

# 最新内部控制规范与财务管理执行标准全集

本书编委会 编

上

卷

经济日报出版社

# 前言

2008年06月28日,财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合发布了中国首部《企业内部控制基本规范》,于2009年7月1日起首先在上市公司范围内施行,并鼓励非上市的其他大中型企业执行。

这是中国会计审计领域的又一重大改革举措。开创性地建立了以企业为主体、以政府监管为促进、以中介机构审计为重要组成部分的内部控制实施机制。有利于树立全面、全员、全过程控制的理念;有利于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;有利于有机融合世界主要经济体加强内部控制的做法经验,构建以内部环境为重要基础、以风险评估为重要环节、以控制活动为重要手段、以信息与沟通为重要条件、以内部监督为重要保证,相互联系、相互促进的五要素内部控制框架。

为了帮助广大财会人员及单位领导学好、用好内部控制基本规范及相关配套财务工具措施,我们在财政部财科所和中央财经大学有关专家学者指导下,编撰了这部《最新内部控制规范与财务管理执行标准全集》。该书结合我国各级机关企事业单位内部经营管理与财务会计控制效益工作的现状,对当前机关企事业单位内部控制的热点、重点、难点进行了深入浅出的讲解,并结合实际工作中的大量实例进行了全面具体的分析,具有很强的针对性、通俗性、权威性、指导性和可操作性;内附有符合国家财政部颁布及国际通用标准一系列内部控制规范操作准则,是机关企事业单位中高层主管领导和财务负责人员进行内部经营管理培训的良好教材,同时也是一部非常实用的财务会计学习读物。

本书主要包括:内部控制总论;企业内部控制活动开展及环境改造;企业内部控制程序设计;企业财务战略实施与财务内部控制;企业内部财务组织结构设计;企业财务预算管理、资本结构优化与业绩评价;企业内部控制过程中的财务诊断;内部控制风险评估体系建设;内部控制信息与沟通技术开发;内部控制效果监测与评价;企业内部财务监控与审计;企业财务管理与内部控制实施案例点评等相关内容。

由于编写时间仓促,本书难免存在挂一漏万之处,希望广大读者在学习使用过程中不吝提出修改意见,以便再版时进一步修订。

本书编委会

2008年9月15日

财政部

证监会

审计署

文 件

银监会

保监会

财会【2008】7 号

财政部 证监会 审计署 银监会  
保监会 关于印发《企业内部控制  
基本规范》的通知

中直管理局,铁道部、国管局,总后勤部、武警总部,各省、自治区、直辖市、计划单列市财政厅(局)、审计厅(局),新疆生产建设兵团财务局、审计局,中国证监会各省、自治区、直辖市、计划单列市监督局,中国证监会上海、深圳专员办,各保监局、保险公司,各银监局、政策性银行、国有商业银行、股份制商业银行、邮政储蓄银行、资产管理公司,各省级农村信用联社,银监会直接管理的信托公司、财务公司、租赁公司,有关中央管理企业:

为了加强和规范企业内部控制,提高企业经营管理水平和风险行为防范能力,促进企业可持续发展,维护社会主义市场经济秩序和社会公众利益,根据国家有关法律法规,财政部会同证监会、审计署、银监会、保监会制定了《企业内部控制基本规范》,现予印发,自2009年7月1日起在上市公司范围内施行,鼓励非上市的大中型企业执行。执行本规范的上市公司,应当对本公司内部控制的有效性进行自我评价,披露年度自我评价报告,并可聘请具有证券、期货业务资格的会计师事务所对内部控制的有效性进行审计。

执行中有何问题,请及时反馈给我们。

附件:企业内部控制基本规范

二〇〇八年五月二十二日

# 企业内部控制基本规范

## 第一章 总 则

**第一条** 为了加强和规范企业内部控制,提高企业经营管理水平和风险防范能力,促进企业可持续发展,维护社会主义市场经济秩序和社会公众利益,依据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国证券法》、《中华人民共和国会计法》和其他有关法律法规,制定本规范。

