

财务制度汇编手册

财务制度汇编手册目录

第一章	基本财务类制度	6
第一节	会计基础工作规范.....	6
第二节	赠送礼金券的要求和账务处理.....	8
第三节	促销活动中赠送商品或礼金券代扣个人所得税的规定.....	9
第四节	消费者补差操作规范.....	10
第五节	正确填写票据和结算凭证的基本规定.....	13
第六节	报表统计上报规定.....	14
第七节	各分公司财务数据上传时间及帐套号编码的规定.....	17
第二章	资金管理类制度	18
第一节	集团总部资金管理规定.....	18
第二节	分公司资金管理制度.....	21
第三节	加强资金管理及规范内部结算的规定.....	23
第四节	加强资金管理的若干规定.....	23
第五节	调整信用额度使用的通知.....	24
第六节	银行帐户管理规定.....	24
第七节	重申规范银行账户管理的通知.....	26
第八节	规范银票数据录入.....	27
第九节	现金管理制度.....	27
第十节	备用金及借款管理规定.....	29
第十一节	加强货款结算付款的控制点.....	34
第十二节	门店销售款管理规定.....	38
第十三节	防范银行卡风险的通知.....	39
第三章	费用管理类制度	39
第一节	总论.....	39
第二节	外出和外派人员报销、补贴标准规定.....	49
第三节	外派人员各项费用补贴标准.....	51
第四节	自备车管理规定.....	53

第五节	关于移动通讯费报支的管理规定.....	55
第六节	业务活动费列支标准.....	57
第七节	费用支出索取增值税专用发票的规定.....	57
第八节	关于职务津贴报销流程及相关事项的规定.....	60
第九节	总部与上海分公司财务部日常费用收支、借款等业务的规定.....	61
第十节	关于各分公司连锁门店营业用电话费报支额度的规定.....	61
第四章	审批类管理制度.....	63
第一节	总部费用预批内容及报批流程.....	63
第二节	分公司费用报批制度及流程.....	66
第三节	出租车费报销的规定.....	72
第四节	总部费用报销的时间安排及相关规范.....	72
第五节	家电类采购资金审批流程(上海地区).....	73
第六节	家电类采购资金审批流程（非上海地区）.....	79
第七节	大额专项打款申请及跟踪评估规定.....	83
第八节	安装类采购资金审批流程.....	85
第五章	存货管理类制度.....	87
第一节	商品监控管理制度（财务篇）.....	87
第二节	赠品管理制度.....	90
第三节	库存商品盘点制度.....	93
第四节	库存商品盘点差异管理制度.....	99
第五节	XX 上海分公司退货规范.....	103
第六节	购货发票遗失的退货操作流程.....	107
第七节	库存商品成本调价操作规范.....	109
第八节	商品报废审批流程.....	113
第六章	财产类制度.....	115
第一节	财产财务管理制度.....	116
第二节	财产采购管理及财务核算流程.....	124
第七章	往来管理类制度.....	129
第一节	往来对帐管理制度.....	129
第二节	往来对帐操作流程的补充规定.....	139

第三节	各分公司与分公司之间、分公司与独立门店之间往来的操作要求.....	141
第四节	团购预收款的操作规定.....	141
第五节	供应商结大帐流程的通知.....	146
第六节	与供应商核对往来帐项应注意的事项.....	147
第七节	呆帐坏帐审批流程.....	147
第八节	规范停止合作或退场供应商质保金收取的通知.....	151
第八章	返利费用结算类制度.....	151
第一节	返利类制度.....	152
第二节	应收费用类制度.....	168
第三节	关于返利费用管理相关要求的通知.....	182
第四节	关于加强广告费挂帐、回收管理的通知.....	182
第五节	阶段性返利、装修费净收入、广告费收入管理的补充规定.....	182
第六节	关于分公司之间购销、调拨返利相关规定的通知.....	184
第七节	关于调整月度经营毛利报表上报时间的通知.....	184
第八节	进货增值税发票监控管理制度.....	185
第九节	连锁管理中心工程部展台费开票事项的有关规定.....	185
第九章	预算分析类制度.....	187
第一节	管理报表项目责任归属.....	187
第二节	各门店电费及时报支事宜.....	187
第三节	管理报表准确性、预算编制准确率奖惩.....	189
第十章	工商税务类制度.....	189
第一节	工商税务证照申请办理的规范.....	189
第二节	进货增值税发票监控管理制度.....	194
第三节	正确计算个人所得税的要求.....	195
第四节	增值税发票进项税额抵扣问题的通知.....	197
第五节	退货（或折让）证明的办理要求.....	199
第六节	公司基本资料的归档要求（财务中心所需）.....	244
第十一章	财务部门及财务人员管理制度.....	200
第一节	财务人员激励制度.....	200
第二节	财务处罚制度.....	205

第三节	门店财务检查制度.....	208
第四节	财务管理中心绩效考核细则.....	213
第五节	财务内控制度考核实施细则.....	221
第六节	财务内控管理制度处罚操作程序.....	222
第七节	财务部门主管级人员任命调动的批准权.....	226
第八节	部门例会制度.....	226
第九节	实施会计巡查制度的通知.....	226
第十二章	档案管理类制度.....	227
第一节	财务档案管理总则.....	227
第二节	合同管理制度.....	230
第三节	结算票据管理.....	231
第四节	合同专用章交接的通知.....	232
第五节	财务软件安装授权及财务系统授权规定.....	232
第六节	财务印章管理制度.....	234
第七节	发票的管理制度.....	235
第八节	收据使用及收费管理制度.....	242
	自装空调安装卡操作制度.....	244
第十三章	其他相关制度.....	250
第一节	管理费收取的规定.....	250
第二节	费用上交的相关规定.....	251
第三节	门店经理离任审计规范.....	252

第一章 基本财务类制度

第一节 会计基础工作规范

为了加强会计基础工作，建立规范的会计工作秩序，提高会计工作水平，根据《会计法》的有关规定，制定本规范。

第一条 各分公司领导对本公司的会计基础工作负有领导责任。

第二条 各分公司财务经理要加强对会计基础工作的管理和指导，通过引导、交流、监督检查等措施，促进本公司加强会计基础工作，不断提高会计工作水平。

第三条 各分公司根据会计业务需要设置会计机构，岗位分工要形成一定的内部牵制制度，根据会计业务需要配备持有会计证的会计人员，未取得会计证的人员不得从事会计工作，会计人员应当具备必要的专业知识和专业技能。

第四条 主管、财务经理人员应当具备下列基本条件

（一）坚持原则，廉洁奉公。

（二）具有会计专业技术资格。

（三）主管、财务经理的财务工作时间不少于三年。熟悉国家财经法律、法规、规章和方针、政策，掌握商业连锁财务管理的有关知识。

（四）有较强的管理能力、沟通协调能力

第五条 各分公司应当根据实际会计业务需要设置会计工作岗位，会计工作岗位可以一人一岗、一人多岗或者一岗多人。但出纳人员不得兼管稽核、会计档案保管和收入、费用、应收款项的凭证填制工作。

第六条 各分公司会计人员的工作岗位应当有计划地进行轮换。

第七条 各分公司财务经理应当合理安排会计人员的培训，保证会计人员每年有一定的时间用于学习和参加培训。

第八条 会计人员应当保守本公司的商业秘密。除法律规定和本公司领导人同意外，不能私自向外界提供或者泄露公司的会计信息。

第九条 会计人员工作调动或离职，必须将本人所经管的会计工作全部移交给接替人员。没有办清交接手续的，不得调动或离职。

第十条 会计人员办理交接手续，必须编制移交清册，列明应当移交的各项内容，整理应该移交的各项资料，对未了事项写出书面材料。

第十一条 接替人员应当认真接管移交工作，并继续办理移交的未了事项。接替人员应当继续使用移交的会计帐目，不得自行另立新帐，以保持会计记录的连续性。

第十二条 一般会计人员交接由主管人员负责监交，财务主管交接由分管经理负责监交，财务副经理交接有财务经理负责监交，财务经理交接由财务管理中心派人会同监交。

- 第十三条 出纳人员交接必须根据会计帐簿有关记录进行点交，库存现金、有价证券必须同会计帐簿记录保持一致，不一致时移交人员必须限期清查。银行存款帐户余额要与银行对帐单核对一致，不一致时移交人员必须限期清查。
- 第十四条 交接完毕后，交接双方和监交人员要在移交清册上签名。移交清册上注明：公司名称，交接日期，交接双方和监交人员的职务、姓名，移交清册页数以及需要说明的问题和意见等。移交清册应当填制一式三份，交接双方各执一份
- 第十五条 各分公司应当按照《会计法》和国家统一会计制度的规定建立会计帐册,对发生的各项经济业务进行会计核算,及时提供合法、真实、准确、完整的会计信息。
- 第十六条 会计年度自公历 1 月 1 日起至 12 月 31 日止，会计核算以人民币为记帐单位。
- 第十七条 各分公司不得伪造、变造会计凭证和会计帐簿，不得设置帐外帐、不得向公司总部报送虚假会计报表。
- 第十八条 各分公司的会计凭证、会计帐簿、会计报表和其他会计资料应当建立档案，设专人妥善保管。
- 第十九条 各分公司在会计核算时必须取得或填制原始凭证，要加强对原始凭证的审核，确保原始凭证的真实、正确，要根据审核无误的原始凭证填制记帐凭证。
- 第二十条 记帐凭证可以分为收款凭证、付款凭证、转帐凭证。对于每月不超过 100 张凭证的独立法人单位可以使用通用记帐凭证。
- 第二十一条 结帐和更正错误的记帐凭证可以不附原始凭证外，其他记帐凭证必须附有原始凭证。
- 第二十二条 记帐凭证可以根据每张原始凭证或若干张同类原始凭证汇总填制，但不得将不同内容和类别的原始凭证汇总填制在一张凭证上。
- 第二十三条 现金、银行存款科目在填制记帐凭证时必须根据每一张现金、银行存款原始单据填制收款、付款凭证。
- 第二十四条 记帐凭证的摘要应用简明扼要，正确运用会计科目，记帐凭证同所附原始凭证的内容相符、金额一致。并注明附件张数。
- 第二十五条 各分公司应设专人加强对记帐凭证的审核，以保证会计核算的质量，做到真实可靠、内容完整。记帐凭证当月发生错误应当重新填制。
- 第二十六条 已结帐如发现记帐凭证错误，应先用负数填写一张与原内容相同的记帐凭证，在摘要栏内注明“注销某月某日某号凭证”。同时再重新填制一张正确的记帐凭证，“注明订正某月某日某号凭证”。如果科目没有错误，只是金额错误，可以将正确的金额与错误数字之间的差额，另编一张调整的记帐凭证。调增用正数，调减用负数。
- 第二十七条 记帐凭证应当连同所附的原始凭证，按照编号顺序，折叠整齐，按月装订成册，并加具封面，注明单位名称、年度、月份和起讫日期、凭证种类、起讫号码，由装订人在装订线封签处盖章。
- 第二十八条 次年 3 月底前必须将前年的会计帐簿打印，帐簿包括总帐、明细帐、现金、银

行日记帐。打印的帐簿必须连续编号，经审核无误后装订成册，并由财务经理签字或盖章。

第二十九条 打印的记帐凭证的内容、金额应同明细帐的记录一致。

第三十条 各分公司应当按照规定每月定期结帐，结帐前必须将本月发生的各项经济业务全部填制好记帐凭证，审核记帐。

第三十一条 各分公司对外财务报表应按会计制度规定的格式和要求编制，内部使用的财务报表按财务管理中心的规定，各类财务报表按规定日期上报。

第三十二条 各分公司上报的各类报表必须做到数字真实、计算准确、内容完整、说明清楚。财务经理对上报的各类报表负责。

第三十三条 各分公司财务应依据法律、法规和制度对全公司的各项经济活动进行会计监督。

第三十四条 各分公司应当对会计凭证进行审核、监督。对实物、款项进行监督。严格执行财产清查制度。对手续不齐全的财务收支，应当退回，要求更正补充。

第三十五条 对违反法律、法规、会计制度的财务收支不予以制止和纠正的，又不向财务管理中心提出书面意见的，应当承担责任。

第三十六条 本规范从二〇〇三年十一月一日起实施。

第三十七条 具体核算规定详见《会计核算细则》

第二节 赠送礼金券的要求和账务处理

一、 税法要求

以赠送 100 元礼金券为例

开高发票价，交纳增值税及附加税 $(100 \div 1.17 \times 0.17) \times 1.1155 = 16.21$ 元

代顾客缴纳偶然所得个人所得税 $[100 \div (1 - 20\%)] \times 20\% = 25$ 元

赠送礼金券和缴纳个人所得税列入“营业外支出”科目，不得税后列支，计缴所得税 $125 \times 33\% = 41.25$ 元

合计：赠送 100 元礼金券后，公司还需缴纳税金 82.46 元

二、 公司利润要求

按每 1000 元赠送 100 元礼金券计算，所列支成本为 $182.46 \div 1000 = 18.25\%$

按公司目前平均费用率 6% 计算，商品保本毛利率必须达到 25 % 以上方可赠送。

三、 操作规定

- 1、代厂方赠送的礼金券，而且礼金券为厂方提供和相关费用由厂方承担，不属此要求范围内。
- 2、凡需赠送礼金券的商品毛利率必须达到 25% 以上，否则不得赠送。
- 3、赠送礼金券活动必须经相关部门领导及财务部审核通过后方可举行，未经审核通过不得发布广告、张贴宣传。
- 4、财务部对赠送的礼金券必须提取相应的个人所得税，并将礼金券额和个人所得税计入

“营业外支出”科目。

- 5、凡营销部需赠送礼金券的，必须列出赠送计划，注明商品毛利率。
- 6、财务部返利结算员审核毛利率填写的真实性，财务部副经理（核算）提出操作要求和账务处理规定，通知门店按规定执行。

四、 赠送礼金券活动审批流程

- 1、业务员填写《礼金券赠送计划审批表》；
- 2、营销部经理签字确认；
- 3、返利结算员审核；
- 4、财务部副经理（核算）签字，并拟定赠送礼金券操作通知书；
- 5、分公司经理审批；
- 6、业务员通知市场部门进行广告策划；
- 7、低于规定毛利率的，一般不允许赠送，经总裁特批的除外。

五、 考核制度

- 1、各分公司所有财务人员必须按此要求进行操作和帐务处理，违规操作者一律除名。
- 2、未经审核赠送礼金券的，所赠礼金券和相关税费由责任人全额赔偿，罚款 100 元。
- 3、因虚报毛利率，使赠送礼金券的商品毛利率低于 25%的（经特批的除外），差额部分由业务员全额赔偿，罚款 200 元。财务部返利结算员负审核责任罚款 300 元。

第三节 促销活动中赠送商品或礼金券代扣个人所得税的规定

摘自永 2004 财（通）字第 0109 号

为了保证公司的利益，按税法要求规范促销活动中的涉税行为，现对促销活动中赠送商品或礼金券代扣个人所得税作如下规定。

一、税法要求

《中华人民共和国个人所得税法》规定，有奖销售活动中取得的奖金或赠品应按偶然所得，缴纳个人所得税，税率为 20% 。

二、操作规定

- 1、在促销活动中，无论赠送商品(包括供应商提供的赠品，如 ERP 系统中不反映的赠品)还是赠送礼金券或是送现金 **都必须代扣个人所得税**（注：若用礼金券抵减货款后，发票低开低收的，则无需代扣个人所得税），按所赠商品价格或所送金额的 20 %计算代扣个人所得税额。所赠金额在 **300 元以下的，个人所得税由公司承担**；所赠金额在 **300 元以上的，个人所得税由消费者承担**。
- 2、**市场管理部门**在制作促销活动的广告宣传资料和制定促销活动细则时，应将所送金额和代扣个人所得税金额说明清楚，让消费者明白所获赠品或奖金须缴纳个人所得税的具体金额。
- 3、**业务部门**在《促销活动通知书》中写明所送金额，以便门店在进行促销活动时按规范操作。另外，在策划促销活动时，对赠品价格定位要适当，如果价格定得偏高，一是增加增值税金额，提高了促销活动的成本，缩小了所销商品的利润空间；二是加大了个人所得税的计税基数。

- 4、**财务部门**在《促销活动通知书》“财务流程”栏中应注明：该次促销活动中应由消费者承担的个人所得税金额，并由门店财务向消费者开具代扣个人所得税收据。
 - 5、**门店**在举行促销活动时，应按赠品金额或礼金券金额的 20%代扣个人所得税，并开具 XX 专用收据。收据联交给消费者，记账联交财务部。
- 本规定从下文之日起执行。

第四节 消费者补差操作规范

第一项 江浙沪地区消费者补差操作规范

摘自《永 2003 财（规）字第 0023 号》

一. 定义及产生原因

定义：

根据公司管理需要和厂方通知对库存商品的售价进行调整，从而发生售价的降低；或市场上同类商品的售价低于我公司的售价。我公司承诺自消费者购买我公司商品 15 日内，如有上述情况 XX 将凭 DM 广告单和在 XX 购买商品的发票将此笔差额补给消费者。

产生原因：

产生这种价格差异的原因主要是厂方价格调整引起的售价变动、公司内部清理滞销商品等原因而引起的价格变动、竞争对手由于某种原因而降低售价而引起的价格差异。

二. 规范消费者操作流程的目的

目的：

正确确认企业的应收款项及时向供应商收回，避免企业资产的流失；及时统计企业负担的补差额以加强对补差的管控。

三. 消费者补差的性质

1. 供应商承担：此笔补差由供应商原因产生，或供应已承诺承担，属应收款项，为企业资产。
2. 公司承担：此笔补差由我公司原因产生，或无法向供应商收回的，应冲减收入直接进入当期损益。

四. 操作流程

（一）门店

1. 消费者凭 XX 或市场同类商品的 DM 广告单以及在 XX 购买商品的发票到 XX 商场要求补差，填写 XX 统一印发的销售让利单（将顾客带来的补差依据粘贴在后：购置商品发票复印件及 DM 或报纸广告），由该商品所在柜组长签字确认后门店经理审核，交收银台由收银员开具与原发票一致的红字发票后，根据降价后的金额开立新的发票，在新开发票的客户联后加盖的消费者补差专用章中录入原发票日期、原销售单 ID、原发票金额、已补差金额等，其中原发票日期为第一张发票日期，差价补贴时限以第一张发票日期为准。

消费者补差专用章样式：

消费者补差专用章

原发票日期：

原销售单 ID：

原发票金额：

补差金额：

补差日期以第一张发票日期为准！

2. 收银员将作废的原发票与新开立的红字发票存根联装订在一起，门店财务主管每天根据销售让利单登记差价补贴明细表，门店经理签字确认，同时将销售让利单附在差价补贴明细表后按月归档。每月 27 日前将上月 26 日至本月 25 日的差价补贴明细表报财务部返利结算员。

差价补贴明细表

补差日期	品类	品牌	型号	原发票日期	原发票金额	现发票金额	补差金额
合计							

财务主管：_____ 门店经理：_____

（二）分公司返利部

1. 分公司返利相应人员在每月 27 日跟催各门店上交差价补贴明细表，并汇总成一张品类差价补贴门店汇总表，汇总表中明细项不变只是依品类汇总 28 日前给营销部门确认。

_____ 品类差价补贴门店汇总表

品类	品牌	型号	原发票日期	补差日期	原发票金额	现发票金额	补差金额	是否可收回	供应商名称

可收回金额：_____ 品类经理确认：_____

2. 收到营销部门确认的品类差价补贴门店汇总表后将各品类可收回金额对应各品牌填入各品类小组销售、毛利完成情况表中的差价补贴栏中。
3. 返利部相应人员在 30 日前将品类差价补贴可收回情况表交分公司总经理和财务管理中心收入监控专员，收入监控专员将各分公司汇总。

（三）营销部门

1. 分公司营销部门各品类相关人员在 28 日前将品类差价补贴门店汇总表确认后交分公司返利部。
2. 分公司营销部各品类负责人应在每月终了前，收回上月确认可收回之差价补贴款。

五. 考核制度

差价补贴的确认各门店财务人员必须仔细核对保证原始数据的准确性，各分公司返利人员及时进行数据整理以反馈给营销部门及时收回差价补贴款。

1. 门店差价补贴手续不全或错漏的，每发生一笔，对收银人员或财务主管予以处罚。
2. 返利部门未按时催收差价补贴明细表的予以处罚。

3. 营销部门未按时将品类差价补贴门店汇总表确认后交财务部，逾期予以处罚。
4. 营销部门不及时催收差价补贴款，逾期予以处罚。
5. 在规定时间内未收回差价补贴款的，返利结算员应对营销人员进行催收，返利人员未对营销人员发出书面催收书的，逾期予以处罚。

六. 执行时间

本操作流程从 2003 年 4 月 26 日开始执行。

第二项 粤闽地区消费者补差操作规范

鉴于福州分公司消费者补差政策的不同，为加强对补差的监控，现特制定下述操作规范，望福州分公司遵照执行

一、操作规范及职责

（一）柜长检验

- 1、补差是否符合权益保障条款，及原始发票
- 2、确认顾客出示的 DM 或报纸广告是否符合。

（二）填写《销售让利单》并确认

- 1、柜长或指定柜组人员带领顾客前往服务台领取《销售让利单》并让顾客填写相关信息，必须注明发票号，在发票背面加盖“补差章”，填全“补差章”相关信息。
- 2、由柜长、门店经理确认签字
- 3、将顾客带来的补差依据（购置商品发票复印件及 DM 或报纸广告）粘附在《销售让利单》后
- 4、通知顾客前往分公司财务部领取差价。

（三）财务出纳

- 1、根据门店审核手续齐全的《销售让利单》给付顾客补差金额，在顾客原始发票背面和让利单上都加盖“现金付讫”章。
- 2、每日按门店登记《差价补贴明细表》，每日报营销部。
- 3、每月汇总补差让利金额并在当月 27 日前将上月 26 日~本月 25 日的《差价补贴明细表》报财务部返利管理员。
- 4、每日根据《销售让利单》进行制证，计入“其他应收款/应收消费补差款”科目。
- 5、每月核对“其他应收款/应收消费补差款”科目和《差价补贴明细表》是否一致。

（四）财务返利管理人员汇总确认

- 1、根据《差价补贴明细表》，填写成一张品类差价品类汇总表，每月 28 日前交给营销部门确认。
- 2、收到品类科确认过的差价补贴后记入供应商应收款中。
- 3、返利人员在本月 30 日前，将品类应收差价补贴情况表交给分公司总经理和财务管理中心收入监控专员，同时将各分公司汇总。

（五）营销操作人员操作

- 1、根据出纳每日报的《差价补贴明细表》，及时联系供应商，提出解决方案和收款计划。
- 2、相应品类负责人员本月 28 日前确认当月品类差价表并交与财务返利管理人员，消费者补差要求在次月内全额或加倍收回，补差回收要求在发票折扣折让中体现，以账扣方式或银行结算方式收回。
- 3、每月终了前，收取上月已确认可收回的差价补贴款。

二、罚则

- 1、对违反规定进行补差的责任人视情节轻重处 50 以上元罚款，直至开除。
- 2、财务出纳未及时准确登记《差价补贴明细表》的，返利管理员未及时准确汇总《应收消费者差价汇总表》的，处 50 元罚款。
- 3、营销部未按时收回补差的，对责任人处补差金额 20%的罚款。

三、附表

差价补贴明细表

门店名称：

序号	补差日期	补差让利单号	品类	品名规格	原发票日期	原发票金额	补差金额	备注
合计								

制单：

第五节 正确填写票据和结算凭证的基本规定

银行、单位和个人填写的各种票据和结算凭证是办理支付结算和现金收付的重要依据，直接关系到支付结算的准确、及时和安全。票据和结算凭证是银行、单位和个人凭以记载账务的会计凭证，是记载经济业务和明确经济责任的一种书面证明。因此，填写票据和结算凭证，必须做到标准化、规范化，要素齐全、数字正确、字迹清晰、不错漏、不潦草，防止涂改。

- 1、中文大写金额数字应用正楷或行书填写，如壹、贰、叁、肆、伍、陆、柒、捌、玖、拾、佰、仟、万、亿、元、角、分、零、整（正）等字样。不得用一、二（两）、三、四、五、六、七、八、九、十、念、毛、另（或 0）填写，不得自造简化字。

- 2、中文大写金额数字到“元”为止的，在“元”之后，应写“整”（或“正”）字，在“角”之后可以不写“整”（或“正”）字。大写金额数字有“分”的，“分”后面不得写“整”（或“正”）字。
- 3、中文大写金额数字前应标明“人民币”字样，大写金额数字应紧接“人民币”字样填写，不得留有空白。大写金额数字前未印“人民币”字样的，应加填“人民币”三字。在票据和结算凭证大写金额栏内不得预印固定的“仟、佰、拾、万、仟、佰、拾、元、角、分”字样。
- 4、阿拉伯小写金额数字中有“0”时，中文大写应按照汉语语言规律、金额数字构成和防止涂改的要求进行书写。举例如下：
 - 1）阿拉伯数字中间有“0”时，中文大写金额要写“零”字。如¥1, 409. 50，应写成人民币壹仟肆佰零玖元伍角。
 - 2）阿拉伯数字中间连续有几个“0”时，中文大写金额中间可以只写一个“零”字。如¥6, 007. 14，应写成人民币陆仟零柒元壹角肆分。
 - 3）阿拉伯金额数字万位或元位是“0”，或者数字中间连续有几个“0”，万位、元位也是“0”，但千位、角位不是“0”时，中文大写金额中可以只写一个零字，也可以不写“零”字。如¥1, 680. 32，应写成人民币壹仟陆佰捌拾元零叁角贰分，或者写成人民币壹仟陆佰捌拾元叁角贰分；又如¥107, 000. 53，应写成人民币壹拾万柒仟元零伍角叁分，或者写成人民币壹拾万零柒仟元伍角叁分。
 - 4）阿拉伯金额数字角位是“0”，而分位不是“0”时，中文大写金额“元”后面应写“零”字。如¥16, 409. 02，应写成人民币壹万陆仟肆佰零玖元零贰分；又如¥325. 04，应写成人民币叁佰贰拾伍元零肆分。
- 5、阿拉伯小写金额数字前面，均应填写人民币符号“¥”（或草写：）。阿拉伯小写金额数字要认真填写，不得连写分辨不清。
- 6、票据的出票日期必须使用中文大写。为防止变造票据的出票日期，在填写月、日时，月为壹、贰和壹拾的，日为壹至玖和壹拾、贰拾和叁拾的，应在其前加“零”；日为拾壹至拾玖的，应在其前加“壹”。如1月15日，应写成零壹月壹拾伍日。再如10月20日，应写成零壹拾月零贰拾日。
- 7、票据出票日期使用小写填写的，银行不予受理。大写日期未按要求规范填写的，银行可不予受理，但由此造成损失的，由出票人自行承担。

第六节 报表统计上报规定

摘自《永 2003 财（规）字第 0012 号》

为加强门店销售款的财务监控力度，统一销售上报口径，保证销售额数据的准确一致性，现对销售款的上报作如下规定：

第一项 销售日报表管理规定

- 1、收银在银行结帐时点收取的所有现金都必须解缴银行，包括当日销售现金、上日结

帐时点后隔夜款、收取的预收款现金。

2、预收款。

- 1) 预收款专指因客户需要预付部分或全部货款，但不开具发票产生的收款，原则上不鼓励预收款。
 - 2) 对于预收款，收银必须进行相关登记，记录预收款时间和实现销售时间。
 - 3) 对于部分预收的一律不得开具发票；对于全额预收的，除系统原因外必须开具发票。
凡预收款的必须明确发票开具时间且最晚在 7 天内，不可待定，否则不得采用预收款方式。目前系统原因主要为：使用 ERP 系统的，销售非集中配送但无库存的商品；外省使用手工发票和前台电脑开票的均可实现即时开票。
 - 4) 预收款的解款要求：鉴于预收情况较少，故要求每一笔预收款均单独填写“银行解款单”，解款单上注明收银柜台名称、预售单号码，根据预收解款总额填写“缴款凭证”；解款后，台帐核对缴款凭证总额与相应预收款解款单总额，解款单暂由台帐保管。
 - 5) 预收款商品发票开出后，收银在当日销售的缴款凭证上注明预收款的预售单号；台帐根据预售单号进行抽取原解款单，保证当日随当日缴款凭证、记帐联、解款单等一同交财务。则当日销售的缴款凭证总额=记帐联总额=当日现金支票解款+让利+其他（如：总部调现）+原预收款（当日销售中以预收款冲抵部分，注明预售单号）
- 3、根据永财通字【2003】第 0007 号《加强门店销售款管理的紧急通知（暨：门店销售款管理规定）》，门店必须严格执行，禁止发生应收款。

附表： 注：若为门店销售日报表，则“门店”一栏改为“日期”

分公司销售日报表

星期：	年	月	日	单位：元			
行次	项目	门店	**	**	**	**	合计
1	上日	天气					
2	余	现金					
3	额	其他					
4		预收款(-)					
5		合计					
6	本日 实际 开票 数	空调科					
7		冰洗科					
8		小白科					
9		彩电科					
10		视听科					
11		小黑科					
12		手机科					
13		IT 数码科					
		合计					

14		占分公司比重					
15	本日解款	现金解入					
16		票据解入					
17		POS 机					
18		合计					
19	本日销售其它组成	实际抵用礼金券					
20		让利					
21		工资奖金					
22		总部调现					
23		预收款调正					
24							
25							
26		合计					
27	本日余额	现金					
28		其他					
29		预收款(-)					
30		合计					

实际销售与预算分析	6 月份销售计划 单位:万元					
	时间进度					
	累计销售额 单位:万元					
	累计销售占预算比例					
	填表说明:					

填表说明

- 1) 本表由分公司每日汇总后统一上报财务管理中心
- 2) 本日实际开票数指门店当日营业时间内（从开始营业到营业结束）发生的销售总额
- 3) 本日解款中的现金解入和票据解入指当日解缴银行的所有金额，包括隔夜款、当日预收款
- 4) POS 机指门店当日营业时间内（从开始营业到营业结束）发生的总额
- 5) 本日预收款调正：预收货款解缴额填负数；原预收款实现销售（开票），根据原预收金额填正数；正负相抵后填入
- 6) 本日余额中：现金是当日未解的现金数，其它是指票据未解数；预收款(-)指当日银行缴款时点后的预收金额，以负数填列
- 7) 让利指开票金额与实收现金的用于补贴给顾客差额数
- 8) $27+28+29=4+13-18-26=30$

第二项 规范对外报表及销售日报表

一、对外报表

对外报表有助于企业内部管理者和决策者、企业外部各监督管理部门更好地了解企业经营状况，因此，准确、及时的提供对外报表就显得极其重要。鉴于目前各分公司报表上传的及时性和准确性存在或多或少的的问题，现对对外报表的内容、格式、上报时间、相关责任人、相关负责人及惩处办法做出相应的规定。

1、对外报表的内容

根据公司具体情况，将对外报表分为：资产负债表、主要税金明细表、损益表、费用明细表及经营情况汇总表。

2、对外报表的格式（见附件）

3、上报时间

对外报表由分公司汇总完毕、确认后于次月6号前提交财务管理中心（节假日不顺延）。

4、惩处办法

- （1）各分公司必须按统一的格式编制对外报表，不得随意修改。若发现分公司擅自增减报表项目、擅自修改公式，一经发现将给予相关责任人罚款。
- （2）各分公司必须在规定时间内出具对外报表。若分公司未按时出具、上传报表延误中心报表的汇总，则对相关人员以一定的处罚。
- （3）各分公司必须对报表数据的准确性负责，保证报表之间的勾稽关系无误，同时也要对报表的完整性负责。若发现分公司的数据有误、报表之间的勾稽关系有误、报表缺乏完整性，则对相关人员以一定的处罚。

二、销售日报表

销售日报表作为公司对内的报表主要的作用是反映公司每天销售与解款情况。

- 1、各分公司负责汇总的人员必须在次日 10:30 之前将日报表以邮件的形式发送并确保报表的及时性。
- 2、各门店的财务主管与出纳必须认真编制日报表，保证报表的准确性；各分公司最终汇总人员应对报表进行监督，确保报表数据的准确性。
- 3、倘若发现报表数据有误或未及时上传报表，则对相关人员进行处罚。

以上规定从 2004 年 2 月 25 日起生效，惩处办法按《财务内控制度考核实施细则》的具体内容进行。

第七节 各分公司财务数据上传时间及帐套号编码的规定

2004 年 8 月 27 日《永 2004 财（通）字第 04194 号》

为了加强集团总部和分公司之间的财务核算数据传递的及时性和准确性，便于下半年开始的合并报表实施和测试工作，现依托信息系统管理中心为数据信息传递的平台，特对用友帐套数据上传时间和帐套号编码做如下规定：

一、用友帐套的数据上传时间

- 1、鉴于公司目前各地分公司上传用友帐套财务数据存在着数据不准确、时间不确定的情况，经过和信息系统中心的相关人员（黄河）的协商，暂定各地分公司将用友帐套的财务核算数据每月上传集团总部两次，时间分别为：每月 5 号、每月 25 号。
- 2、我们也希望各分公司的财务部门和当地的信息系统部的人充分协商的基础上，以确保上传财务数据的及时和准确性。
- 3、我们将随时依据各地分公司财务报表的数据抽查帐套上传数据，确保上传数据的及时性和准确性。

二、各地用友帐套的查询及编码的规定

- 1、财务管理中心及上海分公司财务部对于各地分公司用友帐套的查询功能的设定。

鉴于集团总部前期对各地分公司用友 U8 财务系统的统一编码的基础上，财务管理中心及上海分公司的财务人员可通过用友 U8 财务系统中登陆操作员 chaxun1（密码：1591）查询浙江地区、江苏地区 2002 年、2003 年用友帐套的数据；上海地区（家电行业中的独立门店及其他产业部分）浙江地区、江苏地区、福建、广州各区域及分公司 2004 年以及福建、广州 2003 年的用友财务帐套的数据可通过登陆操作员 chaxun（密码：159）

进行帐务的查询功能。

2、各地用友帐套编码如下：（编码定为三位数）

- 1) 上海家电行业独立门店及返利帐套首位数为 1，如上海 XX 家用电器有限公司返利帐套 帐套号 101 启用时间 2004 年 1 月 1 日
- 2) 江苏地区帐套号的首位数为 2(即：2XX)；浙江地区的首位数位 3（即 3XX）；福建地区的首位数为 4（即 4XX）；广东（含深圳）地区的首位数为 5（即 5XX）；四川、重庆地区的首位数为 6（即 6XX）；上海地区的其他产业的首位数为 9（即 9XX）
- 3) 以后可依次以公司新开分公司的先后顺序排列。
- 4) 各地区在新开分公司建立用友财务帐套的前期必须由集团财务管理中心财务核算管理部进行统一帐套编码。
- 5) 各地分公司在新开独立门店建立新的用友帐套时，对于已经确定帐套的首位数的，应到财务管理中心财务核算管理部（陈弘力）备案，以便于中心加强对帐套号的管理工作。
- 6) 各地分公司在开设新的帐套时，应根据新开公司的工商注册的全称进行帐套名称的设置。

第二章 资金管理类制度

第一节 集团总部资金管理规定

摘自《永 2003 财（规）字第 0010 号》

一、为了加强对集团总部资金的监督和管理，加速资金周转，提高资金使用利润率，保证资金安全，特制定本规定。

二、总部资金范围

总部资金是指由集团总部进行管理与控制的资金，它与各分公司核定的定额资金相区别。它包括信贷资金、外借资金、各分公司上交的管理费、总部周转金、吸收投资资金等来源内容。

三、总部资金管理机构

集团在财务管理中心设“资金管理专员”岗位，专门行使对集团总部资金的监督与管理。资金管理专员在财务总监的指导下，负责对集团总部资金的收入、投资、出借、回收、日常开支等进行管理、监控。

各分公司财务经理对范围内资金行使使用、管理权，其工作受财务管理中心资金管理专员的指导与监控。各分公司必须无条件服从总部关于资金管理方面的规定与要求，保证集团资金的统一性、效益性。

集团对总部资金进行集中统一管理。

四、总部资金管理内容。

在总部与上海分公司核算没有完全划分的情况下，总部资金将设单独银行帐户进行

管理。总部资金的使用内容主要是对集团内部各分公司进行调剂，以及其自身的资金运作等。

在总部与上海分公司核算完全划分的情况下，总部资金将按独立法人的管理方法进行，总部资金的使用内容主要是对集团内部各分公司进行调剂，以及其自身的资本运作，总部日常开支等。

总部资金管理内容按日常开支、对外资金运营、分公司申请总部资金等划分。

五、总部资金使用

总部资金使用包括日常开支、对外资金运营等内容。日常开支的审批由资金管理专员、财务总监负责。

对外资金运营。总部资金的对外运作必须服从集团整体目标，综合考虑安全性、效益性、可控性。资本运作是风险与效益并存的行为，在集团成长期，可以按稳健型方式进行运作。财务决策前必须有详细的可行性报告，对运作的目标、风险、效益、可控性等方面提供详细的方案。实施过程中，资本运作专员必须加强监控，保证及时跟踪反馈。事后要有完整的执行情况分析报告。对外资金运营包括收购兼并、投资、借款、固定资产购置等内容。

六、分公司申请总部资金

集团内部各分公司在自身流动资金周转不足或有特定需求时，可以按规定向总部财务管理中心资金管理部申请调剂，总部进行审核认定后拨付分公司所需要资金。

严禁各分公司自行向集团外、向其他分公司拆借或向银行借款。

总部资金使用实行有偿制。总部将参考同期银行信贷利率收取资金使用费。分公司申请总部资金包括借款、投资等内容。借款是指分公司向总部借周转资金；投资是指总部直接投资到分公司及所属公司、分公司或所属公司因投资需要向总部申请的资金。

各分公司必须按核定的金额、使用范围、性质、时间等要求使用总部资金，不得自行超出核定范围。使用期满后，必须按时归还，还本付息。

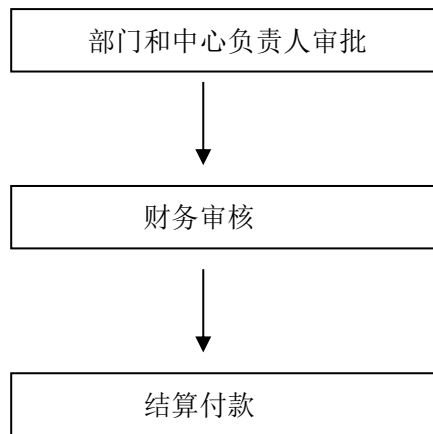
各分公司在需要向总部办理资金申请时，必须提供以下资料：

- 总部资金申请单。按总部规定的“总部资金申请单”填制。
- 申请报告。报告上必须注明申请理由、金额、使用范围、性质、时间、还款计划等内容，并加盖公章。财务经理、分公司总经理亲笔签名。
- 临时性采购资金借款[还需考虑库存结构状况](#)，经营销管理中心确认并同意。
- 总部资金使用分析报告。由分公司财务经理出具。内容包括近三个月分公司资金整体收支状况分析、申请资金缺口、使用计划、效益分析、还款方式及时间安排等。

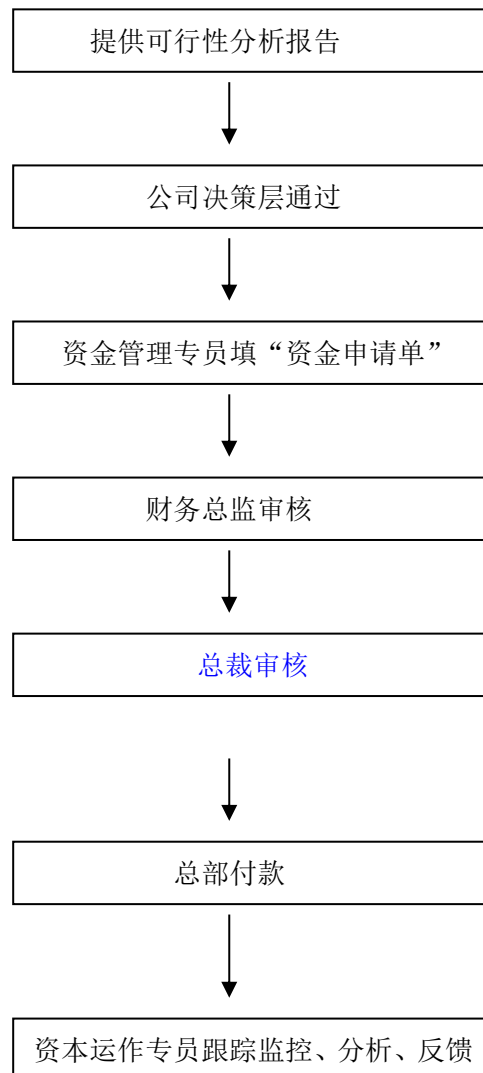
六、流程

A、日常开支流程

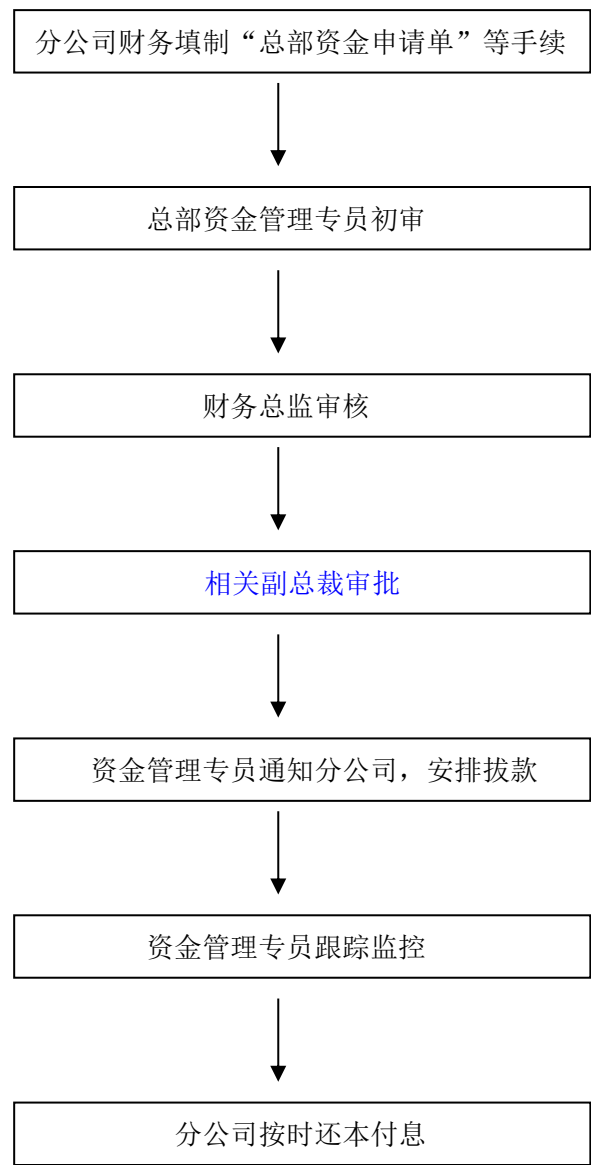
经办人填“资金申请单”或有关单据



B、对外资金运营流程



C、分公司申请总部资金流程



七、本规定从二 00 三年九月一日起执行。

第二节 分公司资金管理制度

摘自《永 2004 财（规）字第 04005 号》

为确保分公司资金分布的合理性，提高公司资金使用效率，加快商品周转速度，合理调正商品结构，防止不合理资金的占用，提升分公司的综合管理能力。

一、分公司资金拨款标准：

月销售规模（含税）	资金拨付标准	资金拨付额
-----------	--------	-------

4000—6000 万元	75 %	3000—4200 万元
6000—8000 万元	70 %	4200—5200 万元
8000—10000 万元	65 %	5200—6000 万元
10000—40000 万元	60 %	6000—20000 万元
40000 万元以上	50 %	20000 万元以上

- 1、资金拨付额为每季度核定一次。
- 2、月销售规模为该季度预算销售月平均数，但不包括内销和退货销售。
- 3、资金拨付额中不包含会计报表上的累计亏损数和固定资产净值数。
- 4、分公司资金总占用额=资金拨付额+累计亏损+固定资产
- 5、新开分公司、新开门店的资金规模根据预算销售规模计算。
- 6、总部资金实际拨付额=资金拨付额+累计亏损+固定资产—实际投资资金

二、分公司资金拨款的审批：

- 1、季度销售预算指标经总裁审批，[交财务管理中心资金管理专员备案](#)，在上述拨款标准内的资金调整，由财务管理中心总监进行审批。
- 2、新开分公司、新开门店的预算销售规模经营销总监审批后，参照上一条规定执行。
- 3、超过标准和临时性增拨资金，经营销中心总监、财务中心总监审核，由总裁审批后拨款。

三、相关部门职责：

（一）营销部门：

- 1、负责对分公司商品库存结构和商品周转率进行监控；
- 2、负责对出样商品资金占用状况进行监控；
- 3、负责对供应商帐期和信用额度的协调工作；
- 4、负责对应收返利回收时间、应收时间进行监控；

（二）、财务部门：

- 1、负责对分公司商品库存结构和商品周转率进行分析，并提出合理化建议；
- 2、负责对应收返利和费用按标准进行帐扣及催收工作；
- 3、负责对应收销售款的监控工作；
- 4、负责对资金分布的状况[进行统计、备案及分析工作](#)。

（三）信息部门：

- 1、保证系统的正常运行，确保相关部门对信息的需求；
- 2、负责系统商品信息的正确，确保营销和财务部门的监控；

（四）总经理：

- 1、作为分公司第一责任人，对资金合理分布负责；
- 2、对分公司预算承担责任，确保各项预算的完成；

3、负责各责能部门的协调工作，确保资金的合理使用。

四、奖罚规定：

- 1、分公司之间商品调拨未在 30 天内清帐的，对财务部经理处罚 500 元。
- 2、在总部规定的期限内，未将借款和超额资金归还总部的，每次处罚 2000 元。
- 3、其它相关规定参照财务内控制度执行。

本规定适用公司家电零售单位。

本规定从二〇〇四年二月一日起试行，试用期五个月。

第三节 加强资金管理及规范内部结算的规定

摘自《永财通字【2003】第 0087 号》

为防范银根紧缩可能带来的资金压力，现对加强资金管理和规范内部结算做以下补充规定：

- 一、各分公司要加强各种应收返利、费用的清收工作，严格按照合同规定的期限和公司的要求回收。
- 二、加强对库存商品的管理，压缩不合理的库存，调整库存结构，加快坏机理赔速度，加速资金周转，提高资金使用效率。
- 三、今后凡涉及大盘合同打款，如果供应商的发票直接开给各分公司的，总部不再垫付资金，由各分公司直接与供应商结算（如：海尔）；如果供应商的发票开给总部的，由上海总部在各分公司的票据信用额度内垫付，超过额度的必须由分公司先将款打入总部。
- 四、分公司的票据信用额度目前只限于浙江分公司和江苏分公司，额度各 500 万，期限 7 天，到期必须归还。
- 五、分公司超过核定规模用款必须提供经财务经理和总经理签名的书面申请报告，报告需写明分公司目前占用总公司资金总规模，目前的库存总额，现有库存内 26 天至 90 天的库存金额，90 天以上的库存金额以及还款计划。

以上规定从二〇〇四年五月一日起执行。

第四节 加强资金管理的若干规定

摘自《永财通字【2003】第 0085 号》

- 一、鉴于目前总部与上海分公司在一本账内核算的情况下，为理顺总部与上海分公司的资金关系，要求各分公司在“内部应收款”科目下设立“XX 集团总部”子目，本子目核算与总部的资金往来、集团总部与供应商签订大盘合同后集中打款代垫的货款、集团总部代垫费用等。与上海分公司发生的商品调拨仍在“内部应收款——上海 XX 家用电器有限公司”科目内核算。
- 二、在财务中心设立“内部应收款——××分公司资金往来户”科目，本科目核算总部与各分公司的资金划拨、大盘合同集中打款代垫货款、为分公司代垫的费用等。

- 三、 截止到 4 月 30 日，各分公司与上海分公司对清往来，将未达账项调整后的余额，从“内部应收款——上海 XX 家用电器有限公司”子目转入“XX 集团总部”子目。今后“上海 XX 家用电器有限公司”子目下的余额仍与上海分公司核对，“XX 集团总部”子目下的余额由财务中心资金部与各分公司核对。
- 四、 为分清集团总部与上海分公司的资金，特设立集团总部资金专户，开户单位：上海 XX 家用电器有限公司，账号：319813-00003004402，开户银行：上海银行嘉定支行。**今后各分公司归还集团公司资金一律划入此账户。**
- 五、 今后中心只根据各分公司的注册资金、银行信用和“内部往来——××分公司资金往来户”的余额（经未达账项调节后）来界定各分公司的资金占用。
- 六、 上海分公司与各分公司的商品调拨视为分公司之间的业务往来，应互相结清货款，总公司不调整各分公司的资金占用。

今后凡涉及大盘合同集中打款、资本运作集中打款，统一由集团总部出面操作付款，各分公司按照分配的额度排出还款计划，在归定的期限内将款项归还总部。

第五节 调整信用额度使用的通知

摘自《永财通字【2003】第 00105 号》

为防范融资风险，保证银票的真实贸易背景，公司总部决定改变现有的银票操作模式，由各分公司根据结算需求使用当地的银行信用额度，超过总部资金核定额度部分上存总部。

根据各分公司的实际情况暂定：江苏分公司无锡、苏州的银行信用额度由江苏分公司用于日常结算，浙江分公司宁波广东发展银行信用额度由宁波地区结算使用。原信用额度到期后，公司总部将先垫付资金偿还，各分公司使用额度后的次周一将资金划入上海总部帐户（上海银行嘉定支行 319813-00003004402），未在规定期限内上划资金的，对分公司处以占用资金额日万分之五的罚款，对财务经理处以日万分之一的罚款。

本通知自 2004 年 6 月 1 日起执行。

第六节 银行帐户管理规定

摘自《永 2003 财（规）字第 0026 号》

一、为统一集团帐户日常管理，创造集团资金管理良好条件，加强集团财务管理的规范性，特制定本规定。

二、银行帐户开户

指新建公司为正常经营所需要开户的银行帐户，以及公司为某种用途而需要新增开户的银行帐户。

需要开设银行帐户的公司，必须先就开户的意向与总部财务管理中心资金管理专员（简称资金管理专员）进行沟通，在作出可以申请的答复后，按要求向资金管理专员报送“XX 集团银行帐户开户申请表”。总部在收到申请后二天内，就批准开户与否作出答复。公司应将总部批准的“XX 集团银行帐户开户申请表”与其他银行开户资料一并归档管理。

没有批准的开户申请，或在未批准前，公司严禁自行开设银行帐户。

三、印鉴管理

经批准后开设的帐户，公司必须在正式使用时，将印鉴复印件、银行开户申请表复印件、印鉴管理人签名原件一并以 EMS 方式传达到资金管理专员，以便统一归档管理。

印鉴管理人签名原件，必须按每个印章的具体管理人分开进行，在原件上加盖印章原印、管理人亲笔原始签名、开始使用管理日期。

四、停用

停用是指经批准停止使用，暂时保留的帐户。

总部资金管理专员以 XX 工作通知单形式通知相关公司对指定帐户办理停用，在规定的时间内，公司严禁未经批准，重新使用已停用帐户。

停用的帐户，管理权在总部财务管理中心。开立帐户的公司行使印鉴管理权、相关票据管理权。

五、启用

启用是指原批准停用帐户的重新使用，不包括新开帐户的启用。

停用帐户的启用，必须以报告形式向总部资金管理专员提出申请，经批准后方可在规定时间内启用。

六、消户

消户是指对原已开立帐户进行取消。消户在总部财务管理中心批准后方可进行。

在与银行办理完消户手续后，公司必须及时将消户情况及回执（包括票据清理情况等）向资金管理专员报送。

七、异动

异动是指银行帐户的管理变更，包括印鉴管理人的变更、使用状况的重大变化、停用、启用、消户等。

1、印鉴管理人的变更必须按印鉴管理办法进行管理；

2、使用状况的重大变化是指：

A、帐户的封存（法院、工商、税务等职能部门的行为）；

B、空头（包括任何原因或有无损失的空头）；

C、其他异动。

3、停用、启用、消户均是指在总部批准下的行为。

4、发生以上异动后，必须按要求及时向资金管理专员报告。

八、报表及档案管理

各分公司必须按要求向资金管理专员报送“银行帐户季报表”。

以上各种关于帐户的资料必须列入财务档案管理范围，总部财务管理中心将定期或不定期进行检查。

九、以上规定自二 00 三年八月十五日起实施。总部财务管理中心资金管理专员负责解释。

第七节 重申规范银行账户管理的通知

摘自 2004. 9. 27 《永 2004 财（通）字 04211 号》

为了加强银行账户的管理，财务中心曾于 2003 年 8 月 15 日下发“永 2003 财（规）字第 0026 号《银行账户管理规定》”，但一年来各地的执行情况参差不齐，比如规定要求每个分公司到银行开户都必须经财务中心资金管理专员批准，但实际执行中只有个别分公司达到规定要求，还有不少分公司没有按规定要求做好银行开户和销户资料的保管工作。

为此再一次重申：各分公司必须根据《规定》要求，充分重视对银行账户的管理。要求各分公司在 10 月 10 日前做好对所属商场所有开户银行资料的统计整理工作，并建立相应的档案。在 10 月 30 日前对长期不用的账户报财务中心资金管理部批准后办理清理注销。此项工作分管财务副经理为第一责任人，财务中心将对此项工作的完成情况进行专项检查。

- 本通知附：1、永 2003 财（规）字第 0026 号《银行账户管理规定》
2、XX 集团银行帐户开户申请表
3、XX 集团银行账户销户申请表
4、银行账户开户情况一览表

XX 集团银行开户申请审批表

申请单位：申请日期：

开户名称	
开户银行	
帐户性质	
帐户用途	

申请人：财务经理：总经理：

财务中心审批意见：

XX 集团银行帐户销户申请审批表

申请单位：申请日期：

拟销帐户名称	
拟销帐户帐号	
开户银行	
此帐户性质	

必须严格遵守国家现金管理制度和公司内部现金管理制度。

一、建立内部现金管理制度的必要性

- 1、从业务经营的角度来说，各单位必须保持一定量的现金以满足其正常业务经营的需要，但也不能保留过多的现金。
- 2、从财务管理的角度看，现金是所有资产中收益率最低的，将现金存入银行或用于购买短期证券等还可以取得一定的利息收入，而保留现金不能取得任何收入，过多地保留现金将降低单位资产的获利能力。
- 3、现金是流动性最强的资产，它无须变现即可挥霍使用，因而最容易成为不法分子偷盗、贪污、挪用的对象。因此，

二、内部现金管理制度内容

单位内部的现金管理制度一般包括：钱账分管制度、现金清查制度、保险柜的配备使用制度等几个方面的内容。

1. 钱账分管制度。

现金出纳和会计记录工作应该适当分离，出纳工作应由专人负责

2. 现金开支审批制度。

所有现金支出应该经过批准；现金记账应根据经审核合法的收付款凭证登记入账；现金支出应该符合国家和公司规定的使用范围；出纳办理收付款后应该在收付款凭证上加盖“收讫”戳记；出纳人员收取现金后应该开出收款收据

3. 日清月结制度。

日清月结是出纳员办理现金出纳工作的基本原则和要求，也是避免出现长款、短款的重要措施。所谓日清月结就是出纳员办理现金出纳业务，必须做到按日清理，按月结账。这里所说的按日清理，是指出纳员应对当日的经济业务进行清理，全部登记记账，结出库存现金账面余额，并与库存现金实地盘点数核对相符。按日清理的内容包括：

- (1)清理各种现金收付款凭证，检查单证是否相符，也就是说各种收付款凭证所填写的内容与所附原始凭证反映的内容是否一致；同时还要检查每张单证是否已经盖齐“收讫”“付讫”的戳记。
- (2)登记和清理记账。现金记账应该序时逐笔登记，当日发生的所有现金收付业务全部登记入账，在此基础上，看看账证是否相符，即现金记账所登记的内容、金额与收、付款凭证的内容、金额是否一致。清理完毕后，结出现金记账的当日库存现金账面余额，每月应该编制现金收支明细表。
- (3)现金盘点。出纳员应按券别分别清点其数量，然后加总，即可得出当日现金的实存数。将盘存得出的实存数和账面余额进行核对，看两者是否相符。如发现有长款或短款，应进一步查明原因，及时进行处理。所谓长款，指现金实存数大于账存数；所谓短款，是指实存数小于账面余额。如果经查明长款属于记账错误、丢失单据等，应及时更正错账或补办手续，如属少付他人则应查明退还原主，如果确实无法退还，应经过一定审批手续可以作为单位的收益；对于短款如查明属于记账错误应及时更

正错账；如果属于出纳员工作疏忽或业务水平问题，一般应按规定由过失人赔偿。

- (4) 检查库存现金是否超过规定的现金限额。如实际库存现金超过规定库存限额，则出纳员应将超过部分及时送存银行；如果实际库存现金低于库存限额，则应及时补提现金。

4. 现金保管制度。

- (1) 超过库存限额以外的现金应在下班前送存银行。
- (2) 为加强对现金的管理，除工作时间需要的少量备用金可放在出纳员的抽屉内，其余则应放入出纳专用的保险柜内，不得随意存放；
- (3) 限额内的库存现金当日核对清楚后，一律放在保险柜内，不得放在办公桌内过夜。
保险柜密码：出纳员应将自己保管使用的保险柜密码严格保密，不得向他人泄露，以防为他人利用。出纳员调动岗位，新出纳员应更换使用新的密码。
- (4) 单位的库存现金不准以个人名义存入银行，以防止有关人员利用公款私存取得利息收入，也防止单位利用公款私存形成账外小金库。银行一旦发现公款私存，可以对单位处以罚款，情节严重的，可以冻结单位现金支付。
- (5) 库存现金，包括纸币和铸币，应实行分类保管。各单位的出纳员对库存票币分别按照纸币的票面金额和铸币的币面金额，以及整数(即大数)和零数(即小数)分类保管。

纸币一定要打开铺平存放、并按照纸币的票面金额，以每一百张为一把，每十把一捆扎好。凡是成把、成捆的纸币即为整数(即大数)，均应放在保险柜内保管，随用随取；凡不成把的纸币是零数(或小数)，也要按照票面金额，每十张为一轧，分别用曲别针别好，放在传票箱内或抽屉内，一定要存放整齐，秩序井然。

铸币也是按照币面金额，以每一百枚为一卷，每十卷为一捆，同样将成捆、成卷的铸币放在保险柜内保管，随用随取；不成卷的铸币，应按照不同币面金额，分别存放在特别的卡数器内。

5. 现金清查制度。

在坚持日清月结制度，由出纳员自身对库存现金进行检查清查的基础上，为了加强对出纳工作的监督，及时发现可能发生的现金差错或丢失，防止贪污、盗窃、挪用公款等不法行为的发生，确保库存现金安全完整，各单位应建立库存现金清查制度，由资金主管每周清查盘点，并由有关领导和专业人员组成清查小组，定期或不定期地对库存现金情况进行清查盘点，重点放在账款是否相符、有无白条抵库、有无私借公款、有无挪用公款、有无账外资金等违纪违法行为上。

本规定自 2003 年 1 月 1 日起启用。

第十节 备用金及借款管理规定

摘自《永 2004 财（规）字第 04004 号》

为了防止资金流失，加强资金管理，提高工作效率，现就集团备用金管理规定如下：

一、备用金

为保证日常零星支付而单独储备的现金。备用金分定额备用金、临时备用金、出纳备用金三种。定额备用金是指因支出频繁等原因而需要周转的现金，具有时间长、比较固定的特点；临时备用金是指因临时性的需要而借支的现金，具有一次性、时间较短的特点；出纳备用金是指因结算需要而准备的库存现金，具有金额较大、流转快的特点，一般不超过规定限额。

二、定额备用金和临时备用金的申请审批、归还手续

（一） 定额备用金和临时备用金的申请审批、归还手续

- 1) 借支：借款人填写《借款暂支单》申请签名——部门主管或经理审核——分公司总经理（职能中心总监）批准——财务经理（财务总监）审批——财务管理中心总监（超过限额或规定范围外）——总裁（超过限额或规定范围外）——出纳审核付款

注：

A、在独立核算单位财务部借支的，还需独立核算单位会计审核（上海分公司独立核算门店除外）

B、会计核算设置科目：“其他应收款---定额备用金---部门/XX人”；“其他应收款---临时备用金---部门/XX人”

- 2) 归还：借款人归还现款或以报销费用抵冲或工资奖金中内扣——出纳收款归还《借款暂支单》还款收据联。

注：

出纳收到还款后，必须在《借款暂支单》上加盖收讫章；出纳和还款人都必须在《借款暂支单》还款财务联和还款收据联上签字。

（二） 出纳备用金的申请审批手续

出纳填写《资金申请单》并签名——结算主管审核——财务部经理——财务管理中心总监（集团总部出纳，分公司超过规定限额）——填写基本户银行支票或经特批后至门店领取（限上海分公司和总部出纳）

三、定额备用金

1、定额使用备用金的对象、用途和金额限制

定额使用备用金对象	用 途	限制金额
门店收银	收银找零周转使用	1000 元/人
门店财务主管	临时急需费用类支出使用	3000 元/店
行政采购	零星采购需要使用	2000 元/人
非商业类零星材料采购	零星采购需要使用	2000 元/人
物流配件采购	零星采购需要使用	上海分公司 5000 元/岗位； 其他分公司 3000 元/岗位
配送部门外叫车	配送中经常性临时外叫车	上海分公司 5000 元； 其他分公司 3000 元/集中配送区
其他	其他支出频繁等原因需要备	1000 元/人

用金的人员

2、定额备用金申请程序

- 1) 部门主管就其借支事由的真实性、必要性进行初审；
- 2) 分公司总经理、职能中心总监对借支必要性进行复审，并对本部门借支款进行总体监督；
- 3) 财务经理对合理性负责审核，根据前期现金使用作出分析，按现金管理制度作出是非判断。
- 4) 超出规定范围（超过控制金额，控制金额小于 2000 但借支额 2000 元以上），必须报总部财务管理中心财务总监审批。
- 5) 超过规定金额（5000 元及以上）必须报总部总裁审批。

3、定额备用金管理

- 1) 根据工作需要、管理需要原则进行处理；备用金额度根据支出业务变化，对使用对象和用途范围半年审定一次
- 2) 定额备用金实行专人借支专人负责的办法，不得全部或部分转借或以临时备用金性质借支他人；
- 3) 定额备用金作为个人借支入帐，以定额备用金形式反映；
- 4) 定额备用金必须借款时间最长不超过半年，每半年清理一次，如需继续借用的，重新办理申请审批手续。
- 5) 因人员调动或离职等原因造成定额备用金责任人更换的，必须办理变更手续，变更方式采用借还二条线，即原责任人办理还款，新责任人办理借款，财务账作相应调整。
- 6) 分公司财务部必须于每月月末对门店财务主管定额备用金进行实地盘点，并编制《现金盘点表》；门店财务主管必须定期对收银备用金进行实地盘点，作好盘点记录。

四、临时备用金

1、临时备用金范围

- 1) 因公司业务需要暂支款，包括差旅费、临时采购款、行政临时事务借支等工作性质的一次性借支款；
- 2) 门店临时性活动的借支；
- 3) 理赔等事故性质借支；
- 4) 押金等性质借支；
- 5) 因生活困难而暂支款；
- 6) 其他经批准的暂支款。

2、临时备用金支付方式

包括：现金、支票、其他银行结算方式

3、临时备用金申请程序

- 1) 个人提出申请，必须真实详细的注明借支事由、金额、归还时间，出差性质的必须注明出差事由、地点；
- 2) 部门主管就其借支事由的真实性、必要性进行审核；

- 3) 职能中心总监、分公司总经理对本部门借支款进行总体监督;
- 4) 财务经理就金额的合理性进行审核, 出纳对审批手续和前期借款清查审核
 - 未转正员工控制借支;
 - 经常性违反结算纪律的员工控制借支;
 - 根据事由控制借支金额的标准;
 - 其他财务要求。
- 5) 超过规定金额(2000 元及以上)必须报总部财务管理中心总监审批。
- 6) 超过规定金额(5000 元及以上)必须报总部总裁审批。
- 7) 借支范围内后两种非业务需要借支不分金额大小, 均须报总部财务管理中心总监审批。
- 4、临时备用金管理
- 1) 以支票等银行结算方式借款的, 必须在银行结算票据上签收, 并在《借款暂支单》上注明票据号码;
- 2) 理赔、押金等性质借支, 在取得对方单位正式收据后, 可以及时办理转帐手续;
- 3) 具体借支人为借支款项的责任人, 转借或其他情况而没有办理相关财务手续的, 财务不予承认;
- 4) 部门审核主管为各种临时性备用金归还的第一管理人, 必须监督经办人及时办理相关报帐归还手续;
- 5) 以现金方式借款的, 一般情况下由借款人以现金方式归还, 或以本人发生的费用报销抵消。
- 6) 生活困难等原因借支的, 按原核定的归还时间进行催收;
- 7) 各分公司财务部结算科为临时备用金的管理部门; 出纳必须于每月 5 号前清理临时性个人备用金借款, 并以文字方式通告当事人; 门店由财务主管负责协助催收。
- 8) 需要临时借款的一般在分公司财务部借支; 非独立门店一律不得从定额备用金中借支; 借款人独立核算单位的, 在办妥审批手续后, 可在独立核算财务部借支(上海独立核算门店除外)。
- 9) 各部门员工变更或离职必须及时办理清帐手续, 人事部门有义务及时通知财务部门清帐, 否则造成的损失由相关部门负责。

五、出纳备用金

- 1、出纳备用金的申领:
 - 1) 出纳领取备用金要求开具基本户银行支票, 不得从销售款中坐支;
 - 2) 如因特殊情况, 需要调用门店现金的, 由出纳提出《领款申请单》, 经分公司财务经理(财务总监)批准后, 以支票换现金形式到门店领用; 门店财务主管必须凭手续完整的《领款申请单》和支票调换现金, 《领款申请单》由门店财务主管归档备查, 《领款申请单》上必须有领用日期、金额、调换支票账号及号码、经办人、审批人、审批日期、门店名称等。本项只适用于上海分公司和集团总部; 其他分公司因特殊情况需要调用的, 填写《领款申请单》经财务总监审批后方可执行。

2、出纳备用金的金额控制

- 1) 独立门店出纳备用金控制金额为 3000 元
- 2) 上海分公司及集团总部出纳备用金控制金额为 40000 元
- 3) 其他分公司出纳备用金控制金额为 20000 元

3、出纳备用金的管理

- 1) 出纳备用金的使用者只能是财务部门出纳员；
- 2) 出纳备用金必须注意安全第一原则，有专用保险柜存放现金，并且存放地点符合公安、公司安全管理原则；
- 3) 保险柜隔夜存放现金额不得超过控制金额，特殊情况需要超出的，必须向财务管理中心申请报批后才能实行；
- 4) 特殊情况下的金额存放，必须及时向主管领导反映，以便采取相应的安全措施；
- 5) 出纳备用金必须日清月结，每天核对帐实数据；
- 6) 出纳备用金的直接责任人为当班现金出纳员，结算主管及财务经理负管理责任。
- 7) 分公司财务部必须于每月月末对出纳备用金进行实地盘点，并编制《现金盘点表》。

六、罚则

- 1) 分公司财务部未经批准私自扩大备用金使用范围或定额备用金限额的，视情节轻重对分公司财务部经理处 100 元以上罚款。
- 2) 出纳在审批手续不全情况下借支备用金的，按借支金额 10%处罚，情节严重者直接除名。
- 3) 出纳、门店财务主管无任何手续或白条抵库，私自借款的，一律除名。
- 4) 到期临时备用金借款未及时收回的，也无法提供其他特批书面报告的，每发现一笔，对出纳扣罚 100 元。
- 5) 各级财务主管负责对所属单位备用金定期盘点（一个月不少于一次），因未及时盘点而出现的损失承担连带责任；对于备用金盘点损失，一律由责任人赔偿；盘点盈余，交分公司财务部作挂账处理，无法查明原因的，进行账务处理，列入“营业外收入”科目。
- 6) 临时备用金超过归定时间不归还，每逾期一天按 3%计息，并在归还借款时付清；因长期出差在外无法回借款地归还的或其他特殊原因需要续借的，必须提出书面报告，并经部门经理证明，分公司总经理或职能中心总监批准后免于罚息。
- 7) 若借款人拒不归还情况下（超过归还时间一个星期），由出纳提出申请经批准后，在工资奖金中扣收借款额和逾期利息。人事部门必须配合做好工作，如人事部门未作扣款处理，每次处罚 200 元，造成损失的，由责任人承担。
- 8) 财务部对借款人的借款信用进行评定，对于逾期还款或拒不还款等人员，严格控制以后借款甚至取消借款资格。
- 9) 借款人员发生人事异动或离职，人事部未书面通知财务部确认清账，造成借款无法收回的，由人事部承担借款损失。

借 款 暂 支 单

付 款 联

NO: 000001

申请部门:

申请人:

申请日期: 年 月 日

借款事由				原因: ☐ 因个人 ☐ 因公司
申请金额	¥: _____	归还日期	年 月 日	
借款金额	大写: 佰 拾 万 仟 佰 拾 元 角 分			¥: _____
还款方式				
部门主管		总经理/总监		财务部经理
财务总监		主管总裁		借款人签收
还款后 出纳签章				还款人签章

《借款暂支单》每本五十份

该借款暂支单一式三联

第一联 白 付款联 财务付款凭证附件

第二联 红 还款入帐联 财务收款凭证附件

第三联 黄 还款收据联 借款归还交还款人

七、备用金及借款管理的补充规定

摘自《永 2004 财（规）字第 0011 号》

为适应公司发展速度、规模及管理的需要，现对永 2004（财）字第 004 号“备用金及借款的规定”（本节前第六点内容）作如下修改补充：

- 一、业务所需备用金及借款在审批权限内由分公司总经理、各职能中心总监以及分公司下属区域经理负责审批。
- 二、审批权限，职能中心总监和分公司总经理为 5000 元（含），分公司下属区域经理为 3000 元，5000 元以上报总裁审批。
- 三、个人因生活困难等而需借款一律向工会申请，行政不予借支。
- 四、除固定备用金外，临时性借款借款期一律不得超过一个月。借出的款项由同级财务负责监控，并根据规定的期限进行催收。

第十一节 加强货款结算付款的控制点

摘自《永财通字【2003】第 0060 号》

因各分公司业务量不断扩增，结算上需增加控制点，防止与供应商往来帐的不符，现要求外地各分公司按以下要求增加控制点：

1. 为保证对供应商付款有据可查，所有付款票据要求由财务部直接交供应商指定人员在存根上签收，不得由我公司业务员代收，存根直接装入凭证作为附件。
2. 结款人员(供应商)必须持其公司开具的《结款确认书》（确认书不得用传真件，印章必须是红印）才有结款权力。特别对有帐扣的货款必须在《结款确认书》是写明帐扣内容和金额，且必须持原件。

——样表（1）

3. 用银行承兑汇票结算的供应商必须有《授权委托书》的原件在各分公司结算部存档，对没有办理《授权委托书》的供应商一律不得办理银行承兑汇票结算业务。供应商调换业务员的，必须重新办理《授权委托书》。以其他方式结算的原则也要求办理《授权委托书》，且必须在付款票据上加盖“不得转让”字样。

——样表（2）

4. 用银票结算的货款财务以资金申请单中实际支付金额开具《XX 承诺书》，一式两联，供应商凭我公司开出的《XX 承诺书》中写明的调换日期来换银票。

——样表（3）

5. 经营销部确认开具支票押票（或延期支票）的，要求供应商必须填写《供应商承诺书》，以免押票出现风险。

——样表（4）

6. 发生供应商结款调换人员或由其他人员代替结款等财务部觉得可疑状况的，必须由我公司业务员在《结款确认书》上签字证明确认，为防止有人冒签我公司业务员，各分公司财务部必须对营销部业务人员进行签名留底备查。

——样表（5）

样表 1

结款确认书

上海 XX 家用电器有限公司：

我公司于_____年____月____日派我方业务员_____前来贵公司办理结帐一事，增票金额为_____元，其中帐扣_____元(明细如下)，实际结帐金额_____元。

账扣名称	金额	备注
广告费		
展台制作费		
进场费		
赞助费		
外墙广告费		
合计		

公司名称：
（加盖公章）
法人签字：
日期：

注：上述“上海 XX 家用电器有限公司”各分公司应根据付款单位名称修改

样表 2

授 权 委 托 书

兹全权委托本公司员工_____负责本单位与上海 XX 家用电器有限公司往来货款结算事宜，受托人在办理结算业务过程中的行为所产生的一切责任、后果由我公司承担。

本委托书有效期：_____至 _____（委托有效日必须大写）

委托人（法人代表）：
身份证：

受托人：
身份证：

上海办事处盖章

单位（公章）

日期：

受托人身份证复印件粘贴处：

注：上述上海 XX 家用电器有限公司由各分公司根据自身情况修改

样表 3



XX 承诺书

_____：

据与贵公司货款结算方式的认定，我司应付贵司的货款以银行承兑汇票方式支付，实际货款金额为（大写）_____。我司承诺于____年____月____日支付银行承兑汇票，如违反约定，产生的一切损失和后果由我司承担。

