

依据《企业内部控制应用指引》编写

提供拿来即用、立竿见影的解决方法

企业内控 精细化管理全案

王德敏 / 编著

第3版

内控风险
明晰化

关键节点
可控化

管控流程
标准化

责任主体
明确化

业务制度
规范化



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

企业内控 精细化管理全案

(第3版)

王德敏 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

企业内控精细化管理全案 / 王德敏编著. — 3版

. — 北京 : 人民邮电出版社, 2017. 7

ISBN 978-7-115-45826-1

I. ①企… II. ①王… III. ①企业内部管理 IV.
①F272. 3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第117233号

内 容 提 要

内部控制是企业管理工作的基础,也是企业持续健康快速发展的重要保证。构建内控精细化管理制度并不是一件简单的事情,而是一项内容繁多、程序复杂的系统工程。

《企业内控精细化管理全案 (第3版)》为企业提供了“风险提示+关键节点+职责分工+工作流程+管理制度”五位一体的全套解决方案,细化了企业在组织架构、发展战略、人力资源、资金活动、采购业务、资产管理、销售业务、研究开发、工程项目、担保业务以及业务外包等18个方面的管理风险与关键控制点,具有很强的实用性与可操作性。

《企业内控精细化管理全案 (第3版)》讲的不是空洞的理念,而是拿来即用、立竿见影的解决方法。本书适合企业各级经营管理人员、内控体系设计人员、内控培训机构以及各大院校相关专业的师生阅读参考,也可作为企业实施内控管理的培训教材。

◆ 编 著 王德敏

责任编辑 姜 珊

执行编辑 付微微

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 18.5

2017年7月第3版

字数: 350千字

2017年7月河北第1次印刷

定 价: 65.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147 号

前言

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

《企业内控精细化管理全案》自首次出版以来，市场持续热销，赢得了读者的广泛关注，已成为很多企业经营管理者的常备工具书。读者对本书的针对性、实用性、方便性、专业性等给予了高度评价，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，结合企业实际需求，我们对《企业内控精细化管理全案》进行了第3次改版。

《企业内控精细化管理全案（第3版）》以《企业内部控制应用指引》为依据，以各种经营风险与财务风险为主线，详细说明了企业该如何快速识别风险、如何准确评估风险以及如何有效控制与防范风险，可以帮助企业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，为企业构建一套“新、全、细”的内控管理体系。

本书集系统性、操作性、工具性、全案性和精细化于一体，采用“风险提示+关键点+职责分工+工作流程+管理制度”的内容设计模式，涵盖了企业发展战略、人力资源、社会责任、资金活动、采购业务、资产管理、研究开发、业务外包、合同管理以及信息系统等18类内部控制工作事项，为企业内控精细化管理提供了全套的解决方案。同时，本书针对每一项具体风险与控制关键点都附有相关范本，各企业可结合自身的实际情况进行个性化的修改，从而达到防范各种经营风险，进一步完善企业内部控制体系的目的。

在本书修订的过程中，孙立宏、孙宗坤、刘井学、程富建负责资料的收集和整理工作，贾月、周海静负责图表的编排工作，王兰会参与修订了本书的第1章，金成哲参与修订了本书的第2章，洪冬星参与修订了本书的第3章，李作学参与修订了本书的第4章，

匡晓蕾参与修订了本书的第5章，周鸿参与修订了本书的第6章，李亚慧参与修订了本书的第7章，付伟参与修订了本书的第8章，王瑞永参与修订了本书的第9章，袁艳烈参与修订了本书的第10章，邹晓春参与修订了本书的第11章，李艳参与修订了本书的第12章，池永明参与修订了本书的第13章，刘瑞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，程淑丽参与修订了本书的第16章，高春燕参与修订了本书的第17章，王淑燕参与修订了本书的第18章，全书由王德敏负责统改、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	1
1.1.1 组织架构设计与运行风险	1
1.1.2 组织架构设计与运行关键点控制	2
1.2 董事会、监事会、经理层的权责设计	3
1.2.1 董事会权责示范	3
1.2.2 监事会权责示范	4
1.2.3 经理层权责示范	5
1.3 企业重大事项决策审批控制	6
1.3.1 重大事项决策流程	6
1.3.2 “三重一大”事项决策管理制度	7
1.3.3 子公司重大事项报告及对外披露制度	11
1.4 组织架构设计与运行管控	14
1.4.1 组织架构设计流程	14
1.4.2 岗位说明书编制示范	15
1.4.3 组织架构调整规范	16
1.4.4 子公司管理制度	18
第2章 企业内部控制——发展战略	21
2.1 发展战略管理风险与关键点控制	21
2.1.1 发展战略管理风险	21
2.1.2 发展战略管理关键点控制	22
2.2 企业发展战略制定	23
2.2.1 企业发展战略制定流程	23
2.2.2 企业经营计划管理流程	24
2.2.3 战略规划制定管理办法	25

