

Management Series

Management Series

Management Series

Management Series

內部控制原則及方法

● 王義雲 著

管理學書系



內部控制原則及方法

王 義 雲 著

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

內部控制原則及方法／王義雲 著。

--初版.--臺北市：五南，1999 [民88]

面；公分

ISBN 978-957-11-1975-5 (平裝)

1. 企業管理 2. 組織(管理)

494

88015808



1G15

內部控制原則及方法

作 者 — 王義雲

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 龐君豪

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 鄭如晃

出版者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106台北市大安區和平東路二段339號4樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市區中山路6號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路290號

電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-236

法律顧問 元貞聯合法律事務所 張澤平律師

出版日期 1999年11月初版一刷

2009年10月初版三刷

定 價 新臺幣380元

前

言

內部控制是企業管理當局為達成經營目標，對業務活動施行控制所用的方法和措施，控制本身是工作的過程，過程必須完美有效，工作結果才能圓滿達成目標。

內部控制的基本原則是職責劃分和設定工作標準，職責劃分包括組織規劃、分工、授權、獨立負責，避免一個人有權控制一樁交易事項的全部過程，以防止發生弊端；設定工作標準是制訂各種作業程序、管理辦法，和工作目標，使工作人員可以按照規定，正確處理業務、努力完成工作目標，這些結構性內部控制工作，只要事先規劃完善，設計周詳，就能達成內部控制目的。又內部控制係全面性日常作業工作，最重要是長期實踐力行，因範圍廣泛、事項眾多，涉及各種業務活動和每一工作人員工作，要做到十全十美，完滿無缺，十分困難，把握內部控制原則、控制重要及關鍵事項、持續實踐力行、追求完美至善，是內部控制重要方法，唯有日常作業控制工作都做好，內部控制才真正成功。

傳統上內部控制常分為內部會計控制（Internal Accounting Controls）和內部管理控制（Internal Administrative Controls）兩類，但因企業中各種業務活動，都和會計有關係，要嚴格分清楚那些事項的控制是內部會計控制，那些事項的控制是內部管理控制，有時甚為困難，而這種劃分實際上亦無大作用，美國財務報表審計專業準則，已經不再分別會計控制和管理控制，僅單純指出審計人員要關切旨在防止或揭發財務報表各種錯誤的內部控制，本書從內部控制工作的性質著眼，將內部控制分為結構性內部控制及作業性內部控制兩部份，前者屬於規劃設計性質，後者為實際執行之工作，兩者相輔相成，有完善規劃設計，再加長期實踐力行，內部控制

才能真正成功，書中各章對各種業務活動內部控制之論述，亦以此一理念為基礎，希望對內部控制工作能提供更為適當的觀念和做法。

內部控制的目的、範圍，和方法，隨著經濟發展及管理需要，日益廣泛、複雜，昔日期貨交易是企業避免營業風險、確保原料供應和產品銷售的方法，現在卻成為需要風險管理的內部控制重要事項（許多衍生性金融商品的交易，都有這種情形）；電腦的速度快、工作正確，使用電腦可提高工作效率，避免作業發生錯誤，是內部控制最好方法，但電腦化作業系統，亦正是極需要實施內部控制的對象，電腦化若無健全內部控制，其可能發生損害，遠較不電腦化更為嚴重。經濟越發達，競爭越劇烈，企業經營越困難，內部控制就愈加重要和繁雜，企業實施內部控制，必須要有決心和恆心，內部控制工作一分耕耘、一分收穫，只要決心投入，有恆心實施，就一定有收穫，投入越多，收穫亦愈大，做好一件交易事項的內部控制，或完成一時間的控制工作，對整體言，都只是一樁小事，但把做好內部控制的每件小事總合起來，就可完成內部控制的全部目標。決心實施，恆心持續力行，是內部控制成功要訣。

王義雲

中華民國八十八年七月

目 錄

第 1 章 緒 論 1

- 第一節 內部控制意義 1
- 第二節 內部控制工作特性 5
- 第三節 結構性內部控制與作業性內部控制 6
- 第四節 內部控制的環境 8
- 第五節 實施內部控制受質疑問題 12
- 第六節 評估內部控制是否健全方法 13

