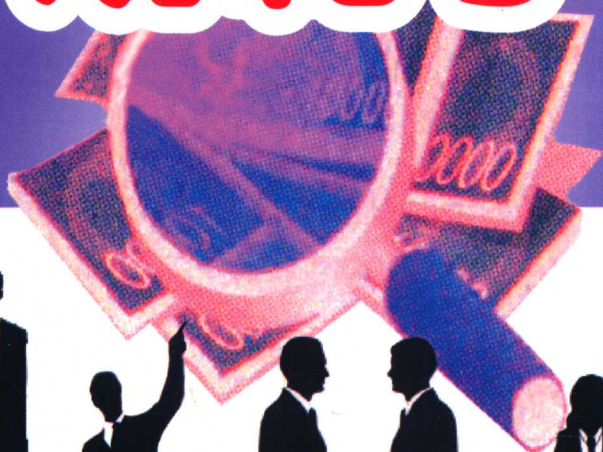


經營顧問叢書 294

內部控制 規範手冊



憲業企管顧問公司

經營顧問叢書 294

內部控制規範手冊

陳明煌 編著



憲業企管顧問有限公司 發行

經營顧問叢書 294

售價：360 元

內部控制規範手冊

西元二〇一三年六月

初版一刷

編輯指導：黃憲仁

編著：陳明煌

策劃：麥可國際出版有限公司（新加坡）

編輯：蕭玲

校對：劉飛娟

發行人：黃憲仁

發行所：憲業企管顧問有限公司

電話：(02) 2762-2241 (03) 9310960 0930872873

臺北聯絡處：臺北郵政信箱第 36 之 1100 號

銀行 ATM 轉帳：合作金庫銀行 帳號：5034-717-347447

郵政劃撥：18410591 憲業企管顧問有限公司

江祖平律師顧問：紙品書、數位書著作權與版權均歸本公司所有

登記證：行政業新聞局版台業字第 6380 號

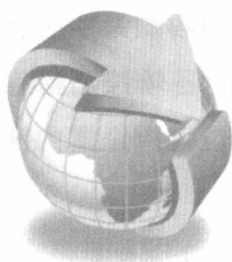
本公司徵求海外版權出版代理商（0930872873）

本圖書是由憲業企管顧問(集團)公司所出版，以專業立場，
為企業界提供最專業的各種經營管理類圖書。

圖書編號 ISBN：978-986-6084-72-0

〈內部控制規範手冊〉

目 錄



第一章 企業內部控制設計原理 / 8

為在激烈的市場競爭中謀求發展，企業就必須建立一個對其內部控制的健全性、合理性和有效性，進行檢查與評估的內部控制監督體系。

第一節	內部控制的設計原則	9
第二節	內部控制的設計流程	12
第三節	企業內部控制的監督方式	14
第四節	內部控制的目標	17
第五節	企業內部控制的具體方式	19

第二章 資金內部控制重點 / 28

資金是企業的命脈，企業應當對資金業務建立嚴格的內部控制，授權批准制度和審核批准制度，明確相關部門和崗位的職責權限，確保辦理資金業務的不相容崗位相互分離、制約和監督。

