

Modern Internal Control Series

现代内部控制丛书



企业内部控制 管理操作手册

*Enterprise Internal Control
Operating Manual*

麻蔚冰 于增彪 丁正东 著



中国财政经济出版社

现代内部控制丛书

企业内部控制管理操作手册



麻蔚冰 于增彪 丁正东 著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业内部控制管理操作手册/麻蔚冰等著. —北京: 中国财政经济出版社, 2003.4
ISBN 7-5005-6406-6

I. 企… II. 麻… III. 企业管理-手册 IV. F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 010739 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@dre.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京新丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

880×1230 毫米 16 开 69.25 印张 1 800 000 字

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月北京第 1 次印刷

印数: 1—3 000 定价: 280.00 元

ISBN 7-5005-6406-6/F·5595

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

《现代内部控制丛书》

编 审 委 员 会

主 任：许 毅 黄菊波 张卓元

委 员：(按姓氏笔划)

王又庄	王世定	刘明辉	刘常容	刘溶沧
孙 铮	孙月英	孙志让	齐 雍	许庆斌
曲晓辉	杜 昂	余秉坚	吴世雄	陈毓圭
李 廉	张 莉	张异君	邵循明	林良友
林万祥	屈信廉	欧阳清	杨圣明	杨东辉
赵志耘	贺南轩	钟艺琳	贾 杰	徐 政
徐 洁	徐丰利	郭文杰	郭兆旭	阎达五
常 勋	戚向东	蔡 春		

执行委员：

陈毓圭	赵志耘	于增彪	麻蔚冰	郑艳新
李 明	于长春	樊清玉	文远怀	

总 序

内部控制历来是包括企业在内的所有组织和机构正常运转的制度基础。它是一个单位为了保障会计信息质量,保护资产的安全、完整,确保有关法律、法规和规章的贯彻执行而制定和实施的一个控制系统。内部控制是企业各项管理工作的基础,是企业持续健康发展的保证。管理实践证明,企业一切管理工作,都是从建立和健全内部控制开始的;企业的一切决策,都应统驭在完善的内部控制体系之下;企业的一切活动,都无法游离于内部控制之外。管理实践还证明,得控则强、失控则弱、无控则乱。

随着我国加入世贸组织,要求各单位逐步建立符合国际化要求的管理体系,其基础,就是要建立现代化的内部控制体系。各单位的领导同志和财务部门的负责人希望了解内部控制的理论与实践知识的要求,空前高涨,迫切需要权威、科学、详尽、理论与实践并重、宜于操作、与国际接轨的内部控制建设方面的指南。然而,现实是这方面的资料十分缺乏,这表现在:(1)缺乏对内部控制权威的理论诠释;(2)缺乏对内部控制实践经验的介绍,特别是具有中国特色的实践经验和案例的总结,偶尔有之,又往往可操作性差;(3)缺乏对国际惯例的全面、系统介绍,特别是有关内部控制的各种权威机构的研究报告、指南的介绍。作为一个由全国企业财务成本工作者组成的专业学术组织——中国成本研究会感到有必要在这方面做一些工作。因此,在中国财政经济出版社的倡议下,中国成本研究会与中国财政经济出版社共同策划、组织出版了这套理论与实践、研究与操作集于一身的《现代内部控制丛书》,以期能对我国内部控制理论的发展以及各单位内部控制的建设起到一定的推动作用。

本丛书共囊括五部分内容:(1)原理篇,主要介绍内部控制方

面的各种基本理论，我们将邀请我国内部控制方面的专家、学者对内部控制各方面的理论问题进行阐述；(2)方法篇，主要介绍内部控制体系的设计、建设和执行等方面的方法论问题，为企业内部控制体系的建立提供一个方法指导；(3)行业篇，主要是对各行业内部控制体系建设的具体问题分行业进行阐述，以适应不同行业的需要；(4)案例篇，我们将向大家提供国内外内部控制体系建设的成功案例，力争为各单位的内部控制体系建设提供一个可供参考的范本；(5)国际篇，主要向大家介绍国外权威机构有关内部控制的研究报告和指南。

