

ICS 35.240.50
J 07

T/WLJC

温岭市机床装备标准联盟标准

T/WLJC 46 - 2017

机床装备企业风险控制指南 销售

**Risk control guide for machine tool equipment enterprise—
Sale**

2017—12—15 发布

2018—01—15 实施

温岭市机床装备行业协会 发布

前 言

《机床装备企业风险控制指南》系列标准包括以下 26 个标准：

T/WLJC 31-2017	机床装备企业风险控制指南	总则；
T/WLJC 32-2017	机床装备企业风险控制指南	组织机构；
T/WLJC 33-2017	机床装备企业风险控制指南	发展战略；
T/WLJC 34-2017	机床装备企业风险控制指南	人力资源；
T/WLJC 35-2017	机床装备企业风险控制指南	社会责任；
T/WLJC 36-2017	机床装备企业风险控制指南	企业文化；
T/WLJC 37-2017	机床装备企业风险控制指南	资金；
T/WLJC 38-2017	机床装备企业风险控制指南	全面预算；
T/WLJC 39-2017	机床装备企业风险控制指南	筹资；
T/WLJC 40-2017	机床装备企业风险控制指南	成本费用；
T/WLJC 41-2017	机床装备企业风险控制指南	投资；
T/WLJC 42-2017	机床装备企业风险控制指南	财务报告；
T/WLJC 43-2017	机床装备企业风险控制指南	担保；
T/WLJC 44-2017	机床装备企业风险控制指南	采购；
T/WLJC 45-2017	机床装备企业风险控制指南	存货；
T/WLJC 46-2017	机床装备企业风险控制指南	销售；
T/WLJC 47-2017	机床装备企业风险控制指南	研究与开发；
T/WLJC 48-2017	机床装备企业风险控制指南	工程项目；
T/WLJC 49-2017	机床装备企业风险控制指南	固定资产；
T/WLJC 50-2017	机床装备企业风险控制指南	无形资产；
T/WLJC 51-2017	机床装备企业风险控制指南	合同协议；
T/WLJC 52-2017	机床装备企业风险控制指南	业务外包；
T/WLJC 53-2017	机床装备企业风险控制指南	企业并购；
T/WLJC 54-2017	机床装备企业风险控制指南	关联交易；
T/WLJC 55-2017	机床装备企业风险控制指南	信息系统；
T/WLJC 56-2017	机床装备企业风险控制指南	内部信息传递。

本标准按照 GB/T 1.1-2009 给出的规则起草。

本标准由温岭市机床装备行业协会提出并归口。

本标准起草单位：温岭市华驰机械有限公司、巨鑫机床有限公司、台州美日机床有限公司、上海脉施科技信息有限公司。

本标准主要起草人：颜建军、冯文波、虞荣江、王洁、金腾飞、麻江峰、丁昆。

本标准首次发布。

引 言

在温岭市经济和信息化局的指导下，配合温岭机床工具产业集群区域品牌建设示范区建设工作，由温岭市机床装备行业协会组织制定了《机床装备企业风险控制指南》系列标准，结合温岭市机床制造企业实际，梳理和优化业务流程，完善管理与控制方法，提出企业内部风险控制的基本规范，作为企业自身提升的管理工具，为企业转型升级提供参考依据。

温岭市机床装备行业有近千家小型和微型企业，其中很多是“小而精”在细分专业领域发展前景很好的优质企业，这些企业将是温岭市工业经济的新增长点。小型和微型企业具有决策灵活机动，市场反应快的优势，但重视市场，谈化管理，普遍存在基础管理薄弱问题。企业内部风险管理制度相对不完善，从而影响了企业的经济效益。

对于面向市场竞争，企业经营风险无处不在。财政部会同证监会、审计署、国资委、银监会、保监会等部门于2008年5月发布《企业内部控制基本规范》，于2010年4月发布《企业内部控制应用指引》18项，基本涵盖了企业资金流、实物流、人力流和信息流等各项业务和事项，构建了中国企业内部控制规范体系。

