

企业风险管理实务丛书

北京中电力企业管理咨询有限公司 组编

- ★ 内部控制概念、目标、构成要素及内控体系
- ★ 风险管理流程、风险准则、风险评估与应对
- ★ 内控调查诊断、内控现状调查、评价方法与报告
- ★ 内控环境内容、主要风险、控制方法手段与实例
- ★ 控制活动内容、主要风险、控制方法手段与实例
- ★ 控制手段内容、主要风险、控制方法手段与实例

现代企业内部 控制实务

(第三版)

XIANDAI QIYE NEIBU
KONGZHI SHIWU

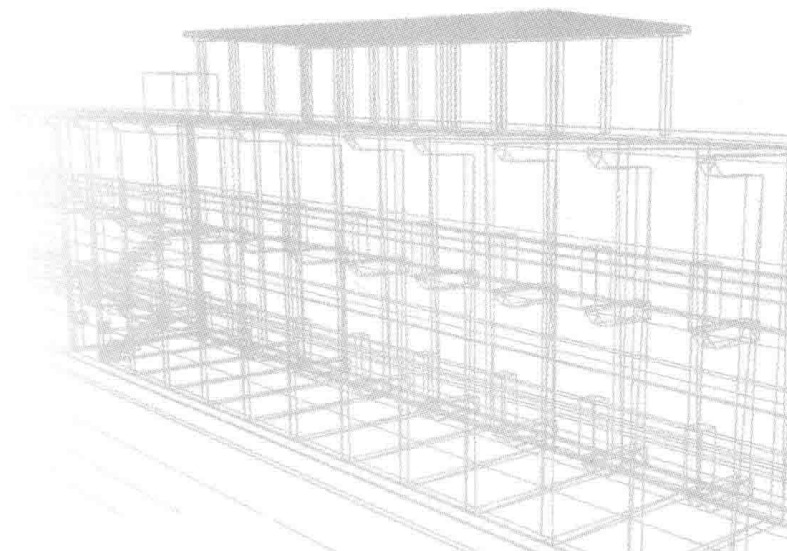
高立法 吕宏斌
王士民 郑扬帆 ◎ 主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业风险管理实务丛书

北京中电力企业管理咨询有限公司 组编



现代企业内部 控制实务

(第三版)

XIANDAI QIYE NEIBU
KONGZHI SHIWU

高立法 吕宏斌
王士民 郑扬帆

◎主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业内部控制实务/高立法主编. —北京: 经济管理出版社, 2017. 2
ISBN 978-7-5096-4945-9

I. ①现… II. ①高… III. ①企业内部管理 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 031395 号

组稿编辑: 谭 伟

责任编辑: 张 马 谭 伟

责任印制: 黄章平

责任校对: 超 凡 王纪慧

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 25

字 数: 467 千字

版 次: 2017 年 3 月第 2 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-4945-9

定 价: 98.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

目 录

第一章 企业内部控制基本规范精解	1
第一节 企业内部控制含义及构成	2
第二节 内部环境精解	12
第三节 风险评估及应对精解	20
第四节 控制活动精解	48
第五节 信息与沟通精解	71
第六节 内部监督精解	80
第七节 惠电公司内控建设实例	86
附：风险评估制度	89
第二章 企业内部控制诊断与测评	95
第一节 企业内部控制诊断与测评	96
第二节 运用综合评价方式诊断测评企业管控风险的能力	102
第三节 运用个别评价方式测试评价内控状况	109
第四节 内部控制测评报告实例	137
附：内部控制评价制度	148
第三章 组织架构内部控制指引	155
第一节 组织架构的概念、意义及风险	156
第二节 组织架构的设计	158
第三节 组织架构的运行	162
第四节 组织架构实例	164
附：授权核准表	165
第四章 发展战略内部控制指引	169
第一节 发展战略的概念、意义及风险	170
第二节 发展战略的制定与批准	173
第三节 发展战略的实施、监控与调整	178
第四节 企业发展战略实例	182

