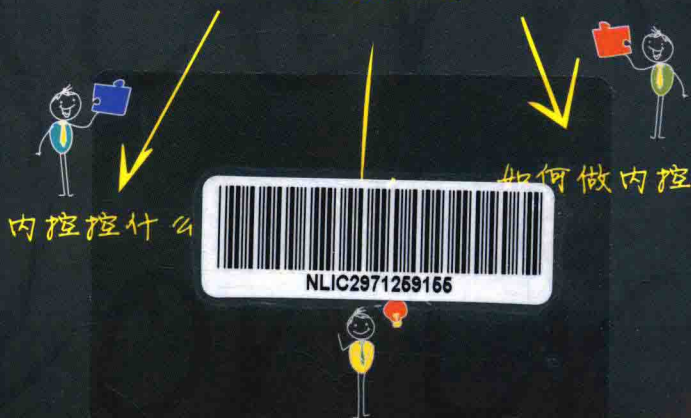


十五年、多行业内控实操经验的凝结

内控总监 工作笔记

企业内部控制工作法
及案例解析

王海荣◎著



多位企业管理者和内控专家 | 联袂推荐 |



拿来即用的
内控工具箱

内控总监 工作笔记

企业内部控制工作法
及案例解析

王海荣◎著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

内控总监工作笔记：企业内部控制工作法及案例解
析 / 王海荣著. — 北京：人民邮电出版社，2018.6
ISBN 978-7-115-48018-7

I. ①内… II. ①王… 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097569号

内 容 提 要

内控及管理体系的巩固与实施可以推动企业的管理工作更加规范、高效，可以提升组织的运营效率，提高公司治理水平。

本书作者拥有十多年的内控工作实践，先后供职于制造业、咨询服务业等多个行业。本书从内控的定义出发，详细介绍了内控的角色定位、工作内容、执行人、工具箱、常见问题和解决方案、内控部门与其他部门的关系，以及关于内控的误读等内容。书中幽默的语言、生动的图表，将带你一窥内控的前世今生、方方面面。

本书适合内控从业人员、企业管理者、财务相关专业师生以及对企业内控感兴趣的读者阅读。

◆ 著 王海荣

责任编辑 贾淑艳

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市祥达印刷包装有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：15

2018年6月第1版

字数：180千字

2018年6月河北第1次印刷

定 价：59.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

推荐序

>>>>>>>>>>

现代企业制度要求企业“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”。正是基于此，在全球企业管理的学界与业界对内部控制进行研究和实践的同时，我国于21世纪初在沪深交易所的上市公司率先推出内控评价文件。2008年，财政部、证监会、审计署、银监会和保监会更是联合发布了《企业内部控制基本规范》，要求企业建立与实施有效的内部控制。

相较于具有近百年内控发展史的西方，我国的内

部控制理论研究与实践还处于起步阶段。但有幸有像本书作者这样的内控从业人员，散布于各行各业，他们一点一滴、脚踏实地地探索着中国企业组织自己的内控之路。

毋庸置疑，内控体系的建设不仅可以防范和管理公司风险，还可以带来其他方面的提升。通过内控及管理体系的巩固与实施可以使企业的管理工作更加规范、高效，可以提升组织的运营效率，提高公司的治理水平。所以，内控才在全国上下蓬勃发展起来，可谓“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”。

然，法无定式，式无定式，管理无定式，内控亦无定式。大概身为管理学的研究者，都知道管理既是门科学也是门艺术，是在长期的管理实践中总结出来的，是管理者素养、才能、知识、经验的创造性体现。理论是一回事，实践是另一回事。目前，内控管理的操作方式一般有两种：一种是请外部咨询顾问，梳理风险点，建立内控体系，交由组织内部执行与完善；还有一种是由熟悉组织的内部人员日积月累地搭建、磨合与完善内控制度及体系。虽最终目标是一致的，但内控工作所处环境不同，面临的困难与挑战也各不相同。本书作者是第二种操作方式的执行者，是身处堡垒内部的人，是战斗在内控第一线的人，其经历更真实，其体悟更深切。只有纵横过内控江湖的人，才能写得出书中的生存法则，才会知道揽内控这瓷器活得有什么样的金刚钻。

