

江苏省企业信用管理 工作指南

(修订版)

江苏省社会信用体系建设领导小组办公室

二〇一九年十二月

党中央、国务院高度重视信用体系建设。2002年党的十六大报告提出“整顿和规范市场经济秩序，健全现代市场经济的社会信用体系”；2011年党的十七届六中全会提出“把诚信建设摆在突出位置，大力推进政务诚信、商务诚信、社会诚信和司法公信建设，抓紧建立健全覆盖全社会的征信系统，加大对失信行为惩戒力度，在全社会广泛形成守信光荣、失信可耻的氛围”；2014年国务院印发了《社会信用体系建设规划纲要（2014—2020年）》，对社会信用体系建设作出了总体部署，强调良好的社会信用是经济社会健康发展的前提，是每个企业、事业单位和社会成员立足于社会的必要条件。2019年国务院进一步明确：加快推进社会信用体系建设，构建以信用为基础的新型监管机制。

近年来，江苏省委、省政府始终把诚信江苏建设摆在重要位置。根据中央和省委、省政府的总体部署，省信用办积极组织开展企业信用管理贯标和示范创建工作，取得了明显成效。企业信用管理不仅是社会信用体系建设的重要内容，也是加快经济转型升级的重要保障，企业信用管理为企业防范经营风险、实施转型升级和创新发展发挥了重要支撑作用，为打造诚信江苏品牌，建设“强富美高”新江苏提供了良好的社会信用环境保障。

省信用办编制《江苏省企业信用管理工作指南（修订版）》，旨在引导和帮助企业通过开展信用管理贯标及示范创建工作，建立健全信用管理体系，提升企业经营管理能力和信用管理水平，防范经营风险，同时带动上下游客户、广大消费者重诺守信，改善营商环境，促进商务诚信建设。

本次修订版说明

1、本次修订版管理规范部分力求标准化和规范性，起到引领和指导作用；千分表力求切合企业实际、体现工作要点和创新，同时设置了体现企业个性化和反映企业特点、亮点、水平的指标，二者各有侧重。

2、本次修订版改变了原千分表非有即无的评分标准，以梯度评分或分点扣分为主要评分标准，同时增加了审核方法条目，大大增强了评分的可操作性。

3、本次修订版把对企业建立信用管理方针的要求，融合到在企业经营管理方针中体现信用管理的长期目标，明确了建立一定时期内（年度）信用管理量化指标的要求。

4、本次修订版对原评价指标中交叉重复的部分只在一个环节体现，如合并了资信管理和档案管理，因为资信管理的具体内容主要体现在档案上，合并后名称为资信调查与档案管理。经相关调整合并后评价指标由原来的十二大项简化为十大项。

5、本次修订版在信用档案部分按照信用管理的流程整理了各个环节最重要的具体资料要求，在合同管理部分丰富了合同签订前、中、后的具体工作要求，如合同签订前的审核要点和合同签订时的主要条款要求，这些对企业的实践操作具有较强的指导作用。

6、本次修订版加大了信用管理信息化系统的权重，体现了信息化系统的重要性的管理手段现代化的要求，同时进一步明确信息化系统中各类信息资料的具体要求。

7、本次修订版在外部信用工具应用部分增加了信用担保、信用保险、信用保理、债权融资等风险转移手段，以及在贯标和创建过程中运用第三方信用服务机构辅导服务的内容。

8、本次修订版在社会责任履行部分增加了做好产品售后服务、积极妥善处理消费者投诉的内容；增加了签订劳动合同和缴纳社保的内容；增加了发挥工会组织作用、建立和谐劳动关系的内容；增加了依法进行信息披露、保障股东权益的内容；合并了经营管理和公平竞争的内容，统一为企业诚信经营要求，并增加了按合同及时支付供应商货款的履约要求。

9、本次修订版在效果评估与持续改进部分增加了可量化的信用管理效果指标，如应收账款周转天数DSO、逾期账款比率、坏账损失比率，通过企业开展贯标或示范创建前后对比可以衡量活动开展的效果。

10、本次修订版结合国家和省社会信用体系建设的发展要求，增加了对企业守法经营、践约守信的考核，一是贯标及示范企业需要建立社会责任履行制度并公开承诺；二是加大了企业信用信息的评分权重，以及进行信用修复的要求。

11、本次修订版对信用管理等级水平的释义进行了重新解释。

12、本次修订版的评价指标说明重新编排了内容，增加了主体适用性说明、具体评分条款说明、数据公式说明等内容。

希望并相信《江苏省企业信用工作指南（修订版）》能够为全省企业提升信用管理水平以及市、县信用管理部门推进工作提供帮助。

编辑组
2019年12月

第一部分 管理规范

一、江苏省企业信用管理规范（修订版）	3
二、江苏省企业信用管理状况评价指标（修订版）	14
三、江苏省企业信用管理状况评价指标说明	27

第二部分 辅导材料

一、总论	33
二、企业信用管理实践	39
三、企业信用管理方针与目标	45
四、企业信用管理组织	48
五、企业信用管理制度	53
六、信息化管理系统	56
七、客户资信管理	61
八、信用档案管理	68
九、授信管理	72
十、合同管理	84

十一、商账管理.....	94
十二、外部信用工具应用.....	101
十三、社会责任履行与守法经营.....	107
十四、效果评估与持续改进.....	114

第三部分 工作指南

一、信用管理贯标和示范创建工作指引.....	121
二、信用管理咨询服务.....	129
三、贯标和示范创建工作的保障措施.....	132

第一部分

管理规范



江苏省企业信用管理规范

（修订版）

前 言

市场经济就是信用经济，企业信用是社会信用的重要组成部分。为进一步推进全省社会信用体系建设，通过企业信用管理体系和企业诚信文化建设，提高企业风险防范能力，服务经济转型升级和高质量发展，有效形成以信用为基础的监管机制，促进社会管理创新，优化营商环境，构建“强富美高”新江苏。省发改委、省信用办将继续组织企业开展信用管理贯标和示范创建活动，进一步推进江苏诚信体系建设。

本次规范修订过程中，保留了企业信用管理体系框架和管理要素，参考了国内、外相关标准的最新要求，结合了信用管理理论的发展成果，总结了省内示范企业在创建工作中的相关经验，增加了对企业实践操作环节的具体指导，力求对企业信用管理提供直接有效的工作指导，帮助企业进一步提高信用管理水平和市场风险防范能力。

本规范是省、市、县（区）各级政府信用管理部门推进企业信用管理贯标和示范创建的工作指南，是全省企业开展信用管理工作的标准和依据，是信用服务机构开展宣贯、辅导和评价活动的辅导材料和评价基准。企业应以本规范为指引开展贯标和示范创建工作。贯标通过后可申请市级示范企业，由各市信用办组织辅导和验收，省级示范候选企业在市级示范企业基础上由各市信用办择优推荐，经省信用办委托的信用服务机构现场评价后认定。

一、范围、依据和定义

（一）范围

本规范规定了企业信用管理有关概念的术语和定义、企业信用管理体系的建立和基本运行要求。

本规范适用于江苏省辖区内企业开展信用管理活动，附件“江苏省企业信用管理状况评价指标”（千分表）适用于企业开展信用管理内部自评和贯标及

示范创建企业验收评分。

(二) 规范性引用文件

GB/T 22116-2008 企业信用等级表示方法

GB/T 22117-2018 信用基本术语

(三) 术语和定义

下列术语和定义适用于本规范：

- 1、企业信用管理目标：企业开展信用管理活动所要达到的预期目的。
- 2、资信管理：以信用信息的收集和资信调查为基础，运用科学合理的评价方法和模型，对信用风险进行分析评价并为授信提供依据的管理活动。
- 3、授信管理：通过设定信用条件明确授信对象的范围，并给予相应的信用额度、信用期限、现金折扣等信用政策的管理活动。
- 4、商账管理：对授信交易产生的账款进行统计分析、监控预警和组织催收的管理活动。
- 5、企业社会责任：企业在生产经营活动过程中依法承担的社会责任与义务，以及在追求企业自身利益的同时，兼顾自然、社会以及利益相关者的利益，实现企业的可持续发展与社会和谐相统一。

二、具体工作要求

(一) 信用管理目标与制度

1、信用管理目标

企业应制定一定时期内信用管理工作需要达到的目标并经签署发布形成文件。目标应包含可以衡量信用管理效果的量化指标，如销售增长率、应收账款周转天数(DSO)、逾期账款比率、坏账率等。

企业信用管理年度目标应与企业经营管理实际状况相吻合。

企业信用管理的长期目标应与企业经营管理方针相协调，并在企业经营管理方针中适当体现。

2、企业信用管理制度

企业应制定与经营管理状况相适应的信用管理制度，主要包括：

- a) 信用管理岗位责任制度；

- b) 信用档案管理制度；
- c) 资信管理制度；
- d) 授信管理制度（或预付款采购管理制度）；
- e) 合同（或招投标）管理制度；
- f) 商账管理制度；
- g) 失信行为责任追究制度；
- h) 社会责任履行制度。

3、目标与制度的发布

信用管理目标与制度应由企业负责人签署发布并正式执行。

企业应采取必要措施确保信用管理目标和制度被相关人员知晓、准确理解和贯彻实施，并在实践过程中不断完善。

（二）信用管理组织

1、信用管理部门的设立

企业应根据经营管理实际，设计信用管理部门的组织架构，并不断提高信用管理部门的地位和专业化管理水平。

为保证信用管理目标的顺利实现，信用管理部门应直接对企业最高管理层或董事会负责。

建立独立建制的信用管理部门或由一个部门行使信用管理重要职能更有利于信用管理体系运行，也可以将信用管理职能明确赋予有关业务部门，由专门信用管理牵头部门协调相关机构分工协作行使信用管理职能。

2、信用管理部门的职责

信用管理部门应职能清晰、各项工作职责分工落实到人，主要职能包括：

- a) 资信管理；
- b) 信用档案管理；
- c) 授信管理（或预付款采购管理）；
- d) 合同（或招投标）管理；
- e) 商账管理；
- f) 外部信用工具应用；
- g) 其他需要的相关管理。

3、信用管理工作经费

企业应编制信用管理部门的经费预算并予以执行，确保信用管理部门正常运转，并在部门预算中合理安排信用管理专项工作经费，如购买信用报告、信用保险、信用软件的经费，以及外聘法务、第三方咨询服务或评级、开展现场调查、外勤催收等经费。

4、信用管理专业人员

信用管理部门应根据工作需要配置相关专业人员。

信用管理部门专业人员应具备一定的信用管理专业知识和能力，重要信用管理职位应由具备信用管理、财务、金融和法律等领域实践经验或有专业证书的人员担任。

企业应定期组织信用管理相关人员、信用管理岗位工作人员进行信用管理知识培训、信用管理目标与政策讲解和信用管理工作交流等活动，并做好考勤记录和培训资料保存。

（三）信用管理信息化系统

1、信用管理信息化系统的建立

企业应根据信用管理工作需要，建立并应用信息化系统进行信用管理。信息化系统应具备信用管理的主要功能，如通过 2 个以上信息化系统共同完成信用管理的全部流程，实现数据自动更新。

2、信用管理信息化系统的内容

主要包括：

- a) 客户类信息：客户基本信息和客户信用等级、额度、账期等信用信息；
- b) 业务类信息：合同及订单（或服务项目）信息、生产（或服务）信息、发货（或服务完工）信息；
- c) 财务类信息：开票信息、收付款信息、应收（预付）账款信息；
- d) 管理类信息：过程审核信息、评价结果信息、账龄统计信息、分类汇总信息。

3、信用管理信息化系统应具备以下主要功能

- a) 信用评估功能；
- b) 信用申请审批功能；

- c) 授信额度控制功能;
- d) 发货(或服务过程)控制功能;
- e) 应收(预付)账款统计、账龄分析功能;
- f) 应收(预付)账款预警跟踪功能;
- g) 信用销售(或预付款采购)交易记录查询功能;
- h) 自动信息报告功能;
- i) 全面查询、统计功能;
- j) 指标完成情况考核功能。

(四) 资信调查与档案管理

1、资信调查内容

一般包括信用销售客户(或预付款采购供应商)的基本信息、人力资源信息、物质资源信息、经营状况信息、管理信息、财务信息、关联企业信息、银行贷款或抵押担保信息、所在行业状况以及企业守法、守约等信用信息等。

2、资信调查方法

企业根据具体情况,可通过业务员实地调研或直接向信用销售客户(或预付款采购供应商)索取有关资料,也可以通过政府或媒体公开资料查询,或向行业协会、同行、上下游客户合法咨询了解,也可以委托第三方专业机构调查。企业通过第三方专业机构资信调查可以发现更多的优质客户。

3、资信评价指标

企业应建立由财务指标和非财务指标构成的信用销售客户(或预付款采购供应商)资信评价指标及评价模型,评价内容主要包括企业基本素质、经营能力、偿债能力、发展前景、交易历史、信用记录、风险分析以及对本企业重要程度等。

4、资信评估方法

企业应采用定性分析与定量分析相结合、微观分析与宏观分析相结合、动态分析与静态分析相结合的方式,对信用销售客户(或预付款采购供应商)的资信情况进行全面分析和综合评估,得出客户的信用评分或信用等级。

5、客户(或供应商)基本分类

企业应对所有客户(或供应商)进行分类管理,可按照客户性质、合作时

间、规模、类型、重要程度和信用评价结论进行分类，对信用销售客户（或预付款采购供应商）根据信用风险程度分为低风险客户、一般风险客户、较高风险客户、极高风险客户等类型。

6、信用档案的建立

企业应为所有信用销售客户（或预付款采购供应商）建立信用档案，信用档案按编号立卷归档，建立检索目录并实现电子化管理，逐步实现纸质档案电子化存储，提高档案资料的安全性和使用便捷性。

信用档案编号应科学合理，具备规律性、连续性和唯一识别特性，可以实现按企业名称、年份和类别进行电子化检索。

7、信用档案的内容

信用档案主要包括企业通过资信调查掌握的信用销售客户（或预付款采购供应商）信息、企业对信用销售客户（或预付款采购供应商）的信用分析和评价资料、从第三方机构获取的信用销售客户（或预付款采购供应商）信用信息或信用报告、以及与本企业交易的资料等内容。

具体包括：

客户基本资料：营业执照、开票资料、各种资质证书、许可证书等复印件，以及采集的客户人力资源信息、物质资源信息、经营及管理状况、财务状况、关联企业情况、银行贷款或抵押担保情况、所在行业状况和企业信用记录等；

客户调查资料：现场调查表、资信调查报告等；

与客户沟通资料：业务沟通的传真、电子邮件、通话记录、聊天记录、电话录音等；

业务资料：合同或订单、运输单、送货单客户签收联等；

商账资料：历史信用交易统计、应收（预付）账款定期对账单及回复等；

逾期债权保障资料：催款通知单、客户对账回函、还款计划、付款承诺等。

8、信用档案的更新和维护

客户信用档案应实行动态管理、适时更新，更新周期一般不超过一年。电子档案实时更新，纸质档案及时回收归档、定期更新。

9、信用档案的保管和查阅

企业应对信用档案的保管年限及删除处理做出规定，信用档案的保管期限

最低不少于三年。信用档案最好采用企业集中或部门集中的方式保管，并建立客户信用档案的查阅权限和审批程序，保留档案查阅记录，防止企业商业秘密和客户信息泄露。

（五）授信管理

1、总体授信计划

企业应根据内部条件（自身实力、资金流动性、产品特点、经营状况等）和外部环境（市场地位、行业特点、经济周期、国家政策等）制定总体授信策略，确定一定期限内（通常为一年）的授信额度总量和现金收回目标。

2、明确信用政策

企业应制订授信业务的标准和管理原则，建立信用政策的调整与完善机制。内容包括：对客户授信有明确的信用条件或要求，信用政策包含信用账期、信用额度和鼓励客户提早还款的信用折扣等，同时考虑结算方式的风险和成本。

3、规范授信流程

企业应建立明确的授信（或预付款采购）业务流程和权限要求，授信（或预付款）审批签字手续齐全、符合权限要求，重大授信或超信用政策的授信（或大金额预付款）由企业最高管理层审批决定。

4、科学合理授信

企业应综合考虑客户资信评价结果、客户信用需求量、客户产品市场前景、客户付款诚信记录、行业惯例等因素，科学运用同业比较法、初次限额法、销售预测法、风险收益比较法等进行授信，确定对某一客户的具体授信额度和账期。

5、授信风险控制

授信对象出现超过信用政策规定状况时可采取停止发货（或服务）、停止接单、停止授信或要求客户增信等风险控制措施，也可以在授信时合理采用信用保险、信用担保、应收账款保理等手段转移风险。对重点信用销售客户（预付款采购供应商）要定期走访，及时掌控客户最新信用状况。

（六）合同管理

1、合同管理的重要性

合同是企业进行信用交易的重要载体，是明确当事人权利义务的法律文书，

是企业建立市场信用的重要基础。合同管理是企业运营中信用风险控制的重要环节，企业应高度重视合同管理并在不同的阶段落实好相关管理措施。

2、合同签订前管理

企业应对合同履行风险进行全面评估，具体包括：在招投标管理流程中或合同评审时，组织包括技术、质量、生产（或服务）、销售、财务等相关部门对标书或合同进行全面评估。

信用销售（或预付款采购）前审核对方的主体资格和专业资质是否符合法律法规要求，委托代理人是否得到有效授权。

3、合同签订管理

企业订立信用销售（或预付款采购）合同一般采用书面形式，不应采用口头形式，信用销售合同的主要条款要体现信用政策。

合同签订时注意签字盖章手续规范、满足合同要求，只有签字的合同需保证委托代理权限有效。

合同主要条款应齐全，包括：标的、数量和质量、价款或报酬、履行期限、履行地点和方式、结算方式、违约责任、其他（验收方法、风险责任、纠纷争议解决）等条款。

重大合同应采取担保措施或经法务审核。

在合同中设定逾期付款（或延期交货）的费用补偿条款或惩罚措施，可以控制企业信用销售（或预付款采购）的结算成本。

4、合同履行过程管理

合同履行过程中，应对合同履行情况进行跟踪、监督。

企业可以通过建立合同台账或信息化管理系统记录合同履行情况，包括计划安排情况、生产（或服务）进度情况、发货（或服务完成）情况、开票情况、收款情况。

企业应妥善保存和管理好合同执行过程中的重要原始资料和记录。企业要对合同履行中出现的各类纠纷及时妥善处理，以防影响账款回收。

合同的变更、转让和解除、终止，必须符合法律法规要求和合同约定。合同不能履行的，应按有关规定采取风险控制措施和进行责任追究。

5、合同履行后管理

合同履行完成后，应定期对合同完成情况进行统计和评估，并建立合同执行情况工作考核和责任追究机制，对相关责任人进行奖励或责任追究。

（七）商账管理

1、管理方法与成本

管理方法主要包括商账统计、账龄分析、监控与预警和组织催收等。商账管理成本包括管理成本、收账成本、坏账损失和机会成本。

2、统计分析与结算

商账管理部门应定期进行商账统计和账龄分析，并将结果准确、及时地向有关方面反馈或披露。

企业在信用销售（或预付款采购）中应采用安全性高、成本低的结算方式。

商账管理部门在日常管理中要关注客户是否按订单或合同约定的账期和方式，全额及时结算账款。

3、监控与预警

企业应设立符合实际经营状况的商账管理指标，并建立商账监控与预警机制，合理使用账龄分析、比率分析、因素分析等方法，弄清逾期账款的产生原因，定期向业务部门发出预警报告，以便采取针对性管理措施。

超过规定期限的逾期账款要按照财务核算规定计提坏账准备。

4、组织催收

商账催收方式包括内部催收和外部催收。

及时到位的内部催收对商账回收作用最大，是商账管理的最佳效果时段。

企业应注意保持逾期账款的法律诉讼保护时效，对追讨难度较大的逾期账款必要时可以通过法务或聘请律师等法律手段进行外部催收。

（八）外部信用工具应用

1、运用方式

在贯标和示范创建活动中，企业可以充分运用信用服务机构的咨询和辅导，快速提升信用管理水平；通过运用信用服务机构的产品与服务，以及其他外部信用工具，不断完善信用管理手段，防控和转移信用风险，增强市场竞争力。

运用方式主要包括：

a) 外部信用信息：主要指政府、行业协会、媒体的公开信息，信用服务

机构提供的企业上下游客户信用信息。

b) 外部信用报告：包括信用调查报告（资信调查报告）、信用评级报告、资信评估报告等。

c) 信用管理辅导服务：在开展信用管理贯标及示范创建时，应用第三方信用服务机构的辅导服务，包括企业信用管理状况评价、指导企业建立信用管理制度、制定企业信用策略、设计信用管理组织、设计客户信用分析模型、建立企业信用档案、开展信用管理培训和设计开发信用管理信息化系统等服务。

d) 信用风险转移工具：指信用担保、信用保险、信用保理、债权融资等工具。

2、应用领域

主要在供应商选择、客户资信调查、商账管理、招投标活动、对外投融资、期货或汇率风险对冲，以及贯标和示范创建辅导等多领域进行运用。

（九）社会责任履行与守法经营

1、总体要求

企业应建立社会责任履行制度并对外进行公开信用承诺，通过自觉贯彻执行形成良好社会效果，实现企业持续经营和社会和谐发展相统一。

企业社会责任涉及消费者（客户）权益、股东权益、职工权益、供应商权益、节能环保、安全生产、诚信经营和依法纳税等方面。

2、企业履行社会责任的核心事项

a) 消费者权益：企业应向消费者提供安全、可靠的产品和诚信服务，积极、妥善地处理消费者投诉，不得泄露消费者信息和隐私。

b) 职工权益：企业应遵守法律规定、保障职工合法权益；建立培训和激励机制，保持职工收入合理增长；尊重和关爱职工，确保职业健康和安全生产；定期开展工会活动，建立和谐劳动关系。

c) 节能环保：企业应节约土地和其他资源，节能减排、防止环境污染，保持和恢复生态平衡，为社会创造良好环境。

d) 诚信经营：企业应遵章守法、诚信经营，按时支付供应商货款；规范披露信息，保护股东权益；尊重和保护知识产权，公平竞争，不违反商业道德，反对商业贿赂。

e) 社会贡献：企业应依法纳税、创造社会财富；增加就业、发展地方经济；持续增加投入、推动技术和管理创新；弘扬优秀文化、建设文明和谐企业；积极参与社会公益活动、热心慈善捐助。

3、守法经营

省、市级信用管理示范企业应树立良好的社会形象，不得有严重违法失信信息或行为。

贯标及示范企业如有一般失信信息或行为，应采取有效措施，积极纠正失信行为并消除影响，及时进行信用修复。

(十) 效果评估和持续改进

企业应建立并启动内、外部评估机制，衡量信用管理工作效果。

1、内部评估

企业应从以下方面开展信用管理内部评估：

- a) 信用管理职责分工或人员素质满足工作需要情况；
- b) 企业信用管理制度建立和执行情况；
- c) 企业信用管理目标完成情况；
- d) 企业自身诚信建设情况。

2、外部评估

企业信用管理外部评估包括：

- a) 企业信用管理贯标及示范创建评价；
- b) 行业组织的评价；
- c) 政府管理部门的评价；
- d) 信用服务机构的评价；
- e) 其他。

3、信用管理持续改进机制

企业应建立信用管理持续改进机制，不断提升信用管理体系的有效性。

企业应定期评估信用管理制度和部门职责的适用情况，发现不能适应信用管理工作需要时，及时进行修改完善和职责调整。

企业应对信用管理部门和人员进行考核，并将考核结果与人力资源管理挂钩。发现人员素质不能满足工作需要时，及时调整。

江苏省企业信用管理状况评价指标（修订版）

项目	评价内容	考核要求	分值	评分标准	审核方法
一、信用管理目标与制度（120）	信用管理目标（30）	企业经营管理工作体现信用管理长期目标	10	企业经营管理工作包含信用管理的内容或能体现信用管理的长期目标得分，不能体现不得分	审核经营管理工作方针
		制定一定时期内的信用管理目标并形成文件	5	制定信用管理目标并经签署形成文件得分，否则不得分	审核信用管理目标文件
		年度信用管理目标包含量化指标	10	年度信用管理目标包含与信用管理密切相关的量化指标；如销售增长率、逾期账款比率、坏账率、应收账款周转天数（DSO）等，包含三项以上量化指标得满分，没有量化指标不得分，其他情况得5分	
		信用管理目标与企业经营管理状况相协调	5	信用管理目标与企业经营管理实际状况相协调得满分，比较协调得2.5分，不协调不得分	对照判断
	信用管理制度（80）	建立信用管理岗位责任制度	10	建立相关制度且与企业实际管理状况相符得满分，制度与实际管理状况有明显差异得5分，无制度不得分	审核制度并对照实际执行情况判断
		建立信用档案管理制度	10	建立相关制度且与企业实际管理状况相符得满分，制度与实际管理状况有明显差异得5分，无制度不得分	
		建立客户资信管理制度	10	建立相关制度且与企业实际管理状况相符得满分，制度与实际管理状况有明显差异得5分，无制度不得分	
		建立客户授信（或预付款）管理制度	10	建立相关制度且与企业实际管理状况相符得满分，制度与实际管理状况有明显差异得5分，无制度不得分	
		建立合同（或招投标）管理制度	10	建立相关制度且与企业实际管理状况相符得满分，制度与实际管理状况有明显差异得5分，无制度不得分	
		建立商账管理制度	10	建立相关制度且与企业实际管理状况相符得满分，制度与实际管理状况有明显差异得5分，无制度不得分	

项目	评价内容	考核要求	分值	评分标准	审核方法
一、信用管理目标与制度(120)	信用管理制度(80)	建立失信行为责任追究制度	10	建立相关制度且与企业实际管理状况相符得满分, 制度与实际管理状况有明显差异得5分, 无制度不得分	审核制度并对照实际执行情况判断
	发布与发放(10)	建立社会责任履行制度	10	建立社会责任履行制度, 并在信用江苏网站或地方信用门户网站进行公开信用承诺得满分, 有制度未对外公开承诺得5分, 无制度不得分	审核制度文件
		企业负责人签署发布并正式执行, 采取必要措施确保信用管理目标、制度被相关人员知晓、准确理解和贯彻实施	5	制度发布有签署及盖章得2.5分, 有版本标识或有执行时间得2.5分, 不符合不得分	审核制度文件
			5	信用管理目标发布文件有签署及盖章得2.5分, 制度发放有部门清单得2.5分, 不符合不得分	审核发放清单
二、信用管理组织(100)	信用管理部门建立(30)	建立与企业经营管理实际状况相符的信用管理部门, 并不断提高信用管理部门的专业化水平, 以保证信用管理目标的顺利实现	20	有独立部门或专人行使信用管理重要职能得满分, 建立专门信用管理牵头部门或机构, 协调相关部门或机构分工协作行使信用管理职能得15分, 相关部门或机构各自行使信用管理部分职能得10分	审核部门职能文件和实际执行情况
	信用管理部门职责(20)	信用管理部门对企业最高管理层或董事会负责	10	信用管理部门直属企业最高管理层或董事会领导得5分, 信用管理部门或机构领导由企业副总之上人员担任得5分	审核企业组织架构图或文件
	信用管理部门职责(20)	信用管理涵盖的客户资信管理、信用档案管理、客户授信管理、合同管理、商账管理等各项职能清晰、分工明确	20	各项工作职能清晰、职责分工到部门到岗位得满分, 职责分工到部门未落实到人得10分, 职能分工部门不明确每项扣5分、扣完为止	审核信用管理职能分工文件
	信用管理部门经费(20)	信用管理工作经费有计划、有使用实绩	20	信用管理专项工作经费(如购买信用报告、信用保险、信用软件, 以及外聘法务、第三方服务或评级、开展现场调查、外勤催收等)按使用实绩每项得5分, 最高20分	审核专项工作经费使用实绩相关资料
信用管理专业人员(30)	定期开展专业培训	10	定期开展(或参加)信用管理知识培训、目标与制度讲解和工作交流等活动, 活动内容全面、全年活动次数不少于2次得满分, 活动内容不全每项扣2分, 活动次数每次扣2分	审核培训考勤记录、培训内容 and 会议纪要	

项目	评价内容	考核要求	分值	评分标准	审核方法
三、信 息化管 理系统 (80)	信用管理 专业人员 (30)	具备专业能力和专业结构	20	本企业信用管理相关岗位有信用管理师(含助理)、律师(含通过司法考试)、中级会计师(含高级)、注册会计师等专业技术人员担任,每有一类别得10分,本项最高得20分	审核相关证书 并对照员工花 名册
	信用信息 化系统的 建立(20)	建立信用管理信息化系统	20	信息化系统具备信用管理主要功能且数据自动更新得满分,信息化系统信用管理功能不全或数据不能自动更新得10分,没有信息化系统参与信用管理不得分	
	信用信息 化系统的 内容(20)	建立客户类信息	5	客户信用等级、额度及账期等信息齐全得满分,只有客户基本信息或开票信息得2.5分、没有不得分	演示信息化系 统数据及内容
		建立业务类信息	5	合同及订单(或服务项目)信息、发货类(或服务实施)信息齐全得满分,只有一类信息得2.5分,没有不得分	
		建立财务类信息	5	客户开票类、收付款类、应收(或预付)账款类信息齐全得满分,信息不全得2.5分,都没有不得分	
		建立管理类信息	5	过程审核、评价结果、账龄统计、分类汇总等管理类信息齐全得满分,管理信息不全得2.5分,没有不得分	
	信用信息 化系统的 功能(40)	有客户信用评估功能	4	有客户信用评分或评级流程和应用得满分,有流程无应用得2分,其他不得分	演示信息化系 统的各项功能
		有信用申请审批功能	4	有客户信用审批流程和应用得满分,有流程无应用得2分,其他不得分	
		有授信额度控制功能	4	有授信额度控制流程应用得满分,有流程无应用得2分,其他不得分	
		有发货(或服务)控制功能	4	有发货(或服务)控制流程和应用得满分,有流程无应用得2分,其他不得分	

