

內部控制

許 成 編著

現代審計雜誌社發行

內 部 控 制

許 成 編著

現代審計雜誌社發行

版.....權
： 著 作 權 執 照 ：
： 台 內 著 字 第 5966 號 ：
所.....有

內 部 控 制

定價新台幣壹百陸拾元

著 作 者 許 成

(台北郵政 14—105 號信箱)

發 行 者 現 代 審 計 雜 誌 社

(台北市漢口街1段144號1212室)

總 經 銷 三 民 書 局

(台北市重慶南路1段77號)

印 刷 者 上 海 印 刷 廠

(台北市臨沂街5號)

中 華 民 國 六 十 五 年 一 月 十 三 日 初 版

中 華 民 國 六 十 八 年 四 月 九 日 再 版

再 版 序

本書自六十二年一月初版發行，內容尙非十分充實，承讀者不吝賜教，經數年來積極搜集資料，特增加財務控制、生產控制、中小企業的內部控制、政府機關的內部控制等五章，並將原第十五章電腦與控制制度略加修改再版，計共二十章。

前十四章，因係六十二年以前著述，部份參考著作已無法再索，未能補列註釋，仍以爲憾。“Controller”一詞，有譯爲控制長、管理監督長、檢核長及主計長等，莫衷一是。本書之所以譯爲“控制長”卽代表所有控制單位主管人員，因控制單位一般包括會計、統計、內部稽核等部門“控制長”只是廣泛性代用詞而已。

任何學術研究或著作，難求盡善盡美，本書雖再度增補修正，漏誤難免，不當之處，敬希閱者指正。

湘平

許 成 識於台北

1969年4月9日

目 錄

第一章 企業管制的全面評鑑	1
一、管制制度的演進 二、廣泛的管制觀點 三、影響企業發展的因素 四、現代企業經營的基本觀念。	
第二章 管理計劃與控制	13
一、計劃與企業目標 二、管理計劃與控制 三、計劃與企業的成長 四、計劃與企業的影響 五、計劃的評估 六、控制者在計劃中所擔任的角色 七、計劃擬訂的基本法則 八、成本數量與利潤三者關係的一般評核 九、收支平衡點的分析。	
第三章 控制職能	31
一、職能的本質 二、控制職能的意義 三、基本的控制職能 四、控制者的權力依據及其工作特質 五、控制者的資格。	
第四章 管制制度	41
一、管制制度的意義 二、管制制度的結構 三、管制制度的要素 四、稽核實務與內部控制的關係 五、內部控制與行政管理 六、內部控制與外部審核 七、內部控制的實際應用。	
第五章 控制組織	53
一、健全組織的重要 二、有效的控制組織應考慮的因素 三、典型的控制組織 四、控制組織的體系 五、權責代表關係 六、組織結構與職掌的配合。	

第六章 內部稽核的性質與範圍…………… 75

一、企業管制的基本步驟 二、內部稽核的意義 三、內部稽核的主要範圍 四、內部稽核的目的 五、內部稽核與外部審計的比較 六、內部稽核與管理顧問工作的比較 七、內部稽核與公司董事會及監察人之間的關係 八、內部稽核的性質及演變 九、內部稽核工作的檢討 十、調查的介紹。

第七章 內部稽核的組織…………… 85

一、內部稽核部門組織的要素 二、內部稽核首長的職責 三、訓練 四、會商 五、組織結構 六、團隊精神 七、內部稽核人員的資格 八、內部稽核人員一般的資格要求 九、一般內部稽核人員的職能。

第八章 內部稽核與防弊…………… 101

一、防弊應注意的要點 二、詐欺與作弊的類別 三、環境所造成的弊端 四、內部稽核對作弊的防止 五、經由數字連續比較的防弊 六、經由人事管理的防弊。

第九章 內部稽核的規劃與工作底稿…………… 113

一、標準計劃 二、標準內部稽核計劃的好處 三、標準內部稽核計劃的缺點 四、計劃擬訂應注意要點 五、工作底稿 六、工作底稿的內容與項目 七、工作底稿有關檔案的分類。

