



哈佛管理全集

A COMPLETE WORKS OF HARVARD MANAGEMENT

哈佛经典案例全集

**A COLLECTION
OF HARVARD CLASSICAL CASES**



美国职业经理人培训协会

American Professional Managers Training Union



香港人力资源管理协会

Hongkong Human Resource Management Union



《哈佛管理全集》编委会

Editorial Board of A Complete Works of Harvard Management



中国标准出版社



哈佛管理全集

A COMPLETE WORKS OF HARVARD MANAGEMENT

哈佛经典案例全集 ④

A COLLECTION OF HARVARD CLASSICAL CASES



美国职业经理人培训协会

American Professional Managers Training Union



香港人力资源管理协会

Hongkong Human Resource Management Union



《哈佛管理全集》编委会

Editorial Board of A Complete Works of Harvard Management



中国标准出版社

第二十七章

销售与财务管理



第一节

销售业务内部控制度

销售业务是管理者实行内部控制、建立良好的财务控制应当着重注意的一个环节，销售业务则是企业各项物资的“出口”，对这个“口”是不能放松管理的。



一、了解良好的销售内控制度

良好的销售内部控制制度应该符合以下要求：

1. 发货单和发票按顺序编号，如有缺号须经批准方可注销。
2. 销售合同和发货单，必须经过审核批准后方可注销。
3. 未经授权不得改变售价，要按规定价格销售。
4. 废残料的出售视同一般销售同样处理。
5. 销售退回须经授权批准后才可办理退款手续。

6.收款时必须对数量、单价、金额进行审核，有销售合同的必须与合同核对。

7.开单、发货、收款必须分工负责。

二、加强现销管理

1.销售货物时，由销售部门填制一式数联的“销货单”，注明购货单位、货物名称、规格、数量、单价、金额等，经负责人审核签章后，留一联作为存根，以进行业务核算，其余交客户作为办理货款结算和提货的凭证。

2.客户持“销货单”交付货款。财会部门对“销货单”进行审核后，办理收取货款的手续，并加盖财务专用章和有关人员的签章，留一张以编制入账凭证，其余退给客户。

3.客户持“销货单”中的提货联提货。仓库保管人员对“销货单”进行复核，确认已办妥交款手续后，予以发货，并将提货联留下以登记台账。

三、完善赊销制度

1.建立订货单制度，强化销售合同的作用。凡属销售业务，最好采用订货方式，订单确定后再列入销售计划，作为发货的依据，防止无计划地发出货物。

2.完善批准制度。赊销业务应该经过财务负责人批准，未经批准，销售部门无权指令仓库发货，以防止因不了解客户信用而造成的损失。

3.登记销售明细账和应收账款明细账。在发出货物后，会计部门对销售部门开具的“销货单”以及相关的合同、订单等进行审核查对，



正确无误后编制记账凭证，并及时登记销售和应收账款明细账。

销售是企业顺利运转的核心环节，管理者应该注意加强对销售业务的管理，建立起完善的内部销售制度。



第二节

销售确认环节管理



销售确认环节的控制包括从接受客户定单开始到销售入账过程的控制，以建立销售环节的控制制度为基础，分析销售环节的业务控制和管理过程。

一、明确管理目标

销售确认环节应实现的管理目标包括：

1. 保证产品安全

从货物的开票、交发、运输等各个环节都应确保准确安全，拒付货款退回货物应该全部回收入库。

2. 保证销售顺畅运行

销售控制应在各个环节流转合理，办理业务应该准确；购销合同

条款应该得到双方有效履行；各部门间应能互相检查，及时发现错误。

3. 确保及时回收货款

计算货款应准确，结算货款应及时，清理欠款应有力度，以确保货款及时完整的回收，加速资金流转。

4. 保证信息可靠

产品销售业务活动应该真实记录，计算销售收入、结转销售成本应该准确，并保持各有关账户间记录的完整。

二、采取管理措施

1. 开展资信调查

赊销之前，首先应进行信用调查，可以通过资信调查机构或利用企业与客户交往的历史资料，调查了解客户信用状况，作为销售业务的参考资料；或者要求客户出具信用证明或经济担保。

2. 控制签约

销售人员根据授权签订购销合同。合同应送请有关主管审批，经办人员和审批人员签字盖章，以明确责任。合同副本应送交财务和仓储部门，据以办理结算和发货。

3. 审签开票

根据合同开具销售发票，一式五联，连续编号；财会部门审查核对销售发票和购销合同，各方签字盖章，根据发票办理有关手续。

4. 核准发货

仓库保管员按照发票点发产品，在销售发票上加盖“发货”戳记并签字盖章。



5. 出门验证

门卫核查货物和票证，登记门卫记录簿，以防止错装和夹带私货等问题，保证产品安全完整。

6. 结算货款

出纳核实销售发票报销联、运费单据及合同副本，填制结算凭证，经主管人员审核后及时办理结算手续；根据结算凭证回单联，登记应收账款。

7. 记账

销售部门、仓储部门及时登记销售、保管实物账；财务部门及时登记发出商品登记簿、产成品等明细账。

8. 核对

对销售明细账和总账进行核对；核对财务账和销售、仓储部门实物账；误差报经审批后予以处理。

总之，对销售确认环节的管理越细越好，管理者千万不可忽视对此环节的控制。





第三节

制定信用政策

应收账款赊销的效果好坏，依赖于企业的信用政策。信用政策包括：信用期间、信用标准和现金折扣政策，管理者可以从这三个方面制定信用政策。



一、选择信用期间

1. 信用期间是企业允许顾客从购货到付款之间的时间，或者说是企业给予顾客的付款期间。信用期过短，不足以吸引顾客，在竞争中会使销售额下降；信用期过长，对销售额增加固然有利，但只顾及销售增长而盲目放宽信用期，所得的收益有时会被增长的费用抵消，甚至造成利润减少。因此，管理者必须慎重研究，确定出恰当的信用期。

