

企业防范客户信用风险探索

□ 何家云

在激烈的市场竞争中,企业如何控制与防范信用风险?重庆大江工业公司进行了有益的实践。大江公司是由原九个三线企业调迁合并重组融合而成的企业,原企业遗留的债权债务数目繁多,情况复杂。为从根本上防范经营风险、财务风险和法律风险,从2008年开始,大江公司在进行债权预警管理的同时,创新实施客户信用管理,制定《客户信用管理办法》,将原来流于形式的应收账款总额控制指标,通过客户信用评级,科学、合理地确定其信用限额与信用期限,分解落实到每一客户,对客户信用进行时时监督,对风险进行时时控制,从而使每一笔到期债权回收时间和回收金额的管理做到心中有数,从源头上减少应收账款的发生,有效地防范了客户信用风险。

控制信用风险的关键在于事前阶段,就是对客户信用进行评价及信用额度给予阶段。若在这一阶段出现偏差,在事中和事后阶段再采取补救措施,效果就比较差。重庆大江工业集团为了减少或避免信用风险,在企业内部设置客户信用管理机构,全面实施客户信用管理,从而规范企业赊销,防范各种违规,化解经营风险,增强客户信用观念,提高把握市场能力和控制风险能力。实施客户信用管理包括开展客户信用信息调查、建立客户信用信息档案、分析客户信用信息、评估客户信用等级、核定客户信用期限和信用限额、监控客户信用风险等工作。其具体做法是:

1、开展客户信用信息调查。信用信息是指企业各业务单元、各业务管理部门在履行其职责的过程中,对客户进行综合管理所形成的各种信息。客户信用信息调查必须遵循准确性、客观性、时效性、全面性的原则。客户信用信息调查内容包括客户基本概况、历史信用状况、财务经营状况、遵纪守法状况以及社会信誉情况等。信

用信息的调查原则上由信用经办人员实地调查,也可以借助其他专兼职客户信用管理人员来进行,还可以通过查询客户的工商档案,利用电视、报纸、杂志以及网络等渠道来进行;特殊情况,可聘请金融机构、专业的资信调查机构来进行。

2、建立客户信用信息档案。建立客户信用信息档案是营销活动的一项基础管理工作,也是客户信用管理基本内容之一,对客户信用信息不了解或者了解不够或者信息资料保管不善或者客户信息资源只掌握在少数业务人员手中,赊销后都是非常危险的。在企业内建立统一的客户信用信息档案,可以实现信息共享,企业有关部门及相关人员可以按照授权,通过企业信用系统,查阅有关企业、个人信用信息记录,作为实施日常管理的依据或者参考。为企业的所有客户建立一个完整的档案,是客户信用管理的基础。客户信用信息档案汇集容纳企业各单位、各级管理和业务人员所接触了解到的每一条信息资料,成为查询客户和信用分析的主要信息来源,也使企业客户信用管理保持了必要的系统性和连续性。企业各单位指定专门的信用管理人员负责客户信用信息收集建档工作,对客户的信用信息资料进行分类、归档管理,记录客户存续期间的所有信用信息,建立“机读档案”,及时录入和更新信息,同时建立卷宗式客户信用信息“纸质档案”,妥善保存纸质材料,做到客户信用信息的真实、客观、准确、完整。

3、分析客户信用信息。信用分析是一项主观见之于客观的认识活动,是企业对客户的信息能力或信用风险程度做出的判断和选择。企业在获取了足够客户信用信息后,在做出各种信用业务决策之前,必须对客户的信用能力或信用风险做出客观的、科学的、恰如其分的判断。信用分析的内容有法人信用、财务信用、品牌信用、交易信用。法人信用分析就是从信用交

易的合法性方面对客户进行的资质和履约能力的分析,如客户登记注册的法律性质以及债务偿还责任、企业更换名称、注册资本金、股东等;客户是否在改制过程中利用法人身份的改变,逃避或减少承担的责任;客户是否虚假注册资本金等问题。财务信用分析就是从客户的财务能力及财务结构的合理性方面分析客户的偿债能力,重点应该关注的三个财务数据是流动性资本、净资本和利润。品牌信用分析就是从客户的产品品质、竞争力、企业声誉及服务质量等方面的表现进行的分析。交易信用分析就是通过对客户以往的交易(付款)行为的考察,对其信誉或偿付能力做出判断。

