


企业应收账款管理及催收技巧 与信用风险控制


章 从 大


个人简介

中国人民大学MBA、注册会计师、注册税务师

实战派管理教授与著名培训师（世界华人讲师500强）

中国总裁培训网、中华培训网、成功在线网、阿里巴巴直播室、国家发展与改革委员会“畅讲中国”组委会、聚成华企在线商学院、中国管理科学学会、中国企业联合会、中华讲师网特聘讲师

国富经济研究院特聘教授

清华大学、浙江大学、上海交通大学、同济大学总裁班特聘讲师；清华大学财务总监班特聘讲师

主要内容

 逾期账款的催收思绪和技巧

 应收账款管理的措施及其实施

 协议管理及票据管理

 客户信息的取得渠道及使用

 信用评估技术与措施

一、逾期账款的催收思绪和技巧

逾期账款的催收思绪和技巧

 企业应收账款的特征

 赊销客户的分析

 企业催收政策

 欠款成功回收的原因

 企业追账的原则

 催收技巧与案例

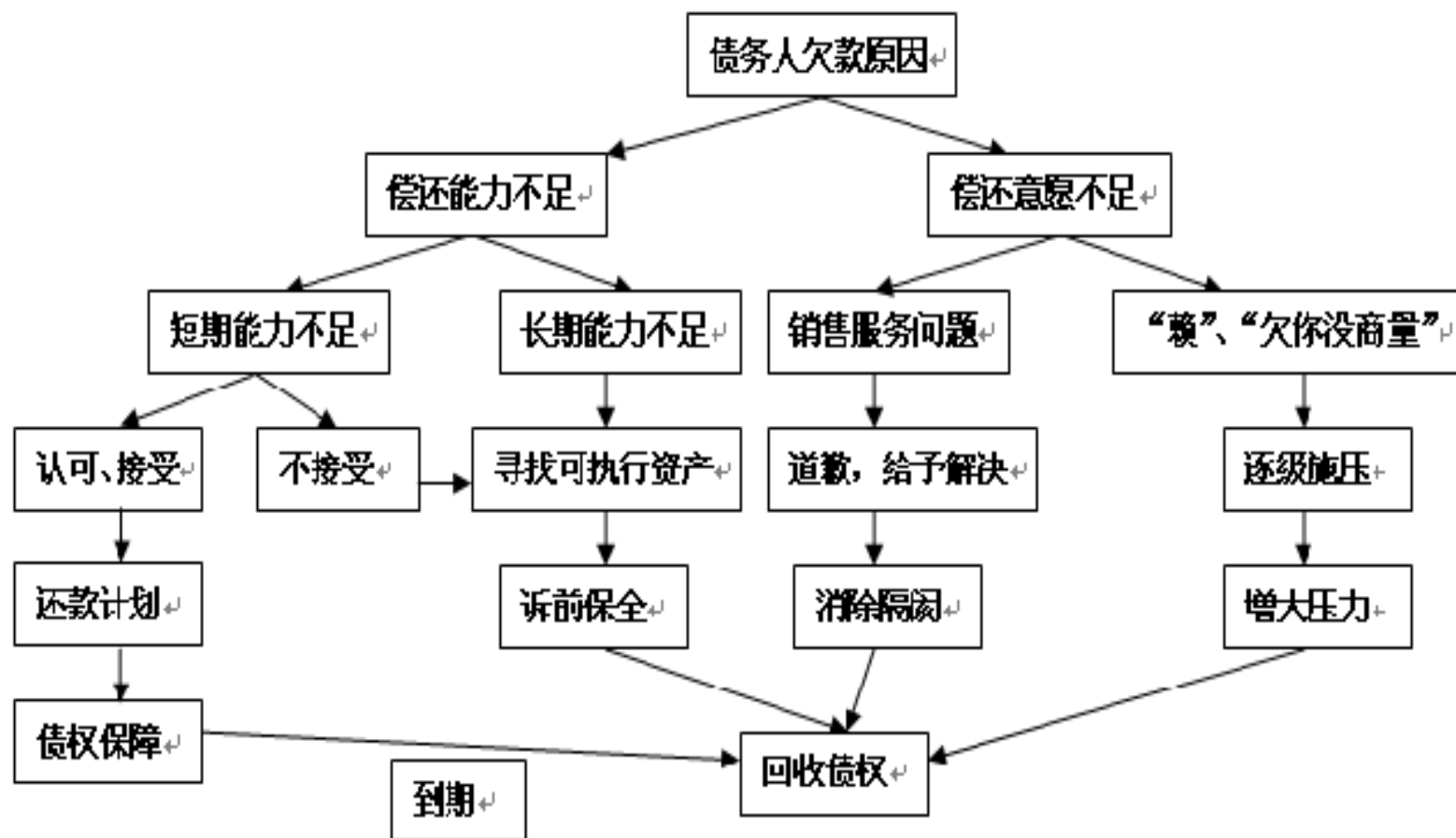
欠款的原因

★ 欠债原因的两大原因：

偿还意愿及偿还能力！

★ 不能也不可能没有欠款，企业只能尽量将欠款控制在可接受的程度之内。

欠款分析示意图



谁来清理拖欠

- ✓ 财务部门？
 - ✓ 销售人员？
 - ✓ 信用管理人员？
 - ✓ 清欠专组？
 - ✓ 委托第三方？
-

80 / 20 法则

- ✓ 将客户以订单额由大到小进行排序；
 - ✓ 或将客户以相应的应收账款额由大到小进行排序；
 - ✓ 不难发觉，少许的大客户，却占据了总营业额的**80%**。
-

债务方分析

追讨欠款应注重时机

根据国际收账组织统计，账款逾期时间与平均收款成功率成反比

账款逾期时间	立即追讨	1个月	2个月	3个月	6个月	9个月	1年	2年
平均收款成功率	98.2 %	93.8 %	86.2 %	73.6 %	57.8 %	42.8 %	26.6 %	13.6 %

债务方分析

企业催收应懂得抓住要点，利用有限的资源发挥最大效应

