

信用的定义

■中文“信用”一词的含义非常广泛，我国古代有“人言之用谓之为信用”、“无信不立”等说法，即一个人说话算数就是讲信用，它既包括了经济交往领域也包括了社会交往领域，与诚信、信誉、信任、信义等相近。

■我国《辞海》（1999年版缩印本）指出信用有三种含义：

1、对他人或物品等的信任使用（用人信用、质量信用）；
2、遵守诺言，实践成约，从而取得别人的信任（法律信用、道德

规范）；

3、以偿还为条件的经济价值运动的特殊形式，即不需要立即付款

或财产抵押担保而进行价值交换的一种制度，多产生于货币借贷和商品交易的赊销和预付中（经济信用）。

■西方“信用（CREDIT）”专指经济信用的概念（中文信用的第三种

企业的信用关系

- 在市场经济条件下，企业是个生命体，它不是孤立存在和发展的，它会与政府部门、投资者（股东）、银行 / 债权人、客户、供应商和员工等发生经济往来，从而产生各种不同的信用关系；
- 有些信用关系可以直接量化为财务数据，如与客户、供应商、银行 / 债权人等的关系，有些信用关系虽不可以直接量化为财务数据，如与政府部门和员工的关系，但最终也是可以量化计算的。

信用在企业各种经济关系中的体现

■企业与政府：

企业要依法向政府缴纳税收，政府要依法对企业进行监督管理；

■企业与股东：

股东向企业投资或从企业撤出投资，企业向股东分配利润；

■企业与银行 / 债权人：

银行 / 债权人向企业贷款或购买企业债券，企业向银行 / 债权人归还贷款或偿付企业债券；

■企业与供应商：

供应商向企业提供商品或服务，企业向供应商偿付商品或服务款项；

■企业与客户：

企业向客户提供商品或服务，客户向企业偿付商品或服务款项；

■企业与员工：

企业向员工支付薪酬和福利，员工按时保质保量完成本职工作。

企业可以量化的信用关系

■企业与客户的信用关系 ---- 应收账款

企业应关注客户信用状况，做好客户信用调查和评估工作，确定每个客户的信用额度和信用期，同时建立健全债权保障（风险转移）机制和应收账款管理和催收机制；

■企业与供应商的信用关系 ---- 应付账款

供应商会同样关注企业的信用状况，以确定给予企业的信用额度和信用期。为争取更长的信用期和更大额度的免费融资，企业应提供完整准确的财务数据及供应商需要的其他资料，确认欠款，建立还款提醒制度，在信用期内如数还款；

■企业与银行的信用关系 ---- 短期和长期借款

银行在贷款前会评估企业的还款能力和还款意愿，主要考虑：企业的信用评级、财务状况和现金流、担保和抵押状况以及过去的信用记录等。提前还贷对银行并不意味着给企业信用加分，在国际上反而是违约行为，需支付额外的补偿；

■企业与债权人的信用关系 ---- 应付债券

融资利息成本高低和融资期限长短取决于企业的信用，公认的信用评级结果对企业的发债利率有直接影响。企业是否按时还债社会影响较大，应慎重对待。

信用关系在企业财务报表中的体现

资产负债表

客户 — 应收账款	应付账款 — 供应商
其他流动资产	应付债券 — 债权人
长期投资	短期和长期款款 — 银行
固定资产	其他负债
无形资产	所有者权益
总 资 产	负债及所有者权益

企业的信用能力

- 企业的信用能力包括授信（投资）能力和受信（融资）能力两个方面，二者是相互影响和相互关联的。企业应围绕其经营目标和策略，实现二者之间的动态平衡，关键要保证企业现金流畅通，资金链条不断裂；
- 企业的授信（投资）能力包括：
 - 对外股权投资——回收股本和利润
 - 对外债权投资——回收本金和利息
 - 对外赊销货物或服务——回收应收账款
- 企业的受信（融资）能力包括：
 - 接受股权投资——回报股本和利润
 - 接受债权投资——回报本金和利息
 - 赊购货物或服务——支付应付账款

广义及狭义的企业信用管理

- 广义的企业信用管理也相应包括授信（投资）管理和受信（融资）管理两个方面；
- 企业的授信（投资）管理又被称为征信管理，是指通过一系列征信管理措施，防范来自外部的信用风险；
- 企业的受信（融资）管理又被称为立信管理，是指通过一系列的立信管理措施，建立自身良好信用，履行成约。
- 狭义的企业信用管理是指授信（投资）管理，又被称为企业征信管理，主要是赊销风险管理，目的是实现企业合理的赊销和有限的风险，达到企业赊销利润最大化。
- 企业一般都从狭义的信用管理开始，首先保障自身经济利益，待发展到一定程度后开始重视广义的信用管理，兼顾企业经济效益和对外形象。

信用中国

www.creditchn.com

市场的变化与企业的应变

市场经济（开放与竞争）—从卖方市场到买方市场—竞争手段从质量、价格、服务到交易方式—信用交易渐成潮流—信用风险必然产生—信用管理提到日程—“3+1”科学信用管理模式是解决方案。

上述变化是不以人们的意志为转移的，而且已经在国际国内市场 and 我国企业中普遍发生。信用经济的潮流浩浩荡荡，顺之者昌，逆之者亡。

企业必须从生存与发展的战略高度认识信用管理的重要性！

信用中國

www.creditchn.com

第五讲 企业前期信用管理 资信调查、信用分析与决策

信用中國

www.creditchn.com

信任 信用 信息

- ▶ 商场上有句话：先交朋友，后做生意
- ▶ 它意味着：先建立相互信任的关系，才会进行实质性交易
- ▶ 人们为什么相互信任：信任的基础是信用
- ▶ 根据什么评估信用：信用的基础是信息
- ▶ 人们为什么会上当受骗：信息不对称导致错误判断
- ▶ 企业经营为何会出现风险：信息不准确、不完整所致
- ▶ 资信调查可帮助我们解决经营决策中的信息不对称问题，
因而具有基础性的关键作用

资信调查的作用

- ▶ 详细了解商业伙伴或客户的经营财务状况，规避风险
- ▶ 选择有实力及信誉良好的合作伙伴，促进投资、贸易合作
- ▶ 一旦出现异常情况，可根据合作方的资信状况迅速应变
- ▶ 了解竞争对手的最新情况，制订相应的经营策略
- ▶ 活跃金融，促进消费，降低信贷风险，减少不良资产
- ▶ 增强公民诚信意识，提高社会道德水平

案例分析：从超级机械骗销案看我国企业在资信调查方面存在的问题；从资信调查引入我国、德国汉高与天津日化合资中的插曲看西方企业对资信调查的重视，以及中西方文化的差异。

