

文章编号: 1007-5399 (2014) 05-0039-03

刍议邮政客户欠费的解决途径

常冠林

(亳州市邮政局, 安徽 亳州 236800)

摘要: 文章分析了邮政客户欠费的原因, 并以亳州市邮政局加强客户欠费管理工作为例, 从事前管理、事中控制、事后总结三方面探讨了解决邮政客户欠费问题的具体策略, 以为各级邮政企业提供借鉴。

关键词: 客户; 欠费; 风险; 意识; 信用; 回收率; 制度

中图分类号: F61

文献标识码: B

各级邮政企业在营销过程中, 经常遇到客户欠费问题, 影响了企业的高效运转, 增加了企业的经营风险, 成为影响邮政企业可持续发展的“切肤之痛”。笔者认为, 应坚持事前管理、事中控制、事后总结“三位一体”模式, 全面解决邮政客户欠费问题, 推进企业健康良性发展。

1 邮政客户欠费的原因

随着邮政业务的不断发展壮大, 客户欠费问题在所难免, 增加了企业的经营风险。针对部分专业客户欠费规模较大、资金利用率低等问题, 亳州市蒙城县邮政局将加强客户欠费管理、加快资金周转及提高资金利用率作为日常管理工作的重要内容, 成立了客户欠费清缴管理专项领导小组。通过调研分析客户欠费的构成, 发现年度报刊业务欠费、函件和分销等重点项目业务欠费比重大, 尤其是分销业务欠费更多, 因为农村市场习惯于午收结束后归还大化肥欠费。此外, 在激烈的市场竞争中, 除了依靠产品质量、优质服务扩大销售外, 营销人员还采用赊销手段来扩大产品销售规模, 由此导致客户欠费占用资金较多、回收困难等风险。笔者认为, 造成各级邮政企业欠费的原因主要有以下几方面。

1.1 用部门槛低

随着市场竞争日益激烈, 各级邮政企业在制定营销计划时, 为了抢占更多市场, 有时会忽视欠费风险, 过低的用部门槛让一些信用度不高的客户有了可乘之机。由于他们不能按时结算邮费, 导致了大量欠费的产生。

1.2 欠费管控意识不强

在实际工作中, 各级邮政企业在欠费管理方面没有落实到部门和专人, 未能形成欠费管控的长效机制。催缴欠费不及时不仅影响当月欠费回收率, 也会使欠费不断叠加, 给日后的欠费追缴工作带来较大难度。欠费追缴工作一旦超过诉讼时效, 或有些企业、个体商户已经倒闭、停业、搬迁, 就会因无法追缴而造成大量欠费呆账、坏账。

1.3 欠费机制不健全

各级邮政企业在客户发生欠费后, 由于相关部门没有对

欠费客户建立“黑名单”库, 使欠费客户在发生此次欠费后, 换个地方、换个客户名又可以继续交寄, 从而进一步加剧欠费的增长。

1.4 外部因素影响

除企业自身管理不到位等内部因素外, 还有社会客观环境的外部因素。首先是社会信用体系的缺失。当前, 我国社会信用体系不健全、不完善, 导致市场交易活动中失信行为屡禁不止。社会信用缺失, 严重破坏了市场秩序, 增加了市场交易成本, 降低了交易效率, 成为市场体系健康成长的重大障碍。其次是市场竞争形成“漏洞”。为争夺客户, 各企业纷纷降低服务门槛, 较大的选择空间使部分客户蓄意欠费成为可能。再次是客户对欠费认识存在误区。部分客户照章缴纳资费的意识差, 不清楚拖欠费用的法律后果。当欠费数额达到一定程度时, 个别客户企图逃避缴纳欠费。

2 邮政客户欠费的解决途径

2.1 事前管理

2.1.1 提升风险防范意识

各级邮政企业应把客户欠费管理作为一项日常工作加以规范, 重视欠费风险的预防和控制, 引导员工树立风险意识, 充分认识欠费问题对企业造成的风险及危害性, 促使其在抢占市场、扩大销售的同时, 更加关注赊销商品资金能否按期收回, 谨慎、科学地测算各种赊销策略给企业增加的收益和由此付出的代价。