项目	评价内容	考核要求	分值	评分标准	审核方法
三、信 息化管 理系统 (80)	信用信息 化系统的 功能(40)	有应收(或预付)账款余额统计、 账龄分析功能	4	可以通过查询或自动生成两类统计数据得满分,缺一类统 计数据扣2分	演示信息化系 统的各项功能
		有应收(或预付)账款预警跟踪功能	4	产生逾期账款会自动生成预警信息得分、无则不得分	
		有信用记录查询功能	4	可以查询客户历史信用交易数据得分、无则不得分	
		有自动信息报告功能	4	系统有自动分发信息给相关人员功能得分,无则不得分	
		有全面查询、统计功能	4	查询、统计功能全面得满分,不全面得2分、无不得分	
		有指标完成情况考核功能	4	有指标完成情况统计和考核应用得满分,有统计数据无考 核应用得2分,其他不得分	
		四、资 信调 查与档 案管理 (150)	资信调查 内容(10)	资信调查内容包含客户基本信息、人 力资源信息、物质资源信息、经营状 况信息、管理信息、财务信息、关联 企业信息、银行贷款或抵押担保信息、 所在行业状况和企业信用信息	
通过业务员实地调研	3			有应用得分,没有应用不得分	审核信用档案 及资料来源
通过政府或媒体公开资料查询	3			有应用得分,没有应用不得分	
通过第三方专业机构调查	2			有应用得分,没有应用不得分	
通过行业协会、同行、上下游等其 他途径合法咨询了解	2			有应用得分,没有应用不得分	
资信评价 指标(20)	建立反映企业基本素质、经营能力、 偿债能力、发展前景、交易信用、 以及对本企业重要程度等内容的资 信评价指标及评价模型		10	评价指标内容全面得10分,评价指标内容不全面且少于 5项,则每少一项扣2分	审核企业制定 的评价指标及 模型
			10	指标实用、评价模型符合企业经营实际得满分,与实际有 偏差得5分,与实际相差很大不得分	

项目	评价内容	考核要求	分值	评分标准	审核方法
四、资信调查与档案管理(150)	资信评估方法(5)	运用定性分析与定量分析、微观分析与宏观分析、动态分析与静态分析相结合的方式,对客户资信情况进行全面分析和综合评估,得出客户的信用等级	5	三种方法全部运用得满分,每缺少一种方式扣1.5分	通过评价指标进行分析判断
	资信评估结果(20分)	按照客户性质和合作时间、规模、类型、重要程度、信用等级等因素,对客户进行分类	10	信用销售客户(或预付款供应商)按照信用风险分类非常清晰得满分,分类不够清晰得5分,未分类不得分	审核客户分类汇总情况
		对授信交易客户运用资信评价指标进行评分	10	信用销售客户(或预付款供应商)多数进行了评分得满分、少数进行评分得5分,没有进行评分不得分	结合应收账款客户对比
		对信用档案进行编号,并建立电子化检索目录	5	编号科学合理具备规律性、连续性和唯一识别特性,可以实现按企业名称、年份和类别进行电子化检索,全部符合要求得满分,有一项不符合扣1分	审核编码规则并抽查
		对信用档案按编号立卷归档或电子化存储,提高档案资料的安全性和方便使用	5	信用档案统一编号立卷存档或电子化存储得满分,档案没有统一编号得2.5分,没有立卷存档不得分	实地查看档案保管状况
		对授信交易客户建立资料齐全的信	10	信用销售客户(或预付款供应商)都建立了信用档案得满分,一半以上建立信用档案得5分,少数建立不得分	结合应收账款明细表判断
		有信用客户(或预付款供应商)基本资料	6	有授信客户基本资料和外部资信调查资料得满分,只有营业执照、开票资料、联系人、地址等基本资料和基本信息得3分,没有基本资料不得分	审核客户档案的具体资料,抽查主要信用信息
		有信用客户(或预付款供应商)沟通资料	5	有与客户进行业务沟通的记录得3分(如传真、电子邮件、通话记录、聊天记录、电话录音等),重要沟通资料形成集中保管档案得2分,没有相关沟通资料不得分	客户或半数以上信用客户进行判断评分

项目	评价内容	考核要求	分值	评分标准	审核方法
四、资信调查与档案管理(150)	信用档案的内容(35)	有信用客户(或预付款供应商)调查报告	6	有资信调查报告或调查结论得满分,只有调查表或客户资料汇总得3分,没有调查资料不得分	审核客户档案的具体资料,抽查主要信用客户或半数以上信用客户进行判断评分
		有信用客户(或预付款供应商)业务资料	6	合同或订单、运输单、送货单客户签收联等关键资料齐全得满分,资料不够齐全得3分,不能提供资料不得分	
		有信用客户(或预付款供应商)商业账资料	6	有对方签字的送货单或应收账款对账单得满分,有对账单但无签字或盖章确认得3分,无对账单不得分	
		有逾期债权债务保障资料	6	有逾期债务客户(或预付款供应商)的债权保障资料(如催款(货)通知单、对账回函、还款计划、付款承诺、律师函、起诉书等)得分,资料不齐全得3分,没有资料不得分	
	信用档案更新(10)	定期更新信用档案	10	信用交易客户的信用档案更新频率不超过一年得满分,超过一年不超过2年得5分,超过2年不更新不得分	
		明确信用档案的保管期限	5	信用档案的保管期限最低不少于三年,未结清信用账款的相关档案长期保存至结清账款为止,有不符合项扣2.5分	
信用档案的保管和查阅(20)	规范信用档案的保管方式	5	合同正本、对账单等重要信用档案集中保管得满分,分散在各部门保管得2.5分,分散在业务人员处保管不得分	实地查看档案保管状况	
	建立信用档案查阅的权限和程序,防止客户重要商业信息泄露	5	档案管理制度中有权限管理要求得分,否则不得分	审核制度规定	
	保留信用档案查阅记录	5	记录齐全得满分,记录不全得2.5分,没有记录不得分	查看记录	
	确定一定期限内的授信额度总量	5	制定一定时期的授信总量或控制方法得分,否则不得分	审核年度目标或制度规定	
确定一定期限内的现金回收目标	5	制定一定时期的现金回收目标或计划得分,否则不得分			

项目	评价内容	考核要求	分值	评分标准	审核方法	
五、授信管理 (100)	总体授信策略(20)	总体授信策略应与企业的自身实力、资金流动性、产品特点、市场地位、行业特点、经济周期、政策环境等因素相符合	10	总体授信策略与企业实际(如自身实力、经营状况等)和外部环境条件(行业特点、经济周期、政策环境等)相符合满分,考虑不够全面得5分,比较极端不得分	结合企业实际进行分析判断	
	明确信用政策(30)	对授信对象有明确的信用标准要求或规定	10	有明确的标准要求或文件规定得分,否则不得分	审核制度规定	
		信用政策包含信用账期及额度标准	10	二者都包含得满分,缺一项扣5分		
	规范授信流程(20)	有鼓励客户提早还款的信用折扣政策	5	有规定有应用得满分,有规定无应用得2.5分,无相关规定不得分	审核调整文件	
		有信用政策的调整与完善机制	5	有信用政策调整文件规定或机制得分,否则不得分		
		有明确的授信(或预付款)业务流程和权限要求	5	二者都符合要求得满分,有一项不符合扣2.5分		
		授信(或预付款)审核签字手续齐全、符合权限要求	5	二者都符合要求得满分,有一项不符合扣2.5分		
	科学合理授信(15)	授信方法科学	重大授信或超信用政策授信(或大额预付款)有企业最高层审批	10	有制度规定、且按制度执行得满分,有制度、未执行得5分,无制度不得分	审核具体合同或授信手续
			科学运用同业比较法、初次限额法、销售预测法、风险收益比较法等进行授信,方法使用符合企业实际情况得分,不符合不得分	5	科学运用同业比较法、初次限额法、销售预测法、风险收益比较法等进行授信,方法使用符合企业实际情况得分,不符合不得分	
		授信额度合理	综合考虑客户资信评价结果、信用需求量、客户产品市场前景、客户付款诚信记录、行业惯例和本企业资金状况等因素,授信额度合理得满分,考虑不全面每缺一个因素扣2分,授信额度明显不合理不得分	10	综合考虑客户资信评价结果、信用需求量、客户产品市场前景、客户付款诚信记录、行业惯例和本企业资金状况等因素,授信额度合理得满分,考虑不全面每缺一个因素扣2分,授信额度明显不合理不得分	

项目	评价内容	考核要求	分值	评分标准	审核方法
五、授信管理 (100)	授信风险控制 (15)	有风险控制措施	5	超过信用政策规定时采取停止接单、停止授信或要求客户增信等风险控制措施, 出现失信行为时采取暂停发货 (服务) 措施, 上述情况有制度规定有应用得满分, 有制度规定但出现状况无应用得 2.5 分, 无制度规定不得分	审核制度规定和执行资料
		信用风险转移	5	合理采用信用保险、信用担保、保理、应收账款融资等手段转移风险, 有应用得分, 有应用需求无应用不得分	审核应用资料
		重点信用客户跟踪	5	对重点信用客户定期走访, 及时掌握客户信用状况, 有规定有落实得满分, 有规定未落实得 2.5 分, 无规定不得分	审核制度规定和执行资料
六、合同管理 (100)	合同评审 (20)	对投标或合同履行全面评估	10	在招投标管理流程中或合同评审时, 组织包括技术、质量、供应、生产 (或服务)、销售、财务、法务等相关部门对标书或合同进行全面评估, 评审流程合理、风控有效得 5 分, 记录齐全得 5 分, 评审记录不全得 2.5 分, 没有相关记录不得分	审核合同或标书评审过程和资料
		对合同主体资格进行审查	5	信用销售 (或预付款) 前审核对方的主体资格和专业资质是否符合法律法规要求, 有审查记录或工作流程得分, 没有不得分	审核信用交易合同、档案和对应的授权委托书
		对委托代理人资格进行审查	5	只有签字的信用销售 (或预付款采购) 合同, 要对签字人员的资格进行审查, 有书面授权委托书或符合法律相关要求得满分, 抽查信用交易合同有不符合现象每次扣 2 分	
		信用销售合同主要条款体现信用政策	10	信用销售合同条款中信用期限、付款方式、信用折扣等信用政策明确得满分, 不明确得 5 分, 没有约定不得分	
		信用销售 (或预付款采购) 一般采用信用销售合同但有体现本企业风险控制条款得满分, 信用交易主要采用对方格式合同且没有本企业风控条款得 5 分, 采用口头合同不得分	10	信用销售 (或预付款采购) 主要采用本企业格式合同, 或采用对方格式合同但有体现本企业风险控制条款得满分, 信用交易主要采用对方格式合同且没有本企业风控条款得 5 分, 采用口头合同不得分	随机抽查合同
	重大合同采取担保措施或经法务审核	5	对重大合同有采用抵押、质押、留置、保证和定金等担保措施或经过专业律师、法务人员审核得分, 因重大合同无担保措施造成企业重大损失不得分, 其他情况得 2.5 分	结合坏账抽查重大合同	

项目	评价内容	考核要求	分值	评分标准	审核方法
六、合同管理 (100)	合同签订与授权 (35)	合同签订手续齐全、授权有效	5	合同签字盖章手续符合合同要求, 签字人委托代理权限有效, 被授权人离职及时通知对方, 合同盖公章或专用章有内部控制措施, 抽查信用交易合同和措施执行情况, 符合要求得满分, 抽查有不符现象每次扣 2 分	随机抽查信用交易合同和措施执行情况进行审核
		有违约责任和纠纷处理方式	5	违约责任或纠纷处理方式约定明确得 2.5 分, 合同有逾期付款 (或延迟交货) 的费用补偿条款或惩罚措施得 2.5 分	
	合同履行 (30)	规范合同的变更、转让和解除、终止	10	合同的变更、转让和解除、终止, 符合法律法规要求或合同约定得满分, 有因措施不当造成企业负主要责任的败诉或违约赔偿每一项扣 5 分, 最高扣本大项全部 30 分	结合账目明细抽查合同
		对合同履行情况进行跟踪, 监督合同履行	10	建立合同台账 (或信息化管理系统) 记录合同履行情况, 包括计划安排情况、生产进度情况、发货情况等得分, 记录项目不全每缺一项扣 2 分, 没有台账或记录不得分	审核合同台账或信息系统
		正确及时处理各类纠纷	10	及时、妥善处理合同执行中的异议或纠纷得满分, 由于处理不及时、措施不妥, 造成高账逾期或拖欠每一项扣 2 分	结合逾期账款审核客户投诉处理记录
七、商账管理 (100)	合同履行后 (15)	对合同履行情况进行后评估	5	定期对合同完成情况进行统计汇总及评估, 有相关资料得分, 没有不得分	审核合同履行情况统计
		对未履行合同进行责任追究	10	建立合同履行情况工作考核和责任追究机制, 有相关考核资料得分, 有制度未执行得 5 分, 无制度不得分	审核制度规定与执行情况
	统计与结算 (30)	每月建立应收 (或预付) 账款统计表	5	每月都编制应收 (或预付) 账款统计表得满分, 不每月编制得 2.5 分, 未编制不得分	审核统计表
		定期建立应收 (或预付) 账款账龄统计表	5	定期编制应收 (或预付) 账款账龄统计表得满分, 不定期编制得 2.5 分, 未编制不得分	审核账龄表

项目	评价内容	考核要求	分值	评分标准	审核方法
七、商账管理 (100)	统计与结算 (30)	结算方式安全且经济	10	结算方式既安全又经济得满分，结算方式安全但不够经济得5分（如银行承兑汇票），结算方式既不安全也不经济不得分（如商业承兑汇票）	审核合同和实际执行情况
		账款结算及时规范	10	按订单或合同约定账期，及时且全额结算得满分，每月根据客户资金状况随机安排得5分，经常逾期安排不得分	审核客户回款情况
		商账管理指标合理有效	10	指标有明显的企业特色和效果得满分，指标满足一般管理要求得5分，指标与企业实际经营情况不符不得分	审核年度目标及考核指标
		有定期的应收（或预付）账款分析	15	合理使用账龄分析、比率分析、因素分析法，详细分析逾期账款的产生原因，定期分析、原因清晰得满分，不定期分析或原因不清晰得7.5分，没有分析不得分	审核逾期账款情况分析资料
	监控与预警 (40)	逾期账款定期向业务部门发出预警报告	10	定期报告得满分，不定期报告得5分，不报告不得分	审核相关资料
		按照财务核算规定计提坏账准备	5	按财务规定计提坏账准备得分，不计提不得分	查看账务处理
		合同账期到期前及时提醒	10	建立及时提醒记录或工作机制得满分，有记录但时间不及时得5分，无工作机制或记录不得分	审核制度规定或记录
	组织催收 (30)	逾期账款未超过法律保护时效	10	逾期账款超过法律保护时效，金额超过5万元每起扣5分，最多扣本大项30分	审核逾期账款和对账资料
		逾期账款必要时采用法律手段催收	10	没有逾期账款或严重逾期时有法务参与（或采用外部法律手段）催收得满分，必要时未采用法律手段不得分	审核法务催收资料
	应用方式 (35)	应用外部信用信息	10	在客户资信调查时经常使用政府部门、信用服务机构等外部信息得满分，不经常使用得5分，未使用不得分	通过资料判断

项目	评价内容	考核要求	分值	评分标准	审核方法
八、外部信用工具应用与风险转移(50)	应用方式(35)	应用外部信用报告	10	每年有应用征信机构或信用服务机构或行业协会或商会的信用报告得满分,近两年有应用得5分,近三年没有应用不得分	审核企业提供的相关资料
		应用信用服务机构的辅导服务	10	在开展信用贯标及示范创建过程中,近三年有应用第三方信用服务机构的辅导服务得分,没有不得分	
	应用领域(15)	应用信用风险转移工具	5	近三年内有应用信用担保、信用保险、信用保理、债权融资等其中一种方式转移信用风险得分,无应用不得分	根据资料进行判断
		在多领域应用外部信用工具	15	在供应商选择、客户授信调查、商账管理、招投标、期货或汇率风险对冲、对外投资融资,以及贯标和示范创建辅导等多领域进行应用,每一应用领域得5分,满分15分	
九、社会责任履行与守法经营(150)	消费者权益保护(10)	向消费者提供安全、可靠的产品和诚信服务,积极、妥善地处理消费者投诉,不得泄露消费者信息和隐私	10	综合考察企业产品质量或服务评价情况;产品售后服务和投诉处理情况;消费者信息和隐私保护情况,根据上述方面制度建设和执行效果、以及社会反响评分,并给出得分理由或扣分原因	企业提供相关佐证资料,结合外部舆情核实
	职工权益保护(20)	遵守法律规定、保障职工合法权益;建立培训和激励机制,保持职工收入合理增长;尊重和关爱职工,确保职业健康和安全生产,发挥工会组织作用,建立和谐劳动关系	20	综合考察企业签订劳动合同和缴纳社保情况;工资合理增长和按时发放情况;职业健康、劳动保护和安全生产情况;关爱职工和集体福利情况;职工培训和激励奖励情况;发挥工会作用和劳动关系和谐情况,根据上述方面制度建设和执行效果、以及社会反响评分,并给出得分理由或扣分原因	企业提供相关佐证资料,结合访谈、查看现场核实
	节能环保(20)	节约土地和其它资源,节能减排、防止环境污染,保持和恢复生态平衡,为社会创造良好环境	20	综合考察企业土地和资源节约利用情况;节能减排和防止环境污染情况;保持生态平衡和为社会创造良好环境情况,根据上述方面制度建设和执行效果、以及社会反响评分,并给出得分理由或扣分原因	企业提供相关资料,结合外部舆情、查看现场核实

项目	评价内容	考核要求	分值	评分标准	审核方法
九、社会责任履行与守法经营 (150)	诚信经营 (20)	遵章守法、诚信经营，依法披露信息，保护股东权益；尊重和保护知识产权；公平竞争不违反商业道德、反对商业贿赂	20	综合考察企业遵章守法和配合行政管理情况；诚信经营和公平竞争情况；尊重和保护知识产权情况，信息披露和按时支付供应商货款情况，根据上述方面制度建设和执行效果、以及社会反响评分，并给出得分理由或扣分原因	企业提供相关资料佐证资料，结合外部舆情、应付账款核实
	社会贡献 (20)	依法纳税、创造社会财富，增加就业、发展地方经济；持续增加投入、推动技术创新；弘扬优秀文化、建设文明和谐企业；积极参与社会公益活动、热心慈善捐助	20	综合考察企业在增加就业和促进地方经济发展方面的贡献；在依法纳税和创造社会财富方面的贡献；在推动技术进步和管理创新方面的贡献；在弘扬优秀文化和积极参与公益活动及热心慈善方面的贡献，根据根据上述方面制度建设和执行效果、以及社会反响评分，并给出得分理由或扣分原因	企业提供相关资料佐证资料和外部门舆情核实
	守法经营 (60)	省、市级信用管理示范企业应树立良好的社会形象，不得有严重违法失信信息或行为；贯标及示范企业如有一般失信信息或行为，应采取有效措施积极纠正并消除影响，及时进行信用修复	60	企业近三年有严重违法失信记录或被列为失信联合惩戒对象的，不得被认定为信用管理示范企业，近三年有一般失信记录且未修复的每项扣 30 分，以此类推扣完为止	查询政府相关信用平台
十、效果评估与持续改进 (50)	内、外部评估 (10)	建立并启动企业信用管理内部评估机制	5	有内部评估计划（或制度安排）和评估报告得满分，只有计划（或制度安排）没有报告得 2.5 分，都没有不得分	审核制度（计划）和报告
		建立并启动企业信用管理外部评估机制	5	有外部评估计划（或制度安排）和评估报告得满分，只有计划（或制度安排）没有报告得 2.5 分，都没有不得分	
	信用管理效果 (25)	应收账款周转天数 DSO（年度应收账款平均余额 / 年度销售收入 *365）	5	通过信用管理贯标和示范创建活动，年度应收账款（没有信用销售的可以用预付账款）周转天数缩短得满分，持平得 2.5 分，下降不得分	审核财务报表及相关科目

项目	评价内容	考核要求	分值	评分标准	审核方法
十、效果评估与持续改进(50)	信用管理效果(25)	逾期账款比率(年末逾期应收账款或预付账款/年度销售收入)	10	通过信用管理贯标和示范创建活动,年末逾期账款(应收账款超过合同约定)占销售收入的比例下降得满分,持平得5分,上升不得分	审核财务报表及相关科目
		坏账损失比率(年度实际产生的坏账损失/年度销售收入)	10	通过信用管理贯标和示范创建活动,年度实际发生的坏账损失占销售收入的比例下降得满分,持平得5分,上升不得分	
	信用管理持续改进机制(15)	信用管理制度不断完善	5	信用管理制度根据实际情况变化不断完善得满分,经内外部评估发现制度与实际不符未进行修改完善不得分	审核制度完善及评估情况
		信用管理职责分工和人员不断完善	5	信用管理职责分工或人员素质不能满足工作需要及时调整得满分,没有及时调整得2.5分,严重影响工作不得分	根据资料及实际进行判断
		对信用管理工作和人员进行考核	5	对信用管理工作和相关人员进行考核并与绩效分配挂钩得满分,只考核不挂钩得2.5分,不考核不挂钩不得分	审核相关资料
总计		1000			

江苏省企业信用管理状况评价指标说明

一、指标体系及评分方法

江苏省企业信用管理状况评价指标（以下简称千分表）按照企业信用管理体系的建立、运行和改进三段式设计，共分为十大项，其中信用管理目标与制度、信用管理组织、信息化管理系统对应企业信用管理体系建设，资信调查与档案管理、授信管理、合同管理、商账管理、外部信用工具应用与信用风险转移、社会责任履行与守法经营对应企业信用管理体系运行，效果评估与持续改进对应企业信用管理体系改进。

江苏省企业信用管理状况评价采用千分制评分，以便于充分体现信用管理体系各环节的具体要求和区分度。

二、信用管理分值和等级释义

企业信用管理体系建设情况和运行效果，以及信用管理等级水平从高到低按照分数段划分，对应关系和释义如下：

分值区间	等级水平	释 义
[900, 1000]	AAA	企业信用管理体系健全、运行效果很好，企业合同履行情况和信用记录很好，信用风险防范能力极强，不确定因素对其经营与发展影响极小
[800, 900)	AA	企业信用管理体系健全、运行较果良好，企业合同履行情况和信用记录良好，信用风险防范能力很强，不确定因素对其经营与发展影响很小
[700, 800)	A	企业信用管理体系基本健全、运行效果一般，企业合同履行情况和信用记录较好，信用风险防范能力较强，不确定因素对其经营与发展影响较小
[600, 700)	BBB	企业信用管理体系基本建立、运行效果欠佳，信用风险防范能力一般，不确定因素对其经营与发展会有影响
[500, 600)	BB	企业信用管理体系的建立和运行效果较差，信用风险防范能力欠佳，不确定因素对其经营与发展会有较大影响

分值区间	等级水平	释 义
[400, 500)	B	企业信用管理体系未有效建立，信用风险防范能力较差，不确定因素对其经营与发展会有很大影响
[300, 400)	CCC	企业信用管理体系未有效建立，信用风险防范能力很差，不确定因素对其经营与发展会有很大影响
[200, 300)	CC	企业未建立信用管理体系，信用风险防范能力很差
[100, 200)	C	企业无信用管理体系，信用风险防范能力很差
[0, 100)	D	企业无信用管理体系，无信用风险防范能力

三、主体适用性说明

企业信用管理状况评价以企业信用销售（或预付款采购）为业务基础，适用于对有信用销售（或预付款采购）业务的主体进行评价。信用管理的对象为信用销售客户（或预付款供应商），信用销售产生应收账款，预付款采购产生预付账款，信用管理的目的是识别、控制和转移信用销售（或预付款采购）带来的经营风险。

贯标及示范创建企业如果是股权投资公司或管理型的集团（总公司），则需要对超过一半信用销售（或预付款采购）额的被投资企业同步进行评审，或被投资企业单独进行贯标及示范创建（即：示范创建主体如果只是投资主体，则需要超过 50% 信用销售（或预付款采购）业务量的被投资企业通过创建或评审），对股权投资公司或管理型的集团（总公司）的评审重点是内部控制制度的建立健全及运行情况，以保证评价结论与管理过程相匹配、评价结论有业务资料和数据支撑，示范创建企业的管理主体、业务主体、数据资料三相符。

四、具体指标评分说明

1、服务业企业提供服务的过程类似于制造业提供产品的过程，信用管理的流程和要求基本相同。被评价企业如果没有信用销售业务，则可以评价预付款采购业务，相应的客户资信调查转换为供应商资信调查、客户授信转换为供应商预付款授信、商账管理从应收账款管理转换为预付账款管理。

2、某些指标如果对被评价企业确实不适用，可以按满分计。如合同的变更、转让和解除、终止，逾期账款必要时采用法律手段催收等企业未出现上述情况，以及企业没有信用销售而预付款采购不适用的指标。

3、有独立部门或专人行使信用管理重要职能：指客户（或供应商）资信评级、客户（或供应商）授信管理和逾期商账管理等重要信用管理职能由一个部门或专人承担。

4、信用管理培训活动和次数的统计依据：培训课件或会议记录、人员签到记录及活动过程影像资料。

5、曾经的信用管理师（含助理）可以确认为信用管理专业人员。人社部职业能力建设司：关于专业技术人员职业资格，部分职业资格取消后，原取得的资格可以作为具有相应专业技术能力和水平的凭证，原有资格仍可以作为聘任相应专业技术职务的依据。

6、信息化系统具备信用管理的主要功能且数据自动更新：指客户类、业务类、财务类、管理类信息和各项管理功能在一个信息化系统内完成，或各系统的数据已实现交换共享和自动更新。

7、审核客户档案资料时，抽查要覆盖主要信用销售客户（或预付款采购商）交易金额的一半以上或半数以上信用销售客户（或预付款采购商），综合进行判断评分。

8、如果企业的销售业务主要通过招投标形式开展，企业需要建立招投标管理办法和流程，招标前的客户资信调查或项目情况分析、标书商务条款和技术条款评审、授权投标代理人，可以分别对应正常销售情况下的客户资信调查、合同评审和授信环节。

9、应收账款周转天数 $DSO = \text{年度应收账款平均余额} / \text{年度销售收入} * 365$ （年度应收账款平均余额可以月度、季度或年度平均），对于没有应收账款的企业，本指标按满分计。

10、逾期账款比率 = 年末逾期应收账款（或预付账款） / 年度销售收入（或存货平均余额）。逾期应收账款的统计口径为：账龄1年以上或超过合同约定的时间。

11、坏账损失比率 = 当年度实际产生的坏账损失 / 年度销售收入。

12、社会责任履行评分要根据每一条评价内容的考核要求，结合评分标准中各具体事项的制度和执行效果、以及社会反响评分，并给出得分理由或扣分原因。如每一条评价内容中的某一条具体事项出现明显的守信缺陷，如产品质量被抽查不合格、未为大部分职工缴纳社保、安全生产出重大事故、职业健康出问题、节能环保被处罚、未履约被诉讼且败诉等，则扣本条考核内容的全部分数。

五、失信惩戒

申报企业近三年有严重违法失信记录或被列为失信联合惩戒对象的，不得被认定为信用管理示范企业。

六、解释权

本评价指标体系由省社会信用体系建设领导小组办公室负责解释和修订。

第二部分

辅导材料



第一章 总论

一、背景

综观人类发展的历史，自从出现了商品交换和市场经济，就一直存在着恪守信用和破坏信用的矛盾斗争。近年来，随着我国市场经济建设的不断深化，经济社会生活领域出现了一个奇怪的二律背反现象：一方面，经济的发展迫切要求人们普遍维护经济秩序，恪守市场信用；另一方面，在经济的发展过程中却孳生了大量的违反市场秩序、破坏市场信用的现象。这种恪守信用与破坏信用的矛盾，既体现了对立统一规律，也揭示出未来我国市场经济将要在恪守信用与破坏信用的矛盾中不断发展。

诚信是市场经济发展的根本要求，社会信用体系是社会主义市场经济体系不可缺少的组成部分。2004年，省委、省政府提出建设“诚信江苏”，与“法治江苏”、“平安江苏”、“文化江苏”、“绿色江苏”一起构成我省科学发展与和谐建设的五大实践载体。根据省委、省政府《关于加快推进诚信江苏建设的意见》（苏发〔2007〕14号）和《江苏省社会信用体系建设三年行动计划》（苏政办发〔2008〕8号）的部署，引导企业加强内部信用管理，全面推进商务诚信建设。

诚信是企业走向国内外市场的通行证，是最好的竞争手段。基于我省全面推进社会信用体系建设的要求和后金融危机对我省企业的重大影响，“十二五”期间，省信用办下发《关于实施信用管理百企示范万企贯标工程的意见》（苏信用办〔2011〕28号）、《江苏省企业信用管理贯标和示范创建工作实施办法》（苏信用办〔2011〕29号）和《江苏省企业信用管理规范》（苏信用办〔2012〕7号）等文件，在全省范围内组织实施企业信用管理“万企贯标、百企示范”工程，引领和带动全省广大企业加强信用管理，规范和优化信用行为，增强企业风险防范能力和提升市场竞争力，为促进我省加快转变经济发展方式、构建社会主义和谐社会作出了积极贡献。

2015年3月2日，江苏省人民政府印发的《江苏省社会信用体系建设规划纲要（2015—2020年）》（苏政发〔2015〕21号）指出，商务诚信建设重

点推进生产、工商、流通、金融、税务、价格、产品质量、工程建设、政府采购、招标投标、交通运输、电子商务、统计、各类中介服务业、会展广告等领域信用体系建设，加大市场监管力度，坚决查处破坏市场经济秩序的违法犯罪行为，联合打击违法经营、制假售假等失信行为，营造诚信市场环境。切实落实《企业信息公示暂行条例》（国务院令第654号），持续开展企业信用管理贯标和示范创建活动，鼓励和支持有条件的企业设立信用管理部门，促进企业自觉履行诚信义务、依法经营、照章纳税、严格履约，防范信用风险，提升企业综合竞争力，增强企业社会责任感。

为巩固“十二五”期间“万企贯标 百企示范”工程实施成果，省信用办印发了《“十三五”期间深入推进全省企业信用管理贯标和示范创建工作实施意见》（苏信用办〔2016〕39号），对继续推进全省企业信用管理贯标和示范创建工作提出了明确要求，为今后一段时间企业信用管理贯标和示范创建工作指明了前进方向。