第十章 內部稽核的技巧…………… 125

一、一般技巧 二、憑證查核 三、質疑。

第十一章 內部稽核報告…………… 136

一、內部稽核報告所代表的意義 二、內部稽核報告的類別

三、內部稽核報告寫作應注意要點 四、內部稽核報告的目錄與綱要 五、內部稽核報告資料組合的程序及應注意要點 六、內部稽核報告的格式 七、追蹤考核 八、內部稽核報告的流轉。

第十二章 內部牽制制度.....153

一、內部牽制的意義 二、內部牽制與內部稽核的關係 三、內部牽制的重要 四、內部牽制制度的結構 五、內部稽核人員評核內部牽制制度的原則 六、內部牽制制度評核的查詢事項 七、出納人員的職責與現金收付應注意要點 八、營銷部門有關內部牽制應注意要點 九、其他管理部門業務處理內部牽制制度。

第十三章 會計控制.....175

一、會計控制的基本觀念 二、會計控制的範圍與基本法則 三、會計標準。

第十四章 銷貨控制.....189

一、銷售控制的問題 二、銷售控制的要素 三、銷售分析 四、銷售標準 五、銷售報告 六、產品價格。

第十五章 財務控制.....207

一、財務控制的基本概念 二、財務控制的範圍 三、重要財務作業之控制 四、內部稽核審查有關財務事項應注意的問題。

第十六章 生產控制.....223

一、生產事業控制的綜合概念 二、規劃與控制的關係 三、生產管制的主要工具——會計 四、生產控制的基本法則 五、工作分配與進度催查 六、資料控制與比率分析 七、產品成本之考核與分析。

第十七章 存量控制.....239

一、存量控制的目的 二、存量政策計劃及標準 三、物料採購的內部控制 四、存量控制的基本法則 五、內部稽核人員考核
存量控制應注意的問題。

第十八章 中小企業的內部控制.....253

一、中小企業的特質 二、中小企業的內部控制 三、中小企業的內部控制問卷。

第十九章 政府機關的內部控制.....265

一、政府機關的特質 二、政府機關內部控制制度的體系 三、政府機關內部控制實施之原則 四、我國政府機關之控制體系
五、我國政府機關管制制度及檢討。

第二十章 電子資料處理系統的內部控制.....277

一、電子計算機發展 二、管理控制或內部稽核的適應 三、電子資料處理與內部控制 四、電子資料處理實施內部控制的審核問題 五、電子資料處理部門的組織 六、電子計算機程式的維護與控制 七、輸入程序的控制 八、處理程序的控制 九磁帶使用的控制 十、一般情況的管制 十一、電子資料處理系統輸出的稽核 十二、特殊問題與即時作業系統的控制制度 十三、結論。

內 部 控 制

第一章 企業管制的全面評鑑

一、管制制度的演進

自有人類羣體活動，即應有管制制度的存在，只是形態的繁簡及運用的策略或技術水準的高低差別而已，早期在公共行政方面如歐西的議會控制，我國的御使制度等，均屬此一制度的演變，由於十八世紀產業革命的結果，企業大規模化，其重要性遂與日俱增，發展成爲一門專業性學問。

經濟學家稱機器生產爲第一次產業革命，原子能的運用爲第二次產業革命，自動化的管理控制爲第三次產業革命。機器生產，由個別手工生產轉變爲大規模化機器生產，提高生產技術，產品品質及生產效率。原子能的運用，不獨能源的轉化，科學領域的突破，也改變了人類的基本觀念。自動化的管理控制，雖在機械或電器結構上早已設計運用，其影響最大者則爲電子計算機實際應用到管制方面，使資料處理，作業指示無不可利用自動控制，其影響所及，不祇是縮短了時間與空間的距離，更引起了管理與控制的全面改革，管制制度的重要性亦隨之提高。

近代管制制度演進的背景雖受自然科學發展的支配，其實際運用或起源尙難以查考，十八世紀末期，美國鐵路公司爲求對遍及各方的

客貨運業務之控制考核，採用了內部稽核制度，由於效果顯着，各大企業紛紛仿效，至一九四一年已有美國內部稽核協會之成立，一九五〇年美國國會所制定之預算及會計程序法案（The Budget and Accounting procedure act of 1950），其中曾明訂「……各機關應負責對各種款項，財產及其他資產之有效控制，會計記載等應經由適當的內部稽核。」此乃控制制度列為政府法定採用之始。我國亦始自鐵路，由於初期鐵路建設多靠外債，契約中除規定由外人司賬務之外，並仿照國外稽核制度有「總核算」後改稱「總稽核」之設置，民國二年善後大借款成立，將鹽稅抵押八國銀行團，因之鹽務機構亦有內部稽核制度，其他海關、郵政等，凡由外人建議或設計者，均有管制制度之建立，因之我國近代之稽核制度多受外力影響，而非出於自動自發應毋庸置疑。

