

总经理/财务人员必备书

财务总监 CFO

《成本费用控制精细化管理全案》

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

目 录

第 1 章 企业成本费用的构成	4
1. 1 人力资源成本	4
1. 1. 1 人力资源成本构成分析方案	4
1. 1. 2 人力资源成本预算管理制度	6
1. 2 生产成本	9
1. 2. 1 生产成本管理控制制度	9
1. 2. 2 生产成本核算管理办法	13
1. 3 采购成本构成分析方案	18
1. 4 物流成本构成分析方案	20
1. 5 质量成本构成分析方案	22
1. 6 销售费用	24
1. 6. 1 销售费用构成分析方案	24
1. 6. 2 销售费用管理控制办法	26
1. 7 管理费用	31
1. 7. 1 管理费用构成分析方案	31
1. 7. 2 管理费用支出审批规定	32
1. 8 财务费用构成分析方案	34
第 2 章 人力资源成本费用控制	35
2. 1 取得成本	35
2. 1. 1 招聘成本控制方案	35
2. 1. 2 人才测评费用预算流程	42
2. 2 开发成本	42
2. 2. 1 培训费用管理控制办法	42
2. 2. 2 员工教育经费使用规定	48
2. 3 使用成本	50
2. 3. 1 员工加班费用管控办法	50
2. 3. 2 员工福利费用控制办法	53
第 3 章 生产成本费用控制	56
3. 1 直接材料成本	56
3. 1. 1 材料消耗定额管理流程	56
3. 1. 2 原材料消耗控制方案	57
3. 2 劳动定员定额管理办法	59
3. 3 生产用水节约管理办法	61
3. 4 保护用品管控制度	63
第 4 章 采购成本费用控制	68
4. 1 订购成本	68
4. 1. 1 采购询价控制流程	68
4. 1. 2 订购成本控制方案	69
4. 2 存货持有成本控制方案	75
第 5 章 物流成本费用控制	78
5. 1 运输成本	78
5. 1. 1 物流行业运输成本控制方案	78
5. 1. 2 销售企业运输费用管理规范	80

5. 2	装卸工作控制流程	83
第 6 章	质量成本费用控制	84
6. 1	质量培训费控制方案	84
6. 2	废品损失费控制方案	88
6. 3	修费控制方案	90
第 7 章	销售费用控制	92
7. 1	销售人员薪资控制方案	92
7. 2	业务费用	93
7. 2. 1	销售人员差旅费控制制度	93
7. 2. 2	销售业务招待费控制办法	98
7. 3	广告费用控制管理规定	99
7. 4	公关礼品管理控制办法	102
第 8 章	管理费用控制	104
8. 1	办公费支出控制方案	104
8. 2	招待费管控实施办法	106
8. 3	通信费管控实施办法	109
8. 4	差旅费报销控制细则	112
8. 5	工会经费控制办法	114
8. 6	绿化环境维护管理规定	116
第 9 章	财务费用控制	117
9. 1	利息支出控制方案	117



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址: www.mhjy.net

第 1 章 企业成本费用的构成

1. 1 人力资源成本

1. 1. 1 人力资源成本构成分析方案

方案名称	人力资源成本构成分析方案			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

一、人力资源成本的定义

所谓企业人力资源成本（以下简称为 HR 成本），是指为了获得日常经营管理所需的人力资源，并于使用过程中及人员离职后所产生的所有费用支出，具体包括招聘、录用、培训、使用、管理、医疗、保健和福利等各项费用。

二、人力资源成本的构成

根据人员从进入企业到离开企业整个过程中所发生的人力资源工作事项，可将 HR 成本分为取得成本、开发成本、使用成本与离职成本四个方面，具体明细如表 1-1 所示。

表 1-1 HR 成本一览表

一级科目	二级科目	三级科目
人力资源成本	1. 取得成本	(1) 招聘成本
		(2) 选择成本
		(3) 录用成本
		(4) 安置成本
	2. 开发成本	(1) 岗前培训成本
		(2) 岗位培训成本
		(3) 脱产培训成本
	3. 使用成本	(1) 维持成本
		(2) 奖励成本
		(3) 调剂成本
		(4) 劳动事故保障成本
		(5) 健康保障成本
	4. 离职成本	(1) 离职补偿成本
		(2) 离职前低效成本
		(3) 空职成本

三、人力资源成本各级科目说明

(一) 取得成本

取得成本是指企业在招募和录取员工的过程中发生的成本，主要包括招聘、选择、录用和安置等各个环节所发生的费用。

1. 招聘成本, 指为吸引和确定企业所需内外人力资源而发生的费用, 主要包括招聘人员的直接劳动费用、直接业务费用(如招聘洽谈会议费、差旅费、代理费、广告费、宣传材料费、办公费、水电费等)和间接费用(如行政管理费、临时场地及设备使用费)等。

2. 选择成本, 指企业为选择合格的员工而发生的费用, 包括在各个选拔环节(如初试、面试、心理测试、评论、体检等过程)中发生的一切与决定录取或不录取有关的费用。

3. 录用成本, 指企业为取得已确定聘任员工的合法使用权而发生的费用, 包括录取手续费、调动补偿费、搬迁费等由录用引起的有关费用。

4. 安置成本, 指企业将被录取的员工安排在某一岗位上的各种行政管理费用, 包括录用部门为安置人员所损失的时间成本和录用部门安排人员的劳务费、咨询费等。

(二) 开发成本

开发成本是指为提高员工的能力、工作效率及综合素质而发生的费用或付出的代价, 主要包括岗前培训成本、岗位培训成本和脱产培训成本。

1. 岗前培训成本, 指企业对上岗前的新员工在思想政治、规章制度、基本知识和基本技能等方面进行培训所发生的费用, 具体包括培训者与受培训者的工资、培训者与受培训者离岗的人工损失费用、培训管理费、资料费用和培训设备折旧费用等。

2. 岗位培训成本, 指企业为使员工达到岗位要求而对其进行培训所发生的费用, 包括上岗培训成本和岗位再培训成本。

3. 脱产培训成本, 指企业根据生产和工作的需要, 允许员工脱离工作岗位接受短期(一年内)或长期(一年以上)培训而发生的成本, 其目的是为企业培养高层次的管理人员或专门的技术人员。

(三) 使用成本

使用成本是指企业在使用员工的过程中发生的费用, 主要包括工资、奖金、津贴、补贴、社会保险费用、福利费用、劳动保护费用、住房费用、工会费、存档费和残疾人保障金等。

1. 维持成本, 指企业保持人力资源的劳动力生产和再生产所需要的费用, 主要指付出员工的劳动报酬, 包括工资、津贴、年终分红等。

2. 奖励成本, 指企业为了激励员工发挥更大的作用, 而对其超额劳动或其他特别贡献所支付的奖金, 包括各种超额奖励、创新奖励、建议奖励或其他表彰支出等。

3. 调剂成本, 指企业为了调剂员工的工作和生活节奏, 使其消除疲劳、稳定员工队伍所支出的费用, 包括员工疗养费用、文体活动费用、员工定期休假费用、节假日开支费用、改善企业工作环境的费用等。

4. 劳动事故保障成本, 指员工因工受伤和因工患职业病的时候, 企业应该给予员工的经济补偿费用, 包括工伤和患职业病的工资、医药费、残废补贴、丧葬费、遗属补贴、缺勤损失、最终补贴等。

5. 健康保障成本, 指企业承担的因工作以外的原因(如疾病、伤害、生育等)引起员工健康欠佳不能坚持工作而需要给予的经济补偿费用, 包括医药费、缺勤工资、产假工资和补贴等。

（四）离职成本

离职成本是指企业在员工离职时可能支付给员工的离职津贴、一定时期的生活费、离职交通费等费用，主要包括解聘、辞退费用及因工作暂停而造成的损失等。

1. 离职补偿成本，指企业辞退员工或员工自动辞职时，企业所应补偿给员工的费用，包括至离职时间止应付给员工的工资、一次性付给员工的离职金、必要的离职人员安置费用等支出。
2. 离职前低效成本，指员工即将离开企业时造成的工作或生产低效率损失的费用。
3. 空职成本，指员工离职后职位空缺的损失费用。某职位出现空缺后可能会使某项工作或任务的完成受到不良影响，从而造成企业的损失。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1. 1. 2 人力资源成本预算管理制度

制度名称	人力资源成本预算管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为合理安排人力资源管理活动资金，规范人力资源管理活动的费用使用，在遵循企业战略目标和人力资源战略规划目标的前提下，依据公司预算制度，特制定此制度。</p> <p>第 2 条 预算职责分工</p> <ol style="list-style-type: none">1. 人力资源部是人力资源成本（以下简称 HR 成本）预算的主要执行部门及本制度的制定部门。2. 公司预算委员会负责审查、核准 HR 成本预算，并提出修正意见。 <p>第 3 条 范围</p> <p>HR 成本预算的编制、执行与调整均须遵循本制度的相关规定。</p> <p>第 4 条 工作期间规定</p> <p>人力资源部应于每月 28 日前编妥下个月的各项 HR 成本支出预计表，并于次月 15 日前编妥上月份实际与预计比较的费用比较表，呈总经理核阅后一式三份，一份自存，一份送总经理办公室，一份送财务部。</p> <p>第 5 条 制定依据</p> <ol style="list-style-type: none">1. 董事会确定的经营发展规划及人力资源战略规划。2. 历年人力资源管理活动的实际费用情况及本年度预计的内外部变化因素。					

第2章 HR 成本预算的编制

第6条 HR 成本所包含的内容具体如表 1-4 所示。

表 1-4 HR 成本构成一览表

费用项目	费用内容构成
工资成本	基本工资、奖金、津贴、职务工资、加班工资、补贴
福利与保险费用	福利费、员工教育经费、住房公积金、养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险等
招聘	招聘广告费、招聘会会务费、高校奖学金
人才测评	测评费
培训	教材费、讲师劳务费、培训费、差旅费
调研	专题研究会议费、协会会员费
辞退	补偿费
劳动纠纷	法律咨询费
办公业务	办公用品与设备费
残疾人安置	残疾人就业保证金
薪酬水平市场调查	调研费

第7条 HR 成本预算编制流程如图 1-1 所示。

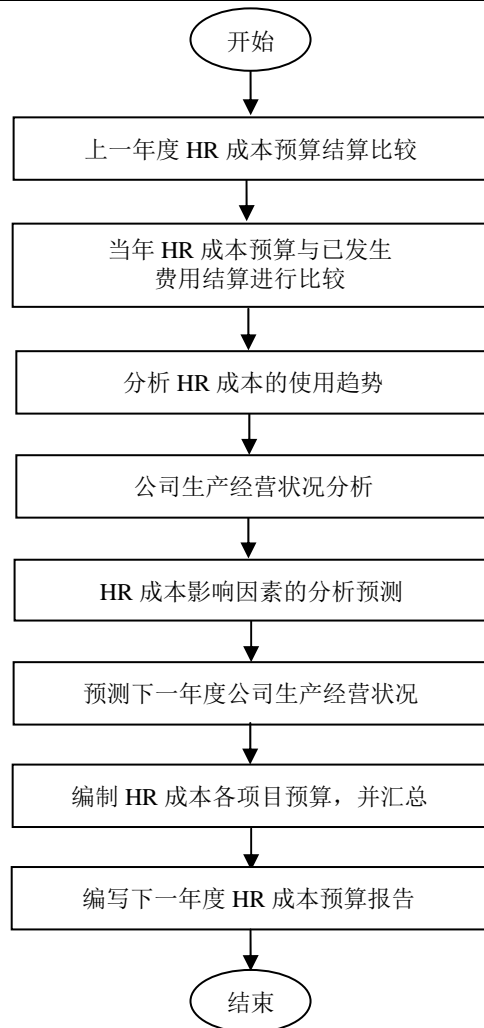


图 1-1 HR 成本预算编制流程示意图

第 8 条 人力资源部在制定预算时，应考虑各项可能变化的因素，留出预备费，以备发生预算外支出。

第 9 条 人力资源部做好年度预算后，编制《年度预算书》，并于三个工作日内上报预算委员会进行核准、审批。

第 3 章 HR 成本预算的执行与控制

第 10 条 HR 成本预算的执行

1. 人力资源部在收到预算委员会批复的年度预算后，应按照计划实施。
2. 人力资源部应建立全面预算管理簿，按时填写《预算执行表》，按预算项目详细记录预算额、实际发生额、差异额、累计预算额、累计实际发生额和累计差异额。

第 11 条 HR 成本预算执行控制

1. 在预算管理过程中，对预算内的项目由总经理、人力资源部经理进行控制，预算委员会、财务部进行监督，预算外支出由总经理和财务部经理直接控制。
2. 下达的预算目标是与业绩考核挂钩的硬性指标，一般来说不得超出预算。根据预算执行的情况对责任人进行奖惩。
3. 费用预算如遇特殊情况确需突破时，必须提出申请，说明原因，经财务部经理及总经理的核准后纳入预算外支出。如支出金额超过预备费，必须由预算委员会审核批准。

4. 若 HR 成本的预算有剩余，可以跨月转入使用，但不能跨年度。

5. 预算执行中由于市场变化或其他特殊原因（如已制定的预算缺乏科学性或欠准确、国家政策出现变化等）时，要及时对预算进行修正。

第 4 章 HR 成本预算修正的权限与程序

第 12 条 预算的修正权属于预算委员会和公司董事会。

第 13 条 当遇到特殊情况需要修正预算时，人力资源部必须提出《预算修正分析报告》，详细说明修正原因以及针对今后发展趋势的预测，提交预算委员会审核并报董事会批准，然后执行。

第 5 章 HR 成本预算的考核与激励

第 14 条 HR 成本预算考核对象与作用

HR 成本预算考核主要是对预算执行者的考核评价。预算考核是发挥预算约束与激励作用的必要措施，通过预算目标的细化分解与激励措施的付诸实施，以达到引导公司每一位员工向公司战略目标方向努力的效果。

第 15 条 HR 成本预算考核原则

预算考核是对预算执行效果的一个认可过程，具体应遵循如下原则。

1. 目标原则：以预算目标为基准，按预算完成情况评价预算执行者的业绩。
2. 激励原则：预算目标是对预算执行者业绩评价的主要依据，考核必须与激励制度相配合。
3. 时效原则：预算考核是动态考核，每期预算执行完毕应立即进行。
4. 例外原则：对一些阻碍预算执行的重大因素，如市场的变化、重大意外灾害等，考核时应作为特殊情况处理。

第 16 条 公司要通过季度、年度考核保证 HR 成本预算得到准确执行。

第 17 条 季度、年度预算考核是对前一季度、年度预算目标的完成情况进行考核，及时发现可能存在的潜在问题，或者在必要时修正预算，以适应外部环境的变化。

第 6 章 附则

第 18 条 本制度由人力资源部拟定并负责解释，经预算委员会批准后实施。

第 19 条 本制度自期_____年____月____日生效执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1. 2 生产成本

1. 2. 1 生产成本管理控制制度

制度名称	生产成本管理控制制度	受控状态	
		编 号	

执行部门		监督部门		考证部门						
第 1 章 总则										
第 1 条 为加强生产成本的管理控制，确保生产效益不断提高，特制定本制度。										
第 2 条 本制度适用于涉及生产成本管理控制的部门和个人。										
第 3 条 生产成本主要由直接材料费用、直接人工费用和制造费用三部分费用构成，其中制造费用包括间接材料、间接人工和其他制造费用等。										
第 4 条 生产成本管理控制是指在产品的生产制造过程中，对成本形成的各种因素，按照事先拟定的标准严加监督，发现偏差就要及时采取措施加以纠正，从而使生产过程中的各项资源消耗和费用开支限制在标准规定的范围之内。										
第 5 条 生产成本控制权责规定										
1. 生产部负责对直接材料的消耗指标、领用流程、投料程序、标准工时和加工单价等做出明确规定。										
2. 财务部负责对制造费用分摊做出规范，并核算生产成本及呈报生产成本绩效。										
第 2 章 生产成本控制的一般性规定										
第 6 条 生产成本控制程序如图 1-2 所示。										
<div><div><div>制定成本标准 与费用分摊准则</div><div>↓</div><div>监督成本形成</div><div>↓</div><div>汇总、统计、 核算</div><div>↓</div><div>成本报表 成本绩效报告</div></div><div><div>生产部：物耗标准、领料程序、标准工时和加工单价等 财务部：费用报支、费用分摊等</div><div>依《领料单》统计、估算《材料耗用汇总表》 依工时卡、计工单统计、估算《人工费用汇总表》</div><div>财务部依核算情况形成相关财务报表及生产成本绩效报告</div></div></div>										
图 1-2 生产成本控制程序图										
第 7 条 直接材料费用主要通过《领料单》来统计、估算，据此编制《材料耗用汇总表》，如表 1-10 所示。										
表 1-10 材料耗用汇总表										
日期： 年 月 日 共 页 第 页										
材料名称		规格		料号		单价				
制造单号	日期	生产车 间	计划 生产数	实际 生产数	标准 用量	领用 量	退库量	实际用 量	超用量	超耗率 (%)

合计										
合计超耗金额 (单价×合计超耗量)										

经理： 主管： 制表：

第 8 条 直接人工费用主要通过《工时卡》、《计工单》来统计、估算，并据以编制《人工费用汇总表》，如表 1-11 所示。

表 1-11 人工费用汇总表

编号： 日期： 年 月 日

项目 \ 部门别						
用 人 数	本期					
	上期					
	差异					
	期间差异					
	目标差异					
产 量	本期					
	上期					
	差异					
	期间差异					
	目标差异					
每 人 平 均 产 量	本期					
	上期					
	差异					
	期间差异					
	目标差异					
说明						

第 9 条 制造费用采用预定分摊率，各项实际制造费用发生的金额与已分摊制造费用有差异时，则以多、少分摊处理，并视状况转入成本或损益。

第 10 条 若采用分步成本制时，月底必须估算在制品的完工程序，以核算产品的产量，在此基础上统计、估算产品生产成本，并编制《产品生产成本比较表》，如表 1-12 所示。

表 1-12 产品生产成本比较表

产 品 别	单 位	产 量 (A)	直接材料			直接人工			制造费用			合计			总成本差异 (C=A/B)
			本 月	上 月	差 异	本 月	上 月	差 异	本 月	上 月	差 异	本 月	上 月	差 异 (B)	

经理：

主管：

制表：

日期： 年 月 日

日期： 年 月 日

日期： 年 月 日

第 3 章 制定成本标准与费用分摊准则

第 11 条 产品生产成本的控制，可采用标准成本控制法，其主要特点是把成本的事前计划、事中控制和事后分析考核结合起来。

第 12 条 标准成本是在一定条件下制定的直接材料费用、直接人工费用和制造费用的控制标准，是进行生产成本控制的准绳，它应包括成本计划中规定的各项指标。

第 13 条 在确定生产成本控制标准时，必须先进行充分地调查、研究和科学的计算。

第 14 条 应选择合适的方法确定生产成本控制标准。企业常用的方法主要包括计划指标分解法、预算法和定额法三种。

1. 计划指标分解法，即通过将大指标分解为小指标的方法来确定。分解时，可以按部门、单位分解，也可以按不同产品和各种产品的工艺阶段、零部件或工序进行分解。

2. 预算法，即用编制预算的方法来确定成本控制标准，如根据季度的生产销售计划来确定较短期的（如月份）的费用开支预算，并将其作为成本控制的标准。

3. 定额法，即确定定额和费用开支限额，并将这些定额和限额作为控制标准来进行控制，如材料消耗定额、工时定额等。

第 15 条 在确定生产成本标准时，需要正确处理成本指标与其他技术经济指标的关系（如和质量、生产效率等的关系），从完成企业的总体目标出发进行综合平衡，防止片面性。

第 4 章 生产成本形成过程中的监控

第 16 条 监督生产成本的形成过程，即根据生产成本控制标准，在生产作业过程中，对成本形成的各个环节、成本指标的执行情况、影响指标值的各项条件（如设备、工艺、工具、工人技术水平和工作环境等），进行经常性的检查、评比和监督。

第 17 条 材料费用的日常控制

1. 材料费用的控制重点

（1）查核直接材料成本、间接材料成本的计算，必须符合公司及国家有关成本核算规定。

（2）查核当期直接材料成本、间接材料耗用数量及单位用量。

(3) 查核领用、退库程序及计价方法, 必须符合公司及国家有关规定。

2. 材料费用监督、控制的职责划分

(1) 车间质量检查员要按图纸、工艺、工装要求进行操作, 实行首件检查, 防止成批报废。

(2) 车间设备员要按工艺规程规定的要求监督设备维修和使用情况, 不符合要求的设备不能开工生产。

(3) 仓储部材料员要按规定的品种、规格、材质实行限额发料, 监督领料、补料、退料等制度的执行情况。

(4) 生产调度人员要控制生产批量, 保证合理下料、合理投料, 监督期量标准的执行情况。

(5) 生产车间材料费的日常控制, 一般由车间材料核算员负责, 具体职责包括经常收集材料消耗资料文件, 分析对比, 追踪原因, 并会同有关部门和人员提出改进措施。

第 18 条 人工费用的日常控制

1. 人工费用的控制重点

(1) 外包人工必须符合相关的规定。

(2) 当期直接人工、间接人工记录及其工作内容。

2. 人工费用控制职责划分

(1) 车间劳资员(或定额员)对生产现场的工时定额、出勤率、工时利用率、劳动组织的调整、奖金、津贴等进行监督和控制, 并负责对上述有关指标进行控制和核算, 分析偏差, 寻找原因。

(2) 生产调度人员要监督车间内部作业计划的合理安排, 要合理投产、合理派工, 控制窝工、停工、加班、加点等。

第 19 条 间接制造费用的日常控制

1. 核查生产部的各项管理费用、车间经费等, 设有定额的按定额控制, 未设定额的按各项费用预算进行控制。

2. 核查生产及非生产部门制造费用发生数是否在预算范围内, 有无超支情形。

3. 核查制造费用报支, 应依财务管理规定及范围报支。

4. 各个部门、车间、班组分别由有关人员负责控制和监督, 并提出改进意见。

第 5 章 附则

第 20 条 本制度由财务部指导生产部进行制定, 其修订、补充、废止事宜均应由生产部提出。

第 21 条 本制度报财务总监审核, 经总经理审批后, 自 2010 年 1 月 1 日起生效实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1. 2. 2 生产成本核算管理办法

制度名称	生产成本核算管理办法	受控状态	
		编 号	

执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了规范生产成本核算，达到生产成本管理与控制的目的，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 在抓好生产过程成本管理与控制的同时，建立健全企业内部成本核算制度，全面提高生产成本的会计核算水平，是公司领导特别是公司财务工作人员的重要职责。</p> <p>第 3 条 公司财务工作人员必须认真贯彻执行国家会计制度、会计准则对生产成本的列支范围、核算的程序方法等进行的强制性规范，以保证生产成本核算成果的质量。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 产品生产成本核算基础工作</p> <p>第 4 条 为了准确、真实地核算产品成本，公司各部门、各生产车间和仓库管理部门必须建立健全成本管理基础工作。</p> <p>第 5 条 公司各部门根据公司下达的指标，结合自身实际情况对费用开支实行分口管理、层层落实的管理办法。</p> <p>第 6 条 各生产车间要加强对产品成本核算的基础管理工作，具体工作主要从以下六个方面进行。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 对生产耗用的原材料、辅助材料、燃料、动力、工具、备件以及主要低值易耗品等实行定额管理。 2. 准确统计每批产品的原材料耗用，并在各产品之间进行合理分摊。 3. 根据本公司水平对各种产成品、在产品制定合理的工时定额，使其成为工资费用分配、个人考核、班组工时利用情况的依据，并把经过准确统计的产品生产所耗工时上报给财务部。 4. 设立专门的领料员，对每种产品的原材料进行准确记录和分摊。 5. 区分原材料的定额和无定额，有定额的应按定额领、发料，无定额的应编制领用料计划，实行限额发料，不准以领代耗。 6. 对月末结存的材料等物资实施盘点，如需继续使用的应办理结转手续，转入下月继续使用；不需要继续使用的应及时退回供应仓库。 <p>第 7 条 仓库管理</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 加强仓库登记管理，对领用的生产所需的原材料及备品备件进行全面、准确登记。 2. 严格物资的验收计量，对生产经营活动中的原材料、备件、产品等物资的入库、出库和水、电、气的消耗，都要经过严格的检验和计量。 3. 强化物资的盘点管理，建立《物资盘点表》，实行定期盘点和不定期盘点相结合的方法。 <p>第 8 条 建立健全原始记录管理制度</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 对生产中耗用的各种原材料、备件、工具和动力，工时、设备利用情况，内部转移，成品交库、出库和数量，质量检验，各项财产、物资的毁损等建立原始记录。 2. 采用统一的原始记录格式的填制方法。 3. 严格签署、审查、传递、汇集、保管程序，保证数字完整、清晰、真实可靠。 <p>第 9 条 财务部应对成本核算及管理工作按月进行严格考核，尤其对生产产品所耗工时、生产批次产品领用的原材料进</p>					

行严格控制，如有超标或浪费现象应给予相应处罚。

第3章 产品生产成本核算要求

第10条 公司按照权责发生制原则进行核算，凡不属于本期产品承担的费用，无论款项是否已经支付，也不能计入本期产品生产成本，要严格划清成本开支的界限。

第11条 生产成本核算必须划清下列界限，不得相互混淆。

1. 正确划分应计入成本与不应计入成本的界限。
2. 正确划分各月的费用界限。
3. 正确划分产品费用和期间费用的界限。
4. 正确划分各种产品的费用界限。
5. 正确划分产成品和在产品的费用界限。

第12条 下列支出应当计入产品生产成本

1. 直接材料，包括生产经营过程中实际消耗的原材料、辅助材料、备品配件、外购半成品、直接燃料和动力、包装物以及其他直接材料。
2. 直接工资，包括公司直接从事产品生产人员的工资、奖金、津贴和补贴。
3. 其他直接支出，包括直接从事产品生产人员的福利费等。
4. 返回废品损失，因质量原因由质检部门判定由下道工序转回的，应由本工序承担费用损失。
5. 制造费用，包括公司各个生产车间为组织和管理生产所发生的生产车间管理人员工资、员工福利费、修理费、办公费、水电费、加工费、机物料消耗、劳动保护费、低值易耗品摊销、差旅费、折旧费、运杂费、托运保管费、交通费、电话费、保险费、检定费、计量费、维护费、工装费以及其他制造费用。

第13条 下列支出不得列入生产成本

1. 为购置和建造固定资产、购入无形资产和其他资产的支出。
2. 对外投资的支出。
3. 被没收的财物。
4. 各项罚款、赞助、捐赠支出。
5. 国家规定不得列入成本、费用的其他支出。

第14条 下列收入不得冲减生产成本

1. 规定应列入营业外收入的各项收入。
2. 固定资产变价收入。
3. 外销材料、废次品等发生的收入。
4. 按规定应直接上交财政的各种罚款收入。
5. 按规定不应该冲减生产成本的其他收入。

第4章 产品生产成本核算方法

第15条 公司产品按生产作业计划归集生产成本，生产成本核算采用“逐步结转分步法”，根据工序特点，按品种分步结转半成品、产成品成本。产品成本的核算期为月份。

第16条 直接材料的归集与分配

1. 生产管理部门按订单或《生产任务通知单》编制《领料单》，仓库按《领料单》配送原材料，生产制造部门按《领料单》领用原材料。

2. 生产车间统计人员依据直接材料的原始消耗记录，分类别按品种汇总，编制《原材料耗用明细表》，月末财务人员将仓库转出的原料领用数量与统计人员上报数据核对，并分配计入产品生产成本。

3. 车间统计人员还要按产品品种明细编制《返回产品回收明细表》，作为直接材料的减项，同时计入产品原料成本，并计算出产品单耗。

第17条 步骤费用的归集与分配

与生产产品相关，但不能直接归属某个产品的费用，按照一定的系数归集分配计入产品生产成本，并计算出产品单耗。

1. 直接人工费的归集与分配

(1) 生产车间设专人负责生产车间的考勤工作，以便于归集为生产批次产品所负担的人工费用。

(2) 财务部月末根据生产部门上报的考勤簿编制《工资及福利费明细表》，列示于“生产成本—直接人工”与“制造费用—车间管理人员工资及福利费”的借方。将计入“生产成本—直接人工”借方的人工费按一定的系数分配计入产品成本，并计算出产品单耗。

2. 工艺用辅助材料的归集与分配

与生产直接相关的辅料、耐火材料、冶金辅具、其他材料等按项目归集，按一定的系数分配计入产品生产成本，并计算出产品单耗。

3. 工艺用燃料及动力的归集与分配

与生产直接相关的水、电、风、气（汽）等燃料动力按项目归集，按一定的系数分配计入产品生产成本，并计算出产品单耗。

4. 制造费用的归集与分配

制造费用是指生产部门为组织管理生产而发生的各项间接费用，包括工资和福利费、折旧费、修理费、办公费、水电费、机物料消耗、劳保费、租赁费、保险费、存货盘亏费（减盘盈）及其他制造费用。制造费用也要按一定的系数分配计入产品生产成本，并计算出产品单耗。

