



# 第七讲 购销及投融资业务内部控制

## 702销售业务内部控制

王清刚

中南财经政法大学会计学院

**Email : [kjxywqg1125@126.com](mailto:kjxywqg1125@126.com)**



# 1.销售业务主要风险点

- 销售政策和策略不当，市场预测不准确，销售渠道管理不当等，可能导致销售不畅、库存积压、经营难以为继
- 客户信用管理不到位，结算方式选择不当，账款回收不力等，可能导致销售款项不能收回或遭受欺诈
- 销售过程存在舞弊行为，可能导致企业利益受损



## 2.销售业务的内部控制目标

- 合规目标：合理保证销售业务合法合规，有效预防差错和舞弊
- 资产目标：保障商品和货款的安全与完整
- 运营目标：提高销售业务的效率效果
- 报告目标：真实完整地记录销售和收款，保证信息质量
- 战略目标：与企业战略和年度经营计划紧密联系，使销售业务能有效支持企业战略和经营计划

表 7-3

××公司销售退回业务处理工作流程

| 业务编号              | 业务名称                    |                       | 销售退回  |
|-------------------|-------------------------|-----------------------|---|
| 业务涉及到的相关岗位、职责、权限等 |                         |                       |   |
| 部门                | 业务职责                    | 业务权限                  | 业务衔接  |
| 销售部               | 接受客户退货申请；审查客户退货申请；填制退货单 | 根据质检意见，在授权范围内是否同意客户退货 | 通知质检部验货，并接收质检部意见反馈；通知仓储部接收退货，并沟通退货情况；通知财务部退款或冲账，并沟通冲账情况 |
| 质检部               | 对退回货物进行质量检验             | 建议销售部门是否同意退货          | 通知销售部，建议是否同意退货  |
| 仓储部               | 接收销售部同意的退货              | 检查退货数量、包装、外观等是否完好     | 通知销售部、财务部退货接收情况   |
| 财务部               | 审查是否符合退款或冲账条件；办理退款或冲账手续 | 是否同意退款或冲账             | 根据销售部开据的退货单和仓储部的验货单办理退款或冲账                              |

业务流程图





## 业务描述

- (1) 客户持货物或货物样品向销售部提出退货申请；
- (2) 销售部通知质检部对货物或货物样品进行质检或其他检查；
- (3) 质检部对货物或货物样品进行质检或其他检查，确认有无质量或其他问题，向销售部反馈检验结果，并建议是否退货；
- (4) 销售部根据质检结果，对照合同等，决定是否同意退货。如果不同意退货，工作结束；如果同意退货，通知仓储部接收客户退货；
- (5) 客户向仓储部交付退货；仓储填制货物入库单（一式三联，一联交客户、一联交销售部、一联存根，同时用于登记存货台账）；
- (6) 仓储部接收客户退货后，根据验收情况，通知销售部；
- (7) 销售部根据质检部的检查情况和仓储部的验收情况，开据退货单（一式两联，一联交客户、一联交财务部），并通知财务部退款或冲账；财务部审查销售部的退货单和仓储部的收货情况，向税务部门申请退货发票，为客户办理退款或冲账手续；
- (8) 财务部将退款或冲账情况反馈给销售部；
- (9) 销售部将退款或冲账情况与客户沟通。



# 销售与收款业务中的不相容职务

1

客户信用管理与销售合同的审批、签订

2

销售合同的审批与签订

3

销售合同的审批、签订与发货办理

4

销售货款的确认、回收与相关会计记录

5

销售业务经办与发票开具

6

销售退回货品的验收、处置与相关会计记录

7

坏账的核销与审批

8

坏账准备的计提与审批



## 3.销售计划管理

### ● 主要风险

- 销售计划缺乏或不合理，或未经授权审批，导致产品结构和生产安排不合理

### ● 管控措施

- 根据发展战略、年度计划、销售预测等，结合实际情况，制定年度销售计划。在此基础上，结合客户订单情况，制定月度销售计划，并按规定权限和程序审批后下达执行
- 定期对各产品（商品）的区域销售额、进销差价、销售计划与实际销售等分析，结合生产现状，及时调整销售计划，计划调整应履行审批程序



