

企业内控 精细化管理 [全案]

王德敏 编著

- ▶ 137项内控管理风险
- ▶ 111个内控关键环节
- ▶ 69张岗位职责分工表
- ▶ 118个业务控制流程
- ▶ 130套内部控制制度



弗布克精细化管理全案系列

企业内控精细化管理全案

王德敏 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业内控精细化管理全案 / 王德敏编著. —北京: 人民邮电出版社, 2009. 3

(弗布克精细化管理全案系列)

ISBN 978-7-115-19715-3

I. 企… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 013848 号

内 容 提 要

本书提供了“管理风险+关键环节+职责分工+控制流程+控制制度”五位一体的企业内控精细化管理全案。

本书从明确管理风险开始, 细化了企业资金、采购、存货、销售、工程项目、固定资产、无形资产、长期股权投资、筹资、预算、成本费用、担保、合同、业务外包、子公司管理、财务报告编制与披露、人力资源管理、信息系统、衍生工具、并购、关联交易、内部审计 22 个工作事项的管理控制, 真正实现了企业内控的精细化管理, 具有很强的实务性与操作性。

本书适合企业各级管理者、各部门管理人员以及企业内控培训师、咨询师和高校教师、学者使用。

弗布克精细化管理全案系列 企业内控精细化管理全案

◆ 编 著 王德敏

责任编辑 张亚捷

执行编辑 张国良

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京艺辉印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 35

2009 年 3 月第 1 版

字数: 400 千字

2009 年 3 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-19715-3/F

定 价: 75.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

弗布克精细化管理全案系列旨在通过职位说明、制度、工具、流程和方案“五位一体”的整合，将执行落实到具体的岗位和具体的人员，从而形成具体执行工作的全案。

为了方便读者“拿来即用”、“改了能用”、“易于套用”，我们对各部分的内容都进行了“模板化”设计，以方便读者进行适合于本企业的个性化需求修改套用。

《企业内控精细化管理全案》详细地叙述了企业资金、采购、存货、销售、工程项目、固定资产、无形资产、长期股权投资、筹资、预算、成本费用、担保、合同、业务外包、子公司管理、财务报告编制与披露、人力资源管理、信息系统、衍生工具、并购、关联交易、内部审计共22个工作大项，基本涵盖了企业内部控制的全部工作内容。

《企业内控精细化管理全案》突破了同类图书简单罗列制度和工具的局限，集系统性、操作性、工具性、全案性和精细化于一体，从管理风险、关键环节、职责分工、控制流程和控制制度五个角度构建了企业内控精细化管理的全案。

本书共设计有137项内控管理风险、111个内控关键环节、69个内控岗位职责分工表格、118个业务控制流程、130套内部控制制度。通过这些内容的设计，不但构建了企业内控精细化管理的内容框架，而且形成了企业内控精细化管理的内容体系。

在本书编写的过程中，彭召霞、孙宗坤、张孝艳、刘娜负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，金宏森、郑卿、赵晓娟参与编写了本书的第1、2章，王兰会、顾金凤、孙斌参与编写了本书的第3、4章，王刚、黄琳参与编写了本书的第5章，韩长庆、杜良毓、陈茂福参与编写了本书的第6、7章，谭丽琴、付伟、郑涛参与编写了本书的第8章，胡晓童、王琴参与编写了本书的第9、10章，薛显东、马娜参与编写了本书的第11、12章，李光辉、周鸿参与编写了本书的第13、14章，黄福永、李海伟参与编写了本书的第15、16章，张瑞金、魏诗明、杨忠银参与编写了本书的第17、18章，郭晓冬、李庆河、刘静参与编写了本书的第19、20章，程富建、刘伟、丁晓鑫参与编写了本书的第21、22章，全书由王德敏统稿。

弗布克
2009年2月

目 录

第 1 章 企业内部控制——资金	1
1.1 资金管理风险与关键环节控制	3
1.1.1 资金管理风险	3
1.1.2 资金管理关键环节控制	3
1.2 职责分工与授权批准	4
1.2.1 资金管理岗位设置	4
1.2.2 资金支付授权审批制度	10
1.2.3 货币资金授权审批制度	12
1.3 现金和银行存款控制	15
1.3.1 现金收支控制流程	15
1.3.2 现金清查处理流程	16
1.3.3 备用金支付控制流程	17
1.3.4 现金管理控制制度	18
1.3.5 银行存款控制流程	22
1.3.6 银行存款控制制度	23
1.4 票据和印章管理	25
1.4.1 票据管理规范	25
1.4.2 印章管理制度	28
第 2 章 企业内部控制——采购	31
2.1 采购管理风险与关键环节控制	33
2.1.1 采购管理风险	33
2.1.2 采购管理关键环节控制	33
2.2 职责分工与授权批准	34
2.2.1 采购管理岗位设置	34
2.2.2 采购授权审批制度	38
2.3 请购与审批控制	40