(1) 车间管理人员的工资及福利费，根据该部门所设考勤簿及《工资及福利费明细表》进行归集。

(2) 生产部门发生的固定资产折旧费，应通过编制《固定资产折旧计算明细表》进行归集与分配。

(3) 其他制造费用应通过编制《其他制造费用明细表》进行归集。

第18条 返回废品损失的归集与分配

因质量原因由质检部门判定由下步工序转回的，应由本工序承担费用损失，直接冲减本期生产合格量，发生的费用损失直接计入产品生产成本。

第 19 条 当产品完工后，按照工序要求，编制《产品生产成本计算单》。同时，编制《可比产品生产成本计算单》，与同期或基期比较。

第 5 章 产品生产成本核算基本程序

第 20 条 公司产品生产成本核算的基本程序

1. 对所发生的费用进行审核，确定这些费用是否符合规定的开支范围，并在此基础上确定应计入产品生产成本的费用和应计入各项期间费用的数额。

2. 应计入产品生产成本的各项费用，区分为哪些应当计入本月的产品生产成本，哪些应当由其他月份的产品生产成本负担。

3. 每个月应计入产品生产成本的生产费用，在各种产品之间进行分配和归集，计算各种产品生产成本。

4. 既有完工产品又有在产品的成本，在完工产品和期末在产品之间进行分配与归集，并计算出完工产品的总成本和单位成本。

5. 完工产品的生产成本结转至产成品科目。

6. 结转期间费用。

第 21 条 生产费用计入成本的方法

1. 各种原料及主要材料按各种产品实际投料或原始记录的实际耗用量直接计入。

2. 各种辅助材料费用、燃料动力费、工资、固定资产折旧费、车间经费等，凡是为生产单一产品发生的，应直接计入该产品的生产成本；凡是为生产多种产品、由多种产品共同耗用而不能直接计入的，按一定系数进行分配。

第 22 条 其他几个特殊问题核算的处理办法

1. 原材料、燃料、备品备件、半成品等发生的盈亏处理

必须查明原因，按照规定的审批权限，报经有关部门审核批准，扣除责任者赔偿后的余额，按公司内部管理权责的划分，分别计入和冲减公司管理费用及车间经费，或按规定调整消耗量或产量。发生毁损的，应当先将处置收入扣除账面价值和相关税费，最后将剩下的金额计入公司管理费和车间经费。

2. 具有待摊性质和预提性质的费用处理

(1) 具有待摊性质的费用，在其发生时一次性计提，然后将其纳入到有关成本项目当中。

(2) 具有预提性质的费用，根据其具体使用项目在其预先提取时分别计入“应付账款”、“其他应付款”或“应付利息”当中。

3. “废品损失”的处理

(1) 凡是生产中的废品，将废品扣除可回收的价值后，在原成本项目中反映。

(2) 凡是销售后用户退回的废品，均应退回原生产车间，冲减该产品当月产量。其废品损失应计入该产品的生产成本，

<p>并将废品的销售量及销售成本以红字按原数冲回产成品账户，冲减当月的销售量及销售成本。如果废品修复后入库，应增加车间的当月产量。如系上一年度销售退回的废品，只冲减当年的销售量，不冲减生产量。</p> <p style="text-align: center;">第 6 章 附则</p> <p>第 23 条 本办法由财务部负责编制、修订与解释，报总会计师审批。</p> <p>第 24 条 本办法自颁布之日起生效实施。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1. 3 采购成本构成分析方案

方案名称	采购成本构成分析方案			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>一、采购成本的相关定义</p> <p>采购成本是指企业为经营发展需要，组织相关人员开展采购活动而发生的各项费用，具体包括订购成本、维持成本、缺料（或缺货）成本三大部分。</p> <p>（一）订购成本</p> <p>订购成本是指企业为了完成某次采购而进行的各种活动的费用，如采购人员的办公费、差旅费、邮资和通信费等各项支出。</p> <p>（二）维持成本</p> <p>维持成本是指为保有物料或货物而开展一系列活动所发生的费用。</p> <p>（三）缺料（或缺货）成本</p> <p>缺料（或缺货）成本是指因采购不及时而造成物料或货物供应中断所引起的损失，包括停工待料损失、延迟发货损失和丧失销售机会损失（还应包括商誉损失）等。</p> <p>二、采购成本明细科目及相关说明</p> <p>具体费用明细及其说明如表 1-13 所示。</p>					
<p style="text-align: center;">表 1-13 采购成本构成明细表</p>					

采购成本明细科目		相关说明			
订购成本	1. 请购手续费用	指因请购活动发生的人工费、办公用品费以及存货检查、请购审查等活动所发生的费用			
	2. 采购询议价费用	指因供应商调查、询价、比价、议价、谈判等活动所发生的通信费、办公用品费、人工费等			
	3. 采购验收费用	指负责采购事项的采购专员参与物料（或货物）验收所花的人工费、差旅费、通信费，检验仪器、计量器具等所花的费用，以及采购结算发生的费用等			
	4. 采购入库费用	指入库前的整理挑选费，包括挑选整理过程中发生的工费支出和必要的损耗损失			
	5. 其他订购成本	指发生在订购阶段的其他费用，如结算采购款项所发生的费用			
维持成本	1. 存货资金成本	指因存货占用了资金而使这笔资金丧失使用机会所产生的成本			
	2. 仓储保管费用	指物料（或货物）存放在仓库而发生的仓库租金、仓库内配套设施费用，以及因仓库日常管理、盘点等活动发生的人工费等			
	3. 装卸搬运费	指因仓库存有大量物料（或货物）而增加的装卸、搬运活动所发生的人工费、搬运设备费等			
	4. 存货折旧与陈腐成本	指存货在维持保管过程中因发生质量变异、破损、报废等情形而发生的费用			
	5. 其他维持成本	指发生在维持阶段的其他费用，如存货的保险费用等			
缺料 （或缺货） 成本	1. 安全库存及其成本	指企业因预防需求或提前期方面的不确定性而保持一定数量的安全库存所发生的费用			
	2. 延期交货及其损失	指因缺料（或缺货）而延期交货所发生的特殊订单处理费、额外的装卸搬运费、运输费及相应的人工费等			
	3. 失销损失	指因缺货致使客户转向购买其他产品而导致企业所受的直接损失			
	4. 失去客户的损失	指因缺货而失去客户，也就是说，客户永久地转向另一家企业			
备注： 1. 在订购成本中，有一部分与订购次数无关，如常设的采购部的基本开支等，称为订购的固定成本；另一部分与订购次数有关，如差旅费、通信费等，称为订购的变动成本。 2. 与订购成本相似，维持成本也可分为固定成本和变动成本。维持的固定成本与存货数量的多少无关，如仓库折旧、仓库员工的固定月工资等；维持的变动成本与持有存货数量有关，如存货资金、物料的破损和变质损失、物料的保险费用等。 3. 表 1-13 中的订购成本和维持成本随着订购次数或订购规模的变化而呈反方向变化。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1. 4 物流成本构成分析方案

方案名称	物流成本构成分析方案			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

一、物流成本的定义

物流成本是指企业从原材料供应开始直至将商品送至用户手中所发生的全部物流费用，具体包括产品在包装、装卸、运输、储存、流通加工等物流活动中所支出的人力、财力、物力之和。

二、物流成本的构成

按物流的功能来划分，物流成本的构成具体如表 1-15 所示。

表 1-15 物流成本构成明细科目及说明表

物流成本明细科目	说明
1. 仓储成本	指建造、购买或租赁仓库设施设备的成本和各类仓储作业带来的成本
（1）资金占用成本	指占用资金支付的银行利息
（2）仓储维护成本	指与仓库有关的租赁、取暖、照明、设备折旧、保险费用和税金等费用
（3）仓储运作成本	指与货物出入仓库有关的搬运装卸费用
（4）仓储风险成本	指由于企业无法控制而造成的库存货物贬值、损坏、丢失和变质等损失
2. 运输成本	指运输营运工作所耗用的人工以及车辆所耗用的燃油、维护修理费用、折旧费、保险费等
（1）人工费用	指运输人员的工资、福利、奖金、津贴和补贴等
（2）燃油税费	指营运车辆运行中所耗用的各种燃料费用，如汽油和柴油等，包括在使用汽油、柴油过程中按国家规定税率所缴纳的消费税
（3）车辆修理费	指营运车辆进行维护和小修所发生的工料费、修复旧件费用，以及车辆大修费用
（4）车辆折旧费	指营运车辆按规定方法计提的折旧费
（5）车辆保险费	指向保险公司缴纳的营运车辆保险费用
（6）轮胎损耗费	指营运车辆耗用的外胎、内胎和垫带的费用，以及轮胎翻新费和零星修补费
（7）交通事故费	指营运车辆在运行过程中，因行车肇事所发生的事故损失，扣除保险公司赔偿后的事故费用
（8）车船使用税	指按国家规定税率缴纳的车船使用税
（9）其他费用	指其他各项车辆营运费用，如车辆牌照和年检费、洗车费、过路过桥费等

3. 装卸搬运成本	
(1) 人工费用	指支付给装卸机械司机、助手和装卸工人的工资、津贴及相关福利费
(2) 燃料和动力	指装卸机械在运行和操作过程中，所耗用的燃料（如汽油、柴油）和动力（如电力、蒸气）费用
(3) 轮胎损耗费用	指装卸机械领用的外胎、内胎、垫带及外胎翻新费和零星修补费
(4) 保养修理费	指为装卸机械工具进行保养、大修、小修所发生的料、工、油料等费用
(5) 资产折旧费	指按规定计提的装卸机械折旧费
(6) 低值易耗品费用	指装卸搬运过程中所领用的随机工具、劳保用品和消耗性工具
4. 流通加工成本	
	指在物资流通过程中，为提高物流效率，从事加工作业而产生的费用，如为了保证较长的生鲜食品保管期而进行的冷冻作业，为使家具类产品的保管、装卸、运输实现效率化而在营业网点的组装等费用
(1) 流通加工劳务费用	指从事流通加工活动的管理人员、工人及有关人员工资、奖金等费用的总和
(2) 流通加工设备费用	指流通加工设备购置费用、维护保养费用及折旧费等
(3) 流通加工材料费用	指在流通加工过程中需要消耗一些材料的费用
(4) 流通加工其他费用	指在流通加工中耗用的电力、燃料、油料等费用
5. 包装成本	
(1) 运输包装材料费	指各类物资在实施包装过程中耗费的材料费用
(2) 运输包装人工费	指向实施包装作业的工人或专业作业人员发放的计时工资、计件工资、奖金、津贴和补贴等各项费用支出，但不包括劳动保护费的支出
(3) 包装机械设备费用	指包装过程中所使用包装机械（或工具）的购置费用、日常维护保养费以及每个会计期间终了时计提的折旧费用
(4) 包装技术费用	指为了更好地实现包装的功能，对其实施缓冲包装、防潮包装、防霉包装等技术所支出的费用
(5) 其他包装费用	指除了上述主要费用以外所发生的一些其他包装辅助费用，如包装标记、包装标志的印刷，拴挂物费用的支出等
6. 物流信息及管理费用	
(1) 物流管理费用	指企业为物流管理工作所发生的差旅费、会议费、业务招待费等
(2) 物流信息费用	指企业物流信息系统建设费、运营维护费及其他杂费

备注：需要指出的是，广义的仓储成本包括流通加工成本和装卸搬运成本，由于这两者在整个仓储成本中占有较大的比例，所以单独列出以加强物流成本管理。

编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

修改标记		修改处数		修改日期	
------	--	------	--	------	--

1. 5 质量成本构成分析方案

方案名称	质量成本构成分析方案			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

一、质量成本的定义

所谓质量成本，是指企业为确保或提高质量而发生的费用以及没有达到满意的质量所造成的损失，一般可划分为由内部运行而发生的质量费用和由外部活动而发生的质量费用，具体包括质量预防成本、鉴定成本和损失成本（损失成本又可细分为内部损失成本和外部损失成本）。

二、质量成本的具体构成

质量成本的具体构成如表 1-17 所示。

表 1-17 质量成本构成表

质量成本明细项目	说明
1. 质量预防成本	指企业为了防止质量水平低于某一所需水平或提高现有质量水平，而开展的预防活动和采取的各种预防措施所发生的费用
（1）质量培训费	为达到质量要求或改进质量的目的，提高员工的质量意识和质量管理的业务水平，进行培训所支付的费用
（2）质量管理活动费	为开展质量管理活动所发生的一切费用，包括 ① 制定质量手册、程序文件等质量文件发生的费用 ② 质量管理部门所发生的办公费
（3）质量改进措施费	为保证或改进产品质量所支付的费用，如为改进产品质量而购买设备、工具等所发生的费用
（4）质量评审费	对本企业的产品质量审核和质量体系评审所支付的费用以及新产品投产前进行质量评审所支付的费用，如质量体系认证审核费、新产品评审费等
（5）质量管理人员工资及福利费	质量管理人员的工资总额及相关福利费
2. 鉴定成本	指评定产品是否符合规定的质量要求所支付的费用，包括原材料检验，过程检验，产

	品的检验和试验，各部分分项和产品全面完工后的验收以及为进行质量鉴定而发生的一切费用，也包括检验、试验设备的折旧费、人工工资等
(1) 检测试验费	对进厂的原材料及生产过程中的半成品、成品按质量标准进行试验、检验所发生的费用
(2) 检验、测试等部门办公费	检验、测试等部门为开展日常检验、测试工作所发生的办公费
(3) 检测设备费	检测设备的购置、维护保养、检定校准所发生的费用，以及检测设备因使用而发生的折旧费
(4) 质量检测人员工资及福利费	质量检验人员的工资总额及相关福利费
3. 内部损失成本 (又称为：内部故障成本)	指产品在生产过程中因质量问题而发生的损失，包括产品在生产过程中出现的某些缺陷所造成的损失以及为弥补这些缺陷而发生的费用
(1) 废品损失费	无法修复或在经济上不值得修复的产成品、半成品、在制品、试制产品等因报废造成的净损失价值
(2) 返工返修费	对不合格的产成品、半成品、在制品进行修复而使其达到合格标准所耗用的原材料、动力、人工、复检等费用
(3) 停工损失费	由于质量事故、故障、待料而造成停机所损失的费用
(4) 质量事故处理费	对已发生的质量事故或异常问题进行分析处理所发生的各种费用
(5) 降级损失	产品存在轻微质量缺陷，但其主要性能均达到规定的质量要求而需降级减价处理所造成的损失
4. 外部损失成本 (又称为：外部故障成本)	指产品出厂后，因产品质量缺陷而引起的一切费用支出
(1) 索赔费	由于产品质量缺陷，经用户提出申诉而进行赔偿处理所发生的费用，如索赔赔偿费、诉讼费等
(2) 退货损失费	由于产品质量问题而引起的退换货所造成的损失费，如退回产品净损失、运输费、包装费等
(3) 保修费用	根据保修合同规定或于保修期内，对用户修理服务所发生的一切费用
(4) 折价损失	因客户接受低于标准的产品而承认的折扣让价费用，包括因产品降级出售而损失的收益
备注：	

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1. 6 销售费用

1. 6. 1 销售费用构成分析方案

方案名称	销售费用构成分析方案			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

一、销售费用的定义

销售费用是指企业在销售产品或应税劳务等过程中发生的各项费用以及为实现销售而专设销售机构（含销售网点、售后服务网点等）的各项经费。

二、销售费用的构成分析

一般情况下，销售费用的构成如表 1-23 所示。

表 1-23 销售费用构成一览表

一级	二级	三级科目	说明
销售费用	销售人员薪酬	基本工资	指为销售本企业产品或应税劳务而专设的销售机构（含销售网点、售后服务网点等）的员工工资
		提成	指企业按销售人员实现的销售额的一定比例向其提供的提成费
		福 利 费	指为销售本企业产品或应税劳务而专设的销售机构（含销售网点、售后服务网点等）的员工福利费
		奖金及特殊奖励	指企业因销售人员做出额外贡献而发放的奖金及特殊奖励
	业务费用	培训费	指为培训本企业及销售机构的销售人员所产生的各项费用
		差旅费	指本企业及销售网点的销售人员所销售本企业产品或应税劳务所发生的差旅费，包括市内公出的交通费和外地出差的差旅费
		办公费	指本企业及销售网点的销售人员为销售本企业产品或应税劳务所发生的各项办公经费支出

		通信费	指本企业及销售网点的销售人员为销售本企业产品或应税劳务所在通信方面的支出，包括固定电话、移动电话、计算机联网等费用		
		业务招待费	指本企业及销售网点的销售人员为销售本企业产品或应税劳务所发生的各项招待费用		
		销售折扣	指本企业及销售网点的销售人员在销售本企业产品或应税劳务时，因购买方购货数量较大或及时付款等原因而给予对方的一种价格优惠，前者称为“商业折扣”，后者称为“现金折扣”		
		坏账损失	指企业在销售产品或应税劳务时，因产生无法收回的应收账款而造成的损失		
	公关费用	公关公司费用	指企业请公关公司开展公关活动所支付的费用		
		赞助费用	指企业赞助赛事或某些活动所发生的费用		
		庆典活动费	指企业开展各种庆典活动（如周年庆等）所发生的费用		
		公关人员报酬	指企业支付公关人员的工资、奖金及其他福利费		
		会议费	指企业召开各类公关会议所发生的资料费、设施设备费、人工费等		
	广告费用	广告策划费用	指企业请专业的广告策划机构所支付的费用		
		广告制作费用	指企业在制作广告方面所发生的费用		
		媒体费用	指企业为发布广告购买媒介所发生的各种费用		
	售后服务费用	消耗材料费	指为销售本企业产品或应税劳务而专设的销售机构（含销售网点、售后服务网点等）发生的机物料消耗		
		客户损失赔偿费	由于本企业产品质量缺陷而向客户提供的赔偿所发生的费用		
		管理费用	主要包括售后服务网点发生的房屋及固定资产的修理费、根据固定资产原值和规定折旧率而计提的资产折旧费、租用柜台或设备而发生的经营租赁费等		
	销售物流费用	库存费用	指企业在自销产品时所应负担的仓库保管费用		
		包装费用	指企业在自销产品时所应负担的包装费		
		运输费用	指企业在销售产品过程中进行运输活动所支付的费用		
		装卸费用	指企业在自销产品时所应负担的装卸费用		
	备注：				
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1. 6. 2 销售费用管理控制办法

制度名称	销售费用管理控制办法			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为了规范公司销售费用的使用程序，有效控制销售费用支出，提高公司营销系统所有资源的利用效率，本着节约、有利于销售工作的原则，结合本公司的实际情况，制定本办法。

第 2 条 适用人员范围

本办法适用于公司营销系统及驻外销售机构的所有在职员工。

第 3 条 适用费用范围

1. 本办法适用于公司销售人员的差旅费、通信费、业务招待费及驻外销售机构的办公费用。
2. 上述费用之外的销售费，如广告宣传费、促销费用、公关费用、运输费用、赔偿费用、退换货费用、保修费用、营销人员薪酬、培训费用和办公会议费用等，不在本办法的控制范围内。这些费用的控制，可参照公司其他相关制度的规定执行，或按月度预算执行。

第 2 章 销售费用控制原则

第 4 条 预算控制原则

1. 营销系统各部门应按月编制各项销售费用分类预算（如表 1-24 所示，为全面性考虑，本表将公司可能发生的所有销售费用都一一列出，其中，加粗文字是本方案的控制重点），经财务部试算平衡，报总经理批准后执行。

表 1-24 销售费用预算表

编号：

单位：元

项目			年度销售费用计划额度							
			1 月		2 月		3 月		
			金额	销售比重 (%)	金额	销售比重 (%)	金额	销售比重 (%)	金额	销售比重 (%)
销售费用	1. 销售变动费用	(1) 销售佣金								
		(2) 运输费								
		(3) 包装费								
		(4) 保管费								

		(5) 燃料费								
		(6) 促销费								
		(7) 广告宣传费								
		(8) 消耗品费用								
		(9) 其他费用								
	小计									
	2. 销售固定费用	(1) 销售人员费用	① 工资							
			② 奖金							
			③ 福利费							
			④ 劳保费							
			⑤ 其他费用							
		小计								
		(2) 销售固定经费	① 差旅费							
			② 通信费							
			③ 业务招待费							
			④ 折旧费							
			⑤ 修缮费							
			⑥ 保险费							
		小计								
	合计									

2. 本方案控制范围内的销售费用，均应在预算范围内开支使用。

3. 每月月末，营销系统各部门的相关负责人及销售人员应对本月发生的销售费用进行分项统计，填写《销售费用分析表》，开展偏差分析，及时发现问题，并采取措施。例如，某销售人员发生的业务费用过高时，可调整访问路线或降低住宿标准等。

第 5 条 实行提成制人员费用控制原则

1. 实行提成制的人员，其工资、奖金、费用实行包干制，因开展业务发生的差旅费、通信费、业务招待费在其提成中开支。

2. 在预算范围内的费用按标准预支差旅费，按季度考核做总决算，如有季度超支则在下一期提成中扣回。年度超支不得记入下一年度。

第 6 条 营销系统其他人员费用控制原则

销售管理人员、销售内勤人员等所发生的差旅费、通信费，在预算范围内的按标准开支报销，超支部分自己承担。

第3章 销售费用支出审批规定

第7条 除个人包干费用外的费用，如业务招待费，须先申请后使用；紧急情况下须电话向上级主管申请，后补办申请手续。

第8条 各类销售费用发生后，销售人员需在出差回公司一周内办理报销手续，对于出差超过一个月、不能在月度结清费用的销售人员，须通过邮寄的方式把票据寄回公司，由营销部内勤人员代为履行报销审批程序，财务部把相应款项汇入当事人账户。

第9条 销售费用借支或报销额度规定

- 1. 根据销售人员出差路程、时间等因素确定借款额度，并以该员工的月工资为最高额度。
- 2. 借支或报销额度审批权限应参考公司的具体授权规定。

第10条 销售费用支出与报销审批程序

- 1. 销售费用支出的当事人提出预算范围内的费用支出申请后，报部门负责人或主管领导批准。
- 2. 销售费用支出的当事人在得到主管领导的批准后，执行销售费用支出事项。
- 3. 财务部对当事人的销售费用支出情况进行审查，主要审查费用支出的相关凭证填写是否标准、票据是否有效、出差日期是否符合、申请程序、预算标准以及出差报告等内容。
- 4. 营销总监负责对预算范围内及相应权限内的销售费用支出进行审批。
- 5. 费用支出报销得到营销总监批准后，直接由财务部付款报销，超标准、超权限的需上报总经理审批。
- 6. 总经理负责预算外、超标准、营销总监审批权限以外的销售费用支出的报销审批。

第4章 通信费、差旅费控制

第11条 个人通信费以实际费用发票报销。

第12条 实行提成制人员的通信费、差旅费按公司规定的标准进行预支（参见表 1-25 所列的销售部相关人员的通信费、差旅费开支标准），结算奖金时予以扣除。

表 1-25 营销系统的通信费、差旅费开支标准

所属 部门	职位	个人通信 费标准 (元/月)	差旅费标准					
			长途交通工具标准		出差市内补助			
			飞机	火车	市内交通	伙食	住宿	小计
营销总监		实报	机票	火车软卧	——	——	——	实报
销 售 部	经理		4 折机票	火车硬卧	20	40	140	200
	大区经理		——	火车硬座				
	省区经理		——	火车硬座				

	销售专员		——	火车硬座				
市场部	经理		4 折机票	火车硬卧	实报			
	市场主管		——	火车硬座	实报			
	市场专员		——	火车硬座	实报			
客服部	经理		4 折机票	火车硬卧	实报			
	客服专员		——	火车硬卧				
	其他人员		——	火车硬座	实报			

说明：

1. 上列出差市内补助以普通城市为标准，如出差到其他城市，可按以下标准予以增加。

（1）出差到省会城市，部门经理的住宿费用按××元/天、其他人员的住宿费用按××元/天进行报销。

（2）出差到经济发达地级城市，如温州、大连、宁波、青岛、无锡、东莞等城市，可参照省会城市的标准执行。

（3）出差到北京、上海、广州、深圳等城市，部门经理的住宿费用按_____元/天、其他人员的住宿费用按_____元/天进行报销。

2. 如两个同性别人员同时出差至同一个地方，则扣减一个人的住宿费（以职务级别高的为准），其他补助不变。

3. 住宿费用必须凭发票按实际金额报销，超支部分自己负担，其他补助按标准报销，但须提供相应的收据凭据。

4. 部门经理级人员出差如有 4 折以下机票到达目的地，可以乘坐飞机。

5. 如因紧急事务而超标准（如需搭乘飞机限时赶到出差地），必须经营销总监批准后方可执行。

6. 若出差交通为长途客车，其费用实报实销，不在上述标准中执行。

第 13 条 驻外销售机构的人员的通信费、差旅费实行包干制，由公司独立核算并另行制定标准。

第 5 章 业务招待费控制

第 14 条 销售人员开发的新客户来公司考察时，费用由公司承担，但需事先报请营销总监批准（住宿天数、陪客餐费、回程路费等要详细注明）。

第 15 条 公司老客户临时来公司办事时，公司承担一天的费用（住宿及餐费）。

第 16 条 客户来公司住宿标准为 150 元/天，总经理、营销总监作陪餐费实报，其他人员作陪餐费按 60 元/每人/每餐，按发票实报。

第 17 条 销售部出差人员开发新客户或与老客户交流感情，可适当与客户会餐，但必须事先报请部门经理批准。部门月招待费用总额不得超过 2 000 元，每笔不得超过 150 元，凭当地发票报销，特殊情况需报请营销总监批准。

第 6 章 驻外销售机构费用控制

第 18 条 公司同意设立驻外销售机构（如办事处、仓库等）的片区，销售机构的办公室租赁费（含物业管理费）、仓库租赁费、水电费由公司承担，根据公司正常审批程序报销，如表 1-26 所示。

表 1-26 驻外销售机构费用一览表

城市级别	租赁费	行政办公费用	生活补助	水电费	物业费
普通城市					
省会城市及经济较发达地级城市					
北京、上海、广州、深圳					

备注：经济发达地级城市如温州、大连、宁波、青岛、无锡、东莞等城市。

第 19 条 行政办公费用主要指在当地的固定电话、传真、复印、打印等办公费用，个人通信费参照公司的统一标准。

第 20 条 公司总部人员驻销售机构办公的，按驻外天数每天补助 15 元。

第 21 条 驻外销售机构的人员在当地的的车船费用以当地公交车票据为报销依据。

第 22 条 驻外销售机构的人员往返公司或出差外地按公司的标准费用报销。

第 23 条 驻外销售机构的人员需添置办公设备时，参照公司总部的采购管理规定报公司总部批准后方可执行。

第 24 条 驻外销售机构的日常费用开支由公司总部的财务部根据各销售机构的预算拨付备用金，出纳（可兼职）负责备用金的保管与支付事宜。费用开支情况由公司总部负责审计，审计不合格的费用由销售机构的主要负责人负责追回不应报销的费用。

第 25 条 不独立考核盈亏的销售机构由出纳负责邮回费用开支单据凭证以冲销备用金借款。

第 26 条 独立考核盈亏的销售机构的费用开支经审计合格后直接进入本机构的当期费用。

第 7 章 附则

第 27 条 本办法由公司总部的财务部制定，报总经理审批后，自公布之日起执行。

第 28 条 本办法由公司总部的财务部负责解释、修订事宜。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1. 7 管理费用

1. 7. 1 管理费用构成分析方案

方案名称	管理费用构成分析方案			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

一、管理费用的定义

管理费用是指企业的董事会和行政管理部门为组织和管理企业生产经营所发生的，或由企业统一负担的各项费用。

二、管理费用的构成

管理费用的具体构成如表 1-27 所示。

表 1-27 管理费用构成明细表

管理费用明细科目		说明
管理费用	行政管理人员工资及福利费	指企业行政管理部门的员工工资及福利费
	社会保险费用	指企业为员工缴纳的各项社会保险费用的总计数；若企业的社会保险费用是在生产成本的“制造费用”、“销售费用”、“管理费用”中分别核算的，则本指标只包括企业行政管理人员的社会保险费用；若企业所有员工的社会保险费用都在“管理费用”中核算，则本指标包括企业所有员工的社会保险费用
	住房公积金和住房补贴	指企业支付给员工个人的住房公积金或住房补贴
	办公费	指企业生产及各管理部门用的文具、纸张、印刷品、清洁卫生用品、报刊杂志及电信电话费用
	业务招待费	指企业为业务经营的合理需要而支付的列入管理费用的业务招待费用
	工会经费	指按员工工资总额（扣除按规定标准发放的住房补贴，下同）的 2% 计提并拨交给工会使用的经费
	员工教育经费	指企业为员工学习先进技术和提高文化水平而支付的费用，按员工工资总额的 1.5% 计提
	差旅费	指企业行政管理部门的差旅费，包括市内公出的交通费和外地出差的差旅费
	通信费	指企业行政管理部门用于通信方面的费用，包括固定电话、移动电话、计算机联网等的费用
	交通费	指企业用于商务汽车使用和保养方面的各项支出，包括车险、过路过桥费、停车费、修车费、耗油（天然气）费等，以及企业用于租车、打车的费用
	研究开发费	指企业开发新技术或新产品等而发生的新产品设计费、工艺规程制定费、设备调试费、原材料和半成品的试验费、技术图书资料费、研发人员的工资等，不包括在“制造费用”

