

分公司要货及发货管理规范

1. 范围

本程序对销售计划的管理、发货工作程序、管理职责等活动进行了规定；
本程序适用于所有与销售计划、发货有关的单位及部门（物资储运部、财务部等）。

2. 目的

规范销售计划、发货管理，强化分公司的物流管理，合理地降低运营资金库存占有率，提高销售计划、要货开单的准确性。

3. 职责

3.1 分公司负责月、周要货计划和发货计划的编排、申报。

3.2 物资储运部及第三方物流公司负责配送。

3.3 财务处负责验审。

3.4 销售管理部负责商业单位代销库存量及驻外仓库库存标准及库存比重。

4. 活动

4.1 分公司应对本省批发单位确定信誉额度，并在销售管理部备案。

4.2 分公司每月 25 日前上报本分公司下月的销售预测，并上传销售管理部备案。

4.3 分公司在遵照本月销售预测的基础上，提出周要货计划，在每周三之前由销售管理部汇总并提交生产制造部，指导公司生产作业，生产制造部每周向销售管理部提供货源情况。

4.3.1 分公司周要货计划申报程序

(1) 每周一总库向各分公司公布现有库存情况，便于与各商业单位协调

(2) 业务主管制作**商业客户要货计划**

A 业务主管对商业客户实际库存进行每周跟踪统计；

B 有促销员的终端由促销员提报该终端货源短缺品种及数量；

C 根据市场需求、商业客户库存状况协助商业客户申报要货计划,批发商计划须以零售终端为单位申报计划明细.

D 业务主管汇总所辖区域客户要货计划，填写商业客户要货计划表。主要内

容；单位代码、单位名称、经销/代销、要货品种、数量、配送方式（分驻外仓库配送、总公司直接配送、总公司集中配送三种方式）；

E 向分公司提交所辖区域商业客户要货计划表。

(2) 分公司制作周要货计划

A 汇总各区域商业客户要货计划表，制作**分公司商业客户要货计划表**；

B 统计分公司驻外仓库实际库存，结合分公司商业客户要货计划表制作**分公司周要货计划表**；

C 分公司周要货计划表制作规范：

a 详细填写计划表要素：分公司、时间、型号、数量。

b 总要货品种及数量=商业客户要货品种及数量—驻外仓库实际库存品种及数量+驻外仓库安全库存量

4.4 生产作业部门可根据规模生产要求，成批组织生产，并预留库存，销售管理部制订提货权限（0.5...2），在第一个生产作业周结束前将权限及货源情况下发至销售分公司，便于销售分公司组织货源。

4.5 销售分公司依照提货权限，适当修改要货申请，提出送货计划，填写计划要素：分公司或商业单位、时间、型号、数量、配送方式、配送地点、联系人、联系电话。

其中 A、B 类分公司可一周安排两次，C、D 类分公司可一周安排一次，具体配送交由物资储运部。

4.6 配送形式：

A 总公司配送

① 现款：

a 经销商要货量满整车由总公司直接配送

b 同城不同经销商要货量可凑足整车由总公司直接配送

C 经销商要货量不足整车的要货由总公司配送至分公司驻外仓库。

② 代销：

a 经销商库存在信用额度内或已超额度但已付款的要货量满整车由总公司直接配送

b 经销商库存超信用额度的要货部分经分公司汇总参考驻外仓库

存状况统筹计划要货量由总公司配送至分公司驻外仓库。

B 驻外仓库配送

- 1 驻外仓库的产品首先满足有要货计划的经销商提货
- 2 驻外仓库覆盖区域内的经销商已付款或库存在信用额度内的要货由驻外仓库配送，经销商自提的给予一定补贴。
- 3 驻外仓库覆盖区域内的经销商库存超信用额度的要货由驻外仓库分批配送，但送货时必须结清上批超额的货款

4.7 销售管理部每月依据要货申请数量及送货数量，制订考核表，考核销售分公司的开单准确性。

(1) 管理部对分公司的激励

周计划月考核，综合分公司每月每周计划履行情况，结合其他因素及综合指标制定一定履行比例给予考核。

(2) 分公司对商业客户的激励

方式同上,建议对商业客户计划履行率按高于分公司指标考核,考核金额体现在对商业客户的奖励中。

4.8 发货程序：

4.8.1 向驻外仓库的发货程序：

销售分公司填报送货计划----内勤经理审核备案----物资储运部配送

4.8.2 商业单位自提的发货程序：

销售分公司填报送货计划----内勤经理审核备案----商业单位自提

4.8.3 商业单位从驻外库的发货程序：

A 严格按照 Q/XFGRWZ15-2001 号文件《驻外仓库保管员工作职责》中的有关规定执行。

B 驻外库保管员凭经省经理签字、或省经理书面授权人签字认可的、业务员出具的提货单原件（如果用传真件，要求原件在三天内到驻外库），对商业单位发货。

C 驻外保管员必须登记出库产品的型号、条形码、出厂日期、提货单位、提货车辆牌号等相关信息，以备查倒货使用。一旦因未登记产品的相关信息而无法查处倒货，则追究驻外库保管员责任。

D 驻外库保管员每天将驻外库的进、出、存绘制成表，一份交办事处，一份留存。

5.此管理规定在原工作程序执行基础上实施，过渡期限为 2 个月。

市场部

//