

# 內部稽核範例－自營性銷售管理作業

## 壹、前言

本範例係為協助稽核人員如何以達成機關(構)自辦銷售商品或服務業務所設定營運目標為考量，研擬稽核問題及方式，並提出稽核發現及提升業務績效或財務效益之建議。機關執行內部稽核工作時，得參考本範例作法，並就所在機關(構)業務實況自行調整相關稽核規劃，俾利遂行稽核工作，協助機關(構)提升上開業務之效能。

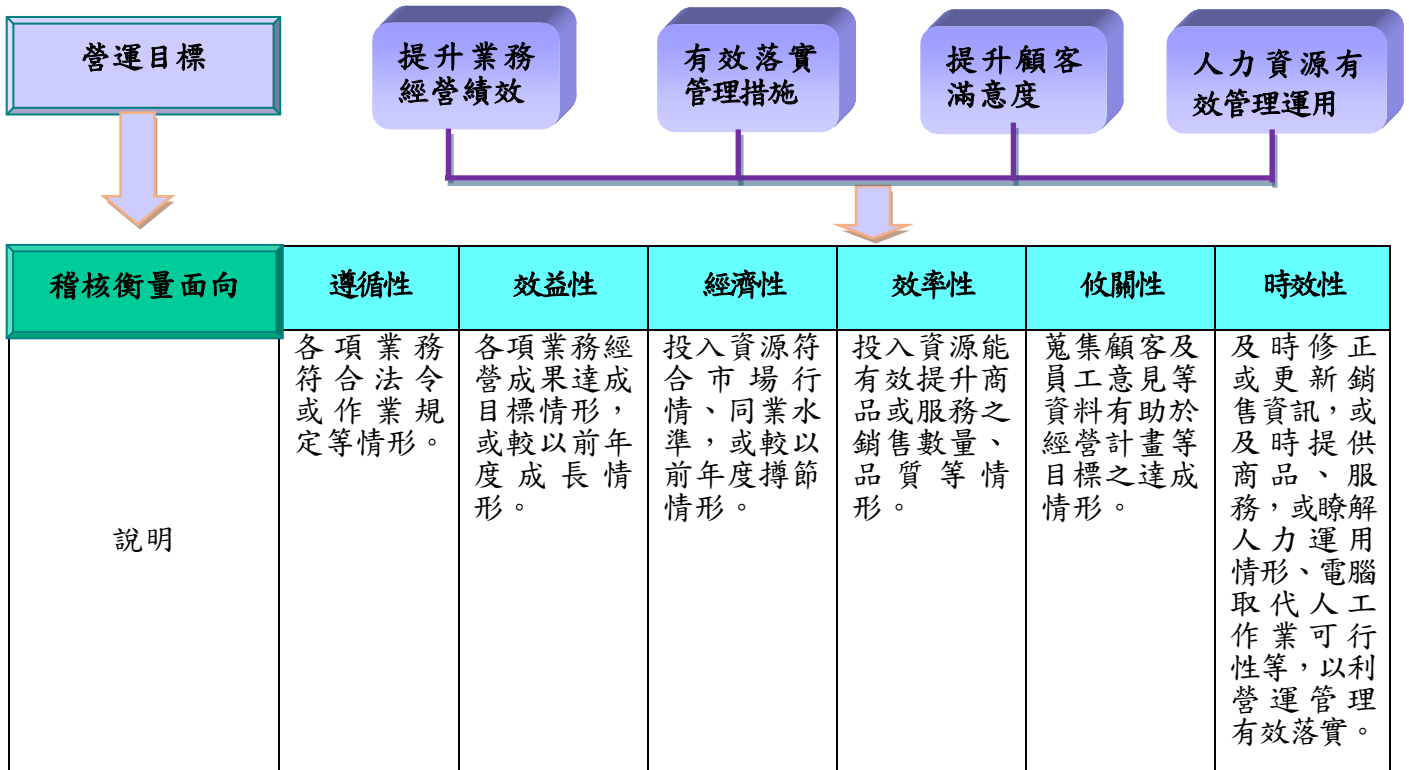
## 貳、緣由

某機關(構)自辦銷售商品或服務，係為達成自給自足或獲取賸餘(利益)之目的，主要透過營業場所現場、銷售網站及電話等途徑，並提供載客及商品配送之附加服務。考量該項銷售管理作業攸關其自籌資金之重要來源，惟近年來經立法院、審計機關提及經營績效欠佳等缺失迄未完成改善，又長年發生短絀(虧損)，或服務品質迭遭顧客抱怨，成為媒體關注焦點，爰列為高風險業務納入稽核項目。

