

信用经济是市场经济发展的高级形态。我国虽然已初步具备了与市场经济相适应的法制环境与竞争机制,但是尚未形成符合市场经济要求的信用制度和体系,特别是企业、公民乃至全社会的信用观念远远不能适应市场经济发展的要求。当一个社会失信行为较为严重时,诚信就成了一种奢侈品,可望而不可及。怎样才能使诚信成为企业在市场经济活动中的一个基本支撑?近年社会各界对此展开了热烈的讨论,理论界更是从全面建立社会信用体系的角度提出了许多观点。这些观点似乎更多地集中在法制建设和道德伦理这两个范畴,而实际上这两个方面都不能构成社会信用体系建设的主体。

笔者认为,首先应当关注构成社会信用体系的主体,即社会活动的基本单位(企业或个人)在社会和经济活动中形成的信用关系。对于企业来说,这种信用关系主要是体现在信用风险管理机制上。而目前我国,信用管理和风险控制能力的欠缺与落后已成为制约企业健康、稳定发展的瓶颈。

一、我国企业拖欠问题的现状分析

20世纪90年代以来,赊销方式的应用越来越广泛,例如在医药、纺织、机械等竞争相对激烈的行业,此方式下完成的交易额已占到60%—90%。截至2003年7月末,我国工业企业应收账款净额17201.6亿元,比上年同期增长11.7%,增幅比6月末提高2个百分点。其中,国有及国有控股企业应收账款比上年同期增长1.8%,增幅比6月末提高1.4个百分点。2003年赢利能力较弱(选取对象为每股收益0.20元以下,净资产收益率7%以下,总资产收益率5%以下,主营业务利润率10%以下,净利率8%以下的公司)的96家上市公司中有81家应收账款净额超过亿元,占84%,ST环保7.01亿元流动资产中,应收账款就占到了6.59亿元,账面上的货币资金只有区区234万元。2003年赢利能力较强(选取对象为每股收益0.20元以上,净资产收益率10%以上,总资产收益率8%以

如何建立合理的企业信用风险管理机制

上,主营业务利润率30%以上,净利率20%以上的公司)的23家上市公司中仍有16家应收账款净额超过亿元,占70%;超过6亿的4家,占17%,其中华能国际应收账款竟高达25亿多元。然而遗憾的是由于我国市场经济秩序的不完善以及传统企业管理方式的落后,企业间交易行为呈现出一种严重信用失控的混乱局面。“不

赊销是等死,赊销是找死”是这种局面的真实写照。调查显示,我国企业在被动地采取信用方式后所遇到的主要经营障碍表现在如下几个方面:

1. 经营管理目标偏差

我国许多企业近几年在发展上走了一条大致类同道路:即初期资金高投入,销售额高增长,后期则低回报,甚至出现经营危机。深入研究发现,在买方市场和赊销方式下,一个企业如果过分注重销售业绩的增长,虽然能快速扩大帐面销售额,但其背后的财务状况却常常不乐观,应收账款上升,销售费用上升,负债增加,呆帐坏帐增加,利润下降。这些问题,根源产生于企业经营管理目标的摇摆不定和激烈冲突。有的企业管理者为了应付上级主管部门业绩考核,不顾企业长远利益,急功近利,有的企业迫于市场竞争压力,单纯追求销售额增长,偏离最终利润这一企业最主要的目标。强化企业信用管理,就是要在业绩增长和风险控制这两个目标之间寻求协调和一致,保证最终利润这一根本目标的实现。

2. 基本管理职能欠缺

在我国企业现有的管理职能中,应收账款的管理职能基本上是由销售部和财务部这两个部门承担的。然而在实践中却常常出现职责分工不清、相互扯皮、效率低下,甚至出现管理真空等种种问题。深入诊断发现,这两个部门由于管理目标、职能、利益和对于市场反应上的差异,都不可能较好地承担起企业信用管理和应收账款管理的职能。国内外成功的管理经验表明,增加独立的信用管理职能,以信用部门或信用经理承担和协调整个企业的信用管理工作是一个有效的管理方式。

3. 管理重点严重滞后

我国绝大多数企业应收账款管理的重点是在“追帐”上面。有些企业的销售人员、财务人员耗费大量精力参与讨债,有些企业甚至专门成立了追帐机构,但收帐效果并不理想。我们发现,企业如果忽视交易之前和交易过程中的管理,而将应收账款管理的重点放在“事后”,不仅不

集团经济研究 2006·9 上半月刊(总第205期)

文
裴
军

能使应收账款得到合理的控制,而且还可能花费数倍于正常管理的成本,造成更大的损失。有经验的管理者十分清楚,应收账款是企业的神经中枢,从表面上看是一个财务问题,但实际上涉及企业经营管理的许多方面从客户开发、订单处理、合同审订到账款回收和债权管理。因此,必须用系统和流程的观点来解决问题。从业务流程的角度看,我们认为当前企业的应收账款管理重点必须前移,至少应将70%的管理工作放在“事前”和“事中”阶段。

4. 信用管理方法落后

在目前销售业务管理和财务管理上,我国大多数企业还没有很好地掌握或运用现代先进的信用管理技术和方法。比如对客户的信用风险缺少评估和预测,交易中往往是凭主观判断作决策,缺少科学的决策依据。在销售业务管理上,由于缺少信用额度控制,往往是重权力而不重职能,一旦出现风险问题又相互推卸责任。在账款回收工作上更是缺少专业化的方法,在销售提成的激励下业务人员拉到大量订单之后寄希望于一些缺少专业技能的人员去收帐,企业最终只能品尝大量呆帐造成的苦果。

