



超級市場營運管理

目錄

頁數

第一章 - 引言與法例

引言	1
《防止賄賂條例》（香港法例第201章）	1
主事人	1
代理人	1
利益	2
主事人的批准	2
利用收據、帳目或其他文件作出欺騙	2
習慣不能作為免責辯護	2
口頭協議亦算違法	2
刑罰	2
相關法例	2

第二章 - 紀律守則

引言	3
紀律守則	3
企業承諾	4
接受利益	4
接受款待	4
利益衝突	5
利益衝突實例	5
處理機密資料	5
資訊系統保安	5
互聯網及電郵使用政策	6
職能劃分制度	6
投資限制	6
有效執行守則	6

第三章 - 採購食物和貨品以供售賣

引言	7
超級市場營運中的採購	7
基本的監察與制衡	7
主動尋覓供應商	8
確立真正需要	8
編纂供應商名單	9
邀請報價	9
評估報價單/標書	10
獨立評審	11
洽談交易條款	11
委聘供應商	12
供應商表現評核	12
續約	13
處理供應商的主動接洽	13
在食品展中物色供應商	13
更改零售價格	14
處理貨品或食物樣本	14

第四章 - 連鎖店的營運

引言	15
存貨管理	15
特許櫃位的監管	15
「貨架圖」的管理	16
售賣推廣品的貨架或地點	16
回收售賣中的貨品	17
實地查察	17

第五章 - 連鎖店的會計監控

引言	18
運作指引	18
記錄銷售交易	18
現金處理	18
向顧客退款	19
購物券及禮券	19
管理層的監察	19
處理信用卡資料	20
內部審計	20

第六章 - 訂貨、存倉及分發

引言	21
公司政策及指引	21
分工	21
訂貨及送貨	21
接收食物或貨品	22
日用百貨	22
新鮮食物	22
向超級市場連鎖店發放食物或貨品	23
存貨保安	23
獨立存貨核查	24
棄置存貨	24

	頁數
第七章 - 良好管治及內部監控	
引言	25
良好管治與誠信管理	25
內部監控制度	25
訂定銷售和員工表現基準	26
制訂清晰政策和程序	26
釐定員工職責	26
分隔職務和職能	26
保護敏感資料	26
主動進行有效監管	26
編印管理報告	26
加強監察與制衡	27
設立投訴及收集意見的渠道	27
私營機構顧問組	28

引言

今時今日，超級市場是大部分市民購買貨品、食物和雜貨的地方，在服務本地社區方面擔當著重要的角色。在這個競爭激烈的行業裏，能否保持競爭優勢、持續業務發展及增強顧客的信心，對超級市場經營者來說非常重要。要達致上述目標，必須維護合乎道德標準的營商文化，並於經營時採取良好的工作常規。

本《防貪錦囊》旨在提供一份良好作業守則的清單，讓經營連鎖店的超級市場採納。超級市場營運涉及的範圍廣泛多樣，本《防貪錦囊》將集中討論可能導致貪污舞弊的範疇，超級市場經營者可按個別運作情況作出適當修訂。本《防貪錦囊》亦會對其他經營食物或貨品連鎖店的零售商有所幫助。

《防止賄賂條例》（香港法例第201章）

《防止賄賂條例》第9條主要懲處私營機構內的貪污罪行。總括來說，任何代理人未獲得其主事人（如僱主）許可，索取或接受利益，作為他作出或不作出與其主事人的事務有關的作為，即屬違法。任何人士向代理人提供有關利益，亦屬違法。

《防止賄賂條例》第9條和其他相關條款的主要內容臚列如下，以供參考。如需要條文的詳細闡釋，應尋求專業的法律意見。

主事人

就本《防貪錦囊》而言，主事人指「僱主」。在私營機構中，「僱主」即東主或董事局成員，包括代表他們的獲授權人士。

代理人

代理人指代主事人辦事或受僱於主事人的人。如公司委託他人代為辦理業務，不論是全職或兼職、有否收取公司的薪金或服務酬金，該名人士也算代理人。任何為超級市場辦事的董事或僱員，皆為代理人。

利益

利益指任何有價值的東西，例如金錢、餽贈、佣金、受僱工作、服務或優待等。款待即供應在當場即時享用的食物或飲品，並非利益。

主事人的批准

代理人如獲主事人許可在履行職務時收受利益，則不屬違法。惟他必須得到其主事人，而非饋贈者的主事人之批准。代理人如在未經許可的情況下已接受利益，必須於事後盡快向其主事人申請批准。

利用收據、帳目或其他文件作出欺騙

任何代理人利用任何收據、帳目或其他文件，意圖欺騙其主事人，即屬違法。

習慣不能作為免責辯護

專業、行業、職業或事業的慣例不可作為接受利益的免責辯護。

口頭協議亦算違法

賄賂者和受賄者如已達成貪污的口頭協議，即使未達到目的，雙方皆可能受到檢控。

刑罰

觸犯《防止賄賂條例》第9條的最高刑罰為入獄七年及罰款港幣50萬元。

相關法例

除了《防止賄賂條例》，超級市場經營者亦應留意其他相關法例和規例，如《公司條例》、《僱傭條例》、《個人資料（私隱）條例》、《稅務條例》、《公眾衛生及市政條例》、《商品說明條例》等。（有關上述條例的詳細內容，請瀏覽網頁<http://www.justice.gov.hk>。）

