学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

至尊制度—成功企业规章制度典范

BOOK

内部资料 非卖品

至尊制度——成功企业规章制度黄范

李军

《至尊制度——成功企业规章制度典范》成功企业组织管理制度典范

企业组织管理制度一公司组织合理化的条条框框。

一、总则

第一条商务股份有限公司（以下简称本公司）为求组织合理化以发挥经营效能，并促进公司的发展特制定本规程。

第二条本公司设重事及监察人若干人，其人选均依政府法令规定由股东会选任，任期三年，并可以连任。

第三条本公司董事组成董事会，依法推选常务董事若干人，并由常务董事中互选一人为董事长，董事长为董事会主席，根据董事会决议代表董事会行使职权。董事长因故未能视事时，由董事长指定常务董事一人代理。

第四条本公司董事会核定事项如下：

（一）经营方针及计划。

（二）年度预算与决算。

（三）资本额增减。

（四）盈余分配或亏损弥补。

（五）对外重要合同。

（六）公司组织及重要章程。

（七）重要人员任免。

（八）其他依法令规定由董事会核定事项。

第五条本公司置总经理一人，其人选由董事长聘任，任期一年并可以连任。总经理依据经营方针及计划全面管理全公司业务。

第六条本公司置副总经理三至五人，其中一人为执行副总经理，副总经理辅助总经理办理所指定业务，其人选由总经理呈报董事长核定。总经理因故未能视事时由执行副总经理代理。

第七条本公司总经理、副总经理定期召开经营会议，商讨公司经营策略及各项重要工作，董事长可以列席指导。经营会议由总经理担任主席，总经理因故未能出席时，由执行副总经理代理。

第八条本公司视业务需要，经总经理呈报董事长核定后，可以在国内外适当地点设立分公司、营业部、服务中心、营业处及联络处等直线单位。

第九条本公司所属分公司、营业部及服务中心各置经理一人，秉承总公司意旨，并受执行副总经理督导，全面管理该单位业务，并负责指挥该单位内全体员工，其人选由总经理呈报董事长核定。

前项各直线单位如因组织扩大，必须分设若干营业或服务单位时，可以经董事长核准后，设置协理一人、经理若干人。协理秉承总公司意旨，并受执行副总经理督导，全面管理该单位业务，并负责指挥所属经理及该单位内全体员工，其人选由总经理呈报董事长核定。

第十条本公司设下列各幕僚单位：

业务部、仓库部、服务部、国外部、财务部、人事部、总务部。

第十一条本公司幕僚单位各置经理一人，秉承总公司意旨，并受直属副总经理督导，全面管理各单位业务，并岁责指挥该单位全体员工。其人选由总经理呈报董事长核定。第十二条本公司除各直线及幕僚单位外，另设经理一人，秉承总公司意旨，并受总经理督导，负责办理以下事务，其人选由总经理呈报董事长核定。

（一）经营会议秘书性工作办理。

（二）长期计划拟订、检查及修订。

（三）经营政策、年度目标及经营计划拟订、检查及修订。
（四）各项管理制度、规章办法与作业程序研究、会核及修订。
（五）表报简化研究及新增表报审订与控制。
（六）员工建议案件可行性研究。
（七）人员编制增减审核。
（八）其他董事长、总经理及执行副总经理交办事项。

二、各部门职责细则

第十三条业务部职责如下：

（一）销售计划的拟订、检查及修订。

（二）销售管理办法的研究、设计及改进建议的提出。

（三）本单位工作目标的拟订、执行及控制。

（四）本单位年度预算的拟编、执行及控制。

（五）行销途径的研究与设计。

（六）商品订价的研究与拟订。

（七）销售促进活动的设计与执行。

（八）广告计划的拟订与执行。

（九）新商品进口行销前准备工作的筹划或办理。

（十）商品市场潜力调查及市场情况分析。

（十一）奖励商品、滞销品资料整理与检查。

（十二）营业人员待遇的研究及改进建议的提出。

（十三）营业人员教育训练计划的拟订、教材的编辑及实施协办。

（十四）营业单位内部照会处理。

（十五）有关分公司营业事项的支援与协助。

（十六）公司知名度的建立。

（十七）销售成绩统计及奖金核算。

（十八）销售资料统计与分析。

（十九）业务报导与经营成果资料的整理及提供。

（二十）商品型录与厂商资料的保管及提供。

（二十一）各项书刊与有关情报资料的搜集及管理。

（二十二）各项执照与证件的提供及免税催办。

（二十三）公司月刊与其他对外刊物的编辑及发行。

（二十四）展示中心的管理。

（二十五）本单位财物的经管。

（二十六）其他有关业务事项办理。

第十四条仓库部职责如下：

（一）仓储管理办法与作业程序的研究、设计及改进建议的提出。

（二）本单位工作目标的拟订、执行及控制。

（三）本单位年度预算的拟编、执行及控制。

（四）商品存量标准的拟订、检查及修订。

（五）国内采购商品请购。

（六）商品与附件的验收、存储、整理及保管。

（七）商品进出登记与控制。

（八）库存商品质量管理。

（九）商品分配数量拟订。

（十）商品发运及调拨事项办理。

（十一）商品国内运输短损索赔。

（十二）库存待料、待修与呆废商品的整理及处置。

（十三）总公司营业用车辆的调派、维护及管理。

（十四）本单位财务的经管。

（十五）其他有关仓储事项办理。
第十五条服务部职责如下：
（一）服务计划拟订、检查及修订。
（二）服务制度与作业程序的研究、设计及改进建议的提
（三）本单位工作目标的拟订、执行及控制。
（四）本单位年度预算的拟编、执行及控制。
（五）服务收费标准的研订。
（六）服务人员教育训练计划的拟订、教材的编辑及实施的协办。
（七）修护技术的研究、改进及支援。
（八）服务人员待遇的研究及改进建议的提出。
（九）服务成绩的统计、奖金的核算。
（十）服务资料的统计与分析。
（十一）各分公司及服务中心有关服务事项的支援，
（十二）零件订购计划的拟订及订单的发出。
（十三）零件进口的验收、存储及管理。
（十四）零件的调配与控制。
（十五）服务设备工具的请购与供应。
（十六）技术手册、机器操作说明书、服务书刊等的搜集、保管及提供。
（十七）有关服务方面客户意见的调查、处理及客户建议可行性的研究。
（十八）本单位财物的经营。
（十九）其他有关服务管理事项的办理。
第十六条国外部的职责如下：
（一）年度国外采购计划的拟订、检查及修订。
（二）国外采购作业程序的拟订、检查及修订。
（三）本单位工作目标的拟订、执行及控制。
（四）本单位年度预算的拟编、执行及控制。
（五）商品进出口价格与付款条件的议订。
（六）厂商销售推广资料、广告补助费及技术协助等的争取。
（七）商品进出口事项的办理。
（八）进货进度的追踪与控制。
（九）进货动态的提供。
（十）厂商来往函电的处理、商务的联系及来访的接待。
（十一）厂商的产品型录、服务手册及其他有关资料的提供。
（十二）国内外新产品、新技术及厂商产销资料的搜集与提供。
（十三）商品进出口冲退税的办理。
（十四）商品进口价格的分析与比较。
（十五）进货短损的索赔。
（十六）本单位财物的经营。
（十七）其他有关国外进出口事项的办理。
第十七条财务部的职责如下：
（一）财务管理与会计制度的研究、设计及改进建议的提出。
（二）预算制度的研究、设计及推行。
（三）财务计划的拟订、检查及修订。
（四）本单位工作目标的拟订、执行及控制。

（五）本单位年度预算的拟编、执行及控制。
（六）年度预算的汇编、控制及执行结果的分析与报告。
（七）总分公司资金的筹划与调度。
（八）现金、证券、票据、契据等的出纳、保管及移转。
（九）对外投资的处理。
（十）各单位收支款项的审核。
（十一）会计凭证的编制、审核与保管。
（十二）会计帐册的登记、处理与保管。
（十三）税务会计事项的处理。
（十四）成本的计算及分析。
（十五）财务、会计报告的编制与分析。
（十六）结算与决算报告的编制。
（十七）总分公司帐项的查核。
（十八）总分公司存货的盘查。
（十九）本单位财物的经管。
（二十）其他有关财务、会计事项的办理。

第十八条人事部的职责如下：

（一）组织结构、单位职责与权责划分的研究、分析及改进建议的提出。
（二）人力资源发展计划的拟订、检查及修订。
（三）人事制度与其作业程序的研究、设计及改进建议的提出。
（四）本单位工作目标的拟订、执行及控制。
（五）本单位年度预算的拟编、执行及控制。
（六）员额编制的研订、控制及调整。
（七）人员的任免、考勤、考绩、奖惩、差假、迁调、退休等事项的办理。
（八）员工待遇的分析、研订及办理。
（九）员工教育与培养计划的拟订及实施。
（十）员工工作安全、福利、保险、退休等办法的拟订、实施及改进建议的提出。
（十一）人事资料的调查、统计、分析、整理及保管。
（十二）员工建议制度的建立与推行。
（十二）员工关系的维系及促进。
（十四）有关法律事务的接洽与办理。
（十五）员工违犯公司规章与失职的调查及处理。
（十六）本单位财物的经管。
（十七）其他有关人事事项的办理。

第十九条总务部的职责如下：

（一）文书、庶务管理办法与其作业流程的研究、设计及改进建议的提出。
（二）本单位工作目标的拟订、执行及控制。
（三）本单位年度预算的拟编、执行及控制。
（四）生财器具、办公用品的登记、整理、维护、调拨及保管。
（五）办公环境与设施的改善、整理、维护、安全等事项的处理。
（六）土地、房屋及设备的购置、维护、保险、租赁、移转、出售等事

项的处理。

（七）文书的收发、登记、编号、归档及保管。

（八）生财器具、办公用品的采购及零用金的支用与保管。

（九）其他国内采购事项的办理。

（十）表格、书刊、讲义、章则的印制、登记及整理。

（十一）通讯设备及电话总机的管理。

（十二）询问台的管理。

（十三）员工出国的办理。

（十四）本单位财物的经管。

（十五）其他有关总务事项的办理。

第二十条分公司的职责如下：

（一）分公司销售与服务日标的拟订、检查及修订。

（二）分公司销售与服务计划的拟订及目标进度的追踪与达成。

（三）本单位年度预算的拟编、执行及控制。

（四）分公司帐项的登录与控制。

（五）分公司与总公司往来事项的处理。

（六）销售与服务收入的收取。

（七）营业奖金的初步计算。

（八）有关业务推广及客户查询事项的办理。

（九）分公司商品的保管与控制。

（十）分公司人员日常性工作教育与训练的实施。

（十一）所属营业处或联络处的管理。

（十二）本单位财物的经管。

（十三）其他有关分公司经营的事项。

第二十一条营业部的职责如下：

（一仍本单位销售目标的拟订、检查、修订。

（二）本单位年度销售计划的拟订及目标进度的追踪与达成。

（三）本单位年度预算的拟编、执行及控制。

（四）应收帐款的登录与控制。

（五）销货收入的收取。

（六）营业奖金的初步计算。

（七）领用商品的保管与控制。

（八）有关业务推广及客户查询事项的办理。

（九）营业人员日常性工作教育与训练的实施。

（十）所属营业处或联络处的管理。

（十一）本单位财物的经管。

（十二）其他有关营业的事项。

第二十二条服务中心的职责如下：

（一）本单位工作目标的拟订、执行及控制。

（二）本单位年度预算的拟编、执行及控制。

（三）售后服务工作的执行。

（四）售后服务收费的估价。

（五）服务收入的收取。

（六）仓库部待料、待修商品的修护。

（七）各营业部售前服务的配合。
（八）客户长期保养合同的争取与签订。
（九）在修商品的保管。
（十）服务设备及工具的保管与维护。
（十一）客户与公司间良好关系的建立与维系。
（十二）有关售后服务客户询问与抱怨事项的处理。
（十三）本单位财物的经管。
（十四）其他有关售后服务执行性工作的办理。

第二十三条本公司视业务需要须由总经理呈请董事长核准后设置各种委员会或顾问，其人选由总经理呈报董事长核定后聘任。

第二十四条本规程经呈请董事长核准并公布后施行，修订时同。

《至尊制度——成功企业规章制度典范》成功企业人事管理制度典范

企业人事管理制度一成功企业人员进进出出的秩序。

一、总则

第一条本规则依据本公司章程制定。凡本公司从业人员人事管理，悉依本规则规定办理。

第二条本公司从业人员职称规定如下：

高级主管——董事长、总经理、执行副总经理、副总经理。

部门主管——经（副）理、科（副）长。

部门职员——承办员。

第三条本公司从业人员，按其所任职位职务的繁简，责任的轻重，分为六职等。

第四条每一职位均设置一“职位说明书”，说明其职责内容及应列职等。人员的列等，应按其所派任的职位，决定其职等。

每一职位的列等需得跨二等，初任时，以列较低职等为原则；在该职位工作满三年，成绩优良者，可改列高一等。

第五条各类人员人数应按业务需要，于每年年度开始前编订“人员编制表”，经总经理核走后转送董事会核备。

二、任用

第六条从业人员的任用人数，应以所核定的“人员编制表”人数为限。其任用条件以“职位说明书”为依据，以便囱事择人，使人与事合理配合。

第七条各级人员的派任，均应依其专业经验予以派任。第八条各级人员任免程序如下：

（一）总经理、副总经理——由董事会任免。

（二）经理——由总经理提请董事会任免。

（三）副经理——由总经理任免后，报请董事会核备。

（四）科长——由总经理任免或主管经理提请总经理任免，事后报请董事会核备。

（五）副科长——由主管经理提请总经理任免。

第九条新进人员经试用考核合格后始予正式任用。

第十条新进人员应先办理安全调查，并按其学历任用。

第十一条除正式从业人员，本公司可按业务需要聘雇人员，其待遇、工作期间及工作条件以合同规定执行。第十二条有下列事情之一者，不得予以任用：

（一）剥夺公权，尚未恢复者；

（二）曾犯刑事案件，经判刑确定者；

（三）受禁治产宣告，尚未撤销者；

（四）通缉有案，尚未撤销者；

（五）吸食鸦片或其他毒品者；

（六）原在其他公私机构服务，未办清离职手续者；

（七）经其他公私机构开除者；

（八）身体有缺陷，或健康情况欠佳，难以胜任工作者；

（九）未满十五周岁者；

（十）主管人员，不合于公司法第三十条规定者。

第十三条新进非主管人员一律须经试用四十天，试用期间应由人事部门切实考核。试用成绩欠佳，或品行不良，或发现其进入公司前有不法事情者，可随时停用。

第十四条新进人员于报到后，试用开始前，应办妥下列手续：

（一）填妥本公司新进职员履历表。

（二）缴验学历证件及身份证。

（三）缴验户籍册。

（四）缴验医院最近一个月体格检查表。

（五）缴验前任职机构离职证明书。

（六）缴验遵守本公司人事等规章规定的志愿书及保证书（铺保一家，保证服务期间行为、安全及保管财物等连带赔偿责任）。

（七）填缴劳工保险加保表二份。

（八）最近半身正面免冠照片三张。

三、服务

第十五条本公司各级人员的职责，除依职位说明书说明外，如为该说明书未经载列，而经上级主管指派交办者，应尽力完成，不得拒绝接受。

第十六条本公司从业人员均应遵守下列规定：

（一）准时上下班，对承办工作争取时效，不拖延不积压。

（二）服从上级指挥，如有不同意见，应婉转相告或以书面陈述。一经上级主管决定，应立即遵照实行。

（三）尽忠职守，保守业务上的机密。

（四）爱护本公司财物，不浪费，不化公为私。

（五）遵守公司一切规章及工作守则。

（六）保持公司信誉，不作任何有损公司信誉的行为。

（七）注意本身品德修养，切戒不良嗜好。

（八）不私自经营与公司业务有关的商业或兼任公司以外的职业。

（九）待人接物要态度谦和，以争取同仁及顾客的合作。

（十）严谨操守，不得收受与公司业务有关人士或行号的馈赠、贿赂或向其挪借款项。

第十七条本公司从业人员因过失或故意致公司遭受损害时，应负赔偿责任。

第十八条本公司工作时间，每周为四十二小时，星期天及纪念日均休假。业务部门如因采用轮班制，无法于星期天休息者，可每七天给予一天的休息，视为例假。

第十九条管理部门之每日上、下班时间，可依季节之变化事先制定，公告实行。业务部门之每日工作时间，应视业务需要，制定为一班制，或多班轮值制。如采用昼夜轮班制，所有班次，必须一星期调整一次。

第二十条上、下班应亲自签到或打卡，不得委托他人代签或代打，如有代签或代打情况发生，双方均以旷工论处。

第二十一条员工出勤管理办法另定。

第二十二条本公司每日工作时间订为七小时，如因工作需要，可依照政府有关规定延长工作时间至十小时，所延长时数为加班。

除前项规定外，因天灾事变，季节关系，依照政策有关规定，仍可延长工作时间，但每日总工作时间不得超过十二小时，其延长之总时间，每月不得超过四十六小时。其加班费依照公司有关规定办理。

第二十三条每日下班后及例假日，可派人员值日值宿，其办法另定。

第二十四条从业人员请假，应照下列规定办理：

（一）病假——因病须治疗或休养者可请病假，每年累计不得超过三十天，可以未请事假及特别休假抵充逾期仍未痊愈的天数，即予停薪留职，但以一年为限。

（二）事假——因私事待理者，可请事假，每年累计不得超过十四天，可以特别休假抵充。

（三）婚假——本人结婚，可请婚假八天。

（四）丧假——祖父母、父母或配偶丧亡者，可请丧假八，天，外祖父母或配偶之承重祖父母、父母或子女丧亡者，可请丧假六天。

（五）娩假——女性从业人员分娩，可请分娩假八星期（假期中之星期

例假均并入计算）。怀孕三个月至七个月而流产者，给假四星期，七个月以上流产者，给假六星期，未满三个月流产者，给假一星期。

（六）公假——因参加政府举办之资格考试（不以就业为前提者），兵役征召或集会，及参加选举者，可请公假，假期依实际需要情况决定。

（七）公伤假——因公受伤可请公伤假，假期依实际需要情况决定。

第二十五条请假逾期，除病假依照前条第一款规定办理外，其余均以旷工论处。但因患重病非短期内所能治愈，经医师证明属实者，可视其病况与在公司资历及服务成绩，报请总经理特准延长其病假，最多三个月。事假逾期系因特别或意外事故经提出有力证件者可请总经理特准延长其事假，最多十五天，逾期再接前条规定办理。

第二十六条请假期内之薪水，依下列规定支给。

（一）请假未逾规定天数或经延长病事假者，其请假期间内薪水照发。

（二）请公假者薪水照发，但如因兵役召集在三十天以上，且兵役机构另有薪饱者，本公司薪水停发。

（三）公伤假工资依照劳动保险条例由保险机关支付，并由公司补足其原有收入的差额。

第二十七条从业人员请假，均应填具请假单呈核，病假在七日以上者，应附医师的证明，公伤假应附劳保医院或特约医院的证明，副经理以上人员请假，以及申请特准延长病事假者，应呈请总经理核准，其余人员均由直属经理核准，必要时可授权下级主管核准。凡未经请假或请假不准而未到者，以旷工论处。

第二十八条旷工一天扣发当日薪水，不足一天照每天七小时比例以小时为单位扣发。

第二十九条第二十四条一、二款规定可请病、事假之日数，系自每一从业人员报到之日起届满一年计算。全年均未请病、事假者，每年给予一个月之不请假奖金，每请假一天，即扣发该项奖金一天，请病事假逾三十天者，不发该项奖金。

第三十条本公司人员服务满一年者，得依下列规定，给予特别休假：

（一）工作满一年以上未满三年者，每年七日。

（二）工作满三年以上未满五年者，每年十日。

（三）工作满五年以上未满十年者，每年十四日。

（四）工作满十年以上者，每满一年加给一日，但休假总日数不得超过三十日。

第三十一条特别休假，应在不妨碍工作之范围内，由各部门就业务情况排定每人轮流休假日期后施行。如因工作需要，得随时令其销假工作，等工作完毕公务较闲时，补足其应休假期。但如确因工作需要，至年终仍无法休假者，可按未休日数，计发其与薪水相同的奖金。

四、考核

第三十二条各级主管人员对其直属之从业人员，负有平时工作成绩考核之责任。每三个月一次，应将各项人员之工作情况，逐一详列于考核表中，详细评核其工作绩效，并将结果分为优、甲、乙、丙、劣五等，凡列优等及劣等者，均应详述理由，呈上一级主管核阅及密存，作为年度考核、升迁及培训等的参考依据。

第三十三条年度工作考核，应分别于各从业人员到职届满一年之月份办理。由人事部门每月将当月份到职满…年之人员考核名册，分别列送其直属主管，依据平时工作考核成绩及勤情情况予以评核。评核等级，分为优、甲、乙、丙、劣五等，优等或劣等的考核，均应详细列述具体事实及理由。其在考核年度中曾受记过以上处分或请假超过规定期限或旷工累计达三天以上者，不得考列甲等以上。

第三十四条凡考核列优等者，经总经理核准予以二级以上之晋级或升级，列甲等者晋升二级，列乙等者晋升一级，列丙等者留任原级，劣等者免职，均以各从业人员任职期满一年考核核定后的次月起执行。但在考核年度内曾经核准升职或升级者，该年度考核不再晋级。

第三十五条总经理、副总经理之考核由董事长评核。科长以上人员及优等的考核。由直属主管层转总经理核定，其他人员均由各部门层转经理核定。

五、奖惩

第三十六条从业人员之奖励，分为嘉奖、记功、奖金及升迁或晋级四种，其处理范围如下：

（一）有下列情况之一者，应予嘉奖：

1.品德良好，足为同仁表率，有具体事迹的。

2.其他有利于本么司或公众利益之行为，且有事证者。

（二）有下列情况之一者，视情节轻重应予记功或记大功：

1.细心维护公司财物及设备，致节省费用有显著成效者。

2.担任临时重要任务，能如期完成，并达成预期目标者。

3.及时制止了重大意外事件或变故的发生者。

（二）有下列情况之一者，应发给奖金：

1.对业务、维护或管理有重大改善，因而提高质量或降低成本者。

2.对公司设备维护得宜，或抢修工作提早完成，因而增加效益者。

3.对业务、维护或管理之方法作重大改革之建议或发明，经采纳施行而成效显著名。

4.对采购销害、会计处理、财物调度、人力运用等方法有重大改善，因而降低成本或增加收入可明确计算其价值者。

5.对天灾、人祸或有害丁公司利益之事件，能奋勇救护，或预先防止，使公司免受损失有事实为证者。

以上奖金之数额，各视实际贡献之价值决定。

（四）有下列情况之一者，应予升迁或晋级：

1.一年内曾记功二次以上者。

2.对本身主管业务表现出卓越的才能，品德优良，服劣成绩特优，且有具体事迹足资为证者。

3.工作上有特殊功绩，使公司增加收益或减少损失者。以上晋级可视实际情况晋升一至二级。但其薪级已达本等最高级者，可改发相当级数薪水之全年份奖金。第三十七条从业人员之惩诫，分为警告、记过、降级及免职四种，其处理范围如下：

（一）有下列情况之一且有具体事证者，应予警告：

1.携带不必要物品入厂者。

2.未经准许擅带外人入厂参观者。

3.擅用他人经管之工具及设备者。

4.拒绝警卫检查其携带之物品者。

5.涂写墙壁、机械用具有碍观瞻者。

6.携带眷属小孩在工作场所有碍秩序者。

（二）有下列情况之一者，视情节轻重应予记过或记大过处分：

1.未经准假，而擅离工作岗位者。

2.无正当理由，延误公事致公司发生损失者。

3.对上级主管之命令，有不同意见，未予婉转说明，或虽经陈述，未被采纳，而擅自违抗指挥者。

4.行为不检，有损公司声誉者。

5.指挥不当或监督不周，致部属发生重大错误，使公司发生损失者。

6.在工作场所喧哗口角者。

7.故意涂改、丢失记时卡者。
8.对同事有胁迫、恫吓及欺骗行为者。
9.在工作时间瞌睡者。
10.在公司易燃场所吸烟者。
（三）有下列情况之一者，应予降级：
1.在公司或工厂内酗酒滋事，妨害秩序者。
2.向外泄漏公司业务机密者。
3.在工作时间内偷懒睡觉者。
4.对上级主管不满，不通过正当渠道陈述己见，或提供建议，而任意谩骂者。
5.对本身职务不能胜任者。
6.一年内记过二次者。以上降级，应视各款实际情况降一至二级，无等级可降者，应予降等改任。
（四）有下列事情之一者，应予免职：
1.无故继续旷工至三日以上，或一月内无故旷工累计达六日以上时。
2.未经许可，擅自在外兼职，或参加经营与公司业务有关之事业者。
3.胁迫上级主管，或蓄意违抗合理指挥，或打骂侮辱主管行为情节重大者。
4.利用公司名义，在外招谣撞骗者。
5.利用职权营私舞弊者。
6.未按照规定或指示，擅自改变工作方法，致使发生错误，使公司蒙受损失者。
7.故意损坏公司财物者。
8.有偷窃行为，经查明属实者。
9.在公司内赌博，或有伤风化的行为的。
10.携带武器、凶器或违禁品，前来公司者。
11.在公司内打入或互相打骂者。
12.散播有损本公司之谣言，而妨害工作秩序者。
13.因故意或过失之行为，而引起灾害者。
14.有煽动怠工或罢工之具体事实者。
15.触犯刑律，经判有期徒刑确定者。
16.一年内记过三次者。
第三十八条从业人员之奖惩事项，由各部门主管列举
事实，逐级核定，除嘉奖、记功、警告、记过由各部门经理核定外，其余均须呈请总经理核定。
第三十九条其他未经列举而应予奖励或惩诫事项，可视情节轻重分别予以奖惩。
第四十条从业人员奖惩可累计，以嘉奖三次作为记功一次，记功三次作为记大功一次，警告三次作为记过一次，记过三次作为记大过一次，同一年度功过可以互相抵销，以嘉奖抵警告，记功抵记过，记大功抵记大过。

六、离职

第四十一条从业人员有下列情况之一者，应予停职：

（一）有违犯本公司规章之嫌疑，情节重大，但尚在调查之中，未作决定者。

（二）违犯刑事案件，经司法机关起诉，判刑但未确定者。

第四十二条前条第（一）、（二）款如经查明，无过失或判决无罪者，可申请复职，如准予复职，除因非本身过失而致停职者外，不得要求补发其停职期间之薪水。

第四十三条在停职期间，薪水停发，并应即办理移交。

第四十四条本公司因业务紧缩，或因不可抗力停工在一个月以上者，可随时裁遣人员，但解雇人员时，应在事前预告，其预告期间规定如下：

（一）在公司服务一年以下三个月以上者，于十日前预先通告。

（二）在公司服务三年以下，一年以上者，于二十日前预先通告。

（三）在公司服务三年以上者，于三十日前预先通告。

从业人员对于其所承受之工作不能胜任时，本公司亦可随时解雇，并照上项规定日期预先通告。

第四十五条从业人员在接到前项预告后，如另谋工作可以于工作时间请假外出，但每星期不得超过两日之工作时间，其请假日之薪水照发。

第四十六条依照第四十五条规定，解雇人员时，除预告期间发给工资外，并依下列规定，加发资遣费（但如系公司发生破产情况，依破产法办理，不在此限）：

在公司连续工作每满一年者，发给一个月薪水。

以上所称薪水，系以从业人员最后服务月份之薪水为准。

第四十七条从业人员辞职，应于七天前以书面形式层转公司之主管人员核准，事后汇报总经理核准。其为副经理以上人员者，应层转总经理核准。核准辞职后，应即办妥移交，并可依其申请，发给离职证明书，但不发给任何补助或津贴。如离职未经核准，或移交不清，即擅自离职者，以免职处理。

第四十八条职员不论依照上列任何条款暂时或永久离开本公司者，均应办妥移交，如因移交不清，致本公司发生损害者，均应依法追究其赔偿。

七、退休

第四十九条从业人员有下列情况之一者，可申请退休，经核准后生效：

（一）服务满十五年，男性年满五十五岁，女性年满四十五岁者。

（二）服务满二十五年者。

第五十条从业人员有下列情况之一者，应命令退休：

（一）服务满五年，男性年满六十岁，女性年满五十岁者。

（二）服务满三十年者。

（三）心神丧失或身体残废不能胜任职务，经劳保指定医院证明属实者。

第五十一条本规则第五十条第二款应予命令退休之从业人员身心强健仍能胜任其职者，经董事会之核定，可延长其服务期间。

第五十二条退休金的给予，以退休人员在职最后六个月之平均薪津（包括本薪及职务加给）为基数，于核准退休时依下表规定一次发给。但自请辞职、停职、免职者均不发给。

第五十三条申请退休由申请人填具申请退休表，命令退休由其服务单位填具命令退休表，连同户籍及其他证明文件报核。其服务年资按到职之日起至服务最后之日计算，未满半年者以半年计，满半年者以一年计。年龄以户籍记载为准。

