


XX 电器有限公司

财务培训

财务中心 财务管理部
二〇〇四年五月

序 言



首先欢迎大家加入到国美的大家庭，你们的加入为国美注入了新鲜的血液。

财务培训是今后顺利开展财务工作的基础，希望大家能在实习培训中发挥主观能动性，主动思索、勤于动手，争取培训实习工作取得圆满成功！

财务培训主要内容

- 一、财务管理基础
- 二、资金管理
- 三、结算管理
- 四、收入管理
- 五、费用管理
- 六、税务有关内容
- 七、新开分部移交有关事项

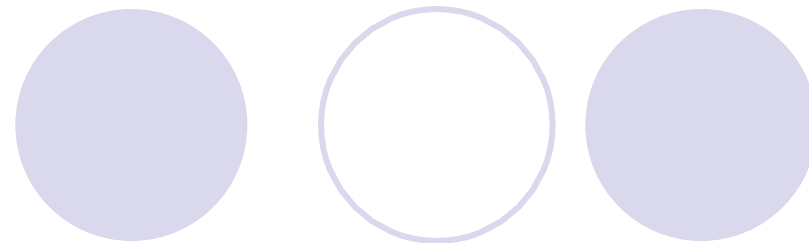
第一部分 财务管理基础

- (一) 财务管理的目的
- (二) 财务管理的内容
- (三) 财务管理机构的设置原则
- (四) 财务中心组织机构
- (五) 分部财务组织机构

财务管理的基本概念

- **1、财务管理是一种价值管理**
- 和其他管理相比，财务管理侧重于资金管理——资金筹集、资金使用、收益的管理，讲究的是“聚财、用财、生财”之道。
- **2、财务管理是一种综合管理**
- 和其他部门管理相比，财务管理是一种综合管理。在管理上体目前人、财、物的每一方面，在经营上体目前进、销、存的每一环节。

三级管理体系



- 一总部财务中心
- 一分部财务部
- 一门店财务室

总部财务管理机构



- 财务管理部：财务人员的管理；日常事务管理；财务制度的制定、落实、检验监督。
- 资金管理部：资金筹集；资金调配；货款结算。
- 收入管理部：协议管理；收入计算；收入收取。
- 会计管理部：预算管理；会计核实制度制定、落实、检验监督；会计报表汇总及财务分析；税收筹划。

分部财务管理机构

- 财务管理组：财务人员的管理；门店日常事务管理；财务制度的落实、检验监督。
- 资金管理组：资金筹集；资金调配；货款结算。
- 收入管理组：协议管理；收入计算；收入收取。
- 会计管理组：预算管理；会计核实；会计报表编制和报送及财务分析；税收管理。

门店财务机构

- 会计：商品入库、出库的处理；退货、退款处理；其他收入的收取；借款、日常费用支出、其他收入收取。
- 出纳：货款的收缴；发票管理；帮助办理商品出入库、临时顶替收款。
- 收银员：货款收取。

财务管理的内容

- ❖ 资金管理——预算、融资、周转、风险、财务费用
- ❖ 资产管理——固定资产、低值易耗品、材料物资
- ❖ 结算管理——计划、审核、确认、及时、服务
- ❖ 收入管理——商业折扣、其他非销售收入
- ❖ 费用管理——制度、预算、原则、授权、审核
- ❖ 利润管理——计划、考核、分析
- ❖ 税金管理——法规、优惠政策、合理筹划
- ❖ 商品管理——采购、销售、库存、价格的监控

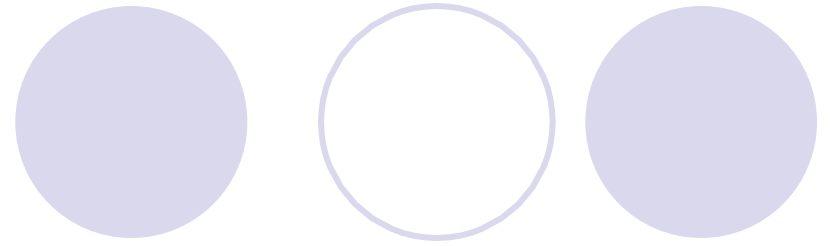
财务管理机构的设置原则

- **垂直领导**
- 垂直的人事管理体系；
- **统一管理**
- 统一的财务管理制度和会计核实制度
- **逐层监控**
- 在行政上接受总部财务中心和分部总经理双重管理；在业务上接受上级监控
- **独立核实**
- 独立的法人主体；详细实施细则和补充要求

