

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: 17520071151070

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

销售业务内部控制研究——风险分析、指引  
评价与实务设计

Research on Internal Control of Sales: Risk analysis,  
Guidelines Review and Practices Design

李 磊

指导教师姓名: 陈汉文 教授

专业名称: 会 计 学

论文提交日期: 2010 年 4 月

论文答辩时间: 2010 年 6 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2010 年 4 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘要

自萨班斯法案颁布之后,世界各国监管当局与实务界都非常关注企业内部控制问题。我国财政部、证监会等五部委联合发布了《企业内部控制基本规范》,在此基础上即将发布内部控制应用指引。在这些指引中,一个重要的内容便是《企业内部控制应用指引第9号—销售业务》。在这一制度背景下,本文拟对销售业务内部控制进行系统的研究。

本文从长虹危机出发,分析销售业务在企业生产经营活动中的重要地位,在此基础上全面、系统地分析了销售业务存在的风险,主要有信用、合同、发货、收款、应收账款以及退货等六大类风险,共包括缺乏专门的部门统一管理客户信用等20个风险点,严重影响了企业健康、安全发展。

为了更好地指导企业建立、实施销售业务内部控制,财政部联合五部委即将发布《企业内部控制应用指引第9号—销售业务》。本文首次对该指引进行了全面、深入的分析,认为该指引具有借鉴“五要素”框架、体现动态控制思想、多角度实施控制三大优点。同时,该指引还有一些不足之处,如存在管控漏洞、未能体现制度管理的作用、未明确不相容岗位等。针对这些不足之处,本文提出了扩大管控覆盖面、重视制度管理的作用、明晰不相容岗位等改进意见。

在对销售业务风险进行分析的基础上,本文结合即将发布的指引,根据对销售业务实务的了解,按照业务逻辑顺序对销售业务各环节做了详细的描述,并针对各个风险点设计了详细的内部控制措施,以期为企业建立、实施销售业务内部控制提供一些参考。

**关键词:** 销售 风险 内部控制

## Abstract

Since the enactment of Sarbanes-Oxley Act, regulatory authorities and the practitioners all around the world have paid special attention to internal control issues. China's Ministry of Finance, Securities Regulatory Commission and other three ministries, jointly issued the Basic Norms of Internal Control, on the basis of the Basic Norms of Internal Control; the Chinese Ministry of Finance will issue internal control guidelines. In these guidelines, one important element is the Application of Internal Control Guidelines No. 9 - Sales Business. Under this institutional setting, this paper will study the sales system of internal control systematically.

Beginning with Chang Hong crisis, this paper first analyzes the important function of sales in production and operation activities. Then, analyze the sales risks comprehensively and systematic, including credit risk, contract risk, deliver goods risk, collect risk, receivable risk and returned goods risk and so on, and the unified management of customer credit risk, etc. 20 points. All these seriously affect corporate health and safety development.

In order to guide enterprises to establish and execute sales internal control better, the Ministry of Finance and other four ministries will jointly issued *Application of Internal Control Guidelines No. 9 - Sales Business*, this paper firstly analyses the guidelines comprehensively and in-depth, we think the guidelines have three advantages, including refer to the "five elements" framework, reflecting dynamic control thought and implementing multi-angle control. At the same time, there are some shortcomings in the guidelines, such as existing control leaks, not reflecting the effect of institution management and not definitely pointing out the incompatible work. We suggest that the Internal Control Guidelines should expand the control coverage, emphasis on the role of system management and definitely point out the incompatible work. All those will shorten the Sales Internal Control Guidelines' shortcomings.

