

两种管理模式的比较研究

——对闭合信用管理模式优势的分析

王英辉, 李文陆

(石家庄铁道学院, 河北 石家庄 050043)

摘要: 本文在对两种信用管理模式比较分析的基础上, 提出闭合信用管理模式在信用管理功能上远远优于传统的信用管理模式, 并对闭合信用管理模式实施的条件作了进一步的分析。

关键词: 闭合信用管理模式; 传统信用管理模式; 信用管理

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-9952(2003)02-0030-07

一、何谓企业闭合信用管理模式

闭合信用管理模式是一种包含了企业与银行、企业与企业、企业内部等多重信用管理职能的企业综合信用管理机制, 通过运行该机制可以保证三个信用领域之间的信用水平的稳定, 降低企业信用风险。它包括三个信用层次: 银企信用层, 企企信用层, 企业内部信用管理层(见图 1)。

1. 银企信用层。如图 1 中的实线层。通过企业内部闭合信用管理系统的建立, 使该信用系统与银行信用评级系统对接, 银行很容易直接获得评估企业信用等级的资信信息, 既能保证银行对信贷企业的信用监督又能及时反馈企业的资信信息, 使银行对企业的资信管理处于时时动态监管的过程中, 这既降低了银行的风险(可随时调节企业的授信等级)和信贷成本, 又简化了企业的信贷手续。

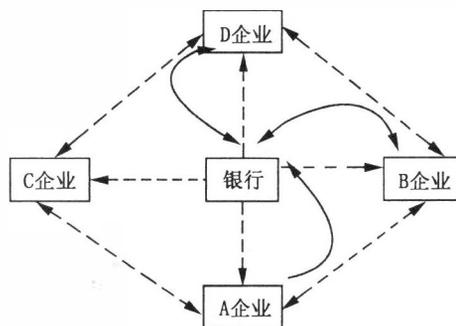


图 1 企业闭合信用管理模式

2. 企企信用层。如图 1 中的虚线层。通过政府的强制措施或行业协会的压力在广大企业中普遍建

立闭合信用管理体系, 在该图中假设 B 企业是 A 企业的前向企业即供应 A 企业原材料或其它企业资源的企业。C 企业是 A 企业的后向企业即 A 企业的客户群或其经销商、代理商。D 企业既是 C 企业的前向企业, 又是 B 企业的后向企业。通过在所有企业中建立闭合信用管理体系, 形成了信用管理链条(A→B→C→D→E→F→—A), 进而提高了中小企业的整体信用管理水平。这无疑会降低整个企业界信用融资的风险。

3. 企业内部信用管理层。如图 2, 该层是企业闭合管理体系中的核心层, 也是最重要的一层。在这个层次中包含了三个子层以及信用三维。作为企业内部信用管理系统的解决方案, 企

收稿日期: 2002-11-28

作者简介: 王英辉(1970—), 男, 河北辛集人, 石家庄铁道学院讲师;