2.1.2 加强销售合同管理

各级邮政员工在营销过程中, 对大客户多采取签单定期结算的方式, 从业务的发生到最终结算往往要经历一段时间。因此, 必须强化销售合同管理, 生产经营单位在办理业务前, 特别是签定新合作伙伴或金额较大的业务, 要对业务往来用户的资信情况、履约能力等进行评估。除窗口收现业务外, 原则上应与用户签订经济业务合同, 合同涉及的付款条款应明确付款时间、步骤、方式以及违约责任, 合同必须符合法律规定, 并执行邮政企业合同管理办法, 明确责任。

在日常工作中,严格依照相关制度签订经济合同,掌握债权发生的依据,借助法律约束力,尽可能减少信用风险。规范业务合同的管理,强调对业务合同的审核,业务部门必须与客户签订业务合同,财务部门对未按规定签订合同的收入不计列当期收入。另外,在签订合同前,对客户商业信用和资信状况进行审核,避免形成死账、坏账。

2.1.3 健全激励考核机制

各级邮政企业应建立多层次考核机制,实现欠费的闭环管理,明确欠费回收工作中各环节的职责、目标和要求,并细化到每个岗位,确定当月客户欠费率、逾期客户欠费率、呆坏账率等指标。一是明确责任人。按照“谁经手,谁负责”的原则,具体经办人为第一责任人,其所在部门为第一责任单位。二是明确回收期限考核标准。坚持终身责任制和责任追究制,把销售业绩与客户欠费同时纳入考核体系,根据客户欠费账龄不同期限分别进行考核;对不能收回欠款的按用户欠费比例从奖金中扣还。三是明确各部门职责。财务部门负责对用户欠费进行核算、账龄分析、客户信用分析、信用信息管理等。欠费具体经办人及责任部门负责人岗位调换、离职时,必须对发生的客户欠费清收完毕。欠费有疑问或账目不清的,人力资源部门不予办理调动手续。纪检监察部门对欠费数额大、欠费率高、欠费账龄长的责任单位重点核查,限期整改;长期追缴不回的,责任人停薪或采取法律诉讼程序处理。

亳州市邮政局制定的《亳州市邮政局用户欠费管理办法》对用户欠费的考核明确指出:“欠费责任人的用户欠费账龄超过3个月,对直接责任人提出警告;超过6个月停发直接责任人生产奖;超过1年期限的,从直接责任人工资奖金中抵扣(保留基本生活费);所扣工资奖金待以后用户欠费收回时返还90%。对用户欠费金额过大者(欠费累计2万元及以上)且欠费账龄超过6个月,将对责任人实行停职催收。”“每季末,各欠费单位负责整理出本单位6个月以上用户欠费明细(数据必须与量收系统相一致),并通知各相关责任人,落实追缴责任,同时报市场经营部和计划财务部。6个月以上的用户欠费原则上先由直接责任人垫赔,待欠费清缴完毕后,再予以返还。无法落实直接责任人的欠费,由责任单位主要负责人全额承担。”“若经营部门没有认真履行合同约定,或发生质量问题,引起用户拒付或少付费用,造成业务损失,由相关责任人全额负责赔偿;无法落实责任的,由责任部门承担全部损失,其中责任部门主要负责人承担损失的40%。”

2.1.4 建立不同客户欠费管理制度

各级邮政企业生产经营单位因业务需要而发生欠费的,必须在办理业务前与业务单位签订合同,约定付款时间,原则上最长付款期限不得超过业务完毕后1个月。合同承办单位主要负责人和合同承办人对合同条款的执行情况负责。生产经营单位因业务需要而发生欠费的,必须在合同中注明欠款最长期限。金额较大的业务(2万元及以上),应收取不少于合同金额20%的预付金。对于函件和速递物流专业与

