

企业内部控制评价百分制法

QIYE NEIBU KONGZHI PINGJIA BAIFENZHI FA

唐立新 著



冶金工业出版社
Metallurgical Industry Press

江西理工大学优秀学术著作出版基金资助

企业内部控制评价百分制法

唐立新 著

冶金工业出版社

2011

内 容 提 要

本书共分6章,主要包括:企业内部控制及其评价综述、企业内部控制量化评价、企业内部控制评价百分制法的设计、企业内部控制评价百分制法的评价程序和方法、企业内部控制评价百分制法评价成果的应用、基于综合影响因素的企业内部控制评价百分制法等。

本书可供大中型企业财会人员及内部审计人员、会计师事务所审计人员、会计审计教学及理论研究者及其他相关人员参考,也可以作为高等院校审计、会计等专业本科生和硕士研究生的辅助教学用书。

图书在版编目(CIP)数据

企业内部控制评价百分制法/唐立新著. —北京:冶金工业出版社, 2011. 10

ISBN 978-7-5024-5759-4

I. ①企… II. ①唐… III. ①企业内部管理—研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 190647 号

出 版 人 曹胜利

地 址 北京北河沿大街嵩祝院北巷 39 号, 邮编 100009

电 话 (010)64027926 电子信箱 yjcb@cnmip.com.cn

责任编辑 廖 丹 美术编辑 彭子赫 版式设计 葛新霞

责任校对 卿文春 责任印制 张祺鑫

ISBN 978-7-5024-5759-4

北京兴华印刷厂印刷; 冶金工业出版社发行; 各地新华书店经销

2011 年 10 月第 1 版, 2011 年 10 月第 1 次印刷

148mm×210mm; 5.25 印张; 153 千字; 155 页

18.00 元

冶金工业出版社投稿电话: (010) 64027932 投稿信箱: tougao@cnmip.com.cn

冶金工业出版社发行部 电话: (010) 64044283 传真: (010) 64027893

冶金书店 地址: 北京东四西大街 46 号(100010) 电话: (010) 65289081(兼传真)

(本书如有印装质量问题, 本社发行部负责退换)

前 言

20 世纪 80 年代中期，内部控制的概念刚刚形成，对其评价，在书上仅提到调查表法、流程图法以及文字叙述法等定性方法。20 世纪 90 年代初期，笔者在会计师事务所从事实务工作，发现当时在企业年度报表审计中对企业内部控制评价的主要目的是用于评估被审计单位的控制风险，实务工作者因年龄普遍较大，受计划经济的习惯思维、政府审计方法及企业规模的影响，实务中内部控制评价多流于形式，实际效果很差。

随着美国“安然事件”的发生，企业内部控制陡然受到重视，我国也相继制定了一系列相关规范，并强调评价者主体由注册会计师转向大中型企业的管理层尤其是财会及内审人员，相关企业对内部控制的评价由自愿行为转向被强制，内部控制评价对企业经营者尤其是财会和内审人员变成了一项定期的工作。

企业内部控制评价实施的效果取决于企业能否有效实施内部控制自我评价。按照企业内部控制评价指引的要求，进行企业内部控制评价具有很大的挑战性，具体体现在以下四个方面：

(1) 企业内部控制评价的内容涵盖五要素，包括非财务报告内部控制。这是我们国家的一个创新，与美国萨班斯法案要求的企业内部控制自我评估不同。美国要求的内部控制自我评估仅是与财务报告相关的内部控制自我评价，旨在对财务报告可靠性提供保证。我国要求的内控评价范围相对更广，这有利于企业全面实现内部控制目标，但面临的挑战也更大。

(2) 企业内部控制评价对评价的流程、程序、底稿等要求很高，体现专业审计的特点。《企业内部控制评价指引》的内容很简练，仅仅包括评价内容、流程、缺陷认定和评估报告。这可能会给人一个假象，即内部控制评价实施很简单，其实不然。指引

要求企业在自我评价过程中应当形成工作底稿，详细记录企业执行评价工作的内容，包括评价要素、主要风险点、采取的控制措施、有关证据资料以及认定结果等。此外，企业内部控制的评价过程其实完全跟审计上的内部控制测试一样，包括测试的范围确定、拟测试的关键控制、确定样本量、选择样本、记录测试结果等。这对非审计专业的评价人员来说是一个不小的挑战。

