

第 10 章

渠道中的物流、信息流与资金流管理

学习目标

1. 掌握渠道物流网络的总体结构;
2. 掌握渠道物流中顾客服务的要素;
3. 了解渠道物流中订单、运输、配送、库存等各个环节是如何管理的;
4. 掌握渠道信息系统的总体结构与功能结构;
5. 了解总部、分销商和门店管理系统的模式与功能;
6. 掌握渠道成员间的信息沟通技术;
7. 掌握企业信用政策;
8. 讨论为企业讨债的原则和策略。



引导案例

美的公司物流完善之路

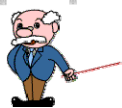
1. 家电行业物流状况

供应链上物流的速度以及成本一直是令中国企业苦恼的老大难问题,据统计,中国制造企业有 90% 的时间花费在物流上,只有 10% 用于制造;中国企业物流的仓储成本占据了总销售成本的 30% ~ 40%。中国企业本来在基于产品创新的超额赢利方面较之发达国家企业就不占优势,而供应链上的支出又使得原本不丰厚的利润变得更加微薄。如今,各家电企业纷纷采取措施降低物流成本,以美的公司为代表的通过第三方物流的专业化管理以降低物流成本的方法便是其中之一。

2. “低成本差异一体化”的物流完善之路

美的公司上市后为了满足消费者对产品差异化的需求和愿意支付的价格,并确立在接近饱

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

16 年先进办学单位，20 年实战教育经验，教委批准成立正规管理类教育机构（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，毕业颁发双证书，全国招生，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

和的中国家电业生存空间中的独特地位，用五年的时间进行了一场“低成本差异一体化”的物流完善之路，即通过不断完善的物流设计保证公司的总成本领先，又能实行适度差异化。美的公司的物流完善之路可分为三个阶段。

(1) 通过物流中心内部整合

首先，美的集团进行改组，使用“事业部制”和分级法人提高反应速度。各事业部均通过相对独立的后勤体系来覆盖市场。以往空调、风扇这样季节性强的产品，断货或者压货是常有的事。各事业部的上千个型号的产品，分散在全国各地的 100 多个仓库里，有时一个仓库甚至就是只存两三种商品的“窗口”，仅是调来调去就是一笔巨大的开支。而且因为信息传导的渠道不畅，传导链条过长，市场信息又常常误导工厂的生产，造成生产过量或紧缺。为减少无效物流，在保证事业部销售的前提下，美的在 1998~1999 年走出了物流完善的第一步：开始建立“内部虚拟物流中心”，通过物流中心内部整合资源，初步改善整合现物流环节中不合理的方面，并为长期物流发展作准备。在具体操作上，内部虚拟物流中心以各事业部原有物流人员与操作流程为基础，并分别运作以保证与现在工作的连续性。物流中心的组织定位是行政上隶属集团，业务上服务于事业部。

(2) 通过安得物流进行外部整合

2000 年美的通过建立自己的第三方物流公司——安得物流，不仅解决了别的企业为之头痛的物流成本居高不下的问题，还造就了一个新的利润增长点。安得物流公司的主要业务是建立自己的平台，包括仓储平台和网络平台。美的把各个事业部原先分散的仓储资源整合起来交给安得，使安得在全国建立了比较健全的仓储网络。信息技术平台在 8 月份也可以试运行。此外，安得还掌管家庭事业部的全部运输业务和空调事业部 1/3 的运输业务。

(3) 实现信息化，完善整条供应链

2002 年 11 月 1 日，美的企业集团旗下的安得物流公司在广州正式成立，这家注册资金仅为 160 万元人民币的新公司一亮相，就在华南物流界引起了强烈反响。其业务定位在“为客户提供高端服务”的“第四方物流”——这在国内物流业尚属首次，这也标志着美的公司将以高效高质，低成本和先进的信息技术支持提供全方位最佳的客户物流服务。

思考

1. 物流的主要任务是什么？
2. 物流与商流的关系如何？

物流、信息流、资金流管理是渠道流程的重要组成部分，也是渠道管理的重要内容。本章在以上各章重点研究商流的基础上，展开对这些问题的讨论。

10.1 渠道中的物流管理

商品分销离不开实体分配。作为分销渠道的重要功能之一，组织商品运输与仓储，将商品适时适量地从生产地转移到消费地，将有利于及时、方便地满足消费者或用户的需求。本节将讨论与分销有关的物流活动问题，主要包括企业物流系统的构成和运作、商品订单管理、运输管理、配送管理以及仓储管理。

10.1.1 渠道物流网络总体结构

营销渠道物流网络规划的主要任务是确定产品从工厂起点到市场需求终点的整个产品实体分销渠道的结构，包括物流设施的类型、数量与位置；设施所服务的顾客群体与产品类别，以及产品在设施之间的运输方式。图 10-1 描述了一个普通的产品流通网络。需求方可以从所在地仓库和销售点得到产品，也可以直接从产品的供应源头（工厂或总经销商）购买。中转仓库可以从区域销售中心或直接从供应源头获得产品。图 10-1 所示仅是一种概括性的网络结构，实际的产品实体分销网络可能较为简单，也可能更加复杂。

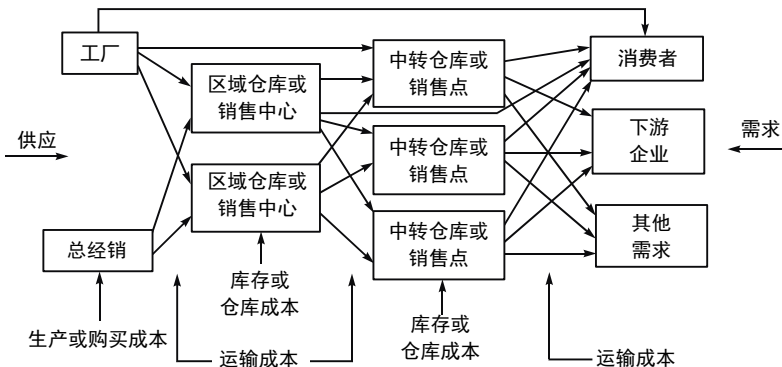


图 10-1 产品物流网络示例

在现代市场经济条件下，能够高效运作并重视满足顾客需要的专业性物流企业或运输、仓储机构等都得到了充分的发展，形成了相对完善的物流专业服务体系。这种条件使越来越多的生产和商业企业在组织商品实体分配时，已不再仅仅依靠企业自身的力量来进行，而是趋向寻求与相关专业性公司的合作，以提高效率，节省费用。在这样的条件下，企业产品分销中的物流活动往往通过企业物流管理部门的统筹组织或委托专业储运公司、保险公司、经销商等内外部门和机构共同参与完成，这些部门机构一起构成了产品分销的物流系统。

1. 企业物流管理部门

作为商品分销活动主体的企业物流管理部门是物流活动的统筹组织、实施和监控者，是企业物流活动的中枢。物流活动的各环节能否顺利、高效、成功地实施，取决于该企业物流管理部门有效的筹划、组织和管理。因此，企业物流管理部门必须在物流活动的全过程有效发挥其

职能作用。不但要充分处理好分销计划制定、存货管理、物流系统规划建设等“内部”管理工作；而且要力求使各部门、机构高度合作配合，处理好诸如储运公司的选择、联系，发货险别的选择、投保，经销商的发货、销售等物流的具体业务，从而保证物流活动的顺利进行；以尽可能低的成本达到实体分配的目标。

2. 经销商

经销商是企业分销渠道的主要成员之一。经销商的数量、位置、销售效率和分销功能，都与物流活动密切相关。在许多场合，经销商本身也是重要的物流组织者和承担者。因此，企业物流管理部门必须与经销商保持良好的关系，相互协调，以保证物流的顺畅，进而完成产品从生产领域向消费领域的转移。

3. 储运公司

储运公司是承办商品运输和仓储业务的专业机构。有些规模较大、物流业务量较大的企业，为了物流活动的便利，往往会设立企业自己的储运部门，承担物流活动储运环节的职能。但更为普遍的情况是，大多数企业在物流活动中，发货给经销商和顾客时，一般都需要通过外部市场上的专业储运公司来完成。储运公司的作用在于为企业创造时空效用，其专业化的储运工作往往比企业自己组织力量储运更完善、更快捷、更周到。而由储运公司按照商品实体运动规律实行专业化管理，还有利于减轻企业的投资和管理负担。

4. 保险公司和财务金融机构

财务金融机构和保险公司是提供资金融通和保险服务的专业机构。每个企业在开展物流活动时，都要与财务金融机构、保险公司建立一定的联系，进行一定的业务往来。如需要金融机构提供资金融通，以支付管理、包装、装卸运输、储存保管、保险等费用；需要各种保险服务，以避免物流过程中可能发生的潜在风险而造成的损失。因此，保险公司、财务金融机构也是物流系统的成员之一，企业应与这些机构建立密切的关系，以保证物流活动的顺畅进行。

