

企业内部控制知识

培训教程

国网内蒙古东部电力有限公司 编写

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



企业内部控制知识

培训教程

国网内蒙古东部电力有限公司 编写

© 国网内蒙古东部电力有限公司 2014

图书在版编目 (CIP) 数据

企业内部控制知识培训教程 / 国网内蒙古东部电力有限公司
编写. —大连: 东北财经大学出版社, 2014. 7

ISBN 978-7-5654-1563-0

I. 企… II. 国… III. 企业内部管理-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 120043 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm

字数: 271 千字

印张: 15 1/2

2014 年 7 月第 1 版

2014 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑: 李智慧 李 栋

责任校对: 王 娟 刘 洋

封面设计: 张智波

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-1563-0

定价: 48.00 元

编委会

主任：赵宏伟

副主任：石丹 田桂申 陆波

委员：冯维奇 张宝龙 李铁军 韩海文 巴特尔
谢金花 陈静 范靓靓 张旭辉 刘丽娟
胡伟 邹睿舫 胡笑 田亮 林文学
赵小丽 李莹 李帅 韩放 李卉
苏蕾 张惠 陈媛 王化民 李明春
王景银 高辉 刘玉军 张田伟 孙晓峰
刘微 崔爽 刘玉玮 陈洪 赵丹
王莹 辛欣 李晓铮 李秋月 邱颖
刘延明 王莹 牟钰 白羽 卢静
于溪

前 言

自 2008 年以来，财政部等五部委相继联合发布了《企业内部控制基本规范》及配套指引，逐步加强了对企业内部控制建设的规范和指导。2012 年 5 月国资委下发了《关于加快构建中央企业内部控制体系有关事项的通知》，要求中央企业在 2013 年年底建成规范的内部控制体系，并从 2014 年起每年向国资委报送内部控制评价报告。

为了贯彻落实国资委相关要求，按照国家电网公司的统一部署，国家电网内蒙古东部电力有限公司高度重视、积极准备、科学规划，于 2013 年 8 月启动了内部控制建设实施工作。经过半年多的努力，现已圆满完成各项建设任务，建成了具有组织架构扁平化、业务流程标准化、内部控制责任岗位化、控制手段信息化、监督评价常态化等特征的内部控制体系。

天下大事，必作于细；成之不易，用之更难。相对于内部控制体系建设，推进内部控制体系规范实施更具艰巨性和复杂性。为了普及内部控制知识，增强全员内部控制意识，推进内部控制的有效实施，全面提升内部控制管理水平，公司特组织编写本书。

本书的主要内容共分为三部分。第一部分全面介绍我国内部控制监管的相关法律法规及最新通知要求，便于读者熟悉并掌握我国内部控制管理的相关要求以及内部控制管理体系的主要内容，夯实内部控制基础知识。第二部分全面介绍国家电网公司内部控制建设管理思路、建设方案以及建设成果等内容，旨在便于读者较为全面地了解国家电网公司内部控制管理现状，充分掌握国家电网公司内部控制管理的工作思路 and 基本要求。第三部分全面介绍国家电网公司内部控制标准管理体系相关内容，便于读者从总体上了解国家电网公司内部控制管理要求，指导实际工作，同时通过真题练习加深对国家电网公司内部控制管理的了解和认识。

作为一本注重理论联系实务的培训教材，本书体现了以下特点：

一是基础知识内容全面。本书对内部控制基础知识进行了全面梳理，涵盖了财政部、证监会等五部委 2008 年以来下发的内部控制基本规范、配套

指引、实施中相关问题解释等一系列制度指引，以及国资委下发的关于加快构建中央企业内部控制体系的一系列文件，基础知识内容全面、丰富，可以作为系统学习内部控制基础知识的工具书。

二是实务应用紧贴实际。本书实务应用部分紧贴国家电网公司内部控制建设实际，介绍了国家电网公司内部控制建设的整体思路、建设内容与方案、建设成果，并分类对财务、电力交易、电网基建、大修技改、物资管理等业务环节的内部控制进行了详细讲解，便于读者了解、掌握电网企业内部控制业务。

