

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

中天恒
ZHONGTIANHENG

Standard Management

企业规范化管理操作指南系列

内部控制规范化 操作指南

徐荣才 李三喜◎主编

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

ISBN 978-7-112-18698-3
人民邮电出版社, 2008.10
（企业内部控制规范操作指南系列）

企业规范化管理操作指南系列

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第15432号

内部控制规范化操作指南

要 容 目

徐荣才 李三喜 主编
本书以《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制配套指引》为依据，结合企业内部控制实务，对内部控制规范化操作进行了详细讲解。全书共分10章，主要内容包括：内部控制概述、内部控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督、内部控制的缺陷及其整改、内部控制的自我评价、内部控制的持续改进等。本书可作为企业内部控制实务操作指南，也可作为高等院校财经类专业的教材。

企业内部控制规范操作指南系列
内部控制规范化操作指南

（企业内部控制规范操作指南系列）

北京人民邮电出版社

◆ 列入出版计划出版

人民邮电出版社

（010）61252525

北京（010）61252525

图书在版编目(CIP)数据

内部控制规范化操作指南 / 徐荣才, 李三喜主编. —北京: 人民邮电出版社, 2008.10
(企业规范化管理操作指南系列)
ISBN 978-7-115-18668-3

I. 内… II. ①徐… ②李… III. 企业管理—中国—指南
IV. F279.23-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第124735号

内 容 提 要

随着市场经济的发展和企业规模的扩大, 内部控制已经成为企业持久发展的稳定器, 而政府监管部门的推动更使其成为企业管理的热点。本书作者在充分吸收国际内部控制先进理念与实际的基础上, 通过多年的探索与实践, 将内部控制的思路加以整理, 用图表的形式将内部控制设计、运行和评价的基本思路、操作方法一一展示, 提供了一份规范化的内部控制操作指南。

本书适合企业管理人员、企业财务人员、管理咨询人员及大专院校相关专业师生阅读使用。

企业规范化管理操作指南系列 内部控制规范化操作指南

◆ 主 编 徐荣才 李三喜

责任编辑 王莹舟

执行编辑 陈斯雯

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京艺辉印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 15

2008年10月第1版

字数: 130千字

2008年10月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-18668-3/F

定 价: 30.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

《企业规范化管理操作指南系列》

编委会

总主编：高雅青 李三喜 徐荣才

编委会：王 健 刘 宜 满水平

李 玲 杨鹏云 马玉峰 陆锦荣

陈新利 赵志新 郑 伟 许建军

武占伟 秦国伟 刘 勇 孟 和

于维严 高 跃 刘旭东 张爱军

李博涛 李兴隆 赵宗飞 贾江华

徐 曦 段九利 雷 原 黄毅勤

滕 彬 贾本蛟

《~~煤炭工业~~ ~~职业技能~~ ~~鉴定~~ ~~题库~~ ~~建设~~ ~~指南~~》

本书编委会

主编：徐荣才 李三喜

副主编：王健 王荣

编写人员：王健 王荣 满水平

李玲 杨鹏云 马玉峰 陆锦荣

陈新利 赵志新 郑国伟 许建军

武占伟 秦国伟 刘勇 程勤

于维严 高宗跃 张爱军 朱加永

段九利 雷原 黄毅勤 武增智

魏本霞

总 序

今年是改革开放三十周年。三十年改革开放取得的巨大成就有目共睹，无需再作添足之评。但从我们中介机构的感受出发，改革开放的一项重要成就是使企业成为真正的独立主体，为实现其目标而不断完善自身的管理体系，不断提高管理水平。利益的趋动和战略的吸引，给企业提供了改善管理的强劲的内在动力，推动企业不断强化管理。而市场经济的发展、竞争的日趋激烈和监管力度的不断加大，又给企业提供了巨大的外在压力，迫使企业不断提高管理水平。

