新政策下财会管理全案丛书

最新内部控制管理操作实务全案

贺志东　王　节　主编



中国工信出版集团
電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

新政策下财会管理全案丛书

最新内部控制管理操作实务全案

贺志东　王　节　主编



電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 · BEIJING

内 容 简 介

为了帮助全国广大企业搞好内部控制，建立健全各项内部控制制度、再造内部控制流程，实现全员、全过程的内部控制，由全国著名财税专家贺志东等担任主编，智董集团旗下中华第一财税网（又名“智董网”，www.tax.org.cn）组织编写了《最新内部控制管理操作实务全案》一书。全书共 19 章，内容包括组织架构、人力资源、发展战略、社会责任、企业文化、资金活动、担保业务、采购业务、生产业务、研究与开发、销售业务、工程项目、业务外包、成本费用、合同管理、全面预算、内部信息传递、信息系统等方面的内控管理。书中包含了大量的内部控制岗位职责范本，内部控制制度、办法范本，内部控制表格、单据范本，内部控制流程范本，以及其他内部控制文书范本。

本书为读者精心传授内部控制的知识和技巧，提供极齐全、极具实用性的内部控制方面岗位职责、制度、表格、单据、流程等范本，为企业实现内部控制科学化、精细化、规范化管理提供强大的“武器”和“工具”。读者在实际内部控制工作中若遇到问题，只要轻松一翻即可在书中找到相应的内容。

本书适用对象包括企业负责人和其他经营管理人员、企业财会人员、内部审计人员、国家审计人员、注册会计师、银行贷款业务人员和风险管控人员，财政、企业管理、税务、银行业监管部门相关人员，以及会计师事务所等专业化的企业服务机构从业人士、会计理论和教育工作者等。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

最新内部控制管理操作实务全案 / 贺志东，王节主编. —北京：电子工业出版社，2018.1
（新政策下财会管理全案丛书）
ISBN 978-7-121-33006-3

Ⅰ. ①最… Ⅱ. ①贺… ②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 271986 号

策划编辑：杨洪军
责任编辑：杨洪军
印　　刷：三河市鑫金马印装有限公司
装　　订：三河市鑫金马印装有限公司
出版发行：电子工业出版社
　　北京市海淀区万寿路 173 信箱　邮编 100036
开　　本：787×1092　1/16　印张：69　字数：1902 千字
版　　次：2018 年 1 月第 1 版
印　　次：2018 年 1 月第 1 次印刷
定　　价：138.00 元



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

前言

内部控制是为实现组织目标而实施的全员、全面、全过程的管控活动。内部控制的对象是组织的生产经营活动及其管理行为。

内部控制不同于外部控制，它是动力源于内部、设计结构基于内部、部署实施限于内部的管理行为，是各级管理部门在本部门、本单位内部因分工而产生的相互制约、相互联系、相互协同的基础上，采取的一系列具有控制功能的策略、计划、方法、措施和程序的总和。

内部控制工作的完善程度，反映了单位管理水平的高低，同时，内控体系建设是提升管理水平的有效手段。

为了帮助全国广大企业搞好内部控制，建立健全各项内部控制制度、再造内部控制流程，实现全员、全过程内部控制，由全国著名财税专家贺志东等担任主编，智董集团旗下中华第一财税网（又名“智董网”，www.tax.org.cn）组织编写了《最新内部控制管理操作实务全案》一书。全书共 19 章，内容包括组织架构、人力资源、发展战略、社会责任、企业文化、资金活动、担保业务、采购业务、生产业务、研究与开发、销售业务、工程项目、业务外包、成本费用、合同管理、全面预算、内部信息传递、信息系统等方面的内控管理。书中包含了大量的内部控制岗位职责范本，内部控制制度、办法范本，内部控制表格、单据范本，内部控制流程范本，以及其他内部控制文书范本。

本书为读者精心传授内部控制的知识和技巧，提供极齐全、极具实用性的内部控制方面岗位职责、制度、表格、单据、流程等范本，为企业实现内部控制科学化、精细化、规范化管理提供强大的“武器”、“工具”。读者在实际内部控制工作中若遇到问题，只要轻松一翻即可在书中找到相应的查阅、参考“工具”。

本书主要特色如下：

（1）高度的操作性、实用性。本书除有内部控制方面知识和技巧的讲解外，还包括许多文案范本，提供的每一套范本都特别实用，而且有立竿见影之功效，是广大企业管理、内部控制以及财会工作者的“绝妙武器”。