**第二条** 本规范适用于中华人民共和国境内设立的大中型企业。小企业和其他单位可以参照本规范建立与实施内部控制。大中型企业和小企业的划分标准根据国家有关规定执行。

**第三条** 本规范所称内部控制,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。

**第四条** 企业建立与实施内部控制,应当遵循下列原则:

(一)全面性原则。内部控制应当贯穿决策、执行和监督全过程,覆盖企业及其所属单位的各种业务和事项。

(二)重要性原则。内部控制应当在全面控制的基础上,关注重要业务和高风险领域。

(三)制衡性原则。内部控制应当在治理机构、机构设置及权责分配、业务流程等方面形成相互制约、相互监督,同时兼顾运营效率。

(四)适应性原则。内部控制应当与企业经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应,并随着情况的变化及时加以调整。

(五)成本效益原则。内部控制应当权衡实施成本与预期效益,以适当的成本实现有效控制。

**第五条** 企业建立与实施有效的内部控制,应当包括下列要素:

(一)内部环境。内部环境是企业实施内部控制的基础,一般包括治理结构、机构设置与权责分配、内部审计、人力资源政策、企业文化等。

(二)风险评估。风险评估是企业及时识别、系统分析经营活动中与实现内部控制目标风险,合理确定风险应对策略。

(三)控制活动。控制活动是企业根据风险评估结果、采用相应的控制措施,将风险控制可在承受度之内。

(四)信息与沟通。信息与沟通是企业及时、准确地收集、传递与内部控制相关

的信息,确保信息在企业内部、企业与外部之间进行有效沟通。

(五) 内部监督。内部监督是企业对内部控制建立实施情况进行监督检查,评价内部控制的有效性,发现内部控制缺陷,应当及时加以改进。

**第六条** 企业应当根据有关法律法规、本规范及其配套方法,制定本企业内部控制制度并组织实施。

**第七条** 企业应当运用信息技术加强内部控制,建立与经营管理相适应的信息系统,促进内部控制流程与信息系统的有机结合,实现对业务和事项的自动控制,减少或消除认为操纵因素。

**第八条** 企业应当根据建立内部控制实施的激励约束机制,将各责任单位和全体员工实施内部控制的情况纳入绩效考评体系,促进内部控制的有效实施。

**第九条** 国务院有关部门可以根据法律法规、本规范及其配套办法,明确贯彻实施本规范的具体要求,对企业建立与实施内部控制的情况进行监督检查。

**第十条** 接受企业委托从事内部控制审计的会计师事务所,应当根据本规范及其配套办法和相关执业准则,对企业内部控制的有效性进行审计,出具审计报告。会计师事务所及其签字的从业人员应当发表的内部控制审计意见负责。

为企业内部控制提供咨询的会计师事务所,不得同时为同一企业提供内部控制审计服务。

## 第二章 内部环境

**第十一条** 企业应当根据国家有关法律法规和企业章程,建立规范的公司治理结构和议事规则,明确决策、执行、监督等方面的职责权限,形成科学有效的职责分工和制衡机制。

股东(大)会享有法律法规和企业章程规定的合法权利,依法行使企业经营方针、筹资、投资、利润分配等重大事项的表决权。

董事会对股东(大)会负责,依法行使企业的经营决策权。

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。

经理层负责组织实施股东(大)会、董事会决议事项,主持企业的生产经营管理工作。

**第十二条** 董事会负责内部控制的建立健全和有效实施,监事会对董事会建立与实施内部控制进行监督、经理层负责组织领导企业内部控制的日常运行。

企业应当成立专门机构或者指定适当的机构具体负责组织协调内部控制的建立实施及日常工作。

**第十三条** 企业应当在董事会下设立审计委员会,审计委员会负责审查企业内部控制,监督内部控制的有效实施和内部控制自我评价情况,协调内部控制审计及其相关事宜等。

审计委员会负责人应当具备相应的独立性、良好的职业操守和专业胜任能力。

**第十四条** 企业应当结合业务特点和内部控制要求设置内部机构,明确职责权限,将权利与责任落实到各责任单位。

企业应当通过编制内部管理手册,使全体员工掌握内部机构设置、岗位职责、业务流程等情况,明确权责分配,正确行使职权。

**第十五条** 企业应当加强内部审计工作,保证内部审计机构设置,人员配备和工作的独立性。

内部审计机构应当结合内部审计监督,对内部控制的有效性进行监督检查,内部审计机构对监督检查中发现的内部控制缺陷,应当按照企业内部审计工作程序进行报告;对监督检查中发现的内部控制重大缺陷,有权直接向董事会及其审计委员会、监事会报告。