财务管理的作用

- 提供精确、及时、全方面、系统的会计信息（服务）
- 监督、控制企业的各项经济业务活动，确保企业的各项制度落实落实。（监督）
- 分析、指导企业的各项经营活动过程，不断提升企业的整体管理水平。（指导）
- 规划企业的经营目的，规范企业的经营行为。
- 参加企业的经营决策，提升企业的经营质量和投资效益。

第二部分 资金管理



- 一、银行业务主要内容
- 二、银行帐户分类
- 三、库存货币资金盘点制度
- 四、承兑到期警示通报制度

资金管理的主要内容

- 资金管理主要涉及融资的管理、货币资金的管理、银行承兑汇票的管理、资金调拨的管理、现金预算的管理及资金分析等。
- 国美系商品流通企业，故对银行融资需求主要是“银行承兑汇票”。
- 货币资金的管理，一方面是静态的风险控制管理，确保资金的完整、安全；另一方面是动态的流转管理，确保适度存量的资金及其收支平衡，提升资金的使用效益，确保按时支付货款，预防发生财务危机。
- 货币资金管理要点在银行帐户管理、网上银行操作管理、库存现金、印鉴和票据的使用管理。
- 资金发分析分为三大部分：资金流入分析、资金流出分析、比率分析。

(一) 银行业务主要内容

- 1、**免费上门收款服务**：要合作银行免费提供每天一次的上门收款服务。
(应与合作行签订上门收款协议及封包协议)
- 2、**POS业务**：要求合作行提供最低的POS机收费原则，应将收费原则控制在**0.4%**以内。
- 3、**授信业务**：争取一定的授信额度，并应将承兑汇票确保金控制在**30%**以内，
由北京国美电器有限企业提供担保。
- 4、**争取利息政策**：活期帐户应予以协定存款利率（年息为**1.44%**；基本存款额度为**10万元**），确保金帐户应予以同期定时利率（**3个月或6个月**）。
- 5、**其他主要业务**：
 - (1) 每天上门送取回单及票据的服务；
 - (2) 免费提供并安装网上银行系统；
 - (3) 应免费提供一定数量的点验钞机；

(二) 银行帐户分类

- (1) 涉及主结算帐户（即收款行），如销售及其他业务收入款项的回收、对外支付货款的银行帐户；辅助结算帐户（即授信行），指为开立、兑付银行承兑汇票的银行帐户。
- (2) 主要指企业日常的经营、管理费用支出的帐户。
- (3) 根据本地税务部门要求在有关银行开立。

(三) 库存货币资金盘点制度

一、货币资金涉及库存现金、银行存款、其他货币资金等三大类对货币

二、 库存货币资金涉及滞留在企业各门店、配送中心及分部的现金、支票、信用卡、购物券、借条和其他有价凭证的统称。

三、 盘点制度要求详细要求如下：

1、各部门的出纳人员对经管的全部库存货币资金，必须做到日清日结，账实、账账相符。

2、分部财务经理要不定时对各部门的库存资金进行抽查。

3、月度盘点成果需传真上报总部资金管理部备案审查。

(四) 承兑到期日警示通报制度

承兑到期日警示通报制度，即总部资金管理部将对各分部承兑到期情况进行实点监控，对企业承兑到期日过分集中于某一日且到达一定额度的，进行**不定时**预警日提醒，自发出提醒日起新承接的承兑额度禁止再安排在预警提醒日解付。

承兑项目的上报。做到数据精确、及时完整，防止出现漏报、迟报、错报现象。财务经理要仔细审查，杜绝敷衍了事。

第三部分 结算管理

本部分主要内容：

- 1、 结算服务规范和准
- 2、 有关结算的几种概念
- 3、 经销结算流程
- 4、 代销结算流程
- 5、 带货安装结算流程
- 6、 先款后货结算流程
- 7、 计划外付款流程
- 8、 预付账款采购的管理
- 9、 往来帐的核对

结算管理——服务规范

- 1、热情服务、细心指导
- 2、一视同仁、按规办事
- 3、精确及时、廉洁公正
- 4、全方面维护企业利益

结算管理——结算准则

- 1、 结算组统一管理、集中结算；
- 2、 签有协议，并具有分部统一编制的结算号；
- 3、 一般纳税人和税票回收制度；
- 4、 应付帐款余额不得不大于残次、退货、各项应收收入及协议约定的铺底金额之和，清退的要留有足够帐面金额；
- 5、 按帐期结算，不允许提前支付货款；
- 6、 严格实施按计划付款制度，
- 7、 严格按照企业授权权限落实审批手续，
- 8、 对于返利、降价、退残的收回，允许帐扣，对其他各项应交营业税项目的收入，禁止采用帐扣方式进行结算。