（2）资料详尽、丰富、具体，内部控制制度示例、表格范本多达上百份。

（3）专业性和严肃性。由全国著名财税专家主持编写，近 20 年来数易其稿，精益求精。

（4）新颖性。本书依据最新的内控体系、《企业会计准则》、《企业财务通则》、《审计准则》、税法体系等编写。

（5）博采众长。本书所列范本，是从众多企业内部控制制度中提炼而来的，并经过专家修正。

（6）条理清晰、查阅方便。

（7）标准性和通用性。本书提供的范本综合了所有企业的共性，适用于各个企业。

本书适用对象包括企业负责人和其他经营管理人员、企业财会人员、内部审计人员、国家审计人员、注册会计师、银行贷款业务人员和风险管控人员，财政、企业管理、税务、银行业监管部门相关人员，以及会计师事务所等专业化的企业服务机构从业人士、会计理论和教育工

作者等。

本书仅作为学习参考之用，不作为决策建议或执法依据等。囿于学识、科研经费、编写时间等方面原因，书中倘有不足之处，请读者不吝批评指正，以便今后再版时修订（E-mail:jianyi@tax.org.cn）。

在本书编写过程中，我们参考和借鉴了国内外一些相关文献资料。本书的出版得到了电子工业出版社领导和编辑们以及智董集团旗下中华第一财税网的大力支持和帮助，在此均深表谢意。

【特别提示】建议读者关注中华第一财税网官方微信（公众号：zhdycsw，亦可用手机扫描右侧二维码）；关注成功后，请发送或回复“内控文案”四个字，可获取随书附赠文案资料电子文档。



目录

第一章 内部控制管理综合知识 1

第一节 内部控制基础知识 1
第二节 内部控制基本规范 38

第二章 组织架构方面内控管理 45

第一节 组织架构管理综述 45
第二节 组织架构管理细述 68

第三章 人力资源方面内控管理 183

第一节 人力资源管理综述 183
第二节 人力资源管理过程 188

第四章 发展战略方面内控管理 263

第一节 发展战略综合文案 263
第二节 发展战略过程管理 272

第五章 社会责任方面内控管理 287

第一节 社会责任管理综述 287
第二节 社会责任管理细述 295

第六章 企业文化方面内控管理 323

第一节 企业文化管理综述 323
第二节 企业文化控制专题 328

第七章 资金活动方面内控管理 351

第一节 资金活动 351
第二节 筹资 401
第三节 投资 425

第八章 担保业务方面内控管理 454

第一节 担保业务管理综述 454
第二节 担保业务过程管理 474

第九章 采购业务方面内控管理 495

第一节 采购业务综合管理 495

第二节 采购业务流程管理 522

第十章 生产业务方面内控管理 567

第一节 生产环节内控综述 567
第二节 生产环节内控细述 571

第十一章 研究与开发方面内控管理 592

第一节 研究与开发综合文案 592
第二节 研究与开发过程管理 608

第十二章 销售业务方面内控管理 640

第一节 销售管理综合文案 640
第二节 销售管理流程控制 687

第十三章 工程项目方面内控管理 739

第一节 工程项目管理综合知识 739
第二节 工程项目管理流程控制 772

第十四章 业务外包方面内控管理 826

第一节 业务外包综合文案 826
第二节 业务外包过程管理 837

第十五章 成本费用方面内控管理 859

第一节 成本费用控制综述 859
第二节 成本费用控制细述 890

第十六章 合同方面内控管理 914

第一节 合同管理综述 914
第二节 合同管理流程 935

第十七章 全面预算方面内控管理 959

第一节 全面预算管理综述 959
第二节 全面预算管理流程 969
第三节 全面预算管理综合文案 989

第十八章 内部信息传递方面内控管理 995

第一节 内部信息传递综述 995
第二节 内部信息传递过程管理 1009

第十九章 信息系统方面内控管理 1025

第一节 信息系统控制综述 1025
第二节 信息系统具体控制 1036

第一章

内部控制管理综合知识

第一节　内部控制基础知识

一、内部控制

（一）内部控制的目标

内部控制应当达到以下基本目标：合理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，提高经营效率和效果，促进企业实现发展战略。

（二）内部控制系统的内容

1. 组织机构控制

组织机构控制指通过组织内部机构设置的合理性和有效性所进行的控制，主要包括采用合理的组织方案，采用合理的组织结构，建立组织系统等内容。

换句话说，就是将控制的功能置入单位的组织机构之中，不使某一部门拥有过分集中的权力，使权力适当分散，形成互相联系、互相制约的格局，防止或减少权力过于集中没有制衡而导致错弊发生的可能性。

机构控制和适当分权原则有利于管理控制，但布点过多和过度分散会造成业务效率的下降，有碍经济效益的提高，因此机构控制应把握合理的限度。

2. 职务分离控制

职务分离控制指对于组织内部的不相容职务（对一项或某几项职务，由一人承担容易造成差错和舞弊，且发生了错弊容易掩饰而不易发现和查处）必须进行分工负责，不能由一人同时兼任，因而达到互相控制的作用。