资信调查的种类

- ▶ 按调查对象划分：国家、银行、企业、个人
- ▶ 按调查地域划分：国内、国际
- ▶ 按调查时期划分：交易前、跟踪、催收
- ▶ 按报告内容划分：注册、标准、诉讼、财务、财产、VIP
- ▶ 按调查时间划分：普通（10 工作日）、加急（5-7 工作日）、
(专业调查机构) 特急（3-5 工作日）

资信报告： 类型与内容

报告类型	报告内容
注册资料报告	法定名称、注册地址、注册日期、注册号码、注册资本、实收资本、经营范围、法人代表、企业经济性质、股东及出资等
标准资信报告	企业概况、企业背景、股东结构、管理层、经营状况、付款记录、财务状况、往来银行、公共记录（抵押、破产与诉讼）、实地调查情况、关系企业、评论与建议等
财务 / 财产调查报告	所有标准报告的内容，一年以上（通常三年）资产负债表、损益表，财务分析 / 资产清单、物质形态及存放地点
诉讼报告	企业名称、经济性质、法定代表人、诉讼地位；对方当事人名称、经济性质、法定代表人、诉讼地位；审理法院、审理状态、立案案由、结案案由、立案日期、结案日期、诉讼标的
特殊报告	根据特定要求制作，如竞争对手调查、企业资信深入调查等

资信调查的时机（一）

▶ 市场开发阶段，寻找有价值的潜在客户时

注意：信息渠道的选择和利用

案例分析：国际工商采购指南——康帕斯（Kompas）数据库

▶ 与新客户建立业务关系时

注意：诈骗公司通常都是新注册的公司（新成立公司的信用？）

案例分析：156 家企业 10 个月被套亿元，苏州尼森电子诈骗案

▶ 定期调查老客户资信状况，跟踪资信变化

注意：普通客户每年调查一次，具体时间在其财务年度结束后 2-3 个月。重要客户调查周期要缩短，每半年、季或每月一次。

案例分析：美国劲量电池如何对老客户进行信用管理

▶ 客户有异常情况发生时

资信调查的时机（二）

大幅提高交易额（案例分析：温州纽扣老板被骗案，为何“一锤子买卖”通常不讲信用？）；

低价倾销（案例分析：都是赊销惹的祸？北京中关村仪科惠光倒闭案）；

改变付款方式（案例分析：神秘的“联合国采购中心”诈骗案、

湖南某进出口公司出口美国圣诞礼品案）；

拖延付款：如何处理客户拖延付款，继续赊销发货？停止交易？

案例分析：北京地毯公司被拖欠 400 万美元案

公司改组、管理层变动、经营者健康欠佳、公司或负责人被起诉；

关系企业出现问题、出售不动产、减薪、裁员、财务危机或倒闭等；

▶ 遇有重大合作项目时：客户的 2:8 定律，支柱型客户的调查周期与内容

案例分析：一个房地产商招商引资的烦恼 一个投资水电站的“神话”

×× 国际投资集团公司、国际连锁店的信用一定没问题？

▶ 处理与客户各种纠纷时：如何寻找失踪债务人及其财产，收回债权

信用中國

www.creditchn.com

世界各国主要商业组织形式

1. 个人独资企业 (Sole Proprietorship) : 无限责任, 1 个股东
2. 合伙企业 (Partnership Firm) : 无限责任, 2-20 个股东
3. 有限责任公司 (Limited Liability Company) 2-50 个股东
4. 股份有限公司 (Public Limited Company/Joint-stock Limited Company) 7 个以上股东

请注意对不同类型的企业进行资信调查的难度差异

中国主要商业组织形式

1. 国有独资公司 (Wholly State-owned Company)
(系有限责任)
2. 有限责任公司 (Limited Liability Company)
3. 股份有限公司 (Joint-stock Limited Company)
4. 上市公司 (Listed Company)

请注意对中外企业进行资信调查难度的差异

信用中國

www.creditchn.com

四种基本行业

1. 制造业：实际生产产品
2. 批发业：从事分销业务
3. 零售业：直接销给消费者
4. 服务业：出售服务而非产品

请注意各行业之间供应商与客户的上下游关系

资信调查的内容（一）

请注意下述各项内容的含义、信息来源，以及在国外和国内进行资信调查的异同。

▶公司概况

法定名称、地址、联系办法、成立日期、公司性质、业务范围、注册资本、实投资本、职工人数、负责人、年营业额等

▶公司背景

法律性质、历史沿革、隶属关系、产权和营业范围的变化等

▶股东及管理人员情况

工作简历、教育背景、注册地址、民事诉讼记录等

▶经营状况

运作方式、进货来源、销售区域、交易习惯、同行业比较、地理位置、办公条件等

资信调查的内容（二）

▶ 付款记录

以往付款方式、付款期限、曾得到的最高信用额、信用期、同行业比较等

▶ 公共记录

民事诉讼记录、财产抵押记录等

▶ 财务状况

资产负债、损益情况和财务情况变动信息、比率分析等

▶ 银行往来

开户银行、账号、往来情况，有些地区可提供存款和贷款余额等

▶ 评论与建议

整体资信情况评述、与之交易应注意的问题、决策参考建议等

如何获取客户的财务报告？强调是公司的管理制度，是进行赊销的基础；有利于增进对客户运作的了解；郑重承诺保密。

如何看待财务报告的水分？水分问题是一个世界性课题；争取得到客户审计过的财务报表；客户可以在某一时或某一方面作假，但无法在所有时间和所有方面作假。

资信调查的渠道

- ▶ 自行收集
 - 业务员调查表
 - 财务付款记录
 - 信用申请表
- ▶ 专业公司（报告性质 报告样本）
 - ▶ 同业资信交换（黑名单数据库）
 - ▶ 银行（资信证明样本）
 - ▶ 其他（网站及各种媒体）
- ▶ 公共机构（政府部门、法院、驻外使领馆商务处、商会、协会等）

必要的日常管理与跟踪工作：

- 从内部、客户和外部机构广泛收集客户信用资料，尽量做到完整、准确；
- 建立客户信用资料档案并不断更新；
- 制度化完整保存各种交易合同和凭证。

业务员收集客户信息的六个方面（一）

- ▶ **总体印象**：与该客户接触总体感觉如何？客户内部组织机构完善吗？他们回复电话、信件及时吗？其地理环境、厂房设备情况如何？
注意：较差的总体印象是危险信号。
- ▶ **产品状况**：其产品质量如何？运用最新工艺技术生产吗？其市场需求旺盛吗？客户的命运在很大程度上取决于其产品。
- ▶ **市场需求**：其市场是正在扩大还是正在萎缩？市场需求有无季节性变动？这些因素可以反映出客户盈利的难易程度。
- ▶ **竞争程度**：客户及其竞争对手在市场上各处于什么地位？竞争优势是什么？在市场需求有限的情况下，只有那些竞争优势最大的企业才能生存。