这些年来，一系列新的管理理念、方法与工具，不管是国人自创的，还是舶来的，在中国大地你方唱罢我登场，好不热闹。有的如时尚潮流，热闹一阵便归于平静，甚至消失得无影无踪。但终有一些被中国企业最终接受，成为企业管理体系的支柱，支撑起中国企业管理体系，推动了中国企业管理水平的不断提升。正是这些先进的管理理念、方法与工具的应用，使许多企业逐渐摆脱计划经济（国有企业）和家族式管理（民营企业）的束缚，走向现代化、科学化和规范化。但是，毋庸置疑，从总体上讲，中国企业的管理水平仍然较低，有的可以说仍然处于原始状态。原因当然是多方面的，有文化原因、有体制原因，也有人员素质问题。但其中一个重要的原因就是，许多管理理念、方法虽然很先进，但缺乏一套规范化的操作体系作为支撑，或者引进的操作体系与中国企业现状，特别是企业的素质不匹配，应用性较差。这就是为什么许多在西方企业中广泛应用并取得良好效果的管理理念、方法和工具，在中国企业中使用后却效果不佳，甚至无法推行的重要原因之一。应该说，现在中国企业并不缺乏现代管理理念与方法，缺少的只是应用这些理念、方法和工具的、适合中国企业实际情况的、规范化的操

作系统。如果不解决这个问题，要想充分应用现代管理理念、方法和工具，大大提高国内企业的管理水平，难度颇大。在多年为国内企业服务的过程中，我们对此感受很深。作为国内领先的中介机构，中天恒一直以提升民族企业的管理水平为己任，对此进行了多年的深入研究与探索，并取得了一系列成果。应人民邮电出版社之邀，我们将自己的成果编成此系列图书出版。如果本系列图书的出版发行能有效推动一些现代管理理念、方法与工具的实际应用，从而为提升我国企业的管理水平做出一份贡献，我们将感到莫大的欣慰。当然，如果本系列图书中存在不足甚至错误之处，那是我们研究不深、努力不足、水平有限所致，恳请读者批评指正。

中天恒管理咨询有限公司

中天恒会计师事务所

董事长 高雅青

中天恒达工程咨询有限公司

前 言

近些年来，国际上一些著名企业相继爆出丑闻，远有巴林银行、安然公司，近有法国兴业银行等，引发了一系列连锁反应，造成了极其严重的后果。究其原因，最重要的是企业内部控制存在缺陷，不能及时发现和有效控制经营中存在的风险。这些事件再次说明“有控则强、失控则弱、无控则乱”的道理，控制失灵难以使事业持久、基业常青。加强公司治理，强化企业内部控制，既是对国内外企业事件频发教训的总结，也是现代企业管理思想和管理技术不断提升的成果。正因为如此，财政部、国资委、审计署以及上海证券交易所、深圳证券交易所等纷纷推动企业内部控制建设。经国务院批准，由财政部牵头，证监会、国资委共同参与成立了“企业内部控制标准委员会”。由其制订的《企业内部控制基本规范》已由财政部、审计署、保监会、银监会和证监会联合颁布实施。内部控制已经成为企业界一个热议的话题，加强内部控制也已经成为企业特别是大中型企业的一个共识。问题是，对于大多数企业管理人员来说，内部控制虽然已不陌生，但如何进行内部控制的建设和实施的实际操作，却是不知从何下手。从某种程度上讲，现在的主要问题已经不仅仅是要普及内部控制知识、增强内部控制意识的问题，而是如何真正建立和实施内部控制的问题。中天恒作为在业界具有广泛影响力的中介机构，多年来对内部控制进行了深入的研究与探索，取得了丰硕的成果，于2006年3月推出3C框架（中国式全面控制框架的简称）。该框架一经推出，就受到政府有关部门、企业界、审计界的高度关注。近几年来，中天恒为诸多企业提供内部控制设计、评价服务，受到了客户的高度认可。依托3C框架的理论研究成果和丰富的内部控制建设实践经验，中天恒建立了自己的风险数据库、业务

流程数据库、控制点数据库、控制措施数据库和内部控制制度数据库，形成了自己的内部控制设计与评价标准，从而为企业内部控制规范化操作奠定了良好的基础。为推动中国企业内部控制建设，提高中国企业的内部控制水平，我们将内部控制建设实践成果进行了总结，编写成本书出版。相信本书的出版将有利于企业管理人员深化对内部控制的理解，掌握内部控制建设的方法，促进企业内部控制的规范化建设，从而全面提高中国企业的控制力，提高企业的管理水平。由于水平所限，书中不足之处在所难免，恳请各位专家学者和广大读者批评指正，以利于我们不断改进。我们期望着与各界人士就中国企业内部控制进行全方位、多层次的交流，推动中国企业构建全方位、全过程、全员参与的全面控制体系。