(3) 企业内部控制缺陷的认定与操作规范具有很高的难度。《企业内部控制评价指引》要求企业对内部控制缺陷进行初步认定，并按其影响程度分为重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷。重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷的具体认定标准，由企业根据《企业内部控制评价指引》要求自行确定，而目前在这一领域，企业相关的制度和操作规范基本上是空白。缺陷的认定尽管属于操作范畴，但其难度不应小觑，否则将严重影响内部控制评价实施的效果。

(4) 监管上的要求变化。新的评价指引实施前，上市公司内部控制自我评估报告一般由会计师实施审核并对企业的自我评估出具鉴证报告，即对公司内部控制自我评估报告进行审阅、复核。而实施新的评价指引之后，会计师不再对上市公司内部控制自我评价报告进行审核，而是对企业的内部控制（主要是与财务报告相关的）出具审计意见。如果企业不能认真进行自我评估，就将面临自我评估意见与会计师内部控制审计报告意见不一致的尴尬。于是企业内部控制评价的研究者自然渐多，在研究领域也由定性为主逐步拓展到定量研究。

2000年笔者调入江西理工大学经济管理学院从事教学研究工作，同时从事企业咨询、企业内部控制诊断和设计、会计鉴定、资产评估等工作，大量接触、整理和研究了企业内部控制的评价案例，2005年起尝试应用百分制法评价企业内部控制，经不断修改、完善后，于2010年把相关案例整理后在《商业会计》杂志上发表了《企业内部控制百分制评价方法的探讨》一文，但仍觉得可操作性欠佳，心存完善之意。正巧，江西理工大学经济管理

学院有鼓励出版专著的良好机制，加之江西理工大学经济管理学院院长谢英亮博士及周围同事的鼓励 and 大力支持，笔者将相关研究成果反复修改、整理后，终成此书。

应用百分制法评价企业内部控制时应注意如下事项：

(1) 加强领导，精心组织。对于众多上市公司和一些大中型企业来说，企业内部控制的概念并不陌生，然而，企业本身对内部控制的评价则是一个全新的课题，需要公司予以特别的关注，加强领导。企业的内控评价应由董事会及审计委员会来负责领导，或是授权内审部门负责组织和实施年度评价和专项评价，确保有足够高的管理层级。它不仅要认定内控制度的设计缺陷和运行缺陷，对内控整体目标是否有效下结论，还需对报告中列示的问题进行改进，并追究相关人员责任。

(2) 与注册会计师等实务专家做好沟通。目前，我国企业普遍不熟悉内部控制评价的具体操作，在这种情况下与注册会计师的沟通显得尤为重要。因为相比之下，注册会计师在内部控制评价方面具有更加丰富专业的经验和方法，企业与他们之间的适当沟通将会使企业自身的内部控制评价更趋于科学合理，从而帮助实现对企业内部控制的有效评价。

(3) 各种评分制度在实践中不断修正。企业内部控制百分评价制是一个渐进的过程，还存在一些缺陷，各企业应当在实践中依照各自不同的情况不断修正、完善和总结，逐步摸索出最适合企业内部控制自我评价的百分制评价方法。

企业内部控制评价百分制法是一种量化评价方法，弥补了定性研究主观性强的缺陷；采用了人们普遍接受的百分制，增加了可操作性，弥补了基于模糊理念的定量研究。但企业内部控制评价百分制法至少还存在下列不足：

(1) 每个企业内部控制评价百分制法均要从设计调查开始，评价程序也不尽相同，难于完全适用于同类企业，前期工作量较大；

(2) 企业内部控制评价百分制法尽管在设计、评价等阶段都

考虑了众多因素的影响，但基本属于静态研究，而企业内部控制有效性是动态变化的，从而必然影响评价效果，客观上表明尚有研究的空间；

(3) 在企业内部控制评价百分制法的评分过程中，由于综合考虑因素太多，评价者的经验非常重要，主观性仍然较强，需要评价者有良好的职业判断，而目前我国具有良好的职业判断的评价者甚少，因而可能会在一定程度影响推广。

针对上述不足，企业内部控制评价百分制法应从解决动态性出发，考虑结合应用相关工具或模型，如可以考虑应用系统动力学的基本原理进行分析研究，可对其结果进行动态测试，并在此基础上扩大适用性，至少考虑同时适用于同类企业的内部控制的评价，同时增加客观性。