内控作为一个发展时间短、专业性强的新兴职业，在国内甚至全球，

其研究都有待完善。进入如今这个万物互联的时代，组织生存环境的不确定性更大，组织势必越发要倚靠内控。但内控该如何发展，内控将走向何方，答案得由广大的内控从业人员来给。

陈留平

江苏大学博士生导师

前言

>>>>>>>>>

伴随着人类出现了职务分工，内部控制应运而生。例如，当两个人结伴外出打猎，一个人负责“引蛇出洞”，另一个人负责击而杀之时，就有了内部控制。经济发展到一定阶段，所有者和经营者开始分离。东家通过账本看“掌柜的”是否踏实地替自己卖命，中世纪时庄园主通过检查记账防盗止损，这都体现了内部控制的思想，同时也形成了内部控制的工作方式。东西方商贸往来的繁荣，最终催生了伟大的复式记账法。

工业革命之后，工厂制度普遍推行，组织管理活动应运而生，从而产生了涉及业务程序、职责分配、组织结构和内部审计等事项的管理方法，内部控制自此走上了发展的“快车道”。

相较于其他管理理论，内控的理论研究还很年轻，实践亦很少。故当今人们对内控的误解很多，比如认为内控就是写制度、内控就是不让人好过、内控就是内控部门刷存在感、内控就是消防队员、内控是老板的事与普通员工无关，等等。但实际上并非如此。内部控制强调全员参与，组织内的所有人毫无例外。内部控制是一个持续的过程，开始了就不会结束，目的在于为实现组织目标提供“合理”保证。内控的终极方向很明确，就是组织目标。组织目标是组织存在的目的与宗旨，是“水泊梁山举起的大旗”。但组织目标不是一成不变的，水泊梁山旗子上绣的字不也还从“替天行道”变为“顺天护国”了吗？风起云涌的技术浪潮，再有互联网的加盟，使风向变换更为迅捷。个性化、定制化的来临，对组织管理的要求越发严格。内控存在的前提和目的都要依赖组织的存在与发展，内控工作必须围绕组织目标这根指挥棒转，不断适应组织的变化。内控从业人员应“抬头看路”，适当研究所在行业的趋势，以及内控工作所依赖的相关技术的发展变化，因为不如此，组织将失去机会和方向，面临被淘汰的风险。

人在江湖，身不由己。在内控的江湖里随处可见利益的刀光剑影，随处可见秩序与无序的搏杀，犹如七彩霓虹折射出人性的复杂多样、光怪陆

离。若欲在其间安然无恙、游刃有余，唯有因势而谋，因时而动，顺势而为，整合与协调各方利益，疗组织于未病，推动并践行组织变革。这才是内控的诗外功夫。从某种意义上讲，内控就是“戴着镣铐跳舞”。在本书中，笔者将从内控控什么、谁来做内控、怎么做内控等方面说说如何跳好内控之舞。

笔者从事内控工作十多年，历经外企、民企和国企等组织类型，积累了制造业、商业服务业和建筑业等行业的从业经验，深谙其中的酸甜苦辣，也遇到过手足无措、彷徨无助的局面。“没有金刚钻，不揽瓷器活”，内控工作对从业人员的要求甚多。不仅要求其知识结构多元化，通晓财务、法律、管理等知识，还要有大局意识，懂专业，有实践经验，晓变通；不仅要负责任、坚持原则，还要有一颗包容之心，有些时候不能太较真，要和“群众”打成一片；不仅能“苟且”于眼前，还要能心怀诗和远方。此诚非学习不可为，非修炼不可得也。

