

STANDWAY BUSINESS BOOKS®

现代企业管理前沿实务精解

现代企业内部控制

制度与表格精选

◇ 张景耀 / 编著



CONTROL
MANAGEMENT SYSTEMS
& FORMS FOR MODERN
ENTERPRISES



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

现代企业内部控制 制度与表格精选

张景耀 / 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业内部控制制度与表格精选/张景耀编著. —北京:企业管理出版社,2002.6
ISBN 7-80147-709-X

I. 现… II. 张… III. ①企业管理制度②企业管理—表格 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 027931 号

书 名:现代企业内部控制制度与表格精选

作 者:张景耀

责任编辑:朱志琼

技术编辑:华 瑞

书 号:ISBN 7-80147-709-X/F·707

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:北京地质印刷厂

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×1092 毫米 16 开本 23.75 印张 350 千字

版 次:2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

定 价:78.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

内部控制是企业加强经营管理的基本方式，它是按照企业发展规律建立起来的一种经营管理体制，体现着现代企业经营管理职能的全部需求，对于改善企业经营管理、防治企业弊病、保障企业长期生存和发展，具有十分重要的作用。

但目前据有关部门统计，中国企业平均寿命只有 6.5~7 岁，而列居世界 500 强或与之相当的跨国公司平均寿命大约在 40 岁~50 岁。中国企业怎么了？我们的企业并不缺乏技术和人力，但缺乏严密规范的内部控制系统。多少年来，中国企业管理受几千年宗法文化的影响，重视人治、忽略法治，领导高度集权，却缺乏对企业各岗位有力的监督管理机制。在这样的社会背景下，企业滋生腐败势属必然。当一个内部控制系统不完整、不健全的企业出现问题时，与其责怪员工不道德、钻漏洞，不如先问问，是谁给了他诱惑，谁给了他机会。

完善的内部控制系统，能使企业具有一种高成长性的生存品质。从采购到生产，到销售，再到下一个产业循环，每个运营环节都能配合企业整体计划运转，增收节支，创造几何式增长的企业效益。

完善的内部控制系统，不只是在事后修修补补，更应在事前就建立防范体系，防患于未然。但内部控制不仅限于防范，更应有卓越的激励作用。岗位责任、规章制度、业务流程只是企业内部控制的工具而已，激励员工为企业充分发挥个人潜能才是企业内部控制的最高目标。建立内部控制制度，实际上是建立企业文化的一个系统工程。那么企业在此基础上衍生的产业战略、品牌运营、市场提升才是扎实的、有战斗力的。

本书以切合实务为出发点，针对企业管理特点，尽可能详尽具体地解说企业内部控制机制和管理技能。它应是各位厂长、经理的必读之书，对整个企业的内部控制制度的架构亦大有裨益。

本书的编写突出了以下特点：

1. 内容丰富。本书将企业内部控制分解成一系列环节，逐个加以介绍，力求内容全面、文字精简，充分体现现代企业内部控制的特点。

前言

2. 操作性强。本书以制度和图表的形式，简单明了地阐释内部控制的各种方法，企业管理者可直接参照使用，这使得本书具有极强的实用性和可操作性。

3. 适用范围广。无论是以生产为主的工业企业，还是以物流和销售管理为主的商业企业，都能从中找到加强内部控制的途径和方法。

由于编者水平有限，书中难免存在疏漏之处，敬请读者批评指正。

编者

目 · 录

现代企业内部控制制度与表格精选

第 一 章 · 企业内部控制总论	(1)
第一节 内部控制的含义	(2)
第二节 内部控制制度	(4)
第 二 章 · 企业采购控制制度与表格	(9)
1. 标准采购作业程序	(10)
2. 标准采购作业细则	(13)
3. 需求单审批管理规定	(20)
4. 采购制度	(21)
5. ××省邮电物资供应采购管理规定	(23)
6. 请购单	(28)
7. 准购单	(29)
8. 订购单	(30)
9. 验收单	(31)
10. 材料采购计划	(32)
11. 采购金额授权表	(32)
12. 采购作业授权表	(33)
13. 采购程序及准购权限表	(33)
14. 采购控制表	(34)
15. 采购进度控制表	(34)
16. 外购材料控制表	(35)
17. 国外采购物料、采购状况控制表	(36)
18. 采购管理月报表	(37)
第 三 章 · 企业库存控制制度与表格	(38)
19. 库存量管理作业细则	(39)
20. 仓位规划管理办法	(41)
21. 企业仓库管理制度	(45)
22. 进料验收管理办法	(47)
23. 出货管理制度	(49)