2.3 发展战略实施控制	27
2.3.1 企业发展战略实施流程	27
2.3.2 企业发展战略调整流程	28
2.3.3 发展战略评估与调整管理办法	28

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	31
3.1.1 人力资源管理风险	31
3.1.2 人力资源管理关键点控制	32
3.2 人力资源引进与开发控制	33
3.2.1 人员需求预测流程	33
3.2.2 员工招聘管理流程	34
3.2.3 员工培训与开发流程	35
3.2.4 岗位轮换控制流程	36
3.2.5 人力资源需求计划书	37
3.2.6 外派培训协议书	38
3.3 人力资源使用与退出控制	40
3.3.1 绩效考核控制流程	40
3.3.2 年终奖金发放流程	41
3.3.3 员工晋升与降职管理规定	42
3.3.4 企业员工离职管理制度	44

第4章 企业内部控制——社会责任

4.1 社会责任履行风险与关键点控制	45
4.1.1 社会责任履行风险	45
4.1.2 社会责任履行关键点控制	46
4.2 企业安全生产控制	47
4.2.1 安全生产管理流程	47
4.2.2 安全事故处理流程	48
4.2.3 安全生产培训制度	49
4.3 企业产品质量控制	55
4.3.1 产品质量检验流程	55
4.3.2 产品质量投诉处理流程	56
4.3.3 问题产品召回处理流程	57

4.3.4 产品售后服务管理制度	58
4.4 环境保护与资源节约控制	61
4.4.1 三废综合治理管理流程	61
4.4.2 节能减排管理办法	62
4.4.3 废料回收和综合利用制度	63
4.5 促进就业与员工权益保护	65
4.5.1 员工权益保护管理流程	65
4.5.2 员工职业健康监护流程	66
4.5.3 员工职业病预防控制制度	67
第5章 企业内部控制——企业文化	71
5.1 企业文化建设风险与关键点控制	71
5.1.1 企业文化建设风险	71
5.1.2 企业文化建设关键点控制	72
5.2 企业文化建设与评估	73
5.2.1 企业文化建设管理流程	73
5.2.2 企业文化评估管理流程	74
5.2.3 企业文化建设管理制度	75
5.2.4 企业文化评估管理办法	78
5.2.5 企业文化建设工作情况通告	79
第6章 企业内部控制——资金活动	81
6.1 资金活动风险与关键点控制	81
6.1.1 筹资活动风险与关键点控制	81
6.1.2 投资活动风险与关键点控制	82
6.1.3 资金营运风险与关键点控制	84
6.2 资金活动管控职责与授权批准	85
6.2.1 筹资管控职责	85
6.2.2 投资管控职责	87
6.2.3 资金营运管控职责	89
6.2.4 筹资授权批准制度	91
6.2.5 投资授权批准制度	92
6.2.6 资金支付授权审批制度	93

6.3 筹资活动控制	96
6.3.1 企业筹资管理流程	96
6.3.2 企业筹资管理制度	97
6.4 投资活动控制	99
6.4.1 企业投资管理工作流程	99
6.4.2 投资可行性报告评估流程	100
6.4.3 投资执行管理细则	101
6.4.4 投资项目跟踪管理制度	102
6.4.5 衍生工具交易管控制度	104
6.5 资金营运控制	107
6.5.1 现金收支控制流程	107
6.5.2 银行存款控制流程	108
6.5.3 票据作业管理规范	109
6.5.4 现金与银行存款管控制度	112

