

### 专栏 3-4 西门子公司信用管理

#### 一、“四眼”原则

德国西门子公司是世界上最大的电气工程和电子公司之一。自从 1847 年公司成立以来，可持续性就一直是西门子公司的重要特征。在西门子，可持续性主要意味着长期的财务稳健及发展。西门子透明、负责的管理和监控体系是公司实现持续性增长的保证，同时也是西门子及其业务政策赢得和保持信誉的必不可少的条件。在公司的监控体系中“四眼”原则是西门子公司恪守的重要原则之一。

“四眼”原则就是利用四只眼睛来观察事务，这样在决策的时候可以尽可能地集思广益。坚持“四眼”管理原则，“两只眼睛看业务，两只眼睛看商务”，所有的重大业务决策必须由技术主管和商务主管共同作出，保证了运营战略能平衡商业、技术和销售等各方面的风险。

#### 二、西门子信用管理部门的独立控制作用

西门子信用管理部门隶属于整个公司的集中控制部门，它完全独立于业务部门之外，直接向公司董事会报告。在董事会的直接领导和协调下，有效地协调整个公司的销售目标和财务目标，平衡各个集团的利益。基于“四眼”原则的全面实施，西门子信用管理部门拥有相对独立的控制作用。它确保了公司在整个经营管理过程中对信用风险进行综合性的事前控制、事中控制、事后控制。同时在公司内部形成了一种科学的风险制约体制，防止其他部门或管理人员的盲目决策所产生的信用风险。其分层化管理的组织模式有效贯彻了职务不相容原则，科学划分职责权限，将信用控制的决定权、监控权、考核权、审批权彻底分离，形成了相互制衡的有效机制。

西门子信用管理部门的主要职能是组织对客户的信用调查进行分析，包括信用分析和信用等级评价；根据公司的发展战略和市场变化制定信用政策并相机改变；建立和完善客户信息的动态管理，定期对客户信用进行复核评定，确定合理的信用额度和信用期限；持续监控分析应收账款的总额和账龄，并定期出具相关报告；在最大比例追账的同时将费用将至最低，利用掌握的信息资源协助销售部门开拓市场和销售变现，监督销售部门的操作流程，建立并保持与专业信用管理机构的联系和交流。

在集中控制部门的领导下，各个业务集团的商务控制部门同时拥有自己的信用控制团队，负责集团内部日常的信用管理工作。

#### 三、西门子公司信用管理制度

##### 1、对内信用管理制度

西门子公司信用文化，强调社会责任，注重员工的道德教育，培育信用至上的意念和社会道

德。

业务部门人员必须在业务的开始阶段，就向客户详细介绍企业的信用政策，避免不必要的误会和冲突，并严格按照企业制订的信用政策，了解客户的信用状况。财务部门在资金运做和账务管理中配合信用管理部门工作，认真作好账款和现金分配工作。法律部门认真审核合同条款，并配合信用管理部门追讨债务。信用管理部门在调查、审核、批准、监控、追收各环节按程序管理，并定期检查各部门的信用执行情况等。所有这些工作，都必须要求公司员工具有高度的信用管理意识和知识。

西门子公司“四眼”原则促使业务部门和财务部门始终向一个共同的整体目标努力，在共同目标一致的前提条件下，组织结构内各个部门相互协作、相互监督、相互制约，规范了公司经营行为的综合管理模式，客观而又专业化的解决销售额增长与控制风险损失的矛盾，保证了公司的长远发展。

与公司长期发展战略和运营目标相一致，公司内部每位员工的工作成绩和考核指标也平衡分担了业务部门和财务部门的共同责任，在每位员工的考核激励中都必须包含固定比例的财务指标和销售指标，强化业务人员的回款意识，增强销售人员对清理和催收陈账的积极性和主动性。

## **2、对外信用管理制度**

### **(1) 事前控制—客户信用管理制度**

#### **1) 客户信用调查评估**

西门子公司定期从专业的信用信息供应商处获取客户的信用资料，核心产品主要是信用报告和相应的信用评级。西门子公司选择美国邓百氏集团作为其信用信息供应商。

#### **2) 客户信用档案的建立与管理**

在确定客户信用等级和对客户进行信用评价的基础上，西门子公司为每一个客户都建立一个信用档案，详细记录其有关资料。在西门子公司，客户信用档案的来源主要包括三个方面：销售部门、客户、专业信用信息供应商。按照公司流程的规定，通过客户拜访等其他市场营销推广活动，销售人员必须确保其每一个客户的信息都录入到 **Maximizer** 系统中。

