信咖

财务管理制度

与操作手册

制度·岗位职责·办理要求·执行参数

适用单位：_____

批准人：_____

生效日期：_____

授权文件编号：_____

财务负责人：_____

各单位分别批准本单位适用范围、人员权限和执行参数。涉及工资、合作报酬或合同条款的，按相应生效程序办理。

目录

财务管理总则.....3
财务核算与基础数据管理制度.....5
资金银行账户与付款管理制度.....7
采购供应商与应付款管理制度.....9
平台订单收入退款与结算管理制度.....11
商品成本与自产外协核算制度.....13
库存退货报损及盘点管理制度.....15
投流营销及促销费用管理制度.....17
项目经营核算制度.....18
共享服务费用归集与计费制度.....20
主播薪酬合作分成与结算管理制度.....22
经营预算财务分析与报告制度.....24
月结税务发票及关联主体对账制度.....26
财务会计政策与核算手册.....28
费用报销与差旅管理制度.....31
员工借款与备用金管理制度.....32
全员工资社保与福利结算管理制度.....33
固定资产与低值物品管理制度.....35
合同财务审核与履约结算管理制度.....36
收款应收账款与催收管理制度.....38
附件一 岗位分工与付款授权.....40
附件二 核算口径与差异调节.....42
附件三 制度发布培训与验收.....44
附件四 财务系统与数据管理.....45
附件五 财务质量管理与问题改进.....46
附件六 费用参考标准与批准要求.....48
附件七 记录表单与办理时限.....50
附件八 部门职责与资料交接.....53
附件九 财务岗位职责与电子审批.....55
执行参数与计算规则.....57
专项业务管理规则.....64

财务管理总则

一 适用范围与生效

第一条 本制度适用于信咖及已授权财务团队提供服务的公司、个体工商户和项目。每个公司或个体工商户分别承担本单位的合同、记账、纳税和收付款责任。财务团队受托办理时，应保存委托和授权文件。

第二条 制度由各适用单位的有权负责人批准后执行。批准文件应写明适用范围、生效日期、责任人及授权期限。涉及工资、合作报酬或合同条款变更的，应另外完成相应生效程序。

第三条 各单位的资金、存货、收入和债务分别登记，不得因为使用同一团队或同一仓库，就混用资金或转移成本。业务和财务记录应反映真实交易，不得倒签验收、隐瞒退款或虚构利润。

二 岗位分工

第四条 财务部门设置财务负责人、会计和出纳岗位。本手册中的“会计”指承担总账、税务和经营明细核算的人员；“出纳”包括往来资料的初步核对和资金收付工作。各岗位人员、职责、替补和权限登记在《财务岗位分工核验表》中。

第五条 业务经办人提交真实资料，部门负责人确认业务需要，未参与采购或制作的合格人员验收。会计核对金额、税务及账务，财务负责人复核。付款经有效授权批准后，由出纳录入银行指令，另一名获授权人员复核并确认执行。

第六条 出纳不得兼任收入、费用和应收应付等账目的登记、稽核、会计档案保管或会计软件管理。出纳可以整理供应商账单和已付款资料，但不能独立决定应付余额、质量扣款或最终对账结论。

第七条 任何人不得批准本人的费用、薪资变更或利益事项。凭证、报表和重要判断由未参与编制的合格人员复核。财务负责人本人编制的重要模型或调整，也应安排独立复核。

第八条 临时替补应在启用前明确人员、职责、期限和系统权限。替补人员必须具备能力，并先移交不能同时兼任的工作。没有合格替补时，调整非紧急业务安排；到期义务按双人应急方案办理。

三 记录与核算

第九条 财务管理分别保留四类记录：订单、库存和资金等业务事实；依法设置的会计账簿；用于经营分析的项目报表；用于工资或合作报酬结算的记录。各类记录使用相同来源编号，金额不同的应说明原因。

第十条 商品属于谁，应根据真实采购、合同和库存资料判断。同一单位内部移交商品按成本记录，不虚构销售；不同单位之间供货，应有真实交易、合同和验收资料。汇总经营结果时，应消除内部交易造成的重复计算。

第十一条 项目经营报表用于分析业务，不代替法定财务报表或合同结算。是否需要编制法定合并报表，由会计按适用会计制度和实际控制关系判断。

四 授权与异常处理

第十二条 常规事项按已批准的权限清单办理，分别明确单位、事项、金额、预算条件和期限。普通业务在授权范围内完成；超权限、预算外、重大及特殊事项提交相应有权负责人。

第十三条 资料不齐、付款单位不符、重复申请或超权限的，会计应写明原因并一次列出补件要求。经办人不得通过拆单、换单位或改走报销来绕过审批。发现资金异常时，当日报告并保存证据，暂停受影响款项。

第十四条 存在争议时，先核对事实，再由财务负责人及必要的独立人员复核。有利益冲突的人员回避。无争议的到期款按约办理，不能因内部核算争议擅自拖延工资或合同付款。

五 文件与监督

第十五条 会计保管正式制度、参数、授权和报表。文件变更应保存申请、影响分析、复核、批准及通知记录，写明生效日期。已被替代的文件停止使用并只读保存，不覆盖历史交易或结算记录。

第十六条 财务负责人每月跟进异常事项，每季度复核账户、权限、供应商和执行参数，每年复核制度。人员离任时，应交清账簿、档案、未结事项及权限清单；管理员及时撤权，不移交个人口令。

第十七条 内部审核由具备能力且没有利益冲突的人员进行，不能由本人审核自己设计或批准的关键过程。问题整改后，应由未参与整改的人员核实效果。具体要求见《财务质量管理与问题改进》。

财务核算与基础数据管理制度

一 建账与基础资料

第一条 会计在建账前核实营业执照、纳税身份、适用会计制度、记账责任人、币种、会计年度和期初余额。财务负责人复核后，由所属单位的有权负责人批准。增值税纳税身份不能直接决定适用哪套会计制度。

第二条 各公司和个体工商户分别设置完整账簿。尚未使用财务软件时，也应保留凭证、分类账、总账和试算平衡表，不能仅用经营表或银行流水代替记账。

第三条 会计维护单位、项目、店铺、资金账户、商品规格、费用归属部门及结算规则档案。每项资料使用唯一编号，停用编号不得分配给其他对象。商品规格按款式、颜色和尺码区分。

第四条 项目档案应明确经营模式、商品归属、签约单位、用工单位、付款单位、仓库和生效规则。不能确认的内容注明“待核实”，查清后再纳入正式核算。

第五条 业务人员提出资料新增、改码、换料、改价或停用申请。会计核对重复编号、成本和账务影响，财务负责人批准后更新，并保存修改前后内容及生效范围。收款账户变更还须独立核验。

二 数据取得与核对

第六条 运营在下一个工作日上午提交订单、退款、结算和广告消耗资料；仓库提交收发存和质检资料；采购提交合同、验收及账单；人事提交人员和薪酬变动。会计登记文件来源、期间、导出时间、记录数量、金额合计及经办人。

第七条 原始导出文件只读保存。会计在副本中整理字段、排查重复并匹配编号，核对记录数量和金额后，再用于报表。库存、平台支付、退款、结算和银行流水分别核对，不用单一字段代替全部事实。

第八条 订单使用“平台名称 + 店铺编号 + 子订单编号”识别。同笔订单的多次退款分别使用退款编号；结算使用平台结算单编号。不得只凭主播姓名或商品简称匹配数据。

第九条 金额应注明含税或不含税、税额、币种、发生日、所属期间、原始编号和状态。商品收入不得重复扣除商家优惠或退款；平台补贴单独判断性质。可抵扣进项税和不能抵扣的税额按实际适用规则处理。

第十条 导入前后应检查漏单、重复、金额及数量差异。超出表格容量时，先扩展全部公式和引用范围并验证，或改用业务系统。不得截断记录，也不得用零代替尚未取得的数据。

三 差错与报表更正

第十一条 日常差异当日登记，下一个工作日反馈。超过三个工作日仍未解决的，提交财务负责人；重大资金或税务风险当日报告。必须先出报表时，应单列未核实项目及其影响。

第十二条 会计编制凭证或调整记录，财务负责人复核后入账。财务负责人编制的调整，由会计复算并交有权负责人确认。已关账期间需要更正的，应按批准程序重开，或按适用政策记入相应期间。

第十三条 已经发出的报表有误时，会计先查明受影响的单位、订单批次和报表。财务负责人通知全部接收人暂停使用错误报表。会计核对原始资料并更正，经复核批准后重新发布，写明替代哪一份报表。

第十四条 错误文件标记为作废并只读保存，同时保留发送记录、更正原因和调整金额。不得删除问题记录或把缺失数据填零来取得表面上的检查通过。

第十五条 发生资料泄露、损坏或丢失时，财务负责人组织限制相关访问、核实影响，并安排恢复备份或补取原始资料。处理过程和恢复结果应有记录。

四 业务资料与权限

第十六条 生产文员或指定商品经办人维护款号、颜色尺码、材料、供应商、在途采购及标签资料。设计和版房确认技术资料，生产经理确认生产条件，会计核对成本和账务，分别保存确认记录。

第十七条 平台展示库存、预售承诺和实际库存分别核对。运营调整链接或展示数量，不得直接改写实物库存、成交事实或商品成本。

第十八条 业务人员录入原始资料，会计维护计算文件，财务负责人复核发布。公式和文件权限分别管理。每周备份，每月验证恢复，人员变动当日撤销不再需要的权限。

五 单位变更与档案

第十九条 会计按实际服务范围建立工商、税务、开票和申报清单，逐项记录办理人、复核人及实际期限。单位设立、名称或纳税身份变更、退出经营时，经办人提交有效文件，会计核实资产、往来、账户和未办事项。

第二十条 对外登记、税务、银行和平台变更分别核实受理结果，并同步更新业务编号和权限。退出前交清未结款项和档案，不得因停用编号删除历史账簿或遗漏申报。

第二十一条 会计按单位、期间和业务编号保管原始数据、整理记录、凭证、审批和报表。电子档案应能读取、核验和恢复。涉及争议或尚未结清的资料停止销毁。

资金银行账户与付款管理制度

一 账户与岗位

第一条 所有银行账户、平台钱包、广告账户、保证金和其他支付账户，应在《账户档案》中登记所属单位、用途、开户名称、授权人员和使用限制。款项进入实际业务所属单位的批准账户，不得随意使用个人账户或混用不同单位资金。

第二条 出纳登记现金及银行日记账、录入付款指令并保存回单。会计审核业务金额、应付余额、税务和重复付款，财务负责人复核预算及风险。银行制单与授权必须由不同人员完成，支付介质和口令分别保管。

二 资金日报与预测

第三条 出纳每日 10 时前更新前一日资金余额及未来 7 日付款承诺，日终补录当日变动。会计核对后交财务负责人审阅。可用余额、平台待结算和受限资金分开列示，不能重复计入可用现金。

第四条 出纳每周更新未来 4 周收付款预测，数据稳定后扩展到 13 周。业务和人事提供真实到期义务。出现资金缺口时，当日提交财务负责人安排融资、延期协商或采购调整；不得挪用其他项目资金。

三 付款申请与执行

第五条 经办人提交付款申请，写明付款单位、项目、合同或订单、预算、金额、付款条件、收款账户、到期日及附件。收货或服务完成情况由独立业务人员确认；预付款按合同条件核实，不伪造验收。

第六条 会计核对申请、合同、发票或取票计划、验收、累计应付及已付金额，检查是否重复或超付。缺少发票不等于可以漏记真实债务；能否先付款，按合同及专项批准判断。

第七条 财务负责人完成复核后，按有效授权取得付款批准。出纳再次核对批准人权限、付款单位、账户和金额，录入银行指令；独立网银授权人复核并确认执行。

第八条 出纳保存银行或平台的实际成功回单。会计将回单对应到申请、合同和结算记录，登记付款及核销。审批显示完成、群消息或上传水单，均不能代替实际支付结果。

第九条 完整申请原则上两个工作日内完成审核，缺件一个工作日内一次反馈。常规付款安排在每周二、五，工资、税费和合同到期日优先。退回重提应保留原申请关联关系。

第十条 同一事项按含税累计金额判断权限。供应商、版费、押金、报销、借款和通用付款之间交叉检查，不得通过换入口或拆单重复付款。分期支付分别登记本次金额、累计已付和剩余应付。

四 特殊付款与故障

第十一条 新供应商首款或账户变更，应由非申请人通过既有联系电话等独立渠道核实身份和账户权属。会计保存核验记录，财务负责人复核。第三方代收、户名不一致、境外或关联交易按专项权限批准。

第十二条 预付款应明确交付、跟进人和退款条件，并按周追踪。付款失败时先查明原指令状态，确认未成功后才能重新发送；错付或重复付款应立即联系银行及收款方，登记追回安排。

第十三条 紧急付款由业务说明不可延期的原因和最低证明材料，取得财务负责人及有权负责人的事前批准后，仍由不同人员分别制单和授权。下一个工作日补齐资料并独立复核，不补造审批或豁免账户核验。

第十四条 银行、平台或关键岗位中断时，按已批准的替补和到期义务预案办理。恢复后核对积压及重复指令。财务负责人每半年组织一次应急演练。

五 押金预付与退款

第十五条 会计登记房租押金、平台保证金、服务预付、广告充值等款项，记录原付款、消耗或核销、扣减、退款、余额、可退条件、到期日和业务责任人。同一金额在采购或广告表中只作关联，不重复合计。

第十六条 业务责任人在到期或可退条件满足前 30 日检查手续；条件满足后三个工作日内申请退回或抵扣，合同要求更早的按合同办理。出纳核实实际到账，会计据此核销，未到账金额继续跟进。

第十七条 逾期七个自然日未到账的，业务主管提出催收安排；超过 30 日或出现异常的，提交有权负责人决定追收及损失处理。到期日不明的应核实，不得直接当作尚未到期。

第十八条 样衣押金拟转版费或留样购买时，业务提供约定、实物及结算资料。会计核对原押金、已退、抵扣和应补金额，经复核批准后分别办理抵扣、补付或退款，只核销一次。留样说明不能直接作为员工扣款依据。

六 对账与权限

第十九条 出纳每日核对资金流水。会计在月末后第 3 个工作日前，独立取得或核验银行流水，编制银行余额调节表，解释账面与银行记录时间不同的款项；财务负责人复核。不明支出当日报告。

第二十条 印章、银行支付介质、开票及系统权限分别登记。用章前核对最终文件、所属单位、用途及签署授权；不得在空白或不完整文件上盖章。外带印章应事前批准并核实归还及使用情况。

