

思考练习题

本章通过分析企业信用管理的案例，探讨了企业信用管理的基本原则和方法。企业在进行信用管理时，应遵循以下几点原则：一是坚持“诚信为本、客户至上”的原则；二是建立完善的信用管理体系；三是加强与客户的沟通与合作；四是注重风险管理。

- 结合企业信用管理案例，总结成功企业信用管理经验。
- 任选一家上市公司的年度报告，根据其财务数据进行信用分析，并给出相应的信用政策。
- 假设公司生产能力富裕，有一客户要求以 10% 的折扣率赊销公司产品。你作为公司销售主管，应如何决策？
- 假设公司派你向客户催收账款，你如何制定适宜的催收策略？
- 某企业的信用条件及相关资料如下：①信用期限为 45 天；②销售额为 100 万元；③管理成本为 2 万元；④坏账损失率为 1%；⑤银行年利率为 10%。

现在有 A、B、C 三个现金折扣方案可供选择(见下表)，请选择最佳方案。

采用折扣方式	A 方案 2/20	B 方案 3/10	C 方案 2/10
账款在折扣期收回可能性	98%	95%	90%
管理成本降低为	50%	70%	80%
坏账损失率	0.5%	0.6%	0.8%

6. 某企业 2019 年 6 月采用新的赊销政策后，12 月份统计企业销售的情况见下表。①请用期间平均法计算该企业该年上半年和下半年的 DSO，并评价企业新的赊销政策；②用倒推法计算 12 月份的 DSO；③用账龄分类法计算该企业两个半年度的 DSO。

日期	1月	2月	3月	4月	5月	6月
平均日销售额	23 000	20 500	20 000	22 000	20 000	22 000
其中未收账款	335 000	250 000	250 000	300 000	240 000	310 000
日期	7月	8月	9月	10月	11月	12月
平均日销售额	16 000	18 000	17 000	16 000	20 000	18 000
其中未收账款	125 000	140 000	130 000	125 000	150 000	150 000

7. 案例：美国企业建立信用管理制度过程和分析。

(1) 背景

美国 D 医药集团公司是美国第三大医药集团，从业时间长达 80 多年。D 公司很早就开拓了国际市场，欧洲、亚洲和南美洲都占据了一定的市场份额，有多个医药产品是世界级品牌。D 公司的主要销售还是在美国本土，占其销售总额的 65% 以上。

在 1970 年以前，D 公司的前身，UM 公司一直采用信用销售手段开发客户，集团专门成立了销售公司，而且发展了 30 多个国内销售代理和十几个海外代理，同时海外还有 5 家子公司。由于没有信用管理部门，信用管理的实际职能分配到了几个部门的手里：财务部门负责管理销售产生的应收账款，业务部门负责收集客户的资料和审核赊销的金额，法律部门负责追收逾期的应收账款。1975 年，UM 公司与另一家企业合并，成立 D 集团公司，并在董事会改组后任命了新的总经理拉斐尔先生。拉斐尔先生是美国哈佛大学管理学硕士，曾长期在石油、汽车和电信等领域的大企业任职。

拉斐尔上任的 4 个月里，马不停蹄地穿梭于国内销售代理、子公司和世界各地的销售网点，认真研究了公司以往的销售策略和管理方式，认为导致公司在销售和财务方面出现危机的根本原因是信用管理存在严重缺陷，体现在企业坏账和拖欠款比较严重，同时销售竞争的方式也存在问题。4 个月后，拉斐尔向董事会提交了一整套销售管理改革方案。

(2) 信用管理部门的筹备

1976 年 3 月，董事会采纳了拉斐尔的方案，拉斐尔开始大刀阔斧地进行管理体制和机构的改革。

他指示财务副总监辛迪女士分管信用管理的全面工作，并限期着手组建信用管理部门。辛迪立刻从财务部门和法律部门抽调了两位长期从事账款管理和收账的經驗丰富的职员，专职协助她开始信用管理部门筹建工作。