有关结算的几种概念(1)

- (1) **经销商品**：指由销售商先花钱买下的货品，货品的全部权转移给供给商后，再卖给客户的那部分商品。
- (2) **代销商品**：按代销协议的约定，在货品售出后裔销按约定的结算方式，向供给商结算有关期限内已售出的商品的货款。
- (3) **先款后货商品**：向供给商购置商品时，购置方需先以支票、承兑、电汇等形式向供 应商预先支付购置商品的款项，供给商在收到款项或收到付出货款的凭证后，才安排发送的商品。

有关结算的几种概念(2)

- (4) **带货安装商品：** 供给商与协议合作的销售商，协定将商品存储于供给商库房，由客户向销售商购置，销售商在收取客户购货款并将客户信息传送供给商后，由供给商在协议限定时间内带货上门为客户安装后，由客户服务部跟踪回访安装情况以拟定销售的商品。
- (5) **帐期：** 供给商与销售商在业务往来中，供给商向销售商提供货品后，允许销售商欠付货款的时间。
- (6) **铺底额度：** 是供给商在合作中予以销售商的货品支持，相当于合约期内暂存于销售商企业的流动资产，合约期内销售商不需要以任何资产偿付给供给商的货品的总价
- (7) **信用额度：** 是指供给商在合作中与销售商约定的，在合约使用期内享有协议约定的结算方式及帐期的最大资金额度。对于超出信用额度的款项，一般不享有协议约定的结算方式及帐期，而以现金或其他协议约定的方式进行结算。

对帐时间和付款时间

- 1、经销商品对帐时间统一为：**上周五至本周三**工作时间，周四上午。
 - 2、代销商品、带货安装商品中结算期不小于7天的对帐时间统一为：**上周五至本周三**工作时间。
 - 3、代销商品、带货安装商品中结算期不不小于等于7天的供货商对帐时间统一为：**每七天三**工作时间。
- 付**计划内付款各个分部在每七天集中在两天进行支付，计划外临时付款可根据实际情况进行支付。**付款日期能够选择：每七天二、周四或每七天三、周五。**一经拟定，不得随意变更。

经销商品结算流程

- 1、**经销商品**入库，财务确认并打印《入库单》结算联。
- 2、结算会计查询到帐期的货款并告知**供货商来企业对帐**。
- 3、收入**会计核实各项返利及其他各项应收**款项，结算会计打印《经销商品结算单》。
- 4、结算会计周四**编制**“经销商品周付款计划汇总表”，并在下班前上报总部资金管理部。
- 5、资金管理部于周五下班前将**审批后的**“经销商品周付款计划汇总表”
传真回各分部。
- 6、供货商按照要求**持增值税发票到分部财务**办理货款。
- 7、结算出纳按照总部的审批成果支付货款。

代销商品结算流程

- 1、代销商品**入库**，财务确认并打印《入库单》结算联。
- 2、供给商按照我企业的**安排按时到分部财务结算组对帐**。
- 3、**收入主管核实**各项返利及其他各项应收款项，结算会计打印《代销商品结算单》。
- 4、每七天四**结算会计编制**下周“**代销商品周付款计划汇总表**”，并经有关人员**签字后**在下班前报**总部资金管理部**。
- 5、**资金管理部**于周五下班前将**审批后**的“**经销商品周付款计划汇总表**”传真回各分部。
- 6、供货商按照要求**持增值税发票到分部财务办理**货款。
- 7、**结算出纳按照总部的审批成果**支付货款。

带货安装结算流程

- 1、门店销售带货安装商品
- 2、供货商送货到顾客家进行安装，并按照我企业要求定时到分部客户服务部进行**回访确认**。
- 3、结算会计与供货商**对帐**，对帐后在ERP中**办理商品出库**。
- 4、结算会计打印“带货安装商品出库汇总单”交采购员**制作定单**。
- 5、采购部根据结算会计打印的“带货安装商品出库汇总单”制作“**采购定单**”。
- 6、结算会计办理**商品入库**，并制作《**代销商品结算单**》。
- 7、结算会计每七天四下午汇总**编制**“**代销商品周付款计划汇总表**”，经有关人员审批后在下班前报总部**资金管理部**。
- 8、总部**资金管理部**于周五下班前将**审批**后的“**代销商品周付款计划汇总表**”传真回各分部。
- 9、供货商按照我企业的要求**持增值税发票**按时到分部**财务**办理货款。