第五十四条奉准退休之从业人员如因本公司或关系企业工作需要，可以作为约聘或定期契约人员聘用，但不得再任正式人员。

八、抚恤

第五十五条从业人员在职死亡，或因执行职务而致残废或死亡，依下列标准支给恤金：

（一）在职死亡者，比照第五十二条规定命令退休（第五十条第一、二款）之退休金额支给抚恤金。其服务年资不满五年者，以五年计。

（二）因执行职务而致残废失去一部分或全部工作能力必需解雇者，比照第五十二条规定命令退休（第五十条第三款）之退休金额支给抚恤金。其服务年资不满十五年者，每年递减二基数，至最低十五基数为止。情况特殊者可由总经理报请董事会加给百分之五十以内之特别抚恤金，但经特准者不在此限。

（三）因执行职务而致死亡者，比照前款规定支给抚恤金，其情况特殊者可由总经理报请董事会加给百分之六十以内之特别抚恤金，但经特准者不在此限。第五十六条从业人员因自杀或犯罪而死亡，或已在停职期间死亡者，不予发给抚恤金。

第五十七条受领抚恤金之遗族，除立有遗嘱另有指定者外，应依下列顺序领受：

（一）配偶（以未改嫁者为限）及子女；

（二）父母；

（三）祖父母；

（四）孙子女；

（五）同胞兄弟姊妹（以未成年者为第一优先，未结婚者次之）。

前项顺序内之遗族受领人，必须提出前顺序受领人之死亡、改嫁、结婚等事实证明。在同顺序中有数人时，应共同具名承领，如愿抛弃应领部分者，应出具书面声明。

九、保险

第五十八条本公司从业人员，应一律参加劳动保险。第五十九条参加劳动保险，应于新进同时，亲自填写保险表一式二份，交人事部代办参保手续。应纳保费，由公司补助百分之八十，自行负担百分之二十。自行负担部分，由发薪部门，按月在应领之薪水内代为扣缴。

第六十条参加劳动保险后，其应享之各项权利，及应得之各种给付，应由本公司人事部门代向保险公司洽办。保险人除依法应享之给付外，不得再向本公司要求额外之赔偿或补助。

十、出差

第六十一条从业人员因公奉派国内出差，应依规定标准报支交通费、旅馆费、膳杂费及特别费。其中除交通费可按现行费率报支，膳杂费可按日计支外，其余各项费用，均应检据报销。如无法取得支出之原始凭证单据者，应申述理由，呈奉经理核准后，才能报支。

第六十二条出差天数，应由指派之主管干事前核定，如出差公务提前完毕，应立即返回，不得借故滞留。如因公确实无法于核定天数前返回者，应列具事实理由，呈由原指派主管核准后，方得支给旅费。如出差地区可当天往返者，非特殊理由不得留宿。

第六十三条出差前，可酌情预借旅费。

第六十四条出差国外，应依规定标准报支交通费、旅馆费、膳杂费、特别费及手续费。其中除膳杂费按实际出差日数核支外，其余均须检据核实报支。

第六十五条出差印尼、南洋各地者，照国外出差标准八折支给。

第六十六条出差同一地点半月以上者，旅馆费及膳杂费八折支给，二个月以上者，以七折支给。

第六十七条国外出差应按照最近路线直赴出差地点，非经许可，不得绕道或延滞非公差地区。

第六十八条出差国外，可酌借必要旅费，办理结汇。回国后应即报销旅费，多缴少补。

第六十九条出差国外期间，不得有危害国家民族或本公司之行为言论，并遵守出差国当地的法律及习惯，如因违反而惹事生非造成事故的，均由出差者本人负责，与公司无涉。返国后，应于一个月内提出考察或工作报告。考察报告之内容应力求充实，并对公司业务应提出具体改进意见。如未依期提出报告者，旅费暂缓核销。

十一、福利及建议制度

第七十条本公司依法提拨福利金，设立职工福利委员会，办理福利事宜。职工福利委员会之组织办法另定，并依规定向主管机关呈报。

第七十一条本公司从业人员，可享受本公司一切之福利设施。

第七十二条本公司为协助同仁解决困难，并期沟通上下意见起见，特设立“从业人员建议制度”。

第七十三条本公司行政部门，均设置意见箱，由高级主管亲自定期启阅。从业人员对于工作上之困难，无法由直属主管或同一部门同仁协助解决，必须由上级主管或其他部门人员协助者；或对公司某项措施未能满意提出申诉者；或发现有人营私舞弊等不法事情而有证据拟予检举者；或根据平时服务经验、学识及研究心得，对公司经营、管理等提供建设性之建议者，均可以书面列具理由、事实、内容等投入意见箱内；亦可公开呈报上级主管转呈总经理或有关部门主管核阅。如因文字表达困难，或其他原因，不便以书面说明，而须以口头报告者，可先以简略报告述明理由，投入意见箱内，等高级主管人员拆阅后，再定期约见。

第七十四条提供意见人必须签其真名，填明服务部门，否则不予受理。如属检举性质案件，检举人应负法律责任，如查明系私怨捏造事实，恶意中伤诬告者，除被害人可依法诉办外，本公司将再依第三十七条有关之规定对检举人予以惩处。

第七十五条本公司对提供之意见，经采纳施行后，可视其对本公司之贡献价值分别议奖。如属检举案件，经查明属实者，除对检举人酌情给予奖励外，并为其永保机密。

十二、附则

第七十六条本办法经董事会通过后施行，修正时亦同。

《至尊制度——成功企业规章制度典范》成功企业薪金管理制度典范

企业财务管理制度—财务管理人员的魔方。

一、薪金管理办法

第一条本公司本着劳资兼顾，互助互惠之原则，给予员工合理之待遇，特制定本办法。

第二条员工之薪资采用月给制，当月薪资于次月 5 日发放（如逢例假日提前一日发给）。新进人员于报到日起薪，25 日以后到职者，当月薪资并于次月发放。

第三条新进人员之叙薪由总经理依该员之学历、经历、职务核定职等及薪级。

第四条新进人员工作不满三日者，不发薪资。

第五条薪资项目分为：

（一）本薪

1.依“职务价值”制定给付范围，而在此范围内再依学历、年资、能力、绩效等核给的固定薪资（金额如附表 1）。

2.本薪以每年十月调整一次为原则。

3.调整依据：依个人绩效与贡献程度。

（二）津贴

1.伙食津贴：支付员工之餐费每人每月 600 元。

2.主管津贴：对主管职务繁重，责任之据当所给予之报酬，依不同职务，给予不同之津贴（金额如附表 2）。

3.生活津贴

（1）为配合经济发展、物价上扬与安定员工生活所给予之津贴。

（2）每年四月份经总经理核定调整一次。

（3）调整依据：依个人绩效与贡献程度。

（三）奖金：

1.全勤奖金：

（1）为鼓励员工敬业精神而设。

（2）每月无事、病假、旷工、迟到、早退纪录者，每人当月发给 600 元。

（3）婚、丧、产假、公伤病假，每月于五日内者照发。

2.年终奖金：

（1）计算基础：本薪。

（2）发放时间：农历年前二天。

（3）发放标准：由总经理核定发放金额，服务年资不满年者，依年资比例计算，不满半个月以半个月计，不满一个月者，以一个月计。

（4）奖惩：年度平均考绩列入 A 等者，加发一个月年终奖金之 25%，但人数不得超过该评核区域人数。之 15%。年度平均考绩列入 D 等者，减发一个月年终奖金之 10%，但不得超过该评核区域人数之 10%。

（评核区域可以组长为界，分为两部分考核）

（5）营业状况及获利率特高或特差时，可经总经理核准后酌予加发或减发年终奖金。

第六条薪资调整：

（一）本薪及生活津贴之调整依据：个人绩效。

（二）本薪及调整幅度：考核成绩 A 等加薪级四级；B 等加薪级三级；C

等加薪级二级；D 等加薪级一级。

（三）生活津贴之调整幅度：

由总经理依据员工之考核成绩、职务、工作年资及公司经营状况分别核定金额。

（四）公司营业状况特差时，可酌情降低调薪额度，或暂不调整。

（五）调整金额人数比例：A 等：20%；B、C 等；70%；D 等：10%。

（六）本薪达到薪级上限时，即不再调整，生活津贴则减半发给。

说明：

1.自担任主管日起，可领主管津贴，自不担任主管日起，停止支付。不满一个月时依比例计算。

2.代理主管职务时，亦得给予该职等主管津贴，但时间必须在一个月以上。二、员工定薪及升迁办法第一条新进人员之定薪及员工之升迁，须依本细则办理。

第二条新进人员除照薪资表定薪外，如具经验者，另加经验薪，但必须缴验证件，规定如下：

（一）相关经验：学历与过去所任职务相关之经验是一年者，提高一级定薪以十年为限。

（二）相以经验：学历与过去所任职务类似之经验足二年者，提高一级定薪以十年为限。

（三）无关经验：学历与过去所任职务完全无关者不给经验薪。

以上所称经验举例如下：

1.高商毕业，现任会计工作，其过去具有会计工作者即属相关经验。

2.土木科系现任设计绘图，其过去具有教授土木科程之教员即属相似经验。

3.商专科系现任会计，其过去具有事务性工作经验者即属无关经验。

第三条新进人员所任职务与学历无关者应照无关科系（薪资表所定）定薪。

第四条具有专技之技艺工，原则按薪资表规定定薪，但须参照各行业实际工资行市，协调人事单位核给之。

第五条新进人员未具专技资格，虽在专技单位工作，应照一般操作人员定薪。

第六条员工之加薪，依据物价指数，由人事单位作成专案，统一调整，除非特殊，不得随时个别申请加薪。

第七条新进人员之定薪与核定权责如下：

（一）各单位新进人员到职后，应于每月十日及二十五日将试用定薪单连同个人应交之人事资料一并送交人事单位，以凭审查，试用薪按核定薪九折计算。

（二）人事资料未依规定随附定薪单送交时，人事单位可拒收定薪单，如因此而未能领得当月薪资时，由该单位自行负责。

（三）试用期满，需升正式者，应将升正单送人事单位层转核定。

（四）试用定薪单及升正单经上级核定后，由人事单位移送财务单位凭作发薪之依据。

第八条为使公司职员有升迁机会，以符合公司选拔干部之旨，特订立干部选拔规定如下：

（一）干部选拔，但求唯才是用，并使同仁能机会均等，激发同仁之向上心，同时为求选拔公正，避免偏差发生，故组成评审小组。

1.评审小组委员之人选由总经理圈选。

2.依据候选人名册，选拔最佳人选。

3.评审小组在候选人评分表评分及评语后以最高分前三名为递补人选，送总经理核定之。（评分表如附表 1）

（二）各部主管或重要职位人员增补缺额经奉准后，人事单位依据规定条件，在公司现有人员中初审符合者，造具候选人名单送评审小组评审。

（三）各部如有推荐者，可将名单送人事单位，经人事单位初审符合，可并列候选人名册。

（四）评审会议由评审小组主任委员视实际情况而召集会议。

（五）新任主管均以主管组最低薪起叙，如原薪已超过主管级最高薪，超过部分并入职务加级。

（六）主管人员被调低一级主管职位应按其被调职位之薪级范围内，叙薪资与职务加薪。

（七）主管调非主管时，应恢复其原薪，同时停支职务加薪。

第九条各部推荐职员晋升主管，事后发现晋升之人员不适主管职位时即撤换。

第十条工员升任职员规定如下：

（一）各部职员定额出缺或增添人员时，在公司内部选拔为原则，适合人员须公开考试，但必须具备下列资格条件。

（二）具备高中以上（含）程度。

（三）具备报考职位之专长能力。

（四）须在公司服务足二年以上。

（五）已任领班职务一年以上。

第十一条上项工员报考，应按公告征招规定应交履历卡等资料，经人事审查资格不合时得拒绝其参加报考。第十二条工员未经参加选拔或公开考试者一律不得升任职员。

第十三条工员升任领班，所具资格条件如下：

（一）年龄必须在二十五岁以上。

（二）在公司服务须在二年以上。

（三）二年内未有过失处分者。

（四）具有领导能力与工作分配能力。

第十四条工员升任领班可支领职务加薪。

第十五条领班及领有职务加薪之人员，如调任无职务加薪之职位时，原支职务加薪应即停止。

第十六条本细则呈奉总经理核定后实施。以上由评审小组评分

以上由人事单位评分

《至尊制度——成功企业规章制度典范》

成功企业财务管理制度典范

一、财务管理规则

第一章总则

第一条为加强公司的财务工作，发挥财务在公司经营管理和提高经济效益中的作用，特制定本规定。

第二条公司财务部门的职能是：

（一）认真贯彻执行国家有关的财务管理制度。

（二）建立健全财务管理的各种规章制度，编制财务计划，加强经营核算管理，反映、分析财务计划的执行情况，检查监督财务纪律。

（三）积极为经营管理服务，促进公司取得较好的经济效益。

（四）厉行节约，合理使用资金。

（五）合理分配公司收入，及时完成需要上交的税收及管理费用。

（六）对有关机构及财政、税务、银行部门了解，检查财务工作，主动提供有关资料，如实反映情况。

（七）完成公司交给的其他工作。

第三条公司财务部由总会计师、会计、出纳和审计工作人员组成。

在没有专职总会计师之前，总会计师职责由会计兼任承担。

第四条公司各部门和职员办理财会事务，必须遵守本规定。

第二章财务工作岗位职责

第五条总会计师负责组织本公司的下列工作：

（一）编制和执行预算、财务收支计划、信贷计划，拟订资金筹措和使用方案，开辟财源，有效地使用资金；

（二）进行成本费用预测、计划、控制、核算、分析和考核，督促本公司有关部门降低消耗、节约费用、提高经济效益；

（三）建立健全经济核算制度，利用财务会计资料进行经济活动分析：

（四）承办公司领导交办的其他工作。

第六条会计的主要工作职责是：

（一）按照国家会计制度的规定、记帐、复帐、报帐做到手续完备，数字准确，帐目清楚，按期报帐。

（二）按照经济核算原则，定期检查，分析公司财务、成本和利润的执行情况，挖掘增收节支潜力，考核资金使用效果，及时向总经理提出合理化建议，当好公司参谋。

（三）妥善保管会计凭证、会计帐簿、会计报表和其他会计资料。

（四）完成总经理或主管副总经理交付的其他工作。第七条出纳的主要工作职责是：

（一）认真执行现金管理制度。

（二）严格执行库存现金限额，超过部分必须及时送存银行，不坐支现金，不认白条抵压现金。

（三）建立健全现金出纳各种帐目，严格审核现金收付凭证。

（四）严格支票管理制度，编制支票使用手续，使用支票须经总经理签字后，方可生效。

（五）积极配合银行做好对帐、报帐工作。

（六）配合会计做好各种帐务处理。

（七）完成总经理或主管副总经理交付的其他工作。第八条审计的主要工作职责是：

（一）认真贯彻执行有关审计管理制度。

（二）监督公司财务计划的执行、决算、预算外资金收支与财务收支有关的各项经济活动及其经济效益。

（三）详细核对公司的各项与财务有关的数字、金额、期限、手续等是否准确无误。

（四）审阅公司的计划资料、合同和其他有关经济资料，以便掌握情况，发现问题，积累证据。

（五）纠正财务工作中的差错弊端，规范公司的经济行为。

（六）针对公司财务工作中出现问题产生的原因提出改进建议和措施。

（七）完成总经理或主管副总经理交付的其他工作。

第三章财务工作管理

第九条会计年度自一月一日起至十二月三十一日止。

第十条会计凭证、会计帐簿、会计报表和其他会计资料必须真实、准确、完整，并符合会计制度的规定。

第十一条财务工作人员办理会计事项必须填制或取得原始凭证，并根据审核的原始凭证编制记帐凭证。会计、出纳员记帐，都必须在记帐凭证上签字。

第十二条财务工作人员应当会同总经理办公室专人定期进行财务清查，保证帐簿记录与实物、款项相符。

第十三条财务工作人员应根据帐簿记录编制会计报表上报总经理，并报送有关部门。

会计报表每月由会计编制并上报一次。会计报表须会计签名或盖章。

第十四条财务工作人员对本公司实行会计监督。

财务工作人员对不真实、不合法的原始凭证，不予受理；对记载不准确、不完整的原始凭证，予以退回，要求更正、补充。

第十五条财务工作人员发现帐簿记录与实物、款项不符时，应及时向总经理或主管副总经理书面报告，并请求查明原因，作出处理。

财务工作人员对上述事项无权自行作出处理。

第十六条财务工作应当建立内部稽核制度，并做好内部审计。

出纳人员不得兼管稽核、会计档案保管和收入、费用、债权和债务帐目的登记工作。

第十七条财务审计每季一次。审计人员根据审计事项实行审计，并做出审计报告，报送总经理。

第十八条财务工作人员调动工作或者离职，必须与接管人员办清交接手续。

财务工作人员办理交接手续，由总经理办公室主任、主管副总经理监交。

第四章支票管理

第十九条支票由出纳员或总经理指定专人保管。支票使用时须有“支票领用单”，经总经理批准签字，然后将支票按批准金额封头，加盖印章、填写日期、用途、登记号码，领用人在支票领用簿上签字备查。

第二十条支票付款后凭支票存根，发票由经手人签字、会计核对（购置物品由保管员签字）、总经理审批。填写金额要无误，完成后交出纳人员。出纳员统一编制凭证号，按规定登记银行帐号，原支票领用人在“支票领用单”及登记簿上注销。

财务人员月底清帐时凭“支票领用单”转应收款，发工资时从领用工资内扣还，当月工资扣还不足，逐月延扣以后的工资，领用人完善报帐手续后再作补发工资处理。

第二十二条对于报销时短缺的金额，财务人员要及时催办，到月底按第二十一条规定处理。

凡一周内收入款项累计超过一万元或现金收入超过五千元时，会计或出纳人员应文字性报告总经理。凡与公司业务无关款项，不分金额大小由承办人文字性报告总经理。

第二十三条凡一千元以上的款项进入银行帐户两日内，会计或出纳人员应文字性报告总经理。

第二十四条公司财务人员支付（包括公私借用）每一笔款项，不论金额大小均须总经理签字。总经理外出应由财务人员设法通知，同意后可先付款后补签。

第五章现金管理

第二十五条公司可以在下列范围内使用现金：

（一）职员工资、津贴、奖金；

（二）个人劳务报酬；

（三）出差人员必须携带的差旅费；

（四）结算起点以下的零星支出；

（五）总经理批准的其他开支。

前款结算起点定为一百元，结算规定的调整，由总经理确定。

第二十六条除本规定第二十五条外，财务人员支付个人款项，超过使用现金限额的部分，应当以支票支付；确需全额支付现金的，经会计审核，总经理批准后支付现金。

第二十七条公司固定资产、办公用品、劳保、福利及其他工作用品必须采取转帐结算方式，不得使用现金。

日常零星开支所需库存现金限额为两千元。超额部分应存入银行。

第二十九条财务人员支付现金，可以从公司库存现金限额中支付或从银行存款中提取，不得从现金收入中直接支付（即坐支）。

因特殊情况确需坐支的，应事先报经总经理批准。

第三十条财务人员从银行提取现金，应当填写《现金领用单》，并写明用途和金额，由总经理批准后提取。

第三十一条公司职员因工作需要借用现金，需填写《借款单》，经会计审核；交总经理批准签字后方可借用。超过还款期限即转应收款，在当月工资中扣还。

第三十二条符合本规定第二十五条的，凭发票、工资单、差旅费单及公司认可的有效报销或领款凭证，经手人签字，会计审核，总经理批准后由出纳支付现金。

第三十三条发票及报销单经总经理批准后，由会计审核，经手人签字，金额数量无误，填制记帐凭证。

第三十四条工资由财务人员依据总经理办公室及各部门每月提供的核发工资资料代理编制职员工资表，交主管副总经理审核，总经理签字，财务人员按时提款，当月发放工资，填制记帐凭证，进行帐务处理。

第三十五条差旅费及各种补助单（包括领款单），由部主任签字，会计审核时间、天数无误并报主管副总经理复核后，送总经理签字，填制凭证，交出纳员付款，办理会计核算手续。

第三十六条无论何种汇款，财务人员都须审核《汇款通知单》，分别由经手人、部主任、总经理签字。会计审核有关凭证。

第三十七条出纳人员应当建立健全现金帐目，逐笔记载现金支付。帐目应当日清月结，每日结算，帐款相符。

第六章会计档案管理

第三十八条凡是本公司的会计凭证、会计帐簿、会计报表、会计文件和其他有保存价值的资料，均应归档。

第三十九条会计凭证应按月、按编号顺序每月装订成册，标明月份、季度、年起止、号数、单据张数，由会计及有关人员签名盖章（包括制单、审核、记帐、主管），由总经理指定专人归档保存，归档前应加以装订。

第四十条会计报表应分月、季、年报、按时归档，由总经理指定专人保管，并分类填制目录。

第四十一条会计档案不得携带外出，凡查阅、复制、摘录会计档案，须经总经理批准。

第七章处罚办法

第四十二条出现下列情况之一的，对财务人员予以警告并扣发本人月薪1—3倍：

（一）超出规定范围、限额使用现金的或超出核定的库存现金金额留存现金的；

（二）用不符合财务会计制度规定的凭证顶替银行存款或库存现金的；

（三）未经批准，擅自挪用或借用他人资金（包括现金）或支付款项的；

（四）利用帐户替其他单位和个人套取现金的；

（五）未经批准坐支或未按批准的坐支范围和限额坐支现金的；

（六）保留帐外款项或将公司款项以财务人员个人储蓄方式存入银行的；

（七）违反本规定条款认定应予处罚的。

第四十三条出现下列情况之一的，财务人员应予解聘。

（一）违反财务制度，造成财务工作严重混乱的；

（二）拒绝提供或提供虚假的会计凭证、帐表、文件资料的；

（三）伪造、变造、谎报、毁灭、隐匿会计凭证、会计帐簿的；

（四）利用职务便利，非法占有或虚报冒领、骗取公司财物的；

（五）弄虚作假、营私舞弊，非法谋私，泄露秘密及贪污挪用公司款项的；

（六）在工作范围内发生严重失误或者由于玩忽职守致使公司利益遭受损失的；

（七）有其他渎职行为和严重错误，应当予以辞退的。

第八章附则

第四十四条本规定由总经理办公会负责解释。

第四十五条本规定自发布之日起生效。

二、出纳作业处理准则

第一条本处理程序包括现金及银行存款收入与支出等作业。

第二条为便于零星支付起见，可设零用金，采用定额制，其额度由总经理核定，其零用金由出纳经管。

第三条零用款项的支付零用金保管员凭支付证明单付款，此项支付证明单是否符合规定，零用金保管员应负责审核。

第四条零用金的拨补应由零用金保管员填“零用金补充申请单”二份，一份自存，一份检同所有支出凭证并呈会计部门请款。

第五条除零用金外，本公司一切支付，由会计部门根据原始凭证编制支出传票，办理审核后呈主管及总经理核定后支付。

第六条本公司出纳根据会计部门编制经总经理核准的支出传票，办理现金、票据的支付，登记及移转。

第七条除零用金外，所有支出凭证应由会计部门严格审核其内容与金额是否与实际相符，领款人的印鉴是否相符，如有疑问应先查询后始能支付。

第八条凡一次支付未超过新台币 1，000 元者径由零用金支付外，其余一律开抬头划线支票支付。

第九条出纳人员对各项货款及费用的支付，应将本支票或现金交付受款人或厂商，本公司人员不得代领，如因特殊原因必需由本公司人员代领者，需经总经理核准。

第十条本公司一切支付，应以处理妥善的传票或凭证为依据，任何要求先行支付后补手续者均应予拒绝。

第十一条支付款项应在传票上加盖领款人印鉴，付讫后加盖付讫日期及经手人戮记。

第十二条本公司支付款项的付款程序，悉依照下列步骤办理。

（一）原始凭证的审核：

1.内购、工程发包款：应根据统一发票、普通凭证，以及收到货物、器材的验收单并附请购单经有关单位签章证明及核准，始得送交会计部门开具传票。

2.预付、暂付款项：应根据合同或核准文件，由总办单位填具请款单，注明合同文件字号，呈报核准后送交会计部门开具传票。

3.一般费用：应根据发票、收据或内部凭证，经有关主管签章证明及核准，始得送交会计部门开具传票。

（二）会计凭证的核准：

1.会计部门应根据原始凭证开具传票。

2.会计部门开具传票时，应先审核原始凭证是否符合税务法令及公司规定的手续。得为之。

3.传票经主管，及总经理核准后，送交会计部门转出纳办理支付工作。

第十三条有关船务运费及外汇结汇款、栈租，及各项费用等支出款，应填具“请款单”，检附输入许可证影本，送交会计部门以“预付”或“暂付”方式制票转出纳办理支付。

前款项可由经办人员径向出纳签收，惟必须于支付后七日内向会计部门办理冲转手续。

第十四条本公司各项支出的付款日期如下：

（一）国内采购货品的付款，每月 25 日付款一次（星期日及例假日顺延），但以原始凭证经核后于付款日前五日送达会计部门者为限。

（二）一般费用的付款：经常发生的费用，仍以前项期限办理，内部员工费用，每天支付的，但以原始凭证齐全并经核准者为限。

（三）薪工资的付款：

1.职员每月 10 日。

2.作业员：分 10 日、25 日两次。

因特殊情况需提前支付者，得由经办部门另行签呈主管转呈总经理批准后，再予支付。

第十五条会计部门支付款项倘有扣缴情事时，应将代扣款项于次月十日前填具政府规定的报缴书向公库缴纳，并以影本一份并附于传票之后，凡有扣缴税款及免扣缴应申报情事者，会计部门应于次年元月底前填具政府规定的凭单向稽征机关申报，并将正、副本交各纳税义务人。

第十六条薪工资的支付，应由总务人事单位根据考勤表编制“薪工表”，于付款期限之前一日送交会计部门。

第十七条业务部门于收到货款后，应将其中所收货款解缴出纳，出纳应将解缴凭证送交会计部门.并据以编制传票。

第十八条为便于办理薪资扣缴申报起见，本公司职工应于每年度开始一个月内，及新进人员报到时，填报“薪资所得受领人扶养亲属申报表”，由会计部门收执，作为所得税扣缴申报的依据，会计部门应就每一职工给付薪工资及扣缴情况填载于“各类收入扣缴资料登记表”上，作为日后扣缴申报之用。

第十九条凡依法应扣缴的所得税款及依法应贴用印花税票，若因主办人员的疏忽发生漏扣、漏报、漏贴或短扣、短报、短贴等情事以致遭受处罚者，以及劳工保险费的滞缴情事，其滞纳金及罚锾应由主办人员及其直属主管负责赔偿。

《至尊制度——成功企业规章制度典范》成功企业会计

管理制度典范

企业会计管理——出口进水的龙头。

一、会计事务处理准则（范例 A）

第一章总则

第一条本公司会计事务处理之准则，除法令及本公司章程另有规定外，悉依本准则办理。

第二条本公司会计事务应由主办人员及其助理人员处理。

第三条本公司会计基础采用权责发生制其在平时采用现金收付、决算时，应照权责发生制予以调整。

第四条会计原则与会计方法之采用，应考虑到能充分表达公司财务状况，其处理原则前后一致，不得任意变更，这样以来会计结果便于比较分析，基于重大原因必须变更者，应依法令规定程序办理，并将不同之点及其影响，于财务报表内注明。

第五条本公司营业决算之会计年度自每年一月一日起至十二月卅一日止。

第六条会计结果之表达，与会计事项之计算及记录，应并予重视。

第七条会计科目之排列次序，应依科目性质，分别按其流动性、重要性、清偿期及其他有关规定为准。

第八条会计资料所示金额以国币为记帐本位币，特殊情况下须以外币表达者，仍应在各该会计资料中，按政府许可之折合或当地公定折合率将外币折成国币。

第二章资产

第九条资产购入以取得所有权为原则，当资产仅能取得使用权或其所有权尚未取得，而已获使用权益时得以使用权为构成条件。

第十条资产之入帐价值，依成本为准。所谓成本，包括下列事项：

1.资产取得时之净值或自制之成本。

2.资产取得时之佣金、税捐、法律、登记及其他因获得使用权及所有权之一切费用。

3.资产依原定使用目的前之验收、检查费用。

4.资产运达原定使用地点之运输、保险、储存及装卸等费用。

5.自行建制资产所必须之材料、人工及依成本原则所应负担之间接费用。

6.使资产合于原定目的之整理、安装及试车费用。

7.资产在运输中之损耗，除应由承揽人赔偿者及非常损失外，其正常损耗，应由该项资产完好部分负担。

8.增加原有资产价值或效能，所支付之费用。

资产因使用目的或地点发生变动而引起上述各项费用之重复支出，不得列为该资产之成本。

第十一条资产之取得为支付现金者，其所支出之现金数额，即为该项资产之成本，非支付现金以其他有形资产或劳务交换者，依所交付资产或劳务之成本，为该项资产之成本。

第十二条延期或分期付款所取得资产价款及其利息与现购价格间的差额，属装置期间之固定资产者得列为该项资产之成本，其属流动资产者得按期作为该期之财务费用列帐。

第十三条以债权交换而取得之资产，应依所取得资产之市价计算列帐。

前项资产无市价者，以客观合理之方法予以估计，其有约定者从其约定。

第十四条因赠与或捐献而获得之资产，依其市价计价列帐。

前项资产无市价者，以客观合理之方法估计。

第十五条一次取得数种资产，而其成本之全部或一部为一总数，无细数可稽者，应依各该资产之市价比例分摊。

前项资产之全部或一部无市价者，以客观合理之方法估计。

第十六条资产价值或使用权之存续为有限期者，应于限期内将其价值依合理而有系统之方法分期摊销，转作费用或其他资产之成本。

前项将资产价值或使用权转作费用之标准如下：

（一）固定资产折旧及天然资源之计算，以年期为基础的，应依照所得税法固定资产耐用年数表之规格，其不能适用年期为基础者，得采用工作数量或其他类似基础，以符合资产效能之实际耗减程度。

