

企业内部控制配套指引培训指定教材

企业内部控制配套指引 解读与案例分析

企业内部控制编委会 编著

企业内部控制应用指引
企业内部控制评价指引
企业内部控制审计指引



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

企业内部控制配套指引培训指定教材

企业内部控制配套指引 解读与案例分析

企业内部控制编审委员会 编著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

企业内部控制配套指引解读与案例分析 / 企业内部控制编审
委员会编著. —上海: 立信会计出版社, 2010.5
ISBN 978-7-5429-2532-9

I. ①企… II. ①企… III. ①企业管理—中国—教学—参考资料
IV. ① F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 088220 号

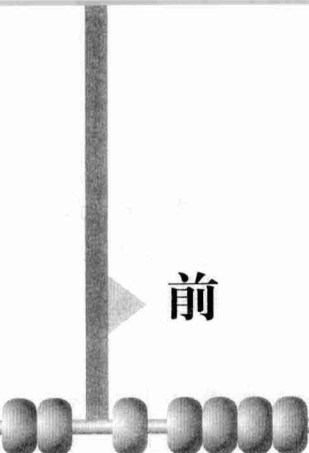
策划编辑 蔡伟莉
责任编辑 张 蕾

企业内部控制配套指引解读与案例分析

出版发行	立信会计出版社	
地 址	上海市中山西路 2230 号	邮政编码 200235
电 话	(021)64411389	传 真 (021)64411325
网 址	www.lixinaph.com	E-mail lxaph@sh163.com
网上书店	www.shlx.net	Tel (021)64411071
经 销	各地新华书店	

印 刷	北京佳顺印务有限公司
开 本	710 毫米 × 1000 毫米 1/16
印 张	26.375
字 数	386 千字
版 次	2010 年 5 月第 1 版
印 次	2010 年 5 月第 1 次
印 数	1 — 10 000
书 号	ISBN 978-7-5429-2532-9/F
定 价	48.00 元

如有印订差错, 请与本社联系调换



前言

内部控制是由企业董事会、监事会、经理层和全体员工实施的、旨在实现控制目标的过程。内部控制的目标是合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，促进企业实现发展战略。因此，在现代企业中，完善的内部控制体系能够发挥以下重要作用：

一是能够保护企业财产物资的安全完整。内部控制制度对财产物资的保管和使用采取各种控制手段，可以防止和减少财产物资被损坏，杜绝浪费、贪污、盗窃、挪用和不合理使用等问题的发生。

二是能够提高企业会计资料的正确性和可靠性。正确、可靠的会计数据是企业经营管理者了解过去、控制目前、预测未来、作出决策的必要条件，而内部控制系统通过制定和执行业务处理程序，科学进行职责分工，使会计资料在相互牵制的条件下产生，从而有效防止错误和弊端的发生，保证会计资料的正确性和可靠性。

三是能够保证国家对企业的宏观控制。国家制定的一系列财经纪律及法规，都要求企业通过建立内部控制制度来落实。企业通过实施内部控制制度可以进行自我约束，遵循国家的财经纪律和法规。



四是能够保证企业高效率经营。科学的内部控制制度，能够合理地对企业内部各个职能部门和人员进行分工控制、协调和考核，促使企业各部门及人员履行职责、明确目标，保证企业的生产经营活动有序、高效地进行。

为了促进企业建立、实施和评价内部控制，规范会计师事务所内部控制审计行为，根据国家有关法律法规和《企业内部控制基本规范》（财会[2008]7号），中华人民共和国财政部会同中国证券监督管理委员会、中华人民共和国审计署、中国银行业监督管理委员会、中国保险监督管理委员会制定了《企业内部控制应用指引第1号——组织架构》等18项应用指引、《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》（以下合称企业内部控制配套指引），于2010年4月26日发布，要求自2011年1月1日起首先在境内外同时上市的公司施行，自2012年1月1日起扩大到在上海证券交易所、深圳证券交易所主板上市的公司施行；在此基础上，择机在中小板和创业板上市公司施行；同时，鼓励非上市大中型企业提前执行。企业内部控制配套指引的出台，对我国企业内部控制规范体系的建设而言，意义十分深远。一是此举标志着我国“以防范风险和控制舞弊为中心、以控制标准和评价标准为主体，结构合理、层次分明、衔接有序、方法科学、体系完备”的企业内部控制规范体系建设目标基本建成，是继我国企业会计准则、审计准则体系建成并有效实施之后的又一项重大系统工程，也是财政、审计、证券监管、银行监管、保险监管和国有资产监管部门贯彻落实科学发展观、服务经济发展方式转变的重大举措。二是此举对防范企业风险、规范企业管理、促进企业可持续发展具有积极的推动作用。三是此举将全面提升企业经营管理水平、增强我国企业的国际竞争力，是我国应对国际金融危机的制度安排。

