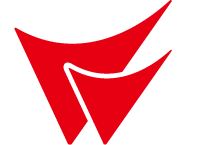
**XXXX集团有限公司**

**现况调研问卷**

**Business Survey Report**





**制作单位(Origin) ：鼎捷软件**

**文件作者(Author) ：XXX**

**建立日期(Creation Date) ：2014-07-02**

**更新日期(Last Updated) ：2014-07-02**

**文件版本(Version) ：V1.0**

**文件管制信息(Release Information)**

* 变更历程(Change History)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 更新日期  (Date) | 更新人员  (Author) | 版本  (Version) | 修订参考  (Release Note) |
| 2014-07-02 | XXX | 1.0 | 新增调研文件 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

* 审核记录(Reviewers)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 日期  (Date) | 人员  (Name) | 职称  (Position) |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* 发行状况(Distribution)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 复制数  (Copy No) | 发行单位名称  (Department) | 职称  (Location) |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

目录

内容

[概述 8](#_Toc392058986)

[访谈目标 8](#_Toc392058987)

[访谈时间 8](#_Toc392058988)

[调研模块范围 8](#_Toc392058989)

[访谈方式 8](#_Toc392058990)

[访谈问卷 9](#_Toc392058991)

[第一章 总体集团情况/高层访谈 9](#_Toc392058992)

[调研大要说明 9](#_Toc392058993)

[集团组织架构 9](#_Toc392058994)

[集团运营产品及运营模式 10](#_Toc392058995)

[相关集团整体资料 10](#_Toc392058996)

[企业成长规划 10](#_Toc392058997)

[现况运营痛点与关注指标 11](#_Toc392058998)

[第二章 车间参观 12](#_Toc392058999)

[车间参观重点纪要 12](#_Toc392059000)

[车间参观重点纪要 12](#_Toc392059001)

[第三章 料件管理 15](#_Toc392059002)

[调研大要说明 15](#_Toc392059003)

[料件相关资讯访谈 15](#_Toc392059004)

[料件生命周期访谈 16](#_Toc392059005)

[现况运营痛点与关注指标 16](#_Toc392059006)

[第四章 产品结构管理 17](#_Toc392059007)

[研发组织访谈 17](#_Toc392059008)

[产品结构( BOM )资讯访谈 17](#_Toc392059009)

[取替代管理 18](#_Toc392059010)

[用量损耗率管理 18](#_Toc392059011)

[BOM变更管理( ECR / ECN ) 19](#_Toc392059012)

[工程BOM管理( Engineering BOM) 19](#_Toc392059013)

[材料承认(AVL)/样品送样管理( Approved Vendor List ) 19](#_Toc392059014)

[现况运营痛点与关注指标 20](#_Toc392059015)

[第五章 生产工艺途程管理 21](#_Toc392059016)

[工艺途程访谈 21](#_Toc392059017)

[工艺产能设置 21](#_Toc392059018)

[第六章 库存管理 22](#_Toc392059019)

[仓库/储位管理信息 22](#_Toc392059020)

[仓库料件管理 22](#_Toc392059021)

[批号、序号管理 23](#_Toc392059022)

[库存交易管理 23](#_Toc392059023)

[ABC重点品项管理 24](#_Toc392059024)

[盘点管理 24](#_Toc392059025)

[库存关帐 24](#_Toc392059026)

[现况运营痛点与关注指标 25](#_Toc392059027)

[第七章 销售管理 26](#_Toc392059028)

[相关经营模式访谈 26](#_Toc392059029)

[客户基本资料访谈 26](#_Toc392059030)

[客户信用额度管理 27](#_Toc392059031)

[销售业务员管理 27](#_Toc392059032)

[销售预测管理 27](#_Toc392059033)

[销售价格管理 28](#_Toc392059034)

[估价/报价管理 28](#_Toc392059035)

[销售订单管理 29](#_Toc392059036)

[订单变更流程管理 30](#_Toc392059037)

[销售出货流程管理 31](#_Toc392059038)

[销售销退流程管理 31](#_Toc392059039)

[订单结案管理 32](#_Toc392059040)

[现况运营痛点与关注指标 32](#_Toc392059041)

[第八章 采购管理 33](#_Toc392059042)

[相关采购模式访谈 33](#_Toc392059043)

[供应厂商基本资料访谈 33](#_Toc392059044)

[厂商信用额度管理 34](#_Toc392059045)

[采购员管理 34](#_Toc392059046)

[采购预测管理 34](#_Toc392059047)

[采购价格管理 34](#_Toc392059048)

[询价/核价管理 35](#_Toc392059049)

[请购管理 35](#_Toc392059050)

[采购管理 36](#_Toc392059051)

[采购变更流程管理 37](#_Toc392059052)

[采购收货入库流程管理 37](#_Toc392059053)

[采购验退/仓退流程管理 38](#_Toc392059054)

[采购单结案管理 38](#_Toc392059055)

[现况运营痛点与关注指标 38](#_Toc392059056)

[第九章 进阶生产排程管理(APS: Advanced Planning Scheduling) 39](#_Toc392059057)

[生产架构访谈 39](#_Toc392059058)

[交期回复机制 39](#_Toc392059059)

[产能规劃机制 (Capacity Resource Planning) 39](#_Toc392059060)

[物料需求规划机制 (Material Requirement Planning) 40](#_Toc392059061)

[现况运营痛点与关注指标 41](#_Toc392059062)

[第十章 批次生产管理 (Job Shop Production Management 42](#_Toc392059063)

[工单开立访谈 42](#_Toc392059064)

[工单备料流程 43](#_Toc392059065)

[工单领退料流程 43](#_Toc392059066)

[工单报工管理流程 44](#_Toc392059067)

[工单入库流程 44](#_Toc392059068)

[工单结案流程 45](#_Toc392059069)

[现况运营痛点与关注指标 45](#_Toc392059070)

[第十一章 品质管理 46](#_Toc392059071)

[质量规范与数据 46](#_Toc392059072)

[质量检验流程 46](#_Toc392059073)

[现况运营痛点与关注指标 47](#_Toc392059074)

[第十二章 制造资源管理 48](#_Toc392059075)

[资源基本数据访谈 48](#_Toc392059076)

[资源异动处理 48](#_Toc392059077)

[现况运营痛点与关注指标 48](#_Toc392059078)

[第十三章 成本管理 49](#_Toc392059079)

[成本计算访谈 49](#_Toc392059080)

[费用收集方式访谈 49](#_Toc392059081)

[费用分配模式访谈 50](#_Toc392059082)

[成本凭证产生方式访谈 51](#_Toc392059083)

[其它成本相关访谈 51](#_Toc392059084)

[现况运营痛点与关注指标 52](#_Toc392059085)

[第十四章 应收帐款管理 53](#_Toc392059086)

[应收帐款管理流程访谈 53](#_Toc392059087)

[客户管理规划 53](#_Toc392059088)

[收款冲账流程 54](#_Toc392059089)

[销退折让管理 54](#_Toc392059090)

[收入核算 55](#_Toc392059091)

[外币核算 55](#_Toc392059092)

[流转税务 55](#_Toc392059093)

[销售发票流程 55](#_Toc392059094)

[对帐与帐龄 56](#_Toc392059095)

[现况运营痛点与关注指标 57](#_Toc392059096)

[第十五章 应付帐款管理 58](#_Toc392059097)

[应付帐款流程状况 58](#_Toc392059098)

[采购发票管理 59](#_Toc392059099)

[付款处理 59](#_Toc392059100)

[零用金管理流程 59](#_Toc392059101)

[审批管理流程 60](#_Toc392059102)

[流转税务 60](#_Toc392059103)

[应收应付抵冲业务 60](#_Toc392059104)

[费用问题 60](#_Toc392059105)

[现况运营痛点与关注指标 61](#_Toc392059106)

[第十六章 票据资金管理 62](#_Toc392059107)

[应付票据 62](#_Toc392059108)

[应收票据 62](#_Toc392059109)

[银行管理 63](#_Toc392059110)

[网银接口 63](#_Toc392059111)