李文陆(1973—), 女, 河北辛集人, 石家庄铁道学院讲师。

业内部闭合信用管理层含三个子层的三维立体的闭合信用管理功能,形成了对企业的一种球状保护(见图2)。

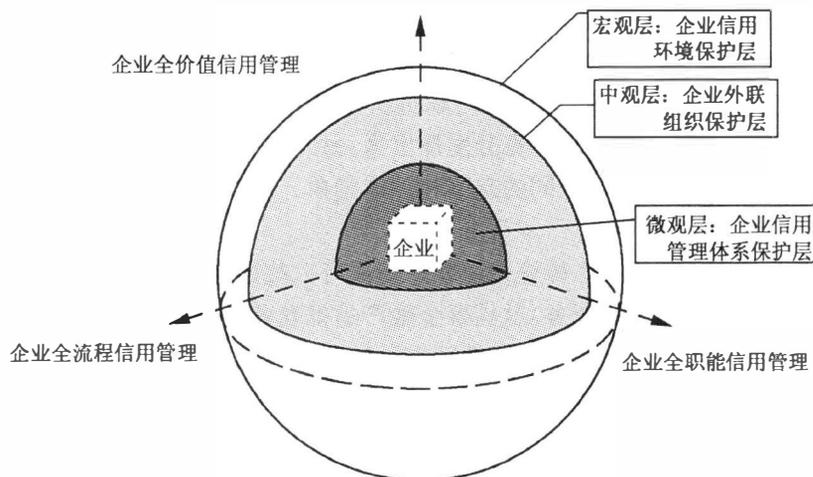


图2 企业内部信用管理层

企业内部闭合信用管理的第一个层次是指外部的宏观层,包括企业信用法律掌控,政府相关部门支持,信用记录公布,信用评级公布等手段,对失信企业形成社会法律压力,促使其守信,在该层次主要通过企业公关、法律诉讼、企业和社会中的声誉等外在力量发挥作用;第二个层次为中观层,企业可以通过保理公司、担保公司、资信公司、行业协会等企业或组织预警、规避或降低企业信用风险;第三个层次为微观层,通过企业建立起企业的信用管理体系防止企业遭受失信损害。这三个层次就象包在地球外面的大气层,可以防止地球生物遭受致命的太空辐射一样可以三层过滤各种失信因素,最大限度地防止客户失信给企业造成的损害。企业的这三层信用保护屏障又是相互协调、相互支持、相互补充的。宏观层为中观层、微观层提供威慑力和为企业创造良好的信用环境,中观层为企业提供事后保障,降低客户失信给企业带来的风险。在宏观层对失信行为有了一定社会威慑力的情况下,中观层进一步降低了风险度;微观层是企业信用管理的核心层次,科学严谨的信用管理体系提高了企业的预警、规避、降低信用风险的能力,体现了企业的经营力,是信用中观层和宏观层发挥作用的基础。这三个信用管理层次是闭合的、有机的、相互协调的,这是企业闭合信用管理的特点之一。

企业信用管理三维立体闭合是指通过企业全价值信用管理、企业全流程信用管理和企业全职能信用管理这三个层面建立三维立体的信用管理模型,企业纵向(Y轴)的信用管理包括信用的事前、事中、事后管理;企业横向(X轴)信用管理包括营销部门、财务部门、人力资源部门、信息技术部门、信用管理部门和库存管理部门等企业多部门组合信用管理;企业竖向(Z轴)信用管理包括企业信用文化、信用管理制度、信用管理政策等。通过建立企业的三维立体空间体系保证企业信用管理的严谨性、制度性、科学性,真正为企业打造一个三维信用防护体系。在这里,闭合概念就是企业三维信用管理的一体化。这是企业闭合信用管理模式的第二特点。

企业内部信用管理闭合系统通过企业信用的三个球层信用管理及三维立体信用管理职能的发挥形成了对企业信用的立体多层次管理,有效地防止了各个环节可能出现的信用缺陷。在这个球型立体信用管理框架内,信用管理各外部球层为企业内部信用管理的各空间架构了一个优良的防护体系,在这个体系内通过企业内部的三维信用管理完成了企业内部信用管理机制,机制内的三维之间相互协调管理企业信用。所以,不管是企业信用管理的运营环境还是企业的信用管理机制在企业信用闭合管理模式下都达到了一体化的管理效果,这也是该模式被称为闭合体系的主要原因。

二、何谓传统的企业信用管理模式

1. 传统的企业信用管理的概念。传统的企业信用管理概念往往局限于企业信用管理职能部门的作用,它是指对企业的授信决策进行科学管理,所研究的是如何科学地运转一个企业信用管理部门,正确执行企业的信用政策,将该部门职责所在的客户风险管理、应收账款管理、商账追收、辅助企业市场部门开拓市场等功能充分发挥出来;另外,企业信用管理人员还要参加一些市场销售中的技术性工作,例如销售合同的起草和评审定单。企业信用管理也被狭义地称为赊销管理。

2. 传统的企业信用管理模式。传统信用管理模式可以按照企业所在行业和规模划分为:普通制造业、商业(含金融产品零售业务)及从事金融产品批发业务的金融机构。由于从事对外贸易的企业及从事服务业的企业采用的信用管理方法类似于普通制造业,所以常参照普通制造业模式进行信用管理。商业银行及其它金融机构基于面向客户的复杂性一般采用普通制造业与商业信用管理组合模式。

