

PIONEER

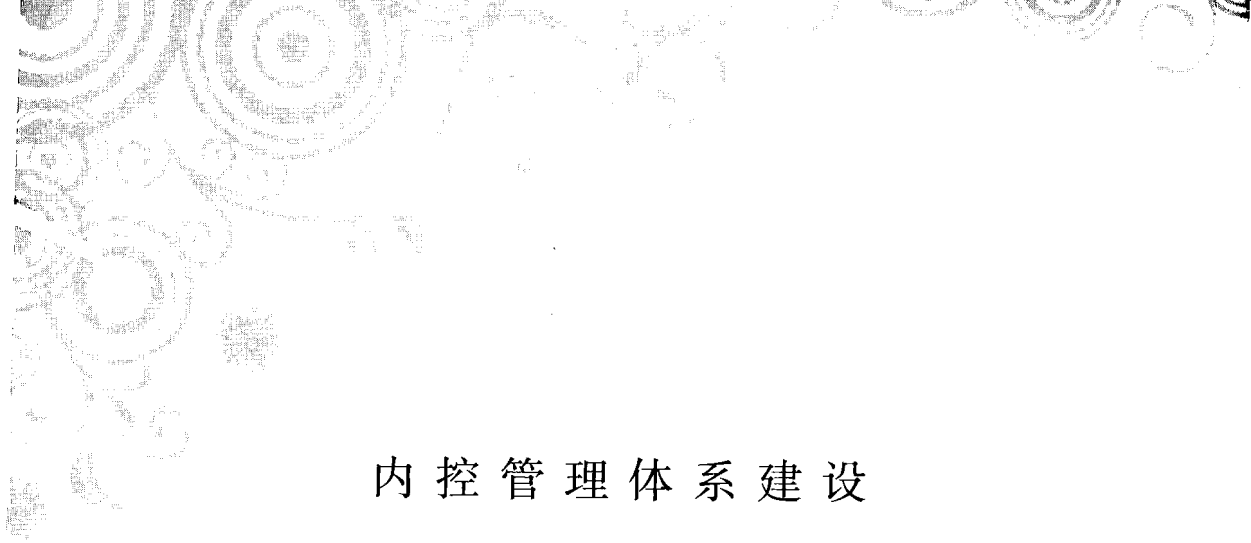
• 内控管理体系建设 •

拓荒者

庄富怡◎著



石油工业出版社



内 控 管 理 体 系 建 设

拓 荒 者

庄富怡 著

石 油 工 业 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

内控管理体系建设——拓荒者/庄富怡著.

北京:石油工业出版社,2010.8

ISBN 978-7-5021-7939-7

I. 内…

II. 庄…

III. 企业管理-内部审计

IV. F239.45

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 149796 号

内控管理体系建设——拓荒者

庄富怡 著

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址:www.petropub.com.cn

编辑部:(010)64523544 营销部:(010)64523603

经 销:全国新华书店

印 刷:中国石油报社印刷厂

2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本:1/16 印张:15.25

字数:197 千字

定价:56.00 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻印必究

《内控管理体系建设——拓荒者》编委会

主 任：庄富怡

副 主 任：卢桂军 杨 怡 李树旺 陈 耿

范杰文 胡文杰 侯庆堂 姚 龙

蒋祖瑜 路 野

委 员：（按姓氏笔画）

马清元 王书民 王军强 王秋菊

王瑞梅 田凤霞 白 静 丛德俊

刘胜奎 刘德山 齐世聪 安 琪

杨学兵 李玉波 张兴凯 张 洁

张 辉 陈玉岭 陈跃强 赵长生

赵秀金 赵林东 赵显波 赵德昌

种盛琦 段仁安 贾敬芬 薄 颖

魏永梅

拓荒有创建,内控有新篇

在鲜花盛开的夏天,《内控管理体系建设——拓荒者》的出版,犹如一朵内控奇葩正悄悄地绽放。她展示了内控体系的发展史,她展示了内控体系的主谓宾补定状,她展示了内控体系发展的希望。

经济越发展,内控越重要。随着经济的发展,人们的需要越来越多样,生产的规模越来越大,管理的风险也越来越大,会计信息的真实性就受到更多层次、更大范围不确定因素的挑战。因此,内控体系建设的发展经历了互相牵制阶段、内部控制制度阶段、内部控制结构阶段、内部控制整体框架阶段,正迈向企业全面风险管理时代。这种风险管理体系建设的到来,已不仅仅是会计真实性时代的召唤,同时也是管理走向信息化、系统化、科学化的召唤,更是为我国经济发展保驾护航的召唤。

