

最新企业管理制度全 集 (三)

霍晓惠 主编

吉林摄影出版社

第四单元	5
第二章	6
一、综合性公司的利润中心制度	7
二、门市销售的利润中心制度	12
第三章	17
一、资产控制制度原则	18
二、零用金管理细则	19
三、费用开支标准	20
四、职工食堂财务管理规定	26
五、内部稽核制度	27
第四章	34
一、财产管理办法	35
二、固定资产火灾保险事务处理准则	37
三、固定资产管理制度	40
四、财务盘点制度	47
第五章	62
一、财务管理规则	63
□ 总 则	63
二、出纳作业处理准则	69
第六章	73
一、职务	74
二、职权	75
三、职责	75
第五单元	77
第一章	78
一、财务、会计与稽核单位工作职责	79
二、会计帐表的标准规范	82
三、会计人员审核费用规范	87

四、会计核算基础工作规定	97
五、地方会计报表记载简则	100
六、市县单位经收票据处理准则	109
七、管理部与各部门有关明细帐分记办法细则	110
八、各部门月绩分析细则	111
九、财务与会计管理规章	113
第二章	122
一、直线单位会计员帐款作业绩效评核办法	123
二、应收票据、应收帐款处理准则	124
三、收款须知	127
四、会计员帐款回收考核办法	132
五、业务员收款守则	133
六、应收帐款及应收票据管理办法	135
七、问题帐款管理办法	137
八、问题帐款处理办法	141
九、呆帐管理办法	143
第三章	147
第四章	150
一、企业审计工作制度	151
二、审计条例	154
三、企业内部审计工作规定	158
第五章	166
一、统计管理办法	167
二、统计工作细则	170
第六章	176
一、富贵信托资金	177
二、储蓄定期存款中途提取及逾期处理办法	191
三、受益人变更申请书	192

四、出纳业务处理程序194

五、信托凭证挂失止付办法199

六、办理“员工信托资金”实施办法202

第四单元

财务管理系统

第二章

利润中心管理制度

一、综合性公司的利润中心制度

□ 总 则

第一条 本办法制定利润中心有关的基本精神、组织原则、管理方式、次产划分及酬金分配等基本事项。

第二条 本公司推行利润中心制度，旨在激励员工发挥自动自发精神，工作更加勤奋，俾使全体股东获得更多的投资报酬，出力员工获得合理的酬金，借以提高敬业的精神，从而加速公司的成长与发展。

第三条 利润中心制度的推行，各部(中心)均须制定必须达成的年度盈利目标，施以分层负责，从而最大限度地发挥各级人员个人的潜力，以收个别经营之效，更须注重整体管理，这样就能发挥以公司为主体的团队精神。

第四条 凡本公司所属单位人员，均依本准则制定的各项业务执行标准。

□ 组织原则

第五条 本公司所属单位依营业(或产品)类别分成若干部，以部为单独盈利的利润中心，依据董事会的决策，总经理的指示及董事会分配的盈利目标，经营该中心所属资材，执行营利活动。

