

# 应收账款管理及信用风险控制与催收实务

课程大纲 (1 天)

## 课程背景

在经济增速放缓和企业转型的过程中，企业盈利能力不断下降，加之融资难已成为一个普遍的问题，因此现在企业之间的赊销现象越来越多，企业应收账款金额也越来越大，也面临越来越多的信用风险。

特别是最近三十年来，随着金融环境的多变和复杂程度的加深，企业的信用风险也日益增大。企业在给客户提供短期信用以提高销售额、扩大市场份额的同时，也承担着自身企业应收账款数额过度膨胀形成的较高的资金机会成本以及接受信用的客户到期无法支付而遭受经济损失的风险。信用风险管理已成为制约企业发展甚至生存的“瓶颈”因素。因此，如何加强信用风险的管理，防范信用风险成为众多企业面临的一个重大问题。

## 课程收益

- ◇ 了解企业信用风险的定义及种类
- ◇ 如何识别企业存在信用风险
- ◇ 如何建立企业信用风险控制体系
- ◇ 掌握信用期内应收账款的跟踪方法及提醒技巧
- ◇ 掌握逾期应收账款的催收流程、催收原则、催收要点
- ◇ 掌握逾期应收账款的 4 大催收工具及其催收技巧
- ◇ 掌握企业信用管理体系的建设方法
- ◇ 掌握客户信息的收集、分析、评估方法，控制客户的信用风险
- ◇ 掌握客户信用额度、信用期限的确定方法及工具
- ◇ 掌握企业信用政策的制定方法

**课程对象：**董事长、总经理、副总经理、财务总监、营销总监、商务总监、企划总监、分公司经理、营销经理、销售经理、区域经理、商务经理、企划部经理、营销人员、财会人

员、信用管理人员、法务人员、清欠人员等

**课程亮点：**本课程由在上市公司、大型集团化公司中任职的 CFO,凭借 20 多年来积累的专业经验来告诉大家，我们的企业到底面临哪些信用风险？如何有效的进行逐一识别？如何建立有效的信用风险控制体系？企业的应收账款如何进行监管？企业如何制定信用政策？客户的信用额度怎么确定，该如何进行监管？

## 课程大纲

### 第一单元 应收账款管理存在的问题

- 经营风险意识缺乏
- 内部控制制度不严或失效
- 应收账款管理失当
- 应收账款管理的三大误区

### 第二单元 应收账款管理概述

- 1、 应收账款产生的原因
- 2、 应收账款对企业经营的影响
- 3、 应收账款持有成本
  - 短缺成本
  - 机会成本
  - 坏账损失
- 4、 应收账款管理目标
- 5、 应收账款管理原则
- 6、 应收账款管理模式
- 7、 应收账款管理工具
  - 应收账款的跟踪管理 (RPM)
  - 平均应收账款回收期 (DSO)
  - 账龄分析表

应收账款的总额控制

## 8、应收账款管理的三个阶段

### (1) 事前管理

- 销售政策与信用政策
- 销售合同与销售台账
- 经销商评级与审定

### (2) 事中管理

- 客户信用评级的动态调整
- 客户赊销额度的动态调整
- 建立清晰的应收账款明细账
- 加强对经销商的监管
- 加强对销售人员的监管

### (3) 事后管理

- 建立严格的对账制度
- 建立严格的到期催收制度及流程
- 建立合理的收款奖励政策

### 【案例分析】W公司的应收账款管理

## 第三单元 应收账款信用风险控制

### 1、 企业信用风险事前控制

#### (1) 客户管理

##### a.客户信用信息的收集

- 1) 客户信息收集范围
- 2) 客户信息收集渠道：公开信息，政府渠道，直接拜访

##### b.客户信息关注要点

- 1) 商业欺诈信息
- 2) 新客户所关注的信息点
- 3) 老客户所关注的信息点
- 4) 核心客户所关注的信息点

5) 高危客户所关注的信息点

## (2) 信用分析与评估

### a. 信用评估分析模型

主要依据：客户财务报表分析（主要财务比率），纳税证明，水电费支出凭证，银行流水，银行授信，公告，抵押物情况，销售收入变化，采购额变化，客户的客户分析，研发投入，管理层稳定性，员工的士气，所处地区的政治、军事环境等综合因素，运用以下模型动态地评定客户的信用等级及信用额度；

