

李春书 著

企业内部控制流程 设计与运行

QIYENEIBU KONGZHI LIUCHENG SHEJI YU YUNXING



经济科学出版社
Economic Science Press

企业内部控制流程 设计与运行

李春书 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业内部控制流程设计与运行 / 李春书著. —北京:
经济科学出版社, 2010. 9

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9862 - 2

I. ①企… II. ①李… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 170844 号

责任编辑: 侯加恒

责任校对: 杨 海

版式设计: 代小卫

技术编辑: 王世伟

企业内部控制流程设计与运行

李春书 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

北京市季峰印刷公司装订

880 × 1230 32 开 7.75 印张 190000 字

2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9862 - 2 定价: 18.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

企业内部控制规范要具体落实到每一个企业的所有业务层面操作起来仍有难度。因此按照规范和指引要求重新梳理企业的管理流程，是实现我国内部控制体系的重要保障机制及手段。管理流程设计与再造，是企业管理者根据形势发展变化的客观要求，同时充分考虑由企业生存发展内在需要而做出的重要决定，不仅十分必要，而且势在必行。

从企业层面来看，近些年，一些企业不仅在生产经营上取得了较好业绩，而且在改革、发展、管理等各方面也取得了可喜进展，但也存在少数部门疏于管理、监督不严现象。因此，加强内部控制、规范管理、堵塞漏洞、防范风险已成为我们亟待解决的紧迫任务。企业管理层针对企业改革发展和管理实际，尽可能地把企业的各项管理都纳入内部控制制度体系，通过内部控制制度这一创新方式，推动企业全面、全员、全过程地落实和不断深化完善内部控制制度，扩大内控范围，逐步形成一套以内部控制制度为核心的“家规家法”，逐步走上依靠制度治理企业的轨道。企业各部门要充分认识实行内部控制工作对企业健康发展的重要意义，通过内控制度的施行，进一步加快完善法人治理结构，转换经营机制，建立现代企业制度，加强管理，规范管理行为，减少风险，保证资产安全完整及会计资料真实准确。

本书采取以下步骤对企业内部控制流程进行再造设计。

1. 分析与梳理现有企业管理流程。在对本企业现行管理体制

和业务分布进行全面梳理分析的基础上,针对企业多年管理实践的经验与教训,对过去存在于管理上的薄弱环节和问题进行认真总结与清理,并按照重要性原则确定流程再造对象。

2. 确定业务流程步骤与关键控制点。内部控制业务流程将企业的经营与财务活动分解成各个业务流程步骤。每一个业务流程步骤由一个或多个控制点构成。控制点内容包括该业务涉及的单位及其岗位职责、本步骤工作过程描述、上一步骤和本步骤控制结果等。

3. 绘制业务流程图。业务流程图是具体业务流程的控制点、适用单位、不相容岗位、控制点分值和相应的监督检查方法的图表式反映,扼要标明业务流程主要步骤。

4. 主要控制点相关资料。主要控制点相关资料是单位、岗位和员工执行业务流程的依据、执行过程的记录,也是持续监督与个别评价的参照物。包括集团企业、各部门、各岗位与具体业务流程相关的重要报告及业务流程操作记录、附件等。

5. 编制内部控制流程监督与检查表。企业应结合内部控制与风险管理理论,按照设计与再造的管理业务流程编制管理流程实施的监督与检查表格,按照不同的业务流程分析每一关键控制点所涉及的业务部门、该流程的不相容岗位以及针对该流程监督、检查的内容与方法。这样做的目的是使管理者与被管理者信息对称,使该企业管理业务流程的实施能够透明、常态。

总之,从流程再造的角度出发,根据组织中具体环境的变化,主动对企业内部控制制度重新进行设计、改造,以更少的投入获得更大的产出,为企业在动态多变、竞争激烈的市场环境中获得竞争优势,必将是我国内部控制法规体系实现的必要保障。

本书的编辑、出版得到经济科学出版社的热情鼓励和大力支持,尤其是侯加恒主任提出了许多建设性的意见;在第1章概述中参考了部分学者的著作,在此一并表示衷心的感谢!书中不足之处,敬请读者批评、指正。