引言

守法持廉是企業推行良好管治的關鍵。超級市場經營者應向員工頒布**紀律守則**，闡明公司對堅守法律和道德工作常規的承擔，及要求員工遵從的正當做法和標準。一套成功確立的守則有助防止貪污詐騙，建立公司聲譽，並增加顧客、供應商和業務夥伴的信心。

超級市場經營者在聘用定期合約供應商（如在超級市場連鎖店經營特許櫃位的商販）時，應規定他們向員工（如負責櫃位的駐場員工）頒布類似的紀律守則。

至於公平營商手法方面，超級市場經營者可參考消費者委員會發出的《良好企業社會責任指引》I 和 II（http://www.consumer.org.hk/website/ws_chi/competition_issues/model_code/list.html）。

紀律守則

紀律守則（可向私營機構顧問組（第28頁）要求索取守則範本）應包括下列各項要點：

- 企業**對堅守廉潔操守的承諾**；
- **接受利益及接受款待**的規定；
- 員工**避免及申報**任何與職務有關（如採購物品）的**利益衝突**之規定，及訂明處理有關申報的程序；
- **保障**因工作而獲得的**機密及商業敏感資料**的規定；
- **保存妥善帳目和記錄**的規定；
- 遵從**投資限制**的規定；
- **呈報違反守則**和公司關注的其他事項之規定；
- **遵守所有相關法例和規例**的責任；及
- **規管與供應商、顧客和業務夥伴的關係之條款**。

企業承諾

守則應包括企業承諾，闡明公司：

- 以誠信、問責及公平競爭為公司的營商之道；
- 對貪污、詐騙和舞弊行為採取「零容忍」態度；
- 要求所有員工恪守最高商業道德標準，並期望所有供應商和業務夥伴遵從該等標準；
- 高度重視其作為食物零售商在保障顧客健康和安全方面的道德和法律責任；及
- 致力提供有效率和殷勤的顧客服務。

接受利益

職員（尤其是負責採購供連鎖店售賣的食物和貨品之員工）可能獲提供食物或貨品的貨辦，當中有些如鮑魚等價錢昂貴；有些員工甚至會獲供應商提供佣金。由於貨辦或佣金可變相成為賄款，接受它們可能影響員工處事的客觀性，故超級市場經營者應**訂立政策，禁止職員收受**與公司有業務往來之人士的饋贈、貸款、佣金、受僱工作、合約、服務等**利益**，詳情請參閱《防止賄賂條例》第9條。如批准職員接受象徵式的禮物，亦須訂明禮品的價值上限。

接受款待

生意酬酢，在所難免，但奢華和頻密的款待可能是供應商或業務夥伴用來拉攏職員的手段，藉此建立良好關係，以便日後（如甄選供應商時）獲得優待。超級市場經營者應制訂指引，**提醒職員（尤其是負責採購的員工及其上司）避免接受過份奢華或頻密的款待。**

利益衝突

利益衝突是指職員的個人利益與公司的利益有所抵觸或**衝突**。公司應提醒員工避免會導致實際或被視為有利益**衝突**的情況；一旦發生這些情況，應向上司報告。

利益衝突實例

紀律守則如能舉例說明一些利益衝突的情況，會有助員工了解其內容。以下是一些在採購、人事管理及監督方面可能出現的利益衝突：

- 一名負責採購的職員，在一家正獲其任職超級市場考慮聘用的供應商擁有財務利益。
- 一名在採購過程中獲公司考慮聘用的供應商，是負責採購的職員的私交或親屬。
- 一名職員投資在供應商的業務中，而有關供應商負責供應貨品給其監督的連鎖店。
- 一名正獲公司考慮聘請的應徵者，是負責招聘的職員的親屬。
- 一名負責委聘運輸服務供應商的職員，要求獲選供應商向他提供免費運輸服務或以優惠價錢向他提供私人服務（如搬屋）。

處理機密資料

職員在工作上可能會接觸到機密資料，例如與超級市場業務有關的商業敏感資料。

資料系統保安

為保障本身的利益及防止濫用，超級市場經營者應向全體職員公布資料的保密級別，並清晰界定查閱不同級別機密資料的權限。雖然個別職員有責任保障自己管有的資料，但管理層也要確保有足夠措施保障電腦內的資料完好，以及辦公室有適當的保安設施。（詳情請參閱《**資訊系統保安防貪錦囊**》（第28頁）。）

互聯網及電郵使用政策

為確保互聯網和電郵只作公事用途及保障公司的專有與機密資料，公司應訂定清晰政策，規管職員在辦公室使用互聯網和電郵時，以公司業務為主要用途，並向職員舉例說明一些獲授權使用（如為公司進行研究和與業務夥伴作商業對話）和未獲授權使用（如個人網上購物）的情況。公司應保留監察所有電郵訊息及互聯網使用的權利。

