

依据《企业内部控制应用指引》编写

提供拿来即用、立竿见影的解决方法

企业内部控制 规范手册

姜 涛 / 编著

第3版

内控内容
条理化

内控分工
细致化

内控责任
落地化

内容流程
顺畅化



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

企业内部控制规范手册

(第3版)

姜 涛 编 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业内部控制规范手册 / 姜涛编著. -- 3版. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2017.8
ISBN 978-7-115-46522-1

I. ①企… II. ①姜… III. ①企业内部管理—规范—中国—手册 IV. ①F279.23-65

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第175848号

内 容 提 要

内部控制是企业管理工作的基础,是企业持续健康快速发展的重要保证。构建内控精细化管理制度并不是一件简单的事情,而是一项内容繁多、程序复杂的系统工程。

《企业内部控制规范手册(第3版)》采用“管理制度+管控办法+实施细则+文件资料”的内容设计模式,提供了企业内部控制规范的100多个设计模板,对内控人员的职责划分、工作要点、执行流程等内容进行了细致的阐述。本书能够帮助企业实现不同层级的员工与各类事务之间的有机结合,将企业内部控制工作细化并落实到可执行的层面,达到提升企业运营效率、防范经营风险的目的。

《企业内部控制规范手册(第3版)》讲的不是空洞的理念,而是拿来即用、立竿见影的解决方法。本书适合企业各级经营管理人员、内控体系设计人员、内控培训机构以及各大院校相关专业的师生阅读参考,也可作为企业实施内控管理的培训教材。

◆ 编 著 姜 涛

责任编辑 姜 珊

执行编辑 付微微

责任印制 焦志伟

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 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: 18

2017年8月第3版

字数: 430千字

2017年8月北京第1次印刷

定 价: 65.00元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147号

前 言

在当前激烈的市场竞争环境中，企业所面临的风险出现了多样性和复杂性的特点。作为企业管理的一种重要手段，内部控制在防范、管控企业各种经营风险和财务风险的过程中起着重要的作用。

《企业内部控制规范手册》自首次出版以来，在市场上持续热销，赢得了读者的广泛关注，已成为很多企业经营管理者的手边常备工具书。读者对本书的针对性、实用性、方便性、专业性等给予了高度评价，同时针对书中存在的问题也提出了客观的批评和有效的改进建议。在对读者反映的问题、建议进行充分研究的基础上，结合企业的实际需求，我们对《企业内部控制规范手册》进行了第3次改版。

《企业内部控制规范手册》以《企业内部控制应用指引》为依据，采用“管理制度+管控办法+实施细则+文件资料”的内容设计模式，提供了企业内部控制规范的100多个设计模板，将内部控制风险防范、职责权限划分、任务事项分配等内容全部融入规范的描述中，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。

具体来说，本书在《企业内部控制规范手册（第2版）》的基础上，做了如下修改和补充。

1. 将每章的内容划分为管控规范与文件资料两大模块，这样一来，本书的结构更加清晰，更具系统性，与《企业内部控制基本规范》更贴切。
2. 紧贴《企业内部控制应用指引》的每一项条款，对第2版中部分实用性欠佳、使用率不高或遗漏的关键内容进行了增删、合并处理，其目的就是使本书更加符合读者的实际工作需求，方便读者“拿来即用”或“稍改即用”。
3. 对部分模板进行了重新设计和优化，使页面更加整洁、紧凑，凸显了本书的实务特色。

企业可结合自身的实际情况对本书提供的规范模板进行个性化的修改，以达到提升企业运营效率、防范经营风险的目的。

在本书修订的过程中，孙立宏、刘井学、孙宗坤、程富建负责资料的收集和整理工

作，贾月负责图表的编排工作，王淑敏、王德敏参与修订了本书的第1章，程淑丽、李金山参与修订了本书的第2章，王兰会参与修订了本书的第3章，李作学参与修订了本书的第4章，刘伟参与修订了本书的第5章，孙宗虎参与修订了本书的第6章，王淑燕参与修订了本书的第7章，袁艳烈参与修订了本书的第8章，孙佩红参与修订了本书的第9章，王瑞永参与修订了本书的第10章，唐磊参与修订了本书的第11章，高春燕参与修订了本书的第12章，洪冬星参与修订了本书的第13章，李亚慧参与修订了本书的第14章，李艳参与修订了本书的第15章，张天骄参与修订了本书的第16章，邹晓春参与修订了本书的第17章，高玉卓参与修订了本书的第18章，全书由姜涛统撰定稿。