为了深入贯彻实施企业内部控制规范，确保实施工作平稳、有序、顺利进行，当前的首要任务就是要大力宣传并认真组织学习企业内部控制配套指引的各项内容。为了帮助各上市公司和相关大中型企业能够更快、更好地领悟企业内部控制配套指引的全部内容并加以应用，特组织有关专家撰写了《企业内部控制配套指引解读与案例分析》一书。本书的出版就是希望通过对每一项指引内容深入、详细的剖析以及相关案例的配合使用，一方面使得上市公司和各相关大中型企业能够尽快对本单位现行的内部控

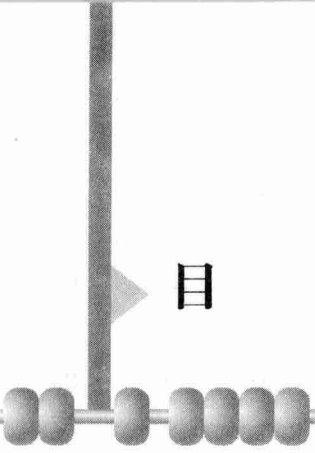


制制度和管理要求进行梳理、优化；另一方面使得上市公司和各相关大中型企业能够尽早建立健全适合本单位实际的内部控制体系。另外，希望本书也能成为各级、各类内部控制规范宣传、学习、培训的辅助教材，有助于宣传、学习、培训的推进，提高宣传、学习、培训的实际效果。

本书按照2010年4月26日发布的《企业内部控制配套指引》的具体项数，共分为二十章，每一项指引各成一章。其中，第一至第十八章是《企业内部控制应用指引第1号——组织架构》等18项应用指引的讲解，第十九章是《企业内部控制评价指引》的讲解，第二十章是《企业内部控制审计指引》的讲解。每一章均由三部分组成。第一部分是指引的具体内容。第二部分是文字讲解部分，这一部分通过对每一项指引中核心内容的详细剖析，加深企业对各项指引的理解，使得内容更为具体、读者更易掌握。比如：在第一章《组织架构》中，重点从组织架构概述、应当关注的风险、企业组织架构的组织领导、企业组织架构的设计程序、企业组织架构的设计方法、企业组织架构的运行程序以及企业组织架构运行中的注意事项等七个方面对指引进行剖析。第三部分是案例讲解部分，这一部分通过案例对每一项指引中的关键内容进行深入分析，强化企业对各项指引的认识，使得本书内容更为生动、读者更易接受。

由于撰写者的水平有限，本书难免存在一些不足之处，恳请广大读者批评指正。

企业内部控制编审委员会



目 录

第一章 组织架构	1
第一部分 企业内部控制应用指引的基本 内容	1
第二部分 企业内部控制应用指引的 讲解	3
一、组织架构概述	3
二、企业组织架构应当关注的风险 ...	4
三、企业组织架构的组织领导	5
四、企业组织架构的设计程序	6
五、企业组织架构的设计方法	7
六、组织架构的运行程序	10
七、组织架构运行中的注意事项	12
第三部分 企业内部控制应用指引的 案例	14
第二章 发展战略	18
第一部分 企业内部控制应用指引的基本 内容	18



