

· 企业内部控制培训系列教材 ·

QIYENEIBUKONGZHIPETIXUNJIAOCAIXILIECONGSHI

企业内部控制配套指引 讲解及案例精析

新华会计网 策划
蒋占华 主编

中国商业出版社

· 企业内部控制培训系列教材 ·

企业内部控制配套指引 讲解及案例精析

新华会计网 策划

蒋 占 华 主编

中国商业出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

企业内部控制配套指引讲解及案例精析/蒋占华主编.

—北京: 中国商业出版社, 2011. 5

ISBN 978 - 7 - 5044 - 7293 - 9

I. ①企... II. ①蒋... III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 072686 号

责任编辑: 刘树林

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

三河市天功达印刷有限公司印刷

787 × 1092 毫米 16 开 31.5 印张 450 千字

2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

定价: 42.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

《企业内部控制配套指引讲解及案例精析》

编 辑 委 员 会

主 编：蒋占华（中国煤炭科工集团 总会计师）

副主编：黄 阳（武汉理工大学 博士）

张立文（立信大华会计师事务所 副董事长）

王爱琴（中国煤炭地质总局 总会计师）

彭 毅（中国中煤能源集团 总会计师）

何召滨（中电投东北电力有限公司 财务总监）

编 委：	韩 鹏	孙湧涛	纪翔远
	张 芸	李祥林	段 松
	粟 群	石 佳	彭 泉
	贾 喆		

前言

2010年4月26日，财政部会同证监会、审计署、国资委、银监会、保监会等部门联合发布了《企业内部控制配套指引》（以下简称《配套指引》）。该《配套指引》连同2008年5月发布的《企业内部控制基本规范》（以下简称《基本规范》），共同构建了中国企业内部控制规范体系，这部指引的推出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，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。为确保企业内控规范体系平稳顺利实施，财政部等五部门制定了实施时间表，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。

《配套指引》由21项应用指引（此次发布18项，涉及银行、证券和保险等业务的3项指引暂未发布）、《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》组成。三者之间既相互独立，又相互联系，形成一个有机整体，涵盖企业经营活动的各个方面，为中国企业提升经营管理水平和风险防范能力提供了更清晰的指导。深入贯彻实施《配套指引》，必将有利于进一步夯实宏观经济形势回升向好的微观基础，有利于推动我国企业经济发展方式转变，有利于促进企业全方位参与国际经济竞争，有利于维护经济金融稳定和社会公众合法权益。

随着《基本规范》及《配套指引》的出台，我国企业尤其是上市公司的内部控制建设进入新阶段。执行企业内部控制规范体系的企业，需要对企业内部控制的有效性进行自我评价，披露年度自我评价报告，同时聘请会计师事务所对其财务报告内部控制的有效性进行审计，出具审计报告。政府监管部门将进行监督检查。这是全面提升上市公司和非上市大中型企业经营管理水平的重要举措，也是我国应对国际金融危机的重要制度安排。

为了帮助企业正确理解与应用《基本规范》和《配套指引》，建立和完善企业内部控制体系，我们组织有关专家、学者、企业总会计师编写了本书。本书按照国家发布的指引的顺序，对《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》进行了详细讲解并精选了数十篇案例进行分析，力求做到通俗易懂、便于操作，将理论阐述与案例分析相结合，帮助读者理解《企业内部控制配套指引》的精华和内容。

本书的内容具体包括：

第一部分讲解《企业内部控制应用指引》，编排为第一章至第七章。本部分是企业按照内控原则和内控“五要素”建立健全企业内部控制所提供的指引，在配套指引乃至整个内部控制规范体系中占居主体地位。具体分为三个种类，即内部环境类指引、控制活动类指引、控制手段类指引，基本涵盖了企业资金流、实物流、人力流和信息流等各项业务和事项。

第二部分讲解《企业内部控制评价指引》，编排为第八章，是企业管理层对企业内部控制有效性进行自我评价提供的指引。

第三部分讲解《企业内部控制审计指引》，编排为第九章，是注册会计师和会计师事务所执行内部控制审计业务的执业准则。

本书脉络清晰，每章节都由内部控制指引讲解、相应的应用指南以及经典的案例构成，集指导性、系统性、操作性、实用性于一体，本书适于公司董事、监事、高级管理人员，财务部门、审计部门及其他职能部门的相关人士，大专院校、科研院所从事内部控制与风险管理专业的师生及研究人员等使用。