2.信用期的制定，主要是分析改变现行信用期对收入和成本的影响。延长信用期，会使销售额增加，产生有利影响；但是，应收账款、收账费用和坏账损失增加，会产生不利影响。当前者大于后者时，可以延长信用期，否则必须缩短信用期。如果缩短信用期，情况则与此相反。

二、确定信用标准

1. 信用标准

是指顾客获得企业的交易信用所应具备的条件。如果顾客达不到信用标准，便不能享受企业的信用或只能享受较低的信用优惠。

2. 信用标准指标

(1) 品质

品质指顾客的信誉，即履行偿债义务的可能性。必须设法了解顾客过去的付款记录，看其是否有按期如数付款的一贯做法，及与其他供货企业的关系是否良好。这一点是评价顾客信用的首要因素。

(2) 能力

能力指顾客的流动资产的数量和质量以及与流动负债的比例。顾客的流动资产越多，其转换为现金支付款项的能力越强。同时，还应注意顾客流动资产的质量。

(3) 资本

资本指顾客的财务实力和财务状况，表明顾客可能偿还债务的背景。

(4) 抵押

抵押对于不知底细或信用状况有争议的顾客尤为重要。一旦收不到这些顾客的款项，便以抵押品抵补。



(5) 条件

比如, 万一出现经济不景气, 会对顾客的付款产生什么影响, 顾客会如何做等等, 这需要了解顾客在过去困难时期的付款历史。

三、制定现金折扣政策

向顾客提供现金折扣主要目的在于吸引顾客为享受优惠而提前付款, 缩短企业的平均收款期。现金折扣也能招揽一些视折扣为减价出售的顾客前来购货, 借此扩大销售量。

采用什么程度的现金折扣, 要与信用期间结合起来考虑。不论是信用期间还是现金折扣, 都可能给企业带来收益, 但也会增加成本。现金折扣使企业增加的成本, 指的是价格折扣损失。当管理者给予顾客某种现金折扣时, 应当考虑折扣所能带来的收益与成本孰高孰低, 权衡利弊, 抉择决断。



第四节

应收账款内部控制制度



无论是从商业竞争的角度出发，还是因为销售和收款的时间差距所发生的应收账款，都有发生坏账损失的可能，产生信用风险。因此，管理者必须建立完善的应收账款内部控制制度。

一、明确应收账款内部控制目标

1. 保证真实正确

应收账款反映企业与外部有关单位的债权债务的结算关系，必须如实地记录与核算，以便于及时清理，防止非法挪用和个人谋取私利等情况发生。

2. 保证及时收回

企业资金过多地占用在应收账款上，必然影响到企业的资金周



转,降低企业的经济效益。应收账款的内部控制应尽可能使企业形成一种良性的循环机制,促使应收账款及时回收。

3. 减少坏账发生

应收账款发生坏账损失是不可避免的,管理者应通过加强内部信用管理,加大催账力度,对超过账龄的应收账款及时反馈信息,重点管理,尽可能减少坏账损失的发生。

二、采取应收账款控制措施

1. 签订合同

在未来的收款期内,为避免出现不必要的经济纠纷,在交易之前,必须签订详细的购销合同。销售合同一经签订,购销双方必须严格执行。销售合同的签订可以避免发生经济纠纷,保证货款及时收回,减少不必要的经济损失,对企业的生产安排与经营活动也具有极大的约束力。合同的内容和手续要符合合同法要求,主要应写明供货商品的品名、规格、数量、价格、质量等级标准、供货时间、运送方式、货款结算方式和双方应承担的责任等内容。

2. 资信调查

应收账款多数是因为赊销形成的,因赊销商品,企业不能立即收到货款,面对各种各样的客户,企业在签订赊销商品经济合同时,必须慎重行事。为保证货款能按期收回,在决定货款的结算方式时,必须以购货方的财务信誉为依据,因此,就要求企业调查评定购货方的信用情况,或向信用咨询机构查询购货方的信用情况,以决定是否赊销及赊销的金额。



3. 核准

赊销商品必须经管理者或授权核准的人员核准才能签订销货合同。增加核准程序，尽可能减少差错的发生。

4. 及时清欠

应加强对应收账款的日常管理，定期整理应收账款，编制应收账款账龄分析表，对到期的应收账款应及时催回；未能按期收回的应收款项，应查明原因，及时向会计部门负责人提供信息，并采取有力措施加紧催收。对长期未能收回的应收款项，应区别不同情况进行不同地处理。购货单位已经破产或应收账款的期限已超过国家规定的转作坏账的年限而又无望收回的，应批准作为坏账处理；若购货单位目前虽无还债能力，但在一定时间后仍有可能分期偿付的应收账款，应通过协商签订还款协议，必要时可通过法律的形式解决。

5. 核对账目

应收账款应定期或不定期地同对方进行核对，至少每年要核对一次。通过核对，可以发现应收账款是否同对方账面数一致，有无不一致或弄虚作假的情况。





第五节

赊销政策制定

一、制定一般的赊销政策

制定一个合理的赊销政策既有利于扩展销售市场，又有利于确保销售贷款的及时收回，因此管理者必须加强对赊销的控制。

1. 明确赊销政策范围

赊销政策应该包括：

提供赊销的范围；应收贷款的意向水平；市场势力；竞争对手的活动；业务状况和前景；客户的构成、质量和可能的购买量；赊销目标；销售和信贷之间的配合；退货、争议等的客户服务；贷款拖欠和坏账损失与净利润率；赊销措施由基层掌握还是由高层控制；赊销责任。