## 4. 客户开发与信用管理

### ● 主要风险

- 现有客户管理不足、潜在市场需求开发不够，可能导致客户丢失或市场拓展不利；客户档案不健全，缺乏资信评估，可能导致客户选择不当，销售款项不能收回或遭受欺诈

### ● 管控措施

- 进行充分地市场调查，细分市场并确定目标市场
- 合理确定定价机制和信用方式，灵活运用销售折扣、销售折让、信用销售、代销和广告宣传等，促进销售目标实现
- 建立和不断更新维护客户信用动态档案，对客户付款情况持续跟踪和监控，及时调整客户信用等级
- 根据客户信用等级和信用政策，拟定客户赊销限额和时限，经销售、财会等部门审批
- 境外客户和新开发客户，应建立严格的信用保证制度
- 完善客服，加强客户服务和跟踪，提升客户满意度和忠诚度



## 5.销售定价控制

### ● 主要风险

- 定价或调价不符合价格政策，未能结合市场供需状况、盈利测算等适时调整，造成价格过高或过低、销售受损；商品销售价格未经恰当审批，或存在舞弊

### ● 管控措施

- 根据价格政策、综合考虑财务目标、营销目标、产品成本、市场状况及竞争对手等因素，确定产品基价
- 定期评估基价合理性，定价或调价需经审核批准
- 在基价基础上，可授予销售部门一定限度的浮动权
- 销售折扣、销售折让等政策制定应经审批，并存档



## 6.销售合同控制

### ● 主要风险

- 合同内容存在重大疏漏和欺诈，未经授权对外订立合同，可能导致企业权益受损；价格、收款等违背企业政策

### ● 管控措施

- 建立健全销售合同订立及审批制度
- 订立合同前，指定专人与客户洽谈、磋商或谈判，关注客户信用状况，明确定价、结算、权利与义务等
- 重大谈判应吸收财会、法律等专业人员参加，并完整记录
- 重点关注价格、信用政策、发货及收款方式等
- 重要合同，应征询法律等专业人员意见
- 草案经审批后，授权有关人员与客户签订正式销售合同



## 7. 开票与发货控制

### ● 主要风险

- 未经授权发货或发货不符合合同约定，可能导致货物损失或客户与企业的销售争议、销售款项不能收回

### ● 管控措施

- 严格按发票管理规定开具销售发票
- 销售部门按经审核后的销售合同开具销售通知交仓储部门和财会部门
- 仓储部门落实出库、计量、运输等岗位责任，审核销售通知，照单发货，形成发货单据，并连续编号
- 明确运输方式、商品短缺、毁损或变质的责任、到货验收方式、运输费用承担、保险等
- 货物交接应做好装卸和检验工作，由客户验收确认



## 8. 结算与收款控制

### ● 主要风险

- 信用管理不到位，结算方式不当，票据管理不善，账款回收不力，导致货款不能收回或遭受欺诈；收款过程中存在舞弊

### ● 管控措施

- 结合销售政策，选择结算方式，加快款项回收
- 建立票据管理制度
- 加强赊销管理
- 加强代销业务款项管理，及时与代销商结算款项
- 收取现金、银行本票、汇票等应及时缴存并登账



## 9.客户服务控制

### ● 主要风险

- 客户服务水平低，消费者满意度不足，影响公司品牌形象，造成客户流失

### ● 管控措施

- 结合竞争对手客服水平，建立和完善客服制度
- 设专人或部门进行客服和跟踪
- 建立产品质量管理制度，加强销售、生产、研发、质量检验等部门间的沟通协调
- 做好客户回访，定期或不定期调查客户满意度
- 建立客户投诉管理制度
- 加强销售退回管理，分析原因，及时妥善处理



