

## 第二節

# 企業信用管理部門之設立

當企業發展至一定規模時，隨著市場運行的需要，大多數的企業都建立起獨立的信用管理部門，並通過它來實施企業內部的信用政策。但長久以來，對於企業內部到底要不要設立信用管理部門，以及如何設立，卻一直爭論不休。其實有很多都是見仁見智的問題，但在實務操作上，設立信用管理部門的企業，的確在提升銷售業績、減少呆帳損失、增加獲利能力上與未設立信用管理部門有顯著的差異。由於信用管理部門的設立，能夠掌握業務部門盲目的追求數量，不考慮風險的輕率舉動，防止呆帳的發生等問題；同時在公司信用政策的指導下，又能夠推動企業使用更靈活的貿易交易方式，尋找更大的商機，擴大業務來源，使企業能夠達成且創造更大利潤的有機體。

至於信用管理部門的設立，是獨立於各部門之外抑或設立在財務部門或業務部門，又是一個見仁見智的議題。此時，就要考驗企業負責人的智慧了，唯本節僅就信用管理部門設立的相關問題做探討與分析。

## 一、信用管理部門的基本功能

任何企業要設立部門，基本上需根據公司之發展情況依組織架構

圖來做規劃，重點是要能達到一定的基本門檻。因為一個組織的設立，需瞭解有多少工作去做，若組織不明確，管理就會出問題，相對的展開之職位及職責就不明確。

概括而言，站在公司的立場，信用管理部門的設立，最基本需達到以下主要的功能：

### （一）要有蒐集驗證分析，以建立與管理客戶信用檔案資料之能力

眾所皆知，信用資訊不足與授信風險是成正比的。然而，在買賣雙方「信用資訊不對稱」的現象，長期以來卻存在於交易市場中，或許有人認為可以透過風險加碼 (markup) 的方式，來達到解決部分信用資訊不足的困擾。唯在實務上，如果能夠運用完善的徵信調查作業，將可以降低甚至達到克服信用資訊不足的問題，進而做到降低授信風險的目標。因此，信用管理部門的首要功能，就是要能做到有蒐集、驗證、分析、建立與管理客戶信用檔案資料的能力。在目前資訊發達的時代，資料取得容易，但要成為有用的資訊，則必須有專業人員的分析與驗證做判斷，在一般信用管理部門，這樣的專業人才一定要具備如此的專業能力。其次在信用檔案管理方面，要注意其時效性，並且將客戶做適當的分類，實施定期或不定期的動態管理，甚至透過電腦系統能做到自動提示或有預警的功能，而達到充分掌握客戶信用動態的理想目標。

### （二）具有訂定客戶授信條件的能力

依企業的信用制度，授信工作能推展順利主要係取決於徵信工作內容的落實與否？也就是說，徵信是授信的基礎，基礎建設不穩固，

授信絕對出問題。在一般正常的作業情況下，信用管理部門根據客戶的信用資料。依據公司所擬定的信用評分表項目，做出評分並給予信用等級，再按信用等級給予客戶信用額度與信用條件。唯在實務操作，會因行業別與企業規模大小而有所區別，同時每家企業對於信用項目的選擇，以及使用評分項目的多寡都會加以考量。至於每一項目的評分標準，所占的權數比重高低等，也都應該加以適當的斟酌，避免與實際上有太大落差，才能對每一客戶做出最適當的授信考量。

### （三）要具備應收帳款管理與催收的能力

客戶授信工作做得好，亦即授信品質高，應收帳款的管理工作就輕鬆。透過信用交易，每筆金額都只是掛在帳上的應收帳款（票據）而已，唯有變成現金，整個交易才算完成。因此，信用管理部門肩負著應收帳款管理的重責大任，有關應收帳款的帳齡分析是必須確實去執行；同時要防範逾期應收帳款轉變成壞帳的發生，需做好債權確保的工作。萬一真的成為壞帳需催收時，則應該要有一套標準催帳作業規範，在考量成本、時間、效益，以及作業人員的能力，做整體性的效益評估。到底是由內部自己處理，抑或循法律途徑解決，還是委託應收帳款催收公司處理，以選擇最佳的處理模式，並且能夠以最低的收款費用，而達到最高的資金管理效率。

### （四）要能利用徵信資料庫，開拓新市場之能力

目前資訊發達，有關企業各項徵信與信用管理的資料與數據，應以電子化系統來作業，使用專業的軟體，其效率高也比較符合經濟效益。同時要能夠與其他相關部門如財務、會計、業務、部門生產等相

關部門連接，能獲取相關客戶的資訊資料，做為調整或管控客戶信用額度與信用資訊之參考。另外，信用管理部門要能綜合對內、對外所蒐集的客戶信用檔案資料，經過統計分析再做出判斷，除能提升原有客戶的銷售業績外，並能開創新的客戶與市場。