本书由蒋占华担任主编，负责拟定写作提纲并进行书稿总纂。黄阳、张立文、王爱琴、彭毅、何召滨担任本书副主编，参与了本书主要章节的撰写和研究工作。河南理工大学韩鹏博士审阅了书稿并对案例分析提出了建设性的修改意见，参加本书编写的还有中国民航信息集团公司总会计师孙湧涛、中材科技股份公司财务总监纪翔远、中国人民财产保险股份有限公司东营分公司张芸会计师、中国中材集团李祥林高级会计师、中材株洲虹波有限公司副总经理粟群、亮马河大厦石佳会计师、徐州工程机械科技股份有限公司财务部段松，武汉理工大学管理学院彭泉和贾喆二位同志参与了资料收集和实地调研工作。在本书的编写过程中，参阅了大量的研究文献和成果，在此谨向原作者表示深深的感谢。

由于时间仓促，本书编写过程中难免纰漏与错误，恳请业界专家和广大读者批评指正。

编 者

2011年5月

目 录

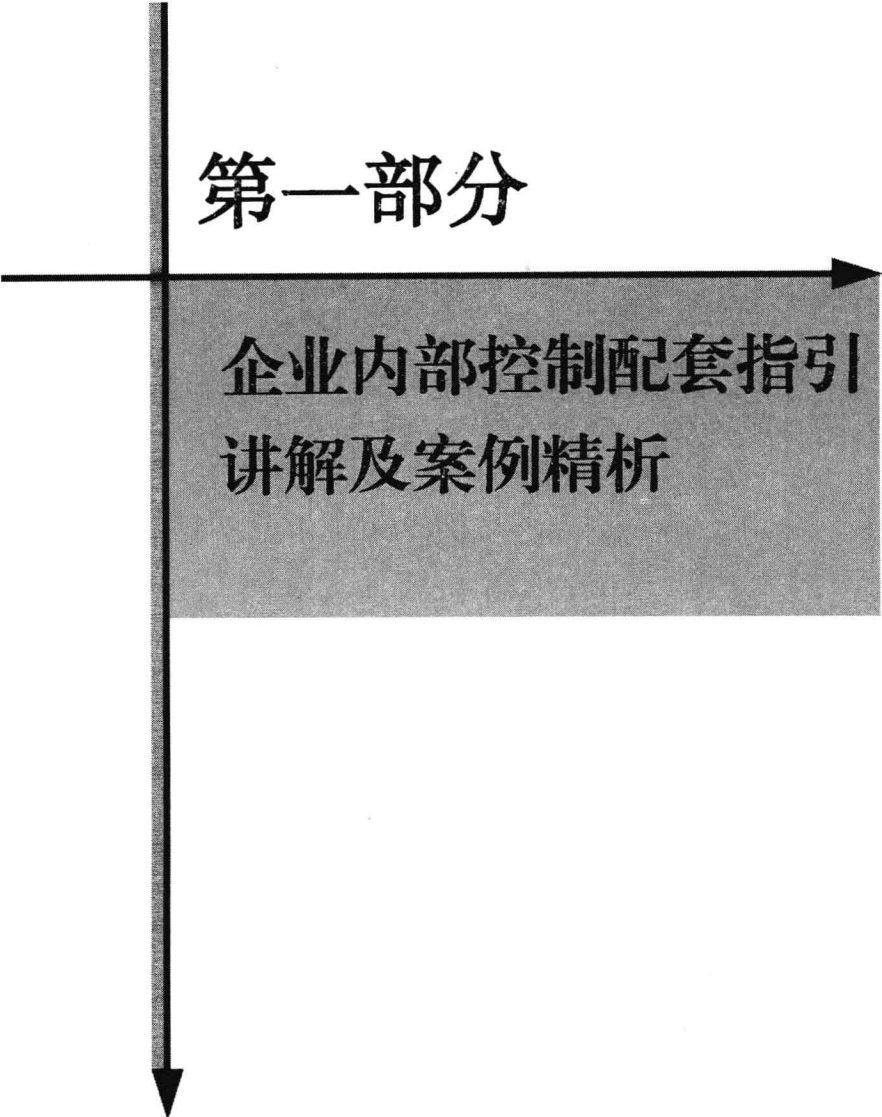
第一部分 企业内部控制配套指引讲解及案例精析

第一章 企业内部控制环境类指引	(3)
第一节 组织架构及案例精析	(3)
第二节 发展战略及案例精析	(18)
第三节 人力资源及案例精析	(30)
第四节 社会责任及案例精析	(47)
第五节 企业文化及案例精析	(58)
第二章 企业内部控制业务类指引之一——资金活动	(68)
第一节 筹资活动及案例精析	(68)
第二节 投资活动及案例精析	(86)
第三节 营运活动及案例精析	(102)
第三章 企业内部控制业务类指引之二——采购业务与销售业务	(120)
第一节 采购业务及案例精析	(120)
第二节 销售业务及案例精析	(139)
第四章 企业内部控制业务类指引之三——资产管理	(160)
第一节 存货及案例精析	(160)
第二节 固定资产及案例精析	(180)
第三节 无形资产及案例精析	(201)
第五章 企业内部控制业务类指引之四——特殊业务活动	(217)
第一节 研究与开发及案例精析	(217)
第二节 工程项目及案例精析	(233)
第三节 担保业务及案例精析	(261)

第四节 业务外包及案例精析	(275)
第六章 企业内部控制业务类指引之五——财务报告	(292)
第一节 财务报告内部控制指引解读	(292)
第二节 财务报告内部控制指引应用指南及案例精析	(302)
第七章 企业内部控制手段类指引	(317)
第一节 全面预算及案例精析	(317)
第二节 合同管理及案例精析	(337)
第三节 内部信息传递及案例精析	(358)
第四节 信息系统及案例精析	(370)
第八章 企业内部控制评价指引	(389)
第一节 企业内部控制评价指引解读	(389)
第二节 企业内部控制指数评价方法应用指南	(401)
第三节 企业内部控制评价案例精析	(405)
第九章 企业内部控制审计指引	(414)