内控越发展,创新越重要。外国的内控理论即使先进,也只能“洋为中用”,我国古代的内控哲学即使再好,也要“古为今用”。此书创新地把西方的内控理论进行了本土化解读,吸取中国博大精深的内控哲学,补充了西方理论的主语、谓语、宾语、补语、定语、状语,用“管理之神、管理之门、管理之堂”三部分介绍了中国的内控体系理论,创新地把五部委内控体系建设的目标、原则和指导思想融为一体。

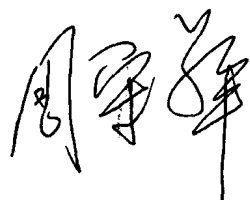
创新越发展,实践越重要。完善的内控理论包括设计、执行、监督三部分。企业首先应建立一套先进、实用、稳健的内控体系,“运筹帷幄,决胜千里之外”。其次,应是执行、执行、再执行。再好的内控,没有了执行,就成了“画饼充饥”。最后应是监督,如果没有了监督,再好的管理也会“和尚打伞,无法无天”。

《内控管理体系建设——拓荒者》一书,是我国大型企业内控实践的结晶与理论的升华。值得一提的是,本书的主编身为企业内控委员会的咨询专家,不忘自己所肩负的使命和责任,不仅亲自到内控的第一线冲锋陷阵,

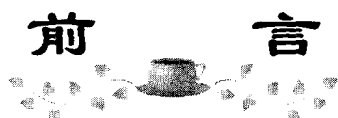
也亲自操刀总结内控咨询企业的内控实践和自己单位的管理经验,创新我国的内控体系建设理论。

内控体系建设,路漫漫其修远兮!财政部等五部委联合发布了《企业内部控制规范》、《企业内部控制配套指引》,标志着适应我国企业实际情况、融合国际先进经验的中国企业内部控制规范体系基本建成。希望各行各业的总经理和总会计师继续同心同德、齐心协力,把内控体系这棵新苗栽种好、浇灌好、管理好,让她长成参天大树,使我国成为在内控体系方面的世界领跑者,为我国屹立于世界东方而努力奋斗。

中国会计学会常务副秘书长
《会计研究》杂志主编
财政部会计准则委员会咨询专家

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of three main characters: '周' (Zhou), '军' (Jun), and '平' (Ping), which together read '周军平' (Zhou Junping).

前言



亲爱的读者,当您翻开这一页,您就会发现,该书描述的内控体系建设,像展开双翼的信鸽,呼啦啦地飞到了您的面前。在美好的“内控建设春回大地”的阳光下,注册会计师绿草如茵般的内控建设思路,伴着总会计师和总经理鲜花绽放般的内控理论,为您提供了享受内控体系建设的无限想象空间。

出书目的

随着自然人需要的五彩缤纷,随着自然人需要的多如牛毛,自然人的纯个体行为越来越无法满足自身的需要,于是,组织作为人格化的实体,如雨后春笋般纷纷出现。组织机构越来越规模化、细分化,组织中的业务流、信息流、资金流、人才流越来越系统化、网络化,组织内外的自然人越来越个性化、幸福化。因此,组织的内控体系建设就更应该广泛化、深入化。站在美国和中国石油内控体系建设的肩膀上,您会觉得自己的内控体系建设之路会更加宽阔、更加长远!

关于书名

随着美国内控“萨班斯法案”的一声炮响,2003年,以中国石油天然气股份有限公司(在美国上市)为代表的国内公司也如火如荼地开展了内控体系建设。他们在国内以拓荒者的身份辛勤地耕耘并播撒“内控体系建设”的种子。当前,中国还存在着一些诸如“山大王”、“诸侯割据”、“老子天下第一”等思想“顽石”,还有“生搬硬套”、“消化不良”、“水土不服”等阻碍着种子发芽、成长的客观环境。为了迅速地提高我国的管理水平,吸收、消化美国先进的内控体系建设理论,为我所用,从而让中国的内控体系建设“自力

更生”地站在世界之巅,笔者认为,用“内控管理体系建设——拓荒者”作为书名,以此振奋中国人民的志气,赶超世界内控体系建设理论先进的发达国家。

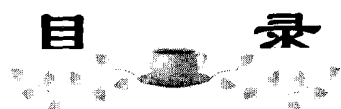
管理框架

内控体系建设是基于会计报表信息真实性而诞生和发展的管理科学,由于组织管理引入了会计的视角,这为组织管理的严谨性、系统性、科学性打下了坚实的基础,也开天辟地地将管理纳入可验证的范畴。曾经,有多少注册会计师、多少总会计师、多少总经理为这喜人的硕果,激动地流下了幸福的眼泪!但是,这些内控体系建设的实践者不久发现,单纯的美国内控体系建设理论只是管理学的一鳞半爪,仅仅着重阐述了“管理”这个句子的谓语和宾语,实实在在地把人这个主语给淡忘啦!故此,本书分为管理之魂(目标(人)的管理)、管理之门(人心的管理、信的管理、新的管理)、管理之堂(风险控制体系管理)三部分论述,目的是将内控体系建设的全貌介绍给您。