2.3.1	采购计划编制流程	40
2.3.2	采购申请审批流程	41
2.3.3	采购申请审批制度	41
2.3.4	采购预算管理制度	44
2.4	采购与验收控制	45
2.4.1	采购询价比价流程	45
2.4.2	供应商选择流程	46
2.4.3	供应商评定流程	47
2.4.4	购货合同签订流程	48
2.4.5	采购验收控制流程	49
2.4.6	采购控制制度	50
2.4.7	验收管理制度	53
2.5	付款控制	55
2.5.1	付款审批流程	55
2.5.2	退货管理流程	56
2.5.3	付款控制制度	57
2.5.4	退货管理制度	58
2.5.5	应付账款管理制度	59

第3章 企业内部控制——存货 61

3.1	存货管理风险与关键环节控制	63
3.1.1	存货管理风险	63
3.1.2	存货管理关键环节控制	63
3.2	职责分工与授权批准	64
3.2.1	存货管理岗位设置	64
3.2.2	存货授权审批制度	67
3.3	请购与采购控制	70
3.3.1	存货采购管理流程	70
3.3.2	存货采购控制制度	71
3.4	验收与保管控制	73
3.4.1	外购存货验收流程	73
3.4.2	自制存货验收流程	74
3.4.3	存货储存管理制度	74

3.4.4 仓库调拨管理规定	77
3.5 领用与发出控制	78
3.5.1 材料领用工作流程	78
3.5.2 成品出库工作流程	79
3.5.3 存货领用管理制度	79
3.5.4 存货发放管理制度	80
3.6 盘点与处置控制	82
3.6.1 存货盘点工作流程	82
3.6.2 滞料处理工作流程	83
3.6.3 存货盘点管理制度	83
3.6.4 废损存货管理制度	87
3.6.5 存货核算工作规范	88

第4章 企业内部控制——销售 93

4.1 销售管理风险与关键环节控制	95
4.1.1 销售管理风险	95
4.1.2 销售管理关键环节控制	95
4.2 职责分工与授权批准	96
4.2.1 销售管理岗位设置	96
4.2.2 销售授权审批制度	101
4.3 销售与发货控制	103
4.3.1 销售业务控制流程	103
4.3.2 客户信用等级控制流程	104
4.3.3 销售合同订立控制流程	105
4.3.4 销售合同执行控制流程	106
4.3.5 销售发货控制流程	107
4.3.6 销售退回控制流程	108
4.3.7 客户信用管理制度	109
4.3.8 销售合同管理制度	112
4.3.9 发货—退货管理制度	113
4.4 收款控制	115
4.4.1 预付款结算控制流程	115
4.4.2 延期付款审核控制流程	116

4.4.3	应收账款催收控制流程	117
4.4.4	逾期账款回收控制流程	118
4.4.5	货款回收管理制度	119
4.4.6	应收账款管理制度	120
4.4.7	销售回款奖惩制度	122
4.4.8	问题账款管理办法	123
4.4.9	应收票据管理制度	124

第5章 企业内部控制——工程项目..... 127

5.1	工程项目管理风险与关键环节控制	129
5.1.1	工程项目管理风险	129
5.1.2	工程项目管理关键环节控制	129
5.2	职责分工与授权批准	130
5.2.1	工程项目管理岗位设置	130
5.2.2	工程项目授权批准制度	134
5.3	项目决策控制	136
5.3.1	工程项目决策流程	136
5.3.2	项目决策管理制度	137
5.4	概预算控制	138
5.4.1	概预算控制流程	138
5.4.2	概预算审查制度	138
5.5	价款支付与工程实施控制	140
5.5.1	进度款支付控制流程	140
5.5.2	工程实施控制流程	141
5.5.3	工程变更控制流程	142
5.5.4	工程实施管理制度	142
5.6	竣工决算控制	144
5.6.1	竣工验收控制流程	144
5.6.2	工程竣工决算流程	145
5.6.3	竣工清理管理制度	146
5.6.4	竣工验收管理制度	147
5.6.5	竣工决算审计制度	148