[报表及分析 63](#_Toc392059112)

[现况运营痛点与关注指标 63](#_Toc392059113)

[第十七章 固定资产管理 65](#_Toc392059114)

[管理模式 65](#_Toc392059115)

[资产现状 65](#_Toc392059116)

[资产财务处理 65](#_Toc392059117)

[资产维护 66](#_Toc392059118)

[投资管理 66](#_Toc392059119)

[内部资产调拨管理 66](#_Toc392059120)

[资产报表 67](#_Toc392059121)

[现况运营痛点与关注指标 67](#_Toc392059122)

[第十八章 总帐管理 68](#_Toc392059123)

[业务架构 68](#_Toc392059124)

[凭证管理 68](#_Toc392059125)

[外币核算 69](#_Toc392059126)

[预提与待摊 69](#_Toc392059127)

[自动凭证 69](#_Toc392059128)

[预算管理 69](#_Toc392059129)

[税务管理 70](#_Toc392059130)

[财务结账 70](#_Toc392059131)

[财务报表 70](#_Toc392059132)

[现况运营痛点与关注指标 70](#_Toc392059133)

[第十九章 合并财务报表管理 72](#_Toc392059134)

[合并基础 72](#_Toc392059135)

[合并调整 72](#_Toc392059136)

[合并冲销 72](#_Toc392059137)

[揭露事项 73](#_Toc392059138)

[合并报表 73](#_Toc392059139)

[现况运营痛点与关注指标 74](#_Toc392059140)

# 概述

### 访谈目标

1、通过参观、访谈和分析和，将企业战略和业务模式理清。

2、通过企业业务需求及分析，与企业的业务主管进行充分的沟通，归纳整理合理的需求，对现状、问题进行分析。

### 访谈时间

xxxx年xx月xx日 至 xxxx年xx月xx日

### 调研模块范围

集团管理、料件管理、BOM、库存管理、采购管理、销售管理、工艺途程管理、批次生产管理、生产计划与排程管理、应收管理、应付管理、总账、固定资产、票据资金、集团合并财报

### 访谈方式

访谈：通过与各业务部门主管人员和关键人员直接进行对话，了解企业现有的业务流程，并引导出被访谈者对业务提出更深层次的需求，以及对未来业务模式发表自己的见解。

现场走访：通过对生产车间的现场参观，了解企业生产特点，以便对生产管理的实现方式提供参考依据。针对访谈结果，有针对性的对重点环节进行调查、验证，对业务细节进行现场调研。

# 访谈问卷

## 总体集团情况/高层访谈

### 调研大要说明

本章节主要针对企业总体运营状况、集团组织架构运行、以及企业高层对现行企业运行上认知应该改善、具备提升空间之项目、对未来企业营运的期望进行访谈。以期望后续顾问师在实施过程中协助提升企业营运效率，以顺利达成企业实施ERP项目之效益。

### 集团组织架构

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 现今集团组织架构图  请就现行组织架构图说明 |  |  |
| 集团内部往来交易  是否有接客户订单后转交关联公司生产或出货的流程？并说明之 |  |  |
| 是否有向关联公司采购商品的流程？并说明之 |  |  |
| 是否有请关联公司作中介，实质为对供应商作直接采购的流程？并说明之 |  |  |
| 是否有请关联公司进行委外加工的流程？并说明之 |  |  |
| 请说明内部行来交易时的商品价格制定模式 |  |  |
| 请说明在途存货的权责归属  是否有内部间交易的销退、 |  |  |
| 仓退流程？目前如何处理？ |  |  |
| 是否有设备资产类的内部交易？频率约为多久一次？ |  |  |

### 集团运营产品及运营模式

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明现行组织架构图说明各公司、工厂分布及主要营运产品内容 |  |  |
| 各公司/工厂运营模式说明  说明现行运营产品为哪些为自有品牌、哪些OEM代工等运营方式 |  |  |

### 相关集团整体资料

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 重要部门管理组织  试说明现行部门管理组织架构、部门编码原则以及是否进行利润中心、责任中心管理？ |  |  |
| 员工编号说明  说明目前员工编码原则为何？ |  |  |

### 企业成长规划

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 试说明未来企业成长方向  是否进行垂直整合？平行扩充？维持现有利基市场？积极扩大产销能量？ |  |  |

### 现况运营痛点与关注指标

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 试说明目前企业运营中，高层主管认为极需改善或是流程运作上的痛点为何？ |  |  |
| 例行性高层主管每月关注的企业营运指标有哪些？ |  |  |

## 车间参观

调研大要说明

本章节主要记录车间参观时，相关生产流程的理解状况，透过对制造生产线的了解，有助于顾问师更快速理解飞毛腿集团，以利后续顾问提供流程规划上建议。

### 车间参观重点纪要

参观方式：建议由整体车间状况熟悉人员带领顾问团队进行，细节部份可由各工作站小组长协助释疑

参观流程建议：可依材料投入到最后成品产出的动线进行调研

### 车间参观重点纪要

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 材料收货流程   * 是否独立收货与入库区分 * 检视厂商送货单信息 * 检视收货作业流程 * 检视品检流程 |  |  |
| 仓库管理   * 属平置仓库、高架仓库、或自动仓库 * 仓库、架位是否编号管理 * 检视BIN卡信息，是否即时正确填写 * 架位储存空间是否足够？是否发现混放的状况？ * 检视不良品/待报废品的存放状况 * 库存管理状况为何？(整齐、一般、散置) * 仓储方式是否易于先进先出？ |  |  |
| 工单领发料/退料机制   * 检视领发料发动机制为何？ * 检视领发料信息以及领发料流程。 * 是否有线边仓？ * 针对体积小之材料检视发退料的机制。 * 是否按单实际发料，是否有少量超发之状况？ |  |  |
| 工单信息与派工   * 检视工单发布流程？ * 检视工单信息 * 说明工单派工方式 |  |  |
| 生产流程   * 检视各项生产流程？ * 了解各生产流程之人-机-产品关系 * 检视是否有边脚料的产出 * 检视不良品的处理流程 * 检视生产流程上，是否有未存在BOM的信息，传递的流程为何？(如标签的打印等) * 检视是否有生产条形码应用的状况 |  |  |
| 生产线管理与作业员绩效评核机制   * 作业员的管理方式为何？(依作业别、依部门、依产线…) * 作业员如何回报产出(手工即时填写、非即时填写、机器自动收集…) * 了解是否有作业间轮调的状况？或因产能分配调度状况 |  |  |
| 出货流程   * 如何启动出货流程？采取何种通知方式？ * 了解产品装箱流程？(完工立刻装箱？或是出货前装箱？) * 了解出货前需准备相关文件流程 * 出货是否箱号及栈板有进行管理 * 审视出货相关标签内容 |  |  |
| 其它 |  |  |

## 料件管理

### 调研大要说明

本章节主要针对企业料号的区分、原则以及编订流程进行了解，透过顾问师可料号的了解针对后续的编码原则、应用以及相关后续系统协助控制提出最适之建议。

### 料件相关资讯访谈

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明目前料号编码原则 |  |  |
| 新增料号时，是否依料号编码原则自动编码？或是采取人工编码？ |  |  |
| 是否有下列料号区分方式：  依制造商/供货商区分料号  依保税/非保税区分料号  依包装/包材方式区分料号  并说明应用场景 |  |  |
| 料号是否进行版本管理？请举例说明版本进版的原则 |  |  |
| 目前新增料号时的申请流程为何？试说明申请流程会签单位及使用之窗体 |  |  |
| 目前料号数量约多少？ |  |  |
| 目前料号使用的计量单位有哪些？是否允许相同料号在不同的交易下使用不同计量单位？ |  |  |
| 是否针对料号进行分类？请说明目前料号的分类方式为何？ |  |  |
| 是否有虚拟料号存在？使用用途为何？ |  |  |
| 是否产品特征的需求？(即相同成本料号下，允许不同库存区分的管理需求，例:鞋服业的尺寸管理) |  |  |
| 是否有包装容器建立料号的需求？(如:油桶等) |  |  |

