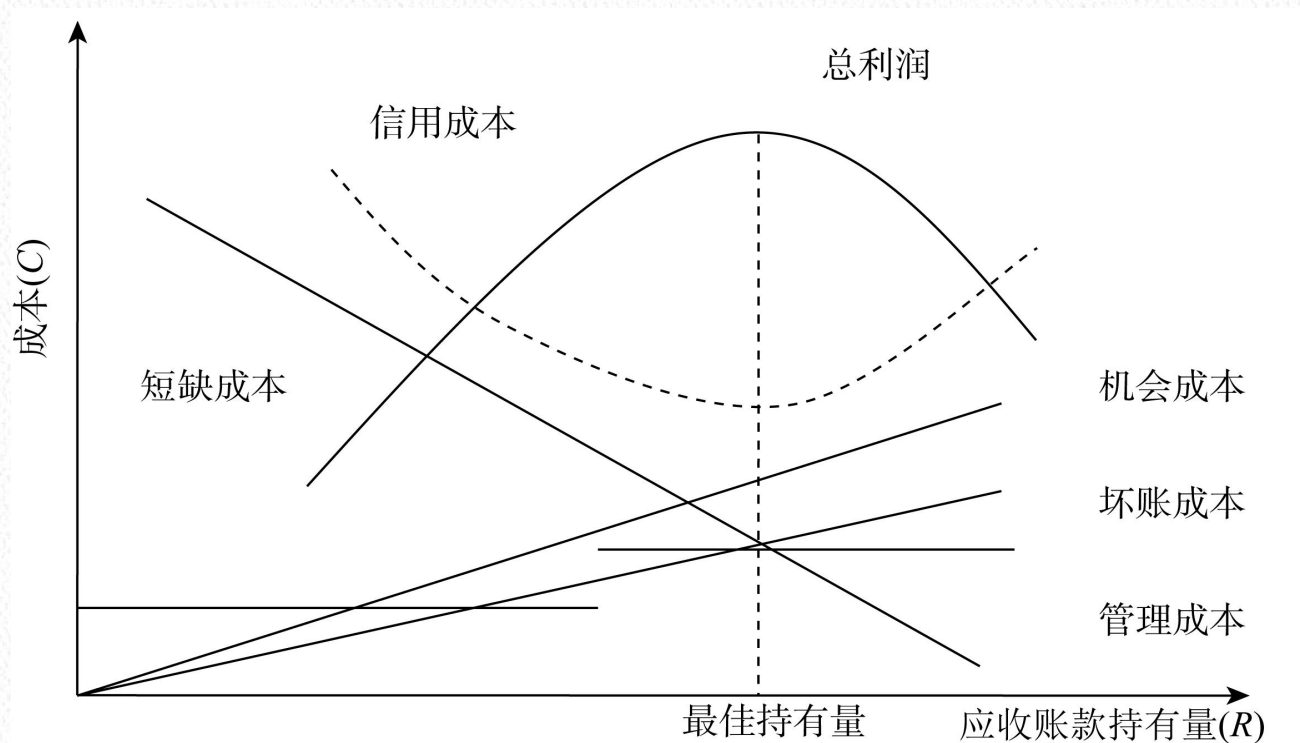


- L1: 商品稀缺情况下，短缺成本与持有量关系；
- L2: 市场适度竞争下，短缺成本与持有量关系；
- L3: 高度竞争时，短缺成本与持有量关系。

(五) 信用成本

信用成本是指与信用销售有关的所有成本的综合，是机会成本、坏账成本、管理成本和短缺成本四项成本的综合指标，是考核企业管理水平的最重要的综合指标。

信用成本线在应收账款持有量/成本坐标图中呈U形分布，利润在坐标图中呈钟形分布，最佳应收账款持有量应使得总利润与信用成本的差值最大。



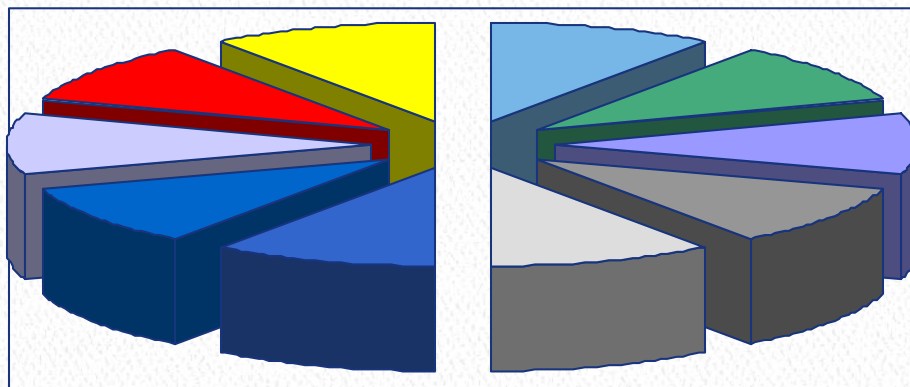
三、赊销政策制定

（一）赊销政策

- 赊销政策是企业信用管理的基础，其主要外在表现就是要求客户达到某种标准时才能获得信用额度。赊销政策制订后，企业可通过预期DSO和坏帐率调整企业赊销标准。当指标超标时，紧缩赊销标准，当指标太低时，可适当放松赊销标准。
- 赊销标准是确定企业客户群的主要依据。



