

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 流程手册

许国才 徐健 / 编著

第3版

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



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

企业内部控制流程手册

(第3版)

许国才 徐 健 编著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

企业内部控制流程手册 / 许国才, 徐健编著. -- 3
版. -- 北京: 人民邮电出版社, 2017.8
ISBN 978-7-115-46391-3

I. ①企… II. ①许… ②徐… III. ①企业管理—手
册 IV. ①F272-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第167579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。

《企业内部控制流程手册(第3版)》采用“管理流程+业务流程+核心流程+支持流程”的内容设计模式,提供了100多个企业内部控制流程的设计模板,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到流程的描述中,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,达到提升企业运营效率、防范经营风险的目的。

《企业内部控制流程手册(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 许国才 徐 健

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>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 16

2017年8月第3版

字数: 210千字

2017年8月北京第1次印刷

定 价: 59.00 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。

《企业内部控制流程手册》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手边的常备工具书。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《企业内部控制流程手册》进行了第3次改版。

《企业内部控制流程手册》以《企业内部控制应用指引》为依据，采用“管理流程+业务流程+核心流程+支持流程”的内容设计模式，提供了100多个企业内部控制流程的设计模板，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到流程的描述中，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《企业内部控制流程手册（第2版）》的基础上，做了如下修改和补充。

1. 将每个章节的内容划分为两大模块，分别为内控流程风险控制图与控制表，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，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规范的内部控制流程体系。
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流程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、董建华、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，王兰会参与修订了本书的第1章，孙宗虎参与修订了本书的第2章，王淑燕参与修订了本书的第3章，程淑丽参与修订了本书的第4章，刘伟参与修订了本书的第5章，王淑霞参与修订了本书的第6章，于增元参与修订了本书的第7章，齐艳霞参与修订了本书的第8章，李作学参与修订了本书的第9章，袁艳烈参与修订了本书的第10章，李瑞峰参与修订了本书的第11章，张红兵参与修订了本书的第12章，曾令萍参与修订了本书的第13章，高玉卓参与修订了本书的第14章，赵铭皓参与修订了本书的第15章，刘少丹参与修订了本书的第16章，池永明参与修订了本书的第17章，周轩参与修订了本书的第18章，全书由许国才、徐健统撰定稿。

目 录

第1章 企业内部控制流程——组织架构	1
1.1 组织架构设计与运行	1
1.1.1 组织架构设计流程	1
1.1.2 组织架构调整流程	3
1.1.3 重大事项决策流程	5
1.2 子公司管控	7
1.2.1 子公司内部审计流程	7
1.2.2 子公司重大投资审核流程	9
第2章 企业内部控制流程——发展战略	11
2.1 企业发展战略制定	11
2.1.1 企业发展战略制定流程	11
2.1.2 发展战略方案审议流程	13
2.2 企业发展战略实施	15
2.2.1 企业发展战略实施流程	15
2.2.2 企业发展战略调整流程	17
第3章 企业内部控制流程——人力资源	19
3.1 人力资源引进与开发	19
3.1.1 人力需求分析管理流程	19
3.1.2 招聘管理流程	21
3.1.3 员工培训流程	24
3.1.4 岗位轮换流程	26
3.2 人力资源的使用与退出	28
3.2.1 绩效考核流程	28
3.2.2 员工离职流程	30

第4章 企业内部控制流程——社会责任	33
4.1 企业安全生产控制	33
4.1.1 安全生产管理流程	33
4.1.2 安全事故调查流程	35
4.1.3 安全事故处理流程	37
4.2 企业产品质量控制	39
4.2.1 产品质量检验流程	39
4.2.2 产品召回管理流程	41
4.3 环境保护与资源节约控制	43
4.3.1 三废综合治理流程	43
4.3.2 污染事故处理流程	45
4.4 促进就业与员工权益保护	47
4.4.1 员工权益保护管理流程	47
4.4.2 员工职业健康监护流程	49
第5章 企业内部控制流程——企业文化	51
5.1 企业文化建设	51
5.1.1 企业文化建设流程	51
5.1.2 企业文化宣传流程	53
5.2 企业文化评估	55
5.2.1 企业文化评估流程	55
5.2.2 企业文化创新流程	57
第6章 企业内部控制流程——资金活动	59
6.1 筹资业务控制	59
6.1.1 筹资业务管理流程	59
6.1.2 筹资决策执行流程	61
6.2 投资业务控制	63
6.2.1 投资评估分析流程	63
6.2.2 投资执行管理流程	65
6.2.3 投资收回管理流程	67
6.2.4 子公司投资项目评估流程	69
6.3 资金营运控制	71
6.3.1 资金支付业务流程	71