附：××公司战略规划管理制度·····	185
第五章 人力资源内部控制指引 ·····	192
第一节 人力资源概念、风险与内控要求·····	193
第二节 人力资源引进与开发控制·····	196
第三节 人力资源使用与退出机制·····	199
第四节 人力资源内控实例·····	202
附：人力资源制度·····	221
第六章 社会责任内部控制指引 ·····	223
第一节 社会责任的概念、风险与内控要求·····	224
第二节 安全生产责任·····	228
第三节 产品质量责任·····	231
第四节 环境保护与资源节约责任·····	233
第五节 促进就业与员工权益保护责任·····	236
第六节 社会责任内控实例·····	238
附：××公司社会责任制度·····	239
第七章 企业文化内部建设指引 ·····	243
第一节 企业文化的概念、目标与风险·····	244
第二节 企业文化的培育·····	246
第三节 企业文化的评估体系·····	251
第四节 企业文化建设实例·····	253
附：企业文化建设制度·····	255
第八章 资金活动内部控制指引 ·····	266
第一节 资金活动概念、风险及内控要求·····	267
第二节 筹资活动内控要求·····	269
第三节 投资活动内控要求·····	273
第四节 资金营运活动内控要求·····	277
第五节 资金活动内部控制实例·····	280
附：资金活动管理制度·····	291
第九章 采购业务内部控制指引 ·····	297
第一节 采购业务概念、风险与内控要求·····	298
第二节 采购业务风险控制·····	300
第三节 付款业务风险控制·····	302

第四节 采购业务内部控制实例	303
附：采购与付款内部控制制度	312
附：供应商质量保证能力调查	317
第十章 资产管理内部控制指引	319
第一节 资产管理概念及内控要求	320
第二节 存货管控要求	322
第三节 固定资产管控要求	329
第四节 无形资产管控要求	333
第五节 资产管控实例	336
附：资产管理风险动态模型	348
第十一章 销售业务内部控制指引	352
第一节 销售概念、风险与内控要求	353
第二节 销售业务风险及其管控	355
第三节 货款回收内部控制	364
第四节 销售业务内部控制实例	366
附：奥华公司销售业务相关制度	383
第十二章 研发业务内部控制指引	386
第一节 研究与开发概念、风险与内控要求	387
第二节 研发立项与控制	391
第三节 研究成果开发与保护控制	395
第四节 研发业务内部控制实务	399
附：××公司研发业务相关制度	404
第十三章 工程项目内部控制指引	408
第一节 工程项目概念、风险与内控要求	409
第二节 工程立项流程、风险及控制	412
第三节 工程招标流程、风险及控制	418
第四节 工程造价风险及控制	423
第五节 工程建设流程、风险及控制	425
第六节 工程验收流程、风险控制及后评估	429
第七节 工程项目内部控制实例	433
附：工程项目相关制度	438
第十四章 担保业务内部控制指引	451
第一节 担保业务概念、风险与控制要求	452

第二节 担保业务评估与审批控制	455
第三节 担保业务执行与监控	459
第四节 担保业务内部控制实例	466
附：担保业务相关制度	469
第十五章 业务外包内部控制指引	475
第一节 业务外包概念、风险与内控要求	476
第二节 业务外包承包方选择	480
第三节 业务外包实施中控制	484
第四节 业务外包内部控制实例	486
附：业务外包相关制度	491
第十六章 财务报告内部控制指引	500
第一节 财务报告概念、风险与内控要求	501
第二节 财务报告编制风险控制	503
第三节 财务报告对外提供风险控制	506
第四节 财务报告分析利用	508
第五节 财务报告内部控制实例	510
附：财务报告制度	515
第十七章 全面预算内部控制指引	522
第一节 全面预算概念、风险及内控要求	523
第二节 全面预算管理机制及业务流程	525
第三节 全面预算编制、审批与下达控制	528
第四节 全面预算执行与调整控制	532
第五节 全面预算考核风险与控制	535
第六节 全面预算内部控制实例	536
附：预算管理制度	540
第十八章 合同管理内部控制指引	548
第一节 合同管理概念、风险与内控要求	549
第二节 合同调查与签订风险及控制	551
第三节 合同履行控制与后评估	556
第四节 合同管理内部控制实例	558
第十九章 内部信息传递指引	567
第一节 内部信息传递概念、风险与内控要求	568

