

# 集团公司财务管理制度

## 第一部分 商务会计总则

一、为适应集团公司发展需要，使集团公司资金做到合理分配及有效运用，规范集团公司财务行为、加强财务管理和经济核算，以不断提高经济效益，特制定本商务会计制度实施细则。

二、本制度根据中华人民共和国颁发《企业会计准则》和《企业财务通则》，遵循集团公司管理制度、发展目标和管理要求，并结合集团公司实际情况制定细化。

三、集团公司实行总裁办领导下的财务总监负责制财务管理体系，统一安排部署会计核算，负责资金的筹集、使用，进行财务管理，实行总经理负责制。

四、集团公司实行全面预算管理，财务管理应做到规范性、计划性、效益性，以最小投入，获得最大收益，要做好各项财务收支计划、监督、核算、分析和考核工作。

五、加强财务管理和会计核算基础工作，以提高会计核算与财务管理质量，在经营活动中产量、质量、工时、销量、存货消耗、收发、领退、转移以及各项财产物资毁损等，都应做好完整原始记录。集团公司财会部和商务管理部门应定期进行财产检查。

六、加强对财务核算电算化管理，以保证会计信息及时性、准确性、安全性。

七、集团内部各经营公司根据管理要求和实际情况，建立各种责任中心，实行内部独立核算和业绩考评。

八、集团公司会计年度是按照《企业会计准则》规定，以自然年度作为会计年度，每年一月一日至十二月三十一日。集团公司财政年度为每年三月二十六日至次年三月二十五日。

九、本细则适用于本集团公司管理所有经营公司。

十、本细则由集团公司财务部负责解释。

## 第二部分 预算管理

### 一、预算管理要点。

#### （一）预算部署。

集团公司总裁办根据总裁确定的工作目标和任务，于每年2月部署集团公司下年度++全年预算工作，集团公司财务部设计细化预算方案、表格，填报说明并下发各编报公司和部门。

#### （二）组织保障。

各编报公司要成立预算编制领导小组，总经理亲自挂帅，销售业务部门、职能部门负责人共同参与，分工负责，完成本公司或部门预算编制工作。

#### （三）编报范围。

集团公司范围内所有经营公司、内部核算考核部门、管理部门均应编制预算，包括各分公司及其下设经营网点和办事处、销售业务部门、各职能部门、运作机构等。

#### （四）编报方法。

编制预算采用上下结合、综合平衡方法，自上而下分解目标、明确任务，自下而上层层填报、逐级审核把关、汇总，最终进行综合平衡。

#### (五) 预算审批。

集团公司财务部收集汇总总体预算，呈集团公司总裁办平衡论证、上报集团公司总裁批准，各基层公司或部门预算由各分公司平衡、论证、审批。

#### (六) 预算控制。

各编报部门要发挥预算指导、约束作用，根据审批后的预算开展日常经营管理活动，集团公司根据各公司部门预算和实际执行情况进行分析、考核、评价。

#### (七) 编制原则。

- 1、必须考虑到逐步逼近集团公司发展中长期目标。
- 2、当年指标增长必须高于市场容量增长。
- 3、要保证自己增长要高于主要竞争对手增长。
- 4、在综合考虑投入前提下，利润增长必须高于费用增长。
- 5、要考虑人工成本占利润合适比例，保证具有竞争力人均创利水平。

## 第二部分 预算管理

### 二、预算内容。

#### (一) 集团公司预算种类：集团公司实行全面预算管理。

##### 1、产品、商品盈利预算。

(1) 集团公司主要产品、商品盈利预算表。

(2) 集团公司主要产品、商品销售地区分布盈利预算表。

##### 2、成本预算。

(1) 集团公司主要产品、商品单位成本预算表。

(2) 集团公司制造费用预算表。

(3) 集团公司技术服务成本预算表。

### 3、期间费用预算。

(1) 集团公司营业费用预算表。

(2) 集团公司管理费用预算表（分公司填列）

(3) 集团公司管理费用预算表（职能部门填列）

(4) 集团公司科研开发成本预算表。

### 4、资本预算

(1) 集团公司固定资产添置预算表。

(2) 集团公司新项目投入预算表。

### 5、集团公司资金预算：现金流量预算表。

### 6、财务预算。

(1) 集团公司损益预算表。

(2) 集团公司资产负债预算表。

(3) 集团公司经营指标预算表。

(二) 各经营公司应编制预算表格式样（管理费用预算表同营业费用预算表）填表说明及要求。

#### 1、分公司损益预算表：规划编制分公司全年损益状况。

(1) 产品、商品销售收入：填列各产品、商品销售收入，考虑到各分公司现状，其产品、商品销售收入可以合填。

(2) 对内销售收入填列本公司内不同销售业务部门之间内销收入。

(3) 折扣销售填列给代理客户返点、奖励等金额。

(4) 回佣收入填列从集团公司各销售业务部门取得销售返点、奖励

金额。

(5) 递延毛利：由于欠款销售，账面所反映而因未收款而没有真正事实毛利金额。

(6) 预提奖励基金 暂不填列。

(7) 预提递延毛利准备金：递延毛利中，毛利金额为负金额部分毛利合计金额。

(8) 对外销售净折扣折让：给零售客户购货折扣折让，一般情况该款项只允许客户继续购货使用。各分公司根据情况有发生则填列。

(9) 上年数据根据前十一个月实际情况和三月预计情况之和填列。

## 2、分公司资产负债预算表。

规划编报公司全年平均资产，负债、权益结构及状况，填按各财年十二个月平均资产负债情况填列各项目。

3、分公司主要产品、商品销售方式构成预算表：反映各分公司内销、外销以及外销中代理，行业、零售分布情况。

(1) 产品、商品类别根据具体情况进行增减，原则是同集团公司各销售业务部门经营产品、商品类别相同，主要产品、商品列示要达到预算损益表销售收入 80%，剩余 20%列入其他项目。

(2) 集团内部销售：向其他分公司销售或返销集团公司。

(3) 代理销售：产品、商品销往同公司签定代理协议或合同贸易性经营单位经济业务，一般需开具增值税发票。

(4) 行业销售：产品、商品销往某行业或系统大用户，其购货目的是直接使用经济业务，一般购货金额、数量较大，次数较少，开具普通发票即可。

(5) 进货额在 100 万元以上代理客户详细清单。清单内容为代理客户进货产品、商品名称、进货数量、进货金额。

4、分公司从集团公司主要产品、商品进货情况预算表。

体现分公司作为集团公司主销售渠道管理原则和产品、商品构成情况。

(1) 分公司从集团公司进货包括从各地进货。

(2) 产品、商品类别预算表。

(3) 从集团公司取得返点、奖励金额等按上年各销售业务部门政策测算。

(4) 进货金额数据为不含税金额。

(5) 欠款规模金额为含税金额。

(6) 填列数量、金额要考虑市场降价因素，保持其数据合理性。

5、分公司主要产品、商品盈利预算表：产品、商品类别预算表，主要反映主要产品、商品盈利水平和构成情况。

6、分公司营业费用预算表：主要反映销售业务部门费用开支水平。

(1) 预算销售业务部门费用。

(2) 预计人数为全年平均人数。

(3) 表中各项目按表中填列说明项填列。

(4) 预计不发生项目不填列。

7、管理费用预算表：主要反映职能部门费用开支水平。

(1) 预算非销售业务部门（如财务部、商务部、总经办等）费用。

- (2) 预计人数为全年平均人数。
- (3) 表中各项目按表中填列说明项填列。
- (4) 预计不发生项目不填列。

8、分公司固定资产添置预算表：反映固定资产添置情况。

新添固定资产单位价值在 5000 元以上，附详细清单，清单内容包括：名称、单价、数量、金额、用途。

9、分公司财务考核及经营指标预算表：主要反映考核经营指标情况。按表中计算公式填列。

10、现金流量预算表：现金指会计概念中货币资金。

### 第三部分 资金管理

#### 一、资金筹集制度

##### (一) 资金筹集管理规定。

1、集团公司各级财务部门根据总裁办批准财务预算，结合公司经营规模和投资计划编制资金筹集计划，并按照经总裁办批准年度筹资计划分层次、多渠道地组织筹资工作。

2、集团公司筹集资金采取逐笔审批制度，各级公司未总裁办批准不得对外举债（经营性结算资金如应付账款、预收款除外），不得内部职工集资，违反规定者一经发现报总裁办严肃处理。

3、集团公司对外统一筹资，由集团公司财务部提交计划方案，办理相关手续。各经营公司确因经营需要，并且在当地具备筹资条件和能力，可向集团公司财务部提出申请，经财务部评估论证签署建议并报总裁办审批后，方可办理短期流动资金借款。



4、各经营公司、部门未经总裁办书面批准一律不得用公司名义或资产对外提供担保和抵押。对违反规定者一经发现立即报总裁办严肃查处。

(二) 资金需要量预测:

财务部根据公司年度预算和经营计划测定公司全年经营资金需要量,根据公司发展规划确定当年投资规模。

(三) 筹资渠道。

- 1、银行等金融、非金融机构借入。
- 2、吸收结算资金。
- 3、靠集团公司信誉和实力,争取国家优惠贷款。
- 4、股市融资。

(四) 资金成本管理: 各筹资公司应本着节约原则,努力降低筹资成本,减少资金筹集费用。

- 1、利率: 各分公司、销售业务部门贷款利率随国家利率调整而调整。
- 2、计息方法: 按月计息, 即利息 = 贷款本金 \* 年利率 \* 占用天数 / 360
- 3、为了加强内部管理和核算, 内部存款按银行活期存款利率计算利息。
- 4、各核算公司由于超计划完成责任利润所形成各分公司、销售业务部门发展基金不计利息。

二、资金使用管理。

集团公司资金使用采取统一管理、调剂原则,各销售业务部门或公司用款必须由财务部门统一操作,针对集团内部不同组织形式和特点采

用不同方法。

(一) 各分公司、销售业务部门内部贷款。

1、财务部根据年度各分公司、销售业务部门财务预算、经营指标、周转次数，确定各部门资金额度，报总裁办批准后，由财务部办理内部贷款手续。

2、根据各分公司、销售业务部门月（季）度经营计划，销售业务部门经理确定当期资金需要量，于每月 10 日前向财务部报下月（本月 11 日到下月 10 日）内部贷款增减变化情况及贷款规模 内部贷款计划表 。

3、为有利资金计划管理，销售业务部门贷款超过 100 万元 / 次以上时，上次还款与下次借款期间不得少于 15 天，100 万元 / 次以下时，上次还款与下次借款期间不得少于一周。

4、销售业务部门每周周一报本周回款及用款计划表，未上报计划用款不能保证资金供应。 资金流量表 付款超过 30 万元、逐笔填列，不足 30 万元、合计填列。

5、销售业务部门借款审批制度。

财务部在核定销售业务部门年度资金额度内发放贷款，销售业务部门应在月度资金计划内借款。按照销售业务部门年度经营预算，对于存货、欠款超过合理规模部门，财务部有权停止其贷款，直至其改善为止。

(二) 各分公司向集团公司借款。

1、各分公司资金筹措，应在集团公司总裁办批准资金规模下，以各分公司为主对外取得借款。集团公司对初建、经营效果良好方予以借

款支持。已正常运转分公司，由分公司自行筹措借款，集团公司可以给予担保。

2、分公司向集团公司借款、担保等，统一上报分公司管理部门，由分公司管理部门提出意见，负责办理借款等手续。分公司向集团公司借款、担保等，由财务总监审批。财务部负责办理借款相关手续，由财务部负责计算借款利息。分公司管理部门负责催促分公司归还借款本息。集团公司出具担保借款到期不能归还，所造成损失由分公司管理部门承担，并影响分公司管理部门完成业绩指标。

3、分公司资金来源渠道。

- (1) 集团公司投入。
- (2) 分公司、销售业务部门货款支持。
- (3) 发展基金投入、小额流动资金贷款。
- (4) 吸收经营性结算资金。
- (5) 集团公司临时借款。
- (6) 经批准对外借款，集团公司向投资者借支要有收入证明单。

4、借款手续、规定和流程。

(1) 手续：各分公司向集团公司临时性借款，需提交书面申请，注明借款金额、归还时间、借款原因和用途，统一上报分公司总经理，由分公司总经理签署意见，财务总监审批。财务部负责办理借款相关手续，计算借款利息。

(2) 规定：分公司总经理负责催促分公司归还借款本息，对分公司借款改变用途要追究分公司总经理责任，分公司不能按期归还借款，超期部分利息加收 50%，对借款因管理使用不当不能归还造成直接

经济损失除追究分公司总经理责任外，其借款金额计分公司资金额度当中并承担归还义务。

#### 第四部分 对外投资管理

- 1、集团及所属公司对外投资，必须经有关部门评估论证后，逐级上报总裁办签署意见，经总裁办批准后才执行。未经总裁办审批，任何公司、部门均不得以任何方式对外投资。
- 2、财务部会同各主管部门按投资协议监控投资回报，对投资效益做出评价，未经总裁办批准，任何其他部门无权减免投资回报。
- 3、各所属公司必须在工商局注册三十天内向集团公司财务部提交批准证书、营业执照、合同、章程等文件复印件。公司生产经营期间，投资人增资、转让投资权益或改变合作条件，需经总裁办批准。在办完相关法律文件后，向集团公司财务部提交变更文件复印件。
- 4、集团分公司开业或投资要有会计师事务所的注册会计师的验资证明和银行送款回执。

#### 第五部分 采购商务（接受订单 – 申请编码 – 在途监控 – 提货或接货 – 办理入库）

一、采购原则：具备条件，方能进行采购。

- 1、有符合流程及规定销售订单支持。
- 2、依据市场分析和预测，确能保障销路。
- 3、依据总公司任务或者月季预算。

二、采购审批规定。

- 1、商品购入一律实行订单管理制，凡是采购商品（无论是主营产品或外购商品或公司内部进货还是当地采购）均需要填写采购定单。
- 2、各分公司采购商务根据本公司库存、销售情况，以及随时收集的储运和销售人员的采购建议，及时填写请购通知单，并上报至主管业务部门经理。
- 3、主管业务部门经理根据市场及经营情况审批合理采购计划，并签字认可后，报业务副总经理或总经理审批。
- 4、经总经理审批后采购订单由采购商务员统一执行。
  - (1) 集团内部统一购货，由采购商务人员统一向集团内各分公司订购，确认采购订单生效。
  - (2) 集团外部购入，由采购商务员或指定专人统一购货，并在确认采购订单生效后向商务统计岗申请外购商品编号。
- 5、分公司采购商务员确认采购订单生效后，应于当日将单据其他联次传送给储运、统计、财务主管。
- 6、财务人员根据采购订单对到货后入库金额进行复核、监控。储运商务根据采购订单对库房货物存放地点做好接货准备，对货物到货周转情况提供信息。财务主管对资金作出合理安排。
- 7、对未按定单方式进行管理的商务及负责人进行经济处罚。
- 8、定单按月分类单独归档、备查。

### 三、接受采购订单流程。

- 1、采购商务接受由销售业务部门经理所下采购订单。
- 2、采购商务审核销售业务部门采购订单，不合格采购订单返回销售业务部门，发出合格采购订单。

3、采购商务将采购订单发给储运商务，由储运商务做接货准备。

4、采购商务负责将采购订单替换成通用格式发给供应商。

#### 四、进口商品付税、付汇流程。

1、销售业务部门发出付税或付汇通知。

2、资金商务填写支票借款单，到财务部审批备案。

3、资金商务传递数据，通知财务部当日用款。

4、资金商务持签字后借款单到财务部借支票。

5、资金商务将支票送到海关或销售业务部门。

6、每周由资金商务报给财务部资金计划，每季报销售业务部门作资金盘点。

#### 五、联系供应商和货运公司、进口商品报关、在途商品监控管理。

##### 1、目的。

(1) 开展在途商品管理，监控各分公司、供货商各方面执行货物计划情况，明确各自责任和关系。

(2) 监控集团公司总部至外地分公司物资流通过程和货物在各个环节中状态。

(3) 在途商品管理工作侧重于对货物在途时间、在途数量、在途金额及供应商发运能力控制。

(4) 跟踪集团公司和供应商及分公司之间调拨商品在途时间、数量和金额，为相关部门提供真实和准确在途信息。

##### 2、国内在途意义。

(1) 为贯彻集团公司物资管理目标，在各个物资流通环节监控到每一件货物，商务部开展了国内在途业务。

国内在途：主要指分公司之间因内部销售而产生在途商品。

(2) 在途商品定义：货款已经支付或虽未付款但已取得所有权，正在运输途中或已运达企业但未验收入库商品。

3、国内在途目的。

(1) 监控分公司在途商品管理，明确销售业务部门、运输公司、分公司各方面责任。

(2) 对分公司在运输途中产生在途商品数量、金额以及状况进行监控，缩短运输时间，加快物资流通速度，提高资金周转速度。

(3) 收集、汇总、加工、整理在途数据，掌握物流信息，根据在途数据进行分析，发现问题促使销售部尽快解决。

4、在途商品确认。

集团公司财务部传递销售给分公司发票清单及销售数据和商务部向地区分公司发送的发货信息及时传送到相应分公司商务统计岗并经对方确认生效后，即视为在途商品。

第五部分 采购商务

5、在途商品管理。

分公司商务统计人员每日接收发货信息后，根据实际到货数量统计本公司在途情况，并逐日向集团公司商务部传送在途数据。对超出正常期限在途商品标注、说明，便于供应商及时协调与解决。对未按规定进行监管或虽已监管但未及时准确提交在途信息而造成损失分公司，其损失由分公司分担，同时责任人应写出书面报告上报总经理。

6、国内操作流程。

- (1) 集团公司商务部采购业务员将到货清单递交商务统计。
- (2) 商务统计根据《到货登记单》和《商品入库单》及发货清单核减在途商品数量、金额和计算在途时间。
- (3) 商务统计将到货清单上商品与实际到达商品差异表传递财务部。
- (4) 财务部依据商务统计传递《到货登记单》和《商品入库单》办理付款手续。
- (5) 商务统计将在途商品差异信息传递相关部门。
- (6) 对在途时间监控：掌握商品货运周期。同时，注重发现长期未到，滞留途中货物情况，促使销售业务部门尽快解决提高物流周转速度，加快资金周转，抢占市场。
- (7) 对商品在途数量、在途金额监控：使分公司掌握在途商品规模及占用资金量大小，促使销售业务部门加紧运输力度，加速资金周转。
- (8) 对供应商监控：体现在运输货物能力和返款速度，供应商发运能力高低直接影响货物周转速度，周转速度越快越有助于分公司降低货物风险系数，返款速度快慢，影响分公司资金周转及利润取得
- (9) 生成结果：对分公司在途商品管理，侧重于从商品在途数量、在途金额；在途时间，供货商运作能力方面提供在途信息。

7、国内在途程序所需数据：财务数量 + 以销未提 = 统计结存。

(1) 销售数据：资金商务收款台销售库数据（已销数）和库房提货数据（已提数）进行核对后，生成已销已提商品数据库，包括销售单号、销售日期、发票号、商品编号、代理编号、数量、单价、金额等内容。

(2) 入库数据：各分公司商品入库数据包括入库单号、入库日期、



发票号、商品编号、数量、单价、金额等内容。

8、核对依据：以销售方发票号作为核对依据，依据每张发票发票号、商品编号，同分公司入库单上发票号和商品编号自动进行核减生成各地在途商品信息。

9、国外在途商品管理。

(1) 定义。

〈1〉在途存货：包括运入在途存货和运出在途存货是指货款已经支付或虽未付款但已取得所有权正在运输途中或已运达公司尚未验收各种存货。

〈2〉商务部在途商品：进口商对集团公司进行销售并开制发票，货物尚未运抵各目的地商品。商务部对在途商品管理主要通过核对进口商发票和分公司入库单据，监控公司在途物资状况，多角度、多侧面反映物资流通状况。

(2) 意义。

〈1〉开展进出口商在途管理，跟踪进出口商、分公司各方面执行货物计划情况，明确各自责任和关系。

〈2〉监控进出口商至集团公司或分公司物资流通过程，对货物在各环节中状态进行实时监控、过程监控，检查进、出口商运作能力，降低风险系数。对在途商品管理工作，侧重于对长期在途商品及进出口商发运能力控制。