业务员收集客户信息的六个方面（二）

- ▶ **采购与销售**：该客户通过什么渠道采购与销售？采购和分销网络是自己的还是代理的？原料来自于哪些企业？产品最终供应给哪些公司？交易和付款方式如何？这些公司信誉如何？
- ▶ **管理状况**：客户的管理制度健全吗？主要管理者经验丰富吗？有无专业背景？名声如何？是否由一个最高管理者独断专行？是否每一笔大的付款都要请示董事会？如是，是否因为现金短缺而不得不加强控制？

销售人员应尽可能多地收集客户情报。他们收集的信息越多，越容易及时地发现客户信用状况的变化，从而避免产生货款被拖欠以至

信用中國

www.creditchn.com

銀行資信證明

敬啟者：

應本行客戶***的要求，提供以下資料：

成立日期：1984年6月23日

經營項目：出口時裝及運動服裝

地址：香港佐敦庇利金街14-20-號富利商業大廈2字樓A室

往來情況：該公司于1984年6月在本行開立支票及存款戶，于過去6個月在本行保持有折合低7位數字港元存款。公司現在在本行享有低7位數的融通額度，其額度運用情況令人滿意。本行認為對一般正常商業上交易，該公司之資信尚可信賴。

以上資料僅供參考，本行不負責任

上海商業銀行尖沙嘴分行啟

2002年12月19日

信用分析与决策

没有坏账，不是合格的信用管理人员；

无法确定风险程度，不是称职的信用管理人员；

无法控制坏账水平，不是优秀的信用管理人员！

信用分析与决策（一）

1. 信用分析所要回答的两个基本问题

A、付款问题：客户有无能力和意愿付款；

B、安全问题：若客户到期不付款的处理办法。

2. 客户到期有无能力付款

客户到期能够付款的必要条件是：从短期看，必须有足够的现金流（足够的可变现的流动资产）；从长期看，企业又必须是盈利的，利润率和投资回报率维持在一定水平。

A、公司运作是否成功

销售利润率 = 净利润 / 销售额，

通常应在行业平均水平之上，越高越好。

投资回报率 = 净利润 / 股东权益

反映企业募集额外资本（融通资金）的能力，越高越好。

信用分析与决策（二）

B、资产管理是否有效

销售未清帐期（DSO）=（期末应收帐款 / 总销售额）× 销售天数
一般来说，若 DSO 不超过其赊销帐期的 10-15 天，可以认为该企业应收帐款管理比较有效率，应收帐款变现比较容易。

案例分析：欧洲国家付款期限和平均逾期天数

不同行业欧洲大公司 DSO 天数

存货滞留期（DIH）=（期末存货 / 已销货成本）× 销售天数
滞留期过短，存货不能满足销售或生产供应；滞留期过长，则过多的占压资金。因行业和市场状况而异，一般企业在 30 天左右。

C、资产负债结构是否安全

若流动资产 ≥ 流动负债，则其资产负债结构较为安全

若流动资产 < 流动负债，则其资产负债结构较为不安全

案例分析：刘殊威与蓝田股份

企业成功信用管理的标准

- 坏账占营销额的比例介于 0.2 % 和 1% 之间；
- 平均应收账款回收天数 (DSO) 不超过放账期
的 10-15 天。例如：放账期 30 天，DSO 便是
40-45 天，放账期 60 天，DSO 便是 70-75 天；

信用分析与决策（三）

3. **付款意愿**：根据过往的信用记录判断

4. **信用额度的确定**：综合考虑信用等级、付款意愿、信用能力、可能影响付款的经济环境，以及占企业应收账款总量的比重，是否存在集中性风险等因素，运用定性和定量分析方法确定。具体方法有需求法、贸易参考法、资产净值法、营运资产模型、抵押担保法等。

案例分析：超市倒闭黑洞、北京地毯公司被拖欠 400 万美元案

5. **放账期的确定**：综合考虑市场竞争和行业惯例，结合企业的现金流状况，是否与供应商给予企业的信用期相匹配等因素确定，避免大幅度跳跃和延长付款期。具体方法有需求法、贸易参考法、DSO 分析法、边际收益法等。

6. **客户到期不付款的处理办法**：合理运用债权保障、应收账款管理与追收措施转移和化解风险。

7. **信用分析与决策是一个动态的持续不断的过程**

资信评级简表

风险度	C 高	B 中	A 低
流动比率	< 1.25	1.26-2.00	> 2.00
速动比率	< 0.50	0.51-1.00	> 1.00
流动负债 / 净资产	> 1.25	1.24-0.75	< 0.75
债务总额 / 净资产	> 2.00	1.99-1.25	< 1.25
占净资产比例	5%	10%	15%

若全部比率达到 A 级，且净资产在 1 亿元人民币以上，可以认为无风险，不限制信用额度。

营运资产模型

营运资本 = 流动资产 - 流动负债 = 净流动资产

净资产 = 资产总额 - 负债总额 = 所有者权益

营运资产 = (营运资本 + 净资产) / 2

短期债务比率 = 流动负债 / 资产总额

长期债务比率 = 长期负债 / 资产总额

营运资产评估值 = 流动比率 + 速动比率 - 短期债务比率 - 长期债务比率

信用中国

www.creditchn.com

营运资产模型——信用额度计算

A B C D E

评估值 > 1 0.4-0.5 -1.8 ... -1.5 -2.5 ... -2 -3.2 ... -3

比例 25% 15% 10% 7% 5%

准确信息 + 量化分析 + 综合判断

综合判断：客户特征分析、近几年趋势分析、与同规模客户比较分析、经营管理水平分析等。

信用额度复审及相关措施

复审结论

相关措施

守信用，表现和潜力超额度	——	增加额度
付款基本守时，订货量稳定	——	维持额度
付款拖延但订货量大	——	调低额度
订货量远小于额度	——	调低额度
逾期帐款较多但仍有订货	——	催收同时 COD 接单
逾期帐款过久且无订货	——	立即高压催收

复审周期：时时关注 + 定期

案例分析：大陆希望集团广州公司有关信用额度的困惑

制订恰当的信用政策

■ 宽 松 型

- 存货过多，产品即将过期
- 利润高；新产品、新市场等
- 追求快速增长，扩大市场份额
- 整体经济环境好，收帐容易
- 自有资金充裕
- 行业竞争激烈，普遍给予信用
- 主流客户：高价值的核心客户