目 录

第1章 概述	1
1.1 国内外内部控制发展历程	1
1.2 内部控制流程	4
1.3 内部控制流程设计与再造	7
第2章 物资采购业务控制流程	11
2.1 物资采购业务控制流程步骤与控制点	11
2.2 物资采购业务控制流程图	18
2.3 物资采购业务控制流程的监督与检查	39
2.4 物资采购业务控制点相关资料	42
第3章 生产成本业务控制流程	43
3.1 生产成本业务控制流程步骤与控制点	43
3.2 生产成本业务控制流程图	48
3.3 生产成本业务控制流程监督与检查	66
3.4 生产成本业务控制流程相关资料	68
第4章 期间费用业务控制流程	69
4.1 期间费用业务控制流程步骤与控制点	69
4.2 期间费用业务控制流程图	73

4.3	期间费用业务控制流程的监督与检查	84
4.4	期间费用业务控制流程相关资料	86
第5章	销售业务控制流程	87
5.1	销售业务控制流程步骤与控制点	87
5.2	销售业务控制流程图	91
5.3	销售业务控制流程监督与检查	101
5.4	销售业务控制流程相关资料	103
第6章	货币资金业务控制流程	104
6.1	货币资金业务控制流程步骤与控制点	104
6.2	货币资金业务控制流程图	108
6.3	货币资金业务控制流程监督与检查	117
6.4	货币资金业务控制流程相关材料	118
第7章	应收账款业务控制流程	119
7.1	应收账款业务控制流程步骤与控制点	119
7.2	应收账款业务控制流程图	122
7.3	应收账款业务控制流程监督与检查	130
7.4	应收账款业务控制流程相关资料	131
第8章	存货业务控制流程	132
8.1	存货业务控制流程步骤与控制点	132
8.2	存货业务控制流程图	136
8.3	存货业务控制流程监督与检查	146
8.4	存货业务控制流程相关资料	148
第9章	固定资产业务控制流程	149
9.1	固定资产业务控制流程步骤与控制点	149

9.2	固定资产业务控制流程图	152
9.3	固定资产业务控制流程监督与检查	157
9.4	固定资产业务控制流程相关资料	158
第10章	无形资产业务控制流程	159
10.1	无形资产业务控制流程步骤与控制点	159
10.2	无形资产业务控制流程图	162
10.3	无形资产业务控制流程监督与检查	169
10.4	无形资产业务控制流程相关资料	170
第11章	信息资源业务控制流程	171
11.1	信息资源业务控制流程步骤与控制点	171
11.2	信息资源业务控制流程图	176
11.3	信息资源业务控制流程监督与检查	182
11.4	信息资源业务控制流程相关资料	184
第12章	生产调度业务控制流程	185
12.1	生产调度业务控制流程步骤与控制点	185
12.2	生产调度业务控制流程图	192
12.3	生产调度业务控制流程监督与检查	206
12.4	生产调度业务控制流程相关资料	209
第13章	内部审计业务控制流程	210
13.1	内部审计业务控制流程步骤与控制点	210
13.2	内部审计业务控制流程图	212
13.3	内部审计业务控制流程监督与检查	218
13.4	内部审计业务控制流程相关资料	219

第 14 章 人力资源业务控制流程	220
14.1 人力资源业务控制流程步骤与控制点	220
14.2 人力资源业务控制流程图	224
14.3 人力资源业务控制流程监督与检查	232
14.4 人力资源业务控制流程相关资料	233
附录：业务流程图符号图例	234

第 1 章 概 述

1.1 国内外内部控制发展历程

1.1.1 国外内部控制发展

自从 19 世纪 30 年代产生内部控制思想以来，人们不断研究并扩展了内部控制的含义。至今为止，内部控制发展经历了内部牵制、内部会计控制、内部控制、内部控制三要素、内部控制五要素和企业风险管理的六个阶段。

第一阶段，内部牵制阶段。古罗马时代，随着社会经济的发展，在会计账簿的设置中出现“双人记账制”，标志着内部牵制从实践活动到理论的飞跃；15 世纪末，随着资本主义经济的初步发展与会计体系的成熟，以意大利出现的复式记账为标志，内部牵制慢慢成熟。它以账目间的相互核对为主要内容并实施一定程度的岗位分离。随着公司制企业的出现，美国的企业建立了“内部牵制制度”，规定有关经济业务或事项的处理不能由一个人或一个部门总揽，必须进行组织上的责任分工和业务上的交叉检查或交叉控制，以便相互牵制，防止发生错误或弊端。

