

普
华
经
管

内部控制是企业治理的基础，
是战略执行的保障，
如何利用内部控制进行有效的风险管理，
是摆在企业面前的首要任务。

柏明顿管理丛书

企业内控体系 建设实务

胡八一 著

- ◎ 精读、详解《企业内部控制基本规范》
- ◎ 提供完善的内部控制设计方法、流程、步骤
- ◎ 点评、分析具体的内部控制操作、实施案例
- ◎ 列举实用、丰富的内部控制流程、表格、单据

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

· 014032655

F270
2520

柏明顿管理丛书

企业内控体系建设实务

胡八一 著



北航

C1720963

人民邮电出版社
北京

F270
2520

014035822

图书在版编目 (CIP) 数据

企业内控体系建设实务 / 胡八一著. —北京: 人民邮电出版社, 2014. 4
(柏明顿管理丛书)
ISBN 978-7-115-34875-3

I. ①企… II. ①胡… III. ①企业内部管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 038355 号

内 容 提 要

本书详细介绍了企业内部控制规范和内部控制体系建设, 内容包括《企业内部控制基本规范》要点解读与案例评析、内部控制体系构建的基础、体系设计、制度设计、风险评估和控制等, 层次清晰、全面系统, 覆盖了企业内部控制建设工作的方方面面, 可切实指导企业根据自身情况, 构建起完善的内部控制制度, 从而防范内部风险, 求得稳健发展。

书中的大部分案例是作者从事企业培训、咨询时掌握的第一手资料, 其中提到的方法经过了实践的检验, 可行性、可参照性强。

本书适合想要构建、评估、规范、优化内部控制体系的各类企业使用, 也适合咨询师、培训师及高校相关专业师生使用。

-
- ◆ 著 胡八一
责任编辑 代新梅
责任印制 杨林杰
 - ◆ 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>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 20 2014 年 4 月第 1 版
字数: 320 千字 2014 年 4 月北京第 1 次印刷
-

定 价: 49.00 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: 京崇工商广字第 0021 号

前 言

英国巴林银行、美国安然公司、美国雷曼兄弟公司等国际知名公司的相继破产，引发了全世界的广泛关注。从深层分析，这些公司的破产与其治理结构不合理和内部控制制度存在缺陷有直接关系。例如，安然公司的内部控制制度缺陷诱发了财务舞弊，进而加剧了其破产进程。

国际上大量事实已证明，舞弊案件的出现主要是由于企业内部控制制度未能发挥应有的作用。因此，人们正逐渐把关注的焦点从企业外部环境转向内部控制机制方面，越来越多的企业已清醒地认识到外部环境是外因，有效的内部控制机制才是起决定性作用的内因，后者对加强公司治理、完善内部控制和风险管理的要求愈来愈迫切。

《企业内部控制基本规范》出台后，构建和完善内部控制体系成为企业的要务。企业内部控制的本質，是为了加强企业对其业务流程以及风险的识别、管理、控制及报告，对内规范管理、加强监控、建立问责机制；对外对投资人、客户以及合作伙伴负责，提升企业的诚信度，规避各种商业运营风险，满足相关法案的强制性要求。

运作效率高的企业，可以为投资者带来高额回报，但也会加大控制难度，使企业面临更大的风险；反之，企业的控制力度大，无疑会降低企业的运营风险，但也会降低运作效率，减少企业收益。因此，企业需要以计划预算体系为基础，建立控制与效率并重的内部控制管理体系，加强和完善企业管理和业务流程的规范化，关注关键控制点，并建立内部控制与全面风险管理信息系统，实现内部控制与全面风险管理的信息化。总体而言，企业进行内部控制体系建设是发展趋势，但又不能操之过急，不可盲目模仿、复制。企业要结合自身的发展实际，加强调查研究和探索，构建涵盖各领域的内部控制体系，并实现有效运行。

柏明顿管理咨询集团经过多年的管理咨询实践和探索，在内部控制体系咨询方面积累了丰富的理论和实践经验。鉴于众多企业因风险内部控制体系缺陷，出现这样那样的问题，本书将全面指导企业建立风险内部控制管理体系，借助多种监控手段对各种流程、业务、指标、岗位权责等实施监控，提醒相关岗位人员及时对风险异常进行处理，通过内部

