

应收账款信用风险管控及超期应收账款催收

课纲 (2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，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，企业承担着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。

如何加强应收账款催收及信用风险已成为广大企业必须解决的重大问题。

课程收益

洞察债务人的心路历程，了解债务人的拖欠借口

建立应收账款管理体系，控制应收账款总体风险

学会全部客户评级分类，掌控客户总体信用风险

掌握应收账款分级分类，熟练使用标准催收技巧

课程对象

董事长、总经理、副总经理、财务/营销/商务/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

实战派风格，追求落地文化，针对性强，诊断式、咨询式培训解决企业痛点，生动幽默，通过视频、分组讨论、点评、角色带入等教学手段，调动学员的参与性和积极性，通过分享落地 EXCEL、WORD、PDF 等实战模板，减少学员实际工作量，直接转化为工作成果。课后提供、结业测试题及答案
确保课程：听得懂、拿得走、用得上、有实效。

课程大纲

第一单元 判定应收账款的坏账风险隐患

- 企业面临的国内外经济形势
- 应收账款产生的原因
 - 竞争
 - 内部控制制度不严或失效
 - 应收账款管理失当
 - 防范意识淡薄

【案例】随金立堕入黑夜的供应商

【案例】摩托罗拉败于应收账款
- 应收账款对企业经营的影响
- 应收账款的持有成本

【互动】以下哪些是应收账款的持有成本
- 应收账款管理目标
- 应收账款管理的三大误区以及二大解决法宝
- 应收账款管理 3+1 模式
- 应收账款管理的三个阶段
 - 售前管理
 - ◇ 客户信用调查
 - ◇ 设定客户信用额度和信用期限
 - ◇ 信用政策的确定
 - ◇ 信用管理体系建设
 - 售中管理
 - ◇ 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
 - 售后管理
 - ◇ 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】2019 年回款奖励---离夏威夷只剩下 180 公里

【案例分析】W 公司的应收账款管理
- 应收账款十大管理工具
 - 应收账款的跟踪管理 (RPM)
 - 平均应收账款回收期 (DSO)
 - 递进式分类分级催收

【互动】计算 DSO 并评价客户信用

题目：根据财务数据计算我司、行业及标杆企业 DSO，并评价客户与行业平均和行业标杆企业的优劣

第二单元 客户信用调查及信用内控体系建立（事前）

- 信用调查渠道
 - 【互动讨论】客户信用风险调查关注点
- 客户信用调查
 - 新客户所关注的信息点
 - 老客户所关注的信息点
 - 核心客户所关注的信息点
 - 高危客户所关注的信息点
 - 现场调查要特别注意的信息点
 - 【案例】通过物业查询到欠费终止赊账谈判
 - 【案例】“软件企业”被识破
- 建立信用管理体系
 - 全程信用管理模式
 - 信用管理人员职责
 - 信用管理制度的制订
 - 【案例】宝洁公司应收账款管理体系保持回款率 95%以上
 - 【工具模型】阿特曼 Z 模型评估客户破产风险
 - 【互动】从客户三张报表评价财务状况

第三单元 客户信用额度管理及应收账款风险判断（事中）

- 设定客户信用额度模型
 - 营运资产评估模型
 - 特征分析评估模型
 - 额度简易估算模型
 - 【扫码互动】某公司最大信用额度计算
 - 【工具模型】客户信用等级评估方案（客户 ABCD 分类及相应的信用政策）
 - 【工具模型】客户信用等级评级核定表
 - 【工具模型】客户利润贡献统计表
- 确定信用政策
 - 信用标准
 - 信用条件
 - 信用额度
 - 信用期限
 - 现金折扣
 - 回款政策
 - 【互动讨论】制定鼓励回款政策
- 销售合同财务评审
- 应收账款难以收回的信号和表现
 - 应收账款难以收回的外部危险信号
 - 应收账款难以收回的内部危险信号
 - 应收账款难以收回的几种确切证据

第四单元 逾期应收账款催收（事后）

- 债务人的心路历程
 - 不同类型债务人的心理活动
 - 同一债务人对不同债务的心理活动
 - 同一债务人对不同账龄的心理活动
- 应收账款催收的 TSP 原则
 - T—Time
 - S—Skill
 - P—Press

【案例】带被催收

【案例】王刚杀人

- 应收账款催收的 4 大“战术”
 - 动之以“情”
 - 晓之以“理”
 - 导之以“利”
 - 诉诸于“法”

【案例】兵分 3 路的战术

- 欠款催收的 10 大要点
- 催收逾期应收账款的组合方法
- 逾期应收账款催收的实战技巧
 - 与客户的沟通技巧
 - ◇ 电话催收技巧
 - ◇ 函件催收技巧
 - ◇ 面访催收技巧
 - ◇ 与客户财务人员沟通技巧
 - ◇ 与客户分管领导沟通技巧

【互动讨论】你司催收应收账款用哪些方法

【工具模型】应收账款电话证据

【工具模型】电话催收记录表

【工具分享】应收账款电话催收流程

【工具模型】对不同客户电话催款的“话术”

【工具模型】某上市公司应收账款催收标准 41 法

【工具分享】当面催收客户托词及应对话术

■ 应收账款风险转移

- 信用风险转移的方法
 - ◇ 交易条件来实现风险的转移
 - ◇ 利用担保条件来实现
 - ◇ 保理和信用保险
 - ◇ 起诉申请债权保全
 - ◇ 建立商业信用风险基金
 - ◇ 难以收回的打包给资产管理公司

【案例】华夏幸福通过资产管理公司转移应收账款风险

【学员现场问题解析】