

# 企业内部控制 与风险管理研究

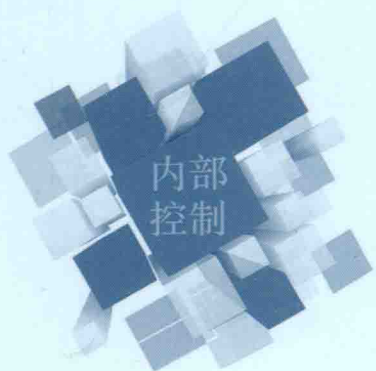
段景田 著



内部  
控制

 中国农业出版社

欢迎登录：中国农业出版社网站  
www.ccap.com.cn



封面设计：陈 媛  
版式设计：杨 婧

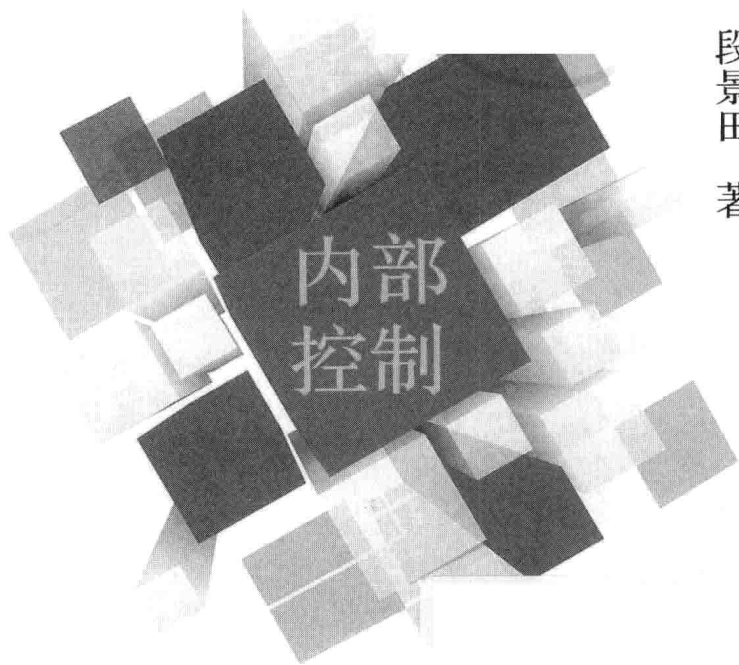
ISBN 978-7-109-20229-0



定价：46.00元

# 企业内部控制 与风险管理研究

段景田 著



中国农业出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业内部控制与风险管理研究/段景田著. —北京:  
中国农业出版社, 2015. 5  
ISBN 978-7-109-20229-0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 043423 号

中国农业出版社出版  
(北京市朝阳区麦子店街 18 号楼)  
(邮政编码 100125)  
责任编辑 孙鸣凤

---

北京中兴印刷有限公司印刷 新华书店北京发行所发行  
2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月北京第 1 次印刷

---

开本: 700mm×1000mm 1/16 印张: 15.5  
字数: 320 千字  
定价: 46.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

## 序 言

随着我国经济快速发展，企业间市场竞争的加剧，一大批企业因内部控制缺失或失效引发违规经营、财务舞弊、会计造假，甚至企业倒闭破产等案例亦时有发生，企业只有进一步建立健全科学有效的内部控制制度，增强防范风险意识，才能真正有效地增强市场竞争力。

为了进一步加强企业内部控制，提高企业的风险管理意识，作者结合当前企业内部控制和风险管理工作实践，按照《企业内部控制基本规范》《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》，围绕企业加强内部控制和风险管理等问题，撰写了63篇调研报告和学术论文，系统、全面、完整地从不不同角度阐述企业内部控制和风险管理等相关问题，提出了解决企业内部控制和加强风险管理的具体方法及策略，文章力求清晰透彻，深入浅出，便于掌握。