6.3.2	资金授权审批流程	73
6.3.3	银行账户核对流程	75
6.4	并购交易控制	77
6.4.1	并购交易管理控制流程	77
6.4.2	《并购意向书》编制流程	79
第7章	企业内部控制流程——采购业务	81
7.1	请购与审批控制	81
7.1.1	请购审批业务流程	81
7.1.2	采购预算业务流程	83
7.2	采购与验收控制	85
7.2.1	采购业务招标流程	85
7.2.2	供应商的评选流程	87
7.2.3	采购验收业务流程	89
7.3	采购付款控制	91
7.3.1	付款审批业务流程	91
7.3.2	采购退货业务流程	93
第8章	企业内部控制流程——资产管理	95
8.1	存货管理	95
8.1.1	存货管理流程	95
8.1.2	存货盘点业务流程	97
8.2	固定资产管理	99
8.2.1	固定资产管理流程	99
8.2.2	固定资产大修流程	102
8.2.3	固定资产报废流程	104
8.3	无形资产管理	106
8.3.1	无形资产管理业务流程	106
8.3.2	无形资产处置管理流程	109
第9章	企业内部控制流程——销售业务	111
9.1	销售审批与定价控制	111
9.1.1	销售业务审批流程	111
9.1.2	销售合同审批流程	113
9.1.3	销售定价业务流程	115

9.2 销售发货与收款控制	117
9.2.1 销售发货业务流程	117
9.2.2 销售退回管理流程	119
9.2.3 销售收款业务流程	121
9.2.4 赊销业务管控流程	123
9.2.5 客户信用管理流程	125
第10章 企业内部控制流程——研究与开发	127
10.1 立项与研究控制	127
10.1.1 研发项目立项管理流程	127
10.1.2 研发项目评估论证流程	129
10.1.3 研发项目过程管理流程	131
10.1.4 委托研发项目管理流程	133
10.1.5 合作研发项目管理流程	135
10.1.6 研发项目验收管理流程	137
10.2 开发与保护控制	139
10.2.1 研发成果开发流程	139
10.2.2 新品试制管理流程	141
第11章 企业内部控制流程——工程项目	143
11.1 工程立项控制	143
11.1.1 工程项目业务流程	143
11.1.2 工程项目审批流程	146
11.2 工程招标控制	148
11.2.1 项目评价分析流程	148
11.2.2 工程项目招标流程	150
11.3 工程造价控制	152
11.3.1 项目概预算编制流程	152
11.3.2 项目概预算审核流程	154
11.4 工程建设控制	156
11.4.1 重大工程项目变更流程	156
11.4.2 工程项目质量控制流程	158
11.4.3 工程项目安全控制流程	160
11.4.4 工程项目进度控制流程	162

11.4.5 工程项目成本控制流程	164
11.5 工程验收控制	166
11.5.1 工程竣工决算流程	166
11.5.2 竣工清理管理流程	168
11.5.3 工程竣工验收流程	169
第 12 章 企业内部控制流程——担保业务	171
12.1 调查评估与审批控制	171
12.1.1 担保业务综合管理流程	171
12.1.2 担保业务风险评估流程	174
12.2 担保执行与监控	176
12.2.1 担保项目跟踪监督流程	176
12.2.2 担保项目信息披露流程	178
第 13 章 企业内部控制流程——业务外包	181
13.1 承包方选择控制	181
13.1.1 承包方资质审查流程	181
13.1.2 外包业务计划书审核流程	183
13.2 业务外包实施控制	185
13.2.1 业务外包管理控制流程	185
13.2.2 非核心业务外包申请流程	188
13.2.3 外包业务索赔申请流程	190
13.2.4 承包商履约能力评估流程	192
第 14 章 企业内部控制流程——财务报告	195
14.1 财务报告编制控制	195
14.1.1 年度财务报告编制流程	195
14.1.2 母子公司合并财务报表编制流程	197
14.2 财务报告对外提供与分析控制	199
14.2.1 财务分析报告编制流程	199
14.2.2 年度财务报告信息披露审批流程	201
第 15 章 企业内部控制流程——全面预算	203
15.1 预算编制控制	203
15.1.1 预算工作业务流程	203