第一节 企业内部控制审计指引解读	(414)
第二节 企业内部控制审计指引及案例精析	(429)

第二部分 附 录

关于印发《企业内部控制配套指引》的通知	(447)
关于印发《企业内部控制基本规范》的通知	(487)
主要参考文献	(495)



第一部分

企业内部控制配套指引
讲解及案例精析

第一章

企业内部控制环境类指引

内部环境是企业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。内部环境类指引有五项,包括组织架构、发展战略、人力资源、企业文化和社会责任等指引。

第一节 组织架构及案例精析

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。组织架构是促使企业内部控制有效运行,保证内部控制功能发挥的前提和基础。只有在完善的企业组织架构中,一个好的内部控制系统才能真正发挥它的作用,提高企业的经营效率与效果,加强信息披露的真实性。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》,财政部会同有关部委特制定了《企业内部控制应用指引第1号——组织架构》。

一、组织架构内部控制指引解读

《企业内部控制应用指引第1号——组织架构》分为三章,共十一条。主要对组织架构设计和组织架构运行的有关风险、业务流程、关键控制点和风险控制措施做了明确规定。下面对本指引的主要内容进行解读。

(一)组织架构内部控制概述

1. 组织架构的意义

一个现代企业,无论是处于新建、重组改制还是存续状态,要实现发展战略,就必

须把建立和完善组织架构放在首位。

(1) 建立和完善组织架构可以促进企业建立现代企业制度

一个企业怎样才能保持成功呢?这就要靠制度。这个制度就是指现代企业制度。它是以完善的企业法人制度为基础,以有限责任制度为保证,以公司制企业为主要形式,以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的现代企业制度。可见,组织架构问题是现代企业制度的核心。一个实施现代企业制度的企业,应当具备科学完善的组织架构。发达市场经济国家企业和我国现代企业的实践证明,公司治理、管理体制和运行机制是永恒的主题。建立现代企业制度必须从组织架构开始。

(2) 建立和完善组织架构可以有效防范和化解各种舞弊风险

串谋舞弊是企业经营发展过程中难以避免的一颗“毒瘤”,也是内部控制建设的难点之一。2004年11月发生的震惊中外的中航油(新加坡)股份公司期权交易巨亏案就是一个典型。经验证明,建立完善的组织架构可以有效防范舞弊风险,并对舞弊风险的传导起到实质性的阻挡作用。公司可以利用有效的组织架构针对不同的管理模式建立不同的风险防范体系。