(二) 赊销政策影响因素

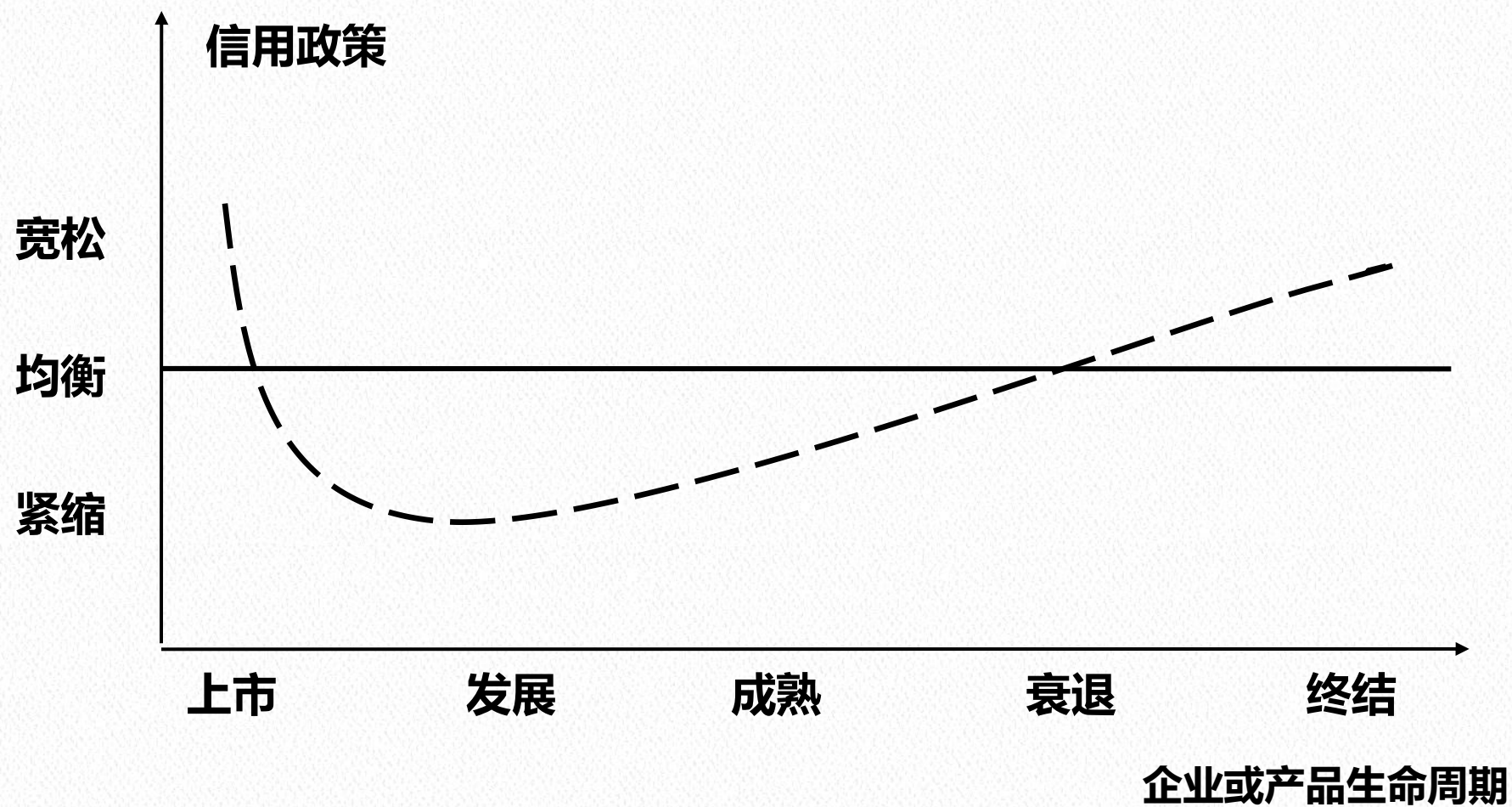


- 市场战略
- 库存水平
- 历史经验
- 企业与产品生命周期
- 企业与产品垄断性
- 企业实力和规模
- 企业所属行业
- 市场竞争程度
- 竞争对手信用政策
- 市场规范程度

内部
因素

外部
因素

(二) 赊销政策影响因素



生命周期对信用政策的影响

(三) 赊销标准松紧度类型

按赊销标准松紧度分类，分为以下4种类型：

高销售+缓慢付款+高坏账
=现金流量严重不足=
破产

前松后松

前紧后松

低销售+缓慢付款+0坏账
=低利润+现金流量不足

最大销售+及时付款+最
小坏账=最大利润

前松后紧

前紧后紧

低销售+及时付款+0坏账
=低利润

四、赊销调查

(一) 交易前的授信调查

1、调查选择

■企业应谨慎确定顾客选择标准，合理确定企业信用额度，以此作为业务人员交易的基准。

2、明示交易条件

■企业业务人员与顾客进行交易时应明确将企业交易条件告知客户，获得顾客确认后才算交易成交。

■交易条件一般包含：商品规格及价格、商品运送条件、收款时间及付款最长时间、折让及特别优惠办法。

(二) 赊销合同管理

- ❖ 赊销合同是信用交易的重要文件。
- ❖ 赊销合同条款内容包括鉴于条款(叙述性条款)、标的条款、信用条款、结算条款、履约条款、违约责任、争议解决等。
- ❖ 企业应对签约合同进行登记和审查，及时检查履约情况，记录出现的问题，并通知相关部门及时处理，把客户违约风险控制最低水平。