■ 紧 缩 型

- 供应短缺 / 需求旺盛
- 微利；特别制作规格产品
- 追求一般性增长，维持市场份额
-
- 内外经济环境不佳，收帐困难；
- 自有资金紧张
- 行业竞争不激烈，较少给予信用
- 非主流客户：对自身价值不高

信用中國

www.creditchn.com

第六讲 企业中期信用管理 风险转移与债权保障

您如何处理如下问题

1. 信用交易比现金交易风险明显加大，在合同签署和执行中应注意哪些问题？
2. 有些风险企业无力承担怎么办？
3. 有些风险企业不愿承担怎么办？
4. 有的客户资料不完整或不准确，无法评估其信用风险怎么办？
5. 有些客户的要货量远远超过我们能给予的信用额度怎么办？
6. 业务部门好不容易开发的一个客户要求赊销，但却不符合正常的授信条件怎么办？

签署合同应注意的问题一

关于合同履行地：

中国法律规定为“产权转移完成的地点”。

按照发货方式不同，有如下几种实际情况：

来厂自提：为卖方所在地；

送货上门：为买方所在地；

托运交货：根据运费支付方所在地确定：

——如卖方支付则为买方所在地（=CIF）

——如买方支付则为卖方所在地（=FOB）

在同意客户要求的货运代理送货时，可在合同上增加“如发生任何纠纷，应在卖方所在地法院诉讼审理”的条款保护自己。

关于有效盖章：

盖合同章、公章有效，财务章无效。没有法人资格的分公司、经营部的负责人有权签合同（有法律效力），其印章应视为有效，其债务最终可向具有法人资格的总公司追索。

签署合同应注意的问题二

关于合同改动的有效性：

合同中最好规定：“任何改动必须经双方在改动之处盖章方可生效”。

关于定金和预付款：

— 定金被视为担保，最多为货款的 20% ，注意不能写成“订金”。

买方违约时卖方可扣留；

卖方违约时买方可要求双倍返还。

— 预付款通常为 30% 或不等，违约时不能扣留。订金被视为预付款。

。

关于收货验收和质量确认：

合同中应明确规定收货验收和质量确认时限，以及验收标准和检验机构，避免因规定不详产生不必要的麻烦。

关于付款时间：

能约定具体时间的要写明具体日期，不能用“之后”“结束后”等含糊词汇。不能约定具体时间的，要明确付款的条件或标准。

履行合同应注意的问题一

关于举证责任：

中国法律规定：“谁主张谁举证”，因此应建立合同档案管理制度，完整保存各种法律文件和凭证，并保证其有效性。

关于法律文件的有效性：

— 合同原件：国外以签字为准，中国法定代表人签字和盖章均有效

，
最好二者都有。遵循原则是“认章不认人”。

— 送货签收单：含产品名称、数量、单价和总价，应有买方有签字权

的负责人签字和盖章。

— 对帐单及往来对帐函：应有日期、帐款明细、对方有权人士签名

、
盖章，另要注意保留寄送签收凭证。

— 还款保证、还款协议：应有当事人的有效签名和盖章，最好

加

以公证。对被认定有可能出问题的客户，建议在与其对主签署还款

履行合同应注意的问题二

关于物权转移：

中国法律规定若买受人未履行支付价款或其他义务的，标的物的所有权属于出卖人。因此在合同里应加入“有条件的物权转移”条款，在合同履行时对卖方非常有利。

关于银行票据的“无因性”：

中国法律规定银行票据具有“无因性”，债权人可凭票据向债务人主张自己的权利，法院会将其他纠纷撇开不论，立即判债务人无理败诉。因此应尽量获取买方开出的银行票据，对卖方非常有利。

关于违约索赔：

债权人拥有如下对遭拖欠合同款项的索赔权利：

- 合同本金；
- 逾期欠款的利息；
- 违约滞付罚金：目前国家规定每天按照合同金额的万分之五收取

常见的债权保障措施及其选择

1、常见的债权保障（风险转移）措施：

信用证、银行本票、承兑汇票、支票、信用保险、保理、福费廷、担保、抵押、质押、应收账款管理等。

2、银行票据的可靠性（按风险大小排序，有效期均为两年）

银行本票、汇票：属银行信誉，最安全，适用于异地结算。

— 本票几乎等同于现钞，一般极少使用；

— 银行开立汇票的前提是核定帐上有足够的钱款。

银行支票：有出现空头的风险，一般仅限于本地结算。

商业汇票（远期、即期）

— 按照承兑人的不同，分为商业承兑汇票（属商业信誉，银行可拒绝支付，风险较大）和银行承兑汇票（属银行信誉，银行必须支付，较安全）两种。

常见的债权保障措施及其选择

银行电汇：注意电汇底单签发仅意味着银行接受了此笔业务，并不意味着该笔

款项已汇出，仍有止付的风险。目前电子汇兑可解决这个问题，几分钟内就可反映出来。

3、债权保障（风险转移）措施的选择

- 风险明显太大时，宁可放弃信用交易；
- 风险较大时：按优先考虑顺序分别为：银行保函（难实现）、银行呈兑汇

票

（目前国内流行）、保理业务（出口使用较多，国内保理已开展，短期贸易融资手段）信用保险（目前只适用出口业务，也可融资）、财产抵押、母

公

司或第三方担保等。

保理业务及其分类

定义：系指卖方与保理商间存在一种契约关系。根据该契约，卖方将其现在或将来的基于其与买方（债务人）订立的货物销售 / 服务合同所产生的应收帐款转让给保理商，由保理商为其提供下列服务中的至少两项：1、贸易融资；2、销售分户账管理；3、应收帐款的催收；4、信用风险控制与坏账担保。