目 · 录

24. 材料调拨管理办法	(50)
25. 材料库存报告表	(51)
26. 材料库存月报表	(52)
27. 库存材料供需分析表	(53)
28. 材料进库日报表	(53)
29. 存量管制卡	(54)
30. 材料存量计划表	(55)
31. 材料差异报告表	(55)
32. 材料收发记录表	(56)
33. 常备材料控制表	(57)
34. 盘点卡	(58)
35. 材料收发日报表	(58)
36. 成品月报表	(59)

第 四 章 · 企业生产控制制度与表格

(60)

37. 生产调度部门负责人工作责任制度	(61)
38. 厂长（经理）工作责任制度	(63)
39. 生产科业务规定	(65)
40. 生产外协管理办法	(67)
41. 外协加工合同书	(70)
42. 操作标准作业规定	(72)
43. 安全生产管理制度范例	(74)
44. 现场作业分配表	(79)
45. 生产作业现场巡查表	(80)
46. 生产现场缺点查核表	(81)
47. 生产现场的改善作业执行表	(82)
48. 防止不合格产品生产的查核要点	(83)
49. 生产月报表	(84)
50. 生产部门人事考核表	(85)
51. 各部门生产良品率控制表	(86)
52. 工作量汇总表	(87)
53. 作业量分析表	(87)
54. 生产命令	(88)

目 · 录

55. 制造命令单	(89)
56. 生产进度控制表	(90)

第 五 章 · 企业质量控制制度与表格

(91)

57. 质量管理部门工作细则	(92)
58. 进料质量检验办法	(94)
59. 质量管理办法	(95)
60. 质量管理圈活动办法	(97)
61. 质量检验标准的制订办法	(100)
62. 不合格品监审办法	(101)
63. 制程质量异常处理办法	(102)
64. 产品质量管理表	(103)
65. 产品质量管理日报表	(103)
66. 产品质量检验表	(104)
67. 产品质量检验报告表	(105)
68. 产品质量不良率分析表	(106)
69. 产品质量不良情况分析表	(107)
70. 产品质量异常原因及改进报告	(108)
71. 年度产品质量问题统计表	(109)
72. 本公司产品与竞争产品质量比较表	(110)
73. 品质异常处理登记表	(111)
74. 产品质量抽样检测结果	(112)
75. 原料质量检验表	(113)
76. 材料试用检验通知单	(114)
77. 出货质量检验记录表	(115)
78. 质量检验结果记录表	(116)
79. 各部门合格率控制表	(117)
80. 不良率分析记录表	(118)
81. 供应商质量统计表	(119)
82. 生产过程质量管理表	(120)
83. 协作厂商质量管理稽查表	(121)
84. 质量管理小组活动表	(122)
85. 质量管理圈活动成果报告书	(123)

目 · 录

86. 质量管理圈活动成果评价表	(124)
------------------------	-------

第 六 章 · 企业销售控制制度与表格

87. 年度销售计划管理	(126)
88. 销售方针计划书	(131)
89. 订货绩效追踪细则	(133)
90. 销售管理制度（范例 A）	(134)
91. 销售管理制度（范例 B）	(138)
92. 销售报告表	(140)
93. 销售日报表	(141)
94. 销售月报	(142)
95. 月份销售日报表	(143)
96. 月份销售实绩统计表	(144)
97. 销售额统计表	(144)
98. 销售区销售状况分析表	(145)
99. 部门销售管理月报表	(146)
100. 各产品销售月报表	(146)
101. 每周销售报告	(147)
102. 年度业务报告	(148)
103. 销售人员业绩增减月报表	(149)
104. 业务员销售统计表	(150)
105. 月份销售人员效率分析表	(151)
106. 客户销售报告表	(152)
107. 客户类销售管理月报	(152)
108. 单价变动记录报告书	(153)