4、评估客户信用等级。客户信用评估就是在对客户信用分析的基础上,对其信用程度做出的一种规范性判断。客户信用评估的目的是为了对客户的信用度进行准确、全面把握,进一步了解客户,从而使企业准确进行客户选择和交易决策,促进客户结构的优化。客户信用评估坚持公平、公正、公开和统一、真实的原则,采取动态管理、滚动发展,每半年应进行一次。在对客户信用分析的基础上,依据客户信用评级标准,按照A、B、C、D四个信用等级,进行客户信用等级评估。

A级客户:低风险客户。这一级别的客户一般实力雄厚,规模较大,长期交易前景最好,订单潜力量大,且与本企业以往的交易中付款较为及时,没有拖欠,信誉优良,可以放心地与之交易。

B级客户:可接受风险客户。这一级别的客户所产生的风险程度是在企业允许的范围内,可接受风险包括容忍客户短期的或善意的货款拖欠,但客户必须保证足够的偿付能力。

C级客户:高风险客户。这一级别的客户信用能力或行为较差或所获得的信用信息不全,在与本企业交易过程中有过不良的信用表现,出现过较为严重的货款拖欠。

D级客户:不可接受风险客户。这

一级别的客户已对本企业有过严重拖欠,且交易价值不大。企业对此类客户绝不应开展赊销业务。

客户信用等级是企业对客户当前信用状况的一个基本判断,应当及时地根据获得客户的新的信用信息加以评估、调整。

5、核定客户信用期限和信用限额。在对客户进行信用等级评估的基础上,需核定客户的信用限额和信用期限。信用限额、信用期限是企业信用销售管理的重要工具,是良好客户关系的调节器,可以有效地防范客户恶意拖欠。信用期限是指企业给客户提供的付款时间;信用限额是企业根据客户的信用状况允许其在信用期限内持有的应收账款数量。核定客户的信用限额和信用期限必须依据应收账款、销售额和合同执行情况,按照科学的方法进行核定,防止随意性。

客户信用限额的确定:
配套产品客户信用限额的确定,依据全年对每一客户的销售目标及货款回收期而设定的信用限额,可利用公式:

信用限额=全年销售目标×货款回收期(月)÷12(月)
其中:货款回收期≤3月
终端产品客户以及10万元以下的配套产品客户信用限额的确定,一般情况下不能超过销售额的20%。客户信用期限一般不得超过6个月。

6、监控客户信用风险。企业对客户信用风险进行定期或经常性的监督,是企业防范经营风险、财务风险和法律风险的重要环节。企业根据对客户信用状况监督的结果,及时调整信用等级和信用限额,严格控制每一客户的信用限额和信用期限。同时根据经营情况,每月对客户的信用状况进行微小调整,每三个月对客户信用进行一次小调整,每半年进行一次大的客户信用调整,从而有效控制客户信用风险。

监控客户信用风险包括对客户的

常规性监督和对风险客户的监督。

对客户的常规性监督包括两方面内容:

一是对客户进行定期的资信调查。它是全面控制客户信用风险的一个有效的手段。信用人员定期对客户做一次全面的信用信息搜集和更新的工作,一般情况下每半年进行一次,其中包括对客户实际走访。

二是经常性的监督检查。它是企业信用业务部门和信用经办人员对其所管理的客户进行经常性的信用风险监督,二级单位每季度对所有客户进行信用分析,并及时采取相应的措施。对风险客户的监督包括三方面内容:一是对提出交易纠纷的客户检查,就是客户提出各类交易纠纷时(如质量投诉等),必须引起信用管理部门的高度重视,须进行客户当前的信用状况调查,如发现问题不属于企业本身,而是客户无中生有,交易纠纷实际是客户准备拖延付款的借口,应及时采取相应措施。二是对提出延期付款的客户进行检查,就是客户不能按照合同规定的日期支付货款或提出延期付款的,信用管理人员应立即对该客户的信用状况做出新的调查、分析,将调查结论提供决策人员,以决定是否同意延期付款。三是对恶意拖欠客户的调查,就是对长期拖欠的客户,信用管理人员必须进行以债权保护为目标的调查分析,必须调查了解其实际的偿付能力和债务清偿能力。

客户信用管理工作是一项长期、细致而艰巨的工作。重庆大江工业有限责任公司推行客户信用管理,不仅能完善营销管理,提高营销质量,推动营销基础管理上台阶,而且还有效防范客户信用风险,是企业管理工作创新的一种成功尝试。随着诚信制度的不断健全和完善,客户信用管理将成为企业的一种常规性管理,从而更好地维护企业的合法权益。