第二阶段，内部会计控制阶段。1934 年美国《证券交易法》，首先提出了“内部会计控制”（Internal Accounting Control System）的概念，指出：证券发行人应设计并维护一套能为下列目的提供合理保证的内部会计控制系统，要求经济业务应依据管理部门的一般和特殊授权进行；其交易的记录必须满足信息使用者的需要；接触

企业资产必须经过管理部门的一般和特殊授权；同时定期进行财产清查，并对差异采取适当的补救措施。

第三阶段，内部控制阶段。1936 年美国注册会计师协会（AICPA）发布的《注册会计师对财务报表的审查》文告，以及 1947 年《评审准则暂行公告》，出于改进评审方式的需要，提出了以内部控制（Internal Control）为基础的评审程序。1949 年，该评审程序委员会下属的内部控制专门委员会发表《内部控制、协调系统诸要素及其对管理部门和注册会计师的重要性》专题报告，对内部控制首次做出了定义：“内部控制是企业所制定的旨在保护资产、保证会计资料可靠性和准确性、提高经营效率，推动管理部门所制定的各项政策得以贯彻执行的组织计划和相互配套的各种方法及措施”。从定义可以看出，内部控制不只限于与会计和财务部门直接有关的控制，这对于承担内部控制检查与评价责任的注册会计师来说，内容过于宽泛，于是该委员会又将内部控制划分为“会计控制”和“管理控制”两类。将保护资产和保证会计资料可靠性和准确性有关的控制划分为内部会计控制，而将提高经营效率、保证管理部门所制定的各项政策得到贯彻执行归入内部管理控制。

第四阶段，内部控制三要素。美国注册会计师协会（AICPA）1988 年 4 月公布，1990 年 1 月执行的《评审准则公告第 55 号》，首次以“内部控制结构”（Internal Control Structure）一词取代原有的“内部控制”一词，指出：“企业的内部控制结构包括为合理保证企业特定目标的实现而建立的各种政策和程序，包括控制环境、会计系统和控制程序”，并明确了内部控制结构的内容。

第五阶段，内部控制五要素。1985 年，由美国注册会计师协会（AICPA）、美国评审总署（AAA）、管理会计师协会（IM）等共同赞助成立了全国舞弊性财务报告委员会，即 Tread way 委员会。该委员会所探讨的问题之一就是舞弊性财务报告产生的原因，其中包括内部控制不健全的问题。基于 Tread way 委员会的建议，其赞助机构

又组成了一个专门研究内部控制问题的委员会——COSO 委员会 (Committee of Sponsoring Organizations of the Tread-way Commission)。1992 年, COSO 委员会提出报告《内部控制——整体框架》, 1994 年进行了增补。COSO 委员会提出, 内部控制是由企业董事会、经理阶层和其他员工实施的, 为营运的效率和效果、财务报告的可靠性、相关法令的遵循性等目标的达成而提供合理保证的过程。其构成要素包括: (1) 控制环境 (Control Environment); (2) 风险评估 (Risk Appraisal); (3) 控制活动 (Control Activity); (4) 信息和沟通 (Information and Communication); (5) 监控 (Monitoring)。

第六阶段, 企业风险管理框架。COSO 委员会在《内部控制框架》报告的基础上, 结合《萨班斯—奥克斯利法案》(Sarbanes-Oxley Act) 提出企业风险管理框架, 对内部控制框架的扩展, 是一个主要针对风险的更为明确的概念。COSO 委员会希望企业风险管理框架能够成为企业董事会和管理者的一个有用工具, 用来衡量企业的管理团队处理风险的能力, 并希望该框架能够成为衡量企业风险管理是否有效的一个标准。

1.1.2 国内内部控制发展情况

第一阶段, 20 世纪 80 ~ 90 年代。1996 年财政部颁发了《会计基础工作规范》, 其中对内部控制作了明确的规定。这一阶段开始把控制环境作为一项重要内容与会计制度、控制程序一起纳入内部控制结构之中, 并且不再区分内部会计控制和管理控制。

第二阶段, 20 世纪 90 年代后期到末期。1997 年 1 月执行的《独立审计具体准则第 9 号——内部控制与审计风险》, 力图从内部控制入手达到确定评审性质、规划评审时间、划定评审范围的目的。1997 年 5 月中国人民银行颁布《加强金融机构内部控制的指导原则》, 首先在银行、保险等高风险企业中推行了内部控制。

