

建筑企业内部控制培训指定用书

# 建筑施工 企业内部控制建设 重点、难点与案例分析

潘文学 © 主 编



立信会计出版社

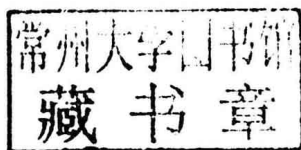
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

建筑企业内部控制培训指定用书



# 建筑施工 企业内部控制建设 重点、难点与案例分析

潘文学 © 主 编



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目(CIP)数据

建筑施工企业内部控制建设重点、难点及案例分析 /  
潘文学主编. —上海:立信会计出版社, 2017. 6

ISBN 978-7-5429-5440-4

I. ①建… II. ①潘… III. ①建筑施工企业—企业内  
部管理 IV. ①F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 087924 号

责任编辑 蔡伟莉

## 建筑施工企业内部控制建设重点、难点及案例分析

---

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路 2230 号

邮政编码 200235

电 话 (021)64411389

传 真 (021)64411325

网 址 [www.lixinaph.com](http://www.lixinaph.com)

电子邮箱 [lxaph@sh163.net](mailto:lxaph@sh163.net)

网上书店 [www.shlx.net](http://www.shlx.net)

电 话 (021)64411071

经 销 各地新华书店

---

印 刷 北京鑫海金澳胶印有限公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 26

字 数 480 千字

版 次 2017 年 6 月第 1 版

印 次 2017 年 6 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5429-5440-4/F

定 价 68.00 元

---

如有印订差错,请与本社联系调换

# 前 言

内部控制制度作为现代化企业管理的一个关键环节，已经开始被各行各业的企业董事会和管理层所重视，建立和完善企业内部控制体系已成为企业管理变革不可分割的组成部分。随着我国经济进入转型升级的关键阶段，建筑施工行业面临的市场竞争压力不断加剧，盈利空间严重地被压缩。在此背景下，建筑施工企业面临的外部和内部风险越来越严重，例如，经营面临着报价风险、合同风险、施工过程风险、索赔风险等，如何管控这些重大风险以及如何完善内部控制体系，把这些重大风险降到可控范围之内，成为建筑施工企业管理层的核心任务。

2004年，美国 COSO 发布了《企业风险管理——整合框架》，是内部控制的研究与发展的重要文献。2013年5月，COSO 委员会又适时更新了《内部控制——整合框架》，帮助企业在不断变化的外部环境中提升内部控制的有效性。同时，我国政府也一直致力于内部控制体系的建立和完善。2008年，我国财政部、中国证券业监督管理委员会（简称证监会）、审计署、中国银行业监督管理委员会（简称银监会）、中国保险监督管理委员会（简称保监会）联合发布了《企业内部控制基本规范》（以下简称“基本规范”）。2010年，我国财政部、证监会、审计署、银监会、保监会等五部委联合发布了《企业内部控制应用指引》《企业内部控制评价指引》以及《企业内部控制审计指引》，作为实施《基本规范》的具体指南。这些文件为建筑施工企业建立和完善内部控制体系提供了重要的法律依据和指导方针。

作者试图对自身多年的财务管理和企业内部控制建设等各方面经验进行总结，并借鉴行业内其他公司的实践经验以及其他同行的研究成果，最终形成了本书。本书以基本规范及配套指引为基础，力求有所创新，具有以下特点：

(1) 强调以风险为导向的内部控制，并试图梳理建筑施工企业公司层面和核心业务层面的主要风险点。

(2) 以风险为导向的内部控制已从传统的财务报告目标扩展至业务目标和战略目标，本书在介绍以风险为导向的内部控制时融入建筑施工企业的管理理念与基本工具。

(3) 内部控制与业务流程密不可分，本书也侧重于对建筑施工企业业务流程的分析与梳理。

(4) 本书在对建筑施工企业核心业务的主要风险点和关键控制点进行归纳和总结之后，重点借鉴和引用了大量施工企业的实务案例。

本书可用于建筑施工企业广大会计实务工作者学习、贯彻和执行基本规范及配套指引的参考，也可作为大专院校会计、审计、财务、资产评估和企业管埋以及相关专业学生、教师和科研工作者学习和研究内部控制的参考资料。

本书在结构和内容安排、写作体例和行文风格等方面进行了初步尝试并进行了多次审核，力求方便读者阅读，也试图使读者开卷有益。由于时间和水平所限，本书也存在很多问题，恳请读者不吝指正。