職能劃分制度

公司應規定職員避免跨部門互通機密資料（如投標價錢和品質保證隊伍進行抽查的時間表）。職員如有疑問，應諮詢管理層。

投資限制

超級市場經營者應制訂清晰指引規管職員的投資活動，如若有員工因受聘於公司或與其集團有聯繫而擁有公司股東或公眾一般不能獲取的資料，應禁止該名職員直接或間接進行與公司或任何相關上市公司有關的股票交易。

有效執行守則

要有效執行紀律守則，公司應確保守則：

- 在**管理層全力支持**下頒布；
- 已納入在職員上任時獲發的公司員工手冊內，並且**嚴格執行**；
- 在持續的**員工培訓工作坊**獲得推廣，以建立良好工作常規；
- **已知會供應商、客戶和業務夥伴**，令他們明白公司員工必須遵守的政策和道德水平；及
- 在有需要時**更新**。

引言

採購食物和貨品以供售賣是超級市場的核心活動。為增加生意利潤，超級市場經營者必須確保所購買的食物和貨品物有所值，質素合乎所需標準。設立有效和具競爭力的採購制度有助達致這個目的，亦符合營商之道。

超級市場營運中的採購

超級市場營運中的採購有其特點：

- 採購的食物和貨品會即時售予顧客，而顧客的喜好須獲優先考慮。
- 由於食物安全非常重要，過程中涉及的採購和品質保證人員，特別是負責採購新鮮食物的員工，必須具備所需的專業知識和經驗。
- 雖然大部分食物和貨品均為頻密和重複採購，採購職員仍須持續主動尋覓貨源，以增加貨品種類。
- 由於顧客一般認為在超級市場連鎖店購物較有保障，超級市場營運中的採購存在較高貪污風險。供應商會積極爭取接觸負責採購的職員，並與他們建立長期關係，有些甚至會訴諸不正當手段，因為採購員工可在委聘供應商時作出決定或推薦。

基本的監察與制衡

一套健全的採購制度應設有下列的基本**監察與制衡**：

- **藉具競爭性的投標及持續檢討**供應商表現甄選供應商，並在有需要時邀請**新供應商投標**；
- 盡量**分工**（如前線採購職員只應在物色供應商投標時充當顧問，而非負責**甄選及聘用供應商和批核交易條款**）；
- 就採購價值不同的貨品和批核不同的交易條款，訂定適當職級的**審批人員和其審批權限**；

- 就不同種類和價值的採購訂定不同的**採購方法**（如根據採購價值決定應邀請供應商報價還是投標）；
- 就**特殊項目採購**（如單一貨源採購）訂定**授權權限**；
- 規定採購職員**妥善保存記錄**供督導人員抽查及作審計用途；
- 發出**清晰指示**及指引供員工遵守；及
- 提醒採購職員須定期及在大型採購程序展開前，向公司**申報**他們與供應商的**利益衝突**。

主動尋覓供應商

採購職員可能需不時主動尋覓供應商，要求他們：

- 在超級市場連鎖店經營特許櫃位（如鮮花、壽司或麪包西餅櫃位）；
- 製造及包裝超級市場品牌的食物或貨品；
- 供應有穩定需求的食物或貨品（如蔬菜、水果和海鮮）；及
- 因應市場需求臨時供應食物或貨品（如有機食物）。

確立真正需要

為確保員工主要根據實際需求物色供應商和採購物品，建議可採用下列措施：

- 規定負責採購相同及不同種類貨品的職員及其上司定期開會，就**市場趨勢**、新貨品和現有貨品的受歡迎程度進行**討論及交換資料**。
- 由**適當職級的員工組成專責小組**，決定是否加入新貨品和特許櫃位，以及剔除舊貨品。

編纂供應商名單

在編纂供應商名單時，建議可採取下列措施：

- 就不同類別的食物和貨品**預先設定將供應商加入名單的準則**（如就海鮮特許櫃位而言，可考慮有否購買第三者保險、是否設有增氧系統的運貨車、是否領有牌照的私人漁場或有強大貨源的批發供應商；以及其客戶名單、在行業的往績、營運年期等）。
- 特別留意相關的**法律規定**，尤其是有關在香港境外尋覓新鮮食物貨源的規定（如只考慮內地政府核准的蔬菜供應商）。
- 以公開和透明的方法**邀請供應商**報價/投標，避免偏袒之嫌。如限制邀請特定供應商，應記錄理由。
- **職員或業務夥伴**根據個人或過往經驗**推薦的供應商**，亦不應豁免於按預訂準則建立的評審機制。
- 如有**預審投標資格程序**（如透過向供應商發出問卷），應向有關職員提供包括評審準則（如往績和推薦人）和甄選方法在內的指引。
- 由一名高級職員**審閱**及核准候選供應商名單。
- 為不同種類食物或貨品分別備存**認可供應商名單**，以便揀選供應商發出投標邀請。
- **妥善管理及定期更新**認可供應商名單，以加入新供應商及剔除較少入標或表現欠佳者，過程中可參考採購人員的意見；同時應指派獨立第三方負責認可名單的整體管理。