职务分离控制可在早期的内部牵制制度中找到踪影，它的初衷是不让某一个（些）人经办业务全程，而通过多人的介入，相互制约，以减少错弊发生的可能性。

常见的职位分离有管钱、管物和管账分离，出纳与对账分离，记账与复核分离，采购与付款、验收分离，保管与盘点分离，授权与执行分离，收款与发货分离等。

3. 授权批准控制

授权批准控制指组织内部各级工作人员必须经过授权和批准才能对有关的经济业务进行处理，未经授权和批准的人员不能接触和处理有关业务，以使管理者对有关业务实施有效控制。

授权控制分为一般授权（对常规业务进行的长期授权，授权后即可办理有关业务，而无须再行报告，除非所授权利收回）和特殊授权（对一些重大业务所采取的特批授权，此类授权仅

一次有效，下不为例）。

对各类业务采取何种授权方式，应视单位的管理层次、管理幅度以及单位的管理特点和风格而定，授权应与被授权人的责任有关，与其业务活动的范围有关。例如，对采购人员授予多大的采购权，对财会人员和财务部门负责人授予多大的审批报销权，对生产调度人员授予多大的生产指挥权，这都可能与有关业务质量相关，也与其应负的责任相联系。

4．人员素质控制

人员素质控制指采用一定的方法和手段对员工的思想品德、业务能力和工作技能的控制，保证组织各级人员具有与其所负责的工作相适应的素质，从而保证业务活动处理的质量。

素质控制是一项带有根本性的控制，是单位治本性的控制。实施人员素质控制必须对人员素质有一明晰的标准，并依此来进行控制，否则众人各执一说，对人员要求各异，控制就可能落空。

5．信息质量控制

信息质量控制指采取一定的方法和措施及时地收集经济业务活动的信息，同时保证会计信息和其他经济信息的真实、及时、可靠、明晰和准确，保证组织内部和组织外部使用人的需要。

信息控制包括对信息产生、传递、集中、记录、加工、储存、报告、发送等环节的综合管理和控制，确保信息完整无缺地到达目的地，而不被截留、再加工和变形。除此之外还包括对经济信息应有的保密性、便于使用性和易于理解等，而后者较易为人所忽视，经常出现失控的真空。

6．财产安全控制

财产安全控制指为了保证财产物资的安全和完整所采取的各种方法和措施，如盘点制、日清月结制、财产清点制、账卡实定期核对等。

财产安全控制虽然强调了财产物资的管理和控制，但也涉及财产物资与账簿资料记录的平衡，并以账簿资料为依据作平行核对。

7．业务程序控制

业务程序控制（也称标准化控制）指对经常重复发生的业务建立规范化、标准化的业务程序进行控制，任何业务的办理不得超越规定程序，由此通过程序的科学化保证业务内容的合法性和合理性。

业务程序控制的内容有凭证传递程序的标准化、记账程序的标准化、供产销业务程序的标准化、重要生产经营管理业务的标准化、工艺标准化等。标准化控制使人们只要按照标准业务操作，便可以“自动”生成预期结果，这样可以减少非标准化下人为因素对正常业务的影响，且明确业务程序和管理责任，同时也为业务分析和账簿检查提供了明晰的检查路径。

8．目标控制

目标控制（也称结果控制）指对照有关标准，对业务的执行结果进行控制，而不对其执行过程进行管理，也就是通过对结果间接控制，影响其过程。

该类控制主要适用于对过程控制存在困难而不易实施的情形，如对相对独立的工作机构的管理，对外出采购的工作人员的控制。对工作地点处于流动状态工作人员等，管理当局无法采取直接控制的办法，管理相对较为薄弱，而只能采取间接控制，对其工作进行“遥控”或“监控”，对其工作的最终结果进行总结性评价考核。

9．执行控制

执行控制（也称直接控制），是结果控制的对称，指对某些业务设计若干互相联系、相互

制约的环节，对其执行过程进行直接监控。

直接控制是对业务经办过程的跟踪控制，业务经办人不仅要对其结果负责，还要对其过程和手段负责。执行控制是一种更为细密的控制方式，主要用于重要业务之中。管理人员通过对某些重要业务过程的剖析，能够发现其业务结果的优劣好坏，因为结果来自过程，离开了过程结果便成为不可思议。在业务检查过程中，检查人员要利用单位已有的执行控制程序，对其业务处理过程，特别是重要的业务程序进行抽查，发现业务程序中存在错误所导致的核算结果的误差。

10．凭证控制

凭证控制（也称手续控制）指完成所有业务，经办人都必须办理有关手续，留下可供查考的凭证，以明确有关责任。

凭证控制是单位的基础控制，是会计检查人员确认其账务资料可靠程度的重要判别依据。凭证控制包括凭证的填制、传递、审核、归档和保管诸环节，也是会计核算系统运作的最初环节。