供应商签收：_____（以 XX 盖章为准）

注：

- 1、该承诺书上海已印制，各分公司可根据情况进行领用或按规定格式印刷
- 2、承诺书二联，第一联 XX 持有，第二联供应商持有

样表 4

供应商承诺书

今收到上海 XX 家用电器有限公司支票_____张，支票（319813-00002021092）号码为_____。金额合计（大写）_____。我方承诺在_____年____月____日，凭本支票调换（①银行汇票、②银行承兑汇票、③支票），或经贵公司书面同意解入银行。如违反约定，产生的一切损失和后果由我方承担。特此承诺！

单位名称：

经手人签字：

注：

- 1、上述_____部分各分公司根据自身情况进行修改。
- 2、该承诺书各分公司可根据用量进行印刷。
- 3、各分公司押票换银票的应选择固定银行，由银行账号就可直接印刷；另可空白后加盖帐号章。

样表 5

业务员签名留底表

分公司业务员签名留底

一部 彩电				
二部 冰洗				
三部 小白				
四部 视听				
五部 手机				

六部 空调				
七部 小黑				
八部 IT 数 码				

包括业务员和业务经理，业务员调换或新业务员必须及时补充更新

第十二节 门店销售款管理规定

摘自《永财通字【2003】第 0007 号》

（一）管理规定

- 1、门店一律不得欠款销售，必须收到全款后开具发票，进行提货，门店任何人员无权指示收银违规操作，实行欠款销售。注：欠款销售包括先发货后收款；收取部分货款即开票发货，送货到家后再收取余款。
- 2、对于欠款销售，收银一律拒绝开票，必须保证当日开具发票与收到现金的一致性。
- 3、门店可以预收定金，收银设立定金收取的登记簿，定金存入银行，并设“预收帐款/零售户”科目核算，余款收回后开具发票进行发货送货，冲销“预收帐款/零售户”
- 4、门店除财务人员发放核定数额内的工资、奖金外，不得擅自动用销售款。
- 5、总部需向门店领取现金的，必须有相关申请报告并以财务总监签字为准。
- 6、门店如遇特殊情况需动用销售款的，经手人必须填写“暂支单”，经门店经理和对口管理中心总监签字，并由财务总监审批。金额超过 2000 元的，还需由总裁签字。

（二）相关人员职责

- 1、分公司经理负责本规定在门店的贯彻执行，特别加强门店经理和销售人员的制度落实；对于违规操作实行相应的处理和处罚。
- 2、分公司财务经理负责本规定在财务部门的贯彻执行，对收银台帐作好相关的知识培训和制度落实；对财务人员的违规操作实行相应的处理和处罚，非财务人员报分公司经理发布处理处罚书；对于处理处罚无效的上报财务管理中心。
- 3、门店收银为第一责任人，对于欠款销售一律不得开票，对销售款一律不得借支动用。
- 4、台帐负责审核发票与解款额的一致性，发现欠款销售的汇报门店财务主管，门店财务主管（含帐务处理人员）呈报分公司财务部经理，分公司财务部经理与分公司总经理对相关责任人进行处理，并负责对欠款限期收回的监督工作。
- 5、分公司经理/门店经理不得干涉财务人员按财务规定执行的工作内容，分公司财务/

门店财务的职能管理部门为财务管理中心，分公司经理/门店经理和其他人员不得指使财务人员违规操作，对于分公司经理/门店经理和其他人员的违规指令，财务人员有权拒绝执行。

- 6、分公司经理/门店经理必须配合财务人员按规定进行工作，排除其他人员对财务人员工作的干扰和不正当指令。

（三）处罚条例

- 1、一发现有欠款销售，对所有相关人员，包括开票人、审批人和收银分别处以 100 元以上罚款；欠款造成公司损失的一律作除名处理，欠款由责任人补足；发生坏帐如不能补足全款的移交司法机构处理。
- 2、在公司准许范围外借支动用销售款的、收银人员白条抵库的，借支动用人和收银一律作除名处理。
- 3、台帐、门店财务主管隐瞒不报的，处以 100 元以上罚款；欠款造成公司损失的，一律作除名处理。
- 4、分公司财务部经理不加强制度执行，对违规操作不作处理的，由财务管理中心视情节严重进行处罚和处理。
- 5、分公司总经理不加强制度执行、监控不严，对违规操作不作处理的，由人事行政中心视情节严重进行处罚和处理。

（四）本规定即日起执行，原有规定如与本规定冲突的，以本规定本准。

（五）本规定适用各家电分公司门店、家居分公司各门店。

第十三节 防范银行卡风险的通知

2004 年 9 月 25 日《永 2004 财（通）字第 04207 号》

随着银行卡的普及，刷卡消费的比例在大幅度上升。银行卡的风险也逐步显现，伪造银行卡成为一种新的犯罪手段。为防范银行卡的风险，要求各分公司门店收银人员规范银行卡操作，必须核对签购单与银行卡的卡号，核对签名。收银员不得将 POS 机交于他人操作，如有银行或银联人员维修维护 POS 机，必须要求其出示证件或与分公司分管门店管理的负责人联系。

请各分公司财务经理与当地银联或收单银行联系，对门店进行银行卡知识及风险防范的培训。

第三章 费用管理类制度

第一节 总论

摘自《永 2003 财（规）字第 0001 号》

一、总则

- 第一条 为有效的降低公司的运营成本，提高公司竞争力，加强费用的监管并明确监管人责任，严格把好费用开支关，堵塞费用开支上的漏洞，切实把不合理的费用支出压下来，特制定本制度。
- 第二条 公司费用实行总量控制，分类管理，归口控制，适时监控的分类分部门的条块管理模式。这里的费用是一个管理概念，指公司除商品采购成本以外的所有费用。
- 第三条 各级费用管理的责任承担者，都必须做到责任内容清楚，职权范围明确，考核奖惩分明，贯彻责、权、利三结合。费用管理责任承担者对所承担的经济责任，要具备下列三项条件：能了解所分管费用指标的要求和资料来源；能了解所分管费用指标的实际执行情况和计算依据；能调节、控制所监管费用指标的耗费率。

二、费用报销基本要求及原则

- 第四条 报销费用必须以合理、合法、真实的凭证为依据，原始发票不得臆造、涂改，不得伪造发票。
- 第五条 发生的费用必须按规定分类填写公司统一的报销单据，不得随意填写。
- 第六条 各种原始凭证必须大小写一致，不得涂改，并注明附件张数和所属部门和职务，内容和项目必须齐全。
- 第七条 原始凭证必须按公司规定的程序进行审核、签字，相关手续必须完备。
- 第八条 出纳人员要严格遵守费用报销制度，认真审核各种凭证，对不合法的原始票据应拒绝报销，检查封面金额与所附单据是否相符，并要承担责任，凡不符合规范报支的，按报支额的 15%处以罚款。
- 第九条 各种原始凭证由所属费用项目的相关配合部门审核并呈报审批，门店费用一律由门店财务主管初审，门店经理签字后方可呈报总部审批，否则总部不予审批。
- 第十条 各种当月费用报销必须在每月 25 日前送呈有关领导审批，各级领导应及时审批，防止造成费用入帐逾期现象。
- 第十一条 分公司副总及副总监以上人员费用均需公司总裁审批。
- 第十二条 各财务部门应加强各项费用凭证的审核工作，对不符合公司制度的及越权审批的费用和支出一律不得报支。凡在审计中发现，将对相关财务审核人员进行处罚，并按报支金额的 15%处以罚款。
- 第十三条 对于手续或填写不符要求的一律退回修改、补全手续、重填凭证；对于不得报支的费用项目，一律退回拒付；对于超期申报的费用，根据规定进行报支。
- 第十四条 责任明确原则。对于车船等交通费、业务招待费、手机费等必须谁发生谁报支，不准代报，不准多人合并报支，如发生合并填单，一律以一人标准核报。施工制作小组费用，由组长负责本组报销。

- 第十五条 费用最低原则。若为同性二人同时外省出差，住宿费根据级别按单人标准核报。若为长期外出（如现场制作、支援），除特殊情况外，一律乘坐公交车。
- 第十六条 费用划分原则。对外省出差，住宿费单独填制“差旅费”单据；交通费及市外补贴在同一“差旅费”单据上填列，市外补贴以出差时间满 12 小时起计算。
- 第十七条 费用清晰原则。各报销单据上必须注明所属部门。差旅费必须明确填写所属日期及业务内容，交通费写明出差地点、时间、乘坐线路和车费，对于统一票价的车票，写明核报金额。严格保管各类费用凭据，不得以其他单据代替；手机费必须写明报销月份和手机号码和职务；业务招待费必须写明招待客户，陪客人员姓名。否则一律退回不得报支。
- 第十八条 费用申请原则。业务招待必须事先申请，根据权限经部门经理或主管总监审批后方可使用，未经审批的一律不得报支，如有特殊原因，必须事先电话请示。凡招待本公司职工的费用，原则上不得报支，如有特殊原因必须经申请审批后使用。
- 第十九条 费用上限原则。凡手机费额定报支在 150 元以上的人员，一律不得使用充值卡号。对于外省出差的通讯费超支部分，在核定标准 5 倍以下的，30%由个人负担，70%由公司报销，并提供漫游电话清单；超过核定标准 5 倍以上的，一律由个人承担。
- 第二十条 及时报支入帐原则。
- 第二十一条 为保证财务核算的正确性、及时性，费用报支原则上当月费用当月报支，因出差等原因，超出报支日期的应写明情况，否则按下列标准：
- 第二十二条 费用发生后，15 天内按照费用全额报销；
- 第二十三条 费用发生后，22 天内按照费用全额 80%报销；
- 第二十四条 费用发生后，30 天内按照费用全额 60%报销；
- 第二十五条 费用发生后，37 天内按照费用全额 40%报销；
- 第二十六条 费用发生后，45 天内按照费用全额 20%报销；
- 第二十七条 费用发生 45 天后，全额不得报销。
- 第二十八条 当月 25 日前费用一律在当月 30 日前报支，凡存在逾期费用全额入帐的，**财务人员承担补交或追回不应予以报销的部分。**
- 第二十九条 特殊情况：手机电话费报支一律按公司标准报销，当月费用次月报支。
- 第三十条 预申报原则。
- 第三十一条 各职能部门和分公司对数额较大或由于特殊原因而未支付的当月费用，应由各经办人员将详细清单在每月 25 日前交财务部备案，财务部据此作为费用预提，对未在财务部备案的费用，财务部有权拒付。

三、费用开支计划及监管责任

- 第三十二条 公司各职能中心、各分公司、各部门、各门店必须在每月底根据下月工作计划

制定本部门费用开支**预算**，由**财务中心汇总备案**，经公司办公会议或总裁审批，即为公司当月的费用开支**预算**，并下达各部门费用开支指标。

第三十三条 公司对各种费用分类管理，并根据费用特性和公司实际情况进行定额和定率管理，各级责任人员对管理权限内的费用负有监管责任，并同**绩效考核**挂钩。公司同时授予副总裁、分公司总经理、各职能中心总监对计划内费用开支的审批相关权限。

第三十四条 公司费用开支**预算**留有弹性，并根据实施情况调整或变更授权。

第三十五条 审批权限及程序：凡公司费用开支**预算**内审批程序为：

第三十六条 费用由当事人或费用发生部门申请；并**确保真实性、合理性**。

第三十七条 主管部门经理或门店经理审查确认；并**确保真实性、合理性**。

第三十八条 财务部门审核**审批流程的完整性、是否超预算等**；

第三十九条 **对大额支出及超预算部分**由总裁、副总裁、 职能中心总监或分公司总经理审批；

第四十条 出纳检查单据的完整性和合法性；

第四十一条 付款。

第四十二条 凡公司**预算**外开支，一律最后报总裁审批或授权副总裁审批。

四、人工费用管理

第四十三条 人工费用包括所有人员基本工资（包括级差）、奖金、促销费、饭贴、劳动保险费等支出。

第四十四条 人事部门确定各岗位的工资标准，对各门店、各经营实体进行定编定岗，对各部门、各门店基本工资、饭贴、劳动保险费进行总包干，即不能超过所定数额，超过**定额的需**说明理由，并向**分管副总裁**申报批准后方可发放。

第四十五条 各分公司根据总部奖金发放标准及考核规定，人事行政部制定审核各部门奖金分配方案，由**人力资源**中心审批存档。奖金政策应能结合销售额、毛利率或毛利额等实行浮动性总额控制。

第四十六条 财务管理中心、信息管理中心总监对本中心和分公司职能人员所发生的人工费用，负第一责任；各分公司总经理对（除上述两个职能部门外）分公司范围内人工费用负第一责任；其它职能中心总监对本中心发生的人工费用负有第一责任，并对各分公司对口职能部门所发生的人工费用负监控责任；**人力资源**中心总监和分管副总裁对公司全部人工费用负有总额控制责任。负第一责任人员应在工资表、奖金发放表等人工费用支出表上签字确认。

第四十七条 **人力资源**部门编制工资表、奖金发放表等人工费用报表时应严格按部门编制且各分公司格式统一，准确计算出各经营实体真实的人工费用。**人力资源**中心对格式的统一性负责，分公司人事行政部对金额的正确性负责，并**负责准确计算个人所得税**。分公司财务部经理应**审核**各核算单位人工费用是否超出计划标

准，并及时上报总部财务管理中心。

第四十八条 开展促销活动时，促销费发放方案必须先经由财务部同意，分公司总经理审批后方可开展。人力资源部负责实施执行，以加强对人工费支出的控制。促销费开支由营销部统计销售数据，经财务部复核后交人事行政部统一编制，编制完毕后返营销部审核确认。

五、物流费用管理

第四十九条 费用内容： 物流费用包括

第五十条 运杂费用：指门店之间的商品调拨费用和配送费用等，包括：送货车辆的通行费、停车费、燃料费等；外叫人力车、机动车费用。

第五十一条 保管费用：包括外仓租金、内仓租金、仓库人工费用以及其他有关仓储支出等。

第五十二条 由于物流费用受销售情况影响较大，公司对物流费用依据销售变化情况实行定率管理，各分公司物流部门负责管理所属物流费用，应提高效率，有效降低物流费用，各分公司物流部门经理对所属各类物流费用发生负有第一责任，物流管理中心是物流的综合管理部门，负责整个集团物流开发和资源整合。物流管理中心总监应对所有发生的物流费用负有最终监管责任。

第五十三条 自有车辆按照物流管理中心的规定进行规范管理，对购买的燃料财务上必须进行列帐处理，并根据每月实际耗用数进行核消；购燃料必须开具增值税发票，并按规定进行抵扣（成立物流公司的分公司除外）。长期外叫车辆应签订合同，所有合同均需物流管理中心确认及备案，并交付一定数量的押金，并交分公司财务部备案。

第五十四条 分公司外借仓库的租赁合同，必须经物流管理中心总监、集团总裁审批，报财务管理中心备案后实施。

第五十五条 物流部对车辆的管理必须符合物流管理中心的车辆管理要求。

第五十六条 物流部在掌握车辆维护、用车、油耗情况基础上，制定当月车辆费用开支计划。

第五十七条 油费报销，需由驾驶员在发票背面注明行车起讫路程，由车辆管理人员根据里程表、耗油标准、加油时间、数量、用车记录复核，经物流部经理签字验核。

第五十八条 对车辆实施中大维修前须提出书面报告，说明原因和预计费用，报销时在发票上列明详细费用清单，由物流部根据车辆维修情况复核，经物流经理签字验核。

第五十九条 驾驶员行车补助在工资中列支发放。

六、广告费用管理

第六十条 费用内容：包括各类媒体广告及宣传性支出，DM、展台等支出以及应向厂方可收部分的收入。

第六十一条 营销管理中心根据批准年度销售计划制定各分公司年度广告收支计划和成本预算，经总裁审批后交连锁管理中心及财务管理中心备案。

第六十二条 连锁管理中心根据营销部门的年度支出计划和成本预算，筹划传播途径，分解广告费用并报公司总裁审批。

第六十三条 各分公司**营销部**根据年度广告收支计划，制订每月广告收支计划，由分公司总经理审批，交财务部备案；分公司连锁部负责筹划传播途径，分解广告费用。
注：广告回收计划必须详细到供应商、品类交财务部挂应收，应收广告费必须得到供应商确认。

第六十四条 广告费的回收由营销部相关业务员负直接责任。

第六十五条 财务部凭广告成本预算和应收计划进行支付，没有应收计划、超出预算和应收未完成的，财务部有权停止付款。

具体详见第八章有关条款

七、租赁费用管理

第六十六条 租赁费，仅指营业场地租赁费，各门店租赁支出和各供应商租赁摊位以及店面转租、展示厅等租赁收入，不包括仓库租赁费、办公租金。

第六十七条 连锁管理中心根据公司发展需要负责门店的开发工作，包括选址、租赁费的谈判工作等；行政部负责审核合同条款的严谨性、合法性；租赁办公场所和卖场经营用地、分公司的经营场地租赁合同，店面转租、设立展示厅等合同和协议，必须经连锁管理中心总监、集团总裁审批，租赁合同最终由总裁签订。

第六十八条 合同签定后原件必须交行政部统一管理，并由分公司财务部、分公司人事行政部、分公司连锁管理部、财务管理中心备案。

第六十九条 合同签订后，租赁费的支出由人事行政部按合同负责支出审核；对于无合同的，一律退回。财务部承担复审工作，对于不符合合同要求的一律拒付。

八、办公费用管理

第七十条 办公费用包括水电费、固定电话费、移动通讯费、办公租金、办公用品、其他行政办公费等。

第七十一条 公司对办公费用原则上实行预算责任包干制，总部各职能中心总监，各分公司总经理对所属单位发生的办公费负第一责任，各分公司人事行政部门对所属分公司发生的办公费用负有监管责任，**行政部**对整个集团公司发生的办公费用负有监管和控制责任。

第七十二条 水电费。由**行政部**根据门店面积、季节变化制定各部门的控制标准，对于超过标准的，由该部门自行分解承担。标准的调整由部门提出申请，行政部最终审批。水电费必须开具增值税发票，供财务作为抵扣入帐。

第七十三条 固定电话费。由行政部制订使用标准，原则上与门店大小、销售直接挂钩；对于超过标准的，由该部门自行分解承担。标准的调整由部门提出申请，行政部最终审批。

- 第七十四条 移动电话费。由行政部制订各岗位的核报标准，由使用人提出申请，各分公司人事部按统一标准审核执行。通讯费涉及漫游费造成超过标准的，根据出差事实，按公司财务制度执行。
- 第七十五条 办公租金。分公司根据公司发展需要负责办公场所选址、租赁费的谈判工作等；行政部负责审核租金的合理性、合同条款的严谨性、合法性；租赁合同最终由总裁签定。合同签定后原件必须交行政部，分公司财务部、分公司人事行政部备案。
- 第七十六条 办公用品。实行包干制，总部各职能中心总监对本部门、各分公司总经理对所属单位发生的办公费负责，各分公司人事行政部门对所属分公司发生的办公费用负有监管责任，行政部对整个集团公司发生的办公费用负有监管和控制责任。
- 第七十七条 按总公司报支标准报支，各单位每月应对超出预算外所有办公费用应上报总部行政部，由总部行政部经理签字，并报集团主管副总裁确定是否报销并负责处罚。

九、差旅费用管理

- 第七十八条 费用内容：差旅费包括行政生活车辆耗油费、过路过桥费、停车费、年检费、养路费；员工因公出差发生的乘车费、住宿费、船票、机票和市外补贴；因工作需要租借房屋的租金及相关费用；外派人员补贴；行政车辆费用；经理级以上自购车辆补贴等。
- 第七十九条 出差费用中出租车费应严格控制，车费、住宿费、出差补贴、外派补贴、乘坐标准、宿舍租借费应按总公司规定报支；
- 第八十条 行政车辆使用费报销：
- 第八十一条 车辆使用费包括汽油费、维修费、路桥费、泊车费、驾驶员补贴。
- 第八十二条 行政部在掌握车辆维护、用车、油耗情况基础上，制定当月车辆费用开支计划。
- 第八十三条 油费报销，需由驾驶员在发票背面注明行车起始路程，由行政部根据里程表、耗油标准、加油时间、数量、用车记录复核，经行政部经理签字验核。
- 第八十四条 车辆维修前须提出书面报告，说明原因和预计费用，报销时在发票上列明详细费用清单，由行政部根据车辆维修情况复核，经行政经理签字验核。
- 第八十五条 驾驶员出车补助在工资中列支发放。
- 第八十六条 各分公司总经理、各职能中心总监，应对所属单位发生的差旅费用负责。

十、招待费用管理

- 第八十七条 费用内容：招待费包括因公请客的餐费、礼品费、旅游费、赠送存货、外协商品补贴应酬招待开支等。
- 第八十八条 各单位因公请客的餐费、礼品费、旅游费、赠送存货、外协商品补贴等应事先

申请并得到批准。原则上不允许先斩后奏，因特殊原因无法事先办理的，事后须及时报告有关领导。参与招待活动的人员中（副总裁以上除外），以最高级别的人员为报销申请人，不得指定下级人员提出申请并自己审批报销。

第八十九条 应酬招待开支报销应根据公司对外接待办法文件中规定标准办理；请客应酬一般在公司定点酒店、宾馆进行。

第九十条 各单位超出预算外的招待费用应上报总部行政部经理审核后报集团主管副总裁批准。

第九十一条 各分公司总经理、各职能中心总监应对所属单位发生的招待费用负责。

十一、保险费用管理

第九十二条 费用内容：保险费包括对总部和分公司财产等投保而交纳的各项保费；员工投保而交纳的各项保费不在此列中。

第九十三条 行政部应制定财产保险计划和预算，总裁办相关责任人员审核，并报集团主管副总裁审批。

第九十四条 总部行政部及各分公司行政部门对于投保财产的位置转移或内容更改等进行适时统计汇总，及时通知保险公司变更补充保险合同，避免因合同不符造成对公司的不利和损失。

第九十五条 总部行政部负责保险费的监控管理，并制定公司保险费管理制度，当出现索赔事项时，及时向保险公司索赔，把损失降到最低。

第九十六条 总部行政部应监督催收返还保险款，收回后交财务部门入帐。

十二、修理费用管理

第九十七条 费用内容：修理费用包括车辆的维修保养、以及电脑、传真、复印机以及家用电器等各类财产的维修以及购置的修理配件。

第九十八条 分公司运输车辆的维修保养由各分公司物流部负责，制定月度维修保养计划和费用预算，报物流管理中心审批；计划内日常维修费用由分公司总经理审批。

第九十九条 分公司其他财产的维修保养由各分公司行政部负责，制定月度维修保养计划和费用预算，报总部行政部审批；计划内日常维修费用由分公司总经理审批。

第一百条 总部财产（包括行政车和其他财产物资）由总部行政部负责，制定月度维修保养计划和费用预算，报分管副总裁审批。

第一百〇一条 因个人使用不当造成财产损坏需修理的，由个人自行修理，公司不垫支修理费。

第一百〇二条 对于资产的大修理或大额保养，上述负责部门需提前申请，说明原因和预计费用，获得批准后方可实施。

第一百〇三条 财产维修应获取增值税发票，供财务作为抵扣入帐。

十三、房屋装修费用管理

第一百〇四条 费用内容：房屋装修费用是指用于经营、商品保管、办公、食堂等自有及租

借房屋的日常装修支出等。

第一百〇五条 房屋装修必须事先提出申请,注明费用预算,经相关职能部门、领导审批同意后方可实施。

第一百〇六条 分公司及门店经营场所、仓库、办公场所的装修费用必须将申请报总部相关职能中心、集团总裁审批后,在核定预算费用内列支;申请及编制预算的负责部门分别为:经营场所由连锁部负责,仓库由物流部负责,办公场所由人事部负责;各职能中心负责相应职能部门的装修申请、预算的审核工作。

第一百〇七条 分公司及门店装修费用报销,在预算费用内支出由各分公司连锁部初核,由连锁管理中心复审,财务部按预算复核;超出预算外装修费用交总部相关职能中心总监审核,报集团总裁审批。

第一百〇八条 总部办公场所及分公司办公场所的装修费用由总部行政部负责提出申请、编制预算。不管是否超出预算,装修费用报销由总部行政部审核,报集团总裁审批。

第一百〇九条 房屋装修一般由房产分公司基建部安排发包、施工、验收、核价、结算、付款等各项工作。各申请部门对完工房屋进行复检、审价等监督工作。

十四、税金和财务咨询管理费用的管理

第一百一十条 费用内容:税金和财务费用主要包括工商年检费、各项税金缴纳、报表审计、税务财务等咨询费用、聘请会计师事务所进行查帐、验资、资产评估、清帐发生的费用、银行利息费用等。

第一百一十一条 财务管理中心对税金和财务费用进行统一筹划和监管。

第一百一十二条 对于各分公司发生的非经常性费用,包括报表审计、资产评估、税务财务等咨询费用使用前必须用书面申请,经财务管理中心总监审核,总裁审批后支付。借款、银票手续费、质押费用及其它银行手续费按银行收费标准支付。

十五、其他费用管理

第一百一十三条 工会经费是指所属工会组织各种活动费用、疗养、所发放的奖品、生日蛋糕、工会探望职工的费用和补助等。工会费用使用计划必须上报总公司工会主席进行审批,2000元以上均需总裁审批,并在计划内进行使用。

第一百一十四条 教育经费是指用于职工培训费用、购买教材、参考资料等费用。外训人员需公司主管副总裁审批,到总部行政部办理手续并备案,购买相关参考资料(含录象、录音、光盘等)等必须由人事行政部进行登记后,方可报支,对职工参加相关培训必须签订服务期限合同,未签订的一律不得报支。

第一百一十五条 福利基金是指用于职工福利性支出,包括给予员工进行商业性保险支出等。

第一百一十六条 外训人员需公司主管副总裁审批,到总部行政部办理手续并备案,购买相

关参考资料（含录像、录音、光盘等）等必须由人事行政部进行登记后，方可报支，对职工参加相关培训必须签订服务期限合同，未签订的一律不得报支。

第一百一十七条 财产盘盈亏是指公司各项财产的报损、报溢金额（不包括非正常损失）。

发生财产盘盈亏部门应及时上报，所有财产盈亏最终处理需报总部财务管理中心总监、集团总裁核准，但商品盘亏等属个人责任的应由本人负责，不得作为费用列支。修理费用、商品盘亏等属个人责任的应由本人负责，不得作为费用列支。

第一百一十八条 向工商、统计、消防、咨询公司等开展咨询业务的费用，公司注册费用等应由相关部门申请后由相关职能中心总监或所属分公司总经理审核后报集团总裁审批。

第一百一十九条 固定资产的采购必须由分公司总经理和中心总监申请经财务管理中心总监审核后报集团总裁审批。

十六、费用管理责任制

第一百二十条 公司为贯彻全面费用管理，加强费用的监管并明确监管人责任，必须在公司总裁领导下，按分工职责建立费用管理责任制，并纳入公司考核体系。

第一百二十一条 公司各级领导和相关人员费用责任制具体分工如下：

第一百二十二条 经办人（出差人、申请人）：必须如实填报各项报支凭证和申请上规定的项目，并对所报支的内容的真实性负责，并签名。

第一百二十三条 证明人（部门主管）：对所报支内容的真实性进行复核，必须实事求是进行证明，并签字证明。

第一百二十四条 门店财务主管：对报支凭证的合法性进行初审和真实性审定，并进行签名。

第一百二十五条 门店（部门）经理：对本门店（部门）人员所有费用内容发生的合理性审核和对本门店（部门）所有费用进行控制和监管。

第一百二十六条 各职能部门及职能中心：对所属职能内支出进行审批，对计划和规定负责，并签署审批意见。

第一百二十七条 财务部经理：对分公司的所有支出的负责，进行计划性、合法性和制度执行进行审核。负责对超出预算额度或总部有关职能部门规定的额度范围外的，向总部申报。

第一百二十八条 分公司总经理：对分公司在经营过程中所有费用预算的控制和审批

第一百二十九条 财务总监（财务管理）：对集团整个计划执行情况和支出性项目进行整体平衡负责审批。

第一百三十条 出纳人员：对所有费用报销单据的真实性、合法性做最终的审核。

第一百三十一条 总部集团总裁：对董事会所授权的整个集团费用支出进行控制；各分公司副总以上人员的费用支出。

十七、附则

第一百三十二条 适用范围：本制度适用家电各分公司、家居公司、房产公司及其它经营性公司。

本制度从二〇〇三年五月一日起实行，试行期三个月。

第二节 外出和外派人员报销、补贴标准规定

摘自《2003 人（规）字第 64 号》

外出报销、补贴标准

岗位	住宿费				交通工具				
	特区	省会	地级市	县/县级市	飞机	火车	轮船	长途汽车	出租车
总裁	600	500	400	250	普通舱	软卧软座	头等舱	实报	实报
副总裁及以上	450	400	300	250	普通舱	软卧软座	头等舱	可乘	实报
总监（含主持工作的副总监）	400	350	250	200	普通舱	硬卧软座	二等舱	可乘	实报
副总监	400	350	250	200	普通舱	硬卧软座	二等舱	可乘	实报
经理级	300	250	200	150	预申请	硬卧硬座	三等舱	可乘	300/月
副经理及专员	250	200	150	100	预申请	同上	同上	可乘	200/月
行政管理人员/业务员	200	150	120	80	——	同上	同上	可乘	100/月
其他人员	150	100	80	50	——	同上	同上	可乘	预申请

餐费补贴标准

	早	中	晚	合计
总裁	实报	实报	实报	实报
副总裁	10	30	30	70
总监（含主持工作副总监）	10	25	25	60
副总监及以上	10	20	20	50
经理级	10	15	15	40
副经理及专员	10	15	15	40
行政管理人员/业务员	10	10	10	30
其他人员	10	10	10	30

一、地区解释

1. 特区指深圳、珠海、北京、上海、广州；
2. 江苏分公司所在地无锡、浙东分公司所在地宁波及各直辖市参照省会标准执行。
3. 地级市指市区；省会级以上城市的郊县按地级市标准报销；
4. 地级市所辖郊区县按县市标准报销；
5. 对于一天在多个城市出差的，按住宿地核定标准报销。

二、级别界定

A、总裁级：总裁

- B、副总裁级：副总裁、审计监察委员会主任、总会计师
- C、总监级：各职能中心总监（含主持工作的副总监）、分公司总经理、总裁办主任、审计监察委员会副主任
- D、副总监及以上：各职能中心副总监、分公司副总经理、总裁办副主任、总裁助理、总审计师、副总审计师
- E、经理级：副总裁助理、各品类经理、职能中心及分公司部门经理、门店经理、分公司总经理助理、审计师、监察师、产业项目经理、实施经理、系统分析师
- F、副经理及专员级：总部及分公司职能部门副经理、总干事、审计员、监察员、职能中心专员、科长、门店财务主管、楼面主管、物流主管、软件开发工程师
- G、行政人员/业务员：管理员、干事、文员、业务员
- H、其他：后勤保障工作人员、营业员、门店信息录入员、800 接线员、回访员、搬运工、保安、保洁员等

三、住宿费报销办法

1. 出差人员的住宿费实行限额凭据报销的办法，按出差的实际住宿天数计算报销。
2. 员工出差由接待单位免费接待或住在亲友家的，一律不予报销住宿费。
3. 公司负责人住宿费报销标准原则上按规定标准执行，有新闻媒介采访，会见地方政府官员和知名人士或影响到公司整体形象的特殊业务情况，在分管副总裁或总裁允许的前提下，可按实报销。
4. 总部到分公司长期工作的人员住宿按《外派人员各项费用补贴标准》由所到分公司安排。
5. 住宿费标准一般指每天每间，若为同性二人同时出差，按一个房间标准报支，总监级（含）以上人员出差，可单独住宿。
6. 不同级别员工同时出差，交通工具及住宿标准在征得上级主管（同出差的）同意后，可享受上级的标准。
7. 外地员工出差到总部或分公司，在总部或分公司行政部可安排住宿的情况下，不得外出借宿（总监级以上除外）。

四、市外餐费补贴报销办法

1. 总部和各分公司出差人员按标准报销市外餐费补贴；市外补贴按实际出差天数及出差时间计发。（餐费报销时间为早餐 8：00 前或后，午餐 12：00 前或后，晚餐 6：00 前或后）出差者应按实际出差时间填报餐费补贴。
2. 上述享受市外补贴者，不得再享有市内补贴额；
3. 经理级（含）以下总部人员市外补贴必须提供出差申请单及饭票作为附件。
4. 员工外出参加会议，会议举办单位安排免费食宿的，或享有分公司午餐或招待餐等，应减去相应的餐费补贴。
5. 至外地出差，时间不满 12 小时者，一律不享受出差补贴，由部门负责人严格把关。

五、交通费报销办法

1、乘坐火车从晚 8 时至次日晨 7 时之间，且在火车上过夜 6 小时以上或连续乘车时间超过 12 小时的，可按规定标准购特快硬席卧铺票。

2、员工出差，一般情况下不得乘坐飞机。属于预申请的人员出差，如需乘坐飞机，应提前三天按程序申请，如不能获批准，应按本规定乘坐相应交通工具。因特殊情况乘飞机者，属预算内由各对口总监批准，预算外（含未执行预算制的）由总裁或分管总裁批准。未经批准乘坐飞机者，按标准报支。

3、员工出差原则上不得乘坐出租车，但下列情况除外：

- a) 出差目的地偏远，没有公共交通工具的；
- b) 携有巨款或重要文件须确保安全的；
- c) 收、发货物笨重，搬运困难或时间紧迫的；
- d) 陪同重要客人外出的；
- e) 执行特殊业务或夜间办事不方便的；
- f) 到达新目的地当天，因旅途辛苦可乘坐出租车；

乘坐出租车，需经部门主管同意方可报销。

4、员工出差应按最简便快捷的线路乘坐车船，不得绕行。如出差期间经领导批准顺道回家探亲、办事及非工作需要的参观、游览，其绕线多支付的费用均由个人自理，期间按事假考勤。

5、交通费必须明确填写所属日期及业务内容，交通费写明出差地点、时间、乘坐线路和车费，对于统一票价的车票，写明核报金额。

六、受训人员报销办法

- 1. 新招聘受训人员一律按“其他人员”级别标准。
- 2. 应聘录用人员到公司，应聘前所发生的费用自理，经总部招聘录用后派到分公司的人员，可按人事部派遣通知单注明的出发地点报销到分公司的车船费和规定的补助费用。
- 3. 受训人员费用由最终派出部门承担，受训人员至派出部门申请报销。
 - a) 以上费用均由总部人力资源管理中心及分公司行政管理部按相关规定进行管理。
 - b) 上述特殊情况，需经人力资源总监批准方可报销。

本制度从二 00 三年十二月一日起实施，试行期三个月。

第三节 外派人员各项费用补贴标准

外派人员：1、指员工根据工作需要，被公司派往原招聘录用地以外的地点工作 3 个月（含）以上的；2、上述人员须持录用地户籍或已在录用地购房；3、非上述情况须在人事异动时，本人提出经部门及人力资源总监共同确定，方可享受（事后提出须经总裁批准）；4、员工因个人原因提出调动不属此范围；5、如户籍或长住地不在招聘地，视具体情况由部门

及人力资源总监共同审批。

1、交通费用补贴：

公司原则上给予外派人员报销每月一次来回探亲交通费用，乘坐标准按出差费用报支规定，范围内按实报支，超出部分自理。

2、租房补贴：

A、员工被派驻在外（3个月及以上），且在某一地点工作10天/每月以上的，应按本规定在当地租房，特殊情况须经总裁批准。

B、公司可给予派驻在外工作人员最高15天的找房期，分公司总经理可以根据本规定并视具体情况，确定最高期限。在15天内住宿费按出差规定给予报销，超过此期限，按本规定执行。

C、外派人员的住宿若由分公司租房解决的，应符合本规定标准，特殊情况由分公司总经理批准，并抄送人力资源中心；分公司总经理费用由总裁批准。若员工个人原因造成租金超标准，超额部分由员工个人承担。

D、为便于外派人员的生活，可由分公司协助寻找钟点工，费用由本人支付。

E、各分公司视实际情况可租用一间二室或三室房，作为总部或其他分公司短期派驻使用，分公司行政部作为租房的管理者，应保证在前一人离开后及时更换日常住宿用品，保持清洁，以保证后来人员能立即入住。以降低公司出差成本。

F、外派人员租住房间的水、电、煤气等费用由个人承担（不包括分公司租用的公用房）

G、分公司代租房内生活用品及相关水电等费用可由总公司负担。

3、餐费补贴：

A、享受外派补贴费用的人员，如分公司提供免费午餐，可享有。如分公司以现金补贴的形式发放，则不可享受。

B、餐费补贴一律按驻外实际天数计发。

4、初次外派人员可享有实际购买生活用品费用的70%（最高可报销500元/月，作为一次性安置补贴购买生活必备品，并凭发票报销

5、级别界定：参照外出报销、补贴规定之划分；

6、上述人员若由公司解决交通、住宿的，不享受上述第3、4项补贴。

7、每月伙食补贴和住房补贴凭相关发票报支；如不能提供相关发票，个人所得税自理。

8、补贴表：

职务级别	外派补贴	住房标准 / 月			
		特区	省会	地级市	县、县级市
副总裁	2200 元/月	2500	2000	1500	1000
总监级	1800 元/月	2000	1600	1200	800
副总监级	1500 元/月	1500	1200	800	500
经理级	1200 元/月	1000	800	500	300

经理级以下	1000 元/月	800	600	400	200
-------	----------	-----	-----	-----	-----

第四节 自备车管理规定

第一项 具体规定

摘自《永 2003 人（规）字第 56 号》

- 一、为适应公司发展需要，广纳良才，解决中高层管理人员上下班和因公外出用车的困难，经公司董事会同意，决定对符合条件的人员购买自备车给予适当补贴，具体规定如下：
- 二、本规定适用的人员范围：
- 三、经理级以上人员：主要是指总裁、副总裁、审计监察委员会主任/副主任、总会计师、总监/副总监、分公司总经理/副总经理、总裁办主任/副主任、总裁助理/副总裁助理、总审计师/副总审计师、品类经理、职能部门经理、门店经理、分公司总经理助理、审计师、监察师、产业项目经理、实施经理、系统分析师等。
- 四、享受补贴人员的条件和规定：
- 五、因工作需要，上述人员外出较多的，可按本规定申请享受购车月补贴和费用报支。对已享受垫付款的员工，按附表规定自享受之日起折算，从垫付款冲抵结束之日起继续享受月补贴。
- 六、凡享受补贴的人员，因降职或离开公司起次月，按本规定调整或不再享受公司补贴。
- 七、凡享受公司自备车补贴的人员，在市内的因公外出公司将不再派车。
- 八、已购车的员工，如因工作需要到外省市出差，应综合考虑路途、工作内容、安全等因素统一由公司派行政车及司机。如需自带车，应在出差申请单中说明并在行政部备案，在费用报支时，由行政部签字确认。
- 九、因公出市，外省通行费、油费由公司承担，分公司下属门店在不同城市同样按此标准执行，但分公司应将可列入此范围的门店相距公里数及通行费列表报总部行政部审核，由财务中心统一报销。
- 十、个人购车已获公司批准，享有相关费用并在外省工作的员工，如按规定回沪探亲，可按等值[汽车票](#)报销相关通行费等，如有随车人员应事先书面获分公司总经理批准，可报销随车人员回沪的等值通行费，最高限额为本次来回通行费及等公里油费，报销时，应有相关人员签字证明随车事实。
- 十一、购车的保险费、修理费等一切费用及市内停车、通行费等，不再报支；
- 十二、补贴、费用必须根据财务要求，凭合法发票按月到总部进行审批和报支；属个人购车，并享有本规定相关费用的车辆，严禁在公司内报支或领取油票等其他相关费用，分公司财务部不得报支享受本规定补贴的车辆的任何其他费用，凡发现有违本规定的，对当事人按报支金额进行双倍处罚，并对财务人员处于 200 元以上的罚款。
- 十三、凡不符合本规定条件的，因工作需要而提出购车的经理级（含）以下员工（主要指业务人员），按程序申请，如获批准。此类员工最高只享受经理级的费用报支，不享有补贴。

十四、审批程序：购车人提出申请，填写《购车申请表》，经职能中心总监（或主持工作的副总监）或分公司总经理签署意见（主要为工作性质及日常表现），总部行政部审核（审核内容为是否符合规定及各项标准确认），总裁批准及签署意见

十五、购车使用后因工作原因超支严重的，由本人提出申请并附相关依据报总裁审批后方可报支或调整标准。

十六、申请购车人在购车后，应向总部行政部提供发票及行驶证的复印件，在使用过程中总部行政部可不定期抽查以确定车辆的使用人，如发现非申购人使用该车辆，可取消其购车补贴及费用报支，并视情况追回已支付的补贴；

十七、具体额度规定及申请表见附表 1、2。

十八、本规定从 2003 年 12 月 1 日起执行，原财（规）字 06 号规定同时作废。

自备车补贴标准表（附表 1）

级别		车价要求(含车辆购置税)	工作年限要求	购车补贴标准	补贴享受年限(自购车之日起)	费用报支
A级	副总裁	30万元以上	三年以上	每月补贴4000元	五年	1800元/月
B级	副总裁	20万元以上	三年以下	每月补贴2500元	五年	1500元/月
	总监级		三年以上			
C级	总监级	10万元以上	三年以下	每月补贴1250元	五年	1250元/月
	副总监级		三年以上			
D级	副总监级	10万元以上	三年以下	每月补贴1000元	五年	1000元/月
	经理级		三年以上			
	经理级	10万元以上	三年以下			500-1000元/月
	业务人员		三年以上			

- 备注：1、购车补贴享受年限为员工在相应岗位，第一次购车能享受该费用的年限；
- 2、费用报支的年限为员工在相应岗位上继续为公司服务并使用自备车的年限；
- 3、已享受过购车补贴的员工再次购车，原则上不再享受购车补贴；
- 4、在岗工作满三年，费用报支标准可根据岗位而调整；如所购车的车价符合上一

标准的，可按上一标准享受未完期限的补贴标准；

第二项 自备车补贴费用审批流程

摘自《永财通字【2004】第 04015 号》

针对目前公司在自备车补贴费用审批流程不明，现规定如下：

根据公司要求，凡符合资格的人员提出享受购车补贴或费用申请，至人事部门领取表格，按 2003 年 12 月 1 日发布的，永 2003 人（规）字第 56 号——《自备车管理规定》中的申请审批规定执行。

所有独资分公司自备车辆补贴费用，一律在公司总部报销，财务管理中心授权严学华审批；合资公司人员所在分公司报支，由财务部经理负责审批。审批标准一律按[人力](#)[资源中心](#)批复及相关文件执行。

自备车补贴费用因人员异动造成享受标准变化的，人事部门应及时向财务部门提供报支标准异动表。

分公司总经理（总监）级以下审批流程：

报支人——总经理（总监）——财务审批（按标准）——报支。

分公司总经理（总监）级审批流程：

报支人——财务审批（按标准）——报支

第五节 关于移动通讯费报支的管理规定

摘自《永 2003 行（规）字第 41 号》

为进一步完善移动通讯费管理规定，保障公司内部信息的及时沟通，现对相关岗位实行移动通讯费补贴，具体规定如下：

一、因工作需要公司对相关岗位的员工给予一定的移动通讯费补贴，补贴的主要依据为员工的职位，其次考虑岗位工作的实际情况，享受移动通讯费额度标准，参见报支额度对照表；

二、移动通讯费的管理部门为总部行政部。日常管理部门为[总部行政部](#)，各分公司为人事行政部；

三、享受移动通讯费报支的人员首次或变更必须办理申请手续；

四、移动通讯费申请以及报批的流程；

1、申请手续流程(标准额度内)：

总部及分公司申请流程：申请人根据需要及规定提出申请——> 部门经理/门店经理——> 所属中心总监/分公司总经理批准行政部审核备案（标准内）；

2、通讯费报批流程：

总部各部门报批流程：本人——> 部门经理——> 行政部经理审核批准——> 财

务审核报支（标准内）；

各分公司报批流程。本人——> 部门经理/门店经理——> 行政部经理审核批准——> 财务审核报支（标准内）；

五、超标准报支或提高标准各中心及分公司分别由**总部行政部经理**/分公司总经理审批，副总监级以上由分管副总裁审批；

六、享受通讯费补贴额度为 150 元以上（包括 150 元）的员工必须使用公司发给的 CDMA 手机，否则话费不予报支，首次报支人员可以延长一个月时间执行，原已使用手机者，如签订使用合同期者可凭购机合同保留原用手机号，合同期满后转用公司发给的 CDMA 手机。如有特殊情况不能按以上规定办的，需按超费额报支流程特殊报批。

享受通讯费以批准的生效日为准；

七、手机在规定时间内必须保持开机状态，部门经理及以上为上午 7:30 时至晚上 10 时。部门经理以下为上午 8 时至晚上 8 时（包括节假日）；

八、报销通讯费人员的手机号必须报通讯费管理部门备案，在规定时间内保持开机状态，如经常发生关机行为(三次及以上/日)，公司可以取消当月话费报支；

因工作需要批准外出人员的手机话费，其中漫游费的 70%可以报支且不占用额度，其余 30%转入享受额度在标准内按规定报支，二者相加的超过部分由个人承担；

九、享受通讯费补贴低于 100 元（包括 100 元）的人员到外地支援，在支援期间每月通讯费可增加 50 元；

十、移动通讯费额度对照表：

岗位/职位	手机费享受额度
总裁、副总裁	800 元
分公司总经理、（业务）总监级、总裁特别助理、（业务）副总监级、总裁办主任	600 元
（非业务）总监级、分公司副总经理、品类管理经理、分公司业务部经理	500 元
总裁办副主任、总审计师、总裁助理、分公司品类科长、（非业务）副总监级、上海分公司业务部主管	400 元
总部及分公司部门经理、副总审计师、上海分公司业务部业务员、分公司业务部主管、总部车管	300 元
分公司业务助理、总干事、分公司业务员、物品采购员、审计员、监察员、督导、科长、制作监理、专员、电器安装维护负责	200 元
领导专车驾驶员、总裁秘书、工程师、分析师、技术顾问	150 元
楼面主管、总仓主管、派车员（调度）、培训员、数据分析、空调协管员、驾驶员、维护员、检查	100 元

职能部门管理员、门店财务主管、柜组长、干事、门店物流主管、	50 元
通过申请批准的其他人员	另定
注：1、原则上副职的标准在正职标准的基础上下降一档。 2、以上标准为相应职务最高限额，批准时，批准人视实际工作需要，在规定范围内给予相应数额的确定。 3、50 元档职位的人员是因岗位需要而设定，不是该岗位的全部人员享受该待遇。 4、试用期内人员原则上应低于最高限额，批准人视该员工实际承担工作情况确定相应报支额。 5、当人员岗位发生变动时，应按新工作岗位重新确定标准。	

本规定于二 00 三年十二月四日起执行。

第六节 业务活动费列支标准

摘自《永财通字【2004】第 0058 号》

为加强公司对业务活动费的管理，同时便于各分公司对业务活动费的掌控，现将分公司业务活动费相关内容作如下规定：

一、分公司列支标准：

- 1、江苏、浙江、广东、福建分公司按实际完成去税零售额万分之四内列支；
- 2、上海分公司按实际完成去税零售额万分之一内列支；【已变更为万分之一点二】
- 3、上述标准不含职务消费额。

二、操作规定：

- 1、分公司总经理全权掌控对业务活动费的审批权，从严控制业务活动费的支出。
- 2、在列支标准内，不论金额大小，均按下述审批手续办理
 - 1) 分公司总经理以外人员审批手续：
经办人→部门经理（→门店财务主管）→分公司总经理→分公司财务部经理
 - 2) 分公司总经理报支审批手续：
总经理填单→财务部经理审核→出纳审核报支
- 3、分公司财务部应严格按照标准报支，对超支部分有权不予报支。
- 4、凡帐面报销出现超支，在财务部经理工资或奖金中扣除，并按超支部分 20% 罚款；凡出现弄虚作假的，按全额进行处罚，并免去财务经理职务。

本规定自 2004 年 3 月 12 日起执行。

鉴于目前许多分公司新开门店前期的业务招待费都是先列支后申请审批，不利于总部对分公司的费用管理和控制，现规定从 8 月 1 日起新开门店前期的业务招待费和其他需申请的业务招待费预算必须先申请后审批，否则列支的业务招待费一律不予审批作为实际列支额作为考核依据。对于目前已发生未审批的该类业务招待费必须在 8 月 1 日以前审批完毕。

第七节 费用支出索取增值税专用发票的规定

摘自《永 2003 财（规）字第 0011 号》

根据《增值税暂行条例》规定，从 94 年新税制增值税实施起，企业购入的办公用品、低值易耗品等不属于固定资产范围的均可抵扣进项税额。若购入的办公用品、低值易耗品改变用途用于非应税（指纳营业税）项目、用于免税项目、用于集体福利或个人消费，则对已抵扣部分作进项税额转出；如公司购入的电脑配件先入低值易耗品科目后组装成固定资产的也应将已抵扣部分作进项税额转出。

按照税务规定，固定资产与低值易耗品的划分界线是：固定资产是使用期限超过一年的房屋、建筑物、机器、机械、运输工具、其他与生产经营有关的设备、器具、工具等及单位价值在 2000 元以上且使用期限超过两年的不属于生产经营主要设备的物品。不属于固定资产范围的可列作低值易耗品和办公用品费用等列支。

为降低费用成本、充分利用国家税务政策，现要求相关部门在购入金额 2000 元以下的物品时，必须索取增值税专用发票。

一、费用项目

（一）水电费

公司支付水电费时，对方必须开具增值税专用发票（订立合同时需明确）；

行政办公用水、电等费用，包括租用场地物业公司收取的门店水电费；

执行部门：门店、连锁部

租用仓库发生的水电费；

执行部门：门店、物流部

（二）办公用品：（单价 200 元以下）

执行部门：行政部门

1、纸张类：打印纸、复印纸、传真纸、标价牌、印刷的各种表单等；

2、其他办公用品：笔、墨、剪刀、胶带、封箱带、考勤卡等办公文具用品；

（三）自有办公类资产修理费

执行部门：行政部门

电脑、传真机、复印机、打印机及其他电器等列入低值易耗品和固定资产的维修费用及购置的维修配件。

（四）劳保用品费

执行部门：行政部门

公司购入的工作服、手套等劳保用品；

（五）低值易耗品

执行部门：行政部门

目前公司所购进的单价高于 200 元且不能作为固定资产核算的各种用具物品。主要包括工具设备、电子设备、电器、办公管理用具共四大类

1、工具设备类：马钉枪、电焊枪、切割机、电焊机等手提电动工具、小气泵、打包机、打钉机、拖线盘、刨床、维修器械、仪表仪器、消防设备、通风设备、自行车、三轮车、平板

工具车、手推车、老虎车等。

2、电子设备类：验钞机、点钞机、电话总机、电话机、喊话器、碎纸机、打印机、传真机、考勤机、投影仪、扫描仪、刷卡机、适配器、刻录机、电脑配件等。

3、电器类：彩电、冰箱、洗衣机、电风扇、影碟机、电饭锅、烤箱、微波炉、干手机、消毒柜、空气清新机、抽湿机、饮水机、台灯、应急灯、电暖器等。

4、办公管理用具：办公桌、办公椅、办公用橱柜、沙发、床具、屏风、柜台、展架、收银台、电脑桌、保险箱、切纸机、钟表、白板、绘图板、广告架等。

（六）其他费用

执行部门： **行政部门**

日常消耗的电工电料、消防材料、小型工具器具、油布、即时贴、金额在 200 元以下的器材类商品等

（七）车辆费用

自有及租用货运车辆耗用汽油、柴油及修理费； 执行部门： **物流部门**

支付的运费，按运输专用发票全额的 7%进行抵扣；执行部门： **物流部门**

自有及租用行政车辆耗用汽油、柴油及修理费； 执行部门： **行政部门**

二、执行要求

1、商业类核算的独立公司，采购单价低于 2000 元的用品，必须获取增值税发票。

2、列入高地、永固、民融等属于缴纳营业税的独立核算公司发生的上述费用可不需获取增值税发票，但必须保证有合法的小发票。

3、上述费用后带 **□** 的表示执行部门和直接监督部门，对于由其他部门代为采购或发生的费用，必须经过执行部门的审批，执行部门对于不符合规定的报支应立即退回，并加以指导。

4、对于目前发生的水电费未能获取增值税发票的门店，门店直接与相关单位衔接，连锁部予以支持。

5、财务部门对于未按规定获取增值税发票的费用报支有权拒绝支付。

6、审计部门有权检查今后各分公司可抵扣进项税额的购进物资未取得增值税专用发票而报销入帐的，一经发现，对直接负责人员给予处罚。

三、违规处理

1、对于未获得增值税发票并经同意予以报支的，按需报支金额的 80%核报（报销单据上必须注明核报金额），20%由申报人自行承担，财务部门按实际核报金额入帐。

2、财务部现金出纳对于未按规定获取增值税发票的费用给予全额报支的，一经发现，对出纳处以报支金额 20%的扣款。

本规定从 2003 年 3 月 1 日起执行

第八节 关于职务津贴报销流程及相关事项的规定

摘自《永 2003 联（人、财）（规）字第 01 号》

为规范职务津贴的报销、审核流程和及时统计职务津贴、正确填列管理报表，规定如下：

一、职务津贴的定义

本规定所指的职务津贴是指与行使职务有关的消费支出，如业务招待费、办公费用、差旅费用等。

二、职务津贴适用的人员范围

可以享受报销职务津贴的人员范围：XX 总部及所属分公司（全资）经理级及以上人员。

三、职务津贴的报支范围和金额限额

享受职务津贴报销的人员可以报销以下费用：

- 1、办公费用，包括固定电话费、移动通讯费、办公用品、其他行政办公费用。
- 2、业务招待费用，包括因职务需要发生的餐费、娱乐费用、礼品费等。
- 3、差旅费用，包括车辆耗油费、过路过桥费、停车费、年检费、养路费；因公出差发生的乘车费、住宿费、船票、机票和市外补贴；因工作需要租借房屋的租金及相关费用；经理级以上自购车辆补贴等。

以上费用的报销额度按行政相关文件执行。

四、职务津贴的报销流程和要求

- 1、报销流程：当事人填写报支单报人事部门（分公司报行政部，总部行政部）→ 人事部门经办人审核并编制《XX 家电___年___月职务津贴明细表》（同工资表存档方式）、《XX 家电___年___月职务津贴统计表》→ 人事部门主管复核、分公司总经理或行政部经理（或授权人）批准 → 行政部经办人编制《XX 家电___年___月职务津贴汇总表》报财务管理中心 → 总部财务管理中心经办人员核查 → 财务管理中心总监（或授权人）批准 → 由行政部指定专人发放 → 财务管理中心入帐
- 2、报支时间：请享受此项待遇的人员在每月 5 日前（每月限报 1 次）自行准备上月职务津贴的合法票据并根据不同消费项目填列相关报销凭证（①办公费用等行政费用使用“支付费用统一凭证”；②通讯费用使用“通讯费报支专用凭证”；③业务招待费使用“业务招待费报销凭证”；④差旅费使用“差旅费报销单”，最高金额不得超过薪资调整通知书中“职务津贴”的额度。分公司人事行政部于 10 日前报总部，总部按以上流程审核批准在每月 15 日之前由各地人事部门统一发放。
- 3、报销凭证要求：享受职务津贴的人员应按允许报销的额度填制单据，并附上相应的合法发票，否则不予报销。
- 4、报销额度要求：如所附发票金额大于允许报销额度，只能在允许额度内报销，并在多余金额的发票上写上实报金额；如所附发票金额小于允许报销额度，则按发票上的金额报销，差额部分将在下月工资中支付，并由公司代扣代缴个人所得税。

5、帐务系统入帐规范：总部行政部相关人员把已审批的报销单据交给财务人员，财务人员按会计制度的要求，按报支金额分别作为办公费用、招待费、差旅费入帐。

6、管理报表入帐规范：总部行政部相关人员负责统一收集《XX 家电___年___月职务津贴统计表》，不得遗漏，并在每月 15 日前将本月收集的《XX 家电___年___月职务津贴统计表》提供给管理报表编制人员；管理报表编制人员在编制管理报表时应把职务津贴作为人工费用统计，按职务津贴报销人的归属部门分别计入管理报表人工费用中的福利费上面，并作好备注；同时应相应扣减办公费用、招待费用、差旅费，确保管理报表数据的准确。

五、《XX 家电___年___月职务津贴明细表》、《XX 家电___年___月职务津贴统计表》、《XX 家电___年___月职务津贴汇总表》附后。

本规定自 2003 年 9 月 1 日起执行。

第九节 总部与上海分公司财务部日常费用收支、借款等业务的规 定

因上海分公司和总部各个职能部门的会计核算在同一帐套内，为了进一步的规范日常费用收支，借款等业务，经财务管理中心研究作出如下规定：

- 1，原则上按费用归属部门报支，费用属于总部各职能部门承担的在总部出纳处报支，费用属于上海分公司各部门的承担的在上海分公司出纳处报支。
- 2，由中心总部行政部统一采购，费用归属于外地分公司承担或上海分公司及外地分公司共同承担的在上海分公司出纳处报支。
- 3，由中心总部行政部统一采购，费用归属于其他产业部（如永固、高地等）承担在上海分公司出纳处报支。
- 4，由中心总部行政部统一采购，费用归属于总部各职能部门与上海分公司各部门共同承担的在总部出纳处报支。
- 5，分公司和总部各职能部门经理级以上车辆补贴在总部出纳处报支。
- 6，归属于工会与食堂的费用在总部出纳处报支。
- 7，总部各职能部门职工的借款、归还由总部出纳负责监控催收，上海分公司各部门职工的借款、归还由上海分公司出纳负责监控催收。
- 8，总部各职能部门职工罚款收入、其他收入交总部出纳，上海分公司各部门职工罚款收入、其他收入交上海分公司出纳。

上海 XX 家用电器有限公司的内部往来对帐由上海分公司财务部负责核对。

第十节 关于各分公司连锁门店营业用电话费报支额度的规定

摘自《沪永家电（2002）行字第 44 号》

为加强各门店办公电话的管理，严格控制电话费用，杜绝费用不合理增长，达到增收节支的目的，特做如下规定：

一、从十月一日起，总部对各分公司所有门店营业用电话予以考核，每月电话费用报支额度与月销售额挂钩。

二、批准使用的宽带(ADSL)专用电话、POS 机(刷卡)专用电话，系统数据传输专用电话的费用不在考核范围之内，费用实报。

三、公共场合使用的电话，原则安装插卡电话，特殊场合使用投币电话，由商场指定专人管理。促销员必须使用插卡的电话，费用由本人承担。

四、各门店使用的电话都必须独立，不与其他部门合用，便于考核。

五、各门店电话费用在规定额度内报支，超额部分由门店自负，分摊参考比例：门店经理 20%；厅经理 10%，柜长(仓库主管)60%，干事 10%。

六、各门店收取的投币电话费、促销员的插卡电话费可以冲抵超额部分话费，但必须有收支记录。

七、月销售额与电话费用报支额度对照表：

月销售额	月电话费用报支额度
3000 万元以上	5000 元以下
2500—3000 万元	4500 元以下
2000—2500 万元	4000 元以下
1500—2000 万元	3500 元以下
1000—1500 万元	3000 元以下
800—1000 万元	2500 元以下
600—800 万元	2000 元以下
600 万元以下	1500 元以下

八、上海区各门店费用报支情况由总部行政部监督执行并审核。

九、江苏分公司、浙江分公司各门店报支情况由各分公司监督执行并审核，每月执行情况报总部行政部备案。

第四章 审批类管理制度

第一节 总部费用预批内容及报批流程

摘自《永 2003 财（规）字第 0002 号》

为规范总部各职能部门的行政管理费用审批制度，严格控制总部职能部门费用的预算内支出，特制订如下审批制度，请各职能部门严格遵守并执行。

总的原则：

严格执行总部各职能中心费用预算制；各项费用支出的合理化、合法化、规范化。月度计划由各部门制定，各中心总监汇总审核，主管副总裁（总裁）审批执行，主管副总裁（总裁）审批过的月度计划内费用报销时不再审批，只对超出计划部分进行审批。对没有制定月度计划的费用项目，按下列程序审批报销。

一、人工费用

费用内容：包括所有人员工资、奖金、饭贴、劳保费、外派人员补贴等支出

基本原则：[人力资源中心](#)制定人工费用的各项标准和月度计划，经分管副总裁和总裁批准后，各职能管理中心必须严格遵守[人力资源中心](#)规定的核定人员编制。人员工资、奖金、饭贴薪金标准，[总部由总部行政部](#)统一制表发放。

预批内容：职能部门提供人员编制、工资福利标准、月度计划——[人力资源中心](#)总监审核——分管副总裁审批。

报批流程：[人力资源中心](#)编制工资奖金表——各中心总监审核——[人力资源中心](#)总监审核——分管副总裁审批——出纳检查付款

二、广告费用

费用内容：包括各类公司对外形象宣传广告费等

预批内容：根据广告费收支管理制度，营销管理中心制定广告收支计划——连锁管理中心确定传播途径和费用——集团总裁审批

报批流程：预批报批流程见永 2003 连（规）字第 0301 号关于广告费用审批流程的通知书

【招聘广告费：人事部申请——[人力资源中心](#)总监审批——分管副总裁审批——财务管理中心总监或授权人（限 5000 元以下）审核——出纳检查付款】

三、办公租赁费用

费用内容：总部自用办公场地的租金、租入办公设备等

预批内容：[总部行政部](#)选址（选出租公司）、谈判、审核——[总裁办主任](#)审批——集团总裁审批——签订合同。

报批流程：[总部行政部](#)申请——[总裁办主任](#)审核——财务管理中心总监或被授权人按合同

复审——出纳检查付款

四、办公费用

1、水电费：用水、电、热、暖、冷气等费用

预批内容：电力等基础配备、使用制度、管理办法，[总部行政部](#)后勤保障部根据季节、面积制定每月费用计划——主管副总裁审批。

报批流程：[总部行政部](#)申请——[总部行政部经理](#)审核——主管副总裁审批——财务管理中心总监或授权人审核——出纳检查付款

2、固定电话：固定电话费及其初装、移机等费用

预批内容：固定电话配备和话费标准、管理办法,各中心提出月度话费计划——[总部行政部经理](#)审核——主管副总裁审批

报批流程：[总部行政部](#)申请——[总部行政部经理](#)审核——主管副总裁审批——财务管理中心总监或授权人审核——出纳检查付款

3、移动通讯：手机费、寻呼费、入网费等

预批内容：申请人根据岗位需要提出申请——所属职能中心总监同意——[总部行政部](#)审核——[总部行政部经理](#)审核

报批流程：使用人申请——部门经理证明——各职能中心总监或授权人审核——[总部行政部经理](#)审核——财务管理中心[总监或授权人](#)审核——[总部出纳](#)检查付款

4、纸张费用：印刷的各种帐表、购买的发票、打印纸等费用

5、办公用品：办公用品、笔墨、标价牌、名片、邮寄、书报等费用

预批内容：纸张及办公用品管理制度，[总部行政部](#)制定月度费用计划——主管副总裁审批

报批流程：[总部行政部](#)申请——[总部行政部经理](#)审核——主管副总裁审批——财务管理中心总监或授权人审核（限 5000 元以下）——[总部出纳](#)检查付款

五、非经常性财务费用

费用内容：工商年检费、各项税金缴纳、报表审计、税务统计财务等咨询费用、聘请会计师事务所进行查帐、验资、资产评估、清帐发生的费用，借款银票质押费用。

报批流程：分公司财务部申请——财务管理中心总监核准——集团总裁审批（5000 元以上）——出纳检查付款

六、工商费用

费用内容：各项工商注册、年检费用等

报批流程：[总部行政部](#)申请——集团总裁审批——财务管理中心总监或授权人审核（限 1000 元以下）——出纳检查付款

七、差旅费

1) 行政车辆：行政生活车辆耗油费、过路过桥费、停车费、年检费、养路费等。

2) 出差费用：因公出差发生的乘车费、月票费、住宿费、船票、机票等；出差补贴

3) 租借宿舍：[外派人员](#)因工作需要租借房屋的租金及相关费用

预批内容：行政车辆配备和使用管理制度，出差费用标准和管理办法，总部各中心制定
月度费用预算——**总部行政部**审核——主管副总裁审批

报批流程：部门经理审核——所属职能中心总监审核——财务管理中心总监或授权人审核（限 500 元以下）——出纳检查付款

八、招待费用

费用内容：因公请客的餐费、礼品费、旅游费、赠送存货、外协商品补贴等

预批内容：招待费管理制度，使用人预申请——部门经理审核——所属职能中心总监审核——分管总裁审批（400 元以上）（副总监以上人员的招待费预申请由分管总裁直接审批）

报批流程：批准额度内，部门经理审核——出纳检查付款

超过批准额度，部门经理审核——所属职能中心总监审核——分管总裁审批——财务管理中心总监或授权人审核——出纳检查付款

九、保险费用

1、财产保险

费用内容：对总部和分公司财产等投保而交纳的各项保费

预批内容：总裁办制定公司财产保险计划和预算——集团总裁审批

报批流程：**总部行政部**申请——**总裁办主任**审批——集团主管副总裁审批——财务管理中心总监或授权人审核——出纳检查付款

2、人身保险（不在费用中列支，列入福利基金）

费用内容：员工投保而交纳的各项保费

预批内容：**人力资源中心**制定员工保险计划和预算——集团主管副总裁审批

报批流程：人事部申请——**人力资源中心**总监审核——集团主管副总裁审批——财务管理中心总监或授权人审核——出纳检查付款

十、修理费用

费用内容：包括自购车辆的维修保养、以及电脑、传真、复印机以及家用电器等财产的维修以及购置的修理配件等

1、运输车辆维修保养

预批内容：公司财物修理制度，物流中心制定月度保养修理计划和费用预算——主管副总裁审批

车辆大中型维修或保养的预批：物流中心提出申请——物流中心总监审核——主管副总裁审批

报批流程：有申请且使用额在申请额度内：物流中心总监审核——财务管理中心总监或授权人审核——出纳检查付款

无申请或使用额超过申请额度：物流中心总监审核——主管副总裁审批（超支 200 元以上）——财务管理中心总监或授权人审核——出纳检查付款

2、其他财产维修保养

预批内容：公司财物修理制度，[总部行政部](#)制定月度修理计划和费用预算——主管副总裁审批

财产大中型维修或保养的预批：[总部行政部](#)提出申请——[总部行政部](#)经理审核——[总裁办主任](#)审核——主管副总裁审批

报批流程：

有申请且使用额在申请额度内：[总部行政部](#)审核——财务管理中心总监或授权人审核——出纳检查付款

无申请或使用额超过申请额度：[总部行政部经理](#)审核——主管副总裁审批（超支 200 元以上）——财务管理中心总监或授权人审核——出纳检查付款

十一、财产盈亏

费用内容：公司各项财产（非商品存货）的报损、报溢金额（不包括非正常损失）

报批流程：损失部门申请——[总部行政部](#)经理审核——[总裁办主任](#)审核——财务管理中心总监审核——集团总裁审批。

十二、装修费用

费用内容：房屋以及办公楼房的日常装修支出等

预批内容：[总部行政部](#)申请——装修计划、合同、房产公司制定的预算——集团总裁审批

报批流程：[总部行政部](#)申请——房产公司项目经理审核——房产公司总经理审批——集团总裁审批——财务管理中心总监或授权人（2000 元以下）审核——出纳检查付款

十三、咨询费、聘请中介机构费

费用内容：向工商、消防等部门开展咨询业务的费用

报批流程：相关部门申请——相关职能中心总监审核——集团总裁审批——财务管理中心总监或授权人（200 元以下）审核——出纳检查付款

十四、固定资产的采购

预批内容：申请部门中心总监审核——[总部行政部](#)经理审批——[总裁办主任](#)审批——集团总裁审批——财务管理中心总监审核——财务管理中心资产管理员审核——后勤保障部资产管理员审核

报批流程：

在申请额内：后勤保障部资产管理员审核——财务管理中心资产管理员审核——出纳检查付款

超过申请额：[总部行政部](#)经理审批——[总裁办主任](#)审批——集团总裁审批——财务管理中心总监审核——财务管理中心资产管理员审核——后勤保障部资产管理员审核

第二节 分公司费用报批制度及流程

摘自《永 2003 财（规）字第 0003 号》

为统一各分公司费用审批制度，更好地加强费用的统一监管和集中控制，特制订如下审批制度，各分公司如有补充修订，必需报财务管理中心审批备案后方可执行。

总原则：

预算内费用支出的合理化、合法化、规范化、总经理责任化；预算外费用支出实行报批制。分公司总经理对总裁下达的年度费用总额和费用率指标负责，执行各职能管理中心制定的各项费用标准和管理办法，或分公司结合实际自行制定的，经总部相关职能中心批准的标准。分公司各部门、门店制定费用预算或计划，由分公司财务部平衡，在总裁下达的年度费用总额和费用率指标内的总经理有权直接批准执行，超出的需总裁批准后执行。

一、人工费用

费用内容：包括所有人员工资、奖金、促销费、饭贴、劳动保险费等支出

基本原则：分公司必须根据总公司的薪金提取总额规定，制定相应人员工资、奖金标准，报总公司人事管理中心审批，交财务管理中心备案后实施。促销费开支必须报总部营销管理中心审批，经财务管理中心备案后实施。饭贴根据[总部行政部](#)规定进行发放。劳动保险费根据当地规定经[总部行政部](#)、财务管理中心审批后提取。

报批流程：（分公司行政）人事行政部制工资报表——各部门经理审核——人事行政部经理核准—— 财务部经理审核 —— 总经理审批。

报批流程：（门店）人事行政部制工资报表——各门店经理审核——人事行政部经理核准—— 财务部经理审核——总经理审批。

（超出预算外人工费用）上报总部——总部行政部经理——集团主管副总裁

二、物流费用

1、运杂费用：指门店之间的商品调拨费用和配送费用等，包括：自有车通行费、停车费、燃料费等；外叫车费用。

基本原则：自有车辆按照物流管理中心的规定进行规范管理，对购买的燃料财务上必须进行列帐处理，并根据每月实际耗用数进行核消；购燃料必须开具增值税发票，并按规定进行抵扣（成立物流公司的分公司除外）。长期外叫车辆应签订合同，交付一定数量的押金，并交分公司财务部备案。

报批流程：物流部经理核准（附运输清单）——财务部经理审核——总经理审批。

2、保管费用：包括外仓租金、内仓租金、以及其他有关仓储支出等

基本原则：分公司外借仓库的租赁合同，必须经物流管理中心总监、集团总裁审批，报财务管理中心备案后实施。

报批流程：物流部仓库主管申请——物流部经理审核——财务部经理审核——总经理审批。

(超出预算外物流费用) 上报总部——物流管理中心总监——集团总裁

三、广告费用

费用内容：包括各类媒体广告性、宣传性支出，DM、展台等支出以及应向厂方可收部分的收入。

基本原则：分公司所有广告费用支出计划，均应报营销管理中心审批，并必须附广告收入清单，报送分公司财务部备案后，在计划内执行。

报批流程：营销部市场科申请（附发票清单）——营销部经理审核——财务部经理审核——总经理审批。（注：具体预批报批流程见永 2003 连(规))字第 0301 号关于广告费用审批流程的通知书。）

注：由分公司营销部、市场科根据总部下达的销售计划制定广告计划和成本预算，经总经理审批后报总部营销管理中心核准广告内容。连锁管理中心审核传播途径和传媒费用，每期广告费业务部都必须制定详细的回收计划并交财务部备案。财务部凭广告成本预算和应收计划进行支付，没有应收计划、超出预算和应收未完成的，财务部有权停止付款。

(超出预算外广告费用) 上报总部——营销管理中心总监——连锁管理中心总监——集团总裁

四、租赁费用

1、租赁支出：有关经营性租赁店面的租赁费、管理费等

基本原则：连锁管理中心根据公司发展需要负责门店的开发工作，包括选址、租赁费的谈判工作等；**总部行政部**负责审核合同条款的严谨性、合法性；租赁合同最终由总裁签定。合同签定后原件必须交**总部行政部**统一管理，并交财务管理中心、分公司财务部、分公司人事行政部、分公司连锁管理部备案。公司自购经营用房的折旧费在管理报表中列入本费用中核算。

报批流程：门店经理审核（附正规发票）——连锁管理部经理审核——财务部经理审核——总经理审批。

2、租赁收入：各供应商租赁摊位以及店面转租、展示厅等收入

基本原则：转租合同交财务部备案

报批流程：门店经理审核（附正规发票）——营销管理部经理审核——总经理审批。

五、办公费用

基本原则：办公费用中电费原则上必须开具增值税发票，供财务作为抵扣入帐；移动电话费按总公司报支标准报支，超报支标准的按预算外规定进行审批。

1、水电费：用水、电、热、暖、冷气等费用。

报批流程：（分公司行政）人事行政部经理审核——财务部经理审核——总经理审批。

报批流程：（门店）门店经理审核——人事行政部经理审核——财务部经理审核——总经理审批。

2、固定电话：固定电话费及其初装、移机等费用

报批流程：（分公司行政）人事行政部经理审核——财务部经理审核——总经理审批。

报批流程：（门店）门店经理审核——人事行政部经理审核——财务部经理审核——总经理审批。

3、移动通讯：手机费、寻呼费、入网费等

报批流程：部门（门店）经理审核——人事行政部经理审核——财务部经理审核——总经理审批。

4、办公租金：各分公司以及区域自用办公地方的租金等

（租赁合同必须经总部行政部经理，集团总裁审批）

报批流程：人事行政部经理审核申请——财务部经理审核——总经理审批。

5、纸张费用：印刷的各种帐表、购买的发票、打印纸等费用

报批流程：部门（门店）经理审核——人事行政部经理审核——财务部经理审核——总经理审批。

6、办公用品：办公用品、笔墨、标价牌、名片、邮寄、书报等费用

报批流程：人事行政干事制单（附清单）——人事行政部经理审核——财务部经理审核——总经理审批。

（超出预算外所有办公费用）上报总部——总部行政部经理——集团主管副总裁

六、税金及银行

费用内容：工商年检费、各项税金缴纳、报表审计、税务财务等咨询费用、银行利息费用等。

基本原则：对分公司发生的以上费用必须用书面请示财务管理中心总监，经审批后支付。

报批流程：财务经理制单确认——总经理审批。

（超出预算外税金等）上报总部——集团总裁

七、其他费用

基本原则：出差费用中出租车费应严格控制，住宿费、出差补贴、外派补贴、乘坐标准按总公司规定报支；保险方案应报总经办主管领导确认后实施，并对返入部分进行入帐；发生的各项罚款、修理费用、商品盘亏等属个人责任的应由本人负责，不得作为费用列支。