10.1.2 订单处理

订单处理是企业的一个核心业务流程，包括订单准备、订单传递、订单登录、按订单订货、订单处理状态跟踪等活动过程。改善订单处理过程，缩短订单处理周期，提高订单满足率和供货的准确率，提供订单处理全程跟踪信息，不仅可以大大提高顾客服务水平与顾客满意度，同时也能够降低库存水平。

1. 订单准备

订单准备是指顾客寻找所需产品或服务的相关信息并做出具体的订货决定。具体内容包括：选择合适的厂商和品牌，了解产品的价格、功能、售后服务以及厂商的库存可供水平等信息。

减少顾客订单的准备时间，降低顾客的寻求成本，能够显著地增加企业产品的市场份额。如美国的一家医疗用品公司在1970年就给其主要客户（各大医院）提供计算机终端设备及配套软件，医院利用公司提供的终端，可以方便地查看公司配送中心的库存信息，直接向配送中心下订单。这种改善顾客订货准备的战略行动使得该公司在市场占有率和利润方面远远超越竞争者，因为竞争者不能与医院进行如此直接、快速、准确的信息沟通。

2. 订单传递

订单传递就是把订货信息从顾客传递到产品的供应商处。订货信息传递方式主要包括三种：手工传递、电话或传真传递、网络传递（EDI/Internet）。常见的传递形式有以下 5 种：

- 顾客—（邮寄订单）—销售代表—（手工输入）公司数据库；
- 顾客—（订货）推销员—（带回）销售代表—（手工输入）公司数据库；
- 顾客—（电话或传真订货）—销售代表—（手工输入）公司数据库；
- 顾客—（订货）推销员—（电话/传真）销售代表—（手工输入）公司数据库；
- 顾客—（网上订货）—公司数据库。

其中，第 1 种和第 2 种两种为手工传输方式，第 3 种和第 4 种两种为电话和传真传输模式，第 5 种为网络传输模式。

显然，网络传输（EDI/Internet）的方式速度快，运行成本低，可靠性好，准确性高，这可能意味着沟通完全可以通过计算机直接由企业对企业或顾客对企业进行，而没有人工的干预，但在现实中，实施起来却困难重重。这不仅意味着要拥有功能强大的计算机硬件与软件，还要求良好的沟通传输和信息流的标准化。

但随着技术的发展，虚拟专用网（VPN）将因特网的普及性、低成本与 EDI 专用性、安全性相结合，为改进渠道物流管理提供了新的可能。

3. 订单登录

订单登录是指顾客订货信息转变为企业订单的过程，包括：

- 检查订货信息的准确性，如订货编号、数量、品种、价格等；
- 检查库存状况，是否有货，是否能满足顾客的订货条件等；
- 准备延期订货或取消订单，如果不能满足顾客的订货条件，则需同顾客商议，是改变订货条件，还是延期订货，或者是取消订单；
- 检查顾客信用等级；
- 规范顾客订单，把顾客的订货信息按照公司所要求的格式规范化；
- 开单、准备发货单据等。

信息技术的迅速发展大大提高了订单登录的效率。条形码扫描技术的广泛使用提高了订货信息输入的速度和准确性，并降低了处理成本。借助计算机数据库使库存可供水平和顾客信用的检查等活动实现自动化处理。这些与传统的手工处理相比，自动化的订单登录所需的时间减少了 60% 以上。

4. 按订单供货

按订单供货包括货物的拣选、包装、运输安排、准备运单、发送或运输。这些活动可以并行处理，以缩短商品配送的时间。

该阶段是整个订单处理过程中最为复杂的部分，包括商品的配送与大量的单据处理。确定供货的优先等级对订单处理周期时间有重要影响。许多企业没有正式确定供货优先等级的标准，

操作人员面对大量的订货处理工作，只是习惯性地以处理简单的、品种单一、订货量少的订单为标准方式来处理一切订单，其结果往往造成对重要客户和重要订单供货的延迟。在确定供货优先等级时，以下的一些规则可供参考：按接收订单的时间先后处理；处理时间最短的先处理；批量最小的、最简单的订单先处理；按预先设定的顾客优先等级处理；按向顾客承诺的到货日期先后进行处理；货物总价值高的先处理。

5. 订单处理状态跟踪

为了向顾客提供更好的服务，满足顾客希望了解订单处理状态信息的要求，需要对订单处理进行状态追踪，并与顾客交流订单处理状态信息。

订单跟踪随着信息技术，特别是因特网技术的迅速发展，已变得越来越重要。美国的 UPS 公司能够对每天运送的 1 300 万个邮包进行电子追踪。例如，一个出差在外的销售员在某地等待其公司寄来的产品样品，它可以通过 UPS 安排的 3COM 网络系统输入 UPS 运单跟踪号码，即可知道样品目前所在的位置；当需要将样品送至另一地点时，可再次通过网络指引新的投递点。

中国邮政的 EMS 特快专递服务 (<http://www.ems.com.cn>) 也建设了以国内 318 个城市为核心的计算机跟踪查询网络，顾客可以通过网站查询、电话查询、营业窗口查询、传真查询和手机短信查询 5 种方式查询货物的运送状态。

6. 订单处理过程的改善

(1) 改善订单处理过程的意义

改善订单处理过程的动因主要来自两个方面。

从顾客的角度看，顾客所购买的不仅仅是产品或服务本身，更重要的是获得价值，感受到满意。而搜寻产品信息的便利性、订货提前期的稳定性与时间长短、送货的准确性、订单处理状态跟踪等因素都是实现价值与顾客满意的重要保证。

从企业的角度看，提高顾客服务与降低库存、减少运输费用是一个十分重要的问题，运用先进的技术手段和对业务流程的重组与改善，在提高顾客服务水平的同时也降低了物流总成本，从而获得竞争对手难以模仿的竞争优势，这是企业一项至关重要的经营战略。

(2) 改善订单处理过程的关键因素

1) 时间因素。订单处理过程的时间耗用，在企业看来即为订单处理周期，顾客则通常将之定义为订货提前期。改善的目标是在保证时间耗用的稳定性的前提下，努力减少时间耗用。较少订单处理时间也是减少整个物流过程使用时间的一个方面。

2) 供货准确性因素。要求按照顾客订单的内容提供准确品种、数量、质量的产品并运送到正确的交货地点。当需要延期供货或分批送货时，应与顾客充分地协调与沟通，以取得顾客的同意。

3) 成本因素。包括库存设置的地点和数量、运输批量和运输路线的调控等。

4) 信息因素。通过完善的物流信息系统，向顾客以及企业内部的生产、销售、财务及仓储运输等部门提供准确、完备、快速的信息服务。

5) 安全性因素。特别是贵重、易损坏的产品,在处理订单时要着重标注,提醒配送人员要特别注意。如果有必要,还要委托更专业的配送公司进行配送。

10.1.3 运输管理

运输管理是商品分销中物流管理的主要内容,它关系到消费者需要的商品能否及时、安全、低成本地转移到消费者的手上。运输管理的主要职能是选择合适的运输方式和运输方案,安排和执行运输计划。

1. 运输工具及其选择

运输决策的一个重要内容是根据商品对运输时间与运输条件的具体要求,选择适当的运输方式和运输工具,使企业能用最少的时间,走最短的路线,花最少的费用,安全地把商品从产地运送到销售地。目前,常用的运输工具是铁路运输、公路运输、水路运输、管道运输、航空运输、集装箱运输。

上述各种运输工具各有优缺点,企业在进行选择采用时,应重点考虑以下几个因素。

(1) 商品性能特征

这是影响企业选择运输工具的重要因素。一般来讲,粮食、煤炭等大宗货物适宜选择水路运输;水果、蔬菜、鲜花等鲜活商品,电子产品,宝石以及节令性商品等适宜选择航空运输;石油、天然气、水煤浆等适宜选择管道运输。

(2) 运输速度和路程

运输速度的快慢、运输路程的远近决定了货物运送时间的长短。而在途运输货物犹如企业的库存商品,会形成资金占用。因此,运输时间的长短对能否及时满足销售需要,减少资金占用有重要影响。一般来讲,批量大、价值低、运距短的商品适宜选择水路或铁路运输;而批量小、价值高、运距长的商品适宜选择航空运输;批量小、距离近的则适宜选择公路运输。

(3) 运输能力和密度

运输能力,一般以能够应付某一时期的最大业务量为标准。运输能力的大小对企业分销的影响很大,特别是一些季节性的商品,旺季时会使运输达到高峰状态,若运输能力小,不能合理、高效率地安排运输,那么就会造成货物的积压,商品不能及时送往销地,进而使企业错失销售良机。

运输密度,包括各种运输工具的班次,如车、船、飞机的班次,以及各班次的间隔时间。运输密度对于商品能否及时运送,使其在顾客需要的时间到达顾客手中,对争取顾客、及时满足顾客的需要和扩大销售至关重要,因此,它是影响企业运输决策的一个重要因素。企业在选择运输工具时,必须了解各种运输工具的运输密度,使企业能尽量压缩商品的待运期,抢时间争速度,加快货物运输。

