

企业规范化管理全案丛书

内部控制系统化解决方案·工具大全

企业内部控制 规范化

操作全案

郭小静 等◎编著

流程设计参照 图表应用简便
风险控制系统 制度建设规范

★★★★★
附赠CD
本书表单
★★★★★



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业规范化管理全案丛书

企业内部控制 规范化 操作全案

郭小静 等◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是一本企业内部控制实务操作工具书，具有极强的操作性。

本书采用了“风险管控+流程管控+图表管控+制度保障”的系统化设计模式，全方位保证企业内部控制体系的建立与运行。本书依据《企业内部控制应用指引》编写，内部控制包括组织架构内部控制、发展战略内部控制、人力资源内部控制、社会责任内部控制、企业文化内部控制、资金活动内部控制、采购业务内部控制、资产管理内部控制、销售业务内部控制、研究与开发内部控制、工程项目内部控制、担保业务内部控制、业务外包内部控制、财务报告内部控制、全面预算内部控制、合同管理内部控制、内部信息传递内部控制和信息系统内部控制等18章内容。

本书适合企业中高层管理者、内部控制管理人员、培训师、咨询师以及广大高校师生阅读使用。

图书在版编目（CIP）数据

企业内部控制规范化操作全案/郭小静等编著. —北京：机械工业出版社，2013.9

（企业规范化管理全案丛书）

ISBN 978-7-111-94431-2

I. ①企… II. ①郭… III. ①企业内部管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第246508号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）

策划编辑：曹雅君 责任编辑：曹雅君 孙晶晶 责任校对：刘建

封面设计：任燕飞 责任印制：杨曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2014年1月第1版·第1次印刷

185mm×260mm·29.25印张·624千字

标准书号：ISBN 978-7-111-44431-2

ISBN 978-7-89405-134-9（光盘）

定价：68.00元（含1CD）

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：（010）88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：（010）68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：（010）88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：（010）88379203

封面无防伪标均为盗版

前言

随着市场竞争的不断加剧，企业面临的风险也越来越多。而在所有风险中，由于内部控制不佳引起的风险又占绝大多数。其实，很多企业在竞争中取胜，靠的不是自己的成功，而是别人犯下的错误。正如很多企业家所言，能够打败自己企业的，不是别人，只能是自己。那么，企业在经营发展过程中，如何才能不犯错误、少犯错误呢？答案只有一个，加强企业内部控制，建立企业内部控制体系。

企业内部控制并不是简单地对企业生产经营各个细节控制的累加，而是一个系统的、全面的控制体系，它包括控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监控等五个相互联系的要素。对于一个企业来说，建立一套内部控制体系并不是短时间内能够实现的，而是需要一个不断的建设、运行、评估与改善的过程。

为了节省企业建立内部控制体系的时间，我们特别编写了本书。本书依据《企业内部控制应用指引》编写，内部控制包括组织架构内部控制、发展战略内部控制、人力资源内部控制、社会责任内部控制、企业文化内部控制、资金活动内部控制、采购业务内部控制、资产管理内部控制、销售业务内部控制、研究与开发内部控制、工程项目内部控制、担保业务内部控制、业务外包内部控制、财务报告内部控制、全面预算内部控制、合同管理内部控制、内部信息传递内部控制和信息系统内部控制等 18 章内容。

本书采用了“风险管控+流程管控+图表管控+制度保障”的系统化设计模式，全方位保证企业内部控制体系的建立与运行。本书采用的设计模式具有以下作用：

★风险管控

风险管控是企业内部控制的根本出发点，也是企业内部控制的核心。本书通过风险管控图和授权审批表的形式，全方位展现了内部控制应注意的风险、预防风险应采取的措施以及相关举措的授权审批过程。读者通过本部分内容可以对内部控制的重点有全面的了解。

★流程管控

流程是企业生产运营过程的体现，流程管控就是对企业生产运营全过程的控制。本书通过流程设计、流程关键点控制等内容为企业实施流程设计、流程优化、流程再造、流程管控提供了借鉴和参考。