## 第五部分 采购商务

10、具体物控工作流程。

(1) 工作内容：依据进口商发货资料核对公司入库信息，获取在途数据。

(2) 进口商发货，商务部采购商务接收各种发货资料流程。

〈1〉商务部采购商务每日接收进口商和销售业务部门各种发货资料。进口商涉及单据有：发货通知书、装箱单、发票、进口发货单、订单。销售业务部门单据：货物清单。

〈2〉商务部采购商务整理各种单据，并分别在登记本中详细记录。

〈3〉核对装箱单与发票中商品品名、型号、数量、金额，保证单据配套性、一致性。

〈4〉核对装箱单与销售业务部门货物清单。检验单据中发票号、发运编号、发货日期、品名规格、数量等信息是否一致，还有货物清单、销售业务部门制定分货计划，还提供货物运抵不同目的地、运输方式、预计到货时间。

〈5〉依据 进口商发货单 核查每周进口商发货规模。

〈6〉单据核对过程中，针对有问题单据向有关各方（进口商、销售业务部门）进行必要信息反馈，补充、更正单据信息，最终进行存档、备查。

〈7〉各种单据审核无误后，将进口商系统发票录入程序中。

(3) 货物抵库，商务部商务统计核减在途流程。

〈1〉货物抵库，采购商务人员填写到货登记单和入库单。

实物运抵集团公司，采购商务按到货、入库流程，依据实到货数量填写相应 国外到货登记单 和 入库单 实物运抵各分公司，销售商务开制 销售小票 和内容相对应 国外到货登记单 和 入库单 办理入库。

对于实物入库和小票入库，采购商务在途岗可以通过单据上库别栏信息加以区分。

〈2〉每日采购商务在途岗接收商务统计审核后到货登记单和入库单，在单据传递交接过程中要有相应交接手续，记录在册。采购商务在途岗将对国外到货登记单和入库单进行再次审核重点。国外到货登记单和入库单中有效订单号和装箱单号、发运编号等于在途统计息息相关内容，检验单据中各项填制内容是否一致。

〈3〉审核过程中注重进口商系统发票、货物清单、到货登记单、入库单之间对应关系（一张发票针对一张货物清单一张发票对应一张或多张到货登记单；一张发票对应一张入库单；一张到货登记单可对应多张入库单），将审核无误到货登记单录入在途程序中。

〈4〉录入到货登记单后，程序自动核减发票信息，通过报表显示在途变化情况。

(4) 单据查询流程。

(5) 报表预览、打印流程。

(6) 在途数据传输流程。

(7) 分析流程。

〈1〉分析主要分月中、月末两次论述在途商品情况。

〈2〉分析角度：在途时间、在途数量、金额、进出口商运作能力。

〈3〉分析重点：统计长期在途商品（在途时间超过一个月），定期向销售业务部门反馈，促使销售业务部门尽快解决。

11、损失调账：货物在运输过程中，因丢失、损坏而产生差异情况，在途岗与销售业务部门协商后，进行账面调整。

(1) 属于进出口商责任，造成货物丢失调账方法。

〈1〉货物丢失，销售业务部门查清责任，落实赔偿事宜。

〈2〉销售业务部门开制销售小票，将丢失货物进行销售，即视同销售给索赔责任人。

〈3〉以销售小票、国外到货登记单、入库单入库，采购商务在途岗核减在途商品。

(2) 属于运输公司责任，致使货物丢失调账方法。

〈1〉销售业务部门在确认货物丢失的同时通知商务部。

〈2〉销售业务部门落实赔偿、获得索赔款后，将填制索赔通知单，并传真给商务部（要求通知单有销售业务部门经理签章，附有赔偿款的证明资料）

〈3〉商务部商务统计依据索赔通知单，核减在途差异。

12、代运商品：索赔、赠品、配件、样机等货物。

(1) 办理原则：所有权属于集团公司销售业务部门，无价格或价格为零代运商品，运抵目的地后，需办理入库手续。

(2) 具体操作方式：提供该类商品在途信息，同时，定期反馈代运商品在途情况，督促销售业务部门尽快办理入库。

13、汇总分公司商品在途数量、在途金额一览表。

(1) 分公司各销售业务部门在途商品一览表。

控制每批货物在途时间、在途数量、在途金额。对于长期未到货商品，应及时提请销售业务部门重视，确定货物滞留原因，加速运输，缩短货物周转时间，降低或减少货物风险。

(2) 分公司销售业务部门主要商品进货概况（按商品大类）。

按销售业务部门主要商品类别汇总、加工、整理商品在途数量、在途金额，比较不同商品占用资金量大小。

14、汇总分公司在途时间一览表。

(1) 分公司入库商品货运周期一览表。

(2) 分公司在途商品在途时间一览表。

〈1〉控制入库商品运输周期，加快运输力度。

〈2〉明确在途商品在途时间，及在途商品占压资金量大小。

〈3〉监控供货商发运能力，加速货物周转，降低风险系数。

## 第五部分 采购商务

六、商品到货、验收、入库管理。

(一) 商品到货、接货和验收管理。

商品到货是库房管理工作开始，是商品验收前期准备工作，其工作好坏直接影响到商品验收工作质量。为保证商品到货和验收工作及时准确完成，提高验收效率，要求对商品数量和规格及外包装质量和运输情况进行检查和确认。采购商务认真按照要求填写单据，保证商品在途管理工作顺利开展，为商品保管保养奠定良好的基础。

1、接货规定：分公司采购商务每天根据总公司发送到货信息，以到货通知单形式于当日通知储运商务，以便其及时组织人力、物力，调剂存货场地。

2、操作流程。

(1) 采购商务必须提前三天将需入库商品详细清单交给储运商务，确定商品编号、数量、到货日期。

(2) 商品抵达指定库房后，采购商务和储运商务依据到达货物清单共同清点商品种类、拆包、分包点验。按商品的品种、规格、型号核对实物质量和实际到货数量及检查外包装质量，是否破损，把好入库前数量、质量关。

(3) 商品验收后，采购商务立即填写《到货登记表》要求做到字迹清楚、数据准确、内容完整、及时迅速。要填写部门、库别、到货日期，在装箱单号处填写供应商全称。详细填写商品的品名及规格、单位、数量，备注栏处填写商品编码和发票号或货单号。如果发票未到达，待采购商务拿到发票后，填写 入库单 备注栏 。单独注明有外包装破损或质量问题商品及数量。双方在《到货登记表》签字确认，各分公司内部调拨商品也要填写《到货登记表》。

(4) 《到货登记表》填写后，必须由采购商务、储运商务共同签字确认后后方可有效。

(5) 商品到库当日（如晚上到货，可在次日）必须办理正式入库手续，填写《商品入库单》。如未能在规定时间内办理入库手续，储运商务有权拒绝发货并责成当事人写出书面报告报总经理或授权人对其进行处理解决。

(6) 采购商务和储运商务应妥善保管好到货登记表，以便查询，商务统计根据到货登记表审核入库单正确性，同时便于核减在途数量。

3、《到货登记表》出现错误情况时，储运商务要求采购商务重新办理。

- (1) 有涂改痕迹，内容和项目不清楚和不完全。
- (2) 商品编码和规格名称与集团公司不一致。
- (3) 数量不正确。

(4)《到货登记表》格式、使用说明、单据办理和各联次留存及传递过程。

第一联、采购商务，第二联、储运商务，第三联、商务统计，第四联、财务会计。

(二) 商品验收入库管理。

1、入库目的。

(1) 为加速商品流通速度，保证工作正常开展和商品入库环节准确性、及时性、完整性。

(2) 为商品在途管理和在途控制岗提供基础数据，保证在途控制环节畅通，更好地为销售业务部门服务。

(3) 把好审核关，为财务成本核算准确及时提供必要条件。

2、入库操作办法。

(1) 商品验收完毕，填写《到货登记表》后，采购商务依据《到货登记表》内容在当日（特殊情况，如晚间到货可在次日）按商品批次和发票内容填写入库单（注意不要将相同商品累加），办理入库手续。采购商务在办理入库手续时，根据《到货登记表》到商务统计处核对商品编号，无误后及时填写《商品入库单》。

(2) 入库单由采购商务填写，储运商务签字。

〈1〉按单据规定项数填写商品种类数。

〈2〉填写商品归属部门、库别、入库日期。

〈3〉按照《商品入库单》规定内容填写商品编号、数量、名称、金额。

〈4〉填写《到货登记表》号和供应商名称。

〈5〉《入库单》备注栏处注明到货时间，按照商品顺序填写发票号和金额。

〈6〉相关人员填写姓名及人员编号。

〈7〉特别注意商品编号、名称及规格必须与公司保持一致，要求商务员字迹清楚、内容完整、数据准确和及时迅速。

(3) 批量到货如果到货数量不全，采购商务应根据实际到货数量，随时办理入库手续，做好该批商品收欠登记手续。

(4) 储运商务先统计到货前数量、后统计到货后数量，再倒挤出到货数量。

(5) 填写好入库单应由储运商务签字审核，传真 FAX 件与原件核对，到货登记单与入库单核对后，并确认后盖章 货收讫 后，方能生效。入库单不得涂改。

(6) 消耗品和不必逐个检验商品，由采购商务和储运商务共同清点数量后，当时办理入库手续，填写《商品入库单》。

(7) 储运商务依据库房情况整齐码放，及时建立、增加垛卡，登账。

3、出现错误情况，储运商务拒绝办理。

(1) 有涂改痕迹，项目内容不清楚，不完全。

(2) 缺少采购商务和总经理或授权人签字。

(3) 商品项数超过单据规定要求。

(4) 商品编码和规格名称与集团公司不一致。

(5) 《商品入库单》格式与使用办法。

第一联、储运商务记账，第二联、财务会计存档，第三联、商务统计记账，第四联、采购商务存查。



5、入库核算：商品、材料入库后，经办人应持入库单第二联（即财务联）增值税发票的发票联和抵扣联，及时到财务部办理付款或报销手续。财务根据入库资料及发票、定单信息经复核无误后及时做商品增加账务处理。

## 第五部分 采购商务

### （三）外购商品管理。

1、外购商品规定：由于经营需要而到集团外部采购货物行为属于外购管理范围。

2、操作流程。

（1）采购商务或销售人员进行采购前，应填写 请购通知单 由总经理或授权人签字确认后方能到财务借款外购。

（2）借款后必须在一周内办理完验收、报销手续。

（3）采购商务或销售人员进行赊销采购前，应由总经理或授权人签字同意，并填写赊销采购专用 欠款登记单 ，同时单据上加盖本公司公章方能进行欠款采购。

（4）一次性外购必须办理直接入库、出库手续，办理时必须持入库单、与之对应销售单，并持实物进行验收。

（5）特殊情况不能持实物验收，应经过总经理或其授权人审批同意，并持用户收货证明，方可办理入库手续。

（6）凡外购商品一律办理入库手续，办理时到储运商务处验收后加盖 货收讫 章，方能到财务报销。

（7）销售单与入库单编号、名称、数量必须一致，销售金额必须大

于入库金额，确保有合理毛利。

(8) 一次性外购商品不允许有库存积压。

(9) 必须由采购商务或指定专人办理采购、报销、验收手续。

(10) 外购商品不允许做欠款销售。

(11) 如不符合规定，应报分公司总经理审批后方能办理验收手续。

(12) 一次性外购为便于统计与管理，应把入库单与销售单捏对粘贴，进行入账和留存。

(13) 所有外购商品实行比率控制，一般不得超出当期进货额（除税）7%，特殊情况需报分公司管理部门批准。

(14) 商务员或销售人员因违反规定而带来一切后果，均视同个人行为，并不代表公司名义，公司不承担任何责任。

3、有关一次性外购特殊规定：非本公司主营产品，为满足用户特殊要求或为销售合同执行，而一次性采购商品。

(四) 暂存商品管理。

1、范围：符合条件，可以办理暂存手续。

(1) 接货时由于发现包装破损或严重质量问题暂不能办理入库商品。

(2) 由采购商务负责与供应商交涉联系解决某些问题，而暂不能及时办理入库手续。

(3) 公司已经处理后积压及报废商品。

(4) 由于其他原因经总经理批准暂时放置库房里商品。

(5) 待点验商品：商品已到，尚待验收入库商品，当月份终结，仍应包括在 商品采购 账户余额内。

2、规定。

- (1) 暂存商品应单独设置库区，与正式商品区别码放。
  - (2) 进入暂存库货物应填写《暂存入库单》，领取暂存库货物应填写《暂存出库单》。
  - (3) 对于暂存库货物，应设立备查账，随时登记入库、出库情况。
  - (4) 对未按规定手续办理而造成损失，上报总经理或授权人对当事人进行处理解决。
  - (5) 单据格式及使用说明：第一联、经办人存查，第二联、商务统计记账，第三联、储运商务记账。
- (五) 购入商品计价：按实际价值入账：买价 + 买方负担外埠运费、装卸费、保险费 + 途中合理损耗 + 关税估价。
- 1、集团公司内购入存货：其估价入库依据应是集团公司提供 发票清单及销售记录 。
  - 2、集团公司外购入存货，其估价入库依据应以采购订单注明价格扣除税后估价入库。
  - 3、凡是按估价成本入账，在收到发票等结算凭证后均需调整为实际成本。
    - (1) 如估价金额与实际金额一致，只做账务分录调整，可用原入库单复印件。说明内容：原入库单号、估价账务时间、凭证号。
    - (2) 当估价金额与实际金额不一致时，必须冲销原入库单，重新办理入库手续，财务据此处理账务。
  - 4、公司用现金采购进货要有供应商已收款证明，收取供应商进货发票，没有发票则不能入账。
  - 5、如果供应商不开进项发票，则公司采购进货费用不能通过银行结

算，支付现金或通过内部账户。

6、进货发票在同一个月内入账，可不受开票日期限制，否则要用暂估价入账。

7、暂估价入账需要有上一批次进货发票复印件或暂估价抵扣凭证。

8、供应商销货清单即本公司进货清单，需要有发票专用章和财务专用章，填写不含税价。

第一联、供应商存根联，第二联、附发票联、公司记账使用，第三联、记账联、供应商记账使用，第四联、抵扣联、公司交税务机关。

## 第六部分 应付账款管理

### 一、预付账款管理和核算程序。

#### （一）预付账款管理规定。

1、预付账款仅限于使用情况。

（1）各部门采购货物，经验收入库后尚未收到发票对外付款。

（2）采购货物对外预付定金。

2、预付账款按部门和供应商或经办人进行分类明细核算。

3、各公司对外采购付款，坚持货到付款原则。

4、公司各部门对外采购付款，100万元以上采购付款，由分公司总经理或其在人事部、财务部授权人（最多不超过2人）签字、审批。

100万元以下采购付款，由各部门自行制定签字权限，并报人事部、财务部备案后执行。

5、各经营公司对外预付账款无论金额大小，均需按照原则并经总经理或其授权副总经理审批签字后方可到财务部办理审核、付款手续。

6、各分公司预付定金、必须提供购货合同复印件及定单，经总经理审批后办理。100 万元以上由财务总监或其授权者审批。

7、各分公司支付 10 万元以上采购货款必须具备条件。

(1) 入库单。

(2) 采购合同或订单、销货合同。

(3) 收款单位验货单或入库单。

8、各经营公司对集团公司外支付采购货款具备条件，经总经理审批、财务审核后才可对外付款。

(二) 预付账款核算。

预付账款按发生部门、经办人、收款单位组织明细分类核算，往来账核算员定期进行清理和催促报销，对超过一个月预付账款进行跟踪核对，在合同约定期后五个工作日内报销。

二、应付账款管理和核算程序。

应付账款按部门和供应商进行明细核算，按集团内外进行分类核算。财务人员应加强对 应付账款 的管理，及时清理入库未达账项，确保余额真实反应。集团内部应付账款必须按月对账，对账方法、流程、要求同应收账款管理。按月报送对外长期（三个月以上）应付账款及未付原因。

三、其他应付款管理。

各公司在经营过程中所发生除进销货款以外代收等款项列入其他应付款进行管理，各公司应定期进行核对，并按月编报明细上报总经理及集团财务部。其核算按集团内、外部分类，按款项单位、性质进行明细核算。

#### 四、专项支出付款管理和核算程序。

专项支出（如批量购置家具、大型维修、装修、广告）借款时，应将批准的项目计划报财务部。计划内容包括项目总支出、明细项目支出计划金额、项目完成时间、结算方式及结算时间等，财务部据此办理付款。

### 第七部分 储运商务

现代企业物流是销售和财务业务的组合，承担了销售部门和财务部门的基层工作，主要负责处理商品进销存原始凭证和编制其汇总分析表等工作。

（由采购、物控、运输商务组合，分为管理、调配、助理、文职、提货、接货、送货、保管等岗位）

#### 一、储运部各岗位分工。

1、物流经理：分管并协调部门内外整体工作，如运输监督、库存管理、环境建设、信息档案管理、流程优化及创新、人员管理、对外沟通。

2、调度配货：安排车辆及发货、送货人员，接听货物查询电话，协调部门内整体工作。

3、商务助理：收发传真、审核单据连续性、抄写单据、统一发送传真、订水、订餐、接听电话。

商务文员：协助客户自提、运费管理、档案管理、暂存货物管理、将单据输入电脑、机器机身号管理。

4、车站提货；提货、分货、清点及办理到货登记于续并通知采购商

务，协助客户自提、市内送货、外地出货交接。

5、库房接货：接货、清点及办理到货登记手续并通知采购商务，协助客户自提、市内送货、外地出货交接。

6、发货送货；市内配送、周边地区货物发送、代收支票。

7、库存物控：库存及库房管理，如库存日报、积压及破损商品旬报、协助库房发货员登记出库商品机器号、及时与销售商务及采购商务进行库存商品信息反馈及沟通。

## 二、存货管理概述。

### （一）存货含义和范围。

1、存货含义：公司在生产经营过程中为生产耗用或销售而储备各种资产或物资。

2、公司存货范围：商品、原材料、在产品、半成品、产成品、委托加工材料、待索赔返修商品、材料备件材料等。

3、各经营公司存货：购入存货，主要是存在于各流通环节经营商品及原材料、维修备件等。

### （二）存货管理目的。

1、满足集团公司发展需要，实现集团内规模化、统一化管理需求。

2、规范存货管理操作规程，达到有效地、统一地管理模式。

3、提高进、销、存速度，减少不必要资源浪费，避免违规操作，杜绝违法行为。

4、确保集团公司资产安全完整、保值、增值。

## 第七部分 储运商务

### 三、采购商务。

1、送货制：由供应商将商品送到本公司指定地点或仓库交货。

(1) 采购商务接受由销售业务部门经理所下采购订单。

(2) 采购商务审核销售业务部门采购订单，不合格采购订单返回销售业务部门，发出合格采购订单。

(3) 采购商务将预到货信息或采购订单发给储运商务，由储运商务安排接货准备。

(4) 采购商务负责将采购订单替换成通用格式发给供应商。

(5) 采购商务着手办理商品进口手续，准备合同与批文，办理报关付税手续。

(6) 采购商务与销售业务部门沟通后下达分货指令，分货指令以书面形式下达于储运商务。

(7) 供应商发货，委托运输公司送货或自己派车运送，由供应商开具送货凭证，送本公司销售业务部门。

(8) 供应商将商品送到本公司指定地点或仓库。

(9) 储运商务与供应商或货运公司联系交接货物，采购商务必须到仓库检查商品规格、质量，按合同或协议商定进货数量，同时将货物信息传给销售业务部门。

(10) 储运商务立即将到货登记单给销售商务，便于马上销售，最迟在三日内将入库单给销售商务，便于计算成本。

2、提货制：本公司到供应商仓库或指定地点提取商品。

(1) 由销售业务部门通知采购、储运商务人员凭提货单等单证提货。

(2) 采购商务或储运商务根据供应商所开发票、提单，经销售业



务部门核对选购品种规格后，填制一式四联 入库收货单 。一联作存根，其余各联连同发票、提单一并送财务部，向供应商办理货款结算。

(3) 储运商务验收后截留一联作登记商品账依据，其余各联连同有关凭证转交财务部入账。

3、发货制：由供应商根据合同规定，将商品委托运输部门发送到本公司所在地车站、码头交货。采用 托收承付 或 委托收款 办理货款结算。

(1) 供应商根据合同协议发运商品，应将 发货单 （随货同行联）、装箱单 等有关凭证，交运输部门随货同行，运送本公司。在商品发运，取得运输单位证明后，填制托收结算凭证，连同 发货单副本 及运费单据或代垫费用清单等一并送开户银行，办理托收手续。

