



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

第二节 企业信用管理制度



一、企业信用管理模式



二、企业信用管理机构



三、信用政策



四、信用调查



五、赊销跟踪



六、信用重估



七、信用危机管理



八、信用管理成功要素

一、企业信用管理模式

❖信用风险控制过程分为前期防范、中期管理、后期处理三个阶段。

❖前期筛选合理的交易对象

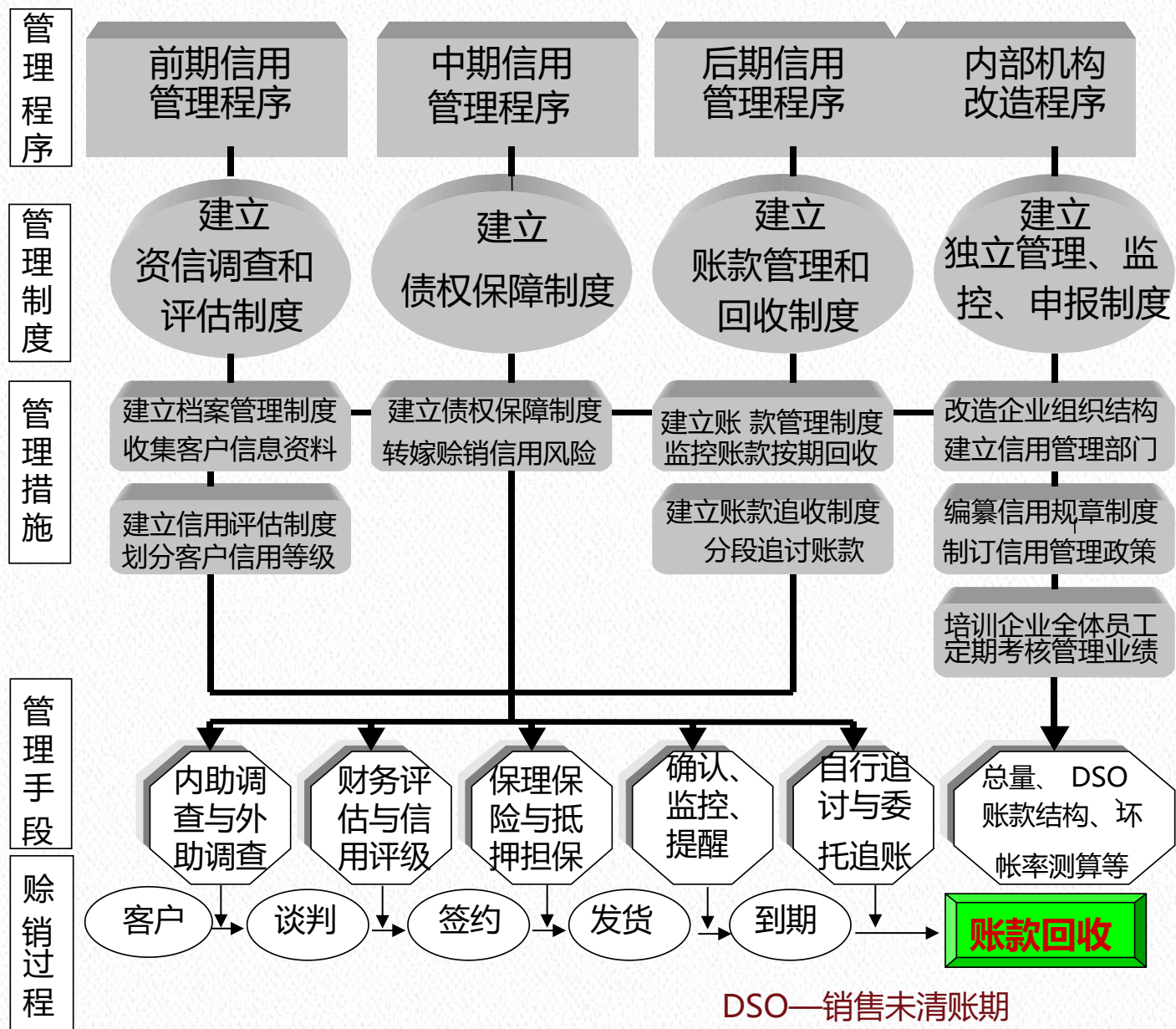
❖中期对交易期内的授信、赊销合同进行管理，避免客户纠纷

❖后期管理和催收应收账款，以最大限度减少损失

❖中国信用管理界结合西方管理技术、中国市场信用现状和中国企业管理特点，总结出了多种信用管理模式，如，全程信用管理模式，可以简要概括为“3+1”信用管理模式，本课程着重介绍“3+1”信用管理模式。

❖“3+1”信用管理模式最大特点是将管理的重点前移，注重应收帐款管理的连续性，可实现对信用管理全程控制。

(一) “3+1” 信用管理模式



(一) “3 + 1” 信用管理模式

“3 + 1” 信用管理模式 = “3个信用管理机制” + “1个内部信用组织机构”

3个信用管理机制

- 前期信用管理阶段，资信调查和评估机制
(从交易前期的客户筛选、评价和控制的角度避免信用风险)
- 中期信用管理阶段，债权保障机制
(在交易中期转嫁和规避信用风险)
- 后期信用管理阶段，应收账款管理和回收机制
(在交易的后期密切监控账款回收，最大限度减少信用风险)

1个内部信用组织机构

- 在企业内部建立一个信用管理的部门
(全面管理企业信用赊销的各个环节)

（一）“3 + 1” 信用管理模式

❖ “3” 个不可分割的信用管理机制

1、资信调查和评估机制：（交易前期客户筛选）

- 新客户老客户，都必须调查和掌握他们的信用资料。
- 必须建立客户档案资料数据库。
- 对每一笔赊销进行评估，既评估账款的安全性，又保证最合理应收账款持有量的销售。

(一) “3 + 1” 信用管理模式

2、债权保障机制：

- 客户信用条件差或无法核实客户信用状况，但又有必要交易的赊销业务，必须熟练选择和运用担保、抵押、信用保险、保理等债权保障措施。

3、应收账款管理和回收机制：

- 货物发出后到应收账款到期前的一段时间，必须了解货物的走向和确认货物的品质、数量，同时在账款到期前提醒客户。
- 建立一套规范的管理措施，保证账款逾期后受到密切的关注，并在每一个时间段对客户保持不同的压力和惩处措施。
- 在客户破产倒闭后，立刻处置债务人的财产。

(一) “3 + 1” 信用管理模式

❖ “1” 个信用管理机构

信用管理机构的职能：

- 确定企业信用政策、信用管理的程序及其调整机制，明确信用管理与销售、运作的关系；
- 建立信用管理责任制度，制订信用管理手册，及时地检查和评估企业信用的实施情况，不断地提高信用管理水平。

二、企业信用管理机构

（一）企业信用管理组织模式

企业信用管理机构是**企业信用管理的载体**，信用管理机构总要以一定的组织方式存在。

1、企业信用管理组织模式选择原则

总体来讲，要使信用信息的收集工作易于进行，各部门之间职能的更好协调，信用管理人员的职责清晰、权责分明，信用管理系统与其他职能系统之间相互协调以及信用部门的权限范围能够很好地界定。

(一) 企业信用管理组织模式

2、企业信用管理组织模式选择

- ❖ 在企业现有的管理职能中，**应收账款的管理职能**基本上是由**销售部**和**财务部**承担，在实践中常常出现**职责分工不清、效率低下甚至管理真空**的现象，因此，必须建立明确的信用管理组织。
- ❖ 企业信用管理组织模式目前有4种，**销售部门主导型、财务部门主导型、信用部门独立型、风险委员会制**，没有哪种模式是最优的，要根据不同的变量选择适合自己的组织模式，各模式有自己的优缺点。

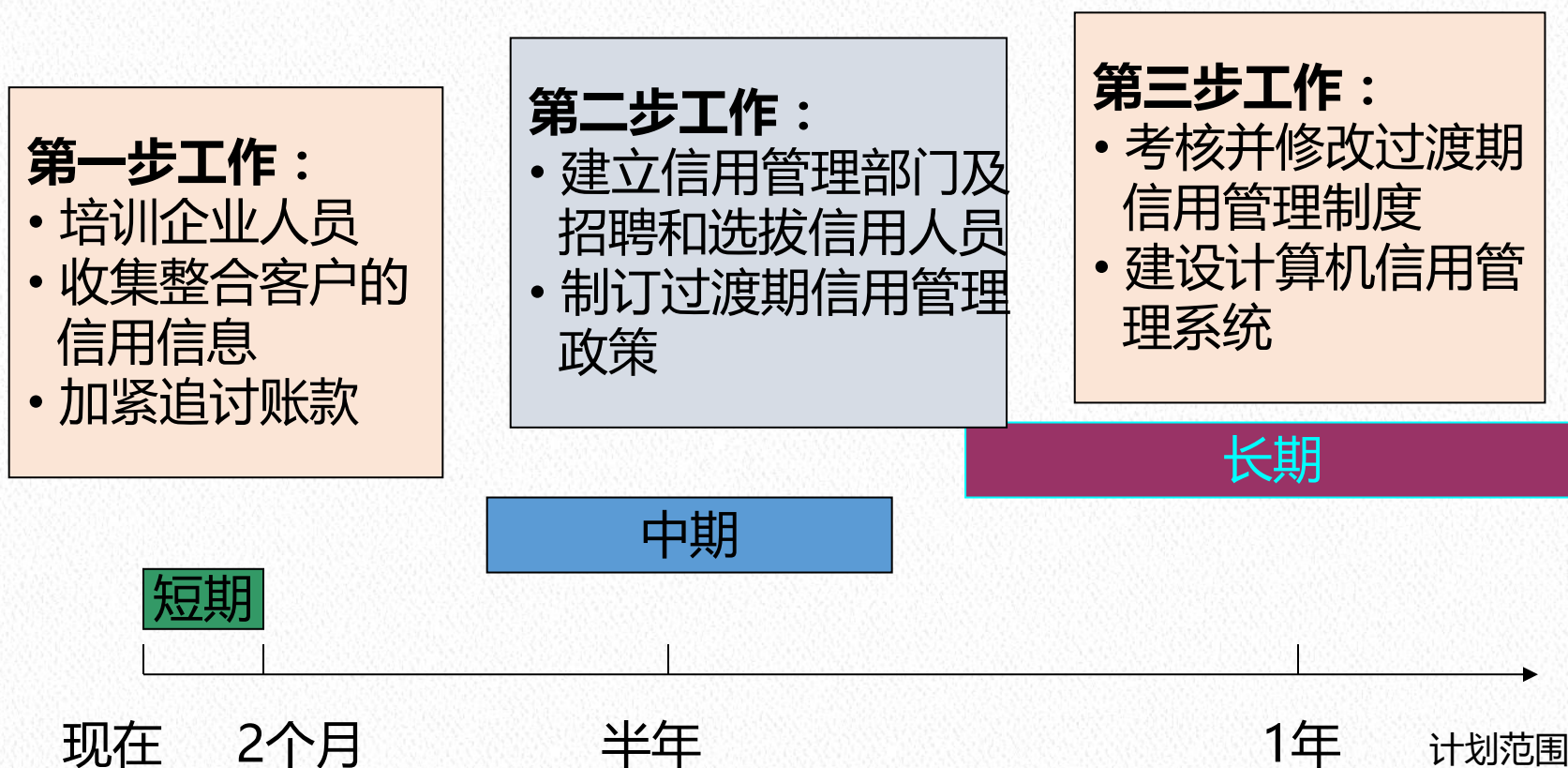
(一) 企业信用管理组织模式

| 模式 | 优点 | 缺点 |
|------|--|---|
| 销售主导 | 有利于调动销售部门的积极性，利用销售部门的人力与信息资源以及与客户的良好关系，有利于客户关系的进一步完善与发展。 | 有“自己管自己”之嫌，难以保证信用风险管理功能的真正实现。 |
| 财务主导 | 能够对销售部门起到一个风险制衡作用，在信用分析和信用管理的专业性方面比较有优势。 | 可能会矫枉过正，影响销售额；容易与销售部门、客服部门等其它部门产生冲突，增加内部管理协调成本；难以充分利用销售部门掌握的客户信息及销售部门与客户的良好关系服务于信用管理。 |
| 独立部门 | 能站在比较独立的立场上进行信用管理，有利于与公司利益保持高度一致，有较高的权威。 | 运行初期的阻力可能会比较大，难以得到销售部门和财务部门的真正帮助，人力资源、管理流程比较复杂，管理成本较高。 |
| 委员会制 | 能够把风险管理提升到公司战略高度，易取得公司各个部门协调一致的意见，高度的专业性保证风险管理能够发挥积极有效的作用。 | 容易形成官僚作风，流程非常复杂，难以监管。 |