★图表管控

图表管控是一个企业最直接、最简单、最有效的管控方式。一张图表可以将每一项

工作的所有审批程序浓缩其中，因此，为了便于企业内部控制的实施，本书特别给出了部分内部控制所需的图表，以达到方便读者的目的。

★制度保障

制度是企业一切工作流程、工作程序、工作秩序得以实现的保障。企业即使制订了再细致、再全面的流程和程序，但如果没有制度的保障，那么流程和程序也只能流于形式、形同虚设。为此，本书给出了企业内部控制过程中所需的各种主要制度，以供读者参考和使用。

在本书编写过程中，王凤芝、刘丽丽为本书资料的收集和整理做了大量的工作，郭小静编写了本书的第1、2章，张宏亮、张志义编写了本书的第3、4章，赵淑芳、盖彦平、张超编写了本书的第5、6章，郝江华、任洪伟编写了本书的第7、8章，宁学峰、郭玲玲编写了本书的第9、10章，刘志生、吕淑梅编写了本书的第11、12章，王福仁、张亚平编写了本书的第13、14章，崔勤、赵凤娟编写了本书的第15、16章，周灿辉、李祖才编写了本书的第17、18章，全书由郭小静统撰定稿。

编 者

2013年11月

Contents 目录

前 言

第 1 章 组织架构内部控制	1
1.1 组织架构的主要风险及管控	2
1.1.1 组织架构的主要风险	2
1.1.2 组织架构风险管控图	2
1.1.3 组织架构授权审批情况	2
1.2 组织架构关键业务流程设计	3
1.2.1 组织结构管理流程	3
1.2.2 组织结构调整管理流程	5
1.2.3 企业岗位设计管理流程	7
1.3 组织架构设计与职权划分	9
1.3.1 企业组织结构图	9
1.3.2 董事会组织结构与责权	9
1.3.3 监事会组织结构与责权	10
1.3.4 战略投资委员会组织结构与责权	11
1.3.5 审计委员会组织结构与责权	11
1.3.6 薪酬绩效委员会组织结构与责权	12
1.3.7 提名委员会组织结构与责权	13
1.4 部门组织结构设计与责权	13
1.4.1 生产部组织结构与责权	13
1.4.2 研发部组织结构与责权	14
1.4.3 技术部组织结构与责权	15
1.4.4 质检部组织结构与责权	16
1.4.5 销售部组织结构与责权	16
1.4.6 客服部组织结构与责权	17
1.4.7 采购部组织结构与责权	18
1.4.8 工程部组织结构与责权	19

1.4.9	人力资源部组织结构与责权	19
1.4.10	行政部组织结构与责权	20
1.4.11	财务部组织结构与责权	21
1.5	组织架构管理规范与制度设计	21
1.5.1	组织架构与岗位编制管理制度	21
1.5.2	董事会议事规则	23
1.5.3	监事会议事规则	26
1.5.4	子公司管理制度	28
第2章	发展战略内部控制	31
2.1	发展战略的主要风险及管控	32
2.1.1	发展战略的主要风险	32
2.1.2	发展战略风险管控图	32
2.1.3	发展战略授权审批情况	32
2.2	发展战略关键业务流程设计	33
2.2.1	战略规划制定流程	33
2.2.2	年度工作计划制定流程	35
2.2.3	企业战略规划管理流程	37
2.3	发展战略核心工作图表设计	38
2.3.1	发展战略规划书(大纲)	38
2.3.2	机会判断性行业研究报告	39
2.3.3	拟进入业务评估报告	40
2.3.4	业务战略规划调整报告	41
2.3.5	战略核心竞争能力鉴定表	42
2.4	发展战略管理规范与制度设计	43
2.4.1	发展战略规划编制规范	43
2.4.2	战略委员会工作细则	44
2.4.3	发展战略管理制度	45
第3章	人力资源内部控制	47
3.1	人力资源的主要风险及管控	48
3.1.1	人力资源的主要风险	48
3.1.2	人力资源风险管控图	48
3.1.3	人力资源授权审批情况	48
3.2	人力资源关键业务流程设计	49
3.2.1	人力资源总体规划制定流程	49