编者  
2017年6月

# 目 录

第 1 章 建筑施工企业的内部控制建设概述 .....	1
一、建筑施工企业的含义 .....	1
二、建筑施工企业的特点 .....	1
三、建筑施工企业建设工程项目的种类 .....	3
四、建筑施工企业业务运营的特点 .....	4
五、建筑施工企业的内部控制建设 .....	7
六、案例分析 .....	12
第 2 章 建筑施工企业公司层面的内部控制 .....	37
一、内部环境 .....	37
二、风险评估 .....	101
三、控制活动 .....	110
四、信息与沟通 .....	115
五、内部监督 .....	118
六、案例分析 .....	121
第 3 章 货币资金管理的内部控制 .....	135
一、货币资金管理概述 .....	135
二、货币资金活动的业务流程 .....	135
三、货币资金管理的控制目标 .....	141
四、货币资金管理的主要风险点 .....	141
五、货币资金管理的关键控制点 .....	142
六、案例分析 .....	147
第 4 章 建筑施工项目准备阶段招投标的内部控制 .....	171
一、建筑施工项目准备阶段招投标概述 .....	171

二、	建筑施工项目准备阶段招投标的业务流程	172
三、	建筑施工项目准备阶段招投标的控制目标	172
四、	建筑施工项目准备阶段投标的主要风险点	177
五、	建筑施工企业准备阶段招投标的关键控制点	179
六、	案例分析	181
<b>第 5 章</b>	<b>建筑施工项目分包商的内部控制</b>	<b>207</b>
一、	工程分包概述	207
二、	分包商管理的业务流程	208
三、	分包商管理的控制目标	208
四、	分包商管理的主要风险点	209
五、	分包商管理的关键控制点	210
六、	案例分析	212
<b>第 6 章</b>	<b>建筑施工项目实施阶段的成本控制</b>	<b>217</b>
一、	建筑施工项目实施阶段成本控制的主要内容	217
二、	建筑施工项目实施阶段成本控制的业务流程	217
三、	建筑施工项目实施阶段成本控制的控制目标	219
四、	建筑施工项目实施阶段成本控制的主要风险点	219
五、	建筑施工项目实施阶段成本控制的关键控制点	220
六、	案例分析	224
<b>第 7 章</b>	<b>建筑施工项目竣工阶段结算的内部控制</b>	<b>231</b>
一、	建筑施工项目竣工阶段结算的主要内容	231
二、	建筑施工项目竣工阶段结算的业务流程	232
三、	建筑施工项目竣工阶段结算的控制目标	232
四、	建筑施工项目竣工阶段结算的主要风险点	232
五、	建筑施工项目竣工阶段结算的关键控制点	235
六、	案例分析	238
<b>第 8 章</b>	<b>建筑施工企业采购与付款环节的内部控制</b>	<b>247</b>
一、	采购与付款环节概述	247
二、	采购与付款的主要控制目标	251

三、采购与付款各环节的主要风险点 .....	251
四、采购与付款循环各环节的关键控制点 .....	253
五、案例分析 .....	257
<b>第9章 建筑施工企业税务管理的内部控制 .....</b>	<b>280</b>
一、税务管理概述 .....	280
二、税务管理的控制目标 .....	281
三、税务管理的主要风险点 .....	282
四、税务管理的关键控制点 .....	284
五、案例分析 .....	286
<b>第10章 建筑施工企业合同管理的内部控制 .....</b>	<b>333</b>
一、合同管理概述 .....	333
二、合同管理的主要控制目标 .....	335
三、合同管理各环节的主要风险点 .....	335
四、合同管理各环节的关键控制点 .....	337
五、案例分析 .....	341
<b>第11章 建筑施工企业财务报告编制与披露的内部控制 .....</b>	<b>352</b>
一、财务报告编制与披露概述 .....	352
二、一般会计处理及期末关账 .....	353
三、财务关账与报告的规定 .....	355
四、特殊事项和交易的处理 .....	357
五、财务报表编制和信息披露 .....	361
六、会计档案管理 .....	368
<b>主要参考文献 .....</b>	<b>403</b>