(4) 运输费用

企业开展商品运输工作,必然要支出一定的财力、物力和人力,各种运输工具的运用都要企业支出一定的费用。因此,企业在进行运输决策时,要受其经济实力以及运输费用的制约。例如,企业经济实力弱,就不可能使用运费高的运输工具,如航空运输;也不能自设一套运输

机构来进行商品运输工作。

(5) 市场需求的轻重缓急程度

在某些情况下，市场需求的轻重缓急程度也决定着企业应当选择何种运输工具。如市场急需的商品需选择速度快的运输工具，如航空或汽车直达运输，以免贻误时机；反之则可选择成本较低而速度较慢的运输工具。

2. 运输服务质量评价指标

企业可以从以下几个方面考察运输企业的工作好坏。

(1) 及时率

及时率是选择物流公司时的一个重要指标。及时率就是当公司某地需要某种或某些货物时，物流公司应及时地将货物送达，因为如果提前送到，则占用公司的经营空间，如果推迟则会造成商品短缺，从而影响公司的经济效益。

(2) 准确性

准确性就是物流公司要将货物准确地送到需要的地方，即配送的货物要是所需的货物而不是其他不相关的货物，并且配送的货物要送到正确的地点而不是错误的地点，以确保需要货物的经营能满足需求。

(3) 途中残损率

残损率是衡量物流公司的重要指标之一。残损率就是在运输过程中所造成的货物破损。破损会给公司带来一定的损失，会影响到公司的需求。当然，百分之百的无残损率是不大现实的，所以，一般公司都设定一个残损率，来确保物流公司的服务质量。

(4) 单据传递准确率

物流公司在进行配送时，经常要处理各种各样的单据，所以，单据传递的准确率也是评价服务质量的一个重要指标。如果单据传递有误的话，配送的货物和时间都会出现错误，那么及时率和准确率都不能得到保证。所以，单据传递的准确性应该是百分之百，而不能有任何差错。

(5) 满足特定需求能力

公司一般不大可能把所有需求信息都全部在招标中说明，而且在特殊的情况下，临时需要紧急货物，那么特定需求的满足能力就成为评价的一个因素。如果物流公司没有这个能力，则会对公司造成一定的损失。

(6) 安全性

商品在运输过程中不发生霉烂、残损、丢失、污染、渗漏、爆炸、燃烧等事故，保证人身、商品、设备安全。对于某些特殊物质和危险品物资，物流公司要严格遵守相关的运输规定。安全性一般用货物安全和人身安全两项指标来考察。

10.1.4 配送管理

1. 配送流程与管理

配送是在某小范围中物流全部活动的体现。一般的配送集装卸、包装、保管、运输于一身，

通过这一系列活动的完成将货物送达目的地。与一般物流不同，一般物流是运输及保管，而配送则是运输及分拣配货，分拣配货是配送的独特要求，也是配送中有特点的活动。配送中心是进行配送的组织机构，其作业管理主要有进货入库作业管理、在库保管作业管理、加工作业管理、理货作业管理和配货作业管理。

（1）进货入库作业管理

进货入库作业主要包括进货、验收和入库三个流程。配送中心应做好如下准备：及时掌握客户计划中或在途中的进货量、可用的库房空储仓位、装卸人力等情况，并及时与有关部门、人员进行沟通。检验活动包括核对采购订单与供货商发货单是否相符、开包检查商品有无损坏、所购商品的品质与数量比较等。经检查准确无误后方可在厂商发货单上签字将商品入库，同时将有有关入库信息转达采购部，经采购部确认后开具收货单，从而使已入库的商品及时地进入可配送状态。

（2）在库保管作业管理

商品在库保管的主要目的是加强商品养护，确保商品质量安全，同时还要加强储位合理化和储存商品的数量管理工作。商品储位可根据商品属性、周转率、理货单位等因素确定。储存商品的数量管理则需要依靠健全的商品账务制度和盘点制度。商品储位合理与否、商品数量管理精确与否将直接影响商品配送作业的效率。

（3）加工作业管理

主要指对即将配送的产品或半成品按销售要求进行再加工，包括：① 分割加工，如对大尺寸产品按不同的用途进行切割；② 分装加工，如将散装或大包装的产品按零售要求进行重新包装；③ 分选加工，如对农副产品按质量、规格进行分选包装；④ 促销包装，如促销赠品搭配；⑤ 贴标加工，如粘贴价格标签、打制条形码。加工作业完成后，商品即进入可配送状态。

（4）理货作业管理

理货作业是配货作业中最主要的前置工作。即配送中心接到配送指示后，及时组织理货作业人员，按照出货优先顺序、储位区域别、配送车辆趟次别、门店别、先进先出等方法 and 原则把配货商品整理出来，经复核人员确认无误后，放置到暂存区，准备装货上车。

2. 降低配送成本的策略

配送管理的关键是在顾客服务水平与配送成本之间寻求平衡：在一定的配送成本下尽量提高顾客的服务水平，或在一定的顾客服务水平下使配送成本最小。降低配送成本除了要依靠以上介绍的技术方面的改进之外，成功的配送策略也十分重要，主要的策略有以下几种。

（1）混合策略

混合策略是指配送业务一部分由企业自身完成，另一部分则外包给第三方物流完成。这种策略的基本思想是，尽管采用纯策略（即配送活动或者全部由企业自身完成，或者完全外包给第三方物流完成）易形成一定的规模经济，并使管理趋于简化，但由于产品品种多变、规格不一、销量不等等情况，采用纯策略的配送方式超出一定程度后反而不能形成规模经济。而采用混合策略，合理安排企业自身完成的配送和外包给第三方物流完成的配送，能使配送成本降至

最低。例如，美国一家干货生产企业为满足遍及全美的 1 000 家连锁店的配送需要，建造了 6 座仓库，并拥有自己的车队。随着经营的发展，企业决定扩大配送系统，计划在芝加哥投资 700 万美元再建一座新仓库，并配以新型的物流处理系统。当该计划提交董事会讨论时，却发现这样做不仅成本较高，而且就算仓库建起来也还是满足不了需要。于是，企业把目光投向租赁公共仓库。结果发现：如果企业在附近租用公共仓库，增加一些必要的设备，再加上原有的仓储设施，企业所需的仓储空间就足够了，且总投资只需 20 万美元的设备购置费、10 万美元的外包运费、再加上租金，也远未到 700 万美元。

（2）差异化策略

差异化策略的指导思想是：产品特征不同，顾客服务水平也不同。当企业拥有多种产品线时，不能对所有的产品都按同一标准的顾客服务水平来配送，而应按产品的特点、销售水平来设置不同的库存、不同的运输方式以及不同的储存地点。例如，一家生产化学品添加剂的公司，为了降低成本，按各种产品的销售量比例进行分类：A 类产品的销售量占总销售量的 70% 以上，B 类产品占 20% 左右，C 类产品则为 10% 左右。对 A 类产品，公司在各销售网点都备有库存，B 类产品只在地区分销中心备有库存而在各销售网点不备有库存，C 类产品则连地区分销中心都不设库存，仅在工厂的仓库才有存货。经过一段时间的运行，证明这种方法是成功的，企业的配送总成本下降了 20%。

（3）合并策略

合并策略包含两个层次，一是配送方法上的合并；二是共同配送。

配送方法上的合并指企业在安排车辆完成配送任务时，充分利用车辆的容积和载重量，做到满载满装。由于产品品种繁多，不仅包装形态、储运性能不一，在容重方面也往往相差甚远。一辆车如果只装容重大的货物，往往是达到了载重量，但容积空余却很多；只装容重小的货物则相反，看起来车装得满，实际上并未达到车辆载重量。这两种情况都造成了浪费。而实行合理的轻重配装、容积大小不同的货物搭配装车，既可以在载重方面达到满载，又能充分利用车辆的有效容积，取得最佳的效果，而且最好是借助电脑计算货物配车的最优解。

共同配送是一种产权层次上的共享，也称集中协作配送。它是几个企业联合起来集小量为大量共同利用同一配送设施的配送方式，其标准运作形式是在中心机构的统一指挥和调度下各配送主体以经营活动或以资产为纽带联合行动，在较大的地域内协调运作，共同对某一个或某几个客户提供系列化的配送服务。这种配送有两种情况：一是中小生产企业、零售企业之间分工合作实行共同配送，即同一行业或同一地区的中小型生产企业、零售企业在单独进行配送时运输量少、效率低的情况下进行联合配送，不仅可减少企业的配送费用，使配送能力得到互补，而且有利于缓解城市交通拥挤，提高配送车辆的利用率；二是几个中小型配送中心之间的联合，针对某一地区的用户，由于各配送中心所配物资数量少、车辆利用率低等原因，因此，几个配送中心将用户所需的物资集中起来，共同配送。

（4）延迟策略

在传统的配送计划中，大多数的库存是根据对未来市场需求的预测量设置的，存在着一定

的预测风险,当预测量与实际需求量不符时,就会出现库存过多或过少的情况,从而增加配送成本。延迟策略的基本思想就是对产品的外观、形状及其生产、组装、配送应尽可能推迟到接到顾客订单后再确定。一旦接到订单就要快速反应,因此,采用延迟策略的一个基本前提是信息传递要非常快。一般来说,实施延迟策略的企业应具备以下几个基本条件:① 产品特征:模块化程度高、产品价值密度大、有特定的外形、产品特征易于表述、定制后可改变产品的容积或重量;② 生产技术特征:模块化产品设计、设备智能化程度高、定制工艺与基本工艺差别不大;③ 市场特征:产品生命周期短、销售波动性大、价格竞争激烈、市场变化大、产品的提前期短。

