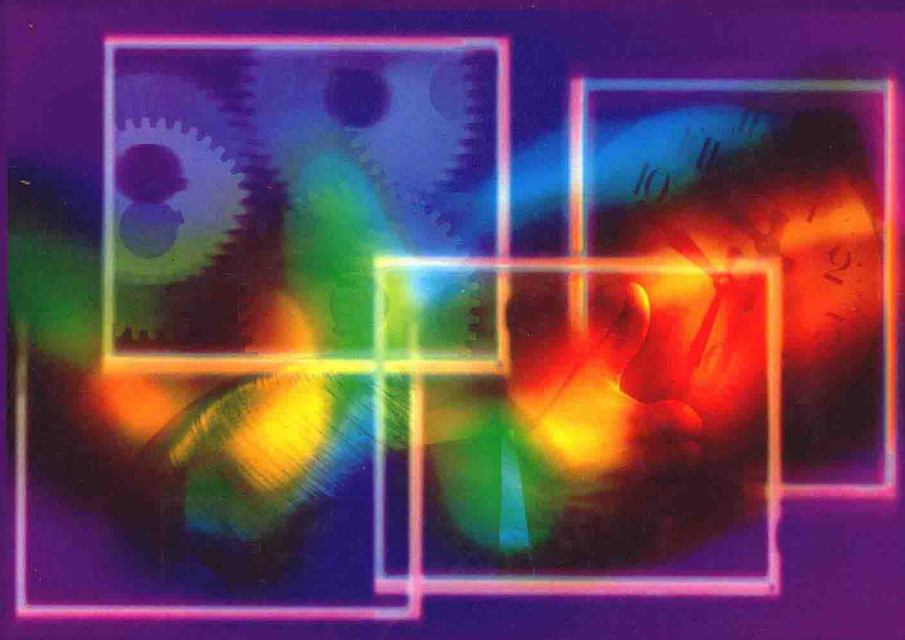


# 内部稽核理论与实务

林柄沧 编著



中国三峡出版社

F275

117

# 内部稽核理论与实务

林柄沧(CPA CIA)编著

中国三峡出版社

图书在版编目(CIP)数据

内部稽核理论与实务/林柄沧编著. -北京:中国三峡出版社, 2003.7

ISBN 7-80099-544-5

I. 内... II. 林... III. 企业管理: 财务管理  
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 047109 号

中国三峡出版社出版发行

(北京市海淀区太平路 23 号院 12 号楼 100036)

电话:(010)68218553 51933037

[http: // www.e-zgsx.com](http://www.e-zgsx.com)

E-mail:sanxiaz@ sina.com

唐山市印刷厂印刷 新华书店经销

2003 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月第 1 次印刷

开本: 787×1092 毫米 1/16 34.5 印张

字数: 617 千字 印数: 1-2500 册

ISBN7-80099-544-5/F·81 定价: 58.00 元

# 前 言

近两年来海峡两岸内部审计开展了互相访问和学术交流,同时在内部审计书刊、资料、教材等方面也进行了很好的合作。继推出中国台湾地区内部稽核协会理事长黄庆森先生的《内部稽核实践一月通》和陈锦烽先生的《企业资源规划系统使用控制与稽核》之后,现又将中国台湾地区内部稽核协会创会理事长林柄沧先生所著《内部稽核理论与实务》一书推荐给广大读者。

林柄沧先生毕生从事会计审计工作,在中国台湾地区德高望重。他早年毕业于中国台湾大学商学院,取得美国密苏里大学会计硕士后,又在菲律宾亚洲管理学院管理发展研究班研修结业。林先生是中国台湾地区内部稽核协会创始人之一,是该协会的首任理事长。他长期从事审计、会计实务和教学工作,有扎实的理论基础和丰富的实践经验,论著颇丰。《内部稽核理论与实务》一书,对内部审计进行了全面系统的论述。既有很深的理论功底,又具有很强的可操作性,论述详尽,内容丰富。每一章的附录中还提供了大量的资料、案例,具有借鉴价值。是值得一读的一本理论性与实践相结合的好书。为便于阅读,征得作者同意,将繁体字改为简体字,时间一律改为公元纪年。并在尊重原文的基础之上,对文中修辞、语法和一些表述方式根据大陆读者的习惯作了一些改动。