分类：1、按是否有追索权划分

有追索权保理与无追索权保理

2、按是否提供融资划分

到期保理与融资保理

3、按货款是否付保理商划分

公开型保理与隐蔽型保理

信用中國

www.creditchn.com

关于出口信用保险

定义：出口信用保险是国家信用保险机构对企业投保的出口货物、服务、技术和资本的出口应收账款提供安全保障的政策性保险。**主要承担的风险包括政治风险和商业风险。**

投保范围：不仅包括货物、服务和技术，还包括资本的出口。涵盖所有商品，重点是扶持机电设备和附加值高的科技产品，当前主要扶持一些重点企业和优质客户；

贸易方式：重点是发展一般贸易出口业务；

结算方式：对所有结算方式均提供保险，但重点是非信用证；

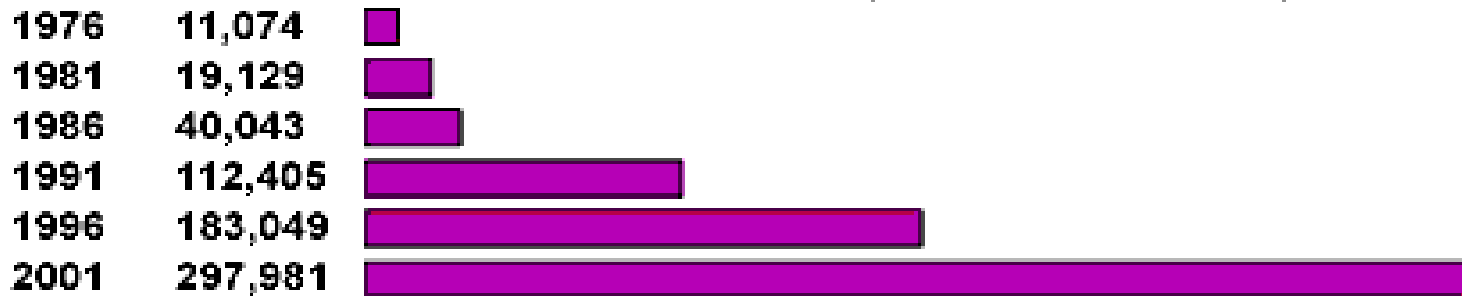
投保国别：对所有国家和地区均可开展业务，但重点是新兴市场，如非洲、拉美、中东和东欧、俄罗斯等市场。

保理业务与信用保险的比较

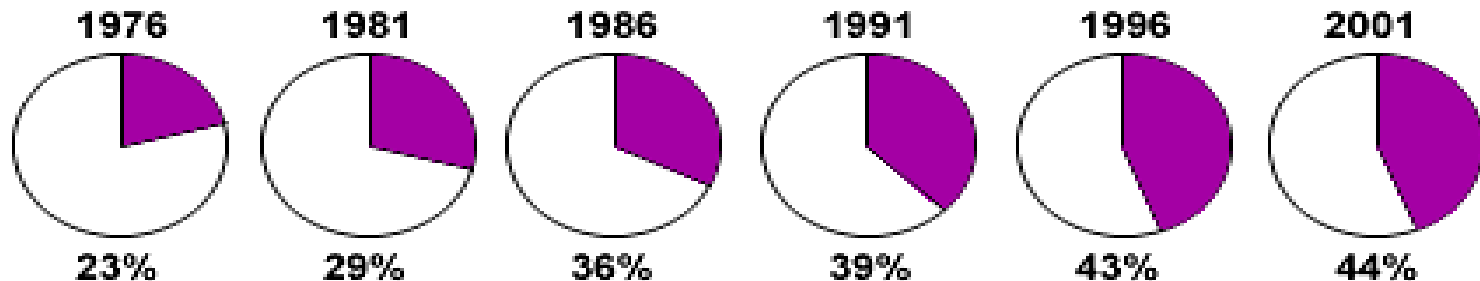
	保 理	信用保险
最高信用保障 (在批准信用额度内)	100 %	70 - 90 %
赔偿期限 (从货款到期日起)	90 天	120 - 150 天
索赔程序	简单	繁琐
坏帐担保	有	有
买方资信调查与评估	有	有
财务帐目管理	有	无
帐款催收	有	无
以预支方式提供融资	有	无, 但可间接融资

国际保理业务相关数据

Twenty-five years of total factored volume for all FCI members
(in millions of EURO)



...and the FCI market share
(in comparison to worldwide factored volumes).



信用中國

www.creditchn.com

第七讲 企业后期信用管理 应收账款管理和追收

应收账款管理与追收格言

- 客户既是最重要的财富，也是最主要的风险来源
- 好的客户应是按时付款的客户
- 客户尊敬做事专业而严谨的供应商
- 客户不良的付款习惯是供应商养成的
- 防患于未然，将问题解决在萌芽状态
- 逾期账款成本是企业最大的赊销成本
- 时间是欠债人的保护伞
- 等待与观望不会带来任何结果
- 债务人首先付款给压力最大的债权人

基本认识

1. 应收账款管理不应始于拖欠后，而应始于发货时，实行全程监控。
2. 大部分欠债人并不是没有钱，只是想拖延，就象取得免息贷款一样。据统计约有 37% 的公司收到“付款通知”时当作没收到。
3. 大部分企业的运营资金都是不足的，他们只会付款给压力最大者。
4. 客户的不良付款习惯是供货商养成的，根源在于企业内部缺乏科学系统的应收账款管理和追收制度，或者有制度而没有严格执行。
5. 收账成功率和接触率成正比、与拖欠时间成反比（见图）。
6. 债务人心理随着时间的推移会发生微妙的变化，企业自己收账时间最好控制在 90—120 天。

基本认识

通常，债务人的心理变化过程如下：

到期十五日内：这笔钱是供应商的，应马上支付！

过期三个月后：供应商也没太着急催，拖一拖再付吧？

过期将近两年：法律时效都快过了，不用付款了吧？

过期两年以后：这些钱是我的，凭什么付给你？！

7. 因要求客户尽早付款而“冒犯”他们的风险是短期的，从长远看，通过放宽信用条件而获得的客户通常没有太大的价值（长痛不如短痛）。
8. 提供给客户较长的信用期限，然后向其催款，是最容易失去客户的管理方式（尽量缩短放帐期）。
9. 应尽量避免由销售人员负责收款，交由其他人或信用管理部负责收账效果更好。
10. 据统计，对大多数企业而言，被拖欠款的利息损失比坏账本身高出 10 倍以上。

应收账款管理与追收制度

中期管理

后期管理

开发票 _____ | _____ 账款到期

- 应收账款管理
 - 收货确认制度
 - 质量确认制度
 - 定期对账制度
 - 到期提醒制度
- 应收账款追收
 - 逾期后的“加压”催收制度
 - 内部惩罚制度
 - 外部惩罚制度

应收账款管理与追收制度——收货确认制度

- 我国企业货物查收方面的纠纷时有发生；
- 收货确认制度是企业赊销管理的重要步骤；
- 让客户签署收货确认可在法律上得到认可。

解决方法：事先确定查收程序，严格按照步骤进行。

应收账款管理与追收制度—质量确认制度

- 主动质量确认既是优质服务的表现，又是杜绝客户有意拖欠的有效措施；
- 质量确认必须在账款到期前完成，标准做法是在合同中规定客户提出质量争议的期限。一般以账期的一半时间为限；如在期限内客户未提出质量异议，即作为接受货物质量；
- 对于质量标准，应在合同中予以明确；
- 对于相对复杂的货物，应在合同中规定检验货物质量优劣的商检机构。