实施延迟策略常采用两种方式:生产延迟(或称形成延迟)和物流延迟(或称时间延迟)。而配送中往往存在着加工活动,所以,实施配送延迟策略既可采用形成延迟方式,也可以采用时间延迟方式。具体操作时,常常发生在诸如贴标签(形成延迟)、包装(形成延迟)、装配(形成延迟)和发送(时间延迟)等领域。美国一家生产金枪鱼罐头的企业就通过采用延迟策略改变配送方式,降低了库存水平。以往,这家企业为提高市场占有率曾针对不同的市场设计了几种标签,产品生产出来后运往各地的分销仓库储存起来。由于顾客偏好不一,几种品牌的同一产品经常出现因某种品牌的畅销而缺货,而另一些品牌却滞销压仓。为解决这个问题,该企业改变以往的做法,在产品出厂时都不贴标签就运到各分销中心储存,当接到各销售网点的具体订货要求后,才按各网点指定的品牌标志贴上相应的标签,这样就有效地解决了此类矛盾,从而降低了库存。

(5) 标准化策略

标准化策略就是尽量减少因品种多变而导致附加配送成本的问题,并尽可能多地采用标准零部件、模块化产品。如服装制造商按统一规格生产服装,直到顾客购买时才按顾客的身材调整尺寸大小。采用标准化策略要求厂家从产品设计开始就要站在消费者的立场去考虑怎样节省配送成本,而不要等到产品定型生产出来后才考虑采用什么技巧来降低配送成本。

10.1.5 库存管理

1. 库存管理的含义

狭义的库存是指在仓库中处于暂时停滞状态的物资;广义的库存表示用于将来目的,暂时处于闲置状态的资源。不管是生产商还是销售商,库存成为价值链的重要环节,它在价值增值过程中承担着重要的职能。

2. 库存的分类

1) 周转性库存。周转性库存是指为补充在生产或销售过程中已消耗完或销售完的物资而设定的库存,以便满足下一轮生产的物资需求,保证生产的连续进行。如每个月进一次货,每天的需求为 100,提前期为 10 天,则平均的周转性库存水平为 1 000。

2) 在途库存。在途库存是指处于运输过程中的库存。即在航空、铁路、公路、水路等运输线上的物资。

3) 安全库存。安全库存是指对未来物资供应的不确定性、意外中断或延迟等起到缓冲作用而保持的库存。如对未来生产商产品供应的情况,究竟是顺利还是不顺利不能肯定,这时需保

持一定数量的库存。

4) 季节性库存。季节性库存是指某些物资的供应或产品的销售情况经常受到季节性因素的影响,为了保证生产和销售的正常进行,需要一定数量的季节性库存。如冰激凌类产品的生产容易受到季节性的影响,这类产品就应该根据季节性的要求确定库存水平。

3. 库存持有成本

持有库存虽然可以通过规模经济、预防需求变动等降低成本,但库存在另外几个方面也引起了成本的增加。

1) 资金的内部成本。存货价值经常占了企业流动资金的很大一部分,每单位资金的内部成本乘以存货价值就是存货占用资金的内部成本。

2) 储藏费用。存储环境的控制、安全、保险、管理等方面所引起的成本。

3) 产品过期或变质。例如,食品的变质、时尚产品错过最佳销售时机,这些都会引起成本的增加。

4. 库存控制的方法

库存控制的目的,是实现对企业整体经营进行有益的监控和管理,以维持客户服务水平和库存投资的最佳平衡。因此,要想以较少的库存投资保持较高的客户服务水平,就需要采取科学的库存决策方法。这里介绍 ABC 分类法、订货点法和经济订货批量法。

(1) ABC 分类法

经济学家帕累托研究的内容,是总体价值中占相当大比例的物品在数量上却只占很少的比例。这个原理通常叫“20/80”法则,意思是在这种情况下 20%数量的库存占全部库存价值的 80%,而其余 80%数量的库存只占总值的 20%。这是商务中有用的一个概念,应用于库存时,这一概念叫 ABC 分类法。ABC 分类法是库存控制的基本方法之一,并广泛应用于生产控制、质量控制及许多管理问题。

美国通用电器公司创立了库存 ABC 分类法,将库存分为如下 ABC 三级,A 级项目(AItem):少数项目的价值占整个库存量总值比例特别高,通常为 15%~20%的项目约占 75%~80%的总值。B 级项目(BItem):数量较多而总值不高,通常 30%~40%的项目约占 15%的总值。C 级项目(CItem):数量很多而总价值量很少,通常为 40%~50%的项目仅占 5%~10%的总值。

将库存分为 ABC 三级,并非绝对固定的,也可以分为 ABCD 四级,或将 A 级再分为 AAA、AA 和 A 级三类。

(2) 订货点法

在库存管理的过程中,何时需要订货的问题比确定订多少货重要得多。因为库存往往涉及巨额的库存投资,万一缺货要付出极高的代价或造成较长的补货时间。为了恰当地控制库存,使用订货点法可以高效率地找到订货时间点。

订货点法是建立在客户需求不确定,从而导致预测不准但又要保证客户服务水平这一要求下的较好地确定订货时间的方法。是指现有库存量降到预定的水平即订货点就开始订货的方法。根据现有库存与订货点比较,找出那些现有库存量小于订货点的物品,并选择批量方式和批量

生成订货计划。订货点法适用于具有相对连续的、稳定需求的库存，并且可以和经济批量法结合起来计算订货批量。

在需求量和运作周期已知的情况下，基本订货量或称再订货点（Recorder Point）的计算公式为

$$R=DT$$

式中 R ——用单位数表示的再订货点；

D ——平均日需求量；

T ——平均运营周期。

如假定需求量为 10 个单位数/天，且完成周期为 20 天，则

$$R=DT=10 \text{ 个单位数/天} \times 20 \text{ 天} = 200 \text{ 个单位数}$$

当需求量或完成周期存在不确定因素时，就必须使用安全库存来补偿不确定因素。安全库存就是在采购提前期超出期望时间或需求量超过平均日需求量时用于处理需求的方法。在不确定条件下，再订货点公式变为

$$R=DT+SS$$

式中 SS ——用单位数表示的安全库存。

订货数量是试图寻找使库存成本（库存成本和订货成本）最低的订货量。订货量越大则库存成本越大，订货成本越小；而订货量越小则库存成本越小，订货成本越大。

（3）经济订货批量法

经济订货（Economical Ordering Quantity, EOQ）批量的确定主要是在订货成本和库存维持成本间寻找平衡，一般来说，平均库存等于订货批量的一半。因此，订货量越大，平均库存就越大，每年的库存维持成本就越大；但订货量越大，每一计划期需要的订货次数就越少，订货总成本也就越低。

把订货批量公式化可以确定精确的数量，使订货和维持库存的综合成本最低。如图 10-2 所示，订货成本和维持成本总计最低的点是最低总成本。

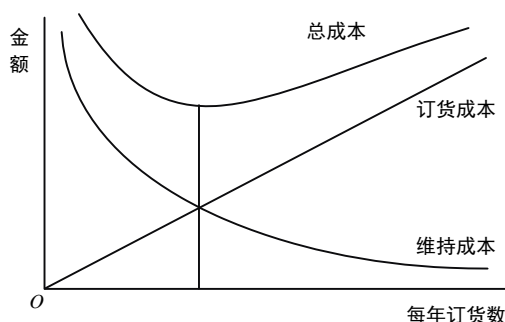


图 10-2 经济订货批量

经济订货批量的标准公式为

$$EOQ = \sqrt{\frac{2C_o D}{C_i U}}$$

式中 EOQ——经济订货批量；

C_o ——每次订货发生的费用；

C_i ——库存成本占产品价值的比率；

D ——每年需求量，单位数；

U ——单位产品价值。

假设有表 10-1 中的数据。

表 10-1 假设的数据

因 素	数 值	因 素	数 值
年需求量 (D)	8 000 单位	库存成本占产品价值的比率 (C_i)	8%
单位产品价值 (U)	100.00 元	每次订货发生的费用 (C_o)	2 000.00 元

代入公式经济订货批量为 2 000 单位，订货次数为 4 次，进而求得总订货成本为 8 000.00 元 ($4 \times 2 000.00$ 元)，库存维持总成本为 8 000.00 元 [$8 000 / (4 \times 2) \times 100.00 \times 8\%$]。

虽然 EOQ 模型可以确定最佳的补给数量，但它需要某些相当严格的假设才能直接应用。在简单的 EOQ 模型中需要做出的主要假设有：已知全部需求量，对产品的任何需求都能满足；已知连续不变的需求速率，库存量随着时间均匀连续地下降；已知不变的订货成本和订货提前期，库存补充的过程可以在瞬间完成；产品价格保持不变；不限定计划指定范围；多种存货项目之间不存在交互作用。