三是注重激发学习兴趣。本书在介绍内部控制基础知识和国家电网公司内部控制建设实务的同时，还增设了扩展阅读，介绍国内外内部控制监管法规、中央企业内部控制基本规范应用案例等内容，有助于扩展读者的知识面，激发学习兴趣。同时，本书还包含考试真题和模拟试题，便于读者检测学习效果。

由于编者水平有限，书中难免有疏漏或不当之处，恳请广大读者批评指正。

编 者

2014 年 4 月

目 录

第一部分 内部控制基础

第一章 总 论	1
第一节 学习目的	1
第二节 基本内容	1
第三节 重点掌握内容	2
第四节 内容来源	2
第二章 企业内部控制监管法规	4
第一节 我国内部控制方面的主要政策法规	4
第二节 近期我国内部控制方面的主要文件	6
第三节 拓展阅读：美国及中国香港内部控制监管法规	12
第四节 巩固强化：记忆·练习·思考	15
第三章 内部控制基本概念	19
第一节 风险管理基础	19
第二节 内部控制基础	23
第三节 拓展阅读	29
第四章 企业内部控制配套指引	33
第一节 企业内部控制应用指引	33
第二节 企业内部控制评价指引	43
第三节 企业内部控制审计指引	45
第四节 拓展阅读：年度内部控制评价报告披露参考格式	50
第五节 巩固强化：记忆·练习·思考	53

第二部分 国家电网公司内部控制知识

第五章 总 论	57
第一节 学习目的	57

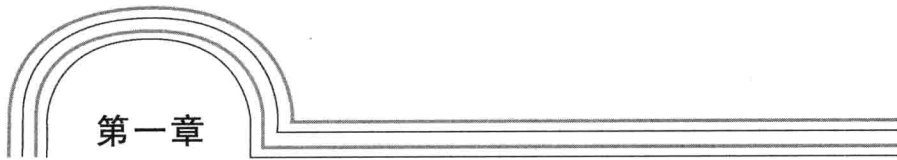
第二节 主要内容	57
第六章 国家电网公司内部控制建设整体思路	59
第一节 国家电网公司内部控制建设整体思路	59
第二节 国家电网公司内部控制建设内容与方案	60
第三节 拓展阅读	73
第四节 巩固强化：记忆·练习·思考	80
第七章 国家电网公司内部控制建设整体成果	83
第一节 内部控制管理办法	83
第二节 流程管理规范	87
第三节 风险管理规范	91
第四节 授权管理规范	98
第五节 内控评价规范	101
第六节 巩固强化：记忆·练习·思考	105

第三部分 内部控制实操

第八章 总 论	110
第一节 学习目的	110
第二节 基本内容	110
第三节 重点掌握内容	110
第四节 内容来源	110
第九章 国家电网公司内部控制流程讲解	112
第一节 财务组	112
第二节 电力交易组	128
第三节 电网基建组	134
第四节 电网投资组	139
第五节 技改大修组	143
第六节 合同组	146
第七节 科研组	148
第八节 物资组	152
第九节 小型基建组	172
第十节 信息组	177
第十一节 营销组	183
第十章 风险管理与内部控制信息系统	194
第一节 风险管理与内部控制信息系统简介	194
第二节 风险管理与内部控制信息系统实操	198

第十一章 考试真题与模拟试题	210
第一节 考试真题	210
第二节 模拟试题	230

第一部分 内部控制基础



第一章

总 论

第一节 学习目的

本部分内容旨在全面介绍我国内部控制（简称“内控”）监管的相关法律法规及最新的通知要求，便于公司员工熟悉并初步掌握我国内部控制管理的相关要求以及内控管理体系的主要内容，提升公司员工内控基础水平。

第二节 基本内容

一、内部控制监管法规

重点围绕《中央企业全面风险管理指引》、《企业内部控制基本规范》、《关于加快构建中央企业内部控制体系有关事项的通知》以及内部控制最新的通知等相关内容，全面介绍我国内部控制监管的相关法规，便于公司员工全面掌握我国内部控制监管的相关法规事宜。

二、内部控制基本概念

重点介绍企业风险管理、内部管理中的相关定义、内容、分类以及管理原则等基础内容，便于员工充分了解和掌握企业内部控制的基础知识和主要内容。

三、内部控制配套指引

围绕《企业内部控制应用指引》（18项内容）、《企业内部控制评价指引》、《企业内部控制审计指引》，重点介绍每项指引的具体内容，便于员工充分掌握企业内部控制管理中内部控制应用、内部控制评价、内部控制审计