第 6 章 企业内部控制——固定资产	151
6.1 固定资产管理风险与关键环节控制	153
6.1.1 固定资产管理风险	153
6.1.2 固定资产管理关键环节控制	153
6.2 职责分工与授权批准	154
6.2.1 固定资产管理岗位设置	154
6.2.2 固定资产授权批准制度	159
6.3 取得与验收控制	161
6.3.1 固定资产采购审批流程	161
6.3.2 固定资产验收管理流程	162
6.3.3 固定资产购置管理制度	163
6.3.4 固定资产验收管理制度	165
6.4 使用与维护控制	168
6.4.1 固定资产维修流程	168
6.4.2 固定资产盘点流程	169
6.4.3 固定资产保管制度	170
6.4.4 固定资产投保制度	171
6.4.5 固定资产折旧制度	173
6.4.6 固定资产维修制度	175
6.4.7 固定资产盘点制度	176
6.5 处置与转移控制	178
6.5.1 固定资产报废流程	178
6.5.2 固定资产转移流程	179
6.5.3 固定资产处置制度	180
6.5.4 固定资产转移制度	183
第 7 章 企业内部控制——无形资产	187
7.1 无形资产管理风险与关键环节控制	189
7.1.1 无形资产管理风险	189
7.1.2 无形资产管理关键环节控制	189
7.2 职责分工与授权批准	190
7.2.1 无形资产管理岗位设置	190
7.2.2 无形资产授权批准制度	194

7.3	取得与验收控制	197
7.3.1	无形资产投资审批流程	197
7.3.2	无形资产购置控制流程	198
7.3.3	无形资产取得与验收控制制度	198
7.4	使用与保全控制	201
7.4.1	无形资产使用控制流程	201
7.4.2	无形资产使用管理制度	202
7.5	处置与转移控制	204
7.5.1	无形资产处置控制流程	204
7.5.2	无形资产处置与转移管理制度	204
7.5.3	无形资产重大处置集体会议审批制度	207

第8章 企业内部控制——长期股权投资 209

8.1	长期股权投资管理风险与关键环节控制	211
8.1.1	长期股权投资管理风险	211
8.1.2	长期股权投资管理关键环节控制	211
8.2	职责分工与授权批准	212
8.2.1	投资管理岗位设置	212
8.2.2	投资授权批准制度	215
8.3	投资可行性研究、评估与决策控制	217
8.3.1	投资可行性报告评估流程	217
8.3.2	长期股权投资决策流程	218
8.3.3	长期股权投资决策制度	219
8.4	长期股权投资执行控制	222
8.4.1	长期股权投资执行控制流程	222
8.4.2	长期股权投资执行管理制度	223
8.5	长期股权投资处置控制	225
8.5.1	长期股权投资处置控制流程	225
8.5.2	长期股权投资处置管理制度	226

第9章 企业内部控制——筹资 229

9.1	筹资管理风险与关键环节控制	231
9.1.1	筹资管理风险	231

9.1.2 筹资管理关键环节控制	231
9.2 职责分工与授权批准	232
9.2.1 筹资管理岗位设置	232
9.2.2 筹资授权批准制度	234
9.3 筹资决策控制	236
9.3.1 筹资决策控制流程	236
9.3.2 筹资决策管理制度	236
9.4 筹资执行控制	238
9.4.1 筹资执行控制流程	238
9.4.2 筹资执行管理制度	239
9.5 筹资偿付控制	240
9.5.1 筹资偿付控制流程	240
9.5.2 筹资偿付管理制度	241

第 10 章 企业内部控制——预算 243

10.1 预算管理风险与关键环节控制	245
10.1.1 预算管理风险	245
10.1.2 预算管理关键环节控制	245
10.2 职责分工与授权批准	246
10.2.1 预算管理岗位职责	246
10.2.2 预算授权批准制度	248
10.3 预算编制控制	250
10.3.1 预算编制工作流程	250
10.3.2 预算编制管理制度	251
10.4 预算执行控制	253
10.4.1 预算执行控制流程	253
10.4.2 预算执行控制制度	254
10.5 预算调整控制	257
10.5.1 预算调整控制流程	257
10.5.2 预算调整管理办法	258
10.6 预算分析与考核控制	260
10.6.1 预算分析工作流程	260
10.6.2 预算执行分析制度	261