大 账款金额 小	第一类 要点催收	第二类 加强催收
	第三类 催收与威慑结合	第四类 考虑第三方资源催收
	短	长

逾期时间

拒付借口

✓ 支票待签	23%
✓ 发票遗失	22%
✓ 等待欠款人还款	16%
✓ 财务经理不在	15%
✓ 电脑系统坏了	6%
✓ 支票已寄出	6%
✓ 正在进行核实	5%
✓ 金额不正确	3%
✓ 还没到期	2%
✓ 已支付	2%

商账催收的信念

✓ 追账必须要有下列的信念，并有必要贴在显眼处：

- 👉 应收账款是企业的命脉，必须全数收回！
- 👉 全额收回货款，贸易才算完结！
- 👉 客户在测试我们的忍耐力，必须严厉告知，请按协议付款！
- 👉 只有按协议按时付款的客户才是上帝！

收回货款

- 追帐人员应确信：自己是企业中最主要的人员，是将企业的努力化为利润的人员；
 - 追帐人员应确信：沒有自觉自愿付款的客户，必须经过他们的工作，才干收回货款；
 - 追帐人员应确信：全部客户都希望在最终期限后付款，所以客户将会以多种理由拒付；
 - 追帐人员应确信：**不论情况怎样，一定要收回货款！**
-

系统性地跟进

当第一次与欠款方接触后，不论欠款方的反应怎样，追帐人员都应该有一种系统性的回应，否则不会得到欠款方的尊重，只会增长逾期贷款回收的困难；

系统性的回应可使欠款方感觉到连续的压力。有利于逾期贷款的回收。

展开对话

- 第一次与欠款方讨论欠款，即表达已打开回款的大门；
 - 对话是让欠款方解释拖欠原因，可能是货品质量问题，也可能是欠款方流动资金短缺，只是想拖几天而已；
 - 在对话过程中，假如发觉欠款方只是临时性的资金短缺，延迟几天是应该能够容忍的，但必须表白此安排只是临时性的。
-

维护赊销声誉

虽然欠款方终于还清欠款，但这并不能确保该客户在以后的交易中按时还款，唯一的方法是平时设法保持企业的赊销声誉；
保持赊销声誉，不但仅要有强大的回收能力，还需要透彻了解客户和其行业；
信用管理部、客户服务部以及销售部要有团队精神，共同服务于客户，才干维护企业的赊销声誉。