## 參、建構稽核問題及設定稽核方式

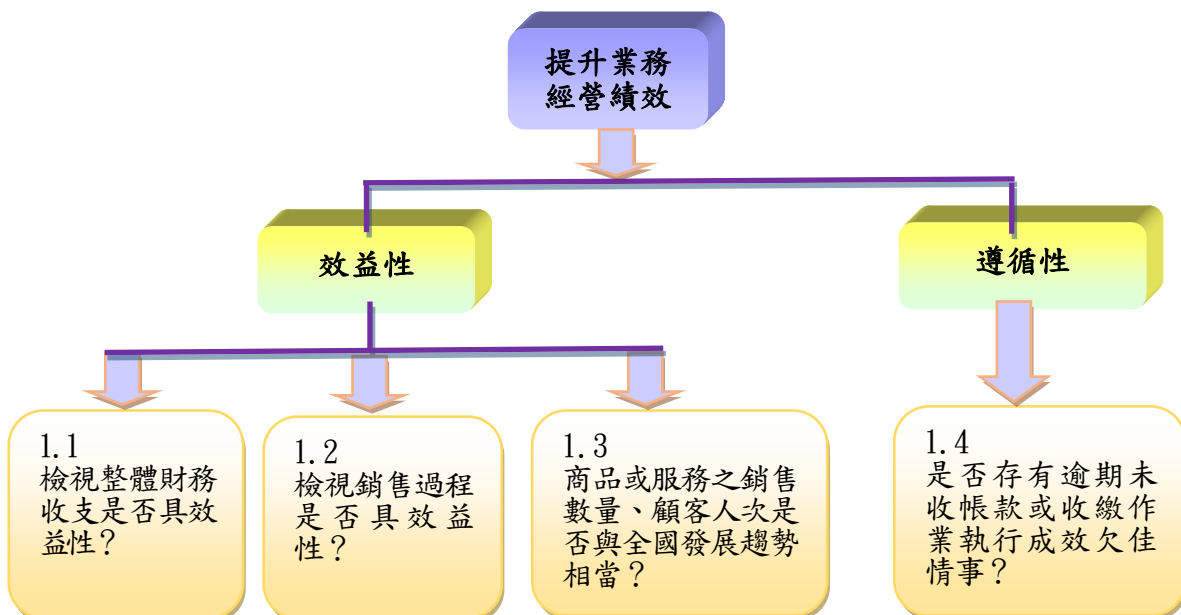
稽核人員針對前開銷售管理作業，可設定「提升業務經營績效」、「有效落實管理措施」、「提升顧客滿意度」及「人力資源有效管理運用」等4項營運目標，並視相關作業實際情形等，運用「遵循性」、「效益性」、「經濟性」、「效率性」、「攸關性」及「時效性」等衡量面向(架構如下圖1)，據以研擬稽核問題，以及擬採取之稽核方式。

圖1 規劃稽核工作架構圖



例如：從「提升業務經營績效」營運目標，運用「遵循性」及「效益性」等衡量面向，研擬是否存有逾期未收帳款或收繳作業執行成效欠佳情事、財務收支及銷售管理過程是否具效益性等稽核問題及相關稽核方式，並據以提出增加財務效益之建議意見(如下圖2)。