邀請報價

在邀請供應商報價時，下列措施有助加強監控及減低人為操控的風險：

- 循**公平原則邀請**名單上的供應商**報價**，即應給予名單上所有供應商公平的入標機會。任何偏離此規定的做法，必須提出充分理據，並由指定授權人員批准。

- 如並非邀請名單上所有供應商入標，應就不同價值的採購列明**最少須邀請多少名供應商報價**，及批核中標者的權限。負責的管理人員應進行抽查，查看有否重複揀選相同的少數供應商報價而對名單上其他供應商不公。
- 要求報價的文件應列明所需食物或貨品的**規格**，如價錢、貨品描述、概略評審準則等，以增加透明度。
- 不論**報價**以口頭還是傳真方式取得，在截標前均應**保密，以免外洩**。口頭報價應盡量予以記錄或以書面作實。以傳真遞交的報價單則應由一台設於閉密範圍的指定傳真機或具備密碼管制的電腦系統接收。所有書面報價必須密封，並盡量交由一名不涉及採購程序的職員妥為保管，以加強監察與制衡。
- 為防有人偽造報價單，監督人員可**抽樣聯絡報價者**，確定報價單的真確性，或聯絡沒有報價的供應商，查證他們是否曾接獲邀請。
- 應保存**報價記錄**供督導人員抽查及作審計用途。
- 報價應在截標後**開啟**，並由兩名職員共同記錄。

評估報價單/標書

為確保投標得到公平客觀的評審，建議可採用下列措施：

- 根據採購價值，**盡量由一名高級職員或一個專責小組評審**報價單/標書。
- 如價格並非唯一考慮，應按照**預先訂立的準則**（如價格、利潤幅度、特許合約的盈利攤分百分比、供應商往績、貨品或食物質素、送貨效率等）評核報價單/標書。如有任何偏離評審準則的做法，必須記錄理由。
- 採購高價物品時，如價格並非唯一的考慮因素，可使用已按各預訂準則設定比重的評分標準進行評審。

- 為協助評估，在適當時可要求供應商向評審小組作出簡介，並預先訂立及告知供應商**簡介**的要求（如所需的產品樣本、載有包裝規格的包裝樣式、市場潛力、新貨品的推廣活動等）。
- 適當地尋求**專家意見**（如由有聲譽的機構/人士進行的科學研究），特別是當評估對健康和 safety 可能有影響（如入口急凍海鮮的品牌未獲本地社區或市場廣泛認識）或現行法例/規例未能規管的新貨品或食物的時候。

獨立評審

超級市場經營者通常會指派品質保證人員，在委聘供應商之前和之後進行品質控制檢查。由於這是委聘程序的重要一環，建議可採取下列措施加強監控：

- 就購自本地或內地公司的食物或貨品而言，應向職員發出**檢查範圍的清晰指引，尤其是食物**（如農場採納的可接受農藥水平、食物/貨品已獲檢的證明），以確保有關檢查已有效及妥善地進行。
- 為加強監察與制衡，負責對供應商進行**委聘前檢查**的品質保證人員，在可行情況下不應負責**委聘後檢查**。
- 所有**突擊檢查時間表**應予保密，及只限「有需要知情」人士查閱，以防外洩給供應商。
- 向在**香港以外地方**（如內地）負責檢查供應商的職員發出接受利益及款待的具體指引（如職員可接受的由供應商免費提供酒店的住宿規格、公司認為可接受的款待）。

洽談交易條款

與準供應商洽談交易條款是普遍的做法，有關內容涵蓋付款方式、信貸期、送貨方式、推廣活動的安排、獎賞回扣、損壞貨品的補貼、擺賣位置等。為加強管控，建議管理層可採取下列措施：

- 就每次洽商訂定要達成的**最低目標**（如每件貨品的利潤幅度）；
- 制訂向供應商提出交易條款的**政策與程序**（如必要的條款和批核權限）；

- 盡量由至少兩人組成的小組進行洽談；
- 密切監察與供應商(特別是新供應商)洽談的職員，如設定**洽談底線**及指定決策人員的職級；及
- 定期**檢討**條款，以確保所提出的條件合符既定政策。

委聘供應商

在正式委聘供應商前，建議可採用下列措施以加強監察：

- 最終判授合約的其中一項先決條件應為**品質控制檢查**。
- 會計或財務部應**覆核審批權限**和合約條款，及取得所需的文件證明（如供應商的公司註冊證明書、公司章程、載有銀行帳號等信貸資料的文件副本）。
- 與獲委聘的供應商簽署的合約，應包括保障於業務過程中從公司取得的機密資料，及嚴禁向公司職員提供利益的**條款**。供應商必須保證，所供應的貨品完全符合本地、出口國家和原產國家所有法例的規定。
- **在續約前**，由會計或財務部門等獨立第三方**審查合約條款**。

