

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 实施细则手册

周常发 / 编著

第3版

明确
内控管理目标

防范
内控业务风险

完善
内部控制流程

提供
内控管理制度



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

企业内部控制实施细则手册

(第3版)

周常发 编著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

企业内部控制实施细则手册 / 周常发编著. — 3版

— 北京: 人民邮电出版社, 2017. 7

ISBN 978-7-115-46164-3

I. ①企… II. ①周… III. ①企业内部管理—手册

IV. ①F272. 3-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第147269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。

《企业内部控制实施细则手册(第3版)》以“管理目标”为导向,以“规避业务风险”为目的,以“业务流程”为中心,配以大量的细则、办法、规范、制度,将企业内部控制工作细化并落实到可执行的层面,具有很强的实用性与可操作性,可以帮助企业构建一套“新、全、细”的内控管理体系。

《企业内部控制实施细则手册(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 周常发

责任编辑 姜 珊

执行编辑 付微微

责任印制 焦志炜

◆ 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>

固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 17.5

2017年7月第3版

字数: 403千字

2017年7月河北第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。

《企业内部控制实施细则手册》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，结合企业实际需求，我们对《企业内部控制实施细则手册》进行了第3次改版。

《企业内部控制实施细则手册（第3版）》以《企业内部控制应用指引》为依据，以“管理目标”为导向，以“规避业务风险”为目的，以“业务流程”为中心，配以大量的细则、办法、规范、制度，将企业内部控制工作细化并落实到可执行的层面，可以帮助企业实现内控工作条理化、分工细致化、责任落地化、流程顺畅化，为企业构建一套“新、全、细”的内控管理体系。

具体来说，本书在《企业内部控制实施细则手册（第2版）》的基础上，做了如下修改和补充。

1. 将全书内容划分为三大模块，分别为内部环境类控制实施细则、控制活动类实施细则、控制手段类实施细则，这样一来，本书结构更加清晰，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，据此对第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，有助于企业快速建立起一套有序的内部控制体系。

3. 对部分模板进行了重新设计和优化，从而使页面更加整洁、紧凑，凸显了本书的实务特色。

此外，本书针对每一项内控目标与实施方案都附有相关范本，各企业可结合自身的实际情况进行个性化的修改，从而达到进一步完善企业内部控制体系的目的。

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、周海静负责图表的编排工作，王德敏参与修订了本书的第1章，王淑敏参与修订了本书的第2章，李作学参与修订了本书的第3章，王兰会参与修订了本书的第4章，王瑞永参与修订了本书的第5章，张天骄参与修订了本书的第6章，程淑丽参与修订了本书的第7章，李金山参与修订了本书的第8章，齐艳霞参与修订了本书的第9章，权锡哲参与修订了本书的第10章，金丹仙参与修订了本书的第11章，权仁善参与修订了本书的第12章，韩庆龄参与修订了本书的第13章，唐丽颖参与修订了本书的第14章，周轩参与修订了本书的第15章，高玉卓参与修订了本书的第16章，余雪杰参与修订了本书的第17章，王海燕参与修订了本书的第18章。全书由周常发统撰定稿。

目 录

上篇：内部环境类控制实施细则

第 1 章 内部控制实施细则——组织架构	3
1.1 组织架构的管理目标	3
1.1.1 组织架构的设计目标	3
1.1.2 组织架构的运行目标	3
1.2 组织架构的业务风险	4
1.2.1 组织架构的设计风险	4
1.2.2 组织架构的运行风险	4
1.3 组织架构的控制流程	5
1.3.1 重大与重要事项决策管理流程	5
1.3.2 企业组织架构设计业务流程	6
1.3.3 企业组织架构调整业务流程	7
1.4 组织架构管理制度设计示范	8
1.4.1 董事会议事规则	8
1.4.2 监事会议事规则	9
1.4.3 子公司业务授权审批办法	10
1.4.4 企业组织架构运行管理办法	12
第 2 章 内部控制实施细则——发展战略	15
2.1 发展战略的管理目标	15
2.1.1 发展战略的制定目标	15
2.1.2 发展战略的实施目标	15