圖2 運用財務構面規劃稽核工作



#### 肆、稽核發現與結論及建議意見

本範例透過上開步驟建構內部稽核問題、設定稽核方式，以查核其作業現況，並歸納稽核發現與結論、提出建議意見，彙製成稽核紀錄（如附表），做為撰寫稽核報告之參據。該機關(構)經參採前述稽核建議，已修訂商品或服務收費標準、加強行銷高利潤商品或服務項目、調整銷售管理作業機制(如研議透過多元行銷管道，吸引不同種類潛在客群)等增加收入、檢討不經濟支出及收回逾期帳款，有助於提升該機關(構)辦理銷售業務之營運績效。

自營性銷售管理作業內部稽核紀錄範例

附表

稽核人員：○○○

受查單位：○○○

日期：○○○年○月○○日(稽核期間：○○○年○月至○○○年○月)

底稿編號：108-○-○○○

稽核項目	營運目標	稽核問題 (主要衡量面向)	稽核方式	稽核發現與結論	改善措施/建議事項
自營性銷售管理作業	1. 提升業務經營績效	1.1 檢視整體財務收支是否具效益性(達成預期目標或較以前年度成長)? 是否發生短絀(虧損)或惡化? 產品利潤項目所占比例是否異動?(效益性)	1. 將營業場所近年度各商品或服務項目實際銷售成效(如銷售數量、收入、成本、賸餘或短絀、獲利或虧損)，與預期目標相互比較，並瞭解未達目標之主要原因。 2. 比較同一營業場所不同年度、期間，商品或服務之實際銷售成效(如銷售數量、收入、成本、獲利或虧損)，並分析其差異之主要原因。 3. 計算商品或服務項目之利潤，並比較近年度高利潤商品或服務之銷售數量，占所有商品或服務銷售數量之比例。	1. 經查場所107年度商品或服務合計29項，其中19項銷售收入未達預期目標，且發生短絀(虧損)，占全數29項之65.52%，為近3年度最高，主要因為銷售價格未能合理反映成本。另查場所106及107年度商品銷貨收入分別為18.42億元及17.56億元，銷貨成本分別為22.12億元及23.96億元，分別短絀3.70億元及6.40億元，主要係未能有效控管營運成本所致。 2. 經查場所計有2項高利潤商品或服務，其近3年銷售數量占所有商品或服務總銷售數量之比例呈下滑趨勢，致整體營收未如預期。	1. 建議該單位考量使用者付費原則，修正商品或服務收費標準(如將各項折舊維護成本納入計算合理銷售價格)、主動檢討不經濟支出，並研議增加販售項目，以提高顧客消費量及改善營運短絀情形。 2. 建議該單位加強行銷高利潤商品或服務項目，以增裕營業利益，提升整體經營成效。
		1.2 檢視銷售過程是否具效益性(有助達成預期目標或較以前年度成長)?(效益性)	1. 針對各種銷售途徑(如展售會、線上銷售等)，比較預計及實際銷售成效，並瞭解銷售未如預期之主要原因。 2. 針對各種銷售途徑，比較不同年度實際銷售成效(如查閱銷售網站加入會員之各項優惠方案，且比較近年度加入會員之人數及其銷售金額等)，並分析其差異之主要原因。 3. 針對前開銷售成效未如預期或下滑情形，查閱相關會議紀錄、檢討報告或改善方案。	1. 經查場所辦理各式商品及服務聯合展售會，惟近3年度展售會銷售之某商品或服務收入均未達預計目標，主要係銷售活動資訊、商品或服務宣導不足所致。 2. 