管理愈科學化、大規模化，分支機構之控制與配合問題亦愈為重要，管制制度既為先進各國亟力倡導，成為現代管理之主要工具，我國亦應圖加緊推動，目前各公私營事業、金融機構及政府機構均有管制考核制度或專業單位之設置，其中如公營之郵政局及電力公司民營之臺灣塑膠公司等，已有顯着效果。管理控制制度的建立或推廣，有賴於多方面的配合，在機構的本體方面；如最高管理抉擇當局的支持與信賴，制度的適切設計，執行或作業人員的素質等。其他方面；如社會風氣、經濟環境、政府有關規定等。都是影響其成效的主要原因。由於我國企業或政府機構組織規標較小，歷來的管理控制多偏重人的因素，而忽略了制度的作用，因而沒有發揮其應有的功能，今後應在兩者間的基本關係方面，予以適當的配合運用，才能促進其有效的管制，提高經營效果。

二、廣泛的管制觀點

管理與控制是促進企業有效經營發展的工具，企業規模愈大，其重要性亦愈為顯著，因管理控制的適度運用，可以協助企業的合理發展，避免疏忽錯誤或不忠不法，安定人心而激勵進取。企業經營者如欲達成企業經營的最高目標，獲致最大的利潤，則必須充分而有效控制各種活動，諸如物料之採購、儲運、產品之產製、銷售、財務、人事等均有賴專業化管理人才為之規劃執行與檢討改進，以減低浪費，避免誤失。

管理是作業的設計與執行，多依據權責關係，層層節制。控制則為對作業是否符合企業利益及既定的規範標準予以督察考核，在適當的控制下，生產銷售，財務與收益才能獲得預期的成果，穩定員工的工作情緒，激發工作潛能，提高其工作效率。因之，在企業經營活動的過程中，對所有計劃執行與控制的方法，技術及其效果，均應隨時加以檢討考核，配合企業性質、條件與環境，作最適當的調整與改進。

無論管理或控制，執行者必須依據政策計劃，有目的地對企業全部活動加以注意，熟練地發揮所長，並避免自己的弱點，瞭解組織職能與各部門間的相互關係，站在公正立場檢討其應注意的要點，即就最佳的條件，在其業務範圍內具有廣泛的瞭解，作最有影響力的工作，使能對企業或大眾作最大的貢獻。

三、企業要素

從全面利益去評核或衡量一個企業，是管制的主要法則之一，因為某些問題從個體看也許是錯誤，但從整體分析卻為正確，茲將影響

企業發展的主要因素列述如下：

1. 政策與目標

管理職務多屬一般性企業目標的實現，而控制則具有特殊的任務，他必須瞭解企業總體目標及各管理階層之個別目標。注意執行過程中兩者是否相配合。政策是支持目標達成目標的手段，若價格競爭或品質改進不足以達成目標，則必須從另一途徑如市場推廣，減低成本等方略以求改善。換言之，政策可隨時為適應當時情況加以修正。

例如公司最終目標是五億元的銷貨額，每一部門的目標均應支持此一標準，其內部的正常作業應當是先對市場調查、分析，瞭解銷售數量、價格、品質及競爭等因素的關係，才能進一步設計政策或方略，以達成目標。但方略或政策應配合當時最佳情況而隨之適度調整。

2. 組織系統

組織結構必然影響管理與控制，企業中每一單位或個人的職責應注意其管制的效用，即凡組織結構的設計，應配合企業的最高目標與達成該一目標的各項作業的有效管制，整體組織應對每一職能有適切規定，一般應有下述準備：

(1)組織及作業流程圖——對各部門之組織關係、業務性質及作業程序，控制方法等均在圖表上予以顯示，使每一單位或個人能瞭解其所擔任的角色及重要性。

(2)業務手冊——又稱組織規程，應註明每一職位的職稱、職級、權責及實際職掌，多以個別單位為準，如業務部，有負責市場調查分析，有負責運銷及服務，有負責方略或政策擬訂。控制部，有負責預算編擬、成本分析。帳務處理，內部稽核等，即由主要項目而漸及細節規定。