2.2	发展战略的业务风险	16
2.2.1	发展战略的制定风险	16
2.2.2	发展战略的实施风险	16
2.3	发展战略的控制流程	17
2.3.1	发展战略的制定流程	17
2.3.2	发展战略的实施流程	18
2.3.3	发展战略的调整流程	19
2.4	发展战略管理制度设计示范	20
2.4.1	发展战略的实施办法	20
2.4.2	发展战略的评估调整制度	23
第3章	内部控制实施细则——人力资源	26
3.1	人力资源管理目标	26
3.1.1	人力资源业务目标	26
3.1.2	人力资源财务目标	26
3.2	人力资源业务风险	27
3.2.1	人力资源运营风险	27
3.2.2	人力资源财务风险	27
3.3	人力资源控制流程	28
3.3.1	外部招聘控制流程	28
3.3.2	员工培训控制流程	29
3.3.3	员工绩效考核流程	30
3.3.4	员工薪酬控制流程	31
3.3.5	员工内部晋升流程	32
3.3.6	岗位轮换控制流程	33
3.4	人力资源管理制度设计示范	34
3.4.1	高管人员引进管理办法	34
3.4.2	专业技术人员引进管理办法	35
3.4.3	员工培训管理制度	37
3.4.4	绩效考核实施办法	39
3.4.5	薪酬福利管理制度	42
3.4.6	员工离职管理办法	44

第4章 内部控制实施细则——社会责任	49
4.1 社会责任管理目标	49
4.1.1 安全生产管控目标	49
4.1.2 产品质量管控目标	49
4.1.3 环境保护与资源节约目标	50
4.1.4 促进就业与员工权益保护目标	50
4.2 社会责任业务风险	51
4.2.1 安全生产风险	51
4.2.2 产品质量风险	51
4.2.3 环境保护与资源节约风险	52
4.2.4 促进就业与员工权益保护风险	52
4.3 社会责任控制流程	53
4.3.1 安全生产管理流程	53
4.3.2 产品质量检验流程	54
4.3.3 三废综合治理管理流程	55
4.3.4 员工职业健康监护流程	56
4.4 社会责任管理制度设计示范	57
4.4.1 安全生产管理办法	57
4.4.2 产品质量检验管理制度	59
4.4.3 企业节能减排管理办法	63
4.4.4 企业员工职业病预防制度	64
第5章 内部控制实施细则——企业文化	67
5.1 企业文化管理目标	67
5.1.1 企业文化建设目标	67
5.1.2 企业文化评估目标	67
5.2 企业文化管理风险	68
5.2.1 企业文化建设风险	68
5.2.2 企业文化评估风险	68
5.3 企业文化控制流程	69
5.3.1 企业文化建设流程	69
5.3.2 企业文化宣传流程	70

5.3.3 企业文化评估流程	71
5.4 企业文化管理制度设计示范	72
5.4.1 企业文化建设管理制度	72
5.4.2 企业文化评估管理办法	74

中篇：控制活动类实施细则

第6章 内部控制实施细则——资金活动	79
6.1 筹资业务内控实施细则	79
6.1.1 筹资管理目标	79
6.1.2 筹资业务风险	79
6.1.3 筹资决策控制流程	80
6.1.4 筹资执行控制流程	81
6.1.5 筹资风险评估规定设计示范	83
6.1.6 筹资偿付管理制度设计示范	84
6.2 投资业务内控实施细则	86
6.2.1 投资管理目标	86
6.2.2 投资业务风险	86
6.2.3 投资项目决策流程	87
6.2.4 衍生工具交易控制流程	88
6.2.5 投资回收责任追究制度设计示范	89
6.2.6 投资跟踪评价制度设计示范	90
6.2.7 并购交易授权审批流程	92
6.2.8 并购交易审慎性调查制度设计示范	94
6.2.9 衍生工具交易控制流程	96
6.3 资金营运内控实施细则	97
6.3.1 资金营运目标	97
6.3.2 资金营运风险	97
6.3.3 现金管理流程	99
6.3.4 银行存款管理流程	100
6.3.5 现金及银行存款管理办法设计示范	101
6.3.6 票据管理规范设计示范	103

