



財務管理制度

FINANCIAL
MANAGEMENT SYSTEM

國營管理制度百科全書

F270
9416
3

港台書室

717100



財務管理制度

FINANCIAL
MANAGEMENT SYSTEM



90054233

圖管理制度百科全書

新 管理制度百科全書

3.財務管理制度

總 經 銷：凱信企業管理顧問有限公司

地 址：台北市忠孝東路四段218～4號11樓
(阿波羅大廈)

電 話：(02)7736571(代表號)

傳 真：(02)7736577 . 7773817

郵政劃撥：1072442-2

凱信企業管理顧問有限公司帳戶

出 版 者：凱信出版事業有限公司

地 址：台北市忠孝東路四段218～4號11樓
(阿波羅大廈)

發 行 人：溫雲珠 編 著：曾文旭

印 刷 所：一國印刷事業有限公司 (02)2251983～5

定 價：每冊新台幣2,000元

中華民國80年11月15日初版

中華民國80年11月18日初版二刷

中華民國80年11月23日初版三刷

中華民國81年1月15日初版四刷

中華民國81年3月19日初版五刷

中華民國81年4月21日初版六刷

中華民國81年6月10日初版七刷

中華民國81年7月18日初版八刷

中華民國81年9月20日初版九刷

中華民國81年12月16日初版十刷

行政院新聞局核准登記證：局版台業字第3916號

版權所有．翻印必究

前 言

我國一般的民營企業，以往憑著老板的經驗與超人的毅力，帶領著少數的人員，手足胼胝，為公司的生存而全力以赴。當公司業績成長至相當階段，人員逐步擴充，組織漸次龐大，內部分工日趨複雜，不僅人事管理問題及勞基法之適應性會令經營者頭大，公司業務的推展與工廠生產流程的安排，亦非老板一己力之可迨。因此，一般企業多以尋求企管顧問公司或專業管理人才或參考管理書籍來協助建立改善內部制度。

由於企管公司之收費，非每家公司所能負擔，專業管理人才或不易尋找或待遇較高或素質不夠。因此，大部份公司寧可以現有人力加以訓練，並購置專業管理書籍做參考，自行規劃制度，又經濟、又可避免公司業務為外人所知，一舉數得。

凱信企管自七十五年底推出「中小企業經營管理工具書」以來，在企業界造成的熱烈反應，頗超出我們的意料。這充分表現了業界對管理制度的需求，以及大家對“管理工作永無止境”的認同感。甚且，眾多購戶及管理先進要求本公司能再度集結顧問群豐富的管理經驗，除一般的管理制度外，也能將更新、更有效的管理方式與心得，以及如何提昇人力素質與領導能力的要訣也能彙集成書，讓更多的廠商及管理人員，做為經營與管理上的參考。

凱信企管有鑑於此，特將顧問群輔導上百家企業之制度、辦法、表格精華、實施要訣，及企業於經營上最感頭痛或極欲排除瓶頸之問題的解決方法，彙編成本套「新管理制度百科全書」。我們深信，透過這套「新管理制度百科全書」，必能協助您解決內部的管理問題，建立應有的管理制度，幫助您在未來艱困的經營環境中，逢吉避兇，並將您應有的利潤——挖掘出來。

凱信企業管理顧問有限公司 謹識

中華民國80年11月15日

目 錄

1	財務出納與資金的控制制度	1
2	內部控制與內部稽核制度	37
3	財務部門的品管圈活動實例	79
4	如何編制年度預算與經營計劃	123
5	投資計劃與營運計劃書實例	191
6	目標管理制度辦法及實例	239
7	利潤中心制度	259
8	如何跟銀行打交道？	297