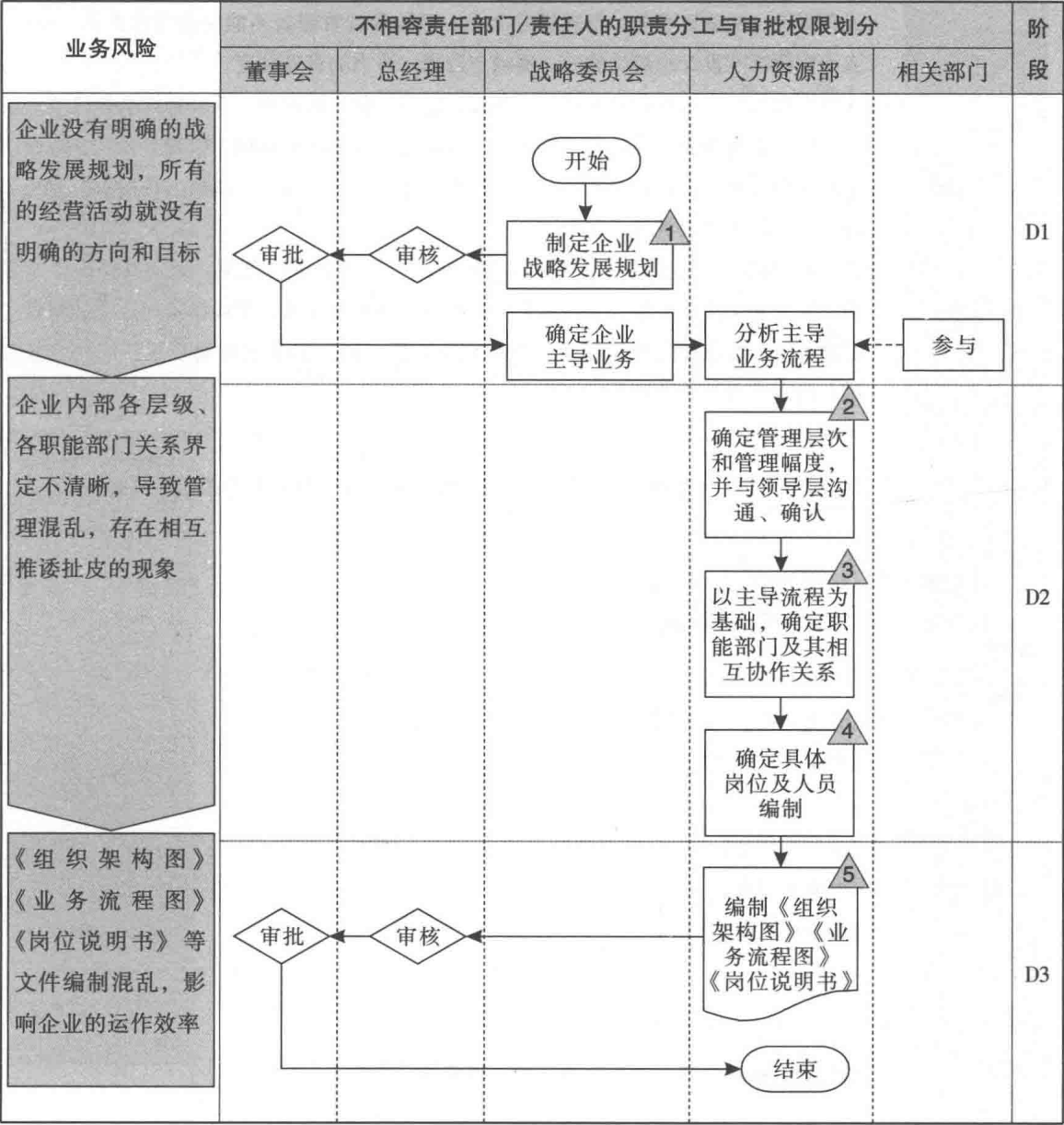
15.1.2	预算业务授权流程	205
15.1.3	预算编制业务流程	207
15.2	预算执行控制	209
15.2.1	预算执行控制流程	209
15.2.2	超预算支付审批流程	211
15.3	预算考核控制	213
15.3.1	预算执行分析流程	213
15.3.2	预算执行考核流程	215
第 16 章	企业内部控制流程——合同管理	217
16.1	合同订立控制	217
16.1.1	合同管理流程	217
16.1.2	合同签订流程	220
16.2	合同履行控制	222
16.2.1	合同变更管理流程	222
16.2.2	合同纠纷处理流程	224
第 17 章	企业内部控制流程——内部信息传递	227
17.1	内部报告形成控制	227
17.1.1	内部报告形成流程	227
17.1.2	内部报告传递流程	229
17.1.3	信息分析管理流程	231
17.2	内部报告使用控制	233
17.2.1	内部报告使用流程	233
17.2.2	内部报告保管流程	235
第 18 章	企业内部控制流程——信息系统	237
18.1	信息系统开发控制	237
18.1.1	信息系统战略规划流程	237
18.1.2	信息系统自行开发流程	239
18.1.3	信息系统开发招标流程	241
18.2	信息系统运行与维护控制	243
18.2.1	硬件设备更新修复申请流程	243
18.2.2	信息化会计档案的管理流程	245

