**北京航天三发高科技有限公司业务流程说明**

**简要说明**

1 我公司简介：

公司属于航天部门子单位，生产军品组件机械加工和电气装配，另承包所内各室试验台项目建设及改造工程，公司运作项目主要由上级单位加工任务和其他相关项目组成，公司未来发展目标为依托先有军品生产技术向民品市场化拓展。

2 系统主要开发内容及目的：

一 实现公司数据共享及管理流程化的oa平台

二 完成生产任务管理系统

3 各个部门分工：

机加中心：主要生产部门，加工军品机械零件、组件，电器件装配。

另外负责公司其他部门的加工需求任务，这个叫做“内协”。

管理部：管理人事，合同，采购，库房，各个项目进展情况

下辖部门：采购部

负责公司各部门上报来的需求采购

物资部

库房管理

技术中心：承包所内项目，试验台或工程项目，从设计到施工等工作。

包装中心：钢桶包装项目

营销贸易中心：负责公司产值贡献类项目比较多，生产上主要负责外协，

外协有两种：一种是任务（活）整个外协，一种是一批活中的工序要外协。

实际生产中由于任务安排不过来，这样会整个外协，一个零件或组件的工序自己做不了的工序外协。

仓库目前有两个，主要负责保管物资和统计出入库。

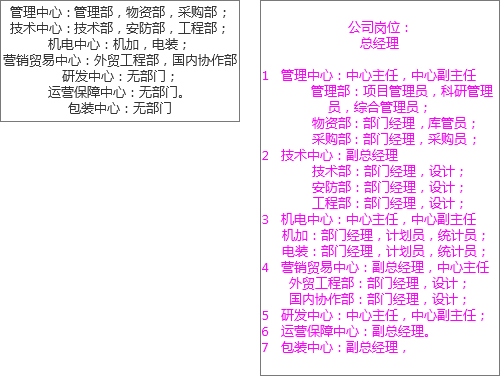
库存物资分为两种：待用和呆滞，待用就是发生采购入库回来的物资和各部门通过库存物资利用预定下来的。呆滞物资为各项目的尾货，及使用剩下的物资，或者外来有价值物资。

研发部：主要负责研发型项目开发。

总的概括公司项目类型：所内加工，研发，贸易，工程，产值贡献，借用资质

其他部门不做过多介绍

详细公司情况请看下图：



**业务流程描述**

**一 项目**

1 项目立项：

1. 项目负责人申请立项

有两种情况：有预算和无预算

有预算的填写项目预算，预算随立项信息一同走流程。

1. 中心内部上级领导审批
2. 科研管理员审核，由其确定评审方式：

会议评审，往下不走公司领导审批了填写评审结论后，直接立项；

会签评审，往下走审批流程。这里要选择哪些公司领导参与审批流程，并行会签，有一个不同意则返回修改，并传递不同意人意见，同时让其他参与审批的人知晓。

1. 审批通过后系统分配项目号
2. 项目管理员确定这个项目属于哪个科目
3. 财务对项目管理员分配的科目给出意见，不同意重新分配，同意立项成功
4. 立项成功，系统通知起草者（项目负责人） 和其部门领导
5. 系统备份

2 项目预算（新增或修改）

在立项之初没有填写预算的，不允许其提出需求单，在立项之后，独立走项目预算流程

1. 对应项目，项目负责人填写或修改预算申请，确定审批人和审批方式（顺序审批或并行审批）
2. 并行审批，全部通过则新增或修改预算；有一个不同意则返回修改，并传递不同意人意见，同时让其他参与审批的人知晓
3. 如果有变更则记录变更信息
4. 系统通知发起人，项目管理员，财务预算管理员

低值易耗类物资走项目预算，低值易耗其实理论上包含在固定资产内，但是公司为了管理给分开了，区别就在于低值易耗类物资在本年内分摊完，分摊到今年内的各个项目中。

3 固定资产预算（新增或变更）

固定资产不按项目走，按各个部门走，固定资产是维护公司运营生产的生产工具或设备，不划分到某一个项目中，年底要进行分摊到各个项目中，可能一年分摊不完，第二年继续分摊到这个中心的其他项目中

1. 起草固定资产申请，确定审批人和审批方式（顺序审批或并行审批）
2. 相关审批。
3. 全通过，新增或修改固定资产预算，有一个不同意则返回修改，并传递不同意人意见，同时让其他参与审批的人知晓
4. 如果有变更则记录变更信息
5. 系统通知发起人，财务预算管理员

