



INTERNATIONAL GENERAL
MANAGEMENT INSTITUTE

国际通用 管理制度

财务·会计·薪资管理制度

九州出版社

国际通用管理制度

财务·会计·薪资管理制度

总指导 (香港)陈阳生

主 编 周春彦

九州出版社

责任编辑:闫 爽

图书在版编目(CIP)数据

国际通用管理制度/周春彦主编. - 北京:九州出版社,2000.12
ISBN 7-80114-581-X

I. 国… II. 周… III. 企业管理制度-世界 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 79447 号

国际通用管理制度

出版:九州出版社

地址:北京市海淀区万寿寺甲 4 号(中央社会主义学院主楼)

邮编:100081

电话:68450960(发行部) 68450922(办公室)

经销:全国新华书店

印刷:北京京东印刷厂

开本:787×1230 毫米 1/16

字数:3900 千字(300 幅图表)

印张:155.125

版次:2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印数:1—3000 册

书号:ISBN 7-80114-581-X/C·21

定价:980.00 元(全五卷)

《国际通用管理制度》编委会

主 编:周春彦

总 指 导:(香港)陈阳生

执行主编:周春彦 袁乐乐 张作华

编 委:程 思 杜靖宇 周小兵 刘素丽 袁华华
 王 鸿 高国军 张 鹏 杨永照 赵艳芳
 张晓红 张 瑞 张春艳 殷顺德 刘文权
 魏 炜 赵淑梅 王 超 张海燕 谷振红
 张艳青 沈莺样 徐 平 王成龙 蔡 伟
 袁文学 赵洪恩 薛增朝 韦 铁

前 言

中国加入世界贸易组织,将中国企业纳入世界经济体系中,既可享受利益,又要面临残酷的竞争。中国企业能否获得应得利益、获得多大份额,往往取决于企业的竞争实力。这就要求中国的企业必须做好经营管理工作。而管理的结果如何,往往又与管理制度健全与否密切相关。

现代企业管理之父泰罗曾在《科学管理原理》一书中强调:“过去为人才第一,从今以后,都必为制度第一。”的确如此,如果企业管理制度健全而科学,就能造就出大批符合市场需要的各类人才;否则,即便是人才,也会在不健全的管理制度下被戕杀。

企业制度中蕴涵着管理思想、管理组织、管理方法、管理技术、管理方式,它是一个企业精神的综合体现。科学的现代企业管理制度是企业进行科学管理的前提和保证。如果没有科学的现代企业管理制度,就不会有科学的现代管理,也就不会有规范高效的现代企业。所以一个企业的成败除了取决于适应市场的应变能力,还取决于企业内部管理制度的科学性、完善性。

此前,中国国有大中型企业持续亏损,其中一个重要的原因就是管理制度不健全,管理混乱、不到位。建立既符合经济规律,又符合人性的管理方式,实现企业管理现代化,是中国企业建立现代企业制度,深化企业内部改革,提高企业竞争能力以及企业转机建制后管理进一步升级增效,实现飞跃发展必须解决的迫切问题。

根据中国企业的现状、面临的紧迫形势,以及我国企业现代化管理的实际需要,结合“十五大”关于经济体制改革的精神,由国内多位研究现代企业管理专家们精心编写的这部书为国内外企业展示当今一流企业的各项管理制度,以备各类企业参考借鉴(当然也适用于事业部门)。所选的这些成功企业典范的管理规章制度涵盖了企业十五的每项工作、每个工作环节和层面的具体的运作过程、程序、规范、经验,并加以科学系统的分类归纳。这些系统而科学的管理制度,是成功企业经营管理的智慧结晶,并都已经过了实践的检验,具有普遍的可借鉴性,是现阶段我国企业深化内部改革的最实用的参考资料。相信这些管理制度有助于国内企业的管理进一步科学化、规范化、国际化。

本书共五卷:《市场营销管理制度·仓储·采购·进出口管理制度》、《财务·会计·薪资管理制度》、《生产与质量管理体系·工程·经营企划·信息管理制度》、《人事与组织结构管理制度》、《办公总务管理制度·企业咨询·CI规划·广告策划·福利管理制度》。为了便于读者实现办公自动化,本书采用文件式版式,并配有CD-ROM光盘,增加其可操作性和实用性,