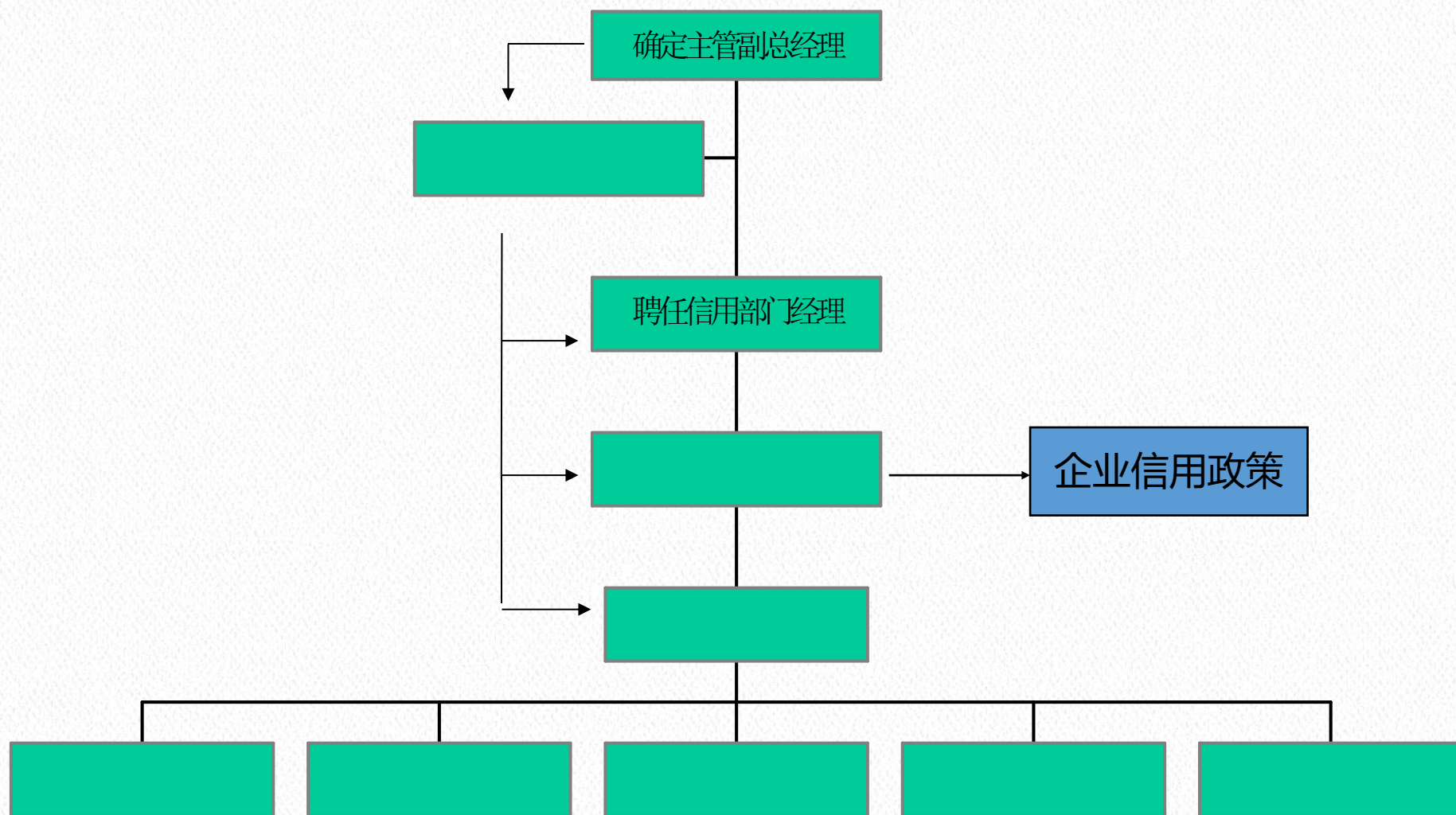
(二) 企业信用管理机构设置

1.建立信用管理制度的进度安排

组织模式是硬件，而管理制度是软件，管理制度建设在时间上有一定安排。



(二) 企业信用管理机构设置



信用部门组建步骤

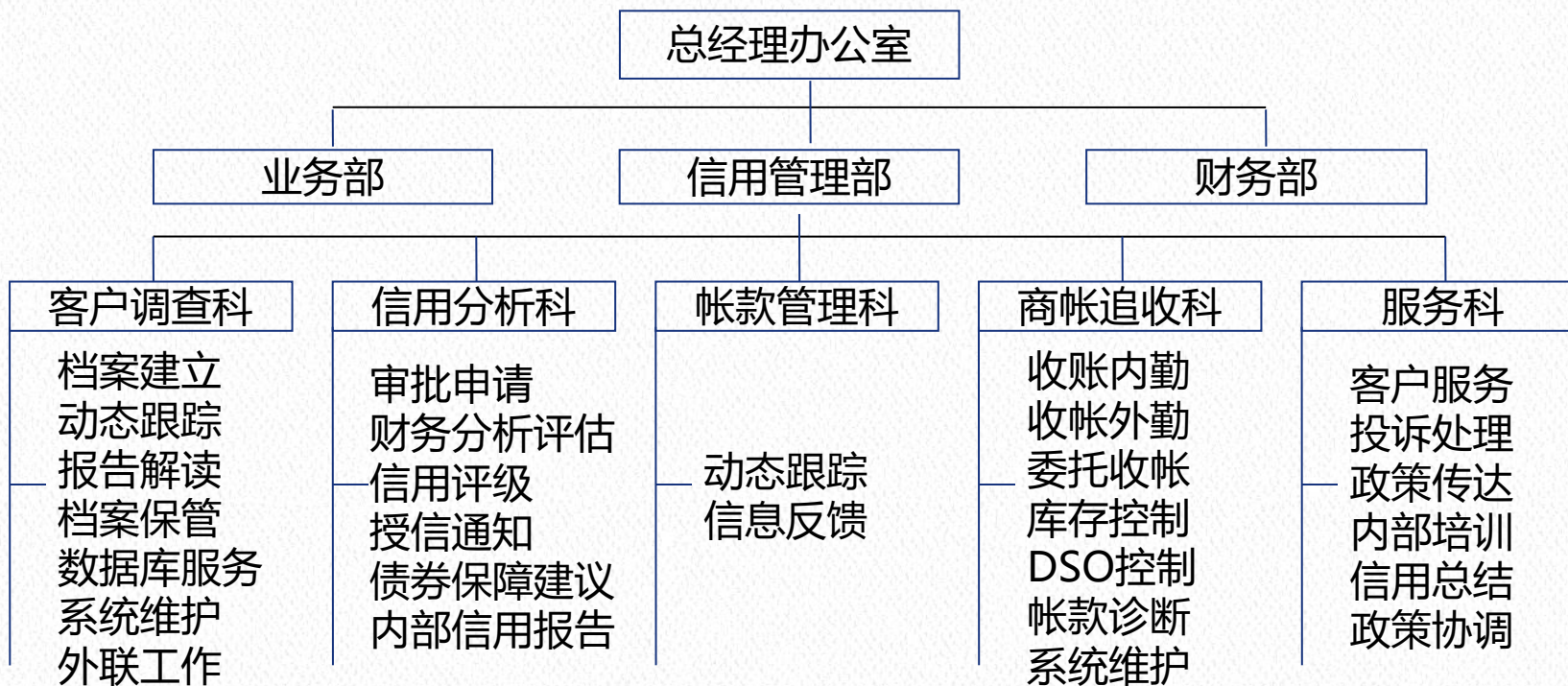
(二) 企业信用管理机构设置

2. 组建信用部门注意事项



(二) 企业信用管理机构设置

3. 信用管理部门组织结构



大型生产性企业信用管理部门典型组织机构

(三) 信用经理与信用管理部门的职责范围

1. 责任

- (1) 信用管理部门和信用经理全面参与起草、制定和修改企业信用政策。
- (2) 信用管理部门和信用经理必须认真严格执行信用政策，对总体信用政策的偏差甚至失败负有主要责任。
- (3) 向企业内部人员和客户宣传本企业的信用政策，培训企业各部门人员。
- (4) 监控信用指标。即负责销售额、应收账款、销售未清账期(DSO)等信用指标的监控，一旦信用指标低于同业或竞争对手的水平，信用经理应承担相应责任。即使没有低于同业或对手的水平，也可能承担一定责任。
- (5) 纵向、横向申报信用情况。
- (6) 信用政策规定的其他责任。

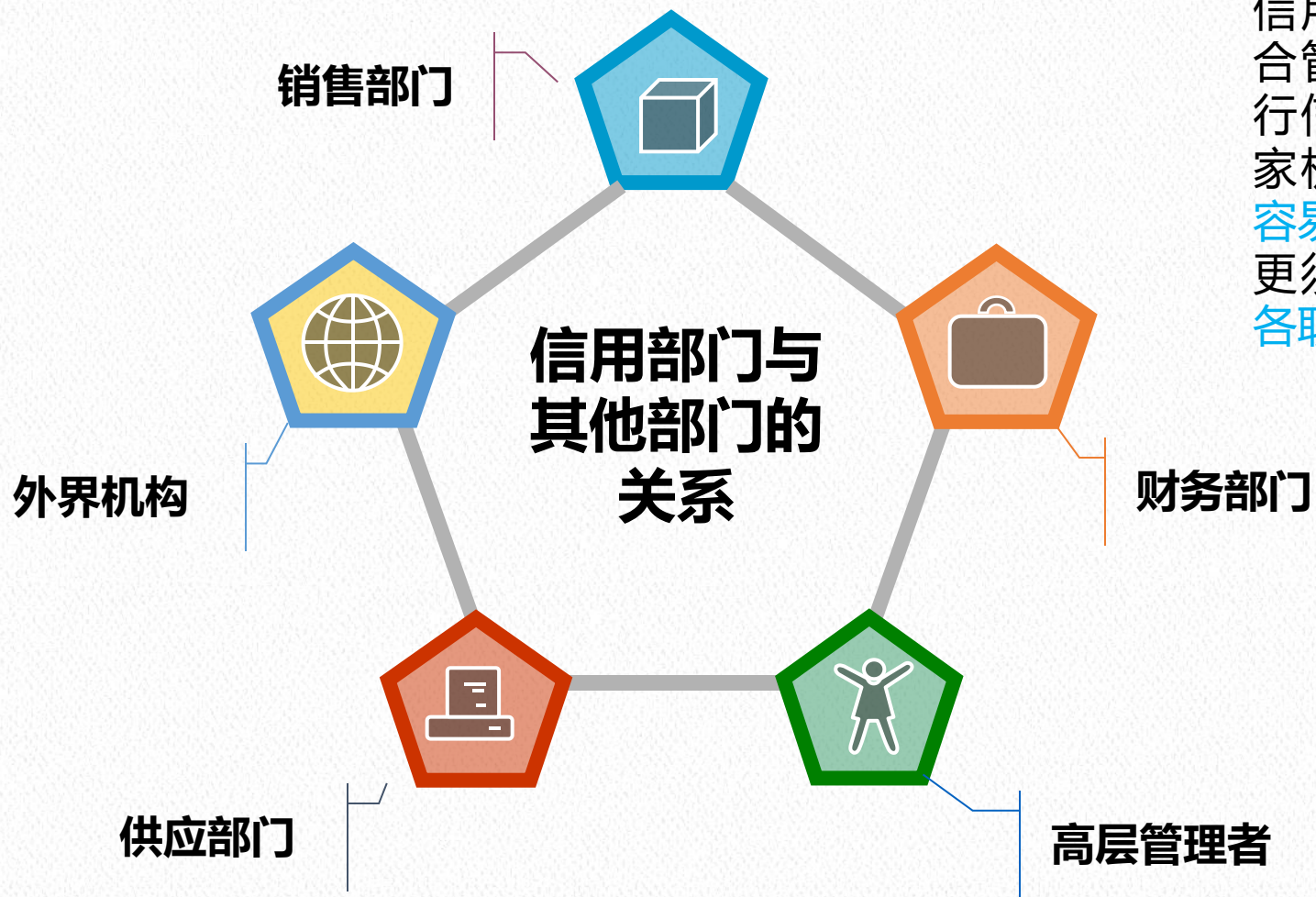
(三) 信用经理与信用管理部门的职责范围

2.权力

- (1) 信用管理部门拥有参与起草、制定和修改企业信用政策的权力。
- (2) 信用管理部门拥有筛选客户的权力。
- (3) 信用管理部门拥有赊销审批的一切权力。
- (4) 信用管理部门拥有决定追收账款的权力。
- (5) 信用政策规定的其他权力。