# 第 1 章 建筑施工企业的内部 控制建设概述

## 一、建筑施工企业的含义

建筑施工企业，是指从事以房屋建筑、公路、安装、水电、装饰等为主要对象的工程施工业务，自负盈亏、独立核算的法人组织。施工企业的主要任务是按照发包方（建设方）的要求，完成依法立项的新建、改建、扩建等各类工程项目，要在工程项目开工和竣工规定的时间内，进行策划、勘察、设计、施工、试运行、竣工验收和考核评价等一系列程序。

建筑施工企业包括建筑公司、建筑安装公司、机械化施工公司、工程公司以及其他专业性的建设公司。具体来说，建筑施工企业是从事铁路、公路、隧道、桥梁、堤坝、码头、电站、机场、运动场、房屋等土木建筑活动，从事电力、通信线路、石油、燃气、给水排水、供热等管道系统和各类机械设备、装置的安装活动，从事对建筑物内、外装修和装饰的设计、施工、安装活动的企业。

## 二、建筑施工企业的特点

建筑施工生产的是向社会提供的具有一定功能、可供使用的最终产品。其本身的特点及其生产过程决定了其不同于一般的工业生产，建筑施工企业具有如下特征。

### （一）建筑施工企业的产品具有单件性和不可复制性

建筑施工企业的产成品多为固定的构筑物，与制造业的流水线工作不同，建筑施工企业在工程施工过程中实行产品单件化生产，生产要素消耗量较大，需要大量的人力、物力和财力，且没有完全一样的两个工程项目，因而其产品具有不可复制性，由此也给生产过程中的对各环节的管理控制带来了不小的难度。

## （二）建筑施工企业工程项目投资数额大且周期长。

建筑施工企业的建筑产品体积庞大，在工程项目施工前期需要建设方投入大量的资金，有时甚至需要施工企业先行垫资开工建设，且工程项目的建设周期较长，尤其是大型基础设施建设项目，通常要耗时几年。因此，在生产过程中出现的不确定因素比较多，各参与方之间发生纠纷争执的机会也多。这要求施工企业在合同实施前认真分析项目风险，在合同实施过程中加强管理，减少风险损失。

## （三）工程产品是先通过投标招揽工程任务之后再行生产的

承包商（建筑施工企业）与建设项目业主通常是先通过签订合同形成交易，然后承包商再按合同要求进行生产，项目业主在还没有见到真正的产品前已经购买了产品。因此，项目业主要对所选择的承包商有充分的信心，要求对承包商进行严格的选择，要选择有能力、有信誉的承包商，保证能生产出所要求的产品。

## （四）施工生产的流动性和生产组织的复杂性

各工种的工人在一个工程项目的不同环节进行流动；工人在一个工地的各个施工对象间进行流动；职工队伍在不同工地、不同建设地区间流动。当项目工程变得复杂时，参与生产的企业数量和种类都会增加，这会增加生产过程中协调和指挥的困难，因此主要承包商要有一个具有协调、控制、指挥能力的管理队伍。

## （五）施工生产技术的复杂性

建筑施工企业多为露天作业，受自然环境的制约较大，施工过程中要受到天气、地质等多方面的影响。建筑施工企业属于劳动密集型企业，通常需要根据建筑图纸对建筑结构进行多工种的配合与协作，涉及土建、安装、水电、装饰、运输等多家施工企业穿插配合施工，施工过程中需要的物资材料和机械设备种类多，因而对施工人员技术水平和管理人员的组织管理能力提出了较高的要求。

## （六）机械化及自动化水平不高

与一般工业生产相比，建筑施工生产实现自动化的难度较大，一般很难实行工厂批量和规模化生产，因此，机械化和自动化提高相对较慢，不少工序仍以手工作业为主，劳动强度大。

### (七) 建筑施工企业要求安全、进度、质量、成本等多重目标相结合

建筑施工企业工程项目一般工期较长,因此需要施工过程的各个阶段有明确的工期完成进度目标。工程项目施工中要严格遵守国家和地方有关用料质量标准,确保施工人员的生产安全,同时要将工程成本控制在计划成本范围内。工程项目要权衡安全、进度、质量、成本这四大控制目标,决不可因过分追求某一目标的实现而埋藏安全隐患。