第六条 各部设经理负责该部投资的经营及业务的经营。

第七条 部以下视业务需要设科，各设科长，承经理之命，执行各项业务活动。

第八条 总公司设秘书室、稽核室、人事室、电脑室、总务部、会计部、财务部、支援各利润中心的经营。

(一)秘书室统筹管理全公司文书收发及资料管理。

(二)稽核室专司分析各部的经营管理状况，研究更新的经营管理

方式，协助各部提高其生产力，并协助推行年度经营计划，公司章程制度，各部室办事细则，及新产品开发投资计划的审核。

(三)人事室统一掌管全公司有关人事资料、考勤、招聘并支援协助各部的人力。

(四)电脑室掌理统计分析各部有关的经营统计资料。

(五)总务部统筹管理与规划全公司共通性的庶务工作。

(六)会计部除统筹掌管与记载全公司的各类帐务外，并按月分别提供各中心的资产负债及盈余损益等经营分析所必需的各项资料。

(七)财务部除掌管公司金钱、证券等统收统支外，并协助各部的财务调度。

第九条 本公司设下列各利润中心：

(一)超级市场部利润中心：负责各连锁超级市场及连锁商店货品的批发业务。

(二)服饰沙龙利润中心：负责国际服饰沙龙国内外各式男女服饰销售管理业务

(三)西点面包利润中心：负责各式西点、中点面包的加工及销售业务。

(四)贸易利润中心：负责本公司或代理他公司进出口业务。

(五)业务利润中心：负责本公司各种加工制品的销售，促销及机动贩卖。

(六)奶品利润中心：负责奶品类食品的生产。

(七)调味食品利润中心：负责加工调制各类肉类加工品速冻食品生产。

(八)罐头食品利润中心：负责各类食品罐头生产。

☐ **管理方式**

第十条 总经理秉承董事长之命，执行董事会决议的公司年度投资报酬率目标。

第十一条 各部(中心)经理秉承总经理之命，指挥各该利润中心，

负责执行各该部的年度盈利目标，并负责该部财务的经营。如不能达到所订盈利目标，应自请让贤或另调他职。

第十二条 以部(中心)为盈利单位，以其资产负债计算其损益。

第十三条 利润中心相互间物质的收交、人力的支援，均视为内部交易，以内部往来凭证行之。甲中心的索价高于外购价格时，乙中心得请求甲中心以外购价格让渡或外购之。

第十四条 各部(中心)为经营所需资金，可经总经理的批准后，向财务部贷款，利息计算如下：

(一)各部当月利息，以上月份流动资金帐面余额的 1% 计算。(照银行利息变动)。

(二)各部当年度累积盈余及累积亏损，亦并入流动资金计息。

(三)配合各部内营业计划实施，向 银行专案贷款(限进口机器及外销贷款)，依原贷款利息拨该中心使用。

第十五条 各部(中心)的现金票据、存款，有价证券等均由财务部保管，内部交易以“内部往来”凭证行之。

第十六条 会计部每月十五日前列报各部(中心)前月的资产负债及损益计算，供各部(中心)经理及总(副)经理经营之需。同时需列报各部的成本费用分析，供各部经理作管理措施的参考。

第十七条 秘书室、稽核室、人事室、电脑室、总务部、会计部、财务部的费用预算分由各部(中心)依投资额(或服务)多寡的比例，按月定额分摊之。

第十八条 各部除营业活动外，一切对外的承诺，签约、及财务的借贷，均由总公司代表统筹办理。

☐ 资产划分

第十九条 各部(中心)成立之初，各部均依下列方式分配资产与负债。

(一)总公司的现金由各中心申请贷为周转金，帐面划拨后，现金由财务部统一保管。

(二)设备依各部(中心)实际所需,划分子各部。

(三)材料、半成品、成品依实存量拨归各部(中心)。

(四)土地除各部占用及必需的空地处,划归财务部。嗣后各部使用时,计收租金或重行划归该部。

(五)公司现有的负债,依资产与负债比例分配于各部(中心)。

(六)各部不需要的资产(设备)统归总务部处理,除成品外,非经总经理批准,不得自行变卖。

第二十条 各部为争取更多利润而必需新添设备时,可拟具计划经总经理批准后,向财务部贷款,利息按第十四条第一款计算。

☐ 酬金的计算及分配

第二十一条 利润中心制度实施前,员工薪资应作合理的调整嗣后,除依物价指数的变动定期调整,及职务变动按职务等级调整后,采用定期性加薪原则。

第二十二条 每三个月定期检查各部(中心)业绩(不含对外投资、出售资产、证券、利息等收益),依下列计算加发业绩奖金:

表 4.2.1

(1) 总公司总盈余达成率 (2) 各中心盈余达成率	100%(含)以上	80%~99%	60%~79%	30%~59%
100%(含)以上	加发薪资 总额 20%	加发薪资 总额 10%	加发薪资 总额 8%	加发薪资 总额 6%
80%~99%	加发薪资 总额 10%	加发薪资 总额 8%	加发薪资 总额 6%	加发薪资 总额 4%
70%~79%	加发薪资 总额 8%	加发薪资 总额 6%	加发薪资 总额 4%	不加发
60%~69%	加发薪资 总额 6%	加发薪资 总额 4%	不加发	不加发
(1)使用本表时,先核对总公司总盈余的达成率,再核对各中心的盈余达成率。 (2)厂务部、工务部、及质量管理部,以奶品、调味食品、及罐头三中心的平均达成率计算。 (3)秘书室、稽核室、人事室、电脑室、总务部、会计部、财务部等部门,以总公司各中心的平均达成率计算。				

第二十三条 前条所订业绩奖金由会计部、稽核室核算,呈总经理核准后,由各部经理全权决定部内人员的分配,送会计部按人次在月薪资内发放。

第二十四条 年度终了结算, 预计可分配盈余中, 超出股息 8-12 %的盈余(各部预计收入盈余), 以股东与员工分享为原则。将半数拨为员工经营奖金, 按各部的盈亏及各单位的工作绩效分配之。但各中心间及个的差别, 以不超过 100 与 65 的比为原则(有特别功绩和无一点成绩者例外)。

