

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

FBOOK
弗布克企业内控手册系列

企业内部控制 流程手册

许国才 编著

- ★ 按风险规划流程
- ★ 用权责规范流程
- ★ 以事项描述流程
- ★ 借说明优化流程



附赠光盘

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



中国石化出版社
CHINA UNIVERSITY OF PETROLEUM PRESS

内部控制

企业内部控制 流程手册

（第二版）

中国石化出版社
CHINA UNIVERSITY OF PETROLEUM PRESS
北京



中国石化出版社
CHINA UNIVERSITY OF PETROLEUM PRESS

弗布克企业内控手册系列

企业内部控制流程手册

许国才 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

企业内部控制流程手册 / 许国才编著. —北京:
人民邮电出版社, 2010.1
(弗布克企业内控手册系列)
ISBN 978-7-115-21829-2

I. ①企… II. ①许… III. ①企业管理—手册 IV.
①F270-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第212709号

内 容 提 要

本书采用“管理流程+业务流程+核心流程+支持流程”的表现形式,将企业内部控制风险防范、职责权限划分、任务事项分配等内容全部融入到内控流程的描述中,涵盖了22类企业内部控制工作事项的流程设计内容,是一本以流程为中心的实用手册。

本书适用于企业构建、评估、规范、优化内部控制系统,也适合管理咨询师、培训师、会计师、高校相关专业师生以及其他欲掌握内部控制流程知识的人士阅读。

弗布克企业内控手册系列 企业内部控制流程手册

◆ 编 著 许国才

责任编辑 张亚捷

◆ 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>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 27.5

2010年1月第1版

字数: 230千字

2010年1月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-21829-2

定 价: 65.00元(附光盘)

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

反盗版热线: (010) 67171154

前言

本书采用了内部控制体系中的“管理流程+业务流程+核心流程+支持流程”的形式和“风险防范+职责权限划分+任务事项分配”的内容设计，提供了184个企业内部控制流程的设计模板，实现了不同层级的企业员工与各类事务之间的有机结合，能够帮助企业将复杂的事项简单化、混淆的关系清晰化、无序的秩序标准化、抽象的要求具体化。

本书涵盖了资金、采购、存货、销售、工程项目、固定资产、无形资产、长期股权投资、筹资、预算、成本费用、担保、合同、业务外包、子公司的控制、财务报告编制与披露、人力资源、信息系统、衍生工具、企业并购、关联交易、内部审计共22类企业内部控制工作事项的流程设计内容。

本书在写作过程中，突出了以下两个特点。

1. 提供“节点+规范+文件资料+责任部门+责任人”的控制说明，以帮助企业深入、系统地把握流程，了解在使用流程时需要构建和可以参考的规范，掌握在使用流程时需要构建的表单和文件。

2. 贯彻“全面概括+细化描述+优化说明”的写作宗旨，确保本书涵盖的事项全面、设计的流程详细、附加的说明实用，从而切实帮助企业节约工作时间、提高工作效率、达成工作目标。

在本书编写的过程中，彭召霞、张孝艳、蔡昕宏、梁华负责资料的收集、整理以及数字图表的编排工作，王淑敏、何燕玲参与编写了本书的第1章，程淑丽参与编写了本书的第2章，王宏、郭建北参与编写了本书的第3章和第4章，吉晓朋参与编写了本书的第5章，董连香、刘伟参与编写了本书的第6章，袁燕华、李慧参与编写了本书的第7章和第8章，李岩参与编写了本书的第9章，王德敏、耿书芳参与编写了本书的第10章，吴俊、金青龙参与编写了本书的第11章和第12章，任平均、王刚参与编写了本书的第13章和第14章，李艳、滕晓丽、姜巧萍参与编写了本书的第15章、第16章和第17章，钟华参与编写了本书的第18章，田雪、王丽参与编写了本书的第19章和第20章，王兰会、王静参与编写了本书的第21章和第22章，全书由许国才统撰定稿。