非常感谢林柄沧先生为大陆内部审计同仁提供了这本书,对中国台湾地区内部稽核协会和中国三峡出版社为本书的顺利出版所作的努力表示诚挚的谢意。

在本书终校之际,惊闻林柄沧先生因病辞世。去年在他病重期间还为两岸第二届内部审计交流会撰写了论文。林先生的去世是两岸内部审计界的一大损失,谨以此书的出版表达我们对他的哀思和纪念。

中国内部审计协会

2003年6月1日

## 作者简介

**学历:**中国台湾大学商学院毕业、美国密苏里大学会计硕士、菲律宾亚洲管理学院管理发展研究班结业。

**历任:**中国台湾地区国际商业银行行员、中国台湾地区会计师公会全台联合会会计问题评议委员、中国台湾地区台北市及高雄市会计师公会理事、中国台湾地区经济革新委员会经济行政组委员、中国台湾地区内部稽核协会创会理事长、中国台湾地区会计师公会全台联合会职业道德委员会主任委员。

**现任:**财团法人、中国台湾地区会计研究发展基金会审计准则委员会副主任委员、中国台湾地区内部稽核协会执业准则委员会主任委员、中国台湾大学会计系兼任讲师、东吴大学会计研究所兼任副教授、众信联合会计师事务所理事会副会长。

**其他著作:**《会计审计理论与实务》、《税收与法理之争》、《内部稽核执业准则》、《改善稽核生产力》、《如何避免审计失败》、《新会计大战》、《内部稽核实务Q&A101》、《成功的企业购并》。

# 目 录

|           |       |
|-----------|-------|
| 陈 序 ..... | ( 1 ) |
| 自 序 ..... | ( 2 ) |

## 第一章 内部稽核概论

|                           |        |
|---------------------------|--------|
| 第一节 内部稽核之定义 .....         | ( 4 )  |
| 第二节 管理责任与控制 .....         | ( 5 )  |
| 第三节 内部稽核之目的与范围 .....      | ( 7 )  |
| 第四节 风险评估——稽核什么及何时稽核 ..... | ( 8 )  |
| 第五节 内部稽核执业准则 .....        | ( 8 )  |
| 第六节 营运稽核 .....            | ( 17 ) |
| 第七节 内部稽核人员之角色扮演 .....     | ( 18 ) |
| 第八节 内部稽核与外部稽核之关系 .....    | ( 19 ) |
| 第九节 内部稽核与职业道德规范 .....     | ( 20 ) |
| 第十节 政府审计 .....            | ( 23 ) |
| 第十一节 结 语 .....            | ( 24 ) |
| 附 录 .....                 | ( 25 ) |

## 第二章 内部稽核过程

|                         |        |
|-------------------------|--------|
| 第一节 前 言 .....           | ( 58 ) |
| 第二节 选择受查者 .....         | ( 59 ) |
| 第三节 稽核准备工作 .....        | ( 60 ) |
| 第四节 内部控制之了解、测试与评估 ..... | ( 65 ) |
| 第五节 扩大测试 .....          | ( 66 ) |
| 第六节 发现与建议 .....         | ( 67 ) |
| 第七节 稽核报告 .....          | ( 68 ) |

|               |        |
|---------------|--------|
| 第八节 追 踪 ..... | ( 69 ) |
| 第九节 结 语 ..... | ( 70 ) |
| 附 录 .....     | ( 70 ) |

