

企业内部控制配套指引培训指定教材

企业内部控制配套指引 讲解

企业内部控制编审委员会 编著

企业内部控制应用指引
企业内部控制评价指引
企业内部控制审计指引



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

企业内部控制配套指引培训指定教材

企业内部控制配套指引 讲 解

企业内部控制编审委员会 编著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业内部控制配套指引讲解 / 《企业内部控制》编审委员会编著. —上海: 立信会计出版社, 2011. 6

ISBN 978-7-5429-2984-6

I. ①企… II. ①企… III. ①企业内部管理—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 116941 号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 张 蕾

企业内部控制配套指引讲解

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路 2230 号

电 话 (021) 64411389

网 址 www.lixinaph.com

网上书店 www.shlx.net

经 销 各地新华书店

邮政编码 200235

传 真 (021) 64411325

电子邮箱 lxaph@sh163.net

电 话 (021) 64411071

印 刷 北京佳顺印务有限公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 17.75

字 数 271 千字

版 次 2011 年 6 月第 1 版

印 次 2011 年 6 月第 1 次

印 数 1—20000

书 号 ISBN 978-7-5429-2984-6/F

定 价 30.00 元

如有印订差错, 请与本社联系调换



前 言

内部控制是由企业董事会、监事会、经理层和全体员工实施的、旨在实现控制目标的过程。内部控制的目标是合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，促进企业实现发展战略。因此，在现代企业中，完善的内部控制体系能够发挥以下重要作用：

一是能够保护企业财产物资的安全完整。内部控制制度对财产物资的保管和使用采取各种控制手段，可以防止和减少财产物资被损坏，杜绝浪费、贪污、盗窃、挪用和不合理使用等问题的发生。

二是能够提高企业会计资料的正确性和可靠性。正确、可靠的会计数据是企业经营管理者了解过去、控制目前、预测未来、作出决策的必要条件，而内部控制系统通过制定和执行业务处理程序，科学进行职责分工，使会计资料在相互牵制的条件下产生，从而有效防止错误和弊端的发生，保证会计资料的正确性和可靠性。

三是能够保证国家对企业的宏观控制。国家制定的一系列财经纪律及法规，都要求企业通过建立内部控制制度来落实。企业通过实施内部控制制度可以进行自我约束，遵循国家的财经纪律和法规。



四是能够保证企业高效率经营。科学的内部控制制度，能够合理地对企业内部各个职能部门和人员进行分工控制、协调和考核，促使企业各部门及人员履行职责、明确目标，保证企业的生产经营活动有序、高效地进行。

为了促进企业建立、实施和评价内部控制，规范会计师事务所内部控制审计行为，根据国家有关法律法规和《企业内部控制基本规范》（财会〔2008〕7号），中华人民共和国财政部会同中国证券监督管理委员会、中华人民共和国审计署、中国银行业监督管理委员会、中国保险监督管理委员会制定了《企业内部控制应用指引第1号——组织架构》等18项应用指引、《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》（以下合称企业内部控制配套指引），于2010年4月26日发布，要求自2011年1月1日起首先在境内外同时上市的公司施行，自2012年1月1日起扩大到在上海证券交易所、深圳证券交易所主板上市的公司施行；在此基础上，择机在中小板和创业板上市公司施行；同时，鼓励非上市大中型企业提前执行。企业内部控制配套指引的出台，对我国企业内部控制规范体系的建设而言，意义十分深远。一是此举标志着我国“以防范风险和控制舞弊为中心、以控制标准和评价标准为主体，结构合理、层次分明、衔接有序、方法科学、体系完备”的企业内部控制规范体系建设目标基本建成，是继我国企业会计准则、审计准则体系建成并有效实施之后的又一项重大系统工程，也是财政、审计、证券监管、银行监管、保险监管和国有资产监管部门贯彻落实科学发展观、服务经济发展方式转变的重大举措。二是此举对防范企业风险、规范企业管理、促进企业可持续发展具有积极的推动作用。三是此举将全面提升企业经营管理水平、增强我国企业的国际竞争力，是我国应对国际金融危机的制度安排。

为了深入贯彻实施企业内部控制规范，确保实施工作平稳、有序、顺利进行，当前的首要任务就是要大力宣传并认真组织学习企业内部控制配套指引的各项内容。为了帮助各上市公司和相关大中型企业能够更快、更好地领悟企业内部控制配套指引的全部内容并加以应用，特组织有关专家撰写了《企业内部控制配套指引讲解》一书。本书的出版就是希望通过对每一项指引内容深入、详细的剖析，一方面使得上市公司和各相关大中型企业能够尽快对本单位现行的内部控制制度和管理要求进行梳理、优化；