第 七 章 · 企业现金控制制度与表格

109. 现金盘点报告表	(155)
110. 现金票据盘点报告表	(156)
111. 现金流量表	(157)
112. 零用金明细表	(158)
113. 银行存款余额调节表	(159)
114. 库存现金、周转金、银行存款检查报告单	(160)

目 · 录

115. 现金及有价证券检查报告表	(161)
116. 资金差异报告表	(162)
117. 奖金调度控制表	(162)
118. 资金调度计划表	(163)
119. 资金调度月报表	(164)
120. 资金日报表	(165)
121. 资金运用月报表	(166)
122. 资金差异报告表	(167)
123. 外币资金使用情况表	(168)
124. 资金用途说明书	(169)
125. 各月份周转金统计表	(170)
126. 各金融机构存贷款控制表	(171)
127. 现金流量分析表	(172)
128. 现金预算表	(173)
129. 现金流量表	(174)
130. 零用金报销清单 (一)	(175)
131. 零用金报销清单 (二)	(176)
132. 零用金收支明细表	(177)
133. 银行存款明细账	(178)
134. 现金及银行存款日报表	(179)
135. 现金日报表 (一)	(180)
136. 现金日报表 (二)	(181)
137. 现金月报表	(182)

第 八 章 · 企业成本控制制度与表格

(183)

138. 借款各项费用开支标准及审批程序	(184)
139. 分批成本会计制度	(186)
140. 分步成本会计制度	(189)
141. 分批成本表	(192)
142. 库存整修成本记录单	(193)
143. 产品成本记录表	(194)
144. 生产成本核算表	(195)
145. 产品成本控制表	(196)

目 · 录

146. 成本差异汇总表	(197)
147. 月份工资、生产费用分摊表	(198)
148. 各项销售费用分配表	(199)
149. 销售管理费用分析表	(200)
150. 产品生产费用分摊表	(201)
151. 成本分析图表	(202)
152. 部门制造费用分摊表	(203)
153. 销售费用分析表	(204)
154. 产品制造费用分析表	(205)
155. 制造成本核算表	(206)
156. 各项销售费用分配表	(207)
157. 各产品成本比较表	(208)
158. 材料耗用分摊基准表	(209)
159. 各项会议费用调查报告表	(210)
160. 基准单位成本分摊计算表	(211)
161. 成本费用控制表	(212)
162. 直接人工与生产费用月报表	(213)
163. 研究费用管理报告表	(214)

第 九 章 · 企业应收账款控制制度与表格

(215)

164. 业务员收款守则	(216)
165. 呆账催讨要领	(219)
166. 问题账款管理办法	(221)
167. 应收账款催收通知单	(223)
168. 应收账款分析表	(224)
169. 年、月份应收账款日程表	(225)
170. 应收账款增减情形	(226)
171. 应收账款控制表	(227)
172. 应收账款票据日报表	(228)
173. 应收账款票据月报表	(229)
174. 应收账款票据分户明细卡	(230)
175. 预收预付款明细表	(231)
176. 应收账款明细分类表	(232)

目 · 录

177. 年、月份应收账款明细表	(233)
178. 应收票据分析表	(234)
179. 应收账款五万元以上已达六十天未收报告表	(235)
180. 问题账款报告书	(236)

第 十 章 · 企业利润控制制度与表格	(237)
181. 资产负债表	(238)
182. 资金支出计划表	(240)
183. 资金预算表	(241)
184. 内部资金往来明细表	(242)
185. 损益表	(243)
186. 费用分摊表	(244)
187. 现金流量表	(245)
188. 产销能力比较表	(246)
189. 奖金分配表	(247)
190. 利润分配规定	(248)
191. 利润分配处理要领	(249)
192. 奖金发放制度	(251)

第十一章 · 企业人事控制制度与表格	(256)
193. 人事管理制度	(257)
194. 员工考核表	(267)
195. 部门经理以上管理干部半年业绩评议表	(268)
196. 员工聘用规定	(269)
197. 面谈记录表	(270)
198. 人事资料表	(271)
199. 人事登记表	(272)
200. 员工报到通知书	(273)
201. 离职申请书	(274)
202. 离职通知书	(275)
203. 考勤管理规定	(276)
204. 报酬待遇管理规定	(277)
205. 劳动合同书	(280)