**第十六条** 企业应当指定和实施有利于企业可持续发展的人力资源政策。人力资源政策应当包括下列内容:

(一)员工的聘用、培训、辞退与辞职。

(二)员工的薪酬、考核、晋升与奖惩。

(三)关键岗位员工的强制休假和定期岗位轮换制度。

(四)掌握国家秘密或重要商业秘密的员工离岗的限制性规定。

(五)有关人力资源的其他政策。

**第十七条** 企业应当将职业道德素养和专业胜任能力作为选拔和聘用员工的重要标准,切实加强员工培训和继续教育,不断提升员工素质。

**第十八条** 企业应当加强文化建设,培育积极向上的价值观和社会责任感,倡导诚实守信、爱岗敬业,开拓创新的团队协作精神,树立现代管理理念,强化风险意识。

董事、监事、经理及其他高级管理人员应当在企业文化建设中发挥主导作用。

企业员工应当遵守员工行为守则。认真履行岗位职责。

**第十九条** 企业应当加强法制教育,增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念,严格依法决策、依法办事、依法监督,建立健全法律顾问制度和重大法律纠纷案件备案制度。

### 第三章 风险评估

**第二十条** 企业应当根据社定的控制目标,全面系统持续地收集相关信息,结合实际情况,及时进行风险评估。

**第二十一条** 企业开展风险评估,应当准确识别与实现控制目标相关的内部风险和外部风险,确定相应的风险承受度。

风险承受度是企业能够承担的风险限度,包括整体风险承受能力和业务层面的可接受风险水平。

**第二十二条** 企业识别内部风险,应当关注下列因素:

(一)董事、监事、经理及其他高级管理人员的职业操守、员工专业胜任能力等人力资源因素。

(二)组织机构、经营方式、资产管理、业务流程等管理因素。

(三)研究开发、技术投入、信息技术运用等自主创新因素。

(四)财务状况、经营成果、现金流量等财务因素。

(五)其他有关内部风险因素。

**第二十三条** 企业识别外部风险,应当关注下列因素:

(一)经济形式、产业政策、融资环境、市场竞争、资源供给等经济因素。

(二)法律法规、监督要求等法律因素。

(三)安全稳定、文化传统、社会信用、教育水平、消费者行为等社会因素。

(四)技术进步、工艺改进等科学技术因素。

(五)自然灾害、环境状况等自然环境因素。

(六)其他有关外部风险因素。

**第二十四条** 企业应当采用定性与定量相结合的方法,按照风险发生的可能性及其影响程度等,对识别的风险进行分析和排序,确定关注重点和优先控制的风险。

**第二十五条** 企业应当根据风险分析的结果,结合风险承受度,权衡风险与收益,确定风险应对策略。企业应当合理分析、准确掌握董事、经理及其他高级管理人员、关键岗位员工的风险偏好,财务适当的控制措施,避免因个人风险偏好给企业经营带来重大损失。

**第二十六条** 企业应当综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略,实现对风险的有效控制。

风险规避是企业对超出风险承受度的风险,通过放弃或者停止与该风险相关的业务活动以避免和减轻损失的策略。

风险降低是企业在权衡成本效益之后,准备财务适当的控制措施降低风险或者减轻损失,将风险控制在风险承受度之内的策略。

风险承受是企业对风险承受度之内的风险,在权衡成本效益之后,不准备采取控制措施降低风险或者减轻损失的策略。

**第二十七条** 企业应当结合不同发展阶段和业务拓展情况,持续收集与风险变化相关的信息,进行风险识别和风险分析,及时调整风险应对策略。

## 第四章 控制活动

**第二十八条** 企业应当结合风险评估结果,通过手工控制与自动控制、预防性控制与发现性控制相结合的方法,运用相应的控制措施,将风险控制在可承受度之内。

控制措施一般包括:不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制和绩效考评制等。

**第二十九条** 不相容职务分离控制要求企业全面系统地分析、梳理业务流程中所

涉及的不相容职务,实施相应的分离措施,形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制。