目 录

第1章 企业内部控制流程——资金	1
1.1 资金与授权批准控制	3
1.1.1 资金支付业务流程	3
1.1.2 资金授权审批流程	5
1.2 现金和银行存款控制	7
1.2.1 借出款项审批流程	7
1.2.2 银行账户核对流程	9
1.3 票据及有关印章控制	11
1.3.1 票据领用管理流程	11
1.3.2 用章审批登记流程	13
第2章 企业内部控制流程——采购	15
2.1 请购审批与预算控制	17
2.1.1 请购审批业务流程	17
2.1.2 采购预算业务流程	19
2.2 采购与采购验收控制	21
2.2.1 采购业务招标流程	21
2.2.2 供应商的评选流程	23
2.2.3 采购验收业务流程	25
2.2.4 特殊采购处理流程	27
2.3 付款与采购账款控制	29
2.3.1 付款审批业务流程	29
2.3.2 预付账款管控流程	31
2.3.3 采购退货业务流程	33

第3章 企业内部控制流程——存货	35
3.1 存货与授权批准控制	37
3.1.1 存货采购请购流程	37
3.1.2 存货采购管理流程	39
3.2 存货验收与保管控制	41
3.2.1 外购存货验收流程	41
3.2.2 存货存放管理流程	43
3.2.3 已售商品退库流程	45
3.3 领用发出与盘点控制	47
3.3.1 存货领用业务流程	47
3.3.2 存货发出业务流程	49
3.3.3 存货盘点业务流程	51
第4章 企业内部控制流程——销售	53
4.1 销售与授权审批控制	55
4.1.1 销售业务审批流程	55
4.1.2 销售定价业务流程	57
4.2 销售发货与合同控制	59
4.2.1 销售发货业务流程	59
4.2.2 赊销业务管控流程	61
4.2.3 销售合同审批流程	63
4.2.4 销售退回管理流程	65
4.2.5 销售收款业务流程	67
第5章 企业内部控制流程——工程项目	69
5.1 工程项目与授权批准控制	71
5.1.1 工程项目业务流程	71
5.1.2 工程项目审批流程	74
5.2 工程项目评价与发包控制	76
5.2.1 项目评价分析流程	76

5.2.2	项目发包控制流程	78
5.2.3	工程项目招标流程	80
5.3	工程项目概预算控制	82
5.3.1	项目概预算编制流程	82
5.3.2	项目概预算审核流程	84
5.4	价款支付与实施控制	86
5.4.1	工程进度价款支付流程	86
5.4.2	工程项目材料采购流程	88
5.4.3	重大工程项目变更流程	90
5.4.4	减值准备计提审批流程	92
5.4.5	工程项目质量控制流程	94
5.4.6	工程项目安全控制流程	96
5.4.7	工程项目进度控制流程	98
5.5	竣工验收与决算控制	100
5.5.1	工程竣工决算流程	100
5.5.2	竣工清理管理流程	102
5.5.3	工程竣工验收流程	103
5.5.4	工程项目后评估流程	105
第6章	企业内部控制流程——固定资产	107
6.1	资产管理与审批控制	109
6.1.1	固定资产管理流程	109
6.1.2	固定资产计提折旧审批流程	112
6.2	资产取得与验收控制	114
6.2.1	固定资产请购流程	114
6.2.2	固定资产租赁流程	116
6.2.3	固定资产验收流程	118
6.3	资产使用与维护控制	120
6.3.1	固定资产大修流程	120
6.3.2	固定资产投保流程	122

6.3.3	固定资产技术改造审批流程	124
6.4	资产处置与转移控制	126
6.4.1	固定资产转移流程	126
6.4.2	固定资产处置流程	128
6.4.3	固定资产报废流程	130
第7章	企业内部控制流程——无形资产	133
7.1	无形资产审批与业务控制	135
7.1.1	外购资产请购审批流程	135
7.1.2	无形资产业务流程	137
7.2	资产取得与验收控制	140
7.2.1	无形资产投资预算流程	140
7.2.2	无形资产交付验收流程	142
7.3	资产保全与处置控制	144
7.3.1	无形资产检查流程	144
7.3.2	无形资产处置流程	146
7.3.3	无形资产调拨流程	148
第8章	企业内部控制流程——长期股权投资	151
8.1	长期股权管理与审批控制	153
8.1.1	长期股权投资管理流程	153
8.1.2	投资项目减值准备审批流程	156
8.2	投资分析与决策控制	158
8.2.1	投资评估分析流程	158
8.2.2	投资决策审批流程	160
8.2.3	投资评价管理流程	162
8.3	投资执行与追加控制	164
8.3.1	投资执行管理流程	164
8.3.2	项目追加投资业务流程	166
8.4	投资收回与核销控制	168

