

大学资深教授编著

《企业内控资料超级大全》

讲义+法规+操作

资深大学教授编著

搜集、整理、汇总的企业内部控制资料，包括：相关规范与指引、SOX 法案中文版、手册（两本，含业务流程与规章制度）、经典讲义、《基本规范》解读、摩托罗拉的内控制度、MBA 论文。钟朝宏

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net

详细目录

内控指引与规范	15
内部控制相关法律法规清单	15
企业内部控制规范起草说明 2006-7	20
深圳证券交易所上市公司内部控制指引 2006-9-28	28
上海证券交易所上市公司内部控制指引 2006-6-5	35
中央企业全面风险管理指引 2006-6-6	39
深交所《中小企业板上市公司内部审计工作指引》2007-12-26	46
企业内部控制基本规范 2008-6	50
第二章 内部环境	52
第三章 风险评估	53
第四章 控制活动	54
第五章 信息与沟通	55
第六章 内部监督	55
关于印发企业内部控制配套指引的通知	56
企业内部控制应用指引第 1 号—组织架构	57
企业内部控制应用指引第 2 号—发展战略	58
企业内部控制应用指引第 3 号—人力资源	59
企业内部控制应用指引第 4 号—社会责任	61
企业内部控制应用指引第 5 号—企业文化	62
企业内部控制应用指引第 6 号—资金活动	63
企业内部控制应用指引第 7 号—采购业务	66
企业内部控制应用指引第 8 号—资产管理	68
企业内部控制应用指引第 9 号—销售业务	70
企业内部控制应用指引第 10 号—研究与开发	71
企业内部控制应用指引第 11 号—工程项目	72
企业内部控制应用指引第 12 号—担保业务	75
企业内部控制应用指引第 13 号—业务外包	76
企业内部控制应用指引第 14 号—财务报告	78
企业内部控制应用指引第 15 号—全面预算	79
企业内部控制应用指引第 16 号—合同管理	81
企业内部控制应用指引第 17 号—内部信息传递	83
企业内部控制应用指引第 18 号—信息系统	84
企业内部控制评价指引	85
企业内部控制审计指引	88
附录：内部控制审计报告的参考格式	92
1. 标准内部控制审计报告	92
2. 带强调事项段的无保留意见内部控制审计报告	92
3. 否定意见内部控制审计报告	93
4. 无法表示意见内部控制审计报告	93
内控讲义（北京国家会计学院 郑洪涛）	94
第一讲 企业内部控制概述	95
第二讲 企业内部控制的功能和机制	101
第三讲 内部控制的要素	103

内控要素一：内控环境	106
第四讲 内部控制环境的要素	107
内控要素二：内控目标与风险评估	112
第五讲 企业内部控制的的目标制定（上）	112
第六讲 企业内部控制的的目标制定（下）	115
第七讲 风险评估	119
第八讲 风险反应	123
第九讲 内部控制活动（上）	126
内控要素三：控制活动	127
第十讲 内部控制活动（下）	129
内控要素四：信息与沟通	132
第十一讲 内部控制的信息沟通与监控	132
内控要素五：监控	134
第十二讲 内部控制活动的实施及其局限性.....	136
内控试题（客观题，附解答）	138
中国上市公司 2008 年内部控制白皮书摘要	147
中国上市公司 2009 年内部控制白皮书	149
MOTOROLA 内部控制标准管理制度.....	163
一、序言	163
二、目标	163
三、范围	164
四、过程	164
五、责任	165
六、舞弊	165
七、修订	166
八、控制标准的例外	166
MOTOROLA 内部控制标准.....	166
导论	166
1． 0 一般控制要求	167
2． 0 收入周期	168
3． 0 采购周期	175
4． 0 工资周期	189
5． 0 制造周期	196
6． 0 融资周期	203
8． 0 计算机系统控制	210
美国 SEC 关于管理层报告财务报告内部控制的指引	228
I 引言	230
II 解释指引—财务报告内部控制的评价与评估	234
企业内部控制流程手册（许国才 编著）	254
第 1 章 企业内部控制流程——资金	258
1. 1 资金与授权批准控制	258
1. 1. 1 资金支付业务流程	258
1. 1. 2 资金授权审批流程	260
1. 2 现金和银行存款控制	262
1. 2. 1 借出款项审批流程	262
1. 2. 2 银行账户核对流程	264

第2章 企业内部控制流程——采购	267
2.1 请购审批与预算控制	267
2.1.1 请购审批业务流程	267
2.1.2 采购预算业务流程	269
2.2 采购与采购验收控制	271
2.2.1 采购业务招标流程	271
2.2.2 供应商的评选流程	272
第3章 企业内部控制流程——存货	275
3.1 存货与授权批准控制	275
3.1.1 存货采购请购流程	275
3.1.2 存货采购管理流程	277
3.2 存货验收与保管控制	278
3.2.1 外购存货验收流程	278
3.2.2 存货存放管理流程	280
第4章 企业内部控制流程——销售	283
4.1 销售与授权审批控制	283
4.1.1 销售业务审批流程	283
4.1.2 销售定价业务流程	285
4.2 销售发货与合同控制	287
4.2.1 销售发货业务流程	287
4.2.2 赊销业务管控流程	289
第5章 企业内部控制流程——工程项目	291
5.1 工程项目与授权批准控制	291
5.1.1 工程项目业务流程	291
5.1.2 工程项目审批流程	294
5.2 工程项目评价与发包控制	296
5.2.1 项目评价分析流程	296
5.2.2 项目发包控制流程	298
第6章 企业内部控制流程——固定资产	300
6.1 资产管理与审批控制	300
6.1.1 固定资产管理流程	300
6.1.2 固定资产计提折旧审批流程	304
6.2 资产取得与验收控制	307
6.2.1 固定资产请购流程	307
6.2.2 固定资产租赁流程	309
第7章 企业内部控制流程——无形资产	311
7.1 无形资产审批与业务控制	311
7.1.1 外购资产请购审批流程	311
7.1.2 无形资产业务流程	313
7.2 资产取得与验收控制	316
7.2.1 无形资产投资预算流程	316
7.2.2 无形资产交付验收流程	318
第8章 企业内部控制流程——长期股权投资	320
8.1 长期股权管理与审批控制	320
8.1.1 长期股权投资管理流程	320
8.1.2 投资项目减值准备审批流程	324

8. 2	投资分析与决策控制	326
8. 2. 1	投资评估分析流程	326
8. 2. 2	投资决策审批流程	328
第 9 章	企业内部控制流程——筹资	330
9. 1	筹资与授权审批控制	330
9. 1. 1	筹资业务管理流程	330
9. 1. 2	筹资授权批准流程	332
9. 2	筹资决策与审批控制	334
9. 2. 1	筹资决策管理流程	334
9. 2. 2	重大筹资方案审批流程	336
第 10 章	企业内部控制流程——预算	338
10. 1	预算与授权批准控制	338
10. 1. 1	预算工作业务流程	338
10. 1. 2	预算业务授权流程	340
10. 2	预算编制与审批控制	342
10. 2. 1	预算编制业务流程	342
10. 2. 2	预算草案编报流程	344
第 11 章	企业内部控制流程——成本费用	347
11. 1	成本费用核算与控制	347
11. 1. 1	成本费用核算流程	347
11. 1. 2	成本费用控制流程	348
11. 2	成本费用目标与预测控制	351
11. 2. 1	成本费用目标确定流程	351
11. 2. 2	成本费用预测方案制定流程	352
第 12 章	企业内部控制流程——担保	354
12. 1	担保与评估审批控制	354
12. 1. 1	担保业务管理流程	354
12. 1. 2	担保业务风险评估流程	358
12. 2	担保监督与披露控制	360
12. 2. 1	担保项目跟踪监督流程	360
12. 2. 2	担保项目信息披露流程	362
第 13 章	企业内部控制流程——合同协议	364
13. 1	合同与审批控制	364
13. 1. 1	合同管理流程	364
13. 1. 2	合同谈判流程	366
13. 2	合同订立登记控制	368
13. 2. 1	合同签订流程	368
13. 2. 2	合同登记流程	370
第 14 章	企业内部控制流程——业务外包	372
14. 1	业务外包与审批控制	372
14. 1. 1	核心业务外包申请流程	372
14. 1. 2	非核心业务外包申请流程	374
14. 2	项目计划及资质控制	376
14. 2. 1	项目计划书审核流程	376
14. 2. 2	承包方资质审查流程	378
第 15 章	企业内部控制流程——对子公司的控制	381

15. 1	对子公司业务层面的控制	381
15. 1. 1	子公司重大投资审核流程	381
15. 1. 2	子公司投资项目评估流程	383
15. 2	母子公司合并财务报表控制	385
15. 2. 1	母子公司合并抵销分录编制流程	385
15. 2. 2	母子公司合并财务报表编制流程	386
第 16 章	企业内部控制流程——财务报告编制与披露	389
16. 1	财务报告编制准备及其控制	389
16. 1. 1	年度财务报告方案编制流程	389
16. 1. 2	重大影响交易会计处理流程	391
16. 2	财务报告编制及其控制	393
16. 2. 1	年度财务报告编制流程	393
16. 2. 2	合并会计报表编制范围变更流程	395
第 17 章	企业内部控制流程——人力资源	398
17. 1	人力资源规划与需求控制	398
17. 1. 1	战略规划业务流程	398
17. 1. 2	员工需求分析流程	400
17. 2	人员招聘培训与离职控制	402
17. 2. 1	职位分析流程	402
17. 2. 2	招聘管理流程	404
第 18 章	企业内部控制流程——信息系统	408
18. 1	信息系统与审批控制	408
18. 1. 1	信息系统战略规划流程	408
18. 1. 2	重要信息系统政策制定流程	410
18. 2	系统开发与维护控制	412
18. 2. 1	信息系统自行开发流程	412
18. 2. 2	信息系统开发招标流程	413
第 19 章	企业内部控制流程——衍生工具	415
19. 1	衍生工具与审批控制	415
19. 1. 1	衍生工具业务审批流程	415
19. 1. 2	衍生工具业务风险评估流程	418
19. 2	衍生工具交易与监督检查控制	420
19. 2. 1	衍生工具交易记录审查流程	420
19. 2. 2	衍生工具交易检查执行流程	422
第 20 章	企业内部控制流程——企业并购	424
20. 1	企业并购与审批控制	424
20. 1. 1	潜在并购交易审核流程	424
20. 1. 2	并购交易管理控制流程	426
20. 2	并购交易准备与控制	428
20. 2. 1	并购意向书编制流程	428
20. 2. 2	并购意向书审核流程	430
第 21 章	企业内部控制流程——关联交易	433
21. 1	关联方界定及其控制	433
21. 1. 1	关联方名录编审流程	433
21. 1. 2	关联交易记录审查流程	435
21. 2	关联交易与披露控制	437

21. 2. 1	重大关联交易审核流程	437
21. 2. 2	关联交易事项询价流程	439
第 22 章	企业内部控制流程——内部审计	442
22. 1	审计与检查汇报控制	442
22. 1. 1	内部审计流程	442
22. 1. 2	后续审计流程	444
22. 2	审计督导与质量控制	446
22. 2. 1	内部审计督导流程	446
22. 2. 2	自我质量控制流程	448
企业内控精细化管理全案（王德敏 编著）		450
第 1 章	企业内部控制——资金	454
1. 1	资金支付授权审批制度	454
1. 2	货币资金授权审批制度	456
1. 3	现金管理控制制度	459
1. 4	银行存款控制制度	463
1. 5	票据管理规范	466
1. 6	印章管理制度	469
第 2 章	企业内部控制——采购	470
2. 1	采购授权审批制度	470
2. 2	采购申请审批制度	472
2. 3	采购预算管理制度	475
2. 4	采购控制制度	476
2. 5	验收管理制度	480
2. 6	付款控制制度	482
2. 7	退货管理制度	484
2. 8	应付账款管理制度	485
第 3 章	企业内部控制——存货	487
3. 1	存货授权审批制度	487
3. 2	存货采购控制制度	491
3. 3	存货储存管理制度	492
3. 4	仓库调拨管理规定	496
3. 5	存货领用管理制度	497
3. 6	存货发放管理制度	498
3. 7	存货盘点管理制度	499
3. 8	废损存货管理制度	503
3. 9	存货核算工作规范	504
第 4 章	企业内部控制——销售	508
4. 1	销售授权审批制度	508
4. 2	客户信用管理制度	510
4. 3	销售合同管理制度	513
4. 4	发货、退货管理制度	515
4. 5	货款回收管理制度	516
4. 6	应收账款管理制度	518
4. 7	销售回款奖惩制度	520
4. 8	问题账款管理办法	521
4. 9	应收票据管理制度	523

第 5 章	企业内部控制——工程项目	524
5. 1	工程项目授权批准制度	524
5. 2	项目决策管理制度	526
5. 3	概预算审查制度	527
5. 4	竣工清理管理制度	528
5. 5	竣工验收管理制度	530
第 6 章	企业内部控制——固定资产	532
6. 1	固定资产授权批准制度	532
6. 2	固定资产购置管理制度	534
6. 3	固定资产验收管理制度	536
6. 4	固定资产保管制度	539
6. 5	固定资产折旧制度	541
6. 6	固定资产盘点制度	544
6. 7	固定资产处置制度	545
6. 8	固定资产转移制度	549
第 7 章	企业内部控制——无形资产	553
7. 1	无形资产授权批准制度	553
7. 2	取得与验收控制制度	556
7. 3	无形资产使用管理制度	558
7. 4	无形资产处置与转移管理制度	560
7. 5	无形资产重大处置集体会议审批制度	563
第 8 章	企业内部控制——长期股权投资	564
8. 1	投资授权批准制度	564
8. 2	长期股权投资决策制度	566
8. 3	长期股权投资执行管理制度	568
8. 4	长期股权投资处置管理制度	571
第 9 章	企业内部控制——筹资	573
9. 1	筹资授权批准制度	573
9. 2	筹资决策管理制度	574
9. 3	筹资执行管理制度	576
9. 4	筹资偿付管理制度	578
第 10 章	企业内部控制——预算	580
10. 1	预算授权批准制度	580
10. 2	预算编制管理制度	582
10. 3	预算执行控制制度	584
10. 4	预算调整管理办法	587
10. 5	预算执行分析制度	589
10. 6	预算审计管理制度	591
第 11 章	企业内部控制——成本费用	593
11. 1	成本费用授权批准制度	593
11. 2	成本费用预测管理制度	595
11. 3	成本费用预算编制制度	598
11. 4	成本费用执行控制制度	600
11. 5	成本费用核算制度	602
第 12 章	企业内部控制——担保	608
12. 1	担保授权审批制度	608

12. 2	担保风险评估制度	610
12. 3	担保业务执行管理制度	612
第 13 章	企业内部控制——合同	614
13. 1	合同授权审批制度	614
13. 2	合同会审制度	616
13. 3	合同专用章管理制度	618
13. 4	合同违约及纠纷处理制度	619
第 14 章	企业内部控制——业务外包	621
14. 1	业务外包授权审批制度	621
14. 2	技术服务外包合同范例	623
14. 3	外包业务管理制度	626
第 15 章	企业内部控制——子公司管理	630
15. 1	委派董事管理制度	630
15. 2	总会计师委派管理办法	632
15. 3	委派子公司高管人员绩效薪酬制度.....	636
15. 4	子公司重大投资项目管理控制制度.....	639
15. 5	对子公司进行内部审计制度	640
15. 6	子公司重大事项报告及对外披露制度.....	644
15. 7	母公司合并财务报表管理制度.....	646
第 16 章	企业内部控制——财务报告编制与披露.....	649
16. 1	反财务舞弊与投诉举报制度	649
16. 2	财务报告编制准备管理制度	651
16. 3	会计凭证管理办法	653
16. 4	财产清查管理制度	656
16. 5	财务报告编制管理制度	659
16. 6	财务报告报送与披露管理制度.....	662
第 17 章	企业内部控制——人力资源管理	664
17. 1	企业人力资源需求计划	664
17. 2	招聘管理制度	666
17. 3	培训管理制度	668
17. 4	绩效考核管理制度	671
17. 5	薪酬与激励管理制度	673
17. 6	晋升与离职管理制度	677
第 18 章	企业内部控制——信息系统	680
18. 1	信息系统管理授权审批制度	680
18. 2	信息系统开发、变更与维护管理制度.....	681
18. 3	信息系统访问安全管理制度	682
18. 4	信息系统硬件管理制度	684
18. 5	会计信息化综合管理制度	685
18. 6	会计信息化岗位责任制度	686
第 19 章	企业内部控制——衍生工具	690
19. 1	衍生工具业务报告制度	690
19. 2	衍生工具交易管理制度	691
19. 3	衍生工具交易监督与检查管理制度.....	693
第 20 章	企业内部控制——并购	695
20. 1	并购交易授权审批制度	695

20. 2	并购交易前期准备管理制度	697
20. 3	并购交易审慎性调查制度	698
20. 4	并购交易财务控制制度	700
第 21 章	企业内部控制——关联交易	703
21. 1	关联交易回避制度	703
21. 2	关联交易报告与披露控制制度	704
第 22 章	企业内部控制——内部审计	707
22. 1	审计人员工作规范	707
22. 2	内部审计管理制度	709
22. 3	舞弊行为预防、检查、汇报制度	713
22. 4	内部审计督导控制制度	716
22. 5	内部审计质量控制制度	717
22. 6	内部审计外部评价制度	719
	《企业内部控制基本规范》解读（大信会计师事务所 廖亮 编著）	720
第一篇	概述	722
第一节	内控的概念	722
第二节	内部控制规范的建设现状	724
	总则和附则	725
	内部控制要素解读	733
第二章	内部控制设计与评价	744
第一节	内部控制设计	744
第二节	内部控制制度评价	751
第二篇	各项业务内部控制	757
	资金内部控制	757
	采购内部控制	774
	存货内部控制	784
	销售内部控制	797
	工程项目	805
	固定资产内部控制	818
	无形资产内部控制	831
	投资内部控制	841
	筹资内部控制	852
	全面预算内部控制	866
	成本费用内部控制	877
	担保内部控制	886
	合同协议内部控制	895
	业务外包内部控制	904
	对子公司的控制	910
	财务报表的编制和披露的控制	916
	人力资源内部控制	920
	信息系统的内部控制	925
	衍生工具内部控制	931
	企业并购内部控制	940
	关联交易内部控制	951
	内部报告相关控制	959
第三篇	内部控制评价与鉴证	972

企业内部控制评价	972
企业内部控制鉴证指引	989
企业内部控制鉴证指引（征求意见稿）重要条款解读.....	991
全面提升企业经营管理水平的重要举措——财政部会计司司长刘玉廷解读《企业内部控制配套指引》	1002
一、关于应用指引	1003
（一）内部环境类指引	1003
（二）控制活动类指引	1007
（三）控制手段类指引	1014
二、关于内部控制评价指引	1018
三、关于内部控制审计指引	1021
四、关于企业执行内部控制规范体系的准备工作.....	1023
五、关于企业内部控制规范体系实施的监督评价.....	1024
美国萨班斯法案（中文版全文）	1026
第一章 公众公司会计监察委员会	1033
第二章 审计师的独立性	1033
第三章 公司的责任	1033
第四章 强化财务信息披露	1034
第五章 利益冲突的分析	1034
第六章 委员会的组成及其权利	1034
第七章 研究及报告	1035
第八章 公司欺诈及其刑事责任	1035
第九章 强化白领刑事责任	1035
第十章 公司纳税申报表	1036
第十一章 公司欺诈责任	1036
第 101 节 组建、管理条款.....	1037
第 102 节 在委员会注册.....	1040
第 103 节 审计、质量控制和独立性准则及规定	1042
第 104 节 对注册的会计师事务所的检查	1045
第 105 节 调查和惩戒程序	1047

第 106 节	外国注册的会计师事务所	1053
第 107 节	SEC 对委员会的监管	1054
第 108 节	会计准则	1056
第 109 节	资金	1058
第 201 节	审计师执业范围之外的业务	1061
第 202 节	事前许可	1062
第 203 节	负责审计合伙人的轮换	1063
第 204 节	审计师向审计委员会报告	1063
第 205 节	保持一致性的修订	1063
第 206 节	利益的冲突	1065
第 207 节	关于强制轮换注册会计师事务所的研究	1065
第 208 节	对 SEC 的授权	1065
第 209 节	州级管理当局의 考虑	1066
第 301 节	公众公司审计委员会	1066
第 302 节	公司对财务报告的责任	1067
第 303 节	对审计不正当的影响	1068
第 304 节	没收奖金及收益	1069
第 305 节	对公司官员及董事的处罚	1069
第 306 节	在养老基金管制期内进行的内部交易	1070
第 307 节	关于律师职业责任的规定	1075
第 308 节	投资者公平基金	1076
第 401 节	定期报告中的披露	1077
第 402 节	强化利益冲突的信息披露	1078

第 403 节	同管理层和主要股东有关的经济业务的披露	1079
第 404 节	管理层对内部控制的评价	1080
第 405 节	例外情形	1081
第 406 节	高级财务管理人员的道德守则	1081
第 407 节	有关审计委员会财务专家的信息披露	1082
第 408 节	加强定期信息披露的复核	1082
第 409 节	实时信息披露	1083
第 501 节	证券执业机构及证券交易所如何管理执业证券分析师	1083
第 601 节	财政拨款方面的权利	1086
第 602 节	SEC 的执业许可权	1086
第 603 节	联邦法院规定的市场禁入权	1087
第 604 节	证券经纪人和交易商的从业资格	1088
第 701 节	审计总署对会计师事务所合并行为的研究及报告	1089
第 702 节	委员会对评级机构的研究及报告	1090
第 703 节	关于违法者和违法行为的研究和报告	1091
第 704 节	执法行为研究	1092
第 705 节	投资银行研究	1092
第 801 节	小标题	1093
第 802 节	篡改文件的刑事责任	1093
第 803 节	违反证券欺诈法不能免除债务	1094
第 804 节	证券欺诈的限制性条款	1094
第 805 节	对联邦判决指南关于妨碍司法公正和广义欺诈犯罪的回顾	1095
第 806 节	保护提供欺诈证据的公众公司的雇员	1096

第 807 节	公众公司欺骗股东的刑事责任	1098
第 901 节	小标题	1098
第 902 节	企图和阴谋进行犯罪欺诈活动	1099
第 903 节	邮件及电传欺诈的刑事责任	1099
第 904 节	违反《1974 年雇员退休收入保障法》的刑事责任	1099
第 905 节	修改关于白领犯罪行为的判决指南	1099
第 906 节	公司对财务报告的责任	1100
第 1001 节	参议院要求考虑公司首席执行官签署纳税申报表	1101
第 1101 节	小标题	1101
第 1102 节	篡改记录或者阻止官方调查	1101
第 1103 节	SEC 的暂时冻结权	1102
第 1104 节	联邦判决指南的修改	1103
第 1105 节	SEC 有权禁止有关人士担任公司官员或者董事	1104
第 1106 节	按照《1934 年证券交易法》加重刑事责任	1104
第 1107 节	对举报人打击报复	1104
	萨班斯法案关于 SEC 的规定及执行	1106
	萨班斯法案有关定义	1108
	[MBA 论文]公司现金流的财务内部控制分析	1110
第一章	内部控制理论	1112
1.1	内部控制理论发展历程	1112
1.1.1	内部牵制阶段（20 世纪 40 年代以前）	1112
1.1.2	内部控制(Internal control)制度阶段（20 世纪 40 年代~70 年代）	1112
1.1.3	内部控制结构（Internal control structure）阶段（20 世纪 80 年代）	1113
1.1.4	内部控制整体框架阶段（internal control integrated framework）	1113
1.2	内部控制框架的要素及主要特点	1113
1.2.1	控制环境（control environment）	1113
1.2.2	风险评估（risk appraisal）	1114
1.2.3	控制活动（control activity）	1114
1.2.4	信息与沟通（information and communication）	1114
1.2.5	监控（monitoring）	1114
1.3	内部控制的目标、原则、方法、局限	1115

1.3.1	内部控制的目标	1115
1.3.2	内部控制的原则	1116
1.3.3	内部控制的方法	1117
1.3.4	内部控制的局限	1120
1.4	我国内部控制发展状况	1121
1.4.1	我国内部控制规范现状	1121
第二章	A 公司情况简介	1122
2.1	公司的基本情况	1122
2.2	公司现有制度建设情况	1123
2.3	公司在现金流管理方面的基本情况	1124
2.3.1	现金管理概述	1125
2.3.2	现金收入的管理	1125
2.3.3	现金支出的管理	1126
第三章	对 A 公司现金流内控制度的评价	1126
3.1	A 公司内部现金流控制情况概要	1126
3.2	A 公司现金流内部控制的成功之处	1127
3.3	A 公司现金流内部控制的弱点	1128
第四章	完善 A 公司现金流财务内部控制的设想	1131
4.1	现金流内部控制的目标	1131
4.2	建立健全 A 公司现金流的内部控制	1132
4.2.1	营造现金流管理的控制环境	1132
4.2.2	加强对影响企业现金流的各种风险的评估和预测	1134
4.2.3	规范和完善现金流的各种控制活动	1136
4.2.4	建立和完善现金流方面的信息系统，加强信息沟通	1139
4.2.5	强化对现金流的监控	1140
内控常用网站	错误！未定义书签。	

内控指引与规范

内部控制相关法律法规清单

一、国外法律法规汇总

1. 美国国会，《反国外贿赂法》（The Foreign Corrupt Practices Act），1977 年
2. 美国注册会计师协会（AICPA），《审计准则公告第 30——内部会计控制的报告》（SAS NO.30），1980 年
3. 美国注册会计师协会（AICPA），《审计准则公告第 60 号——审计师对关注到的内部控制结构相关事项的传达》（SAS NO.60），1980 年
4. COSO 委员会，《内部控制——整体框架》（Internal Control—Integrated Framework），1992 年 9 月
5. 美国注册会计师协会（AICPA），《鉴证业务准则第 2 号——财务报告外的内部控制报告》（GAAS NO.2），1993 年

6. 美国注册会计师协会（AICPA），《鉴证业务准则第 3 号——符合性鉴证》(GAAS NO.3)，1993 年
7. 美国注册会计师协会（AICPA），《审计准则公告第 78 号》(SAS NO.78)，1995 年
8. 美国国会，《萨班斯-奥克斯利法案》(Sarbanes_Oxley_Act)，2002 年
9. COSO 委员会，《企业风险管理-整合框架》(Enterprise Risk Management — Integrated Framework)，2004 年 9 月
10. COSO 委员会，《企业风险管理-应用技术》，2004 年 9 月
11. COSO 委员会，《财务报告内部控制-小型公众公司指南》(Internal Control over Financial Reporting — Guidance for Smaller Public Companies)，2006 年
12. 美国公众公司会计监督委员会（PCAOB），《审计准则第 5 号-与财务报表审计相结合的财务报告内部控制审计》(Auditing Standard No.5 – An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That is Integrated with an Audit of Financial Statements)，2007 年 5 月
13. 美国公众公司会计监督委员会（PCAOB），Auditing Standard No. 7 – Engagement Quality Review and Conforming Amendment to the Board’s Interim Quality Control Standards，2009 年 7 月
14. COSO 委员会，Guidance on Monitoring Internal Control Systems，2009 年
15. 美国管理会计师协会（IMA），《财务报告内部控制与风险管理》，
16. 日本企业会计审议会，《日本内部控制评价与审计准则》，

二、国内法律法规汇总

*		摘要与评论	发布日期
中注协	独立审计具体准则第 9 号—企业内部控制与审计风险	内部控制包括控制环境、会计系统和控制程序。注册会计师应充分了解被审计单位的内部控制和内部审计。	1996-12
中国人民银行	加强金融机构内部控制的指导原则		1997-5
中国人民银行	关于进一步完善和加强金融机构内部控制建设的若干意见		1997-12
证监会	关于上市公司做好各项资产减值准备等有关事项的通知	责成相关部门拟定或修订内部控制制度。	1999
证监会	《公开发行证券公司信息披露编报规则》第 1、3、5 号	要求商业银行、保险公司、证券公司建立健全内部控制制度，并要求注册会计师进行评价、提出改进意见。	2000
全国人大常委会	新《会计法》	要求各单位应当建立健全本单位内部会计监督制度。明确单位负责人责任；提出四项要求：职责明确、相互分离、相互制约、相互监督。	2000

*	证 监 会	证券公司内部控制指引		2001-1
	证 监 会	关于做好证券公司内部控制评审工作的通知		2001-10
*	中 国 人 民 银 行	商业银行内部控制指引		2002-9
*		7 《基本规范》	与《会计法》配套，直接列出内容，强调风险控制，从企业角度出发。	2001-6-22
		内 部	货币资金	2001
		会 后 续 具 体	销售与收款、采购与付款	2002
	财 政 部	计 规 范	工程项目	2003
		控 4 份 征 求	担保、对外投资	2004
		规 意 见 稿	成本费用、固定资产、筹资、存货	
		范 (试 行)		
	证 监 会	上市公司治理准则		2002-1
*	中 注 协	企业内部控制审核指导意见	附录：内部控制审核报告参考格式	2002-2
	证 监 会	证券投资基金管理公司内部控制指导意见		2002-12
	证 监 会	关于开展 2003 年基金管理公司内部控制执行情况检查的通知		2003-4
	证 监 会	证券公司治理准则（试行）		2003-12
	证 监 会	关于加强证券公司营业部内部控制若干措施的意见		2003-12
*	银 监 会	商业银行内部控制评价试行办法		2004-8
	国 资 委	中央企业内部审计管理暂行办法		2004-8-23
	中 注 协	独立审计具体准则第 29 号——了解被审计单位及其环境并评估重大错报风险（征求意见稿）		2004-10
	银 监	商业银行市场风险		2004-12

	会， 证 监 会 国 资 委	管理指引 关于提高上市公司 质量的意见		2005-10
		关于加强中央企业 内部审计工作的通 知		2005-12-11
	中 注 协	中国注册会计师审 计准则第 1411 号— —考虑内部审计工 作		2006-2
	证 监 会	首次公开发行股票 并上市管理办法	相应修订：公开发行证券 的公司信息披露内容与 格式准则第 9 号——首次 公开发行股票并上市申 请文件（2006 年修订）， 第 1 号——招股说明书、 第 10 号——上市公司 公开发行证券申请文件	2006-5
*	上 交 所	上海证券交易所上 市公司内部控制指 引		2006-5
	证 监 会	证券投资基金管理 公司治理准则（试 行）		2006-5
*	深 交 所	深圳证券交易所上 市公司内部控制指 引		2006-9
*	国 资 委	中央企业全面风险 管理指引		2006-6
	证 监 会	上市公司章程指引 （2006 年修订）		2006-12
	证 监 会	上市公司股东大会 规则		2006-12
	证 监 会	上市公司信息披露 管理办法		2007-1
	国 资 委	中央企业财务内部 控制评价工作指引 （2006 年度试点 用）	在 2006 年度国资委统一 委托审计企业中试行。附 件：1.企业财务内部控制 评价基本指标表；2.企业 财务内部控制评价单项 基本指标计分标准；3.企 业财务内部控制评价模 型	2007-1-8
*	财 政 部	企业内部控制规范- 基本规范（征求意见 稿）	同时发布 17 项具体规范 （征求意见稿）	2007-3

	银监会	商业银行操作风险管理指引		2007-6
	银监会	商业银行内部控制指引	142 条	2007-7-3
	证监会	上市公司监督管理条例(征求意见稿)	证监会报送国务院审议，国务院法制办公室公布	2007-9
*	财政部、证监会、审计署、银监会、保监会	企业内部控制基本规范		2008-5
*	财政部	三个“企业内部控制配套指引”（征求意见稿）	企业内部控制应用指引、评价指引、鉴证指引（征求意见稿）	2008-6
	上交所	上海证券交易所股票上市规则		2008-9
	国资委	关于进一步加强中央企业金融衍生业务监管的通知		2009-2-3
	证监会	首次公开发行股票并在创业板上市管理暂行办法		2009-3
	深交所	深圳证券交易所创业板股票上市规则		2009-7
	证监会	创业板两项征求意见稿	公开发行证券的公司信息披露内容与格式准则第 X 号——首次公开发行股票并在创业板上市申请文件、创业板公司招股说明书（征求意见稿）、	2009-7
	深交所	深圳证券交易所创业板上市公司规范运作指引		2009-10
*	财政部、证监会、审计署、银监会、	企业内部控制应用指引、审计指引、评价指引		2010

企业内部控制规范起草说明 2006-7

一、关于研究、制定企业内部控制规范的必要性

研究、制定一套具有统一性、公认性和科学性的企业内部控制规范，是 2006 年 7 月 15 日企业内部控制标准委员会成立大会暨第一次全体会议达成的广泛共识，是国际国内多种因素共同作用、共同影响的结果。

国际资本市场大力强化内部控制。安然、世通等财务舞弊和会计造假案件的发生，严重冲击了美国乃至国际资本市场的正常秩序。研究结果表明，内部控制存在缺陷是导致企业经营失败并最终铤而走险、欺骗投资者和社会公众的重要原因。为此，许多国家通过立法强化企业内部控制，内部控制日益成为企业进入资本市场的“入门证”和“通行证”，我国境外上市企业纷纷花巨资聘请海外机构设计内部控制制度，以适应上市地的监管要求。

经济健康发展迫切呼唤加强内部控制。内部控制作为公司治理的关键环节和经营管理的重要举措，在企业发展壮大中具有举足轻重的作用。但从现实情况看，许多企业管理松弛、内控弱化、风险频发，资产流失、营私舞弊、损失浪费等问题还比较突出。为了引导企业进一步加强内部控制，1999 年修订的《会计法》，第一次以法律的形式对建立健全内部控制提出原则要求，财政部随即连续制定发布了《内部会计控制规范——基本规范》等 7 项内部会计控制规范，审计署、国资委、证监会、银监会、保监会以及上海、深圳证券交易所等也从不同角度对加强内部控制提出明确要求。但是，随着市场经济的发展和环境的变化，单纯依赖会计控制已难以应对企业面对的市场风险，会计控制必须向风险控制发展；同时，各部门之间的内控要求也有待于进一步协调，以便为进行内部控制自我评估和外部评价提供统一标准。

各级领导高度重视内部控制制度建设。温家宝总理在十届全国人大四次会议上作《政府工作报告》时强调，要“完善公司治理，健全内控机制”；2004 年底和 2005 年 6 月，国务院领导同志连续两次就强化企业内部控制问题作出重要批示，其中，2005 年 6 月，在财政部、国资委和证监会联合上报的《关于借鉴〈萨

班斯法案》完善我国上市公司内部控制制度的报告》上作出批示，同意“由财政部牵头，联合证监会及国资委，积极研究制定一套完整公认的企业内部控制指引”；2006年7月15日，财政部、国资委、证监会、审计署、银监会、保监会联合发起成立企业内部控制标准委员会，许多监管部门、大型企业、行业组织、中介机构、科研院所的领导和专家学者积极参与，为构建我国企业内部控制标准体系提供了组织和机制保障；与此同时，按照科学民主决策精神，公开选聘了86名咨询专家，组织开展了一系列内部控制科研课题，为构建我国内控标准体系提供技术支撑和理论支持。

综合以上各方面情况，研究制定企业内部控制规范，是经济社会发展的迫切要求，是新形势下监管部门落实科学发展观、服务企业改革与发展的重要举措。在各方面的探索积累和共同努力下，制定工作的条件也基本成熟。

二、关于企业内部控制规范的起草原则

企业内部控制规范的起草工作，是一项政策性、专业性、社会性都很强的工作。在起草企业内部控制规范时，我们主要把握了以下三项基本原则：

（一）立足国情，实行创新

作为企业建立健全内部控制制度的基础依据和基本参照，企业内部控制规范必须与我国企业所处的具体环境相协调，必须与国家有关法律法规相协调，必须与企业经营管理实践相协调。企业内部控制规范只有扎根于我国经济、社会、法律、文化环境和企业鲜活实践，才能具有强大的生命力，才能发挥应有的积极作用。同时，经济全球化趋势的不断发展、国际国内两个市场、两种资源的有效利用、“请进来”、“走出去”战略的深入实施，又要求我们必须放眼世界、兼收并蓄，取其所长、为我所用。因此，只有认真梳理、总结、提炼我国企业经营管理制度和做法经验，科学研究、分析国外内部控制发展动态、框架模式和成熟实践，并在此基础上强化创新意识和超越意识，着力体现中国魅力，才能切合实际，既使我国企业内部控制规范与国际发展潮流保持协调，又能增强我国在内部控制国际协调与趋同中的影响力和话语权。

本着这一原则，我们在起草过程中合理借鉴了以美国COSO报告为代表的国外内部控制框架，并根据我国国情进行了较大调整和改进。

对国外内部控制框架，尤其是 COSO 框架的借鉴，主要体现在基本规范中。基本规范在形式上借鉴了 COSO 报告 5 要素框架，同时在内容上体现了风险管理 8 要素框架的实质。主要考虑是：内控基本框架，好比会计要素一样，都存在国际趋同问题，借鉴国际上较为成熟的内控框架，能够使我们一开始就站在一个较高的起点上，并为我国境外上市公司，特别是在美上市公司符合上市地内控监管要求提供有益参考。至于是 5 要素还是 8 要素，综合考虑，5 要素框架相对较成熟、较稳定，包括美国证监会等推荐、参照的框架仍是 5 要素框架，同时，从长远发展趋势看，也应适当体现 8 要素框架的先进理念。

在借鉴国外内控框架的同时，我们力求创新并取得点滴成果：一是内容创新。基本规范中的 5 要素框架并未照抄照搬国外的框架，而是根据我国的实际情况作了较大调整，并在内容上大大充实，在表达方式上符合我国法规特点、文化传统和语言习惯，使国外提出的较为宏观、抽象的内控理念转变为了具有针对性、实用性的内控规定。二是体系创新。除基本规范之外，我们还起草了 17 项具体规范，并将继续起草若干具体规范和应用指南；与此同时，还将研究、制定评价标准和配套实施办法，形成全方位、立体性推进内控体系建设的局面。我国的企业内控体系，将是一个层次分明、内容完整、衔接有序、整体互动的有机统一体。三是机制创新。我国的内控体系建设任务，是各部门、各方面通力合作、合力推进的，这使得内控问题从立法规范、标准建设、宣传培训、组织实施到监督检查等有一个良好的沟通协作机制，避免了单纯从某一局部、某一方面入手可能造成的局限和被动。

（二）突出重点，解决问题

经过多年的发展，内部控制涉及的领域已非常广泛，覆盖公司层面、业务层面的几乎所有活动，远远突破原来的内部牵制、会计控制的范围。但作为由政府部门制定的企业内部控制规范，如果一开始就面面俱到、事无巨细，可能事倍功半，难于操作。只有选择现阶段企业存在的突出问题和市场经济难以解决的问题加以规定，才能做到重点突出，才能取得突破，并带动其他方面逐步规范起来。因此，我们在倡导有条件的企业根据市场自由竞争的需要建立全面内部控制和全面风险管理的同时，根据多数企业的意见，借鉴国际有关做法，提出对有义务对外提供财务报告的企业，至少须确保财务报告的真实可靠，并着重就影响财务报告真实可靠的重要业务与事项进行了规范，引导企业建立健全以财务报告内部控制为核心的内

控机制。

我们的初步考虑是：第一，企业的经营管理活动，归根结底要通过财务报告来反映，抓住了财务报告内部控制这条主线，在一定程度上也抓住了企业经营管理与内部控制的重心和主体；第二，保证财务报告真实可靠，是企业的法定责任，是维护社会公众利益的基础环节，强化财务报告内部控制机制建设，是提升企业市场形象与诚信度、维护社会公众利益的基本要求；第三，从政府监管和资本市场监管的角度看，即使是当今世界最发达的国家，也将财务报告内部控制作为企业管理层内部控制自我评估和注册会计师评价的主体，因为满足了财务报告内部控制的要求，能够合理保证企业财务会计信息披露的真实公允，能够有效维护社会公众利益、促进资本市场健康稳定发展。

（三）降低成本，稳步推进

在我国，内部控制虽然不是一个新话题，但毕竟现代意义上的内部控制与先前的内部牵制有着本质区别，特别是我国企业在法制意识、制度基础、风险理念、经营风格等方面与欧美企业还存在较大差异。把内部控制作为贯穿企业经营管理与风险控制全过程的系统工程来建设，在我国仍处于探索阶段、起步阶段，还需要一个加强引导、深化认识的过程，还需要一个逐步适应、分步实施、不断完善的过程。因此，企业内部控制规范的制定和有关监管措施的出台，必须考虑企业的接受程度和承受能力，必须考虑企业的实施成本。我国境外上市公司为达到上市地内控监管要求而付出的巨大成本，以及有关国家对相关内控监管要求的激烈论争，为我们提供了诸多思考和启示。在调研过程中，许多企业流露出对实施成本偏高、相关专业人才缺乏等问题的担心，也对政出多门、要求不一、企业无所适从表示顾虑。我们理解，强化企业内部控制是趋势、是方向、是进步，但难以一蹴而就。操之过急，可能事与愿违，陷于被动。在现阶段，应当在宣传普及内部控制先进理念和方法的基础上，重点引导企业加强以财务报告内部控制为主线的相关标准建设。

三、关于企业内部控制制度体系的基本框架

根据委员们在企业内部控制标准委员会成立大会暨第一次全体会议上的意见和咨询专家的建议，我们初步确定了推进我国企业内部控制制度体系的基本目标，即：总结我国经验，借鉴国际惯例，有效利用

国际国内资源，充分发挥各方面积极作用，通过三到五年的努力，基本建立一套以防范风险和控制舞弊为中心、以控制标准和评价标准为主体的内部控制制度体系，以及以监管部门为主导、各单位具体实施为基础、会计师事务所等中介机构咨询服务为支撑、政府监管和社会评价相结合的内部控制实施体系，推动公司、企业和其他非营利组织完善治理结构和内部约束机制，不断提高经营管理水平和可持续发展能力。

根据这一目标，结合现实需求，我们认为，在当前及今后两年内，应当把控制标准体系和评价体系建设摆在优先位置，这既是内控体系建设的基础，又是适应证券监管的迫切需要。在过去一段时间，有关方面借鉴国外尤其是美国的做法，开始推动国内上市公司实行内部控制自我评估制度和注册会计师审计制度，但是，缺乏一套具有统一性、公认性、科学性的企业内部控制标准，使上市公司进行内部控制自我评估、注册会计师进行内控审计缺乏明确标准。基于这一现实情况，结合企业、会计师事务所的呼声，我们考虑，应当把控制标准体系和评价体系建设作为当前及今后两年内的工作重点，其中，控制标准体系建设又是基础和前提。

经比较研究和征求意见，初步确定，控制标准体系主要包括基本规范、具体规范和应用指南。

基本规范规定内部控制的基本目标、基本要素、基本原则和总体要求，是制定具体规范和应用指南的基本依据，在内控标准体系中起统驭作用。

具体规范是根据基本规范，对企业办理具体业务与事项从内部控制角度作出的具体规定。

应用指南是根据基本规范和相关具体规范制定的详细解释和说明，主要是为某些特殊行业、特殊企业、特定内控程序提供操作性强的指引。

我们的基本考虑是：不同所有制形式、不同组织形式、不同业务范围、不同规模的企业在实施内部控制中有不同的要求，这就要求在起草企业内部控制规范时必须进行全面、系统的对比分析，把握差异，提炼共性，尽可能抽取多数企业普遍存在、普遍关注的共性业务与事项并提出相应的具体控制措施。对特殊行业、特殊企业实施内部控制的特殊要求，在基本规范的统驭下，主要通过制定相关的应用指南来提供操作性更强的指引。

作为第一步，截至目前，我们已完成基本规范和 17 项具体规范的起草工作。根据工作规划，正在加

紧进行关联交易、资产减值、公允价值、企业合并与分立、衍生工具、中介机构聘用等一系列具体规范和有关评价标准、实施办法的研究、起草工作。

四、关于基本规范和 17 项具体规范的起草工作概况

基本规范和 17 项具体规范的起草工作，大致分为五个阶段：

一是资料收集和理论研究阶段，主要是 2004 年底至 2005 年 6 月。在这一阶段，根据国务院领导批示精神和全国人大常委会副委员长蒋正华同志、金人庆部长和王军副部长在纪念会计法施行 20 周年座谈会上的讲话精神，我们开始更加广泛地收集相关资料，并日益加强对国际国内内部控制发展动态的跟踪研究。

二是起草初步框架阶段，主要是 2005 年 7 月至 2006 年 6 月。在这一阶段，根据财政部领导指示精神和与国资委、证监会联席会议精神，组织了多次小型座谈会，就拟订内部控制基本框架听取了有关监管部门和专家学者的意见，并初步勾勒出了企业内部控制基本规范的原则框架。财政部大力推进企业内部控制制度建设得到了世界银行的重视和支持，经协商，世界银行同意将内控项目纳入技术援助项目并给予一定资助。

三是全面起草阶段，主要是 2006 年 7 月至 9 月。企业内部控制标准委员会成立大会暨第一次全体会议的召开和委员、咨询专家们的真知灼见，为进一步推进内控体系建设指明了方向。会后，我们对起草工作思路作了必要调整，决定同时起草基本规范和若干具体规范，走出一条国际同行尚未全面实践的新路子来。为了提高起草工作质量，我们于 2006 年 8 月底、9 月初，兵分三路，深入天津、上海、江苏、浙江、福建、广东等地的近 30 家上市公司、大型企业、会计师事务所和上海、深圳两家证券交易所，从不同角度、不同侧面进行调查研究、广泛征求意见，在此基础上，草拟完成了基本规范和 17 项具体控制规范。

四是初审修改阶段，主要是 2006 年 10 月 8 日至 11 月初。在这一阶段，连续召开两次座谈会、审稿会，邀请中石油、中石化、中国电信、中远集团、五矿集团、中航一集团、中国机械工业集团、江苏省电力公司、南京大学、东北财经大学和国际咨询公司的专家学者（多数为委员和咨询专家）对起草的各项控制规范进行了初审把关，并根据专家们的意见进行了修改完善。

五是内部征求意见阶段，主要是 2006 年 11 月至 12 月。在这一阶段，将各项控制规范呈送委员会委员、咨询专家以及部分会计师事务所有关专家内部征求意见。专家们对目前的框架体系、指导思想、目标定位等持肯定态度，同时也提出了不少富有建设性的意见，充分说明了各方面对我国内部控制建设的关注。归纳起来，主要有四类意见：

1．结构性意见。如内控规范体系构成需不需要包括解释公告、具体规范是不是也按“五要素”来写、具体规范构成项目是不是全面等意见。这些意见各方面存在较大分歧，需要进一步研究论证，充分听取意见。

2．政策性意见。如内控规范的法规性地位、内控规范与相关法律法规的衔接问题等。意见比较成熟且达成共识的，我们已基本采纳吸收；需要部门之间沟通协调的，我们将登门拜访有关部门进一步协商、听取意见。

3．技术性意见。主要是对基本规范中涉及内部控制概念、目标、要素、方法、监督检查等具体条款，以及各项具体规范的结构安排、风险要素及控制点、控制程序等问题提出修改意见。意见比较集中和一致的，已将其体现在初步修改后的征求意见稿中；仍然拿不准的，拟继续对外公开征求意见，更广泛地听取调整建议。

4．文字性意见。主要是对部分用语不规范、表述不清楚、前后不一致的情形提出修改意见。这方面的意见已基本采纳。

五、关于基本规范和具体规范的结构内容

基本规范共分 8 章，包括总则、内部环境、风险评估、控制措施、信息与沟通、监督检查、组织实施和附则。

具体规范涉及财务报告内部控制和其他方面的控制（如对符合企业经营目标的控制）。目前，具体规范的设计主要以财务报告内部控制为主线，初步拟定为 26 项。其中，17 项已起草完成并对外公开征求意见；9 项正在抓紧研究起草之中。这些具体规范，可以概括分为以下三类：

第一类是对与企业财务报表项目相关的、可能会对财务报告真实可靠性产生较大影响的经济业务事项提出具体要求的控制规范；

第三类是为实现有效的财务报告内部控制所必需的事前、事中和事后制度支持的控制规范，包括预算控制、人力资源控制、计算机信息系统控制、审计监督控制等。

具体规范

财务报表项目
相关规范

财务报表编制
相关规范

制度支持

具体规范	制度支持
货币资金 征求意见	预算 征求意见
采购与付款 征求意见	人力资源政策 征求意见
存货 征求意见	计算机信息系统 征求意见
对外投资 征求意见	
工程项目 征求意见	
固定资产 征求意见	
无形资产 待起草	
财务报告编制 征求意见	公允价值 起草中
关联交易 起草中	信息披露 征求意见
资产减值 起草中	内部审计 待起草
销售与收款 征求意见	中介机构聘用 待起草
筹资 征求意见	
衍生工具 待起草	
成本费用 征求意见	
担保 征求意见	
合同 征求意见	
对子公司的控制 征求意见	
企业合并与分立 待起草	
服务外包 待起草	

根据企业内部控制标准委员会第一次、第二次全体会议精神，结合企业、中介机构和有关方面的意见，我们考虑，企业内部控制规范，包括基本规范、具体规范和应用指南等，原则上由财政部会同有关部门制定并解释。联合发文的部门，根据具体情况和实际需要确定。财政部将进一步认真听取各部门和有关方面的意见，本着服务大局、服务企业、服务公众利益的理念和原则，与有关部门一道，共同推进、加快我国企业内部控制制度体系。

27

内控规范建设相关的基本问题听取各方面意见。

(一) 由基本规范、具体规范和应用指南构成的企业内控规范体系是否科学合理？

(二) 基本规范中所借鉴并拓展、创新的内部控制框架是否适当？如何更好地体现中国企业的实际需求？

(三) 基本规范强调：有义务对外提供财务报告的企业，应当确保财务报告及管理信息的真实、可靠和完整，具备条件的，还应同时实现其他控制目标。这是否可取，如何与具体规范更好地协调？

(四) 围绕财务报告内部控制，除计划拟定的 26 项具体规范外，当前还迫切需要拟定哪些具体规范？

(五) 您对企业内部控制规范的实施范围、实施时间、实施步骤等有何建议和意见？

(六) 您对具体规范的编号顺序有何建议和意见？

(七) 如何更好地在基本规范和具体规范中体现原则性与可操作性、强制性与引导性相结合的原则？

深圳证券交易所上市公司内部控制指引 2006-9-28

深圳证券交易所关于发布《深圳证券交易所上市公司内部控制指引》的通知

各上市公司：

为加强上市公司内部控制，促进上市公司规范运作和健康发展，保护投资者合法权益，本所制定了《深圳证券交易所上市公司内部控制指引》（以下简称“《内控指引》”），现予以发布，并就有关实施事项通知如下：

1、上市公司应当认真学习《内控指引》，自本通知发布之日起至 2007 年 6 月 30 日期间，建立健全公司内部控制制度。

2、《内控指引》自 2007 年 7 月 1 日起施行。

特此通知。

附件：深圳证券交易所上市公司内部控制指引

深圳证券交易所
2006 年 9 月 28 日

附件：

深圳证券交易所上市公司内部控制指引

第一章 总则

第一条 为加强上市公司内部控制，促进上市公司规范运作和健康发展，保护投资者合法权益，根据《公司法》、《证券法》等法律、行政法规、部门规章和《深圳证券交易所股票上市规则》（以下简称“《上市规则》”）的规定，制定本指引。

第二条 本指引所称内部控制是指上市公司（以下简称“公司”）董事会、监事会、高级管理人员及其他有关人员为实现下列目标而提供合理保证的过程：

- （一）遵守国家法律、法规、规章及其他相关规定；
- （二）提高公司经营的效益及效率；
- （三）保障公司资产的安全；
- （四）确保公司信息披露的真实、准确、完整和公平。

第三条 公司应按照本指引的要求及有关主管部门的相关内部控制规定，根据自身经营特点和所处环境，制定内部控制制度。

公司董事会应对公司内部控制制度的制定和有效执行负责。

第四条 本指引适用于其股票在本所主板上市的公司（不含中小企业板上市公司）。

第二章 基本要求

第五条 公司的内部控制应充分考虑以下要素：

（一）内部环境：指影响公司内部控制制度制定、运行及效果的各种综合因素，包括公司组织结构、企业文化、风险理念、经营风格、人事管理政策等。

（二）目标设定：公司管理层根据风险偏好设定公司战略目标，并在公司内层层分解和落实。

（三）事项识别：公司管理层对影响公司目标实现的内外事件进行识别，分清风险和机会。

（四）风险评估：公司管理层对影响其目标实现的内、外各种风险进行分析，考虑其可能性和影响程度，以便公司制定必要的对策。

（五）风险对策：公司管理层按照公司的风险偏好和风险承受能力，采取规避、降低、分担或接受的风险应对方式，制定相应的风险控制措施。

（六）控制活动：公司管理层为确保风险对策有效执行和落实所采取的措施和程序，主要包括批准、授权、验证、协调、复核、定期盘点、记录核对、财产的保护、职责的分离、绩效考核等内容。

（七）信息与沟通：指识别、采集来自于公司内部和外部的相关信息，并及时向相关人员有效传递。

（八）检查监督：指对公司内部控制的效果进行监督、评价的过程，它通过持续性监督活动、专项监督评价或者两者的结合进行。

第六条 公司应完善公司治理结构，确保董事会、监事会和股东大会等机构合法运作和科学决策，建立有效的激励约束机制，树立风险防范意识，培育良好的企业精神和内部控制文化，创造全体职工充分了解并履行职责的环境。

第七条 公司应明确界定各部门、岗位的目标、职责和权限，建立相应的授权、检查和逐级问责制度，确保其在授权范围内履行职能；设立完善的控制架构，并制定各层级之间的控制程序，保证董事会及高级管理人员下达的指令能够被严格执行。

第八条 公司的内部控制活动应涵盖公司所有营运环节，包括但不限于：销售及收款、采购和费用及付款、固定资产管理、存货管理、资金管理（包括投资融资管理）、财务报告、信息披露、人力资源管理和信息系统管理等。

上述控制活动涉及关联交易的，还应包括关联交易的控制政策及程序。

第九条 上市公司应依据所处的环境和自身经营特点，建立印章使用管理、票据领用管理、预算管理、资产管理、担保管理、资金借贷管理、职务授权及代理人制度、信息披露管理、信息系统安全管理等专门管理制度。

第十条 公司应重点加强对控股子公司的管理控制，加强对关联交易、对外担保、募集资金使用、重大投资、信息披露等活动的控制，按照本指引及有关规定的要求建立相应控制政策和程序。

第十一条 公司应建立完整的风险评估体系，对经营风险、财务风险、市场风险、政策法规风险和道德风险等进行持续监控，及时发现、评估公司面临的各类风险，并采取必要的控制措施。

第十二条 公司应制定公司内部信息和外部信息的管理政策，确保信息能够准确传递，确保董事会、监事会、高级管理人员及内部审计部门及时了解公司及其控股子公司的经营和风险状况，确保各类风险隐患和内部控制缺陷得到妥善处理。

第十三条 公司应明确各部门、岗位的目标、职责和权限，建立相关部门之间、岗位之间的制衡和监督机制，并设立专门负责监督检查的内部审计部门。

第三章 重点关注的控制活动

第一节 对控股子公司的管理控制

第十四条 公司应制定对控股子公司的控制政策及程序，并在充分考虑控股子公司业务特征等的基础上，督促其建立内部控制制度。

第十五条 公司对其控股子公司的管理控制，至少应包括下列控制活动：

（一）建立对各控股子公司的控制制度，明确向控股子公司委派的董事、监事及重要高级管理人员的选任方式和职责权限等；

（二）依据公司的经营策略和风险管理政策，督导各控股子公司建立起相应的经营计划、风险管理程序；

（三）要求各控股子公司建立重大事项报告制度和审议程序，及时向公司分管负责人报告重大业务事项、重大财务事项以及其他可能对公司股票及其衍生品种交易价格产生重大影响的信息，并严格按照授权规定将重大事项报公司董事会审议或股东大会审议；

（四）要求控股子公司及时向公司董事会秘书报送其董事会决议、股东大会决议等重要文件，通报可能对公司股票及其衍生品种交易价格产生重大影响的事项；

（五）定期取得并分析各控股子公司的季度（月度）报告，包括营运报告、产销量报表、资产负债报表、损益报表、现金流量报表、向他人提供资金及提供担保报表等；

（六）建立对各控股子公司的绩效考核制度。

第十六条 公司的控股子公司同时控股其他公司的，公司应督促其控股子公司参照本指引要求，逐层建立对其下属子公司的管理控制制度。

第二节 关联交易的内部控制

第十七条 公司关联交易的内部控制应遵循诚实信用、平等、自愿、公平、公开、公允的原则，不得损害公司和其他股东的利益。

第十八条 公司应按照有关法律、行政法规、部门规章以及《上市规则》等有关规定，明确划

分公司股东大会、董事会对关联交易事项的审批权限，规定关联交易事项的审议程序和回避表决要求。

第十九条 公司应参照《上市规则》及其他有关规定，确定公司关联方的名单，并及时予以更新，确保关联方名单真实、准确、完整。

公司及其下属控股子公司在发生交易活动时，相关责任人应仔细查阅关联方名单，审慎判断是否构成关联交易。如果构成关联交易，应在各自权限内履行审批、报告义务。

第二十条 公司审议需独立董事事前认可的关联交易事项时，前条所述相关人员应于第一时间通过董事会秘书将相关材料提交独立董事进行事前认可。独立董事在作出判断前，可以聘请中介机构出具专门报告，作为其判断的依据。

第二十一条 公司在召开董事会审议关联交易事项时，会议召集人应在会议表决前提醒关联董事须回避表决。关联董事未主动声明并回避的，知悉情况的董事应要求关联董事予以回避。

公司股东大会在审议关联交易事项时，公司董事会及见证律师应在股东投票前，提醒关联股东须回避表决。

第二十二条 公司在审议关联交易事项时，应做到：

（一）详细了解交易标的的真实状况，包括交易标的运营现状、盈利能力、是否存在抵押、冻结等权利瑕疵和诉讼、仲裁等法律纠纷；

（二）详细了解交易对方的诚信纪录、资信状况、履约能力等情况，审慎选择交易对手方；

（三）根据充分的定价依据确定交易价格；

（四）遵循《上市规则》的要求以及公司认为有必要时，聘请中介机构对交易标的进行审计或评估；

公司不应对所涉交易标的状况不清、交易价格未确定、交易对方情况不明朗的关联交易事项进行审议并作出决定。

第二十三条 公司与关联方之间的交易应签订书面协议，明确交易双方的权利义务及法律责任。

第二十四条 公司董事、监事及高级管理人员有义务关注公司是否存在被关联方挪用资金等侵占公司利益的问题。公司独立董事、监事至少应每季度查阅一次公司与关联方之间的资金往来情况，了解公司是否存在被控股股东及其关联方占用、转移公司资金、资产及其他资源的情况，如发现异常情况，及时提请公司董事会采取相应措施。

第二十五条 公司发生因关联方占用或转移公司资金、资产或其他资源而给公司造成损失或可能造成损失的，公司董事会应及时采取诉讼、财产保全等保护性措施避免或减少损失。

第三节 对外担保的内部控制

第二十六条 公司对外担保的内部控制应遵循合法、审慎、互利、安全的原则，严格控制担保风险。

第二十七条 公司应按照有关法律、行政法规、部门规章以及《上市规则》等有关规定，在《公司章程》中明确股东大会、董事会关于对外担保事项的审批权限，以及违反审批权限和审议程序的责任追究机制。

在确定审批权限时，公司应执行《上市规则》关于对外担保累计计算的相关规定。

第二十八条 公司应调查被担保人的经营和信誉情况。董事会应认真审议分析被担保方的财务状况、营运状况、行业前景和信用情况，审慎依法作出决定。

公司可在必要时聘请外部专业机构对实施对外担保的风险进行评估，以作为董事会或股东大会进行决策的依据。

第二十九条 公司对外担保应尽可能要求对方提供反担保，谨慎判断反担保提供方的实际担保能力和反担保的可执行性。

第三十条 公司独立董事应在董事会审议对外担保事项时发表独立意见，必要时可聘请会计师事务所对公司累计和当期对外担保情况进行核查。如发现异常，应及时向董事会和监管部门报告并公告。

第三十一条 公司应妥善保管担保合同及相关原始资料，及时进行清理检查，并定期与银行等相关机构进行核对，保证存档资料的完整、准确、有效，注意担保的时效期限。

在合同管理过程中，一旦发现未经董事会或股东大会审议程序批准的异常合同，应及时向董事会和监事会报告。

第三十二条 公司应指派专人持续关注被担保人的情况，收集被担保人最近一期的财务资料和审计报告，定期分析其财务状况及偿债能力，关注其生产经营、资产负债、对外担保以及分立合并、法定代表人变化等情况，建立相关财务档案，定期向董事会报告。

如发现被担保人经营状况严重恶化或发生公司解散、分立等重大事项的，有关责任人应及时报告董事会。董事会有义务采取有效措施，将损失降低到最小程度。

第三十三条 对外担保的债务到期后，公司应督促被担保人在限定时间内履行偿债义务。若被担保人未能按时履行义务，公司应及时采取必要的补救措施。

第三十四条 公司担保的债务到期后需展期并需继续由其提供担保的，应作为新的对外担保，重新履行担保审批程序。

第三十五条 公司控股子公司的对外担保比照上述规定执行。公司控股子公司应在其董事会或股东大会做出决议后，及时通知公司按规定履行信息披露义务。

第四节 募集资金使用的内部控制

第三十六条 公司募集资金使用的内部控制应遵循规范、安全、高效、透明的原则，遵守承诺，注重使用效益。

第三十七条 公司应建立募集资金管理制度，对募集资金存储、审批、使用、变更、监督和责任追究等内容进行明确规定。

第三十八条 公司应对募集资金进行专户存储管理，与开户银行签订募集资金专用帐户管理协议，掌握募集资金专用帐户的资金动态。

第三十九条 公司应制定严格的募集资金使用审批程序和管理流程，保证募集资金按照招股说明书所列资金用途使用，按项目预算投入募集资金投资项目。

第四十条 公司应跟踪项目进度和募集资金的使用情况，确保投资项目按公司承诺计划实施。相关部门应细化具体工作进度，保证各项工作能按计划进行，并定期向董事会和公司财务部门报告具体工

作进展情况。

确因不可预见的客观因素影响，导致项目不能按投资计划正常进行时，公司应按有关规定及时履行报告和公告义务。

第四十一条 公司应由内部审计部门跟踪监督募集资金使用情况并每季度向董事会报告。

独立董事和监事会应监督募集资金使用情况，定期就募集资金的使用情况进行检查。独立董事可根据公司章程规定聘请会计师事务所对募集资金使用情况进行专项审核。

第四十二条 公司应配合保荐人的督导工作，主动向保荐人通报其募集资金的使用情况，授权保荐代表人到有关银行查询募集资金支取情况以及提供其他必要的配合和资料。

第四十三条 公司如因市场发生变化，确需变更募集资金用途或变更项目投资方式的，必须经公司董事会审议、通知保荐机构及保荐代表人，并依法提交股东大会审批。

第四十四条 公司决定终止原募集资金投资项目的，应尽快选择新的投资项目。

公司董事会应当对新募集资金投资项目的可行性、必要性和投资效益作审慎分析。

第四十五条 公司应当在每个会计年度结束后全面核查募集资金投资项目的进展情况，并在年度报告中作相应披露。

第五节 重大投资的内部控制

第四十六条 公司重大投资的内部控制应遵循合法、审慎、安全、有效的原则，控制投资风险、注重投资效益。

第四十七条 公司应在《公司章程》中明确股东大会、董事会对重大投资的审批权限，制定相应的审议程序。

公司委托理财事项应由公司董事会或股东大会审议批准，不得将委托理财审批权授予公司董事个人或经营管理层行使。

第四十八条 公司应指定专门机构，负责对公司重大投资项目的可行性、投资风险、投资回报等事宜进行专门研究和评估，监督重大投资项目的执行进展，如发现投资项目出现异常情况，应及时向公司董事会报告。

第四十九条 公司进行以股票、利率、汇率和商品为基础的期货、期权、权证等衍生产品投资的，应制定严格的决策程序、报告制度和监控措施，并根据公司的风险承受能力，限定公司的衍生产品投资规模。

第五十条 公司进行委托理财的，应选择资信状况、财务状况良好，无不良诚信记录及盈利能力强的合格专业理财机构作为受托方，并与受托方签订书面合同，明确委托理财的金额、期间、投资品种、双方的权利义务及法律责任等。

第五十一条 公司董事会应指派专人跟踪委托理财资金的进展及安全状况，出现异常情况时应要求其及时报告，以便董事会立即采取有效措施回收资金，避免或减少公司损失。

第五十二条 公司董事会应定期了解重大投资项目的执行进展和投资效益情况，如出现未按计划投资、未能实现项目预期收益、投资发生损失等情况，公司董事会应查明原因，追究有关人员的责任。

第六节 信息披露的内部控制

第五十三条 公司应建立信息披露管理制度和重大信息内部报告制度，明确重大信息的范围和内容，指定董事会秘书为公司对外发布信息的主要联系人，并明确各相关部门（包括公司控股子公司）的重大信息报告责任人。

第五十四条 公司应明确规定，当出现、发生或即将发生可能对公司股票及其衍生品种的交易价格产生较大影响的情形或事件时，负有报告义务的责任人应及时将相关信息向公司董事会和董事会秘书进行报告；当董事会秘书需了解重大事项的情况和进展时，相关部门（包括公司控股子公司）及人员应予以积极配合和协助，及时、准确、完整地进行回复，并根据要求提供相关资料。

第五十五条 公司应建立重大信息的内部保密制度。因工作关系了解到相关信息的人员，在该信息尚未公开披露之前，负有保密义务。若信息不能保密或已经泄露，公司应采取及时向监管部门报告和对外披露的措施。

第五十六条 公司应按照《深圳证券交易所上市公司公平信息披露指引》、《深圳证券交易所上市公司投资者关系管理指引》等规定，规范公司对外接待、网上路演等投资者关系活动，确保信息披露的公平性。

第五十七条 公司董事会秘书应对上报的内部重大信息进行分析和判断。如按规定需要履行信息披露义务的，董事会秘书应及时向董事会报告，提请董事会履行相应程序并对外披露。

第五十八条 公司及其控股股东及其实际控制人存在公开承诺事项的，公司应指定专人跟踪承诺事项的落实情况，关注承诺事项履行条件的变化，及时向公司董事会报告事件动态，按规定对外披露相关事实。

第四章 内部控制的检查和披露

第五十九条 公司应按照本指引第十三条的规定设立内部审计部门，直接对董事会负责，定期检查公司内部控制缺陷，评估其执行的效果和效率，并及时提出改进建议。

第六十条 公司应根据自身经营特点和实际状况，制定公司内部控制自查制度和年度内部控制自查计划。

公司应要求内部各部门（含分支机构）、控股子公司，积极配合内部审计部门的检查监督，必要时可以要求其定期进行自查。

第六十一条 公司内部审计部门应对公司内部控制运行情况进行检查监督，并将检查中发现的内部控制缺陷和异常事项、改进建议及解决进展情况等形成内部审计报告，向董事会和列席监事通报。

公司内部审计部门如发现公司存在重大异常情况，可能或已经遭受重大损失时，应立即报告公司董事会并抄报监事会。公司董事会应提出切实可行的解决措施，必要时应及时报告本所并公告。

第六十二条 公司董事会应依据公司内部审计报告，对公司内部控制情况进行审议评估，形成内部控制自我评价报告。公司监事会和独立董事应对此报告发表意见。

自我评价报告至少应包括以下内容：

（一）对照本指引及有关规定，说明公司内部控制制度是否建立健全和有效运行，是否存在缺陷；

（二）说明本指引重点关注的控制活动的自查和评估情况；

- (三) 说明内部控制缺陷和异常事项的改进措施(如适用);
- (四) 说明上一年度的内部控制缺陷及异常事项的改善进展情况(如适用)。

第六十三条 注册会计师在对公司进行年度审计时,应参照有关主管部门的规定,就公司财务报告内部控制情况出具评价意见。

第六十四条 如注册会计师对公司内部控制有效性表示异议的,公司董事会、监事会应针对该审核意见涉及事项做出专项说明,专项说明至少应包括以下内容:

- (一) 异议事项的基本情况;
- (二) 该事项对公司内部控制有效性的影响程度;
- (三) 公司董事会、监事会对该事项的意见;
- (四) 消除该事项及其影响的可能性;
- (五) 消除该事项及其影响的具体措施。

第六十五条 公司应将内部控制制度的健全完备和有效执行情况,作为对公司各部门(含分支机构)、控股子公司的绩效考核重要指标之一。公司应建立起责任追究机制,对违反内部控制制度和影响内部控制制度执行的有关责任人予以查处。

第六十六条 公司应于每个会计年度结束后四个月内将内部控制自我评价报告和注册会计师评价意见报送本所,与公司年度报告同时对外披露。

第六十七条 公司内部审计部门的工作底稿、审计报告及相关资料,保存时间应遵守有关档案管理规定。

第五章 附则

第六十八条 公司及其有关人员违反本指引规定,本所参照《上市规则》有关规定给予处分。

第六十九条 本指引由本所负责解释。

第七十条 本指引自 2007 年 7 月 1 日起施行。

发布日期:2006 年 09 月 28 日 实施日期:2007 年 07 月 01 日 (中央法规)

上海证券交易所上市公司内部控制指引 2006-6-5

关于发布《上海证券交易所上市公司内部控制指引》的通知
各上市公司:

为推动和指导上市公司建立健全内部控制制度,提高公司风险管理水平,保护投资者的合法权益,根据《公司法》、《证券法》、《国务院批转证监会<关于提高上市公司质量意见>的通知》等法律法规及规范性文件 and 《上海证券交易所股票上市规则》的规定,本所制定了《上海证券交易所上市公司内部控制指引》,现予以发布实施。

上海证券交易所
2006 年 6 月 5 日

第一章 总则

第一条 为推动和指导上海证券交易所(以下简称本所)上市公司建立健全和有效实施内部控制制度,

提高上市公司风险管理水平，保护投资者的合法权益，依据《公司法》、《证券法》、《国务院批转证监会<关于提高上市公司质量意见>的通知》等法律法规及规范性文件和《上海证券交易所股票上市规则》的规定，制定本指引。

第二条 内部控制是指上市公司(以下简称公司)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。它是由公司董事会、管理层及全体员工共同参与的一项活动。

第三条 在本所上市的公司应当按照法律、行政法规、部门规章以及本所股票上市规则的规定建立健全内部控制制度(以下简称内控制度)，保证内控制度的完整性、合理性及实施的有效性，以提高公司经营的效果与效率，增强公司信息披露的可靠性，确保公司行为合法合规。

第四条 公司董事会对公司内控制度的建立健全、有效实施及其检查监督负责，董事会及其全体成员应保证内部控制相关信息披露内容的真实、准确、完整。

第二章 内部控制的框架

第五条 公司内控制度应力求全面、完整，至少在以下层面作出安排：

- (一)公司层面；
- (二)公司下属部门及附属公司层面；
- (三)公司各业务环节层面。

第六条 公司建立和实施内控制度时，应考虑以下基本要素：

- (一)目标设定，指董事会和管理层根据公司的风险偏好设定战略目标。
- (二)内部环境，指公司的组织文化以及其他影响员工风险意识的综合因素，包括员工对风险的看法、管理层风险管理理念和风险偏好、职业道德规范和工作氛围、董事会和监事会对风险的关注和指导等。
- (三)风险确认，指董事会和管理层确认影响公司目标实现的内部和外部风险因素。
- (四)风险评估，指董事会和管理层根据风险因素发生的可能性和影响，确定管理风险的方法。
- (五)风险管理策略选择，指董事会和管理层根据公司风险承受能力和风险偏好选择风险管理策略。
- (六)控制活动，指为确保风险管理策略有效执行而制定的制度和程序，包括核准、授权、验证、调整、复核、定期盘点、记录核对、职能分工、资产保全、绩效考核等。
- (七)信息沟通，指产生服务于规划、执行、监督等管理活动的信息并适时向使用者提供的过程。
- (八)检查监督，指公司自行检查和监督内部控制运行情况的过程。

第七条 公司应在符合总体战略目标的基础上，针对各下属部门、附属公司以及各业务环节的特点，建立相应的内控制度。

第八条 公司内部控制通常应涵盖经营活动中所有业务环节，包括但不限于：

- (一)销货及收款环节：包括订单处理、信用管理、运送货物、开出销货发票、确认收入及应收账款、收到现款及其记录等。
- (二)采购及付款环节：包括采购申请、处理采购单、验收货物、填写验收报告或处理退货、记录应付账款、核准付款、支付现款及其记录等。
- (三)生产环节：包括拟定生产计划、开出用料清单、储存原材料、投入生产、计算存货生产成本、计算销货成本、质量控制等。
- (四)固定资产管理环节：包括固定资产的自建、购置、处置、维护、保管与记录等。
- (五)货币资金管理环节：包括货币资金的入账、划出、记录、报告、出纳人员和财务人员的授权等。
- (六)关联交易环节：包括关联方的界定，关联交易的定价、授权、执行、报告和记录等。
- (七)担保与融资环节：包括借款、担保、承兑、租赁、发行新股、发行债券等的授权、执行与记录等。
- (八)投资环节：包括投资有价证券、股权、不动产、经营性资产、金融衍生品及其他长、短期投资、委托理财、募集资金使用的决策、执行、保管与记录等。
- (九)研发环节：包括基础研究、产品设计、技术开发、产品测试、研发记录及文件保管等。

(十)人事管理环节：包括雇用、签订聘用合同、培训、请假、加班、离岗、辞退、退休、计时、计算薪金、计算个人所得税及各项代扣款、薪资记录、薪资支付、考勤及考核等。

公司在内控制度制定过程中，可以根据自身所处行业及生产经营特点对上述业务环节进行调整。

第九条 公司内控制度除涵盖对经营活动各环节的控制外，还包括贯穿于经营活动各环节之中的各项管理制度，包括但不限于：印章使用管理、票据领用管理、预算管理、资产管理、质量管理、担保管理、职务授权及代理制度、定期沟通制度、信息披露管理制度及对附属公司的管理制度等。

第十条 公司使用计算机信息系统的，还应制定信息管理的内控制度。信息管理的内控制度至少应涵盖以下内容：

- (一)信息处理部门与使用部门权责的划分；
- (二)信息处理部门的功能及职责划分；
- (三)系统开发及程序修改的控制；
- (四)程序及资料的存取、数据处理的控制；
- (五)档案、设备、信息的安全控制；
- (六)在本所网站或公司网站上进行公开信息披露活动的控制。

第十一条 公司应根据国家财政主管部门的有关规定，建立内部会计控制规范。

第十二条 金融等特殊行业的公司建立内控制度，还应遵循有关主管部门的规定。

第十三条 公司应根据自身业务特点建立相应的内控制度，本所鼓励公司聘请中介机构协助建立内控制度。

第三章 专项风险的内部控制

第一节 对附属公司的管理控制

第十四条 公司应对控股子公司实行管理控制，主要包括：

- (一)依法建立对控股子公司的控制架构，确定控股子公司章程的主要条款，选任董事、监事、经理及财务负责人。
- (二)根据公司的战略规划，协调控股子公司的经营策略和风险管理策略，督促控股子公司据以制定相关业务经营计划、风险管理程序。
- (三)制定控股子公司的业绩考核与激励约束制度。
- (四)制定母子公司业务竞争、关联交易等方面的政策及程序。
- (五)制定控股子公司重大事项的内部报告制度。重大事项包括但不限于发展计划及预算、重大投资、收购出售资产、提供财务资助、为他人提供担保、从事证券及金融衍生品投资、签订重大合同、海外控股子公司的外汇风险管理等。
- (六)定期取得控股子公司月度财务报告和管理报告，并根据相关规定，委托会计师事务所审计控股子公司的财务报告。

第十五条 公司应对控股子公司内控制度的实施及其检查监督工作进行评价。

第十六条 公司应比照上述要求，对分公司和具有重大影响的参股公司的内控制度作出安排。

第二节 金融衍生品交易的内部控制

第十七条 参与金融衍生品交易的公司，应评估自身风险控制能力，制定相应的内控制度。金融衍生品交易包括但不限于以商品或证券为基础的期货、期权、远期、调期等交易。

第十八条 公司董事会应充分认识金融衍生品交易的性质和风险，根据公司的风险承受能力，合理确定金融衍生品交易的风险限额和相关交易参数。

第十九条 公司应按照下列要求，对金融衍生品交易实行内部控制：

- (一)合理制定金融衍生品交易的目标、套期保值的策略；
- (二)制定金融衍生品交易的执行制度，包括交易员的资质、考核、风险隔离、执行、止损、记录和报告等的政策和程序；
- (三)制定金融衍生品交易的风险报告制度，包括授权、执行、或有资产、隐含风险、对冲策略及其他交易细节；
- (四)制定金融衍生品交易风险管理制度，包括机构设置、职责、记录和报告的政策和程序。

第三节 其他风险的内部控制

第二十条 公司应根据行业特点、战略目标和风险管理策略的不同，就特有风险作出相关内控制度安排。

第二十一条 公司应制定危机管理控制制度。

第四章 内部控制的检查监督

第二十二条 公司应对内控制度的落实情况进行定期和不定期的检查。董事会及管理层应通过内控制度的检查监督，发现内控制度是否存在缺陷和实施中是否存在问题，并及时予以改进，确保内控制度的有效实施。

第二十三条 公司应确定专门职能部门负责内部控制的日常检查监督工作，并根据相关规定以及公司的实际情况配备专门的内部控制检查监督人员。公司可根据自身组织架构和行业特点安排该职能部门的设置。

前款所述专门部门(以下简称"检查监督部门")可直接向董事会报告，该部门负责人的任免可由董事会决定。

第二十四条 公司应制定内部控制检查监督办法，该办法至少包括如下内容：

- (一)董事会或相关机构对内部控制检查监督的授权；
- (二)公司各部门及下属机构对内部控制检查监督的配合义务；
- (三)内部控制检查监督的项目、时间、程序及方法；
- (四)内部控制检查监督工作报告的方式；
- (五)内部控制检查监督工作相关责任的划分；
- (六)内部控制检查监督工作的激励制度。

第二十五条 公司应根据自身经营特点制定年度内部控制检查监督计划，并作为评价内部控制运行情况的依据。

公司应将收购和出售资产、关联交易、从事衍生品交易、提供财务资助、为他人提供担保、募集资金使用、委托理财等重大事项作为内部控制检查监督计划的必备事项。

第二十六条 检查监督部门应在年度和半年度结束后向董事会提交内部控制检查监督工作报告。

公司董事会可根据公司经营特点，制定内部控制检查监督工作报告的内容与格式要求。

第二十七条 公司董事会对内部控制检查监督工作进行指导，并审阅检查监督部门提交的内部控制检查监督工作报告。公司董事会下设审计委员会的，可由审计委员会进行上述工作。

第二十八条 检查监督工作人员对于检查中发现的内部控制缺陷及实施中存在的问题，应在内部控制检查监督工作报告中据实反映，并在向董事会报告后进行追踪，以确定相关部门已及时采取适当的改进措施。

公司可将前款所发现的内部控制缺陷及实施中存在的问题列为各部门绩效考核的重要项目。

第二十九条 检查监督部门的工作资料，包括内部控制检查监督工作报告、工作底稿及相关资料，保存时间不少于十年。

第五章 内部控制的信息披露

第三十条 公司在内部控制的检查监督中如发现内部控制存在重大缺陷或存在重大风险，应及时向董事会报告。公司董事会应及时向本所报告该事项。经本所认定，公司董事会应及时发布公告。

公司应在公告中说明内部控制出现缺陷的环节、后果、相关责任追究以及拟采取的补救措施。

第三十一条 董事会应根据内部控制检查监督工作报告及相关信息，评价公司内部控制的建立和实施情况，形成内部控制自我评估报告。公司董事会应在审议年度财务报告等事项的同时，对公司内部控制自我评估报告形成决议。

公司董事会下设审计委员会的，可由审计委员会编制内部控制自我评估报告草案并报董事会审议。

第三十二条 公司董事会应在年度报告披露的同时，披露年度内部控制自我评估报告，

并披露会计师事务所对内部控制自我评估报告的核实评价意见。

第三十三条 公司内部控制自我评估报告至少应包括如下内容：

- (一)内控制度是否建立健全；
- (二)内控制度是否有效实施；
- (三)内部控制检查监督工作的情况；
- (四)内控制度及其实施过程中出现的重大风险及其处理情况；
- (五)对本年度内部控制检查监督工作计划完成情况的评价；
- (六)完善内控制度的有关措施；
- (七)下一年度内部控制有关工作计划。

会计师事务所应参照主管部门有关规定对公司内部控制自我评估报告进行核实评价。

第六章 附则

第三十四条 本指引由本所负责解释。

第三十五条 本指引自 2006 年 7 月 1 日起施行。

中央企业全面风险管理指引 2006-6-6

中央企业全面风险管理指引

第一章 总则

第二章 风险管理初始信息

第三章 风险评估

第四章 风险管理策略

第五章 风险管理解决方案

第六章 风险管理的监督与改进

第七章 风险管理组织体系

第八章 风险管理信息系统

第九章 风险管理文化

第十章 附则

国务院国有资产监督管理委员会文件

国资发改革[2006]108 号

关于印发《中央企业全面风险管理指引》的通知

各中央企业：

企业全面风险管理是一项十分重要的工作，关系到国有资产保值增值和企业持续、健康、稳定发展。为了指导企业开展全面风险管理工作，进一步提高企业管理水平，增强企业竞争力，促进企业稳步发展，我们制定了《中央企业全面风险管理指引》，现印发你们，请结合本企业实际执行。企业在实施过程中的经验、做法及遇到的问题，请及时反馈我委。

国务院国有资产监督管理委员会

二〇〇六年六月六日

中央企业全面风险管理指引

第一章 总则

第一条 为指导国务院国有资产监督管理委员会(以下简称国资委)履行出资人职责的企业(以下简称中央企业)开展全面风险管理工作，增强企业竞争力，提高投资回报，促进企业持续、健康、稳定发展，根

据《中华人民共和国公司法》、《企业国有资产监督管理暂行条例》等法律法规，制定本指引。

第二条 中央企业根据自身实际情况贯彻执行本指引。中央企业中的国有独资公司董事会负责督导本指引的实施；国有控股企业由国资委和国资委提名的董事通过股东(大)会和董事会按照法定程序负责督导本指引的实施。

第三条 本指引所称企业风险，指未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响。企业风险一般可分为战略风险、财务风险、市场风险、运营风险、法律风险等；也可以能否为企业带来盈利等机会为标志，将风险分为纯粹风险(只有带来损失一种可能性)和机会风险(带来损失和盈利的可能性并存)。

第四条 本指引所称全面风险管理，指企业围绕总体经营目标，通过在企业管理的各个环节和经营过程中执行风险管理的基本流程，培育良好的风险管理文化，建立健全全面风险管理体系，包括风险管理策略、风险理财措施、风险管理的组织职能体系、风险管理信息系统和内部控制系统，从而为实现风险管理的总体目标提供合理保证的过程和方法。

第五条 本指引所称风险管理基本流程包括以下主要工作：

- (一)收集风险管理初始信息；
- (二)进行风险评估；
- (三)制定风险管理策略；
- (四)提出和实施风险管理解决方案；
- (五)风险管理的监督与改进。

第六条 本指引所称内部控制系统，指围绕风险管理策略目标，针对企业战略、规划、产品研发、投融资、市场运营、财务、内部审计、法律事务、人力资源、采购、加工制造、销售、物流、质量、安全生产、环境保护等各项业务管理及其重要业务流程，通过执行风险管理基本流程，制定并执行的规章制度、程序和措施。

第七条 企业开展全面风险管理要努力实现以下风险管理总体目标：

- (一)确保将风险控制在与总体目标相适应并可承受的范围内；
- (二)确保内外部，尤其是企业与股东之间实现真实、可靠的信息沟通，包括编制和提供真实、可靠的财务报告；
- (三)确保遵守有关法律法规；
- (四)确保企业有关规章制度和为实现经营目标而采取重大措施的贯彻执行，保障经营管理的有效性，提高经营活动的效率和效果，降低实现经营目标的不确定性；
- (五)确保企业建立针对各项重大风险发生后的危机处理计划，保护企业不因灾害性风险或人为失误而遭受重大损失。

第八条 企业开展全面风险管理工作，应注重防范和控制风险可能给企业造成损失和危害，也应把机会风险视为企业的特殊资源，通过对其管理，为企业创造价值，促进经营目标的实现。

第九条 企业应本着从实际出发，务求实效的原则，以对重大风险、重大事件(指重大风险发生后的事实)的管理和重要流程的内部控制为重点，积极开展全面风险管理工作。具备条件的企业应全面推进，尽快建立全面风险管理体系；其他企业应制定开展全面风险管理的总体规划，分步实施，可先选择发展战略、投资收购、财务报告、内部审计、衍生产品交易、法律事务、安全生产、应收账款管理等一项或多项业务开展风险管理工作，建立单项或多项内部控制子系统。通过积累经验，培养人才，逐步建立健全全面风险管理体系。

第十条 企业开展全面风险管理工作应与其他管理工作紧密结合，把风险管理的各项要求融入企业管理和业务流程中。具备条件的企业可建立风险管理三道防线，即各有关职能部门和业务单位为第一道防线；风险管理职能部门和董事会下设的风险管理委员会为第二道防线；内部审计部门和董事会下设的审计委员会为第三道防线。

[编辑本段]第二章 风险管理初始信息

第十一条 实施全面风险管理，企业应广泛、持续不断地收集与本企业风险和风险管理相关的内部、外部初始信息，包括历史数据和未来预测。应把收集初始信息的职责分工落实到各有关职能部门和业务单位。

第十二条 在战略风险方面，企业应广泛收集国内外企业战略风险失控导致企业蒙受损失的案例，并至少收集与本企业相关的以下重要信息：

- (一)国内外宏观经济政策以及经济运行情况、本行业状况、国家产业政策；
- (二)科技进步、技术创新的有关内容；
- (三)市场对本企业产品或服务的需求；
- (四)与企业战略合作伙伴的关系，未来寻求战略合作伙伴的可能性；
- (五)本企业主要客户、供应商及竞争对手的有关情况；
- (六)与主要竞争对手相比，本企业实力与差距；
- (七)本企业发展战略和规划、投融资计划、年度经营目标、经营战略，以及编制这些战略、规划、计划、目标的有关依据；
- (八)本企业对外投融资流程中曾发生或易发生错误的业务流程或环节。

第十三条 在财务风险方面，企业应广泛收集国内外企业财务风险失控导致危机的案例，并至少收集本企业的以下重要信息(其中有行业平均指标或先进指标的，也应尽可能收集)：

- (一)负债、或有负债、负债率、偿债能力；
- (二)现金流、应收账款及其占销售收入的比重、资金周转率；
- (三)产品存货及其占销售成本的比重、应付账款及其占购货额的比重；
- (四)制造成本和管理费用、财务费用、营业费用；
- (五)盈利能力；
- (六)成本核算、资金结算和现金管理业务中曾发生或易发生错误的业务流程或环节；
- (七)与本企业相关的行业会计政策、会计估算、与国际会计制度的差异与调节(如退休金、递延税项等)等信息。

第十四条 在市场风险方面，企业应广泛收集国内外企业忽视市场风险、缺乏应对措施导致企业蒙受损失的案例，并至少收集与本企业相关的以下重要信息：

- (一)产品或服务的价格及供需变化；
- (二)能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格变化；
- (三)主要客户、主要供应商的信用情况；
- (四)税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化；
- (五)潜在竞争者、竞争者及其主要产品、替代品情况。

第十五条 在运营风险方面，企业应至少收集与本企业、本行业相关的以下信息：

- (一)产品结构、新产品研发；
- (二)新市场开发，市场营销策略，包括产品或服务定价与销售渠道，市场营销环境状况等；
- (三)企业组织效能、管理现状、企业文化，高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验；
- (四)期货等衍生产品业务中曾发生或易发生失误的流程和环节；
- (五)质量、安全、环保、信息安全等管理中曾发生或易发生失误的业务流程或环节；
- (六)因企业内、外部人员的道德风险致使企业遭受损失或业务控制系统失灵；
- (七)给企业造成损失的自然灾害以及除上述有关情形之外的其他纯粹风险；
- (八)对现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力；
- (九)企业风险管理的现状和能力。

第十六条 在法律风险方面，企业应广泛收集国内外企业忽视法律法规风险、缺乏应对措施导致企业蒙受损失的案例，并至少收集与本企业相关的以下信息：

- (一)国内外与本企业相关的政治、法律环境；
- (二)影响企业的新法律法规和政策；
- (三)员工道德操守的遵从性；
- (四)本企业签订的重大协议和有关贸易合同；
- (五)本企业发生重大法律纠纷案件的情况；

(六)企业和竞争对手的知识产权情况。

第十七条 企业对收集的初始信息应进行必要的筛选、提炼、对比、分类、组合，以便进行风险评估。

[编辑本段]第三章 风险评估

第十八条 企业应对收集的风险管理初始信息和企业各项业务管理及其重要业务流程进行风险评估。风险评估包括风险辨识、风险分析、风险评价三个步骤。

第十九条 风险评估应由企业组织有关职能部门和业务单位实施，也可聘请有资质、信誉好、风险管理专业能力强的中介机构协助实施。

第二十条 风险辨识是指查找企业各业务单元、各项重要经营活动及其重要业务流程中有无风险，有哪些风险。风险分析是对辨识出的风险及其特征进行明确的定义描述，分析和描述风险发生可能性的高低、风险发生的条件。风险评价是评估风险对企业实现目标的影响程度、风险的价值等。

第二十一条 进行风险辨识、分析、评价，应将定性与定量方法相结合。定性方法可采用问卷调查、集体讨论、专家咨询、情景分析、政策分析、行业标杆比较、管理层访谈、由专人主持的工作访谈和调查研究等。定量方法可采用统计推论(如集中趋势法)、计算机模拟(如蒙特卡罗分析法)、失效模式与影响分析、事件树分析等。

第二十二条 进行风险定量评估时，应统一制定各风险的度量单位和风险度量模型，并通过测试等方法，确保评估系统的假设前提、参数、数据来源和定量评估程序的合理性和准确性。要根据环境的变化，定期对假设前提和参数进行复核和修改，并将定量评估系统的估算结果与实际效果对比，据此对有关参数进行调整和改进。

第二十三条 风险分析应包括风险之间的关系分析，以便发现各风险之间的自然对冲、风险事件发生的正负相关性等组合效应，从风险策略上对风险进行统一集中管理。

第二十四条 企业在评估多项风险时，应根据对风险发生可能性的高低和对目标的影响程度的评估，绘制风险坐标图，对各项风险进行比较，初步确定对各项风险的管理优先顺序和策略。

第二十五条 企业应对风险管理信息实行动态管理，定期或不定期实施风险辨识、分析、评价，以便对新的风险和原有风险的变化重新评估。

[编辑本段]第四章 风险管理策略

第二十六条 本指引所称风险管理策略，指企业根据自身条件和外部环境，围绕企业发展战略，确定风险偏好、风险承受度、风险管理有效性标准，选择风险承担、风险规避、风险转移、风险转换、风险对冲、风险补偿、风险控制等适合的风险管理工具的总体策略，并确定风险管理所需人力和财力资源的配置原则。

第二十七条 一般情况下，对战略、财务、运营和法律风险，可采取风险承担、风险规避、风险转移、风险控制等方法。对能够通过保险、期货、对冲等金融手段进行理财的风险，可以采用风险转移、风险对冲、风险补偿等方法。

第二十八条 企业应根据不同业务特点统一确定风险偏好和风险承受度，即企业愿意承担哪些风险，明确风险的最低限度和不能超过的最高限度，并据此确定风险的预警线及相应采取的对策。确定风险偏好和风险承受度，要正确认识和把握风险与收益的平衡，防止和纠正忽视风险，片面追求收益而不讲条件、范围，认为风险越大、收益越高的观念和做法；同时，也要防止单纯为规避风险而放弃发展机遇。

第二十九条 企业应根据风险与收益相平衡的原则以及各风险在风险坐标图上的位置，进一步确定风险管理的优选顺序，明确风险管理成本的资金预算和控制风险的组织体系、人力资源、应对措施等总体安排。

第三十条 企业应定期总结和分析已制定的风险管理策略的有效性和合理性，结合实际不断修订和完善。其中，应重点检查依据风险偏好、风险承受度和风险控制预警线实施的结果是否有效，并提出定性或定量的有效性标准。

[编辑本段]第五章 风险管理解决方案

第三十一条 企业应根据风险管理策略，针对各类风险或每一项重大风险制定风险管理解决方案。方案一般应包括风险解决的具体目标，所需的组织领导，所涉及的管理及业务流程，所需的条件、手段等资源，风险事件发生前、中、后所采取的具体应对措施以及风险管理工具(如：关键风险指标管理、损失事件

管理等)。

第三十二条 企业制定风险管理的解决的外包方案，应注重成本与收益的平衡、外包工作的质量、自身商业秘密的保护以及防止自身对风险解决外包产生依赖性风险等，并制定相应的预防和控制措施。

第三十三条 企业制定风险解决的内控方案，应满足合规的要求，坚持经营战略与风险策略一致、风险控制与运营效率及效果相平衡的原则，针对重大风险所涉及的各项管理及业务流程，制定涵盖各个环节的全流程控制措施；对其他风险所涉及的业务流程，要把关键环节作为控制点，采取相应的控制措施。

第三十四条 企业制定内控措施，一般至少包括以下内容：

(一)建立内控岗位授权制度。对内控所涉及的各项岗位明确规定授权的对象、条件、范围和额度等，任何组织和个人不得超越授权做出风险性决定；

(二)建立内控报告制度。明确规定报告人与接受报告人，报告的时间、内容、频率、传递路线、负责处理报告的部门和人员等；

(三)建立内控批准制度。对内控所涉及的重要事项，明确规定批准的程序、条件、范围和额度、必备文件以及有权批准的部门和人员及其相应责任；

(四)建立内控责任制度。按照权利、义务和责任相统一的原则，明确规定各有关部门和业务单位、岗位、人员应负的责任和奖惩制度；

(五)建立内控审计检查制度。结合内控的有关要求、方法、标准与流程，明确规定审计检查的对象、内容、方式和负责审计检查的部门等；

(六)建立内控考核评价制度。具备条件的企业应把各业务单位风险管理执行情况与绩效薪酬挂钩；

(七)建立重大风险预警制度。对重大风险进行持续不断的监测，及时发布预警信息，制定应急预案，并根据情况变化调整控制措施；

(八)建立健全以总法律顾问制度为核心的企业法律顾问制度。大力加强企业法律风险防范机制建设，形成由企业决策层主导、企业总法律顾问牵头、企业法律顾问提供业务保障、全体员工共同参与的法律风险责任体系。完善企业重大法律纠纷案件的备案管理制度；

(九)建立重要岗位权力制衡制度，明确规定不相容职责的分离。主要包括：授权批准、业务经办、会计记录、财产保管和稽核检查等职责。对内控所涉及的重要岗位可设置一岗双人、双职、双责，相互制约；明确该岗位的上级部门或人员对其应采取的监督措施和应负的监督责任；将该岗位作为内部审计的重点等。

第三十五条 企业应当按照各有关部门和业务单位的职责分工，认真组织实施风险管理的解决方案，确保各项措施落实到位。

[编辑本段]第六章 风险管理的监督与改进

第三十六条 企业应以重大风险、重大事件和重大决策、重要管理及业务流程为重点，对风险管理初始信息、风险评估、风险管理策略、关键控制活动及风险管理的实施情况进行监督，采用压力测试、返回测试、穿行测试以及风险控制自我评估等方法对风险管理的有效性进行检验，根据变化情况和存在的缺陷及时加以改进。

第三十七条 企业应建立贯穿于整个风险管理基本流程，连接各上下级、各部门和业务单位的风险管理信息沟通渠道，确保信息沟通的及时、准确、完整，为风险管理监督与改进奠定基础。

第三十八条 企业各有关部门和业务单位应定期对风险管理工作进行自查和检验，及时发现缺陷并改进，其检查、检验报告应及时报送企业风险管理职能部门。

第三十九条 企业风险管理职能部门应定期对各部门和业务单位风险管理工作实施情况和有效性进行检查和检验，要根据本指引第三十条要求对风险管理策略进行评估，对跨部门和业务单位的风险管理解决方案进行评价，提出调整或改进建议，出具评价和建议报告，及时报送企业总经理或其委托分管风险管理工作的高级管理人员。

第四十条 企业内部审计部门应至少每年一次对包括风险管理职能部门在内的各有关部门和业务单位能否按照有关规定开展风险管理工作及其工作效果进行监督评价，监督评价报告应直接报送董事会或董事会下设的风险管理委员会和审计委员会。此项工作也可结合年度审计、任期审计或专项审计工作一并开展。

第四十一条 企业可聘请有资质、信誉好、风险管理专业能力强的中介机构对企业全面风险管理工作进行评价，出具风险管理评估和建议专项报告。报告一般应包括以下几方面的实施情况、存在缺陷和改进建议：

- (一)风险管理基本流程与风险管理策略；
- (二)企业重大风险、重大事件和重要管理及业务流程的风险管理及内部控制系统的建设；
- (三)风险管理组织体系与信息系统；
- (四)全面风险管理总体目标。

第七章 风险管理组织体系

第四十二条 企业应建立健全风险管理组织体系，主要包括规范的公司法人治理结构，风险管理职能部门、内部审计部门和法律事务部门以及其他有关职能部门、业务单位的组织领导机构及其职责。

第四十三条 企业应建立健全规范的公司法人治理结构，股东（大）会（对于国有独资公司或国有独资企业，即指国资委，下同）、董事会、监事会、经理层依法履行职责，形成高效运转、有效制衡的监督约束机制。

第四十四条 国有独资公司和国有控股公司应建立外部董事、独立董事制度，外部董事、独立董事人数应超过董事会全部成员的半数，以保证董事会能够在重大决策、重大风险管理等方面作出独立于经理层的判断和选择。

第四十五条 董事会就全面风险管理工作的有效性对股东（大）会负责。董事会在全面风险管理方面主要履行以下职责：

- （一）审议并向股东（大）会提交企业全面风险管理年度工作报告；
- （二）确定企业风险管理总体目标、风险偏好、风险承受度，批准风险管理策略和重大风险管理解决方案；
- （三）了解和掌握企业面临的各项重大风险及其风险管理现状，做出有效控制风险的决策；
- （四）批准重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制；
- （五）批准重大决策的风险评估报告；
- （六）批准内部审计部门提交的风险管理监督评价审计报告；
- （七）批准风险管理组织机构设置及其职责方案；
- （八）批准风险管理措施，纠正和处理任何组织或个人超越风险管理制度做出的风险性决定的行为；
- （九）督导企业风险管理文化的培育；
- （十）全面风险管理其他重大事项。

第四十六条 具备条件的企业，董事会可下设风险管理委员会。该委员会的召集人应由不兼任总经理的董事长担任；董事长兼任总经理的，召集人应由外部董事或独立董事担任。该委员会成员中需有熟悉企业重要管理及业务流程的董事，以及具备风险管理监管知识或经验、具有一定法律知识的董事。

第四十七条 风险管理委员会对董事会负责，主要履行以下职责：

- （一）提交全面风险管理年度报告；
- （二）审议风险管理策略和重大风险管理解决方案；
- （三）审议重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制，以及重大决策的风险评估报告；
- （四）审议内部审计部门提交的风险管理监督评价审计综合报告；
- （五）审议风险管理组织机构设置及其职责方案；
- （六）办理董事会授权的有关全面风险管理的其他事项。

第四十八条 企业总经理对全面风险管理工作的有效性向董事会负责。总经理或总经理委托的高级管理人员，负责主持全面风险管理的日常工作，负责组织拟订企业风险管理组织机构设置及其职责方案。

第四十九条 企业应设立专职部门或确定相关职能部门履行全面风险管理的职责。该部门对总经理或其委托的高级管理人员负责，主要履行以下职责：

- （一）研究提出全面风险管理工作报告；
- （二）研究提出跨职能部门的重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制；

(三)研究提出跨职能部门的重大决策风险评估报告；

(四)研究提出风险管理策略和跨职能部门的重大风险管理解决方案，并负责该方案的组织实施和对该风险的日常监控；

(五)负责对全面风险管理有效性评估，研究提出全面风险管理的改进方案；

(六)负责组织建立风险管理信息系统；

(七)负责组织协调全面风险管理日常工作；

(八)负责指导、监督有关职能部门、各业务单位以及全资、控股子公司开展全面风险管理工作；

(九)办理风险管理其他有关工作。

第五十条 企业应在董事会下设立审计委员会，企业内部审计部门对审计委员会负责。审计委员会和内部审计部门的职责应符合《中央企业内部审计管理暂行办法》（国资委令第8号）的有关规定。内部审计部门在风险管理方面，主要负责研究提出全面风险管理监督评价体系，制定监督评价相关制度，开展监督与评价，出具监督评价审计报告。

第五十一条 企业其他职能部门及各业务单位在全面风险管理工作中，应接受风险管理职能部门和内部审计部门的组织、协调、指导和监督，主要履行以下职责：

(一)执行风险管理基本流程；

(二)研究提出本职能部门或业务单位重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制；

(三)研究提出本职能部门或业务单位的重大决策风险评估报告；

(四)做好本职能部门或业务单位建立风险管理信息系统的工作；

(五)做好培育风险管理文化的有关工作；

(六)建立健全本职能部门或业务单位的风险管理内部控制子系统；

(七)办理风险管理其他有关工作。

第五十二条 企业应通过法定程序，指导和监督其全资、控股子公司建立与企业相适应或符合全资、控股子公司自身特点、能有效发挥作用的风险管理组织体系。

第八章 风险管理信息系统

第五十三条 企业应将信息技术应用于风险管理的各项工作，建立涵盖风险管理基本流程和内部控制系统各环节的风险管理信息系统，包括信息的采集、存储、加工、分析、测试、传递、报告、披露等。

第五十四条 企业应采取措施确保向风险管理信息系统输入的业务数据和风险量化值的一致性、准确性、及时性、可用性和完整性。对输入信息系统的数据，未经批准，不得更改。

第五十五条 风险管理信息系统应能够进行对各种风险的计量和定量分析、定量测试；能够实时反映风险矩阵和排序频谱、重大风险和重要业务流程的监控状态；能够对超过风险预警上限的重大风险实施信息报警；能够满足风险管理内部信息报告制度和企业对外信息披露管理制度的要求。

第五十六条 风险管理信息系统应实现信息在各职能部门、业务单位之间的集成与共享，既能满足单项业务风险管理的要求，也能满足企业整体和跨职能部门、业务单位的风险管理综合要求。

第五十七条 企业应确保风险管理信息系统的稳定运行和安全，并根据实际需要不断进行改进、完善或更新。

第五十八条 已建立或基本建立企业管理信息系统的企业，应补充、调整、更新已有的管理流程和管理程序，建立完善的风险管理信息系统；尚未建立企业管理信息系统的，应将风险管理与企业各项管理业务流程、管理软件统一规划、统一设计、统一实施、同步运行。

[编辑本段]第九章 风险管理文化

第五十九条 企业应注重建立具有风险意识的企业文化，促进企业风险管理水平、员工风险管理素质的提升，保障企业风险管理目标的实现。

第六十条 风险管理文化建设应融入企业文化建设全过程。大力培育和塑造良好的风险管理文化，树立正确的风险管理理念，增强员工风险管理意识，将风险管理意识转化为员工的共同认识和自觉行动，促进企业建立系统、规范、高效的风险管理机制。

第六十一条 企业应在内部各个层面营造风险管理文化氛围。董事会应高度重视风险管理文化的培

育，总经理负责培育风险管理文化的日常工作。董事和高级管理人员应在培育风险管理文化中起表率作用。重要管理及业务流程和风险控制点的管理人员和业务操作人员应成为培育风险管理文化的骨干。

第六十二条 企业应大力加强员工法律素质教育，制定员工道德诚信准则，形成人人讲道德诚信、合法合规经营的风险管理文化。对于不遵守国家法律法规和企业规章制度、弄虚作假、徇私舞弊等违法及违反道德诚信准则的行为，企业应严肃查处。

第六十三条 企业全体员工尤其是各级管理人员和业务操作人员应通过多种形式，努力传播企业风险管理文化，牢固树立风险无处不在、风险无时不在、严格防控纯粹风险、审慎处置机会风险、岗位风险管理责任重大等意识和理念。

第六十四条 风险管理文化建设应与薪酬制度和人事制度相结合，有利于增强各级管理人员特别是高级管理人员风险意识，防止盲目扩张、片面追求业绩、忽视风险等行为的发生。

第六十五条 企业应建立重要管理及业务流程、风险控制点的管理人员和业务操作人员岗前风险管理培训制度。采取多种途径和形式，加强对风险管理理念、知识、流程、管控核心内容的培训，培养风险管理人才，培育风险管理文化。

[编辑本段]第十章 附则

第六十六条 中央企业中未设立董事会的国有独资企业，由经理办公会议代行本指引中有关董事会的职责，总经理对本指引的贯彻执行负责。

第六十七条 本指引在中央企业投资、财务报告、衍生产品交易等方面的风险管理配套文件另行下发。

第六十八条 本指引的《附录》对本指引所涉及的有关技术方法和专业术语进行了说明。

第六十九条 本指引由国务院国有资产监督管理委员会负责解释。

第七十条 本指引自印发之日起施行。

深交所《中小企业板上市公司内部审计工作指引》2007-12-26

关于发布《中小企业板上市公司内部审计工作指引》的通知

中小企业板各上市公司：

为进一步规范中小企业板上市公司内部审计工作，提高内部审计工作质量，保护投资者合法权益，根据《审计法》、《审计署关于内部审计工作的规定》、《深圳证券交易所股票上市规则》等法律、行政法规、部门规章及业务规则，本所制定了《中小企业板上市公司内部审计工作指引》，现予以发布，请遵照执行。

特此通知

附件：《中小企业板上市公司内部审计工作指引》

深圳证券交易所

二〇〇七年十二月二十六日

附件：

中小企业板上市公司内部审计工作指引

第一章 总 则

第一条 为进一步规范中小企业板上市公司（以下简称“上市公司”或“公司”）内部审计工作，提高内部审计工作质量，保护投资者合法权益，依据《审计法》、《审计署关于内部审计工作的规定》等有关法律、法规、规章和《深圳证券交易所股票上市规则》的规定，制定本指引。

第二条 本指引所称内部审计，是指由上市公司内部机构或人员，对其内部控制和风险管理的有效性、财务信息的真实性和完整性以及经营活动的效率和效果等开展的一种评价活动。

第三条 本指引所称内部控制，是指上市公司董事会、监事会、高级管理人员及其他有关人员为实现下列

目标而提供合理保证的过程：

- （一）遵守国家法律、法规、规章及其他相关规定；
- （二）提高公司经营的效率和效果；
- （三）保障公司资产的安全；
- （四）确保公司信息披露的真实、准确、完整和公平。

第四条 上市公司应当依照国家有关法律、法规、规章及本指引的规定，结合本公司所处行业和生产经营特点，建立健全内部审计制度，防范和控制公司风险，增强公司信息披露的可靠性。内部审计制度应当经董事会审议通过。

第五条 上市公司董事会应当对内部控制制度的建立健全和有效实施负责，重要的内部控制制度应当经董事会审议通过。

上市公司董事会及其全体成员应当保证内部控制相关信息披露内容的真实、准确、完整。

第二章 一般规定

第六条 上市公司应当在董事会下设立审计委员会，制定审计委员会议事规则并予以披露。审计委员会成员应当全部由董事组成，其中独立董事应占半数以上并担任召集人，且至少应有一名独立董事为会计专业人士。

第七条 上市公司应当在股票上市后六个月内建立内部审计制度，并设立内部审计部门，对公司财务信息的真实性和完整性、内部控制制度的建立和实施等情况进行检查监督。内部审计部门对审计委员会负责，向审计委员会报告工作。

第八条 上市公司应当依据公司规模、生产经营特点及有关规定，配置专职人员从事内部审计工作，且专职人员应不少于三人。

第九条 内部审计部门的负责人必须专职，由审计委员会提名，董事会任免。

上市公司应当披露内部审计部门负责人的学历、职称、工作经历、与公司控股股东及实际控制人是否存在关联关系等情况。

第十条 内部审计部门应当保持独立性，不得置于财务部门的领导之下，或者与财务部门合署办公。

第十一条 上市公司各内部机构、控股子公司以及具有重大影响的参股公司应当配合内部审计部门依法履行职责，不得妨碍内部审计部门的工作。

第三章 职责和总体要求

第十二条 审计委员会在指导和监督内部审计部门工作时，应当履行以下主要职责：

- （一）指导和监督内部审计制度的建立和实施；
- （二）至少每季度召开一次会议，审议内部审计部门提交的工作计划和报告等；
- （三）至少每季度向董事会报告一次，内容包括但不限于内部审计工作进度、质量以及发现的重大问题；
- （四）协调内部审计部门与会计师事务所、国家审计机构等外部审计单位之间的关系。

第十三条 内部审计部门应当履行以下主要职责：

- （一）对本公司各内部机构、控股子公司以及具有重大影响的参股公司的内部控制制度的完整性、合理性及其实施的有效性进行检查和评估；
- （二）对本公司各内部机构、控股子公司以及具有重大影响的参股公司的会计资料及其他有关经济资料，以及所反映的财务收支及有关的经济活动的合法性、合规性、真实性和完整性进行审计，包括但不限于财务报告、业绩快报、自愿披露的预测性财务信息等；
- （三）协助建立健全反舞弊机制，确定反舞弊的重点领域、关键环节和主要内容，并在内部审计过程中合理关注和检查可能存在的舞弊行为；
- （四）至少每季度向审计委员会报告一次，内容包括但不限于内部审计计划的执行情况以及内部审计工作中发现的问题。

第十四条 内部审计部门应当在每个会计年度结束前两个月内向审计委员会提交次一年度内部审计工作计划，并在每个会计年度结束后两个月内向审计委员会提交年度内部审计工作报告。

内部审计部门应当将审计重要的对外投资、购买和出售资产、对外担保、关联交易、募集资金使用及信息披露事务等事项作为年度工作计划的必备内容。

第十五条 内部审计部门应当以业务环节为基础开展审计工作，并根据实际情况，对与财务报告和信息披露事务相关的内部控制设计的合理性和实施的有效性进行评价。

第十六条 内部审计通常应当涵盖公司经营活动中与财务报告和信息披露事务相关的所有业务环节，包括但不限于：销货及收款、采购及付款、存货管理、固定资产管理、资金管理、投资与融资管理、人力资源管理、信息系统管理和信息披露事务管理等。

内部审计部门可以根据公司所处行业及生产经营特点，对上述业务环节进行调整。

第十七条 内部审计人员获取的审计证据应当具备充分性、相关性和可靠性。内部审计人员应当将获取审计证据的名称、来源、内容、时间等信息清晰、完整地记录在工作底稿中。

第十八条 内部审计人员在审计工作中应当按照有关规定编制与复核审计工作底稿，并在审计项目完成后，及时对审计工作底稿进行分类整理并归档。

内部审计部门应当建立工作底稿保密制度，并依据有关法律、法规的规定，建立相应的档案管理制度，明确内部审计工作报告、工作底稿及相关资料的保存时间。

第四章 具体实施

第十九条 内部审计部门应当按照有关规定实施适当的审查程序，评价公司内部控制的有效性，并至少每年向审计委员会提交一次内部控制评价报告。

评价报告应当说明审查和评价内部控制的目的、范围、审查结论及对改善内部控制的建议。

第二十条 内部控制审查和评价范围应当包括与财务报告和信息披露事务相关的内部控制制度的建立和实施情况。

内部审计部门应当将对外投资、购买和出售资产、对外担保、关联交易、募集资金使用、信息披露事务等事项相关内部控制制度的完整性、合理性及其实施的有效性作为检查和评估的重点。

第二十一条 内部审计部门对审查过程中发现的内部控制缺陷，应当督促相关责任部门制定整改措施和整改时间，并进行内部控制的后续审查，监督整改措施的落实情况。

内部审计部门负责人应当适时安排内部控制的后续审查工作，并将其纳入年度内部审计工作计划。

第二十二条 内部审计部门在审查过程中如发现内部控制存在重大缺陷或重大风险，应当及时向审计委员会报告。

审计委员会认为公司内部控制存在重大缺陷或重大风险的，董事会应当及时向本所报告并予以披露。上市公司应当在公告中披露内部控制存在的重大缺陷或重大风险、已经或可能导致的后果，以及已采取或拟采取的措施。

第二十三条 内部审计部门应当在重要的对外投资事项发生后及时进行审计。在审计对外投资事项时，应当重点关注以下内容：

- （一）对外投资是否按照有关规定履行审批程序；
- （二）是否按照审批内容订立合同，合同是否正常履行；
- （三）是否指派专人或成立专门机构负责研究和评估重大投资项目的可行性、投资风险和投资收益，并跟踪监督重大投资项目的进展情况；
- （四）涉及委托理财事项的，关注公司是否将委托理财审批权力授予公司董事个人或经营管理层行使，受托方诚信记录、经营状况和财务状况是否良好，是否指派专人跟踪监督委托理财的进展情况；
- （五）涉及证券投资事项的，关注公司是否针对证券投资行为建立专门内部控制制度，投资规模是否影响公司正常经营，资金来源是否为自有资金，投资风险是否超出公司可承受范围，是否使用他人账户或向他人提供资金进行证券投资，独立董事和保荐人（包括保荐机构和保荐代表人，下同）是否发表意见（如适用）。

第二十四条 内部审计部门应当在重要的购买和出售资产事项发生后及时进行审计。在审计购买和出售资产事项时，应当重点关注以下内容：

- （一）购买和出售资产是否按照有关规定履行审批程序；

- (二) 是否按照审批内容订立合同, 合同是否正常履行;
- (三) 购入资产的运营状况是否与预期一致;
- (四) 购入资产有无设定担保、抵押、质押及其他限制转让的情况, 是否涉及诉讼、仲裁及其他重大争议事项。

第二十五条 内部审计部门应当在重要的对外担保事项发生后及时进行审计。在审计对外担保事项时, 应当重点关注以下内容:

- (一) 对外担保是否按照有关规定履行审批程序;
- (二) 担保风险是否超出公司可承受范围, 被担保方的诚信记录、经营状况和财务状况是否良好;
- (三) 被担保方是否提供反担保, 反担保是否具有可实施性;
- (四) 独立董事和保荐人是否发表意见(如适用);
- (五) 是否指派专人持续关注被担保方的经营状况和财务状况。

第二十六条 内部审计部门应当在重要的关联交易事项发生后及时进行审计。在审计关联交易事项时, 应当重点关注以下内容:

- (一) 是否确定关联方名单, 并及时予以更新;
- (二) 关联交易是否按照有关规定履行审批程序, 审议关联交易时关联股东或关联董事是否回避表决;
- (三) 独立董事是否事前认可并发表独立意见, 保荐人是否发表意见(如适用);
- (四) 关联交易是否签订书面协议, 交易双方的权利义务及法律责任是否明确;
- (五) 交易标的有无设定担保、抵押、质押及其他限制转让的情况, 是否涉及诉讼、仲裁及其他重大争议事项;
- (六) 交易对手方的诚信记录、经营状况和财务状况是否良好;
- (七) 关联交易定价是否公允, 是否已按照有关规定对交易标的进行审计或评估, 关联交易是否会侵占上市公司利益。

第二十七条 内部审计部门应当至少每季度对募集资金的存放与使用情况进行一次审计, 并对募集资金使用的真实性和合规性发表意见。在审计募集资金使用情况时, 应当重点关注以下内容:

- (一) 募集资金是否存放于董事会决定的专项账户集中管理, 公司是否与存放募集资金的商业银行、保荐人签订三方监管协议;
- (二) 是否按照发行申请文件中承诺的募集资金投资计划使用募集资金, 募集资金项目投资进度是否符合计划进度, 投资收益是否与预期相符;
- (三) 是否将募集资金用于质押、委托贷款或其他变相改变募集资金用途的投资, 募集资金是否存在被占用或挪用现象;
- (四) 发生以募集资金置换预先已投入募集资金项目的自有资金、用闲置募集资金暂时补充流动资金、变更募集资金投向等事项时, 是否按照有关规定履行审批程序和信息披露义务, 独立董事、监事会和保荐人是否按照有关规定发表意见(如适用)。

第二十八条 内部审计部门应当在业绩快报对外披露前, 对业绩快报进行审计。在审计业绩快报时, 应当重点关注以下内容:

- (一) 是否遵守《企业会计准则》及相关规定;
- (二) 会计政策与会计估计是否合理, 是否发生变更;
- (三) 是否存在重大异常事项;
- (四) 是否满足持续经营假设;
- (五) 与财务报告相关的内部控制是否存在重大缺陷或重大风险。

第二十九条 内部审计部门在审查和评价信息披露事务管理制度的建立和实施情况时, 应当重点关注以下内容:

- (一) 公司是否已按照有关规定制定信息披露事务管理制度及相关制度, 包括各内部机构、控股子公司以及具有重大影响的参股公司的信息披露事务管理和报告制度;
- (二) 是否明确规定重大信息的范围和内容, 以及重大信息的传递、审核、披露流程;
- (三) 是否制定未公开重大信息的保密措施, 明确内幕信息知情人的范围和保密责任;

- （四）是否明确规定公司及其董事、监事、高级管理人员、股东、实际控制人等相关信息披露义务人在信息披露事务中的权利和义务；
- （五）公司、控股股东及实际控制人存在公开承诺事项的，公司是否指派专人跟踪承诺的履行情况；
- （六）信息披露事务管理制度及相关制度是否得到有效实施。

第五章 信息披露

第三十条 审计委员会应当根据内部审计部门出具的评价报告及相关资料，对与财务报告和信息披露事务相关的内部控制制度的建立和实施情况出具年度内部控制自我评价报告。内部控制自我评价报告至少应当包括以下内容：

- （一）内部控制制度是否建立健全和有效实施；
- （二）内部控制存在的缺陷和异常事项及其处理情况（如适用）；
- （三）改进和完善内部控制制度建立及其实施的有关措施；
- （四）上一年度内部控制存在的缺陷和异常事项的改进情况（如适用）；
- （五）本年度内部控制审查与评价工作完成情况的说明。

公司董事会应当在审议年度报告的同时，对内部控制自我评价报告形成决议。监事会和独立董事应当对内部控制自我评价报告发表意见，保荐人应当对内部控制自我评价报告进行核查，并出具核查意见。

第三十一条 上市公司在聘请会计师事务所进行年度审计的同时，应当至少每两年要求会计师事务所对公司与财务报告相关的内部控制有效性出具一次内部控制鉴证报告。本所另有规定的除外。

第三十二条 如会计师事务所对公司内部控制有效性出具非无保留结论鉴证报告的，公司董事会、监事会应当针对鉴证结论涉及事项做出专项说明，专项说明至少应当包括以下内容：

- （一）鉴证结论涉及事项的基本情况；
- （二）该事项对公司内部控制有效性的影响程度；
- （三）公司董事会、监事会对该事项的意见；
- （四）消除该事项及其影响的具体措施。

第三十三条 上市公司应当在年度报告披露的同时，在指定网站上披露内部控制自我评价报告和会计师事务所内部控制鉴证报告（如有）。

第六章 监督管理与违反本指引的处理

第三十四条 上市公司应当建立内部审计部门的激励与约束机制，对内部审计人员的工作进行监督、考核，以评价其工作绩效。

如发现内部审计工作存在重大问题，公司应当按照有关规定追究责任，处理相关责任人，并及时向本所报告。

第三十五条 本所对上市公司的内部审计和信息披露相关工作实行日常监督管理，采取问询、发出监管函件、约见谈话、要求会计师事务所和保荐人进行专项核查等措施。

第三十六条 上市公司及相关人员违反本指引规定的，本所视情节轻重给予相应处分。

第七章 附 则

第三十七条 本指引由本所负责解释。

第三十八条 本指引自发布之日起施行。

企业内部控制基本规范 2008-6

中直管理局，铁道部、国管局，总后勤部、武警总部，各省、自治区、直辖市、计划单列市财政厅（局）、审计厅（局），新疆生产建设兵团财务局、审计局，中国证监会各省、自治区、直辖市、计划单列市监管

局，中国证监会上海、深圳专员办，各保监局、保险公司，各银监局、政策性银行、国有商业银行、股份制商业银行、邮政储蓄银行、资产管理公司，各省级农村信用联社，银监会直接管理的信托公司、财务公司、租赁公司，有关中央管理企业：

为了加强和规范企业内部控制，提高企业经营管理水平和风险防范能力，促进企业可持续发展，维护社会主义市场经济秩序和社会公众利益，根据国家有关法律法规，财政部会同证监会、审计署、银监会、保监会制定了《企业内部控制基本规范》，现予印发，自 2009 年 7 月 1 日起在上市公司范围内施行，鼓励非上市的大中型企业执行。执行本规范的上市公司，应当对本公司内部控制的有效性进行自我评价，披露年度自我评价报告，并可聘请具有证券、期货业务资格的会计师事务所对内部控制的有效性进行审计。执行中有何问题，请及时反馈我们。

附件：企业内部控制基本规范

附件：

企业内部控制基本规范

第一章 总 则

第一条 为了加强和规范企业内部控制，提高企业经营管理水平和风险防范能力，促进企业可持续发展，维护社会主义市场经济秩序和社会公众利益，根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国证券法》、《中华人民共和国会计法》和其他有关法律法规，制定本规范。

第二条 本规范适用于中华人民共和国境内设立的大中型企业。

小企业和其他单位可以参照本规范建立与实施内部控制。

大中型企业和小企业的划分标准根据国家有关规定执行。

第三条 本规范所称内部控制，是由企业董事会、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。

第四条 企业建立与实施内部控制，应当遵循下列原则：

（一）全面性原则。内部控制应当贯穿决策、执行和监督全过程，覆盖企业及其所属单位的各种业务和事项。

（二）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。

（三）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。

（四）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。

（五）成本效益原则。内部控制应当权衡实施成本与预期效益，以适当的成本实现有效控制。

第五条 企业建立与实施有效的内部控制，应当包括下列要素：

（一）内部环境。内部环境是企业实施内部控制的基础，一般包括治理结构、机构设置及权责分配、内部审计、人力资源政策、企业文化等。

（二）风险评估。风险评估是企业及时识别、系统分析经营活动中与实现内部控制目标相关的风险，合理确定风险应对策略。

（三）控制活动。控制活动是企业根据风险评估结果，采用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内。

（四）信息与沟通。信息与沟通是企业及时、准确地收集、传递与内部控制相关的信息，确保信息在企业内部、企业与外部之间进行有效沟通。

（五）内部监督。内部监督是企业对内部控制建立与实施情况进行监督检查，评价内部控制的有效性，

发现内部控制缺陷，应当及时加以改进。

第六条 企业应当根据有关法律法规、本规范及其配套办法，制定本企业的内部控制制度并组织实施。

第七条 企业应当运用信息技术加强内部控制，建立与经营管理相适应的信息系统，促进内部控制流程与信息系统的有机结合，实现对业务和事项的自动控制，减少或消除人为操纵因素。

第八条 企业应当建立内部控制实施的激励约束机制，将各责任单位和全体员工实施内部控制的情况纳入绩效考评体系，促进内部控制的有效实施。

第九条 国务院有关部门可以根据法律法规、本规范及其配套办法，明确贯彻实施本规范的具体要求，对企业建立与实施内部控制的情况进行监督检查。

第十条 接受企业委托从事内部控制审计的会计师事务所，应当根据本规范及其配套办法和相关执业准则，对企业内部控制的有效性进行审计，出具审计报告。会计师事务所及其签字的从业人员应当对发表的内部控制审计意见负责。

为企业内部控制提供咨询的会计师事务所，不得同时为同一企业提供内部控制审计服务。

第二章 内部环境

第十一条 企业应当根据国家有关法律法规和企业章程，建立规范的公司治理结构和议事规则，明确决策、执行、监督等方面的职责权限，形成科学有效的职责分工和制衡机制。

股东（大）会享有法律法规和企业章程规定的合法权利，依法行使企业经营方针、筹资、投资、利润分配等重大事项的表决权。

董事会对股东（大）会负责，依法行使企业的经营决策权。

监事会对股东（大）会负责，监督企业董事、经理和其他高级管理人员依法履行职责。

经理层负责组织实施股东（大）会、董事会决议事项，主持企业的生产经营管理工作。

第十二条 董事会负责内部控制的建立健全和有效实施。监事会对董事会建立与实施内部控制进行监督。经理层负责组织领导企业内部控制的日常运行。

企业应当成立专门机构或者指定适当的机构具体负责组织协调内部控制的建立实施及日常工作。

第十三条 企业应当在董事会下设立审计委员会。审计委员会负责审查企业内部控制，监督内部控制的有效实施和内部控制自我评价情况，协调内部控制审计及其他相关事宜等。

审计委员会负责人应当具备相应的独立性、良好的职业操守和专业胜任能力。

第十四条 企业应当结合业务特点和内部控制要求设置内部机构，明确职责权限，将权利与责任落实到各责任单位。

企业应当通过编制内部管理手册，使全体员工掌握内部机构设置、岗位职责、业务流程等情况，明确权责分配，正确行使职权。

第十五条 企业应当加强内部审计工作，保证内部审计机构设置、人员配备和工作的独立性。

内部审计机构应当结合内部审计监督，对内部控制的有效性进行监督检查。内部审计机构对监督检查中发现的内部控制缺陷，应当按照企业内部审计工作程序进行报告；对监督检查中发现的内部控制重大缺陷，有权直接向董事会及其审计委员会、监事会报告。

第十六条 企业应当制定和实施有利于企业可持续发展的人力资源政策。人力资源政策应当包括下列内容：

- （一）员工的聘用、培训、辞退与辞职。
- （二）员工的薪酬、考核、晋升与奖惩。
- （三）关键岗位员工的强制休假制度和定期岗位轮换制度。
- （四）掌握国家秘密或重要商业秘密的员工离岗的限制性规定。
- （五）有关人力资源管理的其他政策。

第十七条 企业应当将职业道德修养和专业胜任能力作为选拔和聘用员工的重要标准，切实加强员工培训和继续教育，不断提升员工素质。

第十八条 企业应当加强文化建设，培育积极向上的价值观和社会责任感，倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神，树立现代管理理念，强化风险意识。

董事、监事、经理及其他高级管理人员应当在企业文化建设中发挥主导作用。

企业员工应当遵守员工行为守则，认真履行岗位职责。

第十九条 企业应当加强法制教育，增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念，严格依法决策、依法办事、依法监督，建立健全法律顾问制度和重大法律纠纷案件备案制度。

第三章 风险评估

第二十条 企业应当根据设定的控制目标，全面系统持续地收集相关信息，结合实际情况，及时进行风险评估。

第二十一条 企业开展风险评估，应当准确识别与实现控制目标相关的内部风险和外部风险，确定相应的风险承受度。

风险承受度是企业能够承担的风险限度，包括整体风险承受能力和业务层面的可接受风险水平。

第二十二条 企业识别内部风险，应当关注下列因素：

- （一）董事、监事、经理及其他高级管理人员的职业操守、员工专业胜任能力等人力资源因素。
- （二）组织机构、经营方式、资产管理、业务流程等管理因素。
- （三）研究开发、技术投入、信息技术运用等自主创新因素。
- （四）财务状况、经营成果、现金流量等财务因素。
- （五）营运安全、员工健康、环境保护等安全环保因素。
- （六）其他有关内部风险因素。

第二十三条 企业识别外部风险，应当关注下列因素：

- （一）经济形势、产业政策、融资环境、市场竞争、资源供给等经济因素。
- （二）法律法规、监管要求等法律因素。
- （三）安全稳定、文化传统、社会信用、教育水平、消费者行为等社会因素。
- （四）技术进步、工艺改进等科学技术因素。
- （五）自然灾害、环境状况等自然环境因素。
- （六）其他有关外部风险因素。

第二十四条 企业应当采用定性与定量相结合的方法，按照风险发生的可能性及其影响程度等，对识别的风险进行分析和排序，确定关注重点和优先控制的风险。

企业进行风险分析，应当充分吸收专业人员，组成风险分析团队，按照严格规范的程序开展工作，确保风险分析结果的准确性。

第二十五条 企业应当根据风险分析的结果，结合风险承受度，权衡风险与收益，确定风险应对策略。

企业应当合理分析、准确掌握董事、经理及其他高级管理人员、关键岗位员工的风险偏好，采取适当的控制措施，避免因个人风险偏好给企业经营带来重大损失。

第二十六条 企业应当综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略，实现对风险的有效控制。

风险规避是企业对超出风险承受度的风险，通过放弃或者停止与该风险相关的业务活动以避免和减轻损失的策略。

风险降低是企业在权衡成本效益之后，准备采取适当的控制措施降低风险或者减轻损失，将风险控制在风险承受度之内的策略。

风险分担是企业准备借助他人力量，采取业务分包、购买保险等方式和适当的控制措施，将风险控制在风险承受度之内的策略。

风险承受是企业对风险承受度之内的风险，在权衡成本效益之后，不准备采取控制措施降低风险或者减轻损失的策略。

第二十七条 企业应当结合不同发展阶段和业务拓展情况，持续收集与风险变化相关的信息，进行风险识别和风险分析，及时调整风险应对策略。

第四章 控制活动

第二十八条 企业应当结合风险评估结果，通过手工控制与自动控制、预防性控制与发现性控制相结合的方法，运用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内。

控制措施一般包括：**不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制和绩效考评控制**等。

第二十九条 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。

第三十条 授权审批控制要求企业根据常规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。

企业应当编制常规授权的权限指引，规范特别授权的范围、权限、程序和责任，严格控制特别授权。常规授权是指企业在日常经营管理活动中按照既定的职责和程序进行的授权。特别授权是指企业在特殊情况、特定条件下进行的授权。

企业各级管理人员应当在授权范围内行使职权和承担责任。

企业对于重大的业务和事项，应当实行集体决策审批或者联签制度，任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策。

第三十一条 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，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，保证会计资料真实完整。

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。会计机构负责人应当具备会计师以上专业技术职务资格。

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。

第三十二条 财产保护控制要求企业建立财产日常管理制度和定期清查制度，采取财产记录、实物保管、定期盘点、账实核对等措施，确保财产安全。

企业应当严格限制未经授权的人员接触和处置财产。

第三十三条 预算控制要求企业实施全面预算管理制度，明确各责任单位在预算管理中的职责权限，规范预算的编制、审定、下达和执行程序，强化预算约束。

第三十四条 运营分析控制要求企业建立运营情况分析制度，经理层应当综合运用生产、购销、投资、筹资、财务等方面的信息，通过因素分析、对比分析、趋势分析等方法，定期开展运营情况分析，发现存在的问题，及时查明原因并加以改进。

第三十五条 绩效考评控制要求企业建立和实施绩效考评制度，科学设置考核指标体系，对企业内部各责任单位和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价，将考评结果作为确定员工薪酬以及职务晋升、评优、降级、调岗、辞退等的依据。

第三十六条 企业应当根据内部控制目标，结合风险应对策略，综合运用控制措施，对各种业务和事项实施有效控制。

第三十七条 企业应当建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制，明确风险预警标准，对可能发生的重大风险或突发事件，制定应急预案、明确责任人员、规范处置程序，确保突发事件得到及时妥善

处理。

第五章 信息与沟通

第三十八条 企业应当建立信息与沟通制度，明确内部控制相关信息的收集、处理和传递程序，确保信息及时沟通，促进内部控制有效运行。

第三十九条 企业应当对收集的各种内部信息和外部信息进行合理筛选、核对、整合，提高信息的有用性。

企业可以通过财务会计资料、经营管理资料、调研报告、专项信息、内部刊物、办公网络等渠道，获取内部信息。

企业可以通过行业协会组织、社会中介机构、业务往来单位、市场调查、来信来访、网络媒体以及有关监管部门等渠道，获取外部信息。

第四十条 企业应当将内部控制相关信息在企业内部各管理级次、责任单位、业务环节之间，以及企业与外部投资者、债权人、客户、供应商、中介机构和监管部门等有关方面之间进行沟通和反馈。信息沟通过程中发现的问题，应当及时报告并加以解决。

重要信息应当及时传递给董事会、监事会和经理层。

第四十一条 企业应当利用信息技术促进信息的集成与共享，充分发挥信息技术在信息与沟通中的作用。

企业应当加强对信息系统开发与维护、访问与变更、数据输入与输出、文件储存与保管、网络安全等方面的控制，保证信息系统安全稳定运行。

第四十二条 企业应当建立反舞弊机制，坚持惩防并举、重在预防的原则，明确反舞弊工作的重点领域、关键环节和有关机构在反舞弊工作中的职责权限，规范舞弊案件的举报、调查、处理、报告和补救程序。

企业至少应当将下列情形作为反舞弊工作的重点：

- （一）未经授权或者采取其他不法方式侵占、挪用企业资产，牟取不当利益。
- （二）在财务会计报告和信息披露等方面存在的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏等。
- （三）董事、监事、经理及其他高级管理人员滥用职权。
- （四）相关机构或人员串通舞弊。

第四十三条 企业应当建立举报投诉制度和举报人保护制度，设置举报专线，明确举报投诉处理程序、办理时限和办结要求，确保举报、投诉成为企业有效掌握信息的重要途径。

举报投诉制度和举报人保护制度应当及时传达至全体员工。

第六章 内部监督

第四十四条 企业应当根据本规范及其配套办法，制定内部控制监督制度，明确内部审计机构（或经授权的其他监督机构）和其他内部机构在内部监督中的职责权限，规范内部监督的程序、方法和要求。

内部监督分为日常监督和专项监督。日常监督是指企业对建立与实施内部控制的情况进行常规、持续的监督检查；专项监督是指在企业发展战略、组织结构、经营活动、业务流程、关键岗位员工等发生较大调整或变化的情况下，对内部控制的某一或者某些方面进行有针对性的监督检查。

专项监督的范围和频率应当根据风险评估结果以及日常监督的有效性等予以确定。

第四十五条 企业应当制定内部控制缺陷认定标准，对监督过程中发现的内部控制缺陷，应当分析缺陷的性质和产生的原因，提出整改方案，采取适当的形式及时向董事会、监事会或者经理层报告。

内部控制缺陷包括设计缺陷和运行缺陷。企业应当跟踪内部控制缺陷整改情况，并就内部监督中出现的重大缺陷，追究相关责任单位或者责任人的责任。

第四十六条 企业应当结合内部监督情况，定期对内部控制的有效性进行自我评价，出具内部控制自我评价报告。

内部控制自我评价的方式、范围、程序和频率，由企业根据经营业务调整、经营环境变化、业务发展状况、实际风险水平等自行确定。

国家有关法律法规另有规定的，从其规定。

第四十七条 企业应当以书面或者其他适当的形式，妥善保存内部控制建立与实施过程中的相关记录或者资料，确保内部控制建立与实施过程的可验证性。

第七章 附 则

第四十八条 本规范由财政部会同国务院其他有关部门解释。

第四十九条 本规范的配套办法由财政部会同国务院其他有关部门另行制定。

第五十条 本规范自 2009 年 7 月 1 日起实施。

二〇〇八年五月二十二日

关于印发企业内部控制配套指引的通知

财会[2010]11 号

中直管理局，铁道部、国管局，总后勤部、武警总部，各省、自治区、直辖市、计划单列市财政厅（局）、审计厅（局），新疆生产建设兵团财务局、审计局，中国证监会各省、自治区、直辖市、计划单列市监管局，中国证监会上海、深圳专员办，各保监局、保险公司，各银监局、政策性银行、国有商业银行、股份制商业银行、邮政储蓄银行、资产管理公司，各省级农村信用联社，银监会直接管理的信托公司、财务公司、租赁公司，有关中央管理企业：为了促进企业建立、实施和评价内部控制，规范会计师事务所内部控制审计行为，根据国家有关法律法规和《企业内部控制基本规范》（财会〔2008〕7 号），财政部会同证监会、审计署、银监会、保监会制定了《企业内部控制应用指引第1 号—组织架构》等18 项应用指引、《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》（以下简称企业内部控制配套指引），现予印发，自2011 年1 月1 日起在境内外同时上市的公司施行，自2012 年1 月1 日起在上海证券交易所、深圳证券交易所主板上市公司施行；在此基础上，择机在中小板和创业板上市公司施行。鼓励非上市大中型企业提前执行。请各上市公司及相关非上市大中型企业切实做好执行前的各项准备工作。

执行《企业内部控制基本规范》及企业内部控制配套指引的上市公司和非上市大中型企业，应当对内部控制的有效性进行自我评价，披露年度自我评价报告，同时应当聘请会计师事务所对财务报告内部控制的有效性进行审计并出具审计报告。上市公司聘请的会计师事务所应当具有证券、期货业务资格；非上市大中型企业聘请的会计师事务所也可以是不具有证券、期货业务资格的大中型会计师事务所。

执行中有何问题，请及时反馈我们。

财政部 证监会 审计署 银监会 保监会

二〇一〇年四月十五日

目 录

企业内部控制应用指引第 1 号—组织架构	57
企业内部控制应用指引第 2 号—发展战略	58
企业内部控制应用指引第 3 号—人力资源	59
企业内部控制应用指引第 4 号—社会责任	61
企业内部控制应用指引第 5 号—企业文化	62
企业内部控制应用指引第 6 号—资金活动	63
企业内部控制应用指引第 7 号—采购业务	66
企业内部控制应用指引第 8 号—资产管理	68
企业内部控制应用指引第 9 号—销售业务	70
企业内部控制应用指引第 10 号—研究与开发	71
企业内部控制应用指引第 11 号—工程项目	72
企业内部控制应用指引第 12 号—担保业务	75
企业内部控制应用指引第 13 号—业务外包	76
企业内部控制应用指引第 14 号—财务报告	78
企业内部控制应用指引第 15 号—全面预算	79
企业内部控制应用指引第 16 号—合同管理	81
企业内部控制应用指引第 17 号—内部信息传递	83
企业内部控制应用指引第 18 号—信息系统	84
企业内部控制评价指引	85
企业内部控制审计指引	88
附录：内部控制审计报告的参考格式	92
1. 标准内部控制审计报告	92
2. 带强调事项段的无保留意见内部控制审计报告	92
3. 否定意见内部控制审计报告	93
4. 无法表示意见内部控制审计报告	93

附件1：企业内部控制应用指引

企业内部控制应用指引第 1 号—组织架构

第一章 总 则

第一条 为了促进企业实现发展战略，优化治理结构、管理体制和运行机制，建立现代企业制度，根据《中华人民共和国公司法》等有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，制定本指引。

第二条 本指引所称组织架构，是指企业按照国家有关法律法规、股东（大）会决议和企业章程，结合本企业实际，明确股东（大）会、董事会、监事会、经理层和企业内部各层级机构设置、职责权限、人员编制、工作程序和相关要求的制度安排。

第三条 企业至少应当关注组织架构设计与运行中的下列风险：

（一）治理结构形同虚设，缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，可能导致企业经营失败，难以实现发展战略。

（二）内部机构设计不科学，权责分配不合理，可能导致机构重叠、职能交叉或缺失、推诿扯皮，运行效率低下。

第二章 组织架构的设计

第四条 企业应当根据国家有关法律法规的规定，明确董事会、监事会和经理层的职责权限、任职条件、议事规则和工作程序，确保决策、执行和监督相互分离，形成制衡。董事会对股东（大）会负责，依法行使企业的经营决策权。可按照股东（大）会的有关决议，设立战略、审计、提名、薪酬与考核等专门委员会，明确各专门委员会的职责权限、任职资格、议事规则和工作程序，为董事会科学决策提供支持。

监事会对股东（大）会负责，监督企业董事、经理和其他高级管理人员依法履行职责。经理层对董事会负责，主持企业的生产经营管理工作。经理和其他高级管理人员的职责分工应当明确。

董事会、监事会和经理层的产生程序应当合法合规，其人员构成、知识结构、能力素质应当满足履行职责的要求。

第五条 企业的重大决策、重大事项、重要人事任免及大额资金支付业务等，应当按照规定的权限和程序实行集体决策审批或者联签制度。任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策意见。

重大决策、重大事项、重要人事任免及大额资金支付业务的具体标准由企业自行确定。

第六条 企业应当按照科学、精简、高效、透明、制衡的原则，综合考虑企业性质、发展战略、文化理念和管理要求等因素，合理设置内部职能机构，明确各机构的职责权限，避免职能交叉、缺失或权责过于集中，形成各司其职、各负其责、相互制约、相互协调的工作机制。

第七条 企业应当对各机构的职能进行科学合理的分解，确定具体岗位的名称、职责和工作要求等，明确各个岗位的权限和相互关系。

企业在确定职权和岗位分工过程中，应当体现不相容职务相互分离的要求。不相容职务通常包括：可行性研究与决策审批；决策审批与执行；执行与监督检查等。

第八条 企业应当制定组织结构图、业务流程图、岗（职）位说明书和权限指引等内部管理制度或相关文件，使员工了解和掌握组织架构设计及权责分配情况，正确履行职责。

第三章 组织架构的运行

第九条 企业应当根据组织架构的设计规范，对现有治理结构和内部机构设置进行全面梳理，确保本企业治理结构、内部机构设置和运行机制等符合现代企业制度要求。企业梳理治理结构，应当重点关注董事、监事、经理及其他高级管理人员的任职资格和履职情况，以及董事会、监事会和经理层的运行效果。治理结构存在问题的，应当采取有效措施加以改进。企业梳理内部机构设置，应当重点关注内部机构设置的合理性和运行的高效性等。内部机构设置和运行中存在职能交叉、缺失或运行效率低下的，应当及时解决。

第十条 企业拥有子公司的，应当建立科学的投资管控制度，通过合法有效的形式履行出资人职责、维护出资人权益，重点关注子公司特别是异地、境外子公司的发展战略、年度财务预决算、重大投融资、重大担保、大额资金使用、主要资产处置、重要人事任免、内部控制体系建设等重要事项。

第十一条 企业应当定期对组织架构设计与运行的效率和效果进行全面评估，发现组织架构设计与运行中存在缺陷的，应当进行优化调整。企业组织架构调整应当充分听取董事、监事、高级管理人员和其他员工的意见，按照规定的权限和程序进行决策审批。

企业内部控制应用指引第 2 号—发展战略

第一章 总 则

第一条 为了促进企业增强核心竞争力和可持续发展能力，根据有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，制定本指引。

第二条 本指引所称发展战略，是指企业在对现实状况和未来趋势进行综合分析和科学预测的基础上，制定并实施的长远发展目标与战略规划。

第三条 企业制定与实施发展战略至少应当关注下列风险：

（一）缺乏明确的发展战略或发展战略实施不到位，可能导致企业盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力。

（二）发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业，可能导致企业过度扩张，甚至经营失败。

（三）发展战略因主观原因频繁变动，可能导致资源浪费，甚至危及企业的生存和持续发展。

第二章 发展战略的制定

第四条 企业应当在充分调查研究、科学分析预测和广泛征求意见的基础上制定发展目标。

企业在制定发展目标过程中，应当综合考虑宏观经济政策、国内外市场需求变化、技术发展趋势、行业及竞争对手状况、可利用资源水平和自身优势与劣势等影响因素。

第五条 企业应当根据发展目标制定战略规划。战略规划应当明确发展的阶段性和发展程度，确定每个发展阶段的具体目标、工作任务和实施路径。

第六条 企业应当在董事会下设立战略委员会，或指定相关机构负责发展战略管理工作，履行相应职责。

企业应当明确战略委员会的职责和议事规则，对战略委员会会议的召开程序、表决方式、提案审议、保密要求和会议记录等作出规定，确保议事过程规范透明、决策程序科学民主。战略委员会应当组织有关部门对发展目标和战略规划进行可行性研究和科学论证，形成发展战略建议方案；必要时，可借助中介机构和外部专家的力量为其履行职责提供专业咨询意见。

战略委员会成员应当具有较强的综合素质和实践经验，其任职资格和选任程序应当符合有关法律法规和企业章程的规定。

第七条 董事会应当严格审议战略委员会提交的发展战略方案，重点关注其全局性、长期性和可行性。董事会在审议方案中如果发现重大问题，应当责成战略委员会对方案作出调整。

企业的发展战略方案经董事会审议通过后，报经股东（大）会批准实施。

第三章 发展战略的实施

第八条 企业应当根据发展战略，制定年度工作计划，编制全面预算，将年度目标分解、落实；同时完善发展战略管理制度，确保发展战略有效实施。

第九条 企业应当重视发展战略的宣传工作，通过内部各层级会议和教育培训等有效方式，将发展战略及其分解落实情况传递到内部各管理层级和全体员工。

第十条 战略委员会应当加强对发展战略实施情况的监控，定期收集和分析相关信息，对于明显偏离发展战略的情况，应当及时报告。

第十一条 由于经济形势、产业政策、技术进步、行业状况以及不可抗力等因素发生重大变化，确需对发展战略作出调整的，应当按照规定权限和程序调整发展战略。

企业内部控制应用指引第 3 号—人力资源

第一章 总 则

第一条 为了促进企业加强人力资源建设，充分发挥人力资源对实现企业发展战略的重要作用，根据有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，制定本指引。

第二条 本指引所称人力资源，是指企业组织生产经营活动而录（任）用的各种人员，

包括董事、监事、高级管理人员和全体员工。

第三条 企业人力资源管理至少应当关注下列风险：

（一）人力资源缺乏或过剩、结构不合理、开发机制不健全，可能导致企业发展战略难以实现。

（二）人力资源激励约束制度不合理、关键岗位人员管理不完善，可能导致人才流失、经营效率低下或关键技术、商业秘密和国家机密泄露。

（三）人力资源退出机制不当，可能导致法律诉讼或企业声誉受损。

第四条 企业应当重视人力资源建设，根据发展战略，结合人力资源现状和未来需求预测，建立人力资源发展目标，制定人力资源总体规划和能力框架体系，优化人力资源整体布局，明确人力资源的引进、开发、使用、培养、考核、激励、退出等管理要求，实现人力资源的合理配置，全面提升企业核心竞争力。

第二章 人力资源的引进与开发

第五条 企业应当根据人力资源总体规划，结合生产经营实际需要，制定年度人力资源需求计划，完善人力资源引进制度，规范工作流程，按照计划、制度和程序组织人力资源引进工作。

第六条 企业应当根据人力资源能力框架要求，明确各岗位的职责权限、任职条件和工作要求，遵循德才兼备、以德为先和公开、公平、公正的原则，通过公开招聘、竞争上岗等多种方式选聘优秀人才，重点关注选聘对象的价值取向和责任意识。

企业选拔高级管理人员和聘用中层及以下员工，应当切实做到因事设岗、以岗选人，避免因因人设事或设岗，确保选聘人员能够胜任岗位职责要求。

企业选聘人员应当实行岗位回避制度。

第七条 企业确定选聘人员后，应当依法签订劳动合同，建立劳动用工关系。

企业对于在产品技术、市场、管理等方面掌握或涉及关键技术、知识产权、商业秘密或国家机密的工作岗位，应当与该岗位员工签订有关岗位保密协议，明确保密义务。

第八条 企业应当建立选聘人员试用期和岗前培训制度，对试用人员进行严格考察，促进选聘员工全面了解岗位职责，掌握岗位基本技能，适应工作要求。试用期满考核合格后，方可正式上岗；试用期满考核不合格者，应当及时解除劳动关系。

第九条 企业应当重视人力资源开发工作，建立员工培训长效机制，营造尊重知识、尊重人才和关心员工职业发展的文化氛围，加强后备人才队伍建设，促进全体员工的知识、技能持续更新，不断提升员工的服务效能。

第三章 人力资源的使用与退出

第十条 企业应当建立和完善人力资源的激励约束机制，设置科学的业绩考核指标体系，对各级管理人员和全体员工进行严格考核与评价，以此作为确定员工薪酬、职级调整和解除劳动合同等的重要依据，确保员工队伍处于持续优化状态。

第十一条 企业应当制定与业绩考核挂钩的薪酬制度，切实做到薪酬安排与员工贡献相协调，体现效率优先，兼顾公平。

第十二条 企业应当制定各级管理人员和关键岗位员工定期轮岗制度，明确轮岗范围、轮岗周期、轮岗方式等，形成相关岗位员工的有序持续流动，全面提升员工素质。

第十三条 企业应当按照有关法律法规规定，结合企业实际，建立健全员工退出（辞职、解除劳动合同、退休等）机制，明确退出的条件和程序，确保员工退出机制得到有效实施。企业对考核不能胜任岗位要求的员工，应当及时暂停其工作，安排再培训，或调整工作岗位，安排转岗培训；仍不能满足岗位职责要求的，应当按照规定的权限和程序解除劳动合同。

企业应当与退出员工依法约定保守关键技术、商业秘密、国家机密和竞业限制的期限，确保知识产权、商业秘密和国家机密的安全。

企业关键岗位人员离职前，应当根据有关法律法规的规定进行工作交接或离任审计。

第十四条 企业应当定期对年度人力资源计划执行情况进行评估，总结人力资源管理经验，分析存在的主要缺陷和不足，完善人力资源政策，促进企业整体团队充满生机和活力。

企业内部控制应用指引第 4 号—社会责任

第一章 总 则

第一条 为了促进企业履行社会责任，实现企业与社会协调发展，根据国家有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，制定本指引。

第二条 本指引所称社会责任，是指企业在经营发展过程中应当履行的社会职责和义务，主要包括安全生产、产品质量（含服务，下同）、环境保护、资源节约、促进就业、员工权益保护等。

第三条 企业至少应当关注在履行社会责任方面的下列风险：

- （一）安全生产措施不到位，责任不落实，可能导致企业发生安全事故。
- （二）产品质量低劣，侵害消费者利益，可能导致企业巨额赔偿、形象受损，甚至破产。
- （三）环境保护投入不足，资源耗费大，造成环境污染或资源枯竭，可能导致企业巨额赔偿、缺乏发展后劲，甚至停业。
- （四）促进就业和员工权益保护不够，可能导致员工积极性受挫，影响企业发展和社会稳定。

第四条 企业应当重视履行社会责任，切实做到经济效益与社会效益、短期利益与长远利益、自身发展与社会发展相互协调，实现企业与员工、企业与社会、企业与环境的健康和谐发展。

第二章 安全生产

第五条 企业应当根据国家有关安全生产的规定，结合本企业实际情况，建立严格的安全生产管理体系、操作规范和应急预案，强化安全生产责任追究制度，切实做到安全生产。

企业应当设立安全管理部门和安全监督机构，负责企业安全生产的日常监督管理工作。

第六条 企业应当重视安全生产投入，在人力、物力、资金、技术等方面提供必要的保障，健全检查监督机制，确保各项安全措施落实到位，不得随意降低保障标准和要求。

第七条 企业应当贯彻预防为主的原则，采用多种形式增强员工安全意识，重视岗位培训，对于特殊岗位实行资格认证制度。

企业应当加强生产设备的经常性维护管理，及时排除安全隐患。

第八条 企业如果发生生产安全事故，应当按照安全生产管理制度妥善处理，排除故障，减轻损失，追究责任。

重大生产安全事故应当启动应急预案，同时按照国家有关规定及时报告，严禁迟报、谎报和瞒报。

第三章 产品质量

第九条 企业应当根据国家和行业相关产品质量的要求，从事生产经营活动，切实提高产品质量和服务水平，努力为社会提供优质安全健康的产品和服务，最大限度地满足消费者的需求，对社会和公众负责，接受社会监督，承担社会责任。

第十条 企业应当规范生产流程，建立严格的产品质量控制和检验制度，严把质量关，禁止缺乏质量保障、危害人民生命健康的产品流向社会。

第十一条 企业应当加强产品的售后服务。售后发现存在严重质量缺陷、隐患的产品，应当及时召回或采取其他有效措施，最大限度地降低或消除缺陷、隐患产品的社会危害。企业应当妥善处理消费者提出的投诉和建议，切实保护消费者权益。

第四章 环境保护与资源节约

第十二条 企业应当按照国家有关环境保护与资源节约的规定，结合本企业实际情况，

建立环境保护与资源节约制度，认真落实节能减排责任，积极开发和使用节能产品，发展循环经济，降低污染物排放，提高资源综合利用效率。

企业应当通过宣传教育等有效形式，不断提高员工的环境保护和资源节约意识。

第十三条 企业应当重视生态保护，加大对环保工作的人力、物力、财力的投入和技术支持，不断改进工艺流程，降低能耗和污染物排放水平，实现清洁生产。

企业应当加强对废气、废水、废渣的综合治理，建立废料回收和循环利用制度。

第十四条 企业应当重视资源节约和资源保护，着力开发利用可再生资源，防止对不可再生资源进行掠夺性或毁灭性开发。

企业应当重视国家产业结构相关政策，特别关注产业结构调整的发展要求，加快高新技术开发和传统产业改造，切实转变发展方式，实现低投入、低消耗、低排放和高效率。

第十五条 企业应当建立环境保护和资源节约的监控制度，定期开展监督检查，发现问题，及时采取措施予以纠正。污染物排放超过国家有关规定的，企业应当承担治理或相关法律责任。

发生紧急、重大环境污染事件时，应当启动应急机制，及时报告和处理，并依法追究相关责任人的责任。

第五章 促进就业与员工权益保护

第十六条 企业应当依法保护员工的合法权益，贯彻人力资源政策，保护员工依法享有劳动权利和履行劳动义务，保持工作岗位相对稳定，积极促进充分就业，切实履行社会责任。企业应当避免在正常经营情况下批量辞退员工，增加社会负担。

第十七条 企业应当与员工签订并履行劳动合同，遵循按劳分配、同工同酬的原则，建立科学的员工薪酬制度和激励机制，不得克扣或无故拖欠员工薪酬。

企业应当建立高级管理人员与员工薪酬的正常增长机制，切实保持合理水平，维护社会公平。

第十八条 企业应当及时办理员工社会保险，足额缴纳社会保险费，保障员工依法享受社会保险待遇。

企业应当按照有关规定做好健康管理，预防、控制和消除职业危害；按期对员工进行非职业性健康监护，对从事有职业危害作业的员工进行职业性健康监护。

企业应当遵守法定的劳动时间和休息休假制度，确保员工的休息休假权利。

第十九条 企业应当加强职工代表大会和工会组织建设，维护员工合法权益，积极开展员工职业教育培训，创造平等发展机会。

企业应当尊重员工人格，维护员工尊严，杜绝性别、民族、宗教、年龄等各种歧视，保障员工身心健康。

第二十条 企业应当按照产学研用相结合的社会需求，积极创建实习基地，大力支持社会有关方面培养、锻炼社会需要的应用型人才。

第二十一条 企业应当积极履行社会公益方面的责任和义务，关心帮助社会弱势群体，支持慈善事业。

企业内部控制应用指引第 5 号—企业文化

第一章 总 则

第一条 为了加强企业文化建设，发挥企业文化在企业发展中的重要作用，根据《企业内部控制基本规范》，制定本指引。

第二条 本指引所称企业文化，是指企业在生产经营实践中逐步形成的、为整体团队所认同并遵守的价值观、经营理念和企业精神，以及在此基础上形成的行为规范的总称。

第三条 加强企业文化建设至少应当关注下列风险：

（一）缺乏积极向上的企业文化，可能导致员工丧失对企业的信心和认同感，企业缺乏凝聚力和竞争力。

（二）缺乏开拓创新、团队协作和风险意识，可能导致企业发展目标难以实现，影响可持续发展。

（三）缺乏诚实守信的经营理念，可能导致舞弊事件的发生，造成企业损失，影响企业信誉。

（四）忽视企业间的文化差异和理念冲突，可能导致并购重组失败。

第二章 企业文化的建设

第四条 企业应当采取切实有效的措施，积极培育具有自身特色的企业文化，引导和规范员工行为，打造以主业为核心的企业品牌，形成整体团队的向心力，促进企业长远发展。

第五条 企业应当培育体现企业特色的发展愿景、积极向上的价值观、诚实守信的经营理念、履行社会责任和开拓创新的企业精神，以及团队协作和风险防范意识。

企业应当重视并购重组后的企业文化建设，平等对待被并购方的员工，促进并购双方的文化融合。

第六条 企业应当根据发展战略和实际情况，总结优良传统，挖掘文化底蕴，提炼核心价值，确定文化建设的目标和内容，形成企业文化规范，使其构成员工行为守则的重要组成部分。

第七条 董事、监事、经理和其他高级管理人员应当在企业文化建设中发挥主导和垂范作用，以自身的优秀品格和脚踏实地的工作作风，带动影响整个团队，共同营造积极向上的企业文化环境。

企业应当促进文化建设在内部各层级的有效沟通，加强企业文化的宣传贯彻，确保全体员工共同遵守。

第八条 企业文化建设应当融入生产经营全过程，切实做到文化建设与发展战略的有机结合，增强员工的责任感和使命感，规范员工行为方式，使员工自身价值在企业中得到充分体现。

企业应当加强对员工的文化教育和熏陶，全面提升员工的文化修养和内在素质。

第三章 企业文化的评估

第九条 企业应当建立企业文化评估制度，明确评估的内容、程序和方法，落实评估责任制，避免企业文化建设流于形式。

第十条 企业文化评估，应当重点关注董事、监事、经理和其他高级管理人员在企业文化建设中的责任履行情况、全体员工对企业核心价值观的认同感、企业经营管理行为与企业文化的一致性、企业品牌的社会影响力、参与企业并购重组各方文化的融合度，以及员工对企业未来发展的信心。

第十一条 企业应当重视企业文化的评估结果，巩固和发扬文化建设成果，针对评估过程中发现的问题，研究影响企业文化建设的不利因素，分析深层次的原因，及时采取措施加以改进。

企业内部控制应用指引第 6 号—资金活动

第一章 总则

第一条 为了促进企业正常组织资金活动，防范和控制资金风险，保证资金安全，提高资金使用效益，根据有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，制定本指引。

第二条 本指引所称资金活动，是指企业筹资、投资和资金营运等活动的总称。

第三条 企业资金活动至少应当关注下列风险：

（一）筹资决策不当，引发资本结构不合理或无效融资，可能导致企业筹资成本过高或

债务危机。

（二）投资决策失误，引发盲目扩张或丧失发展机遇，可能导致资金链断裂或资金使用效益低下。

（三）资金调度不合理、营运不畅，可能导致企业陷入财务困境或资金冗余。

（四）资金活动管控不严，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺诈。

第四条 企业应当根据自身发展战略，科学确定投融资目标和规划，完善严格的资金授权、批准、审验等相关管理制度，加强资金活动的集中归口管理，明确筹资、投资、营运等各环节的职责权限和岗位分离要求，定期或不定期检查和评价资金活动情况，落实责任追究制度，确保资金安全和有效运行。

企业财会部门负责资金活动的日常管理，参与投融资方案等可行性研究。总会计师或分管会计工作的负责人应当参与投融资决策过程。

企业有子公司的，应当采取合法有效措施，强化对子公司资金业务的统一监控。有条件的企业集团，应当探索财务公司、资金结算中心等资金集中管控模式。

第二章 筹资

第五条 企业应当根据筹资目标和规划，结合年度全面预算，拟订筹资方案，明确筹资用途、规模、结构和方式等相关内容，对筹资成本和潜在风险作出充分估计。

境外筹资还应考虑所在地的政治、经济、法律、市场等因素。

第六条 企业应当对筹资方案进行科学论证，不得依据未经论证的方案开展筹资活动。

重大筹资方案应当形成可行性研究报告，全面反映风险评估情况。

企业可以根据实际需要，聘请具有相应资质的专业机构进行可行性研究。

第七条 企业应当对筹资方案进行严格审批，重点关注筹资用途的可行性和相应的偿债能力。重大筹资方案，应当按照规定的权限和程序实行集体决策或者联签制度。

筹资方案需经有关部门批准的，应当履行相应的报批程序。筹资方案发生重大变更的，应当重新进行可行性研究并履行相应审批程序。

第八条 企业应当根据批准的筹资方案，严格按照规定权限和程序筹集资金。银行借款或发行债券，应当重点关注利率风险、筹资成本、偿还能力以及流动性风险等；发行股票应当重点关注发行风险、市场风险、政策风险以及公司控制权风险等。

企业通过银行借款方式筹资的，应当与有关金融机构进行洽谈，明确借款规模、利率、期限、担保、还款安排、相关的权利义务和违约责任等内容。双方达成一致意见后签署借款合同，据此办理相关借款业务。

企业通过发行债券方式筹资的，应当合理选择债券种类，对还本付息方案作出系统安排，确保按期、足额偿还到期本金和利息。

企业通过发行股票方式筹资的，应当依照《中华人民共和国证券法》等有关法律法规和证券监管部门的规定，优化企业组织架构，进行业务整合，并选择具备相应资质的中介机构协助企业做好相关工作，确保符合股票发行条件和要求。

第九条 企业应当严格按照筹资方案确定的用途使用资金。筹资用于投资的，应当分别按照本指引第三章和《企业内部控制应用指引第11号—工程项目》规定，防范和控制资金使用的风险。

由于市场环境变化等确需改变资金用途的，应当履行相应的审批程序。严禁擅自改变资金用途。

第十条 企业应当加强债务偿还和股利支付环节的管理，对偿还本息和支付股利等作出适当安排。

企业应当按照筹资方案或合同约定的本金、利率、期限、汇率及币种，准确计算应付利息，与债权人核对无误后按期支付。

企业应当选择合理的股利分配政策，兼顾投资者近期和长远利益，避免分配过度或不足。股利分配方案应当经过股东（大）会批准，并按规定履行披露义务。

第十一条 企业应当加强筹资业务的会计系统控制，建立筹资业务的记录、凭证和账簿，按照国家统一会计准则制度，正确核算和监督资金筹集、本息偿还、股利支付等相关业务，妥善保管筹资合同或协议、收款凭证、入库凭证等资料，定期与资金提供方进行账务核对，确保筹资活动符合筹资方案的要求。

第三章 投资

第十二条 企业应当根据投资目标和规划，合理安排资金投放结构，科学确定投资项目，拟订投资方案，重点关注投资项目的收益和风险。企业选择投资项目应当突出主业，谨慎从事股票投资或衍生金融产品等高风险投资。

境外投资还应考虑政治、经济、法律、市场等因素的影响。

企业采用并购方式进行投资的，应当严格控制并购风险，重点关注并购对象的隐性债务、承诺事项、可持续发展能力、员工状况及其与本企业治理层及管理层的关联关系，合理确定支付对价，确保实现并购目标。

第十三条 企业应当加强对投资方案的可行性研究，重点对投资目标、规模、方式、资金来源、风险与收益等作出客观评价。

企业根据实际需要，可以委托具备相应资质的专业机构进行可行性研究，提供独立的可行性研究报告。

第十四条 企业应当按照规定的权限和程序对投资项目进行决策审批，重点审查投资方案是否可行、投资项目是否符合国家产业政策及相关法律法规的规定，是否符合企业投资战略目标和规划、是否具有相应的资金能力、投入资金能否按时收回、预期收益能否实现，以及投资和并购风险是否可控等。重大投资项目，应当按照规定的权限和程序实行集体决策或者联签制度。

投资方案需经有关管理部门批准的，应当履行相应的报批程序。

投资方案发生重大变更的，应当重新进行可行性研究并履行相应审批程序。

第十五条 企业应当根据批准的投资方案，与被投资方签订投资合同或协议，明确出资时间、金额、方式、双方权利义务和违约责任等内容，按规定的权限和程序审批后履行投资合同或协议。

企业应当指定专门机构或人员对投资项目进行跟踪管理，及时收集被投资方经审计的财务报告等相关资料，定期组织投资效益分析，关注被投资方的财务状况、经营成果、现金流量以及投资合同履行情况，发现异常情况，应当及时报告并妥善处理。

第十六条 企业应当加强对投资项目的会计系统控制，根据对被投资方的影响程度，合理确定投资会计政策，建立投资管理台账，详细记录投资对象、金额、持股比例、期限、收益等事项，妥善保管投资合同或协议、出资证明等资料。

企业财会部门对于被投资方出现财务状况恶化、市价当期大幅下跌等情形的，应当根据国家统一的会计准则制度规定，合理计提减值准备、确认减值损失。

第十七条 企业应当加强投资收回和处置环节的控制，对投资收回、转让、核销等决策和审批程序作出明确规定。

企业应当重视投资到期本金的回收。转让投资应当由相关机构或人员合理确定转让价格，报授权批准部门批准，必要时可委托具有相应资质的专门机构进行评估。核销投资应当取得不能收回投资的法律文书和相关证明文件。

企业对于到期无法收回的投资，应当建立责任追究制度。

第四章 营运

第十八条 企业应当加强资金营运全过程的管理，统筹协调内部各机构在生产经营过程中的资金需求，切实做好资金在采购、生产、销售等各环节的综合平衡，全面提升资金营运效率。

第十九条 企业应当充分发挥全面预算管理在资金综合平衡中的作用，严格按照预算要求组织协调资金调度，确保资金及时收付，实现资金的合理占用和营运良性循环。

企业应当严禁资金的体外循环，切实防范资金营运中的风险。

第二十条 企业应当定期组织召开资金调度会或资金安全检查，对资金预算执行情况进行综合分析，发现异常情况，及时采取措施妥善处理，避免资金冗余或资金链断裂。

企业在营运过程中出现临时性资金短缺的，可以通过短期融资等方式获取资金。资金出现短期闲置的，在保证安全性和流动性的前提下，可以通过购买国债等多种方式，提高资金效益。

第二十一条 企业应当加强对营运资金的会计系统控制，严格规范资金的收支条件、程序和审批权限。

企业在生产经营及其他业务活动中取得的资金收入应当及时入账，不得账外设账，严禁收款不入账、设立“小金库”。

企业办理资金支付业务，应当明确支出款项的用途、金额、预算、限额、支付方式等内容，并附原始单据或相关证明，履行严格的授权审批程序后，方可安排资金支出。

企业办理资金收付业务，应当遵守现金和银行存款管理的有关规定，不得由一人办理货币资金全过程业务，严禁将办理资金支付业务的相关印章和票据集中一人保管。

企业内部控制应用指引第7号—采购业务

第一章 总则

第一条 为了促进企业合理采购，满足生产经营需要，规范采购行为，防范采购风险，根据有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，制定本指引。

第二条 本指引所称采购，是指购买物资（或接受劳务）及支付款项等相关活动。

第三条 企业采购业务至少应当关注下列风险：

（一）采购计划安排不合理，市场变化趋势预测不准确，造成库存短缺或积压，可能导致企业生产停滞或资源浪费。

（二）供应商选择不当，采购方式不合理，招投标或定价机制不科学，授权审批不规范，可能导致采购物资质次价高，出现舞弊或遭受欺诈。

（三）采购验收不规范，付款审核不严，可能导致采购物资、资金损失或信用受损。

第四条 企业应当结合实际情况，全面梳理采购业务流程，完善采购业务相关管理制度，统筹安排采购计划，明确请购、审批、购买、验收、付款、采购后评估等环节的职责和审批权限，按照规定的审批权限和程序办理采购业务，建立价格监督机制，定期检查和评价采购过程中的薄弱环节，采取有效控制措施，确保物资采购满足企业生产经营需要。

第二章 购买

第五条 企业的采购业务应当集中，避免多头采购或分散采购，以提高采购业务效率，降低采购成本，堵塞管理漏洞。企业应当对办理采购业务的人员定期进行岗位轮换。重要和技术性较强的采购业务，应当组织相关专家进行论证，实行集体决策和审批。

企业除小额零星物资或服务外，不得安排同一机构办理采购业务全过程。

第六条 企业应当建立采购申请制度，依据购买物资或接受劳务的类型，确定归口管理部门，授予相应的请购权，明确相关部门或人员的职责权限及相应的请购和审批程序。企业可以根据实际需要设置专门的请购部门，对需求部门提出的采购需求进行审核，并进行归类汇总，统筹安排企业的采购计划。

具有请购权的部门对于预算内采购项目，应当严格按照预算执行进度办理请购手续，并根据市场变化提出合理采购申请。对于超预算和预算外采购项目，应先履行预算调整程序，由具备相应审批权限的部门或人员审批后，再行办理请购手续。

第七条 企业应当建立科学的供应商评估和准入制度，确定合格供应商清单，与选定的供应商签订质量保证协议，建立供应商管理信息系统，对供应商提供物资或劳务的质量、价

格、交货及时性、供货条件及其资信、经营状况等进行实时管理和综合评价，根据评价结果对供应商进行合理选择和调整。

企业可委托具有相应资质的中介机构对供应商进行资信调查。

总63 页，第19 页

第八条 企业应当根据市场情况和采购计划合理选择采购方式。大宗采购应当采用招标方式，合理确定招投标的范围、标准、实施程序和评标规则；一般物资或劳务等的采购可以采用询价或定向采购的方式并签订合同协议；小额零星物资或劳务等的采购可以采用直接购买等方式。

第九条 企业应当建立采购物资定价机制，采取协议采购、招标采购、谈判采购、询比价采购等多种方式合理确定采购价格，最大限度地减小市场变化对企业采购价格的影响。大宗采购等应当采用招投标方式确定采购价格，其他商品或劳务的采购，应当根据市场行情制定最高采购限价，并对最高采购限价适时调整。

第十条 企业应当根据确定的供应商、采购方式、采购价格等情况拟订采购合同，准确描述合同条款，明确双方权利、义务和违约责任，按照规定权限签订采购合同。

企业应当根据生产建设进度和采购物资特性，选择合理的运输工具和运输方式，办理运输、投保等事宜。

第十一条 企业应当建立严格的采购验收制度，确定检验方式，由专门的验收机构或验收人员对采购项目的品种、规格、数量、质量等相关内容进行验收，出具验收证明。涉及大宗和新、特物资采购的，还应进行专业测试。

验收过程中发现的异常情况，负责验收的机构或人员应当立即向企业有权管理的相关机构报告，相关机构应当查明原因并及时处理。

第十二条 企业应当加强物资采购供应过程的管理，依据采购合同中确定的主要条款跟踪合同履行情况，对有可能影响生产或工程进度的异常情况，应出具书面报告并及时提出解决方案。

企业应当做好采购业务各环节的记录，实行全过程的采购登记制度或信息化管理，确保采购过程的可追溯性。

第三章 付款

第十三条 企业应当加强采购付款的管理，完善付款流程，明确付款审核人的责任和权力，严格审核采购预算、合同、相关单据凭证、审批程序等相关内容，审核无误后按照合同规定及时办理付款。

企业在付款过程中，应当严格审查采购发票的真实性、合法性和有效性。发现虚假发票的，应查明原因，及时报告处理。

企业应当重视采购付款的过程控制和跟踪管理，发现异常情况的，应当拒绝付款，避免出现资金损失和信用受损。

企业应当合理选择付款方式，并严格遵循合同规定，防范付款方式不当带来的法律风险，保证资金安全。

第十四条 企业应当加强预付账款和定金的管理。涉及大额或长期的预付款项，应当定期进行追踪核查，综合分析预付账款的期限、占用款项的合理性、不可收回风险等情况，发现有疑问的预付款项，应当及时采取措施。

第十五条 企业应当加强对购买、验收、付款业务的会计系统控制，详细记录供应商情况、请购申请、采购合同、采购通知、验收证明、入库凭证、商业票据、款项支付等情况，确保会计记录、采购记录与仓储记录核对一致。

企业应当指定专人通过函证等方式，定期与供应商核对应付账款、应付票据、预付账款等往来款项。

第十六条 企业应当建立退货管理制度，对退货条件、退货手续、货物出库、退货货款回收等作出明确规定，并在与供应商的合同中明确退货事宜，及时收回退货货款。涉及符合

索赔条件的退货，应在索赔期内及时办理索赔。

企业内部控制应用指引第 8 号—资产管理

第一章 总则

第一条 为了提高资产使用效能，保证资产安全，根据有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，制定本指引。

第二条 本指引所称资产，是指企业拥有或控制的存货、固定资产和无形资产。

第三条 企业资产管理至少应当关注下列风险：

- （一）存货积压或短缺，可能导致流动资金占用过量、存货价值贬损或生产中断。
- （二）固定资产更新改造不够、使用效能低下、维护不当、产能过剩，可能导致企业缺乏竞争力、资产价值贬损、安全事故频发或资源浪费。
- （三）无形资产缺乏核心技术、权属不清、技术落后、存在重大技术安全隐患，可能导致企业法律纠纷、缺乏可持续发展能力。

第四条 企业应当加强各项资产管理，全面梳理资产管理流程，及时发现资产管理中的薄弱环节，切实采取有效措施加以改进，并关注资产减值迹象，合理确认资产减值损失，不断提高企业资产管理水平。

企业应当重视和加强各项资产的投保工作，采用招标等方式确定保险人，降低资产损失风险，防范资产投保舞弊。

第二章 存货

第五条 企业应当采用先进的存货管理技术和方法，规范存货管理流程，明确存货取得、验收入库、原料加工、仓储保管、领用发出、盘点处置等环节的管理要求，充分利用信息系统，强化会计、出入库等相关记录，确保存货管理全过程的风险得到有效控制。

第六条 企业应当建立存货管理岗位责任制，明确内部相关部门和岗位的职责权限，切实做到不相容岗位相互分离、制约和监督。

企业内部除存货管理、监督部门及仓储人员外，其他部门和人员接触存货，应当经过相关部门特别授权。

第七条 企业应当重视存货验收工作，规范存货验收程序和方法，对入库存货的数量、质量、技术规格等方面进行查验，验收无误方可入库。

外购存货的验收，应当重点关注合同、发票等原始单据与存货的数量、质量、规格等核对一致。涉及技术含量较高的货物，必要时可委托具有检验资质的机构或聘请外部专家协助验收。

自制存货的验收，应当重点关注产品质量，通过检验合格的半成品、产成品才能办理入库手续，不合格品应及时查明原因、落实责任、报告处理。

其他方式取得存货的验收，应当重点关注存货来源、质量状况、实际价值是否符合有关合同或协议的约定。

第八条 企业应当建立存货保管制度，定期对存货进行检查，重点关注下列事项：

- （一）存货在不同仓库之间流动时应当办理出入库手续。
- （二）应当按仓储物资所要求的储存条件贮存，并健全防火、防洪、防盗、防潮、防病虫害和防变质等管理规范。
- （三）加强生产现场的材料、周转材料、半成品等物资的管理，防止浪费、被盗和流失。
- （四）对代管、代销、暂存、受托加工的存货，应单独存放和记录，避免与本单位存货混淆。
- （五）结合企业实际情况，加强存货的保险投保，保证存货安全，合理降低存货意外损失风险。

第九条 企业应当明确存货发出和领用的审批权限，大批存货、贵重商品或危险品的发出应当实行特别授权。仓储部门应当根据经审批的销售（出库）通知单发出货物。

第十条 企业仓储部门应当详细记录存货入库、出库及库存情况，做到存货记录与实际库存相符，并定期与财会部门、存货管理部门进行核对。

第十一条 企业应当根据各种存货采购间隔期和当前库存，综合考虑企业生产经营计划、市场供求等因素，充分利用信息系统，合理确定存货采购日期和数量，确保存货处于最佳库存状态。

第十二条 企业应当建立存货盘点清查制度，结合本企业实际情况确定盘点周期、盘点流程等相关内容，核查存货数量，及时发现存货减值迹象。企业至少应当于每年年度终了开展全面盘点清查，盘点清查结果应当形成书面报告。

盘点清查中发现的存货盘盈、盘亏、毁损、闲置以及需要报废的存货，应当查明原因、落实并追究责任，按照规定权限批准后处置。

第三章 固定资产

第十三条 企业应当加强房屋建筑物、机器设备等各类固定资产的管理，重视固定资产维护和更新改造，不断提升固定资产的使用效能，积极促进固定资产处于良好运行状态。

第十四条 企业应当制定固定资产目录，对每项固定资产进行编号，按照单项资产建立固定资产卡片，详细记录各项固定资产的来源、验收、使用地点、责任单位和责任人、运转、维修、改造、折旧、盘点等相关内容。

企业应当严格执行固定资产日常维修和大修理计划，定期对固定资产进行维护保养，切实消除安全隐患。

企业应当强化对生产线等关键设备运转的监控，严格操作流程，实行岗前培训和岗位许可制度，确保设备安全运转。

第十五条 企业应当根据发展战略，充分利用国家有关自主创新政策，加大技改投入，不断促进固定资产技术升级，淘汰落后设备，切实做到保持本企业固定资产技术的先进性和企业发展的可持续性。

第十六条 企业应当严格执行固定资产投保政策，对应投保的固定资产项目按规定程序进行审批，及时办理投保手续。

第十七条 企业应当规范固定资产抵押管理，确定固定资产抵押程序和审批权限等。

企业将固定资产用作抵押的，应由相关部门提出申请，经企业授权部门或人员批准后，由资产管理部门办理抵押手续。

企业应当加强对接收的抵押资产的管理，编制专门的资产目录，合理评估抵押资产的价值。

第十八条 企业应当建立固定资产清查制度，至少每年进行全面清查。对固定资产清查中发现的问题，应当查明原因，追究责任，妥善处理。

企业应当加强固定资产处置的控制，关注固定资产处置中的关联交易和处置定价，防范资产流失。

第四章 无形资产

第十九条 企业应当加强对品牌、商标、专利、专有技术、土地使用权等无形资产的管理，分类制定无形资产管理办法，落实无形资产管理责任制，促进无形资产有效利用，充分发挥无形资产对提升企业核心竞争力的作用。

第二十条 企业应当全面梳理外购、自行开发以及其他方式取得的各类无形资产的权属关系，加强无形产权益保护，防范侵权行为和法律风险。无形资产具有保密性质的，应当采取严格保密措施，严防泄露商业秘密。

企业购入或者以支付土地出让金等方式取得的土地使用权，应当取得土地使用权有效证明文件。

第二十一条 企业应当定期对专利、专有技术等无形资产的先进性进行评估，淘汰落后

技术，加大研发投入，促进技术更新换代，不断提升自主创新能力，努力做到核心技术处于同行业领先水平。

第二十二条 企业应当重视品牌建设，加强商誉管理，通过提供高质量产品和优质服务等多种方式，不断打造和培育主业品牌，切实维护和提升企业品牌的社会认可度。

总63 页，第24 页

企业内部控制应用指引第 9 号—销售业务

第一章 总则

第一条 为了促进企业销售稳定增长，扩大市场份额，规范销售行为，防范销售风险，根据有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，制定本指引。

第二条 本指引所称销售，是指企业出售商品（或提供劳务）及收取款项等相关活动。

第三条 企业销售业务至少应当关注下列风险：

（一）销售政策和策略不当，市场预测不准确，销售渠道管理不当等，可能导致销售不畅、库存积压、经营难以为继。

（二）客户信用管理不到位，结算方式选择不当，账款回收不力等，可能导致销售款项不能收回或遭受欺诈。

（三）销售过程存在舞弊行为，可能导致企业利益受损。

第四条 企业应当结合实际情况，全面梳理销售业务流程，完善销售业务相关管理制度，确定适当的销售政策和策略，明确销售、发货、收款等环节的职责和审批权限，按照规定的权限和程序办理销售业务，定期检查分析销售过程中的薄弱环节，采取有效控制措施，确保实现销售目标。

第二章 销售

第五条 企业应当加强市场调查，合理确定定价机制和信用方式，根据市场变化及时调整销售策略，灵活运用销售折扣、销售折让、信用销售、代销和广告宣传等多种策略和营销方式，促进销售目标实现，不断提高市场占有率。

企业应当健全客户信用档案，关注重要客户资信变动情况，采取有效措施，防范信用风险。

企业对于境外客户和新开发客户，应当建立严格的信用保证制度。

第六条 企业在销售合同订立前，应当与客户进行业务洽谈、磋商或谈判，关注客户信用状况、销售定价、结算方式等相关内容。

重大的销售业务谈判应当吸收财会、法律等专业人员参加，并形成完整的书面记录。

销售合同应当明确双方的权利和义务，审批人员应当对销售合同草案进行严格审核。重要的销售合同，应当征询法律顾问或专家的意见。

第七条 企业销售部门应当按照经批准的销售合同开具相关销售通知。发货和仓储部门应当对销售通知进行审核，严格按照所列项目组织发货，确保货物的安全发运。企业应当加强销售退回管理，分析销售退回原因，及时妥善处理。

企业应当严格按照发票管理规定开具销售发票。严禁开具虚假发票。

第八条 企业应当做好销售业务各环节的记录，填制相应的凭证，设置销售台账，实行全过程的销售登记制度。

第九条 企业应当完善客户服务制度，加强客户服务和跟踪，提升客户满意度和忠诚度，不断改进产品质量和服务水平。

第三章 收款

第十条 企业应当完善应收款项管理制度，严格考核，实行奖惩。销售部门负责应收款项的催收，催收记录（包括往来函电）应妥善保存；财会部门负责办理资金结算并监督款项

回收。

第十一条 企业应当加强商业票据管理，明确商业票据的受理范围，严格审查商业票据的真实性和合法性，防止票据欺诈。

企业应当关注商业票据的取得、贴现和背书，对已贴现但仍承担收款风险的票据以及逾期票据，应当进行追索监控和跟踪管理。

第十二条 企业应当加强对销售、发货、收款业务的会计系统控制，详细记录销售客户、销售合同、销售通知、发运凭证、商业票据、款项收回等情况，确保会计记录、销售记录与仓储记录核对一致。

企业应当指定专人通过函证等方式，定期与客户核对应收账款、应收票据、预收账款等往来款项。

企业应当加强应收款项坏账的管理。应收款项全部或部分无法收回的，应当查明原因，明确责任，并严格履行审批程序，按照国家统一的会计准则制度进行处理。

企业内部控制应用指引第 10 号—研究与开发

第一章 总则

第一条 为了促进企业自主创新，增强核心竞争力，有效控制研发风险，实现发展战略，根据有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，制定本指引。

第二条 本指引所称研究与开发，是指企业为获取新产品、新技术、新工艺等所开展的各种研发活动。

第三条 企业开展研发活动至少应当关注下列风险：

- （一）研究项目未经科学论证或论证不充分，可能导致创新不足或资源浪费。
- （二）研发人员配备不合理或研发过程管理不善，可能导致研发成本过高、舞弊或研发失败。
- （三）研究成果转化应用不足、保护措施不力，可能导致企业利益受损。

第四条 企业应当重视研发工作，根据发展战略，结合市场开拓和技术进步要求，科学制定研发计划，强化研发全过程管理，规范研发行为，促进研发成果的转化和有效利用，不断提升企业自主创新能力。

第二章 立项与研究

第五条 企业应当根据实际需要，结合研发计划，提出研究项目立项申请，开展可行性研究，编制可行性研究报告。

企业可以组织独立于申请及立项审批之外的专业机构和人员进行评估论证，出具评估意见。

第六条 研究项目应当按照规定的权限和程序进行审批，重大研究项目应当报经董事会或类似权力机构集体审议决策。审批过程中，应当重点关注研究项目促进企业发展的必要性、技术的先进性以及成果转化的可行性。

第七条 企业应当加强对研究过程的管理，合理配备专业人员，严格落实岗位责任制，确保研究过程高效、可控。

企业应当跟踪检查研究项目进展情况，评估各阶段研究成果，提供足够的经费支持，确保项目按期、保质完成，有效规避研究失败风险。

企业研究项目委托外单位承担的，应当采用招标、协议等适当方式确定受托单位，签订外包合同，约定研究成果的产权归属、研究进度和质量标准等相关内容。

第八条 企业与其他单位合作进行研究的，应当对合作单位进行尽职调查，签订书面合作研究合同，明确双方投资、分工、权利义务、研究成果产权归属等。

第九条 企业应当建立和完善研究成果验收制度，组织专业人员对研究成果进行独立评

审和验收。

企业对于通过验收的研究成果，可以委托相关机构进行审查，确认是否申请专利或作为非专利技术、商业秘密等进行管理。企业对于需要申请专利的研究成果，应当及时办理有关专利申请手续。

第十条 企业应当建立严格的核心研究人员管理制度，明确界定核心研究人员范围和名册清单，签署符合国家有关法律法规要求的保密协议。

企业与核心研究人员签订劳动合同时，应当特别约定研究成果归属、离职条件、离职移交程序、离职后保密义务、离职后竞业限制年限及违约责任等内容。

第三章 开发与保护

第十一条 企业应当加强研究成果的开发，形成科研、生产、市场一体化的自主创新机制，促进研究成果转化。

研究成果的开发应当分步推进，通过试生产充分验证产品性能，在获得市场认可后方可进行批量生产。

第十二条 企业应当建立研究成果保护制度，加强对专利权、非专利技术、商业秘密及研发过程中形成的各类涉密图纸、程序、资料的管理，严格按照制度规定借阅和使用。禁止无关人员接触研究成果。

第十三条 企业应当建立研发活动评估制度，加强对立项与研究、开发与保护等过程的全面评估，认真总结研发管理经验，分析存在的薄弱环节，完善相关制度和办法，不断改进和提升研发活动的管理水平。

企业内部控制应用指引第 11 号—工程项目

第一章 总则

第一条 为了加强工程项目管理，提高工程质量，保证工程进度，控制工程成本，防范商业贿赂等舞弊行为，根据有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，制定本指引。

第二条 本指引所称工程项目，是指企业自行或者委托其他单位所进行的建造、安装工程。

第三条 企业工程项目至少应当关注下列风险：

（一）立项缺乏可行性研究或者可行性研究流于形式，决策不当，盲目上马，可能导致难以实现预期效益或项目失败。

（二）项目招标暗箱操作，存在商业贿赂，可能导致中标人实质上难以承担工程项目、中标价格失实及相关人员涉案。

（三）工程造价信息不对称，技术方案不落实，概预算脱离实际，可能导致项目投资失控。

（四）工程物资质次价高，工程监理不到位，项目资金不落实，可能导致工程质量低劣，进度延迟或中断。

（五）竣工验收不规范，最终把关不严，可能导致工程交付使用后存在重大隐患。

第四条 企业应当建立和完善工程项目各项管理制度，全面梳理各个环节可能存在的风险点，规范工程立项、招标、造价、建设、验收等环节的工作流程，明确相关部门和岗位的职责权限，做到可行性研究与决策、概预算编制与审核、项目实施与价款支付、竣工决算与审计等不相容职务相互分离，强化工程建设全过程的监控，确保工程项目的质量、进度和资金安全。

第二章 工程立项

第五条 企业应当指定专门机构归口管理工程项目，根据发展战略和年度投资计划，提出项目建议书，开展可行性研究，编制可行性研究报告。

项目建议书的主要内容包括：项目的必要性和依据、产品方案、拟建规模、建设地点、投资估算、资金筹措、项目进度安排、经济效果和社会效益的估计、环境影响的初步评价等。可行性研究报告的内容主要包括：项目概况，项目建设的必要性，市场预测，项目建设选址及建设条件论证，建设规模和建设内容，项目外部配套建设，环境保护，劳动保护与卫生防疫，消防、节能、节水，总投资及资金来源，经济、社会效益，项目建设周期及进度安排，招投标法规定的相关内容等。

企业可以委托具有相应资质的专业机构开展可行性研究，并按照有关要求形成可行性研究报告。

第六条 企业应当组织规划、工程、技术、财会、法律等部门的专家对项目建议书和可行性研究报告进行充分论证和评审，出具评审意见，作为项目决策的重要依据。

在项目评审过程中，应当重点关注项目投资方案、投资规模、资金筹措、生产规模、投资效益、布局选址、技术、安全、设备、环境保护等方面，核实相关资料的来源和取得途径是否真实、可靠和完整。

企业可以委托具有相应资质的专业机构对可行性研究报告进行评审，出具评审意见。从事项目可行性研究的专业机构不得再从事可行性研究报告的评审。

第七条 企业应当按照规定的权限和程序对工程项目进行决策，决策过程应有完整的书面记录。重大工程项目的立项，应当报经董事会或类似权力机构集体审议批准。总会计师或分管会计工作的负责人应当参与项目决策。

任何个人不得单独决策或者擅自改变集体决策意见。工程项目决策失误应当实行责任追究制度。

第八条 企业应当在工程项目立项后、正式施工前，依法取得建设用地、城市规划、环境保护、安全、施工等方面的许可。

第三章 工程招标

第九条 企业的工程项目一般应当采用公开招标的方式，择优选择具有相应资质的承包单位和监理单位。

在选择承包单位时，企业可以将工程的勘察、设计、施工、设备采购一并发包给一个项目总承包单位，也可以将其中的一项或者多项发包给一个工程总承包单位，但不得违背工程施工组织设计和招标设计计划，将应由一个承包单位完成的工程肢解为若干部分发包给几个承包单位。

企业应当依照国家招标投标法的规定，遵循公开、公正、平等竞争的原则，发布招标公告，提供载有招标工程的主要技术要求、主要合同条款、评标标准和方法，以及开标、评标、定标的程序等内容的招标文件。

企业可以根据项目特点决定是否编制标底。需要编制标底的，标底编制过程和标底应当严格保密。

在确定中标人前，企业不得与投标人就投标价格、投标方案等实质性内容进行谈判。

第十条 企业应当依法组织工程招标的开标、评标和定标，并接受有关部门的监督。

第十一条 企业应当依法组建评标委员会。评标委员会由企业的代表和有关技术、经济方面的专家组成。评标委员会应当客观、公正地履行职务、遵守职业道德，对所提出的评审意见承担责任。

企业应当采取必要的措施，保证评标在严格保密的情况下进行。评标委员会应当按照招标文件确定的标准和方法，对投标文件进行评审和比较，择优选择中标候选人。

第十二条 评标委员会成员和参与评标的有关工作人员不得透露对投标文件的评审和比较、中标候选人的推荐情况以及与评标有关的其他情况，不得私下接触投标人，不得收受投标人的财物或者其他好处。

第十三条 企业应当按照规定的权限和程序从中标候选人中确定中标人，及时向中标人发出中标通知书，在规定的期限内与中标人订立书面合同，明确双方的权利、义务和违约责任。

任。

企业和中标人不得再行订立背离合同实质性内容的其他协议。

第四章 工程造价

第十四条 企业应当加强工程造价管理，明确初步设计概算和施工图预算的编制方法，按照规定的权限和程序进行审核批准，确保概预算科学合理。

企业可以委托具备相应资质的中介机构开展工程造价咨询工作。

第十五条 企业应当向招标确定的设计单位提供详细的设计要求和基础资料，进行有效的技术、经济交流。

初步设计应当在技术、经济交流的基础上，采用先进的设计管理实务技术，进行多方案比选。

施工图设计深度及图纸交付进度应当符合项目要求，防止因设计深度不足、设计缺陷，造成施工组织、工期、工程质量、投资失控以及生产运行成本过高等问题。

第十六条 企业应当建立设计变更管理制度。设计单位应当提供全面、及时的现场服务。因过失造成设计变更的，应当实行责任追究制度。

第十七条 企业应当组织工程、技术、财会等部门的相关专业人员或委托具有相应资质的中介机构对编制的概预算进行审核，重点审查编制依据、项目内容、工程量的计算、定额套用等是否真实、完整和准确。

工程项目概预算按照规定的权限和程序审核批准后执行。

第五章 工程建设

第十八条 企业应当加强对工程建设过程的监控，实行严格的概预算管理，切实做到及时备料，科学施工，保障资金，落实责任，确保工程项目达到设计要求。

第十九条 按照合同约定，企业自行采购工程物资的，应当按照《企业内部控制应用指引第7号——采购业务》等相关指引的规定，组织工程物资采购、验收和付款；由承包单位采购工程物资的，企业应当加强监督，确保工程物资采购符合设计标准和合同要求。严禁不合格工程物资投入工程项目建设。

重大设备和大宗材料的采购应当根据有关招标采购的规定执行。

第二十条 企业应当实行严格的工程监理制度，委托经过招标确定的监理单位进行监理。

工程监理单位应当依照国家法律法规及相关技术标准、设计文件和工程承包合同，对承包单位在施工质量、工期、进度、安全和资金使用等方面实施监督。

工程监理人员应当具备良好的职业操守，客观公正地执行监理任务，发现工程施工不符合设计要求、施工技术标准和合同约定的，应当要求承包单位改正；发现工程设计不符合建筑工程质量标准或者合同约定的质量要求的，应当报告企业要求设计单位改正。

未经工程监理人员签字，工程物资不得在工程上使用或者安装，不得进行下一道工序施工，不得拨付工程价款，不得进行竣工验收。

第二十一条 企业财会部门应当加强与承包单位的沟通，准确掌握工程进度，根据合同约定，按照规定的审批权限和程序办理工程价款结算，不得无故拖欠。

第二十二条 企业应当严格控制工程变更，确需变更的，应当按照规定的权限和程序进行审批。

重大的项目变更应当按照项目决策和概预算控制的有关程序和要求重新履行审批手续。

因工程变更等原因造成价款支付方式及金额发生变动的，应当提供完整的书面文件和其他相关资料，并对工程变更价款的支付进行严格审核。

第六章 工程验收

第二十三条 企业收到承包单位的工程竣工报告后，应当及时编制竣工决算，开展竣工决算审计，组织设计、施工、监理等有关单位进行竣工验收。

第二十四条 企业应当组织审核竣工决算，重点审查决算依据是否完备，相关文件资料是否齐全，竣工清理是否完成，决算编制是否正确。

企业应当加强竣工决算审计，未实施竣工决算审计的工程项目，不得办理竣工验收手续。

第二十五条 企业应当及时组织工程项目竣工验收。交付竣工验收的工程项目，应当符合规定的质量标准，有完整的工程技术经济资料，并具备国家规定的其他竣工条件。

验收合格的工程项目，应当编制交付使用财产清单，及时办理交付使用手续。

第二十六条 企业应当按照国家有关档案管理的规定，及时收集、整理工程建设各环节的文件资料，建立完整的工程项目档案。

第二十七条 企业应当建立完工项目后评估制度，重点评价工程项目预期目标的实现情况和项目投资效益等，并以此作为绩效考核和责任追究的依据。

企业内部控制应用指引第 12 号—担保业务

第一章 总则

第一条 为了加强企业担保业务管理，防范担保业务风险，根据《中华人民共和国担保法》等有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，制定本指引。

第二条 本指引所称担保，是指企业作为担保人按照公平、自愿、互利的原则与债权人约定，当债务人不履行债务时，依照法律规定和合同约定承担相应法律责任的行为。

第三条 企业办理担保业务至少应当关注下列风险：

（一）对担保申请人的资信状况调查不深，审批不严或越权审批，可能导致企业担保决策失误或遭受欺诈。

（二）对被担保人出现财务困难或经营陷入困境等状况监控不力，应对措施不当，可能导致企业承担法律责任。

（三）担保过程中存在舞弊行为，可能导致经办审批等相关人员涉案或企业利益受损。

第四条 企业应当依法制定和完善担保业务政策及相关管理制度，明确担保的对象、范围、方式、条件、程序、担保限额和禁止担保等事项，规范调查评估、审核批准、担保执行等环节的工作流程，按照政策、制度、流程办理担保业务，定期检查担保政策的执行情况及效果，切实防范担保业务风险。

第二章 调查评估与审批

第五条 企业应当指定相关部门负责办理担保业务，对担保申请人进行资信调查和风险评估，评估结果应出具书面报告。企业也可委托中介机构对担保业务进行资信调查和风险评估工作。

企业在对担保申请人进行资信调查和风险评估时，应当重点关注以下事项：

（一）担保业务是否符合国家法律法规和本企业担保政策等相关要求。

（二）担保申请人的资信状况，一般包括：基本情况、资产质量、经营情况、偿债能力、盈利水平、信用程度、行业前景等。

（三）担保申请人用于担保和第三方担保的资产状况及其权利归属。

（四）企业要求担保申请人提供反担保的，还应当对与反担保有关的资产状况进行评估。

第六条 企业对担保申请人出现以下情形之一的，不得提供担保：

（一）担保项目不符合国家法律法规和本企业担保政策的。

（二）已进入重组、托管、兼并或破产清算程序的。

（三）财务状况恶化、资不抵债、管理混乱、经营风险较大的。

（四）与其他企业存在较大经济纠纷，面临法律诉讼且可能承担较大赔偿责任的。

（五）与本企业已经发生过担保纠纷且仍未妥善解决的，或不能及时足额交纳担保费用的。

第七条 企业应当建立担保授权和审批制度，规定担保业务的授权批准方式、权限、程序、责任和相关控制措施，在授权范围内进行审批，不得超越权限审批。重大担保业务，应

当报经董事会或类似权力机构批准。

经办人员应当在职责范围内，按照审批人员的批准意见办理担保业务。对于审批人超越权限审批的担保业务，经办人员应当拒绝办理。

第八条 企业应当采取合法有效的措施加强对子公司担保业务的统一监控。企业内设机构未经授权不得办理担保业务。

企业为关联方提供担保的，与关联方存在经济利益或近亲属关系的有关人员在评估与审批环节应当回避。

对境外企业进行担保的，应当遵守外汇管理规定，并关注被担保人所在国家的政治、经济、法律等因素。

第九条 被担保人要求变更担保事项的，企业应当重新履行调查评估与审批程序。

第三章 执行与监控

第十条 企业应当根据审核批准的担保业务订立担保合同。担保合同应明确被担保人的权利、义务、违约责任等相关内容，并要求被担保人定期提供财务报告与有关资料，及时通报担保事项的 implementation 情况。

担保申请人同时向多方申请担保的，企业应当在担保合同中明确约定本企业的担保份额和相应的责任。

第十一条 企业担保经办部门应当加强担保合同的日常管理，定期监测被担保人的经营情况和财务状况，对被担保人进行跟踪和监督，了解担保项目的执行、资金的使用、贷款的归还、财务运行及风险等情况，确保担保合同有效履行。

担保合同履行过程中，如果被担保人出现异常情况，应当及时报告，妥善处理。

对于被担保人未按有法律效力的合同条款偿付债务或履行相关合同项下的义务的，企业应当按照担保合同履行义务，同时主张对被担保人的追索权。

第十二条 企业应当加强对担保业务的会计系统控制，及时足额收取担保费用，建立担保事项台账，详细记录担保对象、金额、期限、用于抵押和质押的物品或权利以及其他有关事项。

企业财会部门应当及时收集、分析被担保人担保期内经审计的财务报告等相关资料，持续关注被担保人的财务状况、经营成果、现金流量以及担保合同的履行情况，积极配合担保经办部门防范担保业务风险。

对于被担保人出现财务状况恶化、资不抵债、破产清算等情形的，企业应当根据国家统一的会计准则制度规定，合理确认预计负债和损失。

第十三条 企业应当加强对反担保财产的管理，妥善保管被担保人用于反担保的权利凭证，定期核实财产的存续状况和价值，发现问题及时处理，确保反担保财产安全完整。

第十四条 企业应当建立担保业务责任追究制度，对在担保中出现重大决策失误、未履行集体审批程序或不按规定管理担保业务的部门及人员，应当严格追究相应的责任。

第十五条 企业应当在担保合同到期时，全面清查用于担保的财产、权利凭证，按照合同约定及时终止担保关系。

企业应当妥善保管担保合同、与担保合同相关的主合同、反担保函或反担保合同，以及抵押、质押的权利凭证和有关原始资料，切实做到担保业务档案完整无缺。

企业内部控制应用指引第 13 号—业务外包

第一章 总则

第一条 为了加强业务外包管理，规范业务外包行为，防范业务外包风险，根据有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，制定本指引。

第二条 本指引所称业务外包，是指企业利用专业化分工优势，将日常经营中的部分业

务委托给本企业以外的专业服务机构或其他经济组织（以下简称承包方）完成的经营行为。
本指引不涉及工程项目外包。

第三条 企业应当对外包业务实施分类管理，通常划分为重大外包业务和一般外包业务。
重大外包业务是指对企业生产经营有重大影响的外包业务。
外包业务通常包括：研发、资信调查、可行性研究、委托加工、物业管理、客户服务、IT服务等。

第四条 企业的业务外包至少应当关注下列风险：

- （一）外包范围和价格确定不合理，承包方选择不当，可能导致企业遭受损失。
- （二）业务外包监控不严、服务质量低劣，可能导致企业难以发挥业务外包的优势。
- （三）业务外包存在商业贿赂等舞弊行为，可能导致企业相关人员涉案。

第五条 企业应当建立和完善业务外包管理制度，规定业务外包的范围、方式、条件、程序和实施等相关内容，明确相关部门和岗位的职责权限，强化业务外包全过程的监控，防范外包风险，充分发挥业务外包的优势。
企业应当权衡利弊，避免核心业务外包。

第二章 承包方选择

第六条 企业应当根据年度生产经营计划和业务外包管理制度，结合确定的业务外包范围，拟定实施方案，按照规定的权限和程序审核批准。
总会计师或分管会计工作的负责人应当参与重大业务外包的决策。
重大业务外包方案应当提交董事会或类似权力机构审批。

第七条 企业应当按照批准的业务外包实施方案选择承包方。承包方至少应当具备下列条件：

- （一）承包方是依法成立和合法经营的专业服务机构或其他经济组织，具有相应的经营范围和固定的办公场所。
- （二）承包方应当具备相应的专业资质，其从业人员符合岗位要求和任职条件，并具有相应的专业技术资格。
- （三）承包方的技术及经验水平符合本企业业务外包的要求。