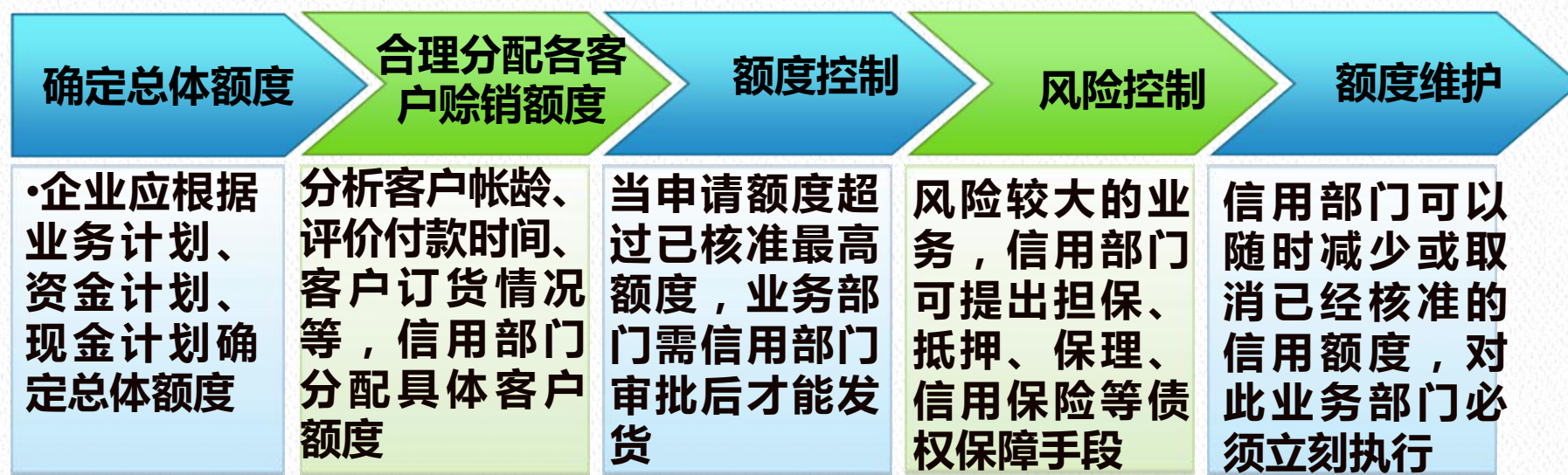
五、授信管理

(一) 赊销额度审批及审批程序

1. 赊销额度审批

(1) 审核时机：半年或一年内需要对企业的授信重新审定一次。

(2) 审核方法：



(一) 赊销额度审批及审批程序

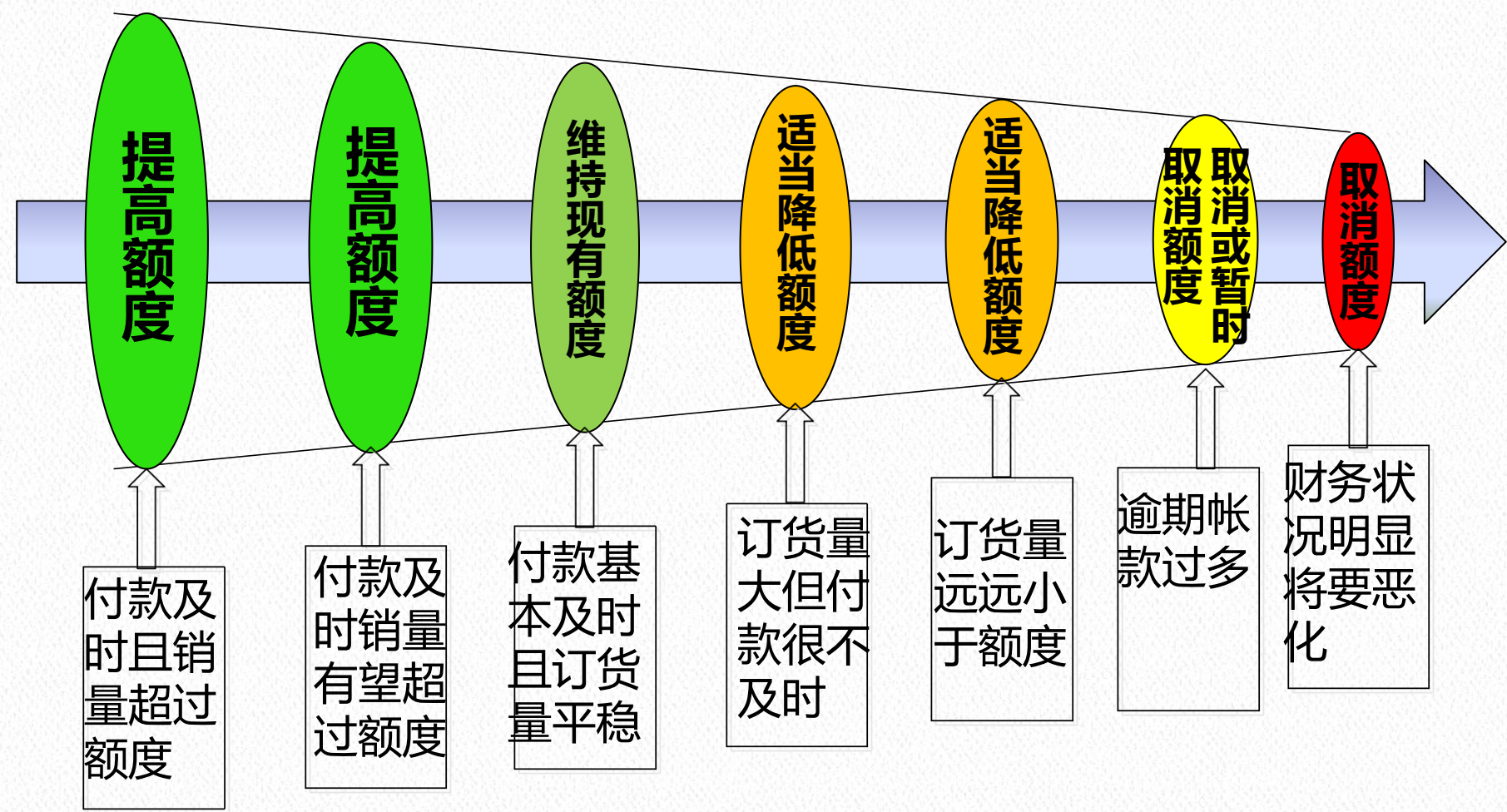
(3) 新客户赊销额度审核考虑以下问题

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">◆ 企业对此客户的信用政策是什么（保守、温和或开放）？◆ 考虑到日常现金周转，我们可以承受多大的应收帐款？◆ 我们通常的销售条件是什么？◆ 客户的信用风险有多大？ | <ul style="list-style-type: none">◆ 客户一年内大约要购买多少货？◆ 若客户是一家分销商，我们在该地区是否已有分销商？◆ 我们以前是否向类似的公司赊帐？经验如何？ |
|--|--|