目 錄

1	財務出納與資金的控制制度	1
1-1	財務以資本的調度和運用為基本	2
1-2	出納作業處理準則	6
1-3	出納作業津貼核發辦法	9
1-4	改善薪資發放作業減少管理成本實例	10
1-5	資金預算制度（範例A）	13
1-6	資金控制制度（範例B）	24
1-7	企業的第參種財務報表——資金運用表	34
2	內部控制與內部稽核制度	37
2-1	內部控制的原則	38
2-2	例用11表來健全內部控制	39
2-3	內部稽核制度（範例A）	52
2-4	內部稽核制度（範例B）	55
2-5	內部稽核制度（範例C）	57
2-6	財務盤點辦法	62
3	財務部門的品管圈活動實例	79
3-1	品管圈活動辦法	80
3-2	範例A：如何縮短押匯天數	92
3-3	範例B：如何簡化財務報表及流程	103
4	如何編制年度預算與經營計劃	123
4-1	預算制度典範	124
4-2	經營計劃之撰寫與實行實務	136

4-3	經營計劃與預算制度實例	156
4-4	破除以實績開始的零基準預算 (ZBB)	188
5	投資計劃與營運計劃書實例	191
5-1	投資計劃與營運計劃書之編寫方法	192
5-2	公司簡介與經營目標	193
5-3	投資計劃與經費明細	201
5-4	經營方針與營業評估	217
5-5	收入預估與損益分析	222
5-6	損益平衡分析	234
5-7	資金流動與償債計劃	235
5-8	營運計劃書之結論	238
6	目標管理制度辦法及實例	239
6-1	目標管理說明會實例	240
6-2	目標管理推行辦法	246
6-3	目標管理表	257
7	利潤中心制度	259
7-1	設有分公司的利潤中心實施辦法	260
7-2	設有分公司的利潤中心實施細則	263
7-3	生產事業的利潤中心制度	266
7-4	門市販賣的利潤中心制度	271
7-5	進口貿易業利潤中心 (範例A)	277
7-6	進口貿易業利潤中心 (範例B)	283
7-7	出口貿易業利潤中心制度	291

8 如何跟銀行打交道？ 297

- 8-1 爲公司的體質把脈——是否達到銀行公佈的財務標準 298
- 8-2 企業有那些貸款途徑 300
- 8-3 企業如何敲對貸款之門 302
- 8-4 取得貸款應先準備那些資料 307
- 8-5 銀行對企業的貸款申請案如何打分數 320

I .財務出納與 資金的控制制度

1-1 財物以資金的調度和運用爲基本	2
1-2 出納作業處理準則	6
1-3 出納作業津貼何發辦法	9
1-4 改善薪資發放作業減少管理成本實例	10
1-5 資金預算制度 (範例 A)	13
1-6 資金控制制度 (範例 B)	24
1-7 企業的第三種財務報表 - 資金運用表	34

財務以資本的調度和運用為基本

——所謂財務，狹義上是指經營的價值計算，而廣義上是指資本的調度與運用

一、配合人力與出力的機能

在這個世界上，大多數的事物都有所謂機能存在。而有機能活動的東西，多少就會得到些 Input（入力），再製造出 Output（出力）。

在財務上，也存有同樣的情形。如果運轉財務的機能就可以看到，資本的調度是它的 Input，而資本的運用就是它的 Output。

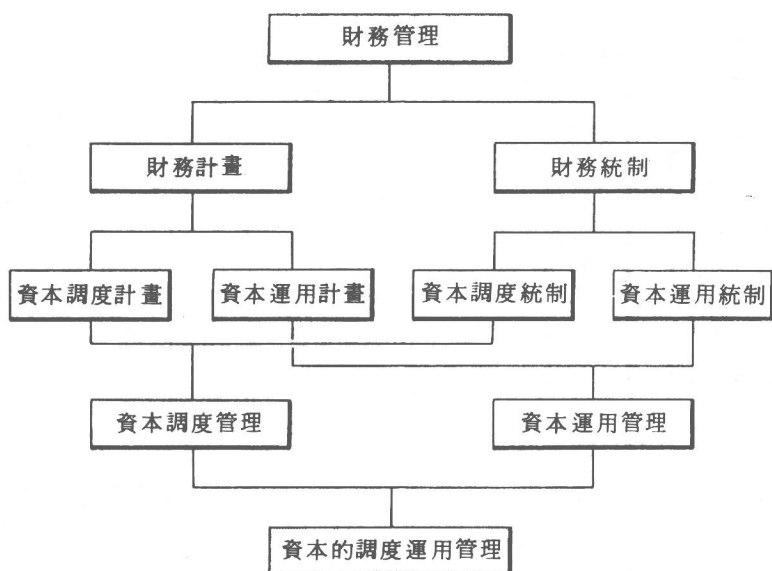
也就是說，財務在狹義的意義上，表示經營的價值計算，在廣義的意義上，卻顯出「資本的調度和運用」。如果談到對企業而言十分重要的資本融資將在什麼時候，從何處來，金額多少這些調度面時，這些以何時，何地，多少投資的運用面為對象的問題，就成為財務的廣義解釋。