第二节 内控报告的形成及风险防范	569
第三节 内控报告使用与保密风险控制	574
第四节 内部信息传递内控实例	576
附：内部信息相关规章制度	579
第二十章 信息系统内部控制指引	584
第一节 信息系统概念、风险与内控要求	585
第二节 信息系统开发风险及控制	587
第三节 信息系统运行与维护风险及控制	595
第四节 信息系统内控实例	599
附：信息系统相关制度	600
第二十一章 企业内部控制评价指引	610
第一节 内部控制评价概念、主体和遵循原则	611
第二节 内部控制评价的依据、内容和标准	613
第三节 内部控制评价的程序、要求和方法	621
第四节 内部控制缺陷的认定与标准	625
第五节 内部控制评价报告内容及报出	632
附：××灌溉设备公司的部分内部控制评价底稿	643
附录	667
附录1 财政部、审计署、证监会、银监会、保监会关于印发 《企业内部控制基本规范》的通知	667
附录2 《企业内部控制评价指引》	675
附录3 关于印发企业内部控制规范体系实施中相关问题解释 第1号的通知	679
附录4 关于印发企业内部控制规范体系实施中相关问题解释 第2号的通知	683
参考文献	689

第一章 企业内部控制基本规范精解

《企业内部控制基本规范》（以下简称《规范》）是财政部、证监会、审计署、银监会、保监会于2008年5月22日联合发布的。其宗旨是为了加强和规范企业内部控制，提高企业经营管理水平和风险防范能力，促进企业可持续发展，维护社会主义市场经济秩序和社会公众利益。它适用于境内大中型企业，小型企业和其他有关单位可参照本《规范》建立与实施内部控制。

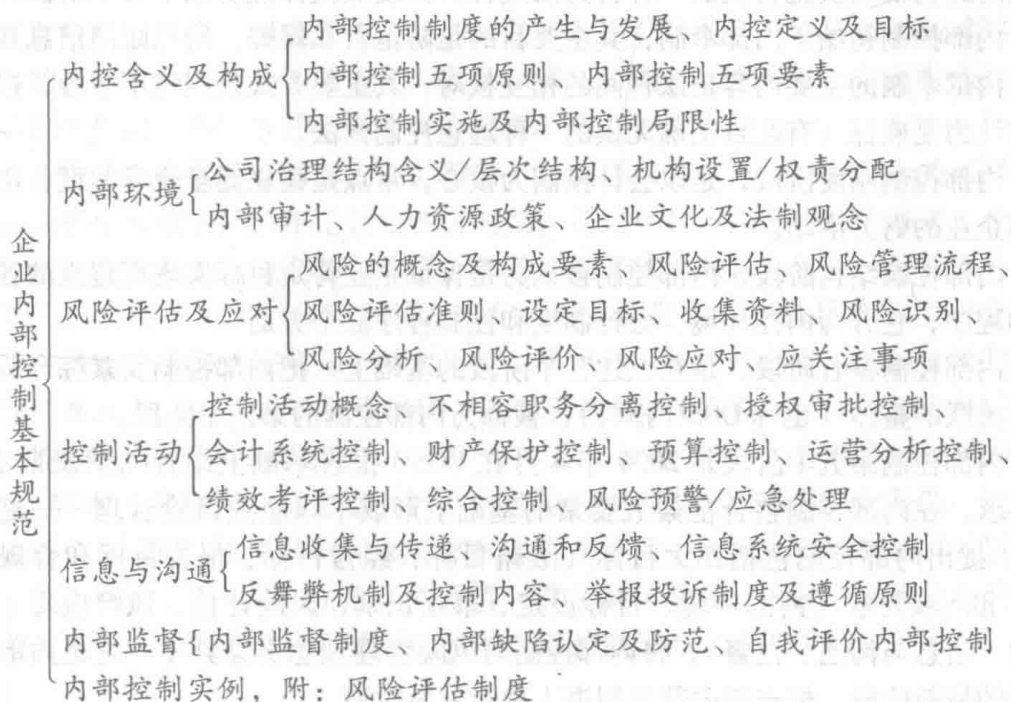
【本章导读】

本章论述了内部控制制度的产生与发展，内部控制定义、目标与原则，内部控制五项要素：内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督，并附实例。

【关键词】

内部控制、内部环境、风险评估、控制目标、内部风险、外部风险、风险分析、风险应对、风险偏好、控制活动、反舞弊机制、内部监督、内部控制缺陷。

【内容结构】



《规范》在吸取国外经验的基础上,结合我国国情有重大发展,主要表现在:科学界定了内部控制的定义,重新定位了内部控制的目标体系,谨慎选择了内部控制的原则,借鉴发展了内部控制的要素,优化了内部环境的内容,引入了风险承受度概念,将控制活动定义为控制措施,将反舞弊机制放在了信息与沟通中,开创性地建立了内部控制实施机制,等等。在内控建设方面具有里程碑意义,体现了我国制定内部控制规范中所坚持的“借鉴国际、超越创新”的思想,是我国企业构建内部控制体系的基本依据。