		中已填报的“研发、试验检验费”			
	技术转让费	指企业使用非专利技术和引进技术而需要支付的费用			
	董事会会费	指企业董事会或最高权力机构及其成员为履行职能、执行职权而发生的各项费用，包括董事会或最高权力机构成员的津贴、差旅费、会议费等			
	劳动保护费	指企业为员工配备的工作服、手套、安全保护用品、防暑降温用品等所发生的支出和高温、高空、有害作业津贴、洗理费等；若生产成本的“制造费用”中已经核算了劳动保护费，则此项不包括“制造费用”中的劳动保护费			
	员工取暖费和防暑降温费	指企业支付给员工个人的取暖费和防暑降温补贴			
	劳务费	指企业支付给雇佣的临时生产人员且没有包括在工资中的劳务费用，但不包括在“生产成本”中已经填报的劳务费			
	会议费	指企业用于召开会议的费用			
	印刷费	指企业统一负担或支付的各种印刷费			
	咨询费	指企业向咨询机构进行生产技术、经营管理咨询所支付的费用，包括聘请经济技术顾问、法律顾问等支付的费用			
	诉讼费	指企业因起诉或应诉而发生的各项费用			
	审计费	指企业聘请中介机构（如会计师事务所、资产评估机构等）进行查账、验资，以及资产评估、清账等发生的费用和企业接受审计时发生的费用			
	修理费	指企业行政管理部门为修理房屋、固定资产和低值易耗品等资产所支付的费用			
	折旧费	指企业行政管理部门的固定资产按规定折旧率计提的资产折旧费			
	水电费	指企业行政管理部门支付的用于外购的水费和电费			
	绿化费	指企业对办公区、生产作业区进行绿化而发生的零星绿化费用			
	税金及上交的各种专项费用	指企业上交的税金以及上交管理部门的各种专项费用的总和，包括房产税、车船使用税、土地使用税和印花税等			
	排污费	为已经产生或仍在继续产生的环境污染损失或环境危害行为承担的一种经济责任，依法向环保主管部门缴纳的费用			
备注：					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1. 7. 2 管理费用支出审批规定

制度名称	管理费用支出审批规定			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					

第1条 为加强财务预算管理，保障公司各职能部门的正常运作，严格控制管理费用的支出，特制定本规定。

第2条 本规定适用于相关管理费用的支出审批。

第2章 预算内管理费用审批权限及程序

第3条 按费用标准执行的费用性支出及核销（报账）审批程序

固定电话费用、手机费用、差旅费由费用申请部门提出申请，经费用申请部门经理审批后，到财务部主管会计处办理。

第4条 其他费用性支出审批程序

1. 5 000 元以下（含 5 000 元）的费用审批程序

由费用申请部门提出申请，经财务部预算主管、费用申请部门经理审批后，到财务部主管会计处办理。

2. 5 000～10 000 元（含 10 000 元）的费用审批程序

由费用申请部门提出申请，经费用申请部门经理、财务部预算主管、费用申请部门主管副总审批后，到财务部主管会计处办理。

3. 10 000～20 000 元（含 20 000 元）的费用审批程序

由费用申请部门提出申请，经费用申请部门经理、费用申请部门主管副总、财务部预算主管、财务部经理、财务总监审批后，到财务部主管会计处办理。

4. 20 000 元以上的费用审批程序

由费用申请部门提出申请，经费用申请部门经理、费用申请部门主管副总、财务部预算主管、财务部经理、财务总监、公司总经理审批后，到财务部主管会计处办理。

第3章 预算外管理费用审批权限及程序

第5条 预算外管理费用是指各部门根据业务的特点确需发生的，而预算内未能考虑到的费用。

第6条 预算外管理费用的发生，不论金额大小，其报销审批程序如下：由费用申请部门提出申请，经费用申请部门经理、费用申请部门主管副总、财务部预算主管、财务部经理、财务总监、公司总经理审批后，到财务部主管会计处办理。

第7条 各部门为正常开展业务而需要一次性购置电脑、打印机、复印机、传真机时，由信息技术部、财务部、总经理办公室审核后，向公司领导提出购置方案，经公司领导审批后，由采购部购置。

第8条 如果支付和报销、核账工作是同时进行的，则报销、核账工作按上述规定执行。

第9条 如果支付和报销、核账工作是分开进行的，则支付申请按上述流程。报销、核账时，只需按财务部主管会计的要求贴齐相关单据，附上支付审批的原件，由费用申请部门经理签字后，到财务部主管会计处报销即可。

第10条 有审批权限的人员发生相关管理费用时，应由上一级领导审批，总监及以上级别人员发生相关费用时，由董

事会成员进行会签。

第 4 章 附则

第 11 条 本规定由财务部负责制定与解释。

第 12 条 本规定自××××年××月××日起生效执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1. 8 财务费用构成分析方案

方案名称	财务费用构成分析方案			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

一、财务费用的定义

财务费用是指企业为筹集生产经营所需资金等而发生的费用，包括企业生产经营期间发生的利息支出（减利息收入）、汇兑损失（减汇兑收益）、支付给金融机构的手续费、企业发生的现金折扣，以及其他相关费用等。

二、财务费用的构成

根据上述定义，财务费用的具体构成如表 1-28 所示。

表 1-28 财务费用构成一览表

财务费用明细科目		说明
财务费用	利息支出	指企业短期借款利息、长期借款利息、应付票据利息、票据贴现利息、应付债券利息、长期应付引进国外设备款利息等利息支出（除资本化的利息外）减去银行存款等利息收入后的净额
	汇兑损失	指企业因向银行结售或购入外汇而产生的银行买入、卖出价与记账所采用的汇率之间的差额，以及月度（季度、年度）终了，各种外币账户的外币期末余额，按照期末规定汇率折合的记账人民币金额与原账面人民币金额之间的差额
	金融机构手续费	指发行债券所需支付的手续费（需资本化的手续费除外）、开出汇票的银行手续费、调剂外汇手续费以及企业得到其他金融服务需支付的手续费等，但不包括发行股票所支付的手续费等
	其他相关费用	指企业发生的现金折扣、融资租入固定资产发生的融资租赁费用、为了筹集资金而负担的担保费等

备注：					
1. “利息支出”这项指标应填报企业利息的总支出，而不是企业会计报表上的利息净支出。					
2. “其他相关费用”的“担保费”，若企业给其他单位做担保所发生的费用应计入“管理费用”，而不属于财务费用。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 2 章 人力资源成本费用控制

2. 1 取得成本

2. 1. 1 招聘成本控制方案

方案名称	招聘成本控制方案			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>一、目的</p> <p>为有效控制人力资源招聘成本，合理划分招聘成本，提高招聘效率，保证招聘效果，特制定本方案。</p> <p>二、适用范围</p> <p>本方案适用于本公司的招聘工作。</p> <p>三、招聘成本构成</p> <p>1. 直接成本</p>					

包括广告、招聘会费用、猎头费、中介费、员工推荐奖励金、校园招聘费和网络广告费。

2. 内部成本

主要是指招聘人员的工资、福利、差旅费及其他管理费用。

3. 外部成本

主要是指招聘外地员工所发生的搬家费、置家费、探亲费和交通补贴费等。

4. 机会成本

招聘成本的机会成本主要体现为：如果招聘到一名合适于本招聘职位的员工能够给公司创造的效益；如果招聘到的员工不符合公司的要求，有可能带来的经济损失、管理费、办公费、员工试用期薪酬、培训费及另找一名员工所需要的招聘费等。

四、事先控制——人员招聘审核权限

（一）作用

1. 有效识别人员空缺

确保所招聘职位是必需的，且无法替代，其职责不能通过工作分配、现有人员加班、临时借调或外包的形式解决。

2. 严控编制

逐级审批，有利于从公司整体组织架构的角度合理配置人员，避免出现冗员，增加成本。

3. 责任承担

当招聘工作出现重大失误或招聘费用严重超支，需向审批人员问责。

（二）相关界定

1. 提出招聘需求

指相关人员提出人员招聘需求。

2. 审核权

审核权指相关人员对员工招聘工作进行审查，并做出决定的权力。该权力包括推荐给下一个审核者或者核准者进行决策并提供建议，还包括否决招聘员工，审核者行使否决权后，招聘程序自动中止。

3. 核准权

核准权指相关人员根据审核者提供的建议，最终决定员工招聘是否执行，如果同意则立刻执行，反之则不执行。

4. 报备

报备是指员工招聘完成之后，相关人员定期得到招聘统计信息的权力。

（三）人员招聘审核权限（如表 2-1 所示）

表 2-1 招聘审核权限表

		审批分类	主管	部门经理	分管副总	人力资源部	总裁
需	编	一般员工/操作人员	√	√ Δ	○	□	

求 确 认	制 内	一般管理/技术/ 业务人员	√	√ Δ	Δ	□	
		部门经理以上			√	□	
	编 制 外	一般员工及辅助 后勤人员		√	Δ	□	○
		一般管理/技术/业务人 员、部门经理级以上		√	Δ	Δ	□

备注：“√”提出 “Δ”审核 “□”核准 “○”报备

五、事中控制——招聘渠道优化选择

（一）招聘渠道类型（如表 2-2 所示）

表 2-2 招聘渠道类型比较分析表

招聘渠道	收费情况	招聘特点	招聘效果
内部招聘	免费	对能力强的员工可起到激励作用 避免优秀员工被竞争对手挖走	随时发布信息，针对性强， 质量有保证，但选择余地较 小
员工推荐	500~1 000 元（用于奖励）	针对性强，效率较高	费用低，质量有保证，但是 存在管理隐患
网上招聘	2 000~100 000 元	覆盖面广，无地域限制，可作为企业形象 宣传，针对性强，宣传沟通方便	费用低，不断使用，可选择 余地大
校园招聘	免费或少许	可作为企业形象宣传，直接与求职者面 对面	后期培训费用较高
报纸广告	12cm×8 cm 6 000 元/次	固定阅读，媒介覆盖影响力大，但时效 性差	需花费较大精力筛选，效果 一般，不利于招聘较高职位
招聘会	1 000~4 500 元/摊位	与求职者直接面对面，效率较高	时效性强，质量难以保证， 持续时间短
猎头公司	15 000~100 000 元	针对性强，质量高，效率高	质量有保证，但费用高

（二）选择渠道说明

1. 首先考虑内部招聘

通过内部招聘，一方面确保公司内部业务和文化的匹配，另一方面也是公司为员工的职业生涯发展提供的机会。此种方式费用低，质量有保证，大部分职位可先通过发布内部信息的方式进行招聘。

2. 员工推荐

这种方法在寻找很难招到的人才时，如招聘高科技或信息专业人才时特别有效，可节省大量费用。

3. 网上招聘

专门的招聘网站按年收费，费用较低，可以发布任何数量的广告，因此可以作为一般职位招聘需求的首选方式，但对高级职位的招聘效果不理想。

4. 报纸广告

招聘渠道中，目前公司所在地区××报纸效果较好，目前处于垄断地位。特别适用于招聘各类中高级人才职位，但费用较高。

5. 校园招聘

校园招聘适用于有长期人才培养计划、相同需求职位较多的公司。

6. 猎头公司

仅限于招聘部门经理及以上级别的职位使用。

7. 公司需按职位不同选择最佳招聘渠道，如表 2-3 所示。

表 2-3 按职位选择招聘渠道

部门	职位分类	招聘渠道：“1” 首选，“2” 次选					
		内部	报纸广告	网上招聘	招聘会	猎头公司	校园招聘
综合管理部	人力资源管理类	1	2	1			
	行政、司机类	1	2	1			
财务部	所有职位	1	2	1			
物业部	物业管理主管		1	2			
	工程类		1	2			
市场部	客服类	1	1	1			
	市场营销人员	1	1	1		2	
投资部	投资管理类、法律类		1	1			
运维部	IT 技术支持类	1	2	1	2		2
技术部	软件开发、项目管理类	1	2	1	2		2
	售前支持	1	2	1	2		
市场部	市场、销售类	1	1	1			
呼叫中心	客户服务类（普通）		2	1			2

	客户服务类（外语）		2	1	2		2
	运营主管		1	1		2	
	项目主管		1	1		2	

六、招聘成本控制程序

（一）招聘成本类别（如表 2-4 所示）

表 2-4 招聘成本类别

类别	含义
广告费	用于发布网络、专业杂志、报纸招聘广告的媒体广告费用
中介机构服务费	用于支付猎头公司、普通人才服务机构的招聘服务费用
会务（场租）费	用于支付人才招聘会中公司招聘展台的费用
资料费	用于支付招聘材料的印刷、制作、采购的费用
推荐费	用于支付人才推荐者的佣金的费用
公关费	用于支付招聘活动发生的公关费用
相关费用	用于支付招聘活动发生的差旅、餐饮、食宿的费用
其他	与招聘相关的其他费用

（二）程序

1. 各部门制定预算

各部门招聘成本预算情况如表 2-5 所示。

表 2-5 部门招聘成本预算表

所需职位	空缺职位数	拟采取的招聘方式	预算费用
基层员工			
中层员工			
高层员工			
人力资源部意见	<p style="text-align: right;">负责人签字：</p> <p style="text-align: right;">年 月 日</p>		
总经理审核意见			

	负责人签字： 年 月 日
--	---------------------------

2. 借款

人力资源部依据招聘计划和费用预算，统一到财务部申请借款。

3. 费用登记

(1) 每次进行招聘时，各部门招聘负责人都应在《招聘成本登记表》上签名，以此作为划分招聘成本的确认依据。

(2) 《招聘成本登记表》上应注明招聘负责人和实际花费的招聘费用，参加招聘的人员可对其进行监督，如表 2-6 所示。

表 2-6 招聘成本登记表

招聘项目	时间及地点	参加部门	各部门招聘负责人签名
备注		招聘负责人	
		招聘费用	

4. 分摊方法

招聘成本依据参加招聘会的人数由各单位分摊，但由事业部组织并以事业部名义发布的招聘广告、网络招聘及由此发生的广告费、网络费、用车费由事业部本部承担，在招聘过程中发生的其他费用（如住宿费、业务招待费等）由各单位承担。

各单位费用支出=（招聘费用总额÷参加总人数）×各单位参加人数

5. 分摊单位划分（如表 2-7 所示）

表 2-7 月份招聘成本分划报表

<div style="text-align: center;"> <div style="display: inline-block; transform: rotate(-45deg);">部门支出</div> <div style="display: inline-block;">招聘项目</div> </div>	综合管理部	技术部	市场部	投资部	运维部	工程物业部	财务部	呼叫中心	合计
合计									
备注									

6. 划账流程

(1) 人力资源部依据《招聘成本登记表》编制《招聘成本分划报表》。

(2)《招聘成本分划报表》由招聘主管编制，并报财务部审核。

(3)《招聘成本分划报表》于每月 30 日前报财务部。

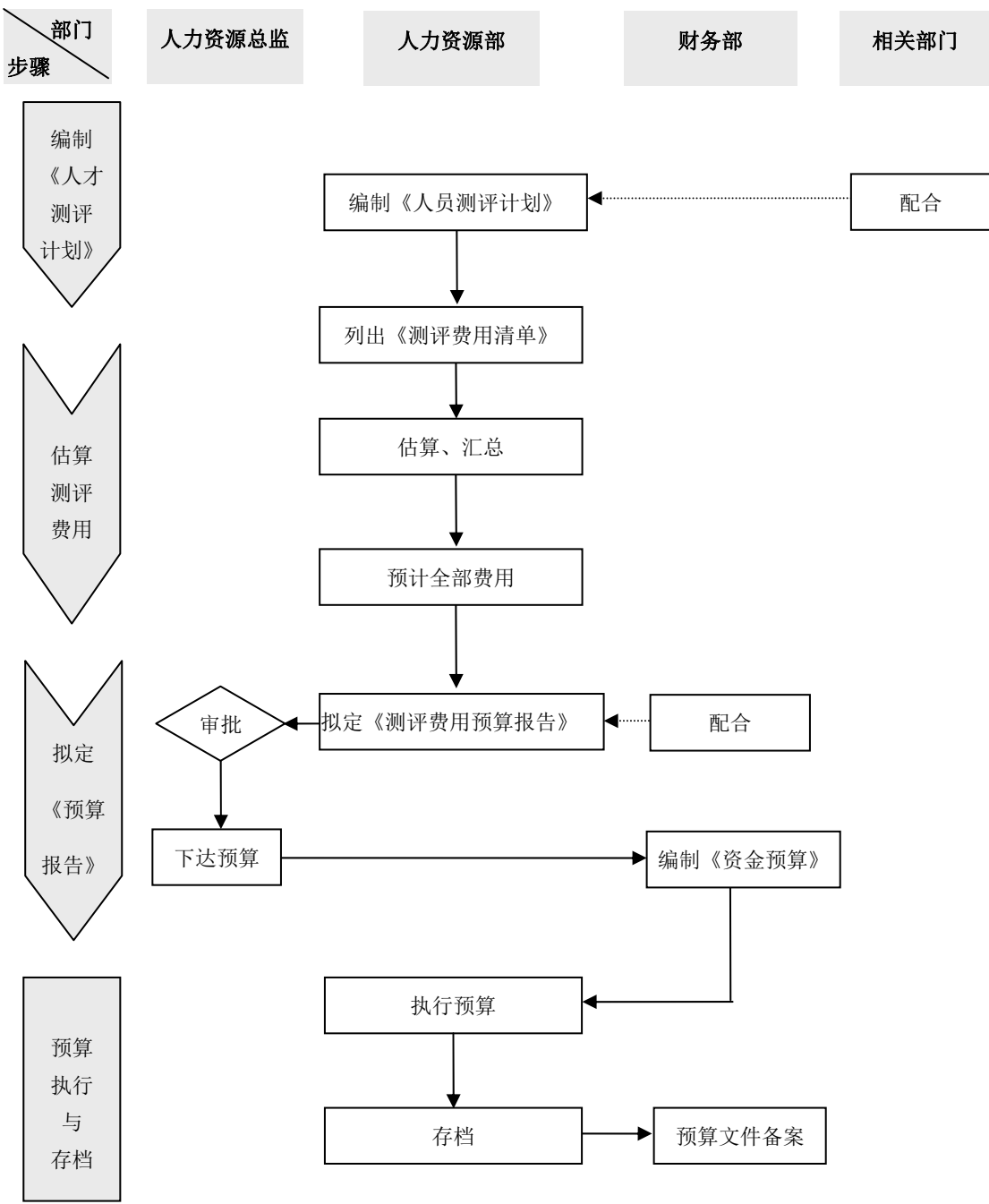
(4) 财务部依据《招聘成本登记表》和《招聘成本分划报表》对招聘成本进行划账。

7. 划账方式

划账采用每月一划的方式进行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2. 1. 2 人才测评费用预算流程



2. 2 开发成本

2. 2. 1 培训费用管理控制办法

制度名称	培训费用管理控制办法	受控状态	
		编号	

执行部门		监督部门		考证部门	
------	--	------	--	------	--

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为完善培训费用管理，合理利用各类资源，有效控制培训费用，特制定本办法。

第 2 条 适用范围

本办法适用于公司总部及各分公司培训费用的管理。

第 3 条 管理职责

1. 培训发展部负责公司培训费用归口管理，负责确定培训费用的计提标准、使用范围和使用标准，负责指导和监督检查各子公司培训费用的使用情况。

2. 各分公司人力资源部负责本单位培训费用的具体管理。

3. 财务部负责培训费用的计提和报销审核工作。

第 4 条 培训费用的计提

1. 培训费用分为日常培训费用和专项培训费用。

2. 日常培训经费依据国家有关规定，按照员工工资总额的 5% 计提。其中，3% 为公司总部及各分公司的培训经费，另 2% 归公司总部支配。

3. 专项培训费用根据特定用途设立，专款专用，由培训发展部提出，主管副总裁审核，总裁批准。下列项目可作为专项培训项目：教材开发、印刷、出版，出国学习深造，重大投资配套培训项目，非基建培训设备的购置等。

4. 培训教室、办公室和培训公寓建设、修缮费及培训基地建设费不列入培训经费，从其他相关经费中列支。

第 2 章 培训费用说明

第 5 条 培训费类别（如表 2-8 所示）

表 2-8 培训费用类别一览表

费用项目	费用类别	费用明细
授课费	内部费用	内部兼职讲师讲课津贴
	外训费用	外部培训机构合作费用、继续教育费用等
	外请费用	外聘培训师授课费
	外请费用	网络远程学习工具费用

食宿差旅费	外训费用	内部培训师外派食宿差旅费、外派员工培训食宿差旅费
	外请费用	外聘培训师差旅费、住宿费及餐费
	内部费用	内部培训实施期间食宿费用（包含煤气费）
培训材料费	内部费用	培训场地费，指集中培训时租赁培训场地的费用
	内部费用	培训资料费，如教材编印、培训资料制作、购买培训光碟、书籍等费用
	内部费用	培训文具费，如麦克风电池、证书、学员牌等

第6条 各培训课程的管理职责

1. 各培训课程内容、对象及管理职责如表 2-9 所示。

表 2-9 各培训课程的管理职责一览表

课程	培训对象	统筹	预算	执行
新员工	所有新进生产线员工	人力资源部	各生产部门	各生产部门
	所有新进非店面线新员工	培训发展部		
岗位培训	主管级（不含）以下人员	培训发展部	各部门	各部门
领导力与人才发展类	主管级以上管理人员、梯队人员	培训发展部		
学历与技术进修奖励	符合要求的员工			
其他培训	普通员工			

2. 培训费用审批程序

（1）各部门主要负责日常培训工作，如新员工培训、岗位培训，由其自行预算。如在预算内可直接使用，如在预算外需向管理部门申请。培训费用预算明细表如表 2-10 所示。

表 2-10 培训费用预算明细表

序号	项目名称	参训人数	培训费用								备注
			人 员 费用	场地及设施设备费用			材料费用				
				讲 师 津贴	场 地 费用	设 备 费用	设 备 折旧	资 料 印刷	教 材 购买	食 宿 费	

合 计	
审 核	签名： 日期：
批 准	签名： 日期：

(2) 各部门应于每月 18 日前将下月培训规划及预算报总部培训发展部审核，经审核无异议后再填到预算表中，上报上级审批。

第 7 条 各培训课程产生费用明细

各培训课程费用的明细表如表 2-11 所示。

表 2-11 各培训课程费用明细表

课程对象	允许发生费用						
	外训费用	外请费用	内部费用				
			讲师 津贴	食宿 费用	培训 场地费	培训 资料费	培训 文具费
新员工			√	√	√	√	√
岗位培训			√		√	√	√
领导力与人才 发展类	√	√					
学历与技术进修	√						
其他培训	√	√	√	√	√	√	√

第 3 章 各项费用预算及使用标准

第 8 条 授课费

1. 内部兼职培训师津贴

(1) 定义。是指公司内部除负责原职位工作职责外，还承担部分培训课程教学的员工。

(2) 内部兼职培训师分为四类，具体如表 2-12 所示。

表 2-12 公司内部兼职培训师分类表

兼职培训师类别	技术等级	备注
培训讲师	员级	经公司聘用后任职，下同
助理培训师	初级	
培训师	中级	

高级培训师	高级	
-------	----	--

(3) 兼职讲师的课时费设立

①课时费是指兼职培训师承担由培训发展部安排的公司整体范围内集中教育培训项目教学工作时，给予的工作报酬，不包括其在本系统内承担的培训教学工作。

②各部门的新产品介绍、新业务推广等相关业务培训属其职责范围，此类培训无课时费待遇。

③各兼职培训师如担任本部门新员工的岗位培训引导人，按其他有关规定执行奖励标准，不享受课时费待遇。

(4) 课时费计算标准按照培训师级别划分，如表 2-13 所示。

表 2-13 内部培训师课时费标准

单位：元/小时

培训师级别	基本课时费	正常工作时间课时费	非工作时间课时费
员级（P1）	20	20	30
初级（P2）	30	30	45
中级（P4）	50	50	75
高级（P5）	100	100	150

2. 外部培训师授课费用参照表 2-14 执行。

表 2-14 国内培训讲课费用的参考价格

培训师级别	授课费用参考（元/天）	培训师类别
资深专家	2~3 万元	著名的商学院教授、知名企业家、高级咨询专家
专家	1.3~1.5 万元	高级咨询顾问，比较有名的学院教授、副教授
企业家/学者	1~1.5 万元	外企的副总裁、总监，一般学院的教授，咨询顾问
一般培训师	0.4~0.8 万元	某专业有丰富经验者、学院副教授、一般咨询顾问

第 9 条 食宿差旅费用

1. 内部外派人员：按公司出差管理办法标准预算与执行。

2. 外聘培训师：原则上，公司要为外聘培训师提供住宿，并按培训师具体情况承担其往返交通费用，住宿条件及交通费用均以培训合同约定为准。

3. 参加培训人员住宿费标准

(1) 分公司有宿舍的，根据当地租金标准执行。

(2) 分公司无宿舍的，住宿费用标准如表 2-15 所示。

表 2-15 参加培训班人员的住宿标准

培训项目	级别	费用标准	备注
------	----	------	----

		A 类：省会城市或直辖市	B 类：A 类以外其他地域	
培训班	旅店	80 元/人/天	60 元/人/天	

第 10 条 培训材料费

1. 培训场地费，即集中培训时使用培训室的折旧、更新费用及租赁培训场地的费用等。

（1）培训时以公司培训场地优先

根据培训室设施设备管理办法，在培训实施的前期、中期及后期阶段，培训组织人员每月对各类设施设备进行检查，确保培训工作可以正常开展。每月设施设备的折旧、维修费标准为 300 元/月。

（2）出现以下两种情况时可外租场地

①如两项培训在同一时间进行，可外租培训场地。

②培训场地有限，实际参训人数大于培训室可容纳的人数。

场地费标准如表 2-16 所示。

表 2-16 培训场地外租费用标准

培训项目	培训人数	费用标准		备注
		A 类：省会城市或直辖市	B 类：A 类以外其他地域	
新员工	50 人以上	1 200 元以内	800 元以内	全天，含投影仪
岗位培训				

2. 材料费用

材料费用是指日常培训实施期间产生的培训资料费、内部教材编制、印刷费用、购买培训光碟、培训书籍和培训文具费用。

（1）费用标准

内部教材编制以及手册、资料印刷费用标准为：400 元/月。

培训期间培训文具标准制定公式：文具费用标准=参训人数×3 元/人/天。

（2）如公司仓库已有的办公物料，原则上不允许再采购。

（3）培训活动所需材料如表 2-17 所示，供参考。

表 2-17 培训活动所需材料一览表

序号	项目
1	培训教材
2	培训用学员小礼品
3	学员胸牌
4	麦克风电池

5	摄像机电池/电源线
6	电源插板
7	电脑盘片（U 盘、光盘、移动硬盘）
8	学员证书

第 4 章 附则

第 11 条 本办法由公司人力资源部负责解释、补充及修订。

第 12 条 本办法自_____ 年_____ 月_____ 日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2. 2. 2 员工教育经费使用规定

制度名称	员工教育经费使用规定			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为充分发挥员工教育经费的作用，确保员工教育经费的安全、高效使用，根据相关法律、法规，结合本公司的实际情况，特制定本规定。</p> <p>第 2 条 本规定适用于本公司及下属公司。</p> <p>第 3 条 员工教育经费的计提</p> <p>根据国家相关规定，结合本公司的实际情况，员工教育经费按员工全年工资总额的 2.5%提取使用，列入成本开支。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 职工教育经费的开支范围</p> <p>第 4 条 开支范围</p> <p>1. 培训（养）费，指公司统一组织的员工学历教育培养费；员工岗位培训、安全技术教育、职业资格</p>					