(3)結構實用標準——即凡涉及各單位間業務聯繫配合應有的程序與權責、有關依據或規定，其背景有基於必然結果，如生產部門生產

的數量及品質須依據業務部門的通知決定，而業務部門的業務發展必然受財務及產能的限制，亦有基於控制目的，如費用的管制、人事考核、內部稽核等，在適當的單位，於適當的時機及作業過程中，依據既定的準則或標準，予以適切督察。

(4)人員的選擇及訓練——組織結構只是靜態的設計，人事的合理安排才能使業務有效推動，因之各部門主管及作業人員所需的條件，如何選擇訓練及管制考核，實為促進業務發展的主要關鍵，一般雖有專門主管單位，但各級單位的檢討建議，應為人事政策的最佳依據。

3. 產品

產品為一般企業賴以生存發展或獲取利益的基本工具，產品的選擇是否適當，可以決定企業的成敗，一般應考慮的因素可歸納如下：

(1)趨勢與銷售量——對每一產品在每一行銷地區的發展趨勢及銷售量的分析，可提供目標或政策釐訂之參考，然僅憑過去資料分析未來發展趨勢，在常態經濟社會也許可靠，在高度競爭、技術水準變化迅速及經濟結構複雜的境況，則有賴慎密設算與準確的預測。

(2)競爭與利益——利益大多受競爭的影響，在現代企業管理者言，已不太真確，因競爭可促進技術水準的接高，產品品質的改進，以及銷售方法如顧客服務等的發展，使社會大眾的利益受到注重，能獲得價廉物美以及便利的供給或及時的保養維護，而此等利益的實現正為現代企業管理者的共同目標。企業本身在競爭中的成效則繫乎其管制的有效與否。

(3)邊際毛利——產品的生產成本、銷售數量以及單位價格等的變動，均可直接影響利益的變動，吾人可從三者間關係因素衡量盈利的可能變動，管理或控制的最大目的，即在避免誤失，減低浪費而增進利益，因之對影響產品盈利的因素應有適當的管制。

(4)完備的貨色——即產品的設計如顏色、性能及式樣等，應迎合

顧客的心理，符合經濟與適用的原則。有效的管制，應及時提供意見，作為產品設計之參考。

(5)價格——價格的決定並非直接以成本因素為準，一般應考慮者如：

(一)是否已證實其價格需要邊際？即價格變動對市場需要變動的分析，適當的價格能否維持一定的銷售數量。

(二)是否為競爭價格？當產品受到競爭時，價格政策應求機動配合，以求維持一定的市場或銷售量，再求應變及其他方略的設計。

(三)是否為最大的利益？即注意銷售數量、週轉次數及價格高低三者關係，以求取最大的利益。

(6)產品的變化性 (diversification) ——產品多受季節性、需要者好惡、經濟環境及風俗習慣等影響，因之產品之設計應求與之適應。

(7)品質——品質的決定，一方面由企業本身之實驗及統計分析，一方面吸取顧客的反應，配合研究改進。一般大眾化產品，應依據市場情形或經濟趨勢設計改進，特種產品則受顧客的直接約定，但有效的企業管制，應及時注意意見調查，隨時檢討反應。

(8)流行性或式樣的注意——即產品應注意時尚，流行性或式樣的設計，有主動由企業倡導，如服裝、汽車等，有被動適應市場的變化，如原料及附屬品或配件之類的生產。

(9)辨認——每一企業產品應具有獨特的風格，經由商標、名稱、包裝及貿易標誌等方法使商品易於辨別，尤以商譽對銷售或顧客心理具有一定的影響，如何使產品在市場上獨創一格，便於辨認，除了在性能規格上加意改進之外、包裝、商標的設計，商譽的維持與增進，亦為管制考核或管理當局應特加注意督察研究者。