8.4.1 投资收回流程	168
8.4.2 投资转让流程	170
8.4.3 投资核销流程	172
第9章 企业内部控制流程——筹资	175
9.1 筹资与授权审批控制	177
9.1.1 筹资业务管理流程	177
9.1.2 筹资授权批准流程	179
9.2 筹资决策与审批控制	181
9.2.1 筹资决策管理流程	181
9.2.2 重大筹资方案审批流程	183
9.3 筹资执行与合同控制	185
9.3.1 筹资决策执行流程	185
9.3.2 筹资合同订立流程	187
9.4 筹资利息与股利控制	189
9.4.1 筹资业务偿付流程	189
9.4.2 股利发放管理流程	191
第10章 企业内部控制流程——预算	195
10.1 预算与授权批准控制	197
10.1.1 预算工作业务流程	197
10.1.2 预算业务授权流程	199
10.2 预算编制与审批控制	201
10.2.1 预算编制业务流程	201
10.2.2 预算草案编报流程	203
10.3 预算执行与调整控制	205
10.3.1 预算执行报告流程	205
10.3.2 预算调整审批流程	207
10.3.3 超预算支付审批流程	209
10.4 预算分析与考核控制	211

10.4.1	预算执行分析流程	211
10.4.2	预算执行考核流程	213
第11章	企业内部控制流程——成本费用	215
11.1	成本费用核算与控制	217
11.1.1	成本费用核算流程	217
11.1.2	成本费用控制流程	219
11.2	成本费用目标与预测控制	221
11.2.1	成本费用目标确定流程	221
11.2.2	成本费用预测方案制定流程	223
11.3	成本费用支出与变更控制	225
11.3.1	成本费用支出审批流程	225
11.3.2	成本计算方法变更审批流程	227
11.4	成本费用分析与考核控制	229
11.4.1	成本费用分析流程	229
11.4.2	成本费用考核流程	231
第12章	企业内部控制流程——担保	233
12.1	担保与评估审批控制	235
12.1.1	担保业务管理流程	235
12.1.2	担保业务风险评估流程	237
12.1.3	担保业务审核批准流程	239
12.2	担保监督与披露控制	241
12.2.1	担保项目跟踪监督流程	241
12.2.2	担保项目信息披露流程	243
第13章	企业内部控制流程——合同	245
13.1	合同与审批控制	247
13.1.1	合同管理流程	247
13.1.2	合同谈判流程	249

13.1.3	合同拟定流程	251
13.1.4	合同审核流程	253
13.2	合同订立登记控制	255
13.2.1	合同签订流程	255
13.2.2	合同登记流程	257
13.3	合同变更纠纷控制	259
13.3.1	合同变更解除流程	259
13.3.2	合同纠纷处理流程	261
第14章	企业内部控制流程——业务外包	263
14.1	业务外包与审批控制	265
14.1.1	核心业务外包申请流程	265
14.1.2	非核心业务外包申请流程	267
14.2	项目计划及资质控制	269
14.2.1	项目计划书审核流程	269
14.2.2	承包方资质审查流程	271
14.3	外包业务流程控制	273
14.3.1	外包业务管理控制流程	273
14.3.2	承包方处存货盘点流程	276
14.3.3	外包业务索赔申请流程	278
14.3.4	承包商履约能力评估流程	280
第15章	企业内部控制流程——对子公司的控制	283
15.1	对子公司业务层面的控制	285
15.1.1	子公司重大投资审核流程	285
15.1.2	子公司投资项目评估流程	287
15.1.3	子公司权限外交易审议流程	289
15.1.4	子公司额度外捐赠审批流程	291
15.2	母子公司合并财务报表控制	293
15.2.1	母子公司合并抵销分录编制流程	293