培训等培训费；各类专业技术人员和管理人员的继续教育、业务短训和业务进修培训费等。

2. 课酬金，指聘请兼职教师的兼课酬金。

3. 班费用，指由本公司及下属子公司培训班开班所发生的培训资料费、出卷费、阅卷费和监考费，学员在培训学习期间的住宿、交通费等。

4. 资格审定与鉴定费，指公司在职工晋升工人技师、工人高级技师所需的评审费，工人技能等级鉴定费等。

5. 公务资料费，指专职教职员工的办公费和资料费、教学器具的维修费、教学实验费、培训教材编印费等。

6. 设备购置费，指购置员工教育用一般教学器具、实验仪器和图书等费用。

7. 学员生活补助费，指各类学员在规定时间内脱产培训或函授面授所享有的生活补助费。

8. 员工教育目标管理年度考核兑现奖。

9. 其他必须由职教经费支付的零星开支。

第5条 下列各项不包括在员工教育经费以内，应按有关规定开支。

1. 专职教职员工的工资和各项劳保、福利、奖金等，以及按规定发给脱产学习的学员工资。

2. 学员个人学习用参考资料、计算尺（器）、小件绘图仪器（如量角器、三角板、圆规等）和笔墨、纸张等其他学习用品，由学员自理。

3. 举办员工教育所必须购置的设备，凡符合固定资产标准的，按规定列支。

4. 属于公司开发新技术、研究新产品的技术培训费用。

第3章 员工教育经费的使用与管理

第6条 教育经费必须专款专用，不得截留和挪用。

第7条 公司按员工工资总额的1%提取教育经费，用于公司统一举办各类短期培训以及培训基地的建设等工作；各分公司按员工工资总额的1.5%提取教育经费用于本公司员工教育培训工作。

第8条 公司集中使用的教育经费：统一结算单位由公司财资部直接按工资总额1%提取；独立核算单位按工资总额1.5%提取的教育经费汇入公司财资部指定的账号。

第9条 凡由公司统一组织的教育培训，公司各部门和相关单位要提出培训项目及经费预算，由人力资源部收集汇总，经公司员工教育委员会审议，报公司领导批准列入公司培训计划与经费预算。计划外需增加的培训项目，有关部门和相关单位应提出书面申请，必须按公司审批程序办理。

第10条 公司统一组织的教育培训经费，以审核批准的经费预算为限额。但如果出现实际参加人数和培训时间少于原计划等现象，其费用要在原预算中做相应扣减。

第11条 办班管理费按××元/人/天拨付给承办单位（含办班所开支的一切杂费）。

第12条 组织办班单位（部门）要根据培训班的实际情况，据实将需购置资料费列入培训班的预算，

待预算批准后，凭发票报销。					
第 13 条 组织办班的子公司（部门）要根据聘请教师的实际情况，将教师授课费列入培训班预算，待预算批准后，据实支付。					
第 14 条 办班管理费、资料费、教师授课费待培训班结束后，由承办单位填写有关报表，并附上有关发放清单，经组织办班的负责人签字，报公司人力资源部审核后拨付。					
第 4 章 考核与监督					
第 15 条 公司将教育经费的提取和使用情况列入人力资源工作管理考核内容。					
第 16 条 各子公司教育经费要建立使用计划和支出明细账，按计划掌握使用。					
第 17 条 财务、审计、监察、人力资源等部门要严格履行职责，加强对教育经费提取和使用管理情况的检查监督。					
第 18 条 加强教育经费专项账目的管理，每年各子公司教育、财务部门应向本公司员工教育委员会和公司员工教育委员会、人力资源部、财务部汇报教育经费使用情况。					
第 19 条 对克扣、侵占、挪用、贪污教育经费，严重违纪的行为，公司及下属子公司应对直接责任人和主要负责人视其情节和人事管理权限进行严肃处理，构成犯罪的移交司法部门，依法追究刑事责任。					
第 5 章 附则					
第 20 条 各子公司要根据本办法，结合实际情况制定具体实施办法。					
第 21 条 本规定由公司人力资源部负责解释、补充及修订。					
第 22 条 本规定自发布之日起施行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2. 3 使用成本

2. 3. 1 员工加班费用管控办法

制度名称	员工加班费用管控办法			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为控制加班时间，杜绝虚假加班，减少因加班费产生的纠纷，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 适用范围</p>					

本办法适用于公司员工加班费的管理与控制。

第 2 章 加班界定

第 3 条 工作中出现以下情况时，按照申请及审批程序安排加班。

1. 原定工作计划由于非自己主观的原因（即设备故障、临时穿插了其他紧急工作等）而导致不能在原定计划时间内完成但又必须在原定计划内完成的（如紧急插单，而原订单也必须按期完成）。
2. 临时增加的工作必须在某个既定时间内完成的（如参加展会）。
3. 某些必须在正常工作时间之外也要连续进行的工作（如抢修设备）。
4. 某些限定时间且期限较短的工作（如仓库盘点）。
5. 其他公司安排的加班（加点）工作。

第 4 条 严禁虚报、谎报加班及无工作任务加班。

第 3 章 加班申请与审批

第 5 条 任何计划加班的部门和员工必须在事前履行申请和审批手续；如有特殊情况事前来不及办理，也要事后补批，同时有证明人签字。《加班申请单》如表 2-20 所示。

表 2-20 加班申请单

部门	姓名	预定加班时间			事由
		起	迄	时数	

总经理： 主管副总： 部门经理： 填表：

第 6 条 加班的申请及审批的权限和流程

1. 一线操作工的加班（含车间主任）由车间主任提出申请，送生产部经理审批，并交人力资源部备案。
2. 公司职能部门普通员工的加班由本人提出申请，送本部门经理审批，并交人力资源部备案。
3. 部门经理加班由本人提出申请，送主管副总审批，并交人力资源部备案。
4. 副总经理加班由总经理审批，并交人力资源部备案。

第 7 条 所有加班人员一律以机打加班卡的形式进行考勤。

第 4 章 加班费的核算基础

第 8 条 加班费计算基础

公司员工工资结构分为岗位技能工资及绩效工资两部分，加班费计算以固定的岗位技能工资为基础，浮动的绩效工资不计入计算基础。

第 9 条 加班费计算办法

1. 工作日加班发放 150%的加班工资。

2. 公休日加班发放 200%的加班工资。
3. 法定节假日加班发放 300%的加班工资。
4. 加班工资计算以小时为基础，小时工资基数 = $\frac{\text{岗位技能工资}}{21.75 \times 8}$ 。
5. 加班工资每月结算一次，并编制《加班费明细表》（如表 2-21 所示），报财务部审核后，由人力资源部随当月工资一起发放。

表 2-21 加班费明细表

部门： 日期： 年 月 日

日期				工作内容及地点	实际加班时间 (时数)	加班费	午餐费
起		迄					
月	日	月	日				

总经理： 会计： 出纳： 审核： 申请人：

第 5 章 加班的监督控制

第 10 条 人力资源部通过检查工作日报，核对考勤刷卡记录与门禁系统记录，组织人员定期或不定期进行检查等形式对加班情况进行监督。

第 11 条 经检查发现有虚报加班，或没有明确工作任务而加班的，要对当事人及当事部门负责人进行通报批评，并扣发当月绩效工资。

第 6 章 特殊岗位人员加班解决办法

第 12 条 特殊岗位种类

1. 高级管理人员、外勤人员、推销人员、部分值班人员及其他因工作无法按标准工时衡量工作量的岗位人员。

2. 长途运输人员、部分装卸工及因工作性质特殊需机动作业的人员。

3. 其他因生产特点、工作特殊需要或职责范围需自行支配工作时间的人员。

第 13 条 对于以上人员，公司可向劳动保障部门申请审核通过，安排实行不定时工作制。

第 14 条 实行不定时工作制的岗位人员不适用于上述加班规定。

第 7 章 附则

第 15 条 本办法由人力资源部负责解释、补充及说明。

第 16 条 本办法自_____年_____月_____日起生效实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2. 3. 2 员工福利费用控制办法

制度名称	员工福利费用控制办法			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为避免员工福利费的不合理支出和无效开销，严格控制员工福利费用的增长，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本办法适用于公司员工福利费用的管理与控制。</p> <p>第 3 条 原则</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 加强员工福利费的管理，严禁随意提高发放标准，扩大开支范围。 2. 加强福利费收支预算管理，遵循量入为出、略有节余的原则。 3. 严格按照财务制度进行会计核算，单独设置账册，进行准确核算。 <p style="text-align: center;">第 2 章 员工福利费用控制职能</p> <p>第 4 条 在分管副总经理的领导下，财务部是员工福利费的主管部门，对员工福利费实行归口计划管理，控制开支，正确使用。其职责包括以下内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 对员工福利费的使用，一旦发现弄虚作假或违反财务纪律的行为，财务部有权拒绝报销，并向分管副总经理汇报。 2. 负责员工福利费报销凭证的审核、报销、记账和会计报表填制工作。 3. 制定《员工福利费承包方案》并组织实施。 4. 负责对用于购置福利性固定资产的增资核算。 5. 负责对福利费支出办理社会集团购买力批准手续。社会集团购买力，是指在一定时期内，公司使用的经营收入，通过市场购买供集体使用的公用消费品的货币支付能力，包括购买家具、办公用品、文娱用品、书报杂志、交通用具、炊事用具和劳动保护用品等支出。 <p>第 5 条 人力资源部及采购部等有关部门是使用员工福利费的执行单位，其职责如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 人力资源部对员工福利成本进行预算。预算程序如图 2-1 所示。 					

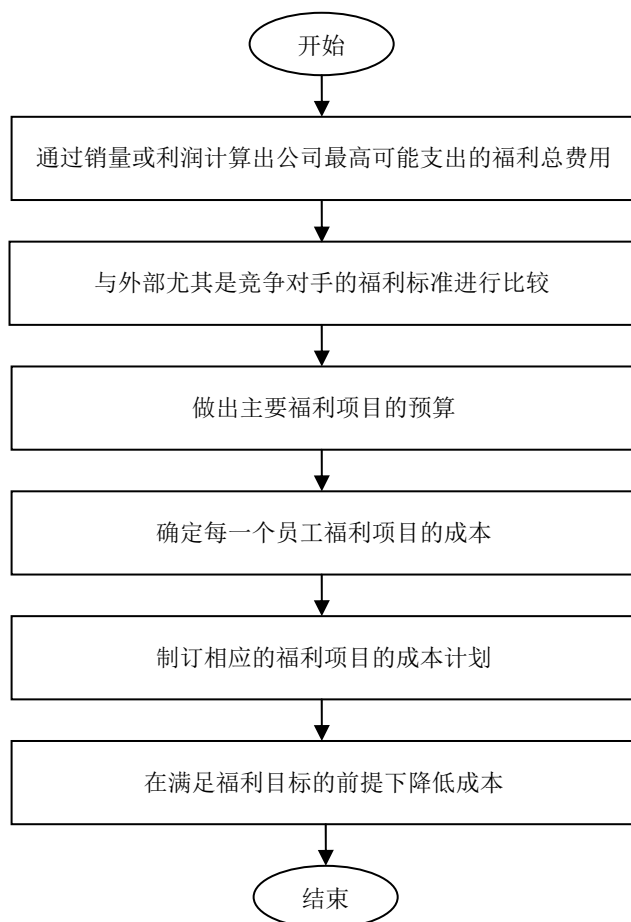


图 2-1 员工福利费用预算程序示意图

2. 人力资源部负责掌握员工福利性各项津贴的执行标准，并及时通知财务部组织发放。
3. 采购部负责福利品的采购及发放。

第 3 章 员工福利费控制内容与要求

第 6 条 福利费开支范围

1. 过节费，包括发放的物品、节日补助（不包含加班补助）、员工节日聚餐等。
2. 员工活动费，包括旅游（春游、秋游）费、文体活动（含用品）费、员工联谊活动费（包括场地租用费、餐费、奖品等）等。
3. 员工生活用品购置费，包括购买家具、炊具、燃气等员工集体宿舍必需的各种用品所花费的各项费用。
4. 其他费用，包括员工困难补助费、抚恤金、丧葬费、工伤医疗费、工伤补助费、探视费、慰问员工费、员工体检费等。

第 7 条 不应从福利费用中支出的项目

1. 企业员工奖金、津贴和补助支出。
2. 商业保险属于个人投资行为，所需资金不得从应付福利费中列支。
3. 业务招待费支出。

4. 其他与福利费无关的各项支出。

第 4 章 员工福利费控制程序

第 8 条 人力资源部年末编制下年度员工福利成本预算。

第 9 条 财务部于年初编制出《员工福利费计划》，下达到各单位执行。

第 10 条 根据领导批准的计划，由财务部按季度汇总办理控购物资的审批手续。

第 11 条 员工福利费的收支账务程序比照一般会计制度办理，支出金额超过 2 000 元以上者需提交主管副总经理审批。

第 12 条 财务部每半年编制《福利费支出明细表》，交主管副总经理审批并公布。

第 5 章 附则

第 13 条 本办法执行情况，由财务部负责人按月检查与考核。

第 14 条 考核内容为本办法规定的责任、工作内容及要求部分。

第 15 条 考核结果要与公司经济责任制考核挂钩。

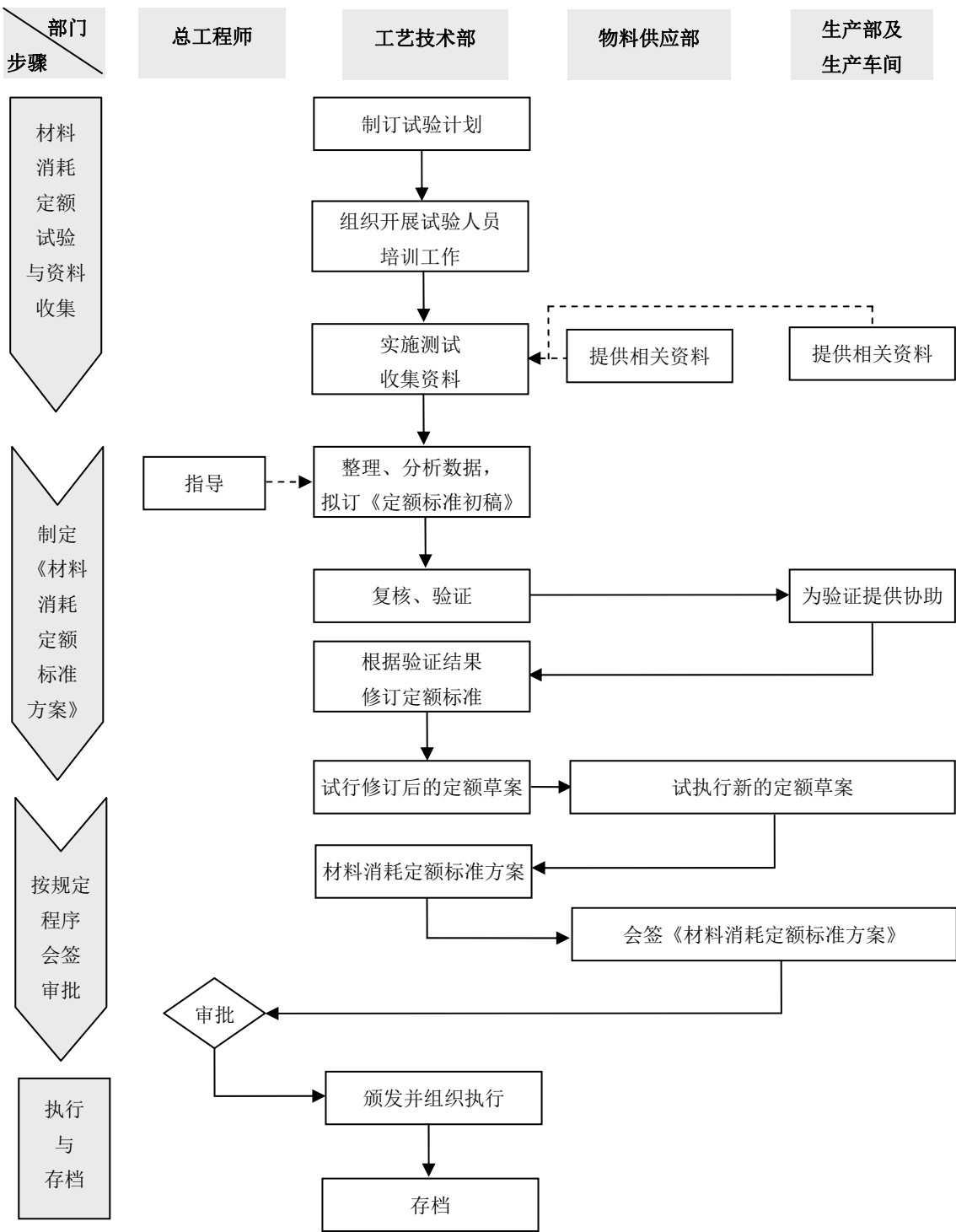
第 16 条 本办法自_____年_____月_____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第3章 生产成本费用控制

3.1 直接材料成本

3.1.1 材料消耗定额管理流程



3. 1. 2 原材料消耗控制方案

方案名称	原材料消耗控制方案			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

一、目的

为了认真贯彻执行公司 “技术先进、成本领先” 的战略，精确核算产品的单位成本，控制原材料消耗，提高公司经济效益，特制定本方案。

二、原材料消耗控制相关职责

（一）工艺技术部经理的主要职责

根据生产加工图纸确定原材料工艺消耗定额，负责工艺消耗定额的培训工作。

（二）生产部经理的主要职责

1. 组织生产车间贯彻执行工艺消耗定额文件。

2. 每月在对《_____月份车间原材料进出清单》数据总结分析的基础上，及时填报《_____月份车间原材料利用率统计表》，并将结论及时汇报给生产总监。

（三）车间主任的主要职责

1. 在产品生产加工过程中对原材料消耗进行有效控制。

2. 每月组织做好现场原材料的盘点工作，及时填报《_____月份车间原材料进出清单》。

（四）采购部经理的主要职责

在保证原材料采购质量的情况下，合理选择原材料供应商，报总经理决策，有效控制采购价格。

三、原材料消耗控制措施

（一）原材料消耗控制依据

1. 原材料工艺消耗定额文件。

2. 《生产任务书》或《制造命令单》。

3. 公司颁发的《节能降耗技术措施管理办法》等相关文件。

（二）原材料消耗数据的统计与反馈

1. 定期盘点原材料，填报《_____月份车间原材料进出清单》

车间主任每月须认真对车间的原材料进行盘点，及时记录当月原材料领用数量和剩余数量，填报《_____月份车间原材料进出清单》交给生产部经理。

2. 计算实际原材料利用率

生产部经理依据车间主任当月填报的《_____月份车间原材料进出清单》，填写《_____月份车间原材料利用率统计表》

中“实际”用量一栏，并计算出当月原材料的利用率。

3. 比较，总结分析

(1) 生产部经理根据当月销售部开出的《制造通知单》，按产品型号、数量计算出原材料的计划用量。

(2) 在每月《____月份车间原材料进库清单》和《____月份车间原材料利用率统计表》的基础上，积累数据进行总结分析，并将结论及时汇报给生产总监。

(三) 生产加工过程中的节约措施

1. 限额领料

根据生产计划和原材料消耗定额计算出原材料消耗总量，按总量限额领料。

2. 合理加工

原材料须按照“科学排料、量体裁衣、正确划线”的原则，尽量减少边角料的出现。

3. 边角料的回用

对在原材料加工过程中所产生的边角料，若能拼接，在确保产品质量的前提下，尽量与原材料拼接使用；若不能拼接，须对这些边角料进行整理再加工，留作他用，努力做到材尽其用。

4. 废料的回收与核算

对于可回收的废料，应与完工产品同时入库，并根据下列公式进行核算。

领料总量 = 工艺消耗量 + 下料消耗量 + 料头量

(四) 其他

若公司员工要求用边角料制作成非指定产品，须报生产总监同意，方可制作。否则，其中产生的一切费用由车间承担。

四、考核和奖励

1. 考核依据

以工艺文件中原材料计划用量为标准，按月通过对实际消耗用量的统计，与原材料计划用量进行比对，测算出当月的原材料利用率。

2. 公司将严惩在生产过程中因制造失误造成原材料无谓损失的行为和责任人，具体详见《生产车间质量绩效考核办法》。

3. 根据《____月份车间原材料利用率统计表》反映出的原材料利用率数据，公司将核定一个原材料利用率的基准线。

(1) 若原材料利用率高于公司核定的基准线，公司进行数据核实后，将视利用率差额的大小，以相应的权重比例给予车间和班组负责人以及相关人员进行物质奖励。

(2) 若原材料利用率低于公司核定的基准线，公司将要求车间及班组责任人说明原因，情节严重者，公司将处以重罚。

4. 产品生产加工流程中各环节所产生的无谓损失由主管生产的直接领导承担相应的责任。

5. 该方案试行后，生产部经理应收集实施情况，提出建设性意见，为该方案的决策提供参考。

编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

修改标记		修改处数		修改日期	
------	--	------	--	------	--

3. 2 劳动定员定额管理办法

制度名称	劳动定员定额管理办法			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总 则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为加强本公司的劳动定员与工时定额管理，充分发挥劳动定员与工时定额对生产车间管理的重要作用，提高劳动生产率和经济效益，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 劳动定员与工时定额的相关定义</p> <p>1. 劳动定员是指承担生产任务的某一岗位所需要的人数。</p> <p>2. 工时定额是指组织生产过程中用来衡量人员工时消耗量的具体标准和尺度。</p> <p>第 3 条 劳动定员与工时定额的管理职责</p> <p>1. 公司对劳动定员定额工作实行统一领导，人力资源部及生产管理部负责定员定额的综合管理工作。</p> <p>2. 生产管理部的职责是贯彻执行人力资源部有关定员定额的工作政策，制定生产车间的劳动定员与工时定额，并负责监督定员定额政策在生产车间的应用与执行情况。</p> <p>3. 为更好地执行定员定额政策，生产管理部特设工时定额员，主要负责统计工时的消耗情况，处理各类工时问题。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 劳动定员与工时定额的一般规定</p> <p>第 4 条 为了提高劳动定员定额的科学性和准确性，要运用先进、科学的工作方法和手段。凡是能计算和考核工作量的班组或人员都要有先进合理的劳动定额，实行定额管理。</p> <p>第 5 条 凡是属于正常生产经营活动所需要的各类人员，都属于劳动定员的范围，包括工人、学徒、管理人员、工程技术人员、服务人员及其他人员。</p> <p>第 6 条 公司生产部及各生产车间要按照定员定额标准配备人员，做到按定员定额的标准组织生产，力求达到高效、满负荷。</p> <p>第 7 条 根据生产或工作任务发生变化的情况，生产部及各生产车间每年对本单位的定员人数进行一次核定，并将核定结果报人力资源部。</p> <p>第 8 条 劳动定员与工时定额工作要同劳动制度的改革、劳动组织的调整、员工工作的调配相结合。</p> <p>第 9 条 公司人力资源部及生产管理部要监督检查各车间定员定额工作的落实情况，解决问题，总结经验，深入推进。</p> <p>第 10 条 生产部及各生产车间要加强领导，精心组织，密切配合定员定额工作，把公司的定员定额工作持久地开展下</p>					

去。

第3章 工时定额在车间的应用与执行

第11条 生产部及各生产车间要建立健全相应的定员定额管理细则，做好定员定额的原始记录和统计分析和统计工作，不断改进和加强定员定额管理工作。

第12条 每周一、三、五下午下班后，工时定额员要及时处理当天发生的各类工时问题，做到日事日清。

第13条 处理各类工时问题时，任何人不得阻碍工时定额员执行公司的工时定额标准。

第14条 对于工艺卡上的原始工时定额，任何人不得更改。若需增加工时定额，需由工时定额员开出《工时追加单》，该表单上必须有生产部经理、技术部经理签字，检验盖章方为有效。

1. 材料过大需粗加工而增加工时：内部材料由粗加工班的班组长出具证明，外进材料以质检部门的《进料验收单》为准，定额员方可追加工时。

2. 模具装配过程中发生的零件配合加工，装配人员应提供较精确的数据，并交由生产调度员、班组长开出工票，配画简图或标注基本尺寸，定额员方可制定工时。

第15条 若一道工序由两个岗位来完成，工时拆分由两个岗位当事人自己商定，定额员不参与分工时。

第16条 上道工序必须为下道工序负责

上道工序如图纸加工或工序产成品不符合工艺要求，也未进行返修，即转下道工序，使下道工序增加工作难度，增加工作量，或需其他工序加工挽救，因此而增加的工时（增加的工时=下道工序加工实际工时一下道工序原工时）由上道工序负责，开工票人员记录在工票上，月底由车间核算员直接将工时划拨至上道工序。定额员不参与工时的处理。

第17条 报废零件再制时，必须有质检部门的《处理意见单》，图纸、工艺齐全，方可制定工时定额。有经理、技术人员确定为技术攻关零件的除外。

第18条 定额员对要求增加工时的人员进行登记，月底复核增加工时人员的出勤、加班、停机时间等，如有总工时超出总劳动量部分，定额员将超出部分减去，可不再通知本人。

第19条 定额员照章执行工时定额标准时，对于个别人员提出的无理要求，应呈报相关主管人员。对情节严重者，视情况下浮1~3个月的岗位津贴。

第20条 所有人员都应支持、监督定额员工作，如发现定额员违规，可直接向定额员本人指出或向其主管领导汇报。

第21条 每月25日为实际耗用工时上报时间，车间核算员负责收取每个人的工票。

1. 每张工票必须填写齐全，必须有检验合格章（非零件加工工票除外），当月工时当月报，隔月作废。

2. 工票不得随意涂改、转借，否则视为废票。

第22条 若规定的手续不齐全，定额员有权不定定额，若定了即为失职；若手续齐全，定额员仍不定定额的，为严重失职，并将追究其相关责任。

第4章 附则

第23条 本办法原则上一年修订一次，但下列两种情况除外。

1. 因生产条件的变化对定员定额标准影响较大时，应适时地给予修订。
 2. 采用了新技术、新设备，在生产基本正常以后，应及时制定新的定员定额标准。
- 第 24 条 本办法解释权归人力资源部，报公司总经理审批后执行。其修订、废止时亦同。
- 第 25 条 本办法自发布之日起实行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3. 3 生产用水节约管理办法

制度名称	生产用水节约管理办法			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <p>第 1 条 为了进一步消除生产区的用水浪费现象，严格控制生产区的水资源消耗，提高公司的整体经济效益，根据本市相关文件精神，结合本公司的实际情况，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 本办法适用于公司各分厂厂区、车间等生产场所的用水管理。</p> <p>第 3 条 为更好地指导各分厂做好节水工作，加强对生产用水的监管，特设节水办公室。</p> <div>第 2 章 生产区节约用水管理措施</div> <p>第 4 条 节水办公室每年根据本市节水办公室下达的用水指标，制订本公司用水计划，并明确生产用水计划和生活用水计划。</p> <p>第 5 条 各分厂根据公司节水办公室制订的生产用水计划，按车间（或产品）细化用水计划，并组织各车间、班组研究节水措施。</p> <p>第 6 条 节水办公室需要完善节水管理办法，建立节水激励机制。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 明确专人负责节水工作，根据生产用水计划，制定分厂内部各车间、各班组的耗水指标。 2. 组织开展节水先进个人、先进班组的评比活动，定期对节水标兵及先进班组予以表彰和奖励。 					

第 7 条 普及节约用水意识和先进的经验、做法，具体措施如下。

1. 节水办公室在生产区、车间等场所张贴节约用水宣传挂图、条幅和彩旗等，宣传节约用水的生产方式和生产活动。
2. 根据本公司的实际生产情况，结合同类企业节约用水的经验和有效做法，印制《生产节约用水手册》或宣传单，人手一册，介绍在生产过程中节水的好方法和基本知识。
3. 介绍与企业相关的节水型设备和产品以及采用先进的节水技术和生产工艺的经验。
4. 各厂可根据本厂区自身节约用水的需要，加强员工节水技术及政策的培训，组织开展节约用水法律、法规讲座。
5. 组织开展企业员工节约用水知识竞赛。
6. 在生产车间及班组中开展“我为节约用水献计献策”的活动，征集员工对节水工作的建议，并对合理化建议给予奖励。

第 3 章 生产区节约用水技术措施

第 8 条 公司节水办公室或生产车间定期派人检查自来水管、水龙头，消除跑、冒、漏、滴、长流水等各种浪费现象。

第 9 条 改善供水管道、水龙头及配套设施

1. 调整供水水压，在保证生产需求的前提下，尽量降低水压。
2. 改造自来水管

根据各班组的用水情况，选择重点部位安装水表、阀门，既方便统计用水量，也利于控制出水量。

3. 更换或改造较费水的水龙头

- (1) 拆除多余的水龙头。
- (2) 从专业厂商处采购节水型水龙头。
- (3) 在水龙头外接一根水管，防止水四处喷溅。

第 10 条 在经济效益较为可观的前提下，在生产区推广经济适用的节水技术，如生产用水重复利用、高效冷却水、干洗清洗、喷淋清洗等节水技术，并对重点工艺采取节水措施。

