

太极集团有限公司会议纪要

太极会纪〔2019〕2号

签发人：刘永升

重庆太极实业办公室

2019年1月10日印发

2018年债权管理工作会会议纪要

会议时间：2018年12月17日

会议地点：黄龙花园三楼会议室

主持人：刘永升

参会人员：李阳春、张戎梅、李志超、谭明合、林世元、崔海燕、余军、张晓星、成珊珊、陆晔、张舒成、张艳、商业管理部、普药部、营销策划（服务）公司、四总部（司）、财务处、监察处、外管部、物流部、法律事务部、营销财务部、太极水事业部、健康品事业部、民族药事业部、涪陵药厂、西南药业、桐君阁药厂、绵阳制药厂、中药二厂等。

会议内容：

一、刘永升（总）作2018年债权工作总结及2019年工作思路。

（一）2018年债权工作总结

1、创新监控方法，前移监控关口。深入到客户驻地开展投标前考察，深入到开标环节做指导。以扎实的工作控制债权风险，促进塑胶公司经营发展。

2、防范重大风险成效明显。有力督促和指导了天圣制药(53万元)、恒韵医药(106万元)、四川国嘉(80万元)等5次债权危机共收回货款384万元。

3、捍卫公司利益、妥善解决老款。历时3年，成功收回广安医药货款30万元，多轮谈判，医保公司10年债权有望得以解决。

4、着力强化A3二级、百万例诊所专项授信的督办催收。

5、快速启动、全程指挥和协调达州朝阳债权风险应急处置工作。

6、狠抓制度建设，着力突出制度的可执行性。制定并下发了《外部应收货款账龄超期先行罚息及先行赔付细则的通知》、《多方抵款操作细则》、《以货抵款管理办法》等制度。

7、紧跟业态发展，拓展监控边界。将藏药厂、民族药事业部外部销售纳入债权监控范围。开展了专项检查工作，对存在的问题提出了整改意见。

(二) 2019年债权工作思路

1、重心下层，着力抓好基层债权岗位履职能力建设和履职效果督察，充分发挥债权管理内控功能。对金额大、风险高的客户，建立业务员、债权监控人员“双查制”。

2、加强集团层面债权架构的建设。(1)充分发挥集团债权监控领导小组的职能作用，适时调整领导小组组成人员。(2)

优化分中心架构，推动设置大易科技债权分中心。（3）拓展债权监控边界，强化各事业部债权管理工作。（4）明确界定各单位债权工作的管理责任，债权监控单位的监督责任。

3、制定《债权风险应急处置预案》，依托财务智能化系统，建立债权风险预警模型，规范客户管控流程，实现债权智能化动态监管功能。

4、建立债权简报、优化微信群等信息互通机制。

二、债权监控中心通报各债权分中心、各单位 2017 年度债权工作考核情况。

三、债权应急事件处置培训

（一）普药部：《恒韵医药及关联单位货款追收纪实》

1、债权管理不仅仅是随时关注客户单位的经营状况，控制应收账款总额，让客户养成定期回款的习惯，严控债权债务风险。同时还要加强日常的客情维护，对客户股东构成状况及股东负责人动态等情况进行全方位的了解。