(3) 建立和完善组织架构可以为强化企业内部控制建设提供重要支撑

组织架构是企业开展风险评估、实施控制活动、促进信息沟通、强化内部监督的基础设施和平台载体,是企业内部环境的有机组成部分。一个科学高效、分工制衡的组织架构,可以使企业自上而下地对风险进行识别和分析,进而采取控制措施予以应对,促进信息在企业与外部利益相关者之间、企业内部各层级之间得到及时、准确、顺畅的传递,进一步提升日常监督和专项监督的力度和效能。

2. 组织架构设计与运行的风险

关于组织架构设计和运行的主要风险,组织架构指引从治理结构和内部机构两个角度作了描述。

第一,从治理结构层面看。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;在所有权与经营权实现分离后,所有者将日常经营和重大决策权委托给董事会,而董事会雇用经理管理日常的经营事务。这就要求构建公司治理结构,能够使经理人员的目标与所有者的目标一致,为所有者谋取最大的利益。若不能很好地解决公司治理的问题,那么管理阶层就没有足够的动力去改进内部控制。因此,企业内各部门间组织架构设计、企业内各类人员之间的职责划分、行政权力分配和资源的配置、权力的执行和被监督、相互间牵制的合理性,这些方面设计是否科学,都对内部控制的实施产生重大影响。

第二,从内部机构层看。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。科学合理的企业组织架构能够有

效控制和协调企业内部权力、责任、资源分配和各种职能活动,可以作为组织管理和决策过程基础的正式信息交流渠道和非正式信息交流渠道,同时可以建立起组织文化和组织管理规则。因此,为企业设计科学合理的组织架构是至关重要的。

3. 一般要求

(1) 关于组织架构设计

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,形成权力制衡。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。

(2) 关于组织架构运行

企业应当按照法律法规要求、内部管理权限和工作程序,核定、审批组织架构设计、部门设置和人员编制,并采取有效措施监督、检查组织架构运行情况。根据发展战略和经营计划,制定阶段性工作计划,落实工作任务、责任人、协助人和完成时间等,通过考核计划执行情况验证组织结构运行效果和效率。

(二) 组织架构的设计

1. 公司治理结构设计

组织架构指引第四条明确规定了公司治理结构中董事会、监事会和经理层的职责权限、任职要求、工作程序等。公司治理结构是一种联系并规范股东(财产所有者)、董事会、高级管理人员权利和义务分配,以及与此有关的聘任、监督等问题的制度框架。简单地说,就是如何在公司内部划分权力。公司治理结构建设的目的是要在股东大会、董事会、监事会和总经理之间形成相互制衡机制、权责分明,各司其职。股东大会是公司的最高权力机构,它代表产权的所有者对所属公司拥有最终的控制权和决策权;董事会是公司的经营决策机构,它对股东大会负责,执行股东大会的决议;监事会是公司的自我监督机构,它对股东大会负责,依法对董事会和经理担任职务时的行为进行监督;经理层是公司决策的执行机构,对董事会负责,在公司章程和董事会授权的范围内行使职权,开展公司的日常经营活动。权力机构、决策机构、执行机构和监督机构之间应当权责明确、相互制衡、相互协调。

(1) 股东大会

股东大会是由公司全体股东组成、决定公司经营者管理重大事项的最高权力机构。根据《公司法》规定,股东大会主要行使以下几个方面的职权:①决定公司的经营方针和投资计划;②选举和更换非由职工代表担任的董事、监事,决定有关董事、监事的报酬事项;③审议批准董事会的报告;④审议批准监事会或监事的报告;⑤审议批准公司年度财务预算方案,决算方案;⑥审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损

方案;⑦对公司增加或减少注册资本作出决议。

(2) 董事会

董事会是由股东大会选举,由不少于法定人数的董事组成的、代表公司行使其法人财产权的会议体机关。董事会是公司法人的经营决策和执行业务的常设机构。董事会对股东大会负责,经股东大会的授权,能够对公司的投资方向等重大问题做出战略决策。董事会具体职权主要有:①负责召集股东会,执行股东会决议并向股东会报告工作;②决定公司的生产经营计划和投资方案;③决定公司内部管理机构的设置;④批准公司的基本管理制度;⑤听取总经理的工作报告并作出决议;⑥制订公司年度财务预、决算方案和利润分配方案、弥补亏损方案;⑦对公司增加或减少注册资本、分立、合并、终止和清算等重大事项提出方案;⑧聘任或解聘公司总经理、副总经理、财务部门负责人,并决定其奖惩。

