

制度第一 总经理第二

管理制度

Management Institution



财务·会计·薪资管理制度

伊犁人民出版社 · YILI PEOPLE'S PRESS

管理制度

财务·会计·薪资管理制度

主编 周春彦 袁乐乐 张作华

伊犁人民出版社 · YILI PEOPLE'S PRESS

责任编辑：韩新帮

封面设计：奋 成

管 理 制 度

主编 周春彦 袁乐乐 张作华

伊犁人民出版社出版发行

(奎屯北京西路 28 号 邮编 833200)

各地新华书店经销 郑州文华印刷厂印刷

787×1092 毫米 16 开 160 印张 3570 千字

2000 年 3 月第 1 版 2000 年 3 月第 1 次印刷

印数：1 - 6000 册

ISBN 7 - 5425 - 0567 - X/F·1

定价：248.00 元(全套 5 册,每册 49.60 元)

如有印装问题，请直接同承印厂调换

前 言

社会经历着伟大的变革。十一届三中全会以来,企业逐渐摆脱对政府的依赖,从原有的计划经济管理模式转向自主经营、自负盈亏的市场经济模式。企业作为经济实体的独立法人,责任更加重大。经过近几年市场经济的磨炼,逐步接受了市场经济的新观念,新的经营管理方法渐趋成熟,并在生产经营上取得了巨大的成绩。

现代企业管理之父泰罗在《科学管理原理》一书序言中曾指出:“过去为人才第一,从今以后,都必为制度第一。”企业制度是管理思想、管理组织、管理方法、管理技术、管理方式的综合体现。科学的现代企业管理制度是企业进行科学管理的前提和保证。没有科学的现代企业管理制度,就没有科学的现代管理,就不可能有规范高效的现代企业。

一个企业的成败不仅取决于适应市场的应变能力,同时取决于其内部管理制度的科学性、完善性。科学的企业管理制度不但包括深入调查,以销定产的营销管理;合理组织,有序安排的生产管理,还包括量入为出,精打细算的财务管理等顺应市场经济特征和规律的管理模式和管理制度。

建立既符合经济规律,又符合人性的管理方式,实行企业管理现代化,是我国企业建立现代企业制度,深化企业内部改革,提高企业竞争能力以及企业转机建制后管理进一步升级增效,创造最佳企业,实现飞跃发展必须解决的迫切问题。

为适应这一实际需要,我们邀请了国内多位研究现代企业管理的专家学者,参照国内外众多知名企业的先进管理制度,结合“十五大”经济体制改革的精神和我国现代企业管理的实际需要,编辑出版了《管理制度》一书。

本书精心荟萃了 90 年代国内外成功企业典范管理规章制度。对于企业实务的每项工作,每个工作环节和层面的具体运作过程、程序、规范、经验,都作了系统而又全面的介绍和论述,并加以科学系统的分类归纳。

全书共分五册:《市场营销管理制度·仓储·采购·进出口管理制度》、《财务·会计·薪资管理制度》、《生产与质量管理体系·工程·经营企划·信息管理制度》、《人事与组织结构管理制度》、《办公总务管理制度·企业咨询·CI 规范·广告策划·福利管理制度》。

这些规章制度是企业在长期的经营管理活动中形成的一整套系统而科学的约束管理机制和行为准则,具有普遍的可借鉴性。是建立现代企业制度,深化企业内部改革最实用的参考资料。其中一些方法、程序、图表可为广大企业工作者灵活机动地加以运用。有益于获取经营管理的智慧,使企业蓬勃发展,步入系统控制的良性循环之中。

本书为方便读者办公自动化,采用文件式版式,并且配有 CD-ROM 光盘,增加其操作性和实用性。虽然这些规章制度在诸多方面卓有长处,但我国企业仍需根据我国的国情特点、企业特点及具体情况加以合理参考借鉴,以使企业进一步社会化、科学化、规范化。

编 者

1999. 9. 30

目 录

第一篇 财务管理制度

第一章 经营计划与资金管理制度

- 一、经营计划制度 (3)
- 二、经营计划与预算制度实例 (10)
- 三、资金预算制度 (16)
- 四、资金预算作业准则 (18)
- 五、资金控制制度 (28)
- 六、资金管理规定 (37)
- 七、零基准预算制度 (39)

第二章 利润中心管理制度

- 一、机械工业股份有限公司利润中心制度准则 (40)
- 二、门市销售的利润中心制度 (43)
- 三、综合性公司的利润中心制度 (46)
- 四、设有分公司的利润中心制度实施细则 (50)