使用年限之估计，应顾及预以使用情况，逐年维护政策及“经济效用”等因素，从而使使用年限能与经济年限接近。

（二）土地之使用效力如属永久不变者，应不予计算折旧，只有土地之附著资源，其可预见效能之耗减者，应分期摊销。

（三）发行债券费用应于债券存续期中摊销。

（四）开办费用应于组织或建厂于正式营业起五年内摊销。

（五）租赁改良物之成本应按租赁期间摊销，惟其使用年限少于租赁期

间者，按使用年限摊销。

（六）无形资产之摊销，依其效能存续期间为准。

（七）预付费用应于其归属时将其转正。

（八）应收票据及应收帐款备抵呆帐之提列，应以应收帐款、应收票据之余额为准。

前项资产之价值或使用权，倘其限期尚未届满，已失其产生效益能力，则尚未摊销余额，应在扣除可预计之残值后，悉数记作损失。

第十七条资产在本公司内部转移或形态改变，除基于成本会计的规定而另计其金额外，应不改变其原有帐面价格，但订有内部计算盈亏法者，得依其规定，以内部往来相互补贴。

第十八条固定资产之帐面价值，由于时价之长期剧烈涨落，或其他国内外经济情况之变化，确实无法表现其真实情况时，得以适当之资料补充说明，或依法定程序，报请有关机关核准变更其帐面价值。

第十九条存货（包括商品及材料）领用之计价，应以采用移动加权平均法。

前项计价方法，经择用后，不得任意变更，但因特殊原因，得报请有关机关核准后变更之。

同一总分类帐科目之存货项目，不得兼用两种计价方法。

第二十条资本支出及费用支出之划分，凡因支出而取得之财务或劳务，其效益仅及于本期者为费用支出，其效益及于本期以后者为资本支出。

第二十一条存货于每年结帐时，其盘点与帐面发生之盈亏得报请该部门稽征机关核备后列为当期之收入或损失。

第三章　负债

第二十二条各项负债入帐，悉依其应清偿的数额为标准。

第二十三条清偿之数额，应为已经获得债权人同意之数额，其无法或尚未取得债权人同意之债务，其数额得依据事实估计，或有负债或支付承诺性质之债务者，应于财务报表内注明。

第二十四条长期负债的到期日在一年或一营业周期以内者应于年终或期终转列流动负债。

第二十五条公司债之溢价或折价，属于该项债务之评价科目，并应于债务存续期间以有系统之方法，调整其利息。

递延收入应依事项归属之时期摊销。

第二十六条资产负债依外币为计算单位者，除收付或发生当时有原折合率可资依据应依据原率折合本市入帐外，其无原折合率可资依据者应依收付或发生时政府许可之折合率折合入帐。

第二十七条清理外币之债权债务，如因折合率变更，而发生帐面差额时，其差额应列为清偿时期之收益或费用。

前项差额，如依照规定列有外币债务兑换损失准备者，应先抵销其准备后，将其差额列为收益或费用。

第四章股东权益

第二十八条股东权益包括资本、预收资本、各项公积、累积盈亏及本期损益，为投资者所持有之权益。第二十九条资本以奉准登记之数为准，本公司资本额之增减应依公司章程及公司法之规定办理。

第三十条投资人投资为现金以外之资产，其作价不得高于缴付时之公平市价。

第三十一条资本、盈余及各项公积均应严予划分，资本公积除转作增资或弥补事业之亏损外，不得为盈余之现金分配。

第三十二条公司获有盈余时，除依法缴纳所得税及提列法定公积外，必须依照公司章程为盈余之分配，但有累积亏损时，应先弥补。

第三十三条公司弥补亏损时，依下列次序办理。

（一）拨用未分配之盈余。

（二）拨用资产公积。

（三）折减资本。

（四）由股东出资填补。

第五章收入

第三十四条收入系指下列各项而言：

1.商品销售资产与劳务效能的供应，所获得的收入。2.对债权关系有利的清理所获的收益。

3.整理及财务收入。

4.其他与业务无关，应列入本期的利益。

第三十五条所获得之收入为现金以外的资产者，应依照该项资产公平市价或所供给产品或劳务之售价，作为收入数额。

第三十六条收入之认定，须于债权已经发生同时并有资产获得，债权之成立或债务之抵销。

第三十七条由于时价上涨，而致资产价值增加者，在该项资产未售出前所增加之价值不得列为收入。第三十八条各项收入不应于实现前凭预测列帐，各期的收入，应予以划分清楚，并分别列帐。

第六章费用

第三十九条与当期收入相配合的支出是费用。与当期收入相配合，但无潜在收益能力之支出为损失。

第四十条费用系指下列各项而言：

（一）凡为获得收入所必须供给的产品或劳务之成本。

（二）凡为促进获得收入而消耗的各项费用。

（三）凡为维持收益能力的继续存在所消耗的各项费用。

（四）其他与业务无关，应由本期负担之费用及损失。

第四十一条费用应依所支付之现金数额或耗费资产之成本，或所负担之债务予以估算，费用额时得依合理方法予以估计。

第四十二条为便于成本分月计算，对本期内必需负担费用，可预为估计，分月摊销成本。有愿著季节性之公司或部门，其固定性成本之分摊基础，得按其特殊情况制定。

第四十三条当期收入应与当期支出配合，如所获得之收入，已经列帐而与有关之费用尚未发生，该项费用应依合理方法估计列帐，已开支但未收实效的费用，该项费用应先以预付费用列帐。

第四十四条前项收支，得列作本期损益，但应另立科目或子目表示。

第四十五条利息乃对资金供应者之报酬，应视为营业外支出，只有为扩充设备或创业期间之建设利息，得视资本支出或开办费。

第七章会计报告

第四十六条会计报告之编送，除另有规定者外，应先了解对方之需要，再决定报告之内容及格式，尤应加强对内部各管理阶层之报告。

第四十七条会计报告对于下列事项应予注意，或另以附表补充说明。

（一）流动资产帐面价值与市价有重大差异的。

（二）短期及长期投资中有价证券的市价。

（三）存货之计价方法

（四）固定资产折旧及最近重新估价日期与方法。

（五）因借款而提供担保资产及其相关债务。

（六）公司债务偿还时间，利率及有关事项。

（七）无形资产摊销方法。

（八）企业投资及附属事业投资股权所占被投资者之比率，及其经营内容，经营情况等。

（九）特种基金用途及其运用方法。

（十）保留盈余之指定用途。

（十一）资本、公积及盈余之变动情况。

（十二）影响当期损益之重大原因。

（十三）呆帐及闲置资产处理情况。

（十四）资本支出执行之情况。

（十五）当年度研究发展成果。

（十六）其他应加说明之特殊事项。

第四十八条由于物价或其他经济状况之变动，致会计报告不能正确表示财务状况及经营结果时，对其差异应附适当之说明或补充资料。

第四十九条会计报告编制之原则

（一）应显示要点：凡重要之科目、项目或金额，应予分别列示或单独说明，不重要之项目，可择其性质相似者并列。

（二）计价基础应加以说明：资产类项目之价值如以其他基础如市价，重置成本计价者，均予以说明。

（三）一致性：会计报告之格式及用词应各期一致，所应用之会计原则如有变更并足以影响其计算结果时，应将变更情况附注说明。

（四）充分表达：会计报告应能满足阅读者的需要，并使不发生误解，凡报表未能充分说明者，应另以文字补充说明。

第五十条对生产成本预算数与实际数之差异应作适当之分析及说明。

二、会计事务处理准则（范例 B）

第一章会计事务范围及执行

第一条本公司普通会计事务之处理，除法令或公司章程另有规定外，悉依本规定办理。

第二条一般会计事务包括下列各项。

1.原始凭证之核签。

2.记帐凭证之编制。

3.会计簿记之登记，查对及清理。

4.会计报告之编送分析及解释。

5.各部盈亏之计算及内部之稽核。

6.总分公司会计之处理。

7.会计人员之交代。

8.会计档案之整理保管。

9.其他有关之会计事务。

第三条会计事务之处理程序，应依会计法之规定，根据合法之原始凭证，造具记帐凭证。根据记帐凭证，登录会计簿记，根据会计簿记，编制会计报告。并依法为之递送，但原始凭证之格式及其所记载之事项具备记帐凭证之条件者，可以代替为记帐凭证。

第四条有关特殊会计事项，依本规定处理有困难时，可以参酌现行法令及一般会计法则稍加变通。

第五条本公司所附属单位，其总分会计之处理另依规定办法处理。

第六条原始凭证关系现金、票据、证券出纳者，非经主办会计人员签名盖章，不得作为出纳执行。

第七条主办会计人员于核对帐目时，对于现金、票据、证券及其他各项财务，得随时呈报各有关主管，派员盘点。

第八条会计事务之处理发生错误时，应于错误发现时，随即更正并盖章。

第九条会计事务使用电脑处理者，有关各项规定可另行决定。

第二章会计凭证处理

第十条凡足以证明会计事项发生及其经过之文书单据，并且可以据此编制记帐凭证者，无论自外界取得或自制，均为原始凭证，其经法令规定应具某种条件者，应依其规定。

第十一条原始凭证依法令规定须具备下列之条件，缺一即不生效力：

（一）依照法律习惯应有的主要书据或形式（如发据人印章、抬头等）；

（二）应具经手人、验收人、经办会计人员及各主管签章者；

（三）书据之数字或文字如有涂改痕迹，须经负责人员签章证明者；

（四）书据上表示金额数量之文字号码必须相符者；

（五）支出性质或收支计算及条件应与规定相符合者；

（六）收支应与事实经过相符者。

第十二条不生效力或不合法之原始凭证，不得为造具记帐凭证或登帐之根据。

第十三条原始凭证内表示之金额，其不以国币为标准者（现以新台币为准），应折合国币（新台币）后记入记帐凭证，但其原币数额及折合率应为详尽之记载，原始凭证之金额，分位以下小数四舍五入。

第十四条应具备原始凭证而事实无原始凭证，或原始凭证无法取得之会计事项，应由经办人员及主管造具“无单据证明”，负责证明。

第十五条原始凭证根据资产、负债、收入或支出等事项的发生经过编制或取得。

第十六条记帐凭证为证明处理会计事项处理人员的责任而为记帐所根据之凭证。

第十七条记帐凭证之造具，除整理、结算及结帐等事项，事实上确无原始凭证外，悉应根据原始凭证办理。

第十八条非根据真实事项，不得造具任何记帐凭证。

第十九条凡会计事项内容变更，虽并不影响原列帐科目，仍应于会计事项，内容变更时，造具记帐凭证转正。

第二十条记帐凭证之造具，发现错误时，应于错误发现时随即更正，并签章证明或重新造具记帐凭证。

第二十一条会计人员执行会计凭证事务时，须使用本名，不得用别名或别号。

第二十二条凡由一科目转入他科目时，其借贷双方会计科目虽属相同而会计事项之内容并不相同；或总分类帐科目并不相同者，仍应造具记帐凭证转正。

第二十三条现金、证券、票据及财物之增减、保管、移转，应随时根据合法之原始凭证，造具记帐凭证；但成本记录及材料商品收发已随时根据合法原始凭证，直接记入明细分类帐者，暨周转金之零星支出，得按期分类汇总造具记帐凭证。

第二十四条记帐凭证有下列情况之一者，为不合法之凭证，应予更正：

（一）记帐凭证根据不合法之原始凭证造具者；

（二）未依规定程式造具者；

（三）记载内容与原始凭证不符者；

（四）依商业会计法规定应行记载之内容未予记载，或记载简略不能表

现会计事项之真实情况者；

（五）依商业会计法之规定，应经各款人员签章而未签名盖章者；

（六）有记载缮写计算错误而未遵照规定更正者；

（七）其他与法令不合者。

第二十五条记帐凭证之复核，应注意下列各点：

（一）记帐凭证格式是否合乎规定，记载是否完满；

（二）原始凭证是否齐全；

（三）所用会计科目是否适当，摘要是否符合；

（四）金额是否与有关原始凭证相符；

（五）凭证上总细数金额是否相符；

（六）如属支出凭证，其收款人是否与原始凭证相符；

（七）凭证上文、数字如有更改，是否已由原编制人于更改处签章，复核及核定人员并应于审核无讹后，于更改处盖章加以证明。

第二十六条会计部门收到出纳部门送还已执行收付之传票，应按下列各点予以核查：

（一）检查各收支传票是否盖“出纳”章。

（二）检查各类传票应付之各项原始凭证是否齐全，如有遗漏，即应查明由经办人补齐。

（三）检查记帐凭证，在付款时应检付收据，或应盖受款人之图章，有无漏附或漏盖事情。

（四）检查各类原始凭证在出纳付款时，应代扣或补贴印花或补正抬头或有关印章是否已由出纳扣足补贴或补正，如有漏扣、漏贴或漏补正等事情，应即退还出纳部门查明追补。

（五）凡传票所应附之各项凭证，在出纳执行收付款项时始附入者，应该查事项凭证是否符合规定，以及有无漏贴印花。

（六）凡各付款，均以直接支付受款人为原则，如受款人因故不能亲自领取，而委托他人代领者，检查是否附有受款人委托书。

第二十七条各项记帐凭证，除应永久保存或有关未结会计事项者外，应于年度决算程序办理终了后，至少保存五年。

第三章会计簿记处理

第二十八条为人力、物力之节省，同类性质之会计簿记以设置一套为原则。

第二十九条为适应业务之需要，各种会计簿记，其格式大小，内容繁简不作硬性规定，但须经会计部审核认定后使用。

第三十条根据记帐凭证记入会计簿记时，应先汇编总分类帐科目日记表，然后根据该表过入总分类帐，其采用序时帐簿者应先记入序时帐簿，再据以过入总分类帐，其设有明细分类帐者，并应同时根据记帐凭证记入有关之明细分类帐，各项明细分类帐得采用活页式，但序时帐簿一律以订本式为准。

第三十一条帐簿内所记载之会计科目金额及其他事项，应悉与记帐凭证内所记载者相同，其由原始凭证直接入帐者，则应悉与原始凭证内容相同。

第三十二条总分类帐科目日记表之编制或序时帐簿及分类帐簿之登记均应每日为之。

第三十三条会计簿记应在使用前请当地税务机关验印。

第三十四条各种帐簿之首页，应列“帐簿启用表”及“经管人员表”，标明帐簿名称、帐薄号码页数、启用日期，并由负责人、主办会计、记帐人员签名盖章，经管人员之职称、姓名，及接管、移交日期亦一一接衔列入“经管人员”表。

第三十五条各种帐簿之启用表次页，应列帐簿目录，列明项目、名称及起讫页数。

第三十六条各种帐簿之帐页，均应顺序编号，分类帐应先按各科目之帐页顺序编列分号，年终使用完毕装订前，再依科目编号顺序排列，逐页编列总号。第三十七条帐簿有下列情况者应予更正：

（一）总分类帐科目日记表之编制或序时帐簿之登记，与记帐凭证或与原始凭证之内容不相符者。

（二）总分类帐之过人与总分类帐科目日记表或序时帐簿之内容不符者。

（三）明细分类帐之登记与记帐凭证或原始凭证之内容不相同者。

第三十八条总分类帐至迟应于设定月结算日同时结总，明细分类帐除有关成本计算者必须随时结算外，至迟应于月结算后三日内结总。

总分类帐及明细分类帐遇事实有随时查考之必要时，并应按日为借贷余额之结算。

第三十九条有下列情况之一时，应办理结帐：

（一）会计年度终了时。

（二）增资变更提出申请时。

（三）组织变更或解散时。

第四十条结帐前应为下列各款之整理记录：

（一）所有预收、预付、应收、应付各科目，及其他权责已发生而帐簿尚未登记各事项之整理记录。

（二）折旧、耗竭、呆帐及其他应属于本结帐期内之费用等整理记录。

（三）材料商品等实际存量与帐面存量不符之整理记录。

（四）其他应列为本结帐期内之损益及截至本结帐期止已发生之债权债

务，而帐簿尚未登记各事项之整理记录。

第四十一条对于所属单位报告之综合汇编，并应为下列各款之整理与销除：

（一）所属单位间相互往来帐项之整理与销除。

（二）所属单位间相互损益事项之整理与销除。

（三）其他应行整理与销除事项。

第四十二条各帐目整理后，其借方之余额，应依下列之规定综合处理：

（一）收入支出各帐目之余额，应转入“本期损益”科目以为损益之计算。

（二）资产负债及股东权益各科目之余额，应转入下期各科目之期初余额。

第四十三条会计簿记及重要备查薄内记载之错误当时经发现者，应由原登记员删线注销更正，并于更正处盖章证明，不得挖补擦刮或用药水涂灭。

前项错误于事后发觉而其错误影响结数，或虽不影响结数而已据为明细帐之记载者，应另制传票更正。

第四十四条各种帐簿在同一决算期内，除已用尽者外，应连续记载不得更换新帐簿。资产负债及净值类科目之明细分类帐，具有继续性者，决算期后，仍得酌情继续使用。

第四十五条凡每日应记之帐，原则上不得超过十天登

第四十六条各帐簿内记载之数字及文字，均须端正清晰，排列整齐，字体大小以占格内三分之二为准，不得任意涂改，或用刀刮、橡皮擦及药水涂灭等方法灭失或更正。

第四十七条帐簿及重要备查簿有连揭两页致有空白时，应将空白页划线注销，如有误空行列者，应将误空之行列划线注销，均应由登记员盖章证明。

第四十八条各会计簿记之帐页均应顺序编号不得撕毁，总分类帐并应各在帐页前加一目录。

第四十九条各项会计簿记除已用尽者外，在决算期前不得更换新帐簿，其可长期间记载者在决算后毋庸更换，得呈报主管机关继续使用之。

第五十条更换新帐簿时，应于旧帐簿空白页上，逐页注明“空白作废”字样，或盖用“空白作废”戮记。

第五十一条帐簿表册内，如有不应划线而误划者，应于线之两端用“×”号注销，并应于“×”之中心由经管人员盖章注明。

第五十二条帐簿上如有误空数行或连揭数页时，应在误空数行页数之最后一行记载下划一红线并加盖“以上空白作废”单，如为连揭而发生全页空白时，应于该页加盖“本页空白作废”。

第五十三条凡一帐页记满接续次一帐页登记时，应于记满之页末行，将当月份发生借贷金额结总，并在摘要栏书明“转次页”，并将该借贷总数转入次页之第一行，并于摘要栏书明“承前页”字样，每一帐户金额结总时，应在总数上划一单红线表示相加总数之下划一双红线表示总额。

第四章会计报告处理

第五十四条备查薄或非正式会计簿记之处理，可以不适用本节规定。

第五十五条会计报告之编制，除决算或结算报告应将属于该期内之会计事项全部列入外，至于日报、旬报、月报等，得就该期间末日办事完毕时，已入帐之会计事项编列。

第五十六条会计报告中科目排列之次序，应以其性质、变现性、重要性、清偿期及其他有关规定为准。

第五十七条会计报告有下列情况之一者，应予更正：

（一）其内容与会计簿记所载不符者。

（二）缮写、计算错误者。

（三）未经法定人员签名盖章者。

（四）其他与法令不合者。

第五十八条会计报告应依规定之期限分别编送。

第五十九条编送之会计报告应为综合之编制，必要时并附送各所属单位个别之各项会计报告。

第六十条所属单位之会计报告中，所列互相往来科目之数额，如发生差异时，应予查明调整给予更正。

第六十一条各种会计报告，均应存留副本备查。

第六十二条预算及其他便于分析比较之数字，得不由会计簿记直接编入会计报告。

第六十三条会计报告或其他有关会计之资料，不得随意径送任何机关或私人。

第六十四条会计报告法令规定必须公告者应依法令颁布公告。

第五章会计人员交接

第六十五条会计人员经解除或变更其职务者应办理交接，但短期给假或因公出差者，不在此限。

第六十六条主办会计人员办理交接，应由公司负责人或其代表监交，交接时应将图记、文件与其他公有物，及其经管之会计凭证目录、会计簿记目录、会计报告目录连同经办未了事项，造具交接清册悉数点交后任。

第六十七条会计佐理人员办理交接，应由主办会计人员或其代表监交，交接时应将经管图记、文件、簿记报告等及其他公有物，并连同经办未了事项，造具交接清册悉数点交后任。

第六十八条交接人员应将经管簿记及重要备查簿，于启用表内详填交接年月日，并签章以证明责任之始终。

第六十九条主办会计人员应自后任接受之日起，十日内亲自交接清楚，但前任因病卸职，或在任病故时，得由其最高级佐理人员代办交接，均仍由前任负责。后任主办会计人员，于接受移交时，应即会同监交人员于五日内依据交接清册及目录，逐项查点清楚盖章接收，并将签盖后交接清册一份送由前任收执。

第七十条会计佐理人员应自后任接受之日起五日内亲自交接清楚，除因病卸任得委托他人代办交接外，在任病故者的交接应由其该管上级人员处理。

第七十一条交接事项有发生争执情事由监交人员协调解决，监交人员不能解决时应呈报上级核办。

第七十二条会计人员交接不清者，应依法惩处，因而致公司蒙受损失者，并负赔偿责任与交接不清有关系的人员，应连带负责。

第六章会计档案处理

第七十三条原始凭证应附于记帐凭证之后，依其记帐凭证之编号，顺序汇订成册，另加封面详记起讫之年月日记帐凭证种类及号数。第七十四条下列各种原始凭证因其性质特殊，得不附于记帐凭证之后，惟应于记帐凭证上，注明其保管处所及其档案编号，或其他便于查对之事实。

（一）各种契约。

（二）应另归档之文书及另行装册之报告书表。（三）应留待将来使用之现金、票据、证券、财物等之凭让。

（四）将来应转送其他企业之文件或应退还之单据。（五）其他事实上不能或不应黏贴订册者。

第七十五条使用完毕之会计报告薄记均应分年编号收藏。

第七十六条各种会计凭证均应自总决算公布日起至少保存五年，其性质特为重要者则须保存十年或永久保存。第七十七条各种会计报告及主要帐簿自总决算公布之日起，至少保存二十年，补助帐及月报等得保存至十年，备查簿及日报旬报等保存至五年。

第七十八条会计档案届保存年限，应报请上级同意后才能销毁，并向主管机关报备。

三、会计事务处理准则（范例 C）

第一章总则

第一条本公司及所属机构会计业务之处理，除法令已有规定者外，悉依本准则及程序之规定。

第二条本公司以每年 1 月 1 日起至 12 月 31 日止为会计年度，会计基础采用权责发生制。月份间损益，应予严格划分。

第三条本公司于会计年度开始前，根据年度计划编制，营业预算及资本支出预算，在经营过程中为便于现金调度起见，应按月编制分月现金预算，营业预算、资本支出预算及分月现金预算之编制执行与考核，依照本公司预算制度之规定。

第四条本公司及所属机构之款项，应存入国家行局，商业银行。（本公司帐户）。

第五条本公司及所属机构普通会计事项，依照本准则及程序第二章一般会计业务处理程序办理。第六条本公司及所属机构有关现金及有价证券收支事项，依照本准则及程序第三章现金及有价证券会计业务处理程序办理。

第二章一般会计业务处理程序

第一节会计业务范围及其执行第一条本公司会计业务由各级主办会计人员及其佐理人员处理。

所称主办会计人员，在总公司为财务管理部主管，在所属机构为会计部门主管。

第二条会计业务包括下列各项：

（一）原始凭证之核签；

（二）记帐凭证之编制；

（三）会计簿记之登记；

（四）会计报告之编制、分析与解释；

（五）会计用于企业管理各种事项之办理；

（六）内部之审核；

（七）会计档案之整理保管；

（八）其他依照法令及习惯应行办理之会计事项。各项会计业务应包括预算、决算、成本、出纳及其他各种会计业务。

第三条会计业务之处理程序，应依本公司之规定，根据合法之原始凭证，造具记帐凭证；根据合法之记帐凭证，登记会计簿；根据符合规定之会计簿记，编制会计报告。但原始凭证之格式及其所记载之事项，具备记帐凭证之条件者，得代替为记帐凭证。

各种特殊会计事项，依本公司规定处理有滞碍难行时，得参酌一般会计之原理原则方法或习惯，在不违背政府法令范围内处理。

第四条原始凭证关系现金、票据给予证券之出纳者，非经主办会计人员之盖章，不得为出纳之执行。

第五条主办会计人员于核对帐目时，对于现金、票据、证券及其他各项财务应随时派员盘点。关于财物之核对与盘点事项，每年最少应办理一次。

第六条会计业务之处理发生错误时，应于发现错误时，随时加以更正。

第七条会计人员执行其职务时，须使用本名，不得用别名或别号。

第二节会计凭证处理程序

第一条凡是以证明会计事项发生及其经过之文书单据均为原始凭证，其类别见本制度会计凭证第二章之规定。

原始凭证经法令规定须具备某种条件者，应依其规定。

第二条原始凭证应先详细审核，如有下列情况者，当视为不合法：

（一）法令明定为不当之支出者；

（二）书据数字计算错误者；

（三）收支数字与规定及事实经过不符者；

（四）与本公司有关规定不合者。

第三条原始凭证之审核：

（一）支出凭证之审核

1.支付款项应取得受款人之统一发票与原则，但金额在五○○元以下的以受款人之收据即可。

2.对于营利事业购进物品或支付费用之原始凭证，应盖有该营利事业之印章，并记明下列各项：

（1）该公司或商号名称、地址；

（2）货品名称、规格及数量或费用性质；
（3）单价及总价；
（4）交易日期；
（5）本公司之抬头及地址。
前项原始凭证，若为收据，并须填明该营利事业之统一编号，贴足印花。
3.对于个人支付费用之原始凭证，应记明下列各项：
（1）该受款人之姓名、住址、身份证统一编号，必要时应检送身份证影本；
（2）支付款项事由；
（3）实收金额；
（4）收到日期；
（5）本公司之抬头及地址。
前项原始凭证如为收据，应贴足印花，并依法代扣税捐。4.对于其他机构支出之原始凭证，应记明下列各项，并视法令规定贴足印花。
（1）受款机构名称、地址；
（2）支付款项事由；
（3）实收金额；
（4）收到日期；
（5）本公司之抬头、地址。
5.对于本公司内部支出之原始凭证，应依本公司有关规定办理。
6.购进材料之原始凭证，应检附材料验收单。（收料单及请购单）。
7.购进物料及其他消耗品之原始凭证，均应检附物料验收单。（收料单及请购单）。
8.购进固定资产之原始凭证，应检附“固定资产验收单”及请购单。
9.刊登广告费及印刷费发票或收据均应附具样本或样张。
10.员工出差旅费应依照本公司“员工出差旅费报支办法”支给，并填具“出差旅费报告表”检附有关单据报销。
11.支出凭证单据上之实付金额应用大写数字书写，不得涂改或挖补。
12.非英文之凭证单据应由经办人将其内容摘要译成英文，一并附送。
13.各部门之费用开支应受部门费用预算之限制者,依各该预算之规定办理。
14.各项支出凭证应由经办部门主管及经办人签章,会计人员审核及会计主管核准始为有效。
（二）收入凭证之审核：
1.各项收入无论属于营业收入或营业外收入均应取得足资证明收入之凭证。
2.房屋之销售应以本公司有关规定价格为其审核之依据。
3.凡属出售资产之收入，应以合同、契约或开标议价之记录，或其他有关书据为其审核之依据。
交换资产所得之利益收入，应依交换合同、契约或其他有关之书据为其审核之依据。
4.各项成品销售及其他资产出售，所开之统一发票，应记明下列事项：
（1）销售（或出售）日期；
（2）客户名称及地址；