客户信用档案的主要内容一般包括：客户与企业有关的往来情况以及客户的付款记录；客户的基本情况，如客户所有的银行往来帐户、客户的所有不动产资料以及不动产抵押状况，客户所有的动产资料、客户的其他投资、转投资等资料；客户的信用情况，如反映客户偿债能力、获利能力及营运能力的主要财务指标，反映客户即期及延期付款情况，客户的实际经营情况及发展趋势信息等。

### 3) 客户信用的定期监督与检查

信用管理部门对客户信用的定期核查通常每年进行一次,并针对核查的结果做出相机的调整。如果客户的信用状况有所提高,配合相应的市场要求和业务发展的需要,可以合理的提高其信用等级并且授予更加优惠的信用政策;如果客户的信用状况不升反降,则需要及时调整其信用等级和信用政策,最大限度地减少潜在的风险。遇到特殊情况可随时对个别客户进行信用的核查,或者在一定时期内持续跟踪监督其信用状况。

#### (2) 事中控制—内部授信管理制度

##### 1) 信用政策的制订

西门子公司的信用政策通常包括:信用标准、信用期限、信用额度。

企业信用决策时的主要目标是:在增强市场竞争力、扩大销售与降低违约风险、收帐费用这二者之间做出一个双赢选择,调整应收账款的风险、收益与成本的对称性关系。信用决策必须衡量在应收账款组合中增加一个赊销客户是否符合公司的最佳利益,利润及现金流量所造成的报酬是否足够来抵销预期的信用风险及损失。达到适当的销售金额,足够的现金流量,以及可接受的坏账损失之间的平衡是成功的信用管理的关键。

制定信用政策要注意灵活性和松紧适度。企业根据情况的变化随时修改和调整其信用政策,尽量协调三个相互矛盾的目标:把销售量提高到最大;把应收账款投资的机会成本降到最低;把坏账损失降到最小。如果改变信用政策后所增加的利润,足以补偿所包含的风险时,企业就应改变信用政策。

信用标准。企业确定信用标准着重考虑3个基本因素:同行业竞争情况;企业承担失信违约风险的能力;客户的信用程度。

信用期限。信用期限的确定,主要是分析改变现行信用期限对收入和成本的影响。

信用额度。确定总体信用额度考虑因素包括:企业的剩余生产能力;企业可变成本的高低;企业增加信用销售对客户的吸引力。

##### 2) 信用政策的审批流程

①信用政策的申请。所有信用政策的申请必须由申请者填写信用申请表并得到相关部门销售总经理和商务总经理的签字批注,缺一不可。在申请之前,按照流程管理的要求必须出具邓百氏的信用报告和相关客户信息资料。

②信用政策的审核。当信用申请表通过该部门的销售总经理和商务经理的签字后,还需要得到信用管理部门的审核。目前,西门子信用管理部门除了采纳邓百氏的信用报告以外,还需要运

用 CCC 信用额度计算程序 (CCC Credit Calculator) 来运行出该客户理论上应该被授予的信用额度。同时, 信用管理部门还需要考虑销售部门和当前市场及竞争对手的实际情况, 综合权衡进行审核。

③信用政策的批复。信用申请表, 在申请部门的销售总经理和商务总经理的批复以及信用控制部门经理的审核后, 还需要由公司首席财务官批准。待完成所有批复后, 信用控制部门负责将信用额度设置到 SAP 系统该客户的客户主数据中, 此时信用额度方能生效使用。同时, 将该申请表留档收存到客户信用档案中, 以备以后随时对信用额度进行调整或取消。

### 3) 实际操作中对信用销售风险的防范与控制

首先, 公司加强了合同管理的力度。只有经过授权的管理人员才可以同客户签订销售合同。对于金额重大的销售合同都通过法律部门的法律顾问等专业人员事先审核把关。未经授权, 任何人不能随意签订或修改销售合同。公司要求商务人员认真开展合同评审工作, 对客户提出的标的、数量、质量、交货期、交货地点、付款方式及违约责任进行认真审查, 并决定是否接受订单。一旦接受, 公司要按合同要求组织生产与交货, 确保全面履行合同。销售合同一经签订, 不得随意变更; 即使客户要求变更, 也必须在合同更改条款里详细注明权利义务及相应责任。