(三) 信用经理与信用管理部门的职责范围

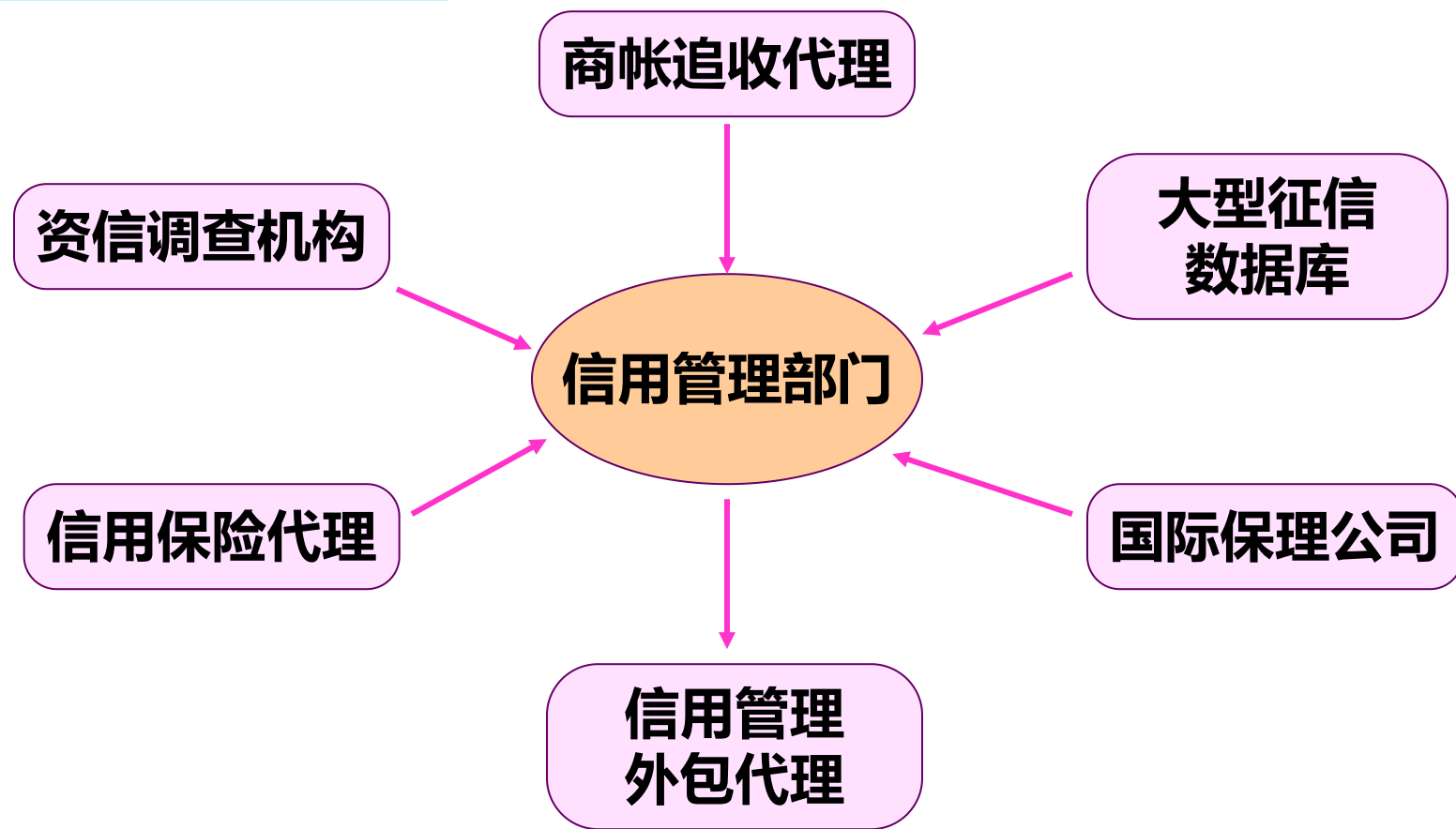
3.信用部门与其他部门的关系



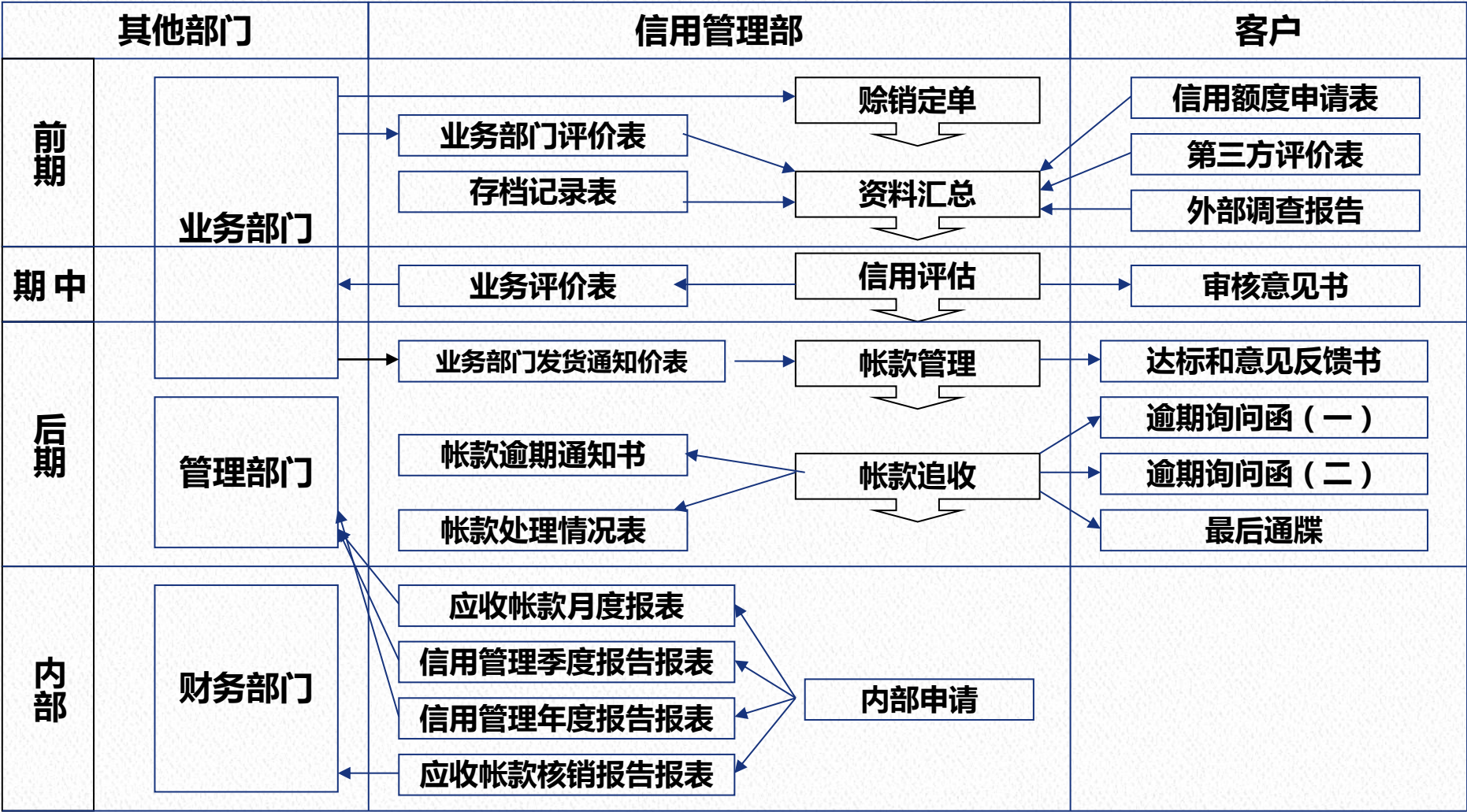
信用管理部门是综合管理部门，在执行信用政策时与多家机构发生联系，容易成为众矢之的，更须妥善处理与各职能部门的关系。

(三) 信用经理与信用管理部门的职责范围

信用管理部门与外部的联系



(三) 信用经理与信用管理部门的职责范围



信用管理纵向、横向通报制度

(三) 信用经理与信用管理部门的职责范围

信用管理机构组织分工

| 职能 | 信用部 | 业务部 | 法律部 | 财务部 |
|-----------|-----|-----|-----|-----|
| 客户基本信息的收集 | 主办 | 主办 | | |
| 客户财务信息的收集 | 协办 | 协办 | | 主办 |
| 客户信用审查 | 主办 | 协办 | 协办 | 协办 |
| 客户评级 | 主办 | 协办 | | 协办 |
| 客户信用额度 | 主办 | 建议 | | 审核 |
| 交易资搜集与报告 | 协办 | 协办 | | 主办 |
| 货款催收 | 主办 | 协办 | | 协办 |
| 货款追索 | 主办 | 协办 | 主办 | 协办 |

（四）信用管理部门内设机构

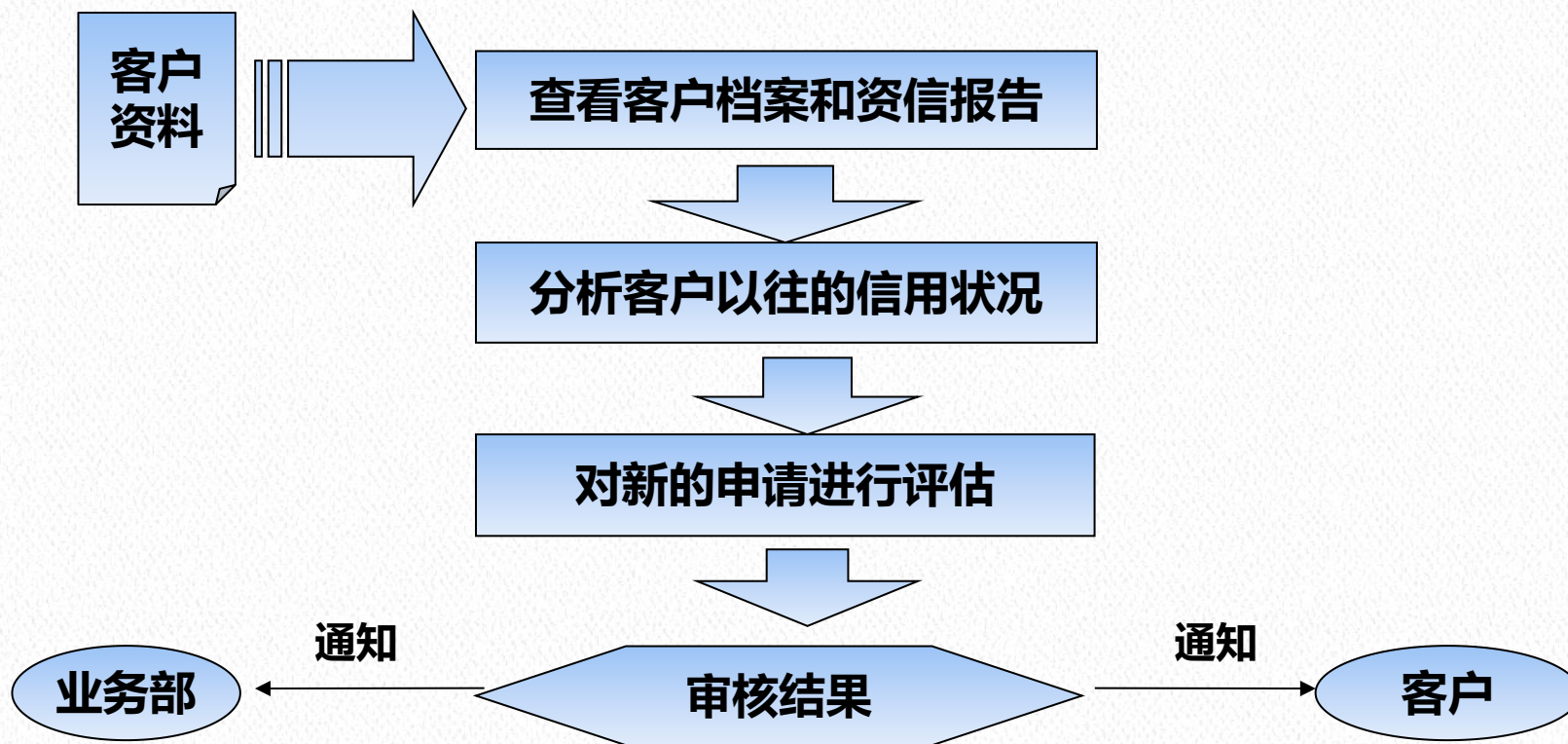
1. 信用管理部门内设机构职能

信用管理部门由客户调查科、信用分析科、帐款管理科、商帐追收科、服务科等部门组成。各个科室有自身的职能和业务流程。详情见下图。服务科职能主要是接待客户投诉和编制信用报表，作用相对较小，通常与其他部门合并。