第二十五条 各部实得的经营奖金额, 由各中心经理分配后, 呈总经理核定后发给之。

第二十六条 公司对各中心(投资最少利益最多者)及各单位平时较出力的人员(有发明及创造者, 有改善成效者, 有建议成绩者), 可发给特别奖金。

第二十七条 各中心及各单位当年度结算的奖金, 均应于次年春节前或平均加于月薪发放为原则。会计部应依法办理扣缴, 并视同薪资依发放月份的费用入帐。

第二十八条 各中心经营财物的短缺或呆帐, 均应自该中心的盈余中扣除。

☐ 附 则

第二十九条 各中心当月的资料, 限于次月三日前送达会计部, 会计部应于次月 15 日前算妥各中心的盈亏, 每季并应结算总盈亏及奖金总额, 呈总经理核定后, 分送各中心分配, 各中心分配名单应于月底前送交会计部, 以便并薪于五日发放。

第三十条 各中心当月资料如逾期送达会计部, 其收入部分当月不予认定。但可转列次月收入计算, 其支出部分(包括费用、人工、原料及成本)亦同, 但应自当期应得奖金中扣除此项金额, 以为罚则。

第三十一条 前项逾期送达的单据, 会计部应予退件, 如有不可抗力特殊因素, 各中心应呈总经理特准。经呈准后, 列入当期损益中不扣除奖金, 否则一律依前项规定处理。

第三十二条 内部调拨单据(包括成品入库单及商品调拨单), 如未按时送达, 除拨出单位的收入不予计算外(次月亦不予计算), 拨入

单位的支出部分，比照第三十条支出部分处理，由延误单位负责。

第三十三条 本办法经本公司董事会批准后实施，修改时亦同。

二、门市销售的利润中心制度

第一条 利润中心组织系统(如图所示)