为了尽量避免走弯路，达到公司预定的目标，辛迪与信用管理的专业机构取得联系，并最终委托了一家专业的信用管理机构作为管理顾问，并签署了一年的管理合同。

4月，以资深信用管理专家雷蒙德先生、会计顾问乔恩先生组成的工作小组前往D公司，开始协助D公司信用管理部门的筹建工作。辛迪向拉斐尔汇报后，组织公司财务部门、业务部门、管理部门、仓储部门、采购部门和分公司主管，以及筹备组人员一起，参加信用管理知识的讲座和培训，由雷蒙德先生授课、讲解信用管理的知识和技巧。之后，雷蒙德先生又分头召开小组会议，就各部门的具体工作和相互协作等问题进行了深入细致的探讨。

5月，为了寻找信用管理部门合适的人选，辛迪、雷蒙德和人力资源部共同起草了一份招聘广告，公开招聘信用经理。经过大量的面试，辛迪和雷蒙德终于从众多的应聘人员中找到了合适的人选——杰森先生。杰森毕业于英国的信用管理学院，取得硕士学位，已在英国的一家信用管理机构实习一年。之后，杰森在两家较小的公司担任过信用管理部门经理，对信用管理的理论和实际经验都有一定经验。在得到拉斐尔总裁的批准后，杰森正式上任了。

(3) 信用管理部门的建立

6月下旬，杰森上任后，与雷蒙德先生一起讨论部门建设方案。在雷蒙德的协助下，杰森在一个月后提交了5份报告，分别是《企业信用管理的诊断结论和问题》《各部门的信用资源整合和利用》《信用管理部门初期组建方案》《关于组建信用管理部门的费用申请》和《人员培训计划》。

《企业信用管理的诊断结论和问题》系统阐述了企业目前的信用政策、营销策略、客户资料完整性、信用分析与决策、DSO、坏账率、现金流量、应收账款账龄结构、逾期账款率等与信用管理密切相关的问题，并分析造成目前状况的原因。

《各部门的信用资源整合和利用》阐述了建立客户信用档案数据库，整合企业各部门的客户资料，报告标准化设计，制作各种信用调查表格，培训信息收集人员，帮助企业用最低成本收集客户信用资料等方面的问题。

《信用管理部门初期组建方案》设计了信用管理部门的职能、架构，企业招聘、选拔信用经理和其他信用管理人员；指导企业建立内部纵向、横向申报、通报制度等方面的内容。

《关于组建信用管理部门的费用申请》提出了年度普通预算、年度特殊预算的计划和申请。

《人员培训计划》提出了培训企业管理、销售、财务、仓储、采购、客户服务等部门人员，传授信用管理理论与实务知识，提高企业信用管理意识和管理水平的计划。

8月，公司开始第二轮招聘，招聘对象是信用管理部门的信用调查和管理员、信用评估员和账款管理员。其中，信用调查和管理员要求具有档案管理的学历和经历，信用评估员要求具有会计师执照，账款管理员要求具有律师执照并有多年的法律事务经验。9月初，5名信用管理部门的人员到齐。

9月下旬，在雷蒙德先生的配合下，信用经理杰森先生起草了一部公司信用政策的大法——《企业信用政策管理和实施方案(草案)》，并上报财务副总监辛迪女士。辛迪女士立刻上报拉斐尔总裁，并在总裁召集下召开了高层经理办公会议，会议由辛迪主持，杰森详细介绍信用管理纲要的内容。经过1天的讨论，在征求了其他部门的意见后，杰森起草了正式方案。

10月，修订稿再次上报给董事会和公司最高管理层，并抄送财务部、销售部、会计部、采购部、仓储部、资料室、子公司、直销店和销售网点等，并在7天后通过。同月，信用管理部门年度预算报告被批准。10月底，公司特意召开了全体员工大会，公开宣布了信用管理部门正式成立的消息和信用政策的执行方案。

至此，信用管理部门成功组建起来了。

(4) 运转 由于没有计算机系统，信用管理部门临时雇用了几个图书专业的大学生，负责整理散落在各部门的客户信用资料，并长期订购了一个信用调查机构的信用报告。经过两个月的整理和收集，信用管理部门基本建立了公司 1000 多个客户的信用资料。审计发现，有多达 304 笔业务长集，其中有 56 笔出现争议而无人解决，账款逾期现象严重，期未收回欠款，也长期没有与客户联系，其中一些失踪和坏账率很高。经过信用管理部门 2 个月的努力，82% 的欠款得以全部或妥善解决，一些失踪和倒闭的企业被销户。

