

# 上市（櫃）製造業生產管理資訊系統結合與內部控制制度 規劃之實証研究－配合證管會規定內部控制制度標準規範

徐茂陽

國立勤益工商專校工業工程與管理科

## 摘要

在早期許多上市（櫃）公司之內部控制作業制度化，經營者常委由會計師來規劃，對後續資訊管理之整合推動不十分重視，也常因藉資訊管理系統整合制度化推動經費成本高昂，而有所怯步；而有些企業高階主管雖重視資訊管理，也因資訊管理系統規劃人員未能掌握內部控制作業制度之精神，致使公司制度化配合資訊管理系統整合推動無法有效落實。其實財務之內部控制制度即應落實於資訊管理資訊系統(MIS)中之基礎-異動處理系統的規劃，即可達到有效果及有效率之目的。

目前資訊科技一日千里而且售價降幅已大，對有效協助企業推動管理電腦化已具經濟效益，故經營者如何加強資訊管理系統規劃人員來了解內部控制作業制度之精神以配合規劃TPS，對落實上市（櫃）公司管理電腦化，已是刻不容緩之問題。

本文即針對“有效果”之內部控制制度，結合規劃“有效率”之資訊管理系統，作有系統之說明，並探討成功導入及推動的各種關鍵因素，達成事半功倍的效益。

## 第一章 緒論

### 1-1 研究動機與目的

台灣之企業目前在國際化浪潮席捲下，市場開放競爭壓力增加，皆希望擴大經營規模來強化行銷及產品研發之能力，有效增加競爭優勢，但面臨資金不易籌措之問題，故證管會目前有意放寬上市（櫃）之條件，以配合企業籌措資金之來源。為企業成長茁壯所需資金籌集之便利，及因應經濟自由化、國際化所帶來的衝擊，藉公司股票上市以促進內部管理健全化及提高經營效率，是為目前企業開創另一個光明前程的新里程碑，但企業必須首先強化內部控制及稽核制度，以合乎上市（櫃）制度化之重要條件之一，並且能將內部控制制度作為管理電腦化異動處理系統(TPS) 規劃之核心，進而奠定管理資訊系統之基礎。

目前中小企業大多已移往海外發展，未來根留在台灣勢必以中大型企業為主，且必然需要資金來協助擴充經濟規模，目前仍以自資本市場來獲取資金最為容易，雖然證管會放寬公司上市（櫃）之標準，鼓勵中大型企業能上市（櫃）外，以為保護大多數投資人之權益，對企業內部控制制度之嚴謹性十分關注，且訂定為上市（櫃）之審核標準，然而對中大型企業而言，“有效果”之內部控制制度化若無“有效率”資訊管理系統來配合，必然造成事倍功半之情形。

表1-1說明所謂成功資訊管理系統之規劃，乃依企業之正確決策面及管理技術面之定位，

然後才運用資訊科技來協助完成系統，故資訊科技只是扮演提高資訊管理之效率(Effeciency)的工具，而非確保資訊管理系統具有效果(Effective)的優先關鍵。而財務內部控制方法乃是指扮演管理技術面之規劃策略，尚需考慮組織、系統分析與設計、指揮、協調、控制、專案管理及成本效益分析的各方面充分配合。

本文即針對“有效果”之內部控制制度結合規劃“有效率”之資訊管理系統，作有系統之說明，並探討成功導入及推動的各種關鍵因素，達成事半功倍的效益。

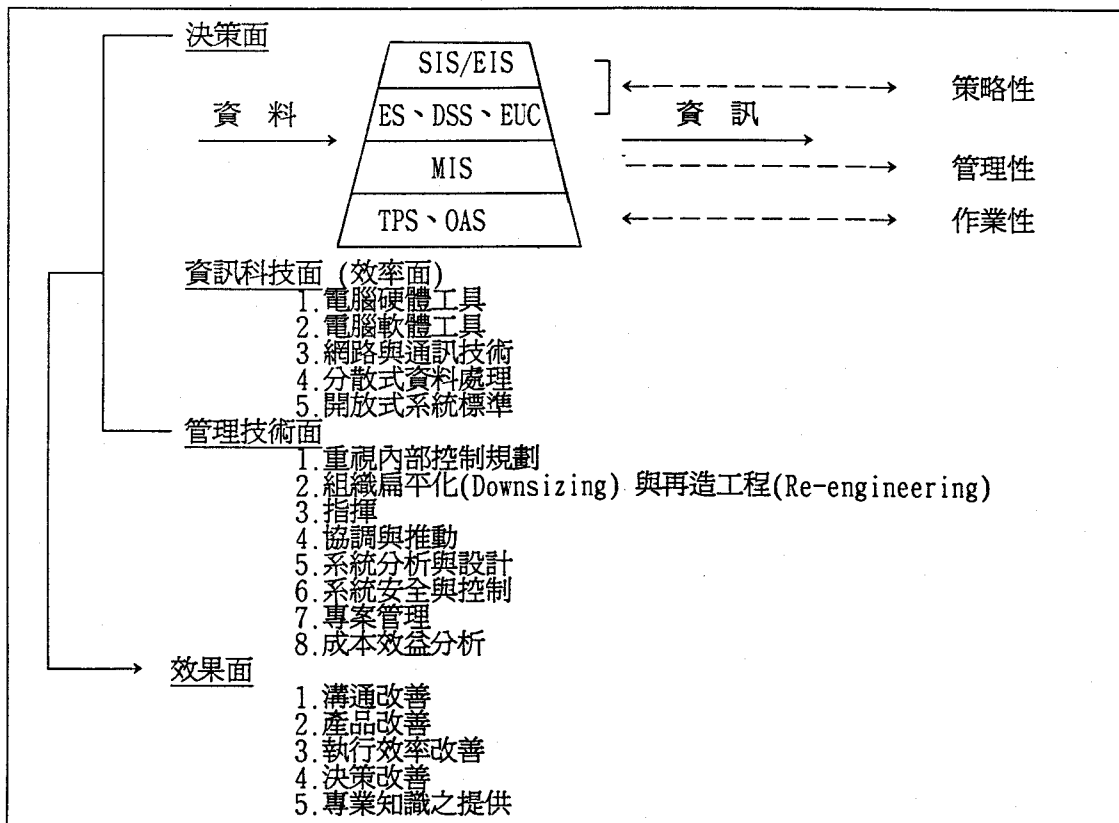
### 1-2 研究方法

國內大多數企業在初期規劃管理資訊系統(MIS)時，其異動處理系統(TPS)之作業程序常未能將內部控制作週詳性之考慮，故財務主管發生會計資訊之取得有兩大缺失，第一會計資訊品質可信度降低，導致會計資訊可利用度亦失真，對高階主管之決策品質亦容易產生偏差，第二降低會計資訊取得之時效，因內控制度有缺失，而發生在管理流程重複作業及稽核表單內容正確性等，時間浪費頗多，如無訂單作業卻發生驗收入庫作業，而在客戶應付帳款整理時，必然浪費大量人力、時間去稽核正確後，再進行付款作業。

內部控制需透過表單流程作業（即異動處理作業系統），配合控制點之設計來作稽核，故應重視表單處理流程合理化，另外透過管理作業功能整合使表單種類簡化（如：請購、訂購及驗收功能設計之合併）。利用內部控制規劃資訊管理系統，則對於大量資料處理之多角度稽核控制，其時效性及正確性非人工作業所能相比，對管理電腦化之效益更具體且落實。

故應將財務內部控制方法，透過MIS之前導系統——異動處理系統(TPS)的規劃，即可確保MIS各子系統之管理資訊，皆可整合成高品質之財務資訊，財務部門主管即可運用作DSS、EIS及SIS系統延伸使用，有助於高階主管加速決策分析來提高競爭優勢；另外若企業能將財務內部控制規劃作好的話，亦能迎合証管會對上市（上櫃）公司落實制度化之要求，對企業欲透過上市（櫃）來參與資本市場以擴大企業規模，亦是一大利基。

表1-1 資訊管理架構



- 說明：①TPS：異動處理系統(Transaction Processing System)，收集企業各種事務活動並處理異動資訊，為MIS系統之基礎，須結合內部控制制度及規劃，以奠定MIS整合基礎。
- ②OAS：辦公室自動化系統(Office Automation)，處理一般例行事務管理性之辦公室自動化。
- ③MIS：管理資訊系統(Management Information System)。
- ④EIS：高階管理資訊系統(Executive Information System)，與管理資訊系統之觀念較為簡單，其推動軟體工具較一般化。
- ⑤DSS：決策支援系統(Decision Support System)，其觀念較為複雜，但因其特性皆為解決特定問題，故推動反較為容易，而其推動軟體具特定性質，用來提供專業人士使用。
- ⑥EUC：使用者自建系統 (End User computing)，可透過網路及主從式架構運算(Client/Server computing)來讓使用者自行開發其獨特之系統，提高使用者使用資訊之效率。
- ⑦SIS：策略性資訊系統(Strategic Information System)。
- ⑧ES：專家系統(Expert System)，用來提供非專業之人士作各方面經驗之提供。

### 1-3 研究資訊管理系統規劃程序及內容說明

#### 一、資訊管理系統規劃程序

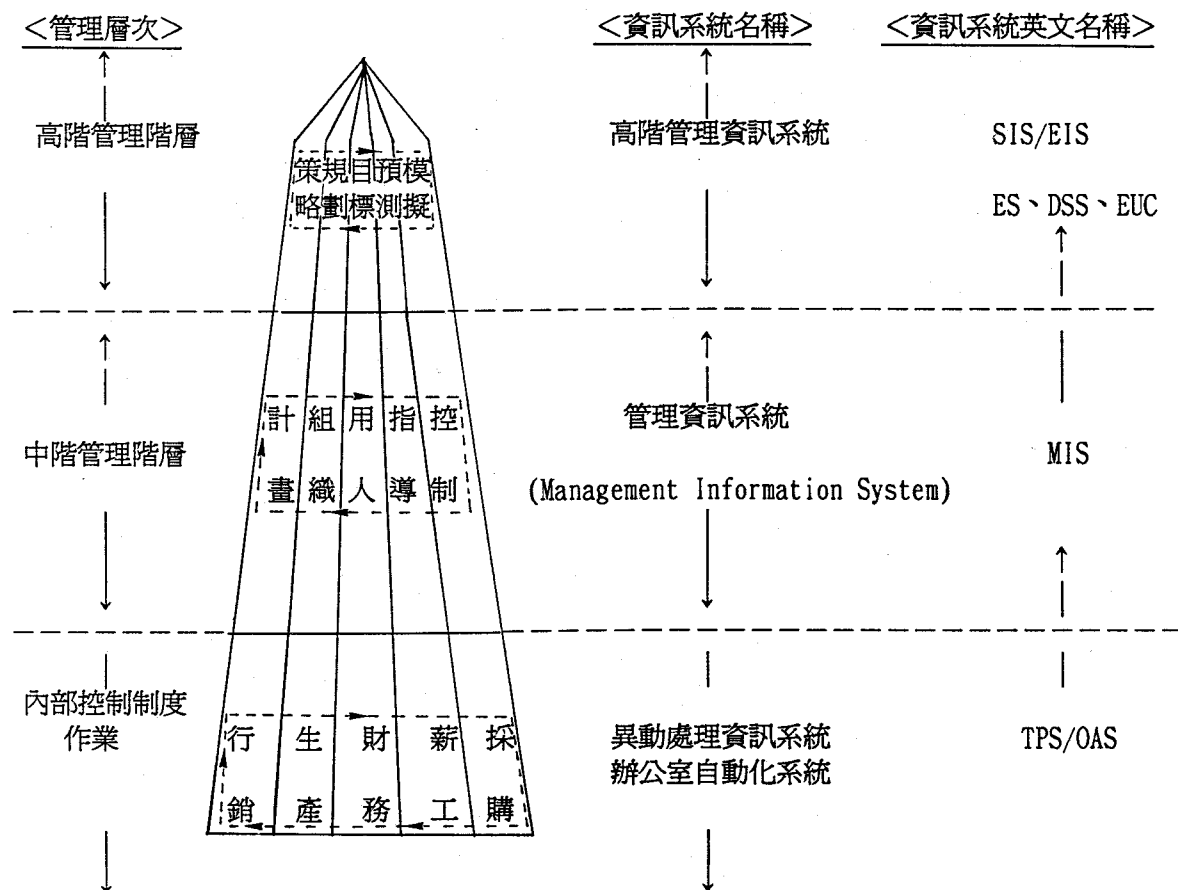


圖1-1 管理層次與資訊系統層次關聯圖

由上圖中可知TPS為建立MIS之基礎系統，而企業再視MIS發展之成熟度，來決定經營決策資訊系統之延伸，大型企業之經營決策資訊系統延伸，必然都含蓋ES、DSS、EUC、EIS、SIS，而中小型企業則可能只採用DSS、EIS。

## 二、內容說明

企業經營必須從事採購、生產、行銷、財務、人事及研究發展等管理活動，以達成企業經營的目標，上列之各種管理活動即資訊系統中最基礎之異動處理系統(TPS)之範圍，故需要一套健全的內部控制制度來協助作整合性規劃。財政部證券管理委員會為使公開發行公司訂定內部控制制度，設置內部稽核單位，據以釐定內部稽核實施細則，確實執行內部稽核作業，於七十五年制定「公開發行公司建立內部控制與內部稽核制度實施要點」，將企業之一般經營活動劃分為下列五大循環：

交易循環	交易主要類別	主要的會計科目
1. 銷貨與收帳循環	銷貨、收款、銷貨調整	應收帳款、銷貨、現金
2. 採購與付款循環	採購、付款	存(進)貨、應付帳款、現金
3. 生產循環	製造	原(物)料、薪工、製造費用 在製品、製成品
4. 薪工循環	薪工	薪工
5. 融資循環	收款、付款、資本結構、 資產運用	現金、固定資產

一般企業在規劃管理電腦化異動處理系統(TPS)設計時，各部門對資訊需求大多各行其事，各取所需，欠缺整體性的規劃，且又未能以財務會計部門所需的內部控制資訊為軸心來考慮，未依據內部控制制度來從事系統分析及設計電腦化系統時，往往最後各部所產生的資訊不能為財務會計部門所認同及運用，除導致財務部門需要另有一批人員重新整理彙總資料，來取得所需的資訊，缺乏效率又浪費無謂人工成本，故有效運用內部控制原則來規劃管理電腦化，實為企業高階管理者所必須重視及支持，方能使管理電腦化及制度化落實執行。

## 三、內部控制七大循環及細部作業之實施細則制定說明

為了促進證券市場健全發展，財政部證券管理委員會於八十一年將內部控制五大循環修正制定為七大循環，其中原融資循環細分成「融資循環(新)」、「固定資產循環」及「投資循環」，另外若企業採用電腦來處理七項交易循環的資料時，則必須再加上「EDP電腦資料處理循環」，共八大循環為：

1. 銷貨與收帳循環：包括爭取客戶訂單、信用管理、運送貨品、開立銷貨發票、記錄收入及應收帳款、開出帳單及處理和記錄現金收入所採行之程序與政策。
2. 採購與付款循環：包括請購、進貨或採購原料物料、資產和勞務、處理採購單、經收貨品、品質檢驗、填寫驗收報告書或退貨處理、記錄供應商負債、核准付款及執行和記錄現金付款等作業程序。
3. 生產循環：包括生產計畫、用料清單、儲存材料、將材料投入生產、計算存貨之生產成本以及計算銷貨成本等作業程序。

4. 薪工循環：包括僱用、請(休)假、加班、辭退、訓練、退休以及決定薪資率、計時、計算薪資總額、薪資稅及各項代扣款、設置薪資記錄以及編製分發付薪支票等作業程序。
- 原  
融  
資  
循  
環
5. 融資循環(新)：包括涉及股東權益暨銀行借款、保證、承兌、租賃、發行公司債等資金融通交易事項之授權、執行和記錄等作業程序。
6. 固定資產循環：包括固定資產之增添、處分、維護、保管與記錄等作業程序。
7. 投資循環：包括長(短)期投資之買賣、保管與記錄等作業程序。
8. EDP 電腦資料處理循環：包括資訊處理部門之功能及職責劃分、系統開發及程式修改控制、編製電腦文書之控制、程式及資料之存取控制、資料輸入控制、資料處理之控制、檔案及設備之安全控制。