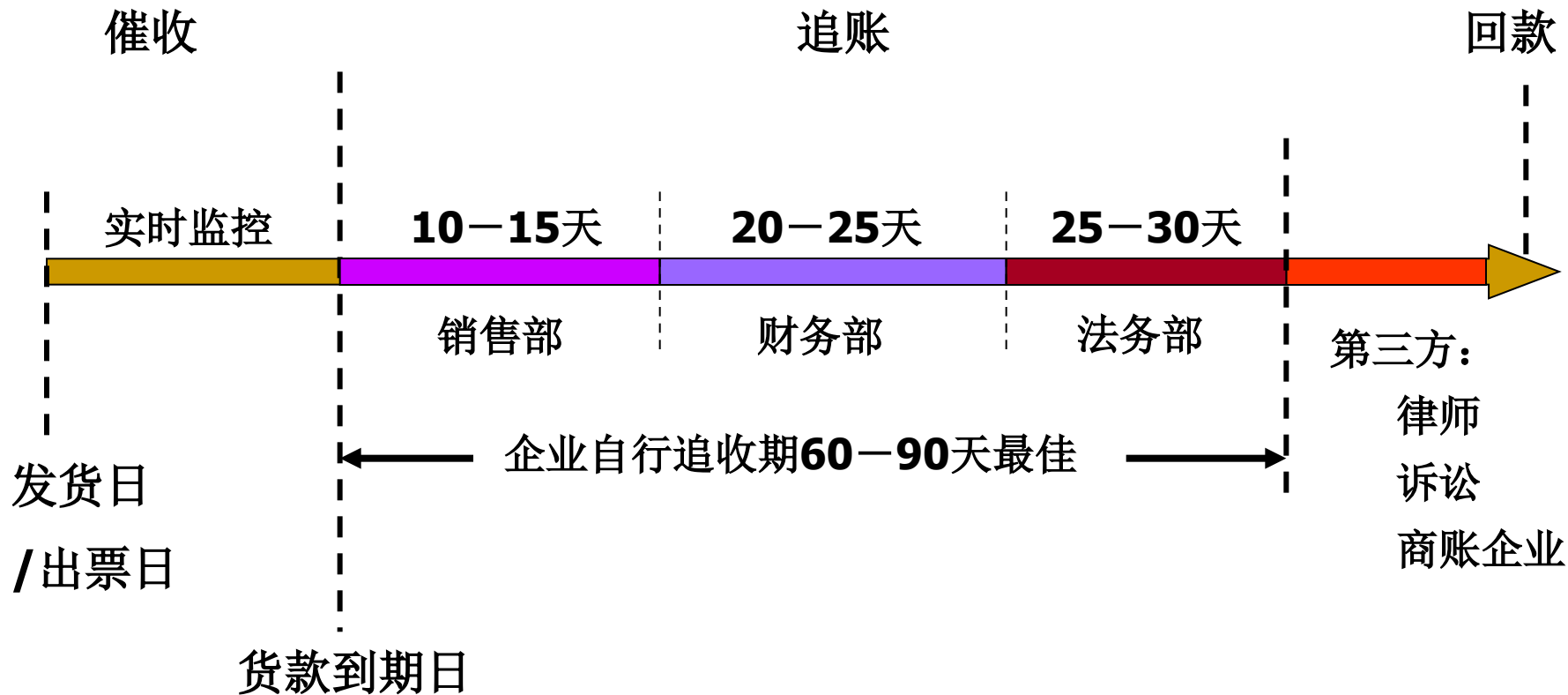
应由企业内部开始

- 知否确认对方拖欠的真实原因？
 - 全部交易文件是否准备齐全？
 - 某些内部问题是否已经清理，如：
 - 还未存入银行的支票；
 - 货款争议或货品质量投诉；
 - 退回货物是否在帐单上已经调整；
 - 销售员是否有某些特别的许诺；
 -
-

WHO IS THE KEY

一定要在事前确知谁有权决定付款，该人员的全名及职位；
假如能了解到财务部经理、采购部经理及收货人员的名称就更好；
同时也应了解对方的付款习惯和付款程序。

企业追账



商账成功回收的原因

- 1.债权人的态度——是否乐意主动配合，及时沟通；
- 2.债务人的主观意愿和偿付能力——是否乐意还款、是否具有还款的能力；
- 3.拖欠本身的情况——是否已经起诉败诉、债务人已实际不存在等；
- 4.催收的资源——可利用的资源、沟通渠道的建立、第三方合作资源等。