我们愿意将理论与实务工作者的最新研究成果和经实践证明行之有效的内部控制方法介绍给全国的广大同行和企业领导同志，也欢迎大家赐稿。

中国成本研究会

2002年4月



目前，我国会计领域正在发生着前所未有的革命性变革。这场变革的起源大致可追溯到 10 年以前，其中至少有三个因素发挥着主导作用：一是根据邓小平同志南巡讲话的精神，恢复和发展证券市场；二是我国政府开始与相关国家进行“入关”或“入世”谈判，并于 2001 年 10 月被正式吸纳为世界贸易组织的正式成员；三是国内外会计经验和教训的影响。在这场未竟的变革中，由于广大会计实务和理论工作者以及各级会计管理部门的积极努力，我国会计工作的成就举世瞩目，可圈可点，应该给予充分肯定。但是，我们也必须清醒地看到，随着这场变革的深入，特别是我国证券市场的成熟和我国经济国际化水平的提升，我们将面临着巨大而又繁多的挑战，我国会计领域需要进行大规模的基本建设。

内控制度建设是我国会计基本建设的重要内容之一。其重要性在理论上表现为：健全的内控制度在一个组织（企业）范围内能够在很大程度上保障会计信息的真实可靠和资产的完整无损，保障企业管理目标的实现，保障法律、法规和企业政策的贯彻落实；在我国现实上表现为：健全的内控制度可以作为标本兼治的手段之一，用来惩治长期困扰我国经济领域并成为一种社会公害的会计信息失真问题。

简单说来，会计信息失真就是在财务报告中以有意或无意

违背会计准则或会计制度的方式报告一个组织（企业）的经营活动的状况和结果，或者用另外一种更宽泛的说法：就是财务报告对其所报告的企业经营活动的背离。造成会计信息失真的原因错综复杂，但从过程上看主要发生在企业经营活动、企业会计处理和注册会计师审计三个环节。当经营活动违法、违纪和违规时，由于管理当局与会计之间的上下级关系，会计信息不可能真实，只能“假账真做”，类似“洗钱”，将不正当的经营活动合法化（如集团公司母公司与所属上市公司之间的关联交易等）。在经营活动完全正当的情况下，会计信息可能虚假，也可能不虚假，这取决于管理当局的动机、压力和机会。如果反映正当经营活动的会计数据不能达到某种标准或者不能满足管理当局的需要时，动机不纯的管理当局迫于各种压力，利用监督上的漏洞，强迫会计或与会计串通一气，操纵会计数据，“真账假做”（如某些国有企业为了政绩，企业本来亏损，却硬要会计做出利润；又如某些上市公司为了避免ST，操纵利润，使之保持在ST利润水平之上）。

如果企业正当经营并且企业会计又能如实反映该企业的经营状况和结果，即在企业经营活动和企业会计处理这两个环节没有造成财务报告虚假，那么，在注册会计师审计这个环节几乎不可能造成财务报告虚假。但是，如果通过企业经营活动和企业会计处理这两个环节出来的财务报告是虚假的，那么，这种虚假的财务报告完全有可能通过注册会计师审计这个环节流向社会——尽管我们将阻止虚假财务报告流向社会或者指出财务报告的虚假当作注册会计师的使命。当这种情况发生时，首先由注册会计师承担主要责任是合乎情理的，但还需要区别对待。对注册会计师来说，虚假财务报告通过他们流向社会有两种情况：一是舞弊，注册会计师受个人利益驱使，或者与管理当局串通一气，或者屈于某种压力，出具虚假的审计报告，将虚假财务报告打上真实的标志放行于社会；二是疏忽，这是由注册会计师的职业特点所决定的。一个最基本的事实是：注册会计师必须在较短的时间内（最多不能超过四个半月）对企业一年经营活动的会计记录以及据此编制的财务报告的真实性做出判断，而保证这种判断完全可靠的惟一办法只能是注册会计师将会计人员在过去一年处理过的业务重新处理一遍。这显然是不可能的！一种变通办法是建立和完善独立审计准则并要求注册会计师在执业过程中严格遵守，而其中重要的内容是内控制度评价和抽样审计。这就是说，注册会计师对大型企业审计时，首先要评价该企业的内控制度，然后找出内控制度的薄弱环节并对该环节实施抽样审计。由于对内控制度评价涉及大量非定量因素，需要注册会计师的职业判断，同时小概率事件也可能发生，因此，疏忽是难免的。这并不是为注册会计师开脱，而是区分不同情况，对症下药，采取切实可行的解决办法。对第一种情况，我们只能通过加大对肇事注册会计师的惩罚力度，强化行业监管和提高注册会计师职业道德水准来解决。对第二种情况，我们要求注册会计师在执业过程中严格遵守独立审计准则，将内控制度评价放在首要地位并督促被审计单位健全内控制度。美国一直有人呼吁注册会计师应在审计报告之中或者另外单独出具报告评价被审计单位的内控制度（Cohen 委员