內部控制制度為一公司之作業遵循原則及標準規範，此一作業原則及標準規範不可以輕易改變的；至於每一項作業中細部作業，則必須依照內部控制制度，來訂出「作業實施細則」，而此一作業實施細則在必要時，得視公司的業務需要，得作適當之修改。

若公司欲申請股票上市，則必須將「內部控制制度」呈報財政部證券管理委員會審核，公司若修訂「內部控制制度」時必須再呈報財政部證券管理委員會審核，因此公司於制訂「內部控制制度」時，必須作整體長期的考量；而公司訂定的「作業實施細則」，不須呈報財政部證券管理委員會審核，只作為公司內部執行管理作業的依據。

#### 1-4 研究範圍與限制

本文依據證管會規定之內部控制制度標準規範為依據，針對七大循環中與生產管理相關之三大循環（銷售循環、採購循環、生產循環）作系統規劃實証之深入性探討，惟製造業之生產管理型態很多，本文以機械加工及裝配之瓦斯爐具製造業個案為研究對象，僅以主要業務活動作為討論之內容。

## 第二章 內部控制制度設計結合規劃TPS實証

本文列舉內部控制範例，讀者引用參考制定制度及細則應注意事項：

1. 建議先對個案公司作內部控制評估診斷：了解企業經營特色，能否在內部控制制度中充分凸顯出來，如機械業和化工業之特色在制度規劃即有很大之差異。
2. 針對評估後再作客觀專業性之建議及修正，此項工作可透過會計師或專業人員來協助。
3. 制度及實施細則之制定，可先規劃可行性之雛形整合制度由淺而深、由簡單而詳細的規劃，逐步導入實施之個案中。

以下就上述的內部控制中三大循環(不含EDP循環)，作詳細範例說明，範例中每一項作業的內容包含：

1. 作業流程及說明：每一作業的作業標準規範處理流程。
  2. 實施細則：每一作業的作業細步操作依據。
  3. 控制要點：每一作業處理中的控制要點。
  4. 稽核要點：每一作業的事後稽核要點。
  5. 使用單據：每一作業中所需使用的表單。
- (作業處理流程圖中的“\*”為控制要點)

## << 內部控制 >> 壹、銷貨及收款循環

- 客戶訂貨處理流程
- 出貨處理流程
- 收款作業流程
- 銷貨退回及折讓處理流程
- 客訴處理流程
- 售後服務處理流程

### 一、客戶訂單作業流程

#### (一) 實施細則：

1. 銷售單位接獲客戶之樣品及詢價單，將樣品交由生產單位打樣及樣品分析。
2. 生產單位將製作好的樣品、樣品成本分析報告，及可能需要之製造日程，一同交給銷售單位。銷售單位將製作好的樣品交與客戶，由其認可及商議交期。
3. 客戶同意交期，並同商接受所製成的樣品，則向銷售單位發出訂貨單。
4. 銷售人員或營管人員於接獲客戶訂貨時填載客戶訂貨單，首先檢查訂貨單之各項條件齊全與否，訂購內容是否清楚，塗改有無蓋章，查對無誤後呈權限主管核准。
5. 接受訂單核章手續應符合標準及按照規定辦理。
6. 若客戶訂單內容有更改時應填單據辦理更正申請。
7. 銷售人員應查核訂單上所載之數量、交期，確保正確不致延誤。
8. 若須送貨須於單內填寫送貨地點及收貨人。
9. 若屬工廠出售原料予廠商，須比照一般銷售作業填寫訂貨單。
10. 對於顧客信用調查及授信審核：
  - (1) 若客戶並非付現，而採信用交易者，則先調閱往來顧客資料，查閱有無過去往來紀錄。
  - (2) 若為新客戶，則由銷售單位填妥客戶資料，送授信單位審核。
  - (3) 授信單位經評估後，認為此顧客信用不佳，可與銷售單位聯繫，討論是否要接此訂單。
  - (4) 若通過則由授信單位評估後給予信用額度；不通過則授信單位決定是否再增加擔保品或保證，還是要求貨到付現。

#### (二) 控制重點：

1. 接受訂單各項核章手續是否齊全？填寫資料是否完成？
2. 訂單塗改、變更是否經原核准主管蓋章？
3. 訂單是否經過客戶簽認？
4. 特殊規格受訂數量是否依規定辦理報備？
5. 訂單交易條件是否符合原報價時之內容？

6. 業務人員報價是否依售價表之規定辦理？

7. 核准售價是否有超過權限？

8. 對於交期進度是否列入考慮？

9. 客戶品質要求條件是否符合品名規定？

(三) 稽核重點：

1. - 9. 同控制重點。

10. 下單之客戶是否有逾期未收款項？是否超出授信額度？

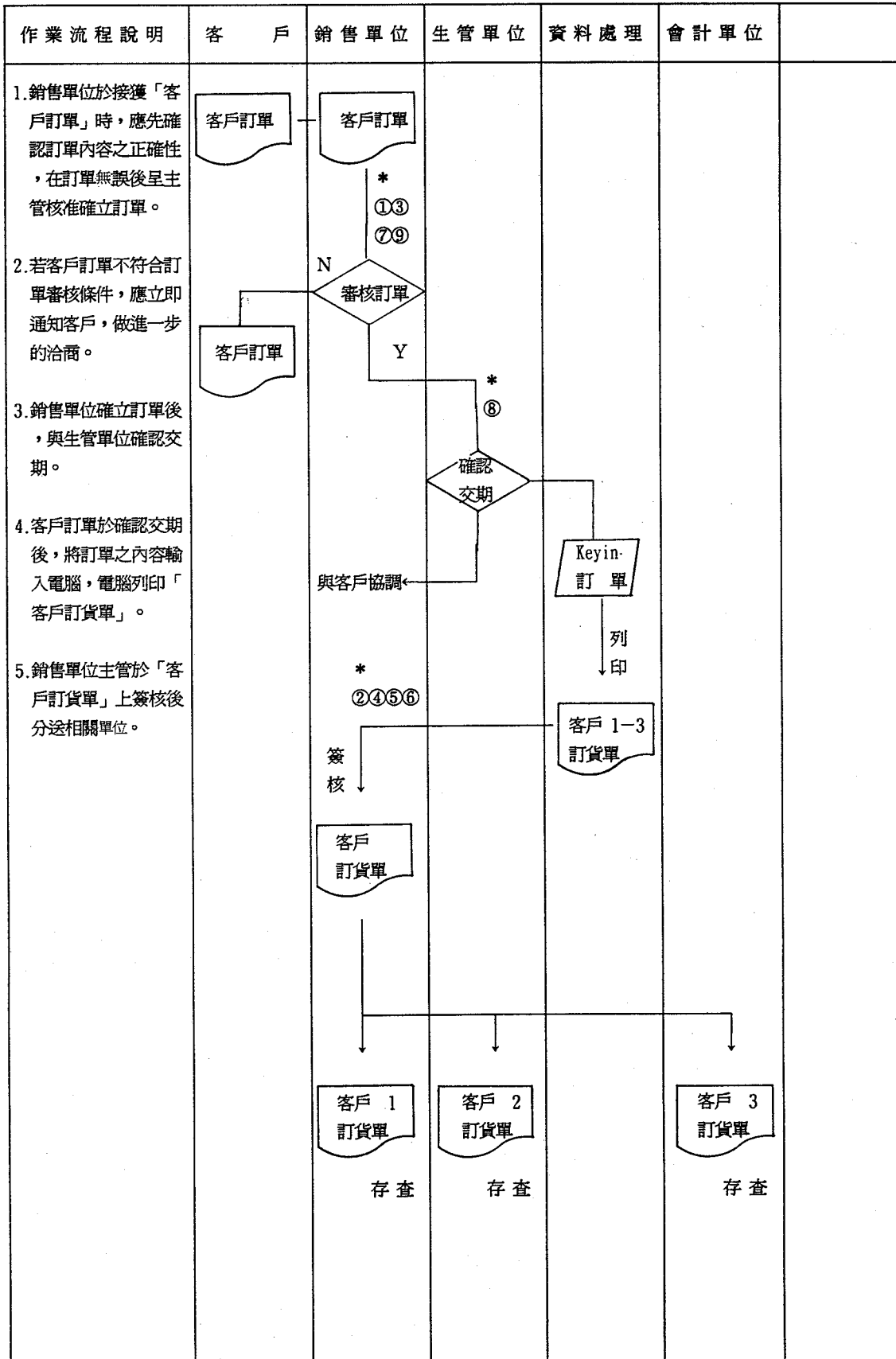
(四) 使用單據：

1. 客戶訂單。

2. 客戶訂貨單。

(五) 流程圖處理說明：

**\*\* 客戶訂貨處理流程 \*\***





## 二、出貨作業流程

### (一)實施細則

- 1.銷售單位將各客戶訂貨單之預定交期依日期排列，並註明內外銷別。
- 2.業務人員依據客戶訂貨單預計出貨日及數量，填寫相關資料呈權責主管核准，並知會協調各相關部門。
- 3.銷售單位以客戶訂貨單之交貨日期，配合所需之前置時間發出「出貨通知單」，通知各單位準備出貨。
- 4.對於外銷訂單，則應在交運前十日著手準備報關文件及出貨手續。若為內銷，則應在交運前三日準備出貨手續。
- 5.倉庫單位將銷售單位通知之各批貨品之「出貨通知單」加以彙總，安排出貨日期。
- 6.倉庫單位在預定出貨日期前，將準備交運貨品打包好，預備裝車工具，並連繫運送工具及貨運單位。
- 7.與生管單位連繫確認交期，數量，及格式是否符合受訂單所載之內容，並按時繳交出貨。
- 8.倉庫人員依品名規格不同，將出貨數填載於實際出貨數後轉資料處理輸入電腦。
- 9.若因人員加班或電腦故障等因素而先以人工填寫出貨單者，次日需補送至資訊部門補列正式出貨單。
- 10.出庫時，警衛依出貨通知單或交運單放行貨車，並將車號登入進出廠記錄簿中。
- 11.會計單位依出貨通知單，列記應收帳款及銷貨收入。
- 12.各營業所若有另設倉儲單位者，則須由營業人員填出貨通知單，通知倉儲人員後方可出貨。
- 13.若屬外購商品不入公司倉庫，由外面直接出貨者，則由相關業務部門填本單辦理。
- 14.出售給廠商之生產用原物料，需於核准後由採購人員填寫出貨通知單，通知儲運與資材單位出貨。
- 15.若屬退貨品出貨，則以退貨單代替客戶訂貨單及出貨單。

### (二)控制重點

- 1.生管單位是否依「客戶訂單」內容製造？
- 2.查核「成品繳庫單」繳庫日期與「出貨通知單」交運日期是否相配合？
- 3.核對「出貨單」守衛是否會合清點？與會計聯是否相符？
- 4.«客戶訂貨單»是否列進度表加以控制，並檢討逾期未交原因？
- 5.生產人員對於由客戶要求之交貨日期，無法於預定完成日期完成時，是否立即反應銷貨單位處理？
- 6.查核交貨訂量、出庫量、發票數量是否相符？

### (三)稽核重點

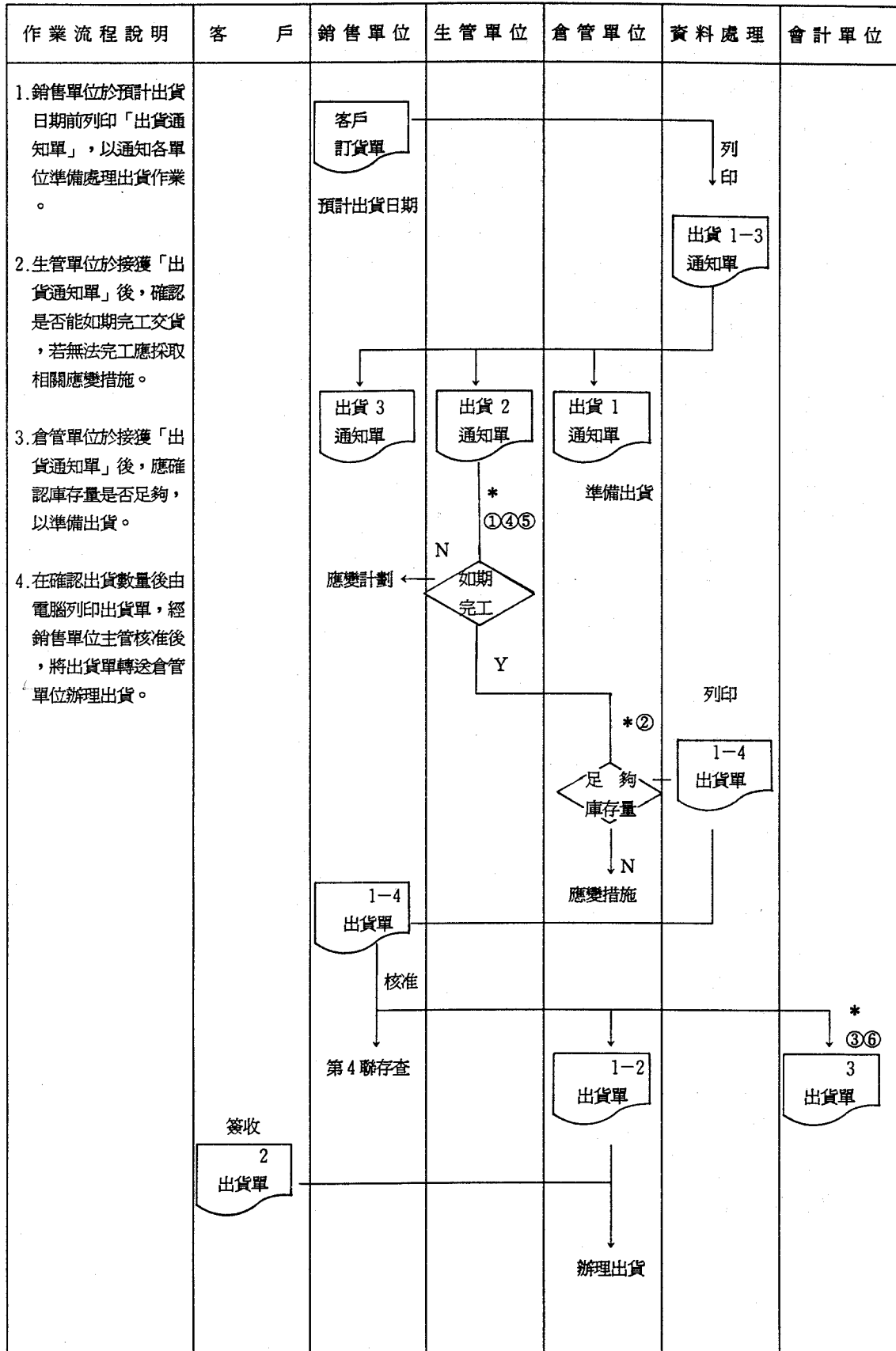
1. - 6.同控制重點。
- 7.對於除銷客戶在運出其所訂購貨品時，是否評估其信用，並經適當核准？
- 8.銷貨發票上之售價是否根據經核准之銷貨訂單或最近經核准變更之價目表？
- 9.對於現銷之交易是否立以記錄入現金登記簿、開立發票？
- 10.每日是否將收入現金及支票總額與當日現銷記錄總額核對或調節？