《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制配套指引》系列文件是针对上市公司和非上市大中型企业全面提升经营管理水平制定的，但部分内容对于小型和微型企业内部风险管理也是适用的。本标准结合温岭市小型和微型机床制造企业的特点，权衡取舍后参考选用了其中的大部分风险要素和控制措施，经过剪裁处理，形成了26个标准。

温岭市机床装备行业协会会员单位贯彻实施本标准时，应结合企业管理实际做好剪裁（删减、改写）工作，选择其中适用内容经过再加工后形成本企业的风险控制制度。

机床装备企业风险控制指南 销售

1 范围

本标准规定了企业销售业务的不相容岗位、业务流程、关键环节风险控制、主要风险源及控制措施等风险控制的通用准则。

本标准适用于机床装备企业，也适用于工量刃具企业。

2 概述

销售业务是指企业出售商品、提供劳务、收取货款等相关活动。生产企业的销售业务是分步骤进行的复杂交易行为：从收到对方的订单，洽谈交易事宜，到货物的交接，再到货款的支付，甚至还有退货和折让的发生等等。

企业应当明确以风险为导向的、符合成本效益原则的销售控制措施，有效防范和化解经营风险。

销售至少应当关注下列风险：

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

3 不相容岗位

企业应当建立销售与收款业务的岗位责任制，明确相关部门和岗位的职责权限，确保办理销售与收款业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。

销售与收款不相容岗位至少应当包括：

- 1) 客户信用管理、与销售合同协议的审批、签订。
- 2) 销售合同协议的审批、签订与办理发货。
- 3) 销售货款的确认、回收与相关会计记录。
- 4) 销售退回货品的验收、处置与相关会计记录。
- 5) 销售业务经办与发票开具、管理。
- 6) 坏账准备的计提与审批、坏账的核销与审批。
- 7) 销售业务与信用检查、信用额度确定。

4 业务流程

销售业务流程，主要包括销售计划管理、客户开发与信用管理、销售定价、订立销售合同、发货、收款、客户服务和会计系统控制等环节，如图1所示。

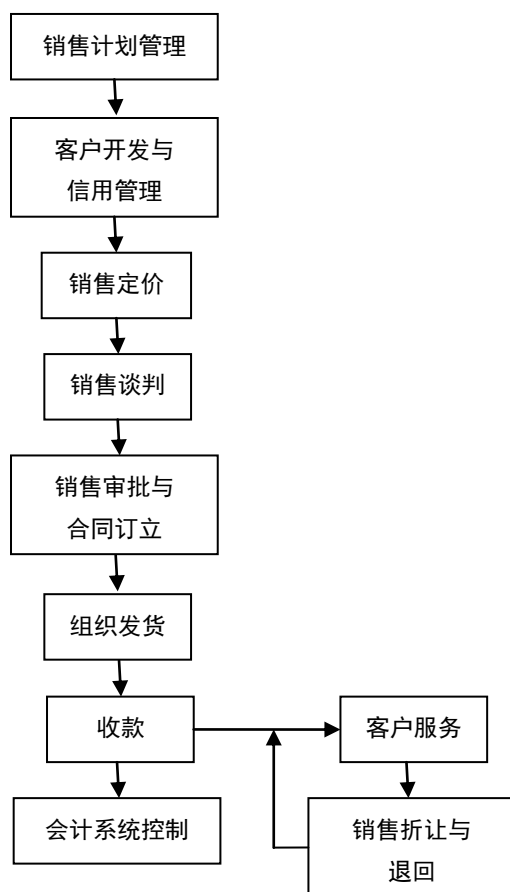


图1 销售业务流程

5 关键环节风险控制

5.1 销售与发货控制

企业应当按照规定的程序办理销售和发货业务。控制措施如下：

1) 销售谈判。企业在销售合同协议订立前，应当指定专门人员就销售价格、信用政策、发货及收款方式等具体事项与客户进行谈判。对谈判中涉及的重要事项，应当有完整的书面记录。