10.6.3	预算审计管理制度	263
10.6.4	预算考核管理制度	264

第11章 企业内部控制——成本费用 267

11.1	成本费用管理风险与关键环节控制	269
11.1.1	成本费用管理风险	269
11.1.2	成本费用管理关键环节控制	269
11.2	职责分工与授权批准	270
11.2.1	成本费用管理岗位设置	270
11.2.2	成本费用授权批准制度	272
11.3	成本费用预测、决策与预算控制	274
11.3.1	成本费用预算管理流程	274
11.3.2	成本费用预测管理制度	275
11.3.3	成本费用预算编制制度	277
11.4	成本费用执行控制	279
11.4.1	成本费用报销管理流程	279
11.4.2	成本费用执行控制制度	280
11.5	成本费用核算	282
11.5.1	成本费用核算流程	282
11.5.2	成本费用核算制度	283
11.6	成本费用分析与考核	288
11.6.1	成本费用考核流程	288
11.6.2	成本费用分析制度	289
11.6.3	成本费用考核制度	290

第12章 企业内部控制——担保 293

12.1	担保管理风险与关键环节控制	295
12.1.1	担保管理风险	295
12.1.2	担保管理关键环节控制	295
12.2	职责分工与授权批准	296
12.2.1	担保业务控制岗位设置	296
12.2.2	担保授权审批制度	298
12.3	担保评估与审批控制	300

12.3.1	担保评估控制流程	300
12.3.2	委托评估控制流程	301
12.3.3	担保审批控制流程	302
12.3.4	担保风险评估制度	303
12.4	担保执行控制	305
12.4.1	担保执行控制流程	305
12.4.2	履行担保责任控制流程	306
12.4.3	担保业务执行管理制度	307

第13章 企业内部控制——合同 309

13.1	合同管理风险与关键环节控制	311
13.1.1	合同管理风险	311
13.1.2	合同关键环节控制	311
13.2	职责分工与授权批准	312
13.2.1	合同管理岗位设置	312
13.2.2	合同授权审批制度	314
13.3	合同编制与审核控制	316
13.3.1	合同对象选择控制流程	316
13.3.2	格式合同编制控制流程	317
13.3.3	合同文本编制控制流程	318
13.3.4	合同审核控制流程	319
13.3.5	合同会审制度	320
13.4	合同订立控制	322
13.4.1	合同订立控制流程	322
13.4.2	合同印章使用控制流程	323
13.4.3	合同专用章管理制度	324
13.5	合同履行控制	325
13.5.1	合同变更解除控制流程	325
13.5.2	合同违约处理控制流程	326
13.5.3	合同纠纷处理控制流程	327
13.5.4	合同违约及纠纷处理制度	328

第 14 章 企业内部控制——业务外包 331

- 14.1 业务外包管理风险与关键环节控制 333
 - 14.1.1 业务外包管理风险 333
 - 14.1.2 业务外包关键环节控制 333
- 14.2 职责分工与授权批准 334
 - 14.2.1 业务外包管理控制岗位职责 334
 - 14.2.2 业务外包授权审批制度 336
- 14.3 外包策略及承包方选择 338
 - 14.3.1 外包业务承包方选择流程 338
 - 14.3.2 技术服务外包合同范例 339
- 14.4 外包业务流程控制 342
 - 14.4.1 业务外包需求识别流程 342
 - 14.4.2 外包业务控制流程 343
 - 14.4.3 外包业务管理制度 344

第 15 章 企业内部控制——子公司管理 347

- 15.1 子公司管理风险与关键环节控制 349
 - 15.1.1 子公司管理风险 349
 - 15.1.2 子公司管理关键环节控制 349
- 15.2 对子公司的组织及人员控制 350
 - 15.2.1 子公司管理控制岗位设置 350
 - 15.2.2 委派董事管理制度 354
 - 15.2.3 总会计师委派管理办法 356
 - 15.2.4 委派子公司高管人员绩效薪酬制度 359
- 15.3 对子公司的业务层面控制 362
 - 15.3.1 子公司重大投资项目控制流程 362
 - 15.3.2 对子公司进行内部审计流程 363
 - 15.3.3 子公司重大交易事项报告与披露流程 364
 - 15.3.4 子公司重大投资项目控制管理制度 365
 - 15.3.5 对子公司进行内部审计制度 366
 - 15.3.6 子公司重大事项报告及对外披露制度 369
- 15.4 母子公司合并财务报表及其控制 372
 - 15.4.1 母公司合并财务报表编制流程 372

