

关于 GJ 营销政策制定及执行情况的

审计报告（一）

XX 部根据年度工作计划，于 2019 年 9 月 11 日-9 月 23 日，对 GJ2019 年 1 月-7 月营销 X、Y 政策制定及执行情况进行了审计，结果如下：

一、 审计结论

1、抽检 240 个订单提奖，合计发放 191.47 万元。发现多发提奖 9.58 万元、系统多计算提奖 29.72 万元（暂未付款）。

2、营销人员应承担未承担费用 4.14 万元，主要为：2 名营销人员超 6 个月不出单，违反 X 政策规定报销差旅费 2.5 万元；3 笔保外设备赠送配件，未按政策由营销人员承担 30%，涉及金额 1.64 万元。

3、7 名分公司经理大 GJ 前期招待费 12.37 万元和 5.69 万元中标后费用漏计考核。

二、 具体审计发现

（一）2019 年 1 月-7 月 19 笔订单因不符合全款定义核算及系统设置逻辑不合理等原因，多发提奖合计 9.58 万元。

（详见附件 1）

1、新提奖系统无法根据回款时间调整全款、分期系数，

导致 15 笔订单因不符合全款定义，按合同付款形式确定为全款计算提奖，导致多发放 6.41 万元。

2、因提奖系统缺陷，1 笔订单销售后退货，提奖订单已关闭，但提奖仍计算后发放，导致多计算提奖并发放 1.46 万元。

3、3 笔订单因计算赠送配置统计错误和代理费未扣减问题，导致多发放提奖 0.891 万元。

4、1 笔订单因 2018 年销售后 2019 年换货，导致 18、19 年重复计算提奖 1.5 万元，并发放 0.825 万元。

标准/依据：《2019 年国内分公司 Y 管理规定》、《2019 年国内流机 Y 保护价》。

风险分析：造成多发放提奖 9.58 万元。

问题产生原因：①新提奖系统存在无法自动判断全款、分期功能，导致系统计算提奖仍需依赖手工调整；②系统逻辑不合理，因退货、换货已关闭订单仍计算提奖并发放问题。

审计建议：将多发放提奖予以扣回，并协调风控委对提奖系统逻辑进行修订。**【整改责任人：GSB、PCA，完成时间：10 月 30 日】**

（二） 2019 年订单多计算提奖 29.72 万元，暂未挂账付款。

1、30 笔订单因全款订单未按要求回款导致不符合全款

销售定义以及系统逻辑不合理等原因,共计多计算提奖 23.26 万元,回款未达到提奖标准暂未发放。

例:提奖订单号 2010003677,为客户 A 公司,因客户原因系统已于 2019 年 6 月退货,但提奖表中前期已计算提奖 2.1 万元仍计入汇总发放表中,因该员工离职未发放。

2、13 笔订单因计算提奖基础数据错误,导致多计算提奖 6.46 万元,回款未达到提奖标准暂未发放。

标准/依据:《2019 年国内分公司 Y 管理规定》

风险分析:后续如未及时审核发现,当回款达到提奖标准时,存在多发放提奖的风险。

问题产生原因:未认真核对计算提奖依据和提奖基数。

审计建议:对多计提奖订单进行重新复核,协调提奖系统更正提奖数据,避免后期多发放提奖。**【整改责任人: GSB、PCA, 完成时间: 2019 年 11 月 30 日】**

(三) X 政策执行无合理的监控考核机制,营销人员应承担未承担费用 4.14 万元。

1、根据《2019 年国内分公司 X 管理规定》、及营销公司发布的《国内营销代表月度销售排名通报》,ZB、LFX 因连续 6 月未实现签单,取消 ZB3 月-5 月、LFX4-7 月差旅费报账,但检查实际差旅费报账明细,2 人仍违反 X 政策规定报销差旅费合计 2.5 万元。

进展：经监事组提示后，2 名营销人员已提交报告申请剔除考核。

2、抽查 2019 年 1-7 月保外设备免费维修换件订单 25 笔，发现 3 笔保外设备赠送配件，未按政策由营销人员承担 30%，涉及金额 1.64 万元，且无人对该政策执行情况进行监控考核。

【直接责任人：ZB、LFX 等，管理责任人：XPF】

标准/依据：《2019 年国内分公司 X 管理规定》：入司半年以上营销人员连续 6 个月不出单则取消差旅费用报销；经营销公司审批同意的赠送保外设备配件，营销人员承担 30%。