經查場所建置某商品或服務銷售網站自96年啟用至107年底止，會員人數由96年底之687人成長至1萬5,589人，且累計654萬餘瀏覽人次及8,472萬餘之商品或服務瀏覽次數，惟107年度該銷售網站之有效訂單共計8,864筆、金額為3,696萬餘元，未達預計目標，且銷售績效與近3年規模相當，未隨會員成長率、瀏覽人次、商品或服務瀏覽次數而有效提升。 3. 經查場所另與國際訂購網站合作，期擴展顧客線上訂購某商品或服務，惟107年於該網站訂購數量未達預計目標，主要係該網站逾9成以上為國內、外自由行旅客，受限於商品偏好習性、場所交通不便等，難以吸引此類客群消費。又查日本、南韓及歐洲顧客減少，惟尚無研議相關具體提升其客源之方式。	1. 建議該單位加強宣導商品或服務銷售活動資訊，以提升其知名度。 2. 建議該單位研擬銷售網站消費或加入會員之優惠方案，提供線上或入會消費之誘因，進而提升銷售績效。 3. 建議該單位改善商品或交通問題，及研議透過多元行銷管道，吸引不同種類潛在客群，並於銷售網站增加多種國際語言、調整與國際訂購網站合作策略，以增加資訊可見度，擴展境外顧客之銷售績效。
		1.3 商品或服務之銷售數量、顧客人次增減比例是否與全國發展趨勢相當? 近年度各月(淡旺季)差異是否增加?(效益性)	1. 將營業場所近年度商品或服務銷售數量或顧客人次，與全國性同期間、區域或各月統計數據相互比較，並瞭解差異之主要原因。 2. 將銷售收入、成本、賸餘或短絀、獲利或虧損金額等，與相同或類似性質之營業場所相互比較，並分析其差異之主要原因。	經查場所105年至107年某服務銷售人次，由168萬餘人次逐年上升至253萬餘人次，增加0.5倍，惟與主管機關同期間公布之國內主要營業場所某服務銷售人次成長幅度1.11倍，仍顯略低。另查場所105至107年某服務銷售人次之最高月份與最低月份之差距約3至13倍餘。	建議該單位參考其他類同標竿營業場所之行銷策略，加強淡季宣傳推廣、活動策劃(如舉辦特色主題活動)等，以提升銷售人次。
		1.4 是否存有逾期未收帳款或收繳作業執行成效欠佳情事?(遵循性)	調閱近年度帳務紀錄或記帳憑證，並瞭解逾期未清償債務之原因或債權清查及追償情形。	經查場所106年供應商品予某顧客，申購價款合計100萬餘元，惟截至107年4月底止，該名顧客仍未繳交商品申購價款，與主管機關函頒之商品申購作業規定不符。	建議該單位儘速瞭解某顧客逾期未清償債務之原因、訂定追償計畫，並依程序陳報核准後據以執行，以避免造成損失。
有效落實管理措施	2.1 檢視銷售管理過程投入財產是否具經濟性?(經濟性)	將銷售管理過程所投入財產數量或成本(如土地平方公尺、建築物坪數、專利權或商標權價值等)，與相同或類似性質之營業場所(或同一營業場所不同年度、期間)相互比較，並瞭解差異之主要原因。	經查該單位107年度某財產投入價值，與營運規模及性質相近之營業場所存有落差，又較106年度增加200萬餘元，增幅比率高達75%，主要係購置財產高於市場行情及同業水準所致。	建議該單位針對某財產投入數量或價值大幅增加之不合理原因，研謀改善措施，以符合市場行情及同業水準。	