### 料件生命周期访谈

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明目前企业内的成品生命周期有哪些区分？并说明其定义 |  |  |
| 请说明目前企业内的材料生命周期有哪些区分？并说明其定义 |  |  |
| 是否针对料号不同的生命周期有不同的流程控管？请说明各生命周期的控管方式。 |  |  |
| 开发中的研发料号/工程料号是否纳入编码原则控管？或是依生命周期控管？ |  |  |

### 现况运营痛点与关注指标

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 目前料号编码原则是否能满足现状及近期未来需求？ |  |  |

## 产品结构管理

### 研发组织访谈

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明目前集团研发部门的区分方式？ |  |  |
| 是否授权地区研发单位进行集团BOM之修订？修订范围限制为何？ |  |  |

### 产品结构( BOM )资讯访谈

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明BOM建立的申请流程 |  |  |
| BOM 有下列多种组成，请说明目前企业运作有下列哪些，并举例说明：   1. 标准BOM 2. 联产品 BOM 3. 多产出品 BOM 4. 配方BOM(例: 化工业的配方等…) 5. 公式BOM(用量可依特定公司推算) |  |  |
| 是否为多阶BOM?若是的话，请说明断阶原则。并提供一个典型完整产品BOM进行说明。 |  |  |
| BOM用量是否会依部位或是制程作业不同而需记录不同的用量(相同的材料) |  |  |
| 是否允许BOM发行后，还可进行少量材料的修改？若是的话请说明应用场景 |  |  |
| 是否需要进行插件位置管理？(记录材料与成品的组合点位) |  |  |
| 是否需要透过组合选配的方式快速产生BOM (FAS)？请提供范例并进行说明 |  |  |
| 包材是否纳入BOM中？请举例有纳入BOM或是未纳入BOM的包材案例。 |  |  |
| BOM的投入材料，是否允许回收料的使用？试说明相关设定与流程。 |  |  |
| 目前系统BOM的数量约略为何？(以上阶组件来计算) |  |  |

### 取替代管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 是否有取代管理(Running Change新旧料)？ |  |  |
| 是否有替代管理(主副料)？ |  |  |
| 是否有群组替代的需求？请举例说明案例 |  |  |
| 是否有取替代优先序的需求？ |  |  |
| 取替代时，是否允许部份取替代？或是必须全部取替？ |  |  |
| 是否有Second Source 的需求(即BOM的主料是 B，但无法购得，改以B1为第二用料的物料规划) |  |  |
| 替代料是否有限定客户才能使用? |  |  |

### 用量损耗率管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 是否BOM组成用量中有材料损耗率的情形？ |  |  |
| 目前BOM的材料组成用量中，是内含损耗？或是外含损耗？ |  |  |
| 是否需要依据不同的生产数量而制定不同损耗率的需求？(分量损耗) |  |  |

### BOM变更管理( ECR / ECN )

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明 ECR的变更申请流程(Engineering Change Request) |  |  |
| 请说明ECN的变更流程  (Engineering Change Notice) |  |  |
| ECN变更时是产品版本的进版方式为何？请举例说明 |  |  |

### 工程BOM管理( Engineering BOM)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 是否有使用PDM/PLM 系统作研发BOM的管理平台？  (Product Data Management / Product Lifecycle Management) |  |  |
| 工程BOM转正式BOM时，是否必须进行料号转换？或仅是生命周期的变更？ |  |  |

### 材料承认(AVL)/样品送样管理( Approved Vendor List )

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 成品样品是否必须提供给客户进行认可后，方可开始量产规模？若是的话请说明成品送样流程 |  |  |
| 样品的制作是以开立工单方式进行？或是实验室制作产生？ |  |  |
| 是否重要材料必须经过承认作业方可使用？若是的话请说明材料承认流程。 |  |  |
| 未承认材料是否允许少量采购？是否明确限定数量？ |  |  |

### 现况运营痛点与关注指标

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 是否在现行系统中有仍未能满足企业在BOM管理上的需求，请说明。 |  |  |

## 生产工艺途程管理

### 工艺途程访谈

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明目前有下列哪些工艺？并举实务状况说明：   1. 直线工艺 2. 并行工艺(先并行后汇总) 3. 分割工艺(作业二完成后，分给多个作业) 4. 替代工艺(作业四可替代作业三) 5. 无顺序性工艺(作业三、四、五均可进行，只要全数完成即可) |  |  |
| 是否依料号设定工艺途程？或可多个成品料号共享一组工艺途程？举例说明之 |  |  |
| 是否有主、副工艺途程？ |  |  |
| 是否依各自工艺设置标准工时、标准机时？ |  |  |
| 是否有工艺委外的状况？ |  |  |
| 工艺中计量单位是否会转换? |  |  |

### 工艺产能设置

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 是否依据工艺设置资源耗用产能？ |  |  |
| 请举例说明产能设置案例 |  |  |
| 相同工艺是否可以消耗多种产能资源？ |  |  |

## 库存管理

### 仓库/储位管理信息

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明目前仓库的种类与分布 |  |  |
| 请说明仓库管理人员编制与分工 |  |  |
| 是否有作储位管理？请说明储位编号与类型 |  |  |
| 是否有单独设置保税仓 |  |  |
| 是否有客户供货仓的设置，并请说明实例 |  |  |
| 是否有厂商实时供料(VMI)的仓库设置？请说明相关管理机制 |  |  |
| 是否有不计成本仓的需求？(即帐外存货) |  |  |

### 仓库料件管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 是否指定各种材料放置于特定仓库的硬性规范？ |  |  |
| 是否依材料区分仓库设置安全库存量？ |  |  |
| 是否依仓库设置最高储存量？ |  |  |
| 料件出库时，采取的策略是：   1. 建议先进先出(依入库日) 2. 绝对先进先出(依入库日) 3. 有效期近者优先出库 4. 后进先出 5. 人工决定 |  |  |
| 相同料号是否会有不一样的存货单位管理? |  |  |

### 批号、序号管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 是否使用批号管理？ |  |  |
| 请说明目前批号编码原则、产生时机点为何？ |  |  |
| 不同料号之批号是否有可能会重复？ |  |  |
| 是否同一批的产品/材料，有效日期均是相同的？若否的话，请说明实际案例 |  |  |
| 目前批号管理的用途为何？请选取下列用途：   1. 控制产品生失效日期 2. 便于事后质量/管理追踪事宜。 3. 记录生产/进料相关讯息 4. 作为仓管人员先进先出的重要参考 5. 因应生管、业务等其它非仓管人员指定批号出货或发料。 |  |  |

### 库存交易管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明杂项领出的作业流程 |  |  |
| 请说明杂项入库的作业流程 |  |  |
| 请说明仓库间调拨的流程 |  |  |
| 是否有长距离、长时间差距的仓库间调拨行为？请举例说明 |  |  |
| 是否有材料的借进行为？请举例说明流程 |  |  |
| 是否有材料、成品的借出行为？请举例说明流程 |  |  |
| 请说明库存报废流程 |  |  |

### ABC重点品项管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 是否使用ABC 针对仓库重点品项进行管理？ |  |  |
| ABC 的分类基础为何？   1. 依特定产品分类 2. 依固定成本单价 3. 依过去期间使用金额计算 4. 依期末结存金额占比计算 5. 其它 |  |  |
| 请依上述分类方式，举实务案例进行说明 |  |  |

### 盘点管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明实地盘点计划与流程 |  |  |
| 盘点是采取清册盘点？或是采用盘点标签逐一清点？ |  |  |
| 请概述最近一次的盘盈亏数量与金额百分比 |  |  |

### 库存关帐

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 现行系统关帐机制为：   1. 每天关帐，不得返单 2. 隔天早上补完单后关帐 3. 每月\_\_\_\_\_日进行上个月库存关帐 |  |  |
| 请说明关帐后，重新开启补单的流程 |  |  |
| 请提供目前库存关帐后相关报表 |  |  |

### 现况运营痛点与关注指标

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 目前库存准确率 |  |  |
| 目前库存存货周转率 |  |  |
| 最近一期呆滞库存金额约略数(超过180天未使用) |  |  |