### (八) 工程产品完工后具有相对的不可逆转性

工程产品完工后具有相对的不可逆转性,这就要求从项目的最初阶段就要开始严格实施质量管理。否则,在形成产品后发现质量不合格,要消耗大量的资源包括资金和时间去修正。

### (九) 工程产品的社会相关和影响性、公众性

工程产品比其他产品具有更大的社会相关和影响性以及公众性。工程产品的使用者及周围生活的人群受产品的影响最大,产品买卖双方并不一定受最大影响。因此,为了保证公众利益和社会效益,工程产品的生产过程中都有相关政府部门的监督。同时,承担生产的企业要有能力协调社会各方的利益和要求。

## 三、建筑施工企业建设工程项目的种类

建设工程项目是指企业自行或者委托其他单位从事的建造、安装、装饰等工程活动。施工企业的建设工程项目有多种划分形式,主要的分类如下。

按照工程项目的结构划分,可以分为单项工程、单位工程、分部工程和分项工程。一项建设工程项目是由多个单项工程组成的,单项工程是指具有独立的设计图纸,建设完成后能够独立发挥经济效益和生产能力的工程项目。单位工程是指不能单独发挥生产能力的,但其有单独的设计和施工图纸的工程项目,它由若干分部工程组成。分部工程按照工程的种类或主要部位将单位工程划分,如一栋楼可以分为主体工程、电气工程、装修工程等等。分部工程的进一步细分就是分项工程,是指按照不同的施工手段、工艺流程、材料规格等要件进行划分,如基础工程中的土方开挖与回填。

按照承包工程的形式主要有以下几种:设计或施工平行承包模式(分别发包)、设计或施工总分包模式、项目工程总承包模式、项目总承包管理模式、建设—经营—转让模式。

(1) 设计或施工平行承包模式是指将设计和施工两个阶段分别发包，分别向不同的设计单位和施工企业委托。该种模式下，各个设计单位和施工企业之间属于平行关系，随着建筑业的发展，实践证明该种模式将设计和施工分两个阶段人为分隔开的做法存在一定的缺陷，已不适应建筑市场的发展要求。

(2) 设计或施工总分包模式是指业主发包给一个设计总承包单位或施工总承包单位，总承包单位根据需求可将其业务部分分包给其他企业。

(3) 项目工程总承包模式，也叫工程过程全承包，“交钥匙”工程（简称 EPC 总承包模式），即由总承包商向业主提供设计、采购、施工、安装、调试、竣工验收等全套服务，有时还包括融资管理，总承包商由此承担较高的风险。EPC 模式主要适合大型的施工项目、需要大量采购机械设备的工程项目，因而现在在国际工程上运用较为普遍。

(4) 项目总承包管理模式是指业主将工程任务发包给一个项目管理公司，再由其对设计、施工、设备采购等进行分包，项目管理公司在施工过程中进行协调和管理。该种模式与项目总承包模式最大的区别在于项目总承包管理公司不直接参与施工任务，而只是专攻项目管理。

(5) 建设—经营—转让模式，即 Build-Operate-Transfer，简称 BOT 模式，是一种新型的利用资本进行基础设施建设的项目投资的形式。目前在污水处理、高速公路建设等工程项目上运用较为广泛，该种模式是政府向民间企业融资进行基础设施项目建设的一种有效形式。

## 四、建筑施工企业业务运营的特点

### （一）管理理念的变化

经济全球化和信息的发展趋势使建筑施工企业传统的管理思想观念和价值体系受到空前的冲击，进而发生深刻的变化。这些变化主要体现在价值观、成本观和发展观三个方面。

#### 1. “人本”价值观

建筑施工企业已从注重产品本身的价值转向注重产品的社会价值。传统意义上的经济理论以“物本”经济为基础，用物质资源和实物商品来解释物质资料生产和再生产的经济现象与经济规律。因此，传统的建筑业注重建筑物产品本身的施工生产目标，包括质量、工期和成本。然而，随着“人本”价值观的发展，施工企业生产活动的价值观也发生了变化。“人本”价值观支持对人的承诺，认为人的因素才是实现良性发展的保证（如图 1-1 所示）。“人