		2.2 檢視銷售管理過程使用財產是否具效率性?(效率性、時效性)	1. 衡量銷售管理過程使用財產之效率性(係分析2.1投入財產數量或成本，與商品或服務銷售數量、品質等之關係)。 2. 前開結果，亦可與相同或類似性質之營業場所(或同一營業場所不同年度、期間)相互比較，並瞭解差異之主要原因。	有關建置某商品或服務銷售網站上線初期，網路頻寬係ADSL 512K，106年間擴充為光纖網路，經查場所部分旺季(如春節)雖提前2至3個月開放線上訂購，惟時有網路壅塞、當機，致無法及時提供產品或服務。另查營運規模及性質相近之某營業場所，其銷售網站於旺季期間依然運作順暢，主要係該場所採用光纖網路，且已強化銷售網站瀏覽速度及流量所致。	建議該單位強化銷售網站瀏覽速度及流量，改善大流量湧入之壅塞、當機等情事，以提升作業效率。
		2.3 是否及時修正或更新銷售資訊?(時效性)	1. 檢視各種銷售途徑(如現場、線上或電話銷售等)公告銷售資訊之方式及所列內容，並詢問業務主管或承辦人員可能會影響顧客權益之未公開資訊(如訂單候補作業等)。 2. 核對營業場所或銷售網站列示商品或服務項目之名稱，與實際銷售項目(如訂購單)之相符程度。 3. 點選銷售網站標題，檢測其與內容之相符程度，及其連結所指向網頁皆可正常被點閱。 4. 透過實地檢視銷售商品之功用、品質、數量、價格，或服務之內容等，與展示現場或銷售網站所列內容相互比較。	1. 經查某單位提供顧客線上及電話等2種訂購管道，且僅於線上釋出總數50%左右，其餘接受電話訂購及候補登記，惟候補登記者並未告知遞補順序，且未於銷售網站提示數量不足可電話訂購及候補登記等訊息，損及顧客權益。 2. 某單位現場展示銷售商品(或建置於商品銷售網站)，經比對其商品訂購單，發現有多項商品(如食品等)未陳列於現場展售(或未登載於該銷售網站)，又現場展示(或銷售網站所列)之某商品外觀包裝及內容數量，與實際銷售商品存有差異。 3. 某單位建置服務銷售網站，經查該網站首頁列有營業場所影片、線上訂購資訊等圖示，其中影片圖示點選後無法顯示網頁訊息，其餘圖示存有連結至無關網頁情形。	1. 建議該單位研議檢修銷售網站功能，針對線上訂購滿情形，提醒顧客可透過電話訂購、候補登記，及提供候補順序等資訊，以強化行銷服務並確保顧客訂購權利。 2. 建議該單位檢視現場陳列(或銷售網站所列)商品或服務之完整性，及強化品質管理措施，以提升商譽及確保顧客權利。 3. 建議該單位檢測銷售網站相關資訊之有效連結、內容一致性及直接連結度，以強化網路行銷功能。
		2.4 營業場所收支、存管及其帳務處理是否落實?(遵循性、時效性)	查閱營業場所收支、存管及其帳務處理之作業程序、控制重點(包括收支保管及運用等規定)，並比較營業場所現金存入銀行(或從銀行領取)之金額、銀行對帳單列數與銀行存款明細分類帳之一致性。	經查場所對於現金收支及存管業務訂有作業程序，惟就107年2月份預收訂購收入金額，與銀行存款明細分類帳核對，其中計有122筆、410,000元，除24日至26日之35筆收入、金額142,000元已入帳外，其餘各日分別有3筆至33筆，金額共計268,000元，迄至2月底止均未入帳，且相關審核人員未察覺。	建議該單位落實現金收支、存管及其帳務處理等內部控制作業程序，並由各級審核人員加強把關，以確保資產安全及收支處理正確性。

