

专栏 3-2 企业信用管理手册（范本）

一、 目的

为贯彻本企业的营销策略，使各类产品具有更强的竞争性，扩大产品销售，优化销售和账款回收管理，公司信用管理方面推行一套先进的管理模式——“3+1”科学信用管理模式。

本模式的总宗旨是：用最小的信用管理成本，达到销售最大化和利润最大化。

企业的销售和账款回收目标有以下几点：

一、保证所有合格的合作伙伴成为我公司的客户，不错过任何一个信用良好的客户；

二、对每一个良好客户，追求最大可能的良好销售；

三、运用科学的评估和分析，对客户进行动态跟踪考察，客户的信用条件和信用额度根据客户的信用变化而定。

四、强化应收账款管理，保证账款按时、全额回收。

二、 政策与目标

本企业本年度计划信用销售占总销售比例为 60—70%，总销售额预算 14000 万元，其中赊销额 8400—9800 万元。坏帐率（超过协议账期 3 个月未回款被列入坏帐）2%以下，DSO（销售未清账期）50 天以内，总赊销额度信用部门可根据坏帐率和 DSO 水平自行审定，但超出上述任何指标必须上报主管总经理。

信用部门负责建立完整客户档案。业务部门必须将老客户和新客户的资料档案交予信用部门，财务部门提供客户以往交易记录。当客户资料收集完整，客户档案建设完毕后，由信用部门接手持续收集和存储客户资料。业务部门和财务部门提供资料应详实、准确，由于资料的误差出现信用风险时，这些部门的相关人员应承担相应责任。

信用部门负责建立信用额度评估体系。一切赊销业务都应经过评估程序。评估由信用部门作出，信用部门因此承担相应责任。任何不履行信用部门决策的销售，相关人员承担全部责任。

信用部门负责建立应收账款管理和追收体系。对于未能回收的账款，信用部门承担 80% 的责任，业务部门承担 20% 的责任。

信用部门负责计算机信用管理系统的维护工作。

信用部门和业务部门共同承担客户服务工作。业务部门有责任向客户解释我公司的信用管理政策，得到客户的理解和支持；信用部门有责任经常与客户沟通，解决在评估、账款管理和回收时面临的各种问题。

三、 整体信用条件

申请信用的条件：任何具有合法资格、信誉良好的客户，都可申请我公司的信用额度。

最高信用限额：信用管理部门有权在 20000 元人民币/户以下确定具体信用额度。

普通协议账期：采用 30 天的结算方式。

特殊协议账期：在有明确理由的情况下，可适当放宽协议账期。但协议账期最长不能超过 90 天。

折扣：

债权保障：对未能获得信用批准但又不放弃的业务，可在信用管理部与法律部的协助下寻求抵押、人的担保和物的担保。

四、 信用管理流程

本企业所涉及的所有信用管理工作，包括：对客户档案的收集和建立、信用调查、评估、分级管理、额度的批准和复审、应收账款的跟踪和监控、账款回收等，均由独立的信用管理部门完成。业务部门负有提供客户基础情况资料并保证这些资料真实性的责任。财务部门负有与信用管理部门对账的责任。

信用管理部由主管财务的副总经理直接管辖。

信用管理部的组织结构图（略）

业务部门的任何一笔赊销业务，不论是针对新客户还是老客户，都必须经过信用管理部门审核、批准。业务部门只有得到信用管理部门的批准确认后方可发货。

信用部门负责追收账款。

客户三个月无销售销售和回款，信用部门予以清户。

每一个季度开展业务部门和财务部门信用培训，由信用部门和外请的信用管理专家讲授信用管理知识和本企业的信用管理制度、执行情况。

五、 信用调查程序

新开客户完成申报和审批程序后建立《客户信用档案》。

对于新客户，在双方达成交易意向并确定信用销售后，由业务部门负责向信用部门发出信用申请。为保障业务及时，至少应在签约 7 日前申请。对于老客户，信用销售必须向信用部门申请。申请可在签约 3 日前发给信用部门。

信用部门接到申请后，对新客户应在 7 日内作出审核结果，对老客户应在 3 日内作出审核结果，并通知业务部门。

信用部门审核参考数据为：1、业务部门填写的《客户信用状况表》；2、客户自己提供的《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）、3、专业调查机构提供的《信用调查报告》、4、数据库内存储的《客户以往交易记录和付款记录》。以上各表参照文件后附表。其中，《客户信用状况表》在业务部门提交申请时一起交送信用部门。