3.2.2	年度人力资源计划制定流程	51
3.2.3	员工引进管理流程	53
3.2.4	员工培训与开发管理流程	55
3.2.5	员工绩效管理流程	57
3.2.6	薪酬体系设计流程	59
3.2.7	员工退出管理流程	61
3.3	人力资源核心工作图表设计	62
3.3.1	人力资源引进计划表	62
3.3.2	人力资源需求申请表	63
3.3.3	新进员工培训计划表	64
3.3.4	员工晋升推荐表	64
3.3.5	员工培训申请表	65
3.3.6	员工绩效改进计划表	65
3.3.7	员工工资调整申请表	66
3.3.8	关键岗位员工离任审计表	67
3.4	人力资源管理规范与制度设计	67
3.4.1	员工招聘管理制度	67
3.4.2	员工培训管理制度	70
3.4.3	员工考核管理制度	72
3.4.4	员工薪酬管理制度	74
3.4.5	员工离职管理制度	78
第4章	社会责任内部控制	81
4.1	社会责任的主要风险及管控	82
4.1.1	社会责任的主要风险	82
4.1.2	社会责任风险管控图	82
4.1.3	社会责任授权审批情况	82
4.2	社会责任关键业务流程设计	83
4.2.1	社会责任体系构建流程	83
4.2.2	安全生产管理流程	85
4.2.3	产品质量管理流程	87
4.2.4	售后服务管理流程	89
4.2.5	顾客投诉处理流程	91
4.3	社会责任核心工作图表设计	93
4.3.1	企业社会责任报告	93
4.3.2	安全检查记录表	94

4.3.3	安全隐患排查表	94
4.3.4	产品质量检验表	95
4.3.5	客户投诉记录表	96
4.3.6	节能减排控制表	96
4.4	社会责任管理规范与制度设计	97
4.4.1	安全生产管理制度	97
4.4.2	品质检验控制制度	101
4.4.3	售后服务管理制度	102
4.4.4	废料回收管理制度	103
4.4.5	节能减排实施细则	106
4.4.6	职工代表大会实施细则	107
4.4.7	劳动用工自检自查制度	109
第5章	企业文化内部控制	113
5.1	企业文化的主要风险及管控	114
5.1.1	企业文化的主要风险	114
5.1.2	企业文化风险管控图	114
5.1.3	企业文化授权审批情况	114
5.2	企业文化关键业务流程设计	115
5.2.1	企业文化建设管理流程	115
5.2.2	企业文化培育流程	117
5.2.3	企业文化评估流程	119
5.3	企业文化核心工作图表设计	120
5.3.1	企业文化现状调查表	120
5.3.2	企业文化建设自查表	121
5.3.3	企业文化建设评估表	122
5.4	企业文化管理规范与制度设计	123
5.4.1	企业文化管理制度	123
5.4.2	企业文化评估制度	125
第6章	资金活动内部控制	129
6.1	资金活动的主要风险及管控	129
6.1.1	资金活动的主要风险	130
6.1.2	资金活动风险管控图	130
6.1.3	资金活动授权审批情况	130
6.2	资金活动关键业务流程设计	131