## 销售管理

### 相关经营模式访谈

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 目前有哪些销售模式？   1. 直销 2. 分销 3. 批发 4. 零售 5. 代理 6. 电商 7. 其它   请说明销售模式及各种销售模式的占比 |  |  |

### 客户基本资料访谈

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明目前客户编码原则 |  |  |
| 是否针对客户进行分类？有哪些分类方式？ |  |  |
| 是否有订定客户的生命周期？有哪些生命周期？并说明相关控管点 |  |  |
| 是否存在着实体相同客户但却有多个客户编号的状况？请以实例说明 |  |  |
| 常用的交易货币有哪些？(USD, CNY, TWD, HKD, EUR…) |  |  |
| 请说明有哪些常用的收款方式？(TT, LC, 支票…) |  |  |
| 请说明有哪些常用的发票开立机制？(随货附发票、月结开发票、客户验收后开立发票) |  |  |
| 目前约有客户数量多少？其中内销、外销客户比重为何？ |  |  |
| 跟客户往来是否涉及佣金、权利金的其它支付行为？请说明状况及计算模式 |  |  |

### 客户信用额度管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 目前是否进行信用额度管理？ |  |  |
| 信用额度内部计算范围为集团计算或是个别公司计算？ |  |  |
| 是否有多个客户共享信用额度的状况？ |  |  |
| 是否针对信用额度控管分类？请说明分类方式及控管程度 |  |  |
| 是否定期进行客户信用额度重新评定？请说明评定标准与流程 |  |  |

### 销售业务员管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明目前业务人员部门组织以及分工方式。 |  |  |
| 是否允许不同业务部门看到对方交易数据 |  |  |
| 是否设置业务助理？请说明业务助理与业务分工方式 |  |  |

### 销售预测管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明销售预测最小单位为何？并说明审批流程 |  |  |
| 请说明销售预测频率多久进行一次？每周、每月、每季？ |  |  |
| 销售预测是否需透过上、下层销售组织体系进行汇总与调整修正？ |  |  |
| 请说明销售预测单位与实际生产、供给单位的关连。 |  |  |

### 销售价格管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明产品标准价格的制定流程与权责单位为何？ |  |  |
| 目前有哪些价格自动取价方式：   1. 人工输入 2. 依客户上次交易价 3. 最近销售价 4. 依合约、报价单 5. 依客户核价 6. 依公式价 7. 依促销活动   并说明应用场景与举例 |  |  |
| 是否与客户订定长期价格合约？请说明应用场景 |  |  |
| 是否依不同客户分类、客户、洲别、国家、地区、渠道等设定不同的价格规范？ |  |  |
| 是否针对业务销售底价、成本价进行不同签约许可证管理？ |  |  |

### 估价/报价管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 针对非标准产品，是否使用估价作业针对客户样品或客户需求进行估价？请说明现行估价流程。 |  |  |
| 估价内容为何？是否包含材料、直接人工、制造费用以及制程工艺元素 |  |  |
| 是否使用报价作业？请说明报价流程 |  |  |
| 是否进行分量计价？ |  |  |

### 销售订单管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 一般订单可能有下列行为，请说明目前企业运作中有哪些行为？并逐一说明其流程，若有未列出的也请补充说明。   1. 一般订单 2. 预先订单(已知客户需求确讷时，先开单加快生产，待后续订单成立后进行补单冲销) 3. 调拨订单(例:出至境外仓等) 4. 其它 |  |  |
| 请说明目前接订单后到交期答复的流程？ |  |  |
| 是否有订单针对组合品，但出货以明细出货之状况 ？(CKD/SKD、或组合/搭售商品)，请说明实际场景。 |  |  |
| 订单开立时，是否允许临时加入配件进行生产的行为？请说明状况 |  |  |
| 订单开立时，是否必须提供给客户多余的备品(Spare part)的状况？ |  |  |
| 订单开立时是否允许后续出货超出订单数量？如何控管？ |  |  |
| 无订单是否允许收货？是否有长期合约行为客户告知需求立即出货的状况？ |  |  |
| 是否在订单开立后，有抢货或是预先锁定库存的状况？请说明场景及相关搭配的管理流程机制 |  |  |
| 是否有接单时依用户的选择组合成BOM的状况？ |  |  |
| 销售的产品是否有包含保固或是维修服务期间？请说明场景及是否可独立拆分品号？ |  |  |
| 是否有签收行为？待客户收货验收完成(或是客户的VMI)后才进行发票开立。请说明相关库存与帐务处理流程 |  |  |
| 是否有接订单后，直接转采购单，并请厂商直送至客户端的行为？请说明流程。 |  |  |
| 是否有依完工百分比行为认列收入的状况？请说明之。 |  |  |
| 是否有销售单位跟计价单位不一致的状况？请说明。 |  |  |

### 订单变更流程管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明目前订单变更流程。 |  |  |
| 已有出货数据后，是否仍允许进行订单变更？此时允许变更的内容为何？ |  |  |
| 订单价格变更时，是否影响未立帐的出货资料？ |  |  |

### 销售出货流程管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明出货前如何进行出货通知？通知流程为何？ |  |  |
| 是否有Packing List 、Invoice的需求？请提供格式案例 |  |  |
| 请说明目前出货流程，并说明相关的审核程序。 |  |  |
| 是否允许出货通知数量与实际出货数量不一致？不一致发生时如何处理，请说明其流程。 |  |  |
| 是否随货附发票？请说明出货与发票开立的时机与权责 |  |  |
| 出货时是否必须记录出货序号？以进行维修保固记录 |  |  |
| 是否允许订单 A，但出货 A1的出货替代行为？请举例说明。 |  |  |
| 是否需要出货在拣量控管功能?(及出货单确认时先将库存锁定，避免被其他出货单去用) |  |  |

### 销售销退流程管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 目前销退有哪些模式？   1. 销退折让后，不再出货 2. 销退折让后，原订单续出 3. 销退换货，已立帐不进行折让 4. 未立帐即销退，原订单仍需出货 5. 品质异常纯价金折让 6. 客户提早付款享有价金折扣   并请说明上述流程 |  |  |
| 销退是否能指定原发票或原出货单？若不行时如何处理？ |  |  |
| 是否进营销退理由分析？请说明前三大销退理由 |  |  |

### 订单结案管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 是否定期针对订单进行结案？ |  |  |
| 目前订单结案的认定标准为何？请说明计算方式 |  |  |

### 现况运营痛点与关注指标

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 目前销售预测准确率约为？无法提升准确率的重要原因为何？ |  |  |
| 目前接单到答交的平均答交时间为多久？是否有改善方向？ |  |  |
| 目前平均接单到出货时间为多久？是否有改善方向？ |  |  |
| 目前准时交货率(达交率)约为多少？ |  |  |
| 目前紧急插单比率多少？(极高、高、一般、偶而、很少) |  |  |
| 目前销售分析有哪些维度？(产品分类、客户类别、部门、区域、渠道…) |  |  |

## 采购管理

### 相关采购模式访谈

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 目前采购模式有下列哪些？   1. 一般采购 2. 网络下单采购 3. EDI电子档案交换下单采购   请说明各种采购模式及各种采购模式的占比 |  |  |

### 供应厂商基本资料访谈

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明目前厂商编码原则 |  |  |
| 是否针对厂商进行分类？有哪些分类方式？ |  |  |
| 是否有订定厂商的生命周期？有哪些生命周期？并说明相关控管点 |  |  |
| 是否存在着实体相同厂商但却有多个客户编号的状况？请以实例说明 |  |  |
| 常用的交易货币有哪些？(USD, CNY, TWD, HKD, EUR…) |  |  |
| 请说明有哪些常用的付款方式？(TT, LC, 支票…) |  |  |
| 请说明有哪些常用的发票收取机制？(随货附发票、月结开发票、验收后请厂商开立发票) |  |  |
| 目前约有厂商数量多少？其中国内采购、国外采购厂商比重为何？ |  |  |
| 是否进行厂商评鉴？评鉴的频率为何？请说明评鉴流程与计算方式。 |  |  |
| 是否会有对同一个交易对象同时有采购与销售状况? |  |  |

