

依据《企业内部控制应用指引》
“拿来即用”的企业内部控制实用工具书

企业内控 精细化管理 全案 (第2版)

王德敏 编著

178种内控管理风险 124个内控关键环节 347个内控关键节点
82张岗位职责分工表 163个业务控制流程 187套业务控制制度



本书**精华本** 图文并茂 方便实用



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

【附赠光盘】



弗布克精细化管理全案系列

企业内控 精细化管理全案

(第2版)

王德敏 编著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业内控精细化管理全案 / 王德敏编著. — 2 版
— 北京: 人民邮电出版社, 2012. 6
(弗布克精细化管理全案系列)
ISBN 978-7-115-28164-7

I. ①企… II. ①王… III. ①企业内部管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 084126 号

内 容 提 要

本书提供了集“管理风险+关键环节+关键节点+职责分工+控制流程+控制制度”为一体的企业内控精细化管理全案,细化了企业对组织架构、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、信息系统管理共 18 个工作事项的管理控制,真正实现了企业内控的精细化管理,具有很强的实务性与操作性。

本书适合企业各级管理人员、内控体系设计人员,企业内控培训师、咨询师以及高校相关专业的师生使用。

弗布克精细化管理全案系列 企业内控精细化管理全案 (第 2 版)

-
- ◆ 编 著 王德敏
责任编辑 王莹舟
执行编辑 王楠楠
- ◆ 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: 54.5 2012 年 6 月第 2 版
字数: 550 千字 2012 年 6 月北京第 1 次印刷
-
- ISBN 978-7-115-28164-7

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

前 言

“弗布克精细化管理全案系列”图书旨在通过职位说明、制度、工具、流程和文案“五位一体”的整合，将职责、任务落实到具体的岗位和具体的人员，从而形成具体的工作方案。

为了方便读者“拿来即用”、“改了能用”、“易于套用”，我们对图书各部分的内容都进行了“模板化”设计，以方便读者结合本企业实际有针对性地修改、使用。

《企业内控精细化管理全案（第2版）》是“弗布克精细化管理全案系列”图书中的一本。本书细化了企业对组织架构、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、信息系统管理共18个工作事项的管理控制，几乎涵盖了企业内部控制的全部工作内容。

《企业内控精细化管理全案》（第1版）出版近三年来，赢得了数十万读者的广泛关注，已成为读者手边的常备工具书。众多读者对本书的针对性、实用性、方便性、专业性给予了高度评价，同时也对书中存在的问题提出了客观的意见和修改建议。

在保留第1版优势的基础上，第2版做了如下修订和补充。

1. 为与《企业内部控制应用指引（2010版）》的要求实现无缝对接，本书增补了组织结构、发展战略、社会责任、企业文化、研究开发和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. 根据《企业内部控制应用指引（2010版）》的内控要求与精神，本书在人力资源、资金活动、采购业务、资产管理、销售业务、工程项目、担保业务、财务报告、全面预算、合同管理、信息系统管理等事项方面，补充了新的控制制度和控制流程。

3. 根据新《企业会计准则》，更新、修订了诸多事项、业务的会计核算办法，使企业财务报表信息及其应用结果更趋精准化。

4. 第2版充分考虑读者的建议，对书中部分内容进行了图表化处理，以方便读者阅读和使用。

《企业内控精细化管理全案（第2版）》突破了同类图书简单罗列制度和工具的局限性，集系统性、操作性、工具性、全案性和精细化于一体，从管理风险、关键环节、关键节点、职责分工、控制流程、控制制度六个角度构建了企业内控精细化管理的全案。

本书共设计有178种内控管理风险、124个内控关键环节、347个内控关键节点、82张岗位职责分工表、163个业务控制流程、187套业务控制制度。通过这些内容的设计，不但构建了企业内控精细化管理的内容框架，而且形成了企业内控精细化管理的内容体系。