保证做到即用即复。尽管这些制度在多方面极具优长,但是,考虑到中国国情和每个企业的实际,建议合理参考借鉴。

香港龙兴集团高级管理顾问师:陈阳生

2000.6

目 录

第一篇 财务管理制度

第一章 经营计划与资金管理制度

- 一、经营计划制度 (3)
- 二、经营计划与预算制度实例 (10)
- 三、资金预算制度 (16)
- 四、资金预算作业准则 (18)
- 五、资金控制制度 (28)
- 六、资金管理规定 (37)
- 七、零基准预算制度 (39)

第二章 利润中心管理制度

- 一、机械工业股份有限公司利润中心制度准则 (40)
- 二、门市销售的利润中心制度 (43)
- 三、综合性公司的利润中心制度 (46)
- 四、设有分公司的利润中心制度实施细则 (50)

第三章 财务部门负责人工作责任制度

- 一、职务 (52)
- 二、职权 (52)
- 三、职责 (53)

第四章 财务控制制度

- 一、资产控制制度原则 (54)
- 二、零用金管理细则 (55)
- 三、费用开支标准 (56)
- 四、各类资金审批权限一览表 (61)
- 五、借款和各项费用开支标准及审批程序 (63)
- 六、财务分析撰写规定 (65)
- 七、内部稽核制度 (范例 A) (69)
- 八、内部稽核制度 (范例 B) (71)
- 九、收支稽核要点 (76)
- 十、职工食堂财务管理规定 (77)
- 十一、各项财务指标说明 (78)

第五章 财产管理制度

一、财产管理办法	(79)
二、财产管理规则	(81)
三、固定资产管理制度 (范例 A)	(85)
四、固定资产管理制度 (范例 B)	(89)
五、财物盘点制度 (范例 A)	(91)
六、财物盘点制度 (范例 B)	(94)
七、固定资产火灾保险事务处理准则	(98)
八、不动产管理规定	(105)
九、设备管理制度	(107)
十、工具管理制度	(112)
十一、仪器仪表管理制度	(116)

第六章 筹资与投资管理制度

一、股票事务处理办法	(118)
二、股票事务标准表格	(120)
三、投资项目档案管理规定	(126)
四、经济合同管理规定	(129)
五、业务单、证、手册管理规定	(132)

第七章 税收管理制度

一、税收法例提要	(134)
二、纳税人办理税务登记流程图	(135)
三、纳税人到征收分局办理纳税事项流程图	(136)

第八章 成功企业财务管理制度典范

一、财务管理规则	(137)
二、出纳作业处理准则	(142)
三、各部动用资金利息计算办法	(144)
四、财务处理准则	(145)
五、传票审核职权划分办法	(147)
六、核发出纳津贴办法	(148)

第二篇 会计管理制度

第一章 会计管理制度基础

一、财务、会计与稽核单位工作职责	(151)
二、财务与会计管理规章	(154)
三、会计核算基础工作规定	(159)
四、会计人员审核费用规范	(162)