第八条 企业应当综合考虑内外部因素，合理确定外包价格，严格控制业务外包成本，切实做到符合成本效益原则。

第九条 企业应当引入竞争机制，遵循公开、公平、公正的原则，采用适当方式，择优选择外包业务的承包方。采用招标方式选择承包方的，应当符合招投标法的相关规定。
企业及相关人员在选择承包方的过程中，不得收受贿赂、回扣或者索取其他好处。承包方及其工作人员不得利用向企业及其工作人员行贿、提供回扣或者给予其他好处等不正当手段承揽业务。

第十条 企业应当按照规定的权限和程序从候选承包方中确定最终承包方，并签订业务外包合同。业务外包合同内容主要包括：外包业务的内容和范围，双方权利和义务，服务和质量标准，保密事项，费用结算标准和违约责任等事项。

第十一条 企业外包业务需要保密的，应当在业务外包合同或者另行签订的保密协议中明确规定承包方的保密义务和责任，要求承包方向其从业人员提示保密要求和应承担的责任。

第三章 业务外包实施

第十二条 企业应当加强业务外包实施的管理，严格按照业务外包制度、工作流程和相关要求，组织开展业务外包，并采取有效的控制措施，确保承包方严格履行业务外包合同。

第十三条 企业应当做好与承包方的对接工作，加强与承包方的沟通与协调，及时搜集相关信息，发现和解决外包业务日常管理中存在的问题。

对于重大业务外包，企业应当密切关注承包方的履约能力，建立相应的应急机制，避免

业务外包失败造成本企业生产经营活动中断。

第十四条 企业应当根据国家统一的会计准则制度，加强对外包业务的核算与监督，做好业务外包费用结算工作。

第十五条 企业应当对承包方的履约能力进行持续评估，有确凿证据表明承包方存在重大违约行为，导致业务外包合同无法履行的，应当及时终止合同。

承包方违约并造成企业损失的，企业应当按照合同对承包方进行索赔，并追究责任人责任。

第十六条 业务外包合同执行完成后需要验收的，企业应当组织相关部门或人员对完成的业务外包合同进行验收，出具验收证明。验收过程中发现异常情况，应当立即报告，查明原因，及时处理。

企业内部控制应用指引第 14 号—财务报告

第一章 总则

第一条 为了规范企业财务报告，保证财务报告的真实、完整，根据《中华人民共和国会计法》等有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，制定本指引。

第二条 本指引所称财务报告，是指反映企业某一特定日期财务状况和某一会计期间经营成果、现金流量的文件。

第三条 企业编制、对外提供和分析利用财务报告，至少应当关注下列风险：

（一）编制财务报告违反会计法律法规和国家统一的会计准则制度，可能导致企业承担法律责任和声誉受损。

（二）提供虚假财务报告，误导财务报告使用者，造成决策失误，干扰市场秩序。

（三）不能有效利用财务报告，难以及时发现企业经营管理中存在的问题，可能导致企业财务和经营风险失控。

第四条 企业应当严格执行会计法律法规和国家统一的会计准则制度，加强对财务报告编制、对外提供和分析利用全过程的管理，明确相关工作流程和要求，落实责任制，确保财务报告合法合规、真实完整和有效利用。

总会计师或分管会计工作的负责人负责组织领导财务报告的编制、对外提供和分析利用等相关工作。

企业负责人对财务报告的真实性、完整性负责。

第二章 财务报告的编制

第五条 企业编制财务报告，应当重点关注会计政策和会计估计，对财务报告产生重大影响的交易和事项的处理应当按照规定的权限和程序进行审批。

企业在编制年度财务报告前，应当进行必要的资产清查、减值测试和债权债务核实。

第六条 企业应当按照国家统一的会计准则制度规定，根据登记完整、核对无误的会计账簿记录和其他有关资料编制财务报告，做到内容完整、数字真实、计算准确，不得漏报或者随意进行取舍。

第七条 企业财务报告列示的资产、负债、所有者权益金额应当真实可靠。

各项资产计价方法不得随意变更，如有减值，应当合理计提减值准备，严禁虚增或虚减资产。

各项负债应当反映企业的现时义务，不得提前、推迟或不确认负债，严禁虚增或虚减负债。

所有者权益应当反映企业资产扣除负债后由所有者享有的剩余权益，由实收资本、资本公积、留存收益等构成。企业应当做好所有者权益保值增值工作，严禁虚假出资、抽逃出资、资本不实。

第八条 企业财务报告应当如实列示当期收入、费用和利润。

各项收入的确认应当遵循规定的标准，不得虚列或者隐瞒收入，推迟或提前确认收入。

各项费用、成本的确认应当符合规定，不得随意改变费用、成本的确认标准或计量方法，虚列、多列、不列或者少列费用、成本。

利润由收入减去费用后的净额、直接计入当期利润的利得和损失等构成。不得随意调整利润的计算、分配方法，编造虚假利润。

第九条 企业财务报告列示的各种现金流量由经营活动、投资活动和筹资活动的现金流量构成，应当按照规定划清各类交易和事项的现金流量的界限。

第十条 附注是财务报告的重要组成部分，对反映企业财务状况、经营成果、现金流量的报表中需要说明的事项，作出真实、完整、清晰的说明。

企业应当按照国家统一的会计准则制度编制附注。

第十一条 企业集团应当编制合并财务报表，明确合并财务报表的合并范围和合并方法，如实反映企业集团的财务状况、经营成果和现金流量。

第十二条 企业编制财务报告，应当充分利用信息技术，提高工作效率和工作质量，减少或避免编制差错和人为调整因素。

第三章 财务报告的对外提供

第十三条 企业应当依照法律法规和国家统一的会计准则制度的规定，及时对外提供财务报告。

第十四条 企业财务报告编制完成后，应当装订成册，加盖公章，由企业负责人、总会计师或分管会计工作的负责人、财会部门负责人签名并盖章。

第十五条 财务报告须经注册会计师审计的，注册会计师及其所在的事务所出具的审计报告，应当随同财务报告一并提供。

企业对外提供的财务报告应当及时整理归档，并按有关规定妥善保管。

第四章 财务报告的分析利用

第十六条 企业应当重视财务报告分析工作，定期召开财务分析会议，充分利用财务报告反映的综合信息，全面分析企业的经营管理状况和存在的问题，不断提高经营管理水平。

企业财务分析会议应吸收有关部门负责人参加。总会计师或分管会计工作的负责人应当在财务分析和利用工作中发挥主导作用。

第十七条 企业应当分析企业的资产分布、负债水平和所有者权益结构，通过资产负债率、流动比率、资产周转率等指标分析企业的偿债能力和营运能力；分析企业净资产的增减变化，了解和掌握企业规模和净资产的不断变化过程。

第十八条 企业应当分析各项收入、费用的构成及其增减变动情况，通过净资产收益率、每股收益等指标，分析企业的盈利能力和发展能力，了解和掌握当期利润增减变化的原因和未来发展趋势。

第十九条 企业应当分析经营活动、投资活动、筹资活动现金流量的运转情况，重点关注现金流量能否保证生产经营过程的正常运行，防止现金短缺或闲置。

第二十条 企业定期的财务分析应当形成分析报告，构成内部报告的组成部分。

财务分析报告结果应当及时传递给企业内部有关管理层级，充分发挥财务报告在企业生产经营管理中的重要作用。

企业内部控制应用指引第 15 号—全面预算

第一章 总则

第一条 为了促进企业实现发展战略，发挥全面预算管理作用，根据有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，制定本指引。

第二条 本指引所称全面预算，是指企业对一定期间经营活动、投资活动、财务活动等作出的预算安排。

第三条 企业实行全面预算管理，至少应当关注下列风险：

- （一）不编制预算或预算不健全，可能导致企业经营缺乏约束或盲目经营。
- （二）预算目标不合理、编制不科学，可能导致企业资源浪费或发展战略难以实现。
- （三）预算缺乏刚性、执行不力、考核不严，可能导致预算管理流于形式。

第四条 企业应当加强全面预算工作的组织领导，明确预算管理体制以及各预算执行单位的职责权限、授权批准程序和工作协调机制。

企业应当设立预算管理委员会履行全面预算管理职责，其成员由企业负责人及内部相关部门负责人组成。

预算管理委员会主要负责拟定预算目标和预算政策，制定预算管理的具体措施和办法，组织编制、平衡预算草案，下达经批准的预算，协调解决预算编制和执行中的问题，考核预算执行情况，督促完成预算目标。预算管理委员会下设预算管理工作机构，由其履行日常管理职责。预算管理工作机构一般设在财会部门。

总会计师或分管会计工作的负责人应当协助企业负责人负责企业全面预算管理工作的组织领导。

第二章 预算编制

第五条 企业应当建立和完善预算编制工作制度，明确编制依据、编制程序、编制方法等内容，确保预算编制依据合理、程序适当、方法科学，避免预算指标过高或过低。

企业应当在预算年度开始前完成全面预算草案的编制工作。

第六条 企业应当根据发展战略和年度生产经营计划，综合考虑预算期内经济政策、市场环境等因素，按照上下结合、分级编制、逐级汇总的程序，编制年度全面预算。

企业可以选择或综合运用固定预算、弹性预算、滚动预算等方法编制预算。

第七条 企业预算管理委员会应当对预算管理工作机构在综合平衡基础上提交的预算方案进行研究论证，从企业发展全局角度提出建议，形成全面预算草案，并提交董事会。

第八条 企业董事会审核全面预算草案，应当重点关注预算科学性和可行性，确保全面预算与企业发展战略、年度生产经营计划相协调。

企业全面预算应当按照相关法律法规及企业章程的规定报经审议批准。批准后，应当以文件形式下达执行。

第三章 预算执行

第九条 企业应当加强对预算执行的管理，明确预算指标分解方式、预算执行审批权限和要求、预算执行情况报告等，落实预算执行责任制，确保预算刚性，严格预算执行。

第十条 企业全面预算一经批准下达，各预算执行单位应当认真组织实施，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实到内部各部门、各环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。

企业应当以年度预算作为组织、协调各项生产经营活动的基本依据，将年度预算细分为季度、月度预算，通过实施分期预算控制，实现年度预算目标。

第十一条 企业应当根据全面预算管理要求，组织各项生产经营活动和投融资活动，严格预算执行和控制。

企业应当加强资金收付业务的预算控制，及时组织资金收入，严格控制资金支付，调节资金收付平衡，防范支付风险。对于超预算或预算外的资金支付，应当实行严格的审批制度。

企业办理采购与付款、销售与收款、成本费用、工程项目、对外投融资、研究与开发、信息系统、人力资源、安全环保、资产购置与维护等业务和事项，均应符合预算要求。涉及生产过程和成本费用的，还应执行相关计划、定额、定率标准。

对于工程项目、对外投融资等重大预算项目，企业应当密切跟踪其实施进度和完成情况，实行严格监控。

第十二条 企业预算管理工作机构应当加强与各预算执行单位的沟通，运用财务信息和其他相关资料监控预算执行情况，采用恰当方式及时向决策机构和各预算执行单位报告、反馈预算执行进度、执行差异及其对预算目标的影响，促进企业全面预算目标的实现。

第十三条 企业预算管理工作机构和各预算执行单位应当建立预算执行情况分析制度，定期召开预算执行分析会议，通报预算执行情况，研究、解决预算执行中存在的问题，提出改进措施。

企业分析预算执行情况，应当充分收集有关财务、业务、市场、技术、政策、法律等方面的信息资料，根据不同情况分别采用比率分析、比较分析、因素分析等方法，从定量与定性两个层面充分反映预算执行单位的现状、发展趋势及其存在的潜力。

第十四条 企业批准下达的预算应当保持稳定，不得随意调整。由于市场环境、国家政策或不可抗力等客观因素，导致预算执行发生重大差异确需调整预算的，应当履行严格的审批程序。

第四章 预算考核

第十五条 企业应当建立严格的预算执行考核制度，对各预算执行单位和个人进行考核，切实做到有奖有惩、奖惩分明。

第十六条 企业预算管理委员会应当定期组织预算执行情况考核，将各预算执行单位负责人签字上报的预算执行报告和已掌握的动态监控信息进行核对，确认各执行单位预算完成情况。必要时，实行预算执行情况内部审计制度。

第十七条 企业预算执行情况考核工作，应当坚持公开、公平、公正的原则，考核过程及结果应有完整的记录。

企业内部控制应用指引第 16 号—合同管理

第一章 总则

第一条 为了促进企业加强合同管理，维护企业合法权益，根据《中华人民共和国合同法》等有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，制定本指引。

第二条 本指引所称合同，是指企业与自然人、法人及其他组织等平等主体之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议。

企业与职工签订的劳动合同，不适用本指引。

第三条 企业合同管理至少应当关注下列风险：

（一）未订立合同、未经授权对外订立合同、合同对方主体资格未达要求、合同内容存在重大疏漏和欺诈，可能导致企业合法权益受到侵害。

（二）合同未全面履行或监控不当，可能导致企业诉讼失败、经济利益受损。

（三）合同纠纷处理不当，可能损害企业利益、信誉和形象。

第四条 企业应当加强合同管理，确定合同归口管理部门，明确合同拟定、审批、执行等环节的程序和要求，定期检查和评价合同管理中的薄弱环节，采取相应控制措施，促进合同有效履行，切实维护企业的合法权益。

第二章 合同的订立

第五条 企业对外发生经济行为，除即时结清方式外，应当订立书面合同。合同订立前，应当充分了解合同对方的主体资格、信用状况等有关内容，确保对方当事人具备履约能力。

对于影响重大、涉及较高专业技术或法律关系复杂的合同，应当组织法律、技术、财会等专业人员参与谈判，必要时可聘请外部专家参与相关工作。

谈判过程中的重要事项和参与谈判人员的主要意见，应当予以记录并妥善保存。

第六条 企业应当根据协商、谈判等的结果，拟订合同文本，按照自愿、公平原则，明确双方的权利义务和违约责任，做到条款内容完整，表述严谨准确，相关手续齐备，避免出

现重大疏漏。

合同文本一般由业务承办部门起草、法律部门审核。重大合同或法律关系复杂的特殊合同应当由法律部门参与起草。国家或行业有合同示范文本的，可以优先选用，但对涉及权利义务关系的条款应当进行认真审查，并根据实际情况进行适当修改。

合同文本须报经国家有关主管部门审查或备案的，应当履行相应程序。

第七条 企业应当对合同文本进行严格审核，重点关注合同的主体、内容和形式是否合法，合同内容是否符合企业的经济利益，对方当事人是否具有履约能力，合同权利和义务、违约责任和争议解决条款是否明确等。

企业对影响重大或法律关系复杂的合同文本，应当组织内部相关部门进行审核。相关部门提出不同意见的，应当认真分析研究，慎重对待，并准确无误地加以记录；必要时应对合同条款作出修改。内部相关部门应当认真履行职责。

第八条 企业应当按照规定的权限和程序与对方当事人签署合同。正式对外订立的合同，应当由企业法定代表人或由其授权的代理人签名或加盖有关印章。授权签署合同的，应当签署授权委托书。

属于上级管理权限的合同，下级单位不得签署。下级单位认为确有需要签署涉及上级管理权限的合同，应当提出申请，并经上级合同管理机构批准后办理。上级单位应当加强对下级单位合同订立、履行情况的监督检查。

第九条 企业应当建立合同专用章保管制度。合同经编号、审批及企业法定代表人或由其授权的代理人签署后，方可加盖合同专用章。

第十条 企业应当加强合同信息安全保密工作，未经批准，不得以任何形式泄露合同订立与履行过程中涉及的商业秘密或国家机密。

第三章 合同的履行

第十一条 企业应当遵循诚实信用原则严格履行合同，对合同履行实施有效监控，强化对合同履行情况及效果的检查、分析和验收，确保合同全面有效履行。

合同生效后，企业就质量、价款、履行地点等内容与合同对方没有约定或者约定不明确的，可以协议补充；不能达成补充协议的，按照国家相关法律法规、合同有关条款或者交易习惯确定。

第十二条 在合同履行过程中发现有显失公平、条款有误或对方有欺诈行为等情形，或因政策调整、市场变化等客观因素，已经或可能导致企业利益受损，应当按规定程序及时报告，并经双方协商一致，按照规定权限和程序办理合同变更或解除事宜。

第十三条 企业应当加强合同纠纷管理，在履行合同过程中发生纠纷的，应当依据国家相关法律法规，在规定时效内与对方当事人协商并按规定权限和程序及时报告。

合同纠纷经协商一致的，双方应当签订书面协议。合同纠纷经协商无法解决的，应当根据合同约定选择仲裁或诉讼方式解决。

企业内部授权处理合同纠纷的，应当签署授权委托书。纠纷处理过程中，未经授权批准，相关经办人员不得向对方当事人作出实质性答复或承诺。

第十四条 企业财会部门应当根据合同条款审核后办理结算业务。未按合同条款履约的，或应签订书面合同而未签订的，财会部门有权拒绝付款，并及时向企业有关负责人报告。

第十五条 合同管理部门应当加强合同登记管理，充分利用信息化手段，定期对合同进行分类、统计、分类和归档，详细登记合同的订立、履行和变更等情况，实行合同的全过程封闭管理。

第十六条 企业应当建立合同履行情况评估制度，至少于每年年末对合同履行的总体情况和重大合同履行的具体情况进行分析评估，对分析评估中发现合同履行中存在的不足，应当及时加以改进。

企业应当健全合同管理考核与责任追究制度。对合同订立、履行过程中出现的违法违规行为，应当追究有关机构或人员的责任。

企业内部控制应用指引第 17 号—内部信息传递

第一章 总则

第一条 为了促进企业生产经营管理信息在内部各管理层级之间的有效沟通和充分利用，根据《企业内部控制基本规范》，制定本指引。

第二条 本指引所称内部信息传递，是指企业内部各管理层级之间通过内部报告形式传递生产经营管理信息的过程。

第三条 企业内部信息传递至少应当关注下列风险：

- （一）内部报告系统缺失、功能不健全、内容不完整，可能影响生产经营有序运行。
- （二）内部信息传递不畅通、不及时，可能导致决策失误、相关政策措施难以落实。
- （三）内部信息传递中泄露商业秘密，可能削弱企业核心竞争力。

第四条 企业应当加强内部报告管理，全面梳理内部信息传递过程中的薄弱环节，建立科学的内部信息传递机制，明确内部信息传递的内容、保密要求及密级分类、传递方式、传递范围以及各管理层级的职责权限等，促进内部报告的有效利用，充分发挥内部报告的作用。

第二章 内部报告的形成

第五条 企业应当根据发展战略、风险控制和业绩考核要求，科学规范不同级次内部报告的指标体系，采用经营快报等多种形式，全面反映与企业生产经营管理相关的各种内外部信息。

内部报告指标体系的设计应当与全面预算管理相结合，并随着环境和业务的变化不断进行修订和完善。设计内部报告指标体系时，应当关注企业成本费用预算的执行情况。内部报告应当简洁明了、通俗易懂、传递及时，便于企业各管理层级和全体员工掌握相关信息，正确履行职责。

第六条 企业应当制定严密的内部报告流程，充分利用信息技术，强化内部报告信息集成和共享，将内部报告纳入企业统一信息平台，构建科学的内部报告网络体系。

企业内部各管理层级均应当指定专人负责内部报告工作，重要信息应及时上报，并可以直接报告高级管理人员。

企业应当建立内部报告审核制度，确保内部报告信息质量。

第七条 企业应当关注市场环境、政策变化等外部信息对企业生产经营管理的影响，广泛收集、分析、整理外部信息，并通过内部报告传递到企业内部相关管理层级，以便采取应对策略。

第八条 企业应当拓宽内部报告渠道，通过落实奖励措施等多种有效方式，广泛收集合理化建议。

企业应当重视和加强反舞弊机制建设，通过设立员工信箱、投诉热线等方式，鼓励员工及企业利益相关方举报和投诉企业内部的违法违规、舞弊和其他有损企业形象的行为。

第三章 内部报告的使用

第九条 企业各级管理人员应当充分利用内部报告管理和指导企业的生产经营活动，及时反映全面预算执行情况，协调企业内部相关部门和各单位运营进度，严格绩效考核和责任追究，确保企业实现发展目标。

第十条 企业应当有效利用内部报告进行风险评估，准确识别和系统分析企业生产经营活动中的内外部风险，确定风险应对策略，实现对风险的有效控制。

企业对于内部报告反映出的问题应当及时解决；涉及突出问题和重大风险的，应当启动应急预案。

第十一条 企业应当制定严格的内部报告保密制度，明确保密内容、保密措施、密级程度和传递范围，防止泄露商业秘密。

第十二条 企业应当建立内部报告的评估制度，定期对内部报告的形成和使用进行全面

评估，重点关注内部报告的及时性、安全性和有效性。

企业内部控制应用指引第 18 号—信息系统

第一章 总则

第一条 为了促进企业有效实施内部控制，提高企业现代化管理水平，减少人为因素，根据有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，制定本指引。

第二条 本指引所称信息系统，是指企业利用计算机和通信技术，对内部控制进行集成、转化和提升所形成的信息化管理平台。

第三条 企业利用信息系统实施内部控制至少应当关注下列风险：

（一）信息系统缺乏或规划不合理，可能造成信息孤岛或重复建设，导致企业经营管理效率低下。

（二）系统开发不符合内部控制要求，授权管理不当，可能导致无法利用信息技术实施有效控制。

（三）系统运行维护和安全措施不到位，可能导致信息泄漏或毁损，系统无法正常运行。

第四条 企业应当重视信息系统在内部控制中的作用，根据内部控制要求，结合组织架构、业务范围、地域分布、技术能力等因素，制定信息系统建设整体规划，加大投入力度，有序组织信息系统开发、运行与维护，优化管理流程，防范经营风险，全面提升企业现代化管理水平。

企业应当指定专门机构对信息系统建设实施归口管理，明确相关单位的职责权限，建立有效工作机制。企业可委托专业机构从事信息系统的开发、运行和维护工作。

企业负责人对信息系统建设工作负责。

第二章 信息系统的开发

第五条 企业应当根据信息系统建设整体规划提出项目建设方案，明确建设目标、人员配备、职责分工、经费保障和进度安排等相关内容，按照规定的权限和程序审批后实施。企业信息系统归口管理部门应当组织内部各单位提出开发需求和关键控制点，规范开发流程，明确系统设计、编程、安装调试、验收、上线等全过程的管理要求，严格按照建设方案、开发流程和相关要求组织开发工作。

企业开发信息系统，可以采取自行开发、外购调试、业务外包等方式。选定外购调试或业务外包方式的，应当采用公开招标等形式择优确定供应商或开发单位。

第六条 企业开发信息系统，应当将生产经营管理业务流程、关键控制点和处理规则嵌入系统程序，实现手工环境下难以实现的控制功能。

企业在系统开发过程中，应当按照不同业务的控制要求，通过信息系统中的权限管理功能控制用户的操作权限，避免将不相容职责的处理权限授予同一用户。

企业应当针对不同数据的输入方式，考虑对进入系统数据的检查和校验功能。对于必需的后台操作，应当加强管理，建立规范的流程制度，对操作情况进行监控或者审计。

企业应当在信息系统中设置操作日志功能，确保操作的可审计性。对异常的或者违背内部控制要求的交易和数据，应当设计由系统自动报告并设置跟踪处理机制。

第七条 企业信息系统归口管理部门应当加强信息系统开发全过程的跟踪管理，组织开发单位与内部各单位的日常沟通和协调，督促开发单位按照建设方案、计划进度和质量要求完成编程工作，对配备的硬件设备和系统软件进行检查验收，组织系统上线运行等。

第八条 企业应当组织独立于开发单位的专业机构对开发完成的信息系统进行验收测试，确保在功能、性能、控制要求和安全性等方面符合开发需求。

第九条 企业应当切实做好信息系统上线的各项准备工作，培训业务操作和系统管理人员，制定科学的上线计划和新旧系统转换方案，考虑应急预案，确保新旧系统顺利切换和平

稳衔接。系统上线涉及数据迁移的，还应制定详细的数据迁移计划。

第三章 信息系统的运行与维护

第十条 企业应当加强信息系统运行与维护的管理，制定信息系统工作程序、信息管理制度以及各模块子系统的具体操作规范，及时跟踪、发现和解决系统运行中存在的问题，确保信息系统按照规定的程序、制度和操作规范持续稳定运行。

企业应当建立信息系统变更管理流程，信息系统变更应当严格遵照管理流程进行操作。

信息系统操作人员不得擅自进行系统软件的删除、修改等操作；不得擅自升级、改变系统软件版本；不得擅自改变软件系统环境配置。

第十一条 企业应当根据业务性质、重要性程度、涉密情况等确定信息系统的安全等级，建立不同等级信息的授权使用制度，采用相应技术手段保证信息系统运行安全有序。

企业应当建立信息系统安全保密和泄密责任追究制度。委托专业机构进行系统运行与维护管理的，应当审查该机构的资质，并与其签订服务合同和保密协议。

企业应当采取安装安全软件等措施防范信息系统受到病毒等恶意软件的感染和破坏。

第十二条 企业应当建立用户管理制度，加强对重要业务系统的访问权限管理，定期审阅系统账号，避免授权不当或存在非授权账号，禁止不相容职务用户账号的交叉操作。

第十三条 企业应当综合利用防火墙、路由器等网络设备，漏洞扫描、入侵检测等软件技术以及远程访问安全策略等手段，加强网络安全，防范来自网络的攻击和非法侵入。企业对于通过网络传输的涉密或关键数据，应当采取加密措施，确保信息传递的保密性、准确性和完整性。

第十四条 企业应当建立系统数据定期备份制度，明确备份范围、频度、方法、责任人、存放地点、有效性检查等内容。

第十五条 企业应当加强服务器等关键信息设备的管理，建立良好的物理环境，指定专人负责检查，及时处理异常情况。未经授权，任何人不得接触关键信息设备。

附件2：

企业内部控制评价指引

第一章 总则

第一条 为了促进企业全面评价内部控制的设计与运行情况，规范内部控制评价程序和评价报告，揭示和防范风险，根据有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，制定本指引。

第二条 本指引所称内部控制评价，是指企业董事会或类似权力机构对内部控制的有效性进行全面评价、形成评价结论、出具评价报告的过程。

第三条 企业实施内部控制评价至少应当遵循下列原则：

（一）全面性原则。评价工作应当包括内部控制的设计与运行，涵盖企业及其所属单位的各种业务和事项。

（二）重要性原则。评价工作应当在全面评价的基础上，关注重要业务单位、重大业务事项和高风险领域。

（三）客观性原则。评价工作应当准确地揭示经营管理的风险状况，如实反映内部控制设计与运行的有效性。

第四条 企业应当根据本评价指引，结合内部控制设计与运行的实际情况，制定具体的内部控制评价办法，规定评价的原则、内容、程序、方法和报告形式等，明确相关机构或岗位的职责权限，落实责任制，按照规定的办法、程序和要求，有序开展内部控制评价工作。企业董事会应当对内部控制评价报告的真实性负责。

第二章 内部控制评价的内容

第五条 企业应当根据《企业内部控制基本规范》、应用指引以及本企业的内部控制制

度，围绕内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督等要素，确定内部控制评价的具体内容，对内部控制设计与运行情况进行全面评价。

第六条 企业组织开展内部环境评价，应当以组织架构、发展战略、人力资源、企业文化、社会责任等应用指引为依据，结合本企业的内部控制制度，对内部环境的设计及实际运行情况进行认定和评价。

第七条 企业组织开展风险评估机制评价，应当以《企业内部控制基本规范》有关风险评估的要求，以及各项应用指引中所列主要风险为依据，结合本企业的内部控制制度，对日常经营管理过程中的风险识别、风险分析、应对策略等进行认定和评价。

第八条 企业组织开展控制活动评价，应当以《企业内部控制基本规范》和各项应用指引中的控制措施为依据，结合本企业的内部控制制度，对相关控制措施的设计和运行情况进行认定和评价。

第九条 企业组织开展信息与沟通评价，应当以内部信息传递、财务报告、信息系统等相关应用指引为依据，结合本企业的内部控制制度，对信息收集、处理和传递的及时性、反舞弊机制的健全性、财务报告的真实性、信息系统的安全性，以及利用信息系统实施内部控制的有效性等进行认定和评价。

第十条 企业组织开展内部监督评价，应当以《企业内部控制基本规范》有关内部监督的要求，以及各项应用指引中有关日常管控的规定为依据，结合本企业的内部控制制度，对内部监督机制的有效性进行认定和评价，重点关注监事会、审计委员会、内部审计机构等是否在内部控制设计和运行中有效发挥监督作用。

第十一条 内部控制评价工作应当形成工作底稿，详细记录企业执行评价工作的内容，包括评价要素、主要风险点、采取的控制措施、有关证据资料以及认定结果等。

评价工作底稿应当设计合理、证据充分、简便易行、便于操作。

第三章 内部控制评价的程序

第十二条 企业应当按照内部控制评价办法规定的程序，有序开展内部控制评价工作。

内部控制评价程序一般包括：制定评价工作方案、组成评价工作组、实施现场测试、认定控制缺陷、汇总评价结果、编报评价报告等环节。

企业可以授权内部审计部门或专门机构（以下简称内部控制评价部门）负责内部控制评价的具体组织实施工作。

第十三条 企业内部控制评价部门应当拟订评价工作方案，明确评价范围、工作任务、人员组织、进度安排和费用预算等相关内容，报经董事会或其授权机构审批后实施。

第十四条 企业内部控制评价部门应当根据经批准的评价方案，组成内部控制评价工作组，具体实施内部控制评价工作。评价工作组应当吸收企业内部相关机构熟悉情况的业务骨干参加。评价工作组成员对本部门的内部控制评价工作应当实行回避制度。

企业可以委托中介机构实施内部控制评价。为企业提供内部控制审计服务的会计师事务所，不得同时为同一企业提供内部控制评价服务。

第十五条 内部控制评价工作组应当对被评价单位进行现场测试，综合运用个别访谈、调查问卷、专题讨论、穿行测试、实地查验、抽样和比较分析等方法，充分收集被评价单位内部控制设计和运行是否有效的证据，按照评价的具体内容，如实填写评价工作底稿，研究分析内部控制缺陷。

第四章 内部控制缺陷的认定

第十六条 内部控制缺陷包括设计缺陷和运行缺陷。企业对内部控制缺陷的认定，应当以日常监督和专项监督为基础，结合年度内部控制评价，由内部控制评价部门进行综合分析后提出认定意见，按照规定的权限和程序进行审核后予以最终认定。

第十七条 企业在日常监督、专项监督和年度评价工作中，应当充分发挥内部控制评价工作组的作用。内部控制评价工作组应当根据现场测试获取的证据，对内部控制缺陷进行初步认定，并按其影响程度分为重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷。

重大缺陷，是指一个或多个控制缺陷的组合，可能导致企业严重偏离控制目标。

重要缺陷，是指一个或多个控制缺陷的组合，其严重程度和经济后果低于重大缺陷，但仍有可能导致企业偏离控制目标。

一般缺陷，是指除重大缺陷、重要缺陷之外的其他缺陷。

重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷的具体认定标准，由企业根据上述要求自行确定。

第十八条 企业内部控制评价工作组应当建立评价质量交叉复核制度，评价工作组负责人应当对评价工作底稿进行严格审核，并对所认定的评价结果签字确认后，提交企业内部控制评价部门。

第十九条 企业内部控制评价部门应当编制内部控制缺陷认定汇总表，结合日常监督和专项监督发现的内部控制缺陷及其持续改进情况，对内部控制缺陷及其成因、表现形式和影响程度进行综合分析和全面复核，提出认定意见，并以适当的形式向董事会、监事会或者经理层报告。重大缺陷应当由董事会予以最终认定。

企业对于认定的重大缺陷，应当及时采取应对策略，切实将风险控制在可承受度之内，并追究有关部门或相关人员的责任。

第五章 内部控制评价报告

第二十条 企业应当根据《企业内部控制基本规范》、应用指引和本指引，设计内部控制评价报告的种类、格式和内容，明确内部控制评价报告编制程序和要求，按照规定的权限报经批准后对外报出。

第二十一条 内部控制评价报告应当分别内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督等要素进行设计，对内部控制评价过程、内部控制缺陷认定及整改情况、内部控制有效性的结论等相关内容作出披露。

第二十二条 内部控制评价报告至少应当披露下列内容：

- （一）董事会对内部控制报告真实性的声明。
- （二）内部控制评价工作的总体情况。
- （三）内部控制评价的依据。
- （四）内部控制评价的范围。
- （五）内部控制评价的程序和方法。
- （六）内部控制缺陷及其认定情况。
- （七）内部控制缺陷的整改情况及重大缺陷拟采取的整改措施。
- （八）内部控制有效性的结论。

第二十三条 企业应当根据年度内部控制评价结果，结合内部控制评价工作底稿和内部控制缺陷汇总表等资料，按照规定的程序和要求，及时编制内部控制评价报告。

第二十四条 内部控制评价报告应当报经董事会或类似权力机构批准后对外披露或报送相关部门。

企业内部控制评价部门应当关注自内部控制评价报告基准日至内部控制评价报告发出日之间是否发生影响内部控制有效性的因素，并根据其性质和影响程度对评价结论进行相应调整。

第二十五条 企业内部控制审计报告应当与内部控制评价报告同时对外披露或报送。

第二十六条 企业应当以12月31日作为年度内部控制评价报告的基准日。

内部控制评价报告应于基准日后4个月内报出。 返回目录

第二十七条 企业应当建立内部控制评价工作档案管理制度。内部控制评价的有关文件资料、工作底稿和证明材料等应当妥善保管。

附件3：

企业内部控制审计指引

第一章 总则

第一条 为了规范注册会计师执行企业内部控制审计业务，明确工作要求，保证执业质量，根据《企业内部控制基本规范》、《中国注册会计师鉴证业务基本准则》及相关执业准则，制定本指引。

第二条 本指引所称内部控制审计，是指会计师事务所接受委托，对特定基准日内部控制设计与运行的有效性进行审计。

第三条 建立健全和有效实施内部控制，评价内部控制的有效性是企业董事会的责任。按照本指引的要求，在实施审计工作的基础上对内部控制的有效性发表审计意见，是注册会计师的责任。

第四条 注册会计师执行内部控制审计工作，应当获取充分、适当的证据，为发表内部控制审计意见提供合理保证。

注册会计师应当对财务报告内部控制的有效性发表审计意见，并对内部控制审计过程中注意到的非财务报告内部控制的重大缺陷，在内部控制审计报告中增加“非财务报告内部控制重大缺陷描述段”予以披露。

第五条 注册会计师可以单独进行内部控制审计，也可将内部控制审计与财务报表审计整合进行（以下简称整合审计）。

在整合审计中，注册会计师应当对内部控制设计与运行的有效性进行测试，以同时实现下列目标：

- （一）获取充分、适当的证据，支持其在内部控制审计中对内部控制有效性发表的意见。
- （二）获取充分、适当的证据，支持其在财务报表审计中对控制风险的评估结果。

第二章 计划审计工作

第六条 注册会计师应当恰当地计划内部控制审计工作，配备具有专业胜任能力的项目组，并对助理人员进行适当的督导。

第七条 在计划审计工作时，注册会计师应当评价下列事项对内部控制、财务报表以及审计工作的影响：

- （一）与企业相关的风险。
- （二）相关法律法规和行业概况。
- （三）企业组织结构、经营特点和资本结构等相关重要事项。
- （四）企业内部控制最近发生变化的程度。
- （五）与企业沟通过的内部控制缺陷。
- （六）重要性、风险等与确定内部控制重大缺陷相关的因素。
- （七）对内部控制有效性的初步判断。
- （八）可获取的、与内部控制有效性相关的证据的类型和范围。

第八条 注册会计师应当以风险评估为基础，选择拟测试的控制，确定测试所需收集的证据。

内部控制的特定领域存在重大缺陷的风险越高，给予该领域的审计关注就越多。

第九条 注册会计师应当对企业内部控制自我评价工作进行评估，判断是否利用企业内部审计人员、内部控制评价人员和其他相关人员的工作以及可利用的程度，相应减少可能本应由注册会计师执行的工作。

注册会计师利用企业内部审计人员、内部控制评价人员和其他相关人员的工作，应当对其专业胜任能力和客观性进行充分评价。

与某项控制相关的风险越高，可利用程度就越低，注册会计师应当更多地对该项控制亲自进行测试。

注册会计师应当对发表的审计意见独立承担责任，其责任不因为利用企业内部审计人员、内部控制评价人员和其他相关人员的工作而减轻。

第三章 实施审计工作

第十条 注册会计师应当按照自上而下的方法实施审计工作。自上而下的方法是注册会计师识别风险、选择拟测试控制的基本思路。注册会计师在实施审计工作时，可以将企业层面控制和业务层面控制的测试结合进行。

第十一条 注册会计师测试企业层面控制，应当把握重要性原则，至少应当关注：

- （一）与内部环境相关的控制。
- （二）针对董事会、经理层凌驾于控制之上的风险而设计的控制。
- （三）企业的风险评估过程。
- （四）对内部信息传递和财务报告流程的控制。
- （五）对控制有效性的内部监督和自我评价。

第十二条 注册会计师测试业务层面控制，应当把握重要性原则，结合企业实际、企业内部控制各项应用指引的要求和企业层面控制的测试情况，重点对企业生产经营活动中的重要业务与事项的控制进行测试。

注册会计师应当关注信息系统对内部控制及风险评估的影响。

第十三条 注册会计师在测试企业层面控制和业务层面控制时，应当评价内部控制是否足以应对舞弊风险。

第十四条 注册会计师应当测试内部控制设计与运行的有效性。

如果某项控制由拥有必要授权和专业胜任能力的人员按照规定的程序与要求执行，能够实现控制目标，表明该项控制的设计是有效的。

如果某项控制正在按照设计运行，执行人员拥有必要授权和专业胜任能力，能够实现控制目标，表明该项控制的运行是有效的。

第十五条 注册会计师应当根据与内部控制相关的风险，确定拟实施审计程序的性质、时间安排和范围，获取充分、适当的证据。与内部控制相关的风险越高，注册会计师需要获取的证据应越多。

第十六条 注册会计师在测试控制设计与运行的有效性时，应当综合运用询问适当人员、观察经营活动、检查相关文件、穿行测试和重新执行等方法。

询问本身并不足以提供充分、适当的证据。

第十七条 注册会计师在确定测试的时间安排时，应当在下列两个因素之间作出平衡，以获取充分、适当的证据：

- （一）尽量在接近企业内部控制自我评价基准日实施测试。
- （二）实施的测试需要涵盖足够长的期间。

第十八条 注册会计师对于内部控制运行偏离设计的情况（即控制偏差），应当确定该偏差对相关风险评估、需要获取的证据以及控制运行有效性结论的影响。

第十九条 在连续审计中，注册会计师在确定测试的性质、时间安排和范围时，应当考虑以前年度执行内部控制审计时了解的情况。

第四章 评价控制缺陷

第二十条 内部控制缺陷按其成因分为设计缺陷和运行缺陷，按其影响程度分为重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷。

注册会计师应当评价其识别的各项内部控制缺陷的严重程度，以确定这些缺陷单独或组合起来，是否构成重大缺陷。

第二十一条 在确定一项内部控制缺陷或多项内部控制缺陷的组合是否构成重大缺陷时，注册会计师应当评价补偿性控制（替代性控制）的影响。企业执行的补偿性控制应当具有同样的效果。

第二十二条 表明内部控制可能存在重大缺陷的迹象，主要包括：

- (一) 注册会计师发现董事、监事和高级管理人员舞弊。
- (二) 企业更正已经公布的财务报表。
- (三) 注册会计师发现当期财务报表存在重大错报，而内部控制在运行过程中未能发现该错报。
- (四) 企业审计委员会和内部审计机构对内部控制的监督无效。

第五章 完成审计工作

第二十三条 注册会计师完成审计工作后，应当取得经企业签署的书面声明。书面声明应当包括下列内容：

- (一) 企业董事会认可其对建立健全和有效实施内部控制负责。
- (二) 企业已对内部控制的有效性作出自我评价，并说明评价时采用的标准以及得出的结论。
- (三) 企业没有利用注册会计师执行的审计程序及其结果作为自我评价的基础。
- (四) 企业已向注册会计师披露识别出的所有内部控制缺陷，并单独披露其中的重大缺陷和重要缺陷。
- (五) 企业对于注册会计师在以前年度审计中识别的重大缺陷和重要缺陷，是否已经采取措施予以解决。
- (六) 企业在内部控制自我评价基准日后，内部控制是否发生重大变化，或者存在对内部控制具有重要影响的其他因素。

第二十四条 企业如果拒绝提供或以其他不当理由回避书面声明，注册会计师应当将其视为审计范围受到限制，解除业务约定或出具无法表示意见的内部控制审计报告。

第二十五条 注册会计师应当与企业沟通审计过程中识别的所有控制缺陷。对于其中的重大缺陷和重要缺陷，应当以书面形式与董事会和经理层沟通。

注册会计师认为审计委员会和内部审计机构对内部控制的监督无效的，应当就此以书面形式直接与董事会和经理层沟通。

书面沟通应当在注册会计师出具内部控制审计报告之前进行。

第二十六条 注册会计师应当对获取的证据进行评价，形成对内部控制有效性的意见。

第六章 出具审计报告

第二十七条 注册会计师在完成内部控制审计工作后，应当出具内部控制审计报告。标准内部控制审计报告应当包括下列要素：

- (一) 标题。
- (二) 收件人。
- (三) 引言段。
- (四) 企业对内部控制的责任段。
- (五) 注册会计师的责任段。
- (六) 内部控制固有局限性的说明段。
- (七) 财务报告内部控制审计意见段。
- (八) 非财务报告内部控制重大缺陷描述段。
- (九) 注册会计师的签名和盖章。
- (十) 会计师事务所的名称、地址及盖章。
- (十一) 报告日期。

第二十八条 符合下列所有条件的，注册会计师应当对财务报告内部控制出具无保留意见的内部控制审计报告：

- (一) 企业按照《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》以及企业自身内部控制制度的要求，在所有重大方面保持了有效的内部控制。
- (二) 注册会计师已经按照《企业内部控制审计指引》的要求计划和实施审计工作，在审计过程中未受到限制。

第二十九条 注册会计师认为财务报告内部控制虽不存在重大缺陷，但仍有一项或者多项重大缺陷需要提请内部控制审计报告使用者注意的，应当在内部控制审计报告中增加强调事项段予以说明。

注册会计师应当在强调事项段中指明，该段内容仅用于提醒内部控制审计报告使用者关注，并不影响对财务报告内部控制发表的审计意见。

第三十条 注册会计师认为财务报告内部控制存在一项或多项重大缺陷的，除非审计范围受到限制，应当对财务报告内部控制发表否定意见。

注册会计师出具否定意见的内部控制审计报告，还应当包括下列内容：

（一）重大缺陷的定义。

（二）重大缺陷的性质及其对财务报告内部控制的影响程度。

第三十一条 注册会计师审计范围受到限制的，应当解除业务约定或出具无法表示意见的内部控制审计报告，并就审计范围受到限制的情况，以书面形式与董事会进行沟通。注册会计师在出具无法表示意见的内部控制审计报告时，应当在内部控制审计报告中指明审计范围受到限制，无法对内部控制的有效性发表意见。

注册会计师在已执行的有限程序中发现财务报告内部控制存在重大缺陷的，应当在内部控制审计报告中对重大缺陷作出详细说明。

第三十二条 注册会计师对在审计过程中注意到的非财务报告内部控制缺陷，应当区别具体情况予以处理：

（一）注册会计师认为非财务报告内部控制缺陷为一般缺陷的，应当与企业进行沟通，提醒企业加以改进，但无需在内部控制审计报告中说明。

（二）注册会计师认为非财务报告内部控制缺陷为重要缺陷的，应当以书面形式与企业董事会和经理层沟通，提醒企业加以改进，但无需在内部控制审计报告中说明。

（三）注册会计师认为非财务报告内部控制缺陷为重大缺陷的，应当以书面形式与企业董事会和经理层沟通，提醒企业加以改进；同时应当在内部控制审计报告中增加非财务报告内部控制重大缺陷描述段，对重大缺陷的性质及其对实现相关控制目标的影响程度进行披露，提示内部控制审计报告使用者注意相关风险。

第三十三条 在企业内部控制自我评价基准日并不存在、但在该基准日之后至审计报告日之前（以下简称期后期间）内部控制可能发生变化，或出现其他可能对内部控制产生重要影响的因素。注册会计师应当询问是否存在这类变化或影响因素，并获取企业关于这些情况的书面声明。

注册会计师知悉对企业内部控制自我评价基准日内部控制有效性有重大负面影响的期后事项的，应当对财务报告内部控制发表否定意见。

注册会计师不能确定期后事项对内部控制有效性的影响程度的，应当出具无法表示意见的内部控制审计报告。

第七章 记录审计工作

第三十四条 注册会计师应当按照《中国注册会计师审计准则第1131号—审计工作底稿》的规定，编制内部控制审计工作底稿，完整记录审计工作情况。

第三十五条 注册会计师应当在审计工作底稿中记录下列内容：

（一）内部控制审计计划及重大修改情况。

（二）相关风险评估和选择拟测试的内部控制的主要过程及结果。

（三）测试内部控制设计与运行有效性的程序及结果。

（四）对识别的控制缺陷的评价。

（五）形成的审计结论和意见。

（六）其他重要事项。

附录：内部控制审计报告的参考格式

1. 标准内部控制审计报告

内部控制审计报告

××股份有限公司全体股东：

按照《企业内部控制审计指引》及中国注册会计师执业准则的相关要求，我们审计了××股份有限公司（以下简称××公司）××年×月×日的财务报告内部控制的有效性。

一、企业对内部控制的责任

按照《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》的规定，建立健全和有效实施内部控制，并评价其有效性是企业董事会的责任。

二、注册会计师的责任

我们的责任是在实施审计工作的基础上，对财务报告内部控制的有效性发表审计意见，并对注意到的非财务报告内部控制的重大缺陷进行披露。

三、内部控制的固有局限性

内部控制具有固有局限性，存在不能防止和发现错报的可能性。此外，由于情况的变化可能导致内部控制变得不恰当，或对控制政策和程序遵循的程度降低，根据内部控制审计结果推测未来内部控制的有效性具有一定风险。

四、财务报告内部控制审计意见

我们认为，××公司按照《企业内部控制基本规范》和相关规定在所有重大方面保持了有效的财务报告内部控制。

五、非财务报告内部控制的重大缺陷

在内部控制审计过程中，我们注意到××公司的非财务报告内部控制存在重大缺陷[描述该缺陷的性质及其对实现相关控制目标的影响程度]。由于存在上述重大缺陷，我们提醒本报告使用者注意相关风险。需要指出的是，我们并不对××公司的非财务报告内部控制发表意见或提供保证。本段内容不影响对财务报告内部控制有效性发表的审计意见。

××会计师事务所 中国注册会计师：×××（签名并盖章）

（盖章） 中国注册会计师：×××（签名并盖章）

中国××市 ××年×月×日

2. 带强调事项段的无保留意见内部控制审计报告

内部控制审计报告

××股份有限公司全体股东：

按照《企业内部控制审计指引》及中国注册会计师执业准则的相关要求，我们审计了××股份有限公司（以下简称××公司）××年×月×日的财务报告内部控制的有效性。

[“一、企业对内部控制的责任”至“五、非财务报告内部控制的重大缺陷”参见标准内部控制审计报告相关段落表述。]

六、强调事项

我们提醒内部控制审计报告使用者关注，（描述强调事项的性质及其对内部控制的重大影响）。本段内容不影响已对财务报告内部控制发表的审计意见。

××会计师事务所 中国注册会计师：×××（签名并盖章）

（盖章） 中国注册会计师：×××（签名并盖章）

中国××市 ××年×月×日

3.否定意见内部控制审计报告

内部控制审计报告

××股份有限公司全体股东：

按照《企业内部控制审计指引》及中国注册会计师执业准则的相关要求，我们审计了××股份有限公司（以下简称××公司）××年×月×日的财务报告内部控制的有效性。

[“一、企业对内部控制的责任”至“三、内部控制的固有局限性”参见标准内部控制审计报告相关段落表述。]

四、导致否定意见的事项

重大缺陷，是指一个或多个控制缺陷的组合，可能导致企业严重偏离控制目标。

[指出注册会计师已识别出的重大缺陷，并说明重大缺陷的性质及其对财务报告内部控制的影响程度。]

有效的内部控制能够为财务报告及相关信息的真实完整提供合理保证，而上述重大缺陷使××公司内部控制失去这一功能。

五、财务报告内部控制审计意见

我们认为，由于存在上述重大缺陷及其对实现控制目标的影响，××公司未能按照《企业内部控制基本规范》和相关规定在所有重大方面保持有效的财务报告内部控制。

六、非财务报告内部控制的重大缺陷

[参见标准内部控制审计报告相关段落表述。]

××会计师事务所 中国注册会计师：×××（签名并盖章）

（盖章） 中国注册会计师：×××（签名并盖章）

中国××市 ××年×月×日

4.无法表示意见内部控制审计报告

内部控制审计报告

××股份有限公司全体股东：

我们接受委托，对××股份有限公司（以下简称××公司）××年×月×日的财务报告内部控制进行审计。

[删除注册会计师的责任段，“一、企业对内部控制的责任”和“二、内部控制的固有局限性”参见标准内部控制审计报告相关段落表述。]

三、导致无法表示意见的事项

[描述审计范围受到限制的具体情况。]

四、财务报告内部控制审计意见

由于审计范围受到上述限制，我们未能实施必要的审计程序以获取发表意见所需的充分、适当证据，因此，我们无法对××公司财务报告内部控制的有效性发表意见。

五、识别的财务报告内部控制重大缺陷（如在审计范围受到限制前，执行有限程序未能识别出重大缺陷，则应删除本段）

重大缺陷，是指一个或多个控制缺陷的组合，可能导致企业严重偏离控制目标。

尽管我们无法对××公司财务报告内部控制的有效性发表意见，但在我们实施的有限程序的过程中，发现了以下重大缺陷：

[指出注册会计师已识别出的重大缺陷，并说明重大缺陷的性质及其对财务报告内部控制的影响程度。]

有效的内部控制能够为财务报告及相关信息的真实完整提供合理保证，而上述重大缺陷使××公司内部控制失去这一功能。

六、非财务报告内部控制的重大缺陷

[参见标准内部控制审计报告相关段落表述。]

××会计师事务所 中国注册会计师：×××（签名并盖章）

（盖章） 中国注册会计师：×××（签名并盖章）

中国××市 ××年×月×日__

内控讲义（北京国家会计学院 郑洪涛）

第一讲 企业内部控制概述	95
第二讲 企业内部控制的功能和机制	101
第三讲 内部控制的要素	103
内控要素一：内控环境	106
第四讲 内部控制环境的要素	107
内控要素二：内控目标与风险评估	112
第五讲 企业内部控制的目标制定（上）	112
第六讲 企业内部控制的目标制定（下）	115
第七讲 风险评估	119
第八讲 风险反应	123
第九讲 内部控制活动（上）	126
内控要素三：控制活动	127
第十讲 内部控制活动（下）	129
内控要素四：信息与沟通	132
第十一讲 内部控制的信息沟通与监控	132
内控要素五：监控	134
第十二讲 内部控制活动的实施及其局限性.....	136

企业内部控制与风险管理

★课程意义

——为什么要学习本课程？（学习本课程的必要性）

☆ 如何看待企业在发展过程中效率与安全的矛盾；制度有时为何成为发展的绊脚石；为什么有健全制度仍然出现问题；保证制度有效性的主要责任在谁；如何辨别企业、业务、部门的风险；部门与企业发展战略如何切实连接；怎样确保制度的有效贯彻和执行；生产、采购、销售、投资、应收账款的管理如何全面布局；基于财务的内控体系如何构建。以上种种问题源于企业对内部控制与风险管理的认知。

目前强化企业的内部控制已经成为发达国家治理公司的重要手段，企业必须建立有效的内部控制体系。但什么是有效的内部控制体系，如何评价和改进企业的内部控制？这已成为企业可持续发展的关键。

★课程目标

——通过学习本课程，您将实现以下转变

1. 了解企业内部控制的基本知识
2. 掌握企业内部控制目标和活动的技巧

第一讲 企业内部控制概述

前 言

企业内部控制是关系到企业发展壮大乃至生存的非常重要的一个方面。虽然企业内部控制不能保证企业成功，但是在通过对企业失败【案例】进行分析后我们发现，如果没有内部控制，企业失败的概率会大很多。也就是说有了**内部控制不是万能的，但是没有它是万万不能的**。

本文所讲述的企业内部控制主要是围绕企业在发展过程中，特别是针对中国企业发展的特征和特点，从如何面对企业风险以及如何克服自身在发展过程中的弱点出发，从人员配置到资源的有效衔接和业务流程的规范等各个环节进行梳理，找出它们的共性和规律，从而制定出基于风险管理的企业内部控制框架与设计，帮助企业做大做强，安全发展。

风险的含义和特征

一、对企业风险的认识

企业要建立内部控制体系，需要建立在对企业进行风险管理的基础之上。企业的发展过程就是一个风险释放的过程。因此，我们首先要对风险有一个明确的认识。

风险会给企业带来损失，这种损失是潜在的，但是在未来的时间内可能变成现实；同时，风险也可能带来收益。这就是要在企业管理和经营过程中进行风险管理的价值所在。面对风险，企业永远处于收益和潜在损失之间的博弈状态，在这个博弈的过程中企业家需要运用智慧对内、外部的资源进行有效配置和管理，从而实现企业的发展。

（一）识别企业风险

企业的风险是有规律的，而这种规律需要我们运用各种方法去学习和认知。要想做好基于风险管理的企业内部控制，首先要认识企业风险的特征和企业在不同发展阶段的风险特点。

在企业初创阶段，对企业产生致命影响甚至是毁灭性打击的是产品。企业需要对市场做出一种判断，利用现有技术生产出适合客户需求的优质产品。

在企业发展到一定规模的时候，对企业影响较大的就是销售渠道的拓宽和市场销售量的增加。

当企业发展到更高的阶段、打下了较为坚实的基础的时候，决定企业发展命运的就是内部的人、财、物的配置和利用，我们称之为管理。

现在很多的企业都会发出感叹：业务大了，人多了，收入高了，利润增加了，但是人心变坏了，企业难管了，干得没意思了，勾心斗角多了。这些问题都会给企业带来不确定性的风险，造成一定的损失。事实上，这些问题归结起来就是企业管理的问题。如何对人、财、物进行合理配置和利用才有利于企业的健康发展，这需要一个系统的管理过程。

如果企业在发展到更高阶段的时候，一切都处于稳定的运行状态，管理理顺了，岗位理顺了，职责理顺了，并不能说企业就可以放松管理了。这个时候，企业需要居安思危。市场竞争无处不在，企业必须要不断地改进和发展，才能长久生存下去。

（二）文化差异

企业风险管理和内部控制理论都是最先从西方发达国家发展起来的，我国的企业在把这一套东西拿过来使用的时候，我们需要注意东、西方企业在文化背景之间的差异。

1. 中西方企业存在状况的差异

我们有很多企业。每年都有数万的新企业诞生，同时也有很多老企业倒下去。为什么我们中国的企业，总是各领风骚三五年，企业寿命比西方国家的要短很多？在思考这些问题的时候我们要想想实力不是依靠时间的长短来衡量的，西方国家的经济发达有它的道理，而中国企业的短命也有它的痼疾。

企业寿命短的一个原因是，我们的观念存在问题。现在要做的就是改变观念，在运营企业方面进行观念变革。当企业有了突破性发展的时候，往往会有更大的风险潜在于企业的周围。所以，企业需要有一个长远的、总体的目标，也就是企业战略。

企业在创立初期的好处就是，船小好调头。但是，船大才好出海，市场就像一片汪洋大海，企业必须发展到一定的规模，才能航行得更远。怎样把企业这艘船做大，怎样抵御更大、更强的海上风险，拓展海外的发展，就成为了企业家们要思考和解决的问题。无论企业是走向国外，还是在国内发展，都需要一段很长的时间做全面的准备，制定长期的发展战略，才能够在“狼来了”的时候有资本与之共舞。

很多国际化的企业，例如海尔、联想、格兰仕、中石油、中石化、中海油，这些大型企业集团现在的发展规模不是靠一个制度、一项政策、一个预算就能解决问题的。同样，跨国企业落户中国也不是说依靠一个美国的制度就能解决在中国遇到的问题。这中间的文化差异导致的问题还需要本土化来解决。

中国人崇尚和为贵，这种和为贵走出国门之后是什么样的概念呢？海尔的免费售后服务，顾客就是上帝，是非常好的理念，但是免费售后服务的理念到了美国行不通，导致海尔不得不改变最初的战略。因此，在拥有不同文化背景的区域里发展的时候，我们要思考另外一个问题，就是在不同的文化之下，同一种发展战略，同一种发展方式，同一种业务管理的模式，会受到一种挑战。这是文化给企业带来的影响，间接决定了企业如何分配利用资源和开展经营活动的策略。

2. 中国人谦虚的观念

我国很多企业在管理资源的配置过程中受到一种潜意识的影响就是，越谦虚的人越有本事。谦虚是中国人的传统美德。很多人在去企业求职的时候，被问到曾经做过什么，回答就是念过书，没干过什么有成就的事。这样的人怎么会被企业看中呢？

例如，一个总会计师第一天上岗的时候，在就职演说中提到多多包涵，这几年我没干什么事，希望大家互相帮助等。这是我们中国人的含蓄和谦虚。但是一些外籍的评估专家听了之后就觉得不可思议，他竟然什么都不懂，为什么能来上岗呢？按照中国人的想法是，在中国越是说什么都没干，越是什么都不懂的人，其实是最有水平、能力最强的人。而说什么都干过，这也行那也行的人，肯定是个光说不练的人，没什么真本事。这是我们中国人的文化观念特征。

外国的专家在中国工作一段时间之后才会明白，在不同的文化之下，管理方式、管理模式和管理思想是不一样的。这个时候对企业影响最深、最大、最长远的就是文化。例如，中国的联想收购 IBM 全球个人电脑业务之后获得了极大的扩张，它在全球运营中碰到的文化差异问题是需要谨慎对待的。联想在海外的拓展之路到底能走多远？人们都十分期待，也深深祝愿。毕竟中华民族的一大产业能够得到更高层次的跨越式的发展，在世界上产生重要影响，这是中华民族的骄傲。

内部控制的意义

在企业管理和经营活动过程中，时时刻刻伴随着企业的就是潜在风险。企业的内部控制不是为了控制而控制，也不是为了美国证监会或者中国证监会而控制，而是为了帮助企业防范不同阶段的风险才进行控制。

也就是说，企业的内部控制，第一是为风险而控制；第二则是每个阶段的风险是不一样的，每个阶段的风险不一样，那么控制的方法，控制的目标，控制的目的，控制的手段也就不一样。这是控制的多样性、复杂性和艰巨性。

一、影响美国的两大事件

为了对企业的风险有个更为准确的认识，我们可以把发生在美国的两个重大事件进行对比。一个是美国 9·11 恐怖袭击事件，另一个就是美国安然公司的假账事件。

（一）事件回顾

【案例】

美国 9·11 事件

“9·11事件”指的是2001年9月11日恐怖分子劫持的飞机撞击美国纽约世贸中心和华盛顿五角大楼的历史事件。2001年9月11日，四架民航客机在美国的上空飞翔，然而这四架飞机却被劫机犯无声无息地劫持。当美国人刚刚准备开始新一天的工作之时，纽约世贸中心连续发生撞机事件。世贸中心的摩天大楼，轰然倒塌，化为一片废墟，该事件造成3000多人丧生。

当白宫办公厅的主任告诉布什，飞机连续两次撞了世贸中心之后，布什先生当时的表情显得非常吃惊。

“美国9·11事件”的发生，对一些产业造成了直接经济损失和影响，使得美国经济一度处于瘫痪状态。地处纽约曼哈顿岛的世界贸易中心是20世纪70年代初建起来的摩天大楼，造价高达11亿美元，是世界商业力量的汇聚之地，来自世界各地的企业共计1200家之多，平时有5万人上班，每天来往办事的业务人员和游客约有15万人。两座直冲云霄的大楼一下子化为乌有，五角大楼的修复工作至少在几亿美元之上，人才损失更是难以用数字估量。

无论是对美国总统布什，还是对美国民众或者对美国政坛人士来说，9月11日所遭遇的恐怖分子攻击事件都是一次历史性的震撼。在两小时之内，造成美国本土遭遇数以千计的伤亡。甚至连白宫、总统的空军一号座机、国防部大楼、金融财务中心的世界贸易大楼，都成了恐怖分子攻击的目标。

这一事件也给交通运输和旅游业造成严重损失。美国国内航班一天被劫持了四架，并造成巨大的人员伤亡和财产损失，确实是历史罕见。

事件发生后，布什立即采取适当行动，恢复政府、社会正常活动。为了显示他不受恐怖威胁，9月11日晚上，虽然白宫仍有受到攻击的威胁，他仍决定返回白宫，并在白宫向全国民众发表讲话，借此显示：恐怖分子并不能阻断美国行政中心的运作。

“美国9·11事件”的经济影响不仅局限于事件本身的直接损失，更重要的是影响了人们的投资信心和消费信心，使美元等主要货币贬值、股市下跌，石油等战略物资价格一度上涨，并实时从地域上波及欧洲及亚洲等主流金融市场，引起市场的过激反应，从而导致美国和世界其他国家经济增长减慢。

点评：911事件后美国低下高昂的头颅，和各国进行协商，和全世界人民一起反恐，得到各国人民的理解、同情和支持。所以，美国在9·11之后，得到的几乎是一正一负的效果，一方面受到了打击，经济损失十分严重；另一方面又展开反恐行动，极大地改善了它的国际形象和国际地位。进入21世纪以来，美国在改变自己的世界形象当中做了一个很好的扭转，可以说在得失方面打了个平手。

【案例】

安然的末日

一直以来，安然身上都笼罩着一层层的金色光环：作为世界最大的能源交易商，安然在2000年的总收入高达1010亿美元，名列《财富》杂志“美国500强”的第七名；掌控着美国20%的电能和天然气交易，是华尔街竞相追捧的宠儿；安然股票是所有的证券评级机构都强力推荐的绩优股，股价高达70多美元并且仍然呈上升之势。直到破产前，公司营运业务覆盖全球40个国家和地区，共有雇员2.1万人，资产额高达620亿美元；安然一直鼓吹自己是“全球领先企业”，业务包括能源批发与零售、宽带、能源运输以及金融交易，连续4年获得“美国最具创新精神的公司”称号，并与小布什政府关系密切……

1. 安然的噩梦

2001年年初，一家有着良好声誉的短期投资机构老板吉姆·切欧斯公开对安然的盈利模式表示了怀疑。他指出，虽然安然的业务看起来很辉煌，但实际上赚不到什么钱，也没有人能够说清安然是怎么赚钱的。据他分析，安然的盈利率在2000年为5%，到了2001年初就降到2%以下，对于投资者来说，投资回报率仅有7%左右。

切欧斯还注意到有些文件涉及了安然背后的合伙公司，这些公司和安然有着说不清的幕后交易。作为安然的首席执行官，斯基林一直在抛出手中的安然股票——而他不断宣称安然的股票会从当时的70美元左右升至126美元。按照美国法律规定，公司董事会成员如果没有离开董事会，就不能抛出手中持有的公司股票。

也许正是这一点引发了人们对安然的怀疑，并开始真正追究安然的盈利情况和现金流向。到了8月中旬，人们对于安然的疑问越来越多，并最终导致了股价下跌。8月9日，安然股价已经从年初的80美元左右跌到了42美元。

10月16日，安然发表2001年第二季度财报，宣布公司亏损总计达到6.18亿美元，即每股亏损1.11美元。同时首次透露因首席财务官安德鲁·法斯托与合伙公司经营不当，公司股东资产缩水12亿美元。

10月22日，美国证券交易委员会瞄上安然，要求公司主动提交某些交易的详细内容。并最终于10月31日开始对安然及其合伙公司进行正式调查。

11月1日，安然抵押了公司部分资产，获得J.P. 摩根和所罗门史密斯巴尼的10亿美元信贷额度担保，但美林和标普公司仍然再次调低了对安然的评级。

11月8日，安然被迫承认做了假账，虚报数字让人瞠目结舌：自1997年以来，安然虚报盈利共计近6亿美元。

11月9日，迪诺基公司宣布准备用80亿美元收购安然，并承担130亿美元的债务。当天午盘安然股价下挫0.16美元。

11月28日，标准普尔将安然债务评级调低至“垃圾债券”级。

11月30日，安然股价跌至0.26美元，市值由峰值时的800亿美元跌至2亿美元。

12月2日，安然正式向破产法院申请破产保护，破产清单中所列资产高达498亿美元，成为美国历史上最大的破产企业。当天，安然还向法院提出诉讼，声称迪诺基中止对其合并不合规定，要求赔偿。

2. 安然模式的破产

首先遭到质疑的是安然公司的管理层，包括董事会、监事会和公司高级管理人员。他们面临的指控包括疏于职守、虚报账目、误导投资人以及牟取私利等。

在10月16日安然公布第二季度财报以前，安然公司的财务报告是所有投资者都乐于见到的。看看安然过去的财务报告：2000年第四季度，“公司天然气业务翻升3倍，公司能源服务公司零售业务翻升5倍”；2001年第一季度，“季营收成长4倍，是连续21个盈余成长的财季”……在安然，衡量业务成长的单位不是百分比，而是倍数，这让所有投资者都笑逐颜开。到了2001年第二季度，公司突然亏损了，而且亏损额还高达6.18亿美元！

然后，一直隐藏在安然背后的合伙公司开始露出水面。经过调查，这些合伙公司大多被安然高层官员所控制，安然对外的巨额贷款经常被列入这些公司，而不出现在安然的资产负债表上。这样，安然高达130亿美元的巨额债务就不会为投资人所知，而安然的一些官员也从这些合伙公司中牟取私利。

更让投资者气愤的是，显然安然的高层对于公司运营中出现的问题非常了解，但长期以来熟视无睹甚至有意隐瞒。包括首席执行官斯基林在内的许多董事会成员一方面鼓吹股价还将继续上升，一方面却在秘密抛售公司股票。而公司的14名监事会成员有7名与安然关系特殊，要么正在与安然进行交易，要么供职于安然支持的非盈利机构，对安然的种种劣迹睁一只眼闭一只眼。

安然假账问题也让其审计公司安达信面临着被诉讼的危险。位列世界第五的会计师事务所安达信作为安然公司财务报告的审计者，既没审计出安然虚报利润，也没发现其巨额债务。今年6月，安达信曾因审计工作中出现欺诈行为被美国证券交易委员会罚了700万美元。

点评：安然事件虽然是一个单纯的经济事件，却在全球范围内掀起了一阵狂波巨浪，所有的矛头都指向了美国的经济制度，撼动了美国为之骄傲的经济体系。在9·11事件之后，美国政府主动出击，对恐怖袭击行为坚决进行打击，无论从道义还是力量上来说都受到世界人民的支持。但是安然事件却让山姆大叔的颜面扫地，自己内部机制出现大窟窿，对世界造成了很坏的影响，受到人们的严厉指责，而补救还得靠自己。

但是，在美国的这两大事件当中，美国人的危机公关，化被动为主动来解决危机的做法，是值得学习和讨论的。

（二）安然事件带来的结果

不管是企业还是社会，都在面临着各种不确定性的风险，如果没有对这种风险进行充分的认识，在前期阶段加以防范和阻止，就有可能酿成大祸。从安然事件中我们可以看到以下几点：

1. 会计丑闻

现在的社会是经济社会，经济社会是一个市场进行资源优化和资源配置的过程。资源在优化配置、自由流动的过程当中，有个依据和指向，那就是会计信息。我们资源怎么去优化配置？通俗一点就是说，买股票的时候，买谁的，怎么去买？这些就要依靠会计信息所反映出来的内容。

会计信息是市场的一个指向标，一旦会计信息机制失灵，整个国民经济就会混乱。安然的假账事件让外国投资者对美国投资回报的信心丧失，大量国际资金抽离美国，外国对美国的投资下降近60%，同时对中国的投资上升近15%。

2. 安然事件对美国股市的影响

美国是世界上的经济强国，在很多方面都实行霸权主义和强权主义，然而真正让美国在全世界人民面前低下头颅的是安然事件。安然事件反映的是整个会计信息机制和体系制度，特别是经济基础上的漏洞和缺失，对此美国必须进行反思。9·11 让美国的股市跌了近 1000 点，而安然事件之后，2002 年美国股市连续下跌，远远突破了 1000 点。

萨班斯—奥克斯利法案

安然事件不只是安然公司的一个事件，而是由会计丑闻引发的对整个会计体系的质疑，这种质疑对美国的影响是巨大的。为了应对这种危机，解决由会计体系缺陷造成的恶劣影响，完善社会的经济制度，当时美国有两位议员提出一种议案，叫萨班斯—奥克斯利法案。这个法案从以下 11 个方面来管制以会计信息为主体的市场资源配置，以及与会计信息相关的权利、责任义务和法则等。

- (1) 上市公司会计监管委员会；
- (2) 审计师的独立性；
- (3) 公司的职责；
- (4) 加强财务信息的披露；
- (5) 分析员的利益冲突；
- (6) 证券监管委员会的资源与权限；
- (7) 研究和报告；
- (8) 公司和徇私舞弊的责任；
- (9) 加强对白领刑事犯罪的惩罚；
- (10) 公司税务申报表；
- (11) 公司的舞弊行为及应承担的相应责任。

(一) 萨班斯—奥克斯利法案的意义

经过安然公司的假账事件对经济社会的冲击之后，美国出台了专门针对会计制度的萨班斯—奥克斯利法案。这项法案主要解决了监管、中介机构和企业内部财务管理三个问题，从这项法案中我们也可以学到一些做企业的规则的道理。

1. 法案解决的问题

以前人们总是认为美国的会计制度很完善，几乎无懈可击，但事实证明任何看似完善的制度都有可能遭受风险的袭击，演变成对企业和社会的巨大危害。美国出台的这项法案主要解决了以下三个问题：

◆ 监管问题

在安然事件之前，美国经济是自由主义式的发展，也就是民不告，官不理，当股民最后上当了，亏损了，最后发现了虚假的会计信息，才去找政府部门解决问题。美国的会计准则是由社会中介机构和社会团体公认形成的，没有很大的强制性。与中国会计准则不同，中国会计准则是由中华人民共和国财政部统一制定，具有强制性的法规特征。

安然事件发生后，美国意识到自治式的会计信息有极大的漏洞，所以必须加强管制，成立会计监管委员会，对企业的会计信息进行监管。

◆ 中介机构问题

美国的中介机构不独立。安然在整个发展过程当中，它的品牌、业务和战略都是没有问题的，但是很多项目在具体管理和落实当中出现了一些问题。例如在印度投资的电厂暂时没有盈利，但是股东又要分红，又要和竞争对手、标杆企业进行比拼赛跑，于是找到安达信咨询公司出谋划策。

安达信帮助企业通过各种延伸产品，包括在自己的内部进行大量的交易产生利润，也就是把钱从左口袋弄到右口袋。可是没有现金流怎么办？于是安达信又给安然设计一个方法，就是 SPE 实体。通过联合投资的公司，进行银行贷款，沟通项目的操作，让现金返回到公司的母体，成为现金流，再用这种方式进行分红。

作为中介机构，安达信对安然公司的账进行检查的时候，当然对自己做过的账持肯定态度，向股民保证没有问题。这样的双面角色导致了安达信这种中介机构失去了独立性。

所以在这项法案中对中介机构的业务行为专门做了限制性和规范性的规定，防止中介机构出现监守自盗的问题。

◆ 企业内部财务管理的问题

安然事件之后全世界的企业对会计信息制度的重视上升到了一个前所未有的高度。首先，**加强了高层人员的责任**。公司的财务领导肩负着会计的重任，下面做好财务报表，子公司上交到母公司，母公司要合并报表，合并报表做完上报国资委，或者再报证监会、财政部等。如果报表中出现问题，发现公司有做假账的行为，要追究的就是领导的责任。

但是我们实务操作过程当中，发现两个很大的问题。企业出现了会计问题，如果老总被抓，公司的几千员工怎么办？还有，如果他被抓后拒不认罪，比如安然公司的老总被抓后就拒绝认罪，只是说愿意承担责任。这个责任指的是他愿意承担领导责任，没有领导好做会计的属下，会计部门的水平不高，所以才导致现在的后果。看似很有道理，这种说法其实是他把责任推到财务主管身上。所以调查安然事件的相关人员花了几年的时间，用了几千万的巨额成本才让那些高层领导人员伏法。

所以，在萨班斯—奥克斯利法案中，专门明确了公司出现财务问题后，总经理和财务总监应当共同承担责任。

2. 萨班斯—奥克斯利法案与内部控制的联系

萨班斯—奥克斯利法案对企业的影响就是加强会计信息的权利区位，意思是公司必须设立审计委员会，审计委员会必须全部是独立董事，专门负责对公司会计信息的管理。通过这样的内部审查，提高公司的会计信息管理机制和层次体系，避免了企业老总个人左右财务信息的局面。

关于企业内部控制的发展在萨班斯—奥克斯利法案第 402 条款里面得到了一个体现，就是加强管理层对内部控制的评估。

【案例】

萨班斯—奥克斯利法案第 404 条：管理层对公司内部控制的评估

该条规定中要求公司年报中包括一份“内部控制报告”，该报告应：

（1）明确指出公司管理层对建立和保持一套完整的与财务报告相关的内部控制系统和程序所负有的责任；并且包含管理层在财务年度期末对公司财务报告相关内部控制体系及程序的有效性评估。

（2）受委托的上市公司审计师应按照上市公司会计监管委员会对审核约定所发布或采用的准则就管理层关于内部控制的评估进行鉴证并提交报告。此类鉴证约定并不构成单独的约定主体；

（3）SEC 在提交的法案相关的报告中这样解释此条的立法目的：“委员会不希望审计师（对内部控制报告的）评估形成单独一份约定或者因此而导致审计费用的增加。”指导 SEC 进一步要求上市公司披露其是否为高级财务官员制定职业操守规范以及该规范的内容；

（4）指导 SEC 修改其以 8-K 表格进行即时披露的相关规则，从而要求上市公司对任何职业操守规范的修改或废止事项应立即进行披露。

点评：这项法案里面对内部控制的相关规定说明了两层意思。第一，需要评估企业有没有内部控制；第二，规定了企业内部控制要做到的程度。企业必须就这两点向美国证监会有个明确的交代。

例如对企业内部现有的业务进行评估，要考察所有的业务是不是被囊括到企业现有的制度里面。没囊括的业务有多少，比例有多大。在所有没被囊括的比例之下，有多少业务已被执行，执行的效率有多高，比如执行了 80%，还有 20%没有执行，在执行 80%里面哪些能够把问题解决，哪些不能把问题解决。企业必须拿出具体的数字进行详细的说明。这就是以强制性的手段和手腕保证企业内部控制的执行，可见健全企业内部控制的必要性和紧迫性。

3. 对中国内部控制的启示

现在很多国内企业打着旗鼓去美国上市，半途中却又折了回来。因为公司的财务账表在审核过程中出现了问题。中国也在逐渐加强对高层领导追究责任，企业的财务出现问题，不只是财务主管的事情，更多的是上级领导的责任。所以作为公司的高层领导，有必要掌握基本的会计知识和会计准则，肩负起公司财务安全运行的责任。

中国的企业和管理部门也可以借鉴美国的萨班斯—奥克斯利法案。第一步，成立中国的内部控制标准委员会；第二步，要在全中国统一和完善企业内部控制机制和体系。国资委、财政部、证监会、发改委、银监会、保监会等各个管理部门要进行多层次的沟通协调，建立强制性的企业内部控制法规和机制，形成企业内部控制的发展体系。

这种发展体系不仅表明了国家对于内部控制的严肃态度，同时也从非常务实、非常具体的层面来解决问题。这就是说我国把企业内部控制提升到国家和民族利益的高度来认识。它是一个企业的整体体系，同

时企业内部控制的底线和基础是相关业务运行的有效性，各个部门的工作任务完成得好，小河水满，大河自然会满，企业干好了，国家、社会自然会繁荣。

既然国家如此重视企业的内部控制管理，企业应站在自己的角度做好各方面的准备，遵循相关的制度法规和各种规定，健全内部控制体系。

【自检 1-1】

简要回答萨班斯—奥克斯利法案解决了哪几个方面的问题？

见参考答案 1-1

第二讲 企业内部控制的功能和机制

企业内部控制的作用

经过多年的经济发展，期间出现过很多企业的倒闭，又有很多朝气蓬勃的新企业的诞生。作为企业的经营者，就要经常思考一个问题，就是如何让孩子生存得更久一些，做得更强大一些。如果这样想的话就需要知道内部控制对于企业的重要性，知道它在企业里发挥着无可替代的功能。

企业内部控制的功能

企业内部控制的功能主要体现在两个方面，一个是提高企业的运行效率，另一个是防范作弊。企业通常会毁于内部的作弊行为，因此更要重视内部控制制度的建设。

➡ 提高企业运营的效率

人们一般认为制度越多，效率就越低，会影响企业的运转速度。但这是很片面很肤浅的一种理解。讲到整合各种资源，就需要提到制度经济学中的交易成本，例如双方就某些问题进行谈判，如果在谈判的时候遇到问题没有可遵循的标准和规则，就会产生人力、财务等方面的成本。而有了标准之后，就能够极大地减少这种谈判和交易的成本，提高整合资源的效率。

➡ 防范作弊

作弊的防范是企业生存的底线，企业在赚钱和盈利之前，先要**保证不出血，不流血**，这是第一步，**要止血**，这就是防范作弊。作弊的防范是企业的底线，在设计作弊的防范机制之前，首先要知道作弊是怎么发生的。

舞弊之所以会发生有三个原因：第一个是压力，第二个是机会，第三个是借口。企业需要针对这三大要素制定作弊的防范机制。

舞弊的三角和防范机制

人如果无法承受身上的压力，就会在工作中做出违背规定的错误行为来；或者是企业的制度不完善，给人们作弊犯错留下了机会；还有就是在企业经营过程中出现了各环节的接口断裂，给舞弊行为的发生创造了条件。不管是哪种原因，企业都需要有针对性地建立正确的防范机制。

➡ 进行职业道德教育

进行职业道德教育的目的是提高大家的认识和个人修养，摒弃造假这样的可耻行为，从而减少干部违法行为的可能性。这个对人员进行道德教育的过程就是一个接口减少的过程。

例如刚从学校进入职场的会计人员，都会经过一个岗前培训，第一次接触会计工作的时候，就要让他有一种意识，明白这个行业意味着什么，所面对的风险有多大，需要多高的职业道德修养来完成工作任务。职业道德教育就是要培养人很好的心态，会计必须具备一种视钱财如粪土的心态，所有别人拿回去的全部都是纸，只有你拿回去的几百块钱工资才叫钱，搞清楚哪些钱是自己的，哪些钱不是自己的。

企业中财务部跟业务部门经常发生矛盾，因为销售总大笔的往外拿钱吃喝，采购部门总大笔地往外付

款，财务部的人心里就不高兴了，为什么别人都有拿钱的资本，而自己是个过路财神？心里不舒服之后就可能在会计报表上做小动作，改动一些数字。这种会计就是没有良好心态的会计。所以，企业要加强职业道德教育，如果会计的心态好了，职业道德水准提高了，就不会干这事了。所以说职业道德教育是企业内部控制和会计管理中很重要的基础。

那么，职业道德教育是不是教育好了之后，就不会出问题了呢？

【案例】

北京国家会计学院门口有一块石头，上面有前国家总理朱镕基写的四句话，叫做“诚信为本，操守为重，监制准则，不做假账”。每一位到这个学校去学习的总会计师，毕业之前必须扶在这块石头上照一张相，然后拿回去挂在办公室里以作警示。

➡ 法律法规

职业道德属于社会劝解性，可以不遵从，而法律法规是必须遵从的准则。20 世纪 90 年代末，我国的股市一直处于低迷徘徊的状态，一个原因就是跟许多企业做假账有关，没有真实反映企业的经营状况，市场不健康，股市才会萧条。这就需要法律法规来规范企业的会计制度操作。

20 世纪 80 年代中后期开始到 90 年代，中国整个市场发生巨变，特别是证券市场出现一些惊天大案，大家才知道会计的重要性。当时整个社会就形成三大中心任务，**第一是扫黄，第二是打非，第三个就是抓会计。**

对当时的案件进行深入分析之后，我们发现造假不只是会计的愿望和能力，更多的是在企业领导和当地政府官员的支持下集体造假，参与的人员有的是为了自己能得到那点回扣，有的官员是为了当地的经济。不管怎样，这是整个社会目标的推动导致了造假，已经不单单是会计问题，如此专门针对会计或依靠职业道德也不能完全解决问题。因此需要用另外的手段，采取强制性的经济手段和法律惩罚手段来共同来解决这个问题。

但是有了法律法规还是不能解决所有的问题，还要有可靠的执行制度。企业制度是必须的，但不是万能的，还需要有另外的约束控制机制，那就是内部控制。

➡ 内部控制

企业对财务舞弊的控制，和各位学员上课中手机管理的道理是一样的。上课的时候手机要关机或静音，否则其结果就会对课堂气氛和别人带来不好的影响。

【案例】

手机的管理（1）

在我们上培训课中，对学员上课接听手机的问题要进行管理，大致经过了这样几个阶段。第一阶段是求情式，教师跟各位会计师讲：“你们的水平和素质已没有必要由我来讲这样的道理。请你们关掉手机。”一开始达到了一定的效果。

后来彩铃出现了，为了显示彩铃和新款手机，很多老总故意当着大家的面接电话炫耀一番。所以采取第二种强制性模式，上课时两个保安站在两边，谁的手机响了，就把他的手机抢过来砸在地上，然后把这个老总架出去关在一个小屋里，关一个奖励一百块钱，这个时候保安非常有工作热情，电话铃声逐渐减少。

后来采取第三种科学的方式，这是比较经济的一种方式，就是学员在学习的时候，20 人的小班，每一位老总从单位带一个信封过来，信封里面装二十张钞票，谁的手机响了，就要给大家发奖金，每人一张钞票。而手机没有响的那位就可以开心地当庄家收其他学员的罚金了。在这种方式之下，响手机的情况基本不见了。

手机的管理（2）

每年我们给一个企业集团做培训，每次培训的效果都不太好。因为每次上课的时候那几个领导都还在接电话，问他们要不要等一下，说不用等，课继续上，我边接边听。这时候影响就很坏，每个领导的业务都很忙，上课期间都跑出去接电话，整个会场就乱套了，对课程的评价当然很一般。

后来一次发生了变化，一天的课程上下来，不管是哪些领导，全部都非常认真地听讲，没有一个人的手机响，开始以为大家的自觉性一下子都提高了，后来知道是会场应用了屏蔽技术，大家的手机收不到信号，而且教室被反锁，上课时里面的人出不去，所以大家从头到尾都认真地在听课。就这样公司确保了培训的质量，大家对培训的效果评价也很高。

点评：企业内部的舞弊行为有可能是主观性导致的，也有可能是客观导致的。既有思想性的原因，也有技术性的因素，所以对这种行为的管理，要以更科学的方式去解决。

所以说，人要靠自觉性固然重要，但很多时候还是要靠强制性的手段来约束。因此培训的质量就是要靠采取严格的手段来实施。

对待内部控制问题我们要科学、主动、积极地进行防范。单位内部审计有三大目标，第一工程安全，第二资金安全，第三干部安全。只有通过强有力的内部控制，才能够确保人们做出正确的行为。

【自检 2-1】

简要说明内部控制的含义以及对它的理解。

见参考答案 2-1

第三讲 内部控制的要素

内部控制的演变过程

内部控制作为一个完整的理论体系，从它的出现到后来的广泛应用，都体现了它作为企业内部控制机制的重要性。内部控制主要发源于西方企业制度之中。

（一）西方社会内部控制理论的发展

任何事物都是在一定条件下根据某种需求产生的，内部控制理论也是在经济社会不断发展的情况下出现并获得发展的。内部控制的发展历程大致如下：

1. 内部牵制阶段

在二十世纪初，对企业内部控制的认识，仅限于按照审计学和内部审计的一般原理，所谓的内部控制仅停留在内部牵制的思想上。最通行的就是分工协作理论，把一件事情划分为多个阶段，多个层次，让多个人去共同完成。在分工协作的过程中大家可以相互检查，互相监督，减少前一阶段舞弊的发生概率，或者对其造成一种威慑作用，前一道工序的质量就可以得到提升。通过这种分工协作提高专业化的操作流程。后来人们把这种社会化大生产的思想运用到企业的财务和会计当中，就形成了最初的相互牵制体系。

2. 内部控制制度阶段

经过六七十年的发展，到了 20 世纪 70 年代，随着企业发展和企业管理理论体系的丰富和完善，内部牵制体系逐步演变成内部控制制度，并且被划分为管理控制和会计控制。通过会计的发展和财务管理理念的变革，企业逐渐意识到，要提高业务活动的效率，就需要用计量对企业经营活动进行核算，这就是会计控制，再通过会计信息反馈出经营成果，这两个活动相互牵制和印证，就形成了管理控制。

3. 内部控制结构阶段

在 20 世纪 70 年代至 80 年代这 10 年的变化过程中，美国的学术界和实务界认识到，在企业的管理控制过程中，对人的管理尤其重要。要对人的思想、品行和道德价值观有正确的认识，才能采取相关的管理行动。这样对人的管理构成了控制的环境之一，由此形成了对程序、环境和会计进行控制，这三大要素构成了内部控制结构理论。

控制结构理论形成之后，人们发现一个问题，如果在控制之前没有充分思想准备和理论准备，没有对风险形成非常准确和科学全面的认识，那么内部控制肯定没有效率和效果。所以进行内部控制之前，要对风险评估有个充分的认识。

在控制活动过程当中，影响效率和效果主要取决于两个方面，一个是部门的配合，另一个是它的有效性，从而进一步构成了内部控制的五大要素，即控制环境、风险评估、控制活动、信息沟通和监控。

4. 内部控制结构整体框架阶段

21 世纪初，在美国 COSO 报告总结上世纪 90 年代的内部控制整体框架的时候，各管理部门、经营部门、

生产体系和会计界的专家把各种思想体系进行融合之后发现一个新的问题，那就是企业在进行内部控制的时候，需要在更高层次、更远角度上结合实际情况来展开这项工作，于是总结出包含四大目标、八大要素在内的风险管理框架。

四大目标就是在控制目标当中，除了营运目标，合法目标，报告目标之外，还要有企业更高层次的战略目标，也即总体目标。八大要素是指在以前控制环境、控制活动、信息沟通、监督和风险评估五大要素的基础上，对风险评估这项要素进行了细化，进一步划分为目标设定、事项识别、风险评估和风险对策四个要素，共同构成了目前的八大要素。

现在国内的学术界里，运用的仍然是上世纪 90 年代美国 COSO 报告里面关于内部控制体系框架所列出的三大目标和五大要素，这里把内部控制分为四大目标和八大要素，是在以前内容的基础上进行的完善，不管使用的是哪一种，目的都是一样，是为了建立完善的内部控制体系，从这个层面上来说两者是殊途同归。

四大目标和三大目标，八大要素和五大要素之间有必然的联系，它们之间不是否定关系，而是对前面内容的传承和深入，是更为全面和深层次的过程。

可能有很多专家和实务工作者认为四大目标和八大要素弄得很虚，不如会计制度的效果实在。事实上这两者之间是不矛盾的，我们做企业搞内控需要学习一切先进的知识和理念，做到洋为中用，古为今用。我们吸收和转化美国的内部控制机制和体系，再融合到中国的管理实际中，做出适合于自己企业的内部控制体系来。

（二）中国内部控制的发展

改革开放后，我国建立了社会主义市场经济体系，很多企业快速成长起来。经过几十年的发展，这些企业已经成为我国经济社会的重要力量。我国企业的内部控制的发展历程主要体现在政府管理部门出台的相关政策和法规上，企业必须按照这些法规去建立相应的内部控制制度。历年来有关内部控制的法规如下：

1986 年财政部颁发《会计基础工作规范》，其中对企业（单位）内部控制制度作了明确规定；

1997 年 1 月中国注册会计师协会实施《独立审计具体准则第 9 号——企业内部控制与审计风险》，以便于会计师事务所评估审计风险，提高审计效率，保证执业质量；

1999 年 3 月全国人民代表大会通过新《会计法》，将企业（单位）内部控制制度当作保障会计信息“真实和完整”的基本手段之一；

2000 年 1 月国家审计署实施《中华人民共和国国家审计基本准则》，其中对企业（单位）内部控制制度的测试当作“作业准则”予以明确；

2000 年 11 月中国证监会发布《公开发行证券公司信息披露编报规则》，要求公开发行证券的商业银行、保险公司、证券公司应建立健全企业内部控制制度；

2001 年 6 月财政部发布《内部会计控制——基本规范（试行）》和《内部会计控制基本规范——货币资金（试行）》

2002 年 6 月 13 日中国注册会计师协会制定发布了《企业内部控制审核指导意见》；

2002 年 9 月 7 日中国人民银行发布《商业银行企业内部控制指引》，指出企业内部控制是商业银行为实现经营目标，通过制定和实施一系列制度、程序和方法，对风险进行事前防范、事中控制、事后监督和纠正的动态过程和机制；

2002 年 12 月 19 日中国证监会发布《证券投资基金管理公司企业内部控制指导意见》，首次系统地提出基金公司企业内部控制的目标和要求。

2002 年 12 月财政部发布《内部会计控制规范——采购与付款（试行）》和《内部会计控制规范——销售与收款（试行）》

2003 年 10 月财政部发布《内部会计控制规范——工程项目（试行）》

2004 年 8 月 20 日中国银行业监督管理委员会通过《商业银行内部控制评价试行办法》，自 2005 年 2 月 1 日起施行。

2006 年 6 月 5 日上海证券交易所发布《上海证券交易所上市公司内部控制指引》，内部控制是指上市公司（以下简称公司）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。它是由公司董事会、管理层及全体员工共同参与的一项活动。公司内部控制通常应涵盖经营活动中所有业务环节、经营活动各环节之中的各项管理制度、信息管理、专项风险等。

2006 年 6 月 6 日国资委出台《中央企业全面风险管理指引》，本指引所称全面风险管理，指企业围绕总体经营目标，通过在企业管理的各个环节和经营过程中执行风险管理的基本流程，培育良好的风险管理文化，建立健全全面风险管理体系，包括风险管理策略、风险理财措施、风险管理的组织职能体系、风险管理信息系统和内部控制系统，从而为实现风险管理的总体目标提供合理保证的过程和方法。

2006年7月15日，我国企业内部控制标准委员会成立大会暨第一次全体会议在北京举行。企业内部控制标准委员会成员由财政部、证监会、国资委等来自监管部门以及实务界、理论界的专家学者组成。

加强内部控制和内部审计，已经成为各大国有企业和其他企业进行管理的主题和业务的重点之一，开始大力加强企业内部控制标准体系的建设。

内部控制的定义

在 COSO 报告里面，内部控制是指由企业董事会（决策、治理机构）、管理层和全体员工共同实施的、旨在合理保证企业战略实施、经营的效率和效果、财务报告及管理信息的真实、可靠和完整、资产的安全完整、遵循国家法律法规和有关监管要求的一系列控制活动。我们可以从四个层面对这个定义进行理解：

► 内部控制的主体

内部控制的主体不是财务部或审计部这样的单个营运部门，而是企业部门的集合。主体是从上而下，既是决策层、执行层，又是管理层的问题，而不单是一个层面的问题；也不是单指一个员工操作的层面，而是内部整体的共同层面的问题。所以，它的主体是由企业所有人员从各个层次上参与进来的。

► 内部控制的目标和边界

内部控制的目标是比较大的系统战略，涉及企业整体发展方向和思路。而边界的划定就涉及到各部门、各层次的协调活动。例如企业要提高效率，使内部血液更新循环，一是需要开源，二是需要节流。开源是外延型，从扩大企业自身的市场道路，增强实力方面进行管理控制，例如销售部门去开拓市场，努力增加企业收入等；节流是内涵型，需要对内部现有的运行模式进行调整改进，使各部门工作更有效率，更节约企业成本。在这种情况下各部门要进行各层次的相互协调，把不同的思想融合在一起。

► 内部控制的风险性

内部控制基于风险管理，风险管理就是对风险要有所认识，同时做好两手准备，一是达到企业的目标并实现盈利，二是防范潜在的威胁转变成现实的威胁，给企业造成重大损失。作为财务人员尤其要对这两点要有充分的认识。

在财务人员的观念里面，要么黑，要么白，要么亏，要么赢，没有既黑又白、又亏又赢两者兼有的状态。这就是财务人员黑白分明的法则，但是这个法则受到了极大挑战。

要不要做一项业务，要不要收购一个企业，在财务人员来看就一种答案，行或者不行，事实上单有这种想法是不够的。经营企业就要站在整体的高度，从多个角度去思考问题，例如海信收购科龙，联想收购 IBM 业务，都不仅是财务层面能解决的，更多的是涉及到战略、市场和营销的问题。

所以，在面对风险和威胁的时候，利益得失之间要进行权衡，从而做出正确的判断。这个判断依靠两点：一是偏好，二是忍受程度。偏好的意思是企业适合干什么，例如有的企业愿意通过兼并收购拓展市场地盘，以最快的速度扩张；而有的企业担心兼并收购带来的烂摊子不好收拾，有可能对内部组织的效率产生不良的影响，更倾向于自我慢慢的良性发展。这就是两种不同思路对于风险的态度所呈现出来的不一样的局面。前面一种属于风险偏好，后面一种属于风险厌恶。

第二个是容忍度的问题，企业可以去收购，前提是要对收购对象的资产总量、净资产和它的信用度等有充分的了解和掌握，收购之后会出现多大的危机，有哪些困难是企业无法承受的，这些都要弄清楚。如果进行了资产收购，本公司的资产负债率也不会超过 70%，那么在可接受的范围之内就可以进行收购。如果收购之后，通过各种资金杠杆的运用，资产负债率达到 80%到 90%，企业认为这种情况是无法接受的，就要放弃收购行为。

所谓内部控制，就是要对风险进行科学的认识，既要企业对企业的偏好进行科学的认识，同时又要对企业的容忍度进行科学的衡量。所以，财务人员要在更高的层次上理解风险，以及财务对于公司经营的重要意义。

► 内部控制是一个过程

内部控制是一个过程，意思是它不是一个点，也不是一个面，而是一条线，由多个点串连而成。就像一条珍珠项链，串在一起这条珍珠项链的价值才会更高，而把这个过程串连起来的主线就是内部控制。

企业所面临的风险不是静止不动的，而是随着企业的发展和内外部环境的变化呈现动态特征。因此，企业在做内部控制的时候需要明确的一点就是，从一个动态管理的过程对内部控制进行全局性把握，把控制的各个因素要点进行系统性链接，这样才能应对不断变化的风险。

如果把内部控制做个形象的描述，就好比一座大厦，它的边界分成四个面，这就是内部控制的四大目标，第一个是战略目标，第二是报告目标，第三个是营运目标，第四个是合法目标。这四大目标是内部控制设计的四个层面，也就是边界，它的实现从八个层次来展开，这就是内部控制的八大要素。

这八大要素分别是控制环境、目标制定、风险识别、风险评估、风险反应、控制活动、信息与沟通和监控。风险管理的内部控制框架就是由上述四大目标和八大要素共同组成。

内控要素一：内控环境

内部控制环境的含义

企业的内部环境是其他所有风险管理要素的基础，为其他要素提供规则和结构。企业的内部环境不仅影响企业战略目标的制定、业务活动的组织运行和对风险的识别、评估和反应，它还影响企业控制活动、信息和沟通系统以及监控活动的设计和执行。

在做生意的过程中，我们会跟很多地方的人打交道，经验多了就会总结出自己的一些特点，是愿意跟东北人打交道，还是愿意跟广东人打交道，或者是湖北人、北京人、上海人？

之所以分出这些区域是因为我们知道区域不同，人的性格会有明显的特征差异。比如东北人比较豪爽，湖北人很聪明，同时也很狡猾等。

【案例】

某个班上有个漂亮的上海女孩，男生们都喜欢她，但是所有的女孩都讨厌她。什么原因呢？后来才知道上海女孩经常在男生面前表现得雍荣华贵，非常有涵养。但是女孩们认为这个女孩太清高，与她之间总有隔阂，不像东北女孩一见面都很亲切。

点评：其实人各有秉性，没有真正的好坏之分，只是性格不同导致亲和度不一样。做企业的内部控制也是一样，先要关注问题的秉性和本身特征，才会产生效果。

例如公司的采购工作，财务部会认为采购的价格很重要，而采购部门认为产品质量最重要。如果采购部和财务部在产品价格上争执不下，闹到老总那里，这就给老总出了难题。

【案例】

一个公司的销售部为了追求销售份额，要求追加欠款额度或者延长账期，并且声言不这样做就会丢掉公司的大客户，而财务部死活不同意，说企业还在亏损状态。这个时候公司的老总很聪明，把财务部和销售部的人叫到了一起，老板当场把财务总监骂得狗血淋头：“产品卖不出去你吃什么？”臭骂之后销售部的经理非常高兴地出去了，这位老总马上告诉财务总监：“你今天办得非常棒，就是不能延长账期，否则咱就亏了，委屈你了。”这样一来问题解决了，双方也无话可说。

点评：这位老总面临的问题就是对公司进行内部控制所碰到的难题，这个时候需要采取一点管理控制的技巧来化解矛盾，理解下面部门人员的工作，均衡各部门之间的关系。

很多专家学者在研究风险管理和内部控制的过程中，对内部环境进行归纳推理和沿用，最后形成了一套较为完整理论。这个理论把内部控制环境分为七个方面，分别是诚信原则和道德价值观、员工能力、法人治理、管理哲学、组织结构、权责分派和人力资源政策。如果企业在这七个方面没有做好，后面的内部控制就没有办法进行下去，只有把这个七个方面的问题都解决了，统一大家的认识，才能做好内部控制。

内部控制环境的价值观要素

内控环境是基础，基础不牢，地动山摇。以下就从这七个方面具体展开来看怎样做好内部环境的控制。

1.诚信的原则和道德价值观

在现代所有权和经营权相分离的产权格局之下，企业目标、管理者目标和生产者的目标不尽相同以及信息不对称等限制，企业高层管理者和员工都会存在“不道德”和逆向选择的风险。另外，在企业运营过程中，经常由于受到某种压力或诱惑导致舞弊和贪污等，轻者带来企业效率低下、声誉受损；重者给企业带来重大损失、埋下隐患。

所以企业应加强职业道德、诚信道德的教育和氛围培育，同时采取必要的措施减少错弊发生的机会和可能性。加强企业的内部审核制度和发挥董事会的职能，使其客观地监督企业的高级管理层，使所有雇员

形成正确而持续的道德观和价值观，在一般和特定环境下能够保持正确的判断。

【案例】

中国人开会和美国人开会，同样开一个项目会议的结果是不一样的。老总主持会议，各个部门经理都来参加。中国人是这样开会的，老总在上面说这个项目好与不好，我的计划是这样的，然后询问下面经理们的意见。下面的人全部举手赞成。会议结束之后，经理们又在背后说这么烂的项目，这么差的眼光，干了肯定要死的。结果干的时候都是拖泥带水，最后顶多不干。

美国人不是这样的。美国人讨论这个项目是否可行的时候，大家吹鼻子瞪眼拍桌子，骂老总，骂得狗血淋头说不行，不行就要改，改到最后大家都认为可行的时候，开门散会，一切 OK 了。在以后的项目执行过程中就要全力以赴。

点评：美国人和中国人对待这个问题表现出了不同态度，中国人是开始同意，后来在背后大家都使板子；而美国人则是在公开的会议上把问题说明白，把决定做清楚。这就是诚信的原则和道德价值观的不同。做内部控制就要培养这种言必行、行必果的价值观，只要大家同意了就必须干。

所以对很多企业来说，在做内部控制之前应该先搞培训，把员工的诚信观念和良好的道德价值观树立起来，做起事情来才有效果。作为一个财务工作者，要明白自己的价值是什么，所做的事情是什么，而不是自己做的财务报表别人看不懂，于是就在上面改数字，做文章，违反规章制度，最后落得黯然的下场。

现在企业的财务工作要趋向信息化，用方案、用方法、用技术、用手段、用高科技来完成基础的核算工作，把更多的时间用在考虑企业发展战略的问题上，做领导的有力助手。

例如公司的员工到单位财务部去报帐，很多人一到财务部心里就不舒服。因为很少说去一次就能办成事情，跑三五次是很正常的。有的财务部会说我们周二、四、六才报账，你改天来吧。问题是财务部是给其他部门提供服务的，既然其他部门对报销日期不满，就要进行改进调整，制度的制定要满足大家的要求才算是合理。最好的办法就是把各个业务员叫到一起，大家讨论后才发现周一和周二是最重要的时间，对报账的工作最为有利，大家也能够接受。所以我们应该看到，自己的工作是与他人相关联的，在内部控制的时候要改变你固有的却有不符合实际的原则和价值观，**不要以自己为中心，而要以服务对象为中心**，才能很好地解决问题。

第四讲 内部控制环境的要素

2、员工的能力

公司里所有的工作都需要员工来完成，所以说员工的能力是目标实现的基础。如何评定并发掘、提高员工能力也是企业发展的重要方面。管理部门必须制订正式或非正式的职务说明书，逐项分析并规定各工作岗位所须具备的知识和技能。

企业的内部控制工作需要员工来做，能否做好这件事情一定程度上取决于人才的能力。很多企业做内部控制测试评价的时候，财务主管会发出很深的感慨，说没有做内部控制的时候本部门没得到重视，心理上不满足；现在做内部控制，财务部门受到太多重视，又开始害怕起来，担心出现差错。面对这么大的压力，作为主管整天担惊受怕。其实以前不是别人不重视你，而是你是否有能力做好自己的事情，得到上级的认可。工作不仅要站到个人位置上考虑问题，还要站到其他部门和企业的角度去思考问题。

【案例】

世界通信公司的首席财务官被解雇了，对这个案件进行分析的时候，我们发现这个人在位的时候总是指出企业的问题，归结成财务问题，会计和会计处理的问题，最后我们发现不是他个人的财务能力有问题，而是他的沟通与协调能力出现了问题。

他对审计部门、总经理和董事长所给的意见置若罔闻，根本听不进去。后来美国证监会组成专家组进行评议的时候，发现他造假。结果这位首席财务官断送了自己的前程，把整个企业也毁掉了。如果他能够在工作中跟审计部门或者董事长进行

沟通协调，而不是独断专行，可能最后的结果也不是这样。

点评：作为一个专业的审计人员，尤其是财务的高级主管，需要同时具备知识技能和行为技能，既要懂得解决专业性的问题，又要知道怎样去做这些事，把行为和技能的运用结合到一起，并且在工作过程中不断更新进步，形成自己的一种能力，才能够把企业的财务工作做好。

法人治理与管理哲学

3.法人治理

影响内部控制发挥作用的第三个环境因素是法人治理。企业战略制定和重大经营决策必须有专业和勤勉尽责的专业人士参与和把握。企业的运营能力体现在董事会及其所属委员会的职能和组成上。董事会及其所属委员会、监事会需要关注成员的经验、相对于管理层的独立性、外部董事的比例、其成员参与管理的程度；所采取措施的适宜性；向管理层提出问题的深度和广度、他们与内部、外部审计人员的实质性关系等。

法人治理结构越强，总经理受到约束力度就越大，他的责任心和使命感就会越强，内部控制才会有效。如果董事会的实力很弱，专业和工作水平很差，总经理或者其他管理层的舞弊行为发生的频率就要高得多，所以要加强法人治理。

中国的法人治理现在非常令人堪忧，总结起来是三句话，“**董事们不懂事，监事们不管事，独立董事是花瓶。**”例如员工参加董事会，会议开了半天，然后问那个元老级董事：“您为什么不举手同意这个项目？”问了半天他最后才说自己听不懂，所以没办法举手。自己都不懂的人参加这样的会议对任何人来说都是没有任何好处的。

再例如，如果要在大型石油公司担任独立董事，作为董事首先要对业务非常熟悉，对企业的延伸产品和金融产品，以及对整个国际油价的判断，都要非常深刻，有很深入的研究，才能够当好独立董事，而不能仅仅因为他个人的名气就拉过来担当这个职责。如果作为董事都不知道企业内部的工作内容，又怎么能管好企业呢？所以，需要我们对法人治理结构进行规范和规制，加强董事会的建设，这就是内部控制的设计。

公司治理有四大机制，分别是董事会、高级管理层、外部审计和内部审计。董事会是四大机制之一。现在的国有企业，特别是央企已经在进行董事会改革，领导人不合格马上就更换，这是学习**足球机制**。大家知道，踢足球比赛的时候看场上形势不好立马换人，叫做中场换人。如果等球踢完了再讨论换人的问题就没有用了。比赛中场换人的时候，能力强的球员有可能力挽狂澜，扭败为胜，所以这是一个非常好的机制。在企业中应用这种机制既能给领导一定的工作压力，促使他尽全力去做好工作，又能够让有能力的人才在更高的岗位上发挥作用。

在使用这种足球机制的时候有一个新的问题，那就是谁来当这个替换球员的教练，能够慧眼识英雄，知道哪个人更有能力去做哪个岗位上的领导工作？这个换人的权力由谁来掌握？这是问题的关键所在。在企业里面就是要健全董事会，由董事会当这个总教练，来决定谁有资格把在位的人换下来。

现在一个更新的问题就是新三会、老三会之间怎样实现衔接，企业要做到合立，而不是分立，这样企业内部才能够作为一个整体发展得更有效率。

4.管理哲学和经营风格

企业全体员工特别是高级管理人员经营理念和对企业风险的认知偏好，都将给企业的运营打下烙印。例如下面这些方面：

- ①对待和承担经营风险的方式；
- ②依靠文件化的政策和业绩指标以及报告体系等与关键经理人员沟通；
- ③对财务报告的态度和所采取的措施；
- ④对信息处理以及会计功能所持的态度；
- ⑤对现有可选择的会计准则和会计数值估计所持有的谨慎或冒进态度等。

在企业内部控制或者在企业的发展里面，存在一个很大的命题，就是有什么样的老总，就有什么样的企业，有什么样的企业，就有什么样的员工。这就是老总决定企业，企业决定员工。这个逻辑关系表明老总很重要，一个老总会为企业内缔造一种文化，形成一种精神，这种文化和精神对企业的发展来说作用重大。因此从另一个角度来讲，企业不能太频繁地更换老总，只有在迫不得已的时候才对老总进行调整。

【案例】

海尔集团的老总张瑞敏在海尔内部形成的一整套文化和精神体系已经成为海尔的象征。当年张瑞敏能够一口气拿着锤子砸掉那些冰箱，让很多人震撼，就连外人都会一直记得有这样一个老总和海尔这样注重品质的企业存在。其他优秀企业也是这样，老总能带领大家形成自己的文化，形成企业的精神和灵魂。

点评：张瑞敏是国内企业家里面把中国的管理文化和西方的管理理念巧妙融合到一起的少数人之一。他在经营企业的实践中采用的各种方式都体现着特有的管理哲学风格，值得很多企业学习。

很多企业被复杂的内部控制搞昏了头，不知道如何看待这个问题。其实要看一个企业的内部控制体系好不好，可以简单地看两个方面：

一看企业的领导晚上在干什么。如果一个企业老总晚上总是在跟这领导、那领导吃饭，这个企业需要发展的路还有很远，企业的内部控制就没有做好。因为有这样的老总，这个企业肯定是官本位的企业，老总老想着升官，把自己当作一个领导，把自己当作一个救世主，收下所有的艰难企业，饭吃了月月年年，企业的业绩也没有搞上去，最后经营不下去了。

如果是总跟税务局长吃饭，那肯定是公司的财务出现了问题，跟法院的官员吃饭，肯定是公司有了官司，这样的老总把官员看得最重要，指望这些人成为企业的救命稻草。不同的领导所抓的救命稻草是不一样的，相信的处事哲学也有所不同。有的老总在遇到这些事情的时候最多的是出现在企业内部各个部门，从自身抓起，寻找问题解决的办法。这就是不同的管理哲学在企业管理中的体现。

二是看晚上吃饭的时候财务部和审计部坐在哪个位置，一种安排是把相关人员安排到重要客人的身边，说明这个部门的人员很重要；还有一种安排就是让他坐到客人对面，只是为了埋单方便。如果企业里的财务部或审计部地位很低，吃饭都没有被叫到，就是说领导对企业的内部控制没有重视。我们可以从吃饭这种简单的表象看到企业内部控制的情况。

企业内部控制里要对领导人进行管理。领导对风险的认识，还有他自己的偏好，都会影响这个企业的发展。所以，企业要做内部控制之前，首先要统一领导的思想，要提高他们对风险的认识，要加强他们对于财务管理的认识，苦练内功，而不是把自己或别人作为救世主，能救我们的永远都是企业的员工。坚信这种管理哲学的企业才能发展，才能实现想要的成果。

组织结构和权责分配

5.组织结构

企业的组织结构为公司活动提供计划、执行、控制和监督职能的整体框架。在组织结构方面企业要把握以下几项工作内容：

- ①组织结构的合适性及其提供管理企业所需信息的沟通能力；
- ②各主管人员所负责任的适当性；
- ③按照主管人员所担负的责任判断其是否具备足够的知识及丰富的经验；
- ④当环境改变时企业配合改变其组织结构的程度；
- ⑤员工（尤其是负责管理及监督职能的员工）人数的充足程度等。

► 财务部门在组织中的位置

在企业的组织层次里面财务应该位于前面还是后面，是在上面还是在下面。很多企业的财务都处在最下面，因为需要等别人把工作全部做完了才到财务这里核算。有一个总会计师在给企业写建议的时候，提出要加强企业成本管理，提高企业竞争力。报告写得很好，企业集团的老总看了之后马上批了一句话，“这篇文章写得非常好，请财务部抓好成本管理。”大家可想而知，成本管理是财务部一个部门就能够抓的工作吗？成本管理是从整个企业层面来说的，要抓的话需要从最高领导层开始，各个部门都展开工作才可以进行下去。企业成本高不是财务部的问题，而是整个企业效益的问题，是各个因素作用的结果。

为什么企业的效益无法提高？因为财务被放在最后面。没有放在前面的原因有两个，一个是财务自己

不争气，没有做出水平来以得到领导的重视；第二个方面是尽管他有能力，也有水平，但是受到他人的打压，只能接受不合理的内部控制的安排。

事实上所有项目在处于产品设计阶段的时候，首先有发言权的是财务部门而不是设计部门或者市场部门。财务部门要看整个市场的利润率，看企业的盈亏状况，对公司的财务做出整体的评估，才能够决定下一步的走法。

有些企业集团的财务部门很厉害，可以开个玩笑说成是“财务部领导下的董事会负责制”。意思是董事每次开会的时候，财务部长作为监事会成员也参加会议，他对董事讨论的内容可以发表决定性意见。例如说要提拔一个二级企业的副总经理，财务部说，提拔这个人之前先要看预算，看财务的效率和效果，虽然他带领企业盈利了，完成了预算，但这是价格上涨的原因造成的效率提高，不是内涵扩大和管理水平的再提高，所以他实际上没有那么高的能力，那么董事会就知道这个人是不是真的有资格被提拔。

► 内审部门在组织中的位置

很多企业在最开始都把内审部放在财务部的下面，后来相关部门要求企业落实内部控制的文件出台，内审部就跟财务部平行，两个部门平起平坐。现在审计部又上来半截，需要审理财务的工作，审理老总和整个企业的经营情况，这个时候公司的治理就健全了。有内审部对财务部和老总的工作进行牵制，财务部和老总又对其他部门的工作产生影响。

组织结构的安排会影响后面的内部控制进程，所以需要做好组织基础，明确财务部和内审部的组织位置。

财务部门不光要做好企业的财务核算，同时还要跟其他部门一起做好知识管理、风险管理、技术管理、变革管理、新技术开发和各种效率效益的分析。要把财务部门分解成多种职能，使财务向多元化的方向发展，同时吸收多元化的人才导入财务部，才有利于内部控制的组织结构设计。

6.责任的分配与授权

以科学而严密的责权体系进行业务的分工和配合，可以高效运用企业资源、确保达到目标。为业务过程中关键岗位的人员提供和配备所需的资源并确保他们的经验和知识与职责权限相匹配，职责担负形式和认可方式与达成组织目标相的联系。

内部控制的工作做得好不好，还可以看在吃饭的两个小时以内，总经理接了多少次电话，这也是内部控制的一种表现。例如，一个老总去高尔夫球场打球，他这边拿高尔夫杆，那边拿电话，这样的老总自以为打了高尔夫很时尚，其实高尔夫没怎么打，电话接了不少。如果一个老总去打高尔夫，一天下来没有一个手机响，在球场上谈笑风生，这说明企业运行得很好，所有的敌人被你干掉了，这样的老总才有水平。

手下有一帮很厉害的人，在没有指令的情况下知道该做些什么事。这就是说已经建立了一套完备的体系，保证每个都有作战的权利。要让员工积极地、主动地去解决问题，就要给他们授权和分权。在内部控制里面，就要把经营的权力分给工作的人员，同时对他们进行相应的绩效管理和绩效考核。在分权的同时企业要注意风险的存在，例如资金的风险、项目的风险和人员的风险。对分权和集权进行平衡，科学地进行权力配置。

【案例】

企业要进行一笔筹资，对于筹资的方式、使用和账户安排等工作的具体操作内容，老总是十分清楚，只有财务部清楚整个过程和细节，而最后的协议都是由老总来签。但是老总对财务部具体筹资的行为放松了管理和控制，最后出现了问题，财务部长带着钱跑了，最后只有老总担起这个责任。

要解决这个问题就需要设计相互牵制的机制，找三个签字的人，把项目的责任分阶段分担到更多的人身上。报销发票首先让那个发票所在部门的领导签字，销售费用找销售经理签字，最重要的环节的负责人就是财务部，一切资金流最终都要经过财务部，所以那里是一道防火墙，把权力和责任一同分下去，要让财务人员帮忙把这道关。

点评：领导把工作的权力与责任要均衡分下去，部门之间产生一个牵制作用，让工作由多层次多阶段的环节共同组成，这在内部控制里是很重要的一个原则。

如果一个老总总是急急忙忙的，一会接电话，一会骂人，每天忙得焦头烂额，说明他没有把做事的权力下放到属下手里，而自己又没有那么多的精力去做所有的工作。在企业里，每一个人，每一个岗位，每一个部门的职能和责任、权利是什么，该有怎样的业务规范，对人员的素质要求是什么，都要有非常细致的文档记录，这是建立内部控制体系的一个基础。哪些事情该谁做都有明确的分工和安排。

通过授权和分权以及岗位职责的划分，接下来就是怎样落实到人。例如在相关条例里面规定，企业内部控制系统中一个总会计师岗位的职责主要有以下内容：

- ①企业会计基础管理；
 - ②财务管理与监督；
 - ③财会内控机制建设；
 - ④重大财务事项监管。
- 而对总会计师的工作权限做了如下规定：
- ①对企业重大事项的参与权；
 - ②重大决策和规章制度执行情况的监督权；
 - ③财会人员配备的人事建议权；
 - ④企业大额资金支出联签权。

7、人力资源政策及实务

企业所有业务（包括内控）的进行都需要人来执行，人的素质、世界观、道德观、积极性都会影响业务目标的实现。对于人力资源政策企业需要在以下几方面完善：

- ①企业必须有完善的招聘与选拔方针及操作程序；
- ②对新员工进行企业文化和道德价值观的导向培训；
- ③对违反行为准则的任何事项，制订纪律约束与处罚措施；
- ④对业绩良好的员工，制订具有奖励和激励作用的报酬计划，并避免诱发不道德行为；
- ⑤根据阶段性的业绩评估结果，对员工予以晋升、指导以及奖罚。

一个企业干不干，一个项目干不干，一个产业干不干，需要考虑三条意见，第一条不熟悉不干，第二条不考核不干，第三条不激励不干。如果不把这三条搞清楚干了也白干。不熟悉不干的意思是在企业经营过程中很重要的一个因素就是经验，如果对一项事情没有任何经验就去做，成本和风险都会很高，所以最好不要做。不考核不做的意思是对所做的工作不考核员工就没有压力，工作效率也会很低，成果无从体现。没有激励不做是因为人只有在受到激励的时候才会产生工作的激情和动力，否则做起事情来没有精神，付出的努力也不够，能否完成任务就会成为一个问题。

所以需要给员工一种推动力，这种推动力就是人力资源的政策，一般来讲分成三个层次：

第一个层次是基础工作和岗位任职资格，很多企业和机关都是人浮于事，没有把基础工作的岗位职责分清楚。

第二个层次是薪酬，不管是企业的财务人员，还是审计人员，怎样让这些人员参与到执行内部控制的行动中来，解决企业的风险威胁？这就需要大家非常切实、认真地、非常有效地去完成自己的工作。要想达到这个目标就要对这些人员从两个方面进行激励，一个是有效激励，另一个是内外公平。如果员工一个月得到一百块钱奖金，他肯定不会天天加班，如果加班能得到三万奖金，他肯定会天天努力工作，这就是激励的手段是否有效果。另外，如果同样是加班，旁边部门的人员能得到五万的加班费，而自己这边只有三万，他就会产生不公平感，这种不公平感会严重影响员工士气和工作动力。所以企业内部需要建立一种合理的激励体系。

第三个层次是员工发展，影响员工努力工作的因素不仅仅是钱的问题，有很多企业员工的工资要比在其他企业拿得少，还仍然愿意在这个单位干活，因为在这里他有更好的前途和未来，有很好的团队伙伴。

【自检 4-1】

简要说明对内部环境的控制包括哪几部分内容？

[见参考答案 4-1](#)

内控要素二：内控目标与风险评估

1、目标设立

第五讲 企业内部控制的目标制定（上）

目标制定概述

目标制定是企业内部控制中的第二大要素。企业的内部控制在受到环境影响之后，会发生实质性的变化过程，首先就是要制定目标。这个目标是大家努力的方向，也是内部控制实施过程中的一个标杆和矫正器，同时也是考核评价的依据。所以目标的设定关乎企业未来，一招不慎，满盘皆输。制定目标很重要，也是作为企业内部控制的第一个实施操作环节。

内部控制制定的目标，在企业战略和业务的操作环节之间起到承上启下的作用和功能。从整体到局部来看这个体制，可以把企业内部控制的目标分为四大目标。第一大目标是战略目标，第二大目标是营运目标，第三大目标是财务报告目标，第四大目标是合法性目标。

（一）四大目标

根据企业确定的任务或预期，管理者制定企业的战略目标，选择战略并确定其他与之相关的目标并在企业内层层分解和落实。其中，其他相关目标是指除战略目标之外的其他三个目标，其制定应与企业的战略相联系。管理者必须首先确定企业的目标，才能够确定对目标的实现有潜在影响的事项。而企业风险管理就是提供给企业管理者一个适当的过程，既能够帮助制定企业的目标，又能够将目标与企业的任务或预期联系在一起，并且保证制定的目标与企业的风险偏好相一致。企业要很好地发展，做好内部控制，就要从四大目标来展开。

战略目标的制定

战略目标是企业的高层次目标，与企业的任务和预期相联系并支持企业的任务和预期。根据企业确定的任务或预期，管理者制定企业的战略目标，选择战略并确定其他与之相关的目标在企业内层层分解和落实。其中，其他相关目标是指除战略目标之外的其他三个目标，其制定应与企业的战略相联系。管理者必须首先确定企业的目标，才能够确定对目标的实现有潜在影响的事项。而企业风险管理就是提供给企业管理者一个适当的过程，既能够帮助制定企业的目标，又能够将目标与企业的任务或预期联系在一起，并且保证制定的目标与企业的风险偏好相一致。

► 战略目标的重要性

以前经常讲的是合法、营运和报告三大目标，现在加上了一个战略目标。因为从局部来看，内部控制的效率效果，它的规范性、合法性是合理的，但是如果站在一个更高、更远的角度来看它可能是不合理的，或者是不能成立的。就像之前讲过的公司报账的问题，从财务部的角度看是合理的，但是站到业务的角度就会认为不合适。所以企业需要站在更高的角度来做内部控制，例如海信收购科龙的时候，进行过多次的交锋和争论，甚至在要不要收购的问题上出现了几次的反复。这个时候对待问题就要站在企业整体的高度，从长远的发展和战略规划去考虑，才能够决定是否要做这个事情。

【案例】

大型国有企业集团在发展的时候，在战略目标上深受其害。一个领导一种方案，每新上任一位领导，就订立一任目标，等这位领导下台之后又来了新的领导，随之企业的发展方向也可能发生变化。这样做不仅会导致企业的发展断断续续，还会造成企业资源的浪费使用。

所以，现在国资委要求各大企业集团，必须作出明晰的、可行的战略，不管谁当领导，都要围绕这个大的主题，围绕企业资源的特性和企业的优势向前发展，遵循企业的战略目标。所以说，内部控制的第一个起点就是战略。

【案例】

《中央企业全面风险管理指引》

1. 确保将风险控制在与总体目标相适应并可承受的范围内；
2. 确保内外部，尤其是企业与股东之间实现真实、可靠的信息沟通，包括编制和提供真实、可靠的财务报告；
3. 确保遵守有关法律法规；
4. 确保企业有关规章制度和为实现经营目标而采取重大措施的贯彻执行，保障经营管理的有效性，提高经营活动的效率和效果，降低实现经营目标的不确定性；
5. 确保企业建立针对各项重大风险发生后的危机处理计划，保护企业不因灾害性风险或人为失误而遭受重大损失。

点评：从国资委出台的相关规定和中央企业的发展实践来看，不只是企业需要战略目标。从社会经济的发展来看，每一个组织都需要战略作为支撑，明确其发展方向。

► 财务部的战略视角

经验证明企业内部财务人员和技术人员对企业战略通常会不以为然，认为没有脚踏实地去做些事情，没有业务的支撑，空搞一些语言文字。财务部门所关心的是如何赚钱，要一点一滴地聚集资金，技术部门所关心的是能否研发出产品来。而战略部门关心的是怎样赚更多的钱，做哪个产业更合适，有没有更好的做事办法等。如果各个部门之间，他看不起你，你也看不起他，在企业内部就形成了相互斗争的恶性循环。要打破这种僵局，每个部门就需要从局部看到整体，从微观转向宏观，站到企业战略的高度思考总体目标，从而转为本部门的具体目标。

【案例】

中粮集团进行组织重组之后，财务部无所适从，不知道该怎么去做新的工作。宁高宁上任新领导，对集团进行了新的战略部署，成立五大运营中心。这个时候财务要跟上集团业务的步伐，是财务部面临的紧迫问题。这要求首先要知道集团的重大变革是怎样的，了解企业的战略方向，同时确定财务部门的战略方向，例如对集团财务进行分析后做出判断，是到美国上市，还是到香港上市或者在国内上市，这就是财务部的战略，集团需要股权融资还是债权融资，也是战略。

【案例】

深圳华强集团曾经有几项业务，其中一项业务是华强音响，当时在市场上还很有名气。但是这项业务在华强集团内部并没有作为重点。因为音响业务的门槛太低，利润率也太低，不能作为集团长远的发展方向。在经过高层讨论之后，集团把生物工程这种高科技产业作为未来的发展方向，在最初决策的时候，考虑的不是目前能否赚钱，而且投资初期肯定是亏损的。财务部门如果对企业这种做法不理解，在财务方面不表示支持，很有可能影响到企业所做的这种战略决策的贯彻执行。

点评：部门的工作怎样跟企业的战略结合到一起，例如财务部的赊销策略，销售部的销售流程，类似的具体工作操作都要能够体现企业的战略，所以要从大方向，以全局的眼光来思考决定眼前的事情。短期的盈利不是目的，企业需要的是能够带来持续性、有效性的发展项目作为企业战略实现的支撑。

因此，企业在内部进行控制的时候，要有科学的、长远的目标，顺着这个长远的总体目标，对企业进行规划和资源的配置，对战略目标进行控制。

营运目标的制定

经营目标是指企业经营的有效性和效率，包括业绩目标和盈利目标，它根据管理者对企业结构和经营选择的不同而变化。企业做出了很宏伟的战略目标，如声言要到美国上市，让员工成为百万富翁。但是怎样达到这个目标呢？也就是把战略目标如何落实到实际的运营工作中，这就需要企业把战略目标成功转化到运营目标上来。什么是运营目标？

运营目标就是要确保资源配置的有效，确保员工的工作绩效，以及确保企业盈利，在这些前提下进行组织结构的安排和经营项目的选择。在组织安排和项目选择过程中，懂财务的和不懂财务的人员之间存在着博弈的过程。懂财务的人员要求效率，目标就是盈利和资本的增长，而懂业务的人员要求生产扩大和改善，结果双方没有达成一致的目标，相互扯皮，在开展项目工作的时候争执不下。之所以出现这种情况是因为，做业务的人员不懂会计核算，对成本体系缺乏概念，而做财务工作的人员又不懂得业务运行过程的基本情况，这才导致双方互不理解彼此的工作内容。

要避免出现这种情况可以从两方面做起，一方面是员工个人在学生时代除了学习自己的专业课程，还需要选一些其他有关企业管理和经营方面的课程，增加自己的知识面。业务人员也可以对会计的基础知识

做些了解。这样进入企业之后才能够去理解别人的工作，从而理解企业的整体战略。

第二个方面，在现实的企业的里面，企业可以要求财务部门的人员下基层，到生产的第一线去考察整个业务的流程，对其他部门的工作内容和部门目标有基本的认识。所以，企业对财务风险和内部控制的管理，要从各个方面着手，使企业整个战略目标能够实实在在融入到企业日常运营活动中，做到与经营目标的吻合。

【案例】

新浪是国内知名门户网站，但它的 CEO 频频换人，因为一个老总上台后没有赚到钱，就要求增加投资，再给一百万，然后说保证赚钱。可中途说要再给一百万才能赚钱，已经投入一百万了，只能继续增加，后来又给一百万，再后来就给一千万。这样不断的给钱却没有赚到钱，股东就不耐烦了，亏钱的网站，谁不会做啊？这么好的网站让你经营，却只知道投钱，所以一任又一任的 CEO 被换掉。

点评：企业要赚钱，这是硬道理。要实现这个目标，可以从三个方面来分析：第一让资产有效，第二让资金有效，第三降低内在成本。

企业要把经营目标分解到各个部门和个人，只有各个微观目标完成之后，总体的宏观目标才能够完成。在金融市场上，投资人有了回报，才能吸引更多的投资者。企业股票供不应求，股价才会上涨，整个企业的融资环境就宽松多了，企业的交易成本也会随之降低；如果企业的股东获得的回报低，投资方会选择其他的投资目标，企业的股价就会下跌，整个信用环境也会受到影响，企业的资金成本也会提高，这对于企业来说就是雪上加霜。所以企业做好营运目标的管理，就要把营运目标落实到每个部门和经营的每个环节当中去。

报告目标的制定

报告目标指企业报告的有效性，包括内部报告和外部报告，既涉及财务信息，也涉及非财务信息。报告内容包括各种业务进展的描述，生产经营管理效率的描述，等。在内部控制里必须做好对报告目标的控制。

例如销售要和收款联系在一起，对收款的控制就是要对销售的报告进行核查，对仓储保管、运输、订单、销售额等多项内容进行核查，确认应收账款的数量。如果没有这些相关信息的核对比照，单凭销售部一个数字报告说销售了一千万或者两千万就下结论，是没有任何依据的。

因此，会计信息和报告是整个企业管理的灵魂。销售部门给企业带来的效益的体现很大程度上就要依靠应收账款的回收，而应收账款的回收过程就会在银行对账的会计信息中体现出来。如果财务部做报告的时候陷害销售部门，在报告上做手脚，说一分钱账款都没收回，就会给企业的管理带来问题。所以，企业的会计信息要与业务信息相衔接。

◆ 会计信息失真

很多中国企业里的会计信息都没有得到应有的重视。原因之一是在企业最需要会计信息的时候，发现会计信息不真实。例如我国现在的证券市场非常红火，每天到证券公司开户的人数很多，整个股市的炙热程度达到了前所未有的状态。但是很少有炒股的人会去问要投资的公司的财务部这家公司的财务状况怎样，因为大家对企业的财务部缺乏信任。而自己公司的员工也很少有人敢买本公司的股票，因为公司的会计信息报告写得再好，大家都不敢相信，这就是会计信息的失真。

【案例】

大唐电信在 2005 年 10 月份说经过财务部门的初步测算，预计公司在 2006 年，全年实现盈利，并且进行了补充说明，去年公司亏损 7 个亿，今年就已经盈利。这个看似是很好的形势。公司研发的 3G 通讯技术在市场上的价值很高，在这些利好因素下公司的股票一直飙升。直到 2007 年 4 月份，公司财务部发表公告，报告显示公司仍然亏损。这就是企业的会计信息不准的结果。

◆ 会计信息使用效果差

企业的会计信息在使用过程当中发挥的效用太差，没有真实地反映信息使用者的预期，例如企业在兼并收购一个企业的时候，会看这个企业的资产负债表，资产负债表的左边有很长的项目条款，其中有几项是能够变现的，能够给企业带来价值，能够进行再生产利用，换成现实价值。但是如果企业的会计信息很难真实地表现这些项目，它的预期就大打折扣，这些没有多大用处的会计信息是不能够为企业的经营决策提供准确服务的，收购方也会根据其他条件给出很低的收购价格。

◆ 财务报告目标

内部控制的财务目标就是要达到企业预期的结果，财务风向标的意思是一切以财务为指向。不管企业

是进行兼并收购，还是进行新产品研发，或者生产管理的研讨，还有企业经营效率和效果的总结，还有人事任免，工资奖金分配等，都需要财务最先提供相关的会计信息，才能够开展后面的相关工作。只有这样，员工工作的时候才会有动力，完成任务才会有效果，企业才能够发展。因此，企业在做内部控制的时候，必须要形成一套完整的会计信息的功能体系和机制，订立财务报告的目标。

【案例】

企业的销售部门跟大客户谈判的时候，双方要展开讨价还价，这时候需要公司的财务主管在一旁帮忙算账，分析客户提出的要求对企业来说意味着什么。例如原来是预付账款，现在改成现付，这意味着企业要贷更多的款才能维持原有的生产经营活动。企业进行贷款的时候，银行利息有多高，跟预付账款之前相比需要多付出的利息数是多少。如果是赊销，则要计算不同的赊销额度对企业又会产生怎样的影响。

还有账期的问题，账期一般是三个月到半年，在这个账期里，企业的生产循环和周转需要的资金是多少，成本有多高，这个成本跟赊销相比哪个对企业更为有利一些？这些都需要财务主管帮助分析，以做出有利于业务谈判的决策。

点评：财务部在公司业务中体现的作用不只是本部门的成绩，还关系到其他业务部门的工作成效，因此财务的报告目标十分重要。

事实上企业内的各种方案都跟财务有密切的衔接，需要财务部门提供非常有效的指导信息，也就是报告目标。财务部首先要做出报告目标，企业的内部控制才会有效。如果做不好，财务部只会毁掉自己。

所以，企业在实行内部控制的过程中，就是要把业务信息科学地、真实地、及时地反映到会计信息当中。

在美国上市的公司规定中对老总有个要求，老总在把报告提交给美国方面之前要在报告中签字，保证提供的这些信息真实可靠和及时完整，有任何与此相反的陈述，愿意承担法律责任。很多中国企业老总在签字的时候就开始发抖，因为他自己都无法保证信息的及时完整。公司下面有上百个分公司子公司，子子孙孙无穷尽也，没有有效的信息保证体系，只要一个下属企业出现问题，结果是一颗老鼠屎坏掉一锅汤。这也说明在企业的内部控制里面，做好会计信息准确性的艰巨性和复杂性。企业要从报告目标出发，对企业的财务报告进行控制。

第六讲 企业内部控制的目標制定（下）

遵循目标的制定

合法性目标是指企业符合相关法律法规。一个企业要发展，就要抓住机遇，做别人做不来的事情，干别人没有做过的，等到别人已经干过了，已经赚了很多钱，你再去追着干的时候，肯定挣不到很多钱，企业也不会见得在这上面会有太大的发展。肯定已经晚了。所以企业需要依靠创新获得发展。但是企业在进行创新的时候，就会与原有的旧思想和观念意识，与原有的企业制度中的条条框框产生冲突。企业需要化解这种冲突，突破陈旧观念制度的束缚，颠覆不再适合企业的一些传统。这种颠覆行动意味着两种效果，一种是企业在创新中得到更高层次的飞跃，达到更高境界上的资源配置模式，企业运行效率会更高。这是人们都希望看到的结果，但是还有一种结果就是打破了自有的平衡。企业在原有的旧模式下已经形成了一种平衡状态，在进行创新的时候就需要对原有平衡的内部结构做些调整和改革，打破这种平衡状态。

例如企业的财务部里面没有一个人懂英文，大家都不懂美国的会计准则，没有在美国做会计的经验。一个老的国有企业，财务处的领导层最小的45岁，最大的58岁，只懂得国内的财务运作经验，没有国际企业运作的经验，就着手操作企业在美国上市，这样的做法非常危险。这样的人员结构是无法帮助企业在美国上市，给美国投资者一个很好的交代的。企业需要打破原有的平衡结构，吸纳富有海外上市经验的人员来帮助企业做这件事情。

企业要做一个新业务，在进行业务转型的时候，需要企业内部各种资源跟上转型的步伐。例如企业进行信息系统革命，这就需要信息人才的到岗，相关硬件的配置，而首先要进行的就是人才的革命。

在中国的企业中，信息化革命进行起来十分艰难，因为它会带来资源使用效率的提高，工作人员的数量减少，那就意味着很多人要被解雇，因此受到这些人的反对，给企业的变革造成阻力。如果企业的做法违背了整个社会的平衡，就可能引发社会冲突。

中航油新加坡公司陈久霖先生一心一意想把企业干好，要为国争光，结果为中国企业丢脸。本想做些

更赚钱的事情，结果上了别人的圈套一错再错，因为他打破了企业的平衡。

也就是说每个企业都有它平衡的边界，企业在进行变革的时候需要考虑这个界限在什么位置，如果变革超出了企业大方向上的平衡，突破企业的约束条件，就会给企业带来相当大的风险。如果没有很好的补救措施，或者说为之以晚，大大地超出企业的能力，就会使得企业的发展受到威胁。

变革创新的这种结果小而言之是指企业自身的平衡，大而言之就是国家和行业的均衡，以及业务和资金均衡，这些均衡从根本上来说就是法律法规和市场经济规划。

【案例】

有个企业集团的老总，跟我见过两面之后便认识了。有一天，他很神秘地给我打电话说，这几天如果有时间到他们企业去一趟，帮忙做一下内部控制的工作。我询问具体是哪方面的内容，好准备相关的资料，一再追问老总才告诉我是让我帮忙看看如何管理企业的小金库。因为企业发展大了，小金库里的钱也越来越多了，支出变得越来越乱了。所以这位老总想让我帮忙设计一个小金库的管理制度，规定如何进行收账和支出、记账核算等。我没有答应去做，而是告诉这位老总，这个制度没有必要设计，你只要考虑一个问题，就是坐牢之后，谁给你送饭。

每个企业都要有合乎法规的一条底线，作为一个财务人员也是这样，做任何的事情要有个底线。审计部门进行内审的时候，不管是进行财务审计，还是企业效益审计，或者高管的离任审计，总要有个审计标准作为底线，针对这种标准和底线对所审计的内容下结论。这个时候所遵循的就是合规合法性。

【案例】

有一段时间，在中国的一个美国外资企业集团向北京市和天津市的反贪局举报我国某些医院的院长受贿。人们都感到奇怪，这个外资企业前面送完礼，打开了中国市场，回过头来又告发我们的院长接受了他送的贿赂。这不是自揭伤疤吗？看起来没有任何理由和逻辑。

但是外资企业是这样想的，现在他要自救。因为公司总部的内审部门进行核查的时候，发现了有两笔钱给了医院的院长，并且中国区的主管也已经认罪了，如果企业不主动向中国的有关部门通报并进行处理的话，这个企业就违反美国的反贿赂法，将受到更为严厉的处罚。

点评：在国外的企业运营当中，对政府官员进行贿赂属于非常严重的罪行。所以企业不能冒不被外界发现的风险，把事情隐瞒下去，才会主动向中国的反贪局承认错误。这家企业公开表明做市场很重要，但是不能依靠这种非法的手段，而是要通过正规的渠道打开企业在中国的市场。

我们可以看到美国的上市企业如果有类似这样违反法规行为的新闻，面临实施贿赂的指责，公司的股票价格会一落千丈，对企业价值会造成长远的影响。所以，企业在进行内部控制的时候，必须遵循这种合乎法规的价值理念，遵循合法性目标。

德隆事件

企业有了内部控制并不能确保一定成功。人算不如天算，对很多失败的企业进行分析后发现，这些企业的失败是因为失控才造成的。

新疆德隆曾经是新疆地区很有名的一家企业，唐氏兄弟带领几个弟兄白手起家，打下了庞大的企业根基。企业的业务确实做得扎扎实实，企业的产品也非常不错，集团下面有很多的企业，但是最后公司出了问题，相关负责人也被逮捕判刑。我们可以对德隆集团的失败原因进行以下几点分析：

► 战略问题

企业没有一个好的战略目标。德隆集团作为一个从新疆发家的民营企业，应该先把企业赖以生存的事业做好，在此基础上拓展企业的其他业务。但是企业发展到后来做的是资本运营。公司有一句口号叫“整合中华民族产业为己任”，这时候企业进行大量的资本运营和大量的产业整合。

这种大量的产业整合和资本运营不是没有好处。例如有三个做大米的国内企业，跟美国的企业同时面对国内外市场，我们的企业间相互竞争就靠竞相压价，最后亏的是我们的整个产业。如果这个时候有个老大站出来，把大米产业进行整合，优化产业结构，提高企业经营效率，对企业和整个产业来说都是件很好的事情。

► 失去目标营运目标

在中国的社会里民营企业整合国有企业的风险太大，问题太多，而德隆费了九牛二虎之力，去整合很多几乎瘫痪的国企，失去了营运目标。

例如集团的三驾马车即新疆屯河、合金投资和湘火炬，在 7 年时间里新疆屯河规模扩大 20 倍，合金投资 6 年时间扩大 22 倍，湘火炬则是更加的疯狂，6 年时间扩大 140 多倍，企业通过整合来加快扩张的速度，使企业规模迅速变大，结果企业的利润率跳水。德隆能够发展起来表明德隆人很有水平，很有思想，很有策略，但是它没有对企业的经营战略做详细的分析，小牛拉不动大车，兼并大型的国有企业集团之后，碰到的问题超出企业的能力范围。

◆ 违反合规目标

这个时德隆心有余而力不足，干得越多亏得越多，为了咬牙经营下去，企业陷入了第三个失控的目标——合规合法的目标。中国人民银行已经三令五申，不允许民营集团进入国有商业银行的重组。但是德隆偏偏打政策的擦边球，非要重组国有银行，插手金融机构。结果引起中高层的警觉，最后对企业的资金链进行清查，发现资金链已经绷得很紧，之后马上失血，资金链崩盘，企业马上轰然倒塌。

◆ 报告目标混乱

集团下属子公司数目繁多，账目管理混乱，相互之间交叉持股，最后在出现问题想要自救的时候发现已经没有办法，不知道从哪开始进行整治。集团没有实行明确的报告制度，没有对报告目标进行规范的管理，所以出现不知道问题源头和来龙去脉的状况。这就是我们企业内部控制里面易犯的四个大忌。德隆集团的事例是企业内部失控的典型【案例】，战略，营运，报告，合规合法，四大目标都没有清楚地在内部控制制度中予以体现。

四大目标的落实方法

企业要加强内部控制，先要做好四大目标，把四大目标落实到企业内部。以下就是落实目标的方法：

◆ 目标分解

目标要层层分解下去，集团层面上做哪些事情，下属企业做哪些事情，每个部门的目标又是什么，这样把总的目标层层分解到具体的职能部门。

曾经有位老总说过一句话，他说前进的重担人人挑，指标要落到每个人身上。企业要进入世界企业 500 强，这么大的战略目标，要层层分解下去，最后一直落实到个人今天该干什么工作，明天又需要做哪些事情。在不同阶段各个部门都有相应的工作目标和任务，作为整个大战略的支撑。战略分解成营运，营运分解成职责，这就是一个层层分解的过程。

◆ 衔接

在分解的过程当中，我们要保证这些目标和岗位、部门的整个业绩绩效考核全面联系起来，不考核不做，不尽力不做。

在目标的运行过程当中，对目标体系进行设计的一个关键环节就是衔接。各个目标要进行衔接，如果说成本核算就是财务部的事情，这是很单纯很错误的想法。因为成本尽管是以财务信息报告为载体，但它是整个业务过程的控制，叫做成本管理，财务只是处于其中的一个环节，做成本管理就需要各个业务部门之间的工作目标衔接到一起。企业之所以出现干得越多亏得越多的局面，就是因为对业务成本的衔接不够。

企业可以用财务管理的方法、手段和思想，对业务进行加工，以此解决业务的效率和效果问题，起到四两拨千斤的作用。怎么让财务和业务进行衔接，相互配合，既提高效率，又保证业务的完成，提高企业的价值和效率，这就是目标的设立和衔接问题。

◆ 平衡计分卡——由战略导出的四个方面目标衔接

平衡计分卡是评价企业经营效果的方法之一，具体的指导思想就是在企业战略的统领下把企业的财务、内部营运、人员与发展和客户市场等方面通过指标的分解设计有效地链接起来，共同为企业的发展战略负责。它的示意图如下：

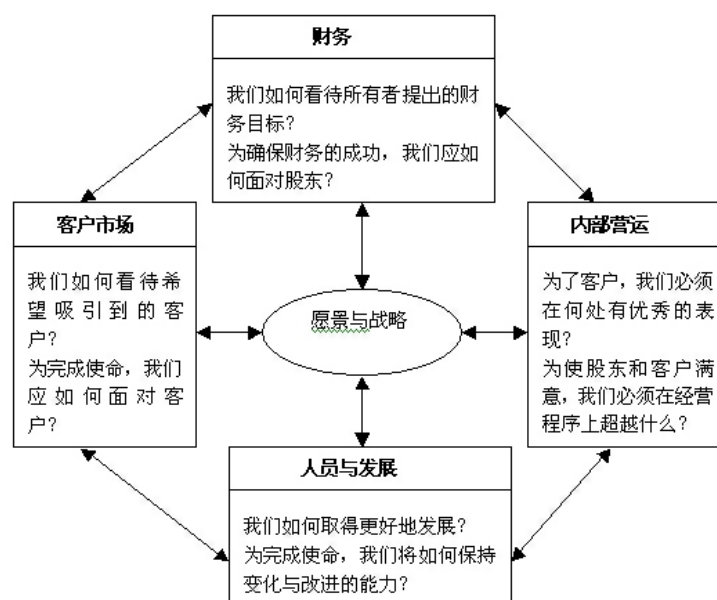


图 6-1 平衡计分卡示意图

平衡计分卡是让企业的战略和各个业务相衔接的一个非常好的工具和手段，能够让员工站在更高更远的角度看待企业的发展。

【案例】

海尔的免费售后服务

海尔做出免费售后服务的承诺在最初让所有消费者感到非常吃惊，对企业财务部门来说有一定的损失，但海尔得到的是更多的客户和广大的市场。这个客户和市场就是海尔的一个战略目标，从财务战略出发，实现它的业务战略，进而实现品牌战略。

打出品牌之后，海尔的产品价格自然提升上去，与品牌同时运行。所以现在海尔的产品价格比一般的产品高出 20% - 30%，消费者还愿意买海尔的产品，因为对产品和服务满意。

这时候企业的业务就像一条项链，它产生的不只是使用价值，还有品牌价值。最后品牌给企业带来的价值远远超出免费售后服务所带来的人工费用的增加，财务上也得到了弥补。这就是更高境界的一种财务战略。

如果仅仅从财务部门的角度去考虑，那么企业是不会去做免费售后服务这件事情的。当然在进行免费售后服务的时候，极大地打乱了海尔的营运体系。它要成立专门的服务部门，但是这个部门又不赚钱，还得让他们到处跑。如何对这些人做培训，怎样在它不赚钱的时候给它钱。海尔的售后服务人员到客户家里去的时候，一分钱都不要，一支烟都不抽，一杯水都不喝。这对工作人员来说是一种极大的挑战，这个时候靠的就是公司的激励和管理，要实现这种激励和管理，对企业内部运营来讲难度会增加，因为要提高人员素质要求，就需要进行投入，这等于增加了营运和交易成本，同时也增加了财务成本。这样的成本增加是必要的，如此企业才能够获得市场。

所以，企业在内部控制的时候，要考虑长远和近期，宏观和微观，财务和业务之间，怎样去有效地配合，才能实现企业整体的目标战略。

企业要想办法，把战略目标、业务目标、合法性目标和财务目标之间进行衔接，只有各个大的目标之间进行衔接之后，才能够在企业内部落地生根，实现企业的内部控制。

2、风险识别

风险与事项的识别

制定企业内部控制目标的目的是为了完成企业的整个整体战略，实现企业的价值，完成企业的使命。企业制定好这些目标之后，就要思考如何完成这些目标，实现价值的增值。尽管业务和目标之间有分解落实的关系，但是明确的目标跟现实的业务之间会有一些不确定性因素存在，这种不确定性就是风险。

所以，企业在进行内部控制过程中的，需要了解业务都有些什么特点，体现在风险管理和内部控制框架中就是事项的识别。

一、事项识别

不确定性的存在，即管理者不能确切地知道某一事项是否会发生、何时发生或者事项的结果是什么，使得企业的管理者需要对这些事项进行识别。而潜在事项对企业可能有正面的影响、负面的影响或者两者同时存在。负面影响的事项是企业的风险，要求企业的管理者对其进行评估。这里要先对风险和机遇进行区分：

①风险是指某种对企业目标的实现可能造成负面影响的事项发生的可能性。对企业有正面影响的事项，可称作是企业的机遇，或者是可以抵消风险对企业的负面影响的事项。

②机遇可以在企业战略或目标制定的过程中加以考虑，以确定有关行动抓住机遇。而可能潜在地抵消负面影响的事项，则应在风险的评估和反应阶段予以考虑。

（一）事项识别的重要性

环境、技术创新、敏感性、股东关系、政治变化、法律监管、市场的变化这些都是环境的风险，经营操作、授权、采用信息技术、做财务等内容对人财物的配置会产生影响，这叫做过程风险。

决策所需的信息就是合同协议业务报告，环境、战略等，这些都会影响企业进行资源配置，影响企业战略的实现。企业要对这些不确定性的风险事项进行科学识别。

我们把识别这种科学体系，进行企业内部控制设计和风险管理设计的过程称之为风险管理文档。风险管理文档是一个规范的体系，首先对风险的类别进行划分，然后对风险进行描述，类型进行确认，最后做出具体的控制目标，按照这个目标确定采取的形式。

职业经理人还有企业的领导人需要考虑风险在资产关联的因素和成本关联的因素中的不确定性是怎么发生的，要怎样去衔接。这就是企业内部控制的识别。

在具体的财务风险里面有一种是现金流风险，这种现金流的风险是企业最致命的一种风险。要使现金的流入、现金的流出和资金的存量，跟企业发展的经营预期和资金使用的预期有效衔接起来，以形成良好的循环机制。

企业内部控制要对照风险事项的识别，判断导致企业失败的风险。一般来说企业内有以下三种风险：

①效果性风险，就是目标偏离或者错误，企业所选择的产业或者项目的错误；

②效率性风险，资源浪费或者无效使用，例如对企业的装备、固定资产等生产资料的使用，如果更新换代过快就会造成资源的浪费，而不能充分利用现有资源也是一种浪费；库存增加，或者原材料采购太大，超过企业的需求，这些都属于资产的效率性风险。

③缺乏标准和规范的无标准风险，最后给企业带来的是生产的无序和产品质量出现缺陷，最后导致成本增加、效率降低。

新加坡法院在审理中航油新加坡公司的陈久霖案件的过程中，发现他和他所领导的团队，乃至中航油集团的领导层，对整个金融衍生产品的风险和金融期权都认识不足，没有科学地认识风险的内涵，结果才弄得一败涂地。

第七讲 风险评估

2、风险识别

风险对经营管理的影响

（一）不确定性的来源

企业的资源在配置运行的过程中，会出现一种不确定性，这种不确定性是一种风险。从企业的资源配置和运行过程中看，我们把这种风险分为三个层次的风险，即模式的变动、模式的实施、影响决策的信息这三大风险。

事项的识别反映的就是对企业里存在的不确定性进行研究，明确这些不确定性会从哪些角度和哪些方面影响企业目标的实现。企业是社会的微观主体，它有自己的组织结构、有自己的资源，有自己的运行模式和方式，这些模式和资源以什么样的方式运营，才能够在市场当中获取效率和效益？这需要企业选择一种在市场上有效的运行模式，对不确定性的事项时时刻刻进行追踪、反馈，从而做出方案调整。

企业这种调整体系的建立需要相关信息的支持，也就是在内部控制的时候，把不确定性的来源归为三大类，分别是环境、过程和信息。其中，环境影响模式，过程影响实施，信息影响决策。

1. 环境风险

环境对于企业业务产生的影响可以从企业的经营模式中体现出来。对于一个大型的实业集团，下面的子公司就是一个部门。如果下面的各子公司，各产业单位都很独立，专业差异性很大，这个时候企业集团就可以以控股的模式来经营操作。

如果企业集团经营多元化产品，以前是对事业部进行管理，现在就要作为分公司进行管理，整个财务管理的模式也会随之发生变化。以前是一个事业部的管理，只是作为一个事业部中心，现在扩展成为分公司子公司，就要把它作为一个投资中心来进行管理控制。需要给它相当大或者是完全的财务权力，集团只对它的经营效率效果进行考核。这与对旗下一个事业部的财务管理模式是完全不一样的。

【案例】

以前在中午的电视、广播节目当中有个评书节目，给人印象最深的播音者就是单田芳老师，单老师是怎么赚钱的呢？刚开始的赚钱模式就是走到哪里说到哪里，走一点，赚一点。这是一种最基础的单一运营模式。

后来随着社会的发展，各种信息媒体发展起来，媒介的方式变得多样化，外在的这种环境变化给单老师带来了很大的机遇，他不再需要反复讲同一个故事，只要讲过一遍，然后用磁带、光盘、DVD 等录像工具复制下来出售，各大广播电视台就购买磁带进行重播，这第二种模式帮助单老师获得了更大的收益。但是这种模式里存在一种不确定性，就是对盗版的打击和管制，大家知道中国的盗版现象十分猖獗。所以单老师开始了第三种经营模式，他不再出版光碟，而是把播放权免费送给电视台和广播电台，然后通过播放这个节目前后时间段的广告内容获得收益。

点评：不同类型的企业面对的环境不同，因此也会采用不一样的发展模式。作为企业来讲，获得效益和现金的过程就叫做引领模式。企业要想用哪种盈利模式要与这个环境相适应，符合企业的具体发展情况来定的。

【案例】

中航油（新加坡）公司的盛与衰

陈久霖先生把中航油新加坡公司从一个默默无闻、亏损的小公司，打造成世界知名的石油企业，甚至是进入中国第四强的石油公司，他使用的盈利模式经历了怎样的变化？

刚开始中航油新加坡公司就是个皮包公司，由他负责采购石油，然后销售给中国的航油公司和中国的各个机场进行使用，满足中国航油的需求缺口。

在拥有了雄厚的资金实力后，公司决定实施第二次战略转型，即投资与石油相关的实体企业，以便将中航油从一个以进口航油采购为主体的贸易公司转变为实业与贸易互补的实体企业，这第二种模式也就是实业的模式。

2002 年，经过激烈竞争，中航油中标获得了西班牙最大的石油设施公司 CLH 公司 5% 的股权，同持 5% 股权的公司还有世界石油巨头壳牌、英国石油公司等。

2002 年 7 月，中航油收购了上海浦东国际机场航空油料有限责任公司 33% 的股权。

2003 年 12 月，中航油又收购了位于我国第二大炼油基地广东茂名炼油厂附近的水东油库区 80% 的股权。

2004 年 1 月，中国航油采用现金加配售股权的方式，成功收购了英国上市公司——富地石油有限公司的全资子公司富地航油（香港）有限公司，并因此将其所拥有的华南蓝天航空油料有限公司 24.5% 的股权揽入囊中。

尽管企业通过实业模式获得了很大的发展，但是这种模式的发展速度还是没有能够满足老总的要求。如果想获得更高的收益，就要做延伸产品，当时选择的是石油期权交易。这是企业选择的第三种发展模式，最后企业也是倒闭在这种期权交易模式当中。

点评：事实上陈久霖先生一直在进行企业模式的创新，使企业不断得到升级和提高。但是企业最后倒下是值得我们反思的。企业在进行模式变化的时候，涉及到企业的业务环境，他没有对环境风险做充分的评估，结果超出了企业承受的范围。

陈久霖应当承担的四大罪责：

①在不了解期权交易、没有对交易风险做出正确评估的情况下就做期权交易；

②通过挪盘使公司承担了不可接受的巨大风险，最后导致公司出现财务灾难；

③未在财务业绩中披露公司的损失；

④在公司中培养了一种保密文化。在这种保密文化下，向董事会和审计委员会隐瞒期权交易，期权交易导致挪盘，而挪盘又引发更多交易，导致更多损失。

2. 过程风险

企业的规模比较小，业务比较单一的时候，企业对下面的部门进行管理，对业务是一杆子插到底。但是企业做大之后分出了很多子公司，集团所要做的就是对整个结构和整体收益负责，而不是对子公司的具体业务过程负责，也就是说对企业内部管理控制的实施过程是不一样的。

对企业来说，同样一种模式，在前几年证明是成功的，可以帮助企业挣很多钱，但是随着企业规模的壮大和外部环境的变化，在这种固有发展模式之下的实施过程中会遇到很多不确定性风险。很多知名的企业集团和一些有优良传统的公司，有时候会被一种非常低级和恶劣的行为所葬送，这就是说企业在知名的光环之下，拥有固有的发展模式，但是并不能完全认为企业就会获得持续的发展，因为企业发展过程中会有其他因素的影响。

【案例】

长虹集团曾经是国内彩电家电业的龙头老大，但是它现在运行得非常困难，举步维艰。这个时候企业在实施发展经营模式的时候，需要根据市场的变化对彩电业进行转型，从相关产业切入，运用高科技嫁接传统的产业，这就是长虹现在所面临的问题。长虹要突出重围，就要知道在实施经营模式过程中会存在很多不确定性，这种不确定性会对企业产生影响，所以企业无法完全确保运行模式的成功。在改变这种模式的时候，也同样要考虑不确定风险的存在。

点评：过程对企业来说是十分重要的，因为在很多的项目实施过程中受各种因素的影响会出现一些不确定性的风险，所以企业需要对存在于过程中的风险进行认识和防范。

3. 信息风险

决策所需的信息影响企业的决策，企业需要根据收集的信息决定是否对分公司或者子公司继续投资，这些信息很多都来源于财务部的会计信息。

很多企业集团的会计信息都有很多指标，其中一个非常重要的指标就是现金流，也就是剩余的资金还剩多少，剩余资金的多少往往最后决定这个子公司的生和死。

做出决策所需的信息的可信性和可靠性也存在风险。企业做出任何一个决策，都必须依靠一种信息，如果这种信息出现失误或者对信息的判断发生失误，会对整个业务决策和企业的发展产生重大影响，甚至给企业带来重创。

【案例】

麦当劳和肯德基之争

麦当劳和肯德基在中国的发展可谓是一日千里，这两家店在中国发展得如此迅猛，就是顺应了中国发展的潮流和社会的变革。这两家公司有着不同的发展模式，麦当劳是全球快餐业的老大，但是在中国的业务却没有肯德基做得好。麦当劳最先在中国进行快餐市场的调研考察，但是它依据信息做出了两个错误的判断：

第一，中国人民的饮食习惯。中华民族是吃贯穿于所有政治经济文化活动之中的一个民族，做工作要吃饭，体现亲情也要吃饭，大众的消遣娱乐还是归结到吃上，所以中国人民对吃非常讲究，也非常重视。所以麦当劳认为快餐在中国难以做大。

第二，快餐的口味问题。中华民族保留着很多有关吃的传统，食物种类丰富多彩，口味南北迥异，广东人喜欢煲汤，湖北人湖南人喜欢吃辣，上海人喜欢吃甜，山西人喜欢吃酸，北京人喜欢吃咸，东北人喜欢吃乱炖。而快餐的口味十分单一，做不到口味丰富多彩。而人们的口味一旦形成就会是非常顽固的一种习惯，这种习惯会导致人们对快餐的抵制和排斥。因此，麦当劳对中国市场没有信心，认为中国是没有希望的市场，于是放弃在中国的投资。

几年之后，肯德基进入中国市场调研，他们得出一个相反的结论：

第一，中国的社会在发展，中国人的观念在改变，饮食结构也在悄然地发生变化，生活的快节奏，求新求异将成为中国

人民的生活主流，在这样的大前提下进入中国快餐市场，肯定会迎合时代的发展，是非常好的一个时机。

第二，中国人民传统的饮食习惯也在改变，传统口味吃了很多年，人们乐于追求新颖的口味，这也是迎合中国人饮食结构多样性的一种改革。

所以肯德基做出的决策就是可以进入中国市场。当然这两家公司都没有想到在美国称之为垃圾食品的快餐，在中国迅速成为时尚，成为大众消费的食品，出现举家吃快餐的热闹场面。因此肯德基先在中国红火发展起来。麦当劳看到后业不甘示弱，采取了一地差位的营销方式，就是人们现在看到的非常有趣的现象，只要有肯德基的地方，斜对面就一定有麦当劳。

点评：面对同一个市场，掌握同样的信息，肯德基和麦当劳却做出截然相反的决策。麦当劳对信息做出了错误的判断，导致落后于肯德基的发展。

在企业内部控制里面，要对信息的生成、信息的传导、信息的认识进行非常细致的考量，对信息本身做风险分析。现在很多企业寻找外面咨询公司的支持，帮助企业对信息进行甄别和判断，对信息进行有效利用，这也是一种很好的途径。

3、风险的评估

首先，应对企业的固有风险进行评估。固有风险是指企业没有采用任何管理措施可能使企业面临的风险。确定对固有风险的反应模式就能够对固有风险采取防范管理措施。

其次，管理者应在对固有风险采取相关管理措施的基础上，对企业的残存风险进行评估。残存风险是指管理者采取有关的管理措施后仍旧存在的风险。

风险承受能力，就是在所有业务发生的时候，企业对其固有风险的认识和度量，经过测算之后采取控制措施，减少企业损失，无法避免的损失就需要企业来承担。承受的这种不确定性就叫做残存的风险。

如果兼并一个濒临破产的企业，企业的负债率因此上升到 90%以上，企业的残存风险太大，处理不好就会给企业带来沉重的打击，结果得不偿失。如果我们的资产负债率不到 80%或者 70%，在企业的风险控制能力和承受范围之内，风险发生的可能性就会小一些，能够承受这种风险的能力就会更强一些。

企业对风险的识别可以按照图 4-1 所示的过程来进行，首先对风险的严重程度进行评估，看其会对企业产生怎样的影响，然后预测风险发生的可能性，最后针对上述所做出的评估采取合理的行动。

图 7-1 风险分析过程图

风险的评估

权衡风险之前，对风险本身的区位要加以确定，这个时候就要针对企业的资源，做出承受风险能力的评估，从而采取相应的措施。风险评估就是对一项不确定性因素的可能性和重要性进行二维的区位分析。

图 7-2 风险的二维区位图

在图 7-2 中，横坐标表示风险发生的可能性，纵坐标表示风险的严重程度。从逻辑关系上来讲，企业进行风险管理的时候，首先要分析风险的严重程度，然后分析风险的可能性。

综合可能性和重要性两方面我们把坐标分为四个区域，在第一个区域里，风险的重要性和可能性都非

常高，这种风险发生的频率比较高，发生了之后对企业的影响也比较大，面对这种重要的风险企业要特别关注。

在第二个区域里，重要性比较强，但是发生的可能性比较小。

在第三个区域里，风险的重要性较差，发生概率比较高。

在第四个区域里，风险可能性和重要性相对来说都比较小。

► 以广电企业为例的区位分析

这种影响在不同的企业和不同的发展阶段情况是不一样的。广电类型企业的风险按照重要性和可能性的划分，一个节目的选材或者选题就十分重要，选题不好的话会一招毙命。一条新闻一个节目违反了政策，这个电视台或者这个企业，就可能有灭顶之灾。

对广电企业来说最重要的风险是政治风险，第二个是质量风险。质量风险也经常发生，在一个强手林立的信息化社会，节目的质量也是竞争力，是企业生存的关键。要确保节目播出的安全，从物质装备到信号传输过程都非常重要。节目再好，没有任何政治问题，结果中间出了一个技术性的故障，影响到节目播出，这种经常性发生的风险也要引起足够的重视。

现在广电企业人力资源很匮乏，高水平高素质的主持人和项目研发人员都很缺乏。但是跳槽的人还不多，把它归为第二个区域。

企业需要投资，要在进行节目选择的时候，投资风险也很重要，但是这种重要跟前面的人力资源、安全播出节目和政治风险相比就小得多，所以它的重要性就相对要少得多，但是企业需要天天找新的节目，投资的风险又是经常发生的，就放在第三个区域。万幸的是这个行业的企业管理很规范，模式操作也很简单，财务的结构体系也很单纯，财务的风险比较少。从同意投资、开始筹资、运行业务到项目增值整个过程很明显，比起制造业或者投资性的金融企业的财务风险要小得多，于是就归为第四区域。

► 以房地产企业为例的区位分析

房地产企业和广电企业截然不同，它最大的风险是政策风险，属于第一个区域。现在国家出台很多相关政策，对房地产企业进行整治。这种产业政策的调整会给企业带来很大的政策风险，影响房地产企业的战略发展，所以企业要顺应时代和政策的发展，调整运营策略。

房地产企业面临的第二区域的风险就是资金风险，顺驰是房地产业的一匹黑马，结果这匹黑马跑到半截累死了，被兼并收购了。原因就是资金链的断裂，资金链断裂的风险在房地产行业里面非常重要也是经常发生的情况。

资源的风险依然是非常重要的一个环节，拿地、抢地、圈地，对房地产企业的发展非常重要。从整个企业发展的周期和资源配置的重复性来看，资源风险的可能性比资金和政策风险频率要低一些，所以它可能性会少一些，可以放到第三个区域。

企业的每一个项目，每一个楼盘，每一个操作过程，都可能存在违规的风险，它的频率非常高，次数非常多，但是它给企业带来的整体影响要小一些，所以就把它归在第四个区域。

对企业风险进行区位分析，就可以为内部控制制度的制定，制定内部控制风险措施打下基础。

除了用这种定性的方式描述风险，还可以从定量的方式进行分解，这就是定性定量相结合的风险控制的评估体系。通过这种风险评估的控制体系，企业会做出一个数据库。例如，我们对美国的上市公司建立了一个数据库，通过对数据的统计分析和总结，发现越是高速发展、技术集中、兼并重组频繁的企业，内部控制的缺陷越是多，而在成熟的行业里，风险回避型的企业相对多，企业内部控制的缺陷相对较少。

分行业建立数据库，对数据进行统计分析，这种统计分析为我们认识和判断风险打下了基础。在此基础上再对风险做出正确的判定，然后做进一步的核查，从而预测企业的风险。

4、风险应对

第八讲 风险反应

回避风险

企业在预测到风险，对风险做了评估之后，如何减少这一种不确定性的发生，这就是企业内部控制的第五大体系，叫做风险对策体系。按照企业风险管理和财务风险管理的体系，把风险对策体系进行归纳总结，分成回避风险、接受风险、分散转移风险、减少风险和集中风险五种风险对策方式。

回避风险就是把风险发生的可能性降到最低。例如，企业的应收账款对应的是客户的信用，企业要对客户的信用进行风险评估，判断它能够偿还应付账款的能力有多大。

【案例】

长虹集团的前总经理李润峰黯然谢幕的一个原因就是无法收回几十亿的应收账款。企业之所以形成如此庞大数目的账款，是因为企业犯了一个非常低级的错误。在进行客户信用调查的时候发现了美国代理商的信用问题，但是企业怀着一丝侥幸的心理，认为可以利用骗子来打开国外市场，想利用公司设计的自认为完善的保理业务制度规避美国代理商的违约风险。但是在违约行为发生后，长虹在进行保理业务过程当中因为一个小小的细节，最后错过了保理资格。于是企业的大量资金被占用，外面的账务堆成一座山。企业的老总作为决策人当然要承担责任。

出现这种情况最基本的导火索就是企业对客户信用的漠视，对财务风险的漠视，过于相信自己，怀有侥幸的心理，发现风险的时候不是想办法去规避，而是迎难而上。

接受风险

有些风险可以回避，但是有些是回避不了的风险，企业必须去面对，这个时候就需要接受风险。现在很多企业的财务管理里面，有很多的创新发展，例如计算机信息系统的引入，采用 ERP 系统，再就是 SAP 系统等。财务管理的**信息化是大势所趋**。

【案例】

我们曾到过企业集团，集团老总问我们对企业的财务部门怎样评价。我把困惑说了出来，上培训课的时候财务部门的人一个都不敢发言，不说话也不逗笑。老总解释说这是专门把他们训练成这样的，企业要求财务人员不要喜怒于眼色。财务部门是一个资源重要的管理部门，对企业所有的资源和经营成果都了如指掌，都说祸从口出，所以要求他们不要喜怒于色。这也是企业文化的一种。

判断财务部人员的水平高低和能力强弱的时候，不光要看专业知识，还要看是否跟其他部门进行了业务沟通。例如能不能在网上通过计算机的手段和其它的部门进行沟通，跟人力资源部或者生产部的人员一起搞一些活动。

点评：上面这家企业的财务观念还是很传统的，没有对信息化的财务革命有清醒的认识。其实很多风险是必然发生的，对企业来说是机遇也是挑战，企业需要以接受的态度去面对这种风险。

很多企业看待 ERP 系统的时候都倒吸一口凉气，业界有一个笑话，说做 ERP 的是找死，没做 ERP 的是等死。不管怎样，我们要看到信息系统替代传统的工作方式，会计信息化，计算机信息系统在生产经营管理中的运用是大势所趋，所以与其**等死还不如找死**，主动出击才能获得一线生机。现在这个小小的问题是阻挡不了历史的潮流的，企业必须接受这种由现代化革命带来的风险。

现在很多事务所的领导还背着个小包去做审计，就背个包怎么做审计？他说看看账就行。现在公司的账全部是信息化，几百万个凭证是不可能用眼查出来的。一个人把那个账目翻一辈子，翻到死也翻不出问题出来。所以不管有没有接触过这种信息，企业都要主动接受信息系统带来的风险和挑战。

分散转移风险

在几百年前海上航运刚刚起步的时候，人们就想到了风险分散和转移这个办法，把船只可能经受的巨大风险分散掉。现在企业可以有很多办法来化解这些风险，总结起来能够帮助企业把风险分散转移的办法可以有三个：第一是套期保值，第二是转包，第三是投保。

► 投保

在风险发生的时候，总幻想着有一个人帮我们一把，减少企业的损失。事实上真的有这样的人，那就是保险公司。但是保险公司不可能帮企业承担所有的风险，尤其在中国的保险行业还没有发展到西方国家那样的成熟程度，在理赔和投保过程中都存在着很多问题，往往投保之后企业去找保险公司，却得不到预期的结果。

【案例】

我们在南京一个美国投资的企业里面做内部控制测试评价的时候，有一个美国的专家来讲保理业务，企业怎样对应收账款做保理，简单说比如企业给他 2000 万，他保证企业 2 个亿的应收账款回收，保理范围 2 个亿以内。

这么划算的事情，企业一听马上同意投保。签协议之后他提出了很多项目，第一个是要求企业有赊销战略，为什么能够赊到北京，不赊到南京，为什么赊到上海，不赊到广州，如果企业没有赊销战略保险公司就不负责任。于是董事会赶快学习赊销战略。

第二个是企业要有客户信用和信用额度，如果没有保险公司也不负责理赔。然后保险公司跟企业一起去做，例如对企业的 1258 个客户做信用调查和分析，做信用档案，跟企业的人员一起跑各地客户，通过当地的公安部门、工商部门和税务部门，查证公司信用，这样就可以对公司的信用情况进行科学防范。

公司的赊销额度和账期不是老总一句话就可以改变的，赊销额度加大，账期的延长都需要财务部和审计部门通过严格的会计程序进行更改，这样可以减少销售的舞弊行为和发生坏账的可能性。保险公司帮助企业做这些规范性的工作对企业来说是很好的事情，这才叫真正的保险公司，帮助企业解决问题，与企业共同成长。中国的保险公司就要学习这种与企业合作成长的精神。

点评：国外的保险行业发展的时间比中国要长很多，各种保险制度也很完善，像这个【案例】中的保险公司不但帮企业分担了风险，另一方面还帮助企业完善了内部控制制度，提高企业的运行效率。

► 转包

分散转移的方式还可以通过转包来分散转移，看一家企业内部控制做的好不好，判别一家企业的领导班子和领导人有没有水平，可以先看看公司的食堂管得怎么样。很多企业的食堂管理都很差，从上面的领导到下面的职工都对食堂有很多意见。食堂的员工服务水平差，饭菜做得难吃，问题一大堆。也有的企业食堂做得很好，管理的很有水平，因为企业把食堂转包给外面的餐饮企业。为了挣到更多的钱，管理好自己的企业，承接食堂服务的餐饮公司对员工的服务做了更强制的要求，大家的服务意识更为强烈。

【案例】

用友集团就采取了转包的方法，把食堂工作进行招标，引进两个餐饮公司相互竞争，为了争夺更多的人员就餐，双方在做菜质量和服务上都开始进行比较，饭菜价格也一个劲地降低。实行低价物美的策略是竞争的唯一办法，最后一家做不下去离开了，企业又招进一家餐饮公司与留下的一家竞争。用友利用这种循环竞争保证了提供给单位员工满意的餐饮服务，而且节约了公司的成本支出。

点评：这家公司就很好地利用了转包的方法把企业一直苦恼的问题解决了，既让外来的公司分担了企业的风险，又减轻了企业的负担。

► 套期保值

企业领导人员需要有这样一种心态，就是要把企业的资源利用到极致。时间也是企业的资源，要巧妙的利用时间这种资源，一种办法就是套期保值。

【案例】

中石油和中石化现在成为中国的焦点，因为全球石油涨价，影响了人们日常的生活。随着经济水平的提高，我国人民的出行方式发生了改变，汽车私人保有量越来越高，油价的上涨对整个社会的影响比以前要大的多。

这个时候人们对涨价的中石油和中石化这些主体产生了疑义。中石油和中石化在石油价格上涨过程中没有很科学的给全国人民一个回复，所以有人呼吁征收特产资源占用税，打破加油站经营权的垄断等。由于中石油和中石化的政策垄断，国际原油跌了中石油和中石化的价格还没有跌，说明企业还没有与国际接轨，在石油价格上涨的时候没有做好套期保值的工作，防止价格波动给企业带来风险。因此，国际原油价格下跌之后我国的石油大企业只有自己承受价格波动带来的风险，而且还把这种风险一部分间接转移到消费者身上，让消费者来承担后果。

点评：国家这些石油公司是典型没有很好地利用套期保值帮助企业分散风险，结果只能由企业和消费者来承担后果。如果企业当初懂得国际市场上的套期保值原理，相信企业面临的价格风险会更小一些。

减少风险与集中风险

1. 减少风险

减少风险的措施就是降低风险的严重程度和发生的可能性。例如投资一个几百亿的项目，可以先对一条生产线进行投资，然后再根据实践的情况逐步加大对项目的投资，减少一次性的风险。

还有严重程度的减少，例如刚才案例中销售部门对客户进行调查分析，把保险公司绑在一起也是减少

风险的一种方法。

2. 集中风险

集中风险就是利用更大更高的区位来对抗风险。企业集团利用资金的集中能够解决很多问题。例如在企业的合并报表当中发现一个问题，银行的存款有十几个亿，而短期借款有 20 个亿，为什么企业有银行存款还要借款？就是因为资金没有集中使用，其中的存贷差很大，发生的不必要的财务费用又有很多。财务要创造效益，就要把资金集中和调剂使用，可以在企业内部成立内部银行，利用这种方式把资金进行集中，帮助解决企业资金支付的风险和对外投资的风险。

很多二级企业都是煽风点火，呼呼冒烟，投资很多行业和很多项目，结果投资一笔亏一笔。这个时候企业在内部控制过程中通过把资金进行集中管理，就可以有针对性地选择投资的项目和方向，避免盲目投资的损失风险。

另外，对于每一个重要的风险，企业都应考虑所有的风险反应方案，为风险反应方案的选择提供广泛的空间，这也是对现状提出挑战。有效的风险管理要求管理者选择可以使企业风险发生的可能性和影响都落在风险容忍度之内的风险反应方案。

选定某一风险反应方案后，管理者应在残存风险的基础上重新评估风险，即从企业总体的角度、或者组合风险的角度重新计量风险。

各行政部门、职能部门或者业务部门的管理者应采取一定的措施对该部门的风险进行复合式评估并选择相应的风险反应方案。这种组合风险观是相对于部门的目标和风险容忍度而言的。应用于各独立部门风险组合观，也可以被大多数高层管理者所采用，以决定企业总体的风险组合与相对企业目标而言的企业总体的风险偏好是否相等。

第九讲 内部控制活动（上）

风险反应的组合

面对同一种风险不同的企业有不同的处理方式，例如，海尔、TCL、格兰仕都在海外发展，面对海外发展的风险，三个企业的反应是不一样的。仅就财务相关的因素而言，海尔的对外投资方式是合资与独资，TCL 采用收购与新建的方式，格兰仕采用的是的独资方式。

从价格上来讲，海尔用较高的价格，TCL 用较低的价格，格兰仕也采用较低的价格战略。这就是企业内部控制应对风险的多样性。财务风险的化解，可以通过报表合并，通过母公司报表的蛛丝马迹，就可以判断出资金运营的效率。

要增强企业运营的效果，增加财务运营的成效，就要进行财务的各种风险处理和风险的化解，通过集中资金的方式，不仅减少资金运营的风险和财务的各种风险，包括投资、资金运用、支付等这些风险，同时也可以极大地加强资金的流动性，进行余缺的调剂，减少财务费用。

【案例】

神华集团财务集中模式是造就这个煤炭公司走向世界，成为世界一流煤炭企业的有效保障。神华集团通过四个统一、两个集中和一个优化实现财务集中。四个统一是指统一核算业务，统一税费管理，统一预算管理，统一财务制度。十几个矿井的大小不一样，地质条件不一样，成立运行的时间、生产力的状况、结构也不一致。这种情况下企业对财务进行统一的过程中遇到了极大的困难。但恰恰是突破这种困难之后，才使集团的财务呈现高效率的状态。企业通过资金集中和人员集中两大集中方式，极大地减少了各个分属矿井的资金使用风险，使企业既满足了生产的需要，同时也减少了资金运用的风险，实现了企业社会化的责任。

企业的另一个优化就是信息优化，不断加强信息建设的投入，使信息化的财务管理融合到企业的现代化管理当中，加强信息化系统的建设。神华煤炭的财务集中模式极大地顺应了企业的现代化管理的要求。企业煤炭的产量直线上升，成本和库存则保持在平稳的下降状态。这就是财务控制的效果。

点评：和全国同行业的大型企业集团进行比较可以看出，神华煤炭在财务的管理中进行财务创新，采用财务集中模式进行财务活动的控制，在资本运用中呈现很好的效果。

企业内部控制必须要分析风险，认识风险，但目的不是为了风险而风险，而是要采取风险对策解决风险。但是风险的对策再好，如果没有落实到实际的工作中，在各个业务的层次中没有体现出来，也是没有任何效果的。所以企业需要在内部实施风险对策，展开控制的活动。

内控要素三：控制活动

1、管理层的控制活动

控制的活动就是能够有效地实现风险反应的措施和方法。对控制活动的分析可以从两个方面来展开，一个是纵向，一个是横向。纵向是把控制活动分为决策层、管理层、执行层和操作层四个层次；横向是指各个部门人、财、物之间的衔接。企业的内部控制活动就是在纵向和横向交错作用的过程中展开。下面就从高层管理人员对企业的绩效分析、部门管理、对信息处理的控制、实物的控制、绩效指标的比较和分工等几方面来分析内部控制的内容。

管理层记录经营活动(如：市场的扩展、生产过程改良、成本的控制)的结果，然后再与预算、预测、前期及竞争者的绩效相比较，以衡量目标达成的程度和监督计划(如：新产品开发、合资经营、融资行为)的执行情况。

高层管理人员在内部控制当中的功能要抓住两个方面的关键点。第一个是指标，就是对他的工作进行定义和划分；第二个是绩效，就是对他的运行效果进行考核。作为高层管理人员，应该在思想上接战略，下接业务的运行，不需要操心太多具体的业务操作。

► 指标

从传统的思维模式来讲，一位领导如果能够深入基层和人民群众打成一片，同吃、同住、同劳动，这就算是一位好领导。但是现代企业管理要改变这种观念，领导人一次两次和人民群众做做秀就可以了，平时需要花大量的精力去思考更大的问题。例如各个部门怎样分派工作，每个部门应该管什么，怎样去管？哪些工作归A部门，哪些归B部门，哪些归C部门。资源怎样从C部门调到A部门，从A部门又调到D部门。通过部门之间的调整，科学地设计指标，对部门绩效进行考核，极大地促进企业的经营效率。至于每一道工序，每一个厂角，每一个安全，每一个角落应该是什么样子可以让下面的人负责。

企业对绩效的考核方法需要有整体指标，还要有KPI，也就是关键绩效指标。企业要获得投资者的认可，就必须有一个大的发展空间和良好的回报。企业在发展的每个阶段都有不同的重点，因此在整体目标里面，划分出的关键绩效指标也会在不同阶段有不同的侧重点。企业要对能够给企业带来重大影响的关键部门和关键的业务过程进行把握和了解。进行总体的分析，查找到到底是技术的问题，还是生产的问题；是人员的问题，还是支持系统的问题；是财务的问题，还是市场的问题，或者是顾客满意度的问题。

因此，要对关键指标进行分解，让每个人明确自身肩负的工作因素指标。作为领导，是否能够对目标企业进行兼并收购，如果收购的话企业需要做哪些准备工作，对将来的发展会产生怎样的影响，领导者要站在全局的高度，高瞻远瞩地思考这些问题。

► 绩效

企业要了解敌人，也要了解自己。企业自身的经营状况以及进行外延扩大再生产之后，是否能够保证安全性，造血功能有没有提升。如果企业资产在不断的扩大，资产负债率却在不断地降低，说明企业的经营效率在提高。企业的绩效就是从整体经营状况中体现出来。

而很多的企业在发展的时候，受到发展上的限制瓶颈，从规模上进行减少，外延上降低，这是可以理解的。但是企业的产量越来越低，资产负债率越来越高，资产负债率越来越高的后果可能就是企业费用增加到收入的1/4，雪上加霜的还有居高不下的应收账款。这样等到下一个业务循环开始的时候，面临的的就是更高的成本费用和资金来源。恶性循环的结果就是企业濒临破产，最后不得不清算倒闭。这就是不懂经营、不懂财务的领导掌管企业的悲惨结局。所以企业干得越多，亏得越多，关键就是领导没有从财务和企业的经营效率入手，对企业的全局进行控制把握。

企业运行的时候，不光是财务效益的问题，不仅是整个资产运营的状况，同时还是安全性和承载能力的问题，更多的还是长远发展能力的问题。所以企业在进行内部控制的时候，作为企业的领导人和财务主管，应该从全局着手，从更高层次着眼，遵循科学的指标体系，对生产经营和各部门的职责来展开控制活动。

2、部门管理的控制活动

负责某一部门的经理人员复核自己所负责部门的业绩报告，检查本部门各业务活动的情况，以便辨认趋势。

部门管理是内部控制活动的第二项内容。部门管理说的是在企业管理里面，部门处于执行阶段和层次，这个层次应该起到的效果叫令行禁止，提高效率。战略一旦确定之后，决定战略能否实现的因素就是执行。能不能够执行就靠各个部门怎样去完成本部门的工作。例如公司每年都会编制预算，年底进行结算的时候就要考察有没有实现当初的预定目标。这个实现的过程就需要各部门去完成。

财务部门的控制管理

企业的风险追根到底出现在执行层上面，部门负责直接管理的工作，对它的工作业绩要进行报告，对生产效率进行分析。财务部作为一个业务部门，在企业控制的部门管理中应该取得价值领航的作用。财务部告诉业务部门某项工作该不该干，如果干的话能够起到怎样的效果，是亏损还是盈利。

对于应收账款的催收、统计和分析，财务部和销售部门共同进行回收款项的时候，财务部门应该及时通知销售部门的主管人员，通知法律事务部和信用管理部，对相关数据进行调整分解，重新确立企业的信用额度和账期。

在成本核算当中，财务部应该科学地进行计量分析，用作业成本法的方式对每个产品进行分析，而不只是进行整体概括的描述。因为通过传统方式对材料进行总体的分析是不够的，需要让决策者知道哪一个产品是赚钱的，哪一个产品是不赚钱的。

作为财务部长，一方面要承接上级企业财务功能，另一方面要把承接的功能分解到每一个会计身上，对每个主管会计进行培训，来进行掌握，协助他们掌握相应的工作要点。让其能够在生产经营管理过程中得到成本数据和专业信息，作为财务管理的基础。财务部长起到的作用就是引领主管会计做好他所从事的具体业务，而不需要过分干预具体工作内容。

一个企业永恒的主题，就是竞争，就是面对风险的时候，怎样根据企业的核心竞争力和风险偏好，在风险中转危为安。企业进行风险管理的时候，可以把这种管理作为一个区位图，按照时间的序列和业务发展的过程做一个总体规划。然后把总的规划分解到每一个时段、每一个单位和每一个体系。一个项目的完成需要很多部门的协调沟通，如果有一个部门拖延了时期，跟它的工作内容衔接的另一个部门的工作也会受到影响，从而拖延整个项目的实现进度。

就像完成一次大的战役一样，每个兵种，每个兵团，每个连队和每个小分队，都应该在指定的时间到达指定的高地，这样才能把握战局，如果其中有队伍没有抢占高地，很有可能输掉整个战局。

3、操作层的控制活动

这个层面涉及到具体落实工作内容的关键环节。中国人有这样的一个观念，就是不管是做生产经营管理也好，或者是生产过程也好，很多时候都是以一种随意的心态去做事情。

中国有几千年的农业文明作为基础，农业文明的特征是个体性，随意性，季节性，靠天吃饭。这样的传统思想会影响到企业管理工作，一个领导实行一种方案，一个领导有一种想法，一个领导采取一种战略，每个部门要根据不同老总的偏好调整心态，改变工作方式和工作作风，这种随意的工作方式以个人为导向，而不是以工作为导向，这是一种误区。

【案例】

有一个中国人和一个印度人到美国学习五星级饭店的管理，最后出现了非常有趣的现象，刚开始美国人特别喜欢中国人，因为中国人非常聪明，教了三天就把一个月的东西全学会了，而三天以来印度人怎么都学不会。但是到第五天就发生了变化，印度人慢慢学会了一点，而中国人就开始忘了一点，到了一个月之后，印度人全部学会了所教的知识，中国虽然学会了，但根据自己的爱好做了改动，最后的结果是，印度人一旦学会之后，一辈子都不会改变，准确地执行了五星级宾馆的标准体系。而中国人学会完了之后回到中国来，加上自己的想象和一种认识，对原有的标准进行了改造，最后搞得不伦不类，所以中国没有真正的五星级酒店。

点评：这个笑话讲的道理就是中国人太聪明有自己的想法固然是好事，但是如果自作聪明就会聪明反被聪明误，把正确的事情弄得一塌糊涂。企业管理当中也存在这个问题，每个人的思想不同，上级的命令传到下面的时候执行起来就变了味道。中央的一号文件下发到地方的时候就已经发生了很大的变化，总是落不到实处。所以，在内部控制的过程当中，要克服这种农业文明给人的思想影响的弱点。

工业文明的最大特点就是集约化和规模化。机械生产依靠的就是规模取胜，工业化的前提是有统一的标准，这样才能保证生产统一规格、统一质量的产品。中国人适合做古董，不适合做产品，就是这个道理。因为古董每一个都是不一样的，而且越是不一样的，价格越高。但是做现代工业产品管理现代企业就不能这样。在企业内部控制里面，需要运用工业文明的思想方式，对每一个人的管理和资源使用、政策制定进行规范化，科学化。这样才能让顾客满意，让社会安全，让产品安全，让市场有效。

【案例】

中餐与麦当劳、肯德基

做饺子和做麦当劳、肯德基哪一个更容易？中国人会说做饺子容易，可是外国人学做饺子怎么都学不会。一个外国人千里迢迢到中国来学做馅饼，怎么都搞不明白，最后实在不行，就把所有的料放在饼的上面一烤，就成了今天的比萨。

中餐非常好吃，但是中国菜不好做，因为差异性很大，口味很丰富，所以没有任何一家中餐企业能把中国饮食做成国际性的大企业，最重要的原因就是中餐没有固定的标准。这给我们带来了另外一个深层次的思考，就是在企业管理过程当中，如果没有标准，没有规范，工作程序无法复制，工作就没有效率和效果，就不能满足现代工业社会最基本的规模化要求。企业需要依靠产品的稳定性达到规模效益。

为什么麦当劳、肯德基到中国来能迅猛的发展？就是因为它的产品非常规范，有统一的成本和业务流程标准，包括它的原料、生产工艺、服务也都采取标准化模式，很容易进行复制，所以连锁店开遍全国，遍地开花。

点评：中餐之所以没能够像麦当劳、肯德基那样在全球范围内迅速发展开来的重要原因就是缺乏食物的标准，没能够从具体业务的操作层面上对工作过程进行控制，所以中餐现在还是局限于个体店面，无法迅速复制。

在企业内部控制里面要讲求标准，把工业化的思想变成具体的业务流程和操作规程。业务流程的意思就是业务的各个环节怎样进行职能划分和业务分工。它按层次可以分为一级流程、二级流程、三级流程等，依次数下去。一级流程就是大的几个方面，每一个方法，每一个业务，每一项业务的几个步骤就是二级流程；每一个步骤的几个业务点就是三级流程，每一个业务的点的几个方式和方法，就是四级流程，每一个四级流程的几个业务，几个计量方式，或者是统计方式，就是五级流程。每个流程和其他的流程之间的转化和衔接，就是流程接口。

这属于企业内控制里面的一个流程体系，做内部控制就是把流程规范化和标准化。企业要在美国上市必须要有非常规范的企业内部控制的流程和规程。例如采购之后，采购的物资怎样转化成资产，采购之前的业务流程是怎样规定的，采购之后该做哪些处理，所有的这些过程都要包含在一个规范的流程体系里面。这些工作完成之后，要跟财务部的工作进行衔接，也就是转资的过程。转资的过程当中，财务处长和财务处资产科的科长具体需要做哪些工作，在这个流程体系里面都要有很规范的规定和描述。

企业存在哪些风险，这些风险会造成哪些危害，如何针对这些不确定性的危害采取措施？由这些问题出发进行分析研究从而形成内部控制制度，以管理文档的形式体现出来。在这个管理文档里面，对各个层次、各个部门、各个业务的过程都要有非常形象的描述，这种描述就叫做内部控制的风险管理流程。

对风险进行科学的认识之后，形成一种形象的流转截图，这就是内部控制的风险的流程，对各个部门，各个层次，各项业务点进行总结分析，形成一个科学有效的业务管理模式，对业务环节的操作要求，把不可控的或者是定性的业务点，转化成定量、可执行、可分解的业务动作，加以规范和实施。

第十讲 内部控制活动（下）

信息处理的控制

第一类是一般控制（general control），它帮助管理层确保系统能持续、适当的运转；（一般控制包括：对资料中心运作的控制；对系统软件的控制；存取安全的控制；对应用系统的发展及维护的控制。）

第二类是应用控制(application control)，它包括应用软件中的电算化步骤及相关的人工程序。（应用控制包括：输入控制；输出控制）

在内部控制里面，横向的连接就靠信息，财务部和业务部门，业务部门和管理部门，管理部门和设计

部门之间都要靠信息衔接。设计一种产品需要根据市场的反馈，根据财务的预测，根据售后部门的反馈意见而形成的。所以信息要科学地进行收集和传导。

财务控制也是这样，收入的确认，资产状况的确认和采购、销售、库存的这些信息，要及时准确地进行衔接，对采购的主体、数量做详细的记录。信息的生成和转化也非常重要，如果业务部门采购了一百，填写信息的时候写成一万，在信息生成的环节就出现了问题，这也是财务部门非常挠头的一件事情。

【案例】

一个煤炭企业的老总，要开除一个矿长，因为企业的成本控制非常严格，结果今年全年的成本指标被这个矿长突破了，矿井中采矿的机器里面有一个大型设备，需要用美国非常高级的润滑油，采购润滑油的账目上写了个100没有后面的单位，不知道是公斤还是吨，后来填了个吨，下面的人很奇怪也没敢反对，因为是矿长要求采购的，于是一直上面批准签字，其他部门也没看，这种润滑油很贵，结果到货后发现几十年都用不完。

这就是信息生成之后，没有对信息本身进行处理和风险的防范，从理论上讲有职责去管理它，但事实上很难做到毫无纰漏。后来虽然这个矿长承认了错误，还是下岗了。我们可以看到，对一个小小的信息的处理，最后会变成一个企业总体的战略失误。在企业里，无论是采购，还是生产销售，所有的业务环节，最后无不打上财务的烙印，被会计信息所反映，折射整个生产经营管理的过程。所以内部控制要从会计入手。

萨班斯—奥克斯利法案也是从会计信息入手加强企业的内部控制管理，因为对会计信息的管理融合了所有资源，体现的是横向联系和控制的过程。

实物的控制

对实物的控制主要是指保护设备、存货、证券、现金和其它资产的实体安全，定期盘点并与控制记录所显示的金额相比较。很多企业对于财务报表上的数字都很担心，没有觉得上面的数字很安全，例如资金的流动性比较强，但是在那里面有几个靠谱的？看票据发现有假，看现金结果保险柜的密码被盗，会计、出纳整个财务部门鸡飞狗跳，因为库存现金账目不对。可能最安全的就是存款，只要银行不垮，企业的存款是有保障的。但是万万没想到是，到银行去对账的时候，银行告诉我们存款一年以前已经被全部转走了。出现这种问题就是因为太过于相信银行工作人员，银行派人上门服务，态度非常好，结果企业把所有的印鉴和业务的手续交给他，然后他拿回银行办理，结果全部调包，偷走了企业在银行的存款。

所以，连现金、银行存款和票据都不安全，还有什么安全的？所有的部门都可以安心睡觉，唯独财务部门不能因为他对整个实物的安全性和完整性负有责任。

之所以出现上面这些企业实物财产的不安全问题，就在于企业没有对这些实物采取有效的控制手段，没有一个科学合理的管理机制，才会在使用的过程中出现漏洞，给企业带来很大的麻烦。因此，企业需要在实物控制中建立起规范的管理机制，加强实物活动的管理约束。

绩效指标的控制

绩效指标的比较就是把不同的几套数据资料(如：经营数据与财务数据)相互比较，分析它们之间的关系，然后再进行调查与纠正。

以存货为例，其绩效指标包括：购货价差、订单中“紧急订货”比例、总订单中退货的比例。管理层需要调查超出计划的结果或者不正常的趋势，辨认采购作业的目标无法达成的原因。

通过销售收入和成本的变化，我们就可以发现企业的经营效率和效果的变化。或者是通过成本和费用的配比，产量与销售量的配比，就可以看出费用的合理程度等，都是绩效指标的比较。再例如，在内部控制过程当中，部门之间的横向业务，彼此有牵制和业务支持，也可以通过绩效指标来实现。

一般来讲，一个企业里面最坏的部门，第一个是人力资源部，第二个是财务部，这两个部门在企业最麻烦的部门里面永远排在第一二名，最难缠的就是人力资源部和财务部。

这两个部门都是服务部门和支持部门，人力资源的部门的人需要反思，为什么造成这么多麻烦。财务部闹到今天这种局面的根源有这样几点，就是财务部的领导高度不够，深度不足，涵养不大，心胸不广，知识面不全。之所以跟每个部门结下梁子，与每个人制造不愉快，就是没有站在一个业务的角度和企业经营的角度，没有站在企业全局的角度来考虑问题。

【案例】

有一个企业的领导，谈到公司的销售收款的问题，部门之间开始吵架，对大批的应收账款互相推诿，销售额上有成就了，

财务说是财务的功劳，销售说是销售的功劳，结果几千万的应收账款收不回来，这时候财务说是销售的责任，销售说是财务的责任。大家吵来吵去，最后怎么办？后来我就给他出了一招，让财务部在公司管理层的联席会议上，提议鉴于市场和企业的发展以及销售的贡献，让财务给销售部门提高一个百分点的销售奖金，销售部门突然另眼相看财务部，不知道仇人相见分外眼红的财务部为什么突然对我们销售这么好，结果财务部还说第二句话，希望我们以后的应收账款由销售部来主导，销售部得到的奖金数和应收账款的回款数同比例挂钩。比如收回 1 千万，奖励 100 万，收回 100 万，奖励 10 万。这样就把应收账款的责任明确清楚了，销售部门因为奖金比例大幅度提高了，也十分乐意去做这件事。

自从这个控制方法确定之后，财务部和销售部门就化敌为友，销售部门以后每一次回到公司的第一件事情就是带着土特产到财务部，应收账款催得不错，皆大欢喜。财务和销售形成了一个非常好的战略联盟，构建了和谐的社会景象。这就是部门之间怎样巧妙地进行责权的分派，指标的落实。所以说不要靠人去控制人，而是要靠制度去控制人，在这个制度里面靠指标去做，就更加科学，把定性的问题定量化，把定量的问题考核化。跟部门利益挂勾，效果就会非常好。

点评：绩效指标从结果上来说衡量部门人员的工作业绩，但是从过程上来说就需要分析是怎样设计和安排指标的内容和接受指标的主体是谁，【案例】中的指标分配与相互比较就合理地解决了部门之间的责任不清、相互扯皮的问题。

另外，不光在业务里面可以进行绩效指标的比较，在人员的提拔和职称的提升里面也会用到绩效指标的比较这种办法。

分工的控制

分工即指将责任划分分工即指将责任划分，再将不相容职务分派给不同的员工，以降低错误或不当行为的风险。

在控制活动里面，重要的一个环节就是分工，想办法落实一项业务的过程。把企业的政策方针落实到实践工作中是很重要的，如果政策得不到落实，就会出现非常大的一种风险，即形式主义风险；第二个问题，在落实的过程当中，关于岗位职责的任务的分解，也是关乎能否落实和执行的重要方面。

企业内部控制就是把不相融的职务相互分离，所有的业务必须得到授权和控权，不能谁想干什么就干什么，必须得到更高层次的授权批准。授权批准的人不能经办业务，经办业务的人不能授权批准自己，在任何人经办业务的同时，必须得到同一层次的审核和监督，这就叫做审核、监督和经办之间的相互的牵制。图 5-1 就表示把企业内部的不相容职务分离开来从而进行内部控制活动的示例。

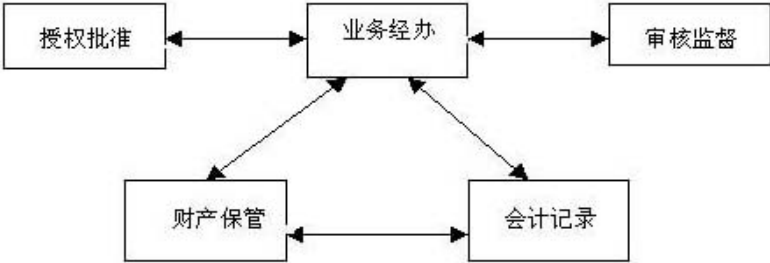


图 10-1 不相容职务相分离示意图

在业务经办的过程当中，实物运行的过程和记录的过程两两分开，形成相互牵制的过程，这就是授权批准，业务经办，审核监督，财产保管，会计记录的一个图谱，是内部控制最有效、最为实际的操作过程。如果没有这种相互牵制的机制，企业的运行就会出现问題。

【案例】

我们对国家自然科学基金进行审查的时候发现了很多的问题。这个单位的有关领导说没想到国家自然科学基金因为会计而出名。得到的教训就是以后再也不能轻易的相信会计。出现问题的这个会计长得又老实，又憨厚，一看就标准的会计相，但是没有想到他一个人弄了两个亿。

出现问題是有环境背景的。这些年很多的科研院所改制大专院校合并之后，很多项目已经结束了，再往下拨的款项就发现无此人，款项被退回来，退回的款项就要重拨。企业领导于是说，财务部太死心了，你们自己拨了就行了。领导叫财务自己拨，那肯定拨给自己了。第二个方面就是财务部门办这件事情的时候是会计去办，国家自然科学基金的很多会计人员对业务都不熟，对财务熟练、有经验的、任劳任怨、愿意主动承担这项工作的就他一个。结果这个会计勤勤恳恳，白天跑银行，晚上回来做账，大家都很信任他，支票、印鉴、银行对账单全在他一个人手里。结果给了他舞弊的机会。

点评：一个企业包括行政事业单位，道理都是一样，领导要管好财务，首先要懂财务，所有的资金在

拨付的时候，必须要经过更高层次的批准。正常拨款的时候几十个亿、上百亿的资金往外拨都很科学规范，但是对一些规范流程之外的业务也要进行合理授权，不能没有任何控制活动。

【自检 10-1】

简要说明内部控制的活动包含哪些内容。

[见参考答案 10-1](#)

内控要素四：信息与沟通

第十一讲 内部控制的信息沟通与监控

内部控制的信息系统

信息与沟通是指对来自于企业内部和外部的相关信息必须以一定的格式和时间间隔进行确认、捕捉和传递，以保证企业的员工能够执行各自的职责。信息系统利用内部生成的数据和来自外部渠道的信息，为管理风险、制定决策提供信息。有效的沟通则是出现在组织的向下、向上和平行的信息流动，每个人都需要在沟通中接受和传递信息。

1. 信息

在企业内部控制和风险管理框架中，信息和沟通是作为保障性功能出现的，为了能够把控制活动落实到企业的各个环节当中。一个组织中各个层级都需要信息的支撑才能够识别、评估和应对风险，从而完成工作实现经营目标。在建立企业信息系统的过程中，企业需要注意以下几点：

- ①建立良好的信息系统支持策略；
- ②信息系统与企业营运应有效结合；
- ③选择更新信息系统的最佳时间；
- ④有很好的信息品质。

关于第四点良好的信息品质，我们可以对企业各个部门之间的信息流动做一个示意图，如图 6-1 所示。在这个图示里面，企业的信息交流建立在财务管理的基础之上，各个部门的工作任务通过财务会计信息连接起来，从而达到对生产、物流、市场、研发等各部门运营情况的良好沟通，并对这些业务活动进行内部控制。

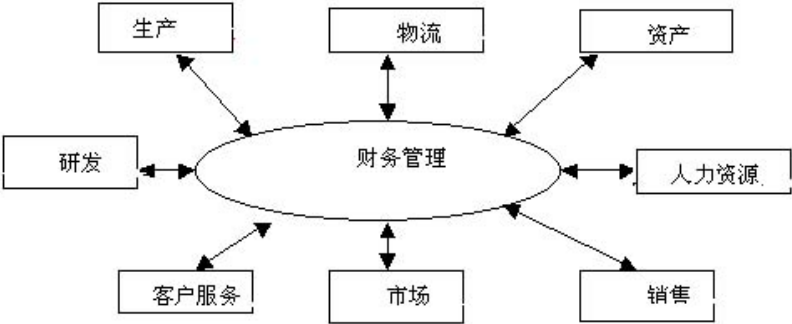


图 11-1 良好信息系统的标志图

例如，应收账款的管理就是要对超过账期额度的客户进行重点追踪、催收，财务部和销售部需要联手通过信息的互相沟通才能够防范风险的发生，对客户的应收账款情况进行有效管理。采购部门采购的价格

和数量，要跟企业生产和产品设计要求相对应，如果采购价格过高，或者采购的质量过低，都会给企业带来一种风险。

企业进行内部控制的时候，要综合考虑很多因素，对信息进行系统的建设和规范，这就是信息沟通的一个体系。要建设这种信息系统，财务部门就要深入到生产、物流、人力资源、销售市场、客户服务和研发各个部门，把会计信息系统敏锐的触角延伸到生产系统、管理系统、人力资源系统、物流系统等各个系统体系内，对企业的部门业务有所了解，对自己业务部门的资源要素的核算和效率也要有所把握。这样建立起来的信息系统才可能会帮助企业把库存降低 30%到 50%，库存的投资会减少 1.4 到 1.5 倍，库存周转率会提高 50%，延期交货会减少 80%，采购提前期会缩短 50%，停工待料会减少 60%，制造成本降低 12%。所有这些数据指标都是需要信息系统的建立才能够实现的。

内部控制的沟通

沟通是信息系统内生出来的活动。有效的沟通也是广义上的沟通，包括企业内自上而下、自下而上以及横向的沟通。有效的沟通还包括将相关的信息与企业外部相关方的有效沟通和交换，如客户、供应商、行政管理部门和股东等。企业的信息系统提供有效信息给适当的人员，通过沟通，使员工能够知悉其业务、财务报告及法律的责任。

