

这样做才能使企业利润最大化 >>>>

宗印凤◎主编

如何做好

内部控制

- 全面解答经营者在企业内部控制中经常遇到的66个实际问题
- 典型的实例+简洁的问题回答
- 砍掉成本，提高企业利润**

武科大图书馆



A1069650



机械工业出版社
China Machine Press

如何做好 内部控制

- 内部控制与风险管理：从企业战略到业务执行
- 内部控制与风险管理：从企业战略到业务执行
- 内部控制与风险管理：从企业战略到业务执行



中国内部审计理论研讨会论文集

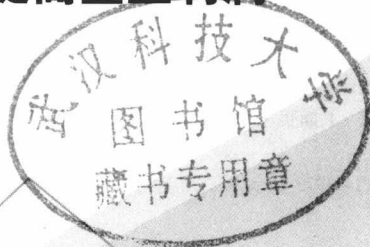
➤ 这样做才能使企业利润最大化 ➤➤➤

• 宗印凤◎主编

如何做好

内部控制

- 全面解答经营者在企业内部控制中经常遇到的66个实际问题
- 典型的实例+简洁的问题回答
- 砍掉成本，提高企业利润



武科大图书馆



A1069650



机械工业出版社
China Machine Press

本书以问答的形式讲解了企业进行内部控制制度设计与运行的方法、内容与过程。企业的组织架构与发展战略、企业的社会责任与文化,作为企业内部控制的抽象内容需要明确其是以怎样的结构形成内部控制的;企业筹资与投资、企业采购与销售、企业资产、企业工程项目、企业担保作为企业内部控制的业务,需要解决其如何设计关键控制点以及控制流程的问题;企业其他业务的内部控制需要解决各自内部控制制度的构成、建立方法与思路。

本书回答了企业在内部控制工作中经常遇到的 66 个问题,读者可以有针对性、有目的性地进行阅读和学习。

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做好内部控制/宗印凤主编. —北京:机械工业出版社, 2011.4
ISBN 978-7-111-33973-1

I. ①如… II. ①宗… III. ①企业管理—问题解答 IV. ①F270-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 054724 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:任淑杰 刘 学

责任印制:杨 曦

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2011 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·15 印张·1 插页·243 千字

0001—4000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-33973-1

定价:38.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

P 前言 *reface*

巴林银行作为一家具有数百年历史的英国著名银行，经过近 200 年的发展，积累了雄厚的财力，但它在 1995 年 2 月 26 日却宣布破产了。这引起了世界金融界的极大震惊。

巴林银行倒闭的直接原因是尼克·利森越权进行日经指数期货合约交易失败，但根本原因是巴林银行的内部控制存在严重缺陷。

内部控制是古老而又年轻的研究课题。说其古老，是因其几乎伴随私有财产的产生而产生；说其年轻，是因为随着社会经济的逐步发展，内部控制不断被赋予新的内容与特征。内部控制是企业为实现既定的生产经营目标而在内部建立并实施的各种控制措施、手续、程序、方法等所形成的控制机制，它是企业有效地执行组织策略，实现企业管理高效化、专业化、规范化与科学化的基本条件，同时也是企业经营管理本身的重要组成部分。现代企业制度的重要特征之一是管理科学，而要实现管理科学有赖于企业建立健全一套内部控制体系。可见，企业做好内部控制有其重要的价值和意义。

2001 年 6 月，为了促进各单位从会计角度建立健全内部控制制度，维护社会主义市场经济秩序，财政部颁布了《内部会计控制规范——基本规范（试行）》并据此制定了货币资金、采购与付款、销售与收款、工程项目等具体内部控制规范。2008 年 5 月 22 日，财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合制定颁布了《企业内部控制基本规范》，自 2009 年 7 月 1 日起施行。2010 年 4 月 26 日，财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合发布了《企业内部控制配套指引》。该配套指引连同此前《企业内部控制基本规范》的发布，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。