**Keywords:** Sales; Risk; Internal Control

## 目 录

中文摘要 .....	I
英文摘要 .....	II
<b>1 绪论 .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 由长虹危机引发的思考 .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 案例回顾 .....	1
1.1.2 长虹销售存在的风险 .....	5
1.1.3 销售失控对长虹的影响 .....	9
1.1.4 长虹案例引发的思考 .....	17
<b>1.2 销售业务与内部控制 .....</b>	<b>18</b>
1.2.1 销售业务的特点 .....	18
1.2.2 销售业务对企业的重要意义 .....	19
1.2.3 销售业务内部控制失效对企业的影响 .....	20
<b>1.3 销售业务内部控制研究文献回顾 .....</b>	<b>21</b>
<b>1.4 研究思路 .....</b>	<b>24</b>
1.4.1 本文框架 .....	24
1.4.2 主要贡献与不足 .....	25
<b>2 销售业务风险分析 .....</b>	<b>26</b>
2.1 信用风险 .....	27
2.2 合同风险 .....	28
2.3 发货风险 .....	30
2.4 收款风险 .....	32
2.5 应收账款风险 .....	33
2.6 退货风险 .....	35
<b>3 销售业务内部控制应用指引评价 .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 《销售指引》的优点 .....</b>	<b>38</b>
3.1.1 借鉴“五要素”框架 .....	38

3.1.2 体现动态控制思想.....	40
3.1.3 多角度实施控制.....	43
<b>3.2 《销售指引》存在的问题 .....</b>	<b>44</b>
3.2.1 存在管控漏洞.....	44
3.2.2 未能体现制度管理的作用.....	46
3.2.3 未明确不相容岗位.....	47
<b>3.3 《销售指引》的改进建议 .....</b>	<b>48</b>
3.3.1 扩大管控覆盖面.....	48
3.3.2 重视制度管理的作用.....	48
3.3.3 明晰不相容岗位.....	49
<b>4 销售业务内部控制实务设计 .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1 信用管理内部控制设计 .....</b>	<b>53</b>
4.1.1 客户调查.....	54
4.1.2 授信管理.....	55
4.1.3 信用执行.....	56
4.1.4 信用调整.....	56
<b>4.2 合同管理内部控制设计 .....</b>	<b>58</b>
4.2.1 合同审批.....	59
4.2.2 合同变更.....	60
<b>4.3 发货管理内部控制设计 .....</b>	<b>61</b>
<b>4.4 收款管理内部控制设计 .....</b>	<b>62</b>
<b>4.5 应收账款管理内部控制设计 .....</b>	<b>63</b>
4.5.1 应收账款日常管理.....	63
4.5.2 应收账款催收.....	65
4.5.3 坏账管理.....	66
<b>4.6 退货管理内部控制设计 .....</b>	<b>66</b>
<b>5 结论 .....</b>	<b>69</b>
<b>参 考 文 献 .....</b>	<b>71</b>
<b>附：企业内部控制应用指引第 9 号——销售业务 .....</b>	<b>75</b>
<b>致 谢 .....</b>	<b>77</b>



## Table of Contents

<b>Abstract in Chinese</b> .....	错误！未定义书签。
<b>Abstract in English</b> .....	错误！未定义书签。错误！未定义书签。
<b>Chapter 1 Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Thinking by Crisis of the ChangHong</b> .....	<b>1</b>
1.1.1 Case Review.....	1
1.1.2 The Risk of Sales of ChangHong.....	5
1.1.3 The Damagement of Fail Sales Internal Control of ChangHong.....	9
1.1.4 The Think of ChangHong Case .....	17
<b>1.2 Sales Business and Internal Control</b> .....	<b>18</b>
1.2.1 The Characteristics of Sales.....	18
1.2.2 The Significance of Sales For Enterprises .....	19
1.2.3 The Damagement of Fail Sales Internal Control For Enterprises.....	20
<b>1.3 Review of Papers About Sales Internal Control</b> .....	<b>21</b>
<b>1.4 Research Idea</b> .....	<b>24</b>
1.4.1 Frame .....	24
1.4.2 Key Contributions and Shortages .....	25
<b>Chapter 2 Risk Analysis of Sales Business</b> .....	<b>26</b>
<b>2.1 Credit Risk</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2 Contract Risk</b> .....	<b>28</b>
<b>2.3 Deliver Goods Risk</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4 Collect Risk</b> .....	<b>32</b>
<b>2.5 Receivable Risk</b> .....	<b>33</b>
<b>2.6 Returned Goods Risk</b> .....	<b>35</b>
<b>Chapter 3 The Evaluation of Sales Internal Control Application</b>	
<b>Guidelines</b> .....	<b>38</b>
<b>3.1 The Advantages of Sales Guidelines</b> .....	<b>38</b>
3.1.1 Refer to “Five Elements” Fram.....	38
3.1.2 Reflect Dynamic Control Idea .....	40