這裏所謂的資本，是指以收益性生產為目的的「經濟價值」。類似投資的名詞，另外還有資產、資金等等。資本是一種抽象的說法，但是資產卻是指製品或材料等具體現象。換句話說，資產也可以說是「物質價值」。同時，資本指的是實際上的金錢，表示「貨幣價值」。這3種說法，幾乎可以解釋成相同的意義。尤其是資本和資產，純粹是見解的不同而已，在財務上直可以視同一事。

二、與財務管理之間的關係

財務一詞，雖然表示資本的調度和運用，它和財務管理之間存有何種關係呢？！（下圖）

「財務管理」從管理的特性來看，首先分成「財務計畫」和「財務統制」。其次，財務是由資本的調度和運用所構成之故，財務計畫是由「資本調度計畫」和「資本運用



計畫」，財務統制是由「資本調度統制」和「資本運用統制」所各別構成。

再來，把這4個分解開的機能歸納成計畫和統制，以便於使用管理上。也就是說，資本調度計畫和資本調度統制歸屬於「資本調度管理」，另一方面，資本運用計畫和資本運用統制歸屬於「資本運用管理」。

最後，資本調度管理和資本運用管理合而為一時，就歸納出「資本調度和運用管理」。這就形成了最初的財務管理所包含的資本的調度和運用管理的意義。

三、資本調度

資本的調度法可以各種方法來區分。但是，其中也有基本分類，如以下5種：

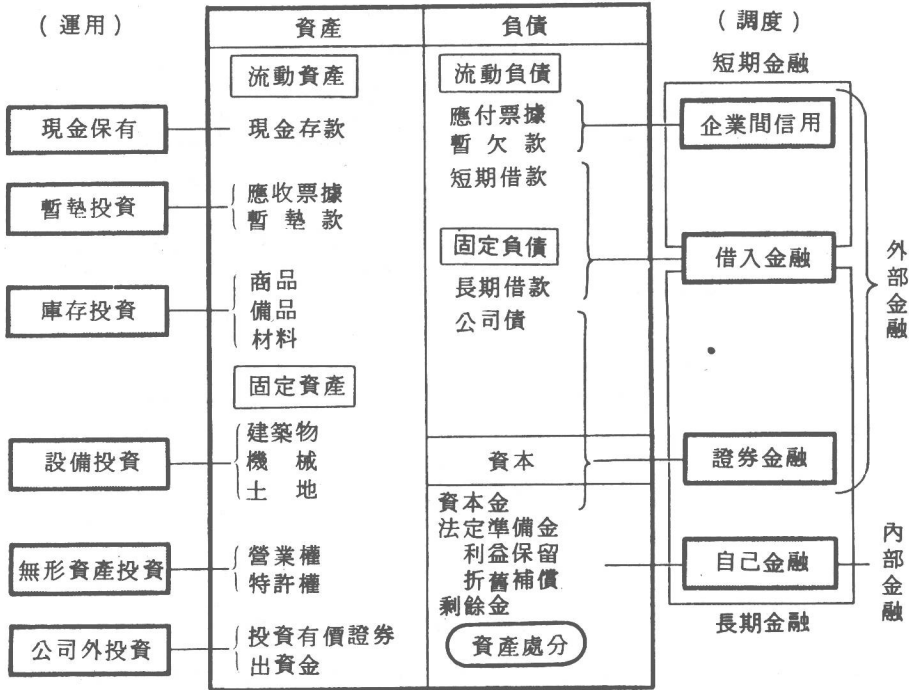
企業間信用——批發商以應付票據或暫墊帳款做為資本的調度方式，成為企業之間互相信任的基本。而以這種方式調度既不會太辛苦，又不需擔保和利息。但是，必須避免亂開票據或僅為金融目的，而無貨品保證的融資票據。