在实际应用中，必须按照实际情况调整 EOQ 模型，如存在折扣、大小批量的装运费不同等。

5. 库存服务质量的评价指标

(1) 账实相符率

在仓储中，账实相符率是一个重要的指标，它的准确性直接影响到成本，如果账实不符，将会影响到物流公司其他标准的方方面面。某些公司有可能会夸大库存空间，以谋取更大的利润，所以，账实相符率是一个很重要的评价指标。

(2) 在库残存率

在库残存率是指仓库的物资所残余的量和需配送量的总和。一般情况下，不允许有残存的物资，需配送的货物必须达到百分百的运输，所以，在库残存率应该为零。

(3) 出入库保证能力

出入库的保证能力也是评价仓库的一个重要指标。当货物进仓库时，需要保证货物能安全的入库，当货物需要运输的时候，同样需要保证能安全稳当地出库。

(4) 单据传递准确性

同运输一样，物流公司仓储时经常要处理各种各样的单据，所以单据传递的准确率也是评

价服务质量的一个重要指标。如果单据传递有误的话,则仓储的货物和仓储时间都会出现错误,应该要仓储的却被运出库,而需要运输的却还保留在仓库中。所以单据传递准确性应该是百分百,而不能有任何的差错。

(5) 满足特定需求能力

同运输一样,公司一般不大可能把所有的需求信息都全部在招标中说明出来,而且在特殊的情况下,临时紧急货物需要仓储以避免损失,那么特定需求的满足能力就成为评价的一个因素。如果物流公司没有这个能力,则会对公司造成一定的损失。

(6) 安全性

商品在保管过程中,不允许发生霉烂、残损、丢失、污染、渗漏、爆炸、燃烧等事故。必须保证人身、商品、设备的安全。对于某些特殊物质和危险品物资,物流公司要严格遵守相关运输的规定,仓库防火、防盗、防虫、防锈等均要符合规定的要求。一般用货物安全和人身安全两项指标来考察。

10.2 渠道中的信息流管理

随着全球化信息网络的形成和市场全球化进程的加快,越来越多的企业面临着缩短交货期(Time)、提高产品质量(Quality)、降低成本(Cost)、改进服务(Server)等一系列挑战。应对这些挑战的唯一选择,就是要求企业能对不断变化的市场做出快速的反应。为此,商品分销渠道必须加强信息流功能,为企业的各级管理人员提供准确及时的信息,使企业以最佳的 T、Q、C、S 赢得市场,赢得竞争。加强信息流管理的基本途径就是要做好渠道信息系统建设和管理工作。

10.2.1 渠道信息系统总体结构和功能结构

渠道信息系统是以人为主导,利用计算机硬件、软件、网络通信设备以及其他办公设备,进行有关产品所有权转移信息、商品实物运动信息、回收货款等信息的收集、加工、传输、储存、更新和维护,借以加强渠道管理,及时准确、高效地满足顾客需要的一个人机系统,如图 10-3 所示。

由图 10-3 可以看出,渠道信息系统是由许多子系统或部件构成的,各个子系统之间相互作用,相互提供信息和接受信息,并且存在功能上的相互支持和衔接关系。应当指出,渠道信息系统不仅仅是一个技术系统,它还是一个管理系统、一个社会系统。决定系统功能的主要因素是系统的结构,即在系统中各个子系统或部件之间的组合框架。对部件功能的不同理解就构成了不同的系统结构,其中最重要的是总体结构、概念结构、功能结构、软件结构和硬件结构。

一个渠道信息系统从使用者的角度看,它总是有一个目标,具有多种功能,各种功能之间又有各种信息联系,构成一个有机结合的整体,形成了一个功能结构。

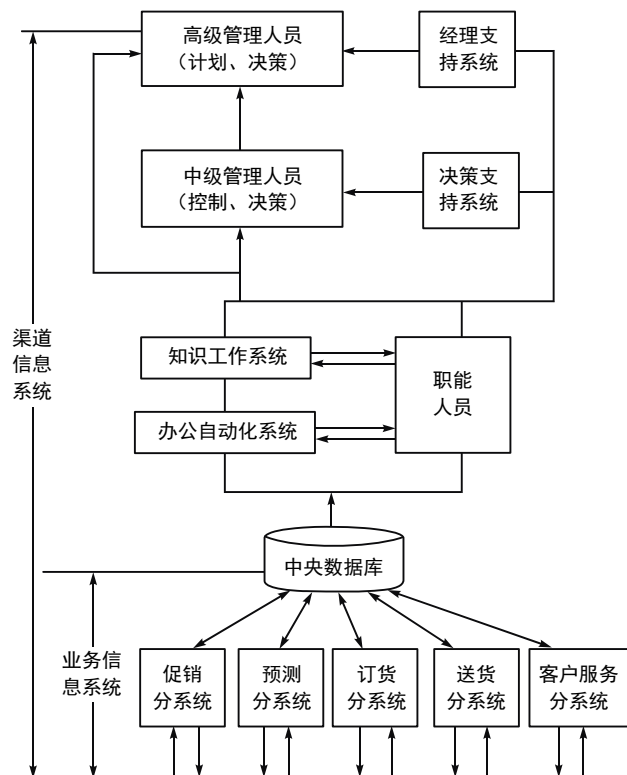


图 10-3 渠道信息系统概念图

渠道信息系统的基本功能是企业有效地组织商品分销、实体分配以及整体市场营销活动提供现实的和历史的真实、可靠、充分的情报资料。为履行这一功能，渠道信息系统就要承担市场情报收集、行情预测、接受和管理顾客订单、编制分销计划与实体分配计划、绩效分析与评估、文件输送等职能，并且要建立能够有效执行这些职能的子系统（或称为模块或工作部门）。一般来说，在渠道信息系统中要建立预测、需求计划、库存管理、销售订单处理、销售分析、采购订单处理、分销资源计划、仓库管理、电子数据交换等模块，如图 10-4 和图 10-5 所示。

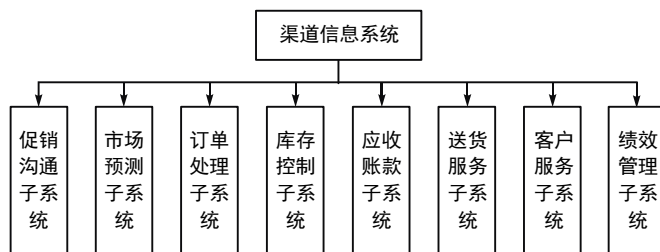


图 10-4 渠道信息系统功能结构图

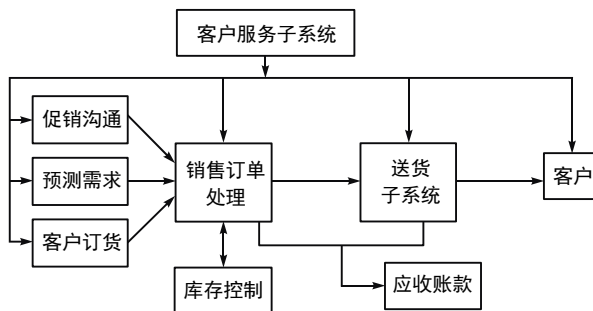


图 10-5 渠道信息系统功能结构图

以上两个图不仅直观地说明了渠道信息系统的构成，也可用于说明各功能子系统之间是怎样联系和运作的，它们好像是企业渠道管理过程的一个缩影。

整个流程自左至右展开，企业在进行促销、需求预测等活动以后，客户就通过电话、信件、电子信函等方式发生订货行为，销售订货子系统处理客户的各种订货请求，同时启动企业的库存控制系统，检查是否有存货满足顾客需要或者是通知生产；然后通过送货子系统把产品送到用户手中。其中，货款的收回发生在订单处理或送货子系统中。由于客户服务活动发生在产品的售前、售中、售后整个过程中，因此，客户服务子系统作用于整个渠道信息系统的过程中。

10.2.2 总部、分销商和门店管理系统

1. 总部管理系统

营销总部负责处理分销运作体系跨域的往来业务，并对各分支机构业务运作状况进行监控和分析，从而统筹其分销体系的物流、资金流以及信息流以达到整体管控的目的。它是连接进销存各系统的桥梁和纽带，负责总部与分支机构信息的交换处理，对从前台到后台、从总部到分支机构，从订货、补货计划制定到商品内部调拨分配，从移动下单到商品出库、货款收回、财务记账等提供解决方案。其包括 10~13 个功能模块：销售管理、促销管理、库存管理、采购管理、配送管理、客户资信管理、应收处理、应付处理、售后服务、系统管理、基本资料维护、综合查询统计、决策支持。

营销总部管理系统既适合于下设多级营销机构（利用分支机构、代理商等实现商品销售的渠道分销企业，如企业集团、销售公司等），也适合于百货商场、超市、连锁店、专卖店等中小型连锁配送企业。

