

◎依据《企业内部控制应用指引》◎

企业内部控制 流程手册

第2版

许国才◎编著

附赠光盘

按风险
规划流程

用权责
规范流程

以事项
描述流程

借说明
优化流程

弗布克企业内控手册系列

企业内部控制流程手册

(第2版)

许国才 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业内部控制流程手册 / 许国才编著. —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 978-7-115-28076-3

I. ①企… II. ①许… III. ①企业管理—手册 IV.
①F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 072974 号

内 容 提 要

本书采用“管理流程+业务流程+核心流程+支持流程”的展现形式,将内部控制风险防范、职责权限划分、任务事项分配等内容全部融入到流程描述中,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、全面预算、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流程设计。

本书适合想要构建、评估、规范、优化内部控制系统的各类企业使用,也适合咨询师、培训师、高校相关专业师生,以及其他想要系统学习和掌握内部控制流程知识的人士使用。

弗布克企业内控手册系列 企业内部控制流程手册 (第 2 版)

-
- ◆ 编 著 许国才
责任编辑 李宝琳
执行编辑 代新梅
 - ◆ 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>
北京艺辉印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 32 2012 年 6 月第 2 版
字数: 200 千字 2012 年 6 月北京第 1 次印刷
-
- ISBN 978-7-115-28076-3

定 价: 75.00 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，实现内部控制内容条理化、分工细致化、责任落地化、流程顺畅化、信息衔接化。

《企业内部控制流程手册（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“风险防范+职责权限划分+任务事项分配”的内容设计方法，提供了205个企业内部控制流程的设计模板，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、关键的步骤详细化、抽象的要求具体化。

《企业内部控制流程手册》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《企业内部控制流程手册》第1版的内容进行了增补、合并和删减，从而形成了《企业内部控制流程手册（第2版）》。

《企业内部控制流程手册（第2版）》在保留第1版优点的基础上，还具有以下两个突出的特色。

1. 流程内容更为全面

《企业内部控制流程手册（第2版）》完全参照《企业内部控制应用指引（2010版）》进行编写，涵盖了18类内部控制工作事项，提供了205个企业内部控制流程模板，可切实帮助企业节约工作时间，提高工作效率，达成工作目标。

2. 流程说明更为实用

为了方便读者“拿来即用”，《企业内部控制流程手册（第2版）》提供了“节点+规范+文件资料+责任部门+责任人”的控制说明，以确保节点说明更详细，参考规范更明确，责任范围更清晰。

在使用本书时，读者可根据具体的工作要求，对书中的流程模板进行修改、套用，以提高工作效率。

在本书修订的过程中，孙立宏、刘井学、刘伟、杨扬、董建华、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、官小龙负责图表的编排；王兰会参与修订了本书的第1章，陈婉莹参与修订了本书的第2章，张瀛参与修订了本书的第3章，程淑丽参与修订了本书的第4章，姚小凤参与修订了本书的第5章，周常发参与修订了本书的第6章，滕晓丽参与修订了本书的第7章，姜巧萍参与修订了本书的第8章，翟振芳参与修订了本书的第9章，毕汪峰参与修订了本书的第10章，李育蔚参与修订了本书的第11章，姚严胜参与修订了本书的第12章，李艳参与修订了本书的第13章，高玉卓参与修订了本书的第14章，张俊娟参与修订了本书的第15章，姜涛参与修订了本书的第16章，孟庆宇参与修订了本书的第17章，王琴参与修订了本书的第18章。全书由许国才统撰定稿。