1、差旅费

(1)行政车辆：行政生活车辆耗油费、过路过桥费、停车费、年检费、养路费、

报批流程：车辆主管审核——人事行政部经理审核——财务部经理审核——总经理审批。

(2)出差费用：因公出差发生的乘车费、月票费、住宿费、船票、机票等；出差补贴

报批流程：部门经理审核——人事行政部经理审核——财务部经理审核——总经理审批。

（报支额度按公司差旅费开支标准执行）

(3)租借宿舍：因工作需要租借房屋的租金及相关费用

报批流程：人事行政干事制单——人事行政部经理审核——财务部经理审核——总经理审批。

(4)外派补贴：因工作需要总部外派外地分公司的各级管理人员的每月津贴由总部统一处理，并将发生额转入各分公司。

2、招待费用：因公请客的餐费、礼品费、旅游费、赠送存货、外协商品补贴等

报批流程：部门经理预申请（填申请表）——人事行政部经理审核——财务部经理审核——总经理审批。

（超出预算外招待费用）上报总部——总部行政部经理——集团主管副总裁

3、保险费用：对分公司财产等投保而交纳的各项保费

（保险计划必须由分公司人事行政部申请，经集团总裁办分管副主任、集团主管副总裁审批后执行）

报批流程：人事行政干事制单——人事行政部经理审核——财务部经理审核——总经理
维修以及购置的修理配件等

报批流程：（车辆）车管确认——物流部经理审核——人事行政部经理审核——财务部
经理审核——总经理审批

报批流程：（其它）门店经理——人事行政部经理审核——财务部经理审核——总经理
审批

（超出预算外修理费用）上报总部——物流（人事行政）管理中心总监审核
——集团主管副总裁总裁审批

4、存货盈亏：库存商品的报损、报溢金额（不包括非正常损失）

报批流程：（总仓）物流部经理审核——营销部经理确认——财务部经理确认——总经理
审批。

报批流程：（门店）门店经理审核——营销部经理确认——财务部经理确认——总经理审
批

上述报批只能列入待处理帐户。

注：所有存货盈亏最终处理需报总部财务管理中心总监、集团总裁核准。

5、装修费用：租借房屋以及经营店面的日常装修支出,自有产权房屋的装修改造等

（装修费用必须将计划报总公司连锁管理中心、集团总裁审批后，在计划内列支）

报批流程：门店经理审核——连锁管理部经理确认——财务部经理审核——总经理审批。
（超出预算外装修费用）上报总部——连锁管理中心总监——集团总裁

6、咨询费、聘请中介机构费：向工商、税务、银行、统计、审计、消防等部门开展咨询
业务的费用，聘请会计师事务所进行查帐、验资、资产评估、清帐发生的费
用。

报批流程：财务部经理确认——总经理审批——财务管理中心总监审核——集团总裁审批。

7、工会经费：所属工会组织各种活动费用、疗养、所发放的奖品、生日蛋糕、工会探望
职工的费用和补助等

基本原则：工会费用使用计划必须上报总公司工会主席进行审批，并在计划内进行使用。

报批流程：工会负责人——财务部经理确认——总经理审批。

8、教育经费：用于职工培训费用、购买教材、参考资料等费用

基本原则：外训人员需公司主管副总裁审批,到**总部行政部**办理手续并备案,购买相关参考资料（含录象、录音、光盘等）等必须由人事行政部进行登记后，方可报支，对职工参加相关培训必须签订服务期限合同，未签订的一律不得报支。

报批流程：行政人事部核实登记——财务部经理审批——总经理审批。

9、福利费：用于职工福利方面支出，如医药费报支等

报批流程：行政管理部经理——财务部经理——总经理审批——分管副总裁审批。

10、财产损失：固定资产、低易品正常报损、应收款项坏帐损失等

基本原则：财产损失必须是除责任人赔偿外由公司承担的部分。

报批流程：部门经理（行政部经理）申请——财务部经理审核——总经理审批——集团总裁审批。

八、各审批人职责

- 1、出纳人员：对所有费用报销单据的合法性做最终的审核
- 2、门店（部门）经理：对本门店（部门）人员所有费用内容发生的真实性、必要性、合理性审核
- 3、物流部经理：对公司所有仓储运输过程中发生的一切费用的真实性、**必要性**、合规性审核
- 4、连锁管理部经理：对所属范围内发生的费用的真实性、必要性、**合规性**进行审核
- 5、人事行政部经理：对所属范围内发生的费用的真实性、必要性、合理性、**合规性**进行审核
- 6、财务部经理：对公司所有费用报销的合理性、合法性以及真实有效性监控；负责对超出预算额度或总部有关职能部门规定的额度范围外的，向总部申报。
- 7、分公司总经理：对公司在经营过程中所有费用预算的控制和审批
- 8、职能中心总监：对各分管中心所有费用支出的计划性、平衡性进行审批。
- 9、总部集团总裁：对董事会所授权的整个集团费用支出进行控制
- 10、各分公司副总以上人员的个人费用支出报总部集团总裁审批
- 11、严格费用入帐的及时性，按总公司规定，当月 25 日前费用必须在当月内报支，如因特殊情况，应先报分公司财务部备案。
- 12、预批内容和流程参照总部的预批内容及流程。

九、授权规定

各审批人在符合以下条件的可以授权他人代为审批

1. 审批人外出时事前以书面形式将被授权人以及权限等报财务部和财务管理中心备案
2. 总经理对重要项目的授权必须得其上级总裁的批准

3. 审批人必须对被授权人在授权范围内的行为负责
4. 有明确管理制度并能准确计量的审核项目可授权专人负责
5. 有明确管理制度的固定费用可授权专人负责审批
6. 分公司总经理可以将 400 元以下的变动费用授权分公司副总审批

十、适用范围

本制度适用家电各分公司、家居公司、房产公司及其它经营性公司。

本制度从二 00 三年五月一日起实施，试行期三个月。

第三节 出租车费报销的规定

摘自《永（2003）财通字第 0076 号》

公司报销出租车费是为解决员工出差目的地偏远，没有公共交通工具，或执行特别工作，不能或不方便乘坐公共交通工具的；但近来发现，出租车费随意报支现象严重，给公司带来不必要的损失。为有效控制出租车费用，特作如下补充规定：

一、员工办事或出差原则上不得乘坐出租车，但下列情况除外：

- 1、携有巨款或重要文件须确保安全的；
- 2、收、发货物笨重，搬运困难或时间紧迫的；
- 3、陪同重要客人外出，公司又未能配车的；
- 4、在市内因办公事所到目的地偏远，没有公共交通工具或出差到外地，因公事从一地到另一地，没有直达交通工具的；
- 5、出差到达新目的地当天，因对当地环境陌生且旅途辛苦可乘坐出租车；
- 6、其他特殊情况或紧急情况需要乘坐出租车，且有正当理由的（报销时须详细说明原因）。

二、员工报销出租车费时，应凭合法出租车票报销，并在每张出租车票后面注明乘坐时间、起讫地点、事由、证明人，否则不予报销。（为准确注明这些事项，建议大家在取得出租车票后立即写上这些备注，以免事后不能准确回忆注明情况）

三、乘坐出租车，需经部门经理同意方可报销；审核人员在审核出租车费时，应对报销人所申请的出租车费的真实性和必要性作出判断，无正当理由不准报销。出纳人员应对对所报费用报销单据的真实性、合法性做最终的审核，如有疑义，当事人不能作出合理解释的有权拒付。

第四节 总部费用报销的时间安排及相关规范

摘自《永（2004）财通字第 33 号》

为了进一步的规范总部各个职能中心、各个部门的费用报销，保证费用的及时入帐，部门归属的准确，现经财务管理中心研究决定：

- 1、从 2004 年 2 月 17 日起，费用报销时间为每周的星期二和星期五，其余时间一般不再接受费用报销（特殊紧急情况经领导批准的除外）。
- 2、为了确保各个部门、各个职能中心当月的费用能及时报财务入帐，每月的最后一个星

期不受第一条规定的限制，工作时间均可到财务管理中心报帐。

- 3、各个部门及职能中心在填写各种报销凭证时必须使用黑色或兰色水笔且书写规范，清楚填写所属部门及领款/经办人，如财务管理中心发现填写不符合规定的有权拒绝报销。
- 4、各个部门及职能中心要充分重视费用卡的登记，费用卡必须由本部门的预算执行人的签字且每月一张，不得跨月使用，且清楚填写当月的预算金额，报帐内容、报帐金额、预算节余，如财务管理中心发现费用卡填写不符合规定有权拒绝报销。

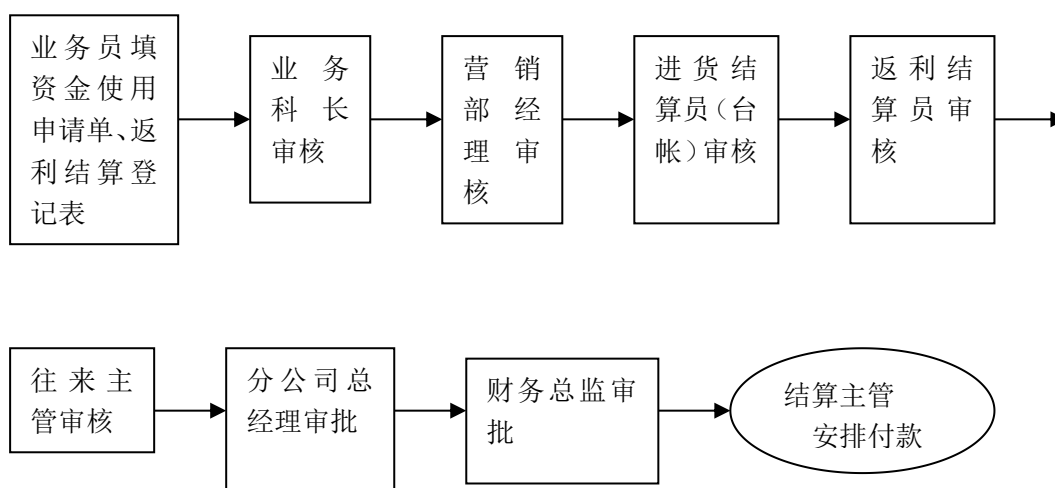
以上规定 2004 年 2 月 17 日即日起执行。

第五节 家电类采购资金审批流程(上海地区)

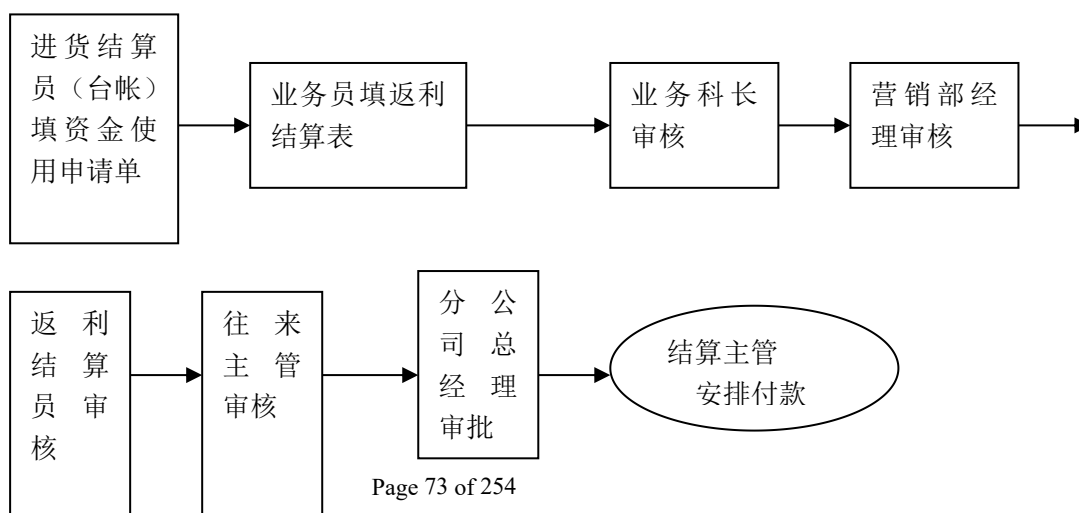
摘自《永 2003 财（规）字第 0028 号》

一、流程图：

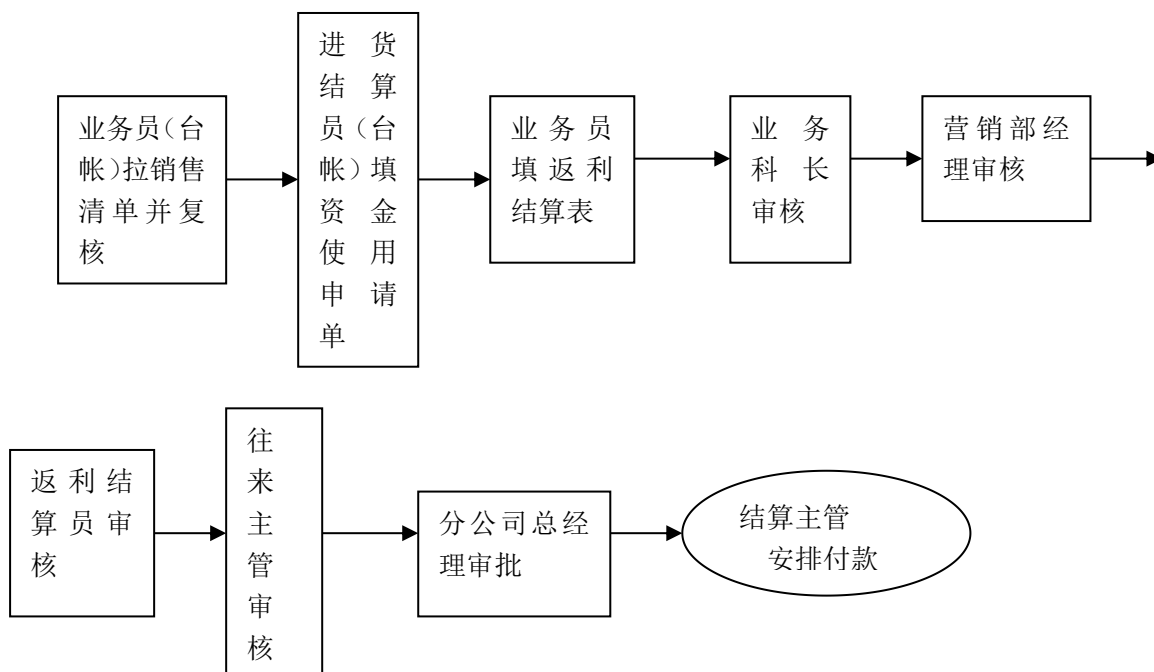
A、预付款流程图：



B、正常采购流程图



C、代销联销流程图：



二、流程说明：

(一) 资金申请的前提：

- 1、预付款：(1) 核准的“采购资金排款计划表”范围内资金；(2) 合法合同规定有预付款内容。
- 2、正常采购：(1) 核准的“采购资金排款计划表”范围内资金；(2) 合法合同规定的正常采购内容；(3) 对应货到票到。
- 3、代销联销：(1) 核准的“采购资金排款计划表”范围内资金；(2) 合法合同规定的代销联销内容；(3) 代销联销销售单；(4) 对应发票收到。

(二) 职责说明：

1、业务员：

- (1) 填制预付款“资金使用申请单”。填列申请部门、申请日期、供应商名称及相关资料、目前总库存、上月销售、本周销售、信用额度、帐期、进货品名、现有库存、进货数量、进货单价、金额（小写金额）、平均售价、本周销售数、预计销售天数、应帐扣项目等，并按合同规定的方式标明支付方式。必须保证字迹清晰、数据准确，内容完整。
- (2) 保证预付款金额与合同规定相符，并在发票栏标明“预付款”（资本运作性质预付款标明“资本运作预付款”）。负责预付款后的进货、发票按合同规定到达，前批次预付款的货票未到位不能再申请预付款。
- (3) 补充填写正常采购、代销联销方式的资金使用申请单上资料。补充填列目前总库存、上月销售、本周销售、信用额度、帐期、现有库存、平均售价、本周销售数、预计销售天数、应帐扣项目等资料，标明对支付方式，并对进货结算员所填“资金使用申请

单”内容的准确性进行审核。

- (4) 按合同规定结帐期拉代销联销的销售单，保证按规定结算。
- (5) 填写“返利结算登记表”。真实准确地反映当期各种应收返利、补差、费用等，清晰准确填写“货物品类”“货物名称”“资金申请单编号”“应收金额”“结算方式”等内容。对于折扣折让中已填返利结算登记表但分次帐扣的，在“实收金额”“未收金额”栏注明，下次帐扣时在“备注”栏注明并写清上次“返利结算登记表”编号。
- (6) 资本运作性质预付款必须在发票栏标明“打款奖励预付款”字样。
- (7) 合同内容的修订，必须及时办理相关清帐、补充手续，并及时通知对应返利结算员，经销方式（经销、代销、联销）的变更必须及时更改合同资料信息，并反馈到往来主管。

2、业务科长：

- (1) 审核“目前总库存、上月销售、本周销售、信用额度、帐期、进货品名、现有库存、进货数量、进货单价、金额（小写金额）、平均售价、本周销售数、预计销售天数、应帐扣项目、支付方式”的真实准确性。
- (2) 库存结构合理性控制。
- (3) 确认合同的准确执行，对合同的准确执行负责，没有签订合同的采购不能付款。
- (4) 供应商信用额度、帐期的审核。
- (5) 本部门采购资金排款计划的审核，合理安排、控制。

3、营销部经理：

- (1) 审核所填资金使用申请单上内容的真实准确性，必须保证采购的必要性、应收的全面及时性、付款的合理性，对库存、销售、进货应扣帐项目的真实准确性负审核责任。
- (2) 确保采购资金排款计划的合理性、执行的准确性。
- (3) 对于超出合同规定或没有相关返利合同条款的应收款项，在与返利结算员沟通协调情况下，以文字注明方式作最后裁定，并对后期执行作出安排，负责最后的落实。
- (4) 负责协助执行财务结算制度、供应商往来帐管理（前帐不清后帐不结）等有关规定。

4、进货结算员（台帐）：

- (1) 审核前一笔预付款的进货、发票到位情况，保证前期预付款货票两清。
- (2) 保证发票及时入帐,按规定时间及时办理结算手续。
- (3) 填制正常采购、代销联销方式的“资金使用申请单”。填列申请部门、申请日期、供应商名称及相关资料、进货品名、进货数量、进货单价、金额（进货栏小写金额）、发票号码、进货 ID 号等。必须保证字迹清晰、数据准确，内容完整。
- (4) 保证正常采购、代销联销方式下的货票对应。
- (5) 发票上反映的正常折扣折让的必须以负数清晰地进货栏单列，并填写“返利结算登记表”反映折扣折让。
- (6) 销售退货的及时帐扣。
- (7) 对资金申请付款内容作出登记，并跟踪。

5、返利结算员：

- (1) 审核“资金使用申请单”及“返利结算登记表”上各种应收返利、补差、费用等的及时准确性，保证对应合同条款的执行。返利结算员没有与供应商协商相关帐扣的权利。
- (2) 超出合同规定或没有相关返利合同条款的应收款项，应及时与营销部经理沟通协调，在营销部经理作出与合同不符条款的处理决定后，有权要求营销部经理注明理由、安排落实；上述应帐扣项目的最后确认权在业务部门营销经理。返利结算员负责对合同外或不符合同的帐扣进行执行并登记跟踪，定期汇总分析并报营销经理。
- (3) 审核“返利结算登记表”填列内容的完整性，并在“合计栏”填写大写金额。审核折扣折让中已填返利结算登记表但分次帐扣的是否在“实收金额”“未收金额”或“备

注”栏注明并写清上次“返利结算登记表”编号。

- (4) 资本运作性质预付款必须有财务管理中心资本运作专员确认的合法合同并背书才能通过。
- (5) 及时开具相关费用发票，并跟踪已扣款部分（折扣折让）发票的及时回收。
- (6) 注意常规与非常规（特价机、包销买断、资本运作等）合同返利政策的区别。
- (7) 负责扣款后大写金额的确认填写。
- (8) 各种已收返利、补差、费用等登记工作，应收、已收及时与业务员信息共享。

6、往来主管：

- (1) 查看对应供应商的往来帐，并与往来对帐员协调，按规定要求供应商及时配合对帐，保证双方帐务准确对应，行使对往来结算中不符合公司规定的供应商行使拒付的权力。注意下列情况：
 - A、执行往来结算前帐不清后帐不结的规定。
 - B、被列入往来黑名单的供应商，拒绝付款。
 - C、改变经营方式的前帐不清后帐不结等。
- (2) 前一笔预付款的货票回收控制。
- (3) 经销方式（经销、代销、联销）、结算方式（预付款、正常付款）的控制。
- (4) 统购分销、大盘合同结算点的控制。
- (5) 审查资金使用申请单票面清晰度，内容填列的标准齐全性。金额不得涂改、划线，发现有涂改、划线现象，必须要求当事人说明并在涂改、划线处签字确认。对于票面不清、涂改、划线严重的，可要求重填。
- (6) 审核大小写金额计算的准确性、票据的齐全合规性、票面的整洁等；如与大小写合计不符，应及时按倒程序打回或要求重申请。往来主管不得更改大小写金额。

7、分公司总经理：

- (1) 负责采购、销售指导政策的出台，并落实到资金结算的指导性操作。
- (2) 统筹分公司的资金计划、使用，保证资金周转和效益。
- (3) 计划内付款的审批：
 - A、视听、手机、数码 IT 类：3 万元及以上；
 - B、小白、小黑类：5 万及以上；
 - C、彩电、空调、冰洗类：10 万及以上
 - D、所有预付款性质资金申请；
 - E、结束合作品牌最后一次付款；
 - F、黑名单上供应商恢复往来的第一次付款；
 - G、分公司确定并报备案的审批范围。
- (4) 所有计划外付款审批，必须严格计划外采购资金结算的必要性控制。
- (5) 公司整体利益的保证。

8、财务总监：（上海地区）

- (1) 资金计划的全面控制。
- (2) 预付款必要性的审核。
- (3) 资本运作性质付款的审批。

9、结算主管：

- (1) 收集整理供应商结算资料（名称、对应品类、银行帐号、授权联系人等）。
- (2) 审核结算流程的执行环节是否到位，签字手续是否完备，有签字程序的最后确认权。
- (3) 审核“资金使用申请单”与“采购资金排款计划表”的对应性。
- (4) 结算时间的控制，资金使用申请单上“付款日期”的确定。
- (5) 负责安排结算供应商身份的确认，安排办理付款确认书等结算手续，保证结算的安全

准确。

(6) 按公司结算规定合理安排资金，确定付款时间，保证及时准确按大写金额付款。

(7) 采购资金排款计划表的执行登记并分析。

三、采购资金排款计划表

1、报表格式：

采购资金排款计划表--***

品类： 月 日至 日

供应商名称	品牌	结算种类 (预付款、 正常采购、 代销联销)	排款金额 (万元)	应扣金额 (万元)	应付金额 (万元)	结算方式 (银票、商 票、延期支 票、现票)	增票额 (万 元)	备注
合计								

业务员：

业务科长：

2、报表说明：

- (1) 报表主题中 “--***” 表示业务员名字，如 “采购资金排款计划表—王峰”。
- (2) “结算种类” “结算方式” 按附注对应项填列。
- (3) “排款金额” 为进货结算金额，“应扣金额” 为各种应收返利、补差、费用等合计，“应付金额” = “排款金额” - “应扣金额”。
- (4) “增票金额” 由业务员填写，进货结算员负责审核，并在备注栏表述。
- (5) 填报依据：
 - A、以对应结算种类的资金申请前提为主要依据。
 - B、彩电类、空调类、冰洗类：周五前达到货票两清资金申请条件。
 - C、小白类、小黑类：下周属于规定结算期内，并且在结算时间（12 号或 28 号）前两天，基本确定能够达到货票两清资金申请条件的。
 - D、视听类：下周二前，基本确定能够达到货票两清资金申请条件的。
 - E、手机类：下周三前，基本确定能够达到货票两清资金申请条件的。
 - F、数码 IT 类：下周一前，基本确定能够达到货票两清资金申请条件的。
 - G、结算时间如有调整，以上时间可作出相应变动。
- (6) 本表由业务员完整填列后，交对应业务科长审核。业务员必须事前作出合理安排，及时与供应商进行洽谈协商，保证进货金额、帐扣金额的准确合理，保证计划严肃执行。
- (7) 审核后的资金排款计划表，报营销部经理、对应品类进货结算员、结算主管各一份，作为结算付款依据。
- (8) 审核后的采购资金排款计划表，是进货结算员进行资金申请、结算主管安排资金的主要依据。具体资金申请在排款额内按规定程序办理。
- (9) 结算主管负责采购资金排款计划表的调剂、汇总并上报总部资金管理专员（作为“资金收支计划周报表”的组成）；每月 1 号将上月采购资金排款计划执行情况分析表上报营销管理部（中心）、总部资金管理专员（表格另行规定）。

3、报表报送时间规定：

- (1) 每周五下午三点前报下周采购资金排款计划表。
- (2) 彩电类、空调类、冰洗类、视听类、手机类、数码 IT 类：
每周五下午三点前报达。
- (3) 小白类、小黑类：
下周为规定的每月 12 号、28 号结算期，则本周四、五下午三点前报达。

四、相关规定：

1、资金使用申请单的填制要求：

- (1) 不同品牌必须分开填列清楚；
- (2) 资金申请单上填写不下，可附明细清单；
- (3) 特价机必须在申请单上注明，并且列出特价机金额以及规格型号和适用的返利政策；
- (4) 不能有大量涂改痕迹，保持字迹清晰容易理解。必须保证字迹清晰、数据准确，内容完整。

2、资金使用申请单的审核传递过程：

- (1) 业务员跟单完成资金申请单的业务部门审核流程（业务员—业务科长—营销部经理）。
- (2) 业务员负责在对应品类结算日期前一天将资金使用申请单集中转交返利结算员，并自动按返利结算员—往来主管—结算主管程序转交。
- (3) 业务员交单时应使用专门文件袋装好，并注明资金使用申请单份数,各程序应及时完成审核并准确移交下一程序。财务程序必须在一天内完成。
- (4) 财务审核流程内，如有问题，必须由业务员进行跟单补办手续；不得将资金使用申请单交供应商。
- (5) 供应商直接到财务结算柜办理结算手续。
- (6) 资金使用申请单不得在供应商手中流动。

3、采购资金排款计划外资金开支规定：

- (1) 按对应结算种类的审核流程审核。
- (2) 必须经过财务总监审批，分公司由财务经理代行审批。
- (3) 结算主管优先安排计划内采购资金，计划外采购资金控制支付；计划外资金作为计划执行的超支项列入计划分析内容。
- (4) 计划外采购资金的支付，每月以分公司为单位向总部财务管理中心资金管理专员列明明细报告，总部将作为分公司资金管理的参考考核指标。

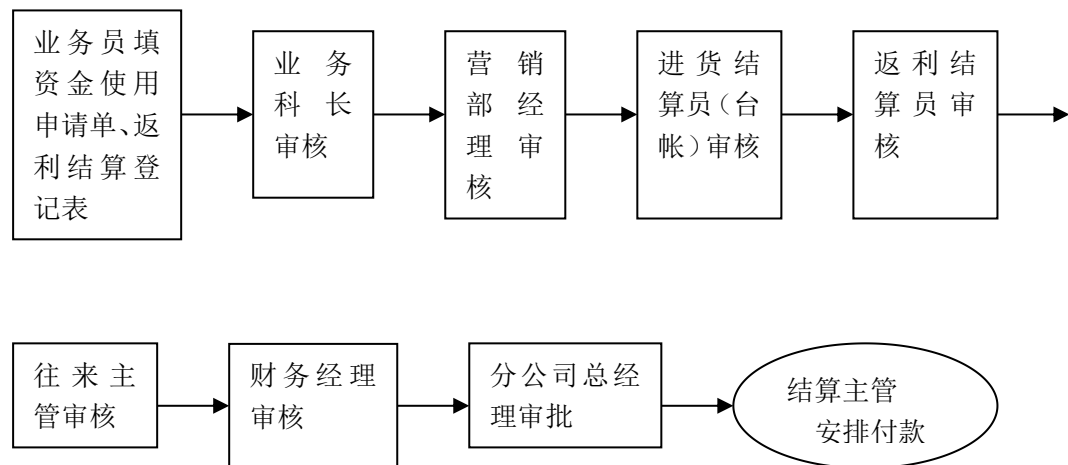
4、执行说明：

- (1) 符合审核内容职责要求的才能签字通过，不准有有资金使用申请违反规定却签字的行为；审核不符时，在相关领导（流程上规定具有特定权力）批准的前提下，相关岗位可以注明自己的意见以备查。
- (2) 各审核岗位审核后，必须签全名并标明签字时间；对于没有按规定时间接收的资金使用申请单，相关审核人员可以标明签字日期、时点，以明确职责。
- (3) 各审核程序对各自范围内职责负责，下级程序有对前面违反规定的审核进行追查的义务。
- (4) 分公司根据具体情况作出的适当调整(程序精简、审核职责合并)，必须报总部资金管理专员经批准后执行。
- (5) 相关审核岗位授权，必须要有公司认可的授权委托书，并报结算主管备案。
- (6) 各分公司结算主管，必须及时以书面形式对各审核人员的变动进行登记并上报总部。
- (7) 本规定从二 00 三年八月二十六日起执行，解释权在总部财务管理中心资金管理专员

第六节 家电类采购资金审批流程（非上海地区）

摘自《永 2003 财（规）字第 0029 号》

一、流程图：



二、流程说明：

1、资金申请的前提：

- (1) 预付款：A、核准的“采购资金排款计划表”范围内资金；B、合法合同规定有预付款内容。
- (2) 正常采购：A、核准的“采购资金排款计划表”范围内资金；B、合法合同规定的正常采购内容；C、对应货到票到。
- (3) 代销联销：A、核准的“采购资金排款计划表”范围内资金；B、合法合同规定的代销联销内容；C、代销联销销售单；D、对应发票收到。

2、职责说明：

(1) 业务员：

- A、填制“资金使用申请单”。填列申请部门、申请日期、供应商名称及相关资料、目前总库存、上月销售、本周销售、信用额度、帐期、进货品名、现有库存、进货数量、进货单价、金额（小写金额）、平均售价、本周销售数、预计销售天数、应帐扣项目等，并按合同规定的方式标明支付方式。必须保证字迹清晰、数据准确，内容完整。
- B、保证预付款金额与合同规定相符，并在发票栏标明“预付款”。负责预付款后的进货、发票按合同规定到达，前批次预付款的货票未到位不能再申请预付款。
- C、按合同规定结帐期拉代销联销的销售单，保证按规定结算。
- D、填写“返利结算登记表”。真实准确地反映当期各种应收返利、补差、费用等，清晰准确填写“货物品类”“货物名称”“资金申请单编号”“应收金额”“结算方式”等内容。对于折扣折让中已填返利结算登记表但分次帐扣的，在“实收金额”“未收金额”栏注明，下次帐扣时在“备注”栏注明并写清上次“返利结算登记表”编号。
- E、合同内容的修订，必须及时办理相关清帐、补充手续，并及时通知对应返利结算员，经销方式（经销、代销、联销）的变更必须及时更改合同资料信息，并反馈到往来主管。

(2) 业务科长：

- A、审核“目前总库存、上月销售、本周销售、信用额度、帐期、进货品名、现有库存、进货数量、进货单价、金额（小写金额）、平均售价、本周销售数、预计销售天数、应帐扣项目、支付方式”的真实准确性。
- B、库存结构的合理性控制。

- C、确认合同的准确执行，对合同的准确执行负责，没有签订合同的采购不能付款。
 - D、供应商信用额度、帐期的审核。
 - E、本部门采购资金排款计划的审核，合理安排、控制。
- (3) 营销部经理：
- A、审核所填资金使用申请单上内容的真实准确性，必须保证采购的必要性、应收的全面及时性、付款的合理性，对库存、销售、进货应扣帐项目的真实准确性负审核责任。
 - B、确保采购资金排款计划的合理性、执行的准确性。
 - C、对于超出合同规定或没有相关返利合同条款的应收款项，在与返利结算员沟通协调情况下，以文字注明方式作最后裁定，并对后期执行作出安排，负责最后的落实。
 - D、负责协助执行财务结算制度、供应商往来帐管理（前帐不清后帐不结）等有关规定。
- (4) 进货结算员（台帐）：
- A、审核前一笔预付款的进货、发票到位情况，保证前期预付款货票两清。
 - B、保证发票及时入帐,按规定时间及时办理结算手续。
 - C、审核正常采购、代销联销方式下的货票到位情况，保证付款金额与发票金额的对应。
 - D、发票上反映的正常折扣折让的必须以负数清晰地进货栏单列，并填写“返利结算登记表”反映折扣折让。
 - E、销售退货的及时帐扣。
 - F、对资金申请付款内容作出登记，并跟踪。
- (5) 返利结算员：
- A、审核“资金使用申请单”及“返利结算登记表”上各种应收返利、补差、费用等的及时准确性，保证对应合同条款的执行。
 - B、超出合同规定或没有相关返利合同条款的应收款项，应及时与营销部经理沟通协调，在营销部经理作出与合同不符条款的处理决定后，有权要求营销部经理注明理由、安排落实；上述应帐扣项目的最后确认权在业务部门营销经理。返利结算员负责执行并登记跟踪。
 - C、审核“返利结算登记表”填列内容的完整性，并在“合计栏”填写大写金额。审核折扣折让中已填返利结算登记表但分次帐扣的是否在“实收金额”“未收金额”或“备注”栏注明并写清上次“返利结算登记表”编号。
 - D、及时开具相关费用发票，并跟踪已扣款部分（折扣折让）发票的及时回收。
 - E、注意常规与非常规（特价机、包销买断、资本运作等）合同返利政策的区别。
 - F、负责扣款后大写金额的确认填写。
 - G、各种已收返利、补差、费用等登记工作，应收、已收及时与业务员信息共享。
- (6) 往来主管：
- A、查看对应供应商的往来帐，并与往来对帐员协调，按规定要求供应商及时配合对帐，保证双方帐务准确对应，行使对往来结算中不符合公司规定的供应商行使拒付的权力。注意下列情况：
 - a、执行往来结算前帐不清后帐不结的规定。
 - b、被列入往来黑名单的供应商，拒绝付款。
 - c、改变经营方式的前帐不清后帐不结等。
 - B、前一笔预付款的货票回收控制。
 - C、统购分销、大盘合同结算点的控制。
 - D、经销方式（经销、代销、联销）、结算方式（预付款、正常付款）的控制。
 - E、审核资金使用申请单票面清晰度，内容填列的标准齐全性。金额不得涂改、划线，发现有涂改、划线现象，必须要求当事人说明并在涂改、划线处签字确认。对于票面不清、涂改、划线严重的，可要求重填。

- (2) “结算种类”“结算方式”按附注对应项填列。
- (3) “排款金额”为进货结算金额,“应扣金额”为各种应收返利、补差、费用等合计,“应付金额”=“排款金额”-“应扣金额”。
- (4) “增票金额”由业务员填写,进货结算员负责审核,并在备注栏表述。
- (5) 以对应结算种类的资金申请前提、规定结算时间为采购资金排款计划填报依据。
- (6) 本表由业务员完整填列后,交对应业务科长审核。业务员必须事前作出合理安排,及时与供应商进行洽谈协商,保证进货金额、帐扣金额的准确合理,保证计划严肃执行。
- (7) 审核后的资金排款计划表,报营销部经理、对应品类进货结算员、结算主管各一份,作为结算付款依据。
- (8) 审核后的采购资金排款计划表,是进货结算员进行资金申请、结算主管安排资金的主要依据。具体资金申请在排款额内按规定程序办理。
- (9) 结算主管负责采购资金排款计划表的调剂、汇总并上报总部资金管理专员(作为“资金收支计划周报表”的组成);每月1号将上月采购资金排款计划执行情况分析表上报营销管理部(中心)、总部资金管理专员(表格另行规定)。

3、报表报送时间规定:

每周五下午三点前报下周采购资金排款计划表。

四、相关规定:

1、资金使用申请单的填制要求:

- (1) 不同品牌必须分开填列清楚;
- (2) 资金使用申请单上填写不下,可附明细清单;后附清单资料齐全准确的,可以在资金使用申请单上简写“见附件”。
- (3) 特价机必须在申请单上注明,并且列出特价机金额以及规格型号和适用的返利政策;
- (4) 不能有大量涂改痕迹,保持字迹清晰容易理解。必须保证字迹清晰、数据准确,内容完整。

2、资金使用申请单的审核传递过程:

由业务员在规定付款时间前一天完成全部资金使用单的跟单签字流程,资金使用申请单不得在供应商手中流动。

3、采购资金排款计划外资金开支规定:

- (1) 按对应结算种类的审核流程审核。
- (2) 必须经过财务总监审批,分公司由财务经理代行审批。
- (3) 结算主管优先安排计划内采购资金,计划外采购资金控制支付;计划外资金作为计划执行的超支项列入计划分析内容。
- (4) 计划外采购资金的支付,每月以分公司为单位向总部财务管理中心资金管理专员单列明细报告,总部将作为分公司资金管理的参考考核指标。

4、执行说明:

- (1) 符合审核内容职责要求的才能签字通过,不准有有资金使用申请违反规定却签字的行为;审核不符时,在相关领导(流程上规定具有特定权力)批准的前提下,相关岗位可以注明自己的意见以备查。
- (2) 限额内计划内资金的审批,无须总经理审批。
- (3) 各审核程序对各自范围内职责负责,下级程序有对前面违反规定的审核进行追查的义务。
- (4) 分公司根据具体情况作出的适当调整(程序精简、审核职责合并),必须报总部资金管理专员经批准后执行。
- (5) 相关审核岗位授权,必须要有公司认可的授权委托书,并报结算主管备案。

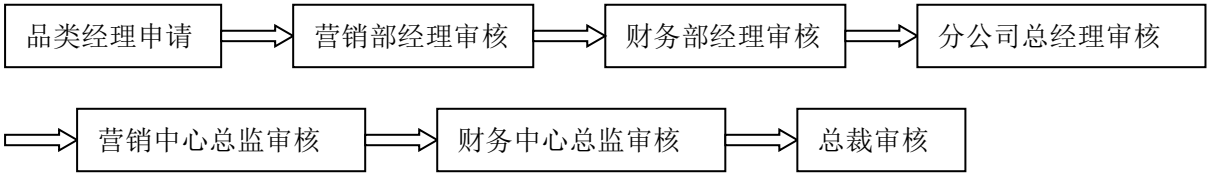
- (6) 各分公司结算主管，必须及时以书面形式对各审核人员的变动进行登记并上报总部。
- (7) 本规定自二 00 三年八月二十六日实施，解释权在总部财务管理中心资金管理专员。

第七节 大额专项打款申请及跟踪评估规定

摘自《永 2004 财（规）字第 0010 号》

为了规范大额打款的申请流程，加强对大额采购资金的监督和管理，加速资金周转，提高资金使用利润率，保证资金安全，经与营销管理中心讨论，根据营销系统的实际情况，制定以下条款：

一、 申请流程：



上述流程视打款额度而定，以下两种情况必须报请总部审核：

- 1、上海分公司单一品牌一次性打款超过800万的，需报请财务中心和营销中心审核，超过1000万的需报请总裁审核。
- 2、外省分公司单一品牌一次性打款超过300万的，需报请财务中心和营销中心审核，超过500万需报请总裁审核。

二、 后期跟踪评估：

- 1、营销部要会同财务部对每次的大额专项打款做出及时、真实的评估，并给出评估结果和合理化的建议。
- 2、具体评估内容包括以下要点：商品的周转天数、商品的实际销售金额、库存金额、实际利润（含帐面和合同利润）、打款奖励总额及到位情况、项目回收及整个执行情况等。

三、 申请及评估过程必须填写《大额专项打款申请及跟踪评估表》（见附表）。

四、 本规定的生效：

- 1、 本规定作为公司财务中心03年下发的《家电类采购资金审批流程（上海地区）》（2003财(规)字第29号）和《家电类采购资金审批流程（非上海地区）》（2003财(规)字第29号）的补充规定。
- 2、 原已发文件于本文不符的，以本文为准。

本制度的解释权归财务管理中心所有

自2004年5月13日起实施

附表：



大额专项打款申请及跟踪评估表

申请部门：

申请人：

申请时间：

品类、品牌			供应商		
合同期限		合同规模		合同完成进度	
打款额度	大写： ¥： _____				
打款方式	现款： ☐ 支票 ☐ 本票 ☐ 电汇 ☐ 其他_____ 银行承兑汇票： ☐ 3个				
申 请 资 料			执 行 状 况		
预计销售天数： ☐ 30 天 ☐ 45 天 ☐ 60 天 ☐ 75 天 ☐ 90 天			实际销售天数：		
还款计划：			还款情况：		
销售额：			销售额：		
目前库存金额：			库存金额：		
合同利润：			实际利润（帐面+合同）：		
打款奖励：			打款奖励及到位情况：		
销售支持：			项目回收及执行状况：		
审 批			评估结果及建议		
营销部经理					
财务部经理					
分公司总经理					
营销中心总监					
财务中心总监					

总 裁		财务部经理确认	
-----	--	---------	--

说明：

- 1、上海分公司单一品牌一次性打款超过 800 万的需报请财务中心和营销中心审核，超过 1000 万的需报请总裁审核。
- 2、外省分公司单一品牌一次性打款超过 300 万需报请财务中心和营销中心审核，超过 500 万需报请总裁审核。
- 3、最终评估由分公司财务部完成，需财务部经理签字确认，并报财务中心投资管理部。
- 4、此表只做内部流转，严禁外泄。

第八节 安装类采购资金审批流程

摘自《永 2003 财（规）字第 0031 号》

1、材料类别

常用材料是指用于小空调安装用的螺丝、角铁架、雨蓬、铜管，用于中央空调安装用的 PVC 管材、PPR 管材、高分子板、电线、风口等。

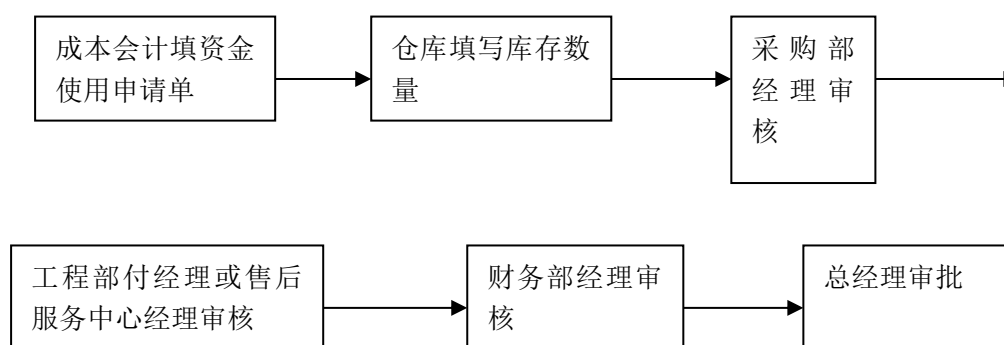
专用材料是安装工程不常用的材料。

2、采购付款流程

A、 采购：

仓库填写材料申请单——采购员填写采购订单——成本会计核实库存及价格——工程部经理或售后服务中心经理签字确认——返成本会计存档——采购员采购——仓库按实际数量验收、检验质量并作保管帐登记——验收相符，送货单交成本会计进行电脑验收。

B、 结算付款流程图：



3、各职能部门的职责

1、采购部门

- A、除零星采购外，必须与供应商签订采购合同，收集供应商身份的资料信息。
- B、根据材质、价格、送货要求做到货比三家。
- C、根据仓库材料申请单，及时做好有关采购手续，确保材料使用的通畅。
- D、预申请资金的，发票必须在三天内负责回收，经成本会计登记后交财务部。

2、仓库

- A、定期检查常用材料的库存安全量，对库存不足材料立即填写申请单。
- B、及时做好材料的数量、质量验收，对不符合要求、有质量问题的材料，应当拒收，不得作入库处理。
- C、对所有的材料必须设立仓存卡，建立仓库保管帐，及时登记材料的收发调存。
- D、在资金申请单上据实准确填写申请当时的材料库存量，不得随意臆造。

- E、 做好仓库的卫生安全和材料分类整理工作。
- F、 所有出库材料一律凭材料出库单发货，特殊情况必须由成本会计签字，方可发货，并及时补出库单。
- G、 仓管人员必须自己发放材料，闲杂人员一律不得进入仓库。
- 3、用材部门
 - A、 对所使用的材料中，发现有质量问题应及时向采购部主管人员反映，通知成本会计立案，并对该批材料款止付，尽快解决问题，以避免公司利益受损。
 - B、 对材料的采购申请和资金申请严格把关。
 - C、 制作部外省现场采购材料的，派驻主管必须严格把关，监控材料的使用数量及采购价格。
- 4、成本会计
 - A、 保管采购合同。
 - B、 严格按合同规定价格和仓库实收数量进行验收、发票结算、付款，正确把握进货款的付款期限，对有问题的材料款坚决拒付
 - C、 执行中心规定的出入库制度，严格按照材料预算开具出库单，对超计划用料做好核实手续，防止在用料上浪费现象发生。
 - D、 根据安全库存量监控库存的合理性，对超量进货和积压库存有权拒绝进货付款。
 - E、 填制资金申请单，并附相应的电脑进货单。
 - F、 加强对采购部和仓库的监控。
- 5、财务人员
 - A、 必须凭完备手续的资金申请单和客户的采购定单、发票支付货款。
 - B、 除预申请现场采购外，原则上不允许采购人员代领支票。
 - C、 加强对采购部、成本会计、仓库的指导、监督、控制。

说明：

- a. 采购员应与供应商签订合同，采购合同原本由财务部保管，相关部门及人员留存复印件并严格执行合同。
- b. 仓管定期检查库存情况，对安全库存量以下的及时填写材料申请单。对专用材料的使用，仓管必须在无库存情况下填写申请单。
- c. 供应商必须凭采购定单，根据实发数量和规定价格开具发票，进行结算。
- d. 必须是货到票到的情况下才能申请货款。
- e. 资金申请单上必须注明结帐时的库存状况，库存由仓管确认签字；注明销售方式（经销、代销）

本规定自二〇〇三年八月二十六日起执行。

第五章 存货管理类制度

第一节 商品监控管理制度（财务篇）

摘自《永 2004 财（规）字第 04009 号》

为了作好商品进、销、存的管理工作，加强对存货的分析，提高商品和资金的周转速度，降低商品的物流费用及资金成本，减少存货及资金的积压，提高流动资金的使用效率，特制定本管理制度。

一、相关人员岗位职责

（一）财务经理

- 1、负责协调、安排财务人员参与每月规定的商品盘点，加强对商品的监督。
- 2、对分公司所有商品实施监控，确保公司每月盘点的商品数据准确、真实。
- 3、督促存货管理员履行工作职责，按时上报商品盘点差异报告。
- 4、与分公司总经理、物流、营销部门协调，作好商品盘点差异的分析、处理工作，并根据审批后的《盘点差异汇总表》及时进行待处理财产损益处理。
- 5、加强商品制度的建设与检查工作，作好对相关岗位人员的业务培训工作。
- 6、作好新开门店商品流转的指导工作，监控好已关闭门店的财务与 ERP 处理情况。
- 7、对于不及时向[财务管理中心](#)汇报盘点结果或盘点差异数据不准确给公司造成损失，由财务经理承担相应损失；分公司的盘点数据的真实性由财务经理负责确认。
- 8、每月盘点后结合盘点日系统库存总额与财务库存商品总额进行分析，并根据差异情况及时查找原因、及时调整。
- 9、根据库存管理员提供的库存商品状况分析，及时要求营销部经理处理滞销机、残次机、坏机，并监控处理进度。

（二）存货管理员

- 1、加强商品的基础管理工作，作好商品管理的制度制定、执行、检查工作。
- 2、商品监控员负责对分公司所有门店及总仓的商品监控，每月 30 或 31 日监督门店及总仓是否按照正常流程进行盘点。检查每月 30 日或 31 日的 ERP 库存数据与用友财务帐库存商品进行核对，找出差异原因，并进行调整。备份每月最后一天的 ERP 库存数据，便于查找差异。
- 3、每月 6 号前向财务管理中心交上月分公司的《盘点差异汇总表》，并按《盘点差异管理制度》要求填报相关项目及内容。每月进行库存商品分析，整理滞销机、残次机、坏机的数量，及时上报财务经理。
- 4、监督检查分公司商品台账操作规范的执行情况，监督检查分公司台账以及会计商品核算制度的执行情况，配合会计核算部完善商品的核算工作。
- 5、每月在财务账上查询相关责任人是否上交个人赔款，及时向财务经理汇报没有上交

个人赔款人员的名单。

6、每月到门店检查保管帐是否建立健全，ERP 保管帐和仓管实物是否相符，不少于两次并形成书面记录。

7、加强对商品库存结构的分析，加强对滞销商品的管理，减少库存积压，提高资金的使用效率。

8、商品监控员负责差异汇总报表的填制并上交分公司人事行政部，监控处理结果；

9、分析分公司门店每月盘点差异，及时处理，处理分公司门店每月盘点结果进行分析，并负责提出处理意见和提请审批及负责执行实施的跟踪。

（三）门店财务主管

1、每周对主要商品进行抽盘并留下书面记录。

2、每月监督门店盘点工作是否正常开展，及时向分公司财务部汇报门店商品管理的情况。

3、每月汇总整理门店《盘点差异汇总表》，并将系统数据与实盘数据进行核对，确保差异数据的准确性。

4、盘点结束按时将《盘点差异汇总表》交给门店经理审核后报分公司物流部经理。

5、监控门店商品流转是否按照总部和公司的规范要求进行操作，[监控商品流转过程中](#)手续的健全性。

6、及时把运输单在电脑中勾对，核对在途商品与集中配送商品，对长期在途商品应联系相关部门人员，保证商品的安全完整。

7、妥善保管每月门店签字齐全的商品盘点资料，应包含盘点封面、纸片、盘点差异表。

8、监督门店建立赠品手工帐和手机卡保管帐，每月进行两次抽查并形成书面记录。

二、商品监控管理规定

（一）进货监控

1、每月抽查门店和配送中心进货订单与实物货物之间是否存在差异，单据填写是否正确，进货记录是否填写齐全，并与仓管保管帐进行核对检查。

2、每月核对 ERP 进货金额和财务商品采购帐，并对出现的差异进行分析，查找原因，进行处理。

3、定期监控 ERP 订单进货单价与发票单价之间的差异是否及时、完整地在 ERP 或财务系统中及时进行了调整，避免对当期成本进行影响。

4、每月分析当期进货与上期、去年同期之间的差异原因，并根据公司库存提出合理的控制建议。

（二）销售监控

1、月末对已开票未提货、联销、代销商品进行监控，分析 ERP 保管帐与存货帐之间存在差异的原因，以及影响金额。

2、每月清理分公司与分公司之间的内部调拨商品，同往来组一道要求双方公司及时对

帐，对出现的差异及时查找原因，并按照《往来对帐管理制度》要求进行处理。

(三)退换货监控

- 1、每月对门店和配送中心商品的退货和换货流程进行监控，检查其是否按总部或公司要求流程操作，检查退货单是否经供应商签字确认。
- 2、门店和配送中心应在 ERP 系统建立坏机库，库存管理员和财务主管应检查仓管是否将所有坏机录入 ERP 系统，并进行帐实核对。
- 3、检查门店和配送中心是否建立坏机、滞销机登记卡，并注有进库时间、原因、批准人等信息，作好商品进出库单据签收手续。

(四)库存监控

- 1、库存管理管理员和财务主管每月参与商品的盘点，并严格按照公司下发的盘点制度要求对整个盘点过程的真实性、准确性、完整性进行监控。
- 2、每月及时处理商品盘点差异，并跟踪处理结果。
- 3、每月核对 ERP 与财务系统库存金额，对出现的差异及时查找原因、并列出清理计划。针对出现的差异按以下方法进行核查：
 - 1) 业务传票转财务金额不一致。检查业务转财务结转方案是否出现错误；出现操作人员手工调整现象；业务转出金额与财务转入金额是否存在差异。
 - 2) 业务结算的逻辑日和财务凭证日期不一致。主要是统计区间产生的差异。
 - 3) 业务传票未转为正式的财务凭证。
 - 4) 有些财务凭证直接在财务系统中填制，没有在业务系统中进行操作。出现此种情况应先核对余额，再核对发生额；ERP 中核对的每月系统结转后进行核对。

(五)库存分析

- 1、每月 6 号向财务管理中心报送《库存状况表》和《库存周转表》。
- 2、门店仓储主管每旬（每月 10 日、20 日、30 日）填报《门店退残旬报表》，如实填写退货产品型号、退货原因、残次状况（外伤、全损、产品质量等）、退货日期等情况，交财务主管审核后报分公司库存管理员。
- 3、库存管理员将《门店退残旬报表》审核后填制《门店退残商品处理反馈表》交财务经理，由财务经理与总经理、营销、物流部经理对滞销商品、坏机、残次机进行分析，并提出清理原因、清理方式（调拨、降价、主力推销、退供应商等），规定最后清理期限、清理责任人等后下发到各门店执行。库存管理员将相关部门责任人签字后《门店退残商品处理反馈表》传真至财务管理中心，财务管理中心库存管理专员定期对处理结果进行检查。

(六)在途商品监控

- 1、每周在系统中检查调拨商品是否及时进行了清理，对于在途时间超过 10 天的应及时查找原因、及时处理。
- 2、每周检查门店调出商品总仓配送中心是否及时进行了验收，对于超过 10 天未验收的应及时协调处理，要求进行验收，办理相关手续。

- 3、每周检查门店商品调拨是否根据调拨单及时入帐，对于开出的调拨单超过 3 天未入帐，应要求立即入帐。
- 4、每周厂家直送商品业务订单是否及时进行了勾对，对于超过 2 天仍未勾对的，应要求说明原因，及时处理。

三、奖惩规定

- 1、没有按规定时间向财务管理中心上报相关表格的，每迟延一天罚款 50 元。
- 2、调拨商品在途时间超过 10 天未进行清理，对库存管理员罚款 50 元。
- 3、没有根据公司商品管理制度制定适宜细则，对财务经理和库存管理员罚款 50 元。
- 4、盘点差异确定的应收赔款未在 30 天内收回，对库存管理员和财务主管罚款 50 元。
- 5、每月抽查仓管实物帐少于两次并未留下记录，对库存管理员罚款 50 元。
- 6、上报的《盘点差异汇总表》未按商品串号、商品盘亏、商品盘盈、商品被盗、前期遗留差异进行分类填报，对库存管理员罚款 50 元。
- 7、月末核对业务帐存货金额同财务帐存货金额不一致，对财务经理和库存管理员罚款 50 元。
- 8、未及时处理滞销商品、坏机、残次机的，对总经理、财务经理、营销经理、物流经理罚款 100 元。
- 9、没有在次月 5 日内提供库存商品帐龄分析（滞销商品、坏机、残次机），对财务经理和库存管理员罚款 50 元。
- 10、填写商品调价通知单中实际库存调整数、实际调价总额错误，罚款 50 元。
- 11、没有妥善保管每月门店签字齐全的商品盘点资料，对库存管理员和财务主管罚款 50 元。
- 12、凡上报到中心的报表中每出现数据错误的，给予每个数据 50 元的罚款。

本制度从二〇〇四年三月三十日起执行。

第二节 赠品管理制度

摘自《永 2003 联（物、财）（规）字第 01 号》

第一条 赠品是指由公司市场部门或供应商提供的非销售礼品，主要包括：可计量非销售实物礼品、可销售商品转非销售实物礼品、非销售实物礼品转可销售商品；有价证券，如电子消费卡、出租车票等（此类赠品由门店财务主管负责管理，赠品仓库保管员代为发放）。

第二条 赠品主要用于各连锁门店指定品类商品的促销、特殊顾客投诉事件的处理、外协单位的赠送。

第三条 各连锁门店必须设立专门赠品库，并指定赠品仓库保管员，负责赠品的接收、入库、保管、发放等工作。

第四条 赠品的接收入库

1. 公司市场部门或供应商必须开具送货单据，货单同行后，直接配送至连锁门店赠品

仓库；不论业务部门或供应商能不能出具送货单，赠品仓库均必须开具《商品入库单》（附表一）；

2. 对于厂方促销员直接从厂方收取带回的赠品，应及时入赠品库。由营销管理中心协调供应商将赠品送货清单传真至相应连锁门店，赠品仓库保管员依据送货清单及时督促厂方促销员将赠品入库；
3. 赠品仓库保管员会同相应品类的厂方促销员（或品类柜组长）对实物进行验收，并在商品入库单上签字确认；
4. 赠品仓库保管员严格按照商品入库的有关管理规定，办理入库手续，填写《商品入库单》（附表一），一式三联：一联存根，二联仓库留存，三联轴。备注栏注明“赠品”；
5. 赠品仓库保管员将《商品入库单》存根联交予送货人员作为收货凭证，根据仓库留存联记手工保管帐，并将台帐联和原始入库单据交接给门店财务记手工帐；

第五条 赠品的在库保管

参见物流部制定的商品保管的有关管理规定。

第六条 赠品的发放

1 指定品类商品的促销

赠品仓库保管员凭顾客持有的《发票》发票联、《赠品提货券》，如实发放赠品，并在发票联背后和《赠品提货券》上加盖“发货章”，收下《赠品提货券》，记手工保管帐，并将原始出库单据交接给门店财务记手工帐。

注：对有价值证券及赠品，发票上必须备注赠品的信息。

2 特殊顾客投诉事件的处理、外协单位的赠送

赠品仓库保管员依据连锁门店客户服务专员填写、并由门店经理签字同意的《赠品提货券》，发放赠品，收下一联《赠品提货券》，并加盖“发货章”，记手工保管帐，并将原始出库单据交接给门店财务记手工帐。

第七条 赠品的盘点

执行《库存商品盘点制度》。见本章第三节。

第八条 《赠品提货券》

1 保管

由连锁门店财务主管统一保管、锁入箱内，不得随意摆放。《赠品提货券》采用以旧换新制度，财务主管设置“收发领用本”，限领两天用量。

2 申领

（1）指定品类商品的促销

每天营业前各品类柜组长向财务主管申领《赠品提货券》，财务主管严格依据发票领用的相关规定进行登记、检查。各品类柜组长必须及时将《赠品提货券》发放给相应品类的厂方促销员，

（2）特殊客户投诉事件的处理、外协单位的赠送

客户服务专员经申请并经门店经理签字批准后向财务主管申领《赠品提货券》，财务主管严格依据发票领用管理的相关规定进行登记、检查。

3 使用

(1) 指定品类商品的促销

《赠品提货券》由相应品类的厂方促销员在销售促销商品时填写，注明发票号码、销售单 ID、所购商品品名及规格、赠品内容等，按号码顺序填写，不得跳开。每件促销商品仅限使用一张《赠品提货券》，其中一联交给顾客。赠品领用必须提供《赠品提货券》和发票，且原则上应由顾客自己领取。如系赠品出样，必须先经门店经理在《赠品提货券》背面签字批准，同时注明“出样”，赠品库仓管员和财务人员另行记手工帐；如作为赠品发放给顾客，在原《赠品提货券》和发票提货联上加盖“发货章”（等同正常赠品出库）。

(2) 特殊顾客投诉事件的处理、外协单位的赠送

客户服务专员填写《赠品提货券》一式两联，必须注明经办人姓名、赠品内容、投诉顾客签名、外协单位名称等，经门店经理签字批准后到赠品仓库提货，同时客户服务专员定期填写《赠品使用汇总表》（附表二），每周一上午交门店财务主管备查，门店财务主管视同财务单据装订保管。

第九条 库存商品转为赠品，必须在活动开始前预估赠品数量，由市场部列出各门店赠品计划，经分公司财务部经理审核，最终报分公司总经理审批后执行。

1. 赠品若从门店库存商品中转出，促销活动通知必须在活动开始前传阅至门店经理和门店财务主管，由门店财务主管传达台账和收银。库存商品转赠品，对赠品视同销售，打印销售单（发票），填写缴款凭证，缴款凭证上注明赠品名称及金额，打印的销售发票中的发票联不得交顾客，必须附在缴款凭证背后。对赠品开具发票后不再开具《赠品提货券》，顾客持赠品销售发票的提货联到正常商品库提货。
2. 赠品若由总部下拨，总部将正常商品转为赠品视同销售，操作流程同本条第 1 项。门店视同厂方赠品办理收发，即门店凭总仓的运输单据办理赠品入库，促销活动中，客户凭购物《发票》的发票联和《赠品提货券》领取赠品。

第十条 剩余赠品的处理

1. 活动结束后，如有剩余赠品，交分公司人事行政部保管。
2. 每季度季初 10 日，门店台账、仓库审核一致后，由门店台账将剩余赠品清单传分公司人事行政部；人事行政部收到清单后至门店，凭门店台账开具的《赠品提货联》，至赠品库提货并签收。
3. 人事行政部收到的剩余赠品必须按礼品入库规范保管、收发、记账。

第十一条 考核办法

1. 赠品必须由连锁门店赠品仓库保管员和相应品类的厂方促销员共同验收，并签字确认；如厂方促销员不在，可由品类柜组长代为与赠品仓管员共同验收。如赠品仓库保管员不按规定执行验收条例、收货不登保管帐、收货不报等，执行仓库管理制度相关条款。
2. 赠品仓库保管员不按规定记帐，没有将出入库原始单据及时与台帐交接的，给予留职查

看处分；屡教不改的予以开除。

3. 台帐不按规定及时登手工保管帐，财务主管不按规定保管《赠品提货券》和“收发领用本”，一经发现，对台帐或财务主管每次扣行政分 2 分，经济处罚 30 元。
4. 各分公司连锁管理部将对各连锁门店的赠品使用情况不定期抽查，如发现违规操作，将按分公司制度予以处罚。

第十二条 本制度适用于公司所有连锁地区

本制度自二 00 三年八月二十二日起执行，原相关赠品的管理制度和规定自行废止。

附表一：《商品入库单》

永 乐 家 电 连 锁
商 品 入 库 单

NO:

供货单位:

货品规格	数量	发票号码	备注

收货仓库:

验收人:

备注：一式三联（一联存根，二联仓库留存，三联合帐）

附表二：《赠品使用汇总表》

永 乐 家 电 连 锁
赠 品 使 用 汇 总 表

填表时间:

制表人:

领用时间	客户名称/外协单位	投诉内容	赠品名称	发票号码	领用人签字

备注：1 此表必须按事件处理的时间顺序由门店客户服务专员如实填写。

2 每周一上午上交门店财务主管备查。

第三节 库存商品盘点制度

摘自《永 2003 联（物、财）（规）字第 02 号》

一、盘点操作制度

一、总则

为加强库存商品的管理，明确相关人员的保管责任，避免公司的资产受到损失，保证库存商品的真实、准确、有效，确保帐实相符，特制订本制度。

二、盘点对象及范围

盘点对象为公司连锁范围内物流配送中心、门店仓库、门店营业厅存放商品；范围包括主机、配件、附件、残次机、赠品、样机、未配送商品。

三、盘点责任主体

公司财务管理中心是所有商品数据的最终确认者，负责对整个公司商品盘点数据进行最终核定，还可以按需要对库存商品不定期组织抽盘；物流管理中心是所有商品实物保管的最终责任主体，负责组织与指导库存商品的定期盘点工作。对库存商品的丢失、毁损，分公司总经理是分公司的第一责任人并负直接管理责任，物流管理中心负职能管理责任，连锁地区物流部门负直接责任；门店经理是门店商品管理和盘点的第一责任人；门店营业厅存放商品由门店柜组长代为保管，对商品的丢失、毁损负直接责任。

四、盘点周期

1. 例行盘点

每月 25 日为固定盘点日，例行盘点不仅是商品管理的需要，同时也是仓管、台帐开展自检自查的过程。25 日营业结帐结束后开始盘点，逢法定节假日另行通知，原则上为每月最后一周的周一或周二盘点。

2. 其他事项盘点

- 1) 供应商撤柜或由于销售方式的改变等，需按品牌、品类对应盘点。
- 2) 物流经理、门店经理、物流主任、物流主管、仓库主管、仓管员、柜长、台帐等与物流相关人员离职或工作调动时应组织盘点，并建议人力资源部的人事调动在月例行盘点后进行。
- 3) 按需要对仓库或门店的抽盘

五、盘点人员分工

1 参加人员

- 1) 物流配送中心：仓储科科长（或物流主任）、仓库主管、仓库保管员、台帐（或系统操作员）、库工
- 2) 门店：门店经理（副经理）、营业厅经理、财务人员（台帐、财务主管）、柜组长、物流主管、仓库保管员、营业员、库工

2 人员职责及分工

- 1) 领导小组：总部领导小组由财务总监、物流总监、审计监察委员会主任组成；分公司由分公司总经理、物流部经理、财务部经理组成，并负责向公司领导小组汇报工作。
- 2) 各盘点单位管理人员

A、督查员：由物流管理中心或分公司派出至某盘点单位检查盘点工作，不是固定的成员

B、总盘人：负责盘点工作的指挥、协调、督导及异常事项向分公司领导小组的通报
物流配送中心由仓储科科长（或物流主任）担任，门店由门店经理（副经理）

3) 各具体盘点实施小组（必须由三人组成一个盘点小组）：

A、盘点人：负责有顺序的唱报商品型号，由仓库保管员担任

B、记录人：负责盘点人唱报商品型号的记录工作，由仓库主管或柜组长担任

C、监盘人：负责复核、监督盘点人唱报型号与记录型号的一致

物流配送中心由台帐（或系统操作员）担任，门店由门店台帐担任。

六、盘点前准备工作

1. 各仓库保管员将商品按品类、品牌、型号整齐摆放；
2. 台帐（或系统操作员）将所有出入库单据录入电脑，财务部人员对数据进行确认；
3. 代管、残次商品（残次商品的电脑、手工保管帐必须建立）均单独堆放，与正常库存商品分开；
4. 盘点开始后停止所有商品的进出库动作；
5. 总盘人安排好人员协助盘点、搬运工作；
6. 仓管员将手工帐上交财务人员。

七、盘点流程

（一）ERP 系统

1. 盘点按品类进行组织盘点；
2. 盘点小组的记录人将盘点的数据按品牌分别填写在不同的纸片上，以便于将盘点数据腾写在数据空白《盘点表》上；
3. 台帐（或系统操作员）必须将所有的单据处理完毕后再打印出实物《盘点表》（格式附后），只显示货品 ID 及型号，不得显示数量；
4. 盘点结束后，三人盘点小组人员将数据腾写在数据空白《盘点表》上，所有参加盘点三人必须在相关的《盘点表》上签字确认，如果有数据是腾写在其他小组的《盘点表》上必须同样签字确认；
5. 台帐（或系统操作员）将实际盘存数录入电脑，打印出有数据和盘点数的《盘点表》；
6. 台帐（或系统操作员）与仓库保管员共同进行帐实核对工作，对帐实不符的商品进行复盘；
7. 复盘结束后，台帐（系统操作员）将复盘确认的实物数量与帐上数量有差异的原因详细记录，并打印出《盘点差异表》作为整个盘点表的封面；
8. 监查员、总盘人、盘点人、记录人、监盘人分别在《盘点差异表》上签字确认；
9. 财务部人员对《盘点差异表》进行确认；
10. 按照审批程序执行报损、报溢流程，作帐务调整。

（二）协力商霸系统

1. 盘点按品类进行组织盘点；
2. 盘点小组的记录人将盘点的数据按品牌分别填写在不同的纸片上，以便于将盘点数据腾

写在数据空白《盘点表》上；

3. 台帐必须将所有的单据处理完毕后再打印出实物《盘点表》（格式附后），只显示货品ID及型号，不得显示数量；
4. 盘点结束后，三人盘点小组人员将数据誊写在数据空白《盘点表》上，所有参加盘点三人必须在相关的《盘点表》上签字确认，如果有数据誊写在其他小组的《盘点表》上必须同样签字确认；
5. 台帐将实际盘存数与帐面数逐一进行核对，将出现差异的商品汇总后，编制并打印《盘点差异表》；
6. 台帐与仓库保管员共同进行帐实核对工作，对帐实不符的商品进行复盘；
7. 复盘结束后，台帐将复盘确认的实物数量与帐上数量有差异的原因详细记录；
8. 督查员、总盘人、盘点人、记录人、监盘人分别在《盘点差异表》上签字确认；
9. 财务人员将《盘点差异表》进行确认；
10. 按照审批程序执行报损、报溢流程，作帐务调整。

八、盘点要求

1. 盘点时按照商品实物地理位置逐一清点，按顺序见货盘点，不准跳跃式盘点，严禁故意少盘、有意漏盘、抄盘、有物不盘，减少人为的盘点差错；
2. 所有数据均以实物盘点数为准，严禁未经过实盘就以帐面数代替商品的实存数；
3. 盘点表格内信息项不得修改，若确有需要必须经所有盘点人员签字确认，方能生效，否则将追究相关人员责任；
4. 盘点结束后，参加盘点人员必须经总盘人批准后方可离开岗位；
5. 参加盘点的人员在盘点当日一律停止休假，并依时间提前达到指定工作地点，如有特殊情况，应事先请示核准，否则以矿工论处；
6. 发生盘盈、盘亏情况后，台帐（或系统操作员）应协助仓库保管员查明原因，并在盘点表中注明，否则将追究其责任。

九、盘点资料保存与确认

1. 盘点资料的保存：盘点的现场记录表与盘点表经盘点人、记录人、监盘人、总盘人、督查员签字确认后保存在财务。
2. 每月盘点资料，包括盘点纸片、《盘点表》、《盘点差异表》（经由财务人员确认的），台帐将其相应整理后留存原件，将《盘点差异表》的封面复印件经总盘人签字认可后直接报到分公司财务部、物流部，由他们签字确认后，报分公司总经理审核，由物流部和财务部分别抄报到总部财务管理中心和物流管理中心备案；经过财务管理中心总监和物流管理中心总监签字确认后，抄报到审计监察委员会。

十、对盘点过程的不定期检查

1. 财务管理中心和物流管理中心视实际情况，随时指派人员对商品盘点情况进行抽查，对各地分公司财务部门和物流部门的抽查、抽点情况及财务管理中心和物流管理中心的复查情况进行检查。

2. 各地分公司物流部门视实际情况，随时指派人员对库存商品实物进行抽点，与手工台帐进行核对；财务部门视实际情况，不定期进行抽查，对库存商品实物与电脑帐账面数进行核对并确认；
3. 各地分公司物流部门应检查单据交接签收制度的执行情况，进行抽查，仓库保管员与电脑台帐之间单据交接必须有交接手续，以明确相关责任。
4. 各地分公司物流部门应检查卫生情况、消防安全情况、商品养护情况、安全执行情况（尽力执行二人二把钥匙的仓库管理制度）。

二、盘点结果及差异处理程序

本项目内容已作废，更新后的内容见本章第四节《库存商品盘点差异管理制度》

三、盘点工作的处罚规定

为了保证公司盘点工作的规范，确保盘点工作的严肃性，特对盘点中的违规行为制定如下处罚规定：

一 本盘点工作的处罚规定适用于全公司门店、仓库（物流部门配送中心和其他部门的仓库）。

二 处罚规定

1. 盘点前没有对相关人员进行组织落实的，门店经理或物流主任处以 500 元罚款；
2. 没有按照盘点要求进行归类的，处以仓管员 50—200 元罚款；
3. 没有及时进行移库操作，造成盘点失实的，仓管员罚款 50—100 元；
4. 对未按规定检查并落实商品归类工作的物流主任、门店经理，均处罚 200 元；
5. 对按有数据的盘点表进行盘点和没有按规定对商品逐个进行盘点的，对盘点三人小组处罚 600 元；物流主任、门店经理各处罚 50 元；
6. 台帐私自出具数据盘点表，处罚 300 元，直至开除；财务主管知情未制止的，处罚 500 元，直至开除；仓库主管未制止的处罚 200 元，仓管员未拒绝执行的处罚 100 元；物流主任或门店经理负管理责任，处罚 100 元；
7. 未向仓管员收齐帐册的，处罚台帐 50 元，财务主管 50 元，门店经理或物流主任 50 元；不交帐册的仓管员处罚 50~100 元；
8. 未在规定的时间内确认上报盘点差异数的财务主管、台帐、门店经理和物流主任，各处罚 100 元；
9. 未在规定的一周时间内提供差异处理建议的财务主管、门店经理、物流主任，各处罚 100 元；
10. 相关人员调出没有盘点的，处罚仓库主管和门店经理（或物流主任）各 200 元，并由仓库主管和店经理（或物流主任）负责赔偿实际短缺的损失；如果由于门店经理（或物流主任）不支持配合仓库盘点的处罚门店经理（或物流主任）500 元并负责赔偿全部实际短缺的损失，行政上重惩直至开除；
11. 盘点前必须清理完毕所有单据，对因单据不齐产生盘点帐务不符的，处以相关责任人