第二十一条 权限新增、变更及替补，按申请、职责分离检查、批准、管理员操作和独立核验的顺序办理。每季度复核有效名单，人员离职、调岗或替补结束当日撤销不再需要的权限。

第二十二条 印章或支付介质遗失、账号疑似泄露时，应立即报告，联系银行或系统限制受影响权限，核查已执行指令。现金确需使用的，应有批准限额、连续编号收据、日清记录及独立盘点。

采购供应商与应付款管理制度

一 采购申请与供应商

第一条 经办人在下单前提交需求，明确采购单位、项目、规格、数量、交期、预算、商品归属、退换和付款条件。商品采购由生产采购等业务部门负责，办公及活动用品由行政或实际使用部门负责。

第二条 采购人员核实供应商证照、联系人、账户、税务、报价和质量条件。业务负责人确认供应能力，会计核对价格、账户及往来，财务负责人复核风险，再按权限批准合作。独家采购应保存比价结果或单一来源理由。

第三条 关联工厂和其他关联供应商同样执行准入、验收和对账，不因关联关系免检。不同纳税身份及可开票类型分别登记，不代替对真实交付的核实。

二 订单与验收

第四条 采购按需求批准、供应商选择、订单或合同批准、收货质检、应付确认、对账和付款的顺序办理。未经授权，不得口头追加价格、数量或预付款条件。

第五条 合同应写明款式颜色尺码、材料、含税价、发票、交货、商品归属及风险转移、验收、损耗、质量责任、退换、账期和争议处理。公司提供材料委外加工时，另记录发出、收回、余料和材料归属。

第六条 仓库核对数量，质检或技术人员核对质量，采购不能独自完成本人采购的全部验收。不合格、短缺或超收分别记录，未通过验收的商品隔离，不能作为可售品。

第七条 货已到但发票未到时，会计根据可靠合同和验收资料暂估成本及应付。发票到达后核实差额并调整，不重复入库或重复确认债务。紧急无正式合同采购也须事前批准，保存能够核验的订单，不倒签文件。

三 供应商对账与付款

第八条 采购或指定商品经办人先核对实际交付和供应商账单。会计再核对期初余额、本期验收、退货折让、预付核销和累计付款，财务负责人复核。出纳只提供已付、退票和回单资料，不单独决定应付或扣款。

第九条 主要供应商余额在月末后第 5 个工作日前核对。正式账单尚未收到的，以可靠证据暂估；商品经办人继续跟进每月 16 日前的正式账单，晚到差异按有效会计政策处理。

第十条 预付款单独跟进，到货后按确认金额核销。退货、质量扣款、返工索赔及抵扣应有合同、检验和对方确认等有效依据。争议金额单列，不能仅凭口头意见少付无争议的到期款。

第十一条 分期付款应分别列合同总额、本期满足付款条件的金额、预付核销、有效扣款、累计已付和本次支付。会计按合同逐笔计算，不能对所有合同套用同一条简化公式。实际付款按资金制度执行。

第十二条 外协任务每周跟进工单、材料、在制数量、交期和返工。结算时核实合格产出、余料、实际耗用及应付加工费。正常损耗标准事前批准，超标损耗查明原因，不自动由项目或主播承担。

四 行政及长期服务

第十三条 房租物业核对面积、期间、租金变化和押金；水电核对表数、账期和分摊；软件核对账号数、服务期及续费日；维修核对工单、配件和验收。已取得服务与尚未完成服务的预付款分别记账。

第十四条 快递物流保留逐运单记录。仓库核实发货及退货，业务负责人核对合同费率，会计核对重量、区域、附加费和重复收费。每月检查全部重复及异常运单，并抽查至少 20 票普通运单，不足 20 票的全部检查。

第十五条 服务账单有差异时，经办人在两个工作日内反馈原因；超过三个工作日未解决的，提交财务负责人。分摊费用应有面积、工时、账号或运单等依据，同笔费用不得再通过共享服务重复计收。

第十六条 自动续费、公司卡绑定和定期扣款，须事前批准用途、账户、限额、期间和责任人。到期前至少 30 日复核续用、缩减或取消；合同要求更早的从其约定。会计每月核对实际扣款和服务。

五 样衣、档案及评价

第十七条 买手、搭配、设计或助播提出样衣及配饰需求，记录来源、付款、保管人、退回条件、运单和实际退款。选款或试穿不等于批准留样。摄影场地及道具由使用岗位提出技术需求，指定采购人办理，另一名合格人员验收。

第十八条 采购保管合同和供应商业务档案，仓库保管验收资料，会计保管结算和付款记录。重大延期或质量损失当日报告；逾期预付每周提交财务负责人，提出催交或退款安排。

第十九条 采购和使用部门每季度及重大事件后评价供应商，财务核实往来金额。质量、交期、账单准确和响应合规分别评价；限制合作时明确整改及复核期限。重大缺陷不能被平均分掩盖。

第二十条 外包服务应在委托前明确验收、访问权限、变更通知及退出时的数据导出。更换供应商时先核对交接和数据完整性。停止新增订单不等于可以拒付无争议到期款。

平台订单收入退款与结算管理制度

一 数据与责任

第一条 平台商品支付、退款、收入、钱包结算和银行提现分别记录。商品支付总额不直接等于收入；当期支付减当期退款也不等于最终利润。不同平台的字段定义应分别核实。

第二条 运营确认店铺、链接和活动配置；客服提供原订单、售后和真实退款原因；拆包人员登记实收退件；质检人员判断商品状态。会计核对订单、退款、库存、钱包、银行和收入，财务负责人复核。

第三条 会计在下一个工作日取得订单、退款、结算和银行资料。子订单、退款事件和结算事件分别保留唯一编号。一单多次退款、合并结算等情况应逐笔对应，避免重复统计。

第四条 会计每日核对订单支付、售后退款、平台钱包及提现到账。差额按未履约、售后、佣金、运费、保证金、处罚、补贴或到账时间差分别说明，不能一律记费用。

二 收入与退款

第五条 商家优惠已经从支付金额扣除的，不再扣一次。平台补贴、运费和其他收入按真实性质单列。未支付的取消订单不记销售，换货按原交易和补差事实记录。

第六条 退款记录实际发生日，同时关联原订单批次。仅退款不生成入库；退货退款应关联实收及质检结果。拒收、部分退货、补发和换货分别记录。平台退款完成不代表商品已经可售。

第七条 财务负责人按各单位适用会计制度确定收入确认和销售退回政策。会计按批准政策记账，不统一以付款、发货、平台结算或提现日代替收入确认条件。

第八条 批次报表应写明观察截止日、实际退款、预计后续退款、成本完整情况，以及结果是暂定还是已核实。预计退款和可回收商品成本应配套估计，不能只减收入、不处理相应成本。

第九条 退款率优先使用最近 8 周中已观察至少 45 天且售后已核实的批次。单个商品不足 200 笔支付子订单时，改用同平台项目样本；项目不足 500 笔时，改用同平台同类商品样本。仍不足时，按批准参数进行保守测算，4 周内复核更新。

第十条 预计后续退款 = 本批次支付金额×预计最终退款率 - 累计已退款。结果最低为零，最高不超过尚未退款的支付金额。税额、法定收入和报酬结算按各自规则处理，不直接用管理预计退款扣减工资。

三 月结与报表

第十一条 会计在月末后第 3 个工作日前完成平台钱包和银行核对，第 7 个工作日前形成批次报告。差异下一个工作日分派责任人，超过三个工作日未解决的报财务负责人，重大资金异常当日处理。

第十二条 钱包应满足期初余额加流入、减流出等于期末余额。提现同时核对钱包流出与银行到账，不再次确认收入。税务申报、平台涉税数据与账面收入不同的，另列原因。

第十三条 发布报表前核实原始记录数量、金额、重复、成本和退款状态。资料不完整的，不发布最终经营结果。报表注明编制人和复核人，错误报表按基础数据制度停用、更正和重发。

四 定价、赠品与人工售后

第十四条 商品或运营提出售价、最低可接受价和活动方案，说明成本、平台扣费、退款影响和预算。项目负责人确认，会计核对金额，按权限批准。低于最低价、未定价或可能亏损的方案专项批准。

第十五条 运营按批准范围配置价格、优惠、红包、福袋、赠品和预售。另一名合格人员核对优惠叠加及实际结算，活动结束及时关闭。展示库存及未支付订单不得计入收入或绩效。

第十六条 赠品、样衣借出、归还、转赠和报损分别记录。出库应有批准用途、数量及签收，不能凭口头承诺无限追加赠品或补偿。

第十七条 平台自动退款按真实平台结果核对，不补造人工审批。人工退款由客服核对原订单、退款条件和原收款，授权人员批准，另一人检查重复申请和退款路径后执行。正常退款不能超过该订单剩余可退金额。

第十八条 超出退款范围的额外补偿单独申请。每订单累计 100 元可作为客服授权方案的参考，实际按批准预算和个人权限执行；预算外、超权限、第三方收款或重大争议另报有权负责人。申请人不得批准本人提出的补偿。

第十九条 出纳或平台执行人保存成功回单，会计分别关联退款、赠品和补偿。下一个工作日检查失败、重复及异常账户。不得为改善体验分或退款率而改写原因、删除售后或隐瞒质量问题。

五 员工内购与物流赔款

第二十条 员工内购应先确定商品范围、数量、含税价格和退货条件，按价格权限批准。员工申请关联商品和价格规则，本人申请由独立人员处理。特殊价格、赊销或规则外退补另行批准。

第二十一条 内购原则先款后货。出纳核实公司账户实际收款，会计按商品明细分配，仓库按批准和到账结果出库签收。整单收款不得重复填入每个明细，内购款不直接抵员工费用或工资。

第二十二条 内购退货应关联原单，仓库核实收数量并独立质检，会计核对应退及已退金额，经授权批准后退款。可售、返工和报损分别处理，退款成功不自动恢复可售库存。

第二十三条 物流丢失或损坏由客服负责人牵头索赔，仓库提供运单及实物证据，合同经办人核对承运条款。会计分别记录原损失、已确认索赔和实际到账，不以未确认赔款直接冲损失或少付到期运费。

商品成本与自产外协核算制度

一 商品归属与成本方法

第一条 会计按商品所属单位、规格和批次建立成本卡，区分外购成品、自制和委外加工。采购项目按真实供货价及可归属费用计成本，工厂另核对生产成本。同一人工或材料不得再次向项目计费。

第二条 同一单位内部移交商品按成本记录，不虚构收入或利润；不同单位供货按合同和实际交付记账。汇总经营结果时，应消除内部销售及必要的未实现库存利润。

第三条 外购成本包括购买价和可归属运杂费，扣除有效折让。可抵扣进项税不计成本；不能抵扣的按适用政策处理。销售佣金、广告和一般管理费不得随意计入存货。

第四条 自制成本按工单归集材料、生产人工和合理制造费用，区分完工产品和在制品。制造费用按正常生产能力及合理依据分配，异常浪费和不应计入存货的停工支出单独记录。

第五条 委外加工应区分自有材料和供应商包料。自有材料发出后仍登记材料归属和存放地点，结算时核对实际耗用、加工费、余料和在制品。包料成品价中已含的材料不能再加一次。

二 成本计算与复核

第六条 财务负责人组织确定适用成本政策，经批准后执行。月加权平均法可用于相应存货，其单位成本为期初及本月入库成本合计除以对应数量合计。相同性质和用途存货保持一致，不为调节利润随意改方法。

第七条 成本卡应记录数量、材料、人工、制造费、加工费、运杂费、税额、暂估情况和证明材料。业务提供价格及工单，会计计算，财务负责人复核。缺成本的商品标记待核对，不显示为零成本盈利。

第八条 会计在月末后第5个工作日前核实重点商品的实际成本和暂估差额，分别调整已售成本和库存。跨期差异按适用政策处理，不把全部差额压给当月项目。

第九条 预计保留商品成本，应从已发出成本中扣除实际退回及预计能收回的商品价值。不能简单按销售保留比例乘总成本。

三 打样、生产和特殊货品

第十条 设计提供款式及材料资料，版房审核技术，纸样和车板人员记录版本、材料领退、工时及返工；生产确认工单、损耗和产出。未参与制作的合格人员验收技术成果，会计核对金额和费用归属。

第十一条 设计试样、复版、未完成开发、已定型样衣和大货分别跟踪。同一人员工资、外协费或工时，只能按实际用途记入相应商品成本、开发费用或共享服务，不能重复归集。

第十二条 样衣、摄影服、赠品、返工、残次和报废品分别登记用途及状态。可售退货按原成本恢复；残次和返工按质检及价值评估处理，不能全部按新品成本进入可售库存。

第十三条 货损先查合同、保管、物流和质量原因。确认经营损失不等于可以向主播或员工扣款；能够主张的赔偿另列证据和应收，不以未确认索赔冲减已发生损失。

四 检查与档案

第十四条 会计保管成本卡、材料、工时、完工、外协和差异资料。财务负责人每月抽查一个重点商品和一个异常商品；不足两项的全部检查。新工艺、供应重大变化或停产时增加检查。

第十五条 成本政策、材料清单、分配方法或模型变更，应评估对库存、已售成本和结算的影响，独立复算后批准。发现重复人工、分母错误或不应计入存货的费用时，先停用受影响成本数据，再更正并复核原因是否消除。

库存退货报损及盘点管理制度

一 库存责任与分类

第一条 仓库按商品所属单位、项目、仓库、规格和状态管理实物。可售、待检、返工、残次、样衣、待报废、寄售、代管、在途和委外在制分别标识，不能因为共用仓库就混同归属。

第二条 仓库负责实物和收发记录，客服负责原订单及退款资料，采购生产负责来货和在制品，会计核对数量、价值和账务。仓库不得自行改财务成本，会计不能替代实际验收。

二 收发与退货

第三条 入库应有订单、所属单位和验收资料；出库应有销售、领用或调拨依据。跨单位调拨先明确属于销售、借用还是代管，分别办理。负库存或单位不符应查明原因，不补造入库。

第四条 拆包人员在退件实收当日记录原订单、运单、数量和异常；质检原则上下一个工作日完成。促销积压时，仓储负责人提出完成期限和隔离安排，不能为满足上架时限跳过质检。

第五条 退件按可售、返工、残次和报废分类。返工完成后重新质检，仓库负责人或指定复核人确认后上架。未收到实物的退款不自动恢复库存，找不到原订单的退件先放待核对区。

第六条 会计每周列出已退款未收货、已收货未检、已检未入账和长期返工事项，由客服及仓库分别跟进。物流赔偿或供应商追偿按证据确认，不直接冲掉原损失。

三 盘点与账务

第七条 仓库每月盘点重点和高风险商品，会计核对账实差异；每季度全面盘点，或按批准的滚动计划覆盖全部库存。非保管人员监盘，统一盘点截止时点并记录期间收发，在外加工和代管库存向对方核实。