在使用本书时，读者可根据企业实际情况和工作的具体要求，对书中提及的制度、流程修改套用，以使其更符合企业实际，提高企业内部控制工作效果。同时，本书编者还精心为读者准备了配套光盘，光盘内收录了书中部分内容，并将其中某些工具表单根据实际需要适当放大，以方便读者打开光盘后无需任何调整即能打印并使用。

在本书修订的过程中，孙立宏、孙宗坤、刘井学、刘伟、董建华、程富建、王淑燕、杨彩负责资料的收集和整理，邓长发、廖应涵、王建霞、李苏洋、王玉凤、任玉珍、张春、唐路路、宫小龙、唐娟、马超负责图表的编排，陈婉莹、王兰会参与修订了本书的第1章，金青龙、金成哲参与修订了本书的第2章，黄成日、洪冬星参与修订了本书的第3章，翟振芳、韩伟静参与修订了本书的第4章，袁燕华、胡庆华参与修订了本书的第5章，周鸿、王瑞永参与修订了本书的第6章，李亚慧、邹晓春参与修订了本书的第7章，付伟、王琴参与修订了本书的第8章，张瀛、姚小风参与修订了本书的第9章，毕汪峰、袁艳烈参与修订了本书的第10章，姚严胜、李育蔚参与修订了本书的第11章，李艳、滕晓丽参与修订了本书的第12章，赵成、谢庆强参与修订了本书的第13章，杨雪、余江参与修订了本书的第14章，李成鹤、高佳瑜参与修订了本书的第15章，程淑丽、张小琴参与修订了本书的第16章，高春燕、王海燕参与修订了本书的第17章，赵雯、李芳参与修订了本书的第18章，全书由王德敏统撰定稿。

目 录

第 1 章 企业内部控制——组织架构	1
1.1 组织架构风险与关键点控制	3
1.1.1 组织架构设计与运行风险	3
1.1.2 组织架构设计与运行关键点控制	4
1.2 董事会监事会经理层权责设计	5
1.2.1 董事会权责示范	5
1.2.2 董事会议事规则	6
1.2.3 监事会权责示范	7
1.2.4 监事会运作规范	8
1.2.5 经理层权责示范	12
1.2.6 总经理办公会议事规则	12
1.3 企业重大事项决策审批控制	15
1.3.1 重大事项决策流程	15
1.3.2 重大事项标准与决策权限示范	16
1.3.3 “三重一大”事项决策管理制度	17
1.3.4 子公司重大交易事项报告与披露流程	22
1.3.5 子公司重大事项报告及对外披露制度	23
1.4 组织架构设计与运行管控	25
1.4.1 组织架构设计流程	25
1.4.2 岗位说明书编制示范	26
1.4.3 权限指引表编制示范	26
1.4.4 组织架构设计规范	45
1.4.5 组织架构运行规范	47
1.4.6 组织架构调整规范	52
1.5 子公司组织架构管理控制	54
1.5.1 子公司管控职责	54

1.5.2 子公司管控岗位职责	56
1.5.3 委派董事管理制度	58
1.5.4 总会计师委派管理办法	61
1.5.5 委派子公司高管绩效薪酬制度	64
1.6 子公司内部审计管理控制	67
1.6.1 对子公司进行内部审计流程	67
1.6.2 对子公司进行内部审计制度	68

第2章 企业内部控制——发展战略

2.1 发展战略管理风险与关键点控制	75
2.1.1 发展战略管理风险	75
2.1.2 发展战略管理关键点控制	75
2.2 企业发展战略制定	77
2.2.1 企业发展战略制定流程	77
2.2.2 发展战略方案审议流程	78
2.2.3 战略委员会运作规范	79
2.2.4 战略规划制定管理办法	83
2.3 发展战略实施控制	86
2.3.1 企业发展战略实施流程	86
2.3.2 企业发展战略调整流程	87
2.3.3 发展战略实施与监控制度	87
2.3.4 发展战略评估与调整管理办法	90