另一方面使得上市公司和各相关大中型企业能够尽早建立健全适合本单位实际的内部控制体系。另外，希望本书也能成为各级、各类内部控制规范宣传、学习、培训的辅助教材，有助于宣传、学习、培训的推进，提高宣传、学习、培训的实际效果。

本书按照 2010 年 4 月 26 日发布的《企业内部控制配套指引》的具体项数，共分为二十章，每一项指引各成一章。其中，第一至第十八章是《企业内部控制应用指引第 1 号——组织架构》等 18 项应用指引的讲解，第十九章是《企业内部控制评价指引》的讲解，第二十章是《企业内部控制审计指引》的讲解。每一章均由二部分组成。第一部分是指引的具体内容。第二部分是文字讲解部分，这一部分通过对每一项指引中核心内容的详细剖析，加深企业对各项指引的理解，使得内容更为具体、读者更易掌握。比如：在第一章《组织架构》中，重点从组织架构概述、应当关注的风险、企业组织架构的组织领导、企业组织架构的设计程序、企业组织架构的设计方法、企业组织架构的运行程序以及企业组织架构运行中的注意事项等七个方面对指引进行剖析。

由于撰写者的水平有限，本书难免存在一些不足之处，恳请广大读者批评指正。

企业内部控制编审委员会

目 录

第一章 组织架构	1
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	1
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	3
一、组织架构概述	3
二、企业组织架构应当关注的风险	4
三、企业组织架构的组织领导	5
四、企业组织架构的设计程序	6
五、企业组织架构的设计方法	7
六、组织架构的运行程序	10
七、组织架构运行中的注意事项	12
第二章 发展战略	15
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	15
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	17
一、企业发展战略概述	17
二、企业发展战略应关注的风险内容	18
三、企业发展战略的制定	19
四、企业发展战略的实施	22



第三章 人力资源	25
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	25
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	27
一、人力资源概述和人力资源风险防范	27
二、人力资源的引进与开发	28
三、人力资源的使用和退出	32
第四章 社会责任	35
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	35
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	38
一、社会责任概述	38
二、我国企业在履行社会责任中存在的风险	39
三、推动企业履行社会责任的执行	40
四、加强对企业履行社会责任的督导	44
第五章 企业文化	46
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	46
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	48
一、企业文化概述	48
二、企业实行企业文化管理应关注的风险	49
三、企业文化的建设程序	50
四、企业文化建设中的注意事项	53
五、企业文化的评估	54
六、企业文化评估的注意事项	57
第六章 资金管理	59
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	59
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	64
一、资金管理概述	64
二、筹资管理	65
三、投资管理	68
四、营运资金管理	72
第七章 采购业务	76
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	76

第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	79
一、采购业务概述	79
二、采购业务内部控制的目标	79
三、采购业务内部控制应遵循的原则	80
四、采购业务内部控制存在的风险	81
五、采购业务的执行	82
六、采购及付款业务的风险应对	85
七、采购业务的内部控制应注意的问题	88
第八章 资产管理	89
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	89
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	93
一、资产管理概述	93
二、存货管理	94
三、固定资产管理	98
四、无形资产管理	103
第九章 销售业务	108
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	108
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	110
一、销售业务概述	110
二、企业销售业务中应关注的风险	111
三、企业销售业务流程控制	111
四、销售合同签订中的控制	113
五、销售货款收回中的控制	113
六、销售业务中的信用管理	114
七、销售折让与销售退回中的控制	115
第十章 研究与开发	117
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	117
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	119
一、研究与开发概述	119
二、研究与开发应当关注的风险	120
三、研究与开发的风险应对	122



第十一章 工程项目	125
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	125
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	130
一、工程项目的概述	130
二、工程项目的主要业务控制	130
三、工程项目成本与费用的概述	138
四、工程项目评估的内容	139
五、工程项目的投资估算的内容	142
六、建筑工程施工招标文件的编制应注意的事项及文件 内容	143
七、建设工程施工合同文件的组成及优先解释顺序	145
第十二章 担保业务	146
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	146
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	149
一、担保业务控制概述	149
二、企业实行担保业务应关注的风险	150
三、担保业务主要流程及其内部控制	151
四、担保业务调查评估	153
五、担保业务的授权审批	154
六、担保业务评估与审批控制	155
七、担保业务的执行	156
八、担保业务监测	158
九、担保业务的监督检查	159
第十三章 业务外包	161
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	161
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	163
一、业务外包概述及背景	163
二、业务外包的类型	164
三、业务外包的风险	166
四、业务外包承包方的选择	167
五、业务外包的执行和实施	168