2) 合同协议审批。审批人员应当对销售合同协议草案中提出的销售价格、信用政策、发货及收款方式等严格审查并建立客户信息档案。

3) 合同协议订立。企业根据实际情况划分合同等级，不同等级的合同，由不同级别的领导审批并在合同审批单上签署意见。对于长期稳定供货的老客户可以不进行销售谈判和签订合同而直接接受客户的销售订单。

4) 组织销售。销售部门应当设置销售台账，及时反映各种商品、劳务等销售的开单、发货、收款情况，并由相关人员对销售合同协议执行情况进行定期跟踪审阅。销售台账应当附有客户订单、销售合同协议、客户签收回执等相关购货单据。

5) 组织发货。为了防止仓库保管人员未经授权私自发货，企业应要求仓库保管人员只有在收到经批准的出库单时才能发货。对于本环节的控制，理想的控制程序是：全部销售出库单均由系统根据完整的销售单生成，并对出库单设置内部追踪制度，从根本上避免存货管理人员自行发货的可能性。

5.2 应收账款控制

应收账款控制是销售风险控制的重要环节,企业应当建立应收账款账龄分析制度和逾期应收账款催收制度。控制措施如下:

1) 销售部门应当负责应收账款的催收,催收记录(包括往来函电)要妥善保存,财会部门应当督促销售部门加紧催收。对催收无效的逾期应收账款可通过法律程序予以解决。

2) 应收账款应分类管理,针对不同性质的应收款项,采取不同方法和程序。应严格区分并明确收款责任,建立科学、合理的清收奖励制度以及责任追究和处罚制度,以有利于及时清理催收欠款,保证企业营运资产的周转效率。企业应按客户设置应收账款台账,及时登记并评估每一客户应收账款余额增减变动情况和信用额度使用情况。

3) 企业对于可能成为坏账的应收账款,应当按照国家统一的会计准则制度规定计提坏账准备,并按照权限范围和审批程序进行审批。对确定发生的各项坏账,应当查明原因,明确责任,并在履行规定的审批程序后做出会计处理。企业核销的坏账应当进行备查登记,做到账销案存。已核销的坏账又收回时应当及时入账,防止形成账外款。

4) 为确保应收账款账户数据的真实性、及时性,对于信用期内收回的款项应重点检查款项到账后是否立即对应收账款清账,同时记录客户资信情况、调整客户赊销额度;对于确实无法收回的坏账,应获取货款无法收回的确凿证据,经适当审批后再及时注销;对于会计期末未收回的款项,企业应将对客户的风险评估纳入客户管理内容,在此基础上制定针对该客户的信用政策和坏账预期。

5) 为应对坏账风险的冲击,在控制程序上应充分利用系统的信息处理能力,分别对客户制定坏账准备提取方案,提高坏账准备提取的准确性。坏账政策的制定要经过适当的授权,符合企业会计制度,并与坏账提取进行职责分离。

6) 企业应当结合销售政策和信用政策,明确应收票据的受理范围和管理措施,应当加强对应收票据合法性、真实性的审查,防止购货方以虚假票据进行欺诈。应收票据的贴现必须经由保管票据以外的主管人员的书面批准,应当有专人保管应收票据,对于即将到期的应收票据,应当及时向付款人提示付款;已贴现但仍承担收款风险的票据应当在备查簿中登记,以便日后追踪管理。企业应当制定逾期票据追索监控和冲销管理制度。

7) 企业应当定期抽查、核对销售业务记录、销售收款会计记录、商品出库记录和库存商品实物记录,及时发现并处理销售与收款中存在的问题;同时,还应定期对库存商品进行盘点。

8) 企业应当定期与往来客户通过函证等方式,核对应收账款、应收票据、预收账款等往来款项。如有不符,应当查明原因,及时处理。

5.3 销售退回控制

企业的销售退回必须经销售主管审批后方可执行。要求退货的批准、退货货物的接收和开具贷项通知单、应收账款的冲减应分别由不同人员负责,并确保与此业务有关的部门和人员各司其职,分别控制实物流和会计处理。控制措施如下:

1) 验收客户退回的货物。客户退回的货物应由验收部门来验收,验收时应清点、检验和注明退回货物的数量和质量情况,为日后确定给予客户退货金额和确定退货是否需要修理和再存放提供依据。

2) 填制退货接收报告。退货接收报告是对退回货物进行文件记录和进行控制的重要方法。它应在事先加以编号,在发生退货时填制,填制该报告的人员不应同时从事货物发运业务。一切有关的资料,例如,客户名称、退货名称、数量、日期、退货性质、原始发票号及价格以及一般情况的说明的退款理由等,必须记录在该报告上。填制后的退货接收报告应受到独立于发货和收货职能的人员的检查。

3) 调查退货索赔。收货部门收到和清点检验退回货物后, 客户的退货要求应由客户服务部门进行调查。这一程序的目的在于确定对退回货物索赔的有效性, 以及如果索赔有效应给予客户的金额。客户服务部门应将调查结果和意见记录在退货接收报告上, 并交信贷、会计、销售部门作为最后的审核。

4) 核准退货。退货的最终核准应由销售部门决定。这一批准只有在对退回货物仔细调查和以退货接收报告为依据的基础上才有效, 批准意见应签署在退货接收报告上。

5) 填制和邮寄贷项通知单。贷项通知单应由销售部门中的职员在得到批准的退货接收报告的基础上编制。贷项通知单事先应编号加以控制。其表明的数量、价格和其他内容在邮寄该贷项通知单前经其他人员复核。贷项通知单和其他相应的资料应附在有关分录凭证上, 作为应收账款明细分类账的附件。

6) 退货批准后应及时入账, 以便修正营业收入和应收账款的余额。

6 主要风险源及控制措施

6.1 销售计划管理

6.1.1 主要风险

销售计划是指在进行销售预测的基础上, 结合企业生产能力, 设定总体目标额及不同产品的销售目标额, 进而为能实现该目标而设定具体营销方案和实施计划, 以支持未来一定期间内销售额的实现。主要风险如下: 销售计划缺乏或不合理, 或未经授权审批, 导致产品结构和生产安排不合理, 难以实现企业生产经营的良性循环。

6.1.2 主要控制措施

主要控制措施如下:

1) 企业应当根据年度生产经营计划, 制定年度销售计划, 在此基础上, 结合客户订单情况, 制定月度销售计划, 并按规定的权限和程序审批后下达执行。

2) 定期对各产品(商品)的区域销售额、进销差价、销售计划与实际销售情况等进行分析, 结合生产现状, 及时调整销售计划, 调整后的销售计划需履行相应的审批程序。

6.2 客户开发与信用管理

6.2.1 主要风险

企业应当积极开拓市场份额, 加强现有客户维护, 开发潜在目标客户, 对有销售意向的客户进行资信评估, 根据企业自身风险接受程度确定具体的信用等级。主要风险如下:

1) 现有客户管理不足、潜在市场需求开发不够, 可能导致客户丢失或市场拓展不利;

2) 客户档案不健全, 缺乏合理的资信评估, 可能导致客户选择不当, 销售款项不能收回或遭受欺诈, 从而影响企业的资金流转和正常经营。

6.2.2 主要控制措施

主要控制措施如下:

1) 企业应当在进行充分市场调查的基础上, 合理细分市场并确定目标市场。

2) 根据不同目标群体的具体需求, 确定定价机制和信用方式, 灵活运用销售折扣、销售折让、信用销售、代销和广告宣传等多种策略和营销方式, 促进销售目标实现。

3) 建立和不断更新维护客户信用动态档案, 由与销售部门相对独立的信用管理部门对客户付款情况进行持续跟踪和监控, 提出划分、调整客户信用等级的方案。

4) 根据客户信用等级和企业信用政策, 拟定客户赊销限额和时限, 经销售、财会等部门具有相关权限的人员审批。

5) 对于境外客户和新开发客户, 应当建立信用保证制度。

6.3 销售定价管理

6.3.1 主要风险

销售定价是指商品价格的确定、调整及相应审批。主要风险如下:

1) 定价或调价未能结合市场供需状况、盈利测算等进行适时调整, 造成价格过高或过低、销售受损;

2) 商品销售价格未经恰当审批, 或存在舞弊, 可能导致损害企业经济利益或者企业形象。

6.3.2 主要控制措施

主要控制措施如下:

1) 根据有关价格政策、综合考虑企业财务目标、营销目标、产品成本、市场状况及竞争对手情况等多方面因素, 确定产品基准定价。

2) 定期评价产品基准价格的合理性, 定价或调价需经具有相应权限人员的审核批准。

3) 在执行基准定价的基础上, 针对某些商品可以授予销售部门一定限度的价格浮动权。

4) 销售部门可结合产品市场特点, 将价格浮动权向下实行逐级递减分配, 同时明确权限执行人。价格浮动权限执行人必须严格遵守规定的价格浮动范围, 不得擅自突破。

5) 销售折扣、销售折让等政策的制定应由具有相应权限人员审核批准。

6) 销售折扣、销售折让授予的实际金额、数量、原因及对象应予以记录, 并归档备查。

6.4 销售合同管理

6.4.1 主要风险

企业与客户订立销售合同, 明确双方权利和义务, 以此作为开展销售活动的基本依据。主要风险如下:

1) 合同内容存在重大疏漏和欺诈, 未经授权对外订立销售合同, 可能导致企业合法权益受到侵害;

2) 销售价格、收款期限等违背企业销售政策, 可能导致企业经济利益受损。

6.4.2 主要控制措施

主要控制措施如下:

1) 订立销售合同前, 企业应当指定专门人员与客户进行业务洽谈、磋商或谈判, 关注客户信用状况, 明确销售定价、结算方式、权利与义务条款等相关内容。

2) 重大的销售业务谈判应当吸收财会、法律等专业人员参加, 并形成完整的书面记录。

3) 企业应当建立健全销售合同订立及审批管理制度, 明确必须签订合同的范围, 规范合同订立程序, 确定具体的审核、审批程序和所涉及的部门人员及相应权责。

4) 审核、审批应当重点关注销售合同草案中提出的销售价格、信用政策、发货及收款方式等。重要的销售合同, 应当征询法律专业人员的意见。

5) 销售合同草案经审批同意后, 企业应授权有关人员与客户签订正式销售合同。

6.5 发货管理

6.5.1 主要风险

发货是根据销售合同的约定向客户提供商品的环节。主要风险如下：未经授权发货或发货不符合合同约定，可能导致货物损失或客户与企业的销售争议、销售款项不能收回。

6.5.2 主要控制措施

主要控制措施如下：

- 1) 销售部门应当按照经审核后的销售合同开具销售通知交仓储部门和财会部门。
- 2) 仓储部门应当严格按照销售通知所列的发货品种和规格、发货数量、发货时间、发货方式、接货地点等，按规定时间组织发货，形成相应的发货单据，并应连续编号。
- 3) 应当以运输合同或条款等形式明确运输方式、商品短缺、毁损或变质的责任、到货验收方式、运输费用承担、保险等内容。
- 4) 货物交接环节应做好装卸和检验工作，确保货物的安全发运，由客户验收确认。
- 5) 应当做好发货各环节的记录，填制相应的凭证，设置销售台账，实现全过程的销售登记制度。