第3章 企业内部控制——人力资源

3.1 人力资源管理风险与关键点控制	95
3.1.1 人力资源管理风险	95
3.1.2 人力资源管理关键点控制	95
3.2 人力资源管控职责与岗位设置	96
3.2.1 人力资源管控职责	96
3.2.2 人力资源管理岗位设置	99
3.3 人力资源引进与开发控制	107
3.3.1 人员需求预测流程	107
3.3.2 外部招聘控制流程	108
3.3.3 内部选拔控制流程	109

3.3.4	委托招聘控制流程	110
3.3.5	入职培训控制流程	111
3.3.6	脱产培训控制流程	112
3.3.7	岗位轮换控制流程	113
3.3.8	人力资源需求计划书	114
3.3.9	招聘工作管理制度	116
3.3.10	员工培训管理制度	118
3.4	人力资源使用与退出控制	121
3.4.1	绩效考核控制流程	121
3.4.2	考核申诉控制流程	122
3.4.3	绩效工资发放流程	123
3.4.4	年终奖金发放流程	124
3.4.5	员工晋升控制流程	125
3.4.6	员工辞职控制流程	126
3.4.7	辞退员工控制流程	127
3.4.8	员工离职审计流程	128
3.4.9	员工绩效考核管理制度	129
3.4.10	员工薪酬与激励管理制度	131
3.4.11	员工晋升与离职管理制度	135
3.4.12	员工离任审计管理制度	137
第4章	企业内部控制——社会责任	143
4.1	社会责任履行风险与关键点控制	145
4.1.1	社会责任履行风险	145
4.1.2	社会责任履行关键点控制	145
4.2	社会责任管控职责与岗位设置	146
4.2.1	社会责任管控职责	146
4.2.2	社会责任履行相关岗位职责	149
4.3	企业安全生产控制	155
4.3.1	安全事故调查流程	155
4.3.2	安全事故处理流程	156
4.3.3	安全生产管理制度	157
4.3.4	安全生产培训制度	163
4.3.5	日常安全检查办法	169

4.3.6	重大安全事故责任追究细则	171
4.3.7	生产企业消防安全管理制度	174
4.3.8	重大安全生产事故应急预案	179
4.4	企业产品质量控制	183
4.4.1	产品质量检验流程	183
4.4.2	产品质量投诉处理流程	184
4.4.3	问题产品召回处理流程	185
4.4.4	产品质量检验控制制度	186
4.4.5	产品售后服务管理制度	190
4.4.6	产品质量投诉处理规定	192
4.5	环境保护与资源节约控制	195
4.5.1	环境管理体系建立流程	195
4.5.2	三废综合治理管理流程	196
4.5.3	环境污染事故处理流程	197
4.5.4	环境保护管理办法	198
4.5.5	资源节约管理办法	201
4.5.6	废料回收和综合利用制度	203
4.6	促进就业与员工权益保护	206
4.6.1	员工权益保护管理流程	206
4.6.2	员工职业健康监护流程	207
4.6.3	职业健康安全管理体系建立流程	208
4.6.4	职业健康安全管理体系运行流程	209
4.6.5	职业健康安全管理体系实施规定	210
4.6.6	员工职业病预防控制制度	212

第5章 企业内部控制——企业文化 217

5.1	企业文化建设风险与关键点控制	219
5.1.1	企业文化建设风险	219
5.1.2	企业文化建设关键点控制	219
5.2	企业文化建设管控职责与岗位设置	220
5.2.1	企业文化建设管控职责	220
5.2.2	企业文化建设相关岗位职责	221
5.3	企业文化建设与评估	223
5.3.1	企业文化建设管理流程	223