控制的测试、评价、缺陷整改完善内部控制管理，提高企业的风险预控能力，帮助企业决策层全面掌握风险管理的整体情况，提高决策效率，从而做到稳中求胜，为实现企业的战略目标保驾护航。

本书能顺利出版，首先，要感谢那些委托我们提供企业内部控制体系咨询服务的企业，他们的信任给我们提供了验证书中诸多理论体系和工具的机会；其次，要感谢一直鼓励和支持本书出版的咨询界同仁；最后，还应感谢为本书的理论体系和工具贡献了智慧并付出辛劳的各项目负责人。

由于时间的关系，书中在所难免存在着错漏之处，欢迎大家给予批评指正；同时，也诚挚地期望与企业界的朋友们一起就本书中的内部控制管理体系、方法和工具做更为深入的应用探讨，使本书的可读性、实用性和指导性进一步得到提高。

柏明顿管理咨询集团首席顾问 胡八一

2014年2月5日

《企业内控体系建设实务》

编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

哪些因素促使您购买本书（可多选）

- | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| <input type="radio"/> 本书摆放在书店显著位置 | <input type="radio"/> 封面推荐 | <input type="radio"/> 书名 |
| <input type="radio"/> 作者及出版社 | <input type="radio"/> 封面设计及版式 | <input type="radio"/> 媒体书评 |
| <input type="radio"/> 前言 | <input type="radio"/> 内容 | <input type="radio"/> 价格 |
| <input type="radio"/> 其他（ | | ） |

您最近三个月购买的其他经济管理类图书有

- | | | | |
|------|---|------|---|
| 1. 《 | 》 | 2. 《 | 》 |
| 3. 《 | 》 | 4. 《 | 》 |

您还希望我们提供的服务有

- | | | |
|------------|---------|---|
| 1. 作者讲座或培训 | 2. 附赠光盘 | |
| 3. 新书信息 | 4. 其他（ | ） |

请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

地 址：北京市丰台区成寿寺路11号邮电出版大厦1108室
北京普华文化发展有限公司（100164）

传 真：010-81055644

读者热线：010-81055656

编辑邮箱：daixinmei@puhuabook.com

投稿邮箱：puhua111@126.com，或请登录普华官网“作者投稿专区”。

投稿热线：010-81055633

购书电话：010-81055656

媒体及活动联系电话：010-81055656

邮件地址：hanjuan@puhuabook.com

普华官网：<http://www.puhuabook.com.cn>

博 客：<http://blog.sina.com.cn/u/1812635437>

新浪微博：@普华文化（关注微博，免费订阅普华每月新书信息速递）



北航

C1720963

目 录

第一部分 企业内部控制规范指引及操作案例评析


第一章 《企业内部控制基本规范》对上市公司的指引作用	3
第一节 内部控制含义的探讨	3
第二节 《企业内部控制基本规范》的意义	7
第三节 《企业内部控制基本规范》对上市公司提出的新要求	10
第四节 上市短板：我国企业内部控制的缺陷	12
第五节 强化我国企业内部控制的策略	15
第六节 内部控制在上市公司中的作用	19
第二章 《企业内部控制基本规范》控制要点解读与案例评析	22
第一节 《企业内部控制基本规范》总则与附则	22
第二节 内部环境要点解读与案例评析	25
第三节 风险评估要点解读与案例评析	27
第四节 控制活动要点解读与案例评析	29
第五节 信息与沟通要点解读与案例评析	33
第六节 内部监督要点解读与案例评析	35
第三章 企业内部环境控制要点解读与案例评析	38
第一节 组织架构控制要点解读与案例评析	38
第二节 发展战略控制要点解读与案例评析	42
第三节 人力资源控制要点解读与案例评析	46
第四节 社会责任控制要点解读与案例评析	50
第五节 企业文化控制要点解读与案例评析	54