本”价值观强调施工活动中人的价值，强调人的安全、工作环境、收入等，以最终达到项目相关方的满意、与环境相协调，以及项目可持续发展的目标。

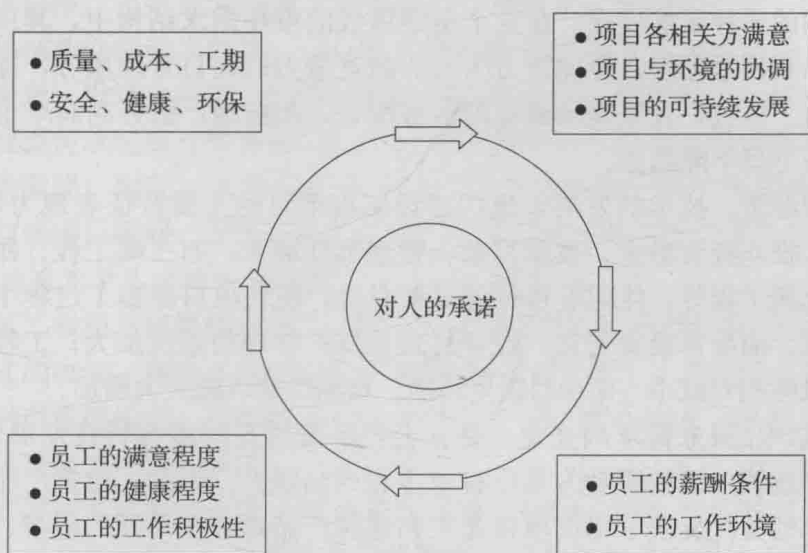


图 1-1 建筑施工企业的人本价值观

## 2. 全生命周期成本观

建筑施工企业的成本观已逐步从注重施工过程转向注重产品的生命周期。构成生命周期的主要要素为：建设成本、建筑物的运营和维护费用、建筑物内工作人员发生的费用。建筑产品生命周期的主要成本不仅是建设成本，还有使用者成本以及运营和维修费用。

## 3. 可持续发展的发展观

建筑施工企业生产活动的发展观正在从注重产品的物理特征的发展与创新转变到注重使用者的安全、环境和健康条件的改善；从注重产品的单方面效益的追求转变到注重产品的生命周期内对可持续发展的贡献；从注重产品物质生产过程的效率提高转向注重对人的尊重以及与自然和谐相处。发展观转变的实质是走可持续建设的道路。

## (二) 多元化产品服务需求

建筑业的兴衰依附于整个国民经济的发展。建筑业的管理和技术进步与建筑产品服务的需求发展变化紧密相关。建筑产品服务的需求变化是社会发展的必然结果，是建筑业企业的生产要素配置和企业组织结构调整的原动力。不同的社会经济条件，对建筑产品及其服务的需求也是不同的。经济发展水平越低，对建筑产品生产及服务的需求也会越低，相应的建筑产品和服务的提供者的服务水平也会越低。过去，中国的社会经济发展水平还不高时，社

会对建筑业生产和服务的需求特点是规模大、标准低、模式较单一。随着中国社会经济的发展,对建筑产品和服务的单一需求模式正在演变成一种金字塔型结构的多种需求模式。在这个金字塔式的市场需求结构中,其顶端是以资讯、专利技术和综合管理能力为核心的竞争力的项目管理服务,逐步向下是总承包、分包,直至提供纯粹的劳务服务,相应地,服务利润率也从金字塔自上而下呈下降趋势。

随着经济、技术的发展,现代建设工程项目的主要特征表现为规模大、工期长、投入资金量大、技术复杂、管理难度增大,如三峡工程、西气东输和南水北调工程等。伴随着科技的日新月异,现代项目在施工过程中的难度相对降低,而项目投资管理、经营管理和资产管理的难度加大;工程施工过程中的风险相对减小,而项目融资风险、市场经营风险大大增加。

建筑产品服务需求的变化,是社会经济发展与进步与科技发展的结果,然而连接这两方面的原动力是项目业主和产品顾客。因此,建筑产品及服务市场需求的变化反映了建设项目业主和建筑产品顾客在不同的经济、社会及科技环境下追求的产品和服务的需求。

中国目前的社会经济条件下,建设项目业主和产品的顾客更注重产品使用功能和迅速实现投资目的和回报,而不是以工程本身的建设来增加固定资产作为项目实施的目标。业主越来越希望以较少的承包商承担全部工程施工任务,提供多元化的服务,要求施工企业提供全过程的服务,对产品和服务保持管理的连续性。在实践中,业主通过合同将施工企业的利益与工程最终效益联系,以消除承包商的短期行为,减少投资风险。业主越来越广泛地采取“设计—施工—供应”的总承包形式,对施工企业的要求从单一的施工服务转变为项目全过程的服务,包括提供长期的或是全过程的保修和运行中的维护服务。