(2) 销售业务部门于商品运到后，将供应商发票单据给采购商务或储运商务到指定地点收货。

(3) 储运商务验收商品后，填制一式四联 入库收货单 ，留一联，据以登记商品保管账，其余各联分别送销售业务部门、财务部等，财务部作为进货记账依据。

(4) 本公司收到银行转来供应商 结算凭证 及所附有关单据，应由销售业务部门根据合同进行审核，财务部最后审查单据内容是否符合规定，数字是否正确，并根据付款期承付货款。

## 第七部分 储运商务

### 四、物控商务。

### （一）库房保管工作意义。

公司库房是储存和保管各类商品和器材场所，是公司各类商品和器材供应中心，搞好库房商品保管工作，对于确保公司生产和业务经营进行，加速物资周转、压缩库存积压、降低商品损耗、提高公司经济效益，具有十分重要意义。

### （二）库房保管工作任务。

从公司生产和业务经营出发，及时、准确、保质保量的搞好各类商品的收发工作，为公司生产和业务经营服务。

- 1、严格把好入库验收关，确保入库商品数量准确、质量完好。
- 2、搞好在库商品保管工作，压缩库存积压、提供库存信息。
- 3、做好商品出库工作，准确、迅速、安全。
- 4、加强库房安全工作。
- 5、健全物资管理制度，不断提高业务管理水平。

### （三）商品借用、归还、报废管理。

#### 〈一〉商品领用出库管理。

1、耗材领用：耗材指一次性消耗不可再利用商品，如色带、墨粉、墨合、硒鼓等。

#### （1）规定。

〈1〉耗材领用需填写《商品出库单》。

〈2〉审批权限：领用人必须是集团公司正式人员，耗材领用必须经总经理或其授权人签字认可。

#### （2）领用出库管理。

〈1〉由领用人填写《商品出库单》经审批签字认可后持单到库房办

理领用。

〈2〉《商品出库单》填写应注明部门、日期、商品编号、品名规格、单位、数量、用途、经办人，审批人。储运商务审核单据无误后照单发货，并加盖 货已付讫 章和人名章。

〈3〉领用人领用在库商品必须办理完出库手续后方可使用，否则不允许以任何理由领取在库商品使用。

〈4〉领用人必须经过商务统计审核后并亲自到储运商务处办理手续和提取商品。

(3) 《商品出库单》票据格式。

第一联、储运商务，第二联、财务会计，第三联、商务统计，第四联、领用人存查。

2、其他领用。

(1) 赠送出库。

〈1〉审批权限：赠送出库商品必须经分公司管理部门审批后方可办理，应由财务人员登记备查账，详细、真实地记录每笔业务。

〈2〉单据使用说明：赠送商品出库采用《商品出库单》或零价销售小票方式。

(2) 索赔出库。

〈1〉索赔包括两种情况：集团公司内部购入商品索赔。自行外购商品索赔。

〈2〉使用单据及说明：索赔出库填写《商品借用单》。借用原因：索赔。

〈3〉索赔手续。

- A、返回同样商品，填写《索赔退货单》办理退货手续。
- B、返回不同商品、但价格不变，按退货，调账处理。
- C、返回不同商品、且价格变化，按换货，填写《商品退货单》，再冲原入库单，并重新办理入库手续。
- D、对于超过三个月尚未索赔回来商品，财务部应核对上报分公司总经理，并督促经办人尽快索回。

(3) 调拨出库：不同库别之间商品转移。

〈1〉调拨单由调出方加盖 调拨付讫 章，由调入方加盖 调拨收讫章。

〈2〉调拨单格式。

### 3、低值易耗品支出。

(1) 低值易耗品支出：在固定资产办公室填制办理单低值易耗支出。

(2) 其它物料消耗：不需要填制低值易耗品办理单支出。

(3) 生产用物料消耗：生产基地线体耗用及维持生产用物料消耗。

(4) 低值易耗品购买、领取在预算内。

〈1〉一次购买、领取在 1000 元以下由各部门具备签字权负责人审批，固定资产管理部门登记后方可报销。

〈2〉一次购买、领取在 1000 元以上必须由总经理审批，固定资产管理部门登记后方可借款、报销。

〈3〉一次购买、领取在 3000 元以上必须由总经理室会同签字审批，固定资产管理部门登记后方可借款、报销。

(5) 超出预算额度，事先需向集团公司报送增加预算报告，待批准后方可办理借款、报销手续。

(6) 低值易耗品报废，必须经固定资产管理部门鉴定，写出处理意见，由总经理审批后方可做销账和作价处理。

## 第七部分 储运商务

### 〈二〉商品借用管理。

1、借用范围：商品借用只限于展示、样机、维修、索赔，禁止销售借用或其它种类借用。

2、借用原则：前账不清，后账不借。

(1) 集团公司正式员工允许借用商品并亲自到储运商务处办理手续和提取商品，办理借用手续人员必须是分公司已经备案或办了手续正式员工，非分公司正式员工（临时工、试用人员）一律不办理借用业务。

(2) 有销售倾向商品借用，储运商务一律不予办理借用，办理人必须首先经过商务统计审核，期限不得超过1个月所有借用必须有总经理审批签字。

(3) 每次借用商品数量：展示样品不得超过一套（维修借用除外），耗材不允许办理借用。

(4) 持借用单到库房提货人员必须是办理者本人或部门指定专人，否则库房不办理提货业务。

(5) 已办理借用尚未归还员工，不得再次提出借用申请（维修人员除外），特殊情况必须写出书面材料由总经理审批后方可再次办理借用手续，若借用人调动人事关系，必须到商务部清理借用商品。

3、借用手续。

(1) 经办人在办理借用时需填写《样品借用单》。

(2) 借用单要注明借用部门、库别、借用日期、计划借用时间、商品编号、品名规格、单位、数量、借用原因、借用地点、经办人、总经理或授权人审批。

(3) 《样品借用单》必须填写清楚、全面、准确、不允许涂改，按照单据规定项数填写商品种类。借用数量必须填写，编码与名称须与集团公司一致，借用原因和地点必须真实，借用时间须写时间段。

(4) 储运商务审核单据无误后照单发货盖 货已付讫 章和人名章，同时注明所借商品货号，经办人保留存查联。

#### 4、借用商品管理。

(1) 商务统计岗每月月底定期打印借用报表，对借用商品进行核实。

(2) 《样品借用单》借用期限不得超过一个月，对于借用超过一个月不归还人员，需报总经理审批，按比例扣罚借用人工资直到归还为止。若借用商品在借用期间发生损坏或借用人调离公司，根据损坏情况由借用人及借用批准人按比例进行赔偿。

(3) 凡作为样品直接借给用户单位，为避免出现漏洞，各销售业务部门必须与用户单位签订《样品借用合同》，在商务部备案，储运商务员对该合同审核无误后方可办理提货手续。

#### 5、借用管理规定。

(1) 对于超过租赁期限愈期未还商品，按月打印报表上报总经理和集团公司总部。

(2) 特殊情况需写明原因，经分公司总经理审批后，上报分公司管理部门备案。

(3) 《租赁（借用）单》单据格式及使用说明。

第一联、储运商务存查，第二联、财务会计记账，第三联、借用人存查，第四联、统计商务员。

〈三〉商品归还管理。

1、归还原则：谁借谁还，哪借哪还。

2、归还方式。

(1) 以单据顶物。

(2) 用实物归还。

3、手续（注意：归还数量不能大于借用数量）。

(1) 借用人必须在规定归还时间内归还，若以票顶物时，借用人直接到商务统计审查内容即可。

(2) 销售归还还在办理时必须持相对应销售小票（以票顶物）到库房办理归还手续。销售小票开据要与借用单填写内容相一致，《归还单》只能填写一张《借用单》商品。

(3) 《样品归还单》填写必须注明部门、库别、日期、原借用单据NO号、商品编号、品名规格、单位、数量、借用时间和借用人编号，注明商品状况及其附件是否齐全。

(4) 实物归还必须经过维修部门检验认可封箱后，由总经理签字才到库房办理归还手续，先到商务统计处确认，查询商品租赁情况，符合要求后再到储运商务处办理手续，归还时必须持检验单一同办理。储运商务员审核单据时注意是否与借用单填写内容一致，所还商品货号是否与借用单登记一致，如符合条件则办理归还手续，并加盖 货已收讫 章和人名章。

(5) 还货部门应与借用部门相符，商品定义部门、还货库别即为商品所属部门。

(6) 相关人员必须在单据上签字或盖章，填写人员编号。

## 第七部分 储运商务

### 〈四〉维修备件管理。

#### 1、备件来源。

(1) 根据销售比例搭配一定数量维修散件。

(2) 根据维修业务自行采购维修配件。

#### 2、管理原则。

(1) 维修备件应设专库、专人负责管理。

(2) 各分公司维修部指定专人根据需要，制订采购计划，办理各种备件入库。

(3) 维修人员持规范手续办理备件销售、借用、以旧换新、索赔等事项。

(4) 非维修人员未经批准，不得办理与备件有关一切事宜。

(5) 不允许拆可售整机做维修配件。

#### 3、备件入、出库管理。

(1) 入库。

〈1〉依据需求，制订采购计划，经维修部经理及总经理或授权人批准外购，由商务人员办理入库手续。

〈2〉有各种途径。

A、外购备件：按发票价格办理入库手续，商品编号需采用维修部专



用外购编号。

B、总部备件：采用零价或协议入库价格办理手续，商品编号需采用集团公司总部统一编号。

(2) 出库。

〈1〉由维修人员填写出库单据，单据注明编号、规格型号、名称、数量、原因、审批人签字。储运商务审核单据无误后办理出库手续。

〈2〉领用出库：维修人员领用备件需填写《备件出库单》。

〈3〉销售出库：维修人员销售备件需填写《商品销售单》。

〈4〉借用出库：维修人员借用备件、及向总部换货需填写《维修借用单》，借用原因 维修 。

(3) 维修归还各种情况。

〈1〉归还完好实物：填写《维修归还单》，同时附《检验报告单》将完好实物还回库房。

〈2〉归还完好实物，但非所借物品：填写《维修归还单》《调账单》同时附《检验报告单》对实物进行调账处理。

〈3〉归还坏损实物：填写《维修归还单》，同时填写 备件出库单 ，将坏件退回库房。

〈4〉不归还实物：填写《维修归还单》，同时填写《备件出库单》。

(4) 票据格式、传递方式及使用说明。

〈1〉所有票据都要先经过库房，由储运商务向财务传递。

〈2〉票据传递要及时，当天单据当天传送，特殊情况次日上午十点之前也要传到财务。

〈3〉如果财务发现错误票据应及时返回库房，库房对错误票据立即

修改、更正。

〈4〉 票据传递时，交接双方要有书面手续并签字确认。

(四) 商品在库管理。

商品在库保管工作，根据商品不同性质，合理存放，精心管理，妥善保管，达到库容整齐，账、物、卡一致基本要求。

1、商品（分库房、分区、分部门、分类）保管规划。

根据各销售业务部门商品储存任务、商品类别、性质特点、保管要求和消防安全要求、结合库房面积等条件、确定每一库房、每一区位存放商品大类、品种和数量，并绘制平面图，确定各商品具体位置 按图索引 。有利于提高库房面积利用率，调剂仓容，也有利于缩短搬运距离，加快商品入出库效率。

(1) 按销售业务部门商品划分。

(2) 按商品类别划分。

(3) 按商品轻重大小划分。

(4) 按商品周转快慢情况划分。

2、货位规划与商品码放。

(1) 货位规划与定位：货位是商品存放地点。科学合理货位规划有利于提高利用率、有利于商品保管，有利于商品入出库方便。采用 四四定位法 即库房号、货位号、货架号、层号。任何储运商务都能找到商品所在位置，优点是能减少盲目性、减少差错、提高工作效率，同时、这也是库房管理规范化要求。

(2) 商品码放基本要求：合理、牢固、定量、整齐、节省、安全。

商品码放是否合理科学，直接关系到商品质量完好、库房面积利用程

度、商品入出方便、以及是否便于商品动碰盘点和是否符合库房安全要求。商品码放多采用货架式存放和商品堆码两种方式，商品堆码多采用 五五码放法 相近商品堆码方式，其优点是便于计算、减少差错、有利于快进快出、提高工作效率。

3、日常在库商品管理：贯彻 以防为主、防治结合 原则，加强对商品经常性检查，根据情况采取有效措施。

(1) 根据库房条件，商品货位要加垫木排，起到隔潮防水保护作用。

(2) 根据商品 先进先出 原则，接近保修期、索赔期商品要先出，防止给公司造成不必要损失。

(3) 商品堆码时，杜绝野蛮装卸和搬运，商品标志向上，要考虑商品承受力。

(4) 依据消防安全规定，库房必须留出一定量度走道、通道、墙距、灯距。

(5) 经常对商品进行 三勤 即勤倒垛、勤并垛、勤整理，减少半堆货垛，杜绝梯子型货垛。

(6) 搞好库房内卫生，做好 三防 工作即防虫害鼠咬、防霉变、防商品老化。

(7) 定期向有关部门反映商品积压情况和商品库存信息。

(8) 码放货物需以部门为单位，同部门商品归放在一起，同种商品原则上不得分开码放。

(9) 长期积压商品应妥善保管，并与其他商品区分码放。

4、立体库房：库房设收货区、备货区、叉车充电区、流通加工检配区（流通加工、检验检测）、办公区、存储区、X-DOCKING（直入直出）区（货物分拨、收、发货），存储区分为横梁式高层位平面堆放货架区（统一摆放欧式标准托拍或钢制货架，采用堆垛机，存放大型和出入库频率高的货物）阁楼式轻小型货架区（摆放小件物品）和堆地式散件区（存放大件不规则物品）。

## 第七部分 储运商务

### 5、现代化收、发货。

立体仓库采用 SAP 的 R/3 系统和仓库管理 WMS 系统, 实时数据交互, 无缝联接; 自动化流水线管理模式, 能提供精确库位信息、货物实行先进先出, 分为收货、拣选、扫描过帐、交接等作业块。全国各分公司的仓库联网, 都可以在 ERP 系统上下订单, 系统在确认订单后能迅速备货, 第一时间将货物发出。

(1) 用堆垛机自动存取, 输送机自动输送, 电瓶叉车搬运。

(2) 所有货物、货位等信息通过条码管理、实时传输, 实现无纸化作业。

(3) 所有工作按照 RF (无线扫描设备) 提示操作, 无需人工判断, 无需单据。

收货岗人员把所需收货采购订单号输入手中无线扫描手持设备, 手持设备立即显示出该订单收货信息, 包括物料号、物料描述、应收物料数量等。当操作岗将货物放到托拍 (托拍是存放货物载体) 以后, 收货岗人员扫描托拍号条码、物料号条码, 输入每拍码放数量, 然后电

脑系统会自动建议该托拍应该放到的货位，最后库内操作岗人员就能按照无线手持设备显示的指定位置，进行货物入库上架操作，并对货位进行扫描确认。

#### （五）存货积压管理。

1、原则：对于库存中积压存货应建立削价准备金制度，用于对分公司及业务部门内部考核与评价。

2、有关削价准备金计提方式。

（1）未独立核算分公司财务部根据月末商务统计岗提供积压商品报表，确定积压存货金额和相应计提比例计算存货削价准备金，作为一项风险准备基金，抵减责任利润，以真实反映经营成果。

（2）已独立核算分公司按系统计算销价准备金作内部账务处理。

（3）凡在库超过三个月库存商品（包括借用），根据在库时间长短，存货削价准备金计提比率。

在库一个月至二个月（不含二个月），按库存金额 10% 提取存货削价准备金。

在库两个月至三个月（不含三个月），按库存金额 25% 提取存货削价准备金。

在库三个月至四个月（不含四个月），按库存金额 45% 提取存货削价准备金。

在库四个月至五个月（不含五个月），按库存金额 70% 提取存货削价准备金。

在库五个月以上（含五个月），按库存金额 100% 提取削价准备金。

3、有关积压商品处理。

(1) 对于积压库存五个月以上，已经全部计提完削价准备金商品，均需经当地税务部门批准？

〈1〉对于市场上有一定竞争条件，由于本地区管理不善造成积压商品，应以原价尽快售出。

〈2〉处理积压商品，需经分公司总经理签字后，报分公司管理部门总经理审批后方可处理。

(2) 对于积压处理商品应建立备查账，每月报送集团公司总部管理部门备案。

(六) 单据和卡片管理。

商品垛卡是管理商品最直接手段，是商品入、出库流通信息真实记录，具备手工账功能，是库房管理水平提高标志，认真填写商品垛卡是库房管理重要环节。

1、储运商务必须按单据商品编号、名称及规定填写商品垛卡相应位置处，时间必须填写真实入、出库时间，凭证单号 填写单据种类、单据号，摘要处填写商品供应商、销售客户。结存数 = 上期实存 + 本期入库 - 本期出库

2、结存数必须保证与实物数量相符。

3、填写垛卡要准确、清楚便于查询、注意节约、不要浪费。

4、商品垛卡应放在明显位置，并注意保存避免丢失。

5、每张垛卡填满后须按照商品编号收集归档。

## 第七部分 储运商务

(七) 商品盘点管理制度。

由于库房存储商品品种规格繁多，进出频繁，极易造成数量变化。因此，经常性动碰盘点和检查是商品保管过程中不可缺少一项工作，也是向有关部门提供库存信息和防止商品差错事故发生的手段。

### 1、盘点过程及流程（具体操作办法）

(1) 储运商务与商务统计共同对库存货物进行盘点与监控，确保存货数据真实性。

(2) 日动碰：每日商品出库后，储运商务要配合商务统计把当日出入库动态较大、价值较高、库存较大主要商品进行日动碰点即账与实物核对，做到日清月结，结存数 / 整数（件、台、箱）对余数。并且打印 储运与统计对账差异表 无误后，打印每日库存日报。

(3) 每日商务统计必须与储运商务对账，清点实物数与报表数是否一致，核对库存差异，查明差异原因，及时进行修改更正，如实填写盘点表，做到当日问题当日解决，确保储运账、统计账一致。如商务统计员没有盘点实物储运商务有权在盘点表上签字，并向部门经理如实核对差异。

(4) 旬盘点：每旬储运商务和商务统计共同对所保管全部库存商品进行全面盘点，共同在盘点表上签字确认并打印旬报、月报，传递给商务统计，保证账账相符，账实相符。

(5) 月对账：每月由商务经理、商务统计、储运商务三方共同进行全面盘点月底盘点无误后，进行账账核对，储运商务与商务统计应在月报表上共同签字认可，上报总经理及集团公司。集团公司商务部管理员根各地报送数据定期对分公司统计数据进行核实；对库存实物进行盘点。

(6) 通过监控，库存商品保证账、物、卡一致，确保存货数据真实性。

2、在核对账目或实物盘点时如发现错误情况，将对分公司商务统计、储运商务主管进行处罚。

(1) 因管理不善造成货物损坏丢失现象。

(2) 与向总部报送数据不符。

(3) 未按规范操作流程操作。

(4) 其他违反公司有关规定现象。

3、盘盈、盘亏处理。

清查盘点中发现存货盘盈、盘亏或毁损，应认真查明原因，详细填列存货盘盈、盘亏或毁损清单，提供相应证据，视不同情况进行处理。

(1) 盈亏相抵，竟亏价值在 1000 元以内，分公司自行处理。

(2) 竟亏价值在 1000-10000 元，报分公司管理部门批准，同时送财务部，商务部备案。

(3) 竟亏价值在 10000 元以上，报分公司管理部门审批，同时送财务部、商务部备案处理。

(4) 所有竟亏损失均需对责任人进行处罚。

(八) 正确使用程序、单据传递、报表和票据保存、报表及数据管理。

1、报表管理。

(1) 报表种类：分为储运类报表和统计类报表。

〈1〉 储运类报表：库存日报、库存旬报、库存月报、实存报表。

〈2〉 统计类报表：入库商品明细表、积压商品月报表、库存商品月报表、统计与储运差异表、库存商品旬报表、已销未提明细报表、借



用商品明细报表、入库情况汇总表。

〈3〉说明：报表每月结账后 5 日内传送至商务部。

(2) 报表有关规定。

〈1〉储运商务每天出日报、每旬出旬报，月底出月报。

〈2〉商务统计每旬出旬报、月底出月报，并将数据及报表签字后传到总部。

〈3〉商务统计每月出积压商品明细表，上报总经理。

〈4〉商务统计每月出已销未提明细表，上报总经理。

〈5〉商务统计每月租赁商品明细表，上报总经理。

〈6〉商务统计每天打印统计与储运差异表，核对差异。

## 2、数据管理。

(1) 原则：分公司储运、统计数据准确性，是直接影响物流管理关键环节。通过数据传输，可以使集团公司总部能够尽快了解全国各分公司物流状况，以便于实现大物流体系形成。