本书可供大中型企业财会人员及内部审计人员、会计师事务所审计人员、会计审计教学及理论研究工作者及其他相关人员参考，也可以作为高等院校审计、会计等专业本科生和硕士研究生的辅助教学用书。

本书的写作出版要感谢江西理工大学特别是经济管理学院领导及同事的关心和帮助，感谢研究对象——几家公司、会计师事务所和江西赣州司法鉴定中心相关人员的配合，感谢2009级技术经济与管理硕士研究生龙翰林、2010级MBA杨赣萍及2008级本科生欧阳菊香等所做的细致工作，也感谢家人的理解和支持。

由于企业内部控制百分制评价方法是一种较新的方法，书中难免存在不足之处，恳请广大读者不吝赐教（电子信箱：tlxgan-zhou@163.com）。

作 者

2011年7月于江西赣州

目 录

第 1 章 企业内部控制及其评价综述	1
1.1 企业内部控制的特征及作用	1
1.1.1 企业内部控制的概念	1
1.1.2 企业内部控制的要素	4
1.1.3 企业内部控制的特征	6
1.1.4 企业内部控制企业管理中的作用	7
1.2 企业内部控制评价方法研究综述	9
1.2.1 目前企业内部控制评价的方法	9
1.2.2 企业内部控制评价方法的综合评价	10
1.2.3 对企业内部控制评价标准的思考	15
第 2 章 企业内部控制量化评价	17
2.1 企业内部控制评价概述	17
2.1.1 企业内部控制评价方法研究背景	17
2.1.2 企业内部控制评价原则和程序	17
2.1.3 企业内部控制评价的作用	18
2.1.4 企业内部控制评价的一般标准和内容	19
2.1.5 目前企业内部控制评价的主要问题	20
2.2 企业内部控制量化评价方法现状	23
2.2.1 企业内部控制量化评价的主要方法	23
2.2.2 企业内部控制量化评价整体现状	28
2.2.3 主要原因分析	29
2.3 企业内部控制量化评价的设计概述	30
2.3.1 企业内部控制量化评价设计目标及原则	30
2.3.2 企业内部控制量化评价设计思路	31

2.3.3 企业内部控制量化评价程序	32
第3章 企业内部控制评价百分制法的设计	33
3.1 企业内部控制评价百分制法的可行性	33
3.1.1 企业内部控制评价百分制法的概念	33
3.1.2 企业内部控制评价百分制法的特点	33
3.1.3 企业内部控制评价百分制法的设计思路	34
3.1.4 企业内部控制评价百分制法的设计原则	35
3.2 企业内部控制评价百分制法的设计步骤	36
3.2.1 准备阶段	36
3.2.2 设计阶段	45
3.2.3 试行阶段	45
3.2.4 修正阶段	45
3.3 企业内部控制评价百分制法的总体设计	46
3.3.1 企业内部控制评价百分制法的总体设计依据	46
3.3.2 企业内部控制评价百分制法的总体设计策略	47
3.4 企业内部控制评价百分制法的具体设计	48
3.4.1 二级指标体系设计	48
3.4.2 三级指标体系设计	52
3.4.3 四级指标体系设计	55
第4章 企业内部控制评价百分制法的评价程序和方法	57
4.1 企业内部控制评价百分制法的评价程序	57
4.1.1 准备阶段	57
4.1.2 实施阶段	58
4.1.3 评价结果汇总	61
4.1.4 综合评分和认定内部控制缺陷	61
4.2 企业内部控制评价百分制法的评价方法	62
4.2.1 现场检查测试主要方法	62
4.2.2 具体评分项目业务完成程度分级	63
4.2.3 评估结果分级	63