合理的作法应是先给一个较低的额度，三个月或半年后若付款令人满意，再提高额度。

(一) 赊销额度审批及审批程序

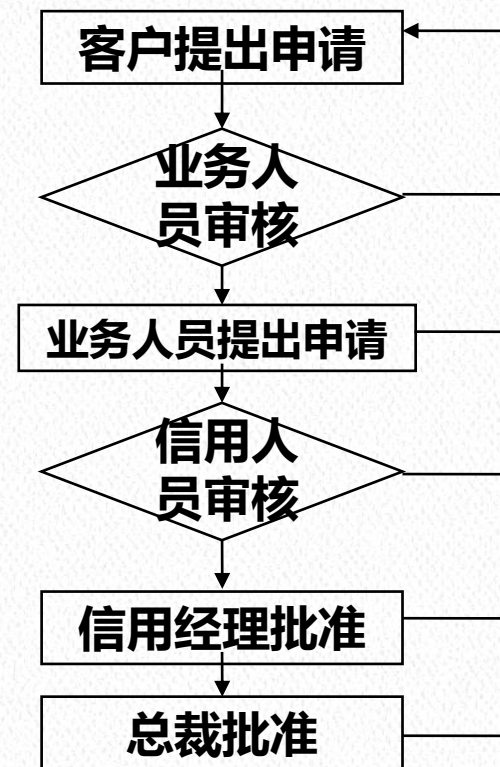
(4) 审核结果



(一) 赊销额度审批及审批程序

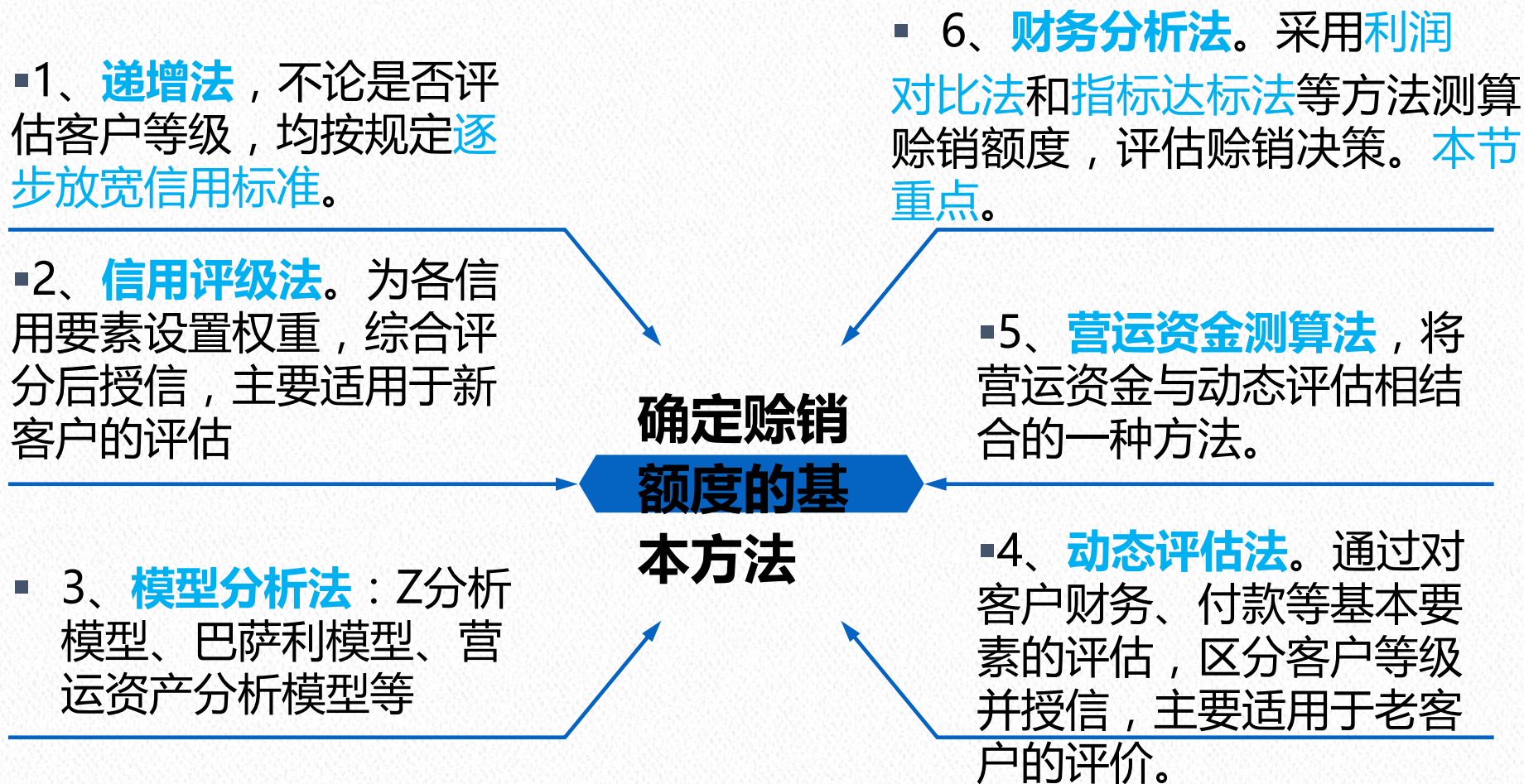
2. 赊销额度审批程序

- ◆ 企业对客户的信用额度核准由专门的信用分析人员来完成，同时对信用额度的审批权限应该有明确的规定。信用分析员有权确定较小额度，信用经理确定较大额度，特大额度由财务总监或总裁确定。
- ◆ 低风险客户，告知信用关系已确立，确认付款条件；
- ◆ 平均风险客户，告知信用关系已确立，确认付款条件，委婉告知信用额度；
- ◆ 高风险客户，委婉告知供应商的政策，要求对方用现款或其他条件购货。



授予客户信用额度的基本流程

(二) 赊销额度计算



(二) 赊销额度计算

1. 利润对比法

主要是通过对**赊销额**与**财务成本**、**管理成本**之间关系进行预测，计算出利润最大化时各项数据值。其优点是**追求公司效益最大化，从总体评价出发**。但缺点也很突出：**各项因素的权重和预测标准难以确定**。

有**边际分析法**、**净现值流量法**、**应收账款的合理持有量分析**三种方法。

(1) 边际分析法

例：甲公司一直按照行业平均水平，给予客户30天的信用期限，去年的赊销总额为800万元。企业希望了解，如果放大或缩小赊销额度，是否会增加企业利润。

(二) 赊销额度计算

项目	数据
目前的应收账款额： A_0	800万
销售利润率： P'	15%
平均坏帐损失率： B_0	3%
信用条件： C_0	30天
DSO_0	65天
机会成本： R_0	12%

A方案		B方案	
A_A	500万	A_B	1200万
应收账款减少部分的 DSO_A	80天	应收账款增加部分的 DSO_B	90天
账款减少部分的坏帐率 B_A	4%	账款增加部分的坏帐率 B_B	5%
减少管理费用 M_A	1%	增加管理费用 M_B	1%

(二) 赊销额度计算

净收益变化 = 利润变化 - 成本变化

项目	A方案	B方案
利润变化	$P_A = (A_A - A_0) \times P' = -45$	$P_B = (A_B - A_0) \times P' = 60$
机会成本变化	$I_A = DSO_A / 365 \times (A_A - A_0) \times R_0$ $= 80 / 365 \times (-300) \times 12\%$ $= -7.9$	$I_B = DSO_B / 365 \times (A_B - A_0) \times R_0$ $= 90 / 365 \times 400 \times 12\% = 11.8$
坏账变化	$B_A = (A_A - A_0) \times 4\% = -12$	$B_B = (A_B - A_0) \times 5\% = 20$
管理费用变化	$M_A = -(A_0 \times 1\%) = -8$	$M_B = (A_0 \times 1\%) = 8$
净收益	$PM_A = P_A - I_A - B_A - M_A$ $= -17.1(\text{万元})$	$PM_B = P_B - I_B - B_B - M_B$ $= 20.2(\text{万元})$

结论：扩大赊销有利于增加利润

(二) 赊销额度计算

1. 利润对比法

(2) 净现值流量法

例：甲公司一直按照行业平均水平，给予客户30天的信用期限。产品单价为1000元/件，单位成本为500/件。每天销量为400件，DSO为40天，坏账率为2%。

企业希望大幅度降低成本提高销量，决定提高日产量到500件，这样，单位成本可下降到440元/件，预计DSO升为50天，坏账率增加到3%，企业希望了解这样做是否会增加企业利润。