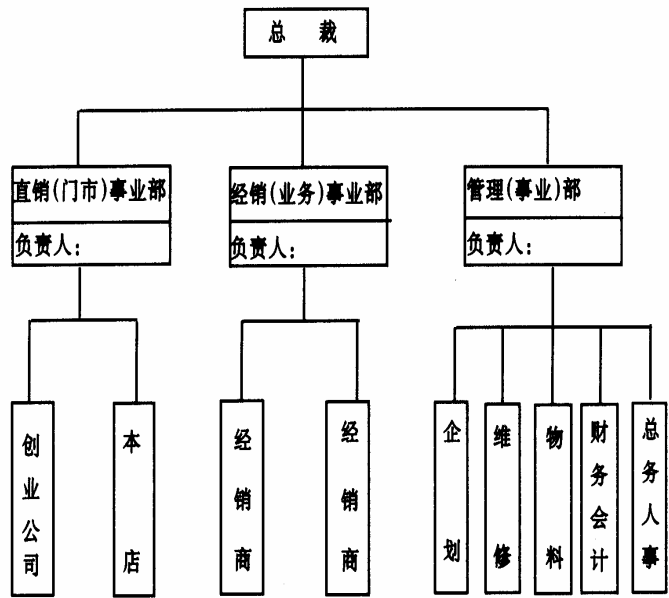


图 4.2.3

第二条 组织原则

(一)本公司业务及管理的需要，分成管理、经销、直销等三个事业部，各事业部设经理一人，全权负责各该部的经营。

(二)直销(门市)事业部之下，以独立工作若干利润中心，依其所定的方针及分配的盈利目标，经营该中心所属资源，执行盈利活动。

(三)管理(事业)部支援各事业部的经营，其下设：

1.总务人事：分别支援各部的庶务、人事工作。

2.财务会计：为各部提供管理所需情报，并协助办理有关帐务及财务调度与收支。

3.资材：提供商品、零件品、包装材料等的采购与仓储服务。

4.修护：加强售后服务并为各部修护故障品。

5.企划：开发新产品，分析各部的经营管理状况，研究有效的经营管理方式，协助各部提高其经营效能。

第三条 管理方式

(一)总裁为本公司最高执行主管，执行达成公司年度投资报酬率目标的全盘经营工作。

(二)各事业部负责人(经理)秉承总裁的指示，指挥所属利润中心，负责执行各该部的年度盈利目标，如不能达到盈利目标，应有自请让贤另调他职的风度与决心。

(三)管理(事业)部的费用，须予计入商品成本内，并加上合理的利润，作内部计价转拨于经销、直销事业部。

(四)各事业部为经营之所需，可经总裁的批准后，向管理(事业)部贷款，计息方式如下：

1.各事业部所需周转金，利息以月息 %计算。

2.各事业部为增添生财器具而贷款，以月息 %计收利息。

(五)管理(事业)部每月十日以前列报各事业部的资产负债表及损益表，供各该事业部负责人及总裁决策之需，同时列报各所属中心的成本费用，供作事业部负责人管理的依据。

(六)各事业部除营业活动外，一切对外的承诺、签约等事项，均由管理部代表统筹办理。

(七)人事任免、调动、核薪及有关从业人员福利等事项，各事业部负责人均有参与决定之权，惟须依公司的规定，由管理部统筹办理

并发布之。

(八)商品有关手续：

1.订货流程：

订货人(店长或经销商负责人)开立订货单→事业部主管核准→总裁核备→管理部备货

2.送货流程(管理部主动配销的流程亦同)：

管理部(物料)开立送货单→管理部主管核准→送货单连同商品点发→事业部点收→送货单签回→管理部

3.退货流程：

退货单位开立退货单→退货单位主管核准→退货单连同故障品运回管理部点收→退货单签回→事业部

4.上列的订货单、送货单、退货单均须顺日期、顺编号，当日送出，不得积压。

5.事业部商品销货或退回，须按统一发票办法及营业税法的规定办理。

(九)财务会计事务办理规定：

1.各事业部有关现金与票据的收付，原则上均集中于管理部财务单位办理，但零星的开支，各事业部得设定额周转金，凭单据先予支付，每周列清单报销一次。各中心的周转金额视业务需要另订之。

2.管理部财务单位每日应就已执行的收支传票按事业部所属各中心别，分编库存现金日报表。

3.支出原始凭证，均须由事业部经手人签章及其主管的核章，始可支付，其权限在 3000 元以上者均须由事业部负责人核定。

4.各事业部财务不独立，但历月及会计年度终了，均须分别计算盈亏。

5.事业部相互间商品的调拨，由拨出部门开立“事业部物品调拨单”，该单一式三联，拨入出部门各存一联，另一联送财务会计，入帐的金额，仍按成本计算，不计算“内部利益”。

第四条 资产划分

(一)事业部于成立之初，均须建立资产负债。

1.公司的现金由各中心申请贷款为周转金，以转款方式拨入各事业部的内部帐户，现金保管于管理部财务会计单位。

2.设备按各部实际需要，划分于各事业部。

3.零件品、成品依实存量拨归各事业部。

4.公司现有负债，依资产与负债的比例分配于各事业部。

(二)各部为争取更多利润而必需新添生财器具、设备时，如周转金不足，可拟具计划，经总裁批准后向管理部贷款，但需照上列规定计息。

(三)利润中心实施之日，由管理部一次点交的设备，视为事业部的资本，一次点交的零件品、成品，视为事业部的周转金。点交的数应按事业部所属中心分别列册，并由各该中心切实保管与运用。

(四)各事业部对于原有的生财器具、设备等无法使用须予谦弃或出售者，应叙明详情呈总裁核准后，始可处理。

第五条 奖励及分配

(一)每年度终了，结算有盈余时，应按盈余先减除所得税，税后余额优先弥补上年度亏损，再提公积金以及发放股息，从业人员奖励金。

(二)各事业部应得的从业人员奖励金额，由各事业部经理全权分配所属人员。

(三)各事业部当年度结算的奖励金，原则上均应于次年二月底前发放。

(四)年度进行中，任何事业部门均不得以任何理由以预支或暂支名义发放奖金。

(五)各事业部经管财物，于年终盘点时，如发现有短少，须于发放奖金时扣回。

(六)有关事业部目标编定以及绩效评估另依有关规定办理。

第六条 本制度呈总裁核准后实施，修正时亦同。

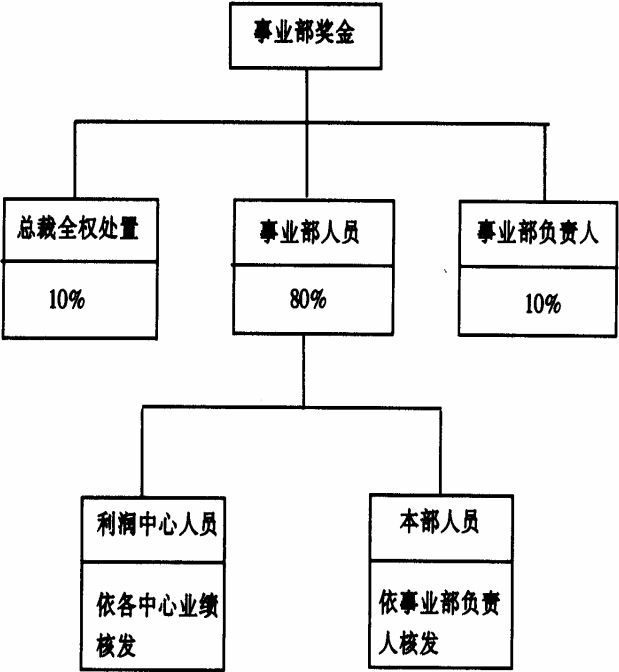


图 4.2.4

第三章

财务控制与 稽核审计制度