

谭晓薇 著

企业内控 精细化管理全案

把握企业内部控制中的误区，
准确找出解决误区的有效对策！

构思独特，简单易懂。脉络清晰，层次性强。
举例生动，如临其境。管理有效，对症下药。

看一遍就懂企业内部控制



 中国时代经济出版社

企业内控

精细化管理全案

谭晓薇 著



中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业内控精细化管理全案 / 谭晓薇著. --北京:
中国时代经济出版社, 2014.7
ISBN 978-7-5119-0749-3

I. ①企… II. ①谭… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 005935 号

书 名: 企业内控精细化管理全案

作 者: 谭晓薇

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市丰台区右安门外玉林里 25 号楼

邮政编码: 100069

发行热线: (010)83910203

传 真: (010)83910203

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgkdjj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 210 千字

印 张: 17

版 次: 2014 年 7 月第 1 版

印 次: 2014 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0749-3

定 价: 39.80 元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

前言 Preface

现代企业利润越来越低，竞争却越来越激烈。怎样生存下去？已经成为企业致命的问题。我们不仅仅要生存下去，更要发展壮大。做企业的目的是为了赢利，赢利是企业的宗旨。企业想要存活，想要更好地发展，单单依靠各种手段省下成本是远远不够的，企业必须有效地管理和控制日常工作，在企业内部形成一种良好的企业文化。

本书作者追求有用性、实用性与可操作性的目标，使得本书不是空洞的战术，也不是大而全面的解决方案，而是一个个拿来就能用，立竿见影的方法和技巧。书中所讲述的都是非常实用和可操作的方法，注重实践，以解决问题为目的，通过对组织架构、发展战略、人力资源、社会责任、企业文化、资金活动、采购业务、资产管理、销售业务、研究与开发、工程项目、担保业务、业务外包、财务报告、全面预算、合同管理、内部信息传递、信息系统等内容的阐述，不但构架了企业内控精细化管理的内容框架，而且形成了企业内控精细化管理的内容体系。

本书最大的特色在于：内容全面、形式多样、细节突出。将企业全面分析和细化，帮助企业将复杂的事项简单化、混淆的关系明朗化、秩序条理化、抽象的要求具体化。它从企业的问题中

来，为解决企业问题而生。无论你是老板、经理还是普普通通的员工，你只要随手翻开一页都能看到一种独特的控制方法，一个全新的管理理念。书中所讲述的绝妙好招，非常值得你用心研读，只要运用到自己的企业与实际中去，根据自身企业的特点因地制宜，及早发现风险、准确评估风险、有效控制和防范风险，真正实现内控内容的条理化、细致化、系统化。

目录

第一章 企业内部控制之组织架构

- 一、组织架构的意义…3
- 二、组织架构指引的主要内容…4
- 三、组织架构的类型…6
- 四、关于组织架构的设计…10
- 五、组织架构的运行…13

第二章 企业内部控制之发展战略

- 一、制定和实施发展战略的意义…17
- 二、制定发展战略的方法…18
- 三、实施发展战略…21
- 四、战略管理建设与实施过程…24
- 五、战略管理体系的职能…26
- 六、A 市发展战略（2014–2020）实施计划…27

第三章 企业内部控制之人力资源

- 一、人力资源对企业发展的作用…33
- 二、人力资源指引的主要内容…34
- 三、不同人才引进方式的管理利弊…35
- 四、人力资源开发的方法…39
- 五、人力资源管理的主要风险…40
- 六、人力资源的引进与开发…42
- 七、人力资源的使用与退出…43

第四章 企业内部控制之社会责任

- 一、社会责任与内部控制的关系…49
- 二、企业社会责任现状…50
- 三、企业通过内部控制履行社会责任的办法…51
- 四、质量控制管理…52

第五章 企业内部控制之企业文化

- 一、内部控制与企业文化的关系…59
- 二、内部控制制度建设的思考…60
- 三、企业文化建设的思考…63

第六章 企业内部控制之资金活动

- 一、加强资金活动风险管控的意义…69
- 二、资金活动内部控制的总体要求…70
- 三、关于筹资活动…70
- 四、关于投资活动…75
- 五、关于资金营运…78

第七章 企业内部控制之采购业务

- 一、采购业务流程…89
- 二、各环节的主要风险点及管控措施…91
- 三、采购业务内部控制设计…97

第八章 企业内部控制之资产管理

- 一、资产管理的种类…101
- 二、资产管理策略…102
- 三、资产管理比率控制…103
- 四、某公司固定资产管理制度…105

第九章 企业内部控制之销售业务

- 一、销售管理与控制…119
- 二、销售管理的案例分析…123
- 三、销售工作岗位职责…127
- 四、销售发货管理制度…131
- 五、销售与收款管理制度…133
- 六、xx公司销售管理内部控制业务流程…140

第十章 企业内部控制之研究与开发

- 一、研究与开发业务流程…149
- 二、研究与开发业务的主要风险及管控措施…150

第十一章 企业内部控制之工程项目

- 一、承包系统…157
- 二、工程项目的特征…158
- 三、工程项目的周期阶段…160
- 四、项目管理…161
- 五、工程施工管理流程…165

第十二章 企业内部控制之担保业务

- 一、担保业务一般流程…169
- 二、担保业务内部控制设计流程…171
- 三、健全内控制度防范担保风险…173

第十三章 企业内部控制之业务外包

- 一、外包优势…179
- 二、业务外包存在的问题…180
- 三、业务外包的主要特点…181
- 四、业务外包的主要模式…182
- 五、影响业务外包的因素…183