(2) 数据传输内容规定：单数据库、月报库、人员库、部门库、编号库、出库用途库、入库用途库、成本库、库别库、部门代号库、商品类别库。

3、配合部门经理完成集团公司下达各项工作任务，配合集团公司各部门检查工作。

(九) 仓库安全检查工作管理和卫生制度及人员素质的培养。

库房安全工作包括人身安全、商品安全和设备安全。搞好库房安全工作，保证人身安全、商品安全和设备安全对于全面完成库房工作任务，

具有十分重要的意义。

1、以 预防为主、防消结合 方针，加强库房防火防盗工作。库房安全工作有专人负责，建立安全制度，有落实有检查。每日班前班后对重点部位门、窗、锁、水、电器设备等进行检查，做好记录，对不安全隐患随时改进。

2、严禁携带各种易燃易爆物品进入库房，严禁在库区内吸烟，库房内商品货垛要与照明灯具保持一定距离，储运商务工作完毕，要做到人走拉闸断电，并经常检查线路完好情况，发现异常及时上报，库房人员要牢记火警电话 119、匪警电话 110，会使用灭火器材。

3、库房保管员要严格遵守商情保密制度，严格非库房管理人员进入库房，确实因工作需要进入库房时，储运商务要陪进陪出。

4、库房装卸、运输和堆码作业要严格按照工作流程操作，做到文明装卸、文明运输，坚决杜绝野蛮操作，确保商品安全，要经常维护和保养机械设备，确保机械设备使用安全。

## 第七部分 储运商务

### 五、运输商务工作。

#### 1、客户上门自提。

(1) 根据客户提出选定商品的品种、规格、数量、价钱，由销售商务数控开出一式五联销售单（包括仓库提货联、收款结算联、财务记账联、销售存根联、商务统计联等）。

(2) 销售商务留下存根联，其余各联交客户，向商务部、财务部办理货款结算手续。

(3) 商务部审查后留下收款结算联，财务部留下记账联，其余交回客户到指定仓库提货。

(4) 客户到仓库后，将仓库提货联和商务统计联交储运商务。

(5) 储运商务留下提货联登记商品保管账，留下商务统计联送商务统计。

(6) 储运商务填制一式三联商品发货单，留下存查联，另一联送销售商务，作为已发货凭证。

(7) 仓库发货后，销售客户联交购货单位，作为客户已取货凭证。

## 2、市内送货上门。

(1) 销售业务员到指定仓库送货。

(2) 销售业务员到仓库后，将仓库提货联和商务统计联交储运商务。

(3) 储运商务留下提货联登记商品保管账，留下商务统计联送商务统计。

(4) 储运商务填制一式三联商品发货单，调配车辆送货到客户仓库或其指定地点。

(5) 储运商务待客户验收签单后，将销售客户联交客户，作为客户收货凭证，留下存查联，另一联送销售商务，作为已送货凭证。

## 3、发货市外、外地。

(1) 先由销售业务部门和客户签订合同或协议，规定商品品种、规格、数量、单价，由销售商务数控开出销售单。

(2) 销售业务员到指定仓库发货。

- (3) 销售业务员到仓库后，将仓库提货联和商务统计联交储运商务。
  - (4) 储运商务留下提货联登记商品保管账，留下商务统计联送商务统计。
  - (5) 预算运费、选择货运公司，填制一式三联 商品发货单 办理委托发货手续，将货交给运输公司发货外地。
  - (6) 储运商务发货后，将销售客户联送客户，作为客户收货凭证，留下存查联，另一联交销售商务，作为送货凭证，并取回货运单转交财务部。
  - (7) 资金商务收款岗根据销售单 收款结算联 、货运单，或财务部出纳员根据销售单 记账联 及有关凭证，填制委托收款结算凭证送银行办理托收货款手续。
  - (8) 如在发运商品时，代客户垫付运杂费，可将垫付运杂费清单附托收凭证，一并委托银行向客户收款。
  - (9) 当办妥委托收款手续并取得银行回单时，财务部即可凭银行退回单入账。
- 4、直接销售：集团公司向供应商购进商品，不通过集团公司仓库，而委托供应商直接拨给客户，或集团公司指派采购商务将所购进商品，在本地或外埠车站分拨给客户，可以减少中间环节，减少商品损耗和资金占用，加速商品流转，节约费用开支。
- (1) 集团公司派采购商务或储运商务到供应商所在地，自行办理商品直运手续。
  - (2) 商品发运后，采购商务或储运商务填制 直运商品收发货单 寄给客户。

(3) 供应商在商品运出后，即可向集团公司办理委托收款手续，结算货款。

(4) 集团公司可当即选用一定结算方式（如委托收款、托收承付等），向客户收取货款。

## 5、直接转货。

(1) 与供应商或货运公司交接货物。

(2) 现场立即分货。

〈1〉销售商务数控开出销售单。

〈2〉销售业务员到指定仓库分货。

〈3〉销售业务员到仓库后，将仓库提货联和商务统计联交储运商务。

〈4〉储运商务留下提货联登记商品保管账，留下商务统计联送商务统计。

〈5〉储运商务填制一式三联商品发货单，现场调配车辆分货。

〈6〉储运商务分货后，将销售客户联交客户，作为客户收货凭证，留下存查联，另一联送销售商务，作为分货凭证。

〈7〉资金商务收款岗根据销售单收款结算联、货运单，或财务部出纳员根据销售单记账联及有关凭证，填制委托收款结算凭证送银行办理托收货款手续。

(3) 如分货时，代客户垫付运杂费，可将垫付运杂费清单附托收凭证，一并委托银行向客户收款。

(4) 当办妥委托收款手续并取得银行回单时，财务部即可凭银行退回单入账。

6、关于传真单据操作方法。因为集团公司和仓库不在同地办公，所

以商务部采用单据传真操作。

- (1) 传真单据必须是商务部销售商务或专人负责确认，签字。
- (2) 为保证传真单据清晰度，规定各传真单据为第二联。
- (3) 储运商务外勤发、送货岗或销售业务员或客户持合格传真单据亲自到保管岗处办理业务。
- (4) 储运商务认真审核单据正确性、合法性、有效性，并按单据排列顺序出库，单据有涂改、不清楚时，储运商务有权力拒绝办理。
- (5) 业务结束后，储运商务外勤发送货岗和保管岗同在单据上签字确认，储运商务员加盖收货、付货章。
- (6) 商务统计必须将当天全部传真单据原始正规单据和储运商务员应收联次移交储运商务员，双方确认签字。
- (7) 储运商务员将传真单据必须保存到 15 天后，用碎纸机将传真单据进行销毁处理。
- (8) 每月 24、25、26 日，商务统计须每天中午、下午两次与储运商务交接单据，以保证数据传递的及时，准确。

## 第八部分 商务统计

一、商务统计：通过录入票据，在计算机中生成报表，与储运商务进行账账核对、账实核对，以此发挥监控职能，从而进一步确保物资安全、物资流规范，并为统计分析提供基础数据。

二、审核把关正确性和业务知识全面性及人员整体素质。

1、业务流程。

- (1) 票据审核流程。

- (2) 票据录入流程。
- (3) 票据及数据传递流程。
- (4) 核对差异与日碰点业务流程。
- (5) 随时信息查询业务流程。
- (6) 统计报表流程。
- (7) 商品调拨业务流程。
- (8) 盘点业务流程。

## 2、交接对象。

- (1) 对内：储运商务岗和总部数据汇总岗
- (2) 对外：财务和销售业务部门。

## 三、业务流程和接对象及程序使用情况。

1、票据审核流程：各种入、出库原始凭证票据填写是否规范、合理，直接影响到总体物流通畅，也关系到财务核算准确、及时，因此，票据审核非常关键，是统计业务当中至关重要环节。销售业务员持已填好票据在办理各种入、出库业务时，首先由储运商务对票据进行审核，审核盖章后再到商务统计岗由商务统计员进行第二道把关，进一步确认票据填写正确性。审核各类单据时，通用原则是先 转单 即首先检查一张单据除核心部分周边内容是否都填写的完整、准确，如办理日期、办理单位、授权人、经手人等以及上面是否有储运商务的签章，再看单据核心部分的商品编号、名称、数量、单价填写的是否清楚、有无涂改痕迹。

- (1) 入库单。

〈1〉 供应商名称与开具发票单位名称必须完全一致，不允许省略。

〈2〉 入库单必须录入单价，数量 \* 单价 = 总金额。

〈3〉 冲红时，入库单一红一蓝必须核对，加盖更改价格专用章。

(2) 外购入库单与外购销售单。

〈1〉 外购入库与销售小票内容要一致。

〈2〉 销售小票金额要大于入库单金额。

〈3〉 一次入库金额小于 1 万元。

〈4〉 外购商品不许冲红。

〈5〉 不许欠款销售，不许实物退货。

(3) 商品出库单。

〈1〉 凡是填写商品出库单商品一般都是在库消耗品即耗材，如墨粉、墨盒等。

〈2〉 对于出库非耗材商品，注意审核其金额，单价在 500 元以上 2000 元以下需办理低值易耗品，2000 元以上商品需办理固定资产。

〈3〉 例外情况：计算机内部配件不论其价值均须办理固定资产，不允许随便出库。

〈4〉 高价值类商品出库，如笔记本、必须有高层领导人签字，方可生效。

(4) 样品借用单。

〈1〉 需审核借用日期是否是当日日期，归还日期是否限制在一个月以内。

〈2〉 借用原因界定为展示、样机、维修、索赔。

(5) 样品归还单：销售业务员办理归还业务时，应首先到商务统计处审核，在程序中查找原借用单内容，审核归还单内容是否与之相符，



核实无误后，加盖人名章，办理人员随后到储运商务员处办理归还手续。

- 〈1〉借用单号相同。
- 〈2〉归还数量小于等于借用数量。
- 〈3〉一张归还单只能还一张借用单的商品。
- 〈4〉还货人与借用人相符。

(6) 退货手续。储运商务在冲红销售小票上盖 货已收讫 章、 人名章，商务统计需加盖 退货专用章 和 人名章 。

2、票据录入流程（程序中详细说明）。

3、传输数据、传递流程操作步骤。

(1) 每天将前一天所录入（除归还单、借用单以外）所有票据财务联连同数据盘一同传递给财务会计岗，双方需在票据登记本上签字认可，以确认票据的传递。

(2) 每天严格按照集团公司总部制定颁发分公司数据传输时间表向集团公司总部传输数据，传输内容包括：单据库、月报库、成本库、人员库、部门库、编号库、出库用途库、入库用途库、库别库、部门代号库、商品类别库。如遇特殊原因未能按时传送，应及时向集团公司总部说明原因并告知补传时间。

(3) 每旬、每月在出完月报后，应将商务统计与储运商务的旬、月报及截止到本旬、本月盘点记录表及时送到集团公司总部。月末商务统计与财务会计对账差异表于次月的 9 日之前交集团公司总部。

4、信息查询业务流程（程序中详细说明）。

5、核对差异业务流程（程序中详细说明）。

6、统计报表流程（程序中详细说明）。

7、调拨业务流程（程序中详细说明）。

## 第八部分 商务统计

四、盘点业务流程把握（盘点工作重要性及方法）。

为协助储运商务做好库房的管理工作，保证账、物、卡的时时一致，发挥商务统计岗的监控职能，要求商务统计员应每日与储运商务共同依据当日保管实存日报对库房货物进行盘点，检查账物、账卡、物卡是否一致。每日盘点可依据实地库房大小对货物进行抽点，抽点内容通常是单位价值较高，出入库动态频繁主要商品。而每旬、每月在出完旬报、月报后则要求商务统计与储运商务员对库房货物进行全面盘点，以确保账实相符。

1、每日库存盘点记录表使用方法《商务统计岗每日库存盘点记录表》。

(1) 对日盘点结果进行记录，盘点结果（账实相符或账实不符）《统计岗每日库存盘点记录表》主要是记录账实不符情况。

(2) 统计库存商品畅销与积压，为月末库存分析积累素材。畅销与积压是相比较而言两种极端情况，商务统计在每日盘点后可向储运商务了解库存动态，记录畅销商品与积压商品。

2、旬、月盘点工作。

每旬、每月出完旬报、月报后，商务部经理、商务统计员及储运商务员应一同按核对无误后的报表对库存商品进行全面盘点，盘点结果也需登记在《统计岗每日库存盘点记录表》上。盘点后，商务统计员应把截止到本旬、本月《统计岗每日盘点记录表》和储运商务员旬报、

月报一同送至总部。

五、与各商务员和财务人员各项交接。

1、商务交接。

(1) 统计商务向销售商务提供已销未提情况，并与销售商务、销售业务部门进行确认已销未提数量。

(2) 每日根据各库别需要，协助销售商务按时开出商品调拨单，以确保各库别货物运转畅通。

(3) 资金商务收款台每天必须将当天销售数据录入完毕，以保证商务统计人员进行勾对工作。

(4) 商务统计员在勾对销售票据中发现错误，资金商务收款台人员需及时协助修改，以保证数据真实准确性。

2、商务统计人员与财务会计交接。

(1) 商务统计应每日定时将已录入单据传递给财务会计岗，并有财务核对无误后签收记录部，商务统计员应妥善保存，按月装订。商务统计每天及时向财务会计提供相应单数据库，并及时通知财务人员。

(2) 商务统计人员每日应及时向财务部提供统计岗的商品编码，以便财务部及时接收并进行更新。

(3) 财务会计每天必须及时对商务统计传递票据进行核对，在月末成本结转工作完毕后，应及时向商务统计传递，并通知商务统计岗及时接收（每月 28 日下午 4: 00 以前必须接收财务成本库）

(4) 每月月末商务统计配合财务会计对账，向财务会计提供已销未提数据，发现问题及时解决，确保账账相符。

(5) 财务会计应在月末和商务统计共同对库房实物进行全面盘点，

发现问题及时解决。每月 6 日必须提供上月统计与财务库存差异报表，商务统计查询差异原因，确属本部原因应及时更正，9 日前向集团公司送财务库存差异报表。差异报表应由财务经理、商务经理、经手人签字确认。

#### 六、与集团公司各项交接。

- 1、票据需当日录入完毕确保库存数量真实性。
- 2、每天须及时按照传输数据时间表进行数据传输工作。如遇特殊情况不能及时传递，请速告集团公司信息收集岗工作交接人员。
- 3、每旬 6、7、16、17 必须完成旬报核对、盘点工作。
- 4、每月 26-29 日须完成月报核对、打印报表、盘点、数据备份、清库、接收财务成本、月末结转、传输数据工作。
- 5、每旬、每月出完报表后，应把截止到本旬、本月《统计岗每旬盘点记录表》复印、装订后随储运商务旬报、月报一同送集团公司总部。
- 6、配合集团公司总部单据抽查工作，及时将单据进行传输。
- 7、需要进行新、旧商品编码更改工作时，应及时通知集团公司总部业务交接人员、财务人员共同解决。
- 8、配合部门经理完成集团公司总部下达各项工作任务，配合公司其它部门完成各项检查工作。

### 第八部分 商务统计

#### 七、商品编码管理、审核、传递。

- 1、目的：商品编码是存货管理现代化必要手段，管理目的在于适应与满足电算化管理需要，提高工作效率，满足各种信息快捷和准确性

传递，保证商品流通信息准确性，便于分类统计、核算、计价准确，同时对集团内物流环节加以合理控制，为大物流网络化管理奠定基础工作。保证物资流、资金流和信息流顺利发展。

## 2、编码作用。

### (1) 统计监控。

〈1〉商品的唯一正确标识。

〈2〉汇总统计时依据。

〈3〉财务核算依据。

### (2) 服务。

〈1〉对内：储运岗、汇总岗、在途岗、资产岗、统计岗。

〈2〉对外：财务会计、销售业务部门、资金商务收款台、其它岗位。

## 3、编码岗业务流程及操作程序。

(1) 商品划分到销售业务部门进行管理，所涉及部门。

(2) 商务统计岗进行日常维护。

## 4、商品编码有关规定。

(1) 商品分为主营商品和外购商品两类。

〈1〉主营商品：指在经营范围内从集团内部购入的商品。

〈2〉外购商品：从集团公司所属范围以外单位购入的商品。

(2) 主管商品编码一律由商务部编码中心商务统计岗负责编写，编码属性必须谨慎确定，主营商品编码一律与集团公司总部所用编码保持一致，各销售业务部门设编码专管员负责处理编码申请及维护事宜。

(3) 分公司自主经营或外购商品在办理入库手续时必须先由采购商

务人员负责向商务统计岗申请外购商品编码。商品名称应完整填写。

(4) 为保持数据统一，各使用岗只能依据集团公司商务总部数据通过程序更新编码库。商品编码库添加和维护一律由商务统计员统一负责，严禁其他人员自行开库添加和修改。

(5) 商务统计应每天及时从集团公司商务部网络销售库接收新增商品编码库并及时送到储运商务网址，为其提供商品编码库，对未上网储运商务，商务统计人员应及时打印商品编码表，以书面形式通知储运商务人员。

(6) 对于因直接分货暂时无法从商品编码库中取得商品编号，各分公司商务统计须向分公司各销售业务部门询问编码，由商务统计岗进行增加。

(7) 编码是唯一地确定一种商品，故每个编码必须唯一地定义在一个部门编号中。部门编号可以是需要单独核算的最低级别部门，也可以是销售业务部门编号。

(8) 商务部必须做到与集团公司商品编码和规格名称一致，每个商品编码必须定义在唯一部门，必须保持商品名称和规格及型号与其商品编码唯一对应。

5、集团公司商品编码规则：按照《商务部管理制度》中关于库别编号统一管理规定执行。集团公司将对库别编号进行统一规定，经商务部、财务部共同研究，规定执行方案。

(1) 所有商品编码一律采用八位 ASCII 字符。

第一位代表定义部门，第二、三、四位共同构成商品类别号用于按类别统计商品销售和库存情况，从第五到第八位由各销售业务部门根据小类别顺序自行定义。

(2) 外购商品编码使用 0 开头，后七位按编码规则编制即 OXXXXXXX，第一位 0 代表外购商品。第二、三位代表商品进货渠道，第四、五、六位代表商品类别，第七、八位自定义。

(3) 集团公司仓库编号规定：库别编号由 4 位数字符号构成，设定\* I、\* I I、\* I I I、\* I V。

(4) 前 2 位标识库所在的物理地点，代表仓库地点，统一规定（地点用英文字母），后两位代表物资属性。

(5) 集团公司库别设置：为保证商品流通顺畅，实现办公自动化，办理人员须按照库别要求填写单据。

〈1〉物资属性：商品 - 01。

〈2〉仓库地点：某仓库 - 01。

〈3〉商品种类：从其他仓库调入所有的商品以及外购商品（序号、商品编号、商品名称、实存数量）。

(6) 商品分为不同的属性，库别用一位数字代表。

0 折扣销售、1 商品收入、2 系统集成、3 产品、4 技术收入、5 其他（含材料）、6 代垫收入、7 预留折扣、8 折扣折让、9 技术产品收入。

(7) 第 I I I 位表示库存状态，现有状态规定。

0 空状态、1 待修、2 报废、3 索赔、4 无、5 备件、6 无、7 借用、8 暂存。

(8) 第 I V 位表示库存类别，现有类别规定。

0 空类、1 商品、2 材料、3 成品、4 软件、5 处理品、6 研发、7 辅料、8 质控。

(9) 各分公司及其所属单位在申请增加库别时，应先向商务部提出申请，说明新建库别所在地、库存类别、所存放物品状态或者用途，商务部将根据规则统一编制库别编号。

## 第八部分 商务统计

### 6、关于商品编码更改操作使用说明。

商品编码是物资管理电算化重要手段，是财务核算重要依据。因此商品编码不得随意更改和删除，必须向集团公司总部请示后，由总部与财务部协商同意后方可更改。

(1) 核对结存数：各分公司商务统计岗与财务会计岗核对错误编号的商品结存数量，确保结存数量无误。

(备注：结存数量 = 库房实存 + 商品借用数量)