第一节 企业内部控制含义及构成

一、现代内部控制制度的产生与发展

企业内部控制理论的产生与发展,是基于客观经济发展的需要,是一个逐步演变完善的过程。学习和借鉴国内外经验,正确理解和深入实施内部控制,对企业持续发展能力、应对风险、实现企业战略目标有重要的意义。

控制是一种自觉行为,是控制者对被控制对象的一种能动作用,控制对象按照控制者的控制作用而行动,并达到系统的预定目标,这就是控制。

企业内部控制是企业领导者为了实现经营目标,动员全体员工运用控制手段对企业的经营活动实施管控的一种行为及过程。其发展大体经历以下几个阶段。

内部控制初始于内部牵制,其主要目的是防范营私舞弊,确保账簿信息真实可靠。内部牵制的主要内容是账目间的相互核对,其主要方式是岗位不兼容,这在早期被认为是确保所有账目正确无误的一种理想控制方法。

内部控制制度阶段,是以会计控制为核心,重点是建立健全规章制度,用制度控制企业的财务活动。

内部控制结构阶段,内部控制被认为是保证企业特定目标实现而建立的各种政策和程序,它分为内控环境、会计制度和控制程序三个方面。

内部控制整合阶段,是在上述三个阶段的基础上,把内部控制要素综合成五个相互关联的整体(也称 COSO 报告),被称为内部控制的第四个阶段。

内部控制第五个阶段是 2004 年 4 月在 COSO 报告基础上结合《萨班斯法案》的要求,在内部控制整合框架五要素的基础上形成了《企业风险管理——整体框架》。提出内部控制包括四大目标(战略目标、经营目标、报告目标和合规性目标)和八项要素(内部环境、目标设定、事项识别、风险评估、风险应对、控制活动、信息与沟通、监督),将内部控制与风险管理理念贯穿其中。它是内部控制发展的最新阶段,标志着内部控制进入稳步发展时期。

2009年11月15日国际标准化组织(ISO)经过长达四年多的讨论与修改,终于正式发布了ISO 31000:2009标准《风险管理——原则与指南》,ISO 31010:2009标准《风险管理——风险评估技术》(以下简称“标准”),定义了风险概念,确定了风险管理过程,规定了风险评估程序,指出了风险管理的11项原则,强调了风险管理创造并保护价值。明确指出“风险是不确定性对目标的影响”,其中的“影响”有可能是正面的,也可能是负面的;有机会,也有威胁。风险管理是管理不确定性,减小威胁、放大机会,创造条件改变风险过程,使风险向有利方向转化。

“标准”是人类在管理学领域的又一个里程碑式的成果,它的发布将改变世人对风险纯负面的认识,“标准”将世界各国管理风险的先进理论及方法论融为一体,开辟了人类管理风险、管理未来的新纪元。

“标准”描述了风险管理的原则、框架及风险管理流程。它们之间的关系及内容见图1-1。

现代意义的内部控制,是伴随着社会化大生产的发展而发展,尤其是现代企业制度的建立而逐渐发展完善的。一方面,现代企业的生产经营活动都有自己预定的目标,要实现预定目标,就必须拟订计划,而计划是一种事前设想,在执行过程中,难免不发生偏差,使预定的目标和设想受到影响。为此,需要一系列控制手段,用来审查和纠正偏离计划的现象,将计划与实际执行情况进行比较,从而找出差距和原因。分清经济责任,及时采取措施,进行调整和纠正经营活动,保证预定目标完成,这就是一种控制机制。另一方面,现代企业制度下,企业财产的所有权与经营权相互分离,投资者和经营者的经济关系更为复杂,他们之间通过建立相互制衡的组织机构,使企业的生产经营活动得以协调、正常运转,从而形成对企业内部控制的机制。所以现代企业生存发展需要内部控制机制。