①内部沟通。企业内所有的员工都需要从管理者那里收到相关的工作指令信息，做好防范风险的准备。员工还需要通过自己的活动与他人的工作活动之间存在的联系，确保信息传递的有效性，如此才能够有效地做好各项业务活动。

②外部沟通。企业不仅需要内部的沟通活动，对外部也要保持良性持续的沟通，建立与外部联系的沟通渠道。例如跟客户之间的发货、收货和账单确定等业务联系都需要健全的沟通机制才能保证工作的顺利进行。

再好的信息系统在实施的过程中也会碰到很多的问题和挑战。企业处于的状态永远是从无序向有序发展，这种无序就是一种风险，所以要做好沟通。沟通是一个永恒的话题。

也就是说主体的数量越多，沟通的成本越高，效率也越低。一个企业的组织过于庞大臃肿的时候，执行的效率就会很低。现在很多的企业集团在对总工程师、总设计师们进行培训，因为企业的经营管理必须从董事会抓起，内部控制要从总经理抓起，成本管理要从总工程师、总设计师抓起。

【案例】

以前的药品销售代表找医院院长，后来发现找院长还不如找药剂科主任直接，就改为找药剂科主任，再后来才知道不如直接找医生，医生就是设计师，他要用哪种产品就用哪种产品，比院长和药剂室主任有效得多。

一个是主观的，一个是客观的，主观上医生自己得了厂家的回扣，就必须用这种药品，而这种药品的价格可能高出市场很多倍，客观上医生不懂财务会计，采用这些药品会给医院带来怎样的影响他也不会去考虑。

在企业中，生产经营管理出身的领导，往往认为只要把产品干好了把产品质量提上去了，一切就都解决了。这个时候忽视的是成本、效率和企业的效益，这是很多国有企业的悲哀。所以，在市场经济里面，国有企业的领导普遍缺乏财务的意识和素质，一直是市场效益低于其他所有制形式的企业。

我们对企业集团的总工程师进行培训的时候做了个游戏，把总设计师分为五个人一组，每一个小组说出一个有关本部门业务的名词，让其他小组来猜。例如财务部的说名词让业务部的人来猜，猜不出的话出题方就得分。结果每个小组都轻松得了很多分。这说明不同部门的老总们之间有如猫狗对话，听不懂对方的话。

要解决双方无法沟通的问题，办法就是让懂财务的人员到生产第一线或者科研第一线参加生产过程，从产品设计开始，到原材料采购、仓储保管、半成品到成品、包装、运输和销售等各个环节的工作内容都弄清楚，派财务人员到营销部门把销售过程搞清楚。

财务部对其他部门的业务全部跟一遍就能够知道这些工作的成本到底是多少。一个出色的财务总监要上得厅堂，下得厨房，在企业内部跟其他部门之间的工作能够进行很好的沟通，了解这些部门工作的基本情况；而在外面则要很好地跟审计部门、银行部门、税务部门打交道。

【案例】

我们曾经在一个企业集团做内部控制的测试评价，企业的物流设备是一流的，都是从美国、德国进口的，是由机器人操作的物料管理立体仓库，通过采用这个现代化的仓库节约了几十个亿的采购成本，同时物料的配送效率大大提高。

但是这个系统没有跟会计信息系统衔接上，企业花了三年的时间也没能使物料管理、物流管理信息与会计信息实现对接，最终影响了企业整体功能的发挥。最后在香港上市的时候，企业无法知道即时成本，设备的价值大打折扣。当初在设计这个

系统的时候，财务没有参与进去，才会留下后来的问题无法解决。

点评：一个部门的效率提高并不一定带来企业整体效率的提高，相反如果没有在各部门之间进行有效的信息沟通，很有可能给企业带来更多的麻烦和问题。所以，企业在改善一个部门工作效率的时候还要考虑整体的业务战略布局，与其他部门保持通畅的信息沟通，建立平衡的业务合作管理关系。

内控要素五：监控

内部控制的监管活动

对企业风险管理的监控是指评估风险管理要素的内容和运行以及一段时期的执行质量的一个过程。企业可以通过两种方式对风险管理进行监控——持续监控和个别评估。持续监控和个别评估都是用来保证企业的风险管理在企业内各管理层面和各部门持续得到执行，监控还包括对企业风险管理的记录。对企业风险管理进行记录的程度是根据企业的规模、经营的复杂性和其他因素的影响而有所不同。

企业风险管理的内容没有记录并不意味着风险管理无效或无法对风险管理进行评估。但是，适当的记录通常会使风险管理的监控更为有效率。当企业管理者打算向外部相关方提供关于企业风险管理效率的报告时，他们应考虑为企业风险管理设计一套记录模式并保持有关的记录。

即使企业的内部控制体系很完善，但仍然出现问题，就是因为缺少监控。就像中航油新加坡公司是国有企业走出去的一面旗帜，陈久霖先生也曾经是中国企业海外发展的一个楷模，被评为亚洲经济的领袖，这是中国人的骄傲，也是亚洲人的骄傲。但是他没有在企业内实行有效的内部控制，四大会计师事务所之一给企业做的内部控制和风险管理的体系非常完整，但是没有在企业内部得到执行，最终成为企业里的一个摆设而已。

所以说，内部控制的实质和内部控制的形式要合一，通过加强监督与控制，保证内部控制的有效性。

1. 持续的监督活动

持续的监督活动在营运过程中发生，它包括例行的管理和监督活动，以及其他员工为履行职务所采取的的行动。持续的监督活动主要包括以下几方面的内容：

①管理层取得能使内部控制系统持续发挥功能的资料。当营运报告、财务报告与他们所得到的资料有大偏离时，可对报告提出质疑；

②来自外界团体的沟通，可以验证内部信息的正确性，并能及时反映问题的所在；

③适当的组织机构及监督活动，可用来辨识缺失；

④各个职务的分离，使不同员工之间可以彼此相互检查，以防止舞弊；

⑤把信息系统所记录的资料同实际资产核对；

⑥内、外部稽核人员定期提出强化内部控制系统的建议；

⑦通过培训课程、规划会议和其他会议，可把控制是否有效的重要信息反馈给管理阶层；

⑧定期要求员工陈述他们是否了解企业的行为准则，遵守情况如何。对于负责业务和财务的员工，则要求他们陈述某些特定控制是否都予执行，管理层或内部稽核人员还必须验证这些陈述是否确实。

持续的监督活动里面包含两层意思，第一个是持续改进，第二个是监督作用。

➡ 持续改进

随着企业不断发展，控制措施要不断提升和跟进，要不断改进和完善。例如企业在前年被骗了两百万，去年被骗了一百八十万，如果今年只被骗五十万就算是有改进。可能有人会说怎么总被骗？事实上不是企业中人的无能，而是骗子太狡猾，每次都使用新的花招，虽然在不断进行防范工作，但是道高一尺魔高一丈，社会环境是这样，企业只有想办法进行不断认识，不断提升，这才是持续改进。

➡ 监督作用

在改进过程中企业还需要对提升改进措施的进程实行进行监督，反映流程的效率效果。俗话说“千斤重担人人挑，人人身上有指标”。如果没有衡量评价的指标，工作就没有效果，最后都是不了了之，只是浪费资源、精力和感情而已。所以任何事情都要有评价，都要有效率效果性的体现。

我们在对很多在美国、香港或者国内上市的企业的内部控制进行测试评价的时候，就是逐条去做，把企业按照一个主体的业务分成一级流程，每一个一级流程里面又分几个业务的点，分业务的过程就是二级流程，每一个业务过程的方式和方法是三级流程，每一个三级流程里面再对一个业务的衡量是四级流程，

业务衡量之间的计量，具体措施、各种处理的原则和对策是五级流程。横向上要考察流程间的对接，进行各种横向关系的印证。把对企业的监督措施体现到每个业务环节当中。

2. 个别评估

尽管持续监督程序可以有效地评价内部控制体系，但企业有时需要组织例外评估以直接监视控制系统的有效性，这种做法可评估持续性监督程序。评估的范围和频率，视风险的大小及控制的重要性而定。

理顺整个内部控制体系之后，就要开始对里面的每一个业务环节进行测试评价。这里面哪些业务是重要的呢？

如果要销售一个产品，形成应收账款或者赊销的时候，其中一点就是对客户的信用进行调查，这就是个关键点。看对应收账款的管理，先看有没有对客户进行信用调查，通过这一点去判断应收账款的风险，测试评价就落实到每一个点。一个企业里面的测试点多的有五六千个，少的也有两三千个。

例如内部控制有八大要素，每个要素下面的关键点都需要被监控测试。在对控制环境里面的法人治理进行内控评价的时候，要看董事会的独立董事是否独立，独立董事是否跟其他领导有关系，如果是战友或者同学，就是不独立的表现。除了评价独立性还要对独立董事的有效性做出评价，就是看董事的个人能力和经历是否符合企业生产经营的要求。有的董事既不懂事，又不独立，就可以说企业在内控环境里面关于法人治理这一块是负分，或者是0分。第三个衡量标准看在董事会里面，独立董事怎样发挥作用，对所有的项目是否提出质疑和改进意见。如果他从来没有对企业的经营管理提出过任何疑义，这个法人治理就是无效的。

上面说明再复杂的东西，都可以用指标把它进行分解，做个别的评估。内部控制当中对业务活动的监控更是这样，例如对食品和药品的安全控制，企业都知道该怎么去做，先做什么后做什么，有规范的程序可以遵循。企业做管理也要向做食品安全和生产安全一样，对管理工序进行科学的分解和划分，把每一个检测点和评价指标的工作落到实处。内部控制的测试与评价就是要给企业一种压力，不按照相关合乎规则的做法来就会受到惩罚，这也是对企业进行规范化管理的办法之一。

3. 报告缺陷

一个主体的企业风险管理的缺陷可能会通过多个来源表现出来，包括主体的持续监控程序、个别评价和外部方面。缺陷是企业管理中值得注意的一种情况，它可能表示一个已察觉到的、潜在的或实际的缺点，或者一个强化企业管理以便提高主体目标实现的可能性的机会。内部控制的缺失应由下往上报告，某些缺失应报告给高层管理阶层及董事会知道。

【案例】

《中央企业总会计师工作职责管理暂行办法》 国务院国有资产监督管理委员会令第13号 二〇〇六年四月十四日

第二十五条 总会计师对企业做出的重大经营决策应当发表独立的专业意见，有不同意见或者有关建议未被采纳可能造成经济损失或者国有资产流失的情况，应当及时向国资委报告。

点评：国家通过法令把会计师的报告质疑进行了明确的规定，对企业的会计工作人员来说具有工作指导和规范作用。

企业内部控制要发挥作用，就必须得到有效的反应，同时要及时地采取补救措施。千里长堤溃于蚁穴，如果突然发现没有把作废的支票及时交回，他肯定是想办法把钱弄出来。如果任其为之，到最后有可能酿成大祸。

所以有了缺陷要及时报告，例如销售部门好不容易把货销售出去了，留给财务部应收账款一千万，后来发现这笔钱超过了账期，本来应该在账期之内通知资产管理部门或者信用管理部门采取法律等相关的措施，可是财务部门为了整销售部门，死活都不说这件事情，结果销售部出了问题被批评，财务部也无资格笑话别人，因为没有做到及时的报告，这是财务部应当承担的责任。

美国时代周刊有一期曾经刊登了三位美国妇女的照片，这三个人有个共同的特点就是都在公司的财务部门工作，这三个公司分别是安然、世通和FBI。三位女士都是财务部门或审计部门的领导，她们站出来揭露企业内部的财务问题，还世界以公平，还世界以清白。

【案例】

中航油新加坡公司财务总监林中山先生在事件中被判了几年的有期徒刑。在量刑的时候就问他：“你作为一个财务总监有不可推卸的责任，在那种情况下你采取了措施没有？”他说：“采取了措施，第一个措施就是跟陈久霖汇报过，但是没有向审

计委员会报告。”他以为只要跟上级汇报就可以了，但是在法人治理里面财务总监的职责是双向报告，你在向总经理报告的同时，还要向审计委员会报告，如果当时他实行了这种双向报告，即可以免除责任。

点评：林先生因为没有切实履行报告制度才最后落得判刑的结果。可能他本人没有要违反相关法规的意愿，但是由于自己对业务不熟悉，专业知识掌握得不够彻底，才会在工作中有疏漏，而这种疏漏造成的后果可能十分严重，是个人无法承担的。

第十二讲 内部控制活动的实施及其局限性

内部控制活动的实施

上一个环节是对企业内部控制的四大目标，八大要素进行设计。现在是要把四大目标，八大要素在业务上给予具体落实，叫做各管理层的位置和职责。八大要素、四大目标是一个总体的控制体系，需要落实到每个人身上。

内部控制活动实施的层次：

- ①治理层次
- ②管理者
- ③风险管理体系及其人员
- ④检查监督部门
- ⑤其他人员
- ⑥外部人员

内部控制的局限性

内部控制不是万能的，也有它自身的局限性。企业在进行内部控制设计的时候，要考虑到这些问题，留有充分的余地对制度进行改进。

1. 成本限制

内部控制要受到成本的限制，需要人力、物力、财力的大力投入。虽然在内部控制的过程中，减少了风险的发生，提高了沟通效率，节省了交易成本和谈判成本，企业的总成本曲线是下降的趋势。但是随着对内部控制的人力、物力、财力投入的增加，对风险点的测试评价，有可能带来企业整体效率的降低，所以企业也有内控成本，随着内部控制体系越来越健全，越来越复杂，内部控制的成本就会越来越高。

企业的成本总体来讲是下降的，但是随着内控成本的上升，在上升和下降的反向作用过程中，找出一个均衡点，就是总成本曲线。很多小的企业不愿意做内部控制，因为管理者对企业的整个业务过程很熟悉，认为没有必要做内部控制，没有必要养那几个闲人，不需要花这个成本。

企业一定要非常清楚地知道，做内部控制是需要成本的，通过这种成本的支出时可以减少更多成本和风险的发生。在内部控制设计的时候就要考虑到成本，这样设计的幅度、广度、深度和复杂的程度就会实事求是，直到降低到与成本对应的均衡点上。

例如，在应收账款的问题上对客户信用进行调查，企业仅对客户进行了跟踪和了解，如果要对客户进行科学的调查，采取规范的控制，就需要跟当地工商部门取得联系，和这个企业的开户银行取得联系，以及跟企业所有的债权人取得联系。这些工作需要花费很多的人力物力，很多企业衡量这个问题的时候就想没必要去花费一大笔钱做这种事情，这就是成本限制的问题。但需要注意的是，有时往往因为企业放弃了对债权人的信用调查，结果反而给企业带来了巨大的经营风险。

2. 人为错误

企业内部控制有时出现问题是因为人为的错误。每个人对制度的理解是不一样的，一个人犯了错误之后，对制度会产生连锁反应。制度都是由人制订和执行的，人在制定执行这套制度的时候，很受眼界、水平和能力的限制。例如对客户进行信用调查，很少有人考虑到保险公司。如果在企业内部引入保险公司，就可以对风险进行更为规范和科学的防范和控制。

制度是人制定的，制度又是人执行的，即使很完善的制度在执行起来还是会遇到问题。例如明明是不

符合规定的费用支出单据，但领导签字之后财务不敢不报，尽管财务部的业务制度非常健全，但是无法阻止人为的错误。

【案例】

有位财务部长曾被评为三八红旗手，还是五一劳动奖章获得者，在快退休的时候，手下一个小会计受男朋友的唆使，在领导报账的数据前面加了一个1，改了一下票。后来男女方分手的时候事情被抖露出来，结果这位老部长伤心地哭了三天三夜，他一辈子的英名被这个小女孩毁了。这位部长带了这么多年的会计队伍，在全国做了很多演讲，最后竟然出现了这种问题。

点评：虽然制度存在，但是挡不住人为的失误。企业必须注意到在看似完善的制度背后有可能隐藏着的人为的犯错，以及可能由此给企业带来的破坏影响。

3. 串通

本来在企业里面各部门都有很明确的分工，财务该干什么，销售该干什么，采购该干什么，仓储保管该干什么，都有规范的制度规定。尽管这样，如果部门之间串通起来，打着遵循制度的幌子，做违反规矩的勾当，这比没有制度更可怕，给企业带来的危害更大。所以企业要防范这种串通舞弊，加强会计和出纳以及部门之间的牵制意识。

4. 滥用职权

老板和领导滥用职权，作为企业的总经理，要正确看待手中的权利，不要越权，否则就是对制度的践踏。践踏制度对企业的影响是非常大的，所谓上行下效，一旦滥用职权的氛围在企业中形成，就会损坏规章制度的严肃性和权威性，受到大家的质疑。所以，企业在内部控制过程当中，要严禁滥用职权，把管理者的权利进行分解和牵制。

5. 修订不及时

如果企业内部控制制度的修订不及时，没有跟上环境的变化，会对整个事业有很大的影响。社会上出现过一起火车撞人事件，按照铁路系统的相关制度，死者家属只能获得几百块钱的赔款，因为这个制度还是上世纪70年代的时候制定的，显然已经不符合当下的实际状况。

所以，制度要跟上环境的变化，及时做出修订改正。如果制度不更新改进，就达不到预期的效果。而财务部门作为企业内部控制的关键部门，更要管好自己的业务，做到与时俱进。

6. 非经常事项的不适用性

企业内部控制的时候要对非经常性事项进行分析。因为不是经常发生的业务，企业很有可能疏于管理和控制，问题一旦发生就带来一种恶果。所以企业需要针对不经常发生的事项做好应急措施。

有个企业集团开内部控制研讨工作会议，发的资料背面写着“火警逃生指南”，倒数第二页写着“食物中毒的紧急预案处理”，而且企业以后所有的培训手册和会议手册里都要印这两页。这两句话很好地体现了企业的警觉性，把不经常性发生的事情当做经常性发生来处理，随时做好应对非正常事项发生所带来的风险的准备。但是这样做的另一个结果是大量地增大成本和演练费用的支出。因此，企业要在效益和成本支出两方面进行权衡，对这种不适应性的事项做好相应的处理工作。

【自检 12-1】

简要说明内部控制有哪些局限性。

[见参考答案 12-1](#)

内控试题（客观题，附解答）

一、单项选择题

1.内部控制定义的演变经历了若干个阶段，第一个阶段是（ ）。

- A.内部牵制阶段
- B.内部控制制度阶段
- C.内部控制结构阶段
- D.内部控制框架阶段

【答案】A

2.为保证审计的独立性，SOX 法案规定：会计师事务所为某一审计客户提供审计服务时，审计项目合伙人（或对审计项目实施最终复核的人）担任该审计项目负责人的任期不得超过（ ）年。

- A.1
- B.3
- C.5
- D.10

【答案】C

3.（ ）是企业对内部控制建立与实施情况进行监督检查，评价内部控制的有效性，发现内部控制缺陷，应当及时加以改进。

- A.内部环境
- B.控制活动
- C.信息与沟通
- D.内部监督

【答案】D

4.定量评估的方法主要有：概率技术、（ ）、压力测试法、敏感性分析等。

- A.集体讨论
- B.情景分析
- C.问卷调查
- D.标杆分析

【答案】B

【解析】选项 ACD 属于是定性分析法，不是定量分析法。

5.预算控制的过程包括（ ）。

- A.编制、审定、分析、考核、奖惩
- B.编制、审定、执行、考核、奖惩
- C.审定、执行、分析、考核、奖惩
- D.编制、审定、执行、分析、考核、奖惩

【答案】D

6.在资金支付流程中，正确的流程是（ ）。

- A.支付申请→支付审批→办理支付
- B.支付申请→支付审批→支付复核→办理支付
- C.支付申请→支付复核→办理支付

D.支付发生→支付审批→支付复核→办理支付

【答案】B

7.下列关于采购控制中采购方式的说法中错误的是（ ）。

- A.大宗商品或服务等的采购应当采用招投标方式并签订合同协议
- B.一般物品或服务等的采购应当采用招投标方式并签订合同协议
- C.一般物品或服务等的采购可以采用询价或定向采购的方式并签订合同协议
- D.小额零星物品或服务等的采购可以采用直接购买等方式

【答案】B

8.（ ）是由企业董事会、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。

- A.内部控制
- B.内部管理
- C.内部监督
- D.内部会计控制

【答案】A

9.PCAOB 受美国证券交易委员会的监管，但不属于政府机构，PCAOB 的每个委员都是全职独立的服务人员，他们不能受雇于“PCAOB”以外的任何机构、个人或从事任何商业活动，且不能从公众会计公司获取任何好处与利益，任期（ ）年，每人最多两任。

- A.3
- B.5
- C.10
- D.12

【答案】B

10.内部控制的目标是（ ）。

- A.绝对保证财务报表是公允的，是合法的
- B.合理保证财务报表是公允的，是合法的
- C.绝对保证经营合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整、经营有效性，促进企业实现发展
- D.合理保证经营合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整、经营有效性，促进企业实现发展

【答案】D

11.SOX 法案规定，若因不当行为而被要求重编会计报表，则公司 CEO 与 CFO 应偿还公司（ ）个月内从公司收到的所有奖金、红利或其他奖金性或有权益性酬金以及通过买卖该公司证券而实现的收益。

- A.6
- B.12
- C.24
- D.48

【答案】B

12.《法案》要求公司高级管理人员对财务报告的真实性宣誓，并就提供不实财务报告分别设定了刑事责任，规定销毁审计档案最高可判（ ）年监禁、在联邦调查及破产事件中销毁档案最高可判（ ）年监禁。

- A.15； 20
- B.20； 15
- C.10； 20

D.20; 10

【答案】C

13.1999 年修订的（ ）第一次以法律的形式对建立健全内部控制提出原则要求。

- A.《会计法》
- B.《注册会计师法》
- C.《内部会计控制规范——基本规范》
- D.《商业银行内部控制指引》

【答案】A

14.（ ）是企业及时识别、系统分析经营活动中与实现内部控制目标相关的风险，合理确定风险应对策略。

- A.内部环境
- B.风险评估
- C.控制活动
- D.内部监督

【答案】B

15.（ ）是企业在权衡成本效益之后，准备采取适当的控制措施降低风险或者减轻损失，将风险控制在风险承受度之内的策略。

- A.风险降低
- B.风险规避
- C.风险分担
- D.风险承受

【答案】A

16.（ ）是直接运用定性术语描述风险发生可能性的高低以及其对目标的影响程度。

- A.分析方法
- B.比率分析方法
- C.定性分析方法
- D.定量分析方法

【答案】C

17.下面有关内部控制的说法中错误的是（ ）。

- A.内部控制的思想是以风险为导向的控制
- B.内部控制是控制的一个过程，这个过程是需要全员的参与，包括董事会、管理层、监事会都需要参与进来，但不包括员工
- C.内部控制是一种管理，是对风险的管理
- D.内部控制是一种合理保证

【答案】B

【解析】内部控制是控制的一个过程，这个过程是需要全员的参与，上到董事会、管理层、监事会，下到各级员工，都需要参与进来。

18.下列有关内部环境的说法中错误的是（ ）。

- A.企业文化包含四个要素：制度文化、物质文化、行为文化、精神文化。这四者相互影响、相互作用，共同构成企业文化的完整体系
- B.员工素质控制包括企业在招聘、培训、考核、晋升与奖励等方面对员工素质的控制

C.内部环境包含组织基调，具体内容包括：治理结构、机构设置及权责分配、内部审计、人力资源政策、企业文化等

D.内部控制是内部审计控制的一种特殊形式，其范围主要包括财务会计、管理会计和内部控制检查

【答案】D

【解析】内部审计控制是内部控制的一种特殊形式，其范围主要包括财务会计、管理会计和内部控制检查。

19.下列有关内部控制制度评价的说法中错误的是（ ）。

A.企业应当按照制定评价方案、实施评价活动、编制评价报告等程序开展内部控制评价

B.内部控制有效性是企业建立与实施内部控制能够为控制目标的实现提供合理的保证

C.内部控制缺陷一般可分为设计缺陷和运行缺陷

D.企业实施内部控制评价，仅包括对内部控制设计有效性的评价，不包括运行有效性的评价

【答案】D

【解析】企业实施内部控制评价，包括对内部控制设计有效性和运行有效性的评价。

20.下列有关成本费用关键内部控制制度的说法中，不正确的是（ ）

A.对未列入预算的成本费用项目绝不可以支付

B.同一岗位人员应定期作适当调整和更换，避免同一人员长时间负责同一业务

C.企业应当根据成本费用预测决策形成的成本目标，建立成本费用预算制度

D.企业应当根据本单位生产经营特点和管理要求，选择合理的成本费用核算方法

【答案】A

【解析】对未列入预算的成本费用项目，如确需支出，应当按照规定程序申请追加预算。

21.下列有关人力资源的激励、约束与退出的说法中不正确的是（ ）。

A.考核的过程不仅可以促使员工改善现有的工作，还可以在考核的过程中提高自身的专业素质

B.年终考核是指企业于每年年末，对员工本年度的工作情况进行全面综合的评价

C.物质激励在企业的应用方式主要有增加薪酬、颁发奖品、奖金以及休假、疗养、旅游等福利待遇

D.董事、经理及其他高级管理人员的离职应当进行离任审计

【答案】B

【解析】年终考核是指企业于每年年初，对员工上一年度的工作情况进行全面综合的评价。

22.货币资金内部控制环境是对企业货币资金内部控制的建立和实施有重大影响的因素的统称。货币资金内部控制环境中的决定性因素是（ ）。

A.管理决策者

B.员工的职业道德

C.员工的业务素质

D.内部审计

【答案】A

【解析】管理决策者是货币资金内部控制环境中的决定性因素，特别是在推行企业领导个人负责制的情况下，管理决策者的领导风格、管理方式、知识水平、法制意识、道德观念都直接影响货币资金内部控制执行的效果。

23.以下关于会计信息化及其控制的说法中不正确的是（ ）。

A.会计信息化是指利用计算机信息技术代替人工进行财务信息处理，以及替代部分由人工完成的对会计信息的分析和判断的过程

B.企业出纳人员可以兼任电算化系统管理员，兼任记账凭证的审核工作

C.企业应当建立信息化会计档案管理制度

D.信息化会计档案是指存储在磁性介质或光盘介质的会计数据和计算机打印出来的书面等形式的会计数据,包括记账凭证、会计账簿、财务报表(包括报表格式和计算公式)等数据

【答案】B

【解析】企业出纳人员不得兼任电算化系统管理员,不得兼任记账凭证的审核工作。

24.并购交易中的不相容岗位不包括()。

- A.并购合同协议的订立与相关会计记录
- B.并购交易的申请与审批
- C.并购交易的审批与执行
- D.并购合同协议的订立与审核

【答案】A

【解析】并购交易的执行与相关会计记录是不相容岗位,但是并购合同协议的订立与相关会计记录相容,可以由同一人执行。

25.以下说法中不正确的是()。

- A. 书面报告的优点是成本低,能提供正式的数字、文本和图表,易于复制、携带、传发等特点,是最常见的内部报告形式
- B. 口头介绍通常是书面报告的补充形式,并常用于一些紧急状况下
- C. 为了便于管理,内部报告只采用定期报告形式
- D. 公司董事会是公司重大信息的管理机构

【答案】C

【解析】内部报告一般有定期报告和非定期报告两种。定期报告的频数设计应与所需反映的信息有关,有些信息需要一两月报告一次(如获利情况),有些信息需每日报告一次(如商店的销售);非定期报告一般是用在临时项目的信息传递上,对此类报告的频数,制度设计者应说明制度制定者对非定期报告的时间要求具有决定权力。

二、多项选择题

1.内部控制是由企业()、()、()实施的旨在实现控制目标的过程。

- A.董事会
- B.监事会
- C.股东
- D.经理层和全体员工

【答案】ABD

2.2004年9月,COSO根据萨班斯法案要求,颁布企业风险管理整合框架,COSO框架的构成要素包括()。

- A.内部环境、目标设定
- B.事项识别、风险评估
- C.风险应对、控制活动
- D.信息与沟通、监控

【答案】ABCD

3.上市公司会计监督委员会(PCAOB)的成立是美国注册会计师监管体制的一次重大改革,在此之前,美国注册会计师监管体制都是以行业自律为主,PCAOB的出现使监管明显有了政府干预的性质。其职责主要包括()。

- A.登记执行上市公司审计的会计师事务所
- B.制定审计相关准则和制度

- C.检查会计师事务所的执业质量
- D.调查和处罚违规的会计师事务所

【答案】ABCD

4.审计委员会的职责包括（ ）。

- A.负责聘请注册的会计师事务所，给事务所支付报酬并监督其工作
- B.受聘的会计师事务所应直接向审计委员会报告
- C.可以接受并处理本公司会计、内部控制或审计方面的投诉
- D.有权雇用独立的法律顾问或其他咨询顾问

【答案】ABCD

5.SOX 法案第 404 章要求证券交易委员会出台相关规定，所有除投资公司以外的企业在其年报中都必须包括（ ）。

- A.管理层建立和维护适当内部控制结构和财务报告程序的责任报告
- B.管理层就公司内部控制结构和财务报告程序的有效性在该财政年度终了出具的评价
- C.治理层建立和维护适当内部控制结构和财务报告程序的责任报告
- D.治理层就公司内部控制结构和财务报告程序的有效性在该财政年度终了出具的评价

【答案】AB

6.中国内部控制标准体系包括（ ）。

- A.企业内部控制应用指引
- B.企业内部控制评价指引
- C.企业内部控制监督指引
- D.企业内部控制基本规范

【答案】ABD

7.企业建立与实施内部控制的原则包括（ ）。

- A.全面性原则
- B.重要性原则
- C.成本效益原则
- D.及时性原则

【答案】ABC

【解析】企业建立与实施内部控制的原则包括全面性原则、重要性原则、成本效益原则、制衡性原则、适应性原则。

8.审计委员会负责审查企业内部控制，监督内部控制的有效实施和内部控制自我评价情况，协调内部控制审计及其他相关事宜等。审计委员会负责人应当具备相应的（ ）。

- A.知识能力
- B.专业胜任能力
- C.良好的职业操守
- D.独立性

【答案】BCD

9.企业应当制定和实施有利于企业可持续发展的人力资源政策。人力资源政策应当包括下列内容（ ）。

- A.员工的聘用、培训、辞退与辞职
- B.员工的薪酬、考核、晋升与奖惩

- C.关键岗位员工的强制休假制度和定期岗位轮换制度
- D.掌握国家秘密或重要商业秘密的员工离岗的限制性规定

【答案】ABCD

10.下列关于不相容职务的说法中，正确的有（ ）。

- A.授权进行某项经济业务和执行该项业务的职务要分离
- B.保管某些财产物资和对其进行记录的职务要分离
- C.保管某些财产物资和使用这些财产物资的职务要分离
- D.执行某些经济业务和审核这些经济业务的职务要分离

【答案】ABCD

11.内部沟通的方式包括（ ）等。

- A.政策、手册
- B.财务报表、备查簿
- C.内部刊物
- D.口头交流、内部网络

【答案】ABCD

12.内部控制建立与实施过程中相关的文档记录有：内控环境相关主要文档、风险评估相关主要文档、控制活动相关主要文档、信息与沟通相关主要文档、监督检查相关主要文档等。以下属于控制活动相关主要文档的有（ ）。

- A.财务会计报告流程
- B.绩效考核文档
- C.销售与收款循环控制文档
- D.公司财务报告

【答案】AC

【解析】选项 B 是信息与沟通相关主要文档；选项 D 是内控环境相关主要文档。

13.在资金控制的不相容岗位相互分离中，出纳人员不得兼任（ ）工作

- A.会计档案保管工作
- B.会计档案销毁工作
- C.债权债务账目的登记工作
- D.固定资产的登记工作

【答案】AC

【解析】出纳人员不得兼任稽核、会计档案保管和收入、支出、费用、债权债务账目的登记工作。不得由一人办理货币资金业务的全过程。

14.企业采购业务的不相容岗位至少包括（ ）。

- A.请购与审批
- B.供应商的选择与审批
- C.采购合同协议的拟订、审核与审批
- D.采购、验收与相关记录

【答案】ABCD

15.赊销信用的管理包括两部分内容，即（ ）。

- A.制定赊销额度
- B.日常赊销管理
- C.长期赊销管理
- D.赊销事后管理

【答案】AB

16.企业内部控制基本规范的核心内容是内部控制要素，下列属于内部控制要素的有（ ）。

- A.风险评估
- B.内部环境
- C.风险评估
- D.信息与沟通

【答案】ABCD

【解析】内部控制要素包括五个方面，除了上述四个选项外，还包括内部监督。

17.企业建立与实施内部控制，应当遵循一定的原则，下列属于该原则的有（ ）。

- A.全面性原则
- B.适应性原则
- C.重要性原则
- D.制衡性原则

【答案】ABCD

【解析】除了上述四项外，还应当遵循的原则是成本效益原则。

18.全面预算工作不相容岗位一般包括（ ）。

- A.预算审批与预算执行
- B.预算执行与预算考核
- C.预算编制与预算审批
- D.预算编制与预算调整

【答案】ABC

【解析】预算编制包括预算调整，两者是相容的。

19.预算调整的程序一般包括（ ）。

- A.预算调整的申请
- B.预算执行情况的分析
- C.在预算年度开始前编制完成全面预算，按照规定的权限和程序审核批准后，以文件形式下达执行
- D.预算调整的审查

【答案】ABD

【解析】选项 C 属于预算编制程序。

20.成本费用内部控制的目标主要包括（ ）。

- A.保证各项成本费用开支的合理性
- B.保证各项成本费用的合法性
- C.加强成本费用的管理，提高经济效益
- D.保证成本费用的正确核算，及时提供真实、可靠的成本费用信息资料

【答案】ABCD

三、判断题

1.为企业内部控制提供咨询的会计师事务所，不得同时为同一企业提供内部控制审计服务。（ ）

【答案】对

2.企业应当加强文化建设，培育积极向上的价值观和社会责任感，倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神，树立现代管理理念，强化风险意识。董事、监事、经理及其他高级管理人员应当在企业文化建设中发挥全面负责的作用。（ ）

【答案】错

【解析】董事、监事、经理及其他高级管理人员应当在企业文化建设中发挥主导作用。

3.出纳人员可以同时从事银行对账单的获取、银行存款余额调节表的编制等工作。（ ）

【答案】错

【解析】出纳人员一般不得同时从事银行对账单的获取、银行存款余额调节表的编制等工作。

4.企业应当加强银行预留印鉴的管理。财务专用章应当由专人保管，个人名章应当由本人或其授权人员保管，不得由一个人保管支付款项所需的全部印章。（ ）

【答案】对

5.对验收过程中发现的异常情况，负责验收的部门或人员应当立即明原因，及时处理。（ ）

【答案】错

【解析】对验收过程中发现的异常情况，负责验收的部门或人员应当立即向有关部门报告；有关部门应当查明原因，及时处理。

6.企业应当建立退货管理制度，对退货条件、退货手续、货物出库、退货货款回收等做出明确规定，及时收回退货货款。（ ）

【答案】对

7.在销售谈判中，谈判人员一般可由销售部门负责人指定一名销售业务员和一名销售内勤（设立法律部门的单位可由法律服务部派出一名谈判人员）参加与客户的谈判。（ ）

【答案】对

8.企业的销售退回必须经销售主管审批后方可执行。（ ）

【答案】对

9.SOX 法案规定，绝对禁止会计师事务所为其审计的上市客户提供某些非审计服务，包括簿记、代编报表、财务信息系统的设计与运行、评估、保险精算、内部审计等。（ ）

【答案】错

【解析】应当是原则上禁止，并不是绝对禁止。

10.信息系统是最有效的信息传递系统，传递速度快。（ ）

【答案】对

11.为企业内部控制提供审计的会计师事务所，不得同时为同一企业提供内部控制审计服务。（ ）

【答案】错

【解析】为企业内部控制提供咨询的会计师事务所，不得同时为同一企业提供内部控制审计服务。

12.风险承受度是企业能够承担的风险限度，包括整体风险承受能力和业务层面的可接受风险水平。（ ）

【答案】对

13.授权是对特殊交易或特殊交易的政策性制度决策。()

【答案】错

【解析】授权是对一般交易或特殊交易的政策性制度决策。

14.企业对于重大的业务和事项，应当实行集体决策审批或者联签制度，任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策。()

【答案】对

15.企业实施内部控制评价，应当遵循风险导向原则、一致性原则、公允性原则、独立性原则、成本效益等原则。()

【答案】对

16.内部控制的目标是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，提高经营效益效果，促进企业实现发展战略。()

【答案】对

17.根据《企业内部控制基本规范》的规定：接受企业委托从事内部控制审计的会计师事务所，应当根据相关规范及其配套办法和相关执业准则，对企业内部控制的有效性进行审计，出具审计报告。会计师事务所应当对发表的内部控制审计意见负责，但签字的从业人员不对发表的内部控制审计意见负责。()

【答案】错

【解析】会计师事务所及其签字的从业人员均应当对发表的内部控制审计意见负责。

18.《企业内部控制基本规范》所提到的信息是影响企业内部环境、风险评估、控制活动、内部监督等方面的信息。信息交流是信息系统的一部分，是组织中的沟通。沟通是组织结构的核心，是组织存在的基础，没有沟通就没有组织。因此信息的沟通是组织稳定的基础，对一个组织的发展具有重要作用。()

【答案】错

【解析】沟通是信息系统的一部分，是组织中的信息交流。信息交流是组织结构的核心，是组织存在的基础，没有信息交流就没有组织。因此信息的沟通是组织稳定的基础，对一个组织的发展具有重要作用。

19.对方违约的情形，应当按合同协议条款约定收取违约金；违约金不足以弥补企业损失时，应当要求对方赔偿损失，必要时应采取相应的保全措施。()

【答案】对

20.对外包承包商选择是外包决策顺利实施的重要保证,该环节的缺失是众多外包案例失败的重要原因。()

【答案】错

【解析】对外包活动进行监督和控制是外包决策顺利实施的重要保证,该环节的缺失是众多外包案例失败的重要原因。

中国上市公司 2008 年内部控制白皮书摘要

一、研究综述

本研究在参考国内外内部控制相关标准的基础上，制定了上市公司内部控制评价指标体系，包括内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通和内部监督等五十多项指标。我们选取了沪、深交易所的 1497 家上市公司作为研究样本，参照该指标体系对样本公司 2007 年度的内部控制建设情况进行评价。评价数据

来源于上市公司年报“公司治理”或“重要事项”一节或者单独披露的“内部控制自我评估报告”中披露的信息。通过排序分析、均值比较和回归分析等方法，对行业、地区、控制人、股权激励等与内部控制的关系进行统计分析。虽然我们力求评价标准的客观、公正，研究方法的科学、合理，但由于评价数据仅来源于上市公司年报披露，无法实地复核再加之又是国内首次对上市公司进行内部控制的系统评价，无所借鉴，难免露拙，研究方法的科学性、数据收集整理的精准性、评价标准的全面性等方面定有不足和疏漏之处。作为一次探索性的努力，我们期望这项研究工作能引起社会各界对上市公司内部控制建立健全情况的关注，促进我国内部控制的健康发展和完善，也就实现了我们的初衷。期待大家的宝贵意见和建议，以便更好地完善日后的研究。

1、研究结论

- 金融保险业、建筑业和房地产业整体内部控制水平处于行业前三位；
- 北京地区的上市公司整体内部控制水平居于全国首位；
- 控制人为中央国有企业的上市公司整体内部控制水平优于其他控制类型的上市公司；
- 上市时间较短的上市公司整体内部控制水平优于上市时间较长的公司；
- 非 ST 股上市公司的整体内部控制水平优于 ST 股上市公司；
- 沪深 300 指数成分股的上市公司整体内部控制水平优于非成分股上市公司；
- 中小板上市公司整体内部控制水平优于主板上市公司；
- 实施（或拟实施）股权激励的上市公司整体内部控制水平优于未实施的上市公司；
- 披露了内部控制自我评估报告的上市公司整体内部控制水平优于未披露的上市公司；
- 披露了会计师事务所内部控制鉴证报告的上市公司整体内部控制水平优于未披露的上市公司；
- 披露了监事会和独立董事对内部控制自我评价的意见的上市公司整体内部控制水平优于未披露该项意见的上市公司；
- 设立了内部审计机构的上市公司整体内部控制水平优于未设立的上市公司；
- 深圳证券交易所的上市公司整体内部控制水平优于上海证券交易所的上市公司；
- 2007 年未遭受违法违规处罚的上市公司整体内部控制水平优于遭受处罚的上市公司；
- 内部控制水平与上市公司成立年限和上年度是否亏损在 1% 的显著性水平下显著负相关，而与企业规模、前十大股东持股比例之和情况、前三名董事长、董事薪酬总额情况及前三名总经理、副总经理薪酬总额情况在 1% 的显著性水平下显著正相关；
- 审计意见与内部控制在 1% 的水平下具有显著的负相关，即内部控制水平越高的上市公司，审计意见越好；
- 盈余信息质量与内部控制水平呈显著正相关关系，即内部控制的加强有助于上市公司操控应计的减少，盈余信息质量的提高；
- 投入资本回报率与内部控制之间显著正相关，即内部控制越好的公司投入资本回报率也越高，内部控制水平的提高有利于增加企业的投入资本回报率。

2、政策建议

- （1）加强对上市公司内部控制的正确引导，完善内部控制相关法规，继续强化对上市公司内部控制自我评估报告和第三方意见的披露要求，并对内控自我评估报告的内容和格式做出统一规定；
- （2）加大对上市公司内部控制建设的监督检查力度，对内部控制相关制度的建立和执行情况定期进行检查；
- （3）通过培训、媒体宣传、发布研究报告等方式增强上市公司对内部控制的重视，使管理层意识到内部

控制的健全有利于企业价值的提升，从而使内部控制成为一种自发的管理需要。

中国上市公司 2009 年内部控制白皮书

一、研究综述

（一）研究方法

本项研究按照《企业内部控制基本规范》的要求，将内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通和内部监督五个要素作为一级指标，并设计了 26 个相应的二级指标和 63 个三级指标，采用排序分析、均值比较、回归分析、相关性分析等方法对上市公司的内部控制进行研究。

同时，由于沪、深交易所对上市公司内部控制信息披露的规定及披露格式的要求不同，导致两地上市公司披露的内控信息出现较大差异。因此，《中国上市公司 2009 年内部控制白皮书》对沪、深交易所上市公司的内部控制水平分别进行研究。

（二）样本选取

我们选取了上海证券交易所的 854 家 A 股上市公司和深圳证券交易所的 748 家 A 股上市公司作为研究样本，对样本公司 2008 年度的内部控制建设情况进行研究。

（三）数据来源

根据沪、深交易所对内部控制信息披露的要求，上市公司的内控信息须在年报中“公司治理”、“重要事项”一节和单独披露的“内部控制自我评估报告”中披露，本项研究所采用的内控信息均来自上述公开披露的信息。上市公司基本资料均来源于 wind 数据库。

由于评价数据来源于上市公司公开披露的信息，信息的真实性、准确性和可靠性无法一一核实，可能导致评价结果出现偏差；统计过程中的误差也可能导致评价结果出现偏差。

（四）研究结论

沪市金融保险业、交通运输仓储业和建筑业整体内部控制水平处于行业前三位；深市房地产业、建筑业、信息技术业整体内部控制水平处于行业前三位。

沪市北京地区的上市公司整体内部控制水平高于沪市其他省份的整体水平；深市云南地区的上市公司整体内部控制水平高于深市其他省份的整体水平。

实施股权激励的上市公司整体内部控制水平优于未实施的上市公司。

非 ST 股上市公司整体内部控制水平优于 ST 股上市公司。

上证 50 指数成分股/深证成分指数样本股的上市公司整体内部控制水平优于非成分股的上市公司。

披露了内部控制自我评估报告的上市公司整体内部控制水平优于未披露的上市公司。

披露了会计师事务所内部控制鉴证报告的上市公司整体内部控制水平优于未披露的上市公司。

设立了内部审计机构的上市公司整体内部控制水平优于未设立的上市公司。

2008 年未遭受违法违规处罚的上市公司整体内部控制水平优于遭受处罚的上市公司。

内控水平与上市公司规模显著正相关，即上市公司规模越大，内部控制水平越好。

内控水平与上市时间显著负相关，即上市时间越短，内控水平越好。

内控水平与 07 年度是否亏损显著负相关，即 07 年度盈利的公司比 07 年度亏损的公司内控水平更好。

内控水平与前三名董事会成员薪酬总额显著正相关，即前三名董事会成员薪酬总额越高，内控水平越好。

投入资本回报率与内部控制水平呈显著的正相关，即内部控制越好的公司投入资本回报率越高，内部控制的加强有助于提高投入资本回报率。

盈余信息质量与内部控制水平呈显著的正相关，即内部控制的加强有助于上市公司利润操控减少，盈余信息质量的提高。

内控水平高的上市公司更易得到“标准无保留意见”的审计意见。

（五）政策建议

1. 建议监管机构统一上市公司内部控制自我评估报告的内容和格式。沪、深交易所对内控自评报告的内容和格式进行不同规定，导致上市公司披露的内控信息不具可比性，监管机构和投资者难以判断两地上市公司的内控水平。统一的披露要求能增强两地上市公司内控信息的可比性，使监管机构和投资者能够更直观地了解和分析我国上市公司内部控制的整体情况。

2. 建议财政部尽快出台相关的内部控制应用指引。《企业内部控制基本规范》仅对内部控制进行了框架性的规定，可操作性不强，应出台更为具体、可操作性更强的应用指引，更好的推进上市公司的内部控制建设。

3. 建议监管机构加大对上市公司内部控制建设的监督检查力度，对内部控制相关制度的建立和执行情况定期进行定期检查。对于内部控制存在重大缺陷的上市公司，监管机构可对其并购重组、股权转让、再融资、股权激励等行为进行重点关注。

二、分类统计分析

（一）行业与内部控制的关系

本项研究采用证监会的行业分类，行业排名中剔除了上市公司样本数小于 10 家的行业。

1. 上交所

金融、保险业整体的内部控制水平最高，农、林、牧、渔业整体的内部控制水平最低。

（1）行业排行榜

按行业对总评的均值和内部控制五要素均值分别进行排序统计的结果如表 1 所示。其中，内部控制总评最好的是金融、保险业，其次是交通运输、仓储业和建筑业，最差的是农、林、牧、渔业。

表 1 上市公司 2008 内部控制水平行业排行榜

排名	总评	内部环境	风险评估	控制活动	信息沟通	内部监督
1	金融、保险业	金融、保险业	金融、保险业	建筑业	金融、保险业	金融、保险业
2	交通运输、仓储业	交通运输、仓储业	建筑业	金融、保险业	建筑业	交通运输、仓储业
3	建筑业	房地产业	交通运输、仓储业	房地产业	房地产业	采掘业
4	房地产业	电力、煤气及水的生产和供应业	房地产业	交通运输、仓储业	交通运输、仓储业	建筑业
5	电力、煤气及水的生产和供应业	社会服务业	电力、煤气及水的生产和供应业	电力、煤气及水的生产和供应业	社会服务业	社会服务业
6	社会服务业	建筑业	采掘业	社会服务业	电力、煤气及水的生产和供应业	电力、煤气及水的生产和供应业
7	采掘业	采掘业	制造业	制造业	制造业	房地产业
8	制造业	制造业	农、林、牧、渔业	采掘业	综合类	综合类
9	综合类	批发和零售贸易	综合类	综合类	信息技术业	信息技术业
10	信息技术业	综合类	社会服务业	信息技术业	批发和零售贸易	制造业
11	批发和零售贸易	信息技术业	批发和零售贸易	批发和零售贸易	农、林、牧、渔业	批发和零售贸易
12	农、林、牧、渔业	农、林、牧、渔业	信息技术业	农、林、牧、渔业	采掘业	农、林、牧、渔业

注：房地产业样本数为 40 家；金融、保险业样本数为 22 家；建筑业样本数为 22 家；制造业样本数为 452 家；农、林、牧渔业样本数为 24 家；采掘业样本数为 24 家；电力、煤气及水的生产供应业样本数为 41 家；交通

运输、仓储业样本数为 46 家；信息技术业样本数为 54 家；批发和零售贸易业样本数为 60 家；社会服务业样本数为 20 家；综合类样本数为 41 家。

(2) 均值比较

对总评均值最高的金融、保险业和均值次高的交通运输、仓储业以及总评均值最低的农、林、牧、渔业进行比较的结果如表 2 所示：金融、保险业的总评均值明显高于农、林、牧、渔业，两者比值达 1.76；内部控制五要素中，风险评估的差距最大。

表 2 均值比较表

均值比较	总评	内部环境	风险评估	控制活动	信息沟通	内部监督
金融保险业/交通运输、 仓储业	1.27	1.23	2.56	1.06	1.31	1.49
金融保险业/农、林、牧、 渔业	1.76	1.80	4.80	1.28	2.14	2.16
交通运输、仓储业/农、 林、牧、渔业	1.39	1.46	1.88	1.21	1.63	1.45

2. 深交所

房地产整体的内部控制水平最高，电力、煤气及水的生产和供应业整体的内部控制水平最低。

(1) 行业排行榜

按行业对总评的均值和内部控制五要素均值分别进行排序统计的结果如表 3 所示。其中，内部控制总评最好的是房地产业，其次是建筑业和信息技术业，最差的是电力、煤气及水的生产和供应业。由于金融、保险业仅 7 家上市公司，不参与行业排行。

表 3 上市公司 2008 内部控制水平行业排行榜

排名	总评	内部环境	风险评估	控制活动	信息沟通	内部监督
1	房地产业	房地产业	房地产业	建筑业	房地产业	建筑业
2	建筑业	信息技术业	综合类	房地产业	信息技术业	信息技术业
3	信息技术业	建筑业	采掘业	社会服务业	综合类	房地产业
4	采掘业	采掘业	批发和零售 贸易	信息技术业	农、林、牧、 渔业	制造业
5	制造业	交通运输、仓 储业	信息技术业	制造业	制造业	综合类
6	社会服务业	批发和零售	制造业	农、林、牧、	建筑业	社会服务业

		贸易		渔业		
7	农、林、牧、 渔业	制造业	建筑业	采掘业	社会服务业	采掘业
8	综合类	社会服务业	农、林、牧、 渔业	批发和零售 贸易	批发和零售 贸易	农、林、牧、 渔业
9	批发和零售 贸易	综合类	交通运输、仓 储业	综合类	电力、煤气及 水的生产和 供应业	批发和零售 贸易
10	交通运输、 仓储业	农、林、牧、 渔业	社会服务业	交通运输、仓 储业	交通运输、仓 储业	交通运输、仓 储业
11	电力、煤气 及水的生产 和供应业	电力、煤气及 水的生产和 供应业	电力、煤气及 水的生产和 供应业	电力、煤气及 水的生产和 供应业	采掘业	电力、煤气及 水的生产和 供应业

注：房地产业样本数为 34 家；建筑业样本数为 12 家；制造业样本数为 480 家；农、林、牧渔业样本数为 14 家；采掘业样本数为 11 家；电力、煤气及水的生产供应业样本数为 23 家；交通运输、仓储业样本数为 19 家；信息技术业样本数为 49 家；批发和零售贸易业样本数为 35 家；社会服务业样本数为 29 家；综合类样本数为 30 家。

（2）均值比较

对总评均值最高的房地产业和总评均值最低的电力、煤气及水的生产和供应业进行比较的结果如表 4 所示：房地产业的总评均值明显高于电力、煤气及水的生产和供应业，内部控制五要素中，风险评估均值的差距最大。

表 4 均值比较表

均值比较	总评	内部环境	风险评估	控制活动	信息沟通	内部监督
房地产业/电力、煤气及水的生产和供应业	1.50	1.45	11.50	1.48	1.39	1.24

（二）地区与内部控制的关系

地区排名中剔除了上市公司样本数小于 10 家的地区。

1. 上交所

北京的上市公司整体内部控制水平最高，陕西省的上市公司整体内部控制水平最低。

（1）地区排行榜

按地区对上市公司总评的均值和内部控制五要素均值分别进行排序统计的地区前十名如表 5 所示。

表 5 上交所上市公司 2008 年内部控制水平地区前十名

排名	总评	内部环境	风险评估	控制活动	信息沟通	内部监督
1	北京	广东省	北京	云南省	北京	北京
2	河南省	福建省	河南省	河南省	云南省	吉林省
3	云南省	吉林省	吉林省	北京	河南省	河南省
4	福建省	北京	安徽省	广西壮族自治区	广西壮族自治区	福建省
5	江西省	江西省	广东省	江西省	福建省	广东省
6	吉林省	云南省	天津	福建省	安徽省	云南省
7	广东省	河南省	福建省	安徽省	四川省	江西省
8	天津	天津	江西省	吉林省	天津	天津
9	安徽省	贵州省	四川省	天津	江西省	上海
10	广西壮族自治区	重庆	山西省	广东省	河北省	四川省

注：安徽省样本数为 28 家；北京样本数为 77 家；福建省样本数为 28 家；甘肃省样本数为 10 家；广东省样本数为 39 家；广西壮族自治区样本数为 11 家；河北省样本数为 18 家；河南省样本数为 20 家；黑龙江省样本数为 20 家；湖北省样本数为 33 家；湖南省样本数为 18 家；吉林省样本数为 18 家；江苏省样本数为 62 家；江西省样本数为 16 家；辽宁省样本数为 24 家；内蒙古自治区样本数为 13 家；山东省样本数为 47 家；山西省样本数为 16 家；陕西省样本数为 15 家；上海样本数为 143 家；四川省样本数为 31 家；天津样本数为 20 家；新疆维吾尔自治区样本数为 21 家；云南省样本数为 13 家；浙江省样本数为 65 家；重庆样本数为 15 家。

（2）均值比较

对地区总评均值最高的北京、最低的陕西省和样本量最多的上海进行比较的结果如表 6 所示：内部控制五要素中，北京市的上市公司的风险评估均值明显优于陕西和上海的上市公司。

表 6 均值比较表

均值比较	总评	内部环境	风险评估	控制活动	信息沟通	内部监督
北京/陕西	1.69	1.61	5.06	1.46	1.57	2.43
北京/上海	1.34	1.28	2.90	1.23	1.63	1.36
上海/陕西	1.26	1.26	1.75	1.18	0.96	1.78

2. 深交所

云南的上市公司整体内部控制水平最高，河北省的上市公司整体内部控制水平最低。

（1）地区排行榜

按地区对上市公司总评的均值和内部控制五要素均值分别进行排序统计的地区前十名如表 7 所示。

表 7 深交所上市公司 2008 年内部控制水平地区前十名

排名	总评	内部环境	风险评估	控制活动	信息沟通	内部监督
1	云南省	云南省	云南省	云南省	天津	广西壮族自治区
2	天津	北京	吉林省	新疆维吾尔自治区	广西壮族自治区	上海
3	广西壮族自治区	新疆维吾尔自治区	湖南省	四川省	云南省	山西省
4	四川省	天津	重庆	安徽省	甘肃省	湖北省
5	北京	安徽省	四川省	吉林省	安徽省	吉林省
6	安徽省	四川省	广西壮族自治区	北京	江苏省	浙江省
7	吉林省	浙江省	天津	广西壮族自治区	四川省	天津
8	浙江省	湖南省	浙江省	天津	北京	云南省
9	湖南省	重庆	江苏省	浙江省	浙江省	海南省
10	新疆维吾尔自治区	吉林省	陕西省	上海	重庆	湖南省

注：安徽省样本数为 27 家；北京样本数为 33 家；福建省样本数为 26 家；甘肃省样本数为 11 家；广东省样本数为 161 家；广西壮族自治区样本数为 14 家；海南省样本数为 13 家；河北省样本数为 17 家；河南省样本数为 18 家；湖北省样本数为 28 家；湖南省样本数为 30 家；吉林省样本数为 16 家；江苏省样本数为 53 家；江西省样本数为 10 家；辽宁省样本数为 26 家；山东省样本数为 47 家；山西省样本数为 11 家；陕西省样本数为 14 家；上海样本数为 12 家；四川省样本数为 36 家；天津样本数为 10 家；西藏自治区样本数为 11 家；云南省样本数为 14 家；浙江省样本数为 64 家；重庆样本数为 15 家。

（2）均值比较

对地区总评均值最高的云南、最低的河北省和样本量最多的广东进行比较的结果如表 8 所示：云南地区上市公司的风险评估均值的明显优于河北和广东地区的上市公司。

表 8 均值比较表

均值比较	总评	内部环境	风险评估	控制活动	信息沟通	内部监督
云南/河北	1.60	1.61	4.01	1.58	1.43	1.32
云南/广东	1.30	1.27	2.60	1.35	1.24	1.08
广东/河北	1.23	1.27	1.54	1.17	1.16	1.22

（三）股权激励与内部控制的关系

实施股权激励（包括股东大会通过和董事会决议通过股权激励方案但尚未实施的上市公司）的上市公司整体内部控制水平优于未实施的上市公司。

对实施股权激励和为实施股权激励的上市公司均值比较的结果如表 9 所示：实施股权激励的上市公司总评的均值高于未实施的上市公司，风险评估均值的差距最大。

表 9 均值比较表

均值比较	交易所	总评	内部环境	风险评估	控制活动	信息沟通	内部监督
实施/未实施	沪市	1.30	1.27	1.61	1.25	1.32	1.45
	深市	1.12	1.11	1.39	1.13	1.08	1.09

注：沪市实施股权激励的上市公司样本数为 34 家，未实施股权激励的上市公司样本数为 820 家；深市实施股权激励的上市公司样本数为 49 家，未实施股权激励的上市公司样本数为 699 家。

（四）ST 股与内部控制的关系

非 ST 股上市公司内部控制整体水平优于 ST 股上市公司。

对 ST 股和非 ST 股的均值进行比较的结果如表 10 所示：非 ST 股上市公司的总评均值高于 ST 股上市公司，两者在五个要素上都存在较明显的差距，风险评估均值差距最大。

表 10 均值比较表

均值比较	交易所	总评	内部环境	风险评估	控制活动	信息沟通	内部监督
非 ST 股/ST	沪市	1.43	1.36	4.28	1.32	1.45	1.70
股	深市	1.25	1.26	2.39	1.27	1.12	1.17

注：沪市 ST 股样本数为 86 家，非 ST 股样本数为 768 家；深市 ST 股样本数为 65 家，非 ST 股样本数为 663 家。

（五）指数成分股与内部控制的关系

上证 50 指数成分股和深证成份指数样本股整体内部控制水平均优于非成分股。

对成分股上市公司和非成分股上市公司的均值进行比较的结果如表 11 所示：成分股上市公司总评的均值高于非成分股，内部控制五要素的均值都比非成分股的公司高，风险评估均值的差距最大。

表 11 均值比较表

均值比较	交易所	总评	内部环境	风险评估	控制活动	信息沟通	内部监督
成分股/非成分股	沪市	1.40	1.36	3.55	1.19	1.38	1.65
	深市	1.10	1.11	1.69	1.08	1.04	1.03

注：上证 50 指数成分股样本数为 50 家，非成分股样本数为 804 家；深证成分股样本数为 40 家，非成分股样本数为 708 家。

（六）内部控制自我评估报告与内部控制的关系

披露了内部控制自我评估报告的上市公司整体内部控制水平优于未披露的上市公司。

披露了内控自我评估报告的上市公司和未披露的上市公司均值比较的结果如表 12 所示：披露该报告的上市公司内部控制总评的均值高于未披露的上市公司且差距明显，内部控制五要素的均值也优于后者，其中，沪市风险评估均值的差距最大，深市内部监督均值的差距最大。

表 12 均值比较表

均值比较	交易所	总评	内部环境	风险评估	控制活动	信息沟通	内部监督
披露/未披露	沪市	2.16	2.09	34.18	1.66	2.39	3.14
	深市	1.71	1.46	1.54	1.54	1.42	3.77

注：沪市披露内部控制自我评价报告的样本数为 343 家，未披露的样本数为 511 家；深市披露内部控制自我评价报告的样本数为 733 家，未披露的样本数为 15 家。

（七）内部控制鉴证报告与内部控制的关系

披露会计师事务所内部控制鉴证报告的上市公司整体内部控制水平优于未披露的上市公司。

对披露会计师事务所内部控制鉴证报告和未披露该报告的上市公司的均值进行比较的结果如表 13 所示：披露该报告的上市公司总评均值高于未披露的上市公司，内部控制五要素的均值都远远高于未披露的上市公司，其中，风险评估的差距最大。

表 13 内部控制均值

均值比较	交易所	总评	内部环境	风险评估	控制活动	信息沟通	内部监督
披露/未披露	沪市	1.74	1.71	4.61	1.51	1.86	1.97
	深市	1.13	1.12	1.40	1.15	1.11	1.06

注：沪市披露内部控制鉴证报告的样本数为 187 家，未披露的样本数为 667 家；深市披露内部控制鉴证报告的样本数为 128 家，未披露的样本数为 620 家。

（八）内部审计机构与内部控制的关系

设立了内部审计机构的上市公司整体内部控制水平优于未设立的上市公司。

设立了内部审计机构的上市公司和未设立的上市公司均值比较的结果如表 14 所示：设立内审机构的上市公司总评均值优于未设立的上市公司，内部控制五要素均值也都优于未设立的上市公司，其中，风险评估均值差距最大。

表 14 均值比较表

均值比较	交易所	总评	内部环境	风险评估	控制活动	信息沟通	内部监督
设立/未设立	沪市	1.60	1.80	3.13	1.32	1.60	1.69
	深市	1.33	1.44	1.53	1.16	1.26	1.39

注：沪市设立了内审机构的样本数为 412 家，未设立的样本数为 442 家；深市设立了内审机构的样本数为 648 家，未设立的样本数为 100 家。

（九）违法违规处罚与内部控制的关系

2008 年未受违法违规处罚的上市公司整体内部控制水平优于遭受处罚的上市公司。

2008 年未遭受处罚的上市公司和受处罚的上市公司均值比较的结果如表 15 所示：未遭受处罚的上市公司内部控制总评的均值优于遭受处罚的上市公司，内部控制五要素的均值也都优于遭受处罚的上市公司，其中，风险评估的均值差距最大。

表 15 均值比较表

均值比较	交易所	总评	内部环境	风险评估	控制活动	信息沟通	内部监督
未受处罚/遭受处罚	沪市	1.57	1.68	5.14	1.40	1.62	1.53
	深市	1.22	1.30	2.46	1.16	1.07	1.11

注：沪市 2008 年遭受处罚的样本数为 20 家，未受处罚的样本数为 834 家；深市 2008 年遭受处罚的样本数为 21 家，未受处罚的样本数为 727 家。

三、多元回归与偏相关分析

1、内部控制影响因素回归分析

本项研究以上市公司内部控制总评分作为因变量，从公司特质、公司治理等相应指标判断其对内部控制水平的影响。与去年报告不同的是，由于沪深两市上市公司内控水平差异较大，所以今年新增控制变量“交易所”，从而更准确的反应各影响因素与内部控制的相关关系，提升结果的有效度。具体指标含义见表 16：

表 16 变量含义及计量规则一览表

	变量	符号	变量取值方法及说明
因变量	内部控制状况	IC	上市公司内部控制评分
解释变量	企业规模	SIZE	2008 年末总资产的自然对数

	上市时间	YEAR	公司到 2008 年的上市时间
	07 年度是否亏损	LOSS	哑变量，若 2007 年净利润为负取 1，否则取 0
	前十大股东股权集中度	TBSC	前十大股东持股比例之和
	前三名董事会成员薪酬总额	TDS	前三名董事薪酬总额的自然对数
控制变量	交易所	SE	哑变量，深市为 0，沪市为 1
	行业	INDUSTRY	哑变量，按照证监会的行业划分依据
	实际控制人股权性质	ACSP	哑变量，依据上市公司最终控制人性质进行区分

回归结果表明（表 17）：（1）内控水平与上市公司规模显著正相关，即上市公司规模越大，内部控制水平越好。这可能是因为资产规模大的上市公司大部分是大型国有企业，而国有企业近年来的监管日趋严格，内控水平得到较大提升。（2）内控水平与上市时间显著负相关，即上市时间越短，内控水平越好。由于近年来证监会加强了对首次公开发行股票的公司内控审查，因而大部分新上市公司的内部控制更加规范。（3）内控水平与 07 年度是否亏损显著负相关，即 07 年度盈利的公司比 07 年度亏损的公司内控水平更好。虽然上一年度亏损的公司更有必要改善其内部控制，但实施成本可能是大部分亏损的上市公司首要考虑的问题，因此，上一年度亏损的上市公司并没有主动积极地提高其内控水平。（4）内控水平与前三名董事会成员薪酬总额显著正相关，即前三名董事会成员薪酬越高，内控水平越好。这可能是因为薪酬激励能激发董事会成员履行其职责的积极性，形成良好的内部控制基调，因此，两者呈正相关关系。

表 17 上市公司内部控制影响因素的多元回归结果

变量	Coefficient	t-Statistic	Prob.
常数项		-0.077	0.938
解释变量			
SIZE	0.114	3.598	0.000
YEAR	-0.057	-2.281	0.023
LOSS	-0.089	-3.831	0.000
TBSC	0.031	0.951	0.342
TDS	0.071	2.711	0.007
控制变量			

SE	控制		
INDUSTRY	控制		
ACSP	控制		
A-R ²	0.241		
F	16.188		0.000
样本数	1578		

2、内部控制与投入资本回报率回归分析

本项研究以投入资本回报率（ROIC）为因变量，以内部控制评分为解释变量进行回归。

回归结果（表 18）表明，资本回报率与内部控制水平呈显著的正相关关系，即内部控制越好的公司投入资本回报率越高，内部控制的加强有助于投入资本回报率的提高。原因可能主要有两方面，一方面是因为完善的内部控制体系有助于增强全体员工的风险意识，规范决策程序，避免决策失误，合理配置资源；另一方面是因为内控水平的提高能确保信息沟通的畅通，及时发现管理漏洞，提高运营效率，降低运营成本，避免资源浪费。因此，对投资者而言，在进行投资决策时，上市公司的内控水平是值得关注的指标。

表 18 内部控制与资本回报率的回归结果

变量	Coefficient	t-Statistic	Prob.
常数项		-.738	.460
IC	.093	3.397	.001
A-R ²	0.08		
F	11.538		0.001
样本数	1338		

3、内部控制与利润操纵的回归分析

本项研究以修正的琼斯模型估算出的盈余信息质量作为因变量，内部控制评分作为解释变量进行回归。用于估计模型参数的数据进行了如下处理：1、剔除 2008 年进行了配股和增发新股的上市公司的财务数据；2、选取的财务数据必须是股票首次公开发行一年以后的数据；3、为了消除异常值对模型解释能力的影响，剔除了符合下列条件之一的年度财务数据，即主营业务收入同比下降大于 100%或同比增长大于 100%；资产总额同比下降大于 100%或同比增长大于 100%。经过数据筛选，满足条件的样本量为 1428 家上市公司。

表 19 盈余信息质量统计

	Mean	Median	Maximum	Minimum	Std. Dev
盈余信息质量	0.02	0.022	1.922	-3.084	0.151

回归结果（表 20）表明，盈余信息质量与内部控制水平呈显著的正相关关系，即内部控制的加强有助于减少上市公司对利润的操控，提高盈余信息质量。这可能是由于内部控制越好的公司投入资本回报率越高，有较强的盈利能力，管理层操纵利润的动机较弱。同时，好的内部环境也减少了舞弊的机会，提高了管理层的诚信与道德价值观，一定程度上防止了道德缺失而导致的利润操纵。

表 20 盈余信息质量与内部控制（IC）之间的回归结果

变量	Coefficient	t-Statistic	Prob.
常数项		-1.032	.304
IC	.092	3.504	.000
A-R ²	0.08		
F	12.281		0.000
样本数	1428		

4、内部控制与审计意见的 Logistic 回归分析

对审计意见我们分别用“1”代替“标准无保留意见”、“2”代替“带强调事项段的无保留意见”、“3”代替“无法表示意见”或“保留意见”。对内部控制指标值按大小分为高中低三档，依次以“1”、“2”、“3”代替。多分类有序变量的 Logistic 回归分析结果如表 21 所示。

表 21 内部控制与审计意见的 Logistic 回归

		Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.
Threshold	[审计类型=1.00]	2.143	.035	3829.318	1	.000
	[审计类型=2.00]	3.424	.057	3559.542	1	.000
Location	[内控水平=1.00]	-2.931	.710	17.053	1	.000
	[内控水平=2.00]	-1.465	.083	310.422	1	.000
	[内控水平=3.00]	0	.	.	0	.

回归分析结果表明，内控水平高的上市公司更易得到“标准无保留意见”的审计意见。

由于内部控制的加强有助于减少上市公司对利润的操控，提高盈余信息质量，为财务报告的合法性和公允性提供了保障，因此，审计机构更倾向于给予“标准无保留”意见。

变量	Coefficient	t-Statistic	Prob.
常数项		-.738	.460
IC	.093	3.397	.001
A-R ²	0.08		

F	11.538		0.001
样本数	1338		

3、内部控制与利润操纵的回归分析

本项研究以修正的琼斯模型估算出的盈余信息质量作为因变量，内部控制评分作为解释变量进行回归。用于估计模型参数的数据进行了如下处理：1、剔除 2008 年进行了配股和增发新股的上市公司的财务数据；2、选取的财务数据必须是股票首次公开发行一年以后的数据；3、为了消除异常值对模型解释能力的影响，剔除了符合下列条件之一的年度财务数据，即主营业务收入同比下降大于 100%或同比增长大于 100%；资产总额同比下降大于 100%或同比增长大于 100%。经过数据筛选，满足条件的样本量为 1428 家上市公司。

表 19 盈余信息质量统计

	Mean	Median	Maximum	Minimum	Std. Dev
盈余信息质量	0.02	0.022	1.922	-3.084	0.151

回归结果（表 20）表明，盈余信息质量与内部控制水平呈显著的正相关关系，即内部控制的加强有助于减少上市公司对利润的操控，提高盈余信息质量。这可能是由于内部控制越好的公司投入资本回报率越高，有较强的盈利能力，管理层操纵利润的动机较弱。同时，好的内部环境也减少了舞弊的机会，提高了管理层的诚信与道德价值观，一定程度上防止了道德缺失而导致的利润操纵。

表 20 盈余信息质量与内部控制（IC）之间的回归结果

变量	Coefficient	t-Statistic	Prob.
常数项		-1.032	.304
IC	.092	3.504	.000
A-R ²	0.08		
F	12.281		0.000
样本数	1428		

4、内部控制与审计意见的 Logistic 回归分析

对审计意见我们分别用“1”代替“标准无保留意见”、“2”代替“带强调事项段的无保留意见”、“3”代替“无法表示意见”或“保留意见”。对内部控制指标值按大小分为高中低三档，依次以“1”、“2”、“3”代替。多分类有序变量的 Logistic 回归分析结果如表 21 所示。

表 21 内部控制与审计意见的 Logistic 回归

		Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.
Threshold	[审计类型=1.00]	2.143	.035	3829.318	1	.000
	[审计类型=2.00]	3.424	.057	3559.542	1	.000

Location	[内控水平=1.00]	-2.931	.710	17.053	1	.000
	[内控水平=2.00]	-1.465	.083	310.422	1	.000
	[内控水平=3.00]	0	.	.	0	.

回归分析结果表明，内控水平高的上市公司更易得到“标准无保留意见”的审计意见。

由于内部控制的加强有助于减少上市公司对利润的操控，提高盈余信息质量，为财务报告的合法性和公允性提供了保障，因此，审计机构更倾向于给予“标准无保留”意见。

政策建议

●建议监管机构统一上市公司内部控制自我评估报告的内容和格式。沪、深交易所对内控自评报告的内容和格式进行不同规定，导致上市公司披露的内控信息不具有可比性，监管机构和投资者难以判断两地上市公司的内控水平。统一的披露要求能增强两地上市公司内控信息的可比性，使监管机构和投资者能够更直观地了解和分析我国上市公司内部控制的整体情况。

●建议财政部尽快出台相关的内部控制应用指引。《企业内部控制基本规范》仅对内部控制进行了框架性的规定，可操作性不强，应出台更为具体、可操作性更强的应用指引，更好地推进上市公司的内部控制建设。

●建议监管机构加大对上市公司内部控制建设的监督检查力度，对内部控制相关制度的建立和执行情况进行定期检查。对于内部控制存在重大缺陷的上市公司，监管机构可对其并购重组、股权转让、再融资、股权激励等行为进行重点关注。—

MOTOROLA 内部控制标准管理制度

一、序言

自 1979 年，摩托罗拉就已正式阐明一项公司完善经营和财务控制制度的政策。内部控制标准的产生，以文件的形式证明哈托罗拉始终不渝地遵守适用的法律和规定，实行可靠的经营和财务报告制度，以及保证本公司业务活动和记录的完整。“摩托罗拉内部控制制度”及与之相关的外部环境的概述如下。

此版标准的颁布，旨在保证控制标准符合自上一版以来由于不断变化的全球商业环境，新制定的法律规定以及计算机技术和应用的进步使之成为必需的控制要求。此版亦加强了手册向使用者传达内部控制标准和准则的有效性。对风险和标准信息进行了修正，以保证在全公司内得以适当地解释和应用。对上一版未包括的业务活动增设了标准。对 1989 版的重大更改的概要见附录 C。

二、目标

正如总裁和财务总监在引言中所述，良好的内部控制是实现我们的主要创意和目标之根本。例如，要达到

和超过六个西格玛质量和不断地缩短循环作业周期，不仅在我们的工厂，而且在维修中心，销售中心，行政管理部门以及整个组织，都需要良好的程序管理。运用本文件所述的控制标准可以有助于消除瓶颈，冗余和不必要的步骤。内部可以防止资源损失，其中包括固定资产，库存，专有资讯及现金。内部控制可以有助于确保遵守适用的法律和内部规定。按照内部控制准则定期进行审计，可以确保一个控制过程始终是受到控制的。

此文件的目标旨在确保全公司具备基本的和一致的内部控制。摩托罗拉内部控制标准第三版是全公司各职能部门众多摩托罗拉同事不懈努力的成果。其中的控制标准，是以达到我们内部控制制度的基本目标的方式撰写的。这一制度认识到，必需符合我们的客户、股东的期望，遵循我们的法律规定，例如 1977 年国外反腐败法案（见附录 B）和证券交易委员会条例。遵循这些控制是义不容辞的。摩托罗拉董事会审计委员会，公司审计部，以及我们各事业总部，集团和分部的财务部门将监察我们对这些标准的遵守。

三、范围

这些标准适用于摩托罗拉在全世界各地的事业总部，集团，分部，单位，子公司及各职能部门；适用于所有业务，无论是设备或部件制造厂家，维修中心，抑或，如适当的话，合资企业经营，均为适用。此标准一般性地反映控制目标，并不试图描述各组织所需的专门控制技术。这些内部控制标准旨在就有关资源保护、经营和财务信息的可靠性以及遵守法律和规定等事项，提供合理的、而非绝对的保证。合理保证的概念认为，控制的成本不应超出可产生的效益。这一概念还认识到，忠诚不渝，良好的业务判断以及一种良好的控制文化是必不可少的。

就管理人员选择控制程序和技术而言，实施控制的程度是一个合理业务判断问题。如果其中任何控制标准都不切实际或不可行，如在小规模或偏远地区的业务经营或合资企业经营，管理人员必须从下列备择方案中作出选择：

- 通过加强监察和审计改善现行管理；
- 制定替代或补偿性控制措施；和 / 或
- 接受薄弱控制所固有的风险。

四、过程

此文件中的控制标准，正如内部控制盘所表明，不应被视为“孤立的”。内部控制标准，工作程序准则，财务和人力资源政策以及摩托罗拉行为准则均应被视为建立、维护和改进摩托罗拉内部控制制度过程的组成部分。

内部控制的过程，如下文所述，必须以我们的六个西格玛质量和缩短循环作业周期的创意为推动力，发布反映我们授权于员工和不断进取的宗旨。所有各级组织必须全力支持。过程本身应包括经营分析，制定控制程序和技术，交流及监测。经营分析要求对风险作出评估和确定适当的控制目标。还必须对经营环境（例如自动化水平，就地授权和资源）予以考虑并进行成本一效益分析，以确保控制成本不超过其效益。

根据经营分析，可以选择专门的控制技术或程序。这些技术或程序可以包括批准，授权，调整帐目，职责分工，审查以及文件记录。在整个过程中，必须通过培训，意识和反馈的形式达到广泛的交流。内部控制一俟就绪，应受到监测和评价。这一点可以通行自行审计，内部审计及外部审计在一定程度上的结合来完成。得到的反馈可以用来进一步改进内部控制制度。

五、责任

所有摩托罗拉员工都有责任遵循内部控制标准。每一事业总部，集团，分部单位，子公司以及设施的总经理、财务经理或财务总监都要“身先士卒”，为遵守内部控制创造合适的环境。他们必须保证本手册所提出的控制准则在其组织内得以确立，适当地形成文件和贯彻执行。这些标准的执行情况，将由公司审计部的定期审查以及，如果可能的话，以自行审计来监督，并将纳入各事业总部和集团呈交公司财务管理部门的报告书。

六、舞弊

舞弊是有意的盗窃、挪用、侵吞摩托罗拉公司的财产。摩托罗拉公司的财产包括，但不限于：现金、产品、原料、设备、用具、废品、残品、维修服务、软件和知识财产。公司员工，客户，供应商等其他人员均可能有舞弊行为。调查表明，因舞弊给公司造成的损失已占年收入的 0.05% 到 2%，其中大多数事件或举报的舞弊行为是业务关联单位所为。舞弊行为已发展到被认为是一种可乘之机或可以接受的合理行为。

在登记和报告公司帐目中也会发生舞弊。财务报告全国监察委员会对报告舞弊有如下定义：

财务报告舞弊属于有意或疏忽行为，无论是否有意或者疏忽：结果都是产生有重大误导的财务报表。财务报告舞弊涉及许多因素，以许多形式表现出来，可以是蓄意、严重地歪曲公司记录，例如盘存标签，或者是虚假的业务事项，例如虚假的销售和订单数字，可以是滥用会计原则。公司任何一级的员工，上至最高级管理人员，到中层管理人员，下至最低层员工均有可能牵涉到舞弊事件中。”

对舞弊的威慑和预防

摩托罗拉的每一位经理都有职责创造一个控制体制和环境，它能够防止员工、供应商、客户等其他人员所处的地位不同时具备舞弊的方法和机会。摩托罗拉的管理当局已经建立了一种结构，通过推行内部控制，将其作为良好的商业行为，防止公司存在舞弊的机会。这一结构包括：摩托罗拉行为准则，内部控制标准的培训、工作程序准则，财务准则，电子资讯安全标准和公司的其它标准和政策。

舞弊的检查和报告

摩托罗拉每一位员工都有职责协助预防舞弊的发生。如果员工发现可能发生舞弊的情形，应向其管理部门报告。如果员工怀疑已经发生舞弊行为，必须向当地财务总监和保安经理报告。所有实际发生的舞弊行为，必须向总公司保安部部长报告。

对于怀疑的舞弊行为，员工不应试图进行个人调查。调查工作将由保安部、法律部和审计部进行

舞弊报告热线电话

如果员工怀疑有舞弊行为，应使用美国电话 8 0 0 — 5 — E T H I C S 报告。

七、修订

根据需要，将对内部控制标准加以修订。修改建议通过摩托罗拉内部控制委员会提出。所有有关标准的修订，均将由公司总监办公室审查和认可。

八、控制标准的例外

在极少数情况下，从成本的观点出发，或对规模较小的机构和偏远场所，内部控制标准的某些部分可能不切实际，在这类情况下，该组织应请求准许遵循不同的控制程序。

要求采用替代控制程序，应按照各事业总部 / 集团的政策予以审查和批准。

MOTOROLA 内部控制标准

导论

本文件中的基本控制目标是按业务周期的模型分别阐述的，以便于实施，参考和后续评估。业务周期的定义是一系列相关的事件或过程。通常，一个周期包含一项业务从开始到完成的全过程。例如，一项业务的收入周期包括：接受客户定单，装运材料，为客户开具票据，保持应收帐款记录，以及记录客户的支付。

每一周期内部的控制准则，旨在符合我们内部控制制度的基本目标和外部要求，其中包括公认会计原则以及适用的法律和规定。然而控制标准之根本是：

- （ i ）按照管理部门一般或特定的授权处理业务事项；
- （ ii ）业务事项要予以正当的说明和准确及时的记录；
- （ i i i ）公司的资产和记录要予以妥善的保护。

下面的控制矩阵是按照上述标准处理所有业务事项的一般准则：

控制矩阵

控制矩阵

目标

输入

处理

输出

授权

- 来源是否经过授权？
- 程序是否被批准？
- 是否与所批准的相符？

记录

- 是否准确和完整？是否及时？是否有文件证明？
- 由谁处理？何时处理？是否遵循程序？是否可恢复？管理人员的审查是否充分？
- 是否准确和完整？是否有审计线索？管理人员的审查是否充分？是否平衡？

保护 / 安全

- 应由谁控制？职责是否划分？
- 谁可进入？职责是否划分？遵循的程序是否完善？
- 是否有保密性？谁应持有？差异是否得以妥善的解决？

验证

- 来源是否正当？
- 关于差异的调查和审查是否充分？
- 管理人员的审查是否充分？

1. O一般控制要求

下列一般控制目标适用于所有业务周期，摩托罗拉的所有经营均应予以采纳。

内部控制标准

1. 1 所有雇员必须遵守摩托罗拉行为准则（见本文附录 A）。高级雇员需定期确认对行为准则的遵守。
1. 2 所有有关组织必须奉行摩托罗拉有关政策和程序指南。摩托罗拉各经营单位内部制定的政策和程序最低限度必须符合公司政策所规定的控制要求，不得与其冲突。政策和程序必须予以定期审查和更新。
1. 3 必须在公司所有的职能领域建立和维护充分的职责和管理责任划分。一般而言，保管、处理 / 经营和会计等责任应予以划分，以便独立地审查和评估公司的运作。如果充分的责任划分无法实现，必须建立其他补偿性控制，并形成文件。
1. 4 任何人不得直接或间接伪造或促使伪造公司的任何帐册，记录和帐目。
1. 5 所有组织必须制定一项内部控制制度，确保公司的资产和记录得以妥善的保护，以防丢失、破坏。被盗，更改或未经授权的接触。
1. 6 公司的记录必须按照既定和认可的记录保管政策予以维护。
1. 7 所有经营单位的成本和费用必须保持在预算控制以下。必须定期对实际费用与预算进行比较，所有重大出入均须予以调查。
1. 8 必须就公司信息的敏感性 / 保密性对雇员进行教育，未经授权雇员不得向公司以外的个人或“无需知道”的公司雇员泄露此类信息。处理保密 / 专有信息亦需具备充分的安全措施。
1. 9 所有经营单位和设施必须制定向经营管理部门证明和报告舞弊，贪污及违反法律和商业道德行为的程序。任何重大事件的报告必须送交公司的法律，审计和保安部门。
1. 10 公司业务循环中的重要业务事项，必须是可追查的，经授权的，经鉴定的，完整的，并必须按照既定和批准的记录保管政策加以保存。

2. 0 收入周期

收入周期包括如下职能：收取客户订单；给客户确定资信；装运或交付货物、设备或劳务；开具销售和租赁业务帐单并予以记录；维护和监督应收帐款；建立有效的收帐程序；记录和控制现金收入；以及恰当地估价应收款余额。

管理人员选择控制程序和技术过程中，实施控制的程度是一个合理的业务判断。决定内部控制实施程度的一般准则是，控制成本不应超出所产生的效益。

收入循环包括的具体职能或部门是：

- | | |
|----------------|-----------|
| 2. 1 订单入帐 / 审核 | 2. 5 应收帐款 |
| 2. 2 资信 | 2. 6 收帐 |
| 2. 3 装运 | 2. 7 现金收入 |
| 2. 4 开具帐单 | |

2. 1 • 1 订单必须予以记录，记录的依据只能是客户的订货订单或其他证明客户正式订货的证据。

参照风险：A — 1，A — 2，A. 3

2. 1. 2 在接受或装运新客户订货之前必须对其资信加以审查。

参照风险：A — 4

2. 1 • 3 客户要求的货物或劳务，如未作专门规定或与客户购货承诺不符，须经财务管理部门批准之后才可处理。

参照风险：A — 5

2. 1. 4 接受订单的正式确认书必须及时送至客户，除非合理的业务惯例另有其他规定。

参照风险：A — 6

2. 1. 5 订单在送交生产及或装运之前，必须有适当的证明并全面审核。需经审查的项目包括：有关的合同格式，购货订单条件，装运和支付条件，资信批准，适用税赋单据及计算，价格总金额，产品的适当性以及是否遵守联邦、州及地方政府的法律和规定及出口管制要求。

参照风险：A — 1，A — 2，A — 4，A — 7，A — 8

2. 1. 6 折扣和折让如超出事业总部 / 集团管理人员所规定的数额，需经市场营销部和财务管理部门批准。

参照风险：A — 8

2. 1. 7 客户订单信息必须严加保护，未经授权不得接触。

参照风险：A — 9

2. 1. 8 未结清订单必须定期予以审查，以查明有无拖欠订单。拖欠订单应予以研究和解决。

参照风险：A — 10

2. 1. 9 在接受销售和租赁合同之前，必须制定审查和批准政策和程序，并编制成文件。

参照风险 A-1 1

A-1 可能在没有有效的客户承诺的情况下制造和装运产品，或履行劳务。

A-2 制造订单上的产品、数量、售价、付款条件、销售或运送地址可能有误。

A-3 可能根据无效订单支付销售佣金。

A-4 产品或劳务可能售给一未经核准或资信不足的客户，结果导致帐款无法收回。

A-5 装运的产品可能与客户订单不符，并可能由客户转为个人使用。

A-6 在制造和装运之前可能无法查明和更正订单 L 的错误（如产品、数量、价格）

A-7 不遵守政府规定可能导致巨额罚款、处罚及或出口优先权的丧失。

A-8 可能接受、处理了管理部门不能接受的价格及或条件的订单。

A-9 销货订单可能丢失、销毁或更改。保密资讯可能被利用，给公司造成损失。

A-10 可能无法表明拖欠订单，结果导致客户不满及或撤销订单。

A-11 销售和租赁合同在定价、条件、处罚条款或资信风险方面可能为管理部门所不能接受。

2. 2 资信

2. 2. 1 摩托罗拉的每个单位内部均须制定正式的书面资信政策和程序，并已必须由事业总部 / 集团财务管理部门审查和批准。

参照风险：B-1，B-2

2. 2. 2 必须对每一客户确立资信限额。在适当的情况下，“无限”资信额度是可接受的。必须在客户的资信记录上记入资信限额，资信限额必须以对于客户支付能力的审查为依据。应使用可靠的外部信息来确定这种限度。

参照风险：B-2

2. 2. 3 在接受及或装运客户追加订货之前，必须审查经批准的资信限额和现有应收帐款余额。超出资信限额，需先经财务管理部门认可。

参照风险：B-2

2. 2. 4 既定的客户资信限额必须至少按年度审查，以查明是否充分。在适当情况下，资信限额的调整必须由财务管理部门作出和批准。

参照风险：B-2

B-1 资信审查方法不一致及或不充分。B-2 产品或劳务可能售给未经核准的客户，或售给不能接受的资信风险对象，结果导致坏帐。

2. 3 装运

2. 3. 1 所有从摩托罗拉设施装运的产品或设备均需正当的授权。

参照风险：C-1，C-2，C-3，C-4

2. 3. 2 销售订单或装运授权应定期予以登记（至少每月一次）。

参照风险：C-3，C-5，C-9

2. 3. 3 所有发货必须准备适当准确的单据。

参照风险：C-1，C-2

2. 3. 4 所有装运的货物单据必须有编号控制。货运证明必须送交会计或开帐单部门。如果序号的完整性不是由计算机控制的，货运单据必须预先编号。

参照风险：C-3，C-7，C-8

2. 3. 5 必须从承运人那里获取货运证明，例如签字的提单，以确定产品或设备的实际和合法转让。这类单据必须始终反映实际装货日期。

参照风险：C-3，C-6，C-7

2. 3. 6 待装运的产品的类型和数量必须至少以抽查的方式予以核实。

参照风险：C-2，C-4

2. 3. 7 如良好的业务惯例所规定的。装运部门地点应与生产和验收设施划分开。

参照风险：C-4

2. 3. 8 进入装运地区必须仅限于被授权的人员。

参照风险：C-4

2. 3. 9 每一装运场所必须建立同销售截止程序，该程序必须经经营管理部门和有关财务管理部门批准。

参照风险：C-7

2. 3. 10 空白装运核准单，数控装运票据以及提单必须加以保护，防止未经授权的接触和使用。

参照风险：C-8

2. 3. 11 装运职能部门必须独立于开票和应收帐款职能部门。

参照风险：C-3，C-10

C-1 货物可能发往错误的或未经核准的客户，或发往错误的客户地点。

C-2 装运的产品或数量可能出现误差；或者产品的装运可能提前、拖后、或违反出口管制及或海关要求。

C-3 产品或货物可能已经装运，但未予开票据或未予记录。

C-4 客户的货物可能被丢失，误放或盗用。

C-5 经核准装运的产品可能未装运。

C-6 摩托罗拉可能无法向承运人追偿其丢失的产品。

C-7 由于完整的和准确的信息可能未送到会计或开票部门，收入和与之相关销售成本可能记入错误的会计期间。

C-8 关于已装运的产品无法进行会计处理。未开票及或被盗用的发货可能无法查明。

C-9 可能无法及时查明和解决拖欠或丢失的销货订单。

C-10 可能发生有意制造差错或资产私吞问题。

2. 4 开票据

2. 4. 1 销售业务的会计责任属于财务部门的职责，不得授予任何其他职能部门。如果发票是由计算机制作的，财务部门必须确保发票制作的全面控制。

参照风险：D-1，D-2，D-3

2. 4. 2 开票职能部门必须独立于装运和应收帐款职能部门。

参照风险：D- 3

2. 4. 3 开票业务必须依据发货和订单 / 审核单据及时处理。如果序号的完整性不是由计算机控制的，所有发票必须预先编号。

参照风险：D - 1，D - 2，D - 4，D - 5

2. 4. 4 必须建立程序以确保所有装运的货物均已开出帐单，例外事项得以及时解决。

参照风险：D - 2，D - 3，D - 4

2. 4. 5 必须具备充分的审查或计算机审核，以确保发票记录准确，收入记入有关会计期间。

参照风险：D - 1，D - 2，D - 4

2. 4. 6 帐单中的项目可绝对不允许错列。

参照风险：D - 4，D - 6，D. 9

2. 4. 7 必须按照地方法律在帐单中列明销售税或增值税。如果不开税票，需有客户免税资格证明。必须取得该证明并予以存档。

参照风险：D - 7

2. 4. 8 所有“免费”发票，或为非摩托罗拉单位提供货运或劳务的其他“免费”票据，必须具有财务管理部门以及，如果适当的话，市场营销管理部门的书面批准。

参照风险：D - 8

2. 4. 9 所有为非摩托罗拉单位提供货运或劳务开出的“备忘帐单”等文件必须有财务部门的书面批准。

参照风险：D - 1，D. 3

2. 4. 10 发票开具完毕必须直接送交客户，不得返回资信 / 收帐部门修改。

参照风险：D - 10

2. 4. 11 必须建立合适的截止程序，以确保收入入帐的正确。

参照风险：D - 4

2. 4. 12 所有向客户发送的贷记凭单，必须在发出之前附有单据证明，并经财务部门批准。

参照风险：D - 3，D - 11

2. 4. 13 贷记凭单必须按序号控制并定期予以登记。如果序号的完整性不是由计算机控制的，贷记凭单必须预先编号。

参照风险：D - 4，D - 12

2. 4. 14 空白发票和贷记凭单必须予以安全保护。

参照风险：D - 13

2. 4. 15 所有租赁，工时和材料，劳务以及进度收款帐单必须按照有关的合同或协议及时予以处理。必须按照公认会计原则对取得的收入予以确认。

参照风险：D－4，D－5

2．4．16 “收帐通知单”或“见下”发票（没有直接从工厂给客户开票，而是分别开具发票）必须按照事业总部／集团的政策予以处理。这类发票需有财务管理部门的事先书面批准。

参照风险：D－9，D－14，D－16

2．4．17 “收帐通知单”或“见下”发票必须及时与购货合同或协议以及有关工厂的发票核对。

参照风险：D－9，D－15，D－16

D－1 销售业务的处理可能出现错误，帐单和其他条款可能有误。

D－2 销售业务可能已经发生，但是未予开出帐单及或未作记录。

D－3 可能发生有意差错或资产盗用。其中包括：

a 产品可能装运，但未开帐单。

b 发运货物可能开出帐单，但未做会计记录。

c 产品可能开出帐单并予以记录，但未装运。

D－4 收入和成本记录可能出现错误及或记录于错误的会计期间。

D－5 由于帐单开出不及时，现金流动可能无法达到最大限度，可能形成无法收回的帐款。

D－6 可能违反出口条例要求。公司亦可能由于发票有误而受到外界起诉。

D－7 如果档案中没有充足的证据证明免税资格，摩托罗拉将负担帐单中未列的销售税或增值税。

D－8 “免费”业务可能无法如实地记入会计帐册。公司内部往来交易可能无法查明。

D－9 摩托罗拉可能帮助客户绕开客户的内部控制制度。

D－10 可能发生有意更改发票及或应收帐款问题。

D－11 贷方业务事项可能反映不恰当的业务处理或有悖于良好的业务惯例。

D－12 未能将所有贷方业务事项记入会计帐册。

D－14 可能发生未经批准使用单据问题，结果造成收入损失或给摩托罗拉的声誉造成不利影响。

D－15 帐单错误可能无法立即查明和解决，导致收入损失。

D－16 帐单错误可能导致客户不满。

2．5 应收帐款

2．5．1 负责应收款帐目的人员不得兼负帐单处理或汇款责任。

参照风险：E－1

2．5．2 应收帐款明细帐必须根据经核对的给客户的帐单和汇款为依据予以记录。必须制定程序以保证准确和及时地记录发出帐单和客户付款。

参照风险：E－2，E－3，E－6

2．5．3 应收帐款明细帐必须按月与总分类帐调节。应妥善处理任何差额。该项调节应经上一级会计主管人员批准。

参照风险：E－4，E－6

2．5．4 应收款帐龄分析必须由财务部门审查，以查清有无异常或严重的拖欠帐款项目。帐龄分析必须准确无误，不得歪曲客户债务种类（例如，订金，预付款，或未分配的现金或资信额度）。

参照风险：E－3，E－5

2. 5. 5 必须采用应收款帐内部管理报告制度。内部报告或档案包括，应收款收帐周期，帐龄分析，拖欠帐款清单，潜在核销帐项，以及收帐工作是否健全等等。

参照风险：E－3

2. 5. 6 所有对应收帐款余额的调整（例如：贷记通知，销售退回，折让，应收款帐的核销，借记通知）必须根据有关事业总部 / 集团的政策经批准后予以调整，并于确定调整时记入当期帐目。已确认的帐款调查不得耽搁或推延。

参照风险：E－6，E－7，E－8

2. 5. 7 各事业总部 / 集团财务总监必须制定一套应收款（如果适当的话，应包括长期租赁应收帐款）估价准备政策，以便反映应收款可变现净值。该政策必须包括坏帐准备，以及，如果适当的话，帐单调整准备的计提规定。

参照风险：E－5

2. 5. 8 必须至少按季度审查估价准备，以查明是否充分合理，并按照要求作出调整。参照风险：E－5

2. 5. 9 应收帐款明细帐必须妥善保管，以防丢失，毁损或未经授权擅自接触。

参照风险：E－9，E－10

2. 5. 10 应收雇员及其帐龄分析，包括差旅费借款，必须与客户应收帐款明细帐分开保管，并且必须按月审查和核对。

参照风险：E－3，E－4，E－6，E－11

E－1 可能发生有意制造差错或资产私吞问题，例如：

a 销售发票开出，但未记录。现金一经收讫，即被私吞。

b 现金收入入错客户帐户及或被私吞或挪用。

E－2 由于发票及或现金收入可能未予记录，记录错误或记录于错误的会计期间，明细分类帐可能不准确。

E－3 收帐工作效率低下，及或因帐龄分析有误造成怠误客户汇款或核销拖欠帐款。

E－4 总分类帐或明细分类帐的差错可能无法及时查明并更正。

E－5 应收帐款和长期租赁的估价准备计算可能有误。应收款净额和有关的财务报表可能误报。

E－6 财务记录和财务报表可能误报。

E－7 所进行的调整可能不符合良好的业务惯例，或可能无法发现调整中出现的差错。

E－8 能够收回的应收帐款可能被核销，及或现金收入可能被私吞。

E－9 应收款帐目记录的丢失，毁损或涂改可能导致无法收回应收帐款。

E－10 未经授权使用客户应收帐款资料可以给摩托罗拉的竞争地位和声誉产生不良影响。

E－11 可能无法向被解雇雇员收回其欠款。

2. 6 收帐

2. 6. 1 各摩托罗拉单位必须制定正式的书面收帐程序并付诸实施。这些程序必须由事业总部 / 集团财务管理部门审查和批准。

参照风险：F－1

2. 6. 2 收帐部门必须定期审查应收帐款（借方及贷方）余额，并对所有超过销售条款规定期限的帐款

开展收帐工作。收帐工作应形成文件记录，妥善地存入客户资信档案。

参照风险：F－2，F－3

2．6．3 对客户来信（对帐单 / 装运货物的投诉，劳务问题等等）必须予以及时的调查和解决。参照风险：F－3，F 4

2．6．4 冲销客户应收帐款应按照各事业总部 / 集团和融资部门的政策备有充分的文件证明并经过批准。

参照风险：F－3，F－4

F－1 实施的收帐政策和程序可能不健全或不一致，结果可能导致收帐工作不恰当、无效率。

F－2 由于不健全的收帐工作，拖欠帐款可能不得不核销。

F－3 可能无法及时查明和纠正现金收入的挪用或盗用。

F－4 客户的不满可能导致丧失客户。

2．7 现金收入

2．7．1 所有现金收入，一经收讫，必须立刻严格背书（划线）和妥善保管。

参照风险：G．1

2．7．2 现金收入必须每日登记日记帐并存入银行，或按良好业务惯例规定办理。现金收入日记帐必须与银行报表核对，并按月记入总帐。

参照风险：G－2，G－3

2．7．3 如良好业务惯例允许，控制和负责支票 / 现金的收取和存入银行的人员，不得兼任以下责任：

a．记录应收款明细帐；

b 记录总分类帐；

C．收回拖欠应收款；

d．批准核销坏帐；

e．批准贷记通知，折扣，折让或客户退货；

f．准备帐单文件

参照风险：G－1，G－2

2．7．4 应鼓励客户将付款直接汇至上锁信箱（如果可行的话）或摩托罗拉在银行开立的存款帐户。

参照风险：G－1，G－3

2．7．5 所有客户汇款必须立即记入应收款明细帐和具体的客户帐目。未确认的汇款必须立即调查和解决。

参照风险：G－2，G－4，G－5，G－6

2．7．6 必须制定客户汇款月截止程序。

参照风险：G－5，G－6

2．7．7 必须对客户的杂项汇款收入制定健全的控制程序。这些程序必须由有关财务管理部门批准。

参照风险：G－1，G－2

G－1 现金收入可能丢失及或被盗用。

G－2 丢失的，错记的及或被盗用的现金收入可能无法及时查明和纠正。

G－3 现金流动可能达不到最大限度。

G－2 丢失的，错记的及或被盗用的现金收入可能无法及时查明和纠正。

G－3 现金流动可能达不到最大限度。

G－4 由于客户应收帐款不准确，收帐工作的效率可能不佳。

G－5 应收帐款内部管理报告所列入的应收帐款余额及或应收款帐龄分析可能不准确。

G－6 财务记录和财务报表可能错报。

3．0 采购周期

采购周期包括如下职能：保证供应来源并确定供应商资格；提出材料、设备、货物、用品或劳务请购单；从经批准的供应商处索取货源和价格资料；发出订单；检查验收材料或商品；计算应付供应商的款额；以有控和有效的方式办理支付。

管理人员选择控制程序和技术的过程中，实施控制的程度是一个合理业务判断。决定内部控制实施程度应使用一般准则是，控制成本不应超出所产生的收益。

“采购周期”包括的具体职能或部门是：

3．1 选择和保留供应商

3．2 购货

3. 3 验收

3. 4 应付帐款

3. 5 付款

3. 1 选择和保留供应商

内部控制标准

未达到标准在在的风险

3. 1. 1

必须按照事业总部 / 集团政策制定供应商选择和资格确认的程序，并经过批准。事业总部 / 集团政策必须明确，选择供应商过程涉及采购、工程设计和制造，质量保障，财务与销售等方面。选择供应商不得只由采购部门或采购人员负责。选择和确认供应商资格的责任必须与付款和会计业务划分。

参照风险：A－1，A－2，A－3

A－1

购货可能：

a.未经授权或授权不当。b. 购自未经批准的供应商。

c.由未经授权的人员订货和收货。

A－2

可能发生敏感性付款，违反出口管制，公开。司内部往来或利益冲突问题。差错和违反法规的可能性急剧增大

A－3

所购货物可能不符合质量标准。可能接受了未经核准的价格或条款。

3. 1. 2

选择和确认供应商资格过程中所使用的所有标准必须形成文件并妥善保管。选择 / 证明资格确认标准应包括：

a.到供应商现场进行观察；

b. 供应商的技术能力；

- c. 为企业提供恰当服务的能力，其中包括对需求和变化的反应能力；
- d. 评价供应商现行的质量管理规划，其中包括残次品自动检查的过程控制，质量管理报告及记录保管是否完善；
- e. 按时交货记录；
- f. 供应商潜在的人力及或能力局限性；
- g. 评价供应商的成本结构和未来成本预测 / 降低的合理性，其中包括单位数量假设；
- h. 供应商对工程协助的接受能力；
- i. 供应商设施地点与摩托罗拉的距离；
- j. 供应商在类似情况下与其它客户进行交易的历史；
- k. 供应商的财务稳定性。

参照风险：A－1，A－2，A－3，A－4，A－5，A－6

A－4

记录可能丢失或毁损。

3.1.3

必须按照事业总部 / 集团的政策制定供应商名录 / 数据库并经过批准。至少每年要对供应商名录 / 数据库进行审查、更新并删除不常用的供应商。供应商选择过程和财务验证一经完成，应将供应商补入供应商名录 / 数据库。

参照风险：A－1，A－2，A3

A－5

未经授权的人员可能滥用或更改记录，从而有损于摩托罗拉及其供应商。

3.1.4

如果根据取得货源政策决定使用独家或单一供应渠道提供一种产品或商品，必须按照事业总部 / 集团的政策编制书面文件，说明其原因，该文件需经批准并妥善保存。如果某供应渠道的中断可能对一项业务或摩托罗拉产生重大的消极影响，必须制定业务中断准备计划，编制成文并经过批准，以保证在紧急情况时有充足的材料供应。业务中断准备计划应包括材料和安装。独家供应指某种材料 / 产品只能从唯一的一家供应商那里购进。当有几家供应商能够提供产品或材料但仅使用其中一家时，则属于单一供应渠道。

参照风险：A－2，A－3，A. 6

A－6

可能提前或拖后收到材料，结果导致业务中断或库存积压。

3.1.5

必须按照事业总部 / 集团的政策定期监测供应商以保证实际绩效与预期相符。绩效报告可包括：

- a . 按时交货的百分比;
- b 货物的准确性;
- C . 产品质量;
- d . 与前一年或公式 / 目标成本相比的实际成本。

参照风险: A — 1 , A — 2 , A — 3 , A — 6

3. 2 购货

内部控制标准

未达到标准在在的风险

3 . 2 . 1

所有购货责任必须与付款和会计业务划分开。

参照风险: B — 1 , B - Z

B — 1

购货可能:

- a . 未经授权或授权不当。
- b . 购自未经批准的供应商。
- C . 由未经授权的人员订货和

收货

3 . 2 . 2

购货代理人或采购人员与供应商之间必须保持相互独立。这种独立性可通过定期轮换采购人员, 公司合同参与或商品采购小组来实现。如果商业环境使上述措施不切实际, 必须具备其它补偿性控制措施。

参照风险: B — 1 , B - 2

B — 2

可能发生敏感性付款; 违反出口管制, 公司内部往来或利益冲突问题。差错和违反法规的可能性急剧增大。

3.2.3

购买货物或劳务应按照事业总部 / 集团政策的规定填写进货订单 / 请购单。对于一次性支出，例如培训研讨会，业务公费等，进货订单 / 请购单有时不合适或不必要。在无纸业务处理情况下，进货订单 / 请购单并不一定是书面文本，但必须要求有完整的文件，控制授权和记录保管。

参照风险：B-1，B-3，B-4，B-10

B-3

接受了应该退货或拒收的项目并支付了款项，包括：

a. 未订购的货物或劳务；

b. 数量超出或合同错误；

C. 撤销订单或订单复本。

3.2.4

采购申请单必须在作出购货承诺之前由申请部门正式发出并经过恰当批准。

参照风险：b-1,b-2

B-4

记录可能丢失或毁损。

3.2.5

所有购货订单 / 业务事项必须能够单独确认和查

询，并且必须定期进行会计处理。如果序号的完整性不是由计算机控制的，购货订单必须预先编号。

参照风险：B-5，B-6

B-5

未经授权的人员可能滥用或更改记录，从而损害摩托罗拉及其供应商的利益。

3.2.6

所有购货订单或输入屏幕的地点均必须予以保护，业务处理和批准过程中的内部控制程序必须完善，以防上未经授权的使用。

参照风险：B-1，B-2，B-4，B-5

B-6

货物和劳务可能已接受，但未予报告或报告不准确。负债可能未予记录，库存与销售成本可能错报。

3.2.7

购货订单 / 业务事项必须包括所有正式承诺资料，其中包括数量，交货方法和要求支付条款以及帐户分配等等。

参照风险：B-2，B-3，B-7，B-8

B-7

所购货物可能不符合质量标准。价格或条件未经批准便予以接受。

3. 2. 8

购货订单 / 业务事项必须指示供应商将其帐单直接送交应付帐款部门。

参照风险：B—1，B—2，B—3，B—5，B—6，B—9

B—8

可能提前或拖后收到材料，结果导致业务中断或库存积压。

3. 2. 9

所有超过事业总部 / 集团财务和经营管理部门规定和预先确定金额的购货，必须公开投标。不进行公开招标或接受非最低标价和合同中未列货物品目，必须在作出承诺之前，充分说明理由并由管理部门批准。

参照风险：B—2，B—7

B—9

可能发生重复付款，支付金额可能有误，或货款支付给未经批准或不存在的供应商。

3. 2. 10

购货订单或类似文件必须送至收货部门以便与进货核对，还应送至应付帐款部门，以便与供应商帐单核对；

参照风险：B—1，B—3，B—6，B—9，B—12

B—10

可能无法向外部的法律，税务或审计部门提供记录。

3. 2. 11

由于价格或数量的提高，购货订单超过采购人员批准权限，对购货订单进行的修改必须符合事业总部 / 集团的政策并经过批准。

参照风险：B—1，B—7

B—11

购货及或付款金额可能入错，还可能入错帐户或入错会计期间。

3. 2. 12

修改或撤销的购货订单必须及时通知应付帐款部门。

参照风险：B—3，B—6，B—11，B—12

B—12

可能对无法收到的货物或劳务支付了款项。

3. 2. 13

必须建立程序确保所有因质量低劣，规格原因要退回供应商的生产材料，资本或费经过恰当的批准并妥善入帐。

参照风险：B—13

B—13

对次品的处理可能不严格，误送回仓库及或出现记录错误。被盗的可能性急剧增加。

3. 2. 14

摩托罗拉负有财务责任的合同，谅解备忘录以及意向书，必须按照事业总部 / 集团政策，经管理部门认可。此类文件还应经过法律部门批准，曾经被批准使用的，常用格式和文字的文件除外。

参照风险：B — 1，B — 6

3. 2. 15

应根据供应管理目标对购货代理人，采购人员和商品采购小组进行评价，即降低库存，提高质量，降低成本以及持续可靠的提交货物（即公司总成本）。

参照风险：B — 7，B. 8

3. 3 验收

内部控制标准

未达到标准在在的风险

3. 3. 1

验收部门地点应与生产设施和装运部门分开，除非良好的业务惯例另有规定。

参照风险：C — 1，C — 2

C — 1

购货可能：

- a. 未经授权或授权不当；
- b. 购自未经批准的供应商；
- C. 由未经授权的人员订货和

收货

C — 2

可能发生敏感性付款，违反出口管制，公司内部往来或利益冲突问题。差错和违反法规的可能性急剧增大。

C-3

应该退回或拒收的货物被接受下来，并支付了款项，包括：

- a. 未订购的货物或劳务；
- b. 数量超出或合同错误；

C. 撤销订单或订单复本。

3.3.2

未经授权任何人不得进入验收部门。

参照风险：C-1，C-2

C-4

记录可能丢失或毁损。

3.3.3

所有购进的材料、货物和用品必须在每一设施的指定验收站验收，除非按照事业总部 / 集团政策另有安排和批准。

参照风险：C-1，C-2，C-4，C-5

C-5

未经授权的人员可能滥用或更改记录，从而损害摩托罗拉及其供应商利益。

3.3.4

验收站应只验收那些有经批准的购货订单或类似文件的货物。所有其他进货应及时退还供应商或调查其是否正当。

参照风险：C-3，C-4，C-5

C-6

货物和劳务可能已被接受，但未予报告或报告不准确。负债可能未予记录，库存与销售成本可能错报。

3.3.5

每一指定的验收站必须对验收所有的材料，货物或用品进行会计处理并提供验收凭证。

参照风险：C-2，C-6，C-7

C-7

所购货物可能不符合质量标准，价格或条件可能未经批准便予以接受。

3.3.6

如果没有实际收到货物或劳务和恰当的提货证明。不得办理验收业务。参照风险：C-6

C-8

可能提前或拖后收到材料，结果导致业务中断或库存积压。

3. 3. 7

如果没有行之有效的供应商资格审查和绩效监督程序，必须采用抽样检验方法，对购进的货物加以清点，称重或测量，以确定供应商发货的准确性。所有数量偏差必须在验收业务中记录，并与供应商妥善解决。

参照风险：C－2，C－3，C－4，C－7

C-9

采购或付款业务可能记错金额，入错帐户和记错会计期间

3. 3. 8

验收业务资料必须保存于验收部门，并及时送达购货和应付帐款部门，以便向供应商付款。

参照风险：C－2，C－6，C－7

3. 3. 9

如果没有行之有效的供应商资格审查和绩效监督程序，必须立即检验进货以查明质量特性，产品规格及毁损情况。

参照风险：C－4，C－7

3. 3. 10

验收业务资料必须要妥善保管，以防被盗，毁损或未经授权任意使用。验收业务文件必须能够单独确认和查询，并且必须定期进行会计处理。

参照风险：C－1，C. 8，C－9

3. 3. 11

购进货物一经收到必须予以安全保管。昂贵商品，例如贵重金属，必须在验收过程中予以保护。

参照风险：C－1

3. 3. 12

纠正验收业务原始文件中的差错须经事业总部 / 集团政策指定人员的授权。参照风险：C－1，C－2，C. 4，C-7

3.4 应付帐款

内部控制标准

未达到标准在在的风险

3 . 4 . 1

应付帐款职能必须：

- a . 与购货和验收业务分开；
- b . 与应付帐款部门内的总帐入帐业务划分开。

参照风险：D－1，D．2

D－1

购货可能被盗，丢失，毁损或暂时挪用。差错和违反规定的可能性急剧增加。

3 . 4 . 2

在支付之前，必须按照事业总部 / 集团的政策，对供应商发票或相当于发票的单据，材料或劳务收入凭证、价格准确性，数量以及帐户分配等项目是否完善进行审查。缺少任何上述信息或信息之间有任何偏差，均须在付款前予以解决。

参照风险：D－2，D－4，D－5，D－6，D－7，D－8

D－2

购货可能已被收到，但没有报告或报告不准确。可能未记负债，库存和应付帐款可能错报。

3 . 4 . 3

如果采用其它处理方法，例如，货到付款，使用供应商仓库方案，或电子数据交换，必须具备完善的控制，以确保价格和收货数量正确。

参照风险：D－1，D－3，D－4，D－5，D－7，D－8

D－3

货物或劳务可能由未经授权的人员订购和收货。

3 . 4 . 4

没有购货订单或验收报告的发票（如，非生产性劳务，支票申请单，一次性购货等等），必须在付款之前由管理人员按照事业总部 / 集团的审批权限予以批准。

参照风险：D－2，D－3，D－5，D－7，D．8

D－4

应退回或拒收的货物被接受下来，并支付了款项。包括：

- a . 未订购的货物；
- b . 不符合质量标准；

C. 数量超出或品目错误。

3. 4. 5

超过事业总部 / 集团政策规定限度的运费发票，必须在支付之前与装运证明或验收单据进行核对。参照风险：D - 4，D - 7，D - 8

D-5

生产用材料可能提前或推迟到货，可能发生业务中断或库存积压。

3. 4. 6

所有准备付款的发票包括经批准的费用报表和支票申请单，必须附上充分的证明单据或者与证明单据核对。必须对发票，支票申请单或费用报表予以审查，然后才能批准付款。

参照风险：D - 5，D - 6，D - 7，D-8

D-6

货物或劳务可能没有收到或尚未收到，但货款已付。

3. 4. 7

凡使用电子计算机系统管理应付帐款的，系统本身的控制，必须有效，以发现和防止重复付款。

参照风险：D - 7

D-7

对供应商重复付款，付款中有错误，或有舞弊行为。

3. 4. 8

应该使用原始发票作为付款凭证。如没有原始发票，应按照事业总部 / 集团政策规定得到恰当批准之后，才可使用发票副本。

参照风险：D - 5，D - 6，D - 7

D-8

记录可能丢失或毁损。

3.4. 9 过期的，不相符的购货订单，验收单据和发票，必须定期予以审查，调查和解决。

参照风险：D - 2，D - 4

3.4. 10 供应商报表必须至少以抽查的方式予以审查，以查明有无逾期项目，并及时予以解决。

参照风险：D - 2，D - 4，D - 7，D - 9

3.4. 11 应付帐款余额表必须按月累计，并与总分类帐核对。任何差额均须及时解决。

参照风险：D - 4，D- 6

3. 4.1 2 应付帐款部门应至少按季度检查借方余额帐目，并要求对超过 9 0 大的未付金额汇款。此种汇款应直接交付出纳职能部门。

参照风险：D－6

3.4.1 3 向供应商发出的借记和贷记凭单必须有文件证明并按照管理人员审批权限经过批准。

参照风险：D－2，D－5，D－6，D-7

3.4.1 4 借记和贷记凭单必须能够单独确认和查询。如果序号的完整性不是由计算机控制的，书面文件必须预先编号。

参照风险：D－6，D-7

3.4.1 5 在付款之前，应付帐款部门必须确定供应商已列入经批准的供应商名录 / 数据库中。对于未列入数据库的供应商必须按照事业总部 / 集团政策予以确认。

参照风险：D－4，D－5，D－7

3.4.1 6 零用金业务应限于小额支出并能够接受对其合理性的审查。应定期对零用金进行独立确认。

参照风险：D－6，D－10

D-2 购货可能已收到，但没有报告或报告不准确。可能未记负债，库存和应付帐款可能错报。

D-4 应退回或拒收的货物被接受下来，并支付了款项。包括：

A. 未订购的货物；

b. 不符合质量标准；

c. 数量超出或品目错误

D-5 生产用材料可能提前或推迟到货，可能发生业务中断或库存积压。

D-6 货物或劳务可能没有收到或尚未收到，但货款已付。

D-7 对供应商重复付款，付款中有错误，或有舞弊行为。

D-9 记录可能被滥用或更改，从而损害摩托罗拉及其供应商利益。

D-10 购货可能：

A. 未经授权或授权不当；

b. 购自未经授权的供应商；

c. 由未经授权的人员订购和验收。

3. 5 支付

3. 5. 1 支付职能部门必须对各种职责作如下划分：

a. 填写付款凭单与支票签字和已签字支票的邮寄分开；

b. 应付帐款业务与购货和验收业务分开；

C. 支票填写，印制，签字和发送业务 5 供应商确认启用分开，与发票输入业务分开；

d. 确认和启用供应商与发票输入业务和支付准备及付款分开。

参照风险：E — 1，E-Z，E-3

3. 5. 2 所有付款必须有据可查，能够单独确认并且应该定期进行会计处理。

参照风险：E — 1，E — 2，E S

3. 5 3 支票，电子计算机转帐，银行转帐申请单必须附有购货订单，验收单据，原始发票，或者按照事业总部 / 集团政策规定，能够证明为正当支出的凭证。这些文件应发给支票签字人，由其进行审查，然后再签发支票。

参照风险：E — 3，E — 4，E — 5，E S

3. 5. 4 必须在摩托罗拉与供应商的议定的条款范围内支付已批准的款项。

参照风险：E — 9

3. 5. 5 如果按照购货订单或发票条款予以付款，应计算供应商给予的所有折扣。

参照风险：E — 6，E — 1 0

3. 5. 6 所有大付必须在负债发生或付款期间恰当准确地记入会计帐册。绝不能延误或推迟费用的恰当确认。

参照风险：E — 4，E — 6，F — 7，E. 1 0

3. 5. 7 支票付款不得使用现金支票或不记名支票。参照风险：E I，E 4，E-5

3. 5. 8 带有摩托罗拉或其财务机构标志的全部空白支票，必须予以保护，以防止毁损，或未经核准的使用。必须定期说明空白支票的填发，作废或未用情况。凡有使用签字印鉴和数控等字仪的，均须妥善保管。

参照风险：E－1，E－4，E5，E－8

3．5．9 各业务总部 / 集团财务总监，必须确定支票，本票和银行转帐的有权签字人并由公司融资部经理批准。

参照风险：E－互，E－2，E－4，F－5，E－8

3．5．10 超出事业总部 / 集团财务总监提出，公司融资部经理批准的各业务单位支付限额时，凡属于手工签字的支票和本票，必须要求双签字。签字人中至少有一人是独立于发票审批责任者，除非良好的业务惯例另有规定。

参照风险：E－1，E－5，E－8

3．5．11 如果没有检查和防止重复支付的系统控制，必须在付款之后有效地注销证明单据，以防止偶然的或有意的重复使用。

参照风险：E－1，E－2，E－5

3．5．12 已签字的支票和本票，必须交给不负责发票处理和应付帐款的人员邮寄。参照风险：E－1，E－8

3．5．13 破损、作废和注销支票必须立即去掉签字部分。这类支票必须予以记录并妥善保存。这些支票可以销毁。但是销毁时需要有证人，并且由其作书面说明。

参照风险：E－1，E－8

3．5．14 支出的单据或电子数据附件必须予以保护，以防毁损或遗失，保存方式必须有助于查询。

参照风险：E－6

E－1 可能采用了绕开现行内部控制技术的方法。偷盗和差错的可能性急剧增加。

E－2 可能发生敏感性支付和公司内部往来事项。

E－3 货物或劳务可能由未经授权的人员订购和收货。

E－4 项目或劳务可能已被收到，但没有报告或报告不准确。可能未记负债，库存可能错报，可能多付或少付供应商款额。

E－5 可能发生重复支付，支付金额可能出现误差，或支付给未经核准或不存在的供应商。

E－6 可能错报财务报表记录和经营报告。关键决策所依据的可能是错误信息。

E－7 购货或劳务可能未经授权，入帐金额可能出错，可能入错会对期间，及或支付给错误的人员。

E－8 货物或劳务可能已入帐，款已支付，但未收到货物或劳务。

E－9 供应商可能停止与摩托罗拉开展业务，经营可能受到不利影响。

E-10 现金可能达不到最佳利用或者可能被盗用。

E－1 可能采用了绕开现行内部控制技术的方法。偷盗和差错的可能性急剧增加。

E－2 可能发生敏感性支付和公司内部往来事项。

E－4 项目或劳务可能已被收到，但没有报告或报告不准确。可能未记负债，库存可能错报，可能多付或少付供应商款额。

E－5 可能发生重复支付，支付金额可能出现误差，或支付给未经核准或不存在的供应商。

E－6 可能错报财务报表记录和经营报告。关键决策所依据的可能是错误信息。

E－8 货物或劳务可能已入帐，款已支付，但未收到货物或劳务。

4．O工资周期

工资周期包括如下职能：聘用雇员和确定合适的级别和报酬；工时报告，出勤和有薪缺勤；严格控制和准确地填写工资支票；准确核算工资成本，扣除，雇员福利及其它调整，向雇员发放支票；以及确保工资和人事资料的保密和实物安全。

管理人员选择控制程序和技巧过程中，实施控制的程度是合理业务判断。决定内部控制实施程度应使用的一般准则是：控制成本不应超出所产生的效益。

本节中的“支票”指向雇员发放工资时采用的各种方式（包括电子转帐，银行转帐）。

工资周期中的具体程序是：

4．1 人事，报酬和福利

4 • 2 工资编制与安全

4 • 3 工资支付控制

4，4 工资发放

4. 1 人事，报酬和福利

4. 1. 1 人力资源管理部门必须制定并坚持有关雇员的聘用，晋级，调职和解雇的政策和准则。人力资源管理部门必须以具体标准和程序的形式对政策和准则作出明确的界定。

参照风险：A-1

4. 1. 2 雇员的主要福利，如利润分成，退休金，假期及保险政策必须经摩托罗拉人力资源福利委员会审查和批准。所有有关福利的规定，标准及程序必须由管理部门编写成文并经过批准。

参照风险：A-2，A-3，A-4

4. 1. 3 劳动报酬应按照正当授权的比率和有关工资级别支付。报酬的增减必须经过批准。报酬形式还包括佣金、奖金和使用公司财产（其中包括公司车辆），此类额外报酬必须经过正当授权。

参照风险：A-2，A-4

4. 1. 4 所有报酬和福利文件必须由人力资源管理部门妥善和准确保管。人力资源部门的文件最底限度应包括正式签署的聘用表，经核准的级别和支付比率。

参照风险：A-4

4. 1. 5 正式程序规定、严格控制并经过批准的文件必须妥善保管。凡是对雇员资料进行增加，删减或改动必须经过授权。必须对永久性工资帐目进行定期抽查，保证工资资料与人力资源部的档案相符。

参照风险：A-2，A-4，A-5，A-6，A-8

4. 1. 6 人力资源部门指定管理人员必须负责管理雇员福利计划。必须按照公司政策和规定的计划程序进行管理。雇员的福利必须按照计划的条款支付，必须有充分的书面文件和恰当的批准。

参照风险：A-2，A-3，A-4，A-6

4. 1. 7 向离职雇员支付最后一次工资支票之前，人力资源部门和雇员所在部门主管必须保证：

- a. 所有预借款和费用报表均已结清；
- b. 所有公司信用卡（例如、美国运通卡，电话卡，航空旅行卡）均已归还；
- c. 所有计算机帐户均已注销或者已经更换密码；
- d. 所有公司财产，专有资讯，雇员工牌及安全通行证或钥匙均已退还。

参照风险：A-7，A-10，A-11

4. 1.8 人力资源部门的职责，其中包括工资核准，必须与工资发放和入帐职责分开参照风险：A-9
A-1 可能雇用了不符合摩托罗拉雇用标准的人员，结果导致员工队伍的数量及或质量不佳。

A—2 可能因此向雇员支付的金额有误。

A—3 利润分成，退休金，假期和保险等福利的计提可能出现错误，以罕错报负债。

A—4 可能违反法律和政府规定，结果导致罚款，处罚，起诉或者或有负债。

A—5 可能错报工资和工资税帐目。

A—6 业务事项未经核准便予以处理，结果导致支付不当，或给空头雇员支付工资。

A—7 预借款可能无法收回。

A—8 可能无法发现和纠正支付差错。

A—9 可能外理了未经核准的业务事项，但未能发现，结果导致资金盗用或暂时挪用。

A—10 在雇员解雇之后仍有未经核准的费用需要由摩托罗拉承担。

A-11 可能发生不必要的计算机费用，可能无法完全限制前摩托罗拉员工取得公司信息。

4.2 工资编制与安全

4.2.1 必须保存一份全部员工主文件。该档案必须包括所有现行的工资支付比率，预提扣除及税率等的全部信息。

参照风险：B—1

4.2.2 必须制定保护主文件资料实物安全的程序。对主文件进行增加，删除和修改，必须附有记入雇员人事档案的，经过恰当授权的文件。

参照风险：B—2

4.2.3 进入工资部门和接触工资文件应仅限于经授权人员。

参照风险：B—2

4.2.4 任何雇员离职或调职以及工资变动均须立即通知工资部门，以便调整工资记录。

参照风险：B—3，B-5，B-6

4.2.5 不享受免税的雇员，应根据当地法律和习惯，及时提交考勤卡，考勤表，或其他经核准的记录之后再行工资处理。

参照风险：B—4，B 6，B-7

4. 2. 6 工资必须根据工资主文件和经批准的工时报告编制。如可行的话，应同时编制工资支票，工资登记簿和雇员所得记录。如果由于系统限制无法同时处理记录，则必须将工资所得记录与工资（支票）登记簿调节核对。

参照风险：B-4，B-5，B-6，B-7

4. 2. 7 必须通过充分的审核控制工资资料处理，确保工资资源文件属实和输入正确。同时必须建立良好的控制程序避免重复输入或输入未经批准的工资资料。

参照风险：B-5，B-6，B-7，B-8

4. 2. 8 有关部门经理必须对实际工资成本与预算成本进行比较，以查明是否合理。

参照风险：B-9

4. 2. 9 必须对工资代扣项目加以控制，以确保金额适当，符合政府规定，及时向有关机构汇缴以及及时与总分类帐核对。

参照风险：B-7，B-10，B-12

4. 2. 10 所有主要的工资职能以及月底结帐过程中各部门的作业程序必须形成详细的书面文件。

参照风险：B-5，B-7，B-11

4. 2. 11 必须按照政策规定编制雇员工资和代扣项目的年度汇总表并直接寄给每个雇员。

参照风险：B-12

4. 2. 12 工资部门处理的特殊给付（例如，搬迁安置费，教育费，奖金，专利奖等等）必须在取得正常核准，审批和文件证明之后才可支付，并必须符合适用的税法规定。

参照风险：B-6

4. 2. 13 在可行的情况下，工资编制职责必须与工资核准，支票签字及支票发放等职责分开。如分工无法实现，必须建立弥补性控制措施。

参照风险：B-13

B-1 工资主文件中的错误数据可能导致工资支付错误，工资中的预扣税金可能有误。

B-2 工资部门及其记录保管不当可能导致：

a. 工资记录，其中包括工资主文件被破坏或丢失；

b. 未经授权查阅及或泄露工资保密信息，

C. 对工资主文件的变更未经核准便进行处理。这又可能导致：

1. 盗用公司资产；
2. 错报退休金等项目的计提数，

B—3 雇员工资的支付可能出现差错，或者没有工作但支付了工资，收回向离职人员支付的工资可能需要诉讼。雇员的代扣项目可能有差错。

B—4 对雇员未工作的时间支付了工资或对已工作的时间未予支付工资，入错部门的费用可能未被发现。

B—5 管理报告和雇员所得记录可能不正确。B—6 可能发生未经核准支付工资，或盗用奖金的问题。

B—7 总分类帐可能输入错误数据，可能错报财务报表。

B—5 管理报告和雇员所得记录可能不正确。

B—6 可能发生未经核准支付工资，或盗用奖金的问题。

B—7 总分类帐可能输入错误数据，可能错报财务报表。

B—8 工资处理可能不完整及或不准确。工资处理中有意或无意的差错无法查出。

B—9 日常审核中无法发现的差错（例如，不具备资格或未经核准的雇员）仍旧没能查出并纠正。

B—10 详细的代扣和支付项目可能与记录的代扣和大付项目不符。

B—11 未能遵循统一的程序，导致工资信息错误、不完整或未及时处理以及支付给雇员的工资所得可能出现差错。

B—12 不符合政策要求及或计算错误导致被政府课以罚款和处罚。

B—13 可能处理了未经核准的业务，而且未被发现，导致资产盗用或暂时挪用。

4. 3 工资支付控制

4 • 3 • 1 工资必须从定额或零余额银行帐户中支付。向该帐户拨入的款额必须与编制的工资支付净额一致。

参照风险：C-1

4 • 3 • 2 所有工资帐户必须按月调节，

参照风险：C—1

4. 3. 3 所有工资给付必须有据可查，能够单独确认。参照风险：C — 2，C — 3，C - 7

4. 3. 4 载有摩托罗拉或其金融机构名称的空白支票必须有事先编号并妥善保管。所有发出、作废或未使用的工资支票必须定期清点。

参照风险：C — 3

4. 3. 5 破损、作废或注销支票必须予以记录并在有其他人员在场并作记录的条件下，立即对这类支票销毁。支票必须有记录，并妥善保存，在有其他人员在场并作记录的条件下，可以进行支票销毁工作。

参照风险：C — 3

4. 3. 6 已签字的工资支票和工资转帐存款通知单必须在发放工资前妥善保管。

参照风险：C — 4，C - 5

4. 3. 7 负责工资支票签字的人员不得同时兼任工资核准，工资编制，接触未使用的工资支票或工资支票发放等责任。

参照风险：C — 3，C. 4

4. 3. 8 工资发放之前，已完成的工资登记帐，记帐报告和工资帐户转帐申请（或者类似的工资支付证明文件）必须经适当的财务管理人员审查批准。

参照风险：C — 6

4. 3. 9 必须建立并坚持工资支票签字的程序.手工签字的支票，凡是超过各事业总部，集团财务总监确定的限度的，必须要有双签字。

参照风险：C — 3

4. 3. 10 如果使用支票签字机，印鉴图章或者数控签字仪器签署支票，签字机和印鉴图章必须安全保管。支票签字机和印鉴图章，数控签字仪器必须分别保管,此外在支票上填写的数字与授权使用签字机签字支票数字应该进行核对。

参照风险：C- 2 ,C-3

C-1 支票保管，核准和处理过程中的差错和疏漏未能查出并纠正。财务报表可能误报。

C — 2 尚未记录入帐的工资支票可能已经发出，使财务报表误报。

C — 3 可能发生未经核准便使用或发出工资支票的问题，无法查出盗用现金的情况。

C — 4 支票可能被未经授权的人员挪用或兑现现金。

C — 5 机密的工资资料可能被未经授权的人员查阅及或泄漏，损害摩托罗拉或其员工的利益。

C—6 工资发放之前可能无法查出工资中的重大差错或未经核准的业务事项。

C—7 支票可能重复编号或漏编号码。

C-2 尚未记录入帐的工资支票可能已经发出，使财务报表误报。

C-3 可能发生未经核准便使用或发出工资支票的问题，无法查出盗用现金的情况。

4. 4 工资发放

4. 4. 1 负责发放工资支票的人员不得兼负其他人事或工资责任，不能批准工时或考勤卡；如果达不到明确的职责分工，必须有其他弥补性控制措施。

参照风险：D-1

4. 4. 各部门发放工资支票、通知单时，应要求员工办理签收手续。

参照风险：D—2

4 • 4.3 必须由财务总监指派的人员定期对工资表中雇员是否属实进行审查。

参照风险：D—3

4. 4. 4 未领取或未发放的工资应退回人事部。只有在确认员工身份之后方可发放未领取工资。未领取的工资在较长时间内仍未发出，应退回财务部，并在总帐中单独列示未领取工资。如果法律有规定，必须将未领取工资汇交有关政府机构。

参照风险：D—4

4. 4. 5 应避免以现金形式发放工资。如果当地法律或习惯要求必须以现金支付，必须有完善的程序保证现金发放中有适当的控制。工资发放时，必须取得雇员的签收证据。

参照风险：D—5

4 • 4 • 6 必须坚持保守工资资料的机密。

参照风险：D—6

D—1 由于对一工资主文件可能做了不当的增改，一时能出现侵吞资金的问题，用于发放工资的工时数可能有误。

D-2 确认支票遗失或挪用的责任时，没有审查线索。

D-3 工资支票可能发给未经核准的雇员而未能查出。

D—4 可能发生挪用未领取工资支票，遗失支票，与银行对帐单核对不符，或者违反政府法规的问题。

D—5 可能将现金工资发给未经核准的雇员。此外，如果雇员声称其未领工资，可能无据可查。

D—6 机密的工资资料可能被查阅或泄露，损害摩托罗拉及其雇员的利益。

5. O制造周期

制造过程中的职能包括制造计划，存货控制，成本会计。该周期以确定可行性销售预测和生产计划为始，到恰当记录转入出货区的产成品成本为止。

制造过程是企业活动中最复杂的周期。本文所述的控制指南旨在确立这一复杂周期中的基本控制要求，而不是实施控制措施所需的大量详细的作业程序。

管理部门选择控制程序和技术的过程中，实施控制的程度是一个合理的业务判断。决定内部控制实施程度的一般准则是，控制成本不应超出所产生的效益。

制造周期中的控制指南分为四个部分：

5 • 1 成本会计

5 • 2 存货控制

5 . 3 一般的制造计划和控制

5 • 4 存货盘存程序

5 . 1 成本会计

5 . 1 . 1 必须保持成本会计系统，恰当准确地积累，区分制造成本（如按成本中心或者按产品），为分析实际制造成本，标准成本和其他保持存货和存货计价所需信息提供充分的资料。

参照风险：A—1，A—2，A . 3

5 . 1 . 2 必须制定存货成本标准，制造、采购和会计部门的人员至少每年要共同对存货成本标准进行一次修改。

参照风险：A—1，A—2

5 . 1 . 3 必须定期对标准成本和实际制造成本进行对比，及时解决出现的差异。对存货有重大影响的问题

题也必须及时进行调查。

参照风险：A-1，A-2，A-3，A-4

5.1.4 制造过程中的每件产品，配件、部件都必须有可识别的用料单。

参照风险：A-1，A-2，A-3，A-4，AS

5.1.5 必须每年至少检查一次存货制造费用的计算方法，保证采用的方法符合事业总部 / 集团的政策。

参照风险：A-1，A-2，A-3，A-4，A-5

5.1.6 仓库发料必须以经恰当授权的业务文件为依据，并据此记录存货帐目。

参照风险：A-1，A-2，A-3，A-4，A-5

5.1.7 因工程或经济原因对标准成本进行修改，必须经过适当级别的生产和财务管理人员的批准，应妥善予以记录，并且立即记入会计和存货系统。

参照风险：A-1，A-2，A-3

5.1.8 必须根据事业总部 / 集团的政策和一般公认的会计原则设立存货准备（例如：损耗、价格、陈旧等）每季度应对存货准备的恰当合理性进行审查并做必要的修改。参照风险：A-1

参照风险：A-1，A-2，A-3

A-1 财务报表，记录及或生产报告可能有误。重大决策所依据的可能是错误信息，造成以下结果：

a. 存货成本标准可以没有恰当反映产品的标准成本。

b. 材料、人工成本和制造费用可能未记入存货，而记入营业费用。

C. 计算存货价值的制造费用分配比率可能有误。记入制造费用的支出项目可能不正确，固定成本分配的基础可能不妥。

d. 如果明细记录无法反映持有的产品，存货数量可能误报。

e. 如果没有记录，生产用料和用工，生产阶段可能已完成，但是没有报告。

A-2 差错和违法问题发生的可能性急剧上升。存货可能遗失、被盗、被毁或者短时间内被挪用。

A-3 可能无法查出实物保管，授权和业务事项处理中的差错和疏漏。

A-4 如果审查程序不完善，无法及时对生产计划和战略进行纠正。

A-5 生产可能受到影响。生产发料的数量可能有误，产品数量未经核准便开始生产。

5. 2 存货控制

存货控制职能旨在建立一套控制存货诸方面的正规计划，该计划至少应包括以下几方面：

5. 2. 1 存货控制必须有如下分工：

- a. 制造和保管责任与会计工作分开。
- b. 负责存货记录的人员与存货盘点的人员分开。

参照风险：B—1，B—2，B—3

5. 2. 2 货物的所有权一经转移，应及时记录存货帐以及相应的负债或付款帐，其中包括入库前帐目（货已收到，但尚未入库）和零部件帐。年末时对在途存货（F O B条款）进行测算，与帐面数对比，进行必要的调整。

参照风险：B—2，B—3，B—4

5. 2. 3 必须建立存货在厂内转移和出入厂区控制程序，其中包括单据填写记录责任。应该建立月结帐程序并与工厂财务部门合作，确保存货的收发均有恰当记录。

参照风险：B—1，B—2，B—3，B—4，B—6

5. 2. 4 仓库应采用永续盘存方法，保管存货，提供当前的存货数据。永续盘存记录应定期（至少每年）与总帐调节一次。

参照风险：B—1，B—2，B—3，B—4，B—5

5. 2. 5 应建立实物或其他辅助性控制措施，保证存货的安全，未经授权不得使用。

参照风险：B—1，B—2，B—3，B—4

5. 2. 6 各事业总部 / 集团必须制定政策，按季度确定存货的超储和陈旧数量。

参照风险：B—4，B—7

5. 2. 7 超储或陈旧的存货应及时查出并予以恰当处理，如报废、退货或其他方式。

参照风险：B—4，B—6，B—7

5. 2. 8 必须建立恰当的控制程序，记录摩托罗拉代存，或者供应商、客户或公司员工代存的存货。

参照风险：B—1，B—2，B—3，B—4

5. 2. 9 从摩托罗拉其他公司收到的货物必须正确记录，以便定期进行公司内部往来利润的冲销。

参照风险：B—4

5. 2. 1 0 应采用机械化控制，授权核准控制或其它适当方式，确保仓库发料记录正确。

参照风险：B—1，B—2，B—3，B—4，B—5

5.2. 1 1 存货必须妥善保管，避免变质，存货价值应有适当的损失保险。

参照风险：B—1，B—5

B—1 存货可能遗失、被盗、被毁或者短时间内被挪用。

B—2 差错和违法问题发生的可能性急剧上升。存货可能被盗且未能查出。

B—3 可能无法查出实物保管，授权和业务事项处理过程中的差错和疏漏。

B—4 财务报表，记录或生产报告可能有误。重大决策所依据的可能是错误信息，造成以下结果：

- a. 存货记录与实际存货不符，使存货数错报。
- b. 如果出库没有记录，可能造成存货多报。
- c. 如果采购或存货耗用没有准确记录，存货可能误报。
- d. 如果材料和人工没有全部记入帐目，生产已经完成，但可能没有报告。
- e. 存货准备可能误报。

B—5 如果生产用料，用工数字错误或者产品数量未经核准便开始生产，可能对生产产生不良影响。

B—6 报废物品或退货可能被盗。报废品售价可能不恰当或者售给信用风险差的单位。

B—1 存货可能遗失、被盗、被毁或者短时间内被挪用

B—2 差错和违法问题发生的可能性急剧上升。存货可能被盗且未能查出。

B—3 可能无法查出实物保管，授权和业务事项处理过程中的差错和疏漏。

B—4 财务报表，记录或生产报告可能有误。重大决策所依据的可能是错误信息，造成以下结果：

- a. 存货记录与实际存货不符，使存货数错报。
- b. 如果出库没有记录，可能造成存货多报。
- c 如果采购或存货耗用没有准确记录，存货可能误报。

d 如果材料和人工没有全部记入帐目，生产已经完成，但可能没有报告。

e． 存货准备可能误报。

B— 5 如果生产用料，用工数字错误或者产品数量未经核准便开始生产，可能对生产产生不良影响。

B— 6 报废物品或退货可能被盜。报废品售价可能不恰当或者售给信用风险差的单位。

B— 7 如果审查程序不健全，无法及时对存货管理和报告进行纠正。

B— 8 摩托罗拉可能因未办理保险，遭受不必要的经济损失。

5． 3 一般制造计划和控制

以下指南为生产计划和控制的最好程序。然而，生产需求的确定和控制，可能还有其他方法。如果这些方法能够达到以下指南的目的，可以予以接受。

5． 3． 1 必须编制详细的销售预测并由管理部门批准。生产和存货控制计划，生产进度计划，存货预算，详细的材料和人员需求必须依据销售预测制定。需要改动时，必须经过恰当一级的管理部门批准。

参照风险： C — 1， C． 2

5． 3． 2 必须由管理部门根据已批准的生产计划正式授权，方可开始进行产品的生产。

参照风险： C — 2

5． 3． 3 应设置产品用料帐并随时更新，以反映材料使用和生产状况。

参照风险： C — 1， C — 2， C． 3， C． 4

5． 3． 4 对进生产帐的材料和人工成本，应正确地进行会计业务处理。应与财务部门协调月末结帐程序。

参照风险： C — 1， C — 2， C — 3， C 4

5． 3． 5 残次产品必须予以记录，保管，检查并及时向财务部门报告。在可行的情况下，处理残次品或材料应由不负责保管的人员以招标方式进行。

参照风险： C — 1， C — 3， C — 5， C — 6

5． 3． 6 出售报废材料必须经过材料管理人员的书面批准，如超出事业总部 / 集团确定的数量，还应取得财务部门的批准。

参照风险： C — 5

5.3.7 生产过程（包括最后的检验）完成后，必须妥善保管产成品，避免被盗或者变质。

参照风险：C—3，C—6

5.3.8 产品运出摩托罗拉之前，必须经过充分的质量检查。

参照风险：C—7

C—1 生产报告可能有误，掩盖了产品短缺和失窃。发生差错和违法事项的可能性急剧上升。

C—2 生产可能因以下问题受到影响：

a．生产的产品未经授权，产量过高，超过了可接受的程度。

b．库存零部件不足，可能造成生产中断。

C．工厂生产能力未能充分发挥，无法满足客户的具体要求或者服务水准。

d．人工使用效率不高。可能发生人工成本过高，或者达不到客户提出的质量标准的问题。

C—1 生产报告可能有误，掩盖了产品短缺和失窃。发生差错和违法事项的可能性急剧上升。

C—2 生产可能因以下问题受到影响：

a．生产的产品未经授权，产量过高，超过了可接受的程度。

b．库存零部件不足，可能造成生产中断。

C．工厂生产能力未能充分发挥，无法满足客户的具体要求或者服务水准。

d．人工使用效率不高。可能发生人工成本过高，或者达不到客户提出的质量标准的问题。

C—3 存货保管，授权和业务处理中的差错和疏漏可能无法查出。

C—4 财务报告，记录和生产报告可能误报。重大决策所依据的可能是错误信息，从而导致以下结果：

a．存货标准成本无法体现生产标准成本；

b．如果生产耗用的材料和人工没有全部记录入帐，已生产产品可能未予报告。

C．标准成本和实际成本可能无法进行有效比较。

C—1 生产报告可能有误，掩盖了产品短缺和失窃。发生差错和违法事项的可能性急剧上升。

C—3 存货保管，授权和业务处理中的差错和疏漏可能无法查出。

C—5 报废品的销售可能未记帐或记帐有误，销售价格不当，销售风险过大。

C－6 存货，包括报废品，可能遗失、被盗、被毁或暂时挪用。

C－7 销售产品质量差，造成大量退货，返工成本，损坏摩托罗拉的声誉和竞争能力。

5．4 存货盘存程序

一般公认的会计原则要求，除非采用永续盘存方式控制存货并定期核时，每年应进行一次实物盘存。实施实物盘存、计价和调节时应采用以下程序：

5．4．1 实物盘存前必须提出详尽的书面要求，应对盘存人员进行盘存程序的培训。

参照风险：D-1，D－2

5．4．2 应该查明要盘存的项目并进行事先安排，以便有助于盘点的准确性。采用循环清点或其他方式保管并且定期核对的永续盘存记录，可不纳入实物盘存。

参照风险：D－1，D－2，D－3

5．4．3 毁损、陈旧、报废或寄存存货必须清楚认定并分别存放，以便恰当地确认存货。

参照风险：D－1，D－2，D 3

5．4．4 应使用事先编号的标签清点库存。盘存完毕后必须按全部标签进行登记。

参照风险：D－1，D－2，D－3，D 6

5，4・5 盘存标签上登记的数字应该由不负责实际清点货物的人员加以验证。

参照风险：D－1，D－2，D－3，D－6

5．4．6 必须确定生产、发货、验收入库、客户退货和应付款帐的截止时间。

参照风险：D－1，D－2，D 3，D 4

5．4．7 在供应商、销售、工程或其他人员处寄存的存货必须每年从客户，供应商或摩托罗拉人员处取得书

面确认。这类存货必须正确计价并且与明细帐和总帐调节。

参照风险：D－3，D－6

5．4．8 采用永续盘存的，每年应对贵重存货项目进行两次定期的制度性的循环清点（可以按单价或按绝对值总额），对其他存货每年进行一次循环清点，也可以按照事业总部 / 集团政策和经批准的存货审查

计划进行。检查中发现的重大差异应报告管理部门。

参照风险：D-1，D-5，D-6

5.4.9 年末结账之前，必须将年度实物盘存结果与总帐进行调节，并做必要的帐目调整。

参照风险：D-1，D-4，D-6

5.4.10 对实物盘存与总帐调节中的重大差异，必须进行调查并向生产经营和财务管理部门报告。

参照风险：D-1，D-4，D-5

D-1 发生差错和不合规的可能性急剧增加。

D-2 由于截止时间不当，汇总数字不准确或指导不力，存货价值可能有误。

D-3 存货清点可能不准确。点货记录可能有差错或疏漏。

D-1 发生差错和不合规的可能性急剧增加。

D-2 由于截止时间不当，汇总数字不准确或指导不力，存货价值可能有误。

D-3 存货清点可能不准确。点货记录可能有差错或疏漏。

D-4 由于帐实调整差错，存货记录可能有误。所做的调整可能使存货价值和经营收入不正确。

D-5 如果审核程序不够完善，可能无法及时提出存货管理和记录方面的有效的改进措施。

D-6 由于帐面记录与实际库存不符，存货帐可能误报。

6.0 融资周期

融资周期的职能包括：确定公司对现金的需求和控制，投资管理，调查和选择恰当的筹资方式，监测筹资契约的履行，发行和回收股票，支付股息。

管理部门选择控制程序和技术的过程中，实施控制的程序是一个合理的业务判断。决定内部控制实施程度的一般准则是：控制成本不应超出所产生的效益。

融资周期中的“财务投资”和“权益投资”的定义如下：

财务投资是以取得财务回报为唯一目的的投资，包括以下项目：

现金或相当于现金的资金和上市证券

国库券

公司债券

中长期投资

股票投资

派生投资手段

权益投资指摩托罗拉以市场战略为目的，对独资子公司、合资公司和少数股权公司的投资

融资周期中的具体职能如下：

6. 1 一般控制

6. 2 融资业务

6. 3 投资

6. 4 对销贸易

6. 5 外汇

6. 1 一般控制

6. 1. 1 融资作业中的所有职能，必须有以下职责分工：

a. 财务投资决策和实际投资活动与会计工作和保管责任的分工；

b. 上市证券的保管与会计记录的分工；

c. 利息和股息的支付与登记债务和权益证券的责任分工；

d. 现金收入与登记现金收入帐目的责任分工；

e. 每月贷款和财务投资业务的审查和处理责任的分工；

f. 外汇买卖、外汇确认和外汇业务的会计工作的分工。

参照风险：A-1，A-2，A-4，A-6

6. 1. 2 所有银行帐户，必须以摩托罗拉或其法人子公司的名义开立，必须经过总公司融资部的批准，

并且要记入公司总帐。

参照风险：A—1，A—2，A—5

6 • 1. 3 现金财务投资，贷款和资本帐户的所有帐面余额必须定期调节（例如：银行帐调节表，循环信贷限额，投资分类帐，资本金等等），以保证所有的业务都已正确入帐。这类帐户的调节，应由不负责现金或现金保管的人员完成。

参照风险：A—1，A—3，A—4，A—5

6 . 1 . 4 对接触贷款、权益、财务投资和股本帐目和现金及投资证券的人员应加以限制。

参照风险：A—1，A—2，A—4

6 . 1 . 5 筹资、财务投资、外汇和资本金的业务事项必须正确分类，及时登记入帐，以便财务报告的编制和按要求对外提供财务资讯。

参照风险：A—3，A—5

6 . 1 . 6 应该利用银行、经纪人、独立的股票发行登记所，股票过户代理人或其他第三方记录公司财务或权益投资及贷款的变动，股本帐户的变动和公司已发行股票的持有人的变动情况。

参照风险：A—2，A—3，A—4，A—5

6 . 1 . 7 所有外汇交易都应按照总公司融资部的政策，经过事先批准，有适当的书面记录，并且及时正确地登记入帐。

参照风险：A—5，A—6

A—1 现金和证券可能遗失、被盗、被毁或被暂时挪用。

A—2 帐目记录可能被未经授权的人员滥用或改动，损害摩托罗拉及其股东或贷款人的利益。

A—3 报告可能有误，重大决策所依据的可能是错误信息。

A—4 可能无法查出并纠正实物保管、授权和业务处理中差错和疏漏。

A—5 由于期末截止方法或估值不恰当，某些财务数据遗漏或者登记分类差错，可能使财务报表和帐目错报。

A—6 业务事项可能与总公司的要求不符。

A—2 帐目记录可能被未经授权的人员滥用或改动，损害摩托罗拉及其股东或贷款人的利益。

A—3 报告可能有误，重大决策所依据的可能是错误信息。

A—4 可能无法查出并纠正实物保管、授权和业务处理中差错和疏漏。

A—5 由于期末截止方法或估值不恰当，某些财务数据遗漏或者登记、分类差错，可能使财务报表和帐目错报。

A—6 业务事项可能与总公司的要求不符。

6. 2 融资业务

6. 2. 1 借款决定必须经过摩托罗拉董事会批准，必须定期或者在变动时与有关的金融机构沟通、审查。

参照风险：B—1，B—2，B—3，B—4

6. 2. 2 签字和批准权限必须经过最高财务主管批准。

参照风险：B—1，B—2，B—4

6. 2. 3 摩托罗拉及其子公司的所有重大借款融资协定和融资租赁必须经过摩托罗拉董事会的批准，在董事会会议纪要中必须有文字记录。非重大业务的批准权限，由董事会指定的管理人员负责。

参照风险：B—1，B—2，B—3

6. 2. 4 所有客户融资协定，借款融资协定，摩托罗拉为第三方担保和融资租赁，在实施之前，必须经过法律部和融资部的审查。

参照风险：B—1，B—2，B—3

6. 2. 5 所有应收款让售或贴现计划在实施前必须经过总公司融资部的批准。

参照风险：B—1，B—2

6. 2. 6 所有资本金业务，例如发行股票，股票分割，股票股利和现金股利，员工认股等必须经摩托罗拉董事会及或经授权的最高财务主管的批准。

参照风险：B—1，B—2，B—3，B—5

6. 2. 7 必须监测融资安排是否符合贷款条文。

参照风险：B—3

6. 2. 8 所有融资票据必须在偿还完毕之后妥善注销。

参照风险：B—5

6. 2. 9 必须审查。有贷款和权益业务事项，看其是否合理，是否经过恰当批准，必须与业务通知单或

其它文件核对，并及时登记入帐。

参照风险：B—5，B—6，B. 7

6 • 2 . 1 0 所有关于股东的资料均属机密资讯。这类资讯必须妥善保管并分类记录核定股本，已发行股票，流通在外股票，已发行股票的过户、股息、员工认股和库藏股票。

参照风险：B—3，BS，B6，B. 7

B—1 融资资金的成本或条款可能未经授权。融资成本过高，或者限制性条款过多。

B—2 可能发生违法或不符合摩托罗拉政策的融资，造成罚款、处罚、诉讼或者丧失在金融市场的信誉。

B—3 可能违反法律或贷款中的约束性条款。

B—4 可能无法满足融资需求。

B—1 融资资金的成本或条款可能未经授权。融资成本过高，或者限制性条款过多。

B—2 可能发生违法或不符合摩托罗拉政策的融资，造成罚款、处罚、诉讼或者丧失在金融市场的信誉。

B—3 可能违反法律或贷款中的约束性条款。

B—4 可能无法满足融资需求。

B—5 现金或股利的支付可能重复，不妥或有舞弊问题。

B—6 由于期末截止方法或估值不恰当，某些财务数据遗漏或者登记、分类差错，可能使财务报表和帐目错报。

B—7 报告可能不准确，重大决策所依据的可能是错误信息。

6 . 3 投资

6 . 3 . 1 所有财务投资的政策和决策必须经过总公司融资部的事先批准。

参照风险：C—1，C—2

6 . 3 . 2 购入证券必须尽可能地以摩托罗拉或其法人子公司的名义购入。购买不记名证券时，必须取得适当的确认书。

参照风险：C—3

6 . 3 . 3 所有证券必须由适当的金融机构保存在其内部保险柜中，或由摩托罗拉指定的保管人员保管。

参照风险：C－3

6．3．4 必须妥善保管财务、权益投资明细帐，以便提供预期收入等重要资料。这类帐目的负责人必须与证券保管人分开。

参照风险：C－3，C－4，C－5

6．3．5 所有财务和权益投资业务必须经过事先批准，有适当的文件记录，并且要及时正确地登记入帐。

参照风险：C－2，C－3，C－5，C－6，C－7

6．3．6 必须根据一般公认的会计原则和政府报告机构的要求制定财务、权益投资的估值政策，包括养老金和利润分享计划的政策。核销、调整投资帐户必须经过恰当的审查，按实际价值进行评估并经过批准。

参照风险：C－3，C－5，C－6

6．3．7 一个以上的摩托罗拉法人单位之间的现金统筹在实施之前，必须经过总公司税务和融资部门的批准。

参照风险：C 3，C 7

C－1 可能违反法律或贷款中的约束性条款。

C－2 可能发生违法或不符合摩托罗拉政策的投资，造成罚款，处罚及或投资损失。

C－3 现金和证券可能遗失、被盗、被毁或暂时被挪用。

C－4 帐目记录可能遗失或被毁。

C－5 由于期末截上方法和估值不当，某些财务数据遗漏或者登记、分类差错，可能使财务报表和帐目错报。

C－6 报告可能不准确、重大决策所依据的可能是错误信息。

C－7 业务事项可能带来不良的法律或税务影响。

6．4 对销贸易

6．4．1 包括销售合同在内的所有文件，凡是涉及摩托罗拉及或其在世界各地的公司采取对销贸易从事业务的，在实施前，需要经过总公司法律部的审查，并经过总公司融资部的批准。

参照风险：D－1，D－2

6．4．2 对销贸易的安排必须完全符合摩托罗拉关于对销贸易的政策。

参照风险：D－1，D－2

D－1 对销贸易的安排可能是违法的，或者违反了摩托罗拉的政策和行为准则。

D－2 未能达到或满足对销贸易的要求可能导致罚款、违约赔偿，国外的诉讼和外国政府的其他处罚。

6．5 外汇管理

6．5．互各事业总部 / 集团必须制定正式的外汇交易政策和程序，包括事业总部 / 集团的审批授权。这类政策和程序必须经总公司融资部的批准。

参照风险：E－1，E－2，E－3

6．5 2 从事外汇交易人员的业务授权，必须经过总公司融资部的批准。

参照风险：E－1，E－2，E－3

6．5．3 外汇交易银行的选择应由总公司融资部批准。

参照风险：E－1，E－4

6．5．4 期货外汇合同，有选择权的合同或者选择权派生合同在执行前，必须按照总公司融资部和事业总部 / 集团的政策得到批准。经过批准的业务必须按照文件保管要求记入外汇风险管理系统。

参照风险：E－1，E－2，E－3

6．5．5 除了正常经营过程中的某些现汇交易之外，所有外汇业务事项，必须记入摩托罗拉外汇风险管理系统，这些记录和系统中的银行确认记录构成外汇业务的文件。

参照风险：E－3，E－4，ES，E－6，E．7

6．5 6 套汇业务的会计分录应在摩托罗拉外汇风险管理系统中记录。各业务单位应负责准确及时登记外汇兑换损益和其他按系统要求应记入该单位的外汇业务。

参照风险：E－4，E－6，E．7

6．5．7 摩托罗拉内部法人公司之间的外汇兑换合同应按照第三方外汇合同（正常交易）的作法进行计价登记和核算。这类业务也必须记入外汇风险管理系统中的内部法人单位合同中。

参照风险：F－2，E－3，E 6，E－7

6．5．8 一般来说，外汇交易结算的时间必须与系统清算时间一致，保证外汇交易结算及时。

参照风险：E－1，E－4，E 6

E－1 摩托罗拉面临的风险可能增加，费用可能提高，可能发生经济损失。

E－2 业务事项可能与总公司的各种要求和风险参数不相符。

E－3 可能发生与政策和程序不符的问题，没有减少，而是增加了摩托罗拉承担的外汇风险。

E－4 实物安全保管、授权和业务处理中的差错和疏漏未能查出并予以纠正。

E－1 摩托罗拉面临的风险可能增加，费用可能提高，可能发生经济损失。

E－2 业务事项可能与总公司的各种要求和风险参数不相符。

E－3 可能发生与政策和程序不符的问题，没有减少，而是增加了摩托罗拉承担的外汇风险。

E－4 实物安全保管、授权和业务处理中的差错和疏漏未能查出并予以纠正。

E－5 报告可能不准确，重大决策所依据的可能是错误信息。

E－6 由于截止时间不当，或计值不妥，某些财务数据遗漏或者记录分类差错，导致财务报表和帐目的错误。

E－7 分类差错可能影响税赋和对外报告。

8．O 计算机系统控制

计算机系统控制是摩托罗拉内部控制整体结构的一个重要部分。它包括两种控制：一般计算机系统控制及应用系统控制。应用系统由为用户或由用户编写的支持用户业务职能的程序组成。实施及加强数据处理控制的责任应由系统拥有人、用户，数据处理保管人承担。这些标准适用于摩托罗拉计算机处理，包括个人计算机，工作站，计算机中心以及局域网，厂内网，广域网。

在管理人员选择内部控制的方法和技术上，实施控制的程度取决于合理的业务判断。决定内部控制执行程序的一般准则是，内部控制的成本不应超过所获得的效益。

计算机系统控制包含以下一些作业程序：

8．1 系统拥有人及设备保管人

8．2 实物安全及环境控制

8．3 计算机存取安全

8．4 网络安全

8．5 系统开发方法

8. 6 配置管理

8. 7 计算机操作及备份

8. 8 故障恢复计划

8. 9 输入控制

8. 10 处理控制

8. 11 输出控制

8. 12 无纸处理程序及电子数据交换

8. 1 系统拥有人及设备保管人

资料处理使用人为应用系统、资料档案、程序的拥有人。他们有权批准系统变更及使用申请。对计算机中心而言，管理信息系统人员是资料处理设施的保管人。对个人计算机，工作站，计算机集合制造系统或局域网而言，保管人可能是经营、工程用户或是部门管理人员。保管人负责数据处理设施的操作及维护。

8. 1. 1 事业总部 / 集团财务负责人应为每一应用系统，包括制造及工程系统，指定一系统拥有人。系统拥有人为主要的系统使用人。对于由多个部门共用的系统，系统拥有人为具有更新应用档案主要责任的用户或用户团体。

参照风险：A— 1

A— 1 没有系统拥有人的支持，系统可能不能很好地得到维护及控制。

8. 1. 2 事业总部 / 集团总经理或部门经理应与管理信息系统部门经理相协调，以保持系统拥有人的最新名单。

参照风险：A— 3， A— 4

8. 1. 3 系统拥有人必须批准系统的规格 / 设计或变更，确定安全分类等级，核准使用系统资料档案，同意接受新系统或系统变更。

参照风险：A— 2

8. 1. 4 事业总部 / 集团总经理或部门经理有责任保证为所有的数据处理设备指派一保管人，这些设备包括计算机中心，远程处理地点，局域网，工程工作站，部门及个人计算机，资料存储地点。

参照风险：A— 5

8. 1. 5 资料处理设施及应用资料的保管人必须：

- a. 提供一个安全的实物环境，防止未经许可移走或毁坏资料处理设备；
- b. 安排重要的应用资料档案和程序的备份及保存，即放在资料中心所处的工厂之外的安全地点；
- c. 提供设备或备用的计算机设备，以保证确定的故障恢复计划；
- d. 提供足够的计算机资源以满足用户进行数据处理的要求。用户包括厂内、部门内或局域网；
- e. 建立标准程序，以保证遵守合法使用软件的协议。

参照风险：A—6，A—7，A—8，A—9，A—10

8. 1. 6 事业总部 / 集团中负责软件开发或维护的组织应编制及维护详细的数据处理政策及程序。此政策和程序包括：

- a. 管理人员批准系统变更由测试转为正式运转的标准；
- b. 系统构造，逻辑设计，物理设计文件的存档标准；
- c. 软件编码标准，规定程序结构，逻辑过程标准及数据元素命名标准。

参照风险 A—11

A—2 系统变更及使用可能未经适当批准。

A—3 管理信息系统人员可能寻求系统拥有人以外的人员批准系统变更。

A—4 管理人员的职责可能已改变却未转移系统的拥有权。

A—5 与操作及或维护资料处理设施相关的责任未被明确地加以区分。

A—6 计算机设备可能被火灾或其它自然原因损坏，或是被未经认可的人员故意损坏。

A—7 在故障发生时，可能无备份档案供处理之用。

A—8 在电脑或网络地点发生故障时，摩托罗拉的营业能力可能会受到很大影响。

A—9 计算机资源可能不能满足经营及发展的要求。

A—10 摩托罗拉可能要对错误使用或未经授权拷贝的专利软件负责。

A—11 系统软件操作和应用文件的使用和保管责任未能明确。

一般资料处理控制

一般资料处理控制主要是关系到计算机资源的操作和保护，以及应用系统及数据的开发及完整性。一般资料处理控制是用户及资料处理设备保管人的共同责任。一个组织内一般资料处理控制的充分性是应用控制的可靠性的基础。同样，也是经营及财务信息的正确及完整性控制的基础。

8. 2 实物安全及环境控制

8. 2. 1 管理人员可以指定某些计算机区域为限制进入区域。进入此区域必须获得许可。限制进入的区域有，产品设计部门，计算机中心，网络文件服务器地点。对以下区域须实行控制：

a. 对计算机及网络硬件，软件，资料及文件的使用必须由管理人员批准，只允许完成职责必需这些职能的人才可使用；

参照风险：B— 1， 1 1— 2

b. 所有的计算机入口 / 出口都应有实物的安全措施；

参照风险：B— 1， B— 2， B— 3

C. 所有用以限制进出计算机中心的钥匙卡、钥匙、识别证等，在员工离职或调职时，必须由管理人员收回。计算机中心及其支持地区的进出暗码及指令必须定期变更，在员工离职或调职时亦应变更；

参照风险：B— 1， B— 2， B 3

d. 供应商及访客对计算机硬件，软件，数据及文件的使用必须经管理人员的批准。所有的供应商及访客必须由经认可的人员批准；

参照风险：B— 1， B. 2

e. 对所有包含专有资讯的计算机设备及资料档案的移动，必须经主管人员的特定许可，并加以记录核对。所有资料档案必须按安全分类等级进行处理。

参照风险：B— 1， B. 2

8. 2. 2 计算机安装地点必须按设备供应商所指定的环境要求进行及维护。

参照风险：B— 4， B— 5， H— 6， B. 7

8. 2. 3 必须定期对计算机硬件，软件，资料存储媒介及物料进行盘点并加以核对。

参照风险：B— 1， B— 2， B. 5

8. 2. 4 计算机主控制站，网络 / 系统管理终端仅可由经过授权的人员操作使用，主控制站的运作状况必须予以记录。

参照风险：B— 2， B— 3

8. 2. 5 计算机及网络硬件不可以放置在未得到保护，往来频繁的地区。

参照风险：B—1，B—2。

8. 2. 6 火灾侦测、预防和灭火系统及设备必须安置在计算机硬件区，可供操作人员使用并定期测试。

参照风险：B—1，B—4，B—5，B—7

8. 2. 7 所有计算机硬件必须予以保护，避免电流剧变，水灾及其它可能干扰操作的自然灾害。

参照风险：B—1，B—4，B—5，B—7

8. 2. 8 计算机硬件地点不得建筑在任何靠近易燃或危险物品的地区。

参照风险：B—丑，B—4，B—5，B—7

8. 2. 9 计算机硬件地点必须保持清洁，不得靠近易燃物质。

参照风险：B—1，B—4，B—5，B—7

8. 2. 10 所有计算机硬件和软件的问题必须予以记录、监控和分析，以便及时地确认和改正错误 / 问题。

参照风险：B—6。

B—1 计算机硬件，软件，数据，及文件可能未得到适当保护而损坏或被窃。

B—2 可能发生未经许可的对系统及资料的使用、揭示、更改及损坏。

B—1 计算机硬件，软件，数据，及文件可能未得到适当保护而损坏或被窃。

B—2 可能发生未经许可的对系统及资料的使用、揭示、更改及损坏。

B—3 计算机硬件可能被未经授权的人员使用，逃避了正常的安全及操作控制，进入保密性的系统及数据资料。

B—4 若环境控制不当，人员可能遭受不必要的人身风险。

B—5 由于安置、维护及硬件存储、存储媒介的不当，可能发生重要资料的遗失。

B—6 操作效率及信赖度可能受到影响，严重破坏资料的处理。

B—7 由于不充分的环境监控及控制系统，可能会对计算机硬件，软件，资料产生很大的损害。

B—1 计算机硬件，软件，数据及文件可能未得到适当保护而损坏或被窃。

B—4 若环境控制不当，人员可能遭受不必要的人身风险。

B—5 由于安置、维护及硬件存储、存储媒介的不当，可能发生重要资料的遗失。

B—6 操作效率及信赖度可能受到影响，严重破坏资料的处理。

B—7 由于不充分的环境监控及控制系统，可能会对计算机硬件，软件，资料产生很大的损害。

8. 3 计算机存取安全

计算机存取安全控制的目标在于保护资料 / 程序的完整和正确，以及提供机密性 / 专有性或敏感性资料 / 程序的安全及保密。

8.3.1 计算机设备的保管人应保证在设备上安装存取安全软件，当此设备用于经营，工程应用，产品测试及或制造处理时。使用安全软件可以成为计算机操作系统的一部分。使用安全软件至少应执行以下功能：

a. 防止资料档案及程序被未经许可而使用及或变更，被窃或毁坏；

参照风险：C—1，C—2，C—3，C—4，C—8。

b. 要包括存取控制设施，该设施给使用者提供将电脑系统所执行的不相容的业务功能加以区分的能力；

参照风险：C—1，C—2，C—3，C—4，C—5，C—10。

C. 在总公司 / 事业总部 / 集团管理人员所制定的期间内，自动要求建立及变更密码。密码在存储的过程中必须加密，只在实际的密码校验中才可解密；参照风险：C—1，C—2，C—3，C—4，C—8，C—g，C—11

d. 具有自动产生审计线索记录的功能，显示未经批准使用应用资料档案 / 程序的情况，及未经认可尝试使用专有及易于有欺诈行为的应用文件及记录。

参照风险：C—1，C—2，C—3，C—4，C—8，C—9。

8.3.2 计算机设备保管人应同总经理及部门经理协调，确定安全管理员。安全管理员的职责应在可行的情况下与计算机操作及系统开发分开。

__参照风险：C—6，C—7

8.3.3 安全管理员在与总经理及部门经理协调后，必须编制及执行安全管理程序。这些程序包括：

a. 为新用户建立帐户，将管理人员的批准文件存档；

b. 允许使用生产资料档案和程序；

C. 控制那些忽视正常软件资料安全控制的使用过程（特权）；

d. 按照公司 / 事业总部 / 集团的政策, 确定。报告并调查未经认可的存取尝试。

参照风险: C-7, C-8, C-9, C. 12。

8.3.4 当用户调职或离职时。安全管理员应与公司 / 事业总部 / 集团人事部门协调, 建立程序以及时更新或取消用户帐户。同样, 应有程序可检验出用户已离职但仍未取消的帐户。

参照风险: C-13, C-14

8.3.5 应用系统拥有人必须:

a. 批准用户使用应用系统及其资料。此项批准应以“需要知道”为标准;

参照风险: C-10, C. 15

b. 将数据档案及程序按摩托罗拉保护专有资讯政策分类。分类的最终决定权在于总经理及部门经理;

参照风险: C-1, C-11, C-15, C-16

C. 将有保密或敏感性资料的计算机打印报表, 或联机屏幕进行适当的分类标示 (如摩托罗拉机密文件, 摩托罗拉注册机密文件);

参照风险: C-1, C-11, C-16

d. 每年要和使用人所属部门之管理人员确认使用人使用应用系统的持续要求, 这一确认过程应有计算机设备保管人及安全管理员的协助。

参照风险: C. 17

8.3.6 部门经理必须保证所允许的多重系统的处理不会危害到职能的划分。

参照风险: C-10 C. 17

8.3.7 总公司 / 事业部 / 集团财务负责人或总经理及信息系统负责人必须批准使用电子资料交换系统, 例如公司和供应商、顾客, 或合同服务之间的发票, 订单或付款事项。

参照风险: C-1, C. 18

8.3.8 计算机系统和程序如被管理人员用在指导、记录或报告经营, 工程或制造方面时, 即称其在正式运转。正式运转系统的软件可能是由信息系统部门或用户开发, 或从供应商处购得。正式运转的系统可能在主机, 部门, 个人微机或广域网、局域网上作业。必须做到下列控制, 以保护正式运转的计算机软件及数据档案:

a. 不能授予应用程序设计员永久可使用软件或资料档案的权力, 程序设计员须经管理人员批准才可修改软件或档案资料, 以更正系统错误;

b. 负责维护或执行计算机操作系统,系统管理软件的人员或程序员对分类为摩托罗拉机密或注册机密正式运转的软件或数据档案的用户更新必须加以记录.管理人员必须指定人员维护记录,以证明及时检查此记录卡.

参照风险:C-1, C-11, C-15, C-16

8.3.9 供货商,合同程序员以及其它非摩托罗拉人员必须在他们使用摩托罗拉计算机系统前签署不泄露资讯协议书.非摩托罗拉人员必须有单独的计算机帐户或用户号码。

参照风险: C-1, C-11, C-15, C-16

8.3.10 计算机设备保管人必须保证在所有应用于经营。工程应用、产品测试和 / 或制造过程上的计算机安装防病毒软件。

参照风险: C-19

C-1 摩托罗拉的信息可能被揭示或遗失,这可能对公司竞争地位产生不利的影响。

C-2 处理经营,制造及工程系统业务的计算机及做产品测试的计算机可能设有合适的存取安全软件。

C-3 计算机存取安全软件或操作系统可能未能提供最低的保护及检验性安全控制。

C-4 用户计算机帐户的密码可能被揭示,产生未经认可对资料及程序的处理。

C-5 由于系统使用方法及人员职责的合并,会造成职责不清。C-6 计算机使用安全控制可能得不到实施。

C-7 安全管理员可能具有相冲突的责任,因而允许他们同时改变使用安全性及系统处理。

C-8 可能无适当的认可而允许处理正式档案和程序。

C-9 可能有经常性的未经认可的处理尝试而无法得知。

C-10 同一用户接近多重系统可能造成职责不清。

C-11 敏感性的资料可能被未经授权的人使用或被揭示给这些人。

C-1 摩托罗拉的信息可能被揭示或遗失,这可能对公司竞争地位产生不利的影响。C-7 安全管理员可能具有相冲突的责任,因而允许他们同时改变使用安全性及系统处理。

C-8 可能无适当的认可而允许处理正式档案和程序。

C-9 可能有经常性的未经认可的处理尝试而无法得知。

C-10 同一用户接近多重系统可能造成职责不清。

C-1 1 敏感性的资料可能被未经授权的人使用或被揭示给这些人。

C-1 2 可能允许某些使用特权的存在。导致未经许可的对运行数据档案的存取。

C-1 3 D 离职 / 调职的员工可能使用或毁坏敏感性的公司资料，扰乱正常的经营过程，或将敏感性的资料揭示给公司外的人员。

C-1 4 可能无法查出离职 / 调职员工对系统的使用，无法查出和离职、调职人员的计算机帐户。

C-1 5 系统用户可能给予权力使用并非其工作所需要的数据档案及程序。

C-1 6 计算机系统内储存的专有资讯可能未能得到保护。

C-1 摩托罗拉的信息可能被揭示或遗失，这可能对公司竞争地位产生不利的影响。

C-1 0 同一用户接近多重系统可能造成职责不清。

C-1 1 敏感性的资料可能被未经授权的人使用或被揭示给这些人。

C-1 5 系统用户可能给予权力使用并非其工作所需要的数据档案及程序。

C-1 6 计算机系统内储存的专有资讯可能未能得到保护。

C-1 7 用户可能已改变工作职责，但系统使用功能仍未改变。

C-1 8 业务资料可能在无适当的资料处理或会计控制下进行，产生错误的订单，付款或采购。

C-1 摩托罗拉的信息可能被揭示或遗失，这可能对公司竞争地位产生不利的影响。

C-1 1 敏感性的资料可能被未经授权的人使用或被揭示给这些人。

C-1 5 系统用户可能给予权力使用并非其工作所需要的数据档案及程序。

C-1 6 计算机系统内储存的专有资讯可能未能得到保护。

C-1 9 经营，制造或工程系统可能会功能不正常，导致产量及收入的损失，或是关键性的资料被损坏。

8. 4 网络控制

网络控制的目标包括保护网络，防止未经许可的进入，错误使用或是对资料的更改及网络拒绝工作的状态。摩托罗拉网络有三个层次。第一层次，摩托罗拉公司组织网络，包括广域网（WAN）。第二层次，事业部组织网络，即厂内主干网，提供基于标准的对第三层次局域网与第一层次广域网的联结，第三层次，即部门组织网络，局域网（LAN）。

8. 4. 1 操作通讯网络的数据处理保管人必须将网络拓扑结构的维护描述文件存档。

参照风险：D－1

8．4．2 如果可行尽量使用网络协议。只有经过测试及批准的协议才可在摩托罗拉网络内使用。

参照风险：D－2，D－3

8．4．3 网络管理人员必须使用配置、运行情况、误差、会计核算及安全管理工具来监控网络。

参照风险：D－1，D－2，D－3，D－4，D－6，D 7

8．4．4 网络地址及名称必须按摩托罗拉数据网络结构标准进行维护。

参照风险：D－2，D－3，D－7

8．4．5 计算机设备保管人必须保证在传送专有资讯时，加密功能可供使用，在网络传送中密码必须实行加密。

参照风险：D－1，D－4，D－5

8．4．6 内部人员使用摩托罗拉网络必须由单一 I N 素鉴定加以控制，如单一用户帐户，密码或令牌鉴定。

参照风险：D－1，D－4，D－5

D－1 摩托罗拉的专有资讯可能被揭示或丢失，对公司的竞争地位不利。

D－2 资料可能未正确、完全地转移。D－3 数据转移可能无适当的查错功能。

D－1 摩托罗拉的专有资讯可能被揭示或丢失，对公司的竞争地位不利。

D－2 资料可能未正确、完全地转移。

D－3 数据转移可能无适当的查错功能。

D－4 敏感性信息储存在计算机系统内，可能未能得到保护。

D－5 存储在计算机内的专有资讯可能未能得到保护。

D－6 在资料传送过程中专有资讯可能揭示给未经许可的人员。

D－7 在系统发生故障之后，数据库可能包含不正确，不完整的资料。

8．5 系统开发方法

8．5．1 公司 / 事业总部 / 集团负责软件开发及维护的部门必须定义开发及维护应用系统的标准方法并

存档保留。参照风险：E－1，E－2，E－3，E－4

8．5．2 公司 / 事业总部 / 集团系统开发方法必须包括以下内容：

a．系统开发项目必须分割成可衡量的部分或预先定义的可移交的阶段；

参照风险：E－1，E－3

b．项目小组的职责必须明确加以定义并存档保留；

参照风险：E－2，E－4

C．系统开发项目小组包括用户、信息系统人员及系统拥有人，该小组必须先核准每一主要开发阶段的完成，然后才能转向下一阶段。

参照风险：E－3，E－4，E－5，E．6

d．系统开发小组必须编制一份正式计划。这一计划必须符合摩托罗拉软件开发质量政策，至少包括以下方面：

----对所提议系统的业务目的及要求的清晰正确描述；

参照风险：E－2，E－5，E．6 -----确认可能的软件方法及成本 / 收益分类的可行性研究；

参照风险：E－5

-----详细的逻辑及物理系统设计；

参照风险：E 6

-----系统及用户可接受性测试，即按所定义的详细逻辑及物理设计测试系统功能及运行条件；

参照风险：E－7，E．8

-----对所提议系统的转换作规格说明，以保证处理程序及数据的完整；

参照风险：E－9

-----编写用户程序，以说明用户如何与系统交谈及如何控制此种交谈。此程序应能合理地解答系统操作，更正错误及控制方面的问题，

参照风险：E－10，E．11

-----编制如何操作应用系统的详细操作手册。此手册应包括在硬件或软件出现故障时如何重新启动该应用系统；

参照风险：E－1 2，E－1 3

-----培训以保证用户独立地操作及控制系统处理。

参照风险：E－1 4

E-1 所应用的系统可能未能满足用户要求；或不符合摩托罗拉软件质量标准

E－2 人员角色及职责可能不明晰，造成增加系统开发时间或系统开发不适当。

E－3 所应用的系统可能并未经过对系统设计的批准，未经适当测试，产生错误的处理。

E－4 用户可能并未主动参与系统开发过程，这可能会导致在设计及测试阶段做出错误的决定。

E－2 人员角色及职责可能不明晰，造成增加系统开发时间或系统开发不适当。

E－3 所应用的系统可能并未经过对系统设计的批准，未经适当测试，产生错误的处理。

E－4 用户可能并未主动参与系统开发过程，这可能会导致在设计及测试阶段做出错误的决定。

E－5 由于对可选方法的不完整评估，造成为解决经营问题而采用的数据处理方法不当。

E－6 系统设计可能未很好地存档，未加控制或错误处理进行讨论。

E－7 由于错误的处理，单个的程序或整个的系统可能未很好地测试或不能很好地操作，满足用户的要求。

E－8 用户可能未参与系统可接受性测试。系统可能不能很好地工作，不能满足用户要求。

E－9 资料档案可能未能很好地转换到新系统。

E－1 0 用户可能无法使错误的处理恢复原状。

E－1 1 用户可能无法独立于系统开发的信息系统人员，对系统进行操作。

E．1 2 操作人员可能无法操作系统。

E．1 3 操作人员及或用户可能无法使错误恢复原状以便继续业务处理。

E－1 4 未能得到很好培训的用户可能不能很好地操作及控制系统。

8．6 配置管理

对正式运转环境的变更，包括软件，硬件及操作程序，必须经过批准，留档及测试

8．6．1 对立式运转环境变更的申请包括业务目的，或对业务影响的分析，必须获得系统拥有人的批准。

参照风险：F－1，F－2

8.6.2 对正式运转的硬件及或软件的变更必须加以测试。测试必须包括所有的情况以保证新系统可发挥所期望的功能。测试也应包括，证明所有的要求已通过测试，可满足系统最终用户的要求。

参照风险：F－3，F－4，F－5

8.6.3 如果系统变更会引起会计分录帐户的变化，或是产生新的会计分录，这一变更应获得财务管理人士的批准。

参照风险：F－5，F－6

8.6.4 负责硬件或软件的部门或组织应留存并执行软件配置管理的计划及程序。软件配置管理包括程序变更控制，版本及发行管理，情况汇报，及对操作系统软件的变更。

参照风险：F－2，F－4

8.6.5 对所运转的环境作维护方面的变更时，负责软件或硬件的部门或组织必须遵循所批准的正式的系统开发方法。

参照风险：F－4，F－7

8.6.6 如果分布式系统将同一程序及数据资料的拷贝件用于多个计算机时，系统范围内的控制必须得以实行，以保证整个系统内使用合适版本的程序及数据资料。

参照风险：F－1，F－3

F－1 错误的变更，或产生于对系统的不正确的处理的变更可能会引起未经许可的对系统的变更。

F－2 处理系统变更的程序员或其它人员可能未能很好地评估变更对业务处理的影响。

F－3 变更可能未很好地进行测试，系统的实行可能导致错误的处理。

F－4 用户及操作人员可能会对会产生错误的系统处理的系统变更并无认识。

F－5 财务或经营记录可能表述不正确。

F－6 不正确的会计分录或帐户记录可能由于系统变更而产生。

F－1 错误的变更，或产生于对系统的不正确的处理的变更可能会引起未经许可的对系统的变更。

F－3 变更可能未很好地进行测试，系统的实行可能导致错误的处理。

F－4 用户及操作人员可能会对会产生错误的系统处理的系统变更并无认识。

F－7 用户及操作人员可能无法从系统故障中恢复原状。

8. 7 系统操作及备份

操作计算机设备的部门及组织有责任保证计算机操作符合摩托罗拉的政策及程序

8. 7. 1 计算机数据档案，程序及系统软件必须定期备份以保证在硬件或软件出现故障时仍能继续进行业务处理。

参照风险：G — 1，G — 2

8. 7. 2 公司 / 事业总部 / 集团财务负责人有责任确认应该按法律或税法，如税务机构或政府合同机构的要求，加以保存的数据档案。

参照风险：G — 3，G — 4

8. 7. 3 计算机系统的拥有人 / 保管员必须维护能够记录追踪备份数据资料的系统，此系统也应包括其它脱机储存媒介以利恢复及保存目标的实现。

参照风险：G — 5

8. 7. 4 程序，数据档案及附属文件的备份必须保存在厂外区域，不受厂内计算机处理设备所面临的相同风险。

参照风险：G — 6，G — 7

8. 7. 5 负责计算机操作的人员应编制及维护说明计算机及系统软件操作方法的政策及程序。

参照风险：G — 8

G — 1 由于硬件或软件故障；人为错误造成程序或信息的丢失。

G — 2 磁带文件可能丢失或误销。

G — 3 经营数据档案可能未很好地保存，摩托罗拉可能需为此支付罚金。

G — 4 为法律方面的要求而保存的数据档案可能包括不正确或不完整的资料。

G — 5 未有备份可供使用或程序未能按管理人员所希望的发挥作用。

G — 6 在出现故障时，关键性的文件可能被损坏，无法帮助业务处理的恢复。

G — 7 在出现危急情况时，继续进行业务操作的能力会受到影响。

G — 8 说明计算机操作及控制的程序可能未能很好地得以宣传或执行。

8 • 8 故障恢复计划

故障恢复计划的目标在于保证摩托罗拉在出现未能预测的计算机处理中断时，仍能继续进行经营，工程及制造方面的业务。这些中断包括由于操作故障或厂内出现灾难因而不能接触或损坏计算机设备，资料及软件的情况。

8 • 8.1 计算机应用程序，设备及设施的管理人应协同应用系统拥有人安排备用设备及或计算机设施。这些备用设备或设施必须能适度地恢复重要的联机、批次处理，及网络系统的处理。故障恢复计划必须包括以下内容：

a．为关键及非关键性的应用程序选择最有效的替代性处理方法。

这些处理方法包括：——在其它摩托罗拉厂内处理；

——在与有互惠协议的另一家公司

替代性计算机地点处理，或在供应商的恢复现场的附有条件地处理；

——不处理应用系统，直到计算机设备或地点得到修复；

参照风险：H—1，H—2，H—3，H—4

b．在出现未预料到的处理中断时，需要详细列明信息系统及用户人员的要求，及其特殊技巧的计划；

C．最好将关键性替代表格，物料及文件的场外存储地，选在供应商的仓库。

参照风险：H—1，H—2，H—3，H．4

8．8．2 应用系统拥有人必须决定其应用程序恢复的顺序。这一顺序应由计算机设备保管人作为在出现未预料到的处理中断时，确定恢复关键性应用系统的标准。这一顺序的确定应考虑以下因素：

a．由于全部或部分处理应用系统的丢失，造成的用金额，产量或其它可衡量的尺度来表述的损失量化；

b．评价丢失系统处理所需的恢复周期及可接受的关机时间对摩托罗拉的不利影响；

C．对于关键及非关键性的分类应取得各事业总部 / 集团经理人员的共同意见。

参照风险：H—1，H—2，H．3

8．8．3 详细的故障恢复计划必须制成正式文件并定期测试以保证确实可以实现恢复。若由于经营条件或测试成本的原因全部测试并不可行，必须编制测试计划并执行部分测试。

参照风险：H—1，H—4

8．8．4 保管人应协同系统拥有人每年一次检查并更新故障恢复计划。这一更新应反映应用程序硬件及

或软件方面的变化。

参照风险：H 4

H－1 如果摩托罗拉的计算机设备保管人不能在出现未预测到的处理中断时恢复正常，公司可能会蒙受严重的经营，工程或制造方面的严重损失。

H－2 关键性的系统可能不能首先恢复。

H－3 如果关键性的计算机系统或设备遭到严重的损害，摩托罗拉可能会遭受严重的财务方面的损失。

H－4 故障恢复计划可能无法有效运作。

H-1 如果摩托罗拉的计算机设备保管人不能

在出现未预测到的处理中断时恢复正常，公司可能会蒙受严重的经营，工程或制造方面的严重损失。

H－2 关键性的系统可能不能首先恢复。

H－3 如果关键性的计算机系统或设备遭到严重的损害，摩托罗拉可能会遭受严重的财务方面的损失。

H－4 故障恢复计划可能无法有效运作。

应用系统控制

应用系统控制在于保证资料输入、处理、存储和输出的完整性、正确性和统一性

8．9 输入控制

8．9．1 所有手工输入或自动转入的业务活动必须正确进行，并经核准，且应包括在处理前已经核准的证据。

参照风险：I－1，I－2

8．9．2 手工输入或自动转入的资料必须经过充分的检查和确认，包括重复及完整性方面的核查以防止或找出数据输入错误。

参照风险：I－1，I-2

8．9．3 被应用系统的检查和确认程序拒绝的手工输入或自动转人的资料，必须加以控制以确保查出错误，并加以更正，及时地重新输入系统。

参照风险：I－3，I－6

8．9.4 应用系统必须提供审计线索，包括由系统所记录的输入业务，原始文件到输入人员或系统。

参照风险： I — 4， I— 5

I —1 可能存在未经认可的业务交易活动。

I — 2 可能处理无效或错误的资料，从而影响经营及或财务方面的决策。

I — 3 被拒绝的输入可能未经更改再次输入系统，造成不完整的处理。

I-4 可能没有适当的审计线索，用来证实输入业务。

I— 5 财务及或业务人员可能无法解释业务活动或帐户余额。

I — 6 未及时更正被系统拒绝的项目，可能会导致不正确的记录及财务报表。

8 . 1 0 处理控制

8 • 1 0 • 1 应用系统及或于工处理程序必须包括以下控制程序以保证：

a . 所有的业务都已输入并被系统接受已已经正确、完整、及时地处理；

参照风险： J —1， J — 2， J — 4

b . 对不同会计期间的业务事业合适当的截止点；

参照风险； J — 4， J — 5

C . 由一个应用系统传递到另一系统并经由这一系统处理的交易都能适当地从其来源系统所传递，并被接收系统所接受和处理。

参照风险： J — 2， J — 4， J — 6

8 . 1 0 . 2 应用系统的开发人必须准备特别的作业程序，以说明在出现暂时性的硬件或系统故障时如何重新启动。这些复原程序必须提供给负责操作系统的人员。应用系统重新启动 / 恢复规定，包括人工及自动实现的恢复，均应保证从系统错误或故障中恢复原状时，所有应用程序，数据及档案实现同步化。

参照风险： J — 3， J — 4

8 . 1 0 . 3 计算机资源必须充足以保证及时的联机反映及信息处理。

参照风险： J —1， J — 5

J — 1 用户可能无法确认所有的业务事项都已被适当的处理。

J — 2 交易未能适当地从个系统传递至另一个系统。

J — 3 操作应用系统的人员可能无法在硬件或软件出故障时，重新启动 / 恢复处理。

J — 4 摩托罗拉财务报表可能表述不正确。

J — 5 财务或经营报告可能并不完整，未包括所有的业务交易。

J — 6 业务事项并未用来适当更新档案文件。

8 • 1 1 输出控制

8。1 1 -1 应用系统必须提供活动台帐以证明：

a．所有输入的资料，包括从其他系统接收的资料；

b．主档资料的变更、增加或参照表资料；

C．内部产生的交易。

参照风险：K — 1，K — 2，K — 3

8．1 1．2 应用系统必须提供审计线索以保证在整个系统内可单独确认所处理的业务并加以追踪。

参照风险：K — 1，K — 2，K — 3

8 • 1 1 • 3 所有联机显示屏幕或报告应包括充足的信息以确认其来源，所涉及期间，完整性以及他们的“专有信息”分类等级。

参照风险：K — 1，K — 2，K 3，K — 4

8 • 1 1 • 4 数据处理保管人及应用系统用户必须建立并执行程序，以保证含有专有资讯的报告可立即由已经许可的人员取走，且远程打印机或报告分发地点必须加以保护。

参照风险：K — 4

8 • 1 1 • 5 含有专有资讯的资料档案，资料储存媒介、计算机报表（包括复写副本及缩微胶片）在使用年限结束后必须适当地予以销毁。

参照风险：K．4

K-1 应用系统可能无法印制控制处理的审计线索、输入及处理方面的报告。

K — 2 对系统资料的错误或未经许可的变更可能未能得知。

K — 3 系统审计线索可能未能很好提供及维护。

K — 4 专有资讯可能被无意泄露，损害公司的利益。

8．1 2 无纸业务处理及电子数据传递

无纸业务处理指业务经营通过电子处理或存储信息，取消了传统的书面审计线索证明。无纸处理控制方面的规定，同手工操作环境类似，在于保证业务经过许可，记录上确完整。因此，所有相关的经营周期及应用控制均适用于此。

8．1 2．1 无纸处理必须包括经过适当许可的证明。有效的逻辑使用及安全管理控制必须实行，以保证电子许可过程的可靠性。

参照风险：L－1

8．12．2 必须建立控制以保证业务交易来源的真实。最低鉴定及安全要求的定义由业务部门及他们的客户决定。

参照风险：L-2

8．12．3 在数据转移过程中，无纸业务的内容不能有变化。这一过程包括从开始传送到收到数据的全过程。无纸处理的每一部分，从手工输入到计算机处理，应用文件的编辑及系统安全，必须包括保证交易完整真实的各项控制。此外，在传送过程的关键点上必须有适当的审计线索。

参照风险：L－2

8 1 2．4 对无纸业务的保存必须保证所有的电子记录可供使用，真实，可靠并可打印出来。必须按公司 / 事业总部 / 集团的留档保存政策及程序保存无纸业务。

参照风险：L－3

8．12．5 对电子数据转移处理，在使用之前必须由公司 / 事业总部 / 集团法律部门批准所准备的贸易伙伴协议（T P A’ S）。此协议应确认业务处理的规格，贸易伙伴的职责，条件及相应的义务。

参照风险：L－4

8．12．6 当使用增值网络时，保证摩托罗拉信息的完整真实性，操作，安全及法律方面的责任应以合同的形式加以确定。

参照风险：L－4

L-1 交易可能是不合法的，可能会产生欺骗性的处理及法律方面的责任。

L－2 交易的真实性或完整性可能未能保证，从而减少了数据的可靠性，产生欺骗性或错误处理风险。

L－3 无纸记录可能未加保留或安全保存，产生丢失数据或法律罚款的风险。

L－4 职责可能不清楚，导致摩托罗拉承受不必要的系统故障或交易损失。

内部控制标准责任矩阵（略）

美国 SEC 关于管理层报告财务报告内部控制的指引

美国证券交易委员会发布，企业内部控制标准委员会秘书处组织翻译
张宜霞 译

目 录

I 引言

II 解释指引一财务报告内部控制的评价^[1]与评估

A.评价过程

1. 识别财务报告风险与控制

a.识别财务报告风险

b.识别充分应对财务报告风险的控制

c.对主体层面控制的考虑

d.信息技术一般控制（general control）的作用

e.支持评价结果的证明材料

2. 评价财务报告内部控制运行有效性的证据

a.确定支持评价结果所需要的证据

b.实施评价财务报告内部控制运行证据的程序

c.支持评价结果的证明材料

3. 多场所的考虑

B.报告的考虑

1. 控制缺陷的评价

2. 管理层对财务报告内部控制有效性评价结果的表述

3. 关于重大漏洞的披露

4. 重述以前发布的财务报表对管理层财务报告内部控制报告的影响

5. 财务报告内部控制某些不能评价的方面

证券交易委员会

《美国联邦监管规章法典（CFR）》第 17 部 241 部分

[公告编号：33-8810; 34-55929; FR-77; 文件编号：S7-24-06]

证券交易委员会关于管理层根据《证券交易法》（1934）第 13（a）或 15（d）条款报告财务报告内部控制的

指引。

机构： 证券交易委员会

行为： 解释

摘要： 为了对管理层有关财务报告内部控制的评价（evaluation）和评估（assessment）提供指引，证券交易委员会公布了这个解释公告。本指引提出了一种方法，管理层可以据以对财务报告内部控制实施自上而下、风险基础的评价。遵照本解释指引实施的评价是一种满足《1934 证券交易法》中规则 13a-15（c）和 15d-15（c）评价要求的途径。

生效日期： 2007 年 6 月 27 日

更多信息，请联系： Josh K. Jones，职业会计合伙人，首席会计师办公室，电话：(202) 551-5300；或者 N. Sean Harrison，特别法律顾问，公司财务部，电话：(202) 551-3430。美国证券交易委员会，华盛顿，哥伦比亚特区，东北，第五大街 100 号，邮编：20549

补充信息： 对《1934 年证券交易法》[\[1\]](#)（“交易法”）中规则 13a-15(c)[\[2\]](#)和 15（d）-15(c)[\[3\]](#)的修正案在一个单独的公告[\[4\]](#)中发布，它明确表示：遵照本解释指引对财务报告内部控制实施的评价是满足这些规则的一种方式。

[\[1\]](#) 15 U.S.C. 78a et seq.

[\[2\]](#) 17 CFR 240.13a-15(c).

[\[3\]](#) 17 CFR 240.15d-15(c).

[\[4\]](#) Release No. 34-55928 (Jun. 20, 2007).

I 引言

管理层有责任保持一个财务报告内部控制（“ICFR”）系统，它要为财务报告的可靠性以及按照公认会计原则对外编制财务报表提供合理保证。美国证券交易委员会 2003 年 6 月通过的实施《2002 年萨班斯—奥克斯利法案》[\[1\]](#)（“萨班斯—奥克斯利法案”）404 条款的规则要求管理层每年评价财务报告内部控制在提供合理保证方面是否有效，并将评价结果披露给投资者[\[2\]](#)。为了对其评价结果提供合理支持，管理层有责任保存包括文档记

录在内的证明材料（evidential matter）。这种证据也为第三方（如公司的外部审计师）评价（consider）管理层实施的工作提供了可能。

由于其固有的局限性，财务报告内部控制不能提供绝对的保证；它是一个涉及人的勤勉和遵循性的过程，而且，常遭受判断失误以及因人为过失（failure）而导致失效的影响。财务报告内部控制也可能被串通舞弊或不当的管理层凌驾（management override）所绕过。因为这些局限，无论是无意识的错误，还是舞弊，财务报告内部控制不能防止或发现所有的错报。但是，这些固有局限是财务报告过程众所周知的特征，因此，在这个过程中设计防护措施以降低（尽管没有消除）这种风险是可能的。

在证券交易委员会实施规则中提及的术语“合理保证”与《1997 年反国外贿赂行为法》[\[3\]](#)（FCPA）中的类似术语有关。《证券交易法》第 13（b）(7)款把“合理保证”和“适当详细”定义为：“这样一种详细水平和保证程度，它使谨慎的官员在处理自己的事务时感到满意”[\[4\]](#)。证券交易委员会长期以来一直认为，“合理性”不是一个“公司记录正确性的绝对标准”[\[5\]](#)。而且，证券交易委员会认识到：如果“合理性”是一个客观的标准，那么，在实施 404 条款和证券交易委员会规则的过程中，发行人对什么是“合理”的做出判断就存在一个范围。因此，就实施 404 条款而言，术语“合理的”、“合理地”和“合理性”不表示一个单独的结论或方法，而是包括整个范围内适当的可能行为、结论或发行人可以合理地据以做出决策的方法。

自从 2004 年公司首次开始遵循以来，证券交易委员会收到了有关 404 款实施规则[\[6\]](#)的重要反馈。这种反馈包括要求发布进一步的指引，以帮助公司管理层遵循证券交易委员会对财务报告内部控制的评价和披露要求。本指引是对这些要求做出的反应，并反映了我们已经收到的重要反馈，也包括对我们 2006 年 12 月 20 日建议的解释指引的意见。在阐明许多普遍识别出的关注领域时，本解释指引：

解释了如何根据风险评估改变收集证据的评价方法；

解释了把“日常相互作用”、“自我评估”和其他持续监控活动用作评价中的证据；

解释了文档记录的目的以及管理层记录评价结果的依据如何灵活的选用方法；

为管理层在低风险领域判断什么构成充分证据提供了重要的灵活性；

容许管理层和审计师有不同的测试方法。

本解释指引围绕两条一般原则来组织。第一条原则是，管理层应当评价其已经实施的控制是否充分应对了没有及时防止或发现财务报表重大错报的风险。本指引描述了这条原则的一种自上而下、风险基础的方法，包括主体层面的控制在评估财务报告风险过程中的作用以及控制的充分性。本指引通过容许管理层把精力集中在充

分应对财务报表重大错报风险所需要的那些控制上，提高了效率。本指引没有要求管理层识别流程中的每项控制或记录影响财务报告内部控制的所有业务流程。相反，管理层可以将其评价过程和支持评价结果的文档记录集中在那些被认为充分应对了财务报表重大错报风险的控制上。例如，如果管理层确定一项财务报表重大错报的风险被主体层面的控制充分应对了，那么，就不需要对其他控制实施进一步的评价了。

第二条原则是，管理层应当根据风险评估的结果评价控制运行的证据。本指引提供了对评价所需的证据做出风险基础判断的一种方法。这使管理层可以将评价程序的性质和范围与那些对可靠财务报告（即财务报表在重大方面是否是准确的）造成最大风险的财务报告领域协调一致。因此，管理层能够在低风险的领域使用更有效的方法（如自我评估）来收集证据，在高风险领域实施更广泛的测试。通过遵循这两条原则，我们认为，各种规模和复杂程度的公司将能够有效和有效率地实施我们的规则。

解释指引重申了证券交易委员会的立场：为了设计一个能够满足公司需要并为其财务报告内部控制是否有效的年度披露提供一个合理依据的评价过程，管理层应当运用自己的经验和有依据的（informed）判断。这容许管理层有充分和适当的灵活性来设计这样一种评价程序。^[7]规模较小的公众公司，其内部控制系统复杂程度通常比规模较大的公众公司低，为了适应它们自己的实际情况和环境，可以应用本指引来调整（scale）和设计（tailor）评价方法和程序。我们鼓励规模较小的公众公司^[8]利用这种灵活性和可伸缩性来实施对财务报告内部控制的评价，既有效率又有效果的识别重大漏洞。

对财务报告内部控制实施初始评价所必需的工作（effort）在公司之间将会不同，在一定程度上是因为这种工作取决于管理层对当前财务报告风险的评估以及控制监督活动。第一年的遵循之后，管理层识别财务报告风险和控制的通常工作会减少，因为后续的评价应当更多的关注风险和变化的控制，而不是识别所有的财务报告风险和相关控制。而且，在后续的每一年，风险和控制的记录将只需从前一（或几）年开始更新，而不是重新再做一个。通过风险和控制的识别过程，管理层将会识别出要测试的那些控制，它们仅是那些实现财务报告内部控制目标（即对财务报告可靠性提供合理保证）所需要的控制以及运行证据可以更有有效的获取的控制。评价那些控制是否持续有效运行所要实施程序的性质和范围可以根据公司特定的环境来设计，这样可以避免不必要的遵循成本。

本指引假定管理层已经建立和保持了《反国外贿赂行为法案》所要求的一个内部会计控制系统。它也不试图解释管理层应当如何设计财务报告内部控制以遵从其已选择的控制框架。为了容许适当的灵活性，该指引没有为管理层提供完成评价所应当实施的步骤的清单。

本公告中的这个指引在联邦公报公布时即刻生效。[\[9\]](#)

作为这个解释公告的配套措施[\[10\]](#)，我们正在批准对《证券交易法》规则 13a-15(c)和 15d-15(c)的修正和对规则 S-X 的修改。[\[11\]](#)对规则 13a-15(c)和 15d-15(c)的修正将会清楚的表明：按照本解释指引实施的评价是满足那些规则有关管理层年度评价要求的一种方式。我们也修改了我们定义术语“重大漏洞”的规则，并修改了有关审计师对财务报告内部控制的鉴证报告的要求。此外，我们正在征求对术语“重要缺陷”定义的更多建议。[\[12\]](#)

[\[1\]](#) 15 U.S.C. 7262.

[\[2\]](#) Release No. 33-8238 (Jun. 5, 2003) [68 FR 36636] (hereinafter “Adopting Release”).

[\[3\]](#) Title 1 of Pub. L. 95-213 (1977).

[\[4\]](#) 15 U.S.C. 78m(b)(7). The conference committee report on the 1988 amendments to the FCPA also noted that the standard “does not connote an unrealistic degree of exactitude or precision. The concept of reasonableness of necessity contemplates the weighing of a number of relevant factors, including the costs of compliance.” Cong. Rec. H2116 (daily ed. Apr. 20, 1988).

[\[5\]](#) Release No. 34-17500 (Jan. 29, 1981) [46 FR 11544].