(2) 错误编号的商品中有借用的应先办理归还手续（例：某部门借用商品中有错误编号，准备更改正确编号）。

〈1〉 查询打印出所有错误编号的商品的借用记录。

〈2〉 按记录填写样品归还单（由商务统计人员代为填写单据并由借用人签字）

注：商品编号填入归还单上的内容应和借用单内容一致（此单据调账前录入）

〈3〉 填写样品借用单（由商务统计人员代为填写单据并由借用人签字）



注：商品编号填写正确编号，其余内容应与归还单内容一致（此单据调账后录入）

〈4〉调账前先把原实存数和借用数做记录，以便查询。

（3）进行调账：将确认无误的商品进行编号的调整，填写商品调账单。（例：某部门商品中有错误编号，准备更改正确编号）

〈1〉调出部门和调入部门编号：某部门

〈2〉调账前商品的编码填写错误编号

〈3〉调账前和调账后的数量为结存数量（实存 + 借用）

〈4〉调账后商品的编码填写正确编号

〈5〉请在备注处由财务会计和商务统计人员双方签字。

（4）单据录入：储运商务、商务统计人员都要录入归还单、调账单、租赁单，并将票据传递财务部。

〈1〉有错误编号的借用的商品先录入归还单。

为了准确请在单据查询处对错误编号的商品进行查询，屏幕应显示为无满足条件的记录。

〈2〉录入调账单（在程序中的调拨单处录入）

为了准确请在库存查询处对错误编号的商品进行查询，库存数应为0，对正确编号的商品进行查询数量应为原错误编号的实存数。

〈3〉录入借用单。

为了准确请在单据查询处对正确编号的商品进行查询，屏幕显示的数量应为原错误编号商品的租赁数量。

〈4〉没有错误编号的借用的商品直接录入调账单。

（5）打印出正确编号的的商品的借用记录，交给借用人确认，在还租

赁时应按正确的商品编号填写。

(6) 对商品编号进行更改的商品需以书面形式通知财务部和商务部，以保证不再有错误的商品编号出现。

(7) 更改工作请务必在结账前完成，并保证按时完成数据传递工作。

(8) 商品编码修改和删除的规定：

凡财政年度或会计年度内有发生额或余额及借用账上有业务发生（存在入库和销售记录或有实物）的商品，不能修改编码，更不能删除编码。

(9) 特殊情况，必须由采购商务填写《编码变更通知单》，经过财务部同意后，储运商务填写《商品调账（调拨）单》进行处理。

#### 八、月末结账（关于月末结账时间的再次确定）

为统一各地分公司月末结账时间，以确保月末结账时盘点数据的准确性，现将月末结账时间及相关注意问题作出规定。

1、月末结账时间截止为当月 \* \* 日 \* \* 点，遇节假日可提前到节假日之前的最后一个工作日，结账日 \* \* 点之后发生票据算作下月票据，为此要求储运商务员应及时向商务统计传票。

2、因为极特殊原因，结账之后仍需补录票据，一定要把计算机系统日期改为当月 \* \* 日后再录入票据，确保系统结账日期为 \* \* 日。

3、在接收财务成本无误后结转时，请确定计算机系统日期为 \* \* 日，如不是，请改为 \* \* 日。在结转后开始录入下月新票据时，系统日期一定恢复为当日日期。

4、如个别分公司 \* \* 日即可结转，请当日结转后不要录入新票据，于次日再开始录入。

## 第八部分 商务统计

### 九、财产清查。

#### (一) 物资清理要求。

##### 1、关于存货确认。

###### (1) 库存商品。

〈1〉盘点时，依据储运商务员的实物报表进行核对无误后，清理小组与储运商务双方签字认可。

〈2〉出现账实不符情况时，先查明原因，如确无法查明原因，应按实际库存实有数进行调账。

〈3〉盘点时应将货物好坏质量状况准确填写，并将损坏、常年积压货物列出清单，经审计、财务、商务部及总经理认可同意后，按不同状况进入不同的库别库进行管理。

〈4〉商品报废必须经质检部门检验后，经上级主管部门审批后，方可报废统一处理。

〈5〉盘点后的库存报表应按其在库时间段（1个月-6个月及半年以上）分别列出，并分层次、属性设立商品、材料、成品、积压、待处理等库别，分别进行管理。

〈6〉统计账的实存数量与实物不符的，应按确认的库存实有数进行调账。

〈7〉库存实物中有计量单位与集团公司总部不一致商品，应以集团公司总部计量单位为准登记存实有数量，并进行相关调账处理。

(8) 盘点过程中，如发现代销、寄存、已售出等非库存商品，应登

记在盘点报表的附表，并作为暂存库的库存进行入账，领出时应办理相应的出库手续，并经总经理签字后方可领货。

(2) 借用商品:

〈1〉应在月底前责成分公司将借用库进行清理并尽快以销售小票顶物的方法进行清理工作。

〈2〉未归还借用商品应在盘点前打印借用明细清单，清单中详细注明借用商品存放地点，并有借用人签字确认。

〈3〉借用商品中如存放地点不在公司内部（在用户或合作单位），应有对方单位出示的借用合同（或借用证明）。

(3) 已销未提商品:

〈1〉应在月底前责成分公司将已销未提货物尽快提走。

〈2〉如特殊原因不能提货的，应按照明细清单进行登记备案，未登记备案的，清理后不予提货。

〈3〉月结前的已销未提货物应在一个月内提货，过期销售小票视为作废。

〈4〉月结后的销售小票一个月内提货有效（以票据填写日期为准），过期作废。

(4) 按照流程工作后应完成工作。

〈1〉报出报表，要求清查小组成员（审计、财务、分公司领导、商务部）签字。

〈2〉报表中所列的积压、报废商品，按照《财务管理实施细则》进行处理。

(5) 具体的流程:

〈1〉处理时，应按照集团公司总部处理积压、报废流程进行公开招标，并以招标中最高价进行处理。招标过程应有总经理或授权人、商务管理人员、处理商品所属部门负责人、竞标单位共同参加。

〈2〉商务部成员有责任确认其公开招标的公正性，并在审核积压处理报表后签署商务部审核意见。

## 2、关于资产（固定资产、低值易耗品）确认。

(1) 资产（固定资产、低耗）编码与集团公司总部编码一致。

(2) 清理时，落实归属部门及责任人，并建账立卡；

(3) 资产卡片由责任人、部门经理签字认可，资产汇总表由分公司总经理签字认可。

(4) 未被认领或同时认领的资产，由分公司总经理裁决，但必须落实到责任人。

## (二) 商务部分账要求。

### 1、关于编码。

(1) 商品编码。

〈1〉商品编码应与集团公司总部销售业务部门商品编码一致、计量单位一致。

〈2〉各销售业务部门库存中如有外购商品存货的处理办法。

〈3〉属于分公司经营产品，但不是从总公司进货外购商品，应按照总部商品编码进行（财务与库存）账物调整。

〈4〉属于非分公司经营的产品，应调拨到另设的外购部门，并尽快销售。

〈5〉从清理日起，分公司各销售业务部门在外购时，不允许有沉积

库存，同时，按照总公司有关外购编码规定执行。

(2) 库别编码:

〈1〉按照集团公司总部统一编制的 集团公司库别库 进行统一操作。

〈2〉新增库别时，应与集团公司商务部进行申报，并按统一库别进行操作。

(3) 部门编码与人员编码:

〈1〉按照集团统一的部门编码及人员编码规则进行操作。

〈2〉分公司应设立与集团公司总部各销售业务部门对应的销售业务部门，并有相应的部门代号。

2、关于存货管理:

(1) 各分公司应严格按照《财务管理实施细则》进行存货管理。

(2) 存货管理制度参考《商务部管理制度》。

(3) 关于分账。

〈1〉按照各销售业务部门进行现存储运、统计账的分账工作（新旧部门、新旧库别、新旧商品编码、新旧 BMQ）。

〈2〉同时，借用库、入库单库也按照新销售业务部门、新库别代号、新商品编号进行切换。

〈3〉分账后，打印初始借用、入库及部门报表库，并经过分公司总经理、各销售业务部门、商务部及清理小组组长及相关人员共同确认后存档备查。

(4) 传送数据的要求:

〈1〉分公司自清理小组清查完毕，按照要求打印报表之日起，每日上午 10 点前应将前一天库存数据向集团公司总部进行准确传送。

〈2〉商务部待汇总分公司库存数据后，对数据的及时性、准确性进行检查，并作为考核依据。

## 第八部分 商务统计

### 十、库存分析报告。

#### 1、综合分析能提供指标。

- (1) 存货周转情况。
- (2) 积压情况。
- (3) 商品在途数量与周期等各项综合指标。
- (4) 资产回收期与使用状况。
- (5) 借用与销售、借用与库存比例关系。
- (6) 其他报警信息。

#### 2、综合分析角度与立足点。

(1) 从部分到整体地对存货周转情况进行分析，能够使决策层及时了解销售趋势变化，同时使销售业务部门能够掌握存货各种信息。

(2) 存货积压是影响资金周转关键环节，通过对积压时间段进行分析，主要是对将要产生积压或已产生积压情况尽快向销售业务部门通报，引起其高度重视。

(3) 对于在途数量与周期控制，是站在公司的立场上，纵观并判断作为点与点之间连接环节是否畅通，并对其进行最佳效果控制，以期达到最小的损失。

(4) 对于资产分析，从回收期等数理角度进行其科学性分析，同时又大量地立足于市场，立足于公司实际运作，对其使用合理性作出预

见和总结分析。

(5) 借用对于公司来说，它既是提高工作效率必不可少手段之一，同时又是给公司造成经济损失隐患，因此对于借用分析与跟踪，对于存货分析是重要指标之一。

3、存货控制目的。

(1) 存货合理控制，能够减少公司财产损失。

(2) 存货合理控制，能够加速资金周转，促进资金流运作。

(3) 存货控制，是保障数据真实性必要手段。

(4) 对于存货控制，其关键是把物管活，要流通、要周转。

4、违规认定与处理。

(1) 各分公司商务统计和储运人员应严格按照规定执行操作，做到准确、完整、及时。

(2) 对于违反规定公司与个人，与该分公司和个人业绩考核挂钩。

## 第九部分 资产管理

一、固定资产标准和分类。

(一) 固定资产标准

固定资产：使用期限超过一年，单位价值在 2000 元以上，在使用过程中保持原有实物形态资产。

1、生产经营用房屋、建筑物、机器、设备、器具、工具等资产，凡使用期限超过一年，均应作为固定资产。

2、非生产经营用设备及物品，单位价值在 2000 元以上，并且使用期限超过二年，才作为固定资产。



## （二）固定资产分类。

按用途划分：房屋、动力设备、电子设备、车辆设备、办公设备和其他设备。

## 二、固定资产增置管理制度。

### 1、固定资产增置原则。

（1）各分公司固定资产采取计划控制，统一管理办法。

（2）各分公司因业务需要所购置固定资产，一律限制在分公司计划额度内，产权归集团公司所有。

（3）年初各经营公司根据实际需要，按照上年固定资产平均年度折旧额编制本年添置固定资产预算计划，按公司内部各分公司进行逐级汇总报管理部门审批后，由商务部固定资产办公室审核执行。

（4）额度范围内车辆更新，由财务总监审批。

（5）新添车辆、房屋及特殊需求固定资产，由总裁办审批。

### 2、固定资产购置借款及报销手续。

集团内各经营公司外购固定资产，应持经总裁办审批固定资产年度预算计划，由商务部固定资产办公室审核计划额度（如未设固定资产办公室专职机构可指定专人负责）并在借款单签字，财务部方予以办理借款。购回后，应先到固定资产办公室专管员处办理登记手续，财务部根据 固定资产办理单 进行报销。

### 3、领用固定资产管理。

（1）各分公司固定资产要有专人负责，物品要落实到责任人，原则上谁使用、谁保管、谁负责。

(2) 各分公司固定资产由分公司负责管理，各分公司专管员要确实负责。

(3) 各部门内部领用固定资产，应根据经总公司审批固定资产增加计划与额度，填写《固定资产办理单》经总经理批准同意及固定资产管理员审批，确属计划内办理，审批后到库房领取，储运商务方可办理相关手续。

#### 4、固定资产办理审批权限。

(1) 年初预算应经分公司管理部门批准同意并到商务部固定资产办公室备案。

(2) 年度内购置时，经办人填写请购单，经总经理批准，经资产管理人认可属额度内，方可办理。

(3) 经资产管理人认可，确属额度内可以办理，如果在计划额度指标之外，须单独报分公司管理部门审批，商务部固定资产办公室备案后分公司方可办理相关手续。

#### 5、办理手续。

(1) 固定资产办理必须填写《固定资产办理单》。

(2) 由使用人填写《固定资产办理单》并经审批人签字认可后持单到储运商务处办理领用手续。

(3) 《固定资产办理单》填写应注明部门、日期、商品编号、品名规格、单位、数量、用途、经办人、审批人、储运商务审核单据无误后照单发货，并加盖 货已付讫 章和人名章。

(4) 在库商品必须办理完出库手续后方可使用，否则不允许以任何理由领取在库商品作为资产使用。

(5) 固定资产办理单格式及说明。

第一联、商务资产专管员，第二联、财务会计记账，第三联、经办人存查，第四联、储运商务存查。

6、接受捐赠固定资产管理。

接受捐赠物品，先到固定资产办公室专管员处办理登记手续，符合固定资产价值标准，办理固定资产增加手续，不符合固定资产标准，办理低值易耗品手续，财务部据商务部专管员传递单据进行账务处理

7、新增固定资产计价与核算。

(1) 计价：购入固定资产按实际支付价值计价；领用固定资产按当期成本价值加配比税金计价；接受捐赠的固定资产按市值计价。

(2) 核算：无论以何种方式取得固定资产，均须按分类标准和计价原则进行明细核算。详细记录固定资产名称、编号、规格、数量、单价、原值、净值、使用年限等要素，按照固定资产实物管理要求建立固定资产卡片，保证公司资产安全和核算准确。

## 第九部分 资产管理

三、固定资产折旧。

1、计提折旧范围。

公司在用固定资产一般均应计提折旧，不提折旧固定资产包括：未使用、不需用机器设备，已提足折旧继续使用固定资产，未提足折旧提前报废固定资产，国家规定不提折旧固定资产等。

2、折旧方法：固定资产实行分类折旧，采用直线法和年数总和法计提不同类别固定资产折旧。

#### 四、固定资产更新、更换、报废及清理。

按《固定资产办公管理实施细则》规定执行，财务部根据商务部固定资产办公室所传账单数据，进行有关账务处理。

#### 五、固定资产销售。

1、出售固定资产，应持写明出售原因固定资产出售报告，账面单位净值在 2000 元以下报商务部经理审批。账面单位净值在 2000 元以上由商务部报财务总监审批。然后填写 固定资产销售单，经固定资产办专管员签字确认后，到财务部门办理缴款，持财务部盖章缴款单到固定资产办公室专管员处办理注销手续。财务部月末根据固定资产办公室传来办理单据，进行注销账务处理。

2、各经营公司出售固定资产办公类设备经总经理审批，车辆、房屋需经集团公司总裁办批准。

#### 六、对外捐赠固定资产管理。

各经营公司根据需要对外捐赠公司资产均需填报集团对外赞助事项登记表，报经公司总裁办批准备案，未经批准备案，任何公司部门人员不得以任何方式将公司资产对外赠送，财务部根据相应单据进行账务处理。

#### 七、资产管理原则。

1、对所有符合范围资产都编码，贴标签。

2、对所有符合范围资产都建卡立账（有程序入电子账，无程序做手工账）

3、谁使用、谁保管、谁负责。

#### 八、资产管理流程。

根据《商务部管理制度》有关规定，公司资产管理制度，重点强调对公司资产进行流程管理方法。在不违反集团公司有关规定情况下，使各项流程符合公司实际情况。

- 1、额度管理流程。
- 2、领用流程。
- 3、请购流程。
- 4、转让流程。
- 5、月末清查。

九、资产管理 workflows 说明。

- 1、资产额度管理流程。
- 2、资产办理作业流程。
- 3、资产清查流程。
- 4、资产报废流程。
- 5、办公用品、礼品入库业务流程。
- 6、办公用品、礼品出库业务流程。
- 7、办公用品、礼品日常操作流程。
- 8、资产制度完善流程。
- 9、资产专项管理流程。
- 10、资产数据传送流程。
- 11、分公司资产清查流程。

第十部分 销售商务管理

一、销售收入定义和分类。

(一) 销售收入定义：公司在生产经营过程中由于销售产品、商品和提供劳务等而取得收入。

(二) 销售收入分类。

1、按构成分类。

(1) 产品销售收入：公司生产产品收入。

(2) 商品销售收入：公司代理销售商品以及国内厂商商品收入。

(3) 技术服务收入：维修服务收入、培训用户培训费收入等其他技术性收入。

(4) 其他业务收入：材料销售、无形资产销售、固定资产出租、包装物出租等收入。

2、按收款方式分类。

(1) 现金收入。

(2) 银行收入（支票、汇票等）。

(3) 转账收入（预收货款、欠款销售）

3、按购买对象划分

(1) 集团外部销售：销往集团以外销售收入。

(2) 集团内部销售：集团内部各经营公司之间销售，包括总部与分公司、分公司之间销售。

(3) 公司内部销售：某一对外核算主体内部各核算部门之间销售。  
内部核算部门：实行责任会计核算公司出内部资产负债表部门，不含该部门下小部门之间销售。

二、销售收入确认。

(一) 财务核算：财务对外核算按照权责发生制执行。

- 1、采用现金结算方式，在开具销售小票和发票时确认收入实现。
- 2、采用支票、汇票结算方式，在开具销售小票和发票时确认收入实现。
- 3、采用预收款结算方式，自开具销售小票和发票时确认收入实现。
- 4、采用欠款销售方式，自开具销售小票和发票时确认收入实现；但合同或协议规定分期收款按合同规定收款期确认收入。

(二) 内部考核核算（涉及税务问题）。

〈一〉收入现金管理（涉及税务问题）。

〈二〉收入支票、汇票管理（涉及税务问题）。

〈三〉预收货款管理（涉及税务问题）。

(三) 商品销售业务程序。

- 1、客户上门自提。
- 2、市内送货上门。
- 3、发货市外、外地。
- 4、直运商品销售。

(1) 集团公司向供应商购进商品，不通过集团公司仓库，而委托供应商直接拨给客户，或集团公司指派采购商务或储运商务将所购进商品，在本地或外埠车站分拨给客户，可以减少中间环节，减少商品损耗和资金占用，加速商品流转，节约费用开支。

(2) 直接转货。

(四) 商品销售运作流程。

- 1、由客户向销售商务发出请购订单，销售商务接受销售订单。
- 2、销售商务与销售业务部门确认分货原则。

- 3、销售商务向客户反馈销售订单确认情况，与客户沟通等。
- 4、销售商务根据销售业务部门政策开出销售清单。
- 5、销售商务到销售业务部门审批清单。
- 6、销售商务根据审批后清单，数控开出销售小票。
- 7、销售商务到财务部办理结算手续，计算不含税价。
- 8、本公司销货清单即客户进货清单。

第一联、附存根联，第二联、附发票联、客户记账使用，第三联、附记账联、公司记账使用，第四联、附抵扣联、客户交税务机关。

## 第十部分 销售商务管理

### （五）商品销售出库管理。

商品出库业务是商务部门为公司生产和业务经营服务直接环节，是仓库业务结束。商品出库工作好坏，直接影响公司生产和业务经营正常进行，需要保证储运商务员准确及时地把商品发出，更好地为销售业务部门服务，保证客户满意。因此，搞好商品出库工作有着十分重要的意义。

1、贯彻 先进先出 原则，按入库时间顺序，先入库商品先出库，确保在库商品质量完好，对有保修期、索赔期规定商品更应在保管期限内出库，以免造成不必要损失。储运商务认真审核《商品销售单》正确性、完整性，出库凭证和手续必须符合公司商务部物资管理制度要求。