信用管理部门将现在和预计情况列表如下所示：

(二) 赊销额度计算

条件	数值	条件	数值
产品单价 (P)	1000元	当前坏账率 (B ₀)	2%
当前生产成本 (C ₀)	500元	新坏账率 (B ₁)	3%
新生产成本 (C ₁)	440元	日利率 (K)	0.05%
当前日销售量 (Q ₀)	400件	当前平均收账期 (DSO ₀)	40天
新日销售量 (Q ₁)	500件	新平均收账期 (DSO ₁)	50天

原方案日营业净现值： $NPV_0 = [P * Q_0 * (1 - B_0)] / (1 + K) - C_0 * Q_0 = [1000 * 400 * (1 - 2\%)] / (1 + 0.05\%) - 500 * 400 = 191\ 804$ (元)

(你来计算一下，并给出结论)

新方案日营业净现值： $NPV_1 = [P * Q_1 * (1 - B_1)] / (1 + K) - C_1 * Q_1 = [1000 * 500 * (1 - 3\%)] / (1 + 0.05\%) - 440 * 500 = 264\ 757$ (元)

结论：新方案可行

(二) 赊销额度计算

(3) 应收账款的合理持有量分析

表 3-20 应收账款持有量计算

单位：万元

应收账款持有量	短缺成本	机会成本	管理成本	坏账成本	总成本
100	55	10	4	1	70
200	40	20	4	2	66
300	30	30	5	4	69
400	12	40	5	6	63
500	7	50	8	9	74
600	3	60	8	9	80
700	0	70	10	10	90

当应收账款持有量为400万元时（**拐点**），总成本较低

(二) 赊销额度计算

2. 指标达成法

- ◆ 将各种信用考核指标，如坏帐率、逾期账款率、DSO指标、账龄结构指标等控制在某一个具体数值上，以此数据作为考核和调整的标准，数值可以根据行业特点制订。当某一指标没有达标，则加强这方面的力度。
- ◆ **优点**：指标明确，易于信用部门执行。
- ◆ **缺点**：满足一个指标的要求，可能影响其他指标。缺少总体评价依据。
- ◆ **具体考核指标**：坏帐率、逾期账款率、回收成功率、销售未清账期（DSO）

(二) 赊销额度计算

(1) 坏账率

- ◆ 坏账率是最常见的考核指标，反映**某一时期坏账占销售额的比率**。
- ◆ 坏账率=注销的坏账/销售额×100%。
- ◆ 有时也考核赊销坏账率。
- ◆ 赊销坏账率=注销的坏账/赊销总额×100%

(3) 回收成功率

反映的是**某一时期的应收帐款的成功率**。

$$\text{回收成功率} = \frac{(\text{BTR} + \text{QCS}/3 - \text{ETR})}{(\text{BTR} + \text{QCS}/3 - \text{ECR})} \times 100\%$$

- BTR-期初应收帐款余额；QCS-季度信用总销售额；QCS/3-季度平均赊销额；ETR表示期末总应收帐款余额；ECR-月赊销额

(2) 逾期账款率

逾期账款率反映的是**某一时期逾期账款占应收帐款的比率**。

$$\text{逾期账款率} = \text{逾期账款} / \text{应收帐款} \times 100\%$$

(4) 销售未清账期 (DSO)

- ◆ **定义**：**企业的所有赊销业务中，每笔应收账款平均多少时间可以收回**。

◆ **DSO的意义**：通过计算DSO，了解企业现金储备是否充足，管理政策是否合理、有效，信用管理改进的目标，了解企业资金被占压时间和损失。方法：**期间平均法、倒推法、账龄分类法**

(二) 赊销额度计算—DSO计算方法

1. 销售未清账期 (企业销售变现天数) 计算方法

(1) 期间平均法

$$DSO = \text{期末应收账款余额} / \text{这一时期的销售额} \times \text{这一时期的天数}$$

计算的期间可以是三个月、半年或者一年。

期间平均法的目的是企业的横向和纵向比较，可以用年度DSO数据同本企业前几个年度比较，以判断本年度的现金回收速度是更快还是变慢了，用该数据与其他企业本年DSO比较，可以评估本企业的信用管理水平。

该方法不考虑销售高峰与低谷的变化，计算的期间越长，误差越大，因此只能做综合评估使用。

例：某企业采用信用管理后，2019年1-6月企业销售的统计情况如下表所示，请使用期间平均法计算该企业的销售未清账期。

(二) 赊销额度计算—DSO计算方法

项目	一月	二月	三月	四月	五月	六月	合计
平均日销售额	20 000	17 000	18 000	20 000	14 000	21 000	
总销售额	620 000	476 000	558 000	600 000	434 000	630 000	
其中：未收账款	25 000	30 000	85 000	120 000	310 000	600 000	1 170 000

2019年上半年的DSO = (25 000 + 30 000 + 85 000 + 120 000 + 310 000 + 600 000) / (620 000 + 476 000 + 558 000 + 600 000 + 434 000 + 630 000) × 181 = 64 (天)

2019年4-6月的DSO = (120 000 + 310 000 + 600 000) / (600 000 + 434 000 + 630 000) × 91 = 56 (天)

假设该企业给予客户的平均信用期限为30天，说明2019年前半年企业的贷款回收推迟了 $64 - 30 = 34$ 天，2019年4-6月虽然贷款回收也推迟了 $56 - 30 = 26$ 天，但比半年的DSO提前了8天，这说明4-6月的账款回收速度快于1-3月，企业赊销正向好的方向发展。

(二) 赊销额度计算—DSO计算方法

(2) 倒推法

以最近的一个月为开始，用总的应收账款减去逐月的销售额，直到总应收账款为零时，再查看减去的天数，总天数即为DSO。这种方法注重最近的账款回收业绩，而非全年或半年的业绩，是使用率最高的一种DSO计算方法。

例：仍以上例中的企业为例，请用倒推法计算该企业的销售未清账期。

根据上表中数据可知，2019年1-6月该企业的应收账款总额为1 170 000元，用 $1\,170\,000 - 630\,000$ （6月份的销售额）= 540 000元，再用 $540\,000 - 434\,000$ （5月份的销售额）= 106 000元，已知四月份平均日销售额为20 000元，得 $106\,000 / 20\,000 = 5.3$ 天，即106 000相当于四月份5.3天的销售额，故 $DSO = 30$ （6月份天数）+ 31 （5月份天数）+ $5.3 = 66.3$ 天。