第1章 企业内部控制流程——组织架构

1.1 组织架构设计与运行

1.1.1 组织架构设计流程

1. 组织架构设计流程与风险控制图

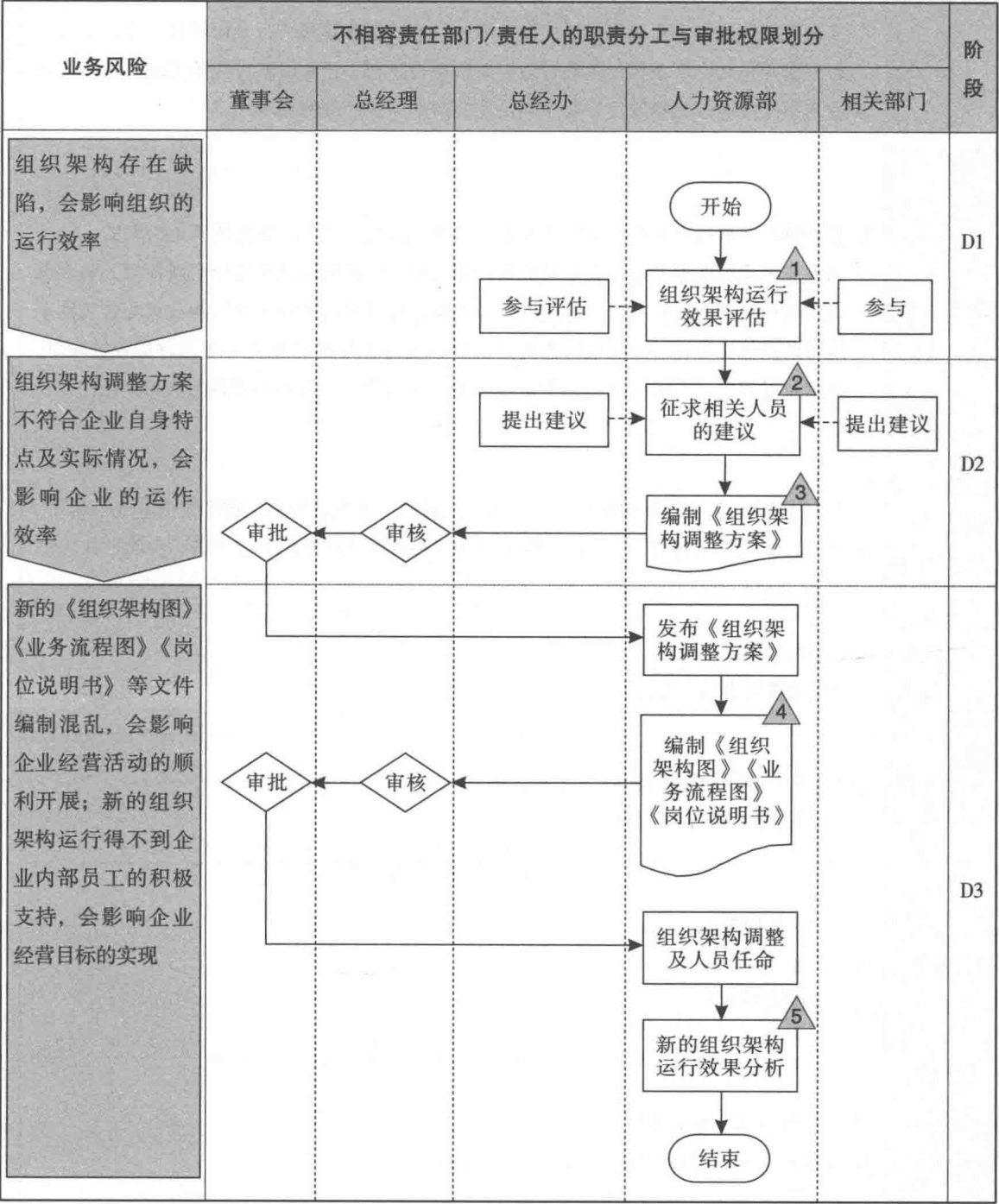


2. 组织架构设计流程控制表

控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 战略委员会在制定企业发展战略时，要考虑内、外部环境的影响与制约；企业发展战略和目标应经过企业总经理和董事会的集体讨论、审核与审批
	D2	2. 每一个部门、每一位管理者都要有合理的管理幅度。管理幅度太大，可能导致管理者无暇顾及一些重要事务；管理幅度太小，可能导致管理者不能完全发挥作用。所以，人力资源部在设计组织结构时，要确定合理、恰当的管理幅度 3. 人力资源部应当按照科学、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、各部门的职能和权限，形成各司其职、各负其责、相互制约、相互协调的工作关系，避免职能交叉、缺失或权责过于集中 4. 人力资源部应当对各机构、各部门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；在确保实现企业战略目标的前提下，力求部门数量最少、人员编制最精，以达到节省沟通成本、缩短业务流程、提高运营效率的目的
	D3	5. 《组织架构图》《业务流程图》和《岗位说明书》等文件资料应按照统一的规范编写
相关规范	应建规范	☐ 《组织架构设计规范》 ☐ 《岗位说明书编写规范》
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《中华人民共和国公司法》
文件资料		☐ 《组织架构图》 ☐ 《业务流程图》 ☐ 《岗位说明书》
责任部门及责任人		☐ 战略委员会、人力资源部、相关部门 ☐ 总经理、副总经理、人力资源总监、相关部门负责人