3.1.3 Control From Many Points .....	43
<b>3.2 The Shortages of Sales Guidelines .....</b>	<b>44</b>
3.2.1 Existing Control Leak .....	44
3.2.2 Under-representing the Effect of Institution Management .....	46
3.2.3 Implementation-defined Incompatible Work .....	47
<b>3.3 The Suggestions of Improving Sales Guidelines .....</b>	<b>48</b>
3.3.1 Extend Control Range .....	48
3.3.2 Pay Attention to the Effect of Institution Management .....	48
3.3.3 Explicit Implementation-defined Incompatible Work .....	49
<b>Chapter 4 Sales Internal Control Design.....</b>	<b>51</b>
<b>4.1 Credit Management Design .....</b>	<b>53</b>
4.1.1 Client Survey .....	54
4.1.2 Award Credit .....	55
4.1.3 Operate Credit .....	56
4.1.4 Credit Survey .....	56
<b>4.2 Contract Management Design.....</b>	<b>58</b>
4.2.1 Contract Approve .....	59
4.2.2 Contract Modify .....	60
<b>4.3 Deliver Goods Management Design.....</b>	<b>61</b>
<b>4.4 Collect Management Design .....</b>	<b>62</b>
<b>4.5 Receivable Management Design.....</b>	<b>63</b>
4.5.1 Receivable Usual Management.....	63
4.5.2 Receivable Getting.....	65
4.5.3 Bad Debt management.....	66
<b>4.6 Returned Goods Management Design.....</b>	<b>66</b>
<b>Chapter 5 Conclusion .....</b>	<b>69</b>
<b>Reference.....</b>	<b>71</b>
<b>Appendix: Application of Internal Control Guidelines No. 9 - Sales Business .....</b>	<b>75</b>
<b>Acknowledgement.....</b>	<b>77</b>

## 1 绪论

### 1.1 由长虹危机引发的思考

#### 1.1.1 案例回顾

2004年12月27日长虹电器股份有限公司发布了2004年度预亏提示性公告，公告中披露，“目前，美国进口商APEX公司由于涉及专利费、美国对中国彩电反倾销等因素出现了较大亏损，全额支付公司欠款存在着较大困难。公司对美国突如其来的彩电反倾销、其它外国公司征收高额专利费的影响以及对APEX的应收账款可能会因前述影响产生的风险难以估计，据此，公司董事会决定按更为谨慎的个别认定法对该项应收账款计提坏账准备，按会计估计变更进行相应的会计处理。截止2004年12月25日，公司应收APEX账款余额46,750万美元，根据对APEX公司现有资产的估算，公司对APEX公司应收账款可能收回的资金在1.5亿美元以上，预计最大计提金额有3.1亿美元左右。”<sup>①</sup>四川长虹预亏消息披露后，其股价从每股8元掉到4元，跌幅达50%，给投资人造成巨大的损失。为什么业绩如日中天的长虹会遭受如此巨额的损失呢？回答这个问题需要全面回顾长虹应收APEX公司账款事件的始末。

四川长虹位于四川绵阳，主要经营彩电冰箱等家用电器。1994年改制为股份有限公司并于当年在上海证券交易所挂牌交易。上市后因其业绩好，成为广大投资者追逐的对象，其股价曾一度创下50元的天价。然而，四川长虹上市之初的好景并没有持续太久，从1998年开始，彩电价格战愈演愈烈，使得彩电业的利润很快被稀释掉，而且市场上已出现了供大于求的局面，此时四川长虹的经营业绩开始直线下降（见图1.1）。