借入金融——以償還為約定，從外部的金融機關借入現金，並須支付利息。這種方法比較快速，而且容易借到。但是，也易有超支借入的危險。

證券金融——以公司債或者增資的方法，短期不須歸還。但是，調度手續非常麻煩，而且欠缺機動性。

自己金融——以金融內部調度的方法，附帶保留利益和折舊補償費。償還或者支付時既不要利息，也不須分紅。但是金額過多時，會造成分紅、納稅、賞金等減少，增資

資本的調度和運用



變得困難，並產生影響幹部、員工工作情緒等弊病。

資產處分——這個方法是一種特殊的調度法，藉著處理不要的資產和游資以參與金融。

四、資本的運用

資本的運用大略可分以下6種：

現金保有——被調度的資本以現金或存款保有。這裡所謂的現金是指可以即時支付的東西，至於保括通貨，通貨的代用證券和銀行存款等都叫做請求支付存款。

暫墊投資——販賣貨款的未付額的內容有應收票據及暫墊款。應收票據不包含金融票據。

庫存投資——在販賣中，做為存貨資產的庫存貨品就是庫存投資。除了完成品的商品和製品之外，尚有半成品，預備品，零件等中間品。另外，包括了材料和原料的原材料及消耗品等的貯藏品也形成庫存投資。