应收账款管理与追收制度——定期对账制度

- 适用于帐目繁多的定期结算业务，起到提醒作用；
- 避免客户因管理混乱、帐目不清而影响其付款；
- 取得客户对应付帐款的书面认可。

通常做法：每月（季）向客户提供对帐单，清晰载明每笔账款细节，体现企业严谨科学管理作风。

应收账款管理与追收制度——到期前提醒制度

- 账款到期前提醒体现着企业严谨的信用管理作风
- 债务人总是把钱先付给对他压力最大的债权人
- 账款到期前提醒也避免了由于客户财务管理混乱造成的拖欠
- 账款到期前提醒还可以发现客户的一些异常征兆，并迅速作出对策。

具体做法：在账款到期前 3-10 天内与客户财务部门联系，通知要到期的发票。

应收账款管理与追收制度——逾期后的“加压”催收制度

- 逾期后最重要的追收手段——追讨函和电话追收。必须制订严格的追收程序并认真执行；
- 逐渐加大追收力度，让客户切实感到压力越来越大；
- 典型做法：

追 讨 函：

逾期 10 天：第 1 封询问函

逾期 30 天：第 2 封追讨函

逾期 60 天：第 3 封追讨函

逾期 90 天：最后通牒

电话追收：

随后电话跟踪，取得付款承诺。

对付款承诺的核实和质询。

信用经理向客户负责人的质询。

信用经理电话通知下一步措施。

应收账款管理与追收制度—内部惩罚制度

- 1、罚息：在信用申请表中和合同中规定，作为一种威慑手段。但在实际操作中，真正罚息较少；
- 2、减少授信额度、停止发货、变更结算方式：
并非逾期后立刻停止发货，应与授信额度、发货数量、客户以往付款情况等原因科学制订策略。

应收账款管理与追收制度—外部惩罚制度

1、委托专业收账公司

西方企业通行做法，专业而规范。处理案件量远远超过律师事务所。信誉、网络、专业人才和法律压力为追讨手段。在发出最后通牒无效后使用，一般为账款逾期3个月后。

2、委托律师事务所起诉或仲裁

商业追讨失败后的最后选择。国外案件起诉难，执行简单；国内案件起诉简单，执行难。通常在委托收账公司收账无效后进行。

应收账款管理与追收—行动步骤

- 1、发货后马上联系客户，说明货物已经发出，并附单据请客户查收，如有问题请其马上通知（客户服务应有之义）；
- 2、在合同账期一半左右再次联系客户，查询货物是否有问题，是否收到发票等（赊销时质量争议比现金交易时会增加，应在合同中明确争议提出时限、质量合格标准和检验机构等）；
- 3、平时应定期进行对帐，并在付款到期前 1-2 周再次联系客户，提醒客户付款即将到期，请做好准备；要及早发现问题，及早解决问题，争取将问题解决在萌芽状态；
- 4、货款到期后不要延误，立即联系客户，要求其付款，请客户遵守协议。最佳收款时机是到期日后 15 天内，拖延期越长，收回成功率越低。

应收账款管理与追收—行动步骤

- 5、如客户逾期 15 日仍未付款，请其做出解释，并提供有关证据，如属实，安排新的还款协议，并采取相应的措施：
 - A、禁止新的赊销，直到旧账还清为止；
 - B、对新的合同，采用货到付款的方式；
 - C、对拖欠款加收利息；
 - D、要求明确的还款计划，并要求提供担保或抵押。
- 6、若客户没有合理的理由，立即加紧追收。设法收回未销货品，必要时考虑折让条款。明确告知如在规定时间内不付款，将把欠款事项交与第三方处理，由此产生的费用将有客户承担。
- 7、自己追讨时间应控制在 90-120 天，过期应立即转交第三方处理。

案例分析：法国施耐德电气对过期 30 天以内的帐款，由销售人员采取一般收帐程序；过期 30 天到 90 天，由信用部门进行追收，并采取惩罚性措施；过期 90 天后，委托外部收帐机构或律师非诉讼追收；过期 360 天，委托律师进行法律诉讼或仲裁，直至收回欠款。

追账技巧及注意事项

- 1. 运用常识**：有理有据，不能过于激烈；要找出对方不付款的理由，其是否知道不付款的后果及责任；是否已给其最后期限，欠债人是否知道最后期限的含义及其严重性。
- 2. 采取针对性措施**：要全面分析债务人的情况，采取有针对性的措施。现代收帐运用心理战术远比粗暴行动更有效，任何人都有弱点，都有其最珍惜和最畏惧的东西；要以礼相待，慢慢施压，持续不断，不达目的决不罢休。
- 3. 追索信函**：从第一封（逾期 10 天）、第二封（逾期 30 天）、第三封（逾期 60 天）催讨函到最后通牒（逾期 90 天），要言简意赅，用词和语气逐渐加重。
- 4. 电话收帐**：POWER（详解见下页）
- 5. 文明礼貌**：不论欠债人如何可恶，都不要使用诋毁性的语言，尤其不要在书面文件中使用，否则这些信函可能成为对你不利的证据而在诉讼中公开。

追账技巧及注意事项

6. **确认承诺**：一定要将对方的口头承诺转化为书面承诺。尽管法律上已经可以接受录音证据，但只是作为辅助证据，仍不能单独依据录音证据裁决。
7. **追讨时间**：虽然我国尚没有专门的收帐法律，但商业欠款只能在正常的办公时间追收，超出办公时间，可能会面临民事诉讼。
8. **求助警方**：若对方对你正常的追帐行动进行威胁、恐吓，可向警方求助，不要以牙还牙。
9. **谨慎行事**：在收帐期间，不要向第三方公开客户的信用情况或对其道德的看法，无论语言或文字都不行；虽然你说的都是事实，但你会因此侵犯别人隐私或涉嫌诽谤。
10. **银行支票、透支及背书陷阱**：应在支票有效期内存入银行，这样表明你有收款意愿，并可以延长诉讼时效；任何支票透支都应承担法律责任；若支票有有条件的背书，如“作为最后的还款”一词出现在支票或其他文件（该文件连同银行支票一并给你）时，若你不同意，请求助律师，不能将支票存入银行。