心灵琴语

真正的、实质的、有价值的内控体系建设是走向管理殿堂的科学理论,本书将让您从三个不同的层面对内控理论产生不同寻常的体味。第一个层面,企业内控体系(微观)建设阶段;第二个层面,由企业内控体系建设完成走向外部控制体系(宏观)建设阶段;第三个层面,(内、外)管理控制体系建设完成进而转向“主谓宾补定状”管理体系(宏观和微观相结合的立体)建设阶段。随着阅读的深入,您将同我们一起体会内控管理的精髓。管理之路,还很长,只要我们脚踏内控体系建设这一基点,就会走得更远!

非常感谢参与编写此书的注册会计师、总会计师和总经理六年来在内控体系建设方面艰苦的探索!感谢你们将辛勤耕耘的成果无私地奉献给了大家!也非常感谢读者朋友在内控体系建设的土地上的播种、耕耘和收获……



第一篇 管理之神

第一章 目标管理	(3)
第一节 组织的灵魂——目标管理	(3)
第二节 目标管理的概念、内涵及外延	(6)
第三节 目标管理的形式、内容及功能	(8)
第四节 目标管理的地位、作用及意义	(10)
第五节 目标的运动规律	(12)

第二篇 管理之门

第二章 心的管理	(17)
第一节 一切从“心”开始	(17)
第二节 心的概念、内涵及外延	(21)
第三节 心的形式、内容及功能	(23)
第四节 心的地位、作用及意义	(28)
第五节 心的运动规律	(31)
第三章 信的管理	(34)
第一节 一切从“信”开始	(34)
第二节 信的概念、内涵及外延	(36)
第三节 信的形式、内容及功能	(38)
第四节 信的地位、作用及意义	(41)
第五节 信的运动规律	(44)

第四章 新的管理	(47)
第一节 一切从“新”开始	(47)
第二节 新的概念、内涵及外延	(48)
第三节 新的形式、内容及功能	(49)
第四节 新的地位、作用及意义	(52)
第五节 新的运动规律	(53)