(四) 信用管理部门内设机构

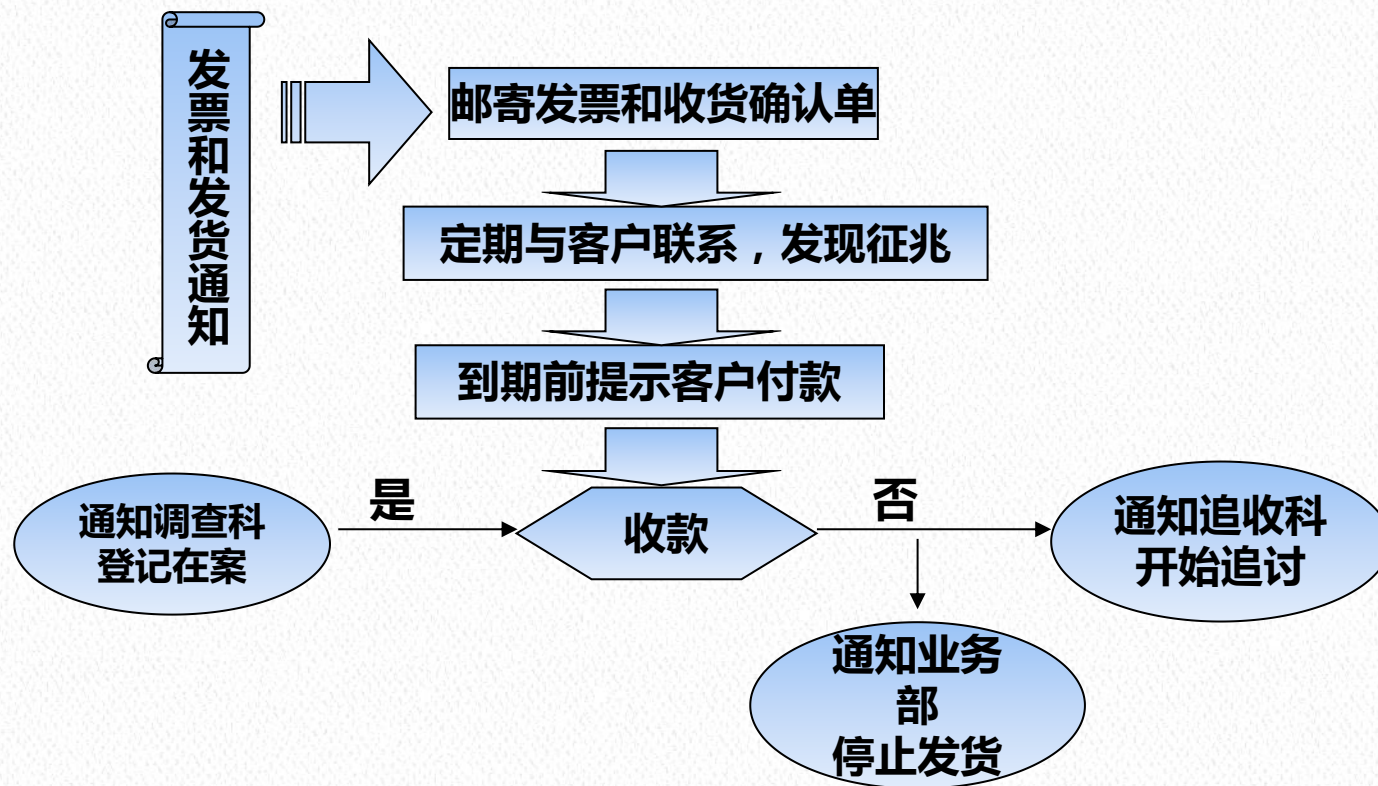


（四）信用管理部门内设机构



信用分析科职能

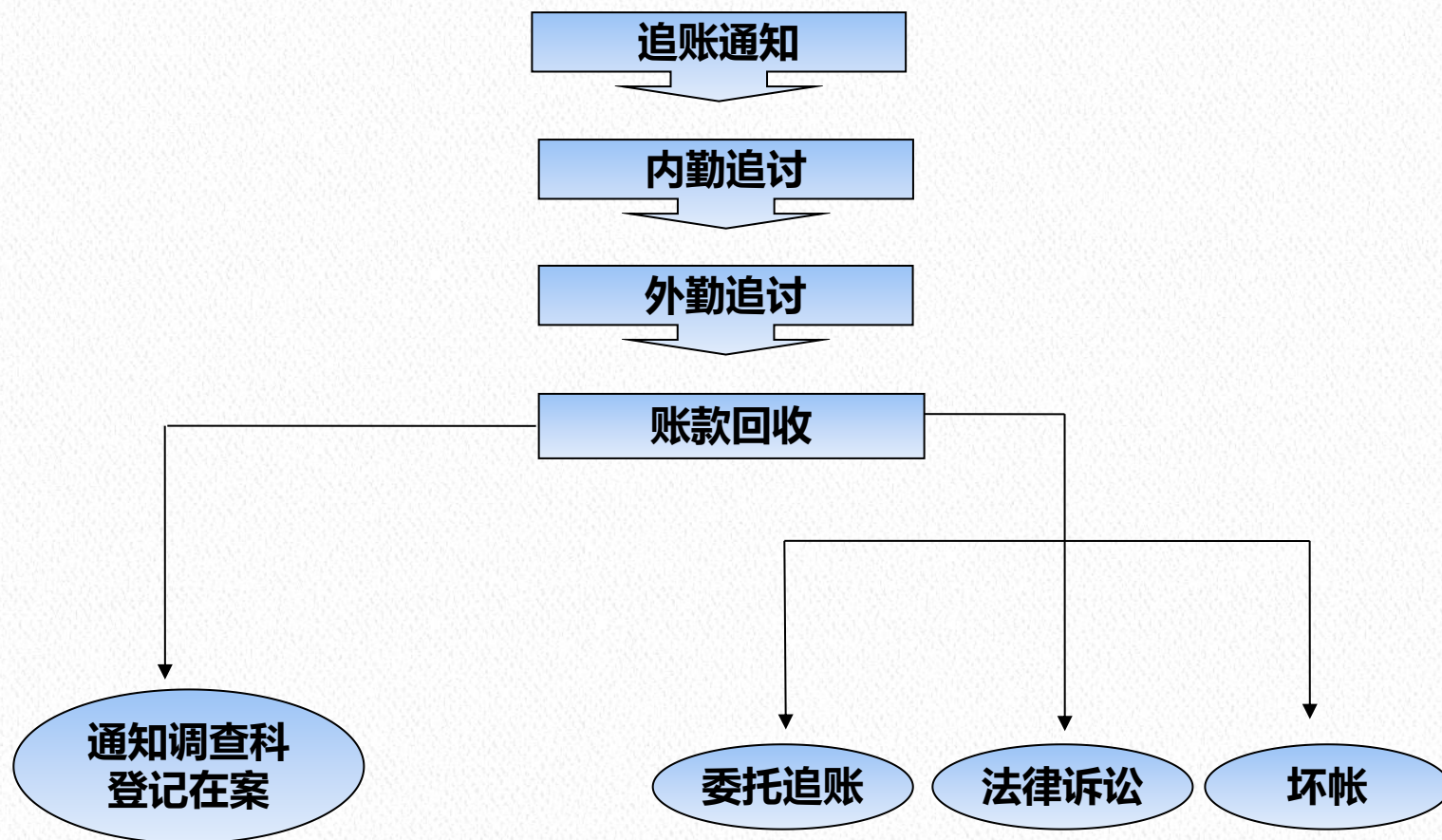
(四) 信用管理部门内设机构



目的：(1) 保持适当压力；(2) 培养客户按时付款习惯；(3) 发现客户变化；(4) 防止因客户管理混乱而迟付。

帐款管理科职能

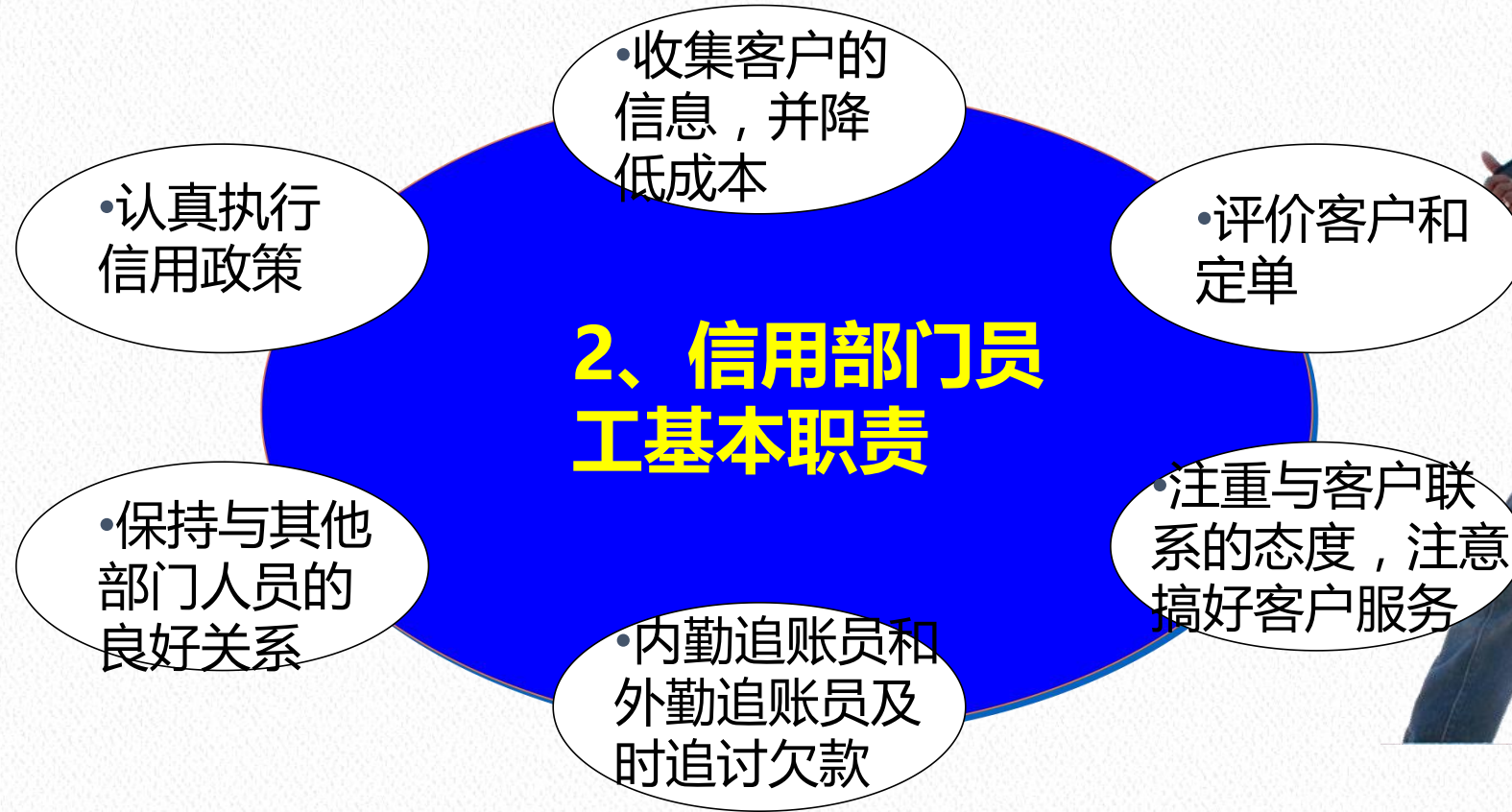
(四) 信用管理部门内设机构



商帐追收科职能

(四) 信用管理部门内设机构

2. 信用管理部门的员工职责



(四) 信用管理部门内设机构

3. 信用部门的人员配备

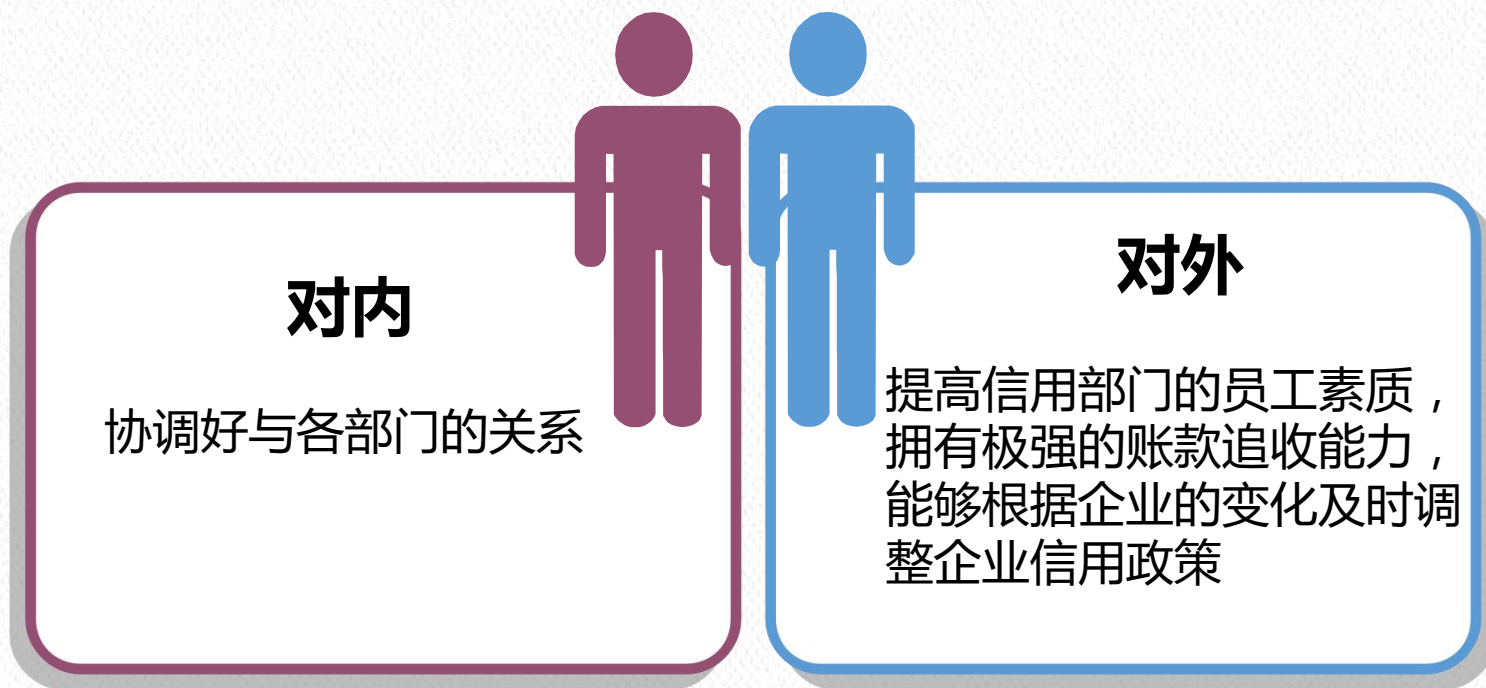
❖ 信用部门的人员配备数量，以及各个岗位对人才的素质有特定要求。

| 赊销总额（万元/年） | <10000 | 10000-50000 | 50000-100000 | >100000 |
|--------------------------|--------|-------------|--------------|---------|
| 赊销客户（个） | <200 | 200-500 | 500-1000 | >1000 |
| 信用经理 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 信息员 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 信息分析员 | | 1 | 1 | 1 |
| 帐款管理员 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 追帐员 | | 1 | 1 | 2 |
| 客户服务员 | 0-1 | 1 | 1 | 1 |
| 总计 | 1-3 | 3-4 | 5-6 | +6 |
| 注：如赊销户与客户数不符，按客户数作为配备标准。 | | | | |

（四）信用管理部门内设机构

4. 信用经理的素质要求

❖ 一个企业的信用管理好坏，关键要看**信用经理的能力**。



（四）信用管理部门内设机构

信用部门岗位要求

| 岗位类别 | 基本素质 | 优秀素质 |
|-------|---|---|
| 信用经理 | 了解商业贸易流程 熟悉本行业特点 具有独立判断力 熟悉信用管理流程 能够协调管理信用人员 专业：财务、金融、法律专业 | 能够根据前一时期（年度、季度、月度）情况及时采取相应措施 对客户有极强的判断力和处理突发事件的能力 单独处理与追收帐款的能力极高 很好地协调与其它部门的关系 全面参与企业信用管理政策的制定与修改 信用管理专业或系统学习信用管理知识，具有财会、金融、法律、贸易、营销、管理等知识 |
| 信息员 | 掌握信息收集的渠道，能够独立地向客户收集信息，资料录入。 | |
| 信用分析员 | 运用各种模型分析客户，对信用评估、评级熟悉 | |
| 帐款管理员 | 能够很好地与客户沟通 | |
| 追帐员 | 很好的口才与坚强的意识 | |
| 客户服务员 | 能够很好地与客户沟通 | |

(四) 信用管理部门内设机构

5. 企业在职信用知识培训

- ❖ 较深入地讲解各管理过程的信用知识和手段。
- ❖ 针对企业信用部门和管理部门人员，时间为三天。

中期培训

专业培训

- ❖ 讲解企业信用管理各阶段的专业技术。
- ❖ 只针对企业的信用经理和信用人员。时间为一周。

初期培训

- ❖ 普及信用管理的一般知识，内容浅显。
- ❖ 针对所有部门的人员，时间为一天。

(五) 信用管理部门介入企业业务流程

信用部门的职责就是通过信用管理使交易风险降到最低，信用收益最大化，故信用部门需要在合同签订整个过程中，参与到合同起草、履约及各种赊销条件的设置等业务中去。一旦产生逾期帐款，立即开始催收，必要时诉诸法律。

合同签订前

健全合同管理制度，确保合同合法、有效

谈判过程中

参与订立严谨的合同条款，确定签订时赊销的条件

合同签订后

督促企业信守合同，及时履约

三、信用政策

❖ （一）信用政策概念

- ❖ **信用政策**：是企业根据自身状况和经济环境制定的关于企业信用管理目标、组织机构、信用额度、信用流程、信用报告、收账政策、信用考核等内容的总称。
- ❖ 信用额度、信用标准、信用条件、收账政策等构成了**狭义的信用政策**，一般也称为**赊销政策**。



（二）信用政策类型

- **紧缩型信用政策**，即不愿意承担任何风险，只向财务状况不容怀疑且付款及时的客户赊销，在市场越来越向买方倾斜的情况下，**有失去重要客户的风险**。
- **平衡型政策**，即愿意承担自认为能够控制的风险，除上述客户外，也向付款经常托期但最终会付款的客户赊销，希望**在风险控制和企业发展之间找到平衡**。
- **宽松型政策**，即无论风险大小，基本上向所有客户进行赊销，采用该政策**有助于企业迅速发展但逾期账款和坏账风险很大**，如果碰到某一个大客户出现坏账，可能带来灾难性后果。

(二) 信用政策类型

信用政策选择

| 考虑因素 | 紧缩型 | 平衡型 | 宽松型 |
|----------|--------|--------|--------|
| 宏观经济状况 | 恶化 | 一般 | 稳定增长 |
| 客户行业状况 | 萧条 | 一般 | 稳定增长 |
| 平均收帐期 | 较长 | 一般 | 很短 |
| 产品市场 | 持久需求 | 一般 | 产品寿命短 |
| 销售利润率 | 较低 | 一般 | 很高 |
| 财务实力 | 较弱 | 一般 | 较强 |
| 原材料供应 | 不足 | 一般 | 充分 |
| 市场竞争 | 几乎没有 | 一般 | 激烈 |
| 熟练工人 | 有限 | 一般 | 充分 |
| 是否愿意承担风险 | 不愿意 | 不承担大风险 | 愿意 |
| 企业发展速度 | 寻求缓慢增长 | 正常增长即可 | 追求快速增长 |

（三）信用政策内容

- 企业信用政策汇集在**信用管理手册**，一般包括以下内容：信用管理的目的、政策目标、整体信用条件、信用管理流程、信用调查和评估、债权保障、贸易程序、应收账款管理和追收、信用管理责任和义务、各部门关系、政策报告、信用管理业绩评估、年度、季度、月度计划等信用内容。（范本参见专栏3-2）

(三) 信用政策内容

信用手册分对内、对外两种，**对内手册**是指导企业内部职工开展信用管理的依据和指南，相对内容更为广泛；**对外手册**是提供给公司以外的人员(主要是客户)参考，内容则简单得多。对内手册的主要内容如下：