第四章 企业控制活动控制要点解读与案例评析	57
第一节 资金活动控制要点解读与案例评析	57
第二节 采购业务控制要点解读与案例评析	62
第三节 资产管理控制要点解读与案例评析	66
第四节 销售业务控制要点解读与案例评析	72
第五节 研究与开发控制要点解读与案例评析	76
第六节 工程项目控制要点解读与案例评析	80
第七节 担保业务控制要点解读与案例评析	86
第八节 业务外包控制要点解读与案例评析	89
第九节 财务报告控制要点解读与案例评析	93
第五章 企业控制手段控制要点解读与案例评析	99
第一节 全面预算控制要点解读与案例评析	99
第二节 合同管理控制要点解读与案例评析	103
第三节 内部信息传递控制要点解读与案例评析	108
第四节 信息系统控制要点解读与案例评析	111
第六章 《企业内部控制评价指引》控制要点	119
第一节 内部控制评价概述	119
第二节 内部控制评价的内容	120
第三节 内部控制评价的程序	121
第四节 内部控制缺陷的认定	122
第五节 内部控制评价报告	124
第七章 《企业内部控制审计指引》控制要点	126
第一节 内部控制审计概述	126
第二节 计划审计工作	126
第三节 实施审计工作	127
第四节 评价控制缺陷	129
第五节 完成审计工作	130
第六节 出具审计报告	131
第七节 记录审计工作	132