50—200 元罚款；

12. 各分公司总仓，由物流主任担负门店经理的相应责任。望严格执行
本制度自二〇〇三年八月二十二日起执行，原相关制度自行中止。

四、相关表格

1 盘点表

(1) ERP 系统（非空调类实物数量在内机上标注）

货品 ID	货品名称	货位	实物数量		备注
			内机	外机	

盘点人： 记录人： 监盘人： 总盘人：

(2) 协力商霸系统（非空调类实物数量在内机上标注）

货品 ID	货品名称	货位	实物数量		备注
			内机	外机	

盘点人： 记录人： 监盘人： 总盘人：

盘点差异表格样本（附）

(1) ERP 系统（非空调类实物数量在内机上标注）

货品 ID	货品名称	帐面数量	含税单价	实物数量		差异数量		差异原因分析
				内机	外机	内机	外机	

盘点人： 记录人： 监盘人： 总盘人： 督查员：

(2) 协力商霸系统（非空调类实物数量在内机上标注）

品名规格	帐面数量	含税单价	实物数量		差异数量		差异原因分析
			内机	外机	内机	外机	

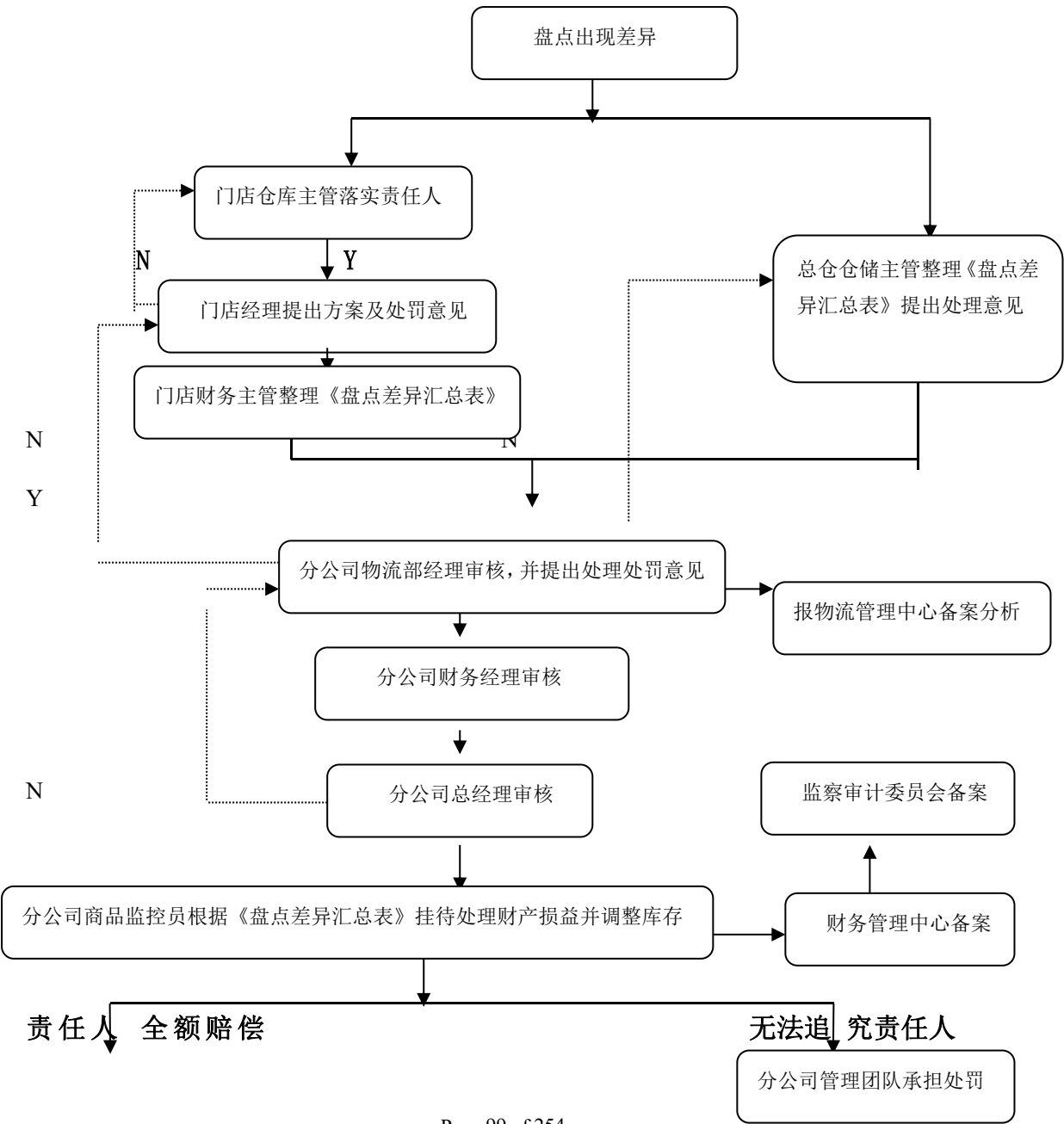
盘点人： 记录人： 监盘人： 总盘人： 督查员：

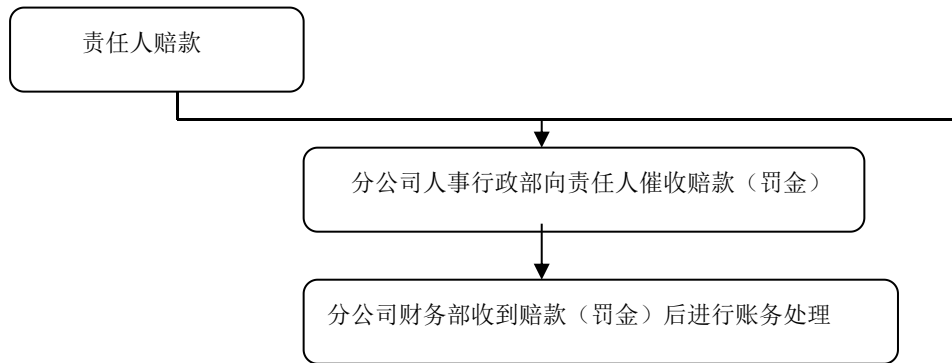
第四节 库存商品盘点差异管理制度

摘自《永财通字【2003】第 03050》

为了保证公司商品的安全性，及时挽回由于商品盘点差异所造成的损失，规范商品盘点中的差异处理流程，及时解决盘点差异问题，特制订本制度。

一、差异处理流程





二、相关人员责任

1、仓管人员：

仓管是必须对自己管辖范围内的商品负责，对自己管辖范围内的商品盘点差异都有责任，对因保管不善造成的损失承担相应责任，负责所有出入库商品单据的保管、传递工作，每天核对 ERP 系统库存与实物库存，保证账实相符。

2、门店仓库主管：

门店仓库主管作为门店库房管理的第一责任人，对所属门店仓库内所有商品负责，组织每月的盘点工作正常进行并监督盘点工作按照公司商品盘点制度的要求进行盘点，如实汇报门店商品盘点差异，落实责任人，提出赔款或处罚建议，并在结束盘点工作的两天内上报门店经理。

3、总仓仓储主管：

总仓仓储主管作为总仓存放商品的第一责任人，对所属总仓所有商品负责，组织每月的盘点工作正常进行并监督盘点工作按照公司商品盘点制度的要求进行盘点，如实汇报总仓商品盘点差异，落实责任人，提出赔款或处罚建议，并在结束盘点工作的三天内把《盘点差异汇总表》（见附表 1）上报分公司物流部经理。

4、门店经理

门店经理作为门店存放商品的第一责任人，对所属门店所有商品负责，组织每月的盘点工作正常进行并监督盘点工作按照公司商品盘点制度的要求进行盘点，如实汇报门店商品盘点差异，落实责任人，提出赔款或处罚建议，并在结束盘点工作的两天内交门店财务主管汇总整理《盘点差异汇总表》。

5、门店财务主管：

门店财务主管根据门店仓库主管和门店经理的意见，汇总整理本月《盘点差异汇总表》，必须根据系统数据与实盘数据相核对，确保差异数据的准确性，盘点结束两天内把《盘点差异汇总表》交给门店经理审核，每月监督盘点工作是否正常开展，及时向分公司财务部汇报门店商品管理的情况，盘点结束三天内把《盘点差异汇总表》交给分公司物流部经理。

6、分公司物流经理：

对分公司所有商品负责，对因管理保管不善而造成的丢失、毁坏以及遭窃等造成损失的负管理责任（门店样机除外）；对因验收、发货过程中失误而造成损失的，物流经理负管理责任；负责对门店（总仓）《商品盘点差异汇总表》提供处理意见及时进行批复；向总经理提供分公司商品盘点差异的赔偿方案：商品 ID、型号、责任人、赔偿金额、赔偿方法、时

间限制等，每月盘点结束四天内把《盘点差异汇总表》及审批意见提交分公司总经理，并在下月 5 号前把《盘点差异汇总表》交总部物流管理中心。

7、分公司财务经理

对分公司所有商品实施监控，确保公司每月盘点的商品数据准确、真实，根据物流部提供《盘点差异汇总表》进行汇总分析，根据分公司总经理审核后《盘点差异汇总表》挂待处理财产损益，每月盘点后结合盘点日系统库存总额与财务库存商品总额进行分析，并及时调整；上月的待处理财产损益必须在当月盘点前处理完毕。督促商品监控员在每月 6 日前向财务管理中心通报上月商品盘点差异处理及落实情况；对于不及时汇报盘点结果或盘点差异数据不准确给公司造成损失，由财务经理承担这部分损失。

8、分公司总经理：

分公司总经理作为分公司管理的责任人，对分公司物流部提交的商品盘点差异处理方案进行审批，解决分公司物流部在商品管理中出现的问题。

9、财务部商品监控员：

商品监控员负责对分公司所有门店及总仓的商品监控，每月 30 或 31 日监督门店及总仓是否按照正常流程进行盘点，向物流部经理催收《盘点差异汇总表》，监督责任人及时上交盘点赔款；每月 6 号前向财务管理中心交上月分公司的《盘点差异汇总表》，必须在汇总表上注明：商品 ID、商品型号、账面数量、金额、实盘数量及金额、差异数量及金额、责任人、门店经理、差异原因、解决办法。每月在财务账上查询相关责任人是否上交个人赔款，及时向总经理汇报没有上交个人赔款人员的名单；经常到门店检查仓管的手工明细账是否与实物相符。

10、分公司人事行政经理

根据分公司物流部上报的商品盘点差异汇总表和总经理批准的处理意见，在三天内通知责任人交纳盘点赔款，过期不交纳盘点赔款在当月奖金中扣除盘点赔款，直到扣除所有盘点赔款为止。

11、监察审计委员会

全面了解公司资产的盈亏状况，负责向主管总裁汇报商品盈亏工作，负责监督各分公司盘点差异赔偿执行情况，以及督促财务管理中心进行财务帐面调整。

三. 盘点结果确认

- 1、盘点结果反映出的差异情况都需要由相关人员进行确认，其中门店盘点结果应由包括财务台帐、仓库保管员、仓库主管、门店经理和督查员的再次验证，核实差异后签字确认；物流配送中心盘点结果应由包括仓管理员、仓库主管、仓库科长、物流主任、财务台帐和督查员的再次验证，核实差异后签字确认。
- 2、对因疏忽导致错误盘点结果的，将盘点纸片上数据誊写至盘点表格内的信息项不得修改，若需修改必须经以上所指的所有盘点人签字确认，方能生效，否则将追究其相关人员责任；但可以在备注栏内注明说明具体原因，以体现盘点工作的严肃性，加强盘点工作的

责任感。

- 3、相关盘点人员对《盘点差异表》所反映出的盘盈、盘亏结果数据负责，对认定的盘盈、盘亏做出签字确认。
- 4、帐外商品，必须在盘点前上报财务入帐，并由财务台帐单独列表存档；未单独列表存档的商品均作为盘盈处理，进入仓库库存帐，如果需领出必须由当事人报柜组长、门店经理、营销部经理、分公司总经理，经层层审批后，由财务调整数据后当事人凭单方可至仓库办理出库手续及领货，样机至仓库办理手续后至柜组领货；同时对相关责任人进行处罚。

四、商品盘点差异处理方法

- 1、发生盘盈、盘亏情况后，首先由台帐（或系统操作员）协助仓库保管员查明原因，有单据未入或单据未销的必须事前注明，否则将追究相关责任人的责任
- 2、各差异情况处理办法如下：
 - 1）如果是串型号商品，需要查明串型号商品的单价，对发现盘缺商品单价大于盘溢商品单价时，属于仓库发错货的由该仓库落实责任人按差价进行补偿；否则经批准后可要求台帐进行调整或由业务部门通知供应商更换型号。
 - 2）属于确系仓库丢失原因所致，能够分清直接责任人的，由责任人赔偿；不能分清责任人的，需办理核销报批手续。
 - 3）属于因意外事故、天灾人祸、被盗等客观原因造成的，应向保险公司索赔；
 - 4）其他因管理不善、制度执行不到位而造成的丢失和毁坏，应由责任人负责赔偿；并追究分公司管理团队的管理责任。
- 3、分公司总经理、财务部经理、物流部经理必须对差异处理情况作出追踪和落实，并在每月 25 日前将《盘点差异处理反馈表》（见附表 2）报总部物流管理中心备案，由物流管理中心报监察审计委员会备案检查。差异处理必须在一个月内完成，一个月以上未解决的差异导致公司财产损失，分公司管理团队负责全额赔偿。

五、商品盘点差异奖惩条例

为了保证公司盘点工作的规范，确保盘点工作的严肃性，特对盘点差异的违规行为制定如下处罚规定：

- 1、仓管保管不严造成商品盘点差异：商品盘亏、白条出库由仓管全额赔偿；商品串号由仓管补足差价后，并对每条串号差异处罚 10 元；商品盘盈会造成实物与系统数据混乱，每条处罚 10 元。
- 2、财务部商品监控员在每月 5 号前向财务管理中心上报《盘点差异汇总表》，延迟一天处罚 50 元，监控不严导致商品出现重大差异，分公司财务部商品监控员负有管理责任，按照损失商品总额 5%进行赔偿，每月没有及时清理待处理财产损益并督促分公司各相关责任人处理盘点亏损的遗留问题处罚 200 元。

- 3、分公司物流部经理对公司所有商品负有管理责任，对每月盘点差异没有及时处理，导致公司财产损失，按照不低于损失商品总额的 10%进行赔偿，每月盘点结束四天内把《盘点差异汇总表》提交分公司总经理延误一天处罚 50 元，每月 5 号前没有把《盘点差异汇总表》提交物流管理中心延误一天处罚 50 元。
- 4、分公司总经理对分公司所有商品负有管理责任，出现商品重大差异后没有及时处理导致公司财产损失，按照不低于损失商品总额的 10%进行赔偿，如果本月出现的差异在下月没有及时处理从而造成的公司损失由分公司管理团队共同承担。
- 5、分公司行政部经理每月根据财务部上交的《盘点差异汇总表》上的处理意见进行处罚，并督促责任人上交个人赔款，每月底没有对上月的盘点差异责任人进行处理，对人事行政部经理罚款 200 元。
- 6、仓管在本年商品保管中没有出现任何差异，由分公司总经理、物流经理、财务经理向物流管理中心、财务管理中心提交奖励建议，由总裁批准后进行表彰，给予一定的物资奖励；总公司每年 12 月底评选商品管理先进员工奖 10 名，给予 500 元/人的奖励。

六、物流管理中心负责本制度的解释修改工作。

附表 1:

XX 家用电器 _____公司盘点差异汇总表

门店/总仓:

盘点日期:

商品 ID	商品型号	帐面数量	含税单价	实盘数量	差异数量	差异金额	责任人	差异原因	处理意见
合计									

仓管: 仓库主管: 财务主管: 门店经理:
物流经理: 财务经理: 总经理:

附表 2:

XX 家电_____公司盘点差异处理反馈表

门店/总仓: _____

日期: _____

商品 ID	商品型号	含税单价	差异数量	差异金额	差异原因	门店经理处理意见	物流经理处理意见	总经理处理意见	执行结果
合计									

仓管: 仓库主管: 财务主管: 门店经理:
物流经理: 财务经理: 总经理: 制表人:

第五节 XX 上海分公司退货规范

摘自《永 2003 财（规）字第 34 号》

【目的】 规范商品退货流程，明确各相关岗位人员职责，确保商品退货的规范操作，保证同供应商往来帐目的清晰、正确。

【适用范围】 本规定适用于上海分公司商品退货使用(不包括理赔换货)

【定义】在日常销售过程中发生的滞销，残次不良商品，季节性商品的清场退货行为。各业务部门应根据实际销售需求合理制定采购计划，控制合理存货储备，防止盲目进货。

【方式】 (1)总仓退货 (2)门店直退

【涉及岗位】业务员、仓库管理员、业务干事、退货管理员、门店台帐、往来结算员、销售结算员、税务管理员

【单据】退货通知单

退货通知单

NO: 000001

申请部门: 申请人: 填单日期: 年 月 日

供应商 ID: 供应商全称: 退货地点:

商品ID	商品名称	数量	退货价格	退货形式	备 注

【单据用途】单据一式三联

第一联业务干事传真供应商后由业务干事留存

第二联交仓库管理员

第三联交退货管理员

【执行程序】:

一、总仓退货流程

- 1、 业务部人员与仓库管理员联系沟通，确认退货商品数量及货品名称。由业务员填写退货通知单，按要求填写好供应商 ID、供应商全称及商品 ID、商品名称、填单日期、退货地点，交业务干事。
- 2、 业务干事确认退货价格及退货形式（进货退出，进货红冲，销售退回）立即将通知单传真至供应商。要求供应商在收到传真后一周之内凭 XX 通知单及供应商加盖公章或财务专用章、或合同专用章的退货单据到指定地点将货物提取。
- 3、 将填写完整的通知单由业务干事传递到总仓，一联交仓库管理员，由仓库管理员整理核对退货商品数量及货品名称，做好退货准备工作。一联交配送组退货管理员。
- 4、 供应商提货应到退货管理员处打印《商品进货退货单》或《销售单》，退货管理员在收到供应商加盖公章的退货单核对 XX 通知单一致后：

A、 进货退货

- a. 根据退货形式中进货退出、进货红冲在 BMS 进货退货单管理中做商品进货退货单并打印，第一联白联传票记帐后交财务部（附供应商退货单原件），第二联红联退货管

理员自留，第三联绿联、第四联黄联交供应商提货，仓库管理员发货后在第三联绿联上签名后交退货管理员出库记帐并同红联捏对，第四联黄联仓库管理员自留。

- b. 业务干事在“进货单明细查询”中查询进货退货单据，确认已退货后通知供应商业务员要求开具税务退货证明，收到供应商税务退货证明后将退货证明交财务部税务管理员。
- c. 税务管理员在收到供应商退货证明后应在十天内到当地税务局办理企业进货退出及索取折让证明单。
- d. 业务干事必须对退货通知单进行监控，要求供应商及时开具红冲发票，勾对退货单。

B、销售退货

- a. 根据退货形式中销售退回在销售开票管理中做销售单并打印，第一联白联传票记帐后交财务部销售管理员（附供应商退货单原件）。第二联红联退货管理员自留，第三联绿联第四联黄联交供应商提货，仓库管理员发货后在第三联绿联上签名后交退货管理员出库记帐并同红联捏对，第四联黄联仓库管理员自留。
- b. 销售管理员在收到销售单第一联及供应商退货单后，做销售结算，并开具增值税发票，将开具的增值税发票交业务干事进行帐扣。

二、门店直退

- 1、营销部人员与门店仓管或柜长联系沟通，确认退货商品数量及货品名称。由业务员填写退货通知单，按要求填写好供应商 ID、供应商全称及货品 ID、货品名称、填单日期、退货地点，交业务干事。
- 2、业务干事确认退货价格及退货形式（进货退出，进货红冲，销售退回）立即将通知单传真至供应商。要求供应商在收到传真后一周之内凭 XX 通知单及供应商加盖公章的退货单据到指定地点将货物提取。
- 3、将填写完整的通知单由业务干事再传真到门店台帐，门店台帐复印一份交仓库管理员整理核对退货商品数量及退货商品名称，做好退货准备。第一联业务干事留存，第二联作废，第三联交总仓退货管理员
- 4、台帐在收到供应商加盖公章的退货单核对 XX 通知单一致后打印配送退货单，第一联白联、第二联红联交供应商提货员，第三、第四联交总仓退货管理员（附供应商退货单原件）
- 5、门店仓库管理员凭配送退货单发货，发货后仓管在第一、二联上签名记账，将第一联交还台帐出库记保管帐。
- 6、退货管理员在收到门店配送退货单捏对 XX 退货通知单后在 GPCS 配送移库单管理中做入库并打印，第一联退货管理员自留，第二联传票记帐后交财务部做内部移库处理
- 7、退货管理员根据退货通知单退货形式做商品进货退出单或销售单并打印二联单，第一联白联（附供应商退货单）交财务部，第二联退货管理员自留。
- 8、退货管理员在收到供应商加盖公章的退货单核对 XX 通知单一致后：

A、 进货退货(详见流程图)

- a. 业务干事在“进货单明细查询”中查询进货退货单据，确认已退货后通知供应商业务员要求开具税务退货证明，收到供应商税务退货证明后将退货证明交财务部税务管理员。
- b. 税务管理员在收到供应商退货证明后应在十天内到当地税务局办理企业进货退出及索取折让证明单。
- c. 业务干事必须对退货通知单进行监控，要求供应商及时开具红冲发票，勾对退货单。

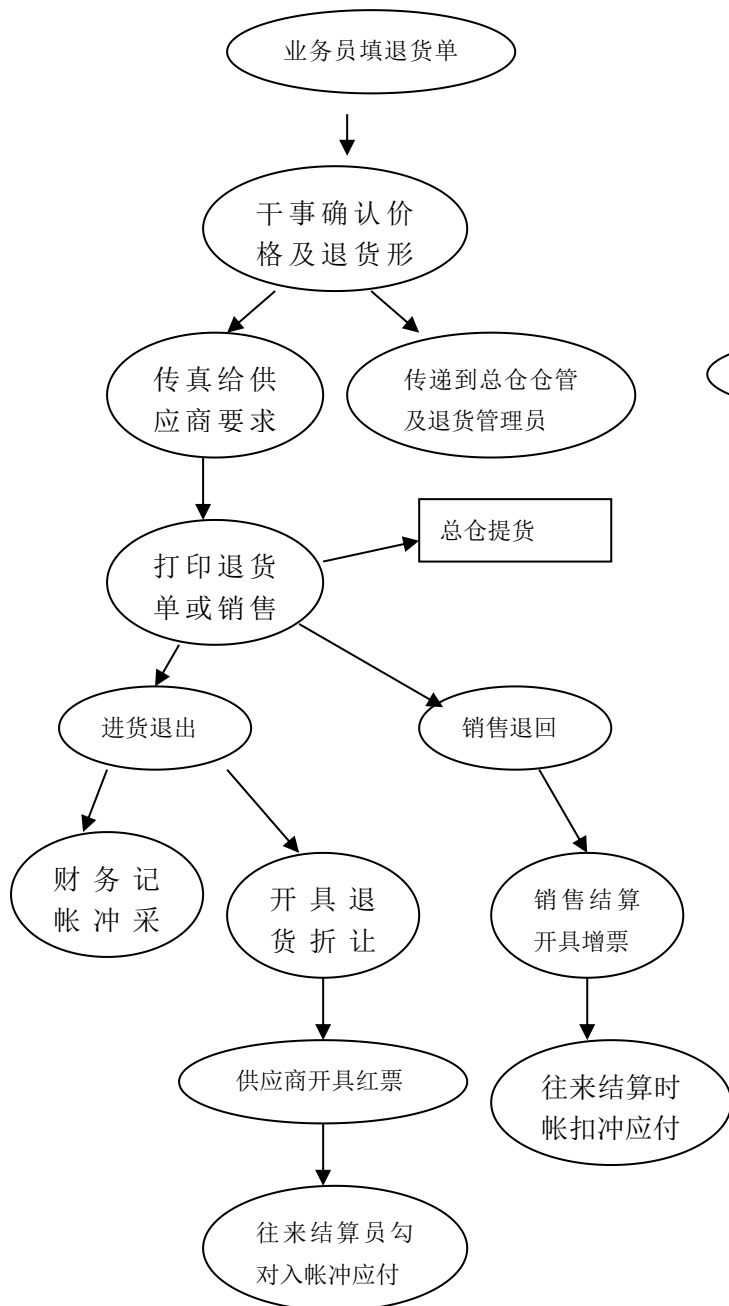
B、销售退货

销售管理员在收到销售单第一联及供应商退货单后，做销售结算，并开具增值税发票，将开具的增值税发票交业务干事进行帐扣。

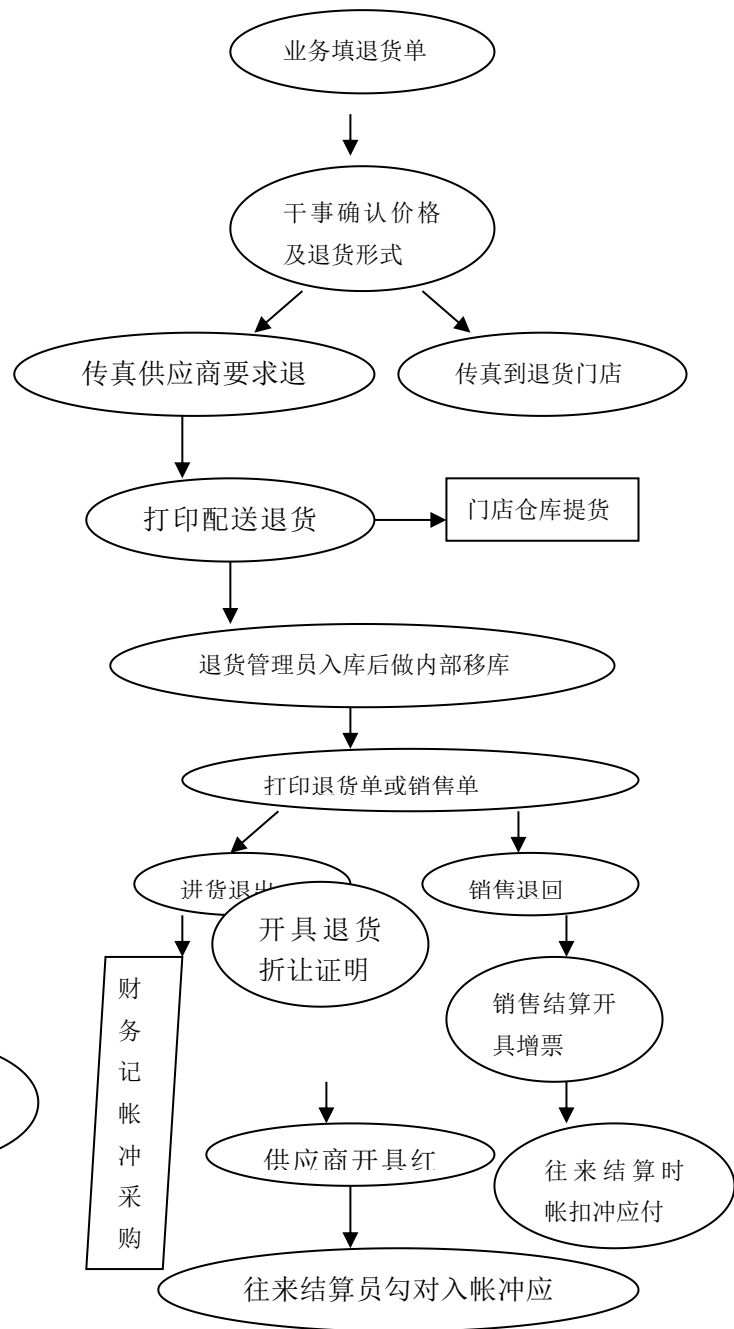
本流程从二〇〇四年一月一日起执行。

【流程图】

一、总仓退货



二、门店退货



第六节 购货发票遗失的退货操作流程

摘自《永 2003 财（规）字第 0037 号》

【目的】： 规范销售退货流程，统一操作确保财务核算正确合规、合法

【定义】： 购货发票遗失商品发生质量问题，客户要求退货。

【适用范围】: XX 各连锁销售门店

客户购货发票遗失,公司按税务相关规定,没有原始购货发票,不能办理红冲退货手续,特殊情况下,如客户购货发票遗失,而商品确系本公司出售,且发生商品质量问题,原则上不办理退货手续,只能换同型号的商品,如客户坚持要求退货商场经理同意退货的,必须按当前销售价格扣除销项税及附加税(按当地附加税率计算)后办理特殊退货处理手续。公司将这种特殊退货处理视同“商品报溢”处理,并由退货商场填写《报溢申请单》及《销售退货单统一支付凭证》

报溢申请单格式:



报溢申请单

报溢单号:

报溢原因:			
商品 ID	商品型号	数量	当前销售价格

经理签字:

仓管收货:

柜长:

销售退货单统一支付凭证格式



销售退货单统一支付凭证

商品型号	数量 ①	当前销售价格 ②	销项税 ③=②/1.17*0.17	附加税 ④=③*11%	退款金额 ⑤=②-③-④
大写:			顾客签名:		

经理签字

财务主管理

台帐

具体操作流程:

- 1、由柜长填写《报溢申请单》一式三联,填写好商品 ID、商品型号、数量及当前商品销售价格、报溢原因。第一联由仓管员收货后留存,第二联交门店台帐报溢处理,第三联交

财务入帐处理。

- 2、商场经理签名同意后交仓管员收货，仓管人员对退货商品进行验收，确认退货商品附件是否齐全、完整。确认后仓库管理员签字收货。
- 3、门店台帐根据仓库管理员收货确认的《报溢申请单》填写《销售退货单统一支付凭证》办理退货手续，按要求填写商品型号、数量及当前销售金额，计算出销项税及附加税，退货金额应为当前销售金额减去销项税及附加税后的金额，支付客户退货商品金额。由门店财务主管签字确认，商场经理审批后在备用金中支出。
- 4、支付退款后，门店台帐根据《报溢申请单》及时在系统中做报溢处理，将商品报溢单 ID 号填写在《报溢申请单》上，报溢处理后将报溢单第三联交财务部入帐。
- 5、财务根据《报溢申请单》进行会计处理：

借：库存商品——**店

贷：待处理财产损溢——待处理流动资产损溢——存货损溢

- 6、财务根据《销售退货单统一支付凭证》进行会计处理：

借：待处理财产损溢——待处理流动资产损溢——存货损溢

贷：现金

- 7、由于报溢成本金额同退款金额不一致，待处理财产损溢金额不同，财务应及时处理差异如报溢金额大于退款金额：

借：待处理财产损溢——待处理流动资产损溢——存货损溢

借：商品销售成本——其他（红字）

如报溢金额小于退款金额：

借：商品销售成本——其他

贷：待处理财产损溢——待处理流动资产损溢——存货损溢

无原始销售发票，商品有质量问题客户要求退货的必须按上述规定执行，门店一律不得办理红冲发票进行退货操作。

上述退货操作流程从二〇〇四年二月二日起执行。

第七节 库存商品成本调价操作规范

摘自《永 2003 财（规）字第 0020 号》

为保证库存成本和销售账面毛利的准确性，规范成本调整操作，现对商品库存调价作如下规定。

一、定义及分类

- 1、定义：调价指根据公司管理需要和厂方通知，对库存成本价及已售商品成本价进行调整工作，以达到准确反映商品账面毛利所采用的一种财务操作，需调整的库存商品成本价不包括返利（即厂方供应价）。
- 2、分类：
 - 1) 按调价对象分为：库存商品、已售商品

- 2) 按差价承担者分为：厂方承担、公司承担
- 3) 按调价要求人分为：厂方要求、公司内部要求（内部原则上不允许调价，如发生必须先进行申请）

二、操作制度

（一）营销部

- 1、营销部门需要调整成本价，不管是调高还是调低，必须在第一时间通知财务部，填写《调价通知单》。
- 2、凡调低成本价的，变价通知单上必须注明差额的承担者——厂方承担、公司承担。
- 3、《调价通知单》必须完整填写，不得有空缺。
- 4、调价账面数和账面价由台账或财务提供，营销部门提供需调价的数量和调价后单价。
- 5、对于差价由厂方承担的，需调价的数量、调价后单价、差价总额必须经供应商盖章确认或有厂方授权经厂方业务人员签字确认。没有以上手续的，台账或财务人员一律不予调整。
- 6、对于差价由公司承担的，需调价的数量、调价后单价、差价总额必须经相关部门和领导批准，未经批准的，台账不予调整。
- 7、调价差价必须在供应商确认后一周内回收，并要求供应商开具“折扣折让”发票。

（二）台账

- 1、台账调价前必须审核《调价通知单》的填写内容、审批手续的完整性，对于不填单、不齐全、不准确的必须拒绝调价。
- 2、对于差价由厂方承担的，由分公司财务部统一调整（适用 ERP），或由分公司台账统计后下发各门店，门店台帐在未收到“内部调拨”时无权调价（适用协力）。
 - 1) 外省分公司台账根据差价金额向各门店开具“内部调拨单”，注明各门店应调价数量和调整差价等事项，供门店台帐调价；（仅适用协力）
 - 2) 分公司台账统计后，根据调整总额冲减验收并进行登记，等收到“折扣折让”发票，进行勾对，并报返利结算员核销应收。
 - 3) 如调价时如发生 调价数量>账面数量 的，大于数量的金额冲减当期成本、计入商品毛利中。
- 3、对于差价由公司承担的，由各门店台账直接调整。门店台账只对调整时点的库存数量进行调价，在《调价通知单》上，回填“实际差价额”并将差价计入本门店毛利，在销售毛利差价表上体现，差价不得转分公司。

（三）财务部返利结算员

- 1、凡差价由厂方承担的，财务部返利结算员根据厂方确认数登记应收厂方补差；收到“折扣折让”发票冲抵应收，在其它商品内发票低开或折让的，营销人员必须提供相关说明。如厂方确认数大于实际调价数之间差额，财务部返利结算员月末计入调价所属品类部门的毛利中，记入《品类品牌销售毛利汇总表》的调价一栏，调增帐面毛利额
- 2、凡差价由公司承担的，财务部返利结算员月末计入调价所属品类部门的毛利中，记入《品类品牌销售毛利汇总表》的调价一栏，调减帐面毛利额。
- 3、返利结算员负责对调价补差的催收工作。

三、操作流程

（一）调价通知单的联次用途

联次	用途——公司承担	用途——厂方承担
第一联	申请人（营销员）留存	申请人（营销员）留存
第二联	总部台帐——财务附件（附在销售毛利差价表后）	总部台帐——财务附件（附在进货单后）
第三联	返利结算员	返利结算员
第四联	总部台帐留存	总部台帐留存

（二）公司承担调价流程

- 1、营销员收到厂方的调价通知后，提出调价申请，填写《调价通知单》。由台账填写库存数量和当前库存单价，营销员填写调整后单价（只限调至最后一次厂方供应价）。
- 2、营销员将《调价通知单》交相关人员审批。
审批流程：营销员申请——营销部经理——财务部副经理（核算）——营销管理中心总监——财务管理中心总监
- 3、审批完毕，营销员第一联留存，将后三联交财务部（ERP）或台账（协力）。
- 4、台账审核手续及内容的完整性，进行调价，将实际调整差价额回填，并将差价计入本门店毛利，在销售毛利差价表上体现。第四联留存，第二联随对账单交财务作为附件，第三联交返利结算员。对于手续不完整的一律退回。
- 5、财务收到销售毛利差价和第二联，同正常商品结转成本一样操作，记入“商品销售成本/零售”科目
- 6、返利结算员收到第三联进行登记，并在月末的《品类品牌销售毛利汇总表》上计入该品类的毛利中。

（三）厂方承担调价流程

- 1、营销员收到厂方的调价通知后提出调价申请或厂方提供调价通知单，填写《调价通知单》。由总部台账填写库存数量和当前库存单价，营销员填写调整数量、调整后单价。
注：库存数量包括各门店和总部的总数量，由总部台帐进行查询统计。
- 2、《调价通知单》交厂方签字并盖章确认或附厂方授权书，四联上全部加盖。
- 3、确认完毕，营销员第一联留存，将后三联交总部台账或财务人员。同时要求供应商开具“折扣折让”发票。
- 4、总部台账或财务人员根据确认过的调价通知单，进行调价。未经盖章确认或无确认授权书的一律退回。
- 1) 按“差价总额”登记《调价补差收回清单》（适用ERP）；按“差价总额”填写手工“进货单”，将第二联附在进货单后，随对账单交财务入账，登记《调价补差收回清单》（适用协力）。
- 2) 按总部调价数量调整总部库存价格；
- 3) 属门店调价数量的，开具手工“内部调拨单”，出库给门店台帐。门店台帐据以调整本门店库存单价。（仅适用协力）
- 4) 如果 调价数量>账面数量 的，大于金额冲减成本、计入商品毛利中。
- 5、财务收到进货单和第二联，同正常商品验收一样操作，记入“商品采购”科目。
- 6、返利结算员收到第三联，登记应收调价补差。
- 7、供应商开具“折扣折让”发票，台账收到后，进行勾对，如果“折扣折让”金额<调价金额的，通知业务员要求下次补足。勾对完毕，填写《调价补差收回清单》，

交返利结算员。

8、返利结算员接到《返利补差单》，冲抵应收调价补差。

四、考核制度

进行库存成本价调整，营销部必须办理相关审批手续，并在第一时间通知财务人员，营销部经理为第一责任人；分公司财务部成本监控员进行数据核对工作，核算副经理为实施负责人；财务管理中心商品管理专员负监控责任，定期进行检查。

- 1、门店调价手续不全，每发生一笔，对台账或财务人员，罚款 100 元；
- 2、营销部不及时催收调价补差的，每逾期一天，罚款 50 元；
- 3、发生厂方承担调价补差无法收回的，由营销人员全额赔偿。
- 4、在规定期间内未收回调价补差的，返利结算员应对营销人员进行催收，返利结算员未对营销人员发出书面催收书的，每迟一天罚款 20 元。
- 5、营销部负管理责任，发生调价手续不全，无法收回厂方承担调价补差的，视情节轻重，对营销部经理罚款 50—200 元。
- 6、分公司财务部对调价负监控责任，发生调价手续不全，无法收回厂方承担调价补差的，视情节轻重，对财务副经理（核算），罚款 20—100 元。
- 7、财务管理中心商品管理专员必须进行定期工作检查，每月必须提供专项报告，属监控不力，视情节轻重，处罚款 20—200 元。

上述台帐适用于使用协力商霸的分公司，上海分公司调价员为分公司财务部结算员，上海分公司门店无权调价。

本制度自二〇〇三年四月四日起执行。

附表：



商品调价通知单

申请日期：

申请部门：

申请人：

NO：

商品 ID	品名规格	申请调价数 ①	实际调整 库存数②	调价前单 价③	调价后单 价④	应调整金额 ⑤=①*(③- ④)	实际调价总额 ⑥=②*(③-④)	调整差 额⑦=⑤ ⑥
合计								

☐ 供应商承担

品类科长：

期：

确认日

☐ 公司承担

品类科长：

营销部经理：

营销总监：

财务部经理：

财务总监：

申请人请在□内打勾，并办妥相关手续；无完整手续，财务人员不得调价

规范手机卡数据口径

摘自《永（2004）财通字第 0047 号》

近期财务中心在检查上海分公司的管理报表中发现，财务核算组与返利组统计的手机卡收入、毛利之间存在较大差异，造成此差异的原因有多方面，现对上海分公司各门店上报手机卡数据及上海分公司财务部核算、返利组统计手机卡数据作如下规范要求：

- 1、门店财务主管上报的《手机卡销售日报表》和《手机卡销售月报表》数据必须一致，即当月按天计算的手机卡及手机充值卡的进销存数据必须与月报数据一致。凡两者数据出现差异的，给予相关责任人 100 元罚款。
- 2、各门店手机仓管报送给门店财务部的《手机卡销售日报表》为日报该天营业终了的手机卡及手机充值卡进销存数据。凡手机仓管出现修改或调整日报相关数据的，应及时与财务主管沟通，财务主管应定期与手机仓管核对手机卡报表数据。凡门店财务部和手机仓管处数据不一致的，对财务主管和仓库各罚款 100 元。
- 3、手机卡日报月末汇总报和手机卡月报的统计日期为每月 1 日至每月最后一天。凡未按规定期间报送报表者，罚款 50 元。
- 4、每月末，分公司财务部核算组与返利组负责手机卡数据处理人员必须对各门店上报的手机卡数据进行沟通、核对，双方数据须保持一致，对出现的差异双方需及时向门店了解原因，及时解决差异原因。凡双方数据出现差异的，对财务经理罚款 200 元，手机返利结算员罚款 100 元，负责手机卡核算处理的会计罚款 100 元。
- 5、分公司库存管理员应加强对各门店手机仓管保管帐和实物、仓管帐保管帐和财务保管帐的检查工作，并形成书面记录。凡未进行检查未形成记录的，罚款 50 元。

第八节 商品报废审批流程

摘自永 2004 财（规）字第 012 号

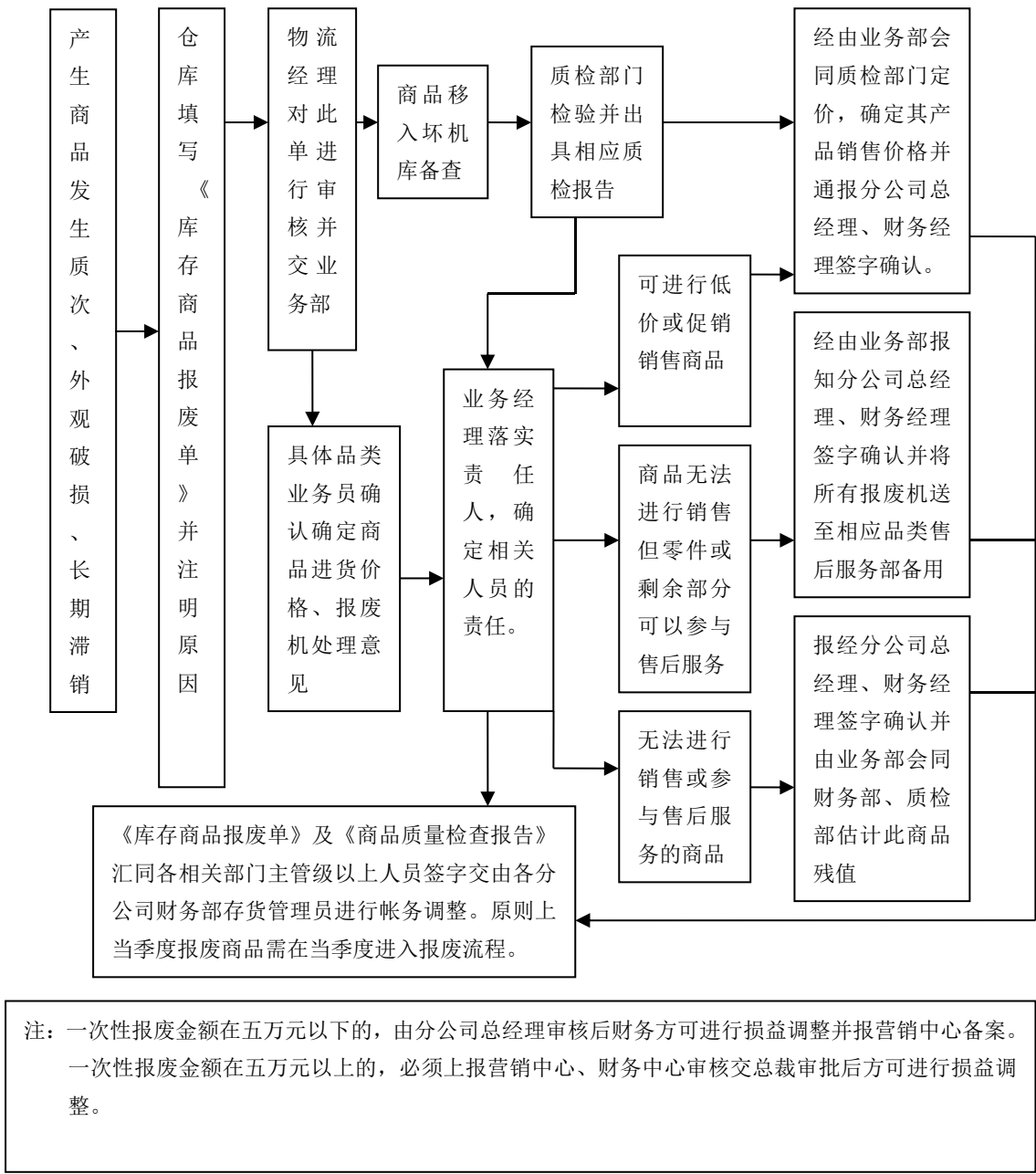
一、商品报废的定义：

商品报废，是指对在流转过程发生的破损，短缺质次，超保修期而不能退货且无法折价销售的商品进行报废销账处理。由于家电行业的特殊性质，其中，对于报废商品需鉴定为多次返修、无维修价值以及由于供应商清场或破产导致售后服务脱节从而使该商品无法销售的库存商品，三者必须同时具备才能进行报废处理。若与供应商存在合同可由供应商调换或理赔商品不应包含在报废商品中。

二、商品报废处理流程：

因发生质次、外观破损、售后服务脱节而无法进行销售的商品且供应商不对此商品进行调换或理赔，则需要对商品进行报损及处理。原则上，每季度第一个

月的5号到10号之间进行上报。当季度报废商品当季度上报，不得发生跨季度报损情况。具体处理流程以下：



在商品报废过程中需由财务部存货管理员进行全程监督，所有报废过程中的单据必须全部汇总交由存货管理员保管，《库存商品报废单》必须全部填写清楚，不得有任何形式的遗漏或缺损。对于大于五万元以上的商品，需在分公司总经理签字以后上交财务中心交由总裁签字方可进入下一步流程。五万元以上商品，原则上报由中心存货管理专员专项监督，所有报废商品必须上报营销中心备案。

三、商品报废具体处理办法详解：

- 1、对于可以进行进一步销售的商品，业务部会同质检部所确定销售价格必须报由分公司财务经理签字确认价格的合理性和可行性。在对外销售时，必须

严格注明商品情况，不得发生以次冲好的情况发生，且折价销售所需各项费用需上报分公司总经理审批签字确认。【可进一步销售的商品不可报废，可视同样机折价销售，财务不得做报废处理】

2、对于无法进行销售，但可以拆零使用的商品，需要由业务部会同质检部对各项拆零费用及零件价格进行估算并交由分公司财务部确认。对于无法使用的部分零件，应由业务部会同相应财务人员确定其净残值并交由分公司财务经理、总经理签字确认，不得随意处置无法使用的部分。

3、对于完全报废的商品，报经分公司总经理、财务经理签字确认并由业务部会同质检部及相应财务人员估计此商品残值，报废商品价值计入当季度损益。

以上后二种商品报废情况处理，所有单据最后都必须交由库存管理员进行相应帐务调整。

四、流程中各单据填制办法：

1、报废单据：

1) 库存商品报废单（以下简称“报废单”）：由各部门合作完成，供应商、商品 ID、货品名称、报废数量、报废原因由仓库填写，进货成本由财务商品管理员填写，净残值由业务员填写，其余部分依据流程由各职能经理或部门合作完成。

2) 报废单背后必须贴有质检部门的质检单、该批货物原订货单、仓库对于报废商品的情况说明、如有责任人必须附上责任人处理意见及办法。若低价或折价销售需填写完整的销售金额及具体销售办法；交各售后服务部的零件需有具体零件的签收单作为附件。报废单填制完成后交库存管理员签字并保存以备做帐务调整及处理。

3) 单据必须保证所有附件完好无损，最后必须保证原件由财务部库存管理员留存保管以备日后检查，其他各职能部门保留复印件备查，库存管理员必须对全部流程进行必要的监督和管理。

库存商品报废单流转流程

联 次	第一步流程	第二步流程
第一联：白，存根联	仓管填写->业务部(其余三联)	仓库 留存
第二联：红，财务联	业务部->质检部门->业务部	业务部->财务部库存管理员留存
第三联：绿，备查联	业务部->质检部门->业务部	业务部->财务部库存管理员->审监委
第四联：黄，业务联	业务部->质检部门	质检部门->业务员留存

第六章 财产类制度

第一节 财产财务管理制度

摘自《永 2003 财（规）字第 33 号》

总则

第一条 为了规范总部及所属分公司资产管理，保证资产正确核算，保全资产不流失，统一集团资产管理，特制定本规定。

第二条 公司资产的日常管理事务由行政部统一管理，总部行政人事中心负责对财产的日常使用情况进行管理；公司的会计核算部门负责真实准确核算公司的财产物资，总部财务管理中心负责对公司财产物资的核算、日常管理进行监控并负责对本制度进行解释。

第三条 本办法适用 XX 集团总部各职能部门和所属各分公司、独立核算单位。

固定资产管理制度

一、固定资产的定义和分类

第四条 固定资产标准按财政部规定并结合公司特点确定，符合下述条件的列为固定资产管理：单位价值在 2000 元以上（含 2000 元），使用年限一年以上的房屋及建筑物、运输设备、电子设备、办公设备、家具用具以及其它与公司连锁经营和安装工程有关的机电设备、贵重工具等。

第五条 固定资产分类：

- 1 土地。
- 2 房屋、建筑物类：包括营业用房、办公用房、仓库用房及上述房屋的附属建筑物。
- 3 运输设备类：包括各类轿车、客车、货车、装卸设备等。
- 4 电子设备类：包括空调、电视、音响、摄影机、冰箱、热水器、照相机、洗衣机、点钞机、考勤设备、门禁系统、健身器械、消防器材、通讯设备、安全设备、机电设备、贵重工具等。
- 5 办公设备类：包括电脑及电脑配件、交换机、服务器、打印机、UPS 设备、复印机、传真机、扫描仪、机架、刻字机、白板、投影仪、成套办公家具等。
- 6 家具用具类：包括厨房设备、沙发、橱柜（门店展台、收银台除外）、灯具等。

二、固定资产的计价

第六条 固定资产的计价应根据取得固定资产的不同来源，按照下列原则确定：

- 1 企业购入的固定资产按实际支付的买价加上支付的运杂费、包装费、安装成本、保险费、关税和缴纳的税金等作为原价。
- 2 同一集团不同法人实体转入的固定资产按固定资产原值入帐，按原来的折旧额和使用年限继续计提折旧。

- 3 自行建造的固定资产应按照建造过程中实际发生的净支出，或施工建设单位转来的竣工决算计价。
- 4 投资者投入的固定资产以评估确认价值或合同、协议确定的价值或重置价值记帐。
- 5 融资租入的固定资产，其入账价值按《企业会计准则——租赁》的规定确定。
- 6 接受捐赠的固定资产按照捐赠者提供的发票或有关凭证所列金额，加上由企业负担的运输费、途中保险费、安装调试费等确定；捐赠方无发票和有关凭证的，按照同类设备的市场价确定。
- 7 在原有固定资产基础上进行改扩建的按原有固定资产帐面价值减去改扩建过程中固定资产变价收入加上由于改扩建发生的实际费用计价。
- 8 盘盈固定资产，按照同类固定资产的重置完全价值确定。
- 9 债务重组中取得的固定资产，其入帐价值按《企业会计准则——债务重组》的规定确定。
- 10 应当计入固定资产成本的借款费用。按《企业会计准则——借款费用》的规定处理。
- 11 已经入帐的固定资产价值，除发生下列情况外，不能任意变动其价值。
 - 11.1 发现原有固定资产价值有错误；
 - 11.2 根据国家规定对固定资产重新估价；
 - 11.3 增加补充设备或改良装置；
 - 11.4 将固定资产的一部分拆除；
 - 11.5 根据实际价值调整原来的暂估价值。

三、固定资产折旧

第七条 企业下列固定资产应计提折旧：

- 1 房屋和建筑物入账后不管是否使用都应提取折旧。
- 2 在用的运输车辆、电子设备、办公设备、家具用具、机械设备等。
- 3 季节性停用和修理停用的运输设备、电子设备等固定资产。
- 4 以经营租赁方式租出的固定资产。
- 5 以融资租赁方式租入的固定资产。

第八条 企业下列固定资产不计提折旧：

- 1 未使用不需用的固定资产（不含房屋、建筑物）。
- 2 以经营租赁方式租入的固定资产，以融资租赁方式租出的固定资产。
- 3 已提足折旧尚在使用的固定资产。

- 4 按照规定单独估价作为固定资产入帐的土地。
- 5 提前报废清理固定资产。
- 6 对外投资转出的固定资产。
- 7 在建工程项目在达到预计可使用状态以前的固定资产。
- 8 国家规定不提折旧的其他固定资产。

第九条 企业应按月计提折旧。月份内开始使用的固定资产，当月不计提折旧，从下月起计提折旧；月份内减少或停用的固定资产，当月仍计提折旧，从下月起停止计提。

第十条 停止折旧的固定资产净值归零。当“月初已计提折旧月份=可使用月份-1”时（即最后一个月计提折旧），将剩余折旧全部提足，使净值为零。

第十一条 公司总部及所属分公司固定资产折旧方法一律采用年限平均法（直线法）：

年限平均法的固定资产折旧率和折旧额的计算公式如下：

年折旧率=（1－预计净残值率）/ 预计使用年限

月折旧率=年折旧率÷12

月折旧额=固定资产原价×月折旧率

第十二条 净残值率按照固定资产原值的3%确定。

第十三条 固定资产分类折旧年限。

分类	折旧年限
（一）房屋建筑类	
1、营业用房	20 年
2、办公用房	20 年
3、仓库用房	20 年
4、房屋附属建筑物	20 年
（二）运输设备类	
1、客运车辆	10 年
2、货运车辆	5 年
2、装卸设备	5 年
3、其他运输设备	5 年
（三）电子设备类	5 年
（四）家具用具类	5 年

(五) 办公设备类	5 年
(六) 机械设备类	5 年
(七) 家具用具类	5 年

第十四条 折旧方法和折旧年限一经确定，不得随意变更。特殊行业折旧制度另定。

四、 固定资产的购进、转移审批程序

第十五条 固定资产的购进、转移审批程序详见《公司财产管理规定》。

财务部门于每月 28 日前就房屋及建筑物、运输设备、电子设备、办公设备、家具用具等项目编制“固定资产增减变动表”，{（见第二十六条）一式四联}，财产管理部门核对并填列异常或更正内容后，第一联财产管理部门留存，第二联送还财务部门自存，第三联送使用部门留存，第四联送财务管理中心备查。

第十六条 固定资产的领用、保管、转移详见《公司财产管理规定》。

五、 固定资产的管理

第十七条 公司固定资产实行由总部管理部门领导下的财产分类分级管理体制。总部人事行政中心行政部、分公司人事行政部负实物的日常管理责任，总部财务管理中心、各分公司财务负核算和监督、检查的管理责任。各部门具体职责如下：

- 1 总部人事行政中心行政部、分公司人事行政部的职责详见《公司财产管理规定》。
- 2 各分公司财务部门
 - 2.1 各独立门店、各独立公司负责各自固定资产的核算，要求财务录入会计分录时，在摘要一览必须详细记录固定资产的名称、数量及使用部门；建立固定资产的明细账。
 - 2.2 分公司财务负责对范围内财产进行核对汇总，制作固定资产月报表（见第二十六条），按要求于每月 28 日上报总部财务管理中心，总部财务管理中心最终汇总并上报。
 - 2.3 组织并参与行政部门的清查盘点工作。
- 3 财务管理中心
 - 3.1 财务管理中心负责监督各部门固定资产的管理。财务管理中心资产运营部负责规范公司固定资产的管理。
 - 3.2 财务管理中心资产运营部应建立公司所有固定资产的统计账目，每月与人事行政管理中心进行核对，对固定资产出现的各种情况在各部门中进行协调处理。
 - 3.3 财务管理中心负责对固定资产的购进、处置及盘点工作进行监督。

六、 固定资产处置

第十八条 固定资产转移处理：固定资产在集团内部不同核算单位之间转移时，财务部门应根据行政部门提供的调拨单中的财务联及时进行相关帐务处理。

第十九条 出租或外借处理：为使企业固定资产充分发挥效用和效益，对闲置或暂不使用短期借出不影响经营使用的固定资产，可以向外单位出租。固定资产出租或外借，财产管理部门应先会同财务管理中心后呈总裁批准，由人事行政管理中心与租用单位签订契约，副本送财务管理中心以备核对，契约内容应包括修缮保养及税款负担、租金、运费、归还期限、保持原状、附属设备明细等。租用期满，财产管理部门应负责收回，并配合财务部门催收租金。租出固定资产照提折旧。租金收入应通过“其他销售（业务）收入”科目核算。

第二十条 租赁处理：公司由于经营需要，向其他单位租入固定资产，分为以下两种情况：

- 1 经营性租赁。由于产权属租出单位，由租出单位提取折旧，因此应另设备查簿登记。并将租赁契约副本送财务管理中心备案，据以登记和支付租金。租金支出列入费用处理。
- 2 融资性租赁。由于契约期满，所有权属租入单位，因此融资性租入固定资产视同本公司的自有固定资产进行管理和核算，并计提折旧。

七、固定资产的清理

第二十一条 固定资产的盘点

财产管理部门应会同财务部门就固定资产至少每年盘点一次，盘点后应填造“盘点盘亏报告表”（见第二十六条）一式三份注明盘亏原因，呈报总裁核决后，一份送财产管理部门，一份送财务部门，一份送财务管理中心备查。对于盘盈或盘亏的固定资产应依增置或减损的规定办理帐务处理手续。

第二十二条 固定资产的报废

固定资产因减损拟报废或到期正常报废时，由行政部门出具固定资产（减损）报废申请单，注明报废原因、责任人、拟处理办法，报送人事行政管理中心及财务管理中心签注处理意见后呈报总裁。总裁批准后，由人事行政管理中心协同使用部门办理报废事宜、登记台账，核算部门做出账务处理。对于报废的原因人事行政管理中心必须严格审查，该追究责任的应及时查明并作出处罚。

第二十三条 固定资产盘盈、盘亏、报废的核算

年终清查过程中发现的盘亏、盘盈的固定资产在查明原因呈报总裁核决后按规定进行账务处理计入营业外收支，此前应先计入待处理财产损溢。固定资产的报废应在总裁核决后根据具体情况计入当期的营业外收支。

第二十四条 固定资产修理的核算

固定资产的修理应报人事行政管理中心审查批准，修理费用一律计入当期费用。当修理费金额较大并延长了固定资产使用年限时，应调整固定资产账面价值、折旧年限、月折旧额。

第二十五条 对已办理报废的固定资产的实物，应分类处置。对仍有部分使用价值的应保留实物，单独列帐管理。

第二十六条 公司在发生以下情况时，应及时对固定资产进行清理。

- 1 使用期满。固定资产已达到或超过规定的使用年限，经鉴定确认不能进行修复和继续使用的，必须进行清理。

- 2 灾祸毁损。企业因火灾、风灾、水灾、震灾等不可抗拒力量以及交通事故等造成固定资产毁损的，必须进行清理。
- 3 由于设计、施工、制造技术不过关，质量低劣，无法修复继续使用，未达到预定使用年限而中途报废的固定资产，必须进行清理。
- 4 企业将本企业生产经营不需要的闲置固定资产或者由于技术进步被先进设备替换下来的落后设备进行出售和有偿转让的固定资产，必须进行清理。
- 5 除上述情况外，企业对由于其他原因造成的确需报废的固定资产，必须进行清理。

八 、 集团财务报表制度

第二十七条 集团公司各级财务部门每月 25 日必须按要求编制固定资产增减变动表、固定资产月报表，并由分公司财务于每月 28 日前上报总部财务管理中心。报表模板如下：

报表 1.

固定资产月报表

分公司名称：

截止日期：

序号	入帐日期	凭证号	使用部门	固定资产名称	数量	来源	帐面价值	每月折旧额	年折旧额	已折旧月数	累计折旧	净值	折旧年限	残值3%	核算公司名称
合计															

主办会计：

制表：

报表 2.

固定资产增减变动表

分公司名称：

截止日期：

财产编号	固定资产名称	增减原因	本 月 增 加				本 月 减 少				备 注
			数量	金额	耐用年限	月折旧额	数量	金额	耐用年限	月折旧额	

合 计											

主办会计：

制表：

第二十八条 财务部门会同行政部门的每年盘点结束后,必须填造“盘点盘亏报告表”上报各相关部门。报表模板如下：

报表 3.

盘点盘亏报告表

分公司名称：

截止日期：

固定资产名称	财产编号	规格	单位	帐面 数量	盘点 数量	盘盈		盘亏		差异原因说明	拟处理对策及 建 议
						数量	金额	数量	金额		

合	计										
---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

主管经理： 财务部门： 主管： 经办： 使用部门： 主管： 经办：
 本表一式三联：(1)财务部门. (2)使用部门. (3)行政部门.

第二十九条 各报表统计帐截止日期为每月 25 日。

低值易耗品管理制度

一、低值易耗品的定义和分类

第三十条 低值易耗品是指单位价值在 2000 元以下、100 元以上（含 100 元），使用年限 1 年以上的有形设备、工具、器件等物资。

第三十一条 低值易耗品的名称不得采用统称，必须注明规格型号，具体分类详见《公司财产管理规定》

二、低值易耗品的计价、核算、摊销

第三十二条 计价：购进的低值易耗品由财务管理中心审核供应商开具的发票、低值易耗品申购审批单、签字完整的行政仓库验收单、手续完整的资产申请单（或费用支付统一凭证）后由核算部门按发票金额入帐（有增值税发票的按去税价格入帐；无增值税发票的按含税价格入帐），计入低值易耗品（在库低值易耗品）。

第三十三条 核算：

1. 领用核算：各部门领用低值易耗品后，核算部门根据行政部报送的低值易耗品领用月报表进行摊销。先将领用物品转入低值易耗品（在用低值易耗品），再按领用部门摊入低值易耗品（低值易耗品摊销）。盘点时此科目余额应与各部门使用中的低值易耗品金额相核对。
2. 备查帐：各分公司财务部门必须按低值易耗品的分类建立备查帐，每月月底与财产管理部门提供的对帐单进行核对，保证帐帐一致。
3. 报废的核算：核算部门在接到审核后的使用情况表时将低值易耗品（在用低值易耗品）和低值易耗品（低值易耗品摊销）进行对冲。

第三十四条 摊销：集团公司低值易耗品的摊销一律采用一次摊销法。

三、低值易耗品的采购、申领程序

第三十五条 低值易耗品的采购、申领由公司财产管理部门主管，具体细则详见《公司财产管理规定》。

四、低值易耗品的管理、清理

第三十六条 公司低值易耗品实行由总部管理部门领导下的财产分类分级管理体制。总部人事行政中心行政部、分公司人事行政部负实物的日常管理责任，总部财务管理中心、各分公司财务负核算和监督、检查的管理责任。具体细则详见《公司财产管理规定》。

第三十七条 低值易耗品的日常清理工作由公司财产管理部门具体负责，财务部门配合财产管理部门定期、不定期的抽查和盘点工作。具体细则详见《公司财产管理规定》。

附则

第三十八条 本办法自下发之日开始执行。在此之前公司印发的各项财务管理规章制度与本办法有抵触的地方，应按本办法为准。

第三十九条 本办法由 XX 集团总部财务管理中心负责解释及组织修订。

上海 XX 家用电器有限公司

二 00 三年八月十八日

第二节 财产采购管理及财务核算流程

摘自《永 2003 财（规）字第 33 号》

一、总则

为适应公司快速发展的需要,正确反映行政中心办公用品及财产的采购、领用情况,正确反映各分公司、各部门、各门店的财产使用情况及各项费用的合理配比。实现标准化管理,特制订本规定。

二、适用范围

按规定由公司行政中心统一采购的办公用品及各项财产。

三、定义分类

为充分发挥办公用品及财产管理效益(管理投入与管理效果对比),按照库存物资 ABCD 管理法原理将其分为 A、B、C、D 四大类,并据此对财产进行分类分级管理。

A 类固定资产:是指单价 2000 元以上(含 2000 元),且使用年限 1 年以上的财产。

B 类低值易耗品:是指单价在 500—2000 元(含 500 元),且使用年限 1 年以上的财产。

C 类低值易耗品:是指单价在 100—500 元(含 100 元),且使用年限 1 年以上的财产。

D 类消耗品:是指一次性消耗品单位价值 100 元以下。如纸类、笔类等。

四、涉及岗位及职责

总部行政部负责办公用品及各项财产采购、验收入库、领用和保管。必须分类建立固定资产、低值易耗品、办公用品数量金额帐。

总部财务管理中心核算部负责办公用品及各项财产采购付款、验收、领用的核算。必须分类核算固定资产、低值易耗品、办公用品。

五、行政部采购操作流程

(一) 外部采购

1、采购审批:各使用部门提出财产计划审批表,由行政部填写财产采购审批单,分 A、B、C、D 四类不同财产按人事行政部规定的审批权限进行审批。

2、财产入库:按规定审批后由行政部通知供货商送货。

①仓库管理员收货验收并核对供货商送货单,一致后签字确认。将签字确认的送货

单一联交送货商，一联自留，一联交财产管理员。仓库管理员必须做好验收入库、领用、[结存](#)数量手工帐。

②财产管理员根据签字确认的送货单必须按财产类别入库验收。分三类：A 类为固定资产，B、C 类为低值易耗品，D 类为 100 元以下的办公用品。不得将不同类别的财产验收在同一张验收单上。财产验收单一式五联：第一联由行政部财产管理员留存，第二联交仓库管理员核对送货单验收入库，第三联交财务部验收入帐，第四联交财务管理中心资产管理专员，第五联交财产采购员

③取得增值税发票的入库单价按不含税价格入帐，无法取得增值税发票的必须按含税价入帐。

④财产验收单上必须注明财产名称规格型号、数量、单价和金额。

3、采购付款：

①A、B、C、D 四类财产采购时必须取得增值税发票，如特殊原因无法取得增值税发票的，所购的财产价格必须低于市场价格的 17%。并附书面说明。

②采购付款审批手续按财务管理中心的相关规定执行，所有行政部的采购必须有财产采购员填写资金申请单、财产管理员签名，同时必须附以下附件：

- (1) 财产计划审批表
- (2) 财产采购审批单
- (3) 财产验收单
- (4) 增值税购货发票或普通发票，必须列明财产明细清单。

财产验收单上的财产价格不得超过财产采购审批单的审批价格。购买验收单价超过计划单价的，由采购人员说明事由，按计划审批流程报批。财务付款人员必须认真核对，不符上述条件一律不得付款。

4、财产领用：

① 领用 A、B、C 三类财产必须由部门提出申购计划，行政按规定审批手续采购验收入库后，根据使用部门的需要财产管理员打印一式五联的财产调拨单，调拨单上必须注明收货单位全称、收货人员签名、财产的规格型号、数量、单价和金额。财产调拨单一式五联，第一联由行政部财产管理员自留，第二联交仓管员发货后出库记帐，第三联交财务核算部入帐，第四联交财务管理中心资产管理专员，第五联交使用门店。财产管理员及时将财产调拨单交财务部入帐。

② 领用 D 类办公用品必须由领用人提出申请，财产管理员核定后填写财产提货单到仓库提货，提货单上必须注明收货单位全称、收货人员签名、财产的规格型号、数量、单价和金额，同时将送货单上的各项领用信息录入系统出库记帐。每月 25 日止按使用部门、按领用的办公用品大类汇总各部门实际领用的办公用品明细清单交财部。汇总表必须注明领用部门、领用各种办公用品的明细数量、金额及各部门、门店的领用总金额。

5、财产盘点：

- ① 每月 25 日必须对库存办公用品及财产进行实物盘点，盘点必须由财产仓库保管员，财产管理员参加，由仓库管理员对仓库的实物进行实地盘点，由财产管理员监盘，核对手工数量帐。根据财产管理员帐面库存数量同仓库进行盘点核对，做到帐实相符、帐帐相符。发现差错必须查明原因。造成损失的由责任人赔偿。月末必须将盘点报告表交财务管理中心资产管理专员审核。
- ② 每月 25 日做好本月办公用品、低值易耗品、固定资产进货、领用、结存汇总表交财务部核对，做到帐帐相符。

(二) 内部采购：公司总部采购和门店采购

α 内部采购（公司总部采购）：行政部所购的财产是公司的库存商品

- 1、各使用部门提出财产申购计划表，行政部填写财产审批表根据不同财产类别审批，由业务部确认购买价格。
- 2、财务销售开票管理员根据财产审批表、业务部购买价格确认单开具一式四联的销售单，第一联（黄联）行政部留存、第二联（绿联）到总仓提货、第三联（红）联销售附件、第四联（白联）交财务管理中心核算部。
- 3、凭第二联（绿联）到总仓提货后交财产仓库验收入库，行政部财产管理员根据仓库收货单做财产入库存验收单交财务核算部。

β 内部采购（门店采购）：行政部所购的财产是门店的库存商品

- 1、各使用部门提出财产申购计划表，行政部填写财产审批表，根据不同财产类别审批，由业务部确认购买价格。
- 2、行政部根据财产审批表、业务部购买价格确认单到门店开具普通发票，根据发票提货联到门店提货，发票联交财务核算部。
- 3、提货后交财产仓库验收入库，行政部财产管理员根据仓库收货单做财产入库验收单，将发票联、财产验收单交财务核算部。

(三) 供货商直送分公司：

- 1、各使用部门提出财产申购计划表，行政部填写财产审批表审批，供货商直接送公司或门店的财产，由行政部填写手工调拨单通知分公司或门店收货，供货商送货后收货部门核对调拨单并签名，由供货商将收货部门签名的手工调拨单送总部行政部财产管理员，门店或分公司不能视同商品将财产入库验收。
- 2、行政部财产管理员收到签名的手工调拨单做财产验收单，收到供货商增值税发票付款时，由行政部财产采购员做采购财产资金申请单，按财务管理中心规定的审批手续审批，同时做财产调拨单（附使用部门签名的调拨单）
- 3、将财产计划审批表、财产验收单、财产采购审批单、增值税发票、资金申请单交财务核算部。
- 4、将财产调拨单、收货部门签名的送货单交财务核算部。

六、财务核算流程

(一) 科目设置：财务专设科目“材料物资/固定资产”、“材料物资/低值易耗品”、“材料物资

/办公用品”。

（二）部门设置：

1、总部

上海 XX 家用电器有限公司——各中心职能部门：财务管理中心、**行政部**、连锁管理中心、信息管理中心、物流管理中心、营销管理中心、审计委员会、总裁办。

2、上海家电

*上海 XX 家用电器有限公司——上海分公司各职能部门：上海财务部、上海人事行政部、上海营销部、上海连锁部、上海经理办。手机维修部

*上海 XX 家用电器有限公司——上海分公司各非独立门店：宝山店、曹杨店、长寿店、东方店、金山店、康桥店、老西门店、南方店、上南店、松江店、田林店、五角场店、新大陆店、杨浦店、宜山店、德平店、川沙店、共康店、

*上海永长家电超市有限公司：古北店

*上海人晓家用电器有限公司：曲阳店

*上海永嘉家电超市有限公司：嘉定店

*上海永捷家用电器有限公司：青浦店

*上海永一家电器有限公司：南汇店

*上海永奉家电超市有限公司：奉贤店

*上海永固制冷设备工程有限公司：直供部、技术服务

*上海高地储运有限公司：上海物流部。

3、家居公司

*上海好到家家居有限公司：青浦家居店、五莲家居店、家居职能部

4、其他：

*上海大康建筑装潢有限公司：基建科、制作科

*上海民融投资有限公司：房产部

5、江苏：

*无锡永锡家用电器有限公司：无锡南门店

*无锡永越家用电器有限公司：吟春店、总部各部门

*苏州 XX 家电有限公司：三香店、华银店

*泰兴市永高家用电器有限公司：泰兴店

*上海 XX 家用电器有限公司江苏售后维修服务分公司：江苏技术服务部

*宜兴市 XX 家电有限公司：宜兴店

*南通永通家用电器有限公司：南通店

6、浙江：

*宁波市江东 XX 家用电器有限公司：宁波金凤、联丰店、天一店

*慈溪市 XX 家用电器有限公司：慈溪店

*余姚市永东家用电器有限公司：余姚店

*杭州 XX 武林家电有限公司： 武林店
*杭州 XX 秋涛家电有限公司： 秋涛店
*杭州 XX 望江门家电有限公司： 望江店
*浙江 XX 家电有限公司： 浙江各职能部门
*绍兴永大家用电器有限公司： 绍兴店

7、福建：

*福建 XX 商业家电有限公司：福州各职能部门、南公园店、黎明店

三) 开票要求：

- 1、上海 XX 家用电器有限公司下属各部门、各门店领用办公用品、财产不需要开具发票，可直接入相关费用。
- 2、其他各部门、各门店领用办公用品、财产按对应公司开具发票及转帐通知单。
- 3、A 类财产可开具普通发票，B、C、D 三类财产必须开具增值税发票。