风险分析：未按政策标准进行报账，造成政策执行不力，未达到考核效果。

问题产生原因：营销人员未自觉减少不符合政策标准的报账，造成多报账。

审计建议：对不符合 X 政策标准，公司多承担费用予以扣回；并对明知政策标准仍违反报账要求的责任人自行出具处罚意见，报监事组备案。【整改责任人：XPF，完成时间：2019 年 10 月 30 日】

（四）大 GJ 前期招待费 12.37 万元和中标后招待费 5.69 万元漏记入考核。

抽查 2019 年 1-7 月 9 家分公司总经理日常招待费报销，

发现存在 12.37 万元大 GJ 前期费用和 5.69 万元中标后费用漏计入大 GJ 项目总费用中进行考核。

标准/依据：《2019 年国内分公司 X 管理规定》：大 GJ 销售费用上限为销售额的 1%。

风险分析：费用政策标准未有效执行，造成销售费用升高，公司多承担费用，并降低政策引导效力。

问题产生原因：大 GJ 招待费未加签营销公司支持专员，导致漏计考核。

审计建议：对大 GJ 项目费用已报账费用进行清理，对漏计考核费用纳入销售费用总额统一考核。**【整改责任人：DFY、XPF，完成时间：2019 年 10 月 30 日】**

进展：经监事组提示，大 GJ 费用已纳入考核总表。

（五）其他问题

1、《2019 年国内分公司 Y 管理规定》第五章第 4 点，“国内销售的免税价合同按免税价乘以 1.16 换算成含税价计提奖”。

存在的问题：因国家销项税率于 2019 年 5 月已变更为 13%。

审计建议：营销公司修订营销政策规定，“免税价合同按免税价乘以国家现行销售税率换算成含税价计提奖。”

2、《2019 年国内分公司 Y 管理规定》第五章第 9 点，“签

订和交付大 GJ 订单,按销售金额的 0.3%~1.1%奖励研发营销投标团队、制造商务团队、及其他贡献部门”。

存在的问题:“投标奖”发放条件和时间未明确,政策原文存在签订和交付两个时点均提奖的错误理解。

审计建议:“投标奖”明确提奖时间为中标时、或收到首付款,按终端销售额一定比例奖励相关贡献部门。

附件 1: 2019 年 1-7 月营销政策执行检查明细表

XX 部监事组

2019 年 9 月 29 日

关于 GJ 营销政策制定及执行情况的 审计报告（二）

XX 部根据年度工作计划，于 2019 年 9 月 11 日-9 月 23 日，对 GJ2019 年 1 月-7 月营销 Y、X 政策制定及执行情况进行审计，结果如下：

三、 审计结论

1、抽检 240 个订单提奖，合计发放 191.47 万元。发现多发提奖 11.03 万元、系统多计算提奖 32.59 万元（暂未付款）。

2、营销人员应承担未承担费用 7.74 万元，主要为：2 名营销人员超 6 个月不出单，违反 X 政策规定报销差旅费 2.5 万元；3 笔保外设备赠送配件，未按政策由营销人员承担 30%，涉及金额 1.64 万元；2 个采用项目代理实现销售的订单，未按政策规定减半报销成单补贴 3.6 万元。

3、3 名分公司经理超政策标准报销流机招待费 4.91 万元；7 名分公司经理大 GJ 招待费 16.27 万元漏考核。

四、 具体审计发现

（一）2019 年 1 月-7 月 20 笔订单因不符合全款定义核

算及系统设置等原因，多发放提奖合计 11.02 万元。（详见附件 1）

【直接责任人：GSB、XYJ、PCA；管理责任人：XPF、财务总监 CM】

4、3 笔订单因计算赠送配置统计错误，导致多发放提奖 1.69 万元。

5、15 笔订单因不符合全款定义，按全款计算提奖，导致多发放 5.72 万元。

6、2 笔订单销售后退货，提奖订单已关闭，提奖仍可计算，导致多计算提奖并发放 2.74 万元。

4、2 笔订单（客户 A 公司）因项目代理费用 41.6 万元未核减销售净价，导致多发放提奖 0.877 万元，多计算提奖 8.95 万元。

标准/依据：《2019 年国内分公司 Y 管理规定》、《2019 年国内流机 Y 保护价》。

风险分析：造成多发放提奖 11.02 万元。

问题产生原因：①未认真核对计算提奖基数以及工作疏忽。②提奖计算人员不清楚采用以项目代理形式的代理费。

审计建议：将多发放提奖予以扣回，并根据《问责管理制度》对责任人 GSB、XYJ、PCA、XPF 予以通报批评。【整改责任人：GSB、PCA，完成时间：10 月 30 日】

