

三喜案例教学系列培训课件

企业内部控制

应用指引

配盘课件(上)

◎ 李三喜 / 著

本书提炼了中天恒编写的

《全面解析企业内部控制——

基本规范·配套指引·案例分析》的精华

本丛书经过精心设计和创新,将巨量信息
分别用图书和光盘两种媒体承载



 中国时代经济出版社

三喜案例教学系列培训课件

企业内部控制

应用指引 配盘课件(上)

◎ 李三喜 / 著

本书提炼了中天恒编写的
《全面解析企业内部控制——
基本规范·配套指引·案例分析》的精华

本丛书经过精心设计和创新,将巨量信息
分别用图书和光盘两种媒体承载



 中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业内部控制应用指引配盘课件(上、下) / 李三喜著.

——北京：中国时代经济出版社，2011.3

(三喜案例教学系列培训课件)

ISBN 978-7-5119-0512-3

I. ①企… II. ①李… III. ①企业管理—配盘—计算机辅助教学 IV. ①F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第236294号

书 名：企业内部控制应用指引配盘课件（上、下）

出 版 人：王鸿津

作 者：李三喜

出版发行：中国时代经济出版社

社 址：北京市西城区车公庄大街乙5号鸿儒大厦B座

邮政编码：100044

发行热线：(010)68320825 68320484

传 真：(010)68320634

邮购热线：(010)88361317

网 址：www.cmepub.com.cn

电子邮箱：zgsgdj@hotmail.com

经 销：各地新华书店

印 刷：北京联兴盛业印刷股份有限公司

开 本：787×1092 1/16

字 数：904千字

印 张：46.75

版 次：2011年3月第1版

印 次：2011年3月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5119-0512-3

定 价：79.00元（上、下合计）

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

企业内部控制应用指引配盘课件（上）

本书编委会：

主 编：高雅青 李三喜

副主编：从凯进 姚庚春 徐荣才

编委会核心成员：

侯来旺	鲍 良	王 宁	许建军	王 健
秦国伟	武占伟	冷洪峰	施莹华	张爱军
于雪霞	侯审文	王 红	马 宁	单桂香
凌 平	王 银	邹 喆	苏金岩	白海杰
魏园园	姚林贵	张含光	于 丹	高 歌
任金萍	黄毅勤	杨 忠	李 章	滕 彬

前 言

早在2006年7月15日，财政部会同国资委、证监会等部门联合发起成立企业内部控制标准委员会，合力推进我国企业内控体系建设。2008年6月28日，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26日，财政部、证监会、审计署、银监会、保监会又联合发布了《企业内部控制配套指引》。至此，从政府监管层面看，我国企业的内控规范体系基本建成，对我国的大多数企业来说，主要任务就是要贯彻落实政府监管部门颁布的企业内部控制规范。这确实需要好多工作要做，学习培训是确保其有效实施的首要环节。为满足我国企业培训学习、贯彻落实企业内部控制规范的现实需要，我在认真研究基本规范及其配套指引，总结10多年为中石油集团、中国建筑集团、中国储备粮总公司、国家烟草局、中国神华等单位高管及其业务人员培训内部控制专题课件的基础上，编制了《企业内部控制配套指引案例教学课件》课件，已为中国铁建、中国国机、国开投、京煤能源、特变电工等数百家企业解析了企业内部控制规范。

该课件自始至终以企业内部控制规范为核心，力求原汁原味地体现内控规范的精神实质，参阅了财政部会计司内部控制配套指引的解析，提炼了中天恒编写的《全面解析企业内部控制——基本规范·配套指引·案例分析》的精华，每个内控规范都按案例介绍、讨论话题、指引解析、实施路线、案例分析、教学文档来讲解，体现了以下特点：