### 2、销售出库规定。

（1）一切销售活动均须开具销售小票，各销售商务开据销售小票时



应先查询储运商务提供库存报表进行数量、编码核实无误后再开销售小票，不允许以白条和口头方式提货。

(2) 开具《销售单》人员必须是集团公司正式员工，只有人员编号的员工（正式或签约受控特聘员工）才有权开具销售小票。

(3) 销售商务员必须将《销售单》各项内容打印和填写完整，清楚准确，按单据规定项数填写商品种类。

(4) 销售小票有条件用票据打印机打印，目前无条件机打可用手填，必须各项内容填写完整，禁止涂改，资金商务收款台检验无误后加盖收款章及人名章，如果有涂改或项目书写不清楚，储运商务员有权拒绝发货。

(5) 未到货商品必须与正常入库商品分别开具销售小票。

(6) 提货商品是否属于尚未办理入库手续，未办理入库手续商品不得提前提货即不能未办理入库手续就出库，各分公司调货销售必须出、入库手续同时办理。

(7) 销售票在收款台加盖 货款收讫 章和 收款员名 章后一个月内提货有效。过期已销未提小票必须由总经理审批方可提货，最长有效期一个月。

(8) 欠款销售必须填写《欠款结算单》，由总经理或其授权人签字审批方能生效。

(9) 以支票付款结账，必须三日后方能提货，如不满足提货时间要求，必须有审批人签字或特殊情况有总经理或授权人签字审批。

(10) 商品编号和名称与集团公司相一致。

(11) 填写商品项数不能超过单据规定要求。

### 3、提货管理。

(1) 商品提货时，必须是公司正式人员。客户自提时，如公司正式人员不能亲自提货，必须以书面形式写委托书，委托书内容要注明提货单位、提货时间、商品名称有规格、数量。委托人签字并加盖部门章，并与提货内容相一致，客户方可持委托书和对应出库凭证到库房办理提货。

(2) 销售人员拿销售小票，到库房提货时储运商务员必须逐项审核销售小票的内容，传真 FAX 件和原件核对，填写放行条，小票填写严禁涂改。

(3) 销售业务部门经理必须审核销售人资格，销售价格，付款方式，特殊情况由总经理批准后方能到资金商务收款台交款。

(4) 资金商务收款员审核小票填写是否正确，审核手续是否齐全，以支票、汇票结算坚持款到付货原则，资金商务收款员要认真查验持票人身份证，并登记其号码和联系电话，在小票上加盖 支票结算，三日后提货 章。

(5) 销售人员开好销售小票办理完交款后，必须及时持销售小票到库房提货（当月发生必须在本月 25 日前办理）对暂时无货或暂不提货商品，销售部门应暂不开据销售小票。

(6) 凡是已到货但未办理入库手续商品，为了财务核算准确无误，暂不办理提货业务。有特殊情况，由总经理或其授权人签字后可以持小票办理提货业务，但必须经商务统计人员核准后方可办理提货业务。

(7) 以汇款方式结算，不能以传真件作为结算凭证。应按欠款销售

处理。

(8) 储运商务根据出库凭证内容，如商品编号、品名规格、数量等，每项与该商品编号对应实物、垛卡核对，出库点验、核对削减商品垛卡。

(9) 商品出库必须本着 出库复核制 原则，即一储运商务出库，另一储运商务复核，这样能减少差错事故发生，出库后，储运商务应向提货人员认真交接，待提货人员清点核对认可后，才可进行下一项保管业务。

(10) 盖章（货已收、货已付、私章）分单（储运联留存，统计联、财务联送商务统计）

(11) 每天及时接收商务统计岗商品编码，确保票据及时录入电脑登账、对数、出报表，每日定时将录入完票据向商务统计进行传递（每天至少二至三次）记录各部门单据登记部，由双方签字并保存，配合商务统计核对差异。

## 第十部分 销售商务管理

4、储运商务员发货前审核内容，符合规定，储运商务员加盖 货付讫章和人名章后方可发货。

- (1) 小票有否资金商务收款台盖章。
- (2) 票据填写是否正确。
- (3) 提货日期是否在 1 个月内。
- (4) 如为支票付款，提货日期是否在收款台签章 3 日后。
- (5) 所提货物是否有库存并已办理入库手续。

5、储运业务员发现和遇到错误情况，不予办理。

- (1) 有涂改痕迹，项目和内容不清楚，不完全。
- (2) 没有财务章，资金业务员签字。
- (3) 没有销售业务员和业务员及总经理或授权人签字。
- (4) 《销售单》开具之日起，超过财务结算月。
- (5) 以打白条和口头方式要求提货。

6、《商品销售单》格式及使用说明。

- (1) 第一联、资金商务收款联，出纳记账、存查。
- (2) 第二联、储运商务联，凭此联提货、提货时交储运商务。
- (3) 第三联、商务统计联，提货时交此联、由商务统计录入。
- (4) 第四联、财务会计核对联，提货时交此联、由储运商务转交财务会计核对提货。
- (5) 第五联、销售商务存查联。

7、发货后储运业务员应按日及时将小票其余联次传递给商务统计岗。

8、商务统计人员将审核后销售小票及时上机勾对，并将财务联传递给财务人员岗。

9、发货后储运业务员及时登记垛卡，并及时录入销售小票。

(六) 欠款销售管理。

1、凡欠款销售必须有部门经理或授权人签字，并且必须与用户单位（集团内销售除外）签订销售合同书或收取 期票，合同书要加盖单位合同章或者经持有用户单位盖有公章授权委托书经办人签字。

2、凡涉及到有关工程方面业务，必须签订销售合同，并明细各项条款内容。

- 3、销售合同书必须符合商务部制定《集团公司合同管理办法》。
- 4、凡外购商品一律不允许做欠款销售（行业用户配售商品除外）。
- 5、同一客户购买不同部门定义商品时，办理欠款销售手续要按定义部门、经办人分别填写 欠款销售结算单 经销售业务部门经理或其授权者审批。
- 6、经办人持总经理签字 商品销售单 和 欠款销售结算单 到资金商务收款台检验无误后盖章，再到库房提货。
- 7、凡办理欠款销售应给用户 发票 暂留财务部（集团公司内销售发票由财务部统一分发邮寄）待用户货款全额收到后，销售人员持 欠款销售结算单 第三联到财务领走发票。国税局规定，增值税发票未按规定时间（两个月）取得不予抵扣税款，因此客户应尽快付清货款，以便及时领走发票。用户因不及时付款而造成不能抵扣，而要求财务重开、补开增值税专用发票，财务部一律不予办理。
- 8、业务人员应对已经办理，但未收到货款欠款销售及时催收。

## 第十部分 销售商务管理

（七）销售退回管理：客户由于商品质量或品种不符合规定要求，或其他某种特殊原因而将已购商品退回我公司。

### 1、原则。

（1）凡是代用户外购商品，库房一律不允许办理冲红和退货。如原供应商同意退货，方可办理给用户退货手续。

（2）售出超过一个月，因质量问题或非质量问题需要退货，原则上不予办理。特殊情况必须由产品销售业务部门经理或总经理或授权人

签字审批后方予办理退货手续。

(3) 在商品售出一个月内确因质量等原因，为开拓市场保护用户利益，由销售业务部门有关人员填写退货报告单，必须有销售业务部门经理签字，经技术人员对商品进行检验证实确有质量问题，按照财务部门和商务部有关规定办理退货手续（流程说明）。

〈1〉销售业务人员根据原销售小票填开冲红清单或小票，由资金商务收款台机打冲红小票，销售业务部门经理审批。

〈2〉销售业务员持总经理签字机打冲红小票、原销售小票存查联和退库商品到库房办理退库手续。储运商务按商务部规定验收商品并核查。主管在各联冲红小票盖 退货收讫 章并签字，在发票盖 作废 章。

〈3〉销售业务人员持经储运商务签字盖章冲红小票、原销售小票和原增值税发票的发票联和抵扣联或税务部门开具退货证明，到资金商务收款台办理退货手续。资金商务收款台复核有关票据后，开具冲红发票。

〈4〉销售业务人员持经资金商务收款台盖章冲红小票到财务部门出纳岗或者预收岗办理退款手续。

(4) 内部核算销售业务部门之间交叉销售后形成退货，需经商品定义部门经理签字认可，方可办理退库手续。

(5) 公司降价处理商品，售出后概不退货。

## 2、已提货商品退货步骤。

(1) 销售人员或储运商务在资金商务收款台机打或手填冲红小票，在冲红《销售单》上填写原销售单号和销售时间其格式及联次同正常销售小票。销售人员持经总经理审批后冲红小票到库房办理手续。

(2) 退库前应由技术部门主管经理对退库商品进行技术鉴定，填写检验报告并封箱。对退回商品，维修技术员鉴定后填写《商品鉴定单》，单据上有授权人，检验人签字。

(3) 销售人持总经理签字冲红小票、原销售小票存查联、购货发票、检验报告及实物一并到库房办理退库手续。

(4) 储运商务审核冲红小票，是否有总经理签字，确认商品是否为本公司售出商品，是否有技术部门检验报告。不能退回原销售单，需要先重新开冲红销售单后，再开正确销售单，核对单据和货物。

(5) 储运商务员确认符合手续后，在原销售小票存根联盖 已退货章，在冲红小票盖 退货收讫 及人名章，发票盖 已作废 章。经过储运商务核实后，业务员或储运商务员将包装箱封好。

(6) 业务办理人员或储运商务员到财务部办理手续后必须当天将单据传给储运商务员。

(7) 储运商务将货物入库，与其他商品分开码放，同时储运商务将冲红小票的财务联和统计联传给商务统计岗。

(8) 《冲红销售单》联次同销售单，商务统计岗审核票据并录入。

(9) 销售人持储运商务员签字冲红小票，原销售小票，原增值税发票联和抵扣联到资金商务收款台办理退货手续。

(10) 资金商务收款台审核有关票据是否齐全，方可开具红发票。

(11) 销售人员持资金商务收款台盖章冲红小票到出纳岗办理退款手续。出纳岗审核冲红小票是否有收款台盖章，才办理退款业务。

3、已提货，需要变更客户名称。

在冲红小票及新开蓝小票上加盖 换票 章及资金商务收款员人名章，

资金商务收款台将盖过此章小票传递给商务部统计员。

#### 4、未提货商品的退货。

销售业务人员应持原销售小票中三联（提货联、统计联、存查联）到资金商务收款台办理而不再经库房验收。即开一冲红销售小票冲原来兰销售小票，冲红销售小票及兰销售小票上都加盖 换票 章后，再开新兰小票资金商务收款台应将红兰对冲小票传给商务统计记账备查。销售退回同时购货，退货单位与客户名称必须一致。

#### 5、换货情况。

(1) 商品编码，售出价格相同。

〈1〉一次拆箱不合格商品由维修部人员验机、封箱、盖章，库房负责换货。

〈2〉不属于此情况，一律经总经理签字认可，方能换货。

(2) 商品编码相同、售出价格不同或售价相同、编码不同。

总经理签字认可，并由技术检验部门验机、封箱、盖章后，开具红兰销售小票，调整商品编码和销售差价，方可到库房换货。

(3) 编码不同、售价不同：经过总经理签字认可，采用正常退货，正常销售方式处理。

#### 6、已销未提管理。

(1) 原则：商务统计岗每天接收资金商务收款台销售数据，并依据红、兰小票核减已销未提库。

(2) 已销未提商品管理。

〈1〉商务统计岗对已销未提库应经常维护，保证操作正确，及时对数，确保实物仍在库房和已销未提库真实性。



〈2〉 商务统计岗每月打印已销未提清单上报总经理。

〈3〉 对超过半年未提商品，财务部应与业务部进行核对，提出处理意见，上报总经理审批后进行清理。同时将清理结果及明细表上报分公司管理部门、商务部、财务部备案。

## 第十部分 销售商务管理

### （八）销售折扣与折让

〈一〉 销售折扣：为鼓励客户多购和尽快付款，从应付货款中支付一定比例金额。

销售折让：客户由于商品质量或品种不符合要求，但商品不作退回，而要求在价格上给予某些折让（即退部分货款）。

#### 〈二〉 销售折扣与折让。

1、办理销售折扣折让时，应持 销售折扣折让 小票连同销售小票一起到资金商务收款台办理预留折扣折让手续。

2、销售折扣使用，需凭蓝 销售折扣折让 小票办理冲红，若要购货，则开具蓝销售小票，如果继续有余款，再以蓝 销售折扣折让 形式留存，资金商务收款台不再开具发票。

3、转出销售折扣折让必须在货款收妥后才可办理。

4、预留折扣折让有效期为开票后半年，过期部分不得再购货或转款，经办人应持销售小票到财务部办理增加部门利润手续

### 三、销售收入核算与统计。

#### （一）对外核算。

1、各核算单位应加强销售收入管理，认真组织会计核算，按销售构

成分类方式、核算部门等设定会计科目，按日将销售小票录入，返填销售库，经核对无误后打印销售日报。

2、收入核算岗按日接收资金商务收款台传送销售数据，并与日报、发票记账联进行核对，根据收款方式生成记账凭证，打印整理完凭证后送交会计复核员进行复核，记账。

3、销售收入按月归集、结转。

## （二）内部核算。

各经营公司根据管理需要实行内部责任会计核算，真实计算反映各核算部门经营业绩，提供考核评价依据。

1、部门间内销会计事项。

（1）因外销引起内销：对外销售过程中开票人所属部门与定义商品部门不一致而引起内销。

（2）因领用引起内销：公司内部因领用物品或固定资产而该商品定义部门与领用部门不一致形成内销。

（3）因部门间商品调拨而引起内销。

2、内部结算价格确定：根据不同事项可选择不同方法确定，经营单位在一个财政年度内不再变动。

（1）成本价：即按该商品月末计算平均单价作为内部结算价。

（2）成本加成：即在成本价基础上加上一定比例作为内部结算价。

（3）协商价：即内部购销双方协商确定结算价。

3、内销、内购流程。

各部之间内销、内购事项，财务部门应定期和内销部门提供清单，由内销部门填列齐结算价格、金额后返换回财务部进行账务处理，内部

结算价应含增值税。

4、公司销货收入如不开销货发票，则不能通过银行结算，收取现金或通过内部账户，如有可能则补开发票。

(三) 销售收入统计。

公司销售收入实行日、周、月报统计制度，各经营单位按期将销售收入按部门、类别进行统计汇总，详细反映各类产品、商品销量、金额和毛利状况。统计报表按分公司系统汇总，由集团公司财务部集中上报。

## 第十一部分 销售成本管理

一、销售成本管理原则与规定。

(一) 原则：销售成本计算与结转必须遵循原则。

- 1、真实性：销售成本计算与结转必须坚持真实性原则。
- 2、对应性：销售成本与销售内容要保持对应。
- 3、一致性：销售成本计算、结转方法要保持一致。

(二) 规定：各经营核算公司在销售成本计算时要认真检查成本单价计算正确性，在此基础正确计算销售成本，任何公司、部门和个人均不得人为调节成本。对除技术性差错以外成本调整必须附有说明或调账依据，对无依据或虽有依据但理由不充分调整成本现象将予责任人限期改正、通报批评直至经济处罚处理。

二、销售成本结转方法。

(一) 销售成本单价确定方法。

### 1、月末移动加权平均法：

适用于有正常商品编号商品销售成本单价确定。一般每月末计算一次，成本核算人员应对计算完单价进行认真检查，保证单价正确无误。

### 2、个别认定法：适用于外购商品单价确定。

3、估价法：适用于已销未入库商品销售成本价确定。对因特殊原因形成已销未入库商品月末要估价，以估价计算结转销售成本，估价由业务员提供，财务成本核算员进行操作。

## （二）销售成本结转方法。

1、实行电算化公司月末按菜单操作由机器自动计算结转，实行手工记账单位可分批计算结转。

2、对于总部返还价格保护等配件成本要坚持配比原则，既可按当期实际发生额冲减当期成本，也可按当期存销比例分摊列入成本，但一个财政年度内结转方法要一致，存货中相应编号月末结存价值不得大于零。

## 第十二部分 应收账款管理

### 一、销售收款和其他收款。

#### （一）销货收款。

1、各经营公司收到销货款，现金必须于当日送存银行并进行账务处理。收取支票、汇票等，必须按《票据法》的有关要求，审查其有效性、真实性，当即出具发票或往来发票。财务部及时填写 银行进账单，于当日或下一工作日送存银行。

2、集团公司和实行内部独立核算各经营公司，按收款部门将款项额

度增加部门内部存款账户。

3、各部门销售业务人员收到票据，必须符合《票据法》规定

(二) 其它收款。

1、财务人员收到除货款以外现金、支票、汇票，应及时送存银行，进行账务处理。

2、若能确认受益部门，应及时增加相应部门内部银行存款，不能确定部门款项将此额度记入内部公司账户，待确定受益部门后作内部资金划拨账务处理。

二、预收账款管理。

1、财务人员收到客户汇款、支票、汇票等款项，必须及时存储、进行账务处理，于款项到账日发放 银行到款通知单 。业务人员应及时到财务部办理到款确认、核销欠款手续或办理销售业务。经确认到款应及时增加相应部门内部银行存款。

2、预收账款既可单独设置会计科目核算，也可与应收账款科目一并核算。但在填列会计报表，进行内部统计管理时要按各明细借方余额合计与贷方余额合计分别汇总填列，借方余额合计为应收账款，贷方余额合计为预收款。各公司根据当地条件选定科目，选定后一般一年内不再变动。

3、各级对外核算公司因客户要求转出预收货款或者进行账户调整，必须持原客户财务部门签章 委托转款证明 （转回原汇款单位除外，外地客户用传真件亦可），经主管业务经理签字同意后，填写集团公司印制委托转款书，由财务部以汇款方式转出（个人用户当时交现金凭交款收据可退现金）。特殊情况，可持有 销售合同书 用户单位签

字人签字 转款证明 ， 转款证明上应注明要转到单位、账号、转出金额，报财务部经理或其授权者审查、备案后，由财务部办理。

## 第十二部分 应收账款管理

### 三、应收账款管理。

#### 1、办理原则。

(1) 分公司、销售业务部门根据批准的经营预算，在欠款额度内办理欠款销售，必须签订销售合同（每月将合同交财务部办理贴花）并填列 欠款结算单 欠款结算单 需经销售业务部门经理签字或授权合同管理机构签字，否则财务部不予办理。

(2) 各经营公司对外办理欠款销售，原则上必须签订销售合同，并经经营主管部门授权同意签字人员签字后，方可办理。如不能签订销售合同必须由客户出具 期票 作为抵押，方可对外办理欠款销售。

(3) 期票 有效期为：同城支票自交易日起最长 10 天（含节假日），汇票自交易日起最长 3 个月（含节假日）。各部门收取 期票 要认真核实真伪及有效性，由出纳专人保管，按约定期限送存银行，保证款项按期入账。

(4) 未收取 期票 或未签订销售合同及合同条款不利于公司利益而造成经济损失由责任人承担全部经济责任。

#### 2、应收账款回款与核销（催款核欠流程）。

各公司收回欠款要按时入账，并每天打印到款通知发送销售业务部门，销售业务部门接到到款通知或信息后持到款确认单增加部门内部银行存款，持欠款结算单或信息办理欠款核销手续。

(1) 办理欠款：资金商务接到欠款订单，必须有销售业务部门审批或政策方可办理。

(2) 催收欠款：资金商务负责统计欠款，定期报给销售业务部门，并向客户催收货款。

(3) 客户还款：客户还款同时给资金商务发还款传真，资金商务据此到财务部确认和核销欠款。

### 3、应收账款管理与催收。

(1) 各经营公司应加强对应收账款管理，按月发布超期欠款状况，编制欠款账龄分析表，上报集团公司财务，业务主管部门监管。各公司总经理要采取有效措施，责任到人尽快收回欠款，避免形成坏账。

(2) 集团公司建立内部应收、应付账款对账制度，按月编制往来对账调节表 包括总部与分公司、分公司之间及分公司与下设经营网点之间往来对账。由供应商每月结账后 10 日内向对方单位提供当月应收明细记录，应付单位在自收到对账单 5 日内将对账结果及调节表传送供应商。超过半个月以上往来未达账项要逐项核查落实，并在下月内予以解决。对调节表中连续两个月或更长时间出现相同未达账项提交总部财务部协助解决。