目 · 录

206. 员工正式聘用合同书	(283)
207. 新员工培训计划表	(285)
208. 新员工培训成绩评核表	(286)
209. 员工培训计划表	(287)
210. 员工培训考核表	(288)

第十二章 · 企业工资控制制度与表格

(289)

211. 公司工资管理规定	(290)
212. 公司职务工资管理细则	(299)
213. 公司职能工资支付规定	(302)
214. 公司人员奖励条例	(304)
215. 工资扣缴表	(313)
216. 工资统计表	(314)
217. 工资标准表	(315)
218. 工作奖金核定表	(316)
219. 利润中心奖金分配表	(317)
220. 变更工资申请单	(318)
221. 新员工工资核准表	(319)
222. 员工工资职级核定表	(320)
223. 工资调整表	(321)
224. 工资登记表	(322)

第十三章 · 企业组织控制制度与表格

(323)

225. 公司职务权限规定	(324)
226. 管理部经理职责与权限规定	(327)
227. 直线制组织结构设计	(331)
228. 事业部制组织结构设计	(332)
229. 矩阵式分项目组织结构设计	(333)
230. 董事长工作职责	(334)
231. 资金管理部工作职责	(334)
232. 销售部经理岗位职责	(335)
233. 商务代表岗位职责	(336)

目 · 录

第十四章 · 企业行政控制制度与表格	(337)
234. 印章处理制度	(338)
235. 文书管理规定	(340)
236. 重要文件保管处理规定	(345)
237. 档案管理办法	(347)
238. 档案管理制度	(349)
239. 会议管理制度	(352)
240. 出差管理制度	(355)
241. 公章使用登记簿	(358)
242. 送件登记簿	(359)
243. 印章使用情况明细表	(360)
244. 文件传递单	(361)
245. 呈签单	(362)
246. 档案调阅单	(363)
247. 阅档催还单	(364)
248. 会议通知单	(365)
249. 会议出席情况报告表	(366)

第一章 企业内部控制总论

近几年来，非法挪用资金，设立小金库的案件数量不少。此类案件产生的重要原因在于内部控制无力。内部控制迅速成为人们关注的焦点，并日益受到人们的重视。只有认识到内部控制的重要性，企业才能真正加强内部控制制度的建设。

企业内部控制制度是运用现代企业管理的系统理论、信息理论、控制理论，按照企业发展规律的基本要求建立起来的一种经营管理体制，是企业加强经营管理、实施内部控制的基本方式，体现着现代企业经营管理职能的全部需求，对于改善企业经营管理、治理与防止企业弊病、保障企业财产安全、提高企业工作效率和经济效益、保障企业长期生存和发展，具有十分重要的作用。

企业内部控制制度不是一般的管理制度，而是由企业各种经营管理组织制度、经营管理人员岗位责任制、经营管理报告制度组成的经营管理体系。

第一节 内部控制的含义

一、内部控制的含义

创新、计划、组织、激励、控制和信息沟通是现代企业管理的六个重要职能。其中计划与控制是最基本的职能。计划是指为实现目标而制定的行动方案，而控制就是对偏离计划行为的检查和纠正。

一个企业，不论其经济性质和经营规模如何，不论是在景气或不景气、盈利或亏损时期，都应当根据过去和当前企业经营状况，以及对未来经营发展的要求，制定预期的目标，并制定各种经营战略和行动计划以实现目标，规定在未来若干时期内要完成的计划任务，诸如销售、生产、成本、利润等的各项任务。在计划制定之后，就应立即组织实施。实施内容主要包括设置机构、设备、人员、安排资金、组织生产、销售促进等各项活动在内。但在计划实施过程中，往往由于外界经济环境和市场的变化以及企业内部人为的和非人为的因素，企业的各项经营活动不一定能按照计划要求正常地进行，同时，计划的执行过程中也会产生各种各样的错误和弊端，影响计划的完成，使企业遭受不必要的损失。为了保证计划的完成，发展企业经营，避免各种不必要的损失，企业必须采取措施，对各项经营活动，运用一系列有效的方法，如建立各项程序和制度、进行核算和记录、开展分析和检查等，来进行日常控制和纪律控制。由于这种控制是在企业内部进行的，所以，人们把这种控制叫做企业的内部控制。在日常的经济活动中，人们所讲的各种控制，都是指企业的内部控制。