[\[6\]](#) Release Nos. 33-8762; 34-54976 (Dec. 20, 2006) [71 FR 77635] (hereinafter “Proposing Release”). For a detailed history of the implementation of Section 404 of Sarbanes-Oxley, see Section I., [Background](#), of the Proposing Release. An analysis of the comments we received on the Proposing Release is included in Section III of this release.

[\[7\]](#) Exchange Act Rules 13a-15 and 15d-15 [17 CFR 240.13a-15 and 15d-15] require management to evaluate the effectiveness of ICFR as of the end of the fiscal year. For purposes of this document, the term “evaluation” or “evaluation process” refers to the methods and procedures that management implements to comply with these rules. The term “assessment” is used in this document to describe the disclosure required by Item 308 of Regulations S-B and S-K [17 CFR 228.308 and 229.308]. This disclosure must include discussion of any material weaknesses which exist as of the end of the most recent fiscal year and management’s assessment of the effectiveness of ICFR, including a statement as to whether or not ICFR is effective. Management is not permitted to conclude that ICFR is effective if there are one or more material weaknesses in ICFR.

[\[8\]](#) While a company’s individual facts and circumstances should be considered in determining whether a company is a

smaller public company and the resulting implications to management's evaluation, a company's public market capitalization and annual revenues are useful indicators of its size and complexity. The Final Report of the Advisory Committee on Smaller Public Companies to the United States Securities and Exchange Commission (Apr. 23, 2006), available at <http://www.sec.gov/info/smallbus/acspc/acspc-finalreport.pdf>, defined smaller companies, which included microcap companies, and the SEC's rules include size characteristics for "accelerated filers" and "non-accelerated filers" which approximately fit the same definitions.

[9] The Commission finds good cause under 5 U.S.C. 808(2) for this interpretation to take effect on the date of Federal Register publication. Further delay would be unnecessary and contrary to the public interest because following the guidance is voluntary. Additionally, delay may deter companies from realizing all the efficiencies intended by this guidance, and immediate effectiveness will assist in preparing for 2007 evaluations and assessments of internal control over financial reporting.

[10] Release No. 34-55928.

[11] 17 CFR 210.1-01 et seq.

[12] Release No. 34-55930 (Jun. 20, 2007).

II 解释指引—财务报告内部控制的评价与评估

本解释指引主要阐明下列问题：

A. 评价过程

1. 识别财务报告风险与控制
 - a. 识别财务报告风险
 - b. 识别充分应对财务报告风险的控制
 - c. 对主体层面控制的考虑
 - d. 信息技术一般控制的作用
 - e. 支持评价结果的证明材料
2. 评价财务报告内部控制运行有效性的证据

- a.确定支持评价结果所需要的证据
- b.实施评价财务报告内部控制运行证据的程序
- c.支持评价结果的证明材料

3.多场所的考虑

B.报告的考虑

- 1. 控制缺陷的评价
- 2. 管理层对财务报告内部控制有效性评价结果的表述
- 3. 重大漏洞的披露
- 4. 重述以前发布的财务报表对管理层财务报告内部控制报告的影响
- 5. 财务报告内部控制某些不能评价的方面

A.评价过程

财务报告内部控制[1]（ICFR）[2]的目标是为财务报告的可靠性和按照公认会计原则（GAAP）编制对外财务报表提供合理保证。评价财务报告内部控制的目的是为管理层的年度评估（即财务报告内部控制在财务年度末[3]是否存在重大漏洞[4]）提供一个合理依据。为了实现这个目标，管理层要识别对可靠财务报告的风险；评价是否存在应对这些风险的控制；并根据其风险评估结果评价包括在评价范围内的那些控制的运行证据。[5]这一评价过程将会因公司而异，但是，本指引所描述的自上而下、风险基础的方法将会是实施这种评价的一种非常有效率和效果的方法。

评价过程指引分两个部分描述。第一部分说明财务报告风险的识别以及评价管理层已实施的控制是否是充分应对了这些风险。第二部分说明一种对评价财务报告内部控制是否有效的方法和程序做出判断的方法。两个部分不但说明管理层应当如何将其评价的努力集中在对可靠财务报告的最大风险上面，而且都说明了主体层面的控制[6]如何影响评价过程。[7]

根据证券交易委员会的规则，管理层对财务报告内部控制有效性的年度评估必须根据一个适当控制框架[8]的有效内部控制的定义进行。[9]这些控制框架定义了内部控制的构成要素，它们在一个有效的内部控制系统中预期会出现并发挥作用。适用的内部控制框架把某些内部控制要素视为一个内部控制系统要有效所必需的要素，在评价有效性时，管理层要评价其财务报告内部控制是否包括了与这些内部控制要素相对应的政策、程序和活动。框架的要素描述了一个内部控制系统特征，它可能与公司财务报告内部控制的单个领域有关，可能普遍

深入到许多领域或主体范围内。因此，管理层的评价过程不但包括与特定财务报告领域相关的控制，还包括主体范围的控制以及所选控制框架确定的其他普遍内部控制要素。本指引不打算替代某个控制框架中确定的有效内部控制系统的构成要素。

1. 识别财务报告风险与控制

管理层要评价是否已经实施了可以实现财务报告内部控制目标（即为财务报告的可靠性提供合理保证）的控制。这一评价始于识别和评估可靠财务报告（即在重大方面准确的财务报表）的风险，包括这些风险的变化。然后，管理层要评价是否付诸实施了（即在用）用来充分应对这些风险的控制。在评估风险和识别哪些控制可以充分应对这些风险时，管理层通常会考虑公司主体层面的控制。

在此描述的评价方法容许管理层根据公司的财务报告风险（如下定义）调整其识别控制和为控制保存支持性证明材料的方式。这样，管理层识别出的控制以及文档记录都是那些对实现财务报告内部控制目标来说重要的控制和文档记录。从而，这些控制要经历评价其运行有效性证据的那些程序，正如根据 II.A2 部分所确定的那样。

a. 识别财务报告风险

管理层应当识别单独或与其他错报联合起来能够导致财务报表发生重大错报（“财务报告风险”）的那些错报的风险。通常，财务报告风险的识别始于评价公认会计原则的规定如何应用于公司的业务、经营和交易。管理层必须根据公认会计原则（GAAP）为投资者提供公允表述公司财务状况、经营成果和现金流量的财务报表。如果一个或多个财务报表数额或披露（“财务报告要素”）包含重大的错报（包括漏报），那么表述就会缺乏公允性。

管理层应用其对企业、企业的组织、营运和流程的认知和了解来判断财务报告要素错报的来源和潜在可能性。影响企业的内部风险因素和外部风险因素，包括这些风险所发生任何变化的性质和范围在内，会导致错报风险。错报风险也会由这样一些来源产生，比如交易的开始（initiation）、批准、处理和记录以及反映在财务报告要素中的其他调整。为了识别错报的来源和潜在可能性并识别那些能够导致财务报表发生重大错报的错报，管理层会发现考虑财务报告要素中“哪些会出错”是非常有帮助的。

识别财务报告风险的方法和程序会因为公司特征的差异而不同。这些特征不但包括管理层采用的控制框架，还包括公司的规模、复杂性、组织结构以及公司的流程和财务报告环境。例如，为了识别一个规模较大企业或一个复杂业务流程中的财务报告风险，管理层的方法和程序会涉及到包括那些具有专业知识的员工在内的多种公司员工。这些员工总体上必须充分了解公认会计原则、主要业务交易和流程活动（包括计算机技术的作用），

它们是开始、批准、记录和处理交易所必需的。相对来说，在一个业务流程不太复杂而且风险或流程几乎没有变化的集中运行的小公司中，管理层对经营的日常参与可以为其适当的识别财务报告风险提供充分的认知。

管理层对错报风险的评价应当包括考虑主体对欺诈活动（比如虚假财务报告、资产滥用和贪污）的脆弱性以及任何这种风险（exposure）能否导致财务报表发生重大错报。[\[10\]](#)评价舞弊风险所必需活动的范围要与公司经营规模和复杂性以及财务报告环境相当。[\[11\]](#)

管理层应当认识到，由舞弊导致的重大错报的风险通常在所有组织都存在，不论规模和类型，而且它会因为特定的场所或部分以及单个财务报告要素而改变。例如，在财务报告流程中不当凌驾内部控制的风险是在所有规模和类型的公司都存在的一种会导致虚假财务报告的舞弊风险。尽管识别出舞弊风险不一定表示一项舞弊已经发生，但没有识别出舞弊不表示不存在舞弊风险。更确切的说，这些风险评估用于评价是否实施了充分的控制。

b. 识别充分应对财务报告风险的控制

管理层应当评价是否付诸实施了（即在用）充分应对公司财务报告风险的控制[\[12\]](#)。确定一项单独的控制或多项控制联合起来是否充分应对了一项财务报告风险，这涉及到判断这些控制（如果运行适当）能否有效的防止或发现能够导致财务报表发生重大错报的那些错报。[\[13\]](#)如果管理层确定财务报告内部控制存在一项缺陷，就必须对它进行评价以确定是否存在一项重大漏洞。[\[14\]](#)指引的 II.B1 部分是用来帮助管理层进行这种评价的。

管理层可以把预防性控制（preventive control）、侦测性控制(detective control)或二者的联合视为充分应对了财务报告风险。[\[15\]](#)可能会存在多项控制应对一个财务报告要素的财务报告风险；相反的，一项控制可能会应对多个财务报告要素的风险。不必识别可能存在的所有控制，也不必识别冗余控制，除非冗余本身是应对财务报告风险所必需的。例如，管理层可能会确定能够导致财务报表发生重大错报的利息费用错报的风险被公司期末财务报告流程中的控制（确切的说，是一项主体层面的控制）充分的应对了。在这种情形下，对财务报告内部控制评价来说，管理层不需要识别与利息费用错报风险有关的任何更多控制。

在识别充分应对财务报告风险的控制时，管理层也要考虑控制的运行证据能够被评价的效率。如果存在多项控制，并且每一项控制都充分应对了某项财务报告风险，管理层可以决定选择那些能够更有效率的获取其运行有效性证据的控制。而且，如果存在充分的信息技术（“IT”）一般控制，并且管理层已经确定这些控制的运行是有效的，那么管理层可以确定：评价自动控制比评价人工控制更有效率。考虑控制的运行能被评价的效率通常会提高评价过程的总体效率。

除了识别应对单个财务报告要素的财务报告风险的控制以外，对于选定的控制框架规定为一个有效的内部控

制系统所必需的财务报告内部控制主体层面的要素以及其他普遍要素，管理层还要评价是否实施了与这些要素相对应的控制。比如，这通常包括：考虑与控制环境相关的控制、对管理层凌驾的控制、主体层面风险评估的过程和监督活动、对期末财务报告流程的控制以及应对重要业务控制的政策和风险管理实务对一个有效的内部控制系统来说是怎么样的以及是否充分。控制框架和相关指引是评价这些财务报告内部控制要素充分性的有用工具。

在识别应对财务报告风险的控制时，管理层要了解与这些控制的特征有关的资料，这些资料要为其判断一项控制没有按照设计运行的风险提供信息。例如，这包括这些控制在运行中所需判断的资料以及与其复杂性有关的资料。对于管理层评价的控制，II.A2 部分讨论了在确定这些控制的运行证据的性质和范围时如何考虑这些特征。

在这一识别过程结束时，管理层已经识别出了要评价的那些控制：它们是实现财务报告内部控制目标（即为财务报告的可靠性提供合理保证）所必需的，而且其运行证据可以非常有效率的获得。

c.对主体层面控制的考虑

管理层在识别财务报告要素的财务报告风险和相关控制时要考虑主体层面的控制。这样做时，考虑主体层面控制的性质以及这些控制如何与财务报告要素相联系对管理层来说非常重要。一项控制与财务报告要素的关系越间接，它防止或发现错报的有效性就越低。[\[16\]](#)

有些主体层面的控制，比如某些控制环境的控制，对防止或及时发现一项错报的可能性具有重要但间接的作用。这些控制会影响管理层确定的充分应对某个财务报告要素的财务报告风险所必需的其他控制。但是，管理层仅仅将这种主体层面的控制视为充分应对了某个财务报告要素已识别出的财务报告风险，那是不可能的。

其他主体层面的控制可能被设计成识别较低层面的控制可能发生的失效，但其自身并不能充分应对财务报告风险。例如，一项监督运行结果的控制可以设计成发现潜在的错报并调查较低层面的控制是否发生失效。但是，如果在监督控制发现之前就存在的潜在错报的数额太大，那么，这项控制就没有充分应对财务报告要素的财务报告风险。

主体层面的控制可以设计成在流程、应用程序、交易或账户层面运行，而且，其精确程度可以充分防止或及时发现一个或多个财务报告要素中能够导致财务报表发生重大错报的错报。在这些情况下，管理层可以不需要识别或评价与那个财务报告风险相关的更多控制。

d.信息技术一般控制的作用

管理层识别出的应对财务报告风险的控制可能是自动的[17]、依赖于信息技术功能的[18]或人工和自动程序的联合[19]。在这些情形下，管理层的评价过程一般要考虑自动控制或依赖于信息技术的应用控制以及提供信息技术功能的应用软件的相关信息技术一般控制的设计和运行。尽管信息技术一般控制通常单独不会充分应对财务报告风险，但是，自动控制或信息技术功能的适当和一致运行通常取决于有效的信息技术一般控制。识别信息技术的风险和控制不应当是一个单独的评价。相反，它应当是管理层用来识别风险与控制以及确定支持评价结果所必需证明材料的自上而下、风险基础方法的一个组成部分。

与财务报告内部控制评价相关的信息技术一般控制的情况会因公司的实际情况和环境而异。对财务报告内部控制的评价来说，管理层需要评价的信息技术一般控制只是那些用来充分应对财务报告风险的其他控制的适当和一致运行所必需的信息技术一般控制。例如，管理层会考虑信息技术一般控制领域的某些方面，比如程序开发、程序变动、计算机运行和对程序和数据的接触，是否适用于其实际情况和环境。[20]特别是，不必评价那些主要与公司经营的效率或效果相关、但与应对财务报告风险不相关的信息技术一般控制。

e.支持评价结果的证明材料

作为其评价财务报告内部控制的一部分，管理层必须为其评价结果保存适当的证明（support）。[21]对于管理层已经付诸运行的用来充分应对财务报告风险的控制（包括主体层面的控制以及有效财务报告内部控制所必需的其他普遍要素），对其设计的记录是适当证明的一个组成部分。记录的形式和内容会因公司的规模、性质和复杂程度的不同有所不同。它可以采取多种形式（比如，纸质文档、电子或其他介质）。而且，记录可以多种方式呈现（比如，政策手册、过程模型、流程图、工作描述、单证、内部备忘录、表格等）。记录不需要包括影响财务报告的流程中存在的所有控制。相反，记录要集中关注那些管理层认为会充分应对财务报告风险的那些控制。

[22]

除了为财务报告内部控制的评价结果提供证明，这些控制设计情况的记录还可以证明一个有效内部控制系统的其他目标。例如，它可以证明财务报告内部控制内的控制（包括这些控制的变化）已经被识别出，能够传达给那些负责它们效果的人，能够受到公司的监督。

2. 评价财务报告内部控制运行有效性的证据

管理层应当评价财务报告内部控制运行有效性的证据。控制运行有效性的评价要考虑控制是否按照设计运行以及执行控制的人是否拥有有效执行该项控制所必需的权限和胜任能力。对于识别出的那些充分应对财务报告

要素的财务报告风险的控制（依据 II.A.1.b 部分），管理层用来收集其运行证据的评价程序应当与管理层对单个财务报告要素和相关控制的风险特征（总起来说就是财务报告内部控制风险）的评估相适应。管理层通常应当把对控制运行的评价集中在造成最大财务报告内部控制风险的领域。管理层对财务报告内部控制风险的评估还要考虑主体层面控制的影响，比如控制环境的相对优势和缺点，它们会影响管理层对特定控制发生失效风险的判断。

控制有效运行的证据可以通过对控制的直接测试和持续的监督活动获得。管理层获取一项控制有效运行的充分证据所必需的评价程序的性质、时间和范围取决于评估的财务报告内部控制风险。在确定获得的证据是否足以为其评价财务报告内部控制的运行提供适当的依据时，管理层不但应当考虑证据的数量（比如，样本规模），还要考虑证据的质量特征。证据的质量特征包括已实施评价程序的性质、证据涉及的时期、评价控制的那些人的客观性^[23]以及在持续监督活动情况下，通过对基础控制的直接测试证实的程度。对任何单项控制来说，评价程序的性质、时间和范围的不同组合都可以提供充分的证据。证据的充分性不一定是由这些特征中的任何一个单独决定的。

a. 确定支持评价结果所需要的证据

对于识别为充分应对财务报告要素的财务报告风险的那些控制，管理层应当评价其财务报告内部控制风险，以确定支持评价结果所需要的证据。这种评价应当考虑这些控制涉及的财务报告要素的特征以及控制自身的特征。

对于财务报告要素的错报风险，管理层要考虑的事项包括财务报告要素的重要性以及主要会计余额、交易或其他证明信息对一个对财务报表重大的错报的敏感性。相对于对财务报表来说重大的错报数额，如果财务报告要素的重要性提高了，那么，管理层评估的财务报告要素的错报风险一般会相应提高。此外，管理层要考虑财务报告要素包含有易于发生重大错报的交易、账户余额或其他证明信息的程度。比如，如果财务报告要素：（1）在确定记录的数额时涉及判断的程度；（2）容易遭受舞弊的程度；（3）有复杂会计要求的程度；（4）主要交易的性质或数量经历变化的程度；（5）易受环境因素变化影响的程度，比如技术和（或）经济发展，它们通常会影响管理层对错报风险是较高还是较低判断。

管理层对于一项控制未能有效运行的可能性要考虑的事项尤其要包括：

控制的类型（即人工的或自动的）和它运行的频率；

控制的复杂性；

管理层凌驾的风险；

运行该项控制所需的判断；

执行控制或监督其效果的人的胜任能力；

执行控制或监督其效果的关键人员是否发生了变动；

这项控制预计要防止或发现的错报的性质和重要性；

这项控制对其他控制（例如，信息技术一般控制）有效性的依赖程度；

这项控制以前年度运行的证据；

例如，对于其运行需要相当多判断的控制，管理层判断的控制失效风险要比需要较少判断的不复杂的控制要高。

涉及关联方交易、重要会计政策[24]和相关重要会计估计[25]的财务报告要素一般会评估为具有较高错报风险。

而且，如果与这些财务报告要素有关的控制易遭受管理层凌驾的风险、涉及重大判断或非常复杂，那么，它们一般应当评估为具有较高的财务报告内部控制风险。

如果需要多项控制的联合来充分应对财务报告要素的相关风险，管理层应当分析这些控制的风险特征。这是因为与既定财务报告要素相关的控制不一定共有相同的风险特征。比如，一个涉及重要估计的财务报告要素可能需要累加源数据的自动控制和需要高度判断地确定假设的人工控制的联合应对。在这种情况下，自动控制可能会从属于一个稳定的系统（即没有经过重要改变），并得到有效信息技术一般控制的支持，从而评估为较低风险，而人工控制就要评估为较高风险。

对主体层面控制（比如控制环境内的控制）的考虑会影响管理层确定充分支持其评价结果所需要的证据。比如，管理层判断一项控制未能有效运行的概率会受到一个高度有效的控制环境的影响，从而影响到为该项控制评价的证据。但是，一个强有力的控制环境不会消除对以某种方式评价控制运行的需要。

b.实施评价财务报告内部控制运行证据的程序

对于在 II.A.1 部分识别出的控制，管理层应当评价为这些控制的运行有效性评价结果提供合理依据的证据。管理层应用 II.A.2 部分确定的对财务报告内部控制风险的评估来确定获取充分证据所必需的评价方法和程序。评价方法和程序可以与其员工的日常职责结合起来，也可以是专门为了财务报告内部控制评价而实施的。为其他原因（例如，每天管理企业经营的活动）而实施的活动也可以提供相关的证据。此外，为了满足控制框架的监督目标而实施的活动可以提供证据证明财务报告内部控制运行有效性的评价结果。

管理层评价的证据来自于控制的直接测试、持续监督，或二者的联合。控制的直接测试通常是由相对于被测试控制具有高度客观性的人定期实施的测试。直接测试提供某一时点的证据，并且可以提供与持续监督活动的可靠性有关的信息。持续监督包括管理层正常的、循环的活动，提供与控制的运行有关的信息。例如，这些活动包括自我评估[26]程序和分析用于追踪控制运行的效果指标的程序。[27]自我评估是一个广义的术语，它可以指由具有不同客观程度的人实施的不同类型的程序。它包括由运行控制的人做出的评估，也包括不负责控制运行的管理层成员做出的评估。自我评估活动提供的证据取决于参与人和这些活动实施的方式。例如，鉴于评估者较低的客观性，由负责运行控制的人实施的自我评估所提供的证据一般较少。

随着财务报告内部控制风险的增大，管理层通常会调整所获取证据的性质。比如，通过使用更客观的人员和（或）通过对基础（underlying）控制的定期直接测试增大证实的程度，管理层可以增加通过持续监督活动获取的证据。管理层还可以通过调整直接测试涵盖的期间来改变所获取的证据。如果财务报告内部控制风险评估为高，管理层获取的证据通常由具有较高程度客观性的人实施的直接测试或持续监督活动构成。如果一个公司的持续监督活动使用了不充分客观的人，那么，获取的证据通常要由那些独立于这些控制运行的人实施的直接测试来补充。在这些情况下，控制的直接测试不但评价了基础控制的运行以及它们是否充分应对了财务报告风险，而且确证了来自持续监督活动的证据。如果财务报告内部控制风险评估为低，管理层可能会断定：来自持续监督的证据足够了，不需要进行直接测试。此外，管理层的评价通常要考虑来自本年度（包括财务年度末）一个合理期间的证据。

在较小的公司，管理层与控制的日常相互作用可以为其提供对这些控制运行情况的充分了解，足以评价财务报告内部控制的运行。来自日常相互作用的了解包括那些对财务报告内部控制的有效性评价结果负责的人通过对控制的持续、直接参与和直接监督获得的信息。在确定其与控制的日常相互作用是否为评价财务报告内部控制运行的有效性提供了充分证据时，管理层应当考虑其特定的实际情况和环境。例如，如果控制的运行是集中式的而且涉及的人数有限，那么，日常相互作用是足够的。相反，在一个具有多个管理报告层级或经营部门的公司内，日常的相互作用通常不会提供充分的证据，因为，那些负责评价财务报告内部控制有效性的人一般不能充分了解控制的运行。在这些情形下，管理层通常应用直接测试或持续监督类型的评价程序为其评价结果获得合理的依据。

管理层评价其收集的证据来确定控制的运行是否有效。这种评价考虑该项控制是否按照设计运行。它还包括考虑诸如该项控制是如何应用的、该项控制应用的一致性以及实施这项控制的人是否具有有效实施控制所必需

的权限和能力等事项。如果管理层确定控制的运行是无效的，那么就存在一项缺陷，必须对其进行评价以确定是否是重大漏洞。

c.支持该评价结果的证明材料

管理层的评价结果必须要有证明材料的证明，它们要为评价结果提供合理的依据。证明材料的性质会因基础控制的财务报告内部控制风险的评估水平以及其他情况的不同而有所不同。对评价结果的合理支持包括管理层评估的依据，它包括对用来收集和评价证据的方法和程序的记录。

证明材料可以采取多种形式，而且会因对每一财务报告要素的控制的财务报告内部控制风险的评估水平不同而异。比如，管理层可以在一个综合备忘录中记录其总体策略，这个总体策略要确定评价方法、评价程序以及管理层对相关控制有效性结论的依据，这些相关控制与财务报告要素、主体层面的要素以及其他对管理层的财务报告内部控制评价结果重要的普遍要素有关。

如果管理层确定公司账簿和记录内的证明材料足以为其评价结果提供合理的支持，那么，就可以确定不必单独保存其评价证据的备份。比如，在较小的公司，如果管理层与公司控制的日常相互作用为其评价结果提供了依据，管理层专门为财务报告内部控制评价生成的记录是有限的。但是，在这些情形下管理层应当考虑其评价结果的合理支持是否要包括相互作用如何为其提供充分证据的记录。这种记录可能包括备忘录、电子邮件以及管理层对公司员工的说明或指示。

此外，在确定支持性证明材料的性质时，管理层还应当考虑控制的复杂程度、运行该项控制所需的判断程度以及能够导致财务报表重大错报的财务报告要素中的错报风险。随着这些因素的增加，管理层可能会确定支持评价结果的证明材料应当单独保存。比如，管理层可能会确定，单独保存某些领域的记录会有助于审计委员会实施对公司财务报告的监督。

构成管理层评价结果合理支持的证明材料通常包括管理层如何对公司主体层面和财务报告内部控制其他普遍要素的有效性形成结论的记录，这些要素被适用的框架描述为一个有效内部控制系统所必需的要素。

3.多场所的考虑

管理层对财务报告风险的考虑通常包括其所有的场所或业务单元。[\[28\]](#)管理层可能会确定财务报告风险由集中运行的控制充分应对了，在这种情形下，评价方法与有单个场所或业务单元的企业相同。如果应对财务报告风险所必需的控制在一个以上的场所或业务单元运行，那么，管理层一般要评价控制在单个场所或业务单元运行的证据。

管理层可能确定运行在单个场所或业务单元的控制的财务报告内部控制风险（如通过 II.A.2.a 部分确定的）较低。在这种情形下，管理层可能会确定：通过自我评估的日常程序或其他持续监督活动收集的证据联合从监督单个场所运行结果的集中控制获得的证据，为评价构成了充分的证据。在其他情形下，管理层可能会确定，由于单个场所控制运行的复杂性或判断，控制未能运行的风险为高水平，从而需要控制在该场所有效运行的更多证据。

在确定证据的性质和范围是否充分时，管理层一般要考虑每一财务报告要素的控制的风险特征，而不是对该场所的所有控制做单独的判断。在对已识别控制的风险特征实施评价时，管理层应当考虑是否存在会对控制未能有效运行的风险产生影响的场所特定风险。此外，在一个场所可能存在普遍的风险因素，它导致该场所所有的控制或大部分控制被认为具有较高的风险。

B.报告的考虑

1.对控制缺陷的评价

为了确定一项控制缺陷或多项控制缺陷的联合是否是一个重大漏洞，管理层应当评价其注意到的每一控制缺陷的严重性。被确定为是一个重大漏洞的控制缺陷必须在管理层财务报告内部控制有效性评价结果的年度报告中披露。根据管理层遵循《证券交易法》规则 13a-14 的确认要求，被认为是重要缺陷的控制缺陷要向公司的审计委员会和外部审计师报告。[\[29\]](#)

如果一个或多个财务报告内部控制的缺陷被确定为重大漏洞，那么，管理层不可以披露说他们已把财务报告内部控制评价为有效。作为财务报告内部控制评价的一部分，管理层要考虑每一个缺陷单独或联合起来在财务年度末是否是一个重大漏洞。影响相同财务报表数额或披露的多个控制缺陷增加了错报的可能性，而且，如果财务报表的一个重大错报没有被防止或及时发现存在一个相当的可能性[\[30\]](#)，那么，这些缺陷联合起来构成了一个重大漏洞，尽管这些缺陷单个的严重性可能小于重大漏洞。因此，管理层应当评价影响同一财务报表数额或披露或内部控制要素的单个控制缺陷，以确定它们是否共同形成了一个重大漏洞。

评价控制缺陷的严重性应当包括定量因素和定性因素。管理层通过考虑公司的财务报告内部控制未能防止或发现一个财务报表数额或披露的错报是否存在一个相当的可能性以及由这个缺陷或这些缺陷导致的潜在错报的大小来评价一个财务报告内部控制缺陷的严重性。一个财务报告内部控制缺陷的严重性并不取决于一个错报是否已经实际发生，而是取决于公司的财务报告内部控制未能防止或及时发现一个错报是否存在一个相当的可能性。

风险因素会影响一个缺陷或多个缺陷的联合导致财务报表数额或披露发生错报是否存在相当的可能性[31]。这些因素包括但不限于：

- （1）相关财务报表要素的性质（例如，暂记账户和涉及较大风险的关联方交易）；
- （2）相关资产或负债对损失或舞弊的敏感性（即，较大的敏感性增加了风险）；
- （3）确定相关数额所需判断的主观性、复杂性或程度（即，较大的主观性、复杂性或判断，像那些与会计估计相关的，增加了风险）；
- （4）该项控制与其他控制的相互作用或关系，包括它们是否相互依赖或重复；
- （5）缺陷的相互作用（即，如果评价两个或多个缺陷的联合，这些缺陷是否能影响同一的财务报表数额或披露）；
- （6）该缺陷未来可能的后果；

影响一项或多项财务报告内部控制缺陷所导致错报大小的因素包括但不限于下列因素：

- （1）暴露于缺陷的财务报表数额或交易总额；
- （2）对于当期已发生或预计未来期间会出现的缺陷，暴露于该缺陷的账户余额或交易类别中所含活动的数量；

在评价潜在错报的大小时，一个账户余额或交易总额可以被多报的最大数额通常是记录的数额，而少报可能更大。而且，在许多情况下，一个小错报的可能性会比一个大错报的可能性大。

在确定一个控制缺陷或控制缺陷的联合是否是一个重大漏洞时，管理层应当评价补偿性控制[32]的作用。为了具有减轻的作用，补偿性控制应当运行在会防止或发现重大的错报的精确层面上。

在确定一个缺陷或缺陷的联合是否表示一个重大漏洞时，管理层要考虑所有相关的信息。管理层应当评价下列情形是否表明存在一个财务报告内部控制缺陷，并且，如果存在，那它是否表示一个重大漏洞：

识别出与高级管理层有关的舞弊，无论重大与否； [33]

为了反映对一个重大错报的更正，重述以前发布的财务报表； [34]

识别出当期财务报表中的一个重大错报，而当期的情形表明公司的财务报告内部控制没有发现这项错报；

公司的审计委员会对公司的对外财务报告和财务报告内部控制的监督无效；

在评价一个财务报告内部控制缺陷或缺陷联合的严重性时，管理层还应当确定详细的程度和保证的水平，它要使谨慎的职员（officials）在处理自己事务的过程中确信：他们合理保证对交易进行了必要的记录以允许按照

公认会计原则编制财务报表。如果管理层确定，一个缺陷或缺陷的联合使谨慎的职员在处理自己事务的过程中不能断定他们合理保证对交易进行了必要的记录以允许按照公认会计原则编制财务报表，那么，管理层应当将这个缺陷或缺陷的联合视为一个重大漏洞的迹象。

2. 管理层对财务报告内部控制有效性评价结果的表述

管理层应当清晰的表述其对财务报告内部控制有效性的评价结果，因此，不应当通过宣称公司的财务报告内部控制某些限定条件或例外情况下是有效的来限定其评价结果。比如，管理层不应当宣称说：除了已识别出某个（些）重大漏洞的范围外，公司的控制和程序是有效的。此外，如果存在一个重大漏洞，管理层不能说公司的财务报告内部控制是有效的。但是，管理层可以说：由于特定的原因，控制是无效的。

3. 对重大漏洞的披露

证券交易委员会实施 404 节的规则试图让公众看到有关财务报告内部控制重大漏洞的信息。鉴于围绕重大漏洞的披露要求的重要性不仅仅是明确说明重大漏洞是存在的，公司还应当考虑在其披露中包括以下内容：[\[35\]](#)

- （1）所有重大漏洞的性质；
- （2）它对公司财务报告和财务报告内部控制的影响；
- （3）为了纠正这些重大漏洞，管理层当前的计划（如果有的话）或已经采取的行动；

披露存在的重大漏洞是重要的，但是，为了形成一个没有误导性的总体描述，还有其他重要和必需的信息。

[\[36\]](#)本领域所有披露的目的是为投资者提供超出仅是描述重大漏洞存在之外的披露和分析。有许多种不同类型的重大漏洞，而且，有许多不同的因素对评估任何特定重大漏洞的潜在影响来说是重要的。尽管在存在一个或多个重大漏洞时管理层被要求在其报告中做出结论并说明财务报告内部控制是无效的，但是，公司还应当考虑提供一些披露，以使投资者可以了解控制缺陷的原因和评估每一特定重大漏洞的潜在影响。如果管理层区分了识别出的重大漏洞对财务报表的潜在影响和重要性，包括区分那些对财务报告内部控制有普遍影响的重大漏洞和那些没有普遍影响的重大漏洞，这种披露对投资者来说将会更加有用。

4. 以前发布的财务报表的重述对管理层财务报告内部控制报告的影响

规则 S-K 的 308 条款要求披露管理层对公司财务报告内部控制在最近财务年度末的有效性的评价结果。如果在以前年度公布的财务报表中发现了一个重大错报，公司就需要重述那些财务报表。但是，财务报表重述本身没有使管理层必须考虑重述对公司以前有关财务报告内部控制有效性结论的影响。

尽管没有要求管理层重新评价或修改其有关财务报告内部控制有效性的结论，但是，管理层应当考虑其最初

的披露是否还适当，以及是否应当修改和补充其最初披露，以包括使这些披露在重述的背景下不会令人误解所必需的任何其他重要信息。根据规则 S-K 的 308(c)条款的要求，公司还应当披露财务报告内部控制的任何重大变化。

同样，尽管没有要求管理层重新评价或修改其与披露控制和程序有效性有关的结论，但是，管理层应当考虑其最初有关披露控制和程序有效性的披露是否需要修改或补充，以包括使这些披露不会令人误解所必需的任何其他重要信息。至于有关财务报告内部控制以及披露控制和程序的披露，公司需要披露在这种背景下重述对其最初有关财务报告内部控制以及披露控制和程序有效性结论产生的影响（如果有的话）。

5. 财务报告内部控制某些不能评价的方面

在某些情形下，管理层在评价其财务报告内部控制的某些方面时会遇到困难。比如，管理层会把一个重要的流程外包给一个服务机构，而且确定该流程的控制运行有效性的证据是必需的。然而，这个服务机构可能不愿意提供一份 SAS 70 第 2 种类型的报告，也不愿意让管理层接触服务机构在用的控制从而使管理层能够评价其有效性。^[37]最终，管理层可能没有实施补偿性控制从而可以以替代的方式来确定对该流程控制的有效性。证券交易委员会的披露要求规定，管理层有关财务报告内部控制的年度报告必须包括一个关于财务报告内部控制是否有效的说明，不允许管理层发布一个带有范围限制的财务报告内部控制报告。^[38]因此，管理层必须确定，不能评价某一特定流程的控制是否重要到足以在其报告中得出结论：财务报告内部控制是无效的。

^[1] Exchange Act Rules 13a-15(f) and 15d-15(f) [17 CFR 240.13a-15(f) and 15d-15(b)] define internal control over financial reporting as:

A process designed by, or under the supervision of, the issuer's principal executive and principal financial officers, or persons performing similar functions, and effected by the issuer's board of directors, management and other personnel, to provide reasonable assurance regarding the reliability of financial reporting and the preparation of financial statements for external purposes in accordance with generally accepted accounting principles and includes those policies and procedures that:

(1) Pertain to the maintenance of records that in reasonable detail accurately and fairly reflect the transactions and

dispositions of the assets of the issuer;

(2) Provide reasonable assurance that transactions are recorded as necessary to permit preparation of financial statements in accordance with generally accepted accounting principles, and that receipts and expenditures of the issuer are being made only in accordance with authorizations of management and directors of the registrant; and

(3) Provide reasonable assurance regarding prevention or timely detection of unauthorized acquisition, use or disposition of the issuer's assets that could have a material effect on the financial statements.

[2] ICFR 的全称为“internal control over financial reporting”，它的本意是对财务报告过程的内部控制，为了简洁，简称为“财务报告内部控制”——译者注。

[3] This focus on material weaknesses will lead to a better understanding by investors about the company's ICFR, as well as its inherent limitations. Further, the Commission's rules implementing Section 404, by providing for public disclosure of material weaknesses, concentrate attention on the most important internal control issues.

[4] As defined in Exchange Act Rule 12b-2 [17 CFR 240.12b-2] and Rule 1-02 of Regulation S-X [17 CFR 210.1-02], a material weakness is a deficiency, or a combination of deficiencies, in ICFR such that there is a reasonable possibility that a material misstatement of the registrant's annual or interim financial statements will not be prevented or detected on a timely basis. See Release No. 34-55928.

[5] If management's evaluation process identifies material weaknesses, but all material weaknesses are remediated by the end of the fiscal year, management may conclude that ICFR is effective as of the end of the fiscal year. However, management should consider whether disclosure of such remediated material weaknesses is appropriate or required under Item 307 or Item 308 of Regulations S-K or S-B or other Commission disclosure rules.

[6] The term “entity-level controls” as used in this document describes aspects of a system of internal control that have a pervasive effect on the entity's system of internal control such as controls related to the control environment (for example, management's philosophy and operating style, integrity and ethical values; board or audit committee oversight; and assignment of authority and responsibility); controls over management override; the company's risk assessment process; centralized processing and controls, including shared service environments; controls to monitor results of operations; controls to monitor other controls, including activities of the internal audit function, the audit committee, and self-assessment programs; controls over the period-end financial reporting process; and policies that address

significant business control and risk management practices. The terms “company-level” and “entity-wide” are also commonly used to describe these controls.

[7] Because management is responsible for maintaining effective ICFR, this interpretive guidance does not specifically address the role of the board of directors or audit committee in a company’s evaluation and assessment of ICFR. However, we would ordinarily expect a board of directors or audit committee, as part of its oversight responsibilities for the company’s financial reporting, to be reasonably knowledgeable and informed about the evaluation process and management’s assessment, as necessary in the circumstances.

[8] In the Adopting Release, the Commission specified characteristics of a suitable control framework and identified the Internal Control—Integrated Framework (1992) created by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (“COSO”) as an example of a suitable framework. We also cited the Guidance on Assessing Control published by the Canadian Institute of Chartered Accountants (“CoCo”) and the report published by the Institute of Chartered Accountants in England & Wales Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code (known as the Turnbull Report) as examples of other suitable frameworks that issuers could choose in evaluating the effectiveness of their ICFR. We encourage companies to examine and select a framework that may be useful in their own circumstances; we also encourage the further development of existing and alternative frameworks.

[9] For example, both the COSO framework and the Turnbull Report state that determining whether a system of internal control is effective is a subjective judgment resulting from an assessment of whether the five components (that is, control environment, risk assessment, control activities, monitoring, and information and communication) are present and functioning effectively. Although CoCo states that an assessment of effectiveness should be made against twenty specific criteria, it acknowledges that the criteria can be regrouped into different structures, and includes a table showing how the criteria can be regrouped into the five-component structure of COSO.

[10] For example, COSO’s Internal Control Over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies (2006), Volume 1: Executive Summary, Principle 10: Fraud Risk (page 10) states, “The potential for material misstatement due to fraud is explicitly considered in assessing risks to the achievement of financial reporting objectives.”

[11] Management may find resources such as “Management Antifraud Programs and Controls – Guidance to Help Prevent, Deter, and Detect Fraud,” which was issued jointly by seven professional organizations and is included as an

exhibit to AU Sec. 316, Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit (as adopted on an interim basis by the PCAOB in PCAOB Rule 3200T) helpful in assessing fraud risks. Other resources also exist (for example, the American Institute of Certified Public Accountants' (AICPA) Management Override of Internal Controls: The Achilles' Heel of Fraud Prevention (2005)), and more may be developed in the future.

[12] A control consists of a specific set of policies, procedures, and activities designed to meet an objective. A control may exist within a designated function or activity in a process. A control's impact on ICFR may be entity-wide or specific to an account balance, class of transactions or application. Controls have unique characteristics – for example, they can be: automated or manual; reconciliations; segregation of duties; review and approval authorizations; safeguarding and accountability of assets; preventing or detecting error or fraud. Controls within a process may consist of financial reporting controls and operational controls (that is, those designed to achieve operational objectives).

[13] Companies may use “control objectives,” which provide specific criteria against which to evaluate the effectiveness of controls, to assist in evaluating whether controls can prevent or detect misstatements.

[14] A deficiency in the design of ICFR exists when (a) necessary controls are missing or (b) existing controls are not properly designed so that, even if the control operates as designed, the financial reporting risks would not be addressed.

[15] Preventive controls have the objective of preventing the occurrence of errors or fraud that could result in a misstatement of the financial statements. Detective controls have the objective of detecting errors or fraud that has already occurred that could result in a misstatement of the financial statements. Preventive and detective controls may be completely manual, involve some degree of computer automation, or be completely automated.

[16] Controls can be either directly or indirectly related to a financial reporting element. Controls that are designed to have a specific effect on a financial reporting element are considered directly related. For example, controls established to ensure that personnel are properly counting and recording the annual physical inventory relate directly to the existence of the inventory.

[17] For example, application controls that perform automated matching, error checking or edit checking functions.

[18] For example, consistent application of a formula or performance of a calculation and posting correct balances to appropriate accounts or ledgers.

[19] For example, a control that manually investigates items contained in a computer generated exception report.

[\[20\]](#) However, the reference to these specific IT general control areas as examples within this guidance does not imply that these areas, either partially or in their entirety, are applicable to all facts and circumstances. As indicated, companies need to take their particular facts and circumstances into consideration in determining which aspects of IT general controls are relevant.

[\[21\]](#) See instructions to Item 308 of Regulations S-K and S-B.

[\[22\]](#) Section II.A.2.c also provides guidance with regard to management’s evaluation of operating effectiveness.

[\[23\]](#) In determining the objectivity of those evaluating controls, management is not required to make an absolute conclusion regarding objectivity, but rather should recognize that personnel will have varying degrees of objectivity based on, among other things, their job function, their relationship to the control being evaluated, and their level of authority and responsibility within the organization. Personnel whose core function involves permanently serving as a testing or compliance authority at the company, such as internal auditors, normally are expected to be the most objective. However, the degree of objectivity of other company personnel may be such that the evaluation of controls performed by them would provide sufficient evidence. Management’s judgments about whether the degree of objectivity is adequate to provide sufficient evidence should take into account the ICFR risk.

[\[24\]](#) “Critical accounting policies” are defined as those policies that are most important to the financial statement presentation, and require management’s most difficult, subjective, or complex judgments, often as the result of a need to make estimates about the effect of matters that are inherently uncertain. See Release No. 33-8040 (Dec. 12, 2001) [66 FR 65013].

[\[25\]](#) “Critical accounting estimates” relate to estimates or assumptions involved in the application of generally accepted accounting principles where the nature of the estimates or assumptions is material due to the levels of subjectivity and judgment necessary to account for highly uncertain matters or the susceptibility of such matters to change and the impact of the estimates and assumptions on financial condition or operating performance is material. See Release No. 33-8350 (Dec. 19, 2003) [68 FR 75056]. For additional information, see, for example, Release No. 33-8098 (May 10, 2002) [67 FR 35620].

[\[26\]](#) For example, COSO’s 1992 framework defines self-assessments as “evaluations where persons responsible for a particular unit or function will determine the effectiveness of controls for their activities.”

[27] Management’s evaluation process may also consider the results of key performance indicators (“KPIs”) in which management reconciles operating and financial information with its knowledge of the business. The procedures that management implements pursuant to this section should evaluate the effective operation of these KPI-type controls when they are identified pursuant to Section II.A.1.b. as addressing financial reporting risk.

[28] Consistent with the guidance in Section II.A.1., management may determine when identifying financial reporting risks that some locations are so insignificant that no further evaluation procedures are needed.

[29] Pursuant to Exchange Act Rules 13a-14 and 15d-14 [17 CFR 240.13a-14 and 240.15d-14], management discloses to the auditors and to the audit committee of the board of directors (or persons fulfilling the equivalent function) all material weaknesses and significant deficiencies in the design or operation of internal controls which could adversely affect the issuer’s ability to record, process, summarize and report financial data. The term “material weakness” is defined in the Commission’s rules in Exchange Act Rule 12b-2 and Rule 1-02 of Regulation S-X. See Release No. 34-55928. The Commission is seeking additional comment on the definition of the term “significant deficiency” in the Commission’s rules in Exchange Act Rule 12b-2 and Rule 1-02 of Regulation S-X. See Release No. 34-55930.

[30] There is a reasonable possibility of an event when the likelihood of the event is either “reasonably possible” or “probable” as those terms are used in Financial Accounting Standards Board Statement No. 5, Accounting for Contingencies. The use of the phrase “reasonable possibility that a material misstatement of the financial statements would not be prevented or detected in a timely manner” is intended solely to assist management in identifying matters for disclosure under Item 308 of Regulation S-K. It is not intended to interpret or describe management’s responsibility under the FCPA or modify a control framework’s definition of what constitutes an effective system of internal control.

[31] The evaluation of whether a deficiency in ICFR presents a reasonable possibility of misstatement can be made without quantifying the probability of occurrence as a specific percentage or range.

[32] Compensating controls are controls that serve to accomplish the objective of another control that did not function properly, helping to reduce risk to an acceptable level.

[33] For purposes of this indicator, the term “senior management” includes the principal executive and financial officers signing the company’s certifications as required under Section 302 of Sarbanes Oxley as well as any other members of senior management who play a significant role in the company’s financial reporting process.

[34] See FAS 154, Accounting Changes and Error Corrections, regarding correction of a misstatement.

[35] Significant deficiencies in ICFR are not required to be disclosed in management's annual report on its evaluation of ICFR required by Item 308(a).

[36] See Exchange Act Rule 12b-20 [17 CFR 240.12b-20].

[37] AU Sec. 324, Service Organizations (as adopted on an interim basis by the Public Company Accounting Oversight Board ("PCAOB") in PCAOB Rule 3200T), defines a report on controls placed in operation and test of operating effectiveness, commonly referred to as a "Type 2 SAS 70 report." This report is a service auditor's report on a service organization's description of the controls that may be relevant to a user organization's internal control as it relates to an audit of financial statements, on whether such controls were suitably designed to achieve specified control objectives, on whether they had been placed in operation as of a specific date, and on whether the controls that were tested were operating with sufficient effectiveness to provide reasonable, but not absolute, assurance that the related control objectives were achieved during the period specified.

[38] AU Sec. 324, Service Organizations (as adopted on an interim basis by the Public Company Accounting Oversight Board ("PCAOB") in PCAOB Rule 3200T), defines a report on controls placed in operation and test of operating effectiveness, commonly referred to as a "Type 2 SAS 70 report." This report is a service auditor's report on a service organization's description of the controls that may be relevant to a user organization's internal control as it relates to an audit of financial statements, on whether such , controls were suitably designed to achieve specified control objectives, on whether they had been placed in operation as of a specific date, and on whether the controls that were tested were operating with sufficient effectiveness to provide reasonable, but not absolute, assurance that the related control objectives were achieved during the period specified.

企业内部控制流程手册（许国才 编著）

目 录

第1章 企业内部控制流程——资金	258
1.1 资金与授权批准控制	258
1.1.1 资金支付业务流程	258
1.1.2 资金授权审批流程	260
1.2 现金和银行存款控制	262
1.2.1 借出款项审批流程	262
1.2.2 银行账户核对流程	264
第2章 企业内部控制流程——采购	267
2.1 请购审批与预算控制	267
2.1.1 请购审批业务流程	267
2.1.2 采购预算业务流程	269
2.2 采购与采购验收控制	271
2.2.1 采购业务招标流程	271
2.2.2 供应商的评选流程	272
第3章 企业内部控制流程——存货	275
3.1 存货与授权批准控制	275
3.1.1 存货采购请购流程	275
3.1.2 存货采购管理流程	277
3.2 存货验收与保管控制	278
3.2.1 外购存货验收流程	278
3.2.2 存货存放管理流程	280
第4章 企业内部控制流程——销售	283
4.1 销售与授权审批控制	283
4.1.1 销售业务审批流程	283
4.1.2 销售定价业务流程	285
4.2 销售发货与合同控制	287
4.2.1 销售发货业务流程	287
4.2.2 赊销业务管控流程	289
第5章 企业内部控制流程——工程项目	291
5.1 工程项目与授权批准控制	291
5.1.1 工程项目业务流程	291
5.1.2 工程项目审批流程	294
5.2 工程项目评价与发包控制	296

5. 2. 1	项目评价分析流程	296
5. 2. 2	项目发包控制流程	298
第 6 章	企业内部控制流程——固定资产	300
6. 1	资产管理与审批控制	300
6. 1. 1	固定资产管理流程	300
6. 1. 2	固定资产计提折旧审批流程	304
6. 2	资产取得与验收控制	307
6. 2. 1	固定资产请购流程	307
6. 2. 2	固定资产租赁流程	309
第 7 章	企业内部控制流程——无形资产	311
7. 1	无形资产审批与业务控制	311
7. 1. 1	外购资产请购审批流程	311
7. 1. 2	无形资产业务流程	313
7. 2	资产取得与验收控制	316
7. 2. 1	无形资产投资预算流程	316
7. 2. 2	无形资产交付验收流程	318
第 8 章	企业内部控制流程——长期股权投资	320
8. 1	长期股权管理与审批控制	320
8. 1. 1	长期股权投资管理流程	320
8. 1. 2	投资项目减值准备审批流程	324
8. 2	投资分析与决策控制	326
8. 2. 1	投资评估分析流程	326
8. 2. 2	投资决策审批流程	328
第 9 章	企业内部控制流程——筹资	330
9. 1	筹资与授权审批控制	330
9. 1. 1	筹资业务管理流程	330
9. 1. 2	筹资授权批准流程	332
9. 2	筹资决策与审批控制	334
9. 2. 1	筹资决策管理流程	334
9. 2. 2	重大筹资方案审批流程	336
第 10 章	企业内部控制流程——预算	338
10. 1	预算与授权批准控制	338
10. 1. 1	预算工作业务流程	338
10. 1. 2	预算业务授权流程	340
10. 2	预算编制与审批控制	342
10. 2. 1	预算编制业务流程	342
10. 2. 2	预算草案编报流程	344
第 11 章	企业内部控制流程——成本费用	347
11. 1	成本费用核算与控制	347
11. 1. 1	成本费用核算流程	347
11. 1. 2	成本费用控制流程	348
11. 2	成本费用目标与预测控制	351
11. 2. 1	成本费用目标确定流程	351
11. 2. 2	成本费用预测方案制定流程	352
第 12 章	企业内部控制流程——担保	354
12. 1	担保与评估审批控制	354

12. 1. 1	担保业务管理流程	354
12. 1. 2	担保业务风险评估流程	358
12. 2	担保监督与披露控制	360
12. 2. 1	担保项目跟踪监督流程	360
12. 2. 2	担保项目信息披露流程	362
第 13 章	企业内部控制流程——合同协议	364
13. 1	合同与审批控制	364
13. 1. 1	合同管理流程	364
13. 1. 2	合同谈判流程	366
13. 2	合同订立登记控制	368
13. 2. 1	合同签订流程	368
13. 2. 2	合同登记流程	370
第 14 章	企业内部控制流程——业务外包	372
14. 1	业务外包与审批控制	372
14. 1. 1	核心业务外包申请流程	372
14. 1. 2	非核心业务外包申请流程	374
14. 2	项目计划及资质控制	376
14. 2. 1	项目计划书审核流程	376
14. 2. 2	承包方资质审查流程	378
第 15 章	企业内部控制流程——对子公司的控制	381
15. 1	对子公司业务层面的控制	381
15. 1. 1	子公司重大投资审核流程	381
15. 1. 2	子公司投资项目评估流程	383
15. 2	母子公司合并财务报表控制	385
15. 2. 1	母子公司合并抵销分录编制流程	385
15. 2. 2	母子公司合并财务报表编制流程	386
第 16 章	企业内部控制流程——财务报告编制与披露	389
16. 1	财务报告编制准备及其控制	389
16. 1. 1	年度财务报告方案编制流程	389
16. 1. 2	重大影响交易会计处理流程	391
16. 2	财务报告编制及其控制	393
16. 2. 1	年度财务报告编制流程	393
16. 2. 2	合并会计报表编制范围变更流程	395
第 17 章	企业内部控制流程——人力资源	398
17. 1	人力资源规划与需求控制	398
17. 1. 1	战略规划业务流程	398
17. 1. 2	员工需求分析流程	400
17. 2	人员招聘培训与离职控制	402
17. 2. 1	职位分析流程	402
17. 2. 2	招聘管理流程	404
第 18 章	企业内部控制流程——信息系统	408
18. 1	信息系统与审批控制	408
18. 1. 1	信息系统战略规划流程	408
18. 1. 2	重要信息系统政策制定流程	410
18. 2	系统开发与维护控制	412
18. 2. 1	信息系统自行开发流程	412

18. 2. 2	信息系统开发招标流程	413
第 19 章	企业内部控制流程——衍生工具	415
19. 1	衍生工具与审批控制	415
19. 1. 1	衍生工具业务审批流程	415
19. 1. 2	衍生工具业务风险评估流程.....	418
19. 2	衍生工具交易与监督检查控制	420
19. 2. 1	衍生工具交易记录审查流程.....	420
19. 2. 2	衍生工具交易检查执行流程.....	422
第 20 章	企业内部控制流程——企业并购	424
20. 1	企业并购与审批控制	424
20. 1. 1	潜在并购交易审核流程	424
20. 1. 2	并购交易管理控制流程	426
20. 2	并购交易准备与控制	428
20. 2. 1	并购意向书编制流程	428
20. 2. 2	并购意向书审核流程	430
第 21 章	企业内部控制流程——关联交易	433
21. 1	关联方界定及其控制	433
21. 1. 1	关联方名录编审流程	433
21. 1. 2	关联交易记录审查流程	435
21. 2	关联交易与披露控制	437
21. 2. 1	重大关联交易审核流程	437
21. 2. 2	关联交易事项询价流程	439
第 22 章	企业内部控制流程——内部审计	442
22. 1	审计与检查汇报控制	442
22. 1. 1	内部审计流程	442
22. 1. 2	后续审计流程	444
22. 2	审计督导与质量控制	446
22. 2. 1	内部审计督导流程	446
22. 2. 2	自我质量控制流程	448

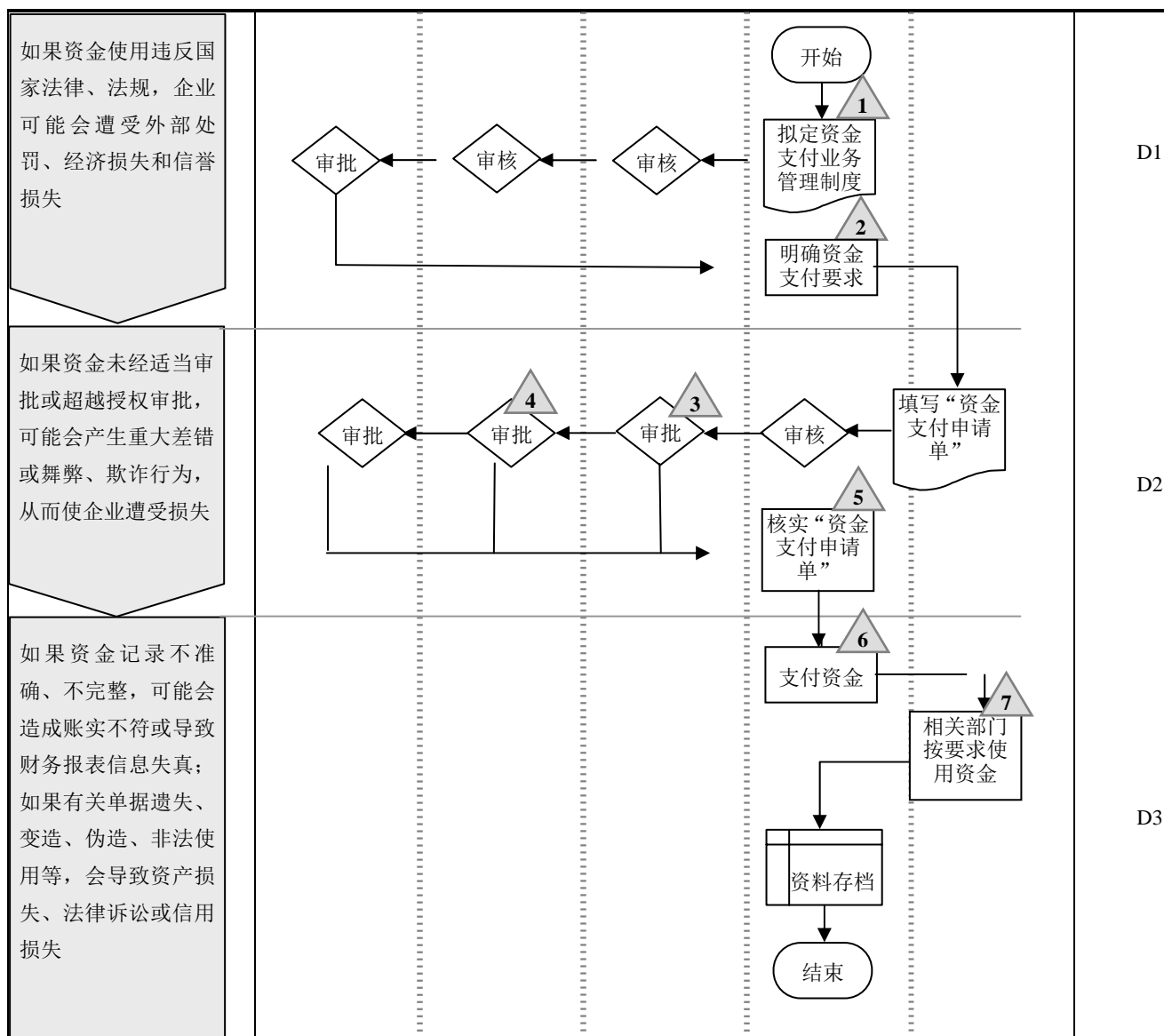
第 1 章 企业内部控制流程——资金

1. 1 资金与授权批准控制

1. 1. 1 资金支付业务流程

1. 资金支付业务流程与风险控制图

资金支付业务流程与风险控制						
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分					阶段
	总经理	财务总监	财务部经理	财务部	相关部门	



2. 资金支付业务流程控制表

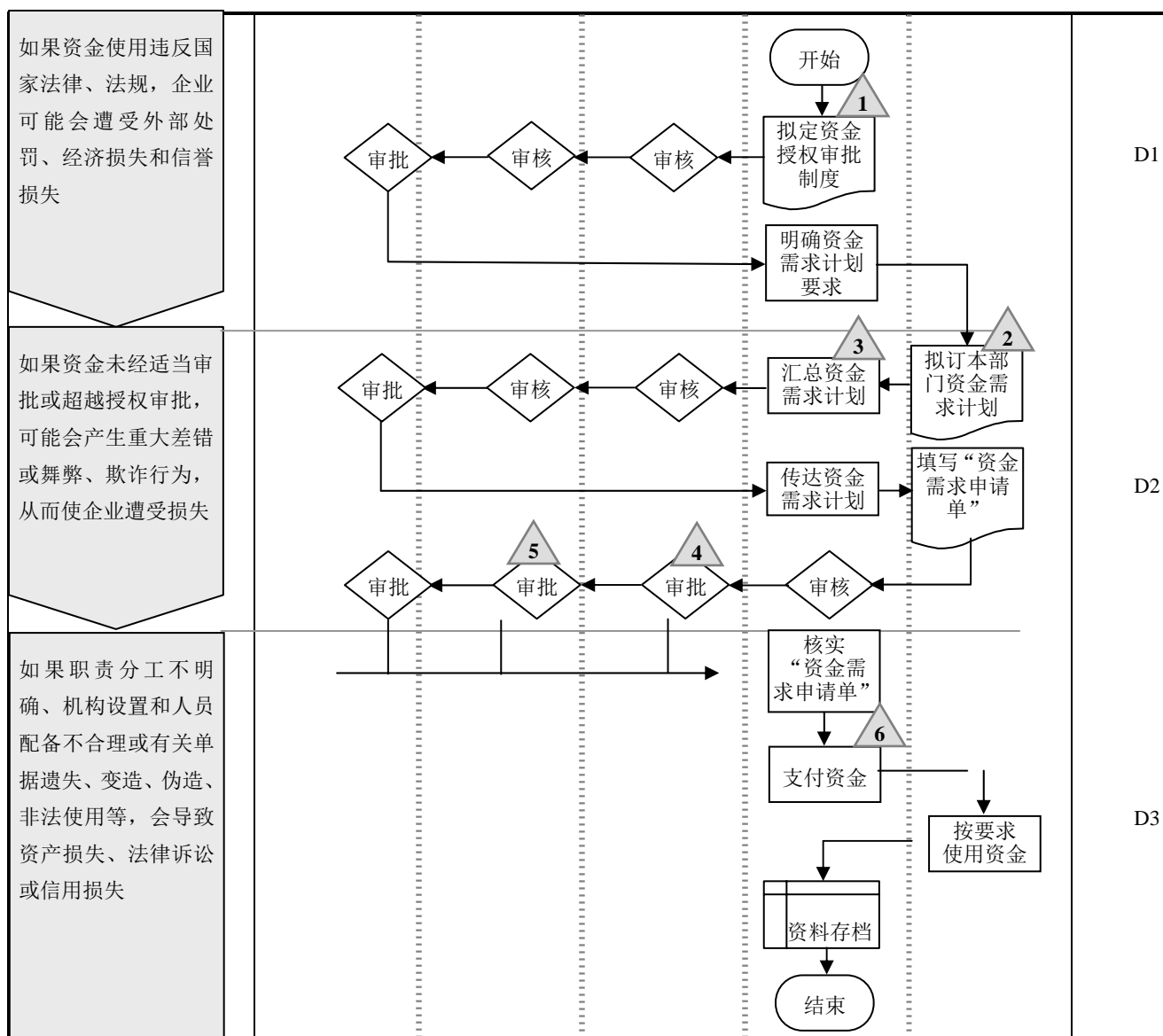
资金支付业务流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 企业财务部根据国家法律、法规并结合自身情况，拟定资金支付业务管理制度 2. 财务部根据资金支付业务管理制度的相关规定，进一步提出资金支付的相关要求
	D2	3. 财务部经理根据其自身审批权限审批相应的额度，审批额度超出自身审批权限的，需要由财务总监审批 4. 财务总监根据其自身的审批权限审批相应的额度，超出自身审批权限的，需要由总经理审批 5. 审批人签署“资金支付申请单”后，资金专员要核实申请单是否符合企业的相关规定

	D3	6. 通过资金专员审核之后，根据“资金支付申请单”上批准的额度，出纳支付资金给申请部门 7. 资金申请部门按照要求使用资金
相关规范	应建规范	❏ 资金支付业务管理制度
	参照规范	❏ 《企业内部控制应用指引》 ❏ 《企业会计准则——基本准则》 ❏ 《内部会计控制规范——货币资金（试行）》
文件资料		❏ “资金支付申请单”
责任部门及责任人		❏ 财务部、相关部门 ❏ 总经理、财务总监、财务部经理、资金专员

1. 1. 2 资金授权审批流程

1. 资金授权审批流程与风险控制图

资金授权审批流程与风险控制						
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分					阶段
	总经理	财务总监	财务部经理	财务部	相关部门	



2. 资金授权审批流程控制表

资金授权审批流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	1. 企业财务部要根据企业内部控制的相关规范并结合自身情况，拟定资金授权审批制度

控制	D2	2. 企业各部门制订出本部门的阶段性（1 年、半年、季度）资金需求计划并上报财务部门审核 3. 财务部汇总各部门上报的资金需求计划，并上报财务部经理、财务总监审核，由总经理审批 4. 相关部门申请资金的额度超过财务部经理审批权限的，需要由财务总监审批 5. 相关部门申请资金的额度超过财务总监审批权限的，需要由总经理审批
	D3	6. 根据“资金需求申请单”批准的额度，出纳支付资金给申请部门
相关规范	应 建 规 范	<input type="checkbox"/> 资金授权审批制度
	参 照 规 范	<input type="checkbox"/> 《企业内部控制应用指引》 <input type="checkbox"/> 《企业会计准则——基本准则》 <input type="checkbox"/> 《内部会计控制规范——货币资金（试行）》
文件资料		<input type="checkbox"/> “资金需求计划” <input type="checkbox"/> “资金需求申请单”
责任部门及责任人		<input type="checkbox"/> 财务部、相关部门 <input type="checkbox"/> 总经理、财务总监、财务部经理

1. 2 现金和银行存款控制

1. 2. 1 借出款项审批流程

1. 借出款项审批流程与风险控制图

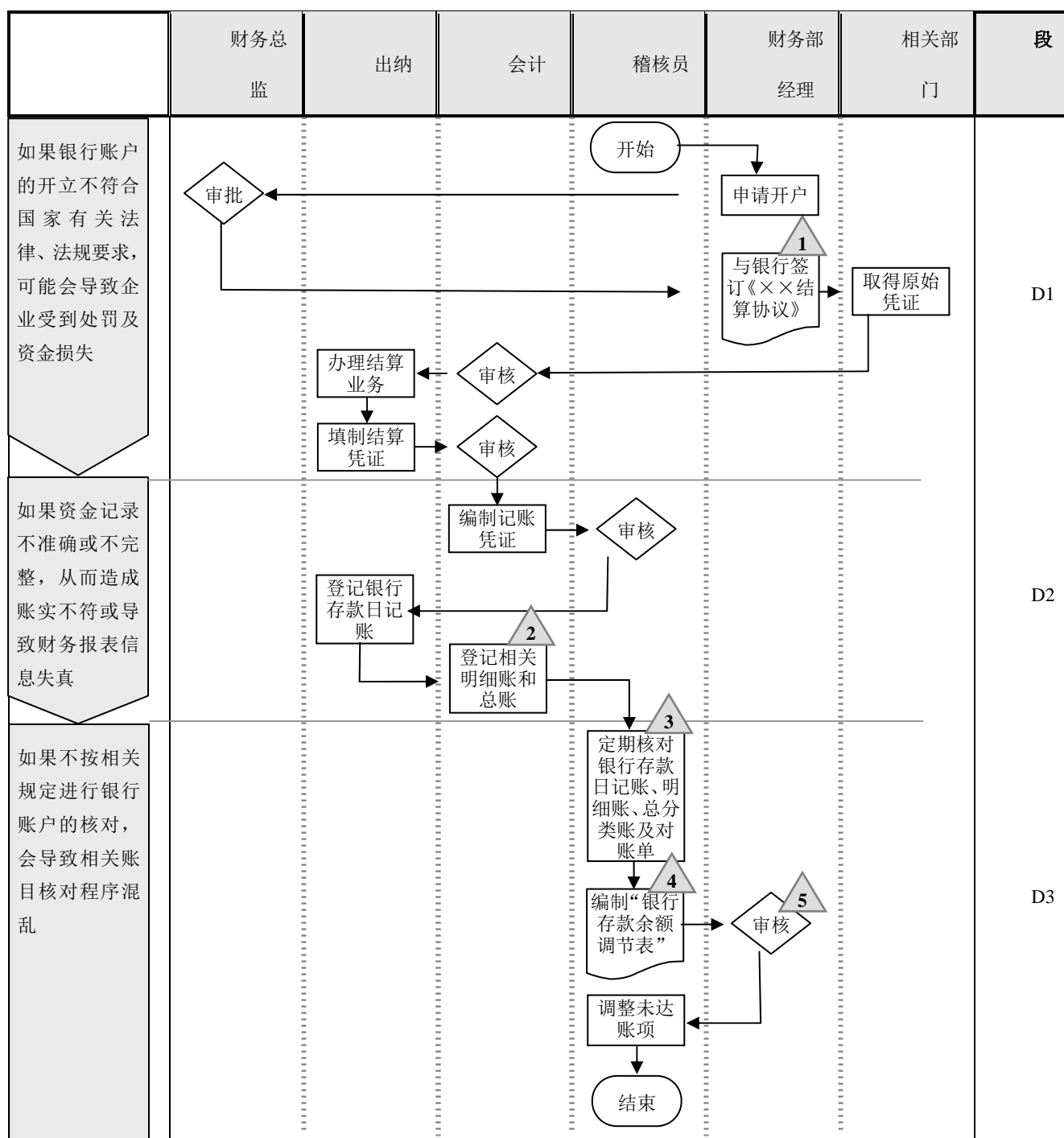
借出款项审批流程与风险控制						
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分					阶段
	总经理	财务总	财务部	财务部	相关部门/个	

		限
	D2	6. 借款人应根据签字手续齐全的“现金借款单”到财务部办理借款，经审核人员审核后交由出纳支付现金
相关规范	应 建 规 范	☐ 资金支付业务管理制度
	参 照 规 范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《企业会计准则——基本准则》 ☐ 《内部会计控制规范——货币资金（试行）》
文件资料		☐ “现金借款单”
责任部门 及责任人		☐ 财务部、相关部门 ☐ 总经理、财务总监、财务部经理、出纳、相关部门借款申请人、相关部门负责人

1. 2. 2 银行账户核对流程

1. 银行账户核对流程与风险控制图

银行账户核对流程与风险控制		
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分	阶



2. 银行账户核对流程控制表

银行账户核对流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶	D1	1. 由财务总监授权财务部经理与银行签订《××结算协议》

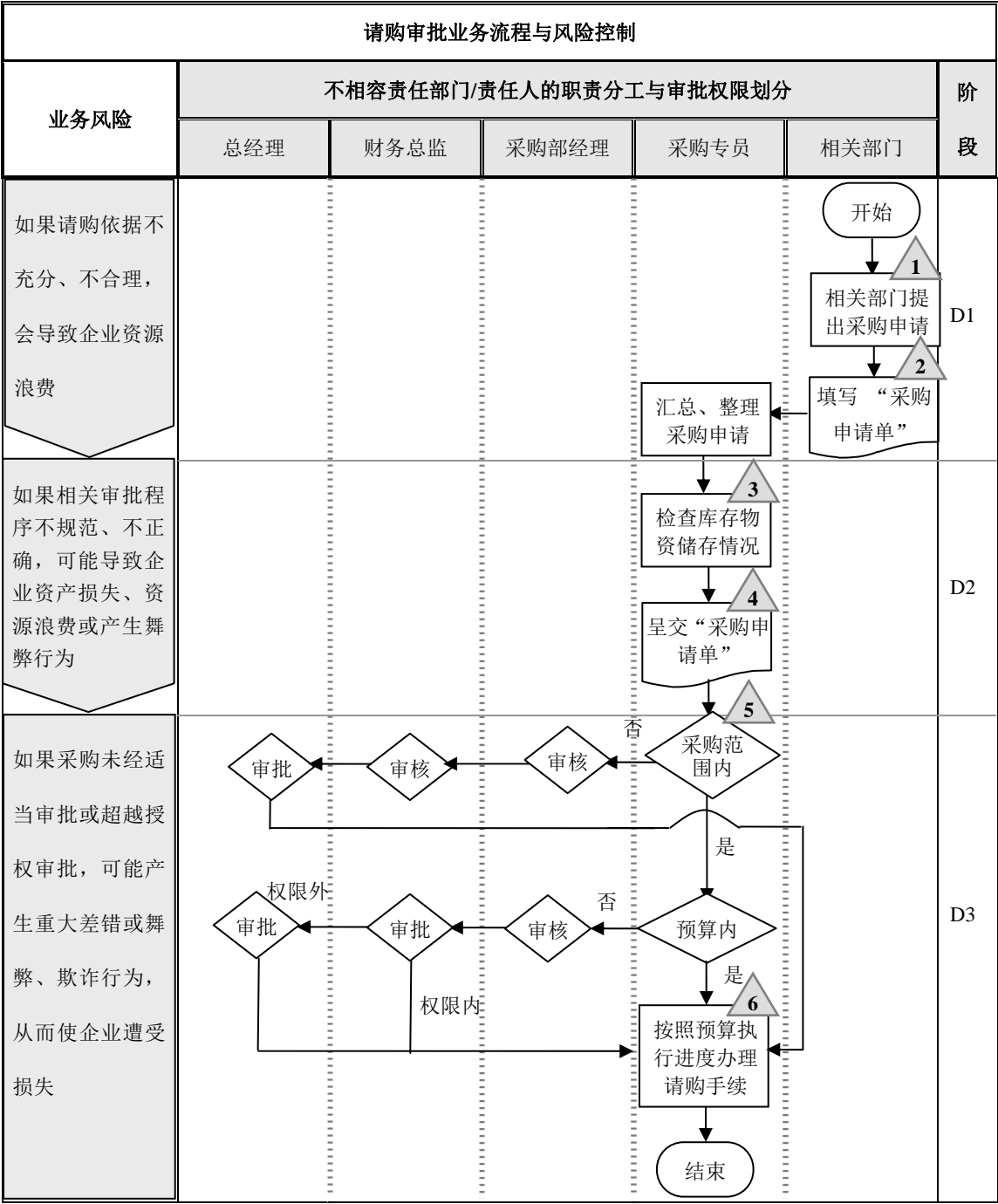
段 控 制	D2	2. 会计根据收付凭证登记相关明细账；总会计登记总分类账银行存款科目，并在记账凭证上签章
	D3	3. 稽核员应定期核对银行账户，每月至少核对一次，并应签字盖章 4. 稽核员编制“银行存款余额调节表”，并调整未达账项 5. 财务部经理指派对账人员以外的其他人员进行审核，确定银行存款账面余额与银行对账单余额是否调节相符。如调节不符，应当查明原因，及时处理
相 关 规 范	应 建 规 范	☐ 银行存款管理制度
	参 照 规 范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《企业会计准则——基本准则》 ☐ 《内部会计控制规范——货币资金（试行）》
文件资料		☐ 《×××结算协议》 ☐ “银行存款余额调节表”
责任部门 及责任人		☐ 财务部、相关部门 ☐ 财务总监、财务部经理、会计、出纳、稽核员、财务部其他相关人员

第2章 企业内部控制流程——采购

2.1 请购审批与预算控制

2.1.1 请购审批业务流程

1. 请购审批业务流程与风险控制图

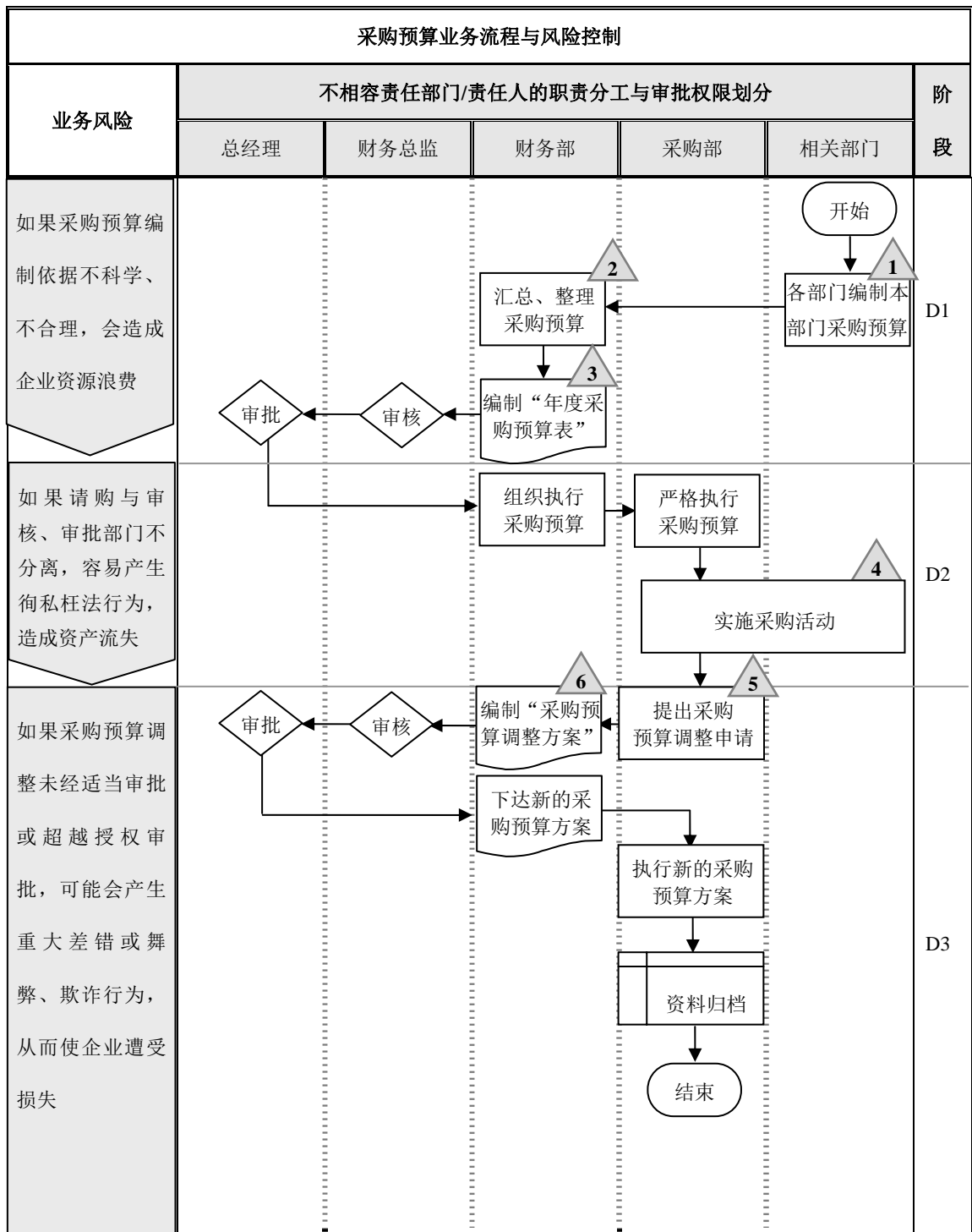


2. 请购审批业务流程控制表

请购审批业务流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 生产部和仓储部等物资需求部门根据企业相关规定及实际需求提出采购申请 2. 请购人员应根据库存量基准、用料预算及库存情况填写“采购申请单”，需要说明请购物资的名称、数量、需求日期、质量要求以及预算金额等内容
	D2	3. 采购部核查采购物资的库存情况，检查该项请购是否在执行后又重复提出，以及是否存在不合理的请购品种和数量 4. 如果采购专员认为采购申请合理，则根据所掌握的市场价格，在“采购申请单”上填写采购金额后呈交相关领导审批
	D3	5. 如果采购事项在申请范围之外的，应由采购部经理、财务总监逐级审核，最终由总经理审批；如果采购事项在申请范围之内但实际采购金额超出预算的，经采购部经理审核后，财务总监和总经理根据审批权限进行采购审批；在采购预算之内的，采购部按照预算执行进度办理请购手续 6. 采购专员按照审批后的“采购申请单”进行采购
相关规范	应建	<div> <div></div> 采购申请制度 </div>
	规范	<div> <div></div> 请购审批制度 </div>
规范	参照规范	<div> <div></div> 《企业内部控制应用指引》 </div>
文件资料		<div> <div></div> 采购申请单 </div> <div> <div></div> 采购预算表 </div>
责任部门		<div> <div></div> 采购部、财务部、生产部、仓储部 </div>
及责任人		<div> <div></div> 总经理、财务总监、采购部经理、采购专员 </div>

2. 1. 2 采购预算业务流程

1. 采购预算业务流程与风险控制图



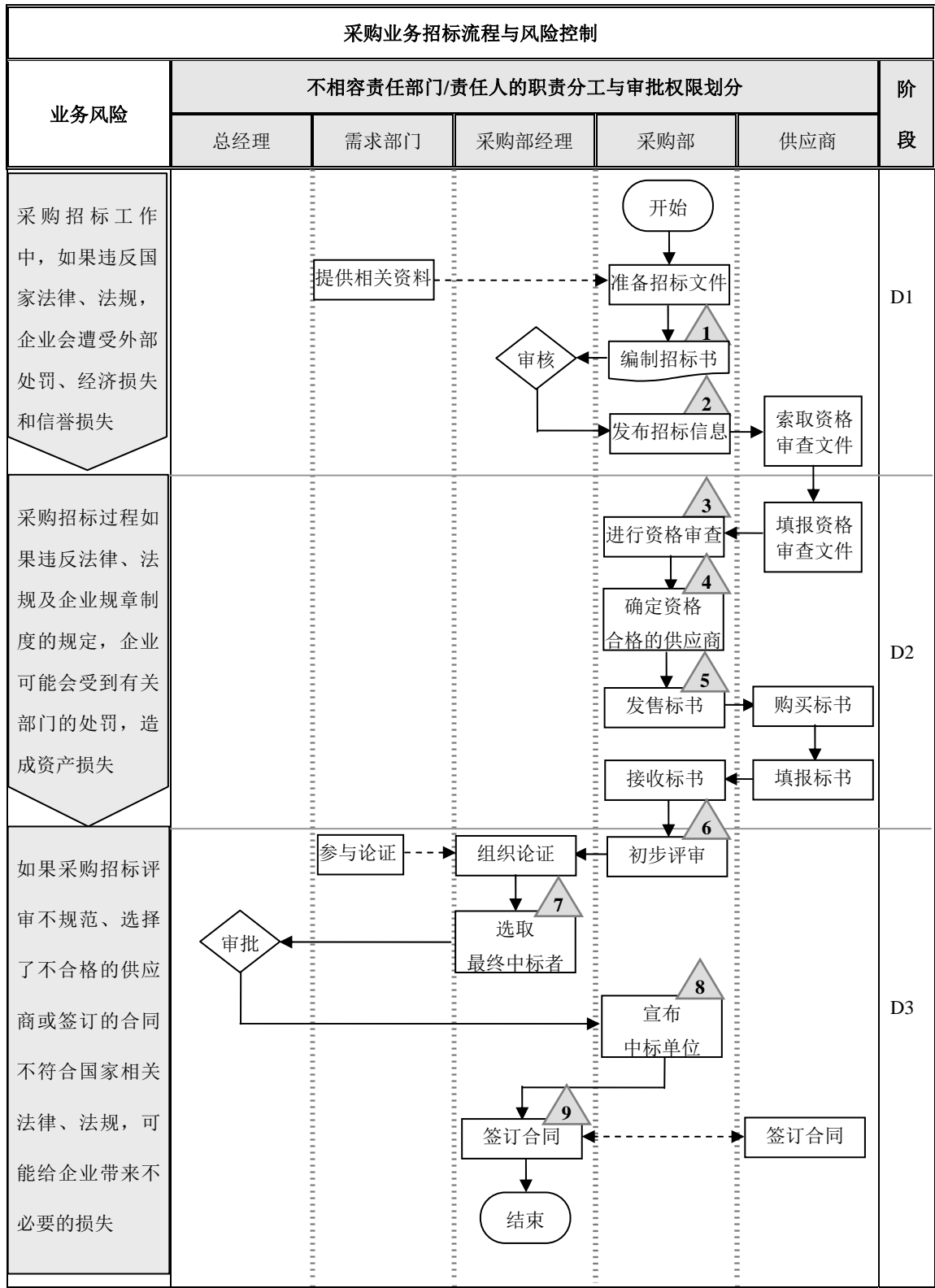
2. 采购预算业务流程控制表

采购预算业务流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 各生产单位根据年度营业目标预测生产计划，据此编制年度物资需求计划，并编制采购预算；仓储部根据企业相关规定和生产用料计划编制采购预算；研发部、行政部根据实际需求编制采购预算</p> <p>2. 财务部预算专员负责汇总、整理各部门提交的采购预算</p> <p>3. 财务部预算专员根据上一年度材料单价、次年度汇率、利率等各项预算基准编制企业“年度采购预算表”，财务部经理签字确认后，报财务总监审核、总经理审批后严格执行</p>
	D2	<p>4. 请购部门根据实际需求提出采购申请，采购部采购专员应根据市场价格填写采购金额，依据企业相关规定以及生产需求情况，判断采购是否合理。如果采购申请合理，提交相关领导审批；不合理的采购申请，则退回请购部门</p>
	D3	<p>5. 调整采购预算的原因包括超范围采购或超预算采购两种。由于市场环境变化，如采购物资的价格上涨，导致实际采购金额超出采购预算或生产突发事件导致采购预算外支出等。此时，采购部必须提出采购预算调整申请，即追加采购预算</p> <p>6. 财务部接到采购部的预算调整申请后，根据实际情况，参照企业的相关规定进行核对，并编制采购预算调整方案，提交财务总监审核、总经理审批</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 采购申请制度</p> <p>☐ 请购审批制度</p> <p>☐ 预算管理制度</p>
	参照规范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p>
文件资料		<p>☐ “销售计划”</p> <p>☐ “生产计划”</p> <p>☐ “年度采购预算表”</p> <p>☐ “采购预算调整方案”</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 采购部、财务部</p> <p>☐ 总经理、财务总监、采购部经理、财务部经理、采购专员、预算专员</p>

2.2 采购与采购验收控制

2.2.1 采购业务招标流程

1. 采购业务招标流程与风险控制图

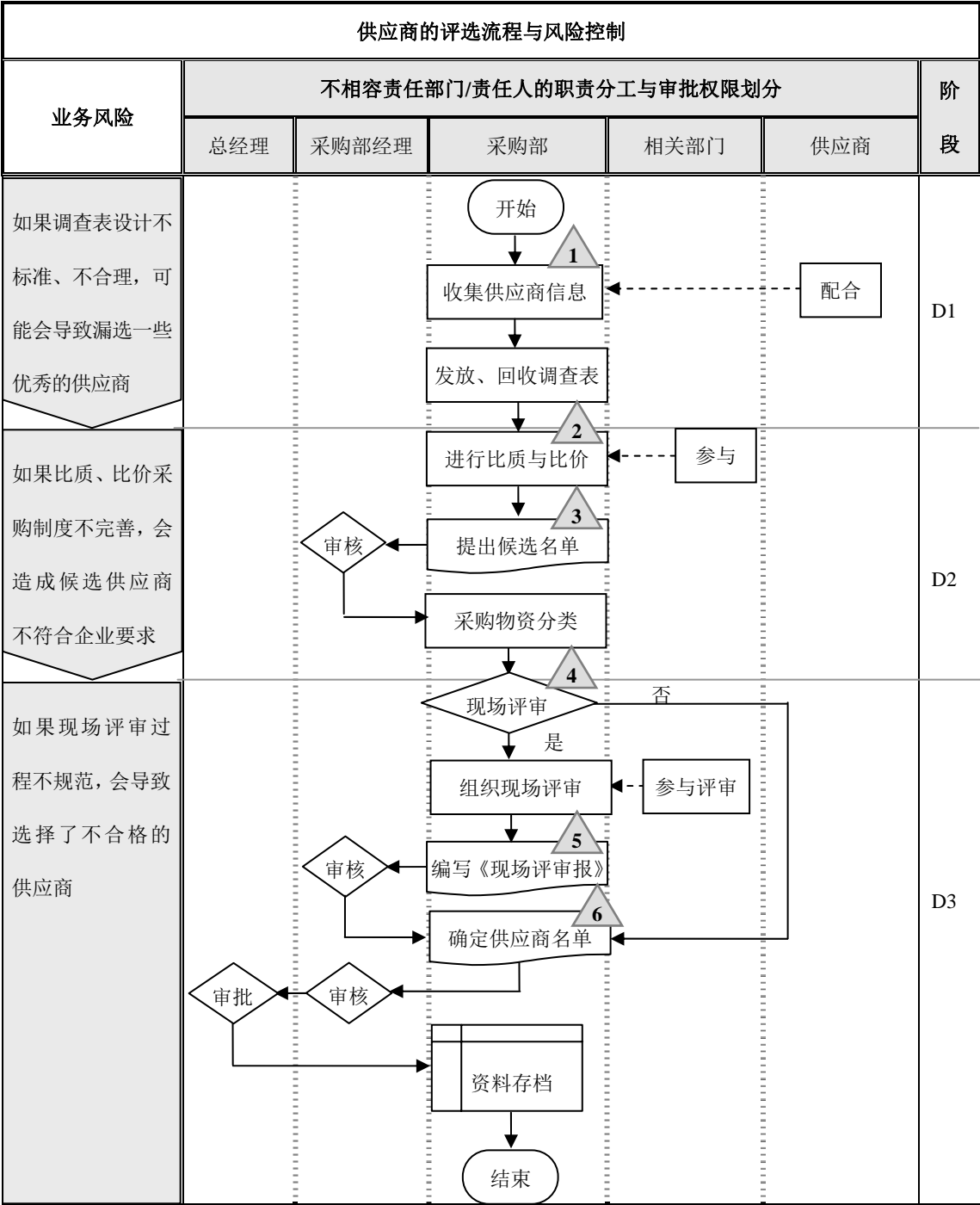


2. 采购业务招标流程控制表

采购业务招标流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 对需要进行招标的采购业务，采购部准备采购招标文件，编制《采购招标书》，报采购部经理审核 2. 采购部发布招标信息，包括招标方式、招标项目（含名称、用途、规格、质量要求及数量或规模）、履行合同期限与地点、投标保证金、投标截止时间及投标书投递地点、开标的时间与地点、对投标单位的资质要求以及其他必要的内容
	D2	3. 采购部收到供应商的资格审查文件后，对供应商资质、信誉等方面进行审查 4. 采购部通过审查供应商各方面指标确定合格的供应商 5. 采购部向合格的供应商发售标书，供应商填写完毕后递交到采购部
	D3	6. 采购部对供应商的投标书进行初步审核，淘汰明显不符合要求的供应商 7. 采购部经理组织需求部门、技术部门、财务部门等相关人员或专家对筛选通过的投标书进行论证，选出最终的中标者 8. 最终中标者经总经理签字确认后，由采购部相关人员宣布中标单位 9. 采购部经理代表招标方签订《采购合同》
相关规范	应建	□ 采购管理制度
	规范	□ 采购招标管理规定
	参照	□ 《中华人民共和国招标投标法》
文件资料	规范	□ 《中华人民共和国合同法》
		□ 《采购合同》 □ 《采购招标书》 □ 合格供应商名单 □ 《中标单位通知书》
责任部门及责任人		□ 采购部、请购部门 □ 总经理、采购部经理、采购主管、采购专员

2. 2. 2 供应商的评选流程

1. 供应商的评选流程与风险控制图



2. 供应商的评选流程控制表

供应商的评选流程控制	
控制事项	详细描述及说明

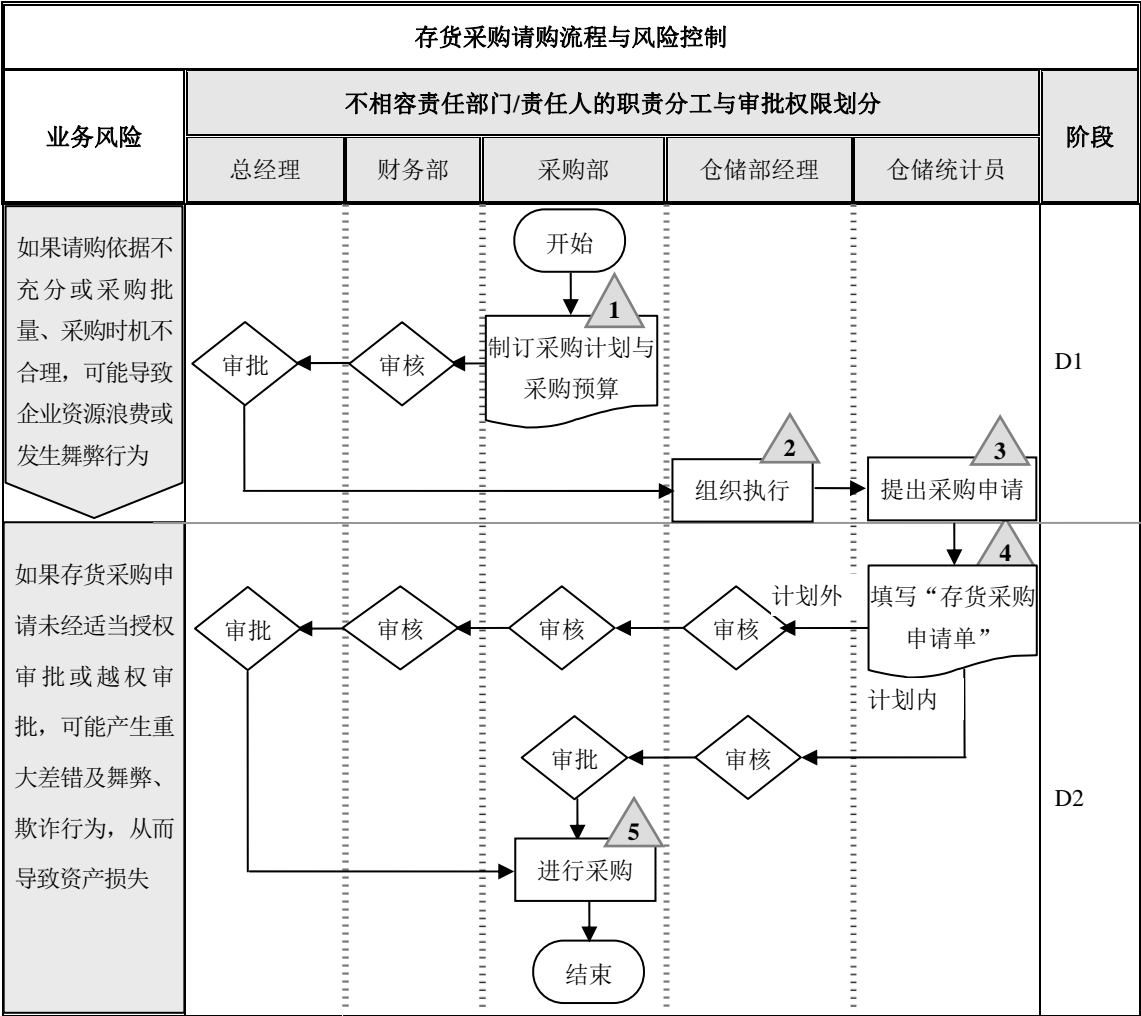
阶段控制	D1	1. 采购部通过不同途径，如面谈、调查问卷等收集供应商信息，主要包括供应商信誉、供货能力等方面的信息
	D2	2. 采购部和使用部门依据收集到的供应商信息，参照企业比质、比价采购制度等相关文件，对供应商进行比质与比价 3. 采购部根据比质与比价结果，参照供应商选定标准，提出候选供应商名单，报采购部经理审核
	D3	4. 采购部通过采购物资的分类，根据实际需要，判断是否需要组织现场评审。需要进行现场评审的，采购部组织现场评审，请购部门、生产部门、财务部门、仓储部门以及质检部门等相关部门参与；对无需现场评审的供应商，可直接提出其等级排序名单 5. 现场评审后，采购部汇总评价结果，并编写《现场评审报告》 6. 采购部根据采购部经理的审核结果确定供应商名单，并报采购部经理审核、总经理审批
相关规范	应建规范	<div>📄 采购管理制度</div> <div>📄 供应商选定标准</div> <div>📄 供应商评价制度</div> <div>📄 比质、比价采购制度</div>
	参照规范	<div>📄 《企业内部控制应用指引》</div>
文件资料		<div>📄 供应商名单</div> <div>📄 “供应商调查表”</div> <div>📄 《现场评审报告》</div>
责任部门及责任人		<div>📄 采购部、财务部、生产部、仓储部</div> <div>📄 总经理、采购部经理、采购主管、采购专员</div>

第3章 企业内部控制流程——存货

3.1 存货与授权批准控制

3.1.1 存货采购请购流程

1. 存货采购请购流程与风险控制图

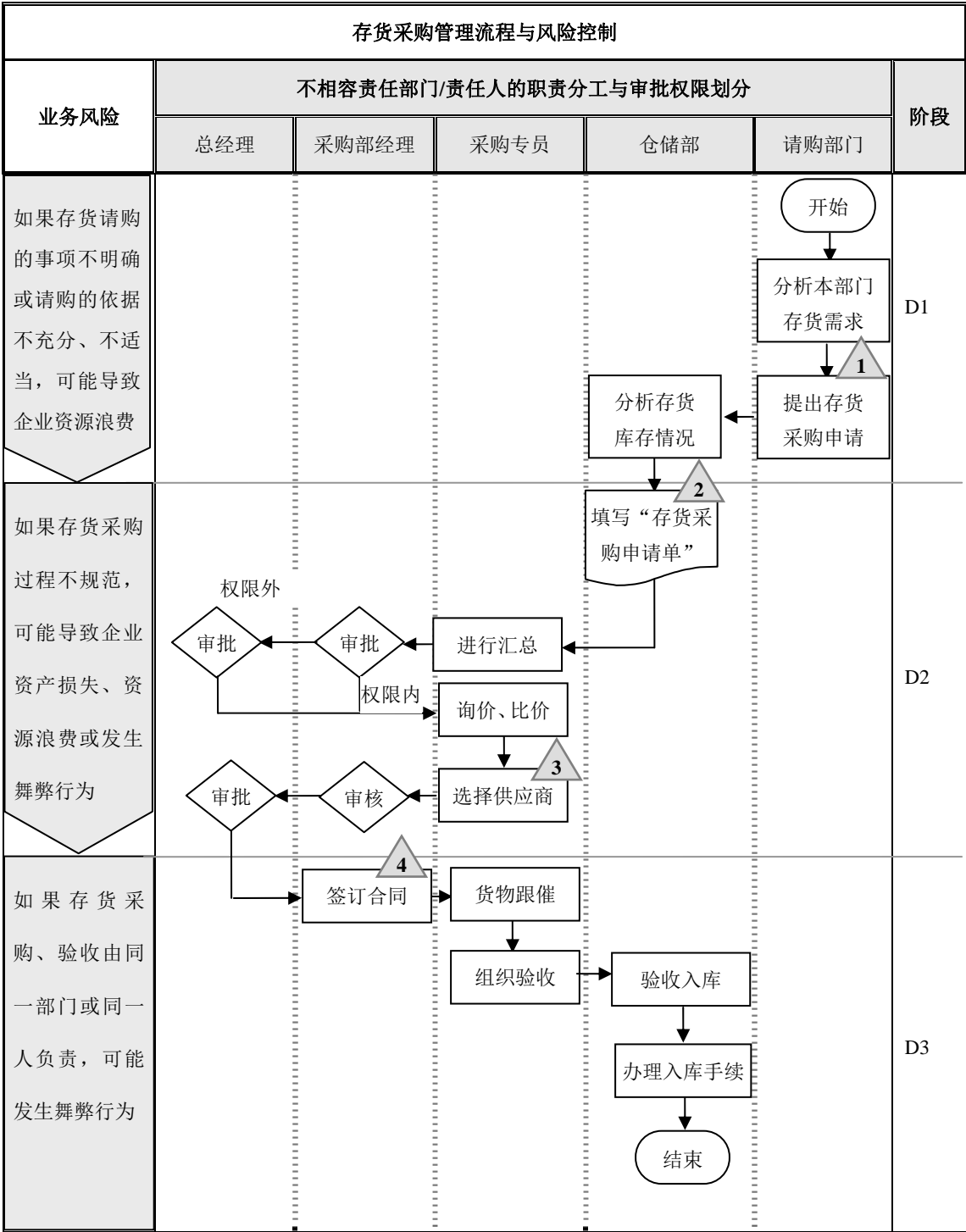


2. 存货采购请购流程控制表

存货采购请购流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 采购部应当根据仓储计划、资金筹措计划、生产计划、销售计划等制订采购计划，对存货的采购实行预算管理，合理确定材料、在产品、产成品等存货的比例</p> <p>2. 仓储部经理应按照存货采购预算，组织仓储统计员严格执行</p> <p>3. 仓储统计员应逐日根据各种材料的采购间隔期和当日材料的库存量分析确定应采购的日期和数量，或者通过计算机管理系统重新预测材料需要量以及重新计算安全存货水平和经济采购批量，据此提出存货采购申请</p>
	D2	<p>4. 仓储统计员根据生产实际情况以及仓储情况填写“存货采购申请单”。计划内存货采购申请单，需经仓储部经理审核、采购部经理审批后采购；计划外存货采购申请单，需经仓储部经理审核签字确认后，交采购部和财务部审核、总经理审批后实施采购</p> <p>5. 采购部按照企业相关规定及时进行存货采购</p>
相关规范	应建规范	<p>📄 存货采购管理制度</p> <p>📄 存货采购申请管理制度</p>
	参照规范	<p>📄 《企业内部控制应用指引》</p>
文件资料		<p>📄 “存货采购申请单”</p>
责任部门及责任人		<p>📄 采购部、财务部、仓储部</p> <p>📄 总经理、仓储部经理、仓储部统计员</p>

3. 1. 2 存货采购管理流程

1. 存货采购管理流程与风险控制图



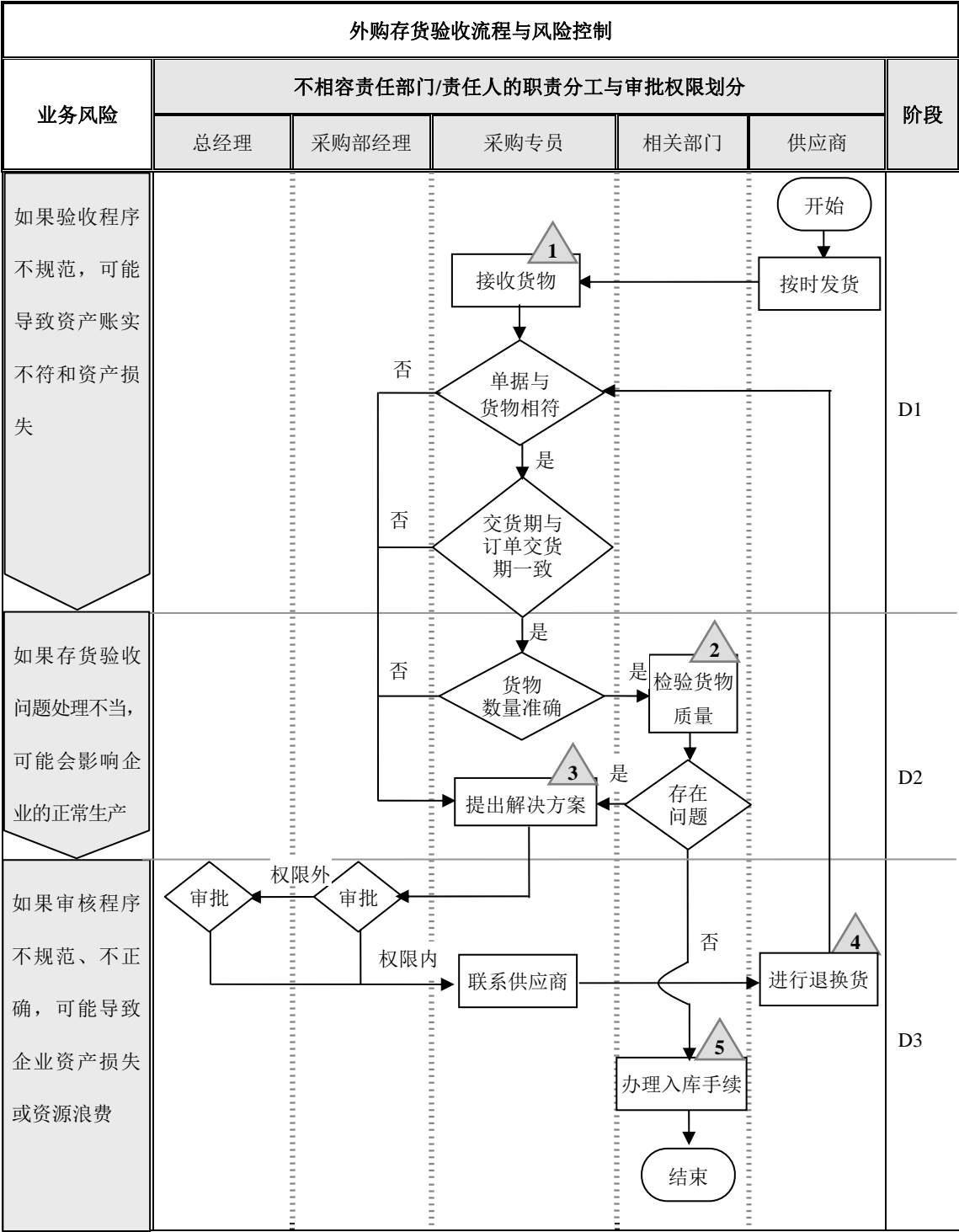
2. 存货采购管理流程控制表

存货采购管理流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 请购部门根据实际生产情况，及时提交存货采购申请
	D2	2. 仓储部通过计算机管理系统重新预测材料需要量以及重新计算安全存货水平和经济采购批量，填写“存货采购申请单” 3. 采购专员通过询价、比价，选择供应商，提交采购部经理审核后再由总经理审批
	D3	4. 采购部经理在总经理授权下，与供应商签订采购合同
相关规范	应建规范	📄 存货采购管理制度
	参照规范	📄 《企业内部控制应用指引》 📄 《中华人民共和国合同法》
文件资料		📄 “存货采购申请单”
责任部门及责任人		📄 采购部、仓储部、请购部门 📄 总经理、采购部经理、采购专员

3. 2 存货验收与保管控制

3. 2. 1 外购存货验收流程

1. 外购存货验收流程与风险控制图



2. 外购存货验收流程控制表

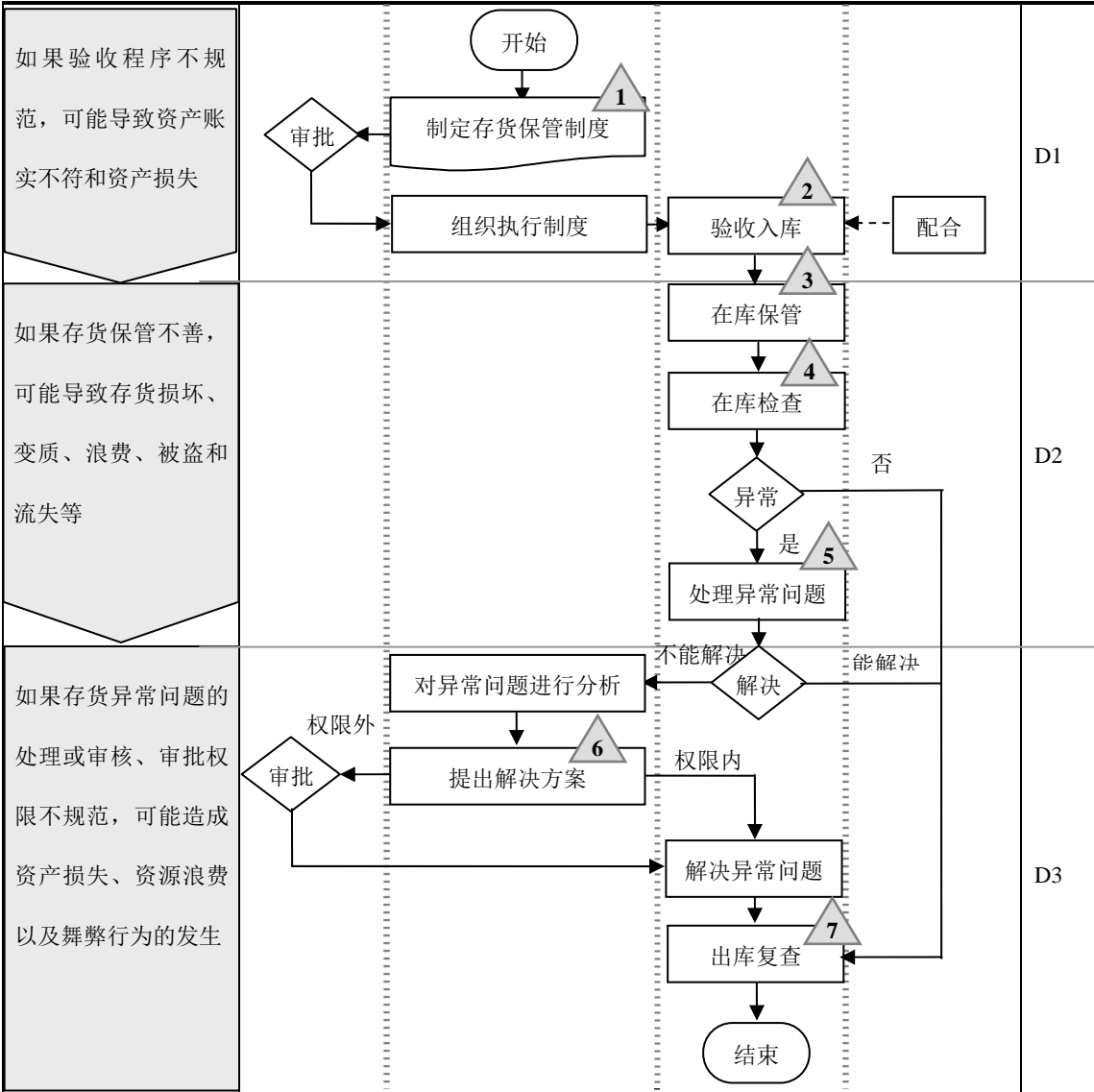
购存货验收流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	1. 采购专员接到货物后，按照采购订单上的内容一一进行核对；核对完毕后，清点货物的数量；数量无误后通知质检部进行质量检验

控制制	D2	<p>2. 质检部根据存货验收管理制度，参照货物的实际特点，进行质量检验</p> <p>3. 质检部出具《质量检验报告》，货物存在质量问题的，采购专员根据企业规定及货物的实际情况提出具体的解决方案，提交采购部经理和总经理审批；采购专员在清点核对货物时出现问题，应提出具体解决方案，报采购部经理和总经理审批</p>
	D3	<p>4. 与供应商就具体问题协商后，进行退换货处理</p> <p>5. 验收合格的货物，直接由仓储部办理入库手续</p>
相关规范	应建规范	<p>📄 存货验收管理制度</p> <p>📄 采购退货管理制度</p>
	参照规范	<p>📄 《企业内部控制应用指引》</p>
文件资料		<p>📄 “采购订单”</p> <p>📄 《采购合同》</p> <p>📄 《质量检验报告》</p>
责任部门及责任人		<p>📄 采购部、财务部、仓储部、质检部</p> <p>📄 总经理、采购部经理、采购专员</p>

3. 2. 2 存货存放管理流程

1. 存货存放管理流程与风险控制图

存货存放管理流程与风险控制					
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分				阶段
	总经理	仓储部经理	仓库管理员	相关部门	



2. 存货存放管理流程控制表

存货存放管理流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	1. 仓储部经理制定存货保管制度，报请总经理审批后执行
控制		2. 仓库管理员在质检部的协助下，对存货进行验收入库，根据存货的属性、包装、尺寸等的不同安排存放场所，并对入库的存货建立存货明细账，详细登记存货类别、编号、名称、规格型号、数量、计量单位等内容，并定期与财务部就存货品种、数量、金额等进行

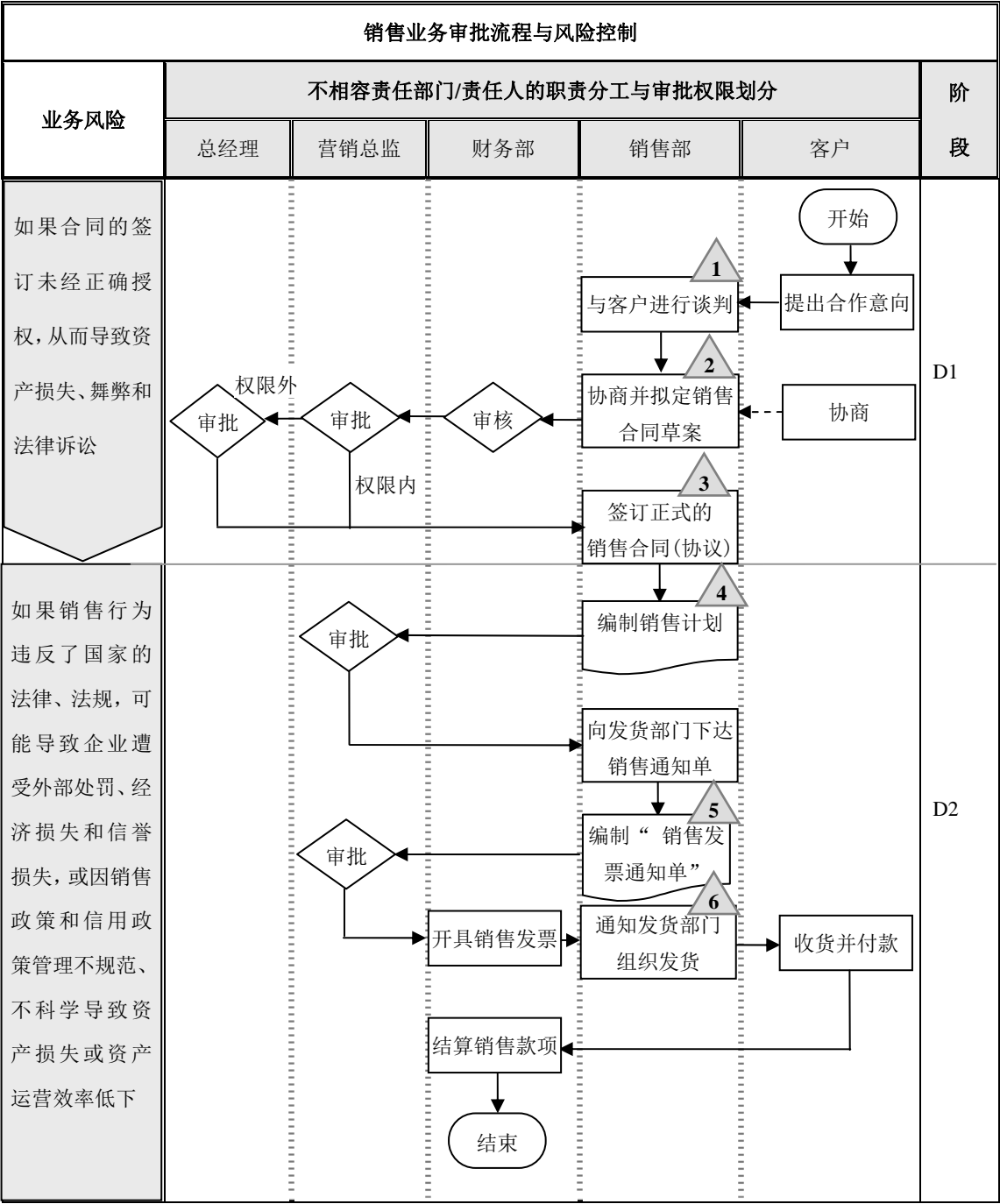
		核对
	D2	<p>3. 仓库管理员对存货进行在库保管，具体包括控制仓库温湿度、防霉防腐、防锈、防虫害、安全、卫生管理等内容</p> <p>4. 仓库管理员要定期或不定期做好存货的在库检查工作</p> <p>5. 仓库管理员在存货在库检查中发现异常情况应及时处理，对不能解决的问题要及时报请仓储部经理进行处理</p>
	D3	<p>6. 仓储部经理根据分析结果提出解决方案，在权限范围内的直接交由仓库管理员进行处理，需总经理审批的方案，经总经理审批后交仓库管理员处理</p> <p>7. 根据分析结果，调整库存盈亏处理，填写“库存调整表”交总经理审批</p>
相 关 规 范	应建 规范	<p>☐ 存货管理制度</p> <p>☐ 存货保管制度</p> <p>☐ 存货管理授权审批制度</p>
	参照 规范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p> <p>☐ 《企业会计准则第1号——存货》</p>
文件资料		<p>☐ “入库单”</p> <p>☐ “存货明细账”</p> <p>☐ “存货仓储规划表”</p> <p>☐ 防火、防潮、防鼠、防盗和防变质等具体措施</p>
责任部门 及责任人		<p>☐ 仓储部、财务部</p> <p>☐ 总经理、仓储部经理、仓库管理员</p>

第4章 企业内部控制流程——销售

4.1 销售与授权审批控制

4.1.1 销售业务审批流程

1. 销售业务审批流程与风险控制图

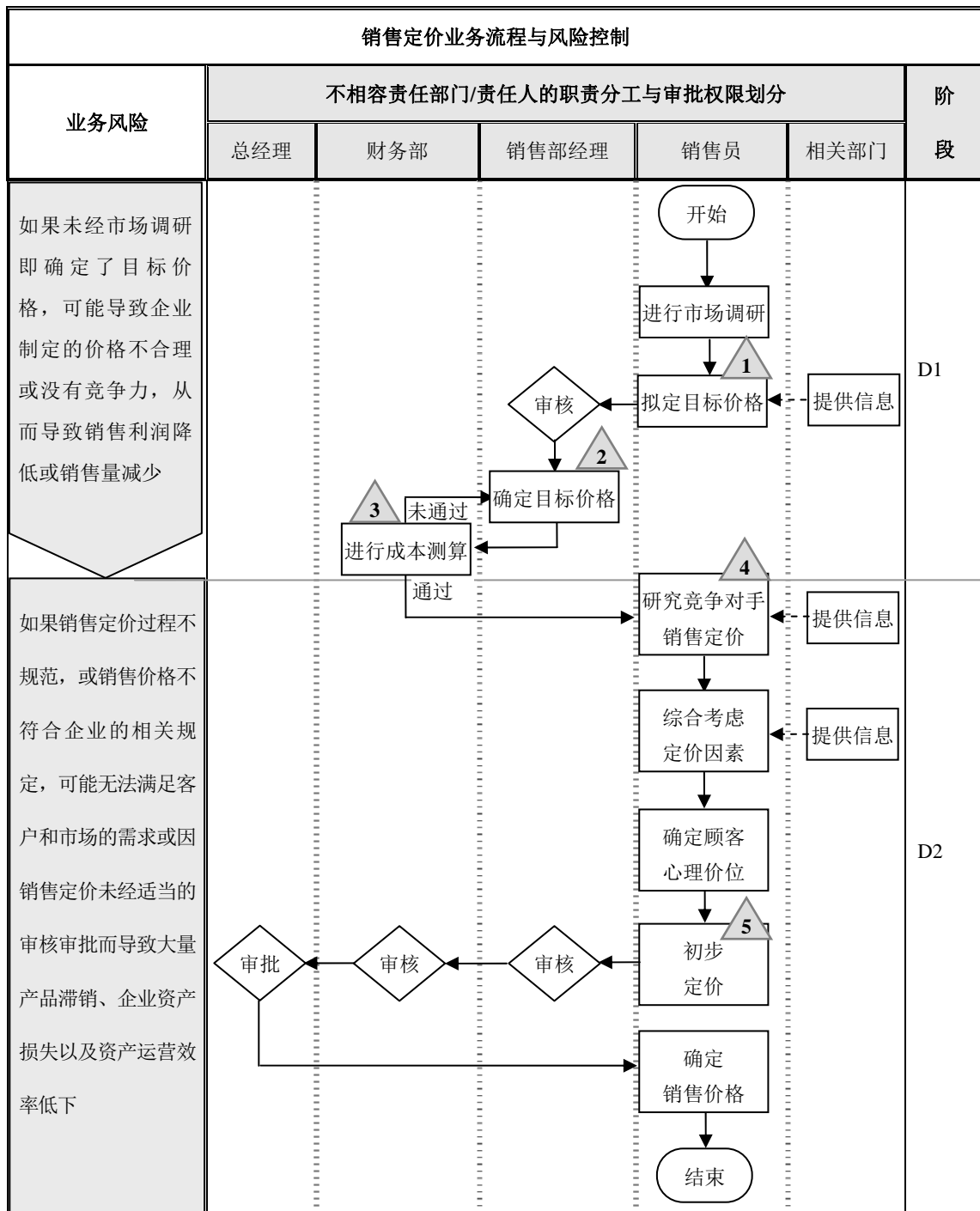


2. 销售业务审批流程控制表

销售业务审批流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 在销售合同签订之前，销售员应就销售价格、信用政策、发货及收款方式等具体事项与客户进行谈判。对谈判中涉及的重要事项，应当有完整的书面记录</p> <p>2. 销售部与客户协商后，拟定《销售合同草案》，提交给营销总监和总经理审批，营销总监和总经理依照企业规定的不同合同金额审批权限进行审批，营销总监/总经理应当对《销售合同草案》中提出的销售价格、信用政策、发货及收款方式等严格审查并建立客户信息档案。重要的销售合同，应当征询法律顾问或专家的意见</p> <p>3. 销售合同草案经审批同意后，销售部经理应与客户签订正式《销售合同》。签订合同应当符合《中华人民共和国合同法》的规定</p>
	D2	<p>4. 销售部应当按照经批准的《销售合同》编制销售计划</p> <p>5. 销售部向发货部门下达销售通知单，同时编制“销售发票通知单”，并经营销总监审批后下达给财务部</p> <p>6. 发货部门应当对销售发货单据进行审核，严格按照销售通知单所列的发货品种和规格、发货数量、发货时间、发货方式、接货地点组织发货，并建立货物出库、发运等环节的岗位责任制，确保货物的安全发运</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 销售业务授权制度</p> <p>☐ 销售业务审核批准制度</p> <p>☐ 销售合同协议审批制度</p>
	参照规范	<p>☐ 中华人民共和国合同法</p> <p>☐ 企业内部控制应用指引</p>
文件资料		☐ 《销售合同》
责任部门		☐ 销售部、财务部
及责任人		☐ 总经理、营销总监、销售部经理、销售员

4. 1. 2 销售定价业务流程

1. 销售定价业务流程与风险控制图



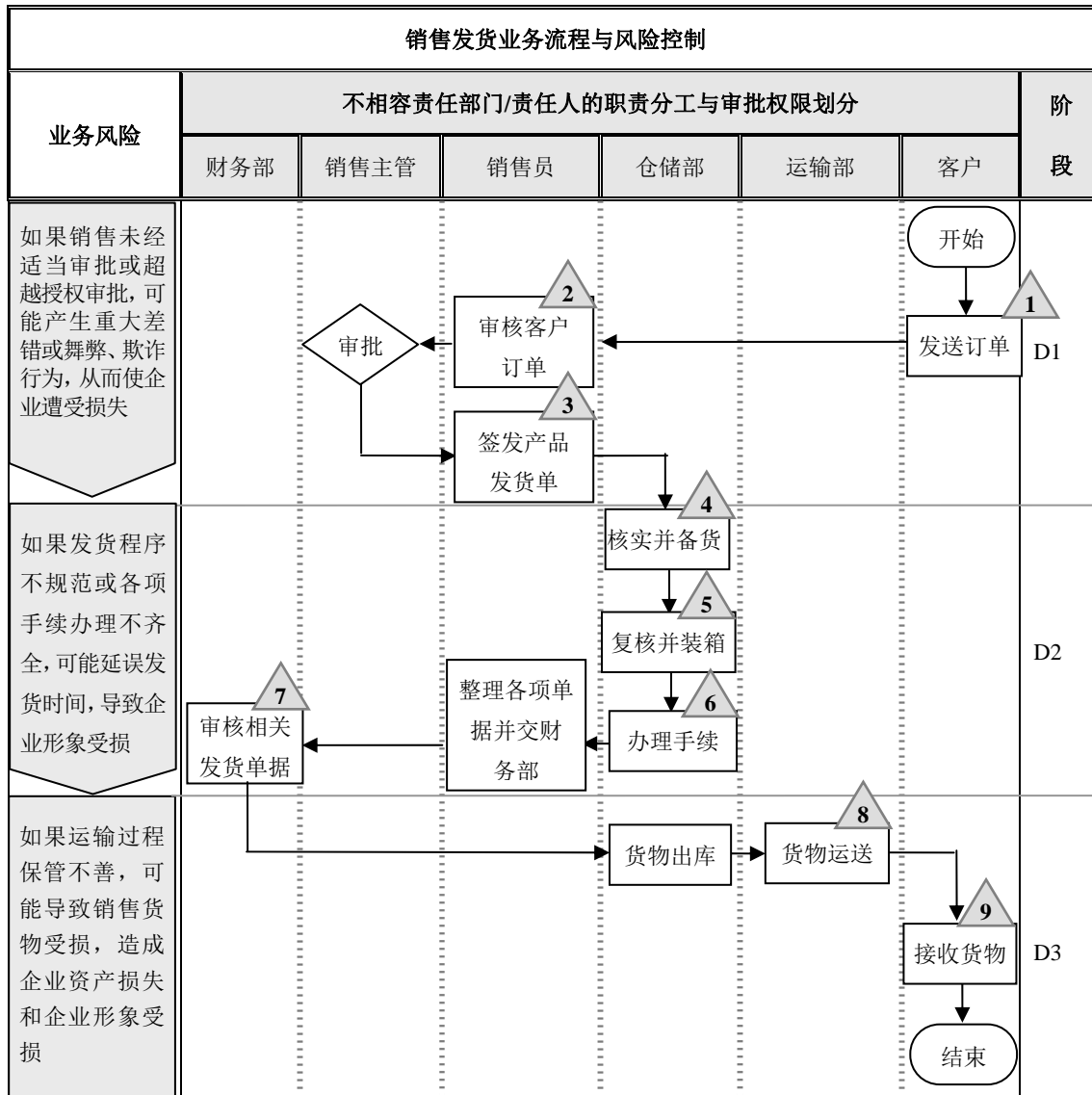
2. 销售定价业务流程控制表

销售定价业务流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 销售员在市场调研和研究了生产部、技术部等其他相关部门提供的信息基础上，依据销售定价控制制度拟定销售目标价格</p> <p>2. 经销售部经理审核后，确定销售目标价格，交财务部审核</p> <p>3. 财务部对销售价格进行成本测算，若成本测算未通过企业要求，则需要销售部重新确定目标价格</p>
	D2	<p>4. 销售员对企业竞争对手的销售定价进行研究，包括竞争对手品牌知名度、产品性能、产品包装等相关因素</p> <p>5. 销售员初步确定销售价格后，提交销售部经理和财务部审核、总经理审批</p>
相关规范	应建规范	<p>📄 销售管理制度</p> <p>📄 销售定价控制制度</p>
	参照规范	<p>📄 《企业内部控制应用指引》</p>
文件资料		<p>📄 《市场调研报告》</p>
责任部门及责任人		<p>📄 销售部、财务部、生产部、技术部</p> <p>📄 总经理、销售部经理、销售员</p>

4. 2 销售发货与合同控制

4. 2. 1 销售发货业务流程

1. 销售发货业务流程与风险控制图

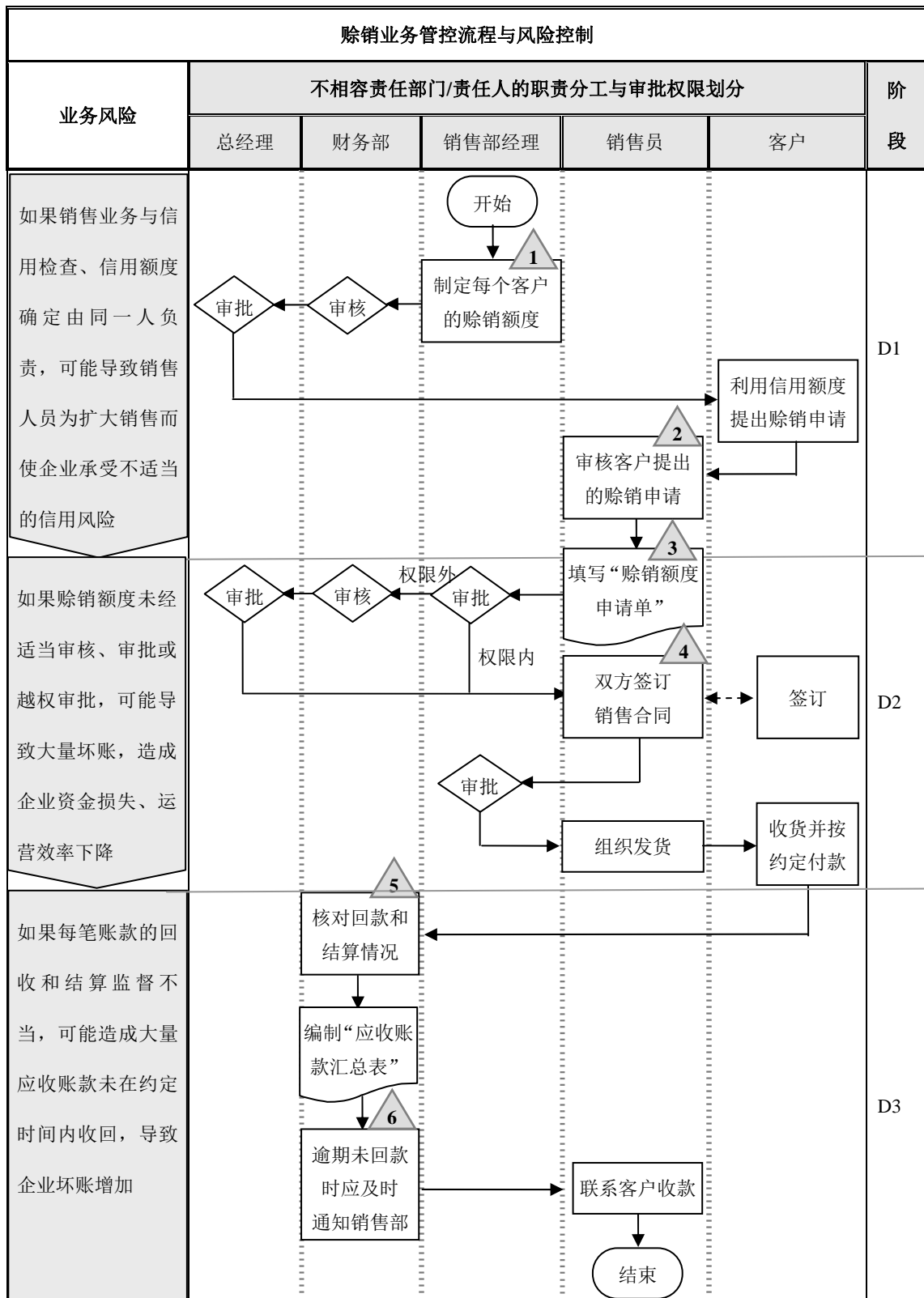


2. 销售发货业务流程控制表

销售发货业务流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 销售员开展销售活动，与客户签订销售合同，客户根据合同要求及需要发出订单 2. 销售员对订单所列的发货品种和规格、订单数量、金额、发货时间以及发货方式、接货地点等进行初步审核，上报销售主管审批 3. 销售员根据审批后的订单，签发“发货单”，交由仓储部准备发货
	D2	4. 仓储部核实销售员签发的“发货单”，根据“发货单”规定的品种、数量、包装、时间等要求备货，并通知运输部运货 5. 仓库管理员调整账卡，核销存货，并进行复核；复核无误后，进行包装、装箱，并在外包装上详细写明到货地址、电话和取货人等信息 6. 仓库管理员依据“发货单”，在所发货物装车后具“仓储发货明细清单”，并将实际数量填在产品发货单栏内，加盖仓库专用章 7. 财务部对销售员提交的各项单据进行审核，审核无误后允许发货
	D3	8. 按照订单约定时间和发货方式，运输部负责送货或由客户取货 9. 销售员在货物发出后，及时与客户沟通，提醒客户收货，确认到货情况，并协助处理出现的意外情况
相关规范	应建	<div>☐ 销售管理制度</div>
	规范	<div>☐ 销售发货制度</div>
规范	参照	<div>☐ 《中华人民共和国合同法》</div>
	规范	<div>☐ 《企业内部控制应用指引》</div>
文件资料		<div>☐ “发货单”</div> <div>☐ 《销售合同》</div> <div>☐ “销售订单”</div> <div>☐ “仓库发货明细清单”</div>
责任部门		<div>☐ 销售部、仓储部、财务部、运输部</div>
及责任人		<div>☐ 销售主管、销售员、仓库管理员</div>

4. 2. 2 赊销业务管控流程

1. 赊销业务管控流程与风险控制图



2. 赊销业务管控流程控制表

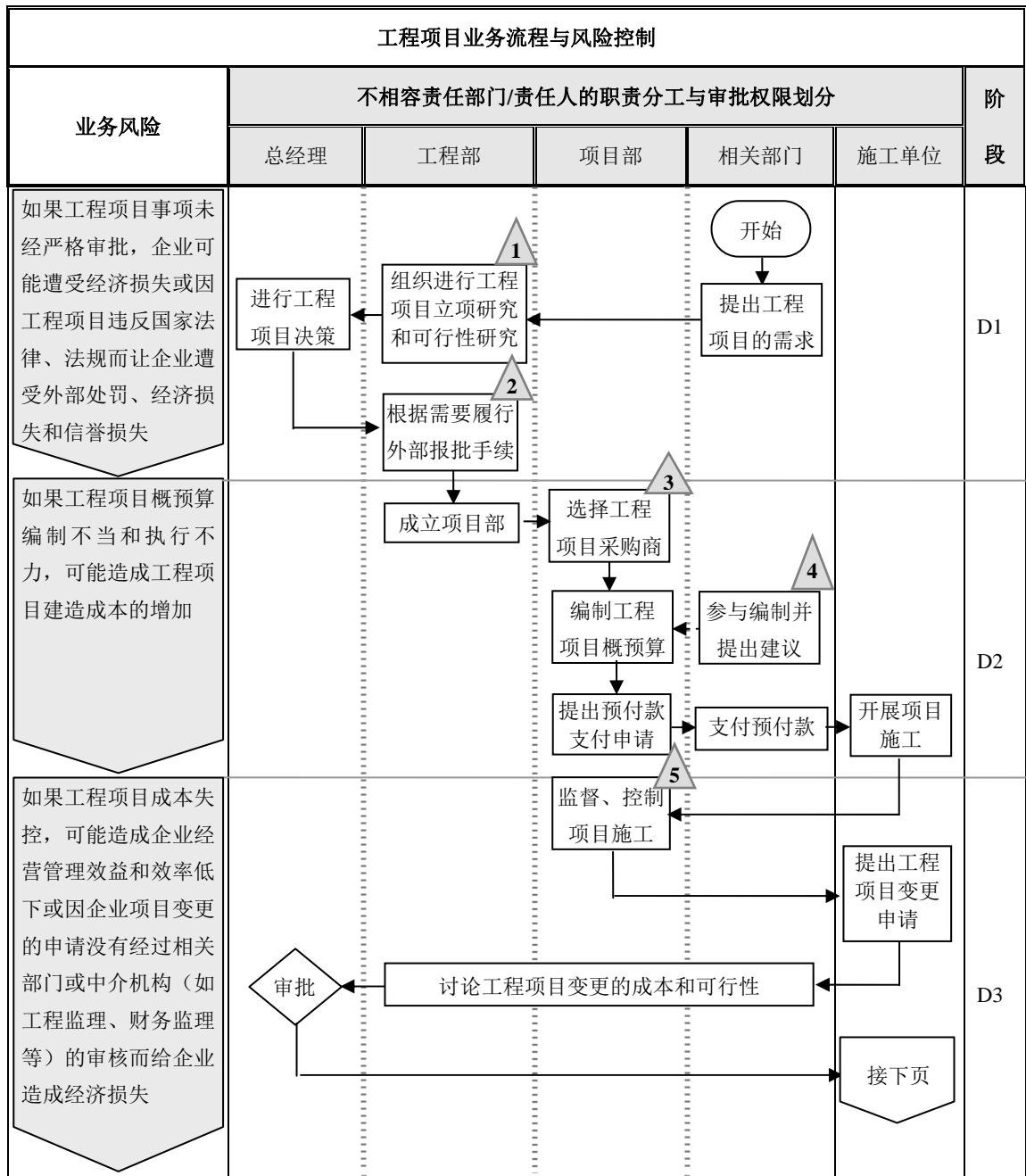
赊销业务管控流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 销售部经理依据对客户的调查情况，针对每个客户划分赊销额度范畴，交财务部审核、总经理审批后组织执行</p> <p>2. 销售员根据企业相关规定和客户赊销额度对客户提出的赊销申请进行审核</p>
	D2	<p>3. 申请符合企业规定的，销售员填写“赊销额度申请单”，提交领导审批；若在客户赊销额度范围之内的，销售部经理审批即可；若超过赊销额度，交财务部审核及总经理审批</p> <p>4. 销售员在签订合同或组织发货时，需按照信用等级和授权额度确定销售方式；所有签发赊销的销售合同都必须经销售部经理签字盖章后方可发出</p>
	D3	<p>5. 财务部定期按照“信用额度期限表”核对应收账款的汇款和结算情况，严格监控每笔账款的回收和结算进度</p> <p>6. 应收账款超过信用期限仍未回款的，催收会计人员应及时上报财务部经理，并及时通知销售部经理组织销售员联系客户清收</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 销售管理制度</p> <p>☐ 赊销业务管理办法</p>
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ “赊销额度申请单”
责任部门		☐ 销售部、财力部
及责任人		☐ 总经理、销售部经理、销售员、财务部经理、会计

第5章 企业内部控制流程——工程项目

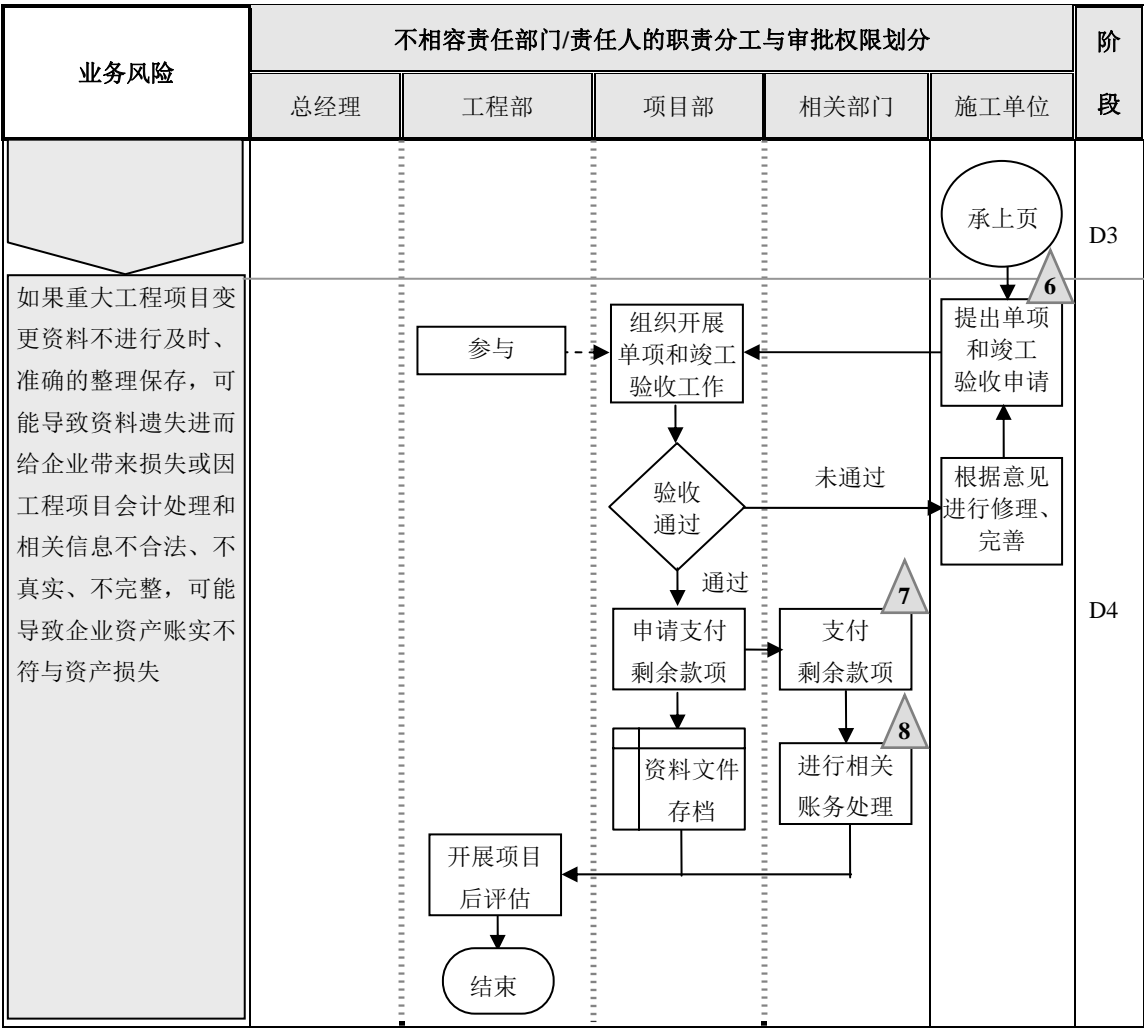
5.1 工程项目与授权批准控制

5.1.1 工程项目业务流程

1. 工程项目业务流程与风险控制图



工程项目业务流程与风险控制



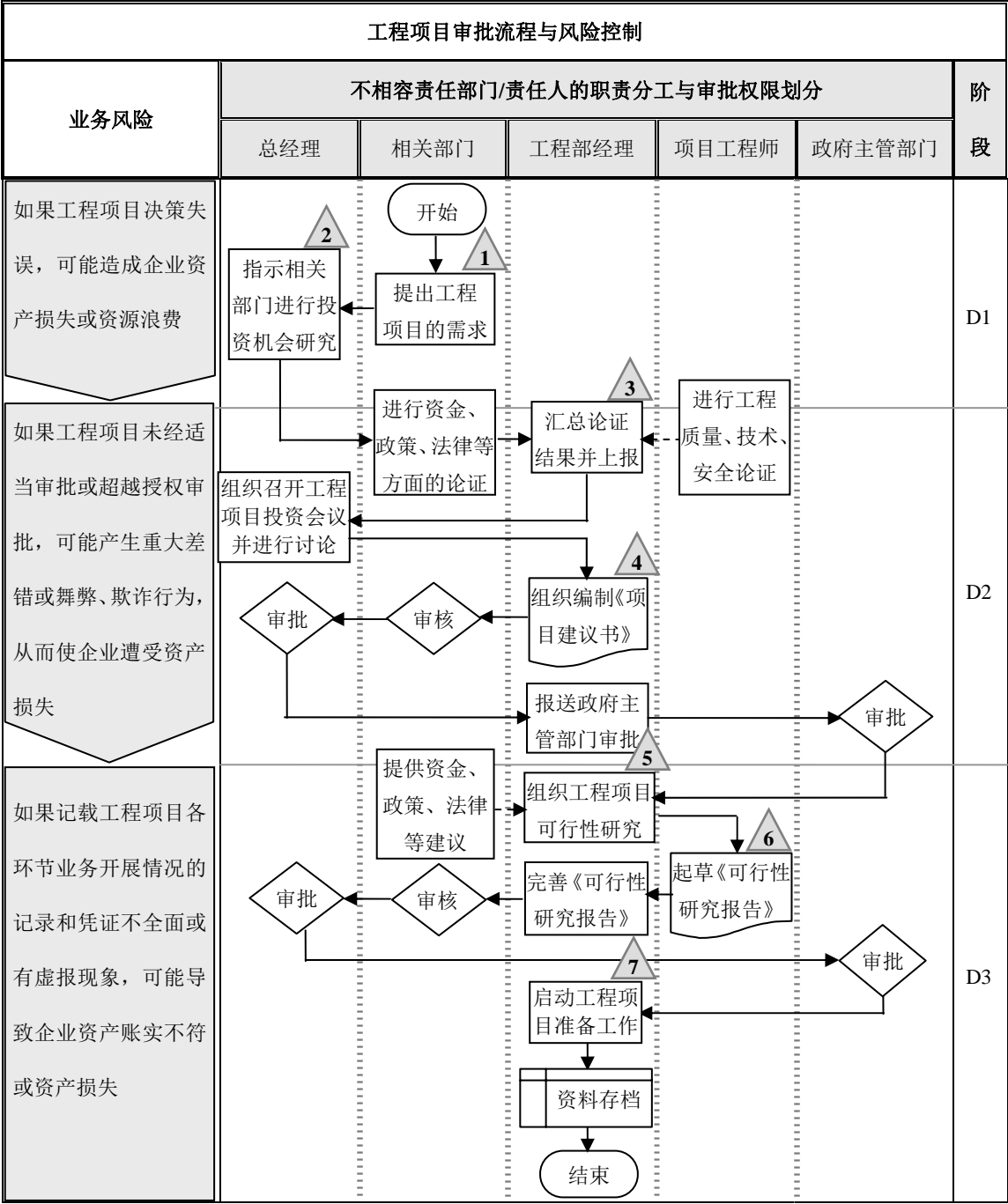
2. 工程项目业务流程控制表

工程项目业务流程控制		
控制事项	详细描述及说明	
阶段控制	D1	1. 工程部根据立项研究和可行性研究的结果编制《工程项目建议书》和《工程项目可行性研究报告》，并提交总经理进行决策 2. 需要政府主管部门审批或备案的，工程部履行相关的外部审批或备案手续
	D2	3. 工程项目采购商的选择一般是通过实行公开招标的方式确定 4. 财务和其他部门对工程项目概预算的编制提出合理化建议
	D3	5. 项目部主要对工程项目的成本、安全、质量、进度等进行控制
	D4	6. 单项工程完成后，施工单位可以申请项目部进行单项工程的验收；整体工程完成后，施工单位申请整体工程的竣工验收 7. 财务部出纳负责具体办理工程项目剩余款项的结算和支付

		8. 财务部会计负责进行工程项目相关的总账和明细账的账务处理工作
相 关 规 范	应建 规范	<div> <div></div> <div>工程项目决策管理制度</div> </div> <div> <div></div> <div>工程项目授权审批制度</div> </div> <div> <div></div> <div>《工程项目招管理细则》</div> </div> <div> <div></div> <div>工程项目概预算管理制度</div> </div> <div> <div></div> <div>《工程项目变更管理细则》</div> </div> <div> <div></div> <div>《工程项目质量管理条例》</div> </div> <div> <div></div> <div>《项目进度控制办法》</div> </div> <div> <div></div> <div>《工程竣工验收细则》</div> </div>
	参照 规范	<div> <div></div> <div>企业会计制度</div> </div> <div> <div></div> <div>《企业内部控制应用指引》</div> </div> <div> <div></div> <div>《企业会计准则——基本准则》</div> </div> <div> <div></div> <div>《中华人民共和国安全生产法》</div> </div> <div> <div></div> <div>《中华人民共和国建筑法》</div> </div>
文件资料		<div> <div></div> <div>《工程项目建议书》</div> </div> <div> <div></div> <div>《项目可行性研究报告》</div> </div> <div> <div></div> <div>“工程项目验收申请单”</div> </div> <div> <div></div> <div>“工程变更申请单”</div> </div> <div> <div></div> <div>《工程项目竣工验收报告》</div> </div>
责任部门 及责任人		<div> <div></div> <div>工程部、项目部、财务部</div> </div> <div> <div></div> <div>总经理、工程部人员、项目部人员、会计、出纳</div> </div>

5. 1. 2 工程项目审批流程

1. 工程项目审批流程与风险控制图



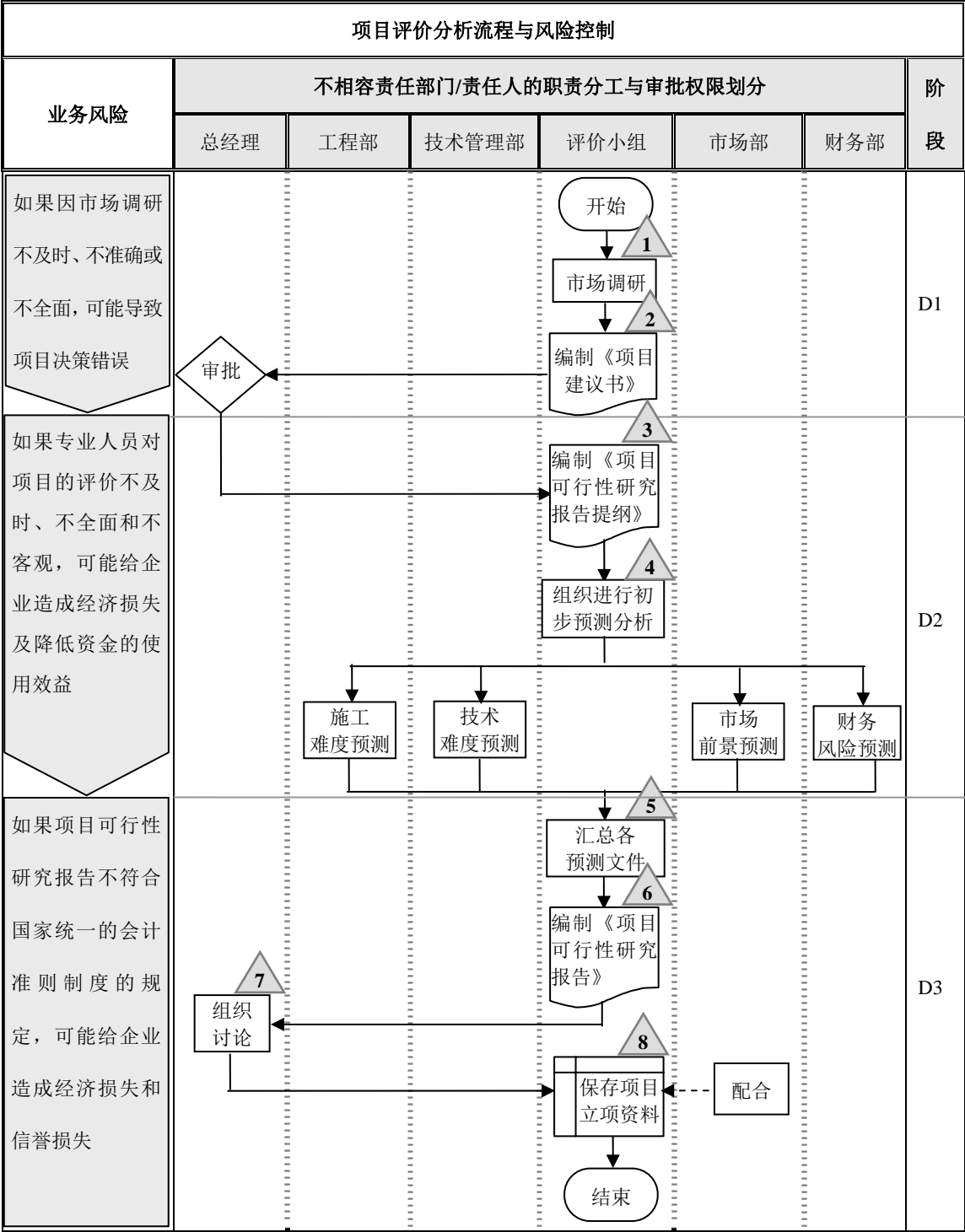
2. 工程项目审批流程控制表

工程项目审批流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 相关部门提出投资或使用工程项目的需求，提交“工程项目申请单”给总经理 2. 总经理收到“工程项目申请单”以后，指示相关部门对项目进行投资机会的研究
	D2	3. 工程部经理汇总相关部门和项目工程师对工程项目的技术、安全和工程质量等的论证，并上报给总经理 4. 项目可行性论证经讨论得到论证后，工程部经理组织相关人员编制《项目建议书》，并上报给相关部门主管审核和总经理审批
	D3	5. 《项目建议书》得到政府主管部门审批后，工程部经理组织工程项目可行性研究的相关工作 6. 项目工程师起草《可行性研究报告》，工程部经理进行补充完善 7. 《可行性研究报告》得到总经理审批和政府主管部门审批后，工程部启动工程项目的各项准备工作
相关规范	应建规范	<input type="checkbox"/> 工程项目岗位责任制度 <input type="checkbox"/> 工程项目授权审批制度 <input type="checkbox"/> 工程项目决策管理制度
	参照规范	<input type="checkbox"/> 《企业内部控制应用指引》 <input type="checkbox"/> 《企业会计准则——基本准则》
文件资料		<input type="checkbox"/> “工程项目申请单” <input type="checkbox"/> 《项目建议书》 <input type="checkbox"/> 《可行性研究报告》
责任部门及责任人		<input type="checkbox"/> 工程部、相关部门 <input type="checkbox"/> 总经理、工程部经理、项目工程师

5. 2 工程项目评价与发包控制

5. 2. 1 项目评价分析流程

1. 项目评价分析流程与风险控制图

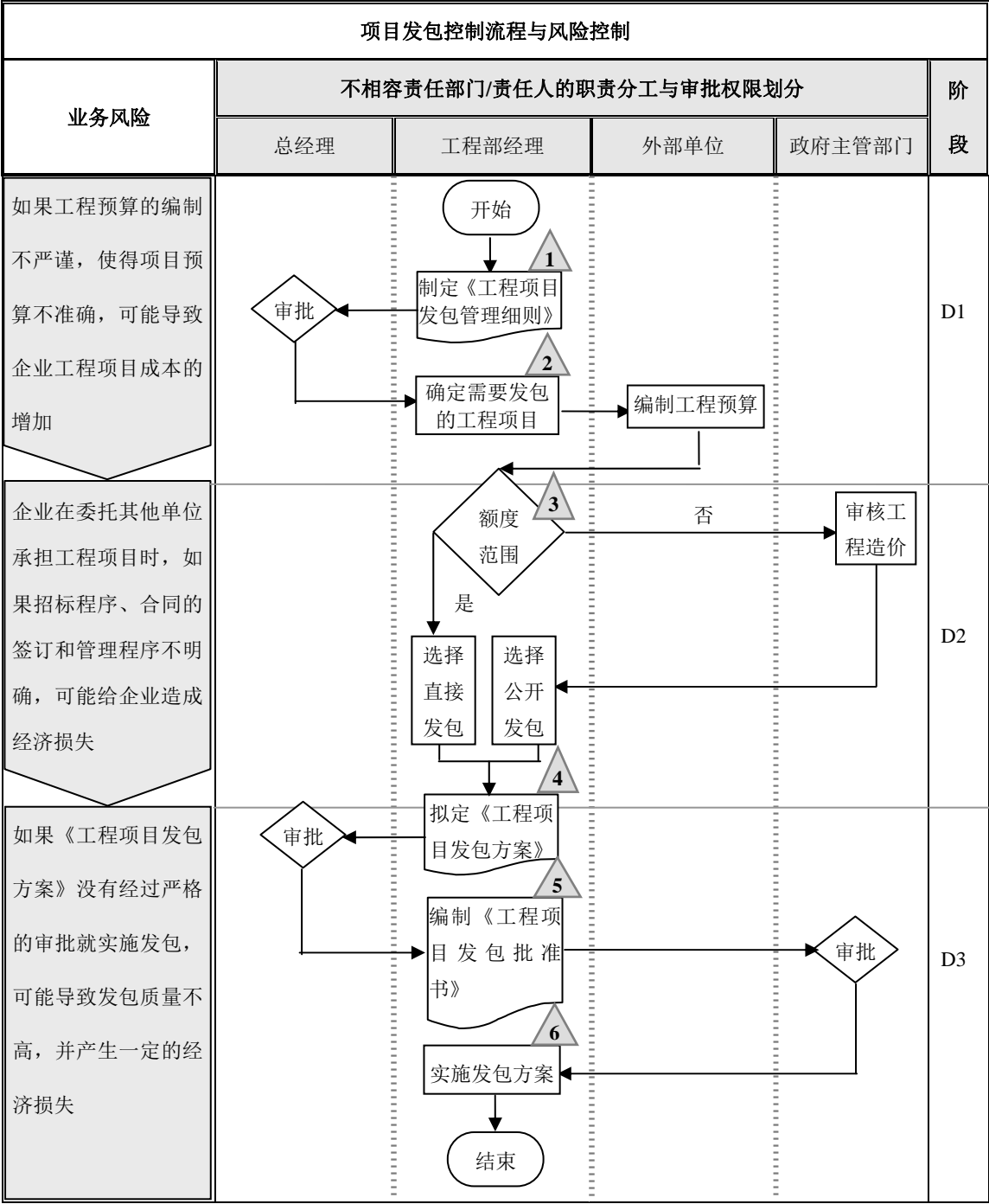


2. 项目评价分析流程控制表

项目评价分析流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 评价小组根据企业年度计划, 按照企业发展规划进行先期市场调查, 了解市场需求及国家的有关规定、规划、政策等</p> <p>2. 评价小组根据市场调查结果、需求状况等编制《项目建议书》, 并报请总经理审批</p>
	D2	<p>3. 评价小组编制《项目可行性研究报告提纲》</p> <p>4. 评价小组将《项目可行性研究报告提纲》送交工程部、技术管理部、市场开发部和财务部, 让各部门对项目进行初步的研究和预测, 并递交项目预测结果</p>
	D3	<p>5. 评价小组汇总各部门做出的项目预测结果(工程部对项目的施工难度进行的预测、技术管理部对项目技术难度进行的预测、市场部对工程项目的市场前景进行的预测、财务部对项目成本与利益进行的预测)联</p> <p>6. 评价小组根据汇总的项目预测结果, 编制《项目可行性研究报告》, 并报请总经理审批</p> <p>7. 总经理组织召开会议, 就评价小组申报的工程项目进行讨论, 并形成一致意见</p> <p>8. 评价小组根据讨论意见的结果, 将《项目可行性研究报告》备案留存, 并办理项目立项手续</p>
相关规范	应建规范	<p>📄 工程项目决策管理制度</p>
	参照规范	<p>📄 《企业内部控制应用指引》</p> <p>📄 《企业会计准则——基本准则》</p>
文件资料		<p>📄 《项目建议书》</p> <p>📄 《项目可行性研究报告提纲》</p> <p>📄 《项目可行性研究报告》</p> <p>📄 《施工难度预测报告》</p> <p>📄 《市场前景分析报告》</p> <p>📄 《财务预测报告》</p>
责任部门及责任人		<p>📄 工程部、技术管理部、评价小组、市场开发部、财务部</p> <p>📄 总经理、工程部人员、其他相关部门人员</p>

5. 2. 2 项目发包控制流程

1. 项目发包控制流程与风险控制图



2. 项目发包控制流程控制表

项目发包控制流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 工程部经理拟定工程项目发包管理规定，报请总经理审批 2. 工程项目发包管理规定得到总经理审批后，工程部经理确定需要发包的工程项目，委托具有相应资质的标的编制单位编制工程预算
	D2	3. 如果工程项目预算超过企业规定的额度，相关部门应及时通报给相关招投标管理机构；如果工程项目预算在企业规定的额度范围之内，工程项目采用直接发包的方式
	D3	4. 确定工程项目发包方式后，工程部经理编制《工程项目发包方案》，报请总经理审批 5. 如果采用公开招标的方式，工程部经理还需编制《工程项目发包批准书》，报请市招投标管理机构审批 6. 《工程项目发包批准书》得到市招标管理机构审批后，工程部经理组织实施发包方案
相关规范	应建规范	 《工程项目发包管理细则》
	参照规范	 《中华人民共和国招标投标法》  《工程项目发包批准书》  《企业内部控制应用指引》
文件资料		 《工程项目发包方案》  《工程项目发包批准书》
责任部门		 工程部
及责任人		 总经理、工程部经理

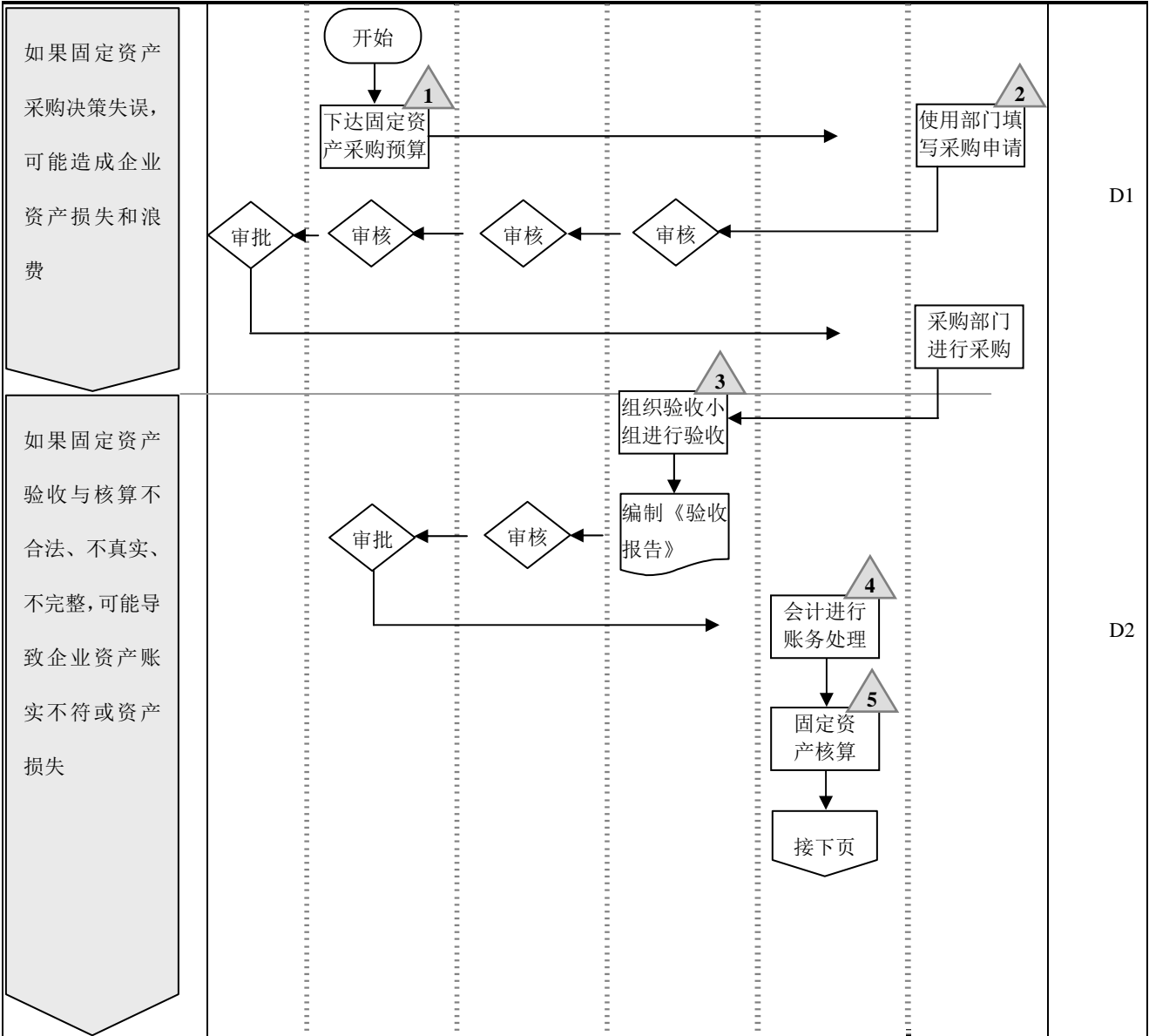
第 6 章 企业内部控制流程——固定资产

6. 1 资产管理与审批控制

6. 1. 1 固定资产管理流程




1. 固定资产管理流程与风险控制图

固定资产管理流程与风险控制							
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分						阶段
	总 经 理	财务总 监	财务部 经理	资产主 管	会计	相关部 门	



固定资产管理流程与风险控制							
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分						阶段
	总经理	财务总监	财务部经理	资产主管	会计	相关部门	

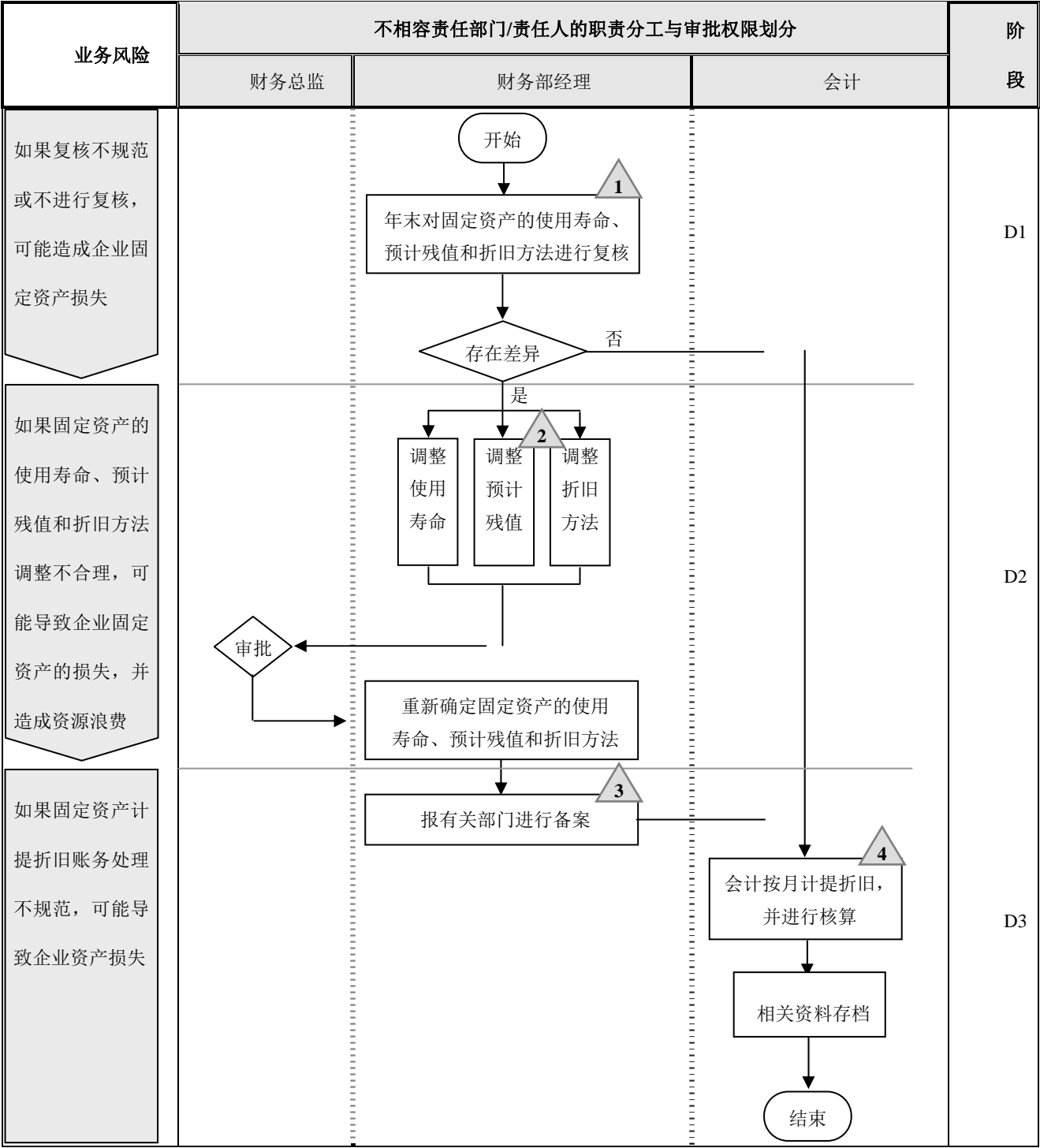
阶段控制	D1	<p>1. 企业应根据固定资产的使用情况、生产经营发展目标等因素编制固定资产采购预算，并由财务总监下达，企业各部门应严格执行</p> <p>2. 由固定资产的使用部门根据业务发展目标、固定资产的新旧程度、使用频率、废品率等因素提出固定资产的采购申请</p>
	D2	<p>3. 由财务部固定资产主管组织相关人员组成固定资产验收小组，对采购的固定资产进行验收，验收主要考察外包装、规格、型号、配置、数量和资料六个方面</p> <p>4. 会计应根据固定资产的取得方式确定固定资产成本的构成，并进行相应的账务处理</p> <p>5. 固定资产核算包括固定资产折旧核算和固定资产后续支出核算</p>
	D3	<p>6. 由固定资产使用部门制订固定资产盘点计划并进行盘点</p> <p>7. 若固定资产盘亏，财务部门固定资产主管与固定资产使用部门办理固定资产注销手续；若固定资产盘盈，财务部门固定资产主管与固定资产使用部门办理固定资产增加手续</p> <p>8. 固定资产盘亏造成的损失，应计入当期损益；固定资产盘盈经审批后，计入营业外收入</p>
	D4	<p>9. 固定资产使用部门根据固定资产的使用状况提出固定资产维修申请</p> <p>10. 固定资产维修分为大修理和经常修理，大修理应经过财务部门审批后执行</p> <p>11. 固定资产维修符合固定资产确认条件的，应当计入固定资产成本；不符合固定资产确认条件的，应当计入当期损益</p>
	D5	<p>12. 固定资产处置包括固定资产出售、转让、毁损和报废四种情况</p> <p>13. 固定资产因出售、转让、毁损和报废而进行的处置收入应计入当期损益，通过“固定资产清理”科目进行核算</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 固定资产预算管理制度</p> <p>☐ 固定资产盘点制度</p> <p>☐ 固定资产处置制度</p> <p>☐ 固定资产核算制度</p>
	参照规范	<p>☐ 《企业会计准则第4号——固定资产》</p>
文件资料		<p>☐ “固定资产采购申请表”</p> <p>☐ 《固定资产验收报告》</p> <p>☐ 《固定资产盘点报告》</p>

	<div>  “固定资产处置申请单” </div>
责任部门	<div>  财务部、设备部、采购部 </div>
及责任人	<div>  财务部经理、财务部主管、采购部经理、采购部主管 </div>

6. 1. 2 固定资产计提折旧审批流程

1. 固定资产计提折旧审批流程与风险控制图

<div>固定资产计提折旧审批流程与风险控制</div>



2. 固定资产计提折旧审批流程控制表

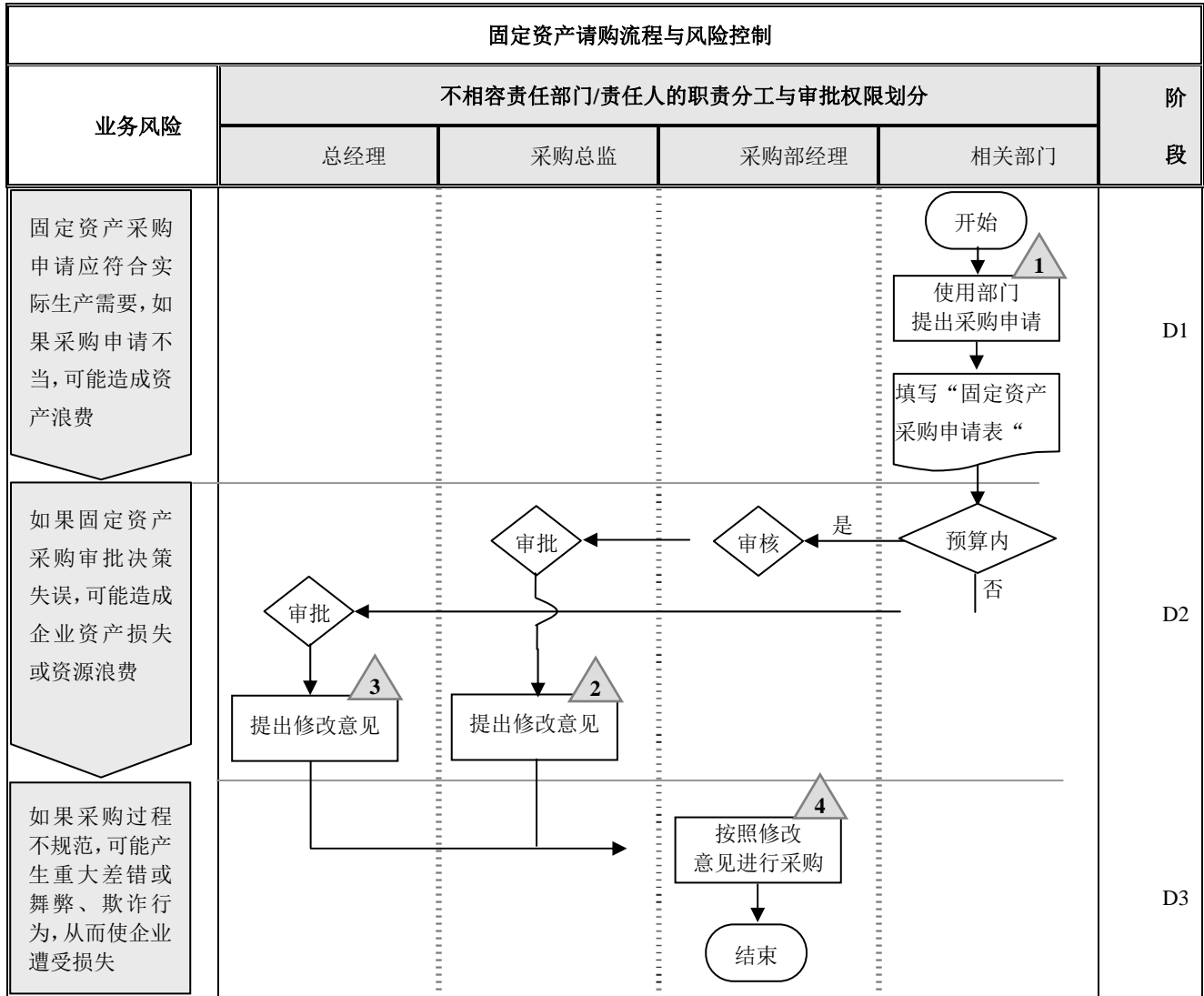
固定资产计提折旧审批流程控制	
控制事项	详细描述及说明

阶段控制	D1	1. 在固定资产使用过程中，其所处经济环境、技术环境有可能对固定资产使用寿命和预计残值产生较大影响，企业应当于每年年度终了，对固定资产的使用寿命、预计残值和折旧方法进行复核
	D2	2. 固定资产使用寿命、预计净残值和折旧方法的改变按照《企业会计准则第 28 号——会计政策、会计估计变更和差错变更》处理
	D3	3. 企业应按照法律、行政法规等的规定报送有关各方备案，包括备置于企业所在地税务机关，以供投资者等有关各方查阅 4. 固定资产应当按月计提折旧，计提的折旧应通过“累计折旧”科目核算，并根据用途计入相关资产的成本或当期损益
相关规范	应建规范	☐ 固定资产折旧管理制度
	参照规范	☐ 《企业会计准则第 4 号——固定资产》
文件资料		☐ “固定资产折旧汇总表”
责任部门及责任人		☐ 财务部 ☐ 财务总监、财务部经理、会计

6.2 资产取得与验收控制

6.2.1 固定资产请购流程

1. 固定资产请购流程与风险控制图

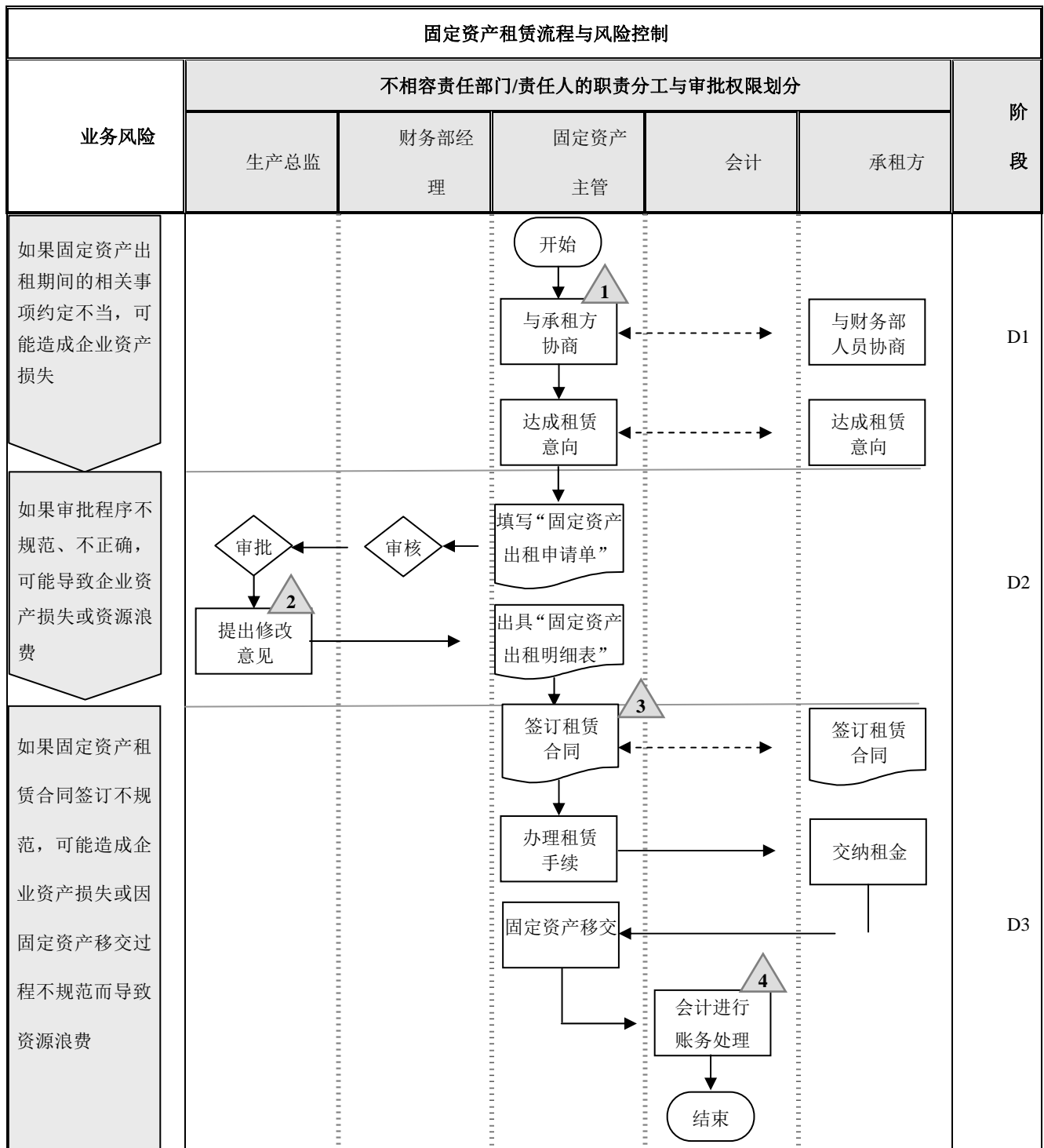


2. 固定资产请购流程控制表

固定资产请购流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 由固定资产的使用部门根据业务发展目标、固定资产的新旧程度、使用频率、运行状况等因素提出固定资产的采购申请
	D2	2. 预算内的固定资产采购由采购部经理审核并报采购总监审批，采购总监根据固定资产预算、业务发展方向、实际生产需要等因素提出修改意见 3. 预算外的固定资产采购由总经理审批，总经理根据固定资产预算、企业发展战略、市场发展前景等因素提出修改意见
	D3	4. 采购部经理根据采购总监或总经理提出的采购申请修改意见确定采购的时间、内容、供应商等，组织采购部主管和专员进行采购
相关规范	应建规范	☐ 固定资产采购管理制度
	参照规范	☐ 《企业应用控制内部指引》
文件资料		☐ “固定资产采购申请表”
责任部门		☐ 采购部、采购申请提出部门
及责任人		☐ 总经理、采购总监、采购部经理、采购申请提出部门人员

6. 2. 2 固定资产租赁流程

1. 固定资产租赁流程与风险控制图



2. 固定资产租赁流程控制表

固定资产租赁流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 由财务部固定资产主管与承租人就固定资产出租期间的维护保养责任、租金、归还期限等相关事项进行协商
	D2	2. 生产总监根据生产发展方向、固定资产使用频率、出租方式等因素对固定资产出租申请提出修改意见
	D3	3. 财务部固定资产主管与承租方签订固定资产出租合同，应明确租赁方式、租金金额及租金收取方式、归还方式和归还时间等事项 4. 会计进行账务处理：对于融资租赁，收到的租金应确认为租赁收入；对于经营租赁，收到的租金应确认为收益
相关规范	应建规范	☐ 固定资产租赁管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ “固定资产出租申请单” ☐ “固定资产出租明细表”
责任部门及责任人		☐ 生产部、财务部 ☐ 生产总监、财务部经理、固定资产主管、会计

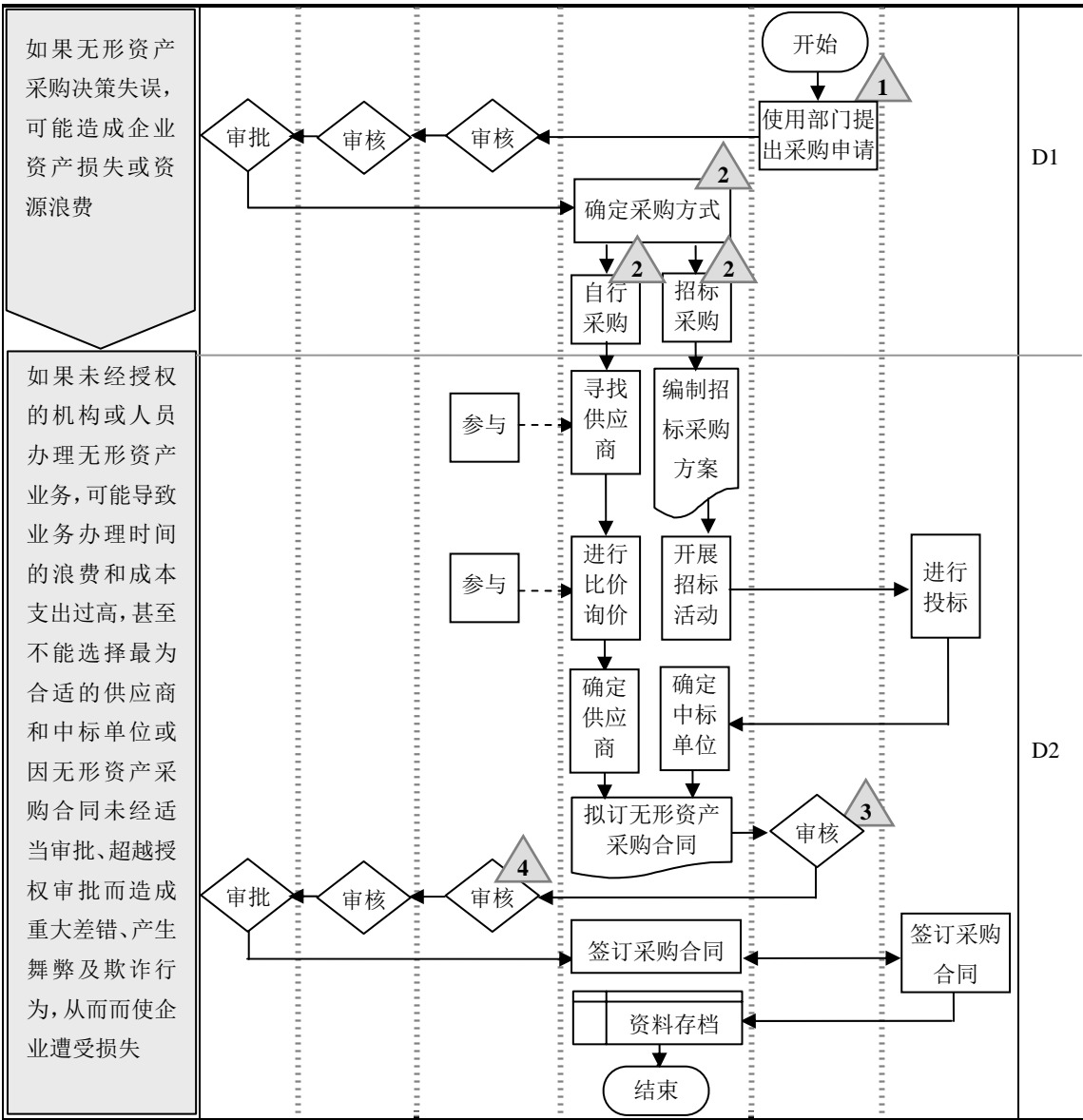
第 7 章 企业内部控制流程——无形资产

7. 1 无形资产审批与业务控制

7. 1. 1 外购资产请购审批流程

1. 外购资产请购审批流程与风险控制图

外购资产请购审批流程与风险控制							
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分						阶段
	董事会	总经理	资产管理部	采购部	相关部门	外部单位	



2. 外购资产请购审批流程控制表

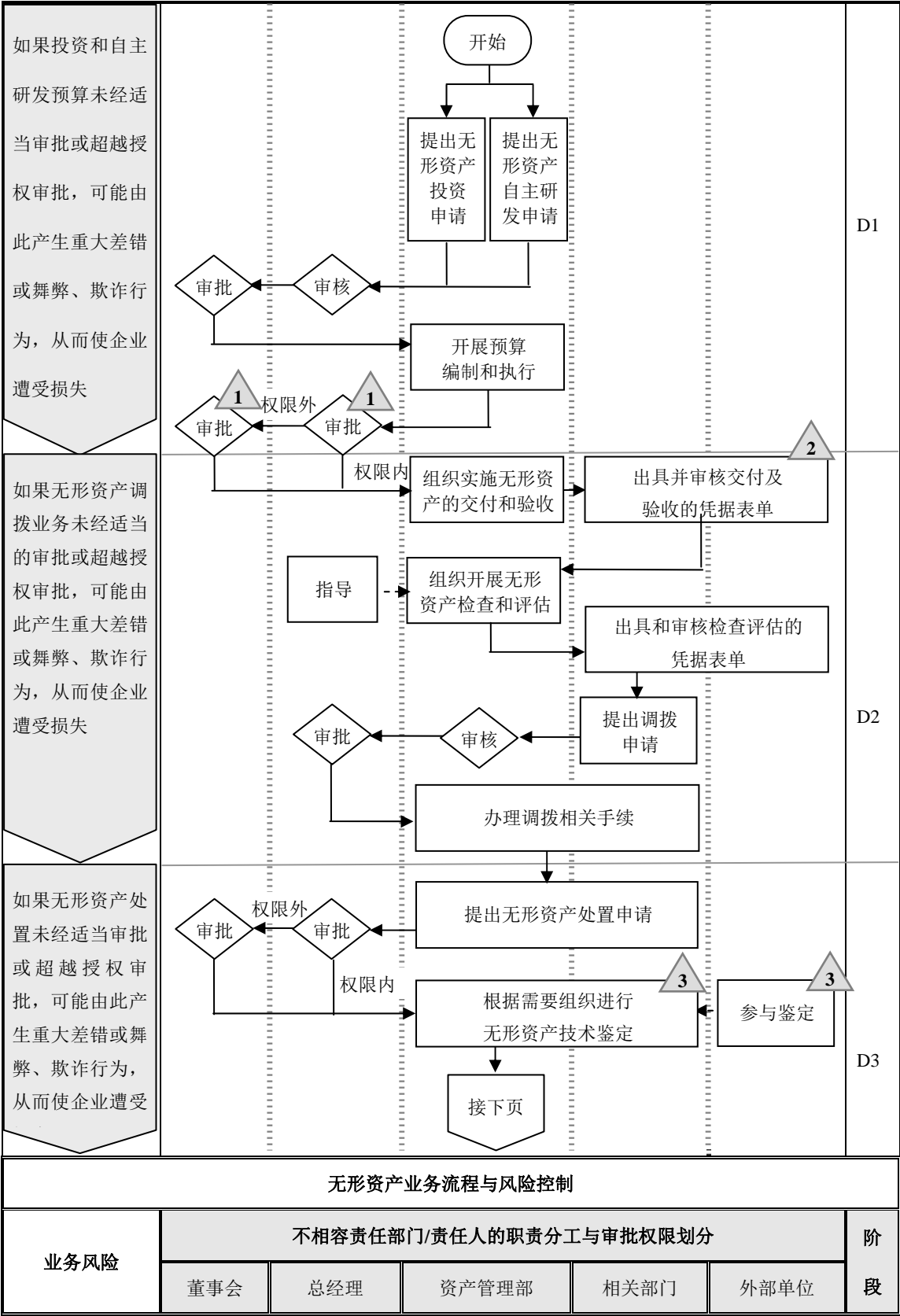
外购资产请购审批流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 无形资产的使用部门根据企业战略的发展要求和业务开展要求，提出无形资产的采购申请 2. 采购部根据无形资产采购标的额度或重要程度，在遵守企业相关采购规定的前提下确定采购方式，采购方式包括自行询价比价采购、招标采购等，企业也可以根据采购的不同需求和供应商的相关情况选择竞争性谈判、单一来源采购等采购方式
	D2	3. 财务部对《无形资产采购合同》的付款条款等进行审核 4. 资产管理部根据无形资产的管理特点对《无形资产采购合同》进行审核

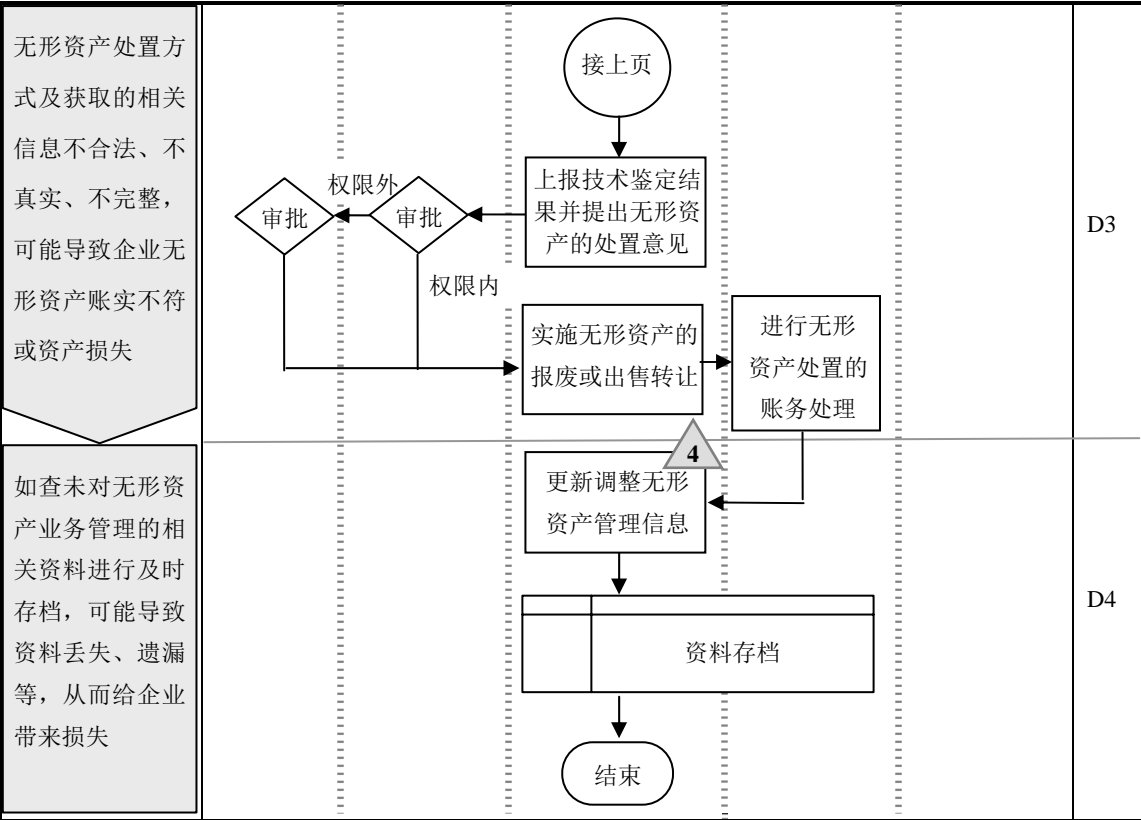
相 关 规 范	应建	📄外购无形资产请购审批制度
	规范	📄合同编制制度
	参 照 规 范	📄《企业内部控制应用指引》
		📄《内部会计控制规范——基本规范（试行）》
		📄《中华人民共和国商标法》
		📄《中华人民共和国专利法》
		📄《中华人民共和国著作权法》
📄《企业会计准则——基本准则》		
📄《企业会计准则第 6 号——无形资产》		
文件资料		📄《无形资产招标采购方案》 📄《无形资产采购合同》
责任部门		📄 董事会、资产管理部、采购部、财务部
及责任人		📄 总经理、资产管理部经理和有关人员、采购部经理和有关人员

7. 1. 2 无形资产业务流程

1. 无形资产业务流程与风险控制图

无形资产业务流程与风险控制						
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分					阶 段
	董事会	总经理	资产管理部	相关部门	外部单位	





2. 无形资产业务流程控制表

无形资产业务流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 董事会和总经理需要在自身的权限范围内，对无形资产投资预算和无形资产自主研发预算的编制和预算执行中的重要事项履行审批职责
	D2	2. 企业的财务、采购以及其他相关部门参与无形资产的交付和验收，并填写相应的验收表单或凭证；交付和验收也可以聘请外部专业机构参与，外部专业机构需要出具相关验收的凭证和单据
	D3	3. 无形资产根据其内容不同，可以选择采用技术鉴定来确定无形资产的价值；如果有必要，也可以聘请外部专业机构对无形资产进行专业的技术鉴定，技术鉴定的结果作为选择无形资产处置方式的依据
	D4	4. 无形资产在处置以后，资产管理部应及时调整无形资产管理的信息，确保无形资产管理信息的完整、准确
相关规范	应建规范	<div> <div></div> <div>无形资产管理制度</div> </div> <div> <div></div> <div>无形资产预算管理制度</div> </div> <div> <div></div> <div>无形资产交付使用验收制度</div> </div>

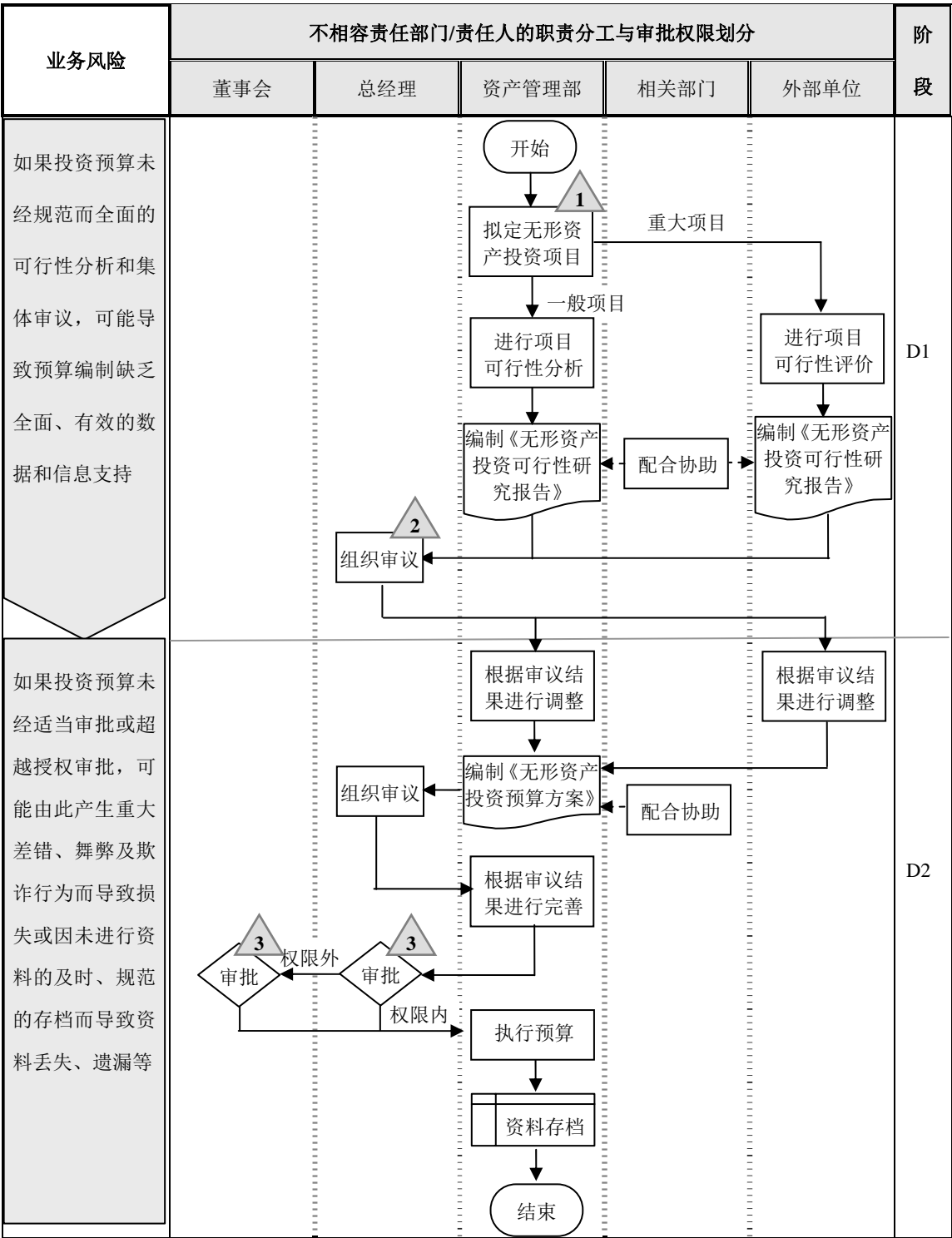
范	参照规范	<ul style="list-style-type: none"> 《企业内部控制应用指引》 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》 《中华人民共和国商标法》 《中华人民共和国专利法》 《中华人民共和国著作权法》 《企业会计准则——基本准则》 《企业会计准则第6号——无形资产》
文件资料		<ul style="list-style-type: none"> 《无形资产投资预算方案》 “无形资产移交使用验收单” “无形资产内部调拨单” “无形资产报废单”
责任部门及责任人		<ul style="list-style-type: none"> 董事会、资产管理部、财务部、采购部、无形资产使用部门 总经理、资产管理部经理和相关人员、其他相关部门的人员

7. 2 资产取得与验收控制

7. 2. 1 无形资产投资预算流程

1. 无形资产投资预算流程与风险控制图

无形资产投资预算流程与风险控制



2. 无形资产投资预算流程控制表

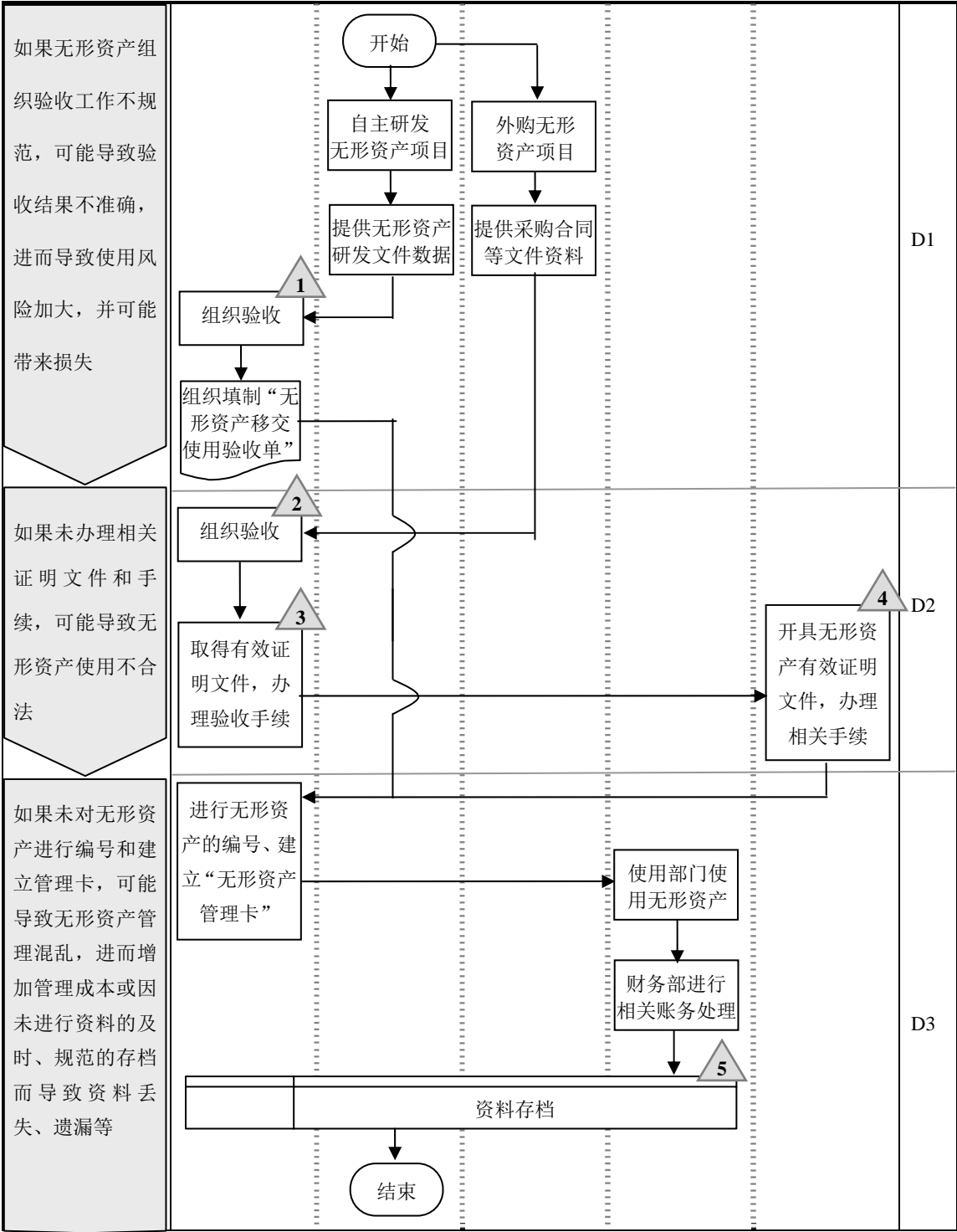
无形资产投资预算流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	1. 资产管理部根据无形资产的使用效果、生产经营发展目标等因素拟定无形资产的投资项目
控制		2. 总经理组织由财务部、资产管理部等部门参加的会议，对《无形资产投资可行性研究报告》进行讨论，并提出修改意见