1.政策目的

2.公司背景

3.政策与目标

4.整体信用条件

5.信用管理流程

6.信用调查程序

7. 信用决策程序

8. 债权保障措施

9. 贸易程序管理

10.应收账款管理和追收程序

11.客户破产/坏账程序

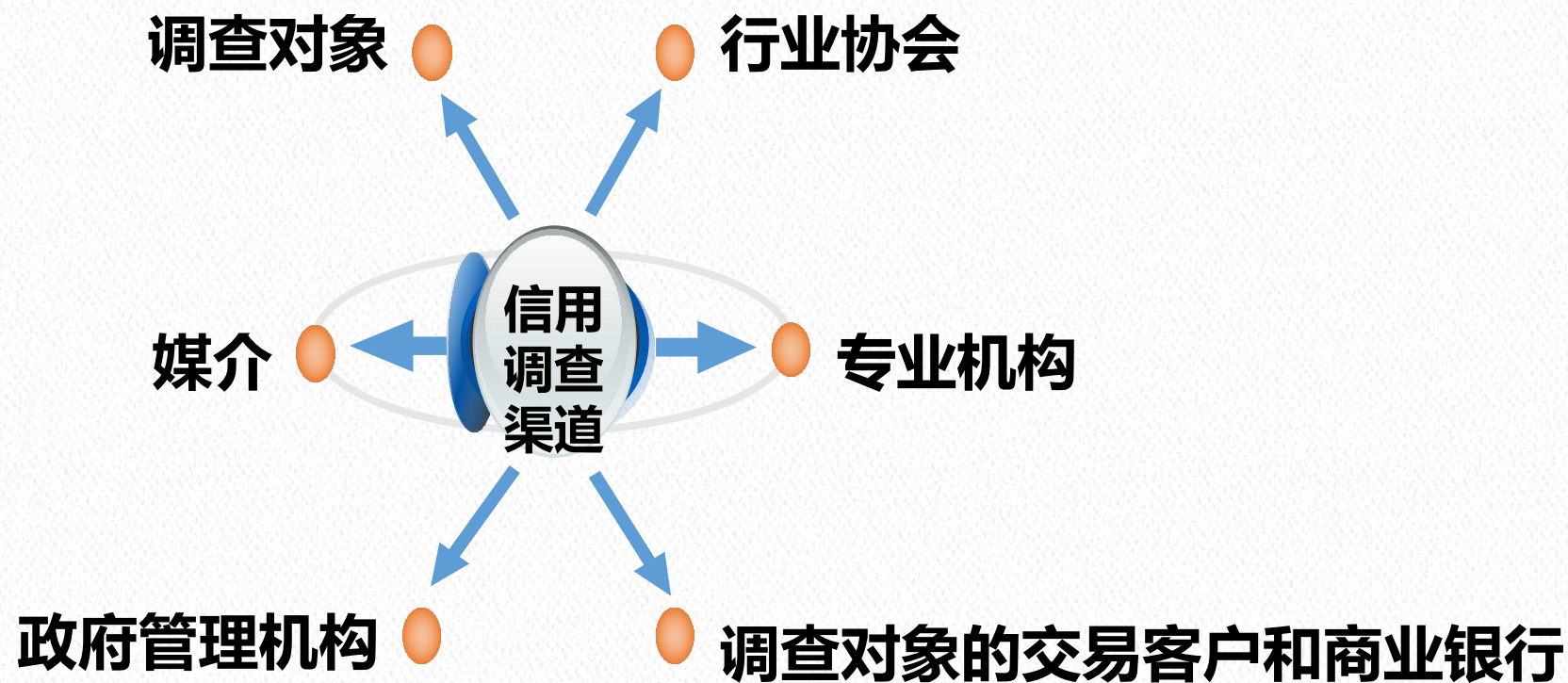
12.衡量部门业绩的方法

四、信用调查

(一) 信用调查分类

- (1) 国别区分：国内信用调查、国外信用调查。
- (2) 信用调查对象区分：个人信用调查、企业信用调查、产业信用调查、财产信用调查。
- (3) 信用调查目的区分：交易信用调查、投资信用调查、消费信用调查、雇用信用调查、社会环境信用调查。
- (4) 信用调查方式区分：自行调查、同行调查、联合调查。
- (5) 信用调查时期区分：前期信用调查、追踪信用调查、催收信用调查。
- (6) 信用调查内容区分：简易信用调查、一般信用调查、深度信用调查。

(二) 信用调查渠道



(三) 信用调查程序



(三) 信用调查程序

信用部门接到申请后，需要对新客户的资信情况进行了解并判断，能够反映客户资信情况的资料有：

| 业务部门 | 客户自己提供 | 调查机构提供 | 数据库内存储 |
|--------------|---|----------|---------------------|
| 填写的《客户信用状况表》 | 《信用申请表》和其他证明文件（包括营业执照复印件、税务登记证复印件和产品经营许可证等） | 《资信调查报告》 | 《客户以往交易记录 and 付款记录》 |

五、赊销跟踪

- ❖ 公司需要利用必要的管理软件进行销售过程中的应收帐款的管理，建立必要的管理报告来反映在业务执行过程中的信用销售执行情况，一般的管理报告需要包括：应收帐款帐龄分析报告、客户信用执行分析、信用销售费用汇总、关键业绩指标变化情况。
- ◆ 在ERP软件中，销售模块中一般有信用审核的预警，应收帐款的管理分析等功能。
- ◆ 在实际执行过程中应由财务部门、销售部门、信用管理部门共同进行赊销的跟踪管理。

六、信用重估

- ❖在内部控制准则要求中，一般需要公司定期进行客户的信用的重新估计和评价。
- ❖在实施过程中，公司需要设计必要的评估报告进行信用评估。
- ❖评估一般需要关注客户在信用销售中一些关键业绩指标的表现情况，如客户历史交易情况、该客户信用授予对公司现金流和营运资金的影响程度。

七、信用危机管理

(一) 企业信用危机的表现

- 货款未能按时支付；
- 银行贷款无法偿还；
- 订单无法履行，无法按时向客户提供产品；
- 向客户的承诺根本无法兑现；
- 关联企业脱离关系，使经营雪上加霜；
- 政府放弃对该企业的支持，公司承受的压力不断加大。

(二) 企业信用危机的危害

- 资金缺乏，生产经营难以维持
- 经营活动受到质疑，失去部分市场；
- 赊销、赊购等有利条件随之丧失，筹资成本增加；
- 企业信誉受损，企业的信用等级降低引发各种危机，最终导致企业破产。

此时授信企业需针对具体情况作出反应，通过各种途径、甚至起诉收回债务。稍迟将遭受损失。

(三) 企业信用危机的预警



(三) 企业信用危机的预警

企业信用危机指标及临界点状态（以工业企业为例）

| 相关指标 | 产生信用危机的可能性大 | 有可能产生信用危机 | 不太可能产生信用危机 |
|----------|---|---------------------------------------|---|
| 贷款资产形态 | 有可疑、损失贷款 | 无可疑、损失贷款 | 无次级、可疑、损失贷款 |
| 到期信用偿还记录 | 未按期还本超过 3 个月 | 有逾期 1~3 个月未还的记录 | 到期还本或逾期 1 个月还款 |
| 利息信用偿还记录 | 报告期内存在拖欠利息 3 个月以上的记录 | 报告期内存在拖欠利息 1~3 个月的记录 | 报告期内存在拖欠利息 1 个月之内的记录 |
| 资产负债率 | ≥80% | 70%~80% | ≤70% |
| 流动比率 | ≤90% | 90%~130% | ≥130% |
| 经营性现金净流量 | < 0 | 0 | > 0 |
| 现金流动负债比率 | ≤0 | 0~20% | ≥20% |
| 利息保障倍数 | ≤1 | 1~4 | ≥4 |
| 总资产报酬率 | ≤5 % | 5%~8% | ≥8% |
| 销售利润率 | ≤4 % | 4%~12% | ≥12% |
| 净资产收益率 | ≤4 % | 4%~12% | ≥12% |
| 存货周转率 | ≤150 % | 150%~300% | ≥300% |
| 销售收入增长率 | ≤5% | 5%~11% | ≥11% |
| 净利润增长率 | ≤3% | 3%~8% | ≥8% |
| 净资产增长率 | ≤5% | 5%~10% | ≥10% |
| 领导者素质 | 管理经验缺乏，销售收入减少，社会信誉差 | 管理经验一般，销售收入停滞，社会声誉不太好 | 有丰富的管理经验，销售收入逐年扩大，业绩显著，有良好的社会声誉 |
| 企业管理水平 | 产权模糊，财务制度不完善，财务报表失真，官司缠身 | 产权制度不完善，财务制度、财务报表质量一般，出现官司 | 产权明晰，公司治理结构完善，财务制度完善，财务报表真实 |
| 发展前景 | 发展战略模糊，行业发展前景不好，产品竞争力、市场占有率、融资能力、技术水平较差 | 发展战略、行业发展前景、产品竞争力、市场占有率、融资能力、技术水平均为一般 | 有明确的发展战略，行业发展前景好，产品竞争力强，市场占有率高，融资能力强，技术水平先进 |

(三) 企业信用危机的预警

企业信用危机预警级别表

| | 可能性大 | 有可能发生 | 不太可能发生 |
|----------|---------------|---------------|---------------|
| 信用危机级别 | 红色警报 | 黄色警报 | 绿色警报 |
| 信用危机防范要求 | 高度防范，阻止信用危机产生 | 注意防范，警惕信用危机发生 | 注意监测，避免信用危机发生 |