其他预算：如办公用品,低值易耗，发生在各个部门当中，流程与固定资产预算申请一样

4 需求申请

需求申请和预算一样，分别按项目提出和各部门提出：按项目提出的就是针对这个项目要采购或外协加工或内协加工的需求，按部门提出就是固定资产。

4.1需求申请的原则：

各个部门提出需求申请，有四种途径可供选择：库存，采购，内协，外协，提出申请时，系统会根据提出的每一条申请，判断库存是否有能满足的物品，提出人自己去选择使用与否，提出人要通过自己的判断去选择采购还是内协或者是外协，都可以。那么在采购部，机加中心（负责内协），国内协作部（负责外协）三者之间可能有流转，比如说，内协部分如果任务紧或加工不了可以将这部分转为外协，有些机加件采购不到，转到内协，最后库房，采购，内协，外协，和提出者都确定好以后，在进行实施。

4.1.1 库存呆滞物资利用

首先利用库存呆滞物资，在申请者提出一个需求时系统判断有无库房的呆滞物资可供其使用（近似筛选，同类物品，同型号的就更不用说了，直接提示）

选择了的呆滞库存物资要变为待用状态，别人不能选了，同时备注上需求单号。把这些物资按需求数量分离出来变为待用物资（原来有10个，有个部门库存物资需求单需求5个，那么原来的5个还是呆滞物资，分离出来的5个就是待用物资，用需求单号索引上）。

4.1.2 采购

采购部分析需求者提出的采购需求，不能采购的基本上都是买不到的非标件了，剩下的移交给机加中心确定哪些能做，机加中心做不了的再最后剩下的给外协。

采购部根据各个部门提出的需求申请申请进行调研采购。采购部执行采购有两种情况：签合同的采购和不签合同的采购，不签合同的采购叫临时采购单。采购合同和临时采购单可能包含不同的项目的需求申请中的明细，因为相同或类似物品要集中采购，这种情况非常少，但肯定是要有。

4.1.3 内协

移交给机加中心的各个部门的需求（标准与非标准，标准的能买到，非标的得加工，都有可能给机加中心做），机加中心计划员与主任进行任务筛选（他自己判断有没有时间或能不能做），不能做的移交给外协（营销贸易中心的国内协作部），生成外协申请，外协部门与外协厂协商，最后两方面进行工价确定（价格确定），最后确定临时任务单（内协部分），与外协申请单。