第三阶段, 21 世纪。2001 年 1 月, 证监会发布了《证券公司内部控制指引》, 要求公开发行证券的企业、保险公司、证券公司

在年度报告中披露内部控制制度的完整性、合理性和有效性，并要求注册会计师对“三性”进行评价和报告。在 2001 年 6 月~2003 年 10 月的两年多时间里，财政部先后发布《内部会计控制规范——基本规范（试行）》、《内部会计控制规范——货币资金（试行）》等 7 项内部会计控制规范，就内部控制中的会计控制进行了初步尝试。2006 年 6 月，上海证券交易所率先发布了《上海证券交易所上市公司内部控制指引》，随后 2006 年 9 月深圳证券交易所发布《深圳证券交易所上市公司内部控制指引》，对上市公司建立健全和有效实施内部控制制度提供了原则性指导，明确了公司董事会对公司内部控制制度所负的责任。

2008 年 5 月，财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合颁布《企业内部控制基本规范》，2010 年 4 月又联合颁布了《企业内部控制配套指引》。该配套指引包括 18 项《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》，连同《企业内部控制基本规范》，标志着适应我国企业实际情况、融合国际先进经验的中国企业内部控制规范体系基本建成。

1.2 内部控制流程

1.2.1 流程管理

流程是公司目标、战略、理念和有效内部控制系统的载体。流程管理（Process Management）是企业最基础的企业管理，是实施有效内部控制的重要手段。流程管理实质是一种以规范化构造卓越业务流程中心，以持续提高组织业绩绩效为目的的系统方法。主要是针对企业管理模式及组织形式进行不断优化改革，以规避职能管理机构重叠、中间层次多、流程不闭环等现象，做到机构不重叠、业务不重复，从而达到缩短流程周期、节约运作资本目的的不断优

化过程。

企业流程包括业务流程和管理流程，业务流程的职能是企业实现发展战略和经营理念，为企业带来持续获利能力和实现企业发展和增值；管理流程处于辅助地位，其基本职能是支持和协调业务流程。企业中业务流程很多，居主要地位的是企业核心流程。如企业目标与战略设计流程、市场与客户分析流程、新产品开发与管理流程、采购付款流程、销售收款流程、生产制造流程和售后服务业务流程等。

流程管理包括三个层面：规范流程、优化流程、再造流程。三者关系如图 1-1 所示。

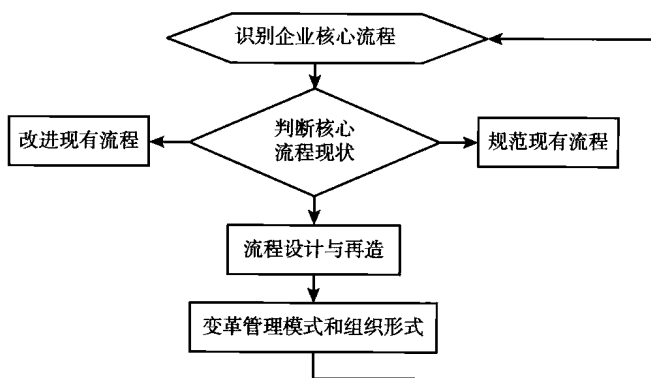


图 1-1 流程管理示意图

从图 1-1 中可以看出，流程管理是一种循环的、可持续的管理，不是一步到位，需要不断地进行循环、反复，才能始终保持企业的核心竞争力。

1.2.2 内部控制流程

内部控制流程属于管理流程中的重要组成部分。是将内部控制活动流程化。其一，关键控制点清晰明了，利于明确企业的风险；

其二，通过符号使内部控制活动体系得以全面、直观、形象的体现；其三，便于对业务流程进行分析、考察和改善，根据企业内外部环境的变化，及时修正业务流程和相应的内部控制活动；其四，有助于各部门及部门内部岗位轮换，可以使不同的工作人员了解和熟悉程序与责任。

1.2.3 内部控制流程分级

企业内部控制流程是一系列连续、有规律的控制活动，为了便于对各类流程的管理，我们将内部控制流程分为三级流程，即企业级流程（内部控制环境流程）、部门级流程（控制手段流程）和岗位级流程（控制活动流程），涵盖了企业资金流、实物流、人力流和信息流等各项业务和事项。

第一，企业级控制流程（内部环境控制流程）。企业级控制流程是对企业整体的经营运作具有重要影响的、相对比较宏观的重要流程，也是实施内部控制的基础，支配着企业全体员工的内控意识，影响着全体员工实施控制活动和履行控制责任的态度、认识和行为，主要包括组织架构控制流程、发展战略控制流程、人力资源控制流程、企业文化控制流程和社会责任控制流程。

