

普
华
经
管

EBOOK
弗布克企业内控手册系列

◎ 依据《企业内部控制应用指引》◎

企业内部控制 规范手册

(第2版)

姜 涛 孟庆宇◎编著

附赠光盘

内控内容
条理化

内控分工
细致化

内控责任
落地化

内控流程
顺畅化

内控信息
衔接化

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克企业内控手册系列

企业内部控制规范手册

(第2版)

姜 涛 孟庆宇 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业内部控制规范手册 / 姜涛, 孟庆宇编著. —2
版. —北京: 人民邮电出版社, 2012. 6
(弗布克企业内控手册系列)
ISBN 978-7-115-28121-0

I. ①企… II. ①姜… ②孟… III. ①企业管理—内
部审计—规范—中国—手册 IV. ①F239.45-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 078221 号

内 容 提 要

本书对企业内部控制中的人员责任划分、事项开展流程等内容进行了详细的叙述, 具体包括组织架构、发展战略、人力资源、社会责任、企业文化、资金活动、采购业务、资产管理、销售业务、研究与开发、工程项目、担保业务、业务外包、财务报告、预算、合同管理、内部信息传递、信息系统共 18 类内部控制工作事项的规范设计。

本书适合企业构建、评估、规范、优化内部控制系统时参考使用, 也适合管理咨询师、培训师、会计师、高校相关专业师生, 以及其他想要掌握企业内部控制规范知识的人士阅读。

弗布克企业内控手册系列 企业内部控制规范手册 (第 2 版)

-
- ◆ 编 著 姜 涛 孟庆宇
责任编辑 李宝琳
执行编辑 程珍珍
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 56.5 2012 年 6 月第 2 版
字数: 700 千字 2012 年 6 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-28121-0

定 价: 118.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

再版前言

在当前激烈的市场竞争环境中，企业所面临的风险呈现多样性和复杂性的特点。作为企业管理的一种重要手段，企业内部控制防范、控制各种经营风险和财务风险的过程中起着重要的作用。

在企业风险管理过程中，如何识别风险？如何评估风险？如何控制与防范风险？如何建立企业的内控体系是十分关键的问题。为了解决上述问题，“弗布克企业内控手册系列”图书提供了全套的解决方案。本系列图书可以帮助企业快速识别风险、准确评估风险、有效控制与防范风险，实现内控内容条理化、分工细致化、责任落地化、流程顺畅化、信息衔接化。

《企业内部控制规范手册（第2版）》是“弗布克企业内控手册系列”图书中的一本，本书采用了“制度+办法+细则+规定+条例+规则+文件资料”的形式设计，提供了数百个实用的企业内部控制规范的设计范例和文件资料范例，实现了不同层级的企业员工与各类事务之间的有机结合，能够帮助企业将复杂的事项简单化、混淆的关系清晰化、无序的秩序条理化、抽象的要求具体化。

《企业内部控制规范手册》第1版自2010年1月出版以来，赢得了众多读者的广泛关注，已成为读者手边的常备工具书。读者对本书的方便性、全面性，以及细节化特点给予了高度评价，同时针对书中存在的问题也提出了客观的批评和有效的改进建议。

在对读者反映的问题、建议进行充分研究的基础上，我们结合市场调研成果和最新版本《企业内部控制应用指引（2010版）》，对《企业内部控制规范手册》第1版的内容进行了增补、合并和删减，从而形成了《企业内部控制规范手册（第2版）》。

《企业内部控制规范手册（第2版）》在保留第1版优点的基础上，还具有以下三个突出的特点。

1. 内容更为全面

《企业内部控制规范手册（第2版）》内容涵盖了18类内部控制工作事项，提供了285个企业内部控制规范的设计范例和168个文件资料范例，实现了与《企业内部控制应用指引（2010版）》中所要求建立规范的无缝衔接。本书较第1版增补了组织结构、发展