一是通俗性。本课件通过中国企业自己的内部控制实践案例来解析内控规范，通俗易懂，便于学员通过案例理解企业内控规范。

二是针对性。本课件专为企业培训和读者自学而编写的，主要是针对企业实施内部规范难点和重点进行讲解，力求体现针对性的特点。

三是实用性。本课件除提供了中国企业内部控制案例及分析外，增加

了实施路线，结合中天恒10多年的内控咨询实践，详细讲解了基于企业内控规范的实施路径，力求体现实用性的特点。

本课件应广大学员的要求编辑出版，拟通过中国企业自己的内部控制实践案例来全面解析企业内控规范，为我国企业学习培训企业内部控制基本规范及其配套指引提供帮助。企业内控规范博大精深，企业内控建设风起云涌，加上我的水平有限，疏漏之处，恳请批评指正。

三喜

2011年3月

目录 CONTENTS

企业内部控制应用指引 配盘课件（上）

企业内部控制应用指引第1号——组织架构

案例介绍	2
1.梳理三泰公司组织架构现状	3
2.评估三泰公司组织架构风险	4
3.设计三泰公司组织架构内部控制	9
讨论话题	19
指引解析	20
1.框架结构	21
2.总则	21
3.组织架构的设计	24
4.组织架构的运行	28
实施路线	31
1.基于指引的组织架构流程目录	32
2.基于指引的组织架构风险评估	33
3.基于指引的组织架构内部控制	38
案例分析	40
教学文档	40

企业内部控制应用指引第2号——发展战略

案例介绍	42
1.梳理三泰公司发展战略业务流程	43
2.描绘三泰公司发展战略现状流程图	43
3.设计三泰公司发展战略内部控制	44
讨论话题	46
指引解析	47
1.框架结构	48
2.总则	48
3.发展战略的制定	50
4.发展战略的实施	54
实施路线	57
1.基于指引的发展战略业务流程目录	58
2.基于指引的发展战略风险点及其描述	60
3.基于指引的发展战略控制措施	61
案例分析	62
教学文档	62

企业内部控制应用指引第3号——人力资源

案例介绍	64
1.梳理三泰公司人力资源业务流程	65
2.绘制三泰公司人力资源业务流程图	66
3.设计三泰公司人力资源内部控制	67

讨论话题	71
指引解析	72
1. 框架结构	73
2. 总则	73
3. 人力资源的引进与开发	76
4. 人力资源的使用与退出	79
实施路线	83
1. 基于指引的人力资源业务流程目录	84
2. 基于指引的人力资源风险点及其描述	85
3. 基于指引的人力资源控制措施	86
案例分析	88
教学文档	88

企业内部控制应用指引第4号——社会责任

案例介绍	90
1. 梳理三泰公司社会责任业务流程	91
2. 描绘三泰公司社会责任现状流程图	92
3. 设计三泰公司社会责任内部控制	93
讨论话题	95
指引解析	96
1. 框架结构	97
2. 总则	98
3. 安全生产	101

4.产品质量	103
5.环境保护和资源节约	104
6.促进就业和员工权益保护	107

实施路线	111
------	-----

1.基于指引的发展战略业务流程目录	112
2.基于指引的发展战略风险点及其描述	117
3.基于指引的发展战略控制措施	119

案例分析	122
------	-----

教学文档	122
------	-----

企业内部控制应用指引第5号——企业文化

案例介绍	124
------	-----

1.梳理三泰公司企业文化业务流程	125
2.绘制三泰公司企业文化业务现状流程图	126
3.设计三泰公司企业文化内部控制	127

讨论话题	129
------	-----

指引解析	130
------	-----

1.框架结构	131
2.总则	131
3.企业文化的建设	133
4.企业文化的评估	136

实施路线	138
------	-----

1.基于指引的企业文化业务流程目录	139
2.基于指引的企业文化风险点及其描述	141

3.基于指引的企业文化控制措施	142
案例分析	143
教学文档	144

企业内部控制应用指引第6号——资金活动

案例介绍	146
1.梳理三泰公司资金活动业务流程	147
2.绘制三泰公司资金活动业务现状流程图	149
3.评估三泰公司资金活动风险	150
4.设计三泰公司资金活动内部控制	159
讨论话题	176
指引解析	177
1.框架结构	178
2.总则	178
3.筹资	182
4.投资	186
5.营运	192
实施路线	196
1.基于指引的资金活动业务流程	197
2.基于指引的资金活动业务流程图	200
3.基于指引的资金活动风险点及其描述	203
4.基于指引的资金活动控制目标及和措施	206
案例分析	211
教学文档	212