的相关内容和政策要求。

第三节 重点掌握内容

一、内部控制监管法规

1. 我国内部控制主要政策法规文件名称；
2. 我国内部控制主要政策法规内容；
3. 内部控制最新通知，包括《2012 年财政部下发有关企业内部控制规范体系实施中相关问题解释第 1 号文件》和《2012 年财政部在针对于企业内部控制规范体系实施中相关问题解释第 2 号文件》中的相关内容。

二、内部控制基本概念

1. 风险的概念、风险的分类、国家电网一级风险分类、风险管理三道防线、风险管理基本程序、风险管理遵循的原则、风险评估步骤、风险管理策略。
2. 内部控制定义、内部控制目标、内部控制要素、内部控制措施。

三、内部控制配套指引

1. 18 项内部控制应用指引的相关内容，包括定义、主要风险和风险控制措施相关内容。
2. 内部控制评价指引的相关原则、内部控制评价的内容、内部控制评价的程序、内部控制缺陷的认定、内部控制评价报告的内容。

第四节 内容来源

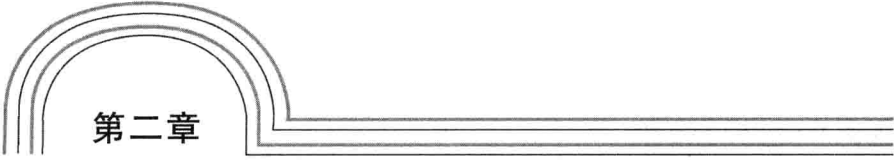
我国内部控制相关内容的来源包括：

1. 《中央企业全面风险管理指引》（国资发改革〔2006〕108 号）。
2. 《关于加快构建中央企业内部控制体系有关事项的通知》。
3. 《企业内部控制基本规范》。
4. 2012 年财政部下发《企业内部控制规范体系实施中相关问题解释第 1 号》（财会〔2012〕3 号）文件。
5. 2012 年财政部下发《企业内部控制规范体系实施中相关问题解释第 2 号》（财会〔2012〕18 号）文件。
6. 《国家电网公司风险管理规范（试行）》。

7. 《关于印发企业内部控制配套指引的通知 财会〔2010〕11号——企业内部控制应用指引》。

8. 《关于印发企业内部控制配套指引的通知 财会〔2010〕11号——企业内部控制评价指引》。

9. 《关于印发企业内部控制配套指引的通知 财会〔2010〕11号——企业内部控制审计指引》。



第二章

企业内部控制监管法规

第一节 我国内部控制方面的主要政策法规

一、《中央企业全面风险管理指引》

2006年6月，国资委发布《中央企业全面风险管理指引》，要求中央企业建立内部控制岗位授权制度、内部控制报告制度、内部控制责任制度、内部控制检查制度等，实施不相容职责分离，并定期向国资委报送全面风险管理报告。

《中央企业全面风险管理指引》主要的法规要点包括：

第三条 本指引所称企业风险，指未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响。企业风险一般可分为战略风险、财务风险、市场风险、运营风险、法律风险等；也可以能否为企业带来盈利等机会为标志，将风险分为纯粹风险（只有带来损失一种可能性）和机会风险（带来损失和盈利的可能性并存）。

第五条 本指引所称风险管理基本流程包括以下主要工作：

- （一）收集风险管理初始信息；
- （二）进行风险评估；
- （三）制定风险管理策略；
- （四）提出和实施风险管理解决方案；
- （五）风险管理的监督与改进。

第六条 本指引所称内部控制系统，指围绕风险管理策略目标，针对企业战略、规划、产品研发、投融资、市场运营、财务、内部审计、法律事务、人力资源、采购、加工制造、销售、物流、质量、安全生产、环境保护等各项业务管理及其重要业务流程，通过执行风险管理基本流程，制定并执行的规章制度、程序和措施。