第一節	資金的內部控制重點	28
第二節	資金的內部控制流程	36
第三節	資金的內部控制辦法	44

第三章 採購控制重點 / 66

企業應當建立採購業務的授權制度、審核批准制度、驗收和付款制度，明確各崗位責任制，按照採購規定的權限和程序辦購用各種採購業務。

第一節	採購的內部控制重點	66
第二節	採購的內部控制流程	79
第三節	採購的內部控制辦法	97

第四章 存貨控制的內部控制重點 / 114

企業應當保證存貨合於企業所需，存貨符合採購要求，對入庫存貨的品質、數量、技術規格等方面進行檢查與驗收，並建立存貨明細賬，做到賬實相符。

第一節	存貨的內部控制重點	114
第二節	存貨的內部控制流程	128
第三節	存貨的內部控制辦法	140

第五章 銷售的內部控制 / 158

只有建立銷售業務授權制度和審核批准制度，並按照規定的權限和程序辦理銷售業務，才能保證銷售與收款業務按照內部控制的要求進行，確保銷售業務的品質及其合法性、合理性。

和經濟性。

第一節	銷售的內部控制重點	158
第二節	銷售的內部控制流程	169
第三節	銷售的內部控制辦法	183

第六章 固定資產的內部控制 / 199

固定資產對企業的經營會產生大影響，企業應當按照統一的會計準則制度的規定，明確固定資產的採購、審批、交付使用驗收和管理控制程序。

第一節	固定資產的內部控制重點	199
第二節	固定資產的內部控制流程	209
第三節	固定資產的內部控制辦法	220

第七章 長期股權投資 / 233

長期股權投資涉及的業務繁多，企業應當加強投資可行性研究、評估、審核與決策環節的控制，並按照規定的權限和程序辦理長期投資業務。

第一節	長期股權投資的內部控制重點	233
第二節	長期股權的控制流程	244
第三節	長期股權的內部控制辦法	257

第八章 籌資的內部控制 / 269

企業應當建立籌資業務的控制制度，確保籌資方式符合成本效益原則，籌資決策科學、合理。

〈內部控制規範手冊〉

序 言



本書是針對企業的內部控制工作而撰寫的實務工具書，原來是企管培訓班〈企業如何架設內部控制系統〉的授課講義，經過多年授課修正、補充內容，適合各部門主管、總經理、經營者閱讀，提供企業建立內部控制制度的思路和具體有效方法。

近年來，一系列企業造假醜聞和內部控制失控的重大惡性事件引發全球的內部控制風暴。

巴林銀行案例：1995年2月26日聲名顯赫、信譽良好、歷史悠久、擁有59億英鎊總資產，創建於1763年的世界首家「商業銀行」英國巴林銀行宣告破產，起因是一名26歲的期貨交易員尼克·李森利用被人忽視的「錯誤帳號」「88888」製造假賬手法，最終導致巴林銀行損失高達86000萬英鎊（2月中旬，巴林銀行全部的股份資金只有47000萬英鎊），一個人的失誤，使百年銀行「巴林銀行」一夕之間倒閉，就是這位尼克·李森，在監獄裏還寫了一本書，書名為《我如何弄垮巴林銀行》，還有點洋洋得意、幸災樂祖的味道。

安然公司案例：2001年12月2日，一個居世界500強第七，2000年營業規模超千億美元的能源巨人——美國安然能源公司，

幾乎在一夜之間轟然倒塌。

安達信會計事務所案例：創立於 1913 年，總部設在芝加哥的全球五大會計事務所之一，赫赫有名的安達信(Andersen)，它代理著美國 2300 家上市公司的審計業務，在全球 84 個國家設有 390 個分公司，擁有 4700 名合夥人，2000 家合作夥伴，專業人員達 8.5 萬人，2001 年財政年度收入為 93.4 億美元。像這樣一個表面上看似堅不可摧的龐然大物，由於內部控制不嚴，犯了「低級錯誤」而公司全軍覆沒。

看到新聞媒體報導有人貪汙幾百萬、幾千萬甚至幾億元的消息時，常在想，這個單位有內部控制嗎？有會計嗎？有制度嗎？貪汙分子怎麼可以肆元忌憚地隨心所欲？白花花的金錢是怎麼流出來的？這一切都發人深思！

企業的經營者含辛茹苦地辦起了企業，積累著資本，從內心發出一種渴望：自己的企業能持續發展、基業常青，力爭實現百年老店的夢想。但他們所處的市場環境卻是充滿競爭的，路途坎坷，到處是風險，數年間被扼殺的企業不計其數，曇花一現的也數不勝數。

究其原因，就是企業主和管理者雖然明白內部控制的重要性，但還遠遠沒有掌握其真諦。企業想要打下百年基業，就要探索如何制定出適合自身管理要求的內控制度，並保證其實施的有效性。

由於企業融入市場的深度和廣度大大增加，面臨的市場競爭將會更加激烈，為了適應複雜的競爭環境，企業必須加強內部控制的工作建設。

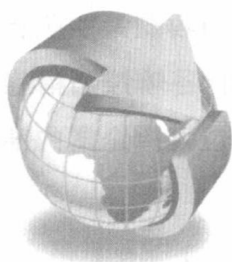
本書基本涵蓋了企業內部控制的工作內容，以企業主要的內部控制事項為章節，每章都以內容、流程、管理辦法開始，涵蓋了資

金、採購、存貨、銷售、工程項目、固定資產、長期股權投資、籌資、擔保等企業內部控制工作事項的內容。本書共設計有 42 項內控管理重點、47 個業務控制流程、37 套內部控制辦法。通過這些內容的設計，不但構建了企業內控精細化管理的內容框架，而且形成了企業內控精細化管理的內容體系。強化企業的內部控制意識，科學設計內部控制，嚴格執行各項控制措施，確保內部控制體系的有效運行，對貴公司、貴單位掌握企業內部控制制度有所幫助。