11．纪律控制

纪律控制指对单位内部某些业务经办人员制定出某些专门纪律，以警示其什么能为、什么不能为，增强其自律意识。

有关纪律不仅应存在，而且应具有相应的刚性，并确实得以认真实施，经常检查落实情况，实施奖惩兑现。

12．内部审计控制

内部审计控制指组织内部建立内部审计机构，对其经济活动进行有效的审计监督，以保证其财会资料和反映的经济活动的真实、合法和合理。

调查和了解单位内部审计控制，有助于确定是否可以利用内部审计形成的资料，是否可以利用内部审计专家的工作，并了解外部查账人员借以利用的工作环境。

（三）内部控制的原则

1．全面性原则

凡有经济活动的地方都应实施内部控制。

（1）内部控制是全过程控制，即对企业整个经营管理活动过程进行全面的控制。包括企业管理部门用来授权与指导、进行购货、生产、销售等经营管理活动的各种方式/方法，也包括核算、审核、分析等各种信息及进行报告的程序与步骤等。

（2）内部控制是全员性控制，即企业的全体员工都应结合自己工作实施控制。企业每一成员既是实施控制主体，又是受控的客体，保证每一位员工，包括高层管理人员及基层操作人员，都要受到相应的控制。实际工作中，有时会出现因一个细节的疏忽而导致整个组织失败的例证大量存在。

2．重要性原则

内部控制应当在全面控制的基础上，关注重要业务事项和高风险领域。因为这些事项及领域一旦发生失误，会给经营目标的实现带来巨大影响。因此应对业务流程进行风险评估，权衡成本效益，经过排序风险后确定关键控制点。

3．制衡性原则

内部控制应当在治理结构、机构设置及权责分配、业务流程等方面形成相互制约、相互监

督，同时兼顾运营效率。

（1）治理结构制衡。公司治理结构包括股东（大）会、董事会、监事会和经理层，它们之间应按公司法要求，各司其职、各负其责，形成权利制衡的关系。

（2）机构设置及权责分配制衡。企业机构和人员的设置应符合内控制衡原则，做到内部机构、岗位和人员的合理设置、职责的合理划分，坚持不相容职务相分离，确保不同机构和岗位之间的相互制约和相互监督。

（3）业务流程制衡。在业务流程中，企业可以根据业务流程过程设置不同的岗位，使它们形成稽核或监督关系，从而防止错误和舞弊行为发生，实现业务流程制衡。

4．适应性原则

内部控制应当与企业经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应，并随着情况的变化及时加以调整。

企业应根据目前及未来发展趋势，不断地、及时地修订和完善内部控制，才能发挥应有的积极作用。

5．成本效益原则

内部控制应当权衡实施成本与预期效益，以适当的成本实现其有效控制。

内部控制制度设置过程中应树立成本效益观念，避免控制制度的烦琐与复杂。那种不顾实际，过分强调所谓的“严密”要求，设计出十分庞杂的控制制度的做法，不但浪费人力、物力与财力，也会导致职工产生厌烦情绪。