（3）销售成品或其他资产名称、数量：
（4）单据及总价；
（5）本公司名称、地址及印章；
（6）其他事项。
5.收入凭证有下列情况之一者，当视为不合者。
（1）收入计算及条件与规定不合者；
（2）收入原与事实经过不符者；
（3）书据数字计算错误者；
（4）形式未具或手续不全者；
（5）其他与法令规章不合者。
第四条不生效力或不合法之原始凭证不得为造具记帐凭证或登帐之根据。
第五条记帐凭证之编制，除整理结算、结帐等事项，确无原始凭证者外，应根据原始凭证为之。
第六条应具备原始凭证而事实上无原始凭证或原始凭证无法取得之会计事项，应由经办人员签报，经其各级主管之核转及主办会计之会签，呈奉部经理之批准，始得据以编制记帐凭证，事后取得原始凭证时并应检附。
第七条记帐凭证内所记载之会计事项及金额，应悉与原始凭证内所表示者相符。原始凭证之金额，其不以分位为止者，应将分位以下之小数四舍五入记入记帐凭证。
第八条记帐凭证有下列情况者，视为不合法之凭证，应予更正：
（一）记帐凭证根据不合法之原始凭证造具者。
（二）未依规定程序编制者。
（三）记载内容与原始凭证不符者。
（四）商业会计法规定应行记载之事项未经记明者。
（五）依照规定，应经各级人员签章，而未经其签名盖章者。
但各单位主管，已在原始凭证上签章者，记帐凭证上得不签章。
（六）有记载缮写计算错误，而未经遵照规定更正者。
（七）其他与法令、公司规章不合者。
第九条凡由一科目转入他一科目时，其借贷双方会计科目虽属相同，而会计事项之内容并不相同，或总分类帐科目虽属相同，而明细分类帐科目并不相同者，均应造具记帐凭证转正。但属成本计算科目另有规定处理方法者，不在此限。
第十条现金、证券、票据及财物之增减、保管、转移，应随时根据合法之原始凭证，造具记帐凭证，但有关生产成本已随时根据合法原始凭证，直接记入明细分类帐者，得按期分类汇总造具记帐凭证。
第三节会计簿记处理程序
第一条会计簿记除本章另有规定者外，均应根据记帐凭证登记。
第二条根据记帐凭证记入会计簿记时，除总分类帐应先汇编“日计余额试算表”，然后根据该表过入外，其明细分类帐应根据记帐凭证记入。销货簿，应收票据明细帐及材料帐得根据原始凭证直接记入。
第三条记帐时其帐簿内所记载之会计科目、金额及其他事项，应悉与记帐凭证内所载者相同。
第四条日计余额试算表之编制及各种帐簿之登记，均应每日为之。

第五条帐薄有下列情况者，视为不合法之帐簿，应予更正，如不更正，不得据以编制会计报告：

（一）日计试算表及帐簿之登记，未据规定之记帐凭证或原始凭证者。

（二）过入总分类帐未据规定之日计试算表者。

（三）日计试算表及帐簿之内容与记帐凭证或原始凭证不符，或总分类帐之内容与日计试算表不符者。

（四）记载缮写计算等错误，不依规定更正者。

（五）其他与法令不合者。

第六条总分类帐及明细帐，原则上均应按日结算借贷之余额，如事实上无此必要时，得斟酌实际情况改为每周为之，但每月终了时必须办理结总一次，计算各帐户“本月合计”及“截止本月累计”，以利月报之编制。

第七条本公司有下列情况之一时，应办理结帐：

（一）会计年度终了时；

（二）公司改组合并时；

（三）公司解散时。

第八条结帐前应为下列各项之整理分录：

（一）所有预收、预付、应收、应付各科目及其他权责已发生而尚未入帐各事项之整理分录；

（二）折旧坏帐及其他应属于本结帐期内之费用整理记录；

（三）材料、成品等实际存量与帐面存量不符之整理记录；（四）其他应列为本结帐期内之损益及截至本结帐期止已发生之债权债务而未入帐各事之整理分录。

第九条年终结帐时，各帐目经整理后，其借贷方余额应依下列规定处理：

（一）收入、支出各科目之余额应结转“本期损益”科目，为损益之计算；

（二）资产负债及净值各科目余额，应转入下年度各该科目。

收支各科目之结转应作成分录，资产负债及净值各科目之结转径在帐簿上处理。

第十条帐簿及重要备查簿内记载错误而当时发现者，应由原记帐人员划双红线注销更正，并于更正处盖章证明，不得挖补、擦刮或用药水涂灭。如错误于事后发觉，而其错误不影响结数者，应由查觉人员将情况呈明主办会计加以更正。若其错误影响结数或相对帐户之余额者，应另制传票加以更正。

数字书写错误，无论写错一位或数位，均应将该错误数额全部用双红线划去，另行书写正确数字。并由记帐人员盖章证明。

第十一条帐博及重要备查簿内有重揭两页有空白时，应将空白页划斜红线注销，如有误空一行或两行，应将误空之行划红线注销，划线注销之帐页空行均应由记帐人员盖章证明。

第十二条各种帐簿之首页，应列启用单，标明公司名称或各厂名称、年度、帐簿名称、册次页数、启用日期，并由负责人及主办会计盖章。各种帐簿之末页，应列经管人员一览表，填明记帐人员之姓名、职别、经管日期。凡经管帐簿人员遇有职务更调时，须将各项帐簿由原经管人员与接管人员于上述帐簿“经管人员一览表”内书明交接年月日并盖章证明。

第十三条各种帐簿帐页之编号，除订本式应按帐页顺序编号外，活页式之帐簿，应按各帐户所用之帐页顺序编号，年度终了时应予装订成册。总分

类帐及明细分类帐应各在帐簿前加一目录。

第十四条各种帐簿除已经用尽者外，在决算期前不得更换新帐簿，其可长期持续记载者，在决算期后，可毋庸更换。第十五条各种帐簿在使用前应检查页数编号，并贴足印花税票，其主要帐簿并应送当地税捐机关验印。

第四节会计报告处理程序第一条会计报告之编制，除决算报告应将属于期间内之会计事项全部列入外，至于日报、月报等得就该期间末日办理完毕时，己入帐之会计事项编列。

第二条会计报告内所表现之事实，应与帐簿所记载者相符，但预算及其他比较分析数字得不由会计簿记，直接编制会计报告。

第三条会计报告有下列情况之一者，应予更正：

（一）其内容与会计簿记不符者；

（二）编造不依程序或内容显有错误者；

（三）缮写计算等错误者；

（四）未经应予签署人员签署者；

（五）其他与法令、公司规定不符者。

第四条会计报告应依总公司所订之期限编送。第五条本公司所属机构所编送之会计报告应为综合报告，必要时并附送所属机构之会计报告。第六条各种会计报告，均应留存底稿。

第七条会计报告未经总公司之核准，不得随意给与任何机关团体或个人。

会计报告表达方式应尽量使非会计人员易于了解，会计报告规格应使大小一致，以便装订。

第五节会计档案处理程序第一条原始凭证应按会计科目别，依记帐凭证之顺序，分目装订成册，另加封面，详记起讫日期、会计科目种类、起讫号码等。记帐凭证应按月编号，并按日装订成册，另加封面，详记日期、起讫号码、记帐凭证张数。

第二条下列原始凭证得分别装订保管，只是应于记帐凭证注明其保管处所及档案编号，或其他便于查封事项：

（一）各种契约及重要资产凭证应编号独立专卷；

（二）应留待将来使用之现金、票据、证券等凭证；

（三）将来应转送其他机构或应退还之文件书据；

（四）其他事实不能依会计科目装订成册者。第三条本公司及所属机构之会计报告及已记载完毕之会计簿记等档案，均应分年编号，妥为保管。

第三章　现金及有价证券会计业务处理程序

第一节　现金及有价证券会计业务范围

第一条本公司及所属机构现金及有价证券之管理，除法令另有规定外，悉依本程序之规定办理。

第二条所称现金系指库存现金，银行存款，即期支票及到期票据而言。

第三条所称有价证券系指政府债券、公司债券及公司股票而言。

第四条所称现金及有价证券之会计业务，系指现金预算、现金支出、有价证券收付，登记报告等事项。

第五条各机构有关现金及有价证券之出纳，保管与移转事务应由出纳部分办理。

第六条各机构之现金，除供日常零星支付所需定额之库存现金外，均应存入银行。

第七条各机构之各项收入，外币部分应存入政府指定之银行，有价证券悉由总机构集中管理。

第八条各机构之库存现金及有价证券应由会计部门负责随时或定期派员抽查盘点。

第九条各机构因资金运用，购入政府债券。购入公司股票应报请总公司核准后办理债券及其他公司股票者签报，由公司集中保管。

第十条各行库之银行支票，应由其负责人或其授权人，主办会计人员，主办出纳人员，会同盖章。

第二节现金预算

第一条现金之支出，应由会计部门编列预算，切实执行，如因事实需要必须变更时，须由会计部门主管签请总经理核准修正。

第二条现金预算应力求配合业务部门之需要，以使财力之经济有效运用为原则，并分为年度预算及分期或分月预算。

第三条现金预算，依业务计划，固定资产建设改良及扩充计划举债及偿债计划，资金周转投资计划，资金调度计划及盈余之分配等编制。

第四条每期或每月终了，应将现金实际收支数与预算数，分析比较，列报有关财务之调度之层级主管参考。

第三节　现金收付

第一条出纳部分应根据会计部分合法之收支传票、执行收付，但下列各项不在此限。

（一）营业收入，收款时，由业务部门指定专人办理收款及报解事宜。

（二）凡情况特殊不及由会计部分编送收入传票时，得先由出纳部分执行收款，收款当日即送会计部分，据以补编收入传票，完成收款程序。

第二条出纳部分执行收款时，应查核，其须发给统一发票或收据者有无具备，才能收款。付款时，其须取得收据者，应向收款人索取后始得给付款项，并在凭证上加盖“付讫”章。

第三条出纳部分对于付款不得故意拖延，如无正当理由不得超过三天，除对员工之薪工旅费，公务上之借之或内部报销及对外付款在壹千元以下之小额款项外，应开发抬头划线支票，其金额满 10，000 元者，除抬头划线外，并注明“本票据禁止背书转让”字样。

第四条出纳部分收入之支票，经银行交换入户者，方得视为“收讫”，收入之支票发生退票时，应由出纳部分根据银行退票理由单通知业务部门或经办部门向债务人催收，并通知审计部门处理。开出之支票如尚未交付受款人，不得视为“付讫”。

第五条出纳部分对收支传票届满两周，尚无法执行收付时，应通知会计部分处理之。

第六条出纳部分将付款支票层送各级主管盖章时，应检附有关之支出传票，并于传票上注明银行存透帐号，支票号码及支付金额。

第七条凡将 A 银行存款提存 B 银行，或将银行存款提还透借户，或由银行存款户中提补库存现金时，均应经负责财务调度主管核准后，由出纳部分填单，或书面通知会计部分，编制记帐凭证后予以办理。

第四节有价证券收付

第一条出纳部分对各项有价证券，应根据合法之记帐凭证执行收付，如因情况特殊，先由出纳部分根据核准文件径行收付时应即填单或书面通通知计部分补编记帐凭证。

记帐凭证经执行收付后，收付有价证券人员及主管出纳人员，应于记帐凭证上签章，以示收讫或付讫。

第二条出纳人员收到各项有价证券，以存放银行保险箱保管为原则。关于银行保险箱开启之印鉴，应由各机构负责人或其授权人，主办会计人员，主办出纳人员会同盖章。

第三条出纳部分应随时注意各项有价证券到期日期，按期兑取本息后，即填单或书面通通知计部分，编制记帐凭证。

第五节登记及报告

第一条出纳部分，每日收支完毕，登记“现金簿”“银行存透明细帐”后，应编制“现金及银行存透日报表”，连同该日收支传票，于翌日送会计部分。

第二条银行对帐单应洽银行径送会计部分核对，并编制调节表。

第六节周转金设置与收付

第一条总公司及所属机构有关部分，视其业务需要，得呈准设置周转金其金额由各有关部分会同会计部分报请总经理核定。

第二条周转金之动用得由各部分主管核定。

第三条经管周转金之部分，应设置周转金收支登记单，根据原始凭证登记。

第四条周转金之支出，以原设置目的范围为限，不得作其他用途。

第五条周转金于年终时应一次退回会计部分，心要时于翌年再向会计部分续借。

第六条周转金之经营情况，应由会计部问.不定期派员检查，并将检查结果签报主管核阅。

第七条经管周转金人员，应尽善良管理之责，如因疏忽职守而致公司蒙受损失，应负赔偿责任，有关主管人员并受连带处分。

第八条周转金如奉总公司撤销时，原请领部分应将周转金立即缴回。

第七节出纳人员

第一条凡办理现金票据及有价证券之出纳及保管人员，应遵守下列各项规定：

（一）应由编制内正式职员充任，不得由试用人员或工人办理。

（二）不得兼任福利，工会机构有关会计、财务及主计等职务。

第二条经管现金、票据及有价证券人员应尽善良管理之责，如因疏忽职守而致公司蒙受损失时，应负赔偿责任，有关主管人员并受连带处分，如有挪用库存，侵占公款等不法情事者，除追保赔偿，依法追究办理外，其直接主管并应予连带处分。

《至尊制度——成功企业规章制度典范》

成功企业营销管理制度典范

营销管理制度——让卖出去的产品能有秩序地从另一个途径返回。并带上别的大小伙伴。

一、年度销售计划管理

第一章基本目标

本公司 1993 年度销售目标如下：
1.销售额目标（1）部门全体××××元以上
（2）每一员工/每月×××元以上
（3）每一营业部人员/每月××××元以上
2.利益目标（含税）××××元以上
3.新产品的销售目标××××元以上

第二章基本方针

为实现下期目标，本公司确立下列方针并付诸实行：1.本公司的业务机构，必须一直到所有人员都能精通其业务、人心安定、能有危机意识、有效地活动时，业务机构才不再做任何变革。

2.贯彻少数精锐主义，不论精神或体力都须全力投入工作，使工作朝高效率、高收益、高分配（高薪资）的方向发展。

3.为加强机能的敏捷、迅速化，本公司将大幅委让权限，使人员得以果断迅决，始具实现上述目标的原则。

4.为达到责任的目的及确立责任体制，本公司将贯彻重赏重罚政策。

5.为期规定及规则的完备，本公司将加强粗确业务管理。

6.MS 股份有限公司与本公司在交易上订有书面协定，彼此遵守责任与义务。基于此立场，本公司应致力达成预算目标。

7.为促进零售店的销售，应设立销售方式体制，将原有购买者的市场转移为销售者的市场，使本公司能握有主导代理店、零售店的权利。

8.将出击目标放在零售店上，并致力培养、指导其促销方式，借此进一步刺激需求的增大。

9.策略的目标包括全国有力的××家店，以“经销方式体制”来推动其进行。

10.设立定期联谊会，借此更进一步加强与零售商的联系。

11.利用顾客调查卡的管理体制来确立①零售店实绩，②销售实绩，③需求预测等等的统计管理工作。12.除沿袭以往对代理店所采取的销售拓展对策外，再以上述的方法做为强化政策，从两方面着手，致力推动拓销。13.随着购买者市场转移为销售者市场的变化，应确立长期契约制度来统一管理交易的条件。

14.检查与代理商关系，确立具有一贯性的传票会计制度。

15.本方针之间的计划应做到具体实效，贯彻至所有相关人员。

第三章业务机构计划

1.内部机构

（1）德高服务中心将升格为营业处，借以促进销售活动。

（2）于德高营业处的管辖内设立新的出差处（或服务中心）。

（3）解散食品部门，其所属人员则转配到德高营业处，致力于推展销售活动。

（4）以上各新体制下的业务机构，暂时维持现状，不做变革，借此确立各自的责任体制。

（5）在业务的处理方面若有不备之处，再酌情进行改善。

2.外部机构交易机构及制度将维持经由本公司→代理店→零售商的旧有销售方式。

第四章零售商的促销计划

1.新产品销售方式体制

（1）将全国有力的××家零售商店依照区域划分，于各划分区内采用新产品的销售方式体制。

（2）新产品的销售方式是指每人各自负责三十家左右的店，每周或隔周做一次访问，借访问的机会督导、奖励销售，并进行调查、服务及销售指导、技术指导等，借此促进销售。

（3）上述的××家店所销出的本公司产品的总额须为以往的二倍。

（4）库存量须努力维持在零售店为一个月库存量、代理店为二个月库存量的界限上。

（5）销售负责人的职务内容及处理基准应明确化。

2.新产品协作会的设立与活动

（1）为使新产品的销售方式所推动的促销活动得以配合，另外又以全国各主力零售店为中心，依地区别设立新产品协作会。

（2）新产品协作会的事业内容大致包括下列十项：①分发、寄送机关杂志，②赠送本公司产品的负责人员领带夹，③安装各地区协作店的招牌，④分发商标给市内各协作店，⑤协作商店之间的销售竞争，⑥分发广告宣传单，⑦积极支援经销商，⑧举行讲习会、研讨会，⑨增设年轻人专柜，⑩介绍新产品。

（3）协作会的存在方式是属于非正式性的。

3.提高零售店店员的责任意识

为加强零售商店店员对本公司产品的关心，增强其销售意愿，应加强下列各项实施要点：

(1)奖金激励对策——零售店店员每次售出本公司产品则令其寄送销售卡，当销售卡达到十张时，即赠奖金给本人以激励其销售意愿。

（2）人员的辅导

①负责人员可利用访问时进行教育指导说明，借此提高零售商店店员的销售技术及加强其对产品的知识。

②销售负责人员可亲自站在店头接待顾客，示范销售动作或进行技术说明，让零售商的店员从中获得间接的指导。

（3）德高公司的教育指导

①让参加协作会的店员也去参加店员的研讨会，借此提高其销售技巧及产品知识、技术。

②通过参加研讨会的店员，扩大对其他店员传授销售技术及产品知识、技术、借此提高大家对销售的意愿。

第五章扩大顾客需求计划

1.确实的广告计划

（1）在新产品销售方式体制确立之前，暂时先以人员的访问活动为主，把广告宣传活动作为未来所进行的活动。

（2）针对广告媒体，再次进行检查，务必使广告计划达到以最小的费用，创造出最大成果的目标。

（3）为达成前述二项目标，应针对广告、宣传技术做充分的研究。

2.活用购买调查卡

（1）针对购买调查卡的回收方法、调查方法等进行检查，借此确实掌握顾客的真正购买动机。

（2）利用购买调查卡的调查统计、新产品销售方式体制及顾客调查卡的管理体制等，确实做好需求的预测。

第六章营业实绩的管理及统计

1.顾客调查卡的管理体制

（1）利用各零售店店员所送回的顾客调查卡，将销售额的实绩统计出来，或者根据这些来进行新产品销售方式体制及其他的管理。

①依据营业处、区域别，统计××家商店的销售额

②依据营业处别，统计××家商店以外的销售额。

③另外几种销售额统计须以各营业处为单位制作。

（2）根据上述统计，可观察各店的销售实绩及掌握各负责人员的活动实绩，各商品种类的销售实绩。

第七章营业预算的确立及控制

1.必须确立营业预算与经费预算，经费预算的决定通常随营业实绩做上下调节。

2.预算方面的各种基准、要领等须加以完善成为示范本，本部与各事业部门则需交换契约。

3.针对各事业部门所做的预算、实际额的统计、比较及分析等确立对策。

4.事业部门的经理应分年、期、月别，分别制定部门的营业方针及计划，并提出给本部修正后定案。

第八章提高经理及干部的能力水准

1.本部与事业所之间的关系

（1）各事业单位负责人应将事业所视为一企业，以经营者的精神来推动其运作和管理（另外，本身也须经常参与研修）。

（2）事业经理需就营业、总务、经营管理、劳务、采购、设备等各方面，分年、期、月份制作提出事业部门的方针及计划。

（3）事业经理针对年、期及每月的活动内容、实绩等规定事项，提出报告。内容除了预算、实绩、差异、分析及反省之外，还须提出下一个年度、期、月份的对策。

（4）本部与营业所之间的业务管理制度应明确并加以修缮成为可依循的典范。

2.事业所内部

（1）事业经理应根据下列九点，确立事业所内部日常业务运作的管理方式：

①各项帐簿、证据资料等完备。

②各种规则、规定、通告文件资料完备。

③确立业务计划及规定。

④确立指示、命令制度。

⑤事务报告制度。

⑥书面请示制度。

⑦实施指导教育。

⑧实施巡视、巡回。

⑨确立会议制度。

（2）必须贯彻实施此管理制度，使其对销售和完成预算有直接贡献。

第九章提高负责人员的能力水准

1.经理人员的指导教育

平常身为上司的经理及科（股）长应对负责人员进行有关情报收集、讨论对策处理等等的教育指导。

2.销售应对基准的制作

负责人员应依据下列要点制作销售的应对基准，并利用此基准对负责人员进行教育训练。

（1）销售应对基准 A

这是负责人员对零售店主及店员的应对基准。

（2）销售应对基准 B

负责人员或零售商店店员接待顾客时的基准。所谓基准是将各负责人员的成功例子筛选后发表出来。

（3）顾客调查卡的实绩统计

根据各地区别（负责人别）所收集到的顾客调查卡，做销售实绩的统计、管理及追踪。

二、销售方针计划书

××股份有限公司委任××商务公司作为其销售公司，并按下列规定事项制定该店的营业基本方针：

第一章主要销售商品及大量销售据点方针

1.本公司以销售大众性商品为主。为了大量行销，尽量以低价位、高质量为诉求。

2.今后将集中生产价格低廉且质感优良的实用品，并以此做为我们的主要商品。

3.我们不特别重视单纯性的流行品或时代尖端的产品。但是，仍多少会推出这种类型的尖端流行物品。

4.在选择销售据点时，以中型规模或中型以上规模的销售店为目标。小规模的店面行销方式，除特殊情况外，原则上不予采用。

5.关于前项的销售据点，在做选择、决定或交易条件的企划、事务处理时，都须确实慎重行事，这样才能巩固本公司的营业根基。

6.与销售店开始进行新的交易之前，须先提出检查，并依照规定做好调查、审议及条件的查核后才能决定进行交易。

第二章受理订货、交货及收款等事务的方针

1.让销售的相关机构及制度朝向合理化，并得以提高受理订货、交货及收款等事务的效率。

2.销售人员在接受订货和收款工作时，必须和与此相关的附带性事务处理工作分开，这样销售人员才能专心做他的销售本务。因此，在销售方面应另订计划及设置专科处理该事务。

3.改善处理手续（步骤），设法增强与销售店之间的联系及内部的联络，提高业务的整体管理及相关事务的效率。尤其须巧妙地运用各种帐表（传单、日报）来提高效率。

第三章对外订货、与厂商的业务处理方针

1.进货总额中的35%用于对××制造公司的订货，其他则用于公司对外的转包工程。

2.进货尽可能集中在某季节，有计划性地做订货活动。交易契约的订立除了要设法使自己有利外，也要让对方有安全感。

3.进货时要设立交货促进制度，并按下列条件来进行计算；对于交货成绩优良的厂商，将采取退佣方式处理，其规定如下：

（1）进货数量（2）交货日期及交货数量（3）交货迟缓程度及数量

4.为使进货业务能合理运作，本公司每月召集由各进货厂商、外包商及相关人员参加的会议，借此进行磋商、联络、协议。

第四章与××制造公司的交易方针

1.××制造公司与本公司之间的交易（包括与该制造公司目前正式交易的三家公司），一概归与本公司作直接交易。

2.本公司拒绝接受传票，一旦物品交入本公司就属于本公司的营业范围内。

第五章交货的督促

1.为督促货品能尽快进货，负责进货人员应每天到各厂商去照会联络，并促使对方尽快着手。

2.在处理对外订货事宜时应使用报表，记入材料名称、色调、产品样式、号码、尺寸、厂商号码，然后交给厂商（厂商的户头也应写入）。

3.前项报表在发出订单时应一起附上，另外，还要贴在产品的箱子上，连同产品一起交给零售商和消费者。

三、销售管理制度（范例 A）

第一章总则

本规则是规定本公司业务处理方针及处理基准，其目的在于使业务得以圆满进行。

第二章营业计划

1.每年择期举行不定期的业务会议，并就目前的国际形势、产业界趋势、同行业市场情况、公司内部状况等情况来检查并修正目前的营业方针，方针确定后，传达给所有相关人员。其内容包括：（1）制品种类、项目，（2）价位，（3）选择、决定接受订货的公司，（4）交货日期及付款日期，（5）契约款项。

2.有关未来的产品，应按下列要项作为评核：

（1）所生产、销售之产品必须是具有技术和成本上的优势及不为竞争者所能击败的特色。

（2）竞争者新产品的制造方式、设备等应取得专利权。

3.产品种类及项目，应视行情的好坏，订货的繁易等条件，按下列各项进行评核：

（1）停止多种类少数量的营业方针，并以尽量减少种类、增加单位数量为原则。

（2）以接受订货为主，订货量需加上确实标准品的预估生产销售量。

（3）所接受的订货数量很多时，除应自行生产外并应注意其他商品销路。

4.商品价格的定位须区分为目前获利者与未来获利者，并考虑较容易让人接受的价位来决定产品的种类。

5.在选择、决定往来的订货公司时，须以下列为重点方针：

（1）从未来的贸易、特别需要或重要的产业着手。

（2）推展公家机关及地方公共机构的开拓。

6.交货及付款日期，则须烙守下列各项方针：

（1）到期必须确实交货。

（2）收到订单时，须要求正确的交货日期，并且规定有计划性的生产。

7.在订立契约时，要尽可能使契约款项能长期持续下去。

第三章营业机构与业务分担

1.营业内容可分为内务与外务两种，并依此决定各相关的负责人员。

（1）内务：

①负责预估，接受订货及制作，呈办相关的文案处理。

②记录、计算销售额及收入款项。

③处理收入款项。

④统计及制作营业日报。

⑤制作及寄送收款通知书。

⑥印制、寄送收据。

⑦发货包装及监督。

⑧与客户进行电话及其他相关联络。

⑨搜集、整理产品及市场调查的相关资料。

⑩制作收发文书。

（11）进行广告宣传及制作、发布广告媒体。

（12）计算招待、出差、事务管理及旅行费用。

（13）接待方面的事务。

（2）外务：

①探寻及决定下批订单的公司。

②对下批订单后的状况进行调查、探究及掌握。

③与客户做估价、接受订货及延揽交易。

④接受订货后、负责检查、交货的各项联络、协调与通知。

⑤回复客户的通知及询问。

⑥做有关产品进厂及检查的联络。

⑦开拓、介绍客户。

⑧客户的访问、接待及交际。

⑨同业间的动向调查。

⑩新产品的研究、调查。

（11）制作客户的问候函。

（12）请款、收款业务。

2.外务工作通常会依据客户别或商品别，分别由正、副二人负责工作。正负责人不在时，可由副负责人或其他相关人员代为执行职务。

3.关于营业方面的开拓及接受订货，则由所有负责管理者及经理负责支援及进行接受订货的联络指导。

第四章接受订货及运筹计划

1.对于客户的资料应随时加以适当分类、记录下来。相关者或资料取得者也应随时记入所得的资料。

（1）把资料分类为对交易有重要性者及不重要者，并记入下列各评核事项：组织结构、负责人员、电话、场所、资产、负债、信用、业界的地位、交易情况、付款情况、交易系统、营业情况、使用场合、交货情况、态度等。

（2）除了以上的记录之外，还须将报纸、杂志剪贴下来，分类整理。

2.营业业务必须依工作部门别及机器别等分掌各项工程的现况及趋势，努力使订货业务与此配合一致。

3.调查各产业或各地区、各家公司的经营状况，并以此来掌握有利的公司、事业、公家机构等，制定有效的推销政策，并对此展开宣传工作，以利开拓交易的进展。

4.每月应针对预估及实际的接受订货量，制成记录表，并随时与制造部门保持联系。

（1）客户下个月预定订货量及本月份的实绩。

（2）各品项，各工作别的预定量及本月实绩。

（3）交货、请款及收款的预定额及本月实绩。

5.为使生产及所接受的订货能够容易估算，生产及库存一定要先预估出固定的数量，在接受订货的同时也能做好交货。

6.如果客户表示热忱并有意举行业务联谊会，公司可借此机会收集情报并借此斡旋、开拓交易。

7.必要时可设营业开发部门，以此支援交易的斡旋及开拓。

第五章交易原则

1.进行交易时，若有必要，须在交货后不定期地访问客户负责人员，以利听取他们对产品使用状况意见，或可利用书信代询。

2.交货日期原则上由营业部向工务科洽询后决定，或由生产销售检查会议做出决定后通知订货的对方。

3.交易应设法与对方订立长期或持续性契约，价格方面则另由其他条项规定。

4.所交出的货品应务求完整、完美。

第六章营业技术

预估、接受订货、开拓。

1.预估成本是依据制造部门所预估的成本，并经由常务董事会议裁决，决定后提出给客户。如果产品与过去相同，或曾提出估价单，也须就交货日期及其他修正事项，取得厂长的认可。