各用户之间发生的欠费,部门内部应掌握最高欠费限额,超过限额应及时催收并根据其信誉度确定是否停止对其的记账资格或业务往来。

2.2 事中控制

2.2.1 加强欠费数据分析

各级邮政企业应对函件、报刊、分销等重点欠费项目进行重点跟踪、重点管理;建立异常情况分析检查制度,发现问题及时解决。

亳州市邮政局充分利用用户欠费管理系统组织业务部门和财务部门人员,将客户欠费逐一进行清理核对,清理业务系统产生的非正常数据,并由欠费责任人进行签字确认后,业务部门和财务部门分别进行保管。与此同时,业务系统随着新欠费产生和老欠费的还款,时时进行更新,保证各级管理部门及时了解用户欠费的具体情况。通过全局上下联动,目前亳州市邮政局形成了协调发展的浓厚局面,财务部门充分利用银行的网银系统,动态掌握了各营业网点营业款的上缴情况,对外单位的转账进行及时确认,业务部门能够及时了解单位收入、欠费的最新情况,及时处理业务系统数据,确保用户欠费系统稳步运行。

2.2.2 细化欠费类型数据

各级邮政企业财务部门应加强对用户欠费情况的分析,编制用户欠费账龄分析表,计算客户平均账龄和客户销售货款回款率,归类、整理、分析经常欠费的客户,详细记录营业催缴、客户经理催缴中出现的问题并做好分析,在月度、季度经营分析会上,通报各部门、各专业的欠费情况,注重对欠费进行同比和横向比较分析,分析欠费现状及欠费工作中出现的新难点,并对欠费追缴中遇到的问题进行分析讨论,对欠费金额较大且催缴效果不明显的客户,由责任单位负责人上门了解客户欠费原因,并提出解决方案。同时,定期召开欠费回收阶段会议,分析欠费情况,跟踪落实欠费追缴工作进展,针对欠费追缴工作中出现的问题提出改进建议和解决措施,必要时借助法律手段解决欠费追缴工作中出现的问题。

2.2.3 明确具体回收举措

每个项目营销活动结束后,各级邮政企业应立即对欠费情况进行汇总,并细化举措进行回收。具体经办人要详细了解客户欠费原因并进行关注;积极上门联系和沟通催缴未入账的收入,部门负责人要详细了解具体经办人回收情况,督促具体经办人加快回收速度。针对款项超过合同期限还未到账的,具体经办人要上门蹲点守候,关注欠费客户单位资金的流量和流向,必要时采取法律手段回收。在客户欠费原因分析中,要弄清是否是客户欠费还是客户已经交款,而具体经办人尚未将款项入账,重点分析此类情况,严格要求各网点按照程序上缴款项,严禁利用私人账户暂存或坐支营收款。

2012年至2013年,亳州市邮政局连续开展了“全市邮政企业用户欠费清缴月”活动,成立以分管局长为组长的领导小组,明确责任分工、管控的范围和目标、自查及清欠的

步骤、清欠工作的重点，加大对负责人的考核力度，对于欠费责任人的用户欠费账龄超过3个月、6个月、1年期限的给予不同程度的处罚。该活动第一阶段为宣传动员阶段，严格要求各单位及时发布用户欠费清缴活动通知，制定方案、明确分工、落实责任，迅速组织开展活动。第二阶段为排查摸底阶段，要求各相关欠费责任单位整理、确认所属用户欠费单位、个人以及欠费金额，明确欠费责任人，并将责任人签字确认的用户欠费明细上报到市局计划财务部。第三阶段为全面清收阶段，严格要求各相关欠费单位负责人，根据确认后的用户欠费清单，督促欠费责任人积极催收，并按旬上报清收进度，市局每天在OA平台发布各单位清缴情况。同时，亳州市邮政局还于月底组织由市局计划财务部、市场经营部、监督检查与安全保障部等相关人员组成的联合检查组，历时三天对所属三县及市局本部的主要专业（函件、报刊、分销专业）用户欠费进行了实地跟踪核查，并得到了欠费责任人的签字确认。