(3) 监事会

监事会是董事和经理行使监督职能的机构。股东大会代表全体出资者行使出资者所有权,是出资者所有权主体。董事会是法人机构,代表法人行使法人财产权,是法人财产权主体。监事会代表全体出资者对董事和经理进行监督,是出资者监督权主体。监事会的权力来源于股东大会,监事会的出资者监督权是由出资者所有权决定的,是出资者所有权的延伸。按照我国《公司法》的规定,监事会主要行使以下职权:①检查公司的财务;②对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督,对违反法律、行政法规、公司章程或者股东会决议的董事、高级管理人员提出罢免的建议;③当董事、高级管理人员行为损害公司的利益时,要求董事、高级管理人员予以纠正;④提议召开临时股东会会议,在董事会不履行本法规定的情况下召集和主持股东会会议职责时召集和主持股东会会议;⑤向股东会会议提出议案;⑥依照《公司法》第一百五十条的规定,对董事、高级管理人员提起诉讼。

(4) 经理层

经理层是公司业务的执行机关,是公司日常具体经营管理活动的组织者。经理机关与股东大会、董事会、监事会等机关具有明显的差别,后三者都是会议体机关,而经理机关是由经理个人来担任的。董事会与经理之间是典型的委托代理关系,经理对董事会负责。经理受董事会的委托,承担公司各项日常经营管理,拥有一定的职权,同时也承担相应的责任。根据《公司法》规定,经理行使下列几方面的职权:①主持公司的生产经营管理工作,组织实施董事会决议;②组织实施公司年度经营计划和投资方案;③拟定公司内部管理机构设置方案;④拟定公司基本管理制度;⑤制定公司具体制度;⑥提请聘任和解聘公司副经理、财务负责人;⑦聘任或者解聘除应由董事会聘任或解聘以外的负责管理人员;⑧公司章程中董事会授予的其他职权。

2. 权力制衡机制

组织架构指引第四条特别强调了权力制衡在公司治理结构设计中的重要性。公司治理结构应当反映出一种权力制衡机制。有权力,相应的,就应有制衡。公司治理结构的“三会四权”都应是相互独立,相互制约的。股东会、董事会、监事会和经理人在各自的一定范围内独立行使权力,承担相应责任;同时他们又是彼此制约的,谁都没有无限的权力。一般而言,有最终决定权就无经营决策权,有经营决策权就无经营管理权,有经营决策权或经营管理权就无监督权。总之,决策、管理、监督三者之间任何两项不能同时由一方担任。为保障制衡机制的形成,在公司实践中,一般各机构的主要负责人不得兼职。在制衡机制的作用下,各方独立运作,又相互制约,共同推进公司有效运行。

(1) 股东会与董事会之间的权力制衡

股东会是公司最高权力机构,对公司内部高层经营管理人员和重大经营活动的监督表现在:选举和罢免董事和批准公司重大经营事务的权力;对玩忽职守,未尽到受托责任的董事的起诉权;获得公司信息和查阅有关账目文件的知情权和监察权。从理论上讲,股东会的监督是公司最高权力机关的监督,具有最高权威性和最大约束性,但股东会不是常设机关,公司规模扩大和股份的逐步分散,股东参加股东会积极性的降低,股东会逐步空壳化已经成为一种世纪性倾向。而与此同时,各国均在提升和加强董事会的地位,董事会及其指导下的经理逐渐成为公司的权力中心,权力机制的失衡最终侵蚀到公司运作机制及其目标的实现,因此,公司治理中必须采取有效措施,落实股东权力,并使股东权力得以方便、有效地行使,使股东会对董事会的监督制衡机制得以恢复。

(2) 董事会内部和董事会对经理的制衡

在现代公司权力的分配机制中,不管是英美法还是大陆法,都赋予了董事会广泛的权力,董事会及其聘任的经理层在公司治理中居于显赫地位,对外是公司的代表和权力的象征,对内是经营决策者和指挥者。为防止权力者拥权自重,滥用权力,公司一方面通过股东会、监事会对董事会及经理进行监督,另一方面通过董事会内部的监督机制及董事对经理人员的约束机制来实现权力之间的制衡。

(3) 监事会对董事会和经理层的制衡机制

随着董事会及其指导下的经理层权力的日益膨胀,股东会作为非常设机构对其监控是有限的。各国立法都在寻求一种能行使监督权力的常设机构,以形成对公司管理人员进行有效的制约监督机制,于是就有了英美法系“单轨制”下外部董事对内部董事的监督;大陆法系以德国为代表的“双轨制”下的监事会对董事会的监督。各国监事会模式尽管有较大的差异,但在保持监事会的独立性,强化监事会的权力和责