第 4 章 生产用水的计量和监督检查

第 11 条 公司节水办公室设立浪费用水、污染环境的举报电话和投诉箱，积极发挥基层员工的监督作用。

第 12 条 在生产区普及水表计量，以便如实统计各作业单位的用水量和落实节约用水的定量考核。

第 13 条 公司节水办公室指定专人定期统计生产区各作业单位的用水量，并如实反馈。

第 14 条 公司节水办公室定期或不定期地巡视生产区的各用水点，从跑、冒、漏、滴、长流水、重复利用等各个方面进行检查，确保各单位严格贯彻公司的节水措施。具体检查内容如表 3-20 所示。

表 3-20 生产用水节约情况检查表

项目	检查要点	检查结果		备注
		是	否	
生产用水节约情况	自来水是否漏水			
	水龙头的垫衬是否做定期检查			
	水龙头夜间是否关好			

	多余的水龙头是否被废除			
	用过的水是否被重新利用			
	是否利用工业用水			
	是否定期检查水表			
	自来水栓是否旋塞栓			
<p>第 15 条 公司节水办公室检查人员若在检查过程中，发现不合理用水、浪费水的现象，有权对当事人及其主管人员进行指正。</p> <p>第 16 条 上述检查结果作为各作业单位或人员的日常考核项目之一，由公司节水办公室呈报行政部。</p> <p style="text-align: center;">第 5 章 附则</p> <p>第 17 条 本办法由公司节水办公室负责制定，报公司主管副总审批确认后，自颁发之日起生效。修订、废止时亦同。</p>				
编制日期		审核日期		批准日期
修改标记		修改处数		修改日期

3. 4 保护用品管控制度

制度名称	劳动保护用品管控制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为认真贯彻执行国家有关劳动保护的法规和制度，保障生产人员的作业安全和身体健康，规范公司劳动保护用品的管理，更好地适应公司快速发展的需要，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于本公司生产用劳动保护用品（以下简称“劳保用品”）的采购、发放、使用与回收管理，包括但不限于工作服、防护服、雨衣、防护手套（如布手套、线手套、胶皮手套等）、护袖、防护鞋（如高温鞋、绝缘鞋、防水防腐蚀的胶鞋等）、防护帽、防护镜、卫生用品（如毛巾、洗衣粉、肥皂等）以及防暑降温用品等。</p> <p>第 3 条 管理职责划分</p> <p>1. 人力资源部的职责</p> <p>（1）负责按国家及本行业的规定，结合本公司生产人员的岗位现状，编制《劳保用品需求计划》。</p> <p>（2）负责对生产部申领、使用劳保用品的情况进行监控。</p> <p>2. 生产部的职责</p>					

保证生产人员使用的劳保用品符合安全、卫生的规定，负责审核本部门劳保用品的申领工作。

3. 总务后勤部的职责

- (1) 下设劳保用品采购科，负责按需求实施劳保用品的采购事宜。
- (2) 负责修订《劳动保护用品管控制度》，拟订劳保用品的发放标准、发放范围、使用年限和折旧办法等相关事宜。
- (3) 监督劳保用品的申领、发放和使用情况。
- (4) 下设仓库，负责按规定实施劳保用品的采购、保管工作，并办理发放手续等。

4. 财务部的职责

- (1) 负责劳保用品采购款项的审核、报销等事宜。
- (2) 负责公司在劳保用品方面所支出的费用核算、分摊及相关的会计处理。

第 2 章 劳保用品的申购与采购控制

第 4 条 劳保用品由公司总务后勤部采购科负责购置，争取做到“零库存”管理。

第 5 条 劳保用品的申购及审批，必须严格遵照《劳保用品领用控制流程》执行。

第 6 条 临时性生产用劳保用品的申购，必须填写《临时采购通知单》，经生产部经理、总务后勤部经理会签后方可采购。

第 7 条 劳保用品的采购，必须遵循下列要求。

- 1. 劳保用品的选购，尤其是特殊工种的劳保用品，如电焊工的绝缘鞋、电焊手套等，必须按规定到指定的劳保用品厂商处购买，以保证安全、可靠。
- 2. 劳保服装用品、安全防护用品等需按有关规定购买，其材质、式样、颜色应符合 GMP 规定要求和生产要求。

第 8 条 购进的劳保用品要办理入库手续，采购人员凭《入库单》及发票到财务部办理报销手续。

第 3 章 劳保用品的发放控制

第 9 条 生产部新员工入职后，由生产部经理根据该岗位的劳保用品发放标准，填写《劳保用品领用申请单》，新员工本人凭生产部经理核准签名的《劳保用品领用申请单》交总务后勤部仓库管理员，仓库为其开设《个人劳保用品发放登记卡》（如表 3-23 所示），办理劳保用品的领用手续。

表 3-23 个人劳保用品发放登记卡

姓名		部门		工种		工号	
劳保用品名称			数量	发放日期	使用年限	签收	备注

第 10 条 生产部新员工的工作服、工作帽、口罩、手套等需要经常替换洗涤的用品，按本岗位标准发放两套（件），按两套（件）使用时间计算，以便替换。

第 11 条 因特殊原因需要领用标准外劳保用品的，由生产部经理书面提出申请，说明用途，经总务后勤部批准后，仓库方可以发放。

第 12 条 对从事多样工种操作的员工，按其岗位所需发放适合的劳保用品。

第 13 条 换发、领用劳保用品，须缴旧换新。劳保用品使用期满后，能用的继续使用，不能使用的凭生产部经理核准签名的《劳保用品领用申请单》及旧劳保用品一起交给仓库管理员办理领用手续。

第 14 条 仓库管理员根据生产人员劳保用品发放标准进行审核，确认符合标准后再发放。

第 15 条 发放劳保用品时，仓库管理员在《劳保用品领用登记表》上登记领用日期、品名、规格和数量，领用人及时在《劳保用品领用登记表》上签名，予以确认，如表 3-24 所示。

表 3-24 劳动用品领用登记表

序号	品名	规格	数量	领用日期	使用年限	使用人	工种	领用人 签收	备注

第 16 条 对于特殊工种的劳保用品，其发放情况应由总务后勤部仓库管理员据实登记造册。

第 17 条 生产员工可根据岗位变化享受相应的劳动保护权利。工种改变以后，生产员工可按新的工种标准领取劳保用品。

第 18 条 下列人员，不予发放劳保用品

1. 长期休病假、产假等未上班的人员不予发放。如有多领或未上班而发放的，一经查实，将追究生产部劳保用品领用人、生产部经理的责任。

2. 对于高温天气里未上班的人员，不予发放防暑降温用品。如有多领或未上班而发放的，一经查实，将追究生产部劳保用品领用人、生产部经理的责任。

第 19 条 劳保用品发放标准、发放范围的变更管理

1. 如生产部劳保用品的发放标准、发放范围需要更改，需由车间主任填写《劳保用品更改申请单》（如表 3-25 所示），经生产部经理批准后，报总务后勤部登记，方可按新标准、新范围发放劳保用品。

表 3-25 劳保用品更改申请表

间		所属分厂	
姓名		工种	
更改理由			
工段长（车间主任）		分厂厂长	
生产部经理意见			

总务后勤部批准

2. 因生产需要临时使用劳保用品时, 由车间主任根据生产任务填报, 经生产部经理审批、总务后勤部登记后发放。

第 4 章 劳保用品的使用控制

第 20 条 员工必须爱护劳保用品, 劳保用品的使用应在工作范围、时间内, 不得做作其他用途。

第 21 条 各区域的生产、工作人员需按规定穿戴符合 GMP 要求的工作服。

第 22 条 员工在离开生产场地时, 必须脱去工作服和换鞋, 不得穿着工作服走出生产区。

第 23 条 发放到员工手里的劳保用品, 由员工自行妥善保管。劳保用品在使用期内如有遗失, 由员工个人按折后价格 (折后价格 = 用品价格 - $\frac{\text{用品价格}}{\text{使用期限}} \times \text{已使用时间}$) 予以赔偿; 如有损坏, 按损坏程度酌情处理。

第 24 条 劳保用品的清洁必须按照安全生产卫生管理规定的清洗周期和清洗方法进行。由总务后勤部指定专人对劳保用品的卫生情况进行检查, 保证符合安全、卫生规定。

第 25 条 员工在生产工作场所作业时, 必须按规定穿戴符合安全、卫生标准的劳保用品, 违者予以 50~100 元的罚款。

第 26 条 生产部经理、车间主任、质量监督员和工艺员应随时按安全卫生规定检查所辖范围人员的劳保用品穿戴是否符合规定、穿着的工作服是否符合卫生要求和标准, 督促所辖人员严格执行, 并有权按第 25 条的规定开立处罚单。

第 27 条 公司领导、工艺技术部负责人、质量管理部负责人应不定期进行检查, 对违反者及被罚者直接主管负责人予以扣罚, 对责任人违反规定的予以双倍扣罚。

第 28 条 因违反劳保用品使用规定造成工伤事故的, 不予报销医药费, 误工期间做事假处理。

第 5 章 劳保用品的回收管理

第 29 条 员工在本公司范围内调动或在本部门内变换工作岗位的, 其劳保用品如适用, 可继续使用不做更换; 如不适用, 需退回仓库, 并按调整后的岗位标准另领所需劳保用品。

第 30 条 仓库管理员对回收的旧劳保用品, 能继续使用的, 应妥善保管好, 继续发放使用; 不能继续使用的, 应定期进行销毁处理。

第 31 条 员工辞职时, 其未达到使用期限的劳保用品, 仓库管理员应进行回收, 并按折后价格 (计算方式参考第 23 条规定) 收回损耗费用; 对未达到使用期限又不交还仓库的, 按折后价格计算。

第 32 条 对于未达到使用期限, 因人为原因造成破损、污迹的劳保用品, 仓库不予回收, 按折后价格 (计算方式参考第 23 条规定) 计算。

第 33 条 生产用劳保用品, 因不同的岗位, 其使用年限的规定也有所不同。具体可参考《劳保用品使用年限参考表》(如表 3-26 所示)。

劳保用品使用年限参考表

品名	单工作服 (1 套)	防寒工作服 (1 套)	工作鞋或防水胶鞋 (1 双)	雨衣 (1 套)	安全帽 (1 顶)	手套 (1 双)	护袖 (1 对)
----	------------	-------------	----------------	----------	-----------	----------	----------

工 种

			双)				
生产部经理	12 个月	36 个月	36 个月	36 个月	以残损换新	6 个月	
生产主管	12 个月	36 个月	36 个月	36 个月	以残损换新	6 个月	24 个月
机电主管	12 个月	36 个月	36 个月	36 个月	以残损换新	6 个月	24 个月
工艺员	16 个月	24 个月	36 个月	24 个月	以残损换新	6 个月	24 个月
物料员	12 个月	36 个月	36 个月	24 个月	以残损换新	6 个月	24 个月
机电工	6 个月	24 个月	36 个月	24 个月	以残损换新	以残损换新	6 个月
班组长	6 个月	24 个月	36 个月	24 个月	以残损换新	以残损换新	6 个月
操作工人	6 个月	24 个月	36 个月	24 个月	以残损换新	以残损换新	6 个月

第 6 章 附则

第 34 条 本制度由总务后勤部负责制定、修订及解释。生产部在执行过程中，如遇到本制度有不完善或错漏之处，应及时向总务后勤部做书面汇报。经批示后，可做特殊情况予以办理。

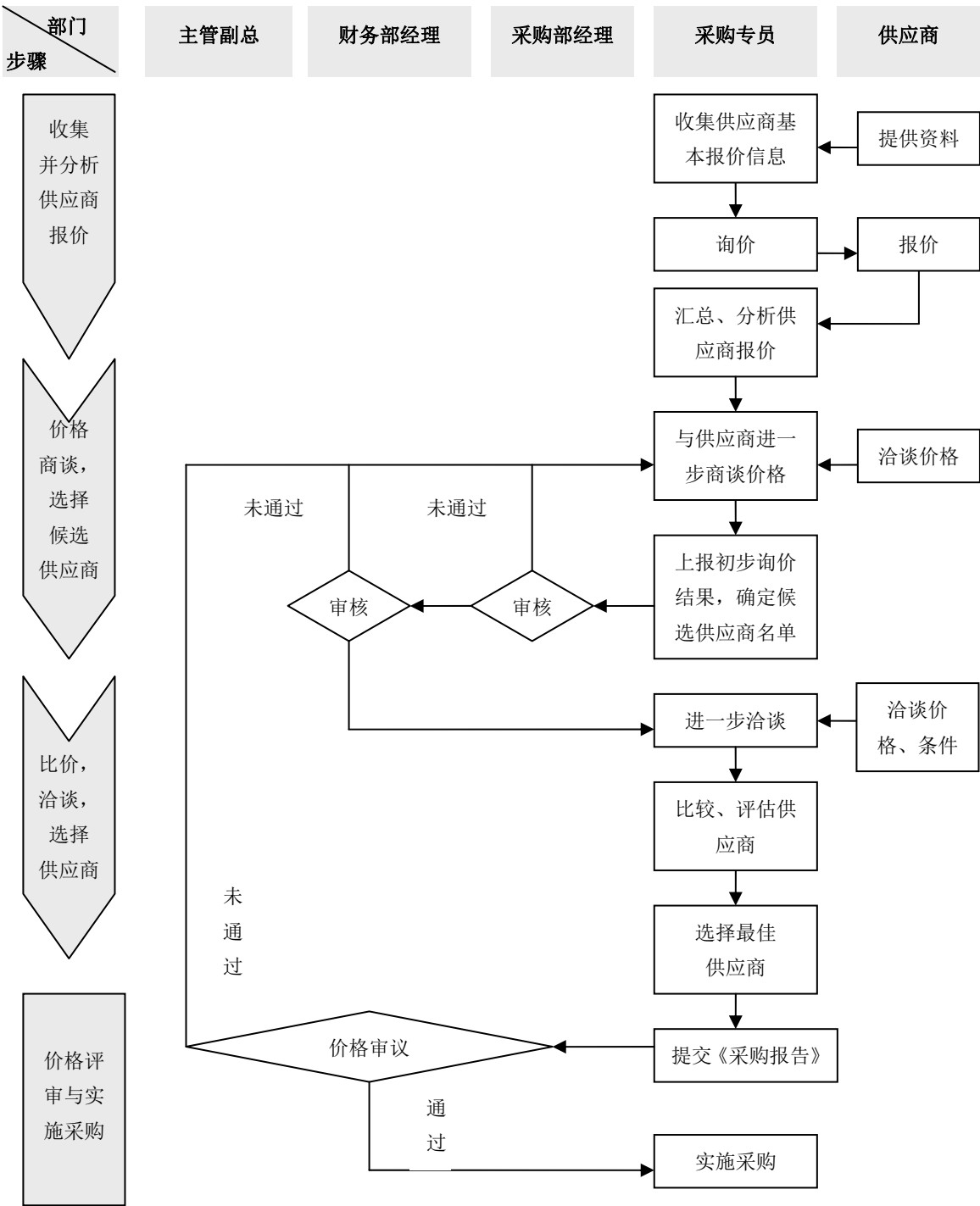
第 35 条 本制度自_____年_____月_____日起实行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 4 章 采购成本费用控制

4. 1 订购成本

4. 1. 1 采购询价控制流程



4. 1. 2 订购成本控制方案

方案名称	订购成本控制方案			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

一、目的

为加强对订购成本的控制，降低采购成本，提高公司的经济效益，特制定本方案。

二、相关定义

订购成本是指公司为实现一次采购而进行各种活动的费用，包括办公费、差旅费、电话费和邮资等。具体地说，订购成本相关费用如表 4-1 所示。

表 4-1 订购成本费用一览表

订购成本分类		相关活动	内容
固定成本		采购部日常工作运转	采购部的基本支出
变动成本	请购手续成本	1. 编制并提出采购申请 2. 审批采购申请	1. 请购人工费用 2. 请购日常用品费用 3. 主管及有关部门的审查费用
	采购执行成本	1. 调查并选择合适的供应商 2. 填写并发出《采购单》 3. 填写并核对《收货单》	1. 估价、询价、比价、议价费用 2. 执行采购费用 3. 通信联络费用
	进货验收成本	检查验收采购物品	1. 检验人工费用 2. 检验交通费用 3. 检验仪器仪表费用
	入库成本	物品卸载、搬运与入库	物品搬运所花费的成本
	其他成本	会计入账支付款项等活动	会计入账支付等所花费的成本
备 注			

三、职责分工

（一）采购部职责

1. 采购部经理的职责

- （1）审批采购申请。
- （2）确定供应商。
- （3）签订《采购合同》。

(4) 监督采购过程。

2. 采购专员的职责

(1) 负责采购工作。

(2) 负责询价、议价。

(3) 执行采购合同。

(4) 领取相关差旅费、通信费等采购费用。

(二) 财务部职责

1. 财务部经理的职责

(1) 审核采购申请。

(2) 审查采购价格与《采购合同》。

(3) 按合同审批物品采购款项。

(4) 审批采购专员的费用报销申请。

2. 成本会计的职责

成本会计负责订购成本的核算工作。

3. 出纳的职责

(1) 支付供应商采购款项。

(2) 发放采购专员的报销费用（差旅费、通信费等）。

(三) 物流部职责

物流部装卸人员负责物品的卸载与搬运工作。

(四) 质量管理部职责

质量管理部负责采购物品的质检工作。

(五) 仓储部职责

仓储部仓库管理员负责物品的入库存储工作。

四、控制措施

(一) 请购过程控制

为降低请购过程中发生的成本与费用，公司需明确制定请购的审批权限，优化请购流程，降低人工费用和手续费用。

1. 请购授权审批控制

公司应建立请购授权审批制度，明确审批人对采购作业的授权批准方式、权限、程序和责任等。公司具体的请购审批权限规定如表 4-2 所示。

表 4-2 请购授权审批权限一览表

采购项目	采购金额 (元)	请购程序			
		申请人	初核人	复核人	核准人
计划内采购	0~10 000	采购专员	采购部经理	财务部经理	财务部经理
	10 000 以上	采购专员	采购部经理	财务部经理	主管副总
计划外采购	全部	采购专员	采购部经理	财务部经理	主管副总
备注					

2. 建立明确、合理的请购审批流程

(1) 生产或使用部门根据生产计划及工作需求向仓储部门发送《物品需求单》，该单上需注明使用部门、物品名称、规格、数量、要求到货日期及用途等内容。

(2) 仓储部根据物品需求情况和仓库存货情况，填具存货量，汇总物品需求信息，将《物品需求单》传递给采购部。

(3) 采购专员收到仓储部送来的《物品需求单》后，填制《采购申请表》，该表一式四联，一联采购部留存，二联返还使用部门，三联返还仓储部，四联送财务部审核。《采购申请表》内容包括使用部门、物品名称、规格、数量、要求、价格、到货日期及用途等，同时制定《采购预算表》，报采购部经理审批。

(4) 采购部经理收到《采购申请表》和《采购预算表》表后，审核采购是否在计划内，若符合计划，则审批签字后由采购专员转交财务部审查，否则报公司主管副总审批。

(5) 财务部审查《采购申请表》和《采购预算表》，检查是否在预算内，若在预算内，则由财务部经理审批签字后，交采购专员办理物品采购，若在预算外，则报公司副总审批。

(6) 计划内采购金额大于 1 万元的采购项目与任何金额的计划外采购项目均需经主管副总审批签字后方可办理采购业务。

(7) 重要物品的请购应当经过使用部门、技术部门和采购部门等相关人员决策论证后，报公司总经理审批。

(8) 对于紧急需求的特殊请购需制定特殊审批程序。因特殊原因需取消请购申请时，使用部门应通知采购部停止采购，采购部应在《采购申请表》上加盖“撤销”印章，并退回给使用部门。

(二) 采购方式控制

不同的物品可采取不同的采购方式，采购方式也是影响订购成本的因素之一。具体采购方式的选择标准如表 4-3 所示。

表 4-3 采购方式分类表

采购方式	实施要点	适用范围
------	------	------

招标采购	1. 详列所有条件 2. 发布广告 3. 厂商投标 4. 供应商相互比价 5. 选择供应商	大宗物品的采购，如大宗设备等
议价采购	1. 选择几家供应商询价 2. 比价、议价 3. 选择供应商	一般物品的采购。公司普遍采用的采购方式
定价收购	定价现款采购	购买数量巨大，非几家厂商所能全部提供的物品
公开市场采购	在公开交易场合或拍卖会上采购	大宗物品采购

（三）采购过程控制

采购过程中发生的估价、供应商选择、议价比价等相关活动直接影响着采购人工费用、管理费用、差旅费和电话费等订购成本，公司须对这些活动进行有效的控制，优化采购流程。

1. 建立并优化采购流程

采购专员在完成请购审批手续后开始执行采购作业，其流程如下。

（1）采购专员根据此次的采购计划，选择合适的采购方式。

（2）采购专员从供应商档案库中选择几家比较合适的供应商进行询价，与供应商围绕采购物品的价格进行初步谈判，确定候选供应商名单（三 3 个左右），并将谈判结果填入《采购申请表》上报给采购部经理。采购申请表如表 4-4 所示。

表 4-4 采购申请表

编号：

日期： 年 月 日

请购 项目	物料编号	使用 部门	品名	规格型号	数量	估计单价	需用日 期	备注
询价 记录	厂商	厂牌	单价	总价	预订交货期	采购意见	裁决	

采购部经办人		采购部经理	
--------	--	-------	--

备注：第一联由采购部留存，第二联返还相关使用部门，第三联返还仓储部，第四联返还财务部。

(3) 采购部经理根据采购计划审核《采购申请表》。

(4) 计划外采购项目和重要采购项目的初次谈判结果须经财务部经理审批，其审批依据包括采购计划、采购预算和已制定的采购底价等。

(5) 经审批通过后，采购专员与候选供应商做进一步洽谈，洽谈的内容主要是采购价格和相关条件，如交货期、付款方式、配送方式等。

(6) 采购专员根据洽谈结果进行对比，选择适合此次采购计划和公司实际情况的供应商，将结果填入《采购申请表》并编制《采购作业报告》，上报采购部经理。

(7) 对于公司重要项目的采购，采购部经理需会同其他相关部门对采购价格进行审议。

(8) 价格审议后，采购专员与供应商拟订《采购合同》，报采购部经理、财务部经理和公司副总审批。

(9) 审批通过后，采购部与供应商签订正式的《采购合同》并上报，按照《采购合同》的约定条款办理采购手续。

(10) 采购部会同仓储部与质量管理部对抵达仓库的物品进行验收并入库。因配送错误或质量问题造成物品无法入库的，采购专员须及时与供应商联系协商解决办法，同时上报相关领导，按领导的指示处理。

(11) 财务部根据《采购合同》付款和会计核算，处理相关账务。

(12) 《采购合同》及时归于档案库，采购部、财务部保留《采购合同》副本。

2. 供应商选择控制

(1) 建立并完善供应商档案

① 公司应建立采购供应商档案，档案的内容包括供应商编号、详细联系方式、地址、付款条件、交货条款、交货期限、品质评级、银行账号等，每一个供应商档案须经严格的审核后才能归档。

② 采购部经理指定专人管理供应商档案，并定期或不定期对其进行更新，保证档案的时效性。

③ 采购专员必须在已归档的供应商档案中选择供应商。

(2) 建立供应商准入制度

① 公司须制定严格的供应商考核制度和指标，按考核流程对其进行评估，合格者才能归档。

② 公司重要物品的采购供应商须经过质检部门、生产部门、财务部门联合考核后才能进入供应商档案。如有可能，相关人员须到供应商生产地进行实地考察。

3. 采购价格确定控制

(1) 建立并更新价格档案

① 采购部必须对所有采购物品建立价格档案，每一批采购物品的报价应首先与归档价格进行比较，分析价格差异的原因。如无特殊原因，原则上采购的价格不能超过档案中的价格水平，否则须做出详细的说明。

② 采购部经理需指定专人负责建立与维护价格档案，并根据市场情况及时更新物品价格。相关人员在更新物品价格时，

须注明原因并附上相关证明。

(2) 建立价格评价体系

① 公司对于重要物品的价格建立价格评价体系，由公司财务部、采购部、生产部、质检部等相关部门人员组成价格评价小组，每季度收集有关价格信息，分析评价现有的价格水平，并对归档的重要物品价格档案进行评价与更新。

② 价格评价小组不定期检查价格档案，审查各物品价格的更新情况，督促相关人员完善价格档案。

4. 建立物品的标准采购价格

财务部根据市场的变化和产品标准成本定期对重要物品制定出标准的采购价格，督促采购人员积极采购，不断降低采购价格。

(四) 入库过程控制

物品到库后，搬运所花费的费用和检验人员的人工费用、检验仪表仪器费用等均属于订购成本。公司须制定详细的《入库验收流程》和《入库检验规范》，提高验收人员的效率和物品入库的速度。

(五) 费用报销控制

采购专员在采购过程中发生的差旅费、通信费等均属于订购成本，其报销控制审批流程如下。

1. 采购专员须填制《费用报销单》，连同相关的费用凭证一起上交采购部经理审批。
2. 采购专员将采购经理签字后的《费用报销单》与费用凭证交到财务部会计处审核。
3. 财务会计根据采购专员上交的资料，审查报销金额，按照财务部制定的《费用报销管理规定》办理报销手续，登记相关台账。如费用较高，须报财务部经理审批后办理报销手续。
4. 财务部出纳向采购专员发放报销费用。

五、检查、考核和奖惩

公司须对采购各环节的费用使用与控制情况进行检查考核，并根据考核结果实施奖惩。

(一) 检查与考核

1. 针对请购过程的检查与考核，公司可通过采购计划的完成率、请购报批出错率、错误采购次数、请购过程时间耗用情况和采购滞后情况等相关指标来进行。
2. 针对采购执行过程的检查与考核，公司可通过采购预算执行情况、采购实际价格和标准成本的差额、供应商对比选择情况等相关指标来进行。
3. 物品检验入库过程可通过物品验收合格率和入库工作时间等相关指标来进行。

(二) 奖惩

根据考核结果，公司按照相关奖惩办法对采购部人员进行奖惩。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4. 2 存货持有成本控制方案

方案名称	存货持有成本控制方案			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>一、背景与目的</p> <p>存货持有成本是采购成本的重要组成部分，为此公司须控制采购存货量，降低存货持有成本。</p> <p>1. 公司须避免存货短缺，以保证正常的生产物料供应和日常办公。</p> <p>2. 公司须尽量减少不必要的库存堆积，避免增加人工成本、仓储成本，产生呆废料损失。</p> <p>二、说明</p> <p>1. 适用范围</p> <p>本方案所指的存货即指采购所得物品。本方案适用于采购所得存货的持有成本控制。</p> <p>2. 存货持有成本的定义</p> <p>本方案规定的存货持有成本是指存储在仓库里的物品所需的成本，具体指因存货占用的资金使公司丧失了使用这笔资金的投资机会，相应的损失了这笔资金所能得到的投资回报。</p> <p>三、职责分工</p> <p>(一) 采购部</p> <p>1. 采购部经理的职责</p> <p>(1) 审批采购作业天数和采购流程。</p> <p>(2) 审批请购点和请购量的设置。</p> <p>2. 采购专员的职责</p> <p>(1) 制定采购流程与采购作业天数，报采购部经理审批后，通报相关部门。</p> <p>(2) 根据生产部门、使用部门和仓储部门提供的资料，设置请购点与请购量。</p> <p>(二) 仓储部</p> <p>1. 仓储部经理的职责</p> <p>(1) 负责监督仓库管理员的库存管理工作。</p> <p>(2) 组织制定并监督执行安全库存量。</p> <p>2. 仓库管理员的职责</p> <p>(1) 负责仓库存货的日常管理工作。</p> <p>(2) 执行安全库存量管理。</p> <p>(三) 财务部</p>					