中天恒管理咨询有限公司

中天恒会计师事务所

中天恒达工程咨询有限公司

总经理 李三喜

总咨询师 徐荣才

86	内部控制审计准则实施指南	8.8.5
12	内部控制审计准则实施指南	8.8.5

目 录

第1章 内部控制概述1

1.1	内部控制的概念	3
1.2	内部控制的目标	4
1.3	内部控制的要素和内容	6
1.4	内部控制的方法	9
1.5	内部控制建设的原则	11
1.6	内部控制建设的依据	12

第2章 控制环境15

2.1	控制环境的概念	17
2.2	控制环境的作用	17
2.3	控制环境的内容	17
2.3.1	治理结构	18
2.3.2	组织结构	18
2.3.3	职业道德	22
2.3.4	胜任能力	26

2.3.5 经营理念	28
2.3.6 人力资源政策	31

第3章 业务梳理与业务流程35

3.1 业务梳理概述	37
3.2 业务流程概述	37
3.3 流程目录及其编制	38
3.4 流程图及其编制	58

第4章 目标设定81

4.1 目标设定的概念	83
4.2 内部控制目标的分类	83
4.3 目标设定的原则与方法	84
4.4 内部控制目标范例	85

第5章 风险评估91

5.1 风险评估的概念	93
5.2 风险的特点	93



5.3 风险的分类	94
5.4 风险评估的内容	96
5.4.1 风险识别	96
5.4.2 风险分析	100
5.4.3 风险评价	102
5.4.4 风险应对	104

第6章 控制活动——控制点与控制措施107

6.1 内部控制活动的控制点	109
6.2 内部控制活动的控制措施	113

第7章 控制责任和控制证据125

7.1 控制责任	127
7.2 控制证据	130

第8章 信息与沟通143

8.1 信息与沟通概述	145
-------------------	-----

8.2	内部控制中的信息	146
8.3	内部控制中的沟通	150
8.4	反舞弊机制	153

第9章 内部控制监督157

9.1	内部控制监督概述	159
9.2	持续监督	159
9.3	评价	162
9.4	缺陷报告	163

第10章 内部控制评价169

10.1	内部控制评价的概念	171
10.2	内部控制评价的分类	171
10.3	内部控制评价的目标	171
10.4	内部控制评价的原则	172
10.5	内部控制评价程序和方法	173
10.6	内部控制评价内容	178
10.7	内部控制的综合评价	201



第1章

内部控制概述

企业（以下简称“企业”）是指依法设立，具有独立法人资格，从事生产经营活动的组织。企业内部控制是指企业董事会（或者由公司章程规定的经理、厂长办公会等类似的决策、治理机构，以下简称“董事会”）、管理层和全体员工共同实施的、旨在合理保证实现以下基本目标的一系列控制活动。

1.1 内部控制的概念

内部控制是指由企业董事会（或者由企业章程规定的经理、厂长办公会等类似的决策、治理机构，以下简称“董事会”）、管理层和全体员工共同实施的、旨在合理保证实现以下基本目标的一系列控制活动。

- （1）企业战略；
- （2）经营的效率和效果；
- （3）财务报告及管理信息的真实、可靠和完整；
- （4）资产的安全、完整；
- （5）遵循国家法律法规和有关监管要求。

关于内部控制，一般可以从以下几个方面进行理解。

（1）内部控制是企业为实现相关控制目标而制定和实施的一系列政策、程序和措施。企业在日常生产经营和管理过程中，为保证相关目标的实现，根据国家法律、法规和规章，结合企业生产经营实际和特点，依据科学管理的需要，制定各种政策（如财务会计政策、采购政策、销售政策、信用政策和人力资源政策等）、程序（指业务和管理的操作程序）和具体的措施，并在企业内部组织实施，这些政策、程序和措施就构成了企业的内部控制。

（2）内部控制都是由人来实施的，人是内部控制实施的主体。内部控制的实施人人有责。无论是企业的治理层（或者说决策层，通常指企业的董事