全书共分上、下两篇，上篇为企业内部控制篇，主要从企业建立内部控制原则，抓好内部控制方法，分析从整体上如何建立职务分工控制、授权批准控制、会计系统控制、财产保全控制、内部审计控制、人力资源控制、合同协议控制、信息系统控制、内部预算控制、内部评价控制等，阐述从业务层面上如何抓好货币资金内部控制、固定资产内部控制、存货内部控制、成本费用内部控制、销售内部控制、工程项目内部控制、投资项目内部控制、筹资项目内部控制、担保内部控制等问题。下篇为企业风险管理篇，指出要从企业风险管理方法、风险识别、风险衡量、风险评价、风险管理决策、风险防范等方面加强风险管理，并解决如何建立财务危机预警

系统和重整挽救危困企业等问题。

本书在撰写过程中，参考了大量我国现有报刊、书籍及相关的法律、法规，在此谨对原作者致以深深的谢意！由于作者本人理论水平所限，书中所提观点尚待推敲，敬请读者批评指正。

段景田

2014年12月15日

## 序 言

## 上篇 企业内部控制

企业抓好内部控制的方法	3
建立企业内部控制的原则	8
浅议企业内部控制应重点抓好关键控制点	11
企业应建立内部牵制制度	14
企业应加强内部不相容职务分离控制	16
企业应抓好会计系统控制	19
企业应抓好财产保全控制	21
加强企业内部审计控制	24
企业应抓好人力资源的控制	28
企业应加强合同控制	31
企业应加强信息技术系统安全控制	34
建立全面预算控制是加强企业内部控制的一项重要措施	39
加强企业全面预算编制环节的内部控制	43
加强企业全面预算执行环节的内部控制	46
浅议预算管理与内部控制的关系	49
农垦企业应抓好全面预算管理工作	51
对农垦企业编制财务预算方法的调查	55
编制企业财务预算要掌握好预算平衡	59
强化财务预算监督是严格执行财务预算的重要措施	62
抓好预算调整, 确保财务预算的执行	65
企业应建立内部控制评价体系	68
农垦企业应抓好货币资金的内部控制	72
对农垦企业加强货币资金内部控制的探讨	77
企业资金营运内部控制的关键控制点及控制措施	81

对加强农垦企业财务收支内部控制的几点建议 .....	83
加强企业固定资产的内部控制 .....	87
企业应抓好无形资产的内部控制 .....	91
企业要抓好存货中采购业务的内部控制 .....	94
企业应抓好成本费用的控制 .....	96
企业应抓好产品赊销账款业务的内部控制 .....	102
企业应加强应收账款的管理 .....	105
抓好企业工程项目内部控制 .....	111
企业应抓好长期投资业务的内部控制 .....	115
企业投资活动内部控制的关键控制点及控制措施 .....	118
加强企业筹资业务内部控制 .....	120
企业筹资活动内部控制的关键控制点及控制措施 .....	123
企业应加强担保业务的内部控制 .....	125
对中小企业融资担保问题的探讨 .....	128
企业应抓好内部控制工作 .....	131
加强农垦企业内部控制的几点建议 .....	136
加强中小企业内部控制的几点建议 .....	141
对企业集团加强财务控制的探讨 .....	145
企业集团应进一步加强内部财务控制 .....	151

## 下篇 企业风险管理

企业风险管理的方法 .....	159
抓好企业风险识别工作的几点建议 .....	162
浅议企业风险衡量 .....	166
企业应抓好风险评价工作 .....	172
企业应做好风险管理决策 .....	175
浅议企业风险管理决策效果评价 .....	180
企业经营风险的防范及对策 .....	183
企业投资风险的防范及对策 .....	186
企业筹资风险的防范及对策 .....	188
企业财务风险的防范及对策 .....	190
农垦企业应加强财务风险管理 .....	193
企业应加强应收账款的信用风险管理 .....	198



企业应建立财务危机预警系统·····	200
农垦企业应重视财务危机管理·····	205
实施财务重整挽救危困企业的几点建议·····	209
加强企业风险管理的几点建议·····	214
对构建农垦企业经营风险防范体制的几点建议·····	219
对中小企业融资风险防范与控制的探讨·····	223
对中小企业融资及加强风险管理有关问题的探讨·····	227
对民营中小企业信息披露方面存在问题的剖析·····	233
参考文献·····	236