5.3.2	企业文化宣传管理流程	224
5.3.3	企业文化评估管理流程	225
5.3.4	企业文化建设管理制度	226
5.3.5	企业文化传播管理规定	231
5.3.6	企业文化活动管理办法	233
5.3.7	企业建设工作情况通告	235
第6章	企业内部控制——资金活动	237
6.1	资金活动风险与关键点控制	239
6.1.1	筹资活动风险与关键点控制	239
6.1.2	投资活动风险与关键点控制	240
6.1.3	资金营运风险与关键点控制	242
6.1.4	衍生工具管理风险与关键点控制	243
6.1.5	企业并购管理风险与关键点控制	245
6.2	资金活动管控职责与岗位设置	246
6.2.1	筹资管控职责	246
6.2.2	筹资管理岗位职责	248
6.2.3	投资管控职责	249
6.2.4	投资管理岗位职责	252
6.2.5	资金营运管控职责	253
6.2.6	资金营运岗位职责	255
6.2.7	衍生工具管控职责	260
6.2.8	衍生工具岗位职责	262
6.2.9	并购管理控制职责	264
6.2.10	并购管理岗位职责	266
6.3	资金活动授权批准	268
6.3.1	筹资授权批准制度	268
6.3.2	投资授权批准制度	269
6.3.3	资金支付授权审批制度	270
6.3.4	货币资金授权审批制度	272
6.3.5	衍生工具业务报告制度	275
6.3.6	并购交易授权审批制度	276
6.4	筹资活动控制	279
6.4.1	筹资决策控制流程	279

6.4.2	筹资方案批报流程	280
6.4.3	筹资执行控制流程	281
6.4.4	筹资偿付控制流程	282
6.4.5	筹资决策管理制度	283
6.4.6	筹资执行管理制度	284
6.4.7	筹资偿付管理制度	285
6.5	投资活动控制	288
6.5.1	投资可行性报告评估流程	288
6.5.2	并购投资风险控制流程	289
6.5.3	投资项目决策审批流程	290
6.5.4	长期股权投资决策流程	291
6.5.5	长期股权投资执行流程	292
6.5.6	长期股权投资处置流程	293
6.5.7	子公司重大投资控制流程	294
6.5.8	投资项目跟踪管理制度	295
6.5.9	投资回收责任追究制度	297
6.5.10	投资项目内部审计实施办法	298
6.5.11	长期股权投资决策管理制度	301
6.5.12	长期股权投资执行管理制度	304
6.5.13	长期股权投资处置管理制度	306
6.5.14	子公司重大投资项目管控制度	308
6.6	资金营运控制	310
6.6.1	现金收支控制流程	310
6.6.2	现金清查处理流程	311
6.6.3	备用金支付控制流程	312
6.6.4	银行存款控制流程	313
6.6.5	现金管理控制制度	314
6.6.6	银行存款控制制度	318
6.6.7	票据作业管理规范	320
6.6.8	财务印章管理制度	323
6.7	并购交易控制	325
6.7.1	并购交易前期准备控制流程	325
6.7.2	企业内部审慎性调查流程	326
6.7.3	外部机构审慎性调查流程	327

6.7.4	并购交易财务控制流程	328
6.7.5	并购交易前期准备管理制度	329
6.7.6	并购交易审慎性调查制度	330
6.7.7	并购交易财务控制制度	332
6.7.8	并购交易内部审计实施办法	333
6.8	衍生工具交易控制	336
6.8.1	衍生工具交易控制流程	336
6.8.2	衍生工具交易监督检查流程	337
6.8.3	衍生工具交易管理控制制度	338
6.8.4	衍生工具交易监督检查细则	340
第7章	企业内部控制——采购业务	341
7.1	采购管理风险与关键点控制	343
7.1.1	采购管理风险	343
7.1.2	采购管理关键点控制	344
7.2	采购管控职责与授权审批	344
7.2.1	采购管控职责	344
7.2.2	采购管理岗位职责	346
7.2.3	采购授权审批制度	348
7.3	请购与审批控制	351
7.3.1	采购计划编制流程	351
7.3.2	采购申请审批流程	352
7.3.3	采购申请审批制度	353
7.3.4	采购预算管理制度	355
7.4	购买与验收控制	357
7.4.1	采购询价比价流程	357
7.4.2	供应商选择流程	358
7.4.3	供应商评定流程	359
7.4.4	购货合同签订流程	360
7.4.5	采购验收控制流程	361
7.4.6	供应商评估准入制度	362
7.4.7	采购招标管理制度	365
7.4.8	采购作业控制制度	369
7.4.9	采购验收管理制度	373