第八条 发现盘盈盘亏时，先查单据日期、商品归属、规格、退货及重复记录。仓库说明原因，会计计算金额，财务负责人复核，经有权人员批准后调整。原记录保留，不能要求员工私下补钱掩盖差异。

第九条 会计每月结合库龄、销量、退货、季节和预计售价识别滞销，季度复核价值。库龄 60 天提醒关注，90 天限制常规补货，180 天逐项评估处置；这些节点不等于自动按固定比例计提减值。

第十条 存货减值按所属单位适用会计制度处理。适用成本与可变现净值比较时，应核对预计售价、尚需发生费用及税费，不直接用库龄乘统一减值率。

四 报损与样衣

第十一条 报损申请应列商品归属、规格、批次、成本、预计残值、原因、责任证据和处置方案。质量、仓储、物流和滞销原因分别说明。低价、关联方处置或重大报损按专项权限批准。

第十二条 报废品经批准后由不同人员见证处置，保存照片、数量和凭证。经营损失、责任赔偿和报酬扣项分别判断，不能仅凭报损单直接扣主播或员工款。

第十三条 样衣每次在买手、设计、版房、助播、摄影或主播之间移交，应记录保管人和归还日。借用不改变归属；留样、转购、赠送或报损须批准。退回样衣后继续核对实际退款，不能只凭运单结清。

第十四条 月末后第5个工作日前，仓库确认数量，会计确认成本和差异，财务负责人复核。未解决事项列入月结清单。每月检查退件到质检、入账的耗时及反复发生的差错，跟进改进结果。

投流营销及促销费用管理制度

一 投放申请与预算

第一条 运营在投放前明确项目、平台、账户、活动、日期、目标、预算和暂停条件。项目负责人确认业务需要，会计核对预算及现金，按权限批准后执行，不得先投后补审批。

第二条 费用按真实承担单位和项目记录。公司代操作账户或代付时，应有真实委托及往来依据，不因代操作就改变费用归属。多个项目共同受益的，按实际投放和可验证的受益记录分配。

第三条 账户充值和广告实际消耗分别记账，未消耗余额单独跟踪。无法可靠分配的公共营销费用先保留并补取资料，不在月底强行平均摊给项目。

二 消耗核对与止损

第四条 运营每日提交充值、消耗、返还、平台券和余额。会计至少每周核对付款、广告后台及项目数据，月末逐账户对账；代理服务另核对返点、发票、未消耗余额和账户控制权限。

第五条 每 30 分钟或累计增加 500 元消耗时复核一次。消耗达到批准预算 80%时提醒，达到 100%时停止增加投放；超预算须先取得追加批准。

第六条 复核时同时查看退款后的保留收入、商品成本、履约费用和二级经营结余，不能只看平台显示的支付投入产出比。数据尚未核实时，注明观察期间和风险。

第七条 到达复核节点，预计二级经营结余不大于零，或数据、消耗出现异常时，运营先暂停扩大投放并查原因。恢复应有项目负责人及财务负责人的批准记录。

三 活动费用与结算

第八条 商家优惠、平台补贴、赠品、样衣、佣金、达人服务和广告分别归类。已在收入中扣除的优惠不再记同额费用。订单退款不代表平台一定退回已消耗广告费，以真实账单为准。

第九条 达人及大型促销活动应先明确服务内容、计费方法、批准范围和验收要求。赠品出库关联商品成本和受益项目，活动物料、红包和摄影场景保留实际任务及消耗记录。

第十条 会计在月末后第 3 个工作日前核实广告消耗，运营说明差异，财务负责人复核。保存批准、后台明细、充值回单、合同、返点和发票，未查明余额继续跟进。

四 变更与复盘

第十一条 新代理、新策略、新平台、第三方收款和异常充值按专项权限批准。运营提出预期收益、观察样本及最大可接受损失，会计核对预算和结算影响，不能直接沿用其他活动权限。

第十二条 活动结束后，运营和会计比较原预算、实际消耗、退款、经营结余及暂停执行情况，由负责人决定继续、调整或停止。自动分析未经核实，不得直接用于报酬扣款。

项目经营核算制度

一 项目范围与责任

第一条 每个项目明确主播或团队、商品、店铺、实际经营单位和负责人。员工项目与外部合作项目都记录经营结果，但用工、合同和付款责任分别确定。报表写明期间、订单范围、退款状态、成本完整情况和适用规则。

第二条 会计编制并复算，业务部门确认订单和费用，财务负责人复核分析。财务负责人自行设计的重要模型或调整，应由未参与编制的合格人员复核。合同扣款争议另按权限处理。

二 经营结余计算

第三条 一级经营结余 = 净商品收入 - 商品成本 - 直接履约及售后成本。二级经营结余 = 一级经营结余 - 实际投流 - 其他项目直接费用。三级经营结余 = 二级经营结余 - 共享服务计费。报酬后项目结果 = 三级经营结余 - 本期主播浮动奖励或合作报酬。

第四条 净商品收入应扣除对应订单的实际及预计退款和适用税额。运费、补贴和其他收入按性质单列；已扣商家优惠不再扣一次。商品成本与退货可收回价值配套计算，不重复计入售后损失。

第五条 履约及售后成本包括尚未计入商品成本的直接物流、平台佣金和售后服务等费用。其他直接费用包括项目专属人员、主播固定工资及单位负担、专属场地和活动费用。共享服务不得重复包括这些金额。

第六条 主播固定工资在直接费用中扣一次；浮动奖励和合作报酬在三级经营结余之后单列。合同计算方法不同的，另编差异调节表说明，不改变项目经营报表的统一定义。

第七条 合作方提供包干人员或广告服务时，应核实包干费用是否已经包括相关支出，避免再加一次实际费用。合同存在循环计算的，由财务负责人组织解释和协商，不自行改写合同。

三 差异与责任分析

第八条 项目经营结余用于经营分析，不直接等于法定净利润、可分红金额或现金。会计应分别说明订单批次与会计期间的差异、经营报表与法定账的差异、经营结余与合同结算基数的差异。

第九条 商品定价、质量、供应中断或公司指定投流等并非全部由主播控制。报表保留实际成本，再另列可控与不可控因素，不能为了分配责任而改写事实。责任评价与法律赔偿分别办理。

第十条 不同单位之间的供应和服务保留真实合同价格，内部经营分析另列成本。汇总时消除内部交易及必要的库存未实现利润，不能把同一笔收入或资源消耗计算两次。

四 报表与调整

第十一条 会计在月末后第 7 个工作日前编制项目报表。运营及商品人员在两个工作日内核实事实，财务负责人复核后在第 10 个工作日前提交经营会议。对方未回复不等于同意扣款。

第十二条 成本、退款或共享费用调整应保留原订单或费用编号、更正原因、前后金额和批准。已结算报酬另按生效规则调整，不能直接凭经营报表冲回已付工资或款项。

第十三条 来源缺失、成本未核对或规则未批准时，报表应注明暂定及影响，不能用零补齐或标为最终盈利。周报可以简化，但仍应写明计算范围和尚未核实的事项。

第十四条 财务负责人每季度收集准确、及时及差异解释方面的反馈，跟进异议时长和重复差错。一个人员或任务即使服务多个部门，也不能因此重复计薪、计成本或收费。

共享服务费用归集与计费制度

一 适用范围

第一条 本制度管理仓储、客服、版房、摄影、场地等由多个项目共同使用的服务费用。同一公司内部的费用分摊用于项目经营核算。不同公司或个体工商户之间的服务，按真实合同、实际交付和结算资料分别记账。

第二条 服务部门应在提供服务前，明确提供什么服务、由哪个项目使用、费用由谁承担，以及是否需要签订合同。内部计费标准不能直接作为向其他公司收款或从主播报酬中扣款的依据。

二 服务成本与收费标准

第三条 能直接确定由某个项目承担的费用，直接记入该项目。需要按使用量分配的共同服务费用，先按服务类别归集，再按批准的标准计费。同一笔费用只能计算一次。

第四条 公司基础财务、人事及公共管理费用，原则上由公司承担。确有单独的专项任务和事前约定时，按专项服务办理。商品采购价中已经包含的材料费、人工费和制造费用，不得再以共享服务名义收取。

第五条 各项服务按能够证明实际使用情况的记录计费。仓储服务记录发货包裹、实收退货及占用空间；客服记录工单数量和处理难度；设计版房记录打样任务和工时；摄影记录任务或工时；场地记录使用面积和期间。没有可靠使用记录时，服务部门应补齐资料，不得为了分完费用而平均摊给各项目。

第六条 会计根据服务成本预算和正常工作条件下可提供的服务数量，计算每包裹、每件、每工单、每小时或每平方米的收费标准。计算时应剔除重复费用、异常损失和不应由项目承担的费用。计算公式为：单位收费标准 = 批准的可计费成本预算÷正常可提供的服务数量。

第七条 财务负责人审核收费方案后，报有权负责人批准，写明适用项目、计费单位、收费金额和生效日期。收费标准原则上按季度确定。不得在月末根据已经发生的成本，倒算一个刚好能把全部成本摊完的收费标准。

第八条 未使用的服务能力、工作效率异常及预算超支，由服务部门说明原因，财务负责人组织改进。普通项目不自动承担公共场地空置等费用。项目事前明确要求预留专属人员、场地或设备的，按已批准的约定承担费用。

第九条 向其他公司或个体工商户提供服务时，应依据真实商业安排确定合同价格，并核实税务处理。内部成本分摊价格不能直接替代对外合同价格。

三 使用量确认与月度结算

第十条 服务部门按任务编号记录实际使用量。仓库负责人确认发货和退货数量，客服负责人确认工单，版房负责人确认打样及工时，摄影任务由使用该服务的项目验收。项目负责人每周核对一次使用记录。

第十一条 服务部门应在月末后第 5 个工作日前提交当月用量。会计按已批准的收费标准计算费用，在月末后第 7 个工作日前完成《共享服务计费》。财务负责人检查费用是否合理、是否重复计算，以及是否符合合同约定。

第十二条 《共享服务计费》应分别列明实际服务成本、向项目计收的费用、两者差额，以及不同公司之间依合同形成的应收款和应付款。管理核算中的分摊金额与合同结算金额分开记录。

第十三条 项目对使用量或金额有异议的，应在收到计费表后两个工作日内提出。服务部门提供任务、工时或验收材料，会计重新核对金额，财务负责人复核处理。对计费规则仍有争议的，由没有利益冲突的有权负责人或指定独立人员处理，并保存双方意见。

第十四条 使用资料不齐或收费标准尚未批准时，会计可以编制测算表，但不得把测算结果直接记成应收款或报酬扣款。已经实际发生的服务，应按适用会计制度核实收入、费用和债务，不能因为内部计费标准未定而长期不入账。

四 季度复核与资料保管

第十五条 会计每季度核对各项共享服务的实际使用量、现有人手及设备能够提供的服务数量、每单位服务的实际成本，并检查同一笔费用是否被重复计算。服务部门应提供使用记录、成本明细及人员设备情况。

第十六条 财务负责人根据复核结果，决定继续使用现行收费标准、提出调价方案，或者要求服务部门改善工作。需要调价的，应重新履行批准手续，明确适用范围和生效日期。涉及已生效合作协议的，按协议约定及必要的协商程序办理，不得单方面追溯增加费用。

第十七条 会计负责保管服务成本明细、收费标准计算表、使用记录、批准文件、服务验收材料和差异处理记录。上述资料应与《项目经营核算》《共享服务计费》和《主播结算与规则》逐项对应，能够查到每笔费用的计算依据。

第十八条 服务部门和项目应在使用前确认服务内容、计量方法及质量要求。出现服务差错、重复计费或工单积压时，先更正账单并解决服务问题，再查明原因、落实改进措施。财务负责人应安排未参与处理的人员复核改进效果。

第十九条 内部计费参考标准为：出库每包裹 2 元、实收退货每件 3 元、客服每标准工单 2 元、版房每小时 60 元、摄影每小时 120 元、专属场地每平方米每月 20 元。实际执行金额以批准的参数和收费方案为准。快递实际运费单独核算，基础财务和人事管理工作不另向项目收取常规内部服务费。

主播薪酬合作分成与结算管理制度

一 关系与规则

第一条 人事、业务和财务共同核实主播属于员工、外部服务合作还是其他关系，登记真实签约及付款单位、合同和期限。有争议的请专业人员核实，不只凭合同名称或是否开票判断。

第二条 报酬规则应写明服务范围、订单范围、收入及费用计算方法、固定费、比例、退款调整、税费、发票、结算日、异议和退出安排。每个扣款项目应有依据、标准和责任边界。

第三条 变更已有规则前，应核实已结算期间、尚未核实的售后、库存、预付和争议，并完成必要协商，明确变更日期。变更尚未生效的，继续按原有效约定办理，不单方面追收新费用。

二 员工工资与经营奖励

第四条 主播固定工资、加班、社保和其他工资项目按全员工资制度办理。经营奖励按生效规则核定后纳入工资，不因项目亏损或售后未结束任意延迟已到期工资。

第五条 经营奖励可以三级经营结余为起点，加减有效约定的调整形成结算基数。10%仅为制定方案的参考，实际比例、门槛和期间按生效规则执行。没有书面约定的，不自动把以前期间亏损结转扣减。

第六条 涉及劳动报酬的制度和合同变更，由人事办理必要程序，核实用工所在地的工资支付和扣款限制。库存损失、退款、版房错误或安全事件，不得仅凭绩效扣分或责任说明直接扣工资。

三 外部合作

第七条 合作款按有效合同计算，可采用结算基数的正数部分乘约定比例，再加约定固定费、减已付和有依据的扣款。是否允许亏损结转、是否另收服务费，应在合同中明确。20%仅作方案参考，不直接生成应付款。

第八条 质量、滞销、货损、投流和共享服务能否扣除，应逐项约定。经营成本、赔偿和违约金分别列示，不能重复扣除；有争议的责任按合同及适用程序处理，不由财务单方面裁定。

第九条 预结款和退款留存必须有有效约定，记录金额、释放条件及到期日。月末后第 15 个工作日预结暂估应付 80%、余款结合 45 天观察节点复核，可作为合作方案参考；不适用于扣留基础工资。

四 核算、对账与支付

第十条 会计根据规则、原订单、净收入、允许成本、税额、退款和已付金额编制结算。人事或业务确认关系及事实，财务负责人复核，与项目对账后取得授权批准，再由出纳及独立网银授权人执行。