战略、社会责任、企业文化、研究与开发及内部信息传递六项内容，合并了部分内在逻辑关系较强的内容模块，删减了部分陈旧和实用性较差的内容模块。

2. 模板更为实用

为了方便读者“拿来即用”，《企业内部控制规范手册（第2版）》重新设计了各种规范和文件资料的模板。新模板具有使用方便、外形美观、修改容易等特点，从而可以更好地满足读者实际工作的需要。

3. 表达更为简练

在保证全书内容全面、实用和语言表达规范的前提下，编写人员力争使《企业内部控制规范手册（第2版）》的语言表达更为简练，行文更为顺畅。

在使用本书时，读者可根据具体的工作要求，对书中的规范模板和文件资料范例进行修改、套用，以提高工作效率。

在本书修订的过程中，孙立宏、刘井学、孙宗坤、董建华、刘伟、杨扬、郁延娜、金青龙、余江、李成鹤、王淑燕、程富建负责资料的收集和整理，设计中心的邓长发、廖应涵、王建霞、王玉凤、任玉珍、庄惠欢、李苏洋、唐娟、宫小龙、张春、马超、唐路路负责图表的编排，王淑敏、王德敏参与修订了本书的第1章，程淑丽、李金山参与修订了本书的第2章，王兰会、陈婉莹参与修订了本书的第3章，黄成日、金成哲、李作学参与修订了本书的第4章，张瀛、姚小风参与修订了本书的第5章，严刘建、朴明哲、高佳瑜参与修订了本书的第6章，韩伟静、袁燕华、郭蓉参与修订了本书的第7章，毕汪峰、袁艳烈参与修订了本书的第8章，翟振芳、刘俊敏参与修订了本书的第9章，周常发、王瑞永参与修订了本书的第10章，王景峰、唐磊参与修订了本书的第11章，王海燕、高春燕参与修订了本书的第12章，张俊娟、赵雯参与修订了本书的第13章，孙佩红、李亚慧、洪冬星参与修订了本书的第14章，李艳、滕晓丽、刘柏华参与修订了本书的第15章，姜巧萍、李育蔚参与修订了本书的第16章，杨雪、邹晓春、高玉卓参与修订了本书的第17章，姚严胜、王琴参与修订了本书的第18章，全书由姜涛、孟庆宇统撰定稿。

弗布克安斯财务中心
2012年4月

目 录

第 1 章 企业内部控制规范——组织架构	1
1.1 组织架构的设计管控规范	3
1.1.1 组织架构设计制度	3
1.1.2 “三重一大”事项决策制度	5
1.1.3 子公司重大事项及对外披露制度	9
1.2 组织架构的运行管控规范	12
1.2.1 组织架构运行规范	12
1.2.2 组织架构调整办法	16
1.3 子公司组织架构与运行管控规范	18
1.3.1 子公司管理控制办法	18
1.3.2 母公司委派董事制度	25
1.3.3 母公司选任总经理制度	27
1.3.4 母公司委派总会计师制度	30
1.3.5 委派高级管理人员考核与激励制度	33
1.4 子公司内部稽核审计规范	36
1.4.1 子公司内部审计办法	36
1.4.2 子公司内部审计督导制度	40
1.5 组织架构管理相关文件资料	41
1.5.1 公司组织结构图示范	41
1.5.2 权限指引表设计示范	43
1.5.3 子公司内部审计报告	46
1.5.4 母公司委派董事考核与激励方案	47
1.5.5 母公司选任经理考核与激励方案	48
1.5.6 母公司委派总会计师考核与激励方案	50