15.4.2	母公司合并财务报表管理制度	373
第 16 章	企业内部控制——财务报告编制与披露	377
16.1	财务报告编制与披露风险与关键环节控制	379
16.1.1	财务报告编制与披露风险	379
16.1.2	财务报告编制与披露关键环节控制	379
16.2	岗位分工与职责安排	380
16.2.1	财务报告编制与披露的岗位设置与职责	380
16.2.2	反财务舞弊与投诉举报制度	381
16.3	财务报告编制准备及其控制	383
16.3.1	会计凭证订立与审批控制流程	383
16.3.2	财务报告编制准备控制流程	384
16.3.3	财务报告编制准备管理制度	385
16.3.4	会计凭证管理办法	387
16.3.5	财产清查管理制度	390
16.4	财务报告编制及其控制	393
16.4.1	财务报告编制控制流程	393
16.4.2	财务报告编制管理制度	394
16.5	财务报告的报送与披露及其控制	397
16.5.1	财务报告报送与披露控制流程	397
16.5.2	财务报告报送与披露管理制度	398
第 17 章	企业内部控制——人力资源管理	401
17.1	人力资源管理风险与关键环节控制	403
17.1.1	人力资源管理风险	403
17.1.2	人力资源管理关键环节控制	403
17.2	岗位职责与人力资源需求计划	404
17.2.1	人力资源管理岗位设置	404
17.2.2	企业人力资源需求计划	412
17.3	招聘与培训控制	415
17.3.1	外部招聘控制流程	415
17.3.2	内部选拔控制流程	416
17.3.3	委托招聘控制流程	417

17.3.4	入职培训控制流程	418
17.3.5	脱产培训控制流程	419
17.3.6	岗位轮换控制流程	420
17.3.7	招聘管理制度	421
17.3.8	培训管理制度	423
17.4	绩效考核控制	426
17.4.1	绩效考核控制流程	426
17.4.2	考核申诉控制流程	427
17.4.3	绩效考核管理制度	428
17.5	薪酬与激励控制	430
17.5.1	绩效工资发放控制流程	430
17.5.2	年终奖金发放控制流程	431
17.5.3	薪酬与激励管理制度	432
17.6	晋升与离职控制	436
17.6.1	员工晋升控制流程	436
17.6.2	员工辞职控制流程	437
17.6.3	辞退员工控制流程	438
17.6.4	晋升与离职管理制度	439

第 18 章 企业内部控制——信息系统 441

18.1	信息系统管理风险与关键环节控制	443
18.1.1	信息系统管理风险	443
18.1.2	信息系统管理关键环节控制	443
18.2	职责分工与授权批准	444
18.2.1	信息系统管理岗位设置	444
18.2.2	信息系统管理授权审批制度	450
18.3	信息系统开发、变更与维护控制	452
18.3.1	信息系统开发、变更与维护控制流程	452
18.3.2	信息系统开发、变更与维护管理制度	453
18.4	信息系统访问安全管理	455
18.4.1	信息系统访问安全控制流程	455
18.4.2	信息系统访问安全管理制度	456
18.5	信息系统硬件管理	457

18.5.1	信息系统硬件购买控制流程	457
18.5.2	信息系统硬件维护控制流程	458
18.5.3	信息系统硬件管理制度	458
18.6	会计信息化及其控制	460
18.6.1	会计信息化控制流程	460
18.6.2	会计信息化综合管理制度	461
18.6.3	会计信息化岗位责任制度	462
18.6.4	信息化会计档案管理制度	464
18.6.5	会计信息系统安全保障制度	465
18.6.6	会计信息系统软、硬件管理制度	466
第 19 章	企业内部控制——衍生工具	469
19.1	衍生工具管理风险与关键环节控制	471
19.1.1	衍生工具管理风险	471
19.1.2	衍生工具管理关键环节控制	471
19.2	职责分工与授权批准	472
19.2.1	衍生工具管理岗位设置	472
19.2.2	衍生工具业务报告制度	476
19.3	衍生工具交易控制	478
19.3.1	衍生工具交易控制流程	478
19.3.2	衍生工具交易管理制度	479
19.4	衍生工具交易监督与检查	481
19.4.1	衍生工具交易监督与检查控制流程	481
19.4.2	衍生工具交易监督与检查管理制度	482
第 20 章	企业内部控制——并购	483
20.1	并购管理风险与关键环节控制	485
20.1.1	企业并购风险	485
20.1.2	并购管理关键环节控制	485
20.2	职责分工与授权批准	486
20.2.1	企业并购管理岗位设置	486
20.2.2	并购交易授权审批制度	489
20.3	并购交易前期准备及其控制	491