

培训时间/地点: 2024年7月15~16日(星期一~星期二)/上海

收费标准: ¥7200/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用、早餐及晚餐

课程背景:

市场经济是信用经济,信用管理能力成为企业生存和发展的必备条件。但是当企业的规模逐渐扩大,销售渠道逐渐延伸和拓宽,信用管理就不可避免地成为企业管理的一个重点和难点。尤其是当企业利润微薄或者扩张过快的時候,信用管理的好坏直接决定了企业是否能够持续稳健的经营。那么,企业的信用管理应该从哪些角度入手,有哪些规律可循呢?

本课程对于企业如何实现销售最大化、回款最快化和坏账最小化的运营目标,以及怎样建立适合企业自身和所在环境的有效信用管理体系进行了详细阐述,旨在帮助企业提高信用意识和信用管理水平,实现快速收款,保障现金流的效率和安全。

课程收益:

- 掌握应收账款管理与欠款催收的具体方法与技巧
- 制订合理的赊销政策,准确评估客户赊销风险,合理确定赊销额度
- 树立全员风险意识,建立企业信用管理体系,掌握信用管理工具

参训对象:

- 信用经理、财务经理、销售经理、负责信用或应收账款管理相关人员
- 清欠人员、销售人员
- 财务总监等其他高级财务管理人員

授课形式:

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。



课程大纲：

第一模块 信用管理第一步——建立有效的信用管理体系

1. 企业信用管理为何失效

- 客观环境因素——我国信用风险环境较为险峻
- 企业内部管理问题

对客户缺乏科学的信用政策和规范的操作流程

企业内部缺乏科学的信用制度和组织体系

2. 建立“3+1+1”的信用管理体系——解决企业信用管理失效的内部主观原因

- 设立独立的信用管理部门——专业的部门解决业务与财务的断层
- 思考与讨论：信用部门与销售部门关系是怎样的？应怎样妥善处理两者之间的关系
- 思考与讨论：信用部门应该如何定位职能以及组织架构建设？
- 管理层对信用管理的全力支持——全员参与、各部门协调配合

3. 制定有效的信用控制流程

- 事前基本流程——信用申请、信用评估、信用审核、合同审批
- 思考与讨论：信用申请要提供哪些材料？应设置怎样的审批权限？
- 事中基本流程——发货审批、合理的风险转移
- 思考与讨论：停货、放货、特殊订单应遵循怎样的审批流程
- 事后基本流程——与客户定期对账、解决争议流程、定期信用审核、规范收款流程、配套绩效考核

