



广东工程职业技术学院
GUANGDONG ENGINEERING POLYTECHNIC

项目五

销售业务内部控制

项目五 销售业务内部控制

教学内容	知识目标	能力目标	素质目标
销售业务的特点与管控中常见的问题	了解销售业务的特点与管控中常见的问题	能结合案例分析销售业务在管控中存在的问题	培养学生的诚信意识、责任意识 and 法制观念，帮助学生形成社会主义核心价值观，树立正确的服务思想和团队协作精神
销售业务流程和环节	熟悉销售业务的每一个环节	能够与企业的实际工作业务相结合，从而更深刻理解业务流程	
销售业务的主要风险及管控措施	理解掌握销售业务存在的主要风险及管控措施	能够结合案例分析企业销售业务流程中存在的风险，并采取相应措施	
销售业务控制制度的建立	(1) 明确销售业务内部控制制度建设目标和要求 (2) 熟悉销售业务控制制度建设项目	能够根据企业销售业务管控的特点和要求，提出相应的制度设计方案	
项目实训	(1) 了解设计背景资料 (2) 领会实训任务，把握实训要求	能够根据所提供的背景资料，完成相应控制制度设计	

项目五 销售业务内部控制

任务一

销售业务的特点与管控中常见的问题

任务二

销售业务流程和环节

任务三

销售业务的主要风险及管控措施

任务四

建立销售业务控制制度

任务五

项目实训——销售业务控制制度设计

教学重点与教学难点



**销售业务流程
和环节**



**销售业务的主要
风险及管控措施**

教学引导

引导案例：销售收款存漏洞，嗜赌业务员挪用货款上百万元。



（一）基本案情

33岁的何某1998年大学毕业应聘进了南京某公司当销售员。何某头脑灵活，工作成绩也还不错，但由于迷上了赌博，就对货款打起了歪主意。每次收到货款他总要迟几天上报，从中扣除一些货款供自己使用。2005年3月初，何某收到了某公司的货款，他暗中将其中的7万余元挪到自己手里。第一次下手，何某也害怕了好几天。一个月后，他与南京某公司签订购销合同，这一次他只拿了4万多元。同年6月，他从两家客户的货款中挪用了12万元供自己开支，从此胆子越来越大了。

教学引导

引导案例：销售收款存漏洞，嗜赌业务员挪用货款上百万元。



（一）基本案情

为了自己挪用公款方便，何某自己登记注册成立了一家名叫“旭浩”的皮包公司，将自己的东家提供给客户的各种项目，都挪到旭浩公司名下。为了拿钱更顺手，他还私刻了自己任职公司的发票专用章以及客户专用章。2008年5月5日，公安机关根据公司报案在南京饭店将何某抓获归案，并从旭浩公司的几个办公地点搜出现金几万元、各种伪造的客户印章多达24枚。据检察院起诉书指控，从2005年到2008年三年间，何某利用职务之便共与十几家公司签订购销合同，挪用新型建材公司货款共计234万元。

教学引导

引导案例：销售收款存漏洞，嗜赌业务员挪用货款上百万元。



（二）问题探讨

- 该案例反映了公司在销售业务方面的哪些内控缺陷？

任务一 销售业务的特点与管控中常见的问题

一、销售业务的特点

销售业务

- 销售业务是指企业出售商品（或提供劳务）及收取款项等相关活动。
- 销售业务具有如下特点：
 1. 销售业务过程较为复杂
 2. 销售业务存在较大的风险
 3. 销售业务会计处理工作复杂