财务部每月必须同行政部财产管理员核对固定资产、低值易耗品、办公用品帐面库存金额，必须做到帐帐相符。

本流程从二〇〇四年一月一日起执行。

第七章 往来管理类制度

摘自《永 2004 财（规）字第 04003 号》

第一节 往来对帐管理制度

为了加强公司内部和外部往来帐的管理工作，明晰相互之间的债权债务关系，杜绝因往来清理、对帐不及时、对帐后无确认等原因而导致公司利益受到损失等情况发生，特制定本制度。

一、往来对帐的岗位设置与职责

1、财务经理职责：

- 1) 审核“资金申请单”，特别关注大额款项的支付申请。
- 2) 每月负责检查对帐小组成员每月对帐工作计划，并落实责任人。
- 3) 针对对帐过程中出现的差异问题，作好与营销部、供应商的协调工作。
- 4) 随时关注公司往来帐异常情况，并就异常情况采取措施进行解决。
- 5) 监督往来主管、往来对帐员的日常工作及验收对帐完成质量。

2、往来主管岗位职责：

- 1) 监督往来对帐人员履行对帐工作职责，并就公司往来对帐情况进行统筹安排。
- 2) 审核“资金申请单”，严格按照合同规定与供应商结算。根据公司制定的审批权限，管理公司与各供应商之间的经济业务往来事项。
- 3) 审核“资金申请单”，检查商品采购账与应收应付账款余额、供应商档案了解供应商情况，对出现有付款风险的供应商应立即通知财务经理，并拒绝签字。
- 4) 每月编制往来对帐月报表，并检查对账员对账计划的完成情况，每月与财务经理签订《往来对帐工作责任书》。
- 5) 每月定期检查与供应商的往来账目，避免产生因人为因素造成返利等应收账款不到位给公司造成的经济损失，防止呆账、坏账的发生。
- 6) 每月检查对帐通知发出的及时性，对于没有按时来核对往来账的供应商有权提出停止付款的建议，直到往来账核对清楚后，往来主管签字，财务经理审批后方可继续付款，往来账核对不清楚，往来主管又签字付款，由此造成公司损失由往来主管负主要责任。
- 7) 每月清理一次商品采购账借方余额、应收账款借方。若商品采购出现借方余额，应及时到系统中查找原因，确认是否有验收供应商抬头窜户或验收单价错误，并通知相关人员调整。若应收账款借方帐龄在 6 个月以上的，要查明原因，并上报财务管理中心。
- 8) 每月清理一次本月新增供应商、本月停止合作的供应商，对于出现上述情况的供应商需要写明具体情况，并上报财务管理中心。
- 9) 与供应商财务加强联系，通过多种形式检查对帐工作，所有往来对帐确认书必须要求供应商签字盖章。

10) 加强与公司内部(业务员、返利结算员)的联系,对于挂应收没有书面确认的款项,及时要求补全书面资料。避免产生因人为因素造成返利等应收账款不到位给公司带来的经济损失,防止呆账、坏账的发生。

11) 对多打预付款现象的监控,每月往来主管要定期监控多打预付款现象,基本公式为:初步认定多打款=应付账款借方-商品采购贷方余额*1.17,逐一排除入帐不及时、供应商更换名头等原因,一经发现多打预付款要及时扣回,并对有关责任人员进行处罚。确保公司流动资金的安全与完整。

3、往来对帐员岗位职责:

1) 每月财务结帐后,排对账计划,并及时通知供应商前来核对应收应付帐(12201及20401科目),并出具“对帐余额调节表”(格式见附件),对于未达帐项要及时查找原因,并通知相关人员调整。

2) 每月编制往来对帐月报表,每月与财务经理签订《往来对帐工作责任书》。

3) 每月查询商品采购帐(13101科目)的帐面余额,若是清场结大帐的供应商,业务员应先通知财务部对账,必须核对商品采购帐。

4) 每月对银行存款明细帐与银行对帐单进行核对,并出具“银行存款余额调节表”,对于未达帐项要及时查找原因,并通知相关人员调整。

5) 每月与外地分公司进行内部往来(12001科目)的核对,并出具《余额调节表》,对于未达帐项要及时与外地分公司联系查找原因,并通知相关人员调整。

6) 每月与独立核算单位进行内部往来(12002科目)的核对,并出具《余额调节表》,对于未达帐项要及时与各独立核算单位联系查找原因,并通知相关人员调整。

4、返利结算员:

1) 建立健全供应商档案,熟知各供应商的供货政策、结算方式等合同内容,做好各供应商应收账款记录,并监督返利和各项费用的回收,对于未达账项及时向领导反映,并提出合理化建议。

2) 每次结帐前,要求业务员及时将应结帐的供应商清单传递到财务,根据即将结帐的供应商清单,将对应的应扣返利和费用清单传递给业务员。

3) 每月与业务员核对应收返利费用,出具《返利费用确认表》见附表6。与业务员对帐后,仍不能达成一致意见的,要求业务员与供应商业务员预约对帐。我司业务员、供应商业务员、我司返利结算员三方对帐后未能达成一致意见的,暂停结帐直到对帐后达成一致意见。

4) 每次结帐前监督业务在规定的时间内将签署完毕的资金申请提交财务审批,逾期提交资金申请影响结算流程正常推进的,返利结算员对逾期资金申请不予接收。

5) 审核资金申请单上应填写的业务内容是否齐全,签署是否完毕,审核应扣款项是否按扣款清单填写,是否有逾期未扣款项。

6) 对于未挂应收即帐扣的款项,要求业务经理及时将应收标准提交财务;对于帐扣后已收大于应收的款项,及时与业务经理沟通,取得书面证据(确认函、协议等)后补

挂应收。

7) 对于正常付款一般不允许先帐扣后折让,对业务资金申请中先帐扣后折让的,要求供应商先开折扣折让发票,我司方予结帐;如果有特殊情况允许先帐扣后折让时应登记流水帐,返利结算员与进货结算员共同监控后期发票到位情况,若发票未在规定的时间内到位,暂停结帐。

8) 对于允许先帐扣后开退税证明的情况,要求供应商在规定的时间内开红字发票,及时与进货结算员和税务管理员协调,监控发票到位情况。

5、返利主管:

1) 与业务经理协调,敦促业务员及时将即将结帐的供应商清单传递到财务;监控返利结算员向业务传递应扣款清单,使财务和业务对应扣款在结帐前达成一致。

2) 对于发票到位严重滞后的供应商,与业务沟通问题产生的原因和解决的办法。

3) 监控预付款发票到位情况,对于发票到位严重滞后的情况,追究问题产生的原因和库存的合理性及预付打款的必要性。

4) 监控清理前期正常打款中先帐扣后折让,发票至今未到的情况,负责与业务协调。

5) 负责协调和监控返利结算员、返利会计、业务干事、发票录入员工作配合情况。

6) 向供应商业务、财务了解合同外应收由供应商财务确认的可能性。可操作的供应商可先试行由供应商财务确认。避免供应商财务日后对帐不确认。

7) 协调开票中供应商要求与公司规定冲突的问题。避免开阴阳发票,给对帐造成困难。做好对供应商的解释工作。对合同签订中存在的问题与业务经理沟通,要求在新合同中改正。

二、内部往来对帐的管理规定

1、对帐的具体要求:

1) 每月与外地分公司进行内部往来(12001科目)的核对,并出具《余额调节表》,对于未达帐项要及时与外地分公司联系查找原因,并通知相关人员调整。

2) 每月与独立核算单位进行内部往来(12002科目)的核对,并出具《余额调节表》,对于未达帐项要及时与各独立核算单位联系查找原因,并通知相关人员调整。

3) 每月与大康公司往来帐的核对,核算会计要于月末结帐后定期与大康公司核对有关往来帐并出具《余额调节表》。

4) 内部往来帐的日常对帐工作由核算会计进行对帐,包括与大康公司往来帐的核对,根据对帐双方的增减项目调平后出具余额调节表。对于商品调拨的拨出方、资金划拨的拨出方必须于1周内获取对方的确认回执。每月对账的主动方为:

被动 主动	上海	杭州	宁波	江苏	广州
上海		单月	单月	双月	双月
杭州	双月		双月	单月	单月
宁波	双月	单月		双月	单月
江苏	单月	双月	单月		双月

广州	单月	双月	双月	单月	
----	----	----	----	----	--

分公司与大康之间的内部往来单月由大康会计对帐，双月由分公司进行对帐。分公司各门店之间的对账主动方由分公司财务经理确定。分公司每月把内部往来明细帐发邮件到总部财务管理中心。

2、发票管理

(1) 对于商品调出方的公司应在调入方办理商品入库时的当天开具销售发票。发票应严格按照出库单所列货品、数量及时进行开具，一张发票可以汇总开具多张出库单，但一张出库单不能分开几张发票，不便于发票的勾对和往来的核对工作。发票开具方应在当月会计期间内将所有交商品调入方进行帐务处理。

(2) ERP 系统与用友财务系统

为保证内部往来单位双方 ERP 系统与用友财务系统存货金额的一致性，对于出库方金额与入库方金额不一致的情况，应作如下处理：

- A、以双方确认的价格作财务帐，以保证双方往来价格的一致。
- B、因上海分公司使用英克 ERP 系统原因造成商品运输单价格与实际价格不一致，由入库方（外地分公司）按照发票抽单齐全后，核对差额，差额计入“商品销售成本-内销”（销售折扣折让除外）

3. 报送财务管理中心的相关资料：余额调节表、重要未达帐项说明。

4、处罚规定

- (1) 对于未按期报送相关报表及资料的，对有关责任人员每次罚款 50 元。
- (2) 对于商品调出未按期开具销售发票或不按要求开具相关发票的每次处罚 50 元。
- (3) 发现供应商没有按规定进行对帐的，发现一家罚款 50 元。
- (4) 其它违反规定的行为，每次发现罚款 50 元。

三、外部往来对帐

1、供应商档案的管理

财务部应建立健全供应商档案资料。供应商档案资料应包括供应商在系统中的编号、单位全称、单位简称、法定代表人、财务负责人、联系电话、联系人、联系地址、业务员姓名、主要经销商品等信息。如供应商资料发生变更，公司财务部应及时取得变更依据（工商证明等）并进行更新。

2、合同条款执行的监控（涉及到返利费用的确认、收取等）

返利费用的入账必须有书面依据（合同、协议等），应及时与供应商业务员确认，并要求供应商及时入帐，若有异议，请供应商及时与业务部或返利部协调处理。

3、应收应付科目明细帐核对的具体要求

每月财务结帐后，及时通知供应商前来核对应收应付帐（12201 及 20401 科目），并出具《对帐余额调节表》（格式见附件），对于未达帐项要及时查找原因，并通知相关人员调整：

A、未达增值税发票：应及时查找未入帐增值税发票的去向，及时处理或退票，若是增值税发票中有而进货单中没有的型号数量，要求供应商提供我方的已验收证明，以便我公司业务员及时补订单；若是型号或单价有误，可及时退换货；

B、未开折让部分，要求供应商及时开具。

4、应收返利的核对与确认的具体要求，各种应收返利（含活动返利）应及时向各供应商发返利确认函，并在指定时间内让供应商业务员将对方财务签章确认的确认函带回，如有差异及时沟通、及时解决，从而确保返利收入的真实性、合法性。特别是各种活动返利一定要把对方业务员的口头协议变成书面协议，并得到供应商的确认，使公司的收益以法定的形式固定下来。如果供应商不及时带回确认函，财务有权不付款。

5. 应收费入帐的合理性的具体要求（指公司收取的应收费入帐的依据）

A、所有应收款项及未挂应收临时收回的款项应由供应商财务确认或由供应商财务授权委托的业务代表签字确认。

B、财务部返利组负责与供应商确认合同、补充协议中规定的各项应收款项；业务部负责与供应商确认各项临时性的、无合同和补充协议的应收款项。

6、商品采购明细帐的核对的具体要求

每月查询商品采购帐（131 科目）的帐面余额，若出现借方余额，应及时查找原因，对于所有商品采购借方余额的必须编制原因说明并由财务经理签字归档保存。若是清场结大帐，必须核对商品采购帐。商品采购账贷方余额需要清理，商品采购账余额较大时是因为供应商业务员没有及时把发票传递到 XX 来。当月所有的采购入库，仓库单据必须在 2 天内全部流转至财务，财务部必须 2 天内在用友系统中进行入帐处理。

7、对帐时间规定

分公司财务部必须加强与供应商常规对帐工作，规定对业务往来较多的供应商每月对帐一次，业务往来较少的每季度对帐一次。各种应收返利及费用必须每月与供应商核对一次，如果供应商业务员不及时将回函带回，我方将拒绝给对方付款。分公司财务部向供应商发出《对帐确认函》，要求供应商提供往来明细帐及相关对帐资料，合理的做好对帐计划，确定责任人。每次对帐完成后出具《对帐确认函》，并要求供应商加盖单位公章，及时处理对帐工作中出现的问题，分公司无法处理的应及时上报财务管理中心。

8、各分公司每月向总部上报的资料

- （1）《往来对帐进度表》
- （2）新增供应商档案
- （3）供应商异动情况报告
- （4）供应商资信报告
- （5）帐龄分析报告。
- （6）欠款金额（供应商）前十名名单、金额、净利率、欠款原因及付款计划。
- （7）合同约定预付款的执行情况表。
- （8）合作不愉快、操作不规范的供应商名单（黑名单）

10、相关的处罚规定

- 1) 没按规定的時間报送相关资料罚款 50 元。
- 2) 报表不全的，或内容不真实的罚款 50-100 元。
- 3) 每月未按规定对帐的罚款 50 元，对帐内容不完整不真实的罚款 50-200 ， 并进行行政扣分，严重的建议有关部门对有关责任人员进行降职、撤职等处分。
- 4) 有关人员未按有关规定确认应收返利、应收费用就自行挂帐的每次罚款 50 元，业务人员没有及时把应收返利、费用的书面确认书上交财务部导致公司损失，一切责任由业务人员承担。
- 5) 未按合同规定挂帐或帐扣的或变通挂帐给公司利益造成损失的，每次罚款 50 元，严重的要进行行政扣分。
- 6) 未及时清理商品采购借方余额、以及未及时对预付款进行监控导致多打预付款的，要对往来主管及有关责任人员罚款每次 200 元，严重的给预行政扣分，建议有部门对其进行降职、撤职等处分。
- 7) 其它违反规定给公司造成损失的每次罚款 50 元。

四、银行对帐

1、银行存款对帐

(1) 对帐日期

每月 5 日将公司上月银行存款明细帐与银行对帐单进行核对，并出具《银行存款余额调节表》。对于存在的未达帐项公司应及时查找原因，并通知相关人员进行入帐或调整。

(2) 对帐方法

银行存款余额调节表余额等式：

企业方：银行存款余额+银行已收，企业款收金额—银行已付，企业未付金额。

银行方：对帐单余额+企业已收，银行未收金额—企业已付，银行未付金额。

银行未达帐存在的几种情况：

银行已收，企业未收。公司财务部银行出纳应及时将银行入帐企业户头的相关票据拿回公司进行入帐，如发现其中相关款项来源不明的，应与营销部或银行进行联系，以查明此款项的来源。

企业已收，银行未收。公司财务部应将企业收取的相关票据及时存入银行，并检查。

银行已付，企业未付。对于银行已在企业户头划款支付的款项，银行出纳应及时从银行拿回相关单据核对后进行账务处理。

企业已付，银行未付。对于企业已付款的银行票据，应及时交银行进行款项的划转。

(3) 差异调整办法

如系银行方面原因造成未达帐的，应要求银行进行调整，企业根据调整后的余额进行核对。

如系企业方面原因造成未达帐的，应及时查明原因，进行相关帐务处理。

2、银票对帐

对于银票保证金，必须要求银行每月出具银票保证金流水记录，与银票辅助帐、财务帐（其他货币资金）进行核对，有差异的注明原因。建议通过银票辅助帐与财务应付票据进行核对。

3、信用卡对帐

银行出纳要建立信用卡辅助帐簿，月末未收回的在途信用卡金额，必须有明细清单；对于超过一定期限的在途信用卡（一般为3天），必须要与银行取得联系，并确认在途原因。如果信用卡月末在途金额没有明细清单的，给予责任人处罚。如果超过一定期限仍未到帐的信用卡，造成损失由责任人承担。

4、每月需要报送的相关资料

- (1) 银行存款余额调节表
- (2) 重要未达帐项特别说明（没有的可不报）

5、有关罚款的规定

- (1) 未及时编制银行存款余额调节表的，每次罚款50元。
- (2) 编制的银行存款余额调节表不准确的或不真实的每次罚款50-100元，严重的要给予行政扣分并追究相关人员的经济责任。
- (3) 未建立银票辅助帐并与应付票据进行核对的，每次罚款50元。
- (4) 未建立信用卡辅助帐并对信用卡月末在途资金进行必要监控的，每次罚款50元

附表1：XX家电对帐月报表

对帐人	供应商	对帐日期	对帐起止日期	XX公司		供应商应收 余额(借方)	调整后 余额	13101贷方	备注
				应收借方	应付贷方			含税余额	

财务经理：

往来主管：

附表2：XX家电供应商档案模版

档案序号		品牌		营业执照编码		组织机构代码证编码
授权书序号				开户银行帐号		
单位名称	电话	法人代表	地址	邮编	E-MAIL	税务登记证编码
董事长姓名	电话	手机	地址	邮编	E-MAIL	授权代理证编码
区域经理姓名	电话	手机	地址	邮编	E-MAIL	公司名称变更记录

财务经理姓名	电话	手机	地址	邮编	E-MAIL
业务员姓名	电话	手机	地址	邮编	E-MAIL

XX 家用电器有限公司

对 帐 确 认 函

尊敬的_____:

从____年_月_日至____年_月_日, 贵公司在我公司的业务往来反映在以下几方面:

一、财务往来帐:

- 1、至截止日期, 向贵公司进货总额为: _____元;
 - 2、至截止日期, 贵公司开给 XX 的税票为: _____元;
 - 3、至截止日期, 我公司付贵公司货款为: _____元;
 - 4、至截止日期, 我公司帐扣返利费用为: _____元;
 - 5、至截止日期, 我公司有需退回滞销机、坏机为: _____元;
- 综上所述: 至截止日期, 我公司应付贵公司货款为: _____ 元。

备注:

二、财务返利、费用帐:

- 1、至截止日期, 我公司应收贵公司返利金额为: _____元
 我公司已收贵公司返利金额为: _____元
 - 2、至截止日期, 我公司应收贵公司场地费金额为: _____元
 我公司已收贵公司场地费金额为: _____元
 - 3、至截止日期, 我公司应收贵公司广告费金额为: _____元
 我公司已收贵公司广告费金额为: _____元
 - 4、至截止日期, 我公司应收贵公司展台费金额为: _____元
 我公司已收贵公司展台费金额为: _____元
- 综上所述: 至截止日期, 我公司应收贵公司返利费用为: _____元,
 我公司已收贵公司返利费用为: _____元
 我公司未收贵公司返利费用为: _____元
- 财务部对帐结果: 至截止日期, 我公司应付贵公司货款为: _____ 元
 我公司未收贵公司返利费用为: _____元
 我公司实际应付贵公司货款为: _____ 元

三、业务部意见: (其它情况说明)

供应商:

上海 XX 家用电器有限公司

日期：日期：

附表 3:

合同约定预付款执行表

项目 品类	合同约定预付款操作方式	实际打款方式	差异	原因
合计				

财务经理：结算主管：

附表 4： 付款供应商排行榜

项目 名称	欠款金额	经营品类	综合毛 利率	欠款原因	付款计划	综 合 分析	备 注
合计							

财务经理：结算主管：

附表 5:

XX 家电往来对帐调节表

（截止日期： 年 月 日）

甲方：XX 家用电器有限公司				乙方：			
摘要		金额		摘要		金额	
	制单人	借方	贷方		制单人	借方	贷方
小计				小计			
帐面余额				帐面余额			
调正金额				调正金额			
调正后金额				调正后金额			

贵公司财务人员以上往来核对无误后，请贵公司财务经理（主管）签字：我保证我公司提供的数据完整、准确、及时，并加盖公章。

财务经理（主管）：甲方盖章：乙方盖章：

日期：日期：

（往来对帐余额调节表编制说明：1、摘要栏需要注明日期、凭证号、具体经济业务内容；2、甲方借方余额表示：乙方已经入帐，甲方未达帐；甲方贷方余额表示：甲方已经入帐，乙方未达帐。3、乙方借方余额表示：甲方已经入帐，乙方未达帐；乙方贷方余额表示：乙方已经入帐，甲方未达帐。）

附表 6-1:

XX 家电连锁费用确认单

供应商名称：

品类	品牌型号	核算期间	广告费	展台费	进场费	场租费	促销费	其他费用	备注
合计									
开具发票类型： ☐ 统一零售发票 ☐ 服务行业发票 ☐ 建筑业发票（大康）									
付款方式： ☐ 账扣 ☐ 支票 ☐ 商品 ☐ 其他_____									
付款期限： 年 月 日之前									
供应商业代表：						XX 业务员：			
						XX 业务经理：			
供应商盖章：						XX 盖章：			

附表 6-2：

永 乐 家 电 连 锁
返 利 确 认 表

核算部门 日 年 月 日 核算员：
期：

供应商名称：		业务部门：							
品类	品牌型号	核算期间	核算基数类型	核算基数	返利政策摘要	返利类别	返利额	回收方式	收回日期
合计									
例外情况说明：						业务员签字确认：		供应商盖章确认	

说明：本表分厂家填写数据，每次核算阶段活动返利启用一张表

本表一式四联，一联返利结算组、一联业务部、两联供应商（一联自留、一联盖章确认后返还返利结算组）

核算期间：本次计算返利适用时间跨度

核算基数类型：分为结款额（台/套数）、销售额（台/套数）、进货额（台/套数）等

核算基数：针对相应核算基数类型的已产生数据

返利类别：分为月度返利、季度返利、年度返利

返利回收方式：分为折扣折让、帐扣、现金（支票电汇划帐等）

返利收回日期：供应商承诺返利支付期限

例外情况说明：对各种返利核算产生影响的情况进行说明，
比如特价机情况、供应商与我公司会计期间不一致等情况进行说明

附表 6-3:

永 乐 家 电 连 锁

阶段促销活动返利确认表

核算部门: 日期: 年 月 日 核算员: 业务部门:

供应商名称:							
	品牌型号	促销活动政策	政策适用期限	涉及商品金额 (数量)	应收促销活动返利金额	促销活动返利收回日期	备注
XX 业务员签字:				供应商签字:			

说明: 本表分厂家填写数据, 每次核算阶段活动返利启用一张表

本表一式四联, 一联返利结算组、一联业务部、两联供应商 (一联自留、一联盖章确认后返还返利结算组)

品类: 是指商品类别, 如彩电、碟机、冰箱、洗衣机、空调、灶具、热水器等

促销活动政策: 规定的促销活动返利、补差等政策

政策适用期限: 本促销活动的时间期限

涉及商品金额 (数量): 参与促销活动的商品金额或者数量

应收促销活动返利金额: 应收供应商促销活动返利金额

促销活动返利收回日期: 供应商承诺促销活动返利支付期限

本制度自二〇〇四年二月九日起执行

第二节 往来对帐操作流程的补充规定

2004 年 9 月 21 日永【2004】财通字第 04204 号

鉴于《往来对帐管理制度》执行中存在的一些问题, 为了明确各岗位的工作职责, 加快公司债权债务的确认, 根据《往来对帐管理制度》作以下操作规定:

一、往来对帐的范畴: 内部应收款、其他应收款、其他应付款、应收帐款、应付帐款、商品采购。

二、往来对帐组功能

- 1、核对、处理 2003 年 12 月 31 日前产生的长期未确认帐务;
- 2、抽查、检查、确认各岗位债权债务的确认情况;
- 3、对往来对帐中发生的违规事项, 提出处罚和整改意见 (结算、物流、核算等岗位);
- 4、协助执行债权追缴诉讼。

三、债权债务确认岗位分工

A、内部往来以及其他往来: 截止 2004 年 8 月份后已核对清楚的内部应收款帐目, 每月核对工作由核算组执行, 往来管理人员负责抽查和解决前期未达帐项。

B、商品采购帐: 2004 年 1 月 1 日后新增的供应商和 2004 年 7 月份后已确认余额的供应商, 由进货结算员负责与供应商确认往来余额, 往来管理人员负责复查和解决前期未达帐项。

C、应付帐款、应收帐款的帐务核对工作由往来管理人员执行。

D、往来帐目调整：往来对帐人员填写《调帐通知单》，往来主管或财务经理签字后由核算会计进行帐务调整，有关凭证、单据的复印件作为会计原始凭证；未达帐项的调整时间不能超过 30 天，由财务经理安排执行。

四、往来对帐资料保管

A、供应商提供的文字资料以及电子表格作为会计档案保管，可以留下对帐记录和说明，但不能涂改；供应商提供的电子表格，应单独加密备份，凡是供应商提供的帐务资料要求其加盖财务专用章或公章。

B、供应商确认的原件应作为当月的会计档案，与会计凭证一并装订保管，债权债务确认单一定要加盖公司或财务专用章和对帐人员签名原件。

C、使用电子表格勾对方法核对帐目的确认表，分别用红、兰表示已勾对和未勾对金额，保留每一步确认的结果。所有往来确认单等资料在员工异动时办理交接手续，否则出现的遗失、差错由往来主管、分管副经理、财务经理承担。

五、商品调拨

1、调出方根据调入方的请货申请发货，以仓管员发货单和请货单作为“内部发出商品”的附件。

2、调出方根据调入方的收货单开出增票，双方当月核对“在途商品”余额，由调出方负责核对。

3、调入方以请货单原件和仓库收货单作为“商品采购”的附件。

4、调出方设立单据传递备查帐，由单据传递受托人在备查帐上签字，收件方在收到单据后 2 日内传真回执，双方每月核对一次，由调出方负责。

5、如果查实是收件人未回执造成的差错，给予当事人 200 元的处罚，核算主管或核算会计作为内部单据传递的责任人。

6、公司之间、集团总部与分公司以及分公司内，应严格按照核算细则规定区分货款、资金划拨、和代垫费用三项，以便于核对。

7、集团总部为分公司代垫费用（如工会费、职务津贴、社保费和代购物品等），开出的内部转帐通知单上备注“集团总部”字样。上海分公司为其他分公司代垫的费用在开出的内部转帐通知单上备注“上海分公司”字样。

8、分公司与分公司之间的资金往来由集团总部作为中转户，集团总部与分公司下的各门店发生的资金往来需由分公司作为中转户，如需直接往来的请申请报批。

六、商品采购对帐流程：每个供应商应在每季最后一个月、最后一次结款时应提交货到票未到明细表，以此作为结款时的必须有附件。

1. 经销合作方式供应商的核对

1) 进货：与供应商确认在途的发票（供应商已发货已开票，XX 未入），及时查明原因，防止发票的遗失，特别对于退回重开的发票要求供应商限期换开；确认在途的货物（供应商已发货，XX 未收），特别是供应商发货与 XX 收货的差异数，查明相关原因；确认发货未开票数（供应商已发货未开票），并监控供应商开票的及时性尤其是预付款的供应商。

2) 退货：与供应商确认在途退货，XX 已退供应商未收的长时间在途的要核实在途原因，供应商已收而 XX 业务系统未出的查明未及时入系统的原因，督促相关部门调整；确认在途发票（供应商发票已开，XX 未收），及时催收退货红字发票，如为退换货要求限期处理并将退换货相关记录在业务系统中对冲。

3) 零库存：①厂家直送的：供应商开具的发票未能在系统中勾对的催促业务部门及时补下订单。②库存数量为零但有余额的：核对后及时调整。

2. 代销合作方式供应商的核对：需确认 XX 的代销数与供应商的开票数、库存结余数等，供应商结款时必须附对帐确认单。

七、与供应商确认完毕后出具确认单，并需对方签字盖章，对于上述原因产生未达事项超过 3 个月未处理的供应商列入黑名单，采取发函、停止结算等措施。**每月 10 日前由往来主管统一上报的相关资料：**

- 1、往来对帐分析表（包括商品采购的分析和应付帐款的分析）
- 2、往来对帐月报表（包括商品采购和应付帐款的每月对帐）
- 3、问题供应商名单（包括有坏帐、长期未达帐项超过 4 个月以上、不配合对帐等供应商）

第三节 各分公司与分公司之间、分公司与独立门店之间往来的操作要求

摘自《永（2004）财通字第 0044 号》

为了进一步规范内部往来核算，确保内部往来对帐工作的顺利进行，根据 2 月 28 日内部往来专题会议决议，财务中心特做如下规定：

- 一、除内部单位间的资金划拨外，其他所有内部往来必须开具转账通知单，特别注意垫支外部单位的款项和垫支备用金等；
- 二、对于开具银票的转让，一律由银票经办人开具转账通知单，将银票和转账通知单一同交收票人。
- 三、外省分公司与“上海 XX 家用电器有限公司”的往来规定：只允许分公司与“上海 XX 家用电器有限公司”进行内部往来，分公司下属各独立门店必须经分公司中转。特例：南通、苏州涉及银票的资金划拨及银票往来的，可以直接和“上海 XX 家用电器有限公司”进行挂账，但南通和苏州的其他费用往来、代收代付等必须经分公司中转。
- 四、分公司与分公司之间内部往来统一通过“上海 XX 家用电器有限公司”进行中转。
- 五、分公司所属各独立门店之间的内部往来一般经分公司中转；如果独立门店与独立门店业务之间内往较多，需要直接往来的，由分公司财务经理向中心提出书面申请，可以直接划转，但必须每月对帐，并清理余额（以划款方式，或统一转至分公司），独立核算门店直接往来未及时清理的，由分公司财务经理负责。
- 六、浙江分公司划为宁波区和杭州区，“宁波市江东 XX”和“浙江 XX”作为所属区的中转公司。

第四节 团购预收款的操作规定

摘自《永 2004 财（规）字第 04006 号》

团购预收款是指团购单位预付货款后、按实际需要凭《预收订金收据》专用单据（以下简称专用单据）到指定门店分批在规定的时间内购买商品，为了规范各门店的操作，现规定如下：

一、综述

- 1、团购预收款适用范围：同一单位团购商品金额较大，销售总价达到含税 10 万元以上。低于 10 万元以下一律不得操作。
- 2、符合上述适用范围情况下，门店有单位团购需签订购销协议，必须报各分公司经分公司总经理和财务部经理审批后进行操作。

二、具体操作规定

- 1、团购单位同分公司签订购销协议，由分公司总经理和财务经理审批后，由分公司财务部直接收款，开具暂收款单据（XX 统一收据）
- 2、公司财务部收款后根据团购单位的需要设置 100 元、500 元、1000 元不等的专用单据。专用单据必须连续编号及加盖分公司及团购单位的公章。
- 3、团购单位凭专用单据到协议指定的门店和规定的时间内购物，超过规定截止时间的专用单据一律作废，专用单据一律不找零，不兑现现金，购物金额超过专用单据面额的由购物人补足现金。
- 4、将不同面额的专用单据样张预留相关门店，便于门店核对之用。由分公司财务部做好每批次专用单据回收登记表，填写好专用单据的编号、面额交相关门店财务主管。
- 5、门店收银员收到专用单据核对预留样张，核实无误后进行开票，收回的专用单据一律剪去右上角。
- 6、复印发票联，发票联复印件加盖发票专用章与提货联一并交购货人，发票联原件不得交购货人。
- 7、收银员将当日收到的专用单据和发票联原件交财务主管，财务主管核对发票联和专用单据，当日缴款凭证上注明专用单据预收金额，以保证发票记帐联与收款金额一致，每日随销售单据送交财务部入帐。财务主管必须登记（预收订金回收登记日报表），随时掌握回收情况。
- 8、分公司财务部收到预收款后入其他应收款/代收代付/**团购单位科目，门店收到预收订金单销售时根据缴款凭证金额冲其他应收款/代收代付/**团购单位，同时将发票联原件抽出由销售管理员统一保管，活动结束后核对代收代付余额。
- 9、协议如有折扣折让规定按折扣后金额收款，专用单据面额销售金额同预收款差额入财务费用
- 10、分公司财务部将门店上交的发票联原件金额红冲，按预收款金额开具手工发票交团购单位，同时收回开具的 XX 统一收据。如有折扣折让开在同一张发票上。

本规定从二〇〇四年二月十五日起试行。

附件一

预收订金回收登记日报表（样式）

预收订金单编号	面额	购货日期	发票号码	预收订金单编号	面额	购货日期	发票号码
00001	100			00001	1000		
00002	100			00002	1000		

00003	100			00003	1000		
00004	100			00004	1000		
00005	100			00005	1000		
.....	100				1000		
00001	500						
00002	500						
00003	500						
00004	500						
00005	500						
.....	500						

附件二：预收订金收据

正面



预收订金收据

伍佰元

(团购单位盖章)

(XX 家用连锁盖章)

本券使用截止日期：2004 年 12 月 31 日，过期一律作废。

此券经双方单位盖章后有效，编号：00001

背面

使用须知

- ★ 用户持预收订金收据在指定门店提货
 - ★ 本收据限一次性使用，不可分次使用
 - ★ 本收据不挂失、不找零、不兑现现金
 - ★ 务必在有效期内使用，过期一律作废
 - ★ 请保持本收据的整洁、完好无损

本券指定使用门店为：_____

三、各分公司与分公司之间、分公司与独立门店之间内往对帐方面的要求

为了进一步规范内部往来核算，确保内部往来对帐工作的顺利进行，财务中心特做如下规定：

- 七、除内部单位间的资金划拨外，其他所有内部往来必须开具转账通知单，特别注意垫支外部单位的款项和垫支备用金等；
- 八、对于开具银票的转让，一律由银票经办人开具转账通知单，将银票和转账通知单一同交收票人。
- 九、外省分公司与“上海 XX 家用电器有限公司”的往来规定：只允许分公司与“上海 XX 家用电器有限公司”进行内部往来，分公司下属各独立门店必须经分公司中转。特例：南通、苏州涉及银票的资金划拨及银票往来的，可以直接和“上海 XX 家用电器有限公司”进行挂账，但南通和苏州的其他费用往来、代收代付等必须经分公司中转。
- 十、分公司与分公司之间内部往来统一通过“上海 XX 家用电器有限公司”进行中转。
- 十一、分公司所属各独立门店之间的内部往来一般经分公司中转；如果独立门店与独立门店业务之间内往较多，需要直接往来的，由分公司财务经理向中心提出书面申请，可以直接划转，但必须每月对帐，并清理余额（以划款方式，或统一转至分公司），独立核算门店直接往来未及时清理的，由分公司财务经理负责。
- 十二、浙江分公司划为宁波区和杭州区，“宁波市江东 XX”和“浙江 XX”作为所属区的中转公司。

四、内部往来对帐的相关要求

为了加强公司内部往来的管理，做到月清月结。财务管理中心要求分公司财务部各个分公司之间、分公司内部独立核算门店之间的内部往来。

- 1、公司往来组必须指派专人核对内部往来，做到内部往来每月核对一次，每月 10 日前将上月最后一日止本公司内部独立核算及分公司间往来对清，并出具《XX 家电内部往来调节表》（见附表），做到谁对帐谁负责监控内部往来余额的调整，要求未达账必须立即查找原因进行调整，以免后患。
- 2、分公司往来主管每月负责把与上海分公司、上海大康的内部往来明细帐上报财务管理中心。
- 3、独立核算公司必须定期清理（至少每月两次）往来帐发票、转帐通知单、银票、资金申请单等票据，妥善保管，保证帐实相符，并做好清理记录。
- 4、分公司财务部收到票据必须在 24 小时内处理，不得以任何借口推脱责任，由分公司代垫的款项要在两天之内用转帐通知单形式通知大康财务，便于及时入帐。
- 5、审批手续完整的资金申请单作为附件；对于垫付款项必须开具转帐通知单给大康，并后附资金申请单（经大康制作或基建经理及其他相关领导审批过）；预付大康款项同划拨款项规定，不须开具转帐通知单。

分公司要求大康公司开具的发票必须事前用书面的形式通知大康财务，分公司财务经理签字确认，便于大康财务开具发票。

第五节 供应商结大帐流程的通知

摘自 2004 年 7 月 14 日《永【2004】财通字第 04146 号》

一、前期确认工作：

- 1、供应商结大帐时，由业务员填写“供应商结大帐流程表（简称流程表）”表中的供应商 ID、供应商名称、货品 ID、货品名称，签字后交给财务干事。
- 2、财务干事传真或以其他方式将“流程表”发到相关门店财务主管、总仓和其他相关部门（如理培科、物流部、技术服务部等确定理培、借机处理等情况）。
- 3、门店财务主管及时将“流程表”交相关品类柜长，应退未退数量由品类柜长填写；总仓库库存由系统主管填写；理赔科确认上述退货商品是否存在理赔事宜。于财务部下发流程表 3 个工作日内，签字后传真给往来主管。
- 4、财务往来主管将“流程表”汇总后交业务员，由业务员协调对当前库存进行退货处理，在确认门店、总仓所有退货均已处理完毕，并确保库存及门店调拨保管帐数量为零后，再将“流程表”交由财务部对帐组，进行结大帐的对帐工作。

注：如果业务员对门店或总仓库存不做退货处理的，必须在有库存的“流程表”上注明“上述商品不予退货”字样，并由业务经理签字，以对结大帐后的遗留库存负责。

二、对帐工作：

- 1、财务部对帐组根据已确认的“流程表”，进行结大帐的财务对帐，出具“结大帐对帐单”。
- 注：结大帐必须使用“结大帐”专用对帐单（附表），其他无效。
- 2、结大帐必须查询业务帐：进货未完成余额，库存及门店调拨保管帐数量和销退未开票金额；财务帐：204，13101，122，129 及 211 中涉及供应商科目，和返利、费用帐务等，各财务和业务查询数据由相关责任人员负全责。

三、结算工作

- 1、供应商在“结大帐对帐单”上签字盖章确认后，方可结算最后一笔货款，否则出现问题由结算科负责。
- 2、为维护公司利益不受损失，结大帐供应商必须留有质量保证金或库存商品押金。

四、档案管理：

- 1、结大帐流程走完后，由对帐组整理结大帐单据，作为档案保管。保管内容包括：供应商结大帐流程表（业务员填写及门店回传单据同时具存），供应商帐务记录，结大帐对帐单复印件（双方盖章）。
- 2、对帐组将单据装袋，封面写明：单位名称，帐务截止时间，对帐时间，对帐人员。
- 3、档案室检查上述内容是否齐全，并在封面上签字，保管期限 3 年，过期销毁。

五、其他事项

- 1、供应商变更经营方式时，由业务部门参照结大帐流程，确定变更经营方式前后商品库存数量，并通知往来对帐员对帐，由往来对帐员出具余额调节表，要求与供应商确认变更经营方式前后的相关债权债务。
- 2、供应商变更抬头时，由业务部门参照结大帐流程，确定转入变更后供应商的商品库存数，并通知往来人员对帐，由对帐员出具余额调节表并经变更前供应商、变更后供应商确认签章。确认后即通知系统部变更供应商抬头。
- 3、往来主管下发流程表，将业务员填写的原始“流程表”交相关对帐员，本单据必须留存，作为档案保管。
- 4、往来对帐员必须确认门店、总仓、理赔所有流程表到位后才能操作。

注意事项:

请相关部门严格执行结大帐流程,如果由于哪个部门或责任人没有执行本流程导致公司资产流失,公司对相关责任人进行处罚,追究其相应责任,情节严重者公司将以刑事诉讼的形式进行催讨。

第六节 与供应商核对往来帐项应注意的事项

摘自 2004 年 7 月 28 日《永 2004 财(通)字第 0166 号》

为树立 XX 公司在供应商方面的良好形象,针对目前的现状,财务管理中心要求各财务部做好下列工作:

- 1、分公司各经营品类销售排名前十名品牌,凡因各种原因需停止结算的,需提前一周向供应发函,详细说明原因,同时上报营销管理中心和财务管理中心,待审批后执行。
- 2、在对帐过程中,因我方原因造成帐户差错的或对帐时间超过 20 天的,应向供应商发送致歉函,并对不按时完成对帐的主要责任人员处于 500 元以下罚款。
- 3、由于帐户不清,但必须帐扣某项费用的,必须发出暂扣款通知书,说明扣款原因,并要求供应商进行对帐。
- 4、在和供应商所有往来时,必须坚持公司财务原则,不得接收供应商的各种形式的赠品、购买折价商品和参与供应商宴请。一经证实,对相关财务人员作除名处理。

财务人员必须严格按合同进行结算,不得无故刁难供应商,确保 XX 财务人员在供应商方面优良的形象。

第七节 呆帐坏帐审批流程

摘自 2004 年 8 月 4 日《永 2004 财(通)字第 04175 号》

根据《往来对帐制度》要求,及时解决债权债务核对中存在的问题,往来清理小组起草了呆帐坏帐申请审批流程,请各公司在执行过程中提出修改意见,最后形成规范文件:

一、呆帐的定义

呆帐是指企业无法收回或收回的可能性极小的债权,但没有达到法定坏帐条件。

考虑到我公司往来款项的特点及公司的经营因素,现将以下几种情况作呆帐处理:

① 已和供应商签订结大帐确认单,但商品采购、应收帐款、应付帐款、应收返利费用等相关科目仍有余额,若为借方余额即为呆帐,若为贷方余额并经营销部确认为无需再支付可参照此流程处理。

② 2002 年 12 月 31 日前发生的往来帐务供应商不予确认、且公司无法提供合理单据或发催收函 6 个月内无法找到相关联系人的返利和费用。

③ 已停止合作 6 个月以上且没有结大帐的供应商,经过发律师函或其他方式催收无果,如果商品采购、应收帐款、应付帐款、应收返利费用等相关科目余额相抵在 5 万元以下,可先行作为呆帐处理。

另外坏帐是指以下情况:

- a) 供应商破产、撤销、资不抵债、关停并转不能回收的债权。
- b) 人民法院或仲裁机构判决或裁定不支持我方诉求而产生的债权损失。

二、呆帐、坏帐处理责任

1、呆帐、坏帐产生损失在会计核算没有提取坏帐准备金之前,直接记入“管理费用—坏帐损失”;会计会计核算采取备抵法后,冲减“坏帐准备金”。

2、呆帐、坏帐损失列入营销部和分公司总经理考核管理报表，呆帐坏帐的处理应计入当期的管理报表，冲减当期损益；可以明确责任人的，包括业务员、营销经理，责任人赔偿金额不能低于损失金额的 30%，呆帐、坏帐申请审批表必须明确处理意见和责任人。

3、财务部必须按照《往来对帐制度》要求，每月核对债权债务，并整理、记录一切与供应商往来确认单据，往来对帐员、往来主管、核算经理、结算经理、财务经理应对债权债务核对结果负责，若因工作不力产生的呆帐或工作过错或违反规章制度造成的呆帐、坏帐，承担损失金额的责任不低于 30%。

4、财务部、营销部相关人员若没有确认单、协议或帐目不清进行结算或挂帐，因此产生的呆帐坏帐，承担损失金额的责任不低于 30%。

三、呆帐、坏帐处理程序

1、填报呆帐坏帐申报表，应先书面上报财务管理中心往来管理专员，由其进行协调处理后，再进入申报流程。

2、申报表必须有分公司财务经理、总经理审核签字。

3、营销部现任业务员、营销部经理对仍合作的供应商发生的前期纠纷，负有协助、追收的责任，积极与供应商催收，减少损失，不作为视同过失。

4、对帐过程中发生的不确认或未达帐项，最迟次月向供应商财务部发催收协助函，函件必须是供应商授权的人员签收，函件的登记册是财务部（营销部）作为的标志之一，存档保管；第三个月仍没有确认的，未合作的供应商发律师函，合作的发停止结算通知函。见附件《公函》

5、财务部每月向总经理和财务管理中心上报往来对帐情况表，评估呆帐、坏帐风险，提出处理措施。

6、只有经过上述程序，帐龄超过 6 个月以上的债权债务才能申报呆死审批，不同供应商间的债权债务不能合并处理。

7、对于需申报的呆帐、坏帐，由对帐人员填制坏帐审批表，详细填写商品采购、应付帐款、应收帐款、应收返利费用余额及余额的构成明细，申报表相关人员签字确认齐全。

8、呆帐坏帐核算，坏帐准备金提供及核算方法，由核算管理部另行规范，在进行呆帐坏帐处理核算时，必须取得合理审批的原始资料，如审批单、对帐单、往来资料、供应商信息、律师函、判决书等，作为会计凭证附件保管。

9、财务管理中心随时对呆帐坏帐处理流程进行检查，发现弄虚作假者，处于呆帐坏帐 2 倍的罚款。

四、审批权限

1、以下事项由分公司总经理与财务管理中心总监联签。

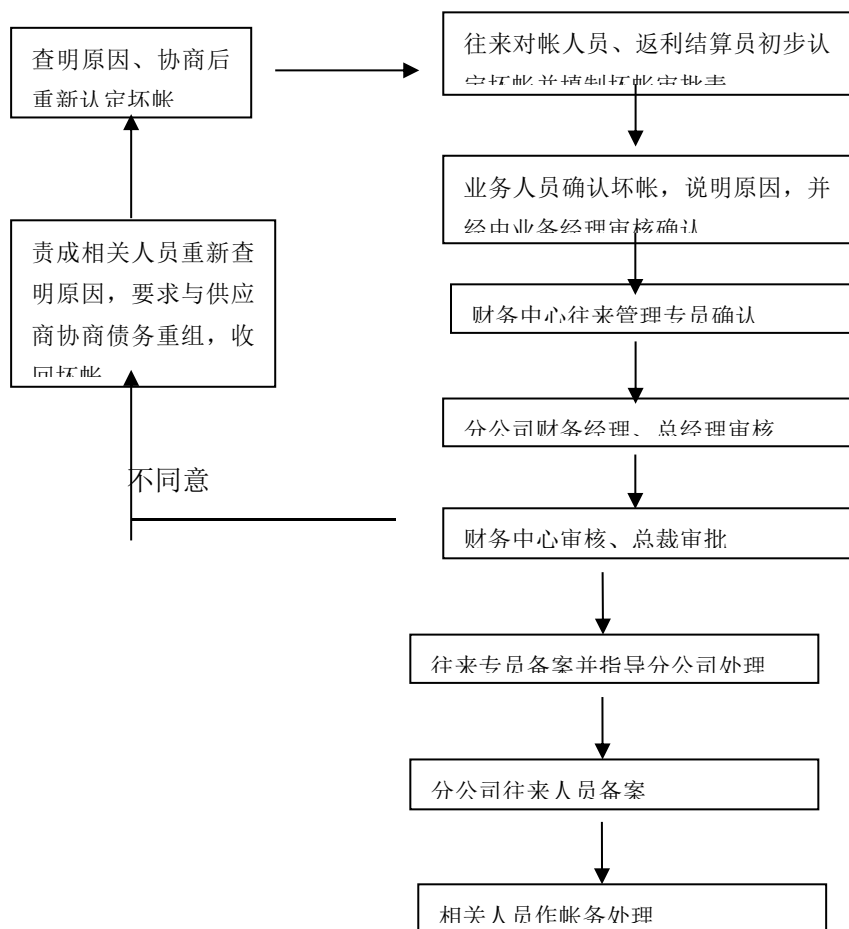
（1）供应商并、转、串产生的帐务调整，损失金额 10000 元以下；

（2）供应商拖欠返利费用、同时公司未结清货款（204#、131#有余额），经发律师函 3 个月不解决的，净收益 50000 元以下。

（3）未收费用在同一供应商不同品类间调整或同一品类不同供应商间调整的，调整金额 20000 元以下。

2、超过上述标准由公司总裁审批。

3、附件：《呆帐坏帐审批流程》



五、呆帐风险控制

往来对帐人员对往来中有坏帐风险的供应商应给予高度重视。每月 10 日前请将有可能产生呆帐坏帐的供应商并注明原因后上报财务管理中心往来专员。

下列几种情况可能产生呆帐坏帐：

- ① 已停止合作或将结大帐的供应商的所有往来款项；
- ② 2003 年 1 月 1 日后供应商不确认的返利和费用；
- ③ 遗失的增值税发票及其他发票；
- ④ 供应商经办业务员、业务经理离职、调动，帐目又核对不清的。
- ⑤ 已退货或帐扣返利费用，供应商超过 3 个月未开折让发票或负数发票；
- ⑥ 一段时期无发生额但仍有余额的供应商（6 个月以上），关注此种是否是要停止合作的供应商或者是否是为已停止合作却不配合结大帐的供应商；
- ⑦ 其他

调 帐 申 报 表

供应商：

品类：

时间：

序号	科目	金额	业务发生时间	业务员	已采取措施及调帐原因	处理意见
1	应付帐款					

2	商品采购（含税）					
3	应收月返					
4	应收季返					
5	应收年返					
6	应收阶返					
7	应收广告费					
8	应收进场费					
9	应收款项					
10	其他					
	小计					
财务部审核 时间：						
营销部审核 时间：						
财务中心审批 时间：						

坏 帐 审 批 表

供应商：
 品类：
 时间：

序号	科目	余额		业务发生时间	经办业务员	已采取措施	未收回原因	处理意见	
		借方	金额					责任人赔	坏帐准备
1	应收帐款								
2	商品采购								
3	其他应收款								
4	预付帐款								
5	应付帐款								
6	其他应付款								
7	应收返利								
8	应收费用								
9	其他								
	小计								
财务部审核		时间：							

营销部审核	
	时间：
财务中心审批/审批	
	时间：
总裁审批	
	时间：

第八节 规范停止合作或退场供应商质保金收取的通知

2004 年 9 月 23 日《永【2004】财通字第 04205 号》

中心近期在清理往来帐目和坏机过程中，发现前期有许多供应商不辞而别，如不结算、不解决退货等，造成财务工作之被动，如下规定：

一、质检费：属国家执法部门定期对产品质量的抽检，所发生的检测费应由供应商承担，XX 协助代收代付，不存在向供应商收费，可以要求其直接向质检部门交款，财务部作好监控工作。

二、质保金：《商品购销合同》中“商品质量”的第二条“甲方同意向乙方提供商品质量保证金共计人民币 元，作为诚信度承诺。”但有些合同是没有签订此条款、或者签订金额不合适，无法追缴退货、应收款项。合同规定止付供应商最后一批货款，操作难度较大。

供应商结大帐与质保金：质保金的目的是防范供应商退场后退货的处理，收取对象仅指停止合作和退场的供应商（联销、代销类供应商风险会更大一些）。根据结大帐流程，供应商退场清帐要保证实物返厂、理赔事项处理和保管帐数量清零，要根据供应商最近 3 个月的销售量和退货率综合确定质保金金额，销售数量与金额由财务部门确定，退货率由物流部部在一周内提供（一定时期累计退货量与销售量之比）

三、质保金比例：即质保金与最近 3 个月平均月销售额的比例，根据销售量、供应商信誉、品牌、退货率因素决定具体比例。（1）冰洗空彩质保金为 3%-10%；（2）手机质保金 3-12%；（3）其他品类为 5%-10%，按比例计算金额与合同差额，财务进行帐扣，列入“其他应付款”专户管理。财务经理或分管财务经理在确定质保金比例时充分与营销部协商。

四、质保金的归还：供应商结大帐 6 个月之后，由财务、物流、营销共同签署供应商未决事项，清理后将余额归还供应商。财务付款或物流保管运输造成的损失，由责任人和部门承担供应商不确认的损失。

五、其他注意事项：预付款操作的经销供应商，财务人员随时向业务员取得供应商经营信息，加强供应商管理；联销和代销供应商结算，要保证会计资料及时入帐，帐面金额真实反映债权债务，如果“应付帐款”和“商品采购”帐户余额为零或为借方，财务结算和退货时要参照上述流程执行。

六、具体操作过程的特殊情况，请营销部经理及时与营销中心沟通解决，由营销中心总监签字决定收取金额。

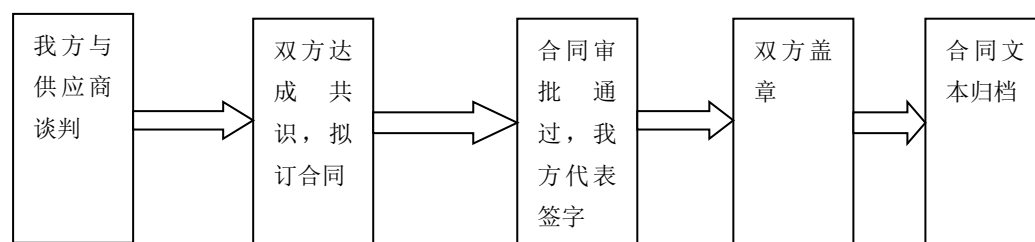
第八章 返利费用结算类制度

第一节 返利类制度

一、合同签订及管理规范

概述：合同协议是我公司与供应商商务合作的重要法律依据，其中规定的条款限定了我和供应商的权利与义务关系。合同协议中规定的返利政策是我公司核算返利重要依据，相关条款签订内容的合理性和条款词义表达的清晰唯一性，直接关系到我公司的合法权益，同时直接关系到我公司内部管理的科学性，规范性，条理性。为了充分保证我公司的权利，规范我公司内部管理，避免不必要的法律纠纷，合同协议的签定程序和合同协议条款签定标准必须遵守相应的规定和规范。

（一）合同签定简单流程



（二）需要签定书面合同协议的范围

1. 年度合作常规性合同，只要供应商与我公司产生商务往来，就必须签定年度合同；
2. 只要存在对年度合同某些条款需做追加做补充说明的，就必须签定补充协议书；
3. 供应商承诺给予我公司广告支持（包含所有形式的广告，如：外墙广告，媒体广告等），而在年度合同中未体现相应条款的，必须签定相应广告支持协议书；
4. 我公司收取门店开张进场费（新店开张赞助费），每年有收费指标旗舰店进场费，必须与供应商签定场地费支付协议书
5. 我公司收取展台，灯箱等道具制作费用，必须与供应商签定道具委托制作协议书
6. 临时搞阶段促销活动，供应商给我公司特别的返利政策，此情况需签定促销活动协议书（包含特价机信息）
7. 供应商承诺给予我公司库存商品价格保护，当零售价下调时，给我公司相应库存商品价格补贴，此情况，我公司需与供应商签定库存调价补差确认书（保价协议书）。

（三）合同内容清晰性规定

1. 合同签订尽可能采用我公司提供的合同模板。如采用我公司合同模板，合同中可变动条款需通过营销总监审核，确认条款内容词义表达清晰，毫无歧义之后，方可签字盖章；
2. 合同如采用供应商提供的模板，营销总监需对合同每个条款进行详细审核，确认合同合理之后，并且确认条款内容词义表达清晰，毫无歧义之后，方可签字盖章。
(或者由专人对合同的合法有效性，合同内容词义的唯一性进行审核)

（四）合同有效期间规定

1. 除了空调类合同可跨自然年度进行签订之外，其他品类家电或者手机的合同一律限

制在一个自然年度内进行签订，不能跨自然年度确定合同有效期限。

2. 空调类合同有效期限一率控制在上年度的 9 月份至下年度的 8 月份；其他品类家电或者手机合同有效期限一律控制在一个自然年度的 1 月份至 12 月份之内。
3. 如有供应商在一个自然年度的中途开始与我公司合作，那么第一份合作协议的有效性只能终止到本自然年度的 12 月份，以后的合作协议按自然年度跨度进行签订。

（五）合同签订时间规定

1. 在合同有效期到期之后至签订下期合同的过渡期，必须在一个月之内完成签订临时补充协议；
2. 下期正式合同必须在上期合同到期之后的 3 个月之内签订完成。
3. 如未在规定时间内完成正式合同签订，将停止付款。
4. 未签订正式合同，但急需申请贷款的特殊情况，需要做出申请，表明特殊情况和做出相应的保证，并通过营销总监和财务总监签字确认，方可给予结款。
5. 经双方确认好的合同，在双方全部盖章确认完毕的当天，即时提交一份给相关对口的返利结算员。

（六）增加操作品牌规定：供应商在执行年度合同过程中，增加新的品牌商品，必须签订补充协议，对新增的品牌商品的返利政策的各种规定作补充说明。如增加的品牌商品因没有合同作为核算返利依据，而造成漏算、少算应收返利的情况，相关业务员需承担完全责任。

（七）补充协议、临时协议管理

1. 补充协议、临时协议包含以下几类：
 - A. 对年度合同某些条款进行追加做补充说明的补充协议书
 - B. 广告支持协议书
 - C. 场地费支付协议书
 - D. 展台委托制作协议书
 - E. 特价促销活动协议书（包含特价机信息）
 - F. 库存调价补差确认书（保价协议书）
 - G. 临时促销协议书
2. 以上我公司相关部门与供应商谈判签订的协议书，必须在双方全部盖章确认完毕的当天，即时提交一份给相关对口的[返利结算员](#)。
3. 在财务统计返利、补差和费用时发现只有已收数据而没有应收数据，帐上体现多收的情况，经核实是因为业务部没给财务提供相关的协议，导致财务部未挂相关的应收款项，从而导致财务数据整体产生混乱不准确，或者供应商手头有经过我公司确认的协议，而财务部却没有留存此协议，导致财务核算返利不准确。此情况一经发现，财务完全有理由怀疑相关业务员手头存在某些补充协议、临时协议未提交财务部，财务部有权利委托公司审计监察委员会对相关业务员进行审查。

（八）合同签字盖章规定

1. 所有的年度合同，必须经过营销总监级别以上（含总监级别）人员签字，所有补充协议、临时协议、**特价机协议**等协议书，必须经过部门经理级别以上（含部门经理级别）人员签字，再由财务合同章保管人员盖章后，此合同方可生效；
2. 合同章保管人发现合同未经过相关人员签字，或者合同未体现签定时间，合同保管人将不予盖章。
3. 所有具备法律效力的合同协议书必须加盖合同章，只盖业务章的合同协议一律视同无效。

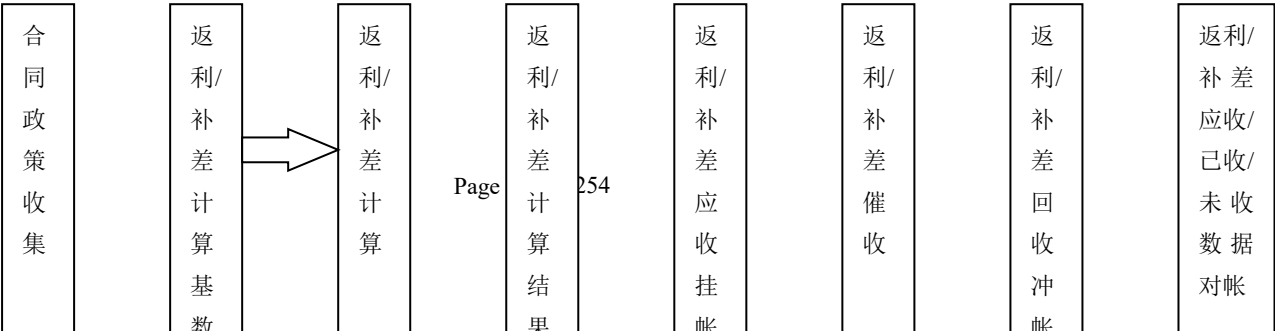
（九）合同协议归档保管

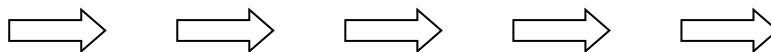
1. 所有合同协议一律一式四份，我公司与供应商各两份；
2. 我公司返利结算员和行政管理中心各一份，业务员不留存合同协议原件，可复印留存备案；
3. 返利结算员对自己负责的品类品牌合同协议进行保管，按业务部门以一定顺序编号整理成册，并在电脑中进行登记，对合同的主要信息及条款进行汇总登记成为电子文档，利于查询。
4. 合同保管人员手头保管的合同协议，以及业务员手头的合同协议复印件不得随意提供给他人查阅，已到期执行完毕的合同协议，合同保管人员不得丢弃，必须归档，整理成历史文档进行封存。
5. 业务员需要了解全面详细的合同政策可以向相关返利结算员提出要求，返利结算员提供相应的合同政策。
6. 任何需要复印年度正式合同的要求，必须提供书面申请，说明复印合同用途，并有主管部门经理签字确认方可进行复印。

二、**返利，补差管理**

概述：返利，补差是我公司最主要的利润来源，是支撑我公司健康迅速向前发展的原动力。从我公司每个月的经营报表可看出，我公司销售商品帐面上绝对处亏损状态，而最终综合毛利达到 5%—7%，都是返利和补差收益贡献的结果。而返利，补差计算的准确性和及时性直接关系到我公司的利益，也直接影响到赢利能力的客观性，从而影响到我公司高层领导决策的准确性和可行性。同时返利，补差能否及时回收，直接关系到我公司资金是否良性循环，返利、补差及时回收，将减少我公司的资金沉淀，促进我公司健康发展。而返利、补差帐务是否科学有序管理，直接关系到返利、补差的应收数、已收数和未收数据的真实性和客观性，也关系到评判我公司赢利能力的客观性。为了保证我公司利润不流失，保证我公司权益不受损害，返利、补差管理的科学性，合理性，为我公司的健康迅速发展，打下坚实基础。

一. 返利，补差管理简单流程





二. 合同政策收集

1. 所有的合同协议，包括补充协议和临时协议、[特价机协议](#)，在双方全部盖章确认完毕的当天，即时提交一份给相关对口的返利结算员。
2. 业务员在与供应商业务操作过程中，如涉及到特价机问题，必须及时把特价机信息记录下来（参见如下表格）

XX 家电特价机信息收集表

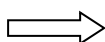
部门： 业务员： 日期： 年 月 日

供应商	特价机品牌型号	特价期限	特价机返利政策	政策适用期限	涉及商品数量	备注

3. 业务员必须随时提供特价机信息及协议

三. 返利、补差核算及确定应收

1. 返利分类：月度返利，季度返利，年度返利，阶段活动返利
2. 返利应收数据来源：书面合同中规定的各类返利；合同外争取的阶段返利。
3. 核算人员：应收返利数据的核算由返利结算员完成。
4. 返利计算：返利结算员严格按照掌握现有的合同政策来核算应收返利。
 4. 1. 返利计算方法规定：
 4. 1. 1. 以合同期限内的返利核算期间（分：月度、季度、年度）的含税回款额为基数，以相应适用的返利政策核算返利。
 4. 1. 2. 以合同期限内的返利核算期间（分：月度、季度、年度）的含税进货额为基数，以相应适用的返利政策核算返利。
 4. 1. 3. 以合同期限内的返利核算期间（分：月度、季度、年度）的含税销售额为基数，以相应适用的返利政策核算返利。
 4. 1. 4. 为了体现返利核算的清晰性和延续性，“回款额”统一规定是指某个返利核算期间（分：月度、季度、年度）的含税打款合计（即回款的商品价值总额，包含我公司以帐扣方式回收的返利、费用部份），不包含本返利核算期间的商品货款在下个返利核算期间支付部分，本返利核算期间的商品货款在下个返利核算期间支付部分记入下个返利核算期间进行核算返利；“进货额”统一规定是指某个返利核算期间我公司某种商品的进货额，不管此商品的货款是否已支付；“销售额”统一规定是指某



个返利核算期间的我公司某种商品的销售额，不管此商品的货款是否已支付。

4. 1. 5. 常规的合同政策返利以“返利计算确认表”体现返利计算过程和结果；阶段活动返利以“阶段促销活动返利计算确认表”体现返利计算过程和结果。
5. 完成返利核算时间规定
 - A. 下个月度 2 至 12 号完成上年度（26—25）月度返利。
 - B. 下个月度 2 至 12 号完成上季度（最近三个月）季度返利。
 - C. 年度合同到期后，在下年度的第 1 个月的 20 号之前完成上年度的年度返利核算。
6. 返利计算结果确认：返利结算员把返利计算结果及返利计算依据提交相关业务员，业务员需在规定的时间内对返利结算员的返利计算结果进行签字确认，如在规定时间内对返利结算结果没能确认，返利结算员将视同返利结算结果核算无误，把核算出的应收返利提交返利会计入帐挂应收帐款。
7. 无政策核算依据，由业务员因要提高商品毛利率争取到的额外返利，以业务员在月度毛利报表中提供数据作为挂应收返利的依据。业务员需对所提供的数据负完全责任，并且需与供应商签定书面协议，以确认供应商同意支付相应的返利。
8. 合同规定模糊返利政策的情况，
 8. 补差应收数据分类：库存商品调价补差，未达毛利率补差、消费者补差、增票高开补差
 8. 1. 库存商品调价补差
 8. 1. 1. 只要商品存在调价，业务员必须根据与供应商签定的“保价协议书”，填写“商品调价通知单”
 8. 1. 2. 并且业务员需与供应商沟通，应收库存调价补差数得到供应商认可，给供应商出具“库存调价补差确认书”，并得到供应商签字确认；
 8. 1. 3. 如果事先未与供应商签定“保价协议书”，在需向供应商收取库存商品调价补差时，必须补签定“保价协议书”，并且出具“库存调价补差确认书”。
 8. 1. 4. 应收库存调价补差以业务员提交的“商品调价通知”单上的应调整补差作为挂应收依据，业务员需对所提供的数据负完全责任。
 8. 1. 5. 在财务统计返利、补差时发现补差只有已收数据而没有应收数据，帐上体现多收补差的情况，经核实是因为业务没给财务提供调价通知单，导致财务未挂应收补差，从而导致财务数据整体产生混乱不准确。此情况财务完全有理由怀疑相关业务员手头存在某些应收数据未提交财务部，财务部有权利委托公司审计监察委员会对相关业务员进行审查。
 8. 2. 月度未达毛利率补差：月度未达毛利率补差是以[月度毛利报表](#)，根据当月销售情况和合同确保毛利率的有关条款规定，核算出应收补差金额。返利结算员必须把此部分补差计算过程及结果提交供应商，得到供应商的确定支付书面协议或者承诺书。（参见如下表格）

未达毛利补差计算确认表

供应商：				核算期间： 年 月 日至 年 月 日				
品名规格	销售数量	销售金额	毛利类别	毛利金额	毛利率	承诺确保毛利率	毛利率差异	毛利补差
			包含：帐面毛利和综合毛利两种类别					

制表人：

供应商确认：

8. 3. 消费者补差：由各门店上传的消费者补差清单汇总数据，业务员只负责回收，对消费者补差因门店上传数据有误而产生无法收回的坏帐不负责任，但对可回收的消费者补差需全额收回。

8. 4. 增票高开补差：增票单价比我公司商品订单价格或者商品入库单价高，导致增票金额大于我公司 ERP 帐上的结算金额，此情况是属供应商增票单价开错，[进货结算员](#)一经发现此情况，发票必须退回重开。此情况不可把增票在 ERP 系统中勾对并把发票录入，不可生成补差单并填写返利结算单体现收回补差，更不可把此差价冲任何其他补差和返利。

9. 打款奖励核算规定：

9. 1. 打款奖励是我公司资金运作所获得的投资收益，应全部进入财务收益，不能作为阶段活动返利进入月度毛利报表提高毛利率。

9. 2. 打款奖励必须与阶段活动返利严格区分开。每笔具有资金运作性质的大额打款，必须签定打款协议，规定相应的打款奖励政策，并且经过资金运作部门人员确认，返利结算员方可作为打款奖励入帐。而资金运作部门人员确认不是打款奖励的，返利结算员作为阶段活动返利入帐。

9. 3. 收回的打款奖励绝对不可冲抵阶段活动返利或者正常政策返利。

10. 费用支持核算规定：

10. 1. 合同签订按扣点作为费用支持的一律不能作为返利进入毛利报表提高毛利率，必须单独核算此项费用的合计应收金额，再把此项金额冲抵相应规定的可冲抵的费用，

10. 2. 如无任何可抵冲的费用，也不可抵冲应收返利或者补差，只能作为供应商的额外支持，进入供应商信益考核。

三. 返利、补差应收数据挂帐

1. 所有返利，补差挂帐都必须具备挂帐依据

2. 常规的合同政策返利（月返，季返，年返）以经过确认过的“返利计算确认表”中的数据信息挂帐

3. 阶段活动返利，如存在返利政策的，按政策规定，与常规的合同政策返利核算方式相同，在“阶段促销活动返利确认表”中体现计算过程和结果。如不具备阶段活动

返利政策的，以业务员在月度毛利报表中相关栏目提供的数据作为挂应收返利的依据，返利结算员把此部分返利填到“阶段促销活动返利确认表”中，并必须附上供应商表示同意支付此项返利的书面协议或者承诺书。

4. 所有应收库存调价补差，以业务员提交“商品调价通知”单上的应调整补差作为挂应收依据，并且需附有经供应商确认过的“库存调价补差确认书”，
5. 月度未达毛利率补差以经过供应商确认过的“未达毛利补差计算确认表”入帐依据。
6. 返利会计以返利结算员提交的经过确认的应收返利或者补差单据进行挂帐，并把相关单据作为会计凭证原始凭证附件。

四. 返利、补差收回

1. 返利分类：月度返利、季度返利、年终返利、阶段活动返利
2. 补差分类：库存调价补差、未达毛利率利润补差、消费者补差
3. 收回方式分类：帐扣、支票、转帐、电汇、转货款、实物
3. 1. 返利、补差以支票、转帐、电汇方式支付的，我公司只能给供应商开据普通零售业发票，或者供应商针对该笔付款申请办理退税证明，不可在增票中开折扣折让。
3. 2. 转货款规定：
 3. 2. 1. 转货款是指供应商把应支付给我公司的返利、补差转为我公司在该供应商帐上的预付货款金额，我公司可凭此货款提货的一种返利、补差支付方式。
 3. 2. 2. 转货款必须先由供应商提供转货款确认单，再经我公司相关业务员和返利结算员核对确认金额准确无误，方可确认采用转货款方式回收返利或者补差。
 3. 2. 3. 按转货款方式，在我公司帐上体现收回返利或者补差时，流程必须与正常申请货款相同，填写资金申请单，申请金额为转货款的金额，再扣返利或者补差，金额为为转货款的金额，实付金额为零元，并在单上注明“转货款”字样，同时填写返利结算单，回收款项就是实际按转货款方式回收的款项（补差或者返利），回收方式注明是“转货款”。
 3. 2. 4. 开票方式相同于帐扣回收返利或者补差方式（我公司开具零售性发票、供应商增票开折扣折让、办理退税证明开红字发票）。
3. 3. 实物支付方式规定：
 3. 3. 1. 实物支付方式是指供应商以商品实物抵付应付我公司的返利或者补差。
 3. 3. 2. 如果针对此商品供应商不提供发票，那么我公司也不提供相应的发票，供应商也不可以开折让或者办退税证明，此商品入库直接冲减进货成本，业务部填写返利结算单，回收方式注明“实物支付”，备注栏注明“实物商品没开具增票”；
 3. 3. 3. 如果供应商提供增票，在我公司帐上体现收回返利或者补差时，流程必须与正常申请货款相同，填写资金申请单，再扣返利或者补差，实付金额为零元，并在单上注明“实物返利/补差”字样，同时填写返利结算单，回收款项就是实际按实物方式回收的款项（补差或者返利），回收方式注明是“实物”，我公司以正常方式开具发票，供应商也可以开折让或者办退税证明。

4. 回收返利、补差后开票方式：我公司开具零售性发票、供应商增票开折扣折让、办理退税证明开红字发票。
4. 1. 增票折扣折让：是指在增值税发票的正常商品信息中单独体现一笔或者若干笔负数数据，直接冲减该张发票的商品价值总和的一种返利、补差支付开票方式。
4. 2. 办理退税证明开红字发票：是指我公司从供应商的货款中帐扣回收返利或者补差，供应商针对被帐扣的金额开具办理退税证明申请单，我公司根据供应商的申请到税务局给予办理退税证明，供应商根据我公司办理出的退税证明，给我公司开具红字发票。
4. 3. 先进货后结帐，享受帐期的，原则上所有月度返利以增票开折扣折让方式收回。如供应商未以增票折扣折让方式支付月度返利，超过我公司月度返利回收帐期的，我公司将直接从供应商货款中帐扣，并开向供应商开具零售性发票，或者供应商针对此笔扣款可申请办理退税证明（一笔扣款不可拆分多次办理退税证明），但供应商不得在下笔增票中开折让。
4. 4. 先打款后进货的（预申请货款），从预申请货款中直接帐扣返利或者补差，开票方式可同时采用开具零售性发票、供应商增票开折扣折让、办理退税证明开红字发票。
4. 5. 由于手机帐务特殊灵活性，不管是否按帐期结帐或者采用预申请货款，返利或者补差收回，开票方式可同时采用开具零售性发票、供应商增票开折扣折让、办理退税证明开红字发票。
4. 6. 返利、补差回收严禁在增票中单价直接低开方式体现，如供应商以此方式开票，增票需退回，改为以增票折扣折让方式重新开出。如发票勾对人员无法识别增票单价已开低而在 ERP 系统对发票进行勾对，那么我公司将视同供应商未支付任何款项（在合同签订时，必须跟供应商说明清楚返利不可在增票商品单价下调体现）。
5. 返利、补差回收时间规定
5. 1. 月度返利不存在回收帐期，分两种方式规定回收时间：
5. 1. 1. 先进货后开票结款的情况，月度返利必须全额在增票中开折扣折让体现收回；
5. 1. 2. 先申请货款后进货开票的情况（预申请情况），在申请货款时直接扣下月度返利。在财务审核资金申请单时，审核扣月度返利是否准确，一般是以月度返利政策和预申请金额乘积得出应扣月度返利。如存在计算应收返利金额与实际扣的金额不相符，必须在预申请的资金申请单上明确注明特价机型号及相应的申请货款和返利政策以及其他相关的例外情况信息，否则，财务将退回资金申请单，不予付款。
5. 2. 季度返利回收帐期不得超过一个月，即一个季度结束，下个季度的第一个月之内必须全额回收上个季度的季度返利。
5. 3. 年度返利回收帐期不得超过一个月，即一个年度结束，下个年度的第一个月之内必须全额回收上个年度的年度返利。
5. 4. 阶段活动返利以不得跨月度回收为原则，即本月产生的阶段活动返利，要在下个