第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	20
一、企业发展战略概述	20
二、企业发展战略应关注的风险内容	21
三、企业发展战略的制定	22
四、企业发展战略的实施	25
第三部分 企业内部控制应用指引的案例	27
第三章 人力资源	34
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	34
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	36
一、人力资源概述和人力资源风险防范	36
二、人力资源的引进与开发	37
三、人力资源的使用和退出	41
第三部分 企业内部控制应用指引的案例	44
第四章 社会责任	47
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	47
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	50
一、社会责任概述	50
二、我国企业在履行社会责任中存在的风险	51
三、推动企业履行社会责任的执行	52
四、加强对企业履行社会责任的督导	56
第三部分 企业内部控制应用指引的案例	57
一、安全生产案例	57
二、产品质量案例	60
三、环境保护案例	65
四、促进就业与员工权益保护案例	67
第五章 企业文化	69
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	69
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	71
一、企业文化概述	71
二、企业实行企业文化管理应关注的风险	72
三、企业文化的建设程序	73

四、企业文化建设中的注意事项	76
五、企业文化的评估	77
六、企业文化评估的注意事项	80
第三部分 企业内部控制应用指引的案例	81
一、企业文化建设的有关案例	81
二、企业文化整合的有关案例	84
第六章 资金管理	86
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	86
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	91
一、资金管理概述	91
二、筹资管理	92
三、投资管理	95
四、营运资金管理	99
第三部分 企业内部控制应用指引的案例	102
一、筹资活动内部控制案例	102
二、投资活动内部控制案例	103
三、营运资金管理内部控制案例：杰克公司的出纳员	104
第七章 采购业务	107
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	107
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	110
一、采购业务概述	110
二、采购业务内部控制的目标	110
三、采购业务内部控制应遵循的原则	111
四、采购业务内部控制存在的风险	112
五、采购业务的执行	113
六、采购及付款业务的风险应对	116
七、采购业务的内部控制应注意的问题	119
第三部分 企业内部控制应用指引的案例	120
第八章 资产管理	123
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	123
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	127

一、资产管理概述	127
二、存货管理	128
三、固定资产管理	132
四、无形资产管理	137
第三部分 企业内部控制应用指引的案例	141
一、存货内部控制的案例	141
二、固定资产内部控制的案例	142
三、无形资产内部控制的案例	144
第九章 销售业务	147
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	147
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	149
一、销售业务概述	149
二、企业销售业务中应关注的风险	150
三、企业销售业务流程控制	150
四、销售合同签订中的控制	152
五、销售货款收回中的控制	152
六、销售业务中的信用管理	153
七、销售折让与销售退回中的控制	154
第三部分 企业内部控制应用指引的案例	155
第十章 研究与开发	161
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	161
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	163
一、研究与开发概述	163
二、研究与开发应当关注的风险	164
三、研究与开发的风险应对	166
第三部分 企业内部控制应用指引的案例	169
第十一章 工程项目	176
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	176
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	181
一、工程项目的概述	181
二、工程项目的业务控制	181

三、工程项目成本与费用的概述	189
四、工程项目评估的内容	190
五、工程项目的投资估算的内容	193
六、建筑工程施工招标文件的编制应注意的事项及文件 内容	194
七、建设工程施工合同文件的组成及优先解释顺序	196
第三部分 企业内部控制应用指引的案例	197
一、工程立项的有关案例分析	197
二、工程招标的有关案例分析	198
三、工程造价的有关案例分析	200
四、工程建设的有关案例分析	201
五、工程验收的有关案例分析	203
第十二章 担保业务	207
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	207
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	210
一、担保业务控制概述	210
二、企业实行担保业务应关注的风险	211
三、担保业务主要流程及其内部控制	212
四、担保业务调查评估	214
五、担保业务的授权审批	215
六、担保业务评估与审批控制	216
七、担保业务的执行	217
八、担保业务监测	219
九、担保业务的监督检查	220
第三部分 企业内部控制应用指引的案例	221
第十三章 业务外包	233
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	233
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	235
一、业务外包概述及背景	235
二、业务外包的类型	236
三、业务外包的风险	238

