

风险管理 业财融合 业务流程化 实例精解 实务操作

企业内部控制 精细化设计与实务案例

罗胜强◎主编

内部控制环境、风险管理、信息与沟通、内部监督、采购业务、
生产与存货环节、销售业务、资金活动、资产管理、信息系统管理、
人力资源管理、财务报告、企业并购、合同管理、企业税务管理、内部审计
等16项企业内部控制建设



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

风险管理 业财融合 业务流程化 实例精解 实务操作

企业内部控制 精细化设计与实务案例

主 编 罗胜强 北京康瑞宁科技中心 总经理

编委成员 李培辉 安徽古井集团有限责任公司
常务副总裁 / 财务总监

赵团结 武汉烽火与时投资有限公司
副总经理

刘爱军 中国能源建设集团湖南火电建设有限公司
总会计师



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业内部控制精细化设计与实务案例/罗胜强主编.

—上海:立信会计出版社,2018.4

ISBN 978-7-5429-5751-1

I. ①企… II. ①罗… III. ①企业内部管理 IV.

①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 063363 号

责任编辑 王斯龙

企业内部控制精细化设计与实务案例

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 北京鑫海金澳胶印有限公司

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 39

字 数 1023 千字

版 次 2018 年 4 月第 1 版

印 次 2018 年 4 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5429-5751-1/F

定 价 98.00 元

如有印订差错,请与本社联系调换

前 言

2017年年初，财政部会计司、证监会会计部、证监会上市部和山东财经大学联合公布了《我国上市公司2015年执行企业内部控制规范体系情况分析报告》，该报告对我国上市公司执行企业内部控制规范体系进行了全面分析，并从政府、企业、审计及咨询机构等层面提出了相关切实可行的建议。实际上，对于广大非上市公司（包括已挂牌的新三板公司）而言，其内部控制状况更为堪忧。因此，如何有效建设企业内部控制体系，以合理保证企业在风险可控的前提下更加稳健地发展，成为理论界和实务界持续关注的重要问题。正是由于企业内部控制的重要性，我国政府近些年来持续推进企业内部控制的相关法律、法规建设。2008年5月，财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合发布了《企业内部控制基本规范》。2010年4月，财政部、证监会、审计署、银监会、保监会等五部委联合发布了《企业内部控制应用指引》《企业内部控制评价指引》以及《企业内部控制审计指引》等，作为实施《企业内部控制基本规范》的具体指南。2017年7月，为引导和推动小企业加强内部控制建设，提升经营管理水平和风险防范能力，促进小企业健康可持续发展，财政部印发了《小企业内部控制规范（试行）》（简称《规范》）。2017年8月，财政部全面启动了《会计法》的修订工作，建立健全内部控制也是此次《会计法》修订的主要内容之一。

放眼全球，内部控制也不容忽视。以美国为例，2002年，美国颁布的《萨班斯—奥克斯利法案》，该法案规定了企业管理层对内部控制应承担的责任以及注册会计师对内部控制的审计要求。2004年，美国COSO发布了《企业风险管理——整合框架》，为内部控制的研究与发展提供了重要的文献；2013年5月，COSO委员会又适时更新了《内部控制——整合框架》，该框架强调企业在外环境不断变化时如何提升内部控制的有效性。2017年9月，COSO发布了新版《企业风险管理——与战略和业绩的整合》，该框架强调了制定战略和提升绩效过程中的风险，也强调了企业内部控制无可替代的作用。

因此，如何建立和完善内部控制体系是公司面临的重大现实问题。本书的几位作者，分别在各自的岗位中承担了大量与内部控制相关的管理工作，在业余时间也承担了部分教学工作，积累了丰富的理论和实务经验。本书没有全面阐述相关理论，而更加强调实务操作性，具有以下几个特点：①强调以风险为导向的内部控制，风险管理是内部控制的基础，内部控制是风险管理的合理保证；②将内部控制的侧重点从传统的会计业务拓展到业务、绩效和战略，高度



体现了业财融合的理念；③最好的管理是将业务予以流程化，本书强调了业务流程的分析与梳理，更有利于业务的规范管理；④为加强读者的感性认识，本书介绍了大量的相关案例，供读者参阅。

本书由罗胜强博士、李培辉、赵团结和刘爱军共同完成，最后由罗胜强博士总撰和审定。具体分工如下：罗胜强博士主要负责第3章、第4章、第5章、第7章、第9章、第11章、第13章和第17章；李培辉主要负责第6章、第8章、第10章、第12章和第14章；赵团结主要负责第1章和第2章；刘爱军主要负责第15章和第16章。同时，我们也衷心地感谢刘兵、左强和兰海涛对本书的重要贡献。在本书编写过程中，我们也参阅并引用了大量的他人研究成果，在此对他们表示衷心的感谢。