(3) 分公司、销售业务部门均应对长期欠款按月提取坏账准备金，以真实反映各经营公司，内部核算部门应收账款状况，督促欠款回收，便于内部考核与评价。

(4) 财务对外核算采用 应收账款余额百分比法 按国家规定比例提取坏账准备金，待坏账实际发生时，冲销坏账准备账户。

(5) 内部核算考核采用账龄分析法。根据各部各个账龄应收账款净

额减去该期递延毛利差，再与相应计提比例乘积，作为应提取坏账准备金，抵减考核部门责任利润。坏账准备金按月提取，由往来账核算员负责操作。

(6) 凡挂账超过半年（不含六个月）应收账款均视同长期欠款，开始计提坏账准备金。合同规定有收款期的，按照合同规定执行，超过合同期按方法和比例开始计提。

(7) 根据应收账款账龄长短，坏账准备金计提比例。

应收账款账龄 6-8 个月（不含 8 个月），计提比例为 50%。

应收账款账龄 8-10 个月（不含 10 个月），计提比例为 70%。

应收账款账龄 10-12 个月（不含 12 个月），计提比例为 90%。

应收账款账龄一年以上，计提比例为 100%。

#### 4、坏账审批与处理。

各经营公司发生坏账，必须提供相应书面证据，报主管部门（销售业务部门报分公司总经理，分公司报分公司管理部门）提出处理意见，经财务部最终核实后，由财务总监签字审批，方可做销账处理。

#### 四、应收票据管理和会计核算程序。

因销售取得银行承兑汇票，应按欠款销售方式办理，财务部应由专人负责，设立专门账户予以核算和管理。

#### 五、其他应收款、暂付款管理。

1、集团公司内部员工借款必须是因公借款（含住院押金）坚持 前账不清后账不立 原则。特殊非因公借款须按隶属关系经分公司总经理或集团公司总裁办总裁书面审批后才借支。未执行此规定者一经发现报财务部处理。



- 2、集团公司内外各经营公司除投资、贷款以外垫付款项列入其他应收款进行管理。
- 3、其他应收款按集团内、外分类，并按经办人或单位进行明细核算。
- 4、其他应收款要及时清理催收，月末编制其他应收款明细表上报总经理，传送集团财务部，对超过一个月仍未还款项向借款人发出黄牌警告限期还款。人员调离公司前，应对其借款进行清理，未进行清理或者清理不利造成损失由总经理或批准人负责赔偿。

### 第十三部分 出纳收款管理

一、货币资金管理原则。货币资金：各经营公司现金、银行存款和其他货币资金。

- 1、因公借款，必须是集团公司正式员工（正式员工：经集团公司正式批准，有人员编号员工，各分公司必须是已内部签约受控，并赋予人员编号员工）。
- 2、坚持 前账不清、后账不立 借款原则。
- 3、货币资金收支必须及时全额入账，做到日清月结。
- 4、所有借款、对外付款事前必须坚持主管审批，财务审核手续。

二、现金管理。

（一）现金借款使用范围：严格执行国务院颁发《现金管理暂行条例》。

- 1、支付给职工、劳务工资、奖金、福利、劳务费。
- 2、因公出差必须携带差旅费。
- 3、结算金额起点（1000元）以下零星开支。
- 4、护照签证费。

5、专门用途备用金。

6、确实需要支付现金其它支出。

7、必须预支现金其他支出。

(二) 库存现金量实行限额管理制度。各经营公司根据现金需求量与当地开户行核定库存限额并严格执行。

(三) 现金收入要及时全额入账,于当日或最迟下一工作日送存银行。未经银行核准一般不得坐支,对确需坐支公司除经银行核准外,还必须在集团公司日记账中进行完整记录和反映,送款入行开户要有银行现金送款单。

(四) 坚持现金盘点制度。每日下班前出纳必须进行现金盘点,填制现金盘点表,并与账面余额核对,发现差异及时查明原因上报财务经理解决。各级财务经理负责检查出纳盘点工作。

(五) 现金借款、报销规定。

1、定额借款: 现金(人民币、外币)、支票、汇票、电(信汇)。限额借款: 支票。

2、支票、汇票、电(信汇)借款范围。

(1) 费用类。

(2) 资产类(固定资产、低值易耗品)。

(3) 采购付款。

(4) 往来结算。

(5) 对外投资。

3、报销（报销单据种类：报销单、差旅费报销单、劳务费支出凭单、支出凭单等）。

公司支付费用要有合法单据（国税局和地税局发票章，财局专用章，相关凭证号，开单方财务专用章）

4、现金借款或报销超过 2000 元以上需提前一天预约。

(1) 按约定时间、金额准时足额提取，遇特殊情况不能提取，请及时通知出纳并写出情况说明，由经理签字。

(2) 改日领取须另行预约。

5、在财务部借款须填写 借款单 按借款单内容完整填写，经上级领导批准签字并经财务审核签章后才借款。未经批准和审核单据出纳拒绝受理。

6、借款现金票据（不包括差旅费）报销，必须在票据注明日期 30 天之内报账。

7、在财务有借款现金票据（不包括差旅费）报销，应在借款后 10 日内报销。

8、差旅费票据应在返回公司后 10 天内报销，并交清尾款。

9、所有现金单据报销时均需填写报销单，经领导审批签字并经财务审核签章后方可报账。

10、超过规定期限有借款不报账，财务部将定期发布名单，上报各主管部门领导实行黄牌警告或缓发工资。过期未报财务未进行有效催还，对财务经理通报批评。

11、丢失车票、发票者，报销人应写出书面说明，集团公司报总裁办、分公司报分公司管理部门批准后，只给予报销 70%，个人承担 30%。

能取得发票复印件并有对方单位签章，可全额报销，但财务人员必须对票据进行核对登记。凡丢失发票给公司造成损失，其损失由本部门全额承担，并处责任人 50% 罚款。

(六) 建立内部控制制度，财务负责人要定期或不定期地对现金核算工作进行检查，以保证现金安全与完整。

### 第十三部分 出纳收款管理

#### 三、银行存款管理。

##### (一) 银行账号管理。

1、集团公司财务部应按《银行结算办法》规定，结合公司管理、经营需要，在银行开设基本账户、结算账户。

2、各经营公司在经营属地开设基本账户和结算账户，但最多只可设立两个账号（不含纳税专用账号），必须报集团公司财务部备案，未经财务部批准各公司不得自行设立、变更账号。

3、集团公司在外地设立分公司或办事处开设费用账号，报集团公司财务部备案。

4、实行内部核算公司，财务部可根据管理需要，给各内部核算部门开设内部存款账号，用于对各核算部门资金增减变化进行记录和管理。

5、收到客户银行转账货款要有银行特种转账贷方传票，编制银收字凭证。

6、支付银行费用要有银行单据，编制银付字凭证。

##### (二) 印章管理。

1、集团公司财务专用章和法人名章必须分开管理，一般出纳和财务经理各持一枚。

2、发票专用章由收款员专人管理和使用。

3、所有印签、专用章、法人名章的印膜和使用人均需在主管财务和物资副总经理处备案。

(三) 银行票据管理：集团公司各级财务部门应严格遵守《票据法》规定，加强银行票据监管，确保票据安全。

1、支票。

(1) 请购支票要结合经营单位需要合理确定批次和数量。

(2) 对外签发支票必须填列实际用途、当天日期、金额或限额，小写金额栏前必须加封¥。定额支票或超过万元限额支票必须填列收款单位全称。五万元以上（含五万元）不许签发限额支票。不得签发远期（10日以上）支票。所有对外签发支票均需在《支票登记簿》中进行登记。对违反规定给集团公司造成直接经济损失出纳，财务经理进行行政通报批评和经济处罚，处罚标准为损失额50%。

(3) 10万元以下金额借款，可以开具限额支票。

(4) 10万以上金额借款不能开具限额支票，必须填写实际结算金额（支付关税、增值、调汇款除外）。

(5) 空白支票必须与财务专用章、法人名章分别存放和保管；对外签发未用或过期退回支票必须加盖作废戳记，剪角后并与存根粘贴妥善保管。

(6) 收到支票送存银行要有银行送款单，编制银收字凭证，提取现金要有支票存根，编制银付字凭证。

2、银行汇票：对外办理汇票在未交到经办人之前要妥善保管，转交时在交接簿中进行登记时间，收款单位、金额和经办人等内容。

(1) 各经营公司对外付款时暂不使用商业汇票、银行本票。

(2) 各经营公司对所收的支票、汇票认真复核其真实性和有效性，于当日或最迟于次日送存银行；按合同或协议收取不能当日或次日送存期票，应由出纳收款员专人保存，按结算期（收票日后10日内）送存银行。

(3) 各经营应建立银行退票登记备查簿，记录银行退回的支票、汇票。如银行通知发生退票在接到银行通知当日取回，进行登记，并及时通知经办人与出票单位联系换票。如超过一周以上仍未换回退票，由出纳上报财务经理催促经办人解决。对因换票不及时造成经济损失由经办人承担，并对主管领导进行通报批评。

(四) 借款、报销规定。

1、在财务部借支、汇款或办理汇票均需详细填写借款单，写明收款单位、用途、金额或限额、日期等，经主管领导审批签字并经财务审核后办理，内容不全或未经签字审核财务部拒绝办理。借款人必须按借款单用途使用款项，不得超额和改变用途用款。对私自改变款项用途者，一经发现立即报总经理进行批评教育。

2、所有借款均应在规定期内报账，支票应在借出后10天内报账。未使用支票，应在借出后有效期内返还财务部。汇票、汇款30天内报账。财务部按月公布过逾期未报账名单，通知借款人报账，对过期不报而无书面说明者提出黄牌警告直至缓发、停发工薪。（借款单格式及使用说明）

#### (五) 账、表管理。

- 1、出纳员应按日将银行存款收支编制记账凭证，经审核无误后登记日记账，做到日清月结。
- 2、出纳员按日编制《银行存款日报》，上报总经理和传送集团公司财务部。
- 3、集团公司和实行内部责任会计核算各经营公司，必须按日编制《内部银行存款日报》，用于对各内部核算部门资金使用、管理、控制。
- 4、出纳员按期向银行索取对账单，月末结账 10 日内编制完成银行对账调节表。及时清理未达账项并逐条核实于次月内解决，过期未能有效解决未达账报财务经理处理落实。
- 5、日记账、对账单、调节表按月装订保管，财务经理定期对出纳工作进行检查考核。

### 第十三部分 出纳收款管理

#### 四、其他货币资金、有价证券管理。

##### (一) 外币管理。

- 1、各经营公司部门取得外币必须及时统一上交财务部进行管理，任何部门个人因公取得外币不得截留、调换。
- 2、外币汇款必须汇到集团公司指定账号。目前各经营公司暂不开设外币、外汇账号，与有此项业务时统一汇到集团公司指定账号，由集团公司与经营公司进行人民币结算。
- 3、因公外派出国等零星外币借款，必须经财务总监批准，提前一周到财务部申请，持相关批件复印件、借款单办理预约借款手续。

4、汇率：一般情况下，按财政部、国家外汇管理公布当月 1 日汇率折算，遇有国家重大汇率调整，由财务部予以随时公布、执行。

5、所有外币收支均需按币种设立、登记日记账，真实记录反映外币增减变化和结存情况。

### （二）商业汇票。

各部门收到商业承兑汇票、银行承兑汇票，必须及时交到财务部，以便财务部对其真实性、有效性进行验证、登记、保管和进行账务处理，按时办理兑付事宜。

### （三）有价证券。

各公司购入有价证券，财务部应在两个工作日内登记、和账务处理、妥善保管，并列期兑换。各经营公司目前只限于购买国家规定必须集团公司认购国库券等，不得随意购买其他有价证券。

### （四）信用卡管理。

#### 1、可申请持卡人员范围。

（1）公司董事会成员，总裁办成员和监审室成员。

（2）分公司、销售业务部门年上缴集团公司 100 万元以上利润总经理。

（3）销售系统管理部门、供应部门确因工作需要总经理。

（4）集团职能部门确因工作需要部门总经理。

（5）财务总监特批人员。

#### 2、申请持卡审批。

（1）董事会成员、总裁办成员和监审室成员持卡申请由总裁办审批，其他人员持卡申请由财务总监审批。



(2) 经批准申请，需由持卡人填写银行有关申请表格，交至财务部办理其他相关手续。

### 3、持卡管理。

(1) 持卡人要根据实际消费或结算需要，到财务部门申请注入适量资金，一次注款不得超过 1 万元（开户时按照要求注入除外），以充分利用资金，减少不必要闲置。

(2) 持卡人进行消费或结算要符合公司财务制度有关规定。

(3) 持卡人要在消费或结算后及时到财务部办理报销手续，使财务部门及时进行账务处理，避免长时间不报账而造成票据丢失等现象发生，同时有利于财务部门同银行信用卡部门对账工作。

(4) 持卡人出现信用卡丢失时应及时挂失，因未及时挂失而造成损失时，由持卡人承担相应责任。

(5) 财务部负责办理有关信用卡注款、报销、对账等业务。

(6) 持卡人关系调离公司，必须将卡交回公司财务部。

(7) 持卡人不按要求办理，经指出不予改正，财务部可提出建议报总裁办和财务总监批准，终止持卡人持卡资格。

## 第十四部分 费用分配管理

### 一、费用管理原则。

1、本着节约开支原则，加强对费用管理。

2、加强对费用总额控制，实行预算管理。

3、严格执行费用预算，对超预算支出，财务有权拒支。

4、各经营公司审批权限分级：部门级签字权限，总经理签字权限，

总经理室会同签字权限。

5、严格执行各项费用开支标准和审批权限，对超标准开支，超权限审批，财务有权不予办理。

二、费用项目分类、开支标准和审批权限。

1、货物运输费：购进货物、销售货物而支付运输费用，凭运费发票经总经理或授权人审批、财务审批后报销。对外支付运费、使用车队车辆费、销售保险费、其它。

2、广告费：影视广告费、报刊广告、展示会费用、宣传品印刷费、挂历费、其它。

(1) 收回代垫广告费（从供应商处取得广告费返款，为广告费支出抵减）

(2) 凡属广告费用开支无论是否能从供应商处收回都计入广告费，经营公司为销售业务部门垫付广告费列入其他应收款代垫广告费户，由分公司部分承担凭销售业务部门与分公司广告费协议及发票或复印件列入广告费。

(3) 广告宣传费开支，年初需编制广告宣传年度计划和广告费专项预算，经审批后报财务备案，财务根据计划和预算执行。

(4) 未在年初计划和预算中单项广告宣传活动费，应在事前将明细计划上报主管部门审批，审批后送财务备案，财务部根据审核批准后广告宣传活动费开支预算表，按表中所列项目予以借款、报销。广告费用项目之间不得转换。

(5) 集团公司各销售业务部门拨付广告费，采取专款专用原则进行核算、管理，借款、报销时必须说明用途。

(6) 广告宣传费必须经总经理签字方可借款、报销。

### 3、咨询、诉讼费。

(1) 在预算范围内法律诉讼费，需经总经理室会同签字审批，同时将情况说明报送集团公司备案。

(2) 在预算范围内，单笔咨询费在 1000 元以上，需经总经理室会同签字审批；单笔咨询费在 2000 元以下，由总经理进行签字审批。

(3) 超出预算范围，应编写新增预算报告报集团公司审批，审批后方可使用。

(4) 所有咨询费支出均需取得咨询业专用发票后报销，通过支票、汇款方式付款。

### 4、邮电费：邮寄费、市话费、长话费、传真费、BP 机服务费、移动电话费、网络通讯费、其它。

(1) 一般邮电费，由各部门具有签字权限负责人签字审批。

(2) BP 机服务费，由经营单位总经理或办公室授权人审批。

(3) 网络使用费（如 Intnet），列入预算由经营单位总经理审批；未列入预算报上级主管部门审批。

(4) 移动电话购置前必须经上级主管部门审批，费用限额为每月 600 元/部，总经理每月 800 元 / 部，超出部分由使用人承担，特殊情况，需由经营单位总经理室会同签字审批后方可报销。

(5) 接受捐赠手机，需到商务部固定资产办公室专管员处办理固定资产增置手续后，才能报销相应通讯费用，否则不予报销。

### 5、外埠差旅费。

(1) 出差到北京、海南、广东、福建、上海地区。

- (2) 出差到其他地区。
- (3) 单人住宿，住宿费标准可提高标准 50%。
- (4) 公司有签约饭店，要在指定饭店住宿。
- (5) 住宿费用超过标准，超过部分一律自理。
- (6) 长途（累计往返时间在 8 小时以上）押运货物，按每 8 小时补贴 50 元。
- (7) 因公出国按临时出国及赴港澳人员费用开支标准规定。
- (8) 属于费用标准以内金额，用支取凭单领取，不需报销。若公司领导批示金额高于按费用标准计算金额，多出部分用借款单借出，回国后用境外票据报销。

#### 6、运杂费：市内交通费、租车费、车队用车费、其它。

- (1) 报销出租车票必须填写 出租车票报销登记表 ， 必须写清乘车人、起点、终点、详尽事由，部门具备签字权负责人需对其内容认真审核、签字，附在报销单后。
- (2) 出租车票自乘车日期一个月内报销，超过一个月不予报销， 报销登记表 内容填列不详，不予报销。
- (3) 各公司因车辆运力不足而租车、包车费用，必须经总经理室会同签字审批（长期租包车要签定协议），报集团公司备案。
- (4) 货物运输费用由总经理或授权人审批。
- (5) 汽油、养路、保险费由总经理审批。

#### 7、办公费：印刷费、办公用软件、内部领用、其它。

- (1) 办公用品及办公设备消耗：指办公用品及办公设备耗材消耗开支。

- (2) 1000 元以下办公费用，由各部门具备签字权负责人审批。
- (3) 1000 元以上办公费用，由总经理审批。
- (4) 超出预算额度办公费用，由各经营单位事先报送增加办公费预算报告，待批准后方可办理借款、报销手续。
- (5) 所有办公费发票均应列明购买名称或清单。

#### 第十四部分 费用分配管理

##### 8、业务往来费：招待费、礼品费、其它。

- (1) 客户费用：为客户拿来发票报销费用，包括市内交通费、餐费等。
- (2) 凡报销招待、礼品费，需填写招待、礼品费支出审批清单，应列明所招待客户单位名称、姓名、人数、标准，并由有关负责人审核批准后，方可借款报销。
- (3) 一次招待、礼品费在 200 元以内，由各部门具备签字权负责人审批。
- (4) 一次招待、礼品费在 500 元以内，由总经理审批。
- (5) 一次招待、礼品费在 2000 元以内，由总经理室会同审批。
- (6) 一次招待、礼品费在 2000 元以上，需经分公司总经理签批后报账。
- (7) 为进一步规范支付业务活动费，有效地控制招待费支出，凡市内招待费超过 100 元，必须使用支票结算，否则需经总经理或其授权者审批。
- (8) 副总经理以下人员，在外地出差期间，未经批准，不得用公款

请客吃饭，特殊需要应事先申请，由总经理审批。员工出差期间，非业务性餐费一律自费。

(9) 因公外出或加班午餐、晚餐，餐费开支标准不得超过 20 元 / 人次（报销单据需注明就餐人数、姓名）。

(10) 礼品领取以及购入报销，必须附有发往何处说明清单；大宗礼品购入要附有人库清单，并设专人管理。

9、会议费：自行组织会议、参加外单位会议、公司会议室使用费。

(1) 自行组织的各类会议费用，应事先报会议费用计划，经总经理室会同批准后，方可借款报销。

(2) 外出参加会议，须持会议通知和有关单据到财务部报销。

10、劳务费：临时人员三个月以内劳务报酬支出。

劳务费支出必须填列 劳务费支出凭单 按内容真实填报经总经理签批后到财务部取款。

11、修理费。

(1) 设备修理费。

(2) 房屋修理费：不改变房屋结构修理费。

(3) 房屋装修费：改变办公环境房屋装修费。

(4) 商品修理费：各分公司经营代理商品，作为售后服务而发生商品维修费。

(5) 产品、商品售后维修服务开支由各部经理或其授权人审批。

(6) 办公、生产经营设备维修，需经固定资产管理部门审批后，方可借款、报销，1000 元以下由总经理或其授权人审批，1000 元以上报固定资产管理部门审批备案后，方可借款、报销。