财政部等五部门要求，上述配套指引自 2011 年 1 月 1 日起首先在境内外同时上市的公司施行，自 2012 年 1 月 1 日起扩大到在上海证券交易所、深圳

证券交易所主板上市的公司施行；在此基础上，择机在中小板和创业板的上市公司施行，同时，鼓励非上市大中型企业提前执行。

基于上述背景，为了指导企业合理、有效地做好内部控制，我们组织专门从事企业内部控制研究和企业内部控制实务工作的专家学者编写了本书。本书以问答的方式，对企业内部控制包括的要素、设计要求以及实施内部控制的具体过程做了通俗、简洁和精确的讲解。对企业做好内部控制极具指导作用。

本书主编由宗印凤担任，参编作者有姜志华、杨涛、张红梅、李文英、田英、张海峰、高峰、王淑英、薛春英、晏凤萍、崔鹏、于艳青、刘景瑶、宗印德、崔伶、蒋明月、许好锋、李亚杰、张永苹、尹其昌、马宏林、姜晓卫。

书中不妥之处，欢迎广大读者批评指正。

作者

2011年2月

Contents

目录

前言

 组织架构与发展战略	1
1. 如何进行组织架构的设计?	2
2. 组织架构怎样运行?	5
3. 怎样制定发展战略?	7
4. 怎样实施发展战略?	11
5. 怎样进行发展战略的调整、转型?	13
6. 怎样进行人力资源的引进与开发?	14
7. 企业人力资源怎样使用与退出?	16
 企业的社会责任与文化	19
8. 企业应当履行哪些社会责任?	20
9. 怎样履行社会责任?	24
10. 怎样打造优秀的企业文化?	25
11. 怎样实现企业文化的创新?	26
12. 怎样对企业文化进行评估?	27
 筹资与投资控制	29
13. 筹资内部控制内容包括哪些?	30
14. 筹资内部控制包括哪些控制关键点?	35
15. 怎样建立筹资内部控制制度?	41

16. 筹资活动的业务流程是怎样的？	47
17. 对外投资内部控制包括哪些内容？	49
18. 对外投资控制包括哪些关键点？	55
19. 怎样建立对外投资的内部控制制度？	63
20. 对外投资的控制流程是怎样的？	68



采购与销售控制 71

21. 采购的内部控制包括哪些内容？	72
22. 采购控制包括哪些关键点？	76
23. 采购业务流程是怎样的？	85
24. 销售内部控制包括哪些内容？	86
25. 销售内部控制包括哪些关键点？	90
26. 怎样建立销售内部控制制度？	100
27. 销售业务流程是怎样的？	104



资产控制 107

28. 现金控制包括哪些内容？	108
29. 银行存款内部控制包括哪些内容？	111
30. 其他货币资金控制包括哪些内容？	113
31. 存货控制包括哪些内容？	114
32. 固定资产控制包括哪些内容？	120
33. 无形资产控制包括哪些内容？	130
34. 现金控制包括哪些关键点？	131
35. 银行存款控制包括哪些关键点？	133
36. 其他货币资金控制包括哪些关键点？	135
37. 存货控制包括哪些关键点？	136
38. 固定资产控制包括哪些关键点？	143
39. 现金业务的控制流程是怎样的？	149
40. 银行存款业务的控制流程是怎样的？	150
41. 其他货币资金业务的控制流程是怎样的？	153
42. 存货业务的控制流程是怎样的？	154

43. 固定资产业务的控制流程是怎样的？	156
44. 无形资产业务的控制流程是怎样的？	159



工程项目控制 161

45. 工程项目决策控制包括哪些内容？	162
46. 工程项目勘察设计控制包括哪些内容？	165
47. 工程项目招标、评标、定标和签约合同控制包括哪些内容？	166
48. 工程施工与监理控制包括哪些内容？	168
49. 核算工程成本及控制费用支出控制包括哪些内容？	169
50. 工程项目竣工验收控制包括哪些内容？	170
51. 工程项目竣工决算控制包括哪些内容？	172
52. 工程项目控制包括哪些关键点？	173
53. 怎样建立工程项目内部控制制度？	175
54. 工程项目控制流程是怎样的？	178