**第三十条** 授权审批控制要求企业根据常规授权的规定,明确各岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和相应责任。

企业应当编制常规授权的权限指引,规范特别授权范围、权限、程序和责任,严格控制特别授权。常规授权是指企业在日常经营管理活动中按照既定的职责和程序进行的授权。特别授权是指企业在特殊情况、特定条件下进行的授权。

企业各级管理人员应当在授权范围内行使职权和承担责任。

企业对于重大的业务和事项,应当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。

**第三十一条** 会计系统控制要求企业严格执行国家同意的会计准则制度,加强会计基础工作,明确会计凭证、会计帐簿和财务会计报告的处理程序,保证会计资料的真实完整。

企业应当依法设置会计机构,配备会计从业人员、从事会计工作的人员,必须取得会计从业资格证书,会计机构负责人应当具备会计师以上专业技术职务资格。

大中型企业应当设计总会计师,设置总会计师的企业,不得设置与其职权重叠的副职。

**第三十二条** 财产保护控制要求企业建立财产日常管理制度和定期清查制度,财务财产记录、实物保管、定期盘点、帐实核对等措施,确保财产安全。

企业应当严格限制未经授权的人员接触和处置财产。

**第三十三条** 预算控制要求企业实施全面预算管理制度,明确各责任单位在预算管理中的职责权限,规范预算的编制、审定、下达和执行程序,强化预算约束。

**第三十四条** 运营分析控制要求企业建立运营情况分析制度,经理层应当综合运用生产、购销、投资、筹资、财务等方面的信息,通过因素分析、对比分析、趋势分析等方法,定期开展运营情况分析,发现存在的问题,及时查明原因并加以改进。

**第三十五条** 绩效考评控制要求企业建立和实施绩效考评制度。科学设置考核指标体系,对企业内部各责任单位和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价,将考评结果作为确定员工薪酬以及职务晋升、评优、降级、调岗、辞退等的依据。

**第三十六条** 企业应当根据内部控制目标,结合风险应对策略,综合运用控制措施,对各种业务和事项实施有效控制。

**第三十七条** 企业应当建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制,明确风险预警标准,对可能发生的重大风险或突发时间,制定应急预案、明确责任人员、规范处置程序,确保突发事件得到及时妥善处理。

## 第五章 信息与沟通

**第三十八条** 企业应当建立信息与沟通制度,明确内部控制相关信息的收集、处理

和传递程序,确保信息及时沟通,促进内部控制有效运行。

**第三十九条** 企业应当对收集的各种内部信息和外部信息进行合理筛选、核对、整合,提高信息的有用性。

企业可以通过财务会计资料、经营管理资料、调研报告、专项信息、内部刊物、办公网络等渠道,获取内部信息。

企业可以通过行业协会组织、社会中介机构、业务往来单位、市场调查、来信来访、网络媒体以及有关监管部门等渠道,获取外部信息。

**第四十条** 企业应当将内部控制相关信息在企业内部各管理级次、责任单位、业务环节之间,以及企业与外部投资者、债券人、客户、供应商、中介机构和监管部门等有关方面之间进行沟通和反馈。信息沟通过程中发现的问题,应当及时报告并加以解决。

重要信息应当及时传递给董事会、监事会、经理层。

**第四十一条** 企业应当利用信息技术促进信息的集成与共享,充分发挥信息技术在信息与沟通中的作用。

企业应当加强对信息系统开发和维护、访问与变更、数据输入与输出、文件储存与保管、网络安全等方面的控制,保证信息系统安全稳定运行。

**第四十二条** 企业应当建立反舞弊机制,坚持惩防并举,重在预防的原则明确反舞弊工作的重点领域、关键环节和有关机构在反舞弊工作中的职责权限,规范舞弊案件的举报、调查、处理、报告和补救程序。

企业至少应当将下列情形作为反舞弊工作的重点:

(一)未经授权或者采取其他不法方式侵占、挪用企业资产、牟取不当利益。

(二)在财务会计报告和信息披露等方面存在的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏等。

(三)董事、监事、经理及其他高级管理人员滥用职权。

(四)相关机构或人员串通舞弊。

**第四十三条** 企业应当建立举报投诉制度和举报人保护制度,设置举报专线,明确举报投诉处理程序、办理时限和办理要求,确保举报、投诉成为企业有效掌握信息的重要途径。

## 第六章 内部监督

**第四十四条** 企业应当根据本规范及其配套方法,指定内部控制监督制度,明确内部审计机构(或经授权的其他监督机构)和其他内部机构在内部监督中的职责权限,规范内部监督的程序、方法和要求。

内部监督分为日常监督和专项监督,日常监督是指企业对建立与实施内部控制的情况进行常规、持续的监督检查;专项监督是指在企业发展战略、组织结构、经营活动、业务流程、关键岗位员工等发生较大调整或变化的情况下,对内部控制的某一或者某些方面进行有针对性的监督检查。

**第四十五条** 企业应当指定内部控制缺陷认定标准,对监督过程中发现的内部控制缺陷,应当分析缺陷的性质和产生的原因,提出整改方案,采取适当的形式及时向董事会、监事会或者经理层报告。

内部控制自我评价的方式、范围、程序和频率,由企业根据经营业务调整、经营环境变化、业务发展状况、实际风险水平等自行确定。国家有关法律法规另有规定的,从其规定。

## 第七章 附则

第四十九条 本规范的配套办法由财政部会同国务院其他有关部门另行制定。

• 8 •

# 目 录

## 第一篇 内部控制总论

|                                  |      |
|----------------------------------|------|
| 第一章 内部控制目标与研究范围                  | (3)  |
| 第一节 内部控制目标                       | (3)  |
| 一、内部控制目标的演进                      | (3)  |
| 二、内部控制目标之间的关系                    | (6)  |
| 第二节 内部控制定义与研究                    | (9)  |
| 一、内部控制定义及研究范围综述                  | (9)  |
| 二、内部控制有效性研究综述                    | (12) |
| 三、COSO 内部控制研究的主要成果               | (17) |
| 四、我国内部控制研究现状                     | (20) |
| 五、我国《内部会计控制规范》与 COSO 内部控制框架之间的关系 | (24) |
| 第三节 内部控制研究范围及有效性的界定              | (26) |
| 一、内部控制研究范围的经济思考                  | (26) |
| 二、内部控制研究范畴的理论界定                  | (27) |
| 三、内部控制有效性的评价标准                   | (30) |
| 第二章 我国企业内部控制现状                   | (32) |
| 第一节 考察方向                         | (32) |
| 第二节 企业内控现状样本                     | (34) |
| 一、模型构建                           | (34) |
| 二、样本选择及结果说明                      | (36) |
| 第三节 现状说明                         | (40) |
| 一、描述性统计                          | (40) |
| 二、统计检验                           | (45) |
| 三、Robust 检验                      | (49) |
| 第四节 结论及建议                        | (49) |

## 第二篇 企业内部控制活动开展及环境改造

|               |      |
|---------------|------|
| 第一章 公司治理的内部控制 | (53) |
|---------------|------|