1.1.2 组织架构调整流程

1. 组织架构调整流程与风险控制图

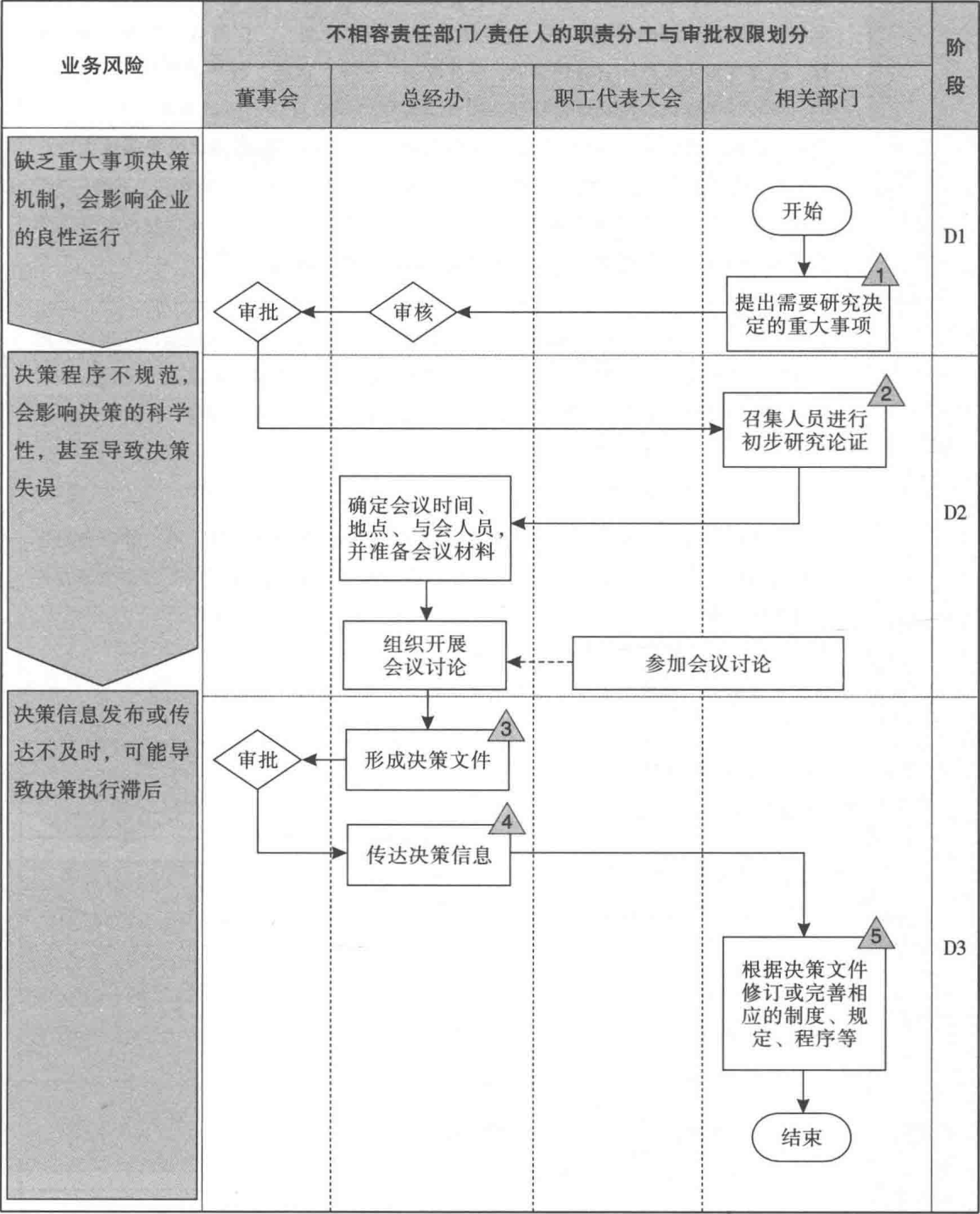


2. 组织架构调整流程控制表

控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 人力资源部应当定期对组织架构设计与运行的效率及效果进行全面评估。组织架构运行效果评估的内容主要包括现有组织架构是否有利于企业战略目标的实现、是否与企业内部主导业务流程相符、是否满足企业内部高效管理的要求
	D2	2. 在调整组织架构之前应广泛征求董事、监事、高级管理人员和其他员工的意见 3. 企业应根据组织架构设计规范对现有治理结构和内部机构设置进行全面梳理，确保其符合现代企业制度要求；企业设置内部机构，应当重点关注内部机构设置的合理性和运行的高效性等，一旦发现内部机构设置和运行中存在职能交叉或运行低效的现象，必须及时解决；企业《组织架构调整方案》应按规定权限和程序进行决策审批
	D3	4. 《组织架构图》《业务流程图》和《岗位说明书》等文件资料应按照统一的规范编写 5. 新的组织架构运行时，应及时查找运行中存在的问题和缺陷，以便进一步改进和优化
相关规范	应建规范	☐ 《组织架构设计规范》 ☐ 《岗位说明书编写规范》
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《中华人民共和国公司法》
文件资料		☐ 《组织架构图》 ☐ 《业务流程图》 ☐ 《岗位说明书》
责任部门及责任人		☐ 人力资源部、相关部门 ☐ 总经理、人力资源部经理、相关部门负责人

1.1.3 重大事项决策流程

1. 重大事项决策流程与风险控制图



2. 重大事项决策流程控制表