### (三) 市场运作特点

#### 1. 向价值链两端延伸的承包方式

工程项目承包方式经历了多个发展阶段,有综合型工程承包方式,采取设计和施工简单一体化;平行承包方式,即设计、施工、供应、管理等进行专业化分工,实行项目分阶段、分专业的平行承包;再发展到新型的综合工程承包方式。在实践中,简单的施工工程合同的经济效益和利润在逐步降低,这就促使承包业务逐渐向项目的前期策划和设计以及建成后的运营拓展,利润重心也就向产业链前端和后端转移。单纯的专业工程施工承包方式正在转变为工程施工总承包、“设计—施工—供应”总承包、项目咨询、项目管理、运营管理、项目融资等承包方式。施工企业参与建设项目的时问发展延伸到

项目策划、可行性研究和设计阶段。

此外,随着市场需求的发展和变化,工程的承包活动也会向工程项目的后期活动拓展,包括运营管理和维护服务。事实上,作为生产者,施工企业对产品的结构性能最为熟悉,由其承担维护管理应该是最为经济的。由此出现了集融资、设计、采购、制造、物业管理为一体的承包模式。这种承包模式的出现促使承包商开展重组资产、并购以及纵向重组等改革措施以适应这一发展的需要。因此,未来具有竞争能力的承包商将不是单纯的施工承包,而是参与到项目策划、设计、融资,以及营运管理过程中去的综合企业。

## 2. 适应竞争压力的组织形式

建筑工程项目规模越来越大,技术要求越来越高,多种技术的综合性高,发包模式的改变,对施工企业提出了新的挑战,也增大了工程项目实施的风险。面对市场的压力,承包商通过资产重组与企业的并购来完成经营规模效应,抗风险能力也得以提高。

以联营体方式参加某项工程的资格预审、投标、签约并共同完成合同的联营体承包也应运而生。联营体承包是相对一家承包商独立承包工程而言的,这种联营体方式是两家以上具有法人资格的承包商以协议方式组成联营体,联营体内的承包商可能来自于不同的国家和地区。企业间可以利用这种形式进行资质互补,由于联营体资金雄厚,在技术、管理、报价与投标策略上可以集各家之长,提高竞争力,减少内部竞争,增加抵御风险的能力。采取联营体承包,各企业冲破了地区、行业、国界,提高了投标竞争优势。特别是在国际工程项目招标中,外国承包商与工程项目所在国给予的优惠政策。

## 五、建筑施工企业的内部控制建设

### (一) 建筑施工企业内部控制体系的目标

内部控制系统设计是企业自身或委托外部中介组织针对企业自身环境和条件,依照一定的原则和程序,对企业内部控制的主体与客体、控制目标、控制方式等所进行的科学搭建与规划。一般来说,所设计的内部控制系统应有明确的目标。COSO报告将企业内部控制的目标分成三类,即合理保证企业营运的效率和效果、企业财务报告的可靠性及遵循法律、法规的合规性。一般而言,内部控制的目标有以下几个方面:①企业战略;②经营的效率和效果;③财务会计报告及管理信息的真实可靠;④资产的安全完整;⑤遵循国家法律法规和有关监管要求。

综上所述,建筑施工企业作为以盈利为目的的经济实体,其内部控制的

目标应包括以下几个方面：①建立和完善符合现代管理要求的内部组织结构，形成科学的决策机制、执行机制和监督机制，保证各项职责正确履行并提高工作效率；②建立行之有效的风险控制系统，强化风险管理，堵塞漏洞、消除隐患，防止并及时发现和纠正各种欺诈、舞弊行为，保证单位财产的安全、完整及有效利用；尽量减少不必要的成本、费用并保持赢利，确保单位经营管理目标的实现；③保证各项管理信息的提供并保证信息的可靠性和及时性；④保证合规性，确保国家有关法律法规和单位内部规章制度的贯彻执行。

