

譯作研究報告

內部稽核 與 經營效益分析



環球經濟社
啓略印書館

環境研究報告

內部稽核 與 經營效益分析



環球經濟社
香略印書館

環境研究報告 ⑧

內部稽核與經營效益分析

實價新台幣500元

版權所有・翻印必究

策劃編輯

環球經濟社

發行人／陶子厚

社長兼總經理／林建山

行政院新聞局登記證局版臺誌字第2218號

台北市10657

信義路四段199巷2號國泰信義大廈9A

電話：(02) 7075908 (八線自動跳號)

印製發行

商略印書館

發行人／林建山

行政院新聞局登記證局版臺業字第1597號

郵撥帳號：01526694環球經濟社

01110915商略印書館

中華民國七十一年十二月 初版

中華民國七十四年 三 月 增訂版

中華民國七十五年十二月 三版

出版弁言

自從歐美及日本等工業先進國家管理觀念引進國內後，政府及企業界莫不積極追求理性管理，在推動「投資大眾化」、「管理專業化」、「規模大型化」、「技術精密化」、「品質高級化」及「生產自動化」等方面不遺餘力，因而企業界在精進管理效益上亦頗具成效。

近年來，在飽受世界經濟不景氣衝擊及工資成本快進上漲壓力之下，市場拓展不易，國內企業經營業績普遍下落，正是各企業研究如何節流及提振經營效益的時刻，成們認為在現階段下，亦唯有運用有效的降低成本，精進管理，提高生產力，以及注重品質，方能突破逆境，創造佳績。

有效節流與提高經營效益，端賴內部嚴格的控制稽核，以及正確的營業方針與營業部門的有效管理；而稽核與管理的重點又在於經營效益的分析與評估。本社為服務業界乃派員實地訪問各類型企業，蒐集整理莫「減量經營」的觀念形成及實際做法，以及內部稽核控制、營業管理與經營效益分析方法，再配合理論基礎，編製成兩本甚具實效的節流叢書——「內部稽核與經營效益分析」及「營業管理與營業效益分析」，堪稱極具決策參考價值的管理實務寶典。

這兩冊研究報告之能順利出版，承國立政治大學會計系

應屆畢業同學黃佩莉與李智敏，參與調查、訪問，配合本社研究人員研究、整理及分析等工作，致使本項研究能如期完成，研究期間並承乏，各學者專家的指導，以及接受訪問之各企業高階主管充分合作，提供寶貴資料，使內容更臻完美，併致最誠摯謝意。

環球經濟社

社長

林建山 謹識

企業銷售力分析與評估

——行銷活力原原與運用

高一品

七十五年十二月一日出版・16開精裝・每冊實售750元

銷售力是企業行銷活力的最具體表達。行銷導向的銷售力，可以往五個不同層次反映，而透過心、技、體、用予以簡明扼要剖析。這本書將舉世共認的日本人銷售管理觀念與方法作一完整分析，必可使讀者多獲啓發，在實務應用方面更上層樓。

● 本書內容

第一篇 引 論

第一章 銷售力本質

第二篇 推銷員銷售力

第二章 心——意志

第三章 技——能力

第四章 體——發揮

第五章 用——達成

第三篇 營業主管銷售力

第六章 心——軸心

第七章 技——運用

第八章 體——企畫

第九章 用——完成

第四篇 經營者銷售力

第十章 心——風險

第十一章 技——整合

第十二章 體——戰略

第十三章 用——成長

第五篇 商品銷售力

第十四章 商品魅力

第十五章 商品實力

第十六章 商品活力

第十七章 商品信用

第六篇 信用銷售力

第十八章 信用定力

第十九章 信用實力

第 廿 章 信用活力

第廿一章 信用耐力

第七篇 銷售力評估

第廿二章 銷售力評分法



環球經濟社
商略印書館

台北市10657
信義路四段199巷2號國泰信義大廈9 A
電話：(02) 7075908 (八線自動跳號)
郵撥帳號：01526694環球經濟社
01110915商略印書館

內部稽核與經營效益分析

目錄

壹、緒言	1
一、研究動機與目的	1
二、研究對象及樣本選定	1
三、資料之蒐集與分析	2
四、研究限制	2
貳、企業經營組織結構與流程	3
一、組織結構	3
(一)、良好組織結構原則	3
(二)、組織結構分類	4
二、政策和決策流程	16
(一)、政策和決策流程之重要性	16
(二)、政策之確定與決策流程之進行	16
三、記錄系統	17
四、如何利用財務分工，以達內部控制作用	18
(一)、主計長部門組織	18
(二)、主計長部門組織範例	24
(三)、主計長部門組織實例	30
叁、企業經營報告制度	37
一、報告制度之範疇	37
(一)、年報、財務報表及其他統計數字	37
(二)、研究報告	38