亳州市蒙城县邮政局在欠费管理方面主要采取以下举措：一是健全制度，出台《蒙城县邮政局欠费管理办法》，从责任人的认定、还款的最终期限和欠款的处理等方面进行明确说明，使欠费管理有章可依。二是树立风险意识，引导营销人员在抢占市场、扩大销售的同时，更加关注赊销商品资金能否按期收回。三是强化销售合同管理，要求管理部门严格把关销售合同的签订，并在合同中明确价格、付款方式、双方的权利及违约责任等交易条件，防止因合同分歧带来的经营风险。四是定期进行财务对账，使财务部门与业务部门按月核对和清理往来款项形成制度化，对超过信用期的客户欠费要逐笔查实原因，责成责任人限期收缴。五是运用法律手段加大追缴债务力度，针对部分恶意欠款，充分利用法律手段进行清理，将企业经济损失降至最低。六是推进预订分销发展模式。针对各种预收款和还款的不同期限，坚持业务费拨付差异化，鼓励营销人员提早还款。在大化肥营销中，根据预交款时间给予1.2%和0.6%的贴息补助和不同的业务费拨付，引导销售人员上缴预收款。七是加强督导。通过认真梳理每笔欠款，确定责任人，并与其签订还款责任书，2012年共签订还款责任书63份。建立每日通报制度，通过OA、短信对还款情况进行通报，短信通报475次。同时，单位负责人对欠费责任人进行谈话诫勉13次；并要求办公室、财务部和市场部等职能部门对欠费单位实行分片包干督导。八是充分借助用户欠费管理信息系统，加强用户欠费的事前和事中管理。进一步加快应收款项周转速度，实现应收账款周转天数20天，较全市平均周转天数缩短一倍，有效提高了资金运行质效。

2.3 事后总结

各级邮政企业将欠费回收后，必须对欠费回收工作开展情况进行总结，详细分析欠费用户数、欠费金额、欠费回收率等，总结回收过程中的先进经验，分析工作中存在的问题和不足，并对欠费回收情况进行比较。尤其要重点分析用户欠费原因，究竟是用户信用意识差，还是由于邮政产品质量

亚马逊扩大周日投递范围

自2013年11月在洛杉矶和纽约城市地区推出周日投递服务以来，亚马逊近日宣布，周日投递的服务范围又增加15个城市。

目前周日投递的大部分产品中，婴儿用品占据较大比例，而且周日投递的产品种类基本覆盖了消费者周末待买产品的清单。消费者喜欢每天投递带给他们的便利，因此亚马逊决定将周日投递扩大到美国更多的城市。

自周日投递服务推出以来，亚马逊为消费者寄递了数百万件包裹。2014年，亚马逊和美国邮政计划将周日投递推广至美国更多地区，惠及更多美国居民。此次新增的15个城市包括：达拉斯、休斯顿、费城以及位于德克萨斯州、俄亥俄州、印第安纳州、肯塔基州、俄克拉荷马州的12个小型城市。

在周日投递覆盖的区域内，亚马逊客户可以将数百万种符合条件的商品加入购物车，结账时选择周日投递，即可在家坐等收货。

（王旭 译）

问题、服务问题造成用户欠费，亦或是邮政内部员工不去催收，或是已经回收不上交等因素造成的。

2012年和2013年，亳州市邮政局在“全市邮政企业用户欠费清缴月”活动结束后，及时下发了《关于“全市邮政企业用户欠费清缴月”活动结果的通报》等文件，强有力的措施取得了立竿见影的成效，2012年“全市邮政企业用户欠费清缴月”活动期间，共清缴用户欠费400多万元。2013年，共清缴用户欠费146万元。

各级邮政企业应进一步完善欠费回收管理办法，针对不完善的方面制定操作性强的实施细则、管理规定和办法，做到管理工作有章可循，有法可依。进一步强化并完善欠费事前、事中管理，同时根据欠费回收过程中的用户反馈意见，健全产品体系，提升服务水平，增强用户感知度，提升用户忠诚度，从而培养用户主动使用邮政业务的自觉性和积极性，减少主观欠费。

参 考 文 献

- 1 王培富. 谈如何解决邮政用户欠费问题. 邮政研究, 2003, 6
- 2 睢军和. 客户欠费的成因与抑制对策. 中国邮政报, 2012-06-12 (08)
- 3 吴卫红. 浅议邮政企业用户欠费管理与控制. 经营管理者, 2011, 9
- 4 李蝶琴. 邮政企业报刊欠费浅析. 财经界(学术版), 2013, 23

收稿日期：2014-01-22

作者单位：常冠林（1987~），男，安徽临泉人，主要从事邮政管理和新闻宣传、秘书写作研究。