第十一条 管理结算基数与项目经营报表不同的，应逐项说明调整原因。预计退款与实际退款不得重复扣除，后续退款关联原批次，不直接扣到退款发生月的新团队。

第十二条 对账单管理目标为月末后第 8 个工作日发出，对方五个工作日内提出异议，财务两个工作日内反馈。工资或合同到期日优先，未回复不等于同意扣款；无争议到期款及时办理。

第十三条 终止合作时，核实订单、售后、库存、预付、未付工资和合作报酬，列明后续结算日期及责任人。签收结算表不推定对方放弃未列事项。

第十四条 会计保管规则、合同、计算、确认、批准、税务及回单。工资和身份资料限制访问。发错或算错应及时通知、更正并核对税务影响；每季度分析反复出现的争议和差错。

经营预算财务分析与报告制度

一 预算编制

第一条 预算按公司或个体工商户、部门或项目、费用类别、月份和责任人登记。公司预算管理现金、固定费用和重大投入；项目预算管理投流及直接费用；商品预算管理开发、采购、生产和库存占用。

第二条 每年 11 月启动次年预算，各部门 11 月 20 日前提交人员、业务量、单价、合同和投资计划。会计 12 月 5 日前汇总经营、资产及现金预算，部门核对后，由有权负责人在 12 月 20 日前审议。

第三条 首次编预算可从下一完整月份开始，不能补造已发生月份的事前预算。正式预算未批准时，按已批准的过渡预算或逐项授权办理，不能把空白预算当成无限额度。

二 预算执行与调整

第四条 收入、费用、资产购置和现金收付分别列示，不能把设备付款同时全额记费用和资产。工资、税费及已生效合同的到期义务纳入资金计划，不因预算未批而取消义务。

第五条 预算余额 = 已批准预算及追加金额 - 已发生金额 - 尚未履行的合同承诺。合同履行后，应同时减少对应承诺并记录实际发生，避免重复占用。已经发生但未付款的支出也要占用预算。

第六条 追加预算、跨类别调剂、取消承诺或冻结预算，由责任部门说明原因、金额及资金影响，会计核对，原预算批准层级或更高有权人员批准后调整，保留前后记录。

第七条 全部超预算和重大差异应在月末后第 10 个工作日前说明原因及行动。价格、数量、退款、成本、投放、工作效率、记录时间或数据错误分别分析，不用未来预计收入抵消当期超支。

三 经营报告

第八条 出纳每日 10 时前提供前日资金和未来 7 日承诺，会计核对后交财务负责人审阅。日报分别列可用、待结算及受限资金，并列支付、退款、消耗和重大异常，不把日报当作最终利润表。

第九条 各项目每周提交退款、保留收入、经营结余、库存和预算情况。财务负责人组织复盘，明确决策、执行人和完成日，下周核查结果。现金缺口等紧急事项不等例会。

第十条 会计在月末后第 10 个工作日前形成月报，包含适用财务报表、现金预测、项目和商品结果、共享服务差额、库存风险、结算及预算差异。经营汇总应注明范围及内部抵销。

第十一条 异常账户、疑似重复付款、重大质量或涉税风险，无论金额多少都当日报告。其他差异按批准的重要性标准分级，但不能因此省略记账或更正。

第十二条 报告按工作需要分发。项目只取得本项目授权资料，工资和合作条款限制访问。会计保管发布文件、复核及会议记录，并跟进措施。

四 额度与工作安排

第十三条 额度检查先明确属于预算、发票、银行支付、授信还是平台限制，再记录所属单位、期间和依据。会计核对已用、已占用及拟用金额，财务负责人安排调整。不同额度不能混用，也不得通过不实换单位或拆单绕过限制。

第十四条 财务负责人每月及业务量明显变化时，核实付款、核算、复核、申报及归档工时，并检查同日到期高峰和替补能力。资源不足时，安排补齐资料、自动取数、错峰或合格支持，不取消独立复核。

五 质量与管理检查

第十五条 财务负责人按质量规则监测数据完整、报表准确及时、资金执行、结算和整改效果。无业务时记不适用，缺数据记待核对，不按100%达标计算。

第十六条 每季度组织管理检查，结合风险、客户及员工反馈、供应商、内审、资源和上期行动，明确决定、责任人和期限。内部审核按风险安排，年度覆盖全部财务过程，首次启用90日内完成一次并跟进整改。

月结税务发票及关联主体对账制度

一 日历与月结

第一条 会计为每个公司或个体工商户建立记账、申报、缴税、开票、工商及其他适用事项清单，写明依据、所属期、到期日、办理人和复核人。是否适用逐项核实，不给所有单位套相同申报任务或税率。

第二条 法定、工资及合同期限优先。至少到期前三个工作日检查资料及人员，缺岗时落实替补或已委托的合格支持，不能等内部月结完成才处理到期义务。

第三条 月末后第3个工作日前核对银行、平台和广告，第5个工作日前核对采购、库存、生产外协和往来，第7个工作日前核对工资、费用、税费及项目差异，第8个工作日前复核试算平衡，第10个工作日前发布报告。

第四条 每项月结任务记录执行、复核、证明材料和未决问题。未核对金额、预计影响、跟进人和下一步单独列明，不因已关账就隐藏不明余额。重大估计和调整应有计算及批准。

二 开票与收票

第五条 对客户开票时，业务提交真实交易、开票单位、客户信息、品名和金额。会计核实交易及税务条件，获授权人员操作，另一人核对实际发票及发送结果。开票、收入确认、收款和付款分别判断。

第六条 向平台申请广告或技术服务等费用发票时，经办人核对实际账单及本方抬头，申请并下载原始文件，交会计验票和归档。平台取票与公司对客开票分别设置权限。

第七条 收到发票的部门原则上三个工作日内提交纸票或原始电子文件。会计核对交易、抬头、金额、重复和有效性，登记账务及税额处理。不能只保存截图或打印件，丢弃原始电子凭证。

第八条 已付款未收票的，业务按合同到票日逐周跟催；逾期七个自然日报主管，超过30日或影响申报时报财务负责人。真实负债按确认条件入账，能否税前扣除或抵扣另行核实。

第九条 退货、折让、开错票等需要红字或重开时，业务提交原交易和原因，会计核对条件及已申报状态，授权人员按税务系统办理。原票、红字和重开记录全部保留关联，不删除原记录。

第十条 开票前按所属单位查询实际可用额度并保存时点。额度不足时，会计准备真实交易资料申请调整，核实实际结果后恢复。内容错误或风险提示按具体原因处理，不在表格中自行提高额度。

三 申报与税务核对

第十一条 会计按实际身份、适用政策和凭证核对税务，不凭“有专票”“小规模”或付款名称直接判断。工资、个人劳务、机构服务及个体经营分别核实，纳税身份和适用资格变化及时跟进。

第十二条 会计将平台统计、会计收入、税务申报和经营报表之间的支付、退款、税额及时间差异逐项解释。相关报送或扣缴义务按实际单位、对象和业务核实，不以虚假拆分掩盖实际交易。

第十三条 申报前，会计核对总账、业务、平台报送、工资、发票和调整，财务负责人复核申报表及拟扣款。授权人员提交，出纳核对实际扣款。申报受理成功与款项支付成功分别确认，异常当日报告。

四 不同单位往来

第十四条 供货、人员、场地和其他服务，分别保留合同、交付、价格、开票和结算。代付应有委托及真实承担方，不因同一管理人就随意转款、调账或抵销。

第十五条 双方会计在月末后第 5 个工作日前交换明细，按同一交易核对金额、税额、日期及已付，分别列漏记、时间差和争议。不能单边调账凑成一致。

第十六条 经营汇总保留内部交易、往来及库存未实现利润的抵销依据。法定合并范围按实际控制和适用准则判断，不能只因使用同一财务团队就认定合并。

五 档案、借阅与交接

第十七条 会计原则上在月末后第 15 个工作日前整理凭证、原始发票、合同、报表、对账、申报和批准索引。缺件写明责任人和补齐日。电子资料保留原格式、必要信息及读取条件。

第十八条 会计档案按类别和适用期限保存，不设统一短期删除日。到期拟销毁时，先鉴定类别、期限及未结事项，经批准并按规定监销，保存清单及记录。涉及未结债权债务、争议或调查的资料停止销毁。

第十九条 借阅记录用途、范围、接收人、批准和归还日，优先提供授权副本。岗位交接逐项清点账簿、凭证、未结余额、工资税务到期事项、合同及权限，交出、接收和监交人员确认，不交个人口令。

第二十条 已关账月份需要重开时，会计说明原因和影响，财务负责人复核，有权负责人批准，保存调整和重新发布记录。需要更正申报的同步办理。每半年验证备份恢复和关键岗位替补。

财务会计政策与核算手册

一 适用制度与建账

第一条 会计按每个公司或个体工商户的实际条件确定适用会计制度，登记政策卡。统一经营分析需要调整时，另编差异表，不直接改变各单位依法适用的账务。

第二条 每笔凭证应有所属单位、日期、真实事项、来源编号、会计科目、金额、税额、项目、编制和复核记录。税务能否扣除与会计是否已经发生费用分别判断。

第三条 期初应核对银行和平台、存货及在制品、应收应付、预付预收、工资税费、资产、借款和权益，并取得合同、盘点或历史凭证等依据。借贷平衡不能代替真实性，不用无依据的其他应收或留存收益凑平。

第四条 会计维护科目及明细，按账户、交易对方、合同、项目、商品、工单和期间分别核算。借款、代收、投资、销售及报销不混为一种往来。每月核对其他应收应付和长期未清余额。

二 收入、退款与税额

第五条 收入确认应核对合同、实际交付、控制权、退货条件和本单位承担的责任，不统一用支付、发货、结算或提现日代替。商品经营与纯服务分别判断应按总额还是净额确认。

第六条 商品收入不含增值税。商家优惠已体现在交易价格的，不再记同额费用；佣金、物流和广告按实际服务单列。平台补贴根据活动和合同判断是商品对价还是其他收益。

第七条 适用企业会计准则且销售附退货权时，预计需要退还客户的款项列为相应负债，预计可收回商品的价值另列资产，并配套调整收入和成本。每个报告日根据真实批次、售后、质量及变化复核估计。

第八条 管理用退款压力比例不能直接代替会计估计。实际退款、预计退款、相关税款和商品回收分别核算，不因管理预测自动冲销销项税；红字和税务调整按实际条件办理。

三 采购、生产与存货

第九条 外购存货按购买价减有效折让，加可归属运杂费和不能抵扣的税额计价。货到票未到的可靠暂估，发票到后核对税额及价差，冲暂估或调差，不重复增加库存。

第十条 自产按工单归集材料、人工和合理制造费，区分完工及在制。委外自有材料继续登记本单位存货，收回成本不再加一次原材料；供应商包料按真实采购合同核算。

第十一条 存货计价方法经批准后保持一致。采用月加权平均时，单位成本为期初和当月入库成本合计除以对应数量合计。异常浪费、不应计入存货的停工等费用另列，不能为摊完成本而缩小分配数量。

第十二条 同一单位工厂内部移交不确认对外销售；不同单位供货分别记账，汇总时按实际范围抵销。集中代付款应核对谁取得商品，不以资金经过某账户就认定属于该单位销售或采购。

第十三条 适用成本与可变现净值比较时，可变现净值按预计售价减尚需发生的整修、销售费用及相关税费计算。减值及转回按适用制度办理，库龄提醒不等于固定减值比例。盘亏、报废和未确认索赔分别处理。

四 资金与信用风险

第十四条 银行及平台逐账户对账，保证金、冻结款和可用资金按性质列示。平台余额不能仅因可查询就认定为现金等价物。提现只是账户间转款，不形成第二次收入。

第十五条 股东和个人资金根据真实借款、报销、投资或分配记账，不通过虚构费用结清。不同单位的债权债务没有有效依据的，不直接净额抵销。

第十六条 信用损失按适用会计制度，结合交易类型、历史回款、当前状况和未来变化评估。逾期、诉讼、失联或冻结应单独分析，不仅凭账龄套固定比例。核销须有证据及批准，核销后仍保留依法追索记录。

五 费用、工资、资产与租赁

第十七条 广告按实际消耗确认，未消耗充值另记相应资产；跨月服务按实际取得期间计提。工资按员工提供服务的期间确认，奖励和合作款根据生效义务及可靠金额处理。生产工资已进商品成本的，不再重复分摊。

第十八条 固定资产按批准政策核实用途、使用期限、金额和可使用日期。使用超过一年且金额达到2000 元、电子设备 3 年、家具 5 年、残值率 5%，可作为政策参考；实际确认、寿命、残值和方法应有依据并经批准。

第十九条 月折旧按批准的折旧方法计算，累计折旧不得超过可折旧金额。低值但需要保管的设备仍登记实物，成套设备不拆分规避审批。税务一次扣除不直接改变会计折旧。

第二十条 场地及设备先判断租赁或服务。适用使用权资产和租赁负债处理的，按相应准则确认、计息及折旧；短期或低价值简化处理应符合条件。不能仅因按月付款就全部作为租金费用。

第二十一条 软件、装修、改良和长期待摊分别核对确认条件及受益期。在线订阅按服务期间核算，不因一次付款金额大就作为无形资产，也不对所有装修统一按固定年限摊销。

六 所得税、预计负债与关联交易

第二十二条 当期所得税根据应纳税所得额、实际适用税率及减免抵免计算。会计利润与应税所得不同的，逐项说明。增值税纳税身份不能代替所得税适用资格，个体经营所得不直接套企业所得税处理。

第二十三条 需要确认递延所得税时，核对资产负债账面价值、计税基础、未来可抵扣情况和适用例外，按实际税率计算。不能把所有会计与税务差额统一乘一个假设税率。

第二十四条 诉讼、质量赔付或合同义务按实际责任、流出可能及可靠金额，依适用制度确认预计负债、披露或继续跟踪。期后事项根据是否反映报告期已经存在的情况分别处理。

第二十五条 关联关系按实际控制及适用定义识别。供货、资金、场地、人员支持保留合同和定价依据；利益冲突事项由独立有权人员批准，相关收入、成本、余额、担保和承诺单独说明。

七 报表、合并与复核

第二十六条 会计根据完整总账形成适用财务报表及附注，核对资产负债平衡、净利润与权益变化、现金余额与账簿，以及附注与报表是否一致。受限款和非现金交易另列，不用无依据的“其他”凑平。