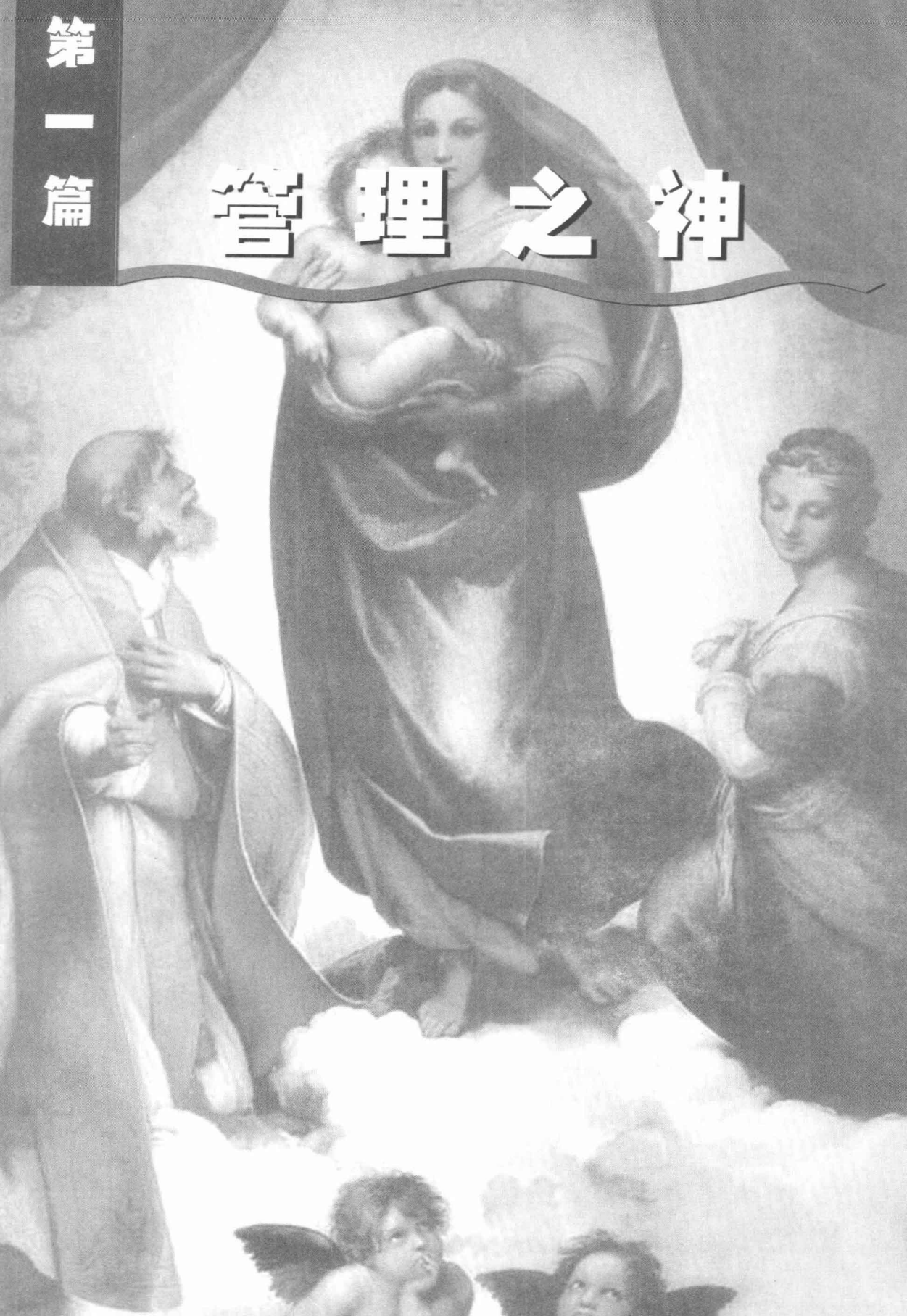
第三篇 管理之堂

第五章 内部控制的概念及发展史	(59)
第一节 内部控制基本概念	(59)
第二节 内部控制的发展史	(61)
第三节 内部控制发展现状	(68)
第六章 内部控制和多学科的关系	(74)
第一节 经济学的内控思考	(74)
第二节 管理学的内控思考	(77)
第三节 数学等的内控思考	(79)
第四节 ERP 体系的内控思考	(82)
第五节 ISO 体系的内控思考	(85)
第六节 审计学的内控思考	(87)
第七节 会计学的内控思考	(90)
第七章 企业风险管理框架	(94)
第一节 企业风险框架的范围	(94)
第二节 风险管理的权限职责(角色与责任)	(97)
第三节 企业风险管理的定义	(102)
第四节 内部环境	(105)
第五节 目标制定	(109)

第六节 事件识别	(112)
第七节 风险评估	(118)
第八节 风险反应	(123)
第九节 控制活动	(126)
第十节 信息与沟通	(131)
第十一节 监督	(137)
第十二节 企业风险管理的局限性	(142)
附录一 企业内部控制基本规范	(144)
附录二 企业内部控制应用指引	(155)
附录三 企业内部控制评价指引	(215)
附录四 企业内部控制审计指引	(221)

第一篇

管理之神





第一章

目标管理

第一节 组织的灵魂——目标管理

每个自然人都有自己的灵魂,他(她)承担着传承历史的使命;每个组织也像人一样,有着自己的灵魂(目标管理),同样承担着传承历史的使命。组织在社会管理中,被称之为“法人”,因此,目标管理也可称之为“法人的灵魂”。组织的历史使命是一个有着两面性的目标体系,一面是组织内自然人灵魂的“灵魂”,一面是组织外自然人灵魂的“灵魂”。两者的关系是相生而成,相克而终。

一、组织的灵魂是组织内自然人灵魂的“灵魂”

组织是两个以上自然人的“耦合”,是服务于目标社会的自然人组成的集体。它通过自然人的各就各位、各司其职,利用劳动工具作用于劳动对象,生产出目标产品和服务的协作集合。通过组织的“统一设计、统一执行、统一监督”这种“三统一”形成的法人灵魂,就成了



组织内自然人灵魂的“灵魂”。这个组织的灵魂是人类社会中最高层次的灵魂,可以称之为“法人灵魂”,通俗地说就是自然人灵魂的“灵魂”。

二、组织的灵魂是最终满足社会自然人需要的灵魂

随着自然人需要的丰富化和深入化,随着自然人需要的多元化和细致化,随着自然人需要的无穷化和复杂化,组织就像雨后春笋一样不断地涌出,组织利用的自然界的材料越来越广泛、越来越深入化,组织发明的利用方案、技术、方法、措施越来越庞大、越来越精细化,组织的生产流程、信息管理、资金管理越来越集成化、规模化,每个人员的岗位职责越来越个性化、复杂化。之所以如此,组织的灵魂是服务于组织内自然人的需要,服务于组织外目标自然人的需要,最终的结果就是满足社会自然人的需要。