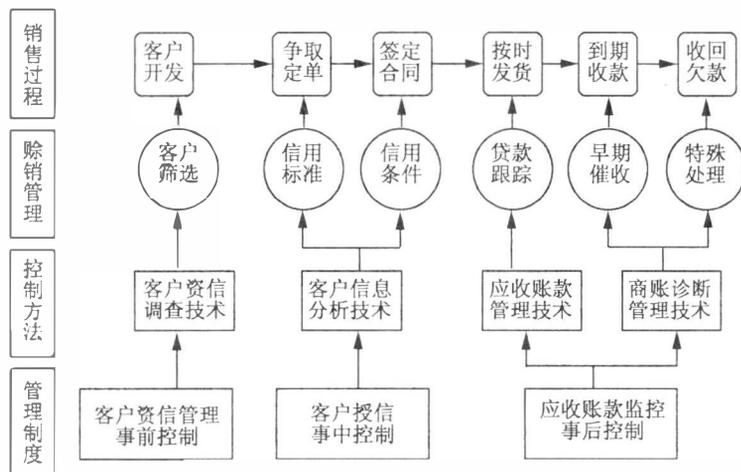


图3 全程信用管理模式

商业企业及商业银行(或类似的商业金融组织)的一部分零售业务的目标市场是普通消费者,它的信用管理模式包括:推销信用支付工具、辅导消费者提出的信用申请、初审信用申请、信用调查、授信、账户控制、电话收账。普通制造业和服务业一般采用全程信用管理模式(图3):事前控制是指在正式交易(签约或发货)之前,对客户资信状况进行的分析和决策;事中控制是指在交易过程中,对信用限额和信用条件进行的分析和决策;事后控制是指交货之后,对应收账款进行的监控和管理以及对拖欠案件采取的一系列挽回损失的措施。从事金融产品批发业务的金融机构一般也采用全程信用管理模式,但由于贷款规模一般比较大,因此更加注意信用的安全性,事前建立严格的客户资信档案,并通过影响企业在金融市场上的融资能力对企业道德形成强有力的约束,从而更有利于进行有效的信用风险管理。

3. 传统信用管理的功能。传统的企业信用管理模式主要包括四大基本功能:客户档案管理功能、客户信用分析及授信功能、应收账款管理功能、商账追收功能。客户档案管理功能主要包括客户信息的收集整理、客户档案的建立和维护等;客户信用分析及授信功能包括利用客户动态档案提供的信息进行客户交易的有关风险指数的定量化分析,确定客户信用等级、客户作用额度设定及授信等;应收账款管理功能是指企业根据信用管理政策,控制企业应收账款发生的总规模,通过账龄分析及客户的动态跟踪对每一笔应收账款进行监控以保证企业的现金流量;商账追收功能指的是对于逾期应收账款进行处理,其中包括对每笔逾期应收账款的诊断、标准内勤催收

程序的设立和执行、委托专业追账公司进行国内外追账、对恶劣客户诉诸法律等。传统的企业信用管理模式的功能虽然在形式上可能由于企业所在的行业、企业规模以及企业信用管理费用预算而有所不同,但在本质上是没有什么差别的。

三、闭合信用管理模式与传统的信用管理模式的比较分析

企业闭合信用管理模式是传统信用管理模式的延伸与发展,它们有其目的的一致性,即维护企业信用安全,通过信用管理提高企业的经营力。但这两种信用管理模式间又有很大的不同,集中表现在前者是以企业信用管理为基础的体系化管理,而后者是一种企业个体化信用管理。前者的主要优势表现在以下几个方面:

1. 在信用风险防范的可靠性上,闭合信用管理模式的风险防范能力更强。传统的信用管理模式仅仅依靠在企业内部建立信用管理部门按照信用实施过程控制信用风险,这种信用管理模式的特点在于信用实施过程的所有阶段制定严格的信用风险标准,一旦超过信用风险底线才会终止业务或采取措施。不可否认,传统信用管理模式具有防范信用风险的作用,但由于受到企业信用人力资源、信用管理技术、企业规模、以及信息不对称等因素的影响,这种单纯依靠企业自身进行的信用风险防范模式往往力不从心。而闭合信用管理模式是一种多层次信用保护模式,既包括企业通过内部的信用管理机制(信用三层与信用三维,其中包含传统信用管理模式的职能)的建立和运行来进行自我风险防护,又可以通过企业信用层的建立依靠行业协会及信用业务关联企业等外力寻求保护,同时在这种信用管理模式下由于政府、法律等机构的信用支持功能增强又为企业信用风险防范提供了良好的信用环境。同时由于银企信用层的建立,企业信用管理体系与银行信用评级系统的对接加强了银行对企业信用的监管,可以有效地预防企业产生失信动机。由此可见,闭合信用管理模式是一种组合了企业资源、行业资源和社会资源来防范信用风险的模式。因此,与传统信用管理模式相比,其降低信用风险的能力自然更强。