会, 1978; 美国审计总署, 1986; Treadway 委员会, 1987; COSO 报告, 1992), 而另外一些国家或地区 (如台湾) 则已经付诸实践。有迹象表明, 内控制度评价越来越成为现代审计的重要组成部分, 从而使注册会计师有可能统筹兼顾审计效率与审计质量。

对企业来说, 建立健全内控制度的意义尤其重大。首先, 它是企业 (单位) 主要负责人履行会计责任的保障。1999 年我国重新修订颁布的《会计法》明确规定单位主要负责人对本单位虚假财务报告负有行政和刑事责任。问题是: 单位负责人不是会计专家, 而且《会计法》也不可能隐含着单位主要负责人是会计专家的假定。既然如此, 单位主要负责人怎么能够对本单位的财务报告的真实性和完整性负得起责任呢? 会计人员岂不可以通过有意编报虚假财务报告来左右本单位主要负责人的命运吗! 实际上, 单位主要负责人对本单位财务报告的真实性和完整性负责, 说到底, 就是对建立健全本单位的内控制度负责。单位主要负责人完全可以不知道 (也没有必要知道) 本单位对内对外财务报告是如何编报出来的, 但他必须知道这些财务报告是在什么条件 (即有无内控制度以及内控制度的健全程度有多高) 下编报出来的、在什么样的条件下编报出来的财务报告才是真实完整的。在这里, 内控制度正如 ISO 9000 质量保障体系一样, 能够保障财务报告的真实完整。其次, 它是防范企业内部财产流失或经济舞弊的基本手段之一。经验表明: 有效防范企业内部财产流失需要法律、道德和内控制度三个方面共同发挥作用。法律的作用是威慑, 它使得相关当事人“不敢”妄为; 道德特别是职业道德是一种稳定的职业心理和职业习惯, 它使得相关当事人“不愿意”妄为; 而内控制度则是通过牵制、制衡、鉴证和报告等方法, 使得相关当事人“不能”妄为。同时, 法律注重于对“妄为”结果的惩罚, 道德和内控制度则注重对“妄为”的预防, 而就道德与内控制度的比较而言, 内控制度更形象具体、可操作性更强、防范“妄为”也更主动更有效。第三, 它是我国企业管理现代化的重要标志之一。我们已经加入世界贸易组织, 我国企业将在世界范围内与强大的国外企业展开惨烈的竞争。毫无疑问, 这种竞争是全方位的、长期的和战略性的, 绝不是一招一式、一时一地就可以见分晓的, 因而要求我国企业必须尽快形成并不断强化“持续的竞争优势” (Sustainable Competitive Advantage)。这不仅包括技术、人才以及对企业外部环境特别是市场变化的适应能力和反应速度, 而且包括企业内部运作的稳定、秩序和效率, 也就是有一套行之有效的内控制度。原因是现代内控制度包容着管理控制的内容, 渗透到企业经营活动的各个方面, 此其一; 其二, 传统会计控制与管理控制已经融为一体, 为企业内部运作提供了一个相对稳固的基础; 其三, 国内外企业的实践表明: 内控制度正在与计算机、网络、企业资源规划 (ERP)、业务流程再造 (BPR) 等新兴的技术和管理方法有机地结合起来, 并使这些技术和方法在企业价值和社会财富的创造中发挥应有的作用。

那么, 对一个企业或组织适用的一套完整的内控制度是什么样子呢? 如何理解、设计和执行这套内控制度呢? 如何评价这套内控制度在一个企业或组织的执行情况

呢？然后又如何根据评价结果矫正内控制度执行的偏差而最终使这套制度发挥应有的作用，从而保证资产完整无损和会计信息真实可靠、保证管理目标的实现、保证国家法律法规和企业政策得以贯彻呢？麻蔚冰、于增彪、丁正东等编著的《企业内部控制管理操作手册》（简称《手册》）对诸如此类的问题提供了比较明确的答案。