(二) 赊销额度计算—DSO计算方法

(2) 倒推法

例：仍以上例中的企业为例，请用倒推法计算该企业的销售未清账期。

根据上表中数据可知，2019年1-6月该企业的应收账款总额为1 170 000元，用 $1\,170\,000 - 630\,000$ （6月份的销售额）= 540 000元，再用 $540\,000 - 434\,000$ （5月份的销售额）= 106 000元，已知四月份平均日销售额为20 000元，得 $106\,000 / 20\,000 = 5.3$ 天，即106 000相当于四月份5.3天的销售额，故 $DSO = 30$ （6月份天数）+ 31（5月份天数）+ 5.3 = 66.3天。

项目	一月	二月	三月	四月	五月	六月	合计
平均日销售额	20 000	17 000	18 000	20 000	14 000	21 000	
总销售额	620 000	476 000	558 000	600 000	434 000	630 000	
其中：未收账款	25 000	30 000	85 000	120 000	310 000	600 000	1 170 000

(二) 赊销额度计算—DSO计算方法

(3) 账龄分类法

这种方法综合考虑了赊销和账龄的关系，信用管理部门可以掌握每笔应收账款的账龄，通过计算每个阶段应收账款的比例，发现拖欠的原因和解决办法。

例：仍以上例中的企业为例，请用账龄分析法计算该企业的销售未清账期。

项目	一月	二月	三月	四月	五月	六月	合计
平均日销售额	20 000	17 000	18 000	20 000	14 000	21 000	
总销售额	620 000	476 000	558 000	600 000	434 000	630 000	
其中：未收账款	25 000	30 000	85 000	120 000	310 000	600 000	1 170 000
货款在外天数	1.25	1.76	4.72	6	22.14	28.6	64.47天

（二）赊销额度计算—DSO计算方法

利用DSO可以分析与监控信用管理执行情况，如果一个企业的DSO日期超过同行业平均水平，信用经理就必须采取措施，降低DSO，以保障现金的尽快回收。

例：A企业的销售额为7300万元/年，平均20万元/天。其中，期末应收账款为1200万元/年，则 $DSO = 1200 / 7300 \times 365 = 60$ （天）

如果同行业中B企业的销售额与A企业相同，但DSO为70天，这时，A企业的现金流量比B企业多200万元，即 $(70 - 60) \times 20 = 200$ （万元）

假设银行贷款利息为7%，那么B企业的利润比A企业减少14万元。

这只是从银行利息角度分析，实际上B企业在机会成本中也比A企业付出更多。

从现金回收速度来看，A企业的信用管理比B企业更好。当然，如果全面评价，还必须查看A企业的坏账率和B企业的坏账率高低。

(三) 信用期限

信用期限是企业为客户规定的**最长付款时间界限**，并在赊销合同中得到了客户的允诺。

企业可在参照行业惯例的基础上，结合企业自身实力、信用政策、市场状况等因素，综合确定信用期限。信用期限的测算一般采用**边际分析法**和**净现值流量法**。

边际分析法的思路如下：

企业以上年度信用期限、本行业的平均信用期限为基础，分别测算延长或缩短信用期限不同方案下的边际成本和边际收益，从中选出**边际净收益最高的方案**。

净现值流量法的思路如下：

企业分别测算延长或缩短信用期限不同方案下的净现值，确认**净现值较高的方案**为备选的可行方案。

(四) 现金折扣

现金折扣是指给予提前付款客户的优惠安排，包括两个要素：**折扣期限**和**折扣率**。折扣期限是指客户享受现金折扣的付款时间；折扣率是指为客户提供优惠的程度。

(1) 单一折扣

即在折扣方式上使用一个折扣比率，如账单中的“2/10，N/30”表示在发票开出后10天内付款，款项可享受2%的折扣，如果不想获得折扣，该笔款项须在30天内付清。

(2) 两期折扣

即在折扣方式上使用两个折扣比率，如账单中的“3/10，2/20，N/45”表示在发票开出后10天内付款，款项可享受3%的折扣，20天内付款，款项可享受2%的折扣，如果不想获得折扣，该笔款项须在45天内付清。

(四) 现金折扣

现金折扣的**优点**主要有：可以加快资金周转，减少坏账，降低管理成本，可以提高销售额，并扩大市场份额。

现金折扣的**缺点**是利息损失巨大。因此，企业一般在一段时间内出现现金流量短缺问题，而且无法通过其他手段融通资金的时候才重点考虑使用现金折扣。

(四) 现金折扣

例：A企业目前的销售业绩如下：销售收入为8300万元，坏账率为2%，信用管理成本为30万元，信用期限为60天，银行贷款利率为6%。

现市场预测如下，请计算哪种方案更有利。

A方案：2/10，80%货款10天内收回，管理成本降低40%，坏账率降至1%；

B方案：2/20，90%货款20天内收回，管理成本降低30%，坏账率降至1.5%；

C方案：3/10，95%货款10天内收回，管理成本降低50%，坏账率降至0.5%。

三种方案的计算结果如表3-23所示。

(四) 现金折扣

表 3-23 折扣方案测算

A 方案(现金折扣：2/10)	B 方案(现金折扣：2/20)	C 方案(现金折扣：3/10)
减少管理成本： $30 \times 40\% = 12$ 万元 减少机会成本： $8300 \times 80\% \times (60 - 10) \times (6\%/365) = 54.6$ 万元 减少坏账损失： $8300 \times (2\% - 1\%) = 83$ 万元 合计成本减少：149.6 万元	减少管理成本： $30 \times 30\% = 9$ 万元 减少机会成本： $8300 \times 90\% \times (60 - 20) \times (6\%/365) = 49.1$ 万元 减少坏账损失： $8300 \times (2\% - 1.5\%) = 41.5$ 万元 合计成本减少：99.6 万元	减少管理成本： $30 \times 50\% = 15$ 万元 减少机会成本： $8300 \times 95\% \times (60 - 10) \times (6\%/365) = 64.8$ 万元 减少坏账损失： $8300 \times (2\% - 0.5\%) = 124.5$ 万元 合计成本减少：204.3 万元
账款损失： $8300 \times 80\% \times 2\% = 132.8$ 万元	账款损失： $8300 \times 90\% \times 2\% = 149.4$ 万元	账款损失： $8300 \times 95\% \times 3\% = 236.55$ 万元
净收益： $149.6 - 132.8 = 16.8$ 万元	净收益： $99.6 - 149.4 = -49.8$ 万元	净收益： $204.3 - 236.55 = -32.25$ 万元