上 篇

企业内部控制



# 企业抓好内部控制的方法

企业内部控制的方法，是企业为了实现内部控制的目标而采取的各项控制的方法、制度和措施等，它由组织计划，保护财产物质，确保相关信息的准确性、可靠性以及有关的记录、方法、程序和控制措施等构成。企业内部控制的方法主要有：不相容职务分离控制、授权批准控制、会计系统控制、全面预算控制、财产保全控制、风险控制、电子信息技术控制、内部报告控制、内部稽核控制和绩效考评控制等。

## 一、不相容职务分离控制

企业不相容职务是指那些如果一个人担任，既可能发生错误和“舞弊”行为，又可能掩盖其错误和弊端行为的职务，不相容职务分离控制的核心是“内部牵制”，它要求每项业务都要经过两个或两个以上部门或人员的处理，使得每个人或部门的工作必须与其他人或部门的工作相一致或相联系，并受其监督和制约。不相容职务分离控制的要求是：一是企业各项经济业务的处理应有合理分工，任何经济业务处理程序都必须分为授权、执行、记录、核查 4 种职务；二是不相容职务应当严格分工，在经济业务处理的授权、执行、记录、核查 4 项职务中，除了授权批准职务可以与核查职务相容，其他各项职务之间都是不相容的；三是职务分离要以组织机构设置加以稳定和保障，企业内部要有稳定良好的公司治理结构，科学合理划分权力；四是要实行岗位转换和强制休假制度，企业应当结合岗位特点和重要程度，明确关键岗位员工轮岗的期限和有关要求，建立规范的岗位轮换制度。

## 二、授权批准控制

授权批准控制是在职务分离控制的基础上，由企业权力机构明确规定有关业务经办人员的职责范围和业务处理权限与责任，使所有的业务经办人员在办理每项经济业务时都能得到适当的授权，并在授权范围内办理有关经济业务，承担相应的经济责任和法律责任。对于业务执行者来说，授权批准控制要求执行的业务必须得到授权，并严格按照授予的权限执行有关业务。授权批准控制分为一般授权和特殊授权：一般授权也叫常规授权，是指以书面文件的形式长

期性授予一定的经济业务管理人员执行常规经济业务的权限；特殊授权也叫特别授权，是指以领导特批的形式临时性地授予经济业务管理人员执行特殊经济业务的权限。企业要处理好一般授权和特殊授权的关系，关键是要根据企业的具体情况界定常规业务和特殊业务的范围，常规经济业务是指经常发生的，可以预见其发生时间、规模、方式、内容等要素的，不是很重要的经济业务；特殊业务是指那些偶发的、突发的、难以预见的经济业务或经济业务比较重要的，显然，重要经济业务的确定又是正确划分一般授权和特殊授权的核心。

### 三、会计系统控制

会计系统控制要求单位依据《中华人民共和国会计法》和国家统一的会计制度，制定适合本单位的会计制度，明确会计凭证、会计账簿和财务报告的处理程序，建立和完善会计档案保管和会计工作交接办法，实行会计人员岗位责任制，充分发挥会计的监督职能，其主要内容有：一是实行复式记账法，复式记账法对发生的每一项业务，都要以相等的金额，在相关联系的两个或两个以上的账户进行平行登记，它是以会计等式为理论依据的一种记账方法。二是建立会计凭证，即利用会计凭证对企业的经济业务活动进行控制，凭证是记录经济业务活动的文件，也是明确经济责任的原始凭证，其功能是传递有关信息。包括原始凭证和记账凭证，会计工作要为科学决策、考核工作业绩和经营效率服务，就必须建立种类齐全、相互牵制、连续编号的内部凭证制度，良好的凭证控制制度是整个内部会计控制制度发挥有效作用的前提。三是合理设置账户，登记会计账户是利用复式记账法，将每一笔经济业务发生后都以相等的金额同时分类登记于两个或两个以上相互联系的账户，这样账户之间的信息就具有相应的对应关系。登记账簿是按账户分别设置的具有专门格式并以一定形式联结在一起的账页组成，用以对全部经济业务进行全面系统、连续、分类的登记记录和核算的簿籍。四是财务报告控制，财务报告是综合而总括地反映经济业务，提供会计信息的一种书面文件式报告，目前编制的财务报告主要有资产负债表、损益表、现金流量表。