---

<sup>①</sup> 长虹电器 2004 年年报

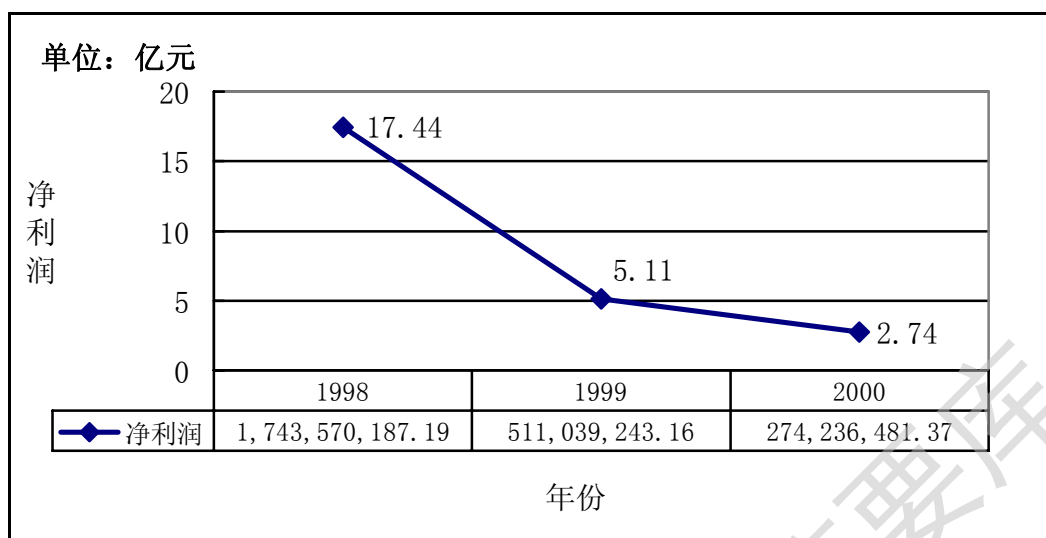


图1.1 长虹电器1998-2000年净利润变化图

资料来源：根据长虹1998、1999、2000年年报整理

从图1.1中可以发现，1998年长虹电器净利润达17.44亿元，但是，时隔一年之后，净利润竟然降到5.11亿元，2000年更是降到2.74亿元。为遏制经营业绩的急剧下滑，2001年2月，原长虹集团总经理倪润峰再度出山，选择了走海外扩张之路，力求成为“全球彩电霸主”，欲为四川长虹寻找一个新的利润来源。

为了快速开拓海外市场，长虹选择了一家叫APEX的华人公司作为国际化的合作伙伴。APEX的创办人叫季龙粉，此人在国内劣迹斑斑、臭名昭著，该公司采取空手套白狼的手法迅速发迹起来，其手法很简单，先通过小额交易建立信誉，然后采用赊账的方式进行大额业务，先是信誓旦旦地承诺，待货物到手后，便寻找种种理由不付款。在与四川长虹合作之前，APEX公司就因为涉嫌欺诈与国内多家公司产生纠纷，当时的受害者包括四川电子进出口公司、上海电子进出口公司、武汉电子进出口公司、新科电子、宏图高科、天大天才、中国五矿以及季龙粉家乡常州的一家喇叭厂等众多公司。

虽然APEX公司和其创办人季龙粉在国内信誉极差，但这丝毫没有影响四川长虹与该公司的合作。在倪润峰的极力主张下，四川长虹在未对APEX公司的资信进行认真评估的情况下，大胆与其合作。2001年7月16日清晨6时45分，满载着长虹价值200多万元各类彩电的“直通美国”专列缓缓驶出了绵阳车站。伴随着这趟“直通美国”专列的驶出，四川长虹也慢慢驶入巨亏的泥潭之中。

推行海外战略后，四川长虹的主营业务收入从2000年的107.07亿元上升到2003年的141.33亿元，增长了34.26亿元，增幅达31.81%，平均每年增长10.60%。但是，销售业绩快速上升的代价却是应收账款的大幅增加，四川长虹的应收账款从2000年的18.21亿元增加到2003年的49.85亿元，增加了31.64亿元，增加的金额占主营业务收入增加额的92.35%（见图1.2）。也就是说，四川长虹主营业务收入的增加绝大部分得益于赊销的增加。