二、解决方案——“1+3”管理模式

在市场经济体制下,企业是具有独立法人资格、独立自主经营的经济主体,不能沿袭传统管理体制。企业要从根本上改变信用管理落后的状况,应建立全程信用管理模式,也称“1+3”管理模式。它主要从两个方面入手:一是建立健全合理的企业信用管理组织机构;二是完善3个方面的内部信用风险管理制度。

1. 建立合理的信用管理组织机构

要从企业的经营管理体制入手解决信用风险问题,这是企业的信用管理目标得以实现,业务流程和方法得以顺利运行的基本保证。目前我国企业在组织机构及其职能设置上不能适应现代市场竞争及信用管理的要求,主要表现在如下四个方面:第一,企业最高管理决策层缺少对信用决策业务的领导和控制;第二,信用管理职

集团经济研究 2006·9 上半月刊(总第 205 期)

能划分不清,现实管理中模式之一是由财务部门控制赊销,进行信用管理,理由是财务部门掌管企业“血液”,对其流量了如指掌。但管理效果显示:企业费用很低,信用评价数据很好看,但企业信用政策紧缩,销售业绩不理想,导致市场份额小,利润通常维持在一个较低的水平。究其原因就是财务部门是企业中保守的部门,管理手段单一,信用管理的手段只是限制销售。模式之二是由销售部门负责赊销和信用管理,理由是销售部门在销售第一线,最了解客户信用状况。但管理效果显示:企业销售额虽然很高,但是信用政策的扩张,使企业各项费用增大,利润很低,有时甚至亏损;同时明显的管理漏洞、监控机制的不健全使一些腐败现象突出出来。究其原因销售部门是企业中偏于激进的部门,其销售愿望远远大于控制信用风险的愿望。财务和销售部门信用管理目标的相互冲突,其结果往往是各自只重权力不重职能;第三,部门间在信用管理上缺少协调和沟通;第四,缺少独立的信用管理职能和专业化分工。

2. 建立全过程信用风险管理体制

现实中我们发现,一些企业不能很好地实施信用管理措施,是因为缺少一套科学的信用管理制度。比如,许多企业不断颁布各种应收账款的管理规定,但往往达不到期望的效果,究其原因在于相关的规章制度没有系统化的设计。从过程控制和系统分析的原理来看,信用管理制度方案主要在于以下三个方面:

(1) 事前控制客户资信管理制度

客户既是企业最大的财富来源,也是最大的风险来源。强化信用风险管理,企业必须首先做好客户的资信管理工作,尤其是在交易之前对客户信用信息的收集调查和风险评估。这一环节具有非常重要的作用,而这些工作都需要在规范的管理制度下进行。目前我国许多企业需要在五个方面强化客户资信管理:客户信用信息的搜集;客户资信档案的建立与管理;客户信用分析管理;客户的资信评级管理;客户群的经常性监督与检

查。

(2) 事中控制赊销业务管理制度

企业在交易过程中产生的信用风险主要是由销售部门或相关的业务管理部门在销售业务管理上缺少规范和控制造成的。其中,较为突出的问题是对客户的赊销额度和期限的控制。一些企业在给予客户的赊销额度上随意性很大,销售人员或者个别管理人员说了算,结果往往是被客户牵着鼻子走。实践证明,企业必须建立与客户建立直接的信用关系,实施直接管理,改变单纯依赖于销售人员“间接管理”的状况。因此,必须实行严格的内部授信制度,这方面的制度化管理应包括三个方面:信用政策的制订及合理运用;信用限额审核制度;销售风险控制制度。

(3) 事后控制应收账款监控制度

关于应收账款管理,许多企业已制订了一些相应的管理制度,但是这些制度还远远不能适应当前市场环境和现代企业管理的要求。存在的主要问题是缺少管理的系统性和科学性。改进这方面的管理主要应在如下四个方面制度化:应收账款总量控制制度;销售分类账管理制度;账龄监控与贷款回收管理制度;债权管理制度。

加入WTO之后,我国企业正在一个更加开放、竞争更加激烈的市场环境中生存发展,环境和对手都不会给我们太多的时间和机会。信用管理无疑是企业走向成功的一块重要基石。改革落后的管理体制,全面实施信用管理,将是更多企业管理者面临的选择。同时,企业的信用管理也是国家信用体系的基础。不从企业内部解决信用风险控制问题,社会各经济主体之间的信用关系就无法真正规范起来,政府的各种规章和宏观措施就会失去方向。因此,当前我国企业的信用管理改革是一项带有根本性和先导性的工作。企业是整个社会信用链条、债务链条中最关键的一环。只有用市场经济的办法,在企业中建立起一种既自我制约又相互制约的信用运行机制,整个国家的信用体系才能真正建立起来(作者单位:湖南大学工商管理学院)

如何建立合理的企业信用风险管理机制

作者: [裴军](#)
作者单位: [湖南大学工商管理学院](#)
刊名: [集团经济研究](#) 
英文刊名: [GROUP ECONOMY](#)
年, 卷(期): 2006, (25)
引用次数: 0次

本文链接: http://d.g.wanfangdata.com.cn/Periodical_jtjjyj200625068.aspx

下载时间: 2009年12月28日