企业内部控制应用指引第7号——采购业务

案例介绍	214
1.梳理三泰公司采购业务流程	215
2.绘制三泰公司采购业务现状流程图	216
3.设计三泰公司采购业务内部控制	217
讨论话题	222
指引解析	223
1.框架结构	224
2.总则	224
3.购买	227
4.付款	233
实施路线	237
1.基于指引的采购业务流程目录	238
2.基于指引的采购业务风险评估	240
3.基于指引的采购业务内部控制	246
案例分析	250
教学文档	250

企业内部控制应用指引第8号——资产管理

案例介绍	252
1.梳理三泰公司资产管理业务流程	253
2.绘制三泰公司资产管理业务流程图	254
3.设计三泰公司资产管理内部控制	255
讨论话题	265

指引解析	266
1. 框架结构	267
2. 总则	267
3. 存货	271
4. 固定资产	276
5. 无形资产	280
实施路线	283
1. 基于指引的资产管理流程目录	284
2. 基于指引的资产管理风险评估	286
3. 基于指引的资产管理内部控制	292
案例分析	304
教学文档	304

企业内部控制应用指引第9号——销售业务

案例介绍	306
1. 梳理三泰公司销售业务流程	307
2. 绘制三泰公司销售业务流程图	308
3. 设计三泰公司销售业务内部控制	309
讨论话题	316
指引解析	317
1. 框架结构	318
2. 总则	318
3. 销售	321
4. 收款	324



企业内部控制应用指引配盘课件(上)

实施路线	326
1.基于指引的销售业务流程目录	327
2.基于指引的销售业务风险评估	328
3.基于指引的销售业务内部控制	331
案例分析	335
教学文档	336

企业内部控制应用指引第1 号——组织架构

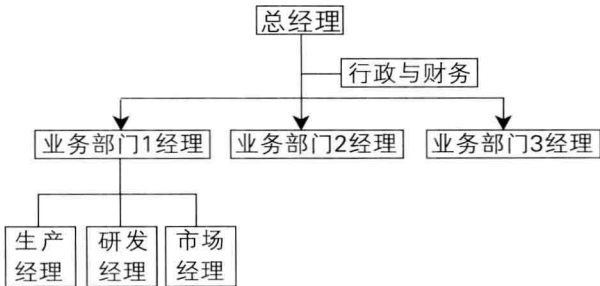
案例介绍
讨论话题
指引解析
实施路线
案例分析
教学文档



4月15日至8月7日，三泰集团内审部委托中天恒管理咨询公司，依据财政部、审计署等五部委颁布的《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引第1号——组织架构》等有关规定，对三泰集团控股的三泰公司治理结构内部控制进行设计，项目组确定了三泰公司治理结构方面的风险点、关键控制点及控制措施等。

1.梳理三泰公司组织架构现状

三泰公司组织架构现状梳理

项 目	基本状况
整理组织结构 架构图	 <pre> graph TD GM[总经理] --- AF[行政与财务] GM --> BDM1[业务部门1经理] GM --> BDM2[业务部门2经理] GM --> BDM3[业务部门3经理] BDM1 --> PM[生产经理] BDM1 --> RM[研发经理] BDM1 --> MM[市场经理] </pre>
整理组织架构 方面的内部管 理制度或相关 文件	◆ 董事会决议。这主要有关于管理机构及领导分工的决议、关于设置各职能部门的决议、关于各职能部门人员配置的决议等。 ◆ 基本制度。这主要包括： ◎三泰公司人事管理制度（01号）… ◆ 规范与规定。这主要包括： ◎三泰公司员工行为规范（14号）… ◆ 岗位职责分工制度、岗位描述、员工手册。
现状流程描述 阶段	◆ 对三泰公司组织架构方面业务进行认真梳理，按业务特点和复杂程度，划分业务流程。 ◆ 业务流程的划分从一级开始，逐步细化，目的是将三泰公司组织架构业务划分成各个单元，便于进行描述和分析。 ◆ 业务梳理的工作成果是业务流程目录。