### 第三章 内部控制系统

|                       |         |
|-----------------------|---------|
| 第一节 内部控制之定义及重要性 ..... | ( 87 )  |
| 第二节 控制之过程 .....       | ( 88 )  |
| 第三节 控制的人性面 .....      | ( 90 )  |
| 第四节 管理目的与组织营运 .....   | ( 92 )  |
| 第五节 内部控制之目的 .....     | ( 96 )  |
| 第六节 内部控制结构 .....      | ( 97 )  |
| 第七节 内部控制程序 .....      | ( 101 ) |
| 第八节 内部控制之种类 .....     | ( 103 ) |
| 第九节 内部控制之方法 .....     | ( 106 ) |
| 第十节 内部控制系统之建立 .....   | ( 109 ) |
| 第十一节 内部控制系统之了解 .....  | ( 110 ) |
| 第十二节 风险管理 .....       | ( 115 ) |
| 第十三节 内部控制专案审查报告 ..... | ( 118 ) |
| 第十四节 自我控制评估 .....     | ( 121 ) |
| 第十五节 公司监理 .....       | ( 124 ) |
| 第十六节 内部控制之威胁 .....    | ( 127 ) |
| 第十七节 内部控制之其他考量 .....  | ( 129 ) |
| 第十八节 结 语 .....        | ( 130 ) |
| 附 录 .....             | ( 130 ) |

### 第四章 稽核证据

|                       |         |
|-----------------------|---------|
| 第一节 证据之性质 .....       | ( 157 ) |
| 第二节 证据之种类 .....       | ( 157 ) |
| 第三节 影响稽核证据搜集之因素 ..... | ( 163 ) |
| 第四节 稽核证据适当性之衡量 .....  | ( 165 ) |
| 第五节 稽核证据与工作底稿 .....   | ( 166 ) |

|                     |         |
|---------------------|---------|
| 第六节 稽核证据与专业精神 ..... | ( 167 ) |
| 第七节 内部稽核工作之监督 ..... | ( 168 ) |
| 第八节 结 语 .....       | ( 169 ) |
| 附 录 .....           | ( 169 ) |

## 第五章 稽核之规划

|                           |         |
|---------------------------|---------|
| 第一节 前 言 .....             | ( 179 ) |
| 第二节 受查者之选择标准 .....        | ( 179 ) |
| 第三节 选择受查者之步骤 .....        | ( 180 ) |
| 第四节 稽核工作之准备 .....         | ( 185 ) |
| 第五节 确定稽核目的及工作范围 .....     | ( 185 ) |
| 第六节 复核稽核档案及其他相关资料 .....   | ( 187 ) |
| 第七节 遴选稽核小组成员及其他稽核资源 ..... | ( 188 ) |
| 第八节 拟定初步之稽核程式 .....       | ( 189 ) |
| 第九节 通知被稽核单位 .....         | ( 189 ) |
| 第十节 决定稽核报告何时及如何分送给谁 ..... | ( 191 ) |
| 第十一节 取得开始稽核工作之核准 .....    | ( 191 ) |
| 第十二节 初步调查 .....           | ( 192 ) |
| 第十三节 结 语 .....            | ( 194 ) |
| 附 录 .....                 | ( 195 ) |

## 第六章 外勤工作

|                   |         |
|-------------------|---------|
| 第一节 外勤工作的性质 ..... | ( 211 ) |
| 第二节 测 试 .....     | ( 217 ) |
| 第三节 查核技术的应用 ..... | ( 225 ) |
| 第四节 分析性稽核程序 ..... | ( 232 ) |
| 第五节 稽核证据 .....    | ( 238 ) |
| 第六节 结 语 .....     | ( 239 ) |
| 附 录 .....         | ( 240 ) |

## 第七章 稽核程式

|                       |         |
|-----------------------|---------|
| 第一节 前言 .....          | ( 243 ) |
| 第二节 编制稽核程式的时机 .....   | ( 244 ) |
| 第三节 稽核规划 .....        | ( 245 ) |
| 第四节 查核范围 .....        | ( 245 ) |
| 第五节 经济、效率及效果之定义 ..... | ( 246 ) |
| 第六节 查核目的及程序 .....     | ( 247 ) |
| 第七节 稽核程式之编制 .....     | ( 249 ) |
| 第八节 稽核程式的标准 .....     | ( 254 ) |
| 第九节 结 语 .....         | ( 255 ) |
| 附 录 .....             | ( 255 ) |