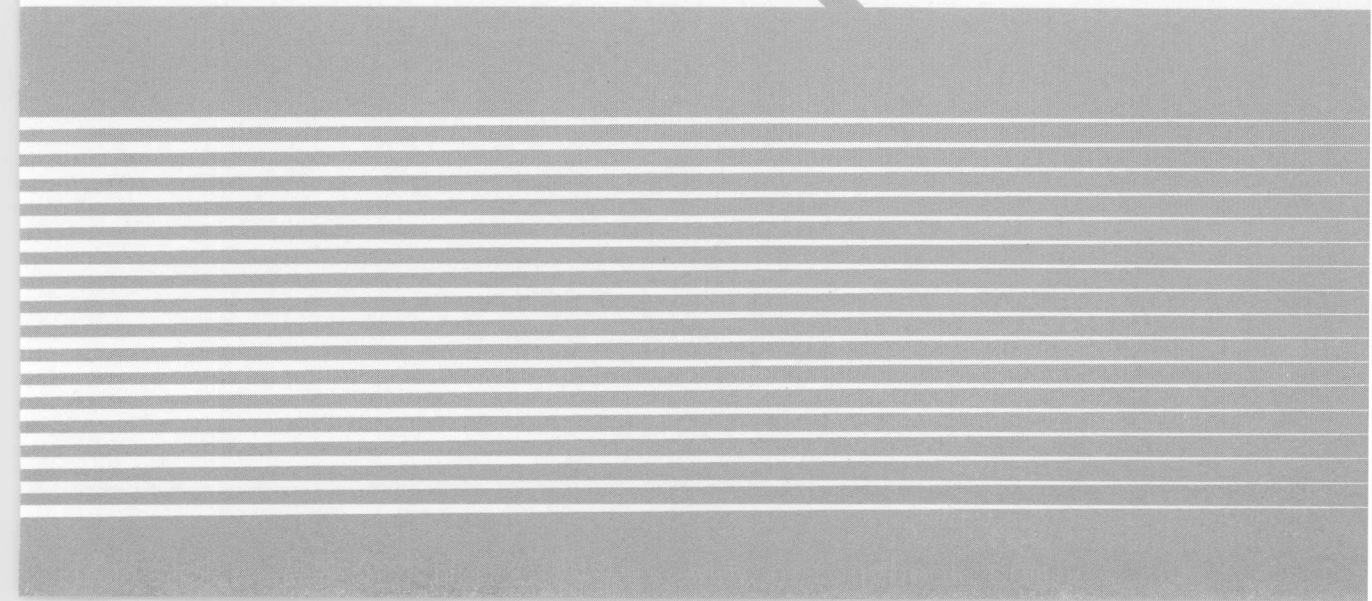
第二部分 企业内部控制体系建设

第八章 企业内部控制体系的构建	137
第一节 控制环境：内部控制的重要基础	137
第二节 风险评估：奠定风险管理的基础	144
第三节 控制活动是内部控制的核心	149
第四节 信息与沟通是内部控制的纽带	178
第五节 内部监督是内部控制的保障	182
第九章 企业内部控制体系设计	186
第一节 企业内部控制设计的误区	186
第二节 内部控制设计的必要性和目标	188
第三节 内部控制制度设计的原则	191
第四节 内部控制的设计思路	194
第五节 内部控制的设计内容	196
第六节 内部控制设计的方法、流程、步骤和方式	200
第七节 提高企业内部控制执行力与效果的对策	204
第八节 内部控制测试指南	205
第十章 企业层面的内部控制制度设计	223
第一节 组织架构的内部控制设计	223
第二节 会计核算的内部控制设计	226
第三节 全面预算管理的内部控制设计	233
第四节 人力资源的内部控制设计	236
第五节 计算机信息系统的内部控制设计	238
第六节 内部审计的内部控制设计	240
第七节 企业层面风险评估的实施	243
第十一章 业务层面的内部控制设计	248
第一节 资金活动的内部控制设计	248
第二节 采购与付款循环的内部控制设计	251

第三节	资产管理的内部控制设计	252
第四节	销售业务的内部控制设计	255
第五节	研究与开发的内部控制设计	257
第六节	工程项目的内部控制设计	259
第七节	担保业务的内部控制设计	261
第八节	业务外包的内部控制设计	262
第九节	财务报告的内部控制设计	264
第十节	业务活动层面风险评估的措施	266
第十二章	企业集团对子公司的内部控制	284
第一节	集团公司内部控制的关系	284
第二节	集团公司对子公司的战略管控	287
第三节	集团公司对子公司的股权管理控制	288
第四节	集团公司对子公司的财务控制	291
第五节	集团公司对子公司的人事控制	294
第六节	集团公司对子公司的审计控制	296
第七节	集团公司对子公司的信息管理控制	298
第八节	集团公司对子公司的绩效考核控制	302
附 录	企业内部控制基本规范	305



第一部分
企业内部控制规范指引
及操作案例评析



一第

金業內聯聯賦遊遊博
其射射家國有得

第一章 《企业内部控制基本规范》 对上市公司的指引作用

2012年是上市公司全面实施内部控制的第一年，各企业纷纷加大了内部控制建设的力度，多数上市公司聘请外部咨询机构为企业建立内部控制体系，以达到上市监管要求。

健全有效的内部控制是现代企业加强经济管理、提高经济效益、保障财务信息真实可靠、保护资产安全完整，以及实现企业战略目标的有效手段。但是，我国企业的内部控制建设还处于起步、探索阶段，无论是内部控制规范的制定还是内部控制的实际操作水平，都与欧美等发达国家的企业存在一定的差距，这也成为我国企业进一步发展的一个瓶颈。

第一节 内部控制含义的探讨

内部控制理论最早产生于西方，是从“内部牵制”发展而来，大致经历了内部牵制、内部控制、管理控制和会计控制、内部控制结构以及一体化结构五个阶段。

一、内部控制的定义

关于内部控制的定义，目前被普遍接受的是美国虚假财务报告委员会下属的发起人委员会（The Committee of Sponsoring Organizations of the National Commission of Fraudulent Financial Reporting，简称COSO）于1994年在《内部控制——整体框架》中的定义：内部控制是一个组织设计并实施的程序，以便为达到该组织的经营目标提供合理保障。其中，组织的经营目标包括经营效果和效率、真实可靠的财务报告、合规性经营。COSO把内部控制活动分成五大组成部分，即控制环境、风险评估、控制活动、信息与交流和监督评审。

2006年6月，中国证监会领导下的上海证券交易所颁布了《上市公司内部控制指引》，它被业界誉为中国版的“萨班斯——奥克斯利法案”。其中指出，内部控制是指上市公司为了保证公司战略目标的实现，而对公司战略制定和经营活动中存在的风险予以管理的相关制度安排。

2008年5月，我国财政部、审计署、证监会、银监会、保监会联合印发《企业内部控制基本规范》，要求自2009年7月1日起在上市公司范围内施行此规范，同时鼓励非上

市的大中型企业执行。《企业内部控制基本规范》借鉴了 COSO 关于内部控制的研究，认为内部控制是指由企业董事会、监事会、经理层和全体员工实施的，旨在实现控制目标的过程。内部控制的目标是通过合理的手段，保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，同时提高经营效率和效果、促进企业实现发展战略。