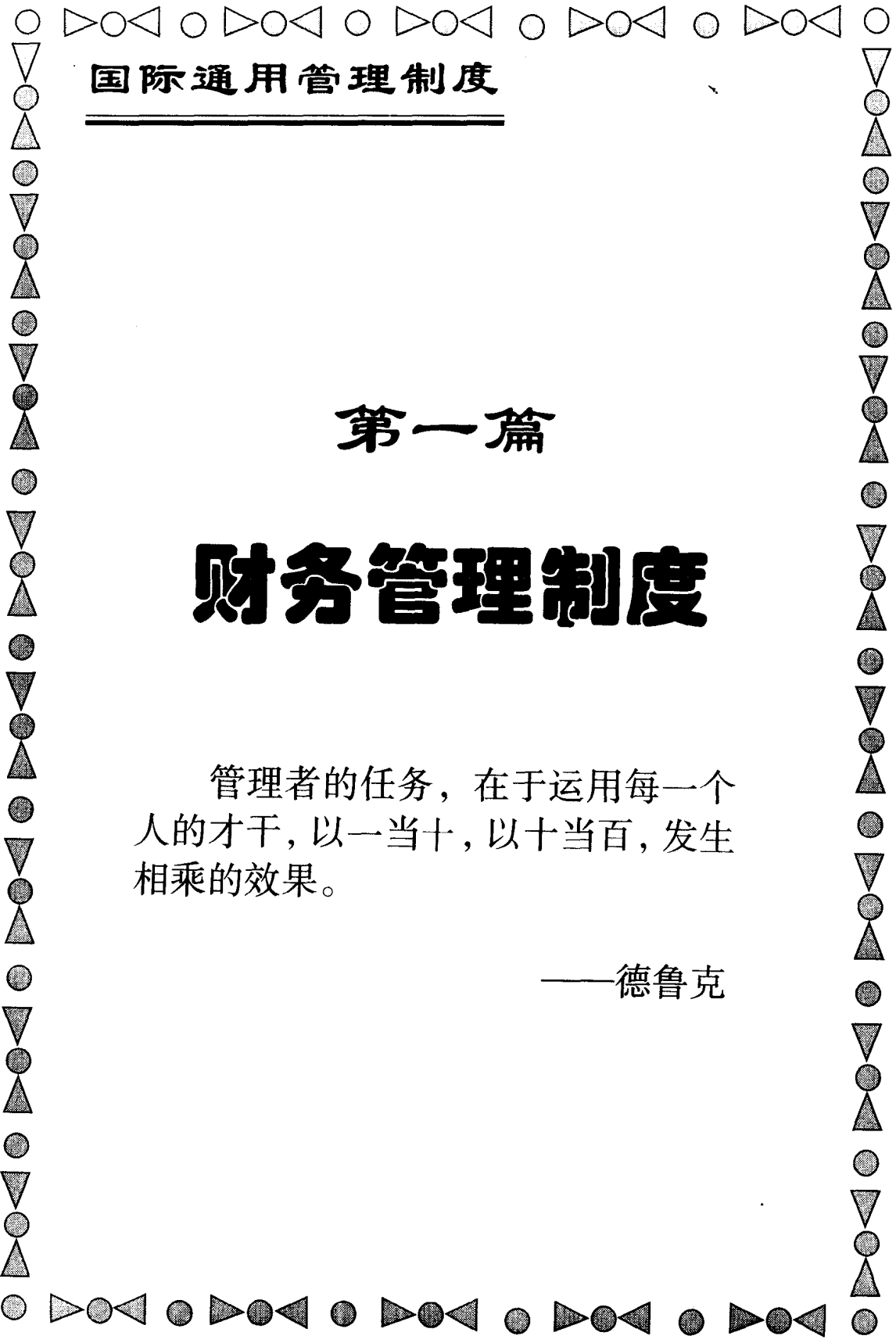
五、代传票制度	(170)
六、地方会计报表记载简则	(173)
七、各县市单位业务准备金处理办法	(179)
八、各县市单位周转金处理办法	(180)
九、市县单位经收票据处理准则	(182)
十、管理部与各部门有关明细账分记办法细则	(183)
十一、各部门月绩分析细则	(184)
十二、会计账表的标准规范	(186)
十三、表报管理办法	(189)
第二章 会计制度典范	
一、会计事务处理准则范例	(191)
二、会计事务处理规定（范例 A）	(199)
三、会计事务处理规定（范例 B）	(204)
四、总公司财务及会计处理准则	(205)
五、分公司会计处理准则	(215)
六、适用于中小企业的会计管理制度	(228)
七、分步成本会计制度	(231)
八、分批成本会计制度	(248)
第三章 有关会计业务处理制度	
一、出纳业务处理程序	(261)
二、修正储蓄/定期存款中途提取及逾期处理办法	(265)
三、受益人变更申请书	(266)
四、办理“员工信托资金”实施办法	(268)
五、各市县单位试办业务授权原则	(269)
六、各单位收受信托资金事务处理应行注意事项	(270)
七、富贵信托资金	(271)
八、福禄信托资金	(280)
九、鸿运信托资金	(282)
十、定额信托资金	(283)
十一、积富信托资金	(284)
十二、信托凭证挂失止付办法	(285)
第四章 会计档案管理制度	(287)
第五章 账款管理制度	
一、收款须知	(289)
二、业务员收款守则	(293)
三、应收票据、应收账款处理准则	(295)
四、应收账款及应收票据管理办法	(297)

五、问题账款管理办法	(299)
六、问题账款处理办法	(301)
七、呆账管理办法	(303)
八、会计员账款回收考核办法	(305)
九、直线单位会计员账款作业绩效评核办法	(306)
第六章 审计管理制度	
一、审计条例	(307)
二、企业审计工作制度	(310)
三、企业内部审计工作管理制度	(312)
第七章 统计管理制度	
一、企业统计管理制度	(315)
二、统计管理基础工作规定	(318)
三、统计工作细则	(320)