本书可用于广大会计实务工作者学习，也可作为大专院校会计、审计、财务、资产评估和企业管理以及相关专业学生、教师和科研工作者学习和研究内部控制的参考资料。

内部控制体系庞大，非一本书所能概括。由于时间和水平所限，本书一定存在诸多问题，恳请读者不吝批评指正。如有相关意见或建议，请与我们联系，邮箱为：luoshengqiang@126.com。

编 者
2018年4月

目 录

第1章 企业内部控制的发展概览	1
第1节 国外关于企业内部控制框架的发展变化	1
一、内部牵制阶段	1
二、内部控制制度阶段	2
三、内部控制结构阶段	2
四、企业内部控制——整合框架	2
五、企业风险管理——整合框架	4
六、企业内部控制整合框架的最新发展	6
第2节 我国内部控制实务框架的发展	8
一、我内部控制理论的早期发展	8
二、企业内部控制基本规范及配套指引的颁布与实施	8
三、行政事业单位内部控制的发展	9
第2章 内部控制环境建设与实务案例	10
第1节 内部环境概述	10
一、内部环境的含义	10
二、内部环境存在的主要风险	10
第2节 职业道德和企业文化的内部控制建设	11
一、诚信、道德价值概述	11
二、企业文化概述	12
三、职业道德和企业文化的风险管控	14
第3节 治理结构的内部控制建设	16
一、治理结构概述	16
二、治理结构的风险管控	17
第4节 管理理念和经营风格的内部控制建设	18
一、管理理念和经营风格概述	18
二、管理理念和经营风格的风险管控	19
第5节 机构设置的内部控制建设	20
一、组织结构概述	20

二、组织结构的风险管控	22
第6节 责权分配的内部控制建设	23
一、责权分配概述	23
二、责权分配的风险管控	24
三、某公司授权管理制度——示例	25
第7节 内部环境的案例分析	28
一、A 建筑公司内部控制环境分析	28
二、A 建筑公司内部控制环境改进建议	38
第3章 风险管理内部控制建设	45
第1节 风险概述	45
一、风险管理概述	45
二、风险管理的目标	45
三、风险评估流程存在的主要风险	46
第2节 目标设定的内部控制建设	47
一、目标设定的含义	47
二、目标设定的风险管控	48
第3节 风险识别的内部控制建设	49
一、风险识别概述	49
二、风险识别的风险管控	50
第4节 风险评估的内部控制建设	51
一、风险评估概述	51
二、风险评估的风险管控	51
第5节 风险应对的内部控制建设	52
一、风险应对概述	52
二、风险应对的风险管控	53
第6节 案例分析	54
一、企业概况	54
二、AB 公司风险管理现状分析	54
三、AB 公司全面风险管理体系设计	55
四、AB 公司 2015 年度全面风险管理开展情况	66
第4章 信息与沟通的内部控制建设	71
第1节 信息与沟通概述	71
一、信息与沟通概述	71
二、信息与沟通流程存在的主要风险	71

第2节 信息与沟通的风险管控	72
一、内部和外部沟通的风险管控	72
二、决策信息支持的风险管控	72
第5章 内部监督的内部控制建设	74
第1节 内部监督概述	74
一、内部监督概述	74
二、内部监督流程存在的主要风险	74
第2节 内部监督的风险管控	74
一、持续监控的风险管控	74
二、缺陷报告的风险管控	75
第3节 案例分析	76
一、A上市公司概况	76
二、A公司应收账款及其内部控制情况	76
三、A公司职工薪酬发放问题	81
四、A公司内控缺陷组合认定分析	83
第6章 采购业务的内部控制建设	85
第1节 采购业务概述	85
一、采购业务概述	85
二、采购业务的主要内容	88
第2节 采购业务的内部控制建设	104
一、采购与付款的主要控制目标	104
二、采购预算编制环节的风险管控	104
三、采购计划管理环节的风险管控	106
四、供应商管理环节的风险管控	107
五、招标管理环节的风险管控	107
六、采购成本管理环节的风险管控	108
七、采购订单管理环节的风险管控	108
八、采购结算管理环节的风险管控	109
九、采购合同管理环节的风险管控	110
第3节 采购业务内部控制建设案例分析	110
一、H建设集团公司基本情况	110
二、H建设集团公司采购业务现状和问题	111
三、H建设集团公司采购业务存在问题的原因	115
四、建设集团公司的内部控制构建思路	117