	2.5 營業場所安全管理措施或規定內容是否周延？是否依前開管理措施或規定落實執行？ (攸關性、遵循性)	1. 詢問管理人員營業場所安全管理措施或查閱安全管理相關規定(包括營業場所環境及交通安全、防災預警、緊急醫療等)。 2. 調閱營業場所巡查計畫及實際巡查紀錄表。 3. 調閱近年度營業場所發生環境安全或交通事故之案例、相關會議紀錄，並瞭解後續處理及改善情形。 4. 調閱近年度防災或緊急醫療演練相關紀錄、照片。 5. 調閱營業場所景觀、營運設施或交通運輸設備等已使用年限、汰舊換新相關資料，並就其維護、保養、修繕等計畫，與實際執行情形相互比較。	1. 經查場所設有圍區接駁車，惟安全管理手冊僅規範場所環境安全管理，未明確規範交通運輸安全事項，影響員工、顧客乘車安全，主要係某單位疏於訂定管理規範所致。另某單位管理人員表示場所未進行遊客或車流量管理，致容容量無法負荷。 2. 經查某單位訂有遊憩活動安全巡查計畫，規範每年4月至8月，於活動場域所設置之安全設施，每日至少巡查1次。惟查107年4月7日某活動場域之安全設施漏未巡查，與上開計畫所定不符。 3. 查場所107年5月發生遊客從橋上墜落、送醫不治之事故，主要係吊橋周圍未設安全網等措施，且場所未與鄰近區域醫院完成緊急醫療網之建置，亦未配合辦理緊急醫療演練所致。 4. 經查場所訂有營運設施保養及修繕計畫，並依規定辦理維護保養作業。	1. 建議該單位檢討營業場所安全管理相關規定內容之周延性，以強化安全控管機制。 2. 建議該單位依遊憩活動安全巡查計畫所規範之頻率辦理巡查作業，以維護顧客安全。 3. 建議該單位應強化圍區設施安全，並與鄰近區域醫院完成緊急醫療網之建置，以提升緊急醫療應變能力。
3. 提升顧客滿意度	3.1 是否主動蒐集對商品、服務及銷售途徑滿意度等意見？是否依顧客導向調整相關研發或管理重點？ (攸關性)	1. 查閱營業場所近年度蒐集顧客或民眾對商品、服務及銷售途徑之滿意度調查資料或其他消費行為調查報告。 2. 透過網路、報章媒體等，蒐集顧客或民眾對營業場所商品、服務及銷售途徑之意見。 3. 詢問管理人員參採前開顧客或民眾意見納入實際經營管理情形。	1. 經查近2年度場所服務顧客滿意度問卷調查結果，有關提供商品或服務銷售途徑「很滿意」之比例達8成以上。 2. 經查場所提供某商品或服務，惟因發生瑕疵或服務態度欠佳，媒體頻登載顧客抱怨等情事。	建議該單位改善商品或服務品質管理等問題，以提升顧客滿意度。
	3.2 營業場所提供之載客服務路線是否便捷？是否提供高品質、及時之商品運輸服務？ (時效性)	1. 檢視營業場所提供載客運輸服務(含自營或委外)之控管機制相關資料或契約，並分析各路線載容量發展趨勢、便捷度。 2. 檢視營業場所提供商品運輸服務(含自營或委外)之控管機制相關資料或契約，並瞭解近年度商品配送發生逾期或遺失、損壞之處理情形。 3. 蒐集顧客或民眾對營業場所載客、商品運輸服務之滿意度調查結果。	1. 經查場所自備接駁車路線僅停靠大門口，未包括新設遊憩地點，致106年度搭乘接駁車之顧客人數及載客率分別為85,100人及25%，較106年度205,352人及72%，大幅減少120,252人及47%，且未達預期目標。另查107年度顧客滿意度問卷調查結果，有關對接駁路線「很滿意」之比例僅約40%，且計有26位顧客提出接駁路線宜擴及至新設熱門遊憩地點之建議。 2. 107年度某單位與貨運公司簽訂定型化契約，委託該公司運送商品予顧客，經查該年度商品配送均無發生逾期或遺失、損壞情事。另查107年度顧客滿意度問卷調查結果，有關對商品運送「很滿意」之比例達80%以上。	建議該單位強化區域間跨營業場所與交通或旅行業者合作之策略聯盟，協調整合公共運輸工具，共同推廣交通接駁路線、套裝遊程或套票，並研議調整接駁路線，擴及至顧客所需之熱門地點，以提升載容量及便捷度，進而吸引民眾實地消費，改善經營績效。
	3.3 商品售後服務之處理機制是否完備？ (遵循性)	1. 查閱營業場所商品售後服務之相關規定。 2. 調閱商品售後服務(包括退换货、瑕疵品處理及售後維修等)紀錄表。 3. 蒐集顧客或民眾對商品售後服務之滿意度調查結果。	經查近2年銷售商品之顧客滿意度問卷調查結果，有關對商品售後服務「很滿意」之比例達8成以上。	無
