



规避回款风险从规范管理开始

浏览：138

目前国内图书市场恶意拖欠出版社书款，甚至变换各种手法逃避回款责任者甚多。有人这样形容：“中国的图书市场无诚信可言”。话虽有点夸张，却也道出了一个比较严酷的现实。书业界信用问题（主要是回款问题）的存在主要有以下主观与客观上的原因：一是商业道德的迷失；二是社会采购制度的变化，商业竞争加剧，书商利润降低，加剧回款风险；三是出版社缺乏应对回款风险的制度和措施，给不诚信者以可乘之机。出版社该如何应对这一现实问题，是摆在每一位发行主管人员及发行人员面前的重要工作任务。

结合自己的工作经验，笔者认为：商业道德的迷失、社会采购制度的变化、书商竞争的加剧等问题不是出版社本身能够左右的问题，为规避出版社的回款风险，必须从自身的管理制度上下功夫，以制度管理员工的业务活动，以制度控制客户的随意拖欠。

一、建立内部客户诚信登记考核制度

每一个出版社因图书经营品种的不同，客户对象也有不同。因此，对自己客户的信誉度的考核主要根据该客户多年来与本社的业务往来、回款自觉性、发展前景、规模等各方面来衡量，同时，也可向兄弟出版社和当地书商咨询、了解客户的诚信度。在此基础上，对全社的客户（主要指已开户并允许有欠款账期的客户）的信誉度按照优秀、良好、一般、差的标准进行登记。对经考核信誉一般和较差的客户，毫不犹豫地予以封杀，未收到书款就坚决不发书；对信誉考核良好的客户保持业务，慎重发展；对信誉考核优秀的客户给予重点扶持和折扣上的优惠。

建立内部客户诚信登记考核制度不是一次性完成的工作，也不是一成不变

标题 关键字 搜索

热点聚焦

全国出版社网站建设工作交流会
第三届中国传媒创新年会
中国出版走出去
第14届北京国际图书博览会
2007北京国际出版论坛
第9届中韩出版学术年会
第2届中国数字出版博览会
2007报业经营模式创新论坛
第17届全国书市
第2届中国传媒创新年会

更多

专题集锦

出版业改革30年专题
回眸2007
中共十七大专题
出版发行业诚信体系建设专题
出版蓝皮书专题
农家书屋专题
全国国民阅读调查专题
出版集团建设专题
民营书业专题
优秀出版科研论文评奖专题

更多

的结果，它是一个长期的、不能中断的系统工程。形势在变，人在变，客户的经营规模、信誉也在不停地变化，风险随时都可能发生，我们对内部客户的考核也应随着形势的变化而变化。这就要求出版社的发行管理人员及片区业务员必须经常留意市场信息，多与客户沟通，把握最新的市场动态，随时调整考核结果。

二、执行严格的回款期限和欠款上限制度

出版社需要客户的支持，客户更需要出版社在付款、折扣等方面的扶持。有些出版社因为诚信危机的加剧，对绝大部分客户采取一种一刀切的办法，即“不见书款不给书”。这样虽可规避一些风险，但会丢失许多潜在的市场，对出版社的长远发展不利。其实，许多经营上的风险是可以通过制度的健全来规避的，执行严格的回款期限和欠款上限制度就是一种科学可行的办法。根据对客户多年来的经营情况的统计及对客户诚信度的考核，可以给每一位经考核达到优秀和良好的客户设置一个比较科学而可行的欠款上限。这个欠款上限的额度的多少是非常关键的，既要保证出版社的经营安全可靠，尽量把风险降到最低；又要让客户在资金的周转上留有一定的余地。比如，某客户近三年来与本社每年的业务量约12万元实洋，那么，将其欠款上限设定为5万元比较理想。即一年付款2次，给客户留有2万元左右退货的余地。

在回款周期上，目前市场上比较流行的是半年付款的做法，即图书从发出到结账、收款以6个月为周期。这种做法既给了书商比较充裕的销售时间和资金周转时间，也让出版社自身在回款上有一定的保证，是比较合理、可行的办法。但针对不同的出版社、图书种类、客户对象等情况，千篇一律地套用半年付款的做法也不一定可行。比如，许多大学出版社以高校教材为主打产品，教材的订购、销售以春、秋两次开学为黄金期，书商向自己的客户收款也集中在每学期开学以后的二三个月内，那么，可以要求书商在每年的4~6月份支付春季教材的书款，在每年的10~12月份支付秋季教材的书款。这种做法比较现实，既给了书商足够的对账、筹款时间，又保证了出版社的年度回款和考核。如果下一教材订购、销售的季节都已经结束了，而书商还未支付上一销售季节的书款，那么，发行管理人员和业务员就得小心了。

在回款期限和欠款上限上一定要严格按照时间规定执行，坚决杜绝关系、人情、姑息等制度以外的“法外施恩”。如果书商到期不支付书款，应理直气壮、毫不犹豫地停止供应其图书。一旦姑息放任拖欠书款的行为，对方拖欠的书款也就越来越多，出版社的工作就越被动。要知道，书商不能按时付款，不