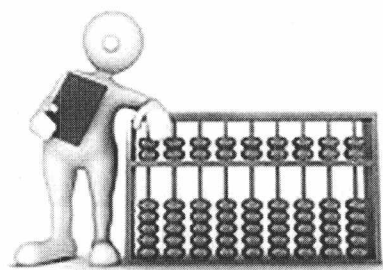
担保控制 181

55. 担保控制包括哪些内容？	182
56. 担保控制包括哪些关键点？	186
57. 怎样建立担保内部控制制度？	187
58. 担保业务的控制流程是怎样的？	190



其他业务的内部控制 193

59. 怎样建立企业研究与开发内部控制制度？	194
60. 研究与开发业务的流程是怎样的？	195
61. 怎样建立业务外包的内部控制制度？	199
62. 怎样建立财务报告内部控制制度？	202
63. 怎样建立全面预算内部控制制度？	210
64. 怎样建立合同内部控制制度？	217
65. 怎样建立企业信息系统？	222
66. 怎样建立内部信息传递系统？	226



组织架构与发展战略

1. 如何进行组织架构的设计？

组织架构的设计主要是针对按《公司法》新设立的企业，以及《公司法》颁布前存在的企事业单位转为公司制的企业而言的。已按《公司法》运作的企业，重点应放在如何健全机制、确保组织架构有效地运行。

企业在设计组织架构时，必须考虑内部控制的要求，合理确定治理层及内部各部门之间的权力和责任，并建立恰当的报告关系。既要能够保证企业的高效运营，又要能为适应内部控制环境的需要进行相应的调整和变革。具体而言，至少应当遵循四项原则：一要依据法律法规；二要有助于实现发展战略；三要符合管理控制要求；四要适应内外环境的变化。

（1）企业治理结构的设计

1) 企业治理结构设计的一般要求

治理结构涉及股东（大）会、董事会、监事会和经理层。企业应当根据国家有关法律法规的规定，按照决策机构、执行机构和监督机构相互独立、权责明确、相互制衡的原则，明确董事会、监事会和经理层的职责权限、任职条件、议事规则和工作程序等。

从内部控制建设角度看，新设企业或转制企业如果一开始就在治理结构设计方面存在缺陷，必然会对以后企业的长远发展造成严重损害。比如，在组织架构指引起草调研过程中，我们发现，部分上市公司在董事会下没有设立真正意义上的审计委员会，其成员只是“形式上”符合有关法律法规的要求，难以胜任工作，甚至也“不愿”去履行职能。又比如，部分上市公司的监事会成员，或多或少地与上市公司的董事长存在某种关系，在后续工作中难以秉公办事，直接或间接损害了股东尤其是小股东的合法权益。再比如，有些上市公司因为在上市改制时组织架构设计不合理，会出于某方面因素让某人担任董事长，而实际上公司总经理才是幕后真正的“董事长”。凡此种种，都值得引起企业关注，应当在设计组织架构时尽力避免。也正因为如此，组织架构指引明确规定董事会、监事会和经理层的产生程序应当合法合规，



其人员构成、知识结构、能力素质应当满足履行职责的要求。

2) 上市公司治理结构的特殊要求

上市公司治理结构的设计，应当充分反映其“公众性”。其特殊之处主要表现在：

一是建立独立董事制度。上市公司的董事会应当设立独立董事，独立董事应独立于所受聘的公司及其主要股东。独立董事不得在上市公司担任除独立董事外的其他任何职务。独立董事应按照有关法律法规和公司章程的规定，认真履行职责，维护公司整体利益，尤其要关注中小股东的合法权益不受损害。独立董事应独立履行职责，不受公司主要股东、实际控制人以及其他与上市公司存在利害关系的单位或个人的影响。