第三章 财务部门负责人工作责任制度

- 一、职务 (52)
- 二、职权 (52)
- 三、职责 (53)

第四章 财务控制制度

- 一、资产控制制度原则 (54)
- 二、零用金管理细则 (55)
- 三、费用开支标准 (56)
- 四、各类资金审批权限一览表 (61)
- 五、借款和各项费用开支标准及审批程序 (63)
- 六、财务分析撰写规定 (65)
- 七、内部稽核制度 (范例 A) (69)
- 八、内部稽核制度 (范例 B) (71)
- 九、收支稽核要点 (76)
- 十、职工食堂财务管理规定 (77)
- 十一、各项财务指标说明 (78)

第五章 财产管理制度

一、财产管理办法	(79)
二、财产管理规则	(81)
三、固定资产管理制度 (范例 A)	(85)
四、固定资产管理制度 (范例 B)	(89)
五、财物盘点制度 (范例 A)	(91)
六、财物盘点制度 (范例 B)	(94)
七、固定资产火灾保险事务处理准则	(98)
八、不动产管理规定	(105)
九、设备管理制度	(107)
十、工具管理制度	(112)
十一、仪器仪表管理制度	(116)

第六章 筹资与投资管理制度

一、股票事务处理办法	(118)
二、股票事务标准表格	(120)
三、投资项目档案管理规定	(126)
四、经济合同管理规定	(129)
五、业务单、证、手册管理规定	(132)

第七章 税收管理制度

一、税收法例提要	(134)
二、纳税人办理税务登记流程图	(135)
三、纳税人到征收分局办理纳税事项流程图	(136)

第八章 成功企业财务管理制度典范

一、财务管理规则	(137)
二、出纳作业处理准则	(142)
三、各部动用资金利息计算办法	(144)
四、财务处理准则	(145)
五、传票审核职权划分办法	(147)
六、核发出纳津贴办法	(148)

第二篇 会计管理制度

第一章 会计管理制度基础

一、财务、会计与稽核单位工作职责	(151)
二、财务与会计管理规章	(154)
三、会计核算基础工作规定	(159)
四、会计人员审核费用规范	(162)

五、代传票制度·····	(170)
六、地方会计报表记载简则·····	(173)
七、各县市单位业务准备金处理办法·····	(179)
八、各县市单位周转金处理办法·····	(180)
九、市县单位经收票据处理准则·····	(182)
十、管理部与各部门有关明细帐分记办法细则·····	(183)
十一、各部门月绩分析细则·····	(184)
十二、会计帐表的标准规范·····	(186)
十三、表报管理办法·····	(189)
第二章 会计制度典范	
一、会计事务处理准则范例·····	(191)
二、会计事务处理规定(范例 A) ·····	(199)
三、会计事务处理规定(范例 B) ·····	(204)
四、总公司财务及会计处理准则·····	(205)
五、分公司会计处理准则·····	(215)
六、适用于中小企业的会计管理制度·····	(228)
七、分步成本会计制度·····	(231)
八、分批成本会计制度·····	(248)
第三章 有关会计业务处理制度	
一、出纳业务处理程序·····	(261)
二、修正储蓄/定期存款中途提取及逾期处理办法 ·····	(265)
三、受益人变更申请书·····	(266)
四、办理“员工信托资金”实施办法·····	(268)
五、各市县单位试办业务授权原则·····	(269)
六、各单位收受信托资金事务处理应行注意事项·····	(270)
七、富贵信托资金·····	(271)
八、福祿信托资金·····	(280)
九、鸿运信托资金·····	(282)
十、定额信托资金·····	(283)
十一、积富信托资金·····	(284)
十二、信托凭证挂失止付办法·····	(285)
第四章 会计档案管理制度 ·····	(287)
第五章 帐款管理制度	
一、收款须知·····	(289)
二、业务员收款守则·····	(293)
三、应收票据、应收帐款处理准则·····	(295)
四、应收帐款及应收票据管理办法·····	(297)

五、问题帐款管理办法·····	(299)
六、问题帐款处理办法·····	(301)
七、呆帐管理办法·····	(303)
八、会计员帐款回收考核办法·····	(305)
九、直线单位会计员帐款作业绩效评核办法·····	(306)
第六章 审计管理制度	
一、审计条例·····	(307)
二、企业审计工作制度·····	(310)
三、企业内部审计工作管理制度·····	(312)
第七章 统计管理制度	
一、企业统计管理制度·····	(315)
二、统计管理基础工作规定·····	(318)
三、统计工作细则·····	(320)