企业的内部控制具有两层含义。第一层含义是检查计划的执行情况以发现偏离计划行为。当企业的经济活动、实绩与计划发生差异时，领导的责任就是立即组织检查，分析和查明产生差异的原因，确定责任归属。第二层含义是纠正偏离计划的行为，即根据查明的结果，针对产生差异的原因和责任归属，提出改进的办法，予以纠正，或调整（对计划不符实际的部分进行调整，使之符合实际情形，便于执行），或追究行为人责任（属于人为因素造成的错误和弊端，影响计划完成的部分），使企业各项经济活动纳入计划轨道，保证计划的正确执行和完成。这两层含义是彼此相联、互为条件的。对计划执行情况的检查是纠正偏差的前提条件，而偏差纠正是计划执行情况检查的后续条件。两者结合，就能达到内部控制的目的，充分发挥内部控制的作用。

从内部控制的两层含义来研究，控制与计划都是管理的基本职能，两者关系非常密切。控制是保证计划完成的手段，是以计划为依据、以计划的实施为对象的。没有计划，控制就失去依据和对象；而计划的完成又必须借助于控制，没有控制，计划就不能正确地完成。所以，两者的关系是对象与方法的关系。这种关系既构成了内部控

制的基本原理，也揭示了内部控制的根本目的和基本规律。

二、内部控制的目标

有关内部控制的目标，各个国家以及不同的专家学者有不同的看法，但其不同之处主要在于对内部控制各目标的表述方式上，大部分专家都认为，内部控制目标可包括以下八个方面：

1. 保护资产

保护资产通常理解为对现金、有价证券和存货等资产的保护，以防止出现舞弊性错误，如顾客偷拿，雇员盗窃或篡改记录、多拿佣金、红利或索取使用费等；也防止非故意性的错误，如偶然性少收货、多付购货款或财产损坏等。通常认为，保护资产不包括防止因鲁莽决策而造成的财产损失，例如：赔本销售产品，在不妥当的地点开设仓库或是大作收效甚微的广告。

2. 保护会计记录的可靠性

为提供可靠的财务报告，必须保证具有可靠的会计记录。可靠的会计记录是指那些可以用来编制可靠财务报表的记录，包括某些月末或年末的调整记录（如调整分录）。如果其他各方面都能做到准确无误，会计记录就可以按照设计要求提供可靠信息。

3. 及时提供可靠的财务信息

要求具有可靠的会计记录的目的之一，是及时提供可靠的财务信息。管理部门需要可靠的财务信息以便在企业的经营活动中作出正确的经营决策；股东、贷款者和其他各方，需要可靠的财务信息以便进行正确的投资、贷款和其他决策。一般来说，审计人员直接关心提供给外部使用的财务报表可靠性的控制，而对内部管理报告可靠性的控制仅仅在审计人员认为其对他们审计工作产生影响时才予以关注。

4. 盈利和尽量减少不必要的花费

在许多企业中，最重要的管理目标之一，就是与承担的风险程度相适应，达到其获利水平。内部控制通过尽量减少不必要的花费（如防止未经批准的支出，向未经批准的顾客发货等）为这一目标服务。

5. 避免无意地面临风险

许多经济业务都要经历一些风险才取得盈利。内部控制目标并不是消除所有风险，而是由管理部门采取措施有意识地避免面临风险。某一项内部控制的收益必须用该项控制的成本加以对照和衡量。例如，在仓库周围建围栏是防止某种存货损失的一个控制程序，但是由于估计建围栏的成本已经超出存货损失的风险而决定免除这一控制时，管理部门是在有意识地作出决定来承担此项免除控制所带来的风险。同样，由于资产毁损所带来的损失可以用保险来最大限度地减少。因此，由于疏忽而未能保证足够的保险面而造成的损失可以认为是内部控制的不充分表现。

6. 预防或查明错误和不正常的现象

严格说，预防或查明错误和不正常现象并不是一个单独的目标。它包括在上述目