### 四、全面预算控制

全面预算是指企业结合整个目标及资源调配的能力，经过合理预测，综合计算和全面平衡，对当年或者超过一个年度的生产经营和财务事项进行相关经费收支计划及安排的过程。全面预算是在预测与决策的基础上，按照规定的目标和内容对企业未来的销售、生产、成本、现金流入与流出等有关方面，以企

业权力机构批准的计划的形式具体地、系统地反映出来，以便企业有效控制和考核业绩，据以组织与协调全面的生产经营活动，完成企业的生产经营管理目标。因此，全面预算的制定、审批、执行和考核就是全面预算控制，它是企业一项重要的预防性控制形式。其主要内容有：一是经营预算，即指与企业日常业务直接相关，具有实际商业性质的基本业务活动的预算，主要有销售预算、生产预算、直接消耗与采购预算、直接人工预算、制造费用预算、产品成本预算、期末存货预算、销售与管理费用预算等；二是财务预算，即指与企业现金收支、经营成果和财务状况有关的各项预算，包括现金预算、损益预算、资产负债预算、现金流量预算等；三是专项投资决策预算，主要涉及非流动资产投资即资本性支出预算，如固定资产的购置、改进、扩建、更新等，都必须在投资项目可行性研究的基础上编制投资预算。

## 五、财产保全控制

财产保全主要是针对流动资产、固定资产及其他资产，规定其采购、验收、入库、领用、计量、维修、盘点等职责、权限、程序和手续。财产保全控制要求单位限制未经授权的人员对财产的直接接触，采取定期盘点、财产记录、账实核对、财产保险等措施，确保各种财产的安全完整。一是限制接触资产记录，为了保护所有资产的安全完整，企业所有资产的书面记录、特别是会计记录，必须由得到授权的人员或档案机构专门保管，经手人或机构不得以任何方式从保管人员或档案机构接触或拿出这些资产记录，需要查阅财产记录者也必须得到企业权力机构负责人的审批同意。二是限制处置、调动资产，资产处置必须得到领导授权审批，重大资产处置决策还必须得到领导集体授权做出决定。三是定期盘点清查。企业应当指派独立于财产保管和记录的人员（如审计人员）定期或不定期地对库存现金、有价证券、存货、固定资产等进行盘点，并将盘点结果与相关财产的会计记录进行核对，以查明实物资产的保管是否存在问题或实物资产账面记录是否真实、完整、正确。四是严格财产记录的保护，要求合理设置实物财产类账簿种类和格式，尽可能采用永续盘存制进行实物财产明细账的核算，并进行经常账实核对，发现盘亏盘盈，应及时查明原因申报处理，以确保账实相符；要妥善保管财产记录，财产的会计记录应妥善保管，以防止被篡改、盗窃毁坏及非法销毁等情况的发生。五是投保财产保险，即对各项财产物质投保意外灾害险、盗窃险、责任险等财产保险。

## 六、风险控制

企业风险会随着各种环境因素的变化而变化：经营环境变化、经营改制、

新产品开发、员工的聘任等。其中有来自外部的风险，主要包括政治、经济、社会、文化与自然等方面，也有来自内部的风险，主要包括决策失误、执行不力、生产故障等。风险控制要求企业应当树立风险意识，针对风险控制点，建立有效的风险管理系统，通过风险预警、风险识别、风险评估、风险分析、风险报告等措施，对财务风险和经营风险进行全面防范和控制。