第7章 企业内部控制——采购业务

7.1 采购管理风险与关键点控制	115
7.1.1 采购管理风险	115
7.1.2 采购管理关键点控制	116
7.1.3 采购授权审批制度	116
7.2 购买与验收控制	119
7.2.1 采购计划编制流程	119
7.2.2 供应商选择流程	120
7.2.3 采购作业控制制度	121
7.2.4 采购验收管理制度	122
7.2.5 供应商评估制度	124
7.3 采购付款控制	126
7.3.1 付款审批流程	126
7.3.2 退货管理流程	127
7.3.3 付款控制制度	128
7.3.4 退货管理制度	130

第8章 企业内部控制——资产管理	131
8.1 资产管理风险与关键点控制	131
8.1.1 存货管理风险与关键点控制	131
8.1.2 固定资产管理风险与关键点控制	132
8.1.3 无形资产管理风险与关键点控制	135
8.1.4 关联交易管理风险与关键点控制	136
8.2 存货管理控制	138
8.2.1 存货采购管理流程	138
8.2.2 存货盘点工作流程	139
8.2.3 存货采购控制制度	140
8.2.4 存货领用管理制度	141
8.3 固定资产管理控制	142
8.3.1 固定资产管理流程	142
8.3.2 固定资产维修流程	143
8.3.3 固定资产使用制度	144
8.3.4 固定资产处置制度	144
8.4 无形资产管理控制	147
8.4.1 无形资产处置控制流程	147
8.4.2 无形资产转让管理流程	148
8.4.3 无形资产取得控制制度	149
8.4.4 无形资产使用管理制度	150
第9章 企业内部控制——销售业务	153
9.1 销售业务管理风险与关键点控制	153
9.1.1 销售业务管理风险	153
9.1.2 销售业务管理关键点控制	154
9.1.3 销售业务授权审批制度	154
9.2 销售与发货控制	157
9.2.1 销售业务控制流程	157
9.2.2 客户信用等级控制流程	158
9.2.3 销售合同订立控制流程	159
9.2.4 销售合同管理制度	160
9.2.5 发货与退货管理制度	161

9.3 销售款项收款控制	163
9.3.1 销售回款管理流程	163
9.3.2 应收账款催收控制流程	164
9.3.3 逾期账款回收控制流程	165
9.3.4 销售回款奖惩细则	166
9.3.5 问题账款管理办法	167
9.3.6 应收票据管理制度	168

第10章 企业内部控制——研究开发

10.1 研究开发风险与关键点控制	169
10.1.1 研究开发风险	169
10.1.2 研究开发关键点控制	170
10.1.3 研究开发授权批准制度	171
10.2 立项与研究控制	172
10.2.1 研发项目立项管理流程	172
10.2.2 研发过程评估管理流程	173
10.2.3 委托研发项目管理流程	174
10.2.4 合作研发项目管理流程	175
10.2.5 研究成果验收制度	176
10.2.6 技术保密协议书	177
10.3 开发与保护控制	179
10.3.1 研究成果开发流程	179
10.3.2 研发成果评估流程	180
10.3.3 研发成果管理办法	181
10.3.4 研发中心保密制度	182

第11章 企业内部控制——工程项目

11.1 工程项目管理风险与关键点控制	185
11.1.1 工程项目管理风险	185
11.1.2 工程项目管理关键点控制	186
11.1.3 工程项目授权批准制度	187
11.2 项目立项招标控制	189
11.2.1 工程招标管理流程	189
11.2.2 项目立项决策制度	189