## （二）建筑施工企业内部控制体系的设计原则

建筑施工企业内部控制设计应当遵循下列原则。

### 1. 合法性原则

内部控制本身是一种规范，这种规范必须建立在国家有关法律、法规、准则与制度的基础上，按照单位的实际情况，设计出合法、合规的内部控制体系。

### 2. 相互牵制原则

内部牵制要求贯穿处理每一项经济业务与会计业务的全过程，应当保证单位内部涉及的管理控制机构、岗位的合理设置及其职责权限的合理划分，坚持不相容职务相互分离，重要经济业务和重要经济岗位必须由两人或两人以上共同分工负责。一项完整的经济业务，如果是经过两个以上的有相互制约环节对其进行监督和核查，其发生错弊现象的概率就会降低。就具体的内部控制措施来说，相互牵制必须考虑横向控制和纵向控制两个方面的制约关系。从横向关系来讲，完成某个环节的工作需要有来自彼此独立的两个部门或人员协调运作、相互监督、相互制约、相互证明；从纵向关系来讲，完成某项工作需经过互不隶属的两个或两个以上的岗位和环节，以使下级受上级监督，上级受下级牵制。其理论根据是在相互牵制的关系下，几个人发生同一错弊而不被发现的概率，是每个人发生该项错弊的概率的连乘积，因而将降低误差率。对于建筑施工企业而言，需要分离的职责主要是：授权、执行、记录、保管、核对。例如，在材料采购控制系统中，采购部门只有凭领导审批后的采购单或合同（纵向牵制）才可进行采购，而采购的材料必须经过验收（横向牵制）后，才能办理有关手续。因而只有经过横向关系和纵向关系的核查和制约，以使发生的错弊减少到较低程度，或者即使发生问题，也易尽早发现，便于及时纠正。

### 3. 成本效益原则

成本效益原则要求企业力争以最小的控制成本取得最大的控制效果。因此，在实行内部控制花费的成本和由此而产生的经济效益之间要保持适当的



比例,也就是说,因实行内部控制所花费的代价不能超过由此而获得的效益,否则应舍弃该控制措施。企业最关心的是经济效益,如果单纯从控制的角度来考虑,参与控制的人员和环节越多,控制措施越严密复杂,控制的效果就越好,其发生的错弊现象就越少,但因控制活动造成的控制成本就越高。因此,在设计内部控制时,一定要考虑控制投入成本和控制产出效益之比,一般来讲,要对那些在业务处理过程中发挥作用大、影响范围广的关键控制点进行严格控制。而对那些只在局部发挥作用、影响特定范围的一般控制点,其设立只要能起到监控作用即可,而不必花费大量的人力、物力进行控制。因此,控制点设定的数量需根据实际情况,科学设立、易于操作,千万不要因不必要的控制点的设立,造成投入产出的得不偿失,力争以最小的控制成本获取最大的经济效果。

#### 4. 协调配合原则

协调配合原则,是指在各项经营管理活动中,各部门或人员必须相互配合,各岗位和环节都应协调同步,各项业务程序和办理手续需要紧密衔接,从而避免扯皮和脱节现象,减少矛盾和内耗,以保证经营管理活动的连续性和有效性。协调配合原则,是对相互牵制原则的深化和补充。贯彻这一原则,尤其要求避免只管牵制错弊而不顾办事效率的机械做法,必须做到既相互牵制又相互协调,保证经营管理活动连续、有效地进行。在内部控制中相互牵制是基础,协调配合是升华。因而,协调配合对人员素质的要求很高,内部控制是由人建立的,也要由人来行使,如果企业行使控制监督职能的人员在思想道德、心理素质、技能和行为方式上未能达到实施内部控制的基本要求,对内部控制的程序和要求含糊不清,连最基本的岗位责任也不能执行到位,那么,再谈协调配合显然已不能胜任。

#### 5. 程式定位原则

程式定位原则,是指企业单位应该根据各岗位业务性质和人员要求,相应地赋予作业任务和职责权限,规定操作规程和处理手续,明确纪律规则和检查标准,以使职、责、权、利相结合。内部控制的设立是与企业的管理模式紧密联系的,企业按照其推行的管理模式设立工作岗位,并赋予其责、权、利,规定相应的操作规程和处理程序。要求做到事事有人管,人人有专职,办事有标准,工作有检查,以此定奖罚,以增加每个人的事业心和责任感,提高工作质量和效率。责任和权力是岗位责任原则中的关键因素,有什么样的岗位责任,就要赋予该岗位人员完成任务所必需的权力,切忌出现岗位责任不明确、权力不清楚的现象。岗位责任主要解决的是不相容职务的分离,在设置岗位时必须考虑到授权岗位和执行岗位的分离、执行岗位和审核岗位的分离、保管岗位和记账岗位的分离等,通过不相容职责的划分,各部门和