五、采购业务内部控制体系的完善	118
六、采购业务内部控制具体设计	121
第4节 业务外包的内部控制建设	127
一、业务外包的业务概述	127
二、业务外包的风险管控	127
三、案例分析	132
第7章 生产与存货环节的内部控制建设	139
第1节 生产与存货的基本内容	139
一、存货与生产概述	139
二、存货与生产环节的主要业务活动	140
第2节 存货与生产环节的风险管控	141
一、存货与生产环节的主要目标	141
二、取得存货环节的风险管控	141
三、验收入库环节的风险管控	142
四、仓储保管环节的风险管控	142
五、领用发出环节的风险管控	142
六、盘点清查环节的风险管控	142
七、存货处置环节的风险管控	143
八、生产环节的风险管控	143
第3节 生产与存货环节内部控制建设案例分析	143
一、恒立实业存货内部控制现状分析	143
二、恒立实业存货内部控制问题及原因分析	148
三、恒立实业存货内部控制改进措施	156
第8章 销售业务内部控制建设	166
第1节 销售业务的基本内容	166
一、销售业务概述	166
二、销售业务的具体流程	166
第2节 销售业务的控制目标	178
一、确保合同订立的合理性和有效性	178
二、确保发货装运的准确性和时效性	178
三、确保销售收入的真实性和完整性	179
四、确保销售折扣与折让的适度性和适宜性	179
五、确保货款回收的安全性和及时性	179
第3节 销售业务的风险管控	180

一、战略制定的风险管控	180
二、销售计划的风险管控	180
三、品牌推广的风险管控	181
四、销售政策的风险管控	181
五、客户开发的风险管控	181
六、客户信用管理的风险管控	182
七、客户关系维护的风险管控	182
八、销售价格的风险管控	182
九、销售合同的风险管控	183
十、销售订单的风险管控	183
十一、销售发货的风险管控	184
十二、渠道管理的风险管控	184
十三、销售对账与收款的风险管控	184
十四、销售退货的风险管控	186
十五、售后服务的风险管控	186
第 4 节 销售业务的案例分析	187
一、HL 公司销售业务内部控制概况	187
二、HL 公司销售业务内部控制存在的问题	193
三、HL 公司销售业务内控制度的改进措施	199
 第 9 章 资金活动的内部控制建设	 211
第 1 节 货币资金管理的内部控制	211
一、货币资金管理概述	211
二、货币资金活动的业务流程	211
三、货币资金管理的控制目标	215
四、货币资金管理的风险管控	216
五、案例分析	220
第 2 节 筹资管理的内部控制	249
一、筹资管理概述	249
二、筹资管理的控制目标	250
三、筹资管理的风险管控	251
四、案例分析	252
第 3 节 投资活动的内部控制	256
一、投资活动概述	256
二、投资活动的控制目标	257
三、投资活动的风险管控	259
四、案例分析	260

第4节 衍生金融工具管理的内部控制	273
一、衍生金融工具概述	273
二、衍生金融工具的控制目标	274
三、衍生金融工具的风险管控	274
四、案例分析	276
第5节 担保管理的内部控制	294
一、担保管理概述	294
二、担保管理的控制目标	294
三、担保管理的风险管控	295
四、案例分析	298
第10章 资产管理	301
第1节 资产管理概述	301
一、资产管理概述	301
二、资产管理的总体要求	301
第2节 固定资产管理的内部控制	302
一、固定资产管理概述	302
二、固定资产管理的内部控制目标	302
三、固定资产管理的风险管控	304
四、案例分析	312
第3节 无形资产管理的内部控制	335
一、无形资产管理概述	335
二、无形资产管理目标	336
三、无形资产管理的业务流程与风险管控	337
四、案例解析	343
第4节 在建工程管理的内部控制	347
一、在建工程管理概述	347
二、在建工程项目管理的内部控制目标	347
三、在建工程管理的业务流程及风险管控	349
四、案例分析	357
第11章 信息系统管理的内部控制建设	360
第1节 信息系统概述	360
一、信息系统的含义及功能	360
二、信息系统的主要业务流程	361
三、信息系统的主要风险类别	362