在销售合同和分销商分销协议中确保了严密的付款条款, 特别是收款期限, 延付的具体违约责任等标注清楚准确。在与客户合作之初, 就通过以盖章并签字的《分销协议》、《销售合同》等具有法律效力的文书, 详细地对货款结算作出规定和说明, 让后期货款催收工作的开展变得有据可依。

其次, 客户信用发放后, 同时实施严格监控。负责订单处理的商务和信用控制专员在监控中主要起以下作用: (一) 防止信用超额。(二) 防止信用超期, 对于超期客户, 商务应立即停止发货。(三) 提供客户应收帐款报表给销售部门。在日常业务中, 公司可以连续地接受某一客户的订单, 只要对该客户的赊销额不超过其信用额度, 就可以对其办理赊销业务; 一旦超过信用额度, 除非经过公司有关部门的特殊申请和批准, 否则不能再对该客户提供赊销。

### (3) 事后控制—应收账款管理制度

1) 应收账款回收责任制度。基于西门子公司“四眼”原则的贯彻实施, 在公司内部明确了追讨应收帐款是商务人员和销售人员的共同责任和义务。制订严格的绩效考核制度, 这样使销售人员明确风险意识, 加强货款回收的进程。将回收、责任、期限落实到人, 辅以考核挂钩的手段, 以充分调动销售人员收款的积极性。加强销售队伍的建设, 明确发货审批权限, 责任到人, 防止盲目发货或发人情货。

2) 定期对账制度。公司商务部门每个月必须通过书面传真等方式向信用客户提供对账单,与客户核对应收账款账面余额,并对因产品品种、回款期限、退还货品等原因导致单据、金额等方面出现的误差进行核实,确保账龄和贷款的清晰,并保存好有关材料,确保债权法定追索权的延续。对过期的应收账款,通常按其拖欠的账龄及金额进行排队分析,确定优先收账的对象。同时分清债务人拖延还款是否属故意拖欠,对故意拖欠的应考虑通过法律途径加以追讨。公司的 SAP 系统能够对应收账款进行系统全面的分析,并出具应收账款的报告,为各个部门做出账龄分析提供了详细完整的记录。对所持有的应收账款设置了预警程序,当一笔款到期时,SAP 系统就会自动提示。

### 3) 应收账款报告制度

公司的信用管理部门定期向销售部门及相关部门提供与其业务相关的应收账款总量、账龄、风险分析等报告。在应收账款的单个客户管理和总量管理过程中,对与自己有经常性业务往来的客户进行单独管理,通过付款记录、帐龄分析表及平均收款期、判断个别客户是否存在账款拖欠问题。信用管理人员定期计算应收账款周转率、平均收款期、收款占销售额的比例以及坏帐损失率,编账龄分析表,按账龄分类估计潜在的风险损失,以便正确估量应收收款价值,并相应地调整信用政策。

在编制账龄分析表的过程中,检查应收账款的实际占用天数。据此了解,有多少欠款尚在信用期内,应及时监督,有多少欠款已超过信用期,计算出超时长短的款项各占多少百分比,估计有多少欠款会造成坏账,如有大部分超期,则公司会立即检查其信用政策。

通过应收账款账龄分析,提示信用管理人员在把过期款项视为工作重点的同时,有必要进一步研究与制定新的信用政策。同时建立信用客户的信用记录,特别是那些逾期付款的情况、原因和问题,需要详细登记并对其信用标准加以分析,作为以后是否给予信用付款的确凿依据。

### 4) 应收账款催收制度

应收账款催收制度一般包括如下两部分工作:第一、确定合理的收账程序。催收账款的程序一般为:信函通知、电报电话传真催收、派人面谈、诉诸法律,在采取法律行动前要考虑成本效益原则,遇以下几种情况则不必起诉:诉讼费用超过债务求偿额;客户抵押品折现可冲销债务;客户的欠款额不大,起诉可能使企业运行受到损害;起诉后收回账款的可能性有限。第二、确定合理的讨债方法。若客户确实遇到暂时的困难,经努力可东山再起,企业可以帮助其渡过难关,以便收回账款,一般做法为进行应收账款债权重整:接受欠款户按市价以低于债务额的非货币性资产予以抵偿;改变债务形式为“长期应收款”,确定一个合理利率,同意用户制定分期偿债计