### 厂商信用额度管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 目前是否进行供应厂商信用额度管理？ |  |  |
| 是否针对信用额度控管分类？请说明分类方式及控管程度 |  |  |

### 采购员管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明目前采购人员部门组织以及分工方式。 |  |  |

### 采购预测管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明是否提供采购预测给下游厂商？ |  |  |
| 若有进行采购预测，请说明采购预测频率多久进行一次？每周、每月、每季？ |  |  |

### 采购价格管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明产品标准采购价格的制定流程与权责单位为何？ |  |  |
| 目前有哪些价格自动取价方式：   1. 人工输入 2. 依厂商上次交易价 3. 最近采购价 4. 依供应厂商核价 5. 依公式价   并说明应用场景与举例 |  |  |
| 是否与厂商订定长期价格合约？请说明应用场景 |  |  |
| 采购前是否必须经过核价程序后，方可进行采购 |  |  |
| 是否针对业务采购最高价、采购价差进行不同签约许可证管理？ |  |  |

### 询价/核价管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 是否有询价作业？询价流程及询价内容为何？ |  |  |
| 是否有核价作业？核价流程及核价内容为何？ |  |  |
| 是否进行分量计价？ |  |  |

### 请购管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请问有下列哪些请购流程？  1. 原物料请购  2. 杂项请购  3. 资产/设备请购  4. 其它  并说明上述流程及审核程序 |  |  |
| 请购时是否依采购批量进行请购？是否允许与采购批量不一致？ |  |  |
| 请购时是否允许指定供应厂商？或是只能建议不能指定厂商？何种场景下适用？ |  |  |
| 是否请购时进行预算控管？哪些场景下进行管理？超出预算时如何处理？ |  |  |
| 是否有请购变更流程？请说明请购变更流程 |  |  |

### 采购管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 一般采购可能有下列行为，请说明目前企业运作中有哪些行为？并逐一说明其流程，若有未列出的也请补充说明。   1. 一般采购单 2. 预先采购单(已有初步采购需求，请厂商先进行生产，待后续信息确认后再进行一般采购补单冲销) 3. VMI采购单 4. 其它 |  |  |
| 无请购单是否允许自行开立采购单？是否进行请采购勾稽？ |  |  |
| 是否允许请购 A，但采购 A1的采购替代行为？请举例说明。 |  |  |
| 请说明目前下采购单给予厂商，透过哪些通讯方式通知厂商？厂商是否进行交期确认与回复？ |  |  |
| 是否有采购单单针对组合品，但收货以明细收货之状况 ？(CKD/SKD、或组合/搭售商品)，请说明实际场景。 |  |  |
| 采购单开立时，是否有跟厂商要额外的备品(Spare part)的状况？ |  |  |
| 采购单开立时是否允许后续收货超出采购单数量？如何控管？ |  |  |
| 无采购单是否允许收货？是否有长期合约行为告知厂商需求立即出货的状况？ |  |  |
| 是否有采购单位跟计价单位不一致的状况？请说明 |  |  |

### 采购变更流程管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明目前采购单变更流程。 |  |  |
| 已有收货数据后，是否仍允许进行采购单变更？此时允许变更的内容为何？ |  |  |
| 采购单价格变更时，是否影响未立帐的收货资料？ |  |  |

### 采购收货入库流程管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明收货入库流程？并说明相关的审核程序 |  |  |
| 收货部门是否与入库部门一致？ |  |  |
| 需检验的材料是否检验完成才能入库？有先入库后，待使用前再检验的状况吗？ |  |  |
| 是否限制厂商不得提前交货？或有设定允许提前几天内交货？ |  |  |
| 是否有收货后，待QC检验后才决定最后实际入库料号的状况？ |  |  |
| 厂商送货是否可依公司需求打印条形码？ |  |  |

### 采购验退/仓退流程管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 目前是否进行进行验退流程？(质量检验不过后退回给厂商)请说明验退流程为何？ |  |  |
| 是否有验退后，厂商带良品过来换货后直接入库的状况？ |  |  |
| 目前是否进行仓退流程？(已入库之材料，使用时发现材料不良后的厂商退回处理)请说明仓退流程为何？ |  |  |

### 采购单结案管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 是否定期针对采购单进行结案？ |  |  |
| 目前采购单何时会进行特殊结案？请举例说明 |  |  |

### 现况运营痛点与关注指标

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 目前请购单完成到完成采购下单的平均时间为多久？ |  |  |
| 目前平均接单到收货时间为多久？可依不同材料类型评估 |  |  |
| 目前准时交货率约为多少？可区分长/短交期评估 |  |  |

## 进阶生产排程管理(APS: Advanced Planning Scheduling)

### 生产架构访谈

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请问目前各工厂的生管人员有几人？工作内容与负责产品如何分配？ |  |  |
| 成品：  目前是否为接单式生产？或是计划式生产？  从生产到入库约需时多久？ |  |  |
| 半成品：  目前接单式生产到半成品的阶层为何？是否有计划式生产的半成品？  从生产到入库约需时多久？ |  |  |
| 材料：  目前材料的请采购，有哪些来源？并说明场景   1. 依订单请购 2. 依预测及生产计划进行请购。 3. 依实际工单进行请购 |  |  |

### 交期回复机制

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明目前业务开立订单后，生管回复交期的流程 |  |  |
| 请说明当业务有急单需进行插单时，相关处理流程 |  |  |

### 产能规划机制 (Capacity Resource Planning)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明目前产能计划的主要对象为何？(成品、半成品？) |  |  |
| 请列出目前工厂里的瓶颈资源为何？ |  |  |
| 请说明目前针对产能的安排方式 |  |  |
| 目前产能规划的频率为何？ |  |  |
| 请问目前公司生产线产能负荷为何？ |  |  |
| 请问全年的淡旺季为何？在淡旺季节的产能规画模式是否有所不同？请说明规划时的考虑差异点 |  |  |

### 物料需求规划机制 (Material Requirement Planning)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 是否部份重要关键材料会有集团专责人员负责监管规划？或是所有用料均由各工厂自行依需求规划？ |  |  |
| 请说明目前物料存货的策略有下列哪些？   1. MRP计算 2. LRP 依订单计算 3. 人工计算 4. 期间式采购(定期采购) 5. 安全库存量(设定安全库存) 6. 再订购点(Re-Order Point) |  |  |
| 目前物料规划的频率为何？是否区分中、短期的物料规划模式？请说明目前的物料规划模式 |  |  |
| 是否有部份物料交期非常固化，厂商决定后难以变更修正？(关键料) |  |  |
| 物料计算时，是否考虑取替代 |  |  |
| 计算时是否必须考虑物料的生失效日期 |  |  |
| 是否分仓库群(或是分产品线)各自计算物料需求？(分仓MRP) |  |  |
| 物料的供给是否有限定特别的配对关系?(例如某仓库内的物品只能供给给某特定客户使用) |  |  |

### 现况运营痛点与关注指标

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 目前完成重新排程所需的时间为多久？ |  |  |
| 目前回复订单交期所需的时间为多久？ |  |  |

## 批次生产管理 (Job Shop Production Management

### 工单开立访谈

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明目前工单的种类？相关的应用场景以及审核流程   1. 一般工单 2. 委外工单 3. 重工工单 4. 试样工单 5. 拆件式工单 |  |  |
| 请问是否有下列类型的工单产出：  1. 联产品(生产A，入 A1,A2)  2. 多产出(投入 A，入B、C)  3. 回收料(边角料可再回收使用)  4. 副产品(边角料，但无法回收使用) |  |  |
| 是否工单均依订单为来源作开立依据？ |  |  |
| 是否有不同的订单来源，但可以或必须合并生产的场景？ |  |  |
| 是否有母子工单的应用场景？请说明 |  |  |
| 工单是否使用Run Card管理?  (一张工单拆分多张小工单) |  |  |
| 工单开立当下是否自动取替代？ |  |  |
| 工单开立时，是否允许生管人员针对损耗或部份材料进行调整？ |  |  |
| 是否有委外代工代料的状况？请说明场景 |  |  |
| 是否允许进行工单变更？可变更的状况与限制为何？ |  |  |
| 是否于开立工单时，即要告知生产线生产产品的序号范围有哪些？ |  |  |
| 一个月约有多少张工单？ |  |  |