15.2.2	母子公司合并财务报表编制流程	295
第16章	企业内部控制流程——财务报告编制与披露	297
16.1	财务报告编制准备及其控制	299
16.1.1	年度财务报告方案编制流程	299
16.1.2	重大影响交易会计处理流程	301
16.1.3	会计事项变更审议流程	303
16.1.4	重大调账事项报批流程	305
16.2	财务报告编制及其控制	307
16.2.1	年度财务报告编制流程	307
16.2.2	合并会计报表编制范围变更流程	309
16.3	财务报告报送披露控制	311
16.3.1	会计师事务所评选审核流程	311
16.3.2	会计师事务所初步审计意见审批流程	313
16.3.3	审计委员意见和建议审批流程	315
16.3.4	年度财务报告信息披露审批流程	317
第17章	企业内部控制流程——人力资源	319
17.1	人力资源规划与需求控制	321
17.1.1	战略规划业务流程	321
17.1.2	员工需求分析流程	323
17.1.3	人力供给分析流程	325
17.2	人员招聘培训与离职控制	327
17.2.1	职位分析流程	327
17.2.2	招聘管理流程	329
17.2.3	员工培训流程	332
17.2.4	员工离职流程	334
17.3	人力资源薪酬与考核控制	336
17.3.1	薪酬发放业务流程	336
17.3.2	绩效考核业务流程	338

第18章 企业内部控制流程——信息系统	341
18.1 信息系统与审批控制	343
18.1.1 信息系统战略规划流程	343
18.1.2 重要信息系统政策制定流程	345
18.2 系统开发与维护控制	347
18.2.1 信息系统自行开发流程	347
18.2.2 信息系统开发招标流程	349
18.2.3 信息系统功能变更流程	351
18.3 硬件管理与会计信息化控制	353
18.3.1 硬件设备更新修复申请流程	353
18.3.2 信息化会计档案的管理流程	355
18.3.3 会计信息管理人员操作流程	357
第19章 企业内部控制流程——衍生工具	359
19.1 衍生工具与审批控制	361
19.1.1 衍生工具业务审批流程	361
19.1.2 衍生工具业务风险评估流程	363
19.2 衍生工具交易与监督检查控制	365
19.2.1 衍生工具交易记录审查流程	365
19.2.2 衍生工具交易检查执行流程	367
第20章 企业内部控制流程——企业并购	369
20.1 企业并购与审批控制	371
20.1.1 潜在并购交易审核流程	371
20.1.2 并购交易管理控制流程	373
20.2 并购交易准备与控制	375
20.2.1 并购意向书编制流程	375
20.2.2 并购意向书审核流程	377
20.2.3 并购交易草案编制流程	379
20.2.4 并购交易草案审核流程	381

20.3	审慎性调查与审议控制	383
20.3.1	并购交易项目审慎性调查流程	383
20.3.2	并购交易项目审慎性调查报告审议流程	385
20.4	并购交易财务会计控制	387
20.4.1	交易目标公允价值评估流程	387
20.4.2	并购交易会计分录审核流程	389
20.4.3	并购交易会计处理分析报告审核流程	391
第21章	企业内部控制流程——关联交易	393
21.1	关联方界定及其控制	395
21.1.1	关联方名录编审流程	395
21.1.2	关联交易记录审查流程	397
21.2	关联交易与披露控制	399
21.2.1	重大关联交易审核流程	399
21.2.2	关联交易事项询价流程	401
21.2.3	“关联交易会计报表”审核流程	403
21.2.4	关联交易价格执行审核流程	405
21.2.5	关联交易明细表单编制流程	407
21.2.6	关联交易信息披露管理流程	409
第22章	企业内部控制流程——内部审计	411
22.1	审计与检查汇报控制	413
22.1.1	内部审计流程	413
22.1.2	后续审计流程	415
22.1.3	舞弊检查流程	417
22.2	审计督导与质量控制	419
22.2.1	内部审计督导流程	419
22.2.2	自我质量控制流程	421
22.2.3	外部评价管理流程	423

第 1 章

企业内部控制流程——资金