当一些业务通过不断增加控制点来达到较高的控制程序时，就应当注意考虑采用多少控制点才能够使控制收益减去控制成本的值最大化。

（四）内部控制的要素

1．内部环境

（1）内部环境的构成。内部环境主要包括职业道德与企业文化、治理结构、管理理念与经营风格、机构设置、责权分配、内部审计、人力资源政策与措施等。

（2）内部环境存在的主要风险。

1）管理层无法通过其态度和行动显示公司品质、诚信和道德观念。

2）管理层的经营理念和风格无法倡导强有力的内部环境。

3）公司的组织机构设置无法保证建立健全的内部环境。

4）管理层无法保证组织具有承担责任的能力，没有通过适当的权责分配建立可追究责任的管理控制体系。

5）公司的人力资源政策和程序无法对员工的正直和道德行为以及工作能力进行规范和管理。

6）管理层无法确保员工的胜任能力。

7）董事会（治理层）或审计委员会没有积极参与公司对财务报告的内部控制并且不能对其产生重大影响。

8）内部审计的范围、职责和审计计划对于公司而言是不恰当的，没有遵循专业准则。

9）公司的生产经营情况未能得到持续的监控。

2．风险评估

（1）风险评估的控制目标。风险评估的控制目标为从发生的可能性和影响程度两个方面对识别出的风险进行评估。

识别风险后，需要采用定量或定性的方法对风险进行评估，评估的内容主要有：估计风险的重要性程度及产生的影响；评估风险发生的可能性（或频率、概率）。

（2）风险评估流程存在的主要风险。

1）公司没有建立战略目标、战略规划与业务计划，无法通过管理与控制措施，保证目标的实现。

2）公司没有建立风险识别机制对内部与外部风险因素进行预期与识别，无法对识别的风险因素采取适当的应对措施。

3）公司在法律事务的管理方面没有体现出风险防范的意识，无法保证法律和法规的遵循。

4）公司缺乏一套程序，无法保证采用恰当的会计准则和会计制度，避免会计报告方面的风险。

（3）风险评估的关键控制点。

1）风险评估过程得到完整记录，并被恰当地反馈给相关责任人。

2）管理层对风险评估过程建立风险评估的反馈及信息沟通机制。

3．控制活动

控制活动是指企业根据风险评估结果，结合风险应对策略，确保内部控制目标得以实现的方法和手段。

（1）控制活动的类型。

1）按控制活动的目标，控制活动可分为战略目标控制活动、经营控制活动、财务报告控制活动和合规性控制活动。

① 战略目标控制活动，指能够满足战略目标实现的控制活动。

② 经营控制活动，指能够满足经营活动效率与效果目标的控制活动。

③ 财务报告控制活动，指能够满足财务报告目标的控制活动。

④ 合规性控制活动，指能够满足合规性目标的控制活动。

2）按控制内容，控制活动可分为公司层面的控制和业务活动层面的控制。

① 公司层面的控制是管理层为确保在整个机构范围包括各业务单位内存在恰当的内部控制而设置的控制。主要包括：内部环境范围内的控制，包括高层管理者的态度、权限和职责分工、统一的政策和程序以及公司范围内的程序，如行为准则和舞弊行为防范；管理层的风险评估流程；集中化的处理和内部控制；监控其他内部控制的控制，包括内部审计职能、审核委员会及自我评估程序；经济活动分析；财务会计报告流程。

② 业务活动层面的控制是指直接作用于公司生产经营业务活动的具体控制，亦称业务控制。例如，业务处理程序中的批准与授权、审核与复核以及为保证资产安全而采用的限制接近等控制。

3）按控制活动的作用，控制活动可以分为预防性控制、检查性控制、纠正性控制和补偿性控制。

① 预防性控制可以用来防止问题的发生，是一种事前和事中的控制措施，相对其他控制措施而言其对风险控制的有效性最高，但基于成本效益原则的考量，预防性控制的控制成本相对而言也最高。因此，一般提倡对重要风险进行控制的基础上，考虑成本效益的原则，选择适合公司风险和控制目标的预防性控制活动。

② 在设计控制活动时须加入适当的检查性控制，以便在问题发生时，能够迅速地察觉风险所造成的潜在损失，并通知相关人员采取行动。检查性控制是一种事中和事后的控制概念，其成本相对于预防性控制较低。

③ 纠正性控制措施的作用在于改正被侦测到的问题，以利于企业顺利的运作，从而能够达成既定的目标。

纠正性控制程序包括：找出造成问题的原因；改正已发生错误或障碍；修改现有的控制制度或程序，以消除或降低未来发生类似问题的可能性。纠正性控制的成本相对较少。

④ 补偿性控制主要针对某些环节的不足或缺陷而采取的补充性质的内部控制。在某项控制措施无法完全满足控制目标的情况下，企业可以考虑采用附加性的控制活动，结合原先的控制措施，共同满足既定的控制目标的要求。

如果风险能在事前予以预防，则能保障组织的顺利运作与目标的达成。因此，在满足成本效益原则的前提下，企业应优先采用预防性控制。但是，企业必须认识到预防性控制等事前和事中的控制并非万能，它们因成本效益原则的考虑以及业务人员在实际操作中的故意规避而变得失效。因此，企业应该倡导各种类型的控制，包括检查性控制、纠正性控制和补偿性控制等综合发挥控制作用，以帮助企业整体控制目标的达成。

4）按控制手段，控制活动可分为手工控制和自动控制。

① 手工控制，即以手工方式执行，而不是计算机系统进行的控制。

② 自动控制，即由计算机执行的控制。

（2）控制活动要素：政策和程序。控制活动指为确保管理层指示得以执行的政策和程序（两个要素），它们有助于保证采取必要措施来管理风险以实现企业目标。政策描述应该做什么；程序描述应该怎样做，即实现该政策的程序。政策是程序的基础，同时，程序又影响政策的执行。

控制程序设计中必须贯彻不相容职务分离的原则，这是控制程序能否有效的基础。它包括下列内容：经济业务和经济活动的批准权；明确各个人员的职责分工，防止有关人员对正常业务图谋不轨的隐藏错弊，其中职责分工包括指派不同人员分别承担批准业务、记录业务和保管财产的职责；凭证和账单的设置和使用，应保证业务和活动得到正确的记载：对财产及其记录的接触和使用要有保护措施；对已登记的业务及其计价要进行复核。

政策通常以书面形式传达。当政策是长期存在和被广泛接受的，且在沟通渠道只涉及有限的管理层、人员之间联系密切、易于监管的小企业中，非书面的政策也是有效的。不管政策是否是书面的，都必须被仔细地、尽责地、一贯地执行。当然执行程序中发现情况并采取适当纠正措施也很关键。追踪活动由于企业规模和组织结构的不同而千差万别，包括从大公司正式的报告程序——部门阐述为何目标未能实现以及采取何种措施避免这类情形重复发生，到小企业的所有者/经理与车间经理讨论哪里出错并需要做什么。