《手册》的突出特点是将严谨的理论抽象与具体的内控制度实务相互贯通起来。《手册》针对 COSO 报告概念上和思路上的缺陷，将内控制度界定为“最优化、最简便和最理性的作业标准或作业方式”，“一种授权体系和责任体系”；提出“三维立体结构”、“动态循环结构”和“灰色结构”三条设计内控制度的总体思路；提出在流程基础上从部门或项目设计单项内控制度的思路等等，不仅表现了作者的理论气魄，而且颇具创造性，值得理论界、实务界采纳和进一步研讨。最难能可贵之处还在于：《手册》以这些观点为指导，设计出十六大类八十七个内控项目，除质量控制由 ISO 9000 质量认证体系代替之外，几乎覆盖了企业管理的所有方面，最终使理论与实务达到完美的统一。

《手册》的另一个突出特点是“鱼”与“渔”兼备，充分考虑读者的需要。《手册》的主要读者群首先是企业和其他盈利组织（特别是上市公司）中的高层经理和财务负责人，其次是注册会计师，第三是各级政府机关和非盈利组织的首席长官和财务负责人，第四是咨询公司的咨询专家，最后是高校和研究机构的相关研究人员和学生。《手册》的十六类八十七个项目中的每一个项目基本上包括目的、要求、职责图、流程图、文件与记录、参考资料等几个组成部分，应该说，具有很强的实用性和可操作性，达到了“比照可以做的”程度。但是，也勿庸讳言，这八十七个项目是针对一个特定制造业企业在特定时期的状况而设计的，随着时间的推移，企业状况总是在变化，而且一个制造企业同另一个制造企业也存在着或多或少的差别，因而变通、调整甚至另外立项编写是必不可少的，特别是如果将这套内控制度移植到非制造业盈利组织、移植到政府机关和非盈利组织时，这种变通、调整和另外立项编写不仅必要，而且需要相当大的工作量。问题是如何变通和调整现有内控制度、如何编写新的内控制度？这实际上是所谓“渔”的问题——如果八十七个项目可以称为“鱼”的话。《手册》提供了答案。

《手册》还有一个突出特点在于：它是校企合作或者产学研结合的产物。作者麻蔚冰和丁正东两位先生系亚洲战略投资公司（亚新科）集团内控部总监和经理。该公司以生产汽车零部件为主，是一家合资企业，也是一家跨国公司，在中国大陆有十七家子公司。他们在该公司和其他跨国公司工作的经验，为《手册》的实用性提供了保障。作者于增彪先生系清华大学教授，长期从事会计包括内控制度方面的教学、研究和咨询。他带领由他的学生组成的课题组，对《手册》初稿进行了全面的梳理、修订、补充和测试，为《手册》的理论性、系统性和逻辑性提供了保障。正是由于这样三位作者的合作，《手册》才达到理论与实务统一、“鱼”与“渔”兼备，才可读、可信和可用。校企合作或产学研结合应该成为我国会计研究的一个重要方向。

还应该看到,《手册》并未达到至善的地步。例如作为内控制度执行过程一个重要环节的测试,仅仅设计了综合测试表格,并没设计单项测试表格;测试报告有没有标准格式?如果有,其基本格式是什么样子?诸如此类的问题还没有答案。另外,有些对内控制度比较重要的宏观问题,《手册》还没涉及到。例如,就我国现状看,内控制度制定的主体似应为二元——国家和企业(或组织),那么,两者如何分工?国家制定的内控制度与企业制定的内控制度是一种什么关系?如何协调?在企业内部如何处理内控制度管理与内部审计、与审计委员会的关系?但尽管如此,我仍然相信:《手册》是一本难得的好书,它的出版将大大推动我国企业内控制度的基本建设。



2003年7月

加盟规则及奖励办法

鉴于企业内控管理涉及的范围广泛，内控手段又处于因管理科学技术的提高而不断变化之中，因此，任何一本企业内控管理方面的书籍企图做到一次性地、一劳永逸地解决企业所有内部控制问题并适合所有企业的实际情况是不现实的。但是，如果我们能够做到使《企业内部控制管理操作手册》(以下简称“手册”)定期升级不断完善，就可以最大限度地满足读者的不同需要。

为给企业管理者提供一部高水平的解决内控管理问题的工具书，本手册将首次尝试采用全新的写作出版方式，即：建立开放型写作平台、定期升级版本的办法，以达到与时俱进、不断完善的目标。