为进一步推进全省企业提升信用管理水平，助力企业高质量发展，2019年省信用办组织部分信用服务机构执笔，邀请省公共信用信息中心、有关设区市信用办、部分省级示范企业共同研讨，对《江苏省企业信用管理工作指南》进行了修订，作为在全省范围内继续开展信用管理贯标和示范创建工作的标准规范和工作指南。

二、意义

（一）目的

信用管理是现代企业管理的一项重要制度，是企业核心竞争能力的重要组成部分，其目的在于实现销售最大化的同时，控制信用风险，减少和避免经济损失，树立企业良好的社会形象。企业信用管理的目的用一句话概括就是：企业在追求销售最大化的同时，要控制信用风险，最终实现企业效益的最大化。在信用交易领域，信用是资本，社会信用体系建设就是要以信用法律为依据，记录信用主体的信用行为，让诚实守信的信用主体拥有较高的信用资本，有更多的信用交易机会，并以此获得更多的社会资源。依据《江苏省企业信用管理规范》，通过在全省范围内开展信用管理贯标和示范创建工作，引领和带动全

省广大企业加强信用管理，规范和优化信用行为，增强企业防范风险能力和提升市场竞争力。

（二）意义

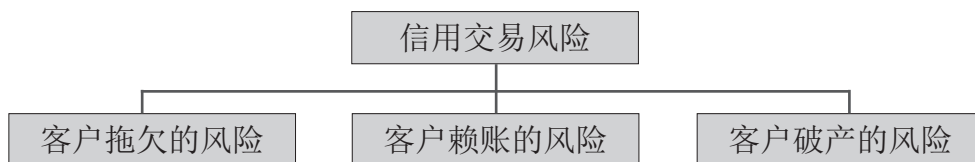
信用缺失对良好的市场秩序和信用环境造成了一定程度的破坏，也增大了企业的信用风险。究其原因，企业信用风险问题虽然源于外部环境，但主要是内部管理起决定性作用。企业在内部管理机制上普遍存在缺陷，其中缺少科学规范的信用管理是导致企业信用问题不能从根本上得到解决的主要原因。因此，加强信用管理对于企业生存和发展的重要性日益突显。

诚信缺失、不讲信用，不仅危害经济社会发展，破坏市场和社会秩序，并且损害社会公正，损害群众利益，妨碍社会文明进步。当前社会诚信缺失问题依然相当突出，商业欺诈、制假售假、虚报冒领、学术不端等现象屡禁不止，人民群众十分不满。

企业作为市场经济的主体，既是信用风险的主要承受者、管理者，同时也是产生者。如果企业的信用管理水平得到很好的提高，不但有助于防范信用风险的发生和控制信用风险的程度，提升企业的综合竞争力，还有助于规范市场秩序，推动市场经济发展，促进整个社会的和谐稳定。

只要有信用交易，就存在信用风险。企业信用管理是企业规避经营风险的重要措施。

通常，企业面临的信用交易风险如下图：



有学者通过分析近千家企业拖欠案例发现，60%以上的拖欠均源于企业自身的信用管理问题，实施全面控制至少可以减少80%的损失。倘若企业缺乏有效的信用管理，不顾自身实力和信用风险控制能力，随意向客户授信，则可能带来巨大的经营风险，甚至最终倒闭。

企业信用管理是企业提高经营效益的重要支撑。企业通过信用交易来扩大

销售，但信用交易在增加收益的同时也会增加风险。从风险的角度而言，如果应收账款不能收回，企业不仅不能实现利润，而且连本金也难以收回，造成资产的损失。企业信用管理可以通过相关风险的有效控制，实现价值增值，提高经营效益。

企业信用管理是企业树立良好形象的重要途径。在市场经济条件下，企业信誉是一笔宝贵的无形资产，而有效的信用管理为企业形成良好的信誉创造了条件。企业信誉是由无数连续的行为过程和行为结果累积起来的一种文化、一个形象和一套制度，这种形象塑造离不开信用管理，有效的信用管理可以促进良好的信用行为形成，从而为形成良好的形象提供有力的支持。

三、企业信用管理在现代企业管理中的地位与作用

随着我国社会主义市场经济的繁荣、壮大和快速发展，多数产品市场成了“买方市场”，特别是我国加入WTO后，国际国内市场竞争进一步加剧，企业要把产品销售出去，越来越依赖于赊销等信用手段。在当前全球贸易一体化和以买方市场特征为主的竞争环境下，信用交易已成为企业获取市场竞争力的主要手段和经营方式。但是，信用销售是一把双刃剑，企业在通过信用销售提高竞争力、扩大销售的同时，会面临大量应收账款不能及时收回，甚至不能全部收回的风险，大量的货款拖欠和坏账给企业造成了巨大的风险损失，吞噬了相当大比例的销售利润。

一项调查发现，客户不付款有三种情况：

- 1 第一种就是愿意付款但没有能力付，签订合同之后，本来客户还是有信用的客户，是愿意付款的客户，结果合作过程中由于经营失败没有能力支付了，这种情况占 23% 的比例。
- 2 第二种属于根本没有意愿付款的情况，约占 11% 的比例。
- 3 第三种情况既不是没有能力，也不是不愿意付，而是不想马上付，如果供应商管理比较严就付款，如果管理松懈便拖着不付款，这种有意无意拖延的情况约占 66% 的比例。

通过这项调查发现，客户不付款有客户付款能力方面的问题，也有客户付款意愿方面的问题，但最主要的还是企业自身管理方面的问题。因此，企业需要按照现代企业管理的要求，建立适合企业特点的信用管理模式，迅速弥补企业在管理上的缺陷。

建立现代企业制度，不仅要产权清晰、权责明确、政企分开，更重要的是要管理科学。管理科学不仅包括了企业组织的合理化，也要求企业各个方面（如质量管理、生产管理、供应管理、销售管理、研究开发管理、人事管理等）管理的科学化。作为新兴的管理手段，信用管理是管理科学的新要求，涉及到企业的计划、采购、生产、销售、财务、信息化等各个管理领域，在现代企业管理中具有核心作用，是现代企业管理中最重要的组成部分，是现代企业制度的一项重要制度安排。

四、企业信用管理与其他相关概念的关系

（一）企业信用管理与企业管理的关系

企业信用管理是现代企业管理的重要组成部分。企业信用管理并不是独立地存在，企业信用管理渗透到企业的营销管理、财务管理、质量管理、合同管理、行政管理和战略管理等各个方面，共同组成紧密相连、不可分割的整体。从某种意义上来说，它是企业管理中涵盖面最广的分支，融入企业管理的各方面，贯穿生产经营的全过程，对企业的经营发展起到至关重要的作用。

（二）企业信用管理与政府部门对企业信用评价的关系

企业作为市场经济的主体，其经营决策、交易执行均由企业自主进行，信用行为贯穿企业经营的全过程。政府各主管部门对于企业信用的评价，一般是针对企业在某个方面的信用进行评价，既是对信用表现好的企业的肯定，也是对信用表现差的企业的推动和鞭策，同时也是提高大多数企业信用管理认知水平的重要途径。从政府层面说，主管部门对企业开展信用评价，是适应“放管服”改革要求，建立以信用为基础的分类监管的重要手段。

（三）企业信用管理与第三方信用评级的关系

第三方对企业进行信用评估或信用等级评定，是指第三方机构通过专业的信用评级方法、评级标准和评级模型，对被评级单位的信用能力和意愿进行评

价，并用统一的等级符号表示评价结果，由市场验证。因此，第三方对企业的信用评级是站在一个客观的立场对企业的信用状况进行评价。第三方对企业信用评级是对企业信用管理效果的监督和检查，是对企业某一阶段信用管理状况进行独立、科学、系统的检验。同时，企业信用管理也是第三方信用评价的实践基础，企业信用管理为第三方信用评价提供了科学的依据和评级的框架。两者分别体现信用自律与他律，相得益彰。

（四）企业信用管理与企业信用管理咨询之间的关系

企业信用管理咨询，是指在对企业信用管理现状进行认真分析的基础上，为企业提供科学、系统、完整的企业信用管理服务，包括信用管理方针目标建设、组织机构设置、管理制度建设、资信评价指标设计和信用管理效果评估等服务。企业信用管理咨询为企业信用管理提供了重要的第三方指导和参考，是企业信用管理规范化的重要手段。而企业信用管理对科学化和严谨化的需求，为企业信用管理咨询的发展提供了良好的土壤。可以说，企业信用管理是企业信用管理咨询的基础，企业信用管理咨询是企业信用管理不可或缺的重要补充。

第二章 企业信用管理实践

在当今全球经济一体化的背景中，我国尤其是我省企业日益凸显出资本结构、产业结构、公司治理结构的转型升级需求。信用成为企业的核心竞争力，信用管理成为企业管理体系中的核心内容。西方国家企业信用管理的做法和经验，为我省开展企业信用管理工作提供了很好的经验借鉴。

一、西方国家企业信用管理的主要做法

（一）发展历史

信用管理在西方发达国家已有 100 多年的发展历史。分析这一历史，我们可以看到，西方国家实际上也经历了我们今天的这个过程，他们的经验值得我们借鉴。

1、20 世纪 60 年代前

西方国家企业管理模式是典型的“橄榄式”，管理重心更多偏向于生产，企业管理主要就是生产管理。只要提高生产率就能够确保企业赚钱。我们改革开放之初也是如此。

2、20 世纪 60 年代后

企业管理模式逐渐转变为“哑铃式”，管理的重心逐渐向两头转移，更侧重于前期战略管理和后期营销管理。在产业链中，下游企业的地位越来越高，对上游企业提出了越来越多的“苛刻”条件。除了对产品价格、质量提高标准外，开始提出赊购要求。赊购在企业销售中逐步取代了现金交易，成为企业结算的主要形式。

有赊销，就有逾期，就有拖欠，也会有呆坏账。整个 60 年代，欧美企业都经历了很长时间赊销带来的阵痛，很多企业出现现金周转困难，坏账的增多使企业利润率普遍下降。企业货款拖欠、恶意倒闭逃债、拖欠金融机构贷款现象非常严重，大量欧美企业被迫倒闭，这就是信用危机。

这种信用危机和信用风险现象的出现，给欧美国家政府和企业带来了深层次的思考。他们分析，出现信用危机的原因有企业内外两个方面：一方面，外

部原因——社会信用体系的缺失；另一方面，内部原因——企业信用管理能力缺失。

60年代末期，越来越多的企业开始进行信用管理制度的建立和改革。企业信用管理职能部门纷纷建立，企业将信用管理作为企业管理的主要组成部分。这段时间也是对企业信用管理学习最热烈的一段时期。

3、20世纪80年代后

欧美国家的社会信用体系逐步建立起来，信用法律法规陆续出台，对欠款企业的惩罚更严，社会经济环境更有利于信用经济发展。大多数企业都已经建立了系统、完善的信用管理制度体系。企业信用管理的概念已经完全由原先单纯的账款追收转变为企业战略管理、财务管理、营销管理、法务管理（包括合同管理）、信用获取方管理、信息管理等重要内容。

西方企业信用管理是一门重要的专业学科门类。

在西方国家，90%的商业贸易都采用信用方式进行，只有不到10%的商业贸易采用现金结算。随着经济全球化进程的加快，我国企业已处于和国外企业同台竞争的环境中，同样规模的企业，西方企业的信用销售能力是我们的4倍。如此大的差距，使我国企业与国外企业竞争的能力大大减弱。

我国现在理论界和学院派主要引用西方企业的发展模式。但不能完全套用格式化、理论化的管理模式，必须消化、吸收和应用，实现管理方式的企业化、行业化和特色化。我们要求企业进一步个性化贯标、创新式贯标，基本动作与特色动作相结合，大企业更多地规范自我，小企业更多地防范他人。

（二）宏观方面

1、管理理念。在西方国家，企业对企业信用管理本着“普遍信用”的管理观念。该管理观念所依据的不是特定的人际关系，而是以现实的普遍需求和共同的活动方式为基础确立起来的，即“普遍信用”的管理观念直接来源于交易。在市场交易中双方由于利益的制约，二元主体或多元主体之间建立在对受信人（客户）在特定的期限内付款或还款承诺信任的基础上，使受信人不用立即付款就可获取资金、物资、服务。对企业来说，守信与否的直接结果就是市场份额的丢失或增加或经济利益的得失。所以，企业在商品与劳务的赊销赊购时，对相关收入和相关成本的价值判断、信用标准与信用决策等行为选择不会因客户而异。

2、信用法规。从一些发达市场经济国家的经验看，一般都建立起比较完善的社会信用法律法规制度。如美国在信用方面的相关法律法规有 17 部，涉及信用产品的加工、生产、销售和使用等各个环节，其中比较重要的法律法规有：《公平信用报告法》、《消费者信用保护法》、《平等信用机会法》、《公平债务催收作业法》、《诚实借贷法》和《公平结账法》。因此，西方国家完善、齐全的信用管理立法制度和有效、严格的信用管理惩罚机制在一定程度上促进了社会信用体系发展，营造了较好的社会经济环境，使之更有利于信用销售，更大程度上推进了信用经济发展。

3、信息公开。西方国家对信用信息的披露十分重视。如美国基本形成了以《信息自由法》为核心，由《联邦咨询委员会法》、《隐私权法》以及《阳光下的政府法》等组成的一个较为完备的制度体系，促进信息公开，便于社会各界使用信息。

4、信用机构。国外由于市场运作的时间比较长，社会分工比较发达，在信息不对称的情况下，信用中介机构应运而生。如英国于 1830 年、美国于 1837 年出现了专门收集和提供企业信用服务的征信公司，从此与信用管理相关的行业逐渐成熟，在经济社会发展中发挥了重要作用。如美国有许多专门从事征信、信用评级、商账追收、信用管理等业务的信用中介服务机构。邓白氏公司是美国以至全球历史最悠久、规模最大的企业资信调查服务机构，该公司拥有的“世界数据库”有来自世界各国的 5700 万家企业的信用档案。穆迪、标准普尔和惠誉公司是目前世界上最大的信用评级公司，广泛开展对国家、银行、证券公司及上市公司的信用评级。信用服务业高度发达，信用服务和信用产品广泛地渗透到社会经济生活的各个领域，为金融机构和工商企业的经营决策提供了极大方便，有利于防范金融风险和商业风险，建立规范的经济秩序和社会秩序。

（三）微观方面

1、组织机构。西方企业大多设有内部信用管理职能部门，如有的企业专门成立了信用控制部（Credit Control Dept.），并将该部门的等级等同于销售部门和财务部门。有的企业则在商务部下设立了信用管理职能部门。在企业组织结构中，信用管理部门是一个职责很高、举足轻重的部门，既掌管着所有

信用获取方资源，对信用业务具有审批、决策、修改的权利，承担着企业账款回收的重任，又负责平衡企业销售计划和风险控制。为有效防范风险，企业一般不愿与没有资信记录的客户打交道。

2、企业信用管理制度。随着企业信用活动的不断发展，企业内部信用管理对社会管理的重要性日益显现，西方国家纷纷通过构建企业内部信用管理制度来实施企业内部信用管理。西方大多数企业都已经建立了系统完善的信用管理制度体系，企业内部信用管理的概念已经完全由原先单纯的账款追收变为企业战略管理、财务管理、营销管理、法务管理（包括合同管理）、客户管理、信息管理等重要组成部分。其中，企业内部信用评级制度和信用风险管理制度成为国外企业内部信用管理制度体系的主要内容。

3、信用数据库。随着 20 世纪 80 年代计算机进一步普及，企业内部普遍大规模开展信用管理工作。信用管理计算机化使企业的信用管理又上了一个台阶，计算机可以使企业内部信用管理建立完整、详细的客户档案数据库。作为信用数据主体的企业积极参与数据库的建立，促进了数据库的发展。通过信用数据库，企业充分掌握客户资源和信息，可以监控每一个客户每一笔交易进展情况，并随时进行统计分析。可以运用多种评估模型评估信用，准确快速确定信用额度，避免了对客户评估出现的人为偏差，极大地提高了企业各部门信用管理工作效率和客户服务质量。在英国，目前大约有 2400 多种与信用管理有关的软件，可见企业采用计算机化信用管理的普及程度。

4、信用产品。国外由于市场运作的时间比较长，与信用管理相关的行业已经非常成熟，所以国外企业一般都十分重视借助外部力量。而且，企业也普遍认识到，前期资信调查产生的信用报告是避免商业信用风险的最主要手段之一。美国政府通过法律、监管机构及储蓄协会所做出的规定，为信用产品的应用创造市场需求，并利用多种手段引导更多的交易者参加信用评级或利用评级结果，使市场对信用产品的需求愈加旺盛。

二、我省开展企业信用管理工作的情况

我省于 2010 年 5 月启动了江苏省信用管理示范企业创建工作。创建活动是原省经信委 10 大重点工作之一，旨在强化企业信用管理，突出政府公共服务，增强企业防范风险能力和市场竞争力。

（一）工作情况

2010年5月，原省经信委、省信用办联合印发了《关于开展信用管理示范企业创建工作的意见》（苏经信信用〔2010〕292号），省信用办印发了《江苏省2010年信用管理示范企业创建工作实施方案》（苏信用办〔2010〕13号），制定了培育“信用管理机构健全、信用管理制度完善、信用管理效果明显、社会信用形象良好”的创建标准。在各市推荐上报的106家申报企业中，择优确定了65家企业，组织11家信用服务机构深入企业开展创建工作。分别在无锡、常州、苏州、扬州、盐城、宿迁、南京等7市分片召开了专家评审会，认定60家企业为“江苏省信用管理贯标试点企业”。

“十二五”期间，省信用办印发了《关于实施信用管理百企示范、万企贯标工程的意见》（苏信用办〔2011〕28号）、《江苏省企业信用管理贯标和示范创建工作实施办法》（苏信用办〔2011〕29号）和《江苏省企业信用管理规范》（苏信用办〔2012〕7号）等文件，在全省范围内组织实施企业信用管理“万企贯标 百企示范”工程。2011年11月4日，原省经信委、省信用办组织召开全省企业信用管理示范创建工作会议，全面部署企业信用管理“万企贯标 百企示范工程”。

为巩固“十二五”期间“万企贯标 百企示范”工程实施成果，依据《江苏省社会信用体系建设规划纲要（2015-2020年）》（苏政发〔2015〕21号）指导意见，省信用办印发了《“十三五”期间深入推进全省企业信用管理贯标和示范创建工作实施意见》（苏信用办〔2016〕39号），对继续推进全省企业开展信用管理贯标和示范创建工作提出了明确要求，为今后一段时间企业信用管理贯标和示范创建工作指明了方向。

（二）工作特色

我省在创建工作中，注重了三个结合：

1、创建信用管理示范企业与培育信用服务市场相结合。采用政府购买服务的方式，引入信用服务机构为企业提供信用管理咨询和评价服务。不少企业与服务机构因此达成了继续合作的意向，为信用服务机构开拓市场提供了良好机遇。

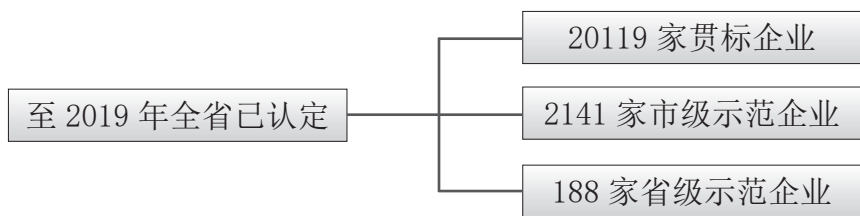
2、企业自主创建与信用服务机构辅导相结合。坚持以企业为主体开展创

建工作，要求企业领导层，特别是主要负责人高度重视。同时充分发挥中介机构的专业优势，开展企业信用管理诊断、培训和咨询等工作。

3、提升内部信用管理水平与树立外部信用形象相结合。引导企业内外兼修，一方面提升内部管理能力和水平，防范信用风险；另一方面依法诚信经营，对上下游客户、广大消费者重诺守信，履行应尽的社会责任。

（三）工作成效

我省自 2011 年实施“万企贯标 百企示范”工程以来，在全省制造业、建筑业、服务业等各主体行业中培育了大量的信用管理贯标企业和许多省、市级信用管理示范企业。



各设区市积极组织广大企业参加信用管理贯标和示范创建活动，各创建企业对照创建标准，在信用服务机构的指导下，设立了企业信用管理机构，完善了信用管理制度，应用信息化系统开展信用管理活动，进一步强化了内外部信用管控，有效提升了企业竞争力和风险防范能力，促进了企业持续健康发展，为推动全省企业提升信用管理水平起到了很好的示范引领作用。

“万企贯标 百企示范”工程的全面展开和深入实施，收到了“三个功效”：一是在全省各地区、各行业培育和树立了一批信用管理优秀企业；二是拓宽了各级信用管理部门的工作领域，形成了新的工作载体，成为各级信用管理部门服务基层、服务企业、服务发展的有效切入点；三是推动了信用服务行业的发展，促进了信用服务市场的形成和发展。

第三章 企业信用管理目标

一、信用管理方针与长期目标

企业信用管理方针是企业为开展信用管理活动和实现信用管理目标而制定的指导性纲领。企业信用管理方针应与企业的其他方针相协调，并在企业经营管理方针中适当体现。

企业信用管理长期目标是企业从全局出发制订的企业信用管理总体目标，既要考虑国家经济政策和行业发展状况的要求，也要考虑客户对产品或服务的要求以及社会相关方对本公司的期望，既要适合企业自身生产经营状况、技术条件、财力物力、品牌效应等内部因素，也要考虑节能环保、安全保障等外部环境法规要求，体现产品质量或服务质量的持续改进，不断塑造和形成良好的信用形象，得到客户“普遍信任”。

企业信用管理方针是实现信用管理长期目标的行动纲领，企业信用管理长期目标是信用管理方针的工作部署和具体落实。企业管理层应采取必要措施确保信用管理方针和目标能为本企业各级、各部门人员所掌握和理解，并付诸实施。

二、信用管理的具体目标

（一）一定时期的信用管理目标

企业信用管理目标，是指企业开展信用管理活动所要达到的预期结果。根本宗旨就是企业在追求销售最大化的同时，要控制信用风险，最终实现企业效益的最大化。

企业应制定一定时期内信用管理工作需要达到的目标并经签署发布形成文件，目标应包含可以衡量信用管理效果的量化指标，如销售增长率、市场占有率、合同准时完成率、应收账款周转天数（DSO）、账款逾期率、坏账率、产品服务或客户满意率等。

企业信用管理的长期目标应与企业经营管理方针相协调，并在企业经营管理方针中适当体现。企业信用管理年度目标应与企业经营管理实际状况相吻合。

企业制定具体信用管理目标时，应考虑公司的人力、物力、财力等条件，并充分考虑重大环境因素的变化可能。年度信用管理目标要具体，指标要切实可行，并尽可能量化。

（二）信用管理目标的量化指标

企业信用管理量化指标至少包括但不限于以下内容：

信用管理指标	细化内容
扩大信用销售	利用信用管理技巧，灵活运用企业信用政策，扩大信用销售比率，提高账款回收比率。
提高产品质量	通过产品合格率、客户满意率、市场占有率等指标，体现产品质量信用的提高程度。
改善财务成果	信用管理所要实现的财务成果，主要反映在合理调控企业现金流量和降低企业赊销成本。
降低 DSO 水平	在可承受坏账率和低于行业 DSO 平均值的条件下，使由赊销方式产生的销售利润达到最大。

（三）信用管理目标的协调

企业信用管理长期目标应与企业信用管理方针、企业其他经营管理方针相协调，企业一定时期的信用管理目标或年度信用管理具体指标，应与企业经营管理实际状况和经济政策环境因素相协调。

（四）信用管理目标的调整

当出现下列情况时，应对企业信用管理方针和信用管理目标的适应性进行讨论，必要时进行修改：

1. 内部因素。企业主营业务或服务项目发生重大变化时；发生重大质量、安全、环境事故时。
2. 外部因素。客户或相关利益方有要求时；国家有关政策、法律法规发生调整时。



范例 1

A 公司企业信用管理方针目标

A 公司信用管理工作起步早，2011 年全省推出“百企示范、万企贯标”活动就积极参与，制定了“诚实守信、信用至上”的信用管理方针，召开信用方针宣贯大会，把诚信经营视为企业生存和发展的根本，经营理念：打造

创建与顾客、供应商合作共赢，与员工利益共享共同发展、与社会和谐相处的价值链。

公司每年制定包含多项经济指标的信用管理目标，且与内部管理的考核相联系，具体指标从盈利能力、偿债能力、成长能力、发展能力4个方面，设计了由利润总额、净资产收益率、总资产周转率、资产负债率、应收账款回笼率、存货周转率、产品准时交付率、合同履行率、安全环保事故率、营业收入增长率、资本保值增值率组成的KPI目标与考核体系。

范例2 B公司信用管理融入企业文化

B公司将诚信纳入公司文化，确立了“开放、创新、诚信、共赢”的核心价值观。企业信用管理方针：“人以诚为先、信以诚为本、诚以德为源。”语言精练寓意丰富，延伸了企业价值观的内涵，较好的体现了信用管理的精髓。

第四章 企业信用管理组织

一、企业信用管理部门的建立

（一）基本要求

1、风险管理。企业信用风险管理是一项专业性、技术性和综合性较强的工作，须由特定的部门或组织才能完成。完善的信用管理，需要企业在整个经营管理过程中对信用风险管理进行事前控制、事中控制、事后控制，需要专业人员从事大量的调查、分析、专业化的管理和控制。

2、制约机制。企业应建立一个在总经理或董事会直接领导下的信用管理部门，有效地协调企业的销售目标和财务目标，在企业内部形成一个科学的制约机制。

3、沟通配合。企业应将信用管理的职责在信用、销售、采购、财务、法务等各业务部门之间进行科学合理分工，并进行及时有效地沟通配合。

很多企业的销售部门和财务部门在风险控制和信用管理问题上职责划分不清，没有设立独立的信用管理部门或专业人员，而是由销售人员或其他部门人员兼做信用管理工作。企业在设立信用管理部门之后，应严格界定信用管理部门与销售、采购、财务、法务等部门之间的职责边界与工作分工。信用管理部门应处理好与其他部门之间的服务、协作和监督等关系。

4、报告路径。企业设置的信用管理部门，对企业最高管理层或董事会负责并定期报告信用管理工作。

（二）参考因素

企业应根据销售规模、销售回款情况、客户数量、客户信用状况及其变化情况内、外部因素，合理选择信用管理部门的组织架构，可设立独立建制的信用管理部门，或将信用管理职责明确赋予有关业务部门，或成立由相关高级管理人员组成的信用管理协调和决策机构。

（三）设置模式

企业规模	信用管理部门设置模式
上市公司或大型企业	宜设立专职独立的信用管理部门，并在信用管理部门内部分别设立相应的工作小组或专业岗位。
中型企业	可设立专职独立的信用管理部门，或将信用管理部门挂靠其他内设部门（可以是法务、财务、销售等部门），在信用管理部门内部分别设立相应岗位。
小型企业	可在销售、财务等业务部门设置相应的专、兼职岗位，承担相关信用管理职责。
集团性企业	应根据信用管理工作的实际需要设置信用管理部门。 分支机构的信用管理部门对分支机构管理层负责并报告信用管理工作，同时接受集团企业信用管理部门的业务指导，并实现信息数据的共享。

企业应当定期对信用管理部门职责定位和运行效率作出评估，发现不能适应信用管理工作需要时，及时调整。

范例 1 A 公司成立独立的信用管理部门

A 公司自 2011 年成立了独立的信用管理部门，部门有 2 名成员，信用管理职能中的资信管理、授信管理、商账管理都由该部门牵头管理和负责，其他职能由财务部、营业部、质保部等部门负责协助和具体实施。

二、企业信用管理部门职责

（一）工作范畴

企业信用管理部门的工作项目包括以下 6 个部分：

信用部门工作	具体内容
客户资信管理	主要包括客户资信调查、资信评估，并且根据评估结果对客户（供应商）进行分类管理。
信用档案管理	主要包括客户信用档案的建立、更新和维护、保管和查阅。
授信管理	主要包括受理信用申请、信用分析评价、客户授信等。

信用部门工作	具体内容
合同管理	主要包括合同的评审、签约、履行、变更、转让与解除、纠纷处理与争议解决等。
商账管理	主要包括商账统计、商账监控、商账分析和商账追收等。
社会责任履行	主要包括组织协调其他相关部门履行企业应承担的社会责任、树立良好的信用形象等。

（二）主要职责

企业信用管理部门的主要职责，至少包括但不限于以下内容：

- 1、策划企业总体信用管理体系架构；
- 2、制订或起草企业信用管理制度，设计各项信用管理工作的流程；
- 3、编制满足信用管理制度和流程的文件；
- 4、制订信用管理目标、预算方案、计划方案；
- 5、实施与信用有关的各项管理工作；
- 6、不断推进企业信用文化建设；
- 7、不断推进企业信用度提升；
- 8、培训企业内部相关人员，提高企业员工的信用意识和信用管理技能；
- 9、测量、分析和改进信用管理过程；
- 10、促进与信用相关方合作。

范例 2 B公司信用部门设置

B公司成立于1998年，是工业及船舶涂料领域的技术领先者和高品质的涂料供应商，致力于为满足各类严酷工业环境要求，主要生产船用油漆。

总部自上而下设立独立的部门运作信用管理，有独立的人员编制和经费预算，同时岗位职责明确，能形成有效的管理监督体系，促进公司的整体运作和协调。信用管理部门与相关部门之间，既有明确的权责界定又能很好地协同配合。销售部门与信用部门交换信息，从而可以扩大信用销售比例、协同价格政策、对付款条款提出指导性建议、确定商业谈判的姿态、利用征信

数据库开拓市场。例如：2012年，B公司信用部门建议收缩了对中国造船行业的销售政策，在稍后的一波船厂倒闭潮中，C公司避免了较大的损失。

三、信用管理部门经费

企业应编制信用管理部门的经费预算并予以执行，确保信用管理部门正常运转，并在部门预算中合理安排信用管理专项工作经费，除了常规的人员费用、办公费用、培训费用、客户调查费用、商账追收费用等，购买信用报告、信用保险、信用软件的经费，以及外聘法务、第三方咨询服务或评级、开展现场调查、外勤催收等经费也应该合理安排并落实，确保信用管理部门各项活动正常运转。