（3）不相容职务分离控制。不相容职务分离是指那些如果由一个人担任，既可能发生错误或舞弊行为，又可能掩盖其错误或弊端行为的职务。不相容职务分离的核心是“内部牵制”，它要求每项经济业务都要经过两个或两个以上的部门或人员的处理，使得单个人或部门的工作必须与其他人或部门的工作相一致或相联系，并受其监督和制约。不相容职务主要包括授权批准、业务经办、会计记录、财产保管、稽核检查等。

不相容职务分离控制要求企业全面系统地分析、梳理业务流程中所涉及的不相容职务，实施相应的分离措施，形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制。概括而言，在企业内部应加以分离的不相容职务主要有：

1）授权进行某项经济业务和执行该项业务的职务要分离，如有权决定或审批材料采购的人员不能同时兼任采购员职务；

2）执行某些经济业务和审核这些经济业务的职务要分离，如填写销货发票的人员不能兼任审核人员；

3）执行某项经济业务和记录该项业务的职务要分离，如销货人员不能兼任会计记账工作；

4）保管某些财产物资和对其进行记录的职务要分离，如会计部门的出纳员与记账员要分离，不能兼任；

5）保管某些财产物资和核对实存数与账存数的职务要分离；

6）记录明细账和记录总账的职务要分离；

7）登记日记账和登记总账的职务要分离。

（4）授权审批控制。有效的内部控制要求每项经济业务活动都须经过适当的授权批准，以防止内部员工随意处理、盗窃财产物资或歪曲记录。

授权的形式通常有一般授权和特别授权之分。

1）一般授权，是指企业内部各级管理人员在其职权范围内，根据既定的预算、计划、制度等标准，对常规性的经济业务活动或行为进行的授权。它主要是由管理当局制定整个组织应当遵循的政策，内部员工在日常业务处理中，可以按照规定的权限范围和有关职责自行办理或执行各项业务。

一般授权在企业大量存在，通常是在管理部门中采用政策说明书或指令的形式，或在经济业务中规定其办理条件、范围和对该类经济业务责任者予以任命的形式反映的。例如，生产部门领用原材料、仓库发出商品；管理部门规定某些赊销政策，当符合这些政策的顾客申请赊销时，业务人员就可按这些政策的授权办理赊销业务等。

2）特别授权，一般涉及特定的经济业务处理的具体条件及有关具体人员，主要由管理当局通过对某些特殊经济业务采取逐个审批来进行授权控制。例如，公司股票发行和重大投资决策等重要事项就远远超过财务部门等单个部门的职责权限，对于类似的业务，必须有公司董事会进行特别的授权。特别授权的对象是某些例外的经济业务，这些业务往往是个别的、特殊的，在企业内部发生的次数相对较少，一般事前难以预料，因此也就没有既定的预算、计划、制度等标准可依。各基层管理人员对此不能自行做主，需要报请上级领导或最高管理当局，由其针对具体情况进行具体的分析和研究后，才能作出决定。有时特别授权也可用于超过一般授权范围的常规业务。

授权审批控制要求企业根据一般授权和特别授权的规定，明确各岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和相应责任（见表 1-1）。

表 1-1　合理的授权及注意要点

合理的授权	企业所有的经济业务活动或行为未经授权不能被执行	
	企业所有人员不经合法授权，不能行使相应的权力，即有权授权者和被授权者均应在规定的权限范围内行事，不能随意越权授权和越权执行有关的权力	
	无特殊情况，所有业务与人员一经授权必须予以严格执行	
授权时注意要点	明确授权的目的	授权者必须向被授权者明确所授事项的任务目标及权责范围，以使员工能十分清楚地工作
	职、权、责、利相当	为保证被授权者能够完成所分派的任务，并承担起相应的责任，授权者必须授予其充分的权力，并许以相应的利益，做到“有职有权、有权有责、有责有利”
	保持命令的统一性，避免政出多门	即通常要求一个下级只能接受一个上级的授权，并仅对一个上级负责。授权者不应越过下级干涉下级职权范围内的事务，否则会使其直接下级失去对其职责范围内事务的有效控制，从而难以尽责

续表

授权时注意要点	正确选择被使用者	由于授权者对分派的职责负有最终的责任，因此选择时必须慎重，尽可能做到“因事择人、视能授权”。为此，在授权前，除对被授权者进行严格的考察、挑选外，还可以采取先试用、合格后再行授权等方式
	加强监督控制	即通过检查被授权者的权力使用情况和工作进展情况，制止和查处不良行为，防止滥用职权，确保内部控制目标的有效实现

（5）会计系统控制。会计系统是企业管理系统的核心之一，通过经济业务的记录和报告，一方面反映企业的资产状况、经营成果及现金流量；另一方面也为企业经营者、投资者、利益相关者、政府部门等提供决策依据。财务报告的真实、完整性是财务信息的灵魂。