2.在进行预估时，通常需准备下列各项资料。

（1）单价表，（2）工时表，（3）成本计算表，（4）一般行情价格表。

3.在进行预估时，须取得对方的设计明细及检查规格书后，做正确的估计。

4.在提出预估时，必须叮嘱对方在工程及交货方面须做好彻底的准备及联络，以确保日期的正确无误。必要时可召开生产销售会议，记下工程的有关备忘录。

四、销售管理制度（范例 B）

第一章订货整理

1.当接受的订货已确定，必须将客户的订单及公司内的生产委托做成四份，一份当做副本备用，其他三份各自交给工务科、常务董事、经管（财会）部。内容包括品名、数量、单价、所需日程、交货日期、交货地点、包装及运送方法等等。

2.营业部已确定所有的订货时，应将接受订货的要项记入订货单里，记录项目包括生产委托、进行、检查、交货及其

他经过等等。

3.营业部将生产委托单交给工厂部门时，应要求工厂也做好生产工程的工作准备表，并提交一份给营业部。

4.采购科应针对生产委托单及库存表进行检查，并与采购的厂商进行交涉，做好材料进厂的预定表，交给工务科及销售部门。

5.采购科应随时调查原料及材料的进厂情况，并依照材料分类，制作各种材料的采购、进厂的标准需要日数表后，交给工务科及销售部门参考。

第二章通知书信

1.对于交易上的通知，应在一日内迅速发文回复。

2.交易上的回复书信等，原则上应以印刷或誊写为主，内记各项要项，寄送给交易客户。

3.已决定接受订货的交易资料，应依照客户分类记入编号，整理为已交货及未交货之类。

第三章交货、检查、配送

1.对于已接受订单的工程，工务科应做好相关的生产日报，使工程的进行程序得以明确，并应于适当的机会，通知给发出订单的客户知道。

2.当生产接近完成时，应与工务科协议，选择指定交货日前的适当时日，通知交货对象。如交货有迟延之虑时，也应争先通知对方，求得其谅解。

3.在进行产品的检查时，应将结果做成测试成绩表等等的相关资料。

4.产品的发送是依据出货传票来进行的，另外，每次发送货品时，应将其要项记入发送登记簿中。

第四章销售额的计算及收款

1.在缴交预先产品时，应将交货单的副本交给会计科会计科再将这些资料记入销售帐中。

2.如已经从客户处收取订金或预付金时，应将此内容也记入销售帐中。

3.财会部门于每月的二十五日，依据销售帐的资料算出每位客户的未付款项明细表（包括前月余额、本月销售额、应收帐款），送交营业经理。

4.营业经理可命令各负责人员在应付款项明细表的收款栏中记入预付金，经过调整后，再决定营业部的收款预定额，然后呈报常务董事签核。

5.常务董事应先查阅营业部所呈的收款预定表，如有必要征求经管经理的意见，则由营业经理做说明后，裁定收款的预定计划。

6.收款业务原则上是由营业部门负责，但有时也可委托经管（财会）部门的人员去进行。

7.有关款项的催收是由销售科负责督促，销售科必须把相关资料记入收款预定表中，

第五章客户管理

1.对于客户管理，则应依其分类，决定例行月份的拜访及预定次数。另外，在开拓新客户方面，应设定每月的开拓预定数，进行有计划的业务拓展活动。

2.在接获定单时，要特别留意这些方面的首要、次要等工作，尽快设法交涉联系，使业务能迅速运作。

3.对于旧客户及新客户的订货及估价，须迅速、秘密地探听清楚，尽早做好交涉工作。同时需持之以恒的彻底做调查与事前的准备工作。

4.对于同业者的预估内容及出货实绩须经常探究、调查，借此总结自己在接受订货方面的难易。另外，也可依此发觉自己在预估上的疏漏原因，借此修正生产技术及营业方面的缺陷。

5.营业部门应就各方面的下列情况，进行广泛的调查，使各项销售活动的资料完备，并将资料交给相关人员回览。如（1）经济杂志及其调查，（2）经济日报的剪贴整理，（3）工程新闻的记录等。

6.对于旧客户及预定客户方面的资料，则应建立客户资料卡，记录下列所规定事项，并随时注意修正其内容：

（1）资产、负债及损益，（2）产品的种类项目、人员、设备、能力，（3）销售情况、需求者的情况，（4）付款实绩、信用状况，（5）过去的客户与交易情况，（6）电话、往来银行、代表者、负责人员，（7）公司内部下单手续的过程，（8）付款的手续过程，（9）行业的景气状况（10）组织、薪资、人员。

7.经常与旧客户保持密切的联系，探寻订货情况及其公司的需求，并设法延揽交易。关于以上各项，可于必要时召开研究会或联谊会，以促进其成。

8.旧客户的经营者或主要负责干部有庆吊之时，应以适当的赠礼表达敬意。

9.在与对方进行交易磋商时，如需一起用餐，提供茶点、香烟时，应适时提供，尤其是外出餐厅的用餐预算，应取得常务董事的认可。

10.交易成立时，如需提供谢礼或礼金给斡旋者或相关人员时，应事先取得常务董事的认可。

11.在拓展重要工种交易时，应与相关人员相互协议对策，制定方针计划，同时需邀请相关人员检查其过程以确立对策。

12.在拓展交易时可经由旧客户之手来进行。即委托旧客户从中斡旋及根据过去彼此之间的交易，设法开拓目前尚未成立的新交易。

13.在进行估价时，应尽快调查情况与事前交涉，有恒心且周密地研究出估价方法，以利进行双向磋商。

第六章广告、宣传

1.在做广告时可利用下列各种方法：

（1）营业介绍，（2）目录，（3）报纸与杂志的广告，（4）产品照片，（5）广告卡，（6）问候卡（包括贺年卡），（7）在报纸、杂志上刊登的要闻。

2.在实施前项所列广告时，应于各年度终了前，制定明年的计划来执行。但营业介绍、目录及产品照片则应随时视情况必要制作。

3.营业介绍的内容包括公司的机构、设备、能力、技术、信用、生产额、营业产品的种类等等。

4.较精密的目录寄发给大公司、批发商、代理店、较简单的目录则寄发给交易较多的客户或潜在的客户。如果有交

易意愿者希望能够得到目录时，除了目录之外，应另附公司的计划介绍寄送给对方。

5.如利用新闻、杂志媒体者，可将广告刊登于各大报或相关业界的杂志。

6.广告信函或问候卡要事先以标准文体印刷好，随时或有计划性地送寄给潜在客户或以往的客户。

7.对于有必要对外广泛宣传的特殊产品或工程，应与经济新闻、业界杂志等的记者联络，将之刊登于世。至于其谢礼则另做考虑。

第七章书信的制作及资料整理

1.营业书信资料通常包括下列六项：

（1）书信、电报（发文、订单），（2）估价单、订购单、请购单、规格明细单（3）交货单（4）请款单（5）收据（6）备忘记录

2.交易上的发文资料，原则上都须复印并制成副本保存。另外，发文资料上应盖契印或负责人的印章。

3.所有的书信资料，都应编列收受号码，并记入受信簿中，盖上收受日期印章。

4.处理中的文件，应依照下列方式加以分类、归档。

（1）估价文件资料——将交易客户与自己公司方面的估价资料，依照发生的顺序，归类或存档。

（2）订购资料——依照顺序将契约书、请购单归档。

（3）有档资料。

5.参考方面的资料，可按下列分类方式加以整理：

（1）市场资料，（2）成本计算，（3）同业的目录，（4）交易资料。

第八章报告及会议

1.营业部必须将每日的活动及业务处理状况记入日报表，经由科长、经理、向总经理提出。

2.销售科应根据每月及上个月的订单量、转拨余额、本月接受订货的总额、本月的交货额、生产额、未收款项余额、各项接受订货的产品内容等等制作成月报表，并经由经理审核后转呈报告给总经理。

3.每月或每月月初，营业部与工厂方面，应召集经理、厂长、科长及其他负责人员，举行生产、销售联络会议。

五、销售管理制度（范例 C）

第一条依据

本公司销售业务的事务处理须依照本规定进行。

第二条目的

本规定的目的在于明订销售活动中的事务处理的基准及手续，使其经营得以分理进行。

第三条管辖

销售业务则应属于销售经理的经管领域

第四条事务范围

销售业务的事务范围如下：

（一）处理销售方面的事项；

（二）从估价到货款回收为止的一切与销售有关的实务；

（三）因销售而发生的会计记帐事务；

（四）代理店与特约店的管理；

（五）广告、宣传业务；

（六）开发。

第五条销售计划的立案

销售计划在策立之前，应先就一般经济行情的预测和过去销售实绩的分析、市场调查资料等，拿来与工厂的设备及生产状况做一对照后再立案。

第六条估价

估价时除对工厂的成本进行调查外，还须参酌其他同业公司及市场行情，力求确实、妥切。

第七条受理订货的契约

受理订货的契约，原则上以文书方式，双方互相交换，如此才能使与顾客订立的契约内容确实。

第八条严格遵守交货日期

务必严格遵守交货的日期。为达此目的，要不断与顾客及技术部门保持密切联系，这样才能使设计迅速确定。

第九条货款的回收

务必设法使产品销售后的货款顺利回收。因此，除了需尽快采取请款手续外，在货款收讫之前，必须经常留心其发展。

第十条统一整理方式

帐薄的记载、传票资料的发出及整理，须以互相牵制为根本，在整理方式上必须求其统一与合理化。

第十一条代理店与特约店的设置

代理店及特约店通常设置在较偏远的地方，以销售标准规格品为主，取代固定的契约所。

第十二条广告、宣传

广告、宣传的目的在于提高公司商誉及产品的知名度，以此唤起需求，帮助销售计划的推行与完成。在实施广告或宣传时，必须依据统一的计划，重点实施，使经费能够最有效的运用。

第十三条产品开发

开发新产品时须使顾客认识新产品，并唤起他们的需求，才能扩大销售路线。另外，对于改良意见须加以统一，对于未来的品项也须进行研究，如此才能巩固销售的根基。

第十四条销售科及业务科的定义

在本规定中，销售科是指分行、出差处及负责销售实务的各科；业务科如无特别规定，通常乃就分行、出差处负责业务的各科。

第十五条销售计划的立案

销售经理须依据第五条规定，与相关部门进行联络、协议制定销售计划。

第十六条定期计划表

销售计划案中需定期立案者包括：半年度的订货受理及销售额计划表，各月份长期销售额计划表、半年度的进款计划表及各月份的进款计划表。

（一）半年度订货受理计划及销售额计划表须于每年的×月及×月，依月份及品项种类记载下一年度的订货受理及销售额的预估。

（二）月份长期销售额计划表内容依照出货月份、产品种类，记载每 6 个月期间的销售预定额。

（三）半年度收款计划表须于每年的×月及×月，依照月份，客户别记入下年度的进款预定额。

（四）各月份进款计划表须于每月初将各销售科及各户别的当月进款预估额记入表中。

第十七条资料的提出

店长、出差所科长及销售科长应将上述各项计划的资料及计划表提出给销售经理。

第十八条资料的调查分析

销售部为制定第十六条中的各项计划，应收集过去的销售实绩、市场动向及其他资料，进行调查与分析。

第十九条举行会议

销售部经理应定期召集相关的负责人员，举行年度订货受理会议、月份销售会议及每月收款会议，借由讨论来策立销售计划。

（一）半年度订货受理会议于每年的×月及×月初旬召开，会议目的在于审议下年度的订货受理计划的方案。

（二）月份销售会议于每月初旬举行，目的在于审议销售计划的妥当性。

（三）每月进款会议于每月初旬举行，目的在于策立每月的收款计划，并进行审议。

第二十条预估生产的处理

依据销售讨划，如有必要进行预估生产的准备时，销售经理室须发出生产准备委托书，经由销售经理的裁决后，送交技术经理。

第二十一条情报的获得、报告

销售科长必须依照规定的要领，不断的掌握市场动向，其他同业公司的估价状况及自己的订单接获情况，适时地通过所属的上司向销售经理报告。

第二十二条信用调查销售科必须不断努力掌握顾客的信用状况。尤其是对于首次交易的对象应特别慎重，如交易涉及重大应请示销售经理的裁决而后行事。

第二十三条收集、齐备各项资料

销售经理室必须不断收集产品价格表、库存品一览表及其他估价、受理

订货时的必要资料，设法使其完备，帮助销售科的销售活动得以顺利进行。

第二十四条估价

估价分为标准产品的估价与特定产品的估价二种：、

（一）标准产品的估价是指产品价格表中所列出本公司的标准规格商品的估价。

（二）特定商品的估价是指产品价格中未列出价格或标准规格品以外的商品的估价。

第二十五条标准品估价的裁决基准

标准产品的估价按下列规定为裁决基准：

（一）每件百万元以上的估价，由董事长裁决。

（二）每件十万元以上的估价由销售部经理或代理者裁决。

（三）每件未满十万元的估价则由销售科长裁决。但，第二项以下，不论其金额多寡，凡价格与产品价格表所示有显著异常或交易条件特殊者，都应请示上位者的裁决后才能行事。

第二十六条特定产品估价的裁决基准特定产品的估价按下列规定为裁决基准：

（一）每件百万元以上的估价由董事长裁决。

（二）每件十万元以上的估价，由销售经理或其代理者裁决。

（三）每件未满十万元的估价由销售科长裁决。但，第二项以下，如价格与销售价格的计算基准有显著差异或交易条件特殊、对日后销售有重大影响者，应请示上位者裁示后行事。

第二十七条特定产品估价的事务手续

特定产品的估价，应依据下列规定的事务手续来进行：

（一）销售科从客户处接获估价要求的通知时，应附上设计规格书及所需的种类等资料、填写工厂成本调查委托书，并依据一定的步骤，送交总务部。

（二）销售科在接到工厂成本估价书之后，依据规定的管理费基准及第六条。

第二十八条偏远地区的估价裁决手续

关于偏远地区的支店、出差所的估价裁决手续，应比照前三条规定，由销售经理制定。

第二十九条估价书的记人要项

填写估价书时，须依照下列规定记入内容：

（一）销售科先准备好估价簿，在制作估价书时，须依照记载的顺位，编上估价的续号。

（二）如果客户没有特别指定，通常以本公司所指定的估价书来进行估价。

（三）估价书通常以一个月为有效期间。

第三十条估价报告书的制作

销售科将估价书提出给顾客之后，对于每件十万元以上者或影响重大者，不管订货是否受理成功，都应于决定后的一星期之内，制作估价报告书，并依照第二十五条及第二十六条规定，提交给决裁者。

第三十一条规格设计

设计说明图必须以估价时所设计为基准，并促请尽快决定。设计说明图

原则上须附有承认图（包括暂定承认图），并向技术部门提出设计说明的时期，通常则另行规定。

第三十二条契约文书的处理

在受理订货时，须依照下列规定来处理契约文书：

（一）在销售号码上冠上 A 字母的则该对象产品及每件为万元以上的交易，原则上需依照买卖契约来进行。如果是依照订购书的话，原则上须填写订购申请书来代替契约。

（二）前项文书的交换发生困难时，也务必设法取得足以证明契约的文书。

（三）契约文书若由顾客一方作成，则须注意对其记载的内容是否与本公司所提的估价内容相符，并做好详细的检核工作。若契约文书由本公司负责制作，则须依照另外所规定的文书格式为标准。

（四）契约文书一概由销售科负责保管。因此，销售科必须备有契约保管簿，将规定的内容记入其中。

第三十三条销售编号的使用区分销售编号的使用区分，则另行规定。

第三十四条受理订货的事务手续

受理客户的订货或为内部指示的订货时，须依照下列三项规定完成事务手续（步骤）：

（一）销售科须迅速发出订货的出货传票，并依照规定的顺序送交各关系部门。订货的出货传票，在必要时尚须附上订货明细表、设计说明书等。

（二）内部指示的订货，如果订货金额还未决定，则应先在出货传票的金额栏中，填入预估金额后才可发出。

（三）出货传票的记载事项如有变更，或第二项中的订货金额已接获通知，应重新发出订正后的出货传票。第三十五条出货计划的控制、管理

销售部门出货计划的控制、管理工作，应由销售经理室来负责。

第三十六条出货的事务处理

产品出货的相关事务处理应依据下列四项规定来进行：

（一）销售科在每月月底经由销售经理室发出，由技术部收执下个月的出货预定表，根据此表，销售科始可开始着手准备出货、工事检定及货款回收等等相关事宜。

（二）如有工事检定的必要时，销售科应填写工事委托单，委托工事负责部门进行。

（三）出货完毕后，技术部应立即以电话或电报通知，接着传送物品送交说明书影本、出货传票及分批交货的通知单

过来。如有数量不足或事后补交的情况，应在物品送交说明书中注明其品名、数量及处理等等。

（四）物品受领证、工事证明书及其他顾客受领物品的证明资料，应迅速交回销售科。

第三十七条不良品的退换等

关于不良品的退换及免收费的交货品等，请遵照另行规定来进行。

第三十八条契约金额的变更、解除

有关契约金额的变更及契约解除的处理，请依照另行规定进行。

第三十九条应收款项的发生时期

当订货的物品已完全自工厂出货时即视为应收帐款的事实开始。

第四十条货款回收的事务要领

销售款额的回收事务须依照下列六项规定进行：

（一）当交货完毕时，销售科须连同物品受领书及其他必要资料，寄出请款单，交由业务科依原规定盖章后，提交给客

（二）业务科在收到前项的请款单时，应将内容与订货单做成查核档案后，登录请款登记簿中，然后送交销售部经理、支店长、出差所科长的认可、盖章后，回复给销售科。

（三）如顾客没有特别指定时，请款单则以本公司所规定的格式为准。销售科应准备好请款单的登记簿，在每次填写请款单时，依照记载的顺序，编上登记的顺号。

（四）当顾客汇款进来时，销售科应填写传票，将款项登录进款通知簿后，交给业务科。

（五）业务科为证明已确实收受进款时，应在进款通知簿的收款栏中盖上负责人员的印章，然后送交销售科。

（六）业务科在销款帐中记入进款的金额后，应在应收帐款传票上附上统计表，连同收受的款额送交总务部。

第四十一条收据的处理要领

如果顾客没有特别指定，货款的收据则以本公司规定的格式为准，在处理时应依据下列六项规定进行：

（一）收据表格一律由销售部业务科负责制表。

（二）收据的填写及整理应由进款业务负责科及出差所负

责。

（三）收据证明（副本）一律由销售部业务科负责保管整理收据分为一式三份，A 为收据证明正本，B 为顾客付款证明，C 为备查副本。

（四）销售科员如果为了收款而须带着收据前往客户处时，须先在 C 联上盖章，并从业务科领取 A、B 日两联，以此证明本人持有收据证明前往。

（五）在收受客户的付款时，应将 B 联交给客户盖章以证明付款，再将此联送交业务科。

（六）若因特别情况需要，在收款时必须先交付客户临时的收据时，事后须迅速以正式收据换回临时收据。

第四十二条货款的催讨

如果货款的回收发生延迟时，销售科应根据公司另外规定的方式处理，并经由业务科发出催促单，催请客户缴付货款。如果货款的回收拖延过久，在不得已情况下有时必须采取法律途径来催款。但这种情况，销售科应事先照另外的规定，取得债务的确认书。

第四十三条倒债的处理

客户若因破产或其他因素以至货款回收无望时，此部分的未收款项应视为损失来处理。在这种情况下，除非有特别规定，否则应事前提出并请求裁决。损失处理的相关事务由销售部业务科、支店的庶务科负责办理。

第四十四条帐簿的登记

帐簿的登记一律以传票为依据。

第四十五条传票的种类

传票种类可分为下列三种传票：

（一）订货的销货传票。

（二）订货的销货修正传票。
（三）应收帐款传票。
第四十六条订货的销货传票
订货的销货传票，除了应将订货的内容通知技术部门外，并得委托技术部门着手进行作业及出货外，一方面也可做为与各相关部门联络、交易记录及各项统计的资料。
第四十七条订货的销货修正传票
订货的销货修正传票则以出货传票的记载内容发生变更时的修正，及订货预估金额确定时的通知传票。
第四十八条应收帐款传票
销售科在收受货款时，根据应收帐款传票将收款的明细记录下来，另外，销售部门也根据本单将收款手续及收款额记入相关帐簿中。
第四十九条帐簿的种类
帐簿可分为下列三种：
（一）订货帐本及订货补助簿。
（二）应收款帐本及赊欠补助簿。
（二）收款帐本及收款补助簿（收款通知簿）。
帐本、补助簿分别由业务科及销售各科负责记帐、保管。
第五十条订货帐本
订货帐本及补助簿是依照销售编号顺序，记载从受理订货到货款回收为止的一切交易经过。其中的销售编号是依据订货的受理顺序来决定的。
第五十一条应收款帐本
应收款帐本及补助簿是为了确定客户间目前的赊欠款所填而定，从销货开始到收款为止的过程都须记入帐本中。
第五十二条收款帐本
收款帐本及补助簿则是依照销售编号，记载销售额的收帐明细，销售科与业务科之间同时利用它来通知，回复收款的情况。
第五十三条各种帐本
各种帐本应于每月月底做好对照查核之工作，并由业务科长负责审核。
第五十四条统计及各项调查报告
业务科应制作下列三项统计及调查报告，并做为销售业务的经营资料。其中，必须定期制作，则包括收款日报、销售月报及销售年报。
（一）收款日报必须每天制作，并依照销售科别及收款种类（现金、支票等）记载前一天的收款实绩。
（二）销售月报应于每月初旬制作，内容记载包括订货、出货及上个月的收款实绩、本月份预定收款及订货、赊欠、订金的各项应收帐款额明细等。
（三）销售年报于每年一月制作，其内容记载包括各销售科，各代理店及各商品上一年度的订货受理、出货及收款实绩等。
第五十五条代理契约
本公司产品销售的代理契约（本公司为甲方、对方为乙方）分为结算价格契约及销售手续费用制契约，但以前者结算价格制契约为主。
（一）所谓买断价格制契约乃指乙方从甲方买进产品，然后以乙方各销售渠道贩卖给顾客的契约。
（二）所谓销售手续费制契约乃指乙方做为甲方的代理人，直接销货给

顾客的契约。

第五十六条代理店的职务

代理店负责产品的装配工作，检定及工作的保证。

第五十七条代理店的报酬

以结算价格制契约为基础的代理店报酬，则按结算价格加上第五十六条的实际费用与销售价格之间的差额为基准；以手续费用制契约为基础的代理店报酬，则依据代理契约书中所规定的手续费为基准。

第五十八条契约保证金

以代理店契约为基础的代理店，应征收契约保证金，固必须设立连带保证人。契约保证金必须是以现金为主，原则上最低保证额为××万元。

第五十九条契约的缔结

代理店契约的缔结、废止一概须经由董事长的裁决。

第六十条在选定代理店时，须就其代理店的经营、营业状况、店主的经历、性格、手腕、信用程度、资产及从业人员的状况等做彻底的调查。对于以第一次缔结代理店的契约为对象时，通常须以曾经历一年以上的特约店始具缔结代理店契约的资格。

第六十一条特约店

新缔结代理店契约者，原则上仍列为特约店。

第六十二条特约店契约

关于特约店的契约可依照代理店的相关规定进行。

但可免除征收保证金一项。

第六十三条代理店等的管理

代理店及特约店的管理，其目的以希望提高各店的销售意愿外，为了达成下列四项目的，还须不断加以指导，培育及监督等工作。其规定如下：

（一）依照本公司的销售计划，利用标准售价来达成销售额。

（二）设法使货款回收顺利，并依照规定的付款条件来执行。

（三）调查市场状况，在设定委托地区时须设法避免疏漏，同时须不断地提供情报给本公司。

（四）维持各店的健全经营

第六十四条会议的召开

每年举行一次代理店、特约店会议，使各店管理得以顺利进行。

第六十五条代理店契约的更新

契约到期，须重新更换代理店的契约时，应就第六十条、六十三条的内容及其他情况加以检查，并以此做为更新契约的资料参考。有时可依上述情况更改代理店契约内容或甚至解约。

第六十六条契约书的保管

代理店、契约店的契约书（正本）由销售经理室负责保管。

第六十七条各种帐簿的管理

关于各种帐簿及传票资料的保存，废弃，一切皆以本公司的文书规定进行。

第六十八条估价、契约、交货等

对客户的估价、契约、交货、货款申请单及收据等资料，原则上以销售部及销售经理的名义存档。但，支店、出差等方面，只要是事前经销售经理的认可范围内，可以支店出差所（长）的名义存档。

六、销售管理制度（范例 D）

第一章销售的管理方式

1.提示某期间及下个月份的销售预定

（1）营业部的各经理对于所管辖的营业部的期间及下一月份的销售预定，做出最终确定之后应提交常务董事，取得认可。

（2）各营业部的“期间及下月份的销售预定”是由所辖营业部的各种科长先提出“各科的期间及下个月份销售预定”给经理，取得认可后回复给相当于经理附属的业务科，营业部再据此订为部门本身的预定。

2.呈报每个月的活动预定

（1）营业部各经理应针对自己及各科长的每个月活动预定、各销售员的出差预定、拜访预定、收款活动预定等等，提报总经理以取得认可。

（2）营业部经理及科长应各自拟定自己每个月的活动预定行程。

（3）各销售人员应自行拟定自己的出差预定、拜访预定、收款活动预定，提出于各种会议上进行检查并取得经理认可。

3.提出各客户的“销售额、实际收入、毛利及应收帐款表”

（1）营业经理应将各客户“销售额、实际收入、毛利及应收帐款表”给总经理，说明各客户的销售，收入及应收帐款的现状，并请求指示是否需要改善。

（2）各客户的“销售额、实际收入、毛利及应收帐款表”由相当于经理附属的业务科登记后再呈报给经理。

4.营业各部的日报、和销售员的日报

（1）营业部经理应将营业所管辖的各部日报及各销售员的日报，提出给总经理，借此说明一天的活动情况及接受指示。

（2）营业各部的日报是由相当于经附属的业务科，依据营业所辖之科的日报制作而成后呈报给经理。

（3）销售人员每天应各自填写日报表，经科长提交给业务科。

5.举行营业各部的会议

（1）营业部每天应利用30分钟左右的时间举行会议，借着会议检查各科销售员前一天的实绩，讨论本日的预定工作或交换情报。有时则由经理、各科科长提出指导、指示及命令等，借此促进销售及收款活动。

（2）除上述每日例行会议外，营业部应于每周开一次常会，或以每月一次召集所有营业相关部门，举行干部会议。6.制作销售统计

（1）营业部经理应命令相当于经理附属的业务科制作下列图表，以此来管理营业所管辖的部门，并提交总经理请求批示。

（2）各客户的“销售额、实际收入、应收帐款表”。

（3）各销售人已的“销售额、实际收入、应收帐款表”。

（4）各部的销售额、实际收入绩效表。

（5）各部的利益管理表（毛利、经费、纯利）。

（6）各项商品别的销售额比较表。

（7）营业各部的销售管理表。

7.与销售有关的传票、进货单等等

营业部经理应针对日常销售业务运作上的传票、进货单等等，进行检阅。

8.检阅出差招待

营业部经理、科长应对所有出差、招待相关事项进行查阅，如额度超出

自己的权限时，应呈请总经理裁决。

9.制作各部收支及损益计算表

营业部经理应制定各部的收支、损益计算表，提交总经理并做报告以请求指示。

第二章进货的管理方式

1.请示各期间及次月份的进货预定

（1）营业部经理应要求负责各商品的科长提出有关“期间及次月份的进货预定”报告，同时命令相当于经理附属的业务科将这些资料整理成营业各部的进货预定报告，查阅后提交给总经理，取得其认可同时请求批示。

（2）营业部经理在取得常务董事的认可后，即依据本预定行事，但必须对进行状况及实绩提出报告。

2.请示各厂货商的“进货、付款及应收帐款表”

营业部经理应连同“各客户的销售额、实际收入、毛利及应收帐款表”将本表提交给总经理，请示认可与指示。

3.举行进货会议

营业部应于每周举行一次进货会议，借着会议检查上一周的进货情况及下周的预定，并进行情报交换，或由经理、科长进行指导、指示或命令。

4.制作进货统计

（1）营业部经理应要求相当于经理附属的业务科制作下列图表统计，借此管理营业所辖部门的进货事宜，并提交给总经理，请求其指示。

（2）各进货商的进货管理图（进货、付款、应收帐款表）。

（3）各部门的进货、付款、应收帐款表。

（4）各商品的进货、付款、应收帐款表。

5.查阅进货的相关单据

营业部经理、科长应针对日常进货业务运作上的相关传票、进货清单等，进行检阅。

6.制作各项商品的进货销售损益计算表

营业部经理应要求业务科针对商品进货销售的损益及统计，做成计算图表，提交给总经理。

七、销售管理制度（范例 E）

第一章销售

1.营业科的外务负责人员在访问或开拓新客户时，应留意下列事项：

（1）透彻观察对方在买卖上的需求及判定对方在买卖上的立场

（2）观察对方进货及销售的意愿。

（3）利用谈话、对应技术来引导对方购买的意愿。

（4）针对对方的买卖意识及对商品的知识程度，检查它与我方计划合适与否。

（5）检查对方的销售政策与营业预算是否与本商品合适。

2.营业科的外务负责人员应致力于商品知识、销售方法及市场知识的研究、同时须勤于调查销售客户的状况，随时以预算、效率化为基准、冷静且亲切地致力于销售活动。

3.对客户提示重要事项或表达意向时，须取得经理的认可后方可施行。

4.交易的开始有的是基于对方的申请，有的是出自我方的诱导，不管是何种方式，除了交易一开始即以现金往来的情况之外，都须事前对交易客户的资产、销售能力、负债、信用及其他评核事项进行调查，并向部长提出报告。