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| 第一节 公司治理的内部控制目标 .....         | (53)  |
| 一、什么是公司治理的内部控制 .....          | (53)  |
| 二、什么是公司治理的内部控制目标 .....        | (55)  |
| 三、公司治理目标的实现方式——治理型内部控制 .....  | (57)  |
| 第二节 董事会治理结构与机制 .....          | (59)  |
| 一、董事会的功能 .....                | (59)  |
| 二、董事的权利、义务、责任 .....           | (61)  |
| 三、董事的管理经验与知识结构 .....          | (62)  |
| 四、董事会的信息与沟通 .....             | (62)  |
| 五、董事会所属专门委员会 .....            | (62)  |
| 六、董事会规模和结构——董事会治理的优化、升级 ..... | (64)  |
| 七、培育健康的董事会文化和企业文化 .....       | (65)  |
| 第三节 公司治理的内部控制案例 .....         | (65)  |
| 第二章 管理控制 .....                | (69)  |
| 第一节 战略控制 .....                | (69)  |
| 一、战略控制目标 .....                | (69)  |
| 二、战略控制过程 .....                | (71)  |
| 三、战略控制机制与方法 .....             | (73)  |
| 第二节 流程与任务控制 .....             | (80)  |
| 一、业务流程控制 .....                | (80)  |
| 二、审批控制 .....                  | (83)  |
| 三、成本控制 .....                  | (85)  |
| 四、现金流量控制 .....                | (85)  |
| 五、定期或不定期盘点 .....              | (86)  |
| 六、质量控制 .....                  | (86)  |
| 七、项目控制 .....                  | (87)  |
| 第三节 管理控制案例 .....              | (87)  |
| 一、JL 公司的战略控制 .....            | (87)  |
| 二、永济电机厂的流程与任务控制 .....         | (89)  |
| 第三章 人员控制 .....                | (93)  |
| 第一节 人员控制理论与程序 .....           | (93)  |
| 一、什么是人员控制 .....               | (93)  |
| 二、人员控制的理论基础——人性假设 .....       | (94)  |
| 三、人员控制程序 .....                | (96)  |
| 第二节 关键岗位的人员控制 .....           | (100) |
| 一、关键岗位人员的胜任能力 .....           | (100) |

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 二、最高财务管理人员 .....            | (101) |
| 三、关键业务环节的人员 .....           | (103) |
| 四、内部审计人员 .....              | (105) |
| 五、对特殊状态下或不良嗜好的关键人员的关注 ..... | (106) |
| 第三节 人员控制案例 .....            | (108) |
| 一、证券营业部业务人员犯罪案 .....        | (108) |
| 二、住友商社的金融丑闻 .....           | (109) |
| 第四章 资金控制 .....              | (112) |
| 第一节 资金控制系统设计 .....          | (112) |
| 一、资金控制的特征 .....             | (112) |
| 二、岗位制度及不相容职务分离制度 .....      | (113) |
| 三、授权审批制度 .....              | (113) |
| 四、印章和票据管理制度 .....           | (114) |
| 五、库存现金的保管与盘点制度 .....        | (115) |
| 六、银行存款的管理与定期核对制度 .....      | (115) |
| 七、资金的收付管理制度 .....           | (117) |
| 八、资金预算管理 .....              | (117) |
| 九、文件记录和会计系统 .....           | (117) |
| 十、资金的监督检查制度 .....           | (118) |
| 十一、分支机构资金控制方式 .....         | (119) |
| 十二、风险评估与反馈 .....            | (120) |
| 十三、企业财务组织设计 .....           | (120) |
| 第二节 资金循环控制 .....            | (123) |
| 一、资金循环 .....                | (123) |
| 二、资金收入控制 .....              | (124) |
| 三、资金支出控制 .....              | (125) |
| 四、业务循环中的资金控制 .....          | (126) |
| 五、资金循环的平衡 .....             | (127) |
| 第三节 资金控制案例 .....            | (128) |
| 一、宝钢股份的资金内部控制 .....         | (128) |
| 二、采购与付款业务内部控制 .....         | (129) |
| 三、销售与收款业务内部控制 .....         | (130) |
| 第五章 信息控制 .....              | (133) |
| 第一节 财务报告内部控制 .....          | (133) |
| 一、财务报告内部控制的定义 .....         | (133) |
| 二、财务报告内部控制环境 .....          | (134) |