4.2.4 案例分析	64
第5章 企业内部控制评价百分制法评价成果的应用	86
5.1 企业内部控制评价百分制法评价成果的形式	86
5.1.1 评价过程沟通意见	86
5.1.2 评价小结	87
5.1.3 内部控制缺陷报告	87
5.1.4 内部控制评价报告	88
5.2 百分制法评价成果在审计中的应用策略	88
5.2.1 百分制法评价成果在内部控制审计中的应用范围 ...	88
5.2.2 百分制法评价成果在风险评估中的应用策略	88
5.2.3 百分制法评价成果在内部控制审计中的应用	91
5.3 百分制法评价成果在被评价企业中的应用	99
5.3.1 应用时间和范围及涉及的主要人员	99
5.3.2 百分制法评价成果在被评价企业中的应用策略	100
第6章 基于综合影响因素的企业内部控制评价百分制法	105
6.1 影响企业内部控制评价效果的因素	105
6.1.1 被评企业内部控制有效性的影响因素	105
6.1.2 影响企业内部控制评价效果的主要因素	107
6.2 基于经济周期的企业内部控制百分制法及应用策略	108
6.2.1 经济周期及其主要特征	108
6.2.2 我国经济周期各阶段对企业内部控制 百分制法评价的影响	110
6.2.3 应对经济周期各阶段的策略	114
6.3 基于公司治理结构的企业内部控制评价百分制法	118
6.3.1 公司治理结构与企业内部控制	118
6.3.2 公司治理结构对企业内部控制的影响	121
6.3.3 公司治理结构有效性的评价	123
6.3.4 公司治理结构评价结果在企业内部控制 评价百分制法中的应用	124

6.3.5 对其他类型企业公司治理结构评分 结果调整的考虑	125
6.4 基于综合影响因素的企业内部控制评价百分制法	129
6.4.1 影响企业内部控制评价百分制法的其他因素	129
6.4.2 基于综合影响因素的企业内部控制 评价分值的计算	130
6.4.3 基于综合影响因素的企业内部控制 评价百分制法应用举例	131
附录	137
附录 A 企业内部控制基本规范	137
附录 B 企业内部控制评价指引	147
附录 C 某铝业公司 × × × 年度内部控制评价报告	152
参考文献	155

第 1 章 企业内部控制及其评价综述

1.1 企业内部控制的特征及作用

1.1.1 企业内部控制的概念

企业内部控制是形成一系列具有控制职能的方法、措施、程序，并予以规范化和系统化，使之成为一个严密的、较为完整的体系。内部控制按其控制的目的不同，可以分为会计控制和管理控制。国外内部控制的演变一般认为经历了四个阶段，即内部牵制（Internal Check）阶段、内部控制制度（Internal Control System）阶段、内部控制结构（Internal Control Structure）阶段和内部控制整合框架（Internal Control Framework）阶段。我国的内部控制发展得比较晚。

1.1.1.1 内部牵制阶段

直到 20 世纪 40 年代，内部控制的发展基本上停留在内部牵制阶段——内部牵制的实践。我国在西周时，就闪烁着内部牵制制度的火花，比如“听出入以要会”，即以会计文书为依据，批准财物收支事项。西方则在美索不达米亚文化时期就已经出现了内部控制的初级形式——内部牵制的实践。在当时极为简单的财物管理活动中，经手钱财的人就用各种标志来记录财物的生产和使用情况，以防止财物的丢失和私自挪用。到 15 世纪末，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，生产资料的所有权与经营权逐渐分离，美国的企业逐渐摸索出一些组织、调节、制约和检查企业生产经营活动的办法，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全过程。

内部牵制控制的着眼点在于职责的分工和业务流程及其记录上

的交叉控制。内部控制主要通过人员配备和职责划分、业务流程、簿记系统等来完成。其目的主要是防止组织内部的错误和舞弊，通过保护组织财产来保障组织运转的有效性。

1.1.1.2 内部控制制度阶段

20 世纪 40 年代~70 年代，工业革命推动了生产关系的重大变革，股份公司相应地发展起来，与手工工厂相适应的局限于会计事项完整性的内部牵制显然已难以满足企业内部管理的现实需求，开始注重并实施工作标准化等科学方法对内部的经营管理活动进行控制。因此，以账户核对和职务分工为主要内容的内部牵制，从 20 世纪 40 年代逐步演变为由组织结构、岗位职责、人员条件、业务处理程序、检查标准和内部审计等要素构成的较为严密的内部控制系统。1949 年，美国注册会计师协会（AICPA）发表了《内部控制：系统协调的要素及其对管理部门和独立公共会计师的重要性》的特别报告，并定义：“内部控制包括一个企业内部为保护资产，审核会计数据的正确性和可靠性，提高经营效率，坚持既定管理方针而采用的组织计划及各种协调方法和措施”。这一定义，突破了与财务会计部门直接有关的控制的局限，它还包括成本控制、预算控制、定期报告经营情况、进行统计分析并保证管理部门所制定政策方针的贯彻执行等内容。