### 工单备料流程

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 是否允许部份套数生产？(例工单100，但先生产70) |  |  |
| 是否允许未足料生产？(例C材料可于开工后二天到达即可) |  |  |
| 工单变更时，是否进行挪料处理？ |  |  |

### 工单领退料流程

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明目前发料流程、审核流程 |  |  |
| 请说明目前退料流程、审核流程 |  |  |
| 请说明目前超领流程、审核流程 |  |  |
| 请说明在线发现材料不良时的处理流程与审核流程。 |  |  |
| 是否依生产套数进行发料？或是不严格控管发料套数？ |  |  |
| 是否依生产制程段进行发料？并进行套数控管 |  |  |
| 是否合并工单进行发料？ |  |  |
| 是否有发料前调拨材料至线边仓的需求？(哪些材料) |  |  |
| 是否有倒扣料的应用场景？ |  |  |
| 是否有相同发料单但由不同仓库发出材料的状况？请说明应用场景。 |  |  |
| 是否允许工单发料时改发取替代料件? |  |  |

### 工单报工管理流程

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明种工单经历的制程数？ |  |  |
| 一般加工站有下列类型，请说明现有工艺的归属：   1. 流线型工艺 2. 单人单机操作 3. 单人多机(群组技术式)操作 4. 混合生产(多人多机弹性调度) |  |  |
| 目前联机操作员的绩效回报方式为何？请说明 |  |  |
| 是否记录生产工艺的生产条件(如温度、压力等)，以备后续追踪查核 |  |  |
| 目前报工采取即时报工？或是脱机报工？ |  |  |
| 生产中不良目前有哪些处理方式? |  |  |

### 工单入库流程

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 入库前是否必须经过FQC检验合格，方得入库？ |  |  |
| 请说明完工入库流程 |  |  |
| 完工入库时是否检查发料合理性(齐料套数)？是否允许误差？ |  |  |
| 生产入库时，是否需记录入库产品序号，以利后续追踪？编码方式为何？ |  |  |
| 入库时是否必须进行批号管理？批号产生编码原则为何？ |  |  |

### 工单结案流程

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 是否定期进行工单结案？执行频率多久一次？ |  |  |

### 现况运营痛点与关注指标

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 目前投入产出平均良率为？ |  |  |
| 目前如期开工率为？ |  |  |
| 目前如期完工率为？ |  |  |
| 目前平均生产天数？(可依产品类别统计) |  |  |

## 品质管理

### 质量规范与数据

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明目前质量规范制定的流程为何？ |  |  |
| 目前抽样检验使用计数值检验(PCS)？或是计量值检验(重量、容积数…)？或两者均有？ |  |  |
| 目前有使用哪些质量抽样计划？   1. MIL-STD-105D/E 2. C=0 (零缺点抽样) 3. MIL-STD-1916(计数) 4. MIL-STD-1916(计量) 5. 依百分比抽样 |  |  |
| 是否依品管人员分类设定检验标准？或依料号设定标准？适用品项为何？ |  |  |
| 品检规范的适用范围为何？是全集团共同一组规范？或是各工厂独立设定？ |  |  |

### 质量检验流程

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 目前有哪些质量检验流程？   1. IQC 2. FQC 3. OQC (出货QC) 4. PQC (制程检验) 5. 库存QC   并请说明各种检验流程。 |  |  |
| 是否有检验单位与收货单位不一致的状况？请举例说明 |  |  |
| 检验时是否必须记录量测值？ |  |  |
| 是否QC过程中，还可以进行不同料号的判定？(或依判定结果入不同的库储位) |  |  |
| 质量检验不合格时，是否可进行特采申请？请说明特采申请发起权责单位为何？以及说明其流程 |  |  |

### 现况运营痛点与关注指标

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 厂商平均验退率 |  |  |
| 生产线材损退料率 |  |  |
| 平均每批货检验所需时间 |  |  |

## 制造资源管理

### 资源基本数据访谈

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请说明目前有下列哪些制造资源需进行管理：   1. 机器/设备 2. 检验/校正仪器 3. 模具/夹具/治具 4. 车辆 |  |  |
| 请说明各种资源的保管/负责部门单位 |  |  |
| 是否针对资源进行寿命管理？举例说明寿命计算方式 |  |  |

### 资源异动处理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 是否针对资源令用进行管理？ |  |  |
| 是否针对资源的保养计划进行管理？ |  |  |
| 是否记录资源的维修状况？ |  |  |
| 资源是否有相关秒表记录需要追踪？ |  |  |

### 现况运营痛点与关注指标

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 重要资源的妥善率 |  |  |
| 重要资源产能利用率 |  |  |

## 成本管理

### 成本计算访谈

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 成本计算方法是哪种？ |  |  |
| 不同的仓库计价方法是否相同？请列示不同仓库的计价方法 |  |  |
| 废品是否负担成本？ |  |  |
| 期末是否有在制？是否需要进行完工产品与在制品的成本分配？ |  |  |
| 如果需要完工产品与在制品的成本分配，现在怎样分配？请写出逻辑 |  |  |
| 成本结转方式？成本现在是否核算到工序 |  |  |
| 成本项目除了材料、人工、制造费用、外协费用、机器费用外，是否还设有更明细的成本项目？如果有请列示？ |  |  |

### 费用收集方式访谈

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 费用按什么来归集？(部门、生产线、工作中心、其它) |  |  |
| 人工费用如何收集的？收集到总帐的哪个科目？ |  |  |
| 是否存在领用材料、半成品、产成品做为制造费用的情况？ |  |  |
| 如果存在领用材料、半成品、产成品做为制造费用的情况，这部分费用怎么进行收集，采用哪种单据收集？ |  |  |
| 制造费用收集对应到总帐的哪个科目？ |  |  |
| 人工费用怎么收集的？收集到总帐的哪个科目？ |  |  |

### 费用分配模式访谈

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 辅助生产费用如何分配？请详细说明分配依据及原则？ |  |  |
| 人工费用按什么标准分配到生产订单或产品上？□平均分配 □按产品产量  □按实际工时 □按产品权重系数  □按定额工时 □按材料定额总成本  □其他 |  |  |
| 制造费用按什么标准分配到生产订单或产品上？□平均分配 □按产品产量  □按实际工时 □按产品权重系数  □按定额工时 □按材料定额总成本  □其他 |  |  |
| 机器费用按什么标准分配到生产订单或产品上？□平均分配 □按产品产量  □按实际工时 □按产品权重系数  □按定额工时 □按材料定额总成本  □其他 |  |  |
| 是否使用约当系数？（约当系数表示企业在制品的完工程度，即在制品相当于完工品的百分之几。） |  |  |
| 企业现在的约当产量如何计算或设定？ |  |  |

### 成本凭证产生方式访谈

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 生产成本科目和费用科目有哪些？与费用分摊的科目关联规则是什么？ |  |  |
| 生产投入和生产完工入库的成本凭证产生规则是什么？ |  |  |
| 杂项领用的费用及计算差异的成本凭证的产生规则是什么？ |  |  |
| 制费结转生产成本的规则是什么？制费是否期末全部结转入生产成本科目？ |  |  |
| 销货成本凭证的结转规则是什么？ |  |  |
| 是否采用发出商品管理？发出商品的成本计算规则是什么？ |  |  |

### 其它成本相关访谈

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 返工成本如何核算？请举例说明 |  |  |
| 如果有生产撤线，撤线部分成本如何计算？ |  |  |
| 请提供目前使用的成本报表样式并详细说明其作用及管理意义？ |  |  |

### 现况运营痛点与关注指标

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 目前成本每月是否定期结算完成？几日完成结算？ |  |  |