我国早在商代就有内部控制的萌芽,并随着社会的进步、生产力的发展而不断发展。新中国成立后,不论计划经济时期,还是社会主义市场经济时期,企业内部的管理制度都在不断地变革与发展,随着市场经济的完善与发展,自引入外资、走出国门、加入了WTO,实现经济全球化、资本国际化,财务欺诈丛生、金融危机频发,使企业形势错综复杂、瞬息万变,不可预测风险日渐突出。在总结我国内控管理的基础上,还借鉴了国外现代企业制度的经验。2008年5月五部委联合发布了《企业内部控制基本规范》、2010年4月又发布了《企业内部控制配套指引》(以下简称《指引》),标志着我国的内部控制体系建设取得了重大突破。这是继我国企业会计准则、企业审计准则正式颁布和实施后,为促进资本市场的发展出台的又一重大举措。《规范》立足我国国情、借鉴国际惯例,确立了我国企业建立和实施内部控制的基本框架,形成了完整的内部控制体系,见图1-2。

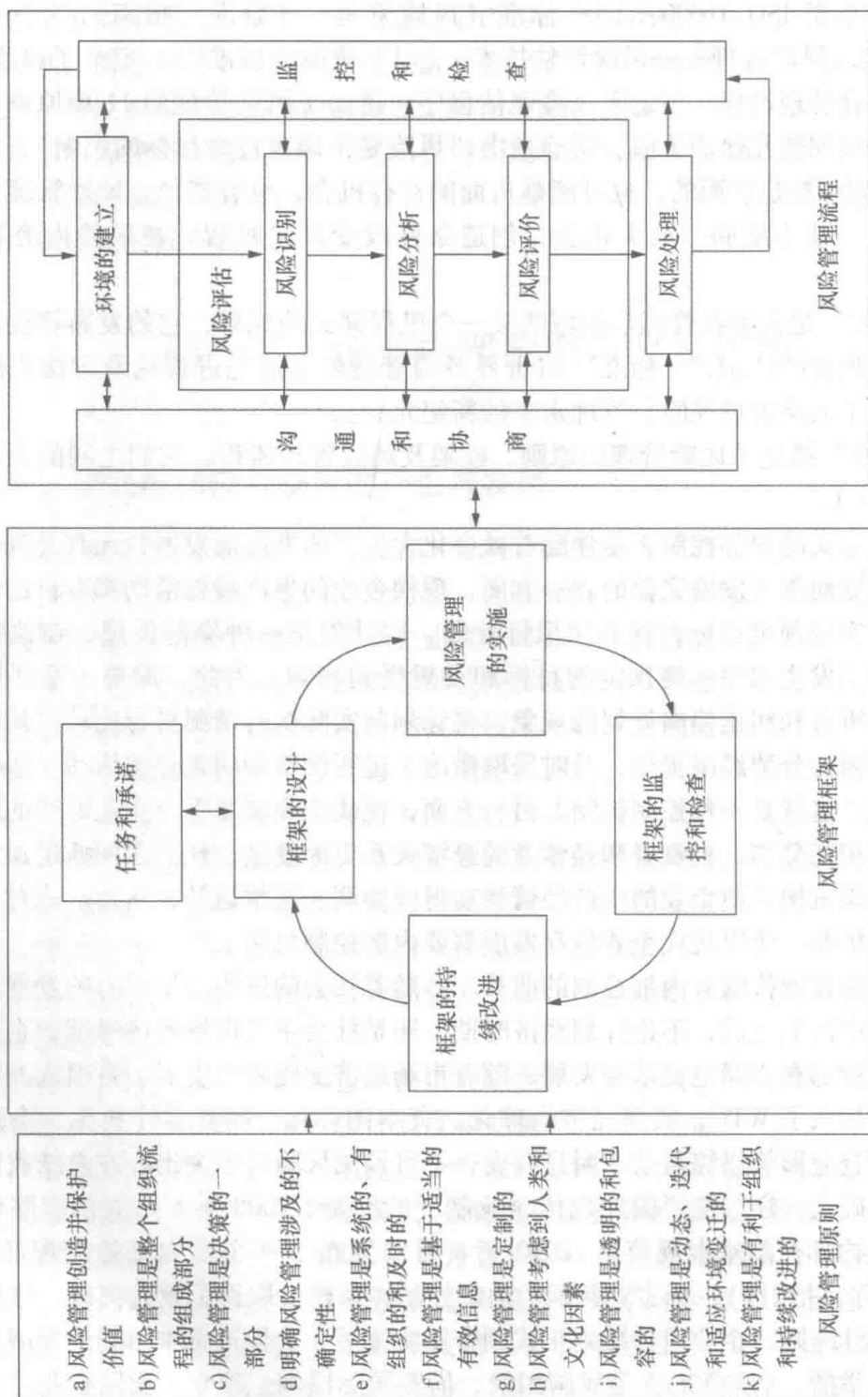


图 1-1 风险管理框架

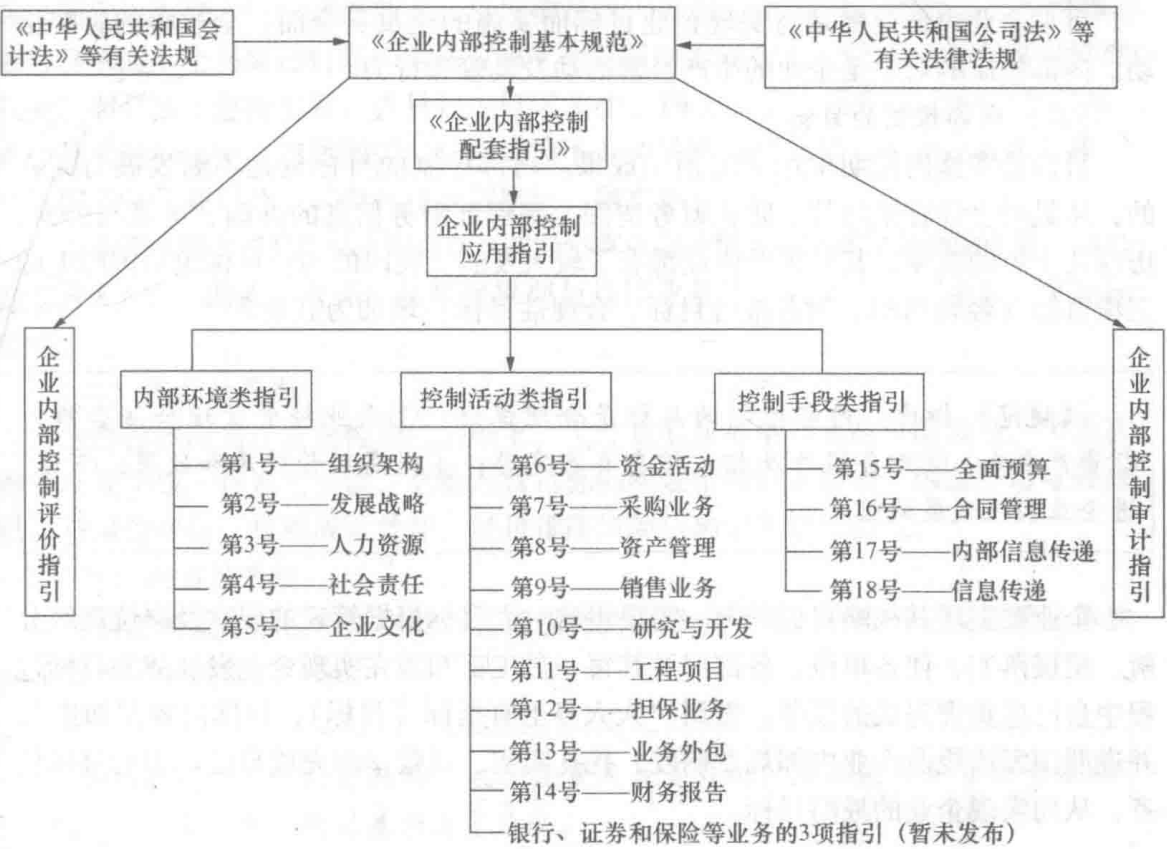


图 1-2 企业内部控制体系

制定《规范》的目的是加强和规范企业内部控制，提高企业的经营管理水平和风险防范能力，促进企业可持续发展，维护社会主义市场经济秩序和社会公众利益。

二、内部控制的定义及目标

（一）什么是企业内部控制

《规范》将其定义为：“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。”

定义明确了三点：①内部控制是一个过程，贯穿于生产经营活动的始终；②内部控制是为了实现控制目标；③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。

可见企业内部控制是为实现企业目标而实施的全员、全面、全过程的管控活动。内部控制的对象是企业的生产经营活动及其管理行为。

（二）内部控制的目标

目标是实施内控期望达到的预期成果。内部控制的目标也是不断发展与完善的，从最初会计查错防弊、防止财务造假，到保证财务信息的准确、可靠与公允，历经几十年的演变，其外延及内涵都有了较大发展。我国的内控目标也由国际上的三项目标（经营目标、财务报告目标、合规性目标）增加为五项。