6.2.1	企业筹资管理流程	131
6.2.2	企业投资管理流程	133
6.2.3	企业并购管理流程	135
6.2.4	资金营运管理流程	137
6.3	资金活动核心工作图表设计	138
6.3.1	投资项目效益评价表	138
6.3.2	货币资金调度计划表	139
6.3.3	库存现金盘点报告表	140
6.3.4	银行存款余额调节表	140
6.3.5	支票使用登记簿	141
6.4	资金活动管理规范与制度设计	141
6.4.1	筹资管理制度	141
6.4.2	投资管理制度	144
6.4.3	资金营运管理制度	147
6.4.4	货币资金管理办法	149
6.4.5	现金及银行存款管理办法	151
第 7 章	采购业务内部控制	155
7.1	采购业务的主要风险及管控	155
7.1.1	采购业务主要风险	156
7.1.2	采购业务风险管控图	156
7.1.3	采购业务授权审批情况	156
7.2	采购业务关键业务流程设计	157
7.2.1	企业采购管理流程	157
7.2.2	供应商选择控制流程	159
7.2.3	招标采购管理流程	161
7.2.4	采购验收控制流程	163
7.2.5	采购付款控制流程	165
7.3	采购业务核心工作图表设计	166
7.3.1	采购申请单	166
7.3.2	采购计划表	167
7.3.3	供应商评价表	167
7.3.4	询价比价表	168
7.3.5	采购验收表	168
7.4	采购业务管理规范与制度设计	169
7.4.1	企业采购管理制度	169

7.4.2	供应商评估办法	172
7.4.3	招标采购管理制度	174
7.4.4	采购验收管理办法	178
7.4.5	采购退货管理办法	179
第8章	资产管理内部控制	181
8.1	资产管理的主要风险及管控	181
8.1.1	资产管理主要风险	182
8.1.2	资产管理风险管控图	182
8.1.3	资产管理授权审批情况	182
8.2	资产管理关键业务流程设计	183
8.2.1	存货管理流程	183
8.2.2	存货发出领用控制流程	185
8.2.3	固定资产管理流程	187
8.2.4	固定资产清查控制流程	189
8.2.5	固定资产抵押控制流程	191
8.2.6	无形资产管理流程	193
8.2.7	无形资产评估管理流程	195
8.3	资产管理核心工作图表设计	197
8.3.1	固定资产评估明细表	197
8.3.2	固定资产清查盘点表	197
8.3.3	固定资产折旧明细表	198
8.3.4	固定资产处置申报表	198
8.3.5	无形资产明细表	198
8.3.6	无形资产登记表	199
8.4	资产管理管理规范与制度设计	199
8.4.1	存货管理制度	199
8.4.2	存货盘点核算制度	202
8.4.3	固定资产管理制度	204
8.4.4	固定资产处置办法	207
8.4.5	无形资产管理制度	209
第9章	销售业务内部控制	211
9.1	销售业务的主要风险及管控	211
9.1.1	销售业务的主要风险	211
9.1.2	销售业务风险管控图	212

9.1.3	销售业务授权审批情况	212
9.2	销售业务关键业务流程设计	213
9.2.1	销售业务管理流程	213
9.2.2	客户信用管理流程	215
9.2.3	销售发货控制流程	217
9.2.4	销售回款管理流程	219
9.2.5	应收账款管理流程	221
9.3	销售业务核心工作图表设计	223
9.3.1	销售发货通知单	223
9.3.2	客户信用档案表	223
9.3.3	产品销售台账	224
9.3.4	应收账款明细表	224
9.3.5	应收账款催款函	224
9.4	销售业务管理规范与制度设计	225
9.4.1	销售管理制度	225
9.4.2	销售回款奖惩办法	228
9.4.3	应收账款管理制度	229
9.4.4	商业票据管理办法	230
第 10 章	研究与开发内部控制	233
10.1	研究与开发的主要风险及管控	233
10.1.1	研究与开发的主要风险	234
10.1.2	研究与开发风险管控图	234
10.1.3	研究与开发授权审批情况	234
10.2	研究与开发关键业务流程设计	235
10.2.1	研究与开发管理流程	235
10.2.2	研发立项管理流程	237
10.2.3	研发过程控制流程	239
10.2.4	研究成果验收流程	241
10.2.5	研究成果转化流程	243
10.3	研究与开发核心工作图表设计	245
10.3.1	研发立项申请书	245
10.3.2	研发项目任务书	245
10.3.3	项目实施进度表	246
10.3.4	研究成果验收表	247
10.4	研究与开发管理规范 and 制度设计	248