为此，本书作者与中国财政经济出版社的编辑共同研究协商后，决定组建《企业内部控制管理操作手册》升级评审小组，具体办理有关征集修改意见和吸收加盟作者的事务。

一、评审小组

《手册》将建立一个由社会名流、作者和出版社有关人员共同组成的升级评审小组。评审小组设顾问、组长和评委。评审小组的主要职责是：

1. 制定和修改奖励办法和吸收加盟作者的管理制度
2. 筹措和管理修改奖励基金
3. 投票评定读者修改奖金
4. 投票决定接纳《手册》新加盟作者
5. 聘请评审小组成员
6. 处理其他相关工作

二、修改奖励基金来源

1. 作者版税提成
2. 个人和企业捐赠、赞助
3. 其他相关收入

三、对提出修改意见者的奖励规则

1. 修改奖励的对象是那些阅读过《手册》、发现其中的一个或若干个操作程序（包括附件）存在重大错误（不包括一般文字错误）并提出书面补充修改意见的读者。

2. 当《手册》评审小组收到提出补充修改意见的读者来稿后，将进行集体讨论评估。在读者的修改意见被采纳后，评审小组将书面通知读者并在 30 个工作日内将奖金汇入读者指定银行账户。

3. 修改奖金每年将按当年累计奖励基金总额的 30% 发给提出修改意见并且被新版《手册》采纳的读者。修改奖励将直接以现金发放。

四、吸收新作者规则

1. 本《手册》是一个开放型写作平台。因此，对于任何具有企业内控管理实际操作经验的读者，在阅读和使用本《手册》后，如果发现有重大遗漏的控制程序，欢迎向评审小组发来您的补充程序。您的补充程序无论是一个还是若干个，一旦被新版《手册》所采纳，您将成为新版《手册》的署名作者之一。

2. 凡是发来新增程序的读者，其稿件经过评审小组评审后，一旦决定采用并被补充到新版《手册》之中后，评审小组将在 30 个工作日内书面通知该读者，欢迎加入《手册》作者队伍。

3. 新增作者将享受获得版税收入和书中署名的权利。

4. 新增作者的版税收入，将按该作者增加程序的数量占全手册总程序数量（或文字）的比例计算。

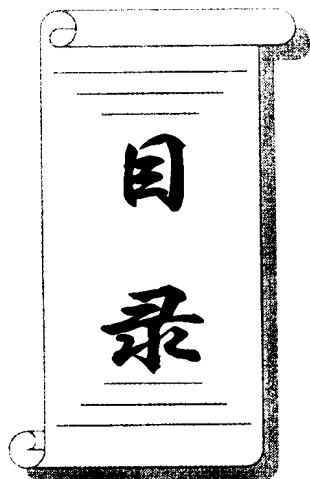
5. 新增作者的版税收入，将和原来作者一样，永久享受升级再版的版税收入。

邮件地址：

mawb@asimco.com.cn

《企业内部控制管理操作手册》升级评审小组

2003 年 7 月



企业内部控制管理操作手册

Enterprises Internal Control Practice Manual

第一部分 原 理

Part One Principle

一、内控制度的概念：历史与逻辑的考察

Internal Control Conception: Historical and Logical Review ... (1)

(一) 引言

Introduction (3)

(二) 西方内部控制概念的演化

IC Evolution in West Countries (4)

(三) 我国内部控制概念的变化

IC Evolution in China (7)

(四) 对中外内控制度的评价

IC System Critique (9)

(五) 内控制度概念的重新界定

Re-definition of Internal Control (12)

二、总体设计思路：变换 COSO 报告的角度

Entire Design: Changing Visual Angle of COSO Report (15)

(一) 引言

Introduction (17)

(二) 三维立体的静态结构的设计思路

Static Structure With 3 Dimension (17)

(三) 过程循环的动态结构的设计思路

Dynamic Structure With Full Cycle (20)

(四) 常规性与非常规性相兼的灰色结构

Gray Structure in Intersection of Routine and Irroutine
Events (23)

三、单项设计思路：将流程作为支撑点

Project Design: Process as Suporting Point	(25)
(一) 引言	
Introduction	(27)
(二) 流程及其描述方法	
Process and its Description	(27)
(三) 流程优化的技巧	
Skills of Process Streamlining	(33)
(四) 单项设计	
Project Design Methods	(43)
(五) 业务控制、会计控制和管理控制的统一	
Integration: Operation, Accounting and Management Controls	(50)

