

● 企业管理

企业信用危机的预警及管理

韩 国 丽

(华中科技大学 管理学院, 湖北 武汉 430074)

[作者简介] 韩国丽(1965-), 女, 湖北武汉人, 华中科技大学管理学院博士生, 广西财经学院副教授, 主要从事应用经济学、信用经济研究。

[摘 要] 企业信用危机会产生很大的危害, 带来重大的损失。目前, 我国企业信用危机严重, 但没有得到足够的重视和有效解决。这是中国企业乃至市场经济发展的巨大障碍。因此, 建立企业信用危机的预警机制和管理机制, 对企业信用危机进行有效的预警及管理是十分重要的。

[关键词] 信用危机; 预警; 管理

[中图分类号] F270.7 [文献标识码] A [文章编号] 1671-881X(2005)01-0113-06

企业信用危机不仅给社会带来严重危害, 也是关系到企业自身生死存亡的重大事件, 这是有目共睹的。例如, 波及全国的劣质奶粉事件、南京冠生园食品厂的破产等等, 这些典型案例暴露出我国企业信用管理的严重不足。目前, 这个问题仍没有得到解决, 这是中国企业乃至中国市场经济发展的巨大障碍。本文将用预警理论对企业信用危机进行分析, 并从防范危机的角度对企业信用管理进行理论探讨。

一、企业信用危机的表现及危害

(一) 企业信用危机的产生

企业信用是建立在企业之间的互相信任的一种关系。凭借这种关系, 企业可以暂不支付款项便可获得所需的商品或服务, 可以向银行借贷生产、流通所需的资金。但是, 如果企业信用关系缺乏约束, 企业之间拖欠货款, 到期不偿还银行贷款, 企业信用就会存在风险。这种由于信用风险的存在而导致企业信用关系产生危险和紧张的状态称为企业信用危机。它会使企业陷入多重困境中, 严重破坏企业之间的信用链, 造成企业信用危机的连锁反应, 使企业信用危机不断蔓延。

(二) 企业信用危机的表现

企业信用危机通常表现为以下几个方面: (1) 货款未能按时支付; (2) 大量银行贷款无法偿还; (3) 订单无法履行, 无法按时向客户提供产品; (4) 向客户所作的承诺根本无法兑现; (5) 企业员工士气低落, 人心涣散, 凝聚力不足, 企业业务下降; (6) 关联企业纷纷与该企业脱离关系, 使经营雪上加霜; (7) 政府放弃对该企业的支持, 股东对公司的怨言不断增加, 公司承受的压力不断加大。

(三) 企业信用危机的危害

企业信用危机一旦出现, 会产生以下严重的危害: (1) 资金来源缺乏, 生产经营遭受严重影响, 利润减少甚至亏损; (2) 其经营活动会受到质疑, 导致企业产品销售困难, 使企业失去部分市场; (3) 原先可以获得的赊销、赊购等有利条件会随之丧失, 筹资成本、采购成本、营销成本等都会增加; (4) 企业信誉受

损,原材料供应商、银行、客户对出现信用危机的企业会作出抵制性的消极反应,使企业的信用等级降低。(5)企业信用危机严重时,会引发各种危机,最终导致企业破产。综合来看,企业信用危机的危害会形成瀑布式放大效应(图1),如不及时进行有效监控,后果十分严重。

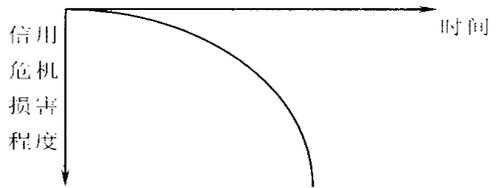


图1 信用危机的瀑布效应

二、企业信用危机的预警

(一)企业信用危机预警的作用

企业信用危机预警就是对企业的信用危机状况进行预测和警示。一般来说,企业的信用状况出现恶化前会有一些迹象,透过这些迹象可以对企业即将出现的危机作出初步的判断,并发出警示,以便采取相应防范措施。