二、財務報表在作用上之限制	39
三、財務報表之範例	40
肆、內部稽核與管理控制	71
一、內部稽核意義	71
(一)、內部稽核特性	71
(二)、內部稽核職責範圍	72
二、內部稽核制度體系	73
(一)、內部稽核體系的分析	73
(二)、內部稽核目的分類	75
(三)、內部審核方式分類	75
三、內部審核組織	76
(一)、形式獨立	77
(二)、實質獨立	80
四、內部稽核計劃、執行及報告之編擬	80
(一)、內部稽核計劃之編擬	80
(二)、內部稽核作業之執行	81
(三)、審核報告	85
五、內部稽核實例	88
伍、內部控制	93
一、內部控制之意義	93
(一)、會計控制	93
(二)、管理控制	94
(三)、交易流程	95
二、內部控制之原則	96

(一)、精簡組織計劃	97
(二)、健全之會計制度	100
(三)、良好的工作方法	101
(四)、適當工作人員	102
三、重要部門之內部控制	104
(一)、現金交易之內部控制	104
(二)、有價證券之內部控制	108
(三)、銷貨及應收帳款之內部控制	109
(四)、應收票據之內部控制	112
(五)、存貨之內部控制	113
(六)、固定資產之內部控制	116
四、小型企業適用之內部控制方法	116
五、一般企業現行之內部控制	117
陸、企業預算制度	129
一、預算之組織	129
二、預算之功能	130
三、預算控制之目的	131
四、預算期間與方法	133
五、預算之類型	136
六、預算之過程與方法	137
(一)、銷貨預估	141
(二)、生產預估	144
(三)、成本及費用預估	145
(四)、現金預估	147

七、綜合預算	150
(一)、預計損益表	150
(二)、預計資產負債表	151
(三)、各財務預計表的相互關係	151
八、企業預算實例	152
柒、績效評估	175
一、製造業務之績效評估	175
(一)、直接材料成本	175
(二)、直接人工成本	178
(三)、間接製造費用	181
二、製造業務績效評估	183
三、非製業務績效評估	188
(一)、行銷業務	188
(二)、行銷利潤	194
(三)、管理業務	199
四、績效評估實例	201
捌、財務分析在管理會計運用上之理論基礎及實施重點研究	219
一、就經理人的分析觀點	221
(一)、經營效能分析	224
(二)、資本管理效能分析	227
二、就業主的分析觀點	230
三、就貸款者的分析觀點	232
四、實例	235

壹、緒 言

一、研究動機與目的

以台灣的企業管理水準而言，經營分析的特殊重要性可能尚未如歐美日等先進國家那樣地被普遍察覺到及重視，但依未來之發展言，此種特殊的作用必定會發生，所以吾人對此差距的探討及重視實為不可避免之事，面對此種未來之挑戰，企業界人士應該擁有良好之對策，以求改善自己企業的經營體質，增強自己企業的競爭與生存力量。

而在企業諸項活動之中，幾乎無一不與財務發生關係，因此，假如企業能從財務方面下手，以求知己，更分析同業以求知彼，從而消除落後因素，增強企業體質，則可縮短並消除自己企業與其他企業、本國企業與外國企業之間“管理分析”差距。是以予研究之主要目的乃在於強調企業財務分析之重要性與藉良好的內部稽核制度，發揮更大的經營績效、及防止舞弊之發生，以確保企業之資產，同時藉調查以了解目前國內各企業所採行之財務分析與稽核方法及措施，究其與理論之差距，以及各企業間之差距情況，最後提出可行之財務分析與內部稽核方法，供業界參考。

二、研究方法及樣本選定

本研究利用問卷，加上實際訪問，從事實際資料的蒐集，以便引證理論於以實，進而探討台灣企業在財務分析上所採用的方法，及控制方面所採用的手段，藉以了解台灣企業目前在此方面政策之異同。

