

A004 应收账款催收与客户信用管理



主讲：张长江

一、学员对象

本课程适用于工业品（或 BtoB 行业）企业中的董事长、总经理、营销总监、销售经理、行业经理、销售主管、销售人员、销售工程师，也适用于企业中致力于提升应收款催收管理能力的其他部门员工。

二、课程背景

在经济发展放缓的大背景下，市场竞争日趋激烈，很多工业品（或 BtoB 行业）企业都陷入“销售难、回款更难”的困境。

强势的大客户不仅要求供应商必须满足品质、交期、服务、支持等各个方面的要求，还要求供应商必须给予最优惠的价格并接受苛刻的付款条件，销售人员面对咄咄逼人的客户不知所措，只能不断的要求公司给予价格或付款方面的让步。拿到订单之后，客户又常常会以各种理由延长付款周期，甚至要求供应商接受银行承兑、商业承兑甚至是企业商票，企业的利润不断地被高昂的财务成本侵蚀。更为可怕的事情是：很多企业缺乏成熟的客户信用管理体系和应收账款管理流程，销售人员也没有风险防范意识和催款意识。一旦遇到经营不善或者恶意拖欠的客户，就会导致大量的呆账、坏账，给企业的正常生产经营带来极大的隐患。

三、课程特色

本课程采用“训”与“战”相结合的形式，以“理论讲授+案例分析+实战演练+现场辅导+工具落地+行动计划”六位一体的咨询式培训模式展开，使学员快速掌握相关的实战工具和实战技巧，做到“学了就会用，回去就能用”。课程具有“**四多一好**”特色，即“**实战案例多、实战工具多、课堂研讨和情景模拟多、学员学习收获多、课堂氛围好**”。

四、标准课时

本课程标准授课时长为 **2 天（12 小时）**。

五、课程收益

·使学员理解应收账款的本质，了解应收账款及时催收对于企业的重要性，形成良好的催款习惯，形成主动催款的意识。

·使学员了解应收账款形成的主要原因，掌握逾期应收账款账龄分析的方法，掌握根据客户付款习惯、信用情况对客户进行分类并针对不同类型客户制定不同催款策略的技巧。

·使学员掌握针对长期合作客户和重点客户的柔性催款策略，即“即催回货款又不伤感情”的催款策略。

·使学员掌握针对故意拖欠的客户和没有付款能力的客户的压力催款策略，即“只要钱不讲感情”的策略。

·使学员建立客户全程信用管理的理念，了解客户全程信用管理的3个阶段（事前、事中、事后）、6个步骤和18个关键控制点；

·了解客户授信管理的流程，掌握客户资信调查与信用评估的相关工具和技巧，了解合同条款谈判与合同签署时存在的相关法律风险，做好应收账款的“事前管理”。

·掌握合同履行时保留相关证据的技巧，了解合同履行过程中客户期望值管理的技巧，以及合同履行时客户抱怨与异议的处理技巧，做好应收账款的“事中管理”。

六、课程大纲

第一单元 应收账款的本质

- 从债务人（欠款方）的角度看应收账款
- 从债权人（被欠款方）的角度看应收账款
- 良性应收账款的两个特点：合理规模、合理期限
- 不良应收账款的危害
- 不良应收账款的四大成本
 - 1) 利息成本
 - 2) 坏账成本
 - 3) 管理成本
 - 4) 机会成本
- 不良应收账款能吞噬多少利润？

·坏账损失需要多少销售收入才能弥补？

·应收账款催收必须坚持的四个信念

【案例】恒大究竟拖垮了多少建筑企业？

【案例】某电缆企业应收款催收的失败案例

第二单元 应收账款分类处置策略

·逾期应收账款成因分类：我方原因 VS 对方原因

·不同成因账款的处置策略

·逾期应收账款账龄分析

·逾期1天、1周、1个月、2个月、3个月的催款策略（人员分工、催款方式）

·客户付款习惯分类

1) 准时付款

2) 略微拖延

3) 习惯性拖欠

4) 需要压力催款

·针对不同付款习惯的客户的催收策略

·针对不同信用情况的客户的催收策略

1) 有能力，有意愿

2) 有能力，没意愿

3) 无能力，有意愿

4) 无能力，无意愿

·培养客户良好的付款习惯

【案例】某企业应收款分类处置方案

【工具】逾期应收账款账龄分析工具

第三单元 柔性催收策略——“要钱，又不伤感情”