|                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| 三、财务报告内部控制的理论与实践                     | (134) |
| 四、财务报告内部控制的特点                        | (139) |
| 五、财务报告内部控制风险及防范                      | (142) |
| 第二节 业务流程信息控制                         | (144) |
| 一、业务信息控制                             | (144) |
| 二、管理信息系统控制                           | (146) |
| 三、信息系统一般控制和应用控制                      | (148) |
| 第三节 信息控制案例                           | (151) |
| 一、财务报告内部控制案例                         | (151) |
| 二、外币交易信息控制案例——联合爱尔兰银行(AIB)的外币交易欺诈    | (151) |
| 第六章 正式控制与非正式控制                       | (155) |
| 第一节 正式控制                             | (155) |
| 一、什么是正式控制                            | (155) |
| 二、制度控制                               | (156) |
| 三、正式控制基础上的协调                         | (157) |
| 四、边界控制与分工                            | (158) |
| 第二节 非正式控制                            | (159) |
| 一、非正式控制的相关理论                         | (159) |
| 二、非正式控制的结构                           | (161) |
| 三、文化控制                               | (162) |
| 四、信任控制                               | (163) |
| 五、团队控制                               | (165) |
| 第三节 正式控制与非正式控制的协同                    | (165) |
| 一、正式控制与非正式控制在战略层面上的协同                | (165) |
| 二、正式控制与非正式控制在业务层面上的协同                | (166) |
| 三、正式控制与非正式控制协同的途径                    | (167) |
| 第四节 正式控制与非正式控制案例                     | (168) |
| 一、正式控制与非正式控制协同案例——新联合汽车制造公司的创新科层控制   | (168) |
| 二、正式控制案例——雅虎公司(以下简称雅虎)直销团队如何突破管理幅度极限 | (170) |
| 第七章 委托型控制与直接型控制                      | (173) |
| 第一节 委托型控制                            | (173) |
| 一、委托型控制的层次分析                         | (173) |
| 二、委托型控制的关键点                          | (176) |
| 三、委托型控制的优点和缺点                        | (177) |

|                                    |       |
|------------------------------------|-------|
| 四、委托型控制的适用条件 .....                 | (177) |
| 第二节 直接型控制 .....                    | (179) |
| 一、直接型控制(家长式控制)的框架分析 .....          | (179) |
| 二、直接型控制的优点 .....                   | (180) |
| 三、直接型控制的缺点 .....                   | (180) |
| 四、直接型控制的适用条件 .....                 | (180) |
| 五、如何解决直接型控制的弊端 .....               | (181) |
| 第三节 委托型控制与直接型控制案例 .....            | (182) |
| 一、委托型控制案例——ABC 汽车公司 .....          | (182) |
| 二、直接型控制案例——某民营企业废黜九位副总 .....       | (183) |
| 第八章 结果控制 .....                     | (187) |
| 第一节 结果控制程序 .....                   | (187) |
| 一、结果控制的内容 .....                    | (187) |
| 二、结果控制的优点和缺点 .....                 | (187) |
| 三、如何改进结果控制的不足 .....                | (189) |
| 第二节 目标设定 .....                     | (190) |
| 一、财务目标的意义和确定原则 .....               | (190) |
| 二、财务目标分类与选择 .....                  | (191) |
| 三、财务目标应具备多大挑战性 .....               | (191) |
| 四、财务目标确定的途径与方式 .....               | (193) |
| 五、财务指标的优点和缺点 .....                 | (193) |
| 六、非财务绩效目标 .....                    | (194) |
| 第三节 业绩评价与报酬激励 .....                | (195) |
| 一、报酬与激励契约 .....                    | (195) |
| 二、绩效薪酬设计 .....                     | (196) |
| 三、业绩评价工具的改进——EVA 和平衡计分卡(BSC) ..... | (198) |
| 第四节 结果控制案例 .....                   | (200) |

### 第三篇 企业内部控制程序设计

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 第一章 内部控制设计基础 .....       | (207) |
| 第一节 内部控制基本框架的定位分析 .....  | (207) |
| 一、内部控制基本框架定位分析的必要性 ..... | (207) |
| 二、内部控制的目标分析 .....        | (208) |
| 三、内部控制的构成分析 .....        | (210) |
| 四、内部控制的实现方式 .....        | (213) |
| 第二节 内部控制设计的原则 .....      | (214) |