控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 重大事项主要包括但不限于以下项目：企业发展方向、发展战略、经营方针、中长期发展规划等重大战略管理事项；企业年度生产经营计划、工作报告、财务计划、预算、决算等重大生产经营管理事项；企业改制、兼并、重组、破产或者变更、投资参股、产权转让等重大资本运营管理事项；企业资产损失核销、资产处置（资产出售、出借、出租、顶账等）、产权变动、利润分配和弥补亏损、缴纳国家税费等重大资产（产权）管理事项；企业绩效考核、薪酬分配、福利待遇、招工减员、“五险一金”缴纳等涉及职工切身利益的重要事项；企业重大安全、质量等事故及突发性事件的调查处理；企业高层管理者认为应该集体决策的其他重要事项
	D2	2. 重大事项议题明确后，相关职能部门应召集有关人员进行初步研究论证，广泛深入调查研究，充分听取各方意见，对专业性、技术性较强的事项组织专家进行论证、技术咨询、决策评估；对与企业员工利益密切相关的事项应实行公示制度，扩大员工的参与度，进一步征求意见和建议
	D3	3. 重大事项应按规定程序进行决策。除遇重大突发事件或紧急情况外，重大事项必须经高层管理者以会议形式集体决策，不得以传阅会签、开碰头会或个别征求意见等方式代替集体决策 4. 会议决策应以书面形式通知相关部门或单位 5. 各相关职能部门应按决策文件尽快完善或修订有关的制度、规定及程序等
相关规范	应建规范	☐ 《重大事项决策制度》 ☐ 《集体决策纪律规范》
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《中华人民共和国公司法》
文件资料		☐ 相关决策文件 ☐ 相关会议记录
责任部门及责任人		☐ 董事会、总经办、职工代表大会、相关部门 ☐ 董事会成员、总经理、相关部门负责人