一、销售业务的特点

销售业务过程较为复杂

接受订单

签订合同

发货

结算

退货

折让

销售业务存在较大的风险

发生纠纷

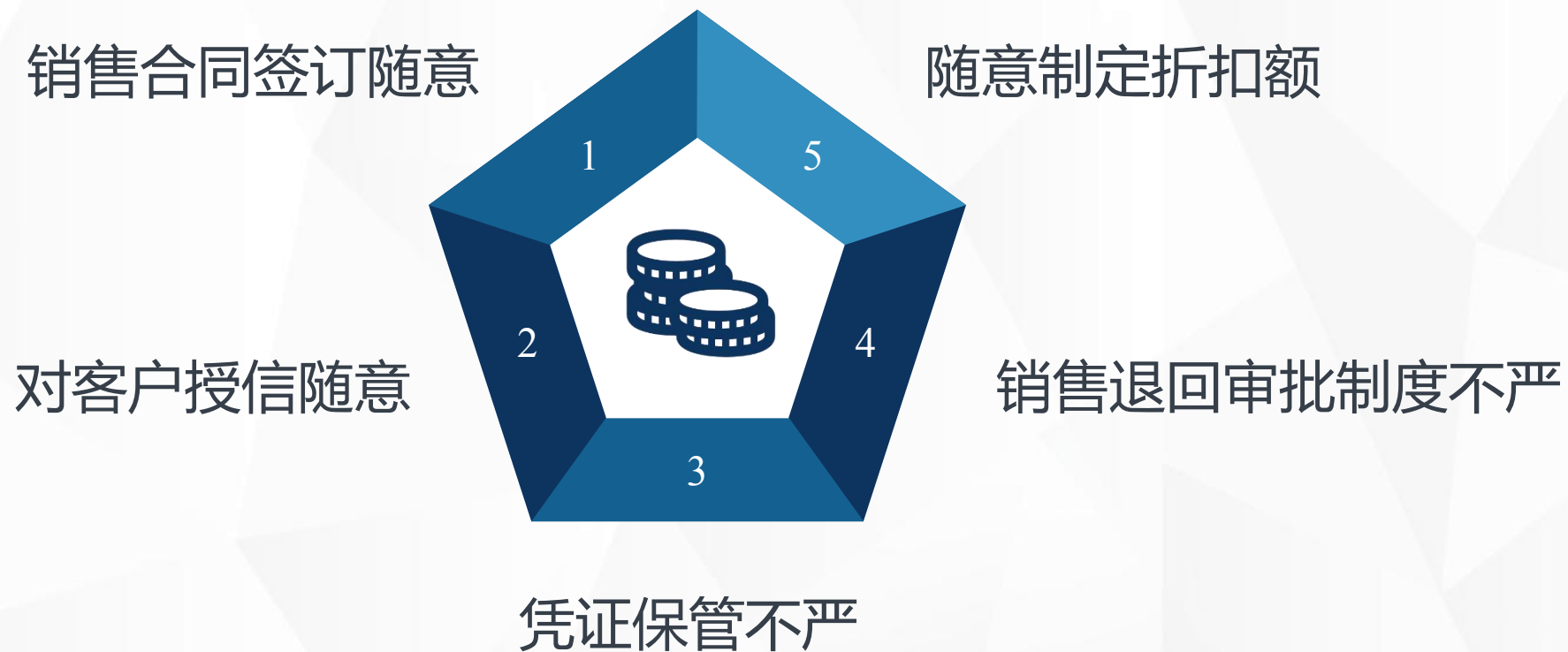
对方经营困难

被骗

销售业务会计处理工作复杂

收入的确认

二、销售业务管控中常见的问题



二、销售业务管控中常见的问题



1.销售合同签订随意

- 销售合同签订随意、审批不严，表现在对销售合同管理粗放，业务人员草率签订销售合同，没有经过信用管理与法律部门的审核，合同条款不严密，致使企业无法履行合同，或者履行合同的成本太高。

二、销售业务管控中常见的问题



2.对客户授信随意

- 一些企业没有系统的信用评估体系，没有专门的信用评估部门，或者信用评估没有与销售业务分离，销售部门为了增加销售量随意对客户授信，造成大量的坏账损失。



3.凭证保管不严

- 在一些企业，由于销售人员对销售凭证认识不足、保管不严，经常造成债权不清而使资产流失。

二、销售业务管控中常见的问题



4.销售退回审批制度不严

- 在一些企业，销售退回没有经过质量部门的验收和原因调查，仅凭销售部门业务人员的许诺便为客户办理了销售退回，给企业销售收入带来不确定性。



5.随意制定折扣额

- 一些企业特别是中小企业存在没有严格的折扣政策，随意制定折扣额等问题。

案例

A公司属于一家大型民营股份有限公司，2021年在生产经营过程中发生以下事项：

(1)2021年3月，A公司销售部业务员张某销售的一批货物，到期无法收到货款，经查该客户成立仅仅一年，当年无收入，企业注册资金仅20万元，负债50万元。该客户的产品由于滞销，资金链已经断裂，在短期内无法恢复偿债能力，进一步追查，发现张某有收取回扣行为。