第三篇 薪资管理制度

第一章 薪资管理制度	
一、薪资管理办法·····	(325)
二、薪资管理章程·····	(345)
三、公司职能工资管理制度·····	(347)
四、技能工资管理规定·····	(358)
五、计件工资管理办法·····	(362)
六、作业员分等级核定工资管理办法·····	(365)
七、办事及操作人员的工资管理规定·····	(366)
八、工资标准及发放办法·····	(371)
九、公司员工薪资发放细则·····	(376)
十、停薪留职人员复职核薪办法·····	(377)
第二章 成功企业薪资管理制度典范	
一、机械制造业薪资制度·····	(378)
二、不动产业薪资制度·····	(386)
三、饭店、旅馆及餐饮业薪资制度·····	(390)
四、家电制造业薪资制度·····	(398)
第三章 津贴及奖金制度	
一、公司津贴制度·····	(412)
二、津贴给付办法·····	(417)
三、外勤津贴给付办法·····	(419)
四、奖励的一般规定·····	(421)

五、资历、全勤奖金管理办法·····	(423)
六、荣誉奖金·····	(425)
七、年节奖金·····	(426)
八、储蓄奖金管理办法·····	(428)
九、奖助升学管理办法·····	(430)
十、奖金管理办法·····	(431)
第四章 成功企业奖金管理制度典范	
一、家电制造业绩效奖金制度·····	(452)
二、通讯器材制造业工作绩效奖金制度·····	(457)
三、进出口贸易业年终奖金制度·····	(460)
四、国内销售业绩绩效奖金制度·····	(462)
五、日用工业品制造业效率奖金制度·····	(464)

第一篇

财务管理制度

《管理制度》

第一章 经营计划与资金管理制度

一、经营计划制度

(一)为什么要有营业计划

1. 系统性计划的特性

- (1)计划是一种理性的程序。
- (2)计划是将各有关活动予以系统化整理的工作。
- (3)计划是一种经营哲学的表现。
- (4)计划具有阶段性。

2. 有效计划所带来的利益

- (1)让所有人能重新思考现在及未来的地位,有助于未来机会的掌握。
- (2)提供正确的目标与方向,有助于命令的执行及化解内部的冲突。
- (3)借由经营绩效的比较与控制,有助于生产力的提高。

(二)撰写计划应考虑事项

1. 拟订计划前应考虑的事项

- (1)思考方向及原则(计划时间? 目标地区? 保守? 积极?)。
- (2)本计划的用途(做策略用? 做细部执行用? 可否公开? 上呈用? 传达用?)。
- (3)本项目市场状况分析(国内外、竞争者、现况、趋势、经济环境等)。
- (4)本公司本项目强弱点(价格、人员、财力、产品、通路、形象、协作厂商、经验、设备、资讯)。
- (5)本公司本项目的机会及适应之策。
- (6)每一细计划亦应设定目标,并说明达成目标的方法? 实施步骤? 完成时间表? 考核时点? 何人负责奖惩? 组织? 人员培训? 预算?
- (7)那些项目需要其他部门(含公司内外单位)配合?
- (8)何人执行、考核?
- (9)可能造成的影响?
- (10)失败的退路?
- (11)使用名词如何定义? 数字计算原则?
- (12)拟定本计划所受的限制?
- (13)是否要责成某单位考核? 报告各计划执行状况? 提出调整办法? 解决办法?
- (14)欲达成本计划,执行单位的权责,功能如何加强,计划完成时执行单位期望达成何种面貌?
- (15)资料引用,报告形式内容章节是否先规划?

(16)计划起草人除了纵向沟通外,是否已做横向沟通?

2.拟订计划时应考虑事项

以下所举仅为部分例子:

(1)内部问题:

什么是我们本身做得最好的?

什么是我们需要改进的?

在产品、人员、财务各方面,什么是我们的资源?

(2)市场问题:

什么是顾客的需要?

为什么顾客要和我们做生意?

和竞争对手比起来,我们怎么样?

(3)环境问题:

外在世界现在发生了什么足以影响我们业务的事?

政府的行动和政治的、文化的、社会的趋向,对我们的市场和顾客会有些什么影响?

(4)产品或服务方面:

顾客为了什么产品或服务,来和我们交往?

我们提供了什么最特有的产品或服务?

什么是我们的新产品或新服务? 什么产品或服务即将过时?

我们有什么新产品或新服务的计划?

和竞争对手相比,我们处于怎样的情势?