	D2	3. 总经理和董事长在授权范围内对《无形资产投资预算方案》进行审批，授权划分的依据是预算额度的大小或者无形资产投资项目的重要程度
相关规范	应建	☐ 无形资产预算管理制度
	规范	☐ 无形资产管理制度
相关规范	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
		☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》
相关规范	参照规范	☐ 《中华人民共和国商标法》
		☐ 《中华人民共和国专利法》
相关规范	参照规范	☐ 《中华人民共和国著作权法》
		☐ 《企业会计准则——基本准则》
相关规范	参照规范	☐ 《企业会计准则第 6 号——无形资产》
文件资料		☐ 《无形资产投资可行性研究报告》 ☐ 《无形资产投资预算方案》
责任部门		☐ 董事会、资产管理部
及责任人		☐ 董事长、总经理、资产管理部经理和其他工作人员

7. 2. 2 无形资产交付验收流程

1. 无形资产交付验收流程与风险控制图

无形资产交付验收流程与风险控制						
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分					阶段
	资产管理部	研发部门	采购部	相关部门	外部单位	



2. 无形资产交付验收流程控制表

无形资产交付验收流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控	D1	1. 资产管理部组织无形资产研发部门、无形资产使用部门等部门针对自主研发的无形资产项目进行验收，验收内容包括无形资产的价值、无形资产的有效期限、无形资产的使用风险等
	D2	2. 资产管理部组织采购部、无形资产使用部门等部门针对外购的无形资产项目进行验收，

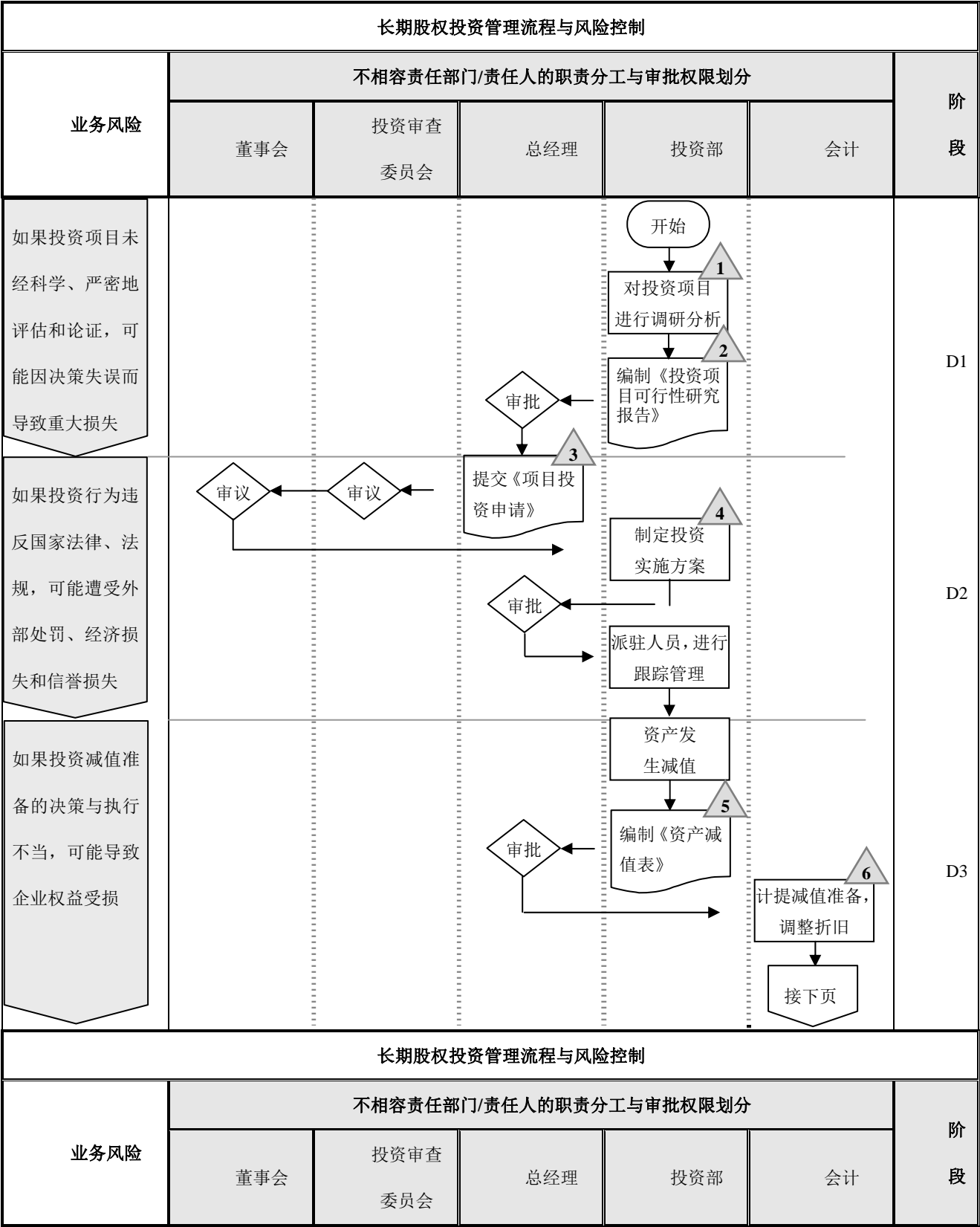
制		<p>验收内容包括无形资产的相关技术参数、无形资产的相关文件等</p> <p>3. 资产管理部应针对无形资产的类型和性质，及时向供应商或外部单位办理相关证明文件或使用手续。如果企业购入或者以支付土地出让金方式取得的土地使用权，需要取得土地使用权的有效证明文件；除已经确认为投资性房地产外，在尚未开发或建造自用项目前，企业应当根据合同、土地使用权证办理无形资产的验收手续；企业对投资者投入、接受捐赠、债务重组、政府补助、企业合并、非货币性资产交换、外企业无偿划拨转入以及其他方式取得的无形资产均应办理相应的验收手续</p> <p>4. 无形资产的供应商或无形资产产权和使用权交易的主管政府部门应根据国家和行业相关规定及时开具无形资产有效证明文件，办理无形资产的交易、转让等手续</p>
	D3	<p>5. 资产管理部、无形资产研发部门、采购部以及无形资产使用部门根据本部门在无形资产验收中承担的角色，整理、保管由本部门管理的文件资料，并及时归档</p>
相 关 规 范	应建 规范	<p>☞无形资产交付使用验收制度</p>
	参照 规范	<p>☞《企业内部控制应用指引》</p> <p>☞《内部会计控制规范——基本规范（试行）》</p> <p>☞《中华人民共和国商标法》</p> <p>☞《中华人民共和国专利法》</p> <p>☞《中华人民共和国著作权法》</p> <p>☞《企业会计准则——基本准则》</p> <p>☞《企业会计准则第6号——无形资产》</p>
文件资料		<p>☞“无形资产移交使用验收单”</p> <p>☞“无形资产管理卡”</p>
责任部门 及责任人		<p>☞ 资产管理部、无形资产研发部门（生产部、技术部等）、采购部、财务部、无形资产使用部门（销售部、公关部等）</p> <p>☞ 资产管理部人员、无形资产研发部门人员、其他相关部门的人员</p>

第8章 企业内部控制流程——长期股权投资

8.1 长期股权管理与审批控制

8.1.1 长期股权投资管理流程

1. 长期股权投资管理流程与风险控制图



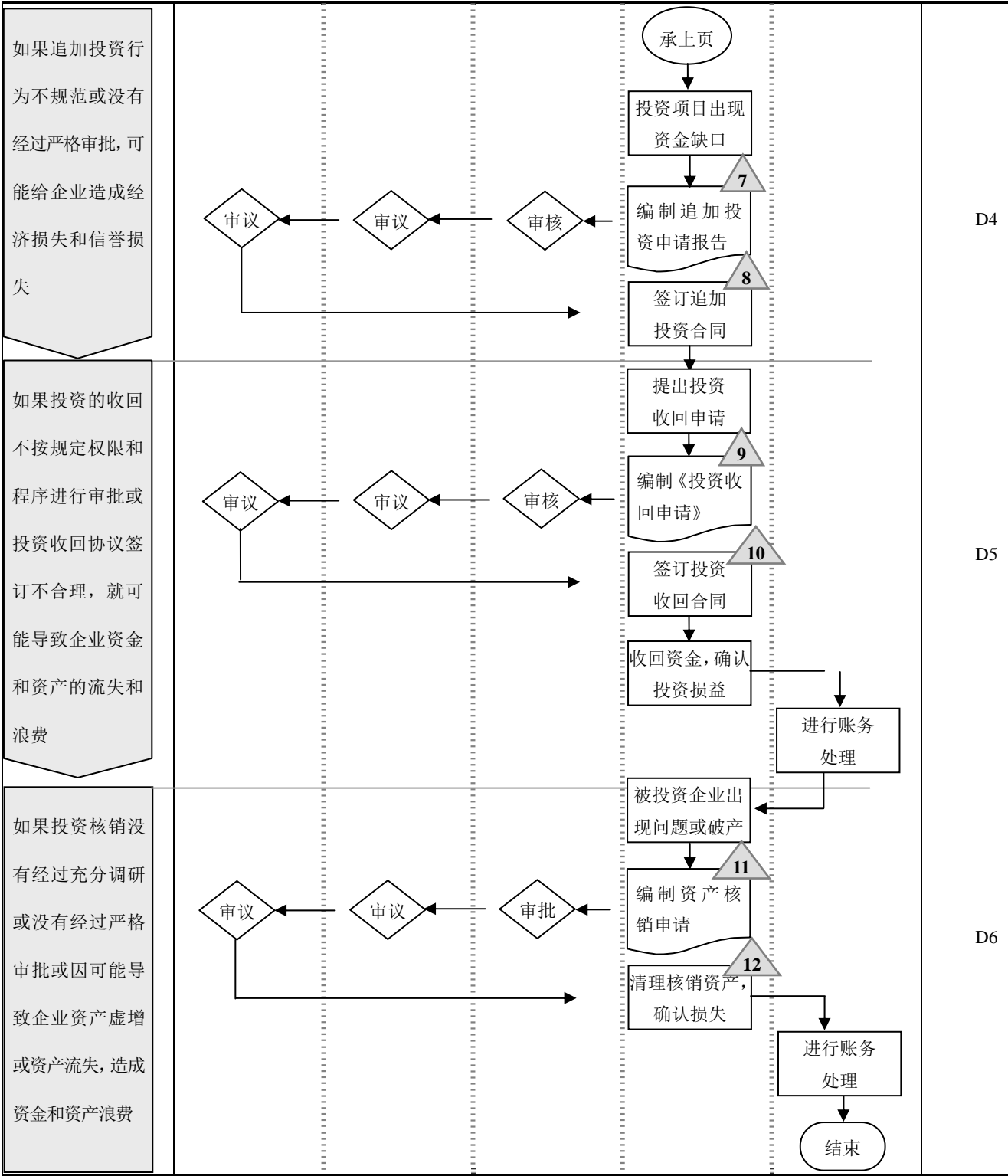
3

4 制定投资实施方案

审批

5 派驻人员，进行跟踪管理

长期股权投资管理流程与风险控制



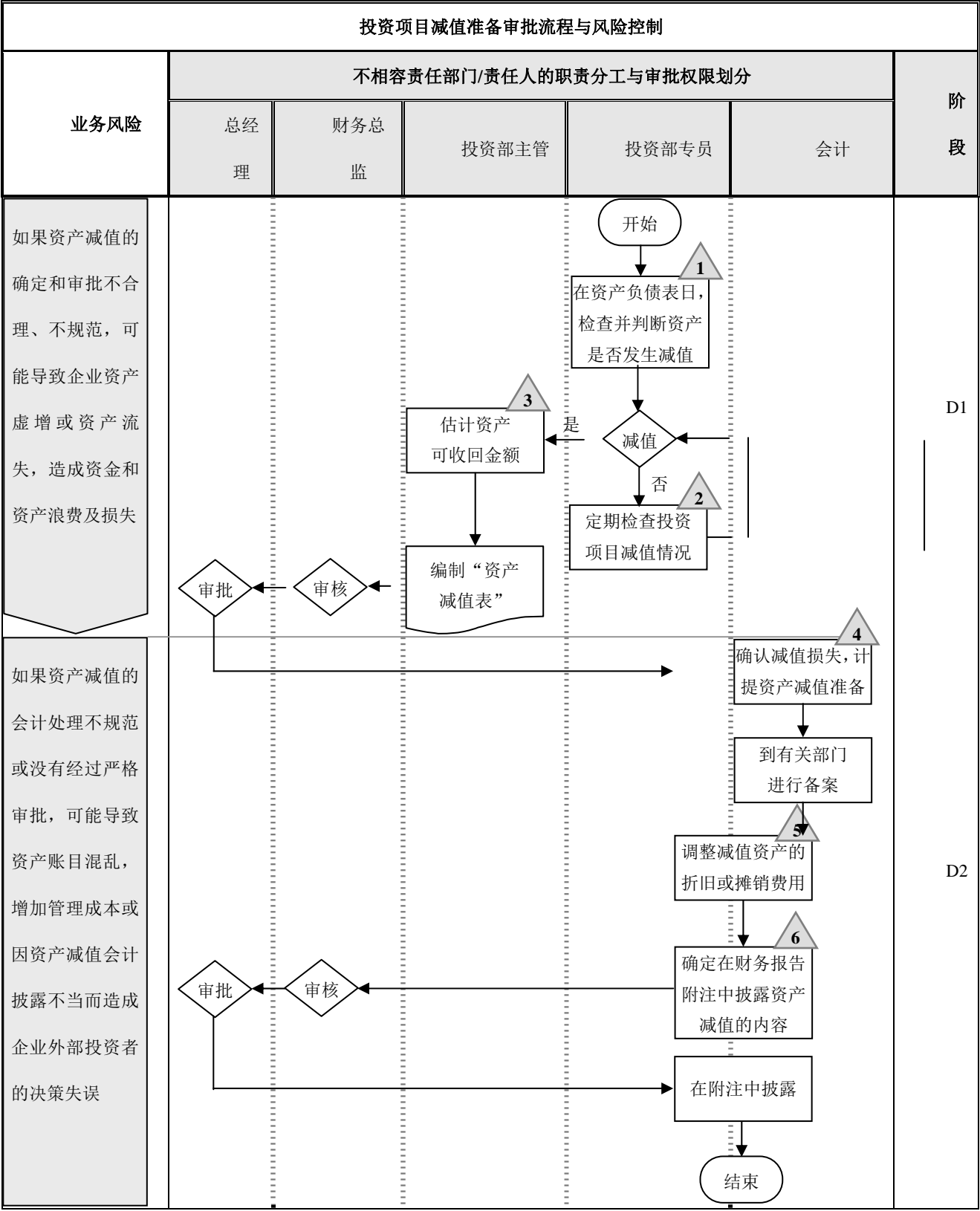
2. 长期股权投资管理流程控制表

长期股权投资管理流程控制	
控制事项	详细描述及说明

阶段控制	D1	<p>1. 由投资部门相关人员对投资项目进行调研和分析, 对被投资企业资信情况进行调查或实地考察</p> <p>2. 投资部对投资项目进行可行性研究, 编制《投资项目可行性研究报告》, 重点对投资项目的目标、规模、投资方式、投资的风险与收益等作出评价</p>
	D2	<p>3. 由总经理向投资审查委员会和董事会提交《项目投资申请》</p> <p>4. 《项目投资申请》批准后, 投资部制定投资实施方案</p>
	D3	<p>5. 投资项目资产发生减值, 投资部编制《资产减值表》</p> <p>6. 会计计提减值准备, 调整折旧和摊销数额</p>
	D4	<p>7. 投资部编制《追加投资申请报告》</p> <p>8. 《追加投资申请报告》被批准后, 投资部与被投资企业签订《追加投资合同》</p>
	D5	<p>9. 投资部编制《投资收回申请》</p> <p>10. 《投资收回申请》批准后, 投资部与被投资企业签订《投资收回合同》</p>
	D6	<p>11. 投资部编制《资产核销申请》</p> <p>12. 《资产核销申请》批准后, 投资部清理核销资产, 确认损失</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 长期股权投资管理制度</p>
	参照规范	<p>☐ 《企业会计准则第 2 号——长期股权投资》</p>
文件资料		<p>☐ 《投资项目可行性研究报告》</p> <p>☐ 《项目投资申请》</p> <p>☐ 《资产减值表》</p> <p>☐ 《追加投资申请报告》</p> <p>☐ 《投资收回申请》</p> <p>☐ 《资产核销申请》</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 董事会、投资审查委员会、投资部、财务部</p> <p>☐ 总经理、投资部人员、会计</p>

8. 1. 2 投资项目减值准备审批流程

1. 投资项目减值准备审批流程与风险控制图



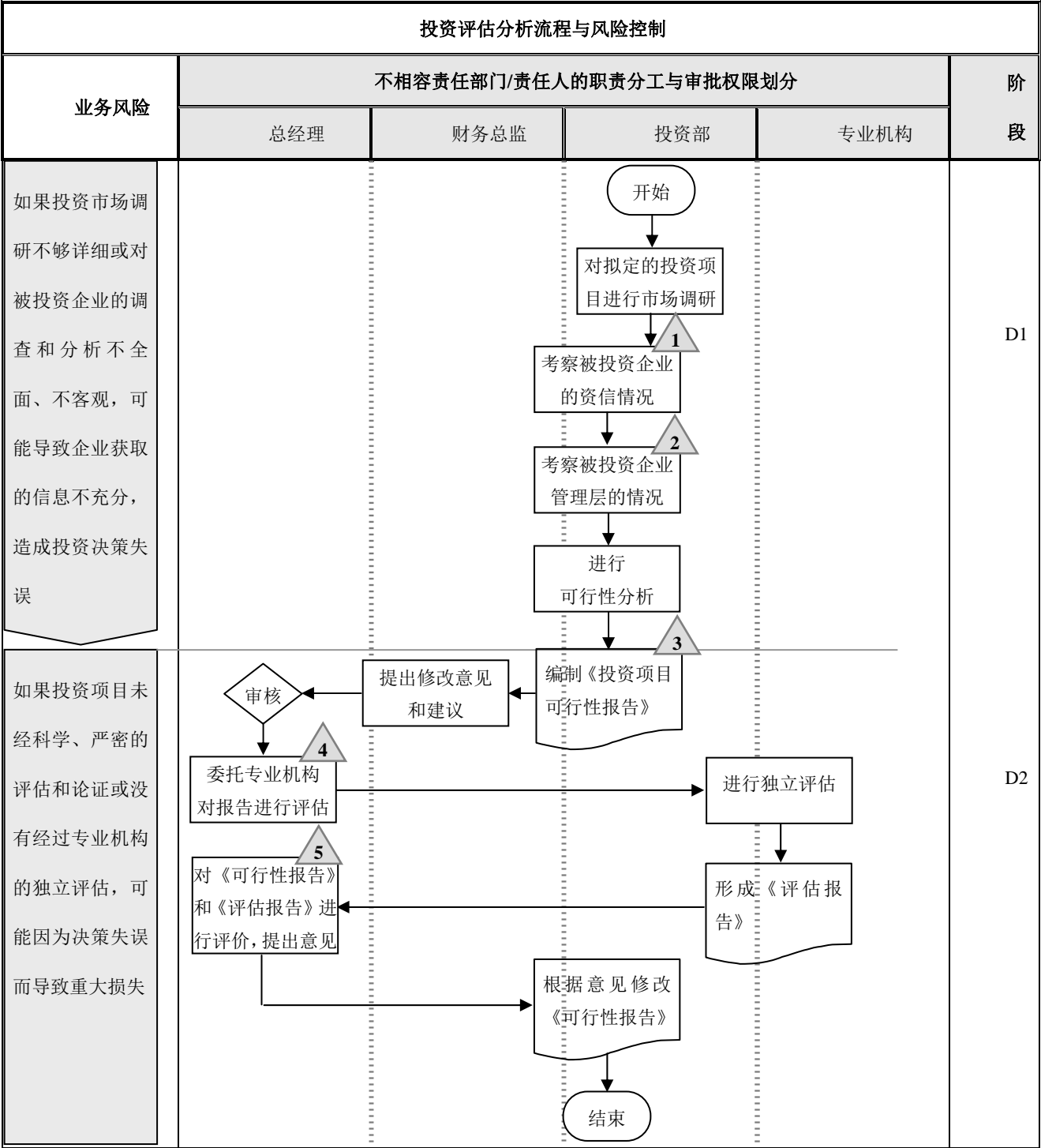
2. 投资项目减值准备审批流程控制表

投资项目减值准备审批流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 由投资部相关人员在资产负债表日检查并判断投资项目的资产是否发生减值 2. 投资部相关人员应定期检查投资项目的减值情况 3. 可收回金额应根据资产的公允价值减去处置费用后的净额与资产预计未来现金流量的现值两者之间的较高者确定
	D2	4. 资产的可收回金额低于其账面价值的，应当将资产的账面价值减记至可收回金额，减记的金额确认为资产减值损失，计入当期损益，同时计提相应的资产减值准备 5. 资产减值损失确认后，减值资产的折旧和摊销费用应当在未来期间做相应调整，使该资产在剩余使用寿命内系统分摊调整后的资产账面价值 6. 附注中披露与资产减值有关的信息包括： (1) 当期确认的各项资产减值损失金额； (2) 计提的各项资产减值准备累计金额
相关规范	应建规范	<input type="checkbox"/> 投资管理制度
	参照规范	<input type="checkbox"/> 《企业会计准则第 8 号——资产减值》
文件资料		<input type="checkbox"/> “资产减值表”
责任部门		<input type="checkbox"/> 财务部、投资部
及责任人		<input type="checkbox"/> 总经理、财务总监、投资部主管、投资部专员、会计

8. 2 投资分析与决策控制

8. 2. 1 投资评估分析流程

1. 投资评估分析流程与风险控制图

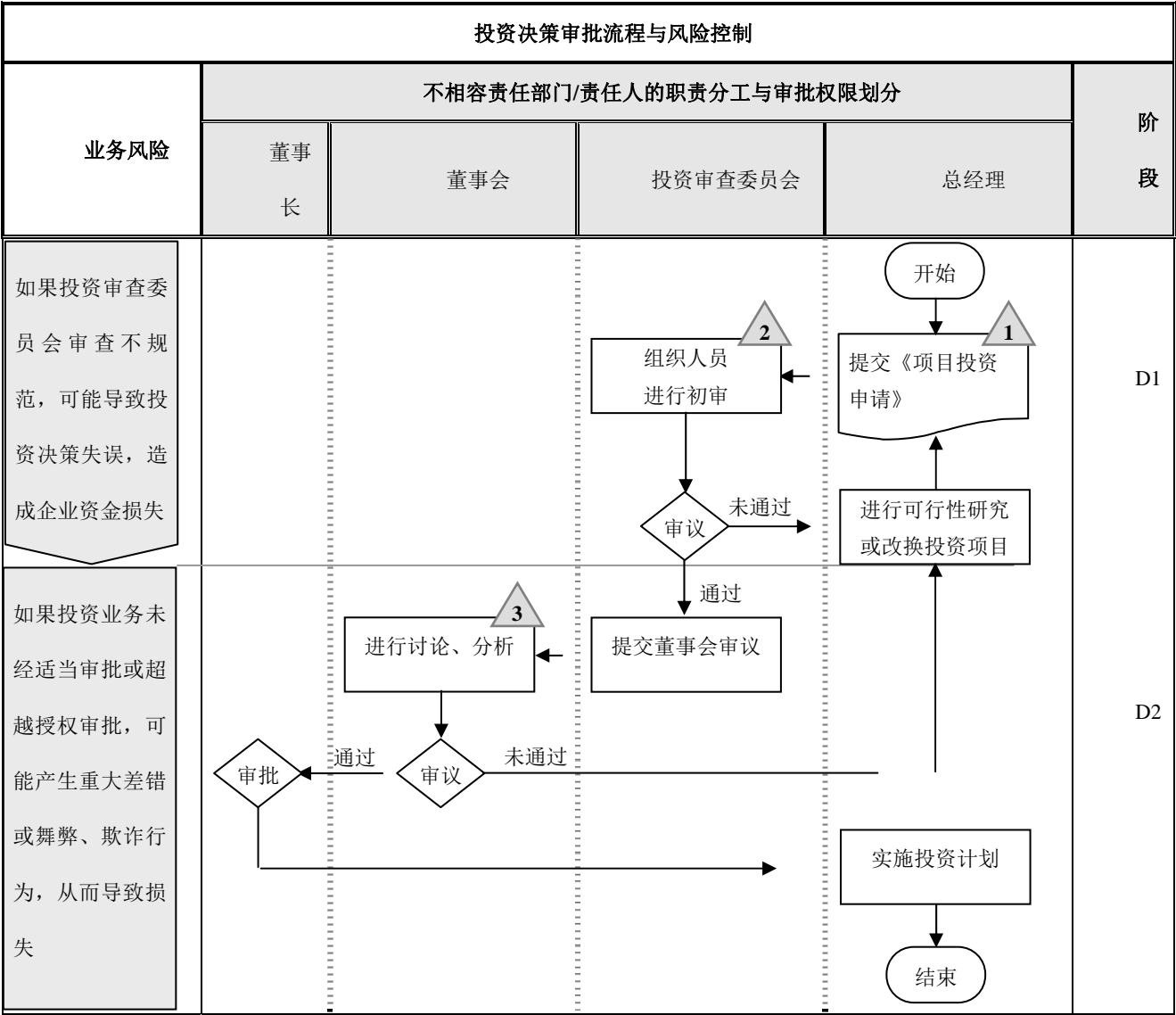


2. 投资评估分析流程控制表

投资评估分析流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 由投资部相关人员对投资项目进行分析与论证，对被投资企业资信情况进行实地考察 2. 投资部相关人员还应考察被投资企业管理层或实际控制人的能力、资信等情况。投资项目如有其他投资者，应当根据情况对其他投资者的资信情况进行了解或调查
	D2	3. 投资部对投资项目进行可行性研究，编制《可行性研究报告》，重点对投资项目的目标、规模、投资方式、投资的风险与收益等作出评价 4. 由总经理委托具有相应资质的专业机构对《可行性研究报告》进行独立评估，形成《评估报告》。重大投资项目必须委托具有相应资质的专业机构对可行性报告进行独立评估 5. 专业机构提交《评估报告》后，总经理综合《可行性报告》提出意见和建议
相关规范	应建规范	<input type="checkbox"/> 投资评估管理规范
	参照规范	<input type="checkbox"/> 《企业内部控制应用指引》
文件资料		<input type="checkbox"/> 《投资项目可行性报告》 <input type="checkbox"/> 《评估报告》
责任部门及责任人		<input type="checkbox"/> 投资部 <input type="checkbox"/> 总经理、财务总监、投资部相关人员

8. 2. 2 投资决策审批流程

1. 投资决策审批流程与风险控制图



2. 投资决策审批流程控制表

投资决策审批流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 由总经理提交《项目投资申请》，其中应包括《投资项目可行性报告》和《评估报告》</p> <p>2. 在初审过程中，应当审查下列内容：</p> <p>（1）拟投资项目是否符合国家有关法律、法规和相关调控政策，是否符合企业主业发展方向和投资的总体要求，是否有利于企业的长远发展</p> <p>（2）拟订的投资方案是否可行，主要的风险是否可控，是否采取了相应的防范措施</p> <p>（3）企业是否具有相应的资金能力和项目监管能力</p> <p>（4）拟投资项目的预计经营目标、收益目标等是否能够实现，企业的投资利益能否确保，所投入的资金能否按时收回</p>
	D2	3. 董事会对投资审查委员会的审议结果进行审核
相关规范	应建规范	<p>☐ 投资评估管理规范</p>
	参照规范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p>
文件资料		☐ 《项目投资申请》
责任部门		☐ 董事会、投资审查委员会
及责任人		☐ 董事长、总经理

第 9 章 企业内部控制流程——筹资

9. 1 筹资与授权审批控制

9. 1. 1 筹资业务管理流程

1. 筹资业务管理流程与风险控制图

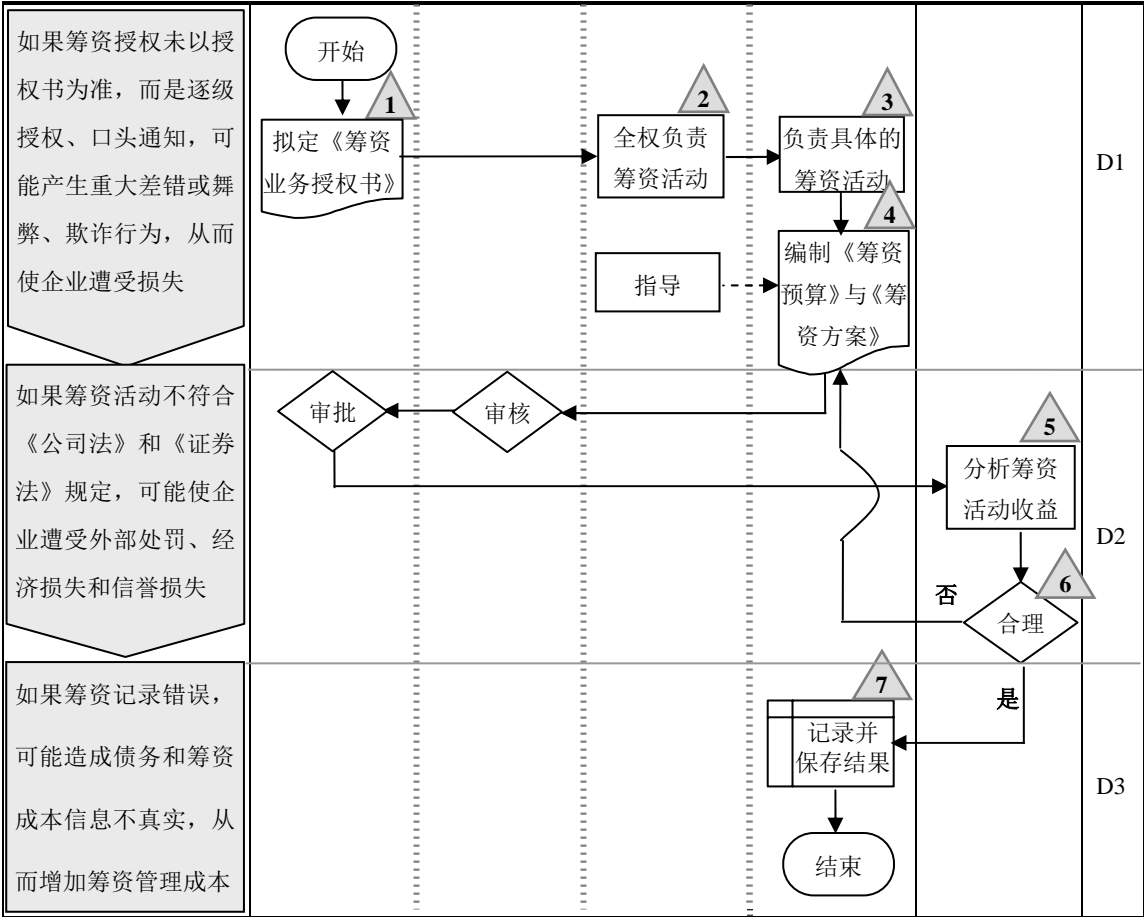
筹资业务管理流程与风险控制						
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分					阶
	总经理	财务总监	财务部经理	财务部	筹资主管	段

	D2	<p>5. 财务部与金融机构签订《借款协议》，做好借款本息的核对与管理的工作，报财务部经理、财务总监审核并由总经理审批通过后，归还金融机构的本息</p> <p>6. 财务部根据审核后的相关会计凭证做好账务处理工作</p>
	D3	<p>7. 筹资主管根据资金使用状况及金融市场的变化编制《筹资分析报告》，报财务部经理、财务总监审核并报总经理审批</p> <p>8. 财务部经理定期或不定期对筹资主管的筹资工作进行考核，并将考核意见上报总经理</p>
相关规范	应建	<p>☐ 筹资业务偿付控制制度</p>
	规范	<p>☐ 筹资决策审批过程书面记录制度</p>
规范	参照	<p>☐ 《企业会计准则——基本准则》</p>
	规范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p>
文件资料		<p>☐ 筹资计划</p> <p>☐ 借款协议</p> <p>☐ 筹资分析报告</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 财务部</p> <p>☐ 财务经理、筹资主管、总经理、财务总监</p>

9. 1. 2 筹资授权批准流程

1. 筹资授权批准流程与风险控制图

筹资授权批准流程与风险控制						
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分					阶段
	总经理	财务总监	财务部经理	筹资主管	相关部门	



2. 筹资授权批准流程控制表

筹资授权批准流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 总经理拟定《筹资业务授权书》 2. 总经理授权财务部经理全权负责筹资活动 3. 财务部经理授权筹资主管负责具体的筹资活动，包括编制《筹资预算》与《筹资方案》 4. 筹资主管编制《筹资预算》，并针对具体筹资程序或筹资活动制定筹资方案，财务部经理

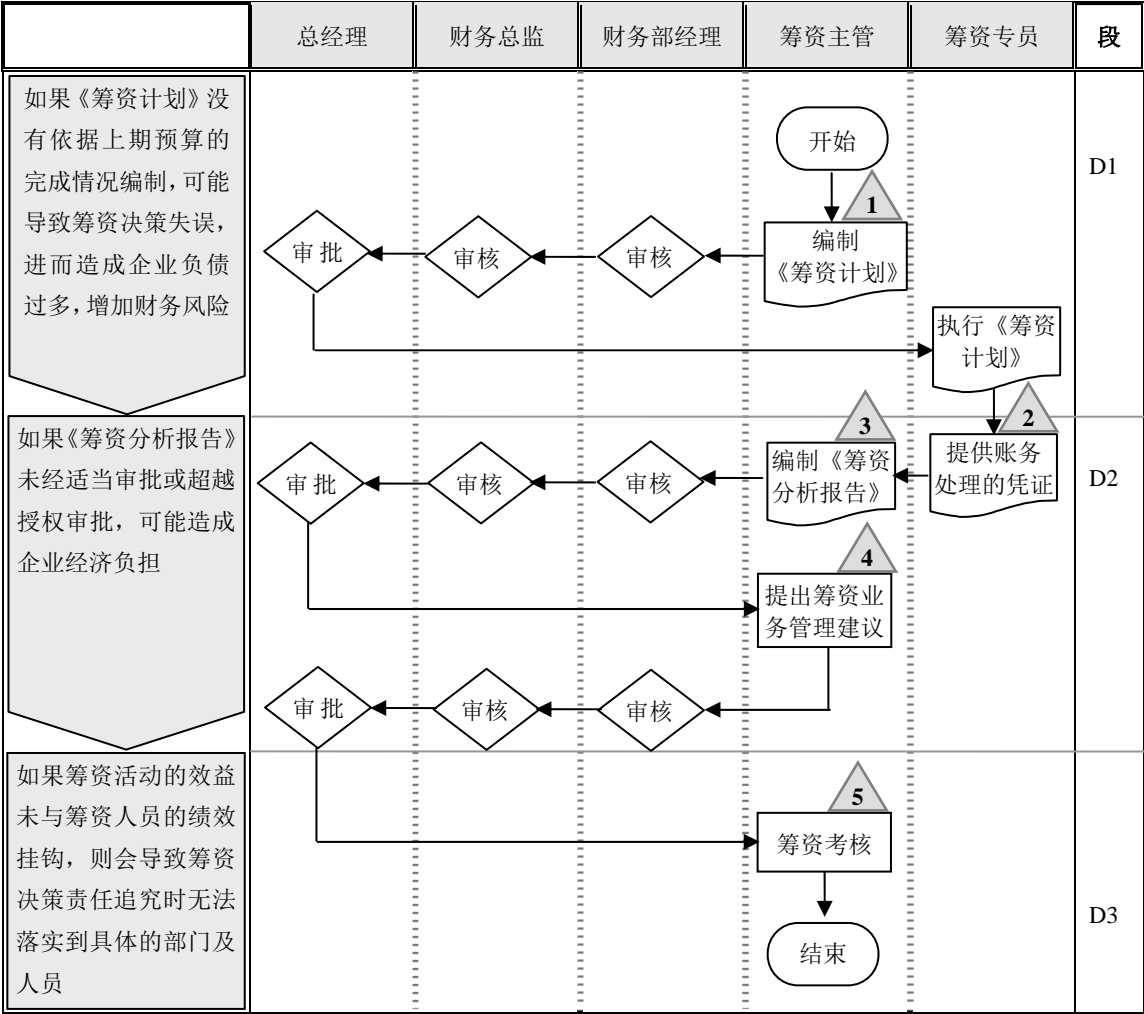
		理进行相应的指导
	D2	<p>5. 《筹资预算》和《筹资方案》得到财务总监的审核和总经理的审批后，企业应聘请法律顾问和财务顾问共同对该项筹资活动对未来净收益增加的可能性及筹资方式的合理性进行审核</p> <p>6. 如果《筹资预算》和《筹资方案》不合理，筹资主管应对筹资预算和筹资方案重新修订；如果合理，应及时保管资料并执行《筹资预算》和《筹资方案》</p>
	D3	7. 筹资主管负责以书面形式记录审核结果，并特别注明筹资的执行程序及应当办理的各项手续，以便于今后修改
相关规范	应建	☐ 筹资授权批准管理制度
	规范	☐ 筹资决策审批过程书面记录制度
	参照	☐ 《企业会计准则——基本准则》
规范	规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《筹资业务授权书》 ☐ 《筹资预算》 ☐ 《筹资方案》
责任部门及责任人		☐ 财务部 ☐ 总经理、财务总监、财务部经理、筹资主管

9. 2 筹资决策与审批控制

9. 2. 1 筹资决策管理流程

1. 筹资决策管理流程与风险控制图

筹资决策管理流程与风险控制		
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分	阶



2. 筹资决策管理流程控制表

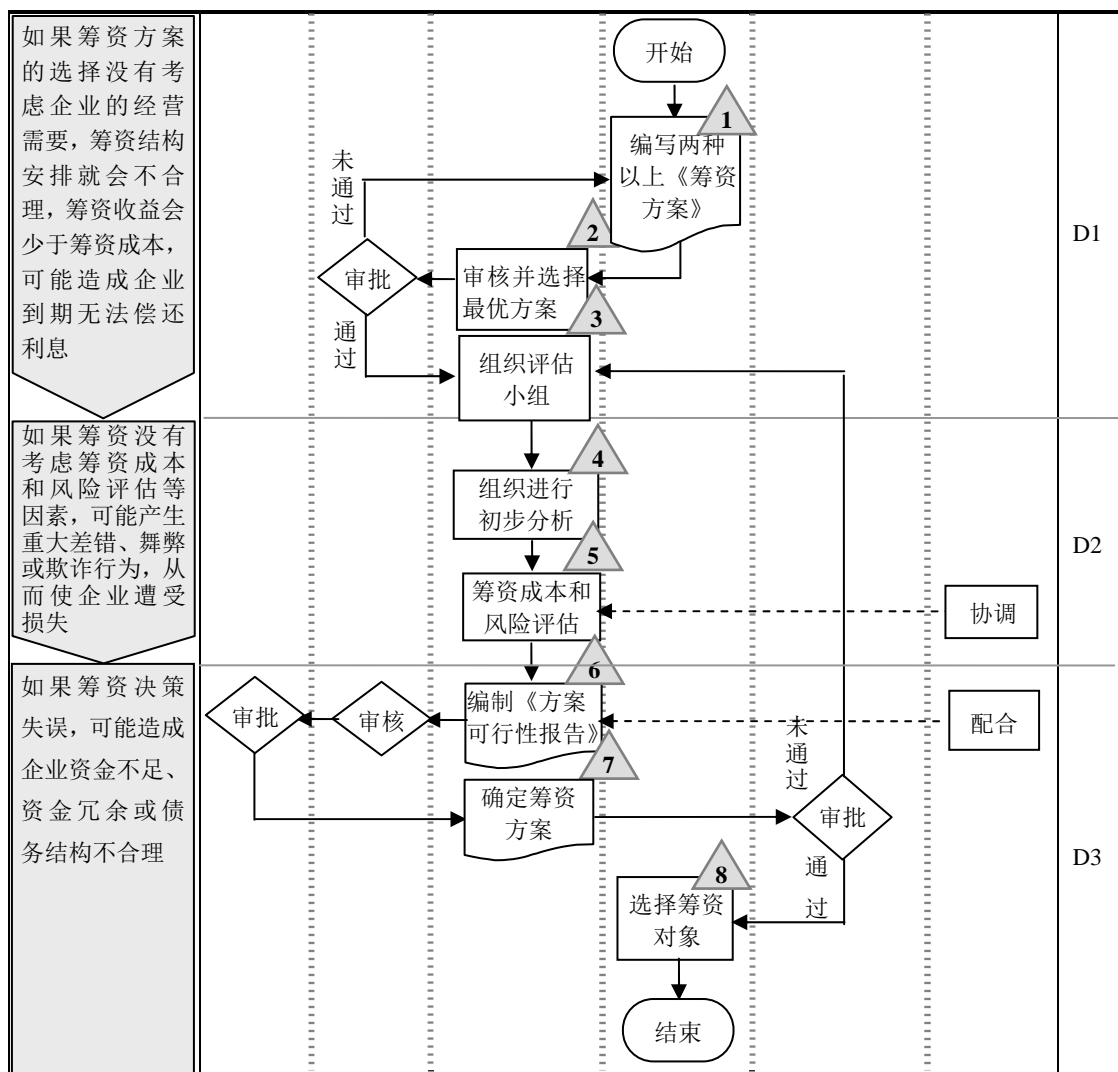
筹资决策管理流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 财务部筹资主管每年根据公司下年度的利润预算、投资计划及有关资金安排预测公司的自由资金和长短期融资规模,编制《筹资计划》,按规定权限报批后执行
	D2	2. 筹资专员将相关凭证给财务部相关人员进行账务处理 3. 筹资主管根据公司资金状况和金融业务市场的变化编制《筹资分析报告》

		4. 提出筹资业务管理建议，报送财务部经理、财务总监和总经理审核、审批
	D3	5. 筹资主管负责对筹资活动的执行进行考核，提出考核建议并进行考评
相 关 规 范	应建 规范	<input type="checkbox"/> 筹资决策流程管理制度 <input type="checkbox"/> 筹资决策责任追究制度 <input type="checkbox"/> 筹资方案制定办法
	参照 规范	<input type="checkbox"/> 《企业内部控制应用指引》 <input type="checkbox"/> 《企业会计准则——基本准则》
文件资料		<input type="checkbox"/> 《筹资计划》 <input type="checkbox"/> 《筹资分析报告》
责任部门		<input type="checkbox"/> 财务部
及责任人		<input type="checkbox"/> 总经理、财务总监、财务部经理、筹资主管、筹资专员

9. 2. 2 重大筹资方案审批流程

1. 重大筹资方案审批流程与风险控制图

重大筹资方案审批流程与风险控制						
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分					阶 段
	董事会	总经理	财务总监	筹资主管	政府主管部门	相关部门



2. 重大筹资方案审批流程控制表

重大筹资方案审批流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 筹资主管编写两种以上的《筹资方案》，并报财务总监审核</p> <p>2. 财务总监审核并选择最优方案，并将选出的最优方案报总经理审批；如果无法选出最优方案，则将《筹资方案》返回筹资主管，重新对《筹资方案》进行修改</p> <p>3. 《筹资方案》经总经理审批后，由财务总监组织评估小组对《筹资方案》进行评估</p>

	D2	<p>4. 评估小组综合考虑筹资成本和风险评估等因素，编制《筹资方案风险评估报告》并对筹资方案进行比较分析</p> <p>5. 评估小组对筹资方案中的筹资成本和风险进行评估，相关部门进行协调</p>
	D3	<p>6. 财务总监编制《方案可行性报告》，并报总经理审核、董事会审批，相关部门予以配合</p> <p>7. 《方案可行性报告》得到总经理审批后，财务总监确定最终的筹资方案，并报政府主管部门进行审批</p> <p>8. 筹资主管根据通过的《筹资方案》开展筹资工作，选择筹资对象</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 《筹资方案制定办法》</p>
	参照规范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p> <p>☐ 《企业会计准则——基本准则》</p>
文件资料		<p>☐ 《筹资方案》</p> <p>☐ 《方案可行性报告》</p> <p>☐ 《筹资方案风险评估报告》</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 财务部、政府主管部门、相关部门</p> <p>☐ 总经理、财务总监、筹资主管</p>

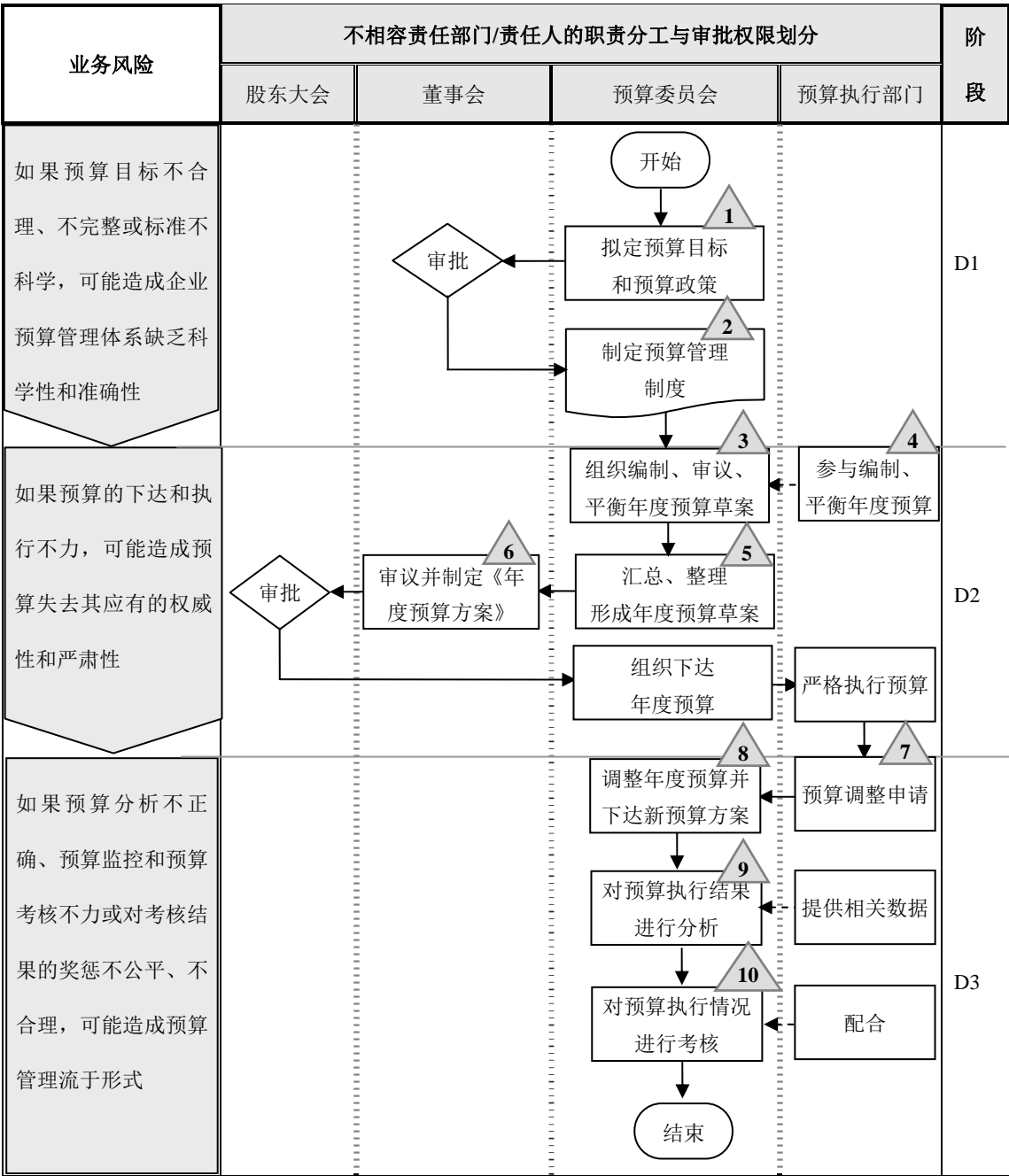
第 10 章 企业内部控制流程——预算

10. 1 预算与授权批准控制

10. 1. 1 预算工作业务流程

1. 预算工作业务流程与风险控制图

预算工作业务流程与风险控制



2. 预算工作业务流程控制表

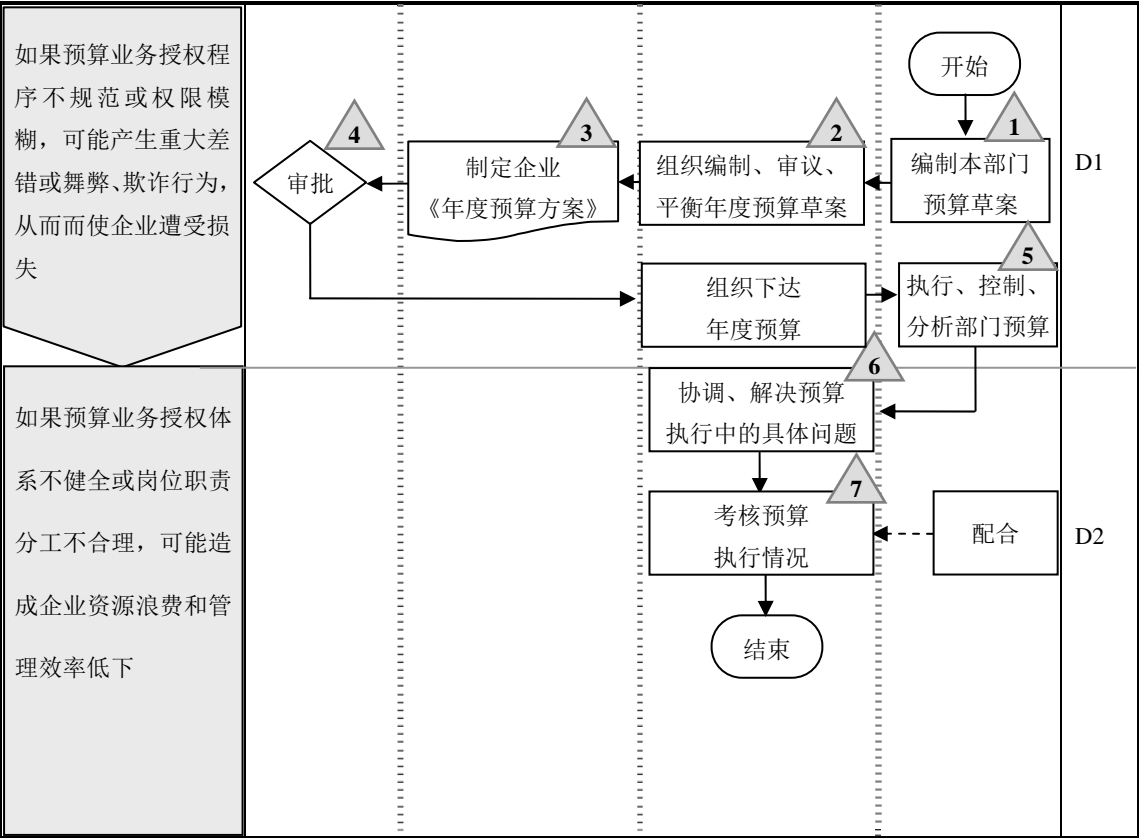
预算工作业务流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 预算委员会根据企业战略和企业目标拟定企业预算目标和预算政策 2. 制定预算管理制度，明确预算管理的具体措施和办法
	D2	3. 预算委员会组织召开预算平衡会议，审议、平衡年度预算草案 4. 预算执行部门负责编制本部门的年度预算，并参加预算平衡会议

		5. 预算委员会根据会议审议结果编制企业《年度预算方案》，提交董事会 6. 董事会根据企业经营发展战略和企业目标制定《年度预算方案》，交股东大会审批
	D3	7. 预算执行部门根据市场变动情况和实际工作需要，提出预算调整申请 8. 预算委员会审核执行部门提交的申请，对预算进行调整，并下达新预算方案 9. 预算委员会根据预算执行部门提交的《预算执行报告》对预算执行结果进行分析 10. 预算委员会根据企业相关规定就预算执行情况制定考核方案，提交人力资源部对预算执行部门进行奖惩
相 关 规 范	应建 规范	☞ 预算管理制度
	参照 规范	☞ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☞ 《年度预算方案》 ☞ 《预算执行报告》 ☞ “预算调整申请表”
责任部门 及责任人		☞ 股东大会、董事会、预算委员会、预算执行部门 ☞ 各预算执行部门人员

10. 1. 2 预算业务授权流程

1. 预算业务授权流程与风险控制图

预算业务授权流程与风险控制					
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分				阶 段
	股东大会	董事会	预算委员会	预算执行部门	



2. 预算业务授权流程控制表

预算业务授权流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	1. 企业内部生产、投资、筹资、物资管理、人力资源、市场营销等业务部门在预算委员会的领导下，具体负责本部门业务预算的编制工作，并配合预算委员会做好企业总预算的综合平衡工作
控制		2. 企业预算委员会主要负责拟订预算目标和预算政策；制定预算管理的具体措施和办法；

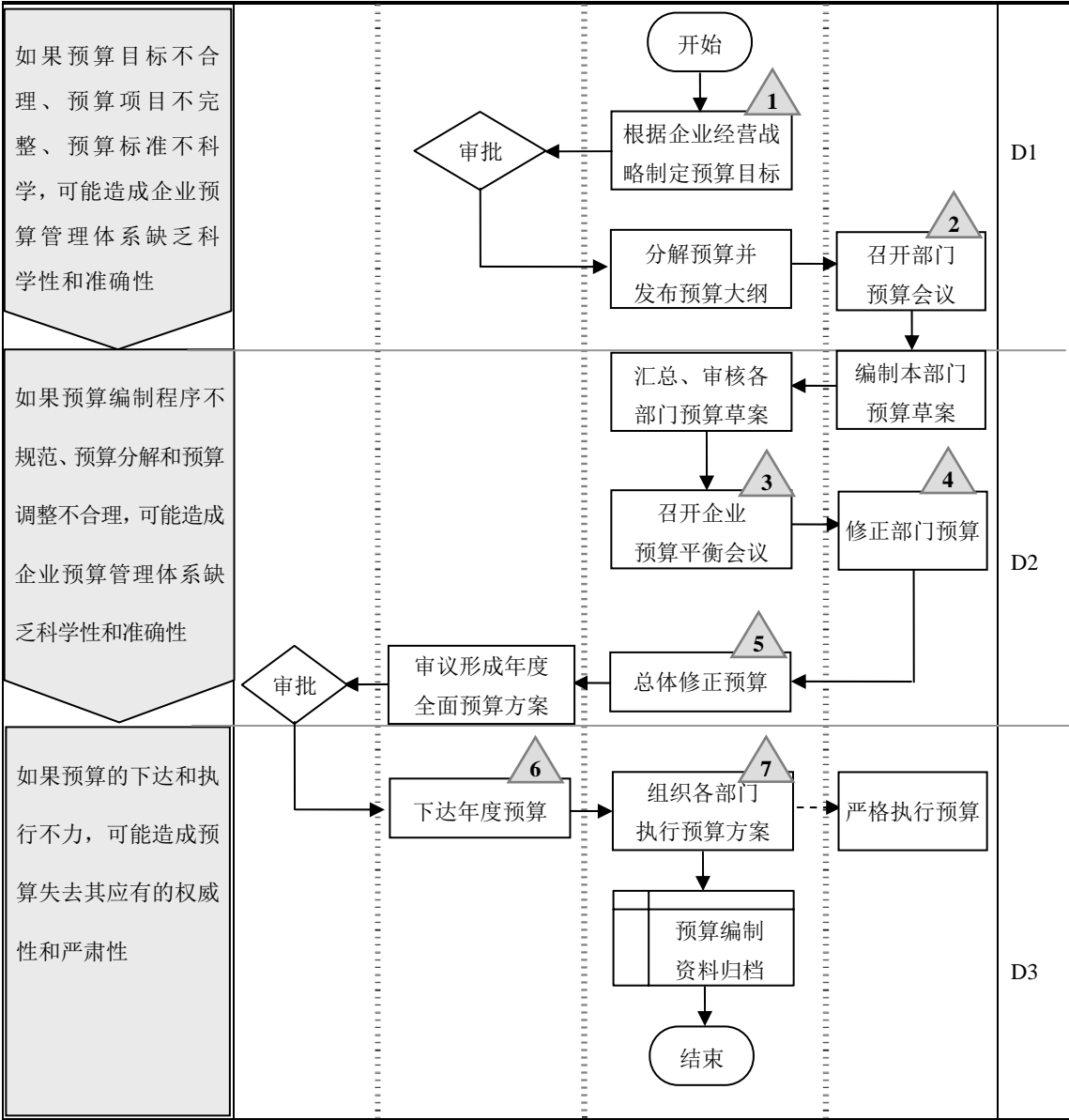
		组织编制、审议、平衡年度等预算草案 3. 董事会即企业决策机构负责制定企业《年度预算方案》 4. 股东大会即企业的最高权力机构负责审批企业《年度预算方案》 5. 企业内部生产、投资、筹资、物资管理、人力资源、市场营销等业务部门在预算委员会的领导下，具体负责本部门业务预算的执行、控制、分析等工作
	D2	6. 预算委员会负责协调、解决预算执行中的具体问题 7. 预算委员会负责考核预算执行情况，督促完成预算目标；各预算执行部门负责配合预算委员会做好企业总预算的综合平衡、控制、分析、考核等工作
相关规范	应建规范	☞ 预算管理制度
	参照规范	☞ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☞ 《年度预算方案》
责任部门及责任人		☞ 股东大会、董事会、预算委员会、预算执行部门 ☞ 各预算执行部门人员

10. 2 预算编制与审批控制

10. 2. 1 预算编制业务流程

1. 预算编制业务流程与风险控制图

预算编制业务流程与风险控制					
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分				阶段
	股东大会	董事会	预算委员会	预算执行部门	



2. 预算编制业务流程控制表

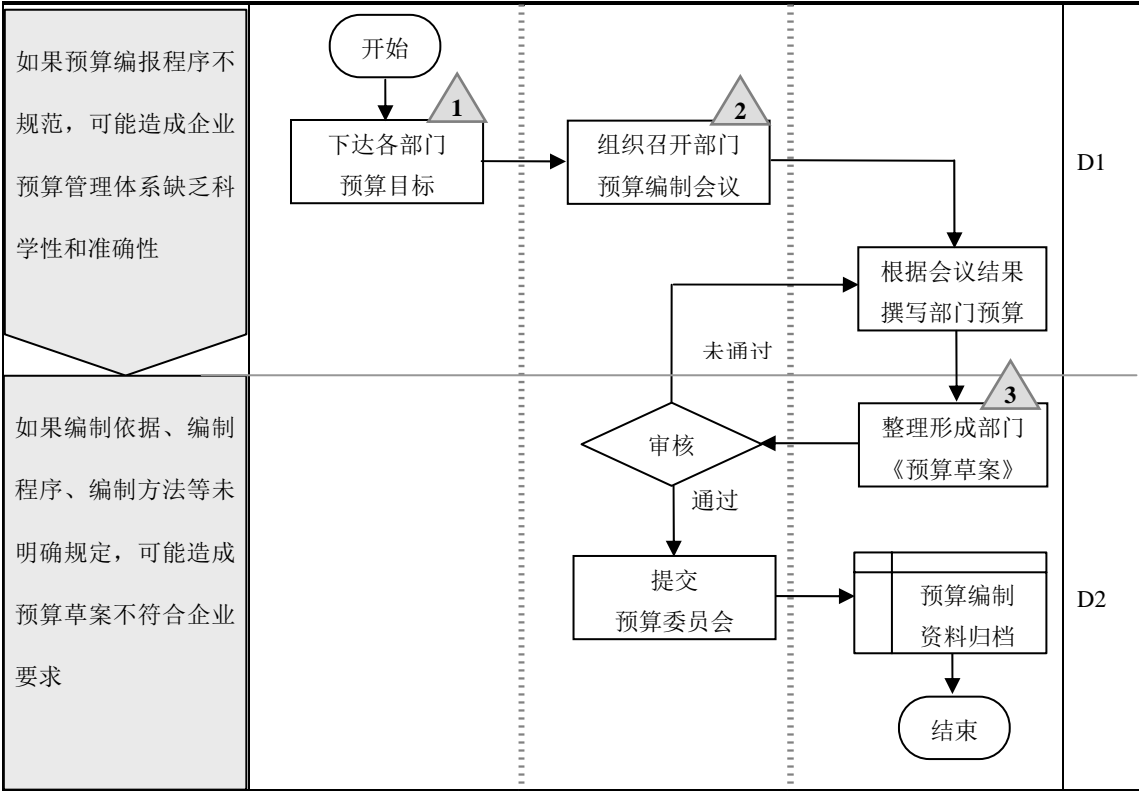
预算编制业务流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控	D1	1. 预算委员会根据预算目标制定各部门的预算目标和编制要求 2. 各部门根据预算委员会发布的预算大纲，组织召开部门预算会议，讨论本部门预算的编制情况

制	D2	3. 预算委员会组织召开预算平衡会议，各部门经理及相关人员参与 4. 各部门根据预算平衡会议讨论的结果修正本部门的预算 5. 预算委员会根据各部门修正后的预算，形成总体修正预算，提交董事会审议
	D3	6. 企业年度全面预算方案经股东大会审批后，由董事会下达年度预算 7. 预算委员会组织并监督各部门预算的执行
相 关 规 范	应建	☞ 预算管理制度
	规范	☞ 预算编制规定
	参照 规范	☞ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☞ 《年度全面预算方案》 ☞ 《各部门预算草案》
责任部门 及责任人		☞ 股东大会、董事会、预算委员会、预算执行部门、财务部 ☞ 各预算执行部门人员、财务部人员

10. 2. 2 预算草案编报流程

1. 预算草案编报流程与风险控制图

预算草案编报流程与风险控制				
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分			阶 段
	预算委员会	预算编报部门经理	预算编制专员	



2. 预算草案编报流程控制表

预算草案编报流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 预算委员会应当在企业战略的指导下，以上一年度实际状况为基础，结合本企业业务发展情况，综合考虑预算期内经济政策变动、行业市场状况、产品竞争能力、内部环境变化等因素对生产经营活动可能造成的影响，根据各部门业务特点和工作实际，编制相应的预算目标

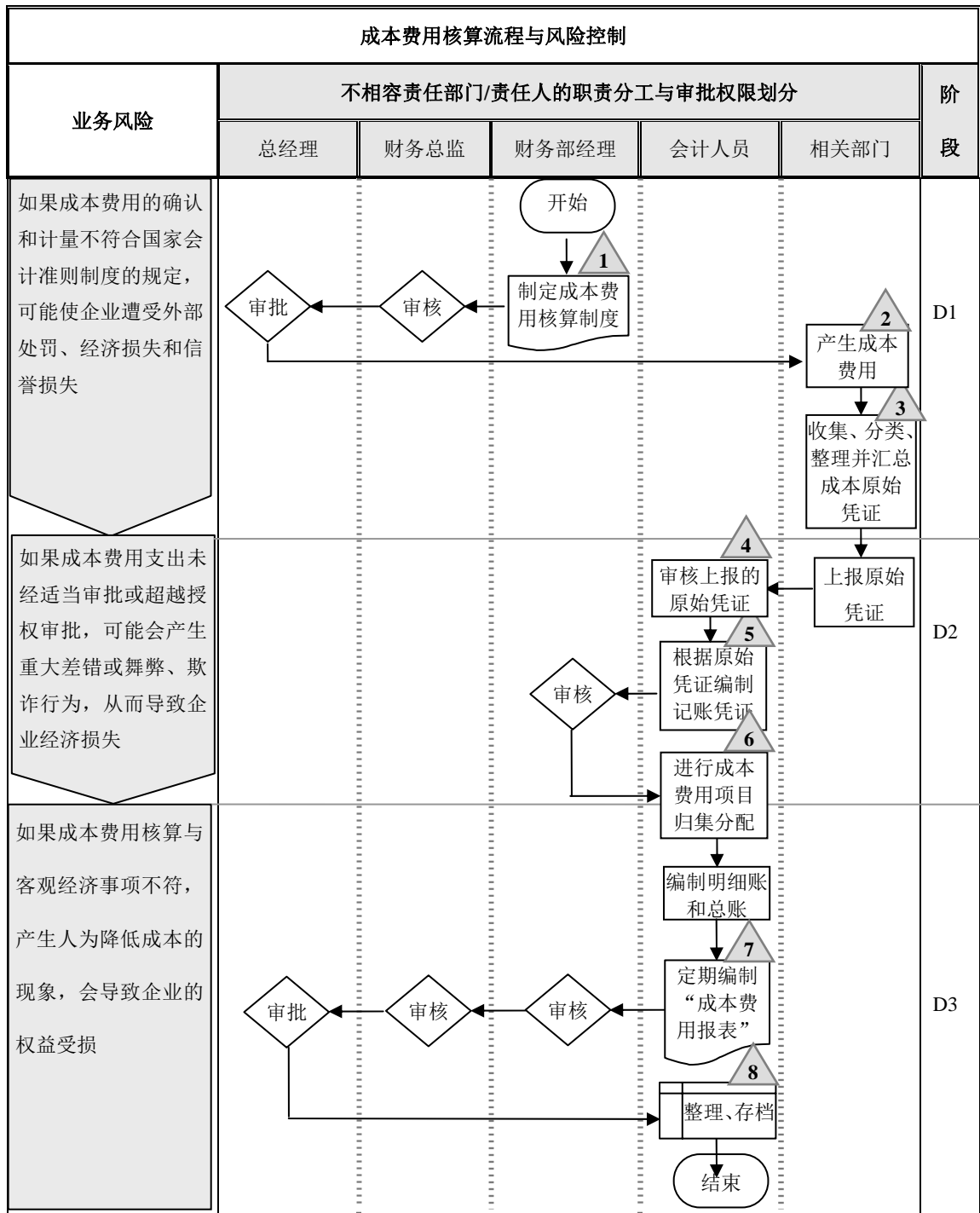
		2. 预算执行部门经理组织召开本部门的预算编制会议
	D2	3. 人力资源部根据年度招聘计划、培训计划等编制本部门的预算方案；销售部根据销售目标及销售计划编制本部门的预算方案；生产部根据生产计划编制本部门的预算方案；采购部根据销售计划、生产计划编制本部门的采购预算；财务部根据销售成本预算、营业收入预算及销售管理财务费用预算编制年度损益预算；根据年度产销库存计划、资本支出计划及债务偿还计划等资料编制资金运用计划
相 关 规 范	应建	☐ 预算管理制度
	规范	☐ 《预算草案编报实施细则》
	参照 规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《生产计划》 ☐ 《销售计划》 ☐ 《采购计划》 ☐ 《年度预算目标》 ☐ 《各部门预算草案》 ☐ 《招聘计划》 ☐ 《培训计划》
责任部门 及责任人		☐ 预算委员会、预算执行部门 ☐ 预算编制专员

第 11 章 企业内部控制流程——成本费用

11. 1 成本费用核算与控制

11. 1. 1 成本费用核算流程

1. 成本费用核算流程与风险控制图

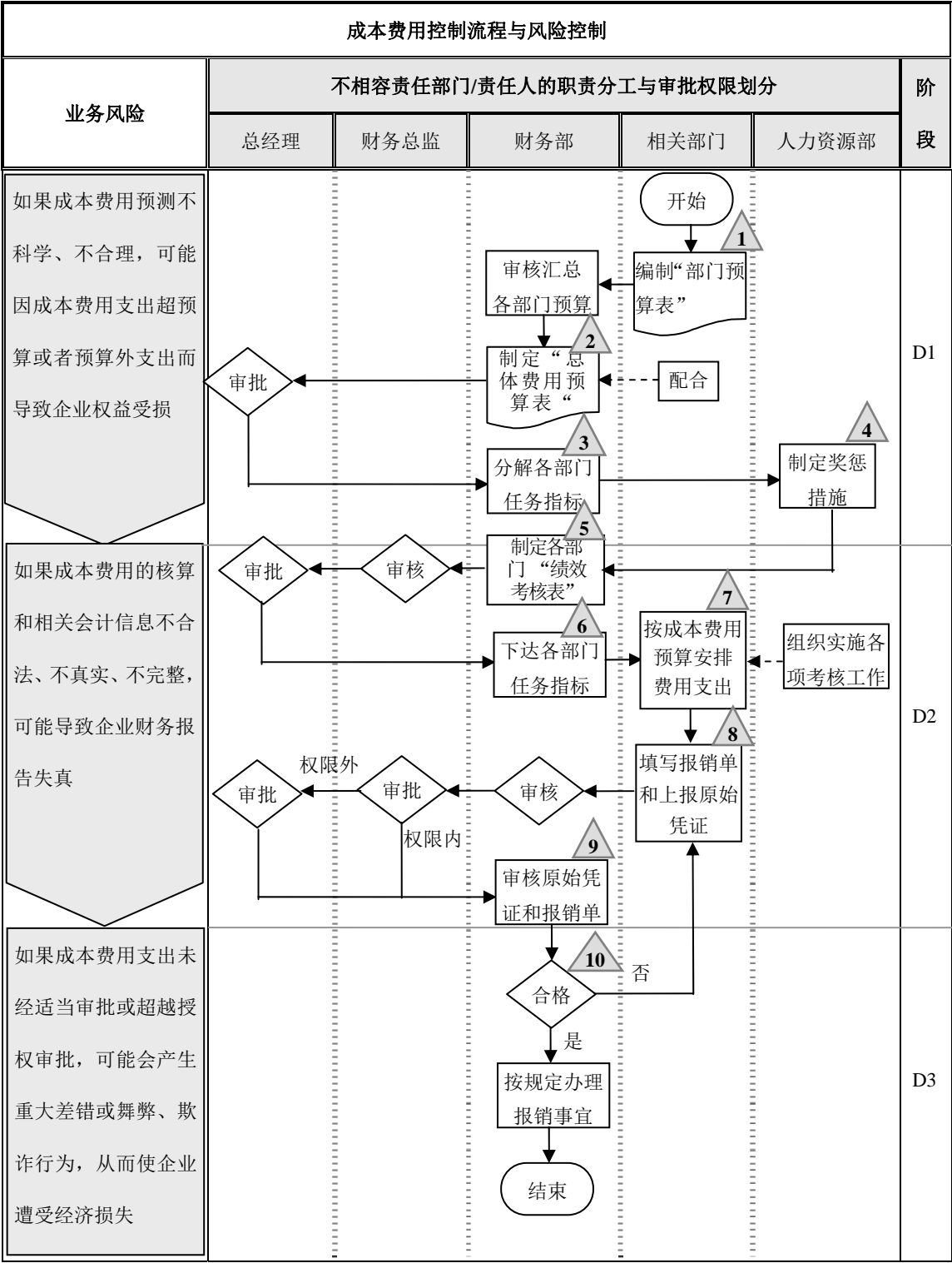


2. 成本费用核算流程控制表

成本费用核算流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 财务部经理制定成本费用核算制度，并报财务总监审核、总经理审批 2. 成本费用核算制度得到总经理审批后，各相关部门依照成本费用核算制度严格执行 3. 各成本费用产生部门对成本费用产生的原始凭证进行收集、分类、整理并汇总
	D2	4. 会计审核成本费用产生部门上报的原始凭证 5. 会计审核原始凭证无误后编制记账凭证，并报财务部经理进行审核 6. 记账凭证得到财务部经理审核通过后，会计进行成本费用项目的归集和分配
	D3	7. 财务部会计定期编制“成本费用报表”，并报财务部经理和财务总监审核、总经理审批 8. 会计对成本费用核算中各类文件进行整理、归档
相关规范	应建	☐ 成本费用核算制度
	规范	☐ 成本核算费用确认制度
	参照	☐ 《企业会计准则——基本准则》
	规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ “成本费用报表”
责任部门		☐ 财务部、相关部门
及责任人		☐ 总经理、财务总监、财务部经理、会计

11. 1. 2 成本费用控制流程

1. 成本费用控制流程与风险控制图



2. 成本费用控制流程控制表

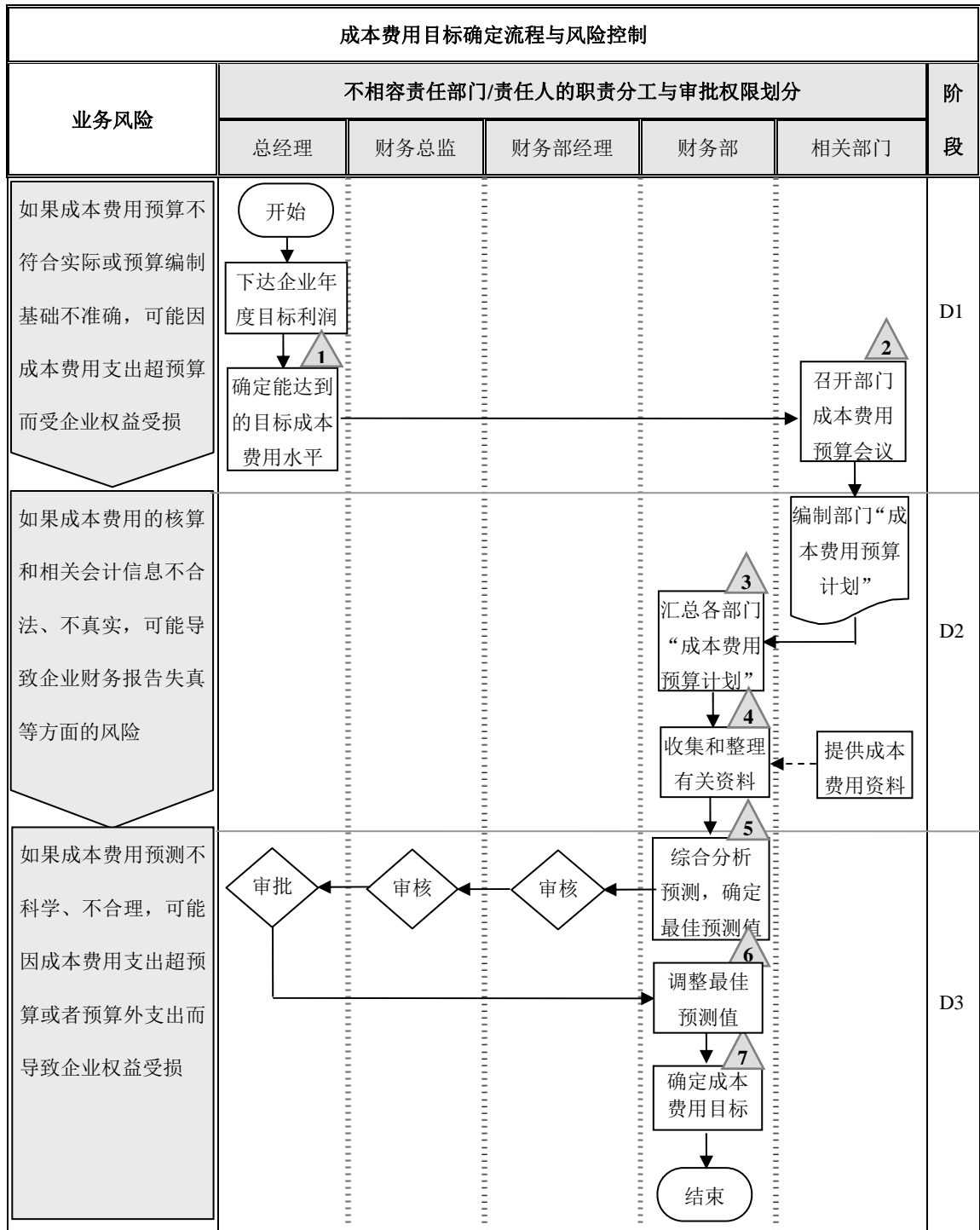
成本费用控制流程控制	
控制事项	详细描述及说明

阶段控制	D1	1. 各个部门编制“部门预算表”，报送给财务部相关人员进行审核 2. 财务部根据各个部门提供的资料和各类数据，汇总编制总体的费用预算表，报送总经理审批 3. 公司“总体费用预算表”得到总经理审批后，财务部负责分解各部门任务指标 4. 人力资源部根据公司“总体费用预算表”制定奖惩措施
	D2	5. 财务部比较各部门经营成果和各部门任务指标，制定各部门“绩效考核表” 6. 财务部下达各部门的任务指标 7. 相关部门按成本费用预算安排费用支出，人力资源部组织实施各项考核工作 8. 相关部门填写报销单和上报原始凭证 9. 申请得到审批以后，财务部审核原始凭证和报销单
	D3	10. 财务部对原始凭证和报销单进行审核，如果合格，财务部按规定办理报销事宜；如果不合格，则将报销申请单和原始凭证返还给相关部门，让相关部门重新补办相关手续和递交相关凭证
相关规范	应建规范	☞ 成本费用核算制度
	参照规范	☞ 企业会计制度 ☞ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☞ “部门预算表” ☞ “总体费用预算表” ☞ “绩效考核表”
责任部门及责任人		☞ 财务部、人力资源部、相关部门 ☞ 总经理、财务总监

11. 2 成本费用目标与预测控制

11. 2. 1 成本费用目标确定流程

1. 成本费用目标确定流程与风险控制图

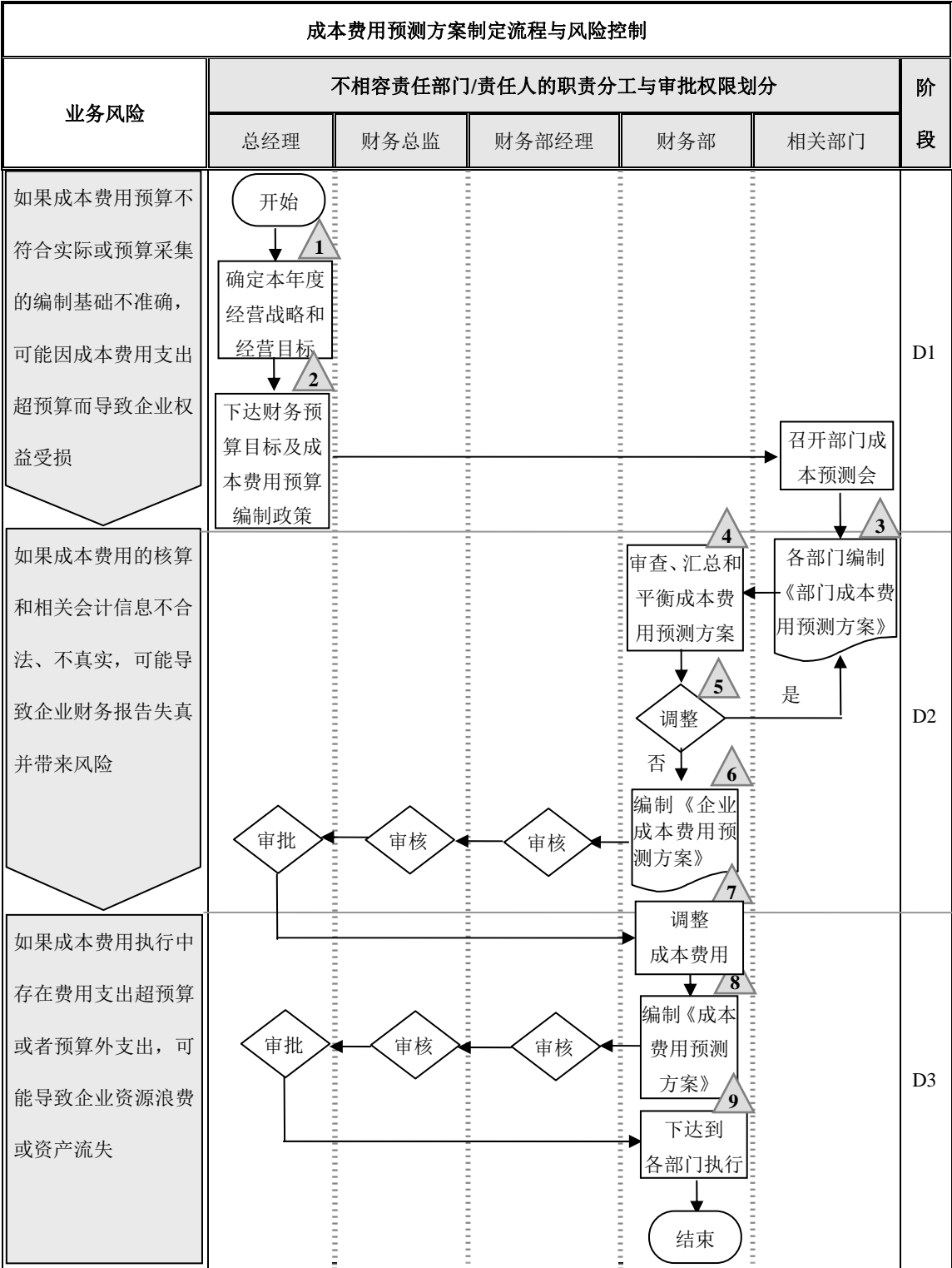


2. 成本费用目标确定流程控制表

成本费用目标确定流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 总经理依据企业目标利润，结合未来可能出现的变化因素，测算企业在现有条件下的成本费用目标 2. 各部门根据成本费用预测的目标召开部门成本费用预算会
	D2	3. 财务部汇总各部门的“成本费用预算计划” 4. 财务部负责收集以往的成本费用资料和企业外部的成本费用资料
	D3	5. 财务部根据预测目标、内容、要求和所掌握的资料选择相应的预测方法，分别对数据进行定量和定性分析，并确定最佳的预测值，报送财务部经理、财务总监和总经理进行审核、审批 6. 财务部根据财务总监和总经理的审议意见，将推算的目标成本费用和按指标数据测算的成本费用目标进行比较和分析，确定最为合理的预测值 7. 财务部根据调整后的预测值，编制“成本费用目标实施表”
相关规范	应建规范	<input type="checkbox"/> 成本费用核算制度
	参照规范	<input type="checkbox"/> 企业会计制度 <input type="checkbox"/> 《企业内部控制应用指引》
文件资料		<input type="checkbox"/> “成本费用预算计划” <input type="checkbox"/> “成本费用目标实施表”
责任部门及责任人		<input type="checkbox"/> 财务部、相关部门 <input type="checkbox"/> 总经理、财务总监、财务部经理

11. 2. 2 成本费用预测方案制定流程

1. 成本费用预测方案制定流程与风险控制图



2. 成本费用预测方案制定流程控制表

成本费用预测方案制定流程控制	
控制事项	详细描述及说明

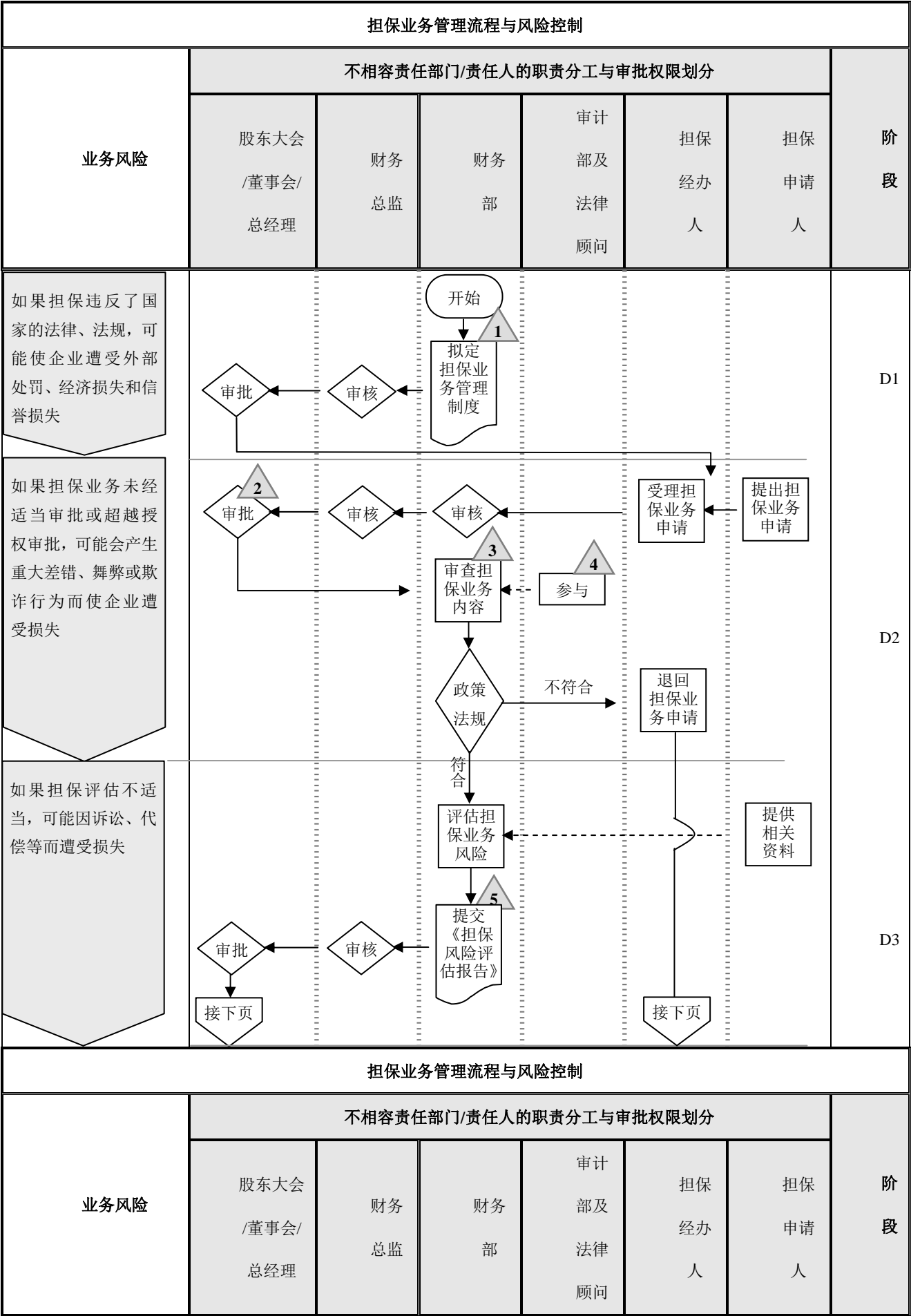
阶段控制	D1	1. 总经理根据上一年度经营情况及本年度市场环境发展趋势确定本年度的经营战略和经营目标 2. 总经理将财务预算目标及成本费用预算编制的政策下达到各部门
	D2	3. 各部门按照公司下达的财务预算目标和政策，编制本部门详细的成本费用预算方案，并上报公司财务部 4. 财务部对各部门上报的成本费用预算方案进行审查、汇总和平衡 5. 审查过程中，财务部门对发现的问题提出调整意见，如果需要调整，则反馈给相应部门进行相应的调整 6. 财务部在各部门修正调整的基础上重新汇总，编制企业的成本费用预算方案，上报公司总经理审核
	D3	7. 财务部根据总经理审批的意见调整成本费用预算 8. 财务部正式编制成本费用预算方案，提交总经理审批 9. 财务部将总经理批准的成本费用预算下达到各部门执行
相关规范	应建	☞ 成本费用预算管理制度
	规范	☞ 《成本费用预测方案制定办法》
规范	参照	☞ 企业会计制度
	规范	☞ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☞ 《部门成本费用预测方案》 ☞ 《企业成本费用预测方案》
责任部门		☞ 财务部、相关部门
及责任人		☞ 总经理、财务总监、财务部经理

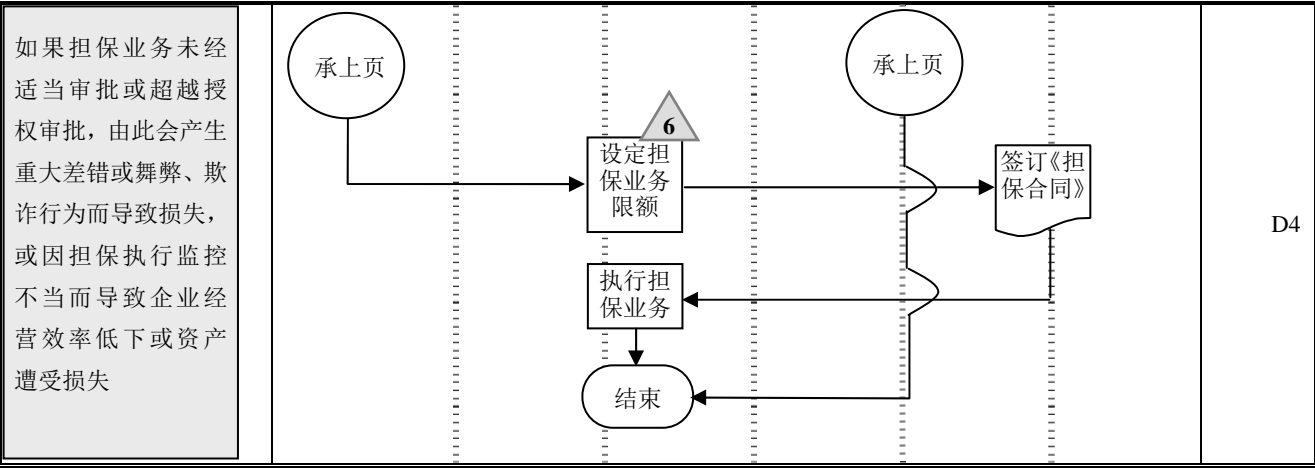
第 12 章 企业内部控制流程——担保

12. 1 担保与评估审批控制

12. 1. 1 担保业务管理流程

1. 担保业务管理流程与风险控制图





2. 担保业务管理流程控制表

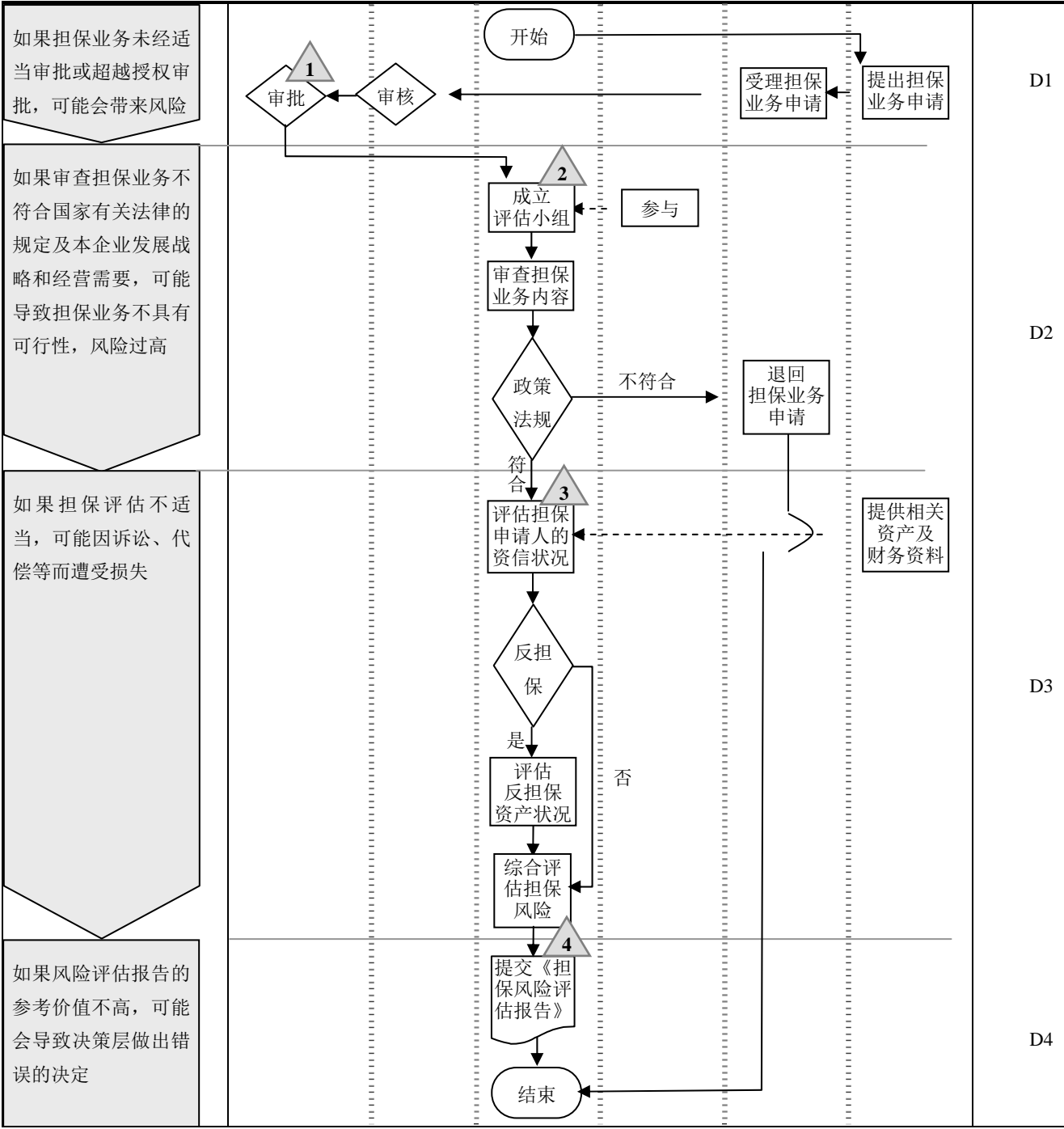
担保业务管理流程控制	
控制事项	详细描述及说明

阶段控制	D1	1. 企业为了防范担保业务风险, 确保担保业务符合国家相关法律、法规, 需制定担保业务管理制度对担保业务的开展进行规范
	D2	2. 企业各项担保业务必须经过董事会或股东大会批准, 企业任何部门或个人均无权代表企业提供担保服务 3. 审查担保业务是否符合国家有关法律、法规及企业发展战略和经营的需要 4. 审计部及法务部相关人员参与对担保业务的审查
	D3	5. 《担保风险评估报告》的主要内容包括担保申请人提出担保的经济背景、接受担保业务的利弊分析、拒绝担保业务的利弊分析、担保业务的评估结论及建议等
	D4	6. 综合考虑担保业务的可接受风险水平, 设定担保风险限额
相关规范	应建规范	☐ 担保业务管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《中华人民共和国担保法》 ☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☐ 《担保风险评估报告》 ☐ 《担保合同》
责任部门及责任人		☐ 股东大会、董事会、财务部、审计部、法务部 ☐ 董事长、总经理、财务总监、担保业务经办人、法律顾问

12. 1. 2 担保业务风险评估流程

1. 担保业务风险评估流程与风险控制图

担保业务风险评估流程与风险控制							
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分						阶段
	股东大会/董事会/总经理	财务总监	财务部	审计部及法律顾问	担保经办人	担保申请人	



2. 担保业务风险评估流程控制表

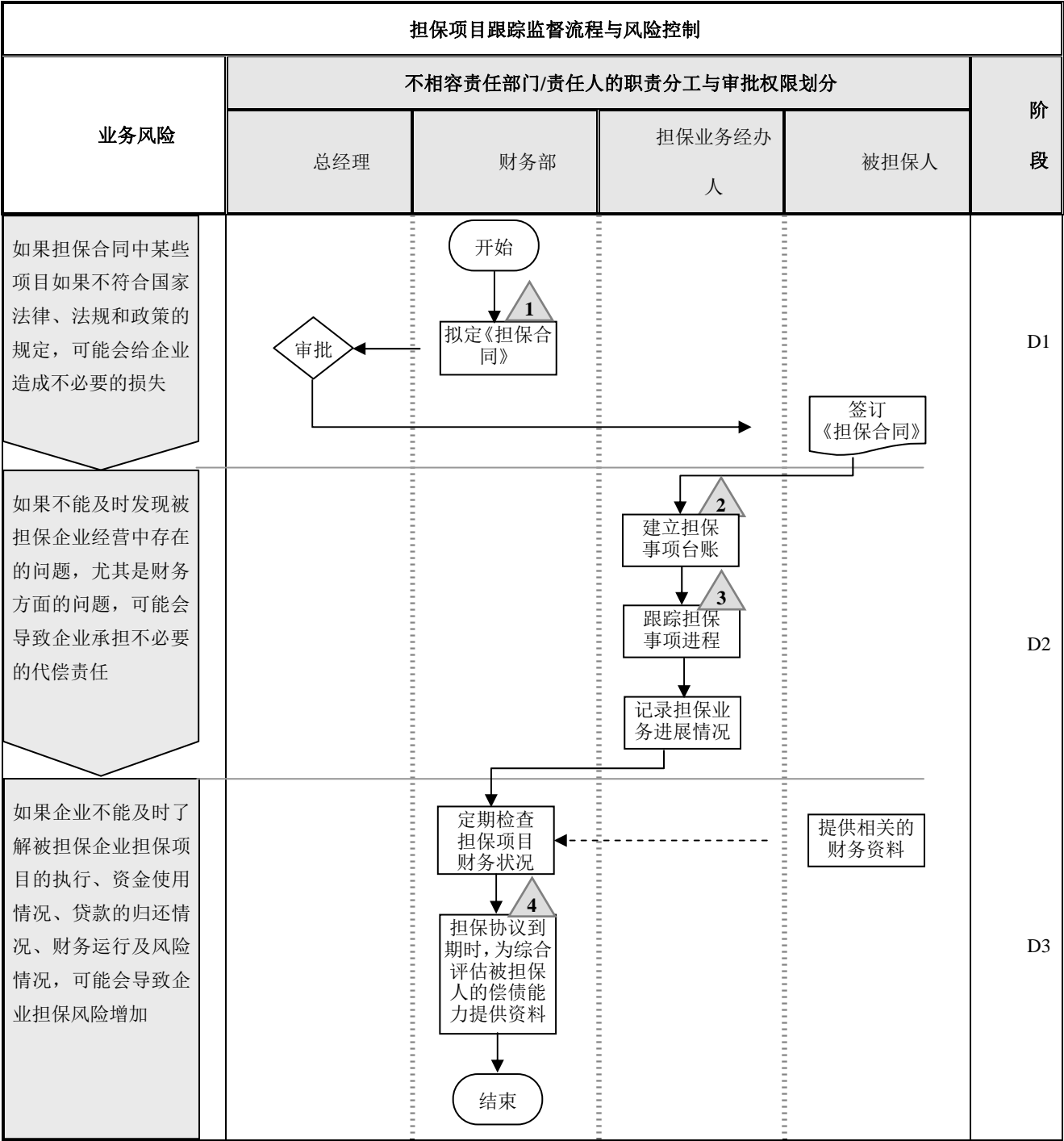
担保业务风险评估流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 企业各项担保业务必须经董事会或股东大会批准，企业任何其他部门或个人均无权代表企业提供担保业务
	D2	2. 对担保风险进行评估时，要成立风险评估小组，小组成员主要包括财务部相关负责人、审计部及法务部相关人员，需要收集的相关资料主要包括以下六个方面

		<p>(1) 申请担保人的营业执照、公司章程复印件、法定代表人身份证明、反映与本企业有关关联关系的资料等基础性资料</p> <p>(2) 担保申请书、担保业务的资金使用计划或项目资料</p> <p>(3) 近_____年经审计的财务报告等财务资料</p> <p>(4) 申请担保人的资信等级评估报告及还款能力分析报告等资料</p> <p>(5) 申请担保人与债权人签订的主合同复印件</p> <p>(6) 申请担保人提供反担保的条件和相关资料</p>
	D3	3. 评估申请担保人的资信状况，评估内容一般包括申请人的基本情况、资产质量、经营情况、行业前景、偿债能力、信用状况以及用于担保和第三方担保的资产及其权利归属情况等
	D4	4. 担保业务风险评估完成之后，由评估小组负责人撰写《担保风险评估报告》
相 关 规 范	应 建 规 范	<p>☐ 担保业务管理制度</p>
	参 照 规 范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p> <p>☐ 《中华人民共和国担保法》</p>
文件资料		☐ 《担保风险评估报告》
责任部门及责任人		<p>☐ 股东大会、董事会、财务部、审计部</p> <p>☐ 董事长、总经理、财务总监、担保业务经办人、法律顾问</p>

12. 2 担保监督与披露控制

12. 2. 1 担保项目跟踪监督流程

1. 担保项目跟踪监督流程与风险控制图与风险控制图



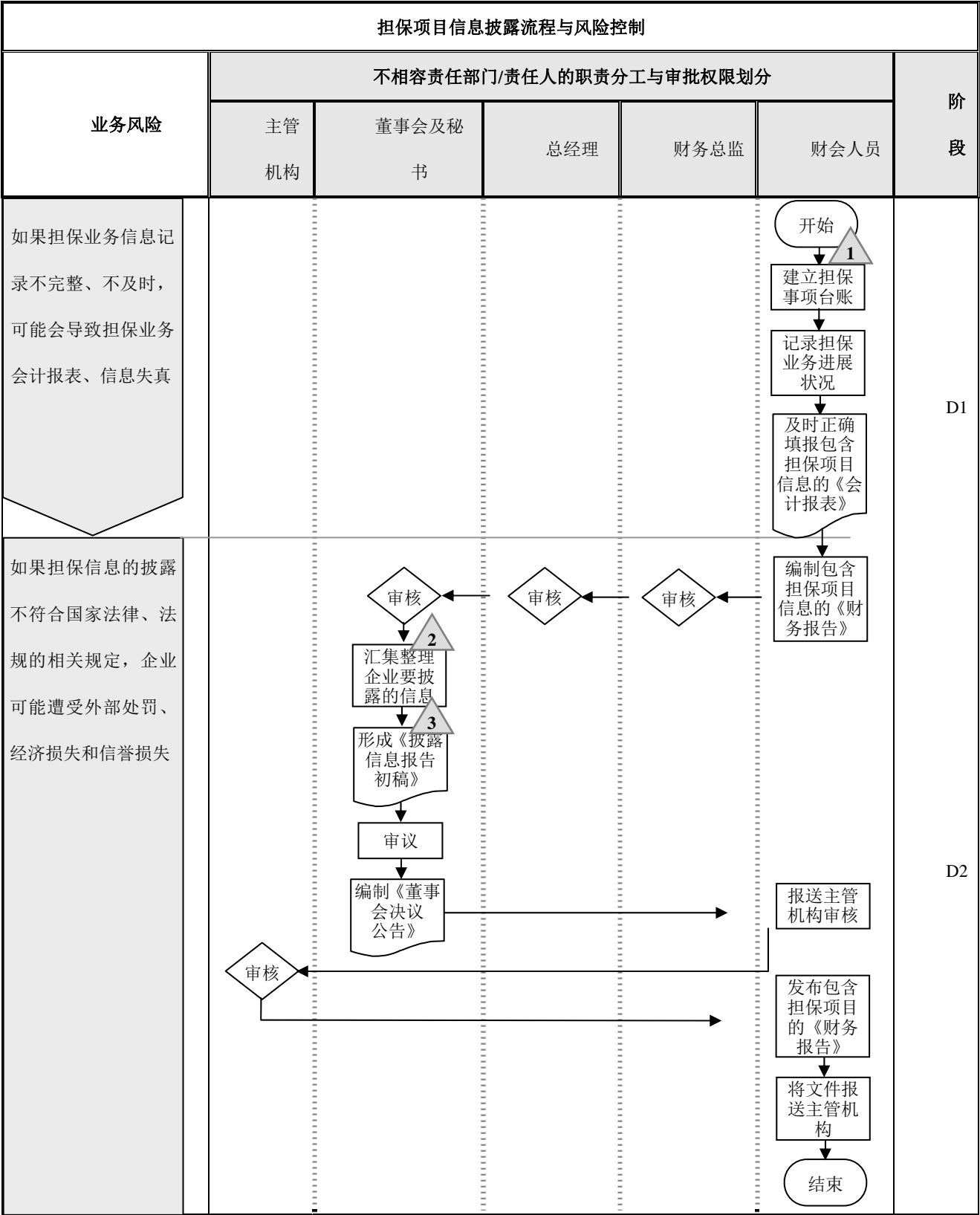
2. 担保项目跟踪监督流程控制表

担保项目跟踪监督流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	1. 防止担保合同中某些项目不符合国家法律、法规和政策的规定，企业拟定的《担保合同》应首先由企业的法律顾问审核

控制制	D2	<p>2. 企业应当建立担保事项台账，详细记录担保对象、金额、期限、用于抵押和质押的物品、权利和其他有关事项</p> <p>3. 担保经办人员负责对担保项目的执行状况进行定期或不定期的跟踪和监督，主要包括监督检查时限和检查监督项目两个方面的内容，一般来说，监督检查时限的规定如下</p> <p>（1）担保期限在_____年以内的，担保风险在_____级以上的担保项目，担保经办人员需每个月进行一次跟踪检查</p> <p>（2）担保期限在_____年以上的担保项目，担保经办人员至少每季度进行一次监督检查，</p> <p>检查监督的内容包括担保项目进度是否按照计划进行、被担保人的经营状况及财务状况是否正常、被担保人的资金是否按照《担保合同》的规定使用及有无挪用现象、被担保人的资金周转是否正常等</p>
	D3	4. 担保合同到期时，财务部门要提供有关被担保单位的财务状况的资料
相关规范	应建规范	<input type="checkbox"/> 担保执行管理制度
	参照规范	<input type="checkbox"/> 《中华人民共和国担保法》 <input type="checkbox"/> 《企业内部控制应用指引》 <input type="checkbox"/> 《中华人民共和国公司法》 <input type="checkbox"/> 《中华人民共和国合同法》
文件资料		<input type="checkbox"/> 《担保合同》 <input type="checkbox"/> 《担保项目书》
责任部门及责任人		<input type="checkbox"/> 董事会、财务部 <input type="checkbox"/> 董事长、总经理、担保业务经办人

12. 2. 2 担保项目信息披露流程

1. 担保项目信息披露流程与风险控制图



2. 担保项目信息披露流程控制表

担保项目信息披露流程控制	
控制事项	详细描述及说明

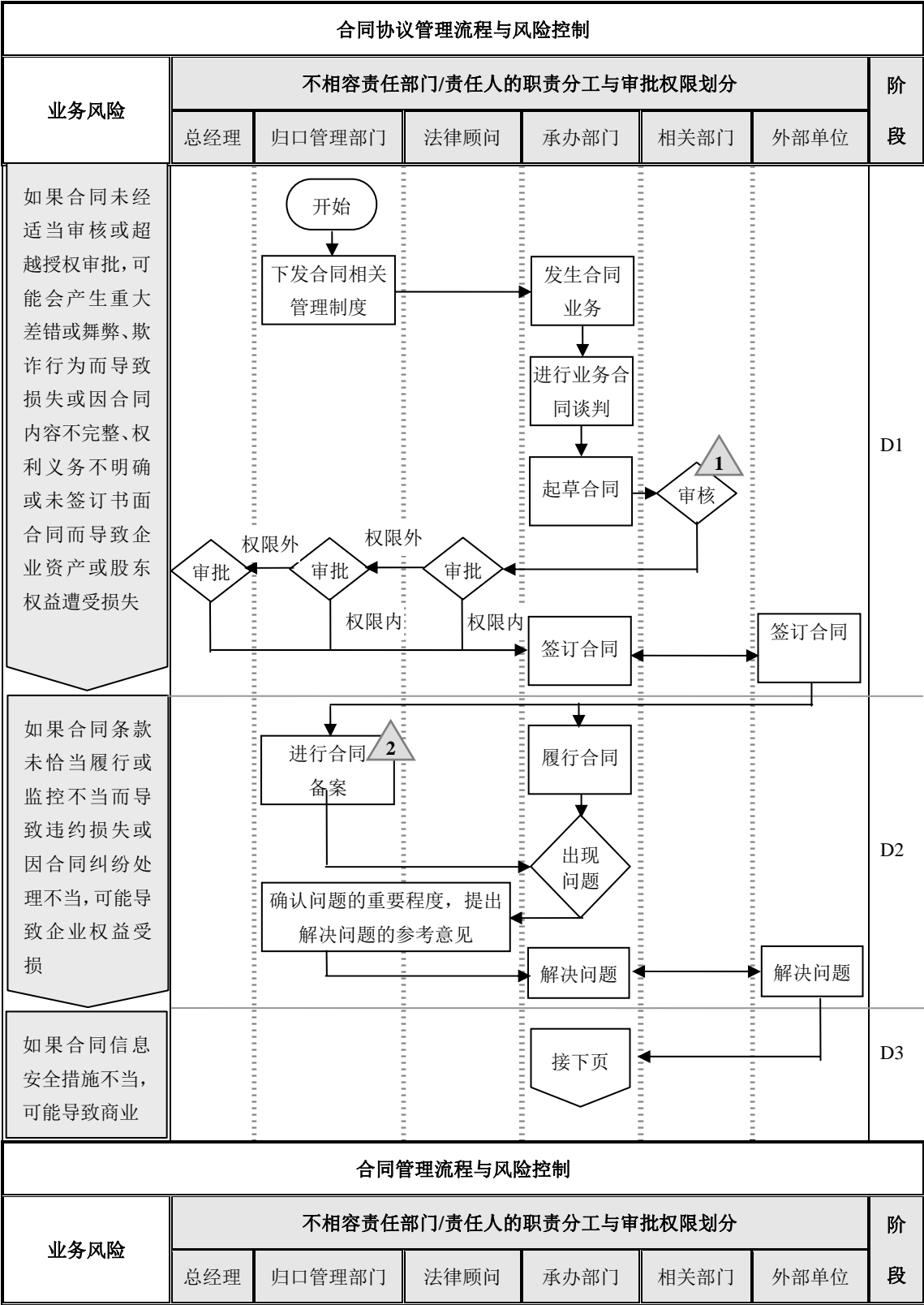
阶段控制	D1	1. 企业应当建立担保事项台账，详细记录担保对象、金额、期限、用于抵押和质押的物品、权利和其他有关事项
	D2	2. 企业董事会秘书负责整理汇总需要披露的信息 3. 根据相关法律、法规的要求和定期的财务报告，董事会秘书编写《披露信息报告初稿》，经过董事会审议之后，编制《董事会决议公告》，并把相关材料报送主管机构审核
相关规范	应建规范	☐ 担保业务管理制度
	参照规范	☐ 《中华人民共和国担保法》 ☐ 《中华人民共和国公司法》 ☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》
文件资料		☐ 《会计报表》 ☐ 《财务报告》 ☐ 《披露信息报告初稿》 ☐ 《董事会决议公告》
责任部门及责任人		☐ 董事会、董事会秘书处、财务部 ☐ 总经理、财务总监、董事会秘书、财会人员

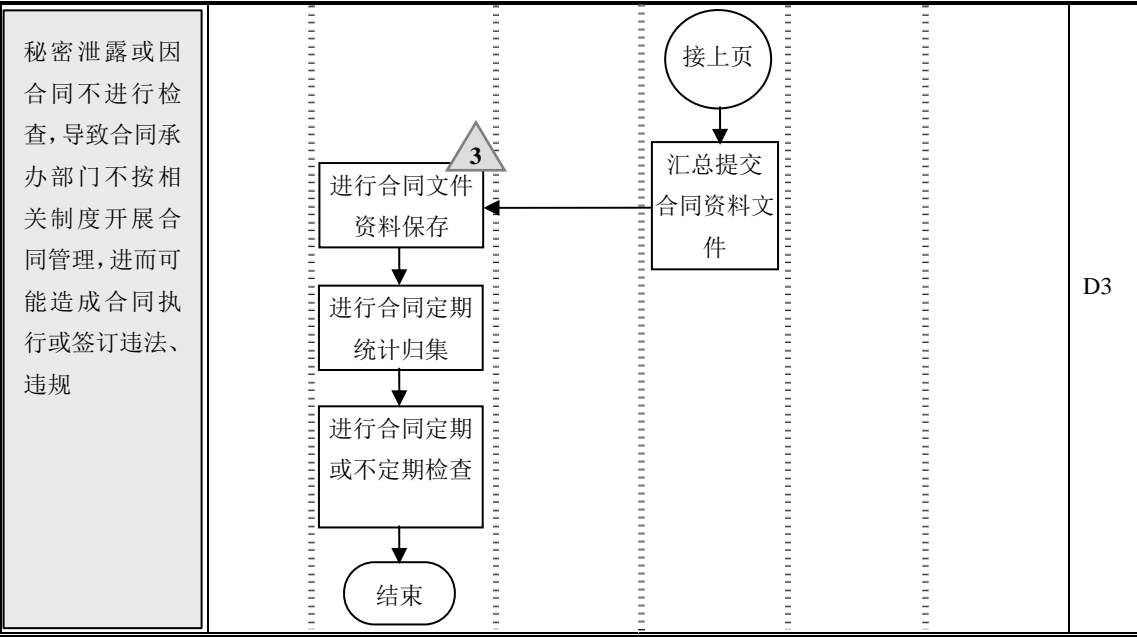
第 13 章 企业内部控制流程——合同协议

13. 1 合同与审批控制

13. 1. 1 合同管理流程

1. 合同管理流程与风险控制图





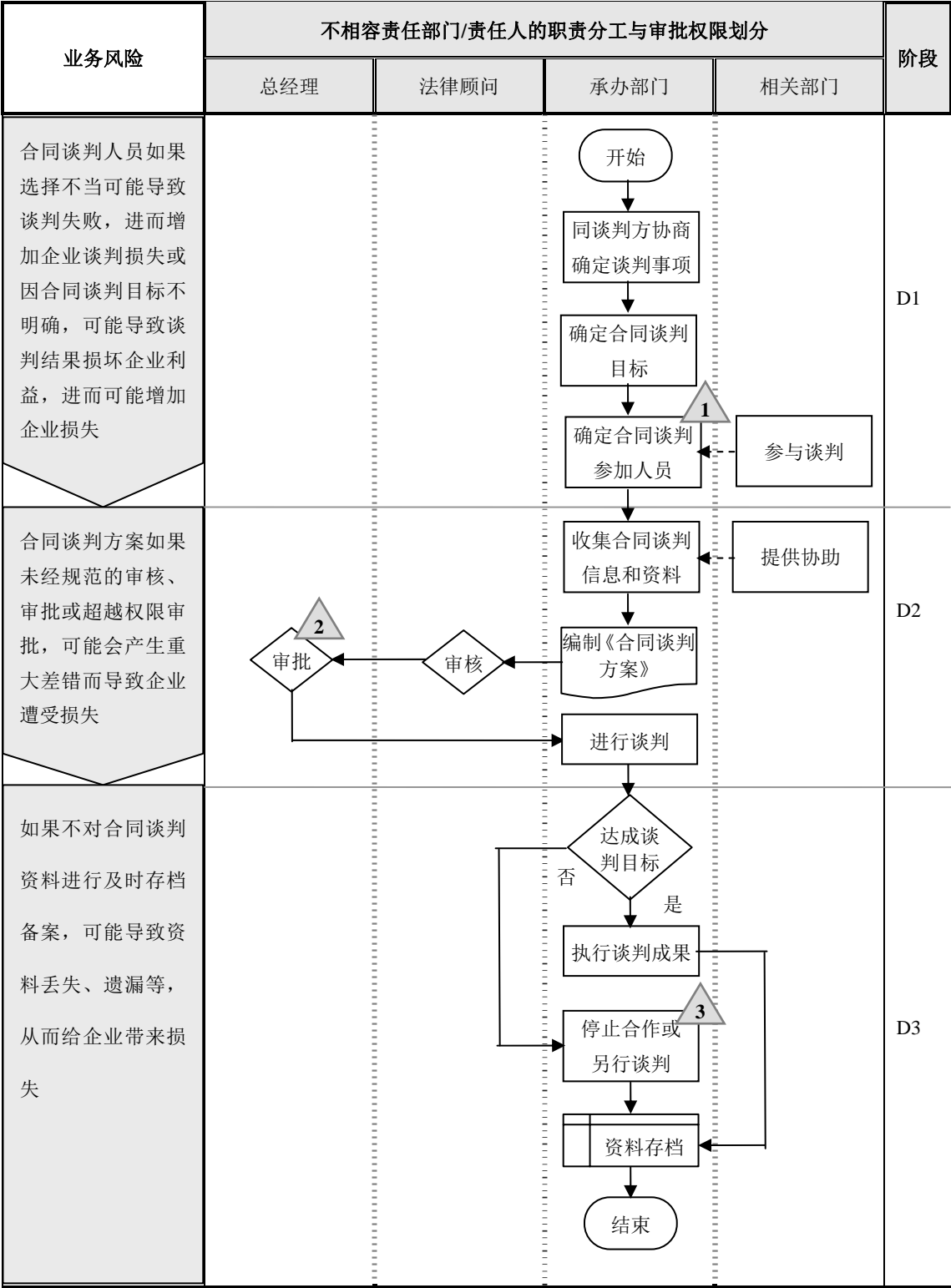
2. 合同管理流程控制表

合同管理流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 财务部对合同中有关付款的条款进行审核,并提出审核意见
	D2	2. 合同签订后,合同的承办部门将合同交归口管理部门进行编号、备案
	D3	3. 归口管理部门作为合同的专门管理部门,需要对各类合同的文件和资料进行编号和恰当保存,以备参考
相关规范	应建规范	<div><div></div> 合同管理岗位责任制度</div> <div><div></div> 合同归口管理制度</div> <div><div></div> 合同分级管理制度</div>
	参照规范	<div><div></div> 《中华人民共和国合同法》</div> <div><div></div> 《内部会计控制规范——基本规范(试行)》</div>
文件资料		<div><div></div> 合同承办部门签订的合同文本</div>
责任部门及责任人		<div><div></div> 合同归口管理部门、合同承办部门、财务部</div> <div><div></div> 总经理、法律顾问、归口管理部门人员、承办部门人员、财务部人员</div>

13. 1. 2 合同谈判流程

1. 合同谈判流程与风险控制图





2. 合同谈判流程控制表

合同谈判流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	1. 对于重要合同或法律关系复杂的合同，应当指定法律、技术、财会、审计等专业人员参加谈判，必要时可以聘请外部专家参与

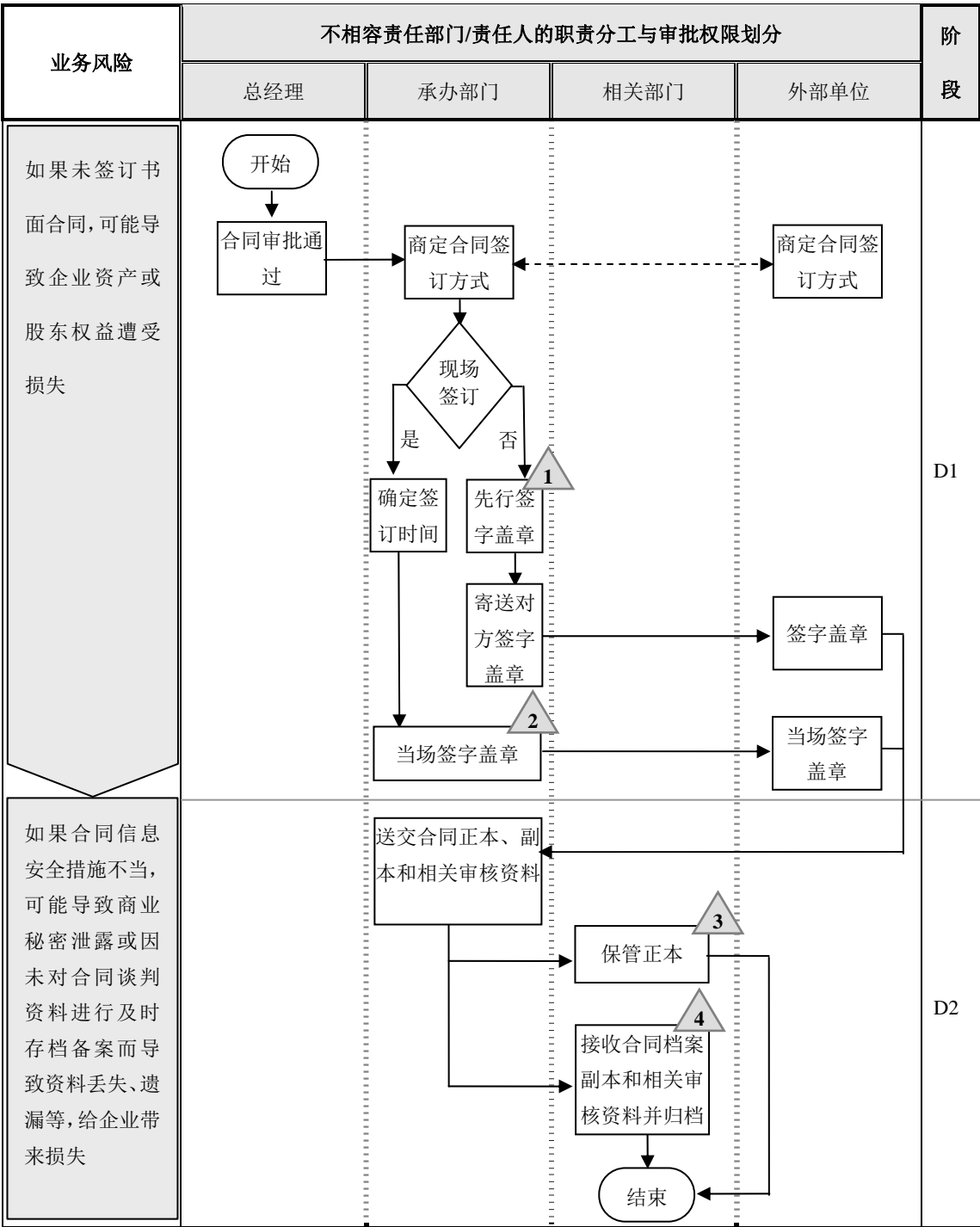
控制	D2	2. 总经理可以根据合同谈判事项的种类, 授权相关人员履行审批权限
	D3	3. 承办部门在本次谈判未能达成谈判目标时, 可以选择停止同现有谈判对象的合作, 另寻合作伙伴或通过调整谈判策略与现有谈判对象另择时间进行谈判
相关规范	应建	☞ 合同管理岗位责任制度
	规范	☞ 合同分级管理制度
	参照规范	☞ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☞ 《合同谈判方案》
责任部门		☞ 合同承办部门、财务部、审计部门等
及责任人		☞ 总经理、法律顾问、承办部门人员、其他相关部门的人员

13. 2 合同订立登记控制

13. 2. 1 合同签订流程

1. 合同签订流程与风险控制图

合同签订流程与风险控制



2. 合同签订流程控制表

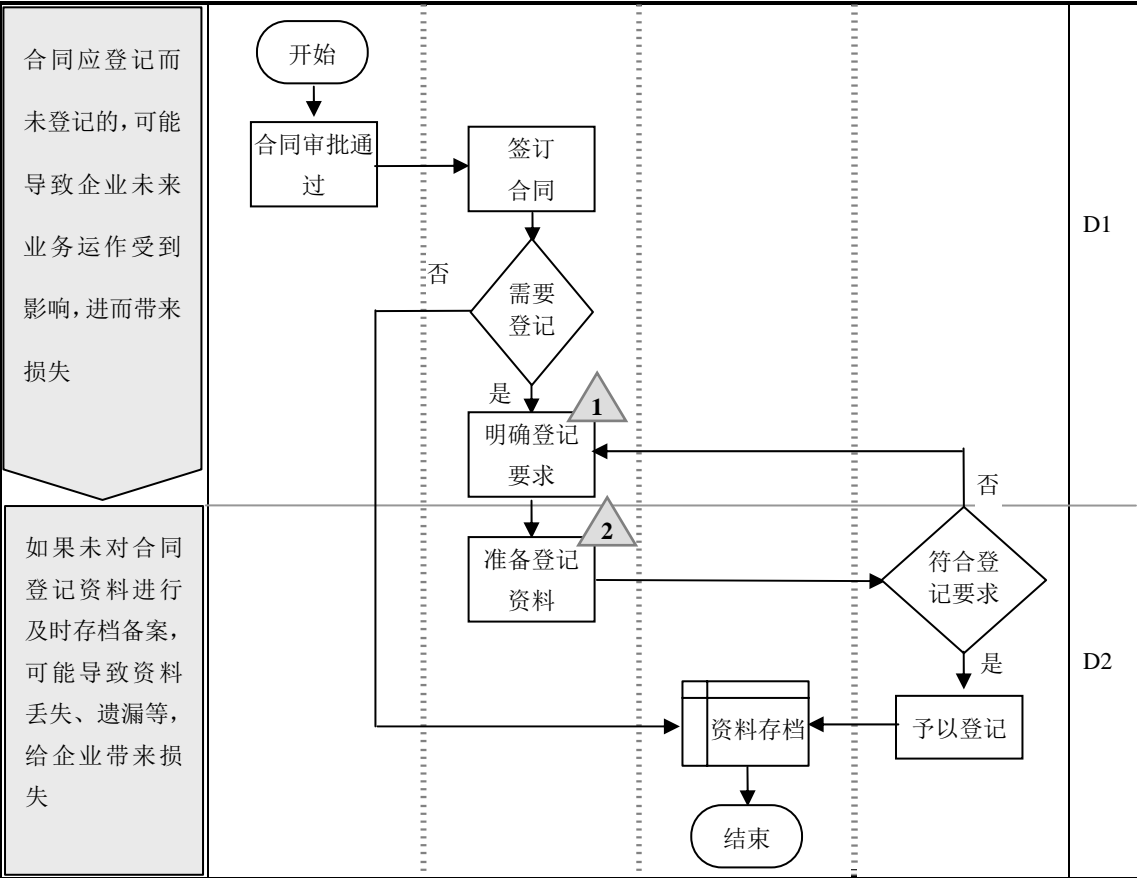
合同签订流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 对合同先行签字盖章,应当由具有审批权限或具备被授权资格的人履行签字盖章手续,不对未经编号或缺少合同审核、报签文件以及代签而缺少授权委托书的合同用印 2. 进行当场签字盖章的合同签订方式,多用于合同比较重要的情况;正式订立的合同,除即时清结外,应当采用书面形式,包括合同书、补充条款、公文信件、数据电文等

	D2	3. 保管合同正本的一般为合同的归口管理部门 4. 保管合同副本和其他相关审核资料的部门一般为企业的档案管理部门
相 关 规 范	应建 规范	<div>📄 合同章管理制度</div> <div>📄 合同保密制度</div> <div>📄 档案管理规定</div>
	参照 规范	<div>📄 《中华人民共和国合同法》</div>
文件资料		<div>📄 《××合同》</div>
责任部门		<div>📄 合同承办部门、归口管理部门、档案管理部门</div>
及责任人		<div>📄 总经理、承办部门人员、归口管理部门人员、档案管理部门人员</div>

13. 2. 2 合同登记流程

1. 合同登记流程与风险控制图

合同登记流程与风险控制					
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分				阶 段
	总经理	承办部门	相关部门	外部单位	



2. 合同登记流程控制表

合同登记流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 合同承办部门对于需要登记的合同,应通过查阅相关法律法规明确登记的具体要求,包括登记时间、登记需携带的资料等
	D2	2. 合同承办部门根据合同登记要求准备登记材料,包括向相关部门收集相关材料,查阅相关文件的盖章用印是否规范等,并应将登记材料独立存档保管,以备登记时用

相 关 规 范	应建	☞ 合同章管理制度
	规范	☞ 档案管理规定
	参照 规范	☞ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☞ 《××合同》
责任部门		☞ 合同承办部门、归口管理部门、档案管理部门
及责任人		☞ 总经理、承办部门人员、档案管理部门人员

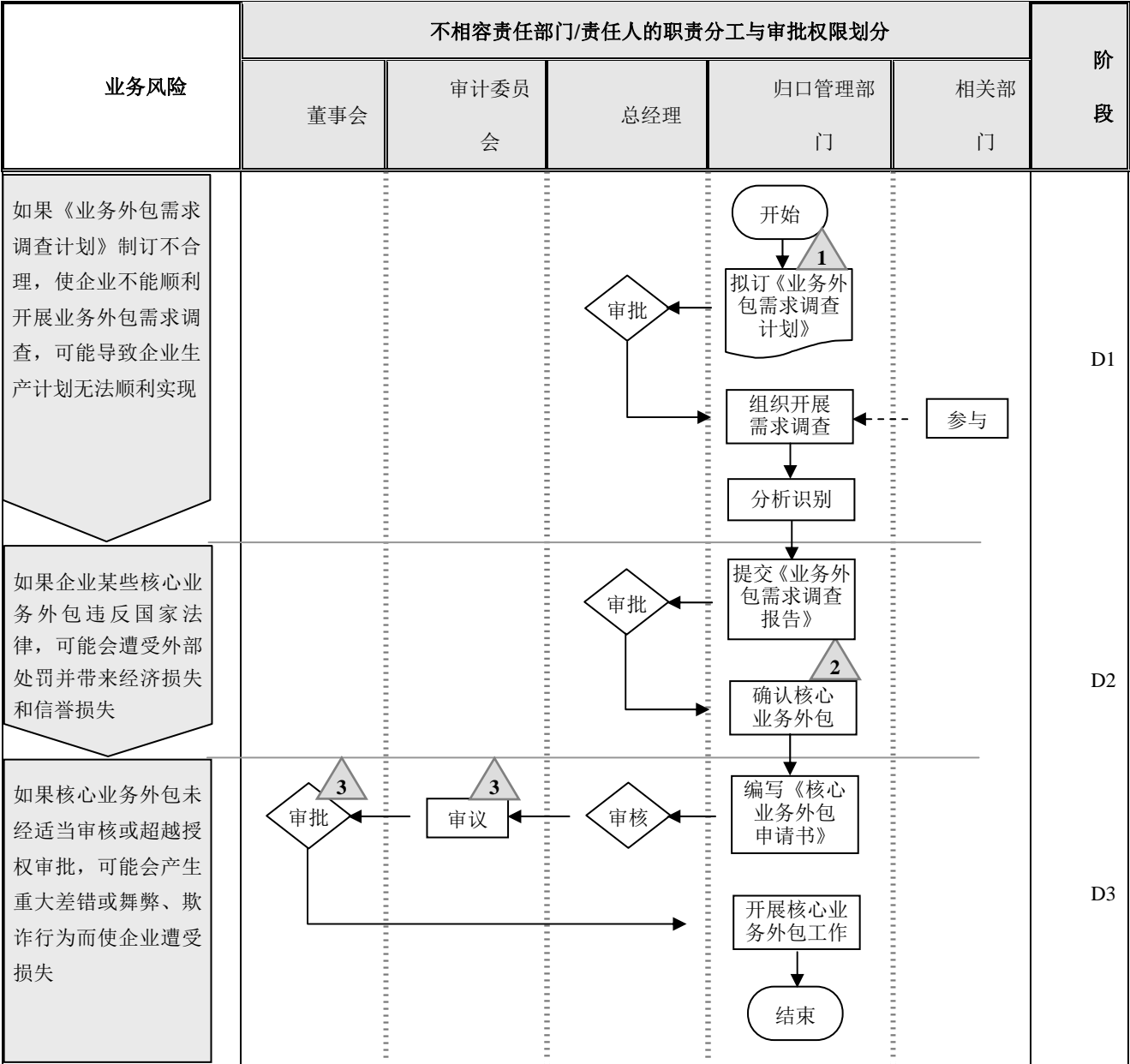
第 14 章 企业内部控制流程——业务外包

14. 1 业务外包与审批控制

14. 1. 1 核心业务外包申请流程

1. 核心业务外包申请流程与风险控制图

核心业务外包申请流程与风险控制



2. 核心业务外包申请流程控制表

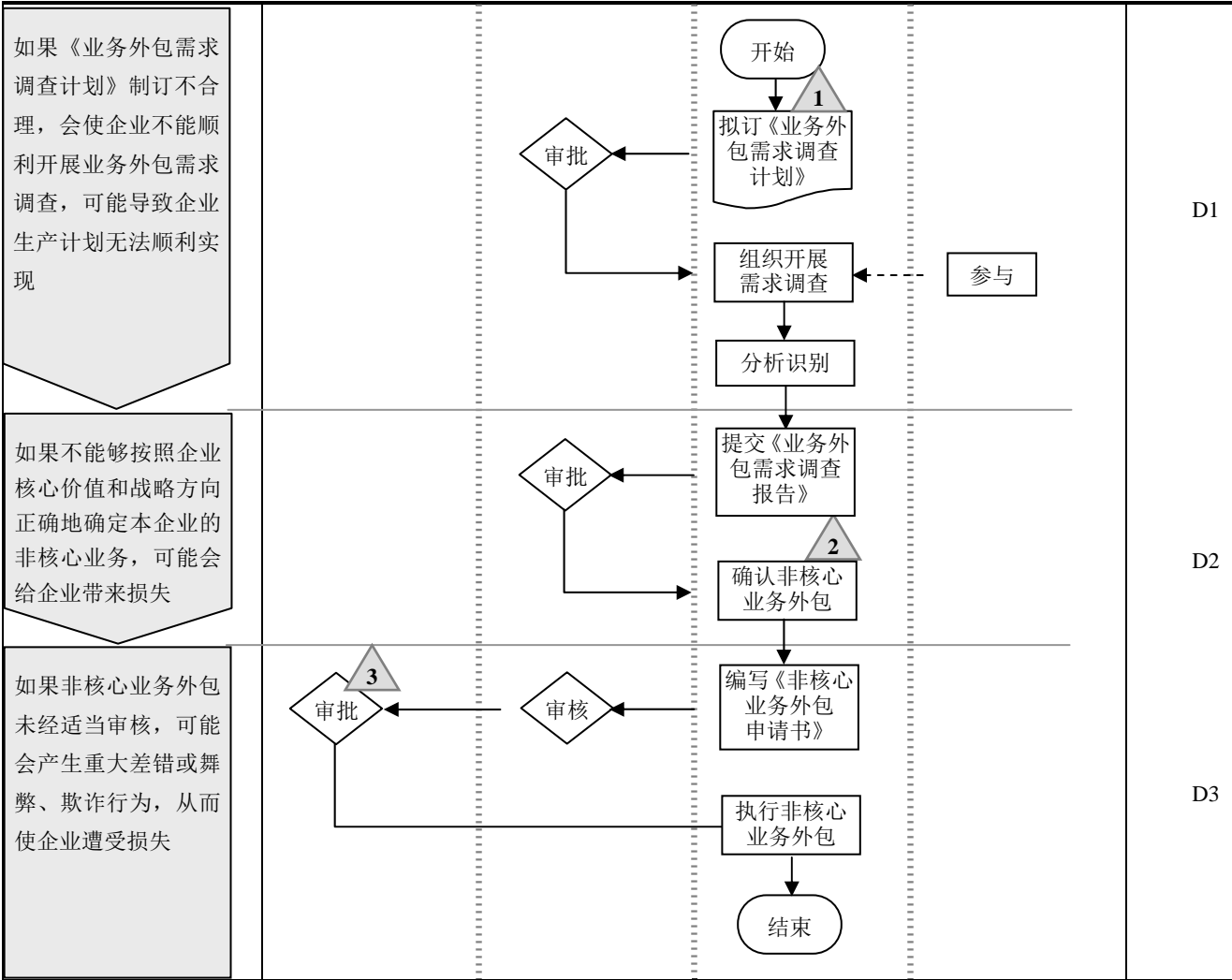
核心业务外包申请流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 企业根据其自身的实际生产状况及年度生产计划制订《业务外包需求调查计划》，确定外包业务的范围和目标
	D2	2. 企业可以将其所经营的业务按照同企业核心能力的关联度来划分企业外包业务类型，当关联度超过某个特定值时就定为核心业务，反之就是非核心业务
	D3	3. 企业核心业务外包，应当提交董事会及其审计委员会审议通过后方可实施

相 关 规 范	应 建 规 范	<input type="checkbox"/> 业务外包管理制度
	参 照 规 范	<input type="checkbox"/> 《企业内部控制应用指引》 <input type="checkbox"/> 《中华人民共和国公司法》 <input type="checkbox"/> 《中华人民共和国合同法》
文件资料		<input type="checkbox"/> 《业务外包需求调查计划》 <input type="checkbox"/> 《业务外包需求调查报告》 <input type="checkbox"/> 《核心业务外包申请书》
责任部门 及责任人		<input type="checkbox"/> 董事会、审计委员会、归口管理部门 <input type="checkbox"/> 董事长、总经理、审计委员会工作人员、归口管理部门相关人员

14. 1. 2 非核心业务外包申请流程

1. 非核心业务外包申请流程与风险控制图

非核心业务外包申请流程与风险控制					
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分				阶 段
	董事长	总经理	归口管理部门	相关部门	



2. 非核心业务外包申请流程控制表

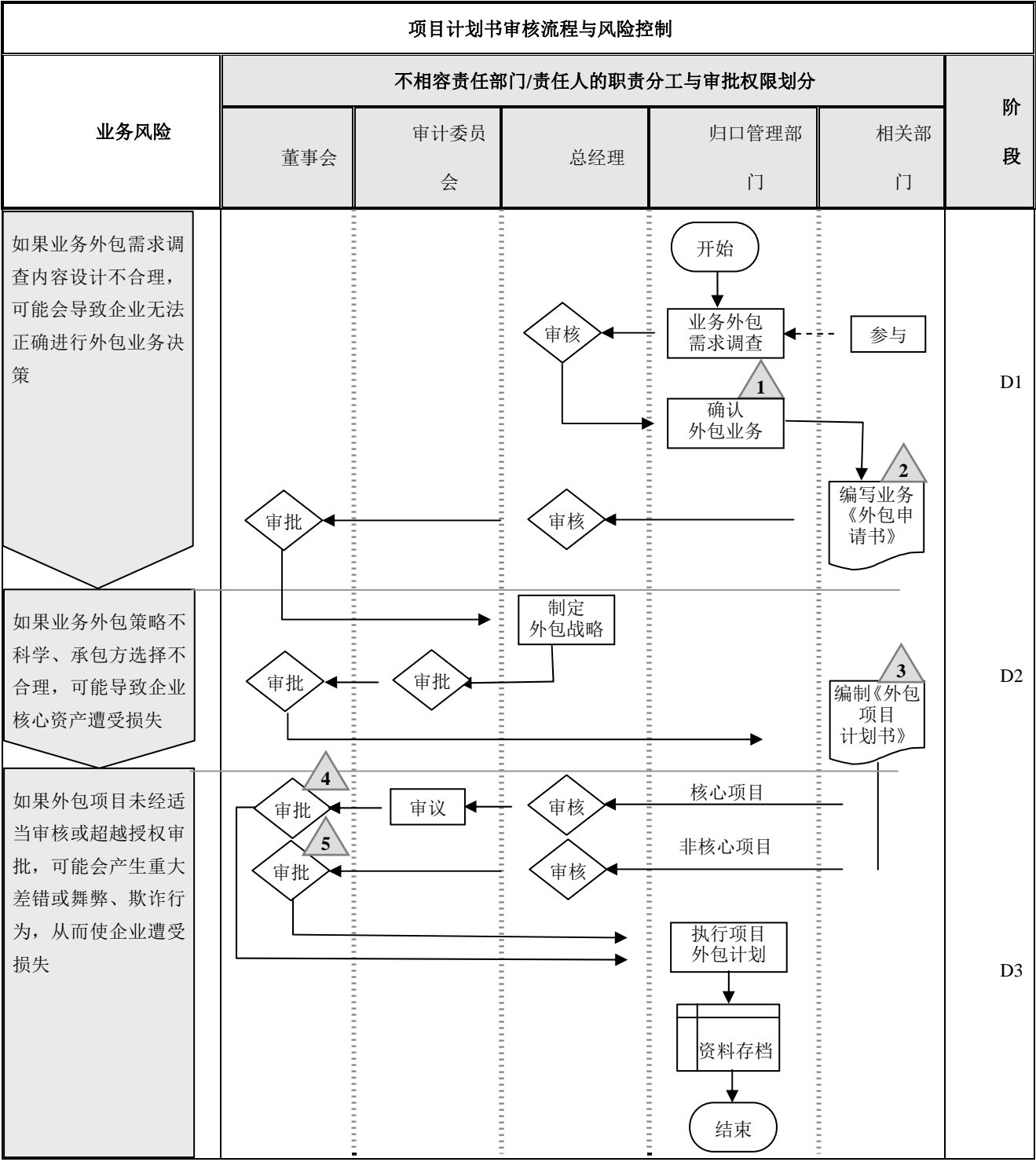
非核心业务外包申请流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 企业根据自身的实际生产状况及年度生产计划制订《业务外包需求调查计划》，确定外包业务的范围和目标
	D2	2. 企业可以将其所经营的业务按照同企业核心能力的关联度来分析企业的业务，关联度超过某个特定值就认为是核心业务，反之就是非核心业务

	D3	3. 非核心业务或涉及金额较小的业务外包，应当由相关部门在授权范围内提出申请，报董事长审批通过后实施
相 关 规 范	应 建 规 范	<div> <div></div> 业务外包管理制度 </div>
	参 照 规 范	<div> <div></div>《企业内部控制应用指引》 <div></div>《中华人民共和国公司法》 <div></div>《中华人民共和国合同法》 </div>
文件资料		<div> <div></div>《业务外包需求调查计划》 <div></div>《业务外包需求调查报告》 <div></div>《非核心业务外包申请书》 </div>
责任部门 及责任人		<div> <div></div> 归口管理部门 <div></div> 董事长、总经理、归口管理部门相关人员 </div>

14. 2 项目计划及资质控制

14. 2. 1 项目计划书审核流程

1. 项目计划书审核流程与风险控制图



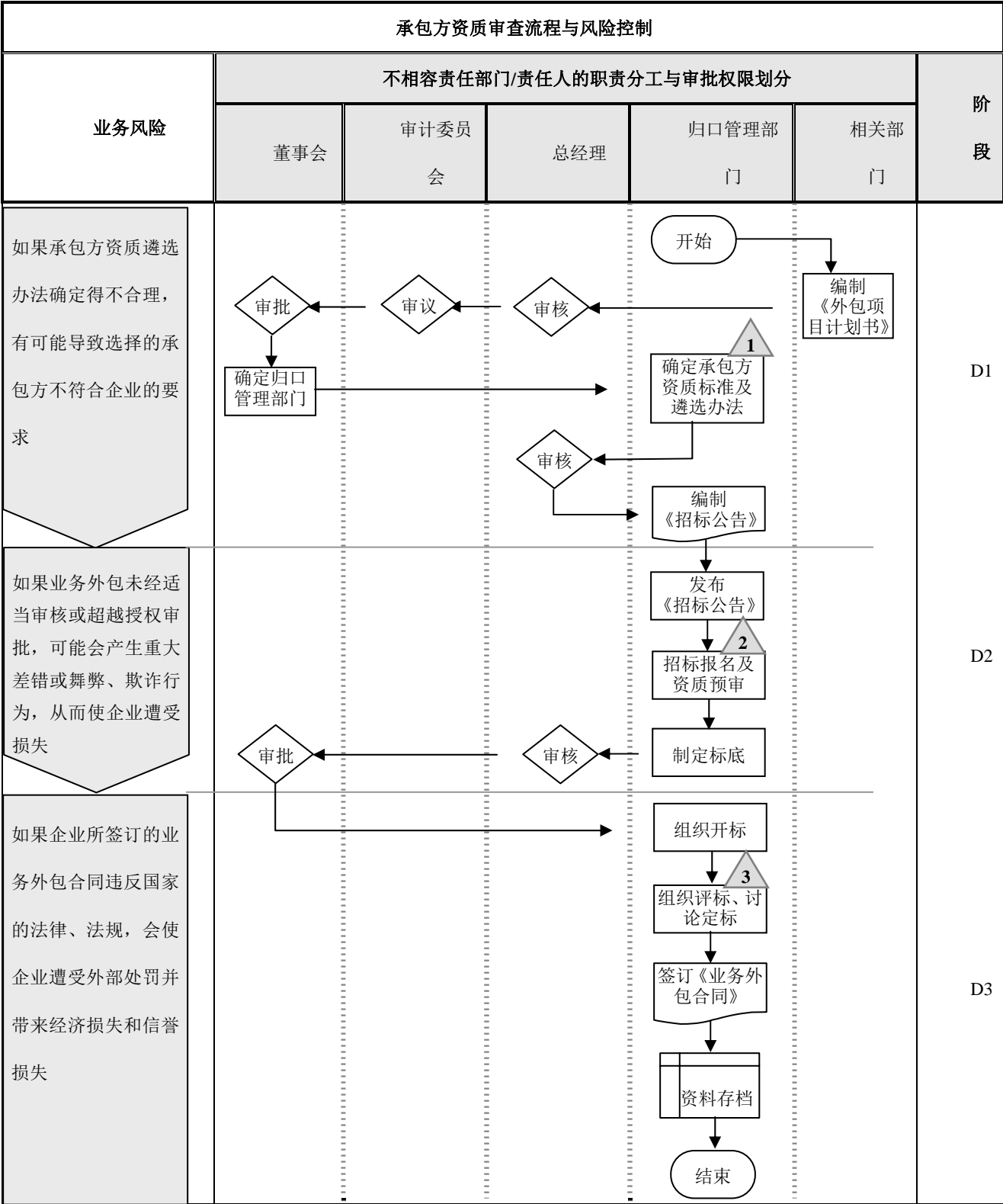
2. 项目计划书审核流程控制表

项目计划书审核流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	1. 通过业务外包需求调查确定企业需要外包的项目，并且分析项目的性质，即外包的项目是核心项目还是非核心项目等

控制		2. 企业《业务外包申请书》要根据项目性质进行编写，应有不同的侧重点
	D2	3. 企业在确定业务外包内容后，指定与该项业务相关的职能部门编制计划书。计划书主要包括以下内容 (1) 业务外包的背景，如企业外部环境要求及企业中长期发展战略 (2) 业务外包内容，是将部分还是全部业务职能交由承包商提供 (3) 业务外包的具体实施程序 (4) 业务外包的主要风险和预期收益 (5) 其他相关内容
	D3	4. 企业重大或核心业务外包，应当提交董事会及其审计委员会审议通过后方可实施 5. 非核心业务或涉及金额较小的业务外包，应当由相关部门在授权范围内提出申请，报董事长、总经理审核通过后实施
相关规范	应建规范	☐ 业务外包管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《业务外包需求调查计划》 ☐ 《业务外包需求调查报告》 ☐ 《业务外包申请书》 ☐ 《外包项目计划书》
责任部门及责任人		☐ 董事会、审计委员会、归口管理部门 ☐ 董事长、总经理、归口管理部门相关人员

14. 2. 2 承包方资质审查流程

1. 承包方资质审查流程与风险控制图



2. 承包方资质审查流程控制表

承包方资质审查流程控制	
控制事项	详细描述及说明

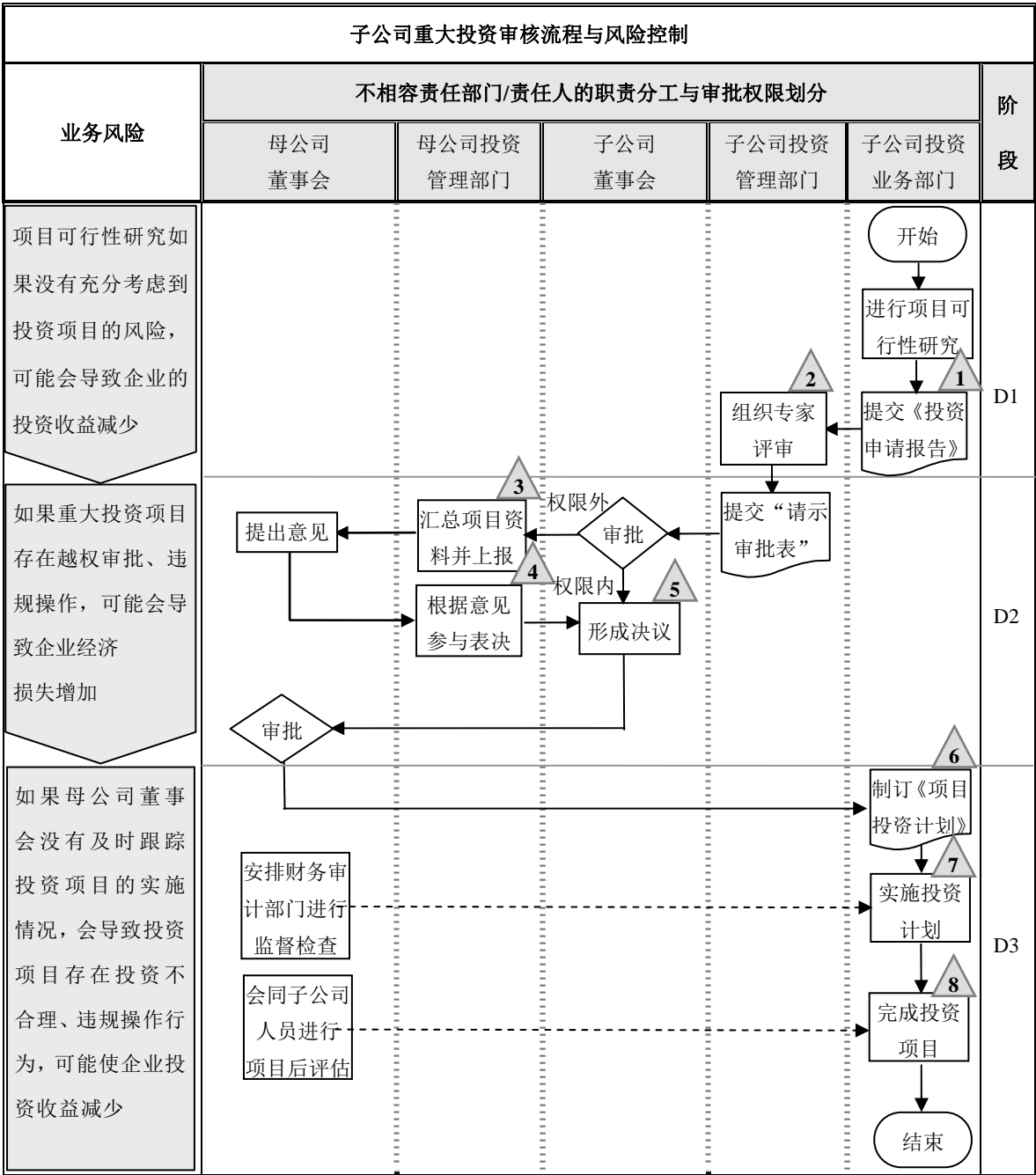
阶段控制	D1	1. 根据企业外包业务的性质确定承包方应具备的资质标准及遴选办法
	D2	2. 选择承包方时，归口管理部门对承包方进行资质预审，评估承包方的综合能力。评估因素主要包括五个方面 (1) 承包方类似项目的经验、服务能力、资格认证和信誉 (2) 承包方是否与本企业存在直接或潜在的竞争关系 (3) 承包方在知识产权保护方面的力度和效果 (4) 承包方的性能价格比是否合适 (5) 其他因素
	D3	3. 归口管理部门通过评估给出候选承包方的综合竞争力排名，会同相关管理层及其他职能部门负责人分析与候选承包方建立外包合同的风险，根据实际情况挑选出一家或几家公司作为业务承包方
相关规范	应建规范	☐ 业务外包管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《中华人民共和国公司法》 ☐ 《中华人民共和国招标投标法》
文件资料		☐ 《外包项目计划书》 ☐ 《招标公告》 ☐ 《业务外包合同》
责任部门及责任人		☐ 董事会、审计委员会、归口管理部门 ☐ 董事长、总经理、归口管理部门相关人员

第 15 章 企业内部控制流程——对子公司的控制

15. 1 对子公司业务层面的控制

15. 1. 1 子公司重大投资审核流程

1. 子公司重大投资审核流程与风险控制图

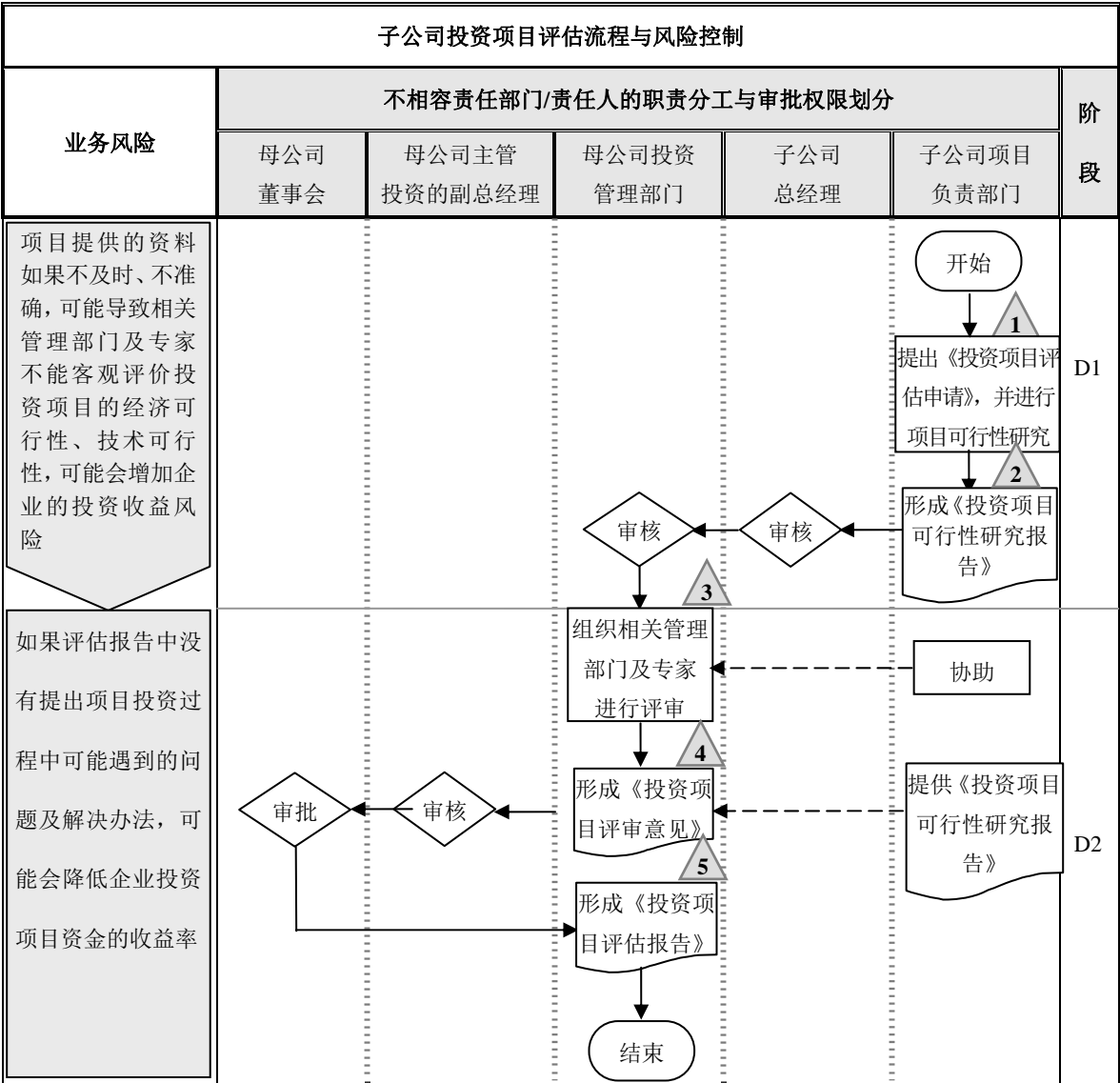


2. 子公司重大投资审核流程控制表

子公司重大投资审核流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 子公司管理层提出投资意向后，由投资项目业务部门进行项目筛选及可行性论证，形成《投资申请报告》（包括《投资意向书》及《可行性报告》）报子公司投资管理部门评审</p> <p>2. 子公司投资管理部门组织专家召开项目可行性研究讨论会议，对项目进行评审</p>
	D2	<p>3. 子公司投资管理部门提交“请示审批表”给子公司董事会，如果是在子公司董事会的权限范围之外，母公司投资管理部门负责汇总项目资料，并上报给母公司董事会</p> <p>4. 母公司董事会对工程项目进行研究，审议通过后，子公司投资管理部门根据审议意见进行表决，确定项目的可行性</p> <p>5. 项目审批得到子公司董事会通过后，形成决议，并报送给母公司董事会审批</p>
	D3	<p>6. 决议得到母公司董事会审批后，由子公司投资业务部门制订《项目投资计划》</p> <p>7. 子公司投资业务部门实施投资计划，母公司董事会同时安排财务审计部门对子公司投资项目的实施进行监督检查</p> <p>8. 子公司投资业务部门完成投资项目，母公司董事会会同子公司人员对项目进行项目后评估</p>
相关规范	应建	☐ 子公司业务授权审批制度
	规范	☐ 《子公司重大投资项目管理方法》
	参照	☐ 企业会计制度
	规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		<p>☐ 《投资项目申请报告》</p> <p>☐ 《投资意向书》</p> <p>☐ 《可行性报告》</p> <p>☐ “请示审批表”</p> <p>☐ 《项目投资计划》</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 母公司董事会、母公司投资管理部门、子公司董事会、子公司投资管理部门、子公司投资业务部门</p> <p>☐ 子公司投资管理部门人员、子公司投资业务部门人员</p>

15. 1. 2 子公司投资项目评估流程

1. 子公司投资项目评估流程与风险控制图



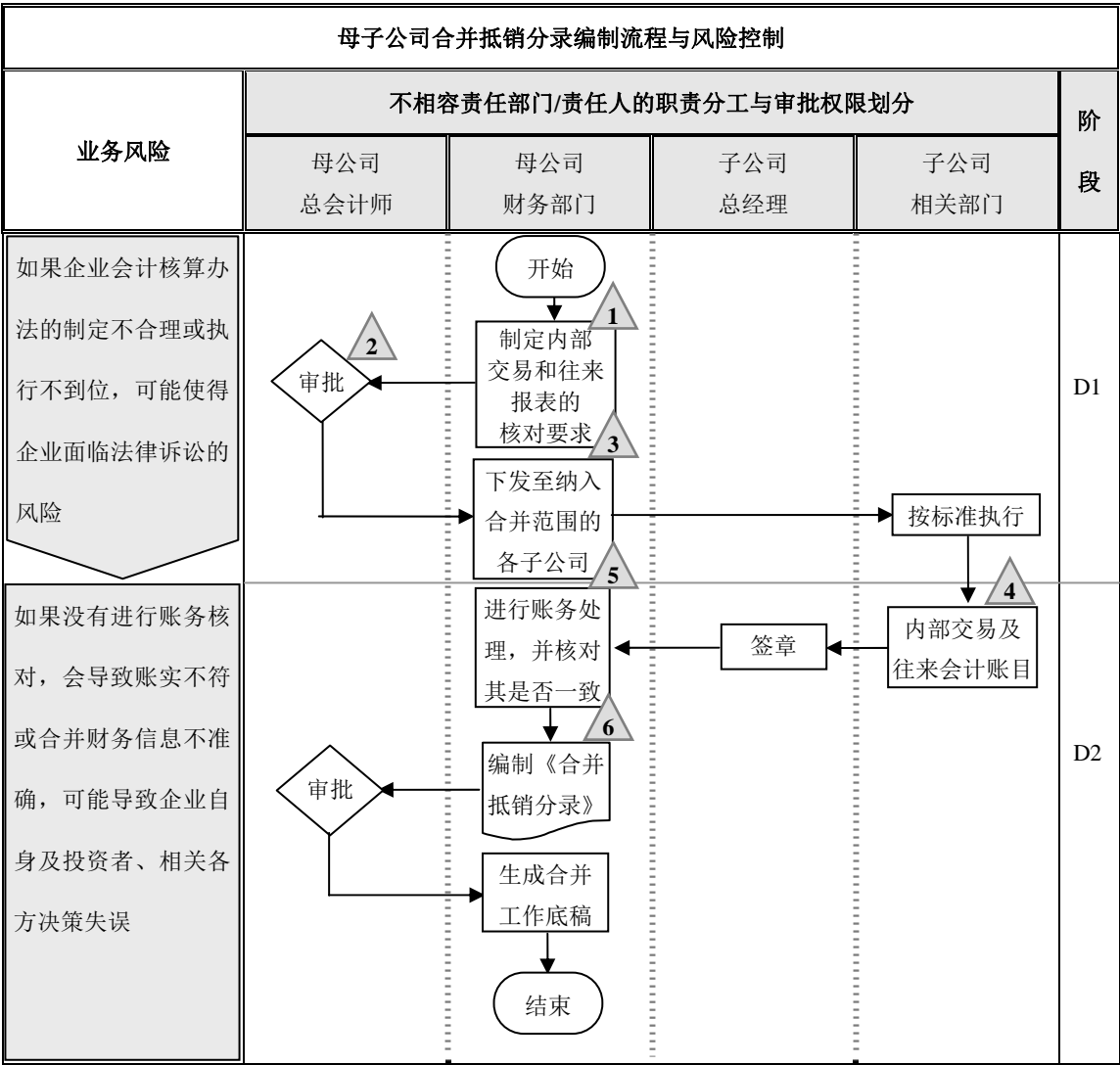
2. 子公司投资项目评估流程控制表

子公司投资项目评估流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 子公司投资项目负责部门提出《投资项目评估申请》，并进行项目可行性研究 2. 子公司投资项目负责人负责编写《投资项目可行性研究报告》，并报子公司总经理和母公司投资管理部门进行审核
	D2	3. 《投资项目可行性研究报告》在获得子公司总经理和母公司投资管理部门审核通过后，母公司投资管理部门组织相关管理部门及专家进行评审，子公司项目负责部门负责协助执行 4. 母公司投资管理部门组织专家进行讨论，形成《投资项目评审意见》，并递交给母公司主管投资总经理和母公司董事会审核、审批，同时子公司项目负责部门提供《投资项目可行性研究报告》给母公司投资管理部门 5. 得到母公司主管投资总经理审核和母公司董事会审批通过后，形成《投资项目评估报告》
相关规范	应建	□ 《子公司重大投资项目管理方法》
	规范	□ 子公司重大投资项目管理控制制度
	参照规范	□ 《企业内部控制应用指引》 □ 企业会计制度
文件资料		□ 《投资项目评估申请》 □ 《投资项目可行性研究报告》 □ 《投资项目评估报告》 □ 《投资项目评审意见》
责任部门及责任人		□ 母公司董事会、母公司投资管理部门、子公司项目负责部门 □ 母公司主管投资的副总经理、子公司总经理

15. 2 母子公司合并财务报表控制

15. 2. 1 母子公司合并抵销分录编制流程

1. 母子公司合并抵销分录编制流程与风险控制图

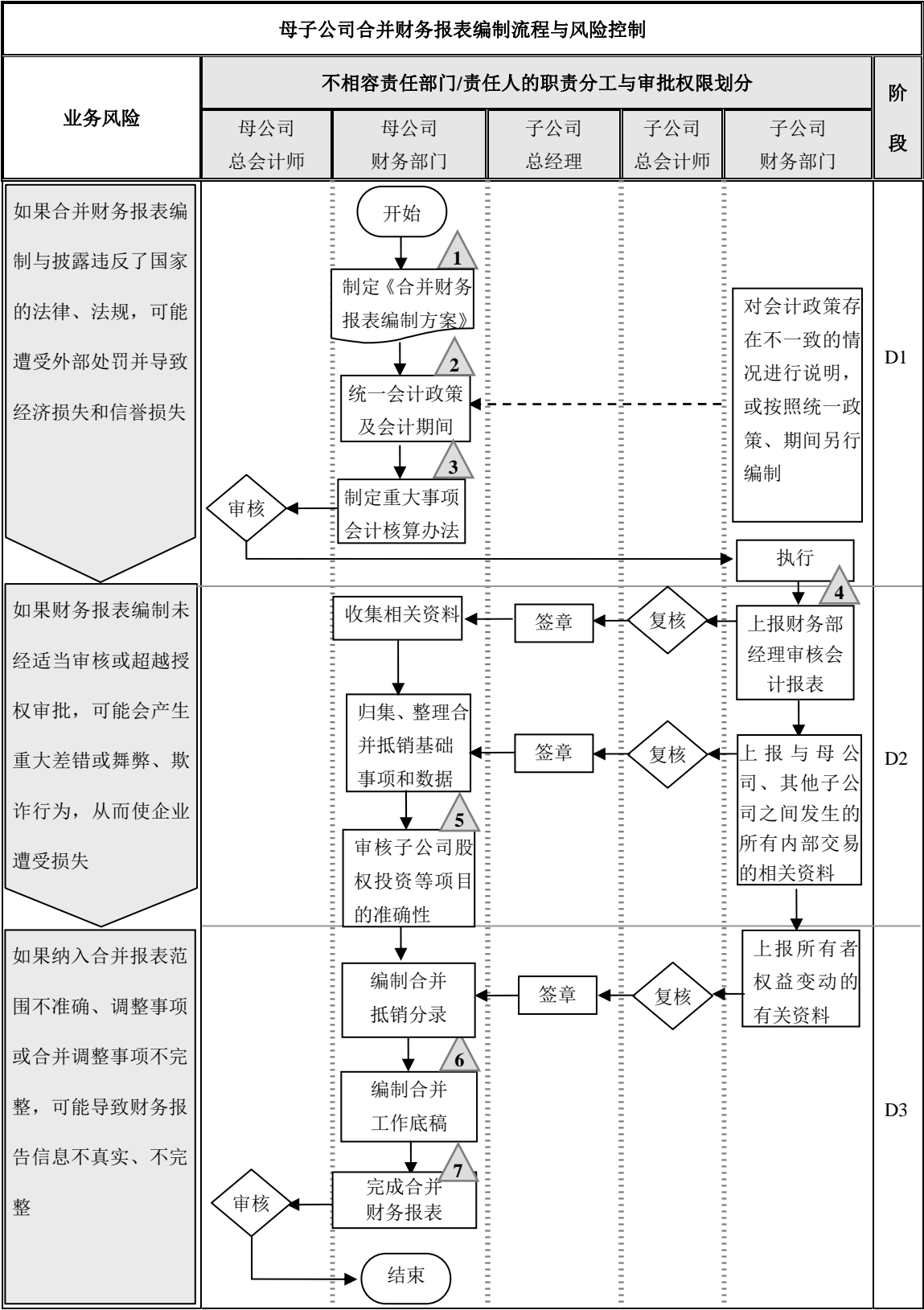


2. 母子公司合并抵销分录编制流程控制表

母子公司合并抵销分录编制流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 母公司财务部门制定内部交易和往来报表的核对要求 2. 获得母公司总会计师审批后，母公司财务部门下发至纳入合并范围内的各子公司 3. 子公司根据母公司制定的标准制定各子公司之间的内部交易及日常往来会计账目
	D2	4. 母公司财务部门定期审核本公司及纳入合并范围的各子公司之间的内部交易往来会计科目，确保内部交易和往来业务已准确、完整地进行账务处理并核对一致 5. 系统自动生成常规性的合并抵销分录，并依据内部交易及往来报表，由母公司总会计师对抵销分录的准确性进行审核，并保留书面记录 6. 母公司财务部门对经授权批准的合并抵销分录与实际录入的合并抵销分录进行核对并生成合并工作定稿，核对与录入工作不得由同一会计人员完成
相关规范	应建规范	□ 《母子公司合并财务报表编制规范》 □ 《子公司重大事项会计核算办法》
	参照规范	□ 《企业内部控制应用指引》 □ 《企业会计准则第 33 号——合并财务报表》
文件资料		□ “合并抵销分录表单” □ 《母子公司合并抵销分录编制方案》
责任部门及责任人		□ 母公司财务部门、子公司相关部门 □ 母公司总会计师、母公司财务人员、子公司总经理

15. 2. 2 母子公司合并财务报表编制流程

1. 母子公司合并财务报表编制流程与风险控制图



2. 母子公司合并财务报表编制流程控制表

母子公司合并财务报表编制流程控制	
控制事项	详细描述及说明

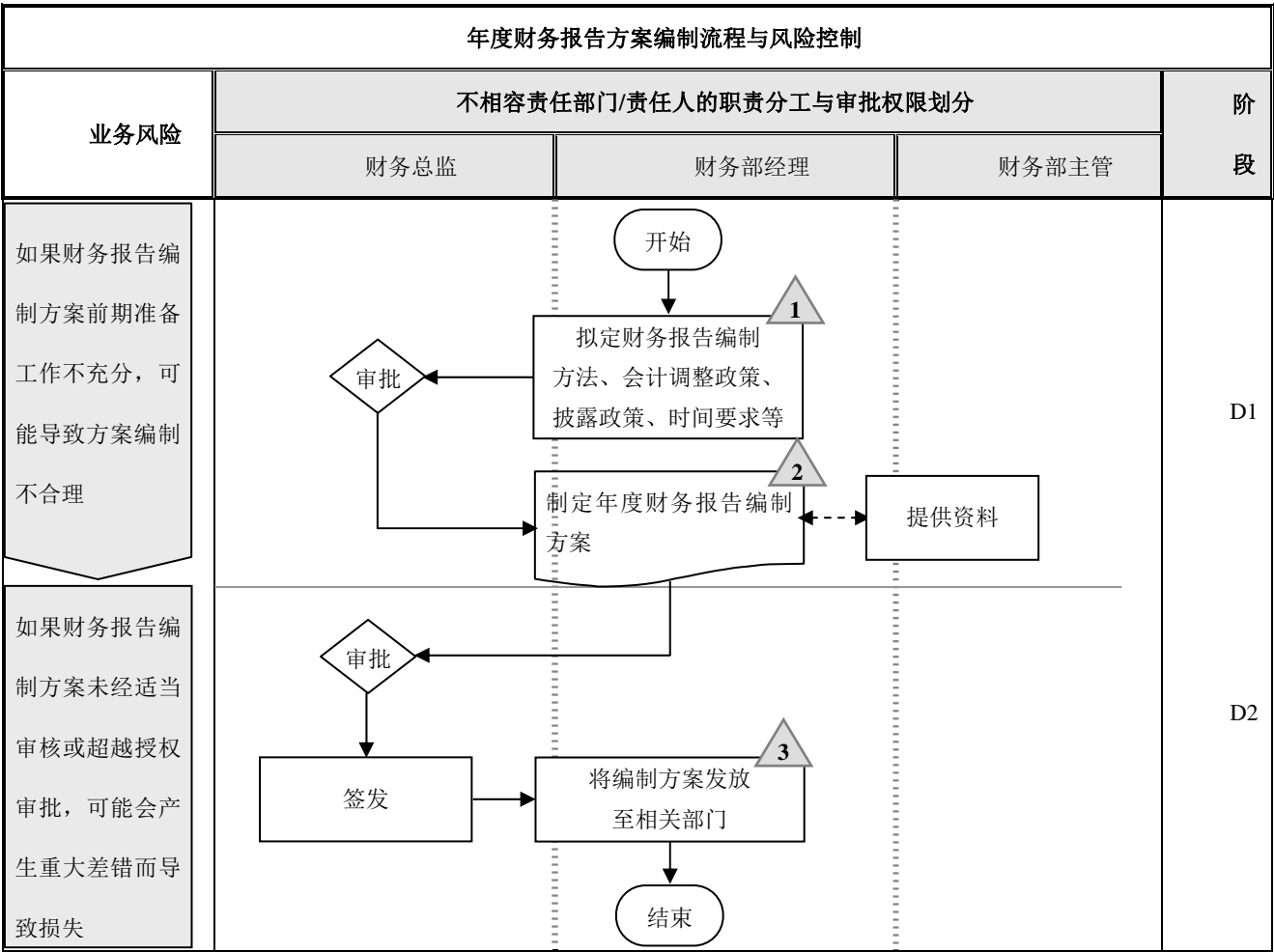
阶段控制	D1	<p>1. 母公司财务部门制定《合并财务报表编制方案》，对内部整合、外部并购、股份划转等交易事项进行判断，确定纳入合并财务报表的合并范围</p> <p>2. 母公司应当统一纳入合并范围的子公司所采用的会计政策和会计期间，使子公司采用的会计政策和会计期间与母公司保持一致</p> <p>3. 由母公司财务部门统一制定合理、合法的会计核算办法，经财会部门负责人审核，总会计师审批后下达到各相关子公司执行</p>
	D2	<p>4. 子公司财务部收集、审核子公司会计报表，并汇总本公司会计报表</p> <p>5. 子公司报送母公司的会计报表由子公司财务部负责人审核，总会计师复核，总经理签章，确保其完整、准确并符合编报要求</p>
	D3	<p>6. 母公司依据纳入合并范围子公司的会计报表及相关数据资料，对纳入合并范围的子公司的股权投资项目和其他项目的准确性进行审核</p> <p>7. 母公司财务部根据合并范围内子公司的会计报表、合并抵销分录以及有关调整事项等资料，按照国家统一的会计准则制度的规定编制合并财务报表</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 财务报告编制与披露岗位责任制度</p> <p>☐ 《母子公司合并财务报表编制规范》</p> <p>☐ 《子公司重大事项会计核算办法》</p>
	参照规范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p> <p>☐ 《企业会计准则第 33 号——合并财务报表》</p>
文件资料		<p>☐ 《母子公司合并财务报表编制方案》</p> <p>☐ “合并资产负债表”</p> <p>☐ “合并利润表”</p> <p>☐ “合并现金流量表”</p> <p>☐ “合并所有者权益变动表”</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 母公司财务部、子公司财务部</p> <p>☐ 母公司总会计师、子公司总经理、子公司总会计师</p>

第16章 企业内部控制流程——财务报告编制与披露

16.1 财务报告编制准备及其控制

16.1.1 年度财务报告方案编制流程

1. 年度财务报告方案编制流程与风险控制图

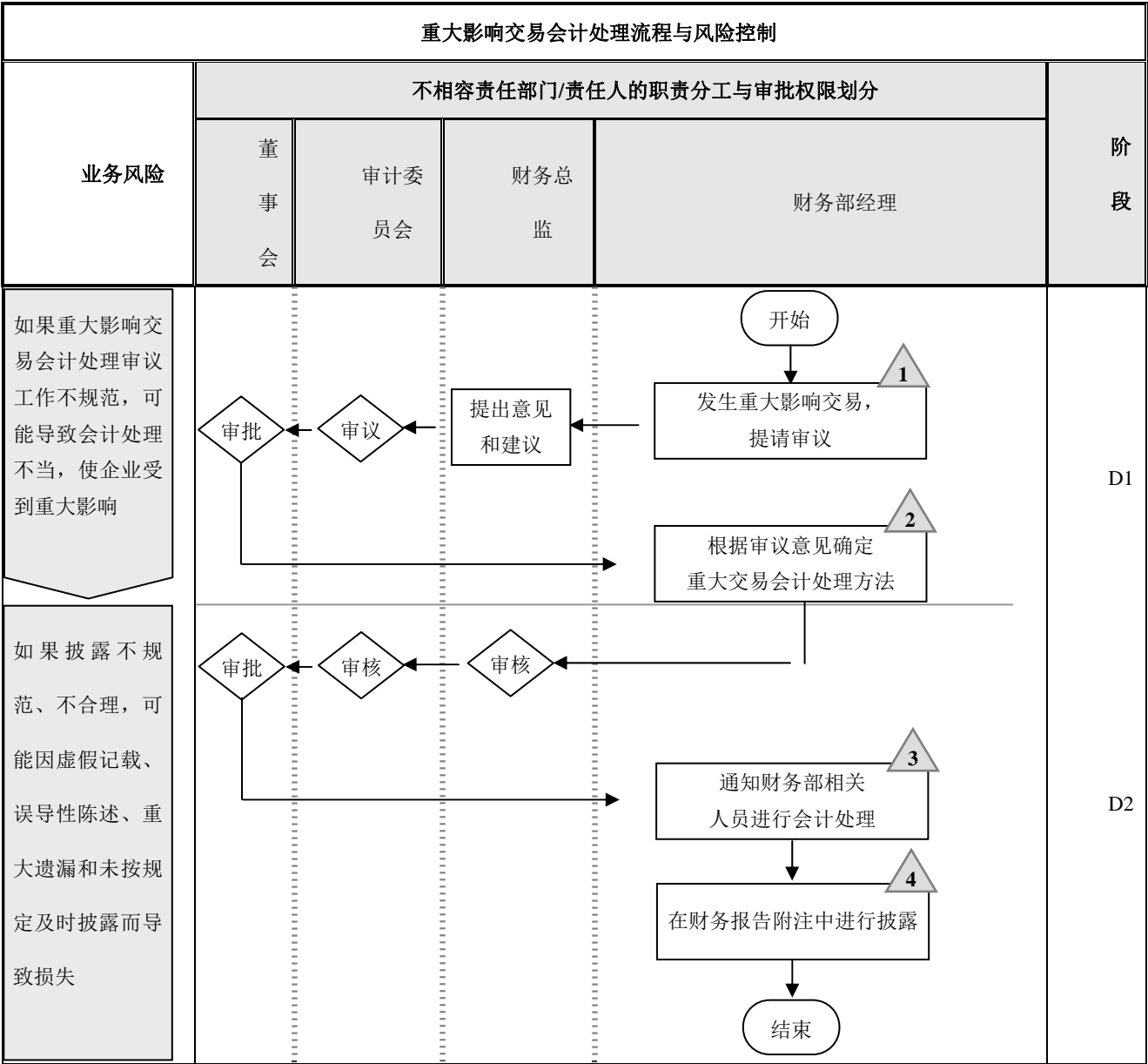


2. 年度财务报告方案编制流程控制表

年度财务报告方案编制流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 财务部经理拟定年度财务报告编制方法、年度财务报告会计调整政策、披露政策及报告的时间要求等 2. 财务部经理制定年度财务报告编制方案
	D2	3. 年度财务报告编制方案应当经企业总会计师核准后签发至各参与编制部门
相关规范	应建规范	<input type="checkbox"/> 《财务报告编制管理规范》
	参照规范	<input type="checkbox"/> 《企业内部控制应用指引》
文件资料		<input type="checkbox"/> 《年度财务报告编制方案》
责任部门及责任人		<input type="checkbox"/> 财务部 <input type="checkbox"/> 财务总监、财务部经理、财务部主管

16. 1. 2 重大影响交易会计处理流程

1. 重大影响交易会计处理流程与风险控制图



2. 重大影响交易会计处理流程控制表

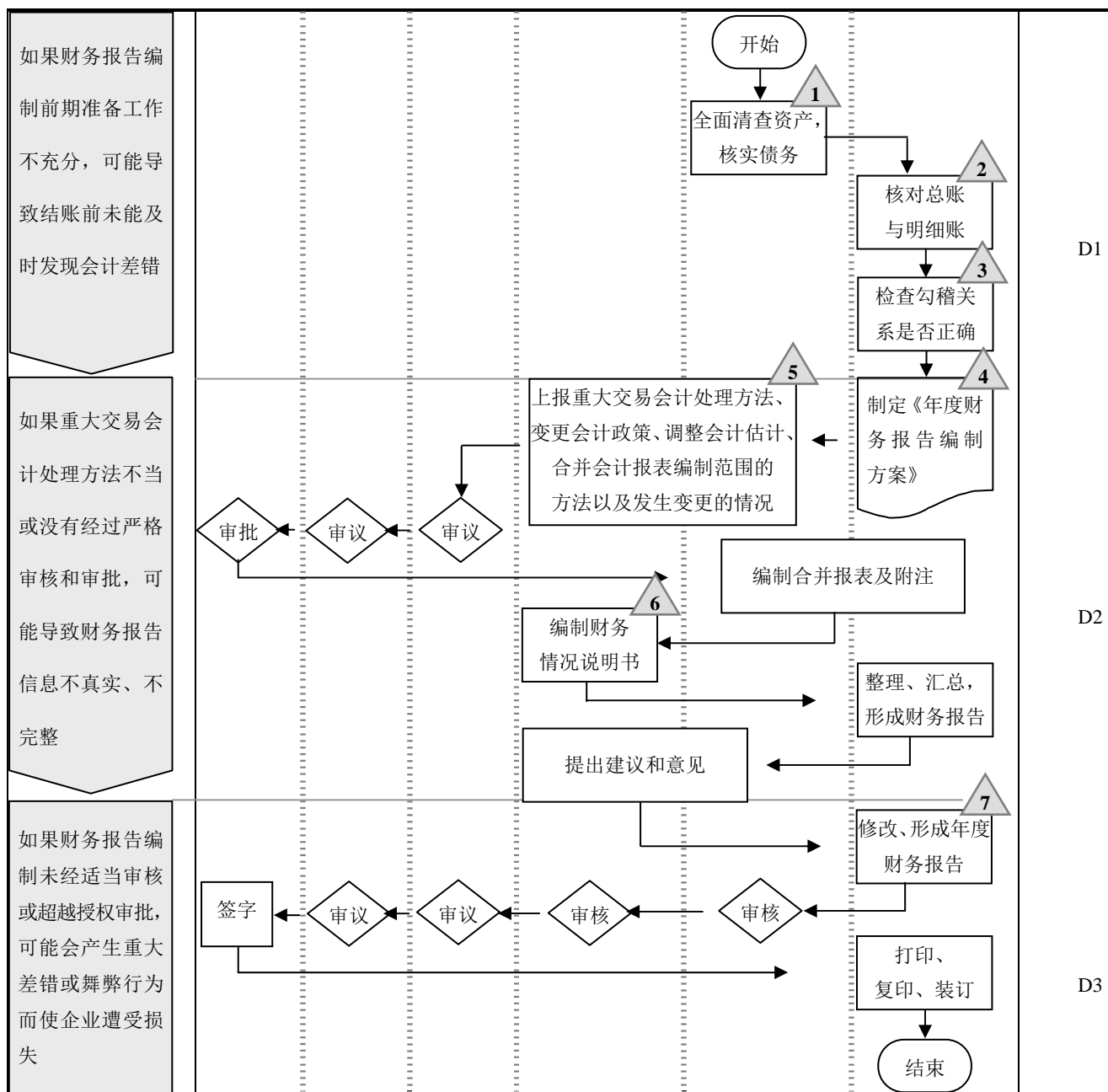
重大影响交易会计处理流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 发生重大影响交易，财务部经理提请审计委员会和董事会审议 2. 财务部经理根据审议意见确定重大影响交易会计处理方法
	D2	3. 通知财务部相关人员进行会计处理 4. 在财务报告附注中进行披露
相关规范	应建规范	<input type="checkbox"/> 《重大影响交易和事项会计处理管理规范》
	参照规范	<input type="checkbox"/> 《企业内部控制应用指引》
文件资料		<input type="checkbox"/> 《重大影响交易会计处理方法》
责任部门及责任人		<input type="checkbox"/> 董事会、审计委员会、财务部 <input type="checkbox"/> 财务总监、财务部经理、财务部相关人员

16. 2 财务报告编制及其控制

16. 2. 1 年度财务报告编制流程

1. 年度财务报告编制流程与风险控制图

年度财务报告编制流程与风险控制							
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分						阶段
	董 事 长	董 事 会	审 计 委 员 会	财 务 总 监	财 务 部 经 理	财 务 部 主 管	



2. 年度财务报告编制流程控制表

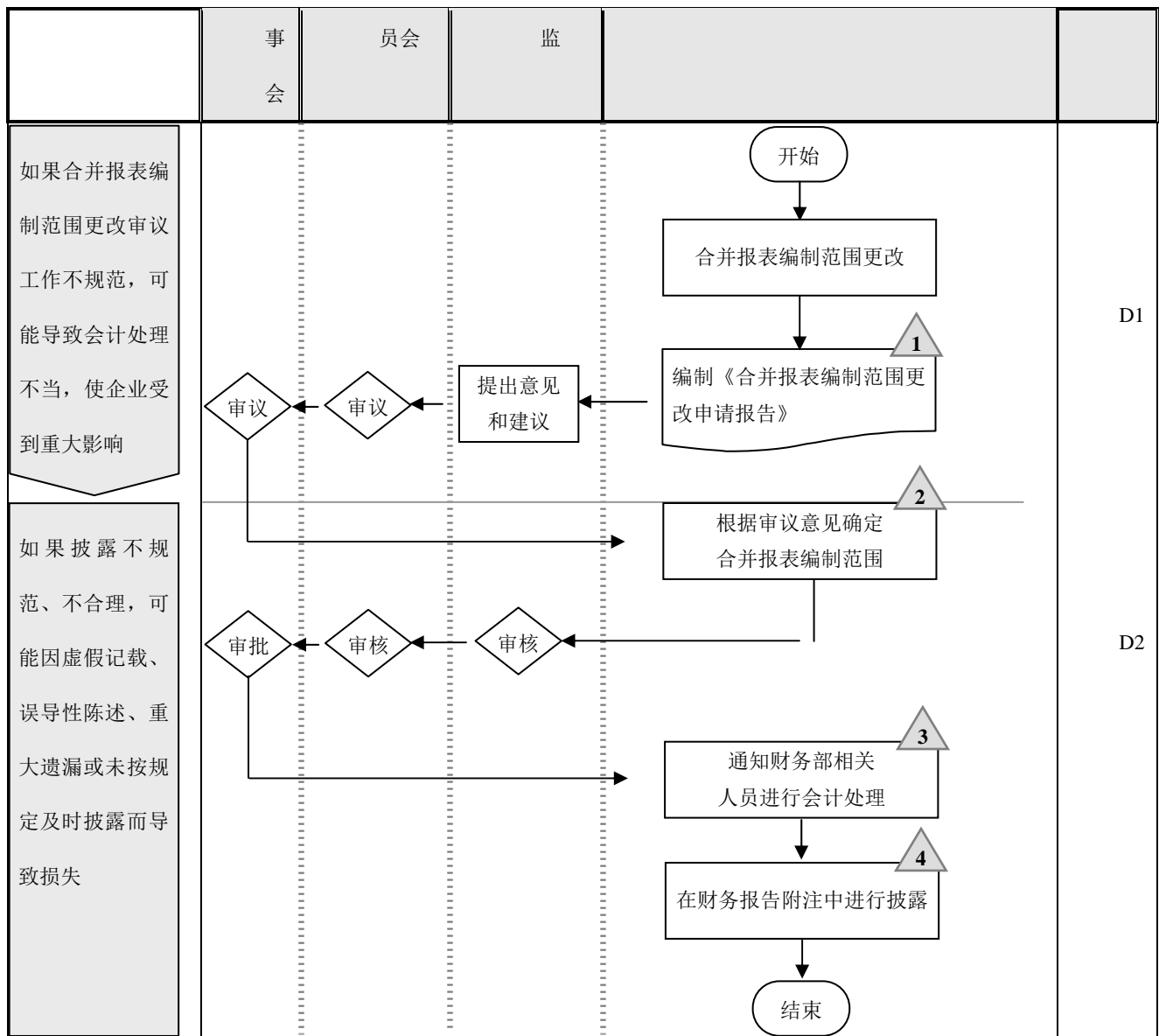
年度财务报告编制流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 财务部在编制年度财务报告前，应当全面进行资产清查、减值测试和核实债务</p> <p>2. 财务部人员将会计账簿记录与实物资产、会计凭证、往来单位或者个人等进行相互核对，保证账证相符、账账相符、账实相符</p> <p>3. 财务部通过人工分析或利用计算机信息系统自动检查会计报表之间、会计报表各项目之间的勾稽关系是否正确，重点对下列项目进行校验</p> <p>(1) 会计报表内有关项目的对应关系</p> <p>(2) 会计报表中本期与上期有关数字的衔接关系</p>

		(3) 会计报表与附表之间的平衡及勾稽关系
	D2	<p>4. 财务部制定年度财务报告编制方案，明确年度财务报告编制方法、年度财务报告会计调整政策、披露政策及报告的时间要求等</p> <p>5. 企业应当制定对会计报表可能产生重大影响的交易或事项的判断标准。对会计报表可能产生重大影响的交易或事项，应将会计处理方法、合并会计报表编制范围的方法以及发生变更的情况及时提交审计委员会和董事会审议</p> <p>6. 财务总监应真实、完整地在会计报表附注和财务情况说明书中说明需要说明的事项</p>
	D3	7. 财务主管根据审议结果和审核意见修改、编制年度财务报表
相关规范	应建规范	☐《财务报告编制管理规范》
	参照规范	☐《企业内部控制应用指引》
文件资料		<p>☐《年度财务报告编制方案》</p> <p>☐《财务报告》</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 董事会、审计委员会、财务部</p> <p>☐ 董事长、财务总监、财务部经理、财务部主管、财务部相关人员</p>

16. 2. 2 合并会计报表编制范围变更流程

1. 合并会计报表编制范围变更流程与风险控制图

合并会计报表编制范围变更流程与风险控制					
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分				阶 段
	董	审计委	财务总	财务部经理	



2. 合并会计报表编制范围变更流程控制表

合并会计报表编制范围变更流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶	D1	1. 财务部经理编制《合并报表编制范围更改申请报告》

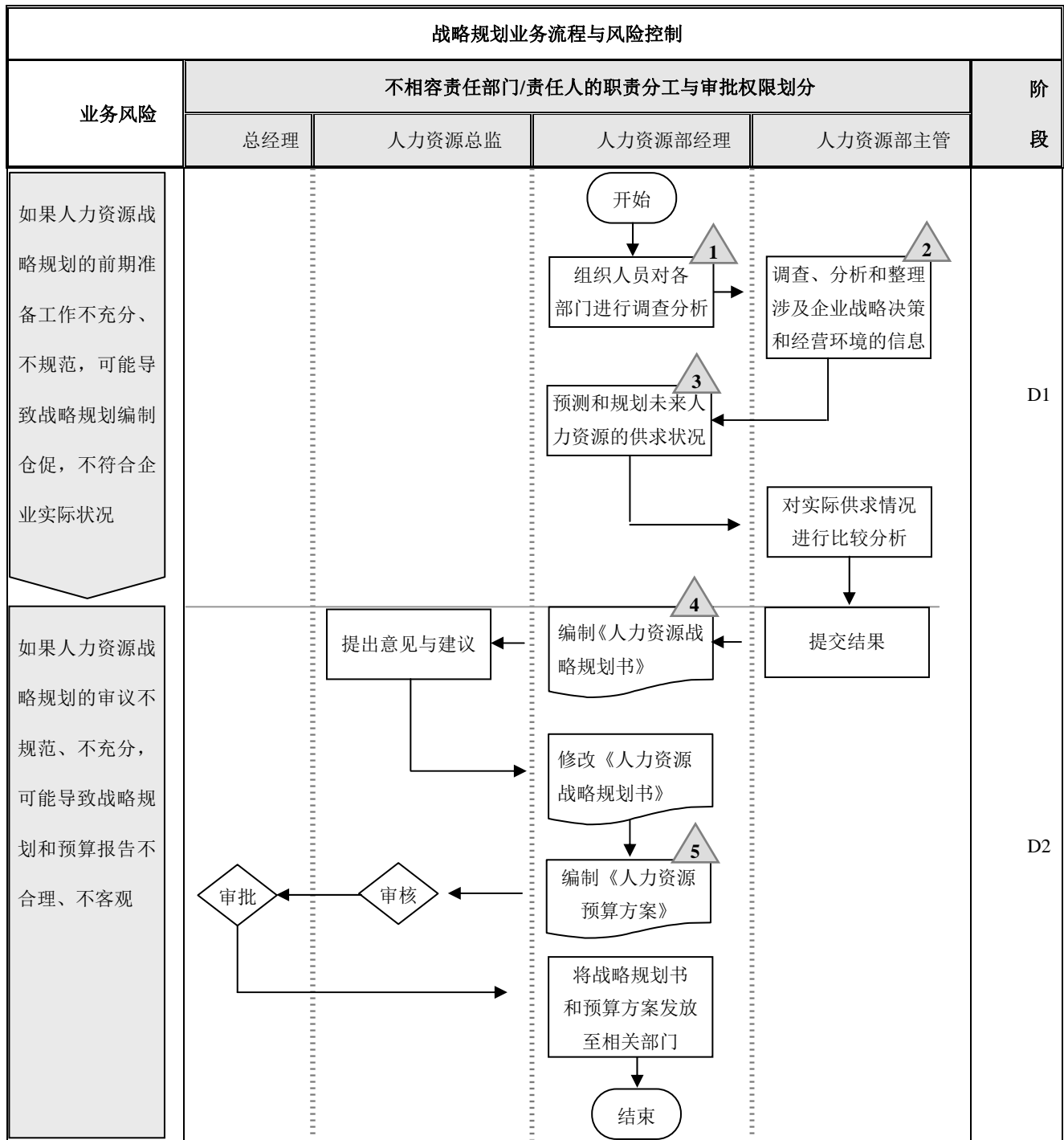
段 控 制	D2	<p>2. 财务部经理根据审议意见确定合并报表编制范围</p> <p>3. 通知财务部相关人员进行会计处理</p> <p>4. 在财务报告附注中进行披露</p>
相 关 规 范	应 建 规 范	<p>☐ 《合并会计报表管理规范》</p>
	参 照 规 范	<p>☐ 《合并会计报表暂行规定》</p>
文件资料		<p>☐ 《合并会计报表编制范围更改申请》</p>
责任部门 及责任人		<p>☐ 董事会、审计委员会、财务部</p> <p>☐ 财务总监、财务部经理、会计</p>

第 17 章 企业内部控制流程——人力资源

17. 1 人力资源规划与需求控制

17. 1. 1 战略规划业务流程

1. 战略规划业务流程与风险控制图

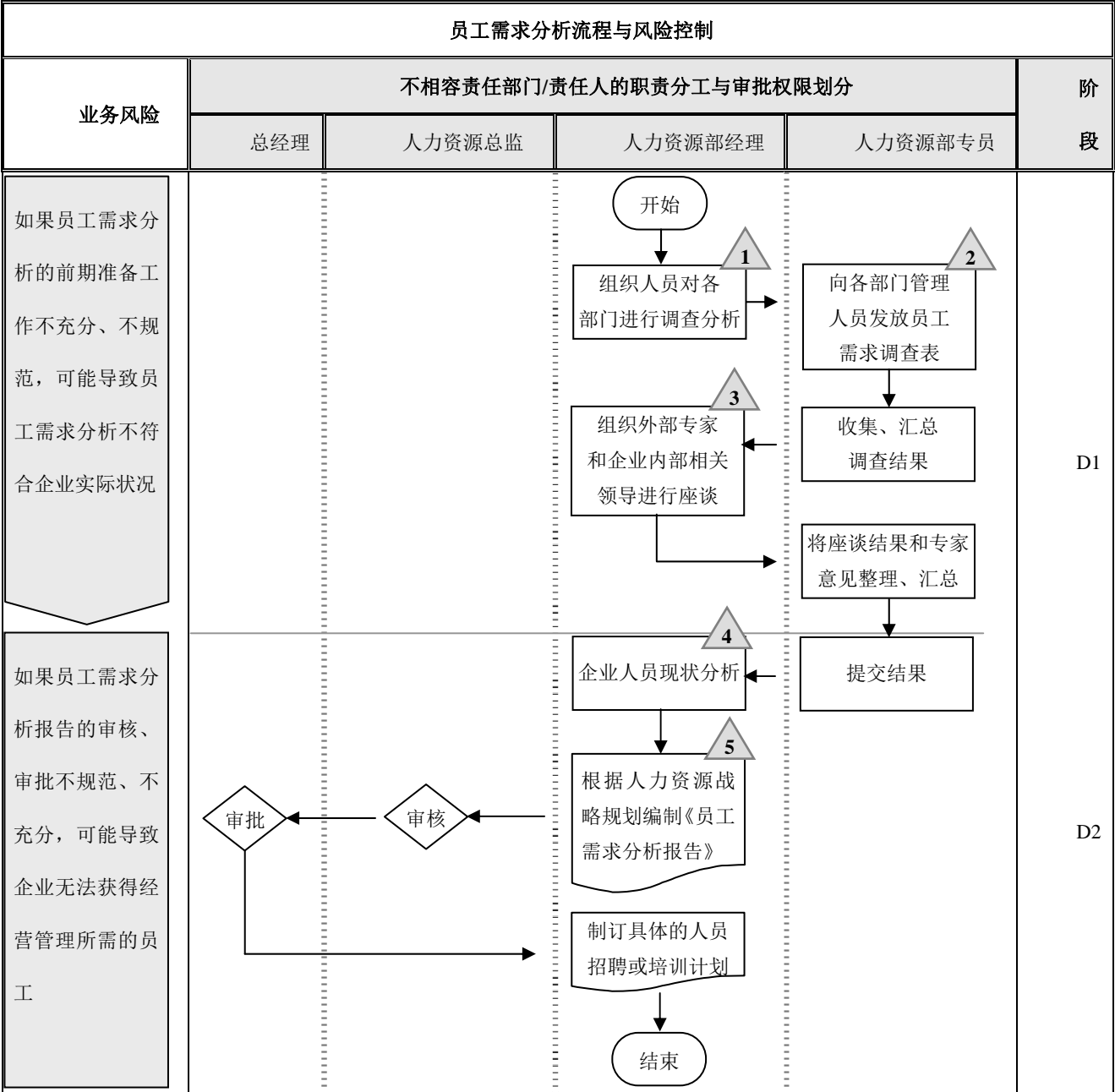


2. 战略规划业务流程控制表

战略规划业务流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 人力资源部经理组织人员对各相关部门进行调查分析 2. 调查、分析并整理涉及企业战略决策和经营环境的各种信息 3. 在分析人力资源需求和供给影响因素的基础上，采用定性与定量相结合的预测方法对企业未来的人力资源供求进行预测
	D2	4. 人力资源部经理编制《人力资源战略规划书》 5. 人力资源部经理编制人力资源预算方案
相关规范	应建规范	❏ 人力资源管理制度
	参照规范	❏ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		❏ 《人力资源战略规划书》 ❏ 《人力资源预算方案》
责任部门及责任人		❏ 人力资源部 ❏ 总经理、人力资源总监、人力资源部经理、人力资源部主管

17. 1. 2 员工需求分析流程

1. 员工需求分析流程与风险控制图



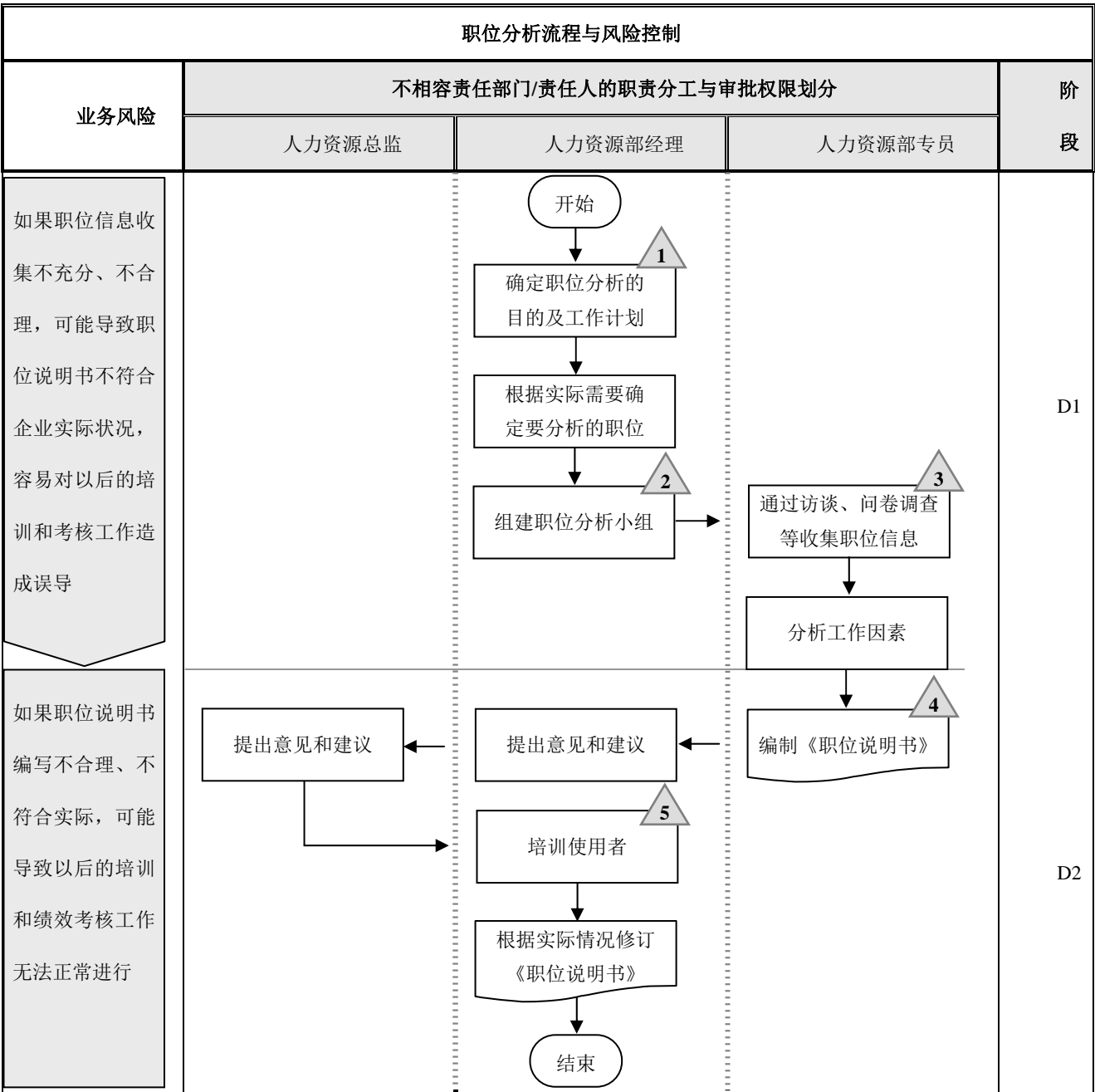
2. 员工需求分析流程控制表

员工需求分析流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 人力资源部经理组织人员对各相关部门进行调查分析 2. 人力资源部专员向各部门管理人员发放员工需求调查表 3. 组织外部专家和企业内部相关领导进行座谈
	D2	4. 人力资源部经理进行企业人员现状分析 5. 根据人力资源战略规划编制《员工需求分析报告》
相关规范	应建规范	<input type="checkbox"/> 人力资源管理制度
	参照规范	<input type="checkbox"/> 《企业内部控制应用指引》
文件资料		<input type="checkbox"/> 《员工需求分析报告》 <input type="checkbox"/> 《人员招聘计划》 <input type="checkbox"/> 《人员培训计划》
责任部门及责任人		<input type="checkbox"/> 人力资源部 <input type="checkbox"/> 总经理、人力资源总监、人力资源部经理、人力资源部主管