企业信用危机预警具有重要的作用,它可以使企业内部及时分析企业的信用状况,并评估这种信用状况可能带来的后果,以便采取有效的措施,使信用危机造成的损失降低到最低程度。具体来说,企业信用危机预警的作用表现为:(1)预测企业信用危机产生的原因、影响程度及后果;(2)报告及界定企业信用危机产生的阶段、周期;(3)警示企业信用危机出现时的征兆,为纠正企业信用偏差、避免企业信用陷入危机提供依据;(4)纠正企业在生产经营活动中可能引起企业信用危机的行为,使企业在经营活动中有效防范信用危机的产生;(5)可以为同类企业规避类似的危机提供可资借鉴的经验与教训,起到免疫作用。

(二)企业信用危机的预警系统

企业信用危机预警系统是能使企业及时地监测出信用危机出现前的一些征兆信号,并将这些信号与信用危机的产生建立一些对应联系的系统。其内容包括:企业信用危机信息收集、加工、防范、警报等系统(图2)。各系统工作要求环环相扣,才可能减少信用危机带来的损害,达到防范信用风险的目的。

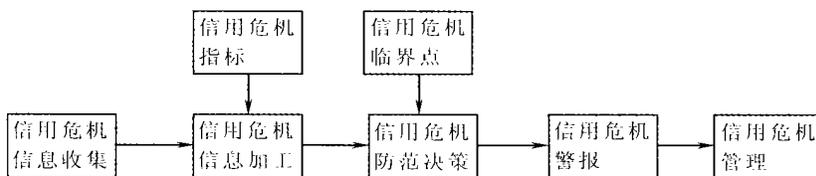


图2 企业信用危机预警系统

1. 信用危机信息收集系统。信用危机信息收集系统主要是收集企业信用危机的相关信息。企业信用危机信息主要有:(1)企业道德方面的信息,包括企业和企业领导层的诚信程度、欠税、逃漏税、侵犯知识产权等记录,企业和企业领导层等的诉讼记录;(2)企业生产经营方面的信息,包括原材料购进的价格、数量异常,发出或接受订单的价格条件及数量异常;(3)支付异常,包括不顾合同提前交货并要求提前付款,要求变更货款支付方式与条件;(4)企业资产存量变动异常;(5)财务报表失真,内部财务账目混乱,不能真实反映企业财务状况;(6)经营利润锐减,甚至亏损;(7)产成品存货过多,资金严重不足,难以应付日常周转;(8)应收账款(赊销)数量过大;(9)债务巨大,造成资不抵债;(10)固定资产过大,投资效率低;(11)市场经营成本过大,经营效率低。

2. 信用危机信息加工系统。信用危机信息加工系统指对上述相关信息进行整理与归类,分清哪些信息可以直接利用,哪些信息要经过加工处理。信用危机信息经过整理和归类后,使所收集到的信息更加清晰及条理化,有助于从整体上把握企业信用危机的信息。

通过对危机信息进行整理归类及有效地识别后, 将信用危机信息转化为可以量化进行分析判断的指标, 整理出衡量信用危机的指标体系, 包括财务指标和非财务指标, 如表 1。

表 1 企业信用的相关指标信息及其临界点状态(以工业企业为例)