我们具有怎样的经济条件?

什么是我们最赚钱的产品或服务? 什么最不赚钱?

(5)顾客方面:

哪些人是我们的客户? 做过顾客的分析吗?

我们现在所服务的是怎样一个市场?

我们将应有什么新的市场?

顾客对我们的观感如何? 好吗? 坏吗?

(6)价格方面:

我们怎样制定价格?

上次在什么时候,我们修订了价格?

我们的价格具有竞争力吗?

(7)利润方面:

和同业比较我们的利润怎样?

和我们自己最兴盛的时期比较,利润怎样?

(8)设备方面:

我们需要的设备,都有吗?

我们知道什么是本行业所应有的设施吗?

我们对于生产力有所控制吗? 所有的设备均已充分利用吗?

(9)财务方面:

我们对于成长有什么适应性? 对于衰退有什么适应性?

我们的资金来源是什么? 我们应运用什么资源? 我们冒着什么风险?

我们对于现金、应收款、财产目录、和债务等有些什么管理？

(10) 讯息方面：

我们要获得何种讯息？外界现在的情况怎样？

我们有了这些讯息，采取什么行动？

我们有了更多的讯息，会采取什么行动？

我们获取这些讯息的代价和效益成比例吗？

我们对电脑化采取什么立场？

我们对外界讯息有适当的渠道吗？

(11) 决策方面：

什么决策对我们的企业关系重大？

哪一个人根据什么情况作什么决定？（一个关键问题）

我们的决策是否适当的执行？谁负责追踪考核？

我们怎样可以改进决策的方法？

(12) 人员方面：

我们对于现有管理人员和技术人员，有关他们的年龄、技能、潜力、任期和退休等情况了解得怎样？

我们的员工对公司的观感如何？对公司的前途怎样？对他们自己的前途怎样？

我们的福利计划与其他公司相比怎样？能满足我们员工的期望？

(13) 公司危机：

我们会做些什么？假使我们的产品或服务、顾客、竞争对手、主要职员、地区环境、或能源供应发生剧烈巨大的变化的话，我们怎么适应？

(三) 拟订计划的原则

1. 目标明确且易于了解。
2. 目标实际而有达成的可能。
3. 目标需易于衡量。
4. 目标需兼顾企业、顾客、员工与社会的利益。
5. 正文叙述宜简洁，尽可能用附录（附录宜详细）。
6. 说明计算方法。
7. 所有表格均应加注说明来源、所受限制条件及阅读人所应了解的事项。
8. 长期计划只列方向、构想蓝图即可，短程计划则宜详细，年度营业计划则更应将细节步骤列出。

(四) 计划拟定及执行步骤

1. 先组成一专案小组以决定下列事项：

(1) 总计划方向，计划期间长短，计划原则，注意事项，后续计划；

(2) 拟定各子计划考虑项目；

① 应分成那些子计划；

② 由何人阐述；

③由何人审核;

④进度如何安排;

⑤如何思考,如何归结众人的意见?

(3)所有子计划均应涵盖的范围?项目?重要章节?统一格式。

(4)各子计划负责人先做纵向考虑,再做横向沟通。

(5)架构(指导方针)、计划撰写进度表定案。

(6)向有关人员简报说明。

2.各子计划分别拟写内容?

(1)各子计划包括条款的讨论拟定(横向)。

(2)各条款内容的要求(纵向),至少应包括:

①现况。

②目标。

③现况与目标之间的差距。

④要缩短 GAP,达成目标的手段(包括人力、时间……)。

⑤这些手段由何人执行?

⑥执行由何人考核?依何种标准来考核?

⑦所有假设条件及附录背景资料。

(3)各子计划标准格式化(甚至包括表格、编号)。

3.撰写期间需不断做纵向及横向的沟通。

4.由专案小组进行各子计划的书面审核,提出建议。

(1)有否违背当初所定原则和格式?

(2)是否考虑周详?

(3)是否具体可行?

(4)文字使用是否恰当,会不会引起误解?

(5)是否彼此冲突?