第 2 章 結構性內部控制 17

- 第一節 結構性內部控制兩原則 17
- 第二節 組織系統圖 19
- 第三節 職掌劃分表 21
- 第四節 工作說明書 23
- 第五節 授權和分層負責 25
- 第六節 設定工作標準 28

第 3 章 作業性內部控制

33

第一節	作業性內部控制四要點	33
第二節	把握內部控制原則	36
第三節	選擇重要及關鍵性事項控制	39
第四節	實踐力行、持續不輟	42
第五節	追求完美、臻於至善	43
第六節	內部控制只要投入、就有收穫	45

第 4 章 現 金

47

第一節	現金的定義及範圍	47
第二節	現金在業務活動中的重要性	48
第三節	現金內部控制目的	51
第四節	現金的結構性內部控制	53
第五節	現金收入內部控制	55
第六節	現金支出內部控制	59
第七節	其他現金事項的內部控制	61

第 5 章 有價證券

65

第一節	有價證券種類	65
第二節	企業投資有價證券目的	69
第三節	影響投資有價證券收益因素	70
第四節	有價證券的結構性內部控制	73

第五節	發行有價證券內部控制	75
第六節	投資有價證券內部控制	77

第 6 章 衍生性金融商品 79

第一節	衍生性金融商品的發展	79
第二節	衍生性金融商品種類	82
第三節	投資衍生性金融商品的風險	84
第四節	建立衍生性金融商品內部控制架構	87
第五節	加強衍生性金融商品的內部控制	90
第六節	在財務報告中充份表達	94

第 7 章 銷貨及應收帳款 97

第一節	銷貨是企業的基本業務	97
第二節	銷貨與應收帳款	101
第三節	銷貨及應收帳款內部控制目的	104
第四節	建立銷貨及應收帳款內部控制架構	107
第五節	銷貨內部控制	110
第六節	應收帳款內部控制	112

第 8 章 採購及應付帳款 115

第一節	企業的採購業務	115
第二節	採購與應付帳款	120
第三節	採購及應付帳款內部控制目的	122
第四節	建立採購及應付帳款內部控制架構	124
第五節	採購內部控制	127
第六節	應付帳款內部控制	129

第 9 章 存 貨 131

第一節	存貨的種類	131
第二節	存貨在業務活動中的重要性	134
第三節	存貨的管理	136
第四節	材料的結構性內部控制	141
第五節	材料的作業性內部控制	143
第六節	材料分級管理與零庫存制度	147

第 10 章 生產與生產成本 149

第一節	生產職能的劃分	149
第二節	生產作業程序	151
第三節	產品生產成本	154
第四節	生產內部控制的目的	160
第五節	生產內部控制	163

第六節	設定工作標準(一)：成本預算	165
第七節	設定工作標準(二)：標準成本	168

第 11 章	營建工程及營建成本	173
--------	-----------	-----

第一節	營建工程概述	173
第二節	職能劃分與營建作業	176
第三節	營建工程成本	179
第四節	營建業內部控制目的	185
第五節	營建工程內部控制	188
第六節	土地及不動產發展成本之處理	190

第 12 章	固定資產及折舊	197
--------	---------	-----

第一節	固定資產是企業重要資源	197
第二節	固定資產的折舊	200
第三節	固定資產的購建和管理	205
第四節	固定資產內部控制目的	211
第五節	固定資產的內部控制	215

第 13 章	人事與薪資	219
--------	-------	-----

第一節	企業的人事與薪資	219
第二節	員工任、離職及薪資處理程序	222

第三節	福利設施及福利辦法	227
第四節	人事、薪資內部控制目的	229
第五節	人事業務內部控制	232
第六節	薪資事務內部控制	234

第 14 章	財務、會計	237
--------	-------	-----

第一節	企業的財務、會計業務	237
第二節	財務、會計的功能及重要工作項目	239
第三節	財務、會計內部控制目的	243
第四節	預算與內部控制	245
第五節	會計制度是內部控制最佳工具	250
第六節	財務、會計內部控制	256

第 15 章	內部稽核與會計師查帳	261
--------	------------	-----

第一節	內部稽核的工作	261
第二節	內部稽核的發展	264
第三節	內部稽核部門	267
第四節	稽核工作計劃及稽核工作報告	270
第五節	內部檢核與內部審核	272
第六節	會計師查帳與內部控制	275