电话催收技巧：POWER

P—Prepare 事前准备

客户资料、帐款资料、业务历史、前期催讨情况、有无纠纷、纠纷原因、有无承诺、兑现情况等。

O—Open Strongly 坚定的开场白

确认对方身份后即切入主题，简明扼要说明为何笔帐款致电，要求其立即付款，然后倾听对方陈述。态度明确而有礼貌，立场坚定，把握谈话主动权。

W—Work with objections 围绕问题寻找解决方案

常见的说法及处理方法：

A、“已经付款”或“支票已经寄出”，礼貌致谢并核实如汇付日期、金额、支票号码、是否汇到正确帐号等相关事项，以便立即查收。

B、“资金紧张”或“按月结尚未到日子”，不能让步，提醒对方付款期限已过，应信守承诺，维护我方利益。

电话催收技巧：POWER

C、“没收到帐单/发票”，根据事实提醒对方票据早已寄出，应已收到。（注意不要主动提出为其补发票，以免被对方利用拖延，除非对方坚称确未收到，并提出副本要求。） D、发生纠纷，了解清楚纠纷情况及对方要求，要求其先付清纠纷以外的部分。在承诺立即解决客户抱怨的同时，设法也让对方做出部分还款的承诺。

E—End with commitments

结束前要对方给予明确承诺，并约定下次联系时间。

R—Reconfirm in dateline,record

再次确认承诺期限、礼貌结束并做记录。

案件素质的决定因素

- 时间因素
逾期时间越长，案件素质越差；
- 欠款公司是否存在
翻牌公司如何收帐，理论上可行，操作上很难；
- 纠纷因素
纠纷越严重，案件素质越差；
- 法律因素
过早采取法律行动可能给追帐带来困难。

拖欠借口与危险信号

1、拖欠借口

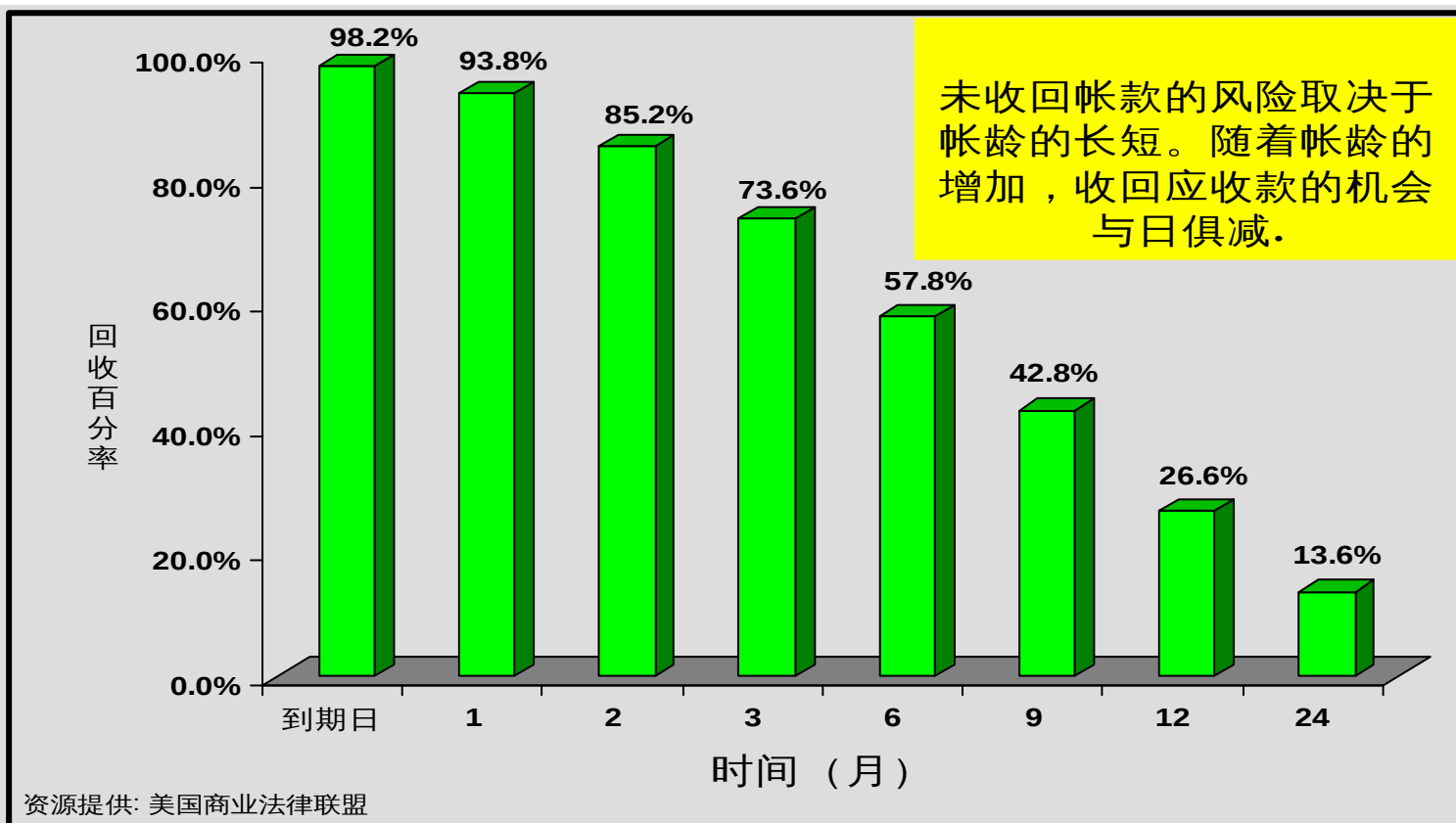
- (1) 流动资金不足；
- (2) 客户没有付款；
- (3) 我们双方贸易关系很长，为何不相信我公司？
- (4) 我司将要破产；
- (5) 我公司老板出差或老板死了；
- (6) 你公司货物质量有问题；
- (7) 单据没有收到；
- (8) 支票已经寄出；
- (9) 账单如购货单不一致。

拖欠借口与危险信号

2、危险信号

- (1) 付款放慢；
- (2) 推翻已有的付款承诺；
- (3) 留下口信不回复；
- (4) 未经许可退回有关单据；
- (5) 突然或经常转换银行；
- (6) 未经许可退货；
- (7) 以不合理的价格倾销；
- (8) 突然大额购买；
- (9) 改变付款方式。

追账成功率与时间的关系图



追账公司所依赖的四个基础

- **信誉基础**：市场经济就是信用经济，信用是企业的生命，信用压力是收帐公司的理论基石和主要武器。
- **网络基础**：国际上收帐公司已形成庞大网络，不论债务人身在何处。总会有当地的收帐人员上门催收，节省成本，提高效率，没有语言和法律问题。
- **专业人员**：收帐员必须经过严格培训，有法律和财经专业背景，心理素质过硬，谈判技巧高超。
- **法律基础**：追帐公司不是“黑社会”，而是严格依法追帐；同时追帐公司都有自己的律师或与律师事务所有紧密合作，部分案件会转由诉讼或仲裁解决。