第一章 为什么要做内控

我们为什么要花力气做内控？答案是：为了让企业活着，并且好好地、长久地活下去。本章简要介绍了内控产生的原因，内控在企业的运营中发挥的作用。

安然事件 / 003

内控为哪般 / 006

第二章 内控的前世今生

内控发端于工业革命，发展于 20 世纪，盛行于 21 世纪，随着政治、经济和社会的发展而发展。本章介绍了内控产生的历史，并详细解读了内控的定义。

内控的历史扫描 / 017

内控的定义 / 029

定义的解读 / 031

概念辨析 / 038

043

第三章 关于内控的误读

内控还处于理论研究和实践探索的初期，内控到底是什么，依然众说纷纭。本章详细解读了六种关于内控的主要误解。

误读之一：内控就是写制度 / 046

误读之二：内控就是不让人好过 / 049

误读之三：内控就是内控部门刷存在感 / 050

误读之四：内控就是消防队员 / 052

误读之五：内控是老板的事 / 053

误读之六：我们公司没有内控 / 054

057

第四章 内控的角色定位

企业的设计者对内控的理解各异，公司的实际需求不一，内控部门的角色定位也各不相同。本章介绍了几种常见的内控角色定位，实践中，其也可能会综合扮演几种角色。

组织的把脉人 / 059

组织变革的催化剂 / 061

组织的守护者 / 065

目标：鹰 + 海豚 / 066

069

第五章 内控控什么

“授人以鱼，不如授之以渔。授人以鱼只救一时之急，授人以渔则可解一生之需。”本章对内控的“鱼”和“渔”进行了论述。

风险 / 071

风险管理能力 / 073

077

第六章 内控的执行人

内控的执行人是企业组织的全体员工，企业所有的机构、所有的人都无一例外。内控这件事由谁来做，就是本章要阐述的主题。

董事会及监事会——把握大政方针 / 080

管理层——制定规则，遵守规则 / 082

董监高与企业文化 / 085

职能部门和分支机构——规则的执行者 / 086

内审部门——内控的监督者 / 088

内控部门——组织的划线人 / 090

095

第七章 内控部门与执行人的关系

内控部门是内控活动中当然的责任主体。本章论述了内控部门与董事会、高级管理人员、职能部门及内审部门的关系。

内控部门之于董事会和高管：咨询师和教练 / 097

内控部门之于职能部门：合作伙伴 / 099

内控部门之于内审部门：同是天涯沦落人 / 101

105

第八章 内控工具箱

“工欲善其事，必先利其器。”本章列举了五种内控管理工具，简单陈述了它们之于内部控制的作用，可能存在的风险与不足，以及如何改善与提升。

COSO 框架 / 107

管理信息系统 / 114

全面预算管理 / 121

合同管理 / 129

内部信息传递系统 / 132

第九章 内控循环

内控能做什么？应该做什么？怎样把内控做好？内控循环就是由风险评估开始，发现重大风险点，找出日常控制点，建立管理制度和业务操作流程。

内控的角度 / 137

内控循环 / 139

内控附加题 / 159

第十章 常见问题及其解决方案

任何一种职业都有自己要解决的核心问题，内控也不例外。本章详细介绍了六种常见的内控问题及其解决方案。

常见问题之一：高级管理层不支持或支持力度弱 / 167

常见问题之二：职能部门的内控意识淡薄 / 171

常见问题之三：将效率作为弱化或逾越内部控制的理由 / 173

常见问题之四：内控是内控部门的独角戏 / 175

常见问题之五：制度和流程缺乏整体性和系统性 / 178

常见问题之六：制度的设计与执行不一致 / 182

第十一章 内控人的金刚钻

“没有金刚钻，不揽瓷器活。”本章主要介绍了内控从业人员应该具备哪些任职能力。读者可以通过胜任能力模型、能力关键词的论述，查缺补漏，修炼自己。

胜任能力模型 / 187

能力关键词 / 188

后 记

第一章

为什么要做内控