第2节 信息系统开发的风险管控	363
一、信息系统开发的控制目标	363
二、信息系统开发的风险管控	364
三、案例分析	373
第3节 信息系统运营维护的内部控制	378
一、信息系统运营维护的控制目标	378
二、信息系统运营维护的风险管控	378
三、案例分析	383
第4节 信息系统岗位职责的内部控制	389
一、信息系统岗位职责的控制目标	389
二、信息系统岗位职责的风险管控	389
第5节 信息系统安全管理的内部控制	393
一、信息系统安全管理的控制目标	393
二、信息系统安全管理的风控管控	393
第6节 信息系统管理的案例分析	396
一、JHD公司信息系统内部控制现状与问题分析	396
二、JHD公司信息系统内部控制的改进措施	411
 第12章 人力资源管理的内部控制建设	 415
第1节 人力资源管理概述	415
一、人力资源的定义及其对企业生存和发展的意义	415
二、企业人力资源管理内涵及企业人力资源管理过程	415
三、人力资源管理的业务流程	416
四、人力资源政策及其内部控制	416
第2节 人力资源规划的内部控制建设	417
一、人力资源规划的含义	418
二、人力资源规划的工作流程与具体方法	418
三、人力资源规划的内部控制目标	420
四、人力资源规划的风险管控	420
五、案例分析	423
第3节 员工招聘与离职的内部控制建设	426
一、员工招聘的业务流程及风险管控	426
二、员工离职的业务流程及风险管控	428
三、案例分析	431
第4节 人才测评与绩效考核的内部控制建设	432
一、人才测评的内部控制建设	432
二、绩效考核的内部控制建设	433

三、案例分析	437
第5节 员工薪酬、激励及期权管理的内部控制建设	438
一、员工薪酬的内部控制建设	438
二、员工激励的内部控制建设	440
三、期权管理的内部控制建设	442
四、案例分析	445
第6节 员工培训与劳动关系的内部控制建设	446
一、员工培训的内部控制建设	446
二、劳动关系的内部控制建设	448
三、案例分析	449
第13章 财务报告的内部控制建设	453
第1节 财务报告的基本内容	453
一、财务报告的含义	453
二、财务报告的构成	453
第2节 一般会计处理及期末关账的内部控制建设	454
一、一般会计处理及期末关账的控制目标	454
二、一般会计处理及期末关账的风险管控	454
三、案例分析	455
第3节 财务关账与报告的内部控制建设	458
一、财务关账与报告的控制目标	458
二、财务关账与报告的风险管控	458
第4节 特殊事项和交易的内部控制建设	459
一、特殊事项和交易处理的控制目标	459
二、特殊事项和交易处理的风险管控	460
三、案例分析	460
第5节 财务报表编制和信息披露的内部控制建设	462
一、财务报表编制和信息披露的控制目标	462
二、财务报表编制与披露的风险管控	463
三、案例分析	464
第6节 会计档案管理的内部控制建设	479
一、会计档案管理的控制目标	480
二、会计档案管理的风险管控	480
三、案例分析	480
第7节 预算管理的内部控制建设	483
一、全面预算管理概述	483
二、预算管理的控制目标	484

三、预算管理的风险管控 484

四、案例分析 485

第 14 章 企业并购的内部控制建设 504

第 1 节 企业并购的基本内容 504

一、企业并购概述 504

二、企业并购的类型 504

三、企业并购的动机 505

四、企业并购内容 506

第 2 节 企业并购业务的具体流程 507

一、制定并购战略规划 507

二、选择并购对象 508

三、发出并购意向书 509

四、进行尽职调查 510

五、进行价值评估 511

六、开展并购谈判 512

七、作出并购决策 513

八、完成并购交易 514

九、进行并购整合 515

第 3 节 企业并购的内部控制建设 517

一、制定并购战略规划环节的风险管控 517

二、选择并购对象环节的风险管控 517

三、发出并购意向书环节的风险管控 518

四、尽职调查环节的风险管控 518

五、价值评估环节的风险管控 518

六、并购谈判环节的风险管控 519

七、并购决策环节的风险管控 519

八、完成并购交易环节的风险管控 520

九、并购整合环节的风险管控 520

第 4 节 企业并购的案例分析 521

一、并购双方 521

二、并购动因 522

三、并购过程和结果 522

四、并购中的风险识别 525

五、上汽收购双龙的内部控制启示 526

第 15 章 合同管理的内部控制建设	528
第 1 节 合同管理的业务流程	528
一、合同调查	528
二、合同谈判	528
三、合同文本拟定	529
四、合同审核	530
五、合同签署	530
六、合同履行	530
七、合同结算	531
八、合同登记	531
九、合同管理的后评估	531
第 2 节 合同管理的内部控制建设	531
一、合同管理的主要控制目标	531
二、合同管理各环节的风险管控	532
第 3 节 合同管理的分级授权体系	536
一、建立分级授权管理体系	537
二、实行统一归口管理	539
三、明确职责分工	539
四、健全考核与责任追究制度	540
第 4 节 合同管理内部控制建设案例分析	540
一、案例描述	540
二、案例分析	542
三、后记	544
 第 16 章 企业税务管理的内部控制建设	 545
第 1 节 税务管理内部控制的基本内容	545
一、税务管理内部控制的概念	545
二、税务管理内部控制的基本内容	545
三、税务管理内部控制的意义	546
第 2 节 税务管理的业务流程	546
一、税务登记	546
二、税收筹划	547
三、账簿凭证及发票管理	547
四、税金核算	548
五、纳税申报	548
六、税款缴纳	548