三种商账追收方式的比较

- 企业自己处理
- 法律诉讼、仲裁
- 追账公司
- 三种方式的合理使用

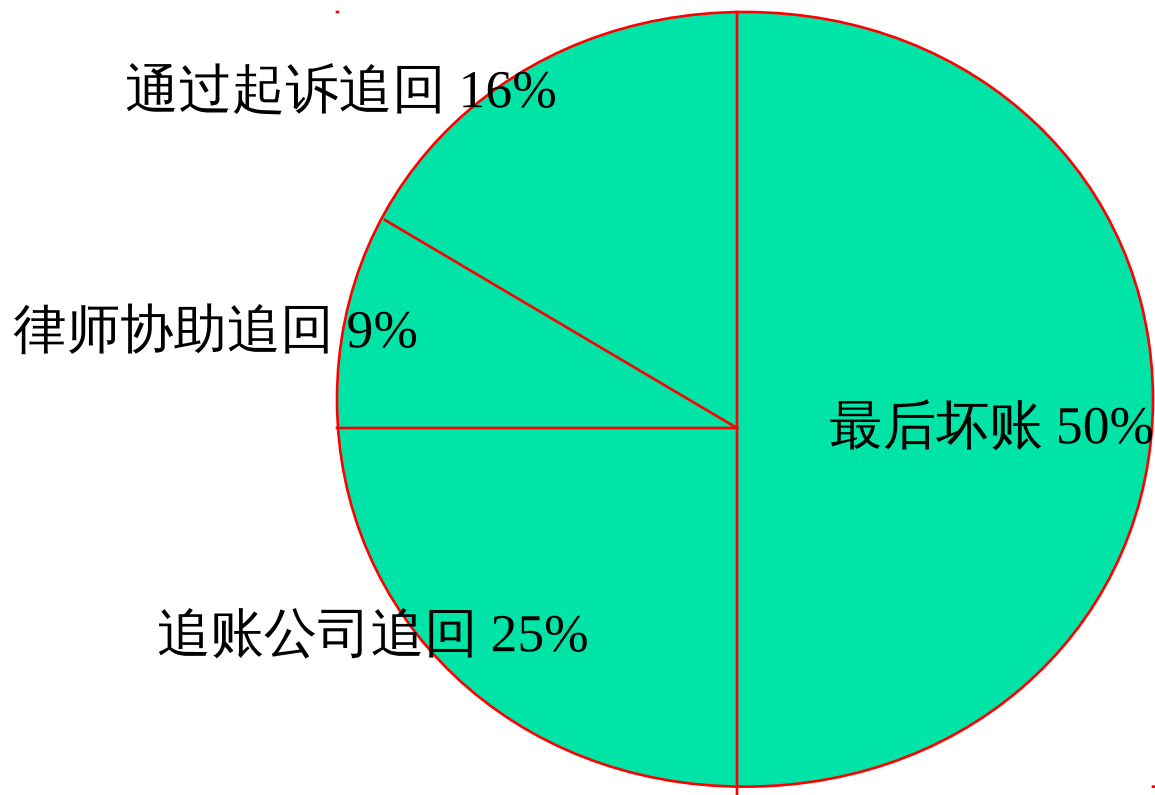
商账追收与诉讼、仲裁的比较

- 委托追账公司与直接采取法律诉讼、仲裁的比较
前期费用、后期费用、效率、成功率；
- 涉外经济仲裁与诉讼的比较
各国法律制度的差异，司法协助、执行问题；
- 在国外进行法律诉讼应注意的几个问题
程序、证人、证据等问题。

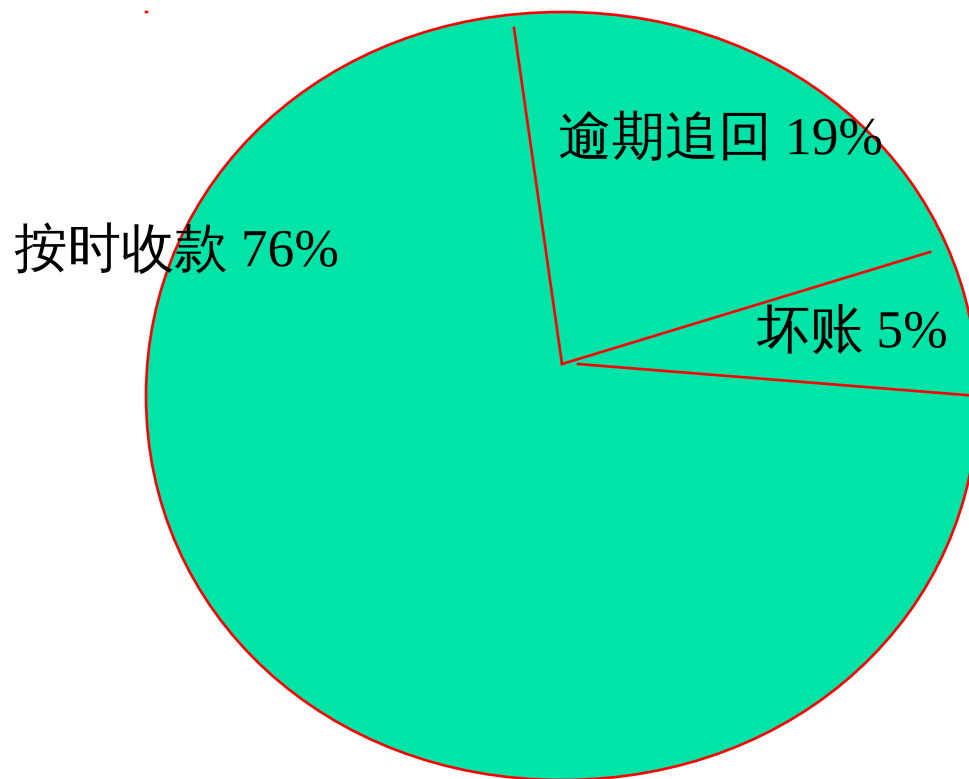
商账追收公司的选择

- 专业追账公司：规范的信用管理公司，同时从事资信调查与评估、信用管理咨询培训等业务；有国际国内网络渠道，有自己的律师或与法律机构有密切合作；成立时间较长；有定期汇报制度；有 IT 和数据库系统辅助收帐管理；佣金比例一般不低于 15%。
- 不良追账公司：只有收帐业务，依靠非法手段；成立时间短；无国际国内网络渠道；无定期汇报制度；无 IT 和数据库系统辅助收帐管理；协议佣金比例可能较低等。

追账公司收账结果统计



中国企业逾期账款追讨结果统计





谢 谢 !

韩家平

010-64248050 13001190421

E-mail: han@creditcn.com

商务部研究院信用管理部

中贸远大商务咨询有限公司

北京市安定门外大街东后巷 28 号 4 号楼 (10071
0)