四、信用管理人员配置及要求

（一）人员配置

企业信用管理部门的人员配置应适应信用管理的实际需要。重要信用管理岗位宜由具备信用管理、财务、金融和法律等领域实践经验或专业证书的人员担任。信用管理部门人员应具有信用管理、财会或金融专业知识，有一定的信用管理实践经验，了解企业的产品、客户和服务内容及特点，熟悉信用管理方面的法律法规，并经过具有专业信用培训资质的信用培训机构培训。可以安排律师、会计师、注册会计师等专业技术人员在本企业信用管理相关岗位任职。

信用管理部门的从业人员数量取决于企业的规模、信用相关方的数量、信用活动的类型、信用交易的过程及其复杂程度以及人员的能力。企业其他相关部门应根据工作需要，在信用管理相关岗位配备符合技能要求的人员。

（二）信用管理岗位设置

企业应制定信用管理部门及其他部门信用管理相关岗位职责，明确各岗位的职责权限、任职条件、工作内容和要求。

小微企业可考虑设置信用监理岗位，履行信用管理职责。

行使独立职能的信用管理岗位职责至少但不限于包括以下职责：

1. 重要信用客户的资信调查和评价；

2. 制定或批准信用政策；
3. 制定信用管理方针和目标；
4. 对重要客户的授信审批；
5. 推动企业信用文化建设和社会责任履行；
6. 信用管理效果评价和工作考核；
7. 为信用管理体系运行提供必要的资源。

范例3 C公司配备专职的信用经理

C公司在财务部门设一名专职信控经理，分管总部在亚太地区的所有客户的信用管理，主要职责有“制定及维护亚太地区信用政策及流程，使其与总部的政策相一致，亚太地区现有客户的账期及信用额度的审批，应收账款管理及日常催收，重要客户的信用分析及亚洲地区客户年度复审，亚太地区坏账预警及准备，与第三方公司合作进行客户信用调查及坏账催收”，同时受财务部总监领导和美国总部信控部门领导，配合协助的部门有市场部、销售部、客服部。

（三）信用管理知识培训

企业应根据信用管理工作需要，定期开展信用管理知识培训、目标与政策讲解和工作交流等活动。活动内容全面、全年活动次数不少于两次，并做好考勤记录和资料保存。

第五章 企业信用管理制度

一、企业信用管理制度的制定

(一) 制度的制定过程

企业根据生产经营的实际，制定信用管理制度，明确信用管理各项工作的规范要求。企业信用管理制度制定过程，包括制度提出、制度讨论和审查、制度试行、制度正式执行四个步骤。

范例 1 A公司信用管理制度制定

2015年A公司开展制度梳理，将原有的八大信用制度进行高度整合，运用标准化的格式制定了信用管理总制度，具体内容包括：1.目的 2.范围 3.定义 4.职责 5.要求：包括信用评估周期及条件、资信调查、信用等级与授信、授信执行监督与调整、商账管理、处罚、附则。各个子公司在总公司的制度原则下，制定各自的信用管理实施细则。

(二) 制度的评估、调整和修订

企业应采用恰当的方法和建立科学评估指标体系对信用管理制度进行评估。包括定期评估是否需要建立新的制度，定期评估已实行的制度，并根据需要对其进行调整、修订或废止。

二、企业信用管理制度的内容

企业根据业务经营需要，制定涉及信用管理方面的制度，主要包括但不限于以下制度：

(一) **信用管理岗位责任制度**。包括信用管理机构职能、信用管理人员岗位责任制度、信用管理部门和信用管理人员考核与奖励制度等。

(二) **资信调查制度**。包括明确资信调查内容、资信调查方法、规定资信评价指标、确定客户分类标准等内容。

(三) **客户信用档案管理制度**。包括客户档案资料收集管理、客户档案归

档管理、平时客户档案借阅管理、档案库房安全管理等内容。

（四）客户信用风险评估和授信管理制度。包括客户信用评估指标体系确定、客户信用评价方法和评价标准、客户信用等级和指标释义、客户授信额度影响因素、客户授信额度确定模型、授信流程设计、典型的额度控制方法等内容。

（五）合同管理制度。包括合同签订前的评审制度、法人授权委托管理、合同文本管理、合同履行管理、合同变更、转让与解除管理、合同档案的管理、合同印章管理、合同纠纷处理与争议解决管理等内容。

（六）商账管理制度。包括应收账款回收管理职责、应收账款回收管理流程、应收账款回收管理内容、应收账款回收管理监督与检查等内容。

（七）失信行为责任追究制度。包括失信行为内容、经济纠纷处理、失信行为处理等内容。

（八）社会责任履行承诺制度。包括建立社会责任履行制度，以及对外公开信用承诺、信息披露、信用修复等方面内容。

范例 2 B公司制定信用管理作业制度

B公司按照自己的业务管理流程编制了“销售及收款循环作业制度”，具体内容包括：销售计划、业务人员管理作业、授信审核作业、报价作业、订单处理作业、交货作业、应收账款作业、收款作业、销货退换货、客诉处理作业、差异分析作业和附则；内容除资信调查外基本包括了信用管理事前、事中、事后的要求。

范例 3 C公司编制信用管理制度手册

C公司编制了信用管理制度手册，包括信用管理岗位职责、客户资信管理制度、客户授信管理制度、信用档案管理制度、销售合同管理制度、应收账款管理制度、失信追究责任制度等，制度的编排采用：目的、范围、具体要求、组织流程、监督检查和记录附件等内容组成，特别是在制度的最后安排了执行过程中用到的各类管理表格，为制度的有效执行提供了技术支撑和统一规范，是保证企业信用管理体系正常运转的有效措施。

三、制度的发布和实施

企业以书面或电子形式正式发布信用管理制度，确保相关人员知晓制度并在经营活动中严格执行。企业可组织必要的学习培训，确保相关人员准确理解和执行制度。

四、企业信用管理制度的应用

（一）应用于业务操作流程

企业信用管理业务流程是指一组共同为履行信用管理职能、提供各项信用管理服务而开展业务活动所规定的程序与规范。主要包括：

- 1、接触客户。通过和客户进行频繁沟通、实地调查以及信用调查等形式对客户进行筛选。
- 2、和客户进行正式洽谈。确定包括信用形式、信用期限、信用额度等内容的信用政策。
- 3、正式签约。充分考虑担保、抵押、保险等形式的合同保证。
- 4、对客户发货与对账，运用电话确认、信函提示、实地走访等方式进行账物跟踪。
- 5、回收账款。分析客户应收账款特征以及各种征兆，保持适度压力催收。
- 6、清欠账款和危机处理。

（二）应用于风险控制的全过程

信用风险存在于事前、事中、事后各流程中，企业应更加关注事前和事中的风险控制。

事前控制

主要包括客户资源管理、客户信息收集、专业资信调查的运用、客户信用信息的风险预警、信用分析模型的建立、客户信用评级与动态监控等流程。

事中控制

主要包括信用销售战略制定、信用风险控制、合同风险管理、授信额度的确立、结算风险管理、债权保障等流程。

事后控制

主要包括应收账款管理、欠款分析、预警监控、商账追收等流程。

企业应采用恰当方法构建科学的评估指标体系，对信用管理流程运行效率和效果进行分析评估，并根据工作需要调整优化信用管理流程。

第六章 信息化管理系统

一、信息化管理系统的种类

企业管理信息化，是指在企业管理的各个活动环节中，充分利用现代信息技术建立信息网络系统，使企业的信息流、资金流、物流、 workflow 集成和整合，不断提高企业管理的效率和水平，实现资源的优化配置，进而提高企业经济效益和竞争能力的过程。常见的企业管理信息化系统有：办公自动化系统（OA）、客户关系管理系统（CRM）、企业资源计划管理系统（ERP）、财务管理系统、人力资源管理系统等。

办公自动化（Office Automation，简称 OA），是将计算机、通信等现代化技术运用到传统办公方式，进而形成的一种新型办公方式。办公自动化利用现代化设备和信息化技术，代替办公人员传统的手动或重复性业务活动，优质而高效地处理办公事务和业务信息，实现对信息资源的高效利用，进而达到提高生产率、辅助决策的目的，最大限度地提高工作效率和质量、改善工作环境。

客户关系管理系统（Customer Relationship Management 简称 CRM），是一种现代化管理企业与当前和潜在客户互动的方法，为企业建立一个客户信息收集、管理、分析和利用的信息系统。以客户数据的管理为核心，记录企业在市场营销和销售过程中和客户发生的各种交互行为，以及各类有关活动的状态，提供各类数据模型，为后期的分析和决策提供支持，帮助企业在整个客户生命周期内管理和分析客户。

企业资源计划（Enterprise Resource Planning，简称 ERP），是上个世纪 90 年代美国一家 IT 公司根据当时计算机信息、IT 技术发展及企业对供应链管理的需求，预测在今后信息时代企业管理信息系统的发展趋势，提出了这个概念。ERP 是针对物资资源管理（物流）、人力资源管理（人流）、财务资源管理（财流）、信息资源管理（信息流）的集成一体化企业管理软件。它在体现当今世界最先进的企业管理理论的同时，也提供了企业信息化集成的最佳解决方案。它把企业的物流、人流、资金流、信息流统一起来进行管理，以求

最大限度地利用企业现有资源，实现企业经济效益的最大化。

财务管理系统分传统财务管理系统和现代财务管理系统。传统财务管理系统主要是以会计业务为基础，在此基础上扩充其他的一些财务操作，如总账管理、账龄分析、生产财务报表等。现代财务管理系统在传统的财务管理系统基础之上，扩充了其他一些管理模块，如金碟、用友等都可以扩展客户授信管理模块。

SAP 系统（systems applications and products in data processing），又称企业管理解决方案，其功能为：借助软件程序为企业定制并创建管理系统，对企业的人力资源、物流运输、销售服务、交易支付、产品规格及质量、生产活动、原材料采购、货物仓储及库存管理等全部经营活动与环节，实施监督、分析及管理，形成数据化的资源管理系统，为企业生产、决策、组织运营提供指导及依据，有利于企业财务管理质量的提升，有利于企业资金的合理分配。采用 SAP 系统后，与原有的传统财务管理模式相比，企业的财务管理机制得到了创新与提升，对财务管理部门工作人员的专业能力也提出了新的标准与要求，SAP 系统的核算难度高、应用范围广，可以降低和防范财务风险。SAP 系统引进了 ERP 系统的管理思想，将企业的构建模式与先进的管理理念相结合，进而运用到实际的经营管理系统中，能够为企业的财务管理工作提供一定的方便。也正是因为这个原因，SAP 系统能得到广大用户的购买，经常是经营规模较大的企业才会应用 SAP 系统。

SAP 是全球企业管理软件与解决方案的技术领袖，同时也是市场领导者。近 30 余年通过其应用软件、服务与支持，持续不断向全球各行业企业提供全面的企业级管理软件解决方案。随着以 SAP 为代表的新一代商业智能应用受到企业用户的广泛青睐，SAP 在中国的用户激增。

企业应依据制定的信用管理制度要求，并结合经营管理实际需求和信用管理流程安排，开发并应用信用管理信息系统，或在已有的企业 ERP 管理系统、财务管理系统等软件基础上，增加信用管理功能模块，作为执行信用管理制度、控制信用管理流程的信息化手段。如企业通过 2 个以上信息化系统共同完成信用管理的全部流程，实现数据自动更新。

二、信用管理的信息要求

企业的信用管理信息系统中，应包括客户类信息、业务类信息、财务类信息、管理类信息等信息。

信息分类	信息包含的内容
客户类信息	客户基本信息、信用等级、信用额度、账期等信息。
业务类信息	客户合同或订单（品种、数量、价格）、发货（交货日期、发货日期、运输方式）等信息。
财务类信息	客户开票、收付款、往来对账等信息。
管理类信息	过程审核、评价结果、账龄统计、分类汇总等信息。

三、信用管理的主要功能

企业信用管理信息系统应当具备以下信用管理功能：

信用评估功能：在系统内建立反映企业基本素质、经营能力、偿债能力、发展前景、交易信用以及对本企业重要程度等内容的资信评价指标及评价模型，定期给信用销售客户（或预付款供应商）进行信用评分或信用风险等级区分。

信用申请审批功能：根据企业制定的信用政策对信用销售客户（或预付款供应商）的信用申请按照不同权限进行审批核准。

授信额度控制功能：按照信用审批核准的最高授信额度和账期设置控制上限，一旦超出控制上限系统将自动控制不能继续授信。

发货（服务）控制功能：当客户授信超出信用审批核准的最高授信额度和账期时，系统可以自动停止发货，待信用管理人员要求客户增加信用保障条件后才核准发货。

应收（预付）账款统计功能：系统可以根据需要自动统计各个客户不同期限的应收（预付）账款的发生额、余额。

账龄分析功能：系统可以按照需要自动统计各个客户不同期间的应收（预付）账款的账龄，如一个月内、三个月内、一年以内、三年以内等。

应收（预付）账款预警跟踪功能：当客户的应收（预付）账款余额、账期超出信用审批核准的最高上限时，系统将向具体客户经理、分管领导和相关信

用管理人员及时发出预警信息，提醒相关人员及时沟通提高警惕。

信用交易记录查询功能：系统可以按照需要查询客户信用交易的订单、发货、开票、收款和对账等相关信息。

自动信息报告功能：系统可以按照企业信用管理的制度要求设定需要定期统计报告的信息内容和表单形式。

全面查询统计功能：系统可以按照企业信用管理的不同需要，灵活分类查询统计企业经营管理的各类信息。

指标完成情况考核功能：系统可以按照企业绩效考核指标要求统计相关信息进行内部考核，也可以对年度信用管理量化目标进行汇总考核。

四、信息安全

企业应安排技术人员负责对信息系统进行运行维护，确保信息安全。企业信息安全管理要针对病毒泛滥、黑客入侵、恶意软件、信息失控等复杂的应用环境制定相应的防御措施，保护企业信息和企业信息系统不被未经授权的访问、使用、泄露、中断、修改和破坏，为企业信息和企业信息系统提供安全保障。

建立完善的企业信息安全管理系统，必须内外兼修，一方面要防止外部入侵，另一方面也要防范内部人员泄密可能。在选择企业信息安全管理产品时，必须是一个完整的体系结构。客户信用信息涉及企业经营信息和商业秘密，为保障信用信息安全，需要为不同岗位设置相应的权限，为业务流程设置相应的审批节点。

五、综合运用

企业应尽量将信用管理信息系统与企业财务管理、营销管理、采购管理、仓储管理、生产管理、质量控制和客服管理等系统有机融合，或实现数据对接共享。

企业也可以运用外部信息化资源宣传自己和开拓市场，目前可以利用的外部信息化资源包括国家企业信用信息公示系统、信用中国、地方信用网站等，以及企查查、天眼查等信用服务机构网站。江苏省公共信用信息中心为全省标杆和示范企业在“信用江苏”网站开辟了信用服务专栏，企业可以及时核查自身信用信息、主动申报其他信用信息、主动展示良好信息。



A公司信息化管理系统

A公司的信控管理系统主要有Salesforce，SAP和外部资信渠道系统等。

Salesforce可提供按需应用的客户关系管理平台。Salesforce允许客户与独立软件供应商定制并整合其产品，同时建立他们各自所需的应用软件。A公司在客户主数据管理，合同订单管理和数据报告等环节都依赖于Salesforce的功能。当销售获取客户的基本信息，如客户名称，地址，税号等，就会在Salesforce建立主数据档案，系统自动触发审批流程，信控部门会通过官方渠道核实客户信息，审批后的客户数据会同步到SAP系统等。同时，Salesforce还可以上传客户注册文件，财报和客户沟通邮件，相关信息可以被信控部门随时调用。在合同审批阶段，销售会在系统上传合同草本和合同关键指标，法务、信控、技术、物流等部门会按照各自职责审核合同信息，上传修改记录，由合同管理部门统一汇总信息后让销售参与多轮谈判，最后合同会在Salesforce提交给管理层审批，审批结束后进行盖章和存档管理。Salesforce审批可以集中汇总多轮评审意见，高效便利。此外手机客户端的运用也方便了管理层在差旅期间也能及时看到各部门的意见，缩短了流程时间。Salesforce的相关数据全部会同步到SAP，为排产和发货做好充分准备。

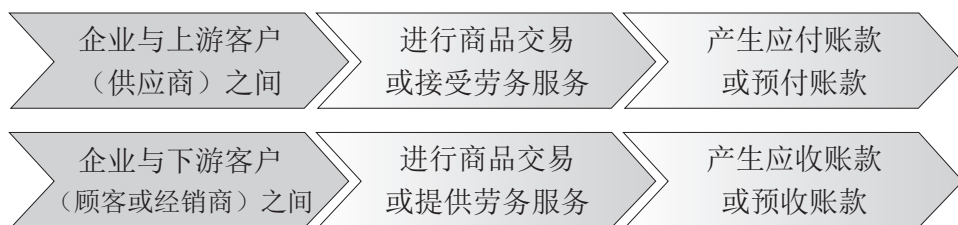
A公司在物料管理、供应链、销售营运、财务等多个端口都对SAP进行深入开发和运用。从信用管理角度看，信控人员会定期在SAP更新维护信用额度，对于没有逾期贷款并且在额度的发货，系统可以自动释放。销售支持部门在SAP系统新建发货单后，信控人员可以实时查看客户应收和在途货物情况，掌握客户付款和限额占用进展，在SAP进行发货释放动作。信控人员每周会导出SAP应收明细和账龄表，对逾期账款进行催收。

外部资信渠道是信控人员了解客户的重要途径，近年来，随着大数据和人工智能的发展，外部渠道也在与时俱进的变革，报告的实效性越来越高，三年前需要七天才能更新一份资信报告，现在只要一天，就能拿到实时数据。极大提高了工作效率。手机客户端的普及也让信控人员可以随时查看限额申请和资信报告的进展。

第七章 客户资信管理

一、客户资信管理

在企业产业链中，原材料的供应方称为上游客户，也可称为供应商；产成品的接收方称为下游客户，可以是直接顾客，也可以是其他经销商。



客户既是企业最大的财富来源，也是风险的最大来源。强化信用管理，企业必须做好客户的资信管理，建立并不断完善客户资信管理制度。

客户资信管理制度是指以客户的信息资源和资信调查为核心的一套规范化管理方法，包括企业内部信息开发制度、客户信息管理制度、资信调查制度、客户信用分级管理制度等。

客户资信管理是信用风险管理的基础工作，主要要求企业全面收集和管理客户信息，建立完整的数据库，并随时修订、完善，实行资信调查制度，筛选信用良好的客户。

客户资信管理是企业进行信用管理的前提。每一笔信用销售都可能给企业带来风险，授信方必须做到对每一个客户胸中有数，做出正确、合理的风险判断，以达到促进企业销售最大化，降低信用风险，提高企业的市场竞争能力，所以每一个企业都必须加强对客户的资信管理。

资信管理一般包括客户的基本分类、资信调查时机的选择、资信调查的内容和方法、资信等级评价指标和方法体系等内容。

二、客户资信调查的一般要求

(一) 资信调查的原则

客户资信调查是企业进行资信管理的基础，通过资信调查，企业能够及时、系统、客观地了解和掌握客户的资信状况，并以此作为企业进行信用销售能否授信和授信多少的重要依据。做好资信调查工作，必须做到：

资信调查的原值	具体内容
真实性	调查客户的情况，做到客观公正、不偏不倚，尊重事实。
综合性	对企业客户资信调查，需要了解客户与资信相关的各种信息，包括：基本信息、人力资源信息、物质资源信息、经营状况信息、管理信息、财务信息、关联企业信息、银行贷款或抵押担保信息、所在行业状况以及企业守法、守约等信用信息等。
前瞻性	调查分析要根据调查掌握的各种情况和核实的各种数据，分析判断其未来的经营发展趋势和失信风险，具有一定的前瞻性。
机密性	资信调查者应遵守职业道德，企业资信调查人员对掌握的客户信息负有保密责任，资信调查行为不得违反国家相关法律法规。

企业对客户开展资信调查，既可由企业内部信用管理部门和专职人员完成，也可委托专门的信用服务机构完成。

（二）资信调查的目的

企业资信调查的目的主要是：通过资信调查选择信誉好的客户，剔除风险较大的客户，保护对企业有较大交易价值的客户，维护企业的客户资源，维护企业整体利益。

（三）客户的基本分类

企业应对所有客户（供应商）进行分类管理，可按照客户性质、合作时间、规模、类型、重要程度和信用评价的结论进行分类。对信用交易客户根据信用风险程度分为低风险客户、一般风险客户、较高风险客户、极高风险客户等类型。

（四）资信调查的时机选择

1、首次交易。当第一次与陌生客户往来交易时，必须了解他的信用状况，确认他的合法身份。比如企业工商注册信息、税务登记情况、经营业绩、财务近况、公众评价等等，尽可能多的获取相关信息，供领导决策是否与其合作交易，避免产生不必要的经营风险。

2、定期调查。资信调查是一项持续不断的工作，只要继续与客户往来交易，就必须持之以恒地做好资信调查，以了解客户的最新动态。

3、扩大交易额或改变交易方式。当客户订货数量要求增加时，要了解其中的原因，排除正常情况下的业务增长需要，发现不正常的虚增订货行为；当客户要求把付款期限延长，或者要求扩大信用额度等交易方式时，要及时安排资信补充调查，待了解真实情况后决定是否接受其授信申请。

4、订单异常情况。主要指在双方正常交易期间，突然客户大量增加订单，同时对品质的要求也不再严格，对此应有足够的重视，及时进行深度的资信调查，分析是否存在诈骗或恶性倒闭的可能性，防止坏账发生，减少经济损失。

5、客户状态异常。随着商业信用规模的不断扩大，企业间的债权债务关系纵横交错，有可能出现相互拖欠以致形成不良债权的现象，造成企业资金周转不畅，严重影响企业的资金流动，增加企业运营成本，降低企业的经营利润，甚至有可能导致企业破产清算。还有就是企业经营层或管理层经常发生变动，员工队伍不够稳定，容易造成经营政策、管理制度等发生调整变化。再有就是经营者的健康状况也应该是企业必须关注的重要问题，尤其是目前绝大多数私营企业，企业领导人对整个企业具有绝对的影响力，一旦健康恶化，可能对企业经营状况产生不良后果。

（五）资信调查的主要内容

1、企业基本情况。核实企业客户身份的合法性，具体包括企业名称、住所、法定代表人、注册资本、统一社会信用代码、成立日期、企业类型、经营范围、登记机关、营业期限等内容。

2、人力资源信息。了解股东及经营者情况，主要股东之间的关系是否融洽，大股东是否投资其他企业，员工队伍的知识结构、薪酬水平、出勤状况和工作态度等，以及技术人员、开发力量、投入占比等情况。

3、物质资源信息。包括生产经营场所所在地的自然环境对生产成本和产品质量的影响程度、主要能源供应状况、原材料来源的稳定程度、厂房建筑、主要设备与现有生产规模和技术标准的匹配程度等方面的内容。

4、经营管理状况。包括组织机构设置、内部管理制度、生产经营和管理状况等各方面的信息。

5、财务状况。包括主营业务增长情况、生产成本及期间费用（销售费用、管理费用、财务费用）控制情况、利润水平和盈利能力、流动资金及负债情况。

6、关联企业信息。了解客户的关联企业信息，可以帮助分析企业的资本优势、人员优势、技术优势、行业优势、品牌优势，以及是否存在资金占用、利益输送的可能性，以便更加全面地评价信用交易风险。

7、银行贷款或抵押担保情况。包括银行贷款（固定资产贷款和流动资金贷款）情况、以及在各家银行的历史还款记录等；为其他公司进行的贷款担保金额以及时间分布；被担保对象的经营情况，被担保对象有无负债；公司有无民间集资等情况。

8、行业状况。行业现状、行业政策和行业发展趋势也是资信调查的重要内容，对于国家政策支持的行业和发展成长空间大的行业，可以采用积极的信用政策，否则需要采用相对保守的信用政策。

9、相关行政管理部门的信用记录。包括企业在市场监管、税务、环保、人力资源等行政主管部门的信用记录，以及企业在司法领域和招投标等领域的信用信息。

三、资信调查的主要方法

企业根据具体情况和经营需要，可通过业务员实地调查或直接向信用交易客户（供应商）索取有关资料，也可以通过政府或媒体公开资料查询，或向行业协会、同行、上下游客户合法咨询了解，也可以委托第三方专业机构调查。企业通过第三方专业机构资信调查可以发现更多的优质客户。

企业开展客户资信调查可以利用的政府部门网站有：国家企业信用信息公示系统、中国执行信息公开网、中国裁判文书网、信用中国、各省市信用门户网站等，也可以参考企查查、天眼查等信用服务机构网站的相关信息。

范例1 A公司资信调查方法

A公司将《客户信息收集的技巧与方法》列入公司经营部培训计划，由信用管理员定期对经营部进行培训。信用管理员负责指导销售人员关于客户信息收集的基本途径。销售人员在与客户接触的过程中，了解客户需求，获取相关客户信用资料，包括经营状况、人力资源信息、行业地位等，收集好客户信息，完成《客户信用调查表》汇总至信用管理办公室，信用管理员借助企业信用信息查询渠道查询客户官方信息，结合销售人员汇总的信息，按照相关制度规定负责对客户信用进行评估，内容包括企业状况、经营状况、商誉情况、网络信息等。

公司要求信用管理员与经营部每一位成员都要下载并注册征信客户端，并掌握1—2种征信客户端的使用方法，以定期更新客户的信息。公司客户中上市公司较多，公司要求销售部、经营部、财务部定期上网收集客户信息，查看上市公司公开的信息和财务报告，每月底汇总到信用管理办公室。关键（重要）客户请专业机构征信。全方位了解客户，做到“知己知彼”。

范例2 B公司注重客户现场资信调查

网络上采集到的信息虽然比较多，但存在时间延后以及准确性、直接性不强的缺陷，业务员现场得到的客户信息是最快捷直观的信息。B公司对客户按照区域进行业务员划分管理，在收集和跟踪客户信息方面最大的亮点是企业规定业务员必须填写客户拜访或回访记录、营销人员出差信息跟踪表，在出差回来的第二天上交，否则不予办理费用报销。这项规定对企业产品使用信息、客户管理信息的收集和反馈，起到了及时有效的汇总作用。

四、资信评价指标

企业资信评价指标体系一般由财务指标和非财务指标两方面构成，企业应建立由财务指标和非财务指标构成的信用交易客户（供应商）资信评价指标及评价模型，评价内容主要包括企业基本素质、经营能力、偿债能力、发展前景、交易历史、信用记录、风险分析以及对本企业重要程度等，综合反映企业偿还债务的实际能力和主观意愿。

范例3 C公司的资信评价指标

授信管理是企业信用管理的关键，也是信用管理的难点，C公司在资信管理方面区分新客户和老客户，新客户刚开始两年都要求是现款结算，通过时间积累交易信用记录，再根据客户性质、合作时间等因素采用《客户信用评价体系》九大指标（分值100）对客户进行评分。

占公司销售排行（16分）、整体印象（5分）、行业地位（15分）
客户合作成长率（16分）、注册资本（4分）、平均单价（12分）
业务关系持续期（14分）、诉讼记录（6分）、信用履约记录（12分）
《客户信用评价体系》：评出的分值对应客户在本公司的信用等级参考
A级 90分以上 B级 80~90分 C级 60~80分 D级 60分以下
根据客户的信用等级对应不同的授信政策：

信用等级	信用额度	信用期限
A级	不高于500万	月结90天
B级	不高于150万	月结60天
C级	不高于60万	月结30天
D级	不给予额度	款到发货

五、资信评估方法

资信调查人员应采用定性分析与定量分析、微观分析与宏观分析、动态分析与静态分析相结合的评估方法，对客户的资信情况进行全面分析和综合评估，得出客户的资信等级。定性分析与定量分析相结合是因为有些方面无法量化但又不能或略，微观分析与宏观分析相结合是因为企业的经营状况与宏观政策和经济环境密不可分，动态分析与静态分析相结合是指不能只看一年的指标或数据，要结合一段时期的发展趋势来分析，如此才能全面客观的分析出相对准确的结果。

范例4 D公司按产品分类进行资信评价

D公司在资信管理方面通过对业务单位访谈、实地考察、电话、网络等多渠道进行客户信息收集，对公众企业会收集完整的年报，填写《信用调查

表》。财务部门对业务部门提交的客户信用资料和信息进行核实。审核无误后，进行信息的整理、系统录入（ERP）。

客户先按照产品系列区分，再按照高、中、低层次分。客户信用等级评分分别从品质特性、信用履约、偿债能力、经营状况、盈利能力和其他指标（包含呆坏账否决、抵押担保增信、总经理调节三项）六个方面进行评分。根据评分 85、70、60 区分为 ABCD 四挡，分别给予不同的信用政策，并且区分新老客户不同授信额度。

D 公司每年定期开展预付款供应商和各子公司客户信用评估工作，按照制度和实施细则要求，针对接受预付款供应商、各产品新 / 老客户组织开展信用审核和额度审批工作，控制供应商 / 客户信用风险。由业务单位提交《信用等级评价表》，提交集团信用管理办公室审核。针对客户异常信用，由财务部发出风险提示，信用管理领导小组办公室组织专题会议，通过集体决策制定相应措施，并采取限制发货、加快催款、提请调整授信额度等处理措施，避免风险事件的发生，确保业务开展与风险可控同步。

第八章 信用档案管理

一、客户信用档案的建立

客户信用档案是企业在与客户交往过程中所形成的客户资料、企业自行制作的客户信用分析报告，全面反映企业客户资信状况的综合性档案材料。

建立和维护客户信用档案是信用管理的基础工作，只有建立起客户信用档案和不断跟踪客户最新动态，才能具备对客户信用价值进行分析的条件。合格、完备的客户信用档案，可以帮助企业寻找最忠诚的客户，分析优质客户具备的特征，让销售（采购）人员按照客户分析建立起来的标准去寻找理想的客户。客户建立信用档案并不断更新完善，是企业信用管理部门的主要工作，包括客户信用档案的建立、更新、保管、利用和检索等。

一般而言，企业对客户信用风险的控制始于每一个客户基本账户的建立和基本信息数据的维护，在第一次与客户接触后，如果有业务开展的可能，就应当着手建立客户的信用档案，并在随后的交往时不断积累新的信息资料。