制度

第二模块 信用评估与信用政策的制定

1. 客户资信管理

- 建立规范的客户信用档案库
- 收集客户信息的渠道与方法

2. 如何建立常用的信用评估模型

- 统计法——决策树法、一次线性回归法



◇ 实战演练：决策树法和一次线性回归法操作演练

➤ 专家法——详细解读客户信用分析金字塔

◇ 宏观经济环境及国家风险分析

◇ 思考与讨论：宏观经济环境重点关注哪些指标？如何看待国家风险对企业信用的影响

◇ 行业现状和趋势及政策导向分析

◇ 思考与讨论：行业分析模型互动研讨？

◇ 管理层素质及状况分析

◇ 公司运作状况及财务数据分析

◇ 思考与讨论：信用分析中应着重关注哪些财务比率？

◇ 案例分析：某原世界 500 强零售企业的信用状况分析

◇ 公司组织结构分析

◇ 债券发行结构分析

◇ 利用专家法设计信用评分表——确认主要风险因素、衡量评估风险因素、对映风险等级

➤ 综合法——对专家法结果中差异较大的指标再利用统计法验证

➤ 信用模型的检验——违约客户与正常客户得分曲线相距越远，模型的预测能力就越强

3. 客户信用政策的制定及维护

➤ 有效的信用额度

◇ 定义有效信用额度的常见方法：销售预测法、付款能力法、净损失法、最大贡献法

➤ 合理的信用账期

◇ 案例分析：不同信用账期对利润的影响

➤ 现金折扣

◇ 思考与讨论：怎样达到现金折扣与利润的平衡

➤ 三大信用政策的综合运用

◇ 思考与讨论：为什么要定期对客户风险重新评估？什么时候对客户风险重新评估？



第三模块 应收账款管理及收账技巧实例分析

1. 债权保障
 - 规避风险的工具（担保、抵押、质押、保理等）
2. 应收账款管理
 - 正确理解应收账款与现金流的关系
 - ✧ 实战演练：用报表法及倒算法计算 DSO
 - ✧ 思考与讨论：影响 DSO 的因素有些？
 - 应收账款管理的关键考核指标
 - ✧ 对销售部门：回款额、收款率、收款预测准确率等
 - ✧ 对信用部门：DSO、坏账率等
 - ✧ 对客户：回款及时率、违约次数等
3. 收账技巧与实例分析
 - 常用收款方法的比较
 - 循序渐进的催款流程
 - 收账四大原则——及时、渐进、分类、记录
 - 催款中的注意事项
 - 识别客户拖欠的危险信号
 - 系统的账款催讨程序及技巧详解
 - ✧ POWER 法则
 - 前期准备工作是否充分
 - 清楚、坚定地表达收款意图
 - 针对收款过程中遇到的各种障碍提出方案以加快收款的速度
 - 在结束收款活动之前务必再次确认客户给予的付款承诺
 - 对客户的违约迅速做出反应
 - ✧ 灵活运用其他有效的外部收款工具



讲师介绍：王老师

- 英国威尔士大学 MBA
- 特许公认会计师 (ACCA)

王老师有着十多年的财务管理经验以及多年财务高管经历，王老师非常重视财务与业务视角的融合，他多元化的工作经历让其在成本削减、预算管理、财务分析、内部控制以及信用控制和资金管理方面有着极深的造诣与丰富的经验，极大地提升了培训内容的落地与实用性。

工作经验

王老师曾在多家外资企业集团工作，具有丰富的国内外财务和企业管理经验以及国际化视野。在英国工作期间，王老师曾效力于一家全球知名公共交通配件制造商，先后负责总账、成本核算、预算和财务分析等多项工作，他非常重视对业务的了解与支持，积极参加了公司多个项目的策划与推进工作。回国以后，曾担任某澳大利亚集团公司亚太区财务总监，全面负责其大陆及香港地区的财务、人力和 IT 业务的管理。在几年的时间里，为企业搭建并完善了预算考核、成本管理、资金运营等多项制度体系，并主导建立了企业的财务共享服务中心 (SSC)，实现了企业集团化管控能力的有效提升。

个人风格

王老师不仅有着极为丰富的培训经验，而且因为早年销售管理经历和此后的总括管理职责，带给学员的是独特的业务视角以及国际化理念和全局观。培训技巧精湛，能够准确把握客户需求、随时体察学员的反应，其授课贴近实际，逻辑性强，力求融会贯通，学有所用，以极佳的口碑赢得了学员的信赖和赞誉。



曾经接受过王老师培训咨询过的部分公司

汽车与工业制造



东风本田
华晨宝马
捷豹路虎
上海通用



奇瑞汽车
标志雪铁龙
丰田汽车
日产(中国)



大陆汽车电子、
GE
宝钢
大金



霍尼韦尔
卡特彼勒
空中客车
南车集团



采埃孚
东海橡塑
法雷奥
广汇汽车

IT及通讯



艾默生
阿尔卡特朗讯



方正国际
雷士照明



舒尔
施耐德



夏普
西子富沃德



思科
完美世界

快消品与零售业



立白
百事食品



青岛啤酒
雀巢荷美尔



好丽友
华润怡宝



亨氏
李锦记



明治
纽威集团