七、税收业务调整	549
八、税收档案管理	549
第3节 企业税务管理的内部控制	549
一、税务登记流程的风险管控	549
二、税务筹划流程的风险管控	549
三、账簿凭证及发票管理流程的风险管控	550
四、税金核算流程的风险管控	551
五、税款缴纳流程的风险管控	551
六、税收业务调整流程的风险管控	551
七、税收档案调整流程的风险管控	552
第4节 企业税务管理的案例分析	552
一、新宸百货税务风险综合分析	552
二、完善新宸百货税务风险管理的建议	564
 第17章 内部审计的内部控制建设	 575
第1节 内部审计的基本内容	575
一、内部审计的概念	575
二、内部审计的职能	575
三、内部审计与注册会计师审计的区别	576
四、以风险为导向的内部审计	577
第2节 内部审计的控制目标及主要风险	580
一、内部审计的控制目标	580
二、内部审计的风险管控	580
第3节 案例分析	583
一、案例——某公司的审计计划制定、实施与汇报内部控制	583
二、案例——内部审计章程	584
三、案例——中国神华风险导向内部审计模式	590
一、中国神华简介	590
二、中国神华风险导向内部审计模式分析	592
三、中国神华风险导向内部审计模式作用和效果分析	602
四、中国神华风险导向内部审计模式存在的问题	603
五、完善中国神华风险导向内部审计的建议	604
 主要参考文献	 606

第1章 企业内部控制的发展概览

目前,人们对于企业内部控制的产生和发展历程的认识逐渐趋于一致,即认为内部控制的发展可以划分为四个阶段:内部牵制阶段、内部控制制度阶段、内部控制结构阶段和内部控制整合框架,内部控制概念的演进说明了人们对内部控制这种动态性本质的深入认识。《萨班斯—奥克斯利法案》及之后的一系列内部控制规定也对内部控制的发展产生了重大的影响。本章将主要介绍国外和我国关于企业内部控制框架的发展历程,从而揭示企业内部控制建设的发展趋势。

第1节 国外关于企业内部控制框架的发展变化

内部控制,作为一个专用名词和完整概念,直到20世纪30年代才被人们提出、认识和接受。它的产生源于企业内部管理的需要。几十年以来,随着内部控制理论以及大家对其认识的不断发展,其概念的内涵和外延都发生了较大的变化。

从概念的角度来看,内部控制可能是不变的,但对它的理解是不断发展的,内部控制思想的发展是一个历史渐进过程。它产生于18世纪产业革命以后,随着社会经济不断发展,企业规模日益扩大,业务活动日趋频繁,企业财产所有权与经营权的进一步分离,导致内部控制也处在不断发展之中,其概念也逐步完善。在其漫长的产生和发展过程中,大体经历了内部牵制(Internal Check)、内部控制制度(Internal Control System)、内部控制结构(Internal Control Structure)和内部控制整合框架(Internal Control—Integrated Framework)、企业风险管理——整合框架(Enterprise Risk Management—Integrated Framework)五个历史阶段。在每一阶段,内部控制都被赋予了不同的内涵。

一、内部牵制阶段

内部控制源于内部牵制。古代内部牵制的实践是我们现代意义上的内部控制的渊源。由于当时生产条件和科技水平的限制,在当时只是闪现了内部(会计)控制的思想火花,出现了简单的内部牵制实践,没有也不可能现代意义上的内部控制思想。

一般认为,20世纪40年代以前是内部牵制阶段。15世纪末,随着资本主义经济的初步发展,复式记账法开始出现,内部牵制渐趋成熟。内部牵制是指提供有效的组织和经营,并防止错误和其他非法业务发生的业务流程设计。它以账目间的相互核对为主要内容并实施一定程度的岗位分离,在当时一直被认为是保证账目正确无误的一种理想控制方法。基于以下两个假设:两个或两个以上的人或部门,无意识犯同样错误的可能性很小;两个或两个以上的人或部门,有意识地合伙舞弊的可能性大大低于一个人或部门舞弊的可能性。18世纪工业革命以后美国的一些企业逐渐摸索出一些组织、调节、制约和检查企业生产经营活动的办法,逐步建立了内部牵制制度。它的主要特点是以任何个人或部门不能单独控制任何一项或