第2章 企业内部控制规范——发展战略	53
2.1 发展战略制定管控规范	55
2.1.1 战略委员会工作规定	55
2.1.2 战略规划制定管理办法	59
2.2 发展战略实施管控规范	61
2.2.1 战略实施与监控管理制度	61
2.2.2 战略评估与调整管理办法	64
2.3 发展战略管理相关文件资料	66
2.3.1 战略规划书	66
2.3.2 授权委托书	72
2.3.3 战略委员会会议记录单	72
第3章 企业内部控制规范——人力资源	73
3.1 岗位责任与人员管控制度	75
3.1.1 岗位说明制度	75
3.1.2 岗位责任制度	77
3.2 人力资源的引进与开发管控规范	78
3.2.1 人员招聘制度	78
3.2.2 培训管理制度	80
3.2.3 人员保密制度	83
3.2.4 招聘费用管理制度	88
3.2.5 培训费用管理办法	90
3.3 人力资源的使用与退出管控规范	94
3.3.1 强制休假制度	94
3.3.2 绩效考核制度	95
3.3.3 考核记录规定	98
3.3.4 薪酬管理制度	99
3.3.5 员工激励制度	103
3.3.6 年终奖发放办法	105
3.3.7 员工离职管理办法	106
3.3.8 离职成本控制制度	107
3.3.9 管理人员离职审计规定	110

3.4 人力资源管理相关文件资料	112
3.4.1 需求分析报告	112
3.4.2 员工招聘计划	114
3.4.3 招聘效果评估	115
3.4.4 员工培训计划	117
3.4.5 培训效果评估	118
3.4.6 员工考核方案	120
3.4.7 绩效考核量表	121
3.4.8 员工离职表单	124
3.4.9 招聘费用预算表	126
3.4.10 培训成本费用表	127
3.4.11 员工考核记录表	127
3.4.12 员工激励方案书	127
3.4.13 工资等级标准表	131
3.4.14 员工离职成本表	131
第4章 企业内部控制规范——社会责任	135
4.1 安全生产管控规范	137
4.1.1 安全生产管理规定	137
4.1.2 生产安全培训办法	141
4.1.3 生产安全检查制度	143
4.1.4 安全生产责任追究制度	145
4.2 产品质量管控规范	147
4.2.1 成品检验管理制度	147
4.2.2 售后服务管理制度	152
4.2.3 质量投诉处理规定	154
4.3 环境保护与资源节约管控规范	156
4.3.1 环境保护管理办法	156
4.3.2 资源节约管理规定	160
4.3.3 废料、废品处置管理制度	162
4.4 促进就业与员工权益保护管控规范	164
4.4.1 职业病预防控制制度	164
4.4.2 员工休假管理办法	167

4.5 社会责任管理相关文件资料	170
4.5.1 员工请假申请单	170
4.5.2 设备事故应急预案	170
4.5.3 职业病例信息登记表	174
4.5.4 重大环境污染事件应急预案	174
4.5.5 职业病危害因素作业环境监测定点清单	177
第5章 企业内部控制规范——企业文化	179
5.1 企业文化建设管控规范	181
5.1.1 企业文化建设管理制度	181
5.1.2 企业文化传播管理规定	185
5.2 企业文化评估管控规范	187
5.2.1 企业文化建设评估管理制度	187
5.2.2 企业文化建设评估结果文件管理规定	189
5.3 企业文化管理相关文件资料	190
5.3.1 企业文化建设推进方案	190
5.3.2 企业文化建设评估报告	192
第6章 企业内部控制规范——资金活动	195
6.1 岗位责任与授权审批制度	197
6.1.1 筹资业务岗位责任制度	197
6.1.2 筹资授权批准管理制度	199
6.1.3 投资业务岗位责任制度	200
6.1.4 投资授权批准管理制度	203
6.1.5 资金运营岗位责任制度	204
6.1.6 资金运营授权审批制度	205
6.1.7 并购交易岗位责任制度	208
6.1.8 并购交易授权审批制度	211
6.1.9 衍生工具业务岗位责任制度	212
6.2 筹资管控规范	216
6.2.1 筹资决策审批过程书面记录规定	216
6.2.2 筹资文件管理控制规范	218
6.2.3 筹资决策程序管理制度	220