2. 分支机构/分销商管理系统

分支机构/分销商的业务特点是实现集团分销数据的即时传输；实现购销双方业务单据的自动转换；上报数据管理——设定需要各业务处理系统上报的数据范围与内容；下发数据管理——设定需要集团统一设定、修改，然后下发给各业务处理系统的数据范围与内容，并在设定的时间内将这些数据自动下发到相应的业务处理系统内。因此，这一模块所应包括的基本功能和营销总部管理系统的功能稍有区别（一般不设采购管理），但各有侧重。

3. 门店管理系统

门店管理系统主要应用于零售柜台、连锁店、专卖店等。它为零售收银柜台提供方便、快捷的录单、收银以及商品盘点功能，并和整体商业后台、总账财务系统实现无缝衔接，能自动将零售单转换为后台的销售单据，参与核算和统计分析。

1) 销售管理：进行客户档案等基础数据的设置，完成销售业务，包括对销售单、要货、退货和返厂的管理，并提供销售台账查询。

2) 促销管理：实现一系列销售的市场行为，包括促销计划维护、促销费用维护、折扣管理。

3) 库存管理：完成库房日常作业并管理各分支机构和分销商的库存控制，包括入库、出库、盘点、调拨、库房初始化。

4) 售后服务：提供服务记录、跟踪，包括消费者投诉、客户服务维护、重点客户管理。

5) 系统管理：包括系统登录、系统用户管理、系统用户组管理、操作日志维护和查询、数据备份与恢复、界面操作权限管理、数据访问权限管理、信息/单据授权访问管理、数据上传、下载和同步管理等。

10.2.3 渠道成员间信息管理技术

1. 电子数据交换

电子数据交换（Electronic Data Interchange, EDI）是计算机与计算机之间结构化的事务数据交换，是通信技术、网络技术与计算机技术的结合，它将数据和信息规范化、标准化，在拥有计算机系统的渠道成员间，直接以电子方式进行数据交换。通俗地讲，EDI 就是一类电子邮件包，按一定的规则进行加密和解密，并以特殊标准和形式进行传输。

EDI 在国际范围内被广泛应用。在美国，1999 年克林顿总统已经批准全面推行 EDI 以实现贸易无纸化。在欧洲，一些大公司，包括超市连锁公司，已经开始对不开通 EDI 的供应商实行制裁措施（价格、处理时间、付款方式上实行歧视政策）。在新加坡，新加坡贸易发展局宣布从 1999 年 1 月 1 日起，所有进出口贸易都必须用 EDI 方式申报。在香港，从 2000 年开始全面关闭进出口报关柜台，所有的进出口报关也必须通过 EDI 方式。

2. 条形码

EAN 条形码是国际上通用的通用商品代码，我国通用商品条形码标准也采用 EAN 条形码。主要是由 13 位数字码及相应的条形码符号组成，在较小的商品上也采用 8 位数字码及相应的条形码符号。

EAN 条形码的构成如下：① 前缀码。由 3 位数字组成，是国家的代码，我国为 690 到 692，是国际物品编码会统一分配的。② 制造厂商代码。由 4 位数字组成，我国物品编码中心统一分配并统一注册，一厂一码。③ 商品代码。有 5 位数字组成，表示每个制造厂商的商品，由厂商确定，可标志 10 万种商品。④ 校验码。由 1 位数字组成，用以校验前面各码的正误。

3. POS 系统

POS（Point of Sale）系统最早应用于零售业，以后逐渐扩展到其他行业，利用 POS 信息的

范围也从企业的内部扩展到整个供应链。现代 POS 系统已经形成了一个综合性的信息资源管理系统, POS 系统包括前台 POS 系统和后台 MIS 系统两大基础部分。

前台 POS 系统是指通过自动读取设备, 在销售商品时直接读取商品销售信息, 实现前台销售业务的自动化, 对商品交易进行实时服务和管理, 并通过通信网络和计算机系统传送到后台, 然后通过后台计算机信息系统 (MIS) 的计算、分析与汇总等掌握商品销售的各项信息, 为企业管理者分析经营成果、制定经营方针提供依据, 以提高经营效率的系统。

后台 MIS 又称管理信息系统。负责整个商场的进、销、调、存系统的管理及财务管理、库存管理、考勤管理等。它可以根据商品进货信息对厂商进行管理, 又可根据前台 POS 提供的销售数据, 控制进货数量, 合理周转资金, 还可以分析统计各种销售报表, 快速准确地计算成本与毛利, 也可对售货员、收款员的业绩进行考核, 是职工分配工资、奖金的客观依据。因此, 商场现代化管理系统中前台 POS 与后台 MIS 密切相关, 二者缺一不可。

POS 系统主要依赖于计算机处理信息的体系结构。结合商业企业的特点, POS 的基本结构可分为: 单个收款机、收款机与微机相连构成 POS, 以及收款机微机与网络相连构成 POS。

目前大多采用第三种类型的 POS 结构, 包括硬件和软件两大部分。POS 系统的硬件结构主要包括收款机、扫描器、打印机、显示器、网络、微机与硬件平台。POS 系统的软件结构主要包括前台 POS 销售系统和后台 MIS 信息管理系统。

10.3 渠道中的资金流管理

10.3.1 资金流管理的含义与意义

渠道资金流管理主要表现为应收账款管理。目前, 企业销售的资金回流方式主要有三种: 预付货款、交货即付和赊销。应收账款就是由第三种方式引起的。在发达的市场经济中, 企业逾期应收账款的总额一般不高于 10%, 而在我国这一比例则高达 60% 以上。随着市场经济的发展, 企业的应收账款数额也日益增多。

1. 商业竞争

这是发生应收账款的主要原因。市场经济的竞争机制作用迫使企业以各种手段扩大销售。除了依靠产品质量、价格、售后服务、广告等外, 赊销也是扩大销售的手段之一。在相同条件下, 赊销产品的销售量将大于现金销售产品的销售量。出于扩大销售的竞争需要, 企业不得不以赊销或其他优惠方式招揽顾客, 由此引起的应收账款, 是一种商业信用。

2. 企业应收账款管理制度不健全

目前, 大多数企业都不对应收账款进行风险评价, 没有建立一套完善的赊销制度, 对形成的逾期应收账款能否收回、收回多少没有底数。一些企业对应收账款的管理缺乏完善的规章制度, 或有章不循、形同虚设, 财务部门不及时与业务部门核对账目, 销售与核算脱节, 问题不能及时发现, 存在严重的责任不明、账目不清的情况。松散的管理制度导致销售部门和财务部门未能做到责任明确, 相互配合。此外, 有些企业在发生赊销时没有做好应收账款的日常管理

及财务分析,造成账目不清,不能为应收账款决策提供有用的信息,更不能有效地分析客户的信用状况。客户资源怎样?目前财务状况处于什么状态?被占用的资金风险有多大?逾期的时间、原因?一切无从知晓,因而产生了大量的潜在风险。

3. 企业员工的素质不高

市场是在不断变化的,而企业的一些销售人员却跟不上市场发展的步伐。当企业的产品出现积压时,销售人员常用的办法就是采用赊销策略去拓展市场,一些销售人员缺乏应有的职业道德,只顾自身利益而忽视企业的利益,只顾片面追销量,而忽视了收款的重要性。另一方面,从大的环境上讲,我们整个社会的诚信体系都未能很好地建立起来。“诚信”教育只有形式,而没有得到实质的重视,一些地方政府不讲诚信,虚报瞒报经常出现;一些企业不讲诚信,合同履行率只达50%;一些个人不讲信用,对企业赊购货款,能拖就拖,因为拖欠货款不用支付利息,可以缓解自身企业一时的资金短缺问题,对自己的企业是有利的。

10.3.2 强化资金流管理的对策

针对企业应收账款管理的现状及成因,资金流管理应从以下几方面加以解决:

1. 制定合理的信用政策

制定合理的信用政策可以有效解决管理行为的短期化、风险意识淡薄、顾客存心赖账的问题。企业应从实际出发,制定以信用标准、信用条件和收账政策为主要内容的信用政策。

(1) 确定适当的信用标准

信用标准,是给予客户最低的信用条件,一般用预期的坏账损失率表示。企业确定信用标准时,应着重考虑以下几个因素:① 同行业竞争对手情况。面对竞争的市场,应根据对手实力,相应采取宽或严的信用标准,以便争取竞争的主动性;② 企业承担失信违约风险的能力。如果企业承担风险的能力强,就可以以较低的信用标准争取客户、扩大业务。反之,如果企业承担风险的能力薄弱,则就只能执行严格的信用标准,以最大限度地降低违约风险;③ 客户的资信程度。企业要在对市场用户资信程序调查分析的基础上判定客户的信用等级,然后以此决定是否给予信用优惠。

(2) 实施具体的信用条件

信用标准是决定给予或拒绝客户信用的依据。一旦企业决定给予客户信用优惠时,就需要考虑具体的使用条件。企业在接受客户信用订单时,要向其明白提出付款时间及其他相关要求,包括信用期限、现金折扣和折扣期限方面的约定。