2. 闭合信用管理模式强调的是一种互动的体系化管理,在这种模式下不仅要求企业通过自己的信用管理能够很好地防范交易中的风险,更主要的是还要求企业不可以对其它企业有失信行为。主要表现在:一方面企业通过信用价值建设提高自己的品牌信用附加值,如信用 CIS(企业定位系统)建设可以为企业树立良好的守信形象从而有利于企业的市场开拓,从正面防止了企业失信行为的产生;另一方面,在企业经营环境中随着涉及其经营过程的业务关联公司的信用体系的建立也避免了其失信行为的产生;同时,通过企业信用体系与银行信用评估体系的对接也保证银行能时时对其信用进行监管,防止其失信行为的产生,一旦企业有失信行为有可能面临银行降低其信用等级危险,从而使其以后很难获得融资。企业与银行、企业与企业间这种信用互动机制的建立最大程度上防止了失信行为的产生。而传统信用管理模式仅能通过企业信用管理机制防范其它企业失信而不能对本企业的失信行为进行主动控制,传统信用管理模式下的企业甚至会出现一方面加强防范其它企业信用风险,同时又常常对自己的关联企业失信。因为传统的信用管理模式强调的是如何通过信用管理保护自己不受失信行为损害而并不涉及对本企业失信行为的控制,因此,传统信用管理模式只能保护企业利益并不关注社会效益,不利于社会信用环境的建设。而企业闭合信用模式的建立和运行是倡导企业诚信价值下的信用风险防范,这既有利于企业防范信用风险又可以为优化我国的信用环境及为建立信用社会奠定基础。

3. 闭合信用管理模式的建立及实施主体不同。闭合信用管理模式的建立及实施主体具有多重性,而传统信用管理模式的实施主体具有单一性。闭合信用管理模式的建立和实施的出发点虽然是企业,但客观上也要求政府部门、立法机关、执法机关、行业管理部门、企业(含金融企业)共同作为实施主体来按照不同侧重点保证信用管理功能的完善和发挥,这样才能保证企业依靠

该信用管理模式作用的发挥来防范信用风险。对于政府部门来说主要是加强资信信息的开放,加大对失信行为的行政处罚力度,倡导守信行为;对于立法机关来说主要是完善信用法律制度建设;对于执法机关来说就是要严格按照法律对失信行为进行司法管理,从而加大失信成本,防止失信行为的产生;行业协会主要是加强对本行业信用行为的约束,倡导守信,反对失信。征信企业的建立可以为其它企业提供信用帮助以协助企业防范信用风险,对于企业来讲,建立闭合信用模式一方面可以防范信用风险;另一方面通过在所有企业建立该体系可以充分倡导信用价值,共同守信从而降低企业失信行为的发生率。而对于传统的信用管理模式来讲,其建立和实施主体仅限于企业,其信用管理的目的也仅限于防范其它企业的失信行为,并不倡导本企业的信用价值建设。与闭合信用管理模式相比,由于其信用实施主体的单一性及信用行为的片面性对形成社会化的信用机制及良好的信用社会环境所起的作用相对较小。