## 应收帐款管理

### 应收帐款管理流程访谈

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 除主营业务以外,还有哪些主要的应收业务？ |  |  |
| 应收立账依据如何？（发票？出货单？签收单？其他？） |  |  |
| 应收立账时间点如何？（出货后立账？月底统一立账？其他？） |  |  |
| 出货截止日是几号？应收结账日是几号？ |  |  |
| 应收科目如何细分？ |  |  |
| 应付账款主要审计内容是什么，如何进行审计？ |  |  |

### 客户管理规划

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 公司每月约有多少应收业务，各是什么类型，如内销，外销各占多少比例？相应的会计凭证有多少？ |  |  |
| 哪些部门及人员参与应收账款的管理，具体职责是什么？ |  |  |
| 有哪些种类的付款条件？ |  |  |
| 应收款的分类口径？是按客户分类分还是按销售类型（内外销）分，或其他？ |  |  |
| 每月的收款业务量和应收发票的数量？ |  |  |
| 是否使用票据？使用何种票据？票据业务的处理方式？ |  |  |
| 客户的退货与换货如何处理？涉及款项如何处理？ |  |  |
| 客户是否会要求押金或质保金等情况？ |  |  |
| 客户是否存在销售返利、买赠等销售激励政策，如有请描述账务处理方式。 |  |  |

### 收款冲账流程

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 客户间是否有代付款现象？ |  |  |
| 是否有预收款？预收款是否需要和订单对应核销？ |  |  |
| 销售款项是否有认领过程，请描述客户收款后流程及参与部门。 |  |  |
| 冲账方式有哪些，依发票？出货单？日期？余额？ |  |  |
| 冲款时是否会同时扣减费用，如有请列举有涉及哪些费用？ |  |  |
| 收款币种与立账币种是否会存在不一致的情况？ |  |  |
| 应收/预收款收款后是否存在退回的情况？ |  |  |

### 销退折让管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 是否有销退和折让？ |  |  |
| 折让单与销货折让单与销货凭证对应关系（与出货单对应？与销售订单对应?） |  |  |
| 折让扣抵方式？（退发票作废再重开、开折让单、合并在下一次出货发票中开列？） |  |  |

### 收入核算

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 收入确认方法,是以出货为准还是以开票为准？ |  |  |
| 收入科目如何细分？ |  |  |
| 期末已出货未开票的处理方式，采用暂估收入还是做发出商品管理？暂估收入是否次月冲回？ |  |  |
| 是否有各类调整业务,请描述？ |  |  |

### 外币核算

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 有哪些主要外币业务,如何核算及管理？ |  |  |
| 应收账款如果有外币，应收账款是否做外币重评 提列为实现汇兑损益，计提频率（每月，每季，年底？） |  |  |

### 流转税务

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 应收业务涉及的税种？计算规则是什么？ |  |  |
| 期末需要申报的流转税有哪些？ 是否采用网上申报？是否需要做申报接口？ |  |  |

### 销售发票流程

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 发票限额是多少？是否有专职开票员或发票保管员？ |  |  |
| 外销(国际销售)发票什么部门开立？每月发票量如何？如何开立（手工、excel打印、系统自动打印？）？ |  |  |
| 内销(国内销售)发票什么部门开立？每月发票量如何？如何开立？ |  |  |
| 发票开立规则如何？（按出货单？按订单？按客户？） |  |  |
| 出货单和发票的对应关系如何？是否会有出货价格与发票价格不一致的情况，如何处理？ |  |  |
| 是否有当月出货不开票情况？ |  |  |
| 是否有不出货提前开票情况？ |  |  |
| 是否与防伪税控机有接口，即系统中的应收发票能否直接在税控机上打印？是否需要跟防伪税控做连接？采用何种连接方式？ |  |  |

### 对帐与帐龄

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 如何与客户/业务员对账？是否有统一的对账单，如有请提供表单格式。 |  |  |
| 对客户的信用额度及应收账款如何跟踪，是在业务系统中跟踪或在应收系统中跟踪？ |  |  |
| 由什么部门进行催账？ |  |  |
| 对于逾期款项是否加收利息？如何计息？ |  |  |
| 账龄分析方法，账龄时段如何划分？ |  |  |
| 坏账提取和处理方法？ |  |  |

### 现况运营痛点与关注指标

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
|  |  |  |

## 应付帐款管理

### 应付帐款流程状况

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 主要应付业务有哪些？ |  |  |
| 哪些业务需要审批？ |  |  |
| 公司每月约有多少应付业务，各是什么类型？相应的会计凭证？ |  |  |
| 哪些人参与应付账款的管理，具体职责是什么？ |  |  |
| 应付账款主要审计内容是什么，如何进行审计？ |  |  |
| 有无外币采购业务？外币业务如何处理？ |  |  |
| 请详细描述本公司的付款业务及相应的会计凭证。包括预付款、支付货款及其它杂项付款、对下属公司的划款等等，以及需要说明的其它付款方式？ |  |  |
| 应付账款立账依据：入库单、验收单、发票、采购单、其他？ |  |  |
| 账款类别区分：货款／费用／资产？ |  |  |
| 结账时间点：随时结账、定期结账(每月几次)？依厂商或发票汇总结账？ |  |  |
| 哪些业务需要请款 |  |  |
| 哪些业务需要预付 |  |  |
| 当月无发票立暂估否? 立暂估部门采购还是财务？ |  |  |
| 材料科目如何认定.是为单一原物料科目,还是不同料号对应不同存货科目. |  |  |
| 结账日为几号？ |  |  |

### 采购发票管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 发票的确认入账方式, 月末货到发票未到如何处理？月末票到货未到如何处理？ |  |  |
| 发票与入库单的配比核对是由采购部门还是财务部门负责？具体流程是什么？ |  |  |
| 供应商退货的发票处理？ |  |  |
| 运费，杂项费用如何处理？ |  |  |

### 付款处理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 有哪些付款期限？也就是账期管理？ |  |  |
| 使用哪些支付方式，流程如何？各占多大的比例？ |  |  |
| 付款计划作业方式及付款频率？是否有每月固定付款日？ |  |  |

### 零用金管理流程

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 零用金借款的制度和规范？零用金的借款人员范围和额度控制有哪些规则？ |  |  |
| 零用金借款的审批核准流程？零用金的支付方式？通过网银还是现金方式支付？ |  |  |
| 零用金申领和报销的账务处理方式？ |  |  |

### 审批管理流程

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 采购发票是否需要审批 |  |  |
| 费用报销单审批环节是哪些？ |  |  |
| 付款审批环节是哪些 |  |  |

### 流转税务

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 应付业务涉及的税种？税费的计算规则有哪些？ |  |  |
| 可抵扣的进项税有哪些？有哪些进项税不能抵扣？ |  |  |

### 应收应付抵冲业务

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 有无应收和应付账款抵冲业务？ |  |  |
| 是否有收票转付之付款处理？ |  |  |
| 是否有代付转应收业务？ |  |  |

### 费用问题

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 是否有运费等费用需要分摊入存货成本？ |  |  |
| 是否有当月收到发票需要立账，但没有收到货的情况？ |  |  |
| 是否有当月收货及退货合并开票立账情况？ |  |  |
| 发票价格和收货单价格不一致如何处理？ |  |  |

### 现况运营痛点与关注指标

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
|  |  |  |

## 票据资金管理

### 应付票据

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 是否开立远期应付票据？ |  |  |
| 应付票据涉及的种类有哪些？（商业汇票、银行汇票、本票？） |  |  |
| 票据兑现、作废、退票、撤票等状态是否有专人进行明细记录？ |  |  |
| 应付票据的科目设置？是否做厂商核算？ |  |  |
| 应付票据由厂商自行领取或寄出？ |  |  |

### 应收票据

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 是否有外币应收票据？ |  |  |
| 应收票据涉及的种类有哪些？（商业汇票、银行汇票、本票？） |  |  |
| 应收票据的异动会有哪些情况（托收、兑现、作废、撤票、退票、质押、贴现等？） |  |  |
| 应收票据是否列坏帐准备？如何提列？ |  |  |
| 如有外币票据是否会提列汇差损益？ |  |  |
| 是否有票据拆票（大票换小票）情况？ |  |  |
| 是否有转付情况？包括转付厂商或退款给客户的情况？ |  |  |