第三篇 薪资管理制度

第一章 薪资管理制度	
一、薪资管理办法	(325)
二、薪资管理章程	(345)
三、公司职能工资管理制度	(347)
四、技能工资管理规定	(358)
五、计件工资管理办法	(362)
六、作业员分等级核定工资管理办法	(365)
七、办事及操作人员的工资管理规定	(366)
八、工资标准及发放办法	(371)
九、公司员工薪资发放细则	(376)
十、停薪留职人员复职核薪办法	(377)
第二章 成功企业薪资管理制度典范	
一、机械制造业薪资制度	(378)
二、不动产业薪资制度	(386)
三、饭店、旅馆及餐饮业薪资制度	(390)
四、家电制造业薪资制度	(398)
第三章 津贴及奖金制度	
一、公司津贴制度	(412)
二、津贴给付办法	(417)
三、外勤津贴给付办法	(419)
四、奖励的一般规定	(421)

五、资历、全勤奖金管理办法	(423)
六、荣誉奖金	(425)
七、年节奖金	(426)
八、储蓄奖金管理办法	(428)
九、奖助升学管理办法	(430)
十、奖金管理办法	(431)
第四章 成功企业奖金管理制度典范	
一、家电制造业绩效奖金制度	(452)
二、通讯器材制造业工作绩效奖金制度	(457)
三、进出口贸易业年终奖金制度	(460)
四、国内销售业绩绩效奖金制度	(462)
五、日用工业品制造业效率奖金制度	(464)



国际通用管理制度

第一篇

财务管理制度

管理者的任务，在于运用每一个人的才干，以一当十，以十当百，发生相乘的效果。

——德鲁克

第一章 经营计划与资金管理制度

一、经营计划制度

(一)为什么要有营业计划

1. 系统性计划的特性

- (1)计划是一种理性的程序。
- (2)计划是将各有关活动予以系统化整理的工作。
- (3)计划是一种经营哲学的表现。
- (4)计划具有阶段性。

2. 有效计划所带来的利益

- (1)让所有人能重新思考现在及未来的地位,有助于未来机会的掌握。
- (2)提供正确的目标与方向,有助于命令的执行及化解内部的冲突。
- (3)借由经营绩效的比较与控制,有助于生产力的提高。

(二)撰写计划应考虑事项

1. 拟订计划前应考虑的事项

- (1)思考方向及原则(计划时间? 目标地区? 保守? 积极?)。
- (2)本计划的用途(做策略用? 做细部执行用? 可否公开? 上呈用? 传达用?)。
- (3)本项目市场状况分析(国内外、竞争者、现况、趋势、经济环境等)。
- (4)本公司本项目强弱点(价格、人员、财力、产品、通路、形象、协作厂商、经验、设备、资讯)。
- (5)本公司本项目的机会及适应之策。
- (6)每一细计划亦应设定目标,并说明达成目标的方法? 实施步骤? 完成时间表? 考核时点? 何人负责奖惩? 组织? 人员培训? 预算?
- (7)哪些项目需要其他部门(含公司内外单位)配合?
- (8)何人执行、考核?
- (9)可能造成的影响?
- (10)失败的退路?
- (11)使用名词如何定义? 数字计算原则?
- (12)拟定本计划所受的限制?
- (13)是否要责成某单位考核? 报告各计划执行状况? 提出调整办法? 解决办法?
- (14)欲达成本计划,执行单位的权责,功能如何加强,计划完成时执行单位期望达成何种面貌?
- (15)资料引用,报告形式内容章节是否先规划?

(16)计划起草人除了纵向沟通外,是否已做横向沟通?

2. 拟订计划时应考虑事项

以下所举仅为部分例子:

(1)内部问题:

什么是我们本身做得最好的?

什么是我们需要改进的?

在产品、人员、财务各方面,什么是我们的资源?

(2)市场问题:

什么是顾客的需要?

为什么顾客要和我们做生意?

和竞争对手比起来,我们怎么样?

(3)环境问题:

外在世界现在发生了什么足以影响我们业务的事?

政府的行动和政治的、文化的、社会的趋向,对我们的市场和顾客会有些什么影响?

(4)产品或服务方面:

顾客为了什么产品或服务,来和我们交往?

我们提供了什么最特有的产品或服务?

什么是我们的新产品或新服务? 什么产品或服务即将过时?

我们有什么新产品或新服务的计划?

和竞争对手相比,我们处于怎样的情势?

我们具有怎样的经济条件?

什么是我们最赚钱的产品或服务? 什么最不赚钱?

(5)顾客方面:

哪些人是我们的客户? 做过顾客的分析吗?

我们现在所服务的是怎样一个市场?

我们将应有什么新的市场?

顾客对我们的观感如何? 好吗? 坏吗?

(6)价格方面:

我们怎样制定价格?