这一阶段内部控制开始有了内部会计控制和内部管理控制的划分，主要是通过形成和推行一套内部控制制度来实施控制。内部控制的目标除了保护组织财产的安全之外，还包括增进会计信息的可靠性、提高经营效率和遵循既定的管理方针。

1.1.1.3 内部控制结构阶段

20 世纪八九十年代，由于审计模式的发展与变革推动内部控制发展，内部控制的发展进入内部控制结构阶段。经过业界的不断探索，1986 年，最高审计机关国际组织对内部控制重新定义：“内部控制作为完整的财务和其他控制体系，包括组织结构、方法程序和内部审计。这是由管理者根据总体目标而建立的，目的在于帮助企

业经营活动合理化，具有经济性、效率性和效果性；保证管理决策的贯彻；维护资产和资源的安全；保证会计记录的准确和完整，并提供及时、可靠的财务和管理信息。”由于审计“期望差距”的存在，管理环境开始被纳入内部控制的视线，并引起内部控制各要素的重新划分与结构整合。其标志是1988年AICPA发布了《审计准则公告第55号》，以“内部控制结构”的概念取代了“内部控制制度”，并指出“企业内部控制结构包括为提供达到企业特定目标的合理保证而建立的各种政策和程序。”公告认为内部控制结构由控制环境、会计制度和控制程序三个要素构成。我国在这一时期重视自身研究，同时借鉴国外内部控制研究成果，1986年财政部颁发《会计基础工作规范》，其中对内部控制作了明确的规定。

内部控制结构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。

1.1.1.4 内部控制整合框架阶段

随着企业组织形式与经营业务的发展，人们对内部控制的认识不断深化，内部控制被分为控制机制与控制方法两个层次。控制机制是内部控制的前提与条件，控制方法是内部控制的关键。过去对控制机制尤其是对内部控制的权力配置机制的忽视是影响内部控制功能发挥的重大障碍。因此，要深化对控制机制的研究，并把它内化、整合为一个有机的框架。于是内部控制的发展进入最高发展阶段。

1992年美国资助组织委员会（COSO）发布了指导内部控制实践的纲领性文件——COSO研究报告《内部控制——整体框架》，并于1994年进行了增补。这份报告提出了内部控制的三项目标和五大要素，标志着内部控制进入一个新的发展阶段。COSO委员会指出：“内部控制是由企业董事会、经理阶层以及其他员工实施，为财务报告的可靠性、经营活动的效率和效果、相关法律法规的遵循性等目标的实现而提供合理保证的过程”，同时指出内部控制由控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监控五要素构成。

1.1.2 企业内部控制的要素

1.1.2.1 企业内部控制的三要素说

1988年，AICPA发布了《审计准则公告第55号》，公告认为内部控制结构由控制环境、会计制度和控制程序三个要素构成。控制环境反映组织的各个利益关系主体对内部控制的态度、看法和行为；会计制度规定各项经济业务的确认、分析、归类、记录和报告方法，旨在明确各项资产、负债的经营管理责任；控制程序是管理当局所确定的方针和程序，以保证达到一定的目标。管理环境开始被纳入内部控制的视线，并以“内部控制结构”的概念取代了“内部控制制度”。不过，这一分类方法很快就被企业内部控制的五要素说所替代。

1.1.2.2 企业内部控制的五要素说

1992年，美国COSO委员会指出，内部控制由控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监控五要素构成。

(1) 控制环境。控制环境提供企业纪律与架构，塑造企业文化，并影响企业员工的控制意识，是所有其他内部控制组成要素的基础。控制环境的因素具体包括：诚信的原则和道德价值观、评定员工的能力、董事会和审计委员会、管理哲学和经营风格、组织结构、责任的分配与授权、人力资源政策及实务。

(2) 风险评估。每个企业都面临来自内部和外部的不同风险，这些风险都必须加以评估。评估风险的先决条件是制定目标。风险评估就是分析和辨认实现所定目标可能发生的风险。具体包括：目标、风险、环境变化后的管理等。

(3) 控制活动。企业管理阶层辨识风险，继之应针对这种风险发出必要的指令。控制活动是确保管理阶层的指令得以执行的政策及程序，如核准、授权、验证、调节、复核营业绩效、保障资产安全及职务分工等。控制活动在企业内的各个阶层和职能之间都会出现，这主要包括：高层经理人员对企业绩效进行分析、直接部门管