产生信用危机的可能性 相关指标	可能性大	有可能发生	不太可能发生
贷款资产形态	有可疑或损失贷款	无可疑、损失贷款	无次级、可疑、损失贷款
到期信用偿还记录	未按期还本超过 3 个月	逾期 1-3 个月未还的记录	到期还本或逾期 1 个月还款
利息信用偿还记录	报告期内存在拖欠利息 3 个月以上的记录	报告期内存在拖欠利息 1-3 个月的记录	报告期内存在拖欠利息 1 个月之内的记录
资产负债率	$\geq 80\%$	70%-80%	$\leq 70\%$
流动比率	$\leq 90\%$	90%-130%	$\geq 130\%$
经营性现金净流量	< 0	0	> 0
现金流动负债比率	≤ 0	0-20%	$\geq 20\%$
利息保障倍数	≤ 1	1-4	≥ 4
总资产报酬率	$\leq 5\%$	5%-8%	$\geq 8\%$
销售利润率	$\leq 4\%$	4%-12%	$\geq 12\%$
净资产收益率	$\leq 4\%$	4%-12%	$\geq 12\%$
存货周转率	$\leq 150\%$	150%-300%	$\geq 300\%$
销售收入增长率	$\leq 5\%$	5%-11%	$\geq 11\%$
净利润增长率	$\leq 3\%$	3%-8%	$\geq 8\%$
净资产增长率	$\leq 5\%$	5%-10%	$\geq 10\%$
领导者素质	管理经验缺乏, 销售收入减少, 社会信誉差	管理经验一般, 销售收入停滞, 社会声誉不太好	有丰富的管理经验, 销售收入逐年扩大, 业绩显著, 有良好的社会声誉
企业管理水平	产权模糊, 财务制度不完善, 财务报表失真, 官司缠身	产权制度不完善, 财务制度、财务报表质量一般, 出现官司	产权明晰, 公司治理结构完善, 财务制度完善, 财务报表真实
发展前景	发展战略模糊, 行业发展前景不好, 产品竞争力、市场占有率、融资能力、技术水平均较差	发展战略、行业发展前景、产品竞争力、市场占有率、融资能力、技术水平均为一般	有明确的发展战略, 行业发展前景好, 产品竞争力强, 市场占有率高, 融资能力强, 技术水平先进

3. 信用危机防范决策系统。信用危机防范决策系统是将信用危机信息加工系统的结果(一般为信号或指标)与有关目标或标准对比而作出是否发出信用危机警报和危机警报的级别, 并通告信用危机警报系统的决策过程。

信用危机预警一般根据事先设定的一系列指标的临界点进行量化综合评价后进行预警决策。表 1 中列示了企业信用的有关指标并设置不同的权重, 每项指标又分三种临界状态, 不同状态给予相应的分值, 例如产生信用危机的可能性大, 可取值 1-3 分, 有可能发生, 取值 4-7 分, 不太可能发生, 取值 8-10 分。假设 F 为信用风险决策值, x_i 为每项指标的分值, f_i 为每项指标的权重, 则 $F = \sum_{i=1}^n f_i x_i$, 例如当 $F < 4$ 时, 企业产生信用危机的可能性大, 当 $4 \leq F \leq 7$ 时, 企业有可能产生信用危机, 当 $F > 7$ 时, 企业不太可能发生信用危机(需注意的是, 企业信用的相关指标、临界点设定、各指标的权重等内容, 需根据不同企业、不同时间等具体情况加以调整)。但是, 达到不同的临界点, 就发出不同级别的预警(表 2)。

表 2 企业信用危机预警级别

信用危机发生的可能性	可能性大	有可能发生	不太可能发生
信用危机级别	红色警报	黄色警报	绿色警报
信用危机防范要求	高度防范, 阻止信用危机产生	注意防范, 警惕信用危机发生	注意监测, 避免信用状况恶化

4. 信用危机警报系统。信用危机警报系统的基本作用就是根据上述预警级别, 及时向信用危机反应者及其潜在受害者发出准确的警报, 使各方人员及时采取措施减少风险。

当企业监测到关联企业存在较严重的信用危机风险时, 应及时通知本企业相关部门, 采取果断措施, 切断危机来源; 同时也应明确地告诉信用危机的反应者(关联企业), 以提示其采取必要措施, 防止信用危机扩大化。如果是企业自身的信用危机警报, 更应及时通报企业最高决策层, 采取有效措施, 防止信用危机的进一步扩展, 以免信用危机损害程度的扩大。

三、企业信用危机的管理

(一) 企业信用危机管理的含义

企业信用危机管理是指企业信用危机不可避免地发生时, 企业对信用危机进行管理, 以尽快控制信用危机, 减少损失, 并尽快从危机中恢复, 使企业保持持续的发展势头甚至获得新的生机。