第二，部门级控制流程（控制手段流程）。部门级控制流程是指通过部门内部不同岗位之间的配合、相关岗位的协调完成部门的内部控制目标和工作任务的流程。该部门往往涉及企业整体业务或管理，主要包括全面预算控制流程、合同管理控制流程、内部信息传递控制流程 and 信息系统控制流程。

第三，岗位级控制流程（控制活动流程）。岗位级控制流程是指本岗位的具体作业程序和作业规范可以实现的流程，主要包括资金活动控制流程、采购业务控制流程、资产管理控制流程、销售业务控制流程、研究与开发控制流程、工程项目控制流程、担保业务控制流程、业务外包控制流程、财务报告控制流程等。

公司级控制流程、部门级控制流程和岗位级控制流程三者关系

如图 1-2 所示。

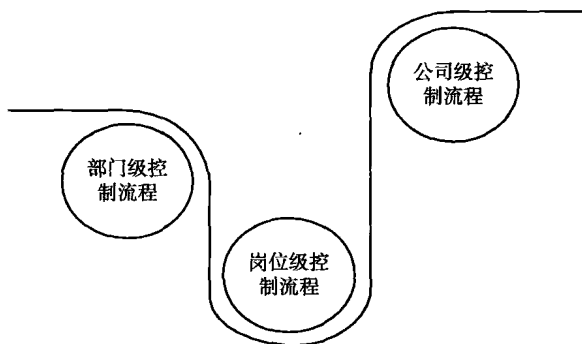


图 1-2 内部控制流程之间关系示意图

1.3 内部控制流程设计与再造

1.3.1 内部控制流程设计与再造含义

企业内部控制流程设计与再造是指按照内部控制与风险管理理念，在分析、梳理、诊断现有企业内部控制流程基础上，针对过去没有的、薄弱的、不合理的控制流程进行设计与更新改造的过程。

在内部控制流程设计与再造过程中，一方面要实现其关于组织结构向“扁平化”方向发展的目标，以增强企业灵活性；另一方面只有当新的内部控制流程和结构满足以上要求时，才能在新的企业环境中顺利地进行新的内部控制。流程设计与再造使企业过程及其运营方式发生质的变化的同时，对原有的内部控制体系也产生了深远影响。

1.3.2 内部控制流程设计与再造程序

内部控制流程一般根据业务循环进行设置，对各个业务循环节点之间资源的转移进行相应的控制，也就是各项作业要遵循相应的

内部控制规则。保证资源的安全完整是内部控制的目的，业务流程中引入内部控制才能更好地实现资源的优化配置，增强企业的竞争力，控制企业风险。企业内部控制流程设计与再造分四个阶段进行。

第一阶段，以提高工作效率、效果为目的，调整组织机构；

第二阶段，简化流程中的审核、审批环节，减少非必要程序和其他影响工作效率、效果的环节；

第三阶段，适当授权，发挥下级的工作积极性，消除各层级之间因沟通、协调不畅而引起的工作效率问题；

第四阶段，持续改进，达到全体员工思维方式的变革。

1.3.3 内部控制流程设计与再造步骤

根据上述四个阶段，企业在设计与再造内部控制流程时应遵循确定目标、分析基本因素、明确主要事项、确定时间顺序、划分主要环节、绘出流程图等步骤，并在主要时点标出完成时间。具体步骤如下：

第一步，分析与梳理现有企业管理流程。在对本企业现行管理体制和业务分布进行全面梳理分析的基础上，针对企业多年管理实践的经验与教训，对过去存在于管理上的薄弱环节和问题进行认真总结与清理，并按照重要性原则，确定对物资采购管理业务流程、生产成本管理业务流程、期间费用业务管理流程、销售业务管理流程、资金业务管理流程、应收账款业务管理流程、存货业务管理流程、固定资产业务管理流程、生产调度业务管理流程、内部审计业务管理流程等若干项管理业务流程进行管理流程再造；同时根据形势变化和需要，针对过去没有重视或重视不足的无形资产业务管理流程、信息管理业务流程、人力资源管理业务流程以及组织架构流程、发展战略流程、企业文化流程和社会责任流程等内部环境控制进行设计与整合，形成相互协调、科学合理的管理流程集成，以降低、规避生产经营过程中的各种风险，提高经营效率和效果，促进