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| 一、系统性原则 .....                 | (214) |
| 二、可操作性原则 .....                | (216) |
| 三、预防性原则 .....                 | (217) |
| 第三节 内部控制设计的流程 .....           | (218) |
| 一、内部控制设计的规划阶段 .....           | (218) |
| 二、内部控制设计的实施阶段 .....           | (219) |
| <b>第二章 公司层面内部控制设计</b> .....   | (221) |
| 第一节 公司组织结构与权责分配 .....         | (221) |
| 一、影响企业组织结构的因素分析 .....         | (221) |
| 二、企业组织结构设计 .....              | (222) |
| 第二节 公司预算管理控制 .....            | (225) |
| 一、预算管理的功能定位 .....             | (225) |
| 二、预算管理组织体系 .....              | (226) |
| 三、预算形成控制 .....                | (227) |
| 四、预算执行控制 .....                | (229) |
| 五、预算的调整 .....                 | (230) |
| 六、预算分析与考评 .....               | (231) |
| 七、预算管理控制案例分析 .....            | (232) |
| 第三节 对下属部门及附属公司的管理控制 .....     | (239) |
| 一、组织及人员控制 .....               | (239) |
| 二、财务控制 .....                  | (240) |
| 三、业绩考评制度 .....                | (242) |
| 四、重大业务活动控制 .....              | (248) |
| 五、重大业务活动风险控制——以投资风险控制为例 ..... | (249) |
| 第四节 内部审计制度 .....              | (252) |
| 一、内部审计的发展及目标 .....            | (252) |
| 二、内部审计机构 .....                | (253) |
| 三、内部审计运行机制 .....              | (255) |
| 第五节 信息系统管理控制制度 .....          | (256) |
| 一、组织与分工制度 .....               | (256) |
| 二、控制措施 .....                  | (256) |
| <b>第三章 业务活动内部控制设计</b> .....   | (260) |
| 第一节 销售与收款循环控制 .....           | (260) |
| 一、基本控制目标 .....                | (260) |
| 二、基本控制方式 .....                | (261) |
| 三、主要控制活动 .....                | (261) |

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 四、业务活动控制流程设计 .....        | (264) |
| 第二节 采购与付款循环控制 .....       | (265) |
| 一、基本控制目标 .....            | (266) |
| 二、基本控制方式 .....            | (266) |
| 三、主要控制活动 .....            | (267) |
| 四、业务活动控制流程设计 .....        | (269) |
| 第三节 生产循环控制 .....          | (271) |
| 一、基本控制目标 .....            | (272) |
| 二、基本控制方式 .....            | (272) |
| 三、主要控制活动 .....            | (273) |
| 四、业务活动控制流程设计 .....        | (273) |
| 第四节 货币资金控制 .....          | (274) |
| 一、基本控制目标 .....            | (274) |
| 二、基本控制方式 .....            | (275) |
| 三、主要控制活动 .....            | (276) |
| 第五节 筹资活动控制 .....          | (278) |
| 一、基本控制目标 .....            | (278) |
| 二、基本控制方式 .....            | (278) |
| 三、主要控制活动 .....            | (279) |
| 第六节 担保活动控制 .....          | (280) |
| 一、正确的授权审批 .....           | (280) |
| 二、适当的职责分离 .....           | (281) |
| 三、担保原则、担保标准和条件等制度 .....   | (281) |
| 四、充分的凭证和记录 .....          | (281) |
| 五、定期了解被担保企业的经营与财务状况 ..... | (282) |
| 六、反担保制度 .....             | (282) |
| 七、内部核查制度 .....            | (282) |
| 第七节 投资活动控制 .....          | (282) |
| 一、基本控制目标 .....            | (282) |
| 二、基本控制方式 .....            | (283) |
| 三、主要控制活动 .....            | (284) |
| 第八节 固定资产管理控制 .....        | (284) |
| 一、基本控制目标 .....            | (284) |
| 二、基本控制方式 .....            | (285) |
| 三、主要控制活动 .....            | (286) |
| 四、主要控制活动流程设计——示例 .....    | (289) |