月度底之前全额回收。

5. 5. 补差回收帐期与阶段活动返利一致，即本月产生的补差，要在下个月度底之前全额回收。
6. 提供返利、补差回收数据规定
 6. 1. 业务员在回收返利、补差时，以用友帐套中数据资料为依据，进行帐扣回收，或者对供应商进行沟通催收。
 6. 2. 返利结算员按供应商的结款帐期长短，向业务部提交应收款项催收单，针对一个星期结一次款的供应商，返利结算员一个星期一次向业务员提交该供应商的催收单；针对一个月结一次款的供应商，返利结算员一个月一次向业务员提交该供应商的催收单。（催收单参见如下格式）

XX 家电连锁应收返利、费用催收单

日期： 年 月 日		填单部门：		填单人：	
供应商：			品牌：		品类：
应付项目	应付金额	数据来源依据摘要说明	已有帐期	最后支付期限	备注

6. 3. 月度返利催收数据应该为当月应收的月度返利扣减已在当月增票中开折扣折让体现部分的余额。
6. 4. 季度返利、年度返利、阶段活动返利、补差收回数据原则上均采用我公司帐上的应收数据为准，即定时向供应商提供我公司的应收返利、补差数据的催收单，如供应商对我公司提供的数据不认同，通知及时来我公司对帐。
7. 预收的返利或者补差规定
 7. 1. 为了财务帐务的清晰性，原则上不提倡向供应商收取预收返利或者补差
 7. 2. 针对例外情况以预收方式收回的返利或者补差，在冲抵具体返利或者补差时，必须填写“预收（多收）款项冲减具体应收款项申请表”。（申请表参见如下格式）

预收（多收）款项冲减具体应收款项申请表

申请人： 部门： 时间： 年 月 日

供应商	品类	品牌	预收（多收） 项目	预收（多收） 金额	返利结算员 审核确认	预收（多收） 冲帐项目	预收（多收） 冲帐金额

7. 3. 预收的返利或者补差不得冲减应收的各种费用款项,只能冲减返利或者补差。

五. 手机返利管理

手机业务与普通家电业务有所不同，决定了手机返利管理与普通家电返利管理有些区

别。特对手机返利管理单独规定方法。以 G 网手机（GSM 手机）、C 网手机（CDMA 手机）和 G 网手机号码卡及储值卡（简称手机卡）分别阐述管理方案。

1. G 网手机（GSM 手机）返利管理方案

G 网手机在返利的结算上相对简单，其利润来源为：账面毛利+返利+补差

1. 1. 账面毛利由销售额与销售成本差价得出，主要在月度报表中体现，平时不反映。
1. 2. 返利由每单进货的购销合同签订的购货数量和返利政策核算出。由于手机账面毛利基本属亏损状态，手机利润最主要来自供货商给予的返利，因此手机返利核算的准确性和及时性至关重要。但是手机采购与销售不同于普通家电，由于手机的多家供货商与多种品牌型号交叉进行进货与销售，这造成已销手机与供货商无法对应；另外，由于手机市场价格的多变不稳定性，造成手机无法象普通家电那样以大合同方式来确定固定的返利政策，以销售数据作为核算返利的基础数据不可行。因此我公司手机的每批进货都要求供应商与我公司签订针对此批进货的手机购销协议（目前此做法我公司已基本在实行），核算返利必须以每单购销合同签订的购货数量和返利政策作为依据。具体操作要求如下：
 1. 2. 1. G 网手机每批进货必须签订购销合同，购销合同自进货之日起 3 天内必须交到我公司财务部，未经签订购销合同的供货商货款将不予结算。（购销合同固定样式参见《手机购销合同》）
 1. 2. 2. 手机返利结算员必须把每单供销合同按供货商分类存档
 1. 2. 3. 手机返利结算员及时并严格按照每单手机购销合同的具体内容核算应收返利并挂应收帐。《返利应收帐统计报表》如下格式：

返利应收帐统计报表

日期	合同编号	供货商	品牌型号	进货数量（台）	返利政策（元/台）	应收返利金额（元）	已收	未收	备注
02/11/5	0000025	上海鸿滋通信贸易有限公司	西 门 子 8008	20	50 元/台	1000			
02/11/5	0000025	上海鸿滋通信贸易有限公司	熊 猫 1920	15	20	300			
02/12/5	0000051	上海鸿滋通信贸易有限公司	熊 猫 GM818	30	100	3000			
		上海鸿滋通信贸易有限公司	小计	65		4300			
02/11/1	0000038	上海盛南通讯设备有限公司	TCL8388	40	40	1600			
02/12/8	0000057	上海盛南通讯设备有限公司	TCL8988	25	40	1000			
02/12/8	0000057	上海盛南通讯设备有限公司	科 健 K90	30	50	1500			
		上海盛南通讯	小计	95		4100			

		设备有限公司							
			合计	160		8400			

1. 2. 4. 手机返利结算员必须把应收返利计算结果及时登到手机供货商流水帐上
1. 2. 5. 手机返利结算员必须定时向手机业务员提交返利未收情况表，以便业务员及时向供货商催收返利；同时要求手机返利结算员随时能够提供任何手机供货商的手机返利的应收已收和未收数据
1. 3. 补差是由于供应商手机供价下调而产生。供应商通知我公司手机供价下调，我公司盘点相应调价的手机库存数量，并把手机盘库数以及被盘每台手机的串号上报供应商，供应商按照我公司上报的资料，确认支付我公司调价补差金额（库存数*下调金额）。由于手机供价变动频繁，因此调价补差金额也相对较大，所以补差也是手机利润的主要组成部分。但调价补差的应收款财务目前基本未加以监控管理，财务反映的数据都是已回收的补差金额，应收金额并没有事先反映。因此要求业务、财务相关人员操作如下：
 1. 3. 1. 手机业务员需把供货商的调价通知、手机盘库材料以及《调价补差核算表》于接到调价通知之日起至第四天内交给财务部手机返利结算人员，并且《调价补差核算表》需要供货商签字盖章确认。（《调价补差核算表》参见如下格式）

调价补差核算表

日期	供货商	品牌型号	原供价	现供价	单台 调价	盘库数	调价 补差
02/12/5	上海盛南通讯设备有限公司	TCL8388	1300	1100	200	15	3000
02/12/5	上海盛南通讯设备有限公司	TCL8988	1500	1350	150	10	1500
		合计				25	4500

1. 3. 2. 手机业务员根据《调价补差核算表》填写《商品调价通知单》，并及时提交给库存商品调价人员。
1. 3. 3. 手机返利结算员接到调价补差相关材料后，及时在《调价补差应收帐统计报表》挂应收帐，并把调价补差金额登记在供货商的流水帐上。（《调价补差应收帐统计报表》参见如下格式）

调价补差应收帐统计报表

日期	供货商	品牌型号	调价补 差	已收	未收	备注
02/12/10	上海盛南通讯设备有限公司	TCL	4500			

1. 3. 4. 手机返利结算员必须把供货商的调价通知、手机盘库材料以及《调价补差核算表》按供货商分类存档以备查阅。

1. 3. 5. 手机返利结算员必须定时向手机业务员提交调价补差未收情况表，以便业务员及时向供货商催收；同时要求手机返利结算员随时能够提供任何手机供货商的手机调价补差的应收已收和未收数据。

2. C 网手机（CDMA 手机）返利管理方案

由于 C 网手机（CDMA 手机）在经营上的多头参与，最主要是手机通讯网络营运商（中国联通）的参与，资费政策比 G 网手机特殊，比较多样性，因此经营销售手机获得的利润组成相对比较复杂，获得的利润组成为：账面毛利+业务酬金+手机补差价+话费分成+返利

2. 1. 账面毛利与 G 网手机反映形式相同

2. 2. 业务酬金是 CDMA 手机的主要利润来源之一，是由手机网络营运商中国联通上海分公司提供，由两部分组成，即 UIM 卡返利和发展用户所得酬金组成。UIM 卡返利政策比较稳定，只要开通 CDMA 用户即可得到每张 UIM 卡 60 元的返利酬金，而发展用户酬金政策相对比较复杂，不同套餐形式在不同时期有不同的返利政策。因此要求手机业务相关负责人必须及时、全面向财务部提交 CDMA 手机销售协议书，财务部手机返利结算员必须及时、全面核算应收手机返利。具体操作如下：

2. 2. 1. 手机业务负责人必须把所有经双方确认过的 CDMA 用户销售协议于确认当天提交财务部手机返利结算员。

特别说明：由于 CDMA 用户销售协议基本上是由我公司、联通公司和手机供应商签订的三方协议，从销售协议拟定到销售协议三方签字盖章确定需要较长时间。如等到销售协议三方全部签字盖章之后，再按销售协议核算手机返利、补贴差价和话费分成等应收款项，将会造成核算滞后和报表编制不客观准确，因此在销售协议拟订之后，在我公司签字盖章之时，需把销售协议先第一时间备份，作为核算各种手机应收款项的政策依据。

2. 2. 2. 手机返利结算员全面收集 CDMA 用户销售协议，整理归类存档，并登记 CDMA 用户销售协议书政策摘要，参见以下表格形式：

CDMA 手机销售协议书政策摘要

登记日期	合同编号	签订日期	合同期限	套餐形式	主要政策条款					备注
					发展用户酬金	UIM 卡返利	手机补差价	话费分成	其它	

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

2. 2. 3. 统计 CDMA 手机销售数据的干事必须每天收集统计当天的 CDMA 手机销售数据。

收集统计规定如下：

- A. 门店一线 CDMA 手机销售明细数据必须有专人负责统计
- B. 只要是 CDMA 手机，不论是何种套餐，都必须进行销售统计。
- C. 在上交总部统计 CDMA 手机销售数据干事的 CDMA 手机用户资料数据时，除了需要保证存在 A 盘上的电子版数据格式与附表格式一致外，同时必须对上交的书面数据的准确性、完整性在相应栏签字确认
- D. 手机柜长必须对当天统计的销售数据资料的进行审核，检查数据是否正确、完整，并签字确认
- E. 门店向总部上报的销售数据必须完整包含以下信息：门店、手机号、用户姓名、登记表号码、品牌、型号（品牌与机型要分别登记，不能并列登在同一列）、确认清单编号、套餐类别、入网时间(要明细到某天)、零售价、统计人员，一项都不能缺少（参见下表）

CDMA 手机销售数据清单

门店	手机号	用户姓名	登记表号码	品牌	机型	确认清单编号	套餐类型	入网日期	零售价	统计人员
曹杨	13361836257	陆鸿	661502	LG	6060	324418	128 套餐	2003-8-27	1320	
南方	13301899266	周凤芳	651449	LG	6060	320183	128 套餐	2003-8-30	1320	
松江	13361836619	王海英	0625786	LG	6060	0325378	99 套餐	2003-9-11	1620	
青浦	13361836786	黄旭强	0652683	LG	6060	0324973	99 套餐	2003-9-13	1620	

- F. 对于补单的数据资料与正常上报的数据资料的统计要求严格一致，每栏都不能空缺
- G. 总部手机业务部（匡英俊）在收集汇总门店上交的数据资料时，必须详细检查上交数据资料的完整性，如有空缺漏填数据，应在第一时间查询相关的门店，补全数据，如第一时间无法确认数据，应注明相关原因并确定何时能补全数据，并在规定的时间内完成补全数据。

2. 2. 4. 手机业务部统计 CDMA 手机每天销售数据的人员必须把每天上交上海联通公司的 CDMA 用户资料的相关数据，最晚于上交的第二天早上 10 点之前提交财务部手机返利结算员。提交数据的表格参见如下表格：

CDMA 手机用户资料上交联通公司数据登记表

日期：03/2/14

制表人：

套餐类别	配套机型	上交户数
128 套餐	LGCU8080	
128 套餐	三洋 SCP-550	
128 套餐	京瓷 KZ-660	

128 套餐	摩托罗拉 V730	
128 套餐	三星 A399	
128 套餐	南方高科 SC9988	
99 套餐	摩托罗拉 V680	
合计		

2. 2. 5. 手机返利结算员接到手机业务部传来的《CDMA 手机用户数据上交联通公司资料登记表》后，根据表中的具体资料及时核算各项应收上海联通公司的返利、业务酬金、手机补差价的款项。并且统计截至当日各种手机应收款项的应收数、已收数、未收数。（计算应收款项的日报表格式参见下表）

CDMA 手机应收款日报表

日期：03/2/15

套餐类别	配套机型	数量	业务酬金政策	业务酬金	UIM 卡返利政策	UIM 卡返利	联通公司单台手机补贴差价	手机补差价
128 套餐	LGCU8080			0	60 元/张	0	100 元/台	
128 套餐	三洋 SCP-550				60 元/张		无	
128 套餐	三洋 SCP-510				60 元/张		无	
128 套餐	京瓷 KZ-610				60 元/张		无	
128 套餐	京瓷 KZ-820				60 元/张		无	
128 套餐	摩托罗拉 V730				60 元/张		100 元/台	
	合计							

2. 2. 5. 手机返利结算员必须能够随时提供应收上海联通公司 CDMA 手机各项应收款项的应收、已收、未收等数据，并定时提交手机业务部，以便向联通公司反映我公司应收各种款项情况。同时，手机返利结算员必须对上海联通公司反馈应支付我公司各种酬金的数据进行核对确认。
2. 3. 手机补差价的计算和管理相同于业务酬金的操作方式，可以和业务酬金的计算和管理同时进行，这里不再赘述，计算方法参见上述《CDMA 手机应收款日报表》
2. 4. 话费分成是我公司经营 CDMA 手机的利润主要来源之一（目前操作的是 128 套餐）。我公司采用高价采购，低价销售 CDMA 手机，贴入大量资金的业务经营操作方式，而我公司的营利在于预期的与上海联通公司分成用户的话务费，因此，此经营方式的营利情况相对不确定，经营风险较高。所以对于享有话费分成政策的资费套餐用户开通数量的统计和在线跟踪至关重要。但目前我公司对于话费分成金额的统计基本无法进行，完全被动接受上海联通公司提供给我公司的数据，这严重影响我公司利润收入。

对于手机用户在线情况和用户消费手机话务费情况，我公司与联通公司在信息上完全不对称。这信息完全控制在联通公司手里，我公司完全无法主动获悉。因此我公司获得的话费分成的额度很大一部分取决于上海联通公司的诚信度。但我公司业务性质决定我公司完全无法主动获悉有关手机用户的相应数据信息，那么为保证我公司利润所得，建议做到以下几点：

2. 4. 1. 我公司需与上海联通公司签订诚信协议。主要规定联通公司必须定期给我公司提供由我公司发展的享有话费分成政策的资费套餐用户的在线情况，消费话务费情况，同时提供相应离线用户情况（包括用户姓名、手机号码、离线时间等数据数据）
2. 4. 2. 我公司手机业务部要每天单独统计享有话费分成政策的资费套餐用户详细数据，并定时向上海联通公司询问被统计用户的在线情况，同时对已离线用户进行打电话实时查询确认。（用户详细数据登记参见下表格式）：

话费分成手机用户数据登记表

用户名	手机号码	手机开通时间	每月计算话费分成日期	分成话费截止时间	备注

2. 4. 3. 根据《话费分成手机用户数据登记表》数据，手机返利结算员于到期可核算话费分成当天的前一天，滚动统计可核算话费分成的手机用户详细数据，并于第二天把统计详细资料交给我公司上海联通公司业务联系人带到联通公司，确认被统计手机用户的话费使用情况，业务联系人第二天再把确认完毕的资料带回。手机返利结算员根据确认的资料数据，计算应收上海联通公司的分成手机用户话务费金额。（交给上海联通公司确认的手机用户数据的表格形式完全可以与《话费分成手机用户数据登记表》一致，计算应收上海联通公司话费分成的报表参见如下：）

应收上海联通公司话费分成核算表

核算日期	核算户数	月租费合计	话费合计	分成政策	话费分成	备注

2. 4. 4. 手机返利结算员统计并且随时能够提供话费分成的应收、已收、未收数据，定时给手机业务部提供未收话费分成金额，以便催收。
2. 4. 5. 手机返利结算员归类整理上海联通公司确认过的手机用户数据，并存档，以便查阅。
2. 5. CDMA 手机返利是由 CDMA 手机供货商提供，金额并不多，在与 CDMA 手机供货商签订的购销合同里体现政策，计算方法与普通手机计算方法相同，不再叙述说明。

2. 6. 手机返利结算员必须编制 CDMA 手机应收上海联通公司款项汇总表。根据以上说明的核算方法计算出来的各项数据，每天编制回收上海联通公司各款项的情况汇总表。（汇总格式参见如下：）

CDMA 款项回收情况汇总表

日期	99 套餐									128 套餐									预存话费									合计		
	业务酬金			UIM 卡 返利			手机补差价			话费分成			UIM 卡返利			手机补差价			业务酬金			UIM 卡返利								
	应 收	已 收	未 收	应 收	已 收	未 收	应 收	已 收	未 收	应 收	已 收	未 收	应 收	已 收	未 收	应 收	已 收	未 收	应 收	已 收	未 收	应 收	已 收	未 收	应 收	已 收	未 收			
上月 期 末 数																														
合 计																														

编制汇总表必须遵循以下原则：

2. 6. 1. 表中的应收数据来源于以上描述的每天计算出的各项应收款数据
 2. 6. 2. 已收数据来源于联通公司实际支付我公司相应款项的数据
 2. 6. 3. 表中每行的数据按时间顺序以流水帐的方式分别登记，即每天只要有产生应收、已收数据，就应该在此表中体现，原则上每天只能登记一行，同一天有相同款项数据，合计后登入。
 2. 6. 4. 此表头只作样式参考，只要有新的资费套餐，按此表的相同方式在表头增加新的资费套餐表头项以登记数据
 2. 6. 5. 此表登记以月度为分页时间期限，即每月在上月 26 号至本月 25 号时间内登记完此表，另起一页表继续登记，并且表的第一行要体现上月末各项余额合计数。
3. 手机卡返利管理方案

我公司手机卡大部分是以购手机送手机卡方式销售给顾客，单独销售手机卡的金额很少，因此销售手机卡给我公司经营手机业务创收的帐面毛利带来负面影响，但移动公司和联通公司给我公司手机卡的返利使此负面影响得到相应的减少。所以全面及时统计上海联通公司的应付给我公司的手机卡返利工作不可缺少，以保证我公司经营手机业务创收的利润不流失。统计及管理手机卡返利的具体操作如下：

3. 1. 手机业务部必须及时全面向财务部手机返利结算员提供手机卡代销协议
3. 2. 手机业务部必须把每天上交移动公司和联通公司销售手机卡的用户资料的相关数据，最晚于上交的第二天早上 10 点之前提交财务部手机返利结算员。（提交数据的表格参见如下表格：）

手机卡用户资料上交移动/联通公司数据登记表

日期:

手机号码卡	张数	手机充值卡	张数
动感地带		全球通充值卡	
全球通易通卡		神州行充值卡	
如意通卡		如意通充值卡	

3. 3. 手机返利结算员接到手机业务部传来的《手机卡用户资料上交移动/联通公司数据登记表》后, 根据表的具体资料数据及时核算各项应收移动公司和联通公司手机卡的返利。并且统计截至当日各种手机卡返利的应收数、已收数、未收数。(计算应收款项的日报表格式参见《手机卡返利应收日报表》, 统计应收、已收、未收情况汇总表参见《手机卡返利收回情况汇总表》)

手机卡返利应收日报表

日期:

卡名称	返利政策	上交张数	返利金额	应收单位

手机卡返利收回情况汇总表

日期	移动公司												联通公司						合计		
	动感地带			全 球 通 易 通 卡			全球通充值 卡			神州行充 值卡			如意通卡			如意通充 值卡					
	应 收	已 收	未 收	应 收	已 收	未 收	应 收	已 收	未 收	应 收	已 收	未 收	应 收	已 收	未 收	应 收	已 收	未 收	应 收	已 收	未 收
上 月 期 末 数																					
合计																					

3. 4. 编制《手机卡返利收回情况汇总表》的原则参照编制《CDMA 款项回收情况汇总表》原则, 具体不加以叙述。

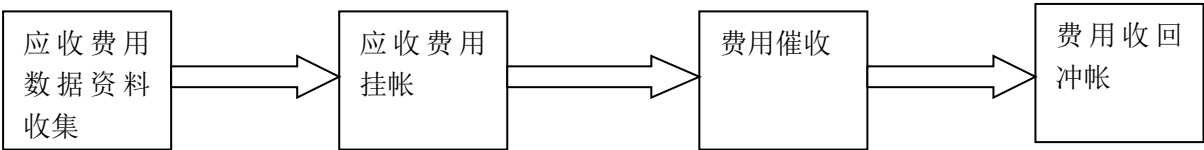
第二节 应收费类制度

第一项 应收供应商费用支持管理

概述: 供应商支持的各项费用收入, 是我公司其他业务收入的最重要的组成部分, 也是我公司资金流入的重要来源。随着我公司的蓬勃发展, 公司的规模越来越强大, 所涉及业务的范围越来越广泛, 所占市场份额不断上升, 供应商给予我公司的支持力度也不断加强, 同时我公司可收取的供应商费用支持项目越来越多。这给我公司的发展直接带来推动力。那么科学合理的费用管理, 对降低我公司的经营成本, 实现企业经营成本最小化, 提高我公司

企业形象将直接产生重大影响。

一、应费用管理简单流程：



二、应费用确定

1. 费用大类：进场费（包括新店开业赞助费）、道具制作费、广告费、其他代收代付性质费用（如服装费、质检费等）
2. 回收费用合法合理性要求：所有收取供应商的各项费用，必须具备供应商确认过的书面协议书。
3. 应费用明细要求：所有应费用的明细确认单，必须至少明细到供应商、品类、品牌、应收金额等四个要素。应费用的明细确认单缺少任何一个要素，将退回重新细化。
3. 费用确定应收时间规定：
 3. 1. 新店开张进场费（也称开业赞助费）和外墙广告费，
 3. 1. 1. 在营销部获知新店开张的开办费规模和外墙广告牌的分布及造价的即日起，营销中心总监需在 7 个工作日内确认进场费和外墙广告的应收指标；
 3. 1. 2 各营销部门需在营销中心总监签字确认应收指标即日起，在 14 个工作日内完成费用分摊应收明细，并把分摊明细提交给财务部返利会计。
 3. 2. 每年有应收指标的旗舰店进场费，必须在每年的 1 月份之内全部完成应收明细计划，并提交财务部返利会计挂应收帐。
 3. 3. 道具制作费应收确认
 3. 3. 1. 大康公司在制作道具之前必须与营销部门联系（或者直接跟供应商联系，讨论），确定哪些供应商同意由我公司代做展台道具，并签订相应的协议。
 3. 3. 2. 大康公司必须在道具全部完工之后 2 天之内，把道具制作报价单提交给营销部进行回收确认。
 3. 3. 3. 如大康公司提交的报价单已明确到品牌和供应商的，营销部须在两个工作日之内确定应收。
 3. 3. 4. 如大康公司提交的报价单没有明确到品牌和供应商，只体现部门或者大类报价金额的，营销部须在 4 个工作日之内完成确定应收（在挂帐后一个月内可对应收供应商做一定的调整，但保证应收总额不变，需要提供书面调整申请单）。
 3. 3. 5. 业务员把确认好的明细应收提交大康公司相关人员，大康公司凭道具制作报价单和费用应收明细表到总部财务申请结算道具制作费用。
 3. 3. 6. 如道具制作报价单缺乏营销部确认过费用应收明细表，将不予大康公司结算道具制作款。
 3. 4 广告费应收确认

3. 4. 1. 广告费包含：节日活动促销费（如“星光灿烂”、“夏日飓风”、“彩电节”、“店庆赞助费”等）、报纸媒体广告（商报、晨报、晚报等）、外墙广告（户外灯箱广告）、DM广告、XX杂志广告、影视媒体广告、横幅广告
3. 4. 2. 营销部必须在当月至下月的2号之前向返利结算组提交当月份的应收广告费明细清单。
3. 4. 3. 返利结算组每月在1—2号向市场部索要上个月度已做的广告项目和对应的广告费支出。
3. 4. 4. 返利结算组根据向市场部索要的数据资料审核营销部是否已把上月的应收广告费明细清单全部提交返利结算组。
3. 4. 5. 外墙广告管理分两种情况：A。新店开张的外墙广告费确认与新店开张赞助费同时进行；B。外墙广告到期续签发布或者更换厂商发布的应收费用确认与其他的广告费确认方式相同，即每月2号之前提交上个月产生的应收费用。
3. 4. 6. 市场部申请支付媒体广告费，针对可收回的代付广告费，必须在相应广告费确认应收清单提交财务返利会计之后，方可向广告公司支付广告费。
3. 5. 其他代收代付性质费用（如服装费、质检费等），相关部门统计完成之后，经相关人员签字确认应收，即时提交财务部返利会计挂帐；

三. 应收费用挂帐

1. 所有应收费用挂帐都必须具备挂帐依据
2. 所有挂应收费用帐的依据都必须具备营销部门相关人员签字确认。
3. 没有经过相关人员签字确认的费用清单，返利会计不予挂帐，退回重新签字确认
4. 返利会计根据具有营销部门确认过的应收费用明细清单在用友帐套和应收费用汇总表中进行挂帐。
5. 返利会计接收到已确认过的应收费用明细清单，在两个工作日之内完成挂帐。
6. 已挂帐的应收费用明细原则上不能再做修改。如某些例外情况，确实需要修改，必须提供书面申请单，并经过部门经理以上人员签字确认。

四. 费用催收

1. 业务员在回收各项费用时，以用友帐套中数据资料为依据，进行帐扣回收，或者对供应商进行沟通催收。
2. 返利结算员按供应商的结款帐期长短，向业务部提交应收款项催收单，针对一个星期结一次款的供应商，返利结算员一个星期一次向业务员提交该供应商的催收单；针对一个月结一次款的供应商，返利结算员一个月一次向业务员提交该供应商的催收单。可以跟返利和补差同时进行催收。

五. 费用收回

1. 费用回收时间规定：
 1. 1. 各项确认过的应收费用在返利会计入帐之后，必须在2个月之内全额回收。
 1. 2. 如应收费用已超过应收帐期，返利结算员在审核资金申请单时将强行帐扣回收。

1. 3. 合同中规定的以扣点方式对我公司的费用支持，在年度合同结束后统一核算，方法和回收帐期完全与年度返利相同。
2. 回收费用开票规定
 2. 1. 进场费，新店开张赞助费收回统一开服务性发票
 2. 2. 广告费，包含：节日活动促销费（如“星光灿烂”、“夏日飓风”、“彩电节”、“店庆赞助费”等）、报纸媒体广告（商报、晨报、晚报等）、外墙广告（户外灯箱广告）、DM广告、XX杂志广告、影视媒体广告、横幅广告等，除了有特殊需要，需要我公司出具广告费发票外（经申请，通过市场部协助从大手笔开广告费发票），其余一律开具服务性发票。
 2. 3. 展台、包柱灯箱等道具制作费统一由大康公司开具建筑安装发票
 2. 4. 代收代付性质的费用（如服装费、促销员促销费等）只能开具收据。
 2. 5. 各种费用收回除了有合同特殊规定之外，一律不能按折让或者办退税证明开红字发票支付，只能以帐扣货款、支票、电汇、转帐或者现金支付，我公司开具相应适用的发票给供应商。
 2. 6. 年度合同规定以扣点方式作为支持我公司的费用，如没有特殊规定或者特殊申请，回收时，只能给供应商开据服务性发票。
 2. 7. 供应商决定以增票折扣折让或者开退税证明支付费用的，业务员事先必须跟返利结算组相关人员沟通，以便按合同规定，进行审核是否可以以增票折扣折让或者开退税证明支付费用。如合同无明确规定的，必须提出申请，通过财务总监审批，方可以以增票折扣折让或者开退税证明支付费用。否则财务不承认收回冲帐。
3. 预收费用规定：
 3. 1. 原则上不提倡费用以预收方式回收，但为了兼顾费用回收的灵活性，营销部可适当采用预收方式收回费用。
 3. 2. 对预收的费用，由我公司开具服务性发票，不得开折扣折让或者办退税开红字发票。
 3. 3. 预收的费用不得冲减任何返利、补差。
 3. 4. 发票已开出的预收费用不得冲减任何代收代付性质的费用。
 3. 5. 某个费用项目多收的部分只能冲抵性质相同的费用。
 3. 6. 对预收或者多收费用需要冲抵具体费用项目时，必须填写“预收（多收）款项冲减具体应收款项申请表”，由相关返利结算员审核，并由业务部门经理和财务经理签字确认方可冲帐。

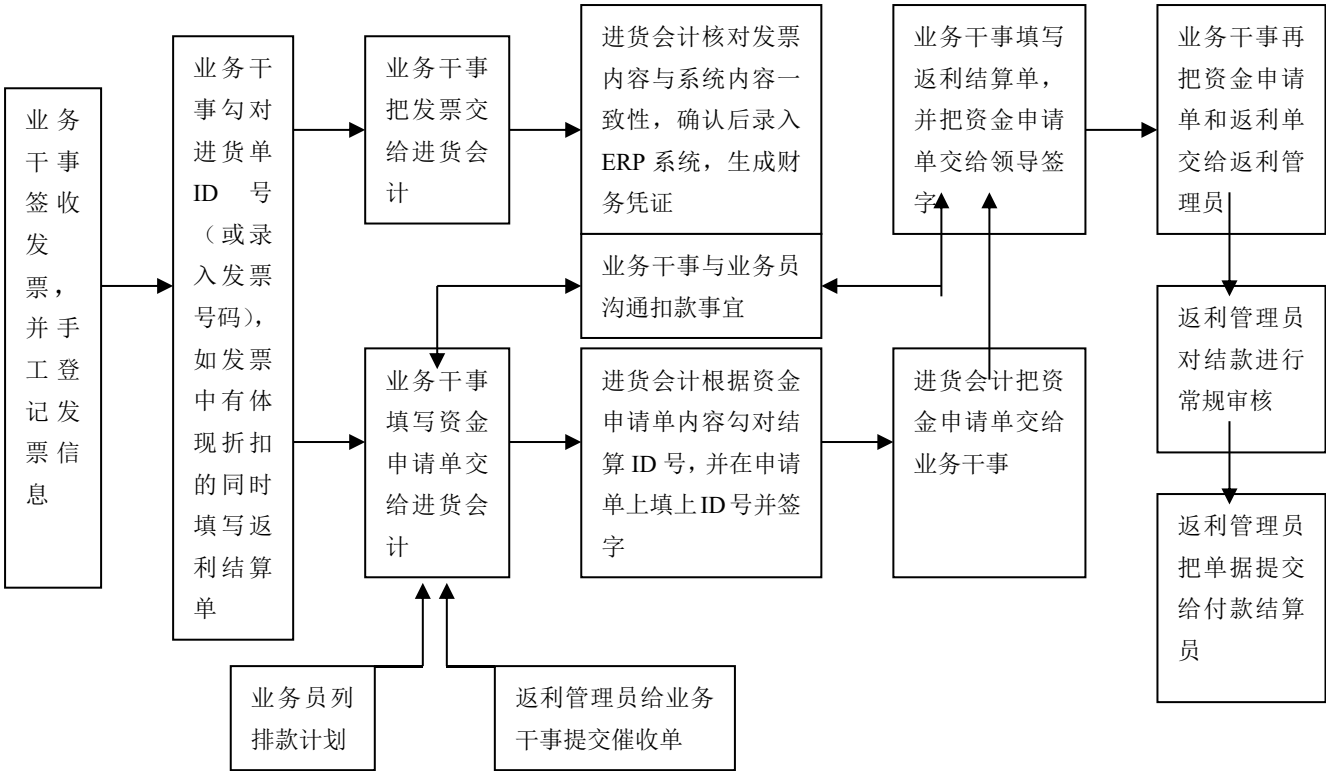
第二项 货款结算流程管理

概述：每个企业的经营都离不开业务和财务两套流程。而帐务流程综合包含业务帐务和财务帐务两个流程。帐务是一个企业业务运作过程的真实记录的载体，企业业务运作的过程是通过帐务流程体现出来。因此一个企业的经营效率与效益直接受到帐务流程的有效性、合理性、高效性影响。而企业的整个经营过程数据资料集中通过帐务流程的各个环节体现出

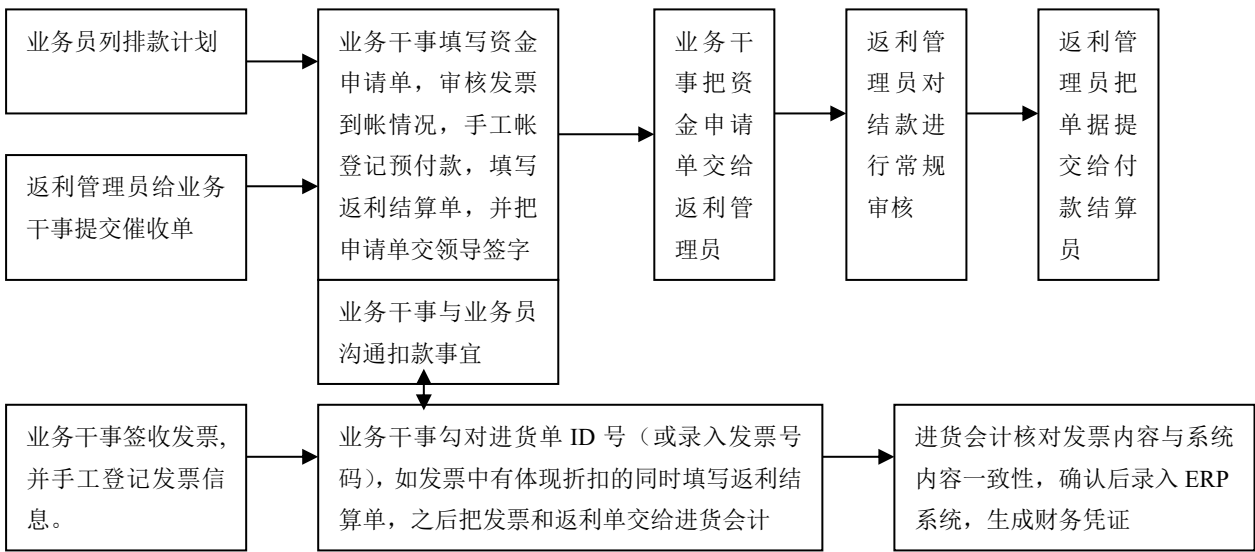
来，数据资料的提供的真实性和及时性取决于帐务流程各环节、各岗位设置的合理性和流程流转的高效性。因此帐务流程和流程中各岗位的设置要遵循流程运作效益最大化为最终目标，结合本企业的业务特点，科学合理地设计出符合本企业运作的帐务流程。

一．货款结算简单流程图

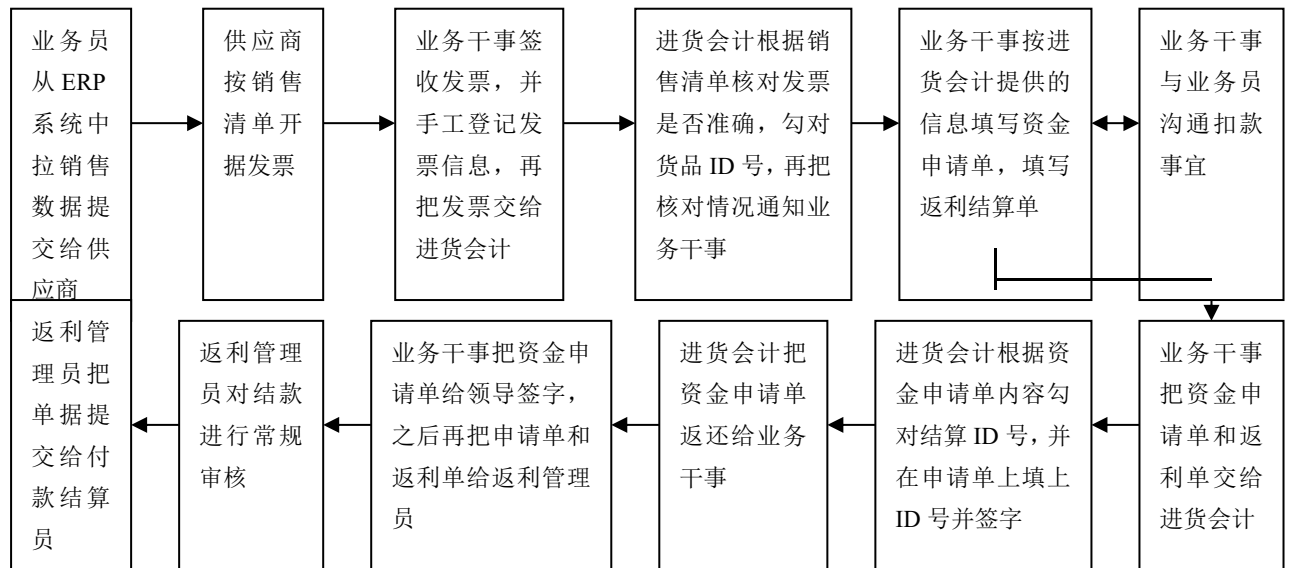
1. 正常结款流程图



2. 预申请结款流程图



3. 代销结款流程图



二. 结帐之前的准备工作

1. 提交结帐供应商清单

1. 1. 针对可以采取每星期二或者星期五结款的供应商，业务员必须在每个星期五之前向返利结算员提交下星期二或者星期五要结款的供应商名单，
1. 2. 针对只能在每个月 12 号或者 28 号结款的供应商，业务员必须在每个月 8 号或者 24 号之前向返利结算员提交 12 号或者 28 号要结款的供应商名单，
2. 与供应商沟通，商讨扣款事宜，并确定扣款开票要求
2. 1. 返利结算员根据业务员提交的要结款供应商的名单，审核供应商的返利、费用支付情况，并填写款项回收催收单，并及时交给业务干事，并传真给供应商财务（需事先准备供应商财务传真号码）
2. 2. 业务干事根据催收单内容与业务员商讨返利、费用回收事宜，确定哪些款项需在下次结款中回收。
2. 3. 业务员根据商讨结果，打电话给供应商，通知我公司需在下笔结款中帐扣收回哪些款项，并落实发票如何开出。
2. 4. 业务员把与供应商的沟通结果以书面方式记录下来，及时提交给返利结算员。

3. 填写付款计划：

3. 1. 业务员根据供应商的帐期情况，我公司的库存，销售情况，填写付款计划。
3. 2. 付款计划一份交业务干事，一份交排款人员。

三. 结算流程叙述

1. 正常结算流程

1. 1. 发票管理：

1. 1. 1. 业务干事向供应商签收增值税发票，并在发票登记簿上登记发票相关信息。
1. 1. 2. 业务干事第一时间审核发票中的折扣折让的项目是否反映清晰，如发票中的折扣

折让没有说明是支付何种款项，必须即时与相关供应商的财务或者业务联系，确定折扣折让的项目，并判断该款项是否可以通过发票折扣折让支付。如不能落实清楚折扣折让项目的，或者我公司该应收款项不能通过发票折扣折让方式收回的，则暂停发票勾对，停止付款，直到完全符合要求为止方可发票勾对结款。

1. 1. 3. 业务干事按发票内容在 ERP 系统中勾对进货单 ID 号或者输入发票号码，增票中有折扣折让的情况同时填写返利结算单。

返利结算单填写控制：1. 当场开折让；2. 先帐扣后折让

1. 1. 4. 业务干事自流返利结算单第一联，并把第一、二联返利结算单和发票交给进货会计。

1. 1. 5. 进货会计在业务干事的发票登记簿上签收发票

1. 1. 6. 进货会计核对发票内容与系统内容一致性，确认后录入 ERP 系统，生成财务凭证

1. 2. 申请货款：

1. 2. 1. 业务员根据供应商的帐期情况，我公司的库存，销售情况，填写付款计划，并且把付款计划一份交业务干事，一份交排款人员。

1. 2. 2. 业务干事根据业务员排款单以及催款单填写资金申请单和返利结算单（填单要求参见以下“单据填写规定”）

1. 2. 3. 业务干事把资金申请单和返利结算单交给进货会计。

1. 2. 4. 进货会计根据资金申请单及付款清单，在 ERP 系统中勾对结算 ID 号，把结算 ID 号填写在资金申请单上，并在资金申请单上签字。

1. 2. 5. 进货会计再把签完字的资金申请单和返利结算单返还给业务干事。

1. 2. 6. 业务干事再把资金申请单和返利结算单交给领导签字。

1. 2. 7. 业务干事把签完字的资金申请单和返利结算单交给返利结算员。

1. 2. 8. 返利结算员进行常规付款审核。

A. 返利结算员审核单据填写的规范性，单据填写不符合要求的，退回重填些单子。

B. 审核应收款项本次结款的扣款情况，如存在该收回来的应收款项本次结款未收回，向相关业务员了解原因，如果没有合理解释，财务有权直接帐扣收回。

C. 审核完毕，可以付款的，返利结算员在资金申请单上签字，并把单据递交给付款结算员

2. 预申请结算流程

2. 1. 申请货款

2. 1. 1. 业务员根据供应商的帐期情况，我公司的库存、销售情况，填写付款计划，并且把付款计划一份交业务干事，一份交排款人员。

2. 1. 2. 业务员根据排款计划和催收单填写资金申请单和返利结算单。

2. 1. 3. 业务员把资金申请单和返利结算单交给业务干事审核。

2. 1. 4. 业务干事审核相应供应商的发票到帐情况，把增票到帐情况填写在资金申请单上，并签字。

- 2. 1. 5. 业务干事把资金申请单和返利结算单交给返利结算员
- 2. 1. 6. 返利结算员进行常规付款审核（审核标准与正常结款相同）
- 2. 2. 发票管理
 - 2. 2. 1. 业务干事向供应商签收增值税发票，并在发票登记簿上登记发票相关信息。
 - 2. 2. 2. 业务干事第一时间审核发票中的折扣折让的项目是否反映清晰，如发票中的折扣折让没有说明是支付何种款项，必须即时与相关供应商的财务或者业务联系，确定折扣折让的项目，并判断该款项是否可以通过发票折扣折让支付。如不能落实清楚折扣折让项目的，或者我公司该应收款项不能通过发票折扣折让方式收回的，则暂停发票勾对，停止付款，直到完全符合要求为止方可发票勾对结款。
 - 2. 2. 3. 业务干事勾对进货单 ID 号（或录入发票号码），如发票中有体现折扣的同时填写返利结算单，之后把发票和返利单交给进货会计签收。

返利结算单填写控制：1。当场开折让；2。先帐扣后折让

- 2. 2. 4. 进货会计核对发票内容与系统内容一致性，确认后录入 ERP 系统，生成财务凭证

3. 代销结算流程

- 3. 1. 发票管理
 - 3. 1. 1. 业务员从 ERP 系统中拉销售数据给供应商
 - 3. 1. 2. 供应商根据我公司的销售情况开增值税发票（分按供价开票和按零售价开票两种）
 - 3. 1. 3. 供应商把增票连同销售清单交给业务干事签收。
 - 3. 1. 4. 业务干事在发票登记簿上登记发票相关信息
 - 3. 1. 5. 业务干事核对发票内容与销售清单内容是否一致，并且如果发票中有体现折扣折让的情况同时填写返利结算单。

返利结算单填写控制：1。当场开折让；2。先帐扣后折让

- 3. 1. 6. 进货会计签收发票，并在 ERP 系统中勾对货品 ID 号，审核发票单价的正确性。
- 3. 2. 申请货款
 - 3. 2. 1. 业务员按销售情况列付款计划
 - 3. 2. 2. 业务干事根据付款计划和进货会计的发票审核情况，填写资金申请单，如当期有款项需回收的，同时填写返利结算单。
 - 3. 2. 3. 业务干事把资金申请单和返利结算单交给进货会计。
 - 3. 2. 4. 进货会计在 ERP 系统中勾对结算 ID 号，把结算 ID 号填写在资金申请单上，并在资金申请单上签字。
 - 3. 2. 5. 进货会计把资金申请单交给业务干事，业务干事再把资金申请单交给领导签字。
 - 3. 2. 6. 业务干事把签完字的资金申请单和返利结算单交给返利结算员。
 - 3. 2. 7. 返利结算员进行常规付款审核（审核标准与正常结款相同）

四. 票据填写标准规定

1. 资金申请单填写标准

- 1. 1. 所有的资金申请单都由业务干事填写。

1. 2. 资金申请单必须在结款之日前一天的上午送交到返利结算员进行付款审核。
1. 3. 供应商必须填写全称；部门、部门相关业务员要分别填写清楚
1. 4. 品牌、品类必须填写清楚，一张申请单如有多个品牌，必须分别列出，不可填写模糊的字眼，比如“家电一批”或“某品牌冰洗”或“某品牌厨具”这种字眼，并且列清各品牌对应金额，若资金申请单上填写不下，可附明细清单。（清单格式参见下表）

XX 家电连锁资金申请商品清单

品牌	品类	规格型号	数量	折扣前货款金额	折扣项目	折扣金额	发票金额	发票号码	结算ID

1. 5. 结款所涉及到的品牌型号如有包含特价机，必须在申请单上注明，并且列出特价机金额以及规格型号和适用的返利政策。
1. 6. 预申请货款规定：核算返利绝大部分采用回款额作为基数，回款额统计的准确性直接关系到我公司核算应收返利的真实性。我公司付款方式很大部分采用预付款方式，在申请资金时，资金申请单上基本不体现商品信息，由于存在特价机等例外情况，此现象造成我公司以回款额核算应收返利的不确定和不准确。鉴于此情况，规定如下：
 1. 6. 1. 每单预申请货款都必须具备该笔预申请货款的用款计划，说明该笔货款将用来采购何种商品，并把用款计划附在资金申请单后面。
 1. 6. 2. 正常机型与特价机型和有特殊返利政策机型的预申请货款，必须分别列示或者分别填写资金申请单。
 1. 6. 3. 同一个供应商不同品类商品高金额集中采购的情况，必须在资金申请单上分别列示不同品牌或者不同品类的商品预付款采购金额（比如海尔公司集中打款的情况）
 1. 6. 4. 一个供应商供应一个品牌两种品类以上的商品，必须分别列示不同品类商品的预申请货款金额（如西门子冰洗、夏普冰洗、小天鹅冰洗等）
 1. 6. 5. 一个供应商供应两个或者两个以上品牌的商品，必须分别列示不同商品的预申请货款金额
 1. 6. 6. 在货已到，而增票未到的情况下，不能以预申请方式进行申请货款进行结帐，必须在发票到帐后方可结帐。
1. 7. 如有折扣或者帐扣的情况，资金申请单必须同时体现折扣或者帐扣之前以及折扣或者帐扣之后的金额，即同时体现货款金额和实际支付金额，同时在资金申请单上列清各种折扣或者帐扣的扣款事项以及金额。
1. 8. 资金申请单送交返利结算组之前，必须以通过填单人，业务干事或者进货会计人员，业务部门经理，营销总监签字，否则资金申请单将退回，不予结款。
1. 9. 资金申请单送交返利结算组之前，申请金额大写不必填写，由返利结算组审核后填写。
1. 10. 资金申请单不能有涂改痕迹，保持字迹清晰容易理解。
2. 返利、费用回收结算单填写标准

2. 1. 所有返利、费用回收结算单都由业务干事填写。
2. 2. 单据填写规范：
 2. 2. 1. 供应商必须填写全称；部门、部门相关业务员要分别填写清楚
 2. 2. 2. 品牌、品类必须全部填写清楚；
 2. 2. 3. 款项回收严格按“返利、费用回收结算单”对应的项目格式体现数据，尽量不要跨行或者随意位置填写回收款项
 2. 2. 4. 一张返利结算单的返利或者补差如是包含多个品牌，必须分别列出品牌和相应数据。
 2. 2. 5. 返利结算单上每笔收回款项必须注明具体回收款项名称。
 2. 2. 6. 月度返利、季度返利、年终返利、阶段活动返利和补差回收在返利结算单上不能存在任何两项或者两项以上回收数据合计体现方式，必须分别列示各回收项目的已收金额
 2. 2. 7. 每项返利和补差回收数据必须分别说明返利所属期（属于哪个返利核算期间返利或者补差）。
2. 3. 所有返利、费用回收结算单填写没达到规定标准，将被退回重新开出。

五. 单据保管规定

单据包含：资金申请单、资金申请商品清单、应收款项结算单（原返利结算单）、催款单

第三项 月度毛利报表编制标准

概述：月度经营报表是宏观反映我公司某个月度的销售营利情况的综合报表，是高层领导经营决策的重要依据。报表编制的科学性、准确性和客观性，直接关系到衡量我公司当月的经营状况的准确性和客观性，对经营决策，对各部门的业绩考核直接产生重大影响。因此编制月度经营报表必须遵循相关原则，按制定标准进行编制报表，因此制定编制月度报表的标准至关重要。

一. 报表完成时间规定

1. 报表取数：本月度 1 号至本月度 31 号的所有门店的销售数据。
2. 成本结转人员必须在下个月度的 2 号之前完成上月度的销售成本结转工作。
3. 返利结算员必须在下月度 4 号前完成上年度报表编制工作。
4. 业务员提供数据资料规定
 4. 1. 业务员必须在下月度 1 号之前向返利结算员提供上年度特价机型号，特价机返利政策（特价机信息收集表参见第二节表格），成本调整等对毛利率产生影响的各种因素信息。
 4. 2. 如已过规定的时间界限，业务员提供的信息返利结算员有权利不予采纳，对销售毛利带来负面影响一律由业务员承担。
 4. 3. 特价机型号和特价机返利政策信息必须以书面方式提供，并有相关业务员签字确认。

二. 成本调整规定

1. 必须提供成本调整清单，清单包含内容有：门店、品牌、型号、本月销售数量、销售金额、销售成本、平均单台销售成本、实际单台进货成本、单台成本差异、单台成本差异

率（单台成本差异/实际单台进货成本*%）、合计成本差异。

2. 成本调整以固定的电子文档格式由业务员填写，之后把电子文档传给相应的返利结算员，并经过财务部主管经理审核通过，方可确定成本调整金额。（成本调整电子文档格式参见如下表格：）

成本调整清单

门店	品牌	型号	本月销售数量 ①	销售金额 ②	销售成本 ③	平均单台销售成本 ④	实际单台进货成本 ⑤	单台成本差异 ⑥	单台成本差异率⑦	合计成本差异 ⑧
						=③/①		=④-⑤	=⑥/⑤*%	=⑧-⑤*①

3. 针对以我公司零售价开票结算的代销商品，成本差异可全部调整；而以供价开票结算的代销商品，成本调整只能参照经销商品成本调整标准进行调整。
4. 针对直配送的商品，成本差异可全部调整
5. 经销商品和以供价开票结算的代销商品，单台成本差异率小于 10%（含 10%）不可成本调整，由于销售成本是以移动加权平均进行结转，可视同正常差异；只有单台成本差异率大于 10%方可进行成本调整。

三. 月度经营报表组成本格式

1. 月度报表表头由三大部份组成：销售情况、返利情况、综合毛利情况

1. 1. 销售情况包含项目：销售数量、销售金额、系统销售成本、系统帐面毛利、成本调整、调拨加价，调整后销售成本、成本调整后帐面毛利，成本调整后帐面毛利率，未达合同规定毛利率补差，消费者补差，调整差额，公司承担补差，实际帐面毛利、实际帐面毛利率。（参见如下表格）

本月实际销售情况														
销售数量 ①	销售金额 ②	系统销售成本 ③	系统帐面毛利（去税） ④	成本调整（含税） ⑤	调拨加价（含税） ⑥	调整后销售成本 ⑦	成本调整后帐面毛利（去税） ⑧	成本调整后帐面毛利率% ⑨	补差（含税）				实际帐面毛利（去税） ⑭	实际帐面毛利率 ⑮
									未达合同规定毛利率补差⑩	消费者补差⑪	调整差额⑫	公司承担补差（负数） ⑬		
			= (②-③) /1.17			= ③+⑤+⑥	= (②-⑦) /1.17	=⑧/②*%*1.17					=⑧+ (⑩+⑪+⑫+⑬) /1.17	=⑭/②*%*1.17

1. 1. 1. 本月实际销售情况各项目数据来源：

- A. 销售数量，销售金额、系统销售成本取自 ERP 系统当月度销售数据

B. 系统帐面毛利=（销售金额-系统销售成本）/1.17

C. 成本调整数据取自业务员提交财务部的成本调整申请清单(参见上表)。

说明：当系统销售成本虚增，成本调整栏数据以负数体现，直接下调系统销售成本；当系统销售成本虚减，成本调整栏数据以正数体现，直接上调系统销售成本。

D. 调拨加价，此项目只针对视听部的家庭影院商品，数据由业务员按实际商品调拨到门店的加价部分进行汇总，并由财务部有关人员进行审核，计入商品毛利。

说明：由于系统销售成本已包含调拨加价部分，实际虚增销售成本，所以调拨加价栏数据已负数体现，直接下调系统销售成本

E. 调整后销售成本=系统销售成本+成本调整+调拨加价

F. 成本调整后帐面毛利=（销售金额—调整后销售成本）/1.17

G. 成本调整后帐面毛利率%=成本调整后帐面毛利/销售金额*%*1.17

H. 未达合同规定毛利率补差，指针对合同中规定保证我公司毛利率，如果在销售中我公司达不到规定毛利率，则供应商需给我公司补差。分两种情况：①保证实际帐面毛利率，②保证综合毛利率。

①。如合同规定保证实际帐面毛利率，未达合同规定毛利率补差=（合同规定保证实际帐面毛利率—实际帐面毛利率）*销售金额。

说明：公式中的“实际帐面毛利率”必须是不包含“未达合同规定毛利率补差”的“实际帐面毛利率”

②。如合同规定保证综合毛利率，未达合同规定毛利率补差=（合同规定保证综合毛利率—综合毛利率）*销售金额。

说明：公式中的“综合毛利率”必须是不包含“未达合同规定毛利率补差”的“综合毛利率”

I. 消费者补差数据取自每月底各门店上传财务部的消费者补差清单中数据。

J. 业务员提交的“商品调价通知单”上的“调整差额”栏数据，此栏数据等于“应调整金额”—“实际调价总额”。如果此栏数据为正数，那么此栏数据应填入月度经营报表的“调整差额”栏数据；如果此栏数据为负数，那么此栏数据应填入月度经营报表的“公司承担补差（负数）”栏数据

K. 实际帐面毛利=成本调整后帐面毛利+（未达合同规定毛利率补差+消费者补差+调整差额+公司承担补差（负数））/1.17

1. 2. 返利情况包含项目：月度返利政策，月度返利，季度返利政策，季度返利，年度返利政策，年度返利，阶段活动返利政策，阶段活动返利，额外争取返利，返利小计。（参见如下表格）

返利组成					
月度返利	季度返利	年度返利	阶段活动返利	额外争	返利小计

政策	返利额	政策	返利额	政策	返利额	政策	返利额	取返利	(含税)

1. 2. 1. 所有政策返利等于政策扣点乘已调整后的销售成本，或者等于单台返利乘已销售数量
1. 2. 2. 阶段活动返利栏数据必须具备书面补充协议或者临时协议的核算依据。
1. 2. 3. 额外争取返利栏数据是不具备书面补充协议或者临时协议的核算依据的，但是可以回收的返利。此返利数据，业务员必须与相应供应商沟通，确定可回收，并且按供应商、品类、品牌列出清单，再经过部门经理和营销总监签字作为可回收保证，方可在报表中体现。此数据进入报表以后，为了确保收回，必须与供应商签订支付协议。
1. 3. 综合毛利情况包含项目：返利补差率，综合毛利总额，综合毛利率。（参见如下表格）

返利补差率%（去税）	综合毛利总额（去税）	综合毛利率

1. 3. 1. 返利补差率 = (补差栏合计金额 + 返利小计) / 1.17
1. 3. 2. 综合毛利总额（去税） = 实际帐面毛利（去税） + 返利小计 / 1.17
1. 3. 3. 综合毛利率 = 综合毛利总额（去税） / 销售金额 * 1.17

四. 报表数据填写人规定

1. 报表中的销售原始数据由各返利结算员填写
2. 返利政策，包含月度返利、季度返利、年度返利、阶段活动返利由返利结算员填写，并由业务员确认，如有异议，须提供修改依据。
 2. 1. 月度返利政策以当月适用的返利政策如实填写
 2. 2. 季度返利如不是台阶性政策，那么季度返利政策如实填写；如果是台阶性的季度返利政策，必须以保守的就低不就高为原则，采用确保能够达到的政策作为计算季度返利的政策依据，尽量避免虚增毛利。
 2. 3. 年度返利如果不是台阶性政策，那么年度返利政策如实填写；如果是台阶性的年度返利政策，必须以保守的就低不就高为原则，以最低台阶返利政策作为计算年度返利的政策依据，尽量避免虚增毛利。
2. 4. 如果涉及到模糊返利政策的情况（如诺基亚给我公司的月度返利政策），返利政策也以保守的就低不就高为原则，并且在报表中写明备注说明，并附部门经理签字。
2. 5. 合同签订的广告费支持扣点不得作为返利进入报表经营报表，以提高毛利率。
2. 6. 打款奖励扣点也不可作为返利进入经营报表，以提高毛利率。
3. 成本调整，所有补差数据经过业务员核对确认之后，由返利结算员填写。
4. 视听部的调拨加价数据由业务员填写，但返利结算员必须对此数据的真实合理性进行审核。
5. 额外争取的返利由业务员填写，同时提供有经过部门经理和营销总监签字确认过的此返

利清单。

第四项 对帐规定

一. 对帐范围

1. 往来帐务, 包含: 发票到帐情况; 货款结算情况; 商品到货情况
2. 返利、补差和费用应收确认
3. 返利、补差和费用支付
4. 离职交接对帐

二. 对帐参与人员

业务员、返利结算人员、往来对帐人员、供应商

三. 对帐过程

1. 往来帐务对帐

1. 1. 往来帐务对帐每个供应商至少每月度对帐一次
1. 2. 供应商对帐事先与往来对帐人员电话预约

五. 对帐结果确认

附注:返利报表分析口径的确定

为了完善财务分析报表体系, 更有效的反映企业财务状况, 现将返利报表分析的口径规定如下:

返利报表包括销售毛利报表和返利回收报表两部分。销售毛利报表包括本月报表和年度报表, 要求在年度报表上做分析; 返利回收报表是累计到本月的应收、已收、未收及回收率, 要求针对回收率进行分析。分析中除列明变动原因外, 还需注明变动引起的具体数字影响。

1. 销售毛利报表的分析: 对应返利结算人员根据各品类、品牌在本年度毛利率水平进行分析。

(1)同一品牌或品类毛利率变动较大, 上幅、下跌 1%的应做出解释分析。

(2)毛利率相对来说比较低的或出现负毛利率等异常情况应做出解释分析。

(3)销售毛利分析报表每月 6 日报送财务管理中心。

2. 返利回收报表的分析: 对应返利结算人员根据各品类、品牌返利累计当月的回收情况进行分析。

(1)根据返利规定的回收期限, 对回收率偏低或偏高的提供解释分析。

(2)查找未收数为负数的原因, 应收少挂的必须当月补挂, 其他原因导致未收数为负数的提供解释分析。

(3)返利回收表中的本月增加数为本月新增的应收返利数, 本月减少数为本月收回的返利数, 必须填写!

(4)返利回收分析表每月 7 日报送财务管理中心。

第三节 关于返利费用管理相关要求的通知

摘自《永（2004）财通字第 0100 号》

- 一、为确保公司应有的利益和返利管理的规范，现重新强调如下规定：
 - 1、费用的回收严格控制供应商以折扣折让的方式支付。
各分公司必须对上述方式支付的供应商进行严格审核，并上报财务中心备案，由营销中心与供应商协商解决。
 - 2、严禁供应商直接发票中价格低开体现返利。
对以上规定不执行的返利主管、财务经理，将给予降级直至免职。
- 二、针对分公司之间购销、调拨情况，各分公司财务无法确定返利结算的标准，导致返利组核算难度很大，财务中心与营销中心协商决定，界定如下：
 - 1、由调出分公司一票到底的开票方式开票；
 - 2、按照最低的合同返利点折扣折让。
- 三、合同的补充协议，任何时间签定都必须履行财务审核，避免补充协议与正本合同条款冲突或不明确。
- 四、针对部分供应商合同到期等待签定新的合同，在新合同签定之前一直在合作，按照合同管理制度，应签定临时协议来界定返利等相关条款。但是由于各种因素新合同没有签定，临时协议也没有签定，同时供应商也退场，则在无合同期间的发生业务的返利计算、结算依据界定如下：
 - 1、延续上年度合同规定；
 - 2、月返按照上年度合同的返利点；
 - 3、以实际发生业务按照最高返利点计算季度返利、年度返利。
 - 4、延续上年度合同费用政策计算应收费用。
 - 5、退场后清理一切返利、费用帐。保证公司不受损失。

第四节 关于加强广告费挂帐、回收管理的通知

摘自 2004 年 6 月 25 日《2004 财（通）字第 134 号》

- 1、财务部返利结算部门必须根据各分公司营销部每月 2 日前提供上月的经供应商确认的《广告费用回收确认表》和供应商合法的确认证明（如盖有供应商公章的协议或供应商代表签字认可的协议），进行准确核对，两者一致后，必须及时作应收费用列帐，不得拖延挂帐时间。
- 2、对于只有业务部门确认金额，而无供应商的合法确认证明应退回业务部门补齐供应商确认证明或提供分公司总经理担保收回的书面材料后，必须及时作应收费用列帐。分公司总经理担保回收的，也应在限定期限内补回供应商确认证明，否则造成损失应由担保人负责。
- 3、各分公司财务部返利结算部门，根据营销部门提供的《广告费用回收确认表》，及时追踪督促和配合业务人员回收已确认的广告费；认真归集广告费当月收回和累计收回情况。对于挂帐超过 3 个月未回收的费用，应及时通知业务部门进行催收。
各分公司业务部门与财务部必须互相配合，做好广告费的挂帐和回收工作。对于造成广告费不能及时挂帐、挂帐后长时间未回收的，要对相关责任人进行严重处罚。

第五节 阶段性返利、装修费净收入、广告费收入管理的补充规定

摘自 2004 年 7 月 28 日《永 2004 财（通）字第 04174 号》

为了规范各项应收费用的挂帐，保证按期清收，减少财务风险，针对实际操作中存在的问题，特制定以下补充规定。

一、应收费用的挂帐规定

1、合同内的场地支持费用、促销广告费的挂帐

由返利结算员根据合同规定计算应收金额，严格执行合同费用政策和回收时间，次月的5日前将上月的计算明细清单传递给营销部，相关业务员和营销部经理3个工作日内签字确认，返利员以此确认单核算当期收益（进入管理报表），次月20日前必须进行用友辅助帐务处理。

2、合同外的场地支持费、促销广告费的挂帐

（1）取得供应商确认函

业务活动开展前已取得供应商的协议，返利员收到营销部或供应商交来的确认函，核算为当期收益挂帐，确认函应盖有供应商公章或供应商委托代理人签字。

（2）合同外预计收益挂帐

与业务收入相关的支出当期已发生，没有及时取得供应商确认函的，返利员根据营销部经理和总经理确认的单据记入预计收益，没有供应商确认函的收益统称预计收益，如广告费、进场费、阶段性返利、调价等。

（3）预计收益核算

预计收益不是模糊收入，而是确认时间差异产生的过渡方式，因此产生的应收债权视同合同内收益清收，调帐或清帐方式不改变。返利核算上，辅助帐套设立“返利收入-预计收益-阶段返利”和“其他业务收入-预计收益-广告费/进场费”，取得确认单时从“预计收益”转入确认收益。

供应商确认方式：阶段性返利、调价确认，一是供应商书面函件、二是供应商已开具折扣折让发票（负数发票）；费用类必须是供应商确认函或已发票对应的款项已汇入；费用类收入开具报务发票时，应以供应商确认函为依据（供应商付款的除外），确认单作为会计凭证附件系统保存、便于及时查找。

（4）返利组在提供品类报表、管理报表附件时，应提供未确认的费用、返利的项目和金额，中心随时监控确认进度。（管理报表填列归集以预算分析部文件为准执行）

二、进场费、广告费挂帐的原则

1. 所有应收费用挂帐都必须具备挂帐依据

2. 如果无供应商确认的挂帐，必须具备营销部门相关人员和总经理签字。

3. 没有经过总经理和营销部签字确认的费用清单，返利员予挂帐，应承担全部回收责任。

4. 已挂帐的应收费用明细原则上不能再做调帐。若属计错或挂帐错误或整体金额不减少的调帐，必须提供书面申请单，并经过总经理签字，传财务管理中心审批后调帐；销帐必须经总裁审批。

三、预计收益的管理和过渡

1、前期事项的过渡，2004年7月31日前的预计收益，返利组汇同往来组对帐，在8月31日完成清理工作，拿出合同外未确认返利费用清单和营销部确认的清收时间表。

2、2004年预计收益可以不进入用友辅助帐套，设立备查帐反映7月31日前预计收益和8月份以后发生、确认情况，每月报表应将两项目分开上报。返利员不能以没有确认单为由，不及时挂帐，对于已超过回收期限的费用，应该加大回收力度确保费用按时回收。

3、回收时间规定：

（1）预计收益应在挂帐2个月之内全额回收。

（2）如应收费用已超过应收帐期，可以先行帐扣。

(3) 财务人员没有取得供应函记入确认收益的或业务人员未收回预计收益，根据相关制度承担经济责任。

第六节 关于分公司之间购销、调拨返利相关规定的通知

摘自 2004 年 6 月 10 日《永【2004】财通字第 04127 号》

根据永【2004】财通字第 04100 号通知第二条规定，分公司之间购销、调拨按照：“由调出分公司一票到底的开票方式开票；按照最低的合同返利点折扣折让。”现针对本规定补充如下：

- 1、延续 04100 号通知，即由调出分公司一票到底的开票方式开票；按照最低的合同返利扣点开票。
 - 2、一切相关的返利风险由调出方承担；调出方实际跟供应商结算返利点的高、低与调入方无关；
 - 3、手机类产品如果各地出现串号，串号罚款则由发生地分公司承担；
- 以上规定从 2004 年 7 月 1 日起执行！

第七节 关于调整月度经营毛利报表上报时间的通知

摘自 2004-09-27《永 2004 财（通）字第 04213 号》

为了提高财务信息的利用价值，及时、准确的为经营管理层提供决策依据，经营营销中心与财务中心协商，决定修改各分公司返利报表上报时间。

- 一、经营毛利报表：提前至每月 4 日 16：00 点完成（包括相关人员签字确认），每月 5 日 9：00 点前财务中心要收到报表，财务中心在 5 日 17：00 点将整体经营报表提供给相关的职能中心。节假日不顺延。

具体要求如下：

- 1、信息系统部门确保财务部每月 2 日能准确结转成本，财务部门当日导出销售、成本的原始数据，为返利组毛利报表的编制做好准备。
 - 2、返利组、营销部各个品类科双方约定毛利报表编制沟通时间，不迟于每月 4 日 17：00 点。
 - 3、如果 4 日 17：00 点前营销部对返利组提供报表相关数据没有作出答复，则视同业务已认同，返利组可以按其报表数据上报，上报后不得更改。应收未挂帐的，返利组可以先收，供应商应支付的返利但未进入本月毛利报表的金额，下月 30 日前应提交供应商确认单或协议，进入毛利报表。
 - 4、经营毛利分析（含应收分析每月 7 日上报。）
 - 5、请财务经理与营销部、信息部协调，解决返利组工作中的困难，完成此次“提速”。
- 二、应收返利报表：每月 1 日上报反映截至上月末的应收返利、截至本月 28 日的已收返利的《应收已收返利报表》。

应收返利报表包括三块报表：（详见《返利管理细则》）

- 1、正常返利套帐的应收已收返利表
- 2、待确认的应收返利表
- 3、超过一个月未确认的应收返利备查表

本通知自 04 年 10 月 1 日起执行

第八节 进货增值税发票监控管理制度

摘自《永 2003 财（规）字第 0015 号》

目前预申请资金的进货增值税发票由业务员勾对后交结算员进行系统操作，财务部无法在第一时间知晓发票到位情况，影响了发票的入帐及时性，出现了发票过期现象，造成进项税抵扣不及时，并导致在于供应商对帐的过程中出现许多未达帐。现针对这一情况，对进货发票的监控管理作如下规定，望各业务员与结算员能互相监督，互相配合！！

● 监控流程：

- 1、业务员收到供应商送来的预申请发票之后，在第一时间将其复印，原件交给对口的结算员，发票移交必须办理签收手续、注明签收日期。
- 2、业务员根据自己留存的一份复印件的发票首先确认对应的预付款，并在“三平”（所谓三平是指订单、进货、增票三单相符）的情况下将其勾对，然后在一个星期之内交给对口的结算员。
- 3、各结算人员收到勾对好的复印件后，在复印件上进行签收手续，注明签收日期（复印件归还业务员，由业务员保存），而后将发票原件抽出核对，并及时入帐。
- 4、各结算人员应以发票收到日起计算，对超过一个星期不能入帐的发票，应及时与对口业务员联系，进行跟踪追查；对超过十天未入帐的发票应以书面形式向上汇报，结算主管、分管核算的副经理必须在二十四小时内给予答复解决。

● 处罚制度：

- 1、业务人员未及时上交发票；不按规定进行发票签收手续；对有问题的发票不予以追查，发生“三不平”现象不及时处理的；每发现一次，处罚 500 元。
- 2、业务人员下错订单，造成进货管理员无法及时勾对商品，每发现一次，处罚 500 元。
- 3、进货管理员不及时勾对订单，造成业务员或结算员无法及时进行发票勾对，每发现一次，处罚 100 元。
- 4、仓库管理人员验收商品错误或收货订单传递不及时，造成进货管理员勾对订单错误或勾对不及时，每发现一次，对仓库管理员处罚 100 元。
- 5、结算人员不及时追踪发票到位情况；在规定时间内反映和处理有问题发票的；不及时准确入帐的；每发现一次，处罚 100 元。结算主管、分管核算的副经理未在规定时间内给予答复并解决的，每次处罚 100 元。
- 6、对违反以上制度，造成发票遗失、不能入帐抵扣等情况，当事人必须承担全额税款，并按税款金额 30% 进行处罚。

本规定即日起执行，外省分公司的非预申请结算流程也按上述参照执行。

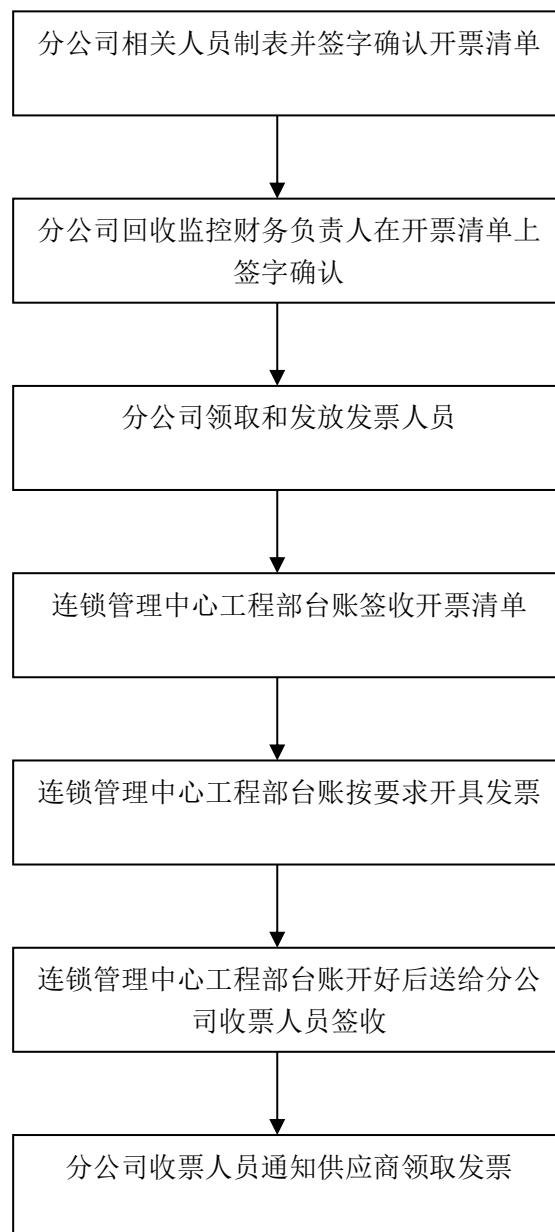
第九节 连锁管理中心工程部展台费开票事项的有关规定

摘自 2004 年 9 月 25 日《永 2004 财（通）字第 04210 号》

为了加强财务管理，提高工作效率，明确岗位及人员职责，现就连锁管理中心工程部展台费开票事项作以下规定：

1. 分公司应明确展台费回收监控的财务负责人和发票收票人，并将书面确认文件传送至财务管理中心和连锁管理中心工程部。
2. 分公司每个月星期五将开票清单以书面形式送给连锁管理中心工程部台账人员并由其书面签收。
3. 分公司的开票清单必须详细注明：收票公司全称，账扣日期，账扣项目及金额，特殊事项的开票要求等；清单要求监控回收的财务负责人签字。