(作者单位:重庆大江工业有限责任公司宣传部)

如何做好企业员工的思想政治工作

□ 宋现利

新的企业制度的建立,必然要对公司内部的生产流程进行改造,以适应生产力的要求;也要对管理体制进行革新,以适应资本运作的要求;同时还要对工作的质量和标准提出更高的要求,以适应市场竞争的规律。这样,就势必要求全体人员的思想观念更新。但我们知道,人一旦有了思维定势以后,习惯于往日的工作方式、工作程序,对新建立的制度与方法会产生不适症,从而产生抵触情绪。特别是管理体制的变化,使得新管理方法与老管理体制之间发生冲突,这实际上也就是员工与企业之间产生了冲突。如何处理这一矛盾,笔者认为——

一是顺畅沟通渠道,形成交流氛围。“通则不痛,痛则不通”,这与做思想政治工作相通,应当加以应用。具体来讲,一方面应充分利用公司内部网站,设置员工论坛和企业信息交流的平台,让员工有倾吐心声和发表建议的空间与园地。另一方面就是要经常与员工直接对话。不同的人有着不同的思维,对待人和事的看法和见解也存在着差异,不能一概而论,所以作为管理人员,必须经常深入基层一线,加强与员工的沟通交流,了解员工的诉求,将一切不利于企业发展的因素控制在萌芽状态。三是利用这个平台进行思想教育,促进员工的思想观念的转变,使“爱岗敬业”化为实际行动。

二是要动之以情,晓之以理。做员

工的思想工作,首先是要把道理讲实,只要把道理讲到员工的心坎上,员工就会理解,思想工作就会收到实效。怎样做到入情入理呢?就是要坚持讲真话,大至国家社会形势,小至一个单位及个人的状况,都要实事求是,就是一,二就是二,不夸大,让员工心里有杆秤。只要我们说实话,员工就会觉得可信。其次是言而有信,行则必果。如果言行不一,嘴上一套,做的又是一套,即使巧舌如簧,也没法让人信服;真,才能入情,才能入理,通情达理,才富有人情味。思想政治工作无论灌输哪种道理,无非是帮助人们提高认识,解开疙瘩,抚平情绪;但如果自觉或不自觉地采取官僚主义的态度,其结果就会适得其反。

因此,我们在做思想政治工作中,应该大力提倡尊重人、关心人、爱护人、帮助人。尽量设身处地地为人着想,帮助人们解决具体的困难,从实际出发,有的放矢地讲明道理,解开疙瘩,提高认识,在温暖和煦的气氛中促进人的内心精神的升华。

三是要实实在在地帮助员工解决实际问题。过去我们在思想工作中有过一些左的做法,善于做一些表面文章,使得有些工作表面上轰轰烈烈,声势很猛,但实际上收效甚微;有时在做工作之前,对工作对象有什么需要解决的问题,心中无数,认为只要把上级精神原封不动地灌下去,把该走的程序走完,就算交了差,根本不管员工的反映。表面上看来,该做的工作似乎都做了,实际上就是不解决实质问题。其实,在做好员工思想工作的同时,更要注重解决好员工遇到的实际问题,因为思想问题

往往是同实际问题联系在一起的。有些实际问题可能是多年来的一直没有解决的老问题。遇到这类问题,领导干部必须尽快地为员工解决,不能拖泥带水,能办的马上办,而且办就要办好。不能办的,要尽快给予答复。只有员工看到了你确实是在为他们办实事,他们心中才有企业,你的话在他们心中才有份量,思想工作才有说服力。

总之,做人的思想政治工作是一项复杂的思维与工作过程,我们各级管理人员和党工团组织必须牢固树立“稳定工作无小事”的思想,积极拓展新形势下员工思想教育工作的新视点,改进与加强并举,继承与创新并重,扬弃与探索并行,发展与稳定共进,这样才能化消极为积极,化困惑为理解,不断增强企业凝聚力和竞争力。

(作者系兖矿集团兴隆庄煤矿回收队党支部书记)