企业允许客户购货款赊欠一定时间,会在一定程度上扩大销售,增加毛利。但不适当地延长信用期限,则会引起应收账款机会成本和收账费用的增加,也许还会造成坏账损失。因此,企业必须要求因信用期延长带来实际收入的新增量要大于实际成本的上升数。

(3) 完善收账政策

当客户违反与企业约定的信用条件,拖欠甚至拒付账款时,企业应首先分析现行的信用标准及信用审批制度是否存在纰漏,然后对违约客户的资信等级重新调查,以便采取更为切合实

际的措施加以解决。

从理论上来说,履约付款是客户不容推卸的责任和义务,也是企业正当、合法的权益所在。但如果企业对所有客户拖欠或拒付账款的行为都付诸法律手段加以解决,往往不是上策。因为企业解决与客户账款纠纷的目的是在于怎样才能最有效地将账款收回。在实际经济活动中,客户拖欠货款的原因是多方面的,通过法院收回账款一般是企业最后的招数。基于此种考虑,如果企业能够通过和客户商量,选择一个双方都认可的方案,也许就可以最大限度地收回货款,将风险降低到最低限度。

2. 健全企业应收账款内部控制制度

应收账款管理的内部控制对于保证信用制度的贯彻执行和应收账款的有序管理都具有十分重大的意义。企业应根据自己的实际情况,设计出一套能反映本企业自身特色的内部控制制度。具体包括以下几种。

(1) 明确责任, 相互配合

应收账款究竟应由谁来负责管理? 有人认为理所当然应该由销售部门或销售人员管理。但若真如此, 又由谁来监督销售人员呢? 销售人员的异动, 造成了其原来管理的客户应收账款回收的困难, 又怎样解决? 所以, 仅仅由销售部门自己来管理并不妥当。应收账款的管理, 是企业全程信用管理的核心所在。对市场中的各种情况进行认真仔细的分析, 灵活地运用赊销手段, 合理确定现金折扣与折让比例, 是企业在市场经济下快速占领市场和发展壮大自己的一项基本策略。因此, 各企业应组织不同部门的专业人员, 专门研究企业的营销策略, 调查了解客户的资信程度, 建立由主管领导牵头、销售部门负责具体执行、财务部门实施监督的应收账款管理机制。

(2) 制定合理的赊销方针

企业可以借鉴西方对商业信用的理解, 制定适合自己的可防范风险的赊销方针。如有担保的赊销、条件销售等。

(3) 加强资金监督, 定期核对账目

定期核对账目, 一可避免记账的错误与遗漏; 二可避免收账人员收款后不及时报账而挪用企业的资金; 三可依据核对清楚的双方共识的账款进行催收工作。

(4) 建立赊销审批制度

在企业内部应分别规定销售部门、销售经理等各级人员可批准的赊销限额, 限额以上需报请上级审批。这种分级管理制度使赊销业务必须经过相关人员的授权批准, 有利于将其控制在合理的限度内。在企业了解一个潜在客户相关信用资料并认为值得与其合作且风险在可控的范围内之后, 才能进一步商谈合作的意向和合作的具体条款。然后通过企业规定的合同审批流程, 各部门在明确的职责范围内对合同和客户进行综合评审, 最后由总经理审查确认。

(5) 建立销售回款责任制

为防止销售人员片面地追求完成销售任务而强销、盲销, 企业应在内部明确追讨应收账款销售人员的主要责任。同时, 制定严格的资金回款考核制度, 以实际收到货款数作为销售部门

的考核指标，每个销售人员必须对每一项销售业务从签订合同到回收资金全过程负责。这样就可以使销售人员明确风险意识，加强货款回收。

3. 强化应收账款的日常管理

(1) 实施应收账款的追踪分析

应收账款一旦形成，企业就必须考虑如何能按期足额收回的问题。赊销企业有必要在收款之前，对该项应收账款的运行过程进行追踪分析，重点要放在赊销商品的变现方面。企业要对赊购者的信用品质、偿付能力进行深入调查，分析客户现金的持有量与调剂程度能否满足兑现的需要，特别应将那些挂账金额大、信用品质差的客户的欠款作为考察的重点，以防患于未然。

(2) 认真对待应收账款的账龄

一般而言，客户逾期拖欠账款的时间越长，账款催收的难度就越大，成为呆坏账损失的可能性也就越高。企业必须要做好应收账款的账龄分析，密切注意应收账款的回收进度和出现的变化。

在应收账款的账龄结构分析中，企业财务管理人员要把过期的债权款项纳入工作重点，研究调整新的信用政策，努力提高应收账款的收现效率。

(3) 建立坏账准备制度

企业不论采用怎样的信用政策，只要存在商业信用行为，坏账损失总是会发生的。根据《企业会计准则》的规定：应收账款可以计提坏账准备金。企业要遵循稳健性原则，对坏账损失的可能性预先进行估计，以积极建立弥补坏账损失的准备制度。

(4) 强化应收账款的明细记录

企业为加强应收账款的管理，应在总分类账的基础上设置明细分类账，以便详细地记录各客户的往来情况，提供客户最系统、最完整的资料，为企业制定和实施其他管理方式提供信息；为应收账款的回收提供原始的、具有法律效力的结算凭证；与其他分类账一起共同构成完整的账簿系统。

4. 提高企业员工的素质，加强业务培训

(1) 加强企业员工职业道德教育，强化销售人员的原则性

企业应对其销售人员加强职业道德教育，正确处理企业与客户的关系。企业销售人员在同经销商维持良好关系的同时，一定要加强原则性，严格执行公司制定的销售政策，尤其是严格执行应收账款的管理制度。

(2) 提高销售人员的追款技巧

销售人员在成功追收账款中扮演着重要角色，在日常工作中要加强销售人员在这方面的培训。例如，追讨函件；丰富和完善客户资料档案；让对方写下支付欠款的承诺函件，并加盖公章；录音；与负责人直接接触；向警方求助；了解财务、税收、银行等方面的知识等。

(3) 加强销售人员的回款意识

企业应培养销售人员良好的收款习惯：货款回收期限前一周，应电话通知或拜访负责人，预先告知其结款日期；期限前三天确定结款日期，在结款日一定按时前往拜访。总之，销量与

回款是当今世界所有企业的难题，企业只有措施得当、方法对路、常抓不懈才能把应收账款管理上存在的问题加以解决。



案 例

花王公司的账款回收管理

1. 了解客户的资金状况和防止商业诈骗

(1) 了解客户的资金状况

1) 先看零售单位是否有钱。北京市有好几家亿元商场。什么是亿元商场呢？就是指那些每年销售额超过 1 亿元的商场。就是说这些商场每天的销售额是 1 亿/年，即每天就是 30 多万元。这从侧面说明，零售单位手中肯定是有钱的。但零售单位怎么去用这笔钱，会直接影响到商场与公司的结款。商场有时可能会把一些货款结出去，有时要进行店堂的装修，有时要用这些钱添置一些新设备。如果到了结款的日期，公司未能将货款从商场结回来，而让商场用做其他用途，那我们就等于被客户给算计了。

2) 再看批发商手中是否有钱。有时候，批发商的账目上可能是一分钱没有。为什么呢？因为他要大批量地进货，集中地购进一批产品，这时候账上就会没钱。但不久后，他账目上又会有钱。这又是为什么呢？

因为销售收入是批发商的生命线。批发商从厂家买了商品，然后又卖给零售商，从零售商那里迅速实现了零售收入。一旦没有销售收入，批发商就会很快垮掉。要特别注意的是，批发商有一种特殊的融资能力，他们可在短时间内筹集到很多钱。

了解到客户手中是否有钱，也就是了解了客户的付款能力，这对于看透客户的推托，及时结款是很有帮助的。

(2) 防止商业诈骗

商业诈骗在当今经济活动的过程中普遍存在，而诈骗又集中在结款环节。防止商业诈骗，销售人员要具备以下几方面的能力。

1) 观察能力。一个具有丰富经验的销售人员能迅速地发现客户在哪些方面有异常，一旦出现异常情况，就会立即停止跟他的业务往来。因为“做贼肯定心虚”，要有敏锐的观察力，发现对方“心虚”的地方，随时采取相应的措施。

2) 看破真伪，谨防上当。客户在与我们洽谈的时候，如果准备购买我们的产品，他应该提出一些正当的异议。

因为要购买产品，客户是要下一定决心的，他提出异议才是正常的情况。要是客户一点异议都没有的话，那将是很不正常的事情。

3) 学会从第三方了解客户。对一个人的观察应该是多方面的，要从多方面去了解一个客户的人品。一位心理学家曾经说过：“观察一个人要从三个方面着手。第一看该人的家庭情况，家庭情况代表了这个人本质；第二看他的朋友圈，朋友圈能反映出一个人的人品；第三看该人的竞争对手，竞争对手能反映一个人的实力。”