4. 市場

市場或行銷 (marketing) 的調查分析是企業政策決定的基礎，其內容可包括下列各點：

(1) 現在顧客的資料——這些可能經由內部秘密記錄分析，如顧客、地點、數量、利益、定單的規格及運送的方法等。

(2) 季節性變動的特質——以求適應市場或配合顧客的需要，注意持續時間及成本，考慮週轉率及有關財務因素。

(3) 市場潛在因素——即產品特質介紹，顧客服務、銷售指導、激勵、宣傳、廣告等的配合運用。

(4) 風俗習慣。

(5) 競爭情形。

(6) 技術改進。

5. 分配規劃：

分配規劃即為銷售作業的設計，一般包括：

(1) 銷售員的選擇訓練及其基本條件的考慮。

(2) 銷售方法與分配通路的選擇比較。

(3) 銷售限額的決定。

(4) 銷售地域的調查研究。

(5) 銷售對象的發掘或搜尋。

(6) 廣告與銷售的擴展。

(7) 價格政策的研究分析。

(8) 分配成本的控制——多就地域性、單位銷售成本及期間銷售成本三者分析控制。

(9) 其他銷售政策——如賒銷、分期付款、折讓、給獎等方法的運用。

6. 生產計劃：

生產計劃可區分為三大部份即：

(1)原料與零件——為生產或加工裝配的必需品，其應考慮的因素如下：

- (一)成本及費用的分攤。
- (二)來源與用途。
- (三)廉價或代替品的尋求。
- (四)注意其競爭的地位。
- (五)存貨控制的方法。

(2)工廠與機構 (facilities)——工廠為生產場所，機構則為執行或設計生產、銷售及一般管理之辦公或倉儲所在，其應注意要點有二即：

- (一)位置的選擇——工廠及倉儲位置應注意交通運輸動力原料供應及運輸成本等因素業務或一般管理。機構則多考慮聯繫方便、金融調節、稅負及有關法令規定或其他限制因素。
- (二)設計與適應——即有關設備的利用方面，在生產過程中應注意減少或避免重複與浪費，因生產方法及技術的不斷改進，應注意其經濟性、租或買的比較，衛星工廠的合作生產、廠房佈置、空間的利用、規模的大小等，均應求能適應生產的有效需要。

(3)生產程序或過程——即生產過程中有關問題之注意如時間長短之控制，作業方法的研究改進，原料零件的消耗與控制，計時工作的監督及激勵法則的運用，生產控制制度與品質檢驗管制，注意物料或設備的保養維護，檢查或管制人員本身的資質及可能的市場風險，成本變動及其與競爭者的成本比較研究，以求最佳之配合。

7. 研究與發展：

研究與發展多就企業現有的條件及市場可能的改變，提供研究參考，其注意要點可歸納如下：

(1)最近有無新產品或改良產品問市？銷售總額有何變動？

(2)研究問題的特質何在？在何期間評核或有無特別計劃的指定？利益與成本的分析有無顯著變化？

(3)何者為研究與銷售部門二者複合關係？新產品由設計試驗到市場銷售，其轉移的情況是否順利？

(4)研究發展費用與銷售競爭金額總計比較，並計算所佔百分率。

(5)何者為獨立試驗的範圍，其對研究人員一般容許伸縮的彈性大小？

8. 財務：

資金之於企業，猶如血液之於人體，任何過或不足或乏有效管制，均可影響企業的成敗，古今中外，多少實例說明企業或政府之興衰，歸因於理財不當，值此物質文明高度發展，大至宇宙太空探險，小至個人生活需求，莫不受經濟之絕對支配，然而自私自利乃人之常情，報表所顯示之資料，可能與之衝突，以致部份資料內容必有不可告人之處，有賴於適切之管制。一般企業財務主要應注意者為：

(1)建全財務結構——所謂財務結構係指資本或資金來源的類別，如普通股、特別股、公司債及其所佔比率大小，所謂健全的財務結構，即指各項資本所佔比率與其各項資產（包括固定資產、流動資產及其他資產）相對之類別是否相適應，亦即長期資金與固定資產或短期資金與流動資產應保持合理之水準。因資金來源不同，資本成本亦異，其結構是否健全，不獨影響企業信譽，對未來的經營發展，都將受到限制，有關資本與資產的劃分，如依廣義解釋，凡用於經常週轉者，可運用借入資本（舉債），凡長期投資或其他非營業性支付，應用自有資本（普通股或資本主投資）。

(2)增進投資報酬——凡資本運用的結果，當營業告一段落或依據會計年度計算，以銷貨或營業收入扣除一切應為之支付，如產生正差，