

信用风险管理在新兴铸管销售系统的应用

王 艳 周亚东

新兴铸管股份有限公司(简称新兴铸管)是新兴际华集团有限公司独家发起募集设立的跨区域大型企业集团,主营业务为离心球墨铸铁管及配套管件、特种钢管、钢铁冶炼及压延加工、铸造制品等。目前,公司拥有六大生产基地以及遍布全国各地的17家销售公司、3个专业化全国性销售公司。针对赊销过程中存在的诸多问题,新兴铸管建立了“以销售系统整合为基础,以风险源为导向,以模型应用及预警为重心,以流程制度为保障”的信用管理工作机制,对集团销售系统的资金流实行系统化、针对性、全过程的风险防控,实现信用风险预警与跟踪改进工作的落地,在实践中取得较好效果。

一、整合销售系统与建立信用机构

(一) 整合集团销售系统

新兴铸管销售系统按照事业部模式建立,管理机构为贸易管理部,在公司副总经理领导下开展工作,但在组织架构与功能上与贸易总公司类似。除一

些必要办事机构,贸易总公司(贸易管理部的代称)下设17家铸管销售公司、国际发展公司、格板销售公司、钢塑管销售公司、钢材销售处等,所有这些公司都按照分公司模式建立,接受贸易管理部的垂直领导。

(二) 建立独立信用机构

销售系统主体架构为贸易总公司与二十多家销售分公司。贸易总公司对销售分公司管控定位为服务与监督并重。贸易总公司设立独立的信用风险管理部门,负责信用标准的制定、信用政策的发布、信用实施情况的动态监控。销售分公司设立独立的信用风险岗位,负责各销售分公司在业务执行过程中关键控制点的信用风险防控。销售分公司的信用风险管理岗位由贸易总公司的信用管理部门统一任命与管理。

(三) 构建分级授权审批体系

信用管理是贯穿销售业务的一条主线,涉及贸易总公司的销售副总、国内贸易部部长、信用管理部门和销售分公司的经理、信用风险管理岗、财务部、销售业务员等。按照风险分级、管

控分级、决策分级原则,对不同类别和严重程度不同的风险分别由不同岗位和级别人员跟踪管理,实现广泛参与和分级决策,避免业务流程和决策过程僵化管理。

为做好信用风险的有效管控,公司对信用风险管理实施“总量控制、超额分级授权审批机制”: (1) 对客户授信管理,贸易总公司采取信用额度总量控制的原则,各销售分公司在本公司总信用额度之内,结合每个业务员所掌握客户的情况,授予每个业务员总体额度。(2) 信用超额采取按权限分级审批制度。分公司经理报总公司主管副部长审批,再报部长审批,最后报主管副总审批。

二、风险源识别与控制

(一) 内部风险源

从公司内部看,信用风险信息的有效传递、信用风险应对的系统化工作机制、信用风险的动态评估及持续改进机制等方面,有可能管控失效或管理缺失,导致信用管理风险发生(具体见表1)。

内部风险源是可控的。公司在确定风险项目、风险源及成因后,通过自主性管理提升和加强内部监督等,能够针对性地进行风险源遏制。

(二) 外部风险源

目前,公司主要销售铸管、钢材、钢格板等产品,各种产品存在不同的目标市场与营销模式(见表2),导致产生不同的信用风险源头(见表3)。

通过对应收账款中各种产品占比的历年数据分析,公司目前应收账款占压风险主要源于铸管行业直销通行的赊销模式。一是由于离心球墨铸铁管服务于水利、水务、公用市政及建筑行业,投资主体多元化,资金来源各不相同,导致产品销售合同的货款支付方式千差万别,而充分竞争的行业特征,加上产能过剩、质量水平参差不齐、政府对质量监管缺位等原因,导致铸管行业对购买方的议价能力较弱,资金拖欠风险较大。二是由于铸管货值高,交货持续时间长,单批订货货值高,按工程施工进度分批交货且每批数量零散,需要大量周转库存,大大增加了欠款管理的难度。