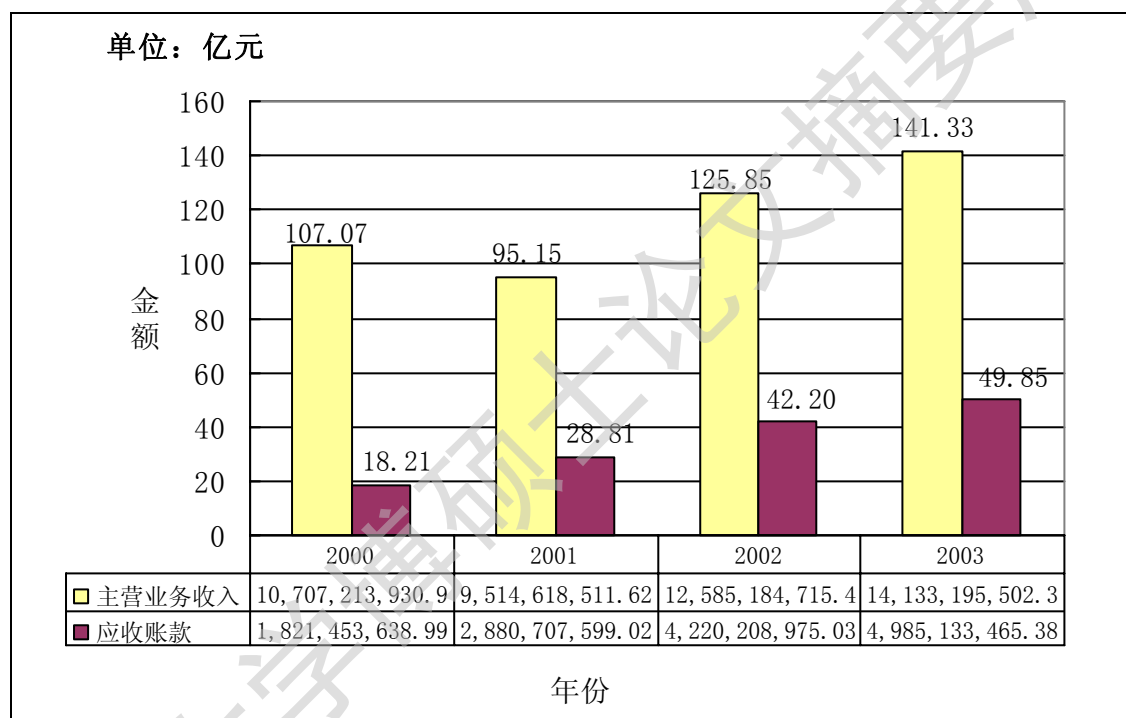


图1.2 长虹电器2000-2003年主营业务收入与应收账款对比图

资料来源：根据长虹电器2000、2001、2002、2003年报整理

2003年3月23日四川长虹发布的2002年年报披露，“截止2002年末Apex Digial Inc欠长虹的货款达USD462,716,807.41元，折合人民币约38.30亿元。”而这一年整个公司的应收账款为42.2亿元，也就是说，APEX欠长虹的货款占四川长虹当年应收账款余额的90.76%。令人吃惊的是，面对如此巨额的应收账款，四川长虹竟然未采取任何措施，反而在2003年又向APEX发了22.68亿元的货物。2004年3月23日四川长虹发布的2003年年报披露，“截止2003年末，应收Apex Digial Inc.货款USD537,243,828.56元，折合人民币44.46

