

目前,国内企业的信用管理工作,大多分散在财务或销售部门,或直接由财务部门负责,或直接由销售部门负责,因而缺少明确的信用管理目标和职能界定。为了强化信用管理工作,企业应根据具体情况,设立独立的信用管理部门,从事专门的信用管理工作,并协调财务和销售部门之间的关系。信用管理部门应由独立的信用经理负责,同时企业还应设立一个由高层管理人员组成的信用监控委员会,负责领导和考核信用经理。此外,企业还应相应制定信用监控委员会、信用经理和信用管理人员的岗位责任制,以明确各自的职责。在实务中,可以考虑将信用管理部门设在销售部门办公,因为销售人员和信用管理工作联系非常密切,这样做有助于提高工作效率。

2.信用管理职能。设立了独立的信用管理部门,就要明确其管理职能。信用管理部门的基本职能一般包括以下几个方面:①客户信息管理职能。即全面收集并定期更新客户的经营信息、财务信息和交易记录;建立和维护能按多种方式检索的客户数据库,并向企业相关管理人员以及财务和销售等部门提供客户信用信息的查询服务和分析服务。②客户信用分析职能。即定期对客户的资信状况和信用额度做出科学的分析、评估和决策。③应收账款监控职能。即以账龄分析为基础,多角度分析欠款记录,跟踪整体的欠款规模和各客户的动态欠款水平,并以此为据调控企业整体的信用政策。④拖欠账款追收职能。即通过债务分析技术对逾期账款进行原因诊断和收款策略调整,以有效处理拖欠账款。

3.信用管理政策。赊销是市场经济中企业为加强竞争、扩大销售、开拓市场而选择的一种商业信用,而信用管理政策是企业信用管理制度体系中的重要组成部分。企业在选择信用管理政策时,一般需要考虑应收账款占用水平、市场竞争程度、产品销售状况、信用管理能力及客户的信用等级。信用管理政策一般由三个要素构成:①信用标准政策。信用标准即评价、证实和判断客户信用状况的标准,一般包括客户的品质、偿债能力、财务能力、提供的担保品和经济情况等五方面内容。②信用条件政策。包括确定合理的信用期限政策和合理的现金折扣政策。③收账政策。企业必须根据实际情况制定宽严适度的收账政策。

4.客户资信管理制度。客户资信管理制度具体表现为客户信用等级评估制度。客户资信管理制度通过系统地建立客户考核档案,充分发挥信用管理人员的专业才能,使企业对客户的信用管理逐步趋于科学化、规范化,达到既从与客户的交易中获得最大收益,又将客户信用风险控制在最低限度的目的。

企业在实施客户信用评级工作时,一般可按以下程序进行:①评级准备。信用管理部门负责收集客户的基础数据和资料,并根据实际情况布置当年的评级工作。②客户资信调查。了解客户的业务开展情况、竞争情况、财务情况、长短期经营展望、营运风险、内部控制机制等。③级别初评。信用管理人员对各项资料进行加工、整理、分析,并初步给出客户的信用级别。④级别审查和审定。按规定的权限及工作范围对信用评级结果进行审查和审定。⑤跟踪监控。信用管理人员需要经常关注客户的情况,如发现客户发生重大变化,应对

现有信用级别进行调整。⑥监督检查。信用监控委员会要将评级工作作为一项日常工作,定期或非定期地了解、检查评级业务开展情况并抽查评级结果,发现问题及时解决,以保证评级工作质量。

在上述客户信用评级工作中,对客户的资信调查及级别审查和审定最为重要,它是了解客户资信状况和进行信用风险控制的基础。企业应对所有客户逐一建立档案,包括客户基本资料和往来资料两部分。客户基本资料一般应包括客户的组织结构、经营状况、财务状况等;往来资料则反映与客户的交易记录及内部评价,包括与客户交易的时间、金额、付款情况等。

客户信用管理的核心是对客户进行信用分析和信用等级评定。通过对与客户相关的所有财务及非财务信息的整理、分析,得以对客户的偿债能力进行评估。这是一个复杂的系统工程,需要运用专门的信用分析技术和模型并结合专业人员的经验来完成。对客户的信用等级进行评价时,应采用静态与动态分析、定量与定性分析相结合的原则。其中,定量分析法可采用综合评分法和模型法。综合评分法是通过建立指标体系对企业评分并划分信用等级的方法;模型法则是在分析过去大量案例的基础上,建立信用等级评定模型,通过模型评出企业信用等级的方法。至于信用等级层次的划分,根据一些企业的实际操作经验,如果信用等级的层次越多,对信用风险的控制也就越细,但相应的成本也会提高,并会加大评级难度,增加对评级结果的争议。因此,企业应根据具体情况划分客户的信用等级。

由于市场环境的不不断变化,客户信用情况也会随之不断改变,企业应建立客户信用动态更新管理制度。企业应让其业务人员了解客户的级别分类,并明确规定所有业务人员有不断收集市场情报并及时与信用管理人员沟通并报告的义务。报告可采用日常报告、紧急报告或定期报告等形式。报告书应定期向企业总经理、信用监控委员会、销售经理提交,并报送信用管理部门和财务部门,以便及时更新客户信息,降低赊销风险。

5.应收账款监控管理制度。很多企业对应收账款管理只注重事后的强行收账,而缺少事前防范和事中控制。因此,企业必须建立一套行之有效的应收账款监控管理制度,以科学手段防范交易风险,规范赊销管理,控制应收账款规模,加快资金周转,提高市场竞争力。

应收账款监控管理制度一般包括应收账款的日常管理、账龄管理、跟踪管理和考核管理等内容。其中,应收账款的考核管理是应收账款监控管理制度的重要环节,企业可根据实际情况对销售人员制定一套应收账款考核指标,如平均收账期、应收账款回收率、坏账与销售额的比率等,并对每项指标制定一个考核标准,依据考核标准确定不同的奖罚比率,进而确定对各个销售人员的奖罚额度。

综上所述,企业只有通过不断地建立和完善企业信用管理制度体系,将企业的信用管理从目前以销售人员管理为主,发展到以信用管理部门管理为主这样一种现代信用管理模式上来,才能从根本上解决货款拖欠问题,从而有效地控制应收账款规模。☒