- 1) 客户信用分析模型
- 2) 营运资产评估模型
- 3) 特征分析评估模型

### b. 财务分析

- 1) 客户偿债能力分析
- 2) 客户营运能力分析
- 3) 客户获利能力分析

### c. 客户信用额度的确定

- 1) 客户信用额度的确定
- 2) 客户信用期限的确定

**【案例】某企业最大信用期限及信用额度的计算**

## (3) 信用政策的确定

- a. 信用标准
- b. 信用条件
- c. 信用期间
- d. 信用额度
- e. 现金折扣政策
- f. 收款政策

## (4) 建立与信用相关的内部控制

- a. 信用风险
  - 1) 客户风险
  - 2) 内部风险
- b. 信用风险与内部控制的关系

### c.企业内部控制建设

- 1) 产品销售内控制度
- 2) 产品价格内控制度
- 3) 应收账款管理制度
- 4) 授信管理制度
- 5) 合同管理制度

**【学员讨论】如何帮助 ABC 公司完善控制信用风险的相关内控制度**

## (5) 企业信用管理体系建设

### a.信用管理体系介绍

### b.信用管理体系建设

- 1) 机构设置
- 2) 人员配备
- 3) 技术支持
- 4) 流程再造
- 5) 内控制度

## 2、 企业信用风险事中控制

### (1) 对授信企业进行动态的风险监控

#### a.管理方面的危险信号

- 1) 频繁的管理层变动
- 2) 拒绝提供能够反映企业信用状况的资料
- 3) 难以接触到管理层
- 4) 对信函和电话都拒绝回答
- 5) 经营者到期更换

#### b.财务方面的危险信号

- 1) 供应商的催账力度增加，应诉次数增多
- 2) 不能提前付款以享受优厚的折扣
- 3) 开户银行频繁变动
- 4) 长期保持较高的资产负债率
- 5) 付款习惯发生重大变化，付款速度明显减慢
- 6) 违背关于付款条件的承诺，要求更长的还款期限

- 7) 销售额两年下降
- 8) 利息支付达到极限水平
- 9) 销售额增长与利润增长不匹配
- 10) 自有资本减少

### **c.企业运作方面的危险信号**

- 1) 设备拍卖、频繁的资产处理
- 2) 无正当理由退货
- 3) 购买习惯发生巨大的变化
- 4) 过度的快速扩张

## **(2) 应收账款的跟踪管理**

### **a.信用期内应收账款的风险管理**

- 信用期内应收账款管理流程
- 客户付款的习惯和类型
- 应收账款的监控管理 (RPM)
  - 通知
  - 对账管理
  - 发票管理
  - 客户投诉处理
  - 货款争议处理
- 应收账款难以收回的危险信号
  - 客户 15 大危险信号
  - 内部 5 大危险信号
- 客户延期付款的借口及对策
  - 付款资料方面的问题
  - 付款程序方面的问题
  - 付款条款方面的问题
  - 质量或服务方面的问题
  - 付款能力方面的问题
  - 其他
- 客户延期付款请求的处理

- 延期付款请求处理流程
- 延期付款请求处理方法

■ 提醒技巧

- 提问技巧
- 倾听技巧

**【案例】A 公司信用期内应收账款的管理**

**b.逾期应收账款的风险管理**

- 1) 逾期应收账款产生的原因
- 2) 欠款催收的 3 大原则 (TSP)
  - T—Time
  - S—Skill
  - P—Press
- 3) 欠款催收的 4 大指导思想
  - 动之以“情”
  - 晓之以“理”
  - 导之以“利”
  - 诉诸于“法”
- 4) 欠款催收的 10 大要点
- 5) 账龄与催收成功率的关系
- 6) 催收准备
  - 人员准备
  - 资料准备
  - 客户分析
  - 催收策略
- 7) 催收过程
  - 催收部门或人员的确定
  - 催收方式的确定
- 8) 拖欠的解决办法
  - 商业性质的解决办法
  - 法律性质的解决办法

## 【案例】四川长虹 38 亿元应收账款的处理

### 9) 逾期应收账款的催收技巧

- 电话催收技巧
- 函件催收技巧
- 面访催收技巧
- 其他催收技巧

## 3、 企业信用风险事后控制

### (1) 信用风险的转移

- a. 信用风险转移的目的
- b. 信用风险转移的时机
- c. 信用风险转移的渠道
- d. 信用风险转移的方法

- 1) 债权担保：保证+抵押+质押
- 2) 保理
- 3) 信用保险

### (2) 信用保险的理赔

### (3) 起诉申请债权保全

### (4) 建立商业信用风险基金

### (5) 建立坏账准备金

## 【案例】四川长虹 APEX 3.8 亿美金坏账处理

### 【学员现场问题解析】