亿元。”而该年末公司的应收账款余额为49.85亿元，即应收APEX的货款占公司当年应收账款余额的89.19%。（见图1.3）

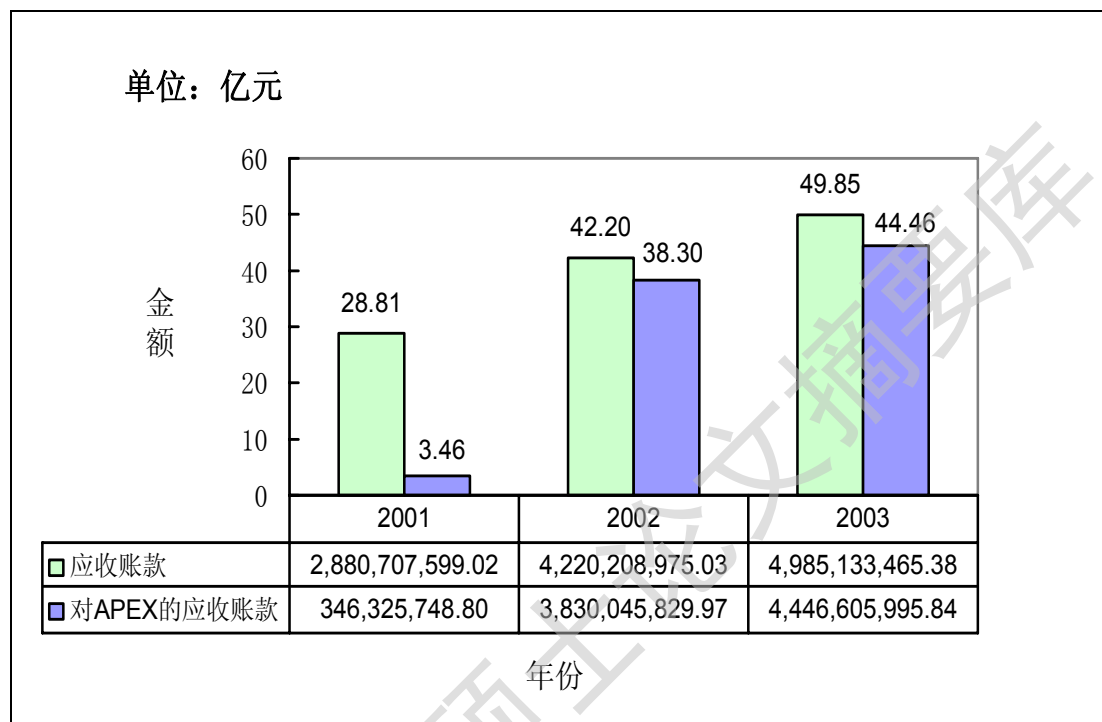


图1.3 四川长虹2001-2003对APEX的应收账款及总额图

资料来源：根据长虹2001、2002、2003年报整理

短短两年内应收账款激增，且巨额应收账款集中于单一客户，给四川长虹的经营带来了巨大的风险。2003年3月5日，深圳商报刊出《传长虹在美遭巨额诈骗》一文，该文称“四川长虹电器股份有限公司近年可称辉煌的出口数字之下，是大量对美出口货款无法收回的严酷事实。”此文在资本市场和业内掀起了轩然大波。但是，3月6日四川长虹发布董事会澄清公告，公告中称“‘传长虹在美国遭巨额诈骗’纯属捏造，该文所述情况与本公司的实际不符。目前本公司的生产经营均一切正常进行，各项业务蓬勃发展，应收账款情况正常。”对巨额应收账款的漠不关心，对媒体监督的极力辩解，预示着四川长虹在不久的将来必将遭遇应收账款危机。

危机很快就发生了，2005年4月12日四川长虹发布的2004年年报称“截止2004

年12月31日，APEX公司对本公司的欠款为463,814,980.60美元。根据本公司与APEX公司签订的相关协议，本公司估计APEX公司所欠本公司货款尚能够收回150,000,000美元，按个别认定法计提坏账准备的金额为313,814,980.60美元，折合人民币2,597,289,686.94元。”在此之前，四川长虹已经开始采取法律手段追讨欠款。2004年12月14日，长虹电器在美国洛杉矶高等法院起诉APEX，以APEX违反债务偿还协议，两次逾期不履行分期还款义务为诉求，要求被告美国APEX偿还4.72亿美元（约合人民币40亿元）的货款（连同利息及超期罚款共计标的额4.843亿美元）及律师费、诉讼费等，并要求法院发出禁令，禁止APEX转移资产及删改、毁坏账本，同时允许长虹电器查明APEX的财务状况。通过司法程序核实APEX的财务和经营状况，以利于APEX欠款问题的进一步解决。2005年7月，双方达成协议，APEX向长虹电器提供三部分资产抵押，作为其部分欠款1.5亿美元的担保。APEX抵押的三部分资产，一是APEX的不动产抵押担保；二是APEX及其总裁季龙粉持有的香港创业板上市公司中华数据广播控股有限公司股权担保；三是APEX商标担保。