·前期沟通从业务对接人开始

·前期沟通的六问：

1) 问付款手续

2) 问付款进展

3) 问付款流程

4) 问付款堵点

5) 问最早期限

6) 问推进建议

·与对接人的电话、微信、短信沟通策略

·如何将对接人发展为自己收款的“内线”

·催款谈判博弈的三种类型：正和博弈、零和博弈、负和博弈

·明确己方催款目标：必保目标、力争目标和底线目标

·提出兼顾双方利益的回款方案

·催款谈判的三个筹码：

1) “理”的筹码

2) “力”的筹码

3) “利”的筹码

·催款谈判的四个实战沟通原则：

1) 晓之以理

2) 动之以情

3) 诱之以利

4) 胁之以威

·针对质量异议的谈判策略

·如何借助第三方力量向欠款方施压

【案例】某新能源客车企业逾期应收款催收案例

【工具】催款谈判的谈判筹码矩阵工具

第四单元 压力催收策略——“只要钱，不讲感情”

·客户应对催款的七种方式：推、拖、拉、躲、赖、挤、骗

·压力催款的黄金心态：

1) 态度要坚决

2) 立场要坚定

3) 目标要坚持

- 压力催款五大心法：勤、快、粘、缠、逼
- 三次催款函件的格式
- 施加压力，以诉促谈
- 应对诉讼时效中断与证据缺失的策略
- 应对无还款能力的客户的催收策略

【案例】客户方股权变更，拒不承认欠款，怎么办？

【案例】收货手续不全，超过诉讼时效的欠款，如何成功收回？

【工具】催款函件标准格式

第五单元 应收账款的事前与事中控制

5.1 客户全程信用管理体系

- 信用的定义
- 客户信用管理的四项任务
- 客户信用管理政策制定的目标
- 客户全程信用管理体系（6个阶段，18个关键控制点）

5.2 应收账款风险的事前控制 (1)——客户授信管理

- 客户信用管理政策的五要素
- 客户信用管理政策何时应该宽松？
- 客户信用管理政策何时应该收紧？
- 客户信用管理政策之信用条件
- 客户信用管理政策之信用期限
- 客户信用管理政策之信用额度
- 客户授信管理的流程
- 资信调查的定义和资信调查的四个原则
- 客户资信调查的方式
- 客户资信调查的时机与周期
- 客户信用评估模型 (1)特征分析评估模型
- 客户信用评估模型 (2)营运资本分析模型（巴萨利模型）

- 客户信用评估模型 (3)通用评估模型
- 客户信用特征分析评估表
- 十六条客户信用预警信息
- 通过营运资本分析模型计算授信额度的三个步骤

5.3 应收账款风险的事前控制 (2)——合同管理

- 签约前必须核实对方的合同主体资格
- 需要对方出具授权证明文件的几种情况
- 合同条款签订力求严谨
- 应该在合同中添加的五个违约责任条款
- 客户要求签署格式条款怎么办？

5.4 应收账款风险的事中控制——合同履行

- 合同变更管理
- 合同履行过程中的期望值管理
- 合同履行证据的三性
- 四种最重要的履约单证
- 发票的递送与管理
- 收货单据管理

【案例】总价款为 1500 万的建材采购项目合同条款的风险分析

【工具】对账单标准格式

【工具】客户信用特征分析评估表工具

七、讲师介绍



7.1 讲师简介

- 工商管理硕士
- 工业品营销实战派专家
- 上海交大、浙大、清华、山大、武大总裁班特聘讲师
- SMEI 美国市场营销国际执行委员会 (Sales & Marketing Executives International)注册营销总监 & 销售总监
- 国家工信部工业品品牌专家组成员
- IPTS 国际职业培训师协会高级培训师
- 中华讲师网全国营销十强培训师
- 原施耐德（中国）人才发展中心特聘讲师
- 原首钢国际（香港）控股销售经理
- 原联众智达营销咨询集团咨询总监

7.2 授课风格

张老师具有十五年、上百家 500 强企业或上市公司的咨询与培训经验，开展企业内训及讲授公开课上千场，好评率 100%，可谓身经百战，是真正靠谱的实战派讲师。

他博览群书，阅历丰富，视野开阔，充满智慧；他授课风格诙谐幽默、形象生动、互动性强，课堂氛围极佳；他在市场营销领域刻苦钻研近三十年，形成了完善的知识结构和知识体系，并出版过多部营销方面的专著；他课程定制开发能力强，能根据学员的行业、背景、经验设计出与学员属性高度匹配的实战课程；他控场能力强，能根据学员的情况调整授课风格和授课方式，真正做到“驾轻就熟，挥洒自如”。