台灣企業規模較小，中小企業佔絕大多數，企業經理人多為投資人或其親屬，且沿用家庭經營方式，對會計資料的應用不甚注意，其決策方法可能多憑主觀和直覺的判

斷，若以之為調查對象，恐難有滿意的回答，所以將調查範圍縮小為我國最大的五百家民營企業，然後根據抽樣法選出所需的樣本 300 家為調查訪問對象。

三、資料之蒐集與分析

本研究所需的資料，理論性的部份主要參閱美國有關的書籍及研究報告及國內現有的有關書籍，原始資料則全部以“問卷調查”方式，郵寄所選三百家廠商，再根據回函的廠商進一步做實際之訪問，問卷內共有十四個問題，可概分為五部份：第一部份是針對企業之報告制度所做之調查，第二部份有關內部稽核方面，第三部份則是財務分析，第四部份預算制度，第五則是績效評估之問題。

茲將問卷寄發及收回之情形列表如下：

寄發份數	收回份數	回收率
300 份	34 份	11.33%

本研究對於問卷答案，只能對此公司有個大略的了解，而無法對其有關問題深入認識，且由於問題設計的限制，而無法再就相關因素進一步尋求各因素間的關係，於是我們乃根據回收資料廠商，再拜訪有關人員，做更深入的訪問。

四、研究限制

- (一)原始資料初步取得係採郵寄問卷方式蒐集，故郵寄問卷調查方式所具有的缺點及不可避免的基本限制，本研究都可能發生。
- (二)由於本研究僅就國內最大五百家民營製造業抽取三百家，而未能將非製造業及小規模企業考慮在內，乃一缺憾，又因小規模企業回函率通常偏低，因此樣本偏向大規模企業。

貳、企業經營組織結構與流程

一、組織結構

(一) 良好組織結構原則

組織結構用以決定職權的隸屬關係和職責的層次分屬，建立使於職務分工與責任歸屬的組織是結構設計最基本的目的。基於審計的觀點，良好的組織必須具備下列特性。

1. 個人職務的適當劃分：以避免工作的重覆，功能的重疊或是制度的疏略。
2. 明確的責任和職權歸屬：以使個人了解本身所負的責任和本身責任的負責對象（即：對誰負責認知）。
3. 邏輯的責任群：以保證個人間責任的平衡，提高工作效率或防護組織資產的安全。
4. 指揮系統原則：指組織中各階層的每一個人均有上司，且每一個人均須向上司報告、負責。在目前社會中許多組織，從最基層到最高層，均存在著這種牢不可破的指揮系統。
5. 命令統一：即組織指揮系統中的每一個人，祇需對唯一的一個上司負責，就如同聖經上所說的：沒有一個人能同時服侍兩個主。
6. 控制幅度：一般的原則均認為管理人員應有適當的控制幅度，通常認為七個人是比較適當的，因為這是一位上司能保持彼此間有效溝通的最大數目。
7. 明確、完全與充分之授權：若一位過於繁忙之經理人

，無法顧及每一件事，而將其工作、職權授與其他人員，而其本身負有監督之責任，而此職權之授予必明確、完全、且充分。

這些“原則”可以幫助管理人員設計組織結構，但亦非十分完整，他們忽略了人性的構面：激勵、工作滿足、知識的差異和恐懼等。

值得注意的是，組織具有個體的性質，甚至相同的行業裡，沒有適合於所有企業的理想組織。

(二) 組織結構分類

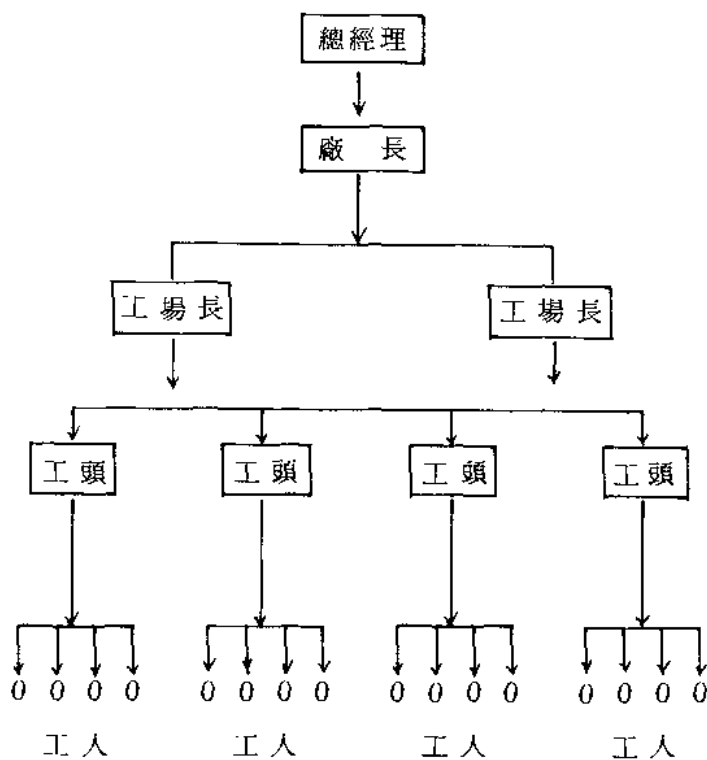
組織是一個有機動性的群體，在一般的情況下，組織的結構是必須和其工作任務、技術特性及其所處的外在環境密切配合的，依據其型態，我們可以將組織類別分為五類：