6.2.4	筹资方案制定管理办法	221
6.2.5	筹资决策责任追究制度	223
6.2.6	筹资决策执行管理制度	225
6.2.7	企业筹资业务公告制度	228
6.2.8	筹资业务偿付管理制度	229
6.2.9	筹资业务对账管理条例	231
6.3	投资管控规范	233
6.3.1	投资可行性研究及评估制度	233
6.3.2	投资决策审批管理制度	234
6.3.3	长期股权投资执行管理办法	235
6.3.4	派驻被投资企业人员适时报告制度	237
6.3.5	企业权益证书管理办法	238
6.3.6	企业资产减值管理办法	238
6.3.7	投资业务文件资料管理办法	239
6.3.8	派驻被投资企业人员轮岗制度	241
6.3.9	派驻被投资企业人员业绩考核制度	242
6.3.10	投资处置管理规定	244
6.3.11	投资处置文件资料审核制度	246
6.3.12	投资项目后续跟踪评价管理制度	247
6.3.13	子公司重大投资项目管理办法	248
6.4	运营管控规范	249
6.4.1	关键岗位轮换制度	249
6.4.2	企业现金管理办法	251
6.4.3	现金集中收付制度	253
6.4.4	企业支付结算细则	256
6.4.5	银行账户对账细则	257
6.4.6	企业票据管理办法	259
6.4.7	企业印章管理办法	262
6.5	并购交易管控规范	264
6.5.1	并购交易草案审核制度	264
6.5.2	并购交易商业机密保密制度	265
6.5.3	并购交易前期文档保存制度	266
6.5.4	并购交易谨慎性调查制度	267

6.5.5 并购交易信息披露管理办法	269
6.6 衍生工具管控规范	270
6.6.1 衍生工具业务风险管理制度	270
6.6.2 衍生工具业务风险评估办法	272
6.6.3 衍生工具业务人员定期轮岗制度	274
6.6.4 衍生工具业务人员强制休假制度	275
6.6.5 衍生工具业务交易管理控制制度	277
6.6.6 衍生工具业务交易报告提交制度	279
6.6.7 衍生工具交易记录审查办法	280
6.6.8 衍生工具业务执行审查办法	281
6.7 资金活动管理相关文件资料	282
6.7.1 筹资合同	282
6.7.2 承销合同	283
6.7.3 包销合同	285
6.7.4 筹资合同审核意见表	288
6.7.5 资金用途变更审批记录	288
6.7.6 筹资方案风险评估报告	288
6.7.7 投资建议书	290
6.7.8 可行性分析报告	291
6.7.9 投资备查登记簿	294
6.7.10 对外投资合同	295
6.7.11 银行对账单	297
6.7.12 资金支付申请	297
6.7.13 网银操作协议	298
6.7.14 票据销毁清册	302
6.7.15 存款余额调节表	302
6.7.16 票据转交登记簿	303
6.7.17 印章领用登记簿	303
6.7.18 并购保密协议书	303
6.7.19 并购意向书	305
6.7.20 并购交易备查簿	306
6.7.21 并购交易项目方案	307
6.7.22 并购交易合同	308

6.7.23	并购交易审慎性调查报告	310
6.7.24	并购交易会计处理分析报告	314
6.7.25	期货交易业务风险评估报告	314
6.7.26	衍生工具交易部门业务台账	316
第7章	企业内部控制规范——采购业务	317
7.1	岗位责任与授权审批制度	319
7.1.1	采购岗位责任制度	319
7.1.2	采购授权审批制度	321
7.2	购买管控规范	323
7.2.1	采购业务登记制度	323
7.2.2	商业贿赂管控制度	324
7.2.3	采购申请管理办法	325
7.2.4	采购预算管理办法	327
7.2.5	超预算与预算外采购请购审批办法	329
7.2.6	采购管理办法	329
7.2.7	验收管理制度	333
7.2.8	供应商评价办法	335
7.2.9	采购价格评定办法	337
7.2.10	比质比价采购制度	339
7.3	采购付款管控制度	340
7.3.1	预付账款及定金审批制度	340
7.3.2	采购物品退货管理办法	341
7.4	采购管理的相关文件资料	342
7.4.1	请购单	342
7.4.2	采购订单	343
7.4.3	采购合同	343
7.4.4	验收报告	347
7.4.5	验收证明	347
7.4.6	入库凭证	348
7.4.7	货物出库单	348
7.4.8	供应商信息表	348