(四) 使用單據

1. 客戶訂貨單。
2. 出貨通知單。
3. 出貨單。

(五) 流程圖處理說明

\*\* 出貨處理流程 \*\*



### 三、收款作業流程

#### (一)實施細則

1. 「出貨單」經客戶簽收回擲後，由營業部門按時收款。收到客戶款項時，應由收款人員填寫「繳款單」，於每月25日收款日前連同收取之款項一併送交出納課。
2. 每月結帳一次。會計部門於每月結帳後，編製客戶別應收帳款明細表，由業務部門主管核對尚未收款之「出貨單」簽收聯兩者是否相符；另編製每月對帳單與客戶核對本月銷貨金額是否正確，如有不符應立，即追查原因。
3. 會計部門每月編製「應收帳款帳齡分析表」，將超過規定期限尚未收現者，列表通知業務部跟催收款，及通知徵信部門採取必要行動，並應呈報總經理。
4. 如果所收為應收票據時，須注意下列各項：
  - (1)票據到期日。
  - (2)發票人的簽章與帳號。
  - (3)支票金額是否填寫清楚。
  - (4)塗改部份必須要發票人的簽章。
  - (5)客戶若使用客票應請其背書。
5. 票據更換或延兌應填票據延兌報告，註明理由，報經核准後才可行之，並記錄延兌之情形，通知徵信單位。
6. 退票之票據應先轉入催收帳款再予追收，另填寫退票處理報告，將退票交由收款人員處理，並將處理情形記錄，通知徵信單位追蹤處理。

#### (二)控制重點

1. 對於久懸未結帳款者，應追查原因，作適當處理？
2. 核對繳款單、銷貨發票、客戶訂貨單、出貨單等內容是否相符合？
3. 審核所收票據之內容、背書是否齊全？

#### (三)稽核重點

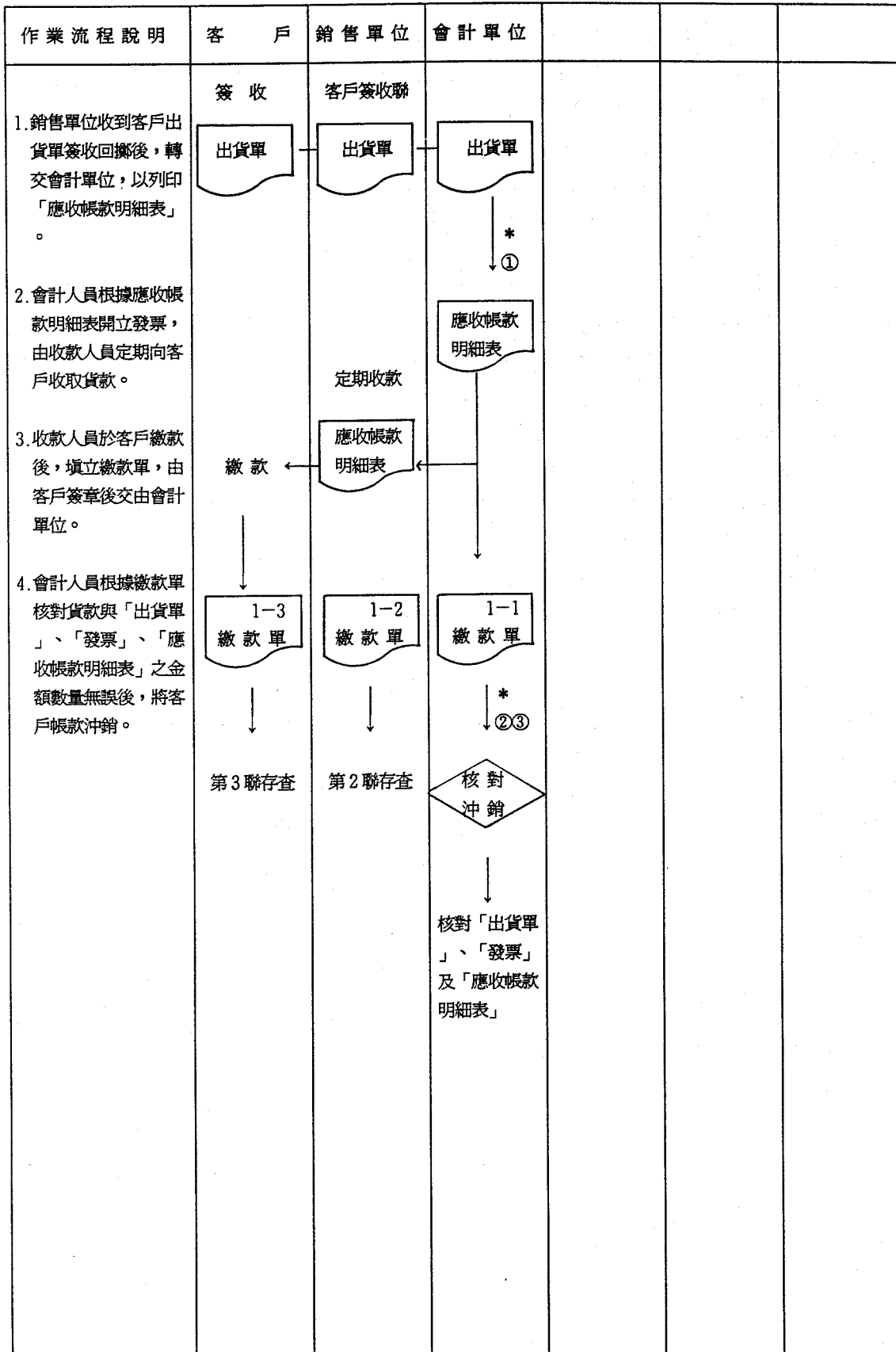
1. - 3. 同控制重點。
4. 因銷貨退回及折讓所發生之貨款減少，是否經主管核准？
5. 根據繳款單，核對收款金額，是否有無逾期、拖延或隱匿等情事？
6. 核對應收貨款與明細表、總分類帳、暨有關憑證是否相符？
7. 是否編製帳齡分析表來跟催逾期未收之款項？

#### (四)使用單據

1. 繳款單。
2. 銷貨發票。
3. 出貨單。
4. 應收帳款／票據明細表。

#### (五)流程圖處理說明

**\*\* 收款作業處理流程 \*\***



#### 四、銷貨退回／折讓處理流程

##### (一)實施細則

1. 退貨作業是屬已銷貨產品、零件退貨時使用。
2. 因交貨品質或規格瑕疵，經依不良所佔比例採折價或折量後客戶同意者適用之。
3. 經退貨之貨品須由品檢單位填退貨處理記錄表作檢驗。
4. 折讓比例須經由相關人員共同檢定，並報請相關主管核准。
5. 收貨單位對退貨品應該詳細檢驗，並辦理簽認依序檢查。
6. 銷貨退回均須按照規定完成程序，並將貨品退回工廠繳庫。
7. 銷退品若將轉移至其它用途者，仍應將貨品退回繳庫，再依實際狀況重辦出貨。
8. 銷退品已不堪再使用者，應置於報廢品區，並依報廢品處理辦法規定辦理。
9. 退貨原因或品名等與實物不符時，收貨人員可直接修改之。
10. 退貨單內相關營業金額資料由會計人員填載。
11. 經雙方同意折讓後之貨品，客戶日後不得再對該事件要求任何賠償。
12. 貨品瑕疵非我方責任，不得同意退貨，但可代為處理惟必須酌收處理費用。

##### (二)控制重點

1. 折讓、折扣金額與核定金額是否相符？
2. 折讓金額之核決權限是否合乎規定？
3. 客戶別之退貨、退貨次數是否過多？
4. 退貨原因是否按規定扣績效獎金？
5. 退貨之原發票是否即時收回？
6. 對於退貨之原因，是否詳加檢討並採取適當之改進措施？

##### (三)稽核重點

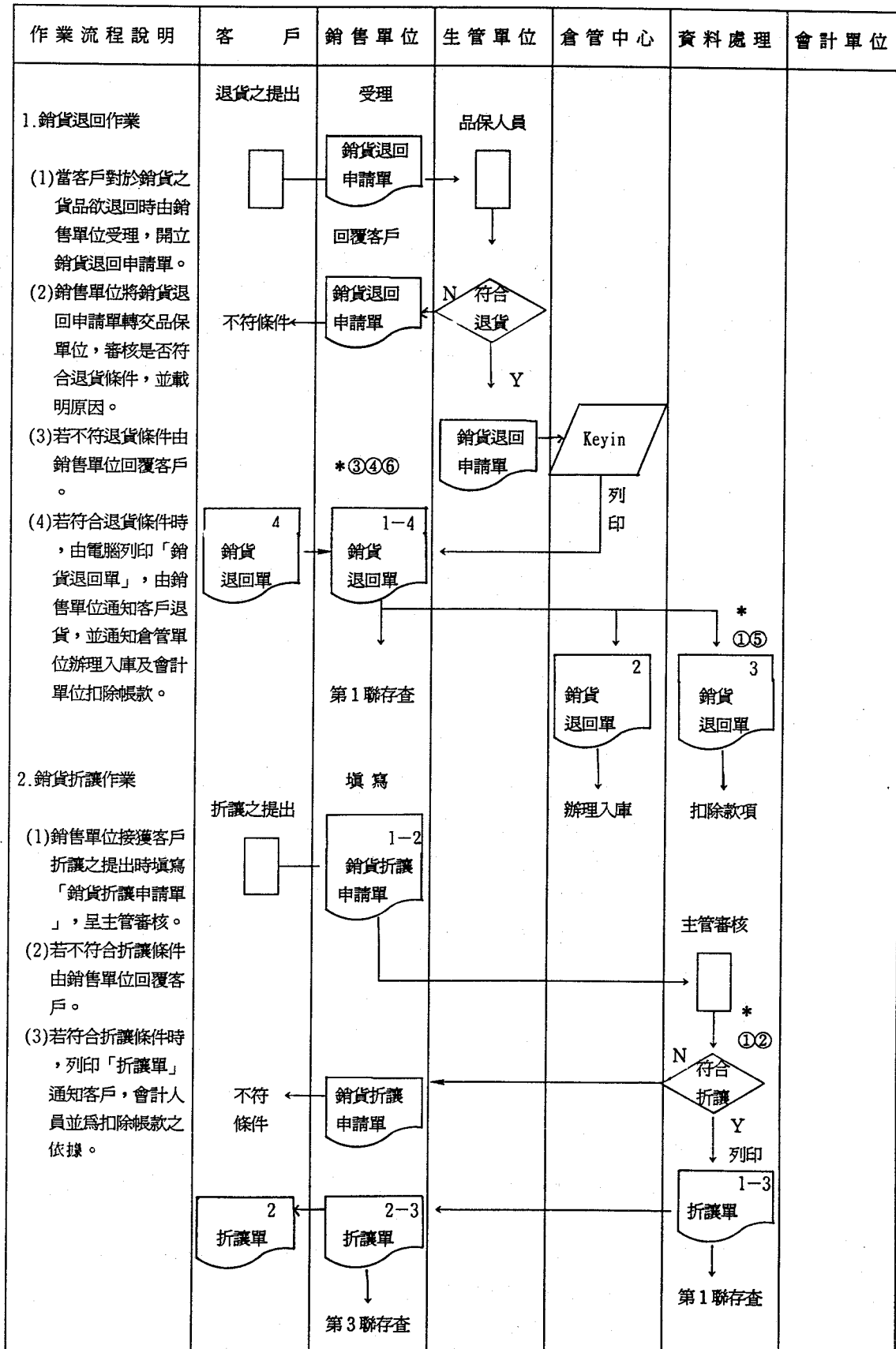
1. - 6. 同控制重點。
7. 當戶要求退貨時，各該負責人是否立即了解原因並積極溝通補救的方案？
8. 客戶退修貨物是否判定責任歸屬？是否超出保固期限？
9. 超出保固期限或不屬於公司責任的維修費用，其費率是否合理？是否確實收到款項？

##### (四)使用單據

1. 銷貨退回單。
2. 銷貨折讓申請單。
3. 折讓單。

##### (五)流程圖處理說明

\*\* 銷貨退回及折讓處理流程 \*\*



## 五、客訴處理流程

### (一)實施細則

1. 業務單位應執行下列事項：
  - ① 客訴案件之受理與否及檢討決定事項。
  - ② 客訴案件之處理通知及調查之把握與促進。
  - ③ 根據調查報告，而對處理原則之擬議。
  - ④ 對抱怨客戶之答覆。
  - ⑤ 其他對客訴案處理必要事項。
2. 各業務單位於接獲客戶申訴時，應先確其申訴內容（反應具體不良缺失及製造號碼；量大時，須另檢附不良樣本一件）呈報主管鑑定應否受理，如係因客戶誤認缺陷或其原因責任在於客戶者，則不予受理，同時對客戶作婉轉說明以獲取諒解。
3. 業務單位對於決定受理之案件須作成記錄並填寫【客戶抱怨處理單】。同時，依案情按下列原則處理：
  - ① 凡屬品質缺陷或規格、數量、或與所附樣品不符及超過容許誤差範圍者，應將不良情況具體反應在【客戶抱怨處理單】並送相關單位受理與處理。
  - ② 純屬契約上之問題，且與上項事由完全無關者，業務單位應擬具意見添附客訴處理表呈業務最高主管轉呈上級處理。
  - ③ 係屬出貨手續上之錯誤者，依出貨作業規定之各相關規定辦理。
4. 各廠之品保單位應執行下列事項：（由各廠之QA主辦承辦）
  - ① 管理客訴案件之處理通知文件並檢討決定案情係屬何單位事件。
  - ② 客訴案件之負責、調查與促成。
  - ③ 調查報告之整理並答覆營業單位。
  - ④ 填具客訴案件之統計報告。
5. 品保單位接到上項客戶抱怨處理單時，應即檢討屬何單位之責任，並將各相關之記錄卡抽出備查，並於24小時內會責任單位完成「內部調查」。
6. 責任單位接到客戶抱怨處理單後，應即查究發生之原因，調查事項如下列各項，並以現品調查為原則（國外部份以FAX內容敘述或圖片為主），必要時會同業務單位前往客戶處所進行「實地調查」（國內部份限72小時內完成），並提出對策。
  - ① 申訴數量是否相符。
  - ② 申訴理由是否正當。
  - ③ 發生原因之研究探討。
  - ④ 現品狀態之勘查。
  - ⑤ 客戶希望或要求。
  - ⑥ 其他必要事項。

案件之調查需其他相關單位派人支援時，品保單位應立即召集各相關人員作任務之解說及進行現品之實地調查。
7. 品保單位將抱怨處理單整理出結果後，呈報單位最高主管（廠長與協理）核示。結果經確認後，立即答覆原通知之業務單位。
8. 各業務單位對客訴案件處理原則決定後，宜以書面或電話答覆提案之客戶。
9. 客訴案件之處理結果，以呈報總經理核定為原則，但因案情輕微者（金額於新台幣