在运转 4 个月，信用档案和应收账款处理完善后，企业开始着手信用审批制度。这时，计算机开始进入市场，信用管理部门申请建立计算机信用管理系统。

1977 年 5 月，公司专门为信用管理部门购进两台计算机，并委托专业机构逐步设计客户管理数据库、应收账款预警系统和自动提示打印系统。1980 年，企业最终实现了信用管理全部自动化的管理目标，企业的信用管理水平、速度、规范性都进一步大幅度改善，管理费用降低至原来的 1/3。

到 1977 年年底，公司的信用管理部门完全走入正轨。统计显示，经过一年的信用管理，企业的销售额上升了 56%，坏账率从 7.9% 下降到 2.5%，销售未清账期从 83 天降到 55 天，客户的数据库档案齐全，每笔交易都记录在册，客户的等级关系基本建立。各项指标全面超过行业平均水平，企业从年初的轻度亏损一跃盈利 5000 多万美元。在随后的 20 年中，D 公司的信用管理一直非常规范，信用管理部门成为公司卓有成效的部门之一。

案例分析：根据上述 D 公司信用制度的建立过程，分析其成功的经验。

8. 案例：某公司经济纠纷案。

1995 年 5 月 18 日，甲有限公司与乙外贸经济开发公司签订了 005 号和 006 号两份合同。005 号合同规定，甲公司供给乙开发公司国际中级毛绿豆 3000 吨，每吨价格 985 元，总货款 2955 000 元，于同年 6 月 20 日前交货，并负责办理商检证、免疫证、产地证、供货证和化验单。需货方开发公司在合同生效后预付 22 万元定金，5 月底付足货款的 50%，包括定金共 1477 500 元；货物在当地装上车船后再付货款的 40%，余下 10% 的货款平仓结清。006 号合同约定，甲公司供给乙开发公司原芝麻 2 万吨，每吨价格 3600 元，总货款 7200 万元，于同年 6 月 30 日前交付 5000 吨，其余在 7 月至 9 月底分批交付；需货方乙开发公司在合同生效后，于 5 月底前预付首批货款的 5%，后陆续付出首批货款的 90%，余下 5% 平仓结清。上述两份合同还分别对质量、运输等做了约定。合同签订后，乙开发公司于 1996 年 5 月 19 日给付 005 号合同定金 22 万元，并在收到甲公司提供的商检、产地等证和省经贸委的绿豆计划外销售批件后，于同年 6 月 3 日将合计金额为 1257 500 元的两张汇票交给甲公司。甲公司将其中的 142 万元汇入 A 市蔬菜乡农副产品购销站，作为甲公司与该购销站签订的购销绿豆合同的预付货款。同年 6 月 9 日，A 市市场监督管理局以 A 市蔬菜乡农副产品购销站无履约能力为由，将该货款冻结。甲公司在无货可供的情况下，将款被冻结一事告知乙开发公司。乙开发公司提出无货退款。双方遂于同年 6 月 17 日达成“退款协议”。协议规定，甲公司将被 A 市市场监督管理局冻结的货款 142 万元立即退回乙开发公司。同年 6 月 24 日、7 月 4 日，A 市市场监督管理局先后将该款解冻。甲公司接款后，未按约退款，却致电乙开发公司速按 006 号合同约定付款。乙开发公司则表示，先退绿

豆款再办芝麻事宜。双方为此发生纠纷。

案例分析：是什么原因导致乙外贸经济开发公司陷入经济纠纷中？由这个案例你得到什么启示？

9. 案例：阿里巴巴诚信体系

阿里巴巴作为全球最大的网上贸易市场，它的诚信体系主要包括：诚信通档案、诚信论坛、投诉曝光机制、信用记录搜索。

(1) 诚信通档案。它结合传统信用认证和网络互动的特点，多角度、及时、持续、动态地展现企业在网上贸易过程中的信用情况，让诚信的企业赢得客户青睐达成更多交易，对不诚信的企业进行曝光。通常情况下，诚信通档案包括以下组成部分：企业身份认证、客户评价、证书荣誉、信用参考。