二、《企业内部控制基本规范》及配套指引

2008年6月，财政部等五部委联合发布《企业内部控制基本规范》，要求上市公司和国有大中型企业制定内部控制制度，建立内部控制激励约束机制，编制内部管理手册，明确权责分配，并定期报送内部控制评价报告。2010年4月，财政部等五部委联合发布《企业内部控制配套指引》，为企业内部控制工作提供了更加详细的操作指南。

根据《企业内部控制基本规范》，企业建立与实施内部控制，应当遵循下列原则：

1. 全面性原则。
2. 重要性原则。
3. 制衡性原则。
4. 适应性原则。
5. 成本效益原则。

内部控制指引包括18个方面，具体如下：

1. 企业内部控制应用指引第1号——组织架构。
2. 企业内部控制应用指引第2号——发展战略。
3. 企业内部控制应用指引第3号——人力资源。
4. 企业内部控制应用指引第4号——社会责任。
5. 企业内部控制应用指引第5号——企业文化。
6. 企业内部控制应用指引第6号——资金活动。
7. 企业内部控制应用指引第7号——采购业务。
8. 企业内部控制应用指引第8号——资产管理。
9. 企业内部控制应用指引第9号——销售业务。
10. 企业内部控制应用指引第10号——研究与开发。
11. 企业内部控制应用指引第11号——工程项目。
12. 企业内部控制应用指引第12号——担保业务。
13. 企业内部控制应用指引第13号——业务外包。
14. 企业内部控制应用指引第14号——财务报告。
15. 企业内部控制应用指引第15号——全面预算。
16. 企业内部控制应用指引第16号——合同管理。
17. 企业内部控制应用指引第17号——内部信息传递。
18. 企业内部控制应用指引第18号——信息系统。

三、关于加快构建中央企业内部控制体系有关事项的通知

2012年5月，国资委发布《关于加快构建中央企业内部控制体系有关事项的通知》，要求中央企业2013年年底前建成覆盖全集团规范的内部控制体系，并从2014年起国资委每年开展内部控制监督检查，若发现内部控制存在重大缺陷，将根据其性质或影响程度在业绩考核中给予扣分或降级处理。通知的部分内容如下：

为推动中央企业扎实开展管理提升活动，加快构建内部控制体系，夯实基础管理工作，促进实现做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业的发展目标，经研究，现将有关事项通知如下：

- (一) 提高思想认识，切实加强对内部控制工作的组织领导。
- (二) 分类分步推进，全面启动内部控制建设与实施工作。
- (三) 立足企业实际，建立健全内部控制体系。
- (四) 采取得力措施，确保内部控制有效执行。
- (五) 加强评价与审计，促进内部控制持续改进与优化。
- (六) 按时报送评价报告，加强出资人监督检查。

各中央企业要高度重视内部控制工作，统筹协调，周密部署，抓紧推进内部控制建设与实施工作，采取有力措施保证内部控制有效执行，推动经营管理水平不断提升。

第二节 近期我国内部控制方面的主要文件

一、2012年财政部下发《企业内部控制规范体系实施中相关问题解释第1号》（财会〔2012〕3号）文件

该文件的主要内容如下：

1. 如何把握企业内部控制规范体系的强制性与指导性的关系？

答：《企业内部控制基本规范》是内部控制建设与实施应该遵循的基本原则和总体要求，具有强制性，纳入实施范围的企业应当遵照逐条执行。

2. 已经完全按照境外监管机构要求建设与实施内部控制的境内外同时上市的公司，是否需要执行我国的企业内部控制规范体系？

答：我国企业内部控制规范体系在充分借鉴国际上先进经验和做法的同时，更多地适应了我国国情，尤其是充分考虑了我国目前法律法规体系、公司治理结构、企业管理体制、风险管控实务等具体情况，境内外同时上市的公司应当在满足境外监管机构要求的基础上，对照我国企业内部控制规范体

系，特别是应当围绕《企业内部控制基本规范》提出的内部控制五目标，对相关控制措施进行适当调整或补充完善。

3. 企业按照企业内部控制规范体系建设与实施内部控制，是否还需要遵守我国行业主管部门和市场监管部门对内部控制的有关要求？

答：企业应当按照《企业内部控制基本规范》及其配套指引规定和行业管理、市场监管的要求，建设与实施内部控制。

4. 如何协调好内部控制与风险管理的关系？

答：《企业内部控制基本规范》及其配套指引，充分吸收了全面风险管理的理念和方法，强调了内部控制与风险管理的统一。内部控制的目标就是防范和控制风险，促进企业实现发展战略，风险管理的目标也是促进企业实现发展战略，二者都要求将风险控制在可承受范围之内。因此，内部控制与风险管理二者不是对立的，而是协调统一的整体。