第8章 企业内部控制规范——资产管理	351
8.1 岗位责任与授权审批制度	353
8.1.1 存货业务岗位责任制度	353
8.1.2 存货业务授权审批制度	355
8.1.3 固定资产业务岗位责任制度	358
8.1.4 固定资产业务授权批准制度	361
8.1.5 无形资产业务岗位责任制度	362
8.1.6 无形资产业务授权批准制度	364
8.1.7 关联交易授权审批制度	367
8.2 存货管控规范	368
8.2.1 特殊物品接触限制制度	368
8.2.2 网络存货系统意外事故解决办法	370
8.2.3 存货采购申请审批制度	370
8.2.4 存货预算编制管理细则	372
8.2.5 存货预算执行考核制度	373
8.2.6 存货入库验收管理制度	374
8.2.7 企业存货保管管理制度	376
8.2.8 退货商品入库管理规定	379
8.2.9 存货信息传递管理办法	380
8.2.10 存货领用发出管理制度	381
8.2.11 企业存货盘点管理细则	383
8.2.12 存货处置审批管理制度	386
8.2.13 企业存货计价管理办法	388
8.3 固定资产管控规范	391
8.3.1 固定资产业务流程控制办法	391
8.3.2 固定资产预算管理制度	394
8.3.3 固定资产请购管理制度	395
8.3.4 租赁业务审批管理制度	397
8.3.5 固定资产交付使用验收制度	400
8.3.6 固定资产日常管理办法	402
8.3.7 固定资产目录管理办法	403
8.3.8 固定资产计提折旧制度	405

8.3.9	固定资产维修保养制度	408
8.3.10	固定资产盘点实施细则	410
8.3.11	固定资产投保管理规定	411
8.3.12	固定资产处置制度	413
8.3.13	固定资产转移制度	415
8.4	无形资产管控规范	417
8.4.1	无形资产预算管理制度	417
8.4.2	外购无形资产请购审批制度	419
8.4.3	无形资产交付验收制度	421
8.4.4	无形资产日常管理规范	423
8.4.5	无形资产目录管理制度	425
8.4.6	无形资产摊销管理规定	426
8.4.7	无形资产保全管理制度	428
8.4.8	无形资产处置管理制度	430
8.4.9	重大无形资产处置审批制度	432
8.4.10	无形资产调拨管理细则	433
8.5	关联交易管控规范	433
8.5.1	关联方披露准则	433
8.5.2	关联交易询价制度	435
8.5.3	关联交易信息披露准则	437
8.5.4	关联交易事项回避审议制度	438
8.6	资产管理相关文件表单	439
8.6.1	仓库请购单	439
8.6.2	订货合同书	440
8.6.3	入库通知单	441
8.6.4	存货明细账	441
8.6.5	收发存卡片	441
8.6.6	存货记录单	442
8.6.7	领料记录单	442
8.6.8	存货盘点表	442
8.6.9	固定资产明细表	443
8.6.10	固定资产请购单	444
8.6.11	租入资产登记簿	444