1）会计系统控制的要求及目标。

要求：

① 会计系统控制要求企业严格执行国家统一的会计准则、制度；

② 加强会计基础工作，明确会计凭证、会计账簿和财务会计报告的处理程序；

③ 保证会计资料真实完整。

目标：

① 规范会计行为，保证会计资料的真实完整；

② 堵塞漏洞、消除隐患，防范与纠正错误及舞弊，保护资产的安全、完整；

③ 确保企业贯彻执行国家有关的法律法规和企业规章制度。

企业在设计会计系统内部控制时，应遵循统一性与灵活性相结合、约束与权限相结合、全面与重点相结合、岗位与职责相结合、成本与效益相结合的原则。

2）会计机构与会计人员控制。企业应当依法设置会计机构，配备会计从业人员。从事会计工作的人员，必须取得会计从业资格证书。会计机构负责人应具备会计师以上的专业技术职务资格。

合格的会计机构负责人（会计主管）除上述特点外还应具备：

① 坚持原则，廉洁奉公；

② 具有会计专业技术资格；

③ 曾经主管一个单位或者单位内一个重要方面的财务会计工作不少于二年；

④ 熟悉国家财经法律、法规、规章和方针、政策，掌握本行业业务管理的有关知识；

⑤ 具有较强的组织能力；

⑥ 身体状况能适应本职工作的要求。

大中型企业应当设置总会计师。设置总会计师的企业，不得设置与其职权重叠的副职。

会计人员调动或离职应与接管人员办理交接手续。一般会计人员办理交接手续由会计机构负责人监交；会计机构负责人办理交接手续，由单位负责人负责监交，必要时主管单位可以派人会同监交。会计人员岗位调动，必须将本人经管的会计工作全部移交给接替人员。没有办清手续的，不得调动或离职。

3）会计信息系统内部控制。

① 会计核算制度控制。企业进行会计核算时，应当根据企业的性质、规模、行业特点和财政部的规定等，确定企业执行的会计准则、制度，制度一经确定不得任意变更。

② 会计凭证填制控制。会计凭证包括原始凭证和记账凭证两种。其性质、用途及填制要求也不相同。

原始凭证是记载业务事项的最初证明文件，它具有法律效力。填制要求：填写的业务、事

项及内容必须是已经发生的事实，没有发生或不符合事实的不准填制；所有原始凭证必须合规合法，手续齐全，不得随意涂改、销毁等。不合规的原始凭证不能作为记账的依据。

记账凭证是由会计根据原始凭证填制的作为记账的依据。填制要求：所附原始凭证必须合法；有关业务或事项的会计处理必须合规。

其中最重要也是最关键的环节是原始凭证的真实性及有效性。因此，会计人员应坚决拒绝接受不符合规定的原始凭证，对于填制不全或不正确的凭证，应要求经办人补充和重新填制，对于弄虚作假的凭证，会计人员应当扣留并向上级部门报告，由上级部门追查有关人员的责任。凭证应连续编号，记录有错误的凭证应按规定手续处理。

会计凭证应按月装订成册妥善保管。

有关会计人员在处理会计业务时，应关注的控制内容有：账务处理期间正确性，会计科目使用的正确性，会计政策及会计评估的合规性。有关会计科目调整、合并或拆分时，必须获得财会部门负责人或总会计师的书面批准，并按照会计调整的要求，编制科目调整对照表。

③ 账簿登记控制。账簿按记录详细程度可分为总账、明细账和日记账。账簿使用应填好启用表。

账簿应及时登记并结出余额，做到日清月结。账簿记录有错误应按规定的改错方法进行更正，并由经办人盖章。会计账簿一般不允许不相关人员借阅和查看，确有必要，须报经会计主管或负责人批准。严禁对账簿的涂改、撕毁或转移，年度终了整理后，交档案室按制度规定统一保管，个人不准私自保存账簿及凭证。

实施电算化的企业应当定期检查科目设计是否合理，账务处理是否合规、信息资料保密是否完善，有无被盗用的可能。

日常账务处理过程中应及时核对账簿，将账簿记录与实物资产、会计凭证、往来单位或个人等进行相互核对，银行存款应由会计（不得由出纳）编制余额调节表。保证账证相符、账账相符、账实相符，确保记入数据真实、内容完整、手续齐全、处理合规、计量合理、计算准确、依据充分、期间正确、保存完好。

④ 编制会计报表控制。为确保会计报表达成客观公允、真实可靠，应做好下列控制活动。

清查资产、核实债务。企业应全面清查核实所有资产、核实债权债务，并将清查核实结果及处理方法向董事会及有关机构报告，以确保财务报告的真实可靠和资产的安全完整。

复核成本，正确计量资产价值。做好各项生产成本和期间费用的归集，正确计算和结转销售成本，合理确认期末资产的价值。正确计提减值准备，确保期末资产计价的公允性。

计算盈亏，正确核缴税金。年终应根据规定正确计算报告期的经营成果和现金流量，按税法规定计缴各种税金，根据董事会的决议处理税后利润的分配。

做好内部调账和结账。需要调整的内容有资产减值准备、投资性房地产转自用、无形资产摊销、应计利息预提、盘盈盘亏的账务处理、外币账户的调整、汇兑损益的计算等，并结出科目余额结束账户。