1. 财务部经理的职责

(1) 审查安全库存量和请购点的设定。

(2) 组织分析存货仓储成本占有率。

2. 成本会计的职责

负责核算库存成本和存货仓储成本占有率等。

四、库存量控制

存货的持有成本与存货库存量有关。库存量过多，则增加库存成本和呆废料损失；库存量过少，则供应不足延误生产。

因此，公司须制定合理的安全库存量和请购点，以此降低库存量，从而降低存货持有成本。

(一) 设定安全库存量

安全库存量是指为了防止由于不确定性因素（如大量突发性订货、交货期突然延期等）而准备的缓冲库存。安全库存量的制定方法如下。

1. 预估存货的基准日用量

(1) 用量稳定的存货

仓储部会同生产部依据去年日平均用量，结合今年销售目标和生产计划，预测常用存货的基准日用量。当产销计划发生重大变化时，应及时对相关存货的日用量做出相应的修正。

(2) 用量不稳定的存货

由生产部相关人员根据生产要求，参考销售部提供的销售量，结合市场情况，根据销售计划，按照前一次使用周期产品生产所消耗的单位用量，预估此存货当前的日用量。

2. 确定采购作业天数

采购作业天数是指一次采购作业所消耗的时间，由采购专员依照采购作业各阶段所需时间来设定，其设定方法如下。

(1) 采购专员依据采购作业的各阶段所需时间设定采购作业期限，并将设定的作业流程和作业天数报采购部经理核准。

(2) 采购部经理结合公司的具体情况和发展规划，核准其作业流程和作业天数。

(3) 采购部拟订请购作业的相关规范文件传达到有关部门，作为确定请购需求日及采购数量的参考依据。

(4) 相关部门根据采购部发布的采购作业天数，预估此期限内的存货用量。

3. 确定安全库存量

(1) 安全库存量的计算公式

安全库存量 = 采购作业期间的需求量 × 差异管制率 + 装运延误期间的用量

采购作业期间的需求量 = 采购作业天数 × 预估日用量

装运延误期间的用量 = 装运延误天数 × 预估日用量

(2) 差异管制率

公司生产部门或使用部门根据以往用量经验和实际情况预估的用量，往往与实际用量存在差异。用量差异率即指实际用

量超出预估用量的比例。

本公司的差异管制率是指根据自身实际情况设定的允许用量差异的范围，一般设为 25%。

(3) 装运延误天数

装运延误天数是指采购物品在运输途中因装卸和搬运原因造成物品延期到达仓库的时间。一般情况下，对于省内采购，公司设置的搬运延误天数为 1 天，其他国内地区为 2 天，国外亚太地区为 4 天，国外欧美地区为 6 天。

4. 修改安全库存量

用量差异管理人员于每月月初针对上月开立的《用量差异反应表》，查明差异原因，拟订处理措施，研究是否修正预估月用量。如需修订应在表中“拟修订月用量”栏内进行修订，经主管副总核准后送仓储部用于修改安全存量。

(二) 设定请购点

采购部根据生产部门或使用部门设定的预估日用量和仓储部设定的安全库存量，设定请购点和请购量，保证物品供应及时，同时减少库存堆积，从而降低成本。不同物品的性能与用途量不同，公司须针对重要存货设置不同的请购点和请购量。

1. 设定请购点

请购点是指当存货到达一定量时，采购部须执行采购作业。请购点是采购部执行采购的预警信号，有利于降低库存成本。请购点库存量计算公式如下。

某存货请购点的库存量 = 采购作业期间的需求量 + 安全库存量

2. 设定请购量

不同的物料，须设定不同的请购量。影响请购量的因素主要有以下五点。

(1) 采购作业天数。

(2) 最小包装量。

(3) 最小交运量。

(4) 仓储容量。

(5) 其他影响因素。

五、检查与考核

公司需定期检查采购部请购点的设置是否合理，是否按照物料消耗定额和安全库存量来制定，考核相关存货仓储成本占用率、采购延误次数等。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 5 章 物流成本费用控制

5. 1 运输成本

5. 1. 1 物流行业运输成本控制方案

方案名称	物流行业运输成本控制方案			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>一、方案背景</div> <p>运输是物流行业的核心功能，运输成本是指运输活动所发生的一切费用。根据调查，运输成本通常在物流成本中占 40% 以上，因此控制运输成本能有效地降低物流成本，为此特制定本方案。</p> <div>二、运输成本的影响因素</div> <p>运输成本主要包括人工费用（如运输人员工资、福利、奖金、津贴和补贴等）、营运费用（如营运车辆燃料税费、折旧、维修费、保险费等）和其他费用（如差旅费、事故损失、相关税金等）。通过分析运输成本的构成，确定运输成本受到以下因素的影响。</p> <div>1. 运输距离</div> <p>运输距离是产生运输成本的主要因素，它直接对燃料、车辆的维修保养等费用发生作用。</p> <div>2. 载货量</div> <p>提取货物和交付货物的固定费用以及行政管理费用会随载货量的增减而增减，因此载货量也是影响运输成本的因素之一。</p> <div>3. 货物的疏密度</div> <p>货物的疏密度是从重量和空间两个方面结合起来考虑的。货物的疏密度越高，就可将固定运输成本分摊到增加的重量上去，使产品承担的每单位重量的运输成本降低。</p> <div>4. 装载能力</div> <p>装载能力是指产品的具体尺寸及其对运输工具的空间利用程度的影响。</p> <div>5. 运输过程中所承担的附带责任</div> <p>运输过程中所承担的附带责任，一般与货物的易损坏性、易腐性、易被偷窃性、易自燃性及单位价值等特征有关。这些特征直接关系到货物损坏风险的大小，直接影响着公司在承运过程中对货物损害所承担责任的大小，从而会影响到运输成本中保险费的高低。</p> <div>6. 运输供需因素</div>					

运输通道流量和通道流量均衡等运输供需因素也会影响到运输成本。

三、运输成本控制措施

（一）合理选择运输方式

公司应根据运输货物的种类、数量、运输距离和运输时间等合理选择运输方式，以降低运输成本。选择的依据如下。

1. 运输大宗货物且运输距离较长时应选择铁路运输。
2. 运输体积大、价值低、不易腐烂的大宗货物或散装货物应选择水路运输。
3. 运输近距离的小批量货物时应选择公路运输。
4. 运输体积小、价值高的贵重物品和鲜活商品，及要求迅速交货的远距离商品时应选择航空运输。

（二）提高车辆利用率

为提高车辆利用率，公司应使用 GPS 技术，对车辆进行动态跟踪，通过发送调度命令，对回程车辆或紧急业务进行合理配载，减少车辆空驶里程。

（三）优化运输路线

1. 物流人员选择运输路线时，首先应分析影响路线的因素，主要有以下三点。

- （1）掌握路段对车型的限制，需要全面了解相关区域内的道路限制情况。
- （2）掌握运输工具载重的限制，保证同一路线货物的重量不会超过它所使用的运输工具的载重量。
- （3）分析自然条件的限制，了解运输路线沿途的气候特点、地形条件等。

2. 确定最优运输路线时，物流人员可采用启发式方法、节约里程法和观察地图法。在此，主要说明观察地图法的实施步骤。

- （1）在地图上标明配送中心和各站点的通行路线距离、各站点之间的通行路线距离以及各站点的配送量。
- （2）从距离最远的配送点开始划分站点群。站点群应使一辆车能够负责相互靠近的几个站点的配送工作。
- （3）避免出现路线交叉，计算最短路线，确定初步的运输路线，并根据实际情况及时进行调整。
- （4）计算向用户送货所需的时间，以确定起运提前期。
- （5）确定每日应从每个配送点发运货物的品名、规格和数量。
- （6）利用上述信息资料，可采用图上或表上作业法选择运输路线，制订配送计划。

（四）减少运输事故损失

在运输过程中，因出现事故而发生的货损、货差或人员伤亡时会增加运输成本。为减少因运输事故所造成的损失，公司应采取以下措施。

1. 加强日常防范

- （1）加强对驾驶员的安全教育，避免驾驶员违章操作，如疲劳驾驶、超速行驶等。对违章驾驶者，应进行处罚。
- （2）做好运输工具的日常维护保养工作，定期检查、修理运输工具，确保运输工具的各种性能处于良好状态。

2. 公司应积极购买保险，一旦发生事故能得到保险公司的赔偿，可减少公司损失。

3. 做好理赔工作

- (1) 发生运输事故后, 公司相关负责人应及时通知保险公司或其代理人。
- (2) 准确、及时地向保险公司提供必要的运输货物单据, 包括发票、提单、装箱单和修理单据等。
- (3) 与保险公司保持经常联系, 及时了解保险公司对事故的审核与赔偿答复等具体情况。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5. 1. 2 销售企业运输费用管理规范

制度名称	销售企业运输费用管理规范			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 为加强对企业的运输费用管理, 控制不合理的费用开支, 降低运输成本, 特制定本规范。					
第 2 条 本规范主要包括对运费支付、运杂费、二次运费和过路过桥费的管理。					
第 2 章 管理职责分工					
第 3 条 配送中心负责运输费用的统计、汇总, 并进行初步审核。					
第 4 条 财务部负责运输费用的最终审核与结算。					
第 3 章 运费支付					
第 5 条 配送中心核单员及时收回运输单据并进行核对, 每周四之前整理好上周运费明细, 并分两次(每月 15 日和每月月底)把运费清单交到财务部。					
第 6 条 财务部收到运费清单后应对送货单据结算是否有效、完整, 运费计算标准及累计金额是否正确无误。					
第 7 条 财务部核对单据后交给配送中心经理审核, 由其确认各承运车队是否有遗留问题。					
第 8 条 运费清单经配送中心经理审核后交客服部经理, 由其确认各承运商是否有未解决完的售后投诉问题。					
第 9 条 客服部经理审核完后, 由财务部经理审核总运费是否超出定额。若在定额内, 财务部经理签字后, 即可结算运费; 若超出定额, 需经总经理签字确认后才可结算。					
第 4 章 运杂费的管理					
第 10 条 除配送中心经理外, 企业其他部门和人员不得擅自租用社会车辆。					
第 11 条 运输车队一次性发生运杂费超过 1 000 元的, 必须上报配送中心经理审批。					
第 12 条 财务部在结算运杂费时, 如没有相应手续不能给予结算。					
第 5 章 二次运费的管理					

第 13 条 二次运费产生后，配送中心核单员必须分析二次运费产生的原因，进行原因的分析与归类（具体如表 5-1 所示），并严格依据单据进行申报与结算。

表 5-1 二次运费产生原因分析表

原因	具体分析
我方原因	商品或客户信息记录错误，配送中心相关人员工作失误等
生产厂家原因	产品质量及性能有问题等
承运方原因	因服务不规范与服务不到位导致用户拒收；送货前未与用户联系出现的各类问题
用户原因	用户不满意退货及选择商品失误等
配送外残原因	送至用户家，外包装完好无损，开箱验货时货物出现外残等

第 14 条 没有单据或证明的二次运费，一律不予结算。对于私自伪造相关单据或证明的，除不结算运费外，还要对当事车辆进行停运直至解除合同，并罚款 200~500 元。

第 15 条 二次运费承担

1. 由于我方原因造成的，二次运费由相关责任人承担。
2. 由于厂家原因造成的，二次运费由厂家承担。
3. 由于承运方原因造成的，不予结算二次运费，并按相关条例追究当事人的责任。
4. 由于用户原因造成的，二次运费由用户承担。
5. 由于送达后发现外残造成的，按额度进行分析，额度内的给予结算二次运费，超出额度的一律不予结算二次运费。

第 16 条 二次运费控制措施

1. 送货人员领到《派车单》后，必须主动与用户联系。核对用户的姓名、电话、商品信息是否一致，并提醒用户准备好提货联。
2. 凡在配送中心出库发送的各类商品，需要开箱检验的，在出库时可以开箱查验外观；外包装完好的，不需检验，直接装车送出。
3. 商品出库时，送货人员必须仔细核对商品型号、数量是否一致。
4. 商品送至用户指定地点，外包装无损而商品有外残，用户要求调换的，送货司机在经配送中心经理签字同意调换商品后，必须将已调换单品开箱检验确认无外残后方可再次送货。如违反此流程而发生二次费用，配送中心不予结算。
5. 若外包装箱因送货人员开箱操作有误，或送货时没交代用户而造成包装箱损坏，产生的损失由送货人员负责赔偿，并且不结算此次费用。

第 17 条 二次运费统计结算流程

1. 送货人员在送货过程中，产生二次运费时，必须有用户书面证明。
2. 将《送货单》及客户证明交给核单员，根据事实初步判别二次运费是否属符合规定，找出产生的具体原因及相关责

任人。

3. 如果是人为原因造成的，由配送中心经理协调各相关部门负责人落实运费。此类费用由责任人上交配送中心并转送货人，配送中心根据证明及签收手续建立档案备查，不需报财务部。

4. 属公司支付范围的（如产品质量）二次运费，每月随运费结算由配送中心核单员负责统计并上报。

5. 在公司支付的二次运费中，属产品质量问题的，必须附有生产厂家《质量鉴定单》或开箱即残的客户书面证明，每月结算运费时，由配送中心负责提供《二次运费明细表》，报财务部的同时上报采购部，由采购部经理落实各生产厂家于每月 15 日前将上月二次运费上缴财务部。

第 6 章 过路过桥费的收取

第 18 条 配送中心按照免费送货区域划分，制定具体的收费标准，并要求销售员掌握此标准。

第 19 条 用户购物时，销售员根据其所填地址，将此类收费标准告之用户，并在销售票注明收费金额。

第 20 条 如所送地址发生此类费用，销售员应引导用户至服务台交付过路过桥费用，由收银员为用户开具一式三联（存根联、记账联、付款凭证联和结算联）的收据。

第 21 条 送货司机将货物送至客户指定地点后，过路过桥费收据的结算联与商品提货联经用户签字后一并收回，返回后交配送中心派车处审核后，过路桥费的结算单据由承运人保管，每月 30 日前凭收据结算联至财务部将费用领回。

第 22 条 特殊情况处理

1. 如收据因用户原因造成丢失，必须有客户书面证明，并经配送中心及财务部确认后方可结算。

2. 如因交款前销售员未告知用户公司规定，造成此类费用漏收的，经客户书面证明后，由营业部落实相关责任人赔偿送货人员的损失。

3. 因其他原因造成已收取费用但没有结算的，财务部可将其列为营业外收入。

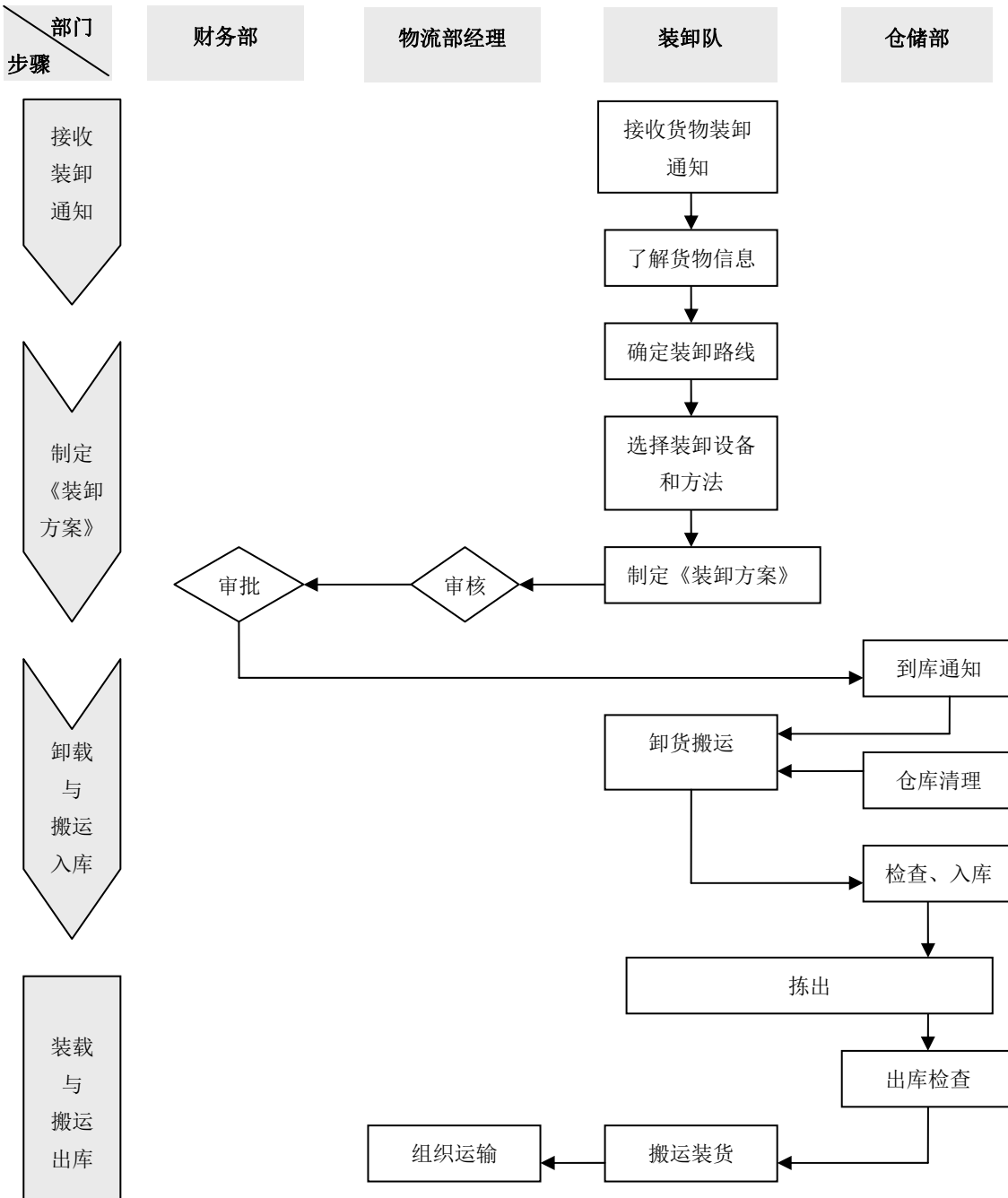
第 7 章 附 则

第 23 条 本规范由配送中心解释、补充，经总经理批准后实施。

第 24 条 本规范自颁布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5. 2 装卸工作控制流程



第 6 章 质量成本费用控制

6. 1 质量培训费控制方案

方案名称	质量培训费控制方案			受控状态																								
				编 号																								
执行部门		监督部门		考证部门																								
<div>一、方案规划</div> <div>1. 目的</div> <p>为规范、指导公司质量培训费控制工作，为质量培训费的预算、开支报销及核算工作提供支持，依据公司培训管理制度及相关财务规定，特制定本方案。</p> <div>2. 适用范围</div> <p>本方案适用于公司质量培训费的管理控制工作，该项费用的具体发生部门包括人力资源部、质量管理部、生产管理部及生产车间、班组。</p> <div>3. 相关定义</div> <p>质量培训费是指为达到质量要求或改进产品质量，提高相关人员的质量意识和质量管理的业务水平所支付的培训费用。具体费用项目如表 6-1 所示。</p> <div>表 6-1 质量培训费具体项目明细表</div> <table><tr><th>类 别</th><th>项 目</th><th>相关说明</th></tr><tr><td rowspan="2">直接费用</td><td>课程费</td><td>用于支付质量培训课程及相关服务的费用</td></tr><tr><td>课时费</td><td>用于支付给授课培训讲师的人工费用</td></tr><tr><td rowspan="7">间接费用</td><td>场地及设施设备费</td><td>用于场地租赁或培训的固定资产和设备设施投入的费用</td></tr><tr><td>教材、教具、资料费</td><td>用于培训教材及资料的购买、印刷、制作及完成培训教学所需的消耗性材料等费用</td></tr><tr><td>培训差旅费</td><td>实施外部培训时，从工作地到培训举办地的长途交通费和住宿费</td></tr><tr><td>培训项目管理费</td><td>对质量培训项目涉及的管理人员、学员、培训讲师的表彰奖励、员工学历与学位晋级奖励等费用，由人力资源部制表申报</td></tr><tr><td>鉴定认证费</td><td>用于公司内部岗位任职资格认证、鉴定的考试评定等费用</td></tr><tr><td>接待费</td><td>用于外聘培训讲师的交通、食宿等费用</td></tr><tr><td>员工工时损失费用</td><td>受训员工因培训不能工作而造成的工时损失费用</td></tr></table>						类 别	项 目	相关说明	直接费用	课程费	用于支付质量培训课程及相关服务的费用	课时费	用于支付给授课培训讲师的人工费用	间接费用	场地及设施设备费	用于场地租赁或培训的固定资产和设备设施投入的费用	教材、教具、资料费	用于培训教材及资料的购买、印刷、制作及完成培训教学所需的消耗性材料等费用	培训差旅费	实施外部培训时，从工作地到培训举办地的长途交通费和住宿费	培训项目管理费	对质量培训项目涉及的管理人员、学员、培训讲师的表彰奖励、员工学历与学位晋级奖励等费用，由人力资源部制表申报	鉴定认证费	用于公司内部岗位任职资格认证、鉴定的考试评定等费用	接待费	用于外聘培训讲师的交通、食宿等费用	员工工时损失费用	受训员工因培训不能工作而造成的工时损失费用
类 别	项 目	相关说明																										
直接费用	课程费	用于支付质量培训课程及相关服务的费用																										
	课时费	用于支付给授课培训讲师的人工费用																										
间接费用	场地及设施设备费	用于场地租赁或培训的固定资产和设备设施投入的费用																										
	教材、教具、资料费	用于培训教材及资料的购买、印刷、制作及完成培训教学所需的消耗性材料等费用																										
	培训差旅费	实施外部培训时，从工作地到培训举办地的长途交通费和住宿费																										
	培训项目管理费	对质量培训项目涉及的管理人员、学员、培训讲师的表彰奖励、员工学历与学位晋级奖励等费用，由人力资源部制表申报																										
	鉴定认证费	用于公司内部岗位任职资格认证、鉴定的考试评定等费用																										
	接待费	用于外聘培训讲师的交通、食宿等费用																										
	员工工时损失费用	受训员工因培训不能工作而造成的工时损失费用																										
<div>二、质量培训费的控制办法</div>																												

(一) 质量培训费预算管理

1. 所有培训项目都遵循“先预算、后使用，先审批、后执行”的原则，质量培训费也不例外。质量管理部、生产管理部在拟订本年度的培训计划时，要明确本部门的质量培训计划，并进行费用预算，报人力资源部审批。

2. 人力资源部负责汇总编制公司质量管理部、生产管理部的质量培训费预算，列入人力资源部年度质量培训费预算总额，按财务部规定的相关程序审批。

3. 人力资源部根据审批通过的年度质量培训费预算总额，按照质量管理部、生产管理部的年度培训需要，在质量管理部、生产管理部及人力资源部之间进行分配。

4. 质量培训工作均实行项目管制。质量培训经理应填写《质量培训项目申报表》(如表 6-2 所示)，详细列支该项培训的费用预算，经批准后实施。

表 6-2 质量培训项目申报表

编号:

填表日期: 年 月 日

质量培训 项目名称		培训对象	<input type="checkbox"/> A. 技术人员 <input type="checkbox"/> B. 质量人员 <input type="checkbox"/> C. 生产操作人员
培训主办部门		培训类别	<input type="checkbox"/> 部门级 <input type="checkbox"/> 公司级
培训人数			<input type="checkbox"/> 内部培训 <input type="checkbox"/> 外出培训
培训时间	月 日 至 月 日		<input type="checkbox"/> 团体 <input type="checkbox"/> 非团体
培训地点		评估方式	<input type="checkbox"/> 一级 <input type="checkbox"/> 二级 <input type="checkbox"/> 三级 <input type="checkbox"/> 四级
培训目的	1. 2. 3.		
培训内容	1. 2. 3.		
培训费用预算	费用项目		金额(单位: 元)
	合计		

质量培训经理		部门主管		人力资源部	
财务部			主管副总		

5. 对于实施过程跨年度的培训项目，应分年度预算，并给出说明。

(二) 质量培训费报销控制

1. 质量培训费的报销工作严格按照公司财务审批流程执行。

2. 质量培训费的使用应遵循“谁主办、谁负责”以及“专款专用”的原则。质量培训经理是培训费用使用的直接责任人，应当确保质量培训费切实用到质量人员、生产人员及质量手册责任人的培训上，在确保合理、合规使用的同时，确保培训效用的最大化。

3. 质量培训费应在年度质量培训费预算范围内支出，以质量培训项目的形式报销。预算外的质量培训费需报总经理或董事长批准。各级管理人员的审批权限如表 6-3 所示。

表 6-3 质量培训费审批权限一览表

费用标准	审核	审批	批准
_____元以下（不含_____元）	部门经理	人力资源部经理	财务部经理
_____元以上	人力资源部经理	财务部经理	总经理或董事长

4. 质量培训费的报销应遵循严格的审批流程，通过财务流程报销后，由财务部出纳人员办理预算额度内的支付业务。

5. 质量培训经理在报销质量培训项目费用时，应如实提供下列报销凭证。

(1) 《质量培训项目申报表》、《质量培训项目评估表》（如表 6-4 所示）、《质量培训考勤表》。

表 6-4 质量培训项目评估表

编号：

填表日期： 年 月 日

质量培训 项目名称		培训对象	<input type="checkbox"/> A. 技术人员 <input type="checkbox"/> B. 质量人员 <input type="checkbox"/> C. 生产操作人员
培训主办部门		培训类别	<input type="checkbox"/> 部门级 <input type="checkbox"/> 公司级
培训地点			<input type="checkbox"/> 内部培训 <input type="checkbox"/> 外出培训
培训时间	月 日 ~ 月 日		<input type="checkbox"/> 团体 <input type="checkbox"/> 非团体
培训学时	小时	评估方式	<input type="checkbox"/> 一级 <input type="checkbox"/> 二级 <input type="checkbox"/> 三级 <input type="checkbox"/> 四级
完训人数		完训率	
效果评估			
学员对讲师评价	<input type="checkbox"/> 很满意	<input type="checkbox"/> 满意	<input type="checkbox"/> 不满意

培训课程满意度	<input type="checkbox"/> 很满意	<input type="checkbox"/> 满意	<input type="checkbox"/> 不满意				
培训课程实用性	<input type="checkbox"/> 很满意	<input type="checkbox"/> 满意	<input type="checkbox"/> 不满意				
培训环境	<input type="checkbox"/> 很满意	<input type="checkbox"/> 满意	<input type="checkbox"/> 不满意				
档案评估							
文本文档 <input type="checkbox"/> 通过		电子文档 <input type="checkbox"/> 通过					
费用评估							
实际发生 培训费用	费用项目		金额（单位：元）				
	合计						
质量培训经理		人力资源部经理					
课时费发放情 况	培训讲师	等级	受训部门	课程	课时	金额	领款人 签字

（2）培训合同。如果是外训项目，还应提供该项目的培训通知；如果是聘用公司内部培训师或非培训机构的专业人士授课，不能签订培训合同或相关协议书的，应提供能证明项目实施的文本凭证。

（3）符合财务规定的费用凭证。其中，聘用公司外非培训机构专业人士不能出具正规发票的，应提供课时费领取的原始文本记录，并依据法律法规代扣代缴相关税费。

三、质量培训费的核算与考核

（一）质量培训费的核算

1. 对已发生的质量培训费，质量培训经理应填写《质量培训费用报告表》（如表 6-5 所示），写明发生该费用的部门及各项费用明细，经相关领导审核后报财务部。

表 6-5 质量培训费用报告表

部门：

报告日期： 年 月 日

费用明细	参加人数	合计工时	直接费用		间接费用							合计
			课程费	课时费	场地及设施设备费	教材、教具、资料费	培训差旅费	培训项目管理费	鉴定认证费	接待费	员工工时损失费用	

培训内容												
合计												

质量培训经理：_____ 相关部门经理：_____

2. 财务部将核算期内质量管理部、生产管理部及人力资源部因组织开展质量培训而发生的质量培训费用按部门进行汇总，计入质量成本账户“预防成本”之“质量培训费”科目中。

(二) 质量培训费预算执行情况的考核

1. 根据财务部质量培训费的核算结果，人力资源部比较质量管理部、生产管理部对质量培训费预算的执行情况。对严重超支的部门，要调查超支的原因，并将质量培训费、质量培训所发挥的效用与相关部门负责人的奖金挂钩。

2. 质量培训开展一段时间后，人力资源部负责观察、调查生产车间操作工人遵守质量规程的改善情况、产品报损报废率的降低幅度等，以及质量管理部误检、漏检的控制情况等，从而评估质量培训的长期效用，合理计算质量培训费的投资收益率。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6. 2 废品损失费控制方案

方案名称	废品损失费控制方案			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

一、废品损失费的含义

废品损失费主要是指因产成品、半成品、在制品达不到质量要求且无法修复或在经济上不值得修复造成报废所损失的费用，以及外购元器件、零部件、原材料在采购、运输、仓储、筛选等过程中因质量问题所损失的费用。具体包括在生产以及采购、运输、仓储、筛选等过程中报废的产成品、半成品、在制品、元器件、零部件、原材料费用以及消耗的人工费用、能源动力费

用等。

二、形成废品损失的原因分析

产品在生产、储存过程中，由于人、机、料、法、环等因素造成的报废，具体如下。

1. 操作人员的质量意识和技能水平不足形成废品。
2. 机器设备或工艺装备不合格形成废品。
3. 原材料或辅助材料、燃料等不符合相关标准形成废品。
4. 《生产作业指导书》发生错误或不明确形成废品。
5. 产品周转过程中由于防护措施不当形成废品。
6. 生产或储存的环境与产品要求不符形成废品。
7. 生产线为了追赶生产进度而忽略质量标准形成废品。
8. 单次采购原物料的数量过大，与实际使用情况产生较大差距，原产线停产、转产造成较多原物料丧失使用价值形成废品。