六、企业实施业务外包应注意的问题	172
第十四章 财务报告	173
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	173
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	176
一、财务报表内部控制的概述	176
二、财务报表内部控制的目标	177
三、财务报表内部控制的内容	177
第十五章 全面预算	180
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	180
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	183
一、全面预算概述	183
二、实行全面预算管理应当关注的风险	184
三、全面预算的工作组织	185
四、全面预算的编制程序	186
五、全面预算的编制方法	187
六、全面预算的执行控制	189
七、全面预算的分析控制	189
八、全面预算的考核控制	192
第十六章 合同管理	194
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	194
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	197
一、合同管理概述	197
二、企业实行合同管理应关注的风险	198
三、企业实行合同管理的组织领导	198
四、合同管理当中的合同订立	199
五、合同管理当中的合同履行	201
六、合同管理的考核	202
七、合同管理中的注意事项	203
第十七章 内部信息传递	210
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	210
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	212



一、内部信息传递的理解	212
二、企业内部信息的主要形式	213
三、企业内部信息有效应具备的特点	214
四、建立信息收集、加工机制	214
五、信息传递方式	214
六、完善信息传递机制	215
七、加强信息技术的运用	216
八、建立投诉制度	216
第十八章 信息系统	217
第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容	217
第二部分 企业内部控制应用指引的讲解	220
一、信息系统概述	220
二、信息系统的开发步骤	222
三、信息系统开发中常见的一些问题	225
四、信息系统安全	227
第十九章 企业内部控制评价指引	232
第一部分 企业内部控制评价指引的基本内容	232
第二部分 企业内部控制评价指引的讲解	236
一、内部控制评价概述	236
二、内部控制评价的内容	239
三、内部控制评价的程序	245
四、内部控制缺陷的认定	246
五、内部控制评价报告	249
第二十章 企业内部控制审计指引	251
第一部分 企业内部控制审计指引的基本内容	251
第二部分 企业内部控制审计指引的讲解	261
一、内部控制审计的含义	261
二、财务报告内部控制与非财务报告内部控制	262
三、内部控制审计与财务报表审计的整合（整合审计）	263
四、内部控制审计的计划工作	263
五、对企业内部审计工作的利用	264

六、自上而下的审计方法	264
七、两个层面的内部控制测试	265
八、内部控制测试的方法	265
九、测试运行有效性	266
十、评价内部控制缺陷	266
十一、对内部控制缺陷的处理	267
十二、取得企业签署的书面声明	267
十三、内部控制审计报告的类型	268
十四、对非财务报告内部控制缺陷的处理	269
十五、期后事项	269
十六、编制审计工作底稿	269

第一章 组织架构

第一部分 企业内部控制应用指引的基本内容

企业内部控制应用指引第1号——组织架构

第一章 总 则

第一条 为了促进企业实现发展战略，优化治理结构、管理体制和运行机制，建立现代企业制度，根据《中华人民共和国公司法》等有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，制定本指引。

第二条 本指引所称组织架构，是指企业按照国家有关法律法规、股东（大）会决议和企业章程，结合本企业实际，明确股东（大）会、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。

第三条 企业至少应当关注组织架构设计与运行中的下列风险：

（一）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。

（二）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。

第二章 组织架构的设计

第四条 企业应当根据国家有关法律法规的规定，明确董事会、监事会和经理层的职责权限、任职条件、议事规则和工作程序，确保决策、执行和监督相互分离，形成制衡。

董事会对股东（大）会负责，依法行使企业的经营决策权。可按照股东（大）会的有关决议，设立战略、审计、提名、薪酬与考核等专门委员会，明确各专门委员会的职责权限、任职资格、议事规则和工作程序，为董事会科学决策提供支持。

监事会对股东（大）会负责，监督企业董事、经理和其他高级管理人员依法履行职责。

经理层对董事会负责，主持企业的生产经营管理工作。经理和其他高级管理人员的职责分工应当明确。

董事会、监事会和经理层的产生程序应当合法合规，其人员构成、知识结构、能力素质应当满足履行职责的要求。

第五条 企业的重大决策、重大事项、重要人事任免及大额资金支付业务等，应当按照规定的权限和程序实行集体决策审批或者联签制度。任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策意见。

