

销售系统的财务管理

一、客户资料建立

1. 客户基本资料建文件:

业务人员应搜集所有经销商基本资料填立“客户基本资料表”，审核后归档。

2. 客户动态资料记录：应注意及时更新。

3. 财务应注意通过各种渠道掌握客户财务状况。

二、客户授信

1. 目的：确保公司债权、货款的安全性，避免呆帐。

2. 信用管理部门（专门机构或营销、财务组成临时小组）应就客户资料表进行征信调查和信用额度、信用期限的评估；

3. 信用管理应同时包含信用额度和信用期限两项内容，超出任一项，均视为超信用。

4. 凡提供信用必存在风险，必要时需客户提供抵押担保或订金。

5. 营销部门应随时关注客户情况，深入了解客户的业绩消长、存货状况、资产变化、获利状况及经营者变动等运营情况及业界评价，如发觉客户呈现或有异常时，及时采取必要措施，以确保货款安全。

6. 财务部门应每月提供有关客户销售、欠款、存货等变动报表，并对报表数据进行深入分析，提供财务意见。

7. 信用管理部门应每年/半年，会同业务、财会等相关单位共同就现有客户的收款状况、信用额度及公司授信政策予以检讨、修订。

三、超信用处理

1. 业务出货时，应开立“出货单”，转信用管理部门审查签章后才可转仓库出货。若有超过信用额度情形者，应填制“超信用通知单”；

2. 为达有效监控，一般由商务软件系统管理出货流程，超出核定额度或期限，系统自动不能出货。

3. 超信用由权责人员授权，可依下列方式予以处理：

- A.增加信用额度：依据有关授信作业规定，申请增加客户信用再行出货。
- B.超信用先行出货：必须有相当权限人员授权，作例外处理。
- C.先办款再出货：客户先行支付（或多于）本次出货金额后再行出货。
- D.暂缓出货：不能依上述情况处理者。

4. 超信用的计算公式如下，二者之一者为超信用：

A.超信用额度 = 核定之信用额度 - 应收票据 - 应收帐款 - 待出货额

B.有逾期欠款（即按帐期应收未收）

四、价格体系

- 1. 统一价格体系：出厂价、二批供货价、经销商终端供货价、终端建议零售价。
- 2. 大型/全国性商超由公司统一掌控，价格可单独制定。
- 3. 客户归口对位，严格执行四级价格，例外处理必须适当授权审批。

五、出货审核

- 1. 业务销货须开立“出货单”，经财务核对数量、售价，收款条件及信用管理部门信用审核，仓库才可出货。
- 2. 据公司规定的客户级别和价格体系进行价格审核，若售价低于底线，必须有相当权限人员授权，作例外处理。
- 3. 仓储人员办理发货时，应就下列规定予以审核：
 - A.业务单位的经办人员、主管是否签章；。
 - B.财务人员或信用管理人员是否签章。

六、往来帐管理

- 1. 财务根据出货单开具发票，据以登帐或定期汇总登帐。
- 2. 收到客户货款，及时填报“收款日报表”并据以进行应收帐款冲销处理。
- 3. 分公司所有销货收到款项，一律存入“收款专户”，不得存入其它户头。
- 4. 财务应定期出具“客户对帐函”，与客户进行函证对帐，确保应收

款项的及时准确，避免呆坏帐发生。

5. 针对将到期款项，以财务名义出具“结款通知单”，体现正规性和权威性。
6. 针对到期未结款项，财务可出具措辞较强烈的“催款通知单”，以加强催款力度。
7. 对逾期欠款所采取措施及跟踪反馈情况，填写“逾期欠款跟踪反馈单”，以加大责任、加强回收力度。财务注意资料的整理归档。
8. 财务每周出具“客户欠款余额表”，到具体明细，着重突出逾期欠款部分；
应用商务软件系统，可即时生成该数据，是往来帐管理的有力工具。
9. 财务每月末作“客户销售回款/欠款余额分析”，着重与销售对比的应收帐款周转天数的分析比较。
10. 财务每季度作“应收帐款帐龄分析”，密切关注逾期时间长的欠款，采取各种可能措施加紧回收。确属呆坏帐应充分提列坏帐准备金。
11. 善用银行承兑汇票和其他创新金融工具，以降低风险、加快回收。