第 16 章 電腦與內部控制(一) 279

- 第一節 電腦的發明和發展 279
- 第二節 電腦的基本作業系統 283
- 第三節 個人電腦的應用 290
- 第四節 網際網路時代的來臨 292
- 第五節 網際網路對人類生活的影響 297
- 第六節 電腦化是內部控制最佳方法 301

第 17 章 電腦與內部控制(二) 305

- 第一節 電腦作業系統需要內部控制 305
- 第二節 職責劃分是基本原則 309
- 第三節 防止發生弊誤 311
- 第四節 預防電腦病毒和網路駭客的侵害 315
- 第五節 維護電腦設備安全 317
- 第六節 加強電腦文書檔案管理 319

第 18 章 中小企業內部控制 323

- 第一節 中小企業定義、範圍 323
- 第二節 中小企業在經濟發展中的重要性 327
- 第三節 中小企業特質 330
- 第四節 家族經營與家長式管理 333
- 第五節 中小企業的內部控制問題 334
- 第六節 中小企業實施內部控制的方法 336

第 1 章

緒 論

第一節 內部控制意義

美國會計師協會稽核程序委員會（Committee on Auditing Procedure of the American Institute of Certified Public Accountants）在 1949 年發表的一篇題目「內部控制」特別報告中，說明內部控制意義為：

內部控制包括企業的組織規劃，及其保障財產安全、驗證會計資料正確可信、增進作業效率，和激勵遵行既定管理政策所採用的一切有關措施和方法。

“Internal Control comprises the plan of organization and all of the coordinate methods and measures adopted within a business to safeguard its assets, check the accuracy and reliability of its accounting data, promote operational efficiency, and encourage adherence to prescribed managerial policies.”

根據上述定義，可得兩個觀念：

第一，內部控制有四個目的：

1. 保障財產安全（ safeguard its assets ）。
2. 驗證會計資料的正確可信（ check the accuracy and reliability of its accounting data ）。
3. 增進作業效率（ promote operational efficiency ）。
4. 激勵遵行既定管理政策（ encourage adherence to prescribed managerial policies ）。

第二，完成上項目的的方法，是組織的規劃和採用各種有關的措施和方法。

內部控制定義、目的，和範圍，歷來各方有不同意見，九十年代初期，贊助組織委員會（ COSO ）統合各方不同意見，提出一項研究報告，說明內部控制定義：

內部控制是由董事會管理當局及其他相關人員所執行，以對下列目標之達成，提供合理確認的一種程序：

- 財務報告的可靠性。
- 營運的效果和效率。
- 相關法令和規則的遵行。

（附註：見吳文清翻譯審計學原理第十二版，Whittington 及 Pany 合著。）

COSO 報告有幾個要點，說明如下：

1. 強調內部控制是工作的過程或為達成結果的工具，而非工作的結果。（但工作過程或工具，和工作結果有密切關係，工作過程或工具完美、工作結果一定良好，工作過程或工具若有缺點、工作結果亦一定不佳，無法達成工作目的。）

2. 強調內部控制的分工及制衡，必須視該工作成本與收益之比較，是否有利而定。（實際上任何管理控制工作，都必須要有效益，否則便不宜施行。）

3. 在內部控制的目標中，多加一項相關法令和規則的遵行，卻未提及保障財產安全。（但無論如何，保障企業安全，絕對是內部控制重要目標之一。）

4. 認為小企業的內部控制，因所有人兼管理者的親身參與，報告層級和溝通雜訊減少，亦可以做得好。（但小企業用人少、無法分工，又多為家族經營，家長式管理，內部控制困難，是不能否認的事實。）

綜合上述兩種報告（CAP 1949 報告和 COSO 報告）內容，參照現代經濟發展和管理科學進步情形，內部控制目標，應可歸納為下列四項：

1. **防止錯誤** 除會計資料和財務報告要正確、可信外，其他業務資料和報告，亦要正確無錯誤；企業的一切作業和營運工作，都要防止發生錯誤、避免造成損失。

2. **保障安全** 除保障財產安全外，亦要保障工作、人身、環境的安全，維護企業營運發展的安全，是內部控制重要目標。

3. **提高經營績效** 除增進作業效率外，還要進一步提高企業的總體經營績效，提高經營績效是內部控制主要目的。

4. **遵行法令規定及企業管理政策** 除遵行企業既定管理政策外，政府有關法令規定，亦要確實遵行。

因此，內部控制是企業管理當局及其他有關人員，為達成上述四項目標，對業務活動施行控制的方法和措施；內部控制本身是工作的過程，過程必須完美、有效，才能獲得良好工作成果。