## 第八章 统计抽样

|                      |         |
|----------------------|---------|
| 第一节 统计抽样之基本观念 .....  | ( 260 ) |
| 第二节 统计抽样为查核工具 .....  | ( 264 ) |
| 第三节 属性抽样 .....       | ( 267 ) |
| 第四节 发现抽样 .....       | ( 274 ) |
| 第五节 机率与大小成比例抽样 ..... | ( 278 ) |
| 第六节 每单位平均数估计抽样 ..... | ( 284 ) |
| 第七节 非统计抽样 .....      | ( 289 ) |
| 第八节 结 语 .....        | ( 289 ) |
| 附 录 .....            | ( 290 ) |

## 第九章 电子资料处理稽核

|                           |         |
|---------------------------|---------|
| 第一节 电子资料处理与人工处理之差异 .....  | ( 295 ) |
| 第二节 一般控制 .....            | ( 296 ) |
| 第三节 应用控制 .....            | ( 300 ) |
| 第四节 记录对 EDP 内部控制之了解 ..... | ( 303 ) |
| 第五节 EDP 系统控制风险之评估 .....   | ( 304 ) |
| 第六节 EDP 控制系统之遵行测试 .....   | ( 306 ) |

|      |                        |         |
|------|------------------------|---------|
| 第七节  | 小型 EDP 系统之内部控制考虑 ..... | ( 309 ) |
| 第八节  | 如何利用通用电脑软件执行测试 .....   | ( 310 ) |
| 第九节  | 查核电子资料处理部门作业之重点 .....  | ( 313 ) |
| 第十节  | 查核电脑应用系统之程序 .....      | ( 314 ) |
| 第十一节 | 释例:XYZ 公司之电脑部门稽核 ..... | ( 315 ) |
| 第十二节 | 电子商务查核 .....           | ( 329 ) |
| 第十三节 | 结 语 .....              | ( 331 ) |
| 附 录  | .....                  | ( 332 ) |

## 第十章 数量方法

|     |                 |         |
|-----|-----------------|---------|
| 第一节 | 前 言 .....       | ( 354 ) |
| 第二节 | 线性规划 .....      | ( 354 ) |
| 第三节 | 回归与相关分析 .....   | ( 360 ) |
| 第四节 | 存货控制 .....      | ( 363 ) |
| 第五节 | 专案管理和运输方法 ..... | ( 367 ) |
| 第六节 | 预测与趋势分析 .....   | ( 374 ) |
| 第七节 | 其他数量方法 .....    | ( 378 ) |
| 第八节 | 结 语 .....       | ( 386 ) |

## 第十一章 稽核报告

|     |                   |         |
|-----|-------------------|---------|
| 第一节 | 前 言 .....         | ( 387 ) |
| 第二节 | 稽核报告之目的 .....     | ( 387 ) |
| 第三节 | 沟 通 .....         | ( 388 ) |
| 第四节 | 稽核报告准则 .....      | ( 389 ) |
| 第五节 | 期中稽核报告 .....      | ( 399 ) |
| 第六节 | 稽核终结会议 .....      | ( 400 ) |
| 第七节 | 报告的写作技巧 .....     | ( 402 ) |
| 第八节 | 如何使稽核报告得到结果 ..... | ( 403 ) |
| 第九节 | 结 语 .....         | ( 407 ) |
| 附 录 | .....             | ( 407 ) |

## 第十二章 内部稽核部门之管理

|                           |         |
|---------------------------|---------|
| 第一节 前 言 .....             | ( 420 ) |
| 第二节 内部稽核部门之目的、权利及责任 ..... | ( 420 ) |
| 第三节 内部稽核部门之组织架构 .....     | ( 422 ) |
| 第四节 内部稽核部门之工作项目 .....     | ( 432 ) |
| 第五节 稽核之规划 .....           | ( 434 ) |
| 第六节 工作执行之管理 .....         | ( 436 ) |
| 第七节 内部稽核部门之政策及程序 .....    | ( 438 ) |
| 第八节 人事管理及养成 .....         | ( 439 ) |
| 第九节 与外部稽核人员之协调 .....      | ( 440 ) |
| 第十节 品质保证 .....            | ( 442 ) |
| 第十一节 结 语 .....            | ( 443 ) |
| 附 录 .....                 | ( 444 ) |