客户信用档案可分为实体档案和电子档案。实体档案包括纸质档案、声像档案等。声像档案又分为照片、录音、录像档案。电子档案包括信息化系统和信息化通信工具中的记录和信息。电子档案中的重要记录或信息要注意是否具备法律效应。

企业在建立客户信用档案时，应对信用档案进行编号，建立检索目录并实现电子化管理，逐步实现纸质档案电子化存储。企业对纸质信用档案应按编号立卷归档，提高档案资料的安全性和使用方便性。企业对信用交易客户建立的信用档案，尽可能做到资料齐全。

二、客户信用档案的内容

客户信用档案的内容，主要包括：

资料分类	客户信用档案内容
基本资料	包括营业执照复印件、各种资质证书复印件、各种许可证书复印件、各种荣誉证书复印件及财务信息等。
沟通资料	业务沟通的传真、电子邮件、通话记录、聊天记录、电话录音等。
调查资料	反映客户信用申请和相关调查的资料,包括信用申请表、现场调查表、客户相关方调查表。
合同资料	合同或订单、运输单、送货单客户签收联等。
商账资料	应收(预付)账款定期对账单及回复等。
债权保障资料	包括与客户的催款通知单、客户对账回函、还款计划、付款承诺等。
其他相关资料	包括企业宣传材料、网页资料、名片等公开资料。

客户信用档案资料的形成和积累始终处于一个动态管理的过程中,只要双方存在经济往来,档案就在不断更新完善。

三、客户信用档案的更新与维护

客户信用档案包含大量既往资料,能够反映客户以往的信用状况。申请信用额度的客户,其信用状况时刻都处在变化之中,客户现在良好的信用记录并不能说明该客户以后就能够按时履行债务,如果客户信息不及时更新,会影响当前信用决策的准确性。因此企业信用档案管理制度中应该明确制订信用档案更新的内容和程序。

(一) 规定更新频率

一般应根据新老客户的业务合作程度,分为定期更新和不定期更新。定期更新主要是针对新开立的客户和部分老的业务客户,更新频率一般保持在3-6个月比较合适,最长不超过一年。不定期更新主要是对信用信息经常发生较大变化的客户,必须采取不定期更新的方法采集变化了的信息,并说明变化的原因,及时放入信用档案之中,供授信决策时参考。

(二) 更新档案内容

在常规情况下,客户信息更新的内容包括客户的基本信息和财务报表信息,如企业名称、注册资金、注册地址和经营场所、经营范围、经营期限、法定代表人、企业联系方式、财务报表等内容。

（三）更新工作程序

由企业资信调查人员进行实地调查或由业务人员直接向客户索取，或由分管该项工作的信用管理人员通过其他途径采集后，根据信用档案管理制度规定，及时进行相关资料的更新，并交由档案管理人员保管或采集保存到信息化系统。

四、客户信用档案的管理

（一）客户信用档案的保管

为防止客户信用档案受损失，保证档案的完整和安全，发挥客户信用档案的价值，企业应加强对客户信用档案的管理。

为保证客户信用档案的完整和安全，应为客户信用档案的存放和保管提供相应的条件，同时建立档案保管制度。客户的档案资料在保存前要进行检查与核对。客户信用档案应能满足企业信用管理部门的工作需要，发挥客户信用档案的作用。

企业应对信用档案的保管年限及删除处理做出明确规定，信用档案的保管期限最低不少于三年。信用档案最好采用企业集中或部门集中的方式保管，并建立客户信用档案的查阅权限和审批程序，保留档案查阅记录，防止企业商业秘密和客户信息泄露。

（二）客户信用档案的共享

为充分发挥客户信用档案的服务功能，企业应建立客户信用档案共享机制，在信用决策、非常规交易、客户基本情况发生重大变化时，能及时调用客户信用档案。

企业提供客户信用档案服务的方式一般包括阅览服务和外借服务。企业应建立客户信用档案查阅的权限和程序，并设立登记簿保留查阅记录，防止客户重要商业信息泄露。客户信用档案一般不借出信用管理部门使用，在经过批准并办理借用手续后，一些非重要文档可以暂时借出使用。

（三）客户信用档案的检索

客户信用档案的检索是为管理者及其他工作人员随时查询、使用提供方便。信用档案编号应科学合理，具备规律性、连续性和唯一识别特性，可以按企业名称、年份和类别进行电子化检索。一般可按照客户名称、客户代码、客户规

模、客户所属行业、客户档案编号等多种方式进行检索，具体可根据企业实际情况确定。

检索过程的顺序是确定检索目标、选择检索工具、确定检索方法、获得检索结果。

范例 1 A公司的档案管理

A公司严格落实档案管理制度，对档案进行编号整理，并实现电子化。综合运营、资质档案、体系管理等方面的文件材料，在每个月的月底归档。合同管理等方面的文件材料，自合同生效之日起三个月内归档，由合同经办部门负责归档。项目管理、基建档案等文件材料，一般按工作阶段或在项目结束时归档；对于活动周期较长的项目形成的文件材料，视具体情况按年度分批归档；对机密性强、重要的外来材料须在工作完成时随时归档。公司各部门如需借阅档案原件，只能由部门助理提出申请，填写《文件借用审批表》及《借阅登记表》，流程审核结束后，方可借出。

范例 2 B公司电子档案

客户档案是文件管理的重要环节，对于保证证据链的完整和客户信息的完整传递交接有重要意义。B公司建立的电子档案主要内容有：

- A、为客户建立唯一的SAP系统编码；
- B、为所有客户建立信息档案，完善客户基本信息；
- C、对所有客户都要求有第三方资信报告，并且按时更新完善；
- D、为便于检索和共享，所有客户信息的电子文件都保存在部门公共盘中，有专人负责保管和更新。

第九章 授信管理

一、总体授信

企业开展信用管理的根本目的是扩大销售规模的同时，控制信用风险，实现企业利润最大化，以增强与竞争对手的抗衡能力。授信管理是企业信用管理的重中之重，各企业必须高度重视。

企业授信管理主要是针对赊销客户和预付账款客户。

（一）授信管理的职责和权限

客户授信管理的职责是使企业在现金流和收益率上实现最大化，主要表现为：科学地将企业的应收账款持有水平和产生坏账的风险降到最低，提高现金流速度，实现最大限度的信用销售。对客户授信工作内容，包括授予或拒绝客户的赊销申请，给予信用额度、决定信用期限和确定现金折扣等信用条件，对客户的授信必须由专职部门或人员在企业信用政策规定的范围内进行。

（二）授信的主要参考因素

设定企业的整体授信额度，可以参考年度信用目标、标准信用期限、行业平均账期和企业的流动资金状况。另外影响整体信用额度的因素还包括：坏账风险的整体比例，若风险很高，信用额度应该减少；从额外信用销售中获得的潜在收益、坏账成本以及市场资金利率；现有债务；政策风险和经济周期风险。

确定单个客户的授信额度，主要参考因素是客户全年的采购量、客户还款能力、客户订单价格水平、客户以往交易信用等因素。

（三）总体授信策略

总体授信策略应与企业的自身实力、资金流动性、产品特点、市场地位、行业特点、经济政策与环境因素等相符合。与企业所在行业、市场竞争激烈程度、产品特征及所处生命周期阶段、企业生产规模等因素有关。其中企业的经济状况、竞争战略、风险容忍度三个因素是企业制定授信政策的决定因素。经济状况是企业的利润状况，同银行的关系会影响对信用风险的承受能力，是企业授信行为的基础。竞争战略是企业的竞争定位，根据企业产品特征、市场需

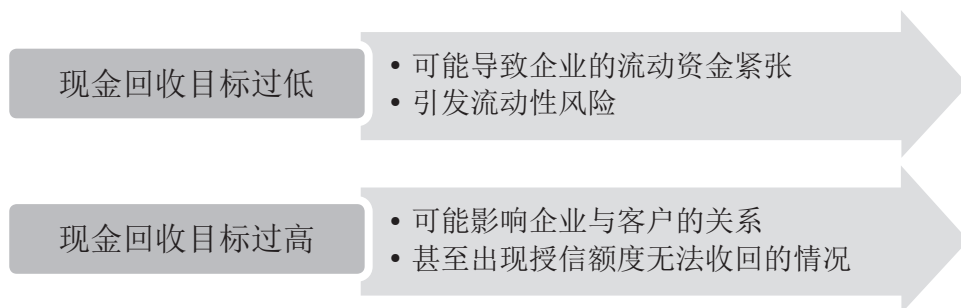
求特征、客户特征及与客户关系所确定的企业销售战略。企业是追求市场份额最大化还是利润最大化直接影响到企业的授信政策的倾向性。风险容忍度与企业领导的风险接受程度密切相关，也与企业或该订单的利润水平相关。科学制订和调整企业授信策略要与企业各阶段的经营战略相匹配。

（四）确定授信计划

授信计划是企业对一定时期内（通常在一年内）可能发生的授信活动的预算，其主要内容包括：授信额度总量、现金回收目标以及现金回收预测。

授信额度总量是根据企业的实际情况确定的不影响企业正常资金运转的一个限额，如果企业对客户无限制赊销，则会导致企业流动资金的紧张，引发企业经营困难。

现金回收目标是企业预计在一定时期内可能会收回的资金。企业所收回的资金可能并非来自本期的赊销金额或本期发放的信用额度。



二、信用政策

（一）信用政策的概念

信用政策是指企业针对授信活动（主要是赊销行为）制定的一系列业务管理原则、标准和风险控制方法。企业在制定信用政策时，必须坚持稳定性和灵活性两项基本原则。稳定性原则即信用政策条款在一定时期内基本不变，灵活性原则即信用政策要有一定的伸缩空间，以确保执行时的适当灵活性。

（二）信用政策的内容

企业信用政策包括的主要内容有：企业信用销售的信用标准、信用额度、信用条件、收账政策。

信用政策	信用政策的内容
信用标准	当企业对客户授信时，对客户资信情况设定的最低标准，即为批准客户信用申请的门槛。
信用额度	企业给信用申请者的信用额度，又称信用限额。信用额度分为总体信用额度和个体信用额度。
信用条件	销货企业要求赊销客户支付货款的条件，由信用期限和现金折扣两个要素构成。
收账政策	企业就应收账款的控制、逾期应收账款的催收和坏账处理而制定的政策。

（三）信用政策的类型

信用政策的类型一般分为紧缩型、适度型、宽松型三种。

信用政策的类型	选择意向	风险影响
紧缩型政策	采用紧缩型政策的企业一般不愿承担风险，只向财务状况良好、付款及时的客户提供信用销售。	采用紧缩型政策可以保证最低的坏账损失，但企业的销售规模及发展将会受到很大影响。
适度型政策	采用适度型政策的企业愿意承担一定风险。除了向付款及时的客户进行信用销售外，也向可能拖欠的客户提供信用销售。	采用适度型政策的企业存在一定的逾期账款和坏账损失。其目的在于风险控制和企业发展之间取得平衡。
宽松型政策	采用宽松型政策的企业基本上向所有客户提供信用销售。	采用宽松型政策的企业发展迅速，但逾期账款和坏账损失风险很大。

（四）信用政策的调整

1、选定重要影响因素并排序。影响信用政策制定和调整的因素是多种多样的，不同企业在不同时期影响因素是不同的，而且影响的程度也有区别。信用政策的调整要依据重要的影响因素，调整前要对这些重要因素进行排序和分析，最好能够量化。

2、确定政策的可调节范围。结合企业的其他政策、策略和影响信用政策的重要因素，确定信用政策的可调节范围。

- （1）基于企业信用管理阶段和水平的信用政策调整；
- （2）根据产品分类和产品生命周期进行信用政策调整；

- (3) 根据市场状况进行信用政策调整;
- (4) 根据客户分类管理需要进行信用政策调整;
- (5) 根据销售渠道管理进行信用政策调整;
- (6) 根据销售模式进行信用政策调整;
- (7) 根据价格策略进行信用政策调整。

范例 1 A 公司科学制定信用政策

A 公司的信用政策主要有: 1、根据货物运输在途周期、客户确认收货周期、开票寄票周期、收票后处理周期和合同账期, 累计计算出每批货物总周期; 2、根据客户每月总销售量、集团制定的指导价和货物总周期, 相乘计算出信用额度。

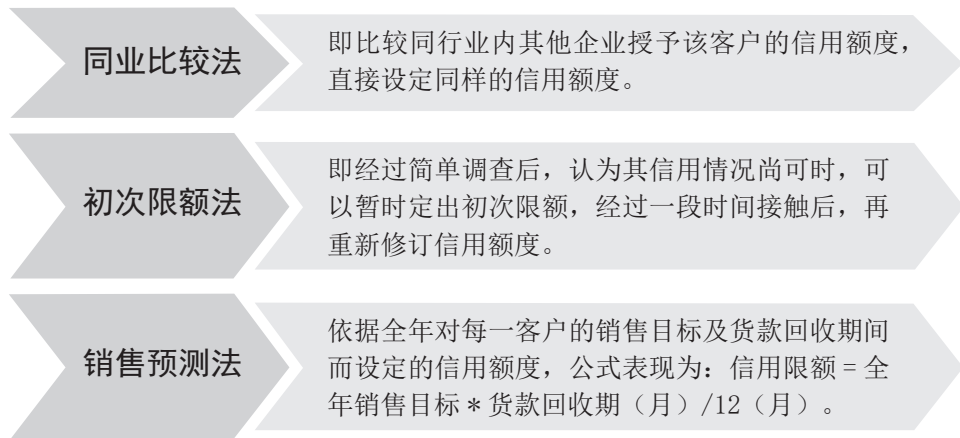
范例 2 B 公司高频次交易客户信用管理

B 公司对企业信用客户的评价从基本概况、注册资金、业务关系维持、业务关系强度、信用履约率、销售毛利率等方面进行评分评级, 评分模型的指标相对简单实用。信用管控方面超过系统设定的信用额度需要申请临时额度, 客户 60 天无交易发货信用额度会变为零。每年会对前十大用户进行现场走访, 每年与客户进行账款函证, 回函率达到 80% 以上效果很好。贷款逾期三个月业务员要上报汇款详细措施, 贷款逾期九个月公司就会考虑使用法律手段, 商账催收的力度较大。

三、授信方法

企业应综合考虑客户资信评价结果、客户信用需求量、客户产品市场前景、客户付款诚信记录、行业惯例等因素, 科学运用不同方法进行授信, 研究确定对某一客户的具体授信额度和授信期限。在对客户的授信工作中, 确定新、老客户授信额度的方法存在一定差别。

(一) 确定新客户授信额度的方法



（二）确定老客户信用额度的方法。对于老客户，可以利用营运资金模型确定企业信用额度。此模型分成营运资产计算和资产负债比率计算两个阶段。

营运资金模型	计算公式
营运资产计算	$\text{营运资产} = (\text{营运资本} + \text{净资产}) \div 2$
资产负债比率计算	$\text{流动比率} = \text{流动资产} \div \text{流动负债}$ $\text{速动比率} = (\text{流动资产} - \text{存货}) \div \text{流动负债}$ $\text{短期债务净资产比率} = \text{流动负债} \div \text{净资产}$ $\text{债务净资产比率} = \text{债务总额} \div \text{净资产}$ $\text{评估值} = \text{流动比率} + \text{速动比率} - \text{短期债务净资产比率} - \text{债务净资产比率}$

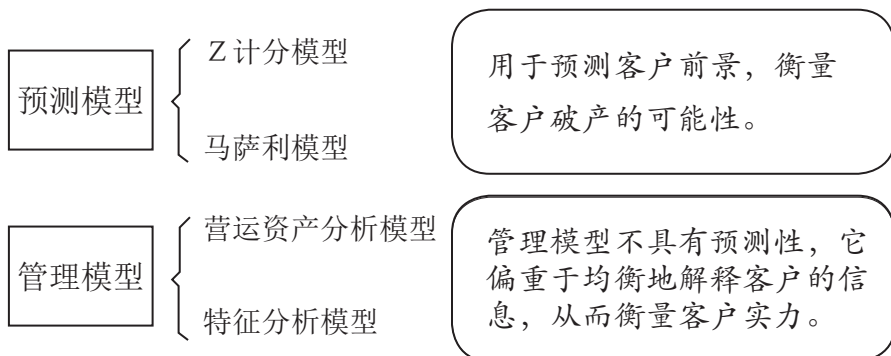
四、授信模型

授信模型分为预测模型和管理模型。

预测模型用于预测客户前景，衡量客户破产的可能性，主要有Z计分模型和巴萨利模型。

管理模型不具有预测性，偏重于均衡地解释客户信息，从而衡量客户实力，主要有营运资产分析模型和特征分析模型。

管理模型不像预测模型那样目标专一，因此运用广泛，同时管理模型具有很大的灵活性，通过适当调整可运用于各种场合。



范例 3 C 公司授信评价模型——管理模型（雷达图评价）

C 公司实行客户授信与年审评价制度，对客户进行分级管理，根据雷达图的几个维度判断客户信用等级，将客户信用等级分为 A、B、C、D 四级，分别制定不同的信用等级所对应的信用额度、信用期限、信用折扣。

雷达图评价模型参考维度指标有：经营预测、年采购额、采购额占销售总额比例、付款周期、到期贷款未清还数占应收款总数、最高欠款额、行业地位、负责人品德及企业高管形象、诉讼记录。每个指标赋 0-5 分的指标值，根据客户具体信息不同，给予 0-5 分不同的分值，具体考虑标准详见下图：

授信管理雷达图评价模型

序号	评定内容	
1	经营状况	经营状况很好，年盈利 30% 以上
		经验状况较好，年盈利 20%~30%
		经验状况一般，年盈利 0%~10%
		经营状况亏损，年亏损 10% 以内
		经营状况亏损严重，年亏损 10% 以上
2	年采购额	>1000 万
		500 ~ 1000 万
		300 ~ 500 万
		100 ~ 300 万
		<100 万

序号	评定内容	
3	采购额 VS 销售额	25% 以下
		25%~50%
		50%~75%
		75%~100%
		100% 以上
4	客户采购策略	采购份额 >30%, 有长期合同
		30% > 采购份额 >20%, 有长期合同
		有长期合同
		公司作为备份供应商
		价格为导向
5	付款周期	开票后 30 天
		开票后 60 天
		开票后 90 天
		开票后 120 天
		承兑汇票
6	逾期贷款 VS 月均销售额	10% 以下
		10%~20%
		20%~30%
		30%~40%
		40% 以上
7	历史最高欠款额	<10 万
		10 ~ 30 万
		30 ~ 50 万
		50 ~ 100 万
		>100 万
8	行业背景	国际知名品牌企业, 行业内领先
		国际品牌企业, 行业内优秀
		国际普通品牌企业, 行业内不知名
		中国知名品牌企业, 行业内领先
		中国普通品牌企业, 行业内不知名

序号	评定内容	
9	企业负责人品德以及 企业管理素质	主要负责人品德以及企业管理素质非常好
		主要负责人品德以及企业管理素质较好
		主要负责人品德以及企业管理素质一般
		主要负责人品德以及企业管理素质较差
		主要负责人品德以及企业管理素质差
10	诉讼记录	无诉讼记录
		有诉讼记录但已经全部胜诉、全部执行完毕
		有诉讼记录，但部分胜诉无法执行
		有未决诉讼
		有诉讼记录，败诉

各指标值汇总以后,得到一个汇总评分,根据分数,将客户划分到不同的等级,并予以不同的授信待遇,等级划分依据如下:

信用等级划分标准依据

评级标准	信用评分	授信额度	信用期限
A	40-50	200万人民币	90天
B	35-39	100万人民币	60天
C	25-34	50万人民币	45天
D	0-24	10万人民币	30天

信用管理专员根据客户的评分,形成汇总的信用管理授信意见,上报公司批准。

五、授信流程

企业应建立明确的客户授信业务流程和权限要求,授信审核(签字)手续齐全、符合权限要求。重大授信或超信用政策授信由企业最高管理层审批决定是否接受其信用申请。

范例 4 D 公司授信审批流程

D 公司所有账期申请包括款到发货均需要提供客户信用申请表，此表为客户信息采集的基本文件。客户填写完成由销售人员派发的客户信用申请表，并按要求提供以下相应文件。① 营业执照正副本 / 税务登记证 / 组织机构代码证（需盖公章）：中国境内公司需要提供此三证，用作客户身份核实。② 过去 2 年的财务报表（资产负债表 / 损益表 / 现金流量表）：非上市公司若申请赊销账期，需要提供财报以供审核，遗漏或提供错误信息的申请将被延迟批准或不获批准。”

销售人员集齐资料后，申请交由销售总监审批。销售总监审批后，申请递交信用控制经理。信用控制经理检查客户信用申请资料，并作出信用评审及风险分析，如有需要则安排第三方信用调查机构对客户进行信用调查（第三方信用调查时间为 8 个工作日）。信用经理在完成审批后，通知销售人员审批结果，审批结果会在第一时间通知客户申请人。

六、主要的信用销售方式

（一）直接赊账销售。 制造商经常采用直接信用销售的方式赊销给另一个制造商，即上下游企业间的信用销售，具体操作是制造商与客户企业签订赊销合同后，允许客户将本企业生产的产品取走，或由制造商送货上门，赊购产品的客户则应该按照赊销合同的有关规定进行付款。

（二）现金折扣销售。 现金折扣销售是为了敦促客户尽早付清货款而提供的一种价格优惠的信用销售方式。现金折扣的表示方式为：2/10，1/20，n/30 等。

（三）保证金销售。 对于一些大型设备和耐用消费品等，为了降低信用销售的风险，制造商往往要求客户预付一定比例的保证金来降低风险，只有当客户完全付清货款，货物的产权才转移到客户手中。一旦客户不能及时付出后续款项，销售企业可以收回设备后处置，如果处置回来的钱大于欠款，需退还多余款项。

（四）分期付款销售。 分期付款销售是指在较长的时间内按合同规定期限分期收取货款的销售方式。分期收款销售是属于现代企业运用的一种重要信用促销手段，一般适合于单件商品金额大、使用长的重大商品交易，如房产、汽

车、重型设备等。从某种意义上说，它相当于出售商品企业给购货方提供了一笔长期无息贷款。一般来说，分期付款销售的价格通常比现销或普通赊销商品的货价要高一些，这是因为部分差额可用来作为销货企业的信贷利息收入，部分差额可用来补偿它采用这种销售方式而可能受到的损失。

（五）第三方担保销售。第三方担保销售顾名思义是在交易过程中会出现第三方，即买方，卖方，担保方（中介方）。一般担保方（中介方）都是资金实力雄厚、信誉度比较高的大公司。具体操作就是买方把钱款首先支付给担保方（中介方），然后担保方（中介方）通知卖方发货，买方收到货物后确认没有问题则通知担保方（中介方）把钱款支付给卖方。由于此种交易方式中间多了一个担保方，买方可以有更多的机会去主导整个交易过程，也更有主动权。另外担保方（中介方）更多的时候会参与买卖双方纠纷的解决和调解。国内网上购物是第三方担保销售使用最广泛的一种交易方式。国内目前比较大的担保方（中介方）有支付宝和财付通等。

（六）信用保险销售。采用购买信用保险的信用销售方式，就是卖方将商品赊销给买方，在买方未能如约履行债务而使卖方遭致损失时，由保险人向被保险人，即卖方提供风险保障保险的一种信用销售方式。

（七）银行保理销售。采用银行保理的信用销售方式是银行作为保理商，提供集贸易融资、商业资信调查、应收账款管理及信用风险担保于一体的新兴综合性金融服务的一种信用销售方式。

（八）融资租赁销售。融资租赁又称设备租赁或现代租赁，是指实质上转移与资产所有权有关的全部或绝大部分风险和报酬的租赁。融资租赁销售的具体内容是指出租人根据承租人对租赁物件的特定要求和对供货人的选择，出资向供货人购买租赁物件，并租给承租人使用，承租人则分期向出租人支付租金。在租赁期内租赁物件的所有权属于出租人所有，承租人拥有租赁物件的使用权。租期届满，承租人留购，租赁物件的产权归承租人所有的一种信用销售方式。

（九）其他银企合作销售。其他银企合作销售有信用证销售、保函销售、托收承付销售、委托收款销售、国际托收销售、进出口押汇销售、票据承兑销售、购买应收账款销售、出口信贷销售、福费廷销售、分期付款式信贷销售、开放式循环信用销售和信用卡销售等形式。

（十）其他信用销售。其他信用销售有开户式（挂账）信用销售、零售信用销售、服务信用销售、房地产信用销售等形式。

七、信用销售风险的规避

信用销售，简单地说也就是赊账销售。企业在进行销售活动中，不管采用上述任何一种销售方式，只要是信用销售，都会存在一定的销售风险。信用销售风险不是以企业的主观意愿所能避免和转移的。

企业在信用销售完成后，企业信用管理部门可根据信用销售对象的不同情况，制定一套切实可行的信用销售监控实施方案，对信用销售对象实行动态管理，及时掌握信用销售对象的运营状况及诚信表现。

（一）风险识别

企业应建立一套或多套程序，用来识别各种风险。风险识别的范围应涉及已存在和可能存在的风险。企业应定期或不定期更新风险识别的结果。

（二）风险预防

企业应针对识别出的各类风险，联合制定出相应的预防措施。首先对重点信用客户要定期走访，及时掌控客户最新信用状况。定期利用 5C 评估法对客户进行评估，判断客户的信用状况，从而决定是否对客户的信用政策作调整。企业可以将这些预防措施通过制定相应的制度文件来规范操作。对于因员工问题引起的风险，企业可以通过以下措施防范：

1、建立员工信用管理制度，要求员工建立个人信用档案，并定期或不定期对员工的职业信用进行评价。

2、制定工作能力培训计划并积极实施，确保人员工作能力达到岗位要求。

3、制定信用文化建设计划并积极实施，确保工作人员具有职业道德和敬业精神。

4、在制度中明确失信奖惩措施。

5、在制度建设中避免员工面对道德风险。

因制度错误或不完善引起的风险，企业可通过以下措施防范：定期评价和完善各项制度；广开建议渠道，保证反馈信息传输畅通；根据投诉建议信息不定期地评价完善各项制度。

（三）风险控制

风险控制是指风险管理者采取各种措施和方法，消灭或减少风险事件发生的各种可能性，或风险控制者减少风险事件发生时造成的损失。

授信对象出现超过信用政策规定状况时可采取停止发货、停止接单、停止授信或要求客户增信等风险控制措施。

总会有些事情是不能控制的，风险总是存在的。做为管理者应采取各种措施减小风险事件发生的可能性，或者把可能的损失控制在一定的范围内，以避免在风险事件发生时带来难以承担的损失。风险控制的四种基本方法是：风险回避、损失控制、风险转移和风险保留。

风险控制的基本方式	释义
风险回避	经营主体有意识地放弃风险行为，完全避免特定的损失风险。
损失控制	损失控制不是放弃风险，而是制定计划和采取措施降低损失发生的可能性或者是减少实际损失。控制的阶段包括事前、事中和事后三个阶段。事前控制的目的是为了降低损失的概率，事中和事后的控制主要是为了减少实际发生的损失。
风险转移	通过契约，将让渡人的风险转移给受让人承担的行为。通过风险转移过程可大大降低让渡人的风险程度。
风险自留	即风险承担。也就是说，如果损失发生，经济主体将以自身可利用的任何资金进行支付。

（四）风险转移

风险转移方式主要有两种：

一是利用客户提供的担保条件来实现授信方风险的转移，即债权担保。基本担保形式有定金、保证、抵押、质押和留置。

二是利用第三方有偿服务来规避风险，主要形式有保理和信用保险。保理业务是保理商与以赊销方式出售商品或提供服务的卖方之间的一种契约行为，由保理商提供资金融通、形式分类账管理、应收账款催收及买方信用担保的综合性金融服务。信用保险是以商品销售和货币借贷行为中的债务人信用为保险标的，以债务人到期不能履行契约中的债务清偿义务为保险事故，由保险人根据权利人的要求担保被保证人信用的保险。

企业可以在授信时合理采用信用保险、信用担保、保理等手段转移风险。

第十章 合同管理

一、合同与合同管理

合同是企业信用交易的重要载体与法律文书。合同行为是企业存续期间最重要的市场行为，是企业信用的核心和重要基础。

合同管理是指企业依法规范自身以合同形式承载的交易活动的行为。其管理行为涵盖了合同订立、履行、变更和转让、终止、结算、债权债务清理的全过程。

合同管理的主要目的是规范交易行为、防范信用风险发生。其主要途径包括：建立健全合同管理制度，明确合同管理部门和人员职责，全面、及时、准确地掌握与合同签订履行相关的信息，对合同签订履行情况进行有效监控，提高合同履约率，降低合同欺诈和违约风险。

二、合同的分类

合同因业务类型不同，所涉及的条款内容也不相同。企业在市场活动中订立合同的主要分类如下：

- 1、按照订立方式划分：有书面合同，口头合同和以其他形式订立的合同。
- 2、按照业务内容划分：有买卖合同，供用电、水、气、热力合同，赠与合同，借款合同，租赁合同，融资租赁合同，承揽合同，建设工程合同，运输合同，技术合同，保管合同，仓储合同，委托合同，行纪合同，居间合同等。
- 3、按照合同文本划分：有示范文本（GF）合同，省规范文本（JSF）合同，格式合同与当事人自制合同。
- 4、按照合同当事人主体资格划分：有涉外合同和国内履行合同。

三、合同的拟定

（一）合同履行风险评估

由于企业所处地域与所属行业不同以及各类交易活动内容和客户特征的不同，所涉及的合同条款存在很大不同，但又有其基本相似的基础条款。诸如：标的条款、信用条款、结算条款、履行条款及风险承担、违约责任、不可抗力、

争议解决、合同效力等条款。在拟订合同时，应尽量选择与该笔业务内容相近的合同示范文本（GF 范本）。在标书制作或合同评审时应组织包括技术、质量、生产、销售、财务等相关部门对标书或合同进行全面评估，对合同的条款必须进行逐字、逐词、逐句仔细斟酌，防止由于不严谨的合同条款或者条款的疏漏使蓄意违约者有可乘之机，带来不必要的交易风险。