6.6 收款管理

6.6.1 主要风险

收款指企业经授权发货后与客户结算的环节。按照发货时是否收到货款，可分为现销和赊销。主要风险如下：

- 1) 企业信用管理不到位，结算方式选择不当，票据管理不善，账款回收不力，导致销售款项不能收回或遭受欺诈；
- 2) 收款过程中存在舞弊，使企业经济利益受损。

6.6.2 主要控制措施

主要控制措施如下：

- 1) 结合公司销售政策，选择恰当的结算方式，加快款项回收，提高资金的使用效率。
- 2) 对于商业票据，结合销售政策和信用政策，明确应收票据的受理范围和管理措施，严格审查票据的真实性和合法性，防止票据欺诈。
- 3) 加强商业汇票的管理，对票据的取得、贴现、背书、保管等活动予以明确规定，票据贴现、背书应经恰当审批。
- 4) 由专人保管应收票据，对即将到期的应收票据，及时办理托收，定期核对盘点。
- 5) 需要赊销的商品，应由信用管理部门按照客户信用等级审核，并经具有相应权限的人员审批。
- 6) 赊销商品一般应取得客户的书面确认，必要时，要求客户办理资产抵押、担保等收款保证手续。
- 7) 完善应收款项管理制度，销售部门负责应收款项的催收，催收记录（包括往来函电）应妥善保管。
- 8) 加强代销业务款项的管理，及时与代销商结算款项。
- 9) 收取的现金、银行本票、汇票等应及时缴存银行并登记入账。

6.7 客户服务

6.7.1 主要风险

客户服务包括产品维修、销售退回、维护升级等。客户服务是在企业与客户之间建立信

息沟通机制，对客户提出的问题，企业应予以及时解答或反馈、处理，不断改进商品质量和服务水平。主要风险如下：客户服务水平低，消费者满意度不足，影响公司品牌形象，造成客户流失。

6.7.2 主要控制措施

主要控制措施如下：

- 1) 结合竞争对手客户服务水平，建立和完善客户服务制度，包括客户服务内容、标准、方式等。
- 2) 设专人或部门进行客户服务和跟踪。有条件的企业可以按产品线或地理区域建立客户服务中心。
- 3) 加强售前、售中和售后技术服务，实行客户服务人员的薪酬与客户满意度挂钩。
- 4) 建立产品质量管理制度，加强销售、生产、研发、质量检验等相关部门之间的沟通协调。
- 5) 做好客户回访工作，定期或不定期开展客户满意度调查。
- 6) 建立客户投诉制度，记录所有的客户投诉，并分析产生原因及解决措施。
- 7) 加强销售退回控制。销售退回需经具有相应权限的人员审批后方可执行；销售退回的商品应当参照物资采购入库管理。

6.8 会计系统控制

6.8.1 主要风险

会计系统控制包括销售收入的确认、应收款项的管理、坏账准备的计提和冲销、销售退回的处理等内容。主要风险如下：缺乏有效的销售业务会计系统控制，可能导致企业账实不符、账证不符、账账不符或者账表不符，影响销售收入、销售成本、应收款项等会计核算的真实性和可靠性。

6.8.2 主要控制措施

主要控制措施如下：

- 1) 企业应当详细记录销售客户、销售合同、销售通知、发运凭证、商业票据、款项收回等情况，确保会计记录、销售记录与仓储记录核对一致。
- 2) 建立应收账款清收核查制度，销售部门应定期与客户对账，并取得书面对账凭证，财会部门负责办理资金结算并监督款项回收。
- 3) 及时收集应收账款相关凭证资料并妥善保管；及时要求客户提供担保；
- 4) 对未按时还款的客户，采取申请支付令、申请诉前保全和起诉等方式及时清收欠款。
- 5) 对收回的非货币性资产应经评估和恰当审批。
- 6) 对于可能成为坏账的应收账款，应当按照国家统一的会计准则规定计提坏账准备，并按照权限范围和审批程序进行审批。
- 7) 对确定发生的各项坏账，应当查明原因，明确责任，并在履行规定的审批程序后作出会计处理。
- 8) 核销的坏账应当进行备查登记，做到账销案存。已核销的坏账又收回时应当及时入账，防止形成账外资金。