10,000元(含)以下)得由協理級主管逕行裁決。

(二) 控制重點

1. 對於客戶抱怨，是否立即並圓滿的答覆？
2. 對客戶抱怨事項，是否分類統計並分析檢討，作為日後改進之參考？
3. 客戶抱怨的原因若屬經常性發生，其原因為何？

(三) 稽核重點

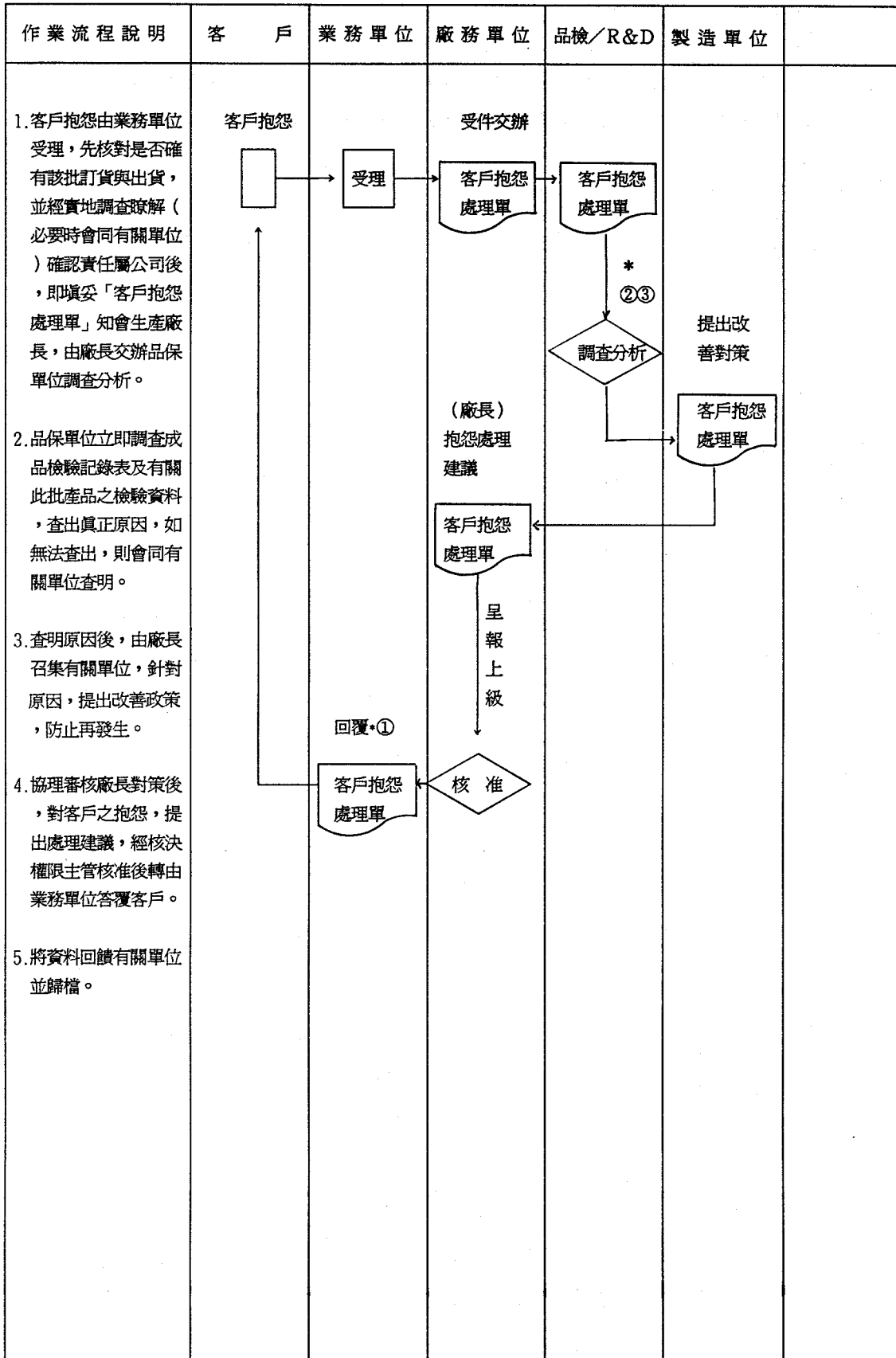
同控制重點。

(四) 使用單據

客戶抱怨處理單。

(五) 流程圖處理說明

\*\* 客訴處理流程 \*\*



## 六、售後服務處理流程

### (一)實施細則

- 1.業務人員接獲客戶之售後服務需求時，判斷其是否為公司之服務項目中，有無保證卡。
- 2.須定期維修部份，由服務人員安排服務日程。
- 3.判斷服務項目是為「收費服務」或「免費服務」，並協調有關人員進行服務。
- 4.對於「收費服務」者，由會計單位開發票給予客戶收款。
- 5.售後服務應顧及時效與顧客滿意程度。
- 6.劃分服務區域，以公司服務部營業課為售後服務督導單位。
- 7.以各地區總經銷的服務部門為售後服務之執行單位。
- 8.售後服務之適用範圍以公司所銷售之產品為限。
- 9.售後服務須定期檢討。
- 10.對於售後服務所須裝備與材料的使用，須按時保養，妥善保管。

### (二)控制重點

- 1.客戶要求之服務是否為公司服務範圍？
- 2.客戶是否有保證卡？是否為公司所生產或所銷售之產品？
- 3.對於服務收費標準是否依公司規定辦理？是否確實填報收費金額？

### (三)稽核重點

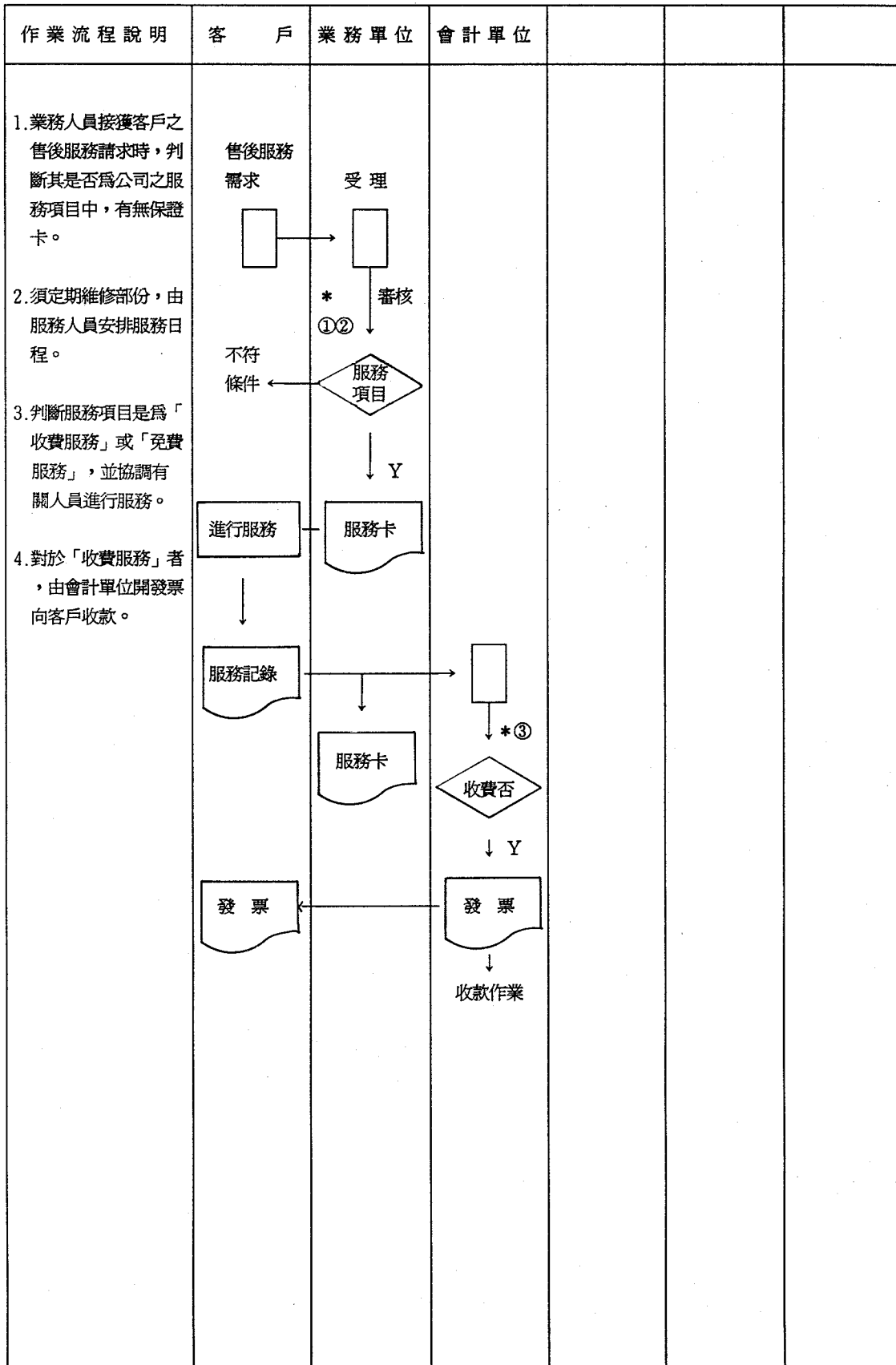
1. - 3.同控制重點。
- 4.服務材料、工具、設備、各項實物是否與帳面相符？
- 5.是否定期檢討服務績效及客戶滿意度？

### (四)使用單據

- 1.服務卡。
- 2.保證卡。

### (五)流程圖處理說明

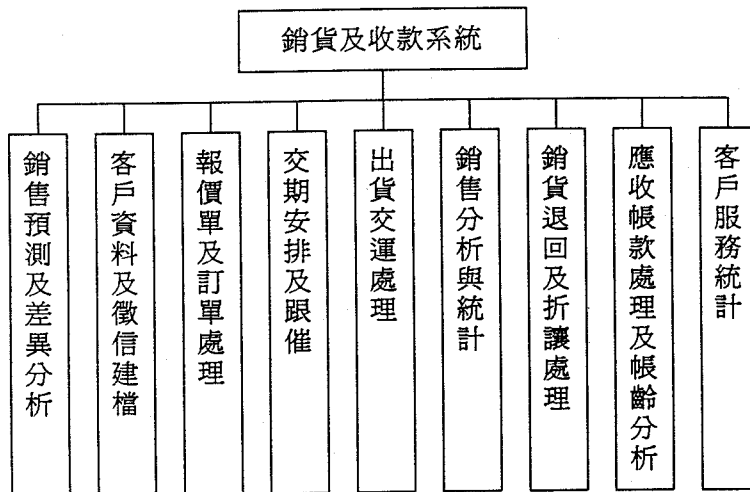
**\*\* 售後服務處理流程 \*\***



### 七、系統目標

1. 預測市場消費者之購買意識及需求型態：利用銷售管理系統中之資料來預測。
2. 提供客戶資料查詢之功能：查詢有關訂單進度、信用、報價、訂單異動、產能負荷等。
3. 達到適時、適地、適質、適量、適價之交貨。
4. 強化客戶徵信作業，提供營業部門以降低損失風險。
5. 累計及分析各項產品銷售／成本資料，件產品別、地區別、期間別、客戶別之分析比較。
6. 即時統計產品銷售應收帳款回收之情況。
7. 回饋客戶抱怨與處理，以利銷售政策之修正。
8. 銷售成長率，目標達成率及差異分析。

### 八、系統架構圖



### 九、系統功能說明

名稱	功能	說明
銷售預測及差異分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 利用統計方法作預測分析。</li> <li>• 差異分析：業務員 地區別 產品別</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 利用預測分析之資料再作利潤分析，以利行銷政策之擬定。</li> <li>• 依業務員、地區別及產品別等方面來分析售價、數量、折扣及折讓、銷貨成本及毛利等項目之預測目標及實際金額之差異，找出差異原因並改善之。</li> </ul>
客戶資料及徵信建檔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 客戶資料處理及查詢</li> <li>• 徵信資料處理及查詢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 對於客戶基本資料之建立、異動及查詢。</li> <li>• 查詢客戶主檔之信用額度及交易歷史資料，作為未來是否接受訂單之依據。</li> </ul>

&lt;續上頁&gt;

名稱	功能	說明
報價單及訂單處理	<ul style="list-style-type: none"> <li>報價單處理及查詢</li> <li>訂單處理及查詢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成本之估計及報價單資料之建立，以確保合理利潤。</li> <li>客戶訂單之建立、異動及查詢，以作為安排生產進度之依據。</li> </ul>
交期安排及訂單跟催	<ul style="list-style-type: none"> <li>交期安排</li> <li>訂單跟催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>依各訂單之預定交貨日期排列，以作為生產人員之生產進度安排及交貨之準備。</li> <li>對於即將交貨之訂單列表跟催，以確保準時交貨。</li> </ul>
出貨交運處理	<ul style="list-style-type: none"> <li>貨單處理及查詢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>出貨單之建立、異動及查詢，以作為訂單交貨之狀況分析。</li> </ul>
銷售分析與統計	<ul style="list-style-type: none"> <li>銷售分析：月份別 年度別 目標別</li> <li>銷售統計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>分析比較市場景氣變動之趨勢。</li> <li>分析比較成長率。</li> <li>分析比較目標達成率及差異。</li> <li>依產品別、客戶別、日期別統計銷售金額、數量。</li> </ul>
銷貨退回及折讓處理	<ul style="list-style-type: none"> <li>銷貨退回之處理</li> <li>銷貨折讓之處理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>銷貨退回單之建立及查詢，以分析銷貨退回之原因。</li> <li>銷貨折讓單之建立及查詢，以分析銷貨折讓之原因。</li> </ul>
應收帳款處理及帳齡分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>應收帳款處理</li> <li>帳齡分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>應收帳款之計算、列印對帳單，以及帳款之收回沖銷等處理。</li> <li>了解應收帳款總額並分析其帳齡，作為帳款催收之依據，以減少呆帳損失之發生。</li> </ul>
客戶服務統計	<ul style="list-style-type: none"> <li>客訴處理</li> <li>售後服務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>記錄及分析客訴的原因，以作為責任歸屬及找尋改善之方法。</li> <li>記錄售後服務之內容，作為確保客戶之滿意度。</li> </ul>

《 內部控制 》  
 貳、採購及付款循環

- 請購作業處理流程
- 採購作業處理流程
- 驗收作業處理流程
- 請款作業流程
- 退貨作業流程

一、請購作業處理流程

(一)實施細則

1.生管：

- (1)生管部門依據客戶訂貨單展開生產所需之各項原物料，並提出請購量以為採購作業之依據。
- (2)資料處理部門依據本單憑以輸入電腦，並列印訂購單。

2.請購：

- (1)各單位因生產所需之批量物料或以安全庫存量作採購或批量用料外之需求等採購依據本單辦理。
- (2)對外購買成品、零件以供銷售或服務等用途者亦應依本作業辦理申請。
- (3)經核准之請購再會採購部門辦理詢價及採購核准。
- (4)請購單經核准後，由資訊部門列印訂購單交予採購單位寄交或通知廠商送貨。

3.請購核決權限

採 購 別	核 決 限 額	請購核准權限
列屬統購項目之原料、物料(有批號者)	不論金額大小	經理或廠長
列屬統購項目之原料、物料(無批號者)	不論金額大小	協 理
非統購項目之原料、物料	不論金額大小	協 理
財產支出(包括什項購置)之生產器材	不論金額大小	協 理
財產支出(包括什項購置)之非生產器材	不論金額大小	協 理
庶務用品	1000 元以下 1001 元以上	經理廠長 協 理