(三) 外部风险源控制

外部风险源不可避免,公司采取了相应防范措施:(1)对新客户,进行信用调查与客户资信评估;对政府采购项目(含政府融资平台),及时与政府部门进行沟通,了解项目融资结构及到位情况,与其上级单位建立良好关系,获取及时的资信信息等;对企业自筹资金采购项目,调查相应供应商,了解企业经营状况、实力以及决策人员、财务人员的风格、为人等。(2)对重复购买客户进行循环信用评价,分别设置信用政策,进行分类管理。通过数学模型和客户档案数据库,对信用指数(额度、期限、回收率、周转率、流动性等)组合分类,将客户信用等级分为黑名单、高级预警户、预警户、优质户和空白户,分别设置不同的信用

表1 风险项目、风险源及成因

项目	风险源	成因
信息收集、分析	风险感知信息脱节	信用风险信号在销售、财务部门没有明确的传递机制。
风险识别	对风险理解不同	对“小概率”事件缺乏敏感度;缺乏统一的信用风险动态评估标准,无法有序地动态识别。
评估分析	缺乏对市场风险变化的系统分析能力	对市场风险前瞻性的分析能力不足;没有建立程序化的分析评价预警体系;没有制定完善的风险预案。
控制活动	应对重大信用风险的汇报链条较长	缺少事先预测及事中监测;信用风险预案的责任(授权)体系不完整。
监控改进	监督改进体系需进一步完善	自上而下的风险事件报告机制运行不畅;管理部门缺乏对风险管控措施执行有效性的评估。

表2 产品目标市场及营销模式

产品	目标市场及营销模式
铸管	目标市场:供水、污水、水利、海水淡化、工矿、煤气 营销模式:直销、代理、分销
钢材	目标市场:建筑行业 营销模式:代理
钢格板	目标市场:能源化工、公共工程、工矿工程、设备制造 营销模式:直销、代理、分销

政策(额度、期限及其他控制目标)。(3)对销售分公司经理及业务员依据其客户信用情况及业绩分类管理,设置差异化管控强度、管控政策及方案,如总额设置、权限设置、信用特别监管等。

三、模型应用与预警机制

(一) 建立客户资信评估模型,从源头防范风险

信用风险管理重在事前防范,主要是建立客户信用评级模型及授信额度模型,实现对客户的资信评级与分类管理。

1. 客户信用评级模型。客户信用等级的评估以客户的信用履约记录和还款能力为核心,采用定量指标与定性指标相结合的方法进行量化打分的评定。评定实行百分制,给各项指标设置相应分值。信用评估指标分为企业基本情况、履约情况、偿付及发展能力三大类,其中企业基本情况主要参考企

业性质、成立年限、管理规范、员工人数、行业内的地位等;履约情况主要参考付款及时性、与本公司上年的销售额、合同履约率;偿付及发展能力主要参考资产负债率、净利润、销售成长率、上年销售额等。通过信用评级模型,客户会被分为A、B、C、D四个等级(见表4)。

2. 客户价值分析模型。客户价值分析模型主要是根据客户对本公司的贡献进行分类。客户贡献主要参考的指标有客户订货贡献率、高端及成长型产品贡献比率、客户毛利贡献比率、客户单位毛利、客户毛利率等,并结合交易的稳定性、客户成长性等指标。

综合客户价值分析模型与客户信用评级模型后,公司对A、B、C、D类客户授予不同的信用系数。对A类授予80%的信用系数;对B类授予60%的信用系数;对C类授予40%的信用系数;对D类客户不允许赊销,必须款到发货;对于按订单生产的产品必须收

取预付款。

3. 授信额度模型。贸易总公司设定的总体信用额度的计算模型如下：

$$E = F \times Q \div C$$

$$E_{\max} = (E + 1.64 \times \sigma) \times K$$

其中：E为总额度，F为下一年营业收入，Q为本年平均值，C为本年营业成本，1.64是标准差系数， σ 为本年客户欠款的标准差，K为客户欠款调整系数，需要根据以往的数据，进行回归分析确认。

以上公式是计算销售分公司的总体额度，在具体对各销售分公司授信时，要在总体额度公式计算的基础上，结合当年的销售策略，乘以一定的调整系数，以确定各销售分公司的总体信用额度。

公司同时考虑到，信用管理不是硬指标、不是限制销售行为，而是一种各岗位展现个性和能力的平台、一种提高效率的工具、一种推动自我改进的解决方案，因此在制定单个客户的授信标准时，销售总公司提供了三个方案，由销售分公司与销售人员自主确定使用哪个标准，标准一旦确定，不得随意变更。

(1) $E = (\text{过去12个月的销售额} \times 30\% + \text{已签未执行合同额} \times 70\%) \times \text{信用系数}$