(2)2021年5月，A公司有一新客户到公司购买货物，采取付款提货的交易方式，两天后票据被银行退回，并明确此票据系伪造。

案例

案例解析

事项(1)存在的问题是客户信用调查不到位，销售过程中存在舞弊行为，导致企业利益受损；

事项(2)存在的问题是票据审查不仔细，遭受欺诈。

总结-课程思政

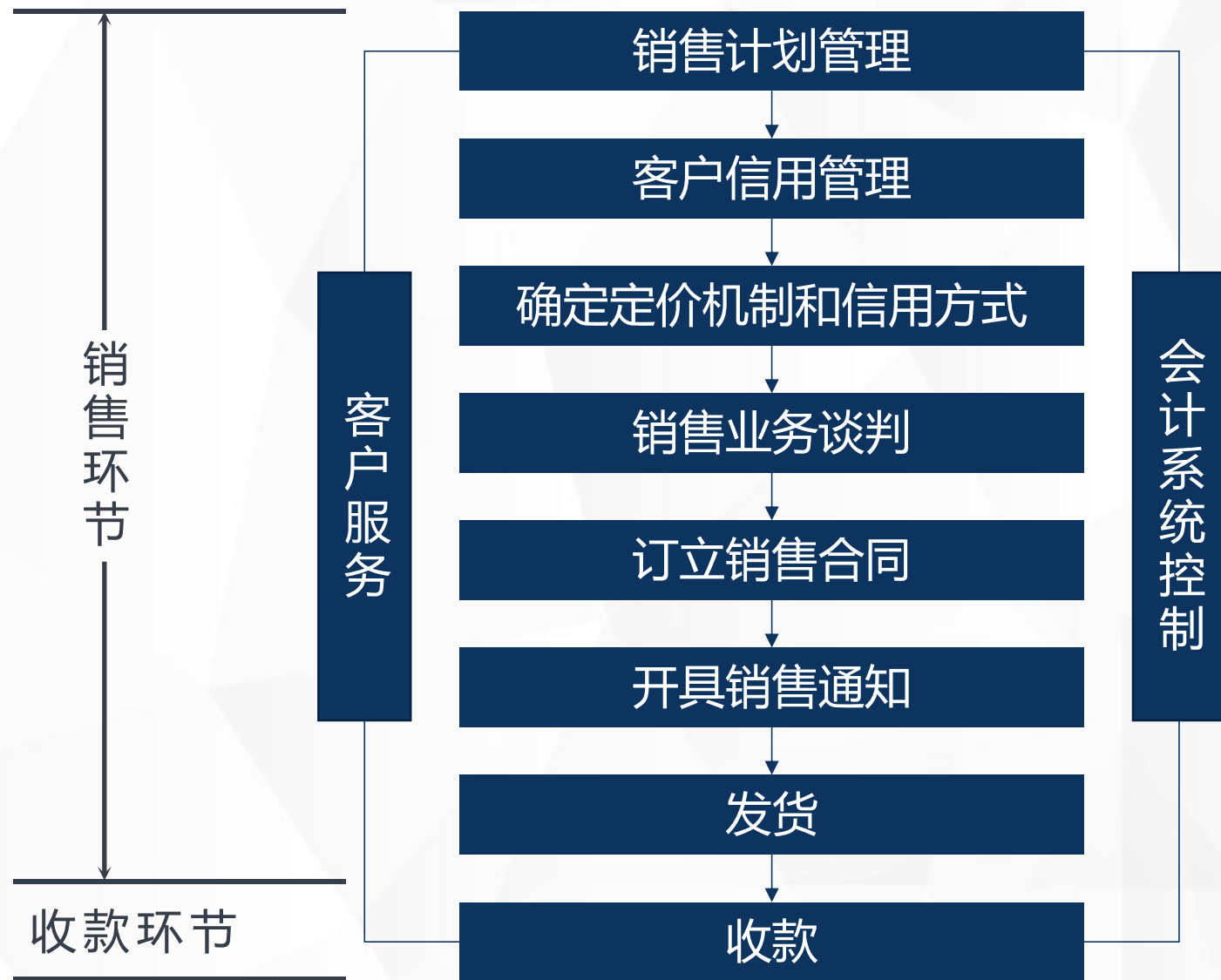
销售业务是企业经营活动的重要环节，存在较大的风险。

同学们未来如果从事相关工作，一定要遵循诚信可靠的原则与客户沟通，不对产品进行夸大或者虚假宣传；保持严谨的工作作风，仔细核对合同条款，妥善保管凭证；同时不能为了私人的利益随意对客户进行承诺，做出有损公司利益的事情。



任务二 销售业务流程和环节

一、销售业务流程



二、销售业务的主要环节

1.销售计划管理

销售计划是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的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。



二、销售业务的主要环节

2.客户开发与信用管理

客户开发是业务人员通过调查初步了解市场和客户情况，对有实力和有意向的客户进行重点沟通，最终完成目标区域的客户开发计划。信用管理包括：

1

建立客户
信用档案

2

划分不同的
信用等级

3

按信用等级采取
不同的销售策略

二、销售业务的主要环节

3.销售定价

销售定价是指商品价格的确定、调整及相应审批。企业应当建立销售定价控制制度，制定价目表、折扣政策，明确销售价格确定、调整的审批权限。



二、销售业务的主要环节

4.订立销售合同

- 销售合同是办理销售业务的重要依据，是确立购销双方权利与义务的法律文件。
- 企业需要指派专门人员与客户就销售品种、数量、价格、销售政策、发货及收款方式等具体事项进行业务洽谈、磋商和谈判，以便能与客户签订销售合同。
- 销售合同一般先拟订合同草案，经合同双方有审批权限的部门和人员审批同意后，企业授权有关人员与客户签订正式销售合同。销售合同经双方代表签字并加盖双方企业合同专用章后正式生效。

二、销售业务的主要环节

5. 发货

- 企业的销售部门应当根据经批准的销售合同开具销售通知单，仓储部门得到有批准权限人员签字认可的销售通知单，按销售通知单要求的发货品种、数量、时间、方式等组织发货。

6.收款

- 收款是指企业经授权发货后与客户结算、回笼资金的环节，是体现销售业务成果的关键环节。按照发货时是否收到货款，可分为预收、现销和赊销。
