

回款：销售管理跑道上的最后冲刺 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E5_9B_9E_E6_AC_BE_EF_BC_9A_E9_c123_288316.htm 回款工作在销售管理中的重要性越来越突出。对于企业而言，能否顺利回收货款，决定着企业的利益能否真正地实现，因此，在尽量短的时间内回收货款，成为现代企业销售管理的一个基本原则。然而，在现代经济转轨的社会背景下，企业的回款任务能否顺利完成，并不完全取决于企业自身，关键在于客户能否进行积极、有效的合作。显然，对于大多数客户而言，资金并不总是处于充余的状态，更为重要的是，企业的道德信用日趋恶化，一些企业甚至以欠款、赖帐为荣。在这种情况下，企业为了避免由于回款不力而陷入被动经营的怪圈，就必须加强回款工作的管理，提高回款工作的技巧。

一、回款工作的四种态度

在一般的观念中，销货和回款应该是同等重要的两个概念。然而在实际的执行中，往往又很难将它们有机地统一起来。有时候，销售部门强调销售额；有时候，销售部门又特别强调回款额。这两种不同的态度，会带来不同时期销售政策的变化。虽然这种情况可能根源于外部因素的制约，但从销售部门自身去寻找，则是基本的管理观念问题。也就是说，在销货与回款工作上，销售部门很可能缺乏一种通盘的考虑，一种始终一致的战略。让我们研究一下下面的销货与回款矩阵。该矩阵分别以“销货重要性”和“回款重要性”为纵横坐标，并据此把企业的销售观念(或行为导向)区分为四种类型

1. 消极导向型。在某些时候，企业可能基于环境或体制的影响，也可能是销售主管的能力所限，致使销

货和回款都难以在销售工作中给予足够的重视。这种行为导向显然并不足取，但企业必须认真分析其中的原因，并寻找解决问题的适宜方式。

2. 销货主导型。这是指在具体的销售政策或销售管理中，重视销售额的提升而轻视回款工作，特别是在企业尽力扩大市场占有率时尤为突出。在面对剧烈的竞争环境时，一些企业甚至把延缓回款时限、降低回款要求作为促销手段，难免对以后的回款工作带来影响。

3. 回款主导型。在某些时候，企业很可能基于外欠款数额过大，或财务上的困难，而不得不把回款工作当作第一要务。而这样做的结果，又很容易导致销货额的急剧下降。

4. 战略导向型。这是一种较为理性化的态度，即在销售管理中把销货与回款看得同等重要，并通盘进行考虑。显然。此种导向有利于企业制定较为稳定的长远战略。上述四种态度中，战略导向型应被视为最佳的选择，也是企业应当确立的回款工作的基本态度。然而战略型导向的实施，要求销售部门的主管必须具备高超的管理艺术。而实际上，对于大多数企业而言，往往易于在销货主导型和回款主导型之间徘徊。导致此种情况的原因固然很多，但由此带来的销售工作的不稳定性，确实值得每一个企业反思。因此，无论战略型导向执行起来多么困难，但欲求企业的健康发展，销售部门的主管都有必要研究其操作的可能性。

二、回款管理工作的关键环节 提高回款工作的质量，根本的问题是加强管理，主要是处理好以下几个关键的环节：

1. 回款工作目标化 目标化是回款管理工作的基础。正确地实施目标化，首先要求企业结合销货情况确定不同时期的回款目标，并把它写进每一个时期企业的销售计划中。一些企业的销售计划中通常只对销售额、市场

占有率作出明确的规定，却忽视了对于回款任务的安排，显然不利于销售工作的开展。回款工作的目标化不仅仅意味着企业回款目标的确立，最关键的步骤是将企业总体的回款目标进行科学地分解，最终细化落实到每个销售员身上。对于企业而言，回款目标的分解应从两个层次展开：一是回款项目分解。通常根据产品的正常与否进行归类，如把外欠款区分为产品正常的欠款、不正常的欠款、已被拆下库存的欠款等。根据这种划分，列出应收的重点款项和非重点款项，并在管理工作中有所区分。回款项目的分解也可以以时间为维度展开，例如对于产品正常的外欠款，又可以区分九三年前款、九四年款、九五年款、九六年款，并据此制定出不同的回款政策。二是对于归类分解的回款项目，应结合市场划分和合同签约情况进行合理的分配，落实到每个销售人员身上。这项工作非常重要，也是确保回款业务正常开展的前提条件。这要求销售部门在实施目标管理中，不能仅仅把回款任务下达给下属部门，还要责成各下属部门结合销货情况进行分解并逐项落实。只有这样，回款工作的目标化才具有实际的意义。

2. 回款工作激励

回款工作的激励包括奖励和惩罚两个基本的方面。这两个方面对于回款工作的顺利开展都是必要的，但应以奖励为主。为了正确贯彻激励的原则，销售部门必须根据对象的差异作出区分性安排。一是对销售人员的激励。目前一些企业对销售人员的激励主要依据“预付款项”和“货款回收时限”两个标准进行评估，但企业应该进一步反思有关回款的若干规定，以便力求使之合理化。由于销售工作面临着复杂的情况，为保持一定的灵活性，企业有必要在回款问题上作出一些特别的规定，诸如全款提前到位

的奖励问题、预付款与余款的相关性问题、非销售原因而导致的欠款问题；特别客户的回款问题等，均需作出详细的说明。二是对部门主管的激励问题。在多数情况下，回款工作的督促与落实，主要依靠各级部门主管，因此应在奖罚措施上给予体现。当然，企业可以依据回款性质的不同或数量的差异，而确定不同的奖罚标准。例如对于老款的奖励额度要大些，而对于新款的奖励额度可以相对小些。三是对客户的激励。回款工作的好坏不完全取决于企业内部的管理工作，还与客户的合作态度密切相关。为了刺激客户付款的积极性，可以在总的价位上作出让步，也可以在零配件供应、工程安装、售后服务等方面提供特别优惠。

3. 评估与指导

对回款工作的评估和指导是确保回款任务能否实现的基本环节，这实际上意味着企业要加强回款工作的监督与控制。首先，销售部门的领导要确立销售工作的战略导向，把回款工作作为销售工作的基本环节，特别是那些列入重点回款项目的应收款，应责成有关部门加大工作力度。其次，作为基层部门的主管，也要对本部门的回款工作作出通盘考虑，要善于根据每笔外欠款的性质和特点，而指导销售人员搞好回款工作。必要的话，还要求亲自奔赴回款工作第一线，配合销售人员完成艰难的催款任务。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com