供應商表現評核

為確保供應商的表現獲得客觀評核和未達水平的供應商不會因貪污而被容忍，建議可採取下列措施：

- **定期評核**供應商的表現，以確保表現欠佳者將來不獲續約或邀請入標；
- 制訂一套**評核準則**（如銷售表現、特許櫃位的服務水平、食物安全標準、送貨表現）；
- 採用**多層表現評核**，由適當的採購職員、區域及地區經理、貨倉督導人員和品質管理隊伍獨立進行；

- 設立**處分機制**，懲罰不遵從合約條款的供應商(如發出警告或暫停邀請該供應商競投日後的合約)；及
- 在適當時候**收集顧客意見**，作為獨立的第三方評核。

續約

為減少續約可能出現的舞弊行為，建議採取以下措施：

- 訂定續約的**準則**（如銷售表現、市場趨勢、有否向員工發出紀律守則）和批核權限；及
- 定期檢討是否需要進行**新的委聘活動**，以加強競爭及減少予人過於依賴某供應商的印象。

處理供應商的主動接洽

供應商通常會主動接觸採購人員，以期向超級市場推銷產品。以下建議的措施能確保職員妥當處理這些接洽：

- 制定供應商介紹產品的**程序**（包括所需資料如公司及產品簡介和評審準則），並透過超級市場的網站或單張向有興趣的供應商公布。
- 使用電腦**記錄**採購人員所作的**產品評估**、拒絕接受產品或建議作進一步評審的理據、委聘供應商的批示等，以便日後作檢討。
- 將評審結果通知**落選供應商**。
- 管理層應監察**尚未處理的申請**(如因等待所需文件)，以偵察任何不必要或故意的延誤。

在食品展物色供應商

為配合顧客需要和市場趨勢，採購人員會參加本地或海外食品展，以物色新的食品供應商。為加強管控，上述處理供應商接洽的措施在此亦適用，但有關申請由採購人員呈交其上司，而非供應商直接接洽。

更改零售價格

當個別產品的市場定位改變，供應商或會提出更改合約上協議的零售價。為減少舞弊，建議採取下列措施：

- 所有更改價格的申請須以**標準表格**提交**高層批核**，並規定合理的最少預先通知期限。
- **禁止**批核人員與供應商達成任何**不道德的零售價安排協議**。
- 管理層須**經常留意個別產品的市場定位**，並考慮轉變中的市場情況。
- 超級市場經營者應設立中央單位，定期(如每星期)**進行價格比較**，確保價格更改的建議合理。

處理貨品或食物樣本

供應商可能會向採購人員提供貨品或食物樣本作為銷售策略。昂貴的樣辦如鮑魚或酒辦等具有轉售價值，供應商可能是變相賄賂員工，旨在換取生意。超級市場經營者應建立處理貨品或食物樣本的制度，並納入以下措施：

- 制定政策，**禁止個別職員**在未獲授權下**接受貨品或食物樣本**。
- 在登記冊**妥善記錄**具有轉售價值的**樣本之接收和棄置**，並由上級抽查。
- 由一組包括管理人員的**隊伍評估樣本質素**。為增加客觀性，品嚐食物或飲品樣本時不應向評審員披露供應商的身份。

引言

本章主要討論超級市場連鎖店的內部運作方式，有關內容應與探討連鎖店會計監控的章節一併閱讀。

存貨管理

超級市場經營者一般除了設置中央倉庫，將貨物和食物分發至旗下各連鎖店外，也會在每間連鎖店設立獨立貨倉。雖然大部分存貨均由中央倉庫分發，但某些貨品（如牛奶等容易腐壞的貨品）會由個別連鎖店直接向指定供應商訂購。

連鎖店**認收貨物**的程序，特別是處理直接由供應商付運的貨品時，容易出現舞弊。受賄職員可能隱瞞送貨量不足或認收質素低劣的貨品。為防止職員舞弊，建議連鎖店參考下列的存貨管控措施：

- 為加強問責，應規定負責職員按照提貨單上貨品和食物的數量，**檢查和點算送抵貨品**，並核對購貨單才確認收貨。
- 設立機制，讓職員**記錄不合規格或送貨量不足的貨品或食物**，並盡快請供應部門或直接與供應商跟進。
- 由特許櫃位職員自行添補的食物和貨品，其種類和質量應**先經檢查才發售**。
- **督導人員應抽查**已認收的食物或貨品的數量和質量，尤其是高價貨品。

特許櫃位的監管

超級市場經營者或會與其他銷售商，以合營方式在連鎖店內開設指定的特許櫃位（如麵包店）。這些櫃位通常由銷售商的職員打理。為確保他們遵守超級市場所訂的服務水平和商業守則，超級市場經營者必須加強對這些職員的監管，建議可採取以下措施：

- 要求這些職員恪守超級市場發給員工的**紀律守則**，禁止他們收受或提供利益；

- 規定連鎖店的店長和經理負責**監察特許櫃位的職員**，確保他們提供良好的顧客服務；及
- 貼出告示要求顧客只在收銀處付款，**防止櫃位職員將銷售收入據為己有**，並比較超級市場旗下不同連鎖店內同類型的特許櫃位之顧客量和銷售額，以偵查違規行為。