2、面对突发的债权事件，要多方采集信息，及时汇报，依靠公司力量，用坚定的责任心去全力维护公司利益，确保债权债务的妥善处理和圆满解决。

（二）绵阳药业：《债权工作重在落实》

1、有制度不执行或执行不力，再好的制度也是一纸空文。

2、碍于人情，不坚持原则，必然害人害己。

（三）西南药业：《重庆夔州医药债权突发事件处理》

处理债权突发事件，应遵循“汇报及时、分析仔细、决定果断、行动坚决”的原则。

（四）中药材公司：《收回天圣制药货款的措施及经验》

1、标的中标后必须先签订标准的书面合同，合同中必须明确回款期限和方式。

2、销售客户一定要进入公司的合格目录名单，特殊情况下须第一负责人签字确认。

3、随货同行单需按预留的印模做好签收手续，并及时整理存档；每月定期全面梳理一下外部应收账款情况，对有债权风险的单位，及早采取措施。

（五）成都西部医药：《达州朝阳事件警示与思考》

1、坚持客户授信的动态管理，建立客户资信评估体系，老客户的经营管理同样需要加强过程监控。

2、建立专货、专款监督机制，对临时授信额度进行适时的尽职调查，建立客户定期走访机制。

3、加强债权队伍建设，建立完善的债权预警与处置机制。

（六）太极股份法务总监张舒成（总）对债权法律知识进行了培训。

（七）集团债权监控中心：《债权风险防范及应急处置技巧》

1、债权风险管控三步法：第一步，对客户的全方位考察是前提；第二步，过程监控及再评价是关键；第三步，快速保全是确保债权安全的法宝。

2、债权风险产生后的应对策略：

（1）抢时间，先下手为强。第一时间报告；第一时间保全；第一时间联动。

(2) 收集证据，两手准备。

(3) 保持韧性，讲究方法，作好拉锯战、持久战的准备。

(4) 对打赢了官司无法执行的情况，也不要轻言放弃。一旦发现债务人的财产线索，则立即申请恢复执行。

四、各债权分中心管理经验交流及建议

(一) 涪陵药厂代管分中心—太极实业总会计师周万森

1、抓实债权管理的基础工作，包括制度建设、过程监控、定期进行分析预警。

2、充分发挥监督管理职能，将债权监管落实到具体的责任人，对欠款单位的资金情况进行暗访、摸底，同时以电话催收、发催收函、上门催收等方式进行追索。

(二) 商业债权分中心—太极实业商业财务总监陆晔

1、债权管理坚持预防为主，强化对销售客户的风险监测、风险评估、风险管控。

2、建立健全应急处理预案，主要从应急预案编制（事前管理、事中管理、事后管理）、责任落实等方面进行，实行全集团债权信息共享。

3、强化债权过程控制。通过各种途径关注销售客户经营变化，各商业公司务必强化对授信客户的动态管理，对客户实行授信额度与回款期限的“双限”管控。

(三) 营销债权分中心—营销策划（服务）公司总经理张艳

由于四总部（司）机构调整，分销系统账务未及时调整，造成债权报表不能真实反映应收账款的账龄，给债权监控带来

隐患。

（四）工业债权分中心—集团公司副总经理余军

1、债权管理重在预防。

2、平时发现问题，监控客户发货频次、发货金额、发货情况。

3、周边客户对经销商的评价。

4、制定了债权管理制度，重在检查、重在落实；每年的债权检查工作在各单位抽调人员实行交叉检查，互相学习，取长补短。

5、在两票制的情况下，未来 3-5 年是债权风险高发期，要加强风险管控，加强资信检查；内外部对账，一定要核对清楚，务必确权。

五、集团公司领导针对债权工作提出要求

（一）集团公司副总经理—张晓星

1、学习太极集团【2018】498 号文件《关于督战外部应收账款回收指标的通知》。

2、分析当前经济形势，指出 2019 年经济以“稳”为主，医药流通和零售行业竞争加剧。

3、集团公司计划在 2019 年开展“轻资产、降负债、减费用、增效益”攻坚年活动。

（二）集团公司副总会计师—成珊珊

1、将本次会议交流的经验编入文件，供大家学习。

2、2019 年经济不容乐观，各单位要加强债权风险防范，加强人员配置。

（三）集团公司副总经理—鲜亚

- 1、客户要选对。
- 2、严格执行债权制度。

3、实行债权预警，信息跟踪。充分利用全国企业信用信息公示系统、中国执行信息公开网、天眼查、企查查等工具调查客户的基础资料、关联单位、股东情况、对外投资、变更事项、诉讼事项、风险提示等信息。

- 4、发生了债权危机后应立即处理。

（四）集团公司工会副主席—陈建国

1、完善债权管理制度，加强内部债权管理，建立内部债权管理制度，制度要落到实处。

2、加强债权管理，要从最基层部门着手，加强基层人员培训，从点到面实行管理。

（五）集团党委副书记—崔海燕

1、切实夯实送货单的交接工作，客户印鉴必须收集齐全。

2、加强集团物流信息化建设，对货物实行信息化跟踪，第一时间知晓客户是否签收货物。

3、送货单的存档要规范。目前仅有涪陵药厂的送货单存档在财务部，其他单位的送货单是否也应该像涪陵药厂一样，存档在财务或者债权。

4、物流上检查自提货物的问题，梳理完善自提环节、自提手续，关键环节应设置关键点。

5、各单位要高度重视货运风险防范问题，送货单位的经营风险问题，物流公司的合作风险评估。

(六) 集团公司纪委书记—林世元

- 1、完善制度和职责。
- 2、商业业务发货相关环节要严格把关。
- 3、商业客户的信用调查应到仓库去查看库存，库存多，风险小。

(七) 集团公司董事局副局长—谭明合

- 1、债权管理职能要加强，不能削弱。
- 2、债权风险的防范重在建章立制并执行到位。
- 3、要依法维权，通力协作。
- 4、对造成损失的，务必问责追责，建立有奖有惩的管理制度，执行贷款终身制。

(八) 集团公司常务副总经理—张戎梅

- 1、工业化分销系统信息化滞后，影响债权数据的及时性、准确性，建议信息系统要加大对债权管理的信息化支持。
- 2、A3 授信额度管控难度大。

(九) 集团公司董事局副局长—李志超

- 1、各债权分中心检查要有具体措施，检查的问题要进行指导落实。
- 2、内部账务必须要核对清楚。

(十) 集团公司总经理—李阳春

- 1、债权管理可以浓缩为三部曲：事前、事中、事后，可将三部曲编制为操作指南。
- 2、建立债权信息共享平台，只要有一家出事，集团内部全部知晓。

3、商业分销客户授信额度应明确。

(十一) 集团公司财务总监—刘永升

1、对公司债权文件太极集团【2015】1328号、重庆太极【2018】310号、太极集团【2018】443号等文件进行解读。

2、筑牢债权管理基础，健全机构，充实人员，债权岗位的同志要掌握客户的经营状况和经营环境。

3、建立激励和约束机制，为债权工作营造良好的履职环境。

4、集团债权监控中心要牢记三项任务：信用限额管理、督察、救火（应急处置）。

用好授信工具，促进销量稳步增长；强化债权监管，务使收入颗粒归仓。各级债权监控人员，既要坚定不移树立服务营销的理念，建设性的用好授信工具，促进公司业务增长。又要严格执行债权制度，确保没有重大的债权损失。这个度，考验我们的水平，检验我们的能力。我们有信心、有决心，做好本职工作，为创世界500强而努力奋斗！