4. 闭合信用管理模式具有信用管理的闭合(close)特性,这是传统的信用管理模式所不具有的。闭合信用管理模式包含了三个领域的信用闭合,即:企企信用闭合,银企信用闭合以及企业内部信用管理闭合。而在企业内部信用管理闭合中又包含了三个层面的闭合及三个层次的闭合(见图2):第一个面闭合是企业平面闭合,由X轴与Y轴围成的平面。该平面闭合主要通过企业全部职能部门参与信用管理(信用管理部门主导)保证全程信用管理的完成,从而加强企业内部赊销的诸环节管理。这样,每一信用业务的结束又是新业务的开始点,具有闭合性。第二个面闭合为右侧面闭合,由X轴和Z轴围成的平面,企业通过企业信用制度、信用政策及CIS的建立形成信用价值定位,从而使企业每个职能部门能够通过CIS系统中的信用视觉定位(CREDIT-VI)、信用行为定位(CREDIT-BI)和信用理念定位(CREDIT-MI)来保证各个职能部门对信用管理的重视,实现全部职能部门的信用管理。第三个面闭合为左侧面闭合,由Y轴和Z轴围成的平面,企业通过信用价值的建设将信用管理意识渗透到全程信用管理的每一个环节,从而保证每个信用管理环节最大限度地减少信用风险。这样,三个平面完成了信用的三个闭合,对企业信用管理达到了闭合管理的目的;同时三个球型信用层也是闭合的,与企业的三个面闭合共同形成了企业内部信用闭合体系,该体系又与企企信用管理闭合、银企信用管理闭合共同组成了信用管理闭合管理模式。闭合信用管理的这种特点使实施这种信用管理模式的企业能够充分调动企业内外资源,协同防范信用风险,大大降低了失信行为的发生。而传统的信用管理模式仅通过建立信用的全过程控制,仅仅依靠企业的信用部门来防范信用风险,不仅不会涉及调动企业外部资源甚至也不可能完全调动企业内部资源来防范信用风险。因此,传统的信用管理模式信用风险防范的效果自然是弱化的。

5. 闭合信用管理模式在提高企业市场竞争力上更具有竞争优势。闭合信用管理模式与传统信用管理的模式相比其管理层次更高,管理内容更广泛,管理技术更丰富,更有利于企业提高企业竞争力。闭合信用管理模式是信用的企业化管理,传统的信用管理模式是部门化管理;闭合信用管理模式的管理内容除了涉及企业与企业间,银行与企业间的信用监督体系外还涉及企业信用的三个层次三个平面的综合管理,包括企业竞争战略、公共关系、企业文化、价值定位、管理创新等多方面的内容,是企业综合竞争力的体现。而传统的信用管理模式只涉及三个流程的管理(事前、事中、事后管理),管理内容相对简单,所运用的管理技术及管理水平也要求不高。两种信用管理模式的这些不同之处是由两种模式管理不同的特点所决定,显而易见,从提高企业的市场竞争力的角度看,传统信用管理模式肯定无法与闭合信用管理模式相媲美。

四、对两种信用管理模式的评价

由上分析可知,传统信用管理模式与闭合信用管理模式并不矛盾,传统信用管理模式是闭合信用管理模式中的一个部分,是闭合信用模式的基础。传统信用管理模式的信用风险防范更主

要的是一种技术性信用风险防范,企业实施起来相对简单。闭合信用管理模式的综合性造成了闭合信用管理模式的复杂性,也使其实施受到了一定程度的限制,主要体现在以下几个方面:

1. 企业整体经营管理能力水平。企业虽然可以通过信用闭合管理体系的建立规避信用风险,提高企业的经营管理能力,但并不能规避企业所有的经营管理风险,尤其是生产经营方面的风险。显而易见,企业闭合信用管理体系的建立可以通过提高企业的信用管理能力进而提高企业的市场竞争力,但企业生产经营能力的提高要受很多因素的影响,一个企业即使建立了企业闭合信用管理体系,如果其经营管理能力整体水平未能提高,企业的市场竞争力的提高肯定会受到限制。因此,随着闭合信用管理模式的建立,企业应同时加大改革力度,提高其它方面的经营能力,只有这样才能保证企业市场竞争力的提高。

2. 全社会信用管理体系的建立与完善的程度。企业闭合信用管理模式中的各子体系并不是孤立的体系,而是一个有机的整体。通过在众多企业内普遍建立闭合信用管理模式有助于全社会信用环境的建设,也有助于促进社会上层建筑的信用建设,但闭合信用管理模式的实施又受到全社会信用管理体系的完善程度的影响。比如,企企层、银企层信用管理体系的建设就与政府及行业协会的引导很有关系,尤其是企业内部管理体系中中观信用管理层和宏观信用管理层的建设更离不开社会信用管理体系的建设。企业即使有通过建立闭合信用管理模式提高企业内部信用管理的能力,但如果其生存在立法不健全、执法不严格、政府信用管理职能缺失的社会环境中,其信用的防范能力也会大打折扣。因此,当仅仅一两个或一部分企业建立信用管理体系,而整个社会的信用管理环境不能同时改善时,企业闭合管理模式的建立并不能自然形成企业与社会多层次的良性信用循环。

