

◎ 依据《企业内部控制应用指引》◎

企业内部控制 实施细则手册

(第2版)

周常发◎编著



219个
内控管理
目标

223项
内控业务
风险

94个
内部控制
流程

110套
内控管理
制度

弗布克企业内控手册系列

企业内部控制实施细则手册

(第2版)

周常发 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业内部控制实施细则手册 / 周常发编著. —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 978-7-115-28157-9

I. ①企… II. ①周… 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 084133 号

内 容 提 要

本书按照“目标+风险+流程+制度”四位一体的写作方式,细化了组织架构、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 类工作事项的内部控制实施细则,为实现企业内部控制的细化管理提供了参考,具有很强的实务性与可操作性。

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、高校教师以及其他想要系统学习和掌握企业内部控制知识的人士使用。

弗布克企业内控手册系列

企业内部控制实施细则手册 (第 2 版)

◆ 编 著 周常发

责任编辑 王莹舟

◆ 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>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 35

2012 年 6 月第 2 版

字数: 450 千字

2012 年 6 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-28157-9

定 价: 78.00 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，企业内部控制在防范、控制各种经营风险和财务风险的过程中起着重要的作用。那么，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？

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。

《企业内部控制实施细则手册（第2版）》是“弗布克企业内控手册系列”图书中的一本，本书旨在通过对目标、风险、流程和制度的整合，将企业内部控制落实到具体的岗位和人员，从而形成完善的实施工作细则手册。

《企业内部控制实施细则手册》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。众多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《企业内部控制实施细则手册》第1版的内容进行了增补、合并和删减，从而形成了《企业内部控制实施细则手册（第2版）》。

《企业内部控制实施细则手册（第2版）》涵盖了18类内部控制工作事项，完全实现了同《企业内部控制应用指引（2010版）》的无缝衔接。本书增补了组织结构、发展战略、社会责任、企业文化、研究与开发和内部信息传递共六项内容，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。

《企业内部控制实施细则手册（第2版）》仍以“管理目标”为导向，以“规避业务风险”为目的，以“业务流程”为中心，配以大量的细则、办法、规定、规范、制度，将企业内部控制工作细化并落实到可执行层面。

在使用本书时，读者可根据具体的工作要求，对书中的流程模板和管理制度进行修改、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、金青龙、余江、李成鹤、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，王德敏参与修订了本书的第1章，王淑敏参与修订了本书的第2章，姜涛参与修订了本书的第3章，王兰会参与修订了本书的第4章，陈婉莹参与修订了本书的第5章，张赢参与修订了本书的第6章，程淑丽参与修订了本书的第7章，姚小风参与修订了本书的第8章，杨雪参与修订了本书的第9章，翟振芳参与修订了本书的第10章，姜巧萍参与修订了本书的第11章，郭蓉参与修订了本书的第12章，张俊娟参与修订了本书的第13章，韩伟静参与修订了本书的第14章，袁燕华参与修订了本书的第15章，高玉卓参与修订了本书的第16章，李育蔚参与修订了本书的第17章，王海燕参与修订了本书的第18章，全书由周常发统撰定稿。

弗布克财务会计研发中心
2012年4月

目 录

第 1 章 内部控制实施细则——组织架构	1
1.1 组织架构管理目标	3
1.1.1 组织架构设计目标	3
1.1.2 组织架构运行目标	3
1.2 组织架构业务风险	4
1.2.1 组织架构治理风险	4
1.2.2 组织架构内部风险	5
1.3 组织架构控制流程	6
1.3.1 重大与重要事项的决策流程	6
1.3.2 企业组织架构设计业务流程	7
1.3.3 企业组织架构调整业务流程	8
1.4 组织架构管理制度	9
1.4.1 重大、重要事项决策制度	9
1.4.2 重大经济事项联签制度	12
1.4.3 组织架构设计管理制度	14
1.4.4 组织架构运行管理办法	19
1.5 子公司组织管控实施细则	22
1.5.1 子公司管理目标	22
1.5.2 子公司管理风险	23
1.5.3 子公司业务管控流程	24
1.5.4 子公司内部审计流程	25
1.5.5 子公司业务授权审批办法	26
1.5.6 子公司信息披露管理细则	27