企业信用危机管理有广义与狭义之分。狭义的信用危机管理主要指对信用危机的处理, 包括信用危机管理前的准备、确认、控制、解决等四个环节。广义的信用危机管理还包括上述所提到的信用危机预警系统及信用危机风险评估。本文主要研究狭义的信用危机管理。

(二) 企业信用危机管理的阶段与内容

一般地, 企业信用危机可分为开始阶段、反应阶段、恢复阶段、管理评价等几个阶段(图 3)。不同阶段的损害程度不同, 管理内容也不一样。

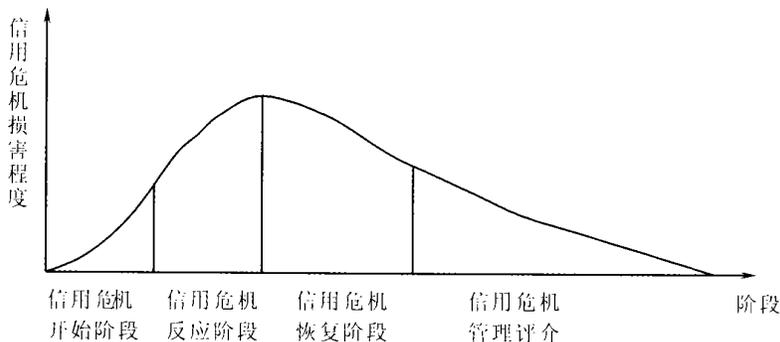


图 3 企业信用危机管理的阶段描述

1. 信用危机开始阶段的管理。信用危机开始阶段指出现企业信用危机征兆到感知到信用危机产生损失的过程。在这个过程中, 由于人们对信用问题缺乏警惕性和敏感性, 通常没能引起足够的重视, 如果企业能在这个阶段感知到信用危机的存在, 并采取有效措施, 则有可能防止信用危机的发生或使损失降到最低的程度。

此阶段管理的重点是设法阻止信用危机的发生或控制危机发生的强度, 或者延缓信用危机发生的时间。要增强企业信用危机的意识, 充分利用信用危机预警系统, 监测企业信用危机的征兆, 防止其中

量变到质变的转化。

在这个过程中通常可以采取的管理措施有:(1)设法防止信用危机的爆发。对引起信用危机的外部因素和内部因素进行综合分析,如有可能阻止信用危机时,应立即采取措施防止信用危机的发生,否则会贻误阻止危机爆发的最佳时机,致使信用危机爆发。信用危机不像自然灾害那样不可控制,在许多情况下,它是可以分析判断的。因此,在初期是可以采取适当的措施加以防范的。(2)延迟信用危机爆发。当信用危机无法阻止而势必发生时,应想尽办法延迟信用危机爆发。这些办法的效果取决于在短期内采取的有效行动以及采取这些行动的效率、速度与质量,这些办法越有效,速度越快,质量越高,信用危机带来的损失减少程度就越高。(3)采取预防措施降低信用危机造成的损失。在信用危机爆发前采取适当的措施可以减少信用危机爆发时所造成的损失。为此,首先必须清楚信用危机会对企业造成哪些方面的损失,如应收款无法收回、订购原材料无法到货、购销合同无法履行等。其次必须了解哪些措施是有效的,这些措施降低危机损害的程度如何,例如应收账款应及时清理,对即将出现信用危机的企业的应收账款应重点监控,必要时派出专人追款,并提请有关部门帮助追款,销售部门停止发货等,使损失减少到最低程度。

2 信用危机反应阶段的管理。当信用危机爆发后,企业就应进入信用危机反应阶段的管理,即对信用危机作出积极的反应,采取合理有效的方法进行管理。

此阶段管理的重点是面对已经出现的信用危机采取具体的积极的行动,主动处理好信用危机,使危机顺利度过,否则信用危机会迅速蔓延,直到企业破产。信用危机反应阶段管理的任务主要有:(1)防止和减少信用危机对企业资源的损害,包括应收账款的扩大、原材料供应链的破坏、减少对产生信用危机的企业的依赖等;(2)阻滞或延缓信用危机的蔓延,包括设法阻止信用危机波及企业的其它业务,及时切断信用危机对企业其它领域的影响;(3)防止信用危机的连锁反应。信用危机的爆发会引起其它危机的爆发,如不及时控制,会导致企业全面危机的爆发,危及企业的生存。