- 对于赊销方式形成的应收账款，销售部门应当与财会部门密切配合，按照销售合同条款及时、足额催收货款。

二、销售业务的主要环节

7.客户服务

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，以提升客户满意度和忠诚度。

8.会计系统控制

企业要利用记账、核对、岗位职责落实和互相分离、档案管理会计控制方法，正确核算销售业务和销售货款收取情况，确保会计信息真实、准确、完整。

总结-课程思政

当今服务经济时代，企业市场竞争制胜的关键就是不断挖掘并提升客户价值，不断提高客户服务水平，不断增进客户满意度。

同学们要以马克思主义人民观重要思想为指导，树立正确的服务思想、强烈的服务意识，即以客户需求为出发点，为客户提供个性化、定制化服务，真正做到以人为本，注重人的生命与价值。这样不仅有助于提升企业产品或服务质量、品牌价值及社会影响力，而且有助于大幅提升社会整体利益。



任务三 销售业务的主要风险及管控措施

销售业务的主要风险及管控措施

根据销售业务流程，找出其中的关键风险控制点进行风险控制，可以提高风险管控的效率。销售业务的关键风险控制点和控制措施如下所示。



一、销售计划管理



该环节主要风险

- 销售计划缺乏或不合理；
- 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。



控制措施

- 应当根据发展战略和年度生产经营计划，结合企业实际情况，制订年度销售计划，在此基础上，结合客户订单情况，制订月度销售计划，并按规定的权限和程序审批后下达执行。
- 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。

二、客户开发与信用管理



该环节主要风险

- 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；
- 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。



控制措施

- 应当加强市场调查，合理确定定价机制和信用方式。
- 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。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。
- 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。