2013 年 6 月

〈內部控制規範手冊〉

目 錄



第一章 企業內部控制設計原理 / 8

為在激烈的市場競爭中謀求發展，企業就必須建立一個對其內部控制的健全性、合理性和有效性，進行檢查與評估的內部控制監督體系。

第一節	內部控制的設計原則	9
第二節	內部控制的設計流程	12
第三節	企業內部控制的監督方式	14
第四節	內部控制的目標	17
第五節	企業內部控制的具體方式	19

第二章 資金內部控制重點 / 28

資金是企業的命脈，企業應當對資金業務建立嚴格的內部控制，授權批准制度和審核批准制度，明確相關部門和崗位的職責權限，確保辦理資金業務的不相容崗位相互分離、制約和監督。

第一節	資金的內部控制重點	28
第二節	資金的內部控制流程	36
第三節	資金的內部控制辦法	44

第三章 採購控制重點 / 66

企業應當建立採購業務的授權制度、審核批准制度、驗收和付款制度，明確各崗位責任制，按照採購規定的權限和程序辦購用各種採購業務。

第一節	採購的內部控制重點	66
第二節	採購的內部控制流程	79
第三節	採購的內部控制辦法	97

第四章 存貨控制的內部控制重點 / 114

企業應當保證存貨合於企業所需，存貨符合採購要求，對入庫存貨的品質、數量、技術規格等方面進行檢查與驗收，並建立存貨明細賬，做到賬實相符。

第一節	存貨的內部控制重點	114
第二節	存貨的內部控制流程	128
第三節	存貨的內部控制辦法	140

第五章 銷售的內部控制 / 158

只有建立銷售業務授權制度和審核批准制度，並按照規定的權限和程序辦理銷售業務，才能保證銷售與收款業務按照內部控制的要求進行，確保銷售業務的品質及其合法性、合理性。

和經濟性。

第一節	銷售的內部控制重點	158
第二節	銷售的內部控制流程	169
第三節	銷售的內部控制辦法	183

第六章 固定資產的內部控制 / 199

固定資產對企業的經營會產生大影響，企業應當按照統一的會計準則制度的規定，明確固定資產的採購、審批、交付使用驗收和管理控制程序。

第一節	固定資產的內部控制重點	199
第二節	固定資產的內部控制流程	209
第三節	固定資產的內部控制辦法	220

第七章 長期股權投資 / 233

長期股權投資涉及的業務繁多，企業應當加強投資可行性研究、評估、審核與決策環節的控制，並按照規定的權限和程序辦理長期投資業務。

第一節	長期股權投資的內部控制重點	233
第二節	長期股權的控制流程	244
第三節	長期股權的內部控制辦法	257

第八章 籌資的內部控制 / 269

企業應當建立籌資業務的控制制度，確保籌資方式符合成本效益原則，籌資決策科學、合理。

籌資的決策環節是籌資業務流程的起點，直接關係到籌資的成功與否。籌資決策控制，直接影響到籌資決策的執行和籌資的償付控制。

第一節 籌資的內部控制重點	269
第二節 籌資的內部控制流程	279
第三節 籌資的內部控制辦法	291

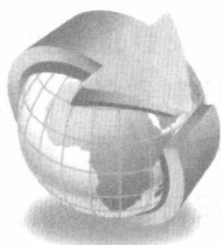
第九章 擔保的內部控制 / 299

擔保是債權人為了降低違約風險、減少資金損失，由債務人或第三方提供履約保證或承擔責任的行為。

企業應當對擔保業務進行風險評估，確保擔保業務符合法律、法規和本企業的擔保政策，防範擔保業務風險。

第一節 擔保的內部控制重點	299
第二節 擔保的內部控制流程	308
第三節 擔保的內部控制辦法	316

第一章



企業內部控制設計原理

企業往往好不容易在激烈的市場競爭中發展起來，名聲大了，但很快就可能發生風險、在市場角逐中失敗。有不勝枚舉的案例來說明企業曇花一現的情景，我們不禁要問，企業為什麼往往會「短命」呢？