企業的業務活動，包括材料採購、儲存、領用，產品生產、製造、養殖，貨物銷售、推廣，資產管理、維護，以及人力雇用、工作監督，和財務、會計事務之處理……等，必須密切配合、結為一體，充份利用資源，盡力發揮生產潛能，使企業經營績效提高；在另一方面，各種業務活動更要有彼此相互審查、核對和制衡的作用，以防止發生弊誤，保障企業安全。因此，企業的組織系統必須精簡，職責劃分需要明確，規定工作人員職務範圍，徹底實行分層負責和工作授權，使每個人的責任清楚、權力有

一定，各盡所能、各任其事，錯誤不發生，責任無法推卸，工作效率提高；而違法作弊，非有多人共謀不易成功，財產安全亦得以保障。至設定工作目標、制訂管理辦法、規定作業程序、建立預算管理制度，使一切業務活動和工作，都有規定可以遵行，亦有目標可為努力，而所訂目標及標準與方法，又是員工工作考核和決定升遷獎罰的依據，自然就激勵大家努力工作、避免錯誤、提高效率、遵行規定、完成企業經營目標，這都是內部控制所要達成的目的。

內部控制不一定是有成文訂定的一套制度或辦法，它主要是在企業的組織規劃、管理辦法，和各種作業程序中，融入內部控制原則和方法，以達成防止錯誤、保障安全、提高經營績效、遵行法令規定和管理政策等目的。一般企業都有明文制訂的會計制度，作為處理會計事務之用；管理健全的大型企業，還訂有預算管理辦法及內部稽核手冊，但很少企業訂有完整的內部控制制度或內部控制辦法，即使有些企業對某一特定事項，訂有若干內部控制條文，亦只是局部零星規定，不是整體的內部控制制度。內部控制工作，範圍廣泛，涉及各種業務的日常作業，不容易用文字制訂為完備的整體控制辦法，內部控制最重要是遵照規定，確實把工作做好，並持續實踐、力行，不一定需要用文字規定，因為應做內部控制工作，在各種業務的實際作業過程中，就可以被完成。

另一與內部控制有密切關係常被誤認為同一意義的名辭「內部牽制」（Internal Check），它是對資產管理與財務、會計部門的職掌，加以嚴格劃分，避免任何一個人，對任何一件財務事項，可獨自全權處理，或握有絕對控制權力，「管帳不管錢，管錢不管帳」就是最好的說明。一件財務事項由一個人處理後，必須經由另一個人審查核對，以防止無心錯誤，或有意作弊，是內部牽制的典型辦法，其消極的防錯防弊作用，重於積極的加強管理功能和提高工作效率，內部牽制僅為內部控制的一項手段或運用的一種方法，不是內部控制的全部內涵。

第二節 內部控制工作特性

內部控制工作，有下列各項特性：

一、全面性

內部控制涵蓋的範圍，非常廣泛，從組織系統和管理層級言，上至最高管理當局，下到最低層現場工作人員，都在內部控制之內；就業務活動言，企業所有一切業務，包括生產、銷售、服務、採購、存貨控制、資產管理、人事薪資、財務、會計、資訊、總務、公關……等的每一作業項目，都是內部控制的範圍，故內部控制是一種全面性控制工作。

二、長期性

內部控制是一種天天都要做，長期持續不斷的工作，不是今天把內部控制做好了，明天就不用內部控制，或這個月需要內部控制，下個月便不需要內部控制，唯有長期持續實施內部控制，才能達成內部控制目的，做一日停兩日，或做一段時間、停一段時間，都不能發揮內部控制的功用。

三、隱密性

隱密性是指內部控制的行動，都隱藏或融入在各種業務活動的作業程序中，外表看不出有內部控制，但在各種業務的實際作業過程中，就已經發生控制作用，完成防止錯誤、保障安全、遵行規定及管理政策的目的。隱密和祕密不同，內部控制有隱密性，但不是有祕密性，內部控制不是祕密的工作，相反地，它是一種公開的企業管理工作。