(2) $E = \text{按照合同条款允许的赊销欠款额度}$

(3) $E = \text{截至目前的赊销欠款}$

其中，E为单个客户的信用额度。

同时在确定单个客户的信用额度时，还要结合客户的分类、客户所在的具体区域及客户授信评级结果来确定。

(二) 建立风险预警体系，加强事中风险监控

公司通过建立预警体系，深化指标体系建设，实现信用风险的动态监控，防范过程风险。风险预警实行分级预警模式，分为黄色警报、橙色警报、红色警报，对于不同预警类型，设定不

表3 产品风险源

产品	风险源
铸管	1. 政府条款：政府采购(公开招标)项目的硬性条款、模糊条款。 2. 套货行为：政府融资项目资金不确定性及工程紧迫性导致的套货行为。 3. 出资不确定：综合型融资项目中的出资不确定性。 4. 心理拖欠预期：体制原因造成的对国企、大企业的心理拖欠预期。
钢材	1. 款项挪用：钢贸企业、厂商款项挪用。 2. 假承兑汇票：下游钢贸企业(或下游用户)的假承兑汇票。 3. 订单取消：下游客户资金链受阻导致的订单取消。
钢格板	1. 风险传导：装备制造企业的下游资金风险传导。 2. 习惯性拖欠：工程建设企业的习惯性拖欠。 3. 恶意骗货：施工部门、建设部门及中间商的恶意骗货。

表4 客户信用评级模型

等级	信用评估得分	其他条件
A	≥ 90	非不良欠款户，1个月贷款回收率超过90%。
B	75 ~ 90(含75)	非不良欠款户；2个月贷款回收率超过80%。
C	60 ~ 75(含60)	2个月回款率超过60%。
D	< 60	1. 与本公司年营业额小于XX万元的非供水企业； 2. 连续2个月回收率低于60%。

同阈值，采取不同监控措施，实行不同报告机制(预警体系见图1)。

指标体系分为关键风险指标与日常监控指标。关键风险指标主要有应收账款周转率、逾期应收账款的金额与期限、坏账比率；日常监控指标主要有贷款回收率、信用额度的闲置率、超出信用期限的客户数量占赊销客户总量的比率、超出信用额度的总欠款额占期间内赊销总量的比率、进入非常收款期间的总欠款额占总体欠款额的比率、出现异议的交易数量(金额)占交易总数(总金额)的比率、保持往来的客户占客户总量的比率等指标。

四、构建信用管理监督体系

(一) 风险提示与跟踪改进

贸易总公司下设信用管理部，是信用风险管理的第二道防线，通过完善和扩大信用服务(数据、报表、分析等)建立信用监督机制，对重要风险实

时监控。应用的分析与预警模型包括：

(1) 客户分类管理模型。根据各种信用指数组合对所有欠款客户进行分类筛选，确定客户资金风险级别，实现高风险欠款甄别。高级预警和黑名单客户是重点监控对象。(2) 分公司账款滚动分析模型。利用各种指数组合实现对各类主体资金管控能力的评价。通过主体间对比、同一主体历史数据对比，实现相应对标改进。对滚动回收率低于设定的阈值的分公司进行预警并重点关注。(3) 国内铸管欠款活性分析模型。欠款活性反映历史欠款转化为资金流的比例、分公司清理欠款的力度、客户偿还欠款的能力等。对欠款活性异常变动的分公司持续跟踪，并决定如何采取下一步行动。

根据风险程度及预警情况，与各分公司相关部门沟通，了解基本情况，对于存在有待改进的薄弱环节，适时下发《风险提示》，要求深入分析风险成因，制定整改措施。对事实清楚、整改

五、搭建信息化平台

信息系统的建立为信用风险管理的开展提供了有力的技术支撑。借助实时在线的信息系统,公司不但解决了“信息孤岛”问题,实现了信用信息的透明化和共享,还实现了对风险信息的收集、整理、分析、展示等。通过搭建信用平台,建立标准化、参数化的数据分析、流程控制、结果评判,公司实现了业绩自动评判、自我改进等。

