

企业经营风险与防范丛书

庄恩岳 主编

内部控制 与 风险防范

李凤鸣 著

QIYE JINGYING
FENGXIAN YU FANGFAN



经济科学出版社

内部控制与风险防范

李凤鸣 著

经济科学出版社

一九九八年·北京

责任编辑：李一心
责任校对：杨晓莹
版式设计：代小卫
技术编辑：潘泽新

内部控制与风险防范

李凤鸣 著

*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

北京印刷一厂印刷

出版社电话：62541886 发行部电话：62568479

经济科学出版社暨发行部地址：北京海淀区万泉河路 66 号

邮编：100086

*

787×1092 毫米 32 开 13.75 印张 300000 字

1998 年 11 月第一版 1998 年 11 月第一次印刷

印数：0001—4000 册

ISBN 7-5058-1358-7/F·962 定价：16.60 元

图书在版编目 (CIP) 数据

内部控制与风险防范 / 李凤鸣著. - 北京: 经济科学出版社, 1998. 11

(企业经营风险与防范 / 庄恩岳主编)

ISBN 7-5058-1358-7

I. 内… II. 李… III. 企业管理: 风险管理 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 32290 号

《企业经营风险与防范》丛书

编委会名单

主 编 庄恩岳 (中华人民共和国审计署审计科研
所副所长、研究员)

副主编 陈雨露 (中国人民大学财政金融学院常务
副院长、博士)

李凤鸣 (南京审计学院副院长、教授)

王明珠 (长春大学经贸学院副院长、副教
授)

编 委	庄恩岳	陈雨露	李凤鸣	王明珠
	朱从敏	尹 平	王 芳	施继明
	吴正大	王富利	杜海鹏	王宗臣
	宋美光	张宗梁	应惟伟	商 越
	陆宇健			

前 言

随着东南亚金融风暴席卷亚太地区，“风险”两字已成为人们所谈论的“热门话题”。其实在市场经济活动中，风险是难免的，关键是如何防范各种风险，使自己永远处于不败之地。只有重于风险的事前预防和事中控制，才能获得可观的社会效益和经济效益。为了使广大经济工作者更好地规避经营风险，我们组织有关专家编写了《企业经营风险与防范》这套丛书。

《经营风险与防范》：企业在市场经济环境下的各种经营行为均存在着各种经营风险。有些是可以预测的，有些则是不可以预测的；有些是可以控制的，有些又是难以控制的。为了减少企业各种经营风险，就要在企业的经济活动中增强企业经营风险防范的意识，加强企业内部控制与经营风险防范的手段，以提高企业的经济效益。

《筹资风险与防范》：企业经济活动中，筹资是最重要的一项经济活动。如何最经济、最有效、最安全筹措资金是企业最为关心的。在企业筹资活动中，是选择发行公司债券，还是发行公司股票，或者是另找其他筹资渠道，这些都充满着风险与机会。明了筹资风险与防范，会给企业经济活动带来事半功倍的效果。

《证券投资风险与防范》：企业筹措资金的目的是为了更好地进行有效的投资，而证券投资以其快速、投资回报率高

等优点被企业经营者所看重。证券投资风险与防范包括债券投资风险与防范、股票投资风险与防范等内容。

《房地产投资风险与防范》：房地产投资作为不动产投资而被企业经营者所注重，但是房地产投资风险大、成本高、回收期长，特别是近几年房地产投资市场的激烈竞争，使企业投资者对房地产投资充满了困惑。怎样更好地事前预防房地产投资风险和事中控制房地产投资风险，应是广大企业经营者最为关心的大事。

《期货投资风险与防范》：期货投资以其投资回报率高等优点而被企业经营者所重视，但是期货投资是所有投资中风险最大的一种投资，近几年来关于期货投资所引起的风波时有耳闻，高风险的期货投资令企业投资者望而却步，国家对此也采取谨慎的方针。其实，期货投资的风险同样可以减少，甚至可避免。