(二)控制重點

- 1.請購單的內容是否依規定填寫齊全？

2. 請購單之核決權限是否符合規定？

(三) 稽核重點

1. - 2. 同控制重點。

3. 請購單上貨品規格如有變更或數量之增減，是否經有關單位主管之同意？

4. 對於緊急請購之發生，是否分析其發生原因及改進措施？

5. 公司是否要求所有重大貨物及勞務之採購均須經過適當之書面核准？

(四) 使用單據

1. 客戶訂單。

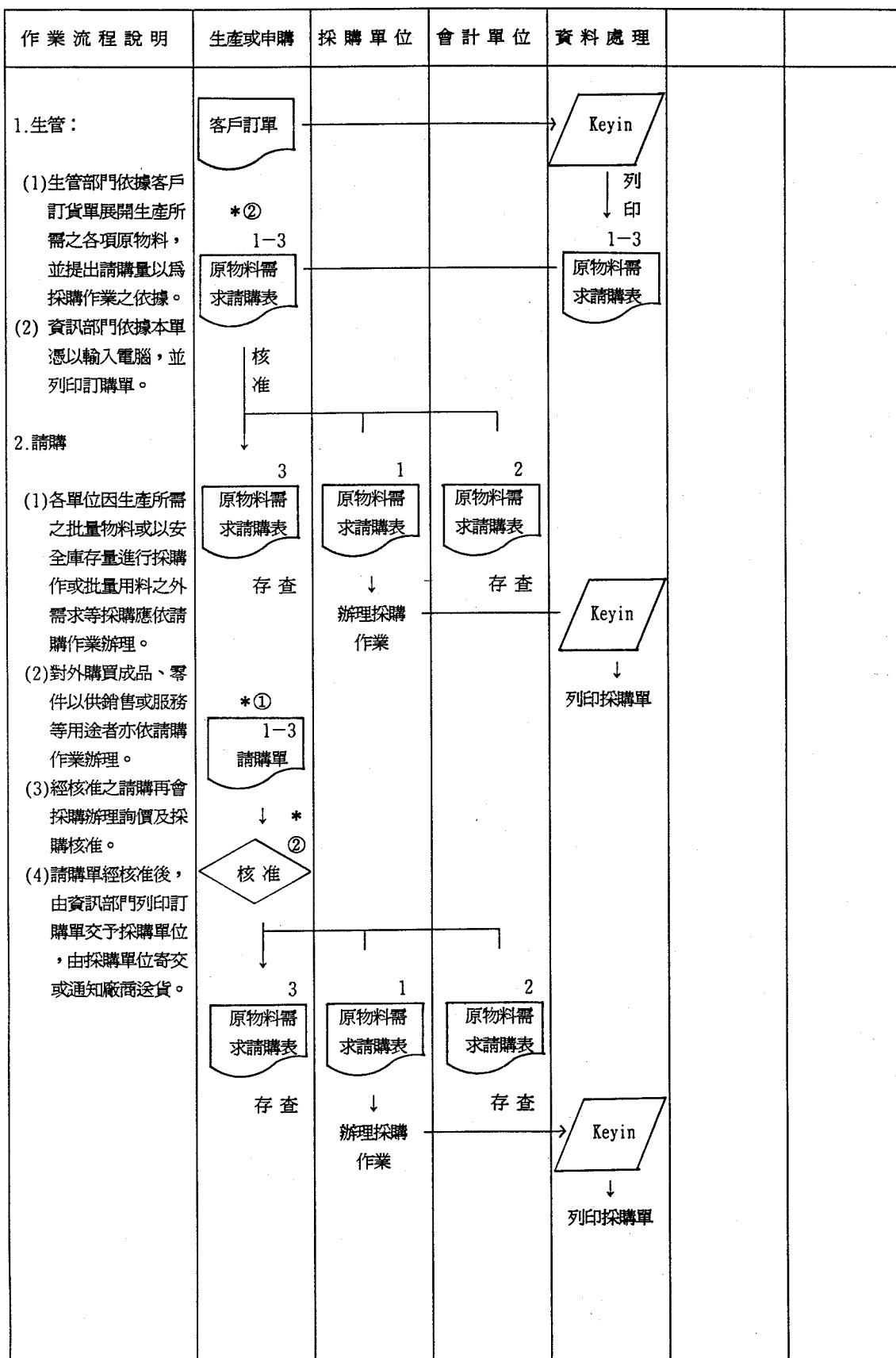
2. 原物料需求請購表。

3. 請購單。

(五) 流程圖處理說明



\*\* 請購作業處理流程 \*\*



## 二、採購作業處理流程

### (一)實施細則

1. 採購經辦人員接獲「請購單」或「原物料需求請購表」後，應依請購案件之緩急並參考市場行情及過去採購記錄或廠商提供之資料得以電話詢價或填具「報價單」，以通信方式進行詢價作業。
2. 採購單位對需採購之原料須先辦理比議價或詢價並將比議價或詢價結果登載於「比議價表」或「請購單」上。但因特殊情形(如獨家製造、獨家代理、原廠牌之配件無法替代、公賣品等原因)應於「請購單」上註明外，原則上須向三家以上供應廠商詢價、比價、或經分析後議價。
3. 比議價須有三家以上廠商，但比議價作業辦法另訂有特別規定者，則依規定辦理。
4. 若廠商報價之規格與請購材料規格略有不同或屬代用品者，採購經辦人員應檢附資料，並於「請購單」上予以註明，經主管簽核後，先會使用部門或請購部門簽註意見後呈核。
5. 屬於買賣慣例超交者(如最低採購量超過請購量)採購經辦人員於議價後，應於請購單之詢價記錄欄中註明，經主管簽認後呈核。
6. 採購部門接到請購部門以電話連絡之緊急採購案件，主管應即指定經辦人員先行詢價、議價，待接到請購單，按一般採購程序優先辦理。
7. 採購經辦人員詢價完成後，於「請購單」詳填詢價或議價結果及擬定「訂購廠商」、「交貨期限」，經主管審核並依採購核決權限呈核。
8. 採購單位於比議價完成後，辦理採購呈核作業經權限主管核准後，將「原物料需求請購表」或「請購單」轉交資訊部門列印「訂購單」。
9. 資訊部門將列印完成之「訂購單」經核對無誤後，併同請購單據轉交採購部門，經簽收無誤由採購主管核准後，發出「訂購單」予廠商及相關部門。

### (二)控制重點

1. 採購人員是否有建立完整的採購及廠商資料?
2. 請購單是否確實經請購流程中各主管核准?

### (三)稽核重點

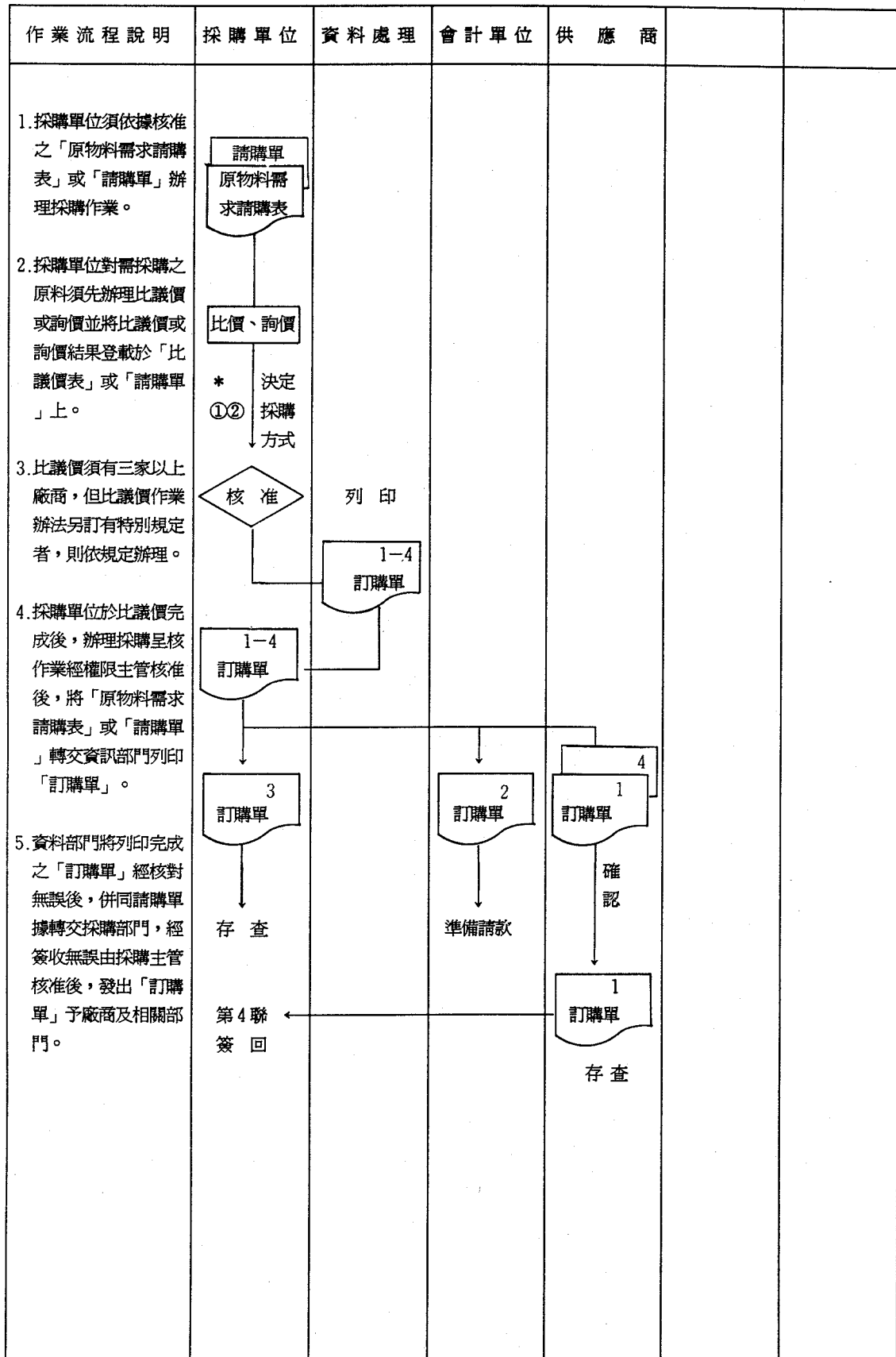
1. - 2. 同控制重點。
3. 比價的供應商是否為同一家廠商，分設不同行號?
4. 比價的供應商是否有至少三家以上互為比較?
5. 議價之條件、手續是否符合公司規定?價格是否確實合理?
6. 請購、訂購等單據是否編號控制，訂購單發出後有無加以追蹤控制?
7. 採購部門如預知廠商無法如期交貨時，是否及時通知請購或使用部門，以免影響生產進行?

### (四)使用單據

1. 原物料需求請購表。
2. 請購單。
3. 訂購單。

### (五)流程圖處理說明

\*\* 採購作業處理流程 \*\*



### 三、驗收作業處理流程

#### (一)實施細則

1. 供應商應依據公司採購單位發出之「訂購單」填立「驗收單」，併同貨品向指定交貨地點之收料人員辦理交貨。
2. 廠商交貨時須依訂購內容填載於驗收單上，後交倉庫收料人員查詢內容是否正確，經查無誤並暫收簽收後，將驗收單交資訊部輸入後當日轉品保課辦理檢驗。
3. 收料人員於收料後須以電腦查核驗收單與訂單是否相符，若有異常時應將不符情況記錄告知廠商，若有需要通知採購經辦人員處理。
4. 收料人員應對廠商所開立「驗收單」之依據單號、料號、品名、規格、數量等內容確實核對、並依規定編流水號。
5. 收料人員確認無誤予以簽收後，即將驗收單交資訊部人員輸入電腦後，將本單轉交品保人員作檢驗手續資訊部門每日列印「收料日報表」分送資材、生管、採購、品保、會計等單位核對存查。
6. 品保課檢驗人員於收單後，屬特性免檢須當日將驗收單簽回送資材覆核再送資訊部輸電腦後分單；其餘非特性免檢部份則須於收單後五日內完成檢驗實收再將驗收單送資訊部輸入電腦。
7. 「進料檢驗報告表」列印二聯，第一聯品保自存，第二聯交資材收料人員核對存查，若有不良品應據以辦理拒收及通知廠商取回處理。
8. 檢驗結果須填寫於驗收單上，並經品保主管簽章後當日將驗收單交資材實收人員清點簽收。
9. 資材實收人員，依檢驗完成之「驗收單」，核對料號、品名、規格、數量等內容，確認無誤於當日辦理簽收後，轉資訊部輸入電腦。

#### (二)控制重點

1. 收料單位收料時，是否核對「訂購單」數量有無短(超)交？貨品內容、包裝是否正確？有無提前交貨？
2. 檢驗單位是否於收料三日內完成入料檢驗？
3. 檢驗後是否明顯標示區別允收或拒收之貨品？

#### (三)稽核重點

1. 在接受貨物前是否經由適當磅稱、測量、清點及檢查，以檢驗其數量、品質及規各，並記錄之？
2. 收料異常時，處理是否合宜？
3. 原物料之驗收是否均依驗收標準處理？
4. 發票開立數量、金額與送貨單或驗收單是否相符合？
5. 貨物之驗收、退貨或向供應商索賠時，是否予以記錄，俾供日後與購貨發票或貨項通知單核對？
6. 是否將購貨發票與驗收報告、訂購單或訂購合約相互核對？
7. 填寫訂購單、驗收報告及購貨發票之核對等工作是否分由不同人員擔任？

#### (四)使用單據

1. 訂購單。
2. 驗收單。

3. 進料檢驗報告。

4. 收料日報表。

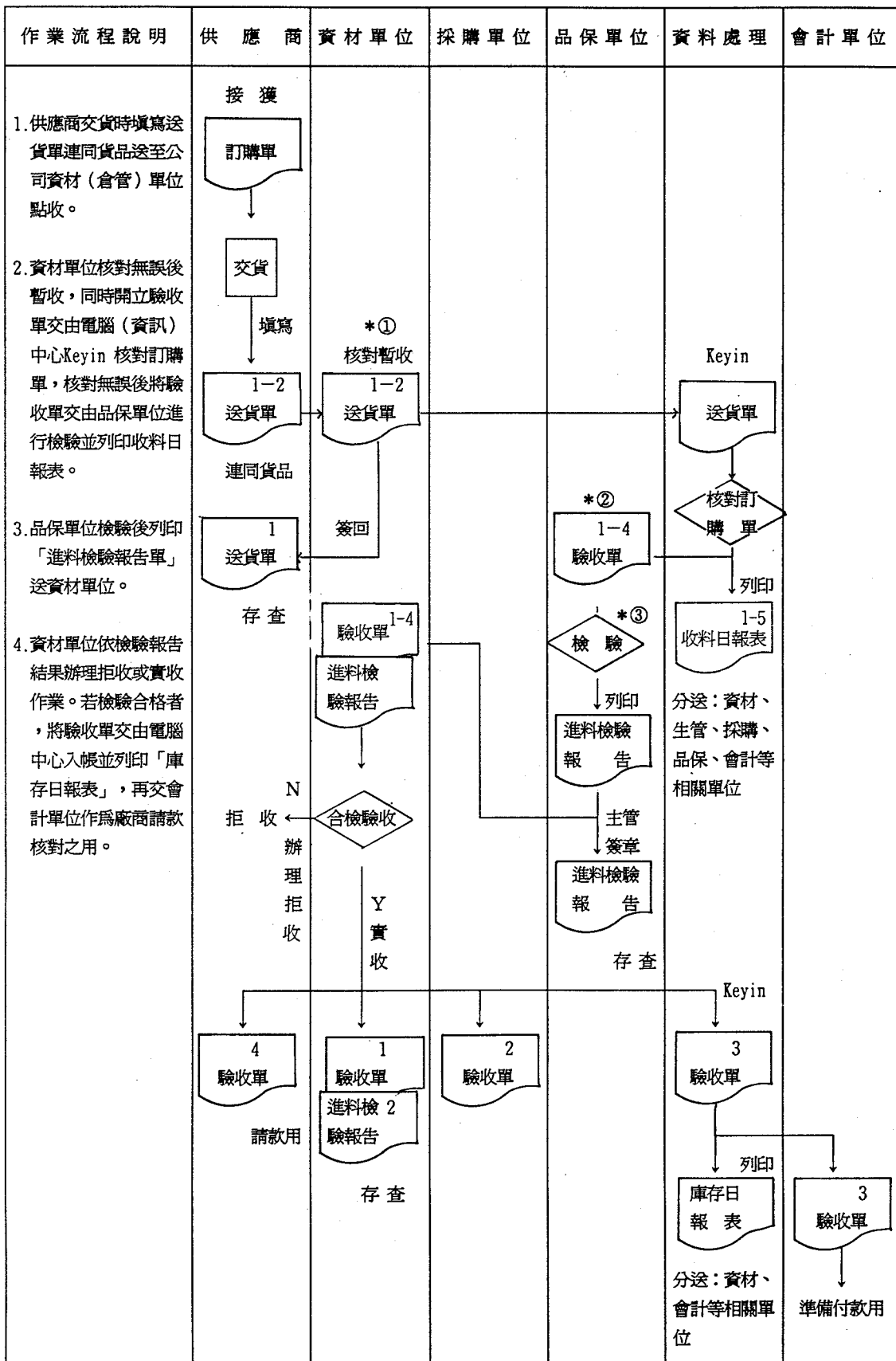
5. 庫存日報表。

6. 發票。

7. 送貨單。

(五) 流程圖處理說明

\*\* 驗收作業處理流程 \*\*



#### 四、請款作業流程

##### (一)實施細則

##### 1. 供應廠商

- (1) 供應商開立請款單，連同發票及相關單據向會計單位請款。
- (2) 採購單位每月會同會計單位彙總原料之：
  - ① 請購量：由生管單位開列之原物料需求請購表及請購單位填寫之請購單之數量。
  - ② 採購量：採購單位向廠商發出訂購表或請購單之數量。
  - ③ 驗收量：資材驗收單之實收入庫數量及廠商寄回之託工供料送貨單、託工移轉單之數量。相互勾稽原物料之請購量、採購量、驗收量是否合乎規定，其中驗收量否得超過採購量，採購量應與請購量一致。
- (3) 若有驗收量超過採購量應以採購量為準，已交貨之數量為超交保留暫不付款，應由廠商領回或待沖抵下一訂購單之採購量用。
- (4) 若有採購量超過請購量時應請生管單位及採購單位重新確認數量。
- (5) 未依規定作業、非採購承辦、無請購單據、無比議價資料得不予付款。
- (6) 依公司應付廠商之數量，並依比議價表之單價與廠商發票核對應付貨款。
- (7) 另應計算下列各項扣款：
  - ① 驗收入庫後再發現不良退貨之數量折算之貨款。
  - ② 因廠商不良所造成公司之現場異常工時，或其他損失之賠償。
  - ③ 交貨遲延之罰則扣款。
  - ④ 其他廠商責任造成公司損失之扣款。
- (8) 依據應付貨款、應扣款項、付款條件、計算實際應付貨款附相關單據單號、整理成冊、填請款單。
- (9) 會計單位核對無誤後轉交出納依付款條件開立支票付款，並登錄於付款記錄簿上。