4.1.4 外协

外协部门肯能会有经常合作的外协厂，这样不能一点点活就签个合同，所以只能积累起来签合同。所以就可能包含整个外协的和工序外协的两部分中的很多内容。

4.2 项目需求申请

**项目需求申请要对应到收款合同上。**

① 起草需求单和需求明细，系统自动生成需求单号。

② 库存管理员，机加计划员，外协部门负责人，采购部经理四者协调，并确定价格

③ 需求无变动或需求有变动起草者同意协调结果直接执行④，不同意重新调整

④ 判断是否超预算，超预算则提示修改预算，修改的预算结果随着一起审批

⑤ 部门领导和中心主任审批。并由中心主任确定领导层审批人员，顺序会签。

默认：总金额>5万，副总经理，财务总监，总经理；

<5万，>0.3万，副总经理，财务总监；

<0.3万，只签署到中心主任，不需要上级审批

。

⑥ 审核通过，通知发起人。

上面所说的原则最终会使每个需求明细都对应上实施途径：

库存，采购，内协，外协 （有可能需求单中的所有物品都是采购，也有可能四个都有）

这时需求单可以分解为：库存物资申请单，临时任务单，采购申请单，外协申请单。

5 固定资产采购申请与维修改造

（1）固定资产采购申请：

① 起草申请需求单，可以给出建议厂家和价格，系统自动生成需求单号。

② 采购部调研，确定价格，递交给起草者，双方达成一致

③ 判断是否超出固定资产预算，超出则提示修改固定资产预算

④ 相关审批，顺序评审

⑤ 审批通过后，通知起草人，采购经理，财务经理

（2） 固定资产维修改造：

① 起草维修改造合同或协议，确定会签人员和审批人和审批方式（顺序审批或并行审批）

② 判断是否超出固定资产预算，超出提示做固定资产预算修改，修改完固定资产预算后，预算修改结果随着审批流程往下执行审批（这样做的目的是减少预算修改审批流程）。

③ 相关审批，默认顺序审批

④ 增加预付款张（现金流）

⑤ 归档备案

⑥ 发送通知给起草人和财务

6 预算变更（单独发起的，有可能在提需求时会涉及到预算变更，那种情况不用走这个流程，如果设计成子流程会很浪费时间）

① 项目负责人起草预算变更单，选择审批人

② 进行相关审批，顺序审批

③ 全部通过，项目管理员与财务预算管理员确认

④ 归档

7 需求变更

① 项目负责人或起草人填写需求修改单，注明原因，选择审批人

项目负责人查询要修改的的需求单，判断便更内容是否被执行（例如已经采购了）

没有被执行的，修改需求单，注明修改原因

被执行了的需求内容，不能变更，只能重新增加，需进行原因分析（甲方需求变更，我方设计出错），与处理意见

② 进行相关会签审批，顺序审批

③ 通知项目负责人与需求变更执行部门（采购，内协，外协，一般都是采购变动）

④ 归档

**二 合同**

1 收款合同（新增与变更）

① 起草收款合同（新增或变更），指定审批人

默认：合同额<10万，部门经理，中心主任，该部门的主管副总经理审批

合同额>10万，加上财务总监，总经理

合同变更时，一般都是金额发生变化，起草人判断是否引起项目总额的变更

如果引起，则变动项目总额，随着审批一起走。

没有引起，无需变动

② 执行审批，顺序审批

③ 全部通过，通知起草者，项目管理员，合同管理员

④ 归档

⑤ 增加或变更预收，签了合同了，财务账上（现金流）增加或变更预收

2 付款合同

默认审批：合同额<=5万 中心主任，主管副总，财务总监

<50万 >5万 加总经理

>50万 加董事长

（1）外协项目合同

外协付款合同是指发生在各中心的项目中外协工程部分的合同，有归属项目的,

**这类付款合同要对应到收款合同上。**

① 起草合同，确定审批人和审批方式（顺序审批或并行审批）

② 判断是否超项目预算，超预算提示修改预算，修改结果随着审批走

③ 相关审批

④审批成功，发送通知，起草者。

⑤ 增加预付

⑥ 归档备案

（2） 外协加工合同

外协加工合同是指各中心提出的外协需求，营销贸易中心的国内协作部与外面的外协厂签订的合同。无专属项目，以为可能涉及到不同部门的不同外协需求。

① 起草合同，确定审批人和审批方式（顺序审批或并行审批）

② 相关审批

③审批成功，发送通知，起草者。

④ 增加预付

⑤ 归档备案

（3）采购合同或临时采购单（采购部）

采购部发生的采购可能发生集中采购，集中采购就是把各个部门的需求单明细分开来，相同物品和一个厂家签合同或临时采购单，但大多数情况下会按照项目单独采购。

默认审批：合同额<5万，管理部主任（采购经理的上级），财务总监

<50万 >5万 加总经理