二是董事会专门委员会的特殊要求。上市公司董事会下设的审计委员会、薪酬与考核委员会中，独立董事应当占多数并担任负责人，审计委员会中至少还应有一名独立董事是会计专业人士。在董事会各专业委员会中，审计委员会对内部控制的建立及健全和有效的实施尤其发挥着重要作用。审计委员会对董事会负责并代表董事会对经理层进行监督，侧重加强对经理层提供的财务报告和内部控制评价报告的监督，同时通过指导和监督内部审计和外部审计工作，提高内部审计和外部审计的独立性，在信息披露、内部审计和外部审计之间建立起一个独立的监督和控制机制。

三是设立董事会秘书。上市公司应当设立董事会秘书，董事会秘书为上市公司的高级管理人员，直接对董事会负责，并由董事长提名，董事会负责任免。在上市公司实务中，董事会秘书是一个重要的角色，其负责公司股东大会和董事会会议的筹备、文件保管以及公司股东资料的管理、办理信息披露事务等事宜。

3) 国有独资企业治理结构设计的特殊要求

国有独资企业是我国比较独特的企业群体，其治理结构的设计应充分反映其特色。主要表现在：

一是国有资产监督管理机构代行股东（大）会职权。国有独资企业不设股东（大）会，由国有资产监督管理机构行使股东（大）会职权。

国有独资企业董事会可以根据授权部分行使股东（大）会的职权、决定公司的重大事项，但公司的合并、分立、解散、增加或者减少注册资本和发行公司债券，必须由国有资产监督管理机构决定。

二是国有独资企业的董事会成员应当包括公司职工代表。董事会成员由

国有资产监督管理机构委派，但董事会成员中的职工代表需由公司职工代表大会选举产生。国有独资企业董事长、副董事长由国有资产监督管理机构从董事会成员中指定产生。

三是国有独资企业的监事会成员由国有资产监督管理机构委派，但监事会成员中的职工代表需由公司职工代表大会选举产生。监事会主席由国有资产监督管理机构从监事会成员中指定产生。

四是外部董事由国有资产监督管理机构提名推荐，由任职公司以外的人员担任。外部董事在任期内，不得在任职企业担任其他职务。外部董事制度对于规范国有独资公司的治理结构、提高决策的科学性、防范重大风险具有重要意义。

(2) 内部机构的设计

内部机构的设计是组织架构设计的关键环节。只有切合企业经营业务的特点和内部控制要求的内部机构，才能为实现企业发展目标发挥积极促进作用。具体而言：

一是企业应当按照科学、精简、高效、透明、制衡的原则，综合考虑企业性质、发展战略、文化理念和管理要求等因素，合理设置内部职能机构，明确各机构的职责权限，避免职能交叉、缺失或权责过于集中，形成各司其职、各负其责、相互制约、相互协调的工作机制。

二是企业应当对各机构的职能进行科学合理的分解，确定具体岗位的名称、职责和工作要求等，明确各个岗位的权限和相互关系。

在内部机构设计过程中，应当体现不相容岗位相分离的原则，努力识别出不相容职务，并根据相关的风险评估结果设立内部牵制机制，特别是在涉及重大或高风险业务处理程序时，必须考虑建立各层级、各部门、各岗位之间的分离和牵制，对因机构人员较少且业务简单而无法分离处理某些不相容职务时，企业应当制订切实可行的替代控制措施。

三是企业应当制订组织结构图、业务流程图、岗（职）位说明书和权限指引等内部管理制度或相关文件，使员工了解和掌握组织架构设计及权责分配情况，正确履行职责。值得特别指出的是，就内部机构设计而言，建立权限指引和授权机制非常重要。有了权限指引，不同层级的员工就知道该如何行使并承担相应责任，也利于事后考核评价。授权机制表明的是，企业各项决策和业务必须由具备适当权限的人员办理，这一权限通过公司章程约定或其他适当方式授予。



企业内部各级员工必须获得相应的授权，才能实施决策或执行业务，严禁越权办理。按照授权对象和形式的不同，授权分为常规授权和特别授权。常规授权一般针对企业日常经营管理过程中发生的程序性和重复性工作，可以由企业正式颁布的岗（职）位说明书予以明确，或通过制订专门的权限指引予以明确。特别授权一般是由董事会给经理层或经理层给内部机构及其员工授予处理某一突发事件（如法律纠纷）、作出某项重大决策、代替上级处理日常工作的临时性权力。