其關鍵原因不僅在於企業市場競爭力弱，而且其風險防範能力差。不僅中小企業短命，大企業稍不小心，也是「非常短命」的。究其根源，在於企業的內部控制。

內部控制設計能達到一個基本目標，即在保證企業經濟效益最大化的前提下，確保企業順暢運轉而又不失控制，同時還應對非常規業務進行有效的反映，運用內部控制檢查和評價方法，保證企業內部控制能實現有效的自我調節功能。

企業內部控制監督是指企業對其內部控制的健全性、合理性和有效性進行監督檢查與評估，形成書面報告並採取必要的糾正措施的過程。

企業實施監督的主要目的是對內部控制的設計與執行環節進行監視、督促和管理，使其結果能夠達到預定的控制目標。

第一節 內部控制的設計原則

企業在設計內部控制時，應當遵循下列八項原則：

1. 全面性原則

企業內部控制是一個全方位的整體，必須滲透到企業纖營管理的各項業務過程和各個操作環節，涵蓋所有的部門和崗位。企業管理者應該針對各要素及各業務活動領域，在綜合考慮行業背景、經營規模、業務特點等基礎上，設計較全面的企業內部控制，實現對企業基層、中層及高層所有崗位的全員控制。企業的每個崗位既是內部控制的責任單元，又是接受內部控制體系監控的控制節點。在設計流程上，要充分考慮各控制要素、控制過程之間的相互關聯，使各業務循環或部門的子控制系統有機構成一個科學、合理的管理系統，保證企業經營活動在預定的軌道上進行。

2. 合法性原則

企業內部控制的設計必須首先符合並嚴格執行有關法律、法規和統一的會計準則和制度，然後結合企業自身特點和財務管理的要求進行設計。企業從事的經營活動應在法律法規規定的範圍內，不能進行違法經營，更不能借助內部控制來從事非法活動，或透過內部控制來逃避政府法規的監管。

3. 重要性原則

企業內部控制應關注重要業務和高風險領域，關注關鍵的成本費用項目、關鍵的業務環節、重要的要素或資源。

一個有效的內部控制系統，能夠防止意外事件或不良後果的產生，具有及時發現和揭示出已經產生的差錯、舞弊和其他不規範行為的能力，以及確保及時採取適當的糾正措施。企業內部控制的重點應放在避免和減少效率低下、違法亂紀事件的發生上。

4. 適應性原則

企業內部控制是一個動態的平衡系統，應當與企業經營規模、業務範圍、競爭狀況和風險管理水準相適應，在新環境下，要用新的方式考慮內部控制可能出現的問題，並設計出適應企業發展的內部控制，即在相對穩定的同時保持一定的靈活性，以便適應未來的修訂和補充。

5. 制衡性原則

企業內部控制應當在治理結構、機構設置、權責分配及業務流程等方面形成相互制約、相互監督，同時兼顧運營效率。制衡性原則要求一項完整的經濟業務活動，必須分配給具有互相制約關係的兩個或兩個以上的崗位分別完成。即在橫向關係上，至少要由彼此獨立的兩個部門或人員辦理，以使該部門或人員的工作接受另一個部門或人員的檢查和制約；在縱向關係上，至少要經過互不隸屬的兩個或兩個以上的崗位和環節，以使下級受上級監督，上級受下級牽制。

6. 協調性原則

協調配合原則，是指在各項經營管理活動中，各部門或人員必

須相互配合，各崗位和環節應協調同步，各項業務程序和處理手續需要緊密銜接，從而避免扯皮和脫節現象，減少矛盾和內耗，以保證經營管理活動的連續性和有效性。協調配合原則，是對制衡性原則的深化和補充。

7. 成本效益原則

企業內部控制的構建和運行會發生成本，如內部控制的設計成本、內部控制執行中的人力、物力與財力支出，以及不適當的控制措施對企業產生的不良影響等。企業內部控制應當權衡實施成本與預期效益，以適當的成本實現有效控制。成本效益原則要求企業力爭以最小的控制成本取得最大的控制效果。因此，企業實施內部控制所承擔的成本，與由此而產生的經濟效益之間應保持適當的比例。

8. 程式定位原則

程式定位原則要求企業應該根據各崗位業務性質和人員要求，相應地賦予作業任務和職責權限，規定操作規程和處理手續，明確紀律規則和檢查標準，使責、權、利相結合。崗位工作程式化，要求做到事事有人管，人人有專職，辦事有標準，工作有檢查，以此定獎罰，增加每個人的事業心和責任感，從而提高工作品質和效率。