目 录

第1章 企业内部控制规范——组织架构	1
1.1 组织架构设计的管控规范	1
1.1.1 组织架构设计规范	1
1.1.2 “三重一大”事项决策制度	2
1.2 组织架构运行的管控规范	5
1.2.1 组织架构运行与调整规范	5
1.2.2 子公司管控办法	7
1.3 组织架构管理的相关文件资料	10
1.3.1 公司组织架构图示范	10
1.3.2 董事会权责表	11
1.3.3 监事会权责表	12
第2章 企业内部控制规范——发展战略	13
2.1 发展战略制定的管控规范	13
2.1.1 战略委员会工作规定	13
2.1.2 战略规划制定的管理办法	17
2.2 发展战略实施的管控规范	18
2.2.1 战略实施与监控的管理制度	18
2.2.2 战略评估与调整的管理办法	20
2.3 发展战略管理的相关文件资料	22
2.3.1 战略规划书	22
2.3.2 战略委员会会议记录单	24

第3章 企业内部控制规范——人力资源	25
3.1 人力资源的引进与开发管控规范	25
3.1.1 人员招聘制度	25
3.1.2 培训管理制度	27
3.2 人力资源的使用与退出管控规范	30
3.2.1 绩效考核制度	30
3.2.2 薪酬管理制度	32
3.2.3 员工激励制度	35
3.2.4 员工离职管理办法	37
3.3 人力资源管理的相关文件资料	38
3.3.1 需求分析报告	38
3.3.2 员工招聘计划	40
3.3.3 培训计划表	42
3.3.4 员工考核方案	42
3.3.5 员工离职交接单	44
3.3.6 工资等级标准表	45
第4章 企业内部控制规范——社会责任	47
4.1 安全生产管控规范	47
4.1.1 安全生产管理规定	47
4.1.2 生产安全培训办法	49
4.2 产品质量管控规范	51
4.2.1 成品检验管理制度	51
4.2.2 售后服务管理制度	54
4.3 环境保护与资源节约管控规范	57
4.3.1 环境保护管理办法	57
4.3.2 资源节约管理规定	59
4.4 促进就业与员工权益保护管控规范	61
4.4.1 职业病预防控制制度	61

4.4.2 员工休假管理办法	63
4.5 社会责任管理相关文件资料	67
4.5.1 员工请假申请单	67
4.5.2 职业病例信息登记表	67
4.5.3 重大环境污染事件应急预案	68
第5章 企业内部控制规范——企业文化	71
5.1 企业文化建设管控规范	71
5.1.1 企业文化建设管理制度	71
5.1.2 企业文化传播管理规定	73
5.2 企业文化评估管控规范	76
5.2.1 企业文化建设评估管理制度	76
5.2.2 企业文化建设评估结果文件管理规定	78
5.3 企业文化管理相关文件资料	79
5.3.1 企业文化建设推进方案	79
5.3.2 企业文化建设评估报告	81
第6章 企业内部控制规范——资金活动	83
6.1 资金活动授权审批制度	83
6.1.1 筹资授权批准管理制度	83
6.1.2 投资授权批准管理制度	84
6.1.3 资金运营授权审批制度	85
6.2 筹资管控规范	88
6.2.1 筹资决策程序管理制度	88
6.2.2 筹资方案制定管理办法	89
6.2.3 筹资业务偿付管理制度	91
6.3 投资管控规范	93
6.3.1 投资可行性研究及评估制度	93
6.3.2 投资决策审批管理制度	94
6.3.3 长期股权投资执行管理办法	95

6.3.4	投资处置管理规定	97
6.3.5	投资项目后续跟踪管理制度	98
6.4	运营管控规范	100
6.4.1	企业现金及银行存款管理办法	100
6.4.2	企业支付结算细则	102
6.5	资金活动管理的相关文件资料	104
6.5.1	筹资方案风险评估报告	104
6.5.2	投资建议书	106
6.5.3	资金支付申请	107

第7章 企业内部控制规范——采购业务

7.1	岗位责任与授权审批制度	109
7.1.1	采购岗位责任制度	109
7.1.2	采购授权审批制度	111
7.2	购买管控规范	113
7.2.1	采购管理办法	113
7.2.2	验收管理制度	116
7.2.3	供应商评价办法	118
7.3	采购付款管控制度	120
7.3.1	采购付款管理办法	120
7.3.2	采购物品退货管理办法	121
7.4	采购管理的相关文件资料	122
7.4.1	请购单	122
7.4.2	物资采购计划表	123
7.4.3	采购订单	123
7.4.4	采购验收表	124