第7章 内部控制实施细则——采购业务	107
7.1 采购管理目标	107
7.1.1 采购业务目标	107
7.1.2 采购财务目标	107
7.2 采购业务风险	108
7.2.1 采购经营风险	108
7.2.2 采购财务风险	108
7.3 采购业务控制流程	109
7.3.1 请购与审批控制流程	109
7.3.2 采购与验收控制流程	110
7.3.3 采购付款控制流程	111
7.4 采购业务管理制度设计示范	112
7.4.1 采购与验收控制细则	112
7.4.2 供应商评估管理办法	115
7.4.3 采购付款控制细则	117
7.4.4 预付款与定金制度	118
7.4.5 采购退货管理办法	119
第8章 内部控制实施细则——资产管理	121
8.1 存货内控实施细则	121
8.1.1 存货管理目标	121
8.1.2 存货业务风险	121
8.1.3 请购与采购控制流程	123
8.1.4 验收与保管控制流程	124
8.1.5 存货领用与发放办法设计示范	125
8.1.6 存货盘点与处置细则设计示范	127
8.2 固定资产内控实施细则	130
8.2.1 固定资产管理目标	130
8.2.2 固定资产业务风险	130
8.2.3 取得与验收控制流程	132
8.2.4 使用与维护控制流程	133

8.2.5	处置与转移控制流程	134
8.2.6	固定资产投保管理制度设计示范	135
8.2.7	固定资产维修保养制度设计示范	137
8.3	无形资产内控实施细则	139
8.3.1	无形资产管理目标	139
8.3.2	无形资产业务风险	139
8.3.3	无形资产使用控制流程	140
8.3.4	无形资产取得与验收流程	141
8.3.5	无形资产处置与转移流程	142
8.3.6	无形资产取得管理办法设计示范	143
8.3.7	无形资产保密管理办法设计示范	144
8.3.8	无形资产重大处置集体审议办法设计示范	146
第9章	内部控制实施细则——销售业务	148
9.1	销售管理目标	148
9.1.1	销售的业务目标	148
9.1.2	销售的财务目标	148
9.2	销售业务风险	149
9.2.1	销售的经营风险	149
9.2.2	销售的财务风险	149
9.3	销售业务控制流程	150
9.3.1	销售业务流程	150
9.3.2	发货业务流程	151
9.3.3	收款业务流程	152
9.3.4	退换货业务流程	153
9.4	销售业务管理制度设计示范	154
9.4.1	销售合同管理办法	154
9.4.2	销售回款奖惩细则	155
9.4.3	客户信用管理办法	156
第10章	内部控制实施细则——研究与开发	158
10.1	研究与开发管理目标	158

10.1.1	立项与研究管控目标	158
10.1.2	开发与保护管控目标	158
10.2	研究与开发业务风险	159
10.2.1	立项与研究业务风险	159
10.2.2	开发与保护业务风险	159
10.3	研究与开发控制流程	160
10.3.1	研发项目立项管理流程	160
10.3.2	研发项目过程管理流程	161
10.3.3	研发项目验收管理流程	162
10.3.4	研究成果开发管理流程	163
10.4	研究与开发管理制度设计示范	164
10.4.1	研究成果验收制度	164
10.4.2	研究成果保护制度	165
10.4.3	研发活动评估制度	167
第 11 章	内部控制实施细则——工程项目	170
11.1	工程项目管理目标	170
11.1.1	工程项目业务目标	170
11.1.2	工程项目财务目标	170
11.2	工程项目业务风险	171
11.2.1	工程项目立项风险	171
11.2.2	工程项目招标风险	171
11.2.3	工程项目造价风险	171
11.2.4	工程项目建设风险	172
11.2.5	工程项目验收风险	172
11.3	工程项目控制流程	173
11.3.1	工程项目立项流程	173
11.3.2	工程招标管理流程	174
11.3.3	工程概预算控制流程	176
11.3.4	工程进度款支付流程	177
11.3.5	工程项目进度控制流程	178
11.3.6	工程竣工验收控制流程	179

11.3.7	工程竣工决算控制流程	180
11.4	工程项目管理制度设计示范	181
11.4.1	工程设计变更管理制度	181
11.4.2	工程项目完工评估实施细则	182
11.4.3	工程项目竣工决算审计制度	184
第12章	内部控制实施细则——担保业务	187
12.1	担保管理目标	187
12.1.1	担保的业务目标	187
12.1.2	担保的财务目标	187
12.2	担保业务风险	188
12.2.1	担保的经营风险	188
12.2.2	担保的财务风险	188
12.3	担保业务控制流程	189
12.3.1	担保业务综合评估流程	189
12.3.2	担保业务执行控制流程	190
12.4	担保业务管理制度设计示范	191
12.4.1	担保授权审核管理办法	191
12.4.2	担保业务执行管理制度	193
12.4.3	担保业务责任追究制度	195
第13章	内部控制实施细则——业务外包	197
13.1	业务外包管理目标	197
13.1.1	业务外包业务目标	197
13.1.2	业务外包财务目标	197
13.2	业务外包业务风险	198
13.2.1	承包方选择风险	198
13.2.2	业务外包实施风险	198
13.3	业务外包控制流程	199
13.3.1	业务承包方选择流程	199
13.3.2	外包产品验收管理流程	200