（二）合同主体资格审查

信用交易前要审核对方的主体资格和专业资质是否符合法律法规要求，审查对方的营业执照及年报的情况，以了解其主体的合法性（如是否合法注册、是否存在未及时年报导致被列入异常经营名录或被吊销营业执照等）和经营范围，必要时应当到相关部门调查资产状况、工商登记以及不动产登记等。对法律法规规定需要具备相应资质条件的合同项目，要根据合同内容审查对方的资质现状，即有否获得相关资质及目前效力情况（有的资质可能失效）进行审核，要对对方的履约能力进行必要评估，以保证签约后能够顺利履行合同。

（三）委托代理授权管理

1、交易对方的委托代理授权管理

委托代理人是否得到有效授权。对于初次合作的交易对方，要对其代理人身份、有无代理权、代理权限范围、期限等等进行必要审查；交易对方的部门或办事处没有对外签约权的，而交易对方的分支机构签订合同时也需由法人授权。

2、企业自身的委托代理授权管理

企业根据实际情况规定被委托人的资格，相关条件应根据各企业的人员情况和业务特点制定，一般至少需要符合以下条件：是本公司生产经营活动中确需签订合同，并具有经济工作经验的有关人员；须经过《中华人民共和国合同法》培训，并经工作业绩审查合格者；能够遵纪守法，执行好国家各项法律、法规和本企业的规章制度。被授权人在委托权限范围内代表企业签订合同，各单位一般结合本企业情况，根据级别设置不同的授权范围和期限，按企业制度进行审批，并由企业法定代表人签发法人授权委托书。

四、合同的审批

合同审批指合同在签约成立前必经的审查和批准程序。

一般合同的审批流程是：先由业务经办人将草拟的合同文本经部门负责人

审核后，由合同管理员签收流转，按有关规定交由信用管理部门或法务部门对合同条款进行审核，并根据合同内容提交业务相关部门如财务部或生产技术部门会审，再交由总经理（或分管领导）进行最终审批，合同管理员根据领导审批意见签名或盖章，返回业务部门，双方签订生效后交一份至档案部门管理，并将合同复印件分别交信用管理、财务、生产等相关部门。

重大与特殊合同（重大合同与特殊合同的标准由企业信用政策中根据地区、行业和企业具体情况加以明确界定）的审批一般需要对合同的可行性、双方履约能力及潜在风险和客户资信状况等进行前期调查，并交由该合同所涉及的相关部门进行会议讨论评审会签。

一般而言，重大合同是指标的超过一定数额的合同，特殊合同是指涉及投资、联营的合同以及涉外合同等。

合同审批中应注意对以下方面的审查：

一是信用管理部门审查对方的主体资格；委托代理人的资格和权限；本企业履行该合同的能力；对方的履约能力和商业信誉；以及双方可能出现的违约风险等。

二是业务部门和相关部门重点评审合同的可行性。

三是法务对合同主要条款合法性与严谨性进行审查。

五、合同档案的保管和借阅

信用管理部门要定期做好合同的统计分析，并定期归档。所有与该合同有关的文件材料，包括合同原件、客户资信材料、信用记录、授信审批材料，以及有签收记录的提送货单、发票、往来信函、传真复印件和各种相关凭证都需要保存，尤其是口头合同的相关文件更需要妥善保管。合同档案只有在涉及诉讼时才可调出原件，其他情况仅提供复印件，并按规定程序做好档案的调阅、借阅等工作。

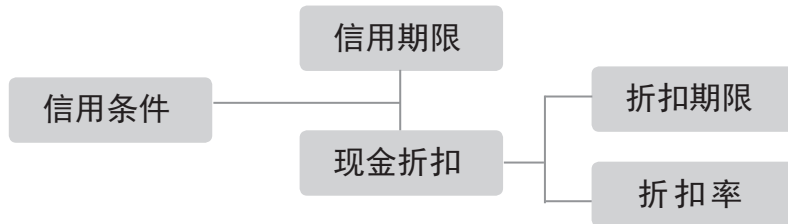
六、信用交易合同条款管理

（一）合同条款

信用交易合同条款与一般购销合同条款不尽相同但基本相通。信用交易合同条款主要包括鉴于条款、标的条款、信用条款、结算条款、履行条款以及其

他重要条款。

信用条款即企业赊销合同必须明确给予客户的各种信用条件。信用条件构成如下图：



信用条件是销货企业要求赊销客户支付货款的条件，由信用期限和现金折扣两个要素构成。

信用期限是确定客户在赊购货物后多少天内支付货款，是企业为客户规定的最长付款时间界限，并在合同中取得客户的正式承诺。

现金折扣中包含两个要素：折扣期限和折扣率。折扣期限指客户在多长时间区间内付清赊购款便可以取得折扣优惠。折扣率是指在折扣期间内给予客户多大的状况，通常按照赊销额度的一定比例计算。

信用交易合同包括的其他条款有：风险分担、违约责任、不可抗力、争议解决、合同效力等条款。

风险分担条款的基本内容：

基本原则	风险	发生时间	责任承担者
尽可能让对方承担风险	运输毁损或质量下降等	运输、包装、搬运中	按风险控制能力决定或者按照比例承担

违约责任条款的基本内容：

基本原则	违约形式	违约责任
尽量限制本方承担的违约责任的条件及责任范围，详细约定违约责任	拒绝履行或履行时间推迟，如拒绝付款或拖延付款等	继续履行，赔偿损失，支付违约金

不可抗力条款的基本内容：

基本原则	具体种类	处理方式
必须是不可预见，不可避免并不能克服的客观情况，且情况影响到合同的履行，才能被认定是不可抗力	自然灾害、政府行为和社会异常事件，主要指阻碍合同履行的一些偶发事件，如战争、罢工、骚乱等	并不都是全部免除违约责任，而应视不可抗力的影响程度和合同债务人造成的困难来分别处理

争议解决条款的基本内容：

协商	仲裁	诉讼
合同争议时，应该本着友好协商的态度解决问题，协商不成才决定进行仲裁或诉讼	协商不能解决问题时，可以选择仲裁机构进行仲裁，但不能再选择诉讼，仲裁可以不公开审理，一裁终局	选择诉讼则不能再选择仲裁，合同中可以选定管辖法院，未选定的，依法确定

合同效力条款的基本内容：

合同成立	合同生效	合同期限
合同经双方合法代表签字或者加盖双方公章或合同专用章。国内合同侧重盖章，涉外合同侧重签字	合同生效一般由生效条件决定，未附生效条件的诺成性合同成立同时生效	具体确定合同生效和终止的时间。附解除条件的合同则由其生效时效力终止

（二）风险控制

信用交易一般采用书面合同形式。信用交易主要采用本企业格式合同，如采用交易对方格式合同，信用交易合同应有体现本企业风险控制条款。

（三）担保措施

对信用交易合同中的重大合同，应选用定金、保证、抵押、质押、留置等担保方式的增信措施，并经过专业律师或本企业法务人员审核。

七、合同的履行

（一）自身合同履行管理

首先应建立合同履行管理责任制。合同签订生效后，应由企业信用管理部门或有关生产、计划部门对合同的任务进行分解，落实到有关部门和责任人，并分阶段对任务落实情况进行考核，确保合同的履行。

其次是建立检查监督机制。一是检查监督本企业合同的执行情况，保证自身合同履行信用。二是做好即将到期合同款项的早期催收提示。三是按合同约定时间、地点、方式交接货物，同时做好对方的签收工作。这既是保证自身的履约信用，也是做好合同款项如期回收的重要基础。

（二）对方合同履行管理

首先应建立台账或通过信息化系统，对本企业的全部合同分类登记，及时记载合同订立和履行情况，以便随时掌握合同订立履行中存在的问题，并向该

合同涉及的企业有关部门进行信息反馈。

其次应建立客户履约动态跟踪机制，与客户的信用监控有机结合起来，动态关注可能影响客户履行债务的情况，出现问题及时采取对策进行处理，将可能发生的信用风险降低到最低。

（三）合同履行情况评估

通过合同履行率指标来考察企业合同的履行情况，履约率指标有两种计算方式：一种是以当年合同签约份数计算，另一种是以当年合同的标的额计算。为简便起见，通常采用第一种方式进行统计和计算。一般履约率达到 90% 以上的，履约情况良好。

依法变更后的合同，如果履行完毕，纳入已履约合同进行统计。

八、合同的变更、转让和解除

（一）合同的变更

合同的变更是指合同依法成立后，在尚未履行或尚未完全履行之前，当事人通过协商一致对合同内容所作的修改和补充。合同变更包括变更标的、数量、质量、合同性质、履行期限、履行地点和方式、价格或报酬、违约责任方式、争议解决方式、担保方式、所附条件等。合同当事人对合同变更的项目条款内容必须约定明确，否则将被视为未变更。法律、法规规定变更合同应当办理批准、登记等手续的，必须依法办理。否则，变更行为无效。

合同变更时必须具备以下条件：

原合同关系已存在 原合同关系和变更后的合同关系应该有效 变更的合同内容 须由双方当事人协商一致

（二）合同的转让

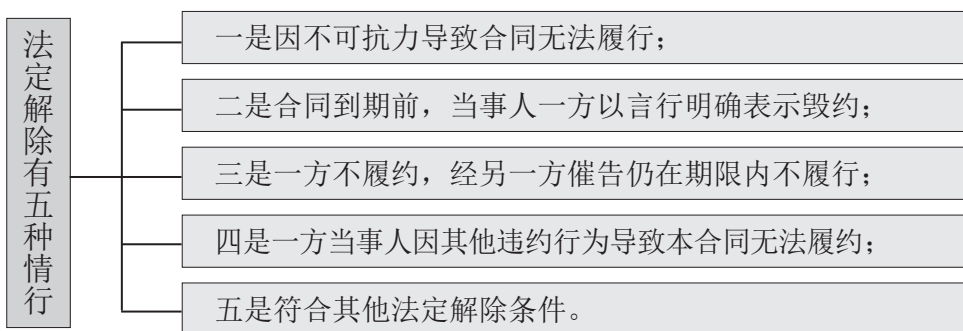
合同转让是指合同债权人一方依法将其合同的权利全部或部分转让给第三人；合同债务人将合同义务全部或部分转移给第三人；或者合同当事人一方经对方同意，将合同的权利和义务一并转让给第三人的行为。

合同债权人一方转让权利的，必须书面通知债务人，否则转让行为无效。合同债务人全部或部分转移合同义务的，必须取得债权人同意。合同当事人一方将自己在合同中的权利和义务一并全部转让给第三人的，必须经对方同意。

（三）合同的解除

合同解除是合同权利、义务终止的一种情形，合同解除至少要注意以下几点：无效和可撤销的合同，不存在合同解除；法律禁止当事人在没有任何法定或约定根据的情况下任意解除合同。

解除合同的行为包括约定解除和法定解除两种。约定解除必须是当事人双方协商一致的结果，或者是由双方当事人约定一方解除合同的条件，一旦条件成熟时，约定有解除权的一方可以行使解除权。



在解除合同的法定条件成熟时，有解除权的一方可以依法作出解除合同的意思表示，这种表示不需要征得对方同意；合同解除需采取书面形式，并办理有关手续；经上级批准、经鉴证以及公证机关公证的合同，其解除应按规定报原机关备案。

范例1 A公司的合同管理

A公司在合同管理上主要做法为：

1、签订前控制注重资信调查，严把合同签订关。

在合同签订前，法务部、合同管理部门提供决策支持。公司编印了《资信调查表》，用于在经营发生前，特别是在首笔业务和赊销业务发生前，由业务经办人对客户的相关内容进行了解后，填写《信用调查表》，内容涉及客户的财务状况、信用额度等资讯及时提交给业务负责人作出能否发生业务的评价，再经分管负责人复核后决定能否发生业务，最后再由业务经办人填写《发货申请单》申请发货。通过调查、评价、复核、申请等四个环节的层层把关，将事前控制工作落到实处。在采购业务中，针对供应商的信用调查

报告，以及在合同履行过程中供应商的资信变动情况等，均由信用管理部门更新维护，传递至采购经办团队。

2、签订中控制注重操作流程，严把合同审核关。

在产品销售过程中，A公司根据实际需要设计了具有本企业特色的《产品买卖确认书》和《送货要求及书面手续交接单》，做到了每一笔业务均有完整的书面手续，在预防欺诈、合同纠纷处理等方面发挥出重要作用，从而避免了因少数用户违约，且缺少证据起诉造成重大经济损失的被动局面。

3、签订后控制注重物权转移，严把合同履行关。

A公司实行业务经办人负责制，将商账追收的实际效果与营销员的个人收入直接挂钩，以增强营销人员的责任心。对期内应收款，主要由营销员具体了解客户收货和发票确认、物权转移和货物质量等状况，并对到期前的应收账款向客户作出提示，对客户提出的问题则由公司相关职能部门协同处理。对逾期应收账款，则由营销部分片负责人，通过电话、信函、传真、电子邮件、微信、现场商谈等方式追收。若逾期三个月仍追索无果，则移交公司法务部处理，法律顾问在对欠款客户作出最后通牒仍然无效的情况下，则依法向人民法院提起诉讼。由于上述事前、事中控制经营风险的工作做得到位，并保留了完整的书面手续和相关证据，A公司多年来在所有的经济案件中从未当一次被告，从未有过败诉的先例。

九、合同纠纷处理与争议解决

合同纠纷指双方当事人因合同的生效、效力、解释、履行、变更、终止等行为而引起的分歧，包括合同履行的情况和对不履行或者不完全履行持不同意见等内容。对不履行或不完全履行合同的后果产生的争议，是指对没有履行或者没有完全履行合同的任由谁承担或承担责任多少持不同意见。

合同纠纷的解决方式一般分为以下四种：

解决方式	合同争议的具体解决
协商	合同发生争议时，应该以诚实信用为原则，本着友好协商、互谅互让的态度解决问题，协商不成才决定采用其他方式。
调解	包括民间调解、行政调解和司法调解三种。民间调解由第三方组织实施。行政调解是政府机关转变作风为企业提供服务的举措，纠纷双方可选择共同信任的职能部门主持调解，争取达成调解协议（新合同），产生法律效力。司法调解是法院、仲裁机关在判（裁）决前必经的程序。

解决方式	合同争议的具体解决
仲裁	双方当事人根据合同中的仲裁条款或事后达成的仲裁协议，共同选择双方信任的、依法设立的仲裁委员会申请仲裁，仲裁委员会没有级别管辖和地域管辖。实行“一裁终局”制。
诉讼	向法院起诉，通常是指司法机关和案件当事人在其他诉讼参与人的配合下，为解决案件依照法定程序所进行的全部活动。我国的民事诉讼实行二审终审制。

合同纠纷双方当事人只能在仲裁和诉讼中二者择一，不能同时提起仲裁和诉讼，否则可能双方均不受理，影响合同争议纠纷的解决。因此，合同双方应该在合同订立时，明确约定争议纠纷的解决方式是具体哪一种。



范例2 B公司全生命周期管理

B公司建立了客户关系管理CRM系统，对公司信用管理的制度和政策、客户信用授权流程、应收账款管理、信用档案分类管理等建立流程化管控，使企业信用管理贯穿于合同立项、起草与谈判、审核、履行、监督等全过程。

在立项阶段，对属于重大合同项目按流程由审计、财务、法务、技术以及业务参与合同立项评审。通过CRM系统对客户信用进行综合评价，从源头上把控重大合同的可操作性。合同谈判阶段由各方面专业人员组成，通过招投标等形式为企业争取到最大合同利益。在合同审核阶段，通过对合规性、标的物技术条款、结算支付条款的合理性、可行性等各部门的审核流转，有效的控制合同风险。由合同管理部门牵头，按执行进度要求，共同推进法律风险的防范，企业还实施了规范化合同文本管理。

为加强合同管控，提高合同管理效率，公司建立了信用管理机构 and 规章制度，建立了客户关系CRM客户信用信息动态数据库，按信用级别、授信额度、赊销期限等分类进行管理，做到了合同签订事前、事中和事后管理，实现对合同全过程管理的动态监控和标准化管理。同时与财务管理、档案管理、项目管理等系统衔接，实现了各系统信息共享，全面掌握合同流转、执行情况，同时提供信息的统计分析等。有效地了解客户有否延迟付款、与公司发生纠纷、赊销等。利用客户档案信息，通过定期向相关部门通报其相关记录、法律纠纷等，有效地避免合同纠纷。

公司以风险防控为重点，构建了科学高效的全面风险管理与内部控制

体系。

合同事前预控方面，通过前移风险防控，对存在的法律风险、是否具备相应权利能力和行为能力，企业的诚信等级等通过每年合格供应商资信审查确立。组织法务、技术、审计等专业人员参与，有必要时还聘请外部专家参与相关工作。在谈判中重点关注合同的核心内容和条款，特别是关注双方的权利和义务内容，防止加重我方责任。特别是对合同条款的理解是否一致，发现歧义及时沟通，避免以后履约时带来纠纷。

加强事中监控，避免或降低合同风险。在合同审查时，严格审查合同流程是否正确，必然经过相关部门审查合同流程，审查内容必然明确和具体，特别是对合规性的内容把控，各部门审查与相应责任相挂钩。在合同履行前制订详细的计划，按照合同的约定全面正确履行合同，对合同双方的合同履行情况进行有效监控，如发现经营情况严重恶化、丧失商誉、故意重大违约等情况及时发现及时采取措施。对重大合同实行计划履行和定期报告检查制度，并定期对账，确定合同效力。

合同履行过程中出现异常情况建立预警机制，对于已经发生的违约、争议情况等证据进行收集，由法务部门主持开展相关工作，加强对合同双方来函、履行情况等证据的收集、整理，为后续纠纷处理作准备。还建立了合同管理后评价制度，每年底对合同履行的总体情况和重大合同履行具体情况进行分析评估，对履行中发现的不足及时采取有效措施加以改进。商务中心统计合同订立、履行等相关信息，形成定期合同统计分析报表。

加强合同承办人管理。增加法律意识和理念是合同风险防控能否真正落实的关键，首先明确合同承办人的职责和义务，其次是加大考核力度，对合同订立有重大缺陷或提供虚假资料、合同履行不当的，发生争议后隐瞒或不及时采取措施等行为纳入企业的考核管理，保证合同风险的有效防控。

十、合同履行情况评估

企业应当建立合同履行情况评估制度，定期对合同履行的总体情况和重大合同履行的具体情况进行分析评估，对分析评估中发现合同履行中存在的不足，应当及时加以改进。

企业应当建立合同执行情况工作考核和责任追究机制，确定履行合同的责任部门和责任人，系统整理、核对、确认合同履行信息，对未完成的合同进行责任追究。

第十一章 商账管理

一、商账管理

商账管理，是指为了保证足额、及时收回应收账款，降低和避免信用风险，企业或个人从货物或服务提供给买受方从而形成债权开始，到债权收回或作为坏账处理结束，授信企业采用系统完备方法，对应收账款回收进行科学管理的过程。

（一）商账管理职责

商账管理是企业信用管理的最后环节，主要包括商账统计、账龄分析、监控与预警和组织催收等职责。其职责是对企业信用交易中的资金风险进行控制，降低信用交易风险发生概率和坏账率，通过规范化管理保障商账按时、足额回收。

商账管理包括日常管理和逾期管理。

（二）商账的日常管理

日常应收账款管理，是指在合同规定的账期内，对产生的应收账款进行统计分析、账务核对、账务催收的管理过程和方法。

企业信用管理部门对合同期内应收账款的管理主要包括八项工作内容：

- 1、客户收货和发票确认；
- 2、及时与客户沟通确认质量和服务；
- 3、跟踪监控应收账款；
- 4、培养客户正确的付款习惯；
- 5、在应收账款即将到期前提示客户付款；
- 6、及时调整客户信用额度；
- 7、分析本企业与各客户应收账款状况；
- 8、根据企业和客户的具体情况不断调整和完善应收账款政策。

（三）应收账款的逾期管理

应收账款逾期管理是指应收账款逾期后，对逾期应收账款及其债务人进行

经营状况监控、统计、分析和催收的管理过程和方法。

企业信用管理部门对逾期应收账款的管理主要包括五项工作内容：

- 1、逾期应收账款的整体分析和诊断；
- 2、编制逾期应收账款报告；
- 3、逾期应收账款的内勤催收；
- 4、逾期应收账款的外勤催收；
- 5、商业制裁以及对坏账的处理等工作。

（四）应收账款的统计

企业可根据自身经营需求，选择对应收账款进行统计分析的方式。统计分析可包括应收账款整体状况、应收账款客户结构分析、应收账款业务员结构分析等。

整体状况是指企业在一定期限（一般按一个年度计算）内各月末应收账款余额的变化情况（可制成“应收账款净额动态趋势图”反映）。

应收账款客户结构分析，可通过制表分析，分别统计一定区间内金额、客户数量、客户账款总额并分别计算各自比重。

应收账款业务员结构分析，可通过制表分析，先将业务员进行编号，再按编号分别统计计算各业务员应收账款金额及比重、已收款项、未收款项及比重。

（五）应收账款的结算

在诸多的结算方式中，汇票、支票、本票、信用卡结算具有灵活性、通用性、兑现性和票据的流通性等特点，不会产生应收账款，企业应尽量采用。银行承兑是由收款人或承兑申请人签发并由承兑申请人向开户银行申请，经银行审查同意承兑的票据，汇票到期日承兑申请人未能足额交存票款时，承兑银行应无条件履行支付责任，保证收款人按期收到票款。企业可采用银行承兑汇票结算方式销售货款，保证应收账款及时回收，而商业承兑汇票因其风险大，不宜采用。

二、监控预警

（一）账龄分析

账龄分析法是按应收账款拖欠时间的长短，分析判断可收回金额和坏账的一种方法。通常而言，应收账款账龄越长，其所对应坏账损失的可能性越大。可将应收账款按账龄长短分成若干组，并按组估计坏账损失的可能性，进而计算坏账损失的金额。

企业为了减少应收账款带来的损失，达到企业利润最大化的目标，应通过测算企业应收账款最佳持有量来控制应收账款的增加。

测算应收账款最佳持有量的方法包括以下三种：

测算方法	测算要求
成本分析法	即通过预测各项成本随着应收账款规模变化的趋势计算企业应收账款最佳持有量的分析方法。成本分析一般按年计算。
边际分析法	即通过计算两组数据边际利润的变化情况推算一年最佳信用销售额的方法。
净现值流量法	即通过计算不同销售数量情况下企业每日净收益值变化情况确定最佳信用销售数量的方法。

（二）监控预警

企业赊销带来了应收账款回收的不确定性，也给企业带来了潜在损失的可能性，因此必须建立企业应收账款预警机制，加强对应收账款的监控。

预警系统利用各种数据信息，通过分析企业应收账款情况，及早发现危机信号，提出防范和解决危机的措施，为企业做好应收账款管理提供可靠保障。企业应建立商账监控与预警机制，合理使用账龄分析、比率分析、因素分析等方法，弄清逾期账款的产生原因，定期向业务部门发出预警报告，以便采取针对性管理措施。

超过规定期限的逾期账款要按照财务核算规定计提坏账准备。

（三）坏账处置

一般认为坏账是不能正常收回的欠款，即呆账，或者是追收费用超过账款总额的逾期客户欠款。企业一般以计提坏账准备金应付坏账。企业即使产生坏账，只要及时有效的采取措施进行追收，仍可以挽回一部分损失。坏账处理的方法有坏账催收、实物清偿和法律诉讼。

三、风险防范

（一）应收账款融资

应收账款融资，是指企业将赊销而形成的应收账款有条件地转让给专门的融资机构，使企业得到所需资金，加快资金的周转。应收账款融资是集融资、

结算、财务管理和风险担保于一体的综合性金融服务。

（二）票据管理

商业票据的使用有利于促进企业销售稳定增长，扩大市场份额，规范销售行为，防范销售风险。要管理好商业票据，首先要扎实掌握票据业务的基本流程，其次要完善企业内部控制制度，加强票据监管工作。

企业应当加强商业票据管理，明确商业票据的受理范围；严格审查商业票据的真实性和合法性，防止票据欺诈；关注商业票据的取得、贴现和背书，对已贴现但仍承担收款风险的票据以及逾期票据，应当进行追索监控和跟踪管理，详细记录销售客户商业票据收回等情况，应当指定专人定期与客户核对应收票据等往来款项。

（三）风险转移

企业债权的保全措施主要包括担保、保理、信用保险、银行保函。企业相关业务人员和信用管理人员应了解这些措施的含义、在商品贸易中的作用、操作方式以及注意事项，能够自主判断在什么情况下可以使用何种方法来最大限度的规避和转移信用风险，保障债权的安全。

担保是指法律规定或当事人约定的保证合同履行，保障债权人利益实现的法律措施。目前，法律规定的担保方式包括定金、保证、抵押、质押和留置五种。债权企业在选择担保方式时，要充分考虑到债务人、第三方担保人和交易的具体情况，选择有利于合同的达成，又有利于保障自身债权的担保方式。

（四）应急预案

企业应当建立明确的、便于操作的债权损失应急预案，避免事前无计划、事后手忙脚乱的现象。应急预案的内容随着企业经营范围的不同而有所侧重，但一般应当包括处置债权损失的目标与原则、与债务人的谈判策略、专家和组织的来源、授权、操作和决策的程序等事项。

四、商账催收

商账催收原意是指企业的坏账追收，也有企业习惯将内部账款管理和催收叫做应收账款管理，将委托外部专业机构收款称为商账催收。

商账追讨向违约客户施加压力时，需要注意不能采用违法的方式方法，企业可以充分应用法律手段进行商账追讨。

（一）内部催收

对于即将到期的应收账款，企业应加强对应收账款的日常管理，及时提醒客户还款。发生逾期之后，应进行诊断分析，确定催收方式。首先应考虑采用内部催收的方式，内部催收不仅可以提高催收效率，而且能节约催收成本。采用企业内部处理的好处是：催收人员与客户熟悉，对客户的信息最为了解，可以保持与客户的业务关系，对客户反应的判断比较准确，催收时效比法律手段好。同时，也存在着不足：企业内部人员催收的力度没有外部催收大。

（二）法律诉讼保护时效

诉讼时效是指民事权利受到侵害的权利人在法定的时效期间内不行使权利，当时效期间届满时，义务人获得诉讼时效抗辩权。在法律规定的诉讼时效期间内，权利人提出请求的，人民法院强制义务人履行所承担的义务。而在法定的诉讼时效期间届满之后，权利人行使请求权的，人民法院不再予以保护。自2017年10月1日起，根据《中华人民共和国民法总则》第一百八十八条向人民法院请求保护民事权利的诉讼时效期间为三年。法律另有规定的，依照其规定。

根据我国民法规定，若无法定中断、中止事由，一般情况下应收账款应该在双方约定的还款期限届满后三年内向人民法院或者仲裁机构提出起诉或申请。

因租赁合同形成的应收账款应在双方约定的还款期限届满后一年内向人民法院或者仲裁机构提出起诉或申请。否则便会超过诉讼时效，导致应收账款得不到法律保护。

防止超过诉讼时效的措施有以下两种：

1、建立完整的应收应付账款制度。明确应收账款的催收机制，避免证据的缺失。

企业应当明确规定催讨应收账款应当以获得账款或者书面凭证为目的。在无法直接获得账款的时候，应当有保留证据支持诉讼请求的意识。具体可以与债务人订立新的履行义务的计划或协议（或制作相关的备忘录、会议纪要等）；保留义务人发来的承诺履行义务的信函、传真等，或者已经履行部分债务的证据；发出催款函，并要求其签收，保留邮寄催款函的证据；向债务人发出律师函，并保存好邮寄凭证和律师函内容的复印件；由公证部门证明催款的事实。

2、建立合理的应收应付账款管理体系。借用信息化系统，建立预警机制

明确记录每一款项所依据的合同和业务负责人，能够清楚直观的将责任明确到每一道工序或每一位负责人身上。及时建立预警机制，对每一笔款项的即时状态要有明细记录，并且能够提供到期应收应付账款的自动提醒，使相关人员对延期付款迅速作出反应，防止超过诉讼时效。

（三）法律催收

法律催收是指应用法律诉讼的方式对应收账款进行催收，是企业应收账款催收的最后程序。

法律催收的效率较低，一般都在半年以上，且有时存在执行难的问题；法律催收也不利于维护客户关系；法律催收的费用较高，但法律催收后期效果较好。企业应慎重选择法律催收的方式。

范例1 A公司以信息化手段进行商账管理

A公司在商账管理方面根据账龄分析、系统预警等方法，结合电话、邮件跟进上门催讨，以及律师函等手段对应收账款进行实时管控。每月初依照账龄表和对账单，逐一确认客户账目及付款计划，针对重点客户协调相关营业部门进行重点跟进。企业的 GAMMA 系统会每天自动发出账款逾期预警，分别根据账款逾期、额度不足和未开票的三种情况提醒信用、营业、财务等相关部门进行及时处理。其中逾期警告共四级：1级警告：逾期 1-30 天；2级警告：逾期 31-45 天；3级警告：逾期 46-60 天（系统锁机并上报 HK 管理层）；4级警告：逾期 61 天以上（提示发出律师函并采取保险措施）。额度不足警告：1级警告：应收达到信贷额度的 75%；2级警告：应收达到信贷额度的 90%（系统锁机，不许下单）；3级警告：应收达到信贷额度的 100%（系统锁机，不许下单 & 出货）。未开发票警告：1.逾期 30 天未开发票通知；2.逾期 45 天未开发票通知（系统锁机，不许下单 & 出货）。

范例2 B公司细化合同保障商账

B公司在合同管理方面，由法务设计公司自己的格式文本，对最容易引起货款逾期的质量纠纷，在合同中约定必须按合同支付 90% 货款，留下 10%

处理质量纠纷的条款很实用有效。

商账管理方面，对逾期 1-15 天（黄色超期）、16-30 天（灰色超期）、31-60 天（蓝色超期）、61-90 天（红色超期）、90 天以上（黑色超期），分别标注不同的颜色超期，并采取不同的对策和措施。黄色超期：及时了解超期原因；灰色超期：披露超期信息、组织催款；蓝色超期：要求客户做出书面付款期限承诺并提供担保；红色超期：考虑采用法律手段；黑色超期：采取法律手段催收。