第8章 企业内部控制规范——资产管理

8.1	存货管控规范	125
8.1.1	存货入库验收管理制度	125

8.1.2 企业存货保管管理制度	127
8.2 固定资产管控规范	130
8.2.1 固定资产维修保养制度	130
8.2.2 固定资产盘点实施细则	132
8.2.3 固定资产投保管理规定	133
8.2.4 固定资产处置管理制度	135
8.3 无形资产管控规范	137
8.3.1 无形资产日常管理规范	137
8.3.2 无形资产处置管理制度	140
8.4 资产管理相关文件表单	142
8.4.1 入库通知单	142
8.4.2 存货明细账	142
8.4.3 存货盘点表	142
8.4.4 固定资产盘点表	143
8.4.5 固定资产报废单	143
8.4.6 固定资产验收单	144
8.4.7 无形资产保管记录表	145
8.4.8 无形资产移交使用验收单	145
第9章 企业内部控制规范——销售业务	147
9.1 岗位责任与授权审批制度	147
9.1.1 销售业务授权审批制度	147
9.1.2 收款业务岗位责任制度	149
9.2 销售管控制度	150
9.2.1 客户信用管理细则	150
9.2.2 销售价格管理办法	151
9.2.3 销售退回管理办法	153
9.2.4 销售登记管理制度	154
9.3 收款管控制度	156
9.3.1 货款回收管理制度	156

9.3.2	应收账款管理办法	157
9.3.3	应收票据管理办法	159
9.3.4	回款奖惩管理制度	160
9.4	销售管理相关文件资料	161
9.4.1	销售价目表	161
9.4.2	客户信息单	161
9.4.3	销售协议书	162
9.4.4	销售通知单	163
9.4.5	销售订单表	164
9.4.6	发货凭证单	164
9.4.7	退货接收报告	164
9.4.8	客户签收回执	165
9.4.9	应收账款台账	165
9.4.10	坏账核销备查登记表	165

第10章 企业内部控制规范——研究与开发..... 167

10.1	立项与研究管控规范	167
10.1.1	研究成果验收管理办法	167
10.1.2	研究人员管理制度	168
10.2	开发与保护管控规范	170
10.2.1	研究成果保护办法	170
10.2.2	研发活动评估制度	172
10.3	研究与开发管理相关文件资料	174
10.3.1	产品研发规划表	174
10.3.2	研究成果资料使用记录表	175

第11章 企业内部控制规范——工程项目 177

11.1	工程项目决策与招标管控规范	177
11.1.1	工程项目决策管理控制制度	177
11.1.2	工程项目招标管理细则	178

11.2	工程造价管控规范	182
11.2.1	工程项目造价管理制度	182
11.2.2	工程项目概预算审核办法	183
11.3	工程建设管控规范	185
11.3.1	工程项目变更管理细则	185
11.3.2	工程项目质量管理条例	186
11.3.3	工程项目安全管理条例	188
11.3.4	工程项目进度控制办法	189
11.4	工程验收管控规范	190
11.4.1	竣工决算与审计管理制度	190
11.4.2	工程竣工验收细则	192
11.5	工程项目管理相关文件资料	193
11.5.1	项目变更申请表	193
11.5.2	概预算审核意见书	194
11.5.3	项目竣工验收报告	195
第 12 章	企业内部控制规范——担保业务	199
12.1	调查评估与审批管控规范	199
12.1.1	对外担保管理制度	199
12.1.2	担保风险评估制度	201
12.2	执行与监控管控规范	202
12.2.1	担保业务执行管理制度	202
12.2.2	担保业务责任追究制度	204
12.3	担保管理相关文件资料	205
12.3.1	担保事项台账	205
12.3.2	担保业务风险评估报告	205
第 13 章	企业内部控制规范——外包业务	207
13.1	承包方选择管控规范	207
13.1.1	承包方资质审核遴选制度	207

13.1.2 外包合同管理办法	208
13.2 外包业务实施管控规范	209
13.2.1 外包业务流程控制制度	209
13.2.2 外包业务产品验收制度	211
13.3 外包业务管理相关文件资料	213
13.3.1 外包项目保密协议书	213
13.3.2 外包项目计划书	214
13.3.3 外包项目加工协议书	215

第14章 企业内部控制规范——财务报告

14.1 报告编制管控规范	219
14.1.1 会计报表编制管理办法	219
14.1.2 财产物资与结算款项清查制度	221
14.2 报告对外提供管控规范	224
14.2.1 会计师事务所选聘实施细则	224
14.2.2 财务报告报送披露管理制度	226
14.3 报告利用管控制度	227
14.3.1 财务报告撰写规定	227
14.3.2 财务报告分析制度	228
14.4 财务报告管理相关文件资料	230
14.4.1 母子公司合并财务报表编制方案	230
14.4.2 年度财务报告书	232

第15章 企业内部控制规范——预算

15.1 预算编制管控规范	233
15.1.1 预算编制管理制度	233
15.1.2 年度预算方案制定规则	235
15.2 预算执行管控规范	237
15.2.1 超预算资金审批制度	237
15.2.2 预算执行情况预警制度	238