七、销货退回、折让与折扣

1. 销货退回时，业务部门必须填报“退库单”，经权责主管核准，由仓库点数及质量签收后，转会计入帐。
2. 销货折扣或折让时，业务部门必须填报“销售折扣/折让单”，经权责主管核准，财务据以入帐。
3. 有关税务规定：有销货退回或折让证明单的，可从当期的销项税额中扣减；如果销售额和折扣额同在一张发票上分别注明的，可按折扣后的销售额征收增值税；如果将折扣额另开发票，不得从销售额中减除折扣额。
4. 销售折扣财务处理：
 - 4.1. 开发票时确定折扣额，则应销售额和折扣额同在一张发票上分别注明：既可规避增值税又可实现销售收入/销售折扣财务反映的充分真实；
 - 4.2. 已开发票后确定折扣额，抵减下批销售价格：可规避增值税，但财务反映不真实。

八、返利返点的财务处理

1. 视同折扣处理，在同一张发票上分别注明：既可规避增值税又可实现销售收入/销售折扣财务反映的充分真实；
2. 抵减下批销售价格：可规避增值税，但财务反映不真实；
3. 原作销售退回，按新价格重开发票：相应税务手续麻烦，财务反映不真实；
4. 经销商开营收发票，据以入帐：不能规避增值税且客户负担营业税，增加交易成本；
5. 经销商转广告费等实际费用发票：客户无营业税，但不能规避增值税，财务只能被动入帐，反映不尽真实。

九、销售费管理

1. 收支两条线原则：不得坐支销售款。
2. 强调预算计划：
 - 2.1. 预算销售费用管理的基础，把握总体、抓大放小是制订预算的原则；
 - 2.2. 既定的或行业公认的“费用/销售额目标”是预算制定的总体指标，是控制市场投入的重要衡量标准。
 - 2.3. 注重成本效益原则，管控大项费用，降低监管成本。
3. 严控预算外支出：必须经适当授权审批程序，方可支出预算外费用。
4. 特殊费用单独审批：突发性或现金红包、礼金、娱乐等特殊费用要填列“特殊费用申请表”，单独审批，堵塞漏洞。
5. 注重费用效果分析：尽可能量化费用投入效果，分析费用增量与销售增量的比率，评估费用投入实质作用，避免不合理或低效开支。
6. 按月提供“费用预算与实际开支表”，加强动态趋势分析和预算执行分析，加强监督作用。

十、财务分析

1. 每月进行产品总体的收入、成本和毛利率分析；
2. 每月按产品分析销售月度间的变动趋势及与计划完成情况；

3. 切实关注并分析大经销商的实际销售及库存状况，着重“业绩”而非“提货”；
4. 定期（季度）进行库存结构分析，以及时采取有效措施加快周转，避免损失；
5. 每月进行客户销售回款分析；
6. 定期（季度）进行应收帐款帐龄分析；
7. 每月对销售费用增减变动及预算执行情况进行分析；
8. 每月对市场推广等大项费用的开支明细进行比较分析；
9. 建立费用投入效果评估体制，针对大项推广活动进行投入/产出的效果分析。

十一、创新结算方式

1. 网上银行：及时汇划、查询功能，适合集团总公司、分公司、经销商、供应商资金结算和管理。通过Internet，安全认证较严密，目前比较多的公司采用。
2. 现代企业银行系统：适用企业集团，同城内局域网专线连接，可与企业财务软件系统对接。
3. 企业电子汇兑：抛掉手工汇款单，企业报送电子盘（加密），可直接与银行电子联行系统连接。
4. 国内信用证（中行）：是开证行依照申请人的申请开出的，凭符合信用条款的单据支付的付款承诺，适合商贸背景的国内企业间贸易结算使用。国内信用证的是由银行提供担保的国内企业之间商品交易的结算工具。
5. 一路通贷款业务：由企业作担保/保证，由向各地经销商提供贷款。