三、销售定价



该环节主要风险

- 定价或调价不符合价格政策，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；
- 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企业形象。



控制措施

- 产品基准定价的确定。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。
- 价格浮动权的确定。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，执行人必须严格遵守规定的价格浮动范围，不得擅自突破。
- 销售折扣、销售折让等政策的制定应由具有相应权限的人员审核批准。对于折扣、折让给予的实际数量、金额、原因及对象应予以记录，并归档备查。

四、订立销售合同



该环节主要风险

- 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；
- 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。



控制措施

- 合同谈判人员应有两人以上，并与订立合同的人员相分离。重大的销售业务谈判还应当吸收财会、法律等专业人员参加，并形成完整的书面记录。
- 销售合同应当经过严格审核，重点关注销售价格、信用政策、发货及收款方式等内容。重要的销售合同，应当征询法律专业人员的意见。
- 应授权有关人员与客户签订正式销售合同。

五、发货



该环节主要风险

- 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。



控制措施

- 销售部门应当按照经审批后的销售合同开具相关的销售通知单交仓储、财会部门。
- 仓储部门应当落实出库、计量、运输等环节的岗位责任，对销售通知单进行审核，严格按照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。
- 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，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。
- 应当做好发货环节的记录，填制相应的凭证，建立全过程的销售登记制度。

六、收款

该环节 主要风险

贷款回收缺乏科学、规范的内控制度，企业信用管理不到位，可能存在客户拖欠货款、客户赖账以及客户破产的风险。

结算方式选择不当而形成回款困难。

票据管理不善而形成逾期无法兑现，导致销售款项不能收回或遭受欺诈。

贷款回收过程中存在私设账户截留回款等舞弊行为，使得企业经济利益受损。

六、收款

控制措施

- 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。
- 建立票据管理制度，特别是加强商业汇票的管理。
- 应当加强对赊销业务的管理。
- 加强代销业务款项的管理，及时与代销商结算款项。
- 按照相关规定办理销售收款。

七、客户服务

该环节主要风险

- 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。

控制措施

- 客户服务包括产品维修、销售退回、维护升级等。为了维护公司的品牌形象，留住客户，企业要重视产品的售后服务，及时掌握客户的满意度，对年度销售工作进行分析与评估，企业的客户服务水平、消费者满意度要高。企业应与客户之间建立信息沟通机制，对客户提出的问题，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，以提升客户满意度和忠诚度。
- **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。销售退回的商品应由质检部门检验和仓储部门清点后方可入库。质检部门应当对退回的货物进行检验并出具检验证明；仓储部门应当在清点货物、注明退回货物的品种和数量后填制退货接收报告；财会部门应当对检验证明、退货接收报告以及退货方出具的退货凭证等进行审核后办理相应的退款事宜。

七、客户服务

优质服务是企业参与竞争的王牌武器，也是企业不断发展壮大的基石。而优质服务更多依赖于客服人员的综合素质。

一名优秀的客服人员，首先应具备强烈的爱岗敬业精神、饱满的工作热情和认真的工作态度，而后练就善于倾听客户、了解客户、沟通客户的扎实基本功，同时应修炼良好的心理素质，较强的沟通协调力、洞察判断力、坚韧执着力和自制自控力。



八、会计系统控制

该环节主要风险

- 缺乏有效的销售业务会计系统控制，未能全面真实地记录和反映销售业务各环节的资金流和实物流情况，可能导致企业账证不符、账账不符、账实不符、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。

控制措施

- 加强对销售、发货、收款业务的会计系统控制，详细记录销售客户、销售合同、销售通知单、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。
- 建立应收款项清收核查制度。
- 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；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。对收回的非货币性资产应经评估和恰当审批。
- 坏账确认与核销。

总结-课程思政

马克思主义矛盾理论要求我们看问题要学会一分为二，具体问题具体分析，坚持两点论与重点论的统一。

企业实施内部控制不能平均用力、齐头并进，而是要注重抓重要领域和关键环节，在销售业务的一系列活动中都存在着风险，企业应重点关注关键风险控制点，采取有效控制措施，防止违规或舞弊行为的发生，确保销售目标实现。