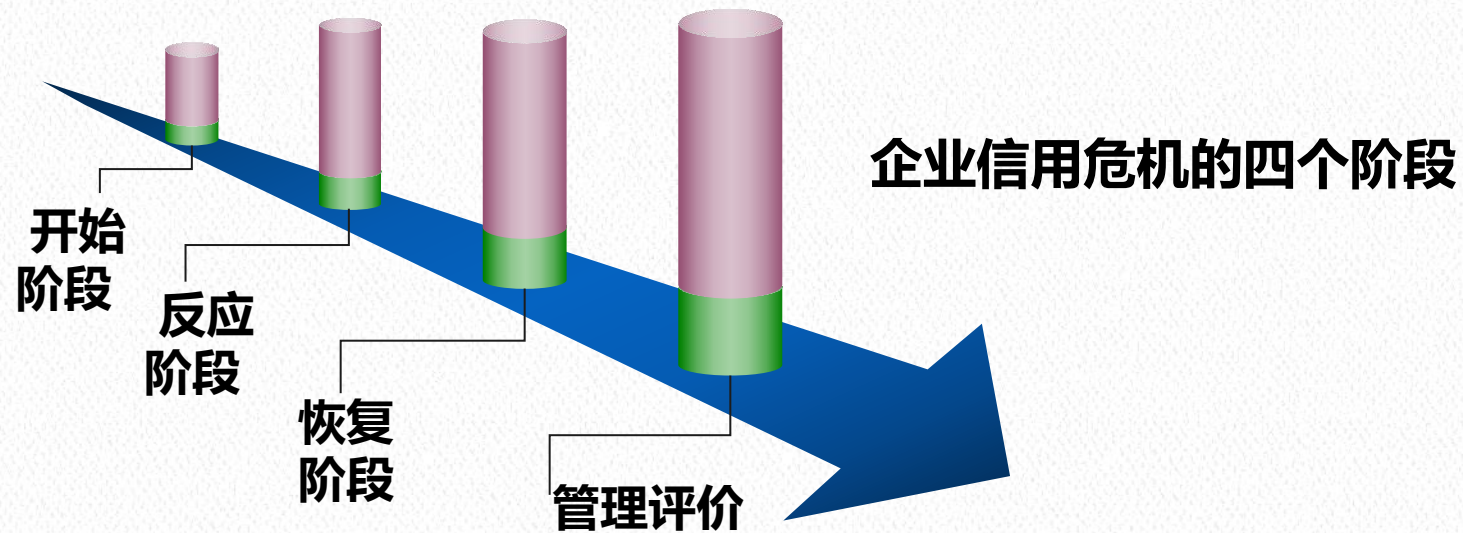
信用危机防范决策系统对信用危机加工系统的处理结果进行判断

（四）企业信用危机管理

狭义信用危机管理主要指**对信用危机的处理**，包括信用危机管理前的准备、确认、控制、解决等四个环节。

广义的信用危机管理还包括上述所提到的信用危机风险评估及预警系统。

本节主要介绍狭义的信用危机管理。



（四）企业信用危机管理

1、信用危机开始阶段的管理

信用危机开始阶段指出现企业信用危机征兆到感知到信用危机产生损失的过程。

在这个过程中通常可以采取的管理措施有：

→ 设法防止信用危机的爆发

→ 延迟信用危机爆发

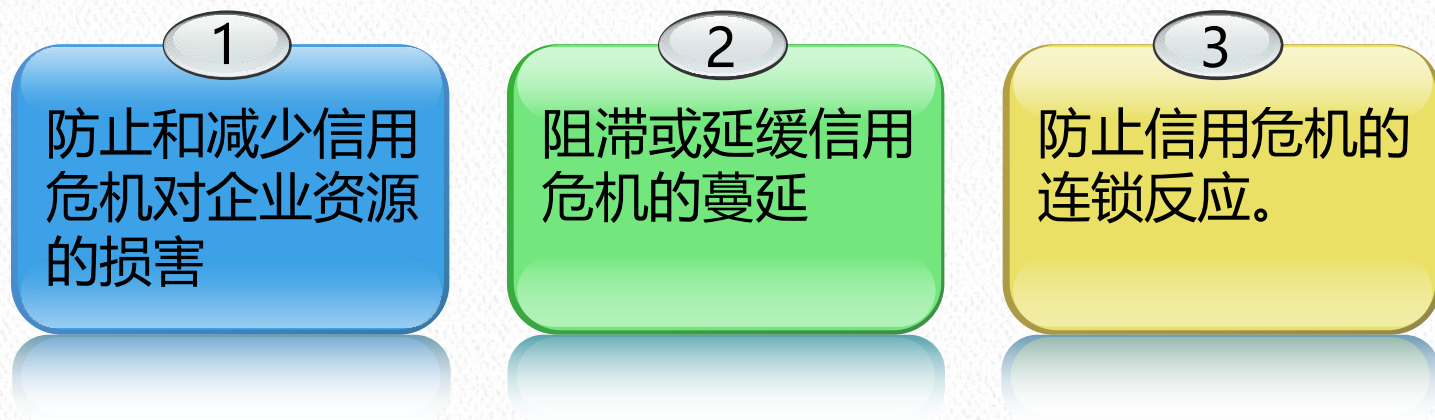
→ 采取预防措施降低信用危机造成的损失

（四）企业信用危机管理

2、信用危机反应阶段的管理-----管理任务

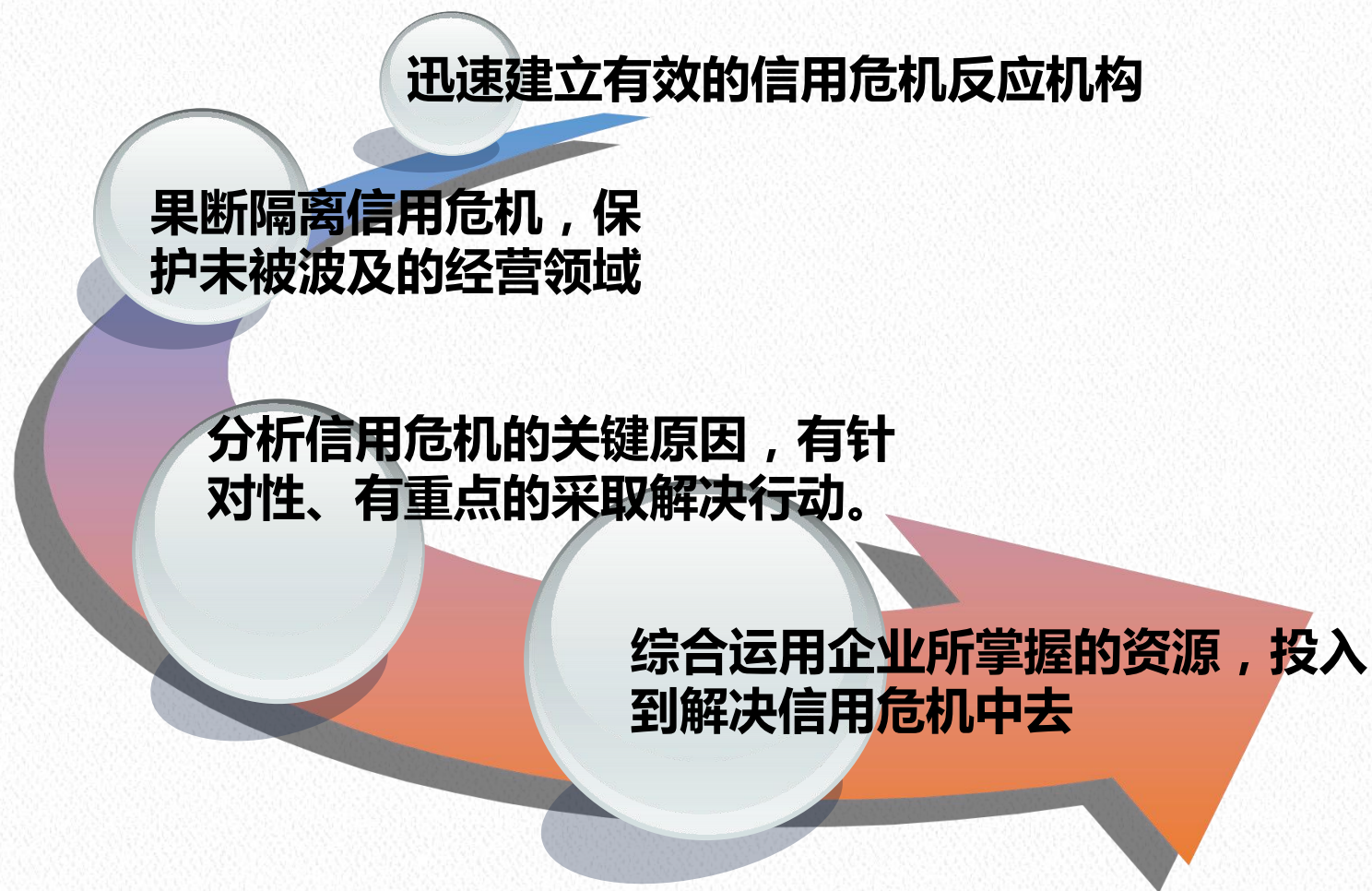
此阶段重点是面对已经出现的信用危机采取具体的积极的行动，主动处理好信用危机，使危机顺利度过，否则信用危机会迅速蔓延，直到企业破产。

信用危机反应阶段管理的任务主要有：



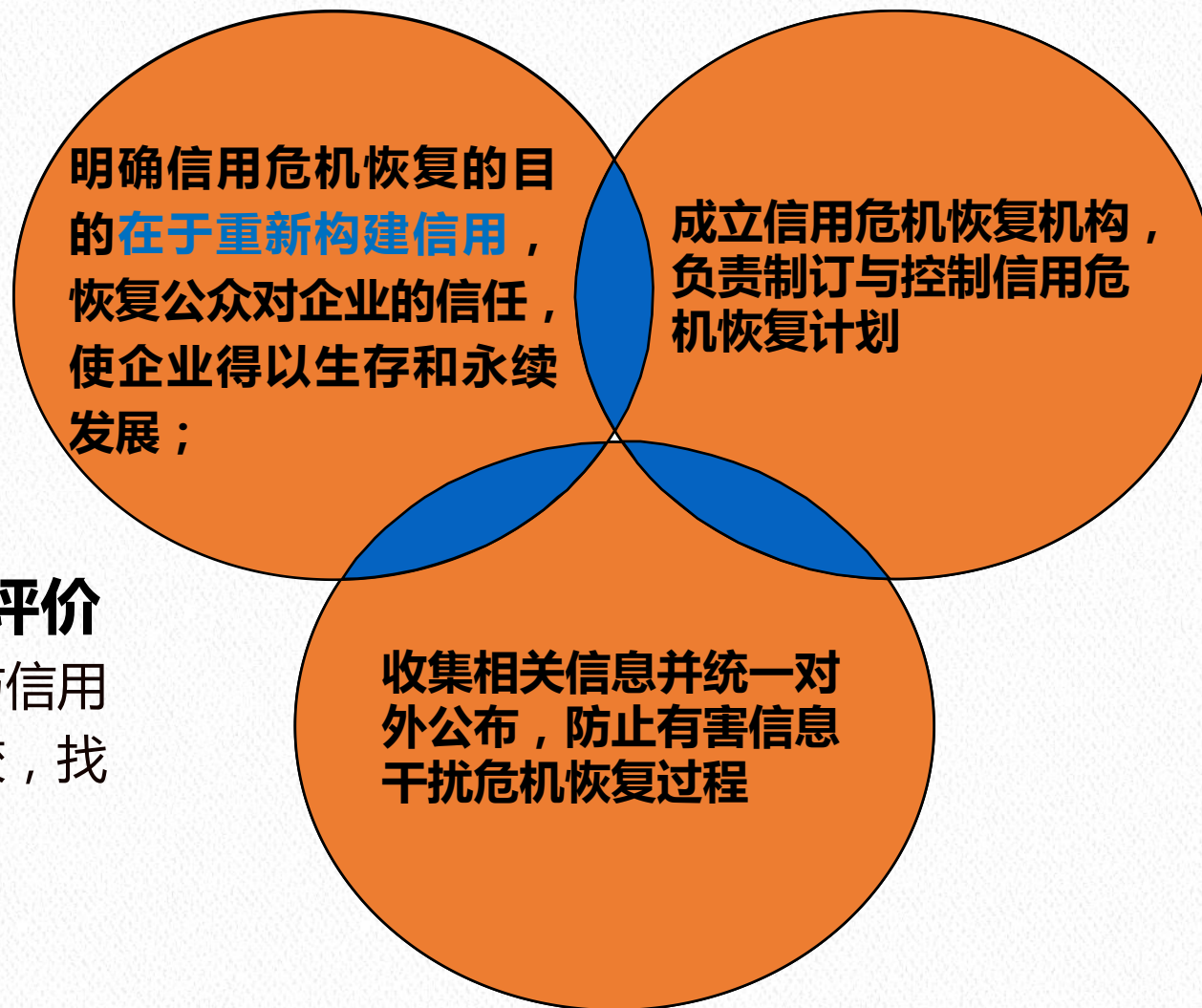
(四) 企业信用危机管理

2、信用危机反应阶段的管理-----管理措施



(四) 企业信用危机管理

3、信用危机恢复阶段的管理



4. 信用危机管理的评价

将信用危机管理的结果与信用危机管理的目标加以比较，找出差距，总结经验。

危机处理成功案例：可口可乐公司的危机管理

危机：1999年6月中旬，正值饮料消费高峰期。此刻比利时、法国的消费者却在饮用可口可乐后出现不适症状。

- 欧洲大陆心理恐慌。
- 多国宣布禁售可口可乐。
- 可口可乐股票直线下跌。
- 极大地破坏了可口可乐的品牌形象和公司声誉。



危机处理成功案例：可口可乐公司的危机管理

处理：

- ❖ 公司高层赴比利时向受害者道歉。6月22日，总裁艾华士直飞比利时接受专访，公开向消费者道歉，当场喝一瓶可口可乐。配合世界各地卫生部门检查，将调查结果公之于众。在中国更是借商检部门检查之际，反复向媒体说明污染的欧洲可口可乐并没有输入到中国境内。
- ❖ 6月15日，北京办事处提出让消费者尽量了解事实真相，减少疑虑。
- ❖ 6月17日，可口可乐组织记者去超市调查。
- ❖ 6月18日，跟中国卫生部门接触。
- ❖ 6月20日，卫生部去北京、天津、青岛瓶装厂考察，中央电视台随团考察并记录了全过程。

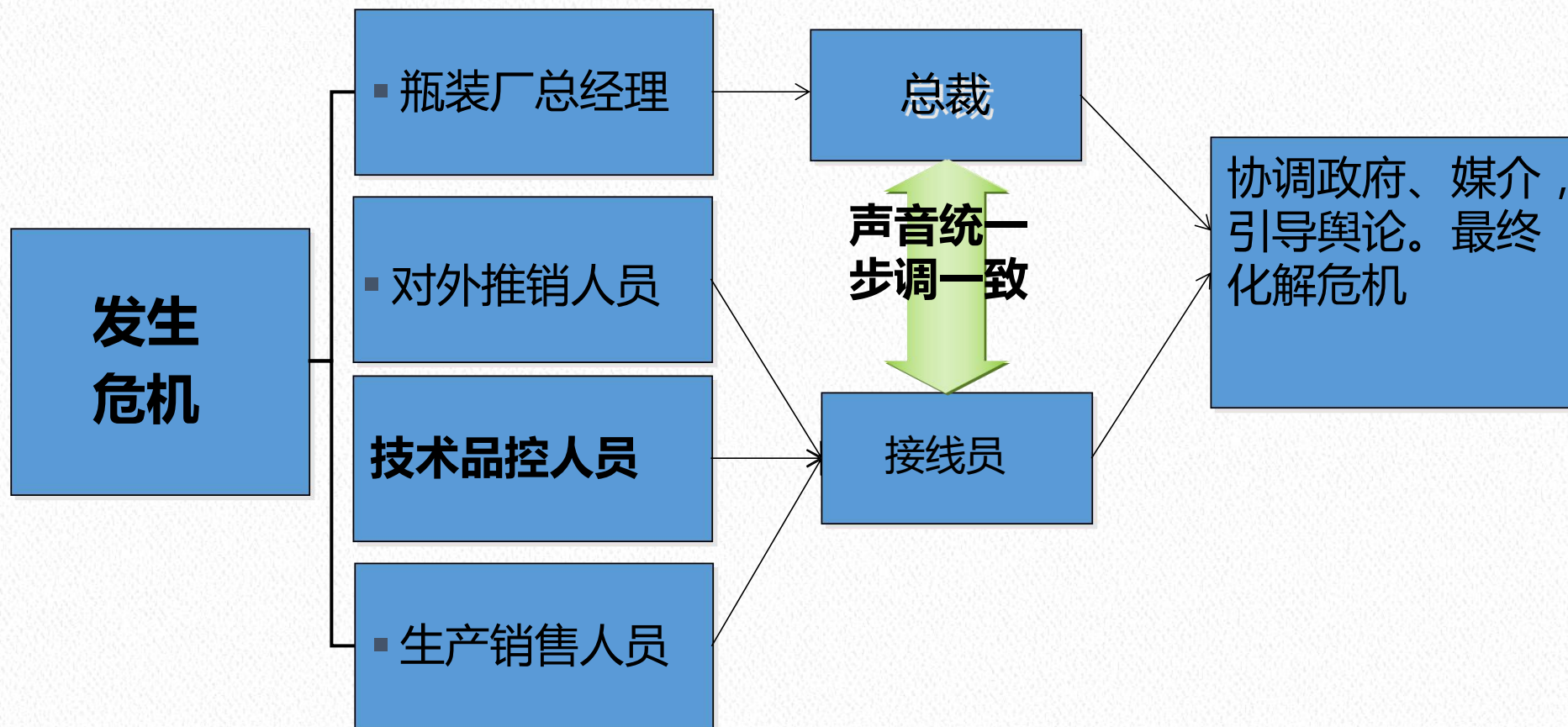
危机处理成功案例：可口可乐公司的危机管理

- ❖ 6月23日，比利时卫生部决定，从24日起取消对可口可乐的禁销令，准许可口可乐系列产品在比利时重新上市。
- ❖ 6月29日，卫生部的官员说中国没有发现一例不合格事件，生产的可口可乐符合国家卫生标准。
- ❖ 可口可乐为此事付出的代价仅比利时就6000万美元。