11.3 工程造价控制	191
11.3.1 概预算控制流程	191
11.3.2 工程造价管理制度	192
11.4 工程建设与价款支付控制	194
11.4.1 进度款支付控制流程	194
11.4.2 工程实施控制流程	195
11.4.3 工程实施管控制度	196
11.4.4 工程设计变更管理制度	197
11.5 竣工决算验收控制	199
11.5.1 竣工验收控制流程	199
11.5.2 工程竣工决算流程	200
11.5.3 竣工决算与审计制度	201
第12章 企业内部控制——担保业务	203
12.1 担保管理风险与关键点控制	203
12.1.1 担保管理风险	203
12.1.2 担保管理关键点控制	204
12.1.3 担保业务授权审批制度	205
12.2 担保评估与审批控制	208
12.2.1 担保评估控制流程	208
12.2.2 委托评估控制流程	209
12.2.3 担保风险评估制度	210
12.3 担保执行控制	211
12.3.1 担保执行控制流程	211
12.3.2 担保业务执行管理制度	212
第13章 企业内部控制——业务外包	213
13.1 业务外包管理风险与关键点控制	213
13.1.1 业务外包管理风险	213
13.1.2 业务外包关键点控制	214
13.2 外包策略及承包方选择	215
13.2.1 业务外包承包方选择流程	215
13.2.2 技术服务外包合同	216

13.3	外包业务流程控制	218
13.3.1	业务外包需求识别流程	218
13.3.2	研发项目外包管理流程	219
13.3.3	外包业务管控制度	220
13.3.4	业务外包考核办法	222
第14章	企业内部控制——财务报告	223
14.1	财务报告编制、披露风险与关键点控制	223
14.1.1	财务报告编制与披露风险	223
14.1.2	财务报告编制与披露关键点控制	224
14.1.3	财务报告授权审批表	224
14.2	财务报告编制及其控制	225
14.2.1	财务报告编制控制流程	225
14.2.2	母公司合并财务报表管理制度	226
14.3	财务报告报送与分析利用	229
14.3.1	财务报告报送与披露流程	229
14.3.2	企业财务报告分析流程	230
14.3.3	财务报告报送与披露管理制度	230
第15章	企业内部控制——全面预算	233
15.1	全面预算管理风险与关键点控制	233
15.1.1	全面预算管理风险	233
15.1.2	全面预算管理关键点控制	234
15.1.3	全面预算授权批准制度	235
15.2	预算编制控制与执行控制	237
15.2.1	预算编制工作流程	237
15.2.2	成本费用预算管理流程	238
15.2.3	预算执行控制流程	239
15.2.4	预算执行分析制度	240
15.2.5	预算调整管理办法	241
15.3	预算分析与考核控制	244
15.3.1	预算执行分析流程	244
15.3.2	预算执行考核流程	245
15.3.3	预算考核管理制度	246

15.3.4 成本费用考核制度	248
第16章 企业内部控制——合同管理	251
16.1 合同管理风险与关键点控制	251
16.1.1 合同管理风险	251
16.1.2 合同管理关键点控制	252
16.2 合同订立控制	253
16.2.1 合同编制控制流程	253
16.2.2 合同订立控制流程	254
16.2.3 合同会审管理制度	255
16.3 合同履行控制	257
16.3.1 合同变更解除控制流程	257
16.3.2 合同违约处理控制流程	258
16.3.3 合同纠纷处理控制流程	259
16.3.4 合同违约及纠纷处理制度	260
第17章 企业内部控制——内部信息传递	261
17.1 内部信息传递风险与关键点控制	261
17.1.1 内部信息传递风险	261
17.1.2 内部信息传递关键点控制	262
17.2 内部报告形成	263
17.2.1 内部报告形成流程	263
17.2.2 内部报告审核流程	264
17.2.3 外部信息收集整理流程	265
17.2.4 合理化建议奖励制度	266
17.2.5 内部报告审核管理制度	267
17.3 内部报告使用控制	269
17.3.1 内部报告信息传递流程	269
17.3.2 内部信息保密管理制度	270
17.3.3 内部报告评估管理制度	272
第18章 企业内部控制——信息系统管理	273
18.1 信息系统管理风险与关键点控制	273
18.1.1 信息系统管理风险	273

18.1.2	信息系统管理关键点控制	274
18.2	信息系统开发控制	275
18.2.1	信息系统开发流程	275
18.2.2	信息系统变更管理流程	276
18.2.3	信息系统开发与变更管理制度	277
18.3	信息系统运行与维护控制	278
18.3.1	信息系统访问安全控制流程	278
18.3.2	企业信息系统用户管理制度	278
18.3.3	系统数据定期备份管理制度	280
18.3.4	信息系统安全管理制度	281