《规范》指出：内部控制的目标是合理保证：①企业经营管理合法合规；②资产安全；③财务报告及相关信息真实完整；④提高经营效率和效果；⑤促进企业实现发展战略。

企业要实现其战略目标任务，需要将这一大目标根据管理的层次及岗位逐级分解、层层落实，使各单位、各部门及其每一员工都知道在实现企业发展战略目标过程中自己应负责完成的任务。做到“人人身上有指标（目标），具体内容都知道”，并遵照国家法规及企业内部规章制度，扎扎实实、高效率地完成自己承担的目标任务，从而实现企业的战略目标。

三、内部控制原则

原则是对行为的一种规范。企业建立与实施内部控制，应当遵循下列五项原则：

（一）全面性原则

所谓全面是指：企业内部控制应当贯穿于决策、执行和监督全过程，覆盖企业及其所属单位的各种业务和事项。即凡有经济活动的地方都应实施内部控制。主要体现在：

（1）内部控制是全过程控制。即对企业整个经营管理活动过程进行全面的控制。包括企业管理部门用来授权与指导、进行购货、生产、销售等经营管理活动的各种方式/方法，也包括核算、审核、分析等各种信息及进行报告的程序与步骤等。

（2）内部控制是全员性控制。即企业的全体员工都应结合自己的工作实施控制。企业每一成员既是实施控制的主体，又是受控的客体，保证每一位员工，包括高层管理人员及基层操作人员，都受到相应的控制。全面控制原则是建立内部控制制度的重要基本原则之一，贯彻全面性原则可以保证企业的生产经营活动有序的进行。

实际工作中，因一个细节的疏忽而导致整个组织失败的例证大量存在。

【案例】据说古罗马有个国家遭到邻国侵略，交战屡遭失败，国王决定亲自率

兵出征，以鼓舞士气，杀退敌人。出发前挑选一匹最好的战马，然后送去钉马掌，在钉马掌时3个马掌已钉好，但在钉第4个马掌时发现少1个钉子，怎么找也没有找到，而且国王急待出发，就只好少钉了1个。国王骑着战马带领士兵直奔敌营，杀得敌兵纷纷逃窜。忽然国王坐骑前蹄掉了1个马掌，顿时猛力大减，敌军迅速反攻，国王与马被射杀，其余兵将全部溃败，国亡也。

本案例说明由于钉掌马夫没有认真执行钉掌流程及规定，内部控制制度失效，结果造成国灭人亡。因此，内部控制必须贯彻与具体业务相结合的全员、全面、全方位原则。

（二）重要性原则

内部控制应当在全面控制的基础上，关注重要业务事项和高风险领域。因为这些事项及领域一旦发生失误，会给经营目标的实现带来巨大影响。因此应对业务流程进行风险评估，权衡成本效益，经过排序风险后确定关键控制点。

（三）制衡性原则

所谓制衡就是创造相互制约、互相监督的两级或多级，使任何一级都无法单独决定事务的全过程和结果。

内部控制应当在治理结构、机构设置及权责分配、业务流程等方面形成相互制约、相互监督，同时兼顾运营效率。

（1）治理结构制衡。公司治理结构包括股东（大）会、董事会、监事会和经理层，它们之间应按公司法要求，各司其职、各负其责，形成权力制衡的关系。

（2）机构设置及权责分配制衡。企业机构和人员的设置应符合内控制衡原则，做到内部机构、岗位和人员的合理设置、职责的合理划分，坚持不相容职务相分离，确保不同机构和岗位之间的相互制约和相互监督。

（3）业务流程制衡。在业务流程中，企业可以根据业务流程过程设置不同的岗位，使它们形成稽核或监督关系，从而防止错误和舞弊行为发生，实现业务流程制衡。

（四）适应性原则

内部控制应当与企业经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应，并随着情况的变化及时加以调整。

在市场经济中外部环境随时都在变化，企业要想获得生存与发展，必须提高应变能力，以适应外部环境的变化，否则将难以生存。因此，企业应根据目前及未来

发展趋势,不断地、及时地修订和完善内部控制,才能发挥应有的积极作用。

(五) 成本效益原则

内部控制应当权衡实施成本与预期效益,以适当的成本实现其有效控制。

内部控制制度设置过程中应树立成本效益观念,避免控制制度的烦琐与复杂。那种不顾实际,过分强调所谓的“严密”要求,设计出十分庞杂的控制制度的做法,不但浪费人力、物力与财力,也会导致职工产生厌烦情绪。