通过回顾案件的整个过程，可以发现四川长虹为了尽快实现其海外战略，放松了对销售业务的控制，导致内部控制失效，给公司造成巨额损失。作为一家有着40多年历史的国有大型企业，理应在销售业务中有着非常丰富的控制经验。但是，长虹却恰恰在该业务中出现了问题。这不得不引发人们思考，四川长虹销售业务存在哪些风险？其内部控制为什么会失效？对APEX公司销售内部控制失效究竟给四川长虹造成什么样的影响？

## 1.1.2 长虹销售存在的风险

### 1.1.2.1 客户信用管理薄弱

第一，业务开展前未认真调查、收集、分析APEX的信息，缺乏对客户进行全面了解。在初次与客户交易之前，应该对客户的情况进行调查，分析客户的还款能力、履约能力，这是销售业务中最基本的常识。从历史纪录来看，APEX是一个麻烦不断的企业，从2001年开始，牵涉多宗商业纠纷，包括银行、供货商、运输商和保理机构在内的许多交易对象向APEX发函，要求提供抵押，APEX已抵押了其大量资产，个别资产甚至重复抵押。而且，APEX对合作伙伴大多都有逾期债务。然而，四川长虹在与APEX开展合作之前却没有对其进行深入细致的

调查，甚至在 APEX 因拖欠国内数家电器公司货款，官司缠身、早已声名狼藉的情况下，依然与其合作。如果四川长虹在合作之初就对 APEX 进行认真、深入的调查，详细了解该公司的情况，也许就不会与 APEX 进行合作，最终也不会遭受巨额损失了。

第二，业务开展过程中，对授予 APEX 的信用额度缺乏监控，授予其信用额度过大。业务开展过程中需要根据客户的履约情况，及时调整授予客户的信用额度，使其与客户的偿付能力相匹配，避免因信用额度不合理给公司造成损失。然而，自 2001 年 7 月 16 日四川长虹发出第一批货之后，APEX 就开始拖欠货款。但是，四川长虹并没有根据 APEX 的履约情况及时调整授予其的信用额度，而是持续向 APEX 供货。在已经出现巨额欠款的情况下，依然向 APEX 发货，说明四川长虹对客户的信用监控管理水平较低。如果在发现 APEX 巨额欠款的情况下，及时停止发货，也许长虹就不至于遭受如此巨额的损失。

#### 1.1.2.2 合同审批机制不健全

四川长虹在与 APEX 签订合作合同时没有充分听取相关部门和人员的意见。重大合同需要公司相关职能部门发表意见，公司高层集体协商后才能签订。但是，倪润峰为了尽快提升业绩，极力推动与 APEX 的合作，鉴于 APEX 在国内劣迹斑斑、臭名昭著，长虹高层对与该公司合作开发海外业务表示了担忧。职能部门也意识到与 APEX 合作所存在的风险，2001 年 6 月 18 日，曾有记者调查 APEX 与宏图高科的往来时，询问时任长虹海外营销部部长的施正平，他在电话中说：“这两年我们没有与 APEX 把业务做起来，就是因为不愿垫资。这样做风险太大，后果不堪设想。”他还为当时宏图高科的处境担忧，“游戏如果运转下去，宏图就没有问题，一旦停止运转，宏图的应收账款能否收回就很难说了。”虽然公司高层、职能部门都非常清楚与 APEX 公司合作的风险，但是，在签订合同时，他们的意见却遭到了忽视，合同的签订变成了倪润峰一个人的决策。如果当初能充分听取职能部门和其他高层的意见，或许四川长虹与 APEX 的合作就不会发生，巨额损失也就不会降临到四川长虹头上。

#### 1.1.2.3 发货环节内部控制失效

对风险的控制需要嵌入销售业务全过程，在持续性交易情况下，为了降低风险，风险管理部门需要关注客户以往的履约情况，一旦发现客户以往的履约情况



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库