「貨架圖」的管理

「貨架圖」是顯示連鎖店內各類貨品擺放位置的圖則，包括貨架和貨架上橫架的數目。由於某些貨品擺放的位置較為「有利」，受賄職員可從中操控，將更多「有利」位置分配給個別供應商。

超級市場經營者可採取下列措施防止舞弊：

- **由沒有參與店舖運作的獨立部門，按照事先釐定的準則設計「貨架圖」**，並禁止店舖職員參與有關過程；及
- 規定店長或經理進行**實地突擊檢查**，確保貨品按照「貨架圖」所示擺放在正確位置。

售賣推廣品的貨架或地方

超級市場已指定某些貨架和地方用作擺放推廣品。由於某些職員（如採購人員）會獲授權負責監管這些貨架和地方的使用，有機會作出操控，如容許非推廣貨品陳列在這些貨架上。為防止濫權情況，超級市場應採取以下建議措施：

- 在推薦貨物作為推廣品時，須**提交理據並予以記錄**；
- 諮詢**獨立意見**，加強監察與制衡（如規定供應部門核查獲推薦的陳列貨品在過往推廣活動中的銷售情況）；
- **設定貨品推廣期限**（如七天），並要求店長或經理嚴格遵守；及
- 制定**延長推廣期的準則**（如根據銷售額或其他推廣品的供應情況）。

回收售賣中的貨品

如產品有潛在危險或未能完全符合法例規定，可能須要停止售賣及回收。為確保回收處理得當，建議採納下列預防措施：

- 制定清晰的回收貨品政策和程序；
- 定下回收貨品的期限；及
- 適當地公布回收詳情。

實地查察

超級市場連鎖店受到區域和地區經理、店長和經理、質量保證隊伍和內部審計部門等各階層的人員的實地查察，以確保出售的食物或貨品符合品質和安全標準（如確保已貼上正確標籤和收回過期產品）。為加強檢驗的效益，建議採取下列措施：

- 將進行**檢查的時間表保密**，並只向「有需要知情」人士透露；
- 督導人員應為執行檢驗工作的員工或隊伍設定**檢查範圍和樣本數目**，並規定他們記錄檢查結果供管理層參考；及
- 定期指派「**神秘顧客**」（如專業調查公司）進行實地檢查，並向管理層匯報結果和進行系統分析與跟進。

引言

超級市場經營者旗下不乏負責監察及處理會計事務的專業人士。本章旨在列出超級市場在處理現金、「易辦事」和信用卡的銷售交易過程中，可能出現的舞弊行為和有關的防貪措施。

處理銷售交易常見的舞弊行為包括：不記錄或取消帳單項目以私吞銷售收入、信用卡詐騙、盜竊現金收入等。超級市場如在收銀櫃檯裝置先進的帳務系統，加上顧客親身監察，當可減低風險。然而，向顧客退款、購物券、禮券及註銷帳單的管理仍是容易導致濫權和舞弊的範疇。

運作指引

為統一處理方法，超級市場應向職員發出**程序指引**，訂出收取顧客付款、記錄交易、處理收銀紀錄、退款、購物券、禮券、收據單和進行監督檢查等程序，並列明負責有關工作的人員之職級，和指定有權批核某些銷售交易(如向顧客退款)的人員。

除發出指引外，亦可由處理上述工作的職員編製**每日和定期的銷售與收入報告**，既可作審計用途，亦能加強職員的問責性。

記錄銷售交易

縱使所有銷售交易已使用自動電腦條碼系統以電子方式記錄，若因系統失靈而改用人手記錄，職員必須作出匯報，並由督導人員查核這些記錄。

現金處理

採取以下的監控措施可防止操控行為：

- 現金處理**指引**應訂定每間連鎖店每日的最高現金流量和到銀行存取現金的次數，並規定職員編製每日現金狀況報告。

- **現鈔處理程序**須訂明如港幣500元和人民幣100元等大額鈔票，須由售貨助理員使用驗鈔機驗證，而港幣1,000元的鈔票則由店長驗證，並指定獲授權人員處理港幣與人民幣的兌換事宜。
- 如有需要，可在收銀櫃枱裝置**設有錄影功能的閉路電視**，以監察現金的處理情況。
- 指定適當職級的員工在**每日結束營業時**將電子銷售記錄和手頭上的現金**互相核對**，並抽查其他日常運作程序。
- 負責職員須**遵守收取現金的保安規定**(如保管及轉交現金)，並由主管及審計部門核查。

向顧客退款

超級市場經營者應制訂**指引**，訂明向顧客退款的程序。退款應有理據支持（如貨品已損毀），由指定人員授權及妥善記錄以作審計覆核，退回的物品亦須在監督下適當地棄置。

購物券及禮券

購物券及禮券均具有現金價值，因此須以一般會計管理方法處理。這些**購物券/禮券的收入、保管和棄置**須以電子方式妥善記錄，並由主管抽查。

管理層的監察

有效的管理監察系統能協助防止及偵察舞弊行為。超級市場經營者可要求各連鎖店**定期從電腦編纂管理報告**，展示銷售收入、現金結存、購物券銷售、禮券的發出、退款給顧客等情況。