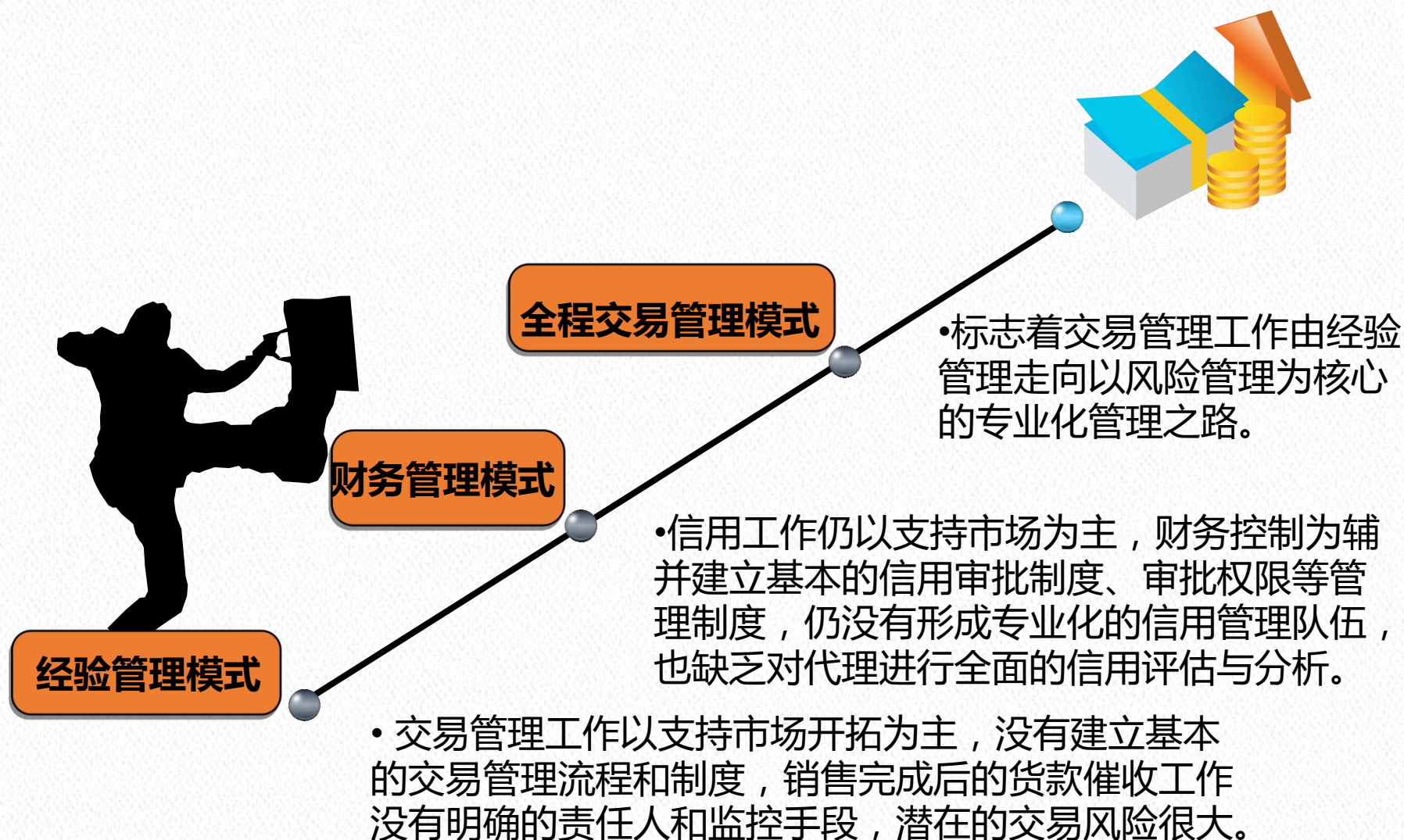
可口可乐公司高效处理危机的底牌

- 可口可乐平时都有危机处理小组，成员包括各部门抽调的人员，如瓶装厂总经理、生产销售人员、对外推销人员、技术品控人员，甚至电话接线员。
- 一旦危机发生电话如潮而至时，训练有素的接线员是公关的第一道门户。协调与媒介的关系，有效地引导舆论。
- 在危机发生时，可口可乐几小时内就可以联络到总裁，这是可口可乐严密高效的组织协作的体现。
- 危机发生时，可口可乐全球的营销网络迅速做出反应，有完整的危机处理预案，它们步调一致、声音统一，危机发生时都知道该说什么，不该说什么。
- 危机公关的要义：**公开诚实、勇于承担责任**
- 一些企业危机时刻，往往是一张铁门把关，或者封堵记者，在万般无奈之中虽然派代表出面说明情况，却都是一律的“无可奉告”之类的不合作言辞。