第十二章 外部信用工具应用

一、外部信用工具应用种类

为了将信用风险控制在尽可能低的范围内，需要使用各种各样的信用手段和外部工具。外部信用工具应用主要是企业在开展信用管理工作中，有针对性的选择第三方信用产品和接受第三方信用服务，如应用外部信息、第三方信用报告、信用管理咨询、信用软件、信用保险、信用保理等，目的是利用第三方专业服务提升信用管理水平，降低或转移信用风险。

（一）外部信用信息

外部信用信息主要指政府、行业协会的公开信息，这些公开信息可以在政府部门的网站获得，如市场监管、公安、交通运输、税务、法院、生态环境等部门，也可以通过信用服务机构提供的企业上、下游客户信用信息获得。

现阶段，可以利用的信用信息资源包括国家企业信用信息公示系统、中国执行信息公开网、中国裁判文书网、信用中国、省市信用门户网站等政府部门公开网站，以及企查查、天眼查等信用服务机构网站。

（二）信用报告

信用报告指信用服务机构以合法的方式从不同渠道收集信用信息，整理加工后提供给经授权的使用人的书面报告。其特点是：不修改和变动信用主体的信息，只提供客观、公正、真实的信用记录。

按信息主体分类，可分为个人信用报告和企业信用报告两种。这两种报告除了信用主体不同之外，最突出的不同是遵守的法律不一样，个人信用报告需要遵守保护个人隐私的法律，企业信用报告需要遵守保护企业商业机密的法律。

按信息内容繁简程度分类，可分为一般信用报告、基本信用报告、深度信用报告和信用追踪报告等。一般信用报告包括信用主体最基础、最普遍的信息。如果企业是信息主体，报告包括企业的基本信息、资本经营状况、担保品和财务信息等内容。基本信用报告主要提供信用主体的基本信息，如名称、住址、电话和一些公开的负面记录等。深度信用报告又叫个性化定制报告，报告价格

较高。这类报告是信用服务机构接受客户的委托，根据客户的需求，结合宏观经济形势、行业发展趋势和企业发展情况等，从多角度深刻分析信息主体目前的信用状况，包含信用评分、信用风险指数和信用评级等内容，是最富含价值的信用产品。信用追踪报告指信用服务机构出具信用报告后，提供的后续追踪增值服务，如针对异常事项快速提供的企业信用异常通报。

按使用对象分类，可分为商业银行版信用报告、普通企业版信用报告、政府版信用报告和监管版信用报告等。商业银行版信用报告供商业银行使用，这类报告信息最全面。普通企业版信用报告只共享商业信用信息，是普通企业在商业授信过程中预防信用风险的一种重要方式。政府版信用报告往往是依法行政的需要，不一定需要很详细的信息，有定性的判断或汇总的信息即可。监管版信用报告是根据监管部门的需要制作的，这类报告最关注信息主体的信用信息。

对企业来说，单靠自身的力量无法完成对客户资料的全面了解，委托第三方专业信用服务机构调查成为一条可选之路。专业信用服务机构调查的内容十分广泛，根据调查的重点和深度，一般包括标准资信调查报告、注册资料报告和深度资信调查报告。

需要说明的是，信用调查报告是第三方通过各种渠道汇总的信息，报告内容有时会与事实有一定的出入，不可能做到百分之百的准确，在这一点上，世界各国的调查报告都在报告的开头做出申明：“报告仅供参考，不作为决策的最后依据；同时，不作为任何法律文书和证明出现。如出现偏差，信用服务机构不承担任何法律责任”。如果调查报告的内容与自己掌握的资料有很大的反差，可以委托信用服务机构进行重新调查。

（三）信用管理咨询

信用管理咨询是专门为企业提供企业信用管理现状诊断、帮助建立企业信用管理制度、制定企业信用政策、建立信用管理组织、设计客户信用分析模型、指导信用档案建立、信用管理培训服务和信用信息系统设计与开发等一系列服务的统称。信用管理咨询能够帮助企业敏锐发现企业信用管理的症结所在，找到适合企业本身的信用管理解决方案。

（四）信用软件

大型企业或信息化能力强的企业可以自己定制具有自身特点的信用管理信息化系统，其他企业可以选择使用第三方专业信用服务机构研发的信用软件，通过信息化系统具备的技术先进、处理快捷、功能全面、数据及时、监控有效等优点，进一步提升自身的信用管理水平和管理效率。

二、信用风险转移

（一）信用担保

信用担保是指企业在向客户赊销过程中，根据合同约定，由依法设立的担保机构或第三方企业或个人以保证的方式为债务人提供担保，在债务人不能依约履行债务时，由担保机构或第三方企业或个人承担合同约定的偿还责任，从而保障债权实现的一种信用支持方式。担保人用提供担保来提高被担保人的资信等级。信用担保的本质是保障和提升价值实现人格化的社会物质关系。信用担保属于第三方担保，其基本功能是保障债权实现，促进资金融通和其他生产要素的流通。

信用担保是企业转移风险的一种手段。是在确定交易条件的情况下，为赊购方或赊销方附加的债权保障。通常，如果出现下列情况之一，企业可以考虑使用担保条件：与新客户第一次做信用交易；老客户要求扩大交易额；客户要求改变交易方式；客户有异常情况发生。

另外，由于担保人是被担保人潜在的债权人和资产所有人，因此，担保人有对被担保人的生产经营活动进行监督，甚至参与其经营管理活动。

（二）信用保险

信用保险是以商品赊销和信用放贷中债务人的信用作为保险标的，在债务人未能如约履行债务清偿而使债权人遭致损失时，由保险人向被保险人，即债权人提供风险保障的一种保险。在国内外都有专业的信用保险公司提供这种服务，信用保险是信用管理人员经常使用的一种信用风险转移工具。

根据保险标的性质的不同，可以将信用保险分为商业信用保险、银行信用保险和国家信用保险。根据业务的内容，也可以将信用保险分为国内信用保险、出口信用保险和投资保险。

（三）信用保理

信用保理又称“保付代理”，针对企业的应收账款管理，保理商提供信用风险转移服务，是中期信用管理中重要的债权保障形式之一。

保理的种类很多，有双保理商保理和单保理商保理、融资保理和非融资保理、有追索权保理和无追索权保理、公开保理和隐蔽保理、批量保理和逐笔保理等。

保理业务的服务内容包括：代销售商调查和评估买方的信用；用立即付款方式购买销售商的应收账款 / 赊购合同；接受赊销合同作为抵押物，给销售商融资；代理销售商的债权，帮助销售商追收账款；承担 100% 的坏账。

另外，在出口保理中，不论选择哪家银行作为出口保理商，在与其签订出口保理业务协议中，应明确要求含有“无追索权保理”字样，并有具体注释。

（四）应收账款融资

应收账款融资，是指资金的需要人（即筹资人，一般为供货企业）将因赊销形成的应收账款有条件地转让或质押给专门的融资机构，由其为企业融通资金、债款回收、销售分户账管理、信用销售控制以及坏账担保等单项或多项金融服务，从而使以赊销为方式的企业得到所需资金，加强资金的周转。

应收账款融资的方式包括：

1、应收账款抵押融资，即供货企业以应收账款债权作为抵押品向融资机构融资，融资机构在向供货企业融通资金后，若购货方拒绝付款或无力付款，融资机构具有向供货企业要求偿还融通资金的追索权。

2、应收账款让售，即供货企业将应收账款债权出卖给融资机构并通知买方直接付款给融资机构，将收账风险转移给融资机构，融资机构要承担所有收款风险并吸收信用损失，丧失对融资企业的追索权。

3、应收账款证券化，是资产证券化的一部分，指将企业那些缺乏流动性但能够产生可以预见的稳定的现金流量的应收账款，转化为金融市场上可以出售和流通的证券的融资方式。

应收账款融资的作用：提高了资金的周转速度，强化财务调度能力，免除人工收账的困扰。

目前国内供应链融资平台主要做应收账款项下融资。这其中，又分为贸易项下，信贷项下，经营物业项下三类，其本质都是基于未来可预测、稳定、权

属清晰的现金流来进行融资。这种融资方式快速盘活了中小微企业的主体资产——应收账款,使得中小微企业能够快速获得维持和扩大经营所必须的现金流,很好的解决了这些中小微企业回款慢而且融资难的问题。

(五) 银行保函

银行保函是指银行应客户的申请开出的具有担保性质的书面承诺文件,一旦申请人未能履行合同规定的义务时,由银行向第三方当事人作出赔偿。

银行保函主要适用于国际贸易中。在国际工程承包中,当事人一方为了避免因为对方违约而造成损失,往往要求对方通过银行提供经济担保。银行保函的主要内容一般在招标文件中具体规定,承包商以申请银行的格式出具保函;若招标文件中没有具体规定,承包商可通过银行按照国际惯例或征得业主的同意出具保函。

三、外部信用工具应用领域

企业可在供应商选择、客户授信调查、商账管理、招投标、对外投融资、期货或汇率风险对冲等多领域综合运用各种信用工具,通过应用外部信用工具可以完善信用管理手段,防控和转移信用风险,增强市场竞争力。

国务院办公厅印发的《关于加快推进社会信用体系建设构建以信用为基础的新型监管机制的指导意见》(国办发〔2019〕35号)明确提出:“鼓励各类市场主体在生产经营活动中更广泛、主动地应用信用报告。在政府采购、招标投标、行政审批、市场准入、资质审核等事项中,充分发挥公共信用服务机构和第三方信用服务机构出具的信用报告作用。”

范例 1 A公司充分发挥律师作用

A公司在外部信用工具运用方面十分重视运用法律手段控制风险和保护自身利益,除了在公司内设法务部门外,聘请了3家律师事务所作为顾问,一家是对本行业比较熟悉,一家是省内资源信息比较丰富,一家是对涉外企业比较了解,分别满足公司在不同方面的需求。

 **范例 2** B 公司充分运用信用保险

B 公司在经营活动中委托“中国进出口信用保险公司”对绝大部分信用客户进行征信调查，并出具标准化的信用评价报告。为进一步防范实际销售过程中的信用风险，企业将绝大部分信用销售的货款全部购买了信用保险，保费在千分之四左右。2014 年关联企业、大型上市公司的应收款未买保险，2015 年因为经济形势不好，除关联企业外均购买保险，2 年中出现的 3 次异常坏账均由保险公司负责赔付。通过 2 年的实践证明，企业通过支付一定的保险费用，已经实现了信用销售零风险，很好地实现了信用管理的最终目的，同时也有效的促进了销售增长，为企业的快速良性发展提供了有效保障。

第十三章 社会责任履行与守法经营

一、信用管理对企业社会责任的要求

企业作为社会的细胞，国民经济的基本单位，不但要为社会提供优质产品与良好服务，创造利润发展自身，同时又要依法承担社会责任与义务。企业依法履行社会责任，就是实现企业与自然、社会协调发展，为自己保持可持续发展创造有利环境。同时，企业履行社会责任也是自身经济效益与社会效益统一、企业短期利益与长期利益统一，为员工造福的同时为全体人民造福。企业生存在社会中，必须履行社会责任与义务，促进社会和谐发展。任何国家都强制企业依法履行社会责任，依法纳税、诚实守信经营。

二、社会责任的定义

企业社会责任的定义是指企业在创造利润、对股东利益负责的同时，还要承担法定的义务，承担对员工、对消费者、对社区和环境的社会责任，包括遵守商业道德、生产安全、职业健康、保护劳动者的合法权益、保护环境、支持慈善事业、捐助社会公益、保护弱势群体等主要内容。企业社会责任超越了企业只对股东负责的范畴，强调对包括股东、员工、消费者、社区、客户、政府等在内的所有利益相关者的社会责任。企业社会责任最基本的是企业的法律责任，包括依法合规经营、依法纳税、注重产品质量、安全生产、环境保护和资源节约，同时保障客户和消费者利益、促进就业与员工权益保护、积极对社会公益事业进行支持和捐助。

三、社会责任的主要内容

（一）消费者权益保护

作为市场经营主体的企业，不能单纯追逐盈利最大化而无视消费者权益。对客户和消费者权益的保护，不仅是提供合格的产品和优质的服务，而且也是企业一项最基本的社会责任和企业生存、可持续发展的前提和基础。

提供优质、安全、健康的产品和服务，是企业的基本职能和崇高的社会责

任。只有产品质量合格、服务良好才能赢得社会信任，只有最大限度满足消费者的需求，才能获得超额利润，提高员工福利待遇和促进企业超常发展。

企业要做好产品质量控制，必须做到以下几点：

1、严把原材料关口，选用优质合格的原材料，好料是生产优质产品的基本前提。

2、尽量采用先进设备、先进工艺、先进技术，技术先进是生产优质产品的条件。

3、规范生产工艺流程，严格质量控制与检验制度。

4、牢固树立“质量观念”，禁止缺乏质量保证、危害人民生命健康的产品流向社会。

5、加强售后服务，发现有严重缺陷的产品应果断的召回或者采取有效措施补救，最大限度降低社会危害。

6、由专门机构处理消费者的投诉和建议，切实保护消费者权益。

（二）职工权益保护

企业应该保持工作岗位相对稳定，积极促进就业，贯彻人力资源政策，保护员工合法权益，切实履行社会责任。与所有员工签订劳动合同，贯彻同工同酬劳动政策，不能无故拖欠员工薪酬。建立高级管理人员与员工薪酬正常增长机制。正常经营下，不准批量辞退员工，增加社会负担。企业必须及时为员工办理及交纳养老保险、医疗保险、失业保险等，保障员工的社会保险待遇。企业要按国家有关规定做好职业健康管理，预防、控制和消除职业危害。按期对员工进行非职业性健康监护，对从事有职业危害作业的员工进行职业性健康监护。企业必须按国家劳动法规制定企业自己的劳动时间和休假制度，保障职工的休息、休假权力。企业必须尊重员工人格，维护员工尊严，杜绝性别、民族、宗教、年龄歧视，保障员工身心健康。

（三）安全生产

安全生产指为预防在生产过程中发生人身、设备等各类事故，保护工作人员在生产中的安全而采取的各种措施。企业必须重视安全生产，建立安全生产管理体系、操作规范和应急预案，实行安全生产问责制。企业必须设置安全管理部门和安全监督机构，建立一整套安全生产制度；必须考核安全生产情况，与奖金挂钩。在安全生产投入上确有保障，不得降低安全保障标准，不得怕费

时而减少安全监督与检查。贯彻预防为主的原则，开展安全培训和事故演习，树立安全意识。企业必须加强生产设备经常性的维护管理，及时排除安全隐患；坚持岗位责任制，特殊岗位必须实行资格认证制度，严格执行操作规范；一旦发生事故，应启动应急预案，同时按国家规定上报，救人为第一要务，确保员工生命安全，力求减少财产损失。严禁迟报、谎报、瞒报事故。

（四）节能环保

环境保护和资源节约，对企业来讲就是节约集约利用土地，提高资源节约集约利用水平，大力发展循环经济、加大污染防治力度和加强生态环境建设。企业要通过宣传、教育等有效方式，不断提高员工的环境保护和资源节约意识。

企业要做好环境保护和资源节约，应该从以下几个方面着手工作：

- 1、企业要建立环境保护与资源节约制度，重视环境保护，不惜花费人力、物力和财力改进工艺、降低能耗和污染排放水平，实现清洁生产。
- 2、加强废气、废水、废渣的综合利用，建立废料回收和循环利用制度。
- 3、重视资源保护，节约资源耗用，绝不对不可再生资源进行掠夺性或毁灭性开发。
- 4、重视技术改造，加快高新技术应用，改造传统工艺，实现低消耗、低排放、高效率。
- 5、建立环保监测制度，绝不超标排放，污染物超标应承担治理或法律责任。
- 6、发生环境污染事故，应启动应急预案，及时处理。

（五）诚信经营

企业诚信经营包括遵章守法、依法合规经营；依法披露信息，保护股东权益；尊重和保护知识产权；公平竞争，不违反商业道德、反对商业贿赂等。

依法合规经营。首先企业应该具有合法的法人身份，证照齐全，满足政府机关注册、纳税登记、特定行业许可、资质等各种行政许可规定和要求。其次，坚持正确的经营方向，保护客户和企业相关方的合法利益。再次，就是要守法经营不违法，经营行为要符合政策要求和规章制度，操作规范化、程序化、制度化。

信息披露主要是指公众公司以招股说明书、上市公告书以及定期报告和临时报告等形式，把公司及与公司相关的信息，向投资者和社会公众公开披露的行为。上市公司信息披露是公众公司向投资者和社会公众全面沟通信息的桥梁。

投资者和社会公众对上市公司信息的获取，主要是通过大众媒体阅读各类临时公告和定期报告。投资者和社会公众在获取这些信息后，可以作为投资抉择的主要依据。真实、全面、及时、充分地进行信息披露至关重要，只有这样，才能对那些持价值投资理念的投资者真正有帮助。

知识产权是指人类智力劳动产生的智力劳动成果所有权。它是依照各国法律赋予符合条件的著作者、发明者或成果拥有者在一定期限内享有的独占权利，一般认为它包括版权（著作权）和工业产权。版权（著作权）是指创作文学、艺术和科学作品的作者及其他著作权人依法对其作品所享有的人身权利和财产权利的总称；工业产权则是指包括发明专利、实用新型专利、外观设计专利、商标、服务标记、厂商名称、货源名称或原产地名称等在内的权利人享有的独占性权利。

商业贿赂是一种职权职务性利益交换行为，指经营者以排斥竞争对手为目的，为争取交易机会，暗中给予交易对方有关人员和能够影响交易的其他相关人员以财物或其他好处的不正当竞争行为，是贿赂的一种形式，但又不同于其他贿赂形式。针对商业贿赂，《反不正当竞争法》第七条规定，经营者不得采用财物或者其他手段贿赂下列单位或者个人，以谋取交易机会或者竞争优势：（1）交易相对方的工作人员；（2）受交易相对方委托办理相关事务的单位或者个人；（3）利用职权或者影响力影响交易的单位或者个人。

（六）社会贡献

企业的社会贡献包括依法纳税、创造社会财富；增加就业、发展地方经济；持续增加投入、推动技术和管理创新；弘扬优秀文化、建设文明和谐企业；积极参与社会公益活动、热心慈善捐助等。

依法纳税是企业应尽的义务，是企业依照有关法律法规按时交纳一定的税费，不瞒报和漏报税费。依法诚信纳税，既是社会主义税收取之于民、用之于民的具体体现，又是企业应承担的社会责任，以促进税收和经济的协调发展，保持税收的持续稳定增长，为全面建设小康社会提供强大的财力保障。

技术创新是以创造新技术为目的的创新或以科学技术知识及其创造的资源为基础的创新，是企业竞争优势的重要来源，企业可持续发展的重要保障。认识技术创新本质、特点和规律，是技术创新有效管理的重要前提。要抓住区块链技术融合、功能拓展、产业细分的契机，发挥区块链在促进数据共享、优化

业务流程、降低运营成本、提升协同效率、建设可信体系等方面的作用。

管理创新是指在特定的时空条件下，通过计划、组织、指挥、协调、控制、反馈等手段，对企业所拥有的生物、非生物、资本、信息、能量等资源要素进行再优化配置，并实现人们新诉求的生物流、非生物流、资本流、信息流、能量流目标的活动。

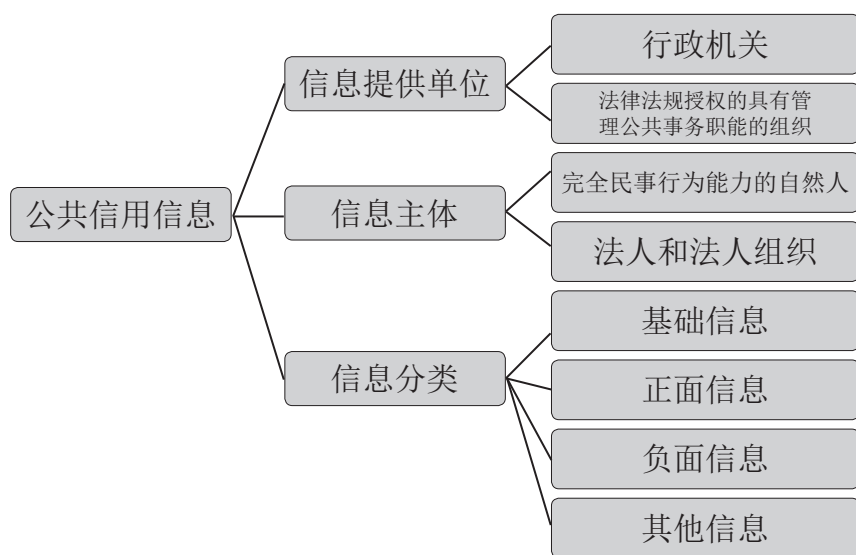
企业的社会公益活动是以赞助社会福利事业为中心开展的公关促销活动，比如赞助社会福利、慈善事业、体育事业、教育文化事业、灾区救灾、资助公共服务设施建设等。通过这些社会公益活动，在社会公众中树立企业注重社会责任的形象，提高企业的美誉度。社会公益活动从近期来看，往往不会给企业带来直接的经济利益，并且使企业付出了额外的费用，但从长期看，通过这些活动，使公众对企业产生了好感，为企业创造了良好的发展环境。

四、企业信用信息

（一）公共信用信息记录

公共信用信息，是指行政机关、法律法规授权的具有管理公共事务职能的组织（以下简称信息提供单位），在履行职责、提供服务过程中产生或者获取的，可用于识别、分析、判断具有完全民事行为能力的自然人、法人和非法人组织（以下简称信息主体）信用状况的数据和资料。

公共信用信息包括信息主体的基础信息、正面信息、负面信息和其他信息。



各级公共信用信息工作机构应健全完善公共信用信息服务平台，为信息使用单位和公众提供基础信息比对核查、信用信息查询、信用审查、红黑名单公示、信息批量交换、联合奖惩、信息嵌入应用等多渠道、多方式的信用信息应用服务。

各级行政机关、行使管理公共事务职能的组织应根据履行职责需要，在对行政相对人实施行政许可、财政资金和项目安排、公共资源交易、日常监管、评优评级等活动中，进行信用审查，应用信用报告，识别、分析、判断信息主体信用状况，在行政管理和公共服务中依照法定权限予以分类管理和服务。

鼓励企事业单位、行业组织、群团组织等依法依规查询公共信用信息，根据信息主体的信用状况，对守信主体采取优惠便利、增加交易机会等降低市场交易成本的措施；对失信主体采取取消优惠、提高保证金等增加交易成本的措施。

（二）完善信用信息披露

现代市场经济是法治经济，也是信用经济。加强社会信用体系建设，是完善社会主义市场经济体制、改善市场信用环境、降低交易成本、防范经济风险的关键环节，也是“放和服”改革、创新社会治理、推动经济社会转型发展的重要举措。

企业信用管理通俗地说就是管好自身、防范别人、发展未来。因此，企业自身信用建设是企业信用管理的重要环节。管好自身，就是企业在业务经营中要防范失信行为和不良信用记录。在信用管理工作中，要立足规范自我，才能有效防范他人。

企业在信用管理工作中，要敢于“亮信用”，即利用政府公共信用信息系统，及时披露本企业生产经营、市场开拓、信用管理、信用状况、资质资格、获奖获评、知识产权、新品开发、技术创新、产品质量、品牌创建等相关信息。企业在展示信用信息时应对所展示信息的真实性、准确性做出信用承诺，并注明企业自主申报作为信息使用者的参考。



（三）建立信用修复机制

失信主体在规定期限内纠正失信行为、消除不良影响的，可通过作出信用承诺、完成信用整改、通过信用核查、接受专题培训、提交信用报告、参加公益慈善活动等方式开展信用修复。企业可自己修复，也可以委托符合条件的第三方信用服务机构进行信用修复。修复完成后，及时向信用主管部门申请停止公示其失信记录，终止实施联合惩戒措施。

第十四章 效果评估与持续改进

效果评估和持续改进是企业信用管理工作的重要组成部分。效果评估包括内、外部评估，通过内、外部评估，可以检验信用管理工作的执行情况。通过持续改进，可以不断完善企业的信用管理工作。

一、评估依据

依据企业开展信用管理工作所建立的《企业信用管理方针和目标》、《信用管理岗位责任制度》、《客户资信管理制度》、《信用档案管理制度》、《客户授信管理制度》、《合同管理制度》、《商账管理制度》和《社会责任履行制度》等文件，对企业信用管理体系运行情况及相关制度的有效性及执行情况进行内、外部评估。

二、内部评估

内部评估主要是依靠企业内部人员开展的内部评估工作，根据评估要求，及时发现信用管理工作中存在的问题，并提出改进意见。

（一）评估要求

1、年初企业信用管理部门编制年度信用管理内部评估计划，报分管领导批准后实施。

2、例行的内部评估一年进行一次，需要时可进行追加评估。

3、成立评估组，包括一名评估组长和若干名内部评估人员，评估组长由企业管理者代表指定，内部评估人员由评估组长与企业信用管理部门协商指定。内部评估人员应与被评估部门的活动无直接关联。评估人员应具有信用相关专业知

（二）评估内容

1、信用标准执行情况

信用标准是企业决定授予客户信用所要求的最低标准，代表企业愿意承担的信用交易风险。内部评估人员应审核信用管理人员是否按照要求严格执行信

用标准，如未严格执行信用标准的，应给予一定的风险警示。

2、企业信用管理制度执行情况

内部评估人员应评估《信用管理部门、人员岗位责任制度》、《客户信用档案管理制度》、《客户资管理制度》、《客户授信管理制度》、《合同管理制度》、《商账管理制度》和《失信行为责任追究制度》等制度的执行情况。

3、企业自身诚实守信情况

企业可根据自身的实际情况，从以下几个方面建立诚实守信的评价指标：

（1）商务活动信用情况

主要包括：合同信用情况、商品或服务信用情况、还贷偿债缴费信用情况。

（2）规范经营信用记录

主要包括：行政执法记录、司法诉讼记录和行业管理记录。

（3）社会贡献信用情况

主要包括：依法纳税情况、环保安全情况和资助公益事业情况。

（4）社会形象信用评价

主要包括：政府、社团及相关机构评价、客户与消费者评价和舆论监督评价。

内部评估人员在评估时，应与历年数据进行纵向比较，检测自身的信用状况发展趋势。

4、制定针对客户信用行为的评价指标体系

内部评估人员可从客户的合同履行情况、资金回笼率、提供产品（服务）质量、违约行为、履约信誉程度等方面对客户信用行为进行综合评价。内部评估人员审核信用管理人员是否制定了切实可行的针对客户信用行为的评价指标体系，并在实际操作中予以应用。

5、制定符合政府信用监管的措施

各部门应根据政府部门的要求，制定符合政府信用监管要求的措施，向政府信用监管部门提供真实、准确、全面的信用信息。内部评估人员审核相关部门是否制定了符合政府信用监管要求的措施及执行情况。

（三）评估结果

1、评估结束后由评估组长在规定的时间内提交评估报告，经分管领导批准后，发放至相关受评估部门及有关人员。

2、评估报告中提出的不合格项，由责任部门进行原因分析，制定纠正措施并按期实施。

3、企业内部评估记录由企业信用管理部门负责保存。

范例1 持续改进机制 - 内部评估

A公司制定了信用管理制度评审表和信用管理制度整改表，每年年末由各个部门对信用管理制度条款进行评审，评审内容包括：

1、IT系统服务部：对发货环节中是否会进行自动警告；客户有违规记录，系统警告后营销经理选择用可支配余额垫付逾期贷款产生的二次风险，如何跟踪把控进行评审；发货资信控制功能和客户违规行为查询功能测试；

2、律师事务部：催账程序是否合理，流程是否畅通进行评审；欠款清收管理流程；

3、质量管理部：对监造要求、质量计划、质量证明或检测报告等质量文件进行评审；

4、开发服务部：对逾期贷款分析模型是否有效、发货政策及审批权限表进行评审；

5、财务监管部：对应收账款账龄分析法进行评审。

信用管理办公室整合各个部门的评审资料后，若制度或管理系统存在问题，需提出整改意见，提交集团批准后发布。

三、外部评估

企业信用管理的外部评估主要有信用服务机构的评价、行业协会的评价和政府监管部门的信用监管评价。

（一）信用服务机构的评价

信用服务机构可利用自身在人才、技术和信息上的优势，向企业提供信用管理咨询服务和评价工作。信用服务机构应独立完成对企业的外部评价，并按照以下流程操作：

1、成立评价工作组。

2、对企业现有信用管理状况进行实地考察。

3、根据考察情况，从信用管理建设、信用管理行为、信用管理绩效和履行法定义务及社会责任等方面进行综合评价。

4、对企业信用管理工作提出改进意见。

5、出具评价报告和等级结果。

（二）行业组织的评价

行业组织了解行业特点和发展趋势，熟悉行业内企业的基本情况。行业组织的评价能够较准确反映被评企业在行业中的真实情况，保证信用评估结果更加客观公正。

（三）政府部门的信用监管评价

党中央、国务院高度重视社会信用体系建设。习近平总书记要求，构建“一处失信、处处受限”的信用惩戒大格局，让失信者寸步难行。对突出的诚信缺失问题，既要抓紧建立覆盖全社会的征信系统，又要完善守法诚信褒奖机制和违法失信惩戒机制，使人不敢失信、不能失信。

政府部门的信用监管，可以提高企业的信用意识，规范企业的信用行为，提高信用社会化水平，改善信用环境和信用秩序。政府部门的信用监管评价为社会各界提供了企业在守法经营方面的信用状况，如税务系统的纳税信用等级可以帮助社会各界对企业的纳税规范情况有一个基本判断。

企业应根据政府部门的监管要求，深入细致地进行相关政策的宣传和解读，充分理解并积极配合以信用为基础的新型监管措施，对企业自身信用管理适时作出调整和改进。

四、持续改进

企业应建立信用管理持续改进机制，保持信用管理体系的有效性。

（一）不断调整信用管理部门职责

信用管理部门的职责主要是通过规范信用交易过程，防范信用交易风险，综合考虑通过采用信用销售增加的收益和由此带来的信用风险成本，尤其是形成呆、坏账的风险成本。信用管理部门与销售和财务部门是相互促进和制约的关系，既有独立性，又必须互相理解、支持和配合。如果把信用管理部门演变成一个单纯清欠部门，这就失去了信用管理的意义，是非常不可取的。