外乎两个方面的原因，一是经营情况不理想，无力支付欠款；二是有目的地不支付书款。而这两种原因的发生，最终都只可能导致一个共同的结果：拖欠书款。目前书业界的信任危机愈演愈烈，“杨白劳与黄世仁”的故事已被目前的行情演绎成了另外一种相反的悲剧。有书商就公开放言：“不给我发书？那么以前的书款你就别想要了！”

因此，不执行严格的回款期限和欠款上限制度，实际上是在姑息、放任书款拖欠行为的存在，也等于无形中给自己今后的业务工作设置了一道道枷锁。这一点不仅要求每一位业务员切实执行，把它当成一种职业规范；也要求发行主管人员认真监督执行，将其执行情况作为考核业务员工作业绩的重要内容之一。

三、根据市场、客户的变化，经常、随时调整应对策略

对客户执行严格的回款期限和欠款上限制度，也要随着市场的变化而变化，发现问题及时调整。主要注意解决以下三个问题：

1. 给予欠款周期，并不意味着永远可以“先书后款”

根据笔者的了解，目前绝大部分出版社对本社已经开户、允许有欠款的书商，采取的做法是：只要一旦同意与书商采取“先书后款”的做法，那么，以后该书店就一直享有这种待遇，有点类似古代的“世袭制”，直到该书店出现“问题”为止。至于该书店的经营情况是否有改变、人员是否已调整、信誉是否有变化等方面的问题则未引起业务人员应有的警觉。而一些书商为了永久享有这种待遇，也在千方百计地去维护这种“权利”，在回款上，借口可能有退货，每次都给出版社留有“尾巴”，出版社要想与其把所有账款一次性结清，简直是难上加难。

这种现象的存在是出版社回款管理上的一个漏洞，理应引起出版社的高度重视。对此，建议采取一年或两年一考核的办法，结合欠款周期及客户回款情况，及时调整客户的欠款上限，注意发书数量，将欠款拖欠风险降到最低限度。对一些信誉越来越差的客户，则取消其欠款周期，实行现款现货。

2. 对已可预见存在较大风险的客户，采取当机立断的停发措施

目前欠款的一个突出问题是：明知客户欠款周期已过，客户却不能按时付款，借口很多，如书款未及时收到、主管外出、领导不在等等。而出版社的业务员考虑到以前的业务关系，再说还有欠款掌握在人家手中，为免关系弄僵，也只好继续发书，书商的欠款也就越来越多，出版社的负担越来越重，工作越来越被动。碰到这种情况，一定要当机立断，立即停发该书商的图书。否则，后果将更加严重。

3. 对已明显构成拖欠且情节严重的，需要诉诸法律

几乎每个出版社都会碰到拖欠、赖账的现象，但能够顺利解决问题的不多，不守信誉的书商依然逍遥自在。问题的根本何在？笔者以为，这与出版社的姑息、打官司怕麻烦不无关系。在中国现有的法律制度下，打官司确实烦琐，但什么事情不是这样呢？欠债还钱，天经地义。因此，出版社对已明显构成拖欠且情节严重的书商，应该诉诸法律加以解决，这也是一个出版社维护自身权益、彰显行业正义的一种责任。

四、界定业务权限，加强内部业务管理

目前各出版社在业务的运作上，一般都采取片区业务员负责制。业务开展的好坏、回款风险的大小等在很大程度上取决于业务员的能力、工作态度和工作方式。在各个出版社的业务运作上，业务员就是各个片区的业务代表。这种机制的存在，一方面有利于发挥业务员的主动性，且业务员一般对自己片区的业务比较熟悉，对客户的情况比较了解，有利于出版社业务工作的开展；但另一方面，由于业务权力的界定，各个片区业务的开展基本上由该业务员去进行，其他人并不了解该片区的具体执行情况。因此，业务工作的好坏和回款风险的大小基本上取决于业务员本人。

为规避不必要的回款风险，建议在业务权限上加强管理，具体做好以下几个方面的工作：

第一，在允许“有欠款周期”的权限运作上，为了统一、规范管理，新开发的“有账期”客户必须经内部讨论，经发行经理（主任）或主管社领导签字同意后才能放权，业务员不能自己擅自决定。

第二，加强对业务员回款的管理和考核。特别是对于那些已超过欠款上限和回款周期的客户，业务员必须按规定停发图书。如要继续发书，必须经内部

讨论，报发行经理（主任）批准后才能进行。

以规定约束权限，并不是收缩业务员的业务权限，而是从规范管理的层面来考虑，以制度规避风险。这实际上也是给业务员分担风险，为业务员与书商的交流提供“制度”依据。

（毛润政 本文作者单位：华南理工大学出版社）

[\[查看/评论\]](#) [打印](#) [\[关闭窗口\]](#)

[相关文章](#)

[图片新闻](#)

[|>更多](#)

版权所有 2007 中国出版网

京ICP备05064761号

主管单位：新闻出版总署 主办单位：中国出版科学研究所

地 址：北京市丰台区三路居路 97号 邮编：100073