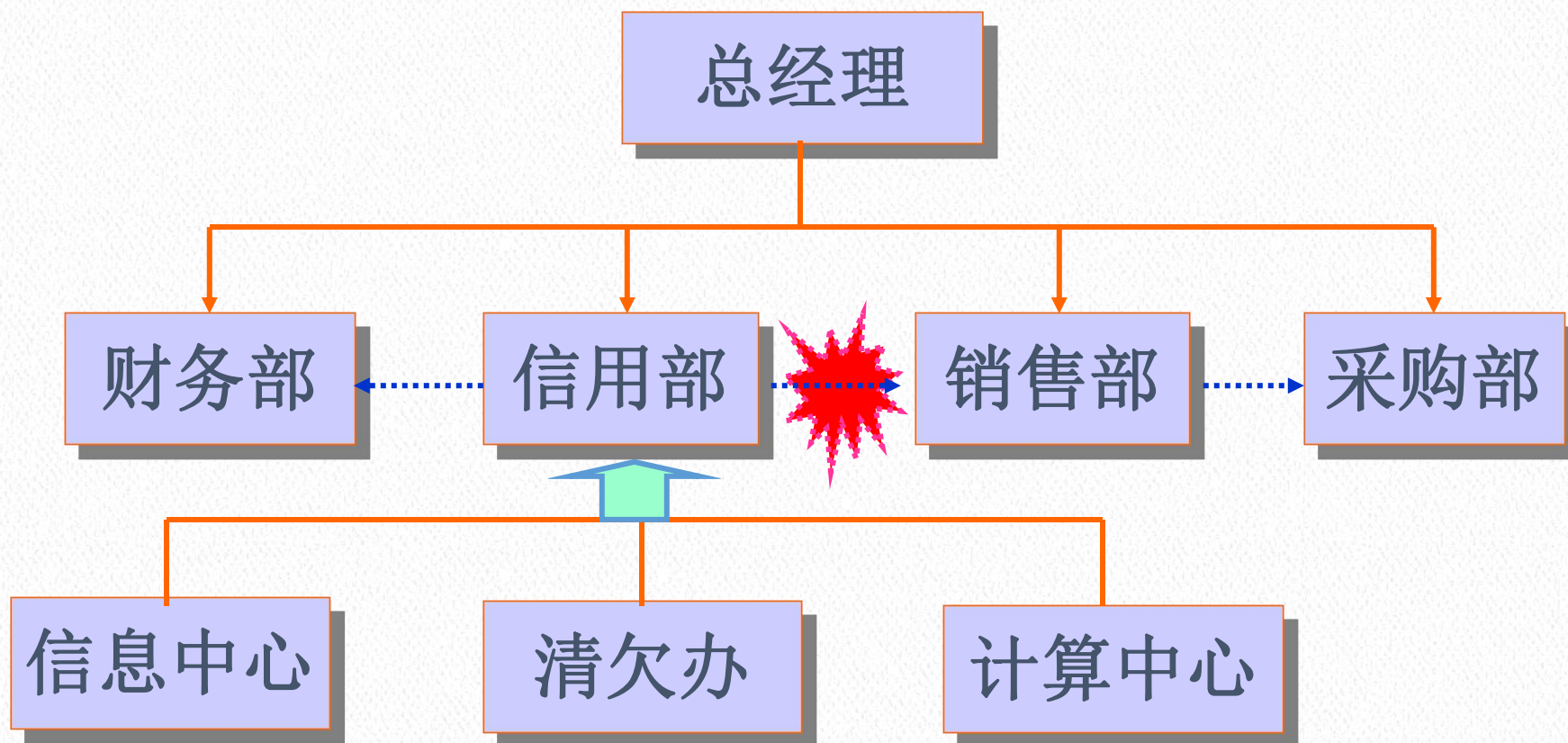
可口可乐公司高效处理危机的底牌



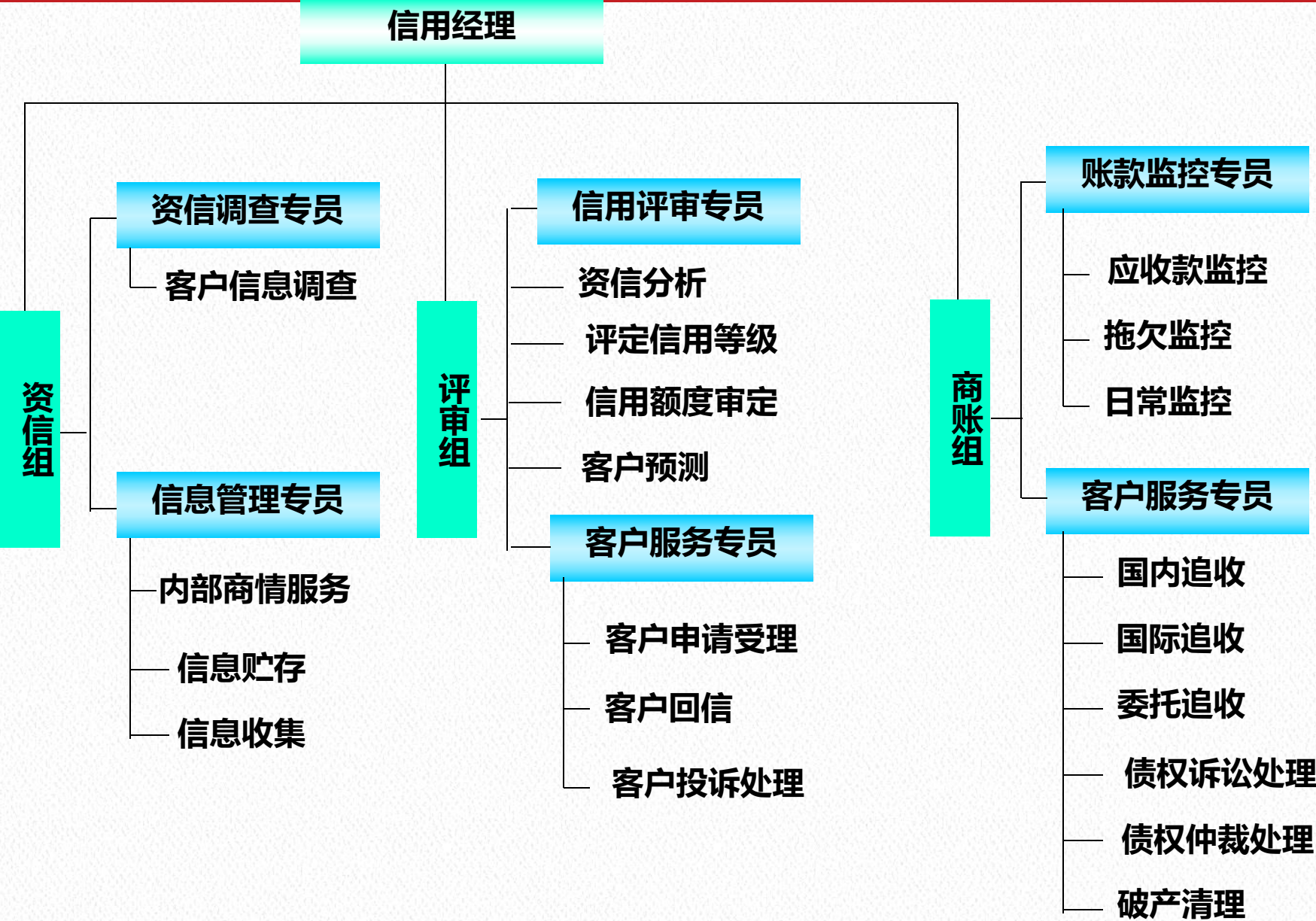
联想集团信用管理经验



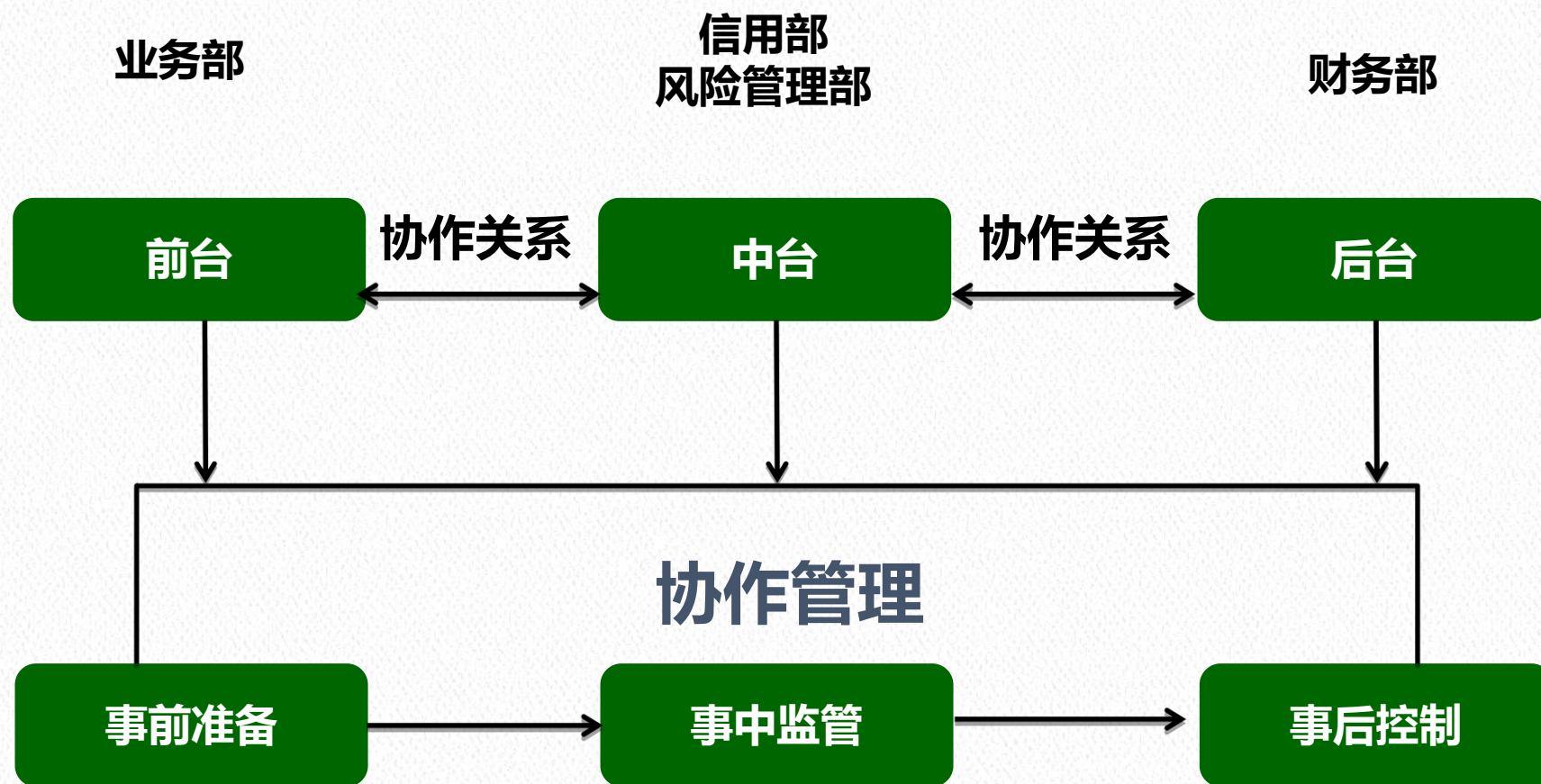
联想信用管理机构



联想信用部结构



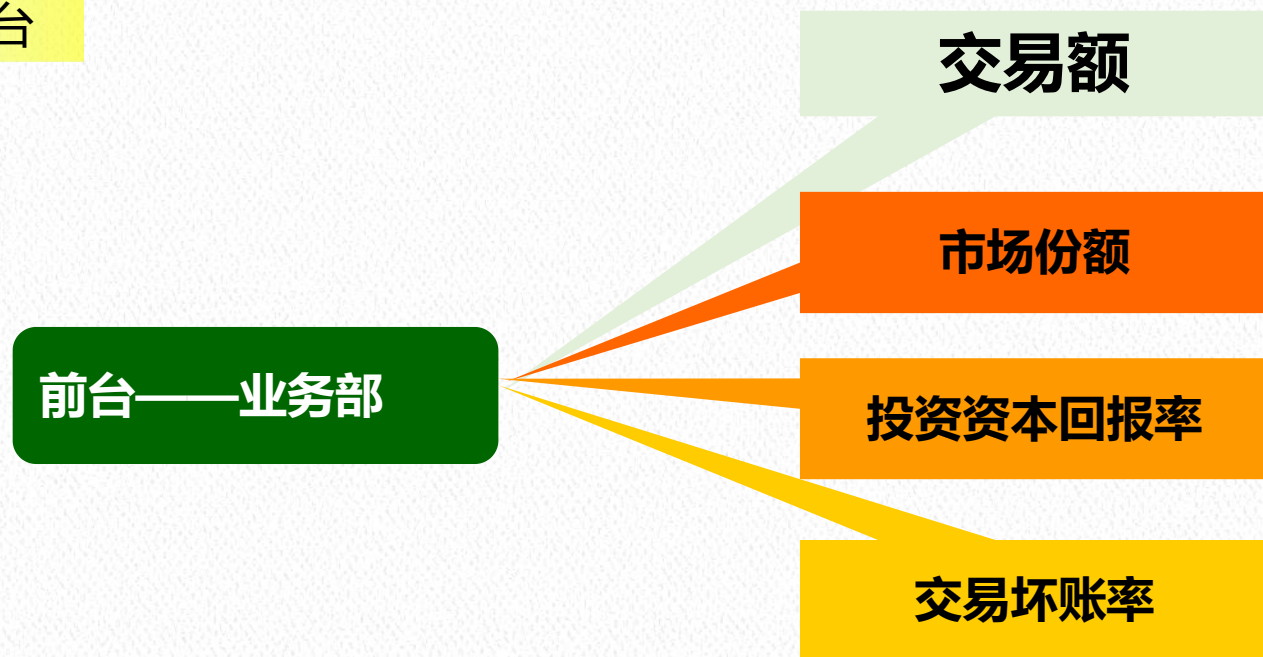
联想集团信用管理体系—3 + 3 + (3) 模式



联想集团信用管理体系

业务部主要负责维持客户关系的稳定性、及时向风险管理部提供客户信息、准确进行单证审查等操作、准确进行市场预测。

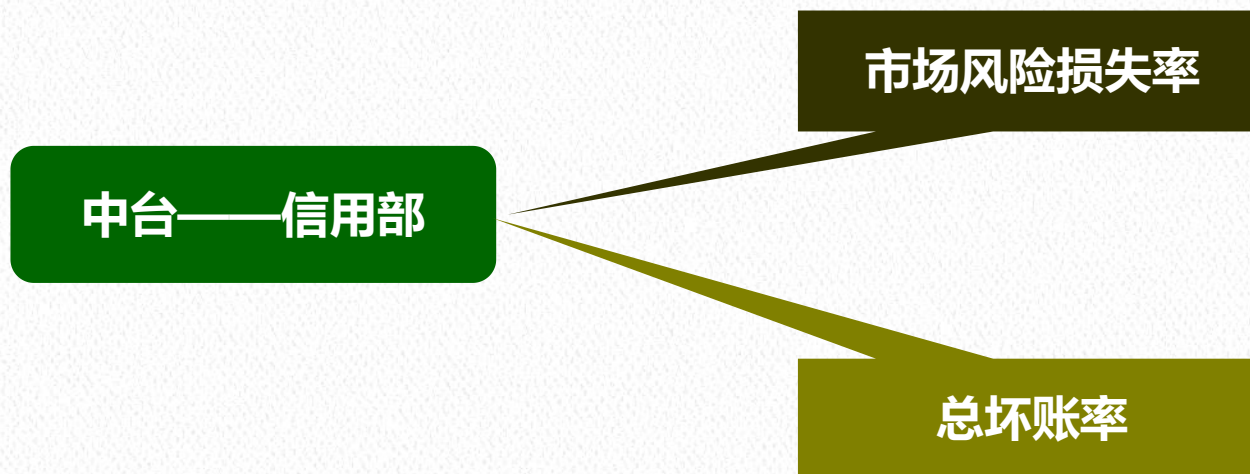
3个部门——前台



联想集团信用管理体系

信用部、风险管理部主要负责及时公布相关信息、及时进行信用评级、及时对交易部门的申请进行回应。

3个部门——中台



联想集团信用管理体系

财务部主要负责及时为贸易活动提供所需资金、准确首付资金

3个部门——后台

后台——财务部

财务费用

联想集团信用管理体系

3个阶段——事前准备

联想集团公司**设有客户资信数据库**，用于整理分析信息，对客户进行分类管理，为事前控制提供充分的信息和技术支持，并集中对客户资信风险进行评估和审核。

（1）经由财务部门收集客户财务数据，主要包括流动比率、盈利率、权益数据，以了解客户应收账款历史数据，作为相关性分析和结果检验的主要标准。

（2）建立一个关于客户资信的量化的具有可比性的评分体系，依照各客户现状量定每项指标的分值，进行统计分析。

联想集团信用管理体系

3个阶段——事中监管

事中监管主要是依照客户资信数据库对每个客户进行客户资信风险评级，并对其授信额度上限进行管理，包括对客户资信信息打分、按照客户资信风险评级划分客户群并授以不同的资信政策，然后根据客户资信风险评级，客户权益总额、交易量等因素，制定每个客户的授信额度上限。同时对信用变化情况、应收账款和信用额度进行监控和审核。

联想集团信用管理体系

3个阶段——事后控制

企业信用管理最主要的职能就是赊销管理。

联想公司的事后控制阶段包括交易风险评估的结果反馈，审核资信风险等级、授信额度上限，并每年对客户资信风险评级和授信额度上限进行更新。

联想集团信用管理体系

3项注意

内控流程

清晰定义每一个内控流程，

- ✓ 交易审批的流程
- ✓ 客户资信管理流程和资金管理流程
- ✓ 每个流程的每个环节有明确的管理分工

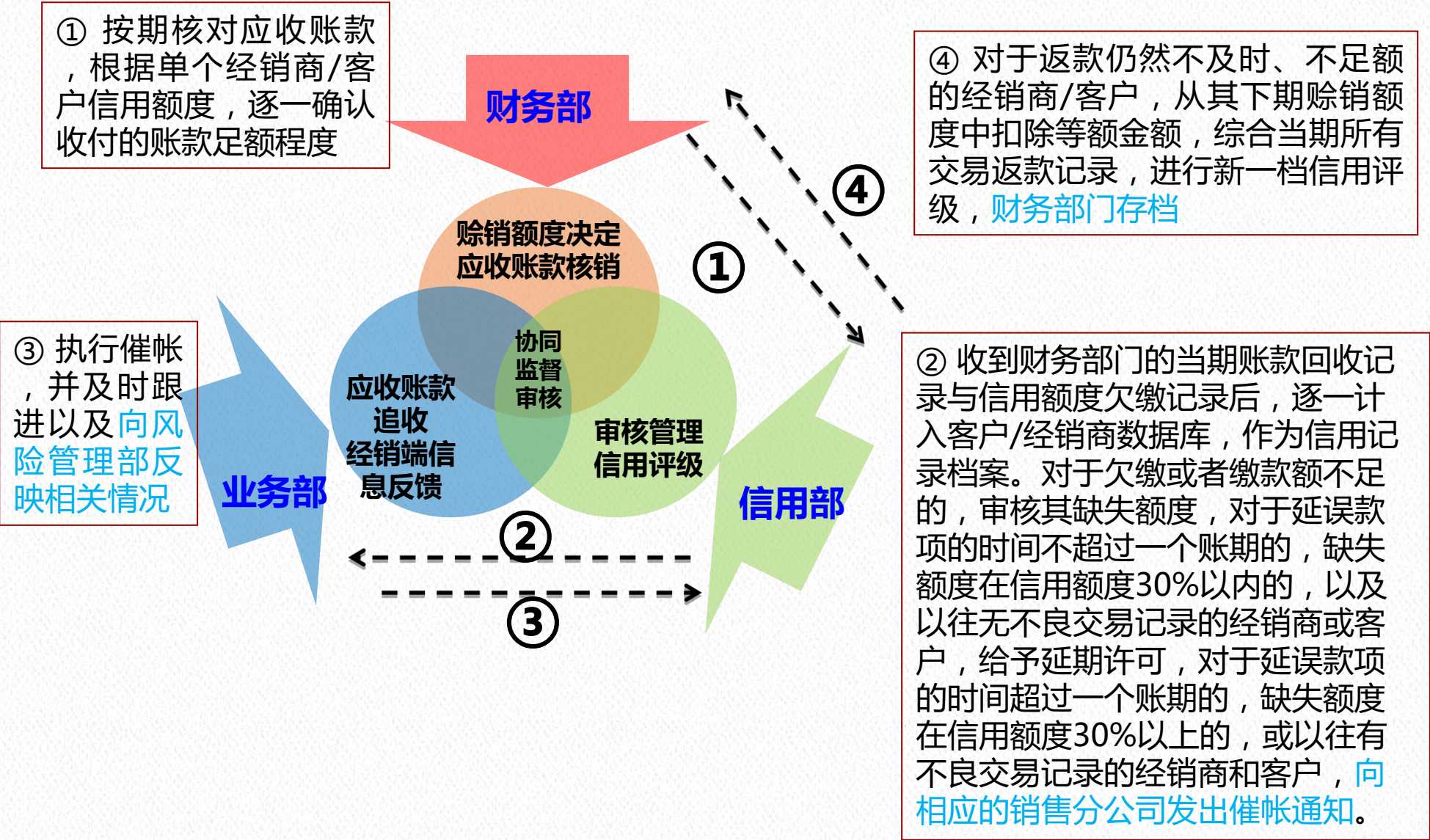
组织平衡
与制约机制

- ✓ 设立独立的组织机构，对公司根本性的风险进行集中管控
- ✓ 风险管理部门相互制约：业务、财务、信用部门共同介入

业绩文化
与内控环境

- ✓ 不同岗位设计关键业绩指标，制度化地报告这些指标，并将这些指标与奖惩相联系
- ✓ 对违反内控规定的行为给以处罚

联想集团信用管理体系



授信原则

- 1、核查申请公司的信用资料是否齐全。
- 2、当现金流量和财务成本落在可接受的范围，IT企业的信用周期应付周转天数应为**45天**，库存周转天数为**20天**，如果公司不向外界融资的话，那么联想集团可为客户提供的最大应收周转天数为**25天**。
- 3、申请授信的客户**未超出授信范围**。
- 4、核查了客户6个月内的付款能力状况，如果通过了核查那么即便其达到了授信的最大额度，但公司还可以接受其的新订单。

遵守以上的授信原则才有利于企业盈利最大化以及信用风险最小化

信用控制流程

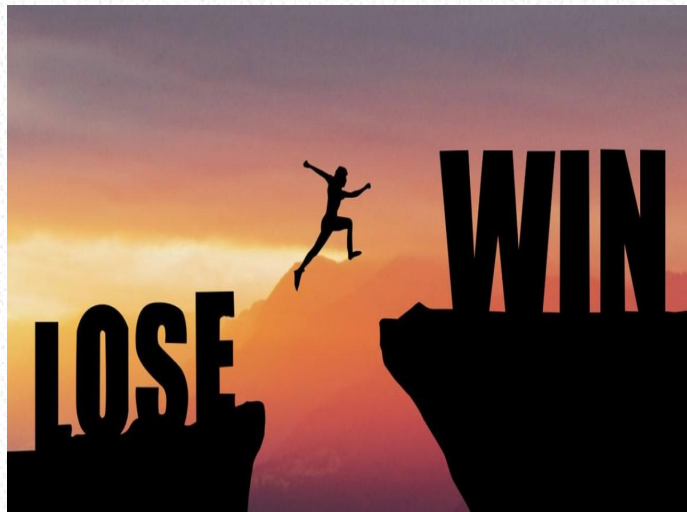
从客户下订单到同意赊销发货直至收回赊销账款在内的全过程

- 1、联想集团借助于先进的计算机管理技术开发的**ERP管理系统**，能够高效快捷准确地执行信用控制，避免了人为因素导致的信用失控。
- 2、**赊销贷款的及时跟踪**。联想集团信用管理制订相应的贷款催收程序，规定每个部门应履行的职责，以提高贷款收回率。

授信指标参考值

- 1、**应收货款销售天数 (DSO)**。其计量方法一般采用倒推法。这个指标反映了未收取的应收账款相当于多少天的销售，该指标不受销售额大小的影响，而受信用期限以及收款效率的影响。
- 2、**应收账款周转率**。用销售额除以应收账款余额即得到应收账款周转率。
- 3、过期货款占总应收货款的比例
- 4、已收回货款占应收回货款比例。
- 5、应收账款占销售总额的比重。
- 6、信用批准率，回收成功率。

八、信用管理成功要素



(一) **组织整体对信用管理的认识程度**，应提高**到风险管理的高度**予以重视。

(二) **决策层的关注程度**，信用管理是典型的“**一把手工程**”，需要自上而下推动开展。

(三) **信用管理的参与者**，单纯的信用管理部门无法承担信用管理的全部职责，需要强调**组织协作**，尤其是将销售人员纳入信用管理体系。

(四) **信用管理与经营指标的关系**，对信用管理成绩的评价不能脱离整体经营业绩指标达成状况的背景，即使达成周转或坏账指标，但如果组织未能达成业绩和利润增长目标，信用管理政策也不能被认为是成功的。

(五) **构建有效的信用/销售决策机制**，企业应依据业务特点和管理文化确定相应的信用决策机制。



INTERNET CREDIT

谢 谢