17. 2 人员招聘培训与离职控制

17. 2. 1 职位分析流程

1. 职位分析流程与风险控制图



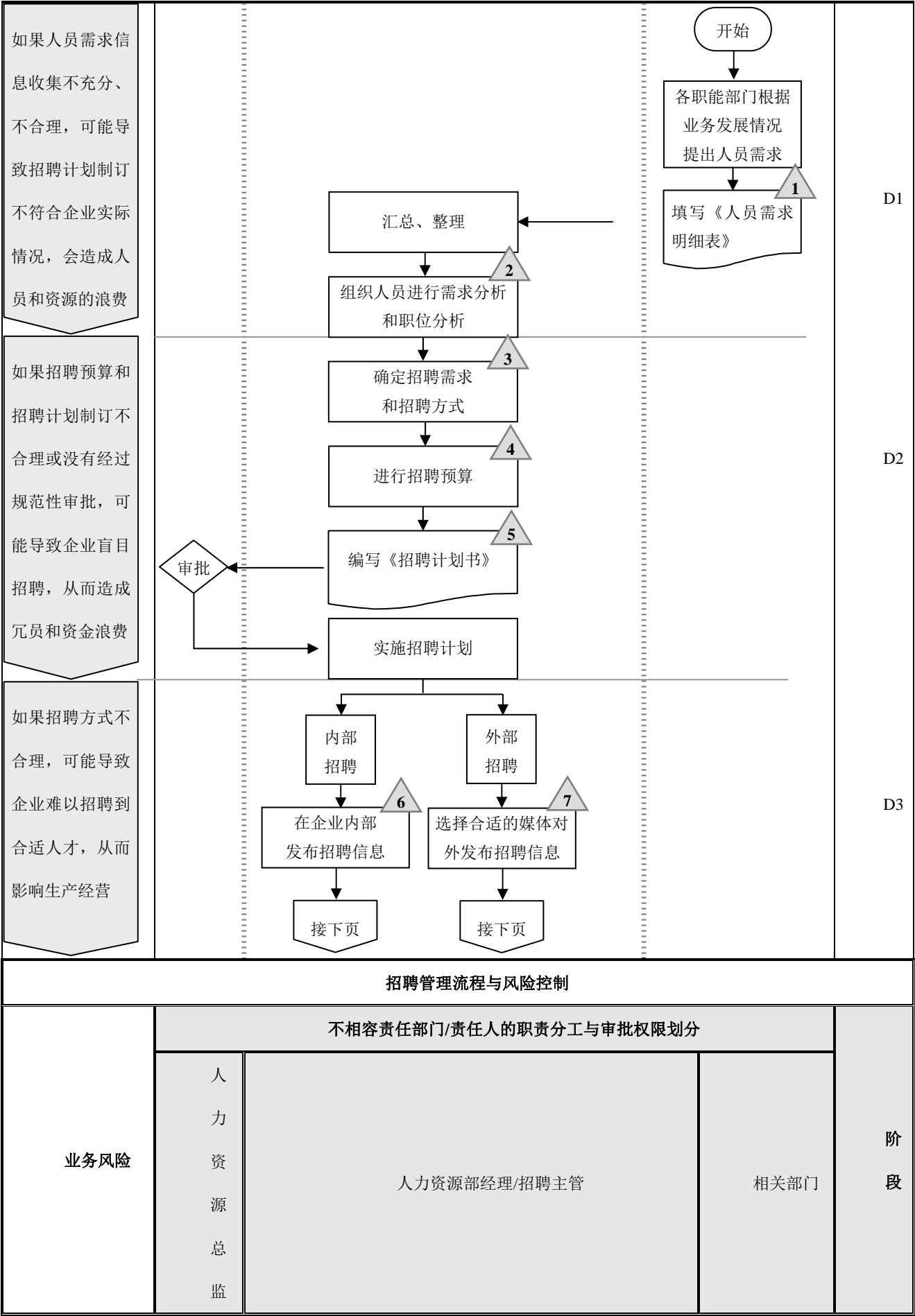
2. 职位分析流程控制表

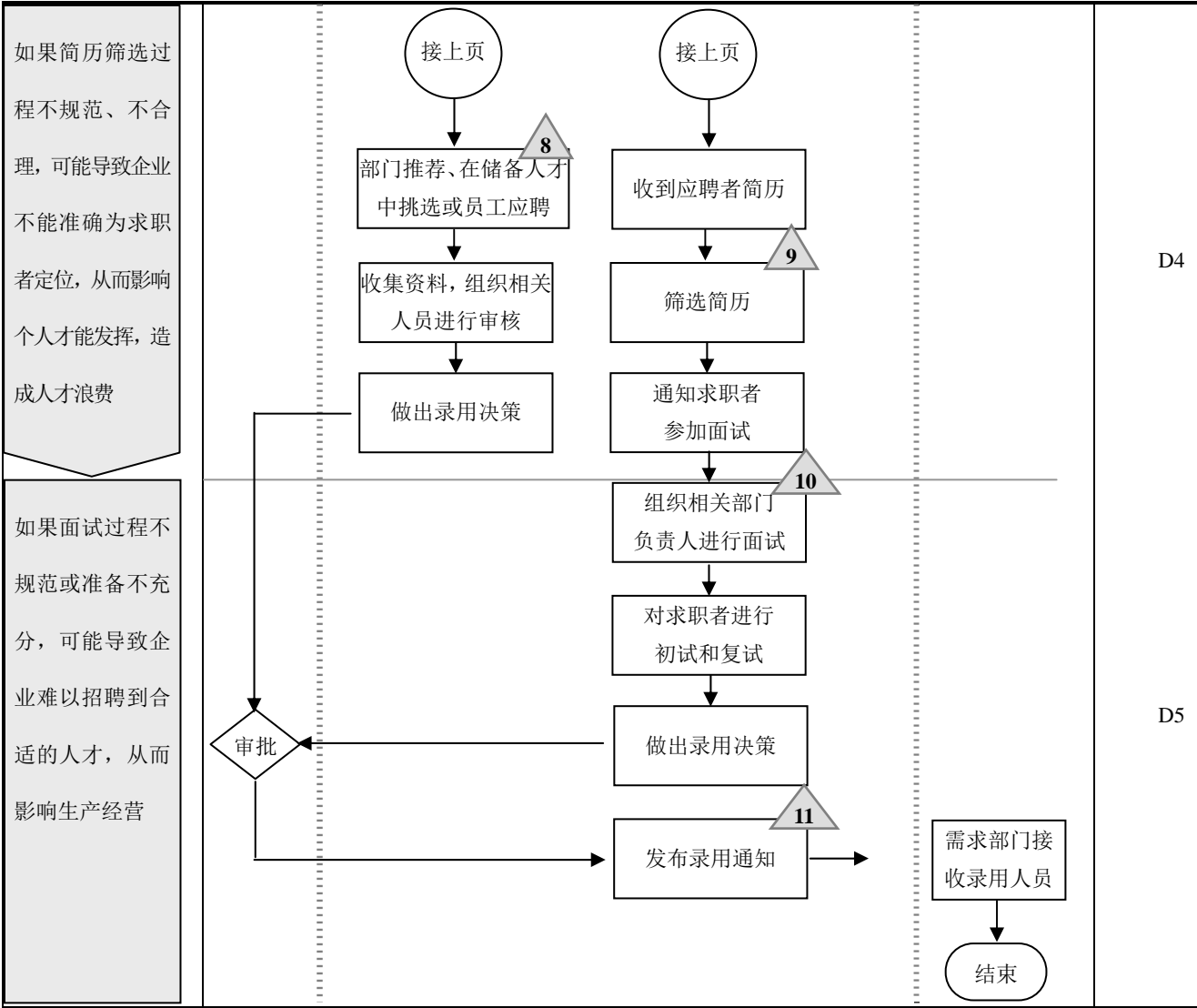
职位分析流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 人力资源部经理确定职位分析的目的及工作计划 2. 人力资源部经理组建职位分析小组 3. 人力资源部专员通过访谈、问卷调查等收集职位信息
	D2	4. 人力资源部专员编制《职位说明书》 5. 人力资源部经理对《职位说明书》的使用者进行培训
相关规范	应建规范	□ 人力资源管理制度
	参照规范	□ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		□ 《职位说明书》
责任部门及责任人		□ 人力资源部 □ 总经理、人力资源总监、人力资源部经理、人力资源部专员

17. 2. 2 招聘管理流程

1. 招聘管理流程与风险控制图






招聘管理流程与风险控制				
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分			阶段
	人 力 资 源 总 监	人力资源部经理/招聘主管	相关部门	





2. 招聘管理流程控制表

招聘管理流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	1. 各职能部门根据业务发展情况提出人员需求，填写《人员需求明细表》 2. 招聘主管组织人员进行需求分析和职位分析

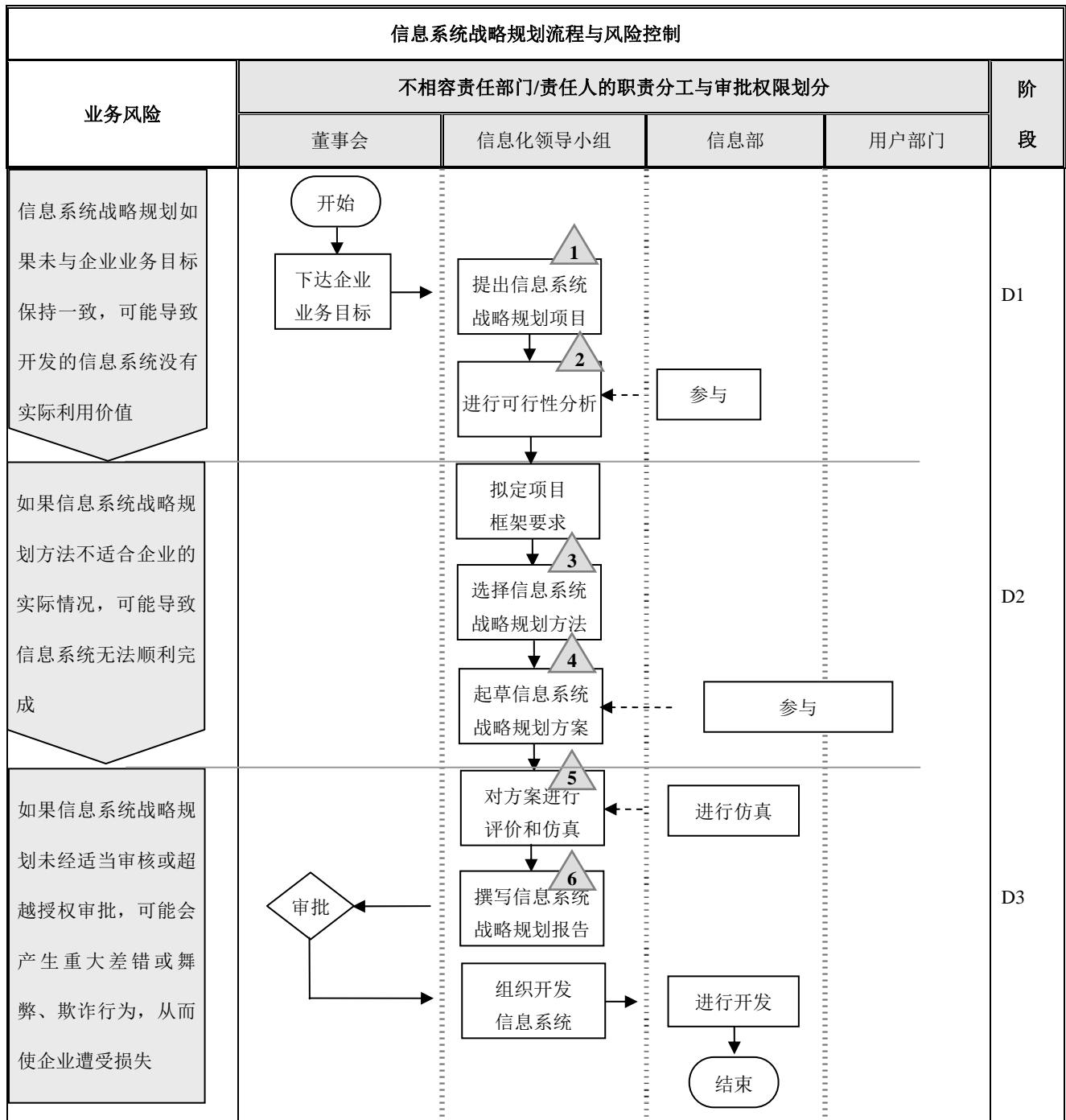
控制	D2	3. 招聘主管确定招聘需求和招聘方式 4. 招聘主管进行招聘预算 5. 人力资源部经理编制《招聘计划书》
	D3	6. 属于内部招聘的，在企业内部发布招聘信息 7. 属于外部招聘的，选择合适的媒体对外发布招聘信息
	D4	8. 内部招聘主要有部门推荐、在储备人才中挑选和员工应聘三种方式 9. 外部招聘在收到应聘者简历后进行筛选
	D5	10. 招聘主管组织相关部门负责人进行面试 11. 录用决策经人力资源总监审批后由招聘主管发布录用通知
相关规范	应 建 规 范	 人力资源管理制度
	参 照 规 范	 《企业内部控制应用指引》
文件资料		 《招聘计划书》
责任部门及责任人		 人力资源部  人力资源总监、人力资源部经理、招聘主管

第 18 章 企业内部控制流程——信息系统

18. 1 信息系统与审批控制

18. 1. 1 信息系统战略规划流程

1. 信息系统战略规划流程与风险控制图

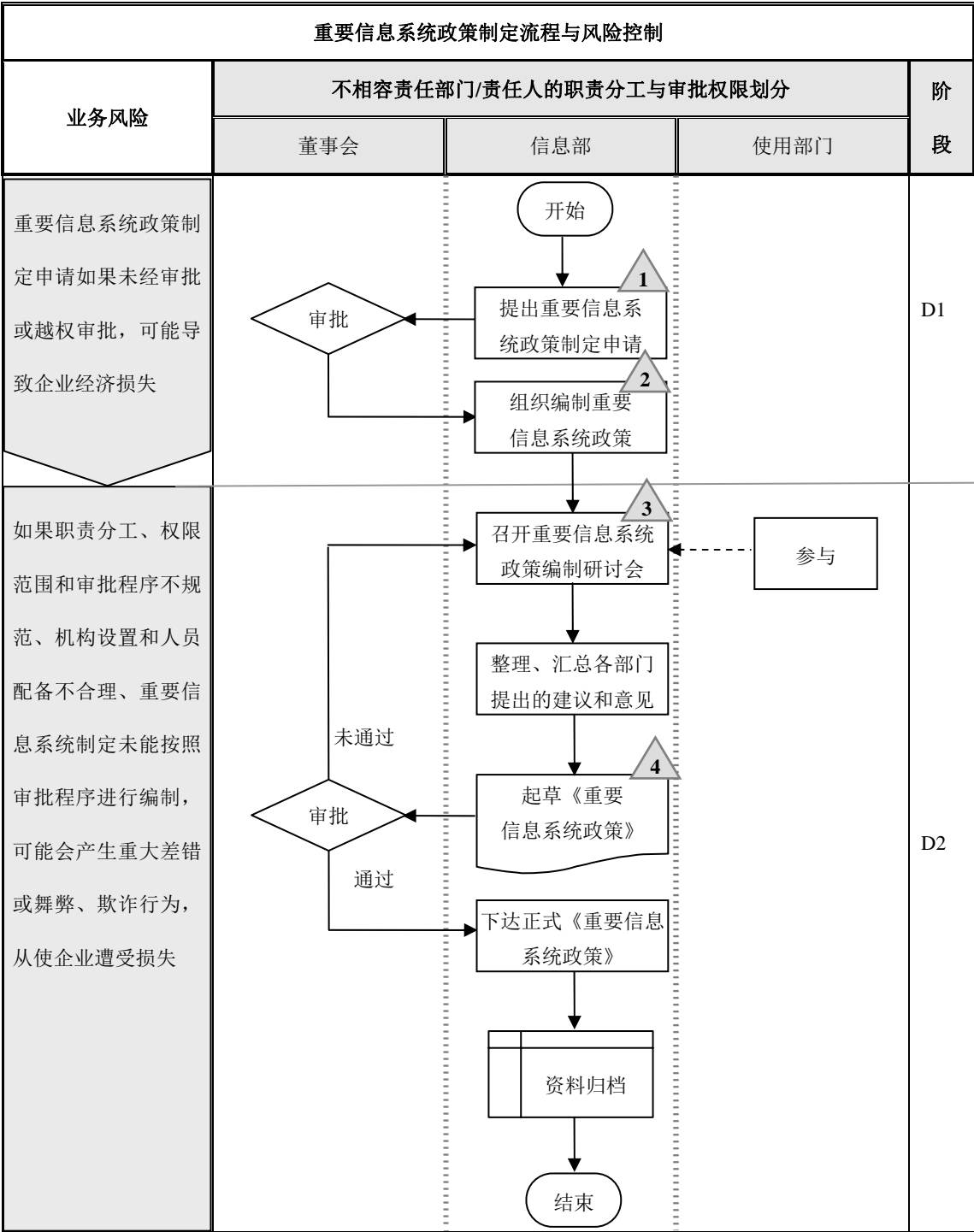


2. 信息系统战略规划流程控制表

信息系统战略规划流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 信息化领导小组根据企业业务目标以及实际情况提出信息系统战略规划项目</p> <p>2. 信息化领导小组应组织评价专家组对项目进行可行性分析，主要成员包括外部聘请的专家及企业信息部、使用部门等相关人员</p>
	D2	<p>3. 信息系统战略规划方法的选择是通过定性研究确定可能较为适合本企业情况的方法，这需要依靠评价专家组对企业实际情况进行研究，从几类方法中选出几种有代表性的方法或组合</p> <p>4. 选出两种以上方法以后，就按照这些方法分别做出战略规划方案。不同的方法最后形成的文档是不同的，但是都会包括信息系统的模型描述</p>
	D3	<p>5. 信息部按照上述方案中的描述，就可以使用信息系统定量仿真软件对该方案所规划信息系统进行仿真计算</p> <p>6. 仿真结束后，信息化领导小组组织评价专家组和信息部结合不同方案中信息系统预计的设备、开发、部署等费用预算，以及对不同方案之间实施难度、风险等因素的综合考虑，选择其中的一种方案作为最终方案。最后，撰写最终的战略规划方案文档和项目总结报告</p>
相关规范	应建规范	<p>□ 信息系统管理制度</p>
	参照规范	<p>□ 《企业内部控制应用指引》</p>
文件资料		<p>□ 《信息系统战略规划方案》</p> <p>□ 《信息系统战略规划总结报告》</p>
责任部门及责任人		<p>□ 董事会、信息化领导小组、信息部、财务部、生产部、销售部、仓储部</p> <p>□ 信息部经理、信息规划专员</p>

18. 1. 2 重要信息系统政策制定流程

1. 重要信息系统政策制定流程与风险控制图



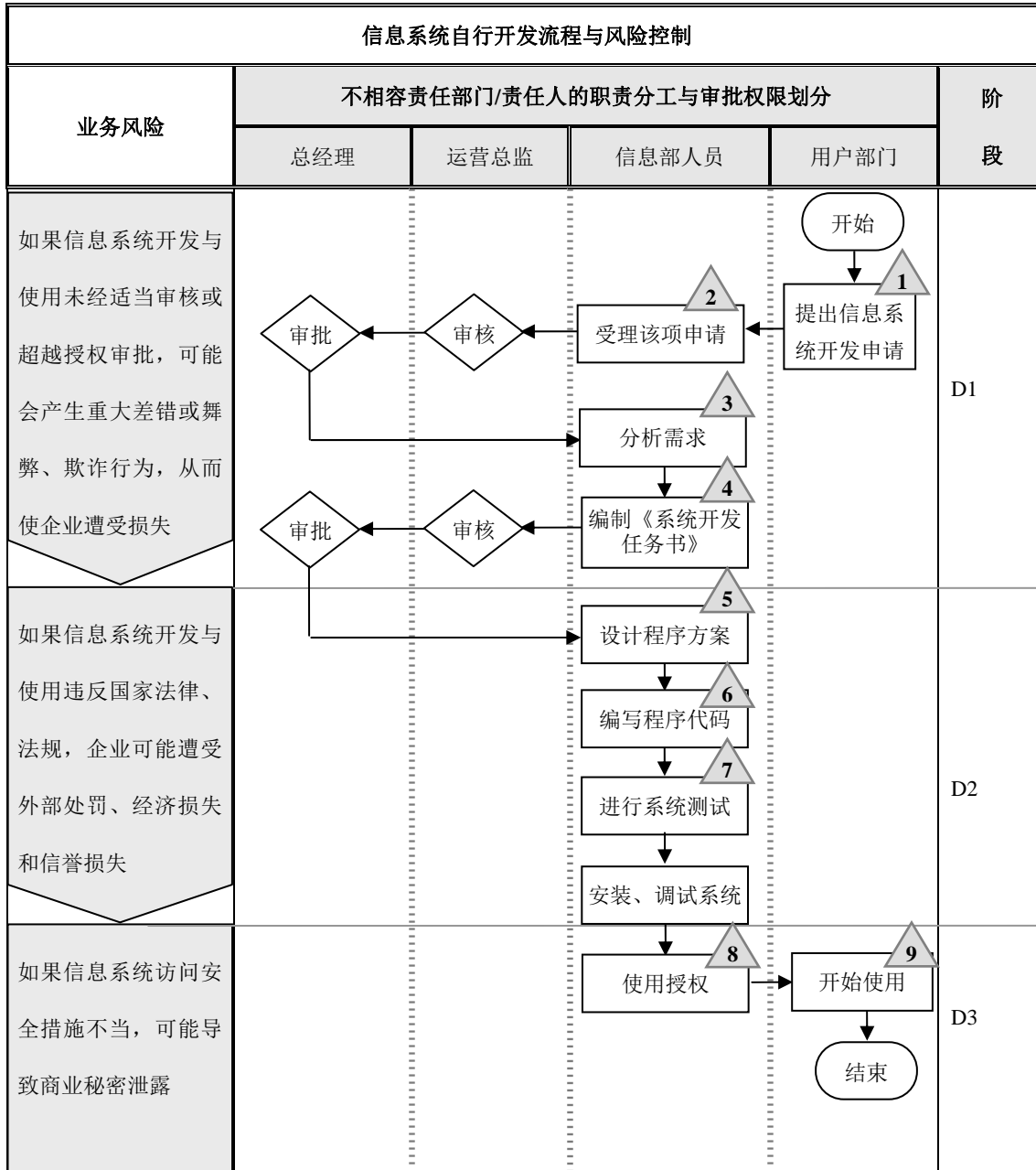
2. 重要信息系统政策制定流程控制表

重要信息系统政策制定流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	<p>1. 为规范重要信息系统的开发和使用，信息部根据企业要求和实际工作需要，提出重要信息系统政策制定申请</p> <p>2. 经董事会审批通过后，信息部组织编制重要信息系统政策，相关政策符合国家和企业的相关规定</p>
	D2	<p>3. 信息部为了更好地编制重要信息系统政策，组织召开研讨会，并邀请生产部、销售部、财务部、人力资源部、采购部、仓储部等使用部门的相关人员参加</p> <p>4. 信息部根据会议结果，起草重要信息系统政策，提交董事会审批，审批通过后，下达正式的重要信息系统政策，审批未通过，重新召开会议讨论</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 信息系统管理制度</p> <p>☐ 《重要信息系统政策编制细则》</p>
	参照规范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p>
文件资料		☐ 重要信息系统政策
责任部门及责任人		<p>☐ 董事会、信息部、生产部、采购部、销售部、人力资源部、财务部等使用部门</p> <p>☐ 信息部人员、各信息使用部门人员</p>

18. 2 系统开发与维护控制

18. 2. 1 信息系统自行开发流程

1. 信息系统自行开发流程与风险控制图

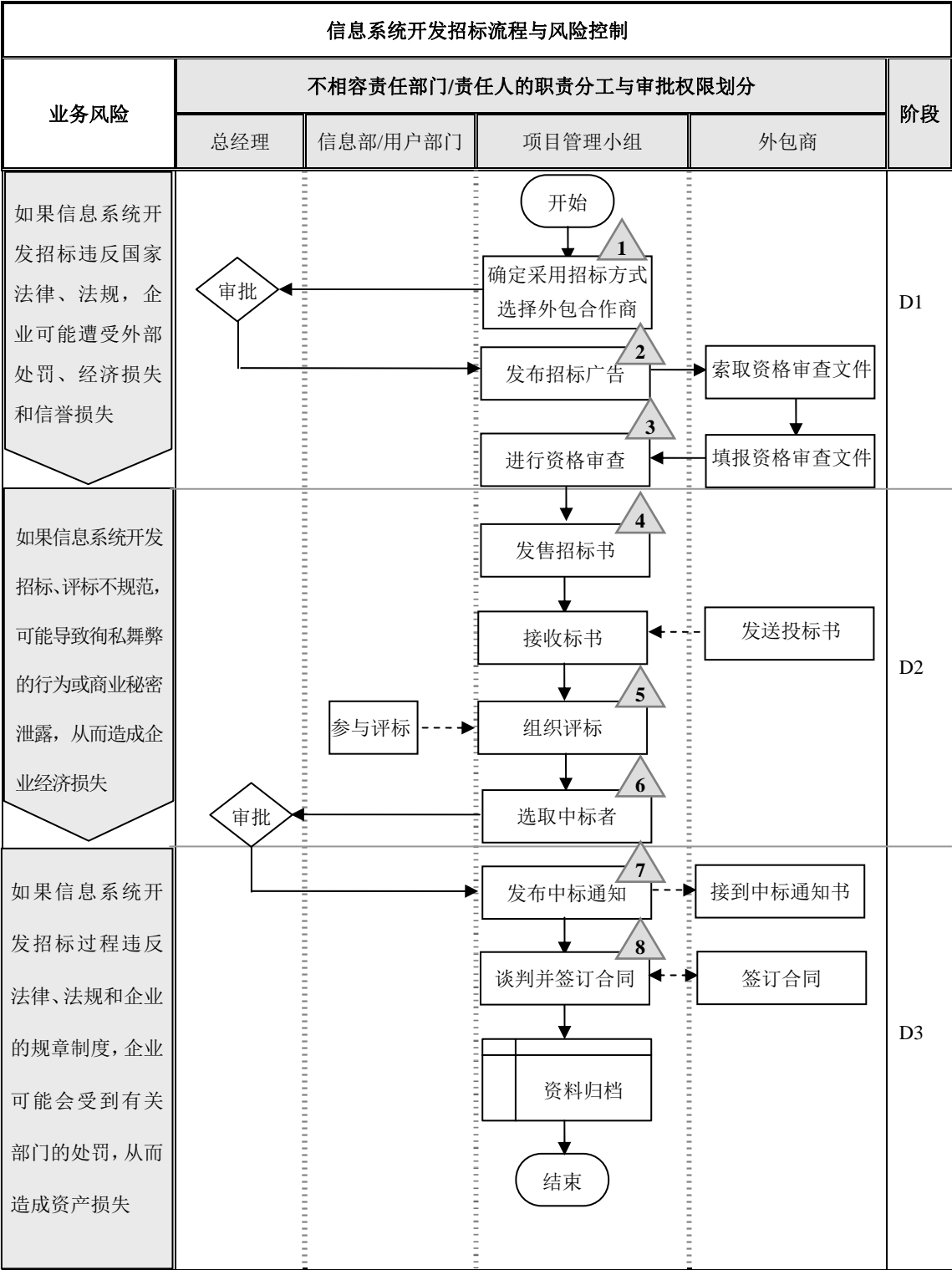


2. 信息系统自行开发流程控制表

信息系统自行开发流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 企业的生产、销售、仓储、财务等信息系统使用部门，根据实际工作需要，提交信息系统开发申请 2. 信息部仔细核对用户部门提交的申请，审核无误后，提交运营总监审核、总经理审批 3. 申请审批后，信息部根据企业相关规定以及用户部门的实际情况分析信息系统需求 4. 在分析需求的基础上编制信息系统开发任务书，提交运营总监审核及总经理审批，信息系统开发任务书包括信息系统名称、应达到的技术性能、操作环境、具体工作计划、开发人员以及费用预算等内容
	D2	5. 系统分析人员设计信息系统开发的具体方案 6. 信息部的程序员编写代码 7. 信息部的测试员进行测试
	D3	8. 安装、调试后，系统最终上线，信息部设置用户部门的使用权限 9. 用户部门在信息部的授权下使用信息系统
相关规范	应建	☐ 信息系统管理制度
	规范	☐ 《信息系统开发管理办法》
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《信息系统开发任务书》 ☐ 《信息系统设计方案》
责任部门		☐ 信息部、财务部、生产部、销售部、仓储部
及责任人		☐ 总经理、运营总监、程序员、设计员、测试员、信息部人员

18. 2. 2 信息系统开发招标流程

1. 信息系统开发招标流程与风险控制图



2. 信息系统开发招标流程控制表

信息系统开发招标流程控制	
控制事项	详细描述及说明

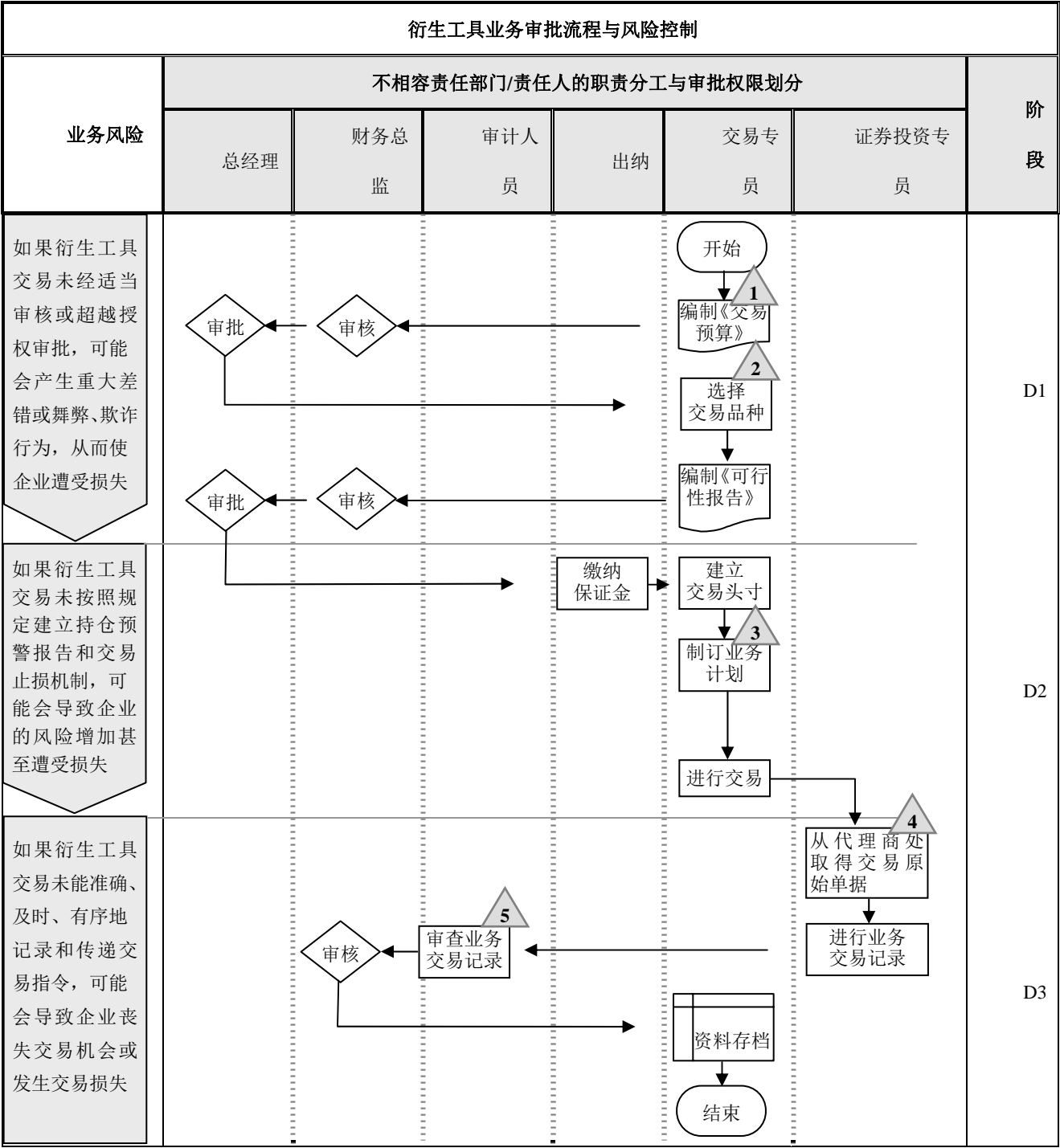
阶段控制	D1	<p>1. 项目管理小组根据信息系统开发难度以及企业开发人员的能力，从自行开发、外购调试和外包合作开发中加以选择；根据企业规定选择外包合作开发，并采用招投标方式选择合适的外包开发商</p> <p>2. 项目管理小组发布招标公告，说明招标方式、招标项目的名称、用途、规格、质量要求及数量或规模、履行合同期限与地点、投标保证金、投标截止时间及投标书投递地点、开标的时间与地点、对投标单位的资质要求以及其他有必要说明的内容</p> <p>3. 项目管理小组收到外包商的资格审查文件后，对外包商资质、信誉等方面进行审查</p>
	D2	<p>4. 项目管理小组向选定的外包商发售标书</p> <p>5. 项目管理小组组织信息部、生产部、销售部、采购部、仓储部、财务部等用户部门相关人员进行评标</p>
	D3	<p>6. 经过评审之后，选择中标者，报总经理审批</p> <p>7. 向中标单位发布《中标通知书》</p> <p>8. 项目管理小组负责与外包商谈判，并签订合同，合同相关条款必须符合《中华人民共和国合同法》的规定</p>
相关规范	应建规范	<p>☞ 信息系统管理制度</p> <p>☞ 《信息系统开发招标管理规定》</p>
	参照规范	<p>☞ 《中华人民共和国合同法》</p> <p>☞ 《中华人民共和国招标投标法》</p>
文件资料		<p>☞ 《信息系统招标公告》</p> <p>☞ 《信息系统开发招标书》</p> <p>☞ 《信息系统开发中标通知书》</p>
责任部门及责任人		<p>☞ 项目管理小组、信息部</p> <p>☞ 总经理、项目管理小组组长及成员</p>

第 19 章 企业内部控制流程——衍生工具

19. 1 衍生工具与审批控制

19. 1. 1 衍生工具业务审批流程

1. 衍生工具业务审批流程与风险控制图



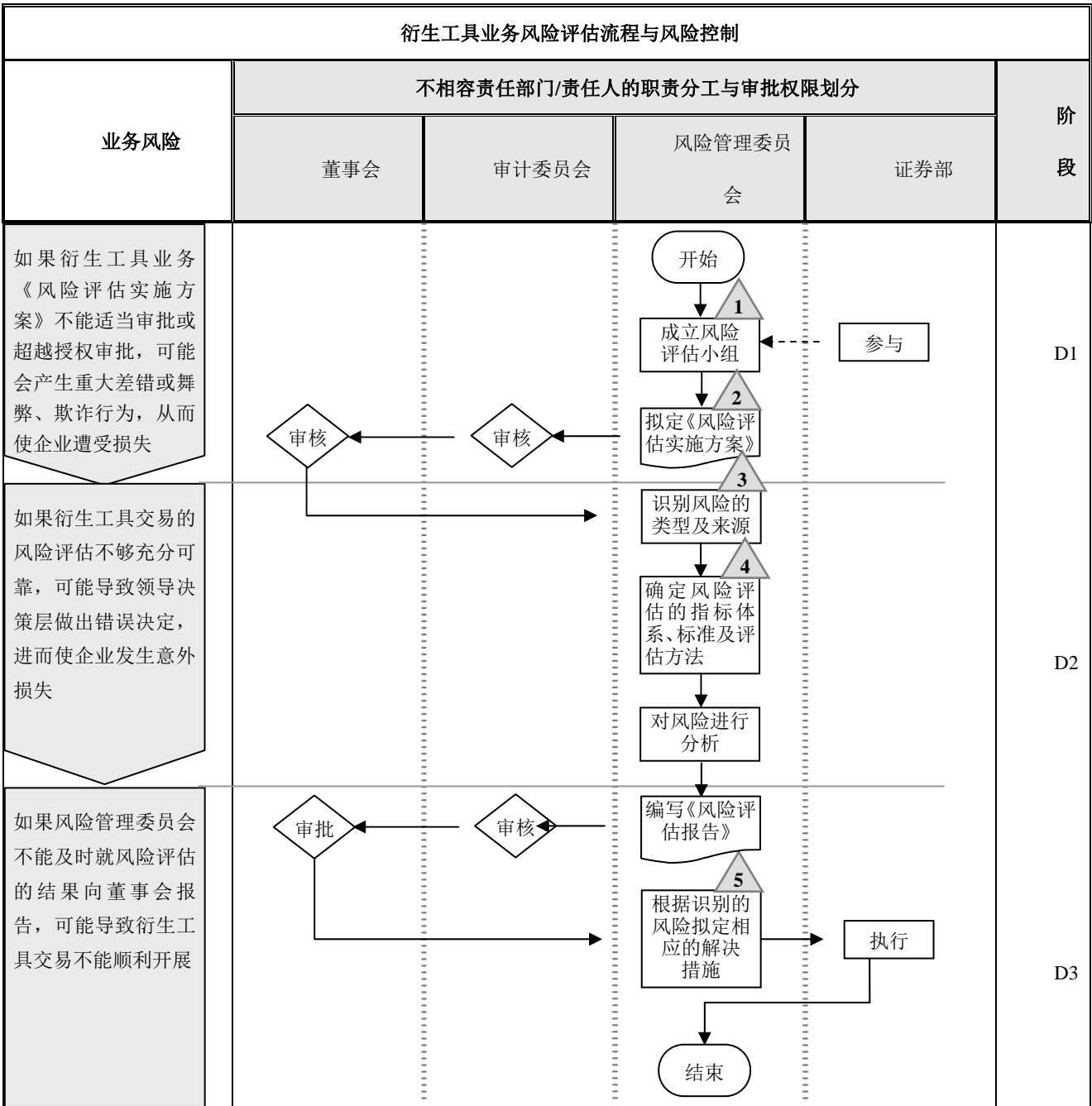
2. 衍生工具业务审批流程控制表

衍生工具业务审批流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	1. 在交易发生前,交易人员应先编制《交易预算》,并上交财务总监审核 2. 企业在交易进行前要根据企业的实际能力和条件对交易品种进行选择

控制制	D2	3. 从事衍生工具业务交易前，应当制订业务计划，包括交易头寸建立后针对不同情况的应对措施，以及设置止损点等
	D3	4. 从事交易记录的人员（非交易操作人员），应当及时从衍生工具业务代理商处取得业务交易的原始单据，并做好业务交易记录 5. 对开设在衍生交易代理商处的账户应当进行严格管理。每个交易日后应当由熟悉交易品种和交易规则的审计人员，对持有头寸的价值进行分析，并对资金往来情况进行核对
相关规范	应建规范	☐ 衍生工具交易管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》
文件资料		☐ 《可行性报告》 ☐ 《交易预算》
责任部门及责任人		☐ 财务部、审计部 ☐ 总经理、财务总监、审计人员、出纳、交易专员、证券投资专员

19. 1. 2 衍生工具业务风险评估流程

1. 衍生工具业务风险评估流程与风险控制图



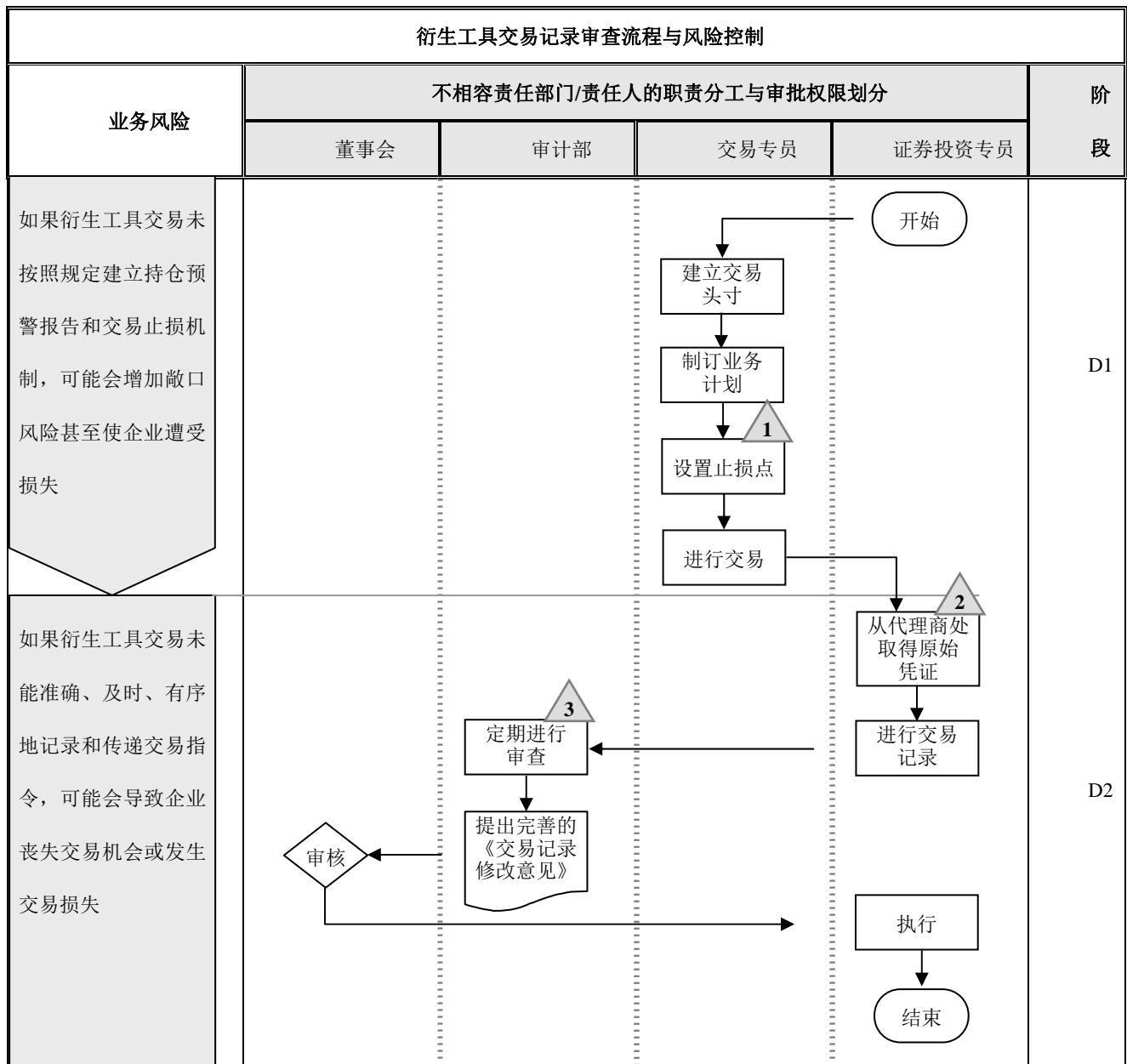
2. 衍生工具业务风险评估流程控制表

衍生工具业务风险评估流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 风险评估小组成员包括证券部相关人员、财务部相关人员等 2. 在进行风险评估之前，风险评估小组要拟定《风险评估实施方案》，对整个风险评估工作进行相应的安排
	D2	3. 衍生工具业务的风险主要包括信用风险、市场风险、流动性风险、经营风险、法律风险等 4. 在评估风险时，应当考虑下列因素，并选用相关评估方法进行定性或定量分析 (1) 衍生工具及其交易活动的性质、规模和复杂程度 (2) 数据收集系统的能力 (3) 评估方法、局限性以及企业理解其结果的能力
	D3	5. 企业应当根据风险评估结果采取相应的风险管理策略，确定衍生工具业务风险的可接受水平
相关规范	应建规范	<input type="checkbox"/> 衍生工具交易管理制度
	参照规范	<input type="checkbox"/> 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》 <input type="checkbox"/> 《企业内部控制应用指引》
文件资料		<input type="checkbox"/> 《风险评估实施方案》 <input type="checkbox"/> 《风险评估报告》
责任部门及责任人		<input type="checkbox"/> 董事会、审计委员会、风险管理委员会、证券部 <input type="checkbox"/> 董事长、总经理、财务总监

19. 2 衍生工具交易与监督检查控制

19. 2. 1 衍生工具交易记录审查流程

1. 衍生工具交易记录审查流程与风险控制图

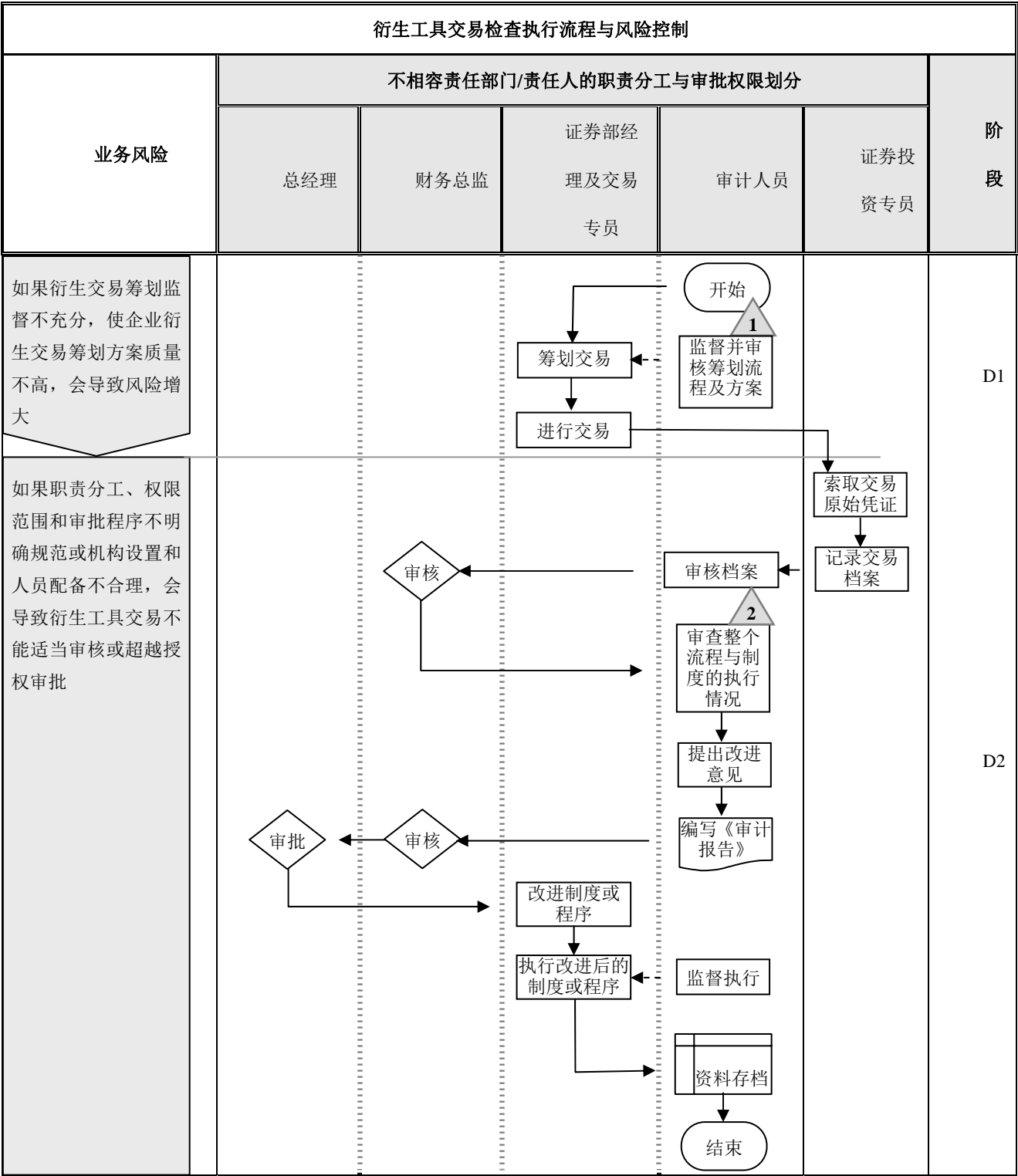


2. 衍生工具交易记录审查流程控制表

衍生工具交易记录审查流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 制订业务计划时，通常交易专员会设置一个止损点，然后进行正式交易
	D2	2. 从事交易记录的人员（非交易操作人员），应当及时从衍生工具业务代理商处取得业务交易的原始单据，并做好业务交易记录 3. 企业内部审计部门或类似机构，应当定期对衍生工具交易部门的相关业务记录进行审查，重点是审查衍生工具业务是否依照企业的有关规定程序进行
相关规范	应建规范	☐ 衍生工具交易管理制度
	参照规范	☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》 ☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《交易记录修改意见》
责任部门		☐ 董事会、审计部、财务部
及责任人		☐ 董事长、总经理、交易专员、证券投资专员

19. 2. 2 衍生工具交易检查执行流程

1. 衍生工具交易检查执行流程与风险控制



2. 衍生工具交易检查执行流程控制表

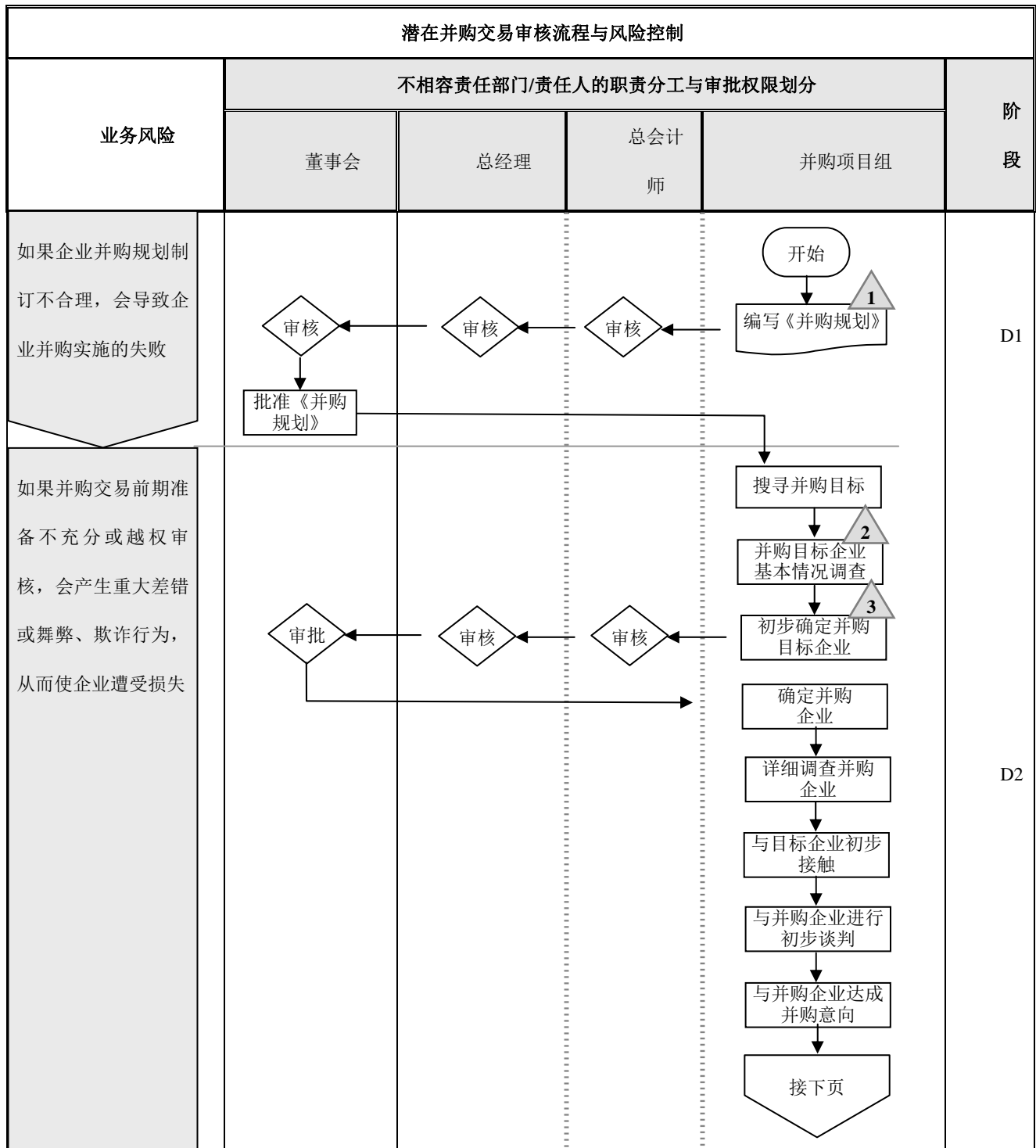
衍生工具交易检查执行流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 证券部经理在筹划交易时，审计人员对筹划流程及方案要进行相关的审核
	D2	2. 审计人员审查整个流程与制度的执行情况，重点对衍生工具交易的相关业务记录进行审查
相关规范	应建规范	☐ 衍生工具交易管理制度
	参照规范	☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》 ☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《审计报告》
责任部门及责任人		☐ 财务部、审计部 ☐ 总经理、财务总监、证券部经理、交易专员、审计人员、证券投资专员

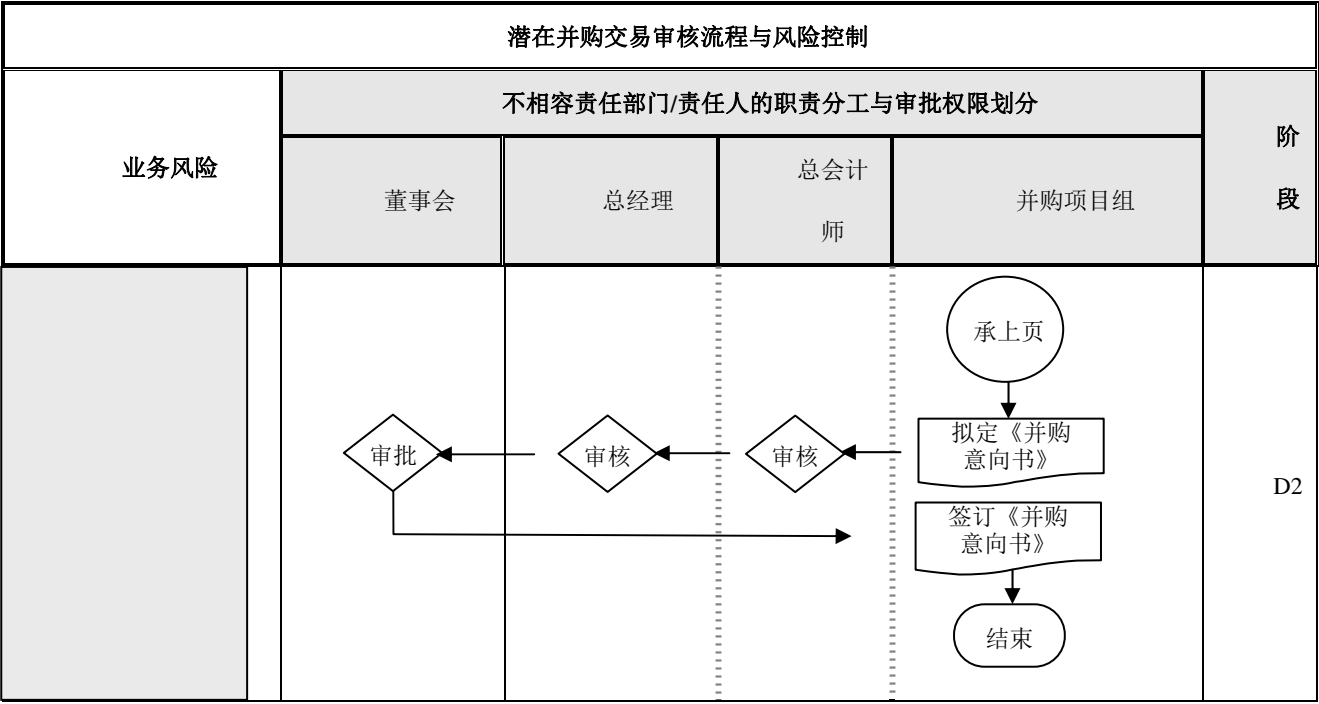
第 20 章 企业内部控制流程——企业并购

20. 1 企业并购与审批控制

20. 1. 1 潜在并购交易审核流程

1. 潜在并购交易审核流程与风险控制图





2. 潜在并购交易审核流程控制表

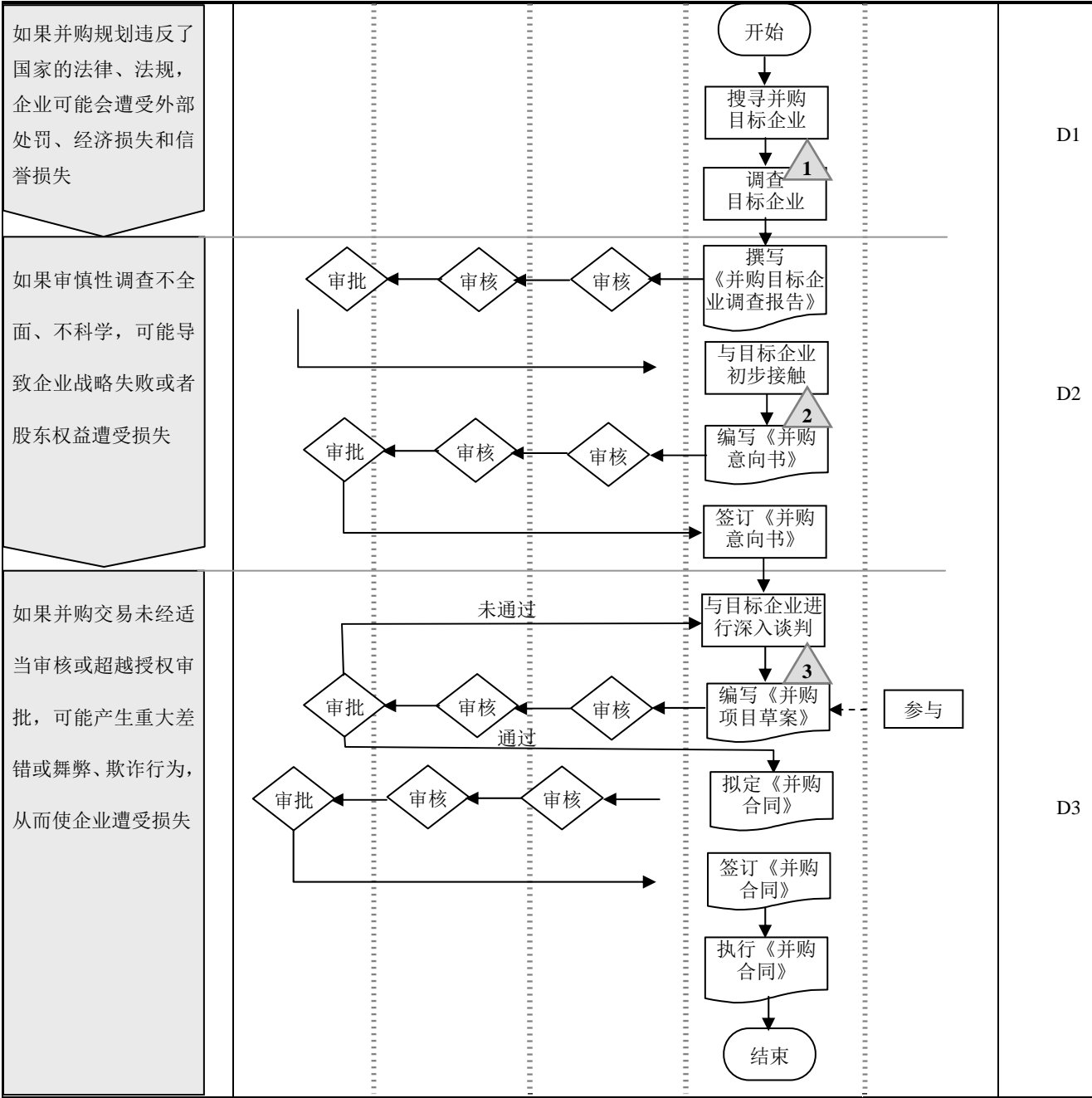
潜在并购交易审核流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 企业并购项目组要对企业的并购活动事先做好一个规划，并编写并购规划呈报总经理审批
	D2	2. 并购项目组在选择目标企业时，应优先考虑与企业产品相近的厂商或企业所熟悉产品的上下游的厂商 3. 对并购目标企业进行基本情况调查，通过筛选排除不符合企业并购要求的并购企业，进而初步确定最终的并购目标企业，并上报总经理、总会计师审核，最后由董事会确定并购目标企业
相关规范	应建规范	☐ 并购交易管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》 ☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☐ 《并购规划》 ☐ 《并购意向书》

责任部门	☐ 董事会、并购项目组、财务部
及责任人	☐ 总经理、总会计师

20. 1. 2 并购交易管理控制流程

1. 并购交易管理控制流程与风险控制

并购交易管理控制流程与风险控制						
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分					阶段
	董事会	总经理	财务总监	并购项目组	财务部	



2. 并购交易管理控制流程控制表

并购交易管理控制流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 并购调查的内容应根据企业并购的方针、方式及目标企业的性质等确定，调查必须包括但不限于下列内容：目标企业愿意被并购的缘由；目标企业市场价值和竞争态势；目标企业的财务状况；目标企业法律事务情况；目标企业资产和生产管理情况；目标企业采购供应情况；目标企业的营销服务情况；目标企业产品未来的发展前景；目标企业人力资源情况；目标企业与政府的关系。并购项目部对并购目标企业的调查如不能独立完成，可申请外部机构参与调查或直接由外部</p>

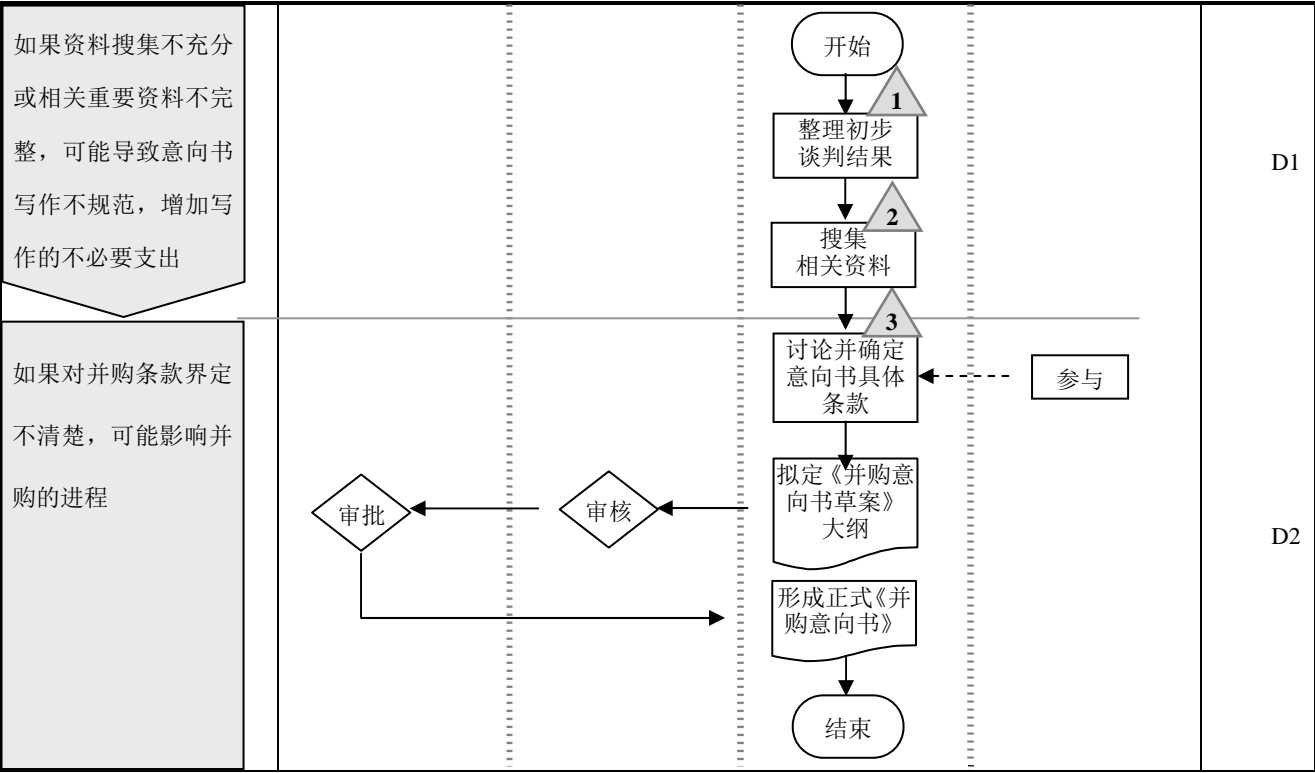
		机构来调查，但必须签订《保密协议》
	D2	2. 根据与目标企业初步达成的共识，并购项目部编写的《并购意向书》必须经过法律顾问、财务总监与总经理的审核、审批；并购意向书的内容包括保密条款、排他协商条款、费用分摊条款、提供资料与信息条款、并购终止条款、并购标的条款、并购价格条款、并购进度安排条款
	D3	3. 《并购意向书》审批后，并购项目部人员需与目标企业进一步谈判，在财务部相关人员的配合下编写《并购交易项目草案》，《并购交易项目草案》的内容包括项目概要、主要财务数据、执行摘要等
相关规范	应建规范	<input type="checkbox"/> 并购交易管理制度
	参照规范	<input type="checkbox"/> 《企业内部控制应用指引》 <input type="checkbox"/> 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》 <input type="checkbox"/> 《中华人民共和国合同法》
文件资料		<input type="checkbox"/> 《并购企业调查报告》 <input type="checkbox"/> 《并购意向书》 <input type="checkbox"/> 《并购交易合同》 <input type="checkbox"/> 《并购项目草案》
责任部门及责任人		<input type="checkbox"/> 董事会、财务部、并购项目组 <input type="checkbox"/> 总经理、财务总监、法律顾问

20. 2 并购交易准备与控制

20. 2. 1 并购意向书编制流程

1. 并购意向书编制流程与风险控制图

并购意向书编制流程与风险控制					
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分				阶段
	总经理	财务总监	并购项目组	相关部门	



2. 并购意向书编制流程控制表

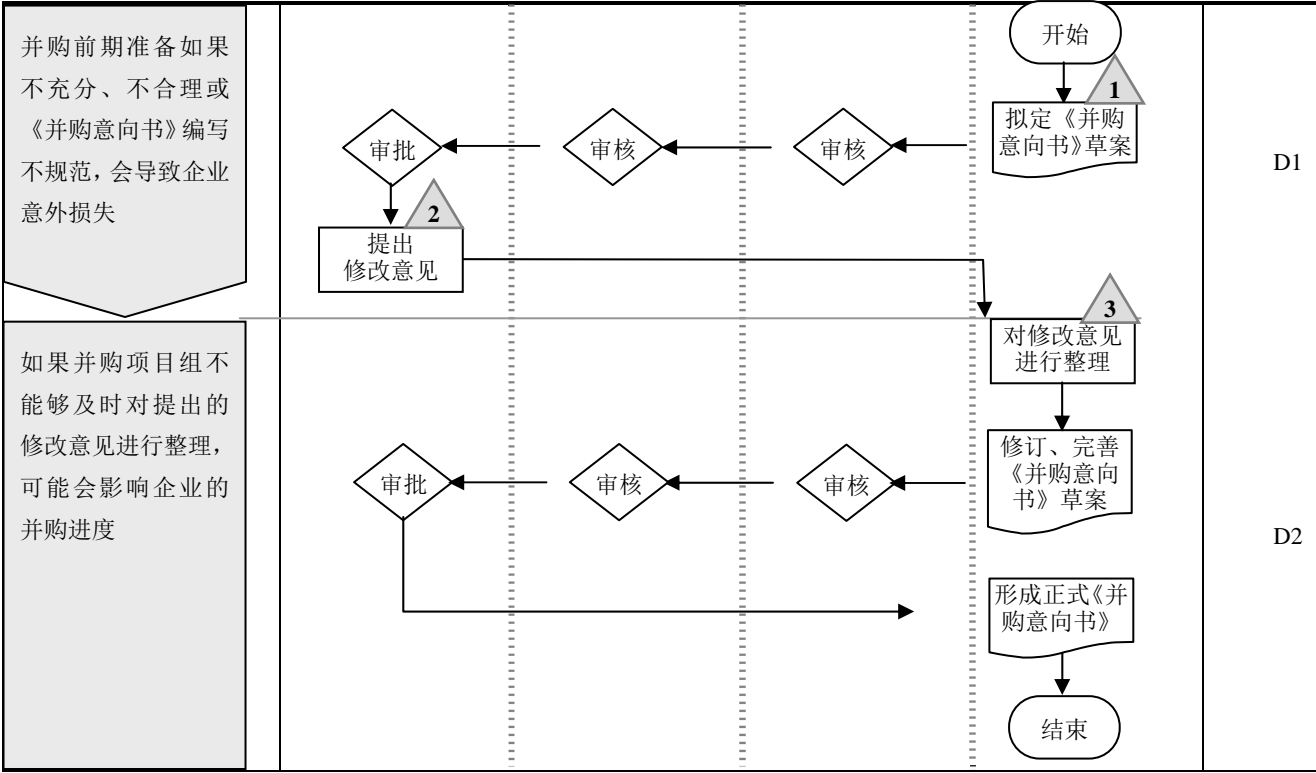
并购意向书编制流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 对企业与目标企业初步达成的共识进行整理总结 2. 企业还要搜集与此有关的法律条文、企业对目标企业进行调查形成的调查报告等相关资料
	D2	3. 意向书主要是为后面的并购活动提供一个合作框架，以保证后续活动的顺利开展，并购项目组人员应充分讨论并确定出合并意向书的具体条款，一般情况下，合并意向书包括保密条款、排他协商条款、费用分摊条款、提供资料与信息条款、终止条款、并购标的条款、对价条款、进度安排条款等

相 关 规 范	应 建 规 范	☐ 并购交易管理制度
	参 照 规 范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》 ☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☐ 《并购意向书草案》 ☐ 《并购意向书》
责任部门 及责任人		☐ 并购项目组、财务部 ☐ 总经理、财务总监、法律顾问

20. 2. 2 并购意向书审核流程

1. 并购意向书审核流程与风险控制图

并购意向书审核流程与风险控制					
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分				阶 段
	总经理	财务总监	法律顾问	并购项目组	



2. 并购意向书审核流程控制表

并购意向书审核流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	1. 根据与目标企业达成的初步共识，下一步是企业拟定《并购意向书》，在《并购意向书》的编写过程中应注意国家的相关法律、法规
控制		2. 企业草拟（或委托外部咨询机构草拟）《并购意向书》，将并购项目部拟好的《并购意向书》呈送法律顾问审核，法律顾问确保《并购意向书》在法律方面没有问题后，签字盖章并转呈财务
制		

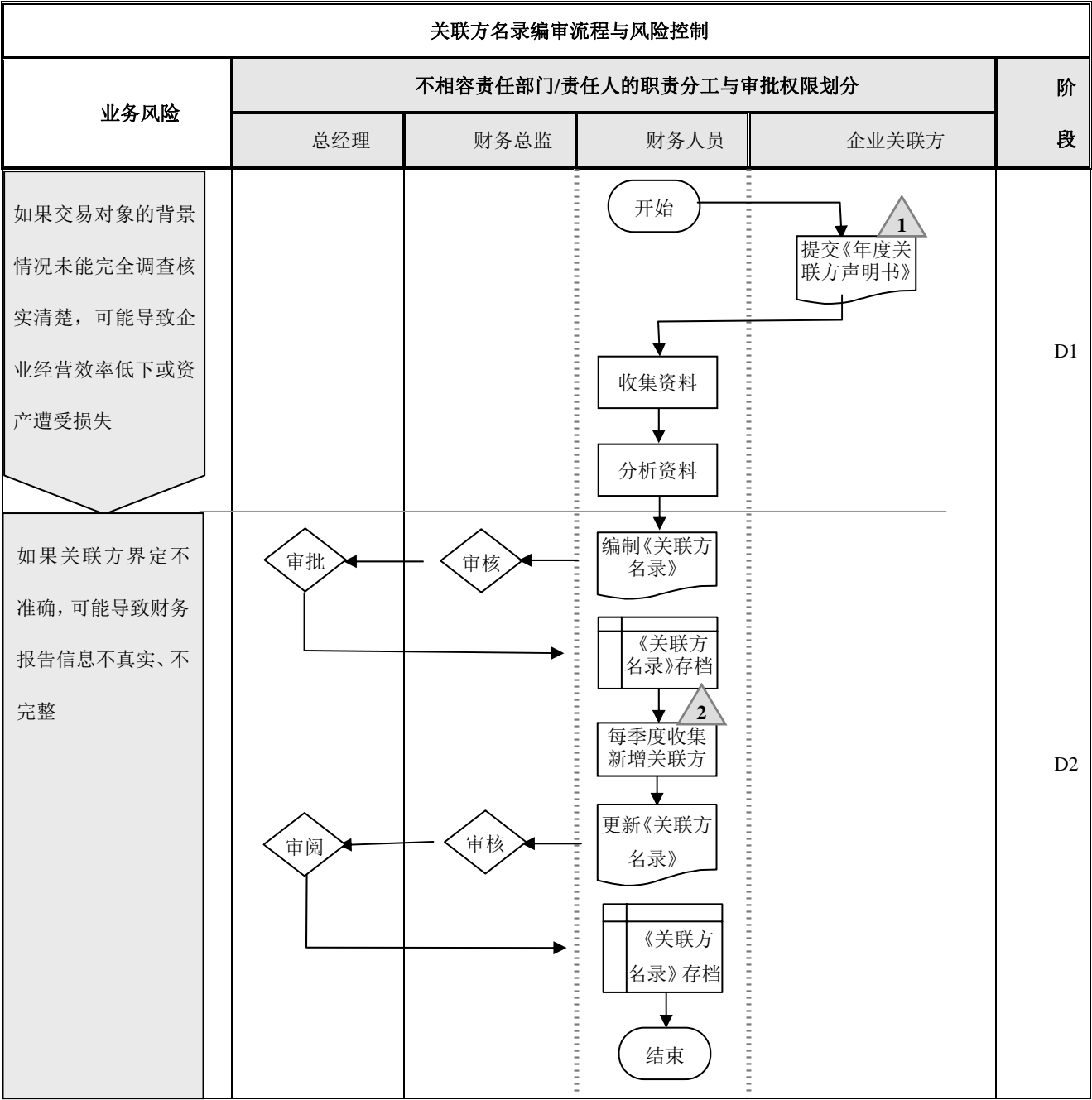
		总监，财务总监确保《并购意向书》在财务方面没有问题后，签字盖章上报至总经理，总经理对《并购意向书》进行审批
	D2	3. 并购项目组人员应及时（应不超过_____天）对高级管理人员审核意见进行整理，并修订完善《并购意向书》
相 关 规 范	应 建 规 范	☐ 并购交易管理制度
	参 照 规 范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》
文件资料		☐ 《并购意向书草案》 ☐ 《并购意向书》
责任部门 及责任人		☐ 并购项目组、财务部 ☐ 总经理、财务总监、法律顾问

第 21 章 企业内部控制流程——关联交易

21. 1 关联方界定及其控制

21. 1. 1 关联方名录编审流程

1. 关联方名录编审流程与风险控制图

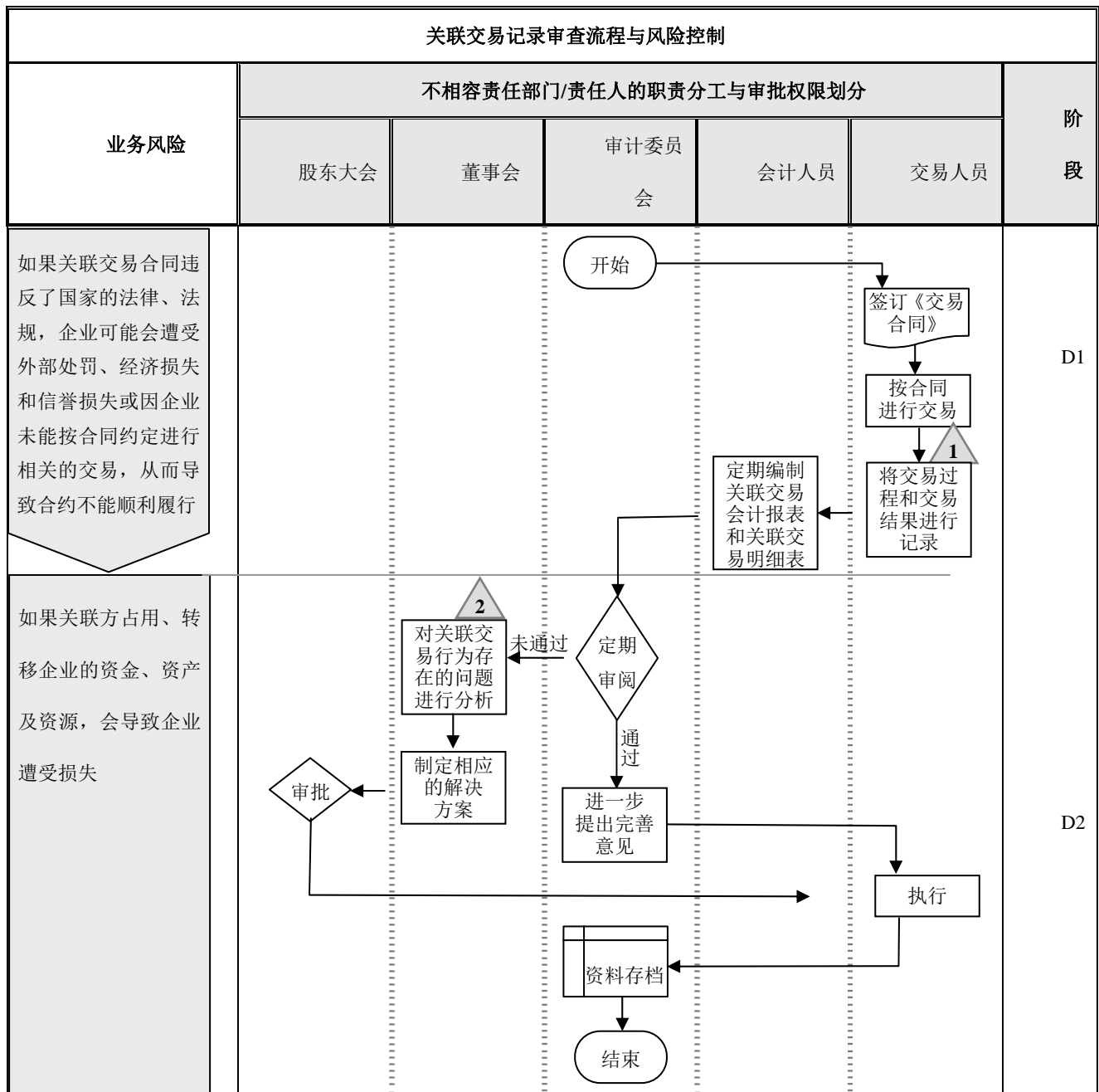


2. 关联方名录编审流程控制表

关联方名录编审流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 企业应当在每个会计年度末，要求重要股东、债权人、客户以及董事、监事、高级管理人员和关键岗位管理人员提交《年度关联方声明书》，声明与企业的关联方关系及其交易行为
	D2	2. 《关联方名录》至少应当每季度更新一次，更新后的关联方名录应当提交财务总监审核、总经理审阅后备案，企业财会部门应当及时将关联方名录发送到企业管理层和各业务部门
相关规范	应建规范	<div> <div></div> <div>关联交易管理制度</div> </div>
	参照规范	<div> <div></div> <div>《企业内部控制应用指引》</div> </div> <div> <div></div> <div>《内部会计控制规范——基本规范（试行）》</div> </div>
文件资料		<div> <div></div> <div>《关联方声明书》</div> </div> <div> <div></div> <div>《关联方名录》</div> </div>
责任部门及责任人		<div> <div></div> <div>财务部、企业关联方</div> </div> <div> <div></div> <div>总经理、财务总监、财务相关人员</div> </div>

21. 1. 2 关联交易记录审查流程

1. 关联交易记录审查流程与风险控制图



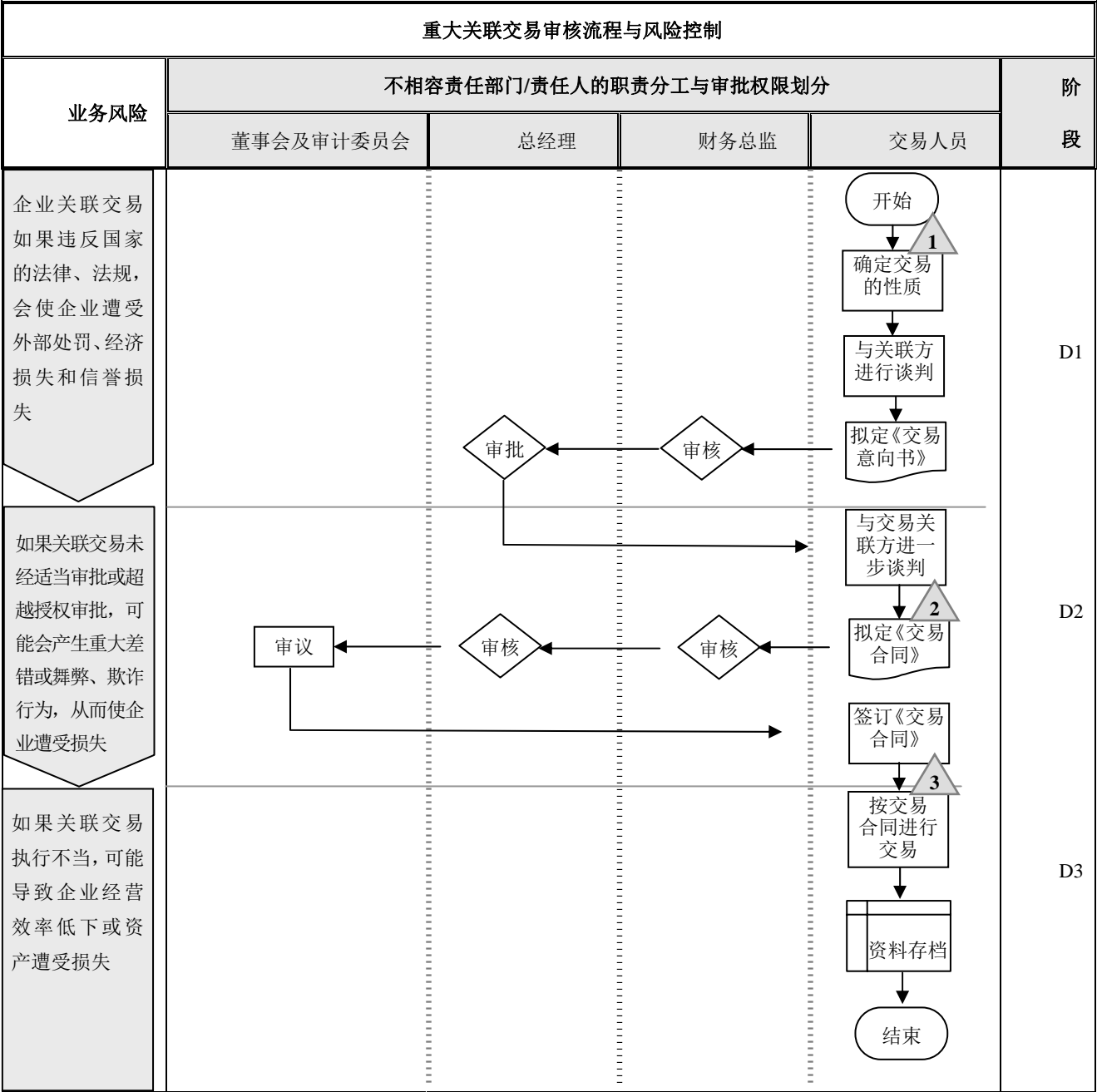
2. 关联交易记录审查流程控制表

关联交易记录审查流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 关联交易人员需要把交易的过程和结果进行详细的记录，会计人员根据交易记录进行记账、做会计报表和关联交易明细表
	D2	2. 如果存在关联方占用、转移企业资金、资产及资源的问题，企业董事会应当制定相应的方案来解决这些问题，以保证企业的利益不受损失
相关规范	应建规范	☐ 关联交易管理制度
	参照规范	☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》 ☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☐ 《交易合同》 ☐ 相关会计报表 ☐ “关联交易明细表”
责任部门及责任人		☐ 股东大会、董事会、审计委员会、财务部、相关部门 ☐ 总经理、财务总监、财务部经理、会计、交易人员

21. 2 关联交易与披露控制

21. 2. 1 重大关联交易审核流程

1. 重大关联交易审核流程与风险控制图

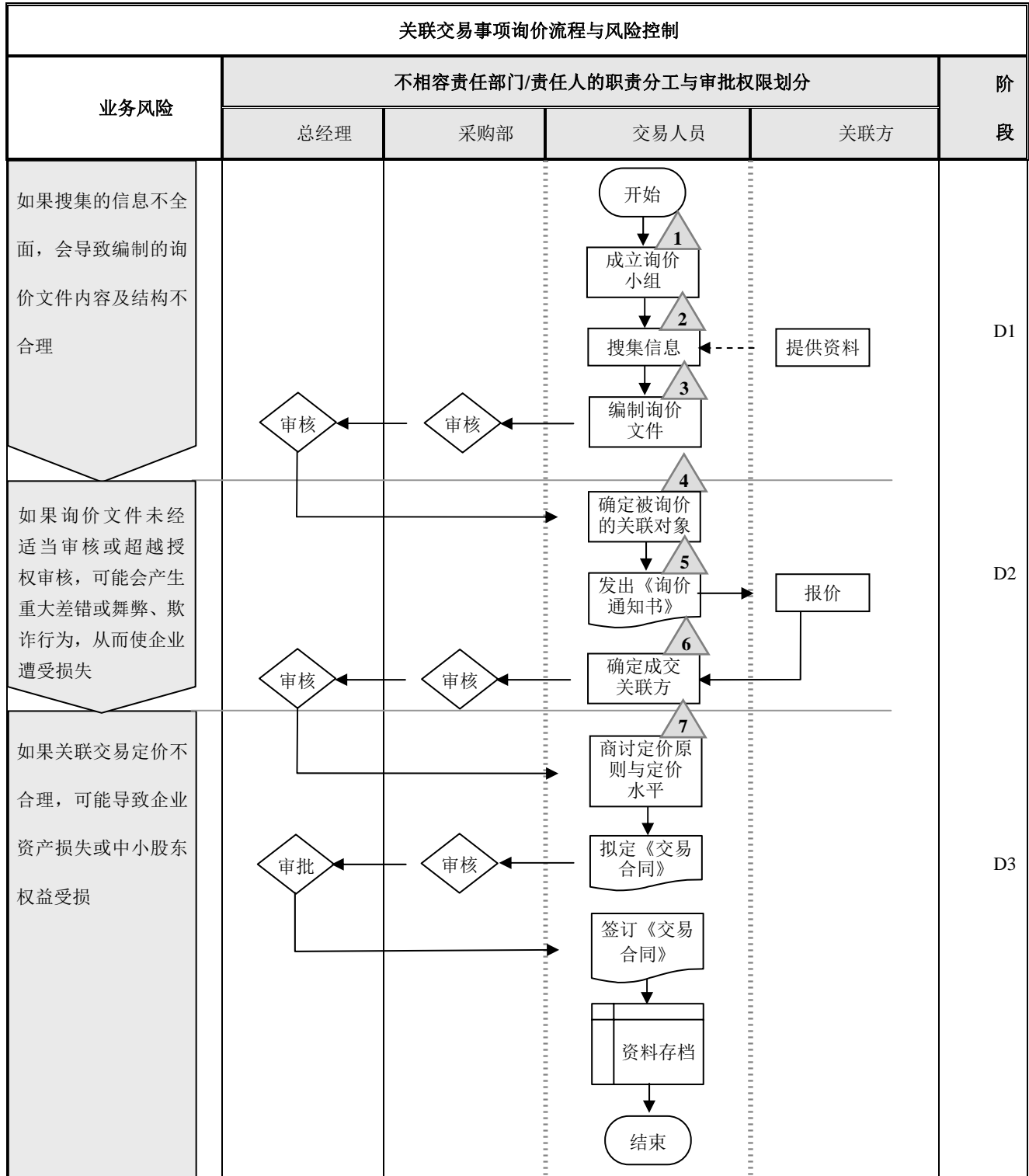


2. 重大关联交易审核流程控制表

重大关联交易审核流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 交易人员首先要确定交易的性质, 判断是不是属于企业所规定的重大交易项目(如交易额超过_____万元就是重大交易)
	D2	2. 在拟定的关联交易合同中, 应明确同关联方交易的定价原则和价格水平
	D3	3. 关联交易合同一经确定, 企业各部门应当严格按照批准后的交易条件进行交易, 关联交易执行过程中, 任何人不得自行更改交易条件, 如因实际情况变化确需更改时, 需履行相应的审批程序
相关规范	应建规范	☐ 关联交易管理制度
	参照规范	☐ 《内部会计控制规范——基本规范(试行)》 ☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☐ 《交易意向书》 ☐ 《交易合同》
责任部门及责任人		☐ 董事会及审计委员会、财务部 ☐ 总经理、财务总监、会计、交易人员

21. 2. 2 关联交易事项询价流程

1. 关联交易事项询价流程与风险控制图



2. 关联交易事项询价流程控制表

关联交易事项询价流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 询价小组成员是由采购部门相关人员和相关方面的专家共三人以上的单数人员组成</p> <p>2. 根据采购所需物品或服务的特点，通过查阅关联方的信息库和市场调查等途径进一步了解价格信息及企业相关部门的需求计划</p> <p>3. 询价小组根据企业对采购的有关规定和项目本身的特殊要求，在进行询价前要编制询价文件，如《询价通知书》</p>
	D2	<p>4. 对于被询价关联方的选择，询价小组应当根据采购项目的特点和采购需求等，从符合条件的关联方名录中优中选优，确定不少于三家关联方作为询价对象，并且不能刻意指定被询价的关联方</p> <p>5. 询价小组向被询价关联方发出询价通知书，要求对方报出一次性的、不能更改的价格。询价通知书应当详细说明需求情况，以便关联方交易对象确定报价。询价通知书的内容主要包括所需数量、技术参数要求、履约期限及交货地点、关联方应携带的资质证明材料、递交报价单地点、截止时间、报价单位负责人或委托人签字盖章等</p> <p>6. 询价小组根据事先制定的评判标准，本着符合采购需求、质量和服务要求且报价最低的原则对收到的报价进行评审，确定成交关联方，并将结果通知所有被询价的未成交的关联方</p>
	D3	<p>7. 关联交易定价应当遵循下列原则</p> <p>(1) 交易事项实行政府定价的，直接适用此价格</p> <p>(2) 交易事项实行政府指导价的，应在政府指导价的范围内合理确定交易价格</p> <p>(3) 除实行政府定价或政府指导价外，交易事项有可比的独立第三方的市场价格或收费标准的，优先参考该价格或标准确定交易价格</p> <p>(4) 关联事项无可比的独立第三方市场价格的，交易定价应参考关联方与独立于关联方的第三方发生非关联交易的价格确定</p> <p>(5) 既无独立第三方的市场价格，也无独立的非关联交易价格可供参考的，则应以合理的构成价格作为定价的依据，构成价格为合理成本费用加合理利润</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 关联交易管理制度</p>

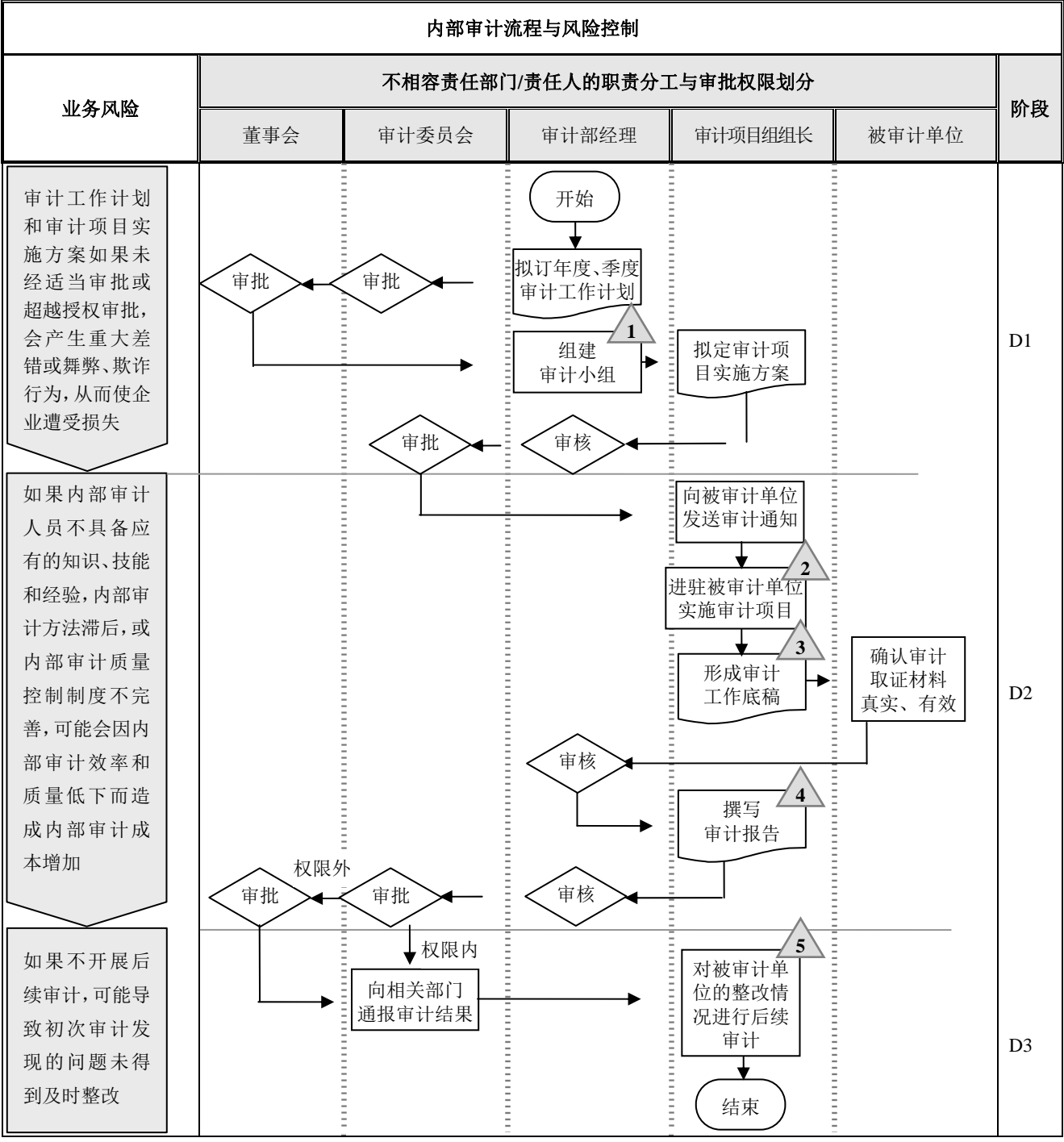
	参 照 规 范	<p>☐ 《中华人民共和国合同法》</p> <p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p> <p>☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》</p>
文件资料		<p>☐ 《询价通知书》</p> <p>☐ 《交易合同》</p>
责任部门 及责任人		<p>☐ 采购部、询价小组</p> <p>☐ 总经理、交易人员</p>

第 22 章 企业内部控制流程——内部审计

22. 1 审计与检查汇报控制

22. 1. 1 内部审计流程

1. 内部审计流程与风险控制图

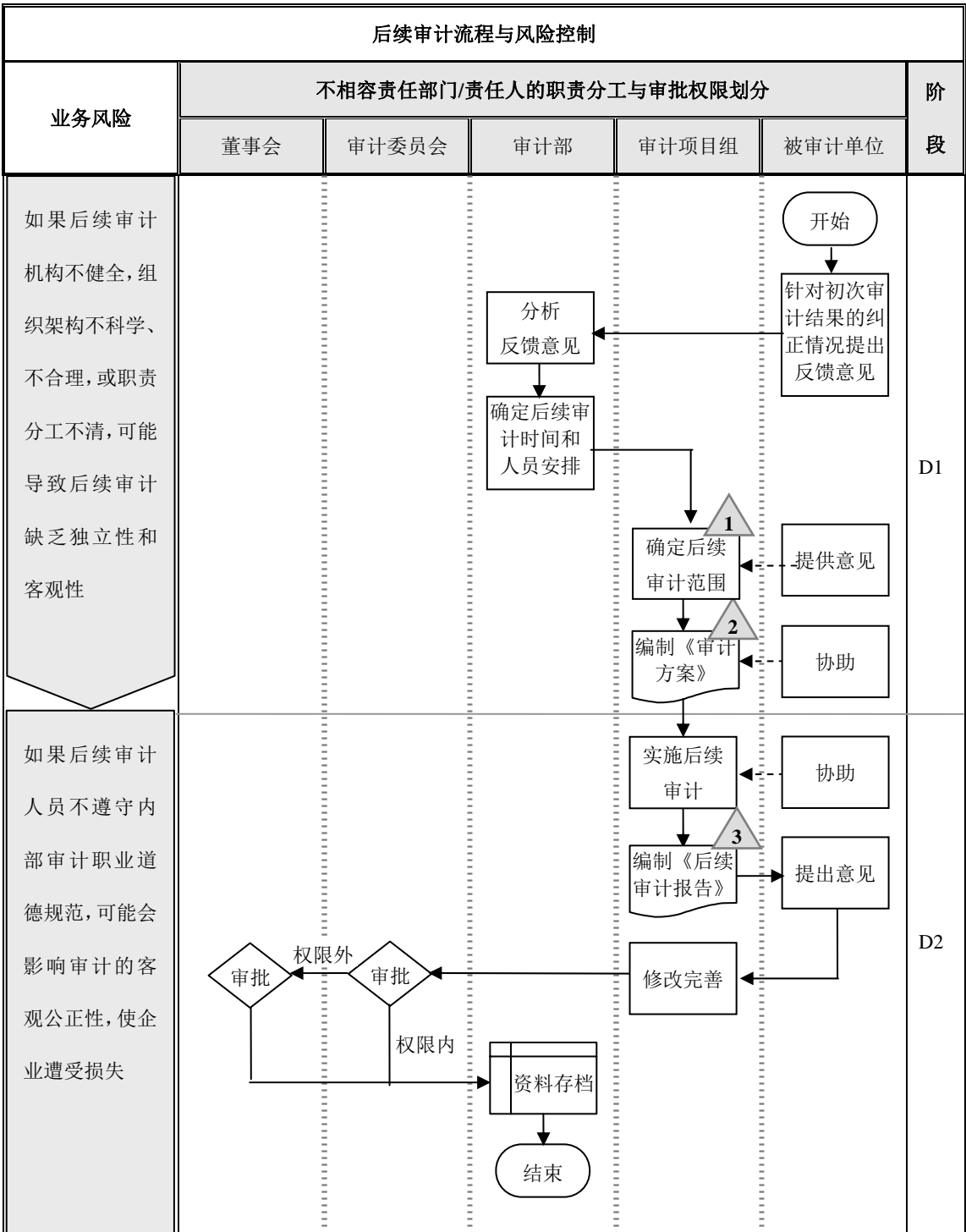


2. 内部审计流程控制表

内部审计流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 审计小组的组成人员应由具备相应资格和业务能力的审计人员担任，并需要明确小组成员的职责和权限。审计小组的审计事项包括遵循性审计、风险审计、绩效审计、任期经济责任审计、建设项目审计、物资采购审计等专门审计以及法律、法规规定和本单位主要负责人或者权力机构要求办理的其他审计事项
	D2	2. 内部审计人员可以运用审核、观察、监盘、询问、函证、计算和分析性复核等方法，获取充分、相关、可靠的审计证据，以支持审计结论和建议 3. 内部审计人员应将审计程序的执行过程及收集和评价的审计证据，记录在审计工作底稿中 4. 审计报告的编制应当以经过核实的审计证据为依据，做到客观、完整、清晰、及时、具有建设性，并体现重要性原则；审计报告应说明审计目的、范围，提出结论和建议，并应当包括被审计单位的反馈意见
	D3	5. 内部审计人员应根据后续审计的执行过程和结果，向被审计单位及有关管理部门提交后续审计报告
相关规范	应建规范	<div> <div></div> <div>内部审计工作制度</div> </div> <div> <div></div> <div>审计人员工作纪律要求</div> </div> <div> <div></div> <div>内部审计质量控制制度</div> </div> <div> <div></div> <div>审计人员后续教育制度</div> </div> <div> <div></div> <div>《审计报告编制说明》</div> </div>
	参照规范	<div> <div></div> <div>《中华人民共和国审计法》</div> </div> <div> <div></div> <div>《中华人民共和国审计法实施条例》</div> </div>
文件资料		<div> <div></div> <div>《年度/季度审计工作计划》、《审计项目实施方案》、《审计通知书》</div> </div> <div> <div></div> <div>《内部审计手册》、《审计工作底稿》、《审计报告》、《后续审计报告》</div> </div>
责任部门及责任人		<div> <div></div> <div>董事会、审计委员会、审计部、其他被审计单位</div> </div> <div> <div></div> <div>审计部人员、审计项目组组长、审计项目组其他成员</div> </div>

22. 1. 2 后续审计流程

1. 后续审计流程与风险控制图



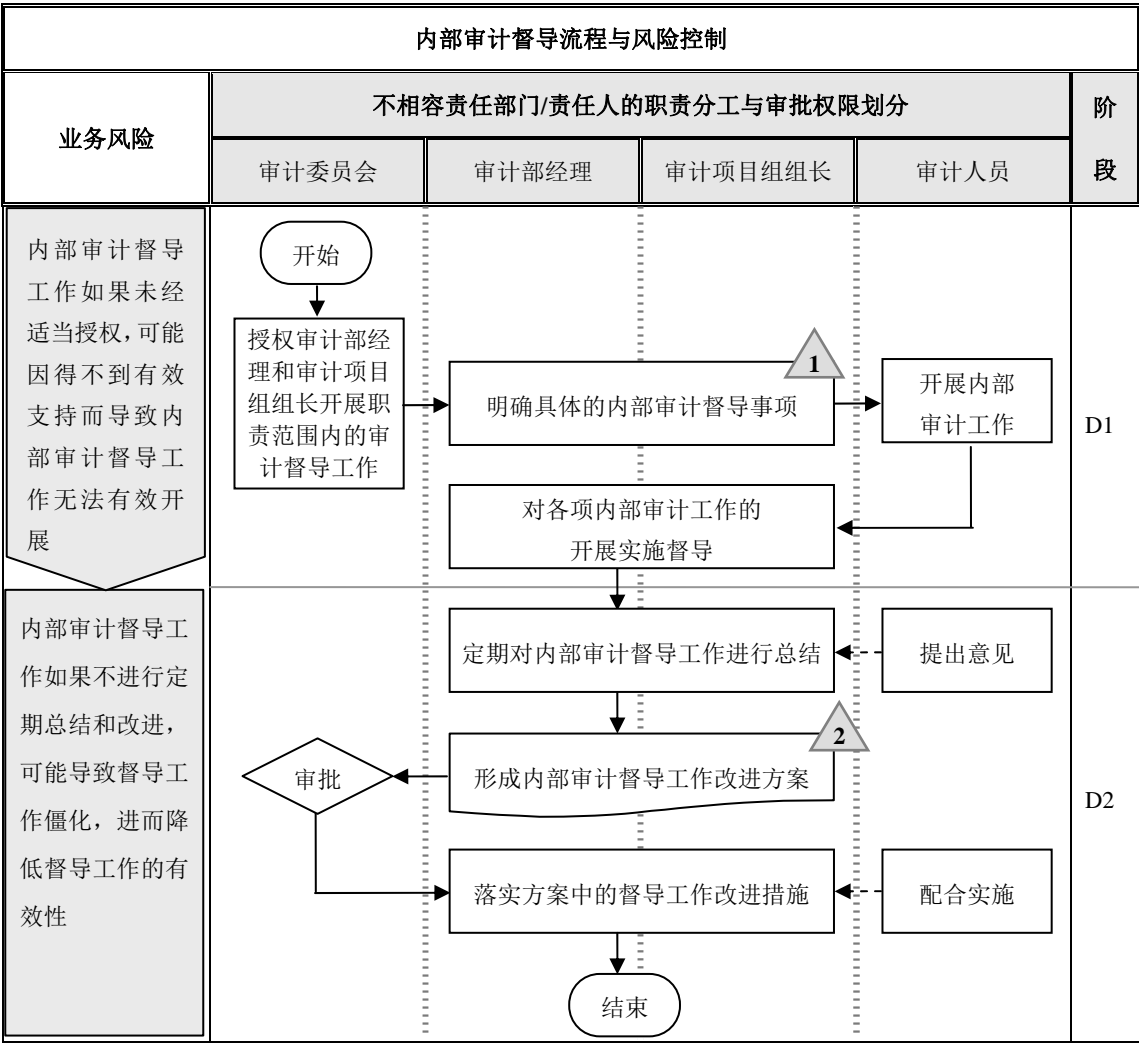
2. 后续审计流程控制表

后续审计流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 审计人员在确定后续审计范围时，应分析原有审计决定和建议是否仍然可行。如果被审计单位的内部控制或其他因素发生变化，使原有审计决定和建议不再适用时，应对其进行必要的修订</p> <p>2. 编制《审计方案》时应考虑以下基本因素</p> <p>（1）审计决定和建议的重要性</p> <p>（2）纠正措施的复杂性</p> <p>（3）落实纠正措施所需要的期限和成本</p> <p>（4）纠正措施失败可能产生的影响</p> <p>（5）被审计单位的业务安排和时间要求</p>
	D2	3. 《后续审计报告》的内容一般包括后续审计目的、以前审计报告中的审计发现和建议、纠正措施、审查结果、被审计单位的审计回复、后续审计发现、后续审计评价等
相关规范	应建规范	<p>□ 内部审计工作制度</p> <p>□ 审计人员工作纪律要求</p>
	参照规范	<p>□ 《中华人民共和国审计法》</p> <p>□ 《内部审计基本准则》</p>
文件资料		□ 《后续审计报告》
责任部门及责任人		<p>□ 董事会、审计委员会、审计部、被审计单位</p> <p>□ 审计部经理、审计项目组组长、审计人员</p>

22. 2 审计督导与质量控制

22. 2. 1 内部审计督导流程

1. 内部审计督导流程与风险控制图

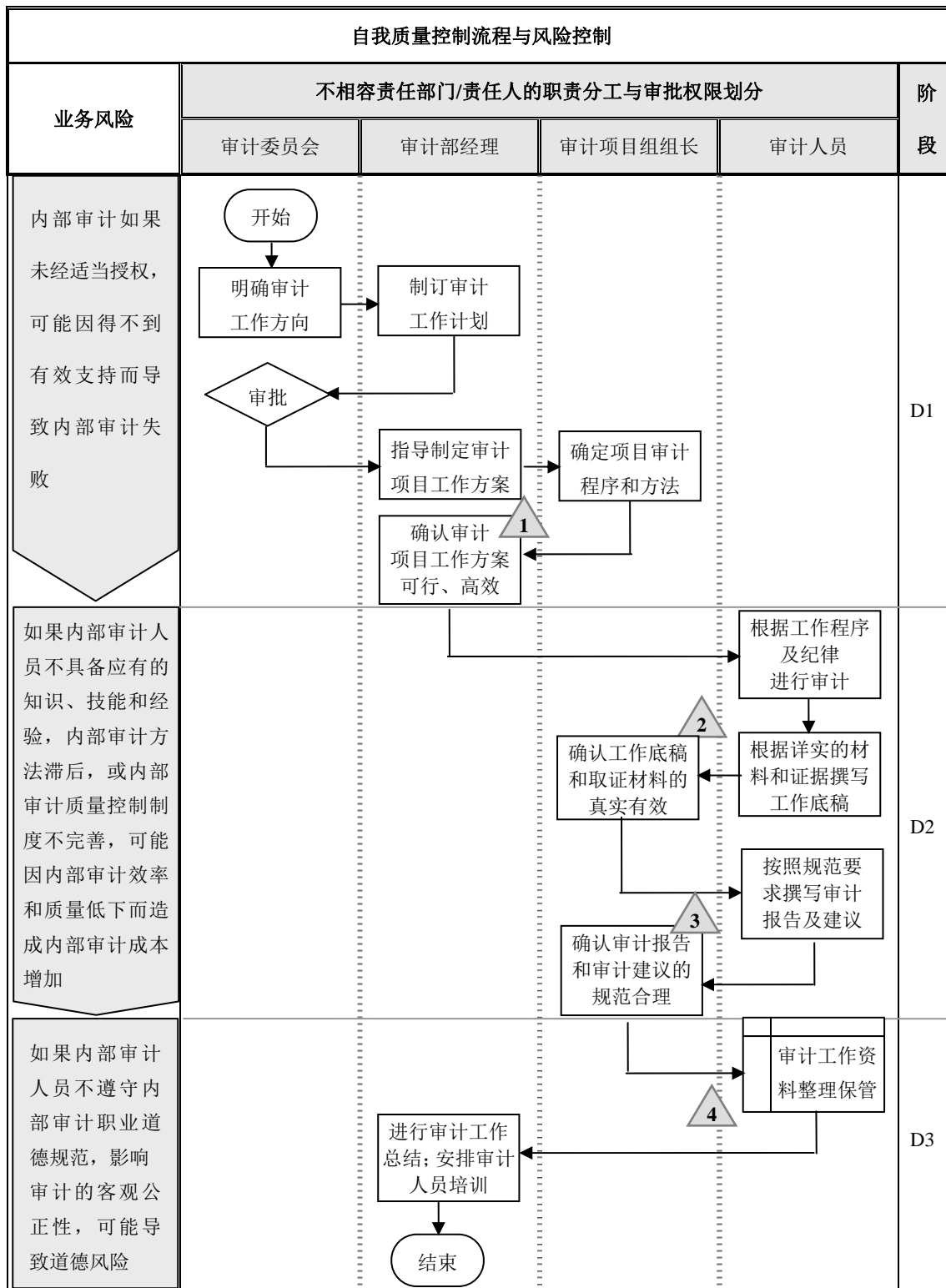


2. 内部审计督导流程控制表

内部审计督导流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 内部审计督导事项包括以下四个方面</p> <p>(1) 确认审计报告的可靠性, 审计建议的可行性</p> <p>(2) 各级对被审计单位提出的异议, 督导人员应进行核实、复查, 并及时给予答复</p> <p>(3) 各级督导人员应确认审计目标实现的情况, 确定是否存在尚未解决的重要问题</p> <p>(4) 各级督导人员应确认审计人员遵循内部审计工作程序和规范的情况</p>
	D2	<p>2. 《内部审计督导工作改进方案》的主要内容包括督导工作存在的问题、实施中的难点、改进的具体措施、改进的效果分析等</p>
相关规范	应建规范	<p>📄 内部审计工作制度</p> <p>📄 内部审计督导制度</p>
	参照规范	<p>📄 《中华人民共和国审计法》</p> <p>📄 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》</p> <p>📄 《内部审计基本准则》</p>
文件资料		📄 《内部审计督导工作改进方案》
责任部门及责任人		<p>📄 审计委员会、审计部</p> <p>📄 审计部经理、审计项目组组长、审计人员</p>

22. 2. 2 自我质量控制流程

1. 自我质量控制流程与风险控制图



2. 自我质量控制流程控制表

自我质量控制流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 审计委员会对审计项目工作方案的内容、格式等是否规范、可行进行审核
	D2	2. 审计项目组组长确认工作底稿和取证材料的真实性和有效性，以确保真实反映审计结果 3. 审计项目组组长确认审计报告和审计建议的规范、合理，以确保审计报告的质量和审计建议的合理有效，符合实际
	D3	4. 审计部经理组织进行审计工作总结和安排审计人员培训，以确保审计人员素质和能力不断提高
相关规范	应建规范	<div>📄 内部审计工作制度</div> <div>📄 《审计人员工作纪律要求》</div> <div>📄 自我质量控制制度</div>
	参照规范	<div>📄 《中华人民共和国审计法》</div> <div>📄 《中华人民共和国审计法实施条例》</div> <div>📄 《内部审计基本准则》</div>
文件资料		<div>📄 《审计工作计划》</div> <div>📄 《审计项目工作方案》</div> <div>📄 《审计工作手册》</div>
责任部门及责任人		<div>📄 审计委员会、审计部</div> <div>📄 审计部经理、审计项目组组长、审计人员</div>

企业内控精细化管理全案（王德敏 编著）

 **人民邮电出版社**
POSTS & TELECOM PRESS

 **人民邮电音像电子出版社**
POSTS & TELECOM A.V.E. PRESS

1. 1	资金支付授权审批制度	454
1. 2	货币资金授权审批制度	456
1. 3	现金管理控制制度	459
1. 4	银行存款控制制度	463
1. 5	票据管理规范	466
1. 6	印章管理制度	469
第 2 章	企业内部控制——采购 470	
2. 1	采购授权审批制度	470
2. 2	采购申请审批制度	472
2. 3	采购预算管理制度	475
2. 4	采购控制制度	476
2. 5	验收管理制度	480
2. 6	付款控制制度	482
2. 7	退货管理制度	484
2. 8	应付账款管理制度	485
第 3 章	企业内部控制——存货 487	
3. 1	存货授权审批制度	487
3. 2	存货采购控制制度	491
3. 3	存货储存管理制度	492
3. 4	仓库调拨管理规定	496
3. 5	存货领用管理制度	497
3. 6	存货发放管理制度	498
3. 7	存货盘点管理制度	499
3. 8	废损存货管理制度	503
3. 9	存货核算工作规范	504
第 4 章	企业内部控制——销售 508	
4. 1	销售授权审批制度	508
4. 2	客户信用管理制度	510
4. 3	销售合同管理制度	513
4. 4	发货、退货管理制度	515
4. 5	货款回收管理制度	516
4. 6	应收账款管理制度	518
4. 7	销售回款奖惩制度	520
4. 8	问题账款管理办法	521
4. 9	应收票据管理制度	523
第 5 章	企业内部控制——工程项目 524	
5. 1	工程项目授权批准制度	524
5. 2	项目决策管理制度	526
5. 3	概预算审查制度	527
5. 4	竣工清理管理制度	528
5. 5	竣工验收管理制度	530
第 6 章	企业内部控制——固定资产 532	
6. 1	固定资产授权批准制度	532
6. 2	固定资产购置管理制度	534
6. 3	固定资产验收管理制度	536
6. 4	固定资产保管制度	539

6. 5	固定资产折旧制度	541
6. 6	固定资产盘点制度	544
6. 7	固定资产处置制度	545
6. 8	固定资产转移制度	549
第 7 章	企业内部控制——无形资产 553	
7. 1	无形资产授权批准制度	553
7. 2	取得与验收控制制度	556
7. 3	无形资产使用管理制度	558
7. 4	无形资产处置与转移管理制度	560
7. 5	无形资产重大处置集体决议审批制度	563
第 8 章	企业内部控制——长期股权投资 564	
8. 1	投资授权批准制度	564
8. 2	长期股权投资决策制度	566
8. 3	长期股权投资执行管理制度	568
8. 4	长期股权投资处置管理制度	571
第 9 章	企业内部控制——筹资 573	
9. 1	筹资授权批准制度	573
9. 2	筹资决策管理制度	574
9. 3	筹资执行管理制度	576
9. 4	筹资偿付管理制度	578
第 10 章	企业内部控制——预算 580	
10. 1	预算授权批准制度	580
10. 2	预算编制管理制度	582
10. 3	预算执行控制制度	584
10. 4	预算调整管理办法	587
10. 5	预算执行分析制度	589
10. 6	预算审计管理制度	591
第 11 章	企业内部控制——成本费用 593	
11. 1	成本费用授权批准制度	593
11. 2	成本费用预测管理制度	595
11. 3	成本费用预算编制制度	598
11. 4	成本费用执行控制制度	600
11. 5	成本费用核算制度	602
第 12 章	企业内部控制——担保 608	
12. 1	担保授权审批制度	608
12. 2	担保风险评估制度	610
12. 3	担保业务执行管理制度	612
第 13 章	企业内部控制——合同 614	
13. 1	合同授权审批制度	614
13. 2	合同会审制度	616
13. 3	合同专用章管理制度	618
13. 4	合同违约及纠纷处理制度	619
第 14 章	企业内部控制——业务外包 621	
14. 1	业务外包授权审批制度	621
14. 2	技术服务外包合同范例	623
14. 3	外包业务管理制度	626

第 15 章	企业内部控制——子公司管理	630
15. 1	委派董事管理制度	630
15. 2	总会计师委派管理办法	632
15. 3	委派子公司高管人员绩效薪酬制度.....	636
15. 4	子公司重大投资项目管理制度.....	639
15. 5	对子公司进行内部审计制度	640
15. 6	子公司重大事项报告及对外披露制度.....	644
15. 7	母公司合并财务报表管理制度.....	646
第 16 章	企业内部控制——财务报告编制与披露	649
16. 1	反财务舞弊与投诉举报制度	649
16. 2	财务报告编制准备管理制度	651
16. 3	会计凭证管理办法	653
16. 4	财产清查管理制度	656
16. 5	财务报告编制管理制度	659
16. 6	财务报告报送与披露管理制度.....	662
第 17 章	企业内部控制——人力资源管理	664
17. 1	企业人力资源需求计划	664
17. 2	招聘管理制度	666
17. 3	培训管理制度	668
17. 4	绩效考核管理制度	671
17. 5	薪酬与激励管理制度	673
17. 6	晋升与离职管理制度	677
第 18 章	企业内部控制——信息系统	680
18. 1	信息系统管理授权审批制度	680
18. 2	信息系统开发、变更与维护管理制度.....	681
18. 3	信息系统访问安全管理制度	682
18. 4	信息系统硬件管理制度	684
18. 5	会计信息化综合管理制度	685
18. 6	会计信息化岗位责任制度	686
第 19 章	企业内部控制——衍生工具	690
19. 1	衍生工具业务报告制度	690
19. 2	衍生工具交易管理制度	691
19. 3	衍生工具交易监督与检查管理制度.....	693
第 20 章	企业内部控制——并购	695
20. 1	并购交易授权审批制度	695
20. 2	并购交易前期准备管理制度	697
20. 3	并购交易审慎性调查制度	698
20. 4	并购交易财务控制制度	700
第 21 章	企业内部控制——关联交易	703
21. 1	关联交易回避制度	703
21. 2	关联交易报告与披露控制制度.....	704
第 22 章	企业内部控制——内部审计	707
22. 1	审计人员工作规范	707
22. 2	内部审计管理制度	709
22. 3	舞弊行为预防、检查、汇报制度.....	713
22. 4	内部审计督导控制制度	716

22. 5 内部审计质量控制制度 717

22. 6 内部审计外部评价制度 719

第 1 章 企业内部控制——资金

1. 1 资金支付授权审批制度

制 度 名 称	资金支付授权审批制度			受控 状态	
				文件 编号	
执行部 门		监督部门		考证 部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 为有效执行企业资金管理内部控制制度，规范资金支付审批程序，明确审批权限，提高资金使用效率，控制资金风险，特制定本制度。</div> <div>第 2 条 本制度的制定依据是《公司法》、《会计法》、《企业会计准则》及公司相关制度。</div>					

第 3 条 本制度所涉及的对控股股东及其附属企业的资金支付项目，均应符合年度股东大会预先批准的范围和额度。

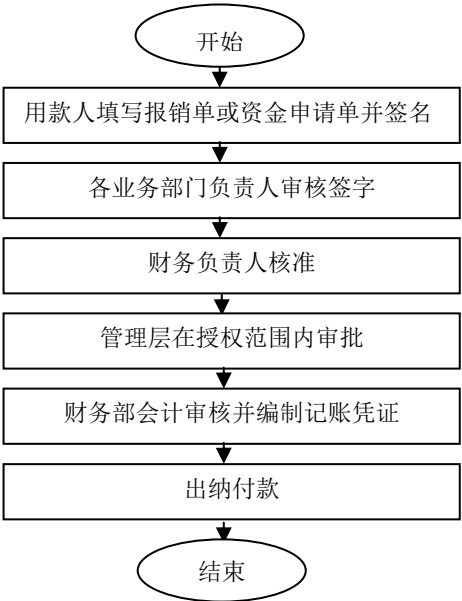
第 4 条 本制度主要规范公司资金支付，下属公司均应参照本制度制定相应执行文件。

第 2 章 资金支付的分类及审批权限

第 5 条 根据公司资金支付的性质，将资金支付分为以下两大类：经营性支付和非经营性支付。

第 6 条 资金支付的审批流程。

资金支付的审批流程如下图所示。



资金支付审批流程图

第 7 条 资金支付的审批权限。

经营性支付与非经营性支付的审批权限如下表所示。

经营性支付与非经营性支付的审批权限说明表

支付种类	审批额度	审批职责
经营性支付	小额经营性支付 3 万元以内（含 3 万元，币按记账汇率折算，下同）	财务总监
	3 万元以上	总裁
经营性支付	对非关联方支付，50 万元以内（含 50 万元，外币按记账汇率折算）	总裁
	大额经营性支付 对非关联方支付，50 万元以上	董事长
	对关联方支付，30 万元以内（含 30 万元，外币按记账汇率折算）	总裁

非经营性 支付		对关联方支付，30 万元以上	董事长		
	无事由、无合	30 万元以内（含 30 万元，外币按记账汇	董事长		
	同、对控股子公司	率折算）			
	借款除外	30 万元以上，300 万元以内	董事会		
		300 万元以上	股东大会		
第 3 章 资金支付审签人的责任规定					
第 8 条 用款人应如实反映资金支付内容，在资金申请单、报销单上签字，对资金支付结果负直接责任。					
第 9 条 各部门负责人对本部门资金支付的真实性、合理性及必要性负责，并在此基础上审核签字，对资金支付的结果负部门领导责任。					
第 10 条 对资金支付具有最终审批权限的人员，对资金支付的结果负领导责任。					
第 11 条 违反本制度的责任人，未对公司造成直接损失者，个人处以 500—10000 元罚款，部门处以 2000—30000 元罚款；对公司造成直接损失者，按照相关证券监督管理法律、法规予以处罚；涉嫌犯罪的，移交司法机关处理。					
第 4 章 附则					
第 12 条 本制度由公司财务部负责制定、修订及解释，自董事会通过之日起执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1. 2 货币资金授权审批制度

制度名称	货币资金授权审批制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范资金支付审批程序，明确审批权限，有效控制企业成本费用及资金风险，保障各项经营活动高效、有序地进行，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 企业所有的支出依照已批准的预算及审批程序核准后支付。</p> <p>第 3 条 企业对资金的支付实行分级授权批准制度。</p> <p>第 4 条 本制度所称的货币资金是指企业在资金运作过程中停留在货币阶段的那一部分资金，是以货币形态存在的资产，包括现金、银行存款和其他货币资金。</p>					

第 5 条 本制度适用于企业各职能部门。

第 2 章 货币资金管理的原则与依据

第 6 条 为加强企业对货币资金的管理，本企业实行资金预算制度，资金预算的编制和审批严格遵循资金预算流程的规定。

1. 企业根据实际情况，制定年度资金预算，对企业的资金管理工作起指导性作用。
2. 企业根据年度资金预算和月度工作计划，编制月度资金预算，作为企业月度资金管理的指令性标准。

第 7 条 企业财务部设资金管理岗，负责收集各部门的月度资金收支计划，编制企业的月度资金预算，并提交企业月度工作会议讨论批准。

第 8 条 批准后的月度资金预算是企业下月资金使用的准则，必须严格遵守。预算外资金的使用由使用部门申请，副总裁、总裁共同批准后，财务部方可办理。

第 3 章 资金支付的程序规定

第 9 条 企业各职能部门应按照规定的程序办理货币资金支付业务。

1. 支付申请。各职能部门或个人用款时，应提前向审批人提交货币资金支付申请，注明款项的用途、金额、预算、支付方式等内容，并应随附有效经济合同或相关证明。
2. 支付审批。审批人应当根据货币资金授权批准权限的规定，在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。对不符合规定的货币资金支付申请，审批人应当拒绝批准。
3. 支付复核。财务部复核人应当对批准后的货币资金支付申请进行复核，复核货币资金支付申请的批准程序是否正确、手续及相关单证是否齐备、金额计算是否准确、支付方式是否妥当等。复核无误后，交由出纳人员办理支付手续。
4. 办理支付。出纳人员应当根据复核无误的支付申请，按规定办理货币资金支付手续，及时登记现金和银行存款日记账册。

第 4 章 货币资金支付申请的授权审批规定

第 10 条 企业资金支出申请的审批权限类别。

1. 审核：指有关管理部门及职能部门主要负责人对该项开支的合理性提出初步意见。
2. 审批：指有关领导根据审核意见进行批准。
3. 核准：指财务部负责人或指定人员根据财务管理制度对已审批的支付款项从单据和数量上核准并备案。

第 11 条 企业预算内资金审批权限规定。

各职能部门资金支出申请按规定经领导审批后须由财务部门核准。具体各类用款的审批权限如下表所示。

企业预算内资金审批权限说明表

工作事项	使用部	部门经	财务总	总裁	董事会
------	-----	-----	-----	----	-----

		门	理	监		
	___万元以内	提出①	审核②			
固 定 资	___—___万元	提出①	审核②	审批③		
产购置	___—___万元	提出①	审核②	审核③	审批④	
	___—___万元	提出①	审核②	审核③	审核④	审批⑤
货 款 支	___—___万元	提出①	审批②			
付	___—___万元	提出①	审核②	审核③	审批④	
	办公费	提出①	审批②			
	招待费	提出①	审批②			
	差旅费	提出①	审批②			
	培训费	提出①	审批②			
	通讯费	提出①	审批②			
宣 传	___元以内	提出①	审批②			
广 告 费 用	___元以上	提出①	审核②		审批③	
	利息支出	提出①	审核②	审批③		
	工资、奖金、福利	提出①	审核②		审批③	
	对外捐款赞助	提出①	审核②	审核③	审核④	审批⑤
	对外单位借款	提出①	审核②	审核③	审核④	审批⑤
第 12 条 企业预算外资金审批权限规定。						
企业预算外资金支出的审批程序为：使用部门提出申请，财务部审核，财务总监审批；如果有重大事项支出，应报总裁审批。						
第 13 条 企业货币资金支出必须逐级审批，各级经手人必须签署审批意见并签字，严禁越级审批。						
第 14 条 超过××万元的资金使用，必须经过股东大会的审议，批准后财务部方可办理。						
第 15 条 财务部资金管理专员负责保管财务印章，严格按照上述资金支出审批权限与程序监督各项资金支出的执行情况，同时资金主管应定期向财务总监、总裁汇报资金收付情况。						
第 5 章 附则						
第 16 条 本制度由企业财务部负责制定、修订及解释，本制度自董事会审批通过之日起执行。						
编制日期		审核日期		批准日期		
修改标记		修改处数		修改日期		

1. 3 现金管理控制制度

制度名称	现金管理控制制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范企业的现金管理，防范在现金管理中出现舞弊、腐败等行为，确保企业的现金安全，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于现金收付业务办理、库存现金管理等。</p> <p>第 3 条 企业所有经济往来，除本制度规定的范围可以使用现金外，其他均应当通过开户银行进行转账结算。</p> <p>第 4 条 企业的现金管理按照账款分开的原则，由专职出纳人员负责。出纳与会计岗位不能由同一人兼任，出纳也不得兼管现金凭证的填制及稽核工作。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 现金收取、支付范围规定</p> <p>第 5 条 现金的收取范围。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 个人购买公司的物品或接受劳务。 2. 个人还款、赔偿款、罚款及备用金退回款。 3. 无法办理转账的销售收入。 4. 不足转账起点的小额收入。 5. 其他必须收取现金的事宜。 <p>第 6 条 在下列范围内可以使用现金，不属于现金开支范围的业务应当根据规定通过银行办理转账结算。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 员工薪酬，包括员工工资、津贴、奖金等。 2. 根据国家规定颁发给个人的科学技术、文化艺术、体育等各种奖金。 3. 各种劳保、福利费用及国家规定的对个人的其他支出。 4. 支付给企业外部个人的劳务报酬。 5. 出差人员必须随身携带的差旅费及应予以报销的出差补助费用。 6. 结算起点以下的零星支出。 7. 向股东支付红利。 8. 根据规定允许使用现金的其他支出。 					

第7条 除第6条第2点、第3点外，企业支付给个人的款项，超过使用现金限额的部分，应当以支票或者银行本票支付；确需全额支付现金的，经会计及财务主管同意后，报开户银行审核后，方可予以支付现金。

第3章 现金限额管理

第8条 企业按规定建立现金库存限额管理制度，超过库存限额的现金应及时存入银行。

第9条 财务部要结合本企业的现金结算量和与开户行的距离合理核定现金的库存限额。

第10条 现金的库存限额以不超过2~3个工作日的开支额为限，具体数额由财务部向主办银行提出申请，主办银行核定。

第11条 核定后的现金库存限额标准，出纳员必须严格遵守，若发生意外损失，超限额部分的现金损失由出纳员承担赔偿责任。

第12条 需要增加或减少现金的库存限额时，应申明理由，经会计人员、财务部经理、总裁审批后，向主办银行提出申请，由主办银行重新核定。

第13条 库存的现金不准超过银行规定的限额，超过限额要当日送存银行。如有特殊原因滞留超额现金过夜的（如待发放的奖金等），必须经有关领导批准，并做好保管工作。

第4章 现金收取与支出

第14条 现金收支工作总体规定。

1. 现金收支必须坚持收有凭、付有据，堵塞由于现金收支不清、手续不全而出现的一切漏洞。
2. 除财务部或受财务部门委托的出纳员外，任何单位或个人都不得代表企业接受现金或与其他单位办理结算业务。
3. 出纳员不准以白条抵充现金。现金收支要坚持做到日清月结，不得跨期、跨月处理现金账务。
4. 出纳员不得擅自将企业现金借给个人或其他单位，不得谎报用途套取现金，不得利用银行账户代其他单位或个人存入或支取现金，不得将单位收入的现金以个人名义存入银行，不得保留账外公款。
5. 出纳员因特殊原因不能及时履行职责时，必须由财务部经理指定专人代其办理有关现金业务，出纳员不得私自委托。

第15条 有关现金收取工作的规定。

1. 出纳员在收取现金时，应仔细审核收款单据的各项内容，收款时坚持唱收唱付，当面点清；应认真鉴别钞票的真伪，防止假币和错收。若发生误收假币或短款，由出纳员承担一切损失。
2. 因业务需要，在企业外部收取大量现金的，应及时向企业财务部和企业负责人汇报，并妥善处理，任何人不得随意带回自己的家中；否则，发生损失由责任人赔偿。
3. 现金收讫无误后，出纳员要在收款凭证上加盖现金收讫章和出纳员个人章，并及时编制会计凭证。

4. 企业每天的现金收入应及时足额送存银行，不得坐支，不得用于直接支付本企业自身的支出；应及时入账，不得私设小金库，不得账外设账，严禁收款不入账。

5. 非现金出纳代收现金时，要及时登记《现金收付款项交接簿》，办理交接手续，《现金收付款项交接簿》要同现金日记账一起保管归档。

第 16 条 有关现金支付工作的规定。

1. 企业支付现金，可以从本企业现金的库存限额中支付或者从开户银行提取，不得从本企业的现金收入中直接支付（即坐支）。因特殊情况需要坐支现金的，必须经会计、财务部经理和总裁同时批准同意。

2. 对于需支付现金的业务，会计人员必须审查现金支付的合法性与合理性，对于不符合规定或超出现金使用范围的支付业务，会计人员不得办理。

3. 办理现金付款手续时，会计人员应认真审查原始凭证的真实性与正确性，审查是否符合企业规定的签批手续，审核无误后填制现金付款凭证。

4. 出纳员必须根据审核无误、审批手续齐全的付款凭证支付现金，并要求经办人员在付款凭证上签上自己的名字。

5. 支付现金后，出纳员要在付款凭证上加盖现金付讫章和出纳员个人章，并及时办理相关账务手续。

6. 任何部门和个人都不得以任何理由私借或挪用公款，个人因公借款，按《员工借款管理制度》的规定办理。企业职员因工作需要借用现金，需填写《借款单》，注明借用现金的用途，经部门经理批准后，送财务部会计人员审核，经财务部经理审批后方可支取。各业务人员应及时清理借款，企业应视业务需要制定还款期限及措施。

7. 办理现金报销业务，经办人要详细记录每笔业务开支的实际情况，填写《支出凭单》，注明用途及金额。出纳员要严格审核应报销的原始凭证，根据成本管理、费用管理有关审批权限审核无误后，办理报销手续。

8. 支付个人的临时工工资、顾问费等，出纳员根据有关规定和企业领导的批示，以及经过审核的《支出凭单》，并由经办人、收款人签章后，支付现金，同时办理代扣个人所得税手续。

9. 因采购地点不确定、交通不便、银行结算不便，且生产经营急需或特殊情况必须使用大额现金时，由使用部门向财务部提出申请，经财务部经理及总裁同意后，准予支付现金。

第 5 章 现金保管

第 17 条 现金保管的责任人为出纳员。出纳人员应由诚实可靠、工作责任心强、业务熟练的会计人员担任，连续担任出纳岗位一般不得超过 5 年。

第 18 条 超过库存限额的现金应由出纳员在下班前送存银行。企业的现金不得以个人名义存入银行。银行一旦发现公款私存，可以对相关企业处以罚款，情节严重的，可以冻结单位现金支付。

第 19 条 为加强对现金的管理，除工作时间需要的少量备用金可放在出纳员的抽屉内，其余则应放入出纳员专用的保险柜内，不得随意存放。保险柜应存放于坚固实用、防潮、防水、通风较好的房间，房间应有铁栏杆、防盗门。

第 20 条 限额内的现金当日核对清楚后，一律放在保险柜内，不得放在办公桌内过夜。保险柜密码由出纳员自己保管，并严格保密，不得向他人泄露，以防为他人利用。出纳员调动岗位，新出纳员应更换使用新的密码。

第 21 条 保险柜钥匙、密码丢失或发生故障，应立即报请领导处理，不得随意找人修理或修配钥匙。

第 22 条 纸币和铸币，应实行分类保管。出纳员对库存票币分别按照纸币的票面金额和铸币的币面金额，以及整数（即大数）和零数（即小数）分类保管。

第 23 条 现金应整齐存放，保持清洁，如因潮湿霉烂、虫蛀等问题发生损失的，由出纳员负责。

第 24 条 出纳员向银行提取现金，应当填写《现金提取单》，并写明用途和金额，由财务部经理批准后提取。

第 6 章 现金盘点与监督管理

第 25 条 出纳人员要每天清点库存的现金，登记现金日记账，做到按日清理、按月结账、账账相符、账实相符。

1. 按日清理，是指出纳员应对当日的经济业务进行清理，全部登记日记账，结出库存现金的账面余额，并与库存现金的实地盘点数进行核对，以确认账实是否相符。

2. 按日清理的主要工作内容如下。

（1）清理各种现金收付款凭证，检查单证是否相符，并检查每张单证是否已经盖齐“收讫”、“付讫”的戳记。

（2）登记和清理现金日记账。

（3）现金盘点。

（4）检查现金是否超过规定的库存限额。

第 26 条 每月会计结账日后，出纳员应及时与负责账务处理的其他会计人员就“现金日记账”和“现金明细账”进行相互核对，并编制《现金核对记录表》，由财务部经理、出纳员、会计人员三方签字，以确保账账相符。

第 27 条 出纳员有义务配合财务部经理或其他稽查人员随时、不定期地抽查“现金盘点”工作，并确保抽查现金没有差异。

第 28 条 财务部经理、资金主管应定期监盘现金，确保账账相符、账实相符。发现长款或短款的，应及时查明原因，按规定程序报批处理。因出纳员自身责任造成的现金短缺，出纳员负全额赔偿责任，造成

重大损失的，应依法追究责任人的法律责任。					
第 29 条 财务部经理、资金主管应高度重视现金管理，对现金收支进行严格审核，不定期进行实地盘点，对现金管理出现的情况和问题提出改进意见，报主管领导批准后实施。					
第 7 章 附则					
第 30 条 本制度由财务部负责制定、解释，经企业董事会讨论批准生效。修订、废止时亦同。					
第 31 条 本制度自××××年××月××日起施行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1. 4 银行存款控制制度

制 度 名 称	银行存款控制制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 为规范企业的银行存款业务，防范因银行存款管理不规范给企业带来资金损失，确保企业资金的安全与有效使用，特制定本制度。</div> <div>第 2 条 本制度适用于涉及银行存款业务的相关事项。</div> <div>第 3 条 本制度中的银行存款是指企业存放在银行或其他金融机构的货币资金。</div> <div>第 2 章 银行账户管理规定</div> <div>第 4 条 企业银行账户开户工作统一由财务部负责，日常管理也由财务部指定专人负责管理。</div> <div>第 5 条 企业开设账户的审批程序，如下图所示。</div> <div> <div>资金管理专员申请</div> <div>资金主管核准</div> <div>财务经理审核</div> <div>财务总监/总裁审批</div> </div> <div>企业开设账户审批程序示意图</div> <div>第 6 条 企业银行账户应依据国家有关规定开立，并用于办理结算业务、资金信贷和现金收付，具体可设基本存款账户、一般存款账户、临时存款账户与专用存款账户，各账户功能如下所示。</div>					

1. 基本存款账户：办理企业日常转账结算与现金支付的账户，如日常经营活动的资金支付，工资、奖金等现金的支取等。

2. 一般存款账户：办理企业的借款转存、借款归还和其他结算的资金收付，此账户只可办理现金缴存，不可办理现金支付。

3. 临时存款账户：办理临时机构或存款人临时经营活动发生的资金收付，在国家现金管理的规定范围内可办理现金支取。

4. 专用存款账户：此账户是企业为特定用途资金进行管理和使用而开，如基本建设资金、更新改造资金、证券交易结算资金、期货交易保证金、信托资金、社保基金、住房基金等。

第 7 条 资金管理人员开设企业银行账户时要根据上述审批程序进行，需有各级管理人员的审批意见，不得私自以企业名义开设帐户。特殊情况下需开立的，须经总裁批准。

第 8 条 开立银行账户，开户银行要尽量选择全国性的大银行。

第 9 条 银行账户的帐号必须保密，非因业务需要不准外泄。财务部应定期检查银行账户开设及使用情况，对不再需要使用的账户，及时清理销户。检查中一旦发现问题，应及时处理。

第 10 条 企业银行账户的开户、存储资金的分配、销户要立足于和银行发展长期的合作关系，不得随便因个人关系转移。

第 11 条 由财务经理牵头组织资金主管与审计人员组成审查小组，不定期地审查银行帐户，发现私开账户、未按规定及时清理、撤销账户等问题时严肃处理，涉及犯罪的移交司法机关处理，追究当事人的责任。

第 3 章 银行存款业务办理管理

第 12 条 银行存款业务办理人员要严格遵守国家有关规定与企业资金管理的各项规定，银行账户仅供企业收支结算使用，不得出借银行账户给外单位或个人使用，不得为外单位或个人代收代支、转账套现。

第 13 条 企业与银行签订的结算合同中需要明确款项收付的结算工具、结算方式、结算时间等内容。

第 14 条 财务人员、业务人员应严格审查收到的支票或银行汇票等票据的合法性，以免收进假票或无效票。

第 15 条 企业各部门的业务或日常费用付款，需预先领用支票或汇票的，申请人应填写付款申请单，由相关领导审批后，交由出纳办理，申请单中至少要列明用途、金额和收款单位，银行票据应分别加盖财务章及法定代表人名章。持票人领取票据后，须在票据存根上签字确认。

第 16 条 出纳人员在办理结算业务时应选择合适的结算方式或结算工具，并在办理业务后取得结算凭证，如银行回单联等。

第 17 条 会计人员根据相关的原始凭证与结算凭证编制记账凭证。

第 18 条 出纳员应逐日逐笔登记银行日记账，并每日结出余额。

第 19 条 出纳人员不慎将结算凭证丢失后,应及时上报以方便财务部门采取挂失止损等补救措施。否则若给企业造成损失,由出纳人员自己承担。

第 20 条 资金管理专员定期通过企业银行存款日记账与银行对账单逐笔勾销销的方式对账,每月至少核对一次。查明未达账项及其原因,编制《银行存款余额调节表》。《银行存款余额调节表》及对账单应每月装订入册。

第 21 条 企业与银行对账时发现错误的处理办法。

1. 记账错误的处理办法: 上报财务经理, 查明原因进行处理、改正。
2. 收付款结算凭证在企业与银行之间传递需要时间造成记账时间上的先后, 即一方记账而另一方未记账。处理办法: 编制银行存款余额表进行调节。

第 22 条 财务经理安排人员组成清查小组, 不定期地审查企业银行存款余额与银行存款相关账目是否一致。

第 23 条 审计人员负责审核银行存款结算业务, 具体的审核内容如下。

1. 银行存款业务的原始凭证、记账凭证、结算凭证是否一致。
2. 银行存款业务的手续是否齐备。
3. 银行存款业务的相关凭证与相关账目是否一致。
4. 银行存款总账与企业的银行存款相关账目、银行存款余额调节表是否一致。

第 4 章 网上银行存款的管理

第 24 条 开办网上银行的账户严格按照开设银行账户的审批流程审批。

第 25 条 网上银行的银行存款业务审批与管理严格按照普通银行存款的相关管理规定执行。

第 26 条 网上银行的银行存款业务至少设操作员、复核员与转账员三级。

第 27 条 电子银行卡与密码的保管人员不得将卡交予其他人员, 密码需定期更换, 电子银行卡丢失需及时挂失、上报, 否则后果由保管人员承担。

第 5 章 附则

第 28 条 本制度由公司财务部负责制定、修订及解释。

第 29 条 本制度自董事会通过之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1. 5 票据管理规范

制度名称	票据管理规范			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为加强对与资金相关票据的管理，规范各种票据的领用、保管、使用等事项，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于与资金相关票据的业务办理。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 票据的领用、保管与使用</p> <p>第 3 条 出纳人员在向开户银行领购支票时，必须得到资金主管与财务经理的授权审批。</p> <p>第 4 条 出纳人员领取的票据额必须在银行存款的额度内。</p> <p>第 5 条 出纳人员负责建立票据登记簿，保管相关的票据。</p> <p>第 6 条 企业的各类业务往来原则上使用转账支票，确需签发现金支票的，则需上报财务经理批准。</p> <p>第 7 条 有关部门或人员领用票据时要填写“票据领用单”，注明领用票据的日期、金额、用途等事项并报相关管理人员批准。</p> <p>第 8 条 出纳人员签发票据前要逐项审核票据领用单上的内容与相关管理人员的审批意见，审核无误后盖章签发，并在“票据签发登记簿”上记录。</p> <p>第 9 条 出纳人员必须按照支票的序号签支票，不得换本或跳号签发，否则后果由出纳人员承担。</p> <p>第 10 条 出纳人员对填写错误的支票要加盖“作废”戳记并与存根一起保存。</p> <p>第 11 条 票据领用人在“票据签发登记簿”中的领用人栏中签字，未使用的票据与使用过的票据存根、相关使用凭证应在××天之内交予出纳人员进行票据注销登记。</p> <p>第 12 条 出纳人员应在“票据注销登记簿”上注明票据编号与注销日期，逾期不办理票据注销业务的票据领用人，出纳人员有权停止对其部门及个人签发票据。</p> <p>第 13 条 票据领用人妥善保管相关票据，不得将票据折叠、污损、丢失。</p> <p>第 14 条 票据领用人不得将票据借给他人或擅自改变用途及使用限额，否则财务人员不予报销，由此引发的后果由领用人承担。</p> <p>第 15 条 出纳人员不得签发印章齐全的空白支票，确需签发的应该得到财务经理的批准，并在支票上注明收款单位名称、款项用途、签发日期、最高限额及报销日期，不能确定收款单位名称的必须注明签发日期、最高限额与报销日期，逾期未用的转账支票需及时收回注销。</p> <p>第 16 条 出纳人员签发票据时用碳素笔填写，数字一律采用银行规定的大写汉字表示，日期、金额、</p>					

用途、单位应填写齐备并加盖预留银行印鉴，票据填写日期必须是支票签发当日，不得推前或推后，因未按规定填写、被人涂改冒领的，由签发人负全责。

第 17 条 出纳人员不得签发没有资金保证的票据或远期支票，套取银行信用；不得签发、取得和转让没有真实交易和债权债务的票据；不得无理拒绝付款或任意占用他人资金。

第 18 条 为方便企业财务报表的编制，财务部定于每月××日停止签发票据，各相关票据领用人要安排好票据的使用，提前或推后请签。

第 3 章 票据的遗失处理与核销

第 19 条 票据的保管、领用人员必须保管好票据，若不慎遗失，由当时的持票人负全责。

第 20 条 部分票据遗失时的处理方法

1. 持票人的现金支票不慎丢失时，持票人应立即上报财务部，财务部及时联系银行采取措施。
2. 持票人持有的转账支票不慎丢失时，持票人应立即联系收款单位请求协助防范。
3. 持票人的银行汇票若遗失，持票人立即向兑付银行或签发银行请求挂失。银行不予挂失的填明收款单位与收款人的银行汇票，持票人遗失此类银行汇票时，立即通知收款单位、收款人、兑付银行、签发银行并请求协助。

第 21 条 票据的核销必须经过相关管理层的批准并指定核销日期，任何人不得擅自销毁票据。

第 22 条 票据核销时由财务经理、审计人员与票据保管员共同审核票据的金额、数量等，确保票据是使用过的或已缴款的，并编制核销票据登记簿进行记录。

第 23 条 票据核销后，票据保管人应盖上“作废”章并随同记账凭证，按照票据的本号与序号的相应顺序装订成册，妥善保存，在保存期之前禁止销毁。

第 24 条 核销后的票据保存期限为××年，与票据相关的领用凭证、核销凭证的保存期限不低于 10 年。

第 4 章 票据的结算

第 25 条 业务中使用票据结算时，经手人必须审核票据的内容，确认其为有效票据。具体的审核内容包括：

1. 票据填写是否清楚。
2. 票据内容是否齐全。
3. 是否在签发单位处加盖单位印鉴。
4. 票据上的金额及收款人是否有涂改迹象。
5. 票据是否在有效期内。
6. 有背书的票据其背书是否正确。

第 26 条 使用支票结算时，有效支票的标准内容应该具备以下条件。

1. 收款人名称是否正确，要求不能写错或遗漏一个字。
2. 填写的日期必须在十日以内。
3. 交款企业的财务专用章、企业法人章、财务负责人章齐全、清晰。
4. 支票用碳素笔填写，内容清晰，无涂改。
5. 支票金额的大小写一致。

第 27 条 票据背书的规范。

1. 背书要连续，背书粘单上的签章符合规定，背书人的签章符合规定。
2. 背书人为个人的身份证件。
3. 背书粘单上必须加盖企业财务专用章、企业法人章或财务负责人章。

第 28 条 财务部相关人员收到的现金支票、银行现金本票等要及时存入银行，当日不能存入银行的，需请示财务经理后妥善保管，于第二日存入。

第 29 条 若银行退票，票据业务经手人应立即到签发单位进行更换，同时企业将对经手人与出纳的工作过失进行严肃处理。

第 30 条 票据管理员需注意承兑汇票的日期，在到期之前提醒财务经理。承兑汇票到期后，财务经理对汇票进行背书，由出纳人员交到银行委托银行收款。

第 5 章 票据管理的其他规范

第 31 条 企业票据与印鉴的保管分开，出纳员不得保管相关印鉴。

第 32 条 企业在同城结算时可以使用银行本票。

第 33 条 各种票据的结算日期。

1. 支票的结算日期为出票日起 10 日内。
2. 银行本票的付款期限为自出票之日起最长不超过 2 个月。
3. 银行汇票的付款期限为自出票之日起 1 个月内。
4. 商业汇票的最长补款期限不超过 6 个月，提示付款期限自汇票到期日起 10 日内。

第 34 条 出纳人员离职或调职时，必须办理移交手续，移交不清的禁止其离职或调职。

第 6 章 附则

第 35 条 本制度由财务部负责制定、修订及解释。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1. 6 印章管理制度

制度名称	印章管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <p>第 1 条 为规范企业财务印章管理，减小因印章使用不当给企业带来的损失，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于涉及使用印章的所有相关人员。</p> <div>第 2 章 印章的制作、保管、废止</div> <p>第 3 条 企业财务相关方面的印章由企业指定的部门统一制作，相关人员严禁私自制作印章。</p> <p>第 4 条 经相关管理人员授权后由行政部负责制作财务方面的印章，印章具体分事项印章、财务专用章与人名章三类。</p> <p>第 5 条 企业财务方面相关的事项印章由财务部指定专人进行保管，人名章由本人自己保管或本人授权他人保存，财务专用章由财务总监负责保管，未经授权的人员一律不得接触、使用印章。</p> <p>第 6 条 印章的保管人员一律不得将印章转借他人，否则所造成的后果由印章保管人员负责。</p> <p>第 7 条 企业总裁可以使用企业的所有印章。</p> <p>第 8 条 印章保管人若管理不慎使印章遗失、被盗或损毁，需立即上报行政部，由行政部登记后申明作废并制作新的印章。</p> <p>第 9 条 财务部制订财务方面的印章登记簿，说明印章制作时间、内容、印章发放时间、保管人等。</p> <p>第 10 条 出纳人员要将财务的有关印签簿交予银行，当印章变动时要及时与银行联系，更新印签簿。</p> <div>第 3 章 印章的使用</div> <p>第 11 条 使用印章时，使用人必须填写“印章使用申请单”，说明使用印章的理由、起止时间、印章的种类、材质及申请人等。</p> <p>第 12 条 印章使用申请单经有关领导审批后，连同需用印盖章的文件一同交予印章保管人盖章。</p> <p>第 13 条 印章保管人要仔细审核印章使用申请单的事项和相关管理人员的批示，若认为不符合相关规定，可拒绝盖章。</p> <p>第 14 条 经授权的印章代理人员使用完印章后，要将盖章依据与印章使用申请单交予印章管理人进行审核。</p> <p>第 15 条 企业财务方面的印章原则上不允许带出，确需带出企业使用，必须填写印章使用申请单说明事由，经总裁批准后方可带出，由两人共同使用。</p>					

第 16 条 印章使用申请单由各盖章人员保存，每月月底汇总后交予企业指定部门存档。					
第 17 章 印章保管人在使用完印章后，填写印章使用登记簿，说明印章使用事由、使用对象、盖章时间等并有申请人签字确认。					
第 4 章 印章使用的其他规定					
第 18 条 印章保管人员离职或调动时，必须将保管的印章及相关文件交割，否则不允许离职或调动。					
第 19 条 企业中任何涉及财务印章的使用事项均需按本制度规定程序执行，严禁擅自使用印章。					
第 20 条 未经授权擅自使用企业财务方面印章所造成的后果由使用者与印章保管人共同承担，后果严重者将移交司法机关进行处理。					
第 5 章 附则					
第 21 条 本制度由公司财务部负责制定、修订及解释，自董事会通过之日起执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 2 章 企业内部控制——采购

2. 1 采购授权审批制度

制度名称	采购授权审批制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 目的</p> <p>为明确审批人对采购与付款业务的授权批准方式、权限、程序、责任和相关控制措施，规定经办人办理采购与付款业务的职权范围和工作要求，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 进行授权审批</p> <p>采购业务中审批人应当在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。</p> <p>第 3 条 严禁未经授权的机构或人员办理采购与付款业务</p> <p>1. 采购员应当在职权范围内，按照审批人的批准办理采购与付款业务。</p> <p>2. 对于审批人超越授权范围审批的采购与付款业务，采购员有权拒绝办理，并及时向审批人的上级授权部门报告。</p> <p>第 4 条 专家论证适用情形</p> <p>对于重要和技术性较强的采购业务，采购部应当组织专家进行论证，实行集体决策和审批，防止决策</p>					

失误而造成严重损失。

第5条 请购

使用部门、仓储部门及其他相关部门根据企业采购预算、实际经营需要等提出采购申请，经部门负责人签字后，及时向采购部门提出采购申请。

第6条 审批

采购经理、财务总监、总裁根据规定的职责权限和程序对采购申请进行审核、审批。

1. 采购预算内采购额在×万元以内的，采购经理审批；采购额在××—××万元的，由财务总监审批；采购额在××—××万元以上的，由财务总监审核，总裁审批。

2. 采购预算及计划外采购项目均由财务总监审核，总裁审批。

3. 对不符合规定的采购申请，审批人应当要求请购人员调整采购内容或拒绝批准。

第7条 采购

1. 采购经理根据经过审批的采购申请组织采购员进行采购。

2. 采购员进行市场调查，进行比质、比价，拟定供应商名单，经采购经理审核并提出参考意见，交总裁最终确定合格供应商名单。

3. 采购部根据合格供应商名单进行采购谈判，采购员拟定采购合同后，交采购经理审阅，报相关负责人审批后签订购货合同。

(1) 采购计划范围内金额在×万元以内的采购项目合同，由财务部审核后交采购部签订购货合同即可。

(2) 采购计划范围内金额在×万元—××万元的采购项目合同，须交财务部审核、财务总监审批后交采购部签订购货合同。

(3) 采购计划范围内金额在××万元以上的采购项目合同，经财务总监审核、总裁审批后交采购部签订合同。

(4) 采购计划外的所有采购项目合同，须由财务部核对后，交财务总监审核，总裁审批后，签订购货合同。

第8条 验收

质量管理部门根据企业有关验收规定对采购的商品进行验收，对于在验收中发现的问题应及时报告采购部门，采购员根据验收情况进行办理。

1. 验收过程中出现的采购商品或劳务数量不符合企业规定的情况，采购员需提出解决方案，报采购经理审批。

2. 采购的商品存在重大质量问题，采购经理组织由管理层人员、质量管理部、财务部等部门开会共同讨论解决，解决方案报总裁审批后，采购部负责处理。

第9条 付款

1. 财务部应付账款会计对采购业务的各种原始凭证进行审核，具体审核采购的各种单据和凭证是否齐备，内容是否真实，手续是否齐全，计算是否正确。
2. 应付账款在×万元以内的，由财务总监审批；应付账款在××—××万元的，由总裁审批。
3. 预付款与定金在×万元以内的，财务部负责人审批即可，应付账款在××—××万元的，报财务总监审批，在××万元以上的，由总裁审批。
4. 审核无误后交财务部应收账款会计开具付款凭证，交出纳办理货款支付，并通知采购员联系供应商。

第10条 账务处理

1. 财务部在采购单据齐全的情况下，按照《会计核算规定》及时、准确地编制记账凭证。
2. 将请购单、订购单、验收单、外购物资入库单、专用发票以及进口物资的报关单等支持性凭证附在记账凭证的后面，如凭证资料较多，也可另外装订成册，注明索引号后存档。
3. 每月应根据记账凭证准确、及时地登记入“存货”及“货币资金”、“应付账款”分类明细账中。

第11条 对账

1. 财务部门应于每月末与供应商进行货款结算的核对。
2. 取得供应商对账单，审核其余额与企业“应付账款”余额是否一致，在考虑买卖双方在收发货物上可能存在时间差等因素之后，企业与供应商的月末余额应保持一致。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2.2 采购申请审批制度

制度名称	采购申请审批制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第1章 总则</p> <p>第1条 企业为明确商品或劳务采购的申请与审批规范，特制定本制度。</p> <p>第2条 本企业内所有部门的请购，除另有规定外，均依本制度的规定办理。</p> <p>第3条 责权单位。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 采购部负责企业所需物资的采购工作。2. 财务部负责采购物资的货款支付工作。					

3. 物资使用部门和仓库部门提出采购申请。

4. 财务总监、总裁根据权限审批采购项目。

第 2 章 请购审批规定

第 4 条 原材料或零配件的请购。

1. 需求部门请购。

(1) 原材料或零配件由需求部门根据采购计划或实际经营需要提出请购单。

(2) 仓库材料保管员接到请购单后，查看材料保管卡上记录的库存数，将库存数与生产部门需要的数量进行比较。

(3) 当生产所需材料和仓库最低库存量合计已超过库存数量时，则同意请购。

2. 仓储部门请购。

(1) 仓库部门在库存材料已达到最低库存量时提出请购申请。

(2) 仓库主管签字的请购单需要通过两方面的审批。

①采购员审查请购单，检查该项请购是否在执行后又重复提出，以及是否存在不合理的请购品种和数量。如果采购员认为请购申请合理，则根据所掌握的市场价格，编制采购预算。

②经采购员签署同意的请购单交财务部进行审核，如果该项请购在经营目标和采购预算范围内，财务部签字确认后可交采购部门办理采购手续。

③采购部应将处理过的请购单归档备案。

第 5 条 临时性商品的请购。

1. 临时性商品的采购申请由使用部门直接提出。

2. 使用部门需要在请购单上对采购商品作出描述，解释其目的和用途。

3. 请购单须由使用部门负责人审批同意，并须经财务部、财务总监和总裁签字后，采购部方可办理采购手续。

第 6 条 经常性服务项目的请购。

1. 经常性服务项目指的是由同一服务机构或企业所提供的某些经常性服务项目，例如公用事业、期刊杂志、保安等服务项目。

2. 使用部门需要这些服务时，提出请购单，由财务部、总裁进行审核、审批。

第 7 条 特殊服务项目的请购。

1. 特殊服务项目请购是指保险、广告、法律和审计等服务采购申请。

2. 总裁、董事会或股东大会进行审议批准。

3. 审议人员参照过去的服务质量和收费标准，分析申请人提供的需要内容，包括选定的广告商、事务

所及费用水平是否合理等，经总裁批准后，这些特殊服务项目才能进行采购。

第 8 条 资本支出和租赁合同。

1. 对于资本支出和租赁合同，应该由经办部门提出请购，总裁、董事会或股东大会进行决策。
2. 对重要的、技术性较强的请购项目，应当组织专家进行论证，集体决策和审批，防止决策失误而造成严重损失。

第 3 章 请购单规定

第 9 条 请购单的开列和递送。

1. 请购单的开列。
 - (1) 请购经办人员应根据库存量管理基准、用料预算以及库存情况开立请购单。
 - (2) 请购单分为计划内采购请购单和计划外采购请购单。
 - (3) 各部门在生产、基建、维护工作中需采购的各类物资、工具、仪器仪表以及房屋装修、维修等各类开支，都必须按计划内采购请购单和计划外采购请购单所列内容填报。
 - (4) 请购单经使用部门负责人审核后，依请购核准权限报有关领导签字批准，并根据内部管理要求编号，送采购部门。
2. 需用日期相同且属同一供应商提供的统购材料，请购部门应根据请购单附表，以一单多品方式，提出请购。
3. 紧急请购时，由请购部门于请购单中注明原因，并加盖“紧急采购”章。
4. 材料检验必须经过特定方式进行的，请购部门应于请购单上注明要求。
5. 物料管理部门按月依耗用状况，并考虑库存情况填制请购单，提出请购申请。

第 10 条 免开请购单部分。

1. 总务性用品免开请购单，并可以总务用品申请单委托总务部门办理采购。总务用品分类如下。
 - (1) 礼仪用品，如花篮和礼物等。
 - (2) 招待用品，如饮料和香烟等。
 - (3) 书报、名片、文具等。
 - (4) 打字、刻印、账票等。

2. 零星采购及小额零星采购材料项目。

第 11 条 请购事项的撤销。

1. 撤销请购事项时应由原请购部门立即通知采购部门停止采购，同时在请购单第 1、2 联加盖红色“撤销”的标记并注明撤销原因。
2. 采购部门撤销请购时，注意办理以下事项。

<p>(1) 采购部门在原请购单加盖“撤销”章后，送回原请购部门。</p> <p>(2) 原“请购单”已送物料管理部门待办收料时，采购部门通知撤销，并由物料管理部门将原请购单退回原请购部门。</p> <p>(3) 原请购单未能撤销时，采购部门应通知原请购部门。</p>					
第 4 章 附则					
第 12 条 本制度经总裁审批，自颁布之日起执行。					
第 13 条 本制度由采购部负责解释。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2. 3 采购预算管理制度

制度名称	采购预算管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 目的</p> <p>为了避免盲目采购，从总体上统筹使用资金，提高资金的使用效率，确保采购资金合理的需要，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 采购预算管理的含义</p> <p>1. 采购预算是采购部门为配合企业年度销售预测或生产数量，对所需求的原料、物料、零件、劳务等的数量及成本编制的用货币形式进行具体、系统反映的数量计划，以利于企业整体目标的实现及其资源的合理配置。</p> <p>2. 预算管理就是指企业内部通过编制预算、执行预算、预算差异分析和预算考核来管理企业的经济活动，反映企业管理的成绩，保证管理政策的落实和目标的实现，促使企业不断提高效率和效益。</p> <p>3. 采购预算管理是企业预算管理的一个分支，应与预算系统的其他系统相互协调。</p> <p>第 3 条 编制采购预算</p> <p>1. 编制采购预算是指根据企业经营目标确定采购预算项目，建立预算标准，采用一定的编制方法和程序，将企业在未来一定时期内应达到的具体采购目标以数量和货币的形式表现出来。</p> <p>(1) 根据企业年度销售计划，由相关使用部门（生产部门、开发部门、管理部门等）填写本部门的采购预算申请单，上交采购部。</p> <p>(2) 采购员汇总、整理各部门采购预算后，编制采购总预算，由采购经理补充完善后，交财务部和预</p>					

算管理委员会逐一核准，采购员调整、完善采购预算，上交总裁审批。					
第 4 条 执行采购预算					
1. 将审批的各项采购预算指标及时地下达给相关责任部门及人员。					
2. 对预算执行过程进行监控。					
第 5 条 分析和调整采购预算差异					
1. 在预算执行过程中，采购部要根据业务统计和财务部门核算的实际数据，即预算的实际执行结果与预算数进行比较，编制预决算分析报告。					
2. 如果有差异，要分析差异产生的原因和责任归属，制定控制差异或调整预算的具体措施。					
第 6 条 采购预算资金控制					
1. 在采购预算资金控制中，必须对采购预算资金实行限额审批制度。					
2. 部门负责人只能在自己的权限内进行审批，限额以上的采购申请应按企业请购审批制度办理请购，严格控制无预算的资金支出。					
3. 对于预算内的采购项目，请购部门应严格按照预算执行进度办理请购手续。					
4. 对于超预算和预算外采购项目，采购部及财务部对需求部门提出的申请进行审核，最终由总裁审批后才能给予办理。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2. 4 采购控制制度

制度名称	采购控制制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>明确采购方式、采购数量、采购订单、供应商选择等各项规定，确保采购过程透明化。</p> <p>第 2 条 责权单位</p> <p>1. 采购部负责本制度的制定、修改、废除等工作。</p> <p>2. 总裁负责本制度制定、修改、废除等的审批。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 采购方式控制</p>					

第3条 采购方式分类

1. 订单采购方式

(1) 采购部根据批准的请购单签发订购单，订购单上注明求购商品或劳务的具体项目、价格、数量、交货时间等，送交供应商并表明购买意愿。

(2) 供应商按照订单上面的要求生产和供应商品或劳务。

(3) 订单在提交给供应商之前应由财务部门检查订单的合理性。

2. 合同订货方式

(1) 采购部与供应商通过谈判就采购的货物的质量、数量、价格水平、运输条件、结算方式等内容达成一致，并且以购销合同的形式确定下来。

(2) 供应商按合同提供货物并取得货款，企业按合同验收货物并支付款项。

3. 直接采购方式

采购人员根据批准的请购单，就其所列货物直接向供应商购买的一种采购方式。

4. 比质比价采购方式

选择三家以上的供应商，就其质量、价格、供货期等进行对比分析，在符合质量标准的前提下，选择价格最低的供应商。

5. 紧急采购方式

因紧急情况，需要以最快的速度使采购商品或劳务到位。紧急采购方式一般只有在临时性、突发性需要时方可采用。

第4条 采购方式选择

1. 根据商品或劳务的性质及其供应情况确定采购方式。

2. 一般商品或劳务的采购应采用采购订单或合同订货等方式。

3. 小额零星商品或劳务等的采购可以采用直接购买等方式。

4. 重要的商品或劳务以及政策性采购等应当经过决策论证和特殊的审批程序后，采用订单或合同方式或者比质比价方式。

5. 大宗原料、燃料和辅料的采购、基建或技改项目主要物资的采购以及其他金额较大的大宗物资采购采用比质比价采购方式。

第3章 采购数量控制

第5条 采购数量应该严格按照采购计划进行确定。

第6条 采购员应审查每一份请购单的请购数量是否在控制限额的范围内。

第7条 检查使用商品和获得劳务的部门负责人是否在请购单上签字同意。

第 8 条 对于需大量采购的原材料、零配件等，必须做各种采购数量对成本影响的分析，将各种请购进行有效的归类，然后利用经济批量法来测算成本。

第 9 条 对于请购数量不大，或者零星采购的商品，采购批量的成本分析控制可对照资金预算来执行。

第 4 章 采购时间控制

第 10 条 采购时间包括请购单的报送审批时间、订单处理时间、供应商备货时间、运货时间、验收时间和入库时间等。

第 11 条 根据请购性质和采购方式确定具体的采购时间。

1. 现用现购商品或劳务

从实际使用或需要日期算起，倒算出合理的采购时间。

2. 以最佳成本为原则确定最经济的订货方式

采购时间通常是按照库存量控制的方法确定采购时间。

3. 保险储备量和定量

当某一商品达到订货点时就是采购时间。

第 12 条 对采购时间的控制是防止正常的业务活动被推迟，或者过早地使现金被使用而形成过大的存量资产。

第 13 条 采购时间的控制由仓库管理部门运用经济批量法和分析最低存货点来进行，但当请购单已经提出，采购员应及时处理请购单，并将处理结果及时通知仓库管理部门。

第 5 章 供应商选择

第 14 条 供应商初步评价

1. 采购部与使用部门根据企业实际需求寻找适合的供应商，同时收集多方面的资料，如质量、服务、交货期、价格作为筛选的依据，并要求有合作意向的供应商填写“供应商基本资料表”。

2. 采购员对“供应商基本资料表”进行初步评价，挑选出值得进一步评审的供应商，填写供应商候选名单，交采购经理审核。

3. 选择供应商标准

(1) 供应商应有合法的经营许可证，应有必要的资金能力。

(2) 供应商按国家（国际）标准建立质量体系并已通过认证。

(3) 有良好的售前、售后服务措施和服务意识。

(4) 具有足够的生产能力，能满足本企业经营需要。

(5) 同等价格择其优，同等质量择其廉，同价同质择其近。

4. 采购员在对供应商进行初步评审时，需确定采购的物资是否符合国家法律法规的要求和安全要求，

对于有毒品、危险品，需要求供应商提供相关证明文件。

第 15 条 供应商现场评审

1. 采购部会同使用部门、请购部门、生产部门、质量管理部门、技术部门以及财务部门共同进行供应商的现场评审，并提出相应的意见和建议。

2. 供应商评价内容

(1) 采购部主要负责评价供应商的资质、经营状况、信用等级及服务等方面。

(2) 财务部主要负责评价供应商要求的付款条件等。

(3) 使用部门、质量管理部门主要负责评价供应商提供商品的质量。

(4) 上述所有部门共同对采购的价格、交货时间进行评价。

3. 适用范围

(1) 根据所采购物资对企业经营的重要程度，将采购的商品分为关键、重要、普通三个级别，不同级别实行不同的等级控制。

(2) 必须对提供关键与重要材料的供应商进行现场评审。

(3) 对于普通物资的供应商，无需进行现场评审。

(4) 紧急、小额零星的采购，由使用部门直接提出申请，采购员进行市场调查后，直接选择供应商，经采购经理审批后，进行采购。

第 16 条 “供应商质量保证协议”的签定

1. 采购部负责与现场评审合格的关键、重要材料的供应商和普通物资供应商签定“供应商质量保证协议”。

2. “供应商质量保证协议”一式两份，双方各执一份，作为供应商提供合格物资的一种契约。

第 17 条 样品需求与供应商送样

1. 如有样品需求，由采购员通知供应商送交样品，使用部门、质量管理部门等相关人员需对样品提出详细的质量要求，如品名、规格、包装方式等。

2. 样品应为供应商正常经营情况下的具有代表性的商品，数量应多于两件。

第 18 条 样品确认

1. 样品在送达企业后，由验收人员及使用部门完成样品的质量、性能、尺寸、外观等方面的检验，并填写“样品签样试用回单”。

2. 经确认合格的样品，需在样品上贴“样品标签”，并注明合格或不合格，标识检验状态。

3. 合格的样件至少为两件，一件返还供应商，一件留在采购部作为今后检验的依据。

第 19 条 确定合格供应商名单

1. 采购员根据现场评审结果和样品检查结果选择合格供应商，无需进行现场评审的，直接填写合格供应商名单后，交采购经理审核。

2. 采购经理审核无误后，交总裁审核。

3. 原则上一种商品需两家或两家以上的合格供应商，以供采购时选择。

4. 唯一供应商或独占市场的供应商，可直接列入“合格供应商名单”。

第6章 订单的控制

第20条 选定合格的供应商后，采购员在合格的供应商名单内找出合适的供应商进行采购。

第21条 采购价格审核

1. 财务部、使用部门等相关部门负责审核采购价格，并报财务总监、总裁审批。

2. 对所有超过规定价格的订单必须经过总裁特殊审批。

第22条 条款审核

财务部门对采购订单进行审核，特殊条款必须由法律办公室或专业法律顾问把关。

第23条 合同审批

根据《采购授权审批制度》的相关规定，报相关人员按权限进行审批。

第24条 登记采购订单

1. 采购员应该按编号编制采购订单。一式四联。

(1) 一联提出请购部门，以便让请购部门验证订单的内容是否符合他们的要求。

(2) 一联提交质量管理部门，一联提交仓库保管部门，作为验收的标准。

(3) 一联提交财务部，作为入账凭证。

2. 采购员要及时对采购订单进行归档，在采购订单每月存档时应检查已处理的采购订单是否连续编号。

3. 定期汇总所有被取消和修改过的订单，并编制报表。

4. 定期汇总所有未完成的采购申请，并编制报表。

第7章 附则

第25条 本制度经总裁审批后，自颁布之日起执行。

第26条 本制度由采购部负责解释。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2.5 验收管理制度

制度名称	验收管理制度	受控状态	
------	--------	------	--

			文件编号	
执行部门		监督部门	考证部门	
<p>第 1 条 质量管理部门和相关使用部门对所购货物或劳务等品种、规格、数量、质量和其他相关内容进行验收，并出具验收证明。</p> <p>第 2 条 验收人员对验收过程中发现的异常情况，应当立即向采购部或有关部门报告，采购部或有关部门应查明原因，及时处理。</p> <p>第 3 条 货物的验收由质量管理部门主导，会同仓储部门、使用部门和采购部共同验收，对收到货物的数量和质量进行检验。</p> <p>第 4 条 收货准备。</p> <p>1. 货物验收人员在采购部门转来已核准的“订购单”时，按供应商、货物交货日期分别依序排列，并于交货前安排存放的库位以方便收货作业。</p> <p>2. 对于需要按重量、长度、体积等方面计量的物资，应借助称重仪器、检测工具、容器等进行试测试验收，不得虚估。</p> <p>第 5 条 待验货物处理。</p> <p>已经到货、等待验收的货物，必须在商品的外包装上贴上货物标签并详细注明货号、品名、规格、数量及到货日期，并且应与已验收的货物分开储存，并规划出“待验区”以示区分。</p> <p>第 6 条 实施验收。</p> <p>1. 货物到货后，货物验收人员应会同使用部门根据“装箱单”、“订购单”、“合同”等采购文件核对货物名称、规格并清点数量或过磅、测量重量，并将到货日期及实收数量填入“订购单”。同时，验收人员填写验收报告单并在上面签字。</p> <p>2. 质量管理部门应当使用按顺序编号的验收报告，对那些没有对应采购申请的商品或劳务，一律不得签收。</p> <p>3. 质量管理部门验收完毕后，对验收合格的商品或劳务应当编制一式多联、预先编号的验收证明，内容包括供应商名称、收货日期、货物名称、数量和质量以及运货人名称、原购货订单编号等，作为验收商品或劳务的依据，并及时报告采购部门和财务部门。</p> <p>4. 验收过程中如发现所载的货物与“装箱单”、“订购单”或合同所载内容不符，应通知办理采购的人员及相关部门进行处理。</p> <p>5. 验收过程发现货物有倾覆、破损、变质、受潮等异常情况而且达到一定程度时，验收人员应及时通知采购人员联络公证处前来公证或通知供应商前来处理，并尽可能维持其状态以利于公证作业。</p> <p>6. 公证单位或供应商确认后，验收人员开立“索赔处理单”呈部门负责人核实后，送财务部门及采购</p>				

部门办理。

第 7 条 超交处理。

1. 交货数量超过订购量的部分应退回供货商。
2. 属于自然溢余的，由物料管理部门在收货时在备注栏注明自然溢余数量或重量，经请购部门主管同意后进行收货，并通知采购人员。

第 8 条 短交处理。

交货数量未达到订购数量，以要求补足为原则，由验收人员通知采购部门联络供应商进行处理。

第 9 条 急用品验收。

紧急货物到货后，若尚未收到“请购单”。验收人员应先与采购部核对，确认无误后，按收货作业办理。

第 10 条 货物验收规范。

质量管理部门应当根据货物的重要性及特性等，适时召集使用部门及其他有关部门，按照所需货物制定“货物验收规范”作为采购及验收的依据。

第 11 条 货物检验结果处理。

根据不同检验结果可做以下两个方面处理。

1. 检验合格的货物，检验人员于外包装上贴上合格标签，仓库人员再将合格品入库定位。
2. 验收不合格的货物，检验人员应贴上不合格标签，并于“材料检验报告单”上注明不合格原因，经负责人核实后通知采购部门送回货物，办理退货。

第 12 条 退换货作业。

1. 检验不合格的货物退货时，采购员应开立“货物交运单”并附有关“货物检验报告单”呈采购经理签字确认后办理退货。
2. 货物需要更换的要与供方协商解决，需要增减货款的一要在付款前或有效承付期内通知财务部门。
3. 对于已付款但货物在保修期或保质期出现质量问题的要负责联系维修或索赔，索赔收入连同赔偿物品清单及赔偿原因说明等全部上缴财务部门。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2. 6 付款控制制度

制度名称	付款控制制度	受控状态	
------	--------	------	--

			文件编号	
执行部门		监督部门	考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范企业商品采购付款业务的内部控制管理，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度由采购部制定、修改，报总裁审批后执行。</p> <p>第 3 条 企业应当按照《现金管理暂行条例》、《支付结算办法》和《内部会计控制规范资金（试行）》等规定办理采购付款业务。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 付账控制中单据的审核</p> <p>第 4 条 财务部门在办理付款业务时，应当对采购发票、结算凭证、验收证明等相关凭证的真实性、完整性、合法性及合规性进行严格审核。</p> <p>第 5 条 真实性审核。</p> <p>1. 应付账款会计应确定原始凭证是否虚假，是否存在伪造或者涂改等情况。</p> <p>2. 核实原始凭证所反映的经济业务是否发生过，是否反映了经济业务事项的本质等。</p> <p>第 6 条 合法性审核。</p> <p>审核原始凭证所反映的经济业务事项是否符合国家有关法律、法规、政策和国家统一会计制度的规定等。</p> <p>第 7 条 合规性审核。</p> <p>审核原始凭证是否符合有关规定，如是否符合预算，是否符合有关合同，是否符合有关审批权限和手续，以及是否符合单位的有关规章制度，有无违章乱纪、弄虚作假现象等。</p> <p>第 8 条 完整性审核。</p> <p>根据原始凭证所反映的基本内容的要求，审核原始凭证的内容是否完整，手续是否齐备，应填写的项目是否齐全，填写方式、填写形式是否正确，有关签章是否具备等。</p> <p>第 9 条 除对上述 5、6、7、8 条审核外，还应对原始凭证的正确性进行审核，即审核原始凭证的摘要和数字是否填写清楚、正确，数量、单价、金额的计算有无错误，大小写金额是否相符等。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 付账控制中的现金使用</p> <p>第 10 条 现金使用范围。</p> <p>1. 向个人收购农副产品和其他物资的价款。</p> <p>2. 结算起点以下的零星采购支出价款。</p> <p>第 11 条 现金使用方法。</p> <p>1. 采购付款中零星的采购需要支付现金的，采购员向财务部提出申请。</p>				

2. 财务部根据企业现金使用规定从库存现金限额中支付或者从开户银行提取后支付。
3. 财务人员不得从企业的现金收入中直接支付（即坐支），需要坐支现金的需报经开户银行批准。
4. 因采购地点不确定、交通不便等特殊情况，办理转账结算不便，必须使用现金支付时，应向开户银行提出书面申请，由企业财务部门负责人签字盖章，开户银行审批后，予以支付现金。

第 4 章 付账控制

第 12 条 采购员在付款时，应得到采购经理、验收储存、财务部门等部门负责人的相应确认或批准。

第 13 条 一切购货业务应编制购货订单，购货订单应通过有关部门（如采购部、生产部、销售部、总裁等）签单批准。订单副本应及时提交财务部门。

第 14 条 收到货物并验收后，验收员应编制验收报告，验收报告必须按顺序编号，验收报告副本应及时送交采购部和财务部。

第 15 条 收到供应商发票后，采购员将供应商发票与购货订单及验收报告进行比较，确认货物种类、数量、价格、折扣条件、付款金额及方式等是否相符，核对无误后交财务部。

第 16 条 财务部将收到购货发票、验收证明、结算凭证与购货订单、购货合同等进行复核，检查其真实性、合法性、合规性和正确性。

第 17 条 采购付款实行付款凭单制。有关现金支付须经采购部门填制应付凭单，并经财务经理审核，财务总监和总裁按权限审批。

第 18 条 已确认的负债应及时支付，以便按规定获得现金折扣，加强与供应商的良好关系，并维持企业信用。

第 19 条 财务部应该按照应付账款总分类账和明细分类账按月结账，并且互相核对，出现差异时应编制调节表进行调节。

第 20 条 财务部按月从供应商处取得对账单，将其与应付账款明细账或未付凭单明细表互相核对，并查明发生差异的原因。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2. 7 退货管理制度

制度名称	退货管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	

第1条 目的。

明确退货条件、退货手续、货物出库、退货回收等规定，及时收回退货款项。

第2条 退货条件。

验收人员应该严格按照企业的验收标准进行验收，不符合企业验收标准的货物视为不合格货物。不合格货物应办理退货。

1. 对于数量上的短缺，采购员应该与供应商联系，要求供应商予以补足，或价款上予以扣减。

2. 对于质量上的问题，采购员应该首先通知使用部门不能使用该批货物，然后与使用部门、质量管理部门、相关管理部门联系，决定是退货还是要求供应商给予适当的折扣。

3. 经采购部经理审阅、财务总监审核、总裁审批后与供应商联系退货事宜。

第3条 退货手续。

检验人员应在检验不合格的货物上贴“不合格”标签，并在“货物检收报告”上注明不合格的原因，经负责人审核后转给采购部门处理，同时通知请购单位。

第4条 货物出库。

当决定退货时，采购员编制退货通知单，并授权运输部门将货物退回，同时，将退货通知单副本寄给供应商。运输部门应于货物退回后，通知采购部和财务部。

第5条 退货款项回收。

1. 采购员在货物退回后编制借项凭单，其内容包括退货的数量、价格、日期、供应商名称以及贷款金额等。

2. 采购部经理审批借项凭单后，交财务部相关人员审核，由财务总监或总裁按权限审批。

3. 财务部应根据借项凭单调整应付账款或办理退货货款的回收手续。

第6条 折扣事宜。

1. 采购员因对购货质量不满意而向供应商提出的折扣，需要同供应商谈判来最终确定。

2. 折扣金额必须由财务部审核，财务总监审核后交总裁批准。

3. 折扣金额审批后，采购部应编制借项凭单。

4. 财务部门根据借项凭证来调整应付账款。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2. 8 应付账款管理制度

制度名称	应付账款管理制度	受控状态	
------	----------	------	--

			文件编号	
执行部门		监督部门	考证部门	
<p>第 1 条 应付账款是企业因购买原材料、商品、物资或接受劳务等而应付给供应商的款项。</p> <p>第 2 条 应付账款必须由财务部应付账款会计管理</p> <p>1. 应付账款的管理和记录必须由独立于请购、采购、验收付款职能以外的财务部的应付账款会计专门负责。</p> <p>2. 按付款日期、折扣条件等项规定管理应付账款，以保证采购付款内部控制的有效实施。</p> <p>第 3 条 应付账款的确认和计量应真实和可靠</p> <p>1. 应付账款的确认和计量必须根据审核无误的各种必要的原始凭证。这些凭证主要是供应商开具的发票、质量管理部门的验收证明、银行转来的结算凭证等。</p> <p>3. 应付账款会计须审核这些原始凭证的真实性、合法性、完整性、合规性及正确性。</p> <p>第 4 条 应付账款必须及时登记到应付账款账簿</p> <p>1. 应付账款会计应当根据审核无误的原始凭证及时登记应付账款明细账。</p> <p>2. 应付账款明细账应该分别按照供应商进行明细核算，在此基础上还可以进一步按购货合同进行明细核算。</p> <p>第 5 条 及时冲抵预付账款</p> <p>财务部收到供应商开具的发票以后，应该及时冲抵预付账款。</p> <p>第 6 条 正确确认、计量和记录折扣</p> <p>财务部将可享受的折扣按规定条件加以确认、计量和记录，以确定实际支付的款项。</p> <p>第 7 条 应付账款的授权支付</p> <p>财务部接到已到期的应付账款应及时支付，经财务部经理审核、总裁按权限审批后才能办理结算与支付。</p> <p>第 8 条 应付账款的结转</p> <p>财务部应该按照应付账款总分类账和明细分类账按月结账，并相互核对，出现差异时，应编制调节表进行调节。</p> <p>第 9 条 应付账款的检查</p> <p>1. 财物部按月从供应方取得对账单、与应付账款明细账或未付凭单明细表互相核对，若有差异应查明差异产生的原因。</p> <p>2. 如果追查结果表明无会计记录错误，则应及时与债权人取得联系，以便调整差异。</p> <p>3. 财务部相关负责人应定期从供应商处取得对账单，并进行核对、调节工作。</p>				

第 10 条 同应付账款相关的应付票据的签发必须经财务部审核，由财务总监和总裁按权限批准。

第 11 条 财务部设置应付票据账簿，并认真做好应付票据的核算工作，票据的登记人员不得兼管票据的签发。

第 12 条 财务部门应付账款会计管理空白、作废的、已付讫退回的商业汇票。

第 13 条 财务部应该定期核对应付票据，并复核票据的利息核算。

第 14 条 应付票据要定期与订货单、验收单、发票进行核对。

第 15 条 应付票据要按照号码顺序及时进行保存。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 3 章 企业内部控制——存货

3. 1 存货授权审批制度

制度名称	存货授权审批制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 为了明确企业各部门和相关岗位在存货管理中的职责和权限，确定授权审批的流程、责任、					

权限、方式及相关控制措施，特制定本制度。

第2条 本制度适用于企业各类原材料、在产品、半成品、产成品以及周转材料等存货管理的授权审批事项。

第2章 存货采购授权审批

第3条 采购计划审批

1. 周采购计划审批

(1) 周采购计划的对象为低值易耗品和零星物品。

(2) 由使用部门或仓库提出申请，填写申购单，经财务部审核同意后，由采购部组织人员实施采购。

(3) 周采购计划申报的时间为每周四下午5点以前。

2. 月采购计划审批

(1) 月采购计划的对象为生产中所需的原材料、配件等。

(2) 由使用部门提出申请，填写申购单，财务部审核同意后，报财务总监审核，总裁签字确认，由采购部组织人员实施采购。

(3) 月采购计划的申报时间为每月26日之前。

3. 年采购计划审批

(1) 年采购计划是企业对所有需购物资的综合控制。除了周采购计划和月采购计划包含的内容外，还包括了设备的购置、工程的采购及其他物资的采购。

(2) 年采购计划的审批程序如下。

①由使用部门编制本部门采购计划，报财务部审核。

②财务部根据本年度采购预算和总体预算的要求，对采购申请报告进行审核，提出审核意见，将申请报告报财务总监复核。

③财务总监复核财务部的意见，并在申请报告上附上自己的意见，将申请报告报总裁审批。

④总裁根据财务部和财务总监的意见，对申请报告作出审批，并签字确认。

⑤采购部组织人员实施采购。

4. 根据国家相关规定或企业规定需要进行招标采购的，无论金额大小，一律由总裁进行审批，由采购部组织成立招投标小组实施招标采购。

第4条 采购货款支付审批流程

1. 采购货款支付先由采购部经办人员认真填制付款申请表，对收款单位、付款金额、用途及合同号码（附合同原件）均要详细填列，并对经济业务内容的真实性及有效性负完全责任。

2. 采购部经办人员将付款申请表交采购部负责人，采购部负责人对相关业务的合理性、真实性进行审

核并签署意见，然后交财务部会计审核。

3. 财务部会计负责审核付款申请表的经济内容，包括合同、发票等，签署意见后交财务负责人复核，财务负责人复核无误后签字报相应的审批权人审批，最后交由出纳办理付款手续。

第5条 货款支付按照相应的审批权限由相应审批权人审批。

1. 付款金额大于15万，由董事长审批。
2. 付款金额在10万（含）～15万（含），由总裁审批。
3. 付款金额少于10万，由财务总监审批。

第3章 存货保管授权审批

第6条 存货保管的授权审批适用范围为在库存货业务开展所涉及的授权审批事项。

第7条 存货在库期间，原则上不允许非仓库人员进入仓库，其他部门和人员在下列情况下可进入仓库。

1. 开展存货的年度盘点、月度盘点和不定期盘点。
2. 企业总监级以上管理人员对仓库工作进行检查。
3. 仓储部经理对仓库工作的开展进行指导。
4. 财务部工作人员根据账实核对工作要求，需进库核对。

第8条 除上一条款的规定以外，其他所有人员进入仓库均需要特别授权。授权程序如下。

1. 拟进入仓库现场的单位、部门或人员填写企业统一印制的进库申请单，对进库时间、人员、主要事项等进行说明，并由申请单位、部门或人员予以盖章或签字。

2. 仓储部审核进库申请单，根据不同仓库保管环境要求分析进库的合理性和在库时间的长短，提出审核意见，仓储部经理签字确认。

3. 企业总裁对非本单位人员进入仓库进行最终审批。在下列情况下，总裁对本单位内部人员进入仓库进行审批。

- （1）对于普通仓库，一次进入仓库人数超过8个人的。
- （2）进入危险品、保密物品以及贵重物品存放仓库的。

第9条 仓库工作人员对经特别授权批准或其他允许进入存货保管现场的人员的进入仓库证明进行审核，确保无违规审批情况。

第10条 仓库工作人员对入仓人员应说明入库须注意的事项，并检查入库人员所携带的物品是否在仓库保管所允许的范围内。

第11条 仓库工作人员对入仓人员的进入时间、人数、出仓时间进行记录并定期汇总，向上级主管领导汇报。

第4章 存货报废授权审批

第12条 存货报废的授权审批适用于存货在保管、使用等过程中由于正常原因或非正常原因失去原有价值，需要进行报废处理的事项。

第13条 存货报废授权审批分为常规授权审批和特别授权审批。

第14条 以下存货报废事项需要进行特别审批。

1. 单次报废金额在5 000元以上的。
2. 单件报废金额在3 000—5000元的。
3. 非正常原因导致的报废金额在2 000—3000元的。

第15条 常规授权审批的流程。

1. 拟报废存货的使用部门或主管部门填写报废申请单，报废申请单的内容包括报废存货的名称、已用年限、是否为正常报废等。部门负责人在申请单上签字确认。

2. 存货主管部门对拟报废存货进行检测、检查，提出报废意见，并在报废申请单的相应项目中填写报废意见。

3. 企业财务部对报废申请单进行审核，主要是计算报废成本，确定报废的合理性，并将计算的报废成本填写在报废申请单的相应项目中。

4. 主管存货管理的副总或总监在报废申请单上签字确认。

第16条 特别授权审批流程

特别授权审批流程基本上按照上一条款的流程进行，但在以下两个方面存在不同。

1. 在对拟报废存货进行检测审查时，根据需要可以外聘专业的检测机构或人员参与进行。
2. 在主管副总或总监审核并附上相关意见后，需报总裁进行最终审批。

第5章 附则

第17条 存货授权审批应当在授权范围内进行，不得超越审批权限。

第18条 违反规定不履行或不完全履行授权审批的行为，要追究相关责任人的责任，进行经济处罚和行政处罚。

第19条 本制度由行政部主持制定，各部门参与制定，经总裁审批签字后，自××××年××月××日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3. 2 存货采购控制制度

制度名称	存货采购控制制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了加强对企业存货采购过程的规范化管理，确保存货采购及时完成，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于对企业在开展采购业务的过程中所需各类存货的采购申请和实施过程的控制。</p> <p>第 3 条 存货采购的类型包括常规性采购、临时采购和紧急采购。</p> <p>第 4 条 常备原料和物料由仓储部门提出申请，非常备原料和紧急采购由使用部门提出申请。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 存货使用部门存货采购申请控制</p> <p>第 5 条 存货采购申请的提出</p> <p>存货使用部门填写《采购申请表》，详细注明需求设备或物品的品名、型号、技术标准、数量、预计价格、需求原因、要求到位时间等。</p> <p>第 6 条 存货需求部门经理将《采购申请表》提交给财务部，财务部根据本期预算及上级经理意见审核批准并盖章。</p> <p>第 7 条 物资需求部门将财务部批准盖章的《采购申请表》交给采购部。</p> <p>第 8 条 采购部经理指导采购人员根据《采购申请表》内容选择合适的供应商。与供应商达成购买意向后，采购部工作人员编写采购合同。</p> <p>第 9 条 采购部采购人员将采购合同交给物资需求部门，物资需求部门检验所购设备是否是所需设备，并报本部门经理审核签字。</p> <p>第 10 条 采购部经理、财务总监和总裁根据各自的审批权限审批采购合同。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 仓库存货采购申请控制</p> <p>第 11 条 仓储部根据现有存货的库存量计算出请购量后，填写请购单，交采购部、财务部及主管领导根据审批权限进行审批。</p> <p>第 12 条 仓储部在提出采购申请时，应综合考虑各种材料的采购间隔期和当日材料的库存量，分析确定应采购的日期和数量，或者通过存货管理系统重新预测材料需求量以及重新计算安全库存水平和经济采购批量，据此进行再采购，降低库存或实现零库存。</p> <p>第 13 条 仓储部在确定采购时点、采购批量时，应当考虑企业需求、市场状况、行业特征等因素。</p> <p style="text-align: center;">第 4 章 存货采购过程控制</p>					

第 14 条 采购部凭被批准执行的请购单办理订货手续时，首先必须向多家供应商发出询价单，获取报价单后比较供应货物的价格、质量标准、可享受折扣、付款条件、交货时间和供应商信誉等有关资料，初步确定合适的供应商并准备谈判。

第 15 条 采购人员根据谈判结果签订订货合同及订货单，并将订货单及时传送给生产、销售、保管和会计等有关部门，以备合理安排生产、销售、收货和付款。

第 16 条 采购部经理签署采购合同。采购人员将《采购申请表》和采购合同交给财务部，财务部经理审核批准。

第 17 条 财务部出纳支付货款，财务部会计将成本记入需求部门相关科目。

第 18 条 采购部按照合同执行，供应商发出设备或派人安装调试，采购部、质量管理部、物资使用部门对到货物资进行验收，验收无误后签字确认。

第 5 章 存货采购核算

第 19 条 对于发票账单与材料同时到达的采购业务，材料验收入库后，根据发票账单等结算凭证确定的材料成本进行账务处理。借记“原材料”科目，根据取得的增值税专用发票上注明的（不计入材料采购成本的）税额，借记“应交税金—应交增值税（进项税额）”，按照实际支付的款项，贷记“银行存款”、“内部往来”或“应付账款”。

第 20 条 对于材料已经到达并已验收入库，但发票账单等结算凭证未到，货款尚未支付的采购业务，应于月末按材料的暂估价值，借记“原材料”科目，贷记“应付账款—暂估应付账款”科目。

第 21 条 采用预付货款的方式采购材料，参考的会计分录情况如下。

1. 在预付材料价款时，按照实际预付金额，借记“预付账款”科目，贷记“银行存款”科目。
2. 已经预付货款的材料验收入库，根据发票账单等所列的价款、税额等，借记“原材料”科目和“应交税金—应交增值税（进项税额）”，贷记“预付账款”科目。
3. 预付款项不足时，补付上项货款，按补付金额，借记“预付账款”科目，贷记“银行存款”科目。
4. 退回上项多付的款项时，借记“银行存款”科目，贷记“预付账款”科目。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3. 3 存货储存管理制度

制度名称	存货储存管理制度	受控状态	
		文件编号	

执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了保障仓库物资保管安全、有序、规范，提高仓库工作效率，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 存货储存权责单位</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 企业将存货存放在外单位的，应取得证明，由财务部单独设账进行控制。 2. 在途商品、材料物资的管理，由采购人员将进货凭证交财务部进行入账控制。 3. 存放在仓库的物资，由仓库负责保管，财务部设账进行控制。 4. 存放在生产现场的商品、材料物资等，由生产部门负责保管，并由财务部设账进行控制。 <p>第 3 条 存货储存原则</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 存货限量管理。 2. 实行凭证查验。 3. 专人保管，设明细账卡登记收发货，核对实存量。 <p>第 4 条 本制度适用于原材料仓库、半成品仓库、成品仓库等仓库的保管管理。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 存货入库管理</p> <p>第 5 条 购进原材料等存货，入库前必须办理入库手续。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 核对实物规格、型号，生产单位与采购合同一致。 2. 观察包装完好程度，并清点实物数量。 3. 进行实物质量检查。 4. 填制“入库单”一式三份。 <p>第 6 条 存货入库按实收数量计算，并在实物账卡上进行记录。</p> <p>第 7 条 仓库工作人员对所有入库货物的质量进行严格检查和控制。</p> <p>第 8 条 仓库工作人员全面掌握仓库所有货物的贮存环境，堆层、搬运等注意事项，以及货品配置（包括礼品等）、性能和一些故障及排除方法。</p> <p>第 9 条 对于已售产品退货的入库，仓储部应根据销售部填写的产品退货凭证办理入库手续，经批准后，对拟入库的商品进行验收。因产品质量问题发生的退货，应分清责任，妥善处理。对于劣质产品，可以采取修理、报废等处理措施。</p> <p>第 10 条 搬运人员在货物搬运完毕后，不得在仓库逗留。</p> <p>第 11 条 同类型的货物，不同批次入库要注意分开摆放。</p> <p>第 12 条 贮存在仓库的货物，按照货物的品牌、型号、规格、颜色等分区归类整洁摆放，在货架上作相应的标识，并制作《仓库货物摆放平面图》，张贴在仓库入口处。</p>					

第 13 条 入库储存商品、材料、物资等应按指定的货位（地点）分类、分品种堆放，并标明品名、规格、型号、款式、尺码、数量、质量（等级）、产地、单位，要求堆放整齐，便于清查、取货。

第 14 条 存货的存放和管理应指定专人负责并进行分类编目，严格限制其他无关人员接触存货，入库存货应及时记入收、发、存登记簿或存货卡片，并详细标明存放地点。

第 3 章 库位规划和布局管理

第 15 条 仓库工作人员根据原材料、半成品、成品的出入库情况、包装方式等规划所需库位及其面积，以有效利用库位空间。

第 16 条 库位配置应配合仓库内设备（例如消防设施、通风设备、电源等）及所使用的储运工具规划运输通道。

第 17 条 根据销售类别（如成品储存区与退货区）、原材料类别对仓库存货进行分区存放，收发频繁的成品需在进出便捷的库位存放。

第 18 条 将各类存货依品名、规格、批号划定库位，标明于“库位配置图”上，并随时显示库存动态。相同规格品名的存货不能放在两个仓库内。

第 19 条 存货堆放根据不同存货的包装形态及质量要求设定堆放方式及堆积层数，以避免存货受挤压而影响质量，存放高度不能超过×米。

第 20 条 存货应于每一库位设置货卡标示牌，标示其品名、规格、单位包装量、库位数量。每次进出货，及时更改存量，做到卡账货相符。依配置情况绘制“库位标示图”，悬挂于仓库明显处。

第 21 条 对不良品设专区摆放整齐，每箱装有清单，载明产品数量、名称、收回原因及经办人，待销售部批准后予以处置。

第 4 章 存货防火、防盗等安全管理

第 22 条 仓库禁止无关人员进入，所有入库人员均需按照规定履行审批程序，必须在仓库工作人员的陪同下进出仓库，并遵守仓库管理制度。

第 23 条 所有人员不得携带能够容装手机或配件的包装物品（如手提包、纸袋等）进入仓库，确需带入的，须允许仓库工作人员进行检查。

第 24 条 库房设施必须符合防火、防盗、防潮、防尘标准，货架应达到安全要求。

第 25 条 仓库工作人员应定期或随时检查存货的防水、防火、防盗安全设施。检查时，发现易燃、易爆危险存货，应立即采取措施，存放到安全场所，予以隔离。

第 26 条 保持仓库环境卫生和过道畅通，并做好防火、防潮、防盗等安全防范的工作，学会使用灭火器等工具，每天下班前须检查各种电器电源等安全情况。

第 27 条 任何人员不得在仓库内吸烟、用餐，不得将水杯、饭盒、零食等带入到仓库。

第 28 条 严格遵照存货对仓库的贮存环境要求（如温度、湿度等）进行贮存保管，定时对存货进行清洁和整理。

第 29 条 仓库工作人员按照财务要求及时记录所有货物进出仓账目情况，每天做好盘点对数工作，保证账目和实物一致。

第 30 条 仓库工作人员不得挪用、转送仓库内的任何物品，其他人员需要到仓库借用货物的，必须经本部门负责人批准。

第 31 条 仓库、贵重物品的钥匙由仓库工作人员专人保管，不得转借、转交他人保管和使用，更不得随意配制。

第 32 条 仓库物资必须严格按照规定存放，每种存货应挂卡片，标明品名、规格、型号、产地、单位等，并标明现存数量。

第 33 条 保管员应随时检查存储的存货是否过期变质、残损、超储积压、短缺、包装破损，如有发现，保管员应及时报告主管人员，会同有关部门进行处理。

第 5 章 存货账目管理

第 34 条 存货账目的范围包括入库单、出库单、存货明细账以及台账等。

第 35 条 所有出入库物资，均需按品种登记入库单和出库单，并将收、发数量登记后结出余额，随时与实存数量进行核对，并做到卡实相符。如有不符，应查明原因，及时纠正处理。

第 36 条 仓储部对入库存货建立存货明细账，详细登记存货类别、编号、名称、规格型号、数量、计量单位等内容，并定期与财务部就存货品种、数量、金额等进行核对。

第 37 条 存货明细账记录应有合法依据，凭证必须完整无缺，记账时应遵守以下记账规则。

1. 入库单记“收入”，出库单记“发出”，相关资料作为其附件，分别顺序编号，作为记账索引号，按月装订成册，以便日后查询。

2. 账页不准撕毁，遇有改错，可以划红线加盖私章订正。账面记录，严禁挖、补、刮、擦和使用涂改液。

3. 账面记录采用“永续盘存制”，每次发生增减变动，及时计算结存余额。

4. 启用账簿，应在账簿封面载明企业名称、年度，在启用页内载明账簿名称、启用日期，由记账人员签名或盖章，并加盖公章。

5. 调换记账人员时，应注明交接日期，并由移交人、交接人签名或盖章。

第 38 条 存货明细账是记录实物的收入、发出、结存情况的重要账册，必须按品种、规格登记，妥善保管，年终装订成册，至少保存五年。

第 39 条 存货明细账不得随意修改，如确需修改存货明细账，应当经有效授权批准方可进行。

<p>第 40 条 仓库工作人员应每日及时登记台账，并于次日 11：30 前将库存日报表交财务等相关部门。</p> <p>第 41 条 仓库工作人员每月定期同财务部会计核对出、入库单和明细账、台账，确保账实相符、账账相符。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3. 4 仓库调拨管理规定