《银行业风险与防范》：墨西哥的金融风暴与东南亚的金融动荡给我们敲响了金融风险的警钟，金融风险已给我们的经济生活带来了许多阴影，在我们的各项经济活动中，我们不得不谨慎地对待金融风险，以使我们的经济活动得以安全、高效地运行。减少银行金融风险的关键是从法律、外部监管和内部控制等角度来防范。

《中介机构风险与防范》：随着社会主义市场经济的蓬勃发展，各种中介机构也得以迅速发展，但是关于各种中介机构违规中介因而引发风险的报道也屡见不鲜。如何规范各种中介机构，减少中介机构的风险，并且更好地从事前防范各种中介风险，是广大从事中介业务者和外部监管人员应该掌握的基本知识。

《内部控制与风险防范》：从企业风险防范角度来看，加

强内部控制是防范企业各种风险最为行之有效的一种手段。内部控制是本世纪 20 年代提出的,在以后的企业管理中不断地进行了完善。加强企业经营风险的薄弱环节的控制,把企业各种风险消灭在萌芽之中,是企业风险防范的一种最佳方法。

希望本丛书的出版,能对广大经营管理者起到“谨防经营风险,勇拓管理美境”的作用。另外,由于经济改革是个庞大的系统工程,有个不断完善的过程,且限于作者水平,书中难免存在不当之处,敬请指正。

编 者

1998 年 6 月 6 日

目 录

第一篇 企业管理与内部控制

第一章 企业管理目标与职能	1
一、企业体系与经营管理	1
二、企业组织要素	4
三、企业管理职能	7
四、企业管理目标	12
第二章 内部控制原理与结构	15
一、内部控制涵义	15
二、内部控制演进	22
三、内部控制地位	28
四、内部控制原理	31
五、内部控制功能	45
六、内部控制一般结构	51
七、内部控制特定结构	57
八、内部控制种类	67
九、内部控制局限性	73
第三章 内部控制组织与过程	77
一、控制组织的必备条件	77
二、控制组织的方式与类型	80
三、控制组织的职权与措施	87

四、内部控制过程	88
五、内部控制程序	92
第四章 内部控制方法与技术	99
一、内部牵制原则	99
二、内部控制的一般方法	109
三、内部控制策略	123
四、制度文件设计方法	129
五、内部控制评价方法	143
第五章 内部控制性质	173
一、内部控制者的工作性质	173
二、内部控制与行政管理	175
三、内部控制与外部审核	177
四、内部控制与内部审计	178
五、达成有效控制的条件	183

第二篇 企业风险与风险管理

第一章 企业风险与风险种类	185
一、企业风险	185
二、企业动态风险与静态风险	187
三、企业财务风险	189
四、企业财务风险种类	192
第二章 企业风险分析	196
一、风险识别	196
二、风险估测	196
三、风险决策	198
第三章 企业风险揭示	200

一、偿债能力分析.....	200
二、盈亏平衡分析.....	204
三、敏感性分析.....	207
四、财务诊断法.....	209
第四章 企业风险管理	214
一、风险管理阶段.....	215
二、风险管理对策.....	217
第五章 企业风险诊治	221
一、企业动态风险的预防措施.....	221
二、企业静态风险的预防措施.....	222
三、企业风险的消极性对策.....	224

第三篇 财务风险防范

第一章 财务改善的关键	227
一、财务与经营的关系.....	227
二、加强财务管理的要点.....	229
三、进行财务分析的要点.....	236
四、成本管理的要点.....	241
五、预算管理的要点.....	243
六、财务报表分析与检查控制.....	246
第二章 财务病症的诊断	252
一、财务病症的种类.....	252
二、诊断依据与诊断方法.....	255
三、防范策略.....	261
第三章 健全财务管理制度	264
一、财务管理的涵义.....	264