15.2.3	预算执行分析制度	240
15.3	预算考核管控规范	242
15.3.1	预算执行内部审计制度	242
15.3.2	预算执行考核奖惩制度	243
15.4	全面预算管理相关文件资料	245
15.4.1	销售收入预算表	245
15.4.2	预算执行调整情况表	246
15.4.3	预算差异分析表	246
第16章	企业内部控制规范——合同管理	247
16.1	合同的订立管控规范	247
16.1.1	合同会审制度	247
16.1.2	合同保密制度	248
16.1.3	合同印章管理办法	250
16.2	合同的履行管控规范	251
16.2.1	合同履行验收制度	251
16.2.2	合同违约与纠纷处理制度	252
16.3	合同管理相关文件资料	253
16.3.1	用章申请表	253
16.3.2	合同补充协议	254
16.3.3	合同变更协议书	255
第17章	企业内部控制规范——内部信息传递	257
17.1	内部报告形成管控规范	257
17.1.1	内部信息传递管理办法	257
17.1.2	内部报告审核管理制度	258
17.1.3	合理建议奖励制度	260
17.2	内部报告使用管控规范	261
17.2.1	内部报告保密制度	261
17.2.2	内部报告评估办法	263

17.3 内部信息传递管理相关文件资料	264
17.3.1 内部报告密级划分表	264
17.3.2 内部报告借阅登记单	264
第18章 企业内部控制规范——信息系统	265
18.1 信息系统的开发管控规范	265
18.1.1 信息系统开发管理制度	265
18.1.2 信息系统验收管理办法	267
18.2 信息系统的运行与维护管控规范	269
18.2.1 用户账户管理制度	269
18.2.2 信息系统安全管理规定	270
18.2.3 数据信息定期备份规定	272
18.3 信息系统管理相关文件资料	273
18.3.1 信息系统开发方案	273
18.3.2 硬件设备维护检修表	274
18.3.3 硬件设备更换登记表	274

第 1 章 企业内部控制规范——组织架构

1.1 组织架构设计的管控规范

1.1.1 组织架构设计规范

制度名称	组织架构设计规范		编 号	
			受控状态	
执行部门		监督部门	考证部门	
第 1 章 总则				
第 1 条 目的				
为规范公司人力资源部相关人员的组织架构设计作业，使其设计出具有防范和化解各种舞弊风险能力的组织架构，特制定本规范。				
第 2 条 适用范围				
本规范适用于集团公司以及各下属各子公司的组织架构设计。				
第 3 条 组织架构设计时机				
1. 公司创立时。				
2. 公司经过一段时间的高速发展，需进行规范管理时。				
3. 公司业务发生重大转型时。				
4. 公司经营环境发生剧烈变化时。				
5. 并购、重组后。				
第 2 章 组织架构设计原则				
第 4 条 目的性原则（略）				
第 5 条 适应性原则（略）				
第 6 条 明确性原则（略）				
第 7 条 合理管理幅度原则（略）				
第 8 条 分工协作原则（略）				
第 9 条 协调配合原则（略）				
第 10 条 适度分权原则（略）				
第 11 条 责权对等原则（略）				
第 12 条 精简性原则（略）				
第 13 条 执行监督分设原则（略）				

(续)

第3章 组织架构设计程序

第14条 核算事务工作总量和分量

组织架构设计人员应对公司的目标任务做出全面的清理和核算，从总量和分量上核算工作量，并详细列出各项事务。

第15条 界定公司员工相互之间的工作关系

- 1. 界定公司员工相互之间的工作关系是选择组织架构的基础模式。
- 2. 组织架构设计人员应根据公司的规模、内部主要工作的性质等实际情况，分析、界定公司员工相互之间的工作关系，以便最大限度地提高公司的运行效率。员工相互之间的工作关系主要有三种，如下所示：
 - (1) 指挥与被指挥、控制与被控制的关系；
 - (2) 相互依存和相互补充的关系；
 - (3) 相互支持和彼此配合的关系。

第16条 设置单位、部门和岗位

组织架构设计人员根据不同事务工作之间的性质及其工作量的大小，确定具体承担的单位、部门和岗位。

第17条 绘制组织架构图

组织架构设计人员负责勾画整个公司的组织架构图，并提交董事会审核。

第18条 界定单位、部门和岗位的工作标准

组织架构设计人员在界定公司各部门和岗位之间相互关系的基础上制定各自的工作标准，使相应的单位、部门和岗位角色明确自己的工作职责、标准要求和履职条件，以保证在公司整体目标要求的时间、质量、数量标准的范围之内完成相应的工作。

第4章 附则

第19条 本规范的制定权归总经办所有，其修订权和解释权亦归总经办所有。

第20条 本规范经董事会审批通过之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1.1.2 “三重一大”事项决策制度

制度名称	“三重一大”事项决策制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		考证部门	

第1章 总则

第1条 目的

为规范公司高层管理者的决策行为，提高决策水平，有效避免“一言堂”“一支笔”现象的发生，特制定本制度。