## 七、电子信息技术控制

随着电子信息技术的发展，企业利用计算机从事经营管理的方式越来越普遍，尤其是会计电算化和电子商务的发展对信息的安全性提出更严格的要求，为此，加强电子信息技术控制势在必行。电子信息技术控制要求运用电子信息技术手段建立内部控制系统，减少和消除人为操作因素，确保内部会计控制的有效实施，同时要加强财务信息系统的开发与维护、数据输入与输出、文件储存与保管、网络安全等方面的控制。电子信息技术控制的内容主要包括：一般控制，主要是对电算系统构成（人、硬件、软件）及环境的控制；应用控制，主要是对电算化活动进行的控制。

## 八、内部报告控制

企业内部报告控制要求建立和完善内部报告制度，明确相关信息的收集、分析、报告和处理程序，及时提供业务活动中的重要信息，全面反映经济活动情况，增强内部管理的时效性和针对性。企业内部报告方式通常包括例行报告、实时报告、专题报告、综合报告等。企业的内部报告系统是加强经济活动的控制、改善经营、提高效益的重要工具，内部报告系统应当内容全面，仅局限于会计核算系统的报告将无法满足企业内部控制的要求。

## 九、内部稽核控制

企业内部稽核控制是内部控制制度的重要组成部分，稽核控制是指企业会计机构内部指定专人对本企业会计凭证、会计账簿、财务会计报告及其他会计材料的正确性及其反映的经济业务事项的合理性、合法性和效益性进行日常的持续性审核检查的制度，内部稽核必须与经济业务同步进行，要进行全面的账账核对、账证核对、证证核对、账表核对、账实核对、对以前年度的账目核对、与计划和预算核对、与外单位的账目相核对。

## 十、绩效考评控制

绩效考评控制是指依据企业实际确定的与企业战略目标一致的员工工作目

标或绩效标准，采用一定的考评方法，评定员工的工作完成情况、工作职责履行程度及员工的发展情况，并将上述评定结果反馈给员工，进而进行控制的过程。绩效考评控制要制定考评控制体系，主要有考评标准、考评内容、考评主体、考评频率、考评方法、考评结果运用。

(写于 2012 年 10 月)



# 建立企业内部控制的原则

企业内部控制的原则是指对建立和设计内部控制制度具有指导性的法规和标准。没有建立和设计科学的内部控制的原则，企业内部控制制度就没有正确的原则指导，企业就不可能制定出科学的内部控制制度。根据国家《企业内部控制基本规范》有关规定和国内外成功的经验，企业在建立内部控制系统时应坚持以下几点原则：

## 一、合法而适用的原则

合法性原则要求企业建立的内部控制制度应当符合《中华人民共和国企业法》或《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国会计法》《企业内部控制基本规范》以及其他相关法规规定。适用性原则要求内部控制应当体现企业的经营规模、业务范围、业务特点、风险状况以及所处具体环境等方面的要求，并随着外部环境的变化、经营业务的调整、管理要求的提高等不断改进和完善。

## 二、全面而重要性的原则

全面性原则是指在符合企业内部控制系统要求的前提下，业务流程的设计能够覆盖经济业务活动和管理活动的各个环节，并将业务流程中关键控制点落实到决策、执行、监督、反馈等各环节，不留有制度上的空白和遗漏。全面性控制包括全过程控制和全员控制，全过程控制即对企业整个业务活动过程进行的控制，应当对人、财、物和信息等要素及各个业务活动领域制定全面的控制制度；全员控制即对企业全体员工进行控制，企业每个员工既是实施控制的主体，又是受控客体，保证每个员工，包括从高层管理人员到基层执行操作人员都应受到相应的控制。重要性原则要求内部控制应当在兼顾全面的基础上突出重点，抓好关键控制点，针对重要业务与事项、高风险领域与薄弱环节采取更为严格的控制措施，确保不存在重大缺陷。

## 三、职务分离与制衡的原则

企业在各种业务流程中，各个相关的部门和岗位之间存在着各种经济关