划；修改债务条件，延长付款期，甚至减少本金，激励其还款；在共同经济利益驱动下，将债权转变为对用户的“长期投资”，协助启动亏损企业，达到收回款项的目的。如果客户已达到破产界限的情况，则需要及时向法院起诉，以期在破产清算时得到部分清偿。

首先，公司对于信用期内的应收账款其追款主要分为三个步骤：

①联系：电话联系沟通，债务分析拖欠征兆。销售人员或客服中心定期适时与客户保持电话联系，随时了解客户的经营状况、财务状况、个人背景等信息并分析客户拖欠征兆。

②信函：期限实地考察，保持压力确定追付方式。销售人员对客户进行全程跟进，与客户接触率与成功回收率是成正比的，越早与客户接触，与客户开诚布公的沟通，被拖欠的机会就会越低。并且给予客户一个正确的观念，我们对所有欠款都是非常严肃的，是不能够容忍被拖欠的。

③、走访：信用调查，选择合适的催讨方式。销售人员定期探访客户，客户到期付款，需要按时上门收款，或电话催收。即使是过期一天，也应马上追收，不能持有等待的心理。遇到客户风险时，采取风险预警和时时、层层上报制，在某个责任人充分了解、调查、详细记录客户信用的情况下，由主管、经理等参与分析，及时对下属申报的问题给予指导和协助。

其次，对已拖欠款项的处理流程分为：

第一、文件：检查被拖欠款项的销售文件是否齐备；

第二、收集资料：要求客户提供拖欠款项的事由，并收集资料以证明其正确性；

第三、追讨文件：建立帐款催收预案。根据情况不同，建立四种不同程度的追讨文件—预告、警告、最后通牒、律师函，视情况及时发出；

第四、最后期限：要求客户了解最后的期限以及其后果，让客户明确最后期限的含义；

第五、要求协助：对有偿债能力却不履行偿债义务，人为发生的赖账，在诉讼有效期内（2年）运用法律手段来解决，以避免丧失追诉权，造成坏账损失。

选择哪一种收帐步骤要视帐款的数额、逾期的时间、客户的信用，以及公司与客户的关系而定，要做到松紧适中。处置过严，容易招致反感，损害公司与顾客间的关系，有碍日后业务的发展；处置过宽，又可能导致收帐期延长，应收账款的投资与坏帐增加，减少公司的赢利。在所有方法当中，诉诸法律应该是收款措施中最后也是最无奈的一种选择。

再次，应收账款作为公司的重要资产，须按保持业务发展和资金流动性平衡的原则进行管理，可从以下三个方面加强控制：其一、加强对应收账款的总量控制，将总量分解到各部门、各客户、各销售人员和商务人员。其二、加强对应收账款周转天数控制，并将应收账款平均周转天数的分析深入到具体客户，结合授予客户的信用期、信用额度，对客户进行综合评定、分析，以确保应

收账款控制在合理的水平内。其三、加强对应收账款的账款控制，将应收账款按账龄分为预警期、协调期、通牒期、专门追账期进行严格管理。

#### 5) 应收账款坏账准备金制度

企业根据谨慎性原则的要求，在期末或年终对应收账款和存货进行检查，合理地预计可能发生的损失，对可能发生的各项资产损失计提减值准备和坏账损失。

#### 6) 内部审计监督制度

西门子公司的内部审计工作通常每年进行一次，如遇到特殊需要，随时开展内审工作。内部审计在应收账款管理中的监督作用主要体现在两个方面，一是不断完善监控体系，改善内控制度；二是检查内控制度的执行情况，防范因管理不善而出现挪用、贪污及资金体外循环等问题，降低经营风险。检查有无异常应收账款现象，有无重大差错；玩忽职守；内部舞弊；故意不收回账款等情况，确保应收账款的回收；内部审计对应收账款审计主要在销货和收款流程，核查销售业务适当的职责分离；正确的授权审批；充分的凭证和记录；凭证的预先编号；按月寄出对账单等方面。

公司每年召开年度分销商大会，使所有的分销商产生归属感。年会期间对其金、银、铜牌分销商褒奖有加，包括增大信用额度，延长信用期限，奖励金牌分销商免费去西门子德国总部旅游参观名额等等。对于表现欠佳的分销商通过书面通知的方式予以警告，直至取消其分销商资格。对于信用差强人意的分销商，每年定期在企业内部公布分销商黑名单。