>50万 加董事长

临时采购单额<0.3万，管理部主任（采购经理的上级）

<3万 >0.3万 加财务总监和总经理

① 采购部生成采购订单，并根据情况确定是采购合同还是临时采购单，

起草采购合同或临时采购单。

② 采购经理确认，确定审批人和审批方式（顺序审批或并行审批）

③ 相关审批

④ 增加预付

⑤ 合格供方管理 如果是新供方，采购经理维护合格供方名目（新增合格供方）

已是合格供方的，执行⑥

⑥ 通知起草人

⑦ 归档备案

（4）采购合同或临时采购单（其他部门）

各个部门自主采购所签的合同和临时采购单。

这部分是没提需求的，自己采购的，一般为低值易耗和特殊物品，都归属到项目当中。

**要对应到收款合同号上。**

① 项目负责人生成采购订单，并根据情况确定是采购合同还是临时采购单，

起草采购合同或临时采购单。确定审批人和审批方式（顺序审批或并行审批）

② 判断是否超项目预算，超项目预算提示修改预算，修改结果随着审批走

③ 相关审批

默认审批：合同额<5万，部门领导，中心主任，该中心的主管副总，财务总监

<50万 >5万 加总经理

>50万 加董事长

临时采购单额<0.3万，中心主任

<3万 >0.3万 加该中心的主管副总和财务总监和总经理

这块如果麻烦干脆让起草人确定谁谁谁审批

④ 增加预付

⑤ 合格供方管理 如果是新供方，采购经理维护合格供方名目（新增合格供方）

已是合格供方的，执行⑥

⑥ 通知起草人

⑦ 归档备案

**三 经费开支申请（借款）**

1 项目运营费用

项目运营费用：差旅，培训，业务招待，加班餐费，检验，评审，其他

默认审批：差旅，培训：<1万，部门经理，中心主任，财务经理，总经理，发起人中心的主管副总

>1万，加总经理

业务招待，加班餐费：<0.1万，部门经理，中心主任，财务经理，总经理，发起人中心的主管副总

>0.1万，加总经理

检验，评审：<0.5万，部门经理，中心主任，财务经理，总经理，发起人中心的主管副总

>0.5万，加总经理

现金形式：1000-5000，财务经理确认，予以报销

>=5000，财务总监签字予以报销

这块如果麻烦干脆让起草人确定谁谁谁审批

① 各个中心人员起草借款申请，确定审批人和审批方式（顺序审批或并行审批）

② 相关审批

③ 项目管理员确认（可以查看合同或临时采购单）

④ 出纳支出并做记录

⑤财务经理确认

⑥ 申请人确认

⑦系统统计现金流，记录实际支出（现金流）

2 付款合同或临时采购单

前面付款合同部分已经审批过了，这里就不重新走审批了，但是要由项目管理员把关

① 各个中心人员起草借款申请，确定审批人和审批方式（顺序审批或并行审批）

② 项目管理员确认（可以查看合同或临时采购单）

③ 财务经理确认（可以查看合同或临时采购单）

④ 出纳支出并做记录

⑤ 财务经理确认

⑥ 申请人确认

⑦ 系统统计现金流，记录实际支出（现金流）

**四 库存物资销售**

① 起草销售订单，系统备注库存，确定审批人和审批方式（顺序审批或并行审批）

② 相关审批

③ 现金流统计，新增预收

④ 通知起草人

**五 固定资产销售**

固定资产不入库

① 填写固定资产处置申请表，起草销售订单，确定审批人和审批方式（顺序审批或并行审批）

② 相关审批

③ 现金流统计，新增预收

④ 通知起草人

**六 固定资产盘点**

① 部门负责人委派起草固定资产盘点明细，选择审批人，选择审批方式，顺序审批和并行审批。

② 会签审批

③ 财务经理确认结果

④ 更新固定资产账目

⑤ 归档备案

**七 收款**

收款单从销售订单和收款合同流转。

① 填写收款单，给定财务确定人员顺序。

② 财务查看银行确认，不同意返回修改

财务确认收款顺序：财务经理，XXX,XXX,XXX

如果财务经理2个小时没确认，那么往下轮，下一个再2个小时没确认继续往下轮（activiti的边境时间事件）

③ 系统统计现金流，新增或更改已收，对应的调整预收

**八 销售开票（新增或修改）**

① 财务人员起草开票记录，确定审批人和审批方式（顺序审批或并行审批）

② 相关评审

③ 系统统计现金流，记录发票信息

④ 通知起草者

**九 入库（采购入库，外协入库）**

① 库管员起草收货单，收货单的数据从采购订单流转，库管员只填写收货数量和检验记录即可，库管员选择他可以检验的部分选择直接入库，生成入库单，其他的部分需要兼职检验员检验或者送检，这需要一定时间。由库管员确定一起检验完之后入库还是分开入库。