5.对于各家客户须订明例月性的访问预定及收款预定，另外，对于客户新开拓的商品也须拟定每个月的大概预定额，根据这个来开拓新交易。

6.不论老客户或新交易或预估的交易，都须私下迅速打听清楚，有了充分的调查，才能尽早与对方进行交涉。

7.对于同业者的预估内容及交货实绩，须经常调查探听清楚，如此才能检查自己在接受订货上的难易，另外，对于自己在预估及交货上的疏忽，应究明原因，以便修正制造技术及营业方面的缺陷。

8.营业科应针对各方面的订货情况，进行广泛的调查，使销售活动的资料备齐，并传给各相关人员参考。

（1）从经济新闻上做剪报整理，（2）参考经济杂志及其调查记录，（3）将业界的信息记录下来

9.将老客户及预定客户等的订货资料整理成卡片，并将下列十项事项记录下来经常做修正：

（1）资产、负债及损益；（2）产品的种类、人员、设备、能力：（3）销售状况及需求者状况；（4）应收帐款回收的实绩、信用状况；（5）与过去客户的关系；（6）电话、往来银行、代表者、负责人员；（7）公司内部的订单发出手续、过程；（8）付款的手续、过程；（9）在业界的地位：（10）组织、薪资。

10.与老客户应经常保持密切的联系,除了对订货情况及其他需求应探听清楚之外，尚须设法斡旋，使对方下单订货。为达成上述目的，可于必要时邀集对方举行研究会或是恳谈会。

11.在与对方进行交易的缓冲之际，应适当地提供餐饮、茶点及香烟等等。尤其需要外出至餐馆用餐时，应干事前提出预算，取得经理或代表（董事长）的认可。

12.开拓新交易通常经由已交易客户之手进行，或委托其斡旋，或要求其持续过去曾经有过的交易来拓展业绩。

第二章估价

1.商品的估价须根据下游生产及采购的价格成本来估算，做成后经由经理的裁决，提给各客户做为参考。

2.估价书的制作由营业科的内务负责，通常须先从客户处拿到正确的规格书后才着手进行。

3.营业部平常就必须完备下列各项资料做为估价参考资料：（1）主要材料价格表；（2）预估成本计算表（主要材料费、副资材费、加工费）；（3）一般市价表；（4）标准品单价表。

4.营业科对于定期委托制造部生产的标准品，应要求制造部提出其主要材料价格表与估价成本计算表。

5.对于标准品以外的交易或估价委托，每次都须经由制造部经理的裁决，以估价的价格方式处理。

6.对客户做估价时，应尽快进行状况调查，尽速提出报告。

7.将估价书交给客户之后，必须在估价帐目表中记入提出日期及契约的成立与不成立等事项。

第三章受理订货

1.营业科在确定订货已成立时，应将工厂生产及出货的必要事项记入订货受理传票中，发函给相关单位。其规定如下：

（1）一般订货受理传票

本传票乃受理一般性计货时填写，通常印制成二份，一份交给本人，一份交给营业科受理科保管，在制成订货编号，并做好制造委托书（复印四份）后，将其中 A、B、C 三联交给制造部。

（2）特别订货受理传票

本传票主要为大量生产的商品或订有长期契约的商品、出口品时填写，一共制成五份，一份由本人保管，还有一份交给经理或代表（董事长）阅览后，由营业科受理科负责保管．另外二份交给制造部，剩余的一份交给总务部的总务科。本传票必须记明品名、规格、数量、单价、金额、交货日期、决裁条件、交货地点、捆包运送方式及其他必要事项。

（3）预估生产委托表

营业部在委托生产标准品的预估生产或其他特定品的生产时，应填写本表。本表须记明品名、规格、数量、生产完成的希望日期及其他必要事项。填写并取得营业经理的认可后，交给制造部。

2.所有业务电话、外部销售或来函的订货受理，不论外务或是内务，皆由受理订货的本人来填写本订货受理传票。

3.营业科须每月制作下列资料，配发给相关的部科：

（1）上月底的订货受理余额；（2）本月份的订货受理额；（3）本月份的交货量；（4）上月底预估生产委托余额；（5）本月份的预估生产委托额；（6）本月份的预估生产额。

4.营业科向制造部公告预估生产委托表时，应要求提出下列的处理报告，以说明其经过：

（1）制造品与在制品的区分；（2）制造品的交货预定。

5.营业部为执行各项计划、使销售、订货受理活动顺利进行，应与制造部保持密切联系，并随时准备下列三项资料：

（1）商品库存明细表；（2）主要材料的进厂预定表；（3）主要材料的库存明细表。

第四章交货检验、配送

1.营业科对于客户的订货商品及委托生产的商品的交货期，须经常与制造部保持联络，以掌握其经过情况及进行状况。

2.营业科若已于指定交货日期前确定可以交货，应主动与客户联系确实的交货时间。

3.如果确定订货商品的交货日可能延迟时，应通知订货的客户以取得其理解。

4.营业科在交货或配送商品时，应对照订货帐单，以确定品名、质量、规格、单价、数量及其他事项是否符合。

5.商品的交货与配送业务由营业科进出货管理科负责。

6.在交货或配送商品时应发行送货通知单。送货通知单的内容记载要项包括：（1）客户名称；（2）单名、规格、数量、单价、金额；（3）明细、其他事项。

7.关于商品交货、配送后，客户拒绝收货、要求退货及其他等等的抱怨问题，应取得负责人或营业经理的认可，设法寻求处理渠道。

八、销售管理制度（范例 F）

第一章交易

在进行交易之前，应先确认对方要求的品名、规格设计、数量、交货日等必要事项，然后慎重选择合适的进货厂商，原则上须依据资料请其提出估价。

第二章估价

对于进货厂商的估价，应尽可能要求取得资料，然后再根据这些内容，利用本公司的估价单，重新做成报告，另外，估价报告一定要取得支店长或部、所长的认可。但是，如果每件的金额若未满六十万元，只要获得科长级以上的认可，即可提出给客户。

第三章售价

价格须获得支店长或经理的认可，始得决定。但，其中一部分可委任所长、科长去决定，唯委任者每件金额不得超过六十万元。

第四章售价的折扣

在不得已情况下，而必须以降价方式处理时，则必须依照第 3 项规定的步骤来实施。

第五章受理订货

当接获客户的订单时，应先核对订单与估价单，并确认下列八项是否有不合之处：

（1）品名、材质、形状、尺寸；（2）数量；（3）单价、金额；（4）附加资料（图表）；（5）交货日；（6）交货处、卸货地点、运费等；（7）结算条件；（8）特约条款等。

已决定的项目如有不合理之处，应再和对方进行磋商、协调，并设法补足或修正。

如果所受理的订货是库存品（本公司库存、委托库存），则应确认库存的有无。

如果订货的客户没有发出订单，应由我方制作订单，寄送给对方，并要求盖章后寄回。但如为持续性的交易等，不需有订单者则可省略。

第六章制作订货受理单

1.设定订货的受理编号。
2.如有进货厂指定编号及客户订货编号者应记入。
3.将进货厂的指定编号全记入传票中，以此编号为基础来进行管理。
4.如无进货厂的指定编号，应由公司独自的编号来做管理。

第七章承诺书的发行

1.在确认过订单的内容后，应配合客户的要求，发出订购承诺书。

2.承诺书上应依照印花税规定，贴足印花邮票，然后消印或盖章。物品让渡承诺书与承包方面的承诺书，要特别区分清楚。

3.承诺书的发行须经支店长或所长盖章。

第八章销售

1.交货：

（1）在交货给客户的时候，一定要填写交货单并连同商品一起交给客户（交货单与货物领取单须同时填写）

（2）在制作交货单时须注意：

①查核是否与客户的订单内容一致？尤其须特别注意交货日期及地点。

②客户若有指定的表格，则依照客户的规定填写。

③交货单应交主管盖章。

（3）货物领取单

交货时应连同货物领取单一并交给对方，并由对方在该单上盖章证明已领取货物。

（4）货物领取单应附在买卖报告书（以下称卖报）中，做为它的明细参考资料。

（5）其他的处理

无法依据上述方式处理的特殊产品，应对照商业往来习惯处理。

2.请款：

（1）请款单

请款书填写时须先依据客户的订单记入内容，并负责该项业务的主管盖章后始具效力。客户若有指定表格时，则须依该表格填写，否则皆按公司作业规定处理。

（2）发出的时机

如无特约条件，应连同货品一起发出，但如有特约时，则应于该指定日期发出。

第九章销售的结算

1.结算基准

销售的结算通常以出货日为基准。但，客户如需要验收而无法以出货日为结算基准的话，可经由请示变更结算的基准。

在这种情况下，必须依据公司所规定的请示单，注明交易内容，经由支店长转呈经管部经理取得认可。

2.买卖报告书

负责人员对于已完成交货的商品（或已获验收许可的商品），应填制买卖报告书，取得部、所长的认可。买卖报告中还须附上客户的货物领取单及进货时的配送介绍书。进货厂商直接运送时，则由进货厂准备出货单；如为库存品则由本公司准备交货单。不论何者都须另附物品领取单。

3.结算手续

销售的总结算是依据每月所填写的买卖报告书的统计额计算。各部、所内发行的买卖报告书，其①～③联应汇整并连同销售实绩表，提交所属的管理科（第④联由发行部门自行管理）。

4.销售结算的特别处理

（1）如价格发生变动，在结算销售额的月份还未能决定价格时，则暂时以旧价格（销售与进货皆同）计算。

（2）如需做成分鉴定的商品在当月无法判定等级时，则依照过去的实绩来推断其等级，再依此推算进货的总额，并以此做为该月份销售的结算，直到等级确定后再做详细计算（一般都是在进货的次月做详细结算）。

（3）如果交易是由二处以上的单位共同合作谈成，完成合同时应由主要的营业处填写销售总额的买卖报告书。

第十章货款回收

1.收货款虽然是以订单上的条件为依据，但仍应设法使回收更有利，并尽早做具体的掌握。

2.发现对方有拖延缴款的疑虑时，应立即口头向支店长、部、所长报告。已如迟延，应迅速取得所属主管人员的认可，并向支店长提出“并收帐款回收迟延报告书”。

3.收受货款时应确认一下现金（汇款、支票、抵销）与票据上的金额。现金以“收据”、票据以“定期票据收据”为交换，在收款前一天的中午前填写此收据，并将收据连同买卖报告书（赊欠金补助簿贷方）一起交给管理科，委托其进行。委托方式以记载在“收据委托帐”为主，且不得以口头进行。

4.在接受支票、票据时，须仔细确认金额、盖印、付款日期、开票日、开票人等项目是否有疏漏。

5.负责接受现金、支票、票据的本人，应与自己所携带的“收据发行委托帐”做一对照，在确认无误后盖章，并附上进款单后，缴交管理科。

第十一章收据管理

1.保管负责人收据用纸的保管由财会（经管）负责人负责。

2.保管场所

保管可加锁之处。

3.档案

在确认过现金（汇款、支票、抵销）及票据的金额之后，应在收据（现金）及“ 定期票据收据 ”（票据）上编上号码（用公司规定用纸）后建档。另外，收据的印章须使用已在客户处登记者，保管工作则由财会部负责人负责。九、销售管理制度（范例 G）

第一章通则

第一条目的

本规则用来规定本公司的销售相关业务处理方式。

第二条适用范围

本规则的适用范围除直接从事销售工作者外，凡与此有关连者，一概包含在内。

第三条销售活动

销售活动须积极进行，务使其结果能贡献公司业务的进展。

第四条销售人员须知

从事销售工作的人员，除应透过公司所规定的组织，在所属主管的监督指导之下，与同事彼此亲和、互相协助，在维持工作部门的秩序之外，对外方面，亦不可有失做为一个公司人员的气度。

第五条各种规则的遵守

公司人员除本规则及其他规定外，对于公司临时发出的传达或命令，也应视同本规则遵守。

第六条连带保证制度

对于从事销售业务人员，应尽快设立连带保证制度。

第二章订货受理与交货

第七条事前调查

从事销售业务人员，对于对方的付款能力等，应做事前调查，并衡量本公司的生产能力是否能依对方的订购内容作配合后，再行决定是否受理订货。

第八条调查事项

从事销售工作人员，应随时做好下列四项的调查，并将内容报告给所属主管：

（一）预定下订单的机关，公司及学校的概况

（二）调查与下订单者有交易关系，并为本公司竞争对象的同业者、设计事务所、建设业者。

（三）下订单的对方与本公司的关系及以往的订货实绩、付款情况。

（四）如为第一次交易者，应就其经历、负责入、性格、资金、往来银行、从业人员数目、每月生产能力及交易能力、有无与本公司的竞争同业交易、业务内容等进行调查。

第九条订货情报

订货情报应尽速取得，并在所属经理的指示之下，尽速展开有效率的销售活动。

第十条估价单的提出

在提出估价单时，应先取得所属主管的裁决认可后，方得提出。

第十一条严格遵守价格及交货期间

在受理订货时，除了应遵守公司规定的售价及交货期间外，对于下列五项规定也应确实遵守：

（一）品名、规格、数量及契约金额。

（二）具体的付款条件：付款日期、付款地点、现金或支票、支票日期、收款方式。

（三）除特殊情况以外，从订货受理到交货之间的期限，一般以三个月为主。

（四）交货地点、运送方式、距离最近的车站等等交货条件。

（五）安装、运转及修理等所需的技术派遣费的协定。

第十二条契约书的提出

如前述条件已具备、应将订货受理报告书连同订购单及契约书等证明订货事实的资料，一起提出给所属的主管。

第十三条注明新旧客户

（一）订货受理报告书中对于订购者是新客户或者已有往来的客户须注明清楚。

（二）如果是旧客户，应依据交货日期记明目前的未付款项余额。另外，尚须注明交易前或交易中是否有意外事故发生。新客户则重新处理，旧客户如曾有不良记录者予以标示。

第十四条契约上的留意点

在受理订货或订立契约时，应先确认工程现场及相关施行范围、规格设计等事宜。

第十五条在受理订货或订立契约时，应依照下列四项条件选择交易公

司、缔结付款条件：

（一）对于已往一向忠实履行付款条件的旧客户，可依照惯例认可本交易，但仍必须规定在六个月内收回货款。

（二）与新客户的交易，原则上在交货时必须同时收取现金。

（三）即使是旧日即已往来的客户，仍应依照其付款能力的好坏，采取由交货处代理受领或直接契约的方法。

（四）对于过去曾发生过支票不兑现或不信守契约行为的客户，一概不接受代理受款以外的订货方式。

第十六条免费的追加补货

交货后，若基于客户的要求或其他情况的需要，必须免费追加机械器具或零件等物品的话，须事前提出附有说明的相关资料给总经理，取得其决裁。

第十七条损失负担

因前项而发生损失的责任归属问题，则另订条文规定。

第十八条报告

从事销售业务人员对于本规则第八条所规定的内容，应提出下列资料，并经由所属主管直接向董事长报告：

（一）每日的活动情况（每日）

（二）三个月内的订货受理内容报告（每月最后一日）

（三）收款预定（每月最后一天）

第十九条报告的检查

根据前项提出的报告，管理科进行检查后，设立三个月的营业方针计划，并对成果进行调查。

第二十条订货确认、变更的通知

（一）管理或生产部门针对生产能力进行评估，再依据订货受理报告书中的条件及内容，做好确认之后，迅速发出订货确认的通知或变更通知给负责人员。

（二）负责受理订货人员在收到前项变更通知后，须 立即与订货者联络，并设法努力与订货人交涉，使订货条件符合规第二十一条管理科

管理科应针对订货受理及交货等状况加以调查、分析、并负责督促交货事宜。

第二十二条销售价格表

销售价格表须随身携带，但不可借给或流传到第三者手中。另外，经过公司许可借出的图表等等资料，也应迅速设法回收。

第二十三条目录等的配发

目录及其他销售上的必要资料，必须慎选对象后发放。第二十四条销售奖金制度

公司另设有销售奖金制度,以资奖励直接从事销售业务人员及特约店(代理店）。

第三章贷款的处理

第二十五条货款的回收

负责受理订货者应对货款回收事宜负责。

第二十六条回收货款时的注意事项

负责回收货款者必须遵守下列三点事项：

（一）在受理订货或提出估价书时，应与对方谈妥付款条件

（二）在交完货后应立即提出请款单，在付款日须亲往收款，或寄出缴款委托函给对方。

（三）经常与订货者保持密切联络，不断设法使对方如期付款。

第二十七条提出收款预定

负责人员应于每月月底将订货对方三个月间的收款预定表提出给所属主管。预定表的要领如下：

（一）以每月的 10、20 日及月底做区分，注明各现金款项及票据的金额。

（二）管理科依据收款预定表，交给负责受理订货人员，并交付余额确认书及付款通知书等，借此督促、加强收款业务。

第二十八条无法收款时的赔偿

当货款发生无法兑现，判定已无收款可能时，负责人员须由其薪资中扣除相当于此货款的 30%额度，作为赔偿。

第二十九条不良债权的处理

交货后六个月内，对方仍赊欠货款时，一般视为不良帐款，应由负责人员从其薪资中扣除相当于该款项的 15%金额，赔偿给公司。但是，前项规定实施后的二个月以内，如果该货款的总额已获回收，则前项赔偿金的二分之一应退还给负责人员。

第三十条回扣的范围

回扣的范围以超过公司规定的销售价格者为主，低于销售价格者不予认可。回扣的对象以契约或交货的对方为主，结算条件必须附有收据。另外，对于国营机构，其回扣行为将不予认可。

第三十一条回扣

如契约规定，并得经公司许可必须付予回扣时，只能以限定比例支付。

第三十二条销售佣金

销售佣金之处理则依照第三十条及第三十一条的回扣条件来施行。

第四章取消（退货及折扣）

第三十三条订货取消及退还货品

当发生订货取消或要求退货等事件，应立即依照规定步骤，将对方的凭证资料提交给所属主管，并待管理科决裁通知时.始可更正自己所持有的销货内容。

第三十四条退货的处理

因不得已的理由，而必须接受退货时，应迅速将契约书及对方的退货传票，交给所属主管。如果事情的责任须归属该负责人，则须从该负责人的薪资中扣除运费、包装费及机器调整费等必要的相对费用，以做为对公司的赔偿。

第三十五条交货后的折扣

如货品交出后，货款被打折，应将对方的相关资料连同契约书，订单等

提交给所属上司。不管被打折扣是事出何因，负责人都应从薪资中扣除相当于折扣金额的款项给公司，作为赔偿。

第五章出差的处理

第三十六条预付款的申请

出差应依据公司规定的方式，于出差前的前四天（包括请款日）向所属主管提出出差旅费的预付，并取得董事长的认可，始可向管理科申请支付。

第三十七条出差旅费

关于出差旅费的申请，请依据另行规定的旅费规章办理。

第三十八条日报的提出

出差者应依照另行规定的步骤，从出发日起按日提出自己的活动状况报告。

第三十九条明示所在处

出差者应将自己未来数天的去向告知公司或留言给将离去之处，让公司随时知道自己的所在。

第四十条旅费的核算

出差旅费的核算应于返回公司二天内，依照规定的步骤，向所属主管提出报告。

第四十一条以贷出款处理

出差者在返回公司上班的三天内（包括归来的当天）未提出核算书时，则预付给该人的出差费即视为对该出差人的贷款，且不再支付出差旅费。

第六章技术派遣

第四十二条技术人员的派遣

关于派遣技术人员到其他公司服务时，须事先附上对方公司的要求书，转差所属主管，取得其许可，并提出派遣委托书始准派遣。

第四十三条派遣内容

关于技术派遣须依照另行规定的工务规章来实施。

第七章预算及经费

第四十四条活动经费

销售活动所需的经费预算应于每月月初决定。

第四十五条销售的各项经费销售经费的认可只限于前条所规定的范围内，超出此限者则不予认可。

第四十六条销售经费的处理

各项销售经费须在付款帐目中分别记入规定的计算科目，并依照规定的格式提出申请。

第四十七条预付款及结算

各项销售经费的支出采取预付与结算两种方式，但两者都必须具备下列两项条件：

（一）结算方式的付款须附上收据证明

（二）预付方式只限于事前有公司认可者为主第四十八条经费的认可

在申请各项销售经费的支出时，各负责人员应备齐相关资料，并于规定的期间内，提出给所属的主管，取得其认可。

第四十九条经费的运作

各负责经理对于预算及各项销售经费的运用须负起责任。十、销售管理制度（范例 H）

第一章制品的种类

本工厂的制品大致可分类如下：

项目｜规格

连接装备｜标准、特殊

控制器｜标准、特殊

暖气设备｜标准、特殊

给水设备｜标准、特殊

发电设备｜标准、特殊

蓄电池｜标准

其他

上述产品的生产准备工作包括：预估生产处理及订单生产处理二大类。

第二章估价

1.估价照会

接受订货的单位从顾客处收到有关产品的规格设计、交货日、价格等通知后，如自己无法进行估价，应对工厂发出调查委托书。

2.估价的回复

调查委托书由作业计划科负责受理。作业计划科应配合估价照会，着手准备下列四项工作，并于回复日期之前，提出回答给受理订货的单位：

（1）作业计划科先针对预定生产产品、简单的特殊产品及修理零（配）件的商品做估价，并提出回答。

（2）上项所提以外的特殊产品，应委托设计科做评估，并由作业计划科审查后，提出回答。

（3）回复时应在送交的调查委托书上，用红笔注明价格、工程完毕预定期限，估价有效期限及其他必要事项等，送回原发文机构。如果顾客另有要求，应连同调查委托书再附上估价成本计算书，图面等做为参考资料。

（4）除上述的一般性估价回答之外，作业计划科还须负责下列两项的估价工作，并作回答。

①不管有无通知，每月应定期针对预定生产品进行估价，并将估价结果提交给总公司的设计科。

②营业上若有特别需要时，也应提出估价评核表给总公司的设计科。

3.估价资料

设计科在每月月初应做好下列五点调查，这样才能对估价的报告提出确实的回答：

（1）估价费用（主要资材的采购价格、直接劳务费、工厂间接费用、其他费用）

（2）各生产品的订货余量及作业余量。

（3）成本实际费用计算表

（4）人工预估表

（5）接受订货的行程表

第三章受理订货

1.订货受理传票

（1）接受订货的单位在受理顾客或支店的订货时，应填写订货受理传票，并注明工厂生产及出货时所需的必要事项。

（2）订货受理传票大致可依订货的内容分为下列四项：

①内部贩卖订货受理传票——由总公司订货，受理订货负责者填写，内容以公司内部、工厂的设备及合并订购品为主

②一般订货受理传票——由总公司订货，受理订货的原单位填写后，再由总公司订货受理科经手，内容以顾客的订货为主

③借用传票——由总公司订货受理科填写，主要以借出物品给顾客或支店为主。

④无偿传票——由受理订货的原单位免费为顾客的出货所制作填写，填写后由总公司订货受理科经手受理。

（3）订货受理传票须针对每一笔订单，注明下列事项，必要时尚须附上订货的规格设计书：订货编号、受理编号、交货处、品名、规格、数量、交货日、金额、其他等。

2.预定生产传票与估价生产决定书

预定生产传票由总公司的作业计划科依据总公司企划部经理的指示，于预定生产开始时，将产品品名、规格、数量、工程完毕预定及其他事项登录。

3.预定生产月报

本月报乃为发行预定生产传票的基础，由作业计划科每月负责制表，提交总公司的企划科。月报的内容包括各预算项目的所有机种、数量及金额，如：

（1）上月底的预估生产准备的余量

（2）本月份预估生产传票的受理额

（3）本月完成量

（4）本月订货担保额

（5）本月营业预定额

（6）本月月底的预估生产准备余额

4.传票受理

作业计划科在接到订货传票及预定生产传票时，应按下列七项规定处理：

（1）检查传票中所记载的规格设计及价格。

（2）将 I、B、M 编码记入

（3）将传票内容转记到订货帐本

（4）制作订货受理卡

（5）区分新产品与库存品

（6）着手准备新产品的生产

（7）依照订货的受理编号装订成册保管

5.帐本登记

作业计划科应设计下列帐本及卡片，将传票中必要事项转载过去：

（1）订货受理帐簿——依订货的受理单位为分类制作

（2）作业编号帐簿——依机种、制作科、作业别制作

（3）生产编号帐簿——主要的生产品编上生产顺号

（4）订货受理卡——传票中的每一机种都须做成一卡，利用它来调查各机种及规格，订货受理部门、销售部门的未收款及订货余额。

6.准备出货的传票

就销售政策来说，总公司企划部经理须指示各销售库存单位所必要的预定生产用品。而本传票应由总公司企划科制作，作业计划科负责受理，其目的在于命令工厂的出货。事务的处理一概则依照订货受理传票来进行。

7.其他

作业计划科每月应调查下列四项规定，并制表给各相关部、科：

（1）各产品别的未付货款额月报（或以货款回收方法分类）

（2）订货受理额、生产、应收帐款、预算实绩对照表。

（3）主要产品的库存状况表

（4）其他

第四章目录原稿及作业计划资料

作业计划科基于销售上的需要及顾客的希望，须制作目录稿，作业计划资料及使用说明书。

十一、销售促进计划（范例 A）

第一条为促使目前既有客户及未来预定客户的购买，以董事长名义寄发委托函给各客户。

（一）函件内容须依收件人而改变文章内容。

（二）文章内容包括介绍公司的现状，未来的有利性及本公司的热忱等等。

第二条常务董事及经理须拟定日程，拜访、问候主要客户，并借机了解市场情况及抱怨问题，加强彼此的联络与友好关系。

（一）了解顾客的不满、听取意见以设法改善现状。

（二）访问之前，应先与负责人员做事前的讨论，彻底研究如何与对方对应。

第三条集合主力客户及购买能力可能增加的预定客户，举行恳谈会，恳请赐与交易。

（一）本会以董事长或常务董事为主体。

（二）问候方式须巧妙得当，掌握销售计划的根本主题。

（三）本会应依地区、产品种类，分别举行。

第四条开拓新交易或提高现有的交易额，除要积极地实行计划外，尤其要致力设置底子厚实的代理店。

（一）从工商名录、世贸中心，专业厂商名录、电话簿、名单公司及其他地方所取得批发商、销售店、加工业者等等的名簿资料后，应立即企划开拓计划。

（二）有效地与协会、工业会、交易银行、相关公司往来，借由它们的支援来拓展交易。

（三）对于新开发的客户，应事前做好充分的信用调查。

（四）确立代理店的交易规定，以充实代理店的体制。代理店体制应分商品种类来建立。

第五条销售另设有特卖制，它采取自主诱导购买的方式。这种方式在交易的清淡时期及产品推出太慢时进行。

（一）特卖的对象则区分为零售商与代理店，并设定特卖期间。

（二）对于特卖地区、特卖的品目、数量及奖励内容部须仔细研究。

第六条对交易客户设立交易奖励制度，以此促进购买。

（一）实施时，先以一特定地点为主，接着再依顺序逐渐对外扩大。

（二）将每个客户的平均购买额分等级，再依等级发给奖金或照比例退还部分金额。奖励期间以三个月左右为主，每段期间再各自制定截止日期。

（三）交易方式另采用所谓的预约制度，利用预约方式进行交易者，届时可依比例退还部分优待额。不依规定时间缴交货品时，本公司则另订有效方法负责处理。

（四）对于特别致力销售的交易客户，公司将为其负担半额的广告费，或另外赠送其他商品，以示奖励。

第七条对于新闻发布或新生产的产品，公司将举行单独或联合展示会、样品展示会，以扩大宣传。原则上按下列四点实施：

（一）展示会由公司单独举行，或借助其他单位的支援、或协同批发商共同举行。有时则由业务部负责举办。

（二）会场展示应为本公司新的产品。

（三）举行展示会时，除了要选择会场场地之外，对于展示内容以综合方式或部门区分方式进行等方式，也须加以考虑。

（四）样品展示会及展示会中，可直接接受下单或预约。

第八条对于销售人员应依开拓新市场，提高销售额等绩效加以区分，发给奖金，以示激励。

（一）本奖励以一定期间为限。

（二）对于开发新客户一项，必须令其事前提出有关对方的调查资料。奖金于交易开拓成功后的第三个月，依等级的平均额做为激励奖金。

（三）当过去三个月的平均额超过上年度同月份一个月平均额的三成时，则视为对提高销售有贡献，并依据一定的比率（或一定的金额）发给奖金。

第九条业务科应根据客户别（或商品别），将销售额、收款、销路不佳商品与畅销商品等等，做成当月份的合计，并累计、增减等统计资料，再将此统计数字与过去实绩做一比较后，以掌握销售额及入款的预估。预估确定后，指示给各负责人并进行督促（在每月例行销售会议上，也应督促要求）。