處理信用卡資料

處理顧客的信用卡是容易出現舞弊的範疇。心懷不軌的職員可能會受犯罪集團賄賂，替他們套取信用卡資料以製作假卡，又或是受賄包庇使用假卡的顧客。這些非法活動不易察覺，超級市場經營者如有懷疑，應向廉政公署或警方舉報。

超級市場經營者如推行以下的預防措施，可減低舞弊風險：

- 為職員**安排簡報會**，**加強他們**對這些犯罪行為的認識，和向他們闡明公司發現此等活動後將會採取的紀律處分。
- 就處理信用卡交易**向職員公布清晰指引**，如要求職員在付款單上簽署，為這些交易負責。
- 採取有效的**保安措施**，減低資料外洩的風險，如將信用卡付款單存放於未獲授權人士不得進入的安全地方。
- 把**舉報**犯罪集團或其他舞弊行為的**渠道**知會員工。

內部審計

須就銷售及會計程序進行內部審計。



引言

存貨管理在超級市場的營運中屬重要一環，除了因為食物（如酒和鮑魚）及貨品的總值相當可觀外，更重要的是它們具有轉售價值。此外，容易腐壞的新鮮食物亦使有關的管理變得困難。

向供應商訂購過量食物/貨品以作偏袒、偷竊、不當棄置過期但仍可使用的物品等舞弊行為，可導致超級市場蒙受經濟損失。若主管人員受賄或與員工串通隱瞞此等行為，便成為貪污。本章旨在協助超級市場經營者建立有效的存貨管理制度，以規管採購申請、存倉以至向連鎖店分發食物/貨品等程序。

公司政策及指引

超級市場經營者應向所有職員頒布**公司政策**，闡明不會容許職員濫用或挪用公司資產和資源。

超級市場經營者亦應向職員及供應商發出處理存貨的**清晰指引**，列明訂貨、接收食物/貨品、發放貨品予連鎖店、棄置剩餘或過期存貨的程序，並訂立各項存貨管理職能的批核級別。

分工

為加強**監察與制衡**，若情況許可，應由不同員工負責採購、訂貨、收貨、發放食物/貨品和盤點工作。

訂貨及送貨

應就採購申請及送貨制訂包涵以下管控措施的程序：

- 以**標準表格**（尤以電子表格或電子傳真為佳）**提交採購申請**，以便經營者及供應商交換資料，及作核數索引之用。表格應包括所需食物/貨品的描述、數量、來源地、價格、送貨地點、預計送貨日期、採購申請者姓名、授權單位等資料。使用電話發出的訂單須以書面作實。任何偏離一貫採購程序的做法，必須由適當授權單位批核。

- 超級市場經營者一般會與供應商訂定交貨期限（如本地訂單須在預計送貨日期前最少廿四小時作實，而外地訂單則須在接獲送貨要求後七天內作實）。供應商如要求**延期送貨**，必須**提交理據及由高層職員批准**。
- 向職員清楚說明，除非有充分理據及獲得批准，否則**不得接納過量或送貨量不足的貨品**。
- **評估供應商的送貨表現**（如有否貨量不足或延誤送貨的情況、貨品尤其是新鮮食物的質素如何），並記錄結果，作為日後揀選供應商的參考。

接收食物或貨品

下列**監控措施**可確保所接收的食物或貨品的質量與訂單相符。在接收日用百貨方面，建議採取下列措施：

日用百貨

- 在授權付款前，由主管或沒有參與訂貨的職員按訂單內容**抽查**所接收的貨品。
- 清楚列明**匯報及處理劣質食物、損毀貨品**、送貨不足和過量的程序。
- 將所接收貨品的資料（如貨品描述、數量或重量）記錄在**順序編號的收據**上，發給供應商，並把副本交會計或財務部門存檔。

新鮮食物

新鮮食物如肉類、海鮮、蔬菜及水果等送貨次數頻密（有些是每天一次），食物的重量又可能引起爭議或被操控，加上容易腐壞，故接收該等食物的工作較易出現貪污。有些新鮮食物在分發到超級市場出售前還須加工處理（如切割和包裝）。

除遵守日用百貨的接收程序外，建議同時採取下列措施：

- 負責食物接收和加工的督導人員須具備相關專業知識和經驗，並**密切監察食物的接收、加工及分發程序**，確保工序按指引妥善進行（如遵守業界規定的冷凍及製冷設備在溫度方面的規定），因為這對保證食物質素和衛生甚為重要。
- 交易記錄最好能以電腦妥為保存及每日更新，並指派一名職員**每天將收到及送往超級市場連鎖店的貨品數量互相核對**，但注意須考慮食物在加工過程中的損耗率。
- 指派沒有參與有關工作的品質保證人員**抽查食物的接收及加工程序**，記錄任何劣質貨品、送貨不足或不當加工等情況，以作跟進。

