

# 谈国有企业销售财务管控措施

柏静静

(中钢集团邢台机械轧辊有限公司,河北 邢台 054025)

**摘要:**国有企业销售财务管控是整个国有企业管理的重要环节,是企业内部控制不可或缺的一个重要组成部分。做好国有企业销售财务管控,对于企业实现战略目标,至关重要。本文结合某国有企业销售业务管控现状,简要阐述包括合同管理、发货控制、应收账款管理、存货管理、售后服务以及内控制度等几个方面的销售财务管控。

**关键词:**国有企业;销售财务管控;控制措施

国有企业销售财务管控的目标是合理保证企业销售经营管理合法合规、资产安全及相关信息真实完整,提高销售收入、控制应收账款规模和存货库存,这一目标的实现有利于促进企业实现自身的发展战略。本文结合某公司实际销售业务中的管理控制点,简要阐述包括合同管理、发货控制、应收账款管理、存货管理、售后服务以及内控制度等几个方面的销售财务管控。

## 1 国有企业销售活动中的主要风险

(1)销售政策和策略不当、市场变化预测不准确、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)客户信用调查不到位,结算方式选择不当,应收账款回收不力等,可能导致销售款项不能收回。

(3)销售过程存在舞弊行为,可能导致企业利益受损。

## 2 销售业务的关键控制点及控制措施

某公司销售轧辊,目前使用金蝶财务管理系统,实现了销售阶段的财务业务一体化。具体如下:从合同开始,营销部门在金蝶程序中录入销售合同,财务人员审核后,方可进行发货;运输公司办理产品销售出门手续,经财务人员审核后方可出门。货物运送至客户签

收后,营销人员下推开票通知单,财务人员审核办理销售出库,发票开具等业务。

### 2.1 销售合同管理关键控制点及控制措施

(1)国有销售业务以合同为源头,必须严格把控各类合同的签订与审批。企业应当加强市场调查,合理确定定价机制和信用方式,根据市场变化及时调整销售策略,灵活运用销售折扣、销售折让、信用销售、代销、广告宣传等多种策面营销方式,不断提高市场占有率。例如某公司创新新型功能计价商业模式,承包钢厂整条轧线,将轧辊运送至客户,以每月客户轧制出的合格轧钢量,乘以合同约定的吨钢价格,计算每月收入,既保证了客户满意度,又减少了客户库存占用,同时确保了市场占有率,稳步提高产品收入,并能按时回收货款。企业应当健全客户信用档案,关注重要客户资信变动情况,区分国有企业和民营企业。依据客户资信程度,设计合同的预收款项比例以及应收账款额度。采取有效措施,防范信用风险。加强审计和监督,防范销售合同的舞弊发生。对于境外客户和新开发客户,应当建立严格的信用保证制度。

(2)国有企业在销售合同订立前,应当与客户进行业务洽谈、磋

商或谈判,关注客户信用状况、销售定价、结算方式等相关内容。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。因某公司属于特定产品加工定制企业,产品不具有通用性,所以合同签订具有专属和定制的特点。所有销售合同都必须取得与客户的书面材料,形成正式的合同文本,经过公司审计部门评审生效后传递至财务部门。销售财务会计依据书面的合同详细审核包括客户名称、合同类型、产品名称、数量、单价、交货期条款、回款方式等项目。例如科研试制合同必须取得客户的试制协议,方可合同管理系统中进行财务审核。大额订单(依据公司内部制度,假设为1000万元以上,合同期限3年以上的)需经过党政联席等权力机构批准方可执行。

## 2.2 产品发货控制

(1)依据合同约定,严格审核是否符合发货要求。附有预收账款的产品,查询财务账面预收账款是否到位;全款提货的产品,审核货款全部收齐方可办理出门手续。销售涉及质量异议三包的产品,是否已经通过公司技术部门审批进行质量异议确认与处置,产品废辊残值需要拉回的是否已拉回办理废品入库等。对于补制协议约定发运新辊到用户现场,同时拉回废辊的需要登记台账,待废辊来回时,及时核销台账。对于合同约定先拉回废辊的而废辊未拉回的情况,需要营销部门提出申请审批后,方可发运。

(2)仔细核对发运方式,本着成本效益原则,选择最经济的发运方式火车或者公路铁路联合运输等。急需发运至客户,又等不及火车发运的应当取得营销部门领导审批的加急发运审批手续,方可办理发运出门证。