4) 第一次发货要非常小心。一是量不能太大，二必须是现款。

5) 最好找一家单位担保。

2. 结款时应注意的事项

(1) 增加新客户时必须进行信用调查

信用调查的内容包括客户的经营性质、经营历史、营业场地的租赁情况和他的供应商。并填写客户信用调查表。在填写信用调查表的时候，首先要把客户的名称写清楚，然后是客户的地址、负责人是谁、营业执照的编号、经营的形式、是批发还是零售、其经济所有制是公有、私有、或是公私联营，以及每月的租赁情况。接着销售代表要对以上条件进行评价，再看看他的开户行和银行账号。另外，对他的一些供应商也要进行了解，他的供应商有哪些，如何联系。然后把这些表格上报给公司，公司再授予这家客户一个信用额度，然后再由销售经理进行审阅，这样才算做好了一个完整的客户信用资料卡。日本公司的客户信用资料卡比较详细。第一条是他的祖父是谁，他的父亲是谁，先了解他们祖父辈和父亲辈的人品。在中国由于各方面条件的限制，现在还不能达到这种程度。但这里有几条比较关键。一是客户的所有制性质。如果是国有的，信用会相对好些，如果是私有的，信用相对差一些。二是开业时间。如果他已经有两年以上的开业历史，在一定程度上可说明他的信用还是可以的。

在选择客户的时候，还要考虑其他一些因素，在考虑一位批发商时，不但要考虑其经销的品种是否齐全，还要考虑他的仓库仓储运输能力、人员能力、销售能力和资金状况。这五个要素是考虑批发商的重要条件。只是这五方面都能达到一定的要求，才能算得上是一位好的批发商。

(2) 结款时的数量要以送货单的数量为准

许多客户希望能采取代销的形式进行销售。代销就是说客户卖出多少货，再结多少款。从经营方式上讲，这也是一种正常的商业往来，他卖出多少货就结多少钱。但在具体操作时，绝对不能按这种正常的商业往来，他卖出多少货就结多少线。要树立这样的观念：送到客户那里的货就不是我们的货了，它已经是客户的货了，他们应该对这批货负责。跟客户结账，要以送货单上的数量为准，但有些情况，可以适当调整，比如“铺底”，先让客户卖

起来,但当停止业务来往时,则一定要把铺底的货款结清。

(3) 结账时候的态度

1) 不要有胆怯心理。特别是对一些刚刚做业务的销售人员,在向客户结账时,老有一种胆怯的心理,这是不可取的。结账时要理直气壮,要像欠自己的钱那样理直气壮地讨要公司的货款。

2) 态度一定要严肃认真。也许平时跟客户无话不谈,非常随便。但在结账时,一定要严肃认真。比如向客户直言:“张经理,你好,今天该我结账了。”当然也可以利用一些技巧:“张经理,你是上午结账还是下午结账?是今天跟我结账,还是明天跟我结账?”

(4) 销售概况决定收款是否顺利

例如,一个销售代表,向两个客户都发了货,甲客户第一次 1 万元货,乙客户也是 1 万元货。第二次甲客户补了 9 万元的货,乙客户没有补货。月底库存甲有 1 万元的货,乙有 0.9 万元的货。虽然甲客户的货款额远远大于乙客户,但还是甲客户的货款容易收回来。

因为甲客户已经从销售我们的产品中赚足了利润,而乙客户没有实现利润。因此,能否帮助客户销售出商品,对于收账也是非常关键的。

要帮助客户做好销售工作,应从产品促销、产品陈列和店员教育三个方面着手。只有做好这三项工作,才能使销售工作有所进展,最终有利于从客户那里收回账款。

(5) 公司的调剂政策有利于账款回收

公司回收账款时,往往会公布一些调剂政策,一般的做法是确定一个结算日,在结算日之前的客户结清账款,可以享受 3% 的返利;如果拖延 10 天,返利下降为 1%,用这种方法刺激客户结款,往往能收到预期的效果。也有的公司制定这样的调剂政策:如果能在年内结清全部账款,又完成了一定的销售指标,公司就会奖励客户一辆汽车,用这种方法刺激客户的积极结款,常常有效。

3. 收账技巧

在收账的时候,若掌握一定的技巧,对于顺利收账会有很大的帮助。

(1) 超过信用额度停止发货

这样做的目的是为了防止客户倒债,给公司造成损失,即使万一客户倒账,也可以将风险控制到最低点。这就要求给每个客户限定一个信用额度(赊卖到某个程度的限度)。比如,某个客户的信用额度为 2 万元,当他欠公司的钱达到 2 万元后,如果还要向公司订货,公司就应该给予拒绝。只有当他结清账款的时候,才能继续给他发货。

(2) 收款前应该打电话给客户,进行提醒,让其提前准备好货款

约好时间后，收款当日一定要拜访客户，即使当时经理不在，也要求会计跟我们结清货款。拜访时，首先要提出收账的目的，其他事情以后再谈。比如，促销工作，推销其他新产品等，这些都以后再谈，要先把账款结清楚。即使客户那里有其他客人，也不要离开，直至他结清账款。

(3) 如果客户当时确实没有钱，就要求客户写张欠条，写上日期，盖上公章，并约好下次付款日期，到时候要不厌其烦地去找他们。

(4) 要有黏缠性

销售人员要有一定的黏缠性，即回收账款时，销售人员到客户那里一定要做好打持久战的准备。用这种方法去结账应注意以下几点。

1) 不要从感情出发。客户有时候讲感情套近乎：“小张啊，平时我们对你不错，这次就放我一马吧。”作为业务员不能为此所动。

2) 即使对方说出苦衷，也不可落入对方的圈套。什么“手头比较紧啊。如果把你的结清了，明天就该破产了”等，绝不能落入这种圈套。

3) 可能导致麻烦的话，率先说清楚。必要的时候要对客户讲：“如果你再不结款的话，公司会到法院起诉你们。”

4) 要有信心和意志力：“今天来的目的就是要把货款结清，不结账今天就是不会离开的。”

5) 必要时还要针锋相对。对方说：“我们手头紧。”我们应该说：“我们手头比你们还要紧。”“你穷我们比你更穷。”实在不行的话，就同上司一起拜访客户，要求结账。

4. 培养关系和防止倒债

(1) 培养和客户的关系

能否顺利结款和平时与客户关系的好坏有关。如果与客户有很好关系的话，客户一般会很自觉地把货款结清。在与客户的交往过程中，应注意进行沟通，搞好关系。

不但要维护好同客户的关系，而且还要培养与发展同客户的关系。这里应注意三方面的问题。

1) 千万不要介入客户的内部矛盾，特别是外埠业务代表和驻店的销售人员，他们与雇主或员工之间会有一些矛盾，搞不好会影响自己公司的业务开展。

2) 要注意投其所好。要注意客户平时爱好些什么，如果这个客户爱好的是足球，那么即使我们自己不喜欢足球，也要尽量谈及这些事情，以引起客户的兴趣，扩大沟通范围，加深情感的交融。

3) 对个人事情表示关心。如果客户的孩子有升学问题等,我们如果有条件的话,要尽量提供相关的信息或是提供一些直接的帮助。同时,送礼能加强与客户的关系。送礼绝不是行贿。送礼要注意两点:一是不要在公司内部送礼,要找一个别的地方,在方便的情况下送一些小礼品;二是送礼前要避免谈业务,送礼后再轻轻点题。如果客户拿着小礼品比较喜欢,这时就可以说:“你看明天早上给我们结账,行不行呢?”通过这些努力,可以加强与客户的沟通和感情,这对于回收账款会有很大的帮助。

(2) 防止倒债

什么叫倒债?就是客户因破产、倒闭而可能给公司带来的损失。如何防止倒债,把风险降至最低,这是每个企业都关心的大事。一家公司在倒闭前都有一些预兆,业务人员应该洞察客户的各种变化,警惕客户突然破产给公司带来的损失。

1) 观察客户付款途径和方法是否有变化。原来是通过工商银行结款,突然变成农业银行结款;小额付款比较干脆,大额付款拖延;这些都是很不正常的现象。应当提高警惕。前几年,台湾来的一个骗子把温州的几家眼镜厂骗了一把,他开始少量进货,迅速付给厂方货款,使温州人觉得他很有信誉。然后他从这些厂家同时大宗进货,当货提走后,逃之夭夭。

2) 观察客户的进货渠道是否变化。如果客户突然终止原来的进货渠道,另寻厂家进货,或突然转向我们公司进货,其改变的真实原因一定要调查清楚。如果毫无正常理由,突然大幅度增加订货量,也必须高度警惕。

3) 要观察客户营业状况的变化。如销售情况突然变化;销售对象诉讼增多;客户突然胡乱倾销;大幅度降价抛售商品,说明客户出现很大亏空。这需要业务人员时时进行观察。

4) 要观察其员工的变化。客户那里不断有人提出辞职,多数人对公司有不满的情绪,员工的工作态度开始变得生硬,上班时经常有人打私人电话,这些都说明客户的内部管理开始出现了问题。

5) 要观察客户的经营者有什么变化。经营者开始自夸自吹,不谈业务只谈享受,搁下原有的生意,突然大量投资风险行业,这不但说明客户对钱的苛求和急需,也说明他的信用出现了问题。

问题

1. 你认为花王公司的账款回收管理有什么特点?
2. 你如何评价花王公司的回款管理措施?
3. 提出你的建议和管理方法。