六、效果

多年来,新兴铸管销售系统积极提高信用风险管理能力,落实信用风险监测预警闭环管理,明确信用风险过程管理层级,细化信用风险管理内容,责任落实到人,任务分解到岗,提升信用风险监测预警的成果转化利用率。落实信用风险动态分析制度,及时分析客户评级等级与违约的关联性,重点揭示行业风险对欠款人偿债能力的影响变化,有力促进了有关风险问题的整改落实,实现问题整改效果与风险限额的动态匹配管理,大大增强了应收账款质量管理效果。2008~2013年,公司销售额年均增加约41%,欠款年均增加约15%;2013年,货款回收率达到百分之百。■

(作者单位:新兴际华集团有限公司审计风险部)

责任编辑 李斐然

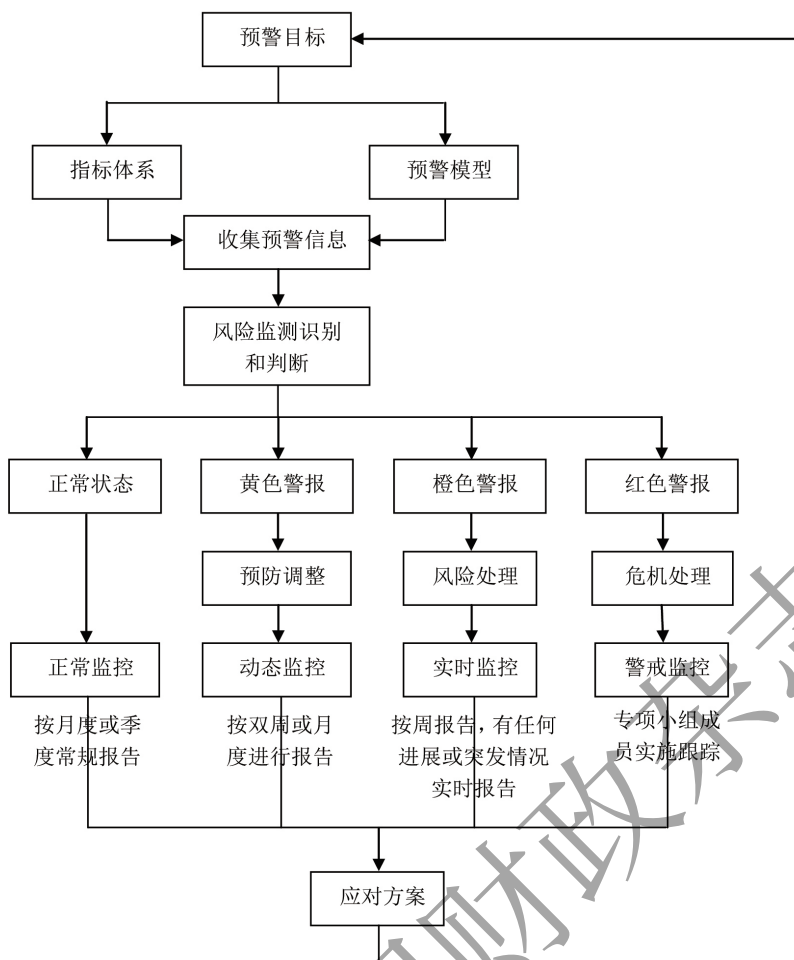


图1 风险预警体系

措施到位的事项,密切跟踪相关措施落实情况和整改效果。对事实尚不清楚、整改措施不到位的,深入企业实地调查,开展以风险为导向的信用管理工作,保证监督落实到位。

(二) 建立追责机制,加强风险事件管理

1. 建立追责机制。销售总公司定期出具评价报告,对各销售分公司信用风险管理情况进行评价,并与考核机制紧密结合。根据事故原因进行分类(经验缺乏类、失职类、客观原因类等)追责,结合损失程度确定处理方案报领导审批。信用风险在评优、评奖、提拔等方面实行重大责任风险一票否决制。每一信用风险的判别、处置、追责

过程均形成信用报告,入信用风险知识库。

2. 建立信用风险事件的处理流程。当客户出现逾期账款时,对客户启动相应的逾期账龄处理流程,先由各销售分公司的销售人员对逾期账款进行催收;多次催收无果时,可将情况上报到信用风险管理委员会,商议是否提起法律诉讼;若决定通过法律程序追讨逾期账款,则由信用管理部对违约客户提起诉讼。信用管理部根据整个账款处理过程中取得的信用信息资料,及时更新客户的信用档案数据库;对于符合黑名单标准的客户,及时将其纳入黑名单的管理范围,并向各销售分公司公示名单。