第二十七条 法定合并按实际控制及适用准则确定范围；经营汇总单独注明范围。需要合并时，统一政策和期间，抵销内部销售、服务、往来、投资权益及未实现利润，并处理适用税项和少数股东权益。

第二十八条 报告批准前核对重要估计、税务差异、关联交易、承诺、期后事项及持续经营。实际适用会计准则及生效要求登记在政策卡中。财务负责人及所属单位负责人按职责确认，外部审计不替代管理层责任。

第二十九条 会计按月结日历完成对账、试算和调整，财务负责人复核。重大判断由未参与编制的人员独立复算。资金越权、单位混同、舞弊及重大错报无论金额多少都报告，并记录原因、整改和复核结果。

费用报销与差旅管理制度

一 申请与责任

第一条 员工因公务发生交通、住宿、接待、通讯、办公等费用，按本制度报销。可以公司直接采购付款的，按采购制度办理，个人先垫款不能绕过需求、合同或预算批准。

第二条 出差、接待、预计超标准等事项，应事前说明用途、人员、地点、日期、金额、费用所属单位和项目。直属负责人确认业务需要，会计核对预算，按权限批准。一般市内公务交通可关联已批准任务。

第三条 费用标准以所属单位批准记录为准。住宿按实际发生报销，同住不能重复报房费；餐费实报与同餐补助不重复领取。酒店、公司或接待方提供的正餐，应扣减对应补助。

第四条 超标准事项事前专项批准。确因交通中断、健康或安全等原因无法事前办理的，员工保存现场材料并在下一个工作日说明。超出部分能否报销由有权人员书面决定，不删除真实业务。

二 资料与审核

第五条 员工在出差或业务结束后五个工作日内提交《费用报销明细》，记录日期、类别、实际金额、票据、所属单位及项目。不同单位分别申请，不能选有余额的公司承担费用。

第六条 住宿附行程及酒店凭证，交通附起止地点和公务目的，接待附事由、对象单位和人数，采购附验收或领用，通讯软件附账单及服务期间。只收集办理所需资料。

第七条 会计核对发票或凭证编号、金额、日期、报销人和事项，并与公司直接付款、公司卡及借款交叉检查重复。缺件原则上一个工作日内一次反馈，完整资料两个工作日内完成财务审核。

第八条 真实事项无法取得常规发票的，应附交易、收款方、用途和取票计划，专项批准后由会计核对税务。票据丢失先补取可核验资料，仍无法补齐的保留替代证据和批准理由。电子票保留原始文件。

三 支付、核销与更正

第九条 会计核定可报金额及本次批准核销的借款，出纳仅支付应补差额；需要退余款的另行通知。公司已直接支付的费用不得再报销。本人费用由独立有权人员批准。

第十条 买版、样衣及配饰先关联采购、借款及退货记录。报销时核对原支付和实际退款，可退款项不直接当费用；实物退回不等于退款到账，退款应退至原承担单位指定账户。

第十一条 逾期提交应说明原因，会计核对所属期间及必要暂估。逾期不自动消灭真实债务，离职借款或手续争议不直接延迟已到期工资。

第十二条 重复、虚假或所属单位错误时，会计保留原记录，暂停受影响申请并通知核实，按批准差额更正或追回。会计归档申请、附件、批准、核销和回单，口头同意不能代替批准记录。

员工借款与备用金管理制度

一 借款申请

第一条 临时公务借款应写明出差、采购或活动用途、预算、预计结束日和清理日。长期备用金仅供已批准岗位的零星公务周转，明确保管人、用途和限额，不用于个人借贷或发工资。

第二条 员工申请，部门负责人确认必要性，会计核对未清旧款和预算，财务负责人复核，按权限批准后由出纳付款。每人 3000 元可作限额参考，实际按批准额度执行；特殊用途或超额专项批准。

第三条 会计按员工、所属单位和申请登记借款。借款支付先记往来，不直接记费用。同款分配到多个事项应有明细，不能重复核销，也不将多人的备用金长期集中给一人。

二 报销、退回与延期

第四条 临时借款在业务结束后五个工作日内清理。员工提交实际费用、验收资料和未用余额，会计核对可报金额，经批准后登记核销。余额等于原借款减累计已批核销、再减实际退回。

第五条 费用大于借款的，经批准支付差额；费用小于借款的，员工将余款退至原单位指定账户。出纳核对实际到账，会计清账。确需现金退回时，出纳开连续编号收据并及时缴存，不直接拿来支付其他费用。

第六条 无法按期清理时，员工应在原到期日前申请延期，说明原因、现有余额和新日期，经原权限批准。原日期和延期次数保留；未经解释或批准的逾期，原则上暂停新增借款。

第七条 会计每周列到期和逾期清单，每月与员工核对余额。逾期三个工作日仍无安排的，报财务负责人跟进。争议或损失没有合法处理依据时，不直接扣工资。

三 备用金与交接

第八条 长期备用金保管人每月提交费用明细及现金或账户余额。补足金额仅为已核定批准的支出，不把重新领款当作旧款结清。会计每月核对，财务负责人每季度安排独立盘点或账户核验。

第九条 出现短款或长款先查原因，不用个人资金临时填平盘点。人员调岗、离职或岗位停用时，先核对账、盘点和退余款，再由交出、接收、会计和监交人员确认；无人接任的退回公司。

第十条 申请、批准、付款、报销核销、退回和延期分别保存。流程或人员变更时移交实际未结余额，不在新申请中再次支付相同款项，不以删除、转挂他人或改为费用掩盖未清借款。

全员工资社保与福利结算管理制度

一 范围与分工

第一条 员工工资按真实劳动关系办理，主播经营奖励核定后并入工资。外部服务合作、个体经营和股东分配按真实关系另行结算，不混入员工工资表。

第二条 人事维护合同、人员和考勤，部门确认出勤、计件及绩效事实，人事经理核定工资和提成。会计核对金额、税费、社保公积金及账务，财务负责人复核，授权人批准，出纳及独立网银授权人执行。

第三条 人事按用工所在地核实工资支付、最低工资、工时、加班、休假及社保公积金要求，记录适用人员和有效日期。未核实基数、费率或期限的保留待核对，不填零或统一假设。

二 资料、计算与扣项

第四条 人事经理每月 10 日前收集绩效并核对工资，20 日前核对提成。每个实际支付批次仍应至少提前 5 个工作日交齐资料、提前 2 个工作日完成财务核算复核、提前 1 个工作日取得批准。两套节点冲突时，采用较早的适用时点。

第五条 人事逐人核对入离职、调岗调薪、试用期变化、请假、加班和奖金归属，使用实际适用的计薪方法。不能统一用月薪除以 30 处理全部情况，也不因提成未齐而延后到期固定工资。

第六条 工资表分列正常工资、加班、绩效、其他应发，以及个人社保、公积金、个税和其他有依据的扣项。已经在正常工资中反映的考勤或入离职调整，不再重复扣减。单位承担部分另行核算。

第七条 每个扣款均写明依据和金额。库存损失、项目亏损、未核实退款或争议赔偿，不直接填入其他扣款。少发、多发或争议应通知本人并形成处理记录，无争议到期部分及时支付。

三 社保、福利与支付

第八条 人事及时办理参保、停保及基数变更，会计逐月核对人员、申报账单、个人与单位承担额及支付结果。补缴和调整逐人说明，按属地当期要求办理。

第九条 福利、礼品、体检、补助和活动先明确对象、预算、标准及税务性质，按权限批准并留发放或签收。属于工资或需扣缴税款的，不因名称写为福利而省略处理。

第十条 出纳按批准工资表核对人数、总额和账户，提交批量支付，独立授权人复核执行。新账户或变更由人事和员工经既有渠道核实。失败或退票逐人查原指令，确认未成功后重发，不整批重复提交。

第十一条 发薪后向员工提供其本人工资清单，列应发、扣款和实发。全员工资和个人账户资料保存于授权目录，不因担任部门负责人就获得全公司明细。

四 临时用工与离职

第十二条 临时用工前，部门提出期间、任务、人数、预算和报酬，人事核对真实关系及手续。外部服务按真实合同办理，不只凭“临时工”名称分类，也不统一套一项税率。

第十三条 使用部门记录实际工时、计件或成果，独立人员验收。人事和会计核对关系、金额、税费、历史已付及是否已计入工资或服务结算，财务负责人复核后按专项权限批准，分别接工资或服务付款流程。

第十四条 同一期间同一报酬在工资、服务和报销之间检查重复。退票、差额和争议单列，不通过换入口再付一次。

第十五条 离职结算列工资、奖金、加班、未休假及待核对事项，人事核对适用支付期限。物品或借款争议另行追踪，不以放弃权利声明或未清手续作为拖延到期工资的条件。

第十六条 会计每月核对工资人数、总额、单位承担额、银行及申报，人事与财务分别保管计算、批准、支付和发送记录。本人薪酬及利益事项另由独立有权人员确认。

固定资产与低值物品管理制度

一 资产责任

第一条 设备、电脑手机、家具和其他耐用品，无论记固定资产还是已经列费用，都应按需要登记保管人及归还责任。资产确认和折旧按批准会计政策，不以价值低为由免登记。

第二条 行政或指定管理员维护实物目录和标签，使用部门保管，采购办理购置，独立人员验收，会计核对价值和账务，财务负责人复核。保管人不得自行批准报废。

二 购置、领用与调拨

第三条 购置前先查可调配设备，说明用途、配置、数量、总价、承担单位和预算，按采购及合同权限批准。成套设备不拆单规避权限。安装调试完成、达到可用状态的日期应有证明。

第四条 验收核对型号、序列号、配件、数量、性能及合同。管理员赋唯一编号，登记归属、地点、使用人、原值、启用日和来源。自有、租入、借入和项目方设备分别记录。

第五条 使用人签收后妥善保管并及时报故障。调拨、借用和外带记录资产编号、交接人、地点、期限及批准。不同单位之间转移先明确销售、租赁、借用或代管，内部调拨单不直接改变产权。

三 维护与盘点

第六条 维修先核对故障、报价、保修及必要性。日常维修、更换部件和升级改造分别判断账务，不把全部维修加到资产，也不把应计资产的支出直接报销。闲置和停用设备保留状态并评估调配。

第七条 每季度核对便携和高风险设备，每年至少一次覆盖全部资产；人员、场所变化或损失时增加检查。管理员盘点，非保管人员监盘，会计核对账。缺失先查借用、维修和调拨，不补造报废单。

第八条 盘盈、盘亏、损坏或遗失由使用部门说明，管理员调查，会计核对金额，财务负责人复核后按权限处理。赔偿依据另核对，不直接要求保管人按原价付款或扣工资；未确认保险及索赔不冲原损失。

四 处置与交接

第九条 出售或报废申请写明原因、技术意见、原值净值、残值、报价及受让方。批准后由独立人员交付或见证处置，出纳核对收款，会计销账。关联、低价或异常处置专项批准。

第十条 电子设备处置前由指定人员清除业务资料和账号访问，保存记录。普通耗材可按品类数量管理，仍记录购入、领用、退回和余额。样衣及商品不因放在直播间就全部列设备。

第十一条 离职、调岗或项目退出时按资产编号核对归还、转交、维修及未决损失，由接收人和管理员确认。未返还的列追收人和期限，不填成已交；租赁结束同步清理设备和押金。

合同财务审核与履约结算管理制度

一 职责与权限

第一条 本制度管理采购、销售、服务、租赁、软件、外包和营销等合同、订单及补充协议。业务部门负责需求、谈判和履行，合同管理员保管文本，财务审预算和结算条款，必要时请法律或技术人员审查。

第二条 签署、预算批准、付款批准和用章保管分别授权，明确单位、合同类型、总额、人员及期限。未经授权，员工不得以聊天、报价确认或口头承诺替公司增加义务。

二 签署前审查

第三条 经办人提交对方资质、报价和选择依据、文本、预算及履行计划。业务核对数量、质量和交付，会计核对单位、含税价、税费、发票、预付及尾款、累计承诺、现金和关联关系。财务审核不替代专业审查。

第四条 权限按同一合同、相关订单和变更的累计金额判断，不只看首付款。付款限额不自动等于签约权限。关联、融资担保、异常账户、重大排他或知识产权条款按专项权限审查。

第五条 一般完整合同财务两个工作日内反馈，缺件一个工作日内一次提出。复杂合同事前安排专业审查期限。管理员保存批准的最终文本，授权人员签署并按用章流程办理，不在空白或擅改文本上盖章。

三 履约、变更与争议

第六条 合同台账记录双方、总价、期限、续约或终止通知日、责任人、收付款节点及累计已收已付。原件、电子签署验证、附件和变更一并保存。到期前至少 30 日复核续用、终止或议价，约定更早的从其约定。

第七条 付款节点由经办人申请，独立人员验收，会计核对合同累计、发票或说明、已付和余额，按资金制度批准执行。收款节点由业务通知财务并催收，不伪造验收来满足付款条件。

第八条 价格、数量、范围、工期或付款条件变更，应说明对预算、税费及累计授权的影响，经批准并有效签署后执行。紧急事项先保存真实约定及批准，不倒签手续。

第九条 质量、交期或金额争议由业务举证，必要时专业人员参与。无争议到期款和争议金额分别列示，扣款、抵销或解除应有依据。疑似诈骗、账户异常或重大违约当日报告并保存证据。

四 终结与交接

第十条 合同完成、终止或不续约时，经办人核对交付、未开票、未收未付、押金预付、设备及资料账号，指定尾项责任人和期限。未结事项继续跟进，不因标记结束就删除债权债务。

第十一条 各部门每月确认在履合同和近期义务，会计与往来记录核对。借阅记录用途、范围、接收人和归还日，合同与财务档案使用相同编号对应，未经授权不得外传。

第十二条 电子审批应关联最终合同、签署授权、用章和实际银行结果。管理员维护审批链不等于取得签约或付款权；批准人变更先有相应单位授权，再由独立人员核对实际权限。

收款应收账款与催收管理制度

一 客户及账期

第一条 商品供货、服务、租赁等经营收款与平台结算分别登记。股东投入、借款、押金退款和代收款按真实性质处理，不直接当营业收入。

第二条 业务负责客户、交付、账期、对账和催收；会计确认应收及认领款项，出纳核对到账，财务负责人复核风险。业务人员不得私收款或自行改账。

第三条 原则先款后货或服务。赊销应事前核对客户信用、额度、期限和保障，经财务负责人复核及有权负责人批准。未批准信用额度的，不自行赊销。

二 登记与认领

第四条 会计按客户、合同和结算单记录交付、确认应收、到期日、调整、实收及争议。应收余额 = 确认应收 + 有效调整 - 已认领实收。开票、收入确认和收款不是同一件事，分别核对。