贯彻这一原则应注意:当一些业务通过不断增加控制点来达到较高的控制程序时,就应当注意考虑采用多少控制点才能够使控制收益减去控制成本的值最大化。

四、内部控制要素

为了实施有效的控制实现企业的战略目标,我国在吸取世界领先经验基础上,确定为“五项要素”。五项控制要素与五项控制目标贯穿于企业的各部门、各业务单元及各个层面的业务活动之中,从而形成了一个完整的内部控制体系。

我国内部控制基本规范体系的目标、对象和要素之间的关系,如图1-3所示。

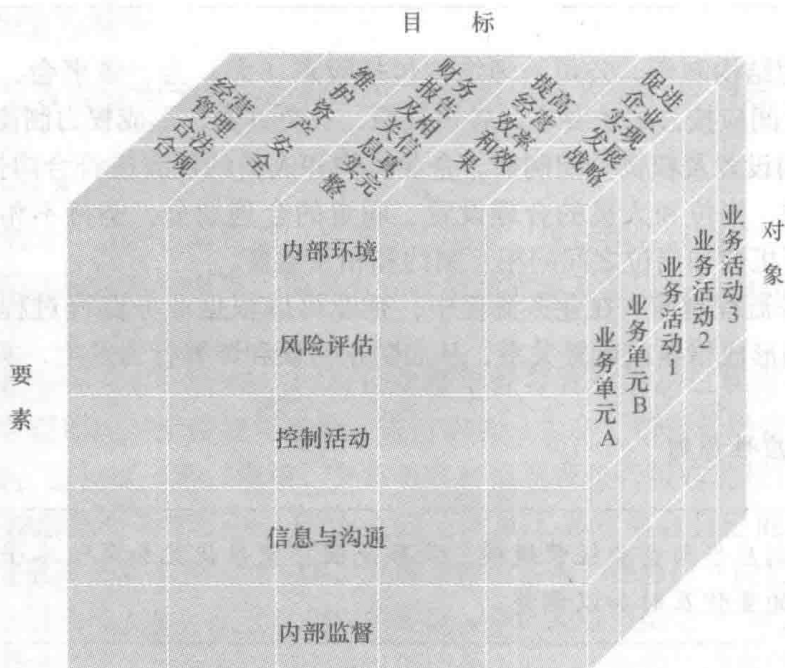


图1-3 内部控制目标、对象和要素三位一体图

企业的经营管理活动是一项有目的的活动，其目标是企业价值最大化。在实现这一目标过程中，会受到外部及内部、现在与未来环境变化的影响。为此，需要对不利因素（威胁）实施有效的控制，对有利因素（机会）加以利用，才能达成预期的目标。因此，经营目标的实现需要内部控制提供保障。

（一）内部环境

内部环境是企业实施内部控制的基础，一般包括治理结构、机构设置及权责分配、内部审计、人力资源政策、企业文化等。

根据企业所有权与经营权分离，按公司法要求，合理设置治理机构，发挥制衡作用，有效地监督企业的组织活动。通过健全的企业组织运作，可有效地防止非法行为等弊端，促进经营目标的实现。

（二）风险评估

风险评估是企业及时识别、系统分析经营活动中与实现内部控制目标相关的风险，合理制定风险应对策略。它包括风险识别、风险分析和风险应对。

（1）风险识别。风险识别就是运用一定方法，确定未来何种风险可能影响企业控制目标的实现，并将这些风险的特性、情境等整理成文档。

（2）风险分析。管理者应从风险发生的可能性和影响度两个方面对风险进行分析。风险发生的可能性是指某一特定事项发生的概率大小。影响度则是指如果该事项发生将会给目标实现带来的损失程度。根据分析结果进行风险排序，以确定控制重点。

（3）风险应对。在对风险进行相应的评估后，管理者应针对不同情境制定不同的风险应对方案，并在参照风险容忍度和成本效益原则的前提下，考虑每个方案如何影响事项发生的可能性及事项的需要。设计和执行风险的应对方案。

（三）控制活动

控制活动是企业根据风险评估结果，采用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内。

控制活动是为确保管理层的风险应对措施被执行而采取的政策和程序，是实现内部控制的具体方式。