结论：实施A方案可给企业带来更大的效益 (此预测没有考虑销售额增长带来的收益)。

(五) 信用文件和表格

1、信用额度申请表是提供给客户填写的，反映客户基本情况的表格。申请表由业务部门向客户提供，待客户填写完毕，加入业务部门评价意见后递交信用管理部门。

(五) 信用文件和表格

表 3-24 信用额度申请表

客户填写部分			
*客户名称：		客户代码：	
*地址/邮编：		*发票地址：	
*业务部门电话：		财务部电话：	
*业务部门联系人：		财务部门负责人：	
*传真：		电子邮件：	
*注册日期：		*注册号：	
法律性质：		*注册资本	
请提供以下资料(复印件)： 1. *营业执照；2. *产品经营许可证；3. 上年度财务报表			
请您推荐您的两个供应商			
1.		电话：	联系人：
2.		电话：	联系人：
拟销货物名称	平均月销售量	*申请信用额度 (新客户填写)	*追加额度 (老客户填写)
我公司了解贵公司的信用政策，并认真执行。对贵公司提供的货物和服务，我们将如期付款，即在发票日期后30天内付款。			
申请单位负责人：		职位：	申请日期： 年 月 日
信用部门填写部分			
业务部门陈述：			
核准信用额度	核准信用期限	附加条件：	信用经理签字
			年 月 日
注：有“*”号的项目，客户必须填写和提供。			

(五) 信用文件和表格

2. 咨询评价表

咨询评价表(见表3-25)是向第三方调查客户信用状况的表格。第三方一般为客户自己提供，并取得客户同意。评价表可以起到一定的调查作用，但仍然需要其他客户信息。调查可以采用电话咨询、邮寄或传真的方式进行，但以书面形式较为正式。

表 3-25 咨询评价表

尊敬的××公司××小姐/先生：

我公司与我们的客户××公司有贸易往来。该企业为证明其良好的信用状况，推荐我们向贵司和您咨询。如果您能够提供我们需要的更多信息，我们将不胜感谢。

贵司和您提供的信息将被严格审查和保密。如果贵公司也有类似的要求，我们将十分乐意提供。

请回答以下问题：

1. 客户名称、地址是否准确？ 准确()；不准确()
2. 贵公司和该企业贸易的时间有多长？ 半年内()；一年内()；两年内()；两年以上()
3. 贵公司目前给予该企业的信用额度是多少？ 1 万元以下()；5 万元以下()；10 万元以下()；10 万元以上()
4. 贵公司给予的信用期限是多长？10 天内()；30 天内()；60 天内()；90 天内()；90 天以上()
5. 该企业的付款是否及时？绝对及时()；偶尔有拖欠()；有时拖欠()；经常拖欠()
6. 除了贸易关系，贵公司与该企业是否有其他人员、财政、管理等方面的关系？ 没有关系()；有关系()_____
7. 在过去 9 个月内，贵公司是否曾经停止向该企业发货或采取措施追收逾期账款？ 是()；否()

以上调查得到被调查企业的认可。请于 年 月 日反馈给我公司，对此我公司不胜感激。

(五) 信用文件和表格

3.客户交易记录表

是记录老客户以往交易情况的报表。在信用管理规范的企业，客户交易记录表由信用管理部门自行统计，但在有些企业，由财务部门负责统计和整理。

账号 名称	日期	债务 总额	过期					争议	累计 债务总额	DSO
			期内	1~30	31~60	61~90	90+			
×× 公司	2019 年 5 月	1649	1649	0	0	0	0	0	1649	31
	2019 年 6 月	3459	1810	1649	0	0	0	0	3459	98
	2019 年 7 月	5264	1805	1810	1649	0	0	0	5264	92
	2019 年 8 月	5160	1545	1805	1810	0	0	0	6809	92
	2019 年 9 月	5267	1917	1545	1805	0	0	0	8726	92
	2019 年 10 月	4196	1816	1917	463	0	0	0	10542	71
	2019 年 11 月	2445	0	1816	629	0	0	0	10542	74
	2019 年 12 月	1347	135	0	1212	0	0	0	10677	81
	2020 年 1 月	2207	2162	135	0	0	0	0	12839	61
	2020 年 2 月	4972	2810	2162	0	0	0	0	15649	62
	2020 年 3 月	4805	1960	2810	35	0	0	0	17609	60
		3542	1162	1960	420	0	0	0	18771	64

(五) 信用文件和表格

4. 信用审核书

信用审核书是信用管理部门给予客户的信用申请答复。一些公司只是把信用额度申请表传真给客户，但是更规范的做法是发出信用审核书(见表3-27)。

表 3-27 信用审核书

信用审核书(核准)	
尊敬的××公司	
××小姐/先生：	
我们很荣幸地通知您，贵公司 20××年××月××日的信用申请，我们已经审核。我们批准给予贵司的信用总额度为××元人民币(以前给予的信用额度自动取消)，可循环使用，信用期限为发票日期后的 30 天。	
如有任何问题，欢迎随时打电话与我公司信用管理部联系，电话：×××××××，传真：×××××××，E-mail：××××@××××××.com。	
真诚希望与贵司保持长期的合作关系。	
×××	信用总监 ××公司信用管理部
信用审核书(未核准)	
尊敬的××公司	
××小姐/先生：	
贵公司 20××年××月××日的信用申请，我们已经审核。但是，我们非常遗憾和抱歉，我们暂时无法给予贵公司新的信用额度。我们建议我们的业务部门与贵司从事现汇业务，待几笔业务后再重新审核贵司申请的额度。	
如有任何问题，欢迎随时打电话与我公司信用管理部联系，电话：×××××××，传真：×××××××，E-mail：××××@××××××.com。	
真诚希望与贵司保持长期的合作关系。	
×××	信用总监 ××公司信用管理部

(五) 信用文件和表格

5.到货确认书

是在信用期限到期前客户向授信方发出的确认货物品质和数量的函件。
到货确认书在国际贸易中十分普遍，内贸中则以电话确认为主，但在一些对质量认可比较敏感的行业中也经常使用到货确认书。

到货确认书	
中国××公司：	
我公司已经收到贵司发票号 NO.××××××项下的货物。经检验，货物在品质和数量上符合合同要求。	
我们将按时支付全部货款。	
签字：	职务：
	日期：