第五条 出纳下一个工作日内提供来款和回单，会计按客户及交易认领。无法确认的来款先记待认领，两个工作日内联系业务查明，不强挂客户或直接记其他收入。

第六条 确需现金收款的，应事前批准、双人核对点、开连续编号收据，原则上当日缴存，不能直接用现金收入付其他费用。所有收款通知使用核定账户，变更应独立核验。

三 对账与催收

第七条 业务在到期前三个工作日提醒客户并核对交付、发票等条件；到期未收的，下一个工作日登记原因和承诺。会计每周列逾期清单，不通过修改到期日消除逾期。

第八条 逾期七个自然日，由业务主管和财务负责人安排催收；超过 30 日，或出现失联、停业和重大争议，无论金额多少都报有权负责人决定停赊销及专业追收。内部跟进节点不改变合同到期日。

第九条 延期、减免、以物抵债或分期，应经原信用授权层级或更高层级批准并形成有效安排。会计与业务每月核对余额、未开票、预收及待认领款；重大和逾期款每月向对方核对，未回复不视为同意。

四 退款、损失与交接

第十条 退预付、错收或重复收款时，业务提供原交易、付款人、到账及应退金额。会计检查是否已退或被其他结算使用，经复核批准后原则原路退回；改退第三方账户专项核实。

第十一条 风险款按适用会计制度评估，不能以已经催过作为可收回证据。坏账核销应有事实、催收和损失等材料，经财务负责人复核及有权人批准后处理；仍保留依法追索记录，收回后及时入账。

第十二条 物流赔款由客服牵头，仓库供运单及异常，合同经办人核对条款，会计核对索赔能否确认，出纳核对实际到账。赔款与原损失关联，不重复记销售收入。

第十三条 样衣、房租和平台押金退款分别进入对应记录，不混作销售应收。人员离任时，交清余额、合同、对账、承诺、争议和下一步安排，由接任人确认。

第十四条 员工内购收款对应原订单及商品明细，特殊账期另行批准。不能以工资扣款或个人收款代替正常结算；退货、退款、应收、收入和库存成本分别核实。

附件一 岗位分工与付款授权

一 授权清单

各公司和个体工商户分别明确批准人员、事项类型、单笔及累计金额、预算条件、适用期限和替补。业务负责人确认业务事实，会计审核金额和账务，财务负责人复核，授权批准人作最终决定；资金由出纳制单、另一人网银授权。

普通事项在有效授权内办理。超权限、预算外、利益冲突或重大特殊事项，提交相应有权负责人。部门意见、预算检查和软件显示审批完成，都不能代替有效付款批准。

事项	业务及财务核对	批准要求
常规费用、报销	部门确认公务事实，会计核对标准、预算、借款及重复	按有效费用授权批准；本人申请由独立人员批准
采购与进度款	业务核对需求及验收，会计核对合同累计、预付和已付	采购承诺与实际付款分别查权限；首款或异常预付专项复核
样衣押金、版费及留样	核实原样衣、退留条件、押金余额和结算	转购、转费用及损失处理分别批准，不自动扣员工款
工资及临时用工	人事核对真实关系和规则，部门核对工时成果，会计核对金额税费	按薪酬或合同专项权限批准
员工内购	商品部门交批准价格，财务核实收，仓库核对交付	正常按批准规则；特殊低价、赊销或例外退款专项批准
账户变更及第三方收款	非申请人独立核对身份及账户权属	财务负责人复核，异常情况按专项权限处理
签约、赊销和资产处置	分别核对累计承诺、信用风险或处置价值	使用对应专项授权，不套用费用付款限额
融资、投资、担保及股东分配	会计及必要专业人员核对方案和风险	由所属单位有权机构按适用程序决定

二 金额设置

常规预算内费用每事项 5000 元、采购每合同事项 50000 元、个人备用金 3000 元，以及预付超过合同 30%专项升级，作为制定授权方案的参考。会计根据业务量和风险测算，财务负责人提出方案，所属单位有权负责人批准后执行。

额度按同一经济事项含税累计计算，不通过拆单、换部门或换申请入口规避。没有有效额度或人员授权的具体事项，报相应有权负责人批准。

三 本人事项与替补

申请人不得批准本人费用或薪资变更。编制、复核、银行制单和网银授权按职责分开。出纳不得兼收入费用往来记账、稽核、会计档案保管或会计软件管理。

替补启用前核对能力、范围、期限和实际权限，先移交不能兼任的工作，再办理新职责。替补结束当日撤销不再需要的权限，保存回执。不能用共享口令解决缺岗。

附件二 核算口径与差异调节

一 每笔费用只计算一次

会计按实际用途，将费用记入商品成本、项目直接费用、共享服务成本或公司公共管理费用。同一费用不得在一个项目中重复扣除。内部服务计费、对外合同结算和整体汇总抵销，分别记录依据。

费用或款项	项目报表中的位置	核对要求
商品采购、生产及可归属运杂	商品成本，销售时结转	工厂人工已含在商品价中的，不再收共享人工费
直接物流、佣金和售后服务	计算一级经营结余时扣除	已计入商品成本或共享作业费的，不能再扣
实际广告消耗	计算二级经营结余时扣除	充值余额单独记录，不直接当费用
项目固定工资及单位负担	计算二级经营结余时扣除	工资按期另行支付，不在后续再扣一次
仓储、客服、摄影等共享服务	计算三级经营结余时扣除	使用量确认、收费标准批准后计算
主播浮动奖励或合作报酬	三级经营结余之后单列	根据生效规则核定，不把员工奖励和外部合作重复计算
基础财务、人事及公共管理费	公司公共管理费用	专项服务另有真实任务和约定的，单独核实
货损、滞销和质量损失	按事实及适用政策处理	赔偿、索赔和工资扣款分别核对依据

二 业务资料如何对应

订单、退款和结算分别登记事件编号；商品成本对应采购、工单及验收；库存对应实物收发和质检；广告对应实际消耗；共享服务对应任务及用量。会计使用相同单位、项目和来源编号汇总到项目报表，再按有效合同编制报酬结算。

一张订单可以有多次退款或结算。汇总前先核对每类事件，不能将多个明细直接交叉相乘而重复金额。批次结果和会计期间结果分别列示。

三 必须解释的三类差异

第一类是订单批次与会计收入的差异。会计逐项说明税额、履约日期、实际及预计退款、补贴等因素，不能用一笔无依据的其他调整凑平。

第二类是项目经营结果与单位会计利润的差异。会计说明内部计费、真实跨单位交易、公共费用、报酬、期间和税务差异；整体汇总再核对内部交易抵销。

第三类是经营结余与报酬结算基数的差异。会计按有效规则列明哪些费用加回、哪些另外扣除，以及订单范围、退款和期间调整，再计算比例、固定费、已付和应付。

每项差异记录金额、增减方向、原因、原始材料、编制人和复核人，能够查到具体订单或费用。

附件三 制度发布培训与验收

一 批准与发布

财务负责人汇总制度、执行参数、费用标准和授权清单，分别提交各适用公司或个体工商户的有权负责人批准。批准记录应写明适用范围、责任人、生效日期和授权期限。

涉及劳动报酬或合作合同变更的，人事或合同经办人应完成必要程序并保存生效文件。制度发布不能代替合同变更手续。

会计保管正式文件和批准记录。财务负责人发布当前有效文件，并通知各部门负责人。被替代的文件停止继续使用，保留只读档案，防止误用。

二 培训与岗位验证

部门负责人组织经办人员学习与本岗位有关的制度。会计讲解单据、金额和核算要求，出纳讲解收付款所需资料，财务负责人明确审批权限和异常上报要求。

承担新职责或替补工作的人员，应先完成实际操作验证。验证内容至少包括正常办理、资料不齐、本人申请、重复付款、账户变更和操作失败。不能仅凭培训签到认定已具备独立办理能力。

三 启用检查

启用前应核实：岗位和替补已落实；审批及银行权限与授权清单一致；表格计算和数据导入正确；原有未结款项已交接；数据备份能够恢复；工资、税费和合同到期事项有办理安排。

需要演练的，应单独保存演练记录，不得混入真实业务。检查中发现问题，由责任人整改，另一名未参与整改的人员复核结果。未满足关键控制要求的事项，不得标为已通过。

四 日常检查

财务负责人每月检查例外事项、逾期事项、重复退回及权限异常。每类普通事项至少抽查五笔，不足五笔的全部检查。记录问题、责任人、完成期限和复核结果，按期跟进。

附件四 财务系统与数据管理

一 业务与会计数据

财务系统应按公司或个体工商户分别建账。订单、退款、平台结算、银行、采购、库存和费用记录应保留原始来源编号，能够从报表查到交易和附件。

业务系统导出的原始文件只读保存。会计在副本中清洗重复表头、统一字段和整理资料，不覆盖原始文件。导入前后核对记录数量和金额，超出表格容量时先扩容并验证，不截断数据。

二 账号与权限

系统管理员按有效批准设置查询、录入、审核、付款、开票和归档权限。岗位之间应相互制约。管理员不因能够设置权限而取得业务批准权；出纳不兼会计软件管理。

人员调岗、离职或替补结束时，管理员及时撤销不再需要的权限，并由另一人核对实际结果。不得通过共享口令代替授权。银行制单与授权人员分别保管支付介质。

三 系统选用与变更

财务负责人会同业务部门确认主体数量、交易量、店铺、人员、会计制度和预算。选用系统时，应实际验证分账、退款、成本、往来、总账报表、权限、数据导出及恢复能力，再按权限批准费用和实施安排。

字段、接口、公式或系统设置变更前，应备份现行文件，说明影响范围，验证正常、缺数据、重复、跨期和失败重试等场景。变更由未参与实施的人员复核，通过后按批准日期启用。

四 备份与恢复

会计或指定管理员按制度安排备份。备份应包括业务明细、凭证、附件、计算文件和权限记录。定期验证能够恢复，并核对恢复后的记录数量、金额和未结事项。

更换系统时，应完整导出数据、附件和日志，核对期初、当期及未结余额。历史记录保留检索；原系统停止新增业务与会计记录的时间应明确，防止在两个系统重复办理。

附件五 财务质量管理与问题改进

一 职责与风险

财务负责人组织风险识别、质量监测、培训、内部审核和问题改进。各岗位保存真实办理记录，及时报告差错；复核人员不得复核本人编制、批准或整改的关键工作。

首次启用、每年复核及业务重大变化时，应检查工资、供应商到期款、平台数据、税务、系统、人员和客户结算需求。极端天气可能影响供应、物流、到账或资料取得的，应纳入替补和应急安排。

风险严重程度和发生可能性各按 1 至 5 分评估，乘积 15 至 25 分当日报告并先控制影响，8 至 14 分在十个工作日内落实措施，1 至 7 分按月跟踪。资金越权、舞弊和重大税务错误无论分数多少都当日报告。

改进机会另列预期收益、费用、资源、失败损失和试点范围。收益及可行性各按 1 至 5 分评估，乘积达到 12 分可提出试点，仍须取得预算批准。拟上线工具不等于现有风险已经解决。

二 质量目标与反馈

检查事项	内部目标	未达到时怎样处理
付款资料及关键批准	抽查项目全部齐备	任一缺失当日核对影响及原因
单位错误、越权支付	零笔	暂停相关高风险操作并独立复核
导入数量和金额	与原始有效数据无差异	查清差异前不发布最终经营结果
月报按时发布	应发报告全部在月末后第 10 个工作日前正确发布	逐份说明原因及补救安排
报表首次正确	不需实质更正的报告至少 98%	检查相似报告及重复原因
退件质检时效	至少 95%在实收下一个工作日完成	调整人手及积压安排，不伪造入库
结算异议反馈	全部在两个工作日内首次反馈	财务负责人跟进，复杂结论另约时间
到期整改复核	全部有有效证明材料	无证据或仍复发的保持未完成

计算目标时，应写明期间、应检查范围、实际数量、来源和责任人。没有业务的记不适用，缺数据的记待核对，不能当成 100%达标。每季度收集服务准确、及时、透明和解释方面的反馈，未回复不等于满意，也不等于同意扣款或放弃异议。

三 能力与供应商

岗位人员应完成与工作有关的理解和实际操作验证。书面理解测试以 80 分为参考，所有关键实操必须通过。签到不能代替能力验证，关键实操失败时不得独立承担该工作。

供应商每季度及重大事件后评价。质量、交期、账单准确、响应合规可分别按 30%、30%、20%、20%计算；85 分以上正常，70 至 84 分限条件合作，低于 70 分暂停新增并整改。重大质量、资金或数据问题单独处理，未知资料不填零或满分。

四 文件与系统变更

制度、参数、模型和系统设置变更前，应说明目的、范围及影响，备份当前文件，验证正常、缺数据、重复、跨期和超容量情况。未参与实施的人员复核后，按批准日期启用。影响工资或合作合同的，另办必要程序。

变更失败时按已批准安排恢复，核对是否产生遗漏或重复。错误报表停止继续使用，通知接收人，更正并复核后重新发出，保留原记录。

五 内部审核与管理检查

首次启用 90 日内完成一次内部审核，年度覆盖全部财务过程，高风险付款、订单、成本和结算至少每半年重点检查。每类初始抽查至少五笔，不足五笔的全部检查，关键异常另行全查。

审核人应具备能力且没有利益冲突，不能审核本人制定和批准的关键流程。日常会计、出纳和负责人的交叉核对不自动等于独立内审。

有权负责人每季度组织管理检查，财务、业务和人事参加，核对上期行动、目标、反馈、供应商、审核、差错、风险和资源，明确改进决定、责任人、期限及复核安排。

六 问题处理与关闭

发现问题后，责任人先控制影响并更正错误，再核对受影响单位、订单、金额及其他相似业务。财务负责人组织查明重复发生的原因，明确措施、责任人和完成日。

重大问题当日报告并控制影响；一般问题两个工作日内评估影响，十个工作日内完成措施。至少观察 30 天并覆盖下一完整业务周期，由未参与整改的人员验证效果。

只改正一笔金额不等于问题原因已经消除。观察未结束、证据不齐、没有独立复核或问题仍复发的，不得关闭。最终关闭由有权人员批准，不由表格公式自动认定。

附件六 费用参考标准与批准要求

一 标准设置

会计根据实际账单和业务需要测算标准，财务负责人审核后，由各适用单位批准金额、人员范围和生效日期。已有合同或薪酬约定的，按必要程序变更。未完成批准的，使用当前有效标准或逐项批准。