##### 2. 費用發生部門

- (1) 由費用發生部門填具「請款單」，連同費用憑證及發票呈送主管核准。
- (2) 經單位主管核准後，向會計請款，會計人員審核無誤後由出納人員付款。

##### (二)控制重點

1. 請款單是否填寫確實？
2. 請款時是否隨附發票或費用憑證？
3. 請款單及發票的內容是否與驗收單、採購單、請款單之內容相符？
4. 付款時核對請款人員之身份是否正確？
5. 費用發生部門請款時，請款單是否經單位主管核准？金額是否核決權限內？
6. 付款後是否登錄於付款記錄簿上並由請款人簽收？

##### (三)稽核重點

1. - 6. 同控制重點。
7. 對於應付帳款之調整項目是否有適當文件作為憑證？
8. 於記錄應付帳款或直接付款之前，是否由專人核准購貨發票、貸項通知單及影響應

付帳款之調整分錄等文件？

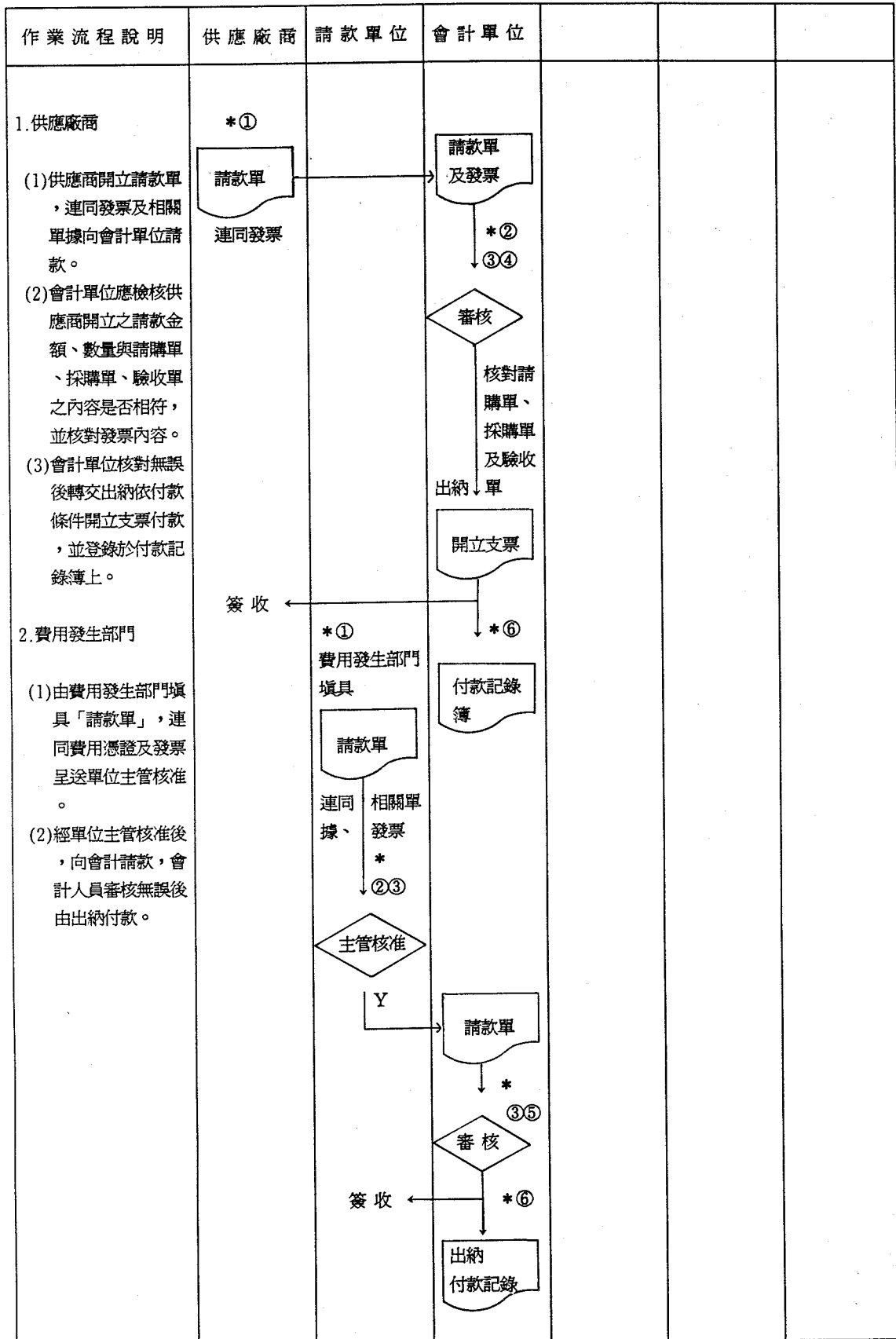
(四) 使用單據

1. 請款單。
2. 請購單。
3. 採購單。
4. 驗收單。
5. 發票及費用憑證。
6. 付款記錄簿。

(五) 流程圖處理說明



**\*\* 請款作業處理流程 \*\***



## 五、退貨作業流程

### (一) 實施細則

1. 依據不良退料單及品質檢驗申請單產生之退貨清單，經呈核後由資訊部輸入電腦產生本單交資材單位辦理退貨。
2. 若屬外購成品（商品）入庫後發現不良須退貨者，亦以本單辦理退貨。
3. 若屬託工品須判決須再補入庫者以本單代替訂單，其餘一概以退貨扣款。

### (二) 控制重點

1. 不良品屬廠商責任時，是否按規定立即通知廠商辦理退貨手續？
2. 不良品退貨時是否根據合約規定辦理扣款或補換作業？
3. 退貨單所載內容是否與退貨品之項目內容、數量相符？

### (三) 稽核重點

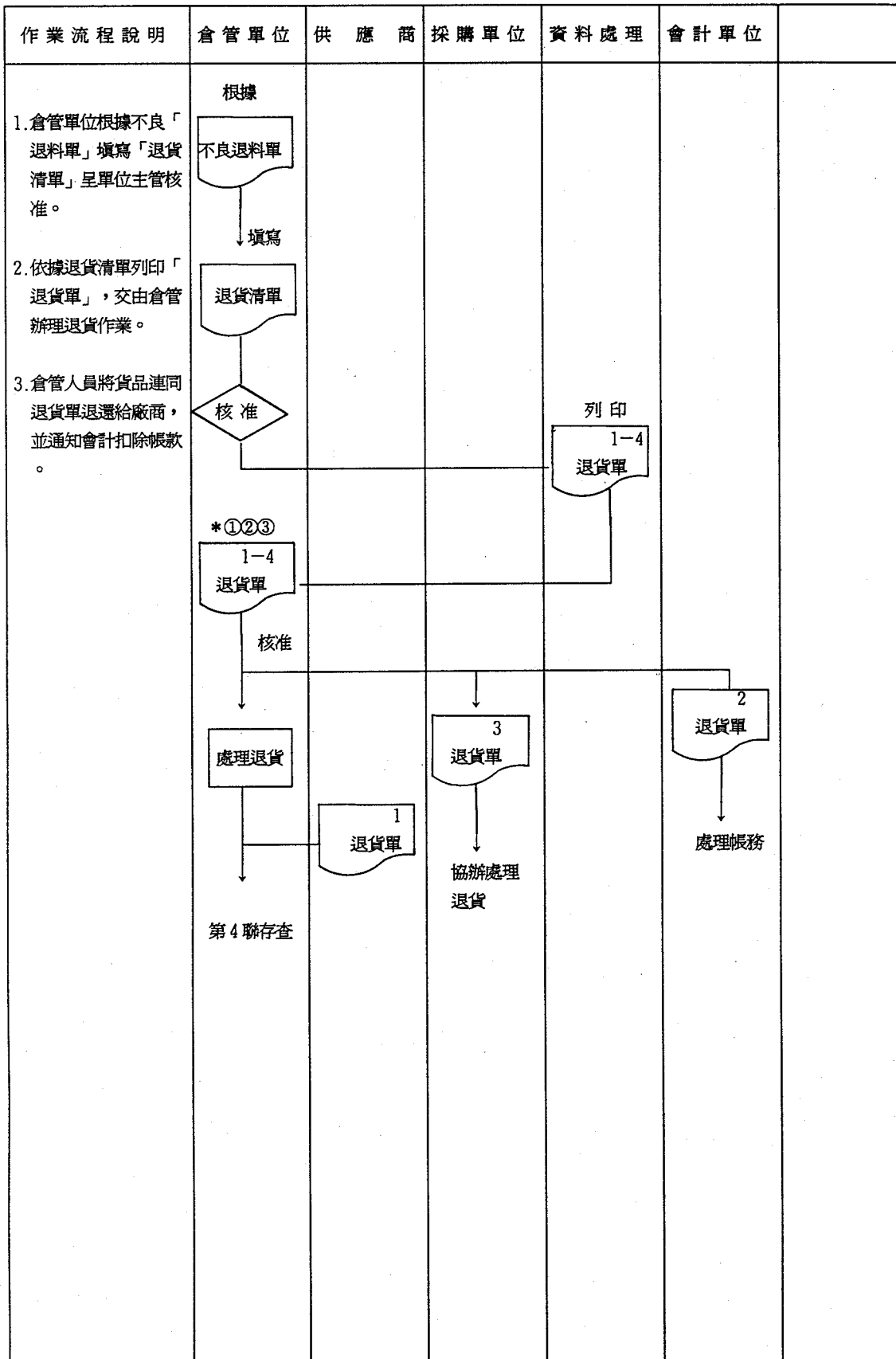
同控制重點。

### (四) 使用單據

1. 退貨清單。
2. 退貨單。

### (五) 流程圖處理說明

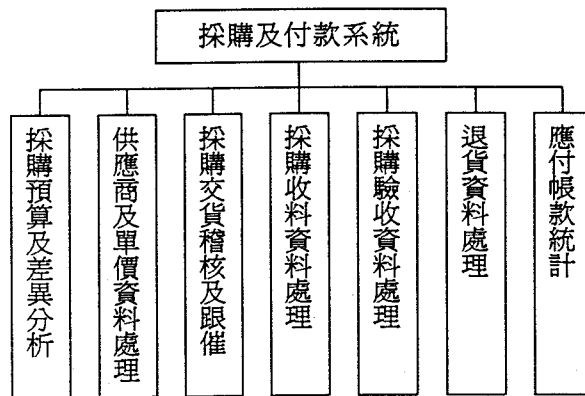
**\*\* 退貨作業處理流程 \*\***



### 六、系統目標

1. 隨時提供請購、訂購及驗收之資料。
2. 對於外購之材料，嚴加稽核跟催，確保廠商準時交貨，以避免停工待料。
3. 提供各供應商之供應、交貨、品質之評估資料，以供採購對象之決策。
4. 提供最新採購價格成本資料，以調整存貨之標準成本。
5. 提供採購差異分析資料，據以擬定改善之對策，以適時、適量、適質，適價的提供生產所需之原物料。

### 七、系統架構圖



### 八、系統功能

名稱	功能	說明
採購預算及差異分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 採購預算</li> <li>• 差異分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立及查詢採購預算資料，以利進行差異分析。</li> <li>• 採購價格與發票價格差異分析、購價及標準成本差異分析，找出差異原因並改善之。</li> </ul>
供應商及單價資料處理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 供應商資料處理及查詢</li> <li>• 廠商單價資料處理及查詢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 對於供應商基本資料之建立、異動及查詢。</li> <li>• 建立及查詢廠商單價，以作為未來採購價格之參考。</li> </ul>
採購交貨稽核及跟催	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 交貨稽催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 在採購交貨期之前一週或三天前由電腦自動列印催料料，來稽催生產所需之原物料，以免停工待料。</li> <li>• 評定廠商交貨之績效。</li> </ul>
採購收料資料處理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 收料單處理及查詢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 收料單之建立及查詢，以便進行驗收作業。</li> </ul>
採購驗收資料處理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 驗收單處理及查詢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 驗收單之建立及查詢，以便異動庫存數量及應付帳款金額。</li> <li>• 評定供應商交貨品質之績效。</li> </ul>
退貨資料處理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 退貨單處理及查詢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 退貨單之建立及查詢，以便異動庫存數量及應付帳款金額。</li> </ul>
應付帳款處理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 應付帳款分析統計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 應付帳款明細表之列印及沖銷。</li> <li>• 提供採購成本資料，以調整存貨之平均成本資料。</li> </ul>

## 《 內部控制 》 參、生產循環

- 生產計劃處理流程
- 領發料作業流程
- 退料作業流程
- 呆廢料作業流程
- 成品繳庫作業流程

### 一、生產計劃處理流程

#### (一) 實施細則

1. 生管單位分析各產品，透過MRP 決定所需的物料及規格和數量。
2. 分析各產品，藉以決定何種零件應自製、何種零件應外包。
3. 決定零件加工與裝配的程序及操作內容。
4. 決定每一製程所需要的人力。
5. 根據以往的記錄與經驗，確定耗損率，以適當分配原料、機器設備及工具。
6. 決定每一製程所需要的機器設備及工具等。
7. 決定各製程的作業時間及準備時間。
8. 編製月生產計劃：
  - (1) 生管單位於每月二十五日前，應依據營業部門之「客戶訂貨單」及當月「產銷協調會」之決議，編製「月份生產計劃表」。
  - (2) 生管單位將「月份生產計劃表」呈生管單位最高主管核准後，分發有關部門作生產前置作業準備。
  - (3) 生產單位另得視需要編製「月份生產排程表」呈廠長核准後，作為輔助計劃管制資料。
9. 編製週生產計劃
  - (1) 生管單位應依據「月份生產計劃表」及其他生產控制資料，以發揮人、機、物運用之最佳效率為原則，於每週四前編製次一週期之「週生產進度計劃表」。
  - (2) 將編製的「週生產進度計劃表」呈廠長核准後分發各相關單位。
10. 製造命令之發佈
  - (1) 生管單位應依據「週生產進度計劃表」或「月份生產排程表」，於每週四前依生產進度計劃開立「製造通知單」，轉發資材單位（作備料、發料依據）、製造單位（製造執行依據）、品保單位（製程檢驗執行依據）、成本會計（成本計算依據）。
  - (2) 若因臨時插單，或其他異常狀況，得視需要追加「製造通知單」。