延伸阅读

2001年12月，美国最大的能源公司——安然公司突然申请破产保护，此后，安然公司丑闻不断，特别是2002年6月的世界通信会计丑闻事件，“彻底打击了（美国）投资者对（美国）资本市场的信心”。为了改变这一局面，美国国会和政府加速通过了《萨班斯法案》。

《萨班斯法案》又称《萨班斯——奥克斯利法案》，由美国参议院银行委员会（Senate Banking Committee）主席萨班斯（Paul Sarbanes）和众议院金融服务委员会（Committee on Financial Services）主席奥克斯利（Mike Oxley）联合提出，它的另一个名称是《公众公司会计改革与投资者保护法案》。该法案对美国《1933年证券法》、《1934年证券交易法》做出大幅修订，对公司治理、会计职业监管、证券市场监管等方面做出了许多新的规定。该法案的第一句话就是“遵守证券法律以提高公司披露的准确性和可靠性，从而保护投资者及其他目的”。

二、内部控制的目标

认识内部控制的本质，我们需要从内部控制的目标和作用谈起。以 COSO 为代表的内部控制的目标经历了约 30 年的演变，其最原始的目标是防止虚假报告，保证财务数据的准确性和财务报告的可靠性，目标初衷是为企业体系以外的人提供一个统一的财务信息平台，通过财务报告为不同层面的投资者和相关利益人提供企业的经营结果信息，以确保信息的公允性。

随着企业的发展和内部管理要求的提高，内部控制的外延与内涵也在不断扩大，逐渐承载了提升企业经营效率、维护企业资产安全、保障企业经营合规等责任。内部控制的形式也从简单的会计控制、不兼容岗位的分离与牵制演变为建立在文化、道德、治理结构等软环境上，以流程为基础、规范企业整体内部运作的政策和流程体系。整个内部控制体系的目标可以分为以下三个层面：

1. 保证企业内部管理顺畅，从而保障经营结果；
2. 防止舞弊，保证资产安全、完整；
3. 保证财务报告准确、经营合规。

为达成这三个层面的目标，内部控制在企业运营过程中应当发挥应有的作用，包括明确道德规范、明晰权力边界、规范操作流程、协调各方关系、监督企业运营、防范企业风险、保证经营记录准确等。

重要提示

内部控制效用的核心是通过一系列的政策、程序和包括内审、预警等结构性设置在内的系统，来保障企业管理运作的顺畅性、安全性与合规性，从而提高企业效率，促进企业战略目标的实现，最终作用于企业的股东回报和可持续发展。

三、内部控制的作用

内部控制是一个系统的动态过程，是一个发现问题、解决问题，再发现问题、再解决问题的过程。在现代企业中，它贯穿于企业经营活动的各个方面，只要存在企业的经济活动和经营管理，就需要有相应的内部控制。在内部控制中，个别作业与整体业务是相联系的，必然要受到其他作业部门的牵制和监督。因此，内部控制具有以下四方面作用。

1. 统合整体作用

在一个经营单位中，虽有不同的作业单位，但要实现经营目标，就必须全面配合，以发挥整体作用。内部控制正是基于这种指导思想，将会计、统计、业务、审计等部门的制度、规定及有关信息报告等作为基本依据，以实现统合与控制的双重目的。

2. 约束与激励作用

内部控制着眼于各项业务的执行是否符合单位利益及既定的规范标准，并对其予以督查评价及适当控制，使单位的各项经营活动做到活而有序，以达到预期效果。由此可见，内部控制对管理活动能发挥制约作用；严密的监督与考核能真实地反映工作实际，并可以稳定员工的工作情绪，激发他们的工作热情及潜能，从而提高工作效率。

内部控制的根本目的是实现既定目标。因此，要对目标实现过程中的偏差进行调节，并控制具体影响因素的发生。本着这一原理，内部控制设计了约束机制和防范措施。执行者必须依据单位的既定计划或政策目标，按照一定的规律，对单位的全部活动加以注意，了解其职能与各部门之间的相互关系，并对其各项业务进行公正的检查和合理的评估，以及及时发挥内部控制的影响力，促进目标达成。