## 第十三章 人际关系

|                         |         |
|-------------------------|---------|
| 第一节 前 言 .....           | ( 452 ) |
| 第二节 受查者如何看待内部稽核人员 ..... | ( 453 ) |
| 第三节 理由与原因 .....         | ( 455 ) |
| 第四节 良好关系的需要 .....       | ( 458 ) |
| 第五节 稽核人员和受查者关系的影响 ..... | ( 458 ) |
| 第六节 关系之改善 .....         | ( 459 ) |
| 第七节 倾 听 .....           | ( 464 ) |
| 第八节 沟 通 .....           | ( 465 ) |
| 第九节 参与式稽核 .....         | ( 467 ) |
| 第十节 稽核关系之特殊问题 .....     | ( 467 ) |
| 第十一节 结 语 .....          | ( 470 ) |
| 附 录 .....               | ( 471 ) |

## 第十四章 舞弊侦防

|               |         |
|---------------|---------|
| 第一节 性 质 ..... | ( 490 ) |
|---------------|---------|

|     |              |         |
|-----|--------------|---------|
| 第二节 | 责 任 .....    | ( 493 ) |
| 第三节 | 授 权 .....    | ( 496 ) |
| 第四节 | 侦 查 .....    | ( 496 ) |
| 第五节 | 舞弊预防 .....   | ( 502 ) |
| 第六节 | 管理阶层舞弊 ..... | ( 504 ) |
| 第七节 | 舞弊之报告 .....  | ( 507 ) |
| 第八节 | 电脑舞弊 .....   | ( 509 ) |
| 第九节 | 道德文化 .....   | ( 514 ) |
| 第十节 | 结 语 .....    | ( 515 ) |
| 附 录 | .....        | ( 515 ) |

## 陈 序

由于中国台湾地区企业经营环境之变化及有关部门之重视,内部稽核之功能已经普受经营者肯定,内部稽核从业人员的人数也日渐增加。

自从作者林柄沧先生于1993年7月出版《内部稽核执业准则》一书之后,中国台湾稽核人员之工作执行有了参考之指引。为了使稽核从业人员对内部稽核作业有更深入及完整之认识,作者乃利用业余时间,再度出版了《内部稽核理论与实务》一书。

阅读全书之后,觉得内容充实,且作者对下列三点强调十分有意义:

内部稽核是一种评估性的服务功能,必须与受查者建立共识、互信及互敬,才能使稽核工作顺利进行。因此内部稽核人员必须注意人际关系并努力做好沟通。

内部稽核资源相当有限,为求经济有效,稽核工作之执行,必须基于风险评估之观念,做好适当之规划。

内部稽核人员评估他人,也应检讨自己。因此内部稽核部门应建立品质保证计划,以确保稽核品质之持续改善与提升。

作者自1988年1月发起创设中国台湾地区内部稽核协会以来,对推广建立内部稽核制度不遗余力。《内部稽核理论与实务》一书之出版,相信对提升中国台湾地区内部稽核从业人员之执业水准,应能有所助益。在本书付梓之际,乐为之序。

中国台湾地区证券管理委员会  
主任委员 陈 树

1995年3月17日

# 自序

中国台湾地区稽核从业人员自从 20 世纪 80 年代初期开始快速成长,内部稽核从业人员突破 5000 人,反映了企业经营者对内部稽核之重视,这是一种可喜的现象。

自从作者于 1993 年 7 月出版了《内部稽核执业准则》一书之后,有许多读者纷纷表示希望作者对内部稽核作业做更详尽及完整之介绍。作者乃不揣简陋,根据多年参与内部稽核实务研讨之心得,并参考其它国家内部稽核书籍及期刊,编著成《内部稽核理论与实务》一书,作为稽核从业人员之参考工具,并希望对提升中国台湾地区内部稽核水准能有所贡献。