4. 台账人员必须按开票清单列明的事项开具发票。
5. 连锁管理中心工程部台账人员在收到开票清单后的 7 日内必须完成开票并及时送给分公司收票人签收。
6. 各地新开门店可根据实际情况参照前述规定凭手续提前开票。
7. 对供应商提出的换票要求可参照前述规定凭手续换开发票。
8. 相应的流程见后附件。
9. 相关罚责：
 9. 1 违反 1、3、4 条规定的，责任人每次处 50 元罚款；
 9. 2 违反 2、5 条规定的，责任人每天处 10 元罚款。
10. 本规定自二 00 四年十月七日起执行。



第九章 预算分析类制度

第一节 管理报表项目责任归属

为确保管理报表真实、准确体现当期营运状况，现对 XX 管理报表项目责任归属明确，规定如下：

- 1、各部门主管领导为管理报表项目本部门职能负责第一责任人，对本部门提供数据、数据合理性、提报时限负第一责任，具体人员如附件一所示
- 2、各部门预算执行人为管理报表项目本部门职能负责具体项目执行人，对本部门提供数据、数据合理性、提报时限具体事务负责，具体人员如附件一所示
- 3、管理报表项目责任归属如附件二所示，各分公司管理报表上报前必须对所有项目的责任进行部门、门店确认
- 4、各分公司月度管理报表经财务管理部汇总必须于次月 10 日下班前经分公司财务经理、总经理签字确认上传财务管理中心
- 5、总部各职能部门必须对下属分公司相关职能部门提报数据进行合理性审查，且必须于次月 13 日下班前与财务管理中心确认达成一致
- 6、部门主管领导、执行人发生变更必须在第一时间通知财务部门并对相关工作做好交接工作

上述规定从 2003 年 12 月份开始执行，并制定奖惩条款如下：

- 1、各部门提报数据不及时，发现一次，处罚部门主管领导 200 元，项目执行人 50 元
 - 2、各部门提报数据不准确，发现一次，处罚部门主管领导 200 元，项目执行人 50 元
 - 3、分公司财务管理部汇总上传报表不及时，发生一次，处罚总经理、财务经理各 200 元
 - 4、总部各职能中心对财务管理中心数据确认必须配合，如因数据未经确认发生差错，处罚职能中心总监 500 元
 - 5、部门主管领导、执行人发生变更没有通知财务部门或交接工作不完全，发生一次，对原部门主管领导及其直接上级各处罚 500 元
- 季度考核对严格按规定操作部门进行奖励 500 元

第二节 各门店电费及时报支事宜

为了及时考核各分公司各门店的电费使用情况，准确反映各分公司各门店的电费管理数据，使财务中心能正确编制管理报表和对费用进行有效的预算监控，规定如下：

- 一、各分公司、各门店必须正确反映当月电费的使用额度，门店收到电力局或物业公司电费缴款单子后需要按费用管理制度要求在月底前及时报帐；当月的电费必须列支在当月，不能延期列支或办理报批手续。
- 二、对于不是电力部门直接开出的收费凭证（如由物业公司提供），要求门店店长安排人员及时索取，在当月报支。

- 三、由于更换增值税发票的原因不能及时在当月报支的门店应将原始收费凭证复印件每月 29 日报送所属分公司财务部和总部财务管理[中心费用监控员](#)。分公司财务部报表编制人员应据此准确填制管理报表，管理报表数字不准确的将对财务部经理罚款 100 元。
- 四、无法取得电费增值税发票的门店报支电费时，应在报销单上注明不能取得增值税发票和无法取得的原因，否则，财务部有权不予报支。无法取得电费增值税发票报支标准按【永 2003 财（规）字第 0011 号费用支出索取增值税专用发票】的规定执行。
- 五、应在当月报支而延期报支的门店，将对延期报支门店的店长罚款 100 元，除门店以外区域电费延期报支的处罚所属分公司人事行政部经理 100 元。

第三节 管理报表准确性、预算编制准确率的奖惩

摘自 2004 年 6 月 11 日《永 2004 财（通）字第 0125 号》

鉴于经营管理需要，针对管理报表的准确性、预算编制准确率要求现制定奖惩办法如下：

管理报表部分（包括管理报表总表及所有附表）：

- 1、及时性要求：分公司月度报表必须在次月 10 日（节假日不顺延）下班前报送，延迟一天处罚 1000 元，财务经理、总经理各承担 70%、30%；财务分析必须在次月 12 日（节假日不顺延）下班前报送，延迟一天处罚 1000 元，财务经理、总经理各承担 70%、30%
- 2、准确性要求：分公司月度报表必须由财务经理审核签字，再经总经理核准签字后报送，报送后每发现一处错误处罚 1000 元，财务经理、总经理各承担 70%、30%；上传总部后先由各项目小组分块审核签字，再经由财务管理中心财务管理沟通小组成员审核签字，最终由财务管理中心分管副总监核准签字并报送总裁，且后一环节对前一环节负责（每环节审核时限最长一天），发现一处错误处罚 1000 元；连续三个月无错误发生则奖励分公司 1000 元

预算管理部分（包括预算编制及分析）

- 1、及时性要求：分公司月度预算必须在上月 28 日（节假日不顺延）下班前报送，延迟一天处罚 1000 元，财务经理、总经理各承担 70%、30%；预算执行分析必须在次月 15 日（节假日不顺延）下班前报送，延迟一天处罚 1000 元，财务经理、总经理各承担 70%、30%
- 2、准确率要求：分公司月度预算必须由财务经理审核签字，再经总经理核准签字后报送，上传总部后先由各项目小组分块审核签字，再经由财务管理中心沟通小组成员审核签字，最终由财务管理中心分管副总监核准签字并报送总裁，且后一环节对前一环节负责（报送总裁不得迟于月度第一个工作日开始）。以销售、毛利、费用权重各占 50%、20%、30%衡量准确率，月度准确率在 85%（不含）以下处罚 1000 元，财务经理、总经理各承担 50%；连续三个月准确率在 95%（不含）以上则奖励 2000 元

本规定从 2004 年 6 月 1 日起开始生效，各分公司必须严格执行

第十章 工商税务类制度

第一节 工商税务证照申请办理的规范

摘自《永 2004 财（规）字第 04001 号》

为规范工商税务证照的申请手续，保证公司经营的正常开展，制定如下操作规范。

一、适用

- 1、本规范中所指证照包括：营业执照、法人代码证、税务登记证
- 2、本规范中的申请办理内容包括：新公司的成立，已有公司项目变更，撤销已有公司
- 3、本规范适用于 XX 集团所属企业，包括全资子公司、合资公司、托管公司

二、填写规范和注意事项

下述填写规范主要以新办公司申请表为准，变更和撤销规范参考执行

- 1、要求申请人员必须按规定表格填写（详见附表），包括：公司证照办理申请表（新办）、公司证照办理申请表（变更）、公司证照办理申请表（撤销）
- 2、新公司类型：
 - 1) 分公司一般不单独设立财务核算账套
 - 2) 子公司和合资必须设立独立的财务核算账套
 - 3) 子公司指集团全资子公司
 - 4) 合资公司指 XX 集团所属各子公司与外部公司或外部自然人（包括承包经营的集团内部职工）共同出资组建的公司
- 3、必须填写三个拟定公司名称，按优劣顺序排列，以作为查名重复的备选方案
- 4、拟定住所指营业执照上的公司地址
- 5、企业类型按规定选择填写
- 6、拟定经营范围：将新公司在正常运营中所能涉及的所有业务范围填写齐全，以防止公司超过经营范围营业受工商处罚，并确保税务发票种类申领手续完整。
- 7、证照所属行政管辖区：一般为新公司注册地的所处的工商局、税务所，填写规范：XX 省 XX 市 XX 区/县 XX 局/所 XX 分局 等
- 8、必须附新成立公司的可行性报告。

三、审批人职责

1、申请人

完整填写申请内容和相关说明并提交可行性报告

2、申请部门领导

对申请表填写内容进行初审，修改补充不合理内容

3、分公司总经理（或中心职能部门）

- 1) 审核公司成立/变更/撤销的必要性
- 2) 审核经营范围是否齐全
- 3) 审核公司名称
- 4) 审核公司注册地址
- 5) 审核变更、撤销的合理性

4、财务管理中心

- 1) 对公司成立/变更/撤销的必要性及公司类型的审核。
- 2) 审核经营范围是否齐全或变更的必要性，是否符合工商税务规定。
- 3) 根据可行性报告确定注册资本总额和投资来源。
- 4) 确认法人代表、董事会、总经理人员是否合理。

5、总裁

负责对公司成立/变更/撤销必要性、公司名称、注册资本构成、法人代表、董事会、总经理等重要事项的全面审批

6、工商事务员

严格按申请表所填内容办理，发生申请内容与工商税务规定不符的及时反映，由申请人或审批人对申请表修改并经批准后办理

四、罚则

- 1、 未经批准或审批手续不全情况下私自成立或关闭公司的，对责任人处 1000 元以上罚款直至除名处理
- 2、 工商事务员对未经审批的申请表予以办理，处 500 元以上罚款
- 3、 未经批准，修改经审批的申请内容，对责任人处 500 元以上罚款直至除名

本规范二〇〇四年元月十二日起执行

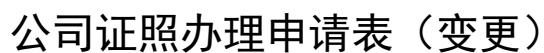


公司证照办理申请表（新办）

申请部门： 申请人： 申请日期： 年 月 日

新公司类型	☐ 分公司(非独立) ☐ 子公司(独立) ☐ 合资(独立)			
申请证照	☐ 营业执照 ☐ 税务登记证 ☐ 法人代码证			
申请原因				
公司名称 拟定方案	1			
	2			
	3			
公司拟定住所				
拟定营业期限			企业类型	
拟定经营范围				
证照所属 行政管辖区	营业执照			
	法人代码证			
	税务登记证			
其他				
申请部门领导审批意见		分公司总经理审批意见		
审批日期： 年 月 日		审批日期： 年 月 日		
财务管理中心填写及审批意见				
注册资本构成及法人代表/负责人	注册资本：_____万元		法人代表/负责人：	
	投资人	占比例	投资人	占比例
董事会成员				
监事会成员		总经理		
填写审批日期： 年 月 日				
总裁审批意见				
审批日期： 年 月 日				

注：企业类型选择：有限责任公司、股份公司、中外合资公司、中外合作公司、分支机构
工商事务员： 接单日期：



申请变更 公司名称			
申请变更证照	☐ 营业执照	☐ 税务登记证	☐ 法人代码证
申请变更原因			
申请变更内容	变 更 前	变 更 后	
申请部门领导审批意见			
		审批日期：	年 月 日
分公司总经理审批意见			
		审批日期：	年 月 日
财务管理中心审批意见			
		审批日期：	年 月 日
总裁审批意见			
		审批日期：	年 月 日

Page 193 of 254



公司证照办理申请表（撤销）

申请部门： 申请人： 申请日期： 年 月 日

申请撤销 公司名称	
申请撤销原因	
申请部门领导审批意见	
审批日期： 年 月 日	
分公司总经理审批意见	
审批日期： 年 月 日	
财务管理中心审批意见	
审批日期： 年 月 日	
总裁审批意见	
审批日期： 年 月 日	

工商事务员： 接单日期：

第二节 进货增值税发票监控管理制度

摘自《永 2003 财（规）字第 0015 号》

目前预申请资金的进货增值税发票由业务员勾对后交结算员进行系统操作，财务部无法在第一时间知晓发票到位情况，影响了发票的入帐及时性，出现了发票过期现象，造成进项税抵扣不及时，并导致在于供应商对帐的过程中出现许多未达帐。现针对这一情况，对进货发票的监控管理作如下规定：

一、监控流程：

- 1、业务员收到供应商送来的预申请发票之后，在第一时间将其复印，原件交给对口的结算员，发票移交必须办理签收手续、注明签收日期。
- 2、业务员根据自己留存的一份复印件的发票首先确认对应的预付款，并在“三平”（所谓三平是指订单、进货、增票三单相符）的情况下将其勾对，然后在一个星期之内交给对口的结算员。

- 3、各结算人员收到勾对好的复印件后，在复印件上进行签收手续，注明签收日期（复印件归还业务员，由业务员保存），而后将发票原件抽出核对，并及时入帐。
- 4、各结算人员应以发票收到日起计算，对超过一个星期不能入帐的发票，应及时与对口业务员联系，进行跟踪追查；对超过十天未入帐的发票应以书面形式向上汇报，结算主管、分管核算的副经理必须在二十四小时内给予答复解决。

二、处罚制度：

- 1、业务人员未及时上交发票；不按规定进行发票签收手续；对有问题的发票不予以追查，发生“三不平”现象不及时处理的；每发现一次，处罚 500 元。
- 2、业务人员下错订单，造成进货管理员无法及时勾对商品，每发现一次，处罚 500 元。
- 3、进货管理员不及时勾对订单，造成业务员或结算员无法及时进行发票勾对，每发现一次，处罚 100 元。
- 4、仓库管理人员验收商品错误或收货订单传递不及时，造成进货管理员勾对订单错误或勾对不及时，每发现一次，对仓库管理员处罚 100 元。
- 5、结算人员不及时追踪发票到位情况；在规定时间内反映和处理有问题发票的；不及时准确入帐的；每发现一次，处罚 100 元。结算主管、分管核算的副经理未在规定时间内给予答复并解决的，每次处罚 100 元。
- 6、对违反以上制度，造成发票遗失、不能入帐抵扣等情况，当事人必须承担全额税款，并按税款金额 30%进行处罚。

本规定自二〇〇三年三月五日起执行，外省分公司的非预申请结算流程也按上述参照执行。

第三节 正确计算个人所得税的要求

摘自《【2003】财通字第 0090 号》

为准确计算个人所得税，达到依法纳税，避免不必要的税务纠纷，现将国家有关个人所得税的征纳规定列举如下，要求[人力资源中心](#)及各分公司人事行政部、财务部门按规定正确计算。

- 1、工资、薪金所得，是指个人因任职或者受雇而取得的工资、薪金、奖金、年终加薪、劳动分红、津贴、补贴以及与任职或者受雇有关的其他所得。因此对于工资、正常奖金、促销奖金等采用分次发放的也都必须列入应税工资，根据适用超额累进税率，分档计算个人所得税。对于数月或一次性发放的奖金，一律记入发放当月工资薪金所得中进行计税，奖金不分摊到相关月份中。
- 2、根据财税字（1997）144 号文件规定，企业和个人按照国家或地方政府规定的比例提取并向指定金融机构实际缴付的住房公积金、医疗保险金、基本养老保险金、失业保险金，不计入个人当期的工资薪金所得，免征个人所得税；超过国家或地方政府规定的比例缴付的住房公积金、医疗保险金、基本养老保险金、失业保险金，其超过部分应并入个人当期的工资薪金所得，计征个人所得税。公司以现金形式发给个人的住房补贴、医疗贫

困补助费，应全额计入领取人的当期工资薪金收入计征个人所得税。

- 3、职工因事假、病假或其他原因有扣款额，准予在应税工资中扣除。
- 4、下列个人所得，免征个人所得税：
 - 1) 省级人民政府、国务院部委和中国人民解放军军以上单位，以及外国组织、国际组织等颁发的科学、教育、技术、文化、卫生、体育、环境保护等方面的奖金；
 - 2) 国债和国家发行的金融债券利息；
 - 3) 按照国家统一规定发给的补贴、津贴；
 - 4) 福利费（必须提供合法发票）、抚恤金、救济金；
 - 5) 保险赔款；
 - 6) 军人的转业费、复员费；
 - 7) 按照国家的统一规定发给干部的安家费、退职费、退休工资、离休工资、离休生活补助费；
 - 8) 残疾、孤老人员和烈属的所得，因严重自然灾害造成重大损失的，经批准可以减征个人所得税。

附国家相关个人所得税政策规定

一、生活补助费，是指由于某些特定事件或原因而给纳税人或其家庭的正常生活造成一定困难，其任职单位按国家规定从提留的福利费或者工会经费中向其支付的临时性生活困难补助。

二、下列收入不属于免税的福利费范围，应当并入纳税人的工资、薪金收入计征个人所得税：

（一）从超出国家规定的比例或基数计提的福利费、工会经费中支付给个人的各种补贴、补助；

（二）从福利费和工会经费中支付给单位职工的人人有份的补贴、补助；

（三）单位为个人购买汽车、住房、电子计算机等不属于临时性生活困难补助性质的支出。

三、关于工资、薪金所得与劳务报酬所得的区分问题

根据沪税政二(1994)17号文件规定，工资、薪金所得是属于非独立个人劳务活动，即在机关、团体、学校、部队、企事业单位及其它组织中任职、受雇而得到的报酬；劳务报酬所得则是个人独立从事各种技艺，提供各项劳务取得的报酬。两者的主要区别在于，前者存在雇佣与被雇佣关系，后者则不存在这种关系。

四、关于各种特殊津贴及购车补贴等津贴费用是否征税问题

根据税法规定，对按照国务院规定发给的政府特殊津贴和国务院规定免纳个人所得税的补贴、津贴，免于征收个人所得税，其它各种补贴、津贴均应计入工资、薪金所得项目征税。

五、关于企业派发红利如何计征个人所得税问题

对股份制企业与股份合作制企业派发股息、红利个人取得部分，可先扣除银行同期利息，再按利息、股息、红利所得 20%计征个人所得税，其他企业派发股息、红利应严格按税法规定全额计征个人的所得税。

六、关于单位用实物奖励个人和为职工购买住房等实物的征税问题

单位用实物奖励个人和为职工购买个人产权房等价值较大实物的，可参照国税发(1995) 115 号文件规定，根据其为单位服务年限按最高不超过五年平均分月计入工资、薪金所得征收个人所得税。单位奖励给个人使用权住房的，免于征收个人所得税。

七、关于私营企业业主税前列支工资部分的征税问题

对私营企业业主在税前列支用于发放工资部分，应区别于税后用于个人分配，按工资薪金所得计征个人所得税。

八、关于个人取得补充养老保险、补充住房公积金的征税问题

根据沪地税二(1997)37 号文件并请示国家税务总局，对企业和个人超过国家或地方政府规定的比例缴付的住房公积金、基本养老保险金，应将其超过部分并入个人当期的工资、薪金收入计征个人所得税。

九、对于个人因解除劳动合同而取得一次性经济补偿收入，应按工资、薪金所得计征个人所得税。

十、考虑到个人取得的一次性经济补偿收入数额较大，而且被解聘的人员可能在一段时间内没有固定收入，因此，对于个人取得的一次性经济补偿收入，可视为一次取得数月的工资、薪金收入，允许在一定期限内进行平均。具体平均办法为：以个人取得的一次性经济补偿收入，除以个人在本企业的工作年限数，以其商数作为个人的月工资、薪金收入，按照税法规定计算缴纳个人所得税。个人在本企业的工作年限数按实际工作年限数计算，超过 12 年的按 12 计算。

十一、个人按国家和地方政府规定比例实际缴纳的住房公积金、医疗保险金、基本养老保险金、失业保险基金在计税时应予以扣除。

第四节 增值税发票进项税额抵扣问题的通知

摘自《永财通字【2003】第 0018 号》

根据最近国家税务总局颁布的国税发[2003]第 17 号关于增值税一般纳税人取得防伪税控系统开具的增值税专用发票进项税额抵扣问题的通知，各分公司独立纳税实体应认真依照本通知规定时限操作，并转发各独立核算子公司。现将全文转发如下：

根据国家税务总局《增值税防伪税控系统管理办法》和现行增值税进项税额抵扣政策的规定，现就增值税一般纳税人取得防伪税控系统开具的增值税专用发票进项税额抵扣问题规定如下：

- 一、增值税一般纳税人申请抵扣的防伪税控系统开具的增值税专用发票，必须自该专用发票开具之日起 90 日内到税务机关认证，否则不予抵扣进项税额。

- 二、 增值税一般纳税人认证通过的防伪税控系统开具的增值税专用发票，应在认证通过的当月按照增值税有关规定核算当期进项税额并申报抵扣，否则不予抵扣进项税额。
- 三、 增值税一般纳税人取得防伪税控系统开具的增值税专用发票，其专用发票所列明的购进货物或应税劳务的进项税额抵扣时限，不再执行《国家税务总局关于加强增值税征收管理工作的通知》（国税发[1995]015 号）中第二条有关进项税额申报抵扣时限的规定。
- 四、 增值税一般纳税人申请抵扣 2003 年 3 月 1 日前防伪税控系统开具的增值税专用发票，应于 2003 年 9 月 1 前按照本通知的规定报主管税务机关认证，否则不予抵扣进项税额。
- 五、 增值税一般纳税人违反本通知第一条、第二条和第四条规定抵扣进项税额的，税务机关按照《中华人民共和国税收征收管理法》的有关规定予以处罚。
- 六、 本通知自 2003 年 3 月 1 日起执行。

第五节 退货（或折让）证明的办理要求

税法规定，凡发生购货退货的，购货方发票未入账抵扣前提下可直接退回发票和商品；若发票已入账抵扣的，则必须按下述要求操作。

1) 开具折扣折让证明条件：

在购买方已付货款，或者货款未付作已作帐务处理，发票联与抵扣联无法退还的情况下，购买方必须取得当地主管税务机关开具的《进货退出或索取折让证明单》（以下称证明单）送交销售方，作为销售方开具红字专用发票的合法依据。销售方在未收到证明单以前，不得开具经字专用发票，收到证明单后，根据退回货物的数量、价款或折让金额向购买方开具红字专用发票。红字专用发票的存根联、记帐联作为销售方扣减当期销项税额的凭证，其发票联、税款抵扣联作为购买方扣减当期进项税额的凭证。

2) 开具的流程

a. 销货方需提供：

- 销货方同意购货方退货或折让的书面证明，书面证明格式如下：

以上海 XX 为例

XX 税务局：

兹有我公司与上海 XX 家用电器有限公司建立了长期的经营合作关系，由于市场竞争激烈，我公司同意 XX（注明品牌品类）的部分产品作折让（退货）处理，金额为 XX 元。望贵单位予以协助办理《企业进货退出及索取折让证明单》证明为盼！

XXX 公司税号：

XXX 公司全称

（加盖公章）

日期： 年 月 日

注：销货方同意购货方折让的金额必须与资金申请单上需开退税证明的金额一致。

- 需开进货退出或折让证明的存根联发票复印件或清单（格式如下）

清 单

发票代码	发票号码	金额	日期	货品名称
3100024140	05014941	7936	2003.03.15	彩电

注：发票不能重复提供，也不能提供当月未记帐的发票。

b. 购货方需提供

- 已接受的增值税专用发票抵扣联复印件。
- 购货方付款凭证复印件。
- 购货方申请。写明红冲货物的名称、金额，购销双方单位全称及税务登记证号、购货方电脑编码，并盖上公章。
- 购货方填写《进货退出及索取折让证明单》一式三联，并盖上公章。
- 附办税员身份证。

3) 取得证明单

销货方收到需开折让证明单的通知后，于两天内将同意开具证明单的书面证明交给购货方税务管理员处，由购货方税务管理员在收到证明单的书面证明的一周之内办理好。并在黑板上告示领取证明单，销货方领取证明单后，应在一周之内开具红字发票，将发票联、抵扣联交购货方税务管理员，税务管理员将收到的

红字发票与所开具的证明单进行勾对，并移交进货结算员作为扣减进项税额和进货成本的凭证。

第十一章 财务部门及财务人员管理制度

第一节 财务人员激励制度

摘自《永 2003 财（规）字第 0008 号》

为了对财务人员进行公平公正的考核，明确各财务岗位的责任，加强各岗位的工作责任心、提高创新能力和敬业精神，提升各级财务人员的领导和管理能力，本着奖优惩劣的原则，制定本激励制度。

一、适用的财务人员范围

- 1、门店：门店财务主管、出纳、台账、收银；
- 2、分公司财务部：财务经理、财务副经理、财务主管、一般财务人员、总仓验收组人员等所有财务人员
- 3、财务管理中心：财务副总监、经理、专员、财务中心办事员
- 4、激励级别划分

部门	一级	二级	三级	四级	五级	六级
门店	收银 台账	门店财务 主管				
分公司财务部	一般财 务人员	财务主管	财务副 经理	财务经理		
财务管理中心		员级	专员级	部经理（含副 经理）	副总监	总监

二、激励制度基本概况

（一）奖励方式

- 1、嘉奖。包括精神鼓励和物质奖励。
- 2、加薪。在维持原职位情况下给予工资提升或奖金提高。
- 3、提级。按公司职位等级给予提升，同时也提高了薪资水平。

（二）处罚方式

- 1、经济处罚。按处罚标准对责任人及相关连带领导人进行经济处罚。
- 2、降薪。在维持原职位情况下降低工资级别或扣减奖金。可与上述第 1 项并处。
- 3、降级。根据公司职位等级直接作降级处理，同时降低薪资级别。可与上述第 1 项并处。
- 4、除名。直接开除，可与上述第 1 项并处。

三、奖励实施细则

（一）嘉奖规定

1、嘉奖的适用

受奖人员平时工作努力积极、好学向上、尽职尽责，工作中较少疏漏，遇事能以公司利益为重，为公司挽回损失，能积极的对经营管理和财务操作、制度等提供有意义的参考建议。

2、嘉奖的基本原则和要求

- 1) 嘉奖分为物质奖励、精神奖励或二者兼备。
- 2) 本着公平公开公正的原则给予奖励。
- 3) 物质嘉奖必须由直属主管提名建议，并经财务管理中心批准后执行。一级二级人员由分公司财务经理提名，经分公司总经理审批后，由分公司行政部实施；三级四级人员由分管财务总监提名，经主管总裁审批后，由[人力资源中心](#)实施。
- 4) 每年7月和1月评选，对于突出事件可直接单项奖励。

（二）加薪规定

1、加薪的适用

基本同嘉奖，根据工作努力程度，能保持敬业爱岗的精神，出色完成本岗位的职责，及对公司的贡献程度。

2、加薪的基本原则

- 1) 提升薪金级别或增发奖金。
- 2) 增发奖金必须由直属主管提名建议，并经上级批准后执行。一级二级人员由分公司财务经理审批，三级四级五级人员由分管财务总监审批，六级人员由总裁审批。
- 3) 提升薪金一级人员由分公司财务经理或副经理提名，经总监批准后实施；二级人员由分公司财务经理提名，经总监同意，报分管总裁审批后实施；三级四级人员由分管财务总监提名，经主管总裁审批后实施

（三）提级规定

1、提级的适用

提级员工除满足上述二种奖励适用条例外，具备一定的管理能力，能完全胜任新岗位的工作要求。

2、提级的基本原则和要求

- 1) 提升职位和相应的薪资水平。
- 2) 一级人员由分公司财务经理或副经理提名，经总监批准后实施；二级人员由分公司财务经理提名，经总监同意，报分管总裁审批后实施；三级四级人员由分管财务总监提名，经主管总裁审批后实施。
- 3) 每年7月和1月评选，遇管理人员空缺可临时评定选拔。

四、处罚实施细则

（一）经济处罚规定

1、经济处罚适用

本经济处罚适用：基础核算错误、违反一般财务制度、管理人员培训监管不力等非原则性问题。

2、经济处罚的基本原则

在对直接违规人员处罚的基础上，上级主管人员负相应的领导责任并连带处罚。即“一人受罚，领导连带”。

3、第一级直接违规人基础处罚金额（单笔）规定

- 1) 级别中第一级人员基础处罚金额为 50 元~200 元，其中：以 50 元为基点处罚金额，最高为 4 倍，分别为 50 元、100 元、150 元、200 元。
- 2) 级别中第二级人员基础处罚金额为 50 元~400 元，其中：以 50 元以为基点处罚金额，最高为 8 倍。
- 3) 级别中第三级人员基础处罚金额为 50 元~800 元，其中：以 50 元以为基点处罚金额，最高为 16 倍。
- 4) 级别中第四级人员基础处罚金额为 50 元~1500 元，其中：以 50 元以为基点处罚金额，最高为 30 倍。
- 5) 级别中第五、六级人员基础处罚金额为 50 元~5000 元，其中：以 50 元为基点处罚金额，最高为 100 倍。
- 6) 检查人的级别不同，只对相近下级人员进行处罚，并责令对所发生的违规事件进行整改，如在规定期限内未改正的，加倍进行处罚。
- 7) 理中心组织的工作检查，只处罚到主管一级；第一次查实违规，基点按每笔 50 元处罚，第二次重犯基点为 100 元，每次递增 50 元，以此类推。分管副经理按分管范围，连带相关责任，按所管辖财务主管人员累计处罚金额的 50% 进行处罚；没有或未分清主管副经理的，均处罚财务经理。
- 8) 规事件在规范操作流程、财务制度未出台前发生的，一般可豁免处罚；但对于应更正错误而未及时更正的，给予从轻处罚；对于应更正错误在第三次检查仍未更正的，根据原处罚标准给予双倍处罚。

（二）检查人员级别及处罚范围

1、公司监审委

有权向公司总裁、分管总裁提议对财务管理中心总监、主管副总监、经理、专员、分公司财务经理、副经理进行处罚；

2、公司总裁和主管总裁

有权对总监或主管副总监、中心经理、中心专员、分公司财务经理、副经理进行直接处罚。

3、财务管理中心总监

提议对副总监、中心经理、中心专员、分公司财务经理、副经理进行处罚；有权对财务主管级进行处罚。

4、财务经理

提议对主管级人员进行处罚；有权对门店收银、台帐、一般财务人员进行处罚。

5、中心专员

提议对所对口副经理、财务主管进行处罚；受总监委托进行检查时，可以对分公司财务经理有处罚提议权。

6、财务副经理

副经理对所主管范围内的财务主管、财务人员有处罚提议权。

7、财务主管

财务主管对所主管的财务人员有处罚提议权。

8、所有财务人员对违规事件有举报权。

（三）降薪处罚标准

1、降薪处罚适用

财务人员工作责任心不强、工作质量差、屡次违反财务制度和操作规范，欠缺团队配合等。

2、降薪处罚的原则

- 1) 留职降薪，包括扣减当月奖金和降低薪资级别二种方式。
- 2) 降低薪资级别的根据表现可恢复原薪资标准，降低和恢复均须经主管领导班子讨论评定，并经上级审批后执行。一级人员由分公司财务经理审批；二级人员由主管经理提议，财务总监审批；三级四级人员由财务总监提议，经主管总裁审批；五、六级人员由总裁审批。
- 3) 每季度季初（1月、4月、7月、10月）5日对降薪和恢复薪资进行评定，遇突发事件可直接处理。
- 4) 违规情况较轻的，一般扣减奖金；违规情况较严重的，直接降低薪资级别。

3、降薪处罚的标准

- 1) 当月经济处罚，扣减当月奖金，当月不能扣完的，下月继续扣除，直到扣清为止。不从工资福利中扣减。
- 2) 一个季度内受经济处罚5次（含）以上（本人直接违规，不论金额大小，跨季度的不再计入），经财务管理中心管委会讨论评定后，提出直接降低薪资级别的建议。
- 3) 如果本人所违反的操作规范和财务制度对公司造成较小损失的（5000元以下），除弥补公司损失外，经财务管理中心管委会讨论评定后，提出直接降低薪资级别的建议。
- 4) 其他各操作规范和财务制度中需降薪的条款。

4、恢复薪资要求

一个季度内对原违规项目已完全改正，且不满足上述第1)项处罚标准的，经财务管理中心管委会讨论评定后提出恢复原薪资标准的建议。

（四）降低职位级别处罚标准

1、降职处罚适用

财务主管级以上人员由于工作失职且情况较严重，造成公司损失；与团队配合差，不符合岗位要求；严重违反财务制度。

2、降职处罚的原则

- 1) 直接降低职位和相应的薪资级别
- 2) 根据表现可逐步或直接恢复原职位级别和薪资级别，职位级别和薪资级别可同时调整，也可分步调整；降低和恢复必须均经财务管理中心管委会讨论评定，并经上级审批后执行。二级人员由分公司财务经理提议，财务总监审批；三级四级财务总监提议，主管总裁审批；五、六级人员由总裁审批。
- 3) 每年 7 月和 1 月由财务管理中心管委会进行评定，遇突发事件可直接处理。

3、降职处罚的标准

- 1) 半年内受经济处罚 10 次（含）以上（本人直接违规，不论金额大小，跨半年的不再计入，）经财务管理中心管委会讨论评定后提出直接降级建议。
- 2) 如果本人严重违反的财务制度，工作失职且情况较严重，造成公司损失（5000 元以下），除弥补公司损失外，经财务管理中心管委会讨论评定后提出直接降级建议。
- 3) 其他各操作规范和财务制度中需降级的条款。

4、恢复职位要求

半年内对原违规项目已完全改正，且不满足上述第 1) 项处罚标准的，经财务管理中心管委会讨论评定后提出恢复原薪资标准的建议。

（五）除名处罚标准

1、除名处罚适用

财务人员工作严重失职，造成公司损失 5000 元以上，损害公司利益的，完全没有团队配合精神，严重违反财务制度。

2、除名处罚的原则

- 1) 除名员工不得在公司其他岗位任职，以后不得在集团任一公司任一岗位再录用。
- 2) 除名必须经主管领导班子讨论评定，并经上级审批后执行。一级人员由财务经理审批，二级人员财务总监审批，三级四级人员由主管总裁审批，五级、六级人员由总裁审批。
- 3) 每年 1 月 5 日对由主管领导班子进行评定，遇突发事件可直接处理。

3、除名处罚的标准

- 1) 如果本人严重违反的财务制度，工作失职且情况较严重，造成公司损失（5000 元以上），除弥补公司损失外，经财务管理中心管委会讨论评定后作除名建议。
- 2) 其他财务处罚制度中一次性处罚 50 分的条款（需除名）。

（六）其他处罚规定

1、处罚通知

- 1) 经济处罚由检查人开具《处罚通知单》，要求在开具日次日前交受罚人。
- 2) 降低薪资级别、降低职位级别、除名的，由所属主管提出建议并按规定经上级审批后，开具《处罚通知单》，要求在开具日次日前交受罚人。

2、经济处罚交款规定

- 1) 一般情况下，经济处罚由受罚人根据处罚单直接上交现金。
- 2) 门店财务罚金由门店财务主管收集后上交分公司财务部现金出纳；分公司财务人员直接交现金出纳。
- 3) 若数额较大，经批准后在工资中扣除，一级二级人员由主管经理审批，三级四级人员由分管财务总监审批，五级六级人员由总裁审批。

五、申辩复议权和撤消奖励建议权

- 1、受经济处罚的，受罚人在收到罚单后 7 天内（从开单日次日起算）有权为自己申辩并申请复议，否则默认接受处罚。
- 2、受扣减奖金处罚的，受罚人在收到工资条后 5 天内（从发放工资次日起算）有权为自己申辩并申请复议，否则默认接受处罚。
- 3、受降低薪资级别、降低职位级别、除名处罚的，受罚人在收到罚单后 15 天内（从开单日次日起算）有权为自己申辩并申请复议，否则默认接受处罚。
- 4、若对受奖人有不满意意见的，在受奖人受奖后 5 天内有权提出撤消奖励建议权，但必须提供足够有力的书面证据和文字说明，否则默认奖励。

5、具体复议程序详见行政部“永 2003 行（规）字第 04 号”《行政处罚管理办法》。

- 6、本制度从二〇〇三年十一月一日起试行。

第二节 财务处罚制度

摘自《永 2003 财（规）字第 0009 号》

一、财务方面

为了严肃公司的各项规定，加强财务人员的责任心，规范公司的财务核算流程和会计核算制度，现下发违反财务制度方面的处罚制度，请遵照实施。

一、费用预算

- 1、没有在规定的时间每月 5 日上报费用预算表，按每迟报一天扣 5 分。
- 2、没有在规定的时间每月月底之前上报费用比较分析表和差异分析报告，按每迟报一天扣 5 分。
- 3、对费用总额超支的预算单位，超支部分全部从其奖金中扣回。扣款的 50%由各门店管理层（门店经理、副经理、营业厅经理、会计主管）分摊；其余 50%由员工分摊。
- 4、财务人员为了下降费用采用少预提或不预提；少分摊或不分摊；或其他不正当的会计技术处理手段，如被发现，以前领取的节约奖全部扣回，另按少计费用的 1%罚款，并对相关责任人扣 5 分。
- 5、财务人员未按规定的核算科目规范入帐，每笔凭证扣 1 分。
- 6、财务人员未按规定的要求编写凭证摘要，每笔凭证扣 1 分。

二、费用、资金审批

- 1、财务人员伪造原始票据报销，按报支额的 100%罚款，并扣 50 分。
- 2、入帐的原始凭证大小写不一致，且有涂改，按报支额的 50%罚款，并扣 15 分，
- 3、封面金额大于所附单据金额，虚报冒领，按虚报额的 100%罚款，并对当事人扣 50 分。
- 4、入帐的原始凭证相关的审批手续不完备，每笔凭证扣 10 分。
- 5、对于报销费用发票的，出纳必履行最后审核的职责，如果存在上述原因或审批不全的凭证而进行付款的，出纳赔偿报支额的 1%作为罚款。
- 6、审批人员未严格把关，给公司造成损失的按损失金额 30%进行处罚。

三、会计核算、财务管理

- 1、财务人员离职未办理交接手续，移交手续不全，未按规定监交，对财务部经理、相关财务副经理各扣 5 分。
- 2、空白支票和印章没有分开保管，扣 5 分。
- 3、收款误收假钞，在落实具体责任之后扣 2 分。
- 4、凭证装订不规范、不整齐，每本扣 1 分。
- 5、不编制银行余额调节表的，每月扣 2 分。
- 6、转帐凭证没有附上相应的转帐说明，每笔扣 2 分。
- 7、银行、现金凭证后未附原始凭证，每笔凭证扣 5 分。
- 8、现金借款未在一周内清理，按迟结一天扣 2 分。
- 9、收取不能抵扣或假的增值税发票，扣 5 分。
- 10、丢失增值税发票，按税金部分 100%赔偿，并扣 10 分，
- 11、擅自挪用公款，并及时还清，扣 25 分；超过 5000 元的，扣 50 分。
- 12、丢失会计凭证，扣 10 分。泄露公司机密，扣 50 分。
- 13、因工作失职，给公司造成损失，分清责任之后扣 2 分。
- 14、未能及时完成领导交办工作任务，按迟完成一天扣 1 分。
- 15、财务报表和财务分析没有在每月月底前上报总部的，按每迟报一天扣 2 分。
- 16、没有遵循会计信息质量的一般原则，即客观性、相关性、可比性、一贯性、及时性和明晰性，扣 2 分。
- 17、没有遵循会计核算确认和计量的一般原则，即权责发生制、配比原则、历史成本、划分收益性支出与资本性支出，发现一笔扣 1 分。
- 18、财务分析报告每月月底之前，没有及时上报总部的，主办会计按迟报一天扣 2 分。分析报告的内容主要是相关门店的销售、费用和利润分析情况。
- 19、没有经过总部同意，门店基地的财务人员随便坐支销售款的，相关人员扣 25 分；超过 5000 元以上的，扣 50 分。

二、返利结算方面

目前返利结算工作不很规范，给公司的利润造成部分损失，主要原因是公司的各个部门工作未到位，特别是各个相关部门的部分人员对工作不够认真负责，同时由于业务活动缺乏

必要的监督，造成了公司部分应收的返利、活动费以及其他收入的流失，影响公司的利润。不真实的返利、活动费收入等数据也将误导公司管理层的经营管理决策，因此有必要规范返利结算过程中营销部、财务部和管理部相关人员的工作，各部门具体职责如下：

一．营销部相关人员职责：

（一）返利政策管理

1. 新的返利政策签订和供应商返利政策临时调整，及各供应商给我公司承诺的库存调价补差、活动返利等阶段性的临时政策，必须及时提交财务部。如果月底由于营销部业务人员工作未按此规定操作，影响财务部计算的各品牌毛利率的真实性，相关业务人员和对应的营销部品类经理各扣罚 10 分。
2. 业务人员对库存调价补差、活动返利等阶段性的临时政策，属故意隐瞒不报的，对当事人扣 50 分，并赔偿给公司所造成的损失。
3. 每个业务人员必须对自己负责的相关品牌的所有政策熟悉了解，这是一个业务员基本职责。如果财务结帐时发现业务员对自己负责的品牌返利政策讲不清楚的，每次扣罚 2 分。
4. 供应商来财务结帐时，发现供应商未与我公司签订经销合同或者签好的合同没有提供财务部，业务员必须及时敦促供应商签订合同并及时提供财务部，否则财务部有权拒绝结帐。发生上述情况没有特殊原因的，扣罚业务人员 20 分，营销部品类经理负主要责任，扣罚 10 分。

（二）和厂家（供应商）结帐时的操作规范：

1. 资金使用申请表相关栏目都必须填写清楚，如不按要求填写清楚，财务部将退回不予结帐。资金使用申请单的领导签审，不能越级代签，每个相关负责人签字，必须对其签的字负完全责任。如相关领导不在，由各岗位所配备的职务代理人代签，代签的人员必须承担签字的相应责任。如果发现资金申请表的填写不完整的，扣 1 分。
2. 政策返利、活动费以及补差等的收回时间必须严格按合同协议的要求，规定隔月收回上月返利或是上季度返利的绝不能拖到第二、第三个月或是更长时间收回。每拖延 5 天，扣罚相关业务人员 2 分，营销部品类经理负连带责任，扣罚 4 分。
3. 针对政策返利、活动返利、补差以增票开低收回的商品，统一以开低前的正常供价确定商品采购成本，开低后的增票金额与正常供价金额的差额必须填写“返利结算单”，以此体现返利已收，并冲减相应的应收返利、补差。在月底计算利润报表时也应计算反映出当月产生的以增票开低形式收回的返利、补差。发现未按规定处理的，每次扣罚 2 分。
4. 供应商来结帐时，如资金使用申请单上有体现帐扣的，必须相应填写返利结算单以反映相应的帐扣款项信息，并且把返利结算单附在资金使用申请单后面。在返利结算单上体现的款项，必须如实填写清楚，按表上相关栏目体现。特别是返利所属期，如是月返利，不能跨月连写在一起，必须分月份写清楚，发现未按规定处理或者计算模糊不清的，每次扣罚 1 分。
5. 供应商以电汇、待记凭证、支票、现金方式返还我公司政策返利、活动返利、补差、广告费及场租费等款项时，必须马上填写返利结算单以反映收回的相应款项。如不及时填

写返利结算单，造成收回款项因无记帐依据未能及时入帐，以冲减相应的应收款项的，每次扣罚相关业务人员 2 分。

6. 供应商以电汇、贷记凭证方式返还我公司款项，因票据上反映的资金用途不明确，财务人员必须及时查清所收资金是属于何种款项，对于未按上述操作造成形成长期（一周）未达帐的，相关财务人员扣 1 分。

二. 财务部财务管理人员的职责：

1. 因没有严格遵照合同的有关规定审核资金申请单，而遗漏返利、补差以及活动费用应收项目的核算的，财务审核人员扣 10 分，财务部经理扣 5 分。
2. 结算依据如果没有严格遵照合同的规定要求（包括收回日期），而随意顺应厂方业务人员或公司相关部门业务人员的请求，财务管理人员扣 10 分，财务部经理扣 5 分。
3. 在结算返利时，因为财务管理人员对与供应商的合同内容理解模糊不清，从而导致返利结算出现差错的，财务管理员扣 10 分，财务部经理扣 5 分。
4. 无合同进行付款的，资金申请的业务人员、财务返利审核人员扣 50 分。无财务返利审核人员签字，就履行付款的，付款人员扣 50 分。

三. 营销部相关人员职责：

1. 供应商来财务结帐时，如财务部发现供应商未与我公司签订经销合同或已到期而未签新合同的，需顺延老合同的，业务部必须有书面通知。如果没有书面通知或者签好的合同没有提供给财务部，营销部业务人员扣 10 分，营销部品类经理扣 5 分。
2. 对于各种活动费用，如广告费、展台制作、节日活动、礼品等，营销部必须及时准确提供，如发现提供不真实准确而且时间上延误的，相关业务人员扣罚 10 分，营销部品类经理负连带责任，扣罚 5 分。

四. 本规定扣分是作为财务管理中心对财务人员一种评定标准。

本规定扣分年累计满 50 分的，一律作除名处理。

本规定中对其他部门人员扣分，作为财务部门参与考评的依据，但累计扣分满 50 分，财务部分有权提议除名。

本规定适用各分公司，从 2003 年 8 月 25 日起执行。

第三节 门店财务检查制度

摘自《永 2003 财（规）字第 0022 号》

随着公司经营规模的不断扩大，为了加强对门店财务工作的管理，保证公司财务制度的贯彻执行，特制定此制度。

一、岗位设置及人员安排

- 1、公司财务管理中心**财务管理部**设置**专员**，专门指导和监督分公司对总部财务制度的执行

情况，对现行财务制度不健全之处加以修改和完善；公司财务管理中心设置商品监控专员，专门负责对商品管理的制度建设，商品保管账的建立与健全，商品账、物准确性的监控和审计工作，监督商品管理制度和规范的执行。

- 2、公司财务管理中心**财务管理部设置专员**，对公司相关财务人员进行考核,及时记录财务检查的情况，收集分公司财务部的奖惩文件并向财务副总监汇报门店工作。
- 3、分公司财务部设置门店管理员和商品监控员，上海分公司门店管理 1 人，商品监控员 2 人；江苏、宁波、杭州分公司各设置门店管理员 1 位，商品监控员 1 位。门店管理员和商品监控员由分公司负责财务管理的财务副经理管理，由该副经理向总部财务管理中心财务管理部汇报工作。

二、门店管理员和商品监控员的职责

商品监控员岗位职责

- 1、检查分公司商品进库、在库、出库检验制度和商品盘点制度的执行。
- 2、对商品管理的制度建设，商品保管账的建立与健全，商品账、物准确性的监控和审计工作，监督商品管理制度和规范的执行。
- 3、处理分公司门店每月盘点结果进行分析，并负责提出处理意见和提请审批及负责执行实施的跟踪。
- 4、公司商品流转工作流程与规范的合理性，提出整改意见。
- 5、检查分公司商品进库、在库、出库检验制度和商品盘点制度的执行。
- 6、总部财务管理中心商品监控专员交给的专项检查工作。

门店管理员岗位职责

- 1、及时反映分公司门店管理中存在的问题，提出整改意见上报分公司财务部财务管理副经理。
- 2、结合总部财务管理中心和分公司的特点进行制度建设，监督门店财务管理制度和规范的执行。
- 3、深入门店检查财务制度的执行情况，每周汇报检查工作，并提请奖罚意见。
- 4、重点检查门店财务人员的工作态度和工作完成质量，为分公司财务经理提供绩效考核资料。
- 5、协助商品监控员做好门店商品盘点工作，保证门店资金流和物资流的安全。
- 6、培训门店财务人员，提高门店人员的业务素质。
- 7、完成总部**财务管理中心专员**交给的专项检查工作。

三、门店财务检查表

门店名称：

年 月 日

序号	内容		标准	处罚规定	检查情况
1	解款情况	解款交接	有现金解款登记簿	没有解款登记簿的罚款 50 元	
		解款流程	有专人上报销售解款数	一次没有上报销售解款数罚款 20 元	

			符合解款规范、有相关解款安全措施，与银行对帐单核对	不符合解款规范的按情节轻重，处以 100—500 元的罚款	
2	费用报支	报销资金来源	总部规定的备用金	动用销售款报销的立即开除	
		报销流程	经办人-部门经理-财务主管-公司审批-付款，先审核后报帐	不按总部费用审批规定流程，发现一次罚款 50 元	
		报销审核	符合总部费用审核制度		
		报销凭证登记、发放	有《费用报销清单》、财务应对费用审核、总部审核后发放		
3	各项收费	开箱包装费	财务主管收款后开具收据，其他人员无权开具收据、无权收款，收到款项必须上交分公司财务部，分公司财务开具总收据	发现一次对财务主管罚款 50 元，开收据的当事人罚款 20 元。	
		罚款			
		运费			
		促销费			
		押金			
		旧机费			
		电池费			
		包装销售收入			
		材料销售收入			
		加管、加液费			
4	现金、印章保管	备用金	符合总部备用金管理	备用金帐实不符，罚款 50 元	
		保险箱管理	有相关安全管理措施，一个保险箱锁只能由一人保管钥匙，不可多人保管。多人存放的，每人必须进行加锁封包	发现一次罚款 20 元	
		现金交接手续	有现金交接登记本	没有现金交接登记本的罚款 20 元	
		印签管理	印签由台账、财务主管分开保管	印签没有分开管理罚款 30 元	
		业务公章、发票章管理	发票专用章由财务主管保管，公章由门店行政保管	没有分开管理罚款 30 元	
		印章使用登记簿	印章、印签使用必须有登记	没有使用登记本罚款 20 元	
5	费用发放	促销费	所有的费用发放都由财务主管发放，在《费用收放登记簿》记录并有领款人签字	违反费用发放规定的罚款 30 元	
		DM 投递费			
		工资	所有的费用发放都由财务主管发放，在《费用收放登记簿》记录并有领款人签字		
		奖金			
		其他			
6	费用上交	上交单据保管	妥善保管	没有登记表和领款人签字罚款 20 元	
		登记手续	有《费用上交登记表》和领款人签收		
7	门店	目前工作情况	发票管理、礼金券管理、收银管理、解款管理、货款管理、总部制度的执行、报表的上报等	根据财务主管的工作表现进行奖罚	

	财务主管	对台帐收银的管理	台帐收银听从财务主管管理，按公司规章制度办事，对违规指令能拒绝执行	台帐不服从财务主管的管理，一次罚款 30 元，三次以上开除	
		合理化建议	提出 2 条以上的建议	一条建议被总部采纳奖励 100 元	
	门店财务主管	与经理等部门人员的配合情况	能完成经理安排的工作，有效的对门店存在的问题进行监控，为门店其他人员提供服务	总部进行多方了解，对表现优秀的员工进行表彰，表现差的员工，提出处罚	
8	发票管理	发票的发放	有《发票登记簿》记录发票领用、归还、领用人、时间，发票不宜领用太多	发票没有登记簿的罚款 30 元	
		发票的登记			
		发票的抽查	每 100 份装订，发票应有连续性	发票不连号有短缺的，罚款 50 元	
		发票的保管	财务主管未发放的新发票应锁在带锁箱内	新发票没有放置在带锁的箱里，罚款 50 元	
9	票据管理	礼金券的收发领用登记及保管	财务主管直接发放礼金券，并填写《礼金券发放、回收登记簿》	没有登记簿罚款 30 元	
		差价补贴	由财务主管审核、用备用金发放，并把相关依据及发票作为附件，填写“统一支付凭证”	没有按规定执行，发现一次罚款 30 元	
		让利手续	必须有门店经理签字	没有门店经理签字罚款 20 元	
10	财务主管管理	应收单位款	对应收款项进行控制和监督、及时上报应收款情况	没有监控或不及时上报罚款 50 元	
		应收个人款	对应收款项进行控制和监督、及时上报应收款情况		
		应收商品款	对应收款项进行控制和监督、及时上报应收款情况		
		白条抵库	不能有白条抵库，欠款销售现象	出现白条抵库罚款 50 元	
11	银行勾对	未达帐户	未达帐户时间较短（一般一星期内）	一月内没有与银行对帐，罚款 50 元	
		调节情况	银行差错的及时更正分录	不及时更改罚款 30 元	
12	台账库存管理	保管帐记帐	及时准确记录《零售出库登记表》、《销售日报表》、《手机进销存登记帐》、《空调安装卡登记表》。	发现一次错误罚款 20 元	
		在途商品监控	及时把运输单在电脑中勾对，核对在途商品与集中配送商品，对长期在途商品应联系相关部门人员，保证商品的安全完整。	没有及时勾对罚款 20 元	
13	安装卡管理	安装卡抽单	台帐根据留存联进行抽单复审工作，并保证未抽单据与表一累计未收一致	安装卡没有抽单一次罚款 20 元	
		安装表填写核对	表一填写及时准确，与协管表四核对一致	没有核对上罚款 30 元	
		安装卡交接	协管、台帐、交卡的交接有签收记录	没有记录罚款 20 元	

1 4	收 银 检 查	现金管理	及时清点本日收款与销售款的核对，按要求将现金封包、登记后放入保险箱，单实相符	单实不符者要求赔偿公司损失并罚款 30 元	
		预收款登记	设立预收款登记本，有顾客信息和预收款商品信息	没有登记本罚款 30 元	
		发票管理	每日把未用完的发票锁入箱内、不宜领用太多	没有锁入箱内罚款 20 元	
		预收款解款	收取的预收款必须当日解入银行（隔夜预收款除外），不得等发票开具时再解入	违反一次罚款 20 元	
		应收款情况	不允许存在应收款，即款项未收全不得开具发票、不得提货	存在应收款罚款 50 元	
		安全办公检查	经常检查、保养收银设备，包括抽屉锁、点钞机、收银台安全性	对办公室安全没有相应的管理措施罚款 20 元	
1 5	仓 库 检 查	手机抽查	根据台账的库存帐与手机实盘数相核对无误、有《手机库存手工帐》	帐实不符或帐帐不符，对仓管和台帐各罚款 50 元	
		手机卡、充值卡盘点情况	清点所有手机卡、充值卡数量与台账帐存数相符，并有《手机卡销售日报表》		
		手机赠品库检查	台帐和仓库必须均设《赠品进销存手工帐》，账实相符		
		其他赠品库检查	台帐和仓库必须均设《手机赠品进销存手工帐》，账实相符		
		各品类内外仓商品及仓库手工帐检查	仓管设立并及时准确登记手工帐，与台账库存数相符，账实相符		
1 6	综 合 评 价	每位检查员把自己对所检查门店的情况作一个总体的评价，提出需要整改的方案。			

四、问题上报及处理流程

门店管理员或商品监控员发现门店存在的问题要求当天上报总部财务管理中心财务管理部商品监控专员的材料中必须有所有当事人签字和对该事件的改进意见、完成时间、最终的解决结果、处罚意见等。总部财务管理中心财务管理部根据门店管理员或商品监控员上报的情况及时展开调查, 对每件问题必须跟踪调查, 有反馈意见和最后处理意见, 违规员工处罚文件的备案。门店管理员和商品监控员必须每周五 17:00 前向分公司财务副经理汇报本周的检查情况, 由财务副经理整理再由分公司总经理、财务经理审核签字后, 在下周一 10:00 前以书面形式向总部财务管理中心财务管理部提交上周的门店检查情况。门店管理员和商品监控员按照总部财务制度进行检查, 进行事前控制, 杜绝各种事故的发生。

财务管理中心财务管理部向分公司下达专项检查项目, 并提出检查内容、检查要求、检查汇报时间。财务管理中心根据分公司反应的情况, 及时采取相应措施解决问题, 直到问题彻底解决。

五、奖惩条例

1、门店管理员和商品监控员每周五 17:00 前没有向分公司副经理汇报本周检查工作罚款

30 元。

- 2、门店管理员与商品监控员每月至少要到每个门店检查一次，由财务管理中心负责检查其工作的质量，一经查实没有每月到每个门店检查，罚款 100 元。
- 3、分公司财务副经理每周一 10:00 前没有书面向总部财务管理中心财务管理部汇报上周检查情况，罚款 50 元，没有将员工奖惩文件传给财务管理中心绩效考核专员，罚款 50 元。
- 4、财务管理中心财务管理部收到分公司的问题汇报，在两天内没有展开调查和追踪、反馈，罚款 50 元。财务管理中心制度规范专员制定制度时考虑不全面造成财务管理的漏洞，门店由此出现重大违规事件，罚款 100 元。
- 5、门店发生重大违规事件，分公司财务管理副经理、门店管理员和商品监控员负督导不严之责，根据情节轻重罚款 200—1000 元。
- 6、门店管理员和商品监控员在检查过程中，发现公司财务制度有不健全之处，能及时提出改进建议而被总部财务管理中心采纳，一条建议奖励 100—200 元。

第四节 财务管理中心绩效考核细则

摘自《永 2004 财（规）字第 04010 号》

根据人力资源管理中心关于绩效考核和员工管理制度的相关规定，结合财务管理现状，制定下列实施细则：

一、基本原则

透明、客观、公平、公正、遵循财务垂直管理原则。

二、目的

- 1、量化各个财务会计岗位职责，激活财务人员工作积极性、主动性。
- 2、围绕公司财务管理的重点，细化分解，落实到责任人和时间进度，形成合力、凝聚力以提高财务管理水平。
- 3、考核以目标管理为主，加强财务人员的培训和整体素质的提升，优胜劣汰，形成 XX 财务管理团队。

三、适用范围

财务中心经理级（薪资级别）、分公司财务部经理或财务科长（以下简称经理级）和财务中心专员，统一采用财务中心设计的《计划考核表及考核细则》，绩效考核适用本细则；财务部副经理以及履行相关职责主管的绩效考核表，考核表财务管理中心备案。

四、考核期间

专员每月考核一次（上月 26 日至本月 25 日）；中心部门经理和分公司财务经理一个季度为一个考核期（上季末 26 日至本季末 25 日）。

五、绩效考核结构和考核因素

绩效考核小组：财务总监、副总监、部门经理以及每月轮流一名专员组成绩效考核小

组。

考核小组职责：考核资料的判断、归集整理、决定绩效考核结果，考核表或评议表由财务总监签字后生效。

影响因素：述职报告、审计报告、内控处理意见、财务专项检查。

六、考核程序

（一）工作目标确定：确定清晰、可行的具体目标是考核的第一步。

1、目标管理：

- (1)财务管理中心：阶段性目标必须明确、集中，由绩效组长与财务总监、副总监沟通编制季度工作目标计划表，绩效考核小组及时召开会议讨论，下一季度目标必须在每季度最后一个月的 25 日前确定。工作目标要有前瞻性，重点突出，结合公司管理方针，并充分听取部门经理、财务经理和公司相关人员意见；
- (2)分公司财务工作计划由财务经理上报，体现财务中心工作重心和地方特色，抓住关键环节。中心和分公司目标要划分实施步骤、时间推进表、量化考核点及扣分说明，日常及事务性工作不能列入考核目标。

2、岗位目标：

- (1)绩效考核小组决定的目标和考核要及时下发每个单位，由被考核单位主管与各岗位充分沟通，调整各工作点上的衔接，再细化落实到每个具体岗位或责任人，以部门和岗位工作推进表为载体，电子文案上报总干事。一般情况下，上期考核与下期目标同时确定，绩效小组按时审议计划考核表，组织绩效考核，并根据细则执行状况更换考核组长。
 - (2)中心专员已经明确归入某一部门的，由部门经理讨论，拿出初步意见，中心各部门的工作计划由分管副总监结合中心目标进行修改，其他人员由分管副总监决定。
- 3、分公司财务经理的季度工作推进表由公司总经理和财务总监签批；中心部门经理的季度推进表由分管总监签批，中心总干事备案，作为绩效考核的依据；中心专员的月度工作计划由部门经理确定，上一级岗位必须签署下一岗位考核表，否则双方承担责任。
- 附表 1《计划考核表及考核细则》。
- 4、目标分值之设定：经理级要明确每季度工作的重点（不超过 5 项）、其分值每项不能低于 15%，财务总监和副总监可修正之；专员应根据部门工作计划及作业时间长短（难易程度）设立考核分值附表，附表 2《财务经理岗位职责》。

（二）工作目标实施：目标设置必须详细、可判断，被考评人按计划开展工作。

- 1、考核期每个岗位工作目标的修改，要取得其主管的认可，以邮件、QQ、书面方式确认，部门经理和分公司财务经理必须在季度工作报告中说明更改的原因。
- 2、目标推进过程中发生的本岗位不能解决的问题，影响了工作目标按期推进的，若没有向其主管或上级寻求支持，考核时视同消极怠工。
- 3、时间要求：《计划考核表及考核细则》上交及确认时间要求：
 - (1)总干事每月 25 日下发中心下月工作重点草案。

- (2)中心经理级：要求每季末（3、6、9、12月）27日前上交下季度计划，每季末29日前完成本季度完成情况和自评得分。
- (3)分公司经理级：要求每季末（3、6、9、12月）29日前完成下季度计划和本季度完成情况自评和自评得分。
- (4)经理级计划与考核的确认时间：部门经理每季末30日前完成下季度计划修改和本季度考核自评表；财务中心其他人员，要求每月26日上交本月工作自评得分和下月工作计划；每月29日前完成下月计划修改和本月考核自评表。
- (5)绩效考核组次月4日前完成上月绩效考核的复核和抽查工作。

（三）工作目标考核

- a) 财务管理中心绩效考核以目标管理为主，辅助综合素质考核。综合素质考评20分，由财务总监根据综合素质问卷表决定，附《综合素质双方问卷表》。
- b) 计划外临时添加任务，经所属上级批准可酌情加分；不服从领导安排的其他工作的，作扣分处理。对于计划中未列入但属本职工作范围内的，不作为临时任务考核，若未完成将处以罚款。
- c) 不同岗位之间的目标互相牵制或为因果关系，影响工作目标之完成，除分管副总监书面批准或公司外部因素外，视同双方未完成目标。
- d) 岗位责任：财务中心主管副总监领导、决定绩效考核工作，签署员工考核表；绩效考核组长负责草案起草、考核资料收集、提出考核建议并组织召开小组会议，在职能范围内与被考核人沟通；各部门经理和财务经理按考核细则的要求，履行本部门考核职责，绩效小组之工作建立在部门考核基础上；中心干事协助小组开展日常工作、整理考核资料交归档。
- e) 出现下列情况，可扣除本次考核5-20分：
 - (1)出现较大失误或责任事故，与考核相关的部分，视同未完成任务。
 - (2)分公司或总部相关部门投诉属实的；不支持或配合其他人提出的配合要求的。
 - (3)公司内部各级审计、监控部门发现的前期或当期违规事项。
 - (4)因出差、调休等原因不能按时上报工作计划表和绩效考核表，应向其主管申请上报时间，超时不上报者，每超一天扣1分；工作计划和推进表未按时上报，每超过一天扣除被考核人和部门主管1分。
 - (5)被考核人不能提供工作完成情况资料或未在考核人要求的期限提供，此项目标不能得分；提供虚假的资料，经查实后给予此项目计划分3倍的处罚。
 - (6)工作计划和推进表未按要求填写或填写不全，可酌情扣分。
- f) 考核会议：中心内控部负责汇总、收集各类检查及处罚资料，对每份绩效计划考核表提出建议、与部门经理和财务经理沟通，提交绩效考核小组会议讨论。绩效考核会议每月召开一次，审议上月考核结果和下月计划，集中评议被考核对象目标完成情况；对考核小组成员进行评议时，其必须回避。
- g) 绩效考评报告：在总监的直接安排下，绩效考核小组按照岗位职责（财务经理、专员、

部门经理)并结合绩效考核表,对被考评人工作作出综合评价和要求,在考核结束两周内完成,由财务总监签署后传被考核人及所在部门。

(四) 目标考核程序

- 1、内控部应根据财务经理的考核计划在每季最后一个月的 20 日前检查执行结果,也可以拿入内控部专项检查工作范围,绩效考核小组的评定要有理有据,及时与被考评人沟通。
- 2、分公司财务经理的工作计划和考核需经本人、财务中心总监、分公司总经理三方确认,流程为:分公司财务部经理填写计划或考核自评(经分公司总经理审核)→财务中心总监审核考评→分公司人事部。考核目标由财务管理中心的解释,考核实行得分制,某项工作未完成不得分。
- 3、财务人员综合素质评议实行 180 度双方评议,工作目标完成率实行上下得分挂勾,即中心专员的某项目标与分公司财务经理此项工作挂勾、中心部门经理某项考核分与专员考核挂勾。

(1)综合素质考评,中心部门经理由专员、分公司财务经理(含副职)评议,中心专员由财务管理中心、分公司财务部对口主管以及总部职能中心对口主管评议;评议分权数上级部门占 60%、下级占 40%,财务系统评分为加权平均数,经理级每年不少于 2 次(第二、四季度)、专员不少于 4 次(3 月、6 月、9 月、12 月),没有进行考评的月份参照最近一次分数,由考核小组评定。

(2)工作目标考核,某项关联的工作目标考核得分,专员、经理级之间差额不超过 2 分;内控部所有人员目标完成考评得分中心占 90%、审监委考评占 10%,加权得分报人力资源管理中心。

七、特殊情况处理

(一)当发生被考核对象中途离任的情况时,该被考核人不能获得当月奖金,执行季度、半年度周期考核的员工,每满一个月,累计一个月奖金基数,由考核人根据目标完成情况进行考核。

(二)试用期员工不参与各级考核,不享受绩效工资,特殊约定(书面)的除外。

(三)如被考核对象在评估周期内发生晋升或换岗,由前任主管进行考评。

(四)绩效考核档案资料由中心总干事、财务部干事归档,一个年度终了作为人事档案交给档案管理部门。

八、财务经理双重考核说明。

分公司财务经理考核分财务系统占 70%,按照本细则执行,如财务中心对某财务经理评分(总监审批分数)90 分,折算为 $90 \times 70\% = 63$ 分;分公司考核分占 30%,遵照分公司流程执行,如考评分为 24 分或 $80 \times 30\% = 24$ 分,那么这位财务经理考核分 87 分.分公司对财务经理的考核计划若未并入财务管理中心绩效考核表,应将计划和考核结果报中心备案,财务总监可以提出修改意见。

九、对分公司财务部的要求

分公司财务部应根据此考核细则，与人事行政部协商，制定本财务部绩效考核方案，报财务管理中心备案。

十、启用日期

本文件自 2004 年 5 月 1 日起执行，试行 6 个月，解释权归财务管理中心所有，原已发文件于本文不符的，以本文为准。

附件：1、《计划考核表及考核细则》

财务中心员工月工作计划及目标考核表

月份： 04 年 月						姓名：		岗位：							
以下由员工填写并经部门经理修改确认						完成情况 自评		以下由部 门经理考 评		绩效小 组		总监		备注	
序号	工作 任务	计划 细分	工作 完成 要求	完成 起止 日	分值	自评 分依 据	自评 分	实际 完成 情况	实得 分	评述	实得 分	评述	实得 分		
1	综合 素质 考评														
2															
3															
4															
5															
	合 计														
临时任务添加项目															
1															
2															
3															
4															
5															

目标承担确认：

目标完成确认：

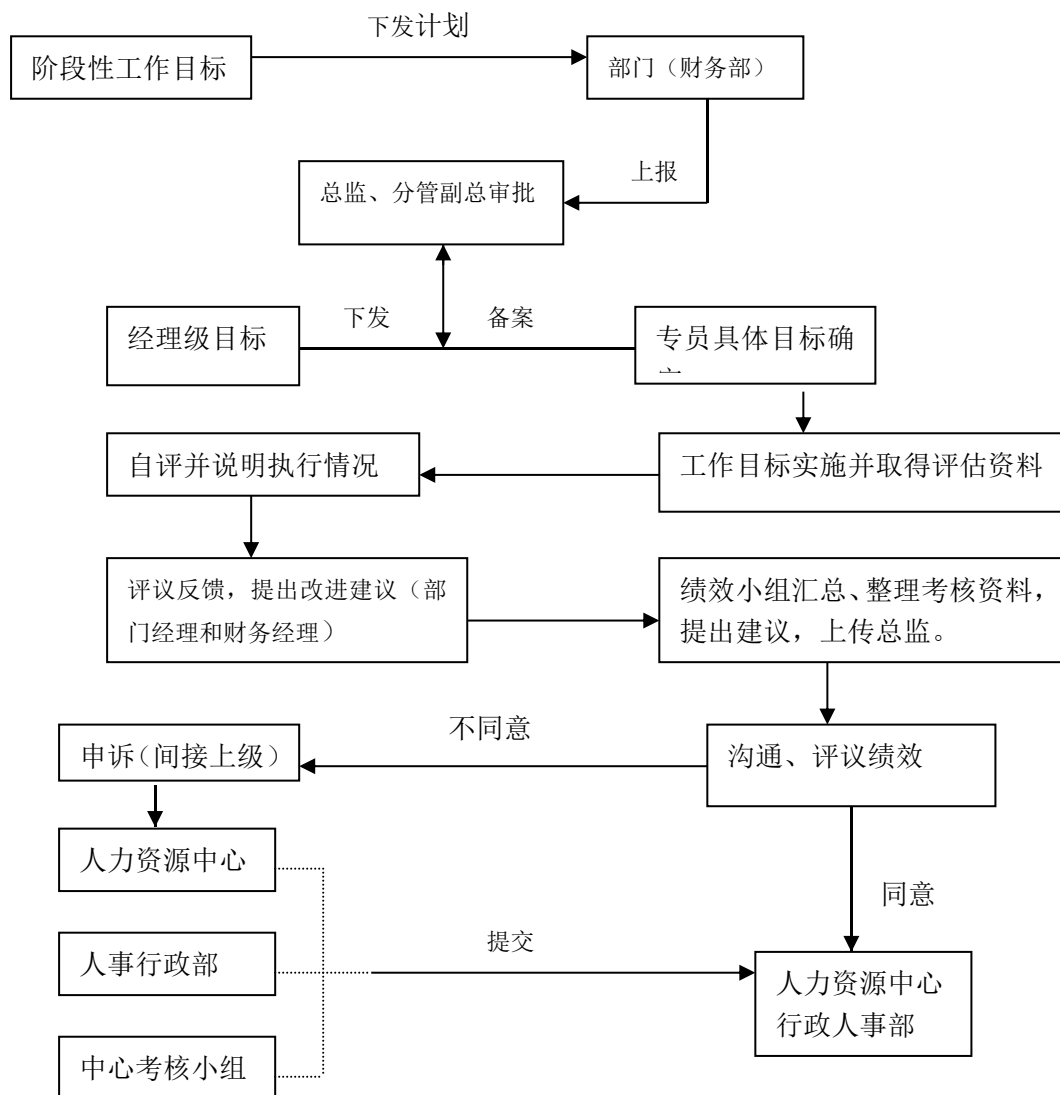
部门经理确认：

部门经理确认：

注：

- 1) 本计划中不必将日常工作、未知的临时任务列入其内
- 2) 计划只需精简表述，清晰明了
- 3) 计划细分适用于项目较大，需跨月完成的工作任务，每个细分计划作为一项考核内容；若工作任务在一个月之内能完成的，计划细分栏不必填写
- 4) 实际完成情况分管副总监考评
- 5) 计划必须经分管副总监修改确认，完成情况由分管副总监考核
- 6) 临时任务不作为计划内容，在月末终了时，由各员工填写并统一纳入考核

附件 2：《绩效考核流程图》



附件：3、《财务经理岗位职责》

分公司财务经理岗位职责

序号	事项	配合岗位	责任性质	控制点描述
1	员工管理及考核	干事	直接责任	1、提出财务人员任免名单；2、确定培训计划，并组织实施；3、提出用人计划及初试意见，内部机构和岗位设置方案；4、是部门内违规违纪或舞弊的第一责任人。
2		干事	直接责任	1、确定主管级工作计划，起草年度工作目标和总结；2、签署财务人员绩效考核表；3、提出财务人员薪资调整名单和幅度。
3		分管副职	直接责任	1、根据内部主管级要求协调内部事务、解决纠纷；2、组织财务部例会；3、接待、处理公司财务、审计检查工作；4、负责所在公司财税检查工作完成。
4	预算	分管副职	直接责任	1、组织、实施分公司预算，编制、签署财务预算计划；2、编制、审定预算执行分析报告；3、负责商业计划书财务部分的起草。

5	及管理报表	预算分析员	直接责任	1、负责编制、审核管理报表；2、参与本公司经营活动分析会议并提供财务分析报告。
6	会计核算	分管副职	领导责任	1、催促本公司执行会计核算规范，保证会计信息的准确性、真实性；2、加强会计档案管理，明确核算副职的责任；3、协调信息系统部，保证会计软件正常运作；4、审核会计政策、会计估计变更和会计差错的更正。
7		分管副职	领导责任	1、签署上报中心报表、文件和资料，对其真实性、准确性、完整性负责；2、是财务部对外报告的第一责任人。
8	资金运用	分管副职	直接责任	1、提出融资计划和运营资金计划，2、审批授权内的资金收支以及进行再授权，3、是保证营业款的安全和财务正常运作的第一责任人，4、审核费用支付。
9		分管副职	直接责任	1、履行资产处置、采购、投资等财务审核责任，2、审核防范财产流失的计划和流程。
10	往来帐款管理	往来主管	领导责任	1、检查相关岗位与供应商沟通情况，关注重要供应商往来帐项；2、检查并保证与供应商按时核对债权债务、执行《往来对帐制度》；3、负责历史遗留问题和呆滞资产的解决。
11	返利费用管理	分管副职	领导责任	1、检查公司返利费用制度的执行结果并跟踪解决；2、负责返利费用正确入帐和按时回收；3、审核涉及返利费用的合同和分析本公司返利费用水平。
12	涉税事项	分管副职	直接责任	1、收集、利用财税政策和合理纳税；2、发票管理的第一责任人；3、提供、审核本公司税收策划方案；3、解决、协调本公司发生的税务事务和奖惩；4、催促相关人员或亲自协调与政府管理部门的关系。
13	商品管理	商品管理员	领导责任	1、监控商品资金，及时、客观反映商品资金占用状况；2、审核积压、滞销商品处理议案；3、参与商品价格体系建设，提出合理化建议。
14	财务监控	干事	领导责任	1、定期检查财务部副职和主管级人员工作结果，作出处罚决定；2、履行重要合同、协议的财务审核职责
15	制度与流程	干事	直接责任	1、组织宣传、学习公司规章制度，并指导实施细则的制订；2、发现、解决新的财务会计工作事项；3、审定财务岗位责任和工作职责的判断；4、对公司各项财务规章制度执行结果负责。
16	临时事务	分管副职	领导责任	1、负责财务中心工作通知书的完成；2、对总监和总经理交办事务承担第一责任；3、处理与财务部门有关的突发事件；4、负责上报重大事件。

说明:(1)不同地区或不同时期财务经理工作侧重点可以相应调整，但财务经理是财务工作的第一责任人.