弗布克安斯财务中心
2012年4月

目 录

第 1 章 企业内部控制流程——组织架构	1
1.1 组织架构设计与运行	3
1.1.1 组织架构设计流程	3
1.1.2 组织架构调整流程	5
1.1.3 重大事项决策流程	7
1.2 子公司管控	9
1.2.1 子公司权限外交易审议流程	9
1.2.2 子公司额度外捐赠审批流程	11
1.2.3 对子公司进行内部审计流程	13
第 2 章 企业内部控制流程——发展战略	15
2.1 企业发展战略制定	17
2.1.1 企业发展战略制定流程	17
2.1.2 发展战略方案审议流程	19
2.2 企业发展战略实施	21
2.2.1 企业发展战略实施流程	21
2.2.2 企业发展战略调整流程	23
第 3 章 企业内部控制流程——人力资源	25
3.1 人力资源引进与开发	27
3.1.1 人力资源战略规划流程	27
3.1.2 人力需求分析管理流程	29
3.1.3 职位分析流程	31
3.1.4 招聘管理流程	33

3.1.5	员工培训流程	36
3.2	人力资源的使用与退出	38
3.2.1	绩效考核流程	38
3.2.2	薪酬发放流程	40
3.2.3	员工离职流程	42
第4章	企业内部控制流程——社会责任	45
4.1	企业安全生产控制	47
4.1.1	安全生产管理流程	47
4.1.2	安全事故调查流程	49
4.1.3	安全事故处理流程	51
4.2	企业产品质量控制	53
4.2.1	产品质量检验流程	53
4.2.2	产品召回管理流程	55
4.3	环境保护与资源节约控制	57
4.3.1	三废综合治理流程	57
4.3.2	污染事故处理流程	59
4.4	促进就业与员工权益保护	61
4.4.1	员工权益保护管理流程	61
4.4.2	员工职业健康监护流程	63
第5章	企业内部控制流程——企业文化	65
5.1	企业文化建设	67
5.1.1	企业文化建设流程	67
5.1.2	企业文化宣传流程	69
5.2	企业文化评估	71
5.2.1	企业文化评估流程	71
5.2.2	企业文化创新流程	73
第6章	企业内部控制流程——资金活动	75
6.1	筹资业务控制	77
6.1.1	筹资业务管理流程	77

6.1.2	筹资授权批准流程	79
6.1.3	筹资决策管理流程	81
6.1.4	筹资方案审批流程	83
6.1.5	筹资决策执行流程	85
6.1.6	筹资合同订立流程	87
6.1.7	筹资业务偿付流程	89
6.1.8	股利发放管理流程	91
6.2	投资业务控制	93
6.2.1	投资评估分析流程	93
6.2.2	投资决策审批流程	95
6.2.3	投资评价管理流程	97
6.2.4	投资执行管理流程	99
6.2.5	投资收回管理流程	101
6.2.6	投资转让管理流程	103
6.2.7	投资核销管理流程	105
6.2.8	长期股权投资管理流程	107
6.2.9	项目追加投资业务流程	110
6.2.10	投资项目减值审批流程	112
6.2.11	子公司重大投资审核流程	114
6.2.12	子公司投资项目评估流程	116
6.3	资金营运控制	118
6.3.1	资金支付业务流程	118
6.3.2	资金授权审批流程	120
6.3.3	借出款项审批流程	122
6.3.4	银行账户核对流程	124
6.3.5	票据领用管理流程	126
6.3.6	用章审批登记流程	128
6.4	并购交易控制	130
6.4.1	潜在并购交易审核流程	130
6.4.2	并购交易管理控制流程	132
6.4.3	《并购意向书》编制流程	134
6.4.4	《并购意向书》审核流程	136

6.4.5	《并购交易草案》编制流程	138
6.4.6	《并购交易草案》审核流程	140
6.4.7	并购交易项目审慎性调查流程	142
6.4.8	并购交易项目《审慎性调查报告》审议流程	144
6.4.9	交易目标公允价值评估流程	146
6.4.10	并购交易会计分录审核流程	148
6.4.11	《并购交易会计处理分析报告》审核流程	150
6.5	衍生工具控制	152
6.5.1	衍生工具业务审批流程	152
6.5.2	衍生工具业务风险评估流程	154
6.5.3	衍生工具交易记录审查流程	156
6.5.4	衍生工具交易检查执行流程	158
第7章	企业内部控制流程——采购业务	161
7.1	请购与审批控制	163
7.1.1	请购审批业务流程	163
7.1.2	采购预算业务流程	165
7.2	采购与验收控制	167
7.2.1	采购业务招标流程	167
7.2.2	供应商的评选流程	169
7.2.3	采购验收业务流程	171
7.2.4	特殊采购处理流程	173
7.3	采购付款控制	175
7.3.1	付款审批业务流程	175
7.3.2	预付账款管控流程	177
7.3.3	采购退货业务流程	179
第8章	企业内部控制流程——资产管理	181
8.1	存货管理	183
8.1.1	存货采购请购流程	183
8.1.2	存货采购管理流程	185
8.1.3	外购存货验收流程	187