7.4.10 采购价格管理规定	376
7.4.11 采购合同管理办法	378
7.5 采购付款控制	382
7.5.1 付款审批流程	382
7.5.2 退货管理流程	383
7.5.3 付款控制制度	384
7.5.4 退货管理制度	386
7.5.5 应付账款控制制度	387
7.6 采购绩效管理	389
7.6.1 采购绩效考核流程	389
7.6.2 采购项目审计流程	390
7.6.3 采购项目审计办法	391
7.6.4 采购反行贿管理办法	394

第8章 企业内部控制——资产管理 397

8.1 资产管理风险与关键点控制	399
8.1.1 存货管理风险与关键点控制	399
8.1.2 固定资产管理风险与关键点控制	400
8.1.3 无形资产管理风险与关键点控制	402
8.1.4 关联交易管理风险与关键点控制	404
8.2 资产管控职责与岗位设置	406
8.2.1 存货管控职责	406
8.2.2 存货管理岗位职责	408
8.2.3 固定资产管控职责	410
8.2.4 固定资产管理岗位职责	412
8.2.5 无形资产管控职责	414
8.2.6 无形资产管理岗位职责	416
8.3 资产管理授权批准	418
8.3.1 存货授权审批制度	418
8.3.2 固定资产授权批准制度	421
8.3.3 无形资产授权批准制度	423
8.3.4 企业财产清查管理制度	425
8.4 存货管理控制	429
8.4.1 存货采购管理流程	429

8.4.2	外购存货验收流程	430
8.4.3	自制存货验收流程	431
8.4.4	材料领用工作流程	432
8.4.5	成品出库工作流程	433
8.4.6	存货盘点工作流程	434
8.4.7	滞料处理工作流程	435
8.4.8	存货采购控制制度	436
8.4.9	存货储存管理制度	438
8.4.10	仓库调拨管理规定	441
8.4.11	存货领用管理制度	441
8.4.12	存货发放管理办法	442
8.4.13	存货盘点管理制度	444
8.4.14	废损存货管理制度	447
8.4.15	存货核算工作规范	449
8.5	固定资产管理控制	452
8.5.1	固定资产采购审批流程	452
8.5.2	固定资产验收管理流程	453
8.5.3	固定资产维修流程	454
8.5.4	固定资产盘点流程	455
8.5.5	固定资产报废流程	456
8.5.6	固定资产转移流程	457
8.5.7	固定资产购置制度	458
8.5.8	固定资产验收制度	460
8.5.9	固定资产保管制度	463
8.5.10	固定资产投保制度	465
8.5.11	固定资产折旧制度	466
8.5.12	固定资产维修制度	468
8.5.13	固定资产盘点制度	470
8.5.14	固定资产处置制度	472
8.5.15	固定资产转移制度	475
8.6	无形资产管理控制	479
8.6.1	无形资产购置控制流程	479
8.6.2	无形资产使用控制流程	480
8.6.3	无形资产投资审批流程	481

8.6.4	无形资产处置控制流程	482
8.6.5	无形资产取得控制制度	483
8.6.6	无形资产使用管理制度	485
8.6.7	无形资产处置与转移管理制度	487
8.6.8	无形资产重大处置集体会议审批制度	489
8.7	关联交易管理控制	491
8.7.1	关联方界定依据编制流程	491
8.7.2	关联方界定控制流程	492
8.7.3	关联交易控制流程	493
8.7.4	关联交易报告与披露控制流程	494
8.7.5	关联交易回避管理制度	495
8.7.6	关联交易报告与披露控制制度	496