先款后货结算流程

- 1、销售部每七天四下午向采购部提出下周的要货需求，采购部**采购员填报**下周“先款后货商品周付款**计划**”。
- 2、结算会计汇总**编制**“先款后货商品周付款**计划**汇总表”，经有关人员签字后于周四下午下班前上报总部**资金管理部**。
- 3、总部**资金管理部**于周五下班前将审批后的“先款后货周付款计划汇总表”传真给分部**结算组**。
- 3、分部**结算组**将**审批成果**送交**采购部**。销售部制作《要货申请单》，采购部在**ERP**系统中**下定单**。
- 4、结算会计根据采购部的“采购定单”，在**ERP**系统中制作“预付款单”。
- 5、结算出纳按照总部审批成果**支付供货商货款**。
- 6、库房收货，财务确认并打印《**入库单**》**结算联**。
- 7、结算出纳收到供给商的**发票**，**审核**发票无误后录入**发票**有关信息到**票据**管理中。
- 8、结算会计确认商品**入库并收到**发票****后，制作“**经销商品**结算单****”，核销**供货商**的**预付款**。

计划外付款流程



- 1、采购员填写“计划外付款申请表”。
- 2、分部财务审核“计划外付款申请表”。
- 3、总部资金管理部审批“计划外付款申请表”。
- 4、分部结算组根据总部的审批支付货款。

预付账款采购的管理

——使用范围

- 协议中明确约定以“先款后货”方式结算的。
- 大的订单，为得到额外折扣且折扣不低于2%的。
- 除上述两种情况外，一律不得以预付帐款支付货款。



预付账款采购的管理

——入库时间要求

● 预付账款进货入库期限的要求

- (1) **同城**：采购人员必须确保自款项付出之日起**3天内**（含休息日）收到货品并办理入库；
- (2) **异地**：采购人员必须确保自款项付出之日起**7天内**（含休息日）收到货品并办理入库。

● 预付账款的管理要求

- (1) 禁止一次付款，分次进货
- (2) 严格按企业授权权限进行审批
- (3) 严格遵守“上款不清，下款不付”

供给商往来账的核对

——对帐要求

- 对帐要求

- 1、代销商品每月结款前必须核对清楚“代销商品款”余额，不然禁止支付货款；
- 2、经销商品每次结款前必须核对该批商品的入库明细，涉及商品名称、规格、数量和金额，核对无误后方可继续结算货款

供给商往来账的核对

——帐务差别

- 1、因采购人员**采购批单价格错误造成的差别**，由采购人员重新填写采购批单，报采购经理、总经理等按授权审批，审批后的单据交财务部有关人员凭以进行账务处理；
- 2、在账务核对中查明了详细原因，但未与供给商达成一致处理意见的，由对账会计持“往来账务核对明细表”**告知采购人员尽快协调办理**；
- 3、分部采购人员未能及时协调处理、或不能处理的，由分部结算会计汇总填写“国美电器（ ）分部遗留问题及往来差别处理申报明细表，并在申报表中给出合适的处理提议和措施。申报表报分部结算主管、财务经理、采购经理、总经理审核同意后，报**总部采购中心总（副总）经理、资金管理部部长、财务中心总（副总）经理审核批复**；
- 4、各分部采购人员或结算会计根据各级领导审核批复的处理申报表，对往来款项中存在的问题及差别**予以调整及跟进**。

供给商往来账的核对

——控制措施

- 1、对于差别问题按批复方法予以确认，而供给商不予认可的有关款项，各分部不得私自调整其账务，**各分部结算部应临时停止对该供给商货款的支付**，直到采购人员按批复意见与供给商协调一致后方可恢复对供给商货款的结算；
- 2、供给商不按期寄回对账函或与供给商预约对账供给商不予理睬的，各分部结算部必须暂停与该供给商往来款项的结算，由采购人员协调处理双方核对账务后才干恢复办理结算；
- 3、因采购人员采购批单价格错误造成的差别，采购人员须在**2天内重做批单予以纠正的**，采购人员不予纠正的，**该笔货款不得予以结算**，并可采用恰当的方式向采购总监、分部总经理进行反应要求采购人员及时纠正，直至采购人员制作批单予以纠正后，方可恢复对该供给商货款的结算。