5.各子计划修正、定稿。

6.执行

(1)各子计划负责人按进度表执行其内容。

(2)专案小组按考核点了解各子计划的进度、困难点,并向总负责人提出建议案。

(3)各子计划按实际状况不断检查、修正。

(4)专案小组在年底提出年度报告,分析目标达成及未达成的原因,并做后续计划评估及执行的依据。

7.撰写计划时应注意事项:

(1)思考要周全。

(2)数字表现要比纯粹叙述有较大说服力。

(3)用条例式的写法,不要做文章。

(4)报告前要有一至二页的内容摘要。

(5)尽可能有成本效益分析。

(6)要有结论及建议方案。

(五)计划的内容

完整的营业计划至少应包括下列内容：

①销售②市场③制造④研究发展⑤采购⑥产品⑦财务⑧行政(如公司较大,则可再另立专文讨论质量管理、办公室自动化等)。

1.销售：

- (1)营业总目标与成长率。
- (2)产品别、地区别、业务别(如 OEM、代理、自有品牌……)、客户别的目标营业额。
- (3)如何渗透目标市场——技术移转、投资、整厂输出、授权？
- (4)销售通路选择,国内外分公司设立的时机。
- (5)本身销售人员的训练、预算、组织。
- (6)竞争者销售方法、策略。

2.市场：

- (1)超额利润市场何在？重点市场何在？
- (2)如何促销？采用哪种广告媒体？做多少广告预算？
- (3)采用低价位还是高价位？如何适应价格竞争？
- (4)是从乡村包围城市还是用城市吸引乡村？
- (5)如何加强售后服务,采用何种包装策略？
- (6)如何建立 CIS？
- (7)如何配合销售预测？如何适时补货？
- (8)如何掌握旺季、特别节日？如何适应淡季？
- (9)如何配合商展——场地、时间、支援人员、设计、展出项目？
- (10)市场情报来源,品牌策略。
- (11)市场部门的组织、人员、训练、预算。
- (12)竞争者促销策略如何？
- (13)是否打算新增产品线？何时？

3.制造：

- (1)生产线如何安排？设备要不要更新？
- (2)是否要扩厂？厂地选择何处？新厂如何设计？
- (3)是否要海外设厂？
- (4)生产自动化的程度与新生产技术的研究？
- (5)竞争者以何种生产策略致胜？
- (6)外包、内制程度？内外包策略？如何辅导协作厂？
- (7)产能如何配合？制程如何改良？如何应付多品种、小批量？
- (8)工程师、技工如何训练？福利如何？怎样招募？
- (9)如何降低出错率？质量如何改进？库存如何降低？
- (10)厂区如何设计？
- (11)如何降低成本？
- (12)生产如何组织？如何提高生产力？预算情况如何？

4.研究发展：

- (1)研究重点? 新产品发明? 现有产品改良?
- (2)新技术如何引进? 成熟技术如何移转出去?
- (3)工业设计? 安全规格? 质量保证? 测试中心?
- (4)打算开发哪些新产品? 时间表?
- (5)如何支援相关部门?
- (6)如何加强知识产权的保护?
- (7)打算增加哪些新设备? 与哪些单位技术合作?
- (8)人力计划、组织、预算、训练?
- (9)竞争者研究发展方向? 进度如何? 怎样管理?

5. 采购:

- (1)自制、外购的程度? 种类?
- (2)如何适应汇率、价格变动? 数量折扣? 付款折扣?
- (3)如何适时交货? 安全库存量多少? 如何电脑管理?
- (4)原料如何标准化、明确化? 仓储管理如何自动化?
- (5)如何降低材料成本? 是否有取代品? 如何节省材料运输成本? 如何节省材料储存空间?
- (6)如何掌握货源? 是否寻找长期性合作伙伴?
- (7)采购人员如何规范? 训练?
- (8)采购部门的组织? 预算?
- (9)竞争者的采购策略?

6. 产品:

- (1)产品趋势? 本公司产品定位?
- (2)打算以那些产品进入何种市场及其时间表。
- (3)现有产品的生命周期性何在?
- (4)是否打算进入不同的产品领域? 现有产品是否有可能创造第二春?
- (5)如何改良产品的工业设计、包装设计?
- (6)如何使外界市场情报管道畅通, 如何使产品情报在公司内流通?
- (7)产品策略室将来要扮演的角色, 内部组织、人员、预算, 如何支援其他部门?

7. 财务:

- (1)资金筹措、资本结构、资金应用、盈余分配、风险规避、会计表达、税务规划、汇率管理等原则如何;
- (2)现金流量如何管理;
- (3)应收、应付帐款的条件;
- (4)做好绩效评估及考核;
- (5)如何使会计资料更能成为有效管理的工具;
- (6)财务部门的组织、人力、训练;
- (7)如何配合公司的成长需要;
- (8)投资方案的研究。

8. 行政:

- (1)人员的预估, 全公司的组织调整;
- (2)如何加强人员培育、福利、薪资、招募、升迁;