如业务部门提交的客户信用状况内容不全面，信用部门应直接向客户发出信用申请表，供客户填写。如客户不提供，信用部门可决定委托专业调查机构委托调查。调查费用控制在国内客户 600 元/份，国外客户 1000-1500 元/份。

老客户资料更新时间为 6 个月。资料更新包括两个步骤，一、信用部门向业务部门了解情况，二、信用部门向第三方了解情况，三、信用部门委托专业机构调查。但在调查中要注意与客户的合作关系和费用。

六、 信用决策程序

一切发货必须在信用部门核准的条件内。

在特殊情况下或超过核准条件的，必须得到总经理和信用经理的共同批准。

信用部门批准的额度分为两种，一种是名为“单项额度”，另一种为“循环额度”。“单项额度”的含义为只能一次信用销售达到的最高限额，分次或一次使用后额度自动减少，只到用完。额度用完后须再次申请；“循环额度”是可以循环使用的最高限额，客户付款后，付款部分的额度仍可使用，不需再次申请。

当申请额度超过已核准的最高额度，业务部门仍然需要信用部门审批后才能发货。

对风险较大的业务，信用部门可提出担保、抵押、保理、信用保险等债权保障手段。

信用部门可以随时减少或取消已经核准的信用额度，对此业务部门必须立刻执行。

国内业务采用月结的方式。A 类店回款期最长不能超过 60 天（特殊客户由总经理把关确定，但最高不能超过 90 天）；B 类店回款期最长不能超过 45 天，C 类店不能超过 30 天。

七、 债权保障措施

债权保障措施包括：

合同规范性。任何一笔交易必须有合同可查。合同使用公司制订的标准合同。如是单笔交易，必须签订单笔合同；如是长期合同，当合同到期后其他原因无法延续时，必须续签合同。

信用部门可建议业务部门在债权保障措施下从事交易。这些方式有：抵押、债务公司股

东或主要负责人的个人担保，其他个人担保、法人担保、物的担保等。在使用抵押和担保手段时，必须考察其合法性、实效性、安全性、可操作性、可变现性以及采取审慎原则。操作时必须征询法律部门的意见和审查。

其他债权保障措施有：保理和信用保险等。这两种业务在操作中都有一定的专业技巧，使用时必须严格按照程序操作。同时，应核算费用。

债权保障的相关费用列入信用部门的特殊预算中。

八、 贸易程序管理（略）

九、 应收账款管理和追收程序

应收账款管理和追收的所有工作由信用部门完成，但业务部门和相关人员应在信用要求下协助沟通和收账。

发货后，业务部门继续将发货情况通知信用部门，由信用部门负责跟踪监控。信用部门必须在发货后取得客户的收货证明和质量确认。

对于采取月结的客户，超过协议账期 10 天视为正常延迟。

对于超过协议账期的账款，信用部门必须采用各种收账措施加紧收账。这些措施包括：发追讨函、电话收账、上门走访等。信用经理必须全面掌控、随时监督账款的回收状况，按照下列程序展开收账。

1、账款到期 7 天时发出第一封对账函；

2、账款逾期 15 天发出第二封追讨函，并由信用经理与客户负责人联系；

3、账款逾期 30 天发出第三封追讨函，由信用经理和地区销售经理共同走访客户，了解原因和解决办法；

4、账款逾期超过 60 天后，列为警戒账款，必须密切关注，并发出最后通牒函。

5、账款逾期超过 90 天后，列为坏帐，必须与欠款方清帐销户。

6、账款逾期超过 90 天后，必须委托专业收账机构或律师事务所开展追账，并对起诉作出可行性分析，向主管总经理汇报。

信用部门每月向主管总经理提交账龄结构分析表。

十、 客户破产/坏账程序

当客户破产后，信用经理与该业务的主管业务人员必须立刻前往债务人所在地处理有价资产。

在此情况下允许以货抵债，抵债的货物必须以抵债物的市场最低流通价并扣除折旧后折

算，所抵货物由业务部门变卖后以现金形式返款。

十一、 衡量部门业绩的方法

衡量信用部门的指标包括：

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。为考核信用部门的工作成绩，总经理办公室每年对信用部门的工作成果进行测算。具体方法为：

$$[A_1 \times (P - B_1) - DSO_1/365 \times A_1 \times R - M_1] / [A_0 \times (P - B_0) - DSO_0/365 \times A_0 \times R - M_0] =$$

企业信用销售利润增长率。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。