制度名称	仓库调拨管理规定			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 为了规范企业总仓和各分仓之间的存货调拨业务，确保调拨有序、合理，节约调拨成本，特制定本规定。</p> <p>第 2 条 本规定适用于企业所辖不同成品仓库之间存货的调拨管理。</p> <p>第 3 条 分仓库必须从总仓调货，不得直接从其他供货单位采购商品，分仓与分仓之间不得直接调货，分仓与分仓之间调货必须要有总仓调货指令方可进行。</p> <p>第 4 条 企业统一拟订调拨申请单格式，分仓库根据商品库存量及市场销售形势，填写调拨申请单（一式两联），一联由分仓库保存，一联传真到商务。</p> <p>第 5 条 分仓库调入商品时应及时清点并办理入库手续，在调拨单上签字确认。每隔一星期与总仓库核销调拨清单。</p> <p>第 6 条 分仓库销售商品时手工填写销售预算清单和出库单，每星期汇总出库单和销售发票，报企业仓储部和财务部记账，滞后上报出库单、销售发票，造成仓库管理混乱的，企业将予以处罚。</p> <p>第 7 条 企业总仓库根据分仓库提供的销售出库单补输销售订单，并关联生成发货单和出库单，报企业财务部入账。</p> <p>第 8 条 各分仓库应严格按照要求及时、准确记录库存商品账。</p> <p>第 9 条 分仓库每日应盘点库存商品并向总仓库报送库存日报表。</p> <p>第 10 条 总仓库不定期对各分仓库进行抽查盘点，账实不符的予以通报处理。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.5 存货领用管理制度

制度名称	存货领用管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第1条 为了对存货领用过程进行规范和控制，特制定本制度。</p> <p>第2条 本制度适用于企业各类原材料和辅助材料仓库存货的领用管理。</p> <p>第3条 企业材料使用部门负责本部门所需材料的领用。</p> <p>第4条 生产部等材料使用部门领用材料，须填写领料申请单并办理相应的审批手续，并凭借经过审批的领料申请单到仓库领料。超出存货领料限额的，应当经过特别授权。</p> <p>第5条 领料申请单应填明材料名称、规格、型号、领料数量、图号、零件名称或材料用途，并经车间负责人签字。属计划内的材料应有材料计划，属限额供料的材料应符合限额供料制度，属于必须审批的材料应有审批人签字。</p> <p>第6条 仓库工作人员对领料申请单进行审核，审核内容包括材料的用途、领用部门、数量以及相关的审批签字信息等，审核无误后，才能发料。</p> <p>第7条 领用材料时，领料人必须同发料仓库工作人员办理交接手续，当面点交清楚，并在领料申请单上签字。</p> <p>第8条 材料仓库按“先进先出，按规定供应”的原则发放材料。发料应坚持核对单据、监督领料、汇总剩余材料库存量的原则。对由于违规发放材料造成材料失效、霉变、大料小用、优料劣用以及差错等损失，仓库工作人员除承担全部经济损失外，还要接受行政处分。</p> <p>第9条 材料仓库工作人员根据材料领用情况，编制材料出库单，并在出库单上加盖“材料发讫”印章，同时需由仓库库管员、统计员签章。</p> <p>第10条 仓库工作人员应妥善保管所有发料凭证，避免丢失。</p> <p>第11条 仓库工作人员及时将材料领用的单据交财务部，财务部会计根据加盖“材料发讫”后的“材料出库单”登记库存材料明细账，并在材料出库单上签字。</p> <p>第12条 领用原材料的核算，根据领料材料汇总表借记“生产成本”、“管理费用”、“制造费用”等科目，贷记“原材料”、“包装物”等科目。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3. 6 存货发放管理制度

制度名称	存货发放管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 为了规范存货发放管理，确保存货发放秩序和授权审批流程的执行，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于企业成品仓存货的发放管理。</p> <p>第 3 条 成品仓库工作人员在接到销售部开列、财务部确认并加盖财务印章的出货单或调拨单后，首先明确产品规格、型号、等级、数量等客户对产品的要求，凭出货单或调拨单到仓库核对产品是否齐全，是否符合发货要求，确认无误后方可组织发货。</p> <p>第 4 条 成品仓库工作人员根据调拨单、领料单等发货指令发出存货之前，必须填制出库单，出库单是报告仓库已按发货指令将存货发出，并办妥交接签字手续的程序性凭据。凡未办理出库单手续者，一律不得发货。</p> <p>第 5 条 出库单的运作程序</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 本单一式四份。 2. 完成出库单全部内容，确属不必填的内容，需盖章确认。 3. 发货并经清点完毕，应及时加盖“存货已全部发出”章。 4. 仓库内所有存货，没有调拨指令，均不准出库，禁止以白条抵库。 <p>第 6 条 数量不确定产品的发放</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 若客户要求出货数量以实际装车数量为准，由销售部开具无产品数量项目的《出货通知单》，并由销售部经理签字确认，仓库工作人员接到《出货通知单》后组织发货。 2. 产品全部装车完毕后，仓库工作人员签字确认并填写装车数目，交由销售部开《发货单》。 <p>第 7 条 成品仓工作人员需现场跟踪存货的发放过程，严格按照出货单或调拨单发货，严禁仓库工作人员随意改变产品的型号、编号、等级等不符合客户要求的信息，严禁不符合质量、包装等要求的产品装车发出。</p> <p>第 8 条 产品装车时，成品仓工作人员必须协同客户对产品数目、质量清点确认，核准后应经两名发货人员与客户同时签字确认。</p> <p>第 9 条 成品仓工作人员在装车过程中应尽力避免人为原因造成的产品损失，对于确已发生的损失，由责任人按出厂价照价赔偿。</p> <p>第 10 条 由于客户领货人员工作不当造成的产品损失，由仓库工作人员通知销售部由责任人或客户照</p>					

<p>价赔偿。</p> <p>第 11 条 在产品发货过程中，若因破损数量多需要生产车间补充产品数量时，必须由成品车间主任签字后方可予以补损。</p> <p>第 12 条 若客户因特殊原因进行“先开单，后提货”，提货有效期为 7 个工作日。但提货不得跨月进行。每月 26 日结账日成品仓工作人员应及时与销售部联系并提请客户注意《发货单》的时效。</p> <p>第 13 条 禁止非成品仓库人员在未经许可的情况下进入成品库翻拿成品，成品库内所有在库成品需办理出库手续后方可发出；否则，所造成的一切后果由责任人自行承担。</p> <p>第 14 条 成品仓工作人员对存货发放过程进行记录，及时将出库单等表单送交财务部，并于每月 28 日汇总交到财务部，并抄送销售部。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3. 7 存货盘点管理制度

制度名称	存货盘点管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为加强企业内部管理，及时掌握企业存货、财务及财产的准确数量，保证企业各项资产的安全、完整，同时也使盘点工作规范化，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 原则</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 真实：盘点所有的点数、资料必须是真实的，不允许作弊或弄虚作假，掩盖漏洞和失误。 2. 准确：盘点的过程要求准确无误，无论是资料的输入、陈列的核查、盘点的数目，都必须准确。 3. 完整：所有盘点过程的流程，包括区域的规划、盘点的原始资料、盘点点数等，都必须完整，不要遗漏区域、遗漏商品。 4. 清楚：盘点过程属于流水作业，不同的人员负责不同的工作，所以所有资料必须清楚，人员的书写必须清楚，货物的整理必须清楚，才能使盘点顺利进行。 5. 团队精神：盘点是企业全体人员都参加的核查货物的过程，为缩短盘点时间，企业各个部门都必须有良好的协调配合意识，保证盘点工作的顺利进行。 					

第3条 职责划分

1. 总盘人：由总裁或仓储部经理担任，负责盘点工作的统一领导和督查盘点工作的有效进行及盘点异常事项的处理。
2. 主盘人：由仓储部经理或主管担任，负责盘点工作的推动及实施。
3. 盘点人：由仓储部门人员担任，负责盘点工作。
4. 会点人：由财务部门指派专人担任，负责盘点记录工作。
5. 协点人：由经营部门担任，负责盘点材料物品的搬运及整理工作。
6. 监点人：由总裁室派人担任，亦可根据实际情况由总盘人授权专人担任，监督盘点工作。
7. 协调人：为配合盘点工作的有效进行，各有关部门应指派专人负责盘点工作，盘点工作结束后，其职责自然消失。

第4条 存货盘点

存货盘点主要指原材料、辅助材料、燃料、低值易耗品、包装物、在制品、半成品、产成品的清查核点。

第2章 盘点方式及时间

第5条 盘点的方式

存货盘点一般包括四种盘点方式，具体如下表所示。

盘点方式一览表

盘点方式		相关说明
从时间上划分	定期盘点	主要是指在月末、年中、年底的固定日期盘点，它能够对库存的货物进行全面的盘点，盘点准确性高，但是盘点时必须停止仓库作业。根据所采用的盘点工具不同，可以分为：盘点单盘点法、盘点签盘点法、货架签盘点法等
	临时盘点	可以根据企业的需要随时进行
从工作需要上划分	全面盘点	对柜组全部商品逐一点盘
	部分盘点	对有关商品的库存进行盘点

第6条 年中、年终盘点

1. 年终、年中盘点原则上应采取全面盘点方式，如因特殊原因无法全面盘点时，应呈报总裁核准后，可改变其他方式进行。
2. 盘点期间原则上暂停收发物料，对于各生产单位在盘点期间所需用料的领料，经相关领导批准后，可以做特殊处理。

3. 盘点应按顺序进行，采取科学的计量方法，每项财物数量应于确认后再进行下一项盘点，盘点后不得更改。

4. 盘点物品时，会点人应依据盘点实际数量作详实记录。盘点人应按事先确定的方法进行盘点，协点人应大力配合盘点工作，监点人要做好监察工作。

5. 盘点结果必须经各有关人员签名确认，一经确认不得更改。

6. 盘点完毕，盘点人应将《盘点统计表》汇总并编制《盘存表》，《盘存表》一式两联，第一联由经管部门自存，第二联送财务部门，供核算盘点盈亏金额。

第7条 月末盘点

对月末的存货，由经管部门及财务部门实施盘点。

第8条 临时盘点

1. 临时盘点由总裁视实际需要，随时指派人员抽点。

2. 临时盘点原则上不应事先通知经营部门，组织工作可适当简化。

3. 盘点的技术要求同年终、年中盘点。

4. 抽查盘点工作结束后，盘点小分队应出具抽查盘点报告，同时对盘点中注意事项的内容和库存管理中存在的其他问题及隐患进行文字阐述。

5. 盘点小组的报告经分部财务部审阅后，根据盘点报告反映问题的重要程度分别采取上报总部领导审批、自行组织调整或账务处理。

第3章 盘点实施

第9条 盘点时应将相应的记录填在盘点单据上。

第10条 盘点票面不得随意更改涂写，更改需用红笔在更改处签名。

第11条 初盘完成后，将初盘数量记录于《盘点表》上，将盘点表转交给复盘人员。

第12条 复盘时由初盘人员带复盘人员到盘点地点，复盘人员不应受到初盘的影响。

第13条 复盘与初盘有差异者，应与初盘人员一起寻找差异原因，确认后记入《盘点表》。

第14条 抽盘时可根据盘点表随机抽盘或随地抽盘。

第4章 盘点要求

第15条 盘点工作必须统一领导，事先制订计划，做好组织工作。

第16条 负责盘点的有关人员进行盘点前要明确自己的职责及工作任务，事先做好准备。

第17条 盘点工作要连续进行，原则上负责盘点各有关人员不准请假，若有事需离开，应事先请假，获准后方可离开，各有关人员不得擅自离开岗位。

第18条 所有盘点事项都以静态盘点为原则。

第 19 条 盘点应精确计量，避免用主观的目测方式，应于确定每种商品的数量后再继续进行下一项，盘点后不得随意更改。

第 20 条 盘点使用报表内所有栏目若有修改处，须经盘点有关人员签认后生效，否则应追究其责任。

第 21 条 盘点数据必须真实、可靠，盘点方法必须科学，程序必须规范。

第 22 条 盘点开始至工作结束期间，各组盘点人员均受盘点负责人指挥监督。

第 23 条 盘点过程中发现问题或遇到困难，需及时汇报。

第 24 条 盘点时，会点人均应依据盘点人实际盘点数，详实记录于《盘点统计表》，并于该表上互相签名确认无误，对于差异较大的商品必须进行复盘；盘点完毕，盘点人应将《盘点统计表》进行系统录入。

第 25 条 盘点结束后由各组负责人向主盘人报告，经核准后才能离开岗位。

第 26 条 盘点报告必须及时完成。

第 27 条 在盘点各项工作结束后，相关部门需打印出《盘点盈亏报告表》一式三联，并填写数额差异原因的说明及对策后，呈报总裁签核，第一联送财务，第二联呈报总裁室，第三联相关部门自存作为库存调整的依据。

第 5 章 盘点奖惩

第 28 条 在盘点过程中，盘点人员应忠于职守，切实履行严格的盘点程序，表现优秀者予以奖励。

第 29 条 在盘点过程中，对玩忽职守、隐瞒事实、不遵从盘点程序、表现恶劣者予以惩罚。

第 6 章 盘点资料管理和账务处理

第 30 条 资料整理。将盘点表全部收回，并加以汇总。

第 31 条 计算盘点结果。报表中应计算出盘盈、盘亏数量。

第 32 条 根据盘点结果找出问题点，并提出改善对策。

第 33 条 财务部会计参与每年不少于两次的实地盘点，并做好记录。对于盘盈的存货及盘亏或毁损的存货应分清责任，及时向企业财务部做出书面请示，批复后按规定进行账务处理。

第 34 条 仓库负责人根据批准处理的盘点报表进行调账，实现账物一致。

第 8 章 附则

第 35 条 本制度制定后，呈总裁批准后实施，修改时亦同。

第 36 条 本制度自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3. 8 废损存货管理制度

制度名称	废损存货管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 及时处理废损存货。 2. 有效降低存货成本。 3. 优化废损存货处理流程。 <p>第 2 条 使用范围</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 在库存货的废损处理。 2. 生产现场或其他存货使用现场废损存货的处理。 <p style="text-align: center;">第 2 章 在库废损存货处理</p> <p>第 3 条 存货在库保管期间,由于各种原因发生存货毁损、变质、霉烂造成损失时,必须及时填制“废损报告单”,上报审批。</p> <p>第 4 条 仓储部经理和总裁根据各自的审批权限对废损报告单进行审批,出具审批意见,仓库根据审批意见对在库废损存货进行处理。</p> <p>第 5 条 仓库及时将废损存货的报表报告报送财务部,财务部在授权范围内进行账务处理。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 生产现场报废存货处理</p> <p>第 6 条 生产辅助品报废处理</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 生产辅助品的报废分正常报废与人为报废。正常报废按“以旧换新”原则给予更换,人为原因报废按物品价值给予相关责任人适当处罚。 2. 生产辅助品的报废由使用人提出申请,经所属工段长确认后,由车间主任签字。 3. 车间技术人员对拟报废的生产辅助品进行复核,确定其是否确已没有使用价值。 4. 将报废生产辅助品送企业废品仓存放,废品仓工作人员履行入仓手续。 <p>第 7 条 生产半成品报废处理</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 生产半成品的报废由车间工段长填写报废单,车间主任对拟报废品和报废单进行审核。 2. 车间技术人员对拟报废的生产辅助品进行复核,确定其是否确已没有使用价值。 3. 确定已报废的半成品,须同其他半成品进行分类存放,严禁混放。 					

4. 将报废生产半成品送企业废品仓存放，废品仓工作人员履行入仓手续。
5. 对于人为原因造成的半成品报废，要追究责任人的经济责任和行政责任。

第 4 章 其他存货的报废处理

第 8 条 其他存货报废申请由存货使用部门或存放部门提出，并由部门负责人签字确认。

第 9 条 财务部对拟报废的存货申请单进行财务审核和折价计算。

第 10 条 需要对拟报废的存货进行检测或复核以确认其是否确实需要报废时，由质量管理部组织专业人员或外请人员对存货进行检测或复查。

第 11 条 根据授权审批制度需要由总裁进行签字确认的，应及时送总裁进行审批。

第 5 章 附则

第 12 条 本制度自总裁审批签字后生效。

第 13 条 本制度自××××年××月××日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3. 9 存货核算工作规范

制度名称	存货核算工作规范			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了优化企业存货管理，规范存货核算业务，现根据国家《企业会计准则—存货》及其他财务会计法律法规的要求，结合本企业的存货管理特点，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度所称的存货，是指企业在日常活动中持有的以备出售的产成品或商品、处在生产过程中的在产品、在生产过程或提供劳务过程中耗用的材料和物料等，主要包括各类原材料、在产品、半成品、产成品、商品、周转材料等。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 存货的核算与计价</p> <p>第 3 条 建立存货核算体制。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 企业财务部进行存货的总分类核算和二级明细分类核算，存货仓库进行存货的三级明细核算。 2. 财务部设置总账和明细分类账，各存货仓库设置数量、金额的存货明细账，并按照存货的品名、规格反映收入、发出和结存情况。 <p>第 4 条 存货核算职责分配。</p>					

1. 财务部的存货核算人员定期对仓库存货收、发、存账目进行稽核、划价，稽核划价后加盖本人印章。
2. 仓库工作人员每月向财务部和其他有关部门报送存货收发存明细表和存货耗用明细表。
3. 存货核算人员与仓库工作人员相互配合，确保仓库存货明细账与财务部存货明细分类账相符。

第5条 存货计价原则。

存货成本计价的总原则是按实际成本入账，即在存货收发凭证、存货明细账和总账上均以实际价格反映存货的收发存情况。

企业入库单的价格组成如下表所示。

入库单据价格组成详表

单据名称	价格组成
外购商品入库单	<ol style="list-style-type: none"> 1. 买价，即发票所列货款金额（不含增值税进项税款） 2. 各项杂费（包括运输费、装卸费、运输中的保险费）缴纳的税金（进口关税等） 3. 其他暂不计入库单的价格
产成品入库单	<ol style="list-style-type: none"> 1. 直接材料成本即生产耗用的构成产成品的材料成本 2. 直接人工费用即一线生产人员的工资、动力、管理费用。存货实际价格采用“一次加权平均法”计算

第6条 计价办法。

1. 仓库工作人员在收料时根据入库单逐笔登记每笔存货的数量、单价及金额。
2. 财务部存货核算人员定期到仓库按加权平均法计算确定存货的实际价格。发出的存货，按照会计人员已确定的账面实际价格计价，计算出发出存货的金额。
3. 发出存货的计价方法一般采用加权平均法，即以期初存货的数量和本期收入存货数量为权数计算存货的平均单位成本，据以对发出存货进行计价。

第7条 不同方式取得的存货成本的确认方法。

1. 外购存货，以买价加运输费、装卸费、保险费、包装费、仓储费等费用、运输途中的合理损耗、入库前的挑选整理费用和按规定应计入成本的税金以及其他费用等作为实际成本。
2. 自制存货以制造过程中发生的各项实际费用，作为实际成本。
3. 委托外单位加工完成的存货，以实际耗用的原材料或者半成品及其加工费、运输费、装卸费和保险费等费用，以及按规定应计入成本的税金，作为实际成本。
4. 投资者投入的存货，以投资各方确认的价值，作为实际成本。
5. 接受捐赠的存货，按以下顺序确定其实际成本。

(1) 捐赠方提供了有关凭据(如发票、报关单、有关协议)的,以凭据上标明的金额加上应支付的相关税费,作为实际成本。

(2) 捐赠方没有提供有关凭据的,按如下顺序确定其实际成本。

①以同类或类似存货的市场价格估计的金额,加上应支付的相关税费作为实际成本。

②无同类或类似存货市场价格的,以所接受捐赠的存货的预计未来现金流量现值,作为实际成本。

6. 企业接受债务人以非现金资产抵偿债务方式取得的存货,或以应收债权换入的存货,以应收债权的账面价值减去可抵扣的增值税进项税额后的差额,加上应支付的相关税费,作为实际成本。涉及补价的,按以下规定确定受让存货的实际成本。

(1) 收到补价的,以应收债权的账面价值减去可抵扣的增值税进项税额和补价,加上应支付的相关税费,作为实际成本。

(2) 支付补价的,以应收债权的账面价值减去可抵扣的增值税进项税额,加上支付的补价和应支付的相关税费,作为实际成本。

7. 以非货币性交易换入的存货,以换出资产的账面价值减去可抵扣的增值税进项税额后的差额,加上应支付的相关税费,作为实际成本。涉及补价的,以以下规定确定换入存货的实际成本。

(1) 收到补价的,以换出资产的账面价值减去可抵扣的增值税进项税额后的差额,加上应确认的收益和应支付的相关税费。减去补价后的余额,作为实际成本。

(2) 支付补价的,以换出资产的账面价值减去可抵扣的增值税进项税额后的差额,加上应支付的相关税费和补价,作为实际成本。

8. 盘盈的存货,以照同类或类似存货的市场价格,作为实际成本。

第3章 存货成本的确认

第8条 存货以其成本入账。这里所指的成本是指存货的历史成本或实际成本,包括采购成本、加工成本和其他成本等。

第9条 存货的采购成本,包括采购价格、进口关税和其他税金、运输费、装卸费、安装费、保险费以及其他可直接归属于存货采购的费用。

第10条 存货的加工成本,包括直接人工费用和按照一定方法分配的制造费用。

第11条 其他成本,主要是指除采购成本、加工成本外,使存货达到目前场所和状态所发生的其他支出,如为特定客户设计产品所发生的设计费用等。

第12条 下列费用不包括在存货成本中,应在其发生时确认为当期费用。

1. 非正常消耗的直接材料、直接人工及制造费用。

2. 仓储费用(不含在生产过程中为达到下一个生产阶段所必需的仓储费用)。

第 13 条 企业领用或发出的存货，应当按照实际成本核算。

第 14 条 存货的收入和发出，均应有经过相应权限审批和符合规定的入库单和出库单作核算依据。

第 4 章 存货成本的核算

第 15 条 企业自制的存货，以制造过程中的各项实际支出，作为实际成本。主要包括制造过程中耗用的各种外购原材料、辅助材料、外购燃料及动力、直接从事产品生产人员和车间生产管理人员工资及福利费、固定资产折旧费和其他费用。

第 16 条 企业应当按照成本计算对象来归集、分配生产费用，设置生产成本“直接材料、直接人工、制造费用”明细分类账。

第 17 条 企业应当根据制造费用的性质，合理选择制造费用的分配方法。可选用的分配方法通常有以生产工人工资、按生产工人工时、按机器工时、按耗用原材料的数量或成本、按直接成本（原材料、燃料、动力、生产工人工资及福利费之和）、按产成品产量等。

第 18 条 在同一生产过程中，如果同时生产两种或两种以上的产品，并且每种产品的加工成本不能直接区分，这些加工成本应按照合理方法在各种产品之间进行分配。

第 19 条 企业月末计算在产品成本时，如果某种产品尚未全部完工，应当采取适当的方法划清完工产品和在产品的费用界限。不能直接将全部的生产费用转为完工产品的成本而不考虑在产品成本。

第 5 章 附则

第 20 条 企业设立“存货跌价准备”、“待处理财产损失”等核算账户，合理进行存货跌价计提准备。

第 21 条 报表时间及要求。

1. 各存货仓库结算日期统一为当月最后一天（如最后一天为休息日，则提前），次月 3 日前将编制的“存货收发存明细表”和“存货耗用明细表”报财务部及相关部门。

2. 月度要求报送存货进销存分类汇总表，季度、年度要求既送分类汇总表，同时要求报送存货库存明细表。

第 22 条 本规范由财务部制定，经总裁签字后生效。

第 23 条 本规范自××××年××月××日起执行，解释权和修订权归财务部所有。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 4 章 企业内部控制——销售

4. 1 销售授权审批制度

制度名称	销售授权审批制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范企业销售行为，明确销售业务中涉及的审批权限，加强对销售业务的监督与控制，防范销售过程中的差错和舞弊，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于企业各业务部门、各子公司及分支机构。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 销售预算及定价审批</p> <p>第 3 条 销售部根据市场情况、目标利润、企业生产经营能力制订销售计划与预算，经企业管理高层审批后实施。</p> <p>第 4 条 经审批的销售预算应层层分解到各部门，细化到销售人员，以便于在销售过程中对销售成本进行有效控制。</p> <p>第 5 条 销售部负责制定产品价目表、赊销及折扣等销售优惠政策、付款政策等，报营销总监、总裁审批通过后具体实施。</p> <p>第 6 条 销售人员在销售过程中发生的有关情况，如按价目表上的规定价格、按规定条件给予的折扣，以及按信用政策确定的付款政策，应由销售经理审批后执行。</p> <p>第 7 条 销售业务中需要执行特殊价格、需要超出规定条件给予折扣，以及需要超出信用政策执行特殊付款政策的业务项目，应报营销总监审批，并于通过后执行。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 客户信用控制及合同审批</p> <p>第 8 条 财务部负责拟定企业信用政策及客户信用等级评价标准，并与销售部共同协商确定，完成后上报营销总监审核、总裁审批通过后执行，财务部、法务部备案。</p> <p>第 9 条 销售业务员在开展销售活动中，应及时收集并提供客户的信用信息和资料，为企业评估客户信用等级提供数据参考，财务部参与客户信用等级的评估。</p>					

第 10 条 根据客户信用等级评价标准，销售部可依客户情况将客户分为 A、B、C、D 级 4 个信用等级，并将客户信用等级评估报告提交销售经理、营销总监审核。

第 11 条 财务部根据合作客户的回款等情况定期对客户信用等级进行动态评价，变更客户信用等级时应报销售经理、营销总监审核。

第 12 条 销售合同审批规定

1. 销售业务员在销售谈判中，应根据客户信用等级施以不同的销售策略。

2. 销售业务员在与客户订立销售合同时，应按照以下权限执行。

(1) 销售合同总额在××万元以下的，属销售业务员权限范围，无需报批，可直接与客户订立销售合同。

(2) 销售合同标的总额在××万～××万元的，由销售经理审批，予以订立。

(3) 销售合同标的总额在××万～××万元的，由营销总监审批，予以订立。

(4) 销售合同标的总额在××万元以上的，报总裁审批后，予以订立。

第 4 章 发货与退货审批

第 13 条 发货的审批

1. 销售合同订立以后，销售业务员需开具发货通知单，经销售经理审核后，送至仓管员处以便备货。

2. 仓管员核对发货通知单，并严格按照发货通知单中各项目内容准备货物，并做好货物出库记录。

3. 运输主管负责办理货物发运手续，并组织运送货物，确保货物的安全准时送达目的地。

第 18 条 客户退货的有关规定

1. 销售业务员接到客户提出的退货申请，需经销售经理审批后方可办理相关手续。

2. 质检员负责对客户退回的货物进行质量检查，并出具检验证明。

3. 仓管员对退回货物进行清点后方可入库，并填制退货接受报告。

4. 销售部对客户退货原因进行调查，并确定相关部门和人员的责任。

第 5 章 收款与坏账计提审批

第 14 条 应收账款主管负责编制企业应收账款明细表，并进行应收账款账龄分析，督促销售部及时催收应收账款。

第 15 条 销售会计对可能成为坏账的应收账款计提坏账准备。

第 16 条 法律顾问负责为企业制定诉讼方案，以应对催收无效的逾期应收账款。

第 17 条 销售会计对确定发生的坏账报财务经理、营销总监审批后作出会计处理。

第 6 章 附则

第 18 条 本制度由财务部与销售部共同制定并负责解释，修改亦同。

第 19 条 本制度自颁布之日起开始实施。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4. 2 客户信用管理制度

制度名称	客户信用管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 为充分了解和掌握客户的信誉、资信状况，规范企业客户信用管理工作，避免销售活动中因客户信用问题给企业带来损失，特制定本制度。					
第 2 条 本制度适用于对企业所有客户的信用管理。					
第 3 条 财务部负责拟定企业信用政策及信用等级标准，销售部需提供建议及企业客户的有关资料作为政策制定的参考。					
第 4 条 企业信用政策及信用等级标准经有关领导审批通过后执行，财务部监督各单位信用政策的执行情况。					
第 2 章 客户信用政策及等级					
第 5 条 根据对客户的信用调查结果及业务往来过程中的客户的表现，可将客户分为四类，具体如下表所示。					
客户分类表					
客户类别	销售情况		客户其他信息		
A 类	占累计销售额的 70%左右		规模大、信誉高、资金雄厚		
B 类	占累计销售额的 20%左右		规模中档、信誉较好		
C 类	占累计销售额的 5%左右		信用状况一般的中小客户		
D 类	占累计销售额的 5%左		一般的中小客户、新客户、信誉不太好的客户		

	右									
<p>第 6 条 销售业务员在销售谈判时，应按照不同的客户等级给予不同的销售政策。</p> <p>1. 对 A 级信用较好的客户，可以有一定的赊销额度和回款期限，但赊销额度以不超过一次进货为限，回款以不超过一个进货周期为限。</p> <p>2. 对 B 级客户，一般要求现款现货。可先设定一个额度，再根据信用状况逐渐放宽。</p> <p>3. 对 C 级客户，要求现款现货，应当仔细审查，对于符合企业信用政策的，给予少量信用额度。</p> <p>4. 对 D 级客户，不给予任何信用交易，坚决要求现款现货或先款后货。</p> <p>第 7 条 同一客户的信用限度也不是一成不变的，应随着实际情况的变化而有所改变。销售业务员所负责的客户要超过规定的信用限度时，须向销售经理乃至总裁汇报。</p> <p>第 8 条 财务部负责对客户信用等级的定期核查，并根据核查结果提出对客户销售政策的调整建议，经销售经理、营销总监审批后，由销售业务员按照新政策执行。</p> <p>第 9 条 销售部应根据企业的发展情况及产品销售、市场情况等，及时提出对客户信用政策及信用等级进行调整的建议，财务部应及时修订此制度，并报有关领导审批后下发执行。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 客户信用调查管理</p> <p>第 10 条 客户信用调查渠道。</p> <p>销售部根据业务需要，提出对客户进行信用调查。财务部可选择以下途径对客户进行信用调查。</p> <p>1. 通过金融机构（银行）调查。</p> <p>2. 通过客户或行业组织进行调查。</p> <p>3. 内部调查。询问同事或委托同事了解客户的信用状况，或从本企业派生机构、新闻报道中获取客户的有关信用情况。</p> <p>4. 销售业务员实地调查。即销售部业务员在与客户的接洽过程中负责调查、收集客户信息，将相关信息提供给财务部，财务部分析、评估客户企业的信用状况。销售业务员调查、收集的客户信息应至少包括以下内容，如下表所示。</p> <p style="text-align: center;">销售业务员对客户进行信用调查用收集的客户信息列表</p> <table><tr><th>客户信息项目</th><th>主要内容</th></tr><tr><td>基础资料</td><td>客户的名称、地址、电话、股东构成、经营 理者、法人代表及其企业组织形式、 开业时间等</td></tr><tr><td>客户特征</td><td>企业规模、经营政策和观念、经营方向和特点、销售能力、服务区域、发展潜力 等</td></tr><tr><td>业务状况</td><td>客户销售业绩、经营管理者和业务人员素质、与其他竞争者的关系、与本企业的</td></tr></table>			客户信息项目	主要内容	基础资料	客户的名称、地址、电话、股东构成、经营 理者、法人代表及其企业组织形式、 开业时间等	客户特征	企业规模、经营政策和观念、经营方向和特点、销售能力、服务区域、发展潜力 等	业务状况	客户销售业绩、经营管理者和业务人员素质、与其他竞争者的关系、与本企业的
客户信息项目	主要内容									
基础资料	客户的名称、地址、电话、股东构成、经营 理者、法人代表及其企业组织形式、 开业时间等									
客户特征	企业规模、经营政策和观念、经营方向和特点、销售能力、服务区域、发展潜力 等									
业务状况	客户销售业绩、经营管理者和业务人员素质、与其他竞争者的关系、与本企业的									

业务关系及合作态度等

交易现状 客户的企业形象、声誉、信用状况、销售活动现状及优劣势、交易条件、出现的信用问题及对策等

财务状况 资产、负债和所有者权益的状况、现金流量的变动情况等

第 11 条 信用调查结果的处理。

1. 调查完成后应编写客户信用调查报告。

（1）客户信用调查完毕，财务部有关人员应编制客户信用调查报告，及时报告给销售经理。销售业务员平时还要进行口头的日常报告和紧急报告。

（2）定期报告的时间要求依不同类型的客户而有所区别。

①A 类客户每半年一次即可。

②B 类客户每三个月一次。

③C 类、D 类客户要求每月一次。

（3）调查报告应按企业统一规定的格式和要求编写，切忌主观臆断，不能过多地罗列数字，要以资料和事实说话，调查项目应保证明确全面。

2. 信用状况突变情况下的处理。

（1）销售业务员如果发现自己所负责的客户信用状况发生变化，应直接向上级主管报告，按“紧急报告”处理。采取对策必须有上级主管的明确指示，不得擅自处理。

（2）对于信用状况恶化的客户，原则上可采取如下对策：要求客户提供担保人和连带担保人；增加信用保证金；交易合同取得公证；减少供货量或实行发货限制；接受代位偿债和代物偿债，有担保人的，向担保人追债，有抵押物担保的，接受抵押物还债。

第 12 条 销售业务员自己在工作中应建立客户信息资料卡，以确保销售业务的顺利开展，及时掌握客户的变化以及信用状况。客户资料卡应至少包括以下内容。

1. 基本资料：客户的姓名、电话、住址、交易联系人及订购日期、品名、数量、单价、金额等。
2. 业务资料：客户的付款态度、付款时间、银行往来情况、财务实权掌管人、付款方式、往来数据等。

第 4 章 交易开始与中止时的信用处理

第 13 条 交易开始。

1. 销售业务员应制订详细的客户访问计划，如某一客户已访问 5 次以上而无实效，则应从访问计划表中删除。

2. 交易开始时，应先填制客户交易卡。客户交易卡由企业统一印制，一式两份，有关事项交由客户填写。

3. 无论是新客户，还是老客户，都可依据信用调查结果设定不同的附加条件，如交换合同书、提供个

人担保、提供连带担保或提供抵押担保。					
第 14 条 中止交易。					
1. 在交易过程中，如果发现客户存在问题和异常点应及时报告上级，作为应急处理业务可以暂时停止供货。					
2. 当票据或支票被拒付或延期支付时，销售业务员应向上级详细报告，并尽一切可能收回货款，将损失降至最低点。销售业务员根据上级主管的批示，通知客户中止双方交易。					
第 5 章 附则					
第 15 条 本制度的最终解释权归财务部。					
第 16 条 本制度自颁布之日起实施。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4. 3 销售合同管理制度

制度名称	销售合同管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 为明确销售合同的审批权限，规范销售合同的管理，规避合同协议风险，特制定本制度。</div> <div>第 2 条 本制度根据《中华人民共和国合同法》及其相关法律法规的规定，结合本企业的实际情况制定，适用于企业各销售部、业务部门、各子公司及分支机构的销售合同审批及订立行为。</div> <div>第 2 章 销售格式合同编制与审批</div> <div>第 3 条 企业销售合同采用统一的标准格式和条款，由企业销售部经理会同法律顾问共同拟定。</div> <div>第 4 条 企业销售格式合同应至少包括但不限于以下内容。</div> <div>1. 供需双方全称、签约时间和地点。</div> <div>2. 产品名称、单价、数量和金额。</div> <div>3. 运输方式、运费承担、交货期限、交货地点及验收方法应具体、明确。</div> <div>4. 付款方式及付款期限。</div> <div>5. 免除责任及限制责任条款</div> <div>6. 违约责任及赔偿条款。</div> <div>7. 具体谈判业务时的可选择条款。</div>					

8. 合同双方盖章生效等。

第 5 条 企业销售格式合同须经企业管理高层审核批准后统一印制。

第 6 条 销售业务员与客户进行销售谈判时，根据实际需要可对格式合同部分条款作出权限范围内的修改，但应报销售部经理审批。

第 3 章 销售合同审批、变更与解除

第 7 条 销售业务员应在权限范围内与客户订立销售合同，超出权限范围的，应报销售经理、营销总监、总裁等具有审批权限的责任人签字后，方可与客户订立销售合同。

第 8 条 销售合同订立后，由销售部将合同正本交档案室存档，副本送交财务部等相关部门。

第 9 条 合同履行过程中，因缺货或客户的特殊要求等，销售部或客户提出变更合同申请，由双方共同协商变更，重大合同款项应经总裁审核后方可变更。

第 10 条 根据合同规定的解除条件、产品销售的实际和客户的要求，销售部与客户协商解除合同。

第 11 条 变更、解除合同的手续，应按订立合同时规定的审批权限和程序执行，在达成变更、解除协议后，须报公证机关重新公证。

第 12 条 销售合同的变更、解除一律采用书面形式（包括当事人双方的信件、函电、电传等），口头形式一律无效。

第 13 条 企业法律顾问负责指导销售部办理因合同变更和解除而涉及的违约赔偿事宜。

第 4 章 销售合同的管理

第 14 条 空白合同由档案管理人员保管，并设置合同文本签收记录。

第 15 条 销售部业务员领用时需填写合同编码并签名确认，签订生效的合同原件必须齐备并存档。

第 16 条 销售业务员因书写有误或其他原因造成合同作废的，必须保留原件交还合同管理档案人员。

第 17 条 合同档案管理人员负责保管合同文本的签收记录，合同分批履行的情况记录，变更、解除合同的协议等。

第 18 条 销售合同按年、按区域装订成册，保存××年以作备查。

第 19 条 销售合同保存××年以上的，合同档案管理人员应将其中未收款或有欠款单位的合同清理另册保管，已收款合同报销售经理批准后作销毁处理。

第 5 章 附则

第 20 条 本制度由销售部负责制定、解释及修改。

第 21 条 本制度自颁布之日起生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4. 4 发货、退货管理制度

制度名称	发货、退货管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范本企业发货及退货作业规程，确保销售合同准确执行，避免或减少企业损失，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于企业所有销售发货及退货作业。</p> <p>第 3 条 各部门职责。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 销售部负责发货、销售退货的组织与全程跟踪工作。2. 仓储部负责货物的清点、包装、出库及入库工作。3. 运输部负责货物的运输工作。4. 质检部负责检查退回货物的质量。 <p style="text-align: center;">第 2 章 发货管理规定</p> <p>第 4 条 填写发货通知单。</p> <p>销售业务员根据正式签订的销售合同，按照客户订单编制发货通知单，经销售经理审核签字后，交仓储部以备货。《发货通知单》一式四联，分别留存销售部、财务部、仓储部及客户企业，列明购货单位、地址、产品名称、数量、单价、金额和制单人，并加盖销售专用章。</p> <p>第 5 条 备货出库。</p> <p>仓管员按照经盖章签字的《发货通知单》清点货物，填写《货物出库单》，再次核对《发货通知单》后，组织货物出库并登记台账。</p> <p>第 6 条 安排出货。</p> <p>运输部根据仓储部提供的出货单据安排出货，发车前电话通知销售部业务员。如送货途中有任何异常，造成延误或不能送货，及时通知销售部业务员与客户沟通协调，确保在合同规定的时间内将货物完好无损地送达客户指定地点，并取回客户签字确认的回执。</p> <p>第 7 条 开具发票。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 运输部将客户签字确认的回执交给财务部与销售部，财务部针对不同客户开具相应的发票。2. 对于现款现货的客户，货款到账后财务根据回执开具相应发票；委托代销的客户填写客户月对账表，签字确认后返回销售业务员，由销售业务员根据财务对账单与客户月对账表核对，核对无误签字确认后返					

回财务，否则与客户进一步核准。					
3. 财务部根据核准后的对账表开具相应发票，向客户收取货款。销售部将回执登记并归档，作为考核客户信誉额度的指标。					
第 3 章 退货管理规定					
第 8 条 因己方责任使得客户对接收的货物不满意或者货物不符合销售合同规定的要求，客户提出退货时，企业应接受退货，退货须经销售经理审批后方能办理。					
第 9 条 质检员应对退回的货物进行质量检查，并出具检验结果报告。					
第 10 条 仓储部负责清点退回货物，注明退回货物的品种和数量后，填写退货接收报告单。					
第 11 条 销售业务员根据退货接收报告单对客户的退货进行调查，确定客户索赔金额的有效性及其合理性，将调查结果及意见记录在退货接收报告单上，提交给销售经理及财务部作为最后审核的依据。					
第 12 条 销售经理根据退货接收报告、调查结果及意见，最终核定退货理赔。					
第 13 条 财务部根据退货理赔单据和凭证，办理相应的退款事宜，并对企业主营业务收入和应收账款等进行相关账务处理。					
第 4 章 附则					
第 14 条 本制度自总裁审批通过后颁布施行，修订亦同。					
第 15 条 本制度最终解释权归销售部。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4. 5 货款回收管理制度

制度名称	货款回收管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的。</p> <p>为了规范企业销售货款的回收管理工作，确保销售账款能及时收回，防止或减少企业呆账、坏账的发生和不良资产的形成，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>适用于本企业销售货款的回收管理。</p>					

第3条 职责。

1. 销售部负责销售回款计划的制订与应收账款的催收工作。
2. 财务部负责应收账款的统计及相关账务处理工作，并督促销售部及时催收应收账款。

第2章 未收款的管理

第4条 当月到期的应收货款在次月××号前尚未收回，从即日起至月底止，将此货款列为未收款。

第5条 未收款的处理程序。

1. 财务部应于每月××号前将未收款明细表交至销售部。
2. 销售部将未收款明细表及时通知相应的销售业务员。
3. 销售业务员将未收款未能按时收回的原因、对策及最终收回该批货款的时间于××日内以书面形式提交销售经理，销售经理根据实际情况审核是否继续向该客户供货。

第6条 销售经理负责每月督促各销售业务员回收未收款。

第7条 财务部于每月月底检查销售业务员承诺收回货款的执行情况。

第3章 催收款的管理

第8条 未收款在次月××号前尚未收回，从即日起到月底止，此应收货款为催收款。

第9条 催收款的处理程序。

1. 销售经理应在未收款转为催收款后的××日内将其未能及时回收的原因及对策，以书面形式提交营销总监批示。
 2. 货款经列为催收款后，销售经理应于××日内督促相关销售业务员收回货款。
- 第10条 货款列为催收款后的××日内，若货款仍未收回，企业将暂停对此客户供货。

第4章 准呆账的管理

第11条 财务部应在下列情形出现时将货款列为准呆账。

1. 客户已宣告破产，或虽未正式宣告破产但破产迹象明显。
2. 客户因其他债务受到法院查封，货款已无偿还可能。
3. 支付货款的票据一再退票而客户无令人信服的理由，并已停止供货一个月以上者。
4. 催收款迄今未能收回，且已停止供货一个月以上者。
5. 其他货款的回收明显存在重大困难，经批准依法处理者。

第12条 企业准呆账的回收以销售部为主力，由财务部协助。

第13条 通过法律途径处理准呆账时，以法律顾问为主力，由销售部、财务部协助。

第14条 财务部每月月初对应收款进行检查，按照准呆账的实际情况填写《坏账申请批复表》报请财务部经理审批。

<p style="text-align: center;">第 5 章 附则</p> <p>第 15 条 本制度由财务部制定、解释和修改。</p> <p>第 16 条 本制度自颁布之日起执行。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4. 6 应收账款管理制度

制度名称	应收账款管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的。</p> <p>为保证企业最大可能利用客户信用拓展市场，同时防范应收账款管理过程中的各种风险，减少坏账损失，加快企业资金周转，提高企业资金的使用效率，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本制度所称的应收账款，包括赊销业务所产生的应收账款和企业经营中发生的各类债权，主要包括应收销货款、预付购货款、其他应收款三个方面的内容。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 赊销业务管理</p> <p>第 3 条 在货物销售业务中，凡客户利用信用额度赊销的，须由经办销售业务员填写赊销的“开据发票申请单”，注明赊销期限。</p> <p>第 4 条 销售经理按照客户信用限额对赊销业务签批后，财务部门方可开票，仓库管理部门方可凭单办理发货手续。</p> <p>第 5 条 应收账款主管应定期按照“信用额度期限表”核对应收账款的回款和结算情况，严格监督每笔账款的回收和结算。</p> <p>第 6 条 应收账款超过信用期限××日内仍未回款的，应及时上报财务经理，并及时通知销售经理组织销售业务员联系客户清收。</p> <p>第 7 条 凡前次赊销未在约定时间结算的，除特殊情况下客户能提供可靠的资金担保外，一律不再发货和赊销。</p> <p>第 8 条 销售业务员在签订合同和组织发货时，须按照信用等级和授信额度确定销售方式，所有签发赊销的销售合同都必须经销售经理签字后方可盖章发出。</p>					

第3章 应收账款监控制度

第9条 应收账款主管应于每月最后××日前提供一份当月尚未收款的《应收账款账龄明细表》，提交给财务经理、销售经理及营销总监。

第10条 销售业务员在与客户签订合同或协议书时，应按照《信用额度表》中对应的客户信用额度和期限，约定单次销售金额和结算期限，并在期限内负责经手相关账款的催收和联络。

第11条 销售部应严格按照《信用额度表》和财务部门的《应收账款账龄明细表》，及时核对、跟踪赊销客户的回款情况。

第12条 清收账款由销售部统一安排路线和客户，并确定返回时间，销售业务员在外清收账款时，无论是否清结完毕，均需随时向销售经理电话汇报工作进度和行程。

第13条 销售业务员于每日收到货款后，应于当日填写收款日报表一式四份，一份自留，三份交企业财务部。

第14条 销售业务员收取的汇票金额大于应收账款时，非经销售经理同意，现场不得以现金找还客户，而应作为暂收款收回，并抵扣下次账款。

第15条 销售业务员收款时对于客户现场反映的价格、交货期限、质量、运输问题，在业务权限内时可立即给予答复，若在权限外需立即汇报销售经理，并在不超过××个工作日内给予客户答复。

第16条 销售业务员在销售产品和清收账款时不得有下列行为，一经发现，分别给予罚款或者开除处分，并限期补正或赔偿，情节严重者移交司法部门处理。

1. 收款不报或积压收款。
2. 退货不报或积压退货。
3. 转售不依规定或转售图利。
4. 代销其他厂家产品。
5. 截留，挪用，坐支货款不及时上缴。
6. 收取现金改换承兑汇票。

第4章 应收账款交接

第17条 销售业务员岗位调换、离职，必须对经手的应收账款进行交接。

第18条 凡销售业务员调岗的，必须先办理包括应收账款、库存产品等在内的工作交接，交接未完，不得离岗，交接不清的，责任由移交者负责，交接清楚后，责任由接替者负责。

第19条 凡销售业务员离职的，应在××日前向企业提出申请，经批准后办理交接手续，未办理交接手续而自行离开者其薪资和离职补贴不予发放，由此给企业造成损失的，将依法追究法律责任。

第20条 离职交接以最后在交接单上批示的生效日期为准，在生效日期前要完成交接，若交接不清又

<p>离职时，仍将依照法律程序追究当事人的责任。</p> <p>第 21 条 销售业务员提出离职后须把经手的应收账款全部收回或取得客户付款的承诺担保，若在××个月内未能收回或取得客户付款承诺担保的则不予办理离职手续。</p> <p>第 22 条 离职销售业务员经手的坏账理赔事宜如已取得客户的书面确认，则不影响离职手续的办理，其追诉工作由接替人员接办。理赔不因经手人的离职而无效。</p> <p>第 23 条 “离职移交清单”至少一式三份，由移交、交接人核对内容无误后双方签字，保存在移交人一份，交接人一份，企业档案存留一份。</p> <p>第 24 条 销售业务员交接时，应与客户核对账单，遇有疑问或账目不清时应立即向销售经理反映，未立即呈报，有意代为隐瞒者应与离职人员同负全部责任。</p> <p>第 25 条 销售业务员办交接时由销售经理监督；移交时发现有贪污公款、短缺物品、现金、票据或其他凭证者，除限期赔还外，情节重大时依法追究其民事、刑事责任。</p> <p>第 26 条 应收账款交接后××个月内应全部逐一核对，无异议的账款由交接人负责接手清收。</p> <p>第 27 条 交接前应核对全部账目报表，有关交接项目概以交接清单为准，交接清单若经交、接、监三方签署盖章即视为完成交接，日后若发现账目不符时由交接人负责。</p> <p style="text-align: center;">第 5 章 附则</p> <p>第 28 条 本制度解释权归企业财务部。</p> <p>第 29 条 本制度自颁布之日起执行。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4. 7 销售回款奖惩制度

制度名称	销售回款奖惩制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 目的</p> <p>1. 进一步加强应收账款管理，加大货款回收和清欠力度，确保货款回收率达××%。</p> <p>2. 激励销售业务员积极销售，及时回收货款，将销售业务员的收入与货款回收全面挂钩，体现回款与销售同等重要原则。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于销售部全体销售业务员及相关人员。</p>					

第3条 销售业务员奖惩细则

- 1. 销售业务员在完成销售任务的基础上，采取按提成比例进行奖惩。
- 2. 货款回收率达××%的，给予销售业务员××%的提成奖励。
- 3. 货款逾期不到位超过××天的，销售业务员的提成奖励降至××%。
- 4. 逾期货款超过××个月仍未到账的，取消销售业务员的提成奖励。
- 5. 对拖延1年以上的货款，销售业务员除了不能享受提成奖励外，还应接受××%的处罚。
- 6. 销售中遇倒账或收回票据未能如期兑现时，经办业务员应负责赔偿售价或损失的××%。
- 7. 凡属销售业务员责任心不强导致发生坏账的，应按坏账金额的××%扣减销售业务员的业务提成。

第4条 企业将货款回收、清欠工作纳入销售业务员的绩效考核范围，并作为今后提拔任免和奖惩的依据。

第5条 财务人员奖惩

- 1. 应收账款主管应做好应收账款账龄分析工作，并督促和协助销售部回收货款。
- 2. 销售部门应收账款回收率达××%的，给予应收账款主管××%的奖励。
- 3. 因应收账款账龄分析出错或不及时而导致货款不能及时回收的，予以应收账款××%的处罚。

第6条 法律顾问奖励

- 1. 企业法律顾问负责对逾期账款提起诉讼，协助销售部清收欠款。
- 2. 法律顾问通过法律途径追回欠款的，给予欠款××%的奖励。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.8 问题账款管理办法

制度名称	问题账款管理办法			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第1章 总则</p> <p>第1条 为维护本企业与业务人员的权益，减少坏账损失，特制定本办法。</p> <p>第2条 问题账款指本企业销售业务员销售过程中所发生被骗、被倒账、收回票据无法如期兑现或部分货款未能如期收回等情况所涉账款。</p> <p>第3条 因销货而发生的应收账款，自发票开立日起，满××个月尚未收回，亦未按企业规定办理销货退回者，视同问题账款。</p>					

第2章 问题账款的处理

第4条 问题账款发生后,销售部门应于××日内,据实填妥《问题账款报告书》,并附相关证据、资料等,依序呈请销售经理查证并签注意见后,呈报营销总监并转请法律顾问协助处理。

第5条 《问题账款报告书》上的基本资料栏,由销售会计填写;账款发生经过、处理意见及附件明细等栏,由经办销售业务员填写。

第6条 法律顾问应于收到报告书后××日内,与经办业务员及销售经理、财务部经理了解情况,了解情况后拟定处理方案,呈请营销总监批示。

第7条 “问题账款”发生后,经办业务员未依规定期限提出报告书,请求协助处理者,法律顾问可不予受理。逾××天仍未提出者,该“问题账款”应由经办业务员负全额赔偿责任。

第8条 销售会计未主动填写报告书的基本资料或销售经理疏于督促经办销售业务员于规定期限内填妥并提出报告书,致使经办销售业务员应负全额赔偿责任时,应连带受行政处分。

第9条 经核定由经办销售业务员先行赔偿的“问题账款”,法律顾问应寻求一切可能的途径继续处理。若事后追回产品或货款时,应通知财务部于追回之日起××天内,依比率一次退还原经办业务员。

第3章 坏账的处理

第10条 销售业务员全权负责对自己经手赊销业务的账款回收。

第11条 销售业务员应定期或不定期地对客户进行访问(电话或上门访问,每季度不得少于××次)。

第12条 销售业务员访问客户时,如发现客户有异常现象,应自发现问题之日起××日内填写“问题客户报告单”,并建议应采取的措施,或视情况填写“坏账申请书”呈请批准。

第13条 符合下列条件之一的,可以由财务部确认为坏账:

1. 因债务人死亡,以其遗产清偿后仍然无法收回;
2. 因债务人破产,以其破产财产清偿后仍然无法收回;
3. 债务人较长时期(超过××年)未履行偿债义务,并有足够证据表明无法收回或收回的可能性极小。

第14条 销售业务员提交“坏账申请书”时,应将客户的名称、负责人姓名、营业地址、电话号码等填写清楚,并将申请事实及理由做简明扼要的叙述,经销售经理、营销总监批准后,连同账单或差额票据转交财务部处理。

第15条 财务部负责定期对应收款项进行全面检查,预计各项应收款项可能发生的坏账,对于没有把握能够收回的应收款项,应当计提坏账准备。

第16条 计提坏账准备的范围、提取方法、账龄的划分和提取比例,由财务经理负责草拟意见,经总裁批准,并按照法律、行政法规的规定报有关各方备案。

第4章 附则

第 17 条 本制度由财务部、销售部共同制定，解释权归财务部。					
第 18 条 本制度自颁布之日起实施。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4. 9 应收票据管理制度

制度名称	应收票据管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 为规范企业应收票据的管理，防范应收票据风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 企业应收票据管理应遵循核准、记录和保管职能相互分离原则。</p> <p>第 3 条 应收票据的审核。</p> <p>1. 企业在接受应收票据时，财务人员要按照《票据法》和《支付结算办法》等规定，仔细审核票据的真实性、合法性，防止以假乱真，避免或减少应收票据风险。</p> <p>2. 收回的票据为非统一发票抬头客户正式背书，因而未能如期兑现或交货尚未收回货款，且不按企业规定作业，手续不全者，其经办业务员应负责赔偿售价或损失的××%。</p> <p>第 4 条 应收票据的批准。</p> <p>1. 应收票据的取得和贴现必须经由保管票据以外的主管人员书面批准。</p> <p>2. 接受客户票据需经批准手续，降低伪造票据以冲抵、盗用现金的可能性。</p> <p>3. 票据的贴现须经主管人员审核和批准，以防伪造。</p> <p>第 5 条 应收票据的账务处理。</p> <p>1. 应收票据的账务处理，包括收到票据、票据贴现、期满兑现时登记应收票据等有关的总分类账。</p> <p>2. 销售会计应仔细登记应收票据备查簿，以便日后进行追踪管理。</p> <p>第 6 条 应收票据的保管。</p> <p>1. 企业设专人保管应收票据，且保管人员不得经办会计记录。</p> <p>2. 对于即将到期的应收票据，应及时向付款人提出付款。</p> <p>3. 对已贴现的票据应在备查簿中登记，以便日后追踪管理。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 5 章 企业内部控制——工程项目

5. 1 工程项目授权批准制度

制度名称	工程项目授权批准制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 为规范企业工程项目实施中的授权批准行为，明确授权范围、责任和权限，强化工程项目授权的管理，维护项目实施的工作秩序，根据国家相关法律、法规规定和企业实际情况，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 企业的工程项目事宜由工程部主要负责，其他部门应该根据需要给予积极的配合。</p> <p>第 3 条 凡企业有工程项目立项，工程部经理需根据工程规模大小组织成立不同人数的工程项目小组。</p> <p>第 4 条 工程项目组第一负责人为项目经理，由工程部经理推荐，人力资源部审核后由总裁任命。</p> <p>第 5 条 工程项目组根据需要配置技术、会计、文员等具体岗位，人员由项目经理推荐，工程部经理和人力资源部经理审核后交由总裁批准。</p> <p>第 6 条 工程部所组织项目组所有参与人员必须具备以下 4 个方面的条件。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 必须是企业全职工作人员。2. 必须具有相关的专业知识和技能。3. 必须熟悉相关法规、政策。					

4. 能够切实维护企业的切身利益。

第7条 企业工程项目组织和实施过程中，必须按照规定的批准流程进行，关键环节的控制如下。

1. 项目决策批准流程

- (1) 工程部经理上报项目建议书。
- (2) 总裁审批后，工程部经理进行可行性研究。
- (3) 工程部经理上报可行性报告。
- (4) 总裁组织专项会议审议。
- (5) 审议通过后工程立项。

2. 工程概预算批准流程

- (1) 项目经理上报工程预概算报告。
- (2) 工程部经理审核。
- (3) 财务部经理审核。
- (4) 总裁审批通过后执行。

3. 进度款支付批准流程

- (1) 工程承包单位提出进度款支付申请。
- (2) 项目经理对照合同检查后上报。
- (3) 工程部经理审核。
- (4) 财务部经理审核。
- (5) 总裁审批通过后财务部办理支付手续。

4. 竣工决算批准流程

- (1) 项目经理提交决算报告书
- (2) 工程部经理审核。
- (3) 财务部经理审核。
- (4) 总裁审批通过后执行。

第8条 对于审批人超越授权范围审批的工程项目业务，经办人有权拒绝办理，并及时向审批人的上级授权部门报告。

第9条 授权、批准均应有文件记录，以书面授权为主，方便以后查考。

第10条 本制度自颁布之日起实施，解释权归总裁办公室。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.2 项目决策管理制度

制度名称	项目决策管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第1条 为规范公司工程项目决策的管理，依据国家相关法律法规及公司有关章程规定，制定本制度。</p> <p>第2条 本制度所称工程项目决策是指集团公司本部、全资子公司、控股或参股子公司一定金额以上的工程项目的建设、改造、装修、维护等。</p> <p>第3条 工程项目决策必须遵循民主化、科学化、规范化原则。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 民主化，严禁单独个人决策工程项目或擅自改变集体决策意见。 2. 科学化，工程项目的立项研究必须按照科学的方法并保持严谨的态度。 3. 规范化，工程项目决策必须纳入集团公司重大决策程序，遵循相应的管理规范或实施细则。 <p>第4条 工程项目决策应以集团整体战略规划为依据。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 集团本部及其全资子公司的决策结果应符合集团的整体战略规划。 2. 对控股或参股子公司的重大决策要尽量引导它符合集团的整体战略规划。 <p>第5条 工程项目决策过程中，公司的相关部门应履行其职能，提供必要的、合理的建议。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 工程部，为工程项目提供技术方面的支持，编制项目建议书和项目可行性研究报告。 2. 财务部，为工程项目提供财务方面的参考意见。 3. 审计部，对决策的过程实施监督审计。 4. 法务部，为工程项目提供法律方面的支持。 5. 其他相关部门根据需要给予必要支持和配合。 <p>第6条 对需要外包的工程项目进行决策时应该明确以下事项。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 明确发包方式（包工包料或包工不包料）。 2. 明确招标程序。 3. 明确招标执行人员的权限和责任。 <p>第7条 工程项目内部审批权限和程序</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 工程项目投资未超过最近一个会计年度净资产值的5%，由总裁办公会议评估论证并批准。 2. 工程项目投资占最近一个会计年度净资产值的5%—20%，由总裁办公会议评估论证，报董事会批准。 3. 超过以上投资额的项目由总裁办公会议评估论证，经董事会审议通过后提交股东大会审议批准。 					

<p>第 8 条 集团公司审计委员会对工程项目决策程序的合法性进行审计，对决策的实施过程进行监督，对决策的结果负责评审并做出结论。</p> <p>第 9 条 本制度解释权及修改权在集团公司董事会。</p> <p>第 10 条 本制度自发布之日起生效。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.3 概预算审查制度

制度名称	概预算审查制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 为了加强对工程项目概、预算过程的监督，保证建设资金合理、合法、有效使用，不断提高投资项目的管理水平，根据国家有关法律规定，结合企业实际情况，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度所称工程项目概预算，是指公司（含分公司、子公司）以自建、外包、分包等形式实施工程建设项目时所进行的概算及预算。</p> <p>第 3 条 责任单位。</p> <p>工程项目的概、预算管理部门分别为工程部、财务部、审计部，各自的职责如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 工程项目部收集编制工程项目预算的各种资料，编制并执行工程项目预算。 2. 财务部对概预算编制的各种依据进行审核，对数值进行复核演算。 3. 审计部对概预算编制、报批过程进行审计监控，确保编制过程的规范性。 <p>第 4 条 工程项目概、预算的审查要求检验工程概、预算的合规性、合法性、合理性、真实性，重点审查以下 8 个方面。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 是否执行国家、地方概、预算定额标准。 2. 是否按国家或地方政策调整材料价格、调整定额等的文件规定执行。 3. 是否正确套用定额标准。 4. 是否按国家或地方政府规定标准收取费用。 5. 主要材料价格的真实性。 6. 是否按施工图及更改资料计算工程工作量，同时审查更改资料的合规性和有效性。 7. 是否按国家规定的计费程序操作，有无违反操作程序多计费的问题。 					

8. 其他重要事项。

第5条 需要审查的资料包括但不限于以下内容。

1. 审查项目申报书。
2. 审查建议书或可行性研究报告。
3. 审查立项或初步设计批复文件。
4. 审查项目支出明细预算及编制说明。
5. 审查工程量的计算方式。
6. 审查材料预算价格。
7. 审查预、概算编制人员资质。
8. 审查其他相关资料及依据。

第6条 审查程序。

1. 审计部根据公司审计委员会指示组织专项审计小组。
2. 向工程部发送审计通知单，一般是在预概算经总裁审批通过后。
3. 开展调查确证工作，实施实质性的审计工作。
4. 撰写工作底稿，根据工作底稿完成审计报告。
5. 上交审计报告至总裁办公室及审计委员会。
6. 对审计结果的执行情况进行后续审计。

第7条 本制度适用于集团公司及下属各分、子公司。

第8条 本制度从下发之日起开始执行，由公司审计部负责解释。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.4 竣工清理管理制度

制度名称	竣工清理管理制度			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第1条 目的。</p> <p>为了确保工程竣工清理工作的顺利实施，保证工程项目能够如期进行竣工验收并投入使用，特制定此管理制度</p>					

第2条 相关定义。

本制度所称竣工清理，是指工程竣工后对施工所产生的渣土、弃土、弃料、余泥、泥浆及其他废弃物的清理以及土地的平整、环境污染的治理，以最大限度的还原周边环境原貌。

第3条 责任单位。

1. 自建工程项目。

由工程部负责组织竣工清理工作，总裁验收确认；需要雇佣、使用清理工作队或清理工人的需经过人力资源部审核。

2. 外包工程项目。

由工程部与承包商、分包商协商具体的清理事宜，并负责清理检查、清理验收工作，总裁审核确认。

第4条 清理计划。

在工程开工前工程部应要求施工单位提交竣工清理计划，计划内容包括以下4个方面。

1. 清理范围。

明确工竣工清理的范围，根据政府有关管理制度及工程量的大小规定竣工清理的范围；清理范围、责任事项的界定一定要精确、严谨。

2. 清理内容。

（1）清除建筑垃圾，施工单位至少对建筑场地内集中堆放的建筑垃圾进行装车清运，按照相关的处理办法进行处理。

（2）场地平整，施工单位至少对因建筑施工而造成的场地地形变化进行处理，按照有关要求平整恢复。

（3）修复损坏环境，施工单位至少对因进驻施工而损坏或污染的植被、设施进行修复，按照有关规定如需赔偿，根据合同在结算款中扣除。

3. 清理方法。

（1）明确竣工清理方法，原则上集中处理建筑垃圾，在建筑垃圾运输、堆放过程中避免二次污染。可建议施工单位对混凝土垃圾、金属、塑料等物料进行分类清理，回收利用。

（2）采取适当方式平整、修复场地，需要回填或采土时应尤其注意避免对施工区域地下水的破坏。

（3）需要清洗被污染的绿化植物时，应注意清洗时机、用水、用药剂的选择，避免对植物造成伤害。

4. 达标标准。

工程竣工清理的达标标准以本地区政府机关下发的城市环境管理、卫生治理等相关规定为标准，工程部在监督、检查过程中应严格执行。

第5条 检查批准程序。

1. 工程开工前，由施工单位上交清理计划，明确竣工清理完成的相关事宜、期限。
2. 竣工验收准备阶段，工程部根据施工单位的清理计划进行监督和检查。
3. 工程清理工作按计划完成后，由项目经理确认验收并确认，向工程部经理提交《竣工清理完成报告》。
4. 工程部经理审批《竣工清理完成报告》后留存，作为竣工验收报告组成部分。

第6条 本制度之颁布之日起执行，由工程部负责解释。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.5 竣工验收管理制度

制度名称	竣工验收管理制度			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第1条 目的。</p> <p>竣工验收是检查工程建设是否符合设计要求和工程质量的收关环节，对保证工程项目及时投产，发挥投资效果，总结建设经验有重要作用，为了指导工程项目竣工验收工作的顺利开展，特制定本制度。</p> <p>第2条 管理范围。</p> <p>凡新建、扩建、改建的基本建设项目（工程）和技术改造项目按批准的设计文件所规定的内容建成，符合验收标准的，必须及时组织验收，办理固定资产移交手续。</p> <p>第3条 竣工验收依据。</p> <p>1. 批准的设计任务书、初步设计或扩大初步设计、施工图和设备技术说明书以及现行施工技术验收规范以及公司有关审批、修改、调整文件等。</p> <p>2. 从国外引进新技术或成套设备的项目以及中外合资建设项目，还应按照签订的合同和国外提供的设计文件等资料，进行验收。</p> <p>第4条 竣工决算的编制。</p> <p>1. 所有竣工验收的项目在办理验收手续之前，必须对所有财产和物资进行清理，编制竣工决算，分析概预算执行情况，考核投资效果，报上级审查。</p> <p>2. 竣工项目经验收交接后，应及时办理固定资产移交手续，加强固定资产的管理。</p> <p>第5条 工程剩余物资处置。</p> <p>1. 建设工程完工后，工程部应当对工程剩余物资进行清理，对需处置的剩余物资，工程部经理提出处置建议报总裁审批，收入报财务部冲减建设成本。</p>					

2. 工程项目现场使用的办公设备清点入库或移交其他项目。

第6条 整理资料。

工程项目（包括单项工程）竣工验收结束后，各相关部门应将所有技术文件材料进行系统整理，分类立卷，按照规定程序归档留存。

第7条 竣工验收程序。

根据工程项目的规模大小复杂程度，整个项目的验收可分为初步验收和竣工验收两个阶段进行。规模较大、较复杂的项目，应先进行初验，然后进行全部项目的竣工验收；规模较小，较简单的项目，可以一次进行全部项目的竣工验收。

1. 施工单位按照国家规定，整理好文件、技术资料，提出交工报告。

2. 工程部接到报告后组织财务、设计及使用等有关部门进行验收。

3. 经过各单项工程的验收，确认工程项目全部完成，符合设计要求，并具备竣工图表、竣工决算、工程总结等必要文件资料，工程部负责向上逐级汇报，由总裁最终审批。

4. 根据工程规模不同，将工程验收情况报告报送不同级别政府职能部门进行审批。

第8条 特殊情况下竣工验收的要求。

1. 工程项目基本符合竣工验收标准，只是零星土建工程和少数非主要设备未按设计规定的内容全部建成，但不影响正常使用，亦应办理竣工验收手续。对剩余工程，应按设计留足投资，限期完成。

2. 工程部分单项已经实际使用，近期不能按原设计规模续建的，应从实际情况出发，可缩小规模，报公司批准后，对已完成的工程和设备，尽快组织验收，办理固定资产的移交手续。

3. 国外引进设备项目，按合同规定完成负荷调试，设备考核合格后，进行竣工验收。其他项目在验收前是否要安排试生产阶段，按各个行业的规定执行。

第9条 本制度经总裁审批后生效，修改和废止亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 6 章 企业内部控制——固定资产

6. 1 固定资产授权批准制度

制度名称	固定资产授权批准制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的。</p> <p>1. 明确固定资产授权审批方式、程序和相关措施，规定审批人权限、责任以及经办人的职责范围和工作要求。</p> <p>2. 确保固定资产的安全与完整，提高固定资产的利用效率。</p> <p>第 2 条 责权单位。</p> <p>1. 资产管理部为固定资产的管理部门。</p> <p>2. 固定资产使用部门为固定资产的日常维护和保养部门。</p> <p>3. 财务部为固定资产各类账务的处理部门。</p> <p>第 3 条 本制度所指的固定资产包括使用年限超过一年，单位价值较高的房屋、建筑物、机器设备、运输工具、仪器仪表、电子设备、办公设施等。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 固定资产投资预算审核审批</p> <p>第 4 条 固定资产使用部门根据实际使用情况，编制本部门固定资产投资预算。</p> <p>第 5 条 资产管理部固定资产管理员根据各部门提交的固定资产投资预算，汇总整理成企业固定资产投资预算，经资产管理经理审核确认后，交财务部审核。</p> <p>第 6 条 财务部对固定资产投资预算的各种数据及其依据资料及其预算的意见进行复核，财务部经理提供审核意见，交总裁审核后，提交董事会批准。</p> <p>第 7 条 各部门严格按照固定资产投资预算购置固定资产，并将固定资产投资严格控制在预算之内。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 固定资产购置申请审批</p> <p>第 8 条 固定资产使用部门填写固定资产采购申请单。</p> <p>第 9 条 采购申请单的批准。</p> <p>1. 资产管理部审核采购申请单，审查是否在采购预算范围之内，如果在采购预算范围之内，资产管理部经理审批即可。</p>					

2. 采购预算外金额在××万人民币元以下固定资产采购申请，企业财务总监审核批准即可。

3. 投资预算外金额在××万人民币元以上（含×万）的固定资产购置应报总裁审批。

第 10 条 经审批的采购单交到采购部，采购部根据采购申请单及企业采购相关规定进行采购。

第 11 条 质量管理部和技术部相关人员应参与购货订单或购货合同在技术和质量方面的条款的制定。

第 12 条 对技术质量要求较高、费用支出较大的设备购货合同，应由不同专业技术人员如采购专家、工程师、生产人员、法律顾问、财务专家组成的小组做最后的审查。

第 4 章 固定资产维修申请审批

第 13 条 使用部门负责固定资产的日常维修保养工作，对于定期的维修保养应提交维修申请。

第 14 条 固定资产管理员审核维修申请单，资产管理部经理签字后，交财务部复核，维修申请在维修计划内并且维修金额在×××元以内的，资产管理部直接安排维修。

第 15 条 固定资产临时维修或维修费用在×××元以上的维修应报总裁审批后再进行安排。

第 16 条 工程部根据审批后的维修申请单进行固定资产的维修。

第 5 章 固定资产处置与转移申请批准

第 17 条 固定资产报废和出售申请审批。

1. 固定资产使用部门根据固定资产的实际使用情况，提出报废和出售申请。

2. 计划内预计报废的固定资产报废或出售，由资产管理部经理批准即可。

3. 计划外的预计金额在×万元以下固定资产报废或出售，由资产管理部经理审批。

4. 计划外的预计金额在×万～××万固定资产报废或出售，财务总监审批，计划外金额××万以上的（包括××万元）的固定资产报废（出售），上报企业总裁审核批准。

第 18 条 固定资产报损和报失申请审批。

1. 固定资产发生破损或丢失时，固定资产使用部门提出报损或报失申请单。

2. 报损固定资产的预计价值在×万元以下，报财务总监审批即可；价值在×万以上（含×万），上报企业总裁审核批准。

3. 报失固定资产的预计价值在×万元以下，报财务总监审批即可；价值在×万以上（含×万），上报企业总裁审核批准。

第 19 条 固定资产出租和出借申请审批。

1. 由租用人或借用人提出书面要求或申请，说明相关情况，送资产管理部。

2. 资产管理部会同财务部门拟订方案，与租用人或借用人签订出租或出借合同。

3. 出租或出借合同审批。

（1）出租或出借合同金额在×××元以下，由资产管理部经理审批即可。

<p>(2) 金额在×××元以上（含×××元），由财务总监审批签字。</p> <p>(3) 计划外的出租出借申请一律上报企业总裁审核批准。</p> <p>4. 资产管理部根据经过审批的出租或出借合同办理固定资产移出手续，会同财务部根据合同填写固定资产管理卡并进行账务处理。</p>					
第 6 章 附则					
第 20 条 本制度经总裁审批后自颁布之日起执行。					
第 21 条 本制度由资产管理部负责解释。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6. 2 固定资产购置管理制度

制度名称	固定资产购置管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 为企业固定资产的购置进行有效管理，降低购置成本，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于企业所需机械设备的购置以及购建工程等。</p> <p>第 3 条 编制固定资产采购计划与预算。</p> <p>1. 固定资产使用部门根据实际需要，编制本部门的固定资产年度采购计划，填制《固定资产新增计划表》以及部门的《固定资产购置预算表》。在经由部门负责人审核批准后，报资产管理部汇总。</p> <p>2. 资产管理部固定资产管理员对各部门上报的《固定资产新增计划表》和《固定资产购置预算表》进行审核汇总，并据此编制企业的《固定资产购置预算表》，报财务部批准备案。</p> <p>3. 固定资产管理员审核内容包括以下几个方面。</p> <p>(1) 购置的原因。</p> <p>(2) 拟购入时间。</p> <p>(3) 拟购入数量。</p> <p>(4) 对于是由于现有固定资产折旧年限已到需新增的，应审核其相应的购入时间和实际折旧年限。</p> <p>4. 《固定资产新增计划表》和《固定资产购置预算表》在经由资产管理部经理审核签字后，交财务部。</p> <p>5. 财务部审阅并核对下一年度的固定资产采购计划，由财务总监签字确认后，上交董事会审批，形成正式的下一年度《固定资产购置预算表》和《固定资产新增计划表》，并在财务部和资产管理部归档保存。</p>					

6. 企业各部门根据正式的固定资产购置计划进行固定资产购置申请。

第4条 购置申请。

1. 根据年度固定资产新增计划以及实际的使用需要，各部门详细填列《固定资产采购申请表》，提出固定资产购置申请。

2. 申请表填制内容主要包括：固定资产名称、规格、型号、预算金额、主要制造厂商以及购置原因等。

3. 《固定资产采购申请表》由各部门购置申请人，报部门负责人审核签字。若属计划外采购，还需递交《计划外固定资产购置说明》，对计划外购置的原因进行详细说明。

第5条 审核审批。

1. 资产管理部固定资产管理员对使用部门提交的购置申请表进行审核。

2. 审核的内容包括：购置金额大小，购置申请是否经由部门负责人合理审批，是否属于计划内购置等。

3. 固定资产管理员审核后交资产管理部经理签字确认，然后交财务部审核，财务总监和总裁按权限进行审批。

第6条 采购。

1. 采购部根据批准的固定资产采购申请表进行采购，根据申请受理时间，对采购申请单连续编号。

2. 采购过程中应注意以下6点。

(1) 固定资产购置应坚持多方询价（不少于三方）的原则，保证资产购置价格的合理性。

(2) 单批购置固定资产金额达到××万元以上采用公开招标采购，招标文件和成交合同交财务部备案。

(3) 对不宜招投标的，应当进行市场调查和多渠道询价，然后确定供货商。

(4) 采购人员进行供货商的选择时，应着重考虑供货商的资质、能力、信誉以及质量保证体系；同时，根据供货厂商的报价函及其他书面资料填写《固定资产供货商综合评估表》，书面记录选择过程，并根据价格、品质、交货期、付款条件、厂商信誉以及历史使用情况等选择出最优者。

(5) 在确定供货商或者承包商后，由采购人员或有关负责人在授权的范围内与之签订合同。

(6) 合同应该明确规定购置固定资产的型号、性能、价格、质量要求、交货期限、结算方式等，或者土建工程的结构、面积、工期、造价、质量标准等。

第7条 验收。

采购部门接到供应商发来的机械设备，或者承包商发来的“竣工验收通知单”后，通知资产管理部组织验收。

1. 工程部和使用部门一起对购置的机械设备等固定资产进行验收，并开具验收报告和验收单。

2. 大型设备和土建工程项目验收。

(1) 成立验收委员会，验收委员会由企业工程部、质检部门、使用部门、财务部组成，并邀请银行、

城建、环保、土管、消防等机关参加，必要时可以聘请中介机构和相关专家参与。

(2) 检查验收符合质量标准者，填制验收合格的书面文件和“付款通知书”，通知财务部门结算价款。

第 8 条 移交。

1. 固定资产验收合格后，由资产管理部移交使用部门投入使用。

2. 资产管理部开具一式三联的固定资产调拨单，经资产管理部和使用部门双方签字后，一联由资产管理部留存，一联交使用单位作为填制固定资产登记卡的依据，第三联交财务部门办理入账手续。

第 9 条 结算付款。

财务部门审查验收合格文件、付款通知书、供货或承包合同、账单、发票，审查无误后，由固定资产会计开具付款凭证，出纳与供应商或承包商办理结算付款。

第 10 条 安装。

1. 需要安装的固定资产，由固定资产使用部门填制固定资产领用单，经总裁批准后领出。

2. 购置合同中规定供应商负责安装的，工程部协助供应商进行安装；供应商不负责安装的，由工程部负责安装、调试，安装调试合格后投入使用。同时将设备“领用单”送财务部门记账。

第 11 条 记账。

1. 固定资产会计应当核对原始凭证与记账凭证是否相符，根据原始凭证和记账凭证及时登记固定资产明细账、固定资产登记簿和开设固定资产登记卡。

2. 登记完毕后应在记账凭证上签名或盖章，并与原始凭证一并转交总账会计登记总分分类账。

3. 总账会计人员应当审查记账凭证的对应关系是否合规，借、贷方金额是否一致。

4. 根据记账凭证直接或者汇总登记总分分类账。登记或汇总完毕，并在记账凭证上签名或盖章，将凭证归档保管。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6. 3 固定资产验收管理制度

制度名称	固定资产验收管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 目的。					
1. 使固定资产在投入使用前都能得到合理有效的验收。					

2. 使固定资产及时转入到所需部门。

第2条 固定资产验收人员。

固定资产的验收由工程部、使用部门、采购部、质检部门和资产管理部等相关人员共同验收。

第3条 固定资产验收范围。

1. 企业外购设备。

2. 企业自建工程。

第2章 外购设备验收

第4条 采购设备运到后，工程部和设备使用部应对设备进行开箱检查，并填列《设备开箱验收单》。

第5条 工程部人员在《设备开箱验收单》上填列所收到设备的名称，数量，规格型号，相关参数，出厂日期，制造单位，以及附属设备和技术文件等。

第6条 《设备开箱验收单》一式三联，在与采购合同或采购订单核对一致后，由工程部人员、设备使用部门和供货商分别签字确认，并由三方分别归档保存。

第7条 设备试运行。

1. 无需试运行处理。

(1) 在对设备进行开箱验收后，工程部人员填制《固定资产移交单》，将验收合格后的固定资产移交给使用部门。

(2) 由工程部人员和使用部门相关人员分别在《固定资产移交单》上签字确认。

(3) 《固定资产移交单》一式三联，其中一联由使用部门保管，一联由资产管理部归档保存，并以此作为设备转入的依据，一联随《固定资产转交申请表》交给财务部。

2. 需要试运行处理。

(1) 在进行开箱验收确保型号、数量与合同规定一致后，应先由设备使用部门对设备进行试运行。

(2) 试运行过程中，应详细填列相关的试运行记录。

(3) 试运行合格后，应由设备试运行部门相关人员、安装技术人员、检验员以及供货商签字确认，同时，填列《固定资产移交单》，与设备使用部门办理移交手续。

第8条 验收后续工作。

1. 对购入设备办完移交手续后，资产管理部固定资产管理员应对固定资产及时进行编号。

2. 固定资产一经编号，不得改变，也不能重复编号，同一编号不能重复使用。

3. 验收后应及时生成该固定资产序号并及时贴于固定资产上。

4. 固定资产管理人员同时登记《固定资产台账》。

5. 《固定资产台账》至少应包括以下内容：设备编号、设备名称、规格型号、制造厂家、使用部门、

存放地点、出厂日期、出厂编号、使用日期、设备价值、折旧年限和残值率等。

6. 设备价值应包括买价、增值税、进口关税等相关税费，以及为使固定资产达到预定可使用状态前所发生的可直接归属于该资产的其他支出，如场地整理费、运输费、装卸费、安装调试费用和专业人员服务费等。

7. 如果不能及时取得发票，可按合同金额或采购订单上的金额登记《固定资产台账》，待取得发票后，再对设备原值进行调整。

第9条 账务处理。

1. 在设备达到可使用状态后，固定资产管理员应填列《固定资产转固申请表》，连同《固定资产移交单》一起报给财务部进行审批和相关账务处理。

2. 《固定资产转固申请表》至少应包括以下内容：编号和名称、规格型号、制造厂家、原值、残值率、折旧年限、设备出厂日期、验收日期以及开始使用日期等。《固定资产转固申请表》一式两联，一联由资产管理部归档备查，一联作为财务转固的依据。

3. 财务部固定资产会计对《固定资产转固申请表》进行审核，审核的内容包括：转交金额是否与合同或采购订单一致，选用的折旧年限是否合理，是否满足转交条件，同时，审阅相应的《固定资产移交单》，对该设备的开始使用时间进行核实。

4. 固定资产会计在对《固定资产转固申请表》核实无误后，生成相关的转交凭证。同时，从下月起开始对当月转交的固定资产计提折旧。如果转固时间与财务入账时间出现差异，应对折旧进行调整。

5. 固定资产审核。

(1) 固定资产会计应于每月月末与固定资产管理员核对当月新增固定资产，从而保证达到可使用状态的固定资产能够及时转固。

(2) 每年年末进行固定资产盘点前，固定资产会计应与固定资产管理员对账，保证会计记录和《固定资产台账》一致。

第3章 自行建造固定资产验收

第10条 企业建造的固定资产主要是工程项目，工程项目的验收有逐期验收和完工验收2种。

第11条 逐期验收由工程部门依据工程合同书估验该工程无误后，填写验收单。

第12条 完工验收。

1. 由施工单位在工程完成后，向企业提出验收申请。

2. 资产管理部会同工程部、使用部门、施工单位，依据工程合同书及工程设计蓝图的规定，核对进度及竣工图，汇总整理工程分段验收记录、监工记录、材料结算书、检验报告和其他有关资料，逐项核对查验，针对施工进度及质量进行验收作业。

3. 验收无误后，将验收结果填在验收单上。

第 13 条 重要工程应聘请第三方评审机构进行验收，并编制验收决算报告，其中包括工程总结、试运行报告、财务决算和环保、消防、职业安全卫生、防疫等综合情况。

第 14 条 验收结算报告需由工程部核对后，交财务部复核。

第 15 条 验收决算报告核对无误后，送交使用部门、工程部和财务部的负责人签字确认，然后交总裁审批。

第 16 条 审批后，财务部根据发票以及验收决算报告按照企业规定的付款程序进行付款，将工程项目转为固定资产。

第 4 章 附则

第 17 条 本制度经总裁审批后自颁布之日起执行。

第 18 条 本制度由资产管理部负责解释。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6. 4 固定资产保管制度

制度名称	固定资产保管制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范固定资产的使用和保管，提高固定资产的使用率，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 固定资产的保管以“谁使用谁保管”为原则，使用部门或使用人是第一保管人和日常保养人。在使用部门或使用人发生更替时，应及时办理固定资产移交手续。</p> <p>第 3 条 管理权限。</p> <p>1. 资产管理部负责建立固定资产卡片和台账。</p> <p>2. 财务部负责登记固定资产总账，并协助资产管理部进行固定资产清查。</p> <p>第 2 章 编制固定资产目录</p> <p>第 4 条 编制固定资产目录及统一编号，是实行固定资产归口分级管理与建立岗位责任制的重要基础工作，是编制固定资产台账、建立固定资产卡片、进行维修、编制统计报表及进行固定资产核算与管理的</p>					

依据。

第5条 固定资产目录按每一固定资产项目进行编制。

第6条 固定资产项目是指一个完整的独立物体，或者连同其必不可少的附属配套的综合体。

第7条 编制目录时，要注意划清两个界限。

1. 划清固定资产与低值易耗品的界限。
2. 划清生产用和非生产用固定资产的界限。

第8条 编制固定资产目录及统一编号时应注意以下5个事项。

1. 进行固定资产编号时应遵循统一规定的编号方法。
2. 号码一经编定不能随意变动。
3. 新增固定资产应从现有编号依次续编。
4. 每一固定资产编号确定后，实物标牌号应与账面编号一致。
5. 编号只有发生固定资产处置，如固定资产调出、报废等情况时才能注销，并且编号一经注销通常不能补空。

第3章 建立固定资产卡片

第9条 建立固定资产卡片，是用于进行固定资产明细核算的依据。

第10条 固定资产卡片由财务部签发，通常一式三份，财务部门、资产管理部门和使用部门各一份。

第11条 固定资产卡片应按每一独立登记对象登记，一个登记对象设一张卡片。登记对象的确定方法如下。

1. 房屋：以每所房屋（连同附属建筑物及设备）作为一个独立登记对象。
2. 建筑物：以每一独立建筑物（连同附属装置）作为一个独立登记对象。
3. 动力设备：以每一动力机器（连同机座和附属设备）作为一个独立登记对象。
4. 传导设备：以在技术上能够构成一个完整的传导系统的设备作为一个独立登记对象。
5. 工作机器及设备：以每一独立机器（连同基座、附属设备和工具、仪器等）作为一个独立登记对象。
6. 工具、仪器及生产用具：以每一具有独立用途的各种工作用具、仪器和生产用具（连同便于操纵控制的各种附具）作为一个独立登记对象。
7. 运输设备：以每一独立的运输工具（如一辆汽车、一艘船、一架飞机等）作为一个独立登记对象。
8. 管理用具：以每件管理用具作为一个独立登记对象。

第12条 在每一张卡片中，应记载该项固定资产的编号、名称、规格、技术特征、技术资料编号、附属物、使用单位、所在地点、建造年份、开始使用日期、中间停用日期、原价、使用年限、购建的资金来源、折旧率、大修理基金提存率、大修理次数和日期、转移调拨情况、报废清理情况等详细资料。

第 13 条 固定资产卡片应根据交接凭据和有关折旧、大修理、报废清理等凭证进行登记。

第 4 章 建立固定资产登记簿

第 14 条 为了汇总反映各类固定资产的增减变动和结存情况,使固定资产卡片适应固定资产增减变动的要求,资产管理部应按固定资产类别建立固定资产增减登记簿。

第 15 条 增减登记簿的两种登记核算形式。

1. 按固定资产使用部门开设账页,登记固定资产的增减变动及余额。
2. 按固定资产类别开设账页,登记固定资产的增减变动及余额。

第 16 条 增减登记簿以固定资产调拨(增减变动)通知单作为增减登记的依据,对固定资产的增减进行序时核算,每月结出余额。

第 5 章 附则

第 17 条 本制度自颁布之日起执行。

第 18 条 本制度的解释权归资产管理部所有。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6. 5 固定资产折旧制度

制度名称	固定资产折旧制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 目的</p> <p>为明确企业固定资产折旧的核算与控制,特制定本制度。</p> <p>第 2 条 固定资产折旧</p> <p>固定资产的折旧,是指在固定资产使用寿命内,按照确定的方法对应计折旧额进行系统分摊。</p> <p>第 3 条 责任单位</p> <ol style="list-style-type: none">1. 财务部负责企业固定资产的折旧核算。2. 资产管理部和固定资产使用部门协助完成折旧核算。3. 财务总监批准固定资产的折旧方法、使用年限及净残值率。 <p>第 4 条 在用固定资产折旧范围</p>					

1. 房屋和建筑物。
2. 季节性停用和大修停用的固定资产。
3. 融资租入和以经营租赁方式租出的固定资产。
4. 在用机器设备、计算机设备、运输工具、工具器具等。

第5条 在建固定资产折旧范围

1. 在年度内办理竣工决算手续的，按照实际成本调整原来的暂估价值，并调整已计提的折旧额，作为调整当月的成本、费用处理。

2. 如果在年度内尚未办理竣工决算的，应当按照估计价值暂估入账，并计提折旧，待办理了竣工决算手续后，再按照实际成本调整原来的暂估价值，调整原已计提的折旧额，同时调整年初留存收益各项目。

第6条 不需计提折旧的固定资产

1. 房屋、建筑物以外的未使用、不需用固定资产。
2. 以经营租赁方式租入的固定资产。
3. 已提足折旧且继续使用的固定资产。
4. 按规定单独估价作为固定资产入账的土地。

第7条 固定资产折旧时间和总额

1. 按月提取折旧，当月增加的固定资产，当月不提折旧，从下月起计提折旧，当月减少的固定资产，当月照提折旧，从下月起不提折旧。

2. 企业在每年年底对固定资产的使用寿命、预计净残值和折旧方法进行复核，并根据复核结果进行调整。具体内容如下。

- (1) 使用寿命预计数与原先估计数有差异的，应当调整固定资产使用寿命。
- (2) 预计净残值预计数与原先估计数有差异的，应当调整预计净残值。
- (3) 与固定资产有关的经济利益预期实现方式有重大改变的，应当改变固定资产折旧方法。
3. 固定资产提足折旧后，不论能否继续使用，均不再提取折旧。
4. 提前报废的固定资产，也不再补提折旧。
5. 固定资产应提折旧总额=该项固定资产的原值-预计残值+预计清理费用。

第8条 固定资产折旧年限和净残值率

固定资产折旧年限和净残值率一览表

固定资产类别	折旧计提年限	净残值率
房屋及建筑物	20	×%
机器设备	10	×%

运输工具	10	×%
工具及其他生产用具	10	×%
计算机设备	5	×%
办公家具	5	×%
电视机、复印机、文字处理机	5	×%
说明	净残值率一般在 3%~5%之间	

第 9 条 固定资产折旧方法

1. 年限平均法（直线法）

年折旧额=[固定资产原价×(1—预计净残值率)]/固定资产预计使用年限

月折旧额=固定资产年折旧额/12

2. 工作量法（以每单位工作量耗费的固定资产价值相等为前提）。

每单位工作量折旧额=（固定资产原价—预计净残值）/固定资产预计使用年限内可完成的总工作量

3. 双倍余额递减法（不考虑固定资产净残值的前提）

年折旧率=2/预计使用年限×100%

月折旧率=年折旧率/12

月折旧额=固定资产账面净值×月折旧率

4. 年数总和法（年限合计法）

年折旧率=（预计使用年限—已使用年限）/[预计使用年限×（预计使用年限+1）/2]×100%

月折旧率=年折旧率/12

月折旧额=（固定资产原值-预计净残值）×月折旧率

预计净残值=固定资产原价×预计净残值率

第 10 条 生效执行

此制度自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.6 固定资产盘点制度

制度名称	固定资产盘点制度			受控状态															
				文件编号															
执行部门		监督部门		考证部门															
<div>第 1 条 目的</div> <div>明确盘点的时间、内容和记录，保证企业固定资产的安全、完整以及会计记录的准确性。</div> <div>第 2 条 适用范围</div> <div>土地、房屋等建筑物、机械设备、运输设备、马达仪表、工具等。</div> <div>第 3 条 盘点时间、方式和人员</div> <div>盘点时间、方式和人员构成如下表所示。</div> <table><tr><th colspan="2">固定资产盘点时间、方式和人员构成表</th></tr><tr><td rowspan="2">盘点时间</td><td>1. 季度抽查</td></tr><tr><td>2. 年度盘点</td></tr><tr><td rowspan="2">盘点方式</td><td>1. 根据固定资产账册每季度抽查一次，每一类别至少 10 项</td></tr><tr><td>2. 年度实行实物盘点法</td></tr><tr><td rowspan="3">盘点人员</td><td>1. 资产管理部固定资产管理员</td></tr><tr><td>2. 财务部固定资产会计</td></tr><tr><td>3. 固定资产使用部门</td></tr><tr><td>备 注</td><td>所有盘点企业总裁、资产管理部经理、财务部负责人均需进行盘点监督</td></tr></table> <div>第 4 条 盘点准备</div> <div>1. 固定资产管理员根据盘点计划准备盘点表，并预先编号。</div> <div>2. 在盘点前，资产管理部召开盘点准备会议，向使用部门和财务部门传达盘点计划，进行人员的安排和动员，发放盘点表，提前做好盘点的各方面准备。</div> <div>第 5 条 进行盘点</div> <div>1. 在实地盘点时，应由资产管理部固定资产管理员、财务部固定资产会计以及固定资产的使用部门人员共同参与，进行盘点。</div> <div>2. 盘点应该以静态盘点为准则，因此盘点开始后禁止一切固定资产的进出和移动。</div> <div>第 6 条 盘点结果差异及存档</div> <div>1. 盘点结果和差异应由固定资产管理员、会计和固定资产使用部门 3 方签字确认。</div>						固定资产盘点时间、方式和人员构成表		盘点时间	1. 季度抽查	2. 年度盘点	盘点方式	1. 根据固定资产账册每季度抽查一次，每一类别至少 10 项	2. 年度实行实物盘点法	盘点人员	1. 资产管理部固定资产管理员	2. 财务部固定资产会计	3. 固定资产使用部门	备 注	所有盘点企业总裁、资产管理部经理、财务部负责人均需进行盘点监督
固定资产盘点时间、方式和人员构成表																			
盘点时间	1. 季度抽查																		
	2. 年度盘点																		
盘点方式	1. 根据固定资产账册每季度抽查一次，每一类别至少 10 项																		
	2. 年度实行实物盘点法																		
盘点人员	1. 资产管理部固定资产管理员																		
	2. 财务部固定资产会计																		
	3. 固定资产使用部门																		
备 注	所有盘点企业总裁、资产管理部经理、财务部负责人均需进行盘点监督																		

2. 固定资产盘点以及盘点差异表分别由资产管理部和财务部归档保存。

第 7 条 固定资产盘盈盘亏处理审批

1. 对企业固定资产的盘盈和盘亏，应由资产管理部和使用部门分析差异原因，及时形成处理意见，落实责任人，并上报财务部负责人审核。

2. 财务部负责人对固定资产盘点差异表和处理意见进行审核，交总裁审核批准。

第 8 条 盘盈固定资产处理

1. 盘盈的固定资产，按照同类或类似固定资产的市场价，减估计折旧的差额计入营业外收入。

2. 对属于建设项目的，应冲减工程成本。

第 9 条 盘亏固定资产处理

1. 盘亏及毁损的固定资产，按照原价扣除累计折旧、变价收入、过失人及保险公司赔款后的差额计入营业外支出。

2. 对属于建设项目的，应计入工程成本。

第 10 条 盘盈或盘亏固定资产账务处理

对盘盈或盘亏的固定资产，由资产管理部负责填制或注销固定资产卡片，财务部负责更改固定资产相关账务。

第 11 条 生效执行

本制度由资产管理部负责制定和解释，经总裁签字后生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6. 7 固定资产处置制度

制度名称	固定资产处置制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的。</p> <p>1. 确保被处置的固定资产确实属于无法继续使用或不需进行使用。</p> <p>2. 确保被处置固定资产在售前安全、完整。</p> <p>3. 确保被处置固定资产收入的公正性。</p>					

第2条 企业固定资产的处置，是指企业对其占有、使用的固定资产进行产权转让及注销产权的一种行为。包括以下主要内容。

1. 固定资产报废。
2. 固定资产报损和报失。
3. 固定资产出售。
4. 固定资产捐赠。

第2章 固定资产报废

第3条 申请报废的固定资产应符合下列条件之一。

1. 已经超过使用年限，且不能继续使用。
2. 因工艺设置改变和技术进步而遭淘汰，需要更新换代的。
3. 严重毁损，使固定资产失去了原有的功能并且无法恢复到正常使用的状态。
4. 申请报废的固定资产虽未超过使用年限，但实际工作量超过其产品设计工作量，且继续使用易发生危险的。

第4条 固定资产报废申请。

1. 对于使用期满、正常报废的固定资产，固定资产管理员根据报废计划填制固定资产报废单。
2. 对于使用期未滿、非正常报废的固定资产，由固定资产使用部门提出报废申请，注明报废理由。估计清理费用和可回收残值、预计出售价值等。

第5条 固定资产报废审批。

固定资产报废申请审批按照《固定资产授权批准制度》相关规定进行报批。

第6条 固定资产报废程序。

1. 固定资产的报废，需填写一式三联的报废单，报废单应包括固定资产卡片上所记载的所有内容以及报废理由、预计处理费用及收回的残值。
2. 固定资产报废应有相应的技术鉴定，其中专用设备、仪器仪表由技术管理部负责鉴定；办公设备、家具、房屋、运输工具及其他均由资产管理部负责鉴定。
3. 固定资产报废单应交财务部和资产管理部会签，并按规定审批权限报相关负责人审批。
4. 审批完的报废单分别交资产管理部、财务部留存。固定资产管理员在授权范围内在固定资产管理台账和卡片上盖作废章，以示注销。财务部根据报废单进行资产报废账务处理。
5. 报废固定资产应按审批要求及时处理，报废所得残值收入应交财务部做账务处理。

第7条 固定资产报废清理之后，仓库、使用、财务等部门要注销报废固定资产的记录资料。

第3章 固定资产报损和报失

第8条 当固定资产破损或丢失时，固定资产使用单位填写《固定资产报损（报失）申请表》，交资产管理部审核。固定资产报损（报失）申请表如下表所示。

固定资产报损（报失）申请表

申请单位					经办人	
设备编号	名称	数量	单价	金额	购置年月	处置形式
1						<input type="checkbox"/> 报损 <input type="checkbox"/> 报失
申请理由						
2						<input type="checkbox"/> 报损 <input type="checkbox"/> 报失
申请理由						
3						<input type="checkbox"/> 报损 <input type="checkbox"/> 报失
申请理由						
金额合计（人民币）						
技术鉴定意见			签字：		日期： 年 月 日	
资产管理部意见			签字：		日期： 年 月 日	
见			签字：		日期： 年 月 日	
财务部意见			签字：		日期： 年 月 日	
财务总监意见			签字：		日期： 年 月 日	
总裁意见			签字：		日期： 年 月 日	
残 值			经 手 人			
销账日期			经 手 人			

注：本单一式3联，一联存使用部门，一联存资产管理部，一联交财务部进行账务处理。

第9条 资产管理部对固定资产报损或报失情况进行核实后，在《固定资产报损（报失）申请表》内填写调查意见，并签字确认，并将《固定资产报损（报失）申请表》送财务部审核。

第 10 条 财务部对报失的固定资产的价值进行估算并填写相关数据，报财务总监和总裁在各自的权限范围内审核。

第 11 条 资产管理部根据审批通过的《固定资产报损（报失）申请单》注销固定资产的台账和卡片，财务部根据审批通过的《固定资产报损（报失）申请单》进行报失固定资产的账务处理。

第 4 章 固定资产出售

第 12 条 固定资产出售是指固定资产以有偿转让的方式变更所有权或使用权，并收取相应收益的处置。

第 13 条 在资产出售前由固定资产使用部门对资产出售的必要性、可行性及原因进行说明，并在此基础上编制出售申请，报资产管理部审核。申请中应注明该项固定资产的原价、已计提折旧、预计使用年限、已使用年限、预计出售价格或转让价格等。

第 14 条 资产管理部经理审核签字后，财务总监填写处置意见，总裁审批后组织执行。对于重大固定资产处置，应当聘请具有资质的中介机构进行资产评估。

第 15 条 资产管理部应会同销售部门和采购部门摸清市场行情并编制销售计划，分析销售的效益，必要时情况下应聘请专业的评估机构对固定资产的余值进行评估。

第 16 条 仓库管理部门应该根据销售计划及相关核准清单编制《固定资产销售明细表》，详细记录固定资产的数量、种类、存放地点和使用历史等。

第 17 条 财务部门应对已销固定资产及时取得销售发票和有关税、费票据，记录和报告固定资产的销售情况，防止出现资产已处置而固定资产账面未注销的情形，同时要对固定资产的销售收入进行资金管理和监控。

第 5 章 固定资产捐赠

第 18 条 固定资产捐赠是无偿产权转让，应严格履行报批手续，资产管理部填写《固定资产捐赠申请表》，报财务总监、总裁审核、审批后方可办理捐赠手续。

第 19 条 企业办理固定资产捐赠手续，必须取得固定资产捐赠接收方的相关接收凭证，并作为财务部账务处理的凭证。

第 20 条 财务部在处理捐赠固定资产账务时，应严格按照国家相关规定。

第 6 章 附则

第 21 条 资产管理部负责本制度的解释。

第 22 条 本制度经总裁审批后自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6. 8 固定资产转移制度

制度名称	固定资产转移制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 目的。

为了合理调配资源，确保固定资产利用的经济性和有效性，特制定本制度。

第 2 条 固定资产转移包括以下三个方面的内容。

1. 固定资产内部调拨。

2. 固定资产的出租。

3. 固定资产的出借。

第 2 章 固定资产内部调拨

第 3 条 企业内部调拨固定资产范围。

1. 土地和房屋等建筑物。

2. 运输设备、机械设备、机电设备等。

第 4 条 固定资产内部调拨申请。

固定资产使用部门根据实际需要，提出固定资产调拨申请，填写《固定资产内部调拨单》，调拨单的内容包括调拨原因、固定资产调出入双方、调拨价格。固定资产内部调拨单的样式如下所示。

固定资产内部调拨单

序号	固定资产编号	固定资产名称	规格型号	购置时间	数量	单价	调拨价格	调拨原因
调 保 管 人				保 管 人				
出 部				调入				
部门经理				部门				
门				部门经理				
资产管理部审核								
意见				负责人签字：				

549

财务部审核意见

负责人签字：

财务总监审批意

见

财务总监签字：

总裁审批意见

总裁签字：

注：本单一式四联，一联存调出部门，一联存调入部门，一联交财务部进行账务处理，一联交资产管理部保存。

第5条 固定资产内部调拨的审核和批准。

1. 固定资产调拨单经使用部门经理审核签字后报资产管理部。
2. 资产管理部对使用部门提出的调拨单进行审核，并核对年度固定资产购置预算，对预算外采购须在调拨单上注明，资产管理部经理在调拨单上签字批准。
3. 资产管理部审核批准后交财务部，财务部审核调拨单，对预算进行监督，同时审核价值。
4. 经审核的调拨单呈报财务总监审批，财务总监在权限范围内进行审批，无最终审批权的，财务总监应附上自己的审核意见，报总裁批准。

第6条 如固定资产出入厂区应另填《固定资产调拨交运单》，一式六联。

1. 第一联托运部门自存。
2. 第二联托运部门转送财务部门暂存凭以核对第三联。
3. 第三联至六联出厂时经守卫签注时间、车重后，第三联由守卫暂存，于第二日转送托运部门所属的财务部门，经与第二联核对无误，于一日内转送固定资产接收部门所属的财务部进行核对。
4. 第四、五、六联由承运商随同交运的固定资产出厂、入厂时经守卫签注入厂时间、车重后入厂，经点收后第四联由固定资产接收部门存查。
5. 第五、六联经守卫签注出厂时间、车重后，第五联由承运商暂存凭以申请运费，第六联由守卫暂存，于第二日转送固定资产接收部门所属的财务部与第三联核对。

第7条 移出部门收到经批准的《固定资产调拨单》后，资产移出方负责人办理固定资产交接手续。

第8条 资产管理部收到审批的资产调拨单后办理相关固定资产调拨手续。

第9条 财务部固定资产会计对固定资产的内部调拨进行账务处理。

第10条 资产管理部固定资产管理员及时更新固定资产管理台账。

第3章 固定资产出租

第11条 固定资产出租方式。

1. 融资租赁。

2. 经营租赁。

3. 融资租赁的期限应达到租赁资产使用年限的 75% 以上。

第 12 条 固定资产出租审批。

1. 相关部门就出租事项向资产管理部门提出申请，提交承租方的有关资料及相应的分析报告。

2. 企业资产管理部会同财务部对固定资产的出租事项进行审核评估，对待租固定资产的价值进行分析，并提出审核意见，报财务总监审核。

3. 财务总监对资产管理部、财务部的意见进行分析判断，并填写自己的审核意见，报总裁签字。

4. 总裁审阅各级部门审核意见后，进行最终批复，总裁认为出租事宜存有疑问的，固定资产管理部门、财务部及相关部门需作出解释。

第 13 条 企业资产管理部作为出租固定资产的管理部门代表企业同承租方签订相关合同或协议，对固定资产的出租期限以及出租期间的保养、完整、损毁等事项作出详细规定。

第 14 条 待租固定资产的清点。

1. 待租固定资产在出租前的主管部门即为固定资产的清点部门，同时财务部、资产管理部参与清点。

2. 清点部门和人员对清点过程进行登记、记录出租固定资产的规格、库存数量、使用情况以及出租期限等。

3. 清点完毕后应将相应资产租赁的详细情况在备查登记簿上进行记录。

第 15 条 所有出租的固定资产在租出之前，资产管理部应进行汇总归集，将原分散在各个部门的资产通过内部调拨汇总集中到同一个仓库，减少相应部门的固定资产账卡记录。

第 16 条 固定资产出库。

1. 固定资产出库时，仓库管理人员应该按照规定的出库程序办理出库手续，对接近固定资产的人员进行监督，防止舞弊行为的发生。

2. 仓库管理人员办理固定资产出库手续之后，还应协同固定资产管理员修改固定资产的文件资料，保证记录 and 实际相符。

第 17 条 固定资产出租到期处理。

1. 如果承租方不购买，企业应及时收回固定资产，履行规定的入库手续，恢复有关的记录。

2. 如果承租方决定购买，企业应该作销售处理，并注销出租固定资产的所有记录，各部门要保持一致，防止出现虚列资产的现象。

第 4 章 固定资产出借

第 18 条 固定资产出借由借用人提出书面要求或申请，说明相关情况，送总裁或其授权人员核准。

第 19 条 固定资产出借事项经核准后，由资产管理部会同财务部门等拟订方案，与借用人签订固定资产出借合同。

第 20 条 出借合同内容。

1. 合同应详细说明固定资产的型号、规格、数量、用途、借用期限、租金和押金的金额及支付方式等事项。

2. 合同应明确固定资产出借期间的修缮保养、税赋缴纳、运杂费的支付、损害赔偿等事宜。

第 21 条 出借合同签订之后，要经过总裁或其授权人员审批。

第 22 条 资产管理部根据经过审批的出借合同办理财产移出手续，并会同财务部门根据合同修改固定资产卡及财产目录。

第 23 条 固定资产出借到期，资产管理部应及时催促借用人归还固定资产。对于借用到期迟迟不还的，资产管理部应当及时向管理高层报告，必要时以书面方式催交，并依约要求赔偿。

第 5 章 附则

第 24 条 本制度经总裁审批后自颁布之日起执行。

第 25 条 资产管理部负责本制度的制定、解释、修改、废除等工作。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 7 章 企业内部控制——无形资产

7. 1 无形资产授权批准制度

制度名称	无形资产授权批准制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>1. 规范企业内部无形资产的管理行为，明确职责权限，降低无形资产管理风险。</div> <div>2. 维护企业权益，防止企业无形资产流失，提高无形资产的经济效益和社会效益。</div> <div>第 2 条 适用范围</div> <div>本制度适用于企业拥有的专利权、非专利技术、商标权、著作权、特许权、土地使用权等无形资产的管理。</div> <div>第 3 条 管理体制</div> <div>无形资产作为企业资产的重要组成部分，实行“统一领导、归口管理、分级负责、责任到人”的管理体制。</div> <div>1. 企业行政办公室负责企业名称、徽标的管理。</div> <div>2. 研发部负责专利技术、非专利技术以及技术秘密的管理。</div> <div>3. 营销部负责企业注册商标、品牌的管理。</div> <div>4. 信息部负责本企业网络域名、著作权、制度汇编、计算机软件、文档资料及管理经验资料的管理。</div> <div>5. 投资发展部负责土地使用权的管理。</div>					

6. 财务部负责无形资产的综合管理和会计核算。

第2章 无形资产投资的授权审批

第4条 无形资产投资预算管理

1. 本企业所有无形资产投资预算的编制、调整、审批、执行等环节，均按《预算控制制度》执行。
2. 对于超预算或预算外无形资产的投资项目，由无形资产相关责任部门提出申请，经按照审批权限审批后再办理相关手续。

第5条 无形资产购置审批权限

1. 股东大会

根据公司章程关于资产购置的审批权限的规定，批准超限额的无形资产购置计划。

2. 董事会

- (1) 审批除股东大会审批权限外的其他购置计划，或对总裁决策权限作出授权。
- (2) 审批年度无形资产购置预算。
- (3) 审批年度无形资产购置计划。

3. 总裁

召集总裁办公会议，审议、批准授权范围内的无形资产投资项目，并签署购置方案、购置协议。

4. 财务部经理（或财务总监）

财务部经理（或财务总监）从资金价值管理角度对无形资产投资可行性分析报告进行评审，并签署评审意见。

5. 企业投资管理委员会

投资管理委员会召开会议，对可行性分析报告进行审议。

6. 资产管理部（或无形资产购置承办部门）

提出无形资产购置申请，编制可行性分析报告，说明无形资产购置的可行性和必要性。

第6条 无形资产验收

1. 外购无形资产

外购无形资产由企业资产管理部组织、相关部门参与，按照合同、技术交底文件规定的验收标准进行验收。

2. 自制无形资产

- (1) 自制无形资产制作完成后，由项目负责人向管理部门提出验收申请。
- (2) 自制无形资产由管理部门负责组织验收。

第3章 无形资产使用的授权审批

第7条 无形资产使用申请与审批

1. 凡需使用本企业无形资产的部门或人员，必须向企业资产管理部申请，申请经过企业各级管理机构及人员审批，并签署保密协议等约束文书后方可使用无形资产。

2. 无形资产使用部门负责无形资产的日常使用与保安全管理，保证无形资产的安全与完整。

第8条 无形资产使用的账务处理

企业一旦取得无形资产，财务部经理（或财务总监）即需依据国家有关规定，结合企业实际情况，确定无形资产摊销范围、摊销年限、摊销方法、残值等，并对无形资产的会计处理结果进行审核。

第4章 无形资产处置的授权审批

第9条 无形资产处置原则

1. 企业本着公开、公正、合理、有序的原则，规范无形资产的处置行为，杜绝处置过程中的资产流失和违规现象。

2. 无形资产的处置，必须报经总裁办公会议审议批准，必须由资产管理部（或无形资产处置承办部门）组织专家进行论证和技术鉴定，并与交易对方进行商务谈判，拟定无形资产处置合同或协议，处置价格不得低于市场评估值。

第10条 无形资产处置审批权限

1. 股东大会

一次性处置或连续×个月累计处置无形资产总金额超过本企业无形资产××%及以上的处置计划。

2. 董事会

批准除需经股东大会批准事项之外的处置计划。

3. 总裁

召开总裁办公会，在权限范围内审批或授权审批无形资产的处置。

4. 资产管理部（或无形资产处置承办部门）

审核无形资产权属变动事项的有关资料。

第11条 子公司无形资产权属变动审批

1. 控股子公司处置单笔原值在×××万元以下（含×××万元）的无形资产时，需向集团总公司财务部备案。

2. 控股子公司处置单笔原值在×××万元以上的资产，应先征得集团总公司提名并出任该控股子公司的董事的意见，并于履行相应控股子公司的审议、批准程序后处置。

第5章 附则

第12条 本制度由企业资产管理部负责制定和解释。

第 14 条 本制度由企业总裁办公会议审议、批准。					
第 15 条 本制度自颁发之日起执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7. 2 取得与验收控制制度

制度名称	无形资产取得与验收控制制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为加强和规范企业对无形取得与验收管理，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于专利权、非专利技术、商标权、著作权、特许权、土地使用权等无形资产。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 无形资产的增加</p> <p>第 3 条 无形资产增加主要包括无形资产自创、购置、受赠、受让、调拨和划转等活动所引起的无形资产的数量和价值量的增加。</p> <p>第 4 条 无形资产的外购，要符合企业发展规划，并经过充分论证和严格的审批，避免重复、盲目引进。</p> <p>1. 采购申请：请购部门提出采购申请，按授权审批权限交由相关部门审批，请购部门需同时提交所需采购的无形资产的性能、技术参数等。</p> <p>2. 审核：无形资产管理部门及企业其他相关职能部门（如财务部、法务部等）对无形资产采购相关事项进行审核。</p> <p>3. 审批：按照企业授权审批权限，相关管理部门或人员在授权范围内审批。</p> <p>第 5 条 自行开发或研制的项目应依法及时申请并办理注册登记手续，明确产权关系。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 无形资产的验收</p> <p>第 6 条 企业外购无形资产，必须取得无形资产所有权的有效证明文件，仔细审核有关合同、协议等法律文件，必要时应听取专业人员或法律顾问的意见。</p> <p>第 7 条 企业自行开发的无形资产，应由研发部门、无形资产管理部门、使用部门共同填制无形资产移交使用验收单，移交使用部门使用。</p> <p>第 8 条 企业购入或者以支付土地出让金方式取得的土地使用权，必须取得土地使用权的有效证明文件。除已经确认为投资性房地产外，在尚未开发或建造自用项目前，企业应当根据合同协议、土地使用权证办理无形资产的验收手续。</p> <p>第 9 条 企业对投资者投入、接受捐赠、债务重组、政府补助、企业合并、非货币性资产交换、外企业无偿划拨转入以</p>					

及其他方式取得的无形资产均应办理相应的验收手续。

第4章 无形资产取得时的入账处理

第10条 企业自行开发并按法律程序申请取得的无形资产，把依法取得时发生的注册费、聘请律师费等费用，作为无形资产的实际成本。

在研究与开发过程中发生的材料费用、直接参与开发人员的工资及福利费、租金、借款费用、设备折旧费等，应于当期发生时计入当期损益；对于已计入各期费用的研究与开发费用，在该项无形资产获得成功并依法申请取得权利时，不得再将原已计入费用的研究与开发费用资本化。

第11条 企业自行购进的无形资产，以实际支付的价款作为实际成本入账。

1. 无形资产的购进是指无形资产的有偿转让，涉及出让和受让双方，即出让方放弃无形资产获得会计收益，受让方付出经济代价获得无形资产。

2. 受让方支付的转让购买价，一般情况下应按全部支出作无形资产入账，借记“无形资产”科目，贷记“银行存款”等科目。

第12条 投资者投入的无形资产，企业应根据投资的具体情况进行账务处理。

1. 一般来说，投资业务实现后，受资方应按照投资协议借记“无形资产”科目，贷记“实收资本”、“资本公积”等科目。无形资产长期投资业务一般应持续至受资企业经营终结办理资产清算为止。

2. 若出资方与受资方约定有一定投资时效的投资方式（如联营投资），到期企业继续经营，而无形资产投资业务终止并单独清算。

（1）若双方约定了该项无形资产的清算价格。由于该项资产的特殊性，议定清算价格一般低于投资成本，到投资终止清算时，受资方应借记“实收资本”、“资本公积”等科目，贷记“银行存款”、“以前年度损益调整”等科目。

（2）如果双方没有议定结算价格或清算价格为0的，双方均通过“以前年度损益调整”科目冲销投资或资本记录即可。

第13条 企业接受债务人以非现金资产抵偿债务方式取得的无形资产，或以应收债权换入无形资产时，以应收债权的账面价值加上应支付的相关税费，作为实际成本。涉及补价的，按以下规定确定受让无形资产的实际成本。

1. 收到补价的，以应收债权的账面价值减去补价，加上应支付的相关税费，作为实际成本。

2. 支付补价的，以应收债权的账面价值加上支付的补价和应支付的相关税费，作为实际成本。

第14条 企业以非货币性交易换入的无形资产，按换出资产的账面价值加上应支付的相关税费，作为实际成本。涉及补价的，按以下规定确定换入无形资产的实际成本。

1. 收到补价的，按换出资产的账面价值加上应确认的收益和应支付的相关税费减去补价后的余额，作为实际成本。

2. 支付补价的，按换出资产的账面价值加上应支付的相关税费和补价，作为实际成本。

第15条 企业接受捐赠的无形资产，应按以下规定确定其实际成本。

1. 捐赠方提供有关凭据的，按凭据上标明的金额加上应支付的相关税费，作为实际成本。

2. 捐赠方没有提供有关凭据的，按如下顺序确定其实际成本。

（1）同类或类似无形资产存在活跃市场的，按同类或类似无形资产的市场价格估计的金额，加上应支付的相关税费，作为实际成本。

（2）同类或类似无形资产不存在活跃市场的，按该接受捐赠的无形资产的预计未来现金流量现值，作为实际成本。

第 5 章 附则

第 16 条 本制度由资产管理部负责制定，其中入账处理部分由财务部负责解释。

第 17 条 本制度报总裁办公会审议批准。

第 18 条 本制度自颁布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7. 3 无形资产使用管理制度

制度名称	无形资产使用管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范无形资产管理、提高企业无形资产竞争的能力和水平，保证企业无形资产的安全与完整，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于企业拥有的专利权、非专利技术、商标权、著作权、特许权、土地使用权等无形资产的日常使用管理。</p> <p>第 2 章 无形资产使用与监督</p> <p>第 3 条 凡使用本制度规定的上述无形资产，必须向资产管理部（或无形资产管理机构）提出申请，按照相关的授权审批程序，申请审批通过并签署有关协议后方可使用相关无形资产。</p> <p>第 4 条 企业资产管理部（或无形资产管理机构）在收到使用单位或部门的申请以后，与归口管理部及其他相关部门共同对申请进行查证，并提出审核意见，审核后报总裁审批。</p> <p>第 5 条 通过审批的单位或部门持审批后的申请书到资产管理部（或无形资产管理机构）签订使用和保密等相关协议，没有通过审批的则返还申请资料。</p> <p>第 6 条 企业资产管理部（或无形资产管理机构）会同财务部等相关部门在协商的基础上，共同确定无形资产使用的收费标准，对无形资产使用单位或部门征收合理的费用。</p>					

第 7 条 本企业特许其他单位使用本制度规定的上述无形资产，由资产管理部（或无形资产管理机构）会同财务部拟定方案，按照相应的授权审批程序，经授权人员批准后办理相关手续，签订合同。合同应当明确无形资产特许使用期间的权利义务。

第 8 条 资产管理部（或无形资产管理机构）按照企业有关部门规定的时间和要求，编制企业无形资产汇总表及分析说明，向本企业领导报告，为制定企业发展规划及编制企业财务预算提供决策依据。

第 9 条 对长期闲置的无形资产，应及时合理调配，充分提高其利用率，盘活存量，发挥其最大效益。

第 10 条 企业所有部门、员工都有权利和义务监督企业无形资产的使用及管理情况，依法维护本企业无形资产的安全与完整。

第 11 条 各级归口管理部门在管理中，有下列行为之一的，企业责令改正，并追究相关主管部门的领导或直接责任人的责任。

1. 未履行其职责、对本单位所管辖的资产造成严重流失或损失浪费不反映、不报告、不提出建议、不采取相应管理措施的。

2. 在无形资产管理中，未按有关法律、法规办事，滥用职权、擅自批准产权变动，造成严重后果的。

第 12 条 无形资产使用单位有下列行为之一的，资产管理部（或无形资产管理机构）有权责令其改正。经请示相关领导，依法追究主管领导和直接责任人员的责任。

1. 不如实进行产权登记、填报无形资产统计报表，隐瞒真实情况者。

2. 未按职责要求，致使本企业无形资产管理不善，造成重大损失的。

3. 对用于经营投资的资产不认真进行监督管理，不维护投资者权益、收缴财产收益的；未履行职责，放松无形资产管理，造成严重后果者。

4. 不按规定权限使用无形资产者。

5. 擅自处置无形资产和将无形资产用于经营投资的。

第 13 条 在无形资产的管理过程中，对取得下列成绩之一的部门和个人，给予表彰和奖励。

1. 积极开展无形资产管理工作，为企业创造较大效益者。

2. 在无形资产管理中有创新，运用和推广现代技术并取得显著效果者。

第 3 章 相关账务管理

第 14 条 企业应当定期或至少于每年年末由资产管理部（或无形资产管理机构）和财务部对无形资产进行检查、分析，预计其给企业带来未来经济利益的能力。其具体工作如下。

1. 定期核对无形资产明细账与总账。

2. 对账目差异进行及时分析与调整。

第 15 条 无形资产存在可能发生减值迹象的，应当计算其可收回金额；可收回金额低于账面价值的，应当按照国家统一的会计准则制度的规定计提减值准备，确认减值损失。

第4章 附则

第 16 条 本制度由资产管理部负责制定和解释，其账务管理内容由财务部解释。

第 17 条 本制度报总裁办公会审议签批。

第 18 条 本制度自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.4 无形资产处置与转移管理制度

制度名称	无形资产处置与转移管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 处置鉴定。					
处置无形资产应由无形资产业务主管部门（如资产管理部、财务部）组织专家进行论证和技术鉴定，确保无形资产处置的合理性。					
第 2 条 处置审批。					
根据授权审批权限，对无形资产业务主管部门上报的无形资产处置申请表进行审查，并签署意见。					
第 2 章 处置与转移					
第 3 条 无形资产的处置应当遵循公开、公正、公平的原则，严格履行审批手续，未经批准不得自行处置。					
第 4 条 对使用期满、正常报废的无形资产，应由无形资产使用部门或业务主管部门填制无形资产报废单（如下表所示），经企业授权部门或人员批准后对该无形资产进行报废清理。					
无形资产报废单					
所属单位：		第 联		填写日期： 年 月 日	
编 名 类 别		, 购 规		已 报 审 备	
号 称 格 位 价 量 价		买 定使用		使用时 废原 核意 注	

日 期 限 间 因 见
期

申请人

申请部门

主管

无形资产

资产管理

归口管理部门

部

财务部

总裁办公

室

备注：本单一式四联。

第 5 条 对使用期限未满、非正常报废的无形资产，应由无形资产使用部门提出报废申请，注明报废理由、估计清理费用和可回收残值、预计出售价值等。无形资产业务主管部门应组织有关部门进行技术鉴定并提出处理意见，按规定程序审批后进行处置。

第 6 条 对拟出售或投资转出的无形资产，应由有关部门或人员提出处置申请，列明该项无形资产的原价、已提折旧、预计使用年限、已使用年限、预计出售价格或转让价格等，报经企业授权部门或人员批准后予以出售或转让。

第 7 条 无形资产处置价格应当合理，报经企业授权部门或人员审批后确定。

第 8 条 重大无形资产处置项目。

1. 对于重大的无形资产处置，无形资产处置价格应当委托具有资质的中介机构进行资产评估。

2. 对于重大无形资产的处置，应当采取集体合议审批制度，并建立集体审批记录机制。

第 9 条 无形资产处置涉及产权变更的，企业无形资产业务主管部门会同归口管理部门组织无形资产技术鉴定，督促相关人员及时办理无形资产的产权确认手续。

第 10 条 企业出租、出借无形资产，应由无形资产业务主管部门会同财务部按规定报经批准后予以办理，并签订合同协议，对无形资产出租、出借期间所发生的维护保全、税费、租金、归还期限等相关事项予以约定。

第 11 条 无形资产的内部调拨，应填制无形资产内部调拨单（如下表所示），明确无形资产名称、编号、调拨时间等，送无形资产业务主管部门审查批准。无形资产业务主管部门提出处理意见，报相关领导审核批准后调拨或转让。

无形资产内部调拨单

编号：	填写日期： 年 月 日				
原使用部	调入部门				
门					
无形资产	<input type="checkbox"/> 专利权	<input type="checkbox"/> 非专利技术	<input type="checkbox"/> 商标权	<input type="checkbox"/> 著作权	<input type="checkbox"/> 其他_____
名称					
无形资产	购置日期	市场评估			
编号	价格				
	1.				
调拨原因	2.				
	3.				
原使用主					
管	经办人				
部门意见					
调入部门	经办人				
意见					
无形资产	财务部				
主管	领导意见				
部门意见					
主管领导					
意见					
备 注					
第 12 条 无形资产调拨的价值应当由企业财务部审核批准。					
第 13 条 出售、出让、转让、变卖企业无形资产的，应当经审计部审计。					
第 14 条 无形资产业务主管部门要妥善保管好本企业无形资产管理文件、资料，建立健全企业无形资产产权登记档案，掌握其变动情况。					
第 3 章 附则					
第 15 条 本制度报呈总裁办公会审议批准。					
第 16 条 本制度自颁布之日起实施。					
第 17 条 本制度由无形资产业务主管部门组织实施。					
编制日期		审核日期		批准日期	

修改标记		修改处数		修改日期	
------	--	------	--	------	--

7.5 无形资产重大处置集体会议审批制度

制度名称	无形资产重大处置集体会议审批制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第1章 总则</p> <p>第1条 为加强对无形资产处置工作的管理，尤其是重大的无形资产处置，保证无形资产的处置利益，根据企业相关规定，特制定本制度。</p> <p>第2条 重大无形资产处置项目，应当采取集体会议和企业总裁办公会审批决定，并建立集体审批记录机制。</p> <p>第3条 重大无形资产处置项目主要包括但不限于下列情形。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 无形资产处置项目金额高达××万元（含）以上的。 2. 无形资产处置涉及产权变更的。 3. 企业规定的其他属于重大无形资产处置项目的情形。 <p style="text-align: center;">第2章</p> <p>第4条 无形资产业务主管部门对符合第3条规定的无形资产处置项目，应确定具体的处置方案，向总裁办公会提出，报集体会议。</p> <p>第5条 总裁办公会会议后，由总裁或其授权领导签署意见，报董事会审核审批。</p> <p>第6条 无形资产集体会议的具体执行如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 总裁办公会会议：由总裁或其授权领导主持，相关高层领导、资产价格鉴定评估部门、无形资产处置经办部门负责人及处置方案拟定人员参加。 2. 董事会会议：由董事会成员、总裁或其授权领导、相关领导和处置经办人员参加。 3. 根据无形资产处置的具体情况，也可邀请其他相关人员参加。 <p>第7条 集体会议时，无形资产管理部门或使用部门及相关人员应主动请求回避。</p> <p>第8条 无形资产处置集体会议的主要内容包括但不限于下列三项内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 被处置的无形资产原价、已提折旧、预计使用年限、已使用年限、预计处置价格等。 2. 被处置的无形资产目前在市场上的公认价值，一般委托具有资质的中介机构进行评估。 3. 其他需要会议的内容。 <p>第9条 会议时，无形资产处置经办部门负责人及处置方案拟定人员应简要介绍无形资产的使用情况、</p>					

初步处置意见及处置依据等。					
第 10 条 集体会议形成一致性处置意见的，按一致意见执行；不能形成一致性处置意见的，由总裁或董事长决定。					
第 11 条 集体会议应做记录，有不同意见的，也要在记录中如实注明。参加集体会议的人员应在会议记录上签名。					
第 12 条 所有参加集体会议的人员应对会议的内容予以保密。查阅该无形资产处置会议记录时，也应经档案管理部门负责人批准；复印该无形资产处置会议记录时，应经总裁批准。					
第 3 章 附则					
第 13 条 本制度呈报总裁办公会审议。					
第 14 条 本制度自颁发之日起执行。此前试行的《无形资产重大处置集体会议暂时规定》同时废止。					
第 15 条 如遇规章制度修订，按新修订规定制度的相关规定执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 8 章 企业内部控制——长期股权投资

8. 1 投资授权批准制度

制度名称	投资授权批准制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了加强企业对长期股权的投资行为的管理，防范投资风险，保证投资安全，提高投资效益，根据国家相关法律法规，结合本企业实际情况，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于涉及长期股权投资的所有人员。</p> <p>第 3 条 本制度中的长期股权投资是指包括对子公司投资、对联营企业投资和对合营企业投资及投资</p>					

企业持有的对被投资单位不具有共同控制或重大影响，并且在活跃市场中没有报价、公允价值不能可靠计量的权益性投资。

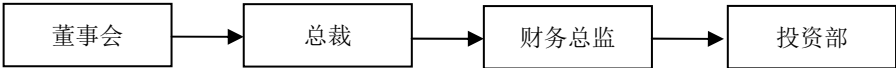
第2章 授权与审批内容

第4条 企业的长期股权投资，包括可行性研究报告的编制、投资过程的管理及投资的处置通归投资部负责。

第5条 长期股权投资授权方式。

企业的长期股权投资授权采用书面授权与工作说明书相结合的方式。

第6条 长期股权投资的授权程序如下图所示。



长期股权投资授权程序示意图

第7条 长期股权投资的审批程序规定如下。

1. 投资部对长期股权投资的各种报告进行初审后呈交财务总监进行审核。
2. 财务总监对其进行评估分析后签署意见并转呈法律顾问审核。
3. 法律顾问确认其符合国家、地方及相关的法律法规后呈交总裁审批。
4. 总裁审批后交由投资部执行。

第8条 长期股权投资的审批限额规定如下。

1. 投资部经理可审批××万元以下的长期股权投资。
2. 财务总监可审批××万—××万元的长期股权投资。
3. 总裁可审批××万—××万元的长期股权投资。
4. 超过××万元的投资必须交由董事会进行审议。

第9条 对长期股权投资必须逐级审批，禁止越级审批。

第10条 单项长期股权投资超过企业上年度年末净资产额的××%的必须报董事会审议。

第11条 长期股权投资审批内容规定如下。

1. 投资项目符合国家、地区的产业政策和企业的长期发展规划。
2. 投资方案是否安全、可行，主要风险是否可控，是否采取了相应的风险防范措施。
3. 投资项目的预计经营目标、收益目标等是否能够实现，企业的投资利益能否确保，所投入的资金能否按时收回。
4. 投资方案是否与企业的投资能力与项目监管能力相适应。

第12条 企业的长期股权投资原则上不许增资，确需增资的，需重新制作投资项目建议书和可行性研究报告并按规定程序审批。

第3章 附则					
第13条 本制度由董事会制定，解释权、修改权归属董事会。					
第14条 本制度经董事会审批之日起实施，修改时亦同。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.2 长期股权投资决策制度

制度名称	长期股权投资决策制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第1章 总则</p> <p>第1条 为了加强控制×××股份有限公司（简称为“股份公司”）对外长期股权投资业务的内部控制，控制投资方向与投资规模，防范投资风险，保证对外投资活动的合法性和效益性，根据国家有关法律法规，结合股份公司内部管理文件规定，制定本制度。</p> <p>第2条 本办法适用于股份公司及其控股子公司的长期股权投资行为。</p> <p>第3条 本制度中的长期股权投资是指包括对子公司投资、对联营企业投资和对合营企业投资及投资企业持有的对被投资单位不具有共同控制或重大影响，并且在活跃市场中没有报价、公允价值不能进行可靠计量的权益性投资。</p> <p>第4条 相关部门职责规定如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> 股份公司投资部负责投资项目状况的跟踪。 公司财务部对投资项目定期收集财务报表，并做分析与管理，监督投资单位的利润分配、股利支付，维护公司的合法权益。 投资项目的所有相关文件均需报公司总裁办公室存档。 签订对外投资合同时，应当征询公司法律顾问或相关专家的意见，并经相应审批机构授权后，方可签订。 <p style="text-align: center;">第2章 长期股权投资决策权限及投资方向</p> <p>第5条 股份公司投资决策权限如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> 股东大会为股份公司长期股权投资活动的最高审批机构，根据对外投资活动涉及金额的大小，授权董事会、经理层分级审批。 					

2. 股份公司所有长期股权投资活动均须经公司经理层会议审议通过并形成决议，根据审批权限，逐级报批。

3. 股份公司长期股权投资活动的审批，应当根据《公司章程》规定的对外投资活动分级审批权限（如下表所示）和审批程序，提交董事会、股东大会审议。

对外投资活动分级审批权限一览表

序 号	项目	经理层	董事会	股东大会
1	交易涉及资产 总额	<总资产 5%	为总资产 5%（含）～ 30%	>总资产 30%（含）
2	交易标的的主 营业务收入	<年度主营业 务收入 5%	年度主营业务收入 5%（含）～30%	>年度主营业务收 入 30%（含）
3	交易标的的净 利润	<年度净利润 5%	为年度净利润 5% （含）～30%	>年度净利润 30% （含）
4	交易的成交金 额占净资产比例	<5%	5%（含）～30%	>30%（含）
5	交易产生利润	<年度净利润 5%	为年度净利润 5% （含）～30%	>年度净利润 30% （含）
6	涉及资产总额	<5%	为 5%（含）～30%	>30%（含）
7	关联交易金额	<净资产 0.5%	为 净 资 产 0.5% （含）～5%	>净资产 5%（含）

备注： 1. 所有参照数据均为股份公司最近一期经审计的财务指标

2. 涉及资产、股权收购的对外投资活动，都必须进行审计或评估

4. 经理层、董事会、股东大会审议上述交易时应形成会议记录，记录内容应当完整、详实，并由出席会议的董事、监事、高级管理人员签字。

第 6 条 控股子公司投资决策权限如下。

1. 股份公司对控股子公司的长期股权投资行为具有决策和审批权。

2. 控股子公司的长期股权投资应严格执行股份公司的审批程序，并在签订意向协议时立即报告股份公司投资部，履行信息披露义务。

第 7 条 股份公司对与本公司主业关联度较高的投资领域内的投资项目给予积极鼓励；对于投资领域外的其他投资项目，将严格控制。

第 8 条 长期股权投资必须签订合同、协议，明确投资和被投资主体、投资方式、作价依据、投资金额及比例、利润分配方式等。投资后必须将投资责任落实到部门，落实到人。

第 3 章 股份公司投资的申报审批

第 9 条 股份公司投资由各相关部门根据部门相应职责对各投资建议或机会加以初步分析，从所投资项目市场前景、所在行业的成长性、相关法律法规是否对该项目已有或有潜在的限制、公司能否获取与项目成功要素相应的关键能力、公司是否能筹集项目投资所需资源、项目竞争情况、项目是否与公司长期战略相吻合等方面进行评估，认为可行的，组织编写项目建议书，并上报主管副总或总裁。

第 10 条 主管副总或总裁同意后，由投资部或相关部门组织调研，并制订投资计划和项目可行性报告，提请经理层会议讨论，并组织评议，提出意见。

第 11 条 经理层办公会根据《公司章程》及审批权限审批或逐级报批。

第 12 条 经公司审批机构批准后，由相关部门组织实施。

第 4 章 控股子公司投资项目申报审批

第 13 条 控股子公司的投资项目由子公司向股份公司相关部门申报。投资申报应包括以下资料。

1. 投资项目概况（目的、规模、出资额及方式、持股比例等）。
2. 投资效果的可行性分析。
3. 被投资单位近三年的资产负债表和损益表。

第 14 条 股份公司相关部门收到投资项目申报材料后，进行初步审核，并向主管副总或总裁报告。

第 15 条 主管副总或总裁将投资计划提请经理层会议讨论，并组织评议，并根据公司章程及审批权限审批或逐级报批。

第 16 条 股份公司根据《公司章程》和有关规定对控股子公司投资项目进行审批时，应采取总额控制等措施，防止控股子公司分拆投资项目、逃避较为严格的授权审批的行为。

第 5 章 附则

第 17 条 本制度由股份公司董事会负责解释。

第 18 条 本制度自股份公司股东大会审议通过，自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8. 3 长期股权投资执行管理制度

制度名称	长期股权投资执行管理制度	受控状态	
------	--------------	------	--

			文件编号	
执行部门		监督部门	考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了加强企业对长期股权的投资行为的管理，防范投资风险，保证投资安全，提高投资效益，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于涉及长期股权投资的所有人员。</p> <p>第 3 条 本制度中的长期股权投资是指包括对子公司投资、对联营企业投资和对合营企业投资及投资企业持有的对被投资单位不具有共同控制或重大影响，并且在活跃市场中没有报价、公允价值不能可靠计量的权益性投资。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 长期股权投资的方案、合同与权益证书</p> <p>第 4 条 投资部人员所编制的投资方案应明确企业的出资时间、金额、出资方式、责任人及利润收回方式、时间等内容。</p> <p>第 5 条 投资实施方案发生变更时，必须重新根据审批程序进行审批。</p> <p>第 6 条 投资合同的签订由企业的法定代表人通过书面授权书所委托的代表签订，其他人无权签订。</p> <p>第 7 条 企业以现金或其他方式出资后，投资部需及时取得长期股权投资的权益证书，进行记录后交财务人员保管。</p> <p>第 8 条 权益证书由财务部的财务文员保管，财务文员将投资部交来的权益证书详细记录后，放入保险柜中，未经授权，任何人不得接触权益证书。</p> <p>第 9 条 财务经理定期或不定期与投资部经理及权益证书的保管人员及经手人员核对有关的权益证书。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 长期股权投资执行过程中人员与财务的管理</p> <p>第 10 条 投资部需指派专员对投资项目进行跟踪管理，指派人员需与企业指派的其他人员配合，定期分析投资质量，分析被投资企业的财务状况、经营状况、现金流量等重要指标，并撰写分析报告。</p> <p>第 11 条 企业对派往被投资企业的董事、监事、财务负责人或其他管理人员及投资部派出的专员实行年度或任期内的绩效考评与轮岗制度，这些人员在年度或任期内需向企业提供述职报告。</p> <p>第 12 条 投资部应将被投资企业发生的重大事项及时上报财务总监与总裁，以方便企业对长期股权投资的处置，保证长期股权投资业务的安全与效益。</p> <p>第 13 条 被投资企业的重大事项主要包括但不限于下列 11 项内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 推荐或更换本企业指派人员的岗位或职责。 2. 被投资企业董事会、股东大会的议程与事项。 				

3. 被投资企业经营方向、经营方式发生了重大改变或调整。
4. 被投资企业的主要股东发生了变化。
5. 被投资企业的注册资本发生了变化。
6. 被投资企业期望本企业为其提供任何形式的贷款性融资或债权担保。
7. 被投资企业合并、分立、上市、变更公司形式、解散或清算等。
8. 涉及上述事项的章程或合同的修改。
9. 被投资企业的长期投资项目。
10. 被投资企业解聘或聘任高级管理人员。
11. 企业管理层认为重要的其他事项。

第 14 条 企业投资部定期收集被投资企业的财务报表交予财务部，由财务部根据国家统一的会计准则制度和企业的相关会计制度对长期股权投资的收益进行核算，编制会计报表。

第 15 条 被投资企业如果以股票形式发放股利，财务部应及时更新账面股份数量。

第 16 条 财务部应定期或不定期与被投资企业核对相关的投资账目，保证投资的安全、可靠。

第 17 条 会计人员在确定长期股权投资项目减值准备的计提标准后，需报财务经理与财务总监审核、审批。

第 18 条 审计人员应定期审计长期股权投资项目的减值情况。

第 19 条 投资部应制定投资备查登记簿，以便企业随时掌握长期股权投资的情况。

第 20 条 投资备查登记簿的内容包括但不限于下列四项。

1. 被投资企业的基本状况、动态信息。
2. 取得投资时被投资企业各项资产、负债的公允价值信息。
3. 企业历年与被投资企业发生的关联交易情况。
4. 被投资企业发放股票股利情况。

第 4 章 附则

第 21 条 本制度由总裁办公室制定，解释权、修改权归属总裁办公室。

第 22 条 本制度自董事会审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8. 4 长期股权投资处置管理制度

制度名称	长期股权投资处置管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 为了加强企业对长期股权的投资行为的管理，防范投资风险，保证投资安全，提高投资效益，特制定本制度。					
第 2 条 本制度适用于涉及长期股权投资处置的所有人员。					
第 3 条 本制度中所指的投资处置是指因各种原因企业将长期股权投资做出收回、转让或核销等相关处置。					
第 2 章 投资状况分析与投资处置审批					
第 4 条 投资部相关人员在编制投资处置报告前要对投资项目做仔细的分析，财务人员将投资项目的财务分析状况提供给投资部的相关项目负责人员作参考。					
第 5 条 投资处置报告中要求投资项目状况的记录必须真实可靠，论证必须充足，依据必须经得起推敲。					
第 6 条 对投资资产的处置必须按照程序与权限逐级审批，每级审批人必须签署意见并盖章，禁止越级审批。					
第 7 条 投资处置的审批程序。					
<div><div>投资部</div><div>财务总监</div><div>总裁</div><div>董事会</div></div>					
投资处置审批程序示意图					
第 8 条 投资处置时长期股权投资超过××万元或占到企业上一会计年度末净资产的××%必须经过董事会的审批。					
第 9 条 投资资产的评估方的选择必须得到各级领导的审批。					
第 3 章 投资资产评估与处置					
第 10 条 投资相关负责人员对投资资产的评估必须公正、客观，禁止营私舞弊，重大的投资项目必须聘请相应资质的专业机构来对企业的投资项目进行评估，专业机构需出示证明其专业资质的材料或证书，					

及负责过的项目等，由财务总监负责审核备案。

第 11 条 投资资产回收、转让、核销的处置标准。

1. 应收回的投资资产，应及时足额回收。
2. 投资资产应由专业机构或财务人员、投资管理人员等合理确定其转让价格。
3. 核销投资应当取得因被投资企业破产等原因不能收回投资的法律文书和证明文件。

第 12 条 有下列情形之一的，企业对长期股权投资做出收回处理。

1. 按照企业相关规定，企业对投资项目的经营期满。
2. 投资项目的经营不善导致无法到期偿还债务，依法实施破产。
3. 发生不可抗力，投资项目无法继续经营。
4. 投资合同中规定的投资中止的情况出现或发生时。

第 13 条 有下列情形之一的，企业对长期股权投资做出转让处理。

1. 投资项目已经明显违背公司经营方向。
2. 投资项目出现连续亏损而且扭亏无望，没有市场前景。
3. 企业由于自身经营资金不足需要补充资金。
4. 企业认为没有必要继续投资的其他情形。

第 4 章 投资处置存档与惩罚

第 14 条 投资部指定专人将与投资处置有关的审批文件、会议记录、资产回收清单等资料编号建档，以备随时审核。若资料丢失，后果由投资部经理与保管人员共同承担。

第 15 条 在投资处置行为中，凡具有以下情形对企业的投资处置决策造成误导，致使企业的资产损失的任何单位和个人，企业经追查到底，视企业资产损失多少进行处理，情节严重的将移交司法机关处理。

1. 投资项目的管理人员对投资项目管理不善的。
2. 因故意或严重过失造成投资项目重大经济损失的。
3. 故意拖延时间或隐瞒投资项目状况，造成投资项目损失不可挽回的。
4. 与外方故意勾结，造成企业投资损失的。
5. 未按投资审批程序审批或越级审批给企业投资造成损失的。
6. 提供虚假材料和报告，玩忽职守，给企业投资造损失的。

第 5 章 附则

第 16 条 本制度由总裁办公室制定，解释权、修改权归属总裁办公室。

第 17 条 本制度自董事会审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

修改标记		修改处数		修改日期	
------	--	------	--	------	--

第 9 章 企业内部控制——筹资

9. 1 筹资授权批准制度

制度名称	筹资授权批准制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为规范企业在经营中的筹资行为，降低筹资风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 范围</p> <p>本制度适用于企业核定的与筹资行为相关的所有人员。</p> <p>第 3 条 筹资行为的界定</p> <p>本制度所指的筹资行为，是指企业为了生产经营活动的需要，通过向银行借款、发行债券或股票的手段筹集资金的过程。</p> <p>第 4 条 本制度中筹集的资金分为长期借款与短期借款</p> <p>1. 长期借款是指借款期限在一年以上的银行和非银行金融机构的借款和发行股票或发行一年以上的债券所筹集的资金。</p> <p>2. 短期借款是指借款期限在一年以内的资金，包括商业票据、商业信用、银行和非银行金融机构的短</p>					

期借款等。

第2章 授权与批准内容

第5条 筹资授权方式

企业筹资授权均需以授权书为准，逐级授权，口头通知与越级授权视为无效授权。

第6条 筹资授权程序

1. 总裁授权财务经理全权负责筹资活动。
2. 财务部经理授权筹资主管负责具体的筹资行为，包括编制筹资预算与筹资方案。

第7条 筹资预算与筹资方案的批准程序

1. 财务部经理指导筹资主管编制好筹资预算与筹资方案后，签字呈送财务总监。
2. 财务总监对筹资预算和筹资方案进行审核，审核无误后签字呈送总裁。
3. 总裁负责审批筹资预算与筹资方案。

第8条 企业短期借款的审批权

1. 财务部经理审批限额：××万元以内
2. 财务总监审批限额：××（含）～××万元
3. 总裁办公会审批限额：××（含）万元以上

第9条 短期借款超过限额标准的由总裁批准。

第10条 超过××万元的筹资需由企业的高级管理层共同审批。

第11条 企业筹资的批准需逐级进行，禁止越级批准。

第12条 对越级批准造成企业损失的人员，情节轻微的企业追究其经济责任并处理，情节严重的将交由司法机关处理。

第3章 附则

第13条 本制度由财务部制定，解释权、修改权归属财务部。

第14条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.2 筹资决策管理制度

制度名称	筹资决策管理制度	受控状态	
		编号	

执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为规范企业在经营中的筹资行为，减少筹资风险，降低资金成本，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 范围</p> <p>本制度适用于与筹资决策相关的所有人员。</p> <p>第 3 条 相关概念的界定</p> <p>1. 本制度所指的筹资预算是指企业在预算期内就需要新借入的长期借款、经批准发行的债券、股票及对原有借款、债券的还本付息、股票的股利支付等所编制的预算。</p> <p>2. 本制度所指的筹资方案是指针对具体的资金需要所设计的具体程序或具体的筹资活动安排与计划实施的相关说明。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 筹资预算与筹资方案</p> <p>第 4 条 筹资预算的编写内容</p> <p>1. 筹资预算需合理安排筹资规模和筹资结构。</p> <p>2. 筹资预算选择适合企业的筹资方式。</p> <p>3. 筹资预算需确定企业最佳的资金成本。</p> <p>4. 筹资预算需严格控制财务风险。</p> <p>5. 筹资预算要根据上期预算的完成情况分析其对本期预算的影响。</p> <p>第 5 条 筹资方案的合格标准</p> <p>1. 筹资方案需确定筹资总额、筹资结构、借款期限。</p> <p>2. 筹资方案需根据企业的具体情况，确定筹资方式和筹资渠道。</p> <p>3. 筹资方案需分析、计算和比较各种筹资方式和筹资渠道的利弊。</p> <p>4. 筹资方案需分析各种方案的可行性。</p> <p>5. 筹资方案需具体说明筹资时机的选择、预计筹资成本、潜在的筹资风险和具体的应对措施以及偿债计划等。</p> <p>第 6 条 筹资方案的选优标准</p> <p>1. 筹资方案符合《公司法》、《证券法》等法律法规的规定。</p> <p>2. 筹资方案的筹资总收益大于筹资总成本。</p> <p>3. 筹资方案的筹资成本最小，利益最大。</p> <p>4. 筹集的资金符合企业经营的需要，筹集资金额的多少适宜。</p>					

第 7 条 筹资预算与筹资方案的审批规定

1. 筹资预算与筹资方案的审批程序参照《筹资授权批准制度》。
2. 编写好的筹资预算和筹资方案实行联签制，各级审核人员均需签字盖章，否则以失职论处。

第 3 章 筹资决策的要求与处理

第 8 条 筹资预算与筹资方案在决策时需有完整的书面记录，在执行前需向执行人员出示。否则，执行人员有权拒绝执行。

第 9 条 重大的筹资决策需企业的高级管理层集体审批。

第 10 条 筹资决策实行责任追究制，本着“谁出事，谁负责”的原则进行责任追究，一查到底。

第 4 章 附则

第 11 条 本制度由财务部制定，解释权、修改权归属财务部。

第 12 条 本制度自总裁审批后生效，修改时亦同。

第 13 条 本制度自颁布之日起生效实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9. 3 筹资执行管理制度

制度名称	筹资执行管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为规范企业在经营中的筹资行为，降低资金成本，减小筹资风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 范围</p> <p>本制度适用于与筹资执行相关的所有人员。</p> <p>第 2 章 筹资执行管理</p> <p>第 3 条 筹资方案的审核批准</p> <p>筹资方案的审核批准参照《筹资授权批准制度》。</p> <p>第 4 条 筹资合同或协议的拟写、审核</p> <p>1. 拟写的筹资合同或协议需严格按照批准的筹资方案的内容撰写。</p>					

2. 拟订好的筹资合同或协议，需由拟定合同人员的上级领导逐级审核并报法律顾问进行审核，以确保合同或协议的合法性、合理性及完整性。

3. 逐级审核筹资合同或协议时需做好书面记录，否则视为渎职。

4. 企业变更原筹资合同或协议的，需按照原程序审核、批示并做好书面记录。

第5条 收取资产

1. 出纳人员需根据筹资合同或协议，在规定时间内向贷款银行或其他金融机构收取借款本金。

2. 筹资合同或协议签订后，出纳人员需及时核实筹集资金的到账情况，发现异常，及时汇报，否则出纳人员承担相关责任。

3. 筹资合同或协议签订后，企业的会计人员需及时检查贷款凭证手续是否齐全、内容是否合法，确保与筹资合同或协议的内容保持一致。

第6条 保管资产

保管的资产是指股票、债券等有价值证券部分。

1. 企业指定专人负责，放于专用保险柜中并做好记录，定期清点。

2. 资产若交予其他机构代管：

(1) 企业需指定人员与代管机构的人员一起将资产加封，双方人员在交接单上签字确认；

(2) 企业需建立资产登记簿，记录存放时间、地点、期限、每张金额、总金额、编号、经手人等并定期核对。

第7条 记账与对账

1. 会计人员需根据记账凭证与所附的原始凭证，及时登录总账及明细账，确保筹资信息的准确无误。

2. 每月月底，总账会计需与明细账分类会计核对双方账簿记录的发生额和余额，核对无误后，双方在科目余额表上签字确认，确保筹资业务会计记录的真实、可靠。

第8条 监督筹集资金的使用

根据筹资合同或协议中对筹集资金的使用要求，筹资主管与筹资专员应加强监督筹资资金的使用情况，合理调度资金，优化资金的运用，提高资金的使用效率。

第3章 附则

第9条 本制度由财务部制定，解释权、修改权归属财务部。

第10条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.4 筹资偿付管理制度

制度名称	筹资偿付管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为规范企业在经营中的筹资行为，降低资金成本，减小筹资风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 范围</p> <p>本制度适用于对筹资偿付各个环节的控制。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 筹资偿付控制</p> <p>第 3 条 筹资偿付的申请</p> <p>1. 会计人员根据筹资合同或协议的条款，在发放股利或缴纳利息的规定时间前计算出应发放或缴纳的数额并提出申请。</p> <p>2. 筹资偿付申请需经财务部经理、财务总监、总裁逐级审核、批示，并就此过程做好书面记录。</p> <p>第 4 条 编制记账凭证</p> <p>1. 筹资申请批准后，会计人员根据实收资本（股本）的明细账、债券存根记录与企业的股利（利润）分配方案，编写借款利息、股利或债券本金以及利息的发放清册。</p> <p>2. 股票与债券若由承销商代理发放，则需与承销商签订代理协议，并根据代理协议编写记账凭证。</p> <p>第 5 条 审核记账凭证</p> <p>1. 稽核人员需根据筹资合同或协议中的条款认真审核还本付息清册中应付本金与利息的准确性。</p> <p>2. 稽核人员需认真审核股利发放清册中应付股利总额与单个股东应付股利的准确性。</p> <p>3. 稽核人员需认真核实利息支付清单与凭据。</p> <p>4. 稽核人员核实后，由稽核经办人签字呈交财务部经理签批复核。</p> <p>5. 财务部经理再次复核记账凭证的会计处理的正确性和发放清册的真实性、合法性和正确性，审核后签字，呈交财务总监审核。</p> <p>6. 财务总监审核签字后交予财务部经理，由财务部经理指示出纳人员办理还本付息和发放股利手续。</p> <p>7. 记账凭证的审核过程需做成书面记录，禁止越级或缩短过程。</p> <p>第 6 条 筹资偿付的发放</p> <p>1. 出纳人员在接到发放清册和记账凭证后，需认真核对发放清册上的金额，确保清册上的明细金额的</p>					

合计额与总计额保持一致。

2. 出纳人员在支付利息或股利时，需做缴纳或发放记录。

3. 出纳人员需注意：领取股利或债券本金时，需持本人身份证及股票、债券的所有权证领取并签字盖章，禁止代领。

4. 筹资偿付时出纳人员需认真核实股票、债券及相关证件的真实性。

5. 出纳人员需在发放后的股利与利息证券上加盖“作废”或“已发放”章，漏盖后果由出纳人员承担。

6. 出纳人员在筹资偿付中的错误情节较轻者由企业内部处理，造成特别严重后果的交由司法机关处理。

第 7 条 记账与对账

1. 会计人员需根据记账凭证、发放清册与所附的原始凭证，及时登记短期借款、长期借款、长期应付款、应付债券、应付股利、财务费用等明细账，直接或汇总登记总分类账。

2. 每月月底，总账会计需与明细账分类会计核对双方账簿记录的发生额和余额，核对无误后，双方在科目余额表上签字确认，确保筹资偿付业务会计记录真实、可靠。

第 3 章 附则

第 8 条 本制度由财务部制定，解释权、修改权归属财务部。

第 9 条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 10 章 企业内部控制——预算

10. 1 预算授权批准制度

制度名称	预算授权批准制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <p>按照“权责分明、相互制约、相互监督”的原则，企业在实施预算控制时必须明确预算审批机构、预算制定机构和预算执行机构，并按照岗位分工控制的原则，赋予上述机构及有关部门在预算控制中的相应职责和权限。基于此目的，特制定本制度</p> <div>第 2 条 责任单位</div> <ol style="list-style-type: none">1. 企业预算审批机构——股东大会。2. 企业预算制定机构——董事会。3. 企业预算管理机构——预算委员会。4. 企业预算支持机构——财务部。5. 预算执行机构——企业各部门/分公司/分支机构。 <div>第 2 章 预算编制的授权审批</div> <div>第 3 条 预算目标制定和形成</div> <ol style="list-style-type: none">1. 预算委员会根据公司发展战略和经营目标，拟定企业预算目标和政策，报董事会和股东大会审批。2. 预算委员会将批准的预算目标下达到企业各部门和各子、分公司。 <div>第 4 条 部门预算编制上报</div> <p>企业各部门按照下达的财务预算目标和政策，结合自身实际情况，编制本部门详细的预算方案，并按规定时间上报企业预算委员会。</p> <div>第 5 条 审查平衡</div> <p>企业预算委员会对各部门上报的预算方案进行审查、汇总和平衡。在审查过程中，应当进行充分协调，对发现的问题提出调整意见，并反馈给各部门予以修改。</p> <div>第 6 条 审议批准</div>					

预算委员会在各部门修正调整的基础上重新汇总各部门预算方案，编制企业预算方案，上报企业董事会审核，股东大会审批，形成企业正式年度预算方案。

第3章 预算执行中的授权审批

第7条 企业预算审批、分解与下达

企业预算经过股东大会批准后，在各责任中心间进行分解、下达，各部门/分公司/分支机构为企业预算的责任单位。

第8条 各项业务预算的执行

各责任单位按照预算责任分解情况分别承担业务预算、费用预算及资金预算等各类预算的执行职能。

第9条 财务支出的审批

1. 预算内资金支出实行责任人限额审批；限额以上资金支出实行总裁审批。
2. 预算外支出需提交预算委员会审议，董事会和股东大会审批。

第4章 预算调整中的授权审批

第10条 预算调整申请

企业各部门/分公司/分支机构在预算执行过程中出现以下情况时，可提出预算更改及修订申请。

1. 预算执行的差异率超出预算差异的可容忍范围，并分析合理，则需进行修订。
2. 发生不可预见情况（特别是市场行情的意外变化），并对预算执行有重大影响，则需在发生当期及时修订预算。

第11条 申请审批

1. 预算委员会汇总各单位提交的预算调整申请，编制预算变更对照表，并说明总变更数对企业目标的影响程度，提交董事会审议，最终由股东大会审批。
2. 预算委员会根据审批意见对预算调整方案进行平衡协调，形成新的预算调整方案。
3. 预算委员会将新的预算调整方案下达到各单位，各单位执行新预算。

第5章 预算分析与考核的授权审批

第12条 企业各部门/分公司/分支机构定期编制预算执行情况报告，上交预算委员会。

第13条 财务部对各单位提交的预算执行情况报告进行分析，编制总体预算执行情况分析报告。

第14条 预算委员会根据分析结果，编制各责任中心的奖惩方案，交董事会审批。

第15条 根据审批的奖惩方案，及时对各责任中心进行奖惩，以调动部门及相关人员的积极性。

第6章 附则

第16条 预算委员会负责对本制度进行解释和修改。

第17条 本制度自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10. 2 预算编制管理制度

制度名称	预算编制管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 目的</p> <p>为建立科学的预算管理体制，健全和精确管理工作目标，动态监控运营状况，使企业生产经营在科学预算的基础上健康有序发展，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 内容及适用范围</p> <p>1. 本规定重点规范各部门的预算分类、编制及企业财务的预算控制。</p> <p>2. 本规定适用于企业总部、下属分公司、全资子公司。</p> <p>第 3 条 预算编制原则</p> <p>全员参与、上下结合、分级编制、逐级汇总、综合平衡。</p> <p>第 4 条 预算分类</p> <p>1. 按照编制时间划分为年度预算、季度预算和月度预算 3 种形式。</p> <p>2. 按照预算内容划分为生产经营预算、资本预算、财务预算 3 种形式。</p> <p>（1）生产经营预算包括销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算、产品成本预算、销售费用预算、管理费用预算、财务费用预算。</p> <p>（2）财务预算包括预计现金流量、预计损益、预计资产负债。</p> <p>（3）资本预算包括对外投资预算、基建工程预算、固定资产更新预算。</p> <p>3. 按照预算控制功能划分为企业整体预算、部门预算和项目预算 3 种形式，其中部门预算包括部门费用、成本预算、部门工作目标预算等。</p> <p>第 5 条 预算编制单位</p> <p>企业设两级预算编制单位，即作为一级预算编制单位的企业和作为二级预算编制单位的各部门和分支机构。</p> <p>第 6 条 预算编制方式及方法</p> <p>1. 企业预算编制采用自上而下与自下而上相结合的方式。</p>					

(1) 企业预算委员会提出企业的参考性目标，经董事会审批后逐级分解下达。

(2) 二级预算单位依据企业参考性目标对本单位的要求，编制本单位预算。

(3) 预算委员会汇总二级预算单位的预算，并编制企业总体预算，履行报批程序。

2. 预算编制的基本方法

(1) 固定预算

固定预算，又称静态预算。以预算期内正常的、可实现的某一业务量（如生产量、销售量）水平作为惟一的基础，以上期实际业绩为依据，以单一的会计年度为预算期，确定各项预算指标数据的方法。

(2) 弹性预算

以业务量、成本和利润之间的依存关系为依据，以预算期内可预见的各种业务量水平为基础，编制能够适应多种情况的预算的方法。

(3) 零基预算

对于任何一个预算期或预算项目，都不以现有的预算数为基数，而是从零开始，完全按照有关部门的职责范围和经营需要来安排有关项目预算数额的方法。

(4) 滚动预算

滚动预算，又称永续预算。它是预算随着时间推移而自动递补，使其始终保持一定期限（通常为 1 年）的一种预算编制方法。以月份为单位进行滚动编制预算的方式，称为逐月滚动预算；以季度为单位进行滚动编制预算的方式，称为逐季滚动预算。

(5) 概率预算

概率预算是指对在预算期内不确定的各预算构成变量，根据客观条件，做出近似的估计，估计可能变动的范围及出现在各个变动范围的概率，再通过加权平均计算有关变量在预期内期望值的预算编制方法。

第 7 条 年度预算编制程序

1. 每年 12 月 3 日前，预算委员会负责人须向董事会提交年度预算完成情况（12 月份用预计数），企业总裁向董事会提交下年度经营预测的报告。

2. 每年 12 月 10 日前，董事会下达主要经营指标。

3. 每年 12 月 15 日前，预算委员会组织各部门经理召开预算工作会议，将下年度的总体目标分解到各部门，并按时间分解至 4 个季度。

4. 各部门经理组织编制本部门预算（草案）后交预算委员会汇总、审核、整理，形成企业总体预算。

5. 年度预算必须于 12 月 25 日～12 月 30 日之间，经董事会审核后提交股东大会审批，通过后下发至各部门正式执行。

第 8 条 月度预算编制程序

1. 月度预算要求每月 30 日前，由各部门经理根据年度预算目标和本期完成进度，拟订下月份指标，向预算委员会提交月度预算（草案）。

2. 由预算委员会负责组织整理、汇总报董事会批准。

第 9 条 临时预算编制程序

1. 临时预算是由特殊项目或接受某项临时交办任务负责人，根据管理需要提出某一时期或阶段的预算。

2. 由项目负责人编制，其直接上级和预算委员会负责审查，具体指标按审批权限批准，在审批权限以外的项目，由董事会批准。

3. 董事会批准后实施。要求在项目正式启动之前完成这类预算的编审工作。

第 10 条 在各项预算编制和执行过程中，因特殊情况无法确定的回款目标，其资金临时缺口，由预算委员会负责制定备用筹资方案。

第 11 条 各部门必须根据预算委员会提出的预算编制及其操作要求，及时编制、上报、下达规定时期的预算，并接受考核。

第 12 条 本办法由董事会批准后执行、修改或废止。

第 13 条 本规定实施后，凡既有的类似规定自行终止，与本规定有抵触的以本规定为准，与国家有关规定抵触的，以国家有关规定为准。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10. 3 预算执行控制制度

制度名称	预算执行控制制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了确保企业的各项预算执行到位，维护企业预算管理的严肃性，杜绝预算执行过程中的违规行为，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 预算执行机构及职责</p> <p>1. 集团所属各分、子公司/各部门是预算的执行机构和责任主体。</p> <p>2. 实际经营活动必须严格执行分解后的各项预算标准。</p>					

3. 预算执行的直接责任人是各责任主体的负责人和各分、子公司负责人。

第 3 条 预算执行控制权限

预算执行控制权限的划分具体如下表所示。

预算执行控制权限划分表

预算执行 事项	权限部门
预算内行为	1. 预算执行机构责任人对各项支出预算进行实质性审查，并在授权范围内独立决策
	2. 财务部对预算执行机构的各项支出进行有效性审核，并将相关结果反馈给执行机构责任人
预算外行为	1. 总裁在授权范围内对预算外行为的合理性进行审定
	2. 预算委员会在授权范围内对预算外行为的合理性进行审定
	3. 董事会对未进行授权的重大预算外行为进行最终审批和决策

第 4 条 预算执行责任划分

具体责任划分如下表所示。

预算执行主要责任分配表

部门	主要预算责任对象	责任形式
生产部	生产预算、直接材料预算、直接人工预算、	负责执行、落实 并对执行结果负有
	制造费用预算、产品成本预算	
营销部	毛利预算、销售费用预算	直接责任
财务部	现金预算、财务费用预算	
总裁、总裁办公室、各相关部门	管理费用	
采购部	采购预算、资金周转预算、付款率预算、采	
	购价格预算、期末库存预算	

第 2 章 预算执行事项的申请和批复

第 5 条 预算内事项的申请

预算内事项的申请，须编制预算内事项申请书。申请书的内容如下。

1. 预算内事项的活动和金额。
2. 预算事项在预算书和工作计划报告书中的相应编号或类别名称。
3. 预算事项预计进行的时间以及提出申请的责任部门或责任人、经办部门或经办人等。

第 6 条 预算外事项的申请

预算外事项申请，须编制预算外事项申请书，内容如下。

1. 注明预算支出的原因，包括经营环境、原预算目标的合理性以及其他原因。
2. 详细说明预算外支出的金额，预期回报等数据。
3. 具有审核、审批权人员的签名。

第 7 条 财务部、预算委员会、总裁、董事会在各自的权限范围内履行各类预算事项申请的核查和批准职责。

第 3 章 预算执行结果控制

第 8 条 建立预算执行台账

1. 集团企业、下属分、子公司及各部门均建立预算执行统计台账，并由专人负责统计，及时登记，每日总结，并主动与财务对账，做到日清日结。
2. 台账要按照预算的具体项目详细记录预算数量、金额、实际发现数、差异数、累计预算数、累计实际发生数、累计差异、差异说明等。

第 9 条 签订各级预算执行责任书，确保预算执行到位。

1. 责任书的体系

- (1) 董事长与总裁签订集团的总体预算执行责任书。
- (2) 总裁与其直接下级预算单位的负责人签订各单位或部门的预算责任合同书。
- (3) 各基本预算单位的负责人与有关管理人员签订执行责任合同书。

2. 预算责任书的内容包括主要的预算指标、完成要求、奖惩措施，责任书附件包括经批准的预算文件、完成预算的具体措施等。

第 10 条 预算执行情况总结和反馈

1. 企业建立信息反馈系统，对各分、子公司、各部门执行预算的情况进行跟踪监控，不断调整执行偏差，确保预算目标的实现。

2. 在预算执行过程中各级预算单位应定期召开预算例会，对照预算指标及时总结预算执行情况、计算差异、分析原因、提出改进措施，同时确定下期的工作重点。预算例会按照召开的频度应当形成不同形式的预算反馈表。

3. 将本单位或本部门预算反馈表连同预算工作总结送交财务部。

4. 财务部每月按照部门编制预算执行表，比较实际与预算目标的差异，并进行差异分析，填写分析结论。作为预算委员会检查和考评预算执行情况的依据。

第 11 条 编制预算执行情况报告

1. 集团企业各分、子公司和各部门定期编制预算执行情况报告。编制频率为年度、半年度和季度。

2. 预算执行情况报告须遵循以下要求。

(1) 各分、子公司和各部门在进行预算执行情况分析时，应与上一年度同期进行对比。

(2) 各分、子公司和各部门在进行季度预算执行情况分析时，应进行下季度预测，包括但不限于市场分析、销售收入预测、重大成本支出预测、季度利润预测、资本性支出完成预测等。

(3) 各分、子公司和各部门在进行第二季度分析时，应对全年完成情况进行预测。

(4) 第 4 季度需按月提交月度预算支出预测，分别在 9、10、11 月底报送本月完成情况及下月的预算支出预测。

第 12 条 预算结余可以跨月度使用，但不能跨年度。

第 13 条 下属子公司预算执行控制

1. 下属子公司应严格控制费用支出，各项费用应该按专项进行使用和控制，各项目费用当月有节余的，可以在结转下月使用，未经财务部审批，严禁各项目费用之间相互替代使用。

2. 下属子公司在当经营过程中如果发生了超预算情况，先用上月节余弥补，如果节余不足弥补的，按超预算金额的多少报不同部门审批，如果当月超预算金额在预算金额×%以内，由下属子公司总裁审批；超过×%的，需交集团财务部和预算委员会审批。

第 4 章 附则

第 14 条 本制度由预算委员会负责制定、修订及其解释工作。

第 15 条 本制度自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10. 4 预算调整管理办法

制度名称	预算调整管理办法			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了规范企业预算调整的管理，加强企业预算控制的科学性，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 本办法适用于企业总部及所属分、子公司。</p> <p>第 2 章 预算调整管理</p> <p>第 3 条 进行预算调整必须遵循的原则</p>					

1. 预算调整事项不能偏离企业发展战略和年度财务预算目标。
2. 预算调整方案应当在经济上能够实现最优化。
3. 预算调整重点指的是财务预算执行中出现的重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异。

第4条 预算调整方案应符合的要求

1. 预算调整事项符合企业发展战略和现实生产经营状况。
2. 预算调整重点放在预算执行中出现的重要的或非正常的关键性差异方面。
3. 预算调整方案客观、合理。

第5条 预算调整条件

1. 企业体制改革。
2. 大型自然灾害的影响。
3. 企业内部重大政策调整。
4. 国家政治经济生活中发生不可抗拒事件。
5. 国家宏观政策大幅调整，例如预料外的全国工资上涨等。
6. 市场经济形式发生重大变化，企业经营目标必须进行调整。
7. 业务经营范围变更。销售收入时间差异，新产品投放的推迟，显著的现金流通速度变化，新的资本投资。

第6条 预算调整方式

预算调整分为预算事项的应急调整和年度调整。应急事项是指不及时进行调整就会影响生产和经营，每月调整一次；年度调整是对重大事项的调整。

第7条 年度预算调整

年度预算需要做调整的，相关部门需于当年6月底前将调整预算申请上报预算委员会，预算委员会无法平衡解决的，报请企业董事会调整。预算的调整按原预算编报审批程序办理。

第8条 应急调整

因特殊情况或应急任务需要发生的预算外项目支出，又无法等待调整预算的，则须履行相应报批程序，财务部依据有关签报或会议纪要等文件办理付款。财务部无法解决的，提请企业预算委员会特别审批。

第9条 预算调整程序

1. 预算调整应当由预算执行单位向企业预算委员会提出书面报告，报告中应包括以下内容。
 - (1) 主要财务指标的调整情况。
 - (2) 调整原因。
 - (3) 预计执行情况和保障措施。

<p>(4) 财务预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对财务预算执行造成的影响程度，提出财务预算的调整幅度。</p> <p>2. 预算委员会应当对预算执行单位的预算调整报告进行审核分析，编制企业年度财务预算调整方案，上报董事会进行审核。</p> <p>3. 董事会将审核通过后的预算调整方案提交股东大会审议，通过后下发执行新的预算。</p>					
第 3 章 附则					
第 10 条 本办法由预算委员会拟定并负责解释。					
第 11 条 本办法自董事会审批后生效，修改、废止时亦同。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10. 5 预算执行分析制度

制度名称	预算执行分析制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>1. 了解预算执行中的差异，为预算考核提供依据，并作为考核与奖惩的基础。</p> <p>2. 了解预算与战略的配合程度，为预算修正和调整提供参考依据，发挥预算的指导作用。</p> <p>3. 为编制下期预算积累经验，加强企业预算管理的科学性、系统性和权威性。</p> <p>第 2 条 定义</p> <p>预算分析就是通过对实际执行结果与预算目标进行比较，确定是否存在执行差异，为进行预算调整、预算修正提供依据。</p> <p>第 3 条 预算分析责任单位</p> <p>1. 董事会为预算分析的决策机构。</p> <p>2. 预算委员会为预算分析管理机构。</p> <p>3. 各业务部门为预算分析的执行机构，财务部负责对企业总体预算执行情况进行分析。</p> <p>第 4 条 预算分析管理方式</p> <p>企业通过定期召开预算执行分析会议，通报预算执行情况，研究、解决预算执行中存在的问题，提出</p>					

改进措施。

第5条 预算执行分析的内容

预算执行分析的内容主要包括以下5个方面。

1. 差异性分析

定期进行实际执行结果与预算的比较，提供差异性分析，为预警提供依据。

2. 一致性分析

分析预算执行情况与企业长期目标及基本目标的一致性。

3. 例外事项分析。

分析由于例外事项引起的对整体预算目标的影响情况。

4. 差错分析

分析由于目标理解不一致而造成的填报错误内容。

5. 进度分析

对各项预算目标的进度进行分析，为考核工作提供依据。

第2章 编制预算执行分析报告

第6条 预算执行过程中，各预算执行部门设专人及时检查、追踪本部门预算的执行情况，及时收集、汇总有关财务、业务、市场、技术、政策、法律等信息，为预算执行分析报告的编制做好准备。

第7条 预算执行分析报告分临时性报告和定期报告。对重大差异和问题要编制临时报告，定期报告分月度分析报告和年度分析报告，要全面分析本部门的预算执行情况。

第8条 编制预算执行分析报告的要求

1. 把握定量分析和定性分析两个角度进行。
2. 采用比率分析、比较分析、因素分析等多重方法。
3. 对于预算执行当中产生的差异，应客观分析原因，提出解决措施或建议。

第3章 预算分析报告的审议和评估

第9条 预算分析报告的审议和评估通过定期召开的预算执行分析会议进行。

第10条 预算执行分析会议准备

1. 各单位提前准备同预算相关的各方面（财务、业务、市场、技术、政策、法律等）信息、图表资料等。
2. 财务部汇总各预算执行部门编制的预算执行分析报告，在此基础上形成企业总体的预算执行分析报告，并在会议召开前3天内提交给预算委员会。
3. 预算委员会工作人员将相关会议资料进行整理后，打印、装订并及时分发给各个参会部门和人员。

第 11 条 参会人员

总裁、预算委员会负责人、财务部负责人、相关预算执行单位负责人等。

第 12 条 召开时间

1. 季度预算执行分析会时间分别在 4、7、10 月下旬，时间 1 天。

2. 年度预算执行分析会时间在 1 月下旬，时间 1~2 天。

第 13 条 会议规则

1. 对预算执行情况的分析，目的不仅是为了揭示和解释问题，更主要的是形成对问题的共识和解决问题的对策。

2. 对于预算执行中出现的超出合理范围的差异，应当客观分析差异产生的原因，提出解决措施或建议，并编制预算执行差异分析报告提交给董事会审核。预算执行差异分析报告的内容包括但不限于以下内容。

（1）本期预算数、本期实际预算完成数、本期差异、累计预算数、累计实际发生数、累计差异数。

（2）对差异进行具体分析的过程和说明。

（3）产生不利差异的原因、责任归属、改进措施。

（4）形成有利差异的原因和今后进行巩固、扩大、推广的建议。

第 14 条 会议议程

1. 企业预算委员会负责人介绍上期企业总体目标完成情况、主要差异及其原因。

2. 逐一总结各单位上期预算完成情况，发掘问题，分析差异产生的原因，责成解决。

3. 总结会议达成的需要上报董事会审核解决的问题，明确改进目标。

4. 总裁进行总结后宣布闭会。

第 15 条 会后事项

1. 预算委员会负责人上报董事会需要审核的解决事项和问题。

2. 预算委员会及各相关单位整理、记录会议产生的资料。

第 4 章 附则

第 16 条 预算委员会负责对本制度进行解释和修改。

第 17 条 本制度自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10. 6 预算审计管理制度

制度名称	预算审计管理制度	受控状态	
------	----------	------	--

			文件编号	
执行部门		监督部门	考证部门	
<p>第 1 条 目的</p> <p>在预算审计实施过程中，为了保证审计工作效果，规范审计工作行为，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 意义</p> <p>通过实施审计监督，及时发现和纠正预算执行中存在的问题，维护预算的严肃性。</p> <p>第 3 条 方式</p> <p>预算审计采取全面审计与抽样审计相结合的方式进行。</p> <p>第 4 条 频率</p> <p>1. 预算执行审计工作每半年 1 次，时间设定为 7 月上旬和 1 月上旬。</p> <p>2. 在特殊情况下，企业也可以组织不定期的专项审计。</p> <p>第 5 条 责任单位</p> <p>预算执行审计工作由审计部负责组织、实施和总结汇报，财务部门、相关执行部门须予以全力配合。</p> <p>第 6 条 审计范围</p> <p>1. 检查企业各部门预算批复情况。</p> <p>2. 检查各部门按照批准的年度预算和用款计划，拨付本部门预算支出资金的情况。</p> <p>3. 检查执行单位预算执行的调整情况和预算收支变化情况。</p> <p>4. 检查企业预算管理制度规定的预算执行中的其他事项。</p> <p>第 7 条 预算审计以企业确定的中心目标进行控制的 4 个节点。</p> <p>1. 预算计划系统</p> <p>预算审计要切入经营活动的策划阶段。这时参与，一是向管理者提供咨询，以防止其在编制全面预算管理方案时的政策、规定、方法程序等不符合法律、法规的内容；二是为今后的评价、建议作好基础准备。</p> <p>2. 业绩评估及考核系统</p> <p>把预算审计作为绩效考评的基础，使之发挥评价与激励作用。在资源调配、风险控制、降耗节能、降低成本、提高收入策略方面，发挥其作用。</p> <p>3. 关键职责系统</p> <p>定期检查被审计单位的预算执行情况和经营目标的实现情况，对工程建设项目进行跟踪，对被审计单位的内控制度进行定期的测评，处理好集权与分权的关系，避免目标不相容或目标置换，处理好灵活性和权威性的关系。避免因循守旧，处理好预算目标高与低的关系。</p> <p>4. 业绩跟踪系统</p>				

<p>建立预算审计的分析指标，确定预算审计评估体系。跟踪收集经营管理活动的有关信息资料，及时发现是否存在偏离经营目标的情况，是否存在或潜伏内外环境的变化引起的风险，各种内控制度是否得到遵守等。</p> <p>第 8 条 审计工作程序</p> <p>1. 做好审计前的准备工作，审计对象经批准确定后，由审计部门正式下达“审计通知书”，并收集有关资料。审计对象必须自觉接受审计，在接到通知后，按照要求，认真总结，提供必要资料。</p> <p>2. 进行实质性审计，审计组进入被审计单位后，分组进行检查，深入调查研究，认真检查，做好审计记录和取证工作，编写好审计工作底稿。</p> <p>3. 编写审计报告，做出审计结论。要坚持“实事求是、客观公正、一分为二、用数据说话”的审计原则，根据审计工作底稿进行综合分析和评价，编写出审计报告，征求审计对象及被审计单位的意见。</p> <p>4. 审计部根据审计结果给出审计处理建议，然后将审计报告和审计建议一同报送预算委员会。</p> <p>5. 审计对象对审计报告如有异议，可向上级提出复审要求。</p> <p>6. 经审计组长及审计对象签字的审计报告由预算委员会和审计部分别存档。</p> <p>第 9 条 本制度自董事会批准后生效，修改废止亦同。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 11 章 企业内部控制——成本费用

11. 1 成本费用授权批准制度

制度名称	成本费用授权批准制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p align="center">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了对成本费用管理过程中的各个业务环节的授权审批事项进行规范，确保授权和审批的合理性和合法性，根据国家相关规定，结合本企业特点，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度对以下事项的授权批准情况作出规定。</p>					

1. 成本费用定额、决策和预算的授权批准。
2. 成本费用计划的授权批准。
3. 成本费用支出的授权审批。
4. 成本费用分析的授权审批。

第3条 属于本部门授权范围内的成本费用业务不用通过审批程序，由部门负责人自主决定。

第2章 授权批准方式

第4条 企业成本费用预算编制和预算调整实行股东大会最终审批制，除此之外的其他成本费用业务的开展实行总裁最终审批制。

第5条 企业成本费用的授权批准实行以“一审一批制”为主，其他授权批准方式为辅的批准方式。

第3章 授权批准权限和程序

第6条 各部门根据企业相关规定、企业经营现状以及本部门的实际情况，提出待批待审事项，并根据待批待审事项的要求编制相关申请报告或报表。具体如下。

1. 财务部负责编制、汇总企业总体的成本费用预算和计划。
2. 各部门负责编制本部门的成本费用预算和计划。
3. 各部门对超出成本费用定额外的成本费用支出事项提出申请。
4. 各部门对成本费用预算和计划在本部门的执行情况进行分析，并编制报告。
5. 财务部对本企业总体成本预算的执行情况进行汇总分析，并编制报告。
6. 财务部定期编制成本费用相关财务报表，报上级审核审批。
7. 其他成本费用在工作开展过程中须报审报批的事项。

第7条 企业财务部作为成本费用管理的主导部门，承担成本费用业务的汇总和初次审核功能，具体工作事项如下。

1. 汇总并初审各部门的成本费用预算和计划，进而编制企业总体成本费用预算和计划。
2. 汇总和初审各部门对本部门成本费用执行情况的分析报告，进而编制企业总体的成本费用执行分析报告。
3. 汇总并初审各类成本费用定额，进而编制企业总体成本费用定额标准。

第8条 企业财务总监作为财务部的直接领导，对成本费用的业务承担复核以及授权范围内的最终审批的职责。

1. 复核财务部编制的企业总体成本费用定额、预算和计划。
2. 复核财务部编制的企业总体成本费用分析报告。
3. 在授权范围内，审批超过成本费用定额的成本费用支出项目；无最终审批权的，提出审核意见，报

<p>总裁最终审批。</p> <p>4. 定期或不定期对财务部的成本费用核算业务进行检查和复核。</p> <p>5. 定期或不定期对各部门成本费用预算和计划执行情况进行检查。</p> <p>第 9 条 企业总裁负责对成本费用业务的重大事项和关键事项的审批，并授权财务总监对一些常规文件和报告进行最终审批。</p> <p style="text-align: center;">第 4 章 授权批准控制</p> <p>第 10 条 审批人应当根据成本费用授权批准制度的规定，在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。</p> <p>第 11 条 对超越审批权限进行审批的，要追究责任人的经济责任和行政责任；给企业造成重大损失的，给予相关责任人撤职或辞退处分。</p> <p>第 12 条 授权批准的部门或人员应当在规定的期限内完成权限范围内的审批事项，故意拖延的要给予经济处分或行政处分；给企业造成重大损失的，给予相关责任人撤职或辞退处分。</p> <p>第 13 条 经办人应当在职责范围内，按照审批人的批准意见办理成本费用业务。杜绝阳奉阴违和故意拖延行为的出现。</p> <p style="text-align: center;">第 5 章 附则</p> <p>第 14 条 本制度由总裁办负责制定，经总裁审批后执行。</p> <p>第 15 条 本制度自××××年××月××日起执行。</p> <p>第 16 条 本制度的解释权和修改权归总裁办所有。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11. 2 成本费用预测管理制度

制度名称	成本费用预测管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 进行成本费用预测的意义</p> <p>1. 成本费用预测是进行成本决策和编制成本费用计划的前提。</p> <p>2. 成本费用预测是降低产品成本的重要措施，是增强企业竞争力和提高企业经济效益的主要手段。</p>					

第2条 成本费用预测依据

1. 本企业历史成本费用数据。
2. 同行业、同类型企业的有关成本费用资料。
3. 料工费价格变动趋势。
4. 人力、物力资源状况。
5. 产品销售情况等。

第3条 责权单位

1. 财务部负责本制度的制定、修改、废除等工作。
2. 总裁负责本制度制定、修改、废除等的审批。

第2章 成本费用预测方法

第4条 成本费用预测采用定量预测方法和定性预测方法。

第5条 定量预测方法

1. 因果预测分析法

本量利分析法、投入产出法、回归分析法和经济计量法等。

2. 趋势预测分析法

算术平均法、趋势平均法、加权平均法、移动平均法、平滑指数法和修正时间序列回归法等。

第6条 定性预测方法

1. 定性预测分析又称非数量分析法，是一种直观性的预测方法，是以人们的主观分析来判断未来的估计值。

2. 定性预算分析法包括专家会议预测法、市场调查法、函询调查法等。

第3章 成本费用预测内容

第7条 在新产品投产之前，测算产品设计成本，确定产品按正常批量生产的成本水平，并把测算的数据作为选取最优产品设计方案的依据。

第8条 在正式编制生产经营计划之前进行成本费用预测。计划阶段的成本费用预测是编制成本费用计划必不可少的分析工作。

第9条 在成本费用计划执行过程中进行期中成本费用预测，科学预计推测成本费用计划能否按期完成。

第10条 企业采用新技术、新工艺以及在提高产品质量过程中也要进行成本费用预测，以保证技术上可行，经济上合理。

第4章 成本费用预测程序

第 11 条 推算成本费用目标和对象

1. 依据企业目标利润，结合预测期内变化因素，测算企业在现有条件下能够达到的目标成本费用水平。
2. 有了明确成本费用预测的目标，便可确定成本费用预测的对象，它决定了应对哪些成本费用指标进行分析预测，其中应以什么为中心进行预测等。

第 12 条 收集和整理有关资料

成本费用相关的资料包括纵向和横向两个方面的内容。

1. 纵向的成本费用资料

（1）纵向的成本费用资料是指以往的历史成本费用资料，对这类资料要求具备完整性和连贯性。

（2）举例说明如下。

预测某种可比产品的总成本，方法是搜集最近几年该产品的成本资料及其他有关资料，如生产量、单位变动成本、固定总成本等。在充分拥有这部分资料的基础上，再参照计划期内有关因素的变化，综合考虑测算该产品的总成本。

2. 横向的成本费用资料

（1）横向的成本费用资料是指预测时与成本费用预测对象有关的信息资料，它包括企业内部的和外部的成本费用资料。

（2）举例说明如下。

同行业成本费用水平的资料、其他企业同类产品的成本资料等。对这类资料要求具有广泛性和代表性，作为企业推断未来成本费用情况的重要参考。

第 13 条 选择成本费用预测方法

对于不同的预测对象，根据预测目标、内容、要求和所掌握的资料，选择相应的预测方法。

1. 对于定量预测，要建立数学模型，以确定最佳的定量预测分析方法。应对所建的经济数学模型进行检验，可靠后再用于预测。

2. 对于定性预测，应结合以往经验选择最佳的定性预测方法。

第 14 条 综合分析预测

应用选定的预测分析方法和建立的数学模型，分别进行定量和定性分析，在分析企业内部、外部的各种影响因素后，进行分析判断，揭示事物的变化趋势，并预测其发展结果。

第 15 条 检查验证

通过检查前预测结果是否与当前现在实际相符，检查过去的预测结果是否正确并分析找出误差原因，以便及时对原来选择的预测方法加以改进，使预测方法在本预测过程中加以改正。

第 16 条 修正确定最佳预测值

<p>将推算的目标成本费用和按指标数据测算的成本费用预测值进行比较和分析，找出差异，进行修正，以求出最佳预测值，使预测结果更加接近于实际。</p> <p style="text-align: center;">第 5 章 成本费用目标审批</p> <p>第 17 条 计算得出的最佳预测值经财务部经理审核后，上交财务总监和总裁进行审核、审批。</p> <p>第 18 条 财务部根据财务总监和总裁的审议意见，调整最佳预测值后，形成企业的成本费用目标。</p> <p>第 19 条 经批准的成本费用目标是企业编制成本费用预算的依据。</p> <p style="text-align: center;">第 6 章 附则</p> <p>第 20 条 本制度经总裁审批后自颁布之日起执行。</p> <p>第 21 条 本制度由行财务负责解释。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11. 3 成本费用预算编制制度

制度名称	成本费用预算编制制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 成本费用预算目的</p> <p>降低成本费用是编制成本费用预算的基本目的，降低成本费用的措施是编制成本费用预算的保证。</p> <p>第 2 条 成本费用预算范围</p> <p>预算年度内一切成本费用支出。预算期内商品生产（含根据预算安排和管理上的需要，在预算年度内期初、期末在产品、自制半成品数量的增加或减少）和非商品生产所需的成本费用，都应纳入年度成本费用预算。</p> <p>第 3 条 成本费用预算管理基本要求</p> <p>成本费用管理必须遵循“事前预算、事中控制、事后分析、期末考核”四原则。各分公司及各部门应建立完善成本费用的预算、控制、分析、考核体系。</p> <p>第 4 条 成本费用预算编制依据</p> <p>1. 年度、月度成本费用预算应根据企业综合经济计划和各项要求编制。</p> <p>2. 本企业的经营目标、生产经营预算、成本降低率，以及产品质量、品种。</p> <p>3. 各项消耗定额和费用压缩指标的要求，以及当年技改、技措、大修计划和其他增产节约措施。</p>					

4. 合理预计本期实际成本费用水平。

第5条 责权单位

1. 财务部负责本制度的制定、修改、废除等工作。

2. 总裁负责本制度制定、修改、废除等的审批。

第2章 成本费用预算编制程序

第6条 成本费用预算的编制按照“上下结合、分级编制、逐级汇总的”程序进行。

第7条 下达目标

企业根据上一年度经营情况及本年度市场环境发展趋势，确定本年度的经营战略和经营目标，将财务预算目标及成本费用预算编制的政策，下达到各部门。

第8条 编制上报

各部门按照企业下达的财务预算目标 and 政策，结合自身情况以及预测的执行条件，编制本部门详细的成本费用预算方案，并按规定时间上报公司财务部。

第9条 审查平衡

企业财务部对各部门上报的成本费用预算方案进行审查、汇总和平衡。在审查过程中，应当进行充分协调，对发现的问题提出调整意见，并将意见反馈给相应部门。

第10条 审议批准

财务部在各部门修正调整的基础上重新汇总，编制企业的成本费用预算方案，上报企业总裁审核。财务部根据总裁审批的意见调整成本费用预算，正式编制成本费用预算草案，提交总裁审议批准。

第11条 下达执行

财务部将总裁批准的成本费用预算下达到各部门执行。

第12条 各部门在预算执行过程中，如果预算的基础发生了重大变动，且该变动将导致预算结果产生重大偏差时，应及时上报财务部和总裁，在取得同意后，对预算进行调整。

第3章 成本费用预算编制方法

第13条 各部门的成本费用预算由财务部牵头，生产计划、机动、人力资源、采购、营销、安全环保等部门参与制定。

第14条 各部门根据不同的成本费用项目，参照标准成本，按照量价分离的原则，采用滚动预算、零基预算等方法进行编制。

第15条 月度预算是根据月度生产经营计划等资料编制的预算，具体步骤和程序参照年度预算执行。

第4章 附则

第16条 本制度由财务部负责解释。

第 17 条 本制度经总裁审批，自颁布之日起执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11. 4 成本费用执行控制制度

制度名称	成本费用执行控制制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了保证成本费用预算的有效执行，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 责权单位</p> <p>1. 财务部负责本制度的制定、修改、废除等工作。</p> <p>2. 总裁负责本制度制定、修改、废除等的审批。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 成本费用预算分解</p> <p>第 3 条 企业根据成本费用预算、定额和支出标准，分解成本费用预算指标。</p> <p>第 4 条 成本费用预算指标一经批复下达，各预算执行部门必须认真执行。</p> <p>第 5 条 各部门应将成本费用预算指标层层分解，横向到边、纵向到底，落实到部门的各单位、各环节和各岗位，形成全方位的成本费用预算执行责任体系。</p> <p>第 6 条 在分解预算指标时，应考虑内部产品和劳务互供的影响，指标与措施同步，责权利相统一。</p> <p>第 7 条 各部门应将年度预算作为指导，编制月度预算，以确保年度财务预算目标的实现。</p> <p>第 8 条 各部门应当结合年度预算的完成进度，按照规定格式编制月度预算报表，经本部门负责人确认后，按照企业全面预算管理办法的规定上报财务部和总裁，由总裁审核确认给予批准。</p> <p>第 9 条 月度预算下达后，各部门严格按照批复，将完成月度预算的各项生产经营指标落实责任单位和个人。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 成本费用预算控制</p> <p>第 10 条 各部门在日常控制中，应当健全凭证记录，完善各项管理规章制度，严格执行生产消耗、费</p>					

用定额定律标准，加强实施监控。对预算执行中出现异常情况，应及时查明原因，予以解决。

第 11 条 财务部与采购、生产、计划、营销等部门加强沟通，充分发挥牵头和监控作用，及时发现成本费用预算执行过程中的问题，督促有关部门解决预算执行过程中暴露的问题，自觉进行成本费用控制。

第 12 条 采购部控制

1. 原材料及各种辅料等物资的采购，是生产经营环节的源头，其成本在产品成本中占有较大比重，采购部和其他对采购成本有影响的部门要负责采购成本的控制。

2. 采购部应适应市场经济的变化，货比三家，提高采购率、大厂直供率和合同订货率，减少中间环节，减少企业库存，防止重复采购，避免物资积压，降低采购成本，节约采购资金。

第 13 条 生产技术部控制

1. 生产技术部要加强生产装置物耗、能耗和加工损失管理，降低生产消耗，提高产品产量。

2. 要推进科技进步，开发高附加值产品，改进工艺和操作，对技术投入的产出负责，提高产出率。

第 14 条 设备部控制

1. 设备部要加强维修费用和设备更新费用的预算控制，通过对设备的精心操作、设备的日常维护保养和提高大修质量，确保设备的长周期运转。

2. 维修工程和更新项目必须纳入正常的工程项、决算管理，对规定标准以上的维修工程和更新项目的预、决算，应由工程审计机构进行必要的审核，防止效益流失。

第 15 条 安全环保部控制

1. 安全环保部门要抓好安全生产，减少因安全事故和非计划停工造成的损失。

2. 消除、减少环保责任事故，本着“高效、节约”的原则，控制安全环保费用。

第 16 条 各责任单位要加强对原材料、产成品、半成品、在产品的计量验收工作，从接货、装卸、运输、进厂、入库、发货出库等环节入手，专人负责、准确计量，严格统计，努力减少途耗、库耗。

第 17 条 制造费用和期间费用各项目要按照“谁发生，谁控制，谁负责”的原则，责任到人，从严从紧，精打细算。

第 18 条 各部门应建立成本预测制度，把成本费用管理的重点放到事前预测和过程控制上。

1. 企业事先应对生产计划、生产工艺方案进行成本预测，根据预测数据进行决策，优化生产方案，合理配置资源，使成本费用得到事前控制。

2. 在事中要定期对生产过程的生产经营情况进行成本预测，根据预测结果，及时采取控制措施，使成本得到事中控制。

第 4 章 附则

第 19 条 本制度由财务部负责解释。

第 20 条 本制度经总裁审批后自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11. 5 成本费用核算制度

制度名称	成本费用核算制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>1. 规范企业成本费用核算工作，保证成本信息真实、完整。</p> <p>2. 加强企业成本管理，降低成本费用，提高企业经济效益。</p> <p>第 2 条 成本费用核算依据</p> <p>1. 国家《企业会计准则》、《公司内部会计制度》。</p> <p>2. 有关的消耗定额、开支标准和开支范围的政策文件。</p> <p>3. 企业内部的经营特点以及经营的内外环境的要求。</p> <p>第 3 条 成本费用的核算应当遵循下列要求。</p> <p>1. 成本费用应当分期核算。</p> <p>2. 成本费用的核算方法应当前后一致。</p> <p>3. 成本费用核算应当为企业未来决策提供有用信息。</p> <p>4. 成本的确认和计量应当符合国家统一的会计准则制度的规定。</p> <p>5. 一定期间的成本费用与相应的收入应当配比。</p> <p>6. 成本费用归集、分配、核算应当考虑重要性原则。</p> <p>7. 成本费用核算应与客观经济事项相一致，以实际发生的金额计价，不得人为降低或提高成本。</p> <p>第 4 条 合理确定消耗定额</p> <p>进行成本费用核算的前提就是制定企业各项消耗定额，具体包括以下 4 个方面。</p> <p>1. 企业的材料消耗定额，包括原材料、燃料、动力等消耗定额。</p> <p>2. 劳动定额，包括产品生产工时、消耗定额、产品产量、劳动生产率、停工率等方面的定额。</p>					

3. 设备利用定额, 包括各种机器设备的利用率等。

4. 费用消耗定额, 包括各种制造费用的消耗定额。

第2章 成本费用核算组织体系

第5条 本企业采用集中核算形式, 财务部集中负责成本费用的核算工作, 各部门负责登记、整理有关原始资料, 填报有关原始凭证, 并进行初步审核、整理和汇总。

第6条 本企业实行成本费用核算的总裁负责制, 财务部经理受总裁委托具体组织开展各项成本费用的核算工作, 成本核算会计在财务部经理直接领导下, 具体负责成本费用核算的账务处理及相关事宜。

第7条 企业各部门根据本部门开展业务的需要, 设置专职成本核算员或指定专人兼任, 以开展本部门成本费用的核算业务。

第8条 各部门具体负责本部门的成本核算工作, 健全原始记录, 制定并修订各项定额, 对上报财务部的成本费用核算数据全面负责, 并配合财务部开展各项财务核算管理工作。

第9条 成本核算人员的工作内容。

1. 按照规定设置成本核算项目, 做到结构合理、项目齐全。

2. 收集、整理成本核算数据, 按规定项目、程序、方法和时限要求, 准确计算、编报、分析、预测和控制成本费用。

第3章 成本费用核算对象、方法和项目

第10条 成本核算对象

1. 生产成本。

2. 制造费用。

第11条 费用核算对象

1. 期间费用

(1) 销售费用。

(2) 管理费用。

(3) 财务费用。

2. 其他费用。

第12条 成本费用核算方法

1. 对能直接归属某个成本核算对象的成本费用直接列入相应成本对象的成本中。

2. 对涉及两个及两个以上成本费用核算对象的成本费用采用分配的办法进行归集, 分别根据具体情况按人员比例、工作量比例予以分摊。

3. 本企业采用品种法作为成本费用计算方法, 品种法即以产品品种作为成本计算对象的一种成本计算

方法，特点包括以下 4 个方面。

(1) 以“品种”为对象开设生产成本明细账、成本计算单。

(2) 成本计算期一般采用“会计期间”。

(3) 以“品种”为对象归集和分配费用。

(4) 以“品种”为主要对象进行成本分析。

4. 成本费用计算方法的变更必须经财务总监审批方可进行。

第 4 章 生产成本核算

第 13 条 根据实际产量和实际消耗的材料、人工、费用计算产品的实际成本。

第 14 条 生产成本核算要求

1. 采用计划成本、定额成本进行日常核算，不得以计划成本、定额成本代替实际成本。

2. 划定本期产品成本和下期产品成本的界限，不得任意待摊和予提费用。

3. 划清在产品成本、产成品成本和不可比产品成本的界限，不得虚报可比产品成本降低额。

4. 凡是规定不准列入成本的开支，都不得计入产品成本。

5. 按成本费用发生项目进行归集，归集过程中保持成本核算与实际生产经营进程的一致性。

第 15 条 生产成本核算程序

1. 根据各部门统计资料和原始记录，收集、确定各种产品的生产量、入库量、自制半成品、在产品盘存量以及材料、工时、动力消耗等数据，确保数据的准确性、规范性和有效性。

2. 根据基本生产车间、辅助生产车间和规定的成本费用项目对发生的一切生产费用进行归集。

3. 将归集的费用予以结算和分配，能够确定由某一成本核算对象负担的，直接记入该成本核算对象；由几个成本核算对象共同负担的，按照产量等合理的分配标准，在有关成本核算对象之间进行分配。

4. 期末有在制品产品，应将归集起来的生产成本按产值在完工产品和在制品之间分配，从而计算出完工产品的总成本和单位成本。

第 16 条 材料成本核算

1. 材料成本包括材料购买价格、运杂费、装卸费、定额内的合理损耗、入库前的加工、整理及挑选费用等。

2. 材料采用实际成本核算，按加权平均法计算出库成本。

3. 凡直接用于产品生产的材料和自制半成品，直接计入各产品成本。不能直接认定的，按产值进行分配。

第 17 条 燃料和动力成本核算

燃料及动力按实际成本计入产品成本，能直接认定用于产品生产的燃料及动力的，直接计入各产品成

本；不能直接认定的，按产值进行分配。

第 18 条 直接职工薪酬成本核算

直接从事产品生产人员的职工薪酬，直接计入各产品成本；不能直接认定的，按产值进行合理分配。

第 19 条 辅助生产成本的核算

1. 核算原则

企业的辅助生产车间（部门，下同）应单独核算成本并进行分配。

2. 核算办法

辅助生产车间（部门）生产的水、电、汽及提供的劳务等发生的各项间接费用（包括材料、燃料及动力、直接职工薪酬、制造费用），通过相对应的成本要素或成本中心归集。

第 20 条 在制品成本的核算

1. 对于各月之间变动不大、在制品数量较少、生产周期较短的情况，不计算在制品成本。
2. 对于各月之间变动较大、在制品数量较多、生产周期较长的情况，计算在制品的原材料成本。

第 5 章 制造费用核算

第 21 条 企业因生产产品和提供劳务而发生的各项间接生产费用，通过“制造费用”科目归集，凡能直接认定用于产品生产的制造费用，直接计入各产品成本；不能直接认定的，按产值进行合理分配。

第 22 条 制造费用核算的具体内容包括折旧费、物料消耗、运输费、设计制图费、租赁费、财产保险费、低值易耗品摊销、水电费、取暖费、办公费、差旅费、职工薪酬、劳动保护费、印刷费、环保费用、车辆使用费以及生产部门不能列入以上各项目的其他间接生产费用。

第 6 章 期间费用核算

第 23 条 期间费用包括销售费用、管理费用和财务费用 3 类。

第 24 条 销售费用核算主要是核算对外销售商品和提供劳务等过程中发生的各项费用以及专设销售机构的各项经费。

第 25 条 销售费用的具体内容包括销售部门在开展业务过程中产生的职工薪酬、劳动保护费、固定资产折旧费、修理费、租赁费、财产保险费、低值易耗品摊销、物料消耗、水电费、取暖费、办公费、差旅费、会议费、通讯费、印刷费、销货运杂费、其他运杂费、装卸费、包装费、商品损耗（减溢余）、展览费、广告费、业务宣传费、销售服务费、无形资产摊销、长期待摊费用摊销及其他费用支出。

第 26 条 管理费用，核算分、子公司为组织和管理生产经营所发生的行政管理费用和管理部门在经营管理中产生的，或者应由企业统一负担的企业经费等。

第 27 条 管理费用的具体内容包括企业管理部门的职工薪酬、劳动保护费、折旧费、修理费、租赁费、财产保险费、低值易耗品摊销、物料消耗、水电费、取暖费、办公费、差旅费、会议费、通讯费、印刷费、

图书资料费、业务招待费、外宾招待费、车辆使用费、运输费、土地租金、文化教育费、医疗卫生费、社区服务费、无形资产摊销、长期待摊费用摊销、技术使用费、土地（海域）使用及损失补偿费、房产税、车船使用税、土地使用税、印花税、出国人员经费、咨询费、诉讼费、董事会会费、信息系统运行维护费、招投标费、环境卫生费、外部加工费及其他不能列入以上各项目的其他各种管理费用。

第 28 条 财务费用，指企业为筹集生产经营所需资金等而发生的费用。

第 29 条 财务费用核算的内容包括利息支出（减利息收入）、汇兑损失（减汇兑收益）、金融机构手续费、筹集生产经营资金发生的其他手续费等，不包括应当资本化的一般借款费用。

第 30 条 财务费用核算的具体内容。

1. 利息支出。

（1）利息支出的范围。包括企业向国内外银行及其他金融机构支付的借款利息（包括长期借款利息和短期借款利息）、应付债券利息、汇票贴现利息、应付票据利息、融资性应付款利息支出及逾期贷款银行加息（不含滞纳金、罚息）。