重大决策、重大事项、重要人事任免及大额资金支付业务的具体标准由企业自行确定。

第六条 企业应当按照科学、精简、高效、透明、制衡的原则，综合考虑企业性质、发展战略、文化理念和管理要求等因素，合理设置内部职能机构，明确各机构的职责权限，避免职能交叉、缺失或权责过于集中，形成各司其职、各负其责、相互制约、相互协调的工作机制。

第七条 企业应当对各机构的职能进行科学合理的分解，确定具体岗位的名称、职责和工作要求等，明确各个岗位的权限和相互关系。

企业在确定职权和岗位分工过程中，应当体现不相容职务相互分离的要求。不相容职务通常包括：可行性研究与决策审批；决策审批与执行；执行与监督检查等。

第八条 企业应当制定组织结构图、业务流程图、岗（职）位说明书和权限指引等内部管理制度或相关文件，使员工了解和掌握组织架构设计



及权责分配情况，正确履行职责。

第三章 组织架构的运行

第九条 企业应当根据组织架构的设计规范，对现有治理结构和内部机构设置进行全面梳理，确保本企业治理结构、内部机构设置和运行机制等符合现代企业制度要求。

企业梳理治理结构，应当重点关注董事、监事、经理及其他高级管理人员的任职资格和履职情况，以及董事会、监事会和经理层的运行效果。治理结构存在问题的，应当采取有效措施加以改进。

企业梳理内部机构设置，应当重点关注内部机构设置的合理性和运行的高效性等。内部机构设置和运行中存在职能交叉、缺失或运行效率低下的，应当及时解决。

第十条 企业拥有子公司的，应当建立科学的投资管控制度，通过合法有效的形式履行出资人职责、维护出资人权益，重点关注子公司特别是异地、境外子公司的发展战略、年度财务预决算、重大投融资、重大担保、大额资金使用、主要资产处置、重要人事任免、内部控制体系建设等重要事项。

第十一条 企业应当定期对组织架构设计与运行的效率和效果进行全面评估，发现组织架构设计与运行中存在缺陷的，应当进行优化调整。

企业组织架构调整应当充分听取董事、监事、高级管理人员和其他员工的意见，按照规定的权限和程序进行决策审批。

第二部分 企业内部控制应用指引的讲解

一、组织架构概述

组织架构是指企业按照国家有关法律法规、股东（大）会决议和企业章程，结合本企业实际，明确股东（大）会、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。为了保证公司营运的效率，优化治理结构、管理体制和运行机制，组织架构的合理安排很重要。企业的组织架构是内部控制的实施载体。建立适当的组织架构，可以科学合理地设置企业内部机构与岗位，确



定机构与岗位职责以及各个机构、岗位间的相互关系，是对人流、物流、信息流实现有效控制的基本前提。

在一些规模庞大、管理完善的企业当中，我们发现每天都会出现这样或那样的大大小小的乱象。其背后的主要原因是企业与社会在快速发展，而企业的组织架构重复或不适宜新的、快速进步的社会或市场外部环境，造成了整个企业上下、无数的混乱与冲突结合起来，结果就是绩效不彰、成本居高不下、竞争优势丧失、士气低落，以及丧失培养管理人才的契机。在“两权”分离的情况下，有效的法人治理结构是内部控制制度的组织保障，有助于克服经营管理层的机会主义等行为，为企业内部监督提供良好的控制环境。

二、企业组织架构应当关注的风险

(1) 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。目前，我国大多数企业的法人治理结构都是流于形式和表面文章。法人治理结构尚存在诸多的不足，影响了内部控制作用的发挥。有的企业形式上虽也建立了董事会、监事会，但真正的法人治理机构并未到位，董事会和经营班子基本上是一套人马，一年开几次董事会，就是在形式上过过堂，顾不上什么授权和监管；另外一些企业虽然聘任了经营班子，但实际工作中董事会的监控作用严重弱化，经常只有一个虚职，这些都谈不上内部控制，根本不能有效地制定科学的决策。

一些企业的治理结构虽有名也有实，但企业内部控制仍然局限于纯粹的内部控制，还没有上升到以风险为导向的管理，这样很容易造成企业对风险的控制缺乏主动性，成为事后控制。管理者这种内部控制意识，造成企业经营决策失误、风险较大，从而导致企业经营的失败。

(2) 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。内部机构设计的不合理也是应当注意的问题。如许多企业由于成本的原因没有单独的审计部门，或由于管理者的个人喜好，或者将审计部门与财务部门混为一起，或者由会计人员兼任审计工作，监管工作完全流于形式。这样造成各个部门、管理人员之间权责交叉，缺少相互的制约。在一些企业高层管理者的权力高度集