上次在什么时候,我们修订了价格?

我们的价格具有竞争力吗?

(7)利润方面:

和同业比较我们的利润怎样?

和我们自己最兴盛的时期比较,利润怎样?

(8)设备方面:

我们需要的设备,都有吗?

我们知道什么是本行业所应有的设施吗?

我们对于生产力有所控制吗? 所有的设备均已充分利用了吗?

(9)财务方面:

我们对于成长有什么适应性? 对于衰退有什么适应性?

我们的资金来源是什么? 我们应运用什么资源? 我们冒着什么风险?

我们对于现金、应收款、财产目录、和债务等有些什么管理？

(10) 讯息方面：

我们要获得何种讯息？外界现在的情况怎样？

我们有了这些讯息，采取什么行动？

我们有了更多的讯息，会采取什么行动？

我们获取这些讯息的代价和效益成比例吗？

我们对电脑化采取什么立场？

我们对外界讯息有适当的渠道吗？

(11) 决策方面：

什么决策对我们的企业关系重大？

哪一个人根据什么情况作什么决定？（一个关键问题）

我们的决策是否适当的执行？谁负责追踪考核？

我们怎样可以改进决策的方法？

(12) 人员方面：

我们对于现有管理人员和技术人员，有关他们的年龄、技能、潜力、任期和退休等情况了解得怎样？

我们的员工对公司的观感如何？对公司的前途怎样？对他们自己的前途怎样？

我们的福利计划与其他公司相比怎样？能满足我们员工的期望？

(13) 公司危机：

我们会做些什么？假使我们的产品或服务、顾客、竞争对手、主要职员、地区环境、或能源供应发生剧烈巨大的变化的话，我们怎么适应？

(三) 拟订计划的原则

1. 目标明确且易于了解。
2. 目标实际而有达成的可能。
3. 目标需易于衡量。
4. 目标需兼顾企业、顾客、员工与社会的利益。
5. 正文叙述宜简洁，尽可能用附录(附录宜详细)。
6. 说明计算方法。
7. 所有表格均应加注说明来源、所受限制条件及阅读人所应了解的事项。
8. 长期计划只列方向、构想蓝图即可，短程计划则宜详细，年度营业计划则更应将细节步骤列出。

(四) 计划拟定及执行步骤

1. 先组成一专案小组以决定下列事项：
 - (1) 总计划方向，计划期间长短，计划原则，注意事项，后续计划；
 - (2) 拟定各子计划考虑项目；
 - ① 应分成哪些子计划；
 - ② 由何人阐述；

- ③由何人审核；
- ④进度如何安排；
- ⑤如何思考，如何归结众人的意见？
- (3)所有子计划均应涵盖的范围？项目？重要章节？统一格式。
- (4)各子计划负责人先做纵向考虑，再做横向沟通。
- (5)架构(指导方针)、计划撰写进度表定案。
- (6)向有关人员简报说明。
- 2. 各子计划分别拟写内容？
- (1)各子计划包括条款的讨论拟定(横向)。
- (2)各条款内容的要求(纵向)，至少应包括：
 - ①现况。
 - ②目标。
 - ③现况与目标之间的差距。
 - ④要缩短 GAP, 达成目标的手段(包括人力、时间……)。
 - ⑤这些手段由何人执行？
 - ⑥执行由何人考核？依何种标准来考核？
 - ⑦所有假设条件及附录背景资料。
- (3)各子计划标准格式化(甚至包括表格、编号)。
- 3. 撰写期间需不断做纵向及横向的沟通。
- 4. 由专案小组进行各子计划的书面审核，提出建议。
 - (1)有否违背当初所定原则和格式？
 - (2)是否考虑周详？
 - (3)是否具体可行？
 - (4)文字使用是否恰当，会不会引起误解？
 - (5)是否彼此冲突？
- 5. 各子计划修正、定稿。
- 6. 执行
 - (1)各子计划负责人按进度表执行其内容。
 - (2)专案小组按考核点了解各子计划的进度、困难点，并向总负责人提出建议案。
 - (3)各子计划按实际状况不断检查、修正。
 - (4)专案小组在年底提出年度报告，分析目标达成及未达成的原因，并做后续计划评估及执行的依据。
- 7. 撰写计划时应注意事项：
 - (1)思考要周全。
 - (2)数字表现要比纯粹叙述有较大说服力。
 - (3)用条例式的写法，不要做文章。
 - (4)报告前要有一至二页的内容摘要。
 - (5)尽可能有成本效益分析。
 - (6)要有结论及建议方案。