1.5.7	子公司内部审计管理制度	30
1.5.8	母公司委派董事管理规范	33
第2章	内部控制实施细则——发展战略	37
2.1	发展战略管理目标	39
2.1.1	发展战略制定目标	39
2.1.2	发展战略实施目标	39
2.2	发展战略业务风险	40
2.2.1	发展战略制定风险	40
2.2.2	发展战略实施风险	40
2.3	发展战略控制流程	41
2.3.1	企业发展战略制定流程	41
2.3.2	企业发展战略实施流程	42
2.3.3	企业发展战略调整流程	43
2.4	发展战略管理制度	44
2.4.1	战略委员会工作规范	44
2.4.2	企业发展战略制定规范	47
2.4.3	企业发展战略实施办法	50
2.4.4	发展战略评估调整制度	53
第3章	内部控制实施细则——人力资源	57
3.1	人力资源管理目标	59
3.1.1	人力资源业务目标	59
3.1.2	人力资源财务目标	59
3.2	人力资源业务风险	60
3.2.1	人力资源运营风险	60
3.2.2	人力资源财务风险	60
3.3	人力资源控制流程	61
3.3.1	外部招聘控制流程	61
3.3.2	员工培训控制流程	62

3.3.3	员工绩效考核流程	63
3.3.4	员工薪酬控制流程	64
3.3.5	员工内部晋升流程	65
3.3.6	员工离职管理流程	66
3.4	人力资源管理制度	67
3.4.1	招聘管理制度	67
3.4.2	培训管理制度	69
3.4.3	考核实施办法	72
3.4.4	薪酬管理制度	75
3.4.5	晋升管理制度	77
3.4.6	离职审计制度	79
3.4.7	离职管理办法	81
第4章	内部控制实施细则——社会责任	85
4.1	社会责任管理目标	87
4.1.1	安全生产管控目标	87
4.1.2	产品质量管控目标	87
4.1.3	环境保护与资源节约管控目标	88
4.1.4	促进就业与员工权益管控目标	88
4.2	社会责任业务风险	89
4.2.1	安全生产风险	89
4.2.2	产品质量风险	89
4.2.3	环境保护与资源节约风险	90
4.2.4	促进就业与员工权益风险	90
4.3	社会责任控制流程	91
4.3.1	安全生产管理流程	91
4.3.2	产品质量检验流程	92
4.3.3	三废综合治理管理流程	93
4.3.4	员工职业健康监护流程	94

4.4 社会责任管理制度	95
4.4.1 安全生产管理办法	95
4.4.2 安全生产责任追究制度	99
4.4.3 产品质量检验管理制度	101
4.4.4 企业环境保护管理办法	105
4.4.5 企业资源节约管理办法	108
4.4.6 企业员工职业病预防制度	110
第5章 内部控制实施细则——企业文化	115
5.1 企业文化管理目标	117
5.1.1 企业文化建设目标	117
5.1.2 企业文化评估目标	117
5.2 企业文化管理风险	118
5.2.1 企业文化建设风险	118
5.2.2 企业文化评估风险	118
5.3 企业文化控制流程	119
5.3.1 企业文化建设流程	119
5.3.2 企业文化宣传流程	120
5.3.3 企业文化评估流程	121
5.4 企业文化管理制度	122
5.4.1 企业文化建设管理制度	122
5.4.2 企业文化宣传管理规定	124
5.4.3 企业文化评估管理办法	126
第6章 内部控制实施细则——资金活动	129
6.1 筹资业务内控实施细则	131
6.1.1 筹资管理目标	131
6.1.2 筹资业务风险	132
6.1.3 筹资方案报批流程	133
6.1.4 筹资决策控制流程	134

6.1.5	筹资执行控制流程	135
6.1.6	筹资偿付控制流程	137
6.1.7	筹资决策控制制度	138
6.1.8	筹资风险评估规定	140
6.1.9	筹资责任追究办法	142
6.1.10	筹资执行管理制度	144
6.1.11	筹资偿付管理制度	145
6.2	投资业务内控实施细则	147
6.2.1	投资管理目标	147
6.2.2	投资业务风险	148
6.2.3	投资项目决策流程	149
6.2.4	投资项目执行流程	150
6.2.5	投资处置控制流程	151
6.2.6	投资执行管理细则	152
6.2.7	投资处置管理规范	153
6.2.8	投资跟踪评价制度	155
6.3	资金营运内控实施细则	156
6.3.1	资金营运目标	156
6.3.2	资金营运风险	157
6.3.3	现金管理流程	158
6.3.4	银行存款流程	159
6.3.5	现金管理办法	160
6.3.6	银行存款制度	165
6.3.7	票据管理规范	169
6.3.8	印章管理制度	171
6.4	企业并购管控实施细则	173
6.4.1	并购管理目标	173
6.4.2	并购业务风险	174
6.4.3	并购交易授权审批流程	175
6.4.4	审慎性调查控制流程	177