向超級市場連鎖店發放食物或貨品

利用電腦系統**發放存貨**，將有助記錄及監察個別超級市場的消耗量（尤以有食用或存倉限期的貨品為然）。按「先入先出」原則發放的食物，亦應以電子方式監察。

食物的數量或重量應由收貨的連鎖店以**書面作實**。

存貨保安

為防止有人盜竊或擅自取用貨品，超級市場應將貨品存放於**設有保安措施的倉庫**，只准獲授權職員進入，並鎖好價值昂貴的物品以加強保安，由保管鑰匙的人員負責該等貨品的管理。同時可安裝閉路電視，監察職員進入存有昂貴貨品的倉庫的情況。

獨立存貨核查

存貨核查有助偵察及防止存貨管理中的舞弊行為。超級市場應指派**獨立核查員或隊伍**定期進行盤點，貨倉主管亦應定期**抽查存貨**。有效的盤點機制應設有下列管控措施：

- 預設檢查的**頻率、範圍及樣本數目**。
- 編製**總存貨記錄**記錄所有存貨，方便核查貨品。
- 制定**處理存貨記錄誤差的程序**，包括進行調查和知會有關管理人員。
- 盤點後如須**修改存貨記錄**，應由指定職級的人員審批。

棄置存貨

超級市場的高層職員應緊密監控存貨棄置的程序，確保劣質及已過期的食物/貨品不會售予市民。

建議採取下列防貪措施以減少舞弊：

- 超級市場應制訂清晰政策，**禁止員工售賣該類存貨**。
- 存貨棄置應按既定政策和程序進行，包括**檢查、批核及監督**等程序。
- 如採取「整批棄置政策」，須指派適當職級的員工作**見證人，確保所有已註銷貨品經已被銷毀及當作廢物棄置**。
- 存貨棄置**記錄**須由負責員工保管及核證。



引言

前文已就超級市場特有的運作模式提出防止舞弊和濫權的建議，以供採用。超級市場管理層還需要制訂有效的監控措施，確保員工明白和接受有關規定，並實踐良好管治及誠信管理，以保持內部管控的成效。

本章旨在建議一些有助超級市場經營者加強內部管控及管理成效的措施。

良好管治及誠信管理

超級市場經營者應公開作出推行良好管治和誠信管理的承諾。要推行良好管治，管理層必須有決心在公司實行誠信操守。管理層所持的價值觀和態度，往往對員工構成重大影響，高層人士和超級市場營運中的管理人員應以身作則，恪守誠信管理和注重個人操守。員工倘能在業務往來中以誠信文化為基礎，當可提升超級市場經營者的形象，改善整體工作效率和加強顧客的信心，從而增加經營者的競爭力及賺取利潤的能力。

內部監控制度

設立內部監控制度時應考慮以下要點：

訂定銷售及員工表現基準

- 不要訂定不切實際的銷售額，以免職員為了達標而尋求捷徑，或作出不道德甚至違法的行為。
- 監察及評估個別職員的表現，如比較各超級市場連鎖店銷售的食物及貨品，及個別連鎖店的整體銷售表現。
- 向所有員工公布評核表現的基準，並使用劃一的評核表格。

制訂清晰政策和程序

- 在指引和指示中列明與供應商、顧客、生意夥伴等往來的政策與程序，重點闡釋誠信和法律方面的問題。
- 按需要為職員舉辦建立管理效能的工作坊。
- 確保供應商、顧客和生意夥伴知悉公司的政策及營商文化。

釐訂員工職責

- 清楚訂明各級職員的角色和責任，以加強問責。
- 清晰釐訂批核業務及工作決定的權力。
- 只允許適當職級及具備所需經驗或專業知識的職員行使酌情權。

分隔職務和職能

- 分隔主要職務和職能，以加強監察和制衡。

保護敏感資料

- 將敏感或機密資料適當分類及保存。
- 採取措施，防止未獲許可的人士取閱存於電腦系統內的敏感或機密資料。

主動進行有效監管

- 規定各級督導人員進行核查。
- 規定督導人員匯報觀察所得和任何已採取的跟進行動。

編印管理報告

- 規定職員妥善保存各項主要工作（如招標）的準確記錄。
- 設立有效的資訊管理系統，定期編製有用資料供管理層參閱。

加強監察與制衡

- 除核查收入外，超級市場亦應主動委任內部或外聘核數師就連鎖店的業務進行獨立審查。
- 委託獨立的第三者（即「神秘顧客」）光顧連鎖店，並收集他們的意見。

設立投訴及收集意見的渠道

- 設立投訴及收集意見的渠道，並向職員、顧客及供應商公布。
- 迅速處理投訴，以表明管理層有決心解決所發現的問題。

除了這本《防貪錦囊》，廉政公署防止貪污處亦就採購、人事管理、維修工程管理等程序編製了《防貪錦囊》系列，以供參考。如欲索取，請聯絡該處轄下的私營機構顧問組。該組亦會應私營機構要求提供免費、保密及度身訂造的防貪建議。如需進一步資料，歡迎致電2526 6363、傳真至2522 0505或電郵至 asg@cpd.icac.org.hk。