在讲授理论工具的同时，张老师还会在课堂中结合自己在二十余年营销、营销管理及咨询生涯中的亲身经历，分享上百个实战案例，并在课程中融入古今中外的历史典故和人生哲理，不但使课程通俗易懂，张弛有度，而且对学员提升认知水平也非常有帮助。

7.3 授课经验

张长江老师服务过的客户：10+家世界 500 强，100+家国内上市公司

钢铁：宝武集团、鞍钢集团、太钢集团、澳大利亚博思格钢铁、中国五矿……

物流：中国远洋、中外运、安能物流……

建筑：中建八局、中建三局、中铁建工……

化工：万华化学、传化化学、法国阿科玛、中化……

新能源：明阳风机、天合光能、保利协鑫、晶科能源、固德威……

石油：中石油、中石化、中海油、海科石化……

煤炭：神华、中煤、兖矿……

有色：中国铝业、大冶有色、金田铜业……

机器人：库卡机器人、ABB 机器人、新松机器人……

半导体：日本广濑电子、中国电子科技集团……

工程机械：卡特彼勒、徐工、三一、中联重科、合力、斗山……

输配电设备：ABB、施耐德、西门子、特变电工、正泰、南瑞、思源电气……

自动化：汇川变频、博世力士乐、英威腾、合康新能

IT&信息化：上海东方有线、中国铁塔、浪潮集团……

暖通设备：凯士比泵、大金空调、良机冷却塔……

照明/LED：欧普照明、雷士照明、海洋王照明、艾比森……

汽车零部件：杭州万向、普利司通轮胎、万安发动机、华阳电子……

光学/声学/连接器/电池：中航光电、广濑电子、德胜电子、德赛电池……

环保与水务：北控水务、首创水务、中晶环保、龙净环保……

军工：中国兵装集团、中国兵器工业集团、中船重工、中航工业……

新材料：中材科技、泰山玻纤、佛塑科技……

机械装备：阿特拉斯、台群精机、纽威数控、青岛软控、株洲中车、冰轮……

涂料：华润涂料、双瑞涂料、松井化学……

建材家居：上海耀华皮尔金顿、上海信义玻璃、东鹏陶瓷、蒙娜丽莎陶瓷…

金融：上海银行、交通银行、中国银行……

纺织：百隆东方、赛得利纤维……

印刷包装：北人印刷、金石包装……

7.4 客户评价

张老师的课程实用性强，思路清晰，对我们营销团队的帮助很大，现在我们已经邀请张老师担任我们集团的常年营销顾问和专职培训讲师。

——南玻集团 营销副总裁 赵光豪

张老师是真正的实战派讲师，他讲的很多策略和方法，我们的区域经理拿过来就可以用，这个我觉得是很重要的；我们现在已经把张老师的项目型销售管理体系运用到实际工作中了，并取得了明显的成效。

——新疆特变电工 营销总经理 宋辉

张老师所讲的内容正是我们销售团队所需要的，好像为我们量身定制的一样，这是我听过所有培训中感觉最实用的一次。

——国电南瑞 营销总监 刘成标

张老师是我目前碰见的营销讲师中，我感觉最实战的一位，参训的学员都反映老师的实战经验很丰富，学员整体评分都在90分以上，培训取得了圆满成功。

——中联工起 培训主任 冯烁

培训对于我们企业来说，我们希望的是：对我们的中层管理者，带来新的思想，新的思路，并且很多东西是可以学了就可以拿来用的，这些期望在张老师的课程中我觉得基本都实现了，这次培训，确实让大家都受益匪浅。

——泰豪科技 营销总经理 刘宝俊

对于我们这样的全球五百强企业，培训体系是相当完善的，每年我们都会接受很多来自不同领域和不同风格的讲师的培训，对于张老师我认为属于典型的实战派，经验非常丰富，对于我们这个行业的销售模式也很熟悉，他总能运用案例、互动的方式让复杂的销售变得简单化，而且有规律可行，这确实让我收获很大。

——阿姆斯特壮世界工业（中国）有限公司 营销经理 周国斌

7.5 出版专著