6.4.5	并购交易财务控制流程	178
6.4.6	并购交易授权与审批制度	179
6.4.7	并购交易审慎性调查制度	180
6.5	衍生工具内控实施细则	181
6.5.1	衍生工具管理目标	181
6.5.2	衍生工具业务风险	182
6.5.3	衍生工具交易控制流程	183
6.5.4	衍生工具风险评估流程	184
6.5.5	衍生工具监督检查流程	185
6.5.6	衍生工具风险控制制度	186
6.5.7	衍生工具监督检查办法	188
6.5.8	衍生工具交易管理细则	188
第7章	内部控制实施细则——采购业务	191
7.1	采购管理目标	193
7.1.1	采购业务目标	193
7.1.2	采购财务目标	193
7.2	采购业务风险	194
7.2.1	采购经营风险	194
7.2.2	采购财务风险	194
7.3	采购业务控制流程	195
7.3.1	请购与审批控制流程	195
7.3.2	采购与验收控制流程	196
7.3.3	采购付款控制流程	197
7.3.4	进口业务控制流程	198
7.4	采购业务管理制度	199
7.4.1	采购授权与审批制度	199
7.4.2	采购与验收控制细则	203
7.4.3	供应商评价管理办法	209
7.4.4	采购付款控制细则	213

7.4.5 进口业务管理规定	214
7.4.6 预付款与定金制度	218
第8章 内部控制实施细则——资产管理	221
8.1 存货内控实施细则	223
8.1.1 存货管理目标	223
8.1.2 存货业务风险	224
8.1.3 请购与采购控制流程	225
8.1.4 验收与保管控制流程	226
8.1.5 领用与发放控制流程	227
8.1.6 盘点与处置控制流程	228
8.1.7 存货验收与保管制度	229
8.1.8 存货领用与发放办法	232
8.1.9 存货盘点与处置细则	234
8.2 固定资产内控实施细则	237
8.2.1 固定资产管理目标	237
8.2.2 固定资产业务风险	238
8.2.3 取得与验收控制流程	239
8.2.4 使用与维护控制流程	240
8.2.5 处置与转移控制流程	241
8.2.6 固定资产预算管理细则	242
8.2.7 固定资产请购管理办法	243
8.2.8 固定资产验收管理规范	245
8.2.9 固定资产维修保养制度	250
8.2.10 固定资产处置转移制度	252
8.3 无形资产内控实施细则	258
8.3.1 无形资产管理目标	258
8.3.2 无形资产业务风险	259
8.3.3 无形资产使用控制流程	260
8.3.4 无形资产保全控制流程	261

8.3.5	无形资产取得与验收流程	262
8.3.6	无形资产处置与转移流程	263
8.3.7	无形资产预算管理细则	264
8.3.8	无形资产请购审批制度	265
8.3.9	无形资产交付验收细则	267
8.3.10	无形资产使用管理办法	270
8.3.11	无形资产处置与转移制度	272
8.3.12	无形资产重大处置集体审议办法	275
8.4	关联交易内控实施细则	276
8.4.1	关联交易管理目标	276
8.4.2	关联交易业务风险	277
8.4.3	关联方界定流程	278
8.4.4	关联交易询价流程	279
8.4.5	关联交易报告披露流程	280
8.4.6	关联交易询价管理制度	281
8.4.7	关联交易回避审议制度	282
8.4.8	关联交易报告披露制度	283
第9章	内部控制实施细则——销售业务	287
9.1	销售管理目标	289
9.1.1	销售业务目标	289
9.1.2	销售财务目标	289
9.2	销售业务风险	290
9.2.1	销售经营风险	290
9.2.2	销售财务风险	290
9.3	销售业务控制流程	291
9.3.1	销售业务流程	291
9.3.2	发货业务流程	292
9.3.3	收款业务流程	293
9.3.4	出口业务流程	294