下表金额为人民币元，供设置标准时参考。住宿按房间及实际夜数计算，同一房间不重复报销；餐费按实际覆盖的餐次计算，公司、酒店或接待方已供餐的，扣减对应份额。

费用项目	参考金额或标准	办理条件
北京、上海、广州、深圳住宿	每间每夜不超过 450 元	按实际房费，超标事前批准
其他国内地区住宿	每间每夜不超过 350 元	境外、港澳台及特殊展会另批预算
国内差旅餐费补助	每人每天 100 元	早餐 20 元、午餐 40 元、晚餐 40 元；已供餐的不重复领
公务市内交通	每人每天常规上限 100 元	按真实公务行程实报，超标准另批
铁路及航空	高铁二等座、普通列车硬卧、飞机经济舱	核对必要性及合理总费用，特殊需要另批
业务招待餐费	每人 150 元，且每事项总额 1500 元	两项均满足，事前列对象、人数和事由
加班工作餐	每人每次不超过 30 元	连续加班满两小时，主管确认且未供餐，按实报销
岗位公务通讯	每人每月不超过 100 元	仅适用批准岗位，凭账单，不自动作为全员补贴
个人借款及备用金	每人常规上限 3000 元	明确用途和清理日，超额专项批准
客服额外现金补偿	每订单累计 100 元的授权参考	预算和个人授权有效；申请与批准分离

交通、住宿和招待上限是批准及报销标准，不是无需发生即可领取的定额。餐费补助不得与同餐实报重复领取，加班餐不能代替加班工资。

二 批准要求

普通报销在已批准标准、预算和权限内办理。超标准或无标准的，经办人说明原因和差额，报有权负责人专项批准。工资、签约、赊销和资产处置分别使用专项权限，不套用普通费用额度。

批准记录应能够核实人员、时间、事项、金额及适用规则。费用计算、预算检查和批准分别判断；付款仍由出纳制单、另一人授权执行。

三 复核与变更

标准启用四周后核对实际费用及补件情况，此后每季度复核。调整保留前后金额、依据和生效日期，涉及合同或报酬的按必要程序办理。税率、社保、公积金和最低工资按实际适用要求核实。

附件七 记录表单与办理时限

一 记录表单

编号	记录名称	所在工作簿
T01	单位项目与账户档案	业务与资金记录
T02	资金日报与付款预测	业务与资金记录
T03	费用申请与审批	业务与资金记录
T04	供应商应付款对账	业务与资金记录
T05	订单退款与平台结算	业务与资金记录
T06	商品成本卡	业务与资金记录
T07	库存退货与盘点	业务与资金记录
T08	投流费用	业务与资金记录
T09	项目经营核算	业务与资金记录
T10	共享服务计费	业务与资金记录
T11	主播结算与规则	业务与资金记录
T12	月结与异常清单	业务与资金记录
T13	环境需求与风险	参数设置与财务检查
T14	质量目标监测	参数设置与财务检查
T15	文件与变更	参数设置与财务检查
T16	岗位能力验证	参数设置与财务检查
T17	供应商评价	参数设置与财务检查
T18	内部审核	参数设置与财务检查
T19	管理检查	参数设置与财务检查

编号	记录名称	所在工作簿
T20	差错整改与复核	参数设置与财务检查
T21	费用报销明细	日常运营财务表格
T22	员工借款清理	日常运营财务表格
T23	全员工资核对	日常运营财务表格
T24	资产台账	日常运营财务表格
T25	资产变动	日常运营财务表格
T26	合同履约	日常运营财务表格
T27	收款与应收	日常运营财务表格
T28	押金预付余额	日常运营财务表格
T29	日常服务结算	日常运营财务表格
T30	价格优惠赔付	日常运营财务表格
T31	预算执行明细	日常运营财务表格
T32	开收票登记	日常运营财务表格
T33	档案与岗位交接	日常运营财务表格
T34	印章及电子权限	日常运营财务表格
T35	制度参数采用登记	日常运营财务表格
T36	专项业务登记	日常运营财务表格
T37	样衣买版退回	样衣商品与计薪记录
T38	商品生产资料变更	样衣商品与计薪记录
T39	打样与工单成本	样衣商品与计薪记录
T40	绩效工资提成交接	样衣商品与计薪记录

编号	记录名称	所在工作簿
T41	财务岗位分工核验	岗位与专项业务记录
T42	员工内购结算	岗位与专项业务记录
T43	临时用工结算交接	岗位与专项业务记录
T44	单位财税事项	岗位与专项业务记录
T45	额度监测与处置	岗位与专项业务记录
T46	流程变更交接	岗位与专项业务记录
T47	工作量与替补	岗位与专项业务记录

二 办理时限

办理事项	完成要求
资金日报	每日 10 时前更新前日数据，日终补录当日变化
完整付款及报销审核	原则两个工作日；缺件一个工作日内一次反馈
退件实收与质检	当日登记，原则下一个工作日质检
借款及报销清理	业务结束后五个工作日内
月结	第 3 个工作日核对平台银行，第 5 日核对成本库存往来，第 7 日核对费用及项目，第 8 日核对试算，第 10 日发报告
档案整理	原则月末后第 15 个工作日前
工资和税费	按真实到期日倒排，早于内部节点的先办理
供应商正式账单	每月 16 日前继续跟进，不推迟可靠暂估及第 5 工作日主要余额核对
合同续约、押金及自动续费	至少提前 30 日复核，约定更早的按约定

法定、工资及合同到期日优先。未核实的金额保持待核对；确认没有发生的数值才填 0。表格公式用于计算或提示，不代替批准、回单或独立复核。

附件八 部门职责与资料交接

一 各部门提交什么资料

岗位或部门	应提供的业务事实	财务及后续办理
生产经理及采购	需求、排产、价格、合同、交期、加工及损耗条件	会计核对采购、成本、预付和应付，负责人复核
采购跟单及商品经办人	询价、下单、实际交付、供应商账单及差异	仓库和质检分别验收，会计核对结算
生产文员	工单、在途、发料、入库及商品资料变更	会计核对数量、成本和账务影响
设计、搭配及买手	选样、买版、材料、技术、价格及退留条件	记录样衣付款、保管、退回和实际退款
版房主管、纸样及车板人员	任务、技术版本、材料领退、工时、返工及成果	独立技术人员验收，会计核对任务成本及重复归集
摄影及视觉业务岗位	拍摄任务、设备、场地、工时和成果	使用项目验收，行政或采购办理支出，会计核对费用
直播组运营及中控	店铺、商品链接、活动、投流和预售配置	按批准范围操作，另一人核对叠加优惠及实际结算
主播及助播	直播任务、样衣领用移交及实际业务情况	样衣保管和报酬规则分别核实，不以口头要求扩大权限
客服主管及客服	原订单、真实售后、退款条件、开票需求及索赔材料	财务核对退款、账务及实际到账，仓库提供实物资料
拆包人员	实收退件、数量、错货缺件、原订单及照片	质检判断状态，不能由拆包人员独立批准退款
仓库及仓库组长	收发数量、库存归属、货位、运单和异常	会计核对账实，负责人复核差异与损失
质检及尾部人员	质量状态、返工、包装及复检结果	合格后复核上架，未合格保持隔离
人事经理及经办人	真实关系、人员、合同、考勤、绩效及计薪规则	会计核对工资、税费及重复，按专项权限批准

岗位或部门	应提供的业务事实	财务及后续办理
行政及资产管理员	办公需求、快递服务、设备实物和领用归还	独立人员验收或监盘，会计核对金额和账务
合同经办人	生效合同、交付、变更、到期和争议	会计核对收付款条件及余额，管理员保存最终文件

二 固定交付时点

订单、退款和结算资料在下一个工作日提交。退件当日登记实收，原则上下一个工作日质检。仓库或平台时效考核不能替代实物和质量核实。

主要供应商和成本库存资料在月末后第 5 个工作日前核对；正式账单按每月 16 日前继续跟进，未到票或正式账单不妨碍可靠暂估。

共享服务用量每周确认，第 5 个工作日前交量，第 7 个工作日前计算。工资绩效资料按 10 日、20 日内部节点与实际到期日倒排的较早时点交付。

样衣每次流转登记保管人和期限。退回、留样、应退款和实际退款分别确认；资料、工单和账户变更在启用前取得批准并核对实际结果。

三 交接与责任

部门意见只确认本岗位掌握的业务事实或技术条件，不自动产生付款、签约或调薪权限。岗位和事项负责人不清楚时，人事核实任命，所属单位明确授权。

资料缺失由原经办部门补齐，会计不编造收货、工时或验收。人员离任时，逐项交清未结订单、款项、实物、争议和权限，由接任人确认并指定下一步办理日期。

附件九 财务岗位职责与电子审批

一 财务岗位职责

岗位	负责事项	必须分开的工作
财务负责人	制度、预算、现金安排、报表分析、核算税务统筹；复核凭证、报表、结算和银行对账；在授权内批准	本人申请由独立有权人员批准，本人编制的重要判断另请合格人员复核
会计	总账及经营明细、收入成本、应收应付、工资税务、申报报表、银行对账和会计档案	不兼资金收付或银行制单；本人编制的记录由独立人员复核
出纳	供应商等往来资料的初步核对、资金日记账、银行制单、回单和实际收款核实；单独授权后的开票操作	不兼收入费用往来记账、稽核、会计档案保管或会计软件管理，不自行网银授权

实际人员、替补、起止日、职责和系统回执登记在岗位分工表。会计同时承担总账和经营明细，不等于已有两个独立审核人。业务部门负责交真实原始资料，不能用财务岗位不足为由省略复核。

出纳可整理供应商账单、差异和已付资料，但应付、预付核销、质量扣款及账务由会计核实，财务负责人复核。出纳保存当次回单后按清单移交，会计负责正式档案。

二 审批与支付

业务申请、独立验收、会计审核、负责人复核、授权批准、出纳制单、独立网银授权及会计核对回单分别明确人员。本人事项和利益冲突事项转交独立有权人员。

电子审批按事项、所属单位、预算、累计金额和风险设置。相同人员承担的重复审核任务可合并，但不能把独立复核、批准和支付集中给一人。行政人事只确认其负责的业务，不固定审批所有专业采购。

所有付款填写实际承担单位，与是否需要发票无关。合同金额、本期应付、累计已付、本次支付和剩余金额分别填写。专用付款与通用付款使用同一业务关联编号，跨入口查重复。

三 发票与额度

向平台申请费用发票，由授权经办人核对账单、申请并下载原始文件，交会计验票及归档。公司对客开票由会计核对真实交易和清单，授权人员操作，另一人核对实际发票。两类权限分别设置。

额度先区分预算、发票、银行支付、授信或平台限制，写明单位、期间、规则和查询时点。会计核对已用、占用和拟用，负责人安排处置。实际调整以系统或有效批准结果为准，不自行提高额度。

四 工作量与替补

负责人按人员和期间，核对业务笔数、单笔分钟、财税事项数、单项分钟、固定复核小时及可用小时。不同任务不重复计工时，还应检查工资税费等同日到期的高峰。

会计休假时，由具备能力且不兼资金执行的人员承接，并另定独立复核人。出纳休假时，由提前指定且无不相容记账职责的人员承接；岗位转换应先移交原工作并调整权限。资源不足时安排合格支持或调整非紧急批次。

五 流程变更与未结事项

审批或系统流程变更前，逐笔列在途申请、已批未付、部分支付、待退款、待核销及争议，核实余额、接续方式和责任人。转入新单据时关联原单，并证明仅有一条路径继续办理。

原批准核实事项、金额、账户和期限；变更部分重新判断授权，不按新权限倒签历史。停用入口保留检索，不能删记录或清零余额。新流程经正常、缺件、回避、防重、失败及部分付款验证后按批准日期启用。

执行参数与计算规则

参数表中的金额和比例为参考设置。会计应按实际业务测算，财务负责人审核，并由所属单位的有权负责人批准后执行。税率、工资和合同结算条件按实际适用依据填写，不以参考值代替。

一 执行参数

财务负责人组织审核下列参考值，记录批准金额、批准人、适用范围和生效日期。启用后前两周检查付款金额分布、工作量和资金预测，第四周检查收费标准、退款估计及人员负荷。调整后的参数从批准的生效日期开始使用；涉及工资或合作分成的，还须履行相应协商和合同程序。

编号	参数	参考值	操作与边界
P01	常规费用财务负责人授权上限	5000 元/同一事项	预算内、非本人费用、资料完整才适用，超额报有权负责人
P02	常规采购财务负责人授权上限	50000 元/同一合同事项	仅已批准采购及验收条件内；累计判断，不得拆单
P03	个人备用金限额	3000 元/人	业务结束 5 工作日清理；逾期不再新增，不自动扣薪
P04	单次预付款专项升级比例	30% 合同含税价比例	超过 30%或新供应商首笔预付均报有权负责人，不免账户核验
P05	现金黄色预警天数	14 天	可用资金不足未来 14 天已知净支出，次日提出安排
P06	现金红色预警天数	7 天	不足 7 天到期义务，当日升级并暂停新增非必要承诺
P07	订单初始退款观察期	30 自然日/支付日后	仅为管理观察节点，有未结售后继续暂定
P08	合作尾款复核节点	45 自然日/原批次支付后	逐批释放无争议部分，未结售后只留对应可解释风险额
P09	退款统计采用的历史期间	8 周	采用已观察 45 天且售后已核实的批次，不使用尚未经过完整售后观察期的样本
P10	商品规格预测最少支付订单数	200 子订单	样本不足时使用同平台、同项目的可靠样本；金额加权计算

编号	参数	参考值	操作与边界
P11	项目预测最少支付订单数	500 子订单	样本不足时使用同平台同类商品的可靠样本；仍不足时使用经批准的初始估计
P12	无可靠样本启动预计总退款率	50% 支付商品对价比例	只用于管理估计和压力测试。启用后四周内重新评估；有可靠数据时更新，不直接作为会计计提比例
P13	外部合作分成参考比例	20% 正向三级经营结余比例	仅适用于另有服务分成协议的未来合作，不是股东分红或已生效权利
P14	雇员主播经营奖励参考比例	10% 正向三级经营结余比例	固定工资已在二级经营结余扣一次；履行薪酬及合同程序后适用
P15	外部合作预结算比例	80% 当期暂估应付比例	建议月末后第 15 个工作日前预结 80%，20%为拟约定留存；已有协议未作有效变更的，按原协议执行
P16	发货仓储基础费率	2 元/出库包裹	不含快递实际运费；按实际成本预算和正常可处理包裹数量测算
P17	退货仓储费率	3 元/实收退货件	含收货质检归位；按实际退货处理成本和正常可处理件数测算
P18	客服标准工单费率	2 元/标准工单	按实际客服成本和正常可处理工单数量测算，复杂工单有事前标准工时折算
P19	版房设计标准工时费率	60 元/小时	按实际版房成本和正常可提供工时测算，不再分摊已进工厂商品价的生产人工
P20	拍摄标准工时费率	120 元/小时	按实际摄影成本和正常可提供工时测算，仅已批准专项任务
P21	专属场地费率	20 元/平方米/月	按实际可计费场地成本和可分配面积测算；不得与已直接列支租金重复
P22	单场投流追加前检查消耗	500 元	累计到 500 元或每 30 分钟复核；不能用未成熟投入产出比宣告最终盈利
P23	预计二级经营结余亏损暂停阈值	0 元	达到复核节点且预计二级经营结余不大于 0 停止新增投流，复核后决定
P24	投流预算黄色消耗比例	80% 批准额度比例	80%预警；100%停止新增，超额须追加批准