② 物资经理确认，总数大于订购数，进行会签，由物资经理确认是否上报给上级领导，并确定哪些人审批。数量正常（=或<）进行④

③ 上级审批

④ 生成入库单，备注库存

⑤ 发送通知，物资经理，采购经理，财务经理，订单经手人，需求方。

**十 自主采购入库（低值易耗，特殊物品）**

① 各单位人员起草收货单与检验记录，收货单的数据从采购订单流转，

② 筛选合格物品，生成入库单，选择入库形式

根据实际情况分为三种：直接全部取走，部分取走剩余入库，全部入库暂存

直接取走：生成出库单，全部出库

① 系统生成出库单（全领走了）

部分取走：从入库单对应生成出库单，剩余部分交库房管理

① 人员生成出库单

② 库管员确认核对，不同意（数量可能不对）返回，各单位收货人员重新调整出库单

全部入库：全部暂存在库房，一件都不取走

① 库管员确认与其生成的入库单比较送来的货物，不同意（数量可能不对）返回，重新选择入库形式。

③ 物资经理确认

④ 系统库存变更

⑤ 通知物资经理与财务经理

**十一 退货流程**

按以上两个流程，分别为采购部的采购和各中心自主采购，都有可能发生退货过程，退换货单从收货单流转，发起人员由采购部采购人员和自主采购的人员。

① 起草退货单，退货单从收货单流转，起草人确定审批人和审批方式（顺序审批或并行审批）

② 相关审批

③ 起草人记录退货信息和处理结果

**十二 特殊入库**

特殊入库分两类，外来有价值物资，和呆滞物资

① 库房管理员起草收货单和检验记录，生成入库单

② 物资经理确认，确定审批人和审批方式（顺序审批或并行审批），无需审批则④

③ 相关审批

④ 系统库存变更

**十三 出库流程**

出库分为销售出库，需求出库，采购出库

销售出库从销售订单流转，需求出库从库存需求单流转，采购出库从入库单流转

1 销售出库

① 物资经理起草出库申请单，确定审批人和审批方式（顺序审批或并行审批）

② 相关审批会签

③ 通知库管员准备货物

④ 库管员记录出库，生成装箱单

⑤ 通知物资经理领取

⑥ 物资经理确认领取

⑦ 更改库存

⑧ 新增或更改预收

2 需求出库

① 起草出库申请

② 通知库管员准备货物

③ 库管员记录出库单

⑤ 通知需求方领取

⑥ 需求方确认领取

⑦ 更改库存

3 采购出库

① 起草出库申请

② 通知库管员准备货物

③ 库管员记录出库单

⑤ 通知需求方领取

⑥ 需求方确认领取

⑦ 更改库存

**十四 盘库流程**

① 库管员起草盘点结果（盘盈或盘亏明细）或存货报废单，盘亏要有盘亏处理单

② 物资经理意见，确定审批人和审批方式（顺序审批或并行审批）

③ 相关审批

④ 更改库存

⑤ 通知起草人与物资经理

**十五 报销流程**

报销单从借款单流转，发生了借款行为的

报销单从付款合同或临时采购单流转，没发生借款行为的

公司现在规定采购报销的时候必须有入库单，所以采购报销的时候，要提供入库单。所以才有上述流程中自主采购也要生成入库单的情况。

**报销单还是需要走纸质的签字，可不可以用打印出来的报销单代替，人员签字用模拟电子签字，审批通过就签上字。**

公司业务规定已经发生借款的，在报销也是需要走审批流程的

1 有发生借款的

① 起草报销单，确定审批人和审批方式（顺序审批或并行审批）

② 相关审批

③ 通知报销人

报销人打印报销单（带审批，电子签字的），贴上发票，送给财务。财务有自己的一套航天三院的内部用友软件。那么他在系统中要做：

④ 财务人员填写报销记录（记录发票）

判断报销金额，大于借款单金额（余额，可能分多次报销），或小于等于借款单金额（余额）。

大于借款单金额（余额）

① 财务经理确认，通知出纳支出

② 出纳填写支出记录，通知报销人

③ 统计现金流（实际支出）

小于借款单金额（余额）

执行主流程⑤

⑤ 通知报销人

2 没发生借款的

① 起草报销单，确定审批人和审批方式（顺序审批或并行审批）

② 相关审批

③ 通知报销人

报销人打印报销单（带审批，电子签字的），贴上发票，送给财务。财务有自己的一套航天三院的内部用友软件。那么他在系统中要做：

④ 财务人员填写报销记录（记录发票）

⑤ 财务经理确认，通知出纳支出

⑥ 出纳填写支出记录，通知报销人

⑦ 统计现金流（实际支出）

⑧ 通知报销人

**十六 招标（先不做）**

**只是一种采购的方式**

① 起草招标申请

编制招标文件审查表，招标邀请书，技术要求书，这些以附件形式上传

② 项目管理员审查招标文件，判断是否需要标底，确定审批人和审批方式（顺序审批或并行审批）

需要：起草标底

不需要：执行③

③ 相关审批

④ 形成中标通知书

⑤ 补充技术协议内容

**十七 时间启动流程：**

1 项目进展汇报

① 项目负责人每月1号 ，项目进展汇报

② 中心领导意见

③ 科研管理员意见

④ 该中心的主管副总

⑤ 总经理

⑥ 归档

2 付款预算

2.1 采购部

① 采购经理每月15号，拟定下月付款计划，递交财务

从采购订单中筛选，采购订单状态：未付款，部分付款，全部付款

已交付，部分交付，未交付

② 财务预算管理员确认

2.2 各部门

只做该部门自主采购部分，上报下月付款计划

① 部门领导每月15号，拟定下月付款计划，递交财务

从采购订单中筛选，采购订单状态：未付款，部分付款，全部付款

已交付，部分交付，未交付

② 财务预算管理员确认

**十八 项目验收**

① 项目负责人起草项目验收单，确定审批人和审批方式（顺序审批或并行审批）

验收报告，产品交接单，验收文件清单，竣工决算报告，交付使用资产明细表，固定资产验收单

② 相关审批

③ 项目管理员归档

④ 项目打结

不允许这个项目做新出账款，可能会有付款的还没付清，但不允许新增需求申请和付款合同

**十九 项目核算及奖励**

① 项目管理员做项目摊销核算，确定会签人员和审批人和审批方式（顺序审批或并行审批）

② 相关会签（并行会签）

③ 领导层审批

④ 项目负责人进行项目评估

⑤ 项目组意见

⑥ 奖金发放

⑦ 归档