## 2.3 应收账款管理

(1)企业应当严格按照发票管理规定开具销售发票、严禁开具虚假发票。货物运送至客户签收后,财务人员审核办理销售出库,发票开具等业务。及时更新客户开票信息,核对税号及银行账户、地址电话,避免因信息传递不及时造成的发票开具错误,影响收入指标及回款进度。企业应当做好销售业务各环节的记录,填制相应的凭证、设置销售台账、发票台账、红字信息表登记台账等,实行全过程的销售登记制度。

(2)应收账款管理执行应收账款终身责任追究制度,从客户合同订立开始确定责任人,合同、发货、发票、应收账款都锁定一人。不因业务员离职退休等免除应收责任。企业应当完善应收款项管理制度,设立专项考核,实行奖惩,落实长账龄回款专项激励制度。

(3)按照账龄天数划分账龄,每月末计算各客户的应收账款账龄时段,并及时发送至营销部门,督促其落实回款措施。

(4)创新回款方式,适当接受信誉度较好的钢厂开具的商业承兑以及大型企业集团财务公司开出的承兑。密切关注上述承兑的到期解付情况,确保应收账款回款的安全性。企业应当加强商业票据管理,明确商业票据的受理范围,严格审查商业票据的真实性和合法性,防止票据欺诈。寻找抵账资源,尽可能减少应收账款。

(5)设定往来账项管理制度,销售部门负责应收款项的催收,催收记录(包括往来函电)应妥善保存;财会部门负责办理资金结算并监督款项回收。每季度未发送企业询证函,每年年末发送会计师事务所年度询证函,建立企业应收账款询证函台账。详细登记每次对账结果。对于差异较大或不明原因的账差,必要时可派专人实地对账。

(6)国有企业应当加强应收款项坏账的管理。应收款项全部或部分无法收回的,应当查明原因,明确责任,并严格履行审批程序,

按照国家统一的会计准则制度进行处理。

## 2.4 存货管理

建立健全国有企业存货管理的内部系统,使营销部门和运输保管实物的部门之间相互监督、相互制约。进行不定期存货的盘点盘查和年度财产清查全面盘点,确保账实相符,从而为企业的存货管理提供真实可靠的信息。依托金蝶供应链系统,分别进行产品库存核算、商品库存核算以及发出商品库存核算。每月月末计算各类存货的账龄天数,严格把控长账龄存货处置方式;严格审批改销存货,依据可操作合同,将产品退回到生产线进行磨削改造,确保顺利形成销售;严格按照公司内部流程,落实报废产品退库操作,确保废品二次利用。合理确定存货减值,依据产品类别进行减值计提工作。落实国有企业“两金”压控相关制度,确保国有企业“两金”安全稳定运行。

## 2.5 建立完善的售后服务制度

(1)营销部门建立完善的售后服务制度,重视客户需要,提高服务理念。提高售后服务人员素质,规范服务标准。创新售后服务内容,完善售后服务体系。例如某公司的轧线功能计价承包商业模式,采用全过程跟踪服务,全方位为客户提供全年无休,24小时现场服务,运用信息技术“云”服务,实现客户现场与公司现场指导对接,实现每一个产品的状态实时查询,解除客户后顾之忧。

(2)销售财务及时处理销售退回,三包费用以及销售折扣等,确保即成业务的财务处理及时准确,做到应收账款和存货实时更新。为企业树立良好的对外形象,赢得客户更高的满意度。

## 2.6 国有企业内部控制制度和绩效考评制度建立

(1)国有企业应当根据销售业务流程和岗位分工建立内部控制制度,职责清晰,责任落实。明确规定各个部门和岗位的职责权限,使不相容岗位和职务之间能够相互监督、制约,形成有效的制衡机制。已建立的内部控制制度要健全完善,执行有效。

(2)绩效考评目标应当具有针对性和可操作性。设置考核指标体系,既要有定量指标,又要有定性指标,针对不同的评价指标赋予相应的权重,体现各项评价指标对绩效考评结果的影响,确保企业管理层可以使用正确指标做出决策。

## 参考文献

- [1]程伟,董和富.煤炭企业销售环节内控制度审计初探[J].煤炭经济研究,2005,4.
- [2]尚德萍,秦冬梅,崔健东.企业售后服务存在的问题及对策研究[J].大庆师范学院学报,2008,4.
- [3]财政部会计资格评价中心.企业内部控制[J].高级会计实务,2020,2.