(7) 房屋维修：所有房屋维修，应在当年预算范围内提出维修装修方案，在预算范围内，由总经理室会同审批。

12、货物保管费：内部分配数、其它。

(1) 仓储费用：支付货物仓储保管费用。

(2) 财产保险费：为货仓保管货物支付保险费。

13、内部车辆费：汽油费、养路费、修车赞、验车费、车辆保险费、其它。

(1) 分配用车费。

(2) 车辆保险费由总经理审批。

(3) 内部用车费，制定内部用车收费标准、由各部门负责人进行审批，财务部将此费用分摊到各用车部门。

14、各种税费：除增值税、营业税、所得税以外其他税费，按税法规定执行。

15、风险准备金：坏账准备金，削价准备金。按政府规定比例计提两金，而不是公司内部管理加提两金。

公司发生坏账损失、削价损失，需报经总经理审批，上级主管、集团财务部备案后才能列入坏账处理。对外核算执行国家规定标准，责任会计核算考评。

#### 第十四部分 费用分配管理

三、员工福利费管理：财务部按照人力资源部制定公司职工福利费管理使用办法，制定相关内容借款、报销制度。

(一) 医药费管理。

### 〈一〉零星医药费报销。

正式员工发生零星医药费，必须填写报销单，经医务室（经营单位可经办公室专人）签字后，方可到财务部报销。一般按药费发票（扣除自己部分）金额 80% 报销。当年药费发票应在本承包年度结束前报销完毕，超过承包年度不予报销。长期临时人员报销药费 50%。

### 〈二〉员工住院费借款、报销。

- 1、员工住院费在 5000 元 / 次以下借款，必须经医务室签字审批后，方可到财务部办理借款。
- 2、员工住院费在 5000 元 / 次以上借款，必须经医务室、人力资源部签字审批后，才能到财务部办理借款。经营公司员工住院借款无论金额大小，均需总经理或授权副总经理签批后方可借款。
- 3、员工出院后应及时持住院费发票到医务室填写报销单（单位可经办公室专人签批），由医务室审批后到财务部报销。若发生住院费押金退还支票，持票人应于支票开出日期的三日内交到财务部，以便及时入账。
- 4、员工住院费报销标准按公司 医疗管理制度 执行。
- 5、公司员工医药费在工薪发放地点报销。在公司医务室取药仍由发薪单位负担 80%，个人负担 20%。

### （二）困难补助，丧葬补贴管理。

员工领取困难补助、家属丧葬补贴，需填写支出凭证，由各级人事部门审批。

### （三）员工工作餐费管理。

- 1、员工在食堂工作餐用餐标准由公司制定。各分公司员工在食堂用



餐，由分公司福利费承担。公司本部工作餐支付，由财务部根据食堂提供当月本部员工用餐人数，按公司既定工作餐标准，向食堂拨付经费。

2、各经营公司要创造条件建立员工食堂，每日按人均 6 元标准逐月拨付经费，在福利费中列支，福利费不足部分列入管理费用，年末做纳税调整。

(四) 员工福利费提取。

- 1、公司员工福利经费来源，除按国家规定标准提取外，其超支部分由公司净利润弥补。
- 2、各部门及员工各项福利费支付，必须经人事部门审批，方可到财务部办理付款手续。

## 第十五部分 税务管理

### 一、增值税管理。

(一) 增值税管理原则和有关规定。

- 1、各经营公司应按照国家税法有关规定加强对增值税管理。
- 2、增值税：国家对在境内销售货物或者提供加工、修理修配劳务以及进口货物单位和个人，就应税货物或劳务增值部分征收流转税，实行税款抵扣制。
- 3、计税原理：对商品生产和流通中各环节新增价值或商品附加值进行征税。
- 4、一般纳税人适用增值税税率分为 17%、13% 和 0 三档，本公司适用情况。

- (1) 销售或进口除资料以外商品或货物，税率为 17%。
  - (2) 提供加工、修理修配劳务，税率为 17%。
  - (3) 销售或进口图书、报纸、杂志等资料，税率为 13%。
  - (4) 出口商品或货物，税率为 0，国务院另有规定除外。
- 5、小规模纳税人销售货物或者应税劳务征收率为 5%。
- 6、按增值税征管方式不同划分。
- (1) 一般纳税人有取得使用增值税发票权利，而小规模纳税人仍只能使用普通发票。
  - (2) 一般纳税人是按集团公司商品增值额依 17% 或 13% 税率征收增值税。小规模纳税人是以销售额依 5% 征收率计算增值税。
  - (3) 小规模纳税人划分标准。
    - 〈1〉 年销售额规模。
    - 〈2〉 会计核算是否健全。
- 7、应纳增值税额为当期销项税额抵扣当期进项税额后余额。
- 8、一般纳税人增值税会计核算方法。
- 应纳税额 = 当期销项税额 - 当期进项税额，销项税额 = 销售额 \* 税率，  
进项税额 = 买价 \* 扣除率
- (二) 增值税一进项税管理。
- 1、集团各经营公司购进货物或接受应税劳务，所支付或者负担增值税额为进项税额，准予从销项税额中抵扣进项税额，限于增值税扣税凭证注明增值税额。
    - (1) 从销售方取得增值税专用发票注明增值税额。
    - (2) 从海关取得完税凭证注明增值税额。

(3) 运输货物取得运费发票 10% 部分。

2、未按照规定取得并保存增值税专用发票和海关完税凭证，或专用发票和海关完税凭证未按照规定注明增值额及其他有关事项，其进项税额不得从销项税额中抵扣。

3、各经营公司进项税额不得从销项税额中抵扣项目。

(1) 购进固定资产。

(2) 用于非应税项目购进货物或应税劳务。

(3) 用于免税项目购进货物或应税劳务。

(4) 用于集体福利或个人消费购进货物或应税劳务。

(5) 非正常损失购进货物。

(6) 非正常损失在产品、产成品所耗用购进货物或应税劳务。

4、各经营公司财务部门应严格对进项税额管理，对取得增值税专用发票认真审核，确保进项税额合理、合法抵扣，避免增值税专用发票因不符合规定而不予抵扣使公司遭受损失。

5、税务局规定，公司采购进货需要已付款才能抵扣进项税额，如尚未支付货款，或在进货发票上盖现金收讫章。

6、纳税要有税单，需要增值税进项发票抵扣凭证封面。

(三) 增值税一销项税管理。

1、集团各经营公司销售货物或应税劳务，按照销售额和规定税率计算并向购买方收取增值额为销项税额。

销项税额 = 销售额 \* 税率

2、各经营公司办理销售业务时，应认真填开销售小票和增值税专用发票，确保税率合理，销售额和增值额清楚准确，专用发票合法合

规。

## 第十五部分 税务管理

### (四) 增值税发票管理和使用。

#### 〈一〉收取增值税专用发票填开要求。

- 1、各项不允许有空项，如有遗漏、涂改均为废票，不允许抵扣进项税额。
- 2、购货单位名称必须与单位注册名称一致，多字少字或其他名称无效。
- 3、批量进货，开一张专用发票，要在发票货物名称栏注上货物总称，盖 详见清单 章，并附以注有商品名称、数量、单价的详尽清单两份，清单必须加盖销货单位章。
- 4、票面税率必须单一，一张发票具有 17%、13% 两种税率，税务部门不予抵扣。
- 5、凡收取手工万元、十万元版增值税发票，价款金额必须达到所限面额最高一位。
- 6、百万元版专用发票，必须是机打发票，否则无效，不得报销和抵扣。收到百万元版专用发票后，必须当月及时报销，由财务部在次月 1 至 10 日前将该票及其抵扣联交税务主管部门办理认证手续。经税务部门认证若发现问题，该发票无效。收到原百万元版增值税发票，盖有税务机关戳记改为万元版、千元版，仍然有效。
- 7、小写金额合计前面必须用 Y 封住，大写金额合计前面必须用 O 封住（注：X 填在 O 中）。
- 8、销货单位名称、地址、电话、纳税人登记号、开户银行及账号必

须用蓝色印章填盖（机打发票除外），手工填写或用其他颜色印章无效。

9、必须盖有红色财务专用章或红色发票专用章，使用其他颜色或使用其他印章，一概无效。无论专用发票是什么版本，财务专用章或发票专用章必须盖在 销货单位（章） 或 开票单位（未盖章无效） 字样上。

10、在取得专用发票发票联同时，必须取得相应抵扣联，抵扣联填写内容要求与发票联完全一样。

11、货款、运费付给谁，由谁开发票，不能通过第三者代办这些事项，否则不允许抵扣进项税。

12、凡外购商品、低值易耗品、家具、进行修理修配等，必须取得增值税发票，财务部方予办理报销手续。

13、根据国税局精神，收到增值税发票，必须在票面开出日期两个月内报销，否则无论何种原因，均不予抵扣进项税额。各经营公司除执行规定外还要执行地方税务相关规定。

## 〈二〉 开出增值税专用发票要求。

1、业务人员要求开增值税发票，必须提供准确购货单位名称、地址、电话、税务登记号、开户行、账号。

2、购货单位在购货当月，从小规模纳税人改为一般纳税人，必须提供购货单位税务主管部门提供变更证明。禁止先开普通发票，再更换专用发票。

3、凡因办理欠款销售而暂留财务部增值税专用发票，由于超过两个月期限造成原本票不能抵扣而要求财务重开、补开增值税专用发票，

财务部一律不办理。

4、发生退货业务，销售员办理退货入库手续后，必须提供对方税务主管部门开出退货证明，才能给对方开红发票。

5、发生回扣业务，必须由对方税务主管部门开出回扣证明，才能给对方开红发票。

6、如果开发票内容有不妥之处，必须把原发票及其抵扣联一起退回，才能给对方换新发票。

7、发票内容与小票内容保持一致、数量相符、金额相等。

〈三〉增值税发票、普通发票管理和使用。

公司按《增值税专用发票使用规定》《中华人民共和国发票管理办法》管理、使用增值税发票和普通发票。

1、财务部门设专人领购、保管发票。

2、各核算公司开票人使用发票向发票管理员领取、登记，每次领取量不得超过一周使用量，再次使用时，以存根换新发票。

3、开票人应按发票顺序号顺序使用，对未使用发票、已开出存根应妥善保管。

4、发票专用章应随开随盖。

5、经管发票人违反国家规定责任自负。

（五）责任会计处理方法。

责任会计按照财务会计处理方法，对增值税金进行相关账务处理，逐月将应缴增值税额上缴公司内部账户。

## 二、核算营业税及附加。

### （一）应税项目及范围。

公司对外劳务服务收入，均应缴纳营业税。属应税范围营业收入，业务部门应提供符合国家政策的协议复印件，由公司按 5% 或 3% 税率对外缴纳营业税。

（二）责任会计处理方法：责任会计按照财务会计核算方法，计提应纳营业税额，按月上缴公司内部账户。

## 三、城建税及教育费附加管理。

### （一）计提与上缴。

财务部门应每月以应纳增值税额和营业税额为计税基数，分别按 7% 和 3% 及 4% 税率计提，向国家缴纳城建税和教育费附加及教育专项资金。

### （二）责任会计处理方法。

责任会计每月按应缴公司增值税额 7% 和 3% 及 4% 计提城建税和教育费附加及教育专项资金，逐月上缴公司内部账户。

## 四、所得税管理。

### （一）计提与上缴。

1、财务部门应每月或每季按应税所得计提应缴所得税，按期预缴，年终汇算清缴。

2、对超计税标准工资和招待费，以及非公益捐赠和准予扣除范围外公益，救济性捐赠等不得扣除项目，不得从收入总额中扣除，应逐项进行纳税调整，调增应税所得额。

### （二）责任会计处理方法：

1、各核算部门每月超计税标准工资应纳所得税，由各责任会计以费用列账中 费税 形式，计入销售业务部门当期营业费用，抵减当期责任利润。各部门超计税标准招待费应纳所得税，年终一次性进行账务处理，抵减销售业务部门责任利润。

2、各销售业务部门年终实现超额利润，按照公司分配办法应由本部门受益部分应纳所得税，由财务部年终统一操作，以利润列账 所得税 形式，通知各责任会计进行相关账务处理，将应缴所得税额及时上缴公司内部户。

五、其他税金管理。

房产税、车船使用税、土地使用税等其他税金，由财务部门有关人员按照当地税务主管机关相关规定办理。

## 第十六部分 财务总账报表

### 一、利润分配管理

(一) 集团各经营公司税后利润，必须经总裁办批准后，按顺序进行分配。

1、被没收财物损失，支付各项税收滞纳金和罚款。

2、弥补以前年度亏损。

3、提取法定盈余公积金。按照税后利润扣除前两项后 10%提取，用于弥补亏损或者转增资本金。

4、提取公益金。按照税后利润扣除 1、2 两项后的 10%提取，用于公司职工的集体福利设施支出。

5、提取任意盈余公积金。税后利润按顺序进行分配后，有剩余，余



额按有关规定归入任意盈余公积金，用于弥补亏损或者转增资本金。

## （二）责任利润上缴与分配。

集团公司内部各核算部门（含各经营公司）实现责任利润，年终必须经集团公司财务部审查确认（审计时间为每年3月26日-5月25日），经审查无误后，将分配方案报总裁办批准，按原则收缴分配。

1、任务内责任利润：按实现责任利润全额年末一次上缴，每年四月十日前交齐。

## 2、超额责任利润。

（1）按公司与部门五五分成办法进行分配。

（2）上缴公司部分在审计确认后一周内上缴。

（3）留归部门部分用于部门发展和员工奖励。

（4）分配方案由各分公司、核算部门自行制定报总裁办批准后执行，未经审查、批准任何公司部门均不得擅自操作。

## 二、营业外收支管理。

（一）营业外收支定义：与公司生产经营活动没有直接关系各项收支，是构成公司利润总额要素。

（二）营业外收入：与公司生产经营活动没有直接关系各种收入。营业外收入应当按照实际发生数额进行核算。发生营业外收入时，直接增加公司利润总额。

（三）营业外支出：不属于公司生产经营费用，与公司生产经营活动没有直接关系，但按照有关规定应从公司实现的利润总额中扣除的支出。

营业外支出应当按照实际发生数额进行核算，发生营业外支出时，在

相对应会计期间，冲减当期利润总额。

(四) 其他有关规定。

各经营公司应严格营业外收支管理，营业外收入和营业外支出应当分别核算，不得以营业外支出直接冲减营业外收入，也不得以营业外收入直接冲减营业外支出。

三、财务报告。

(一) 对外财务报告。

〈一〉月报：损益表、资产负债表和纳税申报表等，纳税报表需要填写国税号和地税号。

〈二〉年报：现金流量表、利润分配表等。

(二) 对内财务报告。

〈一〉月报。

1、公司内部管理用月报。

(1) 销售月报：反映各经营公司当月销售情况，上报总裁办成员。

(2) 财务月报：反映各经营公司及集团整体基本财务状况，上报总裁办成员。

(3) 费用月报：各核算公司、部门每月末将营业费用和管理费用明细表上报集团财务部。

(4) 其他应收款月报：各核算公司、部门每月末将其他应收款各明细户余额上报集团财务部。

(5) 应收账款月报：各核算公司、部门每月末将应收账款借贷方余额表上报集团财务部。

(6) 其他应交应付款月报：各核算公司、部门每月末将其他应交应

付款明细表上报集团财务部。

2、对其他部门的月报

〈二〉日报和快报。

1、销售日报：反映集团各经营公司及集团公司整体当日销售情况，上报总裁办成员。

2、财务快报：反应集团公司总体及各经营公司基本财务状况，一旬一报，上报总裁办成员。

（三）责任会计报表。

1、经营损益表。

2、资产负债表。

3、利润分配表。

4、经营指标一览表。

5、销售毛利表。

6、费用明细表。

7、其他报表。

（四）合并会计报表。

1、集团公司实行合并会计报表制度，对外报表按法定主体进行编报，集团汇总；内部考核报表按分公司系统编报，分层分级抵消。

2、各经营公司必须提供合并会计报表基础资料，分别由管理部门、责任会计、对外会计进行编报。

（1）实收资本资料。

（2）集团内部往来资料。

（3）集团内部销售资料。

(4) 内部购进存货状况。

## 第十七部分 商务经营分析

### 一、综合分析必要性与意义。

#### 1、必要性。

各公司物资在当地流通中高水平（尽可能高服务水平）和低成本（尽可能低实体分配成本）成为公司扩大销售，降低成本，取得竞争优势关键因素，因而有必要对其进行分析，确保物资高效运作，商务部作为货物直接管理部门更有必要从物资流通环节对其进行充分分析。

#### 2、意义。

(1) 提高商务部管理水平，使其管理科学化、系统化。在分析中，运用各种指标（存货周转率、资产类指标）等系统分析分公司的物资流通状况，站在物资的角度反映货物流通的状况。

(2) 提高商务部服务质量、服务范围。改变过去观念，提高自身业务素质，定期汇总各种基础数据，向公司总经理、销售业务部门等提供所需的物资信息。

#### 3、财务分析。

财务分析是评价公司经营成果和财务状况文件，为公司加强经营管理和决策提供财务依据。鉴于集团公司特点，财务分析要按公司总部、分公司、销售业务部门等不同口径反映列示。分公司财务分析由分公司财务部门完成，交财务部汇总出集团公司财务分析。集团公司财务状况要做到每月有说明，每季有分析。

### 二、分析内容结构。

## 1、分析内容。

- (1) 分公司存货。
- (2) 分公司资产。
- (3) 分公司在途商品。

## 2、分析结构。

- (1) 分公司总体分析。
- (2) 各销售业务部门分析。

## 三、结合分析结构、分析思路。

- 1、本期公司进、销、存情况。
- 2、本期公司焦点问题。

## 四、经营成果分析。

- 1、主要经营指标完成情况概况。
  - (1) 主要商品进销情况。
  - (2) 主要经营指标比较。
  - (3) 比较损益。

## 2、费用支出状况分析。

## 五、财务状况分析。

### 1、比较财务状况。

### 2、应收账款分析。

- (1) 欠款总状及账龄、欠款周转天数。
- (2) 一年以上欠款的主要客户及部门、经办人。
- (3) 本年度处理欠款损失情况。

### 3、预付账款、其他应收款等存在的问题，分公司借款量。

#### 4、长期投资和固定资产变动情况。

- (1) 长期投资（主要变动情况）。
- (2) 固定资产使用与管理情况。
- (3) 低值易耗商品使用与管理。
- (4) 在建工程、主要在建项目。
- (5) 无形资产。

#### 5、主要负债分析。

- (1) 长期未付应付款。
- (2) 福利费收、支情况。

#### 6、利润分配情况。

#### 7、进货状况分析。

### 六、在途商品分析。

- 1、针对集团公司内部销售而产生在途商品。
- 2、分析在途商品数量、金额、时间，明确在途商品产生原因，确保在途物资安全。

### 七、存货分析。

#### 1、公司总体分析。

- (1) 分析集团公司本期入、销、存，评定集团公司存货周转率。
  - 〈1〉对比销售业务部门之间存货周转率变化情况。
  - 〈2〉各销售业务部门存货周转率变化情况。
  - 〈3〉存货总状及在库时间（即积压情况）、存货周转天数。
  - 〈4〉在库六个月以上主要存货品种。
  - 〈5〉预计存货损失。

(2) 比较不同时期集团公司进、销、存数量，金额规模，存货周转率变化趋势。

(3) 分公司销售情况。

〈1〉公司各销售业务部门本期销售情况对比情况。

〈2〉公司不同时期销售情况对比情况。

(4) 分公司租赁情况。

〈1〉公司各销售业务部门本期租赁情况对比情况。

〈2〉公司不同时期租赁情况对比情况。

(5) 分公司积压情况。

〈1〉公司各销售业务部门本期积压情况对比情况。

〈2〉公司不同时期积压情况对比情况。

2、销售业务部门分析。

(1) 销售业务部门主要商品入、销、存，表述存货周转率。

〈1〉对比主要商品之间存货周转率变化情况。

〈2〉销售业务部门主要商品存货周转率与平均存货周转率进行比较。

〈3〉对比主要商品本期与上期的存货入、销、存变动情况。

(2) 销售业务部门租赁情况。

〈1〉销售业务部门不同时期租赁情况对比。

〈2〉销售业务部门主要租赁商品情况。

(3) 销售业务部门积压情况。

〈1〉销售业务部门不同时期积压商品情况对比。

〈2〉销售业务部门主要积压商品情况。