8.6.12	借入资产登记簿	445
8.6.13	代管资产登记簿	445
8.6.14	固定资产盘点表	446
8.6.15	固定资产报废单	446
8.6.16	盘盈盘亏处理申请表	447
8.6.17	固定资产报废申请表	448
8.6.18	固定资产大修申请表	449
8.6.19	固定资产处置申请单	449
8.6.20	固定资产验收单	450
8.6.21	固定资产移交单	452
8.6.22	固定资产内部调拨单	453
8.6.23	固定资产报损申请表	454
8.6.24	外购固定资产合同	455
8.6.25	出租固定资产合同	458
8.6.26	固定资产投资可行性分析报告	464
8.6.27	固定资产技术改造可行性论证报告	472
8.6.28	无形资产请购单	475
8.6.29	无形资产报废单	476
8.6.30	无形资产采购协议	477
8.6.31	无形资产保管记录表	483
8.6.32	无形资产接触登记簿	484
8.6.33	无形资产报废申请单	484
8.6.34	无形资产内部调拨单	485
8.6.35	无形资产出租合同	485
8.6.36	无形资产出借合同	488
8.6.37	无形资产移交使用验收单	490
8.6.38	无形资产投资可行性研究报告	491
8.6.39	关联方声明书	499
8.6.40	关联方名录表	500
8.6.41	关联交易台账	500
8.6.42	关联交易明细表	501
8.6.43	关联交易合同书	501

第9章 企业内部控制规范——销售业务	505
9.1 岗位责任与授权审批制度	507
9.1.1 销售业务岗位责任制度	507
9.1.2 销售业务授权审批制度	509
9.1.3 收款业务岗位责任制度	511
9.2 销售管控制度	512
9.2.1 销售客户信用管理细则	512
9.2.2 销售业务预算制度	513
9.2.3 销售价格管理办法	514
9.2.4 销售合同管理制度	516
9.2.5 赊销业务管理办法	517
9.2.6 销售退回管理办法	518
9.2.7 销售登记管理制度	519
9.2.8 销售台账管理规定	521
9.3 收款管控制度	523
9.3.1 销售货款回收管理制度	523
9.3.2 应收账款账龄分析制度	524
9.3.3 逾期应收账款催收制度	526
9.3.4 销售业务坏账处理办法	529
9.3.5 销售应收账款管理办法	531
9.3.6 销售应收票据管理办法	534
9.3.7 逾期票据追索监控制度	535
9.3.8 销售回款奖惩管理制度	536
9.4 销售管理相关文件资料	537
9.4.1 销售价目表	537
9.4.2 客户信息单	538
9.4.3 销售协议书	538
9.4.4 销售通知单	540
9.4.5 销售订单表	540
9.4.6 销售计划书	541
9.4.7 发货凭证单	544
9.4.8 销售台账簿	544

9.4.9 退货接收报告	544
9.4.10 客户签收回执	545
9.4.11 应收账款台账	545
9.4.12 坏账核销备查登记表	545

第10章 企业内部控制规范——研究与开发..... 547

10.1 立项与研究管控规范	549
10.1.1 研究成果验收管理办法	549
10.1.2 研究人员管理制度	551
10.2 开发与保护管控规范	553
10.2.1 研发费用管理规定	553
10.2.2 研究成果保护办法	556
10.2.3 研发活动评估制度	558
10.3 研究与开发管理相关文件资料	561
10.3.1 研发项目立项申请表	561
10.3.2 研究成果资料使用记录表	563

第11章 企业内部控制规范——工程项目..... 565

11.1 岗位责任与授权审批制度	567
11.1.1 工程项目岗位责任制度	567
11.1.2 工程项目授权审批制度	569
11.2 工程项目决策与招标管控规范	571
11.2.1 工程项目决策管理控制制度	571
11.2.2 工程项目招标管理细则	572
11.2.3 评标委员会工作规范	576
11.3 工程造价管控规范	577
11.3.1 工程项目概预算编制制度	577
11.3.2 工程项目概预算审核办法	584
11.4 工程建设管控规范	585
11.4.1 工程进度价款支付制度	585
11.4.2 工程项目材料管理办法	587
11.4.3 工程项目变更管理细则	591
11.4.4 工程项目质量管理条例	592