8.1.4	存货存放管理流程	189
8.1.5	已售商品退库流程	191
8.1.6	存货领用管理流程	193
8.1.7	存货发出业务流程	195
8.1.8	存货盘点业务流程	197
8.2	固定资产管理	199
8.2.1	固定资产管理流程	199
8.2.2	固定资产请购流程	202
8.2.3	固定资产验收流程	204
8.2.4	固定资产租赁流程	206
8.2.5	固定资产大修流程	208
8.2.6	固定资产投保流程	210
8.2.7	固定资产转移流程	212
8.2.8	固定资产处置流程	214
8.2.9	固定资产报废流程	216
8.2.10	固定资产计提折旧审批流程	218
8.2.11	固定资产技术改造审批流程	220
8.3	无形资产管理	222
8.3.1	无形资产请购审批流程	222
8.3.2	无形资产管理业务流程	224
8.3.3	无形资产投资预算流程	227
8.3.4	无形资产交付验收流程	229
8.3.5	无形资产检查业务流程	231
8.3.6	无形资产处置管理流程	233
8.3.7	无形资产调拨管理流程	235
8.4	关联交易控制	237
8.4.1	《关联方名录》编审流程	237
8.4.2	关联交易记录审查流程	239
8.4.3	重大关联交易审核流程	241
8.4.4	关联交易事项询价流程	243
8.4.5	关联交易会计报表审核流程	245
8.4.6	关联交易价格执行审核流程	247

8.4.7	关联交易明细表单编制流程	249
8.4.8	关联交易信息披露管理流程	251
第9章	企业内部控制流程——销售业务	253
9.1	销售审批与定价控制	255
9.1.1	销售业务审批流程	255
9.1.2	销售合同审批流程	257
9.1.3	销售定价业务流程	259
9.2	销售发货与收款控制	261
9.2.1	销售发货业务流程	261
9.2.2	销售退回管理流程	263
9.2.3	销售收款业务流程	265
9.2.4	赊销业务管控流程	267
第10章	企业内部控制流程——研究与开发	269
10.1	立项与研究控制	271
10.1.1	研发项目立项管理流程	271
10.1.2	研发项目评估论证流程	273
10.1.3	研发项目审批决策流程	275
10.1.4	研发项目过程管理流程	277
10.1.5	委托研发项目管理流程	279
10.1.6	合作研发项目管理流程	281
10.1.7	研发项目验收管理流程	283
10.2	开发与保护控制	285
10.2.1	研发成果开发流程	285
10.2.2	新品试制管理流程	287
第11章	企业内部控制流程——工程项目	289
11.1	工程立项控制	291
11.1.1	工程项目业务流程	291
11.1.2	工程项目审批流程	294

11.2	工程招标控制	296
11.2.1	项目评价分析流程	296
11.2.2	工程项目招标流程	298
11.2.3	项目发包控制流程	300
11.3	工程造价控制	302
11.3.1	项目概预算编制流程	302
11.3.2	项目概预算审核流程	304
11.4	工程建设控制	306
11.4.1	工程进度价款支付流程	306
11.4.2	工程项目材料采购流程	308
11.4.3	重大工程项目变更流程	310
11.4.4	减值准备计提审批流程	312
11.4.5	工程项目质量控制流程	314
11.4.6	工程项目安全控制流程	316
11.4.7	工程项目进度控制流程	318
11.5	工程验收控制	320
11.5.1	工程竣工决算流程	320
11.5.2	竣工清理管理流程	322
11.5.3	工程竣工验收流程	323
11.5.4	工程项目后评估流程	325
第 12 章	企业内部控制流程——担保业务	327
12.1	调查评估与审批控制	329
12.1.1	担保业务综合管理流程	329
12.1.2	担保业务风险评估流程	331
12.1.3	担保业务审核批准流程	333
12.2	担保执行与监控	335
12.2.1	担保项目跟踪监督流程	335
12.2.2	担保项目信息披露流程	337