9.3.5 退换货业务流程	295
9.4 销售业务管理制度	296
9.4.1 客户管理细则	296
9.4.2 发货管理制度	300
9.4.3 退换货管理办法	302
9.4.4 销售合同管理办法	304
9.4.5 客户服务管理制度	306
9.4.6 应收票据管理制度	308
9.4.7 应收账款管理制度	311
9.4.8 出口业务控制制度	313
第10章 内部控制实施细则——研究与开发	317
10.1 研究与开发管理目标	319
10.1.1 立项与研究管控目标	319
10.1.2 开发与保护管控目标	319
10.2 研究与开发业务风险	320
10.2.1 立项与研究业务风险	320
10.2.2 开发与保护业务风险	320
10.3 研究与开发控制流程	321
10.3.1 研发项目立项管理流程	321
10.3.2 研发项目过程管理流程	322
10.3.3 研发项目验收管理流程	323
10.3.4 研究成果开发管理流程	324
10.4 研究与开发管理制度	325
10.4.1 研究人员管理制度	325
10.4.2 研究成果验收制度	327
10.4.3 研究成果保护制度	328
10.4.4 研究费用控制办法	330
10.4.5 研发活动评估制度	334

第 11 章 内部控制实施细则——工程项目	337
11.1 工程项目管理目标	339
11.1.1 工程项目业务目标	339
11.1.2 工程项目财务目标	339
11.2 工程项目业务风险	340
11.2.1 工程项目经营风险	340
11.2.2 工程项目财务风险	340
11.3 工程项目控制流程	341
11.3.1 工程项目立项流程	341
11.3.2 工程招标采购流程	342
11.3.3 工程概预算控制流程	344
11.3.4 工程进度款支付流程	345
11.3.5 工程项目进度控制流程	346
11.3.6 工程竣工验收控制流程	347
11.3.7 工程竣工决算控制流程	348
11.4 工程项目管理制度	349
11.4.1 工程项目授权审批制度	349
11.4.2 工程项目决策实施办法	350
11.4.3 工程项目概预算编制细则	352
11.4.4 进度款与工程实施管理规范	358
11.4.5 工程项目竣工清理控制制度	362
11.4.6 工程项目竣工决算控制制度	363
11.4.7 工程项目完工评估实施细则	367
11.4.8 工程项目竣工决算审计制度	370
第 12 章 内部控制实施细则——担保业务	373
12.1 担保管理目标	375
12.1.1 担保业务目标	375
12.1.2 担保财务目标	375

12.2 担保业务风险	376
12.2.1 担保经营风险	376
12.2.2 担保财务风险	376
12.3 担保业务控制流程	377
12.3.1 担保评估审批流程	377
12.3.2 担保执行控制流程	378
12.4 担保业务管理制度	379
12.4.1 担保授权审核管理办法	379
12.4.2 担保评估审批管理制度	381
12.4.3 担保业务执行管理制度	383
12.4.4 担保业务责任追究制度	385
第13章 内部控制实施细则——业务外包	387
13.1 业务外包管理目标	389
13.1.1 业务外包业务目标	389
13.1.2 业务外包财务目标	389
13.2 业务外包业务风险	390
13.2.1 业务外包经营风险	390
13.2.2 业务外包财务风险	390
13.3 业务外包控制流程	391
13.3.1 业务承包方选择流程	391
13.3.2 业务外包协议管理流程	392
13.3.3 外包固定资产管理流程	393
13.3.4 外包产品验收管理流程	394
13.4 业务外包管理制度	395
13.4.1 承包方资质审核遴选制度	395
13.4.2 业务外包合同协议管理规定	396
13.4.3 企业外包固定资产管理细则	398
13.4.4 企业业务外包流程管理办法	399

第14章 内部控制实施细则——财务报告	403
14.1 财务报告管理目标	405
14.1.1 财务报告业务目标	405
14.1.2 财务报告合规目标	405
14.2 财务报告风险	406
14.2.1 财务报告业务风险	406
14.2.2 财务报告财务风险	406
14.3 财务报告业务控制流程	407
14.3.1 财务报告编制准备流程	407
14.3.2 财务报告编制实施流程	408
14.3.3 财务报告报送披露流程	409
14.4 财务报告管理制度	410
14.4.1 财务报告编制准备规范	410
14.4.2 财务报告编制管理制度	412
14.4.3 财务报告报送披露办法	415
14.4.4 反财务舞弊与投诉举报制度	416
第15章 内部控制实施细则——全面预算	419
15.1 全面预算管理目标	421
15.1.1 全面预算业务目标	421
15.1.2 全面预算合规目标	421
15.2 全面预算业务风险	422
15.2.1 全面预算经营风险	422
15.2.2 全面预算合规风险	422
15.3 全面预算控制流程	423
15.3.1 预算编制控制流程	423
15.3.2 预算执行控制流程	424
15.3.3 预算调整控制流程	425
15.3.4 预算考核控制流程	426