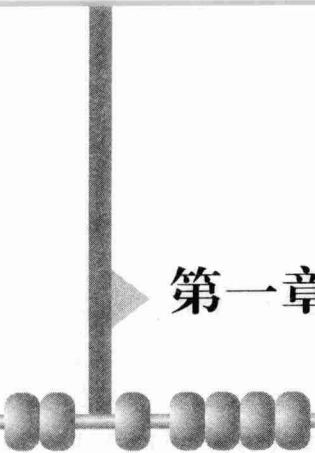


四、业务外包承包方的选择	239
五、业务外包的执行和实施	240
六、企业实施业务外包应注意的问题	244
第三部分 企业内部控制应用指引的案例	245
第十四章 财务报告	248
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	248
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	251
一、财务报表内部控制的概述	251
二、财务报表内部控制的目标	252
三、财务报表内部控制的内容	252
第三部分 企业内部控制应用指引的案例	254
一、财务报告编制案例	254
二、财务报告披露案例	257
第十五章 全面预算	259
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	259
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	262
一、全面预算概述	262
二、实行全面预算管理应当关注的风险	263
三、全面预算的工作组织	264
四、全面预算的编制程序	265
五、全面预算的编制方法	266
六、全面预算的执行控制	268
七、全面预算的分析控制	268
八、全面预算的考核控制	271
第三部分 企业内部控制应用指引的案例	272
第十六章 合同管理	280
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	280
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	283
一、合同管理概述	283
二、企业实行合同管理应关注的风险	284
三、企业实行合同管理的组织领导	284

四、合同管理当中的合同订立	285
五、合同管理当中的合同履行	287
六、合同管理的考核	288
七、合同管理中的注意事项	289
第三部分 企业内部控制应用指引的案例	295
一、合同管理中有关订立的案例	295
二、合同管理中有关履行的案例	304
三、合同管理中有关考核的案例	305
四、某企业合同管理制度	308
第十七章 内部信息传递	323
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	323
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	325
一、内部信息传递的理解	325
二、企业内部信息的主要形式	326
三、企业内部信息有效应具备的特点	327
四、建立信息收集、加工机制	327
五、信息传递方式	327
六、完善信息传递机制	328
七、加强信息技术的运用	329
八、建立投诉制度	329
第三部分 企业内部控制应用指引的案例	329
第十八章 信息系统	336
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	336
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	339
一、信息系统概述	339
二、信息系统的开发步骤	341
三、信息系统开发中常见的一些问题	344
四、信息系统安全	346
第三部分 企业内部控制应用指引的案例	350
第十九章 企业内部控制评价指引	354
第一部分 企业内部控制评价指引的基本内容	354



第二部分 企业内部控制评价指引的讲解	358
一、内部控制评价概述	358
二、内部控制评价的内容	361
三、内部控制评价的程序	367
四、内部控制缺陷的认定	368
五、内部控制评价报告	371
第三部分 企业内部控制评价指引的案例	373
第二十章 企业内部控制审计指引	388
第一部分 企业内部控制审计指引的基本内容	388
第二部分 企业内部控制审计指引的讲解	398
一、内部控制审计的含义	398
二、财务报告内部控制与非财务报告内部控制	399
三、内部控制审计与财务报表审计的整合（整合审计）	400
四、内部控制审计的计划工作	400
五、对企业内部审计工作的利用	401
六、自上而下的审计方法	401
七、两个层面的内部控制测试	402
八、内部控制测试的方法	402
九、测试运行有效性	403
十、评价内部控制缺陷	403
十一、对内部控制缺陷的处理	404
十二、取得企业签署的书面声明	404
十三、内部控制审计报告的类型	405
十四、对非财务报告内部控制缺陷的处理	406
十五、期后事项	406
十六、编制审计工作底稿	406
第三部分 企业内部控制审计指引的案例	407



第一章 组织架构

第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容

企业内部控制应用指引第1号——组织架构

第一章 总 则

第一条 为了促进企业实现发展战略，优化治理结构、管理体制和运行机制，建立现代企业制度，根据《中华人民共和国公司法》等有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，制定本指引。

第二条 本指引所称组织架构，是指企业按照国家有关法律法规、股东（大）会决议和企业章程，结合本企业实际，明确股东（大）会、董事会、监事会、经理层和企业内部各层级机构设置、职责权限、人员编制、工作程序和相关要求的制度安排。