#### (二) 控制重點

1. 生產計劃編列是否配合產能與負荷？

2. 「製造通知單」是否依據訂貨單之交貨日期先後發出？
3. 「製造通知單」之編列是否依據客戶訂貨單交貨日期生產？
4. 生產計劃與採購計劃是否充份調整？採購時效能否供應生產所需？
5. 對於客戶訂貨單的取消或變更，生產計劃是否能適當地調整？
6. 對於插單之訂貨單，生產計劃是否能及時的調配？

(三) 稽核重點

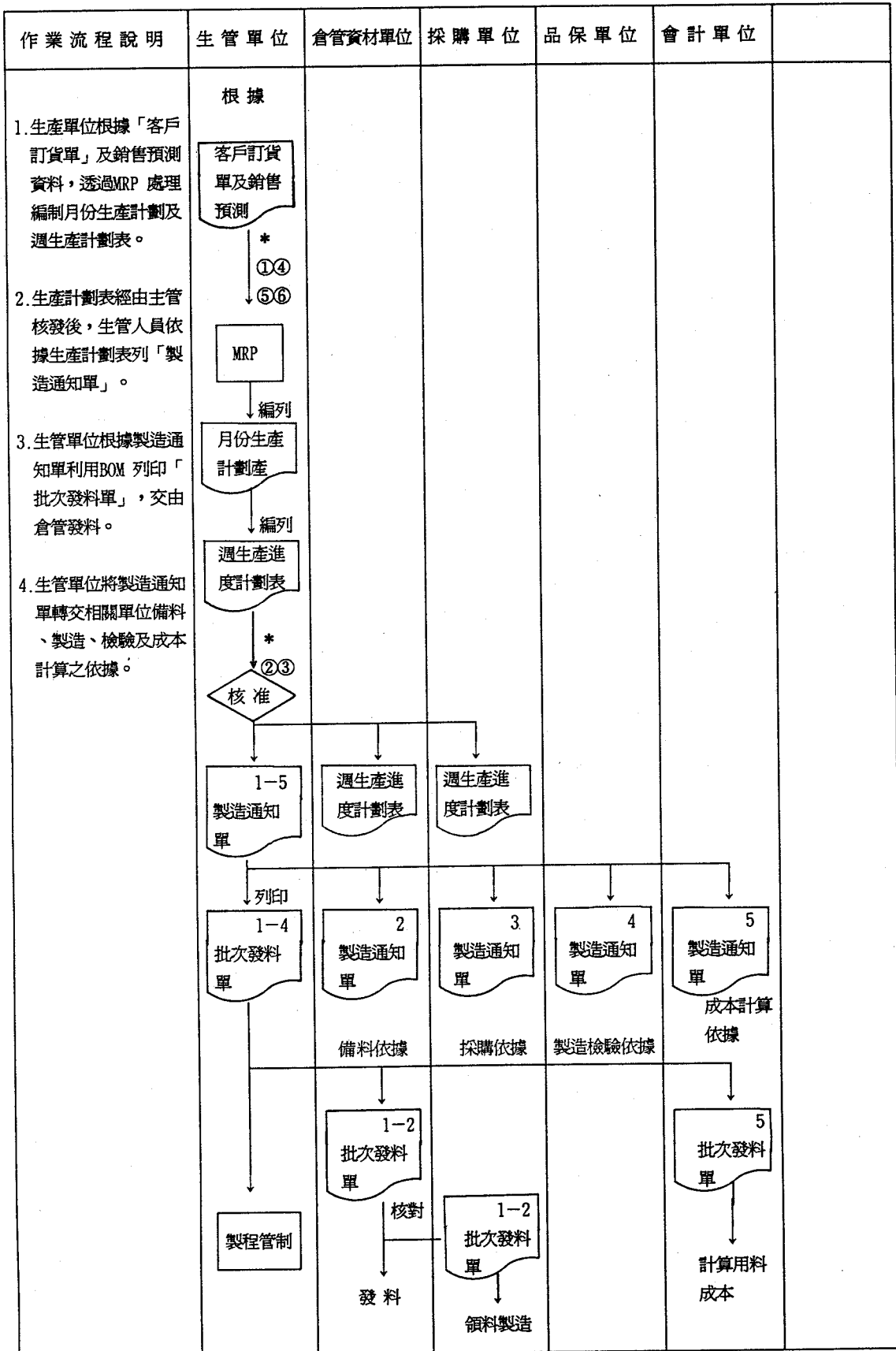
同控制要點。

(四) 使用單據

1. 客戶訂貨單。
2. 銷售預測表。
3. 月份生產計劃表。
4. 週生產計劃表。
5. 製造通知單。
6. 批次發料單。

(五) 流程圖處理說明

\*\*生產計劃處理流程\*\*



## 二、領發料作業流程

### (一) 實施細則

#### 1. 批次發料

生管單位或資材單位依開立之「製造通知單」列印「批次發料單」並依週排程需要日期前二天備料交製造單位簽收後，再依實發數量輸入作帳。

#### 2. 超（補）領料作業

批次發料不足欠料，應由資訊人員輸入逐筆扣帳後列印欠料數量之批次發料單交資材單位辦理發料，或由領料單位依欠發數量開立領料單辦理領料。

#### 3. 消耗品及零星領料

消耗品之領料及零星請購之領料，領料單位應填具「領料單」，並經領料單位主管核准，資材單位始得發料。

#### 4. 借出物料

物料外借出廠，領料時由借出單位開立「領料單」會簽生管單位，經廠長核准後向資材單位領料，經守衛簽核後始可出廠。

#### 5. 非製造單位領料

開發單位、銷售單位等領用物料，須開立「領料單」經單位主管及生管單位簽認後，經廠長核准始得向資材單位領料。

#### 6. 託外加工之供料

廠商接獲委託加工之「訂購單」，如係由本公司直接供料者，廠商應依領料日期向採購單位領取託工之「批次發料單」或領料單，持以向資材單位辦理領料。

### (二) 控制重點

1. 領料單號碼是否連續？是否按核決權限執行？

2. 發料時應請領料人當面驗清所領物料的名稱、規格、數量是否與批次發料單相符並蓋章簽收？

3. 材料發出後，是否在領料單上加蓋「發訖」戳記？

### (三) 稽核重點

1. - 3. 同控制要點。

4. 是否考慮合理之損耗量？

### (四) 使用單據

1. 製造通知單。

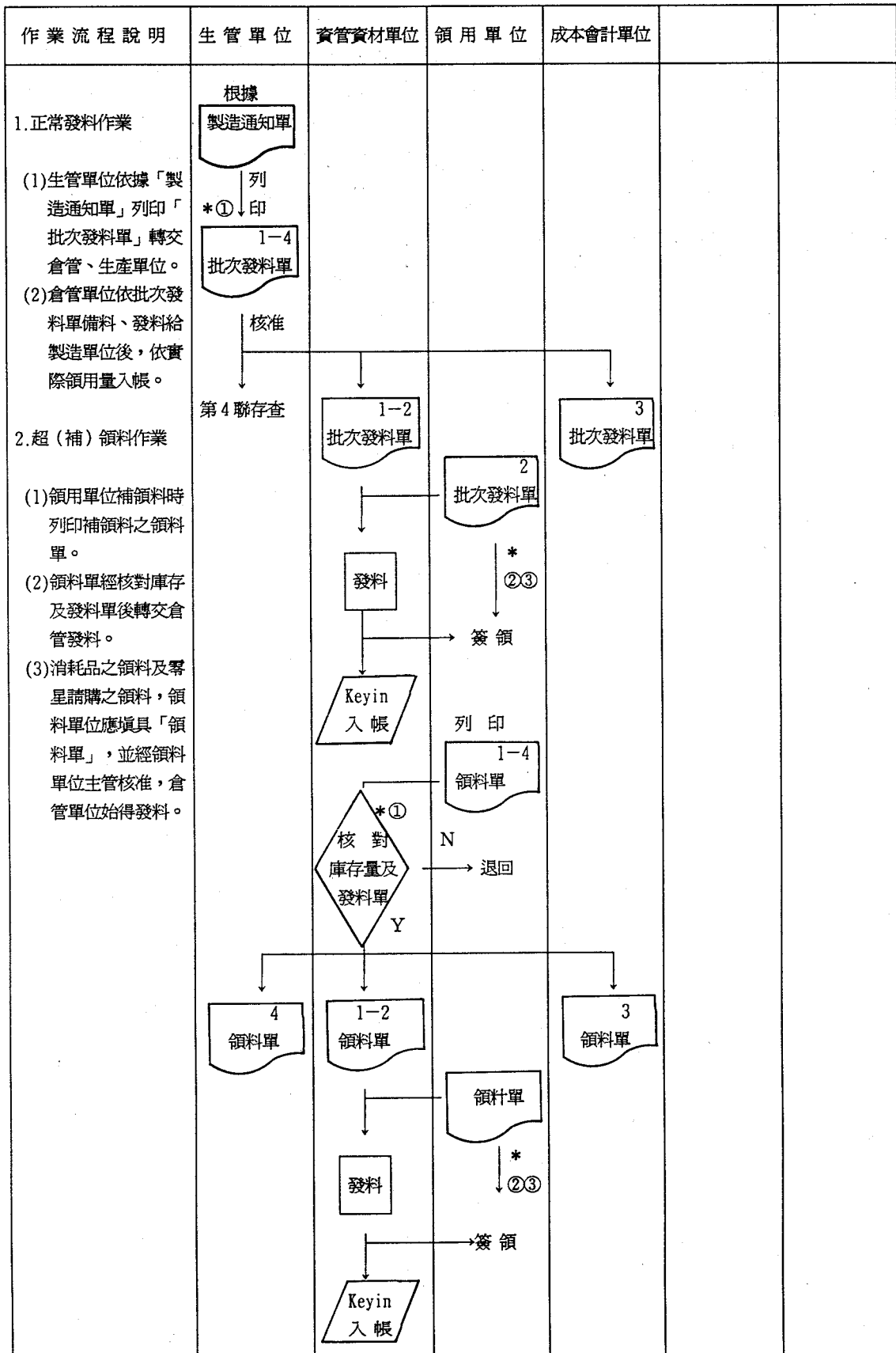
2. 批次發料單。

3. 領料單。

### (五) 流程圖處理說明



\*\* 領發料作業處理流程 \*\*



### 三、退料作業流程

#### (一)實施細則

1. 原物料經發料至領用單位後，因故須退料繳庫時，由退料單位開立「退料單」，交品保單位檢驗判定後，轉資材單位依品保退料處理判斷辦理入庫、退貨、委修或報廢等事宜。
2. 生產部門依生產領料所剩餘或不良之材料退回資材時填寫退料單辦理退料。
3. 退料單分A、B兩者，A單限一般良品退料使用，B單限於不良品退料時使用。
4. 退料部門於品保檢驗完成後，連同材料向資材辦理退料手續。
5. 使用B單時須先填退料數再由品保課作檢驗分類後再繳庫入帳。
6. 不良品如有異常損失工時或費用時，另於報廢或退貨清單內說明，以為會計扣款之依據。

#### (二)控制重點

1. 退料單是否確實填寫，並載明退料原因？
2. 品保人員對退料檢驗判定是否依規定分辨良品、不良品？
3. 倉管人員所簽收之退料項目、數量，是否與退料單所載相符？

#### (三)稽核重點

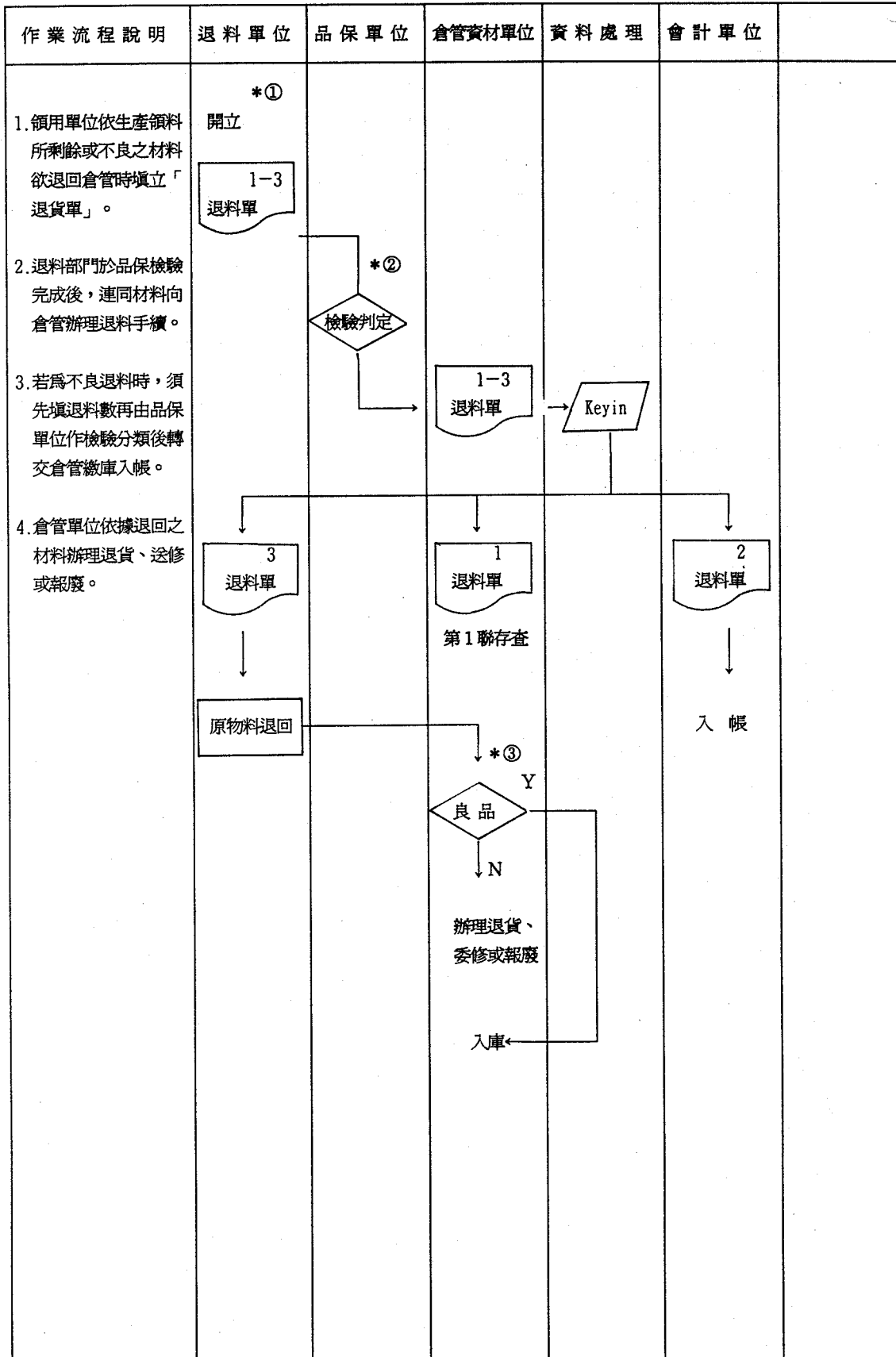
同控制要點。

#### (四)使用單據

退料單。

#### (五)流程圖處理說明

\*\* 退料作業處理流程 \*\*



#### 四、呆廢料作業流程

##### (一)實施細則

###### 1. 呆料處理

- (1) 久未動用之庫存物料，資材單位應編製「呆存分析表」呈廠長核定處理。
- (2) 庫存物料因規格、性能已不適用或原計劃變更無須留用或經判定確實失去原效能之物料，資材單位應適時提報廠長核示處理。
- (3) 呆存物料如經廠長核定出售者，應再簽呈經副總經理核准後，轉由管理課辦理詢價（得視需要會請原採購單位協辦）再簽呈經副總經理核准售價後辦理出售。