任这些方面却有着共同之处,值得我国借鉴和学习。在公司所有权与经营权日益分离的情况下,监督权和监事责任在公司中的地位日趋重要。各国立法基本规定:监事怠于履行监督义务,致使公司、股东及第三人的利益受到损害的,应负赔偿责任。这对督促监事履行管理人的监管义务、保障交易安全意义重大。

3. “三重一大”集体决策制度

组织架构指引第五条是关于“三重一大”集体决策制度的原则性规定。“三重一大”集体决策制度是指企业的重大决策、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。“三重一大”集体决策制度必须要做到制度化、程序化、科学化和民主化,努力完善决策失误责任追究体制,才能有效提高集体决策质量。

(1)内容要具体,做到规范化。坚持重大问题集体决策的重要前提和基础就是确定重大问题的事项范围和界限,既保证决策权力受到制约,又保护和调动领导人员的工作积极性,达到效率和民主兼顾的效果。重大事项必须具体明确,规范固定下来,力求细化、量化,而不能抽象、笼统。

(2)程序要合理,做到制度化。集体决策程序要体现各环节之间的有效制衡,落实决策人员的相关责任。一般程序是:由工作职能部门提出方案,进行可行性研究、评估和考察,并提出或制订可行性方案,经决策咨询、领导沟通、会前告知等程序,最后开会集体决策。

(3)方式要正确,做到民主化。集体讨论“三重一大”问题,应根据不同内容,不同情况选择党委会议、党政领导会议、行政办公会议、职工代表大会等。

(4)形成有效的决策失误追究制度,增强决策责任感。建立决策失误追究制度,主要目的不是惩罚决策人,而是保证决策失误后能找到责任人,通过对主要负责人进行适当的处理,明确其职责,增强责任人在进行决策时的责任感,减少决策的失误,并且约束责任人的决策行为。

4. 内部机构的设计

组织架构指引第七条、第八条主要是企业内部机构设计的相关规定。内部机构的设计是组织架构设计的关键环节。只有切合企业经营业务特点和内部控制要求的内部机构,才能为实现企业发展目标发挥积极促进作用。具体而言:

(1)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。

(2)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。

(3)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。

5. 内部管理相关文件

组织架构指引第八条明确规定:“企业应当制定组织结构图、业务流程图、岗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”。

组织结构图是组织结构的直观反映,也是对该组织功能的一种侧面诠释。组织结构图可以显示其职能的划分、知道其权责是否适当、可以看出是否有让有才干的人没有发挥出来的情形、可以使各人清楚自己组织内的工作,加强其参与工作的欲望,其他部门的人员也可以明了,增强组织的协调性。

业务流程图就是用一些规定的符号及连线来表示某个具体业务处理过程。业务流程图的绘制基本上按照业务的实际处理步骤和过程绘制。换句话说,就是一“本”用图形方式来反映实际业务处理过程的“流水账”。绘制出这本“流水账”对于开发者理顺和优化业务过程是很有帮助的。

岗位说明书是指对岗位工作的性质、任务、责任、环境、处理方法以及对岗位工作人员的资格条件的要求所做的书面记录。岗位说明书是表明企业期望员工做些什么、员工应该做些什么、应该怎么做和在什么样的情况下履行职责的总汇。在编制时,要注重文字简单明了,并使用浅显易懂的文字填写;内容要越具体越好,避免形式化、书面化。

最后,就内部机构设计而言,建立权限指引和授权机制非常重要的。有了权限指引,不同层级的员工就知道该如何行使并承担相应责任,也利于事后考核评价。“授权”表明的是,企业各项决策和业务必须由具备适当权限的人员办理,这一权限通过公司章程约定或其他适当方式授予。

(三)组织架构的运行

1. 组织架构梳理

组织架构指引第九条明确提出:“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”。企业在梳理组织结构过程中应从两个层面着手:

(1)治理结构层面。一是关注董事、监事、经理及其他高级管理人员的任职资格和履职情况。任职资格主要包括行为能力、道德诚信、经营管理素质、任职程序等方面。履职情况包括合规、业绩以及履行忠实、勤勉义务等方面。二是关注董事会、监事会和经理层的运行效果。董事会是否按时定期或不定期召集股东大会并向股东大