（3）对“三重一大”的特殊考虑

无论是上市公司还是其他企业发生的重大经济案件中，不少都牵涉“三重一大”问题，即“重大决策、重大事项、重要人事任免及大额资金使用”的问题。为此，组织架构指引明确要求，企业的重大决策、重大事项、重要人事任免及大额资金支付业务等，应当按照规定的权限和程序实行集体决策审批或者联签制度。任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策的意见。此项要求是我国部分企业优秀管理经验的总结，可以有效避免“一言堂”、“一支笔”现象。特别是，“三重一大”事项实行集体决策和联签制度有利于促进国有企业完善治理结构和健全现代企业制度。

2. 组织架构怎样运行？

组织机构运行涉及新企业治理结构和内部机构的运行，也涉及对存续企业组织架构的全面梳理。为此，组织架构指引明确提出：企业应当根据组织架构的设计规范，对现有的治理结构和内部机构设置进行全面梳理，确保本企业的治理结构、内部机构设置和运行机制等符合现代企业的制度要求。

从治理结构层面看，应着力从两个方面入手：

一是关注董事、监事、经理及其他高级管理人员的任职资格和履职情况。就任职资格而言，重点关注行为能力、道德诚信、经营管理素质、任职程序等方面。就履职情况而言，着重关注合规、业绩以及履行忠实、勤勉义务等方面。

二是关注董事会、监事会和经理层的运行效果。这方面要着重关注：董事会是否按时定期或不定期地召开股东大会并向股东大会报告；是否严格认真地执行了股东大会的所有决议；是否合理地聘任或解聘经理及其他高级人员等。监事会是否按照规定对董事、高级管理人员的行为进行监督；在发现违反相关法律法规或损害公司利益时，是否能够对其提出罢免建议或制止纠正其行为等。经理层是否认真有效地组织实施董事会决议；是否认真有效地组织实施董事会制订的年度生产经营计划和投资方案；是否能够完成董事会确定的生产经营计划和绩效目标等。

从内部机构层面看，应着力关注内部机构设置的合理性和运行的高效性。从合理性角度梳理，应重点关注：内部机构设置是否适应内外部环境的变化；是否以发展目标为导向；是否满足专业化的分工和协作，有助于企业提高劳动生产率；是否明确界定各机构和岗位的权利和责任，不存在权责交叉重叠，不存在只有权利而没有相对应的责任和义务的情况等。从运行的高效性角度梳理，应重点关注：内部各机构的职责分工是否针对市场环境的变化作出及时调整。特别是当企业面临重要事件或重大危机时，各机构间表现出的职责分工的协调性，可以较好地检验内部机构运行的效率。此外，还应关注权力制衡的效率评估，包括机构权力是否过大并存在监督漏洞；机构权力是否被架空；机构内部或各机构之间是否存在权力失衡等。梳理内部机构的高效性，还应关注内部机构运行是否有利于保证信息的及时、顺畅、流通，在各机构间达到快捷沟通的目的。评估内部机构运行中信息沟通的效率，一般包括信息在内部机构间的流通是否通畅，是否存在信息阻塞；信息在现有组织架构下的流通是否及时，是否存在信息滞后；信息在组织架构中的流通是否有助于提高效率，是否存在沟通舍近求远的情况。

当企业发展壮大为集团公司时，应对组织架构的梳理给予足够重视。为此，组织架构指引强调：企业拥有子公司的，应当建立科学的投资管控制度，通过合法有效的形式履行出资人职责、维护出资人权益，重点关注子公司特别是异地、境外子公司的发展战略、年度财务预决算、重大投融资、重大担保、大额资金使用、主要资产处置、重要人事任免、内部控制体系建设等重要事项。这一方面是呼应组织架构设计的要求，另一方面也是现行企业实务中特别值得注意的问题。