10.4.1	研究与开发管理制度	248
10.4.2	研发人员保密制度	251
10.4.3	研究成果管理办法	252
10.4.4	研发活动评估制度	254
第 11 章	工程项目内部控制	257
11.1	工程项目的风险及管控	258
11.1.1	工程项目的风险	258
11.1.2	工程项目风险管控图	258
11.1.3	工程项目授权审批情况	258
11.2	工程项目关键业务流程设计	260
11.2.1	工程项目建设管理流程	260
11.2.2	工程项目立项审批流程	262
11.2.3	工程项目招标管理流程	264
11.2.4	工程项目施工管理流程	266
11.2.5	工程项目变更管理流程	268
11.2.6	工程项目竣工验收管理流程	270
11.2.7	工程项目预决算管理流程	272
11.3	工程项目核心工作图表设计	274
11.3.1	工程项目立项审批表	274
11.3.2	工程项目招标申请表	274
11.3.3	工程进度款支付申请表	275
11.3.4	工程项目变更申请表	275
11.3.5	工程项目竣工报验单	276
11.3.6	工程竣工验收记录表	276
11.3.7	工程项目图样签收单	277
11.4	工程项目管理规范与制度设计	277
11.4.1	工程项目立项管理制度	277
11.4.2	工程项目招标管理制度	278
11.4.3	工程项目造价管理制度	281
11.4.4	工程项目价款结算管理制度	283
11.4.5	工程项目设计变更管理制度	285
11.4.6	工程项目竣工验收管理制度	287
11.4.7	工程监理管理制度	288
11.4.8	工程项目后评估管理制度	291

第 12 章 担保业务内部控制	293
12.1 担保业务的主要风险及管控	293
12.1.1 担保业务的主要风险	294
12.1.2 担保业务风险管控图	294
12.1.3 担保业务授权审批情况	294
12.2 担保业务关键业务流程设计	295
12.2.1 担保业务管理流程	295
12.2.2 担保调查评估流程	297
12.2.3 担保审核批准流程	299
12.2.4 担保合同订立流程	301
12.2.5 担保过程监控流程	303
12.3 担保业务核心工作图表设计	305
12.3.1 担保调查评估报告	305
12.3.2 对外担保业务台账	306
12.3.3 担保提案审批表	307
12.3.4 担保数量统计表	307
12.3.5 反担保财产清单	307
12.4 担保业务管理规范与制度设计	308
12.4.1 担保业务管理制度	308
12.4.2 担保授权审批制度	311
12.4.3 担保责任追究制度	312
第 13 章 业务外包内部控制	315
13.1 业务外包的主要风险及管控	316
13.1.1 业务外包的主要风险	316
13.1.2 业务外包风险管控图	316
13.1.3 业务外包授权审批情况	316
13.2 业务外包关键业务流程设计	317
13.2.1 业务外包管理流程	317
13.2.2 承包方选择控制流程	319
13.2.3 外包业务实施控制流程	321
13.2.4 研发项目外包管理流程	323
13.2.5 外委加工管理流程	325
13.2.6 售后服务外包管理流程	327
13.3 业务外包核心工作图表设计	329
13.3.1 业务外包申请审批表	329