(五) 信用文件和表格

6. 跟踪监控表

跟踪监控表(见表3-29)是信用管理部门管理账期内应收账款的内部表格。信用管理部门按照发票日期顺序登记，并定期与客户联系，确认货物、提示付款。

表 3-29 跟踪监控表

客户名称	到期日	发票号	金额	质量确认	到期前 3 日提示	逾期 7 日提示	通信方式	联系人

(五) 信用文件和表格

8.逾期催款函

逾期催款函(见表3-31)使用的语气开始加重，对客户施加更大压力，表明企业对此事严肃认真的态度。

表 3-31 逾期催款函

发票号：

逾期账款金额：

账款到期时间：月 日

以上金额已经逾期 天

根据我们双方协议，我公司给予贵公司的信用额度是发票日期后××天，目前账款已逾期 天。这个账款逾期时间已经超过我方提出的付款宽限期限，将产生严重后果。

请贵公司立即支付上述迟付货款并告知我方迟付的真实原因，并在 月 日之前给我们答复，否则我方会关闭信用账户，停止向贵公司供货，并将采用必要方式追收该账款。希望本信函能够引起贵公司注意，以便使我们的交易继续顺利进行。

签章：

(五) 信用文件和表格

9. 拒绝客户延期支付请求的回复函

拒绝客户延期支付请求的回复函(见表3-32)须对客户的延期支付请求做出明确的答复。

表 3-32 拒绝客户延期支付请求的回复函

尊敬的××先生/女生：
账号：××××××××
欠款： 元
我们收到您____月____日的延期支付申请，您要求每月支付____元，4 个月付清。
遗憾的是，因为付款时间太长，我们不能同意此请求。
我们同意 2 个月分期付款，每月支付____元。也就是您必须在____月底前付清款项，以避免我们采取进一步行动。
开户银行：
账户名称：
账号：
顺祝商安！
信用经理：
年 月 日

(六) 赊销政策调整

企业制定、调整和考核赊销政策的方法可以分为两大类：

(1) 将各种信用考核数据，如坏账率指标、逾期账款率指标、DSO指标、账龄结构指标等控制在某一个具体数值上，以此数据作为考核和调整的标准，数值可以根据行业特点制定。

优点：指标明确，易于信用管理部门执行。

缺点：满足一个数据的要求，可能影响其他数据；缺少总体评价依据。

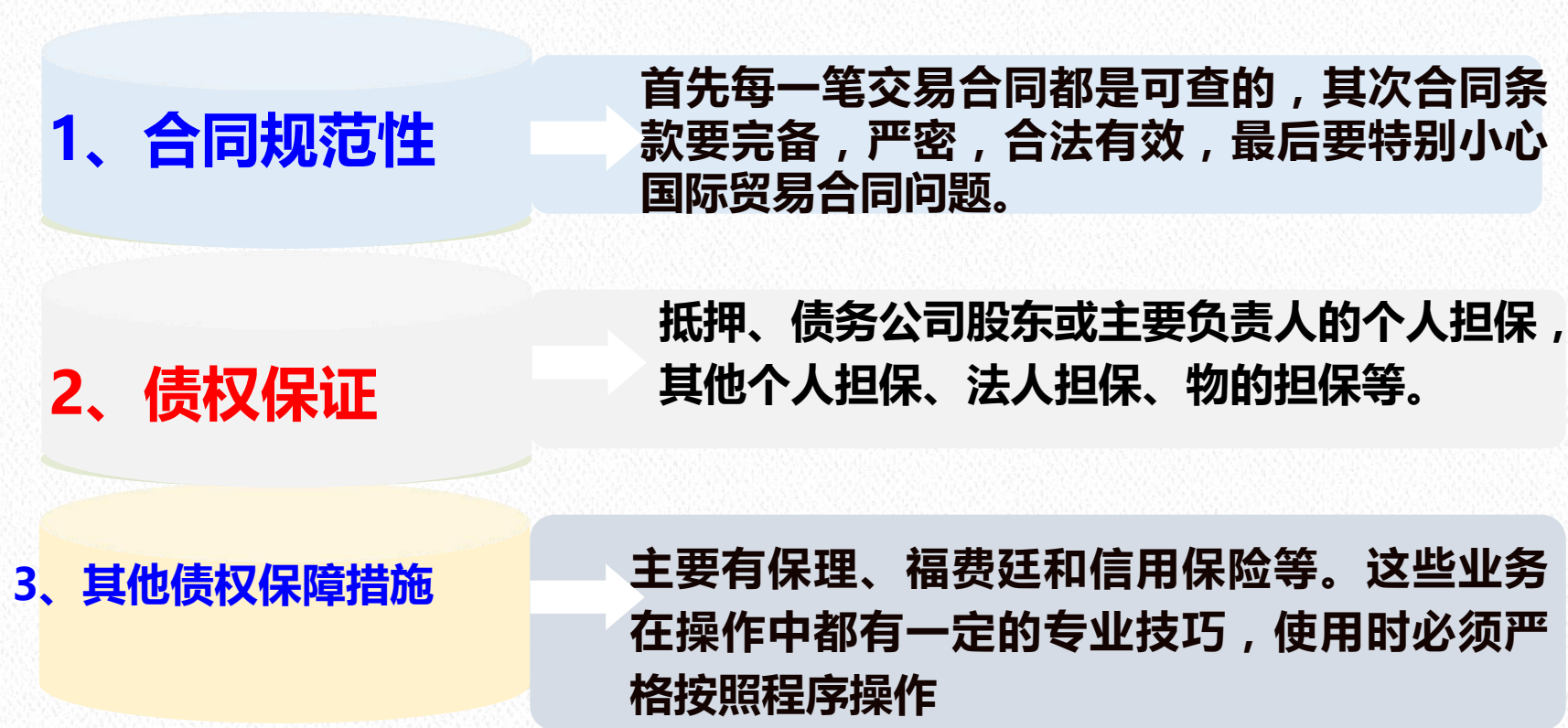
(2) 对赊销额与财务成本、管理成本之间关系进行预测，计算出利润最大化时各项数据值。

优点：追求公司效益最大化，从总体评价出发。

缺点：各项权数和预测标准难以确定。

六、债权保障措施

对**风险较大又必须成交的业务**，要规范合同管理，并采用出口信用保险、保理、信用证、动产和不动产抵押、个人或法人担保等债权保障措施。



七、信用部门的考核

信用部门绩效指标：DSO指标、坏帐率、赊销比例和管理费用、企业信用销售利润增长率等。

信用部门的**人员工资和待遇**与**企业信用销售利润增长率**挂钩。

绩效测算具体方法：

$$\text{企业信用销售利润增长率} = \frac{[A1 \times (P - B1) - DSO1 / 365 \times A1 \times R - M1]}{[A0 \times (P - B0) - DSO0 / 365 \times A0 \times R - M0]}$$

其中：A1：评估年的总赊销额； B1：评估年的坏账率；

A0：上年总赊销额； DSO0：上年销售未清账期

P：销售利润率； B0：上年坏账率；

M0：上年的管理费用； R：年贷款利率；

M1：评估年的管理费用。



INTERNET CREDIT

谢谢