(2) 诚信论坛。阿里巴巴论坛是网商们交流信息的园地，其中不少是揭露网络骗子的信息，用户对某企业诚信程度不能把握的情况下，可以到阿里巴巴论坛中去搜索相关信息，如果发现有网商发帖子揭露该企业的不诚信行为，那用户与该企业进行商业贸易的风险性就比较大了。

(3) 投诉曝光机制。对于不诚信的企业和不诚信的行为，会员可以进行投诉曝光。

(4) 信用记录搜索。在阿里巴巴的企业信用数据库中，可以查询到很多信用不良的企业被投诉的记录。这些记录可以帮助用户判定信息发布方的诚信程度。

前面 3 项防范贸易风险的措施均是依据阿里巴巴网站来获取信息的，除此之外，也可以借助其他工具获得相应的信息。而通过搜索引擎获取某个企业的贸易诚信信息也不失为一个好办法。同时，要了解交易对方诚信的资讯，还可以通过国家权威部门的网站上查询。

案例分析：阿里巴巴的信用评级方法是否符合电子商务实际？请协助优化阿里巴巴的评级体系。

10. 案例：长虹应收账款

2001 年起，为实现长虹的海外战略，长虹与当时在美国市场有一定影响力的 APEX 公司接上了头，这家公司的掌舵人正是季龙粉，此人因拖欠国内数家电器公司的货款早已声名狼藉。但从 2001 年 7 月开始，长虹彩电便源源不断地发向美国，由 APEX 公司在美国直接提货。APEX 公司一度成了长虹最大的合作伙伴，季龙粉也成了长虹的红人。

2002 年，长虹的出口额达 7.6 亿美元，其中 APEX 就占了近 7 亿美元；2003 年长虹出口额达 8 亿美元左右，APEX 占 6 亿美元。而从 2000 年长虹开始出口到现在，其总的出口额也就 24 亿多美元，长虹内部为此专门成立了 APEX 项目组，同时在美国设立了一个联络点，但这个联络点不负责 APEX 项目的监管。后来，季龙粉总以质量或货未收到为借口，拒付或拖欠货款。长虹一方面提出对账要求，另一方面却继续发货，APEX 方面总故意搪塞或少量付款，“对账都对了一年”还没有结果，欠款却在继续增加。长虹海外营销部发现这其中的风险太大，曾下令不准发货，但季龙粉总能说服长虹继续发货。2003 年年底，季龙粉回到长虹会晤高层，结果 2004 年年初长虹又发了 3000 多万美元的货到美国。

2004 年，据内部人士透露，长虹挂在 APEX 公司名下的欠款高达 4.7 亿美元，折合人民币近 40 亿元。这个巨额的负担已让长虹不堪重负，长虹下决心在 2005 年以前甩掉这个包袱，对 APEX 的这笔高额欠款计提坏账准备。而对于长虹来说，40 亿元的教训已成事实。

案例分析：长虹应吸取哪些教训？从哪些方面改进信用管理制度？

11. 案例：A公司是从事机电产品制造和兼营家电销售的国有中型企业，资产总额4000万元，其中，应收账款1020万元，占总资产额的25.5%，占流动资产的45%。近年来企业应收账款居高不下，营运指数连连下滑，已到了现金枯竭，直接影响生产经营的地步。造成上述状况除了商业竞争的日愈加剧外，企业自身内部控制制度不健全是主要原因。

会计师事务所2020年3月对该公司2019年度会计报表进行了审计，在审计过程中根据获取的不同审计证据将该公司的应收账款做了分类(见下表)。

应收账款分类	金额	单位：万元
商业被骗损失，未做账务处理	60	
账龄长，原经办人员调离，工作未交接，可回收金额无法判定	300	
账龄长，有一定回收难度	440	
未发现重大异常，能否收回待定	220	

案例分析：请对该企业的应收账款进行诊断，并提出收账策略。