（二） 2019 年订单多计算提奖 32.59 万元，暂未挂账付款。

1、2019 年 37 笔订单，因不符合全款销售定义和基础数据错误，多计算提奖 32.59 万元，回款未达到提奖标准而暂未发放。

标准/依据：《2019 年国内分公司 Y 管理规定》

风险分析：后续如未及时审核发现，当回款达到提奖标准时，存在多发放提奖的风险。

问题产生原因：未认真核对计算提奖依据和提奖基数。

审计建议：对多计提奖订单进行重新复核，调整提奖基数，避免后期多发放提奖。**【整改责任人：GSB、PCA，完成时间：2019 年 10 月 30 日】**

（三）X 政策执行无合理的监控考核机制，营销人员应承担未承担费用 7.74 万元。

1、根据《2019 年国内分公司 X 管理规定》、及营销公司发布的《国内营销代表月度销售排名通报》，ZB、LFX 因连续 6 月未实现签单，取消 ZB3 月-5 月、LFX4-7 月差旅费报账，但检查实际差旅费报账明细，2 人仍违反 X 政策规定报销差旅费合计 2.5 万元。

2、抽查 2019 年 1-7 月保外设备免费维修换件订单 25 笔，发现 3 笔保外设备赠送配件，未按政策由营销人员承担

30%，涉及金额 1.64 万元，且无人对该政策执行情况进行监控考核。

3、抽查发现销售客户 D 公司、H 公司的 4 台设备订单均采用项目代理实现销售，未按政策规定减半报销成单补贴 3.6 万元。

【直接责任人：ZB、LFX 等，管理责任人：XPF】

标准/依据：《2019 年国内分公司 X 管理规定》：入司半年以上营销人员连续 6 个月不出单则取消差旅费用报销；经营销公司审批同意的赠送保外设备配件，营销人员承担 30%；采用项目代理实现销售的订单，成单补贴减半。

风险分析：未按政策标准进行报账，造成政策执行不力，未达到考核效果。

问题产生原因：营销人员未自觉减少不符合政策标准的报账，造成多报账。

审计建议：对不符合 X 政策标准，公司多承担费用予以扣回；并对明知政策标准仍违反报账要求的责任人自行出具处罚意见，报监事组备案。【整改责任人：XPF，完成时间：2019 年 10 月 30 日】

（四）分公司经理超 X 政策标准报销流机招待费 4.91 万元，另大 GJ 招待费 16.27 万元漏记入考核。

检查 2019 年 1-7 月 9 家分公司总经理日常招待费报销情

况，经区分大、小 GJ 招待费发现存在 16.27 万元大 GJ 费用漏计入大 GJ 项目总费用中考核；另按每月 1 万元的最高标准对比小 GJ 招待费，发现 3 位分公司总经理超标准报账招待费 4.91 万元。

标准/依据：《2019 年国内分公司 X 管理规定》：分公司总经理按流机回款的 0.3% 报销招待费，月度限额不低于 6000 元但不高于 1 万元/月；大 GJ 销售费用上限为销售额的 1%。

风险分析：费用政策标准未有效执行，造成销售费用升高，公司多承担费用，并降低政策引导效力。

问题产生原因：分公司经理未自觉减少不符合政策标准的报账，造成多报账。

审计建议：对不符合 X 政策标准，公司多承担费用予以扣回；对大 GJ 项目费用已报账费用进行清理，对漏计考核费用纳入销售费用总额统一考核。**【整改责任人：DFY、XPF，完成时间：2019 年 10 月 30 日】**

（五）其他问题

1、《2019 年国内分公司 Y 管理规定》第五章第 4 点，“国内销售的免税价合同按免税价乘以 1.16 换算成含税价计提奖”。

存在的问题：因国家销项税率于 2019 年 5 月已变更为 13%。

审计建议：营销公司修订营销政策规定，“免税价合同按免税价乘以国家现行销售税率换算成含税价计提奖。”

2、《2019 年国内分公司 Y 管理规定》第五章第 9 点，“签订和交付大 GJ 订单，按销售金额的 0.3%~1.1%奖励研发营销投标团队、制造商务团队、及其他贡献部门”。

存在的问题：“投标奖”发放条件和时间未明确，政策原文存在签订和交付两个时点均提奖的错误理解。

审计建议：“投标奖”明确提奖时间为中标时、或收到首付款，按终端销售额一定比例奖励相关贡献部门。

附件 1：2019 年 1-7 月营销政策执行检查明细表

XX 部监事组

2019 年 9 月 24 日