第十四章 企业内部控制之财务报告

- 一、财务报告内部控制的总体要求…187
- 二、财务报告流程内部控制关键控制点汇总表…189
- 三、xx公司财务报告内部控制业务流程…192

第十五章 企业内部控制之全面预算

- 一、正确认识和理解全面预算…199
- 二、全面预算的管理方案…200
- 三、企业全面预算管理流程…202

第十六章 企业内部控制之合同管理

- 一、企业合同管理中存在的常见问题…205
- 二、合同管理中存在问题的主要原因…206
- 三、解决合同管理中常见问题的主要对策…207
- 四、xx公司法务部关于合同管理要求…209
- 五、合同管理制度范本…212

第十七章 企业内部控制之内部信息传递

- 一、内部信息传递的总体要求…227
- 二、内部信息传递流程的主要风险点及管控措施…228
- 三、内部信息传递管理制度…233

第十八章 企业内部控制之信息系统

- 一、信息系统的功能…239
- 二、信息系统的结构…240
- 三、信息系统的开发…241
- 四、管理信息系统的战略规划…243
- 五、企业信息化建设的实现…245

第十九章 内部控制评价

- 一、评价内部控制应具备的条件…251
- 二、内部控制评价的内容…252
- 三、内部控制评价的程序…254
- 四、内部控制缺陷认定…256

第一章

企业内部 控制之组织架构



内容 提要



- 一、组织架构的意义
- 二、组织架构指引的主要内容
- 三、组织架构的类型
- 四、关于组织架构的设计
- 五、组织架构的运行

1.1 企业内部控制之组织架构

组织架构是指企业按照国家有关法律、法规、股东（大）会决议、企业章程，结合本企业实际，明确董事会、监事会、经理层和企业内部各层级机构设置、职责权限、人员编制、工作程序和相关要求的制度安排。其中，核心是完善公司治理结构、管理体制和运行机制问题。

一

组织架构的意义

第一，为强化企业内部控制建设提供重要支撑。

组织架构是企业内部环境的有机组成部分，也是企业开展风险评估、实施控制活动、促进信息沟通、强化内部监督的基础设施和平台载体。

第二，促进企业建立现代企业制度。

一个企业怎样才能永远保持成功呢？这就要靠制度。这个制度就是现代企业制度。它是以完善的企业法人制度为基础，以有限责任制度为保证，以公司制企业为主要形式，以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的现代企业制度。

第三，有效防范和化解各种舞弊风险。

串谋舞弊是企业经营发展过程中难以避免的一颗“毒瘤”，也是内部控制建设的难点之一。

组织架构指引的主要内容

组织架构指引的主要内容包括：制定指引的必要性和依据，组织架构的本质、设计和运行过程中应关注的主要风险以及如何设计和运行组织架构等。

组织架构的本质，可以从内部机构和治理结构两个方面理解。

内部机构是企业内部机构方面的组织架构。它是指企业根据业务发展需要，分别设置不同层次的管理人员及其由各专业人员组成的管理团队，针对各项业务功能行使决策、计划、执行、监督、评价的权利并承担相应的义务，从而为业务顺利开展进而实现企业发展战略提供组织架构的支撑平台。

治理结构即企业治理方面的组织架构。它是企业成为可以与外部主体发生各项经济关系的法人所必备的组织基础，具体是指企业根据相关的法律、法规，设置不同层次、不同功能的法律实体及其相关的法人治理结构，从而使得企业能够在法律许可的框架下拥有特定权利、履行相应义务，以保障各利益相关方的基本权益。

组织架构设计和运行的主要风险包括以下两个方面。

（一）内部机构层面的风险

从内部机构层面看，主要风险在于：内部机构设计不科学，权责分配不合理，可能导致机构重叠、职能交叉或缺失、推诿扯皮、运行效率低下。具体表现为：

第一，企业是否对内部组织机构设置、各职能部门的职责权限、组织的运行流程等有明确的书面说明和规定，是否存在关键职能缺位或职能交叉的

现象；

第二，企业内部组织机构的设计与运行是否适应信息沟通的要求，有利于信息的上传、下达和在各层级、各业务活动间的传递，有利于为员工提供履行职权所需的信息；

第三，企业内部组织机构是否考虑经营业务的性质，按照适当集中或分散的管理方式设置；

第四，企业是否对岗位职责进行了恰当的描述和说明，是否存在不相容职务未分离的情况；

第五，企业是否对董事、监事、高级管理人员及全体员工的权限有明确的制度规定，对授权情况是否有正式的记录；

第六，企业是否对权限的设置和履行情况进行了审核与监督，对于越权或权限缺位的行为是否及时予以纠正和处理；

第七，关键岗位员工是否对自身权责有明确的认识，有足够的胜任能力去履行权责，是否建立了关键岗位员工轮换制度和强制休假制度；

第八，企业内部组织机构是否支持发展战略的实施，并根据环境变化及时做出调整。

（二）治理结构层面的风险

从治理结构层面看，主要风险在于：治理结构形同虚设，缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，可能导致企业经营失败，难以实现发展战略。具体表现为：

第一，股东大会是否规范而有效地召开，股东是否可以通过股东大会行使自己的权力；

第二，对与控股股东相关的信息是否根据规定及时完整地披露；

第三，董事会是否独立于经理层和大股东，董事会及其审计委员会中是否有适当数量的独立董事存在且能有效发挥作用；