13.3.2	承包商情况调查表	329
13.3.3	承包商推荐审核表	330
13.3.4	承包商考核评价表	330
13.3.5	外包服务项目验收单	331
13.4	业务外包管理规范与制度设计	331
13.4.1	业务外包管理制度	331
13.4.2	业务外包考核管理办法	334
13.4.3	承包商管理办法	335
13.4.4	业务外包合同模板	337
第 14 章	财务报告内部控制	339
14.1	财务报告的主要风险及管控	340
14.1.1	财务报告的主要风险	340
14.1.2	财务报告风险管控图	340
14.1.3	财务报告授权审批情况	340
14.2	财务报告关键业务流程设计	341
14.2.1	财务报告管理流程	341
14.2.2	财务报告编制流程	343
14.2.3	合并财务报表编制流程	345
14.2.4	财务报告审核审计流程	347
14.2.5	财务报告分析管理流程	349
14.3	财务报告核心工作图表设计	351
14.3.1	资产负债表	351
14.3.2	合并利润表	352
14.3.3	现金流量表	353
14.3.4	财务报表附注	354
14.3.5	财务分析报告	355
14.4	财务报告管理规范与制度设计	356
14.4.1	财务报告内部控制制度	356
14.4.2	财务报告编制管理制度	359
14.4.3	财务报告报送披露办法	361
14.4.4	财务报告分析管理办法	362
第 15 章	全面预算内部控制	365
15.1	全面预算的主要风险及管控	365
15.1.1	全面预算的主要风险	366

15.1.2	全面预算风险管控情况	366
15.1.3	全面预算授权审批图	366
15.2	全面预算关键业务流程设计	367
15.2.1	全面预算管理流程	367
15.2.2	全面预算编制流程	369
15.2.3	预算执行控制流程	371
15.2.4	预算调整管理流程	373
15.2.5	预算考核管理流程	375
15.3	全面预算核心工作图表设计	377
15.3.1	产品销售预算表	377
15.3.2	产品成本预算表	377
15.3.3	现金收支预算表	378
15.3.4	财务预算报告	379
15.3.5	预算差异分析表	379
15.3.6	预算调整审批表	380
15.3.7	预算执行情况表	380
15.3.8	预算考核表	380
15.4	全面预算管理规范与制度设计	381
15.4.1	全面预算管理制度	381
15.4.2	预算编制管理办法	384
15.4.3	预算考核管理制度	386
第 16 章	合同管理内部控制	389
16.1	合同管理的主要风险及管控	390
16.1.1	合同管理主要风险	390
16.1.2	合同管理风险管控图	390
16.1.3	合同管理授权审批情况	390
16.2	合同管理关键业务流程设计	391
16.2.1	合同管理流程	391
16.2.2	合同订立控制流程	393
16.2.3	合同会审控制流程	395
16.2.4	合同履行控制流程	397
16.2.5	合同纠纷处理流程	399
16.3	合同管理核心工作图表设计	401
16.3.1	合同审批意见表	401
16.3.2	合同会签流转单	401

16.3.3	印章使用申请表	402
16.3.4	合同管理台账	402
16.4	合同管理管理规范与制度设计	402
16.4.1	合同管理制度	402
16.4.2	合同会签审核制度	405
16.4.3	合同纠纷处理办法	407
16.4.4	合同印章管理办法	408
第 17 章	内部信息传递内部控制	411
17.1	内部信息传递的主要风险及管控	411
17.1.1	内部信息传递主要风险	412
17.1.2	内部信息传递风险管控图	412
17.1.3	内部信息传递授权审批情况	412
17.2	内部信息传递关键业务流程设计	413
17.2.1	内部信息传递管理流程	413
17.2.2	内部报告传递控制流程	415
17.2.3	内部信息收集控制流程	417
17.2.4	内部报告使用控制流程	419
17.3	内部信息传递核心工作图表设计	421
17.3.1	内部传递信息登记表	421
17.3.2	内部报告传递记录表	421
17.3.3	合理化建议审批表	421
17.3.4	合理化建议成果评审表	422
17.4	内部信息传递管理规范与制度设计	422
17.4.1	内部信息传递管理制度	422
17.4.2	企业合理化建议奖励办法	424
17.4.3	内部报告保密管理制度	425
17.4.4	内部报告评价管理制度	427
第 18 章	信息系统内部控制	429
18.1	信息系统的主要风险及管控	429
18.1.1	信息系统的主要风险	430
18.1.2	信息系统风险管控图	430
18.1.3	信息系统授权审批情况	430
18.2	信息系统关键业务流程设计	431
18.2.1	信息系统管理流程	431