理、对信息处理的控制、实体控制、绩效指标的比较、分工。

(4) 信息与沟通。企业在其经营过程中，需按某种形式辨识、取得确切的信息，并进行沟通，以使员工能够履行其责任。信息系统不仅处理企业内部所产生的信息，同时也处理与外部的事项、活动及环境等有关的信息。企业所有员工必须从最高管理阶层清楚地获取承担控制责任的信息，而且必须有向上级部门沟通重要信息的方法，并对外界顾客、供应商、政府主管机关和股东等做有效的沟通。主要包括：信息系统、沟通。

(5) 监控。内部控制系统需要被监控。监控是由适当的人员，在适当及时的基础上，评估控制的设计和运作情况的过程。监控活动由持续监控、个别评估所组成，可确保企业内部控制能持续有效地运作。具体包括：持续的监控活动、个别评估、报告缺陷。

同以往的内部控制理论及研究成果相比，COSO 报告强调：第一，内部控制的对象是企业整个运行过程中的所有要素，必须对构筑企业整体的内部控制框架，包括组织赖以存在的环境因素、内部控制的机制与程序、信息流动等进行全面的考虑与分析。第二，内部控制受企业董事会、管理阶层及其他员工的影响，内部控制的好坏完全取决于制定并执行控制政策和程序的人的素质与观念，如管理者的管理风格与经营理念、内部控制意识等，故应特别重视人的因素；反过来，内部控制也影响着人的行动。第三，企业内部控制并非只是一个机械的规定或一项制度，管理者应当根据环境条件的变化采取不同的激励与约束措施，灵活地选取适当的控制方式与方法，即内部控制是一个发现问题、解决问题、发现新问题、解决新问题的循环往复的“动态过程”。第四，在现代竞争日趋激烈的社会，任何组织必然面临其内外两方面因素所导致的各种风险，因此管理者必须及时对各种可能的风险加以反映和评估，采取适当的控制措施，以保证内部控制的效率和效果。第五，必须综合采用自然科学和社会科学的各种方法，包括定量分析和定性分析相结合的方法，使内部控制设计的政策、程序与控制措施科学化、合理化与标准化。第六，内部控制是企业管理者采取的一系列控制措施的有机结合，但是不管内部控制的设计、执行如何完善，它也只能为管理

者实现组织目标提供合理保证。第七，内部控制本身并不是目的，而是实现组织目标的一种手段或工具。由此可见，内部控制整体框架为关注内部控制的有关各方提供了一个普通认可、内涵统一的内部控制概念框架和评价方法，其涵盖的范围比以往任何一个概念都更为广泛。

我国2006年颁布的《中国注册会计师独立审计准则第1211号——了解被审计单位及其环境并评估重大错报风险中》提及内部控制包括下列要素：控制环境、风险评估过程、控制活动、信息系统与沟通、对控制的监督五要素。这与国际上的普遍说法基本相同。

1.1.3 企业内部控制的特征

1.1.3.1 内部控制基本特征

内部控制（Internal Control）中的英文 control，不仅意指控制，还有管理、核实、检验、调节、监督指导等含义，所以一般称之为监控，即规范与监督企业的经营活动，其目的是完成设定的目标。因此“控制”应代表“有效率与有效能地经营企业”，包含“激励”及“绩效衡量”的含义，以缓和其生硬僵化，并得以延伸扩展制度的弹性。汉语中所指的控制，有检讨或检对之意，即检验事物的实际发展是否符合预期的状况，因而内部控制并非是要备有成文规定的具体制度，而是在企业组织规划、管理办法以及各种作业程序中，应用内部控制原则、技术、方法，以贯彻实施既定政策。因此，它一般应具有以下特征：

（1）全面性。即内部控制是对企业组织一切业务活动的全面控制，而不是局部性控制。它不仅要控制考核财务、会计、资产、人事等政策计划执行情况，还要进行各种工作分析和作业研究，并及时提出改善措施。

（2）经常性。即内部控制不是阶段性和突击性工作，它涉及各种业务的日常作业与各种管理职能的经常性检查考核。

（3）潜在性。即内部控制行为与日常业务与管理活动并不能明显地割裂开来，而是隐藏与融汇在其中。不论采取何种管理方式，