第9章 企业内部控制——销售业务 499

9.1	销售业务管理风险与关键点控制	501
9.1.1	销售业务管理风险	501
9.1.2	销售业务管理关键点控制	502
9.2	销售业务管控职责与授权审批	502
9.2.1	销售业务管控职责	502
9.2.2	销售业务管理岗位职责	506
9.2.3	销售业务授权审批制度	509
9.3	销售与发货控制	511
9.3.1	销售业务控制流程	511
9.3.2	客户信用等级控制流程	512
9.3.3	产品定价管理控制流程	513
9.3.4	销售合同订立控制流程	514
9.3.5	销售合同执行控制流程	515
9.3.6	销售发货控制流程	516
9.3.7	销售退回控制流程	517
9.3.8	客户信用管理制度	518
9.3.9	销售合同管理制度	521
9.3.10	发货退货管理制度	522
9.3.11	客户服务管控制度	524

9.4 销售款项收款控制	527
9.4.1 预付款结算控制流程	527
9.4.2 延期付款审核控制流程	528
9.4.3 应收账款催收控制流程	529
9.4.4 逾期账款回收控制流程	530
9.4.5 货款回收管理制度	531
9.4.6 应收账款管理制度	532
9.4.7 销售回款奖惩细则	534
9.4.8 问题账款管理办法	535
9.4.9 应收票据管理制度	537
第10章 企业内部控制——研究开发	539
10.1 研究开发风险与关键点控制	541
10.1.1 研究开发风险	541
10.1.2 研究开发关键点控制	542
10.2 研究开发管控职责与授权审批	542
10.2.1 研究开发管控职责	542
10.2.2 研究开发授权批准制度	545
10.3 立项与研究控制	547
10.3.1 研发项目立项管理流程	547
10.3.2 研发项目评估论证流程	548
10.3.3 研发项目审批决策流程	549
10.3.4 研发过程评估管理流程	550
10.3.5 委托研发项目管理流程	551
10.3.6 合作研发项目管理流程	552
10.3.7 研究成果验收制度	553
10.3.8 研发人员管理制度	555
10.3.9 项目可行性研究报告	557
10.3.10 研发费用管理办法	559
10.4 开发与保护控制	563
10.4.1 研究成果开发流程	563
10.4.2 新品试制管理流程	564
10.4.3 研发成果评估流程	565
10.4.4 研究成果保护制度	566

10.4.5 研发活动评估制度	567
-----------------------	-----

第11章 企业内部控制——工程项目..... 571

11.1 工程项目管理风险与关键点控制	573
11.1.1 工程项目管理风险	573
11.1.2 工程项目管理关键点控制	574
11.2 工程项目管控职责与授权审批	575
11.2.1 工程项目管控职责	575
11.2.2 工程项目管理岗位职责	576
11.2.3 工程项目授权批准制度	578
11.3 项目立项招标控制	580
11.3.1 项目立项决策流程	580
11.3.2 工程招标管理流程	581
11.3.3 项目立项决策制度	582
11.3.4 工程招标管理制度	583
11.3.5 标底编制管理制度	589
11.3.6 标底审计实施办法	592
11.4 工程造价控制	594
11.4.1 概预算控制流程	594
11.4.2 工程预算审核流程	595
11.4.3 工程概预算审查制度	596
11.4.4 工程设计变更管理制度	597
11.5 工程建设与价款支付控制.....	599
11.5.1 进度款支付控制流程	599
11.5.2 工程实施控制流程	600
11.5.3 工程变更控制流程	601
11.5.4 工程监理管理制度	602
11.5.5 工程实施管控制度	604
11.6 竣工决算验收控制	606
11.6.1 竣工验收控制流程	606
11.6.2 工程竣工决算流程	607
11.6.3 竣工清理管理规定	608
11.6.4 竣工验收管理办法	609
11.6.5 竣工决算审计制度	611