第十条业务科须就各地区、客户及业界的需求动向等状况进行调查，以便修正自己的销售计划并督促，指示销售员拓增销售。

第十一条业务科应针对各销售员的活动及实绩，制作有关其能力与实际绩效的比较统计表，同时提出批评与检查，借此提高销售员的效率及业绩。

（一）根据业务人员所进行的访问、业务开拓、接受的订货、交货、折扣及退货等销售活动，比较其预定与实际的差距及个人效率。

（二）将上述资料于营业部会议时提出，以便就此提供批评及指示。

第十二条营业部应针对销售活动制定纲领，使相关人员以此为依据来进行其活动。

第十三条每月月底举行整体的销售会议，利用此会检查上个月的计划与实际情况，由业务科根据相关人员所提出的各人别、品项别、客户的统计表、来检查当月的实绩，另外，由各销售员彼此根据自己的情况及市场情报，进行交换，借此来修正本月应进行的预定活动计划与销售方法。

十二、销售促进计划（范阅 B）

第一章一般销售促进计划

1.为使开拓新客户的业务得以顺利、确实且迅速地进行，本规则特规定营业业务机构的改正业务处理手续的要领。

2.营业业务机构包括下列各单位：

（1）设立开拓新客户的特别指挥部，并做为企划部门（或称开拓新客户的专门委员会）。

（2）实施的活动部门且做为营业各科（通常即为原来营业各科，但各科或营业部本身应另行编制开拓新客户的销售人员）。

第二章新客户开拓指挥部的业务

新客户开拓指挥部的业务规定如下：

1.设立潜在客户

针对新的潜在客户进行调查研究，作成“ 潜在客户的方向计划书 ”，使公司今后在开拓新客户方面能有依循方向。

2.选定具体的潜在客户

选定时应依照下列三项步骤来进行：

（1）收集各种资料，作成“ 潜在客户名册 ”。

（2）依照客户别的条件，考虑新交易的作战方式及交易本身是否合适。

（3）按营业科别，并依据“ 潜在客户名册 ”作成“ 潜在客户一览表 ”，分配给营业各科。

3.对潜在客户的销售作战企划

对潜在客户的人际关系，应依下列两项的规定进行：

（1）调查客户的人际关系，谋划作战方法（详细调查客户与本公司之间的关系，政治力等有利的条件，如果条件充足，即着手企划方法、手段。另外须要求各相关人员配合实施）。

（2）销售信函的企划及通路（企划好销售信函，寄发给各客户，再利用专业人员的拜访展开问候、照会的前卫战）。

4.与营业各科进行会议、磋商并指示行事

（1）针对新客户开拓时，特别指挥部须适时召集营业各科的展业人员，依照下列三项的规定，举行会议、磋商：

①检阅新客户开拓的日报、进展管理、督促、要求。

②与各展业人员磋商业务开拓的情况，除听取人员的报告外，并加以指导。

③检查对潜在客户的作战展开。

（2）新客户开拓时，特别指挥部应就客户开拓作战，做适宜的指示，并以“ 销售通路案 ”来指挥各人员行事。

第三章营业各科的开拓活动

营业科销售人员对于新客户开拓的活动，应依据下列各项规定来处理其业务。

1.潜在客户的调查计划、实施及申请

（1）营业各科根据指挥部所配发的“潜力客户一览表”，选出要进行调查的对象，分配给各销售人员，并就此调查开拓方法及决定预定行程。

（2）营业各科的销售人员依据开拓方法的调查计划及预定行程，开始着手调查该潜在客户的信闲状况（这里所指的调查，主要以拜访问候，银行照会，向行业界的相关人士探听为主，至于征信社所提供的调查，只能当做参考）。

（3）营业科的销售人员在调查所分配到的潜在客户时，须制作规定的“潜在客户卡”，并在调查活动行进中，随身携带，以便将调查内容记入其中。

（4）自己所分配到的客户对象调查完毕后，须详细、有组织地检查“潜在客户卡”的内容，从中选出优良的交易对象，同时以此卡片来申请开拓交易的许可。

（5）如本卡片的调查尚有不明确或存有可疑事项时，应尽速再次进行调查，直到事实完全掌握为止。

（6）根据“潜在客户卡”所提出的开拓申请，指挥部若有不明白的事项或需要说明之处，销售人员应立即就调查内容及经过提出说明。

（7）根据对该客户的调查，同时慎重检查“客户卡”的结果，如认为对方客户条件不符或有交易危险时，营业科的销售员应将其理由记入，向上司提出调查内容的说明，并就此停止对该客户的调查。

2.信用调查的实施与作战

（1）营业科的销售人员对于调查客户的方法，应事前收集相关情报、新闻及其他资料，预先做好充分的战力，再开始展开调查活动。

（2）销售员除了将调查内容登录“潜在客户卡”外，还须向上司报告经过情况，请示今后在调查方法方面的指导与建议。

（3）在进行调查时，对于该客户的友人、知己等，应设法做最大限度的利用、委托可利用资源来进行调查，或者多和同事、先进讨论，接受他们的指导，参考对方的调查方法，借由讯息的交换来加强战力。

3.开拓活动的业务

（1）当新客户的开拓申请已批准许可时，负责该项拓展营业科销售员，应将过去的调查活动转换为开拓活动。但在开拓活动的行进中，仍随时进行调查工作。

（2）营业各科应针对新开拓的客户，另外制作“新客户开拓预定及实施管理表”，利用此表管理各销售人员的实施状况，进行的程度及经过。

（3）开始与新客户进行交易时，应另外制作“新客户开拓的应对基准”，交由各销售人员来执行。

（4）营业科或指挥部应随时将“新客户开拓预定及实施管理表”放在手边，适时地利用本表或各销售人员提出“新客户开拓日报表”来进行指示、指导及管理。

4.活动报告与指导

（1）营业科销售人员对于自己的开拓活动，应通过上司向指挥部提出“新

客户开拓日报 ”，或口头报告自己的活动。

（2）营业科长及指挥部须依据销售人员所提出的 “ 新客户开拓日报表 ” 及 “ 新客户开拓预定及实施管理表 ” 或者是销售人员的口头报告，来掌握，检查该人员的活动状况，并指示，指导销售人员开拓的方法及作战企划。

十三、销售组织管理制度

第一章通则

第一条总则

本章程规定本公司××营业部门（以下简称部门）的机构、权限、运作及处理等等相关事项。

第二条部门的业务范围

本部门依照总公司营业部门的指示，在独立营业计划与独立核算制度的原则下，负责指导管理所辖管的营业所，并负责辖管区域内的订货契约、收款及企划开拓新客户等相关的业务运作及业务处理。

第三条部门的所在地及称呼

部门设于全国的各主要都市，在称呼时各冠上该市名称。

第四条重要事项的决定

部门的设置、改制、废止，管理区域及经理的任免，皆经由董事会决议后执行。

第五条规章的制定、修改与废止

本规章的制定、修改与废止皆经由董事会决定。施行细则则由总公司营业部长决定。

第二章机构

第六条部门的机构

部门设经理、经理之下设业务及事务二科，管辖区域内设营业所。

第七条营业所的设置、废止

营业所的设置、废止及店长的任免，由总公司营业经理经询董事会意见后决定。

第八条管理者

部门可依情况需要，设副理及部门顾问。另外，科设科长，如情况必要可设科顾问及股长、主任。

第九条特别回收科的设置

部门可依情况需要，设置特别回收科。

第十条营业部的组织

营业所由店长、业务主任、事务主任、内勤职员、外勤职员及业务人员等成员构成，人员数目另行规定。营业所可依情况需要，设置副店长。

第十一条经理的职务范围经理所负责的职务范围如下：

（一）企划、指示营业方法。

（二）经常调查、听取营业情况的发展以决定营业方针。

（三）听取部内及营业所的业务报告，并随时监视业务实况。

（四）裁决部内的人事。

（五）举行业务上的磋商会议。

（六）排除业务上的困难。

第十二条副理的执行职务

副理负责辅佐经理，并根据经理的指示，负责掌管职务，如经理发生事故，副理得代行其职。

第十三条科长职务的代理

关于科长的职务报告，也比照前条的规定进行。

第十四条业务科

业务科所负责执行的业务包括下列七项：

（一）策定接受订货的计划并负责其运作。

（二）对契约进行监督、指导。

（三）加强、完备营业所的体制。

（四）管理营业所的业务并负责指导。

（五）负责指导、教育业务人员。

（六）负责外卖人员的采用、解雇、迁升、降职及勤怠管理。

（七）调查各营业所及外勤人员的业绩。

第十五条事务科

事务科执行的业务则包括下列七项：

（一）处理契约事务及查审契约。

（二）策定契约费用的回收计划并负责其运作。

（三）实施营业收支计划与负责出纳事务。

（四）负责管理内勤人员的薪资、异动及怠勤。

（五）处理部内的用品供应、修建等相关事务。

（六）负责文书的收发管理。

（七）处理部内的风纪、保守、对外交涉、乐捐、车辆及庶务等等。

第十六条特别回收科

特别回收科应负责执行的任务如下：

（一）防止贷借延期及负责催收。

（二）制作回收有关法律手续及有关的报告。

第三章权限

第十七条管理阶层的权限

经理、副理、科长、营业店长的权限须依本节的规定行使。

第十八条对权限的质疑

如对部内的权限有所质疑时，须向经理请示，经理则向总公司营业副经理请示后才得决定。

第十九条经理的更迭

经理在接受总公司营业部经理的指示后，统筹管理所属的业务并负其责。当经理发生更替之时，经理须等事务交接完了，方可卸责。

第二十条经理的职责

经理的职务责任包括下列四项：

（一）直接监督科长及营业所店长。

（二）负责企划所属业务的运作。

（三）迅速、确实地处理业务。

（四）适当管理所属人员的勤务态度。

第二十一条经理的自决及请示事项

经理可自行决定及必须经由请示的事项包括下列各项：

（一）营业方面

1.自行决定事项

（1）指示科长及营业所店长处理部门的业务运作、并负责其管理；

（2）决定外部销售人员的任用、异动、解雇；

（3）负责支付外勤人员的薪资；

（4）负责缔结团体契约与约定；

（5）决定另有规定范围内的契约

2.请求事项

（1）外勤人员的任用、迁升、解雇及职员的特别任用；

（2）营业所的设置、废除及店长的任免。

（二）经营管理方面

1.自行决定事项

（1）另有指示的费用或限度以内的支出；

（2）监查部门的收支、营业所的业务及会计业务。

2.请示事项

（1）指示以外的费用的支出、许可费用但超出限度额的支出：

（2）公司房地产及不动产的买卖、贷借。×万元以内的紧急维修契约不在此限之内；

（3）设定未经公司指示的交易银行；

（4）以部门名义乐捐及支出协会费用等。

（三）人事方面

1.自行决定事项

裁决所属人员五日以内的休假、出差、早退、加班、假日出勤等事项的批准否。但，科长及营业所店长的管辖外出差则须请示总公司。

2.请示事项

（1）内勤职员的任用、解职、异动、部内的内勤与外勤的相互异动；

（2）经理本人的休假及出差；
（3）所属人员的赏罚除有另文规定之外，应请示总公司裁决。
（四）庶务方面
1.请示事项
（1）诉讼，强制执行及与此相对等的法律手续；
（2）提交公家机关的申报、申请书的制作及提出；
（3）事务帐单、传票的企划与制作；
（4）内部回文的制作、公布。
第二十二条负责监督部下的不正行为
副理、科长及营业所科长具有负责监督部下不正当行为的责任。当所属职员因故意或重大过失而致使公司蒙受损害时，副理等应负监督上的责任。
第二十三条副理的权限
副理负责辅佐经理，且在经理的权限内，副理可经由经理的指示而具有其权限。另外，副理在经理发生意外事故之际，应负责代行其职务。在代理其间，副理的权限不得超越经理之权，同时，业务行使后须迅速取得经理的认可或请示总公司意见。
第二十四条科长的职务
科长接受经理及副经理的指示，负责指挥管理所属人员，执行所属的事务。
第二十五条科长的权限
科长于第二十一条所规定的经理权限内，报告经理所指示的业务。
第二十六条科长的责任
科长对于所属部下的不正当行为，应负起监督上的责任。如经请示上司或总公司批示确实属于不正当时，则本人也应对此批示负起责任。
第二十七条营业所店长的职务
营业所店长受经理的指示，负责指挥、监查所属人员，并执行管辖区域内的业务。
第二十八条营业部长的责任
营业部长对于所属人员的不正当行为，应负监督上的责任。但若上级认为这不属于管理上的缺失，则本人可免其责。第二十九条营业所店长的处罚权限
营业所店长对于所属人员若有违反公司规章或不遵从上司指示行事时，可取得经理认可并请示总公司，采取处罚或其他处理方式。
第三十条营业所店长的权限
关于营业所店长的权限，则比照第二十四条至第二十六条的规定行使。

第四章营运

第三十一条业务经营

部门的业务经营必须按公司的规定回文呈报总公司××营业部及相关部门的指示为执行依据。如有违反情况，可依情况处以罚则。

第三十二条重要事项的企划、经营、联络

内部的重要企划、经营及相互之间的联络，以通过营业所店长会议来进行为原则。

第三十三条总公司的指示

内部的重要计划、命令及其修正、废止，概由总公司营业部以文书方式传达。

第三十四条报告

部门须令所辖管的营业所，提出下列事项的报告，并做好综合统计后，再报告给总公司营业部。

（一）每日的营业成绩。

（二）每日的收支。

（三）每日的活动及怠勤状况。

第三十五条管辖区域内的调整

部门须迅速、确实地收集掌握管辖区域内业务的相关事项，并依下列三项适切地谋划、实施业务上的对策。

（一）收集、调查与业务有关的产业、经济、财政、社会、政治、企业经营等情报与资料。

（二）调查、发掘潜力客户与市场，并依照管辖区域内的事业、职业别，进行行情调查与预测。

（三）针对营业实绩做分析性、综合性的研究、以企划对策。为此，每月应举行一次外部销售主任的研究会。

第三十六条营业计划

营业计划应以景气的预测做为资料，并依下列方式进行调查、企划。

（一）迅速、确实地收集一般社会经济情势的情报与资料，借此掌握实际状况。

（二）依照营业所（地区别），调查其实绩与能力。

（三）利用宣传印制物、应对对话法及其他外交技法来开拓新客户、契约或企划回收的方法。

（四）对于实施营业计划的人员配置、实施时期、手段、对象等应先做好企划。

第三十七条勤务管理

外部销售人叫与内勤人员的勤务管理，应以各人的勤务态度及执行业务的意愿为评价着手：

（一）正确记录个人的怠勤状况。

（二）上、下班时间须确实。

（三）彻底实行赏罚制度。

（四）统计个人的业绩。

第三十八条文书制度

有关文书的制作、收付、搬运、整理及保存，须依照下列所规定的制度

彻底执行。

（一）实施信差制度。

（二）统一资料的分类。

（三）收付时须记录清楚。

（四）实施文书处理制。

第三十九条收支、营业成绩

部门的收支，营业成绩应依据预算制来记帐、计算，并将每月结果公布给各营业所及部内各科长，以求良好的处理方式。

第四十条区域内的宣传工作

部门可向总公司请款实施区域内的广告宣传，且可于必要时具体提出自己的意见。

第五章营业所的管理

第四十一条营业所的事务与强化

部门应依据下列 5 项规定来完备、强化营业所的体制，并设法促进其营业、朝合理化方向进展。

（一）对营业所的营业计划及经营必须加以监察、指导。

（二）对于营业所及所属人员的活动效率、营业实绩须做调查分析与监督。

（三）对于营业所及所属人员的勤怠状况，技能熟练度须加以考察并做调整。

（四）对于营业所的设备及人员的配置是否得宜应作调查并做调整。

（五）如发现营业所有营业成绩停滞不前或减退的迹象，应针对其原因加以检查，并设法找出解决对策。第四十二条外部销售员的指导

对于外部销售人员的勤务及技术指导、应依据下列方式加以提高、强化。

（一）分发有实效的教材。

（二）举行讲习、演讲。

（三）举行实际的技术训练。

（四）实施、指导作业方法。

（五）举行实务恳谈会。

部门须随时将每个人的业务实绩记录下来，借此监督其执勤状态与观察技能提高的程度。

第四十三条业务监察

契约、货款回收及整理等相关业务的监察，是否以正确、适时及诚实为目的，所以可依据下列方式来执行这些业务的监察：

（一）听取各所各人的业务处理状况报告，并加以观察证实。

（二）照会契约缔结者。

（三）对照、查核相关资料及记录。

第四十四条业务管理

对营业所实施业绩管理的目的在于测定营业所及所属人员的实绩、效率、其规定如下：

（一）监督各营业所的契约目标达成率及其事由。

（二）对于各营业所及各营业员的货款回收率、失效、解约率等加以统计。

（三）对各营业所的经费预算及实际额做逐一比较与对照。

第四十五条事务处理

营业所的事务处理管理目的在于迅速、确实地处理内勤事务以提高效率，其规定如下：

（一）比较各营业所的处理件数及每个人的处理效率。

（二）实地调查营业所的事务处理方法。

（三）调查各营业所的事故发生件数并究明其原因。

（四）调查个人的处理能力及处理状态。

十四、商店服务标准

第一章店面接待客人的方法

1.对待客人，不可因客人的身份、服装等而有不同态度，应以和蔼、机敏的态度来对待。

2.当客人进店时，应立刻与其打招呼。打招呼可用点头示意，亦可用简单的“您好”“欢迎光临”等寒暄用语。

3.要尽可能记住客人的特征、个性，尤其是耐性不佳、不易应付的客人特别要用心对待，设法与之谈成交易。

4.即使客人进店时默不作声，亦应积极趋前问候“需要些什么？”“要不要拿什么给您看？”等等。

5.在拿商品给商人时，须留心处理步骤，如步骤有误，应立即说“非常抱歉”等。但是，如果因为工作关系使某些客人被怠慢，应向其打声招呼：“很抱歉，请您稍候”，事后还要再次表示歉意。

6.服务台处的服务负责人员应该尽量多几人，不要使人觉得店面空无一人。

7.对于有特别交易往来的客人应注意不可怠慢，但是也不可以特别礼遇动作，让其他客人觉得差别待遇。

8.对于客人的姓名、住址、长相应尽快熟记，至少长相应尽早记注。如果客人已多次来店而店员仍不认识，将会令客人感到失望。只来店二、三次却能以十年交易的态度对待对方，是经营成功的秘诀。

9.在接待客人的途中有必须起身接电话或办理其他重要事，须以眼神向客人示意，并示歉意。

10.如果客人询问起制造厂商或其他代理店的位置，或邮局、银行所在等等其他无直接交易关系的问题，店员不可表示不悦，应亲切告知，但如果自己也不甚清楚，也不可敷衍了事，应请教其他人员。遇到自己能力范围外，无法帮忙的事也应慎重地拒绝。

11.如客人无特别事由，不可任其进入柜台内部。为防患各种意外，必须留心这一点。

12.在店面中，不可有部分店员聚集亲昵闲聊，亦不可对部分的二、三人有特别待遇等举动。对客人，要留心对待，不可使对方觉得难堪，例如，不可大声喊叫：“付款请到那边去”等等。在事务繁忙时如遇有唠叨之客，应有要领地中止彼此的对话。

13.当客人离店时，应向他打招呼，尤其当他通过身边时，应向他说“再见”、“非常谢谢”、“让您久候了”等等。即使不是自己接待的客人，当客人靠近时，在旁的服务人员也应以上列方式接待。

14.在卖场上要使用公司规定暗语（表示商品价格、等级的特别用语），目的是为了顾全客人的讳忌及保守店内的秘密。

第二章店面的留意要项

1.在店面中，店员同事彼此之间须切记不可闲聊、谈笑或交头接耳。尤其切记不可谈论私事或批评顾客等等。

2.即使有重要事务待办，亦不可全员离席。用餐、上洗手间及办外务应尽量利用店里较不忙时，彼此轮流。要离开自己的岗位时，应向其他人员交待清楚后再离去。

3.在工作上，有时候有的人会很忙，有的人却很闲，这时，闲着的人应尽量设法去帮助忙不过来的人。

4.对于客人的店名、所在、所购买的商品种类及对方是店主或店员（是什么地位的店员）等应特别留心注意，在将物品交给对方时，应适时推荐合于该店的商品。

5.不太忙的人员或注意到卖场、店面有不清洁者，应随手将之打扫干净，不要让纸屑、灰尘到处堆积。

6.要随时留意桌上保持清洁，室内清洁及电灯的开关等等事项，不可让室内有尘埃，地板脏污，另外器具及备品也必须随时留心整理。

7.在客人有紧急事件，同时也不妨碍店里的业务的情况下，可将电话借给客人使用，这时仍不要忘记以亲切的态度来接待。

8.如客人委托保管携带物品，除了危险物品及价格昂贵的贵重物品之外，应乐意地接受。另外，客人委托留言时，可将其内容写在留言板上或写在便条纸上，届时传达给该当事者。如对方没来或本人没来取回寄放的东西，公司应该打电话通知、提醒对方或等他下次来店时交还该物品。

9.客方停放在店前的自行车、轿车上如放有物品，服务人员应在人多时帮忙留心看守，或督促客人留心，以免遭窃、遗失或拿错。

第三章出示商品时的处理

1.店头贩卖时，出示商品动作须迅速、正确，这是促进销售最重要的地方，务必谨记。

2.对于商品的陈列位置，有无库存，应尽快设法牢记。为使自己牢记，应尽量利用空闲时间巡视货架，经常记得补充物品及整理货物架。

3.商品陈列负责部门每天早上至少要巡视一次店内所有的陈列架。

4.如收到顾客的提货单时，应迅速辨认物品是否为库存品，如为库存品应立即自货架上取下，交给客人。如果发现取货人与往日不同，应与对方客户单位照会一下，并通知主管。

5.如果客人为代理商，应请其出示对方的签帐卡后再将物品交给他。如发现有任何可疑之处，立即找主管商量处理。

6.如果对方所要的物品目前没有库存，商品负责单位应直接告知客人此事，请对方到订货受理负责人的地方去填写订货单，或者请进货厂商立即送货过来等等，这时应该跟客人说明：“目前此物品已无库存，我们立即请厂商送来，届时我们会为您送去”，“如果您不急，我们先帮您叫货过来，改天取货”或“进货的厂商是××，因为送货需要花些时间，在×日×时之前，物品将可送到”等等，让客人心里有个底。

7.如果客人急着要该物品，可建议他：“如果你急着要的话，可否请您直接到进货厂商去取货”。如果客人同意，请他前往取货。

8.签帐卡与银行存折具有相同意义，处理时应慎重。如发现客人有可疑之处，应立刻向主管报告，采取适当的对策。

9.平日对于报纸及商业界新闻的商品广告要仔细研究，或者平常要留心现有产品，尽可能记住商品的制造处及价格，这样如果遇到不明确的订货，才能迅速、确实地予以更正。

10.如果取货的种类及数量很少，可以集中二、三个客人的提货单一起取货，或者当商品为同一制造商的同一物品时，也可集中二、三张提货单一起取货，这样将有助于提高取货的效率。

11.从陈列架上取出的物品一定要逐一插入客人的提货单,然后立即交给单据负责人员。

12.对于签帐的顾客，除了平日信用良好的客人之外，凡付款、购物情况有可疑之处者，应向主任报告，以斟酌交货内容或数量。如果主管亦认同该客人在信用上不保险，必须再与总务部协议，以决定交易的对策及处理态度。

第四章商品的陈列与整理

1.代理店必须确实掌握销路好的商品，并尽量备齐多种品种，以迅速回应顾客的要求与满足其需要。

2.取货人员的取货效率完全决定在商品陈列的好坏，即陈列的位置、分类及整理是否做得彻底、周全。

3.出货量最多的物品应该陈列在比较容易拿得到的地方，量少者依序远放。另外，取货最多的种类应尽量集中在同一处。

4.同类商品固定陈列在架上的固定部分，这样不但能够提高取货的效率，如有新开业者或零售店问及畅销商品的种类时，可以让他们参观该货架，即可一目了然。

5.空闲时应经常巡视陈列架，随手整理，这样可方便后来的取货。例如，商品颠倒摆放者，都应随手加以整理。

6.服装仪容要经常保持清洁，以免弄脏物品，手脏时要随时以肥皂清洗（每天至少清洗二、三回）。

7.取放商品时须谨慎，留心不要使其掉落地面，沾到水或放在火炉旁边，放在不干净的地面上。另外，还要避免放在阳光直射的地方。

第五章单据的处理

1.在填写交货单时，须先将物品依照客户别区分，一一对照商品与订货单是否符合？住址、品名、价格、数量等等是否无误？切记不要漏填，如有漏填，只要对照传票内容与现物的数量，立刻可以察觉。另外，顾客的签帐卡上一定要记住填入单据号码。

2.单据乃一切计算的根据，所以要谨慎保管。

3.客户住址原则上须依照签帐卡及单据上的资料填写，如果遇有住址不明确、未登记或同音错别字、而且对客人容貌不熟者，应问明商品负责人或主任、或客人本身后再写，以求谨慎无误。

4.单据上的文字应尽量以楷书或行书填写，字体除了要力求端正之外，对于容易搞错的数字应特别注意（例如：7 与 9、6 与 4、3 与 5、2 等等），另外，位数也要留心不可弄错。

5.在将单据递交给客人时，应迅速对照物品与单据记载内容，同时不要忘了跟客人说：“ ××先生（小姐），让您久候了 ”、“ 非常谢谢 ”等等寒暄话。

6.将单据交给客人时，须立刻（几乎是同步）请客人在填单据号码。如果对方是代理人，则请其签上“ ××代理×× ”。最后再将这些填入内容与传票做一最后的对照。

7.单据负责与取货负责应由固定人员专任，负责联络事宜。这样对客户的交货不但能公平、正确，还能提高各人的效率。当然，单据方面的工作分量不一，工作量较少的人理当有意义帮忙。

8.卖场中的商品，如已做好交货单据，除有特殊公务之外，没有主任及科长的认可，不得携带到店外或其他部门。

第六章商品的补充处理

1.陈列架上陈列的商品应该经常补充，补充时应注意不可有遗漏，这些都是店头贩卖的重要工作。

2.负责补充商品的人员，每天应该找合适的时间，查巡陈列货架上的数量，并与库存目录表、货品补充卡做一对照，查清订货种类及数量后做成单据，交给订货受理部门。以上例行工作应随时进行，以确保货量的齐全、充足，即使是店务繁忙之际，也一定要利用傍晚的时段做好上述工作。但，如果定货数量超出目录规定数量时，必须取得主任的认可始得进行。

3.负责人员对于库存目录上的商品的更新、订正与废除都应与主管协议，并随时注意订正各项商品的库存量。

4.对于以往即无库存但销路很好的商品、应迅速向主任报告，设法进货经销。

5.负责补充商品的人员应经常阅览库存目录表，将内容牢记。为了帮助记忆，可在工作不忙的时候，将陈列货架上的商品与库存目录表做一对照，排列使其顺序一致。

6.顾客在订购无法退货的补充商品时，店员应向顾客说明这个规定，让顾客做完考虑后再决定是否定货。

7.订货申请的手续一定要让主管经手，或取得其认可后再进行。负责人员绝不可以独断专行。

8.经销商品除非有特别指示，否则应依照下列标准来补充。

（A 级）特别畅销者

（B 级）销路尚佳者

（C 级）不甚畅销者，但是必须停止经销或有必要退货的种类，以下列名称来处理，应将之明示于各必要场所：

（S 级）须中止经销者

（R 级）须退货者

9.销售人员应随时巡视商品陈列架，设法发觉滞销的产品，当发现 S 级及 R 级商品时，应与主管协议，迅速处理退货事宜及订正目录、准备更换其他商品等。

10.如发现商品有变色、污损、破损等现象，应迅速将该商品换掉。至于有必要退货或更换产品者，也应迅速办理处理手续。

十五、贷款回收处理指南

第一章处理方式

在回收货款时，如果客户要求暂付部分款项，我们要设法以不伤害对方感情，说服对方尽量付款。

第二章应对用语范例

1.一般场合

对于客户，在收款时应尽量避免以下的表现方式：“我们公司的会计部等我们收款已等得不耐烦了，尤其是你们公司以往付款一向无误，所以会计科早以把这部分收入计算进去了”。首先，应先确立计划，平常就要勤于拜访对方，为收款工作做准备。另外，尚须与主管仔细商量，考虑利用信函等等方法来督促对方，必要时才加强语气表现。

如客户地处较远的区域，每有货车送货至附近时，就应前往拜访。其他也可利用电话、信函等来加强联络。

2.目前付款情况良好之店

如对方要求暂付部分货款时，销售人员可以如此应对：“因为以往我总是如期收齐全部货款，以为本月份也绝对可以百分之百收齐全额，我恐怕要头痛了。无论如何请看我的面子想想办法。老实说，我今天的命运都操纵在您的手中了，请务必想办法帮忙”等等，设法让对方多付一些货款。