第三条 企业至少应当关注组织架构设计与运行中的下列风险：

（一）治理结构形同虚设，缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，可能导致企业经营失败，难以实现发展战略。

（二）内部机构设计不科学，权责分配不合理，可能导致机构重叠、



职能交叉或缺失、推诿扯皮，运行效率低下。

第二章 组织架构的设计

第四条 企业应当根据国家有关法律法规的规定，明确董事会、监事会和经理层的职责权限、任职条件、议事规则和工作程序，确保决策、执行和监督相互分离，形成制衡。

董事会对股东（大）会负责，依法行使企业的经营决策权。可按照股东（大）会的有关决议，设立战略、审计、提名、薪酬与考核等专门委员会，明确各专门委员会的职责权限、任职资格、议事规则和工作程序，为董事会科学决策提供支持。

监事会对股东（大）会负责，监督企业董事、经理和其他高级管理人员依法履行职责。

经理层对董事会负责，主持企业的生产经营管理工作。经理和其他高级管理人员的职责分工应当明确。

董事会、监事会和经理层的产生程序应当合法合规，其人员构成、知识结构、能力素质应当满足履行职责的要求。

第五条 企业的重大决策、重大事项、重要人事任免及大额资金支付业务等，应当按照规定的权限和程序实行集体决策审批或者联签制度。任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策意见。

重大决策、重大事项、重要人事任免及大额资金支付业务的具体标准由企业自行确定。

第六条 企业应当按照科学、精简、高效、透明、制衡的原则，综合考虑企业性质、发展战略、文化理念和管理要求等因素，合理设置内部职能机构，明确各机构的职责权限，避免职能交叉、缺失或权责过于集中，形成各司其职、各负其责、相互制约、相互协调的工作机制。

第七条 企业应当对各机构的职能进行科学合理的分解，确定具体岗位的名称、职责和工作要求等，明确各个岗位的权限和相互关系。

企业在确定职权和岗位分工过程中，应当体现不相容职务相互分离的要求。不相容职务通常包括：可行性研究与决策审批；决策审批与执行；执行与监督检查等。

第八条 企业应当制定组织结构图、业务流程图、岗（职）位说明书和权限指引等内部管理制度或相关文件，使员工了解和掌握组织架构设计

及权责分配情况，正确履行职责。

第三章 组织架构的运行

第九条 企业应当根据组织架构的设计规范，对现有治理结构和内部机构设置进行全面梳理，确保本企业治理结构、内部机构设置和运行机制等符合现代企业制度要求。

企业梳理治理结构，应当重点关注董事、监事、经理及其他高级管理人员的任职资格和履职情况，以及董事会、监事会和经理层的运行效果。治理结构存在问题的，应当采取有效措施加以改进。

企业梳理内部机构设置，应当重点关注内部机构设置的合理性和运行的高效性等。内部机构设置和运行中存在职能交叉、缺失或运行效率低下的，应当及时解决。

第十条 企业拥有子公司的，应当建立科学的投资管控制度，通过合法有效的形式履行出资人职责、维护出资人权益，重点关注子公司特别是异地、境外子公司的发展战略、年度财务预决算、重大投融资、重大担保、大额资金使用、主要资产处置、重要人事任免、内部控制体系建设等重要事项。

第十一条 企业应当定期对组织架构设计与运行的效率和效果进行全面评估，发现组织架构设计与运行中存在缺陷的，应当进行优化调整。

企业组织架构调整应当充分听取董事、监事、高级管理人员和其他员工的意见，按照规定的权限和程序进行决策审批。

第二部分 企业内部控制应用指引的讲解

一、组织架构概述

组织架构是指企业按照国家有关法律法规、股东（大）会决议和企业章程，结合本企业实际，明确股东（大）会、董事会、监事会、经理层和企业内部各层级机构设置、职责权限、人员编制、工作程序和相关要求的制度安排。为了保证公司营运的效率，优化治理结构、管理体制和运行机制，组织架构的合理安排很重要。企业的组织架构是内部控制的实施载体。建立适当的组织架构，可以科学合理地设置企业内部机构与岗位，确