追账函件

- ✓ 发出追账函件的主要目的是：
 - 追回欠款及继续销售
- ✓ 欠款理由是多样化的，所以追账函件也要相应变化；
- ✓ 追账函件提议不要超出三封，不然效力会减低；
- ✓ 内容编排要合理、简短、明确，直接寄给指定的某人，并指出拖欠的金额及过期的天数；
- ✓ 为了维护客户关系并保持压力，第一封函件以客户服务部的名义发出，信用管理部发出第二封函件，法律部发出第三封函件；
- ✓ 全部函件，必须要亲笔署名，并加盖公章；
- ✓ 发出函件后，必须有一次电话跟进。

传真

- ✓ 传真与函件的作用相同，但产生不同的效果；
 - ✓ 函件是比较官方的，比较保密和含蓄；
 - ✓ 传真是比较粗野的，比较公开和直接；
 - ✓ 传真合用于金额少，或对方不回复的时候，但必须要跟上电话；
 - ✓ 假如债务方在国外，应该在发完传真后再跟上文件正本。
-

电话

- ✓ 在回收工具中，电话追账的使用率是最高的；
 - ✓ 函件及传真是单方面的论述，而电话是双方面的直接沟通；
 - ✓ 函件及传真是强硬的文件，而电话只是双方沟通洽谈的过程；
 - ✓ 函件是体现意见的良好工具，但缺乏灵活性，而电话则弥补了这一缺陷；
 - ✓ 所以，沟通方式最佳是电话和函件交替使用。
-

应收账款催收基本策略

- “快”：对意外事情的反应要快
- “勤”：催讨的频率要高
- “粘”：不轻易答应客户的要求，对有松动的要及时达成还款承诺。
- “缠”：对债务人的交涉要层层逼近
- “逼”：对客户的弱点直接施压，合适提升施压等级

面访

- ✓ 当迫不得已或遇上要点客户时，需要进行上门面访；
 - ✓ 上门面访是一件十分困难的事，很轻易惹麻烦，但成效却比较高；
 - ✓ 因人权备受注重，所以上门追债极为轻易引起矛盾冲突；
 - ✓ 商业债务的面访有两种：**对账及追债。**
-

商业性质的处理方法

取消赊销交易；
停止供货 / 暂停服务；
收取延期利息；
收回货品；
委托商账管理公司解决拖欠。

法律性质的处理方法 – 判断是否诉讼

- 诉讼的首要目的是收回欠款，所以不能意气用事，首先要分析费用和利益；
- 对方是否仅为习惯性拖欠，但最终还是会支付？
- 对方是否因严重的经营困难而无法付款？
- 对方是否因严重的经营困难而已经将大部份的自有资产抵押给其他方？
- 对方是否曾投诉过产品质量或服务，这些投诉是否合理？
- 对方是否只拖欠你一家呢？
-

法律性质的处理方法 – 诉讼

- 不要因案件简朴，而以为自己能够胜任，当正式起诉时，是需要律师帮助的；
- 法律讲究的是证据，必须备齐证明对方欠款各类书面证据；
- 必须确认谁为被告（谁负责支付欠款），及其是否有还款能力；
- 全部疑点及对方的投诉是否已处理？
-

跟进工作


一般客户收账程序


下列收账程序示意表接近国际惯例，展示一般情况下的催收环节。在实际操作过程中，各欠款时间段内全部有关部门都必须共同参加，以到达最大成效。


步骤	欠款时间段	部门	作用	联系方法	催帐阶段	催帐形式
1	逾期1天	销售部	提醒	电话	提醒客户	礼貌提示已违反合同条款
2	逾期1周	销售部	了解	传真	了解客户	了解客户发生了什么问题
3	逾期2周	销售部	催款	拜访	第一次正式催帐	显示证据，取得还款计划
4	逾期3周	销售部	催款	传真并拜访	第二次正式催帐	严肃通知将采取若干措施
5	逾期一个月	信控部	介入	电话或信函	压迫客户式谈话	停止赊销，表达不满
6	逾期一个半月	信控部	介入	电话或拜访	第一次经理对话	提升催款级别
7	逾期两个月	信控部	介入	拜访	第二次经理对话	停止销售，全力催讨
8	逾期三个月	公司	通牒	挂号信	最后通知	最后通牒
9	逾期四个月	律师	法律	委托律师	提起仲裁或诉讼	法律行动