在这个阶段可采取的管理措施有:(1)迅速建立有效的信用危机反应机构,使信用危机反应有统一的领导中心,以全面、迅速、高效地协调指挥信用危机反应的各项活动,并采取适当的方式向媒体、公众客观公正地发布信用危机的相关信息,使企业在危机反应行动中掌握充分的主动权,增强透明度,减少猜疑,恢复信任。(2)果断隔离信用危机。由于信用危机会带来很大的冲击,还会产生连锁反应,企业那些暂时没有受到信用危机波及的经营领域极有可能会受到波及,使信用危机的损害范围扩大,这时应采取果断行动,隔离信用危机,保存企业未被波及的经营领域。(3)分析信用危机的关键原因,有针对性有重点的采取解决行动。要客观冷静地分析造成信用危机的原因,列出所有原因进行分析比较,找出关键原因,寻求解决的方法。当主要因素解决后,次要因素又会成为新的因素。因此,要动态地去综合分析。(4)综合运用企业所掌握的资源,并将其投入到解决信用危机中去,包括人力、资金、物资、信息、媒体、公共关系等有形与无形的资源,使企业能及时有效地消除信用危机,将信用危机造成的损失减少到最小。

3 信用危机恢复阶段的管理。信用危机恢复阶段指经过信用危机反应阶段的行动,企业有效地控制了信用危机的负面影响,信用状况得以改善并逐步恢复正常的过程。

此阶段应着重采取的管理措施有:(1)明确信用危机恢复的目的在于重新构建信用,恢复公众对企业的信任,重新树立信誉,使企业得以生存和永续发展;(2)成立信用危机恢复机构,负责制订信用危机恢复计划,组织信用危机恢复计划的实施与控制;(3)收集相关信息并统一对外公布,防止有害信息干扰危机恢复过程。

4 信用危机管理评价。企业还应该对信用危机管理进行积极主动的评价,将信用危机管理的结果与信用危机管理的目标加以比较,找出差距,总结经验,进一步提高企业预防和处理信用危机的能力,防止信用危机的重演。

虽然信用危机危害很大,但它是可以预见并可以控制的。因此,建立企业信用危机的预警机制和管理机制是十分必要和可行的。企业领导人员应十分重视信用建设,一旦出现了信用危机,应及时分析企

业内外部的各种因素,把信用危机问题解决在萌芽状态中,防止信用危机失控而给企业带来无法估量的损失。

[参 考 文 献]

- [1] 朱德武. 危机管理——面对突发事件的抉择[M] . 广州: 广东经济出版社, 2002.
- [2] 苏伟论. 危机管理——现代企业实务管理手册[M] . 北京: 中国纺织出版社, 2000.
- [3] 余 廉. 企业预警管理论[M] . 石家庄: 河北科学技术出版社, 1999.
- [4] 高民杰, 袁兴林. 企业危机预警[M] . 北京: 中国经济出版社, 2003.
- [5] 马君梅. 实用企业诊断学[M] . 台北: 超越企管顾问股份公司, 1997.
- [6] 叶陈刚, 向正军. 财务管理学[M] . 武汉: 武汉大学出版社, 2000.
- [7] 欧阳令南. 公司理财[M] . 北京: 中国经济出版社, 1998.

(责任编辑 邹惠卿)

Early Warning and Control of Business Credit Crisis

HAN Guo-li

(Management School, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, Hubei, China)

Biography: HAN Guo-li (1965-), female, Doctoral candidate, Associate professor, Management School, Huazhong University of Science and Technology, majoring in credit economics.

Abstract: Credit crisis may to great harm and bring the business a great loss. It's important to undertake effective early warning and control of credit crisis. Analyzing its forms and harms, the paper puts forward the basic thinking of the establishment of the early warning system and measures to strengthen the control of business credit crisis.

Key words: credit crisis; early warning; control