### 银行管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 目前使用的账户有多少个？其中外币账户有多少个？ |  |  |
| 如有外币账户，涉及哪些币种? |  |  |
| 银行存款科目是否按账户区分明细科目？ |  |  |
| 出纳岗人员除日常现金/银行资金进出管理外是否兼做其他会计岗？如有涉及哪些业务？ |  |  |

### 网银接口

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 是否采用网银？跟哪些银行有网银接口需求？ |  |  |
| 网银的功能有哪些？支付的时候各家银行采用哪些方式（落地还是直连）？ |  |  |
| 期末银行余额的核对和调节规则是什么？未达账的比重有多少？ |  |  |

### 报表及分析

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 现有管理报表有哪些？请提供样表？（银行余额调节表等） |  |  |

### 现况运营痛点与关注指标

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
|  |  |  |

## 固定资产管理

### 管理模式

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 有没有关于固定资产的管理文件，如有请提供？ |  |  |
| 固定资产管理的范围，如何界定固定资产？ |  |  |
| 固定资产是否记录制造商、供应商信息？ |  |  |
| 现在是否有电子系统管理固定资产,该系统是否整个公司集成？ |  |  |

### 资产现状

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 固定资产现有卡片数？ |  |  |
| 是否一物一资产？ |  |  |
| 固定资产的编号规则？ |  |  |
| 固定资产的实物分类规则？每种分类的意义？ |  |  |
| 固定资产的财务分类规则？ |  |  |
| 固定资产卡片的记录及保存方式（记录的内容、格式和保存方式）？ |  |  |
| 是否存在仅需列管的资产？ |  |  |

### 资产财务处理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 管理上的折旧方式和财务制度有无区别？ |  |  |
| 增加固定资产的处理程序及会计流程？ |  |  |
| 对以前的账务如何调整，是补提（或减提）折旧还是在资产的剩余寿命周期内平均分配？ |  |  |
| 资产盘点及报废的业务、财务处理方式？ |  |  |
| 是否存在资产重估？ |  |  |
| 是否提取减值准备？减值准备的计提方法？ |  |  |
| 有无同法人内的资产调拨业务？如何进行账务核算？ |  |  |

### 资产维护

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 资产维护处理方式？ |  |  |
| 维护费用账务处理方式？ |  |  |
| 因大修或增加大的配件（或改良）所造成的原值增加应如何核算？ |  |  |

### 投资管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 资产预算是否需要金额及数量预算,哪些资产需要进行数量预算？ |  |  |
| 有无在建工程？业务处理方式如何？ |  |  |
| 投资管理流程？ |  |  |

### 内部资产调拨管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 集团各法人之间资产是否有内部调拨（买卖）？资产卡片是否重新产生？记录的是原始价值还是净值？ |  |  |
| 是平价买卖还是有差价买卖？账务的处理方式？ |  |  |
| 资产调拨后的折旧规则是否会变化？使用年限是否会重新认定？ |  |  |

### 资产报表

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 固定资产的主要报表（包括预算），请提供表样。（请分年、月、季、半年和特殊情况下准备的一些报表） |  |  |
| 固定资产报表中那些报表需要做成外币的报表？ |  |  |

### 现况运营痛点与关注指标

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
|  |  |  |

## 总帐管理

### 业务架构

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 有没有财务制度、会计制度与流程手册？ |  |  |
| 有没有维护会计科目表的手册？科目结构体系如何？科目分类及明细是什么？科目的使用范围是否与惯例有不同？ |  |  |
| 财政年度及会计周期的划分？会计期能否随时改变？ |  |  |
| 记账本位币是否为RMB？有哪些外币业务？(外购？外币支付？) ，外币种类？月末汇率调整方式如何？ |  |  |
| 下属的公司有自己独立的账本？各公司的账本合并方式(凭证业务合并还是余额合并)？ 和关联公司有哪些内部往来业务？如何进行内部往来业务的对账？ |  |  |

### 凭证管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 凭证制作、审核、过账归档流程？ |  |  |
| 凭证的分类和凭证的编号规则？ |  |  |
| 每月各类凭证的数量？ |  |  |

### 外币核算

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 有哪些主要外币业务,如何核算？ |  |  |
| 外币的汇率如何处理？ |  |  |

### 预提与待摊

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 预提那些费用？预提办法？  会计核算？ |  |  |
| 那些费用项目需要摊销？摊销方法及会计核算？ |  |  |

### 自动凭证

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 有哪些每期需要自动产生的凭证？ |  |  |
| 自动产生凭证的规则有哪些？ |  |  |

### 预算管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 如有，请提供预算管理制度？ |  |  |
| 每个会计年度做几次预算？ |  |  |
| 每次预算的会计期跨度？ |  |  |
| 哪些科目需做预算？ |  |  |
| 请简述目前预算的制定流程？ |  |  |
| 是否包括金额和数量的预算？ |  |  |
| 预算的控制方式？(事后统计、警告、完全控制) |  |  |

### 税务管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 简要介绍各税种的业务处理方法：包括所得税、增值税、营业税、消费税等？ |  |  |
| 各种税费的计算方法及会计分录？ |  |  |
| 税收申报时间,提供各种税务报表样张？ |  |  |

### 财务结账

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 月结账日期，年结账日期？ |  |  |
| 结账方式？(表结？账结？) |  |  |

### 财务报表

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请提供现有报表样张？(资产负债表,损益表,现金流量表等) |  |  |
| 请提供外币报表样张？ |  |  |
| 请提供企业内部管理报表样张？ |  |  |
| 财务(总账)是否需要准备其他特别的报表？ |  |  |
| 本行业对财务报表是否有什么特殊要求？母公司有什么特殊报告要求？ |  |  |
| 是否有要求适应不同会计制度的报表？ |  |  |
| 各报表的编制周期与报送单位及报送日期？ |  |  |

### 现况运营痛点与关注指标

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
|  |  |  |

## 合并财务报表管理

### 合并基础

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 合并的范围有哪些？是否按不同的账务和管理需求多角度合并？ |  |  |
| 投资股权是否会发生变化？发生变化后的合并规则是什么？ |  |  |
| 合并的周期是多长（按期、季、半年、年度）？ |  |  |
| 合并个体的本位币是否一致？不一致的话转换的规则是什么？不同科目采用的汇率方式是什么？ |  |  |
| 合并前需要做哪些核对和调整工作？ |  |  |

### 合并调整

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 导致合并价差发生的原因有哪些？资产负债和损益的合并价差的处理方式分别是什么？ |  |  |
| 长期股权投资的成本法转权益法的规则是什么？ |  |  |
| 有无其他的合并调整事项？ |  |  |

### 合并冲销

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 内部往来是否能保持一致？不一致时差异的处理方式是什么？有无多对多的内部往来冲销？ |  |  |
| 长期股权投资和所有者权益之间的冲销规则是什么？少数股东权益如何处理？ |  |  |
| 存货成本中的未实现利润如何计算？目前采用什么方式获取未实现利润？ |  |  |
| 现金流量项目的内部冲销规则有哪些？ |  |  |

### 揭露事项

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 资产负债表和损益表的揭露事项有哪些？需要如何维护？ |  |  |
| 现金流量表的揭露事项有哪些？需要如何维护？ |  |  |
| 股东权益变动表的揭露事项有哪些？需要如何维护？ |  |  |
| 有无其他需要特别揭露的事项？ |  |  |

### 合并报表

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
| 请提供现有合并报表样张？(合并工作底稿、资产负债表,损益表,现金流量表、股东权益变动等) |  |  |
| 合并是否需要准备其他特别的报表？ |  |  |
| 本行业对合并财务报表是否有什么特殊要求？母公司有什么特殊报告要求？ |  |  |
| 各报表的编制周期与报送单位及报送日期？ |  |  |

### 现况运营痛点与关注指标

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 访谈项目 | 现状说明 | 未来期许与建议 |
|  |  |  |