3. 反馈与监督作用

反馈是指系统输出信息返回输入端,经处理再对系统输出施加影响的过程。内部控制利用反馈原理传递会计信息,正确反映经营过程,并对控制目标的完成和各部分行为是否偏离内部控制的要求进行监督,从而及时调整不利行为。

4. 完善治理结构

治理结构作为内部控制环境要素的构成内容之一,对内部控制的建立与执行有影响作用,而有效的内部控制对治理结构的完善同样具有促进作用。

案例

注重内部控制,增强市场竞争优势

从2009年年初开始,A工程股份有限公司就聘请柏明顿管理咨询集团帮助其全面梳理内控体系,按照递进、逐步推广的模式,建立起该公司的全面风险管理和内部控制体系,努力实现“速度、效益和风险”的平衡。

A工程股份有限公司采取的措施主要有以下四点。

一、调集高管专职于风险管理

A工程股份有限公司规定:高级管理层人员每月需花50%以上的精力学习《内部控制管理手册》,并调集公司管理层中的两名副总裁专职于风险管理,为其配备专业精干的团队。

二、严控子公司风险

A工程股份有限公司在快速扩张中,十分注意控制子公司的经营范围,限制子公司的财政权力,使其成为执行中心,从而有效控制风险。

三、不随意设置分支机构

A工程股份有限公司只有在海外法律要求公司经营必须在当地设立公司时,才会注册新的公司,否则就只在海外设执行项目部。

四、注重内控环境建设

A工程股份有限公司按照风险导向的内控体系建设路径,分阶段递进式地完成系统内控体系建设。该公司将内部控制的有效性视为防范重大风险和重大损失的制度保障,同时将其视为一种风险管理的理念和一种无形资产的积累,视为公司健康持续运营的安全保障。

正是因为该公司风险控制能力强,当面临人民币升值、汇率变化加剧以及金融危机等不利因素时,不但没有失去竞争优势,相反却使其在国际市场上发展得更好。

案例点评

A 工程股份有限公司走向国际化的几年来，其决策层和管理层一直将加强风险管理和内部控制作为公司稳定发展的重要保障，公司会定期组织专人对宏观经济环境、行业环境、国内外竞争对手进行分析与评价。这种分析与评价，成为了公司管理层年度分析报告中最重要的重要组成部分，并将在会议上进行专项讨论。通过以上措施，A 工程股份有限公司有效规避了风险，加强了内部控制。

第二节 《企业内部控制基本规范》的意义

自 2002 年美国出台了规范资本市场行为的《萨班斯法案》以后，加强上市公司的内部控制正在形成一种国际趋势。我国《企业内部控制基本规范》的颁布和施行标志着有效保护投资者利益的企业内控标准体系的建立。它是一部规范我国上市公司内部控制制度的规章，尽管与美国的《萨班斯法案》相比有着法律与规章上的本质区别，但这并不影响它在规范我国企业资本市场行为中的重要地位和积极作用。

一、确立内控基本框架，有效完善上市公司的内控制度

《企业内部控制基本规范》确立了我国企业建立和实施内部控制的基本框架，拉开了我国全面、系统地完善上市公司内控管理制度的序幕，具有相当积极的意义。

第一，它有助于推进我国上市公司的内控管理与国际惯例接轨，有助于提高资本市场对外国企业在中国发行上市的吸引力，有助于提高我国资本市场的国际化水平。它是我国探索、改进和提高上市公司治理方法与管理水平的有益尝试，是提高我国上市公司国际竞争力的重要举措。

第二，它对我国上市公司内控制度的建立与完善将起到积极的指导与规范作用，有助于克服上市公司存在的内控失控、失效等问题，有助于降低上市公司内部管理的风险。《企业内部控制基本规范》将大大丰富和完善企业内部控制管理的机制和体制，它将企业自律、政府监管与中介机构评估有机结合，构建了以内部环境为重要基础、以风险评估为重要环节、以控制活动为重要手段、以信息与沟通为重要条件、以内部监督为重要保证，相互联系、相互促进的五要素内部控制框架和以企业为主体、以政府监管为促进、以中介机构审计为重要组成部分的内部控制实施机制，有助于集合各方力量有效遏制上市公司披露虚假信息行为的发生。