三、废品损失费的控制措施

为了降低生产和周转中的产品损耗，有效控制废品损失费，根据上述分析，企业需要从以下六个方面制定控制措施。

1. 加强开工前的检验检查工作

对生产工序和生产过程，特别是关键工序和特殊过程，需要在开工前进行检查，保证生产过程的人、机、料、法、环等生产条件符合工艺规程规定的要求。

生产前对机器设备进行调试及维护保养，对进厂原物料严格把关（尤其将亟待上线投产的特采原材料报各相关部门进行审批），完善作业指导书、作业注意事项等文件资料，改善工艺装备，设定合理的环境温湿度并严格管控，协调生产线进度和生产计划等，从而提高产品合格率，减少生产过程中的废品损失费。

2. 加强人员培训培训工作

保证人员具备操作资格和质量意识，其业务技术水平和操作技能可以满足规定的要求。

3. 加强过程的测量统计与改进

- （1）采用适宜的统计技术和方法，对过程中发生的异常实施重点控制。
- （2）对过程的工序能力进行测量和改进，保证工序能力可以满足工艺要求。

4. 设置堪用品库，对可以维修并且有维修价值的产品进行单独管理，以备后续使用。

5. 严格制定报废流程及报废审批制度，防范和监督由于不合理的报废行为所产生的废品损失费，如图 6-1 所示。

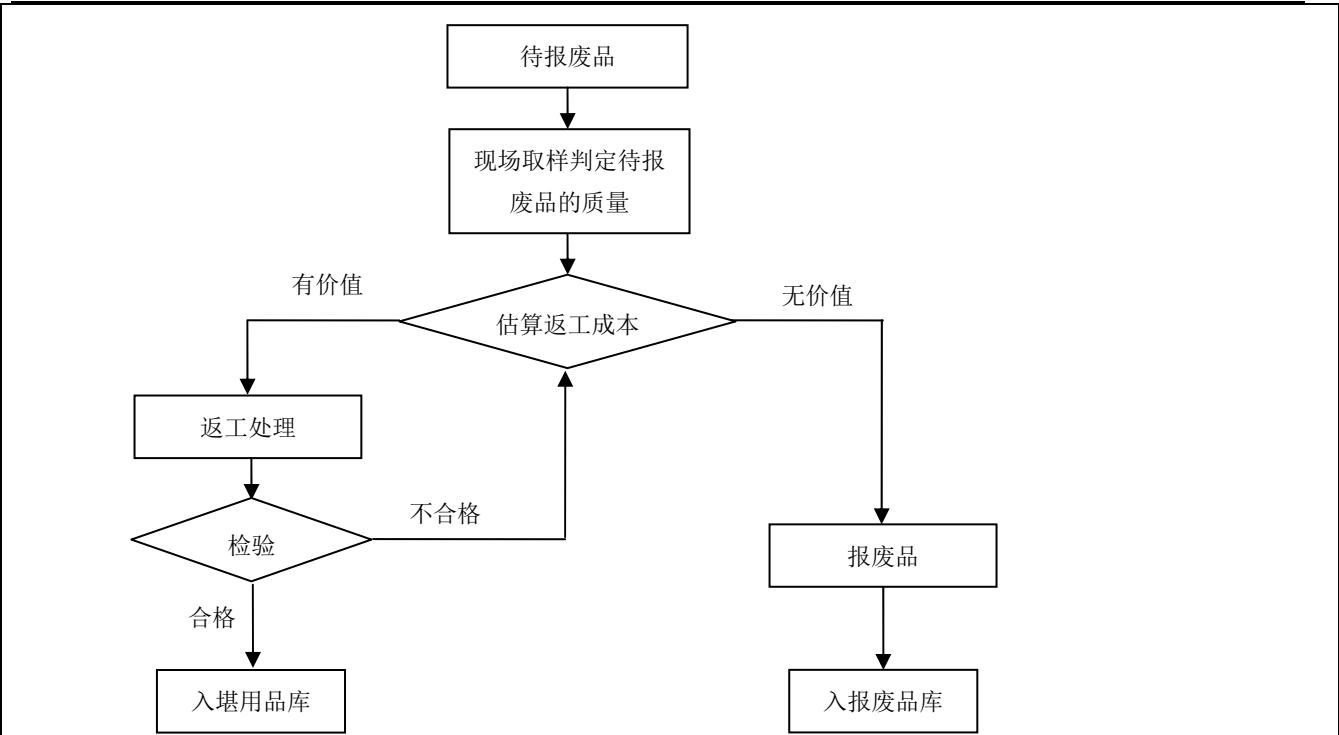


图 6-1 待报废品审批鉴定流程

6. 针对原物料采购过多的情况，生产计划部和采购部应注意以下两点，在原物料得到充分利用的同时，减少废品损失费。

（1）负责下达《采购通知单》的生产计划部门应以满足预期内的工单产量和安全库存为目标，以节约库存成本和避免报废损失为原则，合理申报缺料数量。

（2）采购部实际执行采购时，应以生产计划部提报的缺料数量为主要依据，适当结合供应商的销售政策，在节约采购成本的同时注意防范报废风险。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6. 3 修费控制方案

方案名称	保修费控制方案			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>一、保修费的含义</p> <p>保修费是指根据保修合同规定或于保修期内,为用户提供修理服务所支付的费用。具体包括产品保修过程产生的差旅费、办公费、劳保费、更换零部件成本、器材费、工具费、运输费,以及工资总额和列支的员工福利费等。</p> <p>二、保修费的职能部门</p>					

产品售后服务部门是控制保修费的主要责任部门。

三、保修费的事前控制措施

- 1. 产品售后服务部需事先制定保修服务的工作标准、制度和规定，使保修服务工作的开展有章可循，既要让用户满意，又要避免非约定保修产生的额外费用。
- 2. 产品售后服务部应对保修工作人员进行培训，使之具有从事售后服务的业务素质和技术水平，既防止发生不合理的二次维修费，又防止因服务不到位而引起的用户不满，甚至造成退货、换货、诉讼和索赔。
- 3. 产品售后服务部应主动为用户提供技术咨询或日常维修保养的知识，实现销售后，要及时为用户做好产品的防护性维修，降低产品不合理使用的风险，提高用户对产品和服务的满意程度，减少不必要的保修工作和费用。
- 4. 合理配置资源，节约保修费用
 - (1) 应合理布置服务网点，这样既满足用户对服务时间的要求，又可以减少保修费的支出。
 - (2) 规定上门服务的范围和条件，对路途较远的保修服务可向用户适当收取交通补偿费，但需提前告知。

四、保修费的事后控制措施

- 1. 保修费发生以后，保修责任人员应及时填制《产品保修费报告单》(如表 6-10 所示)，经过公司相关领导的批准、有关部门负责人的会签，在保修任务完成以后，将保修费发生情况向财务部报告。

表 6-10 产品保修费报告单

填报部门： 编号： 年 月 日

产品型号 (编号)	保修数量 (台)	差旅费 (元)	人工费 (元)	零件材料 费 (元)	工具设备 费 (元)	其他费用 (元)	合计 (元)
保修说明				保修人员签字			
				单位领导意见			
				服务部门签字			
会签	厂长		总经济师			财务部	

- 2. 产品售后服务部应将经常出现的、怀疑为批量性异常的不良产品信息反馈给生产和质量管理部门，这样不仅可以帮助生产单位及时发现品质问题，还可以预防未来出现更多的维修需求，从而达到节约保修费的目的。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 7 章 销售费用控制

7.1 销售人员薪资控制方案

方案名称	销售人员薪资控制方案			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>一、目的</p> <p>为使销售人员的薪资发挥积极的作用，同时对其进行合理控制，特制定本方案。</p> <p>二、适用范围</p> <p>本方案适用于全体销售人员。</p> <p>三、销售人员薪资控制办法</p> <p>（一）薪资结构控制</p> <p>1. 销售人员薪资由固定薪资（基本工资）及浮动薪资（提成、奖金）两部分组成。</p> <p>2. 固定薪资比重与销售人员的职级成正比。销售总监固定薪资比重为 70%，销售经理为 50%，销售主管为 40%，销售专员为 30%。</p>					

<p>(二) 销售费用控制</p> <p>1. 对销售合同签订过程中产生的销售费用采取包干办法, 超出部分与薪资挂钩。</p> <p>2. 设定销售费用占合同利润额的最高比例, 并与薪资挂钩。</p> <p>(三) 应收账款控制</p> <p>1. 设定最低回款率及回款周期警戒线, 并与销售人员的薪资挂钩。</p> <p>2. 浮动薪资(提成+奖金)=回款完成率×绩效工资基数×60%+销售完成率×绩效工资基数×30%+销售考核分数×绩效工资基数×10%</p> <p>(1) 回款完成率=当月实际回款÷回款任务</p> <p>(2) 销售完成率=当月实际销售额÷销售任务</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7. 2 业务费用

7. 2. 1 销售人员差旅费控制制度

制度名称	销售人员差旅费控制制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为控制销售人员的差旅费用, 提高出差效率, 规范出差人员的审批及报销程序, 根据本公司的实际情况, 特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于公司全体销售人员。</p> <p>第 3 条 相关定义</p> <p>1. 长期出差者, 是指到公司所在城市以外地区开展业务时, 在同一地区出差一个月以上者。</p> <p>2. 同一地区, 通常是以“市、区”为行政单位, 但是如果在同一地区到两个以上地方出差时, 尽管住宿地点不变却不能正常出勤的情况发生时, 可以视为不同地区的出差。</p> <p>3. 近郊出差, 是指可以用通勤车或市内交通出行的出差地。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 出差审批流程</p> <p>第 4 条 出差申请程序</p>					

1. 因公出差的销售人员必须事先填写《出差申请单》，注明出差地点、事由、天数、所需资金等相关事宜，经销售部经理审核签字，由公司分管销售副总批准后方可出差。未经过审批的，不予借支和报销差旅费。

2. 审批原则

- (1) 出差地点设有公司销售分支机构或办事处的，不批准出差。
- (2) 可通过现有通信方式解决的业务，不批准出差。
- (3) 合同额度预计在_____万元以下，差旅费预计在_____元以上的业务，不批准出差。
- (4) 如有特殊情况，须报公司总经理审核批准。

3. 《出差申请单》由财务部留存，并作为销售费用的考核依据。

4. 出差前在预定金额的范围内可以预支差旅费，预支的差旅费含标准内的车船费、出差期间的住宿费和日补贴。预支差旅费借款时须附有核准后的、有上述内容的《出差申请单》及《预借差旅费申请单》。有尚未还清的借款时不得继续申请借款。《预借差旅费申请单》如表 7-2 所示。

表 7-2 预借差旅费申请单

申请日期： 年 月 日

起讫地点		自 经 至		
出差日期		月 日 至 月 日 共 天		
事由				
月	日	项目	摘要	金额
合计			附	单据 张

总经理： 分管副总： 部门经理： 出差人：

5. 差旅费借支流程

差旅费借支流程如图 7-1 所示。

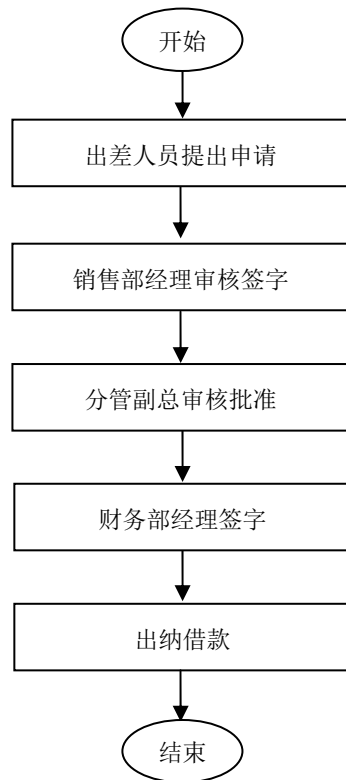


图 7-1 销售人员差旅费借支流程图

第 5 条 差旅费报销程序

1. 差旅费报销流程

差旅费报销流程如图 7-2 所示。

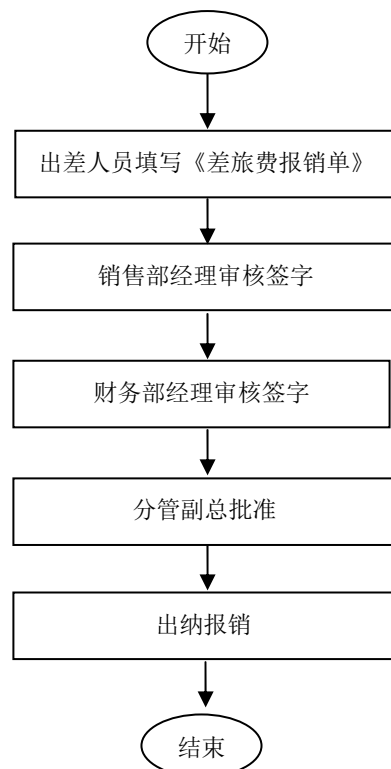


图 7-2 差旅费报销流程图

2. 销售人员出差回来后, 必须在 10 个工作日内办理报销手续, 如实填写《差旅费报销单》, 并列明事由、时间、线路, 交销售部经理、分管副总签字, 再交由财务部按包干标准审核报销。

3. 凡与原《出差申请单》规定的地点、天数、人数、交通工具不符的差旅费不予报销, 因特殊原因或情况变化需改变路线以及增加天数、人数、改乘交通工具的, 需经公司总经理签署意见后方可报销。

第 3 章 差旅费计算方法

第 6 条 差旅费包括车船费、住宿费和日补贴。

1. 差旅费按正常路程计算, 但因业务上的情况或者不得已改变路程的时候, 则按实际路程计算。

2. 车船费、住宿费按标准报销。

3. 日补贴按出差天数计算

(1) 出发时间为中午 12 点之前 (含 12 点) 的, 出差当日按全天计日补贴。

(2) 出发时间为中午 12 点之后的, 出差当日按半天计日补贴。

(3) 返回出发地时间为中午 12 点之前 (含 12 点) 的, 返回日当天按半天计日补贴。

(4) 返回出发地时间为中午 12 点之后的, 返回日当天按全天计日补贴。

第 7 条 公司交通设施的使用及差旅费的减额支付

1. 到交通方便的地方出差时, 应尽量使用公司拥有的或者借用的设施以及公交车辆, 其差旅费按如表 7-3 所示做减额支付。

表 7-3 差旅费减额表

有交通车辆时	提供住宿时	提供餐饮时
不支付交通费	不支付住宿费	支付日补贴的 50%

2. 从公司外收到全部或部分旅费时, 公司不再支付全部或部分差旅费。

第 8 条 出差期间的缺勤处理

出差期间因私事而缺勤时, 公司则不支付其住宿费及日补贴, 如有生病或其他不得已的情况缺勤时, 可参照实际情况支付日补贴及住宿费。

第 9 条 特殊差旅费

陪同上级人员、公司内外宾出差或因其他原因, 实际发生的费用超过本人的定额 (车船费、住宿费、日补贴) 时, 经公司总经理批准, 其差旅费可以支付实际费用或所得定额以上的费用。

第 10 条 差旅费报销应取得合法的票据, 住宿费项目包括住宿起讫日期、住宿人数等, 所有信息必须填写齐全、准确, 否则视为非合理票据, 不予报销。

第 4 章 出差定额包干标准

第 11 条 公司销售人员差旅费实行定额包干, 报销标准如表 7-4 所示。

表 7-4 差旅费定额包干标准一览表

区分	车船费				住宿费			
	航空	铁路	轮船	其他	一类地区	二类地区	三类地区	四类地区
销售副总	实费	实费	实费	实费	实费	实费	实费	实费
销售部经理、副经理	一般	软卧	二等	实费	400	350	300	260
一线销售人员	一般	硬卧	三等	实费	350	300	260	220

第 12 条 车船费、住宿费，按发票在标准内报销。

第 13 条 乘坐飞机出差时，要得到分管副总的批准，同时满足以下条件。

1. 确属事情突然，乘坐火车等交通工具来不及。
2. 乘坐火车时间超过 12 小时。
3. 陪同重要客人。

第 14 条 特殊情况下住宿费超过标准的，要得到总经理批准后方可报销。

第 15 条 表 7-4 中的住宿费标准为住宿房间标准，一线销售人员若两人（同性别）同时出差时，则为两人标准。

第 16 条 出差地区分类

1. 一类地区：经济特区（深圳、珠海、汕头、厦门、海南）及直辖市（京、津、沪）。
2. 二类地区：省会城市及副省级城市、计划单列市（青岛、大连）。
3. 三类地区：一般城市。
4. 四类地区：县级地区以下。

第 17 条 没有住宿费发票的，每天按 50 元的标准予以报销。

第 18 条 出差当天如果宾馆没有标准间，住比标准间高一档的房间费用可以报销。

第 19 条 出差人员日补助额度按级别设置

1. 销售副总：400 元。
2. 销售部经理、副经理：300 元。
3. 一线销售人员：150 元。

第 5 章 其他要求

第 20 条 员工出差时应本着厉行节约，提高工作效率，为公司开源节流的原则，不大手大脚，铺张浪费。

第 21 条 若未经公司相关领导同意，私自非出差地区逗留或超时逗留所发生的一切费用由当事人自己承担，所发生的时间按事假或矿工处理，扣发工资。

第 22 条 出差人员应将工作进展情况及时向主管领导汇报，提高工作效率，力争在最短的时间内完成工作。

第 6 章 附则

第 23 条 本制度由财务部负责制定、修订，营销总监协助财务部进行解释。

第 24 条 本制度自_____年_____月_____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7. 2. 2 销售业务招待费控制办法

制度名称	销售业务招待费控制办法			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

第 1 条 目的

为规范并控制本公司的业务招待费支出，特制定本办法。

第 2 条 适用范围

本办法适用于公司全体销售人员。

第 3 条 业务招待费支出办法

1. 销售部必需的招待费支出实行“预算控制、逐笔报批”的管理方式。

(1) 根据销售业务的难易程度，销售部经理事先拟订《年度业务招待费预算建议方案》，经销售副总汇总审核后，拟订出销售部门的《年度业务招待费支出计划》及分解计划，根据审批权限经财务部经理复审后，报送总经理审批。

(2) 业务招待费计入销售部费用包干指标。

(3) 销售部一线销售人员实际每笔支出业务招待费之前，必须填写《业务招待申请审批单》(如表 7-7 所示)。经上级领导批准后方可列支，未经事先批准者一律不得报销。

表 7-7 业务招待申请审批单

经办部门：_____ 经办人：_____

来客单位					
来客姓名及职位					
招待理由					
申请支出金额 (大写)	¥: _____ 元				
年度支出计划		累计支出		可用数额	
总经理审批意见			销售副总审核意见		

实际支出金额 (大写)	¥: 元		单据张数	
总经理审批意见	财务部经理复审意见	经办会计初审意见	销售副总审核意见	

2. 一线销售人员的招待费申请程序

(1) 一线销售人员的业务接待, 经相关领导批准后, 向财务部会计借支(额度不得超过当月基本薪资), 并于 24 小时内凭借有效票据报销该笔支出。

(2) 若遇到临时性招待, 需通过电话向上级领导申请批准后自行垫支, 并于招待事宜结束后 24 小时内, 补填《业务招待申请审批单》, 凭借有效票据报销。

第 4 条 业务招待开支标准

1. 按照级别不同, 业务招待开支标准设定如下。

(1) 一线销售人员(包括销售主管及销售专员), 招待标准为 50 元/位。

(2) 经理及人员(包括销售部副经理及经理), 招待标准为 75 元/位。

2. 业务经办人根据需要尽量在公司定点饭店安排招待业务。

3. 业务招待时, 可由业务经办人的上一级主管领导陪同参与, 费用计入业务经办人借支款。

4. 本公司人员数量不可超过对方。

第 5 条 费用报销审批手续

1. 经办人员必须在每笔招待支出发生后的 24 小时内, 将《业务招待申请审批单》连同有效票据报送财务部经办会计初审。

2. 财务部经办会计初审无误后报送财务部经理复审, 再报总经理审批。

第 6 条 本办法自_____年_____月_____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7. 3 广告费用控制管理规定

制度名称	广告费用控制管理规定			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为合理控制公司广告费用的支出，特制定本规定。

第2条 适用范围

本规定适用于公司广告企划部、各区域销售分支机构。

第2章 管理职责

第3条 广告企划部

1. 负责对各项广告费用的计划、申报、分配和下达。
2. 负责对广告费用执行情况的审核、跟踪、监控和指导。
3. 负责对广告费用计划的统筹、汇总和台账管理。
4. 负责对各阶段广告费用的已付和未付款情况进行跟踪统计。
5. 负责定期编制费用使用情况的分析报告。
6. 负责组织对相关部门广告费用的使用情况进行不定期检查。
7. 根据同时期的要求，及时向营销中心上报专项广告费用计划和物料需求计划。
8. 负责随时跟踪各区域资源使用情况的合理性，一旦发现问题及时指导并予以纠正。
9. 负责对专项费用执行情况的审核、跟踪、监控和指导。

第4条 财务部

1. 负责对广告费用所发生的结算单据进行审核把关。
2. 负责对广告费用进行控制和核销。
3. 负责组织对相关部门广告费用的使用情况进行不定期检查。

第5条 各区域销售分支机构

1. 严格按审核好的费用指标执行，定期上报各阶段各项费用的使用情况，建立详细的费用台账并定期上报。
2. 严格按有关规定收集、整理和汇总已发生广告费用的结算资料，及时将资料寄回费用对口部门进行审核及报销。

第6条 采购部

1. 严格按营销中心企划部已审批下来的项目费用指标采购物料、赠品和礼品。
2. 定期上报各阶段各项目的使用情况，建立费用台账并上报营销中心企划部。

第3章 费用控制措施

第7条 广告费用使用范围

1. 各区域销售分支机构日常广告费的使用范围包括媒体费用、场外促销活动、户外广告、终端广告制作、改善、物料制作及其他费用等。
2. 广告企划部费用的使用范围包括各终端建设费用（如形象端架、店招制作或改造等）、各类物料、

市场支持专项促销费用等，以及公司品牌形象宣传费用、在地方或中央级媒体的发布费用、公司各产品统一活动推广费用等。

第 8 条 费用计划的制订与下达

1. 费用项目分类（如表 7-12 所示）

表 7-12 费用项目一览表

类别	费用项目
广告类	央视广告、地方影视广告、电台广告、杂志硬广告、报纸硬广告、户外广告、展览展示、创意设计和广告公司代理费等
公关类	商超采购接待费、记者劳务费、新闻发布会、新闻稿酬、报纸软文、杂志软文、电视节目制作费、赞助费、网络维护费、各种记者采访接待费用等
促销赠品类	终端采购的赠品、礼品等
终端建设类	终端展示展具、专柜费、店招费、卖场及促销物料等
其他	不在以上之列的项目

2. 广告企划部每月 25 日前将次月整体广告费用计划向销售总监、总经理提出申报，销售总监、总经理于 30 日前批示费用计划并下发至广告企划部。

3. 根据各区域每月销售回款额的实际完成情况，企划部分别计核各区域的固定广告费用，并确认上月各区域的变动广告费用，于每月 5 日前下发至各区域销售分支机构的销售部经理、主管处。

第 9 条 费用申报和使用流程

1. 费用申报

（1）企划部费用，广告企划部提出申请，销售总监审核，总经理批准。

（2）营销中心各区域广告的费用，先向营销中心企划部提出申请，销售总监审核，总经理批准。

2. 费用使用流程

广告企划部起草及申报合同，销售总监审批，财务部备案，总经理签字并盖合同章后安排制作。

第 10 条 费用报销规定

1. 费用报销应严格按公司的相关规定执行，报销时《合同审批表》上必须附有综合管理部统一编制的合同编号，同时准备好正式的发票、合同、送货单、验收单和照片等单据。

2. 各区域销售分支机构在各项广告业务执行完毕后应立即收齐相关手续，务必于 15 天内将资料寄回总部核销。如未在规定的期限内执行，总部有权视其为作废，费用由区域人员自行承担。

3. 费用报销的周期原则为发票入账后一个月内付款，对于一些特殊费用可按合同相关协议付款。

第 11 条 费用控制与检核

<p>1. 各区域必须严格按费用台账格式要求,将当月广告费用发生情况详细填报和控制,并在每月 5 日前分别上报广告企划部,凡不在台账范围内的费用一律不予报销。</p> <p>2. 总部将对各区域进行不定期抽查,发现不如实申报或制造虚假费用者,将给予经办人及相关人员相应处罚通报,情况严重直至免职。</p> <p>3. 广告企划部每月负责将终端广告费用使用情况及付款执行情况进行汇总分析,并上报相关领导。</p>					
<p style="text-align: center;">第 4 章 检查与考核</p>					
<p>第 12 条 每季度对广告费用的使用情况考核一次,费用虚报部分与各区域相关人员薪酬挂钩。区域经理是广告费用控制的主要责任人,将视情况对区域经理、主任进行经济处罚。</p>					
<p>第 13 条 对未经审核上报的台账和不符合规定或随意提出修改的,将对各区域经理和相关责任人进行通报,且对修改意见不予确认,发生额均以第一次上报的为准,由此产生的后果,一律由各区域销售分支机构经理和销售人员全部承担。</p>					
<p>第 14 条 对已交回的结算资料因把关不力、不符合结算要求,总部需要退回的,如核销金额达 2 000 元以上,每次扣罚各区域销售分支机构经理及相关责任人 50 元。</p>					
<p>第 15 条 对于不能按时上报费用使用情况的责任部门,广告企划部有权拒绝下月的场外促销活动、终端广告费用等的呈报。</p>					
<p>第 16 条 对于不实申报或虚报费用等情况,一经发现,视其影响程度,给予行政处分,直至开除。</p>					
<p>第 17 条 对一年内出现三次违规行为的,应提报人力资源部等相关部门进行处理。</p>					
<p style="text-align: center;">第 5 章 附则</p>					
<p>第 18 条 本规定由企划部负责解释、补充及修订。</p>					
<p>第 19 条 本规定自_____年_____月_____日起实施。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7. 4 公关礼品管理控制办法

制度名称	公关礼品管理控制办法			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 目的</p> <p>为有效管理公关活动中公关礼品的订购与发放,控制公关礼品费用,提高公关礼品效果,特制定本办法。</p>					

第2条 职责

公关礼品原则上由办公室统一订购及发放。

第3条 礼品订购控制

1. 销售部根据销售工作实际情况统计所需的公关礼品，于年初报办公室。
2. 办公室对每年统一购买的礼品提出需求申请，根据金额不同经公司管理层或公司授权人员审批同意后，按公司相关采购办法签订合同。
3. 货比三家，择优选择，最大限度提高资金的使用率。购买金额达到招标采购标准的，必须进行招标采购。
4. 礼品款式和设计应严格遵循企业 CI 策划思想，不得追求贵重奢侈，须注意风格的继承性和统一性，保持公司整体形象的和谐统一。
5. 销售部所需礼品原则上到办公室领取，特殊情况也可按需采购，但必须上报办公室申请并经办公室主任批准后方可购买，累计金额在 2 000 元以内的由办公室主任签字购买，2 000 元以上的由总经理签字购买。未经办公室审批或超标准购买礼品的不予报销。

第4条 礼品发放控制

1. 各销售部门应本着节俭的原则，严格控制礼品的领取和发放。
2. 礼品领用程序
 - (1) 各销售部门须详细填写《礼品申请单》，特别是赠送单位及用途。
 - (2) 《礼品申请单》经主管领导审核签字。
 - (3) 《礼品申请单》报公司办公室主任批准后，到行政部物品专员处领取。
 - (4) 行政部物品专员根据已批《礼品申请单》填写《出库单》办理领取手续，《出库单》一式三联，一联留行政部记账，二联转财务部记账，三联返回销售部。
3. 需购买节日礼品时，由各销售部门填写《年节赠送礼品预算申请单》，由办公室统一汇总报公司领导审批后统购或分购。
4. 各销售部门已领用的物品，再发放时须做好登记使用记录，以备核查。

第5条 本办法自_____年_____月_____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 8 章 管理费用控制

8.1 办公费支出控制方案

方案名称	办公费支出控制方案			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

一、背景与目的

办公费是公司管理费用的重要组成部分，在管理费用的分配使用当中起着至关重要的作用，办公费用的控制将使公司获得很大程度上的节约。

为降低公司成本，提高经济效益，减少管理费用开支，使得钱、财、物效用达到最大化，特制定此方案。

二、相关定义

办公费是指因公司日常经营需要而购买的办公用品及其他办公性质的消耗，如购买纸笔、印制名片、邮寄费、快递费、因工作需要公司统一订购的报纸及书刊、办公室清洁卫生所需用品等。