二、资金种类与理财工具·····	265
三、企业资金的募集·····	268
四、资本结构与财务杠杆·····	272
五、财务报告控制·····	276
六、利润中心控制·····	280
七、中小企业财务控制·····	284
第四章 健全会计控制·····	289
一、中小企业管理与控制·····	289
二、如何健全会计制度·····	293
第五章 千方百计开源·····	301
一、开源方法综述·····	301
二、成功的借款方法·····	303
三、有效的资金管理·····	318
四、有效的负债管理·····	330
第六章 扎扎实实节流·····	347
一、节流措施概述·····	347
二、始终坚持反浪费运动·····	348
三、强化成本管理·····	353
四、降低成本的方法·····	365
五、间接人员费用控制·····	383
六、销管费用控制·····	389
七、业务费用控制·····	397
第七章 企业解困与应付恶化措施·····	402
一、企业三种变化与对策·····	402
二、红字手术与黑字破产·····	405
三、企业解困五大绝招·····	409
四、企业应付恶化的措施·····	410

第一篇 企业管理与 内部控制

第一章 企业管理目标与职能

一、企业体系与经营管理

(一) 企业是一种开放的体系

无论是什么样的企业，均是构成国民经济的基本单位之一。企业是实施经济财物的生产与分配的机构，凡人类生活所需，都要透过企业，才能得到满足。

企业不但以经济生活上的基本单位来充实人类的经济需要，同时又以社会生活上的一个重要单位来满足人类的社会要求。企业厂商根据消费者爱好之所趋而从事生产与贸易；消费者依靠企业而满足其各种需要，股东、企业内员工，管理者也从企业中求取生活所得，企业成为他们所得的来源。企业具有两种性格：企业一方面要生产或分配财货与劳务再将其成果（或许是利润或许是亏损）分配给所有参加者，借以满足人类的经济动机，而成为一个经济系统；另一方面，企

业在其营运的过程中，创造社会的需求，将其成果分配给各个参加者（与企业无关者），借此满足人类心理上、社会上之动机而成为一个社会系统。即企业既是一个经济系统，又是一个社会系统。

在经济学里，企业被定义为以获得最大利润为目的而结合各种生产要素来从事生产财货与劳务的一种机构。企业从市场购入原材料、机器设备等生产手段，再投入劳力实行生产，获得产品欲向市场求售，以获得最大利润。由此可见，企业不但是生产来源的需要者，同时也是产品与劳务的供应者，与外在市场发生产品、金钱与情报之交换关系。同时，企业无时不在求生存与发展，为了适应外在环境的变化，企业必须适当的改变结构，因此说，企业是一种“开放体系”而不是“闭锁体系”。

企业结构或经营组织是整个企业体系的核心部分。企业经营组织是一种掌握实施价值的“变换”、“创造”与“实现”机能的合理人群行为的体系。企业所追求的目标，是通过经营组织而达到的，同时，企业经营也是根据经营组织而加以营运的。有了经营组织才能形成其他的体系，而其他体系仍受经营组织所控制。经营组织为了实施价值的“变换”、“创造”、“实现”，达到企业目标，都必须妥善利用人、物、财等各种资源，更重要的是对这些资源要素需善于控制。企业为了存续和发展，企业体系在适应外界变化中，首先是经营组织的适应。因此说，经营组织是企业体系的核心。

（二）企业经营与管理

“经营”从字条上解释，“经”就是筹划或者说是大方针的决定，“营”就是谋求或者说是对于目的的追求。所以，制订

大方针，确定方向和目标就是经营。用现代的话说就是决策，经营或决策要解决的问题是战略性的问题。

企业经营，简言之，即是在一定的制度、一定的环境下，借经营手段的援助，以多数人的协调，继续不断的实现经济财的生产与分配的一种动态的构成体。企业经营一是具有连续性，二是具有动态性。若只限于一次的生产，就不能称为经营，如中世纪或近世纪初期，当时企业营业只限于短期或季节性的，故当时的企业只能叫冒险生产。企业经营并非是固定的或静态的，它必须是为了达成一定的目的而进行的非动态的各种活动，如技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动等。因此说，经营是动态的构成体。企业经营必须具备市场与资本、经营手段、劳力和经营过程等要素，再通过组织体的活动而实行经济财的生产与分配。