第13章 企业内部控制流程——业务外包	339
13.1 承包方选择控制	341
13.1.1 核心业务外包申请流程	341
13.1.2 非核心业务外包申请流程	343
13.1.3 外包业务计划书审核流程	345
13.1.4 承包方资质审查流程	347
13.2 业务外包实施控制	349
13.2.1 业务外包管理控制流程	349
13.2.2 承包方存货盘点流程	352
13.2.3 外包业务索赔申请流程	354
13.2.4 承包商履约能力评估流程	356
第14章 企业内部控制流程——财务报告	359
14.1 财务报告编制控制	361
14.1.1 年度财务报告方案编制流程	361
14.1.2 重大影响交易会计处理流程	362
14.1.3 重大调账事项报批流程	364
14.1.4 会计事项变更审议流程	366
14.1.5 《年度财务报告》编制流程	368
14.1.6 母子公司合并抵销分录编制流程	370
14.1.7 母子公司《合并财务报表》编制流程	372
14.1.8 合并会计报表编制范围变更流程	374
14.2 财务报告对外提供控制	376
14.2.1 会计师事务所评选审核流程	376
14.2.2 会计师事务所《初步审计意见》审批流程	378
14.2.3 审计委员会意见和建议审批流程	379
14.2.4 《年度财务报告》信息披露审批流程	380
第15章 企业内部控制流程——全面预算	381
15.1 预算编制控制	383
15.1.1 预算工作业务流程	383

15.1.2	预算业务授权流程	385
15.1.3	预算编制业务流程	387
15.1.4	《预算草案》编报流程	389
15.2	预算执行控制	391
15.2.1	预算执行报告流程	391
15.2.2	预算调整审批流程	393
15.2.3	超预算支付审批流程	395
15.3	预算考核控制	397
15.3.1	预算执行分析流程	397
15.3.2	预算执行考核流程	399
第 16 章	企业内部控制流程——合同管理	401
16.1	合同编制与审核控制	403
16.1.1	合同管理流程	403
16.1.2	合同谈判流程	405
16.1.3	合同拟定流程	407
16.1.4	合同审核流程	409
16.2	合同订立控制	411
16.2.1	合同签订流程	411
16.2.2	合同登记流程	413
16.3	合同履行控制	415
16.3.1	合同变更解除流程	415
16.3.2	合同纠纷处理流程	417
第 17 章	企业内部控制流程——内部信息传递	419
17.1	内部报告形成控制	421
17.1.1	内部报告形成流程	421
17.1.2	内部报告审核流程	423
17.1.3	信息收集整理流程	425
17.1.4	信息分析管理流程	427
17.2	内部报告使用控制	429
17.2.1	内部报告使用流程	429

17.2.2 内部报告保管流程	431
第18章 企业内部控制流程——信息系统	433
18.1 信息系统开发控制	435
18.1.1 信息系统战略规划流程	435
18.1.2 信息系统政策制定流程	437
18.1.3 信息系统自行开发流程	439
18.1.4 信息系统开发招标流程	441
18.1.5 信息系统功能变更流程	443
18.2 信息系统运行与维护控制	445
18.2.1 硬件设备更新修复申请流程	445
18.2.2 信息化会计档案的管理流程	447
18.2.3 会计信息管理人员操作流程	449
附录1 企业内部控制基本规范	451
附录2 企业内部控制应用指引	459

企业内部控制流程——组织架构

第1章