试算平衡，编制财务报告。调整账项后编制试算平衡表，并将存有钩稽关系的项目进行核查，然后填制资产负债表、利润表及现金流量。根据准则要求，编写财务报表附注，详细说明企业执行会计政策、计税依据、报表各主要项目，账龄分析、关联单位往来等。

财务报告完成后，提交董事会进行审核。批准后由企业法人及会计负责人签字并盖章，向有关单位报送。有的还需要中介机构审核，并签署审计意见，出具审计报告。

4）会计信息真实性控制。企业应建立保密通报制度，确保有关人员在隐藏身份的情况下可以向董事会（或类似机构）监事会及审计委员会等揭发造假行为，任何企业和个人不得对依

法履行职责、抵制违法乱纪的财会人员进行打击报复。

任何企业和个人不得以任何方式授意、指使、强令财会部门、财会人员伪造或变造会计凭证、会计账簿和其他财会资料，提供虚假财务报告。对授意、指使、强令企业编制虚假或者隐瞒重要事实的财务报告，有关人员有权拒绝并及时向上一级领导汇报。董事会应制定一套处理类似事项的程序和制度，确保财会信息真实有效。

（6）业务流程与操作规程控制。业务流程是指企业为确保经济业务活动的顺利进行，在明确各个岗位职责的基础上而规定并实施的业务处理手续和程序。例如，在材料采购业务中，企业规定应首先由申请单位或人员根据需要填写请购单，经计划部门同意，主管厂长或经理批准，然后由供应部门的采购人员负责采购；材料到达后，由供应部门和仓库保管部门负责检查验收，财务部门的出纳负责付款，会计负责记账。这样经过几个部门或人员，能够有效地防范和及时发现错弊，且有助于相互监督和制约。

操作规程详细规定每个事项怎么操作，员工所要做的只是按照操作规程的规定行事。一般来说，操作规程在责任中心管理者的主持下，由本责任中心管理人员或专业技术人员来具体制定。科学的操作规程可以使员工的操作最优，从而为本责任中心的效益性目标提供有力保证。操作规程一般可以分为两种类型。

1）管理规程。一般由管理人员或外部专家提出规程草案，由责任中心管理人员最后审查批准并发布执行。通常可按岗位制定，但对于关系密切的岗位，也可统一制定综合的管理规程，一般多直接体现于企业的各项专业管理之中，如设备管理、生产管理、财务管理、营销管理等。

2）作业规程。主要是分岗位来制定，有时也可合并几个岗位统一制定，如由两个工人共同操作一台机床，则可将这两个岗位一起制定。

业务流程与操作规程控制就是利用业务流程来实现内控目标。需明确的是，业务流程是业务操作的程序和方法，不是专门为内部控制而设计的，但在设计业务流程时，应考虑内部控制的要求，使业务流程中含有内部控制节点。一般来说，流程控制主要体现在以下几方面。

① 流程设计。流程设计是对功能作业完成程序和方法所做的策划。在进行流程设计时，要考虑交易运作过程中存在的风险，通过设计一定程序来防范这些风险。

② 记录环节。功能和作业完成过程中会有许多记录环节，记录环节设计首先要满足管理信息的需要，但在设计记录内容、格式及记录的流转程序时，同时也要考虑内部控制的要求，将控制要素加入记录内容和流转程序中。例如，报销业务必须要有经办人员签字，就是这一指导思想的体现。

③ 控制标准。功能和作业完成过程中必须遵循一定的内部管理规定，这些规定就是控制标准。例如，费用开支限额就是一项控制标准。控制标准设计要满足企业内部管理的需要，并考虑内部控制的要求，将内部控制要素体现在控制标准中。例如，对于货币资金支付，不同层级不同批准权限的规定，就是这种指导思想的体现。

（7）财产保护控制。财产保护控制要求单位限制未经授权的人员对财产的直接接触，采取定期盘点、财产记录、账实核对、财产保险等措施，确保各种财产的安全完整。企业应当严格限制未经授权的人员接触和处置财产。财产保护控制主要有以下内容。

1）限制接近。限制接近主要指严格限制无关人员对实物资产的直接接触，只有经过授权批准的人员才能够接触资产，包括对直接接触实物实体的限制、对接近实物的使用或支配的批准文件的限制、对接近计划资料及有关经济核算资料的限制等。

一般情况下，现金、银行存款、其他货币资金、有价证券和存货等变现能力较强的资产及贵重材料、精密仪器设备和其他易挪为私人使用或占有的实物资产必须限制无关人员直接接触。