三、组织的目标是最终统一组织内自然人需要的灵魂

人体共有八大系统,即消化系统、神经系统、呼吸系统、循环系统、运动系统、内分泌系统、泌尿系统和生殖系统。组织(法人)和自然人一样,也具有八大系统。即创新系统、信息系统、资金系统、管理系统、人才系统、安全系统、文化系统、规划系统,这意味着组织就成了法人。法人通过目标体系的灵魂统摄组织的八大系统,自我生存、自我发展、自我新陈代谢,完成组织的使命。

[导读大师]

多数情况下,组织的灵魂是由法定代表人来体现。当然,在组织外自然人面前,每一个组织内的自然人都代表组织的灵魂。这就决定了组织的灵魂有一个统一的内容——组织使命。不同的组织灵魂的名称不同,例如历史使命、服务使命等。灵魂也有不同的存在形式或载体,例如国家的灵魂称之为宪法,公司的灵魂称之为宗旨,家庭的灵魂称之为爱的义务等。每个组织的灵魂往往被不同的社会自然人予以不同的认知,例如我是某公司的一名员工,在外国人面



前,我代表中国;在中国人面前,我代表该公司;在该公司内部,我代表自己所在的部门。

四、组织的目标是满足组织外自然人需要统一体的灵魂

目标社会自然人的五彩斑斓的人生需要,按照人类社会的自然分工,能够形成一个个鲜活的目标体系;每一个组织的目标体系虽然是组织内自然人的需要的灵魂,但是,组织的历史使命按照人类社会的自然分工,最终是满足目标社会自然人需要的目标体系。换言之,目标社会自然人需要有一个统一设计、统一执行、统一监督的满足需要的组织,这个组织的目标体系应是目标社会自然人的需要目标体系。组织是法人,法人对于目标社会自然人来说是一个统一的组织。组织的目标体系集中了不同程度的目标社会自然人的需要。这种需要也许是一个组织的需要,也许是多个组织的需要;也许是有形组织的需要,也许是无形组织的需要。这种需要体系的统一性使组织具备了灵魂体,它就是组织外自然人需要统一体的灵魂。

[导读大师]

组织外的每一个自然人都是组织灵魂服务的对象,所不同的是服务的内容不同。例如,面对同一名洗衣机购买者,服务商法定代表人提供的服务和修理洗衣机的工程人员提供的服务最终都是满足购买者的洗衣需要,所不同的是前者为客户提供全面服务,后者为客户提供售后服务。另外,需要体系对应的满足组织有数量和质量、有形和无形之分。例如,电视生产商需要有千万个不确定的自然家庭购买新电视的需要,是“电视生产商”需要体系对应“多个不确定的自然家庭”无形的满足组织形式。

五、组织的目标管理是满足组织内外自然人需要统一体的灵魂

直观上看,组织的目标体系是组织内自然人(发起人、出资者、管理者、生产者)的需要的目标有机体系,这个目标体系是自上而下、自下而上的编制。而实质的目标体系是目标社会自然人的需要的目标体系。没有目标社会自然人需要的满足,这个组织目标体系就是无源



之水,就是无本之木,就是无基之楼。无“目标社会自然人需要”的组织内的目标体系,将会失去组织的生存和发展。因此,组织目标管理是源于目标社会自然人需要的灵魂,是满足组织外自然人需要的目标体系的灵魂。换言之,组织内自然人是其他组织的目标社会自然人,再进之,组织目标管理是满足组织内自然人和组织外自然人需要(目标体系)的组织灵魂。

第二节 目标管理的概念、内涵及外延

一、目标管理的概念

目标管理是以组织内自然人的需要为基点,以目标社会自然人需要为神圣目标,以目标标准为度量单位,促使组织内自然人满足目标社会自然人需要的管理。

二、目标管理的内涵

目标管理亦称“预算管理”,是指组织将目标社会自然人的需要体系转化为组织的目标体系,并自上而下地分解到岗位目标,形成岗位工作目标体系。同时,组织内自然人的各就各位、各尽其职,在尽职中实行“自我控制”、“外部控制”,自下而上地完成组织总目标。目标自上而下的分解和自下而上的完成过程共同构成目标管理。

三、目标管理的外延

组织的目标是由组织内自然人的需要和目标社会自然人的需要构成的统一体。因此,组织目标管理由社会自然人目标管理、组织内自然人目标管理及二者统一目标管理共同组成。