掌握客户心理，四两拨千斤

 同情心：擅长诉苦，讲述本身的难处、苦处

 模仿心：目前只有您没有支付货款，其他顾客都已经按时付款了

 公正心：产品已经交付，售后服务已经完毕，己方业务已经全部推行

 自负心：态度卑微某些，学会赞美

 自利心：企业对全部顾客均实施信用评估，按时付款有利于顾客今后获取更多的优惠、更高的折扣、较长的付款期

 恐惊心：您等律师的电话吧

不同客户打交道的技巧



二、应收账款管理的措施及其实实施

应收账款管理的措施及其实施

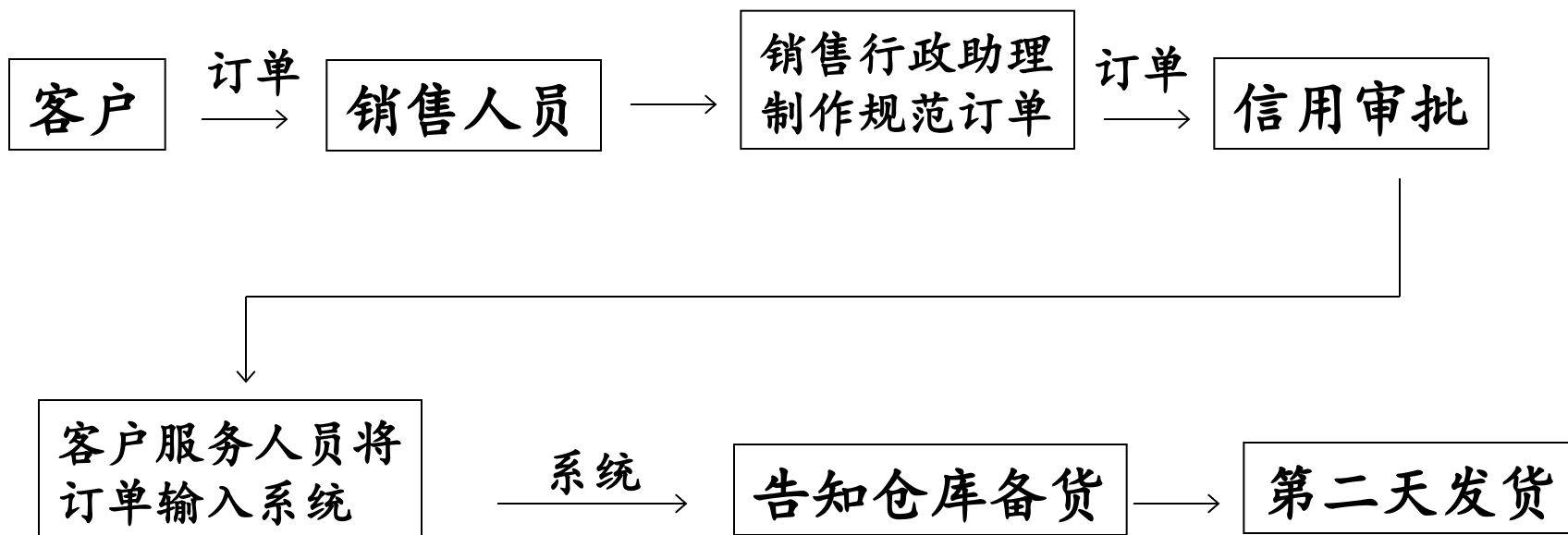
 应收账款跟踪管理措施

 应收账款管理详细操作

 应收账款的绩效考核

应收账款跟踪管理

出货过程



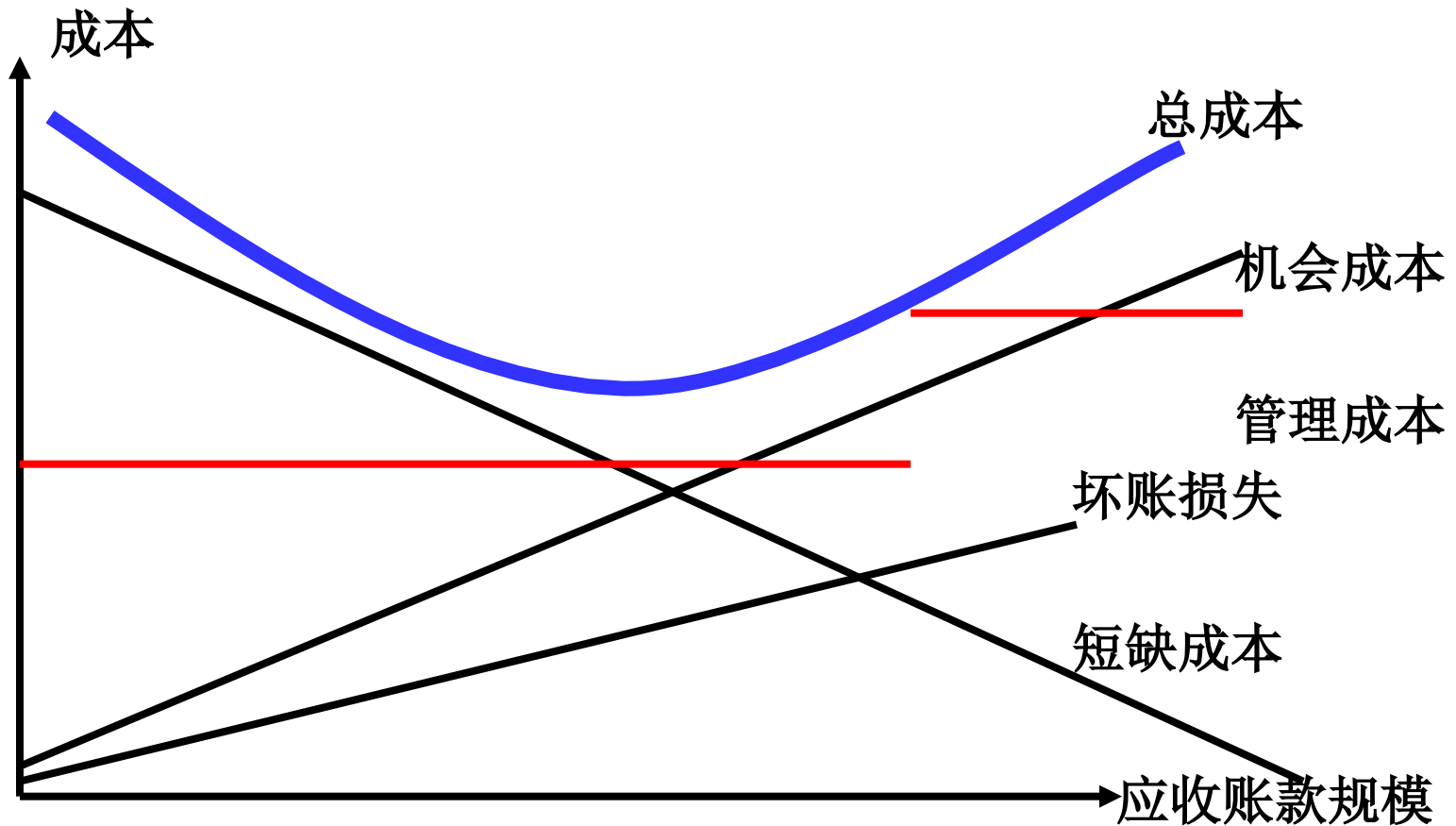
信用控制审批遵照原则：

信用经理审批每一张订单，CBD客户款到放行

应收账款管理原则

- 流动性（与存货对比）
 - 效益性（最小的持有成本）
 - 以企业的信用政策为根据
 - 控制发生规模，保持最佳水平
 - 注重日常监控
 - 及时追收及健全坏账注销制度
-

应收账款合理规模



应收账款合理规模

平均应收账款持有规模的拟定

■ 应收账款合理持有规模与销售总额、应收账款回收天数（DSO）及赊销率存在一定的有关性

■ 其公式为：

平均应收账款持有规模 =

估计年销售收入 ÷ 365 × 赊销率 × 估计DSO

危险信号

- ✓ 付款比以往延迟
 - ✓ 屡次破坏付款承诺
 - ✓ 经常找不到责任人
 - ✓ 不正常的不回复电话
 - ✓ 开出大量期票
 - ✓ 银行退票
 - ✓ 频繁转换银行
 - ✓ 以低价出售货品
 - ✓ 忽然下过大的订单
 - ✓ 发展过快
 - ✓ 管理层频繁更迭
-

