



企业

内控与稽核

实战精解

- ◆ 精选国内外成功企业管理运作范典
- ◆ 汇集国内外成功企业稽核作业精华
- ◆ 涵盖人力、营销、生产、品质、物料、财务……
- ◆ 企业管理的必备工具、实战指南

总指导：吴丽卿(香港)



编著：《协众企管实战书系》编委会
协众企管顾问有限公司



®

编著:《协众企管实战书系》编委会

②

协众企管顾问有限公司

HEPLE CONSULTANT CO.,LTD.

企业内控与稽核 实战精解

总指导:吴丽卿(香港)

编著:《协众企管实战书系》编委会

编委会成员

纪 元 王心力
周 密 吴 双

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业内控与稽核实战精解/协众企管实战书系编委会编
著, 吴丽卿总指导. —广州: 广东经济出版社, 2001.9
(协众企管实战书系②)
ISBN 7-80677-029-1

I. 企… II. ①协…②吴… III. 企业管理-会计检查
IV. F275.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 059030 号

责任编辑: 赵世平

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东韶电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	46.25 2 插页
字数	455 000 字
版次	2001 年 9 月第 1 版
印次	2001 年 9 月第 1 次
印数	1~2 000 册
书号	ISBN 7-80677-029-1 / F·559
定价	360.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

·版权所有 翻印必究·

序 言

《协众企管实战书系》之一《2000版ISO9001实战范本》出版以来，我们一直以一种忐忑不安的心情在等待市场的回应。毕竟，给管理者提供最快捷有效的帮助是我们公司的宗旨所在。而这一切，都取决于读者对我们的认同。

几个月以来，读者的信件象雪片一样飞来，来电表示感谢并提出辅导要求的企业也不在少数。我们在倍感欣慰的同时，也深切地感觉到，管理类的书籍，只要能给读者提供真正的帮助，读者是不吝他们的感谢的。这也更坚定了我们沿着这一条实战风格、便于使用的编书思路继续走下去的信心，于是，就有了这第二本书——《企业内控与稽核实战精解》。

许多企业管理者早已认识到这样一个事实，中国的企业都面临着从“人治”向“法治”转变的一道坎。只有实现这一个转变，公司的内部事务才能有条不紊地运行，授权才能放心地进行，管理者才能把精力从日常事务中解放出来从事更高层次的经营活动，企业进步才有一个个坚实的台阶可以循级而上。但是，在实际上，往往制度是一回事，实际的操作又是另一回事，许多公司虽有浩如烟海的制度，却不能将之落到实处，制度往往只是摆设，遇事仍然即兴发挥。如此，则管理的规范化也就遥遥无期了。

时下各种制度、表格的管理工具类书籍层出不穷，给管理者提供了极大的方便。但有一点您想必不会否认：一个有效落实的制度比一百个关在文件夹里的制度更管用。因此，如何落实制度就成为现今企业管理法治化的重大课题，而本书将给您提供有效的解决之道。

要实现企业管理法治化，首先，企业的最高管理者必须尊重制度、了解制度、革除自己处理事务的随意性。其次，要通过内部稽核的手段使众人产生一定要遵守制度的想法，而且，内部稽核还有防止公司运作失控，减少风险的作用。

本书既提供了企业在物料、财务、人事行政、生产、品质、电脑作业等方面的

内部管理制度作为规范,又提供了相应的内部稽核制度作为保证制度落实的工具。我们所做的一切都希望能为提高您的管理绩效略尽绵薄之力。

管理的路上,协众企管与您同行。

协众企业管理顾问有限公司

《协众企管实战书系》编委会

2001年8月8日

目·录

第一篇: 企业内部管理控制与稽核概述	1
第一章: 绪论	3
一、绪言	5
1. 企业成功不可或缺的因素	5
2. 增强企业竞争力的需要	5
二、内部管理与控制	5
1. 企业的目的	5
2. 追求管理的有效性	6
3. 内部管理与控制的意义	7
第二章: 企业内部管理控制与稽核制度规划	9
一、话说制度	11
1. 国有国法、家有家规	11
2. 规范的对象	11
3. 制度的功能	11
二、内部管理与控制制度规划	12
1. 内部管理与控制的必要性	12
2. 内部管理与控制的范围及内容	12
3. 内部管理与控制制度的规划	13
4. 内部管理与控制制度设计原则	20
三、内部稽核制度规划	21

1. 内部管理控制与内部稽核的关系	21
2. 内部稽核的目的、责任及对象	21
3. 内部稽核的意义	22
4. 内部稽核的实施程序	23
第二篇: 企业内部管理控制实战精解	29
第一章: 人力资源管理控制实战精解	31
一、人力资源规划	33
1. 人力资源规划管理规定	33
二、人事管理	37
1. 任职资格管理规定	37
2. 人事管理作业规定	42
三、薪资管理	76
1. 薪资管理规定	76
四、奖金管理	90
1. 研发项目奖金管理规定	90
2. 营销人员奖金管理规定	97
3. 绩效奖金管理规定	101
4. 生产奖金管理规定	105
5. 年终奖金管理规定	111
五、考核升迁	114
1. 目标管理考核管理规定	114