第一章 介绍内部稽核之定义、目的与范围及内部稽核人员如何适当扮演其角色。为使内部稽核人员了解内部稽核专业之要求,对内部稽核执业准则及内部稽核职业道德规范,亦重点加以提示。

第二章 介绍内部稽核过程,包括规划、资讯之检查与评估、结果之沟通及追踪,使稽核人员对稽核工作之流程,有一简要完整之认识。

第三章 介绍内部控制之目的、控制之结构要素及基本的控制原则。内部稽核之职责,在于评估内部控制制度之妥当性与有效性,因此,如何了解及评估控制制度,亦详加探讨。

第四章 介绍稽核证据之性质及种类,稽核证据适当性之衡量及工作底稿之编制要领。

第五章 介绍年度稽核工作如何基于风险评估做有效控制,以及探讨个案稽核之规划步骤。

第六章 从实务观点介绍稽核人员执行外勤工作之技巧,包括观察、询问、验证、调查及评估等,使稽核结论与发现有充分之依据。

第七章 介绍稽核程式编制之时机及如何有效编制,使稽核人员据以收集相关及有用之证据。

第八章 介绍统计抽样之基本观念及如何运用统计抽样之工具,包括各种抽样方法,提高稽核工作效率。

第九章 介绍电子资料处理之控制环境,及如何利用电脑工具协助稽核人员从事内部控制之测试与评估。

第十章 介绍数量方法,使稽核人员了解作为管理工具的一些数量方法及其

应用。第八至第十章,均为稽核工具之介绍,目的在使稽核人员善用这些工具,以增进稽核效率。

第十一章 介绍稽核报告之目的与基本原则,探讨报告的写作技巧,以使报告得到结果。

第十二章 介绍如何有效管理内部稽核部门,包括内部稽核部门之组织结构、政策及程序、工作分派、人员培训等,并探讨如何确保稽核工作之品质。

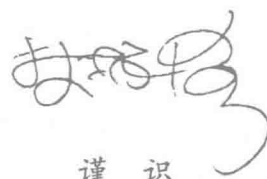
第十三章 介绍人际关系之重要性及探讨内部稽核人员如何采用参与式的方法,增进与受稽核者之关系,对于如何有效倾听、沟通及处理稽核关系之特殊问题,亦一并介绍。

第十四章 介绍舞弊侦防的基本观念,使稽核人员对其在舞弊之防杜、侦查、调查及报告方面应负之责任,有充分认识。对于管理舞弊、电脑舞弊及舞弊之红旗警讯,亦有详细探讨。

本书得以出版,承中国台湾地区内部稽核协会前任理事长刘振岩先生及郑恒圭先生与现任理事长卢达仁先生之鼓励,并受内部稽核协会理监事陈埤拱、陈礼炫、蔡扬宗、林志成、蔡笃材、杨文安、黄庆森及顾问戴介贞等诸位先生之协助,特此致谢。本书编写过程,承蒙众信联合会计师事务所柯雨谷、武丽玲、陈昭锋、陈怡成、徐千惠、黄海悦、张立媛、黄儒美、林炳耀、徐淑瑞等协助搜集资料,并此致谢。

本书在各章之后,转载中国台湾地区会计研究发展基金会审计准则委员会发布之部分公报及附录,一些曾在《中国台湾地区内部稽核会讯》及《众信会计》刊登之文章,对会计研究发展基金会、中国台湾地区内部稽核协会、众信联合会计师事务所及各位作者、译者,谨致谢意。

作者才疏学浅,敬请读者指教。



谨 识

众信联合会计师事务所理事会副会长  
中国台湾地区内部稽核协会 创会理事长

2000年9月16日

# 第一章 内部稽核概论

## 第一节 内部稽核之定义

稽核(Audit),源自拉丁文 Audire,意思是“听”(to hear),亦即稽核人员赴现场停、看、听,根据观察的结果,提出报告。

依照国际内部稽核协会之定义,“内部稽核是一种独立、客观的确认及咨询活动,用以增加价值及改善一个组织的营运。它协助一个组织透过一个系统化的方法,评估及改善风险管理、控制及监理过程的效果,以帮助所在组织实现其目标”。

(Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization operations. It helps an organization accomplish its objective by bringing a systematic disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.)此一定义含有下列意义:

“内部”指稽核工作之执行,系由一个组织,营利事业或非营利事业,政府机构或民营企业,内部的职员在组织内部进行。随着经营环境的变化,稽核作业外包(outsourcing)在欧美先进国家颇为流行。

“独立及客观”强调表明稽核人员之工作执行应秉持超然独立及公正客观,不受到任何限制及干扰,独立性强调内部稽核单位在组织内之地位,而客观性则是稽核人员之工作心态。

“确认及咨询活动”为内部稽核人员的两大服务类型。确认服务系对证据加以客观检查,以对组织的风险管理、控制或监理过程提供独立评估。例如财务咨询、经营绩效、法令遵循、系统安全及购并事项检查的稽核案件。咨询服务超越确认服务的范围,强调机会及附加价值,重创意,协助管理阶层达成组织赋予之目标。

“增加价值及改善组织的营运”系内部稽核的目的。内部稽核透过一个系统化的方法,对风险管理过程、控制过程及监理过程加以评估并建议改善,创造附加价值,对组织做出贡献。

当组织的高层管理者,因为组织扩大到一定规模之后,无法事必躬亲,因而必

须分工、授权。此时他必须建立各种控制制度,以确保被授权者依照他的期望去执行任务。但是控制制度的设计是否妥当,执行是否有效,必须有独立客观之人士加以检查及评估。此外,组织目标是否实现具有很大不确定性,是否已建立有效的风险管理机制及健全的公司监理,也需有独立人士加以评估。基于上述需要,内部稽核乃应运而生。

传统上,内部稽核偏重于财务活动正确性及忠实性的检查,包括舞弊及不法行为的揭发。随着时代环境的改变,内部稽核的功能,从消极的防弊演变为积极的兴利,亦即增加价值及改善组织营运。稽核的范围亦由狭义的财务活动的稽核(financial audit)扩大为各项营运活动的稽核(Operational audit)。

美国内部稽核协会(The Institute of Internal Auditors, 简称 IIA)成立于 1941 年,至今已有 50 年以上之历史。IIA 已经由美国发展至世界各地,成为一个国际性之组织。全世界之会员总数已超过 7 万人。

除内部稽核协会以外,内部稽核人员因为从事特定的稽核工作而另行组织特定的稽核协会。例如:资讯系统稽核协会(已发展为一个国际组织,考试及格者称为 CISA)、舞弊稽核协会(考试及格者称为 CFE)、银行稽核协会(考试及格者称为 CBA)等。

中国台湾地区内部稽核协会成立于 1988 年。由于适逢产业升级及受到金融局、保险司与证券及期货管理委员会等各管理部门之重视与推动,目前设有内部稽核部门的企业,至少有 3000 家以上,从业人员超过 7000 人。内部稽核协会对内部稽核之推动,不遗余力,现有会员人数超过 2000 人。

## 第二节 管理责任与控制

内部稽核的功能既然是在对组织提供服务,因此其基本任务是了解组织之管理阶层的责任与需要。一般而言,管理阶层有三项基本的责任:规划、组织及指挥,以实现组织之目的及目标。

规划包含确立目的及目标,指出资源及组织各机能之最佳利用,以期实现既定的目的及目标。资源包括人力、设备、材料、资金等。组织机能基本上包括行销、生产、财务、人事及研究开发等。

目的指管理阶层想要达成的广泛的、一般性的陈述或声明。目标则指较为特定而且可以衡量的靶标。例如公司的目的希望在中国台湾中部的药用洗发剂有最大的市场占有率。它可能设定第一年底的市场占有率为 5%,第二年底为 10%,第三年底为 20%。