13.4 业务外包管理制度设计示范	201
13.4.1 承包方资质审核遴选制度	201
13.4.2 业务外包考核实施办法	202
13.4.3 业务外包成本控制办法	203
第14章 内部控制实施细则——财务报告	205
14.1 财务报告管理目标	205
14.1.1 财务报告业务目标	205
14.1.2 财务报告合规目标	205
14.2 财务报告业务风险	206
14.2.1 财务报告编制风险	206
14.2.2 财务报告对外发布风险	206
14.3 财务报告业务控制流程	207
14.3.1 财务报告编制实施流程	207
14.3.2 财务报告报送披露流程	208
14.3.3 财务报告分析工作流程	209
14.4 财务报告管理制度设计示范	209
14.4.1 财务报告编制管理制度	209
14.4.2 财务报告报送披露办法	212

下篇：控制手段类实施细则

第15章 内部控制实施细则——全面预算	217
15.1 全面预算管理目标	217
15.1.1 全面预算业务目标	217
15.1.2 全面预算合规目标	217
15.2 全面预算业务风险	218
15.2.1 全面预算编制风险	218
15.2.2 全面预算执行风险	218
15.3 全面预算控制流程	219
15.3.1 预算编制控制流程	219
15.3.2 预算执行控制流程	220

15.3.3	预算调整控制流程	221
15.3.4	预算考核控制流程	222
15.4	全面预算管理制度设计示范	223
15.4.1	预算编制管理细则	223
15.4.2	预算执行责任制度	225
15.4.3	预算调整管理制度	226
15.4.4	预算执行分析与考核制度	228
第16章	内部控制实施细则——合同管理	231
16.1	合同管理目标	231
16.1.1	合同业务目标	231
16.1.2	合同合规目标	231
16.2	合同业务风险	232
16.2.1	合同订立风险	232
16.2.2	合同履行风险	232
16.3	合同业务控制流程	233
16.3.1	合同编制审核流程	233
16.3.2	合同订立控制流程	234
16.3.3	合同履行控制流程	235
16.4	合同业务管理制度设计示范	236
16.4.1	合同订立审批制度	236
16.4.2	合同会审控制制度	237
16.4.3	合同违约与纠纷处理办法	239
16.4.4	合同管理考核与责任追究制度	240
第17章	内部控制实施细则——内部信息传递	243
17.1	内部报告管理目标	243
17.1.1	内部报告形成的管控目标	243
17.1.2	内部报告使用的管控目标	243
17.2	内部报告业务风险	244
17.2.1	内部报告的形成风险	244
17.2.2	内部报告的使用风险	244

17.3	内部报告控制流程	245
17.3.1	内部报告形成流程	245
17.3.2	内部报告使用流程	246
17.4	内部报告管理制度设计示范	247
17.4.1	内部报告编制规范	247
17.4.2	合理化建议奖励办法	248
17.4.3	内部报告审核制度	250
17.4.4	内部报告保密规定	251
17.4.5	内部报告评估办法	253
第 18 章	内部控制实施细则——信息系统	255
18.1	信息管理系统目标	255
18.1.1	信息系统业务目标	255
18.1.2	信息系统合规目标	255
18.2	信息系统业务风险	256
18.2.1	信息系统开发风险	256
18.2.2	信息系统运维风险	256
18.3	信息系统控制流程	257
18.3.1	信息系统开发维护流程	257
18.3.2	系统访问安全管理流程	258
18.3.3	系统硬件管理控制流程	259
18.4	信息管理制度设计示范	260
18.4.1	用户账户管理制度	260
18.4.2	系统数据定期备份制度	261
18.4.3	信息系统安全管理制度	262
18.4.4	会计信息化操作管理制度	263

上 篇

内部环境类控制实施细则