编号	参数	参考值	操作与边界
P25	库存库龄关注节点	60 天	每周盘点销售和退货，启动价格及补货复核
P26	库存滞销处理节点	90 天	新补货专项审批，形成促销或转款方案
P27	库存严重滞销节点	180 天	逐商品规格评估可变现净值及处置，不按固定比例直接计提会计减值
P28	补货预警覆盖天数	14 天	建议量按目标覆盖 14 天减现有和可用在途计算，最小为 0
P29	退货入库质检目标	1 工作日	实收当日登记，下一个工作日质检；高峰延期须批准并隔离
P30	固定资产资本化管理门槛	2000 元/项	同时须预计使用超过 1 年；重大成套设备不拆分，具体会计政策经批准后执行；该金额不是税法统一规定
P31	电子设备预计折旧年限	3 年	残值率 5%，直线法；实际寿命明显不同单独估计
P32	家具设备预计折旧年限	5 年	残值率 5%，直线法；厂房装修及使用权资产另核对
P33	一般资产预计净残值率	5% 原值比例	不是税务优惠；税务与会计的差异入纳税调整
P34	内审首次覆盖期限	90 天	启用后 90 天，年度覆盖全部财务过程；关键过程不得自审
P35	管理评审间隔	3 月	财务质量目标、服务反馈、风险、机会、资源及整改形成决定
P36	一般纠正措施完成目标	10 工作日	逾期前升级，不为达时限虚假结案
P37	纠正措施有效性观察期	30 天	至少复验下一完整周期；不足 30 天或证据不足不关闭整改事项
P38	报表按时出具目标	100%	月报月末后第 10 个工作日；目标 100%，无业务不虚构为达标
P39	付款关键控制完整率目标	100%	目标 100%；任何缺失登记不符合，不以金额小豁免

编号	参数	参考值	操作与边界
P40	重大合规或计算差错控制目标	0 笔	目标 0 不等于压制报告；用纠正及时性而非隐瞒问题评价

二 指标定义和公式

所有订单按“平台 + 店铺 + 子订单”确定唯一识别编号；一个退款事件另有退款编号。金额精确至分，比例计算保留至少六位，中间不四舍五入，最终付款按元分取两位。以下公式用于经营管理。正式会计处理执行《财务会计政策与核算手册》。

指标	定义与公式	数据和责任
商品支付金额	消费者商品实付 + 按性质属于商品对价的平台补足；已扣商家优惠不再扣一次	运营人员核对平台字段，运费及其他补贴另列
当期实际退款	按退款实际发生日在本期汇总的商品退款	不用于直接减本期商品支付总额算最终利润
原批次累计退款	截至报告截止日已实际发生并对应至原订单的商品退款	客服和会计按退款编号检查是否重复
预计总退款率	成熟历史批次累计商品退款金额÷同批次商品支付金额之和	按退款样本规则（P09 至 P12），依次使用商品规格、项目、同类商品样本或启动假设；先合计样本退款金额和支付金额，再计算比率，不直接平均各商品规格的百分比
预计后续退款	商品支付金额×预计总退款率 - 原批次累计退款；小于零时取零，超过尚未退款金额时取尚未退款金额	预计总退款率覆盖整个订单批次，不能对剩余金额再乘一次该比例
预计保留含税收入	商品支付金额 - 原批次累计退款 - 预计后续退款	若累计退款大于商品支付金额隔离核查，先查明原因并保留异常记录
预计净商品收入	预计保留含税收入÷（1 + 实际适用增值税率或征收率）	退税等特殊事项另核对，不对所有公司和个体工商户使用同一税率
预计保留商品成本	已发出成本 - 已退回可收回账面价值 - 预计未来退回可收回价值	不可回收货损保留在成本；仅退款不自动回转库存成本

指标	定义与公式	数据和责任
退货可回收价值	原商品单位成本×可收回数量 - 预计整修回收支出 - 价值减损	每种款式、颜色和尺码核算，不按销售额比例粗摊成本
一级经营结余	预计净商品收入 - 预计保留商品成本 - 直接履约售后成本	直接履约售后成本含实际快递费、平台佣金和项目直接售后费用；不重复计入共享仓内作业费或已计入商品成本的货损
二级经营结余	一级经营结余 - 实际投流费用 - 其他直接费用	其他直接费用含项目固定工资及雇主负担，浮动报酬不在此重复扣
三级经营结余	二级经营结余 - 共享服务内部计费	内部计费与实际合同应付款分别记录，不能同时再扣真实服务全额
报酬后结果	三级经营结余 - 本期浮动奖励或合作报酬计提	不等于税后净利润、分红或现金余额
项目结算基数	三级经营结余 + 协议不允许扣项的加回 - 另有有效约定扣项 + 批次期间差异	每项差异调节有来源，不以“财务解释权”任意扣减
外部合作总报酬	结算基数的正数部分（基数为零或负数时取零）×20% + 约定固定服务费	20%为参考比例，实际按生效合同执行；股东收益分配另走治理及税务流程
外部本期预付	暂估总报酬减历次已付后的正数部分×80%	预结款参考安排为月末后第 15 个工作日，必须有有效约定；尾款按累计应付减累计已付算，防重复
雇员主播奖励	结算基数的正数部分（基数为零或负数时取零）×10%	基础工资不打折、不留存；奖金依有效规则与成熟订单核定
共享服务费	确认实际用量×有效标准费率	工厂生产人工已进商品成本不另计；未利用的公共服务能力不通过月末倒算收费标准全部分给项目
单位收费标准	批准的可计费成本预算÷正常工作条件下可提供的服务数量	会计剔除重复费用和异常损失；原则上按季度确定。未利用的服务能力及工作效率差异由服务部门说明，不为分完费用而增加项目收费
平台钱包期末	期初 + 支付入账 + 其他流入 - 退款 - 平台扣费 - 提现 - 其他流出	提现到账不再确认收入

指标	定义与公式	数据和责任
可用现金	银行可用 + 可即用现金 - 已冻结限制部分	平台未提现不得计银行可用；银行可用已净限制时不重复扣
现金覆盖天数	对未来逐日净现金流累加，找出现有可用资金首次不足日	用承诺日历计算，不能只用历史平均烧钱率
采购应付期末	期初应付 + 本期验收或暂估 - 有效退货折让 - 付款核销	预付款未核销单列，不与应付随意净额列报
月加权平均单位成本	(期初存货成本 + 本月入库实际成本)÷(期初数量 + 本月入库数量)	按所属单位和商品规格分别计算；分母 0 且有金额时查异常，不输出 0 成本
自产合格品单位成本	合理分配至完工品的材料人工制造费÷合格完工数量	在制品按实物进度另分配，异常停工不压给良品
制造费用分配率	可分配制造费用÷正常生产条件下的标准工时	未利用的生产能力所对应成本单独列明，按所属单位适用会计制度处理
存货可变现净值	预计不含税售价 - 尚需加工成本 - 预计销售费用及相关税费	用实际近期售价、订单和品质证据，库龄只触发评估
存货减值	账面成本 - 可变现净值；差额小于零时取零	会计按所属单位适用会计制度判断是否计提减值，并保留逐项或合理组合评估的资料
补货建议量	日均保留发货量×14 - 可售库存 - 预计 14 天内合格入库 + 已批准预留；结果小于零时取零	初期用最近 14 天量并校正季节与缺货，90 天以上货品停止常规补货
月折旧	原值×(1 - 残值率)÷预计使用月数	税务折旧另算
按期付款率	合同或工资法定到期前已正确付款笔数÷本期应到期笔数	全部到期义务为总体，不能剔除资料差的逾期款
内部处理及时率	两工作日内完成初审的完整申请数÷完整申请总数	与按期付款率分开，分别反映合同付款是否按期、内部审核是否及时
报表正确率	无需实质重发的已发布报表数÷已发布报表数	发现错误必须报告，不靠不重发抬高正确率
整改有效率	独立复验确认有效项数÷已到复验期限项数	尚未到观察期不列失败，也不列成功；零分母为不适用

三 办理要求

1. 业务经办人提交付款申请，写明承担单位、项目、预算及合同编号；仓储或使用部门确认交付；会计核对合同、应付金额和重复申请；财务负责人复核；有权批准人批准后，由出纳制单、独立网银授权人确认支付，最后由会计核销。付款限额包含等于限额的金额，超过限额即报更高层级批准。同一合同按累计承诺和付款金额判断，分期付款仍应检查累计验收和支付上限。

2. 新供应商首笔预付款、收款账户变更、关联交易、借款担保、超预算或户名异常事项，由对应权限的批准人专项审批。紧急付款仍须核实收款账户，并由两人分别制单和授权。

3. 运营人员每三十分钟或每新增消耗五百元检查一次投流。消耗达到预算百分之八十时预警，达到百分之百时停止新增投流。预计二级经营结余不大于零时暂停投流；运营人员查明数据、商品和售后问题，经项目负责人及财务负责人批准后恢复。缺少可靠退款样本时，使用经批准的保守估计做压力测试。

4. 仓储人员在实收退货当日登记，最迟在下一个工作日完成质检。每周检查已退款未收货、已收货未质检、已质检未入账事项。订单支付满三十天只作为观察节点；尚有售后的继续标为暂定。支付满四十五天时复核合作尾款，按有效约定支付无争议部分。

5. 仓储发货按实际出库包裹数计费，快递运费另按物流账单核算；退货按实收件数计费，重复扫码不得重复收费。客服按实际服务事件建立工单，同一事件反复沟通不重复立单。复杂工单的工时折算标准应事先批准。

6. 会计在月末后第三个工作日前完成平台与银行核对，第五个工作日前完成成本、库存和往来核对，第七个工作日前完成项目经营核算及共享服务计费，第十个工作日前发布月报。合作结算在第八个工作日前发出对账，预结款的参考时间为第十五个工作日前。实际工资支付日和有效合同约定优先执行。

7. 资产管理员和会计共同判断物品是否符合已批准的固定资产确认条件。税务一次性扣除与会计折旧分别处理。库存达到六十、九十和一百八十天时，分别启动销售及补货复核、限制补货、逐项评估处置；会计减值仍须有价值评估依据。

8. 重大付款、公司归属或税务差错应当日采取控制措施并报告。一般差错在两个工作日内完成影响评估，十个工作日内完成改进措施。未参与整改的人员至少观察三十天，并检查下一个完整业务周期；两项要求均满足且确认措施有效后，方可关闭整改事项。

专项业务管理规则

发生相应事项前，由有权负责人指定业务及财务责任人，填写《专项业务登记》（T36），落实适用审批、专业复核、合同和账务安排后执行。未发生的事项登记“不适用”，不伪造审批或交易记录。

一 股东资金与利润分配

股东或关联方进出款先区分出资、借款、交易结算、代付或利润分配，取得真实协议和适用治理决定，分别登记主体、金额、期限和利息等条件。借款每月核对本金、计息及到期，增减资按适用程序办理；无依据代付先核实承担主体，不能直接冲费用。

利润分配先由会计核对可分配利润、以前亏损、法定提取及必要资金安排，再按公司形式、章程和适用程序由有权机构决定，办理相应税务及支付。项目经营结余、银行余额和主播服务分成均不能直接替代可分配利润。个人消费不得以无真实业务的报销冲账。

二 融资 投资与担保

承办人提出用途、金额、期限、成本、现金流、还本付息来源及最不利情形，财务测算，专业人员核对合同、担保及治理条件，由相应主体有权机构批准。不得套用常规费用或采购授权；向关联方、对外提供担保及重大资产抵押质押须单独识别权限和利益冲突。

执行后建立本金、利息、限制条款、担保或抵押资产、到期日及责任人清单，按月核对余额和履约，至少提前三十日提出到期安排。投资收益、损失和处置逐项留依据，不以个人账户代持资金规避管理。未取得适用授权及专业核实的，不开展该事项。

三 装修 改造与工程结算

行政或使用部门先提出场地权属及出租方同意、设计范围、概算、报价比较、施工条件和用途，会计核对预算与现金，按合同授权批准。承包合同写明工程量、单价、质量、变更、进度款、验收、保修和保证金。施工变更先说明新增工程量、价格和累计影响，经原批准层级或更高层级批准，不能只凭现场口头追加。

按真实验收或里程碑付款，重大或复杂结算引入适当独立技术审核。完工核实交付、结算、尾款和质保金，财务按实际性质判断资产、费用或长期待摊；不机械按五年摊销。租赁到期或提前退出时核对装修归属、恢复义务及剩余价值。

四 设计开发 打样与样衣

商品或设计负责人按款式、任务和批次登记打样预算、材料、工时、外协及样衣用途，需求和追加先批准，验收后确认支出。样衣借出拍摄、寄样、归还、转售、转赠和报废分别登记，由使用人、仓储和会计核对，不把未归还样衣自动当作销售。

设计合同明确图样、版型、样衣及相关成果权属、保密和使用范围，任务停止时核对未付费用、剩料及成果交接。会计判断支出性质，研发资本化或税收优惠须另核对条件和证据，不能把所有服装打样默认当作可资本化研发或可享受优惠的支出。

五 岗位协同与工单记录

设计打样由设计负责人提出需求，版房主管安排纸样及车板，制作人记材料领退、工时和返工，未参与该制作的合格人员核对成果，会计按《打样与工单成本表》归集并核对费用或资产性质，负责人复核。买版、借样、上新及退版用《样衣买版退回记录》跟踪实物和资金，不把样衣已寄回当作退款已到账。技术版本、改码和报价登记在《商品生产资料变更记录》，具体职责见附件八。

人事任命、部门技术意见和绩效评分不能单独形成投资、担保、工资扣款或索赔批准；专项事项继续按实际主体治理授权办理。