第四部分 收入管理

收入管理旨在指导规范国美收入管理过程中所应遵照的操作流程和运营指导，用以确保收入管理规范 and 明晰。

本部分主要内容：

- 1、协议管理
- 2、协议审核中常见问题举例
- 3、协议专用章管理
- 4、协议涉及的名词
- 5、特价机协议管理
- 6、《供给商上（撤）店协议》
- 7、非商品收入概论
- 8、其他业务收入
- 9、补利收入

协议管理——协议条款审核范围、宗旨

➤ 协议审核范围

对于协议中**涉及结算、商业折扣及各项收入收取的条款**以及授权中明确要求的**供价、零售价条款**由财务负责审核。

➤ 协议审核宗旨

- ❖ 符合企业要求各项授权及审批单的要求。
- ❖ 确保企业利益不受损失。
- ❖ 明确各项收入的计算、收取方式、收取时间。

协议管理——协议审核要求

- ❖ 原则协议条款不能进行任何改动，如有改动需在另行约定事项条款里注明“改动的是第几条及改动后的内容”；
- ❖ 协议审批单（或协议预案）审批原则与所签协议正本应一致或签定原则优于审批原则，另行约定事项在审批单中应全文列示。

例如：分部（第69条要求月度商业折扣的百分比为**5%**）。但预案要求“**5.5%**”。协议签定的条款与预案审批原则不一致。

协议管理——协议审核要求

- ❖ 改动后的条款必须具有可操作性。

例如：协议中约定商品单价在2023元以上的返2%，在ERP系统中无法按单品单价定义返利政策，且商品单价假如介于2023左右，则在计算时必须逐一查询每笔进货相应的单价，造成工作量极大，不符合成本效益原则，条款操作极其繁琐。

- ❖ 协议条款约定内容必须前后一致，不能相互矛盾。

例如：经销协议第四公约定“本协议约定的产品进入乙方全部地域全部门店进行销售（详见附件一所列甲方及甲方有关企业与乙方及乙方有关企业）”。但在协议附件一中列示的企业并非为乙方全部地域及全部门店。这么在同一份协议中条款相互矛盾。

协议管理——协议审核要求

- ❖ 协议与补充协议及实际业务是否为同一供给商，供给商有无漏签补充协议；协议甲方与盖章企业必须一致
- ❖ 协议使用期新协议与旧协议应该衔接，预防协议发生空档期。
- ❖ 协议签定要求规范原则。例如协议中甲乙双方均未签日期。协议中乙方未盖协议专用章，未签日期。协议乙方未有代表人签字，未有签字日期。
- ❖ 协议中与供货商的货款结算若以承兑汇票方式支付的，企业要求3-6个月且不得加息。

协议管理——协议审核要求

- ❖ 如遇条款改动过多且有关审核人无法拟定改动后的条款是否有法律风险的，可先报总经理办公室律师审核，审核后如无问题，则经过审核，再行与供给商签定正式协议；
- ❖ 在签订协议步如无另行约定内容，要求采购人员在打印协议步须将经销协议第78条、代销协议第74条用“无”字明确标注出。
例如：第七十八条：双方另行约定事项： 无
- ❖ **ERP**上线分部，在上报协议步在双方另行约定处也必须用“无”字明确标出。

协议审核中常见的问题举例(1)

- (1) 合同未盖齐缝章；
- (2) 未使用本企业规范的购销合同且未经审批；
- (3) 合同上盖章单位不具备法人资格且没有获得法人授权；
- (4) 未约定样机的处理办法；
- (5) 对供价或售价优惠条款不约定；
- (6) 缺少应有的附件；
- (7) 未约定经营品牌；

协议审核中常见的问题举例(2)

- (10) 未约定售后质保金条款或约定不清；
- (11) 主协议中另行约定的收入的计算措施与附件中相互矛盾；
- (12) 商业折扣约定模糊（如约定为2-3%，台返约定为10-20元）；
- (13) 协议上没有协议签定日期、协议生效日期或协议使用期间；
- (14) 最终签订协议中的商业折扣、销售支持、账保等低于预案中的原则；
- (15) 对预案指示必须签订的条款不签定；
- (16) 未按企业的要求报请审批就私自签订协议；
- (17) 协议中约定的商业折扣、营业场合支持费、场地使用费、账保、促销管理费、市场推广费等收入未到达企业的授权原则且未经过特批的。