(2)上述表格是绩效考核责任划分的依据，考核分值的设立以此为基础。

附件：4、《综合素质考评问卷表》

综合素质双向考核问卷表

公司： 填表人： 部门： 职务：

填表说明：本卷为单项选择题，每题均有四个答案，请你根据每个干部的实际情况将其答案的代码填在对应的栏目内。

答案：A、完全同意（5分） B、基本同意（3分） C、不清楚（1分） D、不同意（0分）

序号	题 目	答案
1	不在员工面前发牢骚或说些消极的话、待人和气、诚恳。	
2	经常向员工宣讲 XX 的价值观、企业文化，激励员工积极上进。	
3	经常组织员工学习总部的文件、通知及规章制度，并模范遵守。	
4	及时果断解决本岗位出现的问题、提出合理化建议取得明显成果，工作很严谨。	
5	工作主动，急公司之所急，想公司之所想，从不推诿扯皮。	
6	工作有条理、计划性强，层次分明、忙而不乱。	
7	对工作中的失误，敢于主动承担责任。	
8	处理问题很少偏心，奖励和处罚能做到对事不对人。	
9	坚持原则，时时处得维护公司严肃性。	
10	服从组织安排，平时很少计较个人得失。	
11	能站在公司的角度考虑问题，而不是一味强调本部门的重要性。	
12	实事求是、不搞形式主义和表面工作，不唯上。	
13	廉洁，从不接受员工请客送礼，公正对每一个员工和同事。	
14	在公开场合，敢于开展批评与自我批评。	
15	仔细听取员工反映，积极处理不打击报复他人。	
16	遵守职业道德，不泄露公司秘密。	
17	利用一切机会提高自己职业素养，乐于接受新思路新方法。	
18	从不违反原则许诺。	
19	待人随和，不摆架子，不盛气凌人；遇到烦恼忧愁，你愿意向倾诉。	
20	注意个人形象、整洁大方、处处宣传 XX 企业文化。	
21	善于与下属分享工作成果、耐心指导。	
22	如果你的人身安全或财产受到侵犯时，敢于站出来伸张正义。	
23	是一位善于引导、帮助、提升部属的主管，乐于培养、锻炼部属。	
24	执行公司劳动纪律，不迟到早退。	
25	工作上有好的想法或不同意见，你有机会直接向讲。	
26	近段时间以来，主管的工作起色较大。	
27	决策果断，从不拖泥带水。	
28	有良好的沟通能力，用道理说服人、用行动感染人。	
29	面对压力，能正确分析形势，自信、乐观。	
30	很多建议和思路大大提高了工作效益效率。	
31	积极参与公司开展的各类活动、热心帮助其他部门。	
32	很有号召力，在员工中威信较高。	
33	工作效率很高，熟悉分管的工作，能亲自熟练地操作。	
34	与其他部门及领导相处很融洽。	
35	很容易改变你的看法和不同意见，并心甘情愿接受他的意见。	

36	对员工评价很客观，并常用各种方式激励员工，员工工作积极性较高。	
总体评价：		

第五节 财务内控制度考核实施细则

摘自《永 2004 财（规）字第 04002 号》

定义： 当前环境下，财务内控制度执行、评估、检查的量化管理标准，是对《财务处罚制度》和《财务人员激励制度》可操作性的补充，发挥财务内控制度的作用。

目的： 明确责任、协调配合，加强财务工作的量化考核，严肃财务内控制度，提高整体财务管理意识。

实施范围：财务会计作业的各个环节和岗位

执行时间：2004 年 2 月 1 日

执行部门：财务管理中心

细 则：

- 1、项目诠释：“处罚明细”规定了员工不作为或作为的处罚点，就是建立在授权、限制接触和记录基础上的义务，以事权考核责任岗位的责任人；“责任岗位/适用岗位”包括直接作业当事人（第一责任人）和直接主管，直接主管不明确的由部门主管负责；“适用部门”是指与处罚细则相关的各个部门，岗位名称不统一的，以实际当事人岗位为准。
- 2、考核标准：
 - A、公司制度不明确或者没有规定的，适用本方法；
 - B、财务系统罚款与扣分并行，罚款作为经济处罚，扣分一个季度累计一次，作为本岗或本部门工作质量的评价依据，提供给上级主管作为考核部门主管的参考。具体操作办法以《财务处罚制度》和《财务人员激励制度》为准。
- 3、操作程序：
 - A、填写检查记录表或处罚通知，经当事人签字。
 - B、内控实施处罚决定,财务系统岗位由财务总监批准,非财务系统由财务总监签批内控处罚意见后，报总裁办。
 - C、财务管理中心内控部、专员以及其他岗位在执行财务作业时，发现违反《财务内控制度考核实施表》的行为，出具内控处罚通知单，报上级主管同时交内控部备案。
- 4、考核的应用：此细则可以作为检查考评的标准，也可以分解为分公司财务管理手段,每半年更新一次，使之成为财务内控考核完整手册。
- 5、考核资料：中心内控部对考核资料进行整理，按照岗位和部门归档。
- 6、具体内容见《财务内控制度考核实施细则》

第六节 财务内控管理制度处罚操作程序

摘自《永【2004】财通字第 0074 号》

为了执行财务处罚制度、内控管理制度实施细则，根据《行政处罚管理办法》制定财务系统操作细则：

一、处理程序：

- 1、各级财务人员在执行财务会计业务中，发现任何岗位违反财务管理制度的行为或不作为，与直接主管协商后，出具《财务内控检查处理表》，复印件上报财务经理，由财务经理填写《财务内控奖惩建议书》。
- 2、财务中心（财务部）开展专门检查及内控部稽查作业中可以直接出具《财务内控奖惩建议书》，报总监审批。
- 3、财务管理中心处理建议由各部门经理报总监审批，分公司处理建议财务经理报分公司人事行政部审核、总经理批准后执行；中心专员和分公司财务经理签名的财务内控处理意见书在第一时间报中心内控部备案。
- 4、各级财务管理工作人员在日常工作中，发现违规事项后，从培训教育入手，发扬团结互助精神，解决问题，但对粗心大意、缺乏责任心或违背基本操作规范的岗位应严肃处理。

二、结果执行：

- 1、人力资源中心拥有最终处理处罚裁决权，在 5 个工作日内反馈处理决定，签署意见；
- 2、各财务部门出纳根据人力资源管理中心或分公司人事行政部批准的处理处罚决定书收取罚款，开出 XX 收款收据，每月 25 日转款上海 XX 家用电器有限公司（即总部出纳）；
- 3、决定扣减绩效考核分的，由财务部或财务中心绩效考核人员执行，从月、季考核分数中扣除，内控部全程收集相关资料。

三、处罚资金的使用：

财务系统员工罚款收入，专款专用，作为财务人员奖励基金，按照公司制度由财务管理中心统一调配。

四、相关会计核算：

- 1、单据：收款时出纳向交款人开收款收据，上交款项时填写内部转帐通知单；
- 2、科目设置：“其他应付款---职工奖惩基金”下核算，核算罚款收入、划转（退款）或支出情况，期末余额为未上交或收支净额；
- 3、超过付款期限未交付的罚款，直接从工资中扣除。

五、执行时间：从 2004 年 4 月 1 日起试行三个月，执行过程中不明确之处，以人力资源管理中心出台的规范为准。

六、适用范围：公司财务会计系统各岗位。

附表：财务内控检查表、财务内控奖惩建议书。

财务管理中心
 内控检查表

单位：
 被稽核岗位：
 编号：
 稽核人：
 时间：
 复核人：
 时间：

项目	现状或结果	处罚依据	整改建议	直接当事人	处罚		直接主管
					罚款	扣分	
1							
2							
3							
4							
被查岗位意见：			被查岗位主管意见：				

填表说明：1.分公司财务部、中心各部门按其顺序编号，原件作为处理决定书的附件；复核人为部门经理
 2.此表事由,一事一填,不同事项不能在一张表上列示;必须有被查岗位签字,可以写不同意见;被查人.

财务管理中心
 内控奖惩建议书

时间：年月日
 编号：2004000X
 关于对 XXX 处罚的建议
 致：
 人事管理中心

财务管理中心

XX 分公司

XX 公司财务部

自：中心内控部

内容：

事由、依据和处罚沟通过程（描述）：

1、

2、

3、

4、

处罚建议：

财务管理中心审批：

人事管理中心：

填写说明：

- 1、财务中心发出处理决定书交人事中心签批后生效，处理决定书备案审监委和财务中心内控部。（处罚建议单位留原件）
- 2、分公司财务部对所属员工或部门的处理决定由财务经理签发。
- 3、中心专员在日常工作中根据发现的岗位违例事项，填写《财务内控检查表》。

财务内控处理文案记录表

发文单位：_____接收单位：_____ 编号：_____

序号	移交时间	建议书文号及附件	审批意见	审批人	执行结果

第七节 财务部门主管级人员任命调动的批准权

摘自《永【2004】财通字第 03156 号》

根据永人（规）字第 34 号《关于明确公司人力资源管理相关职能运行的决定》，中规定“财务序列按权限范围进行直线管理”的精神，财务条线的任命、调动批准权如下：

所有财务部门主管级人员的任免、调动（包括调至非财务部门，在不同分公司间的调动）必须经财务管理中心总监批准，未经财务管理中心批准擅自任免、调动主管级人员的，分公司财务部一律不予执行。如有发现违规任免和调动的，将对责任人进行处罚。

主管级人员在本财务部门内的平调由财务部经理和总经理批准，报财务管理中心备案。

第八节 部门例会制度

摘自《永【2004】财通字第 04006 号》

为保证财务工作有序开展，现制订如下财务部门例会要求：

召开时间	例会讨论内容
每周二	1、各部门经理或主管汇报上周工作情况和工作计划进度 2、提出工作中存在的问题并提供相关解决方案 3、对本周工作计划的布置或重申
每月 26 日	1、总结本月工作情况和计划完成情况，完成部门计划考核表的自评 2、对部门员工进行考评 3、讨论下月度部门计划
每月 1 日	根据财务中心（分公司）确认的工作，布置当月工作计划

1、会议尽量精简，主题明确，并编写会议简明纪要，上交财务中心。

2、对于工作计划的完成进度，以中心下发的部门计划格式，汇报完成情况。

3、各分公司必须定期与职能部门召开沟通会，对突发性或阶段性事件可召开临时会议

营销部，必须定期向营销部公布返利费用的各项情况、往来对账配合要求。

系统部，系统操作中存在的问题或需改进的建议

物流部，盘点差异的原因分析和差异处理

本制度从 2004 年 1 月起实施

第九节 实施会计巡查制度的通知

摘自 2004 年 9 月 29 日《2004 财（通）字第 04215 号》

根据监审委永电 2004 审（审）字第 015 号审计报告对公司货币资金管理检查结果的批露，各公司应高度重视、认真总结，并针对报告中提到的问题按照审计意见及时整改。货币资金管理与核算是财务管理工作的重要基础，各公司应按照《会计基础工作规范》及财务管理中心下发的相关规定的要求严格执行。在此基础上，财务管理中心要求各公司财务部认真实施“会计巡查”制度，具体通知如下：

1、各公司财务部经理作为会计巡查制度的第一责任人，中心也将对该项工作的开展情况作为对分公司财务经理的执行能力、管理能力的考核内容。

2、会计巡查制度涉及的对象为分公司所有门店、部门与财务数据、报表相关联的岗位及流程。

3、各公司在中心财务制度的原则范围内应根据各地不同的实际情况制定具体的、可操作的财务行为规范，并按照规定要求对各部门相关岗位进行交流、培训、检查，以整体提高数据工作的质量。

4、各公司财务部应按照各科室的工作职责对会计巡查人员进行分工，明确巡查人员的巡查对象、范围和责任。

5、会计巡查制度同时应针对财务内部所有流程、数据、报表进行交叉审核、检查，对各管理环节中存在的缺陷和风险进行自查和巡查并积极讨论改进办法。

6、各公司财务经理应在每季度报送中心的工作总结中专门汇报会计巡查制度的执行情况。

第十二章 档案管理类制度

第一节 财务档案管理总则

摘自《永 2003 财（规）字第 00036 号》

一、财务档案的内容

财务档案是指投资公司及其所属的各级公司在经营活动中所形成的各种合同、协议、申请、说明、报表、凭证、票据、文件、帐簿等有参考价值的原始资料和电子文档。

1、票据是指包括各种入库单、出库单、销售小票以及其他手写票据等，是企业进行核算的原始依据。

2、合同、协议是指公司在日常经营活动中与其他单位或个人依法签订的、具有法律效力的各种文件，具体包括订货合同、销售合同、工程合同、租赁合同、装修合同、劳务合同、广告合同、财产保险合同、贷款（银行承兑）合同、担保（抵押）合同、合作（加盟）协议、投资协议和其他合同（协议）等。合同、协议是公司与其他企业进行商品交易，劳务供应的法律依据，也是财务部门进行货款结算的原始依据。

1) 业务合同是指业务部门在商品交易过程中与对方签订的订货合同、销售合同、各类工程合同和相关协议等。

2) 行政合同是指公司行政部门签订的租赁合同、装修合同、劳务合同、广告合同、财产保险合同和其他合同等。

- 3) 融资、投资合同是指与合作单位、金融单位签订的各种合同、协议，包括贷款（银行承兑）合同、担保（抵押）合同、合作（加盟）协议、投资协议和其他合同（协议）等
- 4) 各分公司签定的各种合同、协议，必须指定专人妥善保管，不得随意乱丢乱放，防止泄密；过期的合同、协议，应分类装订、登记，集中交到人事部管理。每年6月30日，将过期的合同、协议交总部归档，统一管理，各地不得随意丢弃、撕毁。

二、档案的上缴

- 1、 固定的财务档案，如报表、凭证、票据等要在年度营业结束后，上交分公司财务部档案管理员处，具体时间为每年的6月30日以前，上交隔年的财务档案。
- 2、 非固定的财务档案，如合同、协议等要在合同、协议执行完毕后交公司财务部档案管理员处；
- 3、 所有档案必须按规定装订、归类，交接过程必须清楚，填制交接清单（附表一）。交接清单上必须列明档案的名称、交接双方经手人、时间、地点以及册数、件数或份数。

三、财务档案的保管

- 1、 对应归档的材料加以分类、整理，编制两张目录表即档案总目录表和明细分类目录表，并制定分类编号，以便快速检索。
- 2、 将分类以后的档案材料装订成册，编排顺序号，与目录表相对应。
- 3、 每一册档案要编写页号，该号码用铅笔写在每页材料的右上角。
- 4、 将应存档的材料名称、主要内容、册数、页数等登录上分类目录表及总目录表后，装入统一标准制作的案卷内。
- 5、 对档案库要采取防火，防盗、防蛀、防强光、恒温、恒湿等措施。对以上设施要经常检查，发现问题要马上向财务部经理报告，并协助经理采取补救措施。
- 6、 对入库档案随时进行更改补充工作，每半年清点一次，检查档案是否完整。准确。帐目与实物是否相符，对破损、载体及变质的档案及时修复和区别登记。
- 7、 每月一次将上月的资料用计算机软盘做出备份，另行保管（如保险柜）。该套软盘同样做出编号和内容登记。

四、财务档案的保密规定：

- 1、 档案管理员要尽职尽责，严守企业机密。
- 2、 严格执行借阅、调用制度。
- 3、 对机密、绝密文件要严格借阅手续，未经批准不得翻印和复制。
- 4、 不得在私人通信、电话中涉及企业机密，不得在公共场合涉及企业机密，不得与无关人员谈论企业机密。
- 5、 财务档案密级分为秘密、机密、绝密，对绝密文件只限指定的人员使用。
 - 1) 绝密文档是指向各单位上报的报表、公司的各类有价证券、会计帐簿、记账凭证以及系统电脑识别密码
 - 2) 机密文档是指公司各类统计报表、分析报告以及重大的发展战略等文档
 - 3) 秘密文档是指涉及到公司开办、发展过程中保留的数据分析、网点布局等重要资料

五、财务档案的使用及借阅规定：

- 1、各分公司总经理、副总经理级以上人员、财务部经理调阅档案可直接到档案管理员处填写调阅手续。
 - 2、部门经理级以上的人员需借阅档案时，应填写借阅单，财务部经理签字，可到档案管理员处办理手续。
 - 3、一般工作人员需借阅档案时，要有经理及经理以上的人员批示，经财务部经理签字后，方可借阅。
 - 4、阅览应在档案室内进行，如需借出时，须填写《文件借阅登记表》。借出时间不超过三天。
- 附表（文件借阅登记表）：



文件借阅登记表

NO: 001

文件目录	文件名称	借出日期	归还日期	备注

财务总监：

分公司财务经理：

借阅人：

- 5、对绝密档案的借阅，要公司总裁和财务总监批准方可。
- 6、档案借阅者要做到保密，不得转借他人，不得涂改、损毁档案。
- 7、借阅及退还时，要当面清点，退还时办理注销登记。
- 8、各职能管理中心需调阅财务档案的，需经公司财务总监审批。
- 9、公司监察审计、财务管理中心进行工作检查和稽核不受本规定制约，必须全力配合。

财务档案管理员的职责

- 1、负责财务档案进行统一编号与保管。
- 2、依据制度，负责提供财务档案使用、借阅服务。
- 3、负责档案库的全面管理。
- 4、管理员调动工作时，要对文件进行清点，办理交接手续，并有人监交，尤其是电脑密码和使用资料。
- 5、财务档案的移交：财务档案移交时，必须办理移交手续，并由监交人、移交人、接收人签章。
- 6、财务档案的保管年限

档案名称	保管期限
------	------

一、会计凭证类	
1、原始凭证、记帐凭证	15年
其中：涉及外来的会计凭证	永久
2、银行存款余额调节表	3年
二、会计账簿类	
1、日记账	15年
其中：现金和银行存款日记帐	25年
2、明细账、总账、辅助账	15年
3、涉及外来对私发行的会计账簿	永久
三、会计报表类	
1、主要财务指标快报、年末盘点表。	3年
2、月、季会计报表	15年
3、年度会计报表	永久
四、其他类	
1、会计档案保管清册及销毁清册	25年
2、财务预算计划	3年
3、主要财务会计文本、合同、协议	永久

请各财务部门严格按照本档案管理制度执行，保证公司各类文件档案的保密性、完整性。

第二节 合同管理制度

摘自《永财通字【2003】第 0028 号》

目前我公司分全国合同和地方合同两种，其分发和存档流程规定如下：

一、全国合同

大盘合同：营销管理中心各营销部长签订后 3 日内交营销管理中心合同管理员，合同管理员留存合同复印件，同时在 5 日内将合同复印件交各分公司营销部合同管理员和各分公司财务部返利结算员，将合同原件交财务管理中心应收返利专员存档。

分销合同：各分公司营销部依据大盘合同签订分销合同后 3 日内交本分公司营销部合同管理员，合同管理员留存合同复印件，同时在 5 日内将合同复印件交营销管理中心合同管理员和财务管理中心应收返利专员备案，将合同原件交各分公司财务部返利结算员存档。

二、地方合同

各分公司营销部签订地方合同后 3 日内交本分公司营销部合同管理员，合同管理员留存合同复印件，同时在 5 日内将合同复印件交营销管理中心合同管理员备案，将合同原件交各分公司财务部返利结算员存档。

合同到期后营销部门应于合同到期后三个月内签订新合同，如在规定时间内财务部门未收到新合同的，财务部门有权拒绝付货款。

三、合同的签定与付款

对新增供应商、商品种类，凡未签订新一年度公司统一制订供货合同的，分公司财务部一律停止付款。

对前一年度已签订，次年度未签订的，可由供应商出具证明，可进行正常结算工作；财务部应加紧对前一年度返利、费用进行核对清收工作。

对前一年度到目前为止未签订合同的供应商，财务部一律停止货款结算工作，应责令营销部业务人员补签合同后方可恢复结算。

各分公司财务部在结算时，必须由（合同保管）返利费用结算人员确认后，方可付款。对违规操作的人员一律作除名处理。

四、非家电零售产业的合同上交要求

为加强财务监控力度，保证公司收入的完整及时，成本费用的预算体制，要求下列部门新签定的合同复印件在签定后三日内上交分公司财务部，如不及时上交，将按财务内控细则处罚。对于成本费用支出类未签订合同或合同未上交财务部的，财务一律停止付款。

直供批发部： 主机销售合同，工程安装合同，外发安装合同，主机采购合同，材料采购合同，各种追加合同、临时性协议，各类成本费用支出协议。

技术服务部： 安装卡结算合同（与供应商签订），委托安装协议，安装工计件结算标准（自装），与供应商签订的维修合同，以及其他协议。

手机维修中心： 与厂方签订的维修协议，代理鉴定服务协议。

房产分公司： 外包施工协议，购置土地协议，临时用电等各类成本费用支出协议。

物流部： 配送协议（包括门店踏头和外叫车协议），仓租协议，以及其他成本费用支出协议和收入协议。

连锁中心工程部： 委托制作协议，委托施工协议，内部委托施工制作协议（与分公司签订），各类项目预算表，制作协议（对外业务），以及委托协议（大康，强胜）。

家居分公司： 租赁协议，与家电的费用分摊协议，购销合同（自营），租金和代收费协议（商铺），以及其他成本收入、成本费用协议。

上海地区由各财务组长收集归档，并作为本项工作的第一负责人。外省分公司由分公司财务部经理指定专人进行合同管理归档列表工作，并每月的3日前将合同列表清单交财务管理中心。

第三节 结算票据管理

摘自《永财通字【2003】第0010号》

为加强公司内部监控、保证公司收到和支付资金的安全性，现对财务结算票据的收支作如下规定：

一、管理规定

1、支票由出纳统一保管、开具，每日核对已开支票存根号码与空白支票的号码的

连续性，防止支票的遗失。

- 2、支票签发必须注明收款人，写明金额，不得签发空白支票，并加盖“不得转让”；特殊费用支付无法确定金额的，经财务经理批准后，按估计金额在小写中相关格子中填写¥。如：估计支付在1万元内，则在支票“万”一格中填写¥。
- 3、支付票据必须由领款人在票据存根上签字。
- 4、财务印鉴必须二人保管，**财务经理保管法人章，出纳保管财务章**，出纳开具票据后必须交会计审核盖章后方可支付，必须严格保管财务印鉴。详见**第十二章 第四节《财务印章管理制度》**
- 5、收到的即期票据，包括支票、本票、银行汇票在一天内解缴银行，不得积压。

二、处罚规定

- 1、印鉴不实行分管制度的，对会计和出纳各处100元罚款。
- 2、未经批准签发空白支票的，对出纳处200元罚款。
- 3、支付票据无收款人签字的，每发现一处对出纳处50元罚款

发生支票遗失的，对出纳处100元以上的罚款；如造成公司损失的，还需按损失金额进行赔偿。

以上规定自二00三年二月十九日起实施。

第四节 合同专用章交接的通知

摘自《永【2004】财通字第0083号》

根据永2004营（规）字第03号：营销合同审批及管理规定，合同专用章应该由分公司财务部返利主管保管，请各分公司在04年4月20日前把合同专用章交接给分公司财务部返利主管，严格按照公司制度实行审批流程。财务中心审核全国性合同后，由上海分公司财务部加盖合同专用章。

相关要求：

- 1、临时协议必须加盖合同专用章，否则财务部一概不承认该协议的有效性。
- 2、不管是合同正规文本还是补充协议必须交同一审核人进行审批才能有效，杜绝补充协议不审批就盖章的情况出现。
- 3、财务部必须每周催促合同的签定进度，对于全国性合同请营销中心合同专管员复印后交给财务管理中心应收返利专员，由应收返利专员每月定期邮寄到分公司财务部返利主管。
- 4、**重申：**04年5月1日后没有正规营销合同的供应商，分公司财务部不得付款。

第五节 财务软件安装授权及财务系统授权规定

摘自《永【2004】财通字第 040017 号》

为保证公司财务信息的安全性，现对财务软件及财务系统授权作如下规定，望信息管理中心及分公司系统部遵照执行

一、财务软件范围

用友财务软件、英克 ZW 账务系统

二、授权

（一） 财务部人员

1、 范围：财务部人员指在分公司财务部办公的人员及独立门店会计、出纳人员，非独立门店的门店财务主管、台账、收银的不属此范围

2、 安装及授权审批：

分公司财务部：申请人——部门主管——分公司财务部经理——系统部。

独立门店：申请人——独立门店主办会计——系统部

最终审批人必须对申请权限进行核定，必须根据申请人的岗位工作要求授权，部分岗位无需进行账务处理的，设置统一操作员“查询”。

（二） 非财务部人员

凡非财务人员需安装财务软件或增加授权的，必须经总裁或副总裁的审批后，系统部才能进行安装。

申请人——部门经理——分公司总经理（中心总监）——（副）总裁——财务部经理（财务中心总监）——系统部

对于财务系统的授权，各分公司指定专人（系统部专人或财务部专人）进行财务软件的授权工作，授权人必须根据批准的操作权限进行授权工作。

凡未经审批，私自安装财务系统的人员，一律按除名处理。



财务软件安装、授权及财务信息调用申请表

申请日期： 年 月 日

申请部门： 申请人岗位及姓名：

申请项目：☐ 财务软件安装 ☐ 财务软件授权 ☐ 财务信息调用

申请内容：

申请原因或用途：

申请部门经理意见：

日期：

分公司总经理或总裁意见：

日期：

财务部经理（财务总监）批准权限：

日期：

第六节 财务印章管理制度

一、印章的基本管理制度

- 1、印章的代理印制部门，必须登记各类财务印章的使用部门。
- 2、所有印章必须妥善保管，不得随意摆放，不得擅自将自己保管的印章交由他人使用，也不能私自接受他人保管使用的印章。
- 3、配有印章人员发生人事变动，必须做到“人走章收”，由财务直属的上级人员进行监交或收回。

二、印章种类及使用规范、制度

- 1、印鉴。
 - 1) 定义：专指财务专用章和法人代表章，共二枚，并在结算银行预留式样。
 - 2) 用途：主要用于各类结算票据的支付、收款。主要付款结算票据有：支票、本票申请书、汇票申请书、商票承兑和付款、贷记凭证、电汇单等；收款或背书转让时在背书人栏中盖章
 - 3) 使用规范：结算票据中必须同时加盖二枚印章，并保证清晰；印鉴盖章必须使用大红色，不使用得以其他颜色，否则支出或收入的票据无效
 - 4) 管理制度：
 - ① 二枚印章必须由分处分专人保管，不可一人同时保管使用，一般情况，法人章由会计保管，印鉴及相关票据由出纳保管，出纳付出结算票据，必须由会计审核后加盖法人章。
 - ② 上班时间，印鉴必须放在带锁的抽屉中，休息或离开位置时必须上锁；下班时印鉴必须放入保险柜中，不得随意摆放。
 - ③ 印鉴外借必须进行登记，注明用途。
 - ④ 印鉴必须由分公司财务经理签字批准后方可刻制。
- 2、财务专用章（圆形）
 - 1) 用途：作为同往来单位对帐及其他与财务事项相关的证明，适用于独立核算子公司
 - 2) 管理制度：必须由专人保管，对于各类对帐结果和财务证明必须经相关部门或人员审核后才能加盖。
- 3、银行帐号章
 - 1) 定义：开户名称和开户银行的身份标识
 - 2) 用途：用于与开户银行进行结算往来，加盖于付款结算票据（同上）及现金收款解款单、票据收款进帐单，

- 3) 使用规范：印章颜色根据不同票据、票据和银行要求而宜，但收款结算票据背面的“收款人”栏中必须同印鉴一样，使用大红色。对于多个开户银行的，必须正确加盖帐号章，不可串号。
- 4) 管理制度：
 - ① 帐号章专人保管专人使用（一般为出纳），防止发生遗失现象。
 - ② 借用帐号章必须及时归还。
- 4、委托收款章
 - 1) 定义：委托开户银行向付款人进行收款的证明。
 - 2) 用途：向开户银行解入收款的结算票据时，必须在结算票据背面的“收款人”栏加盖“委托收款”，否则会造成退票
 - 3) 使用规范：使用大红色印油。
 - 4) 管理制度：一般由出纳保管，防止发生遗失现象。
- 5、现金付讫章
 - 1) 用途：出纳报销付出现金后必须在自填报销凭证和原始发票上加盖“现金付讫”章。
 - 2) 管理制度：由出纳保管，防止发生遗失现象。
- 6、现金收讫章、支票收讫章
 - 1) 用途：出纳或收银收到现金或支票时在相关收款单据（收据、发票等）上加盖，作为收款证明。
 - 2) 管理制度：
 - ① 为明确责任，必须专人专用，不得擅自借出，特别是门店收银台，对于固定收银员必须保证人手一份收讫章；
 - ② 收讫章必须与收款单据分开存放，以免发生；
 - ③ 上班休息时间或离开位置及下班后时必须将收讫章锁入抽屉中，不得随意摆放。

第七节 发票的管理制度

摘自《永 2003 财（规）字第 0016 号》

发票作为交易的合法凭证、提货的主要依据，在购销的环节都是最重要有效凭据之一，为保证公司资产的完整，避免产生不必要的损失，必须加强对发票的购买、领用、保管的管理，现制定如下操作规定和管理制度，望相关部门和人员严格执行规范流程和遵守发票管理制度。

一、费用发票的管理

- 1、定义。费用发票指因购入的产品或获取的劳务而取提的发票。
- 2、管理规定。
 - 1) 凡购入的产品或获取的劳务必须取得合法的发票，取得的发票根据费用性质粘贴于公司印制的相应报销凭证后。
 - 2) 对于真实、合法、合理但内容不完整、计算有误的发票，应将其退回经办人，由其负责将发票调换后再行报支。

- 3) 收到真实、合法、合理的发票,但发票金额小于报支金额的,按发票实际金额报支。
- 4) 收到不真实、不合法的发票,财务必须拒绝报支。
- 5) 财务将费用凭证和原始发票作为入帐的依据和附件,与记帐凭证装订成册,按规定年限保管。

3、禁止条例。

- 1) 对于无法提供合法正确的原始发票的费用,不得报销;对于无法取得发票的,必须经主管部门经理证明,财务管理中心审核后方可报支。
- 2) 对于无原始凭证的付款凭证(修正分录除外),不得进行帐务处理,即不得虚列支出。

4、处罚条例。

- 1) 费用申报人提供虚假发票且造成公司损失的,除全额补偿公司损失外,另处损失金额 30%且不低于 100 元的罚款。
- 2) 现金出纳不严格保管原始发票,使费用申报人无法进行报销的,由出纳承担该笔费用。

二、进货发票的管理

- 1、定义。指购进商品用于销售而获取的发票(一律为增值税发票),包括进货退货获取的红字发票,在我公司商业类公司进货必须获得增值税发票(手机卡除外)。

2、管理规定。

- 3) 收到进货发票必须办理签收手续,公司内部业务员与台帐或结算员间转让进货发票也必须严格进行签收,以明确责任。
- 4) 代为收取的进货发票应及时转交相应的财务人员,并办理签收手续。
- 5) 收到进货发票必须进行审核发票的真伪,开具的规范性和准确性,记帐联与抵扣联的一致性,对于有疑问的发票应询问财务人员辨别,对收到的假发票、开具错误、开具不规范和与进货不符的发票应退回,退回发票进也必须做好签收手续。
- 6) 进货发票的供应商名称应与进货、付款名称一致,对于母子性质的集团供应商必须出具相关证明文件和委托文件(加盖母子公司公章)。
- 7) 收到发票必须严格保管,在未确认入帐前,保证发票记帐联和抵扣联的完整性。
- 8) 进货发票是商品所有权转让的证明,是付款的重要依据,进货发票必须及时处理,自开票日起超过三个月的增值税发票自动作废。
- 9) 财务入帐后,增值税发票的记帐联必须作为相应的记帐凭证附件,一并装订成册,按规定年限保管。
- 10) 增值税发票入帐后,抵扣联抽下另外整理安全存放,定期交税务专员(或其他指定人员)进行抵扣联录入,每月月末结帐后,税务专员必须核对帐务科目“应交税金/应交增值税/进项税”本月发生额与抵扣联总额是否一致,如有差异,必须找出原因,防止发生抵扣联遗失现象。
- 11) 抵扣联录入后应按税务规定装订成册,并编号存档并存放指定档案室。
- 12) 进货增值税发票遗失,必须向分公司财务部副经理(分管核算),并及时与供应商联系,若为电脑打印发票可到税务所进行认证手续,谁遗失谁负责。

3、禁止条例。

- 1) 不得根据开具错误、开具不规范、与进货不符的发票进行入帐处理。
- 2) 不得收取三不符发票(进货、结算、付款供应商名称不一)。
- 3) 未收到发票不得进行结算帐务处理。

4) 发票未进行结算帐务处理前, 不得将发票记帐联与抵扣联拆分, 防止出现遗失造成不一致现象。

5) 不得将发票随意摆放, 抵扣联录入后不得随意散放。

4、奖惩条例。

- 1) 每年对台帐或结算员的发票管理入帐工作进行检查, 若严格执行上述规定, 从不发生违规操作的, 奖励 300 元。
- 2) 发生进货发票 (包括抵扣联) 遗失, 造成无法抵扣的, 由责任人补偿税金, 并扣罚 200 元。
- 3) 增票随意摆放, 每发现一次, 对保管责任人扣款 100 元, 发现三次以上予以除名。
- 4) 帐务科目发生额与抵扣联金额不一致, 查清原因, 对责任人扣款 100 元; 若发票管理员据实不报的, 对其扣款 100 元。
- 5) 增票移交不进行签收手续的, 每发现一次对移交人扣款 50 元。

三、销售发票的管理

(一) 定义。指销售商品或提供劳务后向客户开具的发票, 包括增值税发票 (下称增票) 和普通发票 (下称小票)。向供应商进行退货时, 应开具退货证明, 由供应商开具红字发票。

(二) 增值税发票的管理

1、购买。增票只能由发票管理员购买, 发票管理员根据实际用量进行购买, 其他任何人员无权购买。

2、领用。

- 1) 增票的领用人必须限于指定的少数人, 且领用人限台帐、门店财务主管、主管会计和其他指定开票员 (财务人员), 收银、出纳和其他非财务人员一律不得领用。
- 2) 领用时必须在发票管理簿 (税务印发) 上办理签收手续。
- 3) 领用人必须建立 “增票领用归还登记簿”。

3、开具。

- 1) 增票只能由领用人开具, 其他人员不得开具, 出纳在获得准许时临时代为开具;
- 2) 将开具增票发票联和抵扣联交客户或供应商时, 必须由收取人在记帐联上签收。
- 3) 增票的开具必须符合法律规定, 不得虚开、不得开具与实际货物不一致的增票, 必须填写完整, 注明开具人姓名。

4、保管。

- 1) 完全未使用的增票由发票管理员保管, 且必须锁入保险箱内;
- 2) 领用后的增票由领用人负责保管, 营业终了后必须锁入保险箱内; 增票使用完毕, 按序排列, 填写封面。
- 3) 使用完毕的增票必须归还发票管理员, 发票管理员进行审核增票的连续性、开具的规范性, 并在原领用人的 “增票领用归还登记簿上” 办理签收手续, 并在自身登记簿上勾销登记, 经税务局消号后, 按序按号存放于指定档案室;
- 4) 另: 电脑打印增票必须装订成册, 每 100 份装订成一册, 并打印开具汇总表, 加盖封面后一齐装订, 此工作由领用人负责, 发票管理员监督。存放要求同 3)

5、增票的红冲与作废。

- 1) 因增票开具错误且财务尚未入帐的, 可直接将增票作废, 每一联次均需加盖 “作废” 章。作废发票必须保证联次完整性、一致性, 并按序粘贴, 不得简单用针别在一起。

- 2) 对于因退货或发票开具错误且财务已入帐的, 必须填写相应的红字增票, 将原发票联、抵扣联附于红字增票后, 红字增票上备注原发票的开具日期和号码, 只需撕下记帐联即可。
- 3) 不管是否财务已入帐, 凡红冲或作废增票, 必须收到原发票的发票联和抵扣联, 缺一不可, 否则红字发票的开具必须获得对方税务同意的“退税证明”。

6、换票。

- 1) 换票指客户需要增值税发票, 但因条件限制无法当即开出, 或事后客户要求换票的, 先给客户小票, 等增票开具后再换回小票的行为。
- 2) 对顾客要求开具的增票, 自收到日起, 保管期最多为二个星期, 二星期内顾客未换取的, 将增票还与开票人, 不得积压。
- 3) 小票的换票期限为一个月, 超过一个月的不得更换。
- 4) 门店应在收银台显要位置张贴以上二项须知。
- 5) 对于换回的小票, 应进行红冲, 并将原小票贴粘于红冲发票后, 红冲发票记帐联与增票记帐联捏对, 随对帐单上交财务。不得将原小票与增票直接捏对。
- 6) 门店收到待换增票, 需进行登记, 交付客户时, 由其在登记簿上签收。
- 7) 换票工作由门店财务主管操作, 门店财务主管严格保管增票, 不得有遗失现象。

(三) 普通发票的管理

1、购买或印制。

- 1) 小票只能由发票管理员购买, 发票管理员根据实际用量进行购买, 其他任何人员无权购买;
- 2) 小票的印制必须经税务所批准后, 由发票管理员办理相关的印制手续; 印制发票由发票管理员进行验收、登记、保管工作。

2、领用。

- 1) 发票管理员和门店财务主管必须设置“发票领用收回登记簿”。
- 2) 发票由发票管理员负责发放, 若发票管理员不在应授权指定人进行发放工作。
- 3) 门店领用发票后, 必须由领用人在“发票领用收回登记簿”上签收。
- 4) 发票应由门店财务主管(无财务主管的, 由台帐负责, 下同)进行领用, 填写“小票申领单”, 若无法直接亲自领用的, 必须在申领单上注明授权人, 经授权的人员方可进行代为领用, 否则发票管理不得发放。独立核算门店若小票购买、印制后存放于门店的, 可不填写“小票申领单”, 若由分公司统一保管的, 也需填写“小票申请单”。
- 5) 门店财务主管应注意发票的用量和库存, 制定小票安全库存量(库存足以满足3天以上销售需要), 对于低于安全库存量的应立即提出申领。
- 6) 门店财务主管根据销售需要(满足2天的销售量), 向收银发放小票, 必须由收银在“门店发票领用收回登记簿”上签收。台帐根据后台开票需要按需领用, 即开具几份领用几份, 办理签收。除收银、台帐外, 其他人一律不得领用。
- 7) 收银领用小票后应登记“发票领用归还登记簿”, 登记领用日期、小票号码、份数或本数。

3、开具。

- 1) 小票实行“谁领用谁开具”, 不得互相借用, 收银应直接向门店财务主管领用。
- 2) 使用机打小票的, 严格按操作要求进行开具, 有赠品的应注明, 赠送礼金券或让利

必须加以注示，机打小票不得手工涂改，凡涂改的发票一律无效。

- 3) 手工开票的，严格按照规定开具，开票内容必须齐全，准确填写商品 ID、品名规格、数量、单价、金额、营业员、收款人，大小写金额一致，有赠品的应注明，赠送礼金券或让利必须加以注示。
- 4) 小票必须按真实的销售单开具，不得虚开小票，对于不符规定的销售单或违规开票指示，收银必须拒绝，并向门店财务主管汇报。
- 5) 收银开具小票时必须保证货款全额收到，对于预收款的一律不得开具，严格禁止应收款销售。

4、小票的红冲与作废

基本同增票，对于不提供原始小票的，不得开具红字小票。

5、保管。

- 1) 发票管理员和门店财务主管必须严格保管未开具的小票，并根据需要使用加盖发票专用章，小票必须存放在带锁的房间或桌柜内，不得随意摆放。
- 2) 营业终了，对于未开具的小票应存放在财务室内，不得放在收银台，各门店财务室应提供带锁的柜子供收银存放，门店财务主管（或台帐）必须每天对发票进行清对，为明确各收银责任，对未开具的小票应包扎后存放，注明收银员姓名，收银应自行进行登记存放数量。次日领取时，收银进行检查封口和实际数量的完整性。
- 3) 收银将一批次已开具完小票存根联交回门店财务主管，机打小票每 100 份为一册，装订成册，加盖封面；门店财务主管审核发票的连续性、开票的规范性，审核无误在收银的“发票领用归还登记簿”上签收，同时在自身的“门店发票领用收回登记簿”上进行登记工作。
- 4) 门店财务主管对于收回存根联按序排列，并按月按号存放。小票存根联在门店的保管期限为半年至一年，半年后将小票上交公司发票管理员，上交小票时排列必须与领用时的批次一致，以便于勾销登记。上交时间为每年 3 月和 9 月。例：3 月份上交上年 4 月至 9 月的小票
- 5) 公司发票管理员按门店按序号存放存根联，便于以后查用。
- 6) 公司发票管理员和门店财务主管每日必须清点库存小票与登记簿库存是否一致，发生不一致必须查明原因，发生遗失必须立即报分公司财务部副经理（核算）。
- 7) 小票遗失必须立即发布公告，通知相关仓库人员，严密注意遗失小票，防止虚假提货现象，发现用遗失小票提货的，立即通知门店经理和财务主管，仓管人员对异常提货人员、一次性提货在三件以上的，应及时和收银人员核实，收款情况；如属支票付款的，必须在财务主管签字确认支票必须到帐后，方可发货。

（四）奖惩条例

1、奖励条例

- 1) 每年对门店进行发票管理检查，门店严格执行上述规定，安全有序完整的保管发票，发票的收发领用和监控严密清晰，发票库存与登记簿一致，严格执行增票的调换工作，小票不缺号、填写准确完整、装订整齐，查询方便，且门店从不发生发票管理不善状况的，对门店财务主管奖励 500 元，由分公司财务副经理（分管核算）签发；受奖励的门店中，若收银、台帐积极配合财务主管做好相关的工作的，对门店收银和台帐奖励 100 元，由门店财务主管提出申请，由分公司财务副经理（分管核算）签发。

- 2) 发票管理员严格保管各类发票存根联、抵扣联, 并对门店加强监控, 存根联保存有序、整齐, 发票库存量与登记簿一致, 当年未发生发票遗失现象, 对发票管理员奖励 500 元。

2、处罚条例

- 1) 不按实、完整、连续进行发票收发领用的登记工作, 每发现一次对相关登记责任人(发票管理员、财务主管、收银)扣罚 100 元, 发现三次以上予以除名。
- 2) 未开具的发票随意摆放, 每发现一次, 对保管责任人扣款 100 元, 发现三次以上予以除名。
- 3) 发票存根联保管凌乱、不按序排号、装订的, 每发现一次, 根据情节对门店财务主管扣罚 50—100 元, 发现三次以上予以除名。
- 4) 发生小票遗失的, 对责任人每缺一份处 100 元以上罚款; 造成公司损失的, 必须全额赔偿, 情节严重的直接除名。
- 5) 虚开发票, 对开票人和开票指示人各处罚 500 元以上罚款, 并除名。
- 6) 开票不规范, 视情况对开票人扣款 10~100 元, 造成损失的, 除补偿损失外, 处损失金额 30%以上不低于 100 元罚款。
- 7) 门店财务主管不按规定进行增票换票工作和保管待换取的增票的, 每发现一次, 对台帐扣款 100 元。
- 8) 增票未经客户或供应商签字就交付的, 对责任人扣款 50 元。

四、适用与执行

- 1、外省分公司门店财务主管一般为主办会计或台账。
 - 2、上述规定均以商业类核算分公司为基础, 其他行业分公司参照执行。
- 本规定即日起执行, 请各财务部门作好指导和宣传工作并严格执行。

附表一:



普通发票电脑版存根联(封面)

部门名称: _____ 所属年月编号: 200 年 月 号

发票起止号码: _____ ~ _____

发票开具起止日: _____ ~ _____

开具发票金额: _____ 元 作废份数: _____ 份

开票人签名: _____ 财务主管签名: _____

附表二:

门店普通发票——申领单

门店名称: _____ 申请日: 200 年 月 日

库存箱数	申请箱数	门店发票管理员签名	领用人签名
------	------	-----------	-------

--	--	--	--

现委托_____前来领取普通发票。 门店发票管理员：
 注：此单为发票领用唯一有效单据，由公司发票管理员留存

.....

附表四：

分公司发票领用登记簿

发票管理员：

申领部门	箱数	份数	起止号码	领用日期	领用人	备注

附表五：

门店发票管理员发票领用登记表

门店名称：

发票号码		领用日期	领用人签名	归还日期
起	止			
10000001	10000100			
10000101	10000200			
10000201	10000300			
10000301	10000400			
10000401	10000500			
10000501	10000600			
10000601	10000700			
10000701	10000800			
10000801	10000900			
10000901	10001000			
10001001	10001100			
10001101	10001200			
10001201	10001300			
10001301	10001400			
.....				

制表人：

附表六：

收银发票领用归还登记簿

门店： 收银员：

发票号码		领用日期	归还日期	发票管理员签收
起	止			

附表七：

进货发票签收簿

供应商简称	发票号码	开票日期	发票金额	收票日期	收票人

附表八：

小票换增票领取签收簿

领取部门	增票号码	开票日期	客户简称	发票总额	领取日期	领取人签收

第八节 收据使用及收费管理制度

财务中心为加强公司内部管理、规范各部门收费凭证，必须使用统一印制的 XX 收据，不得使用自行购置或其他格式的收入。

1、对各部门的要求

- A、门店财务收款后统一交总部财务，总部其他部门收取费用直接交财务部。非财务人员一律不得收款。收到的各项费用必须开具收据，收据联由交款人保存，作为交款证明。
- B、各门店的营业员兼促销员、促销员同时兼多个品牌且由厂方支付工资的，收到的厂方工资（现金、工资卡），必须每月上交各门店财务，工资卡由各门店财务负责保管，每月拉卡取款后开具收据交商场经理，收据必须写清交款人、促销品牌。
- C、收据领用采用以旧换新制，即第二次领用新收据时必须提供已开完的收据存根联。
- D、打印上交款项清单，附收据财务联，并保证二者一致。门店根据总部财务要求以现金方式上缴的各项费用收入，必须根据费用的类别归类，列出明细清单，清单金额与收据记帐联、罚款单财务联等金额必须完全一致，并经商场经理签字确认、门店财务签字确认。
- E、每月月末必须把当月现金收费上交总部财务部。
- F、总部财务收到门店现金、款项清单及收据财务联后必须开具总收据给交款人，以证明收到款项。
- G、费用项目包括：管理费、职工罚款、客户赔偿、商品开箱折旧费、家电以旧换新进场费或手续管理费、收取的厂商好处费、促销员工资、离职员工工资奖金，工资奖金单编制失误多列金额，营业员服装工号牌费、出售纸箱的收入、收取的电话费、根据规定要求上交的款项等任何涉及现金及现金等价物的收款项目

2、财务部对收据的管理

- A、根据用量，进行收据的印制。
- B、收到印制的收据，按本编号，并在每本收据封面记录起讫号
- C、门店领用。核定各门店的收据需求量，收据领用实行以旧换新制，领用新收据实行签收制。

第九节 公司基本资料的归档要求（财务中心所需）

摘自 2004 年 7 月 19 日《永 2004 财（通）字第 0154 号》

鉴于目前公司新设分支机构频繁，且资料涉及面广泛，为保证公司基本资料的齐全和完整性，现对该项资料管理工作作如下规定：

- 1、 本通知所指的公司基本资料指：在工商、税务处办理的，属独立公司或分支机构的各项资料，包括：
 - 1) 申办资料：公司内部工商申请（新办、变更、注销）表，工商、税务、技监局、统计局、银行办理的各类申请表、及其所需的其他各类表格（如：发起人名录、法定代表人简历等），股东会决议、董事会决议、监事会决议、委托书（委托申办及其他委托书）等一切需提交工商、税务、银行或其他机关的文件资料。
 - 2) 报告书：验资报告、资产评估报告、各类财务税务审计报告、各类年检报告
 - 3) 批准证书：营业执照（正副本）、税务登记证（国税及地税正副本）、一般纳税人认定书、组织机构代码证（正副本）、统计证、银行开户许可证、公司名称核准表、商标注册证、进出口核准证书、法人代表资格证明、银行预留印鉴卡等各类资质证书。
 - 4) 借款协议、（信用、质押、抵押）担保协议、综合授信协议、协定存款协议等。
- 2、 对于上述申办资料和报告书，在制作填写时要保证完整齐全的原件，保证财务中心和分公司责任部门必须各执一份原件；报告书必须分公司责任部门必须执一份原件，如留存原件二份（含）以下，则提供财务中心原件；对于批准证书，一般由经办部门留存原件，复印件交财务中心，。凡提供复印件的，要求加盖资料所属公司的公章。
- 3、 交财务中心资料分别由相关的工商专员、纳税筹划专员和银行资料统计员负责，各分公司将资料寄至财务中心工商专员后，由财务中心内部分类保管。

各分公司必须在获取上述资料后 7 天内交财务中心（对于批准证书所配套的申请资料，可在领取证书后 7 天内一齐上交）；需办理年检的证书，在年检贴花或换发后 7 天内交财务中心。

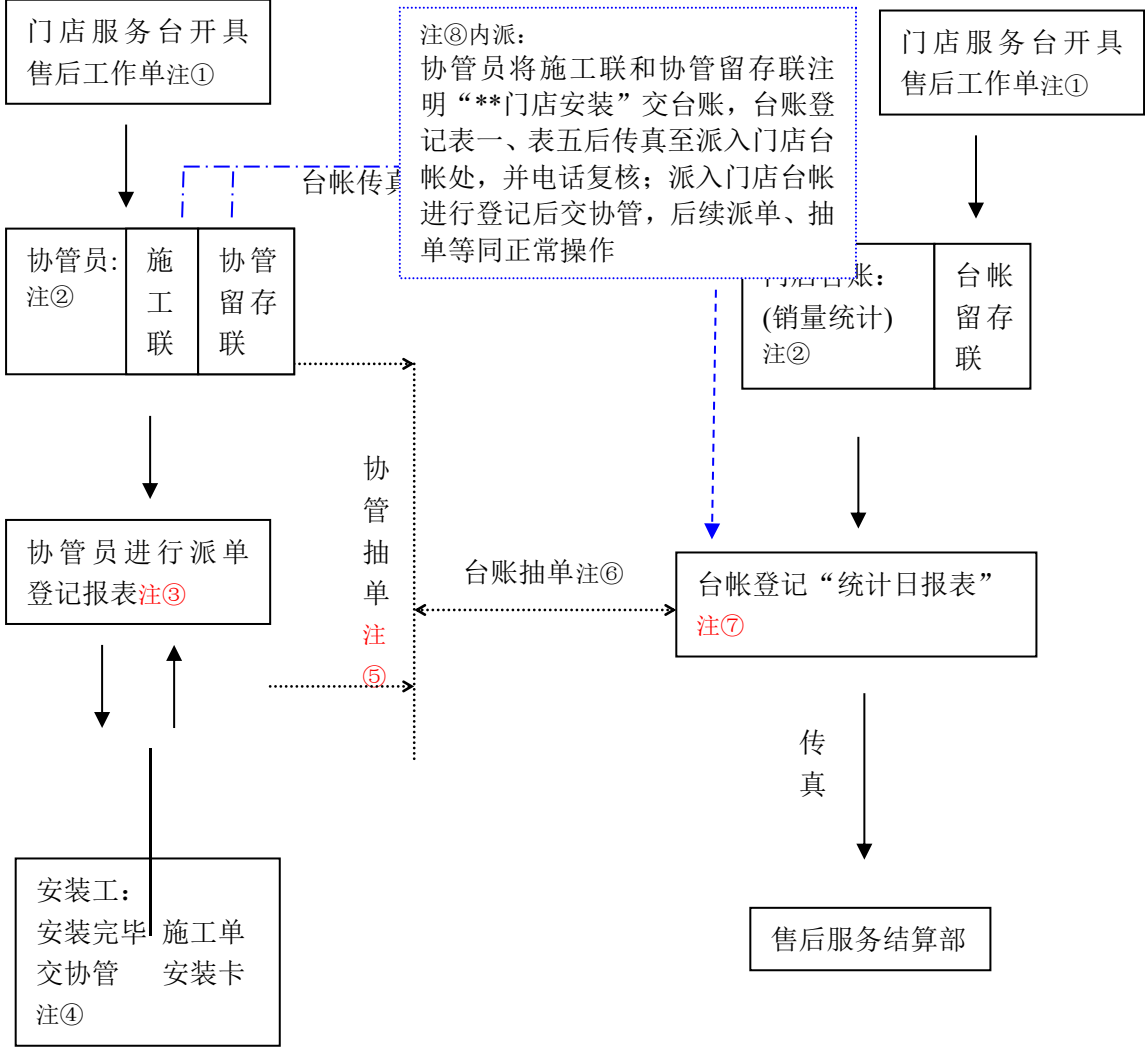
第十节 自装空调安装卡操作制度

摘自《永 2003 财（规）字第 0017 号》

一、适用

- 1、 本制度适用于分公司成立安装队，安装工由公司统一管理，统一派单施工。
- 2、 安装卡由公司统一向厂方结算。
- 3、 门店或售后部设置专门协管人员，分管空调派单、回收安装卡等工作。
- 4、 流程涉及岗位：技术服务部结算员、协管员、台帐、门店服务台、空调营业员（促销员）、门店财务主管、门店经理。

二、操作流程



附注解说明及报表五份（七张）



注①：
售后服务工作单由门店财务统一保管，并登记由门店售后服务工作台统一开具，最多限 3 天用量。

电脑打印售后服务工作单四联用途：

第一联 协管留存联 交协管员——协管与施工联抽单后注明“已安装抽单”，另外存放

第二联 客户联 交客户留存不收回

第三联 施工联 交协管员——派单安装工——安装完毕客户签字随卡返回协管员——与台账留存联抽单后，施工联与安装卡一齐交台账

第四联 台帐留存联 台帐留存，并与协管上交施工联、安装卡复核，复核一致，注明“已复核”，另外存放，对于长期未抽到的单子（指安装日期起三天以上）及时向协管员催收

电脑单与手工单都必须按规定用途联次使用，不得颠倒次序，五联单一律取消
注：手工单联次与电脑单联次不一致，

手工单	电脑单
第一联 白色——商场留存（协管留存）	第一联 白色——协管留存
第二联 白色——施工联	第二联 红色——客户联
第三联 蓝色——客户留存联	第三联 黄色——施工联
第四联 红色——售后留存联（台帐留存）	第四联 绿色——台帐留存联

注②：

协管收到施工联和协管留存联，根据安装日期进行派单工作，并由安装工在留存联上签收；对于已派单和未派单的单据分开夹放，不得混淆。台账留存联由服务台每日汇总后交台账，台账根据服务台上交的工作单与销量核对。（监控、管理重复开单）

注③：

协管根据本日派单及收卡情况登记表三“门店自装派单、收卡签收明细表”和表四“门店自装派单、收卡汇总表”，明细表上必须每日有协管和安装工签收手续，双方对签字负责。

注④：

安装工根据施工单进行安装，安装完毕准确填写安装卡，并将施工联和安装卡交协管员，协管员核对数量，审查安装卡的填写正确性，避免病卡和死卡的出现。

安装工原则上本日派单，隔日交卡。

注⑤：

协管收到施工联、安装卡与协管留存联进行抽单（以售后服务工作单单号为准），未抽到单据表示尚未上交卡，对于长期未交卡的单据（三天以上）必须及时催收，保证安装卡的安全回收。当日抽单完毕将施工联和安装卡一齐交台账，协管留存联上注明“已安装抽单”并由协管保留。

对于外发安装的，由于安装卡由售后结算组统一收回，故派单后直接将施工联交台账，并在右上角注明“外发”字样（长虹除外）

协管登记表二“门店空调派单、收卡签收表”，与台账作好签收移交手续，并对签字负责。

注⑥

台账根据协管上交施工联、安装卡与台账留存联进行抽单（以售后单号为准）；

区分本门店销售自装数量、外发数量和代其他门店的安装。

注⑦

台账根据当日实际空调销售数登记表一“门店台账空调销售提货收卡统计表”（下称统计表），详见填写说明

台账根据当日抽单数登记“统计表”。“统计表”中的‘未收卡’数量等于未抽到的售后单，表示尚未交安装卡的数量，对于长期未抽单据（一般三天以上），台账必须向协管催收，在执行中存在问题直接向售后服务中心反映。

台账必须每日将“统计表”传真至售后服务中心作记录。每月 23 日前与协管员核对无误后双方确认签字，将报表原件交售后服务中心，台账及协管留存复印件。

注⑧

内派指销售与安装非同一门店

派出门店：协管员将施工联和协管留存联注明“**门店安装”交台账，台账登记表一、表五后传真至派入门店台帐处，并电话复核，以免售后单丢失。

派入门店：台帐进行表格（附表一、表五）登记，登记完毕将二联一同交本门店协管员，派入门店协管员收到后进行施工单派单、收卡、抽单等工作，操作流程及方法同上。向台帐交单时，将内派代安装单据整理分类。派入门店台帐收到内派代安装单据，进行勾对工作，勾对一致，登记“统计表”，对于长期未勾对到的应催收协管员。

注意事项：

- 1、所有表格数量均计台数，不按发票或售后工作单单据数量。
- 2、表一、表四分别由台账、协管每日传真至售后服务中心，两表数据必须保持一致，当日数据次日传真

如上海分公司：表内 21 日的数据填写完整后，于 22 日上午 11 点之前传真：58128431。台帐将本门店自装、本门店外发、内派出、内派入分类整理，按每月 23 日前上交售后服务中心。

三、岗位职责

1、协管工作职责：

- 1) 每日将工作单汇总后，按区域合理派单；
- 2) 按时填制表三、表四与安装工做好交接，做到当日派单，隔日收卡（特殊情况除外），对安装工上交的安装卡认真审核，严格把关，杜绝病卡出现；
- 3) 并与协管留存联抽单，每日将安装卡汇总后交台账，并与台账做好交接单（表二）；
- 4) 超过 3 天未抽到的安装单必须向安装工及时催收。

2、台账工作职责：

- 1) 严格监控协管的派单、收卡工作,对协管工作进行财务方面的指导,对协管的违规操作提出处罚意见;
 - 2) 每日按实际数量填制表一、表五(2份)、表六;
 - 3) 对协管上交的安装卡必须与台账留存联抽单,对未抽到的工作单超过3天及时向协管催收。
 - 4) 与协管做好交接单(表二)。
 - 5) 台账上交安装卡必须填制表六,并让驾驶员签字确认。
- 3、技术部工作职责:
- 1) 对台账上交的安装卡数量审核,发现数量不符及时与台账联系;
 - 2) 确认并填制表六,严格把好病卡关,发现病卡及时抽出,并交安装科,由安装科跟踪、落实;
 - 3) 对于厂方退回的病卡、死做好账簿登记,并核实责任做处分。
- 4、门店财务主管:
- 负责对台帐安装卡的严格管理和规范操作,并对协管的不规范管理向门店经理和技术服务部及时反映。
- 5、门店经理:
- 对门店空调安装事宜负责整体管理监控工作。
- 6、安装卡代交人(指安装卡从门店转交技术服务部,一般为驾驶员):
- 负责安装卡的安全及时完整转交。

四、奖罚制度

为了从根本上解决空调安装卡的监管问题,职责分明,以确保空调安装卡的正确发出、足量收回、安全上交、杜绝流失,特制订《安装卡流程的奖罚措施》:

奖励制度

门店台帐严格执行制度,及时准确填写相关表格,且未出现安装卡遗失等现象的,对台帐奖励200元,以一年为考核期限。

门店协管严格执行制度,及时准确填写相关表格,未出现安装卡遗失等现象的,合理派单,对安装工进行有效管理,对协管奖励500元,以一年为考核期限。

对门店举报严重违规行为的人员,经查核属实的,对举报人每次奖励100元。

一、处罚制度

- 1、未开具的售后服务单据随意摆放,每发现一次,对责任人扣2分,罚20元。
- 2、门店财务不按规定填写“售后服务工作单收发领用登记本”的,对保管人扣5分,罚50元。
- 3、服务台每日上交的工作单,台账必须与日销量核对,如有差异,及时核查,对不及核查的,台账扣3分,罚30元。
- 4、审卡责任由协管员承担主要责任,台帐进行复审。发生死卡,对协管员扣5分,罚50

- 元；对台帐扣 2 分，罚 20 元；另对安装工进行 120%处罚；发现病卡，台账、协管员每条信息扣 0.5 分，罚 5 元。
- 5、发生安装卡遗失，对责任人扣 5 分，罚 50 元，并全额赔偿对应结算标准的损失金额，责任人以各签收表为依据。例：经抽查确认某协管员丢失一份松下 1.5P 型号的安装卡，则由协管员赔偿 160 元现金，以此类推；
 - 6、内派安装的，发生内派入和内派出数据不一致，每差一台，对双方台帐各扣罚 2 分，罚 20 元，因传真失误发生安装卡遗失的，按上述第 4) 条执行，责任人为双方台帐，各承担一半结算金额。
 - 7、表一、表四统计表数据台账与协管员须每日核对，如上传表一、表四数量不符，每发现一次，对协管和台帐各扣 2 分，罚 20 元。
 - 8、表二的收卡数应与表一、“商场每日上缴安装卡清单”数量相符，如有差异，对台帐扣 2 分，罚 20 元。
 - 9、台账统计的表一，如表内数量不平且不及时修改的，对台帐扣 2 分，罚 20 元。
 - 10、协管员统计的表三、表四数量不符且不及时修改的，对协管员扣 2 分，罚 20 元；表三内协管和安装工不签字确认，每发现一天，对责任人扣 1 分，罚 10 元。
 - 11、台账、协管员每日将报表传总部，每漏传一次扣 2 分（休息除外），罚 20 元。
 - 12、协管员必须每天上交一次安装卡，如上交时间与安装日期超过 5 天（特殊情况除外），协管每条信息扣 2 分，罚 20 元；由台帐负责扣罚(如台账包庇，到总部审核发现后，台账连带责任每条信息扣 1 分，罚 10 元)，如造成公司被厂商结算扣款，一切损失由迟交责任人承担。
 - 13、如发现表一、表四有抄袭，或与实盘数量不一致，台账、协管员各扣 8 分，罚 80 元。
 - 14、发现安装卡私自结卡，对责任人扣罚 50 分，全额赔偿安装卡结算金额，并除名。
 - 15、凡公司出售空调，除特殊情况外必须由本公司派单安装，发现空调安装飞单现象（指空调安装业务不经协管按规定派单安装，直接外发，造成公司无卡可结），对责任人扣 50 分，全额赔偿安装卡结算金额，并除名。
 - 16、发生空调销售量大于售后服务工作单的空调数量，由台帐进行审查，找出无售后单的空调，对相应的空调营业员扣罚 5 分，罚 50 元，并全额赔偿安装卡结算金额。
 - 17、销货退回（指未安装），售后工作单四联交齐，才能退货，并在 ERP 中注销该条信息，如四联单未交齐发生退货，台账扣 2 分，罚 20 元。
 - 18、空调待装数（有售后工作单且尚未派单），每星期协管员必须进行电话回访，避免安装卡流失，由台账监控；如抽查发现待装数中有已安装或待装信息遗失，协管员扣 5 分，罚 50 元，并全额赔偿安装卡结算金额。
 - 19、门店财务主管监控不力的，发现问题不及时反映的，视情节轻重，扣 2—10 分，并罚相应金额。
 - 20、门店经理监控不力的，发现问题不及时处理的，视情节轻重，扣 5—15 分，并罚相应金额。

二、奖励处罚权划分

- 1、奖励由技术服务部与财务部共同提议，并由人事行政部签发。
- 2、对台帐的处罚。一般由门店财务主管签单，经门店经理同意后处罚；公司检查部门或技术服务部、财务部门发现，有权直接签发处罚单。
- 3、对协管的处罚。一般门店经理签单，门店财务主管、台帐有提议权；公司检查部门或技术服务部、财务部门发现后有权直接签发处罚单。
- 4、对门店财务主管的处罚，由门店经理签单；另检查部门或技术服务部、财务部发现后有权直接签发。
- 5、对门店经理的处罚，由分公司经理签单。另检查部门或技术服务部、财务部发现后有权直接签发。
- 6、凡发生丢卡、飞卡现象的，赔偿金额由技术服务部根据结算标准计算。

本规定自二〇〇三年四月一日起执行，以前文件如同本文有冲突的，以本文为准。

第十三章 其他相关制度

第一节 管理费收取的规定

摘自《永 2003 财（规）字第 03035 号》

为更好的为集团所属分公司和托管公司服务，加强集团总部对所属分公司和托管公司的经营管理，集团总部将对各所属分公司和托管公司进行收费，以便使集团总部的服务和管理得到合理补偿，特制定本规定：

一、集团总部管理费的收取对象

集团总部管理费的收取对象是集团所属的各全资分公司、集团控股公司、集团非控股公司和托管公司。

二、管理费的收取时间和收取方式

每月 15 日前，集团所属分公司或托管公司应向集团总部交纳上月相应的管理费，管理费的交纳方式一般为电汇、汇票，同时集团总部提供给缴款单位相应合法发票。

三、集团总部对所属分公司和托管公司管理费的收取标准

为使收费更合理公平，集团将根据不同行业特点实行差别收费，

管理收费额=收费基数×收取比例

具体为：

1	家电零售	去税销售额	0.30%
2	家电直供	去税销售额	0.20%
3	家居零售	去税销售额	0.40%
4	物流储运	经营收入	0.50%
5	物业管理	经营收入	0.60%
6	安装维修	经营收入	1.00%
7	广告管理	经营收入	1.50%
8	房地产业	经营收入	2.00%
9	工程项目	经营收入	2.00%

本规定自 2003 年 12 月起执行。

第二节 费用上交的相关规定

摘自《永财通字【2003】第 0064 号》

为了加强公司财务部对费用的管理，财务管理中心特此制定本制度，希望各分公司、各部门、各门店严格执行。

一、收费包含的内容

- 1、员工的罚款
- 2、兼职促销员工资、辞职员工未领取的工资奖金
- 3、废旧物品收入、包装费收入、开箱折旧费
- 4、顾客支付的运费、外来赔款、外来饭费、赞助费
- 5、收旧家电管理费、运输车损坏赔款、维修费
- 6、踏头押金、工号牌押金、服装押金、更衣箱押金
- 7、促销员插卡电话收费
- 8、其他零星收入

二、各项收费上交的具体要求

1、员工罚款。

必须附公司印制的罚款单财务联，财务主管收到每笔罚款必须在每联盖现金收讫章，由过失人员签字确认，门店财务主管在最终处理决定栏处确认签字，必须在当月 30 日前上交分公司财务部；总部各职能部门由过失人员交到公司财务，财务开具收据给过失人员。

2、兼职促销员工资。

每月财务主管必须登记《应收兼职促销员的工资汇总表》在表中注明促销品牌、员工姓名、工资月份、工资金额，在当月 30 日前上交分公司财务部

3、插卡电话收费。

当促销员来充值时财务主管必须在《促销员充值卡登记簿》上登记促销员姓名、充值金额、充值时间，促销员在登记簿上签字，每月 30 日前上交财务部；当门店电话费超过公司规定标准时，以门店当月上交的充值上交款抵冲，如果上交款无法抵冲公司规定电话费标准时，在门店当月总奖金中扣除。

4、辞职员工未领取的工资或奖金。

当月辞职的员工没有领取工资或奖金，财务主管应在当月交回财务部不得留在门店，财务部收款后记入“其他应付款”；如果辞职员工来领取辞职工资由财务主管在备用

金里支付，辞职员工在领款单上签字确认，留下自己的联系电话和地址，便于总部核查；财务主管每月 30 日前凭领款单到财务部报支。

各类押金。

踏头押金、更衣箱押金必须当月上交财务部，当押金退还时从备用金里支付后，到总部财务部报销，财务主管不得动用押金作为门店各项支出；

旧的工号牌押金由门店干事把员工押金和员工名单交财务主管后，财务主管按照名单把押金退还给员工；

促销员新的工号牌和服装费用由门店干事每月统计交财务主管报公司财务部，通过代收代付的形式从供应商货款中“帐扣”。

5、扣罚方式。

一般情况下，扣罚款由过失人直接上交现金；若在薪资内扣罚款的，由人事部门在扣款栏中填列，所扣款交财务部，不得直接冲减工资额或奖金额。

6、各类收费上交时限及要求。

各类收入必须在当月 30 日前上交财务部，各个部门、门店每月列出各项收入明细单，清单和附件金额必须与实际缴款金额相符，并由财务人员或门店财务主管电脑制表签字，经部门经理或门店经理签字确认后交财务部；门店以前收取的各项收费必须在 6 月 30 日前上交财务部。

三、奖惩规定

1、门店财务主管没有按时上交各项收费，依据情节轻重处罚 50—500 元，上交日期根据单据交到财务部出纳签收日为准。

2、门店私设小金库对门店经理罚款 500-5000 元，门店财务主管罚款 200-2000 元，所有小金库款项上交公司财务部

3、门店经理或部门经理没有在收入明细清单上签字确认，没有造成损失的对门店经理或部门经理各处罚 50 元，如有则赔偿一切损失。

4、动用部门押金或门店押金作为其他支出但能及时归还的，按情节轻重对门店经理和财务主管分别处罚 50—500 元。

5、动用部门押金或门店押金长期挪作他用（一个月以上）或私吞的，除全额返还挪用私吞款外，移交司法机关处理。

6、财务主管每月上交的清单、附件与实际缴款金额不相符，对财务主管处罚 100—300 元。

第三节 门店经理离任审计规范

摘自《永 2003 财（规）字第 0013 号》

为规范门店经理离任审计制度，规范正常的人事调动移交手续，特制订如下离任审计规范

一、人力资源中心

1、将需要离任审计的相关情况提前 5 天通知相关部门；

2、通知包括具体审计时间、地点、移交人、接交人、监交人；

3、通知详细安排好具体商品监盘小组及其成员（人事部、审计、财务、督导各部门不少于 1 人）；

4、负责安排落实好需备交通工具等相关事宜。

二、财务管理中心

- 1、统筹组织门店离任审计的具体操作流程；
- 2、安排好具体的审计工作；
- 3、对审计结果出具《审计报告》

三、审计监察委员会

- 1、对审计小组出具的《审计报告》做最终的裁定
- 2、对审计监察中发现的问题做出处理决定
- 3、对审计资料做档案管理

四、审计具体流程及内容

1. 门店财务账目情况的移交

对于财务帐目的审计主要是针对离任之日资产、负债以及权益情况的确认，和在任期间经营状况的评价：

1) 财务帐目的移交（独立核算门店）

对于独立核算门店经理的离任或结交，审计部需要制订出一系列的审计程序和方法，针对所在门店的实际情况进行综合独立审计（参考内审一般流程）。

2) 货币资金的移交

A、销售款的移交

对于当月未入帐的销售款，财务主管需要提供出这部分销售款开出的发票、交款清单等，特别是涉及离任经理经手的预售款、欠款销售以及定金的处理和落实，门店经理离任交接日必须进行清理并由收银将清理结果报门店财务主管。

B、备用金

门店经理离任日，门店出纳（或干事）务必将使用备用金清单报门店经理和财务主管，并将未报销凭证提供给门店财务主管。

C、其他款项

主要包括门店经理签批的各类收据、收条、支票等。

3) 门店尚未报销的费用的收集和确认鉴定

对于门店经理离任结交之日还未来得及报销的费用单据，未来得及办理的暂支单、借款单等，门店干事和财务主管有责任进行收集整理并进行确认落实。

2. 门店财产物资的移交

1) 固定资产

由门店财务主管提供门店固定资产清单内容，并于盘点当日离任经理和结交经理签字确认（需要进行盘点确认）

2) 低值易耗品

由门店财务主管提供在用低值易耗品清单内容，并于盘点当日离任经理和结交经理签字确认（需要进行盘点确认）

3) 门店商品存货的移交

由门店财务主管协同台账将盘点日存货清单提供，离任经理和结交经理进行签字确认

（需要详细盘点）

在盘点的基础上，以实物移交，差异部分找出原因并归属确认责任人。盘点责任人以门店仓管台账为主，盘点日前差异由离任经理负责，盘点日后差异由接收经理负责，盘点当日出现差异属盘点当事人仓管负责。（特别是对于白条、借据、收条等凭单进行清理核查）

A、门店管理文档制度移交

主要是涉及门店的行政管理制度、分公司下发的各项文件通知书、各种门店印章等，有门店干事负责整理和移交。管理文档制度的移交以利于门店管理的正常、持续性，以防门店经理的更换给正常销售带来一定的影响。

B、离任经理尚需说明的其他事项

其他需要说明的内容或事项，离任经理可采用口头或书面的形式进行描述，并由监交人进行证明。