三、严格执行办公费预算控制

（一）明确预算体系及职责分工

公司的预算体系由公共办公费预算、部门办公费预算和临时办公费预算三大体系构成，其职责分工情况如表 8-1 所示。

表 8-1 公司预算体系构成一览表

预算体系	制定者/执行人	预算表内容
公共办公费预算	行政部	各个部门在各个费用科目下的预算金额
部门办公费预算	部门经理	本部门各员工在各个费用科目下的预算金额
临时办公费预算	行政部经理	财务部根据具体情况确定其费用科目和对象的明细分类
备注	1. 各预算体系分别制定年度和月度预算 2. 财务部经理统一汇总所有预算	

（二）办公费预算控制

为有效控制办公费的支出，公司须制定科学合理的预算，并严格执行。公司办公费预算工作流程如下。

1. 公司于每年 12 月 15 日前向行政部经理和各部门经理发放下一年度的预算表，年度预算制作人须在每年的 12 月 23 日之前完成下一年度预算。

2. 公司于每月 15 日前向行政部经理和各部门经理发放下月预算表，各月度预算制作人须在每月 23 日之前完成下月度预算。若预算表的形式和内容在不同月份没有变化，则可以持续沿用，无须每月下发。

3. 临时办公费预算自财务部预算表下发之日 3 天内由相应预算制定人完成。

4. 所有预算均需要以书面和电子两种形式交财务部经理审核。书面预算表需要预算制作人清楚签字。

5. 财务部经理应对汇总的预算分别进行审核和测算，确保各项预算开支的合理性，一旦发现问题应立即将预算表退回相关预算制定人，要求其在一天内重新制定或做出合理的书面解释。

6. 财务部经理应在每月 25 日前完成预算审核，临时办公费预算自财务部收到预算表后一天内完成审核，财务部经理签字后，将书面预算交总经理审核批准。

7. 经总经理审核没有通过的预算由财务部转回预算制作人在一天内重新制定或做出合理的书面解释，再由财务部重新汇总交总经理审核。

8. 总经理应在每月 28 日前完成对各项预算的审核，并在收到财务部所交的临时办公预算表两天内完成审核。

9. 经总经理审核通过并签字批准的预算由行政部复印一份保存后，再交财务部公布生效。预算原件由财务部保存，复印件由行政部保存。

10. 行政部及各部门严格执行已审批发布的年度预算和月度预算，严格控制办公费的合理支出。

四、办公费报销控制

为控制办公费的支出，公司须对办公费的报销进行严格控制和审批。公司在七种情况下的费用报销控制如下。

1. 部门人员费用报销控制

各部门相关人员在办公费发生后须如实填写《费用报销单》，核对报销凭证和金额无误后交本部门经理审核签字，由部门经理签字后交财务部经理审核无误后由财务部出纳处报销，报销费用金额冲抵本部门预算。

2. 部门经理费用报销控制

部门经理本人用于部门工作的费用报销由本人在经办人栏下签字后，直接交财务部经理审核报销。

3. 公共费用开支报销控制

公共费用开支的报销由经办人在《费用报销单》上签字，行政部经理审核签字后交财务部经理审核报销，相应费用冲抵公共费用预算。

4. 总经理办公开支报销控制

总经理本人办公开支要直接在《报销单》上签字，交财务部经理审核无误后报销。

5. 非预算项目开支报销控制

部门经理本人或其他员工受到总经理的指派用于部门外工作的非预算项目开支的报销，应经部门经理签字，由总经理审批后交财务部经理审核报销，相应费用冲抵总经理预算。

6. 超出预算费用报销控制

财务部审核过程中如发现某项开支已经超出预算，须要求相关报销人和审核人提出书面解释，经总经理批准后进行报销。

7. 特殊情况费用报销控制

因特殊情况发生的大额预算外支出，必须经总经理审批签字后，再由财务部经理审核报销。

五、办公借款控制

办公借款主要是指公司正式员工因为办公或出差等业务要求向公司借取的临时款项，不包括因采购、施工、广告等外部客户发生的服务或材料支出借款。为控制办公费支出，避免资金损失，公司须对办公借款进行严格的控制。

（一）借款权利规定

1. 非公司正式员工不得以任何理由进行办公借款。
2. 公司正式员工因办公或出差等业务需要方可办理借款。

（二）填写借款单

公司正式员工因为办公或出差等业务需要向公司申请临时借款时，借款人需填写《借款申请单》。

（三）明确借款审批权限

1. 借款金额在 1 000 元及以下的申请，由部门经理审核批准后交财务部审核支款。
2. 借款金额在 1 000 元以上的，由部门经理、总经理审核批准后交财务部审核支款。
3. 部门借款每月累计超过 3 000 元以上的，财务部应书面通知总经理，同时停止接受由部门经理审批的借款申请，该部门再借款须由总经理审核批准后交财务部审核支款。

（四）还款与报销规定

1. 任何借款都须在财务部支出之日起一个月内归还公司或报销抵账。
2. 对借款超过归还期限的部门和个人，财务部应停止接受其新的借款申请，直至超期借款归还为止。
3. 因长期出差所造成的借款超期，在当事人和相关部门提供充分的书面解释后，财务部可以恢复其借款权利。

六、检查与奖惩

1. 公司每月对办公费进行核算，发现月度预算超支 5% 的，相关预算编制人须以书面形式向总经理提出合理解释，总经理如果审批同意将通知财务部和人力资源部，否则财务部将依据照不能合理解释的预算超支金额给予罚款，通知人力资源部从预算编制人员的次月工资中扣除。

2. 经检查发现违反办公费使用规定的部门和个人，财务部和人力资源部将根据具体情况给予相关责任人相应的处罚。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8. 2 招待费管控实施办法

制度名称	招待费管控实施办法			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 实施目的</p> <p>为规范公司公关招待管理工作，明确公关招待流程、礼仪和标准，维护与提升公司形象，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 适用范围</p>					

1. 本办法适用于公司总部、成员公司和项目组的招待管理工作。

2. 本办法所称公关招待是指对以建立、维护良好关系或重大业务谈判为目的来访的政府机构、相关公司、客户、社会团体等的招待，以下统称“招待”。

3. 本办法不包括项目开业典礼、揭牌、点火仪式等活动，此类活动的招待需结合行业特点制定指导性方案，其预算由相关单位或部门执行。

4. 如果是出差时请客户发生的餐费，则列入招待费。

第2章 招待标准和程序

第3条 各级行政管理部门为公关招待的管理机构。

第4条 各业务招待部门要严格按照 A、B、C 三级招待规格和标准具体执行，如表 8-4 所示。

表 8-4 业务规格和标准

规格	来访客户和事由	招待标准
A 级公关招待	中央首长、国家部委、省市政府领导等重要来宾视察、考察、洽谈重大业务	陪同标准：总部由董事局主席或集团总经理出面陪同，也可视具体情况由主席或总经理指定、委托专人陪同，与此相关的专业集团及成员公司由本单位总经理作为主陪同
		会场及周边环境布置：鲜花、水果、饮料、毛巾或纸巾、喷泉、灯光、扩音设备等
		用车标准：高档礼宾车迎送
		宴请标准：董事局主席、集团总经理出面或指定代表出面宴请的，实报实销；成员公司总经理出面或代表出面的，平均每人 80~100 元
		住宿标准：三星级套房以上标准
		礼品标准：集团董事局主席或总经理出面招待的可定制礼品，费用实报实销；其他招待人员可赠送体现公司文化特色的纪念品
B 级公关招待	1. 地、市级政府部门或事业单位官员的考察或业务洽谈性来访	陪同标准：专业集团原则由总经理或副总经理陪同；成员公司由总经理陪同
	2. 以建立或维护公共关系为目的的重点关系公司的高级管理人员	住宿标准：三星级标准间以上
	3. 有一定社会影响力的社会团体、个人等的来访	宴请标准：总经理或副总经理招待的，平均 50~80 元/人；成员公司总经理出面或代表出面的，平均 50 元/人
		礼品标准：赠送体现公司文化特色的纪念品或其他现有中档礼品
C 级公关招待	1. 以参观学习为目的的地、市级以下	陪同标准：专业集团及成员公司由招待主管部门负责人陪同
	政府机关单位、企业单位、社会团体、	住宿标准：三星级标准间

大中专院校或个人	宴请标准：招待部门主管领导出面的，平均每人 40 元
2. 其他临时性普通来访团队或个人	礼品标准：赠送体现公司文化特色的纪念品或不赠送

第 5 条 A 级招待方案应该提前三天拟订，B 级和 C 级如果拟订会影响工作效率的话，可以不拟订招待方案。来不及拟订方案的可进行草拟或口头汇报招待工作。涉及其他部门或人员的，招待管理部门应提前 24 小时通知对方，并详细说明情况与注意事项。

第 6 条 陪同来访人员用餐时，如来宾人数在 10 人以下，原则上我方陪同人员最多不得超过 3 人；如来宾人数在 10 人以上，则每增加 5 人我方增加 1 名陪同人员。

第 7 条 招待管理部门应按季度对招待工作进行汇总分析，并提交上一级主管部门。

第 8 条 对于重要的来宾应设立招待卡，详细记载其爱好、兴趣与特点等。

第 3 章 招待费的使用

第 9 条 招待费主要包括餐费、住宿费、礼品赠送费、车辆使用费、胶卷及洗印费，鲜花、水果、饮料等购买费和笔、墨、纸张费。

第 10 条 住宿和就餐原则上就在公司规定的酒店及饭店。

第 11 条 招待费应在《招待审批单》（如表 8-5 所示）“费用预算”一栏中填写，一同申请报批。

表 8-5 招待审批单

填表人： 填表时间： 年 月 日

来访单位资料	单位名称	主要人员姓名及职务	来访人数	来访目的
接待情况说明				
招待地点及标准				
招待预算				
陪同人员				
住宿安排				
经办部门意见	主任签字： 年 月 日			
总经理办公室意见	主任签字：			

	年 月 日				
总经理批示	总经理签字： 年 月 日				
第 4 章 招待费的审批					
第 12 条 招待主管部门领导根据《招待审批单》的内容对预算进行审核，特殊情况超过本级审批权限的，须报上一级领导批准。					
第 13 条 招待费由财务部根据审定后的费用数额借支。					
第 14 条 招待工作结束后三日内，经办人将主管领导签字后的发票凭证与《招待审批单》一起送财务部核算报销。					
第 5 章 招待费的报销					
第 15 条 财务部根据年度经营预算核定各部门的招待费总额，由部门分解月度支出额，按月度分解预算定期考核，超额部分由部门经理承担。					
第 16 条 集团各部门及各子公司上报本单位业务招待费用预算，由财务总监（或财务经理）掌握开支。					
第 17 条 属于预算内的业务招待费用，凭正式票据由经手人签字，注明活动性质、参加人数，报部门经理审批，由助理总经理（含）以上的各主管领导签字、财务总监核准后予以报销。子公司则要有总经理助理（含）以上的各主管领导签字，由财务总监（或财务经理）核准后予以报销。					
第 6 章 附则					
第 18 条 本办法由财务部制定，经总经理批准后实施。					
第 19 条 本办法自颁布之日起实施。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8. 3 通信费管控实施办法

制度名称	通信费管控实施办法			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 为了贯彻落实公司的成本控制目标和“增收节支、开源节流”的原则，控制通信费开支，结合公司的实际情况，特制定本办法。					

第2条 通信费的管控采用“包干制、节余归公、超额自负”的原则。

第2章 通信费管控职责分工

第3条 行政部

1. 负责公司各通信费的统一缴纳管理。
2. 负责超支通信费的统计、核算工作。
3. 负责通信费的公开工作。

第4条 财务部

1. 负责通信费的支付管理工作。
2. 负责通信费超支部分的扣除等成本核算工作。

第3章 固定电话通信费管理

第5条 固定电话配置说明

公司为各部门配置固定电话，固定电话的所有权归公司，各使用部门只有使用权，不得私自迁移或过户转让。

第6条 固定电话配置原则

1. 生产车间固定电话配置

- (1) 公司各生产车间的控制室配备一部电话，以上电话均限公司内网。
- (2) 车间办公室原则上配备一部电话，特殊情况须增加配置可由生产部经理审批。

2. 公司职能部门的电话配置

按办公房间数量与工作岗位相结合的原则进行配备。

第7条 各办公室原则上除经理级（含）以上办公室及公司传真和服务热线可开通长途电话外，其余办公室不予开通。

各办公室确因工作需要可以申请开通长途，也可到行政部拨打长途，但需在《长途电话使用记录本》上登记。

第8条 职能部门各办公室可开通市话，生产部以车间为单位各开通一部市话。

第9条 各办公室负责人为所辖固定电话的第一负责人，同时设立电话管理员专门负责固定电话的管理工作。

第10条 凡开通多部固定电话的部门可调剂余缺，相互拨打提倡使用分机号。

第11条 公司主管（含）以上级办公室固定电话及服务热线电话实报实销，行政部凭登记与话费详单据实报销。

第12条 公司职能部门的通信费报销标准（不包括主管以上级）为_____元/月。

第13条 月度电话费用先由财务部统一支付，然后根据报销标准列支费用，超额（或节余）部分列入办公室负责人专项往来费用，按月公布。固定电话通信费每半年清算一次，超额部分由第一责任人承担 50%（第一责任人再追究到电话管理者），节余部分的 50%由各办公室调剂，可补充移动电话费用的不足。

第 14 条 公司应加强对固定电话费用控制的日常检查，具体检查内容如表 8-6 所示。

表 8-6 固定电话费用控制检查表

检核要点	答复		备注
	是	否	
有没有废弃私用电话			
有没有先写好谈话要点再打电话			
有没有制作书信、明信片格式，管制长途电话			
有没有在核算的情况下采用传真机			
有没有设置成本记录装置			
有没有一边打电话，一边想事情			
各事业部除急事外，有没有定期性的联络			
接到信件后有没有报告公司名与受信人名			
有没有安装电话留话机			

第 4 章 移动电话通信费管理

第 15 条 公司为副总经理（含）以上级领导配备移动电话。移动电话的所有权归公司，使用人员只享有使用权。

第 16 条 公费配备移动电话的人员调动到新岗位后，若仍符合公司公费配备条件的，可继续使用原移动电话，新部门不得再为其重新配备；因工作职务变化不符合公司公费配备条件的，原部门必须将移动电话进行收缴，新部门不得以其他理由给予配备。

第 17 条 公司在通信运营公司（如移动、联通或电信）开通集团用户业务，集团内部固定包干话费由公司统一支付。

第 18 条 移动电话通信费按岗位区别对待，具体报销标准如下。

1. 总经理报 600 元/月。
2. 副总、总监级别的人员报销 400 元/月。
3. 列入公司服务联系卡上的人员，可享受 100 元/月的移动电话通信补贴。

第 19 条 移动电话通信费原则上凭票在标准内按月据实报销。特殊岗位（指业务量不均衡的岗位）一年内可统筹结算。超过自负，节约归公。

第 5 章 其他相关规定

第 20 条 凡报销通信费的电话或手机在工作时间（黄金周等特殊时期 24 小时）内一律不得关机，必须保证联系畅通。

第 21 条 无特殊原因不得拒接公司内部电话（含内部手机）。

第 22 条 工作时间内，各车间不得使用调度电话办私事。

第 23 条 凡违反本办法第 20、21、22 条者，首次罚款 50 元，第二次罚款 200 元，第三次取消当季通信费报销资格。

第6章 附则

第24条 本办法由财务部制定，经总经理批准后实施。

第25条 本办法自公布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.4 差旅费报销控制细则

方案名称	差旅费报销控制细则			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<h3>第1章 总则</h3> <p>第1条 目的</p> <p>为规范差旅费报销标准及流程，严格控制差旅费支出，特制定本细则。</p> <p>第2条 适用范围</p> <p>本细则适用于公司全体员工（含试用期员工）。</p> <p>第3条 定义</p> <p>差旅费指公司员工为公司业务去往其他城市、地区或国家所产生的费用。</p> <h3>第2章 差旅费法定报销标准</h3> <p>第4条 公司应该结合公司的实际情况制定《差旅费报销标准》，发生差旅费时要严格按照规定报销。</p> <p>第5条 差旅费的证明材料包括出差人员姓名、地点、时间、任务和支付凭证等。</p> <h3>第3章 差旅费报销流程</h3> <p>第6条 申请人出差前需要填写《出差申请单》，获得直接上级签署意见后，方可出差。</p> <p>第7条 申请人凭核准的《出差申请单》向财务部申请合理金额的借款，返回后一周内填具《差旅费报销单》，结清暂支款项。</p> <p>第8条 未于一周内报销者，财务部应通知人力资源部从其薪资中先行扣回，待报销时再行核付。</p> <p>第9条 特殊情况者应报总部财务总监审定。</p> <p>第10条 员工不能使用以下方式结算费用</p> <ol style="list-style-type: none">1. 费用先由总部下属的一家公司代付，再通过总部间往来结算。2. 差旅费用账单直接开给公司，并要求公司直接支付。					

第4章 差旅费的报销和审批程序

第11条 员工出差结束后，应该向直接上级出具《出差报告》，汇报出差情况及客户拜访中遇到的主要问题、心得与成果。

第12条 报销人员应先从财务处领取《差旅费报销单》，由各主管部门经理和公司财务部审核后，送交总经理审批。

第13条 员工出具的票据需要按时间顺序及财务规定粘贴在《差旅费报销单》背面。

第14条 严格要求报销票据的正规性与合法性。具体要求如表 8-16 所示。

表 8-16 报销票据具体要求一览表

票据类型	要求
车票	1. 车票上出现“单位盖章”或“盖章有效”字样时，必须加盖出票单位印章方可报销。印章不清晰，视同无印章不予报销
	2. 所贴车票必须与《差旅费报销单》上所填写的起止日期、出差路线一致。如果所附车票没有明确标明起止地点的，应自己注明
	3. 对非同一次乘车却出现票号相连现象的，将不予报销；对于弄虚作假者，将给予票据金额两倍的罚款
发票	1. 必须是印有“全国统一发票监制章”的正规发票，发票的户名必须写全称
	2. 跨行业发票（住宿发票、餐饮发票、商业零售发票等）不可互相混用
	3. 发票金额（无论大写、小写）填写有错误、描画或涂改的，只能由发票的出具单位重新开具，而不能自己在原发票上更正
	4. 发票记载的其他内容确实有误的，应当由发票的出具单位重新开具或更正，如果更正，开具单位还应在更正处加盖该单位的印章
收据	只有行政事业性收据可以作为报销凭据

第15条 票据交由出纳人员核对后，方予以报销。

第16条 部门经理出差由助理总经理以上职位的主管领导核准。

第17条 总经理助理以上职位的员工出差由总经理核准。

第18条 所有国际出差的差旅费须得到公司总经理批准。

第5章 差旅费超支费用报销规定

第19条 员工在出差期间加入因私旅行或由家人陪伴产生的费用由员工本人承担。

第20条 员工出差途中因病或遇意外灾害事故等特殊原因经请示核准人同意即可延长差期，给予报销。

第21条 公司已为其购买人身意外保险的员工不得报销其他的旅行事故保险费用。

第22条 住宿费需凭证在给付标准内认定报支，低于标准的实报实销，超出标准的按标准报销。

第 23 条 员工申请差旅费报销时，必须提供有效的住宿发票，有条件的要提供住宿费用明细单，没有条件提供明细单的要求在住宿发票上写明费用明细。

第 24 条 严禁将与住宿无关的费用，如餐费、娱乐费等开具成住宿费报销，违者除罚款外予以全公司通报批评，累犯者予以开除处理。

第 25 条 员工在国内出差时，公司可以承担以下住宿开支以外的费用。

1. 出差超过三夜（含）时，承担衬衫和内衣洗衣费。
2. 出差超过 15 天（含）时，承担套装洗衣费（包括干洗）。
3. 承担公务电话和传真费用。

第 26 条 公司支付员工差旅费补助后，差旅费制度未涉及的其余杂费一律不予报销。

第 27 条 享受驻勤补助的员工出差时，公司不再发放驻勤补助。

第 6 章 附则

第 28 条 员工出差时如确因业务需要必须支付业务招待费、礼品等特殊开支时，员工须事先请示获得批准，方可报销。

第 29 条 如果员工是到下属公司出差，费用由总部审核报销。

第 30 条 财务部定期核对差旅报销。

第 31 条 如有虚报冒领差旅费及出差补助者，轻则以一罚十，重则予以除名。

第 32 条 本细则自××年×月×日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8. 5 工会经费控制办法

制度名称	工会经费控制办法			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 目的</p> <p>为充分发挥工会经费的作用，保证工会经费使用的及时性和针对性，控制工会经费的不合理支出，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 经费来源</p> <ol style="list-style-type: none">1. 公司正式员工每人每月缴纳会费 3 元，由财务部按月从工资中直接划转到工会财务。2. 公司每月按员工工资总额的 2% 向工会拨付工会经费。 <p>第 3 条 经费使用原则</p> <ol style="list-style-type: none">1. 勤俭节约，量入为出。					

2. 统筹安排，物尽其用。

3. 员工满意。

第4条 经费使用范围

1. 宣传活动费

工会进行时事、政策教育，组织劳动竞赛，举办各种报告会、展览会和其他交流活动的宣传费用，工会主办图书室、阅览室等订阅和购置图书、报刊的费用。

2. 文体活动费

工会开展员工业余文化、艺术、体育、娱乐活动所需消耗用品的购置与维修费，举办文艺演出、节日联欢、体育比赛等所需的费用。

3. 工会建设费

工会举办的员工业余教育和工会干部、积极分子培训与训练费用。

4. 工会行政费

各级工会专职人员的办公费、差旅费，工会文件、资料的印刷费，工会召开的会员代表大会、工作会议等的费用支出。

5. 员工慰问费

员工结婚、员工直系亲属去世、员工生病的必访费用。

第5条 经费管理与支出审批权限

1. 全年累计支出不得超过本年度计提工会经费的额定比例数。

2. 提前一个月向工会上报活动计划，含经费使用计划。大型活动可事先报单项活动计划。

3. 活动支出需报方案，由工会主席批准。

4. 工会购置固定资产时须经工会主席审定，按相关采购程序报批。

第6条 报销程序

1. 经办人签字。

2. 工会副主席签字。

3. 工会主席签字。

4. 公司财务兼管工会财务，负责处理账务。

第7条 工会经费使用情况的审计

工会委托公司审计室对工会经费进行审计。

第8条 本办法由公司工会负责解释、修订。

第9条 本办法自_____年_____月_____日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

修改标记		修改处数		修改日期	
------	--	------	--	------	--

8. 6 绿化环境维护管理规定

制度名称	绿化环境维护管理规定			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 目的</p> <p>为了维护公司的草坪、树木花卉、盆景以及园林设施，提高全员绿化环境的意识，减少因环境破坏产生的绿化费用，特制定本规定。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于本公司所有员工。</p> <p>第 3 条 不准穿行绿篱，进入花坛，践踏草坪。</p> <p>第 4 条 未经许可，不准在树木上及绿化带内设置广告牌。</p> <p>第 5 条 严禁在绿化地内堆放物品、踢足球、打羽毛球、停放自行车等。</p> <p>第 6 条 严禁在树上拴铁丝绳类晾晒衣物、钉挂牌、架电线等利用树身作业。</p> <p>第 7 条 任何人不准攀摘公司内树木果实、花卉以及折枝、损坏树皮和树根等。</p> <p>第 8 条 任何人不得以任何借口随意损坏、砍伐和移植公司内的草坪、树木花卉及园林设施。</p> <p>第 9 条 对于违反上述规定的部门和个人，由行政部给予批评教育和警告，对造成经济损失的责令其赔偿经济损失，屡教不改者给予开除处理。</p> <p>第 10 条 绿化专员按规定每天巡视，将有疑问或发生事故的情况向绿化主管报告。</p> <p>第 11 条 绿化主管按要求对辖区内的绿化情况进行巡视检查，及时处理绿化专员或相关人员提出的问题，如果是重大事故应提交行政部经理处理。</p> <p>第 12 条 行政部按规定对辖区内的绿化养护情况进行巡视检查，及时处理环境绿化维护工作中存在的问题，对绿化主管提交的工作报告进行审查。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第9章 财务费用控制

9.1 利息支出控制方案

方案名称	利息支出控制方案			受控状态																															
				编 号																															
执行部门		监督部门		考证部门																															
<p>一、方案背景</p> <p>在当前的市场经济环境下，公司在经营管理的过程中，既会举债也会进行投资。若对这些债务和投资予以恰当的调整和管理，则有利于改善公司的现金流。为了在投资收益与利息支出管理这一环节中，能控制因过度的利息支出而导致的现金外流，提高公司的整体经济效益，特制定本方案。</p> <p>二、利息支出的定义</p> <p>在本方案中，利息支出主要是指用来核算公司在生产经营期间，为筹集生产经营所需资金而发生的利息净支出（减存款利息收入）。</p> <p>三、利息支出的责任人及其职责</p> <p>在利息支出控制或提高利息收益方面，总会计师是主要责任人，其主要职责是向总经理或董事会按时报告每个项目的利息支出或收益，并提出合理化建议，以增加利息收益或减少利息支出。</p> <p>四、控制利息支出的工具——债务、投资所产生的利息支出及收益明细表</p> <p>为了达到上述目的，总会计师有必要建立一个《债务、投资所产生的利息支出及收益明细表》（如表 9-1 所示），列示每项债务和投资的利息成本、收益及其税后利率。这一表格能让总会计师一目了然地确定公司最大的利息支出，从而及时通过额外的投资或低成本负债融资获得的资金来偿还那些高利息支出的债务。</p>																																			
<p style="text-align: center;">表 9-1 债务、投资所产生的利息支出及收益明细表</p> <table> <tr> <th>摘要</th><th>总额度</th><th>利率（%）</th><th>税率（%）</th><th>税后利率（%）</th><th>利息成本或收益</th></tr> <tr> <td>短期银行借款</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>长期借款</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>应付票据</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>应付账款</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>						摘要	总额度	利率（%）	税率（%）	税后利率（%）	利息成本或收益	短期银行借款						长期借款						应付票据						应付账款					
摘要	总额度	利率（%）	税率（%）	税后利率（%）	利息成本或收益																														
短期银行借款																																			
长期借款																																			
应付票据																																			
应付账款																																			

预收账款					
货币市场基金					
公司债券					
可转换债券					
.....					

使用本表时，重点需要检查的是“税后利率”这一列。因为税后利率反映的是扣减税收因素后，债务的真实利息支出或投资的真实收益。

公司通过额外的投资或低成本负债来还清成本较高的债务，逐渐改变公司的资金组合，从而使利息支出所导致的现金流出所能够降到最低水平，实现公司股东价值的增加。

五、控制利息支出的措施

（一）加强资金的计划管理与调度，尽量减少高成本负债

1. 总会计师应根据本公司生产经营的需要，做好资金需求计划，并使用合理的融资渠道及方式，监控做好本公司的投资和资金使用。

2. 根据公司的资金情况，合理选择投资项目、投资领域，同时注意做好投资的可行性研究分析工作，避免盲目投资导致公司资金和利益受损。

3. 通过产销平衡、加大促销力度等管理手段降低公司库存，提高存货周转率，减少大量库存占用的现金，缩减资金需求，尽可能减少负债。

（二）尽可能利用低成本的资金

根据《债务、投资所产生的利息支出及收益明细表》显示的高成本债务，选择低成本资金（如低利息负债、低回报率的投资等）进行偿还。具体措施包括但不限于以下四个方面。

1. 与金融机构协商，争取获得低利息负债，如短期信用借款、票据贴现等。

2. 与供应商协商，争取较长信用期限的应付账款，从而用这笔应付账款支付高成本债务。在应用这项措施时，总会计师需要衡量放弃供应商给予的现金折扣的成本与拟偿付债务的利息支出孰高孰低。下列公式可供参考。

$$\text{放弃现金折扣成本} = \frac{\text{折扣百分比}}{1 - \text{折扣百分比}} \times \frac{360}{\text{信用期} - \text{折扣期}} \text{ 或 } = \frac{\text{折扣额}}{\text{全额} - \text{折扣额}} \times \frac{360}{\text{信用期} - \text{折扣期}}$$

3. 加强应收账款的回收工作

（1）设置信用部门，做好应收账款客户资信评估和动态评价工作，加强应收账款的管理，强化应收账款的回收制度，从而有利于减少不合理的资金占用，有效缓解资金紧张的局面，保证资金的正常周转。

（2）与公司产品的购买方协商，争取用最低成本的现金折扣提前收回货款，从而用这笔应收账款支付高成本债务。

4. 活用票据贴现、公司债券等各种融资方式，获取使用成本相对比较低资金，以支付高成本债务，从而在总体上减少利息支出。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：** 中国经济管理大学 **主办单位：** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net