企业应定期评估信用管理部门职责，发现不适应信用管理工作需要时，应

及时调整。

（二）信用管理工作考核

企业应对信用管理部门和人员进行考核，并将考核结果作为人力资源管理的重要依据。企业信用管理工作效果可以参考以下指标进行考核：

1、坏账损失比率

分析这个指标时，主要是企业自己现在与历年对比，看是否下降。如果与同行业别的企业作横向比较时，要注意计算口径的不同。有的企业把全部销售额作分母，对坏账的定义也有差别，有的企业把逾期6个月视为坏账，有的把逾期一年视为坏账。企业应参照财务规定制定自己的计算口径。坏账准备是企业对预计可能无法收回的应收票据、应收账款、预付账款、其他应收款、长期应收款等应收预付款项所提取的坏账准备金。

2、应收账款周转天数（DSO）

DSO指标直接关系到企业现金流量充足与否，以及应收账款管理水平的高低。信用管理部门有责任将企业的DSO降低到行业的平均水平之下。通过DSO的计算，可以了解客户的实际付款速度。

3、信用交易逾期账款比率

逾期账款比率是一个相对稳定的数值，在一定的时间内，信用管理部门人员应该采取必要的措施避免其上升太快。

4、信用批准率

信用批准率是评估企业在批准客户信用申请方面采取如何的态度，衡量企业信用政策过松还是过紧，与申请企业的信用状况有关，从审批时间上可以体现信用管理部门的效率。

该指标一般和坏账率、逾期账款率等指标参考使用，以全面确定信用管理部门的工作。

（三）制度的评估、调整和修订

企业应定期评估实施的《信用管理部门、人员岗位责任制度》、《客户资信管理制度》、《客户信用档案管理制度》、《客户授信管理制度》、《合同管理制度》、《商账管理制度》和《失信行为责任追究制度》等制度，并根据需要及时进行调整、重新修订或废止。

第三部分

工作指南



第一章 信用管理贯标和示范创建工作指引

一、未来一段期间内的贯标与示范创建工作

我省自 2011 年实施“百企示范 万企贯标”工程以来，各设区市积极组织广大企业参加信用管理贯标和示范创建活动，有效提升了企业竞争能力和风险防范能力。在未来一段期间内，我省将继续推进企业信用管理贯标和示范创建工作。

（一）工作原则

企业信用管理贯标和示范创建工作继续坚持“自愿参与、严格规范、分级实施、引导服务”的原则。

1、自愿参与。企业自愿参与，主动申报，自觉开展。引导社会各方面广泛关注，以企业自身贯标和创建为主，以信用服务机构咨询服务为辅。

2、严格规范。贯标工作要坚持标准规范，严格工作程序。示范创建工作要坚持好中选优，确保示范企业认定过程的客观、公正、科学。

3、分级实施。省、市抓示范，县（市、区）抓贯标。省信用办负责省级示范创建工作；设区市负责市级示范创建工作；县（市、区）负责贯标工作。在贯标基础上，组织优秀企业申报市级、省级示范，形成省、市、县（市、区）三级梯度发展、联动推进的工作格局。

4、服务引导。各级信用管理部门坚持以服务企业发展为根本，把切实帮助企业提升信用管理能力作为工作的出发点和落脚点。引导信用服务机构以高标准、规范化的服务为根本，为企业提供高效、优质的信用管理服务。

（二）工作机制

进一步完善政府规范引导、企业自愿参与、信用服务机构优质服务、社会广泛监督有机结合的工作机制。

（三）推进方式

由各设区市信用管理部门根据本地实际制定年度企业贯标、示范创建工作目标及实施计划，报省信用办备案。省信用办在推动各设区市制定并实施年度企业贯标和示范创建工作计划的基础上，会同省相关部门综合考核各设区市信

用办及信用服务机构落实此项工作的成效，并给予专项工作经费，鼓励各设区市不断扩大企业贯标覆盖面，提升示范企业创建水平。

二、贯标与示范创建的关系

企业信用管理贯标和示范创建工作的内容相同、标准不同，区别在于示范创建企业比贯标企业在信用管理方面的要求更高。贯标工作主要是动员组织全省企业开展信用管理贯标，建立健全企业信用管理体系；示范创建是在贯标企业中，培育和树立一批信用管理示范企业，通过以点带面，引领全省企业共同提高信用管理水平。

从实施步骤上，分“贯标”和“示范”两个层面推进，示范创建工作在企业贯标的基础上开展。

贯标工作可以采取信用服务机构集中宣讲、企业自主贯标的工作方式。示范创建工作，可以采取信用办推荐备案的信用服务机构对创建企业进行一对一辅导的工作方式，快速提升示范企业的信用管理专业化水平。

三、信用管理部门的职责和作用

在信用管理贯标和示范创建工作中，省、市、县（市、区）政府信用管理部门应发挥重要的组织领导作用。

（一）职责

1、组织领导

（1）企业信用管理贯标由县（市、区）信用管理部门具体组织实施，信用管理示范创建在企业贯标的基础上，按省和市两级开展，分别由省和设区市信用管理部门具体组织实施。

（2）制定年度贯标和示范创建工作计划，提出工作要求并组织落实。

（3）应用公共信用信息服务平台为贯标和示范企业提供信息化服务，鼓励企业利用信用服务平台展示自身信用管理状况和成果，推动企业信用管理贯标和示范创建工作不断深入开展。

（4）各级信用管理部门建立工作交流机制，及时了解、交流、总结工作中的经验和及时解决工作中的问题。

2、宣传发动

省、市、县（市、区）信用管理部门做好企业加强信用管理的宣传推广工作，可采用横幅、公告栏、宣传手册、报纸、信用网站、新兴媒体等多种手段和多种渠道，以及组织信用服务机构工作人员深入企业开展贯标和示范创建工作的宣传和发动，不断扩大企业信用管理贯标和示范创建活动在全社会的影响力。

3、规范服务

指导和监督信用服务机构在企业信用管理贯标和示范创建过程中的信用管理咨询工作。制定相应的制度和要求，加强对信用服务机构的管理和规范。

4、专题培训

各级信用管理部门组织有关企业主要负责人、分管负责人和信用管理岗位工作人员、信用服务机构从业人员，定期或不定期地参加信用管理专题培训，开展信用管理建设工作指导。同时，举行企业负责人和信用管理人员座谈会，交流工作经验。

5、争取政策

对于积极参加信用管理贯标和示范创建的企业，省、市、县（市、区）信用管理部门要积极与相关部门沟通，建立贯标企业和示范企业政策扶持机制，在招投标、政府采购、金融贷款、纳税服务、行政审批等方面给与一定程度的便捷和政策扶持，提高企业贯标和示范创建的积极性。

（二）作用

1、引导企业加强信用管理，树立信用意识，引导企业通过强化信用管理提高核心竞争力，发展成为信用形象良好、管理科学的现代企业。

2、通过贯标和示范创建服务，规范信用服务机构工作，培育本地信用服务机构发展，不断开拓信用服务市场。

3、通过示范创建，在全省各行业各领域树立一批信用管理示范典型。

4、依托贯标和示范创建，推进信用信息在社会各领域的应用，包括查询、评级、政府监管等。

5、以贯标和示范创建为推手，通过企业加强信用建设促进社会信用体系建设。

四、市、县（市、区）组织企业贯标

各市、县（市、区）应按照以下工作程序，开展信用管理贯标工作。

（一）信用管理贯标申请

1、企业申请贯标，需满足以下基本条件：

- （1）在我省辖区内注册并具有独立法人资格，正常生产经营2年以上；
- （2）近2年内无严重失信行为或失信记录；
- （3）企业领导和最高管理层对信用管理工作重视程度高；
- （4）企业申请贯标时，需提交《江苏省企业信用管理贯标申请表》。

2、各县（市、区）信用管理部门制定并公布年度信用管理贯标工作计划，并受理本地区企业贯标申请。

3、各县（市、区）信用管理部门受理申请后，应对企业申请材料及基本条件进行审核，通过相关部门和省市公共信用信息中心数据库进行核实，重点对企业两年内有无违法失信记录进行审查，也可以委托信用服务机构具体实施该项工作，并将通过核查的企业名单上报上级信用管理部门。

（二）企业实施贯标

- 1、成立贯标工作领导小组和明确具体联络人；
- 2、对照企业信用管理规范开展具体的信用管理贯标工作；
- 3、进行阶段性的内部评估，针对不足与问题进行整改。

（三）组织贯标验收

1、企业贯标工作完成后，向当地信用管理部门申请贯标验收。贯标企业需提交以下材料：

- （1）省或市（县）公共信用信息平台出具的有效期内本企业信用核查报告；
- （2）企业贯标工作总结报告或企业信用管理内部评估报告；
- （3）《江苏省企业信用管理状况评价指标》自我评分表；
- （4）《江苏省企业信用管理状况评价指标》自评分的佐证材料；
- （5）贯标申请信用承诺书；
- （6）信用管理部门要求提供的其他材料。

2、各设区市信用管理部门负责组织贯标验收工作，可以自行验收或组织专家、委托在本省备案的信用服务机构验收，验收方式可以深入企业现场进行

验收，也可以召开验收会议集中验收。

3、验收人员应听取企业开展贯标工作情况汇报和审核贯标企业提交的相关材料，对照《江苏省企业信用管理规范》（修订版）和《江苏省企业信用管理状况评价指标》的要求，评价企业信用管理体系建设和运行情况，出具验收意见报设区市信用管理部门备案，一般 600 分以上为验收达标。

4、各设区市信用管理部门对当年通过贯标验收企业名单进行公示，经公示无异议的上报省信用管理部门，并由设区市信用办颁发统一格式的贯标证书。

（四）贯标合格后继管理

1、省信用管理部门为通过贯标验收的企业在省公共信用信息平台专栏提供信息化服务，并安排信用服务机构提供日常咨询和业务指导，便于贯标企业便捷掌握自身公共信用信息状况。

2、通过贯标验收的企业每年在省公共信用信息平台提交年度经营年报信息和其他良好信息，通过信息平台展示企业信用管理工作成效。

3、对通过贯标验收的企业实行有进有出的动态管理机制，企业出现特定严重失信行为且被相关行政部门处罚的，将被取消贯标证书。

五、省、市组织开展示范创建

省、市级信用管理示范企业创建工作，主要包括县（市、区）择优推荐、企业示范创建、信用管理部门验收认定和后继监督管理四个环节。

省级信用管理示范企业创建工作由省信用管理部门负责组织实施。市级信用管理示范企业创建工作由设区市信用管理部门负责组织实施。

（一）择优推荐

1、市级信用管理示范企业，由所在县（市、区）信用管理部门向设区市信用管理部门择优推荐，经设区市信用管理部门组织验收后认定。

2、推荐市级信用管理示范企业，应具备以下条件：

（1）通过贯标验收，且企业经营发展情况良好，企业领导重视信用管理工作；

（2）信用记录良好，近 3 年内在省、市、县各级公共信用信息平台无严重失信记录；

（3）信用管理工作有企业特点或亮点，可以在全市同行业中具有示范带

动作用。

3、省级信用管理示范企业，由所在设区市信用管理部门在本地市级信用管理示范企业中择优推荐，经省信用管理部门组织专家验收后认定。

4、推荐省级信用管理示范企业，应具备以下条件：

(1) 通过市级信用管理示范企业认定一年以上，企业经营发展情况良好且具备一定规模，企业领导十分重视信用管理工作；

(2) 信用记录良好，近3年内在省、市、县各级公共信用信息平台无失信记录；

(3) 信用管理工作有明显的特点或亮点，在全省同行业中具有示范带动作用。

(二) 示范创建

经各级信用管理部门推荐进行省级、市级信用管理示范创建的企业，应委托在本省备案的信用服务机构进行信用管理辅导服务，促进企业有效提高信用管理专业化水平，为本地区同行企业提供示范引领作用。

推荐为市级示范的企业，应向设区市信用管理部门提交《江苏省企业信用管理示范企业申请表》。在贯标的基础上对照规范进一步提高信用管理水平，开展示范创建工作，为本地企业开展信用管理工作提供示范引领。

推荐为省级示范的企业，应分别向设区市信用管理部门提交《江苏省企业信用管理示范企业申请表》。在市级示范的基础上，不断创新信用管理模式和方法，积极履行社会责任、树立企业良好形象，促进本地区社会信用体系建设的发展。

(三) 验收认定

1、市级示范企业创建工作完成后，企业可向设区市信用管理部门申请验收。市级示范的验收由设区市信用管理部门确定验收方式并组建验收小组。

省级示范企业创建工作完成后，企业可向设区市信用管理部门申请验收，由省信用管理部门委托信用服务机构或专家组成验收组进行现场验收并认定。

2、市级、省级示范企业验收时，企业需向验收组提交以下材料：

(1) 省或市(县)公共信用信息平台出具的有效期限内本企业信用核查报告；

(2) 企业信用管理示范创建工作计划或创建方案；

- (3) 企业示范创建总结或信用管理内部评估报告；
- (4) 申请示范企业信用承诺书；
- (5) 《江苏省企业信用管理状况评价指标》自我评分表；
- (6) 《江苏省企业信用管理状况评价指标》自我评分表的佐证材料；
- (7) 信用管理部门要求提供的其他材料。

3、验收组现场验收流程：

(1) 听取企业领导介绍企业基本情况，听取企业信用管理负责人介绍企业开展信用管理贯标和示范创建工作的基本情况，包括信用管理体系建设情况、信用管理体系运行和制度执行情况、信用管理工作成效和本企业信用管理工作的特点亮点等；

(2) 调阅企业有关信用管理制度、文件、合同、档案和管理台账等，观看和审阅企业信用管理信息化系统；

(3) 考察企业生产和管理现场；

(4) 访谈企业信用管理负责人和主要信用管理岗位人员；

(5) 验收活动结束后，验收组对企业信用管理状况进行总结和评价，并将验收情况向当地信用管理部门交换意见。

4、验收结束后，验收组根据《江苏省企业信用管理状况评价指标》进行逐项打分，形成评价推荐意见，重点总结企业可以作为市级、省级信用管理示范的特点和亮点，形成“XX年度市级（省级）信用管理示范企业验收报告”，连同《江苏省企业信用管理状况评价指标》评分表，上报设区市和省信用管理部门。市级示范企业一般不得低于700分，省级示范企业一般不得低于900分。

（四）后期管理

1、省信用管理部门为贯标和示范企业在省公共信用信息平台专栏提供信息化服务，并安排信用服务机构提供日常咨询和业务指导，便于企业便捷掌握自身公共信用信息状况。

2、贯标和示范企业每年在省公共信用信息平台提交年度经营年报信息和其他良好信息，通过信息平台展示企业信用管理工作成效和良好社会形象。

3、信用管理示范企业名单网上公示，接受社会监督，实行有进有出的动态管理机制，企业出现严重失信行为被相关行政部门处罚或被列为联合惩戒对

象等情况的，将被取消示范企业资格。

4、建立省、市信用管理示范企业复核机制，由省、市信用管理部门委托第三方信用服务机构进行复核工作。具体要求如下：

（1）通过省级信用管理示范认定的企业，每5年接受一次省信用管理部门组织的复核。

（2）通过市级信用管理示范认定的企业，每5年接受一次市信用管理部门组织的复核。

（3）未通过复核且限期整改不到位的企业，取消省、市信用管理示范企业资格。

第二章 信用管理咨询服务

一、信用服务机构的职责和作用

（一）职责

1、经备案的信用服务机构在政府信用管理部门的指导和监督下开展工作，认真学习领会、贯彻落实国家有关文件和行业规范，自觉规范信用服务行为。

2、积极参与各级信用管理部门组织的贯标和示范创建活动。在贯标和示范创建活动中为企业进行信用管理咨询服务，按照政府信用管理部门统一的格式和内容与企业签订服务合同。对企业进行信用管理状况评估，并根据评估结果帮助企业完善信用管理体系。

3、加强内部管理和人才队伍建设，不断提升信用服务水平和服务质量。

4、通过省公共信用信息服务平台为企业提供后续管理和咨询服务。

5、接受政府、企业和社会监督，诚信经营，树立服务机构良好形象。

（二）作用

1、应用信用专业人员掌握的信用管理知识为企业提供咨询服务，提高企业信用管理能力，从而增强企业市场竞争力。

2、应用信用信息和信用产品为企业的经营活动提供决策帮助，提高企业信用管理水平和风险防范能力。

3、按照信用管理部门要求，开展贯标和示范创建等各类信用建设工作，助推企业信用建设。

4、促进信用服务市场健康、良好发展。

二、咨询服务工作内容与工作规范

（一）服务流程

信用服务机构主要以集中宣贯和现场咨询的形式为贯标企业提供服务，以及贯标完成后在省公共信用信息平台贯标企业信息服务专栏中填报相关信息。

信用服务机构以一对一、手把手的形式为省级、市级示范创建企业提供辅

导服务，具体包括下列步骤：

1、成立项目组。信用服务机构根据企业所属行业特点为企业成立项目组，项目组一般由1名项目经理和1名分析师组成，项目组成员在服务期间保持稳定。

2、内外部调查。项目组对企业信用管理状况进行全面、深入的调查。企业内部调查主要了解企业开展信用管理的组织架构、制度建立和执行、信息化管理系统建立与运行等情况，以及企业经营管理和社会责任履行的基本情况；企业外部调查主要了解企业所在行业的发展趋势和行业政策，客户和合作对象对企业诚信经营方面的评价，以及政府部门掌握的企业公共信用信息等。

3、初步评价。项目组根据内外部调查了解的详细情况进行仔细分析，准确诊断企业信用管理存在的问题和不足，在与企业进行充分交流后，撰写信用管理调查报告。

4、方案设计。项目组对照企业信用管理规范 and 创建要求，根据企业信用管理工作状况和基础条件，结合调查诊断发现的问题，协助企业制定信用管理示范企业创建方案。创建方案的主要内容包括：

(1) 调整确立信用管理方针目标。根据行业特性、市场地位、发展战略等因素，帮助企业制定或调整信用管理的方针和目标。

(2) 健全信用管理组织架构。结合企业实际，借鉴行业内先进企业相关做法，设计合理的企业信用管理组织架构，明确部门职责和岗位设置。

(3) 完善信用管理制度。帮助企业完善信用管理岗位责任制度、信用档案管理制度、客户资信管理制度、客户授信管理制度、合同管理制度、商账管理制度、失信行为责任追究制度、社会责任履行制度等，以及制度实施过程中所需的相关标准化文档和表单。

(4) 建立完善信用管理的信息化手段。梳理和设计企业信用管理业务流程，提出运用信息化手段完善信用管理的建设性意见。

(5) 客户资信管理。提出企业开展客户资信调查、评价的工作方案，明确客户信用信息核心数据项及其来源，指导企业设计客户资信评价模型。

(6) 信用档案管理。提出企业开展信用档案管理的工作方案，明确档案组成内容和保存、使用方式等。

(7) 客户授信管理。提出企业开展客户授信管理的工作方案，明确客户授

信额度的计算模型和审批程序等。

(8) 合同管理。提出企业开展合同管理的工作方案，明确审批签订、履约执行、后评估等合同信用风险控制机制。

(9) 商账管理。提出企业开展商账管理的工作方案，明确应收账款监控与预警、商账追收等管理手段及其启动条件。

(10) 外部信用工具应用。提出企业应用外部信用工具的工作方案，明确应使用外部信用工具的领域和条件等。

(11) 社会责任履行。提出企业依法诚信经营、履行社会责任、树立良好社会形象的意见和建议。

5、辅导实施。项目组为企业相关负责人和信用管理工作人员提供信用管理知识培训和创建方案讲解，并指导企业有效实施改进措施，不断完善和规范企业信用管理工作，通过示范创建活动有效提高企业信用管理专业化水平。

6、总结评价。通过一段时间的创建辅导，项目组根据企业信用管理改进情况，撰写企业信用管理评价报告，并对照企业信用管理状况评价指标进行评分，如实将结果报告地方信用管理部门，并提交加盖信用服务机构公章的纸质报告一式两份，以及在省公共信用信息平台贯标企业信息服务专栏填报相关信息。

(二) 保密工作

信用服务机构对开展咨询服务期间接触到的涉及企业商业秘密的资料，要切实做好保密工作。信用服务机构要建立客户资料文档管理制度，将企业提供的各类资料以及工作文档统一存档保管。

(三) 上报资料

信用服务机构为省级、市级示范企业提供咨询服务结束时，应向省、市信用管理部门报备下列文档：

- 1、与企业签订的政府信用管理部门统一格式服务合同；
- 2、企业信用管理示范创建方案；
- 3、现场调查报告及企业负责人签字的现场调查回执；
- 4、企业信用管理评价报告及企业书面反馈意见。

第三章 贯标和示范创建工作的保障措施

一、服务措施

（一）服务目的

为巩固和扩大全省企业信用管理贯标和示范创建工作成效，依托省市公共信用信息平台专栏为全省信用管理贯标和示范企业提供信息服务，帮助全省贯标和示范企业便捷掌握自身公共信用信息状况，开辟信用修复快捷通道，展示信用管理工作成效。

（二）服务内容

充分发挥“信用江苏”门户网站信息公示功能，引导信用管理贯标和示范企业依托“信用江苏”门户网站主动“亮信用”，通过自主展示、公开承诺、重点推介等功能，达到守信激励、学习先进的作用。

“信用江苏”门户网站将逐步为全省信用管理贯标和示范企业提供以下服务：

1、企业查核自身信用信息。企业通过“信用江苏”网站开设的贯标示范企业信息服务专栏，经过实名认证，查询本企业公共信用信息，了解自身信用状况，查核省公共信用信息系统归集的本企业信用信息的准确性，对有异议的信息及时提出异议申请。

2、企业填报相关信用信息。企业通过贯标示范企业信息服务专栏自愿填报本企业生产经营、市场开拓、信用管理、信用状况、资质资格、获奖获评、知识产权、新品开发、技术创新、产品质量、品牌创建等相关信息，作为本企业公共信用信息的补充。这类信息在存储和展示时，将注明由企业自主申报。系统在企业进行填报时，将要求企业对所申报信息的真实性、准确性做出信用承诺。

3、主动展示企业良好信息。“信用江苏”网站通过企业宣传展示窗口，将省公共信用信息系统归集的企业基本信息、资质资格信息、获奖获评良好信息、企业自主填报信息予以公示，展示企业信用状况和信用管理成果，便于合

作对象和社会公众及时了解企业的诚信表现。

4、企业订阅信用信息查询报告。企业因生产经营需要获取本企业的信用信息查询报告时，系统将提供在线申请功能，方便企业在线下载或打印信用信息查询报告（不加盖公章）。若需要加盖公章的信用信息查询报告，可以由省市公共信用信息中心采用合适方式送达。

（三）服务功能

为有效开展全省信用管理贯标和示范企业信息服务工作，省公共信用信息中心组织开发的信息化服务专栏，将提供以下信息化服务功能：

1、自己查。贯标和示范企业通过“自己查”或者“贯标企业不见面服务”功能，查询本企业在“信用江苏”网站上的公共信用信息。

2、我要核。贯标和示范企业对本企业在“信用江苏”网站上的公共信用信息进行审核，有异议的可在线提出异议申请。

4、我要报。贯标和示范企业通过服务专栏的信息申报功能补充填报企业相关信息。

5、亮信用。贯标和示范企业可在“信用江苏”网站上主动展示企业信用状况和信用管理成果。

6、制名片。贯标和示范企业可定制企业信用名片，并在经营交易活动中使用信用名片。

7、早提醒。为贯标和示范企业提供失信提醒，以及提供信用体检报告。

二、工作保障机制

（一）落实工作机制

各级信用管理部门持续推进企业信用管理贯标和示范创建工作，采取同一标准、统一安排、省市联动、各级负责的工作机制。省信用办将各设区市企业信用管理贯标及示范创建工作列入年度社会信用体系建设工作考核内容，主要考核各市企业信用管理贯标和示范创建活动的工作组织、机制保障、信用服务机构培育、贯标和示范企业质量、相关政策支持等情况。

（二）引导企业积极参与

各级信用管理部门积极宣传提高企业信用管理水平的重要意义，把创建活动列入工作计划，分解任务、落实责任。引导广大企业积极参加贯标和示范创

建活动，树立信用管理示范企业的良好社会形象，发挥信用管理示范企业的引领作用，促进本地社会信用体系建设，服务地方经济发展。

（三）创造工作氛围

各级信用管理部门积极协调其他部门有效落实以信用为基础的监管机制，依法查处损害员工、消费者合法权益、社会公共利益以及扰乱市场经济秩序的违法行为，及时公布失信企业“黑名单”和守信企业“红名单”，鼓励新闻媒体曝光违法违规行为和表扬守信践诺行为，发挥社会各界对推进企业履行社会责任的监督作用，鼓励行业协会采取制定行业内会员企业社会责任公约、行业规章及发布倡议书等形式，加强行业自律，形成守信激励、失信惩戒的社会信用环境，为贯标和示范创建工作创造良好氛围。

（四）加强人才培养

省、市协同继续做好信用管理专业人才培养。通过组织专家讲课、专门培训、继续教育、经验交流、参观学习等方式开展形式多样的信用管理知识学习活动，为信用管理贯标和示范企业提供各种学习机会，进一步拓展企业信用管理专业人才培养渠道，鼓励企业派员参加社会办学、高校进修等方式培养更多的信用管理专业人才。

三、扶持激励措施

1. 各级信用管理部门推动相关部门共同研究制定针对信用管理贯标和示范企业的鼓励性政策，在财政专项资金项目申报、工程招投标、政府采购等环节给予政策优先，开通行政管理绿色通道。

2. 省市公共信用信息中心社会法人数据库应及时归集贯标企业和省市信用管理示范企业信息，作为第三方信用服务机构出具信用报告的重要内容。

3. 各级信用管理部门加大对信用服务机构开展信用管理贯标和示范创建辅导服务的扶持力度，通过政府购买服务的方式将信用服务机构开展相关工作的经费纳入相关专项资金扶持范围。

4. 各级信用管理部门加强舆论宣传和活动品牌建设，放大示范企业典型效应，使之成为因良好的社会形象降低交易成本、创新发展的金字招牌。省级信用管理部门要积极协调和鼓励相关部门、金融机构、供应商、采购

商等应用信用管理贯标和示范创建评审结果。

5. 市、县（市、区）信用管理部门应给予本地区贯标和示范企业相应的扶持和优惠政策，积极争取市、县（市、区）财政资金支持。

参阅文件

企业开展信用管理贯标和示范创建工作时，可参阅以下文件：

文号	文件名	文件生效时间
苏政办发〔2013〕101号	《江苏省行政管理中实行信用报告信用承诺和信用审查的办法》	2013年5月28日
国发〔2014〕21号	《社会信用体系建设规划纲要（2014—2020）》	2014年6月14日
苏政办发〔2014〕118号	《江苏省严重失信黑名单社会公示管理办法》	2015年2月1日
苏政发〔2015〕21号	《江苏省社会信用体系建设规划纲要（2015—2020年）》	2015年3月2日
苏信用办〔2016〕39号	《“十三五”期间深入推进全省企业信用管理贯标和示范创建工作实施意见》	2016年6月13日
苏政办发〔2017〕22号	《江苏省企业社会责任建设指导意见》	2017年2月9日
苏政发〔2018〕23号	《江苏省关于加强政务诚信建设的实施意见》	2018年1月29日
苏政发〔2018〕23号	《江苏省关于建立完善守信联合激励和失信联合惩戒制度的实施意见》	2018年1月29日
苏政发〔2018〕23号	《江苏省公共信用信息管理办法（试行）》	2018年1月29日
发改办财金〔2018〕893号	《关于对失信主体加强信用监管的通知》	2018年7月24日
国办发〔2019〕35号	《关于加快推进社会信用体系建设构建以信用为基础的新型监管机制的指导意见》	2019年7月9日
苏政办发〔2020〕10号	《关于加快推进社会信用体系建设构建以信用为基础的新型监管机制的实施意见》	2020年3月4日

后 记

本次工作指南修订过程得到了以下单位和同志的大力支持，在此表示衷心感谢：

第一部分工作规范由无锡东林企业信用征信评估有限公司吴维斌执笔，第二部分辅导材料和第三部分工作指南由江苏安博尔信用评估有限公司赵杰、邵小平执笔，全书由吴维斌在吸收采纳各位专家和代表的建议后统稿。

下列同志参加座谈会研讨并提出了宝贵意见（排名不分先后）

省信用办程友华、陈原渊、孙楠楠、盛宝隽、郭冠中、陆建、周丽萍，省公共信用信息中心李萍、施歌、顾遵雷、管庆霞，南京市信用办张忠、李慧，无锡市信用办王卫、尹静勇、张一栋，苏州市信用办顾斌、徐铮，徐州市信用办高义德、公共信用信息中心李冲冲，淮安市信用办潘永忠，南通市信用办陆蔡捷、张云翔、宋婷婷，常州市信用办钱旭光、公共信用信息中心史晓刚，盐城市信用办沈建国，扬州市信用办高秀丽、朱霞，泰州市信用办高茹、刘国栋，镇江市信用办朱永新，连云港市信用办封士国、李雪瑞，宿迁市信用办赵旭、彭涛。南京南瑞继保工程技术有限公司雍太国、江苏凯米膜科技股份有限公司肖吕太、法尔胜泓昇集团有限公司孙晓芸、江苏贝德服装集团颜定良、江苏武进不锈钢股份有限公司高虹、苏州阿特斯阳光电力科技有限公司关丽娜、莱克电气股份有限公司李梅燕、南通双弘纺织有限公司王连云、淮安旺旺食品有限公司金晓燕、江苏双山集团股份有限公司朱克荣、江苏丰山集团股份有限公司顾海亚、大全集团有限公司高万林。

引用了下列省级示范企业的案例（排名不分先后）

苏州阿特斯阳光电力科技有限公司、苏州市意可机电有限公司、江苏高科物流科技股份有限公司、红宝丽集团股份有限公司、江苏苏博特新材料股份有限公司、罗杰斯科技（苏州）有限公司、南京华讯方舟通讯设备有限公司、鲜活果汁工业（昆山）有限公司、苏州银禧科技有限公司、华迅工业（苏州）有限公司、庞贝捷涂料（昆山）有限公司、益海（泰州）粮油工业有限公司、江苏科凌医疗器械有限公司、南京友西科技股份有限公司、远东控股集团有限公司、南通双弘纺织有限公司。

