

企业信用管理的 组织设计与激励约束

西安交通大学 吴莹

一、问题的提出

企业信用活动通常与信用销售和资金融通相关,信用风险产生于销售、财务以及客户服务和管理等部门的活动中。企业在其整体组织设计中应如何设计信用管理部门,怎样安排信用管理部门内部结构,采取何种激励与约束措施以处理好信用管理部门与企业其他部门之间的关系等等,这些有关企业信用管理结构模式的问题一直受到企业管理层的关注和重视。

二、可供选择的企业信用管理结构模式

1. 财务部门主导型信用管理模式。由财务部门负责企业信用管理工作,并且拥有相关的决策权力。国外一些大型公司往往在财务总监下设立信用经理一职,专门负责信用审批、信用分析、应收账款管理等业务,并负责制定公司的信用政策。采用该模式可以较快地做出授信决策,在信用分析和

介审计机构对自身利益的不合理追求,但不可否认还有一部分原因与会计准则制定本身有关。政府机构完全主导会计准则制定,企业和注册会计师处于从属地位,这种情况造成了他们主动参与会计准则制定的积极性不高,对政府制定的会计准则执行起来采取有选择的态度,甚至出现“上有政策,下有对策”的不正常现象。

2. 会计准则实质上成了政府下达的、反映其意愿的规章,缺乏对各方面利益的兼顾。我国会计准则由政府机构单方面制定,其间并无一个社会各方就各自利益进行谈判的过程,会计准则制定的参与面较窄,一些专家的咨询意见也只是作为一种参考,会计准则从形式到内容都由政府机构根据需要决定。这样,会计准则虽会保护国有资本的权益,但在某种程度上却没有兼顾到其他各方面的利益。

3. 会计准则的创新性不够。从我国当前具体会计准则的制定过程来看,我国现行会计准则的制定是对国外现成会计准则的一种借鉴而不是一种创新行为。这与我国会计准则制定机构缺少富有实际经验的各方面的技术咨询专家以及研究经费有限直接相关。

五、我国会计准则制定机构的改革建议

通过与美国会计准则制定机构的比较,可以看出我国会计准则制定机构的改革方向。对此,笔者提出以下三种选择模式以供参考:

1. 继续由财政部会计司负责会计准则的制定工作,但在制定过程中,要加强会计准则委员会的作用,充分发挥会计准则委员会的专业技术优势,使其不仅为会计准则的制定提供

信用管理的专业性方面有优势,对于销售部门的赊销风险可以起到一定的控制作用。但要注意因强调账款回收而出现矫枉过正的情况,那样将难以充分利用销售部门掌握的客户信息服务于信用管理。

2. 销售部门主导型信用管理模式。由销售部门负责信用管理工作。国外企业的做法是:在销售(或市场)总监下设立信用经理一职,专门负责信用的审批与分析以及账款催收等业务,并负责公司信用额度的确定。该模式的优点是能充分利用销售部门的人力与信息资源以及该部门与客户的良好关系,有利于信用管理人员了解销售人员的动态并及时做出反应。其缺点是有可能使信用管理人员屈从于销售部门的经营目标而丧失自己的立场,从而增加企业的信用风险。

3. 独立型信用管理模式。企业将信用管理部门直接设在董事会或总经理之下,其权限与财务部门和销售部门并列,信

咨询和建议,而且直接参与会计准则的具体制定工作。

2. 以全国人大财政经济委员会作为会计准则的制定机构。全国人大财政经济委员会的委员曾长期从事财政经济方面的管理工作或领导工作,大多是财政经济领域的权威人士。由于全国人大财政经济委员会具有较强的专业性和广泛的代表性,由它作为会计准则的制定机构有利于制定出更公正、更可行的会计准则。

3. 由民间机构负责会计准则的制定工作。民间会计团体(如中国会计学会、中国注册会计师协会)要充分吸收本行业理论界和实务界的专家和权威人士,提高自身的专业性和权威性,早日承担起会计准则的制定工作。这也是提高我国会计准则质量的最终选择。

六、结论

1. 美国会计准则一直由民间机构制定,其制定机构具有独立性、公正性和专业性的特点。这是美国得以拥有全世界最庞大、最前卫的会计准则的重要原因之一。

2. 通过中美两国会计准则制定机构的比较可以发现,我国的会计准则由政府机构制定不可避免地存在着诸多问题,需要进行改革。

3. 我国会计准则制定机构的改革存在三种可供选择的模式:继续由财政部会计司负责会计准则的制定工作,但要强化会计准则委员会的作用;由全国人大财政经济委员会负责制定;由民间机构负责制定。

4. 从长远来看,随着民间机构的不断发展和壮大,我国会计准则的制定机构会逐步由政府机构过渡到民间机构。□

用经理直接对董事会或总经理负责。这种模式的优点是:信用管理部门能够以比较独立的立场进行信用管理;能有效协调企业的财务目标和销售目标;能在企业内部形成科学的风险制约机制,避免销售部门无视赊销风险、单纯追求销售数量的弊端;能有效防止坏账的产生,积极推动企业灵活、主动地开展业务;信用管理部门具有较高的权威,便于有效利用相关部门的资源等。当然,作为一个独立的机构其初期的运行阻力较大,运行成本也较高。

三、我国企业信用管理的现状与选择

目前,很少有企业单独设立信用管理部门,通常是由销售部门或财务部门负责信用管理,其特点是:

第一,在销售部门负责信用管理的模式下,普遍存在着重视销售利润、忽视风险控制的现象。销售部门通常被看成企业的“利润中心”,其经营业绩直接关系到企业财务预算和经营计划的实现。在激烈的市场竞争中,受扩大经营规模、实现经营利润的强大压力,销售部门往往难以有效地约束自身行为,可能会为了增加市场份额或争取销售合同等而将信用管理置于脑后。

第二,在财务部门负责信用管理的模式下,基于企业信用管理本质上就是应收账款管理,其管理的侧重点在于制定企业的信用政策、控制应收账款的资金占用、抓好应收账款的催收和坏账准备金的提取等传统认识,可能会出现将信用管理等同于应收账款管理的现象,使信用管理徒有虚名。

企业信用管理的主要目标是制定并执行信用政策、控制和规避信用风险、征集和处理信用信息、预测企业的现金流并实现企业现金流的最大化。就目前的情况来看,要实现信用管理的目标,较为合理的选择是设立独立的信用管理部门,特别是对于那些信用交易量较大或信用风险较大的大中型企业来说,信用管理水平对企业的生存和发展都有着重大的影响,更应设立独立的信用管理部门,配备合格的信用经理,建立信用管理体系,制定信用管理制度,明确信用管理部门的职能和目标,使企业的信用管理规范化和科学化。

四、企业信用管理部门内部架构与人员配备

1.信用管理部门的内部架构。信用管理部门一般下设客户调查、信用分析、账款管理和账款追收四个业务小组。客户调查组主要负责档案建立、报告解读、档案保管、数据库维护和外联工作;信用分析组主要负责审批申请、财务分析评估、信用评级、授信通知、债权保障建议和内部信用报告;账款管理组主要负责动态跟踪、信息反馈、应收账款分析和逾期账款报告;账款追收组主要负责收账内勤、收账外勤、库存控制和系统维护等。

2.信用管理部门的人员配备。

(1)信用经理。信用经理是信用部门的领导者,是企业信用管理的核心,对信用总监或财务总监甚至首席执行官负责。信用经理的职能包括:参与制定信用管理政策和制度;与销售部门一起审查销售合同条款并提出建议;核准信用额度的申请,增减信用额度;直接参与重大客户、非常棘手账户信用管理的日常工作。

(2)客户档案管理人员。客户档案管理人员属于信用管理内勤人员,负责建立和维护客户的信用资料,使其成为标准的

企业客户信用档案库。

(3)客户信用分析人员。客户信用分析是信用管理部门中技术性最强的岗位。客户信用分析人员属于信用管理内勤人员,一般不直接接触客户。他们的工作是评审客户信用、处理客户投诉和设计信用评估数学模型等。

(4)逾期账款催收人员。可以分为逾期账款催收内勤人员和逾期账款催收外勤人员。前者的工作主要是电话催收;而后者有两项任务:一是直接对客户上门追讨;二是选择联系专业的信用管理公司或者专业的账款催收公司,把催收的工作委托给他们,并随时与他们进行沟通。

五、企业信用管理中的利益协调与激励约束

企业中与信用管理部门关系最为密切的当属财务部门和销售部门,它们之间有一定的利益制衡关系。

信用管理部门与财务部门之间应当说是一种互补性的关系:信用管理部门经常需要借助财务部门所提供的资料如客户付款记录等进行信用分析与评价,而信用管理部门所作的应收账款发生和回收预测等对于财务部门的预算工作又有很大的帮助。实际上,两个部门在控制应收账款的规模、消除逾期账款等方面的努力方向是一致的,两者的关系协调主要在于分工和协作。

与信用管理部门有较大利益冲突的是销售部门。产生利益冲突的原因之一是两个部门的工作目标不一致:销售部门的主要目标是增加销售额,而信用管理部门的主要目标是控制信用风险。信用管理部门为达到工作目标,就必须对客户的资信状况进行分析,剔除风险较大的客户,而销售人员认为这是信用管理部门在限制他们创造销售业绩。产生利益冲突的另一个原因是企业在确定对销售人员的考核方法或考核指标时没有考虑信用风险控制因素,特别是当他们的收入、晋升与个人的销售量联系在一起时冲突尤其明显。因此,解决冲突的关键在于各部门利益的协调,调整销售人员考核指标,建立科学的激励机制。

在企业制定各部门计划、明确信用管理部门和销售部门的责任和目标时,应注意两个部门目标的协调和考核指标的影响;在设计激励机制时,可以借鉴企业经理人的激励机制。信用管理部门的最终目标是实现企业现金流量的最大化,这与企业的整体利益是一致的,因此我们可以将信用管理部门看成“委托人”;而销售部门的目标有时会与企业的整体目标产生偏差,我们可以将其看成“代理人”。激励机制的设计应做到销售部门的利益与企业或信用管理部门的利益最大限度地趋于一致,实现“激励相容性”,以便使销售部门尽量发挥其努力程度,在追求部门效益最大化的同时实现企业现金流量最大化的目标。

同时,应设计更为合理的销售人员信用管理考核指标。它应该包括两方面的因素,即销售额和坏账情况,计算公式如下: $S=S_1-(B-S_1 \times b) \div P$ 。其中: S 表示对销售人员的考核标准; S_1 表示销售人员创造的销售额; B 表示坏账额; b 表示企业允许的销售额中的坏账比例; P 表示公司的税前利润率。这个考核指标的总体设计思路是:将销售人员销售额中产生的坏账扣除公司允许产生的坏账后,除以企业的税前利润率,这个结果应该从销售额中扣除。☐