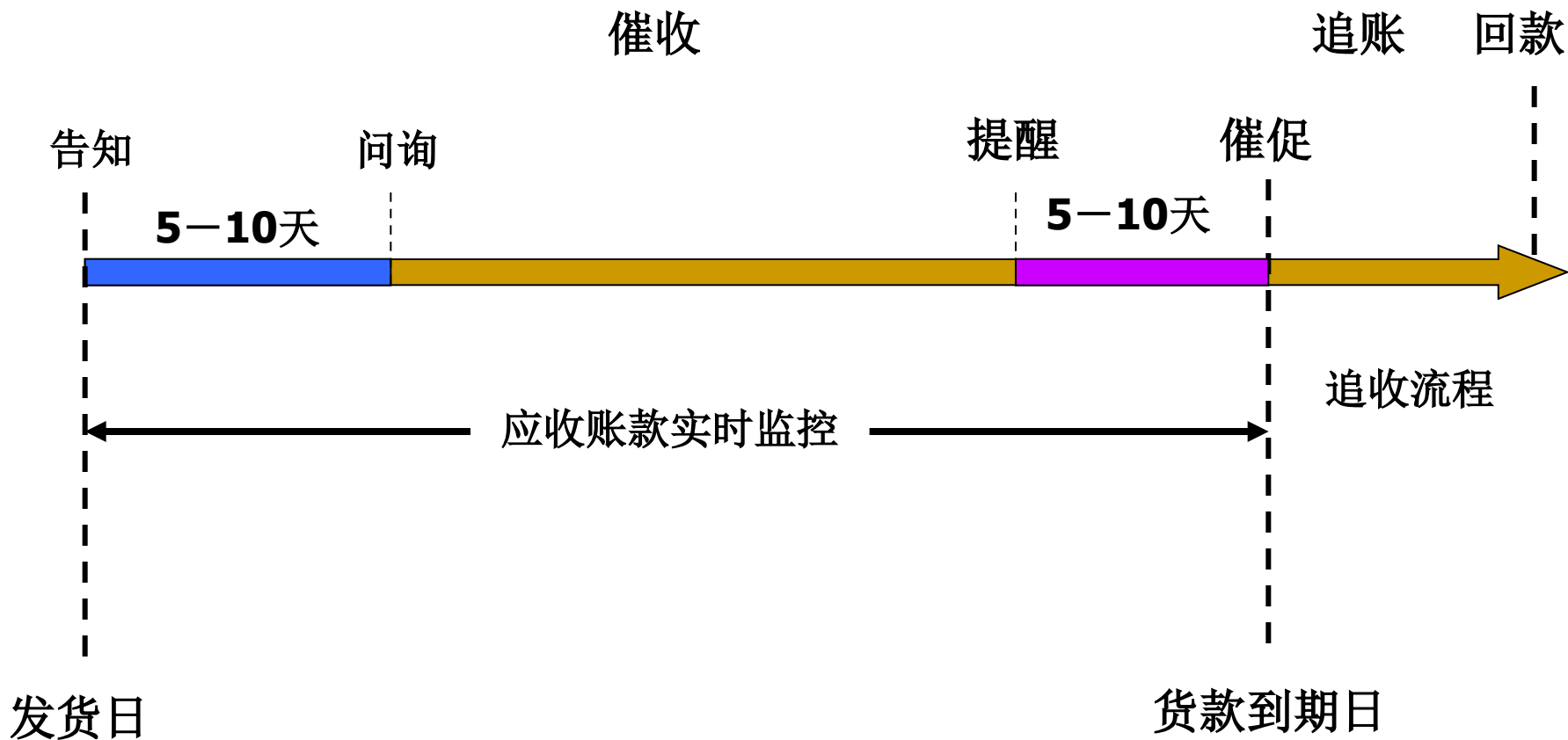
建立合理的应收账款跟踪流程

- 应该付款时才付
- 被提醒时才付款
- 被威逼时才付款
- 在付款前宣告破产

措施： 作账龄分析时，将不同客户放到四类中，一般总是第二类最多。绝大多数客户是被提醒后才付款。假如没有被提醒，则一般在以便的时候付款。

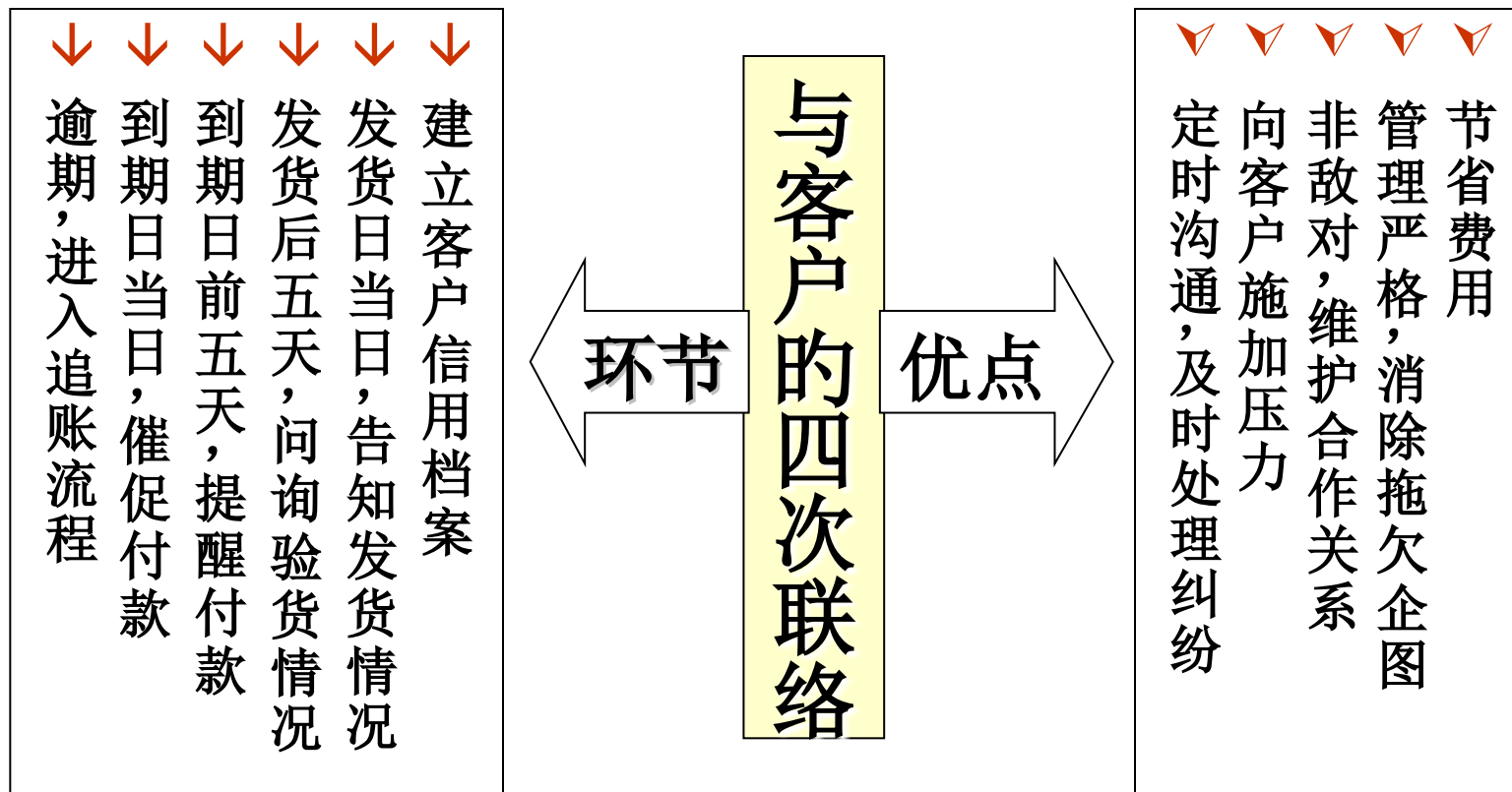
处理： 采用合理地催收流程合理有效地安排时间来提醒。提醒的越及时、提醒的方式越高明，越能及早得到付款。

应收账款跟踪管理



应收账款跟踪管理

RPM监控法 Receivable Portfolio Management (应收账款跟踪管理)



DSO（销售变现天数）

- 👉 **DSO（days sales outstanding）**指一家企业把他的帐目变成现金的平均时间。
- 👉 **计算DSO的措施：**期间平均法、倒推法、账龄分类法
- 👉 **应收帐款周转率=赊销收入÷应收帐款平均余额**

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/188004140121006116>