做强四大体系 实现百年亚宝

□ 鲁永勤 李海珍

近几年,亚宝集团各项经济指标持续攀升,2007年销售收入增长了32%,净利润增长了92%;2008年,销售收入增长了27.2%,净利润增长了63.07%。2009年,面对世界金融危机的影响,他们又实现销售收入15亿元,比上年增长18%;实现净利润1.3亿元。亚宝之所以能够保持这样良好的发展态势,主要是亚宝药业构筑起了研发、生产、财务、营销四大强势体系。而要使企业长久发展,打造百年亚宝,还必须进一步做强这四大体系。一是做强研发体系,依靠研发机构和优秀人才,大力开发优秀新产品,不断取得丰硕的研发成果。

药品质量首先是设计出来的,研发水平决定产品的生命。目前,亚宝国家级企业技术中心、北京亚宝药物研究院、药物制剂国家工程研究中心亚宝集团分中心、亚宝太原生物药研发中心、北京亚宝博士后科研工作站,已形成一个个立体式的研发网络,他们正在吸纳一批国内外博士、博士后开展课题研究,开发世界先进剂型药品和

治疗疑难杂症、多发病的药品,为企业长久发展囤积一批掌控产品核心技术、拥有自主知识产权的产品。

近几年,他们把研发投入提高到销售收入的5%以上,每年达到3000万元以上,今年将达到5000万元以上。他们采取自主研发和外联研发相结合、仿制和创新相结合的方式研发,首先是抢仿了一批市场需求量大、治疗效果良好、附加值高的产品,先后拿到药品生产批件130多个,正在报批的还有近200个,保证了企业短期的生产需求。同时,他们也研发了一批具有自主知识产权的新产品,取得了28项发明专利,为企业长远发展做好了产品储备,使企业能够根据市场变化从容调整产品结构。

二是做强生产质量管理体系,使生产过程得到有效控制,产品质量得到充分保证,具备与国际对话的实力。在加大新产品研发的同时,亚宝药业不断引进先进技术、先进设备,对企业进行技术改造,先后实施了丁桂儿脐贴自动化生产线改造、中药注射剂扩产改造、巴布剂产品生产、塑料瓶生产线改造、智能立体化仓库建设等项目,

使企业生产规模达到了年产片剂150亿片,胶囊剂20亿粒,贴剂2亿贴,注射剂2亿支,塑料瓶1亿个,成为全省制药业的龙头老大,同时,生产效率和生产水平也都有了很大的提高。

2008年到2009年,他们根据国际国内制剂企业发展形势的要求,分别投资2亿元和29亿元,按照美国和欧盟标准在北京建立了北京亚宝生物制药有限公司,在风陵渡工业园建设了缓控释制剂生产线,并从中美史克、西安杨森等外资企业中招聘了30名业务骨干具体负责实施这些项目,招聘了6名博士后、10名博士、30名研究生,还从美国、加拿大、印度招聘了药物研究的专家,组成了专业研发队伍。目前,生物制药和缓控释制剂这两大项目基本建设已经完成,设备安装基本到位,正准备通过美国FDA和欧盟cGMP认证。他们还计划以这两个项目为依托,创办公司药品生产与质量管理的“黄埔军校”,使集团公司药品生产水平在3—5年内拥有国际市场话语权。

三是做强财务管理体系,实现企业的规范运行和科学发展。

财务管理是企业基础管理的核心,随着企业发展水平的不断提升,财务管理水平也应超前提升。亚宝集团董事长任武贤强调:要进一步加强财务管理,把财务管理作为集团经营管理的核心,做强财务管理体系。财务部门要参与集团决策,财务人员要从业务人员向管理人员转变。根据这一指示,亚宝集团进一步调整财务职能,明确财务职责,使财务职能不仅限于会计核算与资金筹划,而且在资金管理、税务筹划、财务监控、决策支持上发挥了重要作用。同时,他们还将进一步严格财务预算管理制度,提升财务分析水平,规范财务报表内容,真正发挥财务体系的监督控制和服务决策的作用。亚宝集团将通过对财务管理权、会计政策、财务资源等的集中管理,实现对集团成员单位经营与财务活动的控制与指引,强化集团公司的战略、方针、管理政策的执行,以实现集团经营的总体目标。目前,他们已经建立了一个比较完善、能够高效运作的财务管理体系。通过实施集团化管理,使财务工作的20%用于记账等业务,40%用于企业的经营管理,再40%用于制定和实现企业的发展战略,从而实现企业的规范运行和科学发展。