1 直綫組織 (Line organization)

是仿照軍隊組織，以控制原理而實施的，這種組織下層之全部工作，由上層指揮，因為有上層與下層相互之組織關係，故稱為直綫組織，如圖 2-1 “廠長”之下為“工場長”為“分部直綫組織”

(Department line organization)，各工場長之下則為“單純直綫組織”(Pure line organization)，這種組織優點是組織簡單、責任分明。缺點是如沒有專長之人難以勝任，職務過繁必影響工作效率，如果某人因故他去，整個企業必受影響。

圖 2-1 直線組織圖

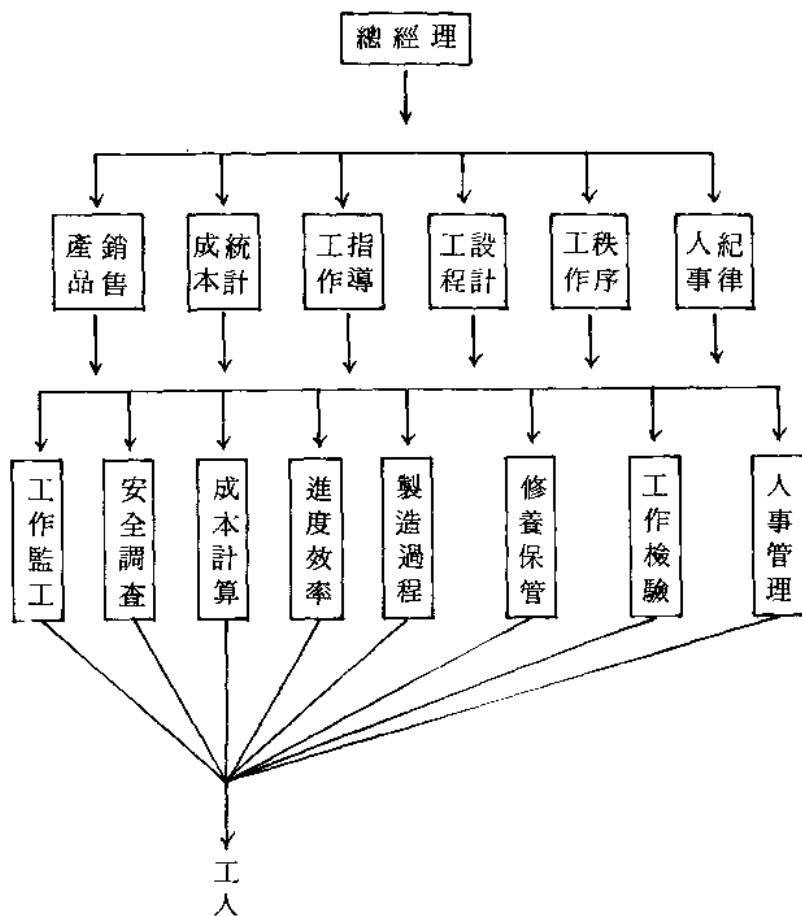


2 職能組織 (Functional organization)

這是泰勒先生首創的組織類型，是根據分工原理一在求專業化發展而推行這種組織，主張在工人之上，分設八種分工之工頭 (foreman)，如圖 2-2，各就職務，分管事務，各工頭之上，由六部門分掌各項職務，其優點在各部內設有專人負責主管其事，職務分類顯明，工作性能劃分清楚，達到分工要求，但

是如果領導主管缺少責任心，則常發生不協調現象，
并缺乏穩固之團結力量，這是它的缺點。

圖 2-2 職能組織圖



3. 參謀組織 (Staff organization)

是採分工組織之長處，而仍保持直線組織之優點，即若干部門，擔任專門職務，作諮詢工作供各部門參考，其組織相互關係，如認為需要形式命令，應需沿“組織交通路線”透過直線組織型態，如圖 2-3 中人事、設計、製造部門，就各其單位事權範圍內之意見，迴轉透過工場長向廠長建議，再由廠長轉承總經理核准正式發布命令，以達成工作要求。

圖 2-3 參謀組織圖