## 二、信用管理部門的組織與職責

企業信用管理部門的設立，基本上並沒有固定的模式，重點是要依製造業或服務業來區分，或者依行業別與企業規模大小來做考量。不管在規模多大的企業裡，它應該是一個小而美的獨立部門，而其位階應該定位與財務、會計、業務等其他部門互相平行的。至於主管信用管理部門的上級負責人到底是負責財務的副總經理，抑或負責業務銷售的副總經理，則依公司的信用政策來做決定。有些較大型的企業，除了有信用管理部門外，另會成立「企業信用管理委員會」，等於是公司有關信用最高的決策單位，並會定期或不定期召開會議，商議有關重大的信用政策調整、審查企業信用風險控管的機制，對於大額度客戶信用管理之檢討與控制、處理重大惡性倒閉呆帳之客戶等事宜，來協助信用管理部門，使其運作更順暢。有關一般企業信用管理部門的建置作業流程與組織架構如圖 2-2 及圖 2-3 所示。

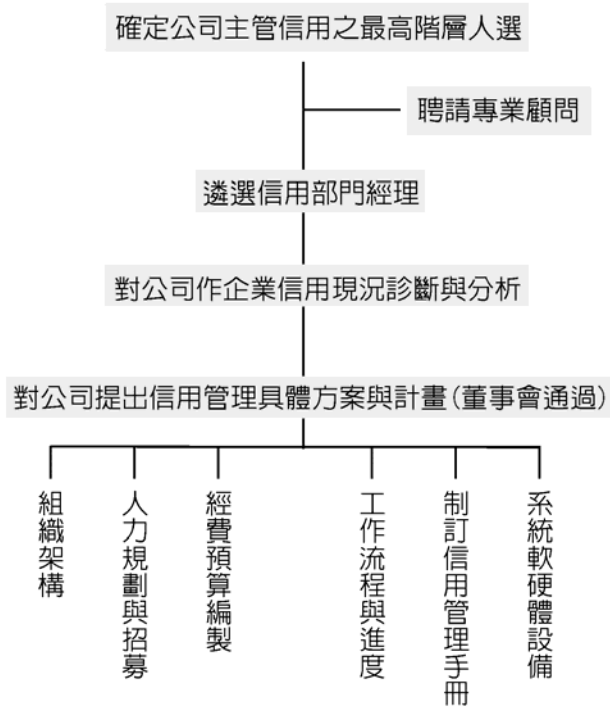


圖 2-2 信用管理部門建置作業流程

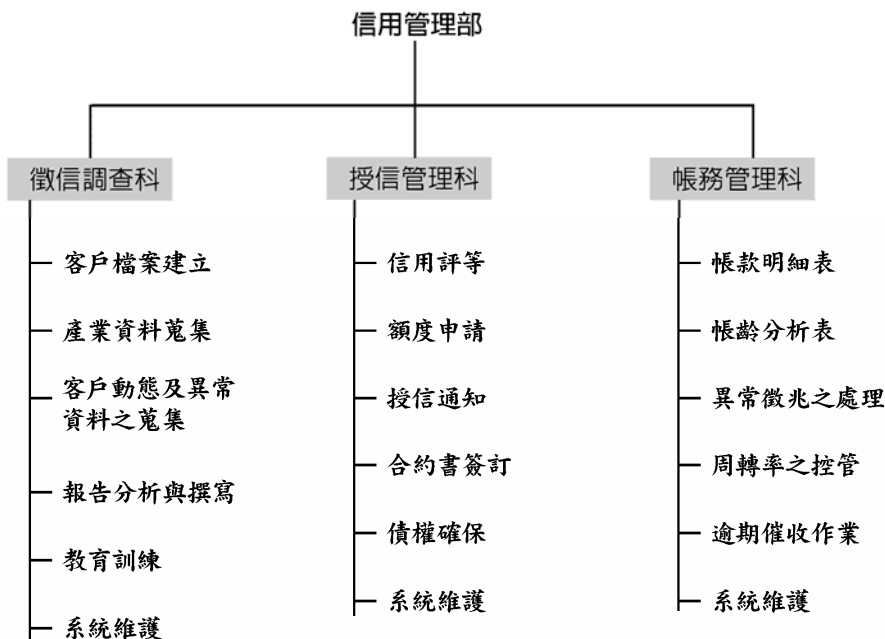


圖 2-3 信用管理部

至於信用管理部門的職責，其實依據部門的組織結構圖就可以看出端倪，概括而言可歸納為以下三項：

1. 要建立完善的客戶徵信檔案資料，並採用電腦化作業，實施動態化管理，適時提供最新徵信資料給相關人員。
2. 要釐定信用評分的项目、分數、權重，制定信用評分表，評分等級能依據客戶不同信用等級做分類，依據公司信用政策，給予不同的信用額度與付款條件。同時對信用等級的提升或下降，臨時增加或減少授信額度之決定，以及信用條件之變更，能做出敏銳與即時的判定。
3. 要強而有力的管理應收帳款，做好帳齡分析與逾期帳款催收的工作，以確保公司的債權。

企業在設立信用管理部門機制，主要是在不斷地提高其管理的水準，擴大市場規模，帶來更多的收益。其實整個市場經濟的蓬勃發展，必然是能夠促進信用交易的發展，而信用交易的發展不斷地提升，又將能推動提高企業信用管理水準，兩者可謂相輔相成。

在實務操作上，則以企業信用管理手冊來做詳細的規範，做為運作的準繩，其基本上應包括的內容涵蓋，信用管理部門的組織與職責、信用管理部門的職務說明書、信用管理作業辦法與流程、徵信調查的程序、信用評分評等的程序、應收帳款管理作業程序、呆帳處理催收作業程序、債權確保程序考核與激勵措施等。