# 10. 会计系统控制

## ● 主要风险

- 会计失真；账实不符、账证不符、账账不符或者账表不符

## ● 管控措施

- 做好销售各环节的制证和记录，设置销售台账
- 定期对账，确保会计记录、销售记录与仓储记录一致
- 建立应收账款清收核查制度，定期与客户对账
- 对收回的非货币性资产应经评估和恰当审批
- 遵循会计准则计提坏账准备，并经审批
- 发生坏账，应查明原因，明确责任，报经审批后处理
- 核销坏账应进行备查登记，做到账销案存

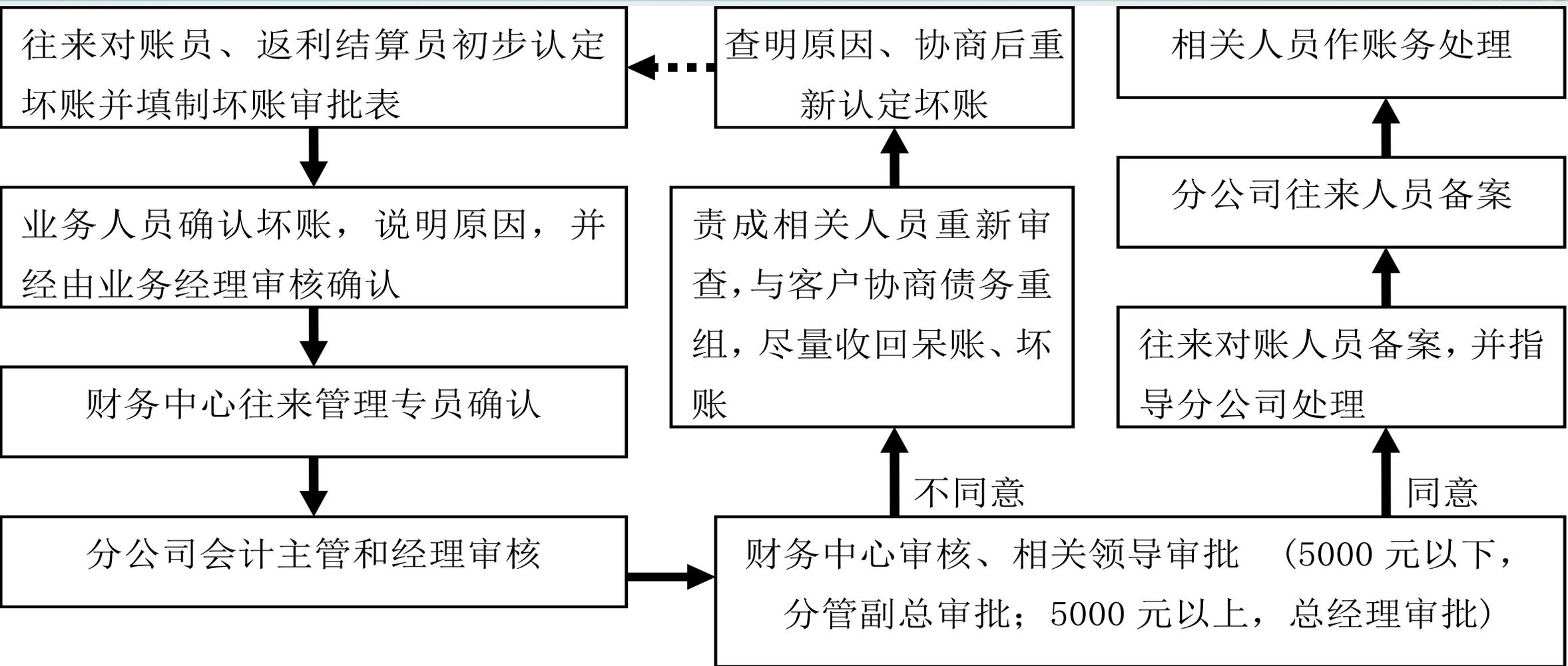


图 5-4-2 ××公司坏账业务处理流程图