协议续签期间使用政策

- 协议续签期间合用政策

- 1、在新旧协议过渡期间，分部采购作好与供给商的协调工作。对于**2023**年新协议未签订，也不按**2023**年协议原则进行各项收入的缴纳工作的供给商，分部财务将停止对其结算工作。

- 2、对于超出协议三个月过渡期的供给商仍不签订新协议，一律按无协议付款流程报

协议管理——协议专用章

1、使用范围：用于企业与外部机构签订协议、协议及意向书时使用。

2、使用要求：

(1) 由使用人填写《协议专用章用印审批表》，按照企业授权管理要求依次经部门经理及有关领导签批，由协议专用章管理人审核手续后盖章。

(2) 全部协议和协议超出一页的文件应加盖骑缝章，对协议内容有修改的地方应盖章确认。

(3) 协议专用章不得借出或带离企业使用。如因协议专用章管理不严流出企业使用的，一经查实收入主管及当事人应接受严厉处分，给企业造成损失的予以补偿，性质严重的移交司法机关处理。

(4) 分部应设置协议专用章使用审批登记簿，对每次印章使用情况均要进行登记，登记内容涉及印章使用时间、协议性质、使用部门、对方单位名称、加盖份数、审批人、经手人等。

特价机——概念

特价机是我企业从供给商处以特殊供货价格进购的商品。因其相应的商业折扣政策与正常机型存在差别，往往点位较低。特价机必须以特价机协议为根据，而且同步符合如下条件方可合用特价机政策：

- ① 在协议使用期内入库。（带货安装商品不受此限）
- ② 品名、型号与协议要求完全一致。
- ③ 特价机总量不得超出协议要求的数量。
- ④ 入库价与协议要求的现供价完全一致。
- ⑤ 包销机、定制机及特供机不属于特价机。

特价机——特价机协议审核要求

- 1、特价机协议必须报总部审批，未报总部审批的，商业折扣应按正常机计算；特价机协议到期后，商业折扣也应按正常机计算。
- 2、全部的特价机协议的签订不允许出现亏损。
- 3、供给商在六个月内提供的多种特价机的总量，不得超出该品牌品类商品六个月合计供货量的**20%**。特价机进货每六个月核实一次，超出限量部分应按主协议书及有关附件之要求计算商业折扣。
- 4、特价机的进货数量应确保在协议期限之内按照特价机协议全部销售完毕，不得出现多卖或少卖，若出现多卖或少卖的情况，此份协议将视同虚假特价机协议

特价机——特价机协议审核要求

- 5、包销机、特供机、特价机销售额计入整年销售规模。
- 6、特价机协议期限最长不得超出**30天（1个月）**，并在此期限务必销售完毕，若**30天内**未销售完毕的视为假特价机。
- 7、全国性特价机协议由张副总裁审批，地方特价机协议有采购中心副总审批
- 8、采购中心各品类部长根据授权对分部特价机协议进行审批，一种部门的一份特价机审批单上必须有两个人签字（主管或部长/业务或部长）

财务审核特价机3点原则

在特价机授权原则中涉及财务审核的3点原则简介：

A、厂家让利百分比； B、国美综合毛利率； C、厂家让利： 国美让利。

公式计算措施：

a、 厂家让利百分比=（原净供价-现净供价）/原净供价

b、 国美综合毛利率=（现零售价-现供价+现供价×返利率+台返）/销售额

c、 厂家让利=原净供价-现净供价 国美让利=返利变化+补利变化

上述公式中：

返利率=月返率+季返率+年返（最高）率

原净供价=原供价-原供价×原返利率-原台返

现净供价=现供价-现供价×现返利率-现台返

返利变化=原供价×原返利率+原台返-现供价×现返利率-现台返

补利变化=现零售价×（原帐保率-现帐保率）

特价机——新开分部、门店考核计算

- 1、新开分部开业后**前5天**（含第**5天**）的特价机销售成本不记入特价机的占比，即特价机的进货额扣除开业后**前5天**特价机的销售成本。
- 2、新开分部开业后六个月考核期内新开门店时，新开门店开业后的**前3天**（含第**3天**）的特价机销售成本不记入特价机占比，即特价机的进货额扣除开业后**前3天**特价机的销售成本。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/617030002143006141>