3. 全社会对信用价值的认可程度。社会对信用价值的认可程度对闭合信用管理模式的推行有较大的影响力。比如,在美国无论是个人还是企业一旦有了恶劣的失信记录它将无法在社会上生存,因为任何政府组织、企业、银行、社会组织甚至个人都不会再向失信者提供信用。信用在美国社会成为生存的基本道德要求,崇尚信用价值的社会对失信行为的非法律性惩罚遏止了失信行为产生的动机。目前,在我国信用价值还没有得到充分尊重,企业失信行为的社会惩罚机制尚没有建立起来之前,企业失信收益大于其失信成本,使得失信企业有足够的生存基础。因此,提高信用的社会价值有助于闭合信用管理模式在企业中发挥作用,相反,信用的社会价值过低不利于企业闭合信用管理模式作用的发挥。

总之,两种信用管理模式相比较而言,实施传统的信用管理模式对企业来说相对比较容易和简单,企业只须结合本企业的特点制定出相适应的信用管理机制即可。而对于闭合信用管理模式,由于涉及实施主体的复杂性导致运行难度增大,但其信用管理的有效性和兼容性却增强了,除了可以使企业最大限度地增强信用风险的规避和防范能力外还可以为社会营造良好的信用环境,因此,通过在企业中推广闭合信用模式既有助于防范企业的信用风险,更有助于推动我国社会信用环境的建设。

参考文献:

- [1]林钧跃. 企业信用管理[M]. 北京:企业管理出版社,2001.
- [2]谢旭. 客户管理与账款回收[M]. 北京:企业管理出版社,2001.
- [3]李键. 论加强社会信用的基础建设[J]. 财贸经济,2002,(5).
- [4]财政部财政科学研究所课题组. 中小企业信用担保与财政资金的运用[J]. 经济研究参考,2002,(48).
- [5]刘冰,周文兵. 中小企业融资难的成因及应对措施[J]. 财贸经济,2002,(6).

(下转第 61 页)

③ Teece, D., "Towards and Economics Theory of the Multiproduct Firm," *Journal of Economics Behavior and Organization*, 3, 1982; pp. 39—63.

④ [美]戴维·贝赞可、戴维·德雷诺夫著:《战略经济学》,北京大学出版社 1999 年版,第 150 页。

参考文献:

[1] C. K. Prahalad and Gary Hamel. (1990), *The Core Competence of the Corporation*[J]. *Harvard Business Review*, May-June.

[2] Nelson. R. and S. Winter. (1982), *An Evolutionary Theory of Economics Change*[M]. Cambridge, MA: Belknap Press of the Harvard University Press.

[3] Teece, D. (1982), *Towards and Economics Theory of the Multi-product Firm*[J]. *Journal of Economics Behavior and Organization*, 3, pp. 39—63.

[4] 戴维·贝赞可,戴维·德雷诺夫. *战略经济学*[M]. 北京:北京大学出版社,1999.

Economies of Competence: A New Theory Hypothesis

LIU Jian-wei, ZHANG Zheng-tang

(*Management School, China University of Mine and Technology, Xuzhou 221008, China*)

Abstract: One of the major missions of the strategic management researchers is to evaluate the strategies from the enterprise location. We argue that the enterprise in essence is the collection of the competences, and that the selection of strategies depends on the economies of competence. We believe that the economies of competence, consisting of the economies of scale and the two different economies of scope, uncovers the shared source of sustained competitive advantages of enterprises at the deep layers.

Key words: diversification; economies of scale; economies of scope; core competence; economies of competence

(上接第 35 页)

A Comparison Research on the Two Management Systems

—An Analysis on the Predominance of the
Close Credit Management System

WANG Ying-hui, LI Wen-lu

(*Shijiazhuang Railway Institute, Shijiazhuang 050043, China*)

Abstract: Based on the comparison and analysis of the two credit management systems, the paper puts forward that the close credit management system is superior to the traditional credit system in the management function and the paper makes further analysis on the conditions for its operation.

Key words: close credit management system; traditional credit management system; credit management