四是做强营销管理体系,走好细

分化、差异化营销之路,努力获得更多的市场份额。

亚宝在建立强大的营销队伍的同时,尤其是建设好本企业生产产品的销售管理系统和医药物流配送系统。亚宝目前已有两个专业销售公司,亚宝医药经销公司主要销售集团公司本部生产的产品,亚宝太原医药公司主要销售各子公司生产的产品。根据药品的种类和重点销售渠道不同,两个公司分别建立了商务分销、OTC、代理、临床推广队伍,形成了立体交叉式的销售网络,有各类营销人员1500多人。扩大了亚宝品牌,控制了市场。目前,公司专利名牌产品丁桂儿脐贴年销售收入达到32亿元,珍菊降压片年销售收入突破亿元,硝苯地平缓释片、红花注射液等4个产品年销售收入突破5000万元。

他们将在现有商业网络、医院网络、连锁店网络的基础上,不断壮大营销队伍,把营销重心进一步下沉,进行终端拉动,终端触角将触及到乡镇级卫生院、诊所。同时,他们还要通过细分市场,细分市场,建立专业营销队伍,走专业化营销道路,培育大市场、大产品。另外,他们还将建立国际营销网络,在东南亚、非洲及欧美设立办事机构,把他们的产品推向国际。

构建和谐企业 与企业文化建设的关系

□ 韩克山

企业文化是企业持续发展的精神支柱和动力源泉,是构建和谐企业、提升企业核心竞争力的重要组成部分。二者目标同向,相互促进,在具体工作实践中必须统筹安排,共同着力,全面推进。

首先,构建和谐企业是加强企业文化建设追求的重要目标。社会主义和谐社会是“民主法治、公平正义、诚信友爱、充满活力、安定有序、人与自然和谐相处的社会”。这既是和谐社会的基本特征,同时也是构建和谐企业所应追求的目标。企业文化是企业在发展过程中形成的、以企业精神和经营理念为核心的人本管理理论,加强企业文化建设的目的是要内强企业素质,外塑企业形象,增强企业凝聚力,提高企业竞争力,实现企业各个方面的和谐统一,真正建设一个充满生机和活力的和谐企业。一个以文化为管理手段的企业,才能以人为本,适应和培养员工全面发展,使人的个性得到张扬,最彻底地解放人、释放人的潜能,形成与人性相适合的、民主式的管理,这样的企业也才有可能实现和谐。因此,二者是紧密相连、密不可分的有机统一体,可见加强企业文化建设是以构建和谐企业作为根本目标的。

其次,加强企业文化建设是构建和谐企业的强力保证。和谐企业的构建是一种理想,也是一个长期奋斗和不懈努力的过程,在构建中需要遵循企业管理的基本原则,扎扎实实地做好改革发展稳定中的各项工作,采取多种方法措施来推进。当今世界随着经济全球化和科技进步的日新月异,企业面对的竞争压力越来越大,构建和谐企业的任务越来越艰巨。在新的形势面前,企业怎样才能应对严峻挑战?无数优秀企业的成功经验告诉人们,加强企业文化建设,才能形成员工共同的美好愿景,才能建立起以奉献为追求、以发展为宗旨、以诚信为基石、以人本管理为核心、以学习创新为动力的科学机制;才能创造优美的工作环境,提升企业的知名度、信誉度和美誉度,树立起良好的公众形象。而这一切正是构建和谐企业主题中应有之意。因此,要构建和谐企业就必须依靠优秀企业文化,通过不断加强企业文化建设,全面提高员工队伍素质,努力提高管理水平,下功夫打造核心竞争力。

第三,构建和谐企业和加强企业文化建设必须协同推进。构建和谐企业和加强企业文化建设都必须坚持树立和落实科学发展观,坚持把发展作为第一要务,坚持以人为本,深化改革、创新体制,必须和经济建设、政治建设、文化建设有机结合,必须靠强有力的组织领导来推进。这就决定构建和谐企业和加强企业文化建设是不可分割的,二者有相似的工作原则,有相近的工作任务,有一致的着力方向。企业在实施这两项艰巨复杂的系统工程时,一定要统筹安排,精心计划,协调各方力量共同推进,在工作内容上要融合,在推进措施上要统一,在领导力量上要合一,在求实效上要一致。每个企业都应立足本单位实际情况,着眼长远,注重实效,从基础工作做起,从具体事情入手,通过加强企业文化建设为构建和谐企业开辟道路,通过构建和谐企业为加强企业文化建设创造条件,脚踏实地地把事关企业持续健康发展的两项重要工作向前推进。

(作者单位:肥矿集团宣传部)