設備投資——投資中以設備投資為中心存在。顯示出在企業活動中，保有必要的有

形固定資產。有形固定資產有建築物、構築物、機械、船舶、車輛、土地等。

無形資產投資——特指對營業權、特許權、借地權、商標權等無形資產的投資。

公司外投資——特指對公司外的投資，如投資有價證券、相關公司股票、相關公司的公司債、出資金、長期貸款等。

出納作業處理準則

第一條：本處理程序包括現金及銀行存款收入與支出等作業。

第二條：爲便於零星支付起見，得設零用金，採定額制，其額度由總經理核定之，其零用金由出納經管。

第三條：零用款項之支付零用金保管員憑支付證明單付款，此項支付證明單是否符合規定，零用金保管員應負責審核之。

第四條：零用金之撥補應由零用金保管員填「零用金補充申請單」二份，一份自存，一份檢同所有支出憑證併呈會計部門請款。

第五條：除零用金外，本公司一切支付，由會計部門根據原始憑證編製支出傳票，辦理審核後呈主管及總經理核定後支付之。

第六條：本公司出納根據會計部門編製經總經理核准之支出傳票，辦理現金、票據之支付，登記及移轉。

第七條：除零用金外，所有支出憑證應由會計部門嚴格審核其內容與金額是否與實際相符，領款人之印鑑是否相符，如有疑問應先查詢後始能支付。

第八條：凡一次支付未超過新台幣 1,000 元者逕由零用金支付外，其餘一律開抬頭劃線支票支付之。

第九條：出納人員對各項貨款及費用之支付，應將本支票或現金交付受款人或廠商，本公司人員不得代領，如因特殊原因必需由本公司人員代領者，需經總經理核准。

第十條：本公司一切支付，應以處理妥善之傳票或憑證爲依據，任何要求先行支付後補手續者均應予拒絕。

第十一條：支付款項應在傳票上加蓋領款人印鑑，付訖後加蓋付訖日期及經手人戳記。

第十二條：本公司支付款項之付款程序，悉依照下列步驟辦理之。

一原始憑證之審核：

1. 內購、工程發包款：應根據統一發票、普通憑證，以及收到貨物、器材之驗

收單並附請購單經有關單位簽章證明及核准，始得送交會計部門開具傳票。

2. 預付、暫付款項：應根據合約或核准文件，由經辦單位填具請款單，註明合約文件字號，呈報核准後送交會計部門開具傳票。

3. 一般費用：應根據發票、收據或內部憑證，經有關主管簽章證明及核准，始得送交會計部門開具傳票。

二、會計憑證之核准：

1. 會計部門應根據原始憑證開具傳票。

2. 會計部門開具傳票時，應先審核原始憑證是否符合稅務法令及公司規定之手續，始得為之。

3. 傳票經主管，及總經理核准後，送交會計部門轉出納辦理支付工作。

第十三條：有關船務運費及外匯結匯款、棧租，及各項費用等支出款，應填具「請款單」，檢附輸入許可證影本，送交會計部門以「預付」或「暫付」方式製票轉出納辦理支付。

前款項可由經辦人員逕向出納策收，惟必須於支付後七日內向會計部門辦理沖轉手續。

第十四條：本公司各項支出之付款日期如下：

一、國內採購貨品之付款，每月25日付款一次（星期日及例假日順延），但以原始憑證經核後於付款日前五日送達會計部門者為限。

二、一般費用之付款：經常發生之費用，仍以前項期限辦理，內部員工費用，每天支付之，但以原始憑證齊全並經核准者為限。

三、薪工資之付款：(1)職員每月10日。

(2)作業員：分10日、25日兩次。

因特殊情形需提前支付者，得由經辦部門另行簽呈主管轉呈總經理批准後，始得為之。

第十五條：會計部門支付款項倘有扣繳情事時，應將代扣款項於次月十日前填具政府規定之報繳書向公庫繳納，並以影本一份併附於傳票之後，凡有扣繳稅款及免扣繳應申報情事者，會計部門應於次年元月底前填具政府規定之憑單向稽征機關申報，並將正、副本交各納稅義務人。

第十六條：薪工資之支付，應由總務人事單位根據考勤表編製「薪工表」，於付款期限之前一日送交會計部門。

第十七條：業務部門於收到貨款後，應將其中所收貨款解繳出納，出納應將解繳憑證送交會計部門，並據以編製傳票。

第十八條：爲便於辦理薪資扣繳申報起見，本公司職工應於每年度開始一個月內，及新進人員報到時，填報「薪資所得受領人扶養親屬申報表」，由會計部門收執，俾作爲所得稅扣繳申報之依據，會計部門應就每一職工給付薪工資及扣繳情形填載於「各類收入扣繳資料登記表」上，俾利日後扣繳申報之用。

第十九條：凡依法應扣繳之所得稅款及依法應貼用印花稅票，若因主辦人員之疏忽發生漏扣、漏報、漏貼或短扣、短報、短貼等情事以致遭受處罰者，以及勞工保險費之滯繳情事，其滯納金及罰鍰應由主辦人員及其直屬主管負責賠償。

出納作業津貼核發辦法

一本公司爲安定出納人員情緒及樂業精神，特訂定本辦法。

二本辦法所稱出納人員，係指財務、現金經管人售及出納員等辦理現金票據出納、保管等業務人員。

三出納津貼每月暫定新臺幣一千元，全年總計一萬二千元，在管理費用薪金項下，按月列支，由出納人員具領核銷。

四上項出納津貼，由出納課長集中保管，專戶存儲。

五出納人員在年度中執行出納業務，如意外發生現金短少時，可在出納津貼專戶款項下理賠。此項實際賠償款項，全年累計超過提列之出納津貼總額時，其超過部份按第七條規定比例，由出納人員自行負責賠償。

六出納人員在年度中執行出納業務，如意外發生現金短少，而實際賠償款項未達全年提列之出納津貼總額時，其多餘之出納津貼，由出納人員分別領取，其分配比例按第七條規定辦理。

七出納課職員對出納津貼具領，賠償比例如下：

出納課長佔總額之百分之五〇。

現金經管人員佔總額之百分之五〇。

八出納人員中途調職或離職，其在職期間應得之出納津貼淨額或應賠償之差額款，應於赴調或離職時清結之。

九本辦法經總經理核定實施之。