第 1 章 企业内部控制——组织架构

1.1 组织架构风险与关键点控制

1.1.1 组织架构设计与运行风险

组织架构是指企业按照国家有关法律法规、股东（大）会决议和企业章程，结合本企业实际，明确股东（大）会、董事会、监事会、经理层和企业内部各层级机构设置、职责权限、人员编制、工作程序和相关要求的制度安排。

企业在进行组织架构设计与运行的过程中，应当关注并防范图 1-1 所列的相关风险。

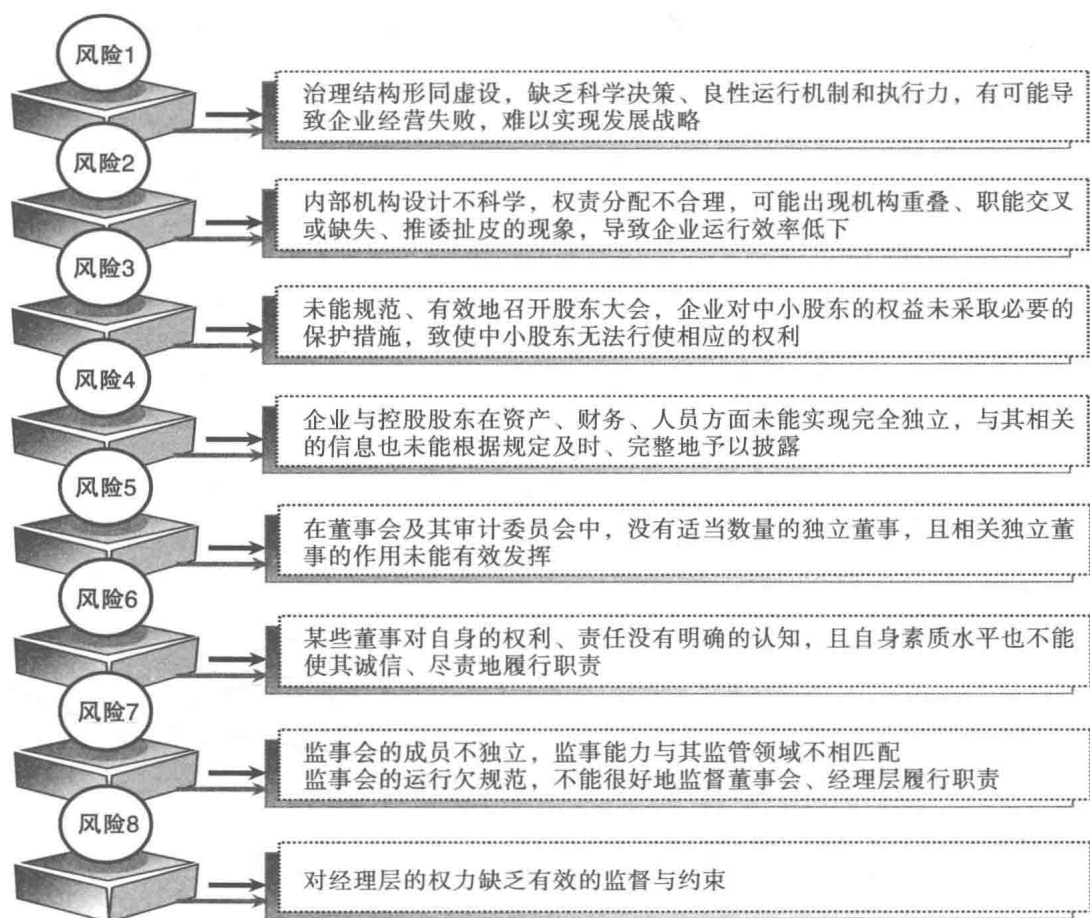


图 1-1 组织架构设计与运行风险

1.1.2 组织架构设计与运行关键点控制

针对组织架构设计与运行过程中存在的风险，企业在实施组织架构内部控制的过程中，应加强对运行关键点的控制，具体内容如图 1-2 所示。

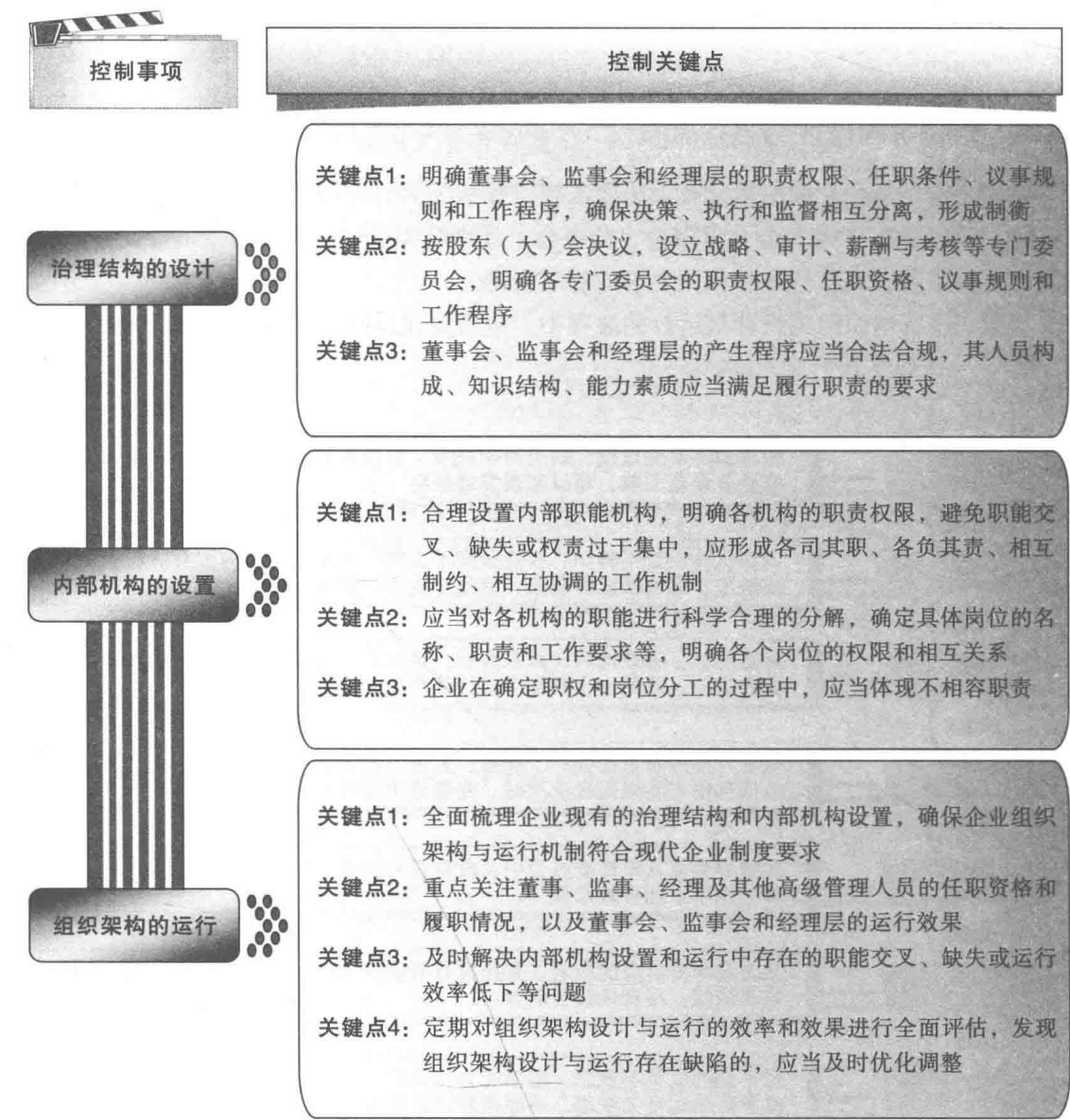


图 1-2 组织架构设计与运行关键点控制