2. KPI指标考核管理规定	129
3. 营销量化考核管理规定	136
4. 生产量化考核管理规定	142
5. 升迁管理规定	147
六、教育训练	150
1. 员工教育训练管理规定	150
第二章: 行政管理控制实战精解	165
一、经营组织	167
1. 公司组织规程	167
2. 月度经营会议管理规定	171
二、文书管理	177
1. 公文处理管理规定	177
2. 资料档案管理规定	182
3. 保密管理规定	191
三、总务管理	193
1. 安全卫生管理规定	193
2. 财产管理规定	207
第三章: 销售管理控制实战精解	213
一、营销企划	215
1. 销售预测及销售计划作业管理规定	215
二、销售业务处理	223

1. 订单接受处理作业管理规定	223
2. 授信作业管理规定	225
3. 内销业务作业管理规定	229
4. 外销业务作业管理规定	238
三、市场调查作业	244
1. 市场调查作业管理规定	244
四、销售通路管理	249
1. 经销处选定审核管理规定	249
2. 经销商销售奖励管理规定	255
3. 新产品导入期奖励管理规定	257
五、其他销售管理	264
1. 客户抱怨处理作业管理规定	264
2. 收款作业管理规定	267
3. 差异分析作业管理规定	272
六、销售人员管理	275
1. 区域销售主管工作说明书	275
第四章: 采购及物料管理控制实战精解	279
一、供应商管理	281
1. 供应商开发管理规定	281
2. 供应商评审规定	290
二、采购管理	298

1. 采购作业管理规定	298
2. 采购合同管理规定	315
3. 生产原料样品认定规定	320
三、物料管理	324
1. 原物料收发仓储管理规定	324
2. 成品收发仓储管理规定	342
第五章: 生产及品质管理控制实战精解	353
一、生产管理	355
1. 生产组织及管理职掌规定	355
2. 生产运作管理控制规定	363
3. 制程规划管制规定	383
4. 生产负荷规划管制规定	389
5. 生产计划及排程管制规定	394
6. 生产进度及余力管制规定	403
7. 委外加工管制规定	410
8. 制程管制规定	417
9. 生产成本管理的规定	421
10. 生产设备管理规定	428
11. 绩效差异分析管制规定	448
二、品质管理	450
1. 品质管制规定	450
2. 进料品质管制规定	455

3. 制程品质管制规定	462
4. 最终品质管制规定	469
5. 不合格品控制规定	474
6. 品质异常处理规定	478
7. 品质成本分析规定	481
8. 检测器具控制规定	493
第六章: 财务管理控制实战精解	501
一、固定资产循环流程图	503
二、财务管理	504
1. 分步成本会计规定	504
2. 资金收支管理规定	518
3. 授信额度及应收账款管理规定	525
4. 固定资产管理规定	532
5. 财物盘点规定	541
6. 出纳收支作业细则	551
7. 零用金管理规定	555
8. 财务付款规定	559
第七章: 电脑作业管理控制实战精解	565
一、资讯部门组织、管理	567
1. 电脑资讯部门组织与管理规定	567
二、电脑作业	570
1. 电脑系统硬件设备(施)管制规定	570

2. 公用程序/软件控制规定	572
3. 资料输出入控制规定	576
第三篇: 企业内部稽核实战精解	579
第一章: 人力资源及薪工作业稽核实战精解	581
一、人事管理稽核	583
1. 人事管理作业稽核规定	583
二、薪资管理稽核	590
1. 薪资管理稽核规定	590
三、考核升迁稽核	595
1. 考核作业稽核规定	595
2. 升迁管理稽核规定	599
四、教育训练稽核	603
1. 员工教育训练稽核规定	603
第二章: 销售及收款作业稽核实战精解	609
一、销售稽核	611
1. 授信作业稽核规定	611
2. 内销业务作业稽核规定	615
二、收款作业稽核	620
1. 收款作业稽核规定	620
三、客诉处理稽核	625
1. 客户抱怨处理作业稽核规定	625
第三章: 采购及付款作业稽核实战精解	629

一、采购作业稽核	631
1. 请购作业稽核规定	631
2. 采购作业稽核规定	635
3. 合约履行状况稽核规定	639
二、物料管理稽核	643
1. 验收作业稽核规定	643
2. 仓储管理稽核规定	647
第四章: 生管及品管作业稽核实战精解	651
一、生产管理稽核	653
1. 生产计划作业稽核规定	653
2. 制程管理稽核规定	659
3. 设备保养稽核规定	664
4. 呆废料作业稽核规定	669
5. 生产成本控制作业稽核规定	674
6. 生产绩效稽核规定	680
二、品质管理稽核	684
1. 品质管制稽核规定	684
第五章: 财务作业稽核实战精解	691
一、出纳作业稽核	693
1. 出纳作业稽核规定	693
2. 零用金作业稽核规定	699
二、财会作业稽核	703

1. 固定资产管理稽核规定	703
2. 授信及应收款管理稽核规定	709
第六章: 电脑作业稽核实战精解	713
一、资讯组织管理稽核	715
1. 资讯部组织与管理稽核规定	715
二、电脑作业稽核	718
1. 硬件设备(施)管制稽核规定	718
2. 公用程序/软件管制稽核规定	720
3. 输出入控制稽核规定	723

第一篇

企业内部管理控制与
稽 核 概 述

企业成功不可或缺的元素

企业的经营到一定规模时，其经营管理者对内部的具体事务已无法事事躬亲，为减少错误与舞弊，必须建立一套有效、健全的内部管理与控制制度。

企业经营的成败，实有赖于其制定的管理制度是否适当、有效及相应制度的执行是否切实，即内部管理控制与稽核是否完善。

第一篇：企业内部管理控制与稽核概述

第一章：绪论

1. 绪言
2. 内部管理与控制