第二部分 操作程序

Part Two Operating Procedures

一、ICM100 - ICM129 综合项目 Miscellaneous	(51)
(一) ICM110 程序文件的编制和颁发	
Development and Issuance of Procedures	(53)
(二) ICM111 资料与记录的保存	
Retention of Documents and Records	(66)
(三) ICM112 企业文化建设	
Culture Construction	(83)
(四) ICM113 环境保护	
Environment Protection	(89)
(五) ICM114 压力容器管理程序	
Pressure Container Management	(97)
(六) ICM115 印鉴管理	
Seals Management	(100)
(七) ICM116 职工健康和安	
Employee's Health and Safety	(111)
二、ICM130 - ICM139 组织机构 Organization	(117)
(八) ICM130 组织机构、岗位设置	
Setup of Organization and Position	(119)
(九) ICM131 岗位职责描述和人员配置	
Job Description and Employee Allocation	(140)
(十) ICM132 授权管理	
Authorization Management	(149)
(十一) ICM133 分支机构管理	

Sub – Units and Branch Management	(165)
三、ICM140 – ICM149 安全保卫 Security and Safeguard	(177)
(十二) ICM140 工厂消防	
Plant Fire Protection	(179)
(十三) ICM141 厂区安全保卫	
Plant Security and Safeguard	(189)
四、ICM150 – ICM159 法律法规 Law and Regulations	(213)
(十四) ICM150 合同管理	
Contract Management	(215)
(十五) ICM151 诉讼与仲裁	
Lawsuit and Arbitration	(234)
(十六) ICM152 危机处理程序	
Management of Handling Crisis	(242)
五、ICM160 – ICM179 公共事务 Public Affairs	(249)
(十七) ICM160 广告宣传管理	
Management of Advertisement	(251)
(十八) ICM161 公共关系	
Public Relationship	(256)
(十九) ICM162 信息发布	
Publication of Information	(260)
六、ICM180 – ICM199 内部控制 Internal Control	(265)
(二十) ICM180 内部控制管理	
Internal Control Process	(267)
(二十一) ICM181 审计及审计意见的跟踪	
Audit and Follow Up	(286)
(二十二) ICM182 XYZ 集团内控审计程序	
XYZ Group IC Audit Program	(296)
(二十三) ICM183 内控调查问卷	
ICR Questionnaires	(320)
(二十四) ICM184 管理风险评估	
Assessment of Management Risk	(344)
(二十五) ICM185 利益冲突调查	
Conflict of Interests Review	(353)
(二十六) ICM186 内控培训	
Internal Control Training	(369)
(二十七) ICM187 贪污舞弊报告程序	
Fraud & Corruption Report	(373)
七、ICM200 – ICM299 信息安全和电子商务 Information Security and E – Business	(381)
(二十八) ICM200 信息安全政策	

	Information Security Policy	(383)
(二十九) ICM201	计算机安全管理	
	Computer Security and Safeguard	(390)
(三十) ICM202	信息备份与灾害恢复计划	
	Back up and Disaster Recovery Plan	(397)
(三十一) ICM203	计算机安全操作规程	
	Operation Instruction of Computer	(402)
(三十二) ICM204	桌面清理政策	
	Clean Desk Policy	(406)
八、ICM300 – ICM359	财务管理 Financial Management	(409)
(三十三) ICM300	财务预算及预测	
	Budget and Forecast	(411)
(三十四) ICM301	银行账户管理	
	Management of Bank Accounts	(452)
(三十五) ICM302	现金和支票管理	
	Cash and Checks Management	(467)
(三十六) ICM303	票据和有价证券管理	
	Notes and Securities Management	(480)
(三十七) ICM304	付款管理	
	Payment Management	(493)
(三十八) ICM305	应付账款管理	
	Accounts Payable Management	(501)
(三十九) ICM306	备用金管理	
	Management of Petty Cash	(509)
(四十) ICM307	应收账款管理	
	Accounts Receivable Management	(515)
(四十一) ICM308	信用管理	
	Credit Policy	(530)
(四十二) ICM309	发票管理	
	Invoice Management	(544)
(四十三) ICM310	价格管理	
	Price Management	(556)
(四十四) ICM311	成本管理	
	Cost Control	(565)
(四十五) ICM312	公务旅行及费用报销	
	Business Travel & Expenses Reimbursement	(574)
(四十六) ICM313	贷款、担保和信用证管理	
	Loan、L/G & L/C Management	(586)
(四十七) ICM314	关联交易	