	3.4 是否提供洽詢或申訴管道？對於相關問題或意見是否進行列管、回應？ (遵循性、時效性)	1. 詢問管理人員或查閱營業場所網站，以瞭解顧客或民眾洽詢或申訴之途徑。 2. 查閱顧客或民眾洽詢問題或申訴意見，及其列管、回應情形。	場所網站公告客服電子郵件信箱及電話，提供民眾洽詢銷售商品或服務相關問題、表達意見或申訴之管道，並規範一般處理時間為3個工作天(不含例假日)，經查107年度所提問題或意見計123件，業已依限回復。	無
4. 人力資源有效管理運用	4.1 員工流動比率是否偏高？ (攸關性)	1. 計算營業場所近年度員工流動比率。比率計算方式如下： (1)當年度員工流動比率為加總1至12個月之員工流動比率再除以12個月之平均值。 (2)當月員工流動比率=(當月進入率+當月退出率)/2。 (3)員工進入(退出)率=當月進入(退出)之受僱員工人數/上月受僱員工人數。 2. 前開比率如有增加，瞭解其主要原因。	1. 經查105至107年度員工流動比率由15.02%增加至25.21%，且比例居高不下，主要係位處高山或偏遠地區，面臨人才招募不易，流動頻繁，致經驗難以有效傳承。 2. 某單位迄未針對員工流動比率上升情事召開相關檢討會議或提出改善方案。	建議該單位參考其他性質相近觀光行業之人力資源管理，研議具體改善措施(如增加員工教育訓練、升遷管道、工作成就感等)，以改善員工流動頻繁之問題。
	4.2 檢視投入人力是否具經濟性？ (經濟性)	1. 檢視近年度員工人數彙計表、用人費用彙計表等資料。 2. 將銷售管理過程所投入人力之數量或成本(如職員、技工、工友、駕駛、約聘僱之人數或相關用人費用)，與相同或類似之營業場所(或同一營業場所不同年度、期間)相互比較，並瞭解差異之主要原因。	經查某單位於107年11月銷售淡季期間，仍配有10名契約聘僱人員，從事現場銷售作業，與營運規模及性質相近之營業場所同期間配置銷售人力情形(約3至4名)存有落差，主要係未依實際銷售情形調整人力配置所致。	建議該單位依淡旺季調整各項業務之人力配置，避免浪費人力資源。
	4.3 檢視投入人力是否具效率性(偏重投入與產出之關係)？ (效率性、時效性)	1. 衡量銷售管理過程所投入人力之效率性(係分析4.2投入人力之數量或成本，與商品或服務銷售數量、品質等之關係)。 2. 前開結果，亦可與相同或類似性質之營業場所(或同一營業場所不同年度、期間)相互比較，並瞭解差異之主要原因。	經查某單位自行建置之訂購資訊系統，未納入主管機關於107年建置之聯合線上訂購系統整合，致顧客於聯合系統進行線上訂購後，某單位尚須以人工方式，再將相關資料登錄自建之訂購資訊系統，徒增作業時間。另查營運規模及性質相近之營業場所，業將自行建置之訂購資訊系統納入前開聯合線上訂購系統整合，已大幅漸少人工作業時間。	建議該單位研議將其自建訂購資訊系統納入聯合系統整合，以降低線上訂購資料登錄相關人力負荷，並提升作業效率。
	4.4 員工營運獎金發放是否適當？ (遵循性)	1. 查閱營運獎金支給要點、獎勵金發給辦法等規定，並檢視近年度用人費用彙計表及發放各類獎金計算表等資料，核對實際發放情形之合規性。 2. 詢問人事主管有關營業場所員工之獎勵制度。	1. 經洽人事承辦人員表示，場所員工流動頻繁且招募不易，主要係獎勵制度缺乏彈性等問題所致。 2. 場所營運獎金支給要點規定一般營運獎金於可發放營運獎金額度扣除特別績效獎金之餘額，於年度決算審定後發給，最高以2個月薪額為限，且調職按實際在職日數比例計發。經查某單位近2年度計有5人一般營運獎金發給金額逾各該年月薪額之2倍，另有1人107年實際在職日數為198天，在職日數比率為1.08，誤以1.8比率計發一般營運獎金，與前開規定未符。	建議該單位依照營運獎金支給要點規定標準，重新計算正確金額、對當事人予以追繳，並研議於獎金支給資訊系統增設各類營運獎金與規定標準及人事系統差勤獎懲等資訊之檢核比對功能，以避免人為疏漏且提升作業效率。

註：本範例可供類同作業稽核時直接運用，或就實務自行設計調整後，據以執行稽核。