管理即是人和技术的“系统安排”。古典管理理论学派代表人物法约尔认为，管理不同于经营，它只是经营的六种职能活动之一。任何单位，其人员素质和能力的提高、任务的完成和目标的实现，都离不开有效的管理。任何单位，为了达到其特定的目标所进行来源与指导使用工作即为管理。管理是靠他人的力量去达成工作目标的活动，仅靠自己的力量去达成目标即为操作。管理工作与一个单位其他工作的区别在于：其工作重点是维持该单位，使它能够完成任务，达到目标。管理过程是管理主体的营运过程，它是由若干个相互联系，而且在性质上截然不同的工作组成的，如计划、组织、指挥、控制和协调。正是由于这些不同性质的工作依次更替、循环，才能使一个单位的目标得到实现，在继续维持组织体的活动。因此说，经营就是从事经济财的生产与分配的组织

体的活动，经营泛指整个组织的行为；管理就是为了有效实行经济财的生产与分配，将组织体活动划分为不同的过程（或职能），管理的最终目的是通过组织体的活动，以有效的方式达成经营目标。

也有人认为，经营管理合起来讲，可以说是决策和执行决策。因此，两者既有联系又有区别，其主要区别是：

1. 经营是出于经济活动的总体和长远考虑；管理着重支配现在的经济活动。

2. 经营要组织经济单位与整体的和全局的纵向横向协调；管理是组织经济单位的内部协调和产销协调。

3. 经营决定方针、目标；管理实现方针、目标和要求。

任何企业管理者，都要做到经营和管理兼顾，既不能只顾管理而不顾经营，也不能只顾经营而轻视管理。

二、企业组织要素

组织，是指为实现某种目标而组成的人和技术的系统安排。一个政府机构是一个组织，一个公司、一个工厂同样也是一个组织，一个车间、一个柜组都是一个组织。每个组织都具有人员、任务、管理三个基本组成部分。一个组织如果没有人、财、物的进入，则难以生存下去。任何组织都处在一个特定的环境中，都要受到社会、经济、法律和技术等条件的制约，它要长期存在和兴旺发达，势必要进行严格的管理，有效地取得并使用各种资源。

一个组织的人员素质、任务目标、组织管理当然是其影响发展的基本因素，但具体到某一个单位来说，其影响因素就远不止上述的三个方面。就经营产品生产的企业来说，其

影响因素就包括政策与目标、组织系统、产品与生产、市场与销售、资金与财务、研究与发展、控制制度等七个方面。

任何企业不仅要有自己应该实现的目标和具体的任务，而且要有支持目标实现的政策手段，为了确保目标在经营环境变动的情况下得以实现，政策可随时为适应当时的情况加以修订或调整。要实现组织目标，必须要有相适宜的组织系统，组织结构必须有利于企业最高目标的实现和各项业务工作的完成。整体组织对每一职能有恰当的规定，组织中每一单位或个人的职责应有利于管理和控制。任何企业对各部门的组织关系、业务性质及作业程序、控制方法要有明确的规定，使每一个单位或个人能了解其所处的地位及其重要性；任何企业都要有组织规程，即要明确每一职位的职称职级、权责及实际任务，如业务部门，应有负责市场调查分析的、有负责运销及服务的、有负责政策或方案拟订的；任何企业都应该有处理业务的依据或标准，凡是涉及各单位间业务联系配合的，应有一定的联系程序，应有各自的履行权责；组织结构只是静态的设计，人事的合理安排，才能使业务有效推动，因此任何企业都必须十分注意人员的选择及训练，应根据各部门主管及作业人员所需的条件加以选择、训练及考核，这是促进业务发展的关键。

产品为一般企业赖以生存发展或获利的基本工具，产品的选择是否适当，可以决定企业的成败。在产品选择上应考虑行销发展趋势及销量分析；竞争能力等利益的实现；生产成本、销量、单价及边际毛利；产品的颜色、性能及式样能否迎合顾客；价格是否适合市场需要、竞争及获利；产品设计能否适应季节性、需要好恶、经济环境与风险习惯的需要；根据顾客需要和经济趋势提高产品质量；产品应注意时尚、流