###### 2. 物料報廢處理

- (1) 品保單位依據各單位開立之「退料單」、「品質檢驗申請單」判定報廢呈廠長核准後，由資訊室列印報廢清單呈副總經理核准輸入列印報廢單申請報廢。
- (2) 「報廢清單」經副總經理核准後，始得依會計制度有關規定辦理報廢。

###### 3. 呆廢料發生之防止

- (1) 對於購料驗收時，如果容易混入不合格的材料時，應對所採取檢驗之方式及允收水準加以調整。
- (2) 切實根據生產計劃編製用料預算，並切實實施存量管制。
- (3) 定期查報不常發用的物料，並設法將該類物料予以利用或出售。
- (4) 規劃物料之儲存與保養，俾不致因品質降低而影響存料之利用價值。
- (5) 易變質之材料，應實行先進先出的辦法。
- (6) 用料部門截切材料時，切實防止殘餘料發生。
- (7) 實行材料標準化。
- (8) 材料之包裝及運輸應注意安全，避免損壞。

##### (二)控制重點

1. 瞭解呆廢料發生原因是否合理？
2. 生產過程所生之廢料，損耗比率是否過高？
3. 呆廢料之標售是否呈准辦理？
4. 呆廢料之劃分標準是否合理？是否有故意將良好材料混到呆廢料出售得利？
5. 呆廢料數量、等級有無品保人員檢核鑑定？

##### (三)稽核重點

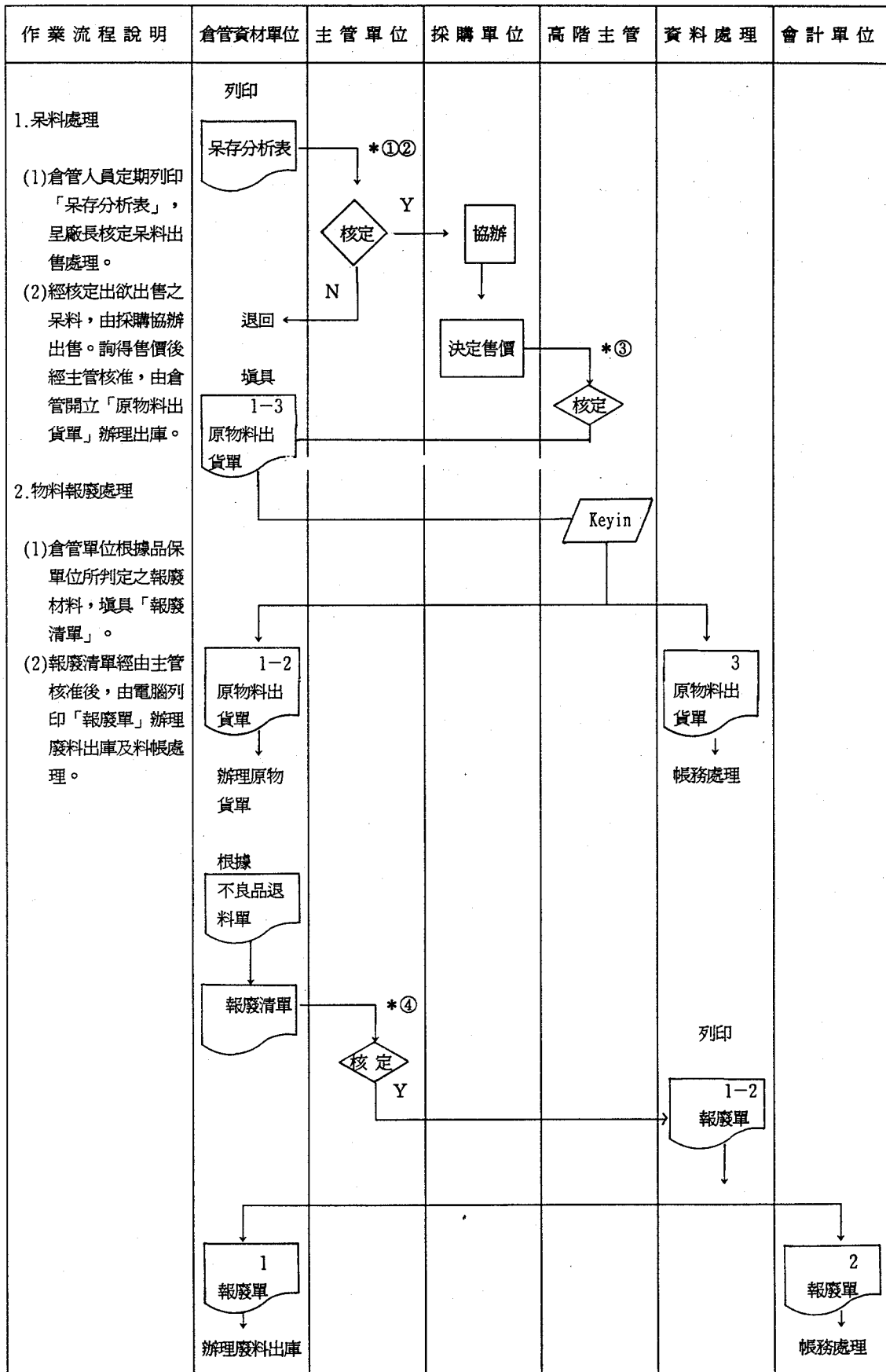
1. - 5. 同控制重點。
6. 有否利用損耗率，以少報多，企圖領取自用？

##### (四)使用單據

1. 呆存分析表。
2. 原物料出貨單。
3. 不良品退料單。
4. 報廢清單。
5. 報廢單。

##### (五)流程圖處理說明

**\*\* 呆廢料作業處理流程 \*\***



## 五、成品繳庫作業流程

### (一)實施細則

1. 生產單位依據製造通知單及製造命令單製造產品，於成品製造完成後，應填寫「成品繳庫單」，載明產品規格、品名、完成繳庫數量等資料，送品保單位進行成品入庫檢驗。
2. 品保單位依據生產單位送來之「成品繳庫單」，應填寫「成品品質檢驗表」，於規定的期間內進行檢驗。
3. 品保單位依照成品檢驗辦法進行檢驗，判斷良品或不良品。
4. 檢驗後，載明合格數量及不合格之原因。若符合品質標準時，將成品繳庫單送倉管單位。
5. 檢驗不合格之成品將由生產單位進行修補、重工處理，若無法修補時，則以次級品或廢料出售。
6. 倉管單位依據「成品繳庫單」及「成品品質檢驗表」來辦理成品入庫。倉管人員核對繳庫數與「成品繳庫單」中檢驗合格入庫量相符時，依成品品名、規格別儲存。
7. 倉管單位點收後將成品繳庫單交由電腦中心入帳，再將成品繳庫單交由會計作為帳務及成本計算。

### (二)控制重點

1. 成品繳庫是否經品保單位檢驗合格？
2. 成品繳庫單所填寫內容是否與繳庫的成品相符？

### (三)稽核重點

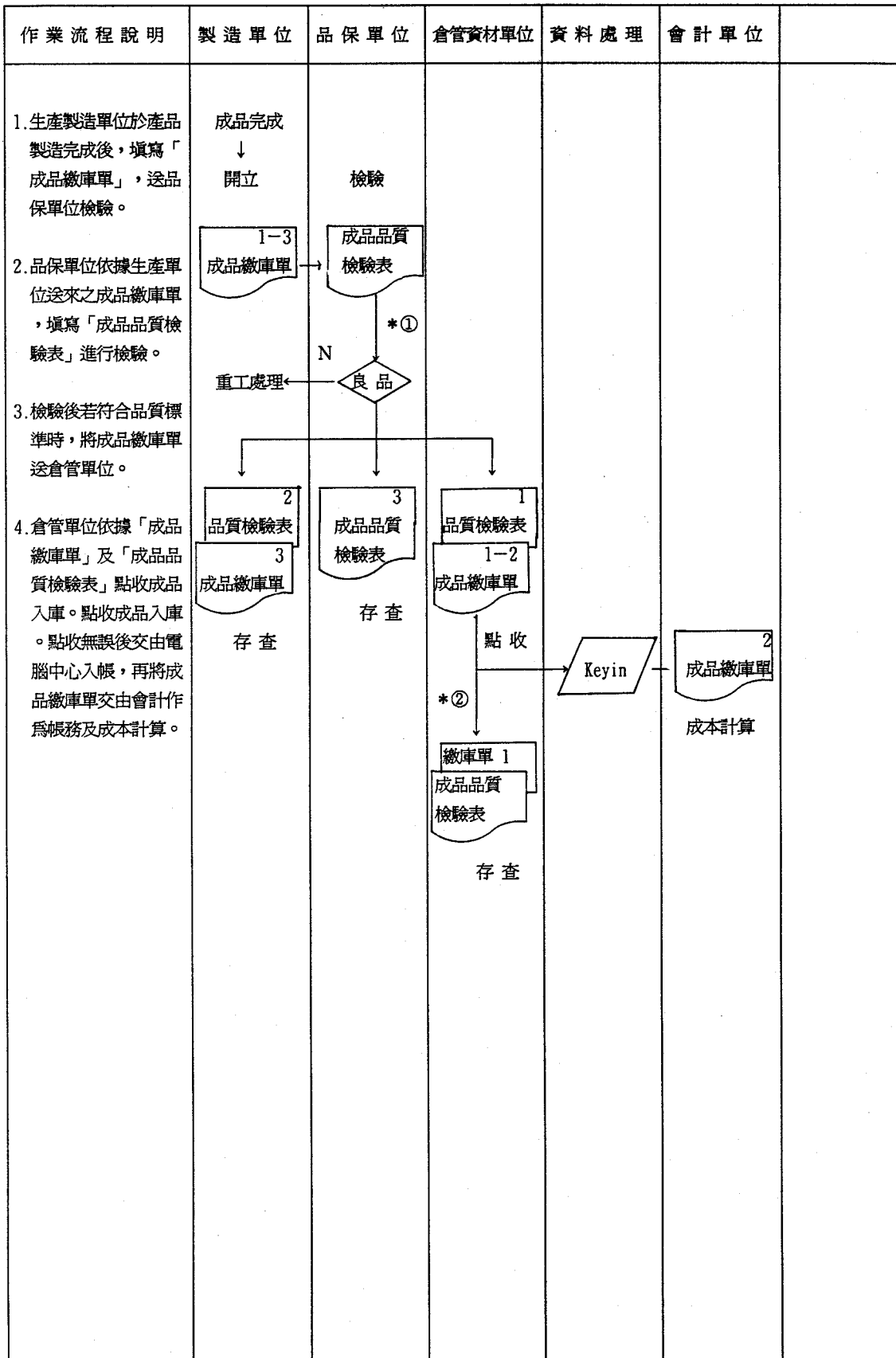
1. - 2. 同控制重點。
3. 是否有未填寫成品繳庫單而先行出貨？
4. 成品繳庫之材料、人工及製造費用等生產成本，是否屬合理耗用範圍內？

### (四)使用單據

1. 成品繳庫單。
2. 成品品質檢驗表。

### (五)流程圖處理說明

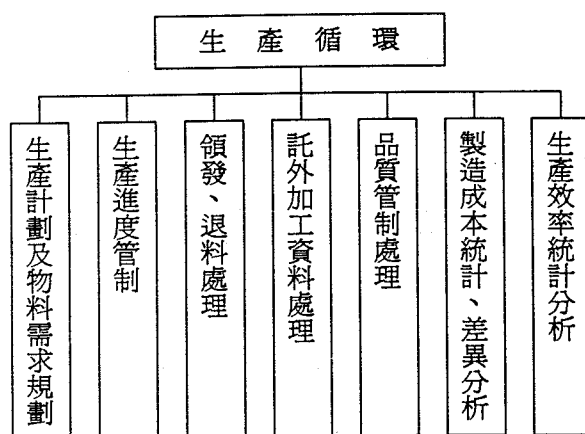
**\*\* 成品繳庫作業處理流程 \*\***



## 六、系統目標

1. 依銷售預測及客戶訂單準確地規劃生產計劃表，發出製造通知單。
2. 準確計算製造所需之用料需求及各半成品所需生產數量。
3. 透過生產日報，明確地掌握生產進度，以確保產品如期完工。
4. 自動計算、列印批次發料單及領料單，有效管制原物料之領用。
5. 提供生產成本資料，進行製造成本差異分析，分析差異原因並改善之，以降低生產成本。
6. 提供生產效率資料，作為獎罰及改善效率之根據。
7. 提供託外加工之成本、數量及品質等資料，以評估託外加工之利弊。
8. 提供不良品及品質檢驗資料，作為品質管制之參考，以改善生產品質。

## 七、系統架構圖



## 八、系統功能

名稱	功能	說明
生產計劃及物料需求規劃	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 生產計劃</li> <li>• 物料需求計劃</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 依據客戶訂單及銷售預測等資料，編製生產計畫表，以作為MRP處理根據。</li> <li>• 根據生產計劃表，透過MRP處理，列印出製造通知單、批次發料單及原物料採購建議表等資料，以利進行製造、領料及採購。</li> </ul>
生產進度管制	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 生產日報表處理及查詢</li> <li>• 移轉單及成品繳庫單</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 生產日報單之建立及查詢，以提供生產進度狀況資料，作為生產進度的管制。</li> <li>• 移轉單及成品繳庫單之建立及查詢，以提供各半成品及製成品完成的狀況資料，以利進行生產進度管制。</li> </ul>



<續上頁>

名稱	功能	說明
領發、退料處理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 批次發料單處理</li> <li>• 領料單處理</li> <li>• 退料單處理</li> <li>• 報廢單處理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 作為倉管資材人員準準發料之依據，以控制領用數量。</li> <li>• 領料單之建立及查詢，以作為計算用料成本及異動庫存量。</li> <li>• 退料單之建立及查詢，以作為扣除用料成本及分析退料原因。</li> <li>• 報廢單之建立及查詢，分析報廢原因並改善之。</li> </ul>
託外加工資料處理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 託外加工出庫單</li> <li>• 託外加工繳庫單</li> <li>• 託外進出存管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 託外加工出庫資料之建立及查詢，以控制加工出庫數量。</li> <li>• 託外加工繳庫資料之建立及查詢，以控制加工入庫數量。</li> <li>• 作為託外加工出庫、繳庫、結存數之管制及託工成本之計算。</li> </ul>
品質管制處理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 品質檢驗單</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 品質檢驗資料之建立與查詢，以作為品質管理控制之依據。</li> </ul>
製造成本統計、差異分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 製造成本統計</li> <li>• 差異分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 統計實際材料成本、人工作本及製造費用等成本資料，並彙總計算製造總成本。</li> <li>• 比較標準成本與實際發生成本，進行用料差異分析、人工成本差異分析、託外加工成本差異分析及製造費用差異分析。</li> </ul>
生產效率統計分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 生產效率統計分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 彙總各部門投入各項產品耗用之有效工時、除外工時，進行生產效率之分析統計。</li> </ul>

### 第三章 結 語

#### 3-1 面對資訊管理系統經常變化應有之認識

內部控制制度為企業管理制度之「母法」，而其作業細則為其延伸之「子法」，但企業由於經營產品型態、部門別之利潤中心、經營計劃之改變，「子法」修改之頻率及幅度變化大，故相對資訊管理系統亦須作相對性修改，但必須把握「母法」原則不變的方向來進行修改，則資訊管理系統之完整性才能維持。

#### 3-2 資訊管理系統推行成功之關鍵因素

1. 經營者對內部控制制度原則之推動落實作業須全力支持。
2. 財務部門主管對內部控制之作業細則制定，須全力投入且主動與各相關部門作深入性探討，可以利用盡量簡化作業細則，但須維護內部控制制度之完整性，避免公司多角化腳步擴充太快，而難以維持配合企業文化內部控制制度制定之大原則。
3. 資訊部門規劃人員須深入了解內部控制制度之精神，在系統分析與設計時充分配合，增加控制及稽核之功能及效益。
4. 內部控制制度之作業細則應由各相關部門協助制定，以加重其控制責任與往後推行配合意識之建立。
5. 財務規劃小組應定期配合電腦化推動小組作推行意見交流。