

## 第七讲 购销及投融资业务内部控制

### 702 销售业务内部控制

#### 案例资料

**案例 1:** ABC 公司销售退回的办理流程。

如下表所示，销售退回按公司业务权限指引，涉及销售部、质检部、仓储部和财务部四个部门。各自的职责、权限和业务衔接如表中所列。

表 7-3 xx公司销售退回业务处理工作流程

业务编号	业务名称			销售退回
业务涉及到的相关岗位、职责、权限等				
部门	业务职责	业务权限	业务衔接	
销售部	接受客户退货申请；审查客户退货申请；填制退货单	根据质检意见，在授权范围内是否同意客户退货	通知质检部验货，并接收质检部意见反馈；通知仓储部接收退货，并沟通退货情况；通知财务部退款或冲账，并沟通冲账情况	
质检部	对退回货物进行质量检验	建议销售部门是否同意退货	通知销售部，建议是否同意退货	
仓储部	接收销售部同意的退货	检查退货数量、包装、外观等是否完好	通知销售部、财务部退货接收情况	
财务部	审查是否符合退款或冲账条件；办理退款或冲账手续	是否同意退款或冲账	根据销售部开据的退货单和仓储部的验货单办理退款或冲账	
业务流程图				
<pre> graph TD     Customer[客户] -- (1) --&gt; Sales[销售部]     Sales -- (2) --&gt; QC[质检部]     QC -- (3) --&gt; Sales     Sales -- (4) --&gt; Warehouse[仓储部]     Customer -- (5) --&gt; Warehouse     Warehouse -- (6) --&gt; Sales     Sales -- (7) --&gt; Finance[财务部]     Finance -- (8) --&gt; Sales     Sales -- (9) --&gt; Customer     Warehouse -- (10) --&gt; Customer     </pre>				
业务描述				
<p>(1) 客户持货物或货物样品向销售部提出退货申请；</p> <p>(2) 销售部通知质检部对货物或货物样品进行质检或其他检查；</p> <p>(3) 质检部对货物或货物样品进行质检或其他检查，确认有无质量或其他问题，向销售部反馈检验结果，并建议是否退货；</p> <p>(4) 销售部根据质检结果，对照合同等，决定是否同意退货。如果不同意退货，工作结束；如果同意退货，通知仓储部接收客户退货；</p> <p>(5) 客户向仓储部交付退货；仓储填制货物入库单（一式三联，一联交客户、一联交销售部、一联存根，同时用于登记存货台账）；</p> <p>(6) 仓储部接收客户退货后，根据验收情况，通知销售部；</p> <p>(7) 销售部根据质检部的检查情况和仓储部的验收情况，开据退货单（一式两联，一联交客户、一联交财务部），并通知财务部退款或冲账；财务部审查销售部的退货单和仓储部的收货情况，向税务部门申请退货发票，为客户办理退款或冲账手续；</p> <p>(8) 财务部将退款或冲账情况反馈给销售部；</p> <p>(9) 销售部将退款或冲账情况与客户沟通。</p>				

**要求：**请您分析一下 ABC 公司销售退回的办理流程有无设计缺陷？

**案例 2：资料：**XY 公司为提高信用管理效率、加速账款回收，在财务部门下单独成立了信用管理小组，信用管理经理直接向财务总监报告。信用管理小组主要负责客户信用评估、信用额度的控制。具体工作开展情况如下：

1. 每年 1 至 2 月份，对现有客户进行一次全面信用评估，按客户名单逐一分析其过去一年的应收账款周转天数、逾期付款表等，结合客户财务报表，对客户信用等级进行打分。根据打分结果，确定客户的信用等级。

客户信用等级分 5 类：信用良好的长期大客户、信用良好的长期普通客户、信用一般的长期大客户、信用一般的长期普通客户及其他客户。

2. 信用管理人员根据销售人员提供的该客户的预计合同销售年度总金额和合同期间计算相应的信用额度。

**信用额度=合同销售年度总金额/合同期间×信用等级下的付款期/30**

3. 信用管理人员将信用额度计算表提交给信用管理经理、财务总监和销售总监审批。

4. 取得正式批准后，信用管理人员向客户发送年度信用额度确认函，并抄送负责该客户的销售人员。同时，信用管理人员在销售系统中录入信用额度金额，作为未来销售订单控制和收款控制的一个条件。这一过程中，只有信用管理人员才有权进行信用额度修改的操作。

**要求：**请您分析一下 XY 公司在客户信用管理方面实施了哪些控制？