5. 对于《企业内部控制配套指引》尚未规范的领域，应如何处理？

答：对于《企业内部控制配套指引》尚未规范的业务领域，企业应当遵循《企业内部控制基本规范》的原则和要求，按照内部控制建设与实施的基本原理和一般方法，从企业经营目标出发，识别和评估相关风险，梳理关键业务流程，根据风险评估的结果，制定和执行相应控制措施。

6. 如何权衡内部控制的实施成本与预期效益？

答：建设与实施内部控制应当从提高企业长期效益出发，从促进企业可持续发展出发，将内部控制作为一项常规性工作，贯穿于企业管理之中，加大投入。同时，应当按照重要性原则，关注重要业务事项和高风险领域，抓住关键风险控制点。集团性企业可以采取分类试点、逐步推广的方式，选择下属不同类型的企业试点，形成范本，减少重复建设。

7. 如何协调好内部控制与其他管理体系的关系？

答：内部控制贯穿于整个企业管理，与其他管理体系相辅相成、密不可分，是企业管理的重要组成部分。企业现有管理体系的设计、运行以及审核认证需要遵循已经发布的国家标准或行业标准。这些标准与企业内部控制规范体系的原则和要求并不矛盾。

8. 企业如何确定内部控制缺陷的认定标准？

答：企业可以根据《企业内部控制基本规范》及其配套指引，结合企业规模、行业特征、风险水平等因素，研究确定适合本企业的内部控制重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷的具体认定标准。企业确定的内部控制缺陷标准应当从定性和定量的角度综合考虑，并保持相对稳定。通过不断的实践，总结经验，形成一套行之有效的内部控制缺陷认定方法。

企业在开展内部控制监督检查中，对发现的内部控制缺陷，应当及时分

析缺陷性质和产生原因，并提出整改方案，采取适当形式向董事会、监事会或者管理层报告。对于重大缺陷，企业应当在内部控制评价报告中进行披露。

9. 实施《企业内部控制基本规范》及其配套指引的企业，是否需要设置专门的内部控制机构？

答：根据《企业内部控制基本规范》的规定，企业董事会负责内部控制的建立健全和有效实施。为便于董事会履行好企业内部控制规范体系的设计、建立、运行与改进方面的职责，董事会应当指定专门委员会负责指导内部控制建设与实施工作。一般情况下企业应当成立专门机构负责组织协调内部控制的建立实施及日常工作。

10. 如何编制和披露企业内部控制评价报告？

答：企业内部控制评价是企业董事会对内部控制有效性进行全面评价、形成评价结论、出具评价报告的过程。开展内部控制评价，可以及时发现和纠正企业内部控制建设与实施中存在的问题，并持续自我完善。企业可以独立开展内部控制评价工作，也可以委托不承担本企业内部控制审计的中介机构协助开展内部控制评价工作。

内部控制有效性的自我评价包括以下内容：

1. 董事会声明。
2. 内部控制评价工作的总体情况。
3. 内部控制评价的范围。
4. 内部控制评价的程序和方法。
5. 内部控制缺陷及其认定。
6. 内部控制缺陷的整改情况。
7. 内部控制有效性的结论。

二、2012 年财政部在《企业内部控制规范体系实施中相关问题解释第 2 号》（财会〔2012〕18 号）文件

财政部在该文件中更新了以下几个问题：

1. 企业应如何正确把握内部控制的组织实施工作？

答：企业在开始实施内部控制时，应当按照《企业内部控制基本规范》（财会〔2008〕7 号）（以下简称基本规范）确定的内部控制目标、要素、原则和具体要求开展工作，结合实际，制定内部控制体系建设的分阶段目标，围绕内部控制的五个要素扎实开展工作。随着实施工作的不断深入，企业应当加强内部控制全员、全面、全过程管理，进一步推动管理创新，不断提升管理水平，有效防控经营风险，保证实现价值目标，最终促进企业实现