企业在对治理结构和内部机构进行全面梳理的基础上，还应当定期对组



织架构设计和运行的效率与效果进行综合评价，其目的在于发现可能存在的缺陷，及时优化调整，使公司的组织架构始终处于高效运行状态。

总之，只有不断健全公司法人治理结构，持续优化内部机构设置，才能为风险管理奠定扎实的基础，才能提升经营管理效能，才能在当今激烈的国内外市场经济竞争中保持健康可持续发展。

3. 怎样制定发展战略？

(1) 要建立和健全发展战略

制订机构发展战略关系着企业的现在和未来，企业各层级都应给予高度重视和大力支持，要在人力资源配置、组织机构设置等方面提供必要的保证。

企业应当在董事会下设立战略委员会，或指定相关机构负责发展战略管理工作，履行相应职责。

战略委员会对董事会负责，委员包括董事长和其他董事。战略委员会委员应当具有较强的综合素质和实践经验。比如，熟悉公司业务经营运作的特点，具有市场敏感性和综合判断能力，了解国家宏观政策走向及国内外经济、行业的发展趋势等。同时，委员的任职资格和选任程序应符合有关法律法规和企业章程的规定。战略委员会主席应当由董事长担任；委员中应当有一定数量的独立董事，以保证委员会更具独立性和专业性。必要时，战略委员会还可聘请社会专业人士担任顾问，提供专业咨询意见。

战略委员会的主要职责是对公司的长期发展战略和重大投资决策进行研究并提出建议，具体包括：对公司的长期发展规划、经营目标、发展方针进行研究并提出建议；对公司涉及的产品战略、市场战略、营销战略、研发战略、人才战略等经营战略进行研究并提出建议；对公司的重大战略性投资、融资方案进行研究并提出建议；对公司的重大资本运作、资产经营项目进行研究并提出建议等。为确保战略委员会的议事过程透明、决策程序科学民主，企业应当明确相关议事规则，对战略委员会会议的召开程序、表决方式、提

案审议、保密要求和会议记录等作出明确规定。

为了使公司发展战略管理的工作落到实处，企业除了在董事会层面设立战略委员会外，还应在内部机构中设置专门的部门或指定相关部门，承担战略委员会的有关具体工作。

（2）要综合分析评价影响发展战略的内外部因素

企业外部环境、内部资源等因素，是影响发展战略制订的关键因素。只有对企业所处的外部环境和拥有的内部资源展开深入分析，才能制订出科学合理的发展战略。在此过程中，企业应当综合考虑宏观经济政策、国内外市场需求变化、技术发展趋势、行业及竞争对手状况、可利用的资源水平和自身优势与劣势等影响因素。

1) 分析外部环境，发现机会和威胁

外部环境是制定发展战略的重要影响因素，包括企业所处的宏观环境、行业环境及竞争对手、经营环境等。分析企业面临的外部环境时，应当着重分析环境的变化和发展趋势及其对企业战略的重要影响，同时评估有哪些机会可以挖掘，以及企业可能面临哪些威胁。

第一，宏观环境分析。企业是一个开放的经济系统，其经营管理必然受到客观环境的控制和影响。企业要在充分研究外部环境的现状及未来发展趋势的基础上，抓住有利于企业发展的机会，避开环境的威胁因素。宏观环境分析一般通过政治和法律环境、经济环境、社会和文化环境、技术环境等因素分析企业所面临的状况。

第二，行业环境及竞争对手分析。企业应当加强对所处行业的调研、分析，发现影响该行业盈亏的决定性因素、当前及预期的盈利性以及这些因素的变动情况。通过行业分析，确保企业在所提供产品或服务的类型、方式及地点，以及希望实现的产业规模等方面，能够与同行业竞争对手区别开来，建立和巩固自身市场优势，制定差异化竞争战略。

第三，经营环境分析。经营环境分析侧重于对市场及竞争地位、消费者消费状况、融资者、劳动力市场状况等因素的分析。经营环境比宏观环境和行业环境更容易为企业所影响和控制，也更有利于企业主动应对其带来的机会和威胁。

2) 分析内部资源，识别优势和劣势

内部资源是企业发展战略的重要制约条件，包括企业资源、企业能力、