3.付款情况总是不佳的商店

当我们向对方表示：“实在很抱歉，这个月份的货款我们完全没收到，今天希望您能一次缴请。您一再地拖延部分余款，会计部一再地催我们，实在是很困扰。所以，无论如何请看在我们的面子上，结清余款”之后，对方仍然无法缴付全额时，我们必须再强调：“什么时候我会再来，届时请务必拜托”或“送货时我们会附上发票过来，到时麻烦您了”等等。

4.都市以外区域的情况

（1）“上个月收款时因只收到部分货款，回到公司后，会计部责怪这种作法将使作业混乱。我们对会计部保证这个月一定设法收齐全额，所以，今天无论如何请看在我的面子，多多帮忙、合作”等等诚心恳求对方。

（2）“我们这次应该收您××货款，这已列入我们的帐款，但因为你们也有你们的计划，所以取其折衷，今天希望你们至少能付××元”。

（3）“非常感谢你们这次的付款。不过，老实说，因为是你们，我们特别在单价方面打了折扣给你了，所以，能否请您再多付一些？当然你们也有你们的不方便，但因为本公司每月都有制定收款计划，根据此计划来进行对外付款等等计划，如果计划乱掉了，不但会计部会非常困扰，我们也会受到责备。而且对于未付余额较多的客户，我们还须把他们的名字提报上去，对于我们来说，这实在不是我们愿意做的事。很抱歉，讲了这么多，总之希望本月能多收部分货款，无论如何希望您合作、配合我们××元的计划”。

（4）“谢谢你的这部分付款。本月的请款原为××元现在还有馀款××元，实在很抱歉，能否请您再多付××元，因为本公司财会部对外采购原料都是用现金，因此收款的预定对我们非常重要。在此是否能提一无理要求，可否把您部分的客户收款拨给本公司代行，请您务必协助”。

5.收到货款（订金）后应客气言谢，并收入皮包中

“这几个月以来我们都只收到部分货款，无法结清全帐，不知阁下是否对我有任何不满之处？如有不满敬请不吝指教，我将尽速改正。”

（1）对方表示没有不满之处时

“还是送货时，司机有什么不周到之处，或是你来电时，我们有疏忽、怠慢之处？”

（2）对方仍表示无上列情况时

“还是您对我们的质量或价格感到不满？”

（3）对方答案仍然是没有时

接着就请教对方感到满意的原因。

“就您所知道的，我们的商品不像其他建材店一样标上单价，而且我们是以现金交易，所以都由你们自行结算。如果你们不能如期付款，不但上面的会计部会抱怨，主管也会怪我们做事不力。不但如此，主管每月要我们提出未缴齐全款的客户名单，每一千家当中约有二十家左右会被提报出去。这时如果光是我们受到责备倒也没关系，目前客户需要量大，产品供不应求，遇到配货忙时，这些提报出去的客户恐怕会被挪到最后处理，这样我们对客户就说不过去了，凭我一个人的努力也难把货品尽快送达给客户。我明白你们也有不方便的地方，不过还是请您配合付款。另外，如果您有什么特别情况，也请不必客气告知我们，我会设法将情况报告给公司上级。无论如何，请多见谅，谢谢”。

6.客户抱怨“其他的店并没有涨价”时的应变回答

“这次的涨价是因为工资、运费、材料费都提高了的关系。这种涨价是全国性的，有的厂商或批发商也许会因为其他因素，延一、二天才采取行动，但涨价是势在必行的。诚如您所知道的，最近最令人头痛的问题是，人力招募十分困难，这是一个很现实的问题，我们也针对待遇的改善、现场的机械化等等问题。而要克服这些问题就只有靠提高商品价格这个对策了，对经营者而言这是一个攸关存活的问题，所以在价格方面都审慎地做过检查才决定的。而我刚才也说过的，在日期上虽有二、三天的差距，但涨价是绝对的趋势，请您务必谅解”。

7.客户虽知涨价为行业界的一致行动，但仍有不满时

（1）“关于涨价问题，在今年年初，其他厂商及批发商曾强烈提出反应，希望执行，一度经本公司控制下来，不过基于工资与运费的双双上涨，逼得实在不得不上涨，关于这一点，请您多体谅。”

（2）如您所说不错，确实在本地区有数家同业者尚未采取行动，不过只有我们是完全依照工会的规定在行动的，其他的业界看到我们的行动后，相信不久也会随后跟着采取涨价行动的”。

（3）“事实上这次的涨价是迫于工资的上涨和为确保从业人员的劳务费而采取的行动，这是全国性的趋势，绝不是我们一家公司自行决定就贸然实施的，关于这一点盼您多谅解。其他可能还有几家店还没有跟着行动，不过，相信近日之内，他们一定会采取行动的”。

（4）“就像您说的没错，有的厂商还没涨价行动，不过这只是迟早的问题，像××公司最近就准备行动。因为不管怎么说各厂商的库存都不多，再加上人事费等等各项经费跟着行动涨价，但事实上他们的业绩有的并不好，也很想涨价，只是还在观望别人的动作罢了。总之，他们都在一旁静观我们公司的动作而已，这点请您务必理解我们的立场。但若从另一方面来看，等有降价的时候，同样的，我们的脚步也是会比其他厂商快的”

（5）“其他公司我想大概都还在观望别人的动作吧！如果我们公司没有率先行动，恐怕其他的××店也不敢安心贸然行动。总而言之，工资等不断提高已影响到批发商，涨价实在是趋势所向，您不必这么在意”。

（6）“这次的涨价，实际是因为劳务费的提高所致，各厂商目前的人件

费都大幅提高，而本公司目前仓库的存货已有限，生产又赶不上需求正处于困境之中。所以，其他公司最迟在近日内必有涨价动作，这点请您体谅并多合作”。

（7）“现在只要是商品，几乎每样都要涨价，实在是很令人头痛。这次连××产品也不得不面临涨价。一方面是由于石油上涨，一方面人事费也上涨，所以这次的涨价趋势可以说是全国性的，请您多体谅”。

（8）“您说别的厂商尚未涨价，似乎好像只有我们公司自己在涨价。其实，我们只是尽可能提早将消息通知较早，但实施的时机是和别家公司同步的，关于这一点请您放心，同时请务必配合”。

《至尊制度——成功企业规章制度典范》

成功企业质量管理制度典范

质量管理制度——生命线上的卫士。

质量管理制度

第一章总则

第一条目的

为保证本公司质量管理制度的推行，并能提早发现异常、迅速处理改善，借以确保及提高产品质量符合管理及市场需要，特制定本细则。

第二条范围

本细则包括：（一）组织机能与工作职责；（二）各项质量标准及检验规范，（三）仪器管理；（四）质量检验的执行；（五）质量异常反应及处理；（六）客诉处理；（七）样品确认；（八）质量检查与改善。

第三条组织机能与工作职责

本公司质量管理组织机能与工作职责。

第二章各项质量标准及检验规范的设订

第四条质量标准及检验规范的范围规范包括：

（一）原物料质量标准及检验规范

（二）在制品质量标准及检验规范

（三）成品质量标准及检验规范

第五条质量标准及检验规范的设订

（一）各项质量标准

总经理室生产管理组会同质量管理部、制造部、营业部、研发部及有关人员依据“操作规范”，并参考①国家标准②同业水准③国外水准④客户需求⑤本身制造能力⑥原物料供应商水准，分原物料、在制品、成品填制“质量标准及检验规范设（修）订表”一式二份，呈总经理批准后质量管理部一份，研发部一份，并交有关单位凭此执行。

（二）质量检验规范

总经理室生产管理组召集质量管理部、制造部、营业部、研发部及有关人员，分原物料、在制品、成品将①检查项目②料号（规格）③质量标准④检验频率（取样规定）⑤检验方法及使用仪器设备⑥允收规定等填注于“质量标准及检验规范设（修）订表”内，交有关部门主管核签且经总经理核准后分发有关部门凭此执行。

第六条质量标准及检验规范的修订

（一）各项质量标准、检验规范若因①机械设备更新②技术改进③制程改善④市场需要⑤加工条件变更等因素变化时，可以予以修订。

（二）总经理室生产管理组每年年底前至少重新校正一次，并参照以往质量实绩会同有关单位检查各料号（规格）各项标准及规范的合理性，酌予修订。

（三）质量标准及检验规范修订时，总经理室生产管理组应填立“质量标准及检验规范设（修）订表”，说明修订原因，并交有关部门会签意见，呈总经理批示后，始可凭此执行。

第三章仪器管理

第七条仪器校正、维护计划

（一）周期设订

仪器使用部门应依仪器购入时的设备资料、操作说明书等资料，填制“仪器校正、维护基准表”设定定期校正维护周期，作为仪器年度校正、维护计划的拟订及执行的依据。

（二）年度校正计划及维护计划

仪器使用部门应于每年年底依据所设订的校正、维护周期，填制“仪器校正计划实施表”、“仪器维护计划实施表”做为年度校正及维护计划实施的依据。

第八条校正计划的实施

（一）仪器校正人员应依据“年度校正计划”执行日常校正，精度校正作业，并将校正结果记录于“仪器校正卡”内，一式一份存于使用部门。

（二）仪器外协校正：有关精密仪器每年应定期由使用单位通过质量管理部或研发部申请委托校正，并填立“外协请修单”以确保仪器的精确度。

第九条仪器使用与保养

（一）仪器使用

1.仪器使用人进行各项检验时，应依“检验规范”内的操作步骤操作，使用后应妥善保管与保养。

2.特殊精密仪器，使用部门主管应指定专人操作与负责管理，非指定操作人员不得任意使用（经主管核准者例外）。

3.使用部门主管应负责检核各使用者操作正确性，日常保养与维护，如有不当的使用与操作应予以纠正教导并列入作业检核扣罚。

4.各生产单位使用的仪器设备（如量规）由使用部门自行校正与保养，由质量管理部不定期抽检。

（二）仪器保养

1.仪器保养人员应依据“年度维护计划”执行保养作业并将结果记录于“仪器维护卡”内。

2.仪器外协修造：仪器故障，保养人员基于设备、技术能力不足时，保养人员应填立“外协请修申请单”并呈主管核准后送采购办理外协修造。

第四章原物料质量管理

第十条原物料质量检验

1.原物料进入厂区时，库管单位应依据“资材管理办法”的规定办理收料，对需用仪器检验的原物料，开立“材料验收单（基板）”、“材料验收单（钻头）”及“材料验收单（一般）”，通知质量管理工程人员检验且质量管理工程人员于接获单据三日内，依原物料质量标准及检验规范的规定完成检验。

2.“材料验收单”（一般）、（基板）、（钻头）各一式五联检验完成后，第一联送采购，核对无误后送会计整理付款，第二联会计存，第三联料库，第四联质量管理存，第五联送保税。且每次把检验结果记录于“供应厂商质量记录卡”并每月根据原物料品名规格类别的结果统计于“供应商质量统计表”及每月评核供应商的得分于“供应商的评价表”，提供采购作为选择对抗厂商的参考资料。

第五章制造前质量条件复查

第十一条制造通知单的审核（新客户、新流程、特殊产

质量管理部主管收到“制造通知单”后，应于一日内完成审核。

（一）“制造通知单”的审核

1.订制料号—pC 板类别的特殊要求是否符合公司制造规范。

2.种类一客户提供的油墨颜色。

3.底板—底板规格是否符合公司制造规范，使用于特殊要求者有否特别注明。

4.质量要求一各项质量要求是否明确，并符合本公司的质量规范，如有特殊质量要求是否可接受，是否需要先确认再确定产量。

5.包装方式—是否符合本公司的包装规范，客户要求的特殊包装方式可否接受，外销订单的 ShippingMark 及 SideMark 是否明确表示。

6.是否使用特殊的原物料。

（二）制造通知单审核后的处理

1.新开发产品、“试制通知单”及特殊物理、化学性质或尺寸外观要求的通知单应转交研发部提示有关制造条件等并签认，若确认其质量要求超出制造能力时应述明原因后，将“制造通知单”送回制造部办理退单，由营业部向客户说明。

2.新开发产品若质量标准尚未制定时，应将“制造通知单”交研发部拟定加工条件及暂订质量标准，由研发部记录于“制造规范”上，作为制造部门生产及质量管理的依据。

第十二条生产前制造及质量标准复核

（一）制造部门接到研发部送来的“制造规范”后，须由科长或组长先查核确认下列事项后始可进行生产：

1.该制品是否订有“成品质量标准及检验规范”作为质量标准判定的依据。

2.是否订有“标准操作规范”及“加工方法”。

（二）制造部门确认无误后于“制造规范”上签认，作为生产的依据。

第六章制程质量管理

第十三条制程质量检验

（一）质检部门对各制程在制品均应依“在制品质量标准及检验规范”的规定实施质量检验，以提早发现异常，迅速处理，确保在制品质量。

（二）在制品质量检验依制程区分，由质量管理部 IPQC 负责检验：

1.钻孔—IPQC 钻孔科日报表。

2.修——针对线路印刷检修后分十五条以下及 15 条以上分别检验记录于 IPQC 修一日报表。

3.修二一针对镀铜（Cu）锡（Sn/Pb）后分 15 条以上分别检验记录于 IPQC 修二日报表。

4.镀金—IPQC 镀金日报表。

5.底片制造完成于正式钻孔前由质量管理工程科检验并记录于“底片检查要项”。

6.其他如“喷锡板制程抽验管理日报表”、“QAI 进料抽验报告”、“S/M 抽验日报表”等抽验。

（三）质量管理工程科于制程中配合在制品的加工程序、负责加工条件的测试：

1.钻头研磨后依“规范检验”并记录于“钻头研磨检验报告”。

2.切片检验分 PIH、一次铜、二次铜及喷锡蚀铜分别依检验规范检验并记录于（QAEMicrosectionReport）、（QAESolderabilityTestReport）等检验报告。

（四）各部门在制造过程中发现异常时，组长应即追查原因，并加以处理后将异常原因、处理过程及改善对策等开立“异常处理单”呈（副）经理指示后送质量管理部，责任判定后送有关部门会签再送总经理室复核。

（五）质检人员于抽验中发现异常时，应反应单位主管处理并开立“异常处理单”呈（副）经理核签后送有关部门处理并开立“异常处理单”呈经（副）理核签后送有关部门处理改善。

（六）各生产部门依自主检查及顺次点检发生质量异常时，如属其他部门所发生者以“异常处理单”反应处理。

（七）制程间半成品移转，如发现异常时以“异常处理单”反应处理。

第十四条制程自主检查

（一）制程中每一位作业人员均应对所生产的制品实施自主检查，遇质量异常时应即予挑出，如系重大或特殊异常应立即报告科长或组长，并开立“异常处理单”（表 12）一式四联，填列异常说明、原因分析及处理对策、送质量管理部门判定异常原因及责任发生部门后，依实际需要交有关部门会签，再送总经理室拟定责任归属及奖惩，如果有跨部门或责任不明确时送总经理批示。第一联总经理室存，第二联质量管理部门（生产管理），第三联会签部门，第四联经办部门。

（二）现场各级主管均有督促所属确实实施自主检查的责任，随时抽验所属各制程质量，一旦发现有不良或质量异常时应立即处理外，并追究相关人员疏忽的责任，以确保产品质量水准，降低异常重复发生。

（三）制程自主检查的规定依“制程自主检查施行办法”实施。

第七章成品质量管理

第十五条成品质量检验

成品检验人员应依“成品质量标准及检验规范”的规定实施质量检验，以提早发现，迅速处理以确保成品质量。

第十六条出货检验

每批产品出货前，品检单位应依出货检验标示的规定进行检验，并将质量与包装检验结果填报“出货检验记录表”呈主管批示后依综合判定执行。

第八章质量异常反应及处理

第十七条原物料质量异常及反应

（一）原物料进厂检验，在各项检验项目中，只要有一项以上异常时，无论其检验结果被判定为“合格”或“不合格”，检验部门的主管均须于说明栏内加以说明，并依据“资材管理办法”的规定呈核与处理。

（二）对于检验异常的原物料经核决主管核决使用时，质量管理部应依异常项目开立“异常处理单”送制造部经理室生产管理人员，安排生产时通知现场注意使用，并由现场主管填报使用状况、成本影响及意见，经经理核签呈总经理批示后送采购单位与提供厂商交涉。

第十八条在制品与成品质量异常反应及处理

（一）在制品与成品在各项质量检验的执行过程中或生产过程中有异常时，应提报“异常处理单”，并应立即向有关人员反应质量异常情况，使能迅速采取措施，处理解决，以确保质量。

（二）制造部门在制程中发现不良品时，除应依正常程序追踪原因外，不良品当即剔除，以杜绝不良品流入下制程（以“废品报告单”提报，并经质量管理部复核才可报废）。

第十九条制程间质量异常反应

收料部门组长在制程自主检查中发现供料部门供应在制品质量不合格时，应填写“异常处理单”详述异常原因，连同样品，经报告科长后送经理室绩效组登记（列入追踪）后，送经理室品保组人员召集收料部门及供料部门人员共同检查料品异常项目、数量并拟定处理对策及追查责任归属部门(或个人）并呈经理批示后，第一联送总经理室催办及督促料品处理及异常改善结果，第二联送生产管理组（质量管理部）做生产安排及调度，第三联送收料部门（会签部门）依批示办理，第四联送回供料部门。制造科召集机班人员检查改善并依批示办理后，送经理室品保组后存，绩效组重新核算生产绩效及督促异常改善结果。

第九章成品出厂前的质量检查

第二十条成品缴库管理

（一）质量管理部门主管对预定缴库的批号，应逐项依“制造流程卡”、“QAI 进料抽验报告”及有关资料审核确认后始可办理缴库作业。

（二）质量管理部门人员对于缴库前的成品应抽检，若有质量不合格的批号，超过管理范围时，应填立“异常处理单”详述异常情况及附样并拟定料品处理方式，呈经理批示后，交有关部门处理及改善。

（三）质量管理人员对复检不合格的批号，如经理无法裁决时，把“异常处理单”呈总经理批示。

第二十一条检验报告申请作业

（一）客户要求提供产品检验报告者，营业人员应填报“检验报告申请单”（表 14）一式一联说明理由，检验项目及质量要求后送总经理室产销组。

（二）总经理室产销组人员接获“检验报告申请单”时，应转经理室生产管理人员（质量要求超出公司成品质量标准者，须交研发部）研判是否出具“检验报告”，呈经理核签后把“检验报告申请单”送总经理室产销组，转送质量管理部。

（三）质量管理部接获“检验报告申请单”后，于制造后取样做成品物性实验，并依要求检验项目检验后将检验结果填入“检验报告表”一式二联，经主管核签后，第一联连同“检验报告申请单”送总经理室产销组，第二联自存凭以签认成品缴库。

（四）特殊物、化性的检验，质量管理部接获“检验报告申请单”后，会同研发部于制造后取样检验，质量管理部人员将检验结果转填于“检验报告表”一式二联，经主管核签，第一联连同“检验报告申请表”送产销组，第二联自存。

（五）产销组人员在接获质量管理部人员送来的“检验报告表”第一联及“检验报告申请单”后，应依“检验报告表”资料及参酌“检验报告申请单”的客户要求，复印一份呈主管核签，并盖上“产品检验专用章”后送营业部门转客户。

第十章产品质量确认

第二十二条质量确认时机

经理室生产管理人员于安排“生产进度表”或“制作规范”生产中遇有下列情况时，应将“制作规范”或经理批示送确认的“异常处理单”由质量管理部门人员取样确认并将供确认项目及内容填立于“质量确认表”，连同确认样品送营业部门转交客户确认。

（一）批量生产前的质量确认。

（二）客户要求质量确认。

（三）客户附样与制品材质不同者。

（四）客户附样的印刷线路非本公司或要求不同者。

（五）生产或质量异常致产品发生规格、物性或其他差异者。

（六）经经理或总经理批示送确认者。

第二十三条确认样品的生产、取样与制作

（一）确认样品的生产

1.若客户要求确认底片者由研发部制作供确认。2.若客户要求确认印刷线路、传送效果者，经理室生产管理组应以小量制作供确认。

（二）确认样品的取样

质量管理部人员应取样二份，一份存质量管理部，另一份连同“质量确认表”交由业务部送客户确认。

第二十四条质量确认书的开立作业

（一）质量确认书的开立

质量管理部人员在取样后应即填“质量确认表”一式二份，编号后连同样品呈经理核签并于“质量确认表”上加盖“质量确认专用章”转交研发部及生产管理人员，且在“生产进度表”上注明“确认日期”后转交业务部门。

（二）客户进厂确认的作业方式

客户进厂确认需开立“质量确认表”，质量管理部人员并要求客户于确认书上签认，并呈经理核签后通知生产管理人员排制，客户确认不合格拒收时，由质量管理部人员填报“异常处理单”呈经理批示，并依批示办理。

第二十五条质量确认处理期限及追踪

（一）处理期限

营业部门接获质量管理部或研发部送来确认的样品应于二日内转送客户，质量确认日数规定国内客户五日，国外客户十日，但客户如需装配试验始可确认者，其确认日数为五～十日，设定日数以出厂日为基准。

（二）质量确认追踪

质量管理部人员对于未如期完成确认者，且已逾 2 天以上者时，应以便函反应营业部门，以掌握确认动态及订单生产。

（三）质量确认的结案

质量管理部人员于接获营业部门送回经客户确认的“质量确认表”后，应即会经理室生产管理人员于“生产进度表”上注明确认完成并以安排生产，如客户不合格时应检查是否补（试）制。

第十一章质量异常分析改善

第二十六条制程质量异常改善

“ 异常处理单 ”经经理批示列入改善者，由经理室品保组登记交由改善执行部门依“ 异常处理单 ”所拟的改善对策确实执行，并定期提出报告，会同有关部门检查改善结果。

第二十七条质量异常统计分析

（一）质量管理部每日依 IPQC 抽查记录统计异常料号、项目及数量汇总编制“ 各机班、料号不良分析日报表 ”（表 16、17、18、l9）送经理核示后，送制造部一份以了解每日质量异常情况，以拟改善措施。

（二）质量管理部每周依据每日抽检编制的“ 各机班、料号不良分析日报表 ”将异常项目汇总编制“ 抽检异常周报 ”送总经理室、制造部品保组并由制造科召集各机班针对主要异常项目、发生原因及措施检查。

（三）各科生产中发生异常时拟报废的 PC 板，应填报“ 成品报废单 ”会质量管理部 MPB 确认后始可报废，且每月五日前由质量管理部汇总填报“ 制程料号别报废原因统计表 ”（表 20）送有关部门检查改善。

第二十八条质量管理圈活动

为培养基层干部的领导统御及领导能力以促进自我启发提高人员的工作士气及质量意识，以团队精神共谋产品质量的改善，公司内各部门得组成质量管理圈，以推动改善工作。

第十二章附则

第二十九条实施与修订
本细则呈总经理核准后实施，增补修改亦同。

《管理精英文库》总目

1.中国商训——传统生意经……田向东　编著
2.公司革命——股份制企业的组建与管理……甘华鸣　编著
3．至尊制度——成功企业规章制度典范……李军　编著
4.至尊表格——成功企业经典管理表格……卢建成　编著
5.管理超市——最新企业管理方法 108……孙剑华　编著
6.拍板——企业领导决策方法……金宁　编著
7.统御——管理控制的理论与实践……史斌　编著
8.复眼——企业管理信息系统……殷浩强　编著
9.释放能量——企业人力资源管理……李玲珺　编著
10.大动脉——企业人事管理基础……孙宝国　编著
11.艳阳半边天——女职员管理艺术……易季鹃　编著
12.有话好说——管理沟通艺术……樊景丽　编著
13.大管家——企业总务管理……王培　编著
14.把握金脉——企业财务管理……朱梅红　编著
15.稽核与控制——企业审计手册……宋杰　编著
16.金算盘——经理人会计……李莉　编著
17.盈亏晴雨计——财务报表阅读指南……左伊　编著
18.能挣钱巧开支—企业出纳手册……卫文　编著
19.飞钱——企业票据管理手册……时闵南　编著
20.明察秋毫——现代查帐手册……胥惠媛　编著

21.财会革命——会计电算化……郑朝英　编著
22 无敌保险箱——会计错弊防范手册……刘宗沛　编著
23.企业航图——高效办公室管理……廖普详　编著
24.成功有约——高效会议手册……马建国　编著
25.世纪护照——经理人电脑学习手册……梁通才　编著
26.手法革命——管理者工作效率手册……李子英　编著
27.流金岁月——时间管理艺术……王林　编著
28.文案高手——企业常用文书范本……张红　编著
29．秩序与高效——生产与作业管理……赵小辉　编著
30.生命线——质量管理手册……刘晓莉　编著
31 .市场直通车——ISO 9000 系列操作指南……唐敏　编著
32．决胜千里——市场营销战略与战术……宋均　编著
23.运筹帷幄——市场营销研究与预测……郭国庆　编著
24.STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位黄建军　编著
35.百川入海——分销渠道决策……张红侠　编著
36.从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务……刘慧珠　编著
37.纵横四海——国际市场营销指南……蒋维静　编著
38.点石成金——企业广告实务……韩欣　编著
39.卖手——冠军推销手册……赵月华　编著
40.掏心战略——市场购买行为分析……郭少丽　编著
41.干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术……戴超　编著

42.尖兵——门市经理手册……浦洁　编著
43.商业担保——信用证 ABC……翁 芹　　编著
44.翻云覆雨——股市赢家战略……罗锐韧　编著
45.因形造势——股市明星风采录……何 斌　编著
46.分享与分担——员工入股理论与实践……贾润莲　编著
47.商战护身符——企业法律实务指南……杨小燕　编著

48.神圣职责——企业依法纳税指南……邓益志　编著
49.匠心独运——企业权益与合法避税……刘洁　编著
50.签约助手——常用合同参考样本……唐涛　编著
51.帮你订合同——企业签约实务……梅燕　编著
52.钱生钱——企业金融手册……葛长银　编著
53.别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力…李佩兰　　编著
54.斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧…韩红旗　编著
55.睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范刘宝万　编著
56.以人为本——企业劳动保护……罗 宁　编著
57.名牌与金牌——商标管理实务……陈平　编著
58.高位竞争——企业形象管理艺术……赵向标　编著
59.　Cl 革命——塑造企业个性与美感的法宝……孙秀梅　编著
60.蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治……潘小玲　编著
61.魔道斗法——成功讨债技巧……李玮　编著
62.火眼金睛——企业问题的发现与解决……翟胜民　编著
63.永远的教训——企业经营失败经典案例……李维平　编著
64.管理导航——企业目标管理手册……卫虎娃　编著
65.浴火重生——企业的破产、收购与兼并……钟 鸣　编著
66.开辟主航道——企业经营战略的制订与决策……李永平　编著
67.科学决策的工具——管理经济学……姜东　编著
68.团队组织与运转——组织行为学……莫莉　编著
69.点燃心火——员工激励手册……昌文彬　编著
70.纵横捭阖——哈佛谈判术……张丽　编著
71.滴水不漏——经理人记事本活用术……程冶冰　编著
72 和谐与冲突——儒学与现代管理……欧阳逸　编著
73.孙子商法——孙子兵法与商战谋略……姜瑞清　编著
74.商用兵法——管理实战韬略……周辉　编著

75.新　编一千零一夜——故事中的管理……朱大明　编著
76.商用《春秋》——西方管理理论与方法……杨文士　编著
77.商用战典——西方兵法与经营谋略……姬仲鸣　编著
78.商用论语——管理大师经典语录……李春华　编著
79.神奇的 PR——商用公关手册……赵向标　编著
80.樱花与剑——日本商业智慧……周辉　编著
81.车到山前必有路——丰田公司成功模式……夏维德　编著
82.世界的本田——本田公司成功之路……李亚龙　编著
83.M 的奇迹——麦当劳商法……杨晖军　编著

84.经营之神——松下幸之助商法……周侃　编著
85.金钱魔杖——现代犹太商法……明起伟　编著
86.放飞的龙——海外华侨成功商法……郑富英　编著
87.蛟龙出水——台湾成功企业管理模式……南国昌　编著
88.完美人生——管理者身体健康手册……侯章良　编著
89.精英风采——管理者形象设计手册……南兆旭　编著
90.会当凌绝顶——成功领导典范……吴岩　编著
91.超越巅峰——管理精英行为典范……胡国红　编著
92.一代天骄——世界著名企业家成功典范……尹宝虎　编著
93.强者风采——现代商用礼仪……杨晓静　编著
94.心灵之光——经理人心理健康指南……王桂香　编著
95.讨厌的上司——管理者反省手册……张红慧　编著
96.新官上任——新任经理人工作指南……王福奎　编著
97.长袖善舞——管理者人际关系谋略……郭瑞莲　编著
98.一诺千金——管理者的语言艺术……李亚萍　编著
99.漫步地球村——管理者国际交往手册……梁桂宽　编著
100.路路通——企业办证指南……孙建汉　编著