（2）为购建资产发生的借款利息支出，符合资本化条件的，应计入有关资产的价值，不在本项目核算。

（3）利息支出设“国内长期借款利息支出”、“外资长期借款利息支出”、“应付债券利息”、“短期借款利息支出”、“融资性应付款利息支出”、“预计弃置费用利息”及其他利息支出项目进行明细核算。

2. 利息收入。

企业存款利息收入，包括银行存款利息、应收票据到期贴息收入等。企业购买国债、其他债券取得的利息收入列入“投资收益”项目核算。

3. 汇兑净损失。

因汇率变动而发生的外币兑换差额。本项目设“汇兑损失”和“汇兑收益”两个细目，分别核算经营活动中发生的外币兑换损失及收益。

第 7 章 其他成本和费用核算

第 31 条 其他业务成本

其他业务成本，指反映企业除主营业务活动以外的其他经营活动所发生的成本，包括销售材料与包装物的成本、技术转让与技术服务成本、代购代销手续费、出租固定资产计提折旧、出租无形资产的累计摊销、出租包装物的成本或摊销额、转供动力支出、来料加工支出、处置投资性房地产成本及采用成本模式计量投资性房地产计提的折旧额或摊销额等。

第 32 条 其他费用

其他费用，指企业为筹集资金而发生的其他费用支出。主要包括金融机构手续费、为筹集贷款支付的担保费、为筹集贷款履行承诺而发生的费用、办理抵押贷款发生的费用、购买银行票证支付的费用及发生

的现金折扣等。

第 33 条 营业外支出

企业发生各项营业外支出，包括处置非流动资产损失、资产报废毁损损失、非货币性资产交换损失、债务重组损失、罚款支出、捐赠支出、资产盘亏损失、预计担保损失、预计未决诉讼损失以及预计重组损失等。

第 8 章 成本费用会计凭证管理

第 34 条 财务部工作人员对不真实、不合法成本费用的原始凭证不予受理；对记载不准确、不完整成本费用的原始凭证，予以退回，并要求及时进行更正和补充。

第 35 条 财务部工作人员办理成本费用的核算事项必须填制或取得原始凭证，并根据审核后的原始凭证编制记账凭证。会计、出纳员记账，都必须在记账凭证的相应位置签字。

第 36 条 财务部工作人员应根据成本费用账簿记录编制成本费用会计报表并上报总裁及报送有关部门。会计报表每月由会计编制并上报一次。会计报表须会计签名或盖章。

第 37 条 财务部工作人员发现成本费用的账簿记录与实物、款项不符时，应及时向总裁报告，并请求查明原因，作出处理。

第 38 条 根据企业会计档案管理规定需要归档保存的会计凭证，应及时送专管档案的会计人员归档保存。

第 9 章 附则

第 39 条 成本费用的核算严格遵守开支范围、开支标准、有关消耗定额标准。

第 40 条 成本核算的资料必须准确、完整、真实、合法，记载、编制必须及时。

第 41 条 本制度由财务部负责拟定、解释和修改，经总裁签字后正式实施。

第 42 条 本制度自发布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 12 章 企业内部控制——担保

12. 1 担保授权审批制度

制度名称	担保授权审批制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为明确企业对外提供担保业务的审批权限，规范企业担保行为，防范和降低担保风险，根据《中华人民共和国公司法》和《中华人民共和国担保法》等法律法规及规范性文件规定，结合本企业实际情况，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度所称担保，是指企业依据《中华人民共和国担保法》和担保合同或者协议，按照公平、自愿、互利的原则向被担保人提供一定方式的担保并依法承担相应法律责任的行为。</p> <p>第 3 条 企业董事会和管理高层应审慎对待并严格控制担保产生的债务风险，对违反法律法规和企业担保政策的担保业务所产生的损失依法承担连带责任。</p> <p>第 4 条 本制度适用于企业各业务部门、管理部门、各子公司及分支机构。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 担保的申请审核</p> <p>第 5 条 企业指定专门担保经办人员负责受理担保业务申请，具体人选由财务部提名，经总裁审批后确定。</p> <p>第 6 条 企业财务部担保业务负责人负责对担保业务申请进行初审，确保申请担保人满足以下资信条件。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 管理规范，运营正常，资产优良。2. 近 3 年连续盈利，现金流稳定，并能提供经外部审计的财务报告。3. 申请担保人资产负债率不超过××%。4. 资信状况良好，银行评定信用等级不低于××级。5. 近一年内无因担保业务引起的诉讼或未决诉讼。 <p>第 7 条 申请担保人有下列情况的，财务部担保业务负责人应退回其担保申请。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 担保申请不符合国家法律法规或企业担保政策的。					

2. 财务状况已经恶化、信誉不良，且资不抵债的。
3. 已进入重组、托管、兼并或破产清算程序的。
4. 近 3 年内申请担保人财务会计文件有虚假记载或提供虚假资料的。
5. 企业曾为其担保，发生过银行借款逾期、拖欠利息等情况，至本次担保申请时尚未偿还的。
6. 未能落实用于反担保的有效财产的。
7. 与其他企业存在经济纠纷，可能承担较大赔偿责任的。
8. 董事会认为不能提供担保的其他情形。

第 8 条 财务部担保业务负责人将审核通过的担保申请提交财务总监审核，并于审核通过后组织开展担保业务风险评估工作。

第 3 章 担保业务审批

第 9 条 企业各项担保业务必须经董事会或股东大会批准，或由总裁在董事会授权范围内批准后具体实施，企业其他任何部门或个人均无权代表企业提供担保业务。

第 10 条 总裁的审批权限。

单笔担保金额在××万元以下（含××万元）、年度累计金额××万元以下（含××万元）的担保项目由董事会授权总裁审批。

第 11 条 董事会的审批权限。

1. 审批超出总裁审批权限的担保项目。
2. 企业董事会的审批权限不应超出企业担保政策中的有关规定。

第 12 条 股东大会的审批权限。

1. 审批超出董事会审批权限的担保项目。
2. 审批单笔担保额超过企业最近一期经审计净资产 10% 的担保项目。
3. 审批担保总额超过企业最近一期经审计净资产 50% 以后提供的担保项目。
4. 审批申请担保人资产负债率超过 70% 的担保项目。
5. 审批对企业股东、实际控制人及其关联方提供的担保项目。

第 13 条 担保经办人员应在职责范围内按照审批人的批准意见办理担保业务。对于审批人超越权限审批的担保业务，担保经办人员应拒绝办理。

第 4 章 担保合同审查

第 14 条 非经企业董事会或股东大会批准授权，任何人无权以企业名义签订担保合同、协议或其他类似法律文件。

第 15 条 在批准签订担保合同或协议前，应将拟签订的担保合同或协议文本及相关材料送企业审计

部、法律顾问处审查。					
第 16 条 审计部、法律顾问应至少审查但不限于担保合同或协议的下列内容。					
1. 被担保方是否具备法人资格及规定的资信状况。					
2. 担保合同及反担保合同内容的合法性及完整性。					
3. 担保合同是否与企业已承诺的其他合同、协议相冲突。					
4. 相关文件的真实性。					
5. 担保的债权范围、担保期限等是否明确。					
第 17 条 订立担保合同时，担保业务负责人必须全面、认真地审查主合同、担保合同和反担保合同的签订主体及相关内容。					
第 18 条 法律顾问应视情况适度参与担保合同的意向、论证、谈判或签约等过程事务。					
第 19 条 已经审查的担保合同，如需变更或未履行完毕而解除，需重新履行审查程序。					
第 5 章 履行担保责任审核					
第 20 条 被担保人债务到期后××个工作日内未履行还款义务，或被担保人破产、清算，债权人主张企业履行担保责任时，担保经办人员受理债权人发出的《履行担保责任通知书》。					
第 21 条 财务部担保业务负责人审核《履行担保责任通知书》的有效性及相关证据文件，核对款项后报财务总监或有权签字人审批。					
第 22 条 财务总监或有权签字人审批通过后，财务部担保业务负责人向债权人支付垫付款项。					
第 6 章 附则					
第 23 条 本制度由企业财务部制定，董事会批准后实施。					
第 24 条 本制度解释权归企业董事会。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12. 2 担保风险评估制度

制度名称	担保风险评估制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p>					

1. 防范担保业务风险，确保担保业务符合国家法律法规和本企业的担保政策。

2. 规范企业担保风险评估工作，合理、客观地评估担保业务风险，确保风险评估为担保决策提供科学依据。

第2条 责任部门

1. 财务部担保业务负责人、审计部、法律顾问共同组成担保风险评估小组，负责担保业务的风险评估工作。

2. 在担保经办人员受理担保申请，并经过财务部担保业务负责人、财务总监审核通过后，组建担保风险评估小组开展担保业务的风险评估工作。

第2章 担保风险评估程序规定

第3条 收集担保风险评估资料

风险评估小组应认真收集或要求申请担保人提供包括但不限于以下资料。

1. 申请担保人的营业执照、公司章程复印件、法定代表人身份证明、反映与本企业关联关系的资料等基础性资料。

2. 担保申请书、担保业务的资金使用计划或项目资料。

3. 近××年经审计的财务报告等财务资料。

4. 申请担保人的资信等级评估报告及还款能力分析报告等资料。

5. 申请担保人与债权人签订的主合同复印件。

6. 申请担保人提供反担保的条件和相关资料。

第4条 评估担保风险

企业对担保业务进行风险评估，至少应当采取下列措施。

1. 审查担保业务是否符合国家有关法律法规以及企业发展战略和经营需要。

2. 审查担保项目的合法性、可行性。

3. 评估申请担保人的资信状况，评估内容一般包括申请人基本情况、资产质量、经营情况、行业前景、偿债能力、信用状况、用于担保和第三方担保的资产及其权利归属等。

4. 综合考虑担保业务的可接受风险水平，并设定担保风险限额。

5. 评估与反担保有关的资产状况。

第5条 撰写评估报告

1. 担保评估结束后，担保风险评估小组应向企业财务总监提交担保风险评估报告，评估报告应包括但不限于以下内容。

(1) 申请担保人提出担保申请的经济背景。

<p>(2) 接受担保业务的利弊分析。</p> <p>(3) 拒绝担保业务的利弊分析。</p> <p>(4) 担保业务的评估结论及建议。</p> <p>2. 担保风险评估报告须按照规定经财务总监、总裁审批通过后，为企业作出担保决策提供依据。</p>					
第 3 章 附则					
<p>第 6 条 本制度根据国家担保相关法律法规及本企业有关担保业务政策制定，由董事会负责解释。</p> <p>第 7 条 本制度自企业董事会审议通过后实施，修订亦同。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12. 3 担保业务执行管理制度

制度名称	担保业务执行管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的。为准确掌握担保业务的进展情况，及时化解担保风险或尽量减少担保风险给企业造成的损失，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于企业的所有担保业务。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 建立担保事项台账</p> <p>第 3 条 担保业务实行过程中，担保经办人负责设置担保业务事项台账，对担保相关事项进行详细全面的记录。</p> <p>第 4 条 担保业务记录至少包括但不限于以下内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 被担保人的名称。 2. 担保业务的类型、时间、金额及期限。 3. 用于抵押财产的名称、金额。 4. 担保合同的事项、编号及内容。 5. 反担保事项。 6. 担保事项的变更。 7. 担保信息的披露。 					

第3章 担保业务监督检查

第5条 担保经办人员负责对担保项目的执行状况进行定期或不定期的跟踪和监督。

第6条 监督检查时限。

1. 担保期限在××年以内的，担保风险在××级以上的担保项目，担保经办人员需每1个月进行一次跟踪检查。

2. 担保期限在××年以上的担保项目，担保经办人员至少每季度进行一次监督检查。

第7条 监督检查项目。

1. 担保项目进度是否按照计划进行。

2. 被担保人的经营状况及财务状况是否正常。

3. 被担保人的资金是否按照担保项目书的规定使用，有无挪用现象等。

4. 被担保人的资金周转是否正常等。

第8条 对于在检查中发现的异常情况和问题，应本着“早发现、早预警、早报告”的原则及时上报担保项目负责人，属于重大问题或特殊情况的，应及时向企业管理层或董事会报告。

第4章 合同协议管理

第9条 担保业务经总裁、董事会或股东大会在权限范围内批准后，应当与被担保人订立书面担保合同或协议。

第10条 订立担保合同或协议，企业法律顾问应结合被担保人的资信状况，严格审核各项义务性条款，以保证企业的权益。

第11条 合同档案管理人员专门保管担保合同协议、与担保合同协议有关的主合同协议、反担保合同协议等。

第12条 合同档案管理人员负责有关担保及反担保财产和权利凭证等原始文件资料的管理。

第13条 合同档案管理人员配合财务部担保业务负责人定期核实反担保财产的存续状况和价值，确保反担保财产的安全与完整。

第14条 财务部担保业务负责人应当在担保合同到期时全面清理用于担保的财产和权利凭证，按照合同约定及时终止担保关系。

第5章 附则

第15条 本制度根据国家担保相关法律法规制定，若与国家日后颁布的法律法规及文件相抵触，以国家新颁布的法律法规及文件为准。

第16条 本制度自企业董事会审议通过后实施，由董事会负责解释。

编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

修改标记		修改处数		修改日期	
------	--	------	--	------	--

第 13 章 企业内部控制——合同

13. 1 合同授权审批制度

制度名称	合同授权审批制度	受控状态	
		文件编号	

执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为明确企业合同审批权限，规范企业合同订立行为，加强对合同使用的监督，防范和降低因合同的签订给企业带来的风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 规范企业合同的拟定、审批及签章工作，以符合《中华人民共和国公司法》和《中华人民共和国合同法》等法律法规及规范性文件有关规定，确保合同的顺利履行，维护企业的合法权益。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 适用范围</p> <p>第 3 条 本制度所称合同指企业与自然人、法人及其他组织设立、变更、终止民事权利义务的合同或协议。</p> <p>第 4 条 本制度适用于企业所有的书面合同审批，包括冠以合同、合约、协议、契约、意向书等名称的规范性文件的审批。</p> <p>第 5 条 本制度中所称部门指代表企业洽谈、签订合同的各业务、职能部门。</p> <p>第 6 条 本制度中所称业务经办人是合同谈判、签订及履行的第一责任人，并有责任保证合同最终文本与经各级审批后的合同文本在条款内容上的一致性。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 授权审批职责</p> <p>第 7 条 合同分类。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 一般性合同：合同标的在××万元资金支出或××万元资金收入以下的合同。 2. 重大合同：合同标的超出××万元资金支出或××万元资金收入的合同。 <p>第 8 条 企业对外签订合同均由董事长授权总裁代表企业行使职权。</p> <p>第 9 条 总裁职责。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 审批企业所有格式合同和各部门的合同文本。 2. 负责企业对外重大合同的签章，并审核超出各部门负责人审核权限的合同。 3. 授权业务经办人员代表企业签订合同。 <p>第 10 条 法务部经理审核企业格式合同和各部门合同文本。</p> <p>第 11 条 各部门负责人职责。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 负责草拟与本部门业务相关的合同文本 2. 协助法律顾问拟定企业主营业务格式合同。 3. 初步审核业务经办人员与合同对方商定的合同具体条款。 <p>第 12 条 法律顾问职责。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 草拟企业主营业务格式合同或企业重大、特殊合同。 					

2. 监督、指导各部门起草及修订合同文本。

第 4 章 授权审批流程

第 13 条 原则上，在业务谈判、双方达成一致意见后，各部门应尽可能使用企业制定的格式合同或部门合同文本。

第 14 条 法律顾问草拟的格式合同应经法务部经理、总裁审核批准后形成正式书面，变更程序亦同。

第 15 条 各部门草拟的合同文本应经法律顾问审查、法务部经理审核、总裁审批，然后形成正式书面，变更程序亦同。

第 16 条 业务经办人员与合同对方拟定的一般性合同，须经所属部门负责人初审、法律顾问审查后正式订立合同，变更程序亦同。

第 17 条 业务经办人员与合同对方拟定的重大合同，须经所属部门负责人初审、法律顾问审查、法务部经理审核、总裁审批后方能订立正式合同，变更程序亦同。

第 5 章 附则

第 18 条 本制度由企业法务部制定并负责解释。

第 19 条 本制度报总裁办公室审议批准后生效。

第 20 条 本制度自××××年××月××日实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13. 2 合同会审制度

制度名称	合同会审制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 为防范和控制合同可能的风险，加强对合同制定的监督，规范企业合同制定行为，制定本制度。					

第2条 本制度适用于企业各类格式合同、部门合同文本的制定，以及对业务经办人员与合同对方拟定的合同的会审。

第3条 本制度所称会审，指合同在拟稿以后、正式生效之前，由合同关键条款涉及的其他专业部门（如技术、财务、审计等相关部门）会同企业法务部对合同文本进行审核。

第2章 合同的会审内容及要点

第4条 合同拟定。

1. 法律顾问会同各部门起草企业格式合同、各部门拟定本部门合同文本以及业务经办人与合同对方拟定合同的，分别由法律顾问、各部门负责人及业务经办人负责合同在会审过程中的传递。

2. 合同拟定者须按企业规定在“合同会审单”上填写合同会审部门及人员名称。

3. 合同拟定者负责合同连同“合同会审单”在整个会审过程的传递，直到合同盖上合同专用章后结束。

第5条 合同会审主体及内容。

1. 法务部主要负责对合同对方当事人身份和资格的审查及合同争议解决方式的审核。

2. 技术部门主要负责对合同标的物是否符合国家各项标准（产品质量、卫生防疫等）、企业技术标准等进行审查。

3. 财务部主要负责合同对方资信情况、价款支付等的审查。

4. 法务部和财务部负责违约责任条款的审查，包括违约金的赔偿及经济损失的计算等。

第6条 合同会审要点。

1. 合法性。包括合同的主体、内容和形式是否合法；合同订立程序是否符合规定，会审意见是否齐备；资金的来源、使用及结算方式是否合法，资产动用的审批手续是否齐备等。

2. 经济性。主要指合同内容是否符合企业的经济利益。

3. 可行性。包括签约方是否具有资信及履约能力，是否具备签约资格；担保方式是否可靠；担保资产权属是否明确等。

4. 严密性。包括合同条款及有关附件是否完整齐备；文字表述是否准确；附加条件是否适当合法；合同约定的权利义务是否明确；数量、价款、金额等标示是否准确。

第3章 合同会审管理规定

第7条 参与合同会审的部门应根据会审职责安排人员按时参加会审工作。

第8条 会审人员应对合同中相关内容认真仔细审查，发现疑问之处，应及时与合同拟定部门进行沟通。

第9条 会审中发现合同中确有不妥之处的，应责成合同拟定部门修改或重拟，直至确认无误。

第10条 各会审部门对合同的会审工作时间累计不得超过××个工作日。

<p>第 11 条 根据法律规定及企业需要，会审通过后的合同文本应及时报经国家有关主管部门审查或备案。</p> <p>第 12 条 会审通过的合同报总裁审批后，应统一进行分类连续编号，并由合同档案管理人员专人保管。</p> <p style="text-align: center;">第 4 章 附则</p> <p>第 13 条 本制度由企业法务部制定并负责解释。</p> <p>第 14 条 本制度经总裁批准后自××××年××月××日实施。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13. 3 合同专用章管理制度

制度名称	合同专用章管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为加强对企业合同的专用章管理，规范企业合同专用章的使用及保管，制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于企业合同专用章的使用、保管等。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 合同专用章的使用</p> <p>第 3 条 合同专用章由企业综合管理部统一印制，并指定专人保管。</p> <p>第 4 条 企业因业务发展需要对外签订合同由企业董事长或其授权的人（总裁等）签章，同时加盖合同专用章。</p> <p>第 5 条 合同专用章仅限用于有关合同的签订，未经法务部核准，不得在其他文件上使用。</p> <p>第 6 条 业务经办人代表企业与合同对方签订合同的，需填写“合同专用章用印审批单”，经合同授权签字人审查同意后方可用印。</p> <p>第 7 条 印章管理人员对用印范围和用印手续严格审查，并对用印情况进行登记，不应为以下合同提供合同专用章。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 未经编号的合同。 2. 缺少审核及报签文件的合同。 3. 属于代签但缺少授权委托书的合同。 <p>第 8 条 原则上，合同专用章不得携带外出使用。确因工作需要，必须带合同专用章到异地使用的，</p>					

<p>应经总裁批准，并到印章管理员处办理借用手续。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 合同专用章的保管</p> <p>第 9 条 合同用印后，印章管理人员应及时收回合同专用章。</p> <p>第 10 条 未经领导批准，不得将合同专用章交给他人保管。印章管理人员因故临时请假，应经总裁批准后指定临时保管人员，并做好交接记录。</p> <p>第 11 条 合同专用章存放在配锁的办公抽屉里，节假日放在安全处，并贴封条，重新使用时应先验锁和封条。</p> <p>第 12 条 合同专用章内容需要变更时，应停止使用并交综合管理部予以封存或销毁。</p> <p>第 13 条 合同专用章散失、损毁、被盗时，印章管理人员应及时报告领导予以处理，同时，登报挂失作废。</p> <p>第 14 条 废止的合同专用章保存××年。</p> <p>第 15 条 对于违反本规定，给企业造成损失的，应当依法追究其法律责任。</p> <p style="text-align: center;">第 4 章 附则</p> <p>第 16 条 本制度由企业综合管理部和法务部制定并负责解释。</p> <p>第 17 条 本制度自××××年××月××日起实施。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13. 4 合同违约及纠纷处理制度

制度名称	合同违约及纠纷处理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为监督合同的有效履行，及早发现违约情况，避免或减少因违约或纠纷给企业带来的损失，保障本企业合法权益，根据《中华人民共和国合同法》及企业相关规定，制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于企业所有合同违约及纠纷情况的处理。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 合同违约处理</p> <p>第 3 条 合同签订后进入执行阶段，业务经办人员应随时跟踪合同的履行情况，发现合同对方可能发生违约、不能履约或延迟履约等行为的，或企业自身可能无法履行或延迟履行合同的，应及时报告领导处</p>					

理。

第 4 条 针对合同对方违约的情形，可采取以下措施处理。

1. 要求合同对方继续履行合同。

继续履行合同是违约对方必须承担的法律义务，也是本企业享有的法定权利。不论违约对方是否情愿，只要存在继续履行的可能性，本企业就有权要求违约对方继续履行原合同约定的义务。

2. 要求合同对方支付违约金。

合同对方违约的，本企业可按照合同约定要求违约对方支付违约金。

3. 要求定金担保。

合同对方违约，本企业可按照合同约定及《中华人民共和国担保法》向对方收取定金作为债权的担保。违约对方履行债务后，可将定金抵作价款或者收回，违约对方不履行约定债务的，无权要求返还定金。

4. 要求赔偿损失。

合同对方因不履行合同义务或者履行合同义务不符合约定，给本企业造成损失的，本企业有权提出索赔，具体赔偿金额可由业务经办部门会同法律顾问与合同对方协商确定。

第 5 条 企业自身违约的，业务经办部门或人员应与合同对方协商解决办法，将解决办法以书面形式上报总裁，经批准后承担相应责任、履行有关义务。

第 3 章 合同纠纷处理

第 6 条 合同履行过程中发生纠纷的，业务经办人员应在规定时效内与合同对方协商谈判，并及时报告主管领导。

第 7 条 经双方协商达成一致意见的，双方签订书面补充协议，由双方法定代表人或其授权人签章并加盖单位印章后生效。

第 8 条 合同纠纷经协商无法解决的，应依合同约定选择仲裁或诉讼方式解决。

第 9 条 企业法律顾问会同相关部门研究仲裁或诉讼方案，报总裁批准后实施。

第 10 条 纠纷处理过程中，企业任何部门或个人未经授权，不得向合同对方做出实质性答复或承诺。

第 4 章 附则

第 11 条 本制度由法务部负责制定，经总裁审核批准后实施。

第 12 条 本制度解释权归法务部。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 14 章 企业内部控制——业务外包

14. 1 业务外包授权审批制度

制度名称	业务外包授权审批制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了使企业业务外包活动更加规范、有序，明确各部门和相关岗位在业务外包管理工作中的授权范围及审批权限，根据国家法律法规及公司章程的规定，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于企业在对采购、设计、加工、销售、营销、物流、资产管理、人力资源、客户服务等业务进行外包时涉及的授权审批事项。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 业务外包的授权审批范围及内容</p> <p>第 3 条 业务外包申请的授权审批</p> <p>1. 企业相关部门编制外包项目计划书，具体阐述业务外包背景、外包内容、实施程序、主要风险和预</p>					

期收益等信息。

2. 相关部门负责人审核计划书。

3. 董事长、总裁对计划书进行审议。

4. 采购、设计、物流、人力资源管理、客户服务等非核心业务，或涉及金额小于 3 000 万元的外包项目，由董事长、总裁办公室审议批准。

5. 加工、销售、营销、资产管理等核心业务，或涉及金额达 3 000 万元（含）以上的外包项目，由董事长、总裁审核后，提交董事会及其审计委员会审议批准。

第 4 条 外包合同签订授权审批

1. 外包业务归口管理部门对承包方进行资质审核及遴选后，引入合格的外包合作伙伴。根据外包业务性质不同，拟定不同形式的合同文本。

2. 归口管理部门负责人会同法律顾问对合同进行初审。初审通过后，根据合同金额交由不同级别管理层审批。

3. 合同金额在 300 万元以内的外包协议，由总裁审批。

4. 合同金额在 300~3 000 万元的外包协议，由董事长审批。

5. 合同金额在 3 000 万元以上的外包协议，提交董事会或股东（大）会审批。

第 5 条 外包业务费用支付的授权审批

1. 归口管理部门接到承包方付款请求后，在评价外包业务项目的基础上对其提交的付款申请进行全面确认，修改或删除不合理部分，计算付款净金额。

2. 由部门负责人会同法律顾问对付款申请进行审核，并签发支付证书。

3. 财会人员对支付证书进行审核，财务部门负责人复审合格后，根据支付金额交由不同级别管理层审批。

4. 单次涉及金额在 300 万元以内的申请，由总裁审批；300~3 000 万元的申请，由董事长审批；3 000 万元以上的申请，由董事会或股东（大）会审批。

5. 财务部门负责人确认审批程序无误后，由财会人员给予支付。

第 3 章 授权期间与授权调整

第 6 条 总裁及以上级别的被授权人，其授权有效期根据公司章程中规定执行

第 7 条 外包业务归口管理部门的被授权人，其授权有效期自外包项目启动时始至外包项目结束时终。

第 8 条 发生下列情况时，授权机构可调整或撤销原授权。

1. 受权人发生重大越权行为。

2. 受权人的行为失当造成重大经营风险或法律责任。

3. 经营环境、内部机构和管理体制发生重大变化。
4. 业务外包计划发生重大变化。
5. 其他情况。

第 4 章 附则

第 9 条 业务外包项目所涉及的授权审批应当在授权范围内进行，不得超越审批权限。

第 10 条 违反规定不履行或不完全履行授权审批的行为，要追究相关责任人的责任，进行经济处罚和行政处罚。

第 11 条 本制度由总经办负责制定和解释，经总裁审批后执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

14. 2 技术服务外包合同范例

文本名称	技术服务外包合同范例			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

技术服务外包合同

合同编号：_____

委托方（以下称甲方）：_____ 服务方（以下称乙方）：_____

法定代表人：_____ 法定代表人：_____

地 址：_____ 地 址：_____

邮政编码：_____ 邮政编码：_____

联系电话：_____ 联系电话：_____

甲、乙双方本着互利互惠的原则，就甲方_____技术服务问题，经友好协商，根据《中华人民共和国合同法》有关技术合同的规定及其他相关法律法规的规定，同意就以下条款订立本合同，共同信守执行。

第 1 条 技术服务名称、内容、方式和要求

1. 1 甲方需要就_____技术项目（全称）委托乙方提供技术服务。

1. 2 甲方委托乙方提供的技术服务包括_____等方面，具体参见本合同附件《技术服务外包具体内容》。

1.3 本合同约定的技术服务采用_____等方式实现,具体参见本合同附件《技术服务方式》。

1.4 本合同约定的技术服务应达到标准水平为_____。

第2条 合同履行期限、地点

2.1 甲方协作事项应在_____日内完成;乙方应在本合同生效后_____日内完成技术服务项目。

2.2 合同履行地点根据服务方式不同,可在甲、乙方所在地,亦可约定双方同意的其他地点。

第3条 甲方的主要义务

3.1 为了使乙方顺利开展服务工作,在合同生效_____日后甲方向乙方提供有关技术背景及有关技术数据、原始设计文件、样品材料等资料。

3.2 甲方向乙方提供工作场所及必要的工作条件,包括交通、食宿(标准)等。

3.3 甲方根据乙方要求及时补充说明有关情况,追加、修补有关资料、数据。

3.4 向乙方支付约定的技术服务费用,费用金额及付款方式详见本合同第五条。

3.5 其他_____。

第4条 乙方的主要义务

4.1 认真制订和实施技术服务的计划,按合同预定期限交付技术服务项目成果。

4.2 乙方在按照甲方要求提供技术服务过程中,应严格遵守所在地法律以及甲方有关制度。

4.3 在甲方需要时,乙方有义务告知技术服务项目的实施进度和现状,并提供阶段性汇报,汇报频率及方式如下:_____。

4.4 保存确切系统的技术服务档案和账目,确保费用开支的正当、合理。

4.5 其他_____。

第5条 技术服务费用支付

5.1 乙方为甲方提供合同约定的服务内容,甲方向乙方支付费用总计_____,包括以下事项:

_____。

5.2 甲方按照如下方式支付上述费用:

_____。

5.3 甲方报销乙方提供技术服务过程中产生的开支,可报销的开支类型、报销凭证及流程详见附件《技术服务项目费用报销说明》。

第6条 保密条款

6.1 甲方向乙方提供的技术资料、数据,乙方负有保密的义务。未经甲方允许,乙方不得引用、发表和向第三者提供。

6.2 乙方在提供服务过程中,对所获知的甲方机密信息及重大业务事项负有保密义务。

6.3 保密义务同样适用于有关未经注册或未被授予专利权的发明文件和信息。

6.4 除以上保密事项，甲方有权根据技术服务项目实施情况和外界环境的变化，更新、修正保密条款。

6.5 乙方有违反本协议的情形，无论故意与过失，应当立即停止侵害，并在第一时间采取一切必要措施防止保密信息的扩散，尽最大可能消除影响。同时乙方需承担违约责任并向甲方支付违约金，违约金的具体数额由双方协商确定。

6.6 不论合同是否变更、解除或终止，本合同中的保密条款不受限制而继续有效，甲乙双方继续承担约定的保密义务。

第7条 验收标准及方式

7.1 甲乙双方本着科学、公正、实事求是的原则，严格按照本合同约定的服务内容和要求进行验收，由甲方出具验收证明。具体标准参照附件《技术服务验收标准》。

7.2 甲方根据技术服务项目的实际情况，采用鉴定会、专家评估的方式验收或甲方单方认可视为验收通过。

7.3 经甲方验收，乙方最终提供的服务与合同约定有差异的，在_____期限内由乙方进行调整。

第8条 合同中止及违约责任

8.1 甲、乙一方单方面中止或暂停合同，必须提前一个月书面通知对方。因没有提前通知而造成的损失，由违约方承担责任并按照以下标准支付违约金：

_____。

8.2 因乙方原因导致本合同未完整履行，甲方有权向乙方索赔，标准如下：

_____。

8.3 合同争议解决方式如下：

_____。

第9条 附则

9.1 本合同未尽事宜，双方应首先友好协商解决。

9.2 本合同自双方当事人签字盖章之日起生效。

9.3 本合同一式二份，甲、乙双方各执一份。

第10条 附件

10.1 《技术服务外包具体内容》

10.2 《技术服务方式》

10.3 《技术服务验收标准》

甲 方：_____	乙 方：_____
开户银行：_____	开户银行：_____
账 号：_____	账 号：_____
单位盖章：_____	单位盖章：_____
代表签字：_____	代表签字：_____
年 月 日	年 月 日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

14. 3 外包业务管理制度

制度名称	外包业务管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为使本企业外包业务流程顺畅合理，规范参与业务外包人员的行为，确保业务外包期间企业资产安全，维护企业利益，实现业务外包的战略目标，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于本企业所有业务外包活动的管理。</p> <p>第 3 条 外包业务的界定</p> <p>本制度所指的外包业务，主要是指为实现企业的战略经营目标，通过合同或协议等形式约定由外部服务提供商（以下简称为“承包方”）提供的某些部分或全部业务。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 外包业务流程</p> <p>第 4 条 制定外包战略</p> <p>1. 在决定是否将业务项目外包时，应考虑以下三个方面的因素。</p> <p>（1）此项业务是否是利用本企业没有的设备、生产系统、专业人员及专门技术。</p> <p>（2）此项业务外包可以降低成本。</p> <p>（3）此项业务外包能够产生比自己运作更多的利益等。</p>					

2. 准确把握企业核心竞争力与盈利环节，避免将企业核心业务外包。

第5条 编制外包项目计划书

企业在确定业务外包内容后，指定与该项业务相关的职能部门编制计划书。计划书主要包括以下内容。

1. 业务外包的背景，如企业外部环境要求及企业中长期发展战略。
2. 业务外包内容，将部分还是全部业务职能交由承包商提供。
3. 业务外包的具体实施程序。
4. 业务外包的主要风险和预期收益。
5. 其他相关内容。

第6条 成立外包业务归口管理部门

1. 外包项目计划书通过审核后，成立外包业务归口管理部门，由业务部门负责人、有关咨询专家、外包项目协调管理人员、合同协商管理人员等组成，必要时还应包括法律及财会专业人员。

2. 业务归口管理部门负责业务外包项目的具体实施，确保业务外包流程的顺利执行。

第7条 选择承包方

1. 外包业务归口管理部门发布招标公告，并与候选承包商建立联系，发放《外包项目竞标邀请书》及相关材料。参与竞标的候选承包商应在指定期限之内提交《投标书》及相关材料，主要内容包括项目解决方案、实施计划、资源配置、报价等。

2. 归口管理部门对承包方进行资质预审，评估承包方的综合能力。评估因素主要包括5个方面。

- (1) 承包方类似项目的经验、服务能力、资格认证和信誉。
- (2) 承包方是否与本公司存在直接或潜在的竞争关系。
- (3) 承包方在知识产权保护方面的力度和效果。
- (4) 承包方的性价比是否合适；
- (5) 其他因素。

3. 确定标底并进行公开招标。

4. 组织企业其他职能部门进行开标、评标、定标。归口管理部门给出候选承包方的综合竞争力排名，会同相关管理层及其他职能部门负责人分析与候选承包方建立外包合同的风险，根据实际情况挑选出一家或几家公司作为业务承包方。

5. 归口管理部门和承包方就《外包项目合同》的主要条款进行谈判，达成共识，由合同双方代表签署《外包项目合同》。

第8条 归口管理部门负责培训涉及外包业务流程的员工，确保员工正确理解和掌握业务外包项目相关政策制度。

第 9 条 归口管理部门根据合同约定，为承包方提供必要协作条件，并指定专人定期检查和评估项目进展情况。

第 10 条 项目结束或合同到期时，归口管理部门负责对外包业务产品（服务）进行验收。如承包方最终提供的产品（服务）与合同约定不一致，及时告知承包方进行调整。

第 11 条 与承包方就最终产品（服务）达成一致后，由承包方提交费用支付申请，归口管理部门对申请书进行审核。审核通过后，开具付款证书，按照公司规定程序审批，支付承包方费用。

第 12 条 对于因承包方原因导致外包合同未完整履行的，归口管理部门负责向承包方索赔。

1. 指定专人对承包方认可的赔偿事项进行跟踪、报告，及时收回相关款项并追究责任人责任。
2. 采用法律手段解决长期未决赔款。
3. 若终止对承包方的索赔，由归口管理部门提出申请，详细说明终止索赔理由，报公司总裁以上级别管理层审批后执行并备案。

第 3 章 业务外包流程中的资产存货管理

第 13 条 固定资产管理

1. 对于企业所有或有优先购买权的固定资产，如因业务需要交由承包方使用的，要求承包方按照本企业《固定资产管理制度》使用和管理。
2. 业务外包归口管理部门指定专人定期检查承包方使用和管理固定资产的情况。
3. 交由承包方使用但所有权归本企业的资产，只能用于外包业务活动。未经企业相关领导人员同意，擅自将固定资产挪作他用的承包方，相关部门应对其采取警告直至解除合同的措施。

第 14 条 流动资产管理

1. 业务外包过程中形成的原材料、产成品等流动资产，归口管理部门要求承包方遵循本企业制定的相关管理政策，如防火、防盗、防未经授权接触和未经批准转移等。
2. 对承包方责任造成的流动资产损失，业务外包归口管理部门有义务责成承包方赔偿。
3. 业务外包过程中形成的商业信息材料等，归口管理部门按照合同中约定的保密条款对承包方的保密工作进行监督。

第 15 条 存货管理

1. 对于因业务外包需要由承包方购进的存货，存货订单应经我方相关授权领导审核批准，而存货的数量、质量检查由承包方负责办理；归口管理部负责按企业存货管理规章制度准确、及时地在存货系统中予以记录和反映。
2. 对于因业务外包需要由我本企业销售给承包方的存货，承包方只能将其用于外包项目，不得另作他用。归口管理部门负责监督。

3. 归口管理部门负责定期组织相关部门（如资产管理部、财务部等）及人员对承包方的存货进行盘点（每月×次）。而对于盘盈盘亏的存货，应经本企业财务总监审批后，方可交会计人员进行会计处理。

4. 对于所有权归我企业的、在承包方储存的存货，归口管理部门负责监督、检查承包方是否按本企业存货库存管理制度中的要求进行管理；对于检查中发现的次品、损坏品或过期存货，应当及时予以确认、分离。

5. 归口管理部负责指定专人跟踪、调查外包业务中涉及的所有存货的一切变动，查明原因，报财务总监审核后处理。对于承包方无合理原因过度使用存货，造成企业成本上升，归口管理部或相关人员有权代表企业要求承包方补偿。

第 4 章 外包业务流程中断防范措施

第 16 条 业务外包归口管理部门采取承包方竞争机制，选择多家单位作为业务承包方，以降低一方服务失败或单方中止合同可能给本企业带来的损失。

第 17 条 业务外包归口管理部门定期对所有重要承包方的履约能力进行评估，形成业务可持续能力评估报告，交由企业总裁及以上级别管理层审阅。

第 18 条 根据业务可持续能力评估报告，业务外包归口管理部门负责及时替换不再继续具备履约能力的承包方，避免外包业务的失败造成企业商业活动的中断。

第 5 章 附则

第 19 条 本制度由企业总裁办负责制定和解释。

第 20 条 本制度自××××年×月×日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 15 章 企业内部控制——子公司管理

15.1 委派董事管理制度

制度名称	委派董事管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范×××股份有限公司（简称为“母公司”）的对外投资行为，加强子公司治理，切实保障母公司作为投资者的合法权益，依据相关法律法规及公司章程规定，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度所指的委派董事，是指由母公司董事按本制度规定程序，向子公司委派并经子公司股东（大）会选举就任的董事。</p> <p>第 3 条 委派董事代表母公司行使公司法、公司章程及本制度赋予董事的各项职责和权力，在对所任职子公司董事会和股东大会负责的同时，维护母公司的利益。</p> <p>第 4 条 本制度适用于母公司控制的所有全资子公司和控股子公司。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 委派董事的任职资格</p> <p>第 5 条 委派董事必须具备下列任职条件。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 自觉遵守国家法律、法规和公司章程，诚实守信，勤勉尽责，切实维护公司利益，具有高度责任感和敬业精神。 2. 熟悉母公司或派驻公司的经营业务，具有相应经济管理、法律、财务等专业技术中级以上职称，并在母公司中层以上管理岗位任职××年以上（通过社会公开招聘程序产生的委派董事不做要求）。 3. 身体健康，有足够的精力和能力来履行董事、监事职责。 4. 董事会认为担任委派董事必须具备的其他条件。 <p>第 6 条 有下列情形之一的，不得担任委派董事。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 按公司法相关条款规定不得担任董事情形。 2. 有证监会及交易所规定不得担任董事情形。 3. 与派驻子公司存在关联关系，有妨碍其独立履行职责的情形。 4. 董事会认为不宜担任委派董事的其他情形。 <p style="text-align: center;">第 3 章 委派董事的任免程序</p> <p>第 7 条 凡向子公司委派的董事，均由母公司管理层提名，报母公司董事会，经董事会决议批准后，</p>					

向子公司正式提名或推荐。

第 8 条 母公司除了按上述程序提名委派董事候选人外，还可以采用公开竞聘、招聘、选聘方式，择优产生委派董事候选人。公开招聘委派董事的规则由母公司管理层拟制，报董事会批准，母公司人力资源部门具体实施。

第 9 条 母公司董事会批准委派董事后，由母公司董事会办公室代表母公司与委派董事签订《委派董事承诺书》，明确委派董事的职责、权利和义务。母公司董事会办公室负责拟定委派文件，由母公司董事长签发，作为推荐委派凭证发往派驻子公司，派驻子公司依据公司法和子公司章程的有关规定，将委派董事人选提交子公司股东大会表决。

第 10 条 依据公司法和公司章程的规定，委派董事任期未满，派驻子公司股东会不得无故罢免其职务。但当被委派董事本人提出辞呈，或被委派董事因工作调动，或到退休年龄，或母公司对其进行考核后认为其不能胜任的，或该委派人违反《委派董事承诺书》并对母公司利益造成损失时，母公司应及时向子公司董事会出具要求变更委派董事的公函。

第 11 条 变更委派董事的程序如下。

1. 被委派人本人提出辞呈的，其书面辞呈应递交母公司董事长，董事长根据其辞职理由的充分与否，决定是否准许其辞职。
2. 被委派人因工作调动，或到退休年龄的，由董事长根据其身体及任职状况决定是否准许其卸任委派董事职务。
3. 被委派人经母公司考核后认为其不能胜任的，由相关职能部门出具考核意见，并经母公司董事会审核，由董事会作出撤销委派其职务或劝其辞职的决议。
4. 被委派人违反《委派董事承诺书》并对母公司利益造成损失的，由母公司董事长提出建议，由母公司董事会作出撤销委派其职务或劝其辞职的决议。
5. 变更委派董事时，按照本制度第 7~9 条规定的程序重新选任委派董事；委派董事任期届满后，经考核合格可以连选连任，但一般不超过两届。

第 4 章 委派董事的职权

第 12 条 委派董事的主要职责如下。

1. 监督母公司董事会涉及派驻子公司的各项决议和重大规章制度的贯彻实施。
2. 谨慎、认真、勤勉地行使派驻子公司章程赋予董事的各项职权；在行使职权过程中，以公司利益最大化为行为准则，坚决维护母公司的利益。
3. 按派驻子公司章程相关规定出席该派驻子公司股东大会、董事会，代表母公司行使出资者相应职权。
4. 认真阅读派驻子公司的财务报告和其他工作报告，及时了解派驻子公司业务经营管理状况，并负责

向母公司董事会、管理层汇报。

5. 委派董事应按照母公司《重大事项内部报告制度》及《信息披露管理制度》的规定，督促所在子公司相关部门和负责人向母公司报送相关资料，报告相关重大事项；发生重大事项时，委派董事应立即单独向母公司董事会、管理层报告。

6. 对母公司投入派驻子公司的资产保值增值负责。

7. 委派董事在年底向母公司董事会提交书面述职报告，汇报派驻子公司上一年度的经营状况、本人履行职务情况等内容。

第 13 条 委派董事具有以下权限。

1. 有权获取为履行职务所需的派驻子公司经营分析报告、财务报告及其他相关资料。
2. 有资格出任公司控股子公司的董事长主席、总裁及其他高级管理人员，根据母公司董事会的授权，行使派驻子公司的经营管理、财务监督等职权。
3. 有权对派驻子公司的经营发展及投资计划提出建议。
4. 有权就增加或减少母公司对派驻子公司的投资，聘任、罢免派驻子公司总裁等高级管理人员等重大事项提出决策建议。
5. 行使母公司及派驻子公司董事会赋予的其他职权。

第 5 章 委派董事的考核和奖惩

第 14 条 母公司负责委派董事的考核及奖惩事宜，具体工作主要由母公司人力资源部负责实施。

第 15 条 具体考核办法及奖惩参见母公司董事会通过的《委派子公司高级管理人员绩效薪酬制度》。

第 16 条 对于违反本规定或没有尽责履行职务的委派董事，母公司董事会或管理层有权给予其警告直至撤销委派职务的处分或处分建议。

第 6 章 附则

第 17 条 本制度未尽事宜，按照有关法律法规、公司章程及其他规范性文件等相关规定执行。

第 18 条 本制度由母公司董事会审议批准后生效。

第 19 条 本制度由母公司董事会负责解释。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15. 2 总会计师委派管理办法

制度名称	总会计师委派管理办法	受控状态	
		文件编号	

执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为确保××股份有限公司（简称为“母公司”）作为出资者的权益，强化财务监督与管理，保证会计信息质量，建立健全内部约束机制和会计监督体系，根据有关法律法规及公司章程规定，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 委派总会计师是母公司作为子公司的出资人向子公司派出的总会计师，由子公司董事会聘任、母公司财务部门统一管理。</p> <p>第 3 条 委派总会计师在母公司财务部和派驻子公司的双重领导下，负责派驻子公司的企业会计基础管理、财务管理与监督、财会内控机制建设、重大财务事项监管等工作。</p> <p>第 4 条 本办法适用于母公司控制的所有全资子公司和控股子公司。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 委派总会计师的任职资格</p> <p>第 5 条 委派总会计师必须具备以下任职资格。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 遵守职业道德，具备良好的职业品质，具有严谨的工作作风，坚持原则，严守工作纪律。 2. 根据财经法律法规和国家统一会计制度规定的程序和要求进行会计工作，保证所提供的会计信息合法、真实、准确、及时、完整。 3. 熟悉母、子公司的生产经营和业务管理情况，运用掌握的会计信息和会计方法，为改善企业内部管理，提高经济效益服务。 4. 身体健康，适应岗位工作需要，持有注册会计师证书，具备任职所需要的工作能力、经验、学历及会计职称的要求。 5. 与派驻子公司管理人员符合近亲回避原则。 6. 母公司规定的其他任职资格要求。 <p>第 6 条 有下列情形之一的，不得担任委派总会计师。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 不具备本办法第 2 章第 5 条规定。 2. 曾因渎职或者决策失误造成企业重大经济损失。 3. 严重违反财经纪律，有弄虚作假、贪污受贿等违法、违纪行为。 4. 担任因经营不善而破产清算的企业财务主管及以上职务，对该企业的破产负有个人责任的，自该企业破产清算完结之日起未逾三年。 5. 个人负债数额较大，到期未清偿。 6. 出资方有其直系亲属或者其作为出资方的直系亲属能够控制派驻子公司。 7. 其他法律法规及母公司规定不允许担任此类职务的情况。 					

第3章 委派总会计师的任免程序

第7条 委派总会计师由母公司总裁或财务部提名，经董事会审批后任命，受子公司总裁的直接领导；委派总会计师任命后，须与母公司签订委派责任书，由母公司董事会颁发《总会计师委派证》。

第8条 除以上程序外，母公司也可面向社会采用公开竞聘、招聘、选聘方式，择优产生委派总会计师。公开招聘委派总会计师的规则由母公司管理层或财务部门拟制，报董事会批准，母公司人力资源部门负责具体实施。

第9条 总会计师实行定期轮岗制度，在同一子公司连续任职不得超过三年。

第10条 母公司已决定实行会计委派制的子公司，不得再另行任命或聘任总会计师、副总会计师或相当级别的财务管理人员。

第11条 委派总会计师任职期间不得随意撤换，如因工作需要或不适合该工作需要撤换、调离、解聘的，由母公司财务管理部门审核，经母公司董事会批准，方可办理有关手续。

第12条 委派总会计师任职期间有下列情形之一的，其任职资格将被取消。

1. 患病不能正常履行岗位职责。
2. 经母公司或子公司考核不称职。
3. 工作中违法违纪，渎职失职，造成重大失误。
4. 执业期间违反会计人员职业道德，有弄虚作假、贪污受贿、徇私舞弊等行为。
5. 本人申请获准辞职。
6. 公司规定的其他不宜担任总会计师的情形。

第4章 委派总会计师的职权

第13条 委派总会计师的职责包括但不限于以下11个方面。

1. 贯彻执行母公司的财务目标、财务管理政策、财务管理制度、章程，并依此编制和执行子公司的预算、财务收支计划、信贷计划等。

2. 进行成本费用预测、计划、控制、核算、分析和考核，督促子公司有关部门降低消耗、节约费用、提高经济效益。

3. 建立、健全经济核算制度，利用财务会计资料进行经济活动分析，协助子公司管理层做好各项重大财务决策。

4. 负责子公司财会机构的设置和财务会计人员的配备；组织会计人员的业务培训和考核。

5. 审批子公司重大的财务收支或者上报母公司会签。

6. 审核子公司对外报送的财务报表、报告，确认其真实性、合法性和准确性。

7. 参与子公司年度财务预决算、利润分配、弥补亏损等方案和费用开支、筹资融资计划的拟定。

8. 参与贷款担保、对外投资、产权转让、资产重组等重大决策活动，签署审核意见并对其实施过程及结果进行监督。

9. 积极参与子公司生产经营，对违反法律、法规、方针、政策、制度和有可能在经济上造成损失的经济行为予以制止或者纠正，并及时上报母公司。

10. 定期向母公司汇报派驻子公司的生产经营及财务状况，及时报告经营活动中的重大问题。

11. 在会计年度终了向母公司董事会述职，报告子公司当年重大经营活动、财务状况、资产质量、经营风险、内控机制等内容以及本人的履职情况。

第 14 条 为有效履行职责，授予委派总会计师以下权限。

1. 参加子公司总裁办公会议或者其他重大决策会议，参与子公司重大经营决策的表决。

2. 监督子公司重大决策和规章制度的执行情况。

3. 有权对子公司财会人员的人事管理提出意见并参与业务培训和考核工作。

4. 具有大额资金支出联签权，对于应当实施联签的资金，未经总会计师签署授权，会计人员不得支出。

5. 对子公司有重大缺陷、偏离、违背以至损害母公司总体目标和利益的决策行为，有权提出重新论证并进行复议的要求。

第 5 章 委派总会计师的考核和奖惩

第 15 条 结合本人工作情况、子公司财务状况及工作中有关问题，总会计师每年向母公司财务部做至少一次述职报告。根据述职报告及工作实际情况由母公司财务部对其进行业务考核。

第 16 条 每年年终由母公司董事会组织有关部门等对委派总会计师进行全面工作考核。具体考核办法参见母公司董事会通过的《委派子公司高级管理人员绩效薪酬制度》。

第 17 条 委派总会计师的薪酬由母公司统一发放，总会计师不得在派驻子公司获取任何经济利益和报销与工作无关的费用。

第 18 条 委派总会计师执行会计法律、法规和会计制度成绩显著，或检举、抵制违法、违纪行为事迹突出者，由母公司给予表彰和奖励。

第 19 条 委派总会计师凡违反《中地人民共和国会计法》等国家有关法律、法规，导致派驻子公司出现违法、违纪现象，或在其主管的工作范围内发生严重失误，或由于玩忽职守导致子公司及母公司遭受损失等情形，根据情节轻重，依照有关规定给予处分。

第 6 章 附则

第 20 条 本制度未尽事宜，按照有关法律法规、公司章程及其他规范性文件等相关规定执行。

第 21 条 本制度由母公司董事会审议批准后生效。

第 22 条 本制度由母公司董事会负责解释。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15.3 委派子公司高管人员绩效薪酬制度

制度名称	委派子公司高管人员绩效薪酬制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第1章 总则</p> <p>第1条 为充分调动委派、选任至子公司的高级管理人员（简称为“高管人员”）的积极性和创造性，加强母公司对子公司的控制管理，维护整个集团公司的利益，根据相关法律法规及公司章程，特制定本制度。</p> <p>第2条 本制度中的高级管理人员（简称为“高管人员”）主要指由母公司委派至子公司的委派董事、总会计师及由母公司提名选任的子公司总裁。</p> <p>第3条 子公司高管人员绩效考核与薪酬以企业经济效益为出发点，根据子公司年度经营计划和高管人员分管工作的工作目标，进行综合考核，依据考核结果确定子公司高管人员的年度薪酬分配。</p> <p>第4条 本制度适用于母公司控制下所有全资和控股子公司的高管人员。</p> <p style="text-align: center;">第2章 委派子公司高管人员绩效薪酬管理机构</p> <p>第5条 母公司董事会绩效薪酬委员会是对子公司高管人员进行绩效考核以及确定薪酬分配的管理机构，绩效薪酬的具体测算和兑现由母公司人力资源部和财务部负责。子公司董事会绩效薪酬委员会对子公司总裁有初步考核评估的权力。</p> <p>第6条 子公司董事会绩效薪酬委员会的主要职责如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 根据子公司高管人员管理岗位的主要范围、职责、重要性以及其他相关企业岗位的薪酬水平，制定子公司高级管理人员的薪酬政策与方案，并提交董事会审议。薪酬政策与方案主要包括但不限于绩效评价标准、程序及主要评价体系，奖励和惩罚的主要方案和制度等。 2. 研究子公司高管人员的绩效考核标准和方案，向母公司董事会提供决策意见和建议。 3. 审查子公司高管人员的职责履行情况，并组织对其进行年度绩效考评，考评结果提请母公司董事会审议。 4. 负责对子公司高管人员薪酬制度执行情况进行监督。 5. 母公司董事会授权或委托的其他相关事宜。 <p style="text-align: center;">第3章 委派子公司高管人员薪酬的构成与确定</p> <p>第7条 子公司高管人员薪酬由基本薪酬、保险和福利、绩效薪酬三部分组成。计算公式如下。</p>					

年度薪酬=基本薪酬+保险和福利+绩效薪酬

第 8 条 基本薪酬：由母公司董事会绩效薪酬委员会根据子公司高管人员所任职位的价值、责任、能力、市场薪资行情等因素提出方案，报母公司董事会审议通过后执行。

第 9 条 保险和福利：根据国家和公司有关规定执行，包括养老保险、医疗保险、失业保险、住房公积金、住房补贴等。

第 10 条 绩效薪酬：根据子公司经营目标实现情况及高管人员工作目标完成情况，由薪酬考核委员会进行综合考核。

第 4 章 委派子公司高管人员绩效考核内容与实施程序

第 11 条 根据委派董事在派驻子公司中的职责，对其绩效考核的内容设计如下。

1. 维护母公司合法权益和派驻子公司利益方面的情况。
2. 参加派驻子公司董事会、监事会发表的重要意见以及为该公司重大问题决策提供依据情况。
3. 工作请示与报告要求执行情况。
4. 在履职过程中遵纪守法、廉洁自律情况等。

第 12 条 根据子公司总裁在子公司经营管理中所担当的职责，其考核内容设计如下。

1. 子公司投资回报完成情况。
2. 子公司当期经营生产指标完成情况。
3. 执行母公司决议、年度述职要求的情况。
4. 执行重大事项及时报告和处理情况。
5. 子公司发展战略规划实施情况等。

第 13 条 根据委派总会计师在子公司中的主要职责，其考核内容设计如下。

1. 子公司会计核算规范性、会计信息质量，以及子公司财务预算、决算和财务动态编制工作质量情况。
2. 子公司经营成果及财务状况，资金管理和成本费用控制情况。
3. 子公司财会内部控制制度的完整性和有效性，子公司财务风险控制情况。
4. 在子公司重大经营决策中的监督制衡情况，有无重大经营决策失误。
5. 财务信息化建设情况等。

第 14 条 在母公司董事会确定子公司年度经营目标之后，高管人员根据子公司的总体经营目标制订工作计划和目标，并签署目标责任书。

第 15 条 子公司高管人员的目标责任书由子公司董事会绩效薪酬委员会根据子公司的总体经营目标及各高管人员所分管的工作提出，并由绩效薪酬委员会根据子公司各高管人员的岗位职责，结合子公司经营目标审核确认。目标责任书应对高管人员的工作计划与目标中各项内容的权重、分值予以确认。

第 16 条 子公司高管人员签订的目标责任书将作为其薪酬考核的依据。在经营年度中，如经营环境等外界条件发生重大变化，子公司董事会绩效薪酬委员会有权调整子公司高管人员的工作计划和目标。

第 17 条 母公司董事会绩效薪酬委员会对子公司高管人员的年度考评程序如下。

1. 子公司高管人员向母公司董事会绩效薪酬委员会作书面述职和自我评价。

2. 母公司董事会绩效薪酬委员会按绩效考核标准以及子公司各高管人员签署的年度目标责任书和程序，对子公司高管人员进行绩效评价。

3. 母公司董事会绩效薪酬委员会根据岗位绩效评价结果及薪酬分配政策提出子公司高管人员的绩效薪酬数额和奖惩方式，提交母公司董事会审核批准。如母公司董事会审议后未予通过，绩效薪酬委员会应根据母公司董事会审议意见对薪酬方案进行修改，直至母公司董事会审议通过。

第 18 条 经营年度结束后，在会计师事务所完成审计后一个月内，绩效薪酬委员会应完成子公司高管人员的薪酬考核工作，并将考核结果以书面形式通知考核对象。

第 19 条 子公司高管人员在收到绩效考核结果通知后如有异议，可在收到通知后一周内向母公司董事会提出申诉，由母公司董事会裁决。

第 20 条 母公司董事会依据会计师审计报告和董事会审计委员会审计情况对子公司高管人员进行年度经营业绩考核，如出现财务数据不实或子公司高管人员重要决策失误等情况，母公司董事会将视情节轻重予以处理。

第 21 条 年度绩效考核的结果与续聘挂钩，母公司董事会有权依据考核结果依法定程序对子公司高管人员任职进行相应调整。

第 22 条 子公司高管人员在工作中有重大失误及违法、违规行为，给子公司及母公司造成重大损失的，不予发放年度奖励，并根据违法、违规行为的严重性给予相应的法律责任或党纪处分。

第 5 章 附则

第 23 条 本制度仅作为建立子公司高管人员绩效考核与薪酬激励机制的总则，具体执行细则由母公司人力资源部根据子公司年度经营目标制定，由母公司董事会绩效薪酬委员会负责审核、确认。

第 24 条 本制度由母公司董事会负责解释。

第 25 条 本制度自母公司董事会审议通过之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15. 4 子公司重大投资项目管理制度

制度名称	子公司重大投资项目管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为加强×××股份有限公司（以下简称为“母公司”）的投资管理，规范子公司投资行为，有效控制投资风险，维护母公司作为投资者的合法权益，根据相关法律法规及公司章程，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度中所规定的重大投资项目是指子公司发生的，超出子公司章程中约定的投资及审批权限的项目。</p> <p>第 3 条 本制度适用于母公司控制的所有全资子公司和控股子公司。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 子公司重大投资项目管理机构及职责</p> <p>第 4 条 母公司股东大会、董事会是重大投资项目管理的审核监督机构，对子公司的重大投资项目进行审批和监督。董事会投资管理相关的委员会可对子公司的投资项目提出建议。</p> <p>第 5 条 子公司股东大会、董事会是子公司投资项目的决策机构，对公司的重大投资项目做出决策。委派董事应及时了解项目信息并向母公司董事会汇报。</p> <p>第 6 条 子公司总裁是重大投资项目的主要负责人，负责对项目实施所需的人、财、物进行计划、组织、监控，并及时向子公司董事会汇报投资进展情况，提出调整建议等。</p> <p>第 7 条 子公司投资项目负责部门负责拟定公司的投资计划及项目的筛选、可行性论证、筹备及评估工作，并负责项目的具体实施。</p> <p>第 8 条 子公司财务部门负责投资项目的财务相关工作，包括投资方案的效益评估、财务可行性论证与分析以及筹措资金、办理出资手续等。委派总会计师负责监督投资项目的实施，定期向母公司汇报投资项目的财务状况，并协助母公司对项目进行评估。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 子公司重大投资管理程序</p> <p>第 9 条 子公司管理层提出投资意向后，由投资项目负责部门进行项目筛选及可行性论证，形成投资项目申请书（包括投资意向书及可行性报告）报子公司总裁办公室。</p> <p>第 10 条 子公司总裁办公室组织办公会议讨论研究，进行初审。委派董事将投资项目资料上报母公司董事会办公室。董事会秘书根据金额和风险大小不同，交由不同级别机构进行审议并出示意见。董事会办公室将母公司意见以书面文件形式下发给委派董事。</p> <p>第 11 条 子公司总裁办公会初审通过后，形成请示审批表（包括投资项目申请书及附加意见书）报子</p>					

公司董事会审议，委派董事按母公司意见参与表决。					
第 12 条 子公司董事会审批同意并形成决议后，根据项目涉及的投资额大小，提交请示审批报告至母公司董事会或股东（大）会。					
第 13 条 母公司审批通过后，子公司董事会授权子公司项目负责部门进行实施。母公司将对重大投资项目的进展情况实施监督检查，子公司及相关人员应积极予以配合和协助，根据要求提供相关材料。					
第 14 条 投资项目结束后，母公司会同子公司有关人员投资项目进行后评估，重点关注投资收益是否合理、是否存在违规操作行为、子公司是否涉嫌越权申请等事项。					
第 4 章 附则					
第 15 条 本制度未尽事宜，按照相关法律法规、公司章程及《×××股份有限公司投资管理制度》的规定执行。					
第 16 条 本制度由公司董事会负责制定、修改和解释，自公司董事会审议通过之日起执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15. 5 对子公司进行内部审计制度

制度名称	对子公司进行内部审计制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 为加强母公司对子公司的财务监督，规范子公司经营和保证财务数据真实、可靠，根据相关法律法规、公司章程及公司《内部审计制度》，特制定本制度。					
第 2 条 对子公司的内部审计是由母公司审计委员会、审计部负责实施的定期或不定期的审计监督。子公司层次的内部审计工作参照公司《内部审计制度》执行。					
第 3 条 本制度适用于母公司对其控制的所有全资子公司和控股子公司的内部审计工作。					
第 2 章 审计范围及目标					
第 9 条 母公司对子公司内部审计涉及下列事项。					
1. 子公司的财务收支及其有关的经济活动。审查其财务资料的真实、合规性及有关经济活动的效率和有效性。					
2. 子公司的经营管理和经济效益情况。审查其经营业绩的真实性和年度经营目标的完成情况，为公司对其年度绩效考核、奖罚提供依据。					

3. 子公司内部控制制度的建立、健全和执行情况。评审其内部控制的充分性和有效性，并提出改进建议，促使各项工作规范化。

4. 子公司总经理任期内经济责任履行情况。审查其任期内公司下达的各项经济指标的完成情况，以及遵守制度的执行情况。落实其任期届满或离任时资产、负债、所有者权益和遗留财务问题的经济责任，评价任期内的工作效率和效果。

5. 子公司基本建设项目（包括大修理、技改）预（概）算执行和竣工决算情况。审计工程的概、预、决算，核实工程造价，审查工程进度、工程款支付情况与基建工程的效果。

6. 财经法纪审计。对严重违反财经纪律，侵占公司资产，造成严重损失、浪费等损害公司和股东利益的行为进行专案审计，维护公司生产经营活动的正常秩序和财产的安全完整。

7. 应公司董事会及经营层的要求而进行的审计以及其他需要审计的事项。

第 10 条 母公司内部审计机构可以就工作中发现的带有普遍性的问题或者特别事项，适时开展专项调查和分析工作，进行前瞻性研究，为子公司经营决策服务。

第 11 条 内部审计机构通过实施一系列的审查和评价活动，向子公司经营层提供分析评价的建议和报告，改善子公司运营，提升子公司的管理水平，为实现子公司经营目标服务。

第 3 章 机构及职责

第 12 条 审计委员会是董事会的常设委员会，向董事会提交工作报告。由公司董事长、董事、审计监察部门经理及熟悉审计业务、具备审计能力的专家组成。其主要职责如下。

1. 制定母公司内部审计的规划和制度。
2. 监督公司各层级的内部审计制度实施情况。
3. 复核公司各层级的财务报表及财务信息的披露。
4. 审核内部审计工作报告。
5. 审查公司各层级内部控制制度及其执行情况。
6. 指导子公司内部审计体系的设立与运作。
7. 母公司董事会授予的其他事宜。

第 13 条 母公司审计部为实施对子公司内部审计的工作机构，对母公司审计委员会负责，并向其报告工作。其主要职责如下。

1. 建立健全内部审计制度。
2. 编制审计规划和审计计划。
3. 组织实施各层级的内部审计工作，出具《审计报告》。
4. 根据要求出具《审计决定》或《审计意见通知书》，并检查落实情况，定期向公司决策层报告。

5. 指导与监督子公司内部审计部门的业务工作。

6. 向有关部门报送审计规章制度、审计规划、年度计划、年度总结等审计相关资料。

7. 母公司董事会授予的其他事宜。

第 14 条 内部审计机构的主要权限如下。

1. 要求子公司按时报送财务收支计划、资金计划、财务预算和决算等有关文件和资料。

2. 检查、审核子公司会计账目、凭证、账簿、业务记录、报表和其他有关文件资料，检查资金、资产管理情况。

3. 参加子公司重大的经营管理等有关方面的会议，以及重大经济合同的签订、重大投资项目及重大资金使用的可行性和效益性调研过程。

4. 就审计中的有关事项及审查中发现的问题召开调查会、向子公司有关部门和人员进行调查并索取证明材料。

5. 提出制止、纠正违反母公司制度规定的财务收支等事项的意见；对严重损失浪费的现象，有权提出限期采取措施。

6. 对子公司提出改进工作，改善经营管理，提高经济效益的建议和意见。

7. 对阻挠、拒绝审计和弄虚作假、破坏审计工作的子公司相关部门及有关人员，按有关规定，提请母公司有关领导批准后，可以采取查封有关账册、冻结资财等临时措施，并提出追究子公司相关部门和有关人员责任的建议。

9. 对审计中发现的、须查处的重大或紧急事项，可以直接向董事会报告。

10. 母公司董事会授予的其他权限。

第 15 条 子公司董事长、总裁及相关部门人员对母公司的内部审计工作应予以积极协助配合。子公司审计部在本公司内部审计完毕后，应及时将内部审计报告提交母公司审计部及审计委员会审阅。

第 4 章 审计程序

第 16 条 编制审计工作计划。

根据母公司经营管理的要求和具体情况，审计部拟订年度审计工作要点和分季度审计工作计划，报经审计委员会批准后执行并实施。

第 17 条 通知被审计子公司。

审计前，审计部通知被审计子公司进行审计的时间、审计目标和范围，并要求被审计子公司及时准备相关的文件、报表和其他资料，告知被审计子公司需要配合的相关事项。被审计子公司接到通知后，应按有关要求作好各项准备工作，积极配合，并为开展审计工作提供必要的工作条件。

第 18 条 组织实施审计工作。

1. 依据被审计子公司实际情况，制定审计工作方案。
2. 审计人员通过以下方式取得证明材料，记录审计工作底稿。
 - (1) 审查会计凭证、账簿、报表。
 - (2) 查阅与审计事项有关的文件、资料、实物。
 - (3) 与子公司负责人、财务负责人及其他相关人员座谈。
3. 通过深入调查或现场观察的方式，检查测试内部控制系统健全性及有效性。

第 19 条 归集审计工作底稿。

审计人员在审计查证工作结束后，要对审计记录、证明材料、审计结果进行分析整理、编制、复核。

重要的材料请子公司负责人签认，准备撰写审计报告所需的有关资料和附件。

第 20 条 撰写审计报告。

1. 审计人员根据审计结果，依据审计制度对子公司的被审事项作出客观公正的评价并撰写审计报告。
2. 子公司对审计报告有异议的，在审计报告指定期限内提出书面意见。审计组进一步核实、研究和确认，如确有不实之处，修改审计报告。
3. 审计报告、建议书报经审计委员会批复后，正式下达被审计子公司。

第 21 条 执行审计结论、决定及审计建议书。

1. 被审计子公司必须严格遵照审计意见书或审计结论、决定执行，并于审计结论和意见书规定期限内将执行结果反馈母公司审计部。

2. 被审计子公司在收到经审计委员会主席批复后的审计处理、处罚决定后，如有异议，可在指定期限内向母公司董事会提出申诉，董事会接到申诉后在规定期限内作出裁决处理。申诉期间，原审计决定照常执行。

第 22 条 后续审计。

对重要审计项目实行的后续审计，一般在审计决定执行一定时期后进行，主要检查审计意见和决定的执行情况。

第 23 条 资料归档。

审计结束后，审计部按照审计档案管理的规定，做好审计资料的整理、立卷和归档工作。

第 5 章 附则

第 24 条 本制度由母公司审计部负责解释。

第 25 条 本制度自公司董事会会议审议通过后生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15. 6 子公司重大事项报告及对外披露制度

制度名称	子公司重大事项报告及对外披露制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为加强对子公司的管理，控制子公司的经营风险，规范子公司重大事项的内部报告及对外披露程序，根据相关法律法规及公司章程，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 子公司重大事项报告及对外披露负责人包括以下机构和人员。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 子公司董事会和委派董事。 2. 子公司高级管理人员。 3. 母公司董事会。 4. 母公司董事会秘书及董事会办公室。 5. 母公司负有外信息披露职责的专门机构及人员。 <p>第 3 条 本制度适用于母公司控制的所有全资子公司和控股子公司。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 重大事项范围</p> <p>子公司在发生或即将发生以下重大事项时，子公司委派董事或其他高级管理人员应当及时报告母公司董事会。</p> <p>第 4 条 各子公司董事会、监事会、股东（大）会作出的决议。</p> <p>第 5 条 重大交易事项，主要包括以下内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 对外投资行为。 2. 收购、出售资产行为。 3. 重要合同（借贷、委托经营、委托理财、赠予、承包、租赁等）的订立、变更和终止。 4. 提供财务担保。 5. 转让或者受让较大的研究与开发项目。 <p>第 6 条 关联交易事项，包括以下内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 本章第 5 条规定的交易事项。 2. 销售产品、商品。 3. 委托或者受托销售。 4. 与关联人共同投资。 					

第7条 使公司面临重大风险的情形，包括以下事项。

1. 发生重大亏损或者遭受重大损失。
2. 预计出现资不抵债，即净资产为负值。
3. 重大诉讼、仲裁事项。
4. 重大行政处罚。
5. 子公司董事长或总裁无法履行职责。
6. 其他重大风险事项。

第8条 子公司的经营方针、经营范围、名称、章程、注册资本及子公司股东、法定代表人、董事、监事、高级管理人员发生变更。

第9条 其他重大事项。

第3章 内部报告程序

第10条 子公司总裁是子公司重大事项报告的第一责任人，委派董事有重大事项的知悉权且有汇报的义务。子公司还应指定联络人，负责向母公司董事会秘书、董事会办公室报告与报备。子公司所有重大事项报告负责人对重大事项信息真实性、完整性、准确性、及时性负责。

第11条 子公司总裁或委派董事在知悉本制度第2章所列重大事项当日，以电话、传真或邮件等方式向母公司董事会报告有关情况，同时责成联络人填写重大事项报告单，由子公司总裁签字加盖公章，并附相关依据及资料，报送董事会办公室及相关部门备案。

第12条 当子公司发生重大交易事项或变更事项时，各部门及人员应严格按照相对应的授权规定履行以下审批程序。

1. 子公司总裁办公室组织办公会对重大事项进行初审；委派董事将事项相关资料报送母公司董事会，根据涉及金额和风险大小不同，董事会秘书交由母公司不同级别机构进行初审和出示意见。董事会办公室将母公司意见以书面文件形式下发给委派董事。

2. 子公司总裁办公会初审通过后，事项相关资料提交子公司董事会进行审议，委派董事根据母公司意见参与决议。

3. 子公司董事会审议通过后，提交母公司董事会或股东大会审核。

4. 母公司审核通过，相关事项进入执行、实施阶段。

5. 母公司相关负责人需了解有关审批事项的执行情况和实施进展时，子公司相关人员应予以积极配合和协助，及时、准确、完整地进行回复，并根据要求提供相关资料。

第13条 子公司所有重大事项知情人员在信息对外披露前，负有保密义务。

第4章 对外披露程序

<p>第 14 条 子公司将重大事项信息形成重大事项报告单提交至母公司后,由母公司董事会秘书协调和组织公司专门机构或人员,负责信息对外披露事宜。</p> <p>第 15 条 重大事项的对外披露程序如下。</p> <p>1. 重大事项报告单或拟披露事项议案经母公司董事会或股东大会审批后,董事会秘书将符合条件的重大事项予以对外披露。</p> <p>2. 董事会秘书提供有关编制信息披露报告的内容与格式的要求,协调和组织公司专门机构或部门编写报告初稿。子公司提供信息披露和上报交易所所需的所有资料 and 文件。</p> <p>3. 董事会秘书对信息报告的合规性进行审核,审核同意并签字后,由专门机构报送交易所,交易所对其所披露的信息进行形式审核。</p> <p>4. 交易所审核确认后,将披露信息文件发给指定报社和网站。</p> <p>5. 董事会秘书及专门机构对信息披露文件进行归档保存。</p> <p style="text-align: center;">第 5 章 附则</p> <p>第 16 条 本制度未尽事宜,按照法律、法规、公司章程及公司《重大事项内部报告制度》、《信息披露管理制度》规定执行。</p> <p>第 17 条 本制度由公司董事会负责制定、修改和解释,自公司董事会审议通过之日起执行。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15. 7 母公司合并财务报表管理制度

制度名称	母公司合并财务报表管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范合并财务报表的编制,确保合并财务报表真实、完整、准确与适当披露,满足公司会计信息使用者的需要,根据《企业会计准则第 33 号—合并财务报表》,制定本制度。</p> <p>第 2 条 合并财务报表至少包括下列组成部分。</p> <p>1. 合并资产负债表。</p> <p>2. 合并利润表。</p> <p>3. 合并现金流量表。</p>					

4. 合并所有者权益变动表。

5. 附注。

第3条 合并财务报表由母公司于会计期末编制。

第2章 编制方案

第4条 母公司财务部门制定合并财务报表编制方案和工作日程表。

1. 母公司财务部门制定合并财务报表编制方案和工作日程表，由母公司财务部负责人审核。

2. 编制方案中应明确纳入合并财务报表的合并范围、合并抵销事项及抵销分录、报表的上报时间、编报质量要求及重要的注意事项；工作日程表应列明关键的时间控制点。

第5条 明确纳入合并财务报表的合并范围。

1. 合并范围包括被母公司控制的全部全资子公司和控股子公司。

2. 下列投资单位不应纳入母公司的合并财务报表的合并范围。

(1) 已宣告被清理整顿的原子公司。

(2) 已宣告破产的原子公司。

(3) 母公司不能控制的其他被投资单位，一般通过内部整合、外部并购、股份划转等交易事项进行判断。

第3章 准备事项

第6条 母公司统一纳入合并范围的子公司所采取的会计政策和会计期间与母公司保持一致。

1. 若子公司采用的会计政策、会计期间与母公司不一致，应按照母公司的会计政策、会计期间对子公司财务报表进行必要的调整，或者按照母公司的会计政策、会计期间由子公司另行编制财务报表。

2. 海外上市子公司确实难以保持一致的，由母公司董事会及其审计委员会审议批准。

第7条 母公司财部门制定重大事项的会计核算方法。

1. 在会计期末的一个月之前，财务部门对重大事项进行关注，并将对当期有影响的会计事项报上级部门。这些事项主要包括以下情况。

(1) 以前年度审计调整以及相关事项对当期的影响。

(2) 会计准则的变化及对会计报表的影响。

(3) 新增业务及对会计报表的影响。

(4) 对会计报表有重大影响的其他新发生的事项。

2. 母公司财务部对于需要专业判断的重大会计事项，制定合理的会计核算方法，经财务部负责人审核，总会计师审批后下达各相关子公司执行。

第8条 子公司在编制合并报表之前应准备以下资料。

1. 向母公司提供财务报表。
2. 采用的与母公司不一致的会计政策及其影响金额。
3. 与母公司不一致的会计期间的说明。
4. 与母公司及其他子公司之间发生的所有内部交易的相关资料。
5. 所有者权益变动的有关资料。
6. 母公司编制合并财务报表所需要的其他资料。

第4章 汇总报表

第9条 母公司财务部依据经同级法律事务部门确定的产权结构图，由部门负责人审核、确认合并范围是否完整。

第10条 母公司财务部收集、审核子公司会计报表，并汇总本公司会计报表，由部门负责人进行审核。

第11条 子公司报送母公司的会计报表由子公司财务部负责人审核，总会计师复核，经理签章，确保其完整、准确并符合编报要求。

第12条 母公司定期审核纳入合并范围的子公司的会计报表，并通知相关人员按规定程序及时纠正审核发现的差错。

第5章 编制合并抵销分录

第13条 母公司归集、整理合并抵销基础事项和数据，用以编制合并抵销分录。

1. 母公司财务部门制定内部交易和往来核对表及填制要求，报经部门负责人审批后下发至纳入合并范围内的各子公司。

2. 母公司财务部门定期审核本公司及纳入合并范围内各子公司之间的内部交易及往来会计科目，确保内部交易和往来业务已准确完整地进行账务处理并核对一致。如有差异，需及时查明原因并进行调整。

3. 母公司财务部负责人审核内部交易及往来表。

第14条 系统自动生成常规性的合并抵销分录，并依据内部交易及往来表，由母公司财务负责人对抵销分录的准确性进行审核，并保留书面记录。

第15条 对经授权批准的合并抵销分录与实际录入的合并抵销分录进行核对并生成合并工作底稿，核对与录入工作不得由同一会计人员完成。

第16条 母公司依据纳入合并范围的子公司的会计报表及相关数据资料，对纳入合并范围的子公司的股权投资项目和其他项目的准确性进行审核。

第6章 编制合并财务报表

第17条 母公司财务部根据合并范围内的子公司会计报表、合并抵销分录以及有关调整事项等资料，按照国家统一的会计准则制度的规定，编制合并财务报表。

第 18 条 最终完成的合并财务报表，需经母公司财务部门负责人、总会计师审核、批准。

第 7 章 附则

第 19 条 本制度由母公司财务部门负责解释。

第 20 条 本制度自母公司董事会审议通过后生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 16 章 企业内部控制——财务报告编制与披露

16. 1 反财务舞弊与投诉举报制度

制度名称	反财务舞弊与投诉举报制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的。</p> <p>为规范财务工作人员的职业行为，维护公司经济利益，确保会计信息真实准确，充分发挥员工的监督作用，加强财务舞弊防范与治理，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 财务舞弊的界定。</p> <p>本制度所指的财务舞弊主要是指故意的、有目的的、有预谋的、有针对性的财务造假和欺诈行为，相关人员通过舞弊行为获得非法的利益。</p> <p>第 3 条 本制度适用于公司各职能部门及各子（分）公司所有员工。</p> <p>第 2 章 财务舞弊内容及方式</p> <p>第 4 条 利用伪造与虚构进行财务舞弊。</p> <p>1. 伪造、变造记录或凭证，隐匿或套改凭证，如发票造假、伪造单据、虚开和伪造增值税专用发票等。</p> <p>2. 虚构业务、记录虚假的交易或事项。</p> <p>第 6 条 利用计算机舞弊。</p>					

盗用公司计算机密码进行隐蔽的程序修改或暗藏程序，扰乱计算机程序，使其达到不法目的。

第7条 关联方交易舞弊。

利用关联方交易掩饰亏损，虚构利润，并且不在报表及附注中按规定做恰当、充分的披露。

第8条 用不当的会计政策和会计估计舞弊。

选用不当的借款费用核算方法、股权投资核算方法，选用不当的合并政策、折旧方法、收入费用确认方法及选用不当的减值准备计提方法等。

第9条 掩饰交易或事实舞弊。

公司相关人员利用会计报表项目掩饰交易或事实真相，或者在报表附注中不完全披露交易真相。

第10条 财务部及其他部门相关人员在从事财务报告编制和信息披露工作时，进行虚假记载、误导性陈述或重大遗漏等其他舞弊行为。

第11条 公司有关人员授意、指使、强令编制虚假或者隐瞒重要事实的财务报告。

第12条 高级管理层或董事会成员在财务方面的其他不当行为。

第3章 投诉举报及处理程序

第13条 公司启用反财务舞弊投诉举报电子邮箱：×××××××；启动反财务舞弊投诉举报匿名热线：×××××××××。

第14条 反财务舞弊投诉举报邮箱及匿名热线对公司内外公布，接受来自公司内部员工及与公司有相关关联供应商/代理公司/固定客户的投诉、举报，并配置专人对投诉、举报的案件进行妥善的记录及保管。相关人员收到举报材料后3个工作日内，应将举报材料转交至受理部门。

第15条 投诉、举报的案件，按照被投诉人或被举报人在公司的岗位，公司中层以下管理人员由公司办公室/人力资源部直接调查处理，并经公司董事会及其审计委员会审批后实施处理。公司中层以上（含）管理人员由董事会及其审计委员会直接调查处理。

第16条 公司对任何投诉、举报，均采取保密措施，保证投诉人或举报人的人身、利益不受侵害。

1. 妥善保管和使用举报材料，不得私自摘抄、复制、扣压、销毁。
2. 严禁泄露举报人的姓名、部门、住址等情况；严禁将举报情况透露给被举报人或有可能对举报人产生不利后果的其他部门和员工。
3. 调查核实情况时，不得出示举报材料原件或复印件，不得暴露举报人的身份。
4. 对匿名的举报书信材料及电话录音，不得鉴定笔迹和声音。

第4章 附则

第17条 本制度由董事会制定，解释权属董事会办公室，并每年根据实际情况予以修订、补充完善。

第18条 本制度自发布之日起生效执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16. 2 财务报告编制准备管理制度

制度名称	财务报告编制准备管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范财务报告编制准备工作，保证财务报告编制准确、及时，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于本公司与编制财务报告相关的所有人员。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 编制方案</p> <p>第 3 条 财务部门负责制定年度财务报告编制方案，要求至少包括以下 3 个方面。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 年度财务报告编制方法。 2. 年度财务报告会计调整政策、披露政策。 3. 年度财务报告编制时间要求。 <p>第 4 条 年度财务报告编制方案提交财务总监核准，财务总监确认无误后签发至各参与编制部门。</p> <p>第 5 条 编制人员判断对会计报表可能产生重大影响的交易或事项，并将其会计处理方法及时提交董事会及审计委员会审议。</p> <p>第 6 条 财务部门不得随意变更会计政策和调整会计估计事项。对于涉及变更会计政策、调整会计估计的事项，编制人员应及时提交董事会及审计委员会审议。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 账项调整</p> <p>第 7 条 属于本期收入、尚未收到款项的账项调整。</p> <p>按权责发生制原则，凡属于本期的收入，不管其款项是否收到，都应作为本期收入，期末时将尚未收到的款项调整入账。</p> <p>第 8 条 属于本期费用，尚未支付款项的账项调整。</p> <p>按权责发生制的规定，凡属于本期的费用，不管其款项是否支付，都应作为本期费用处理。期末应将那些属于本期费用、而尚未支付的费用调整入账。</p> <p>第 9 条 本期已收款、而不属于或不完全属于本期收入款项的账项调整。</p> <p>这部分预收收入记入“预收账款”科目，待确认为本期收入后，再从“预收账款”科目转入有关收入科目。</p> <p>第 10 条 本期已付款、而不属于或不完全属于本期费用的账项调整。</p>					

预付的各项支出不属于或不完全属于本期费用,不能直接全部记入本期有关费用账户,根据项目的预付性质分别记入“预付账款”、“其他应收款”或“其他流动资产”账户。

第 11 条 属于本期支出,尚未支付税金的账项调整。

凡属于本期支出而尚未支付的税金,通过期末账项调整全部登记入账。

第 4 章 清产核债

第 12 条 编制年度财务报告前,需进行全面资产清查、减值测试和核实债务。清产核债的主要内容包括以下方面。

1. 各项结算款项(包括应收款项、应付款项、应交税金、银行借款等)是否存在,与债权、债务单位的相应金额是否一致。
2. 各项存货的实存数量与账面数量是否一致,是否有报废损失和积压物资。
3. 各项投资是否存在,投资收益是否按照国家统一的会计制度的规定进行确认和计量。
4. 各项固定资产的实存数量与账面数量是否一致。
5. 资产存在减值迹象的,是否进行减值测试,测试是否符合会计准则。
6. 在建工程的实际发生额与账面记录是否一致。
7. 其他方面。

第 13 条 财产清查后,如果实存数与账存数一致,账实相符,不必进行账务处理。如果账实不符,不论是盘盈、盘亏或是毁损,都需要进行账务处理,调整账存数,使账存数与实存数一致,保证账实相符。

第 14 条 财务部会计将清查、核实结果及其处理方法相关资料提交给财务部经理,财务部经理初审后向董事会及审计委员会报告。

第 5 章 编制工作底稿

第 15 条 编制试算表。

先将总分类账各账户的名称填入会计科目栏内,同时将各账户的余额填入试算表的借方栏或贷方栏。在将总分类账户填入会计科目栏时,考虑到期末账项调整的需要,有些账户需要空留几行,以满足登记调整金额的需要。

第 16 条 填写账项调整。

对于期末应调整账项,首先应确定其应借、应贷账户及金额,然后在账项调整栏内填写账项调整分录。

第 17 条 编制调整后的试算表。

将“试算表”与“账项调整”两栏相同科目的借、贷金额合并,同方向金额相加,反方向金额相减。合并所得的金额就是“调整后试算表”相应会计科目的金额,将其填入“调整后试算表”栏内。

第 18 条 账项结转的填写要求。

1. 对于期末应结转的账项,首先确定应借、应贷账户及金额,然后在“账项结转”栏内填写结转分录。根据结转分录登记到“账项结转”栏内。

2. 将“调整后试算表”各会计科目的余额与“账项结转”栏相同科目的金额合并，同方向金额相加，反方向金额相减，将合并所得金额，经过分析计算后分别填入“利润表”和“资产负债表”栏的有关科目。

第 6 章 对账、查账及结账

第 19 条 财务部会计人员及时对账，将会计账簿记录与实物资产、会计凭证、往来单位或者个人等进行相互核对，保证账证相符、账账相符、账实相符。

第 20 条 经查实后的资产、负债有变动的，按照资产、负债的确认和计量标准进行确认和计量，并按照国家统一的会计制度的规定进行相应的会计处理。会计处理办法由财务部会计人员制定，经财务部经理审核确认后上交董事会及审计委员会审议。

第 21 条 查账的内容及要求。

1. 检查相关的会计核算是否按照国家统一的会计制度的规定进行。
2. 对于国家统一的会计制度中没有规定统一核算方法的交易和事项，检查其是否按照会计核算的一般原则进行确认和计量以及相关账务处理是否合理。
3. 检查是否存在因会计差错、会计政策变更等原因需要调整的前期或者本期相关项目。

第 22 条 在账务检查过程中发现问题的，应当按照国家统一的会计制度的规定进行调整账目及更正错账的处理。会计处理办法由财务部会计人员制定，经财务部经理审核确认后上交董事会及审计委员会审议。

第 23 条 结账工作必须在会计期末进行，分为月结、季结和年结。不得为赶编会计报表而提前结账，不得预先编制会计报表后结账。

第 24 条 结账前，必须将属于本期内发生的各项经济业务和应由本期受益的收入、负担的费用全部登记入账。结账时，应结出每个账户的期末余额。

第 25 条 根据工作底稿的资料编制调账、结账的会计分录。

第 7 章 附则

第 26 条 本制度由财务部制定，解释权、修改权归属财务部。

第 27 条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16. 3 会计凭证管理办法

制度名称	会计凭证管理办法	受控状态	
		编 号	

执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 目的</p> <p>第 1 条 为保证财务报告编制工作的顺利开展，确保财务报告数据的准确性，会计人员需按本办法的相关要求，做好会计凭证的取得、填制与保管工作。</p> <p>第 2 条 本办法适用于对本企业及控股子公司会计人员取得、填制与保管会计凭证工作的管理。</p> <p>第 3 条 会计凭证的相关界定。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 会计凭证包括原始凭证和记账凭证，而记账凭证又分为现金凭证、银行凭证和转账凭证。 2. 企业各部门及下属单位处理每一项经济业务时，都必须填制或取得各种会计凭证，并及时送交财务部。 <p style="text-align: center;">第 2 章 原始凭证管理要求</p> <p>第 4 条 原始凭证的内容必须具备下列要素。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 凭证名称。 2. 填制凭证的日期。 3. 填制凭证单位名称或填制人姓名、经办人签名或盖章。 4. 接受凭证的单位名称与经济内容。 5. 数量、单价、金额。 <p>第 5 条 原始凭证的印章必须齐全，其要求如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 从外单位取得的原始凭证必须盖有填制单位的财务专用章或发票专用章、业务公章、结算专用章。 2. 从个人处取得的原始凭证，必须由经办人、验收人、业务主管人员签名或盖章。 3. 自制原始凭证必须有经办单位负责人或指定人员的签名或盖章。 <p>第 6 条 原始凭证记录要真实，计算要准确，具体要求如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 凭证名称与经济业务内容相符。 2. 凭证填制日期与经济业务发生日期相符。 3. 经济业务与合同、协议、订货单等相符。 4. 品种、数量、单价填写正确。 5. 大写和小写金额相符等。 <p>第 7 条 一张原始凭证所列支出需要几个单位共同负担的，应将其他单位负担的部分开给对方原始凭证分割单进行结算。分割单应包括四个方面的内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 原始凭证的名称、编号、金额及所依附的记账凭证编号。 2. 填制原始凭证单位的名称和日期。 3. 填制分割单的单位名称、填制日期、分担金额。 					

4. 填制单位的财务专用章，会计主管人员、经办人的签名或盖章。

各分割单的内容、数量、金额应与原始凭证相符。

第8条 原始凭证记载的各项内容均不得涂改；原始凭证有错误的，应由出具单位重开或更正，更正处应当加盖出具单位印章。其中原始凭证金额有错误的，应当由出具单位重开，不得在原始凭证上更正。

第9条 原始凭证不得外借，其他单位如因特殊情况需要使用原始凭证时，经财务部经理批准后可以复制。向外单位提供的原始凭证复印件，应在专设的登记簿上进行登记，并由提供人员和收取人员共同签名或盖章。

第10条 原始凭证遗失时，应取得原开具单位盖有公章的证明，并注明原凭证的编号、内容、数量和金额等，由财务经理和主管领导批准后，该证明才能代作原始凭证。如果确实无法取得证明的，应由经办人写出详细情况，经财务经理和主管领导批准后，代作原始凭证。

第3章 记账凭证的基本要求

第11条 会计人员应根据审核无误的原始凭证填制记账凭证。

第12条 记账凭证应具备下列内容。

1. 填制凭证的日期。
2. 填制凭证单位名称。
3. 凭证的名称和编号。
4. 经济内容摘要。
5. 会计科目。
6. 金额及其合计数。
7. 附件张数。
8. 填制凭证人员、记账人员、稽核人员、主管人员签名或盖章。
9. 现金、银行凭证必须有出纳人员的签名或盖章，并在所附全部原始凭证空白处由出纳人员加盖“收讫”、“付讫”戳记。

第13条 记账凭证日期的填写。

记账凭证的日期应按编制当天日期填写。有些属于当月经济业务，如费用的分配或成本、利润的结转等调整分录和结账分录的记账凭证，需要到以后月份才能编制凭证的，应填写当月月末的日期。

第14条 记账凭证编号的填写。

记账凭证的编号可以分为现金凭证凭证、银行凭证和转账凭证三类分别进行编号。如果一笔业务需填制两张以上凭证时，可采取分数编号。

第15条 记账凭证摘要的填写。

1. 经济业务摘要必须清楚、简明扼要，购买多种物品时应写明主要物品的名称。

2. 往来业务的凭证、借款和报销业务摘要应具备对方单位名称或个人姓名及所属部门。
3. 向银行提取现金需注明原因。
4. 收支的结转和费用预提摊销应注明相应期间。

第 16 条 记账凭证除结账和改错外都应附有原始凭证。如果一张原始凭证涉及几张记账凭证，应将原始凭证附在一张主要的记账凭证后面，并在其他记账凭证上注明附有该原始凭证的记账凭证的编号或者附原始凭证复印件。

第 17 条 记账凭证的更正。

1. 在过账前发现填制的记账凭证错误时应重新填制。
2. 在过账后的当年内发现填制的记账凭证错误可用红字填写一张与原内容相同的凭证，同时再用蓝字重新填写一张正确的记账凭证。如果会计科目没有错误，只是金额错误，也可根据其差额另编一张调整的记账凭证。
3. 若发现以前年度记账凭证错误的，应用蓝字填制一张更正的记账凭证。现金、银行凭证原则上不能出现红字，发生科目错误应用转账凭证进行更正。

第 18 条 记账凭证连同其原始凭证，应按编号顺序装订成册，加具封面。在封面上应注明单位名称、年度、月份和起迄日期、凭证种类、起迄号码等，并由装订人在装订线处盖章。

第 4 章 附则

第 19 条 本制度由财务部负责制定和解释。

第 20 条 本制度报财务总监（或总会计师、总裁）审核批准后实施，修订时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16. 4 财产清查管理制度

制度名称	财产清查管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了加强对公司财产的管理，确保公司财产的安全，使会计核算真实，根据会计有关法律法规的规定，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 财产清查的范围主要包括流动资产、非流动资产和债权、债务。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 流动资产包括库存现金、银行存款、专项存款、有价证券、库存材料、在产品、出租开发产品、待售开发产品等。 2. 非流动资产包括固定资产、专项物资（包括在途、委托外单位加工和保管的）、长期股权投资、在建工程、无形资产 					

等。

3. 债权、债务等各种往来结算款项。

第3条 财产清查的相关定义。

1. 财产清查是指通过实地盘点、核对、查询，确定各种财产物资、货币资金、往来款项的实际结存数，并与账存数核对，以保证账账、账实相符。

2. 按清查的范围划分，财产清查可分为全部清查和局部清查。

（1）全部清查一般是在期终结算时进行，对所有财产进行全面盘点和核对。

（2）局部清查是对一部分财产进行的清查，其清查对象主要包括三大类。

①对具有流动性或容易短缺的材料、在产品、产成品等，根据实际需要在年度内轮流盘点或重点抽查。

②各种贵重物资，每月都要清点一次。

③对库存现金每日终了进行清点。

3. 按清查的时间划分，财产清查还可分为定期清查和不定期清查。

第2章 财产清查的组织领导与分工

第4条 开展全部清查时，应成立由企业高层领导、财务部、资产管理部及相关专业人员组成的财产清查领导小组，对清查工作进行指导。

第5条 开展局部清查工作时，也要由专人负责，制定好清查计划，确定相关人员的分工和职责，以使清查工作不重复、不遗漏。

第6条 财产清查的部门分工。

1. 固定资产中的生产设备由生产部或投资发展部负责清查，其他固定资产由行政部负责清查。

2. 库存材料物资由物资部负责清查。

3. 出租开发产品、待售开发产品由营销部负责清查。

4. 其余由财务部负责清查。

第3章 财产清查准备

第7条 财务部应将截止日期前发生的收付款项、库存物资的增加、减少情况，根据原始凭证填制记账凭证，全部登记入账。总分类账、明细分类账、银行存款和现金日记账均结出余额。

第8条 资产管理部应根据实物收发凭证全部登记实物明细账，并进行核对，保证账证、账账、账实相互一致。

第9条 财务部的各类物资明细账应与有关资产管理部部门的实物明细账进行核对，保证账证、账账、账实相互一致。

第10条 仓储工作人员及物资保管人员将各项实物进行清理，分门别类，排列整齐，并分别挂上标签，标明实物的规格和结存数量，并准备好日常工作账簿。

第11条 在清理地点准备好各种必要的度量衡器具，并对其进行详细的检查，保证计量的准确性。

第4章 进行财产清查

第12条 对实物的清查，一般采取实地盘存法，清查内容如下。

1. 各部门按照财产清查分工，对所管理的实物财产进行现场清点，核实品种、规格、编号、产地、数量、使用状态及完好程度等，填写实物盘点清册。

2. 固定资产、材料、专项物资等要逐一点盘来确定其实物数量。

3. 对于包装完整的材料或产成品，可以采用点数抽查的方法。

4. 对于无法逐一清点的大宗散置物品，如煤炭、矿砂等，可通过技术测定来确定其数量。

5. 有些财产物资不仅要清查其数量，还要用一定的技术方法来检查其质量。

6. 对于各种实物的盘点都要填制盘存单，填明各种物资的名称、规格、数量、单价、金额；盘存单上要由盘点工作人员和原来的实物保管人共同签字确认。

7. 盘存单送交财务部后，财务部应根据盘存单上所记录的各种物资的盘点数量，及时与账面上的结存数量逐一进行核对，并编制账存实存对比表，不符的地方应进行标注，作为调整账簿记录的原始依据，分析账实存在差异的原因，查明责任。对委托外部加工的材料、出租的固定资产、包装物等也应与有关单位进行核对，查明账实是否相符。

第13条 对库存现金的清查，一般也采取实地盘存法。

1. 盘点时现金出纳必须在场，以便分清责任。

2. 对现金的盘点一般在一天的业务结束之后进行，也可进行突击抽查。

3. 不允许以白条抵充现金，现金不得低于库存限额，现金盘点的结果应编制库存现金查点表。

4. 对有价值证券（包括国库券、重点建设债券、股票等）的盘存，可按照现金盘存办法进行。

第14条 对银行存款的清查，主要采用与银行核对账目的办法。

根据银行对账单与本单位的银行存款日记账逐笔进行核对，查明双方的账目是否相符。核对过程中存在的未达账项主要有以下四种情况。

1. 单位已入账，而银行尚未入账的收款款项。

2. 银行已入账，单位未入账的付款款项。

3. 单位已入账，银行尚未入账的付款款项。

4. 银行已入账，单位尚未入账的收款款项。

财务部门应根据以上四种情况编制“银行存款余额调节表”，使双方调整后的余额相等。

第15条 对应收账款的清查，也主要采用与对方核对账目的办法，

相关部门或单位在保证账目正确、完整的基础上，编制往来款项对账单，一式两份，一份自留，另一份给对方，双方核对结果相符，在对账单上盖章交给财务部。如果数字不相符，应注明情况，退回财务部，查明原因。如存在有争议的金额或无法收回的金额，应按照规定进行账务处理。

第 16 条 股权清查办法如下。

股权清查由法律秘书根据有关法律证明资料编制“股权架构图”或“股权构成表”。无法律证明的不得确认为股权，尚未确认的股权应以附注形式说明。

第 5 章 财产清查结果处理

对财产清查中存在的问题，要按照国家有关政策、法规和制度认真处理。

第 17 条 在财产清查中确定的财产物资的盘盈、盘亏，应进一步查明原因，明确责任，分别处理。

第 18 条 属于定额之内或自然原因引起的盘盈、盘亏，可根据规定手续及时转账。

第 19 条 属于管理不善造成的损失，应报送有关部门依法处理。

第 20 条 对清查中发现的不需用的固定资产和超储积压的材料物资，报经审批后，及时调出、出售或作其他处理。

第 21 条 对财产清查中发现的实物盘盈、盘亏、毁损、报废和确实无法收回（付出）的债权（债务），应写出专项报告，按照财务制度规定的审批权限报批后进行账务处理，确保账实相符。

第 22 条 对清查中发现的财产管理制度和会计工作中存在的问题，应认真总结经验教训，及时改进。

第 23 条 年度财产清查工作，应做出总结报告，对清查的组织领导、实施过程、清查结果、存在的问题等进行总结，与财产清查表一并装订存档。

第 5 章 附则

第 24 条 本制度由总裁办公室制定，并负责解释工作。

第 25 条 本制度经总裁审核批准后实施，其修订、废止时亦同。

第 26 条 本制度自颁布之日起生效实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16. 5 财务报告编制管理制度

制度名称	财务报告编制管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 为了科学、有序地编制财务会计报告，确保完整、准确、及时地为公司外界财务会计报告使用者提供正确的财务信息，为公司内部经营管理人员的领导决策提供可靠依据，特制定本制度。					
第 2 条 公司本部及所属子公司、分公司编制财务报告时，应遵守本制度。					

第2章 财务报告的内容

第3条 财务报告主要包括会计报表、会计报表附注及财务情况说明书。

第4条 会计报表的种类及内容。

1. 按照编制时期分为月报、季报、半年报和年报。
2. 按照服务对象分为外部会计报表和内部会计报表。
3. 按是否反映子公司的情况分为个别会计报表和合并会计报表。
4. 向投资者、债权人和政府部门提供的外部会计报表主表包括资产负债表、利润表及现金流量表及所有者权益（或股东权益）变动表。

第5条 会计报表附注至少应当包括下列内容。

1. 不符合基本会计假设的说明。
2. 重要会计政策和会计估计及其变更情况、变更原因及其对财务状况和经营成果的影响。
3. 或有事项和资产负债表日后事项的说明。
4. 关联方关系及其交易的说明。
5. 重要资产转让及其出售情况。
6. 企业合并、分立。
7. 重大投资、融资活动。
8. 会计报表中重要项目的明细资料。
9. 有助于理解和分析会计报表需要说明的其他事项。

第6条 财务情况说明书至少应当对公司财务状况和经营成果的下列情况给予说明。

1. 企业生产经营的基本情况。
2. 利润实现和分配情况。
3. 资金增减和周转情况。
4. 各项财产物资变动情况。
5. 影响各项指标完成情况的主要原因。
6. 报表调整事项和需要说明的事项。
7. 对企业财务状况、经营成果和现金流量有重大影响的其他事项。

第3章 会计报表的编制

第7条 财务部负责编制各类会计报表。在编制之前，财务部门人员根据《财务报告编制准备管理制度》布置、落实编制工作。

第8条 财务部会计人员按照国家统一的会计准则制度规定的会计报表格式和内容，根据登记完整、

核对无误的会计账簿记录和其他有关资料编制会计报表，做到内容完整、数字真实、计算准确，不得漏报或者任意取舍。

第 9 条 会计报表附注和财务情况说明书应当按照企业会计制度的规定，对会计报表中需要说明的事项作出真实、完整、清楚的说明。

第 10 条 财务部会计人员通过人工分析或计算机信息系统检查会计报表之间、会计报表各项目之间的勾稽关系是否正确，重点校验以下项目。

1. 会计报表内有关项目的对应关系。
2. 会计报表中本期与上期有关数字的衔接关系。
3. 会计报表与附表之间平衡及勾稽关系。

第 11 条 公司合并、分立时，按照国家统一的会计准则制度的规定，做出恰当会计判断，选择合理的会计处理方法，编制相应的财务报告。

第 12 条 公司终止营业时，按照编制年度财务会计报告的要求全面清查资产，核实债务，进行结账，并编制财务报告；清算期间，按照国家统一的会计制度的规定编制清算期间的财务会计报告。

第 4 章 合并会计报表的编制

第 13 条 公司对所属子公司编制合并会计报表。在编制之前，财务部将确定合并会计报表编制范围的方法以及发生变更的情况提交董事会及审计委员会审议。

第 14 条 确定合并会计报表编制范围后，对所属编制范围内子公司的会计核算执行如下规定。

1. 统一执行公司财务部制定的会计政策和财务会计制度。
2. 母子公司内部相互之间业务往来的会计处理严格贯彻权责发生制原则，相关的账务处理必须符合公司财务会计制度的规定。
3. 按照公司规定的时间和统一设定的合并会计报表工作底稿格式和有关明细表报送相关资料。

第 15 条 财务部的会计核算及合并报表执行如下规定。

1. 公司对子公司进行权益性资本投资采用权益法进行核算，并以此编制个别会计报表，为编制合并会计报表提供基础数据。

2. 设立在境外的子公司以外币表示的会计报表，折算为人民币并根据折算为人民币的会计报表编制合并会计报表。

3. 合并会计报表必须按规定编制工作底稿，编制抵销分录后计算合并数据，纳入合并会计报表。

第 16 条 合并会计报表的附注应说明以下事项。

1. 纳入合并会计报表范围的公司名称、业务性质、母公司的持股比例。
2. 纳入合并会计报表的各公司财务数据的增减变动情况。

3. 未纳入合并会计报表范围的各公司。
4. 当母子公司会计政策不一致时，在合并会计报表时的处理方法。
5. 其他事项。

第 5 章 附则

第 17 条 本制度由财务部制定，解释权、修改权归属财务部。

第 18 条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16. 6 财务报告报送与披露管理制度

制度名称	财务报告报送与披露管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范本企业的财务报告报送与披露工作，确保所有财务报告使用者同时、同质、公平地获取企业的经营信息，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于财务报告报送与披露工作的控制。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 审计财务报告</p> <p>第 3 条 企业财务部根据董事会审计委员会对上年度会计事务所的评价、选聘意见，确定本年度会计事务所选聘标准和程序，报董事会及审计委员会审议，需经股东大会决议的，报经股东大会批准。</p> <p>第 4 条 根据审议通过后的选聘标准和程序，确定进行财务报告审计的会计事务所。</p> <p>第 5 条 会计事务所制定审计工作方案，经财务总监、总裁审核后，提交董事会审计委员会审议。</p> <p>第 6 条 企业本部、子公司、分公司财务部及有关部门，按照企业的相关规定和财务报表审计工作方案，配合会计事务所做好审计工作，及时研究审计查出的问题。</p> <p>第 7 条 会计事务所出具初步审计意见，并将意见交企业财务总监和总裁审阅。财务总监及总裁及时与负责审计的注册会计师就有关意见进行沟通。沟通情况及初步审计意见交经财务总监、总裁签字确认后，提交董事会及审计委员会审议。</p> <p>第 8 条 审计委员会审议会计事务所正式出具的审计报告，评价本年度会计事务所的审计工作情况，</p>					

提出下一年度会计事务所的选聘意见，审议、评价及选聘意见报送董事会审批。

第 3 章 报送、披露财务报告

第 9 条 经审计后，企业月度财务报告于月度终了后 6 日内对外提供；季度财务报告于季度终了后 15 日内对外提供；半年度中期财务报告于年度中期结束后 60 日内对外提供；年度财务报告与年度终了后 4 个月内对外提供；各子公司的各类报表均于次月 4 日内完成并报送财务部。

第 10 条 年度财务报告发布方式。根据《中华人民共和国证券法》的规定，企业在规定时间内向国务院证券监督管理机构和证券交易所提交记载以下内容的年度报告，并予公告。

- 1. 企业概括。
- 2. 企业财务会计报告和经营情况。
- 3. 董事、监事、经理、有关高级管理人员的简介及其持股情况。
- 4. 已发行的股票、债券情况，包括持有本企业股份最多的前 10 名股东的名单和持股数额。
- 5. 国务院证券监督管理机构规定的其他事项。

第 11 条 企业对外提供的财务会计报告依次编订页数，加具封面，装订成册，加盖公章。封面上注明企业名称、企业统一代码、组织形式、地址、报表所属年度或者月份、报出日期，并由总裁、财务总监、会计事务所负责人签名盖章。

第 12 条 企业向有关各方提供的财务报告，其编制基础、编制依据、编制原则和方法一致。不得提供与上述事项不一致的财务报告。

第 13 条 企业内部财务报表属于本企业的商业秘密，非经财务总监批准，一律不对外提供；企业内部的使用人员由财务总监确定名单。

第 4 章 附则

第 9 条 本制度由财务部制定，解释权、修订权归属财务部。

第 10 条 本制度自总裁审批之日起实施，修订时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 17 章 企业内部控制——人力资源管理

17.1 企业人力资源需求计划

文书名称	企业人力资源需求计划书			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>一、目的</p> <p>1. 通过需求调查与预测，制订企业人力资源需求计划，以满足企业经营发展对人力资源的需求，推进企业发展战略目标的实现。</p> <p>2. 了解企业人力资源状况及需求情况，灵活选择聘用方式，并充分利用企业现有人力资源，吸引并保持一定数量的具备特定技能、知识结构和能力的专业人才。</p> <p>3. 为人力资源管理提供重要信息及决策依据。</p> <p>二、影响因素分析</p> <p>影响本企业人力资源需求的因素主要包括以下四个方面。</p> <p>（一）企业战略</p> <p>企业的发展战略目标、发展方向、发展规模等是影响企业人力资源需求的重要因素，人力资源需求计划的制订应服从于企业的发展战略需要。</p> <p>（二）生产经营要求</p> <p>企业总体及各部门的生产经营状况、生产技术水平等对企业人力资源需求具有重要影响，为人力资源需求计划的制订提供参考依据。</p> <p>（三）预期的员工流动</p> <p>企业以往员工流动情况数据和当前员工状况对企业人力资源需求预测会产生重要影响，员工流动率是制订人力资源需求计划的参照依据。</p>					

（四）组织结构、管理方式

企业组织结构的变更、各个岗位职责与权限的变化及管理方式的变化也会影响企业人力资源需求的变化，制订企业人力资源需求计划时也应考虑此方面因素。

三、数据收集与需求预测

（一）数据收集

人力资源部组织开展人力资源需求调查，企业各部门应积极配合人力资源部，提供有关数据及资料。

1. 财务部提供历史年度企业总成本、人工成本数据以及未来一年企业人工成本预算、总成本预测数据、成本分布情况分析表等。

2. 人力资源部统计、汇总企业人员数量、结构（学历、职称、年龄等）情况以及人员培训、人员流动、人员变动情况等数据资料，为人力资源需求预测提供数据支持。

3. 企业各部门提供各类产品工时定额及产品产量统计表、各部门人员作业率统计表、未来预期产品生产规模、产量等数据。

（二）需求预测

1. 人力资源部根据各部门工作岗位分析的结果，确定企业职务编制和人员配置。

2. 盘点人力资源现状，统计人员的缺编、超编情况，审查人员是否符合职务资格要求。

3. 统计预测期内退休人员、未来可能离职人员，预测企业未来人员流失数据。

4. 根据企业发展战略规划，以及各部门工作量的增长情况，预测企业未来人力资源需求量。

5. 汇总上述数据，得出企业人力资源的净需求量，制作人力资源需求计划表。

五、编制人力资源需求计划表

根据上述分析及需求预测，结合当前企业发展战略、各部门经营状况及预测的人员需求量，编制人力资源需求计划表如下所示。

企业人力资源需求计划表

部门		生产部	销售部	设备部	客户服 务部	人力资 源部	行政部	…
岗位								…
专 门 技 能 人 员	基本生产工	___人						
	装配试验工	___人						
	维修操作工	___人						
	辅助工			___人			___人	
	……							
专 业	电气设备技术人员			___人				

技 术 人 员	焊接工艺人员			___人				
	工程设计人员			___人				
	检测检验人员			___人				
							
经 营 管 理 人 员	生产管理类	___人						
	客户管理类				___人			
	质量管理类				___人	___人		
	行政事务类	___人	___人		___人	___人	___人	
							
编制日期			审核日期			批准日期		
修改标记			修改处数			修改日期		

17. 2 招聘管理制度

制度名称	招聘管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的。</p> <p>1. 及时补充企业人力资源，弥补岗位空缺，满足企业用人需求，促进企业经营发展战略的实现。</p> <p>2. 规范企业员工招聘活动，使招聘工作有效、顺利进行，为企业招募到合适的人才。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本制度适用于企业所有的员工招聘工作。</p> <p>第 3 条 招聘方式。</p> <p>1. 外部招聘</p> <p>主要采用发布广告、招聘洽谈会、校园招聘及网络招聘等方法。</p> <p>2. 内部选拔</p> <p>包括员工个人申请及企业各部门推荐人选等。</p> <p>3. 委托第三方招聘</p> <p>通过与人才交流中心、人力资源服务机构及猎头公司等中介机构签订委托招聘合同，委托其代理招聘，</p>					

招募所需要的关键岗位人才及高级管理人才。

第2章 招聘计划制订

第4条 人力资源部根据企业总裁审批通过的各部门人员编制标准及人力资源需求计划，结合企业经营发展状况，制订招聘计划。

第5条 定期招聘计划。

1. 人力资源部于每年末制订企业下一年度的整体招聘计划及费用预算。
2. 企业各用人部门于每季度末的第一周向人力资源部提交下一季度的招聘计划。
3. 人力资源部负责制订应届毕业生的招聘计划。

第6条 不定期招聘。

1. 企业各部门因业务发展需要或特殊原因急需招聘人员时，人力资源部根据各部门要求制订临时招聘计划。
2. 各部门需要在计划外招聘人员的，应提前××天向人力资源部提出申请，以便人力资源部做好招聘计划及准备工作。

第3章 招聘工作实施

第7条 内部选拔与外部招聘。

1. 企业各部门出现岗位空缺时，原则上首先考虑在企业内部全体工作人员中公开招募，在企业内部寻找合适人选来弥补岗位空缺。

2. 内部员工无法满足招聘需求时，考虑外部招聘。

（1）应届毕业生的招聘，集中在每年的第一、第四季度进行。

（2）社会人员的招聘及临时招聘，根据招聘计划和各部门用人需要，合理安排时间组织实施。

第8条 面试与录用。

1. 人力资源部负责应聘人员的简历筛选和初试工作。
2. 企业各用人部门负责应聘人员的复试工作，企业高层领导参与中高层管理职位的复试工作。
3. 人力资源部配合各用人部门，对应聘人员进行全面综合评价，并按照择优录用的原则做出录用决策。

第9条 委托第三方招聘。

1. 企业高层管理岗位及核心岗位出现空缺，可委托专业的人力资源服务机构如猎头公司等，招募企业需要的高级优秀人才。
2. 企业与外部人力资源服务机构通过签订招聘委托合同，约定招聘相关事宜，由外部人力资源服务机构提供备选的候选人，企业人力资源部组织候选人参加复试。
3. 企业高层及人力资源总监负责对候选人的面试，并做出录用决策。

第4章 人员录用程序

第10条 新员工入职。

1. 新员工入职前需进行体检，体检合格后方可录用。
2. 新员工到岗时间由企业各部门确定，人力资源部负责及时通知。
3. 人力资源部负责为新员工办理各项入职手续。
 - (1) 填写《员工登记表》，签订《劳动合同书》。
 - (2) 调转人事档案及各类保险手续。
 - (3) 企业规定的其他需要办理的手续。

第11条 试用期规定。

1. 企业新员工试用期为1~6个月不等，根据劳动合同法及企业的相关规定和各岗位的实际需要确定。
2. 试用期间，用人部门应做好新员工的业务指导工作，并负责记录员工在试用期间的绩效及工作表现。
3. 员工试用期满，由用人部门填写《试用期考核表》，经部门经理、人力资源部及总裁审批后正式录用。

第5章 附则

第12条 本制度由人力资源部制定，经总裁核准后实施，修改时亦同。

第13条 本制度解释权归企业人力资源部，自颁布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

17.3 培训管理制度

制度名称	培训管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第1章 总则</p> <p>第1条 目的。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 规范企业的培训工作，提升企业员工业务水平和职业素养。2. 使员工掌握最新的专业技术和技能，更新管理理念，不断提升企业核心竞争力。3. 为企业员工提供再学习和深造机会，实现员工个人发展与企业战略经营目标的共同实现。 <p>第2条 企业培训体系构成。</p>					

1. 职业道德、素质修养与企业文化教育培训体系。
2. 新员工入职培训体系。
3. 基层员工工作技能、技巧培训体系。
4. 高、中、基层管理者管理技能培训体系。
5. 脱产教育与员工自我开发体系。

第2章 入职培训

第3条 企业整体培训。

1. 新员工入职后一周内，企业统一组织培训，内容主要包括企业发展历史与愿景、组织结构、发展战略、主要业务；薪酬福利、绩效考核相关人力资源政策等。
2. 人力资源部首先对新员工进行××天的集中培训，帮助其熟悉企业的整体情况。完成整体培训后，新员工需参加培训考核，不合格者需进行××天的强化训练，直到合格为止。

第4条 部门工作引导。

1. 新员工经企业统一培训合格后，由企业各部门相关负责人对其进行部门内部工作引导。
2. 部门工作引导包括部门结构与职能、新员工工作岗位描述及业务技能等内容。
3. 工作引导培训完成后，由部门组织对新员工进行培训考核，不合格者需进行××天针对性训练，如××天仍未合格，则考虑延期转正或辞退。

第5条 部门交叉引导。

对新员工进行部门内部工作引导时，各部门相关负责人应结合新员工所担任的工作性质和岗位职责，带领新员工到相关部门进行部门交叉引导，使其熟悉企业各部门间的工作关系。

第3章 脱产培训

第6条 培训计划制订。

1. 人力资源部根据企业经营发展目标，结合培训需求调查，制订年度培训计划，报总裁批准后组织实施。
2. 各部门根据业务发展需要，制订所属部门员工的培训发展计划，并报人力资源部批准后实施。

第7条 企业总裁、副总裁、总监级人员的培训

1. 培训方式主要包括外出学习考察、外出进修、聘请有关专家培训等。
2. 培训内容主要涉及企业行业的先进管理经验及先进技术、知名企业的先进管理经验、企业职业经理人进修培训等。
3. 总裁、副总裁、总监级人员的培训由人力资源部每年至少组织一次。
4. 总裁、副总裁、总监级人员参加培训的，须与企业签订培训协议，并于培训结束后，将培训学习材

料整理交至人力资源部，作为人力资源部转训教材。

第8条 部门经理和主管级以上人员的培训。

1. 培训方式主要包括企业内部讲师或外聘有关专家培训等。
2. 培训内容主要涉及企业不断发展的文化、新运营模式的建立与运行、最新的管理理论和经营理念、管理者晋级课程等。
3. 部门经理和主管级人员的培训由人力资源部每半年至少组织一次。
4. 部门经理和主管级人员的培训考核结果将由人力资源部纳入绩效考核评估记录。

第9条 基层员工培训。

1. 原则上由企业内部讲师或各部门相关人员负责对基层员工进行培训。
2. 培训内容的主要涉及《员工手册》、企业规章制度、工作流程与规范、技术改进与推广等。
3. 基层员工的培训根据各部门工作需要，由人力资源部和各部门共同组织实施。
4. 基层员工的培训考核结果将由人力资源部统一纳入绩效考核评估记录。

第4章 岗位轮换

第10条 岗位轮换适用范围。

1. 在企业重要岗位如财会、采购、仓库、资金等工作满××年的员工。
2. 大学本科以上学历，有一定的专业特长、技术知识和管理经验，有较强的事业心和进取心的员工。

第11条 部门内部岗位轮换。

1. 人力资源部于每年末统计各部门员工岗位轮换安排，并制订企业下年度的员工岗位轮换计划。
2. 各部门安排本部门所属员工的岗位工作轮换，或者由员工个人提出轮换申请，必须经部门经理、人力资源部经理、总监审核，总裁审批。
3. 人力资源部与各部门负责人拟定参加岗位轮换的人员名单。
4. 人力资源部为参加岗位轮换的员工建立《岗位轮换记录卡》，记录员工的基本情况、优缺点、轮换工作、培训情况等。
5. 员工岗位轮换的具体操作按企业内部调动程序执行。

第12条 部门之间工作轮换。

1. 人力资源部根据企业实际情况，统一安排部门之间的员工工作轮换。
2. 向管理方面发展的员工，以安排行政、企划、营销、科技、生产管理等工作岗位轮换为主。
3. 向技术方向发展的员工，以安排产品研发、品质管理、设备及工艺管理等工作岗位轮换为主。
4. 企业各部门应密切配合轮换工作，指定专人对轮换员工进行工作指导及考核。

第5章 培训评估与档案管理

第 13 条 培训效果评估。

企业每开展一次培训项目，人力资源部应及时对培训效果进行评估，形成培训评估报告，以不断改进和提升以后的培训工作质量。

第 14 条 培训档案管理。

1. 人力资源部为每位受训员工建立和保管培训及岗位轮换档案，记录其培训及岗位轮换具体情况。
2. 人力资源部负责将每次培训的资料、教材、录像、记录整理存档，不断完善企业的员工培训体系。

第 6 章 附则

第 15 条 各项培训所花费用由培训项目负责人申请，报人力资源部经理、财务部经理、总裁审核，培训结束后凭各种财务凭证报销，多退少补。

第 16 条 本制度未尽事宜，可进行修改和增补，并呈报总裁审批后颁布实施。

第 17 条 企业人力资源部负责本制度的解释和监督执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

17. 4 绩效考核管理制度

制度名称	绩效考核管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的。</p> <p>1. 客观公正评价员工的工作业绩、工作能力及工作态度，促使员工不断提高工作绩效和自身能力，提升企业的整体运行效率和经济效益。</p> <p>2. 为员工的薪酬决策、培训规划、职位晋升、岗位轮换等人力资源管理工作提供决策依据。</p> <p>第 2 条 适用对象。</p> <p>本制度适用于企业所有员工，但考评期内未到岗累计超过××个月（包括请假及其他原因缺岗）的员工不参与当期考核。</p> <p>第 3 条 考核原则。</p> <p>1. 公平、公开原则。</p> <p>即员工绩效考核标准、考核程序和考核责任都应当有明确的规定，企业所有员工都要接受考核，同一</p>					

岗位执行相同的考核标准。

2. 定期化与制度化。

绩效考核既是对员工过去和现在工作情况的考察，也是对其未来工作行为进行预测，将员工绩效考核定期化、制度化，有助于全面了解员工潜能，及时发现企业组织中的绩效问题，提出解决方法和措施。

3. 量化与定性化相结合。

对企业员工进行考核时，考核指标分为定性化与量化两种，并分别赋予不同的权重（定性化指标权重占 40%，量化指标权重占 60%）。

4. 沟通与反馈。

考核评价结束后，人力资源部及各部门负责人应及时与被考核者进行沟通，将考评结果告知被考核者。

第 2 章 绩效考核内容

第 4 条 工作业绩。

主要考核员工实际完成的工作成果，包括工作质量、工作数量、工作效益等。针对不同的工作岗位，考核重点有所不同。如开发类岗位重点考核项目进度与质量，营销类岗位重点考核销售额及市场潜力，事务类岗位则重点考核日常工作任务完成量及质量等。

第 5 条 工作能力。

根据本人实际完成的工作成果及各方面的综合素质来评价其工作技能和水平，如专业知识掌握程度、业务能力、创新能力等。

第 6 条 工作态度。

主要是对员工平时的工作表现予以评价，包括纪律性、积极性、主动性、责任感等。

第 3 章 绩效考核实施

第 7 条 考核周期。

1. 根据岗位需要，分别对员工实施月度考核或季度考核，其实施时间分别是下一个月的____~____日、下一个季度的×~×日。

2. 年度考核。所有员工都应接受企业的年度考核，考核时间一般为下一年度第一个月的____~____日。

第 8 条 设定考核指标及评价标准。

根据前期制订的绩效计划及职位说明书等文件，分别制定各岗位的考核指标、评价标准及考核项的分值等内容。

第 9 条 考核实施。

1. 考核者依据制定的考核指标和评价标准，对被考核者的工作业绩、工作能力、工作态度等方面进行评估，并根据考核分值确定其考核等级。

2. 考核者应熟悉绩效考核制度及流程，熟练使用相关考核工具，及时与被考核者沟通，客观公正地完成考评工作。

第4章 绩效考核面谈

第10条 绩效考核面谈应由被考核者的直接上级与被考核者单独进行，人力资源部工作人员根据需要可选择参与。

第11条 如果被考核者认为考核结果不公正，与考核者沟通无效，并确有证据的情况下可以启动考核结果申诉程序。人力资源部在接到员工考核申诉后的×个工作日内给予解决。

第5章 考核结果应用

第12条 根据员工的考核结果，将其划分为5个等级，主要应用于职位晋升、培训需求、季度及年度奖金发放、薪资调整等方面，具体应用如下表所示。

考核结果应用表

评估等级	考核得分	培训需求程度	职位晋升	奖金发放	月薪调整
S	90~100	无	推荐	110%发放	基本工资+××元
A	80~89	一般	储备	100%发放	基本工资+××元
B	70~79	较强	……	85%发放	基本工资不变
C	60~69	强	……	75%发放	基本工资不变
D	60以下	很强	……	无	基本工资-××元

第6章 附则

第13条 本制度由企业人力资源部制定，报总裁审批后实施，修改时亦同。

第14条 本制度自××××年××月××日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

17.5 薪酬与激励管理制度

制度名称	薪酬与激励管理制度	受控状态	
------	-----------	------	--

		文件编号	
执行部门		监督部门	考证部门

第 1 章 总则

第 1 条 目的。

为了将员工工作绩效与企业经济效益有机结合，形成与企业绩效考核挂钩的薪酬激励制度，规范企业员工的薪酬分配行为，充分调动员工积极性和创造性，发挥薪酬体系的激励作用，特制定本制度。

第 2 条 制定原则。

1. 竞争原则。

根据企业的支付能力、所需要人才的可获得性等具体条件，制定具有相对市场竞争力的薪酬制度。

2. 公平原则。

既使本企业薪酬水平相对于行业内其他企业的薪酬水平具有一定吸引力，又使企业内部不同职务序列、不同部门、不同职位员工之间的薪酬相对公平合理。

3. 激励原则。

根据员工工作岗位的差别及对企业的贡献不同，真正体现多劳多得及按贡献大小分配薪酬的原则。

第 3 条 适用范围。

本企业所有员工。

第 2 章 薪酬构成及工资系列

第 4 条 企业正式员工薪酬构成。

1. 企业高层薪酬构成=基本年薪+年终效益奖+股权激励+福利

2. 员工薪酬构成=岗位工资+绩效工资+工龄工资+各种福利+津贴或补贴+奖金

第 5 条 试用期员工薪酬构成。

1. 企业一般员工试用期为 1~6 个月不等，具体试用期时间安排视劳动合同法、企业有关规定及其所在岗位而定。

2. 员工试用期工资不少于转正后工资的 80%，试用期内不享受针对正式员工发放的各类补贴。

第 6 条 根据不同职务性质，将企业工资划分为行政管理、技术、生产、营销、后勤五类工资系列。员工工资系列适用范围详见下表。

工资系列适用范围表

工资系列	适用范围
行政管理系列	企业高层领导、各职能部门经理、行政部（勤务人员除外）、人力资源部、财务部、审计部所有职员

技术系列	产品研发部、技术工程部所有员工（部门经理除外）
生产系列	生产部门、质量管理部门、采购部门所有员工（部门经理除外）
营销系列	市场部、销售部所有职员
后勤系列	一般勤务人员如司机、保安、保洁员等

第3章 高级管理人员薪酬标准的确定

第7条 基本年薪是高级管理人员的一个稳定收入来源，由个人资历和职位决定。该部分薪酬应占高级管理人员全部薪酬的30%~40%。

第8条 高级管理人员的具体薪酬水平由薪酬委员会依据上一年度的企业总体经营业绩以及薪酬市场调查数据来确定。

第9条 年终效益奖。

年终效益奖是对高级管理人员经营业绩的一种短期激励，一般以货币的形式于年底支付，该部分应占其全部薪酬的15%~25%。

第10条 股权激励。

股权激励主要有股票期权、虚拟股票、限制性股票等方式，依据高层管理者对企业的贡献程度、任职年限等分配。

第4章 一般员工工资标准的确定

第11条 岗位工资。

企业实行岗位等级工资制，根据各岗位所承担工作的特性及对员工能力要求不同，将岗位划分为不同的级别，实行梯级工资标准。

第12条 绩效工资。

1. 绩效工资根据企业经营效益和员工个人工作绩效计发。员工绩效考核结果分为五个等级，其标准见下表。

绩效考核标准划分

等级	S	A	B	C	D
说明	优秀	良	好	合格	差

2. 绩效工资分为月度绩效工资、年度绩效奖金两种。

（1）月度绩效工资。

员工月度绩效工资同岗位工资一起按月度发放，月度绩效工资的发放额度依据员工绩效考核结果确定。

（2）年度绩效奖金。

企业根据年度经营情况和员工一年的绩效考核成绩，决定员工年度奖金的发放额度。

第13条 工龄工资。

工龄工资是对员工长期为企业服务所给予的一种补偿。其计算方法为从员工正式进入企业之日起计算，工龄每满一年可得工龄工资 $\times\times$ 元/月；工龄工资实行累进计算，满 $\times\times$ 年不再增加。

第 14 条 奖金。

奖金是对为企业做出重大贡献或优异成绩的集体或个人给予的奖励，具体发放标准由人力资源部根据具体情况拟定个人单项奖金及集体奖金的发放方案，报总裁审批通过后计发。

第 5 章 员工福利

第 15 条 社会保险。

企业按照国家和地方相关法律规定为员工缴纳养老、失业、医疗、工伤、生育保险。

第 16 条 法定节假日。

企业按照《劳动法》和其他相关法律规定为员工提供相关假期，所有员工每年可享有以下 11 天国家法定有薪假期，具体如下。

国家法定假期一览表

法定节假日	元旦	春节	清明节	劳动节	端午节	中秋节	国庆节
放假天数	1 天	3 天	1 天	1 天	1 天	1 天	3 天

第 17 条 带薪年假。

员工在企业工作满 1 年可享受___个工作日的带薪休假，以后在企业工作每增加一年可增加___个工作日的带薪休假，但最多不超过___个工作日。

第 18 条 其他带薪休假。

企业视员工个人情况，为员工提供婚假、丧假、产假、哺乳假等有薪假期。

第 19 条 津贴或补贴。

1. 住房补贴。

企业为员工提供每月___~___元的住房补贴。

2. 加班津贴。

(1) 凡制度工作时间以外的出勤为加班，主要指休息日、法定休假日加班，以及八小时工作日的延长作业时间。

(2) 加班时间必须经主管认可，加点、加班时间不足半小时的不予计算。其加班津贴计算标准如下。

加班津贴支付标准

加班时间	加班津贴
工作日加班	每小时加班工资=正常工作时间每小时工资 \times 150% 支付
休息日加班	每小时加班工资=正常工作时间每小时工资 \times 200% 支付

法定节假日加班	每小时加班工资=正常工作时间每小时工资×300%支付				
3. 学历津贴与职务津贴。					
为鼓励员工不断学习，提高工作技能，特设立此津贴项目，其标准如下。					
学历津贴、职务津贴支付标准					
津贴类型			支付标准		
学历津贴	本科		××元		
	硕士		××元		
	博士及以上		××元		
职务津贴	初级		××元		
	中级		××元		
	高级		××元		
4. 午餐补助。					
企业为每位正式员工提供××元/天的午餐补助。					
第 6 章 附则					
第 20 条 本制度由企业人力资源部制定，自总裁核准后实施，修改时亦同。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

17. 6 晋升与离职管理制度

制度名称	晋升与离职管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的。</p> <p>1. 通过内部晋升选拔有发展潜力的员工，定向发展培养，建立企业人才梯队。</p> <p>2. 规范企业员工晋升及离职管理工作，维护企业和员工双方的合法权益。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本制度适用于企业员工晋升与离职管理的各项工作。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 晋升管理规定</p>					

第3条 晋升标准。

1. 品质标准。

主要考核员工职业道德、个人修养及品德素质，考核员工是否以企业利益为重，兢兢业业做好本职工作。

2. 能力标准。

主要考核员工是否具备拟晋升岗位任职资格所需的能力。

3. 态度标准。

主要考核员工工作主动性、积极性、责任心等方面。

4. 业绩。

主要考核员工的工作成果及其对企业的贡献等。

第4条 晋升方式。

1. 定期晋升。

每年××月，根据企业年度绩效考核结果，统一实施员工晋升工作。

2. 不定期晋升。

员工离职造成职位空缺、员工工作表现优异或各部门经理发现优秀员工后主动推荐，企业根据实际情况，给予相应的职位晋升安排。

第5条 不定期晋升的实施程序。

1. 发布竞聘信息。

职位空缺产生后，发布内部招聘信息，吸引员工参加竞聘。

2. 选拔竞聘员工。

对应聘员工进行面试和考核，选拔符合空缺岗位要求的员工。

3. 确定录用人选。

(1) 根据考核选拔结果，确定录用人选。

(2) 被录用人员做好工作交接，在规定时间内到新岗位任职。

第3章 离职管理规定

第6条 离职分类。

1. 合同离职：员工因终止履行受聘合同或协议而离职。

2. 员工辞职：员工由于某种因素个人主动提出辞职。

3. 辞退（解雇）员工。

(1) 员工不能胜任工作岗位者，企业给予培训或调换岗位仍不能胜任者，企业予以辞退。

(2) 严重违反企业规章制度或国家相关法律法规者，企业予以解雇。

(3) 因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的，企业可与员工协商解除劳动关系，但给予员工一定的经济补偿。

4. 自动离职：员工无故旷工××个工作日内，企业视为员工自动离职。

第7条 离职移交手续办理。

员工离职时，持通过批准的《离职申请单》和《离职移交清单》到所在部门办理移交手续，各项移交手续办理完毕、相关经办人签字后，将《离职移交清单》送人力资源部审核、签字。

第8条 工作、物品移交说明。

1. 离职员工必须将工作过程中保管使用的账册、文件，如企业制度文件、员工手册、技术资料、图样等移交给指定的人员及部门，并填入《离职移交清单》中。

2. 离职员工应将已办而未办结的工作事项向企业指定人员交待清楚。

3. 离职员工应将领用的工作服装、办公用品等交还行政管理部门，接收部门经办人在离职单上签字确认物品交接完成。若员工交还物品已被损坏或丢失，企业酌情要求离职员工做出赔偿。

第9条 各种移交手续及物品交接办妥后，离职员工才能领取企业应发而未发的工资。工资领取按照国家相关法律法规规定及企业的有关制度执行。

第5章 附则

第10条 本制度由人力资源部制定，经总裁核准后实施，未尽事宜按照国家及企业相关规定执行。

第11条 本制度解释权归企业人力资源部，自颁布之日起执行。

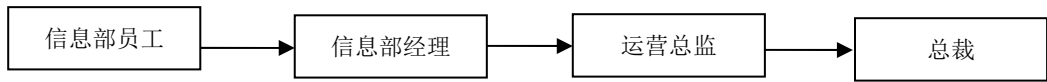
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 18 章 企业内部控制——信息系统

18. 1 信息系统管理授权审批制度

制度名称	信息系统管理授权审批制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 为了提高企业信息系统的可靠性、稳定性、安全性，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于信息部与各用户部门使用企业信息系统的相关人员。</p> <p>第 3 条 企业中涉及到信息系统方面的工作统一由信息部负责。</p> <p>第 4 条 信息系统管理授权的方式。</p> <p>企业信息系统的授权以职位说明书和授权书为基准，逐级授权，其他授权方式或越级授权视为无效。</p> <p>第 5 条 企业信息系统管理授权程序。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 总裁授权运营总监全面负责企业信息系统的开发、管理、修改等工作。2. 运营总裁授权信息部经理负责信息系统的开发、管理、修改等具体工作。3. 信息部经理授权给下属员工，完成相应工作。					

第6条 企业信息系统管理中的文件审批程序，如下图所示。



信息系统管理的文件审批程序示意图

第7条 企业中的各用户部门对信息系统只有根据其职级的使用权与建议权，而无修改权，否则造成的全部后果由当事人承担。

第8条 本制度由信息部制定，解释权、修改权归属信息部。

第9条 本制度自总裁审批之日起实施，修订时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

18. 2 信息系统开发、变更与维护管理制度

制度名称	信息系统开发、变更与维护管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第1章 总则</p> <p>第1条 为了提高企业的工作效率，提升企业信息系统的可靠性、稳定性、安全性，特制定本制度。</p> <p>第2条 本制度适用于信息部与各用户部门使用企业信息系统的相关人员。</p> <p>第2章 系统开发与变更</p> <p>第3条 企业信息系统开发所遵循的原则。</p> <p>1. 因地制宜原则。应根据行业特点、企业规模、管理理念、组织结构、核算方法等因素设计适合本单位的计算机信息系统。</p> <p>2. 成本效益原则。计算机信息系统的建设应当能起到降低成本、纠正偏差的作用，根据成本效益原则，企业可以选择对重要领域中关键因素进行信息系统改造。</p> <p>3. 理念与技术并重原则。信息系统建设应当将信息系统技术与信息系统管理理念整合，倡导全体员工积极参与信息系统建设，正确理解和使用信息系统，提高信息系统运作效率。</p> <p>第4条 项目部人员在信息系统开发中要将相应的交易权限嵌入到系统程序中，便于检查、纠正错误和舞弊行为。</p> <p>第5条 系统开发任务书内容。</p>					

1. 信息系统名称。
2. 信息系统应该达到的技术性能。
3. 信息系统的操作环境。
4. 开发信息系统的具体工作计划。
5. 开发信息系统的人员与协作单位。
6. 开发信息系统的费用预算。

第 6 条 所选的外包合作开发信息系统的机构必须有合作开发信息系统的经验，并加强对其监控力度。

第 7 条 测试专员需将系统测试中所出现的问题记录成册，定期交予信息部经理。

第 8 条 信息系统安装调试前的必须工作。

1. 制定紧急预案，以确保新系统发生故障时能切回到旧系统。
2. 必须完成整体测试和用户验收测试后才可安装调试。

第 8 条 新旧系统切换时，进行数据迁移必须建立数据迁移计划并对迁移结果进行测试。

第 9 条 安装后的信息系统功能变更时，重新按照系统开发的有关程序进行。

第 3 章 信息系统的维护

第 10 条 对于企业自主开发的信息系统，根据其大小、性能定期检测、定期维护。

第 11 条 数据库管理专员将数据库中的数据定期备份，以防止系统出现问题时数据丢失。

第 12 条 信息系统出现问题时，信息部员工按编制的应急预案进行处理。

第 4 章 附则

第 13 条 本制度由信息部制定，解释权、修改权归属信息部。

第 14 条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

18. 3 信息系统访问安全管理制度

制度名称	信息系统访问安全制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了提高企业信息系统的可靠性、稳定性、安全性，特制定本制度。</p>					

第2条 本制度适用于信息部与各用户部门使用企业信息系统的相关人员。

第2章 信息系统中的等级与账号

第3条 企业信息系统中的信息、数据按级别划分，员工可根据其账号的权限进行阅读、使用。

第4条 企业信息系统中的信息与数据根据其重要性程度与泄密风险损失划分为五级。

1. 绝密级，总裁级别的人员可以阅读、使用。
2. 机密级，副总级别、总监级别可以阅读、使用。
3. 秘密级，部门经理级别可以阅读、使用。
4. 重要级，部门主管级别可以阅读、使用。
5. 普通级，普通员工可以阅读、使用。

第5条 信息部根据员工的职级与权限编发账号，员工每人对应着唯一的账号，只允许使用自己的账号，禁止使用他人账号，否则造成的后果由使用者和账号泄露者共同承担。

第6条 企业员工越级使用企业的信息系统，必须经过上级领导授权，以授权书为准，否则视为非法使用，按企业的相关制度进行处理。

第7条 账号申请程序。

1. 使用部门提出使用企业信息系统申请。
2. 信息部门出具申请分析报告。
3. 运营总监审核。
4. 总裁审批。
5. 信息部编发账号。

第8条 信息系统中的超级账户，必须有总裁签名的授权书，否则不得编发账户。

第9条 企业人员离职、调动时，信息部人员要及时对其账号进行撤销或修改。

第3章 操作人员规范

第10条 未经培训的操作人员禁止使用信息系统。

第11条 企业信息系统中的软件升级、杀毒、安装等由信息部统一操作，禁止用户部门的操作人员擅自进行系统软件的删除、升级、杀毒、改变或卸载系统软件版本等。

第12条 信息部工作人员在信息系统中设置的安全参数与软件系统环境配置等，禁止用户部门的操作人员修改。

第13条 操作人员离开工作现场时，要锁定或退出已经运行的程序，防止他人利用自身账号操作，否则造成的后果由当事人自己承担。

第14条 更换操作人员或密码泄露后，用户必须及时修改密码。

第 15 条 企业信息系统中的信息、数据为企业资产，禁止未经授权的操作人员使用存储介质存储。

第 4 章 信息部人员确保安全的规范

第 16 条 信息部指定人员定期审阅信息系统中的账号，避免授权不当或存在非授权账号。

第 17 条 信息部指定人员监测各账号使用信息系统的情况，发现异常上报信息部经理。

第 18 条 信息系统管理员加强对防火墙、路由器等网络安全方面的管理，防范外网对信息系统造成损害。

第 5 章 附则

第 19 条 本制度由信息部制定，解释权、修改权归属信息部。

第 20 条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

18. 4 信息系统硬件管理制度

制度名称	信息系统硬件管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了保证企业信息系统的稳定，加强对信息系统的硬件管理，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于信息部与各用户部门使用企业信息系统的相关人员。</p> <p>第 3 条 本制度所指的硬件是指计算机的可视部分及周边设备，包括打印机、扫描仪、存储器及网络设备等。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 硬件采购</p> <p>第 4 条 硬件设备的购买程序参照《硬件购买控制流程》。</p> <p>第 5 条 购回的硬件必须经由信息部人员检测，以确认其是否符合产品标准，若不符合，则由采购人员联系厂家退换。</p> <p>第 6 条 购买回的硬件需注意保存好其使用说明书、驱动程序及保修书。</p> <p>第 7 条 经检测完好的硬件由信息部人员统一贴上标签。</p> <p>第 8 条 所贴标签内容。</p> <p>1. 硬件名称、编号。</p>					

2. 硬件购买日期。

3. 硬件使用部门、人员或保管人。

第 9 条 信息部人员将标签上的内容统一记入《企业硬件管理档案》。

第 3 章 硬件的使用

第 10 条 企业的硬件设施由授权人员使用，未经授权人员一律不得使用。

第 11 条 使用硬件时禁止在硬件周围抽烟、吃零食等，以防对硬件造成损伤。

第 12 条 未经允许禁止移动硬件的位置，移动硬件时需得到信息部的批准并在信息部的监督下进行，否则造成的后果由当事人承担。

第 13 条 禁止任何人更换硬件上的标签与硬件的部件，发现后将严厉惩处。

第 4 章 硬件的保管、报修、维护

第 14 条 用户部门需指派专人对硬件进行保管，没有指派专人的，视部门经理为保管人。

第 15 条 硬件保管人因离职、调动等发生变化时，信息部工作人员要及时更新信息。

第 16 条 硬件出现问题时，及时联系信息部人员，禁止私自修理、拆卸硬件。

第 17 条 信息部人员需对出现问题的硬件进行判断，若自己能处理则自己处理，若自己处理不好则联系厂商。

第 18 条 修理或维护过的硬件由信息部修理或维护人员与保管人共同填写并保存《硬件维护记录表》，信息部人员须将此条信息记入《企业硬件管理档案》，并定期交信息部经理及运营总监审核。

第 19 条 信息部人员需定期对硬件进行查错和重组，以确保其运行稳定。

第 20 条 硬件设备因老化、损耗及其他原因报废时，由信息部工作人员检测，填写《硬件报废单》并将信息记入档案。

第 5 章 附则

第 21 条 本制度由信息部制定，解释权、修改权归属信息部。

第 22 条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

18. 5 会计信息化综合管理制度

制度名称	会计信息化综合管理制度	受控状态	
		文件编号	

执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了提高财务部门的工作效率，减小会计信息化带来的风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于财务部门所有人员。</p> <p>第 3 条 本制度所指的会计信息化是指利用计算机信息技术代替人工进行财务信息处理，以及替代部分由人工完成的对会计信息进行分析 and 判断的过程。</p> <p>第 4 条 本制度所指的信息化会计档案是指存储在磁性介质或光盘介质的会计数据和计算机打印出来的书面等形式的会计数据，包括记账凭证、会计账簿、会计报表（包括报表格式和计算公式）等。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 会计信息化管理一般规定</p> <p>第 5 条 财务部的计算机只允许用作企业的会计、财务工作，禁止在计算机上聊天、打游戏等。</p> <p>第 6 条 财务部的计算机专人专用，禁止交叉使用。</p> <p>第 7 条 企业会计信息的录入由专人负责，被指派人员保管好自己的账号与密码，严防泄露。</p> <p>第 8 条 会计人员搜集的原始凭证在录入计算机之前必须经由审核人员审核，审核人员做好审核记录。</p> <p>第 9 条 会计人员在计算机上编制记账凭证时，由审核人员上机审核并做好审核记录。</p> <p>第 10 条 会计人员打印出的账表由财务经理负责审核，定期报送财务总监审核。</p> <p>第 11 条 财务人员每次使用计算机时必须使用不间断的电源，防止因断电导致核心数据丢失。</p> <p>第 12 条 财务人员在每次下班前需将系统备份，防止数据丢失。</p> <p>第 13 条 财务人员经过授权后定期存储与保存系统中的会计信息备份。</p> <p>第 14 条 未经授权不得对会计软件进行修改、升级或更换硬件，否则造成的后果由当事人承担。</p> <p>第 15 条 负责保管信息化会计档案的人员需定期检查，做好防火、防尘和防潮工作，防止存储介质损坏导致会计档案丢失。</p> <p>第 16 条 本制度结合《信息系统访问安全管理制度》与《硬件管理制度》一同使用。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 附则</p> <p>第 17 条 本制度由财务部制定，解释权、修改权归属财务部。</p> <p>第 18 条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

18. 6 会计信息化岗位责任制度

制度名称	会计信息化岗位责任制度	受控状态	
------	-------------	------	--

			文件编号	
执行部门		监督部门	考证部门	
第 1 章 总则				
第 1 条 为明确会计信息系统的使用人员的操作权限、操作程序等，形成分工牵制的控制形式，特制定本制度。				
第 2 条 本制度所指的会计信息化是指利用计算机信息技术代替人工进行财务信息处理，以及替代部分由人工完成的对会计信息进行分析判断的过程。				
第 2 章 会计信息化的分权管理				
第 3 条 分权管理以保护本企业物资财产和货币资金的安全、完整为目的，体现“授权与执行、记录与保管”职能相分离的原则，要求任何一项经济业务的处理，都必须由两个或两个以上的工作人员经手。				
第 4 条 会计核算程序编制人员负责编制程序，不得同时兼任会计信息录入、整理、分析操作，不得在未经授权的情况下随意修改已投入运行的会计核算软件。				
第 5 条 会计信息录入人员负责将会计凭证等会计信息资料录入计算机，操作运行会计核算软件，完成核算工作。该岗位不得同时担任现金出纳工作、会计核算软件编制工作，不能负责会计资料入机后的审核、校对工作。				
第 6 条 会计信息入机前、后的审核校对工作，不能由出纳人员或电算操作人员兼任。				
第 3 章 会计信息化岗位及其职责				
本着上述分权管理的原则，本企业会计信息化岗位设置情况如下。				
第 7 条 财务总监（或总会计师）主要负责财务系统会计信息化领导工作，按照国家财政部门的有关规定设计，公司全面实施会计信息化的总体规划。				
第 8 条 财务部经理主要负责对企业会计信息化的管理。				
第 9 条 会计信息主管（或由会计主管兼任）的主要职责是负责协调计算机及会计软件系统的运行工作，防止利用计算机舞弊行为。该岗位拥有系统中所有的操作功能，有权分配其他岗位的权限，设置期初数据，维护资料，增减科目等。				
第 10 条 会计信息化操作岗任职人员必须持有会计电算化上岗证，相关岗位的具体职责如下表所示。				
会计信息化操作岗及其职责一览表				
操作岗位名称	操作岗位的具体职责		可兼任人员及操作权限	
1. 软件操作岗	(1) 将审核无误的原始凭证内容输入记账凭证		一般由会计人员兼任，此岗位	
	(2) 打印记账凭证、会计账簿、会计报表、会计资料，并进行部分会计数据处理工作		没有会计凭证审核和过账的权限	

	(3) 将录入计算机的资料打印成书面文件交有关人员审核、存档	
2. 现金出纳核算岗	负责实际库存现金与账面现金的核对工作	可设银行现金、账簿查询、报表处理等操作权限，此岗位不能有凭证录入的权限
3. 银行出纳核算岗	负责实际银行存款与账面银行存款的核对工作	可设银行现金、账簿查询、报表处理等操作权限，此岗位不能有凭证录入的权限
4. 费用核算岗	(1) 负责费用类原始凭证的审核 (2) 负责费用类记账凭证的录入 (3) 负责费用类账簿、报表的编制	可设银行现金、账簿查询、凭证处理、报表处理等操作权限
5. 成本核算岗	(1) 负责成本类原始凭证的审核 (2) 负责工程成本类记账凭证的录入 (3) 负责成本类账簿、报表的编制	可设银行现金、账簿查询、凭证处理、报表处理等操作权限
6. 销售核算岗	(1) 负责销售收入原始凭证的审核 (2) 负责记账凭证的录入 (3) 负责与销售有关的账簿、报表的编制	可设银行现金、账簿查询、凭证处理、报表处理等操作权限
7. 固定资产岗	负责固定资产核算	可设凭证处理、账簿查询、凭证处理等权限
8. 会计报表岗	负责期末的财务报表处理和会计年结工作，编制会计报表	可设银行现金、账簿查询、凭证处理、报表处理等操作权限
9. 审核记账岗	负责对输入计算机的数据进行审核	具有凭证审核的权限，由会计主管兼任
10. 数据分析岗	负责对计算机内会计数据进行分析	可由会计报表岗兼任
11. 电算审查岗	(1) 负责保证计算机及软件的正常运行 (2) 管理机内会计数据，定期将机内数据备份 (3) 妥善保管各种机内资料，随时登记用机记录	可由计算机管理人员兼任

第 4 章 附则

第 11 条 本制度由财务部制定，解释权、修改权归属财务部。

第 12 条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 19 章 企业内部控制——衍生工具

19.1 衍生工具业务报告制度

制度名称	衍生工具业务报告制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <p>第 1 条 为了加强企业对衍生工具业务的管理，减少衍生工具业务带来的风险，提高收益，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于参与衍生工具交易与管理衍生工具交易的工作人员。</p> <p>第 3 条 本制度中的衍生工具是指具有下列特征的金融工具或其他合同协议。</p> <div><div>1. 其价值随特定利率、金融工具价格、商品价格、汇率、价格指数、费率指数、信用等级、信用指数或其他类似变量的变动而变动，变量为非金融变量的，该变量与合同或协议的任何一方不存在特定关系。</div><div>2. 不要求初始净投资或与市场情况变化有类似反应的其他类型合同协议相比，要求很少的初始净投资。</div><div>3. 在未来某一日期结算。</div></div> <p>第 4 条 本制度所称的金融工具，是指形成本企业金融资产，并形成其他单位的金融负债或权益工具</p> <div>的合同或协议。</div> <div>第 2 章 衍生工具业务报告内容</div> <p>第 5 条 衍生工具业务报告采用书面形式，逐级报告，各级经手人需签署自己意见。</p> <p>第 6 条 衍生工具业务报告程序如下图所示。</p> <div><div><div>证券部经理</div><div>财务总监</div><div>审计人员</div><div>财务经理</div><div>总裁</div><div>董事会</div></div><div>→</div><div>→</div><div>→</div><div>→</div><div>→</div><div>→</div></div> <div>衍生工具业务报告程序示意图</div> <p>第 6 条 证券部经理报告内容如下。</p> <div><div>1. 衍生工具业务的预算。</div></div>					

2. 衍生工具业务的可行性报告。
3. 具体的衍生工具的财务预测与风险分析。
4. 衍生工具业务出现变动时的措施与风险管理。
5. 衍生工具交易后的业务报告。

第 7 条 审计人员关于衍生工具业务报告内容如下。

1. 衍生工具业务中的原始凭据与档案记录是否一致。
2. 衍生工具交易内容与档案记录是否一致。
3. 衍生工具交易中的资金往来是否规范。
4. 评价、监督衍生工具业务的相关风险控制政策和程序。

第 8 条 各级经办人员在审批报告中需将审批意见与原始报告一起转呈上级，各级经手人都无权修改衍生工具业务的原始报告，出现修改问题将追查到底。

第 9 条 证券部经理需编制报告，将衍生工具的交易情况每周汇报一次，其他须在衍生工具交易前汇报。

第 10 条 审计人员的报告需××月汇报一次。

第 11 条 总裁需定期向董事会汇报衍生工具业务情况。

第 3 章 附则

第 12 条 本制度由总裁办公室制定，解释权、修改权归属总裁办公室。

第 13 条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

19. 2 衍生工具交易管理制度

制度名称	衍生工具交易管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了加强企业对衍生工具业务的管理，减少衍生工具业务带来的风险，提高收益，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于企业对衍生工具交易的管理与控制。</p>					

第3条 本制度中的衍生工具是指具有下列特征的金融工具或其他合同或协议。

1. 其价值随特定利率、金融工具价格、商品价格、汇率、价格指数、费率指数、信用等级、信用指数或其他类似变量的变动而变动，变量为非金融变量的，该变量与合同或协议的任何一方不存在特定关系。

2. 不要求初始净投资或与市场情况变化有类似反应的其他类型合同或协议相比，要求很少的初始净投资。

3. 在未来某一日期结算。

第4条 本制度所称的金融工具，是指形成本企业金融资产，并形成其他单位的金融负债或权益工具的合同或协议。

第2章 衍生工具交易的授权与风险管理

第5条 衍生工具交易的授权程序。

1. 总裁授权财务总监全权负责衍生工具交易的管理。

2. 财务总监授权证券部经理负责衍生工具的管理。

3. 证券部经理授权交易专员负责衍生工具具体的交易。

第6条 衍生工具交易的授权采用以书面形式表现的逐级授权与职务说明书相结合的方法，禁止越级授权与口头授权。

第7条 衍生工具风险管理内容。

1. 采用科学、合理的方法对衍生工具的投资风险进行评估。

2. 严格遵循衍生工具投资的授权与审批制度。

3. 严格控制衍生工具交易的限额。

4. 风险管理信息系统对衍生工具交易的实时监控。

第8条 衍生工具交易风险评估时需考虑下列因素。

1. 衍生工具及其交易活动的性质、规模和复杂程度。

2. 数据收集系统的能力。

3. 评估方法、局限性以及企业理解其结果的能力。

第3章 衍生工具交易的限额规定

第9条 衍生工具交易的限额规定。

1. 交易专员的交易限额为××万元。

2. 证券部经理可批准的交易限额为××万元。

3. 财务总监可批准的交易限额为××万元。

4. 总裁可批准的交易限额为××万元。

第 10 条 交易专员在进行衍生工具交易时，交易额超过自己的交易限额必须向主管领导请示，否则后果由交易专员承担。

第 11 条 各级领导人员必须严格按照自己的权限批示交易限额，严禁越权，否则后果由当事人承担。

第 12 条 衍生工具交易的额度达××万元时，必须出具报告，经董事会审议批准后方可操作。

第 4 章 衍生工具交易的审批与控制

第 13 条 衍生工具业务的审批程序参照《衍生工具业务报告制度》中的有关规定执行，审批时需逐级审批，禁止越级审批。

第 14 条 证券部经理与交易专员需在衍生工具交易前对衍生工具认真分析，设置止损点。

第 15 条 交易专员需严格按照衍生工具交易出现变动时的措施操作，防范风险。

第 16 条 每个交易日结束后，证券投资专员的事项安排。

1. 分析衍生工具交易的持有头寸价值，撰写报告并上交证券部经理。
2. 及时从衍生工具代理商的手中取得衍生工具交易的原始凭据并保管。
3. 记录衍生工具交易的内容。

第 17 条 企业的风险信息系统对衍生工具实行实时监控，发现异常立即报告给主管领导进行处理。

第 18 条 企业的审计人员定期审计的内容。

1. 审计财务人员的记账凭证与衍生工具的交易内容是否一致。。
2. 审计企业衍生工具交易账户中的往来资金是否规范。
3. 评价、监督衍生工具的风险控制程序和政策，定期撰写报告。

第 19 条 董事会定期对企业现行的衍生工具业务的风险管理政策和程序进行评价，确保其与企业的资本实力和经营管理水平一致。

第 5 章 附则

第 20 条 本制度由总裁办公室制定，解释权、修改权归属总裁办公室。

第 21 条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

19. 3 衍生工具交易监督与检查管理制度

制度名称	衍生工具交易监督与检查制度	受控状态	
		文件编号	

执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 为了加强企业对衍生工具业务的监管，减少衍生工具业务带来的风险，提高收益，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于监管衍生工具业务的审计人员与相关的管理层人员。</p> <p>第 3 条 本制度中的持续性审查是指对建立和实施衍生工具的风险控制情况所实行的连续的、全面的、动态的、系统的监督检查。</p> <p>第 4 条 审计人员负责对衍生工具业务的流程和结果进行持续性的审查。</p> <p>第 5 条 审计人员定期对衍生工具交易的相关业务记录进行审查，重点审查企业的衍生工具相关的交易人员是否按照企业相关的衍生工具交易程序进行交易。</p> <p>第 6 条 审计人员需针对衍生工具业务中的薄弱环节进行专项审查并撰写报告。</p> <p>第 7 条 审计人员需定期审查衍生工具交易的风险控制措施、程序与制度的执行情况，找出漏洞并提出改进意见。</p> <p>第 8 条 审计人员需将审计分析结果编制成审计报告，呈送财务经理、财务总监与总裁审核。</p> <p>第 9 条 在证券部经理及交易专员改进衍生工具的风险控制制度与流程时，审计人员需进行监察。</p> <p>第 10 条 衍生工具交易的各级管理人员，严格按照自身的岗位职责对交易进行监察。</p> <p>第 11 条 本制度由总裁办公室制定，解释权、修改权归属总裁办公室。</p> <p>第 12 条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 20 章 企业内部控制——并购

20.1 并购交易授权审批制度

制度名称	并购交易授权审批制度			受控	
				状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 为规范企业在并购中的行为，减小并购成本，防范并购风险，特制定本制度。					
第 2 条 本制度适用于参与并购行为的所有相关人员。					
第 3 条 企业并购是指将两个或两个以上单独的企业合并形成一个报告主体的交易或事项。					
第 2 章 授权与批准内容					
第 4 条 并购授权方式。					
企业对并购行为的授权采用书面通知、逐级授权的方式，口头授权视为无效。					
1. 对董事会的授权：由公司章程和股东大会决议作出规定。					
2. 对总裁的授权：由公司章程规定和董事会决议作出规定。					
3. 总裁对其他人员的授权：以授权文件方式明确。					
4. 对经办部门的授权：在部门职能描述中规定或临时授权。					
第 5 条 授权人的审批权限。					
授权人的审批权限根据其职位说明书与授权书综合确定，一般规定如下表所示。					
授权人的审批权限表					
项 目	授权人	审批范围与权限			
并购	股东大会	根据公司章程关于对外投资的权限批准限额以上的并购计划			
	董事会	批准除股东大会权限范围之外的其他并购计划 审批企业并购预算 审批企业并购方案 授权总裁及其他相关人员并购相关权限			

	总裁	根据董事会决议或授权，组织执行并购方案			
--	----	---------------------	--	--	--

第 6 条 并购业务的授权程序，示意图如下所示。

总裁

财务总监

并购项目经理

财务部经理

并购项目专员

企业并购授权程序示意图

第 7 条 并购项目部有关并购文件的审批程序。

1. 并购项目经理编制好有关并购的各种文件后交财务总监审核签字。

2. 财务总监批阅后交总裁审批。

3. 总裁审批后，并购项目经理负责执行。

4. 并购意向书、并购交易项目草案、审慎性调查表或报告以及并购合同应首先由法律顾问审核，审核完签字后再交财务总监审核，最后交予总裁审批。

第 8 条 企业所有的并购项目指定由并购项目部与财务部共同负责，其他人员在没有得到授权的情况下下一律不得参与。

第 9 条 凡未经授权私自采取并购的行动的，所造成的后果由当事人自己承担。

第 3 章 批准和越权批准处理

第 10 条 审批人根据上述并购业务审批权限的规定，在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。

1. 相关并购文件必须逐级审核签字，并做好书面记录。

2. 越级审核所照成的后果由当事人自己承担。

第 11 条 经办人在职责范围内，按照审批意见办理并购业务。

第 12 条 对于审批人超越授权范围审批的并购业务，经办人有权拒绝并应拒绝办理，并及时向审批人的上一级授权部门报告。

第 4 章 附则

第 13 条 本制度由总裁办公室制定，解释权、修改权归属总裁办公室。

第 14 条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

20. 2 并购交易前期准备管理制度

制度名称	并购交易前期的管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范企业在并购中的行为，减小并购成本，防范并购风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于参与并购行为的所有相关人员。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 并购规划与调查</p> <p>第 3 条 并购项目部所制定的并购规划必须符合企业的经营发展需要，要经过充分的市场调研，科学合理编写。</p> <p>第 4 条 并购项目部在选择目标企业时，优先考虑与企业产品相近或企业所熟悉的产品上下游的厂商。</p> <p>第 5 条 并购项目部对目标企业的调查如不能独立完成，可申请外部机构参与调查或直接由外部机构负责调查。</p> <p>第 6 条 申请外部机构调查的程序。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 并购项目经理撰写申请外部机构调查的申请报告，报告中需详细说明目标企业情况、申请原因、外部机构名称、所耗费用等。 2. 申请报告由财务总监负责审核，签字后转呈总裁审批。 3. 总裁审批后并购项目部方可与外部调查机构签订调查合同。 <p style="text-align: center;">第 3 章 并购意向书与并购交易草案</p> <p>第 7 条 根据与目标企业达成的初步共识，并购项目部编写的并购意向书必须经过法律顾问、财务总监与总裁的审核、审批。</p> <p>第 8 条 并购意向书的内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 保密条款。 2. 排他协商条款。 3. 费用分摊条款。 4. 提供资料与信息条款。 5. 并购终止条款。 6. 并购标的条款。 7. 并购价格条款。 					

8. 并购的进度安排条款。

第 9 条 并购项目部所撰写的并购意向书必须经过相关高层管理者的审批。

第 10 条 并购意向书审批程序。

1. 并购项目部将拟好的并购意向书呈送法律顾问审核。
2. 法律顾问确保并购意向书在法律方面没有问题后，签字盖章并转呈财务总监。
3. 财务总监确保并购意向书在财务方面没有问题后，签字盖章并转呈总裁。
4. 总裁对并购意向书进行审批。

第 11 条 并购意向书在审批程序的任一环节没有通过时将返给并购项目部，由并购项目部人员进行修改或与目标企业就有争议的条款进行协商，重新拟定条款。

第 12 条 并购意向书审批后，并购项目部工作人员需与目标企业开展进一步谈判，在财务部相关人员的配合下编写并购交易项目草案。

第 13 条 并购交易项目草案内容。

1. 项目概要。
2. 主要财务数据。
3. 执行摘要。

第 14 条 并购交易项目草案审批程序与并购意向书审批程序一致，参照第 10 条并购意向书审批程序。

第 15 条 并购前期的文件由配合项目部专人负责建档保存，做到随用随取、无遗漏、无丢失。

第 16 条 凡参与并购行为的人员在并购合同签订前需严守信息。

第 17 条 若并购信息泄露导致并购失败给企业造成损失，由信息泄露者承担全部责任，情节严重者交司法机关处理。

第 4 章 附则

第 18 条 本制度由总裁办公室制定，解释权、修改权归属总裁办公室。

第 19 条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

20. 3 并购交易审慎性调查制度

制度名称	并购交易审慎性调查制度	受控状态	
		文件编号	

执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范企业并购行为，减小并购成本，防范并购交易风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于参与并购行为的所有相关人员。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 审慎性调查报告的地位与内容</p> <p>第 3 条 审慎性调查报告是企业并购行为的依据，关系着企业并购的成败，参与并购行为的人员要高度重视。</p> <p>第 4 条 审慎性调查的内容应根据企业并购的方针、方式及目标企业的性质等确定。</p> <p>第 5 条 审慎性调查必须包括但不限于下列内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 目标企业愿意被并购的缘由。 2. 目标企业的市场价值和竞争态势。 3. 目标企业的财务状况。 4. 目标企业法律事务方面。 5. 目标企业的企业资产和生产管理情况。 6. 目标企业的采购、供应情况。 7. 目标企业的营销、服务情况。 8. 目标企业产品的未来发展前景。 9. 目标企业的人力资源情况。 10. 目标企业与政府的关系。 <p style="text-align: center;">第 3 章 审慎性调查控制</p> <p>第 6 条 对于小额的并购交易，由企业内部组织人员进行审慎性调查。</p> <p>第 7 条 对于大额的并购交易，由企业外包给外部专业的会计和法律咨询机构，具体事宜由并购项目部负责协调。</p> <p>第 8 条 企业内部进行审慎性调查时需由并购项目部编制审慎性调查表，并报财务总监与总裁审核、审批。</p> <p>第 9 条 并购项目部在申请外部机构参与审慎性调查时，需撰写审慎性调查外包申请书，并需经过财务总监与总裁的批准。</p> <p>第 10 条 并购项目部在选择外包机构时，需选择那些信誉好、工作效率高的外包机构，并与对方签订审慎性调查外包合同或协议。</p> <p>第 11 条 外包合同或协议的主要内容。</p>					

1. 保密条款。
2. 约定的调研工作范围。
3. 并购风险控制和财务分析。

第 12 条 企业财务总监需认真审核并购项目部的调研内容与外包机构所撰写的调查报告，并就并购可行性、企业收益预期等方面给出相应的意见。

第 13 条 企业重大并购行为的审慎性调查报告需经过董事会、总裁等的审议。审议通过后，方可与并购目标签订并购合同或协议，

第 4 章 附则

第 14 条 本制度由总裁办公室制定，解释权、修改权归属总裁办公室。

第 15 条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

20. 4 并购交易财务控制制度

制度名称	并购交易财务控制制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范企业并购行为，减小并购成本，防范并购风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于参与并购行为的所有财务相关人员。</p> <p>第 3 条 财务人员在企业并购中的一切行为必须遵守国家统一的会计准则制度。</p> <p>第 4 条 本制度中的公允价值是指在公允价值计量下，资产和负债按照在公平交易中，熟悉情况的交易双方自愿进行资产交换或者债务清偿的金额计量。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 并购交易前财务控制</p> <p>第 5 条 财务人员负责分析、评估企业在并购前审慎性调查表中目标企业的财务状况，并将意见标出后报财务总监审核。</p> <p>第 6 条 外部机构编写的审慎性调查报告，由财务总监负责审核，报总裁办公会审议批准。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 并购交易中财务控制</p> <p>第 7 条 财务部人员在企业并购过程中编写并购交易备查簿。</p>					

第 8 条 并购交易备查簿主要用来记录企业合并中取得的并购目标各项可辨认资产、负债及或有负债等在购买日的公允价值。

第 9 条 并购中合并成本分配的依据。

1. 对于小额并购交易，可根据企业内部对目标企业进行审慎性调查结果，合理分配企业合并成本，，并按照国家统一会计准则制度的有关规定确认并购目标各项可辨认资产、负债及或有负债的公允价值。

2. 对于大额并购交易，可根据外部咨询机构对并购目标企业各项可辨认资产、负债及或有负债的公允价值进行评估的咨询报告，对合并成本进行分配。

第 10 条 财务部人员在并购行为发生后需据实编制并购交易会计分录，并报财务总监审核。

第 11 条 审计人员定期审核并购交易会计分录结果是否与并购交易的文件记录保持一致。

第 12 条 并购所涉及的金额比较大时，财务经理编制并购交易会计处理分析报告并报财务总监审核。

第 13 条 会计处理分析报告内容。

1. 并购交易的背景及现状。

2. 国家统一会计准则制度对企业并购的会计处理要求。

3. 高级管理人员对并购交易的分析结论。

4. 并购交易遵循国家统一的会计准则制度的情况。

第 14 条 财务人员在并购合同签订日需比较被并购企业评估后的可辨认净资产公允价值与合并成本的差别。

第 15 条 被并购企业评估后可辨认净资产公允价值与合并成本差额的处理办法。

1. 合并成本大于可辨认净资产公允价值的差额经财务总监审批后，确认其为商誉。

2. 合并成本小于可辨认净资产公允价值的差额经财务人员核对无误后计入当期损益。

第 3 章 并购交易后财务控制

第 16 条 在企业并购结束后，财务部经理需拟写并购信息披露报告，交财务总监与总裁审核、审批。

第 17 条 企业董事会及其审计委员会应当在年度财务报告披露前，审核并购交易信息披露报告的适当性和充分性。

第 18 条 并购信息披露的具体规定按第 16 章《企业内部控制——财务报告编制与披露》中的有关规定执行。

第 4 章 附则

第 19 条 本制度由财务部制定，解释权、修改权归属财务部。

第 20 条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 21 章 企业内部控制——关联交易

21. 1 关联交易回避制度

制度名称	关联交易回避制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了规范企业的关联交易，减少关联交易风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度中的关联方是指一方控制、共同控制另一方或对另一方施加重大影响，以及两方或两方以上同受一方控制、共同控制或重大影响。</p> <p>第 3 条 本制度中的关联交易是指本企业或控股子公司与关联方之间发生的转移资源、劳务或义务的行为，而不论是否收取价款。具体主要包括但不限于下列 17 项交易。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 购买或出售资产。 2. 对外投资（含委托理财、委托贷款等）。 3. 提供财务资助。 4. 提供担保（反担保除外）。 5. 租入或租出资产。 6. 签订管理方面的合同（含委托经营、受托经营等）。 7. 赠与或受赠资产。 8. 债权或债务重组。 9. 研究与开发项目的转移。 10. 签订许可协议。 11. 购买原材料、燃料、动力。 12. 销售产品、商品。 13. 提供或接受劳务。 14. 委托或受托销售。 15. 与关联人共同投资。 16. 其他通过约定可能造成资源或义务转移的事项。 17. 法律法规认定的属于关联交易的其他事项。 					

第2章 关联交易回避规定

第4条 董事会审议关联交易时，关联董事需回避，也不得代替其他董事进行表决。

第5条 有下列情形之一的，视为关联董事。

1. 交易对方。
2. 在交易对方任职，或在能控制该交易对方的企业任职。
3. 拥有交易对方直接或间接控制权的。
4. 与交易对方及其控制人关系密切的家庭成员。
5. 与交易对方及其控股股东的董事、监事和高级管理人员关系密切的家庭成员。
6. 由主管机构认定的其他原因使企业的审议结果受到影响的人员。

第6条 董事会因关联董事的回避无法形成决议时，需将关联交易提交股东大会审议。

第7条 股东大会审议关联交易时，关联股东需回避审议。

第8条 有下列情形之一的，视为关联股东。

1. 交易对方。
2. 被交易对方直接或间接控制的。
3. 拥有交易对方直接或间接控制权的。
4. 与交易对方同受一法人或自然人直接或间接控制的。
5. 与交易对方或其关联人存在尚未履行完毕的股权转让协议或其他协议导致其表决权受到限制或影响的。
6. 主管机构认定的可能造成企业对其利益倾斜的法人或自然人。

第9条 企业中与交易对象有关联的员工在签署关联交易合同时，只能代表一方签署。

第3章 附则

第10条 本制度由总裁办公室制定，解释权、修改权归属总裁办公室。

第11条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

21.2 关联交易报告与披露控制制度

制度名称	关联交易报告与披露控制制度	受控状态	
		文件编号	

执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了规范企业的关联交易，减少关联交易风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于企业关联交易的报告与披露。</p> <p>第 3 条 本制度中的主管机构主要包括中国证券监督管理委员会、国家发展和改革委员会、国有资产监督管理委员会及地方政府的相关行政管理部门等。</p> <p>第 4 条 关联交易中的关联方主要分为关联法人与关联自然人。</p> <p>1. 有下列情形之一的法人，视为企业的关联法人。</p> <p>（1）直接或者间接控制企业的法人。</p> <p>（2）由前项所述法人直接或者间接控制的除企业及其控股子公司以外的法人。</p> <p>（3）关联自然人直接或者间接控制的，或担任董事、高级管理人员的，除企业及其控股子公司以外的法人。</p> <p>（4）持有企业 5% 以上股份的法人或者一致行动人。</p> <p>（5）在过去 12 个月内或者根据相关协议安排在未来 12 月内，存在上述情形之一的。</p> <p>（6）主管机构或者企业根据实质重于形式的原则认定的其他与企业有特殊关系，可能或者已经造成企业对其利益倾斜的法人。</p> <p>2. 由下列情形之一者的自然人，视为企业的关联自然人。</p> <p>（1）直接或者间接持有企业 5% 以上股份的自然人。</p> <p>（2）企业董事、监事及高级管理人员。</p> <p>（3）直接或者间接控制企业的法人的董事、监事及高级管理人员。</p> <p>（4）上述第（1）、（2）项所述人士的关系密切的家庭成员，包括配偶、父母、年满 18 周岁的子女及其配偶、兄弟姐妹及其配偶，配偶的父母、兄弟姐妹，子女配偶的父母。</p> <p>（5）在过去 12 个月内或者根据相关协议安排在未来 12 月内，存在上述情形之一的。</p> <p>（6）主管机构或者企业根据实质重于形式的原则认定的其他与企业有特殊关系，可能或者已经造成企业对其利益倾斜的自然人。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 关联交易报告与披露的内容</p> <p>第 5 条 企业及其控股子公司相关责任人，应仔细查阅关联方，审慎判断是否构成关联交易。如构成关联交易，应在各自权限内履行审批、报告义务。报告事项主要包括以下四个方面。</p> <p>1. 关联交易标的真实状况，包括交易标的运营现状、盈利能力、是否存在抵押、冻结等权利和诉讼、仲裁等法律纠纷。</p>					

2. 关联交易对方的诚信记录、资信状况、履约能力等。

3. 根据充分的定价依据，确定交易价格。

4. 遵循证券交易所股票上市规则的要求，以及企业认为必要时，可聘请中介机构对交易标的进行审计或评估。

第6条 企业在下列两种情形下必须披露关联交易。

1. 企业与关联自然人发生的交易金额在 30 万元以上的关联交易。

2. 企业与关联法人发生的交易金额在 300 万元以上，且占企业最近一起经审计净资产绝对值 0.5% 以上的交易。

第7条 有下列情形之一的，企业可以不披露关联交易的内容。

1. 企业以现金方式认购关联方公开发行的股票、公司债券或企业债券、可转换公司债券或者其他衍生工具。

2. 企业作为承销团成员承销关联方公开发行的股票、公司债券或企业债券、可转换公司债券或者其他衍生工具。

3. 企业据关联方股东大会决议领取股息、红利或报酬。

4. 企业参与公开投标、公开拍卖等行为所导致的关联交易。

5. 企业与关联自然人发生的单笔交易金额或 12 个月内累计发生交易标的的相关的同类关联交易总金额少于 30 万元的关联交易。

6. 企业与关联法人发生的单笔交易金额或 12 个月内累计发生交易标的的相关的同类关联交易总金额少于 300 万元或占企业最近一起经审计净资产绝对值 0.5% 以下的交易。

7. 主管机构认定的可以不披露关联交易的其他情况。

第8条 企业的关联交易需及时编制关联交易报告进行披露，便于中小股东实时监督。

第9条 关联交易报告的主要内容包括以下 8 个方面。

1. 交易概述及交易标的的基本情况。

2. 独立董事的事前认可情况和发表的独立意见。

3. 交易各方的关联关系说明和相关关联人的基本情况。

4. 关联交易的定价政策及定价标准，包括成交价格与交易标的的账面值、评估值以及与明确、公允的市场价格之间的关系，以及因交易标的的特殊而需要说明的与定价有关的其他特定事项。

5. 关联交易合同的主要内容，包括交易价格、交易结算方式、关联人在交易中所占权益的性质和比重以及合同生效条件、生效时间、履行期限等。

6. 关联交易的目的及对企业的影 响，包括此次关联交易的必要性和真实意图，对本期和未来财务状况

和经营成果的影响等。

7. 当年年初至披露日与该关联人累计已发生的各类关联交易的总金额。

8. 主管机构要求的有助于说明交易实质的其他内容。

第 10 条 企业向主管机构报备的文件。

1. 关联交易报告。

2. 与关联交易有关的协议书或意向书。

3. 董事会或股东大会的决议公告。

4. 关联交易涉及的政府批文。

5. 中介机构出具的专业报告。

6. 独立董事事前认可该交易的书面文件。

7. 独立董事意见。

8. 主管机构要求的其他文件。

第 11 条 企业在披露关联交易时，需要将关联交易报告发表在指定的报纸和网站上。

第 12 条 企业在披露关联交易前，严禁知情人员散布消息，更不允许知情人员利用关联交易信息获取利益，否则后果由当事人承担。

第 3 章 附则

第 13 条 本制度由董事会制定，解释权、修改权归属董事会。

第 14 条 本制度自股东大会审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 22 章 企业内部控制——内部审计

22.1 审计人员工作规范

制度名称	审计人员工作规范			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	

第1条 为促进企业内部审计队伍的建设，规范从业人员的职业道德行为，严肃审计纪律，根据国家有关法律法规和企业内部规定，特制定本规范。

第2条 审计人员应具备相应的专业知识和业务能力，并在工作中严守职业道德规范，加强职业道德修养，自觉接受纪律约束，保证审计工作质量，提高审计工作水平。

第3条 审计部负责人应当加强对审计人员的职业道德和纪律教育，并对审计人员遵守职业道德和纪律的情况进行监督、检查。

第4条 审计人员应具备的素质。

1. 熟悉有关的法律、法规、企业的战略规划、预算及业务流程政策。
2. 掌握审计、内部控制和公司治理等相关专业知识。
3. 具有与所执行审计业务相匹配的经验。
4. 具有调查研究、综合分析、职业判断和文字表达能力。
5. 具有较强的人际交往能力，能恰当地与他人进行有效的沟通。

第5条 审计人员日常行为规范。

1. 全心全意为企业的改革和发展服务，忠于职守，勤奋工作。
2. 努力学习，不断更新知识，学以致用，积极进取。
3. 严格遵守国家法律、法规，依法审计，保证审计材料的真实性、合法性。
4. 办理审计事项，应当客观公正，实事求是，廉洁奉公，保持严谨、稳健、负责的职业态度。
5. 不得参与被审计单位的经营活动。
6. 办理审计事项，与被审计单位或审计事项有利害关系的，应当回避。
7. 对在执行审计任务中知悉的国家、企业和被审计单位的商业秘密及不宜公开的事项，负有保密责任。
8. 谦虚谨慎，平等待人，树立良好形象。

第6条 审计人员在执行任务时应严格遵守以下纪律。

1. 在实施审计期间，不得参加可能影响公正执行任务的宴请。
2. 到外地或有关单位调查研究时，食宿应执行公司规定的接待标准。
3. 不受贿、索贿，不利用职权为个人谋私利。
4. 不得隐瞒查出的被审计单位违反财经法纪的问题。

第7条 本规范由审计部负责解释。

第8条 本规范自发布之日起施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

22. 2 内部审计管理制度

制度名称	内部审计管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为适应集团专业化管理需要，健全内部经济监督、检查机制，保证集团财产的安全和经济活动的合法性、真实性、效益性，根据国家相关法规，结合本集团的实际情况，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 内部审计工作的目的</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 监督集团经营政策、方针以及财务管理制度、财经纪律在集团及成员企业的贯彻执行。 2. 查处违规行为，保护集团资金、财产的安全与完整。 3. 强化集团的经营管理，为提高经济效益，规避经营风险，实现经营战略目标服务。 <p>第 3 条 内部审计工作要求</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 遵守国家的法律、法规和有关政策以及集团发布的各项规章制度。 2. 以集团经营目标为工作中心，以事实为依据，以国家法律和集团制度为准绳，客观、公正地反映、分析各运营单位、部门的经济活动，评价经营管理者的经济责任，提出恰当的审计意见，作出正确的审计结论和建议。 <p>第 4 条 内部审计工作依据“只查不究”的原则开展，对被审计单位的审计结果只具有出具审计报告、提出审计意见的建议权，不负责意见和建议的具体落实，集团董事会对审计意见和建议所形成的处理和处罚有最终裁定权。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 内部审计组织机构</p> <p>第 5 条 审计委员会隶属于董事会，负责对审计工作的领导和监督，对涉及到财务、基建、工程技术等比较复杂和重大的审计项目进行研究处理。</p> <p>第 6 条 审计部依照本制度对集团及成员企业的财务收支和各项经济活动进行审计监督，对审计委员会负责并报告工作。</p> <p>第 7 条 审计部的主要职责。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 检查集团及成员企业内部控制制度（包括内部管理控制制度和内部会计控制制度）的执行情况，并对其有效性、合理性、经济性进行评价。 2. 对集团、专业集团及其成员企业的经济活动及相关财务收支的真实性、合法性、效益性进行审计监督，防错纠弊，为集团及成员企业优化管理提供意见。 					

3. 对集团年度财务预算、财务决算执行情况进行审计监督。
4. 对集团及成员企业的年度经营指标的完成情况进行确认。
5. 根据国家有关法律法规，拟定集团内部审计制度并在审批通过后组织实施。
6. 总结、交流内部审计工作经验，组织内部审计理论研讨，培训内部审计人员。
7. 拟定审计档案管理制度，报审计委员会和董事会审核、审批后执行。
8. 向审计委员会提交审计计划和审计报告，按时完成交办的审计任务。

第8条 审计部的主要权限。

1. 有权要求集团及成员企业按时报送财务收支计划、资金计划、财务预算和决算等有关文件和资料。
2. 有权检查、审核集团及成员企业的会计账目、凭证、账簿、业务记录、报表和其他有关文件资料，检查资金、资产管理情况，检测财务会计电算化软件。
3. 有权参加集团及成员企业重大的经营管理等有关方面的会议。
4. 有权参与集团及其成员企业重大经济合同的签订、重大投资项目及重大资金使用的可行性和效益性调研过程。
5. 就审计中的有关事项及审查中发现的问题有权召开调查会，向有关单位和人员进行调查并索取证明材料。
6. 有权提出制止、纠正违反集团制度规定的财务收支等事项的意见。对被审计单位严重损失浪费的现象，有权提出限期采取措施，改进工作，改善经营管理，提高经济效益的建议。
7. 对阻挠、拒绝审计和弄虚作假、破坏审计工作的被审计单位及有关人员，按有关规定，提请集团有关领导批准后，有权采取查封有关账册、冻结资财等临时措施，并有权提出追究被审计单位和有关人员责任的建议。
8. 有权对违反国家法律法规和集团有关财经制度的行为提出处理意见。
9. 对审计中发现的、须查处的重大或紧急事项，有权直接向董事会报告。

第3章 内部审计人员队伍建设

第9条 审计部应根据企业发展的规模、审计的范围和审计工作的经常化、专业化的要求及需要配备适当数量的专职或兼职会计师、经济师、工程师等业务骨干组成集团内部审计队伍。

第10条 审计人员应依法审计、忠于职守、客观公正、廉洁奉公、保守秘密；审计人员不得滥用职权、玩忽职守、徇私舞弊、泄露秘密。审计人员在审计工作中取得的财务收支资料不得用于与审计工作无关的目的。

第11条 当遇有重大、复杂审计项目任务时，要求计划、财务、技术等部门的有关人员与审计人员共同参与并组成专项审计组。必要时，经有关领导批准可聘请外部人员或借助社会审计机构进行专题审计或

专案审计。

第 12 条 审计人员按本制度规定行使审计职权，被审计单位和个人不得进行刁难或打击报复。对审计人员进行刁难或打击报复的人员，视情节轻重和造成的后果，给予相应的处罚、处分。

第 13 条 审计人员与被审计单位或审计事项有利害关系的，应在确定审计方案前提出声明并予以回避。审计调查时，审计人员不得少于两人。

第 14 条 审计人员工作成绩显著、对集团贡献突出的，应按集团有关规定给予表彰或奖励；对弄虚作假、营私舞弊、严重失职渎职、泄露公司重要经济秘密的审计人员，视情节轻重和给公司造成的后果，给予相应的处分。

第 4 章 内部审计工作的范围

第 15 条 遵循性审计。对经营过程中遵守相关法规、政策、流程、计划、预算、程序、合同协议等遵循性标准的情况作出评价。

第 16 条 风险审计。对企业内部控制中的风险管理状况进行审查和评价。

第 17 条 绩效审计。对本单位及所属单位经济管理效率和效果情况进行审计。

第 18 条 任期经济责任审计。对本单位内设机构及所属单位领导人员的任期经济责任进行审计。

第 19 条 其他审计。包括建设项目审计、物资采购审计等专门审计以及法律、法规规定和本单位主要负责人或者权力机构要求办理的其他审计事项。

第 5 章 内部审计工作程序

第 20 条 编制审计工作计划。

根据集团的经营管理的要求和具体情况，在调查研究的基础上，审计部拟订年度审计工作计划和分季度审计工作计划，报审计委员会批准后执行并实施。

第 21 条 通知被审计单位。

审计项目实施方案由该审计项目的审计组长制定，审批通过后实施。审计部应提前 3 日向被审计单位下达“审计通知书”。自审计之日起，一般应在 1 个月内完成审计检查工作。被审计单位接到通知后，应按有关要求作好各项准备工作，积极配合，并为开展审计工作提供必要的工作条件。

第 22 条 组织实施审计项目。

1. 依据被审计单位实际情况，可采取就地审计与送达审计、定期审计与不定期审计、抽查审计与全面审计、专项审计、专案审计等多种审计方式。在审计过程中，审计人员应作好审计记录，收集必要的审计证据。

2. 重大、复杂的审计项目，审计组进驻被审计单位正式开展审计工作前，可要求被审计单位召集有关经营管理人员参加与审计组的见面会，介绍有关情况，明确审计要求，以取得被审计单位及其有关人员的

理解与配合。

第 23 条 归集审计工作底稿。

审计人员在审计查证工作结束后，要对审计记录、证明材料、审计结果进行分析、整理、复核，然后编制审计工作底稿。必要的材料需经被审计单位负责人签字确认。

第 24 条 撰写审计报告。

1. 审计人员根据审计结果，依据审计制度对被审计单位的被审事项作出客观公正的评价。审计报告要做到主要事实清楚，证据确凿、相关、充分、合法，评价客观，结论恰当，处理意见正确。

2. 审计报告报送审计委员会审定前，应征求被审计单位的意见。被审计单位对审计报告有异议的，审计组应当进一步核实、研究和确认。如报告经确认确有不实之处，应当修改审计报告。

3. 审计报告及审计处理处罚建议书报经审计委员会批复后，正式下达被审计单位和有关部门。被审计单位对审计意见书和审计决定必须严格遵照执行（需有关部门配合执行的，有关部门应予以配合），并于收到之日起 15 日内将执行结果反馈审计室。

第 25 条 审计处理、处罚建议。

1. 对被审计单位或部门违反国家、集团规定的财务收支行为，审计部应当根据审计结果，依据国家法律、法规和集团有关规章制度的规定，作出审计处理、处罚建议和意见。

2. 处罚的审计建议种类。

（1）警告、通报批评。

（2）罚款（指对有严重违纪行为的单位和个人处以一定金额的罚款）。

（3）没收违法所得。

（4）依法采取的其他处罚。

第 26 条 被审计单位的申诉。

1. 被审计单位在收到经审计委员会批复后的审计处理、处罚决定后，如有异议，可在 10 日内向审计委员会提出申诉。申诉期间，原审计决定照常执行。

2. 对被审计单位提出的申诉。审计委员会在接到申诉后 10 日内作出处理，对不适当的决定予以纠正。

第 27 条 审计回访和后续审计。

1. 审计工作结束后，审计部应对被审计单位进行回访，对被审计单位采纳审计意见和执行审计决定的情况进行后续检查。

2. 被审计单位基于成本或其他考虑，决定对内部审计中发现的问题不采取纠正措施，应当做出书面解释。

3. 审计机构负责人应将审计结果以及被审计单位书面解释向管理层报告。

第 28 条 审计资料归档。

项目审计结束后，审计部应按照审计档案管理的规定，做好审计资料的整理、立卷和归档工作。

第 6 章 附则

第 29 条 本制度由董事会负责解释、修订。

第 30 条 本制度自××××年××月××日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

22. 3 舞弊行为预防、检查、汇报制度

制度名称	舞弊行为预防、检查、汇报制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 目的。</p> <p>为了规范集团审计部和审计人员协助企业预防、检查和汇报舞弊行为，明确相关责任，降低审计风险，保证及时、有效地执行审计业务，提高审计效率，根据国家相关法律法规及公司相关文件，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>1. 本规定适用集团公司及其所属各级公司的内部审计活动，各级内部审计工作必须严格遵守。</p> <p>2. 本规定发布至集团总部、各部门、各分部、各子公司。</p> <p>第 3 条 一般原则。</p> <p>1. 各级子公司、各级分公司、各部门负责人应对舞弊行为的发生承担管理责任。建立、健全并有效实施内部控制，预防、发现及纠正舞弊行为是各级公司、各级部门负责人的主要职责之一。</p> <p>2. 审计部和审计人员应当保持应有的职业谨慎，密切关注公司内部可能发生的舞弊行为，以协助公司管理层预防、检查和报告舞弊行为。</p> <p>第 4 条 责任单位。</p> <p>1. 各级子公司、分公司审计部负责本公司舞弊行为的检查，并及时上报集团审计部。</p> <p>2. 集团审计部负责核实各级子公司、分公司审计部上报的舞弊行为查处报告，并提出处理处罚建议，逐级上报。</p> <p>3. 总裁按照授权决定舞弊案件的处理处罚。</p> <p>第 5 条 名词解释。</p>					

1. 损害公司利益的舞弊：是指公司内外人员为谋取自身利益，采用欺骗等违法、违规手段使公司经济利益遭受损害的不正当行为。

2. 舞弊行为的预防：是指采取适当行动防止舞弊行为的发生，或在舞弊行为发生时将其危害控制在最低限度。

3. 舞弊行为的检查：是指实施必要的检查程序，以确定迹象所显示的舞弊行为是否已经发生。

4. 舞弊行为的汇报：是指审计人员以书面或口头形式向相关管理层报告舞弊行为预防、检查的情况及结果。

第6条 审计部和审计人员应在以下几个方面保持应有的职业谨慎。

1. 具有预防、识别、检查舞弊行为的基本知识和技能，在执行审计项目时警惕相关方面存在的产生舞弊行为的风险。

2. 根据被审计事项的重要性、复杂性以及审计的成本效益性，合理关注和检查可能存在的舞弊行为。

3. 运用适当的审计职业判断，确定审计范围和审计程序，以发现、检查和报告舞弊行为。

4. 发现舞弊迹象时，应及时向上级报告，提出进一步检查的建议。

第7条 有下列情形之一者属于舞弊行为。

(1) 收受贿赂或回扣。

(2) 将正常情况下可以使公司获利的交易事项转移给他人。

(3) 贪污、挪用、盗窃公司资财。

(4) 使公司为虚假的交易事项支付款项。

(5) 故意隐瞒、错报交易事项。

(6) 泄露公司的商业秘密。

第8条 舞弊行为的预防。

1. 建立、健全公司的内部控制并使之得以有效实施是预防舞弊行为的主要途径。

2. 审计人员在审查和评价内部控制时，应当关注以下主要内容以协助公司预防舞弊行为的发生。

(1) 公司目标的可行性。

(2) 控制意识和态度的科学性。

(3) 员工行为规范的合理性和有效性。

(4) 经营活动授权制度的适当性。

(5) 风险管理机制的有效性。

(6) 管理信息系统的有效性。

3. 除内部控制的固有局限外，还应考虑可能会导致舞弊行为发生的以下情况。

- (1) 管理人员品质不佳。
- (2) 管理人员遭受异常压力。
- (3) 经营活动中存在异常交易事项。
- (4) 公司内部个人利益、局部利益和整体利益存在较大冲突。
- (5) 审计部在审计中难以获取充分、相关、可靠的证据。
- (6) 审计人员应根据审查和评价内部控制时发现的舞弊迹象或从其他来源获取的信息，考虑可能发生的舞弊行为的性质，向集团审计部报告，同时就需要实施的舞弊行为检查提出建议。

第9条 舞弊行为检查。

- 1. 舞弊行为的检查通常由审计人员、法律顾问等实施。
- 2. 审计人员应按照以下要求进行行为检查。

(1) 评估舞弊行为涉及的范围及复杂程度，避免对可能涉及舞弊行为的人员提供信息或被其所提供的信息误导。

- (2) 对参与舞弊行为检查人员的资格、技能和独立性进行评估。
- (3) 设计适当的舞弊检查程序，以确定舞弊者、舞弊程度、舞弊手段及舞弊原因。
- (4) 在舞弊行为检查过程中与公司总裁、专业舞弊行为调查人员、法律顾问及其他专家保持必要的沟通。
- (5) 保持应有的职业谨慎，以避免损害相关公司或人员的合法权益。

3. 在舞弊行为检查工作结束后，审计人员应评价查明的事实，以满足下列要求。

- (1) 确定强化内部控制的措施。
- (2) 设计适当程序，对公司未来检查类似舞弊行为提供指导。
- (3) 使审计人员了解、熟悉相关的舞弊迹象特征。

第10条 舞弊行为检查汇报。

1. 在舞弊行为检查过程中，出现下列情况时，审计人员应及时向集团审计部汇报。

- (1) 可以合理确信舞弊行为已经发生，并需深入调查。
- (2) 舞弊行为已导致财务报表严重失实。
- (3) 发现犯罪线索，并获得应当移送司法机关处理的证据。

2. 审计人员完成必要的舞弊行为检查程序后，应从舞弊行为的性质和金额两方面考虑其严重程度，出具相应的审计报告。

(1) 报告的内容应包括：舞弊行为的性质、涉及人员、舞弊手段及原因、检查结论、处理意见、提出的建议及纠正措施。

<p>(2) 若发现的舞弊行为性质较轻且金额较小时，可一并纳入常规审计报告。</p> <p>(3) 若发现的舞弊行为性质严重或金额较大，应出具专项审计报告，如果涉及敏感的或对公众有重大影响的问题，应征求法律顾问的意见。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

22. 4 内部审计督导控制制度

制度名称	内部审计督导控制制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 为了规范内部审计的督导工作，保证内部审计工作的质量，根据《内部审计具体准则》及国家相关法律法规，结合公司具体情况，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度所称督导，是指公司审计部经理和各审计项目组长对实施审计工作的审计人员所进行的监督与指导。</p> <p>第 3 条 本制度适用于公司审计部所有审计人员及其从事的一切内部审计活动。</p> <p>第 4 条 审计部经理对督导工作负主要责任，审计项目组长负责审计现场的督导工作。</p> <p>第 5 条 对于重大或敏感的审计问题，审计部经理应直接进行督导。审计部经理应采取适当的措施，尽可能减少内部审计人员的专业判断风险。</p> <p>第 6 条 在督导工作中，应遵循重要性、谨慎性和客观性原则。</p> <p>1. 各级督导人员应根据内部审计人员的知识与技能，以及审计项目的复杂性，有重点地进行督导工作。</p> <p>2. 实施督导时，应当保持应有的职业谨慎，进行合理的专业判断，减少审计风险。</p> <p>3. 实施督导时，必须以事实为依据，做到客观公正。</p> <p>第 7 条 督导应当贯穿于审计项目的全过程，包括审计准备、审计实施和审计终结 3 个阶段。</p> <p>第 8 条 各级督导人员应确保审计人员明确审计目标和审计责任，并具有完成审计项目所必需的知识 and 技能。</p> <p>第 9 条 各级督导人员应确保审计人员了解被审计单位的业务性质和需要特别关注的重大经营问题，制定可行的审计方案。</p> <p>第 10 条 各级督导人员应确认审计人员按批准后的审计方案实施必要的审计程序，并针对新发现的重要问题修订审计方案。</p>					

第 11 条 各级督导人员应复核审计人员所编工作底稿的质量。					
第 12 条 各级督导人员应确认审计证据的充分性、相关性及可靠性。					
第 13 条 各级督导人员应确认审计报告的可靠性和审计建议的可行性。					
第 14 条 各级督导人员对被审计单位提出的异议应进行核实、复查，并及时给予答复。					
第 15 条 各级督导人员应确认审计目标的完成情况，确定是否存在尚未解决的重要问题。					
第 16 条 各级督导人员应确认审计人员遵循内部审计工作程序和规范的情况。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

22. 5 内部审计质量控制制度

制度名称	内部审计质量控制制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了规范审计行为，提高审计质量，明确审计责任，根据相关审计法律法规，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度所称内部审计质量控制，是指审计部为确保审计质量，按照内部审计准则的要求而制定并运用的一系列控制政策和程序。内部审计质量控制包括机构自我控制和项目自我控制。</p> <p>第 3 条 机构自我质量控制主要是指审计部工作、审计人员配备、上岗资格管理、审计工作计划、审计工作实施、工作底稿复核、审计文书签发、重大事项请示、审计资料归档等全面的质量控制。</p> <p>第 4 条 项目自我质量控制主要是指审计小组开展审计项目时，对确定项目小组成员、确定项目负责人、编制项目审计方案、搜集审计证据、编写审计工作底稿、形成审计意见、征求被审计单位意见、出具审计报告，实施后续审计、归集审计档案等全过程的质量控制。</p> <p>第 5 条 审计部在进行质量控制时应重点遵循 4 个原则：系统性、重点性、可行性、经济性。在项目实施时有效运用内部审计质量控制政策和程序，使所有审计事项都符合内部审计准则的要求。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 机构自我控制</p> <p>第 6 条 审计部代表审计委员会实施内部审计监督，凡集团内部审计事项统一归审计部管理。</p> <p>第 7 条 审计部应当要求并督促全体审计人员严格遵守内部审计准则，恪守职业道德规范，做到依法审计、客观公正、忠于职守、实事求是、廉洁奉公、保守秘密。</p> <p>第 8 条 审计部要确保审计人员达到并保持履行其职责所需要的专业能力，为审计人员提供适当的专业培训机会。</p>					

第 9 条 审计部根据实际情况建立分级督导制度，审计项目组长为一级督导责任人，审计部负责人为二级督导责任人，督导人员负有指导、监督和复核责任。

第 10 条 根据岗位分工和审计工作需要建立分级汇报制度，审计人员在审计过程中发现重大事项和重要问题应及时向审计项目组长、审计部负责人汇报，由审计部负责人根据事项的情节轻重出处理。

第 11 条 审计部应当加强对委托审计业务的监督和管理，合理确定委托审计事项，选择信用好、专业能力强、认真负责的社会中介机构实施审计，确保审计质量。

第 12 条 审计部在接受审计业务时，应当考虑自身能力和独立性，充分考虑被审计单位的有关情况，分析审计风险，必要时可向有关专家咨询。

第 13 条 审计部应定期召开部门会议，进行政策和业务学习，同时对质量控制的执行情况进行检查和分析，对审计事项进行总结和评价，以便及时发现问题，不断完善质量控制制度，尽可能降低审计风险。

第 14 条 审计通知书、项目工作方案由审计部负责人审批；审计报告、处理建议由审计部负责人审核后报审计委员会领导审批。

第 15 条 审计部应自觉接受国家审计机关的业务指导和监督，并积极利用外部力量，建立评价检查制度，加强对内部审计质量的监督与管理。

第 3 章 项目自我控制

第 16 条 审计项目质量控制贯穿于审计活动的全过程，具体包括以下 5 个方面的内容。

1. 审计准备。
2. 审计实施。
3. 审计报告。
4. 审计处理。
5. 审计档案。

第 17 条 审计项目立项后，审计项目组长应当做好必要的审计准备工作，制定可行的审计方案，审计方案的内容包括审计目的、审计人员组成、审计程序和实施方案等。

第 18 条 审计人员应有针对性地搜集相关审计证据。审计证据必须具备客观性、相关性、充分性和合法性等。

第 19 条 审计项目组在实施审计过程中，要严格执行审计方案和程序，及时编制工作底稿。审计工作底稿必须内容完整、格式规范、记录清楚、结论明确。若发现审计方案不适应实际需要时，应向审计部负责人请求调整方案，并按调整后的方案实施。

第 20 条 审计人员对审计过程中未涉及、超越审计职责范围的事项以及审计证据不充分、评价依据或标准不明确的事项，不应当发表审计意见。

第 21 条 编制审计报告。

1. 编制审计报告必须以相关的、充分的和可靠的审计证据为依据。

2. 审计报告的审核审批。

(1) 审计报告经审计部负责人审核后，送被审计单位征求意见。

(2) 被审计单位有异议的，审计小组应当进行重新核实、研究，必要时修改审计报告。

(3) 审计项目组长应依照授权审批权限依次上报领导审批。

第 22 条 审计项目组长在审核审计报告时，应召开审计小组会议，根据不同情况，对审计事项作出评价，提出审计意见和建议。

第 23 条 审计人员所应承担的审计责任

1. 对审计工作底稿的真实性、完整性负责。

2. 对未执行必要审计程序导致重大问题未发现，以及审计查出的问题严重失实承担责任。

第 24 条 审计项目负责人应承担的审计责任

1. 对审计报告的真实性、完整性负责。

2. 对审计事项的定性和政策运用负责。

第 25 条 审计项目负责人应及时搜集与审计项目相关的文件、工作底稿等资料，经审计部负责人复核后，按规定及时归档。

第 4 章 附则

第 26 条 本制度由审计部负责解释。

第 27 条 本制度自发布之日起施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

22. 6 内部审计外部评价制度

制度名称	内部审计外部评价制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 条 为了使集团内部审计工作的质量不断得到改善和提高，真正为集团的发展服务，根据国家审计法律法规规定，结合集团实际情况，特建立本制度。					
第 2 条 外部评价机构的选择，由审计部负责确定，并报审计委员会审核批准。					
第 3 条 选择外部评价机构和人员应当遵循独立、客观、保密的原则，外部评价机构和人员应具有评					

价工作所需要的专业胜任能力。

第4条 审计部须从以下途径选择外部评价机构和人员。

1. 会计师事务所。
2. 内部审计协会。
3. 其他组织的内部审计机构。

第5条 外部评价原则上每4年实施一次，在下述情况下，可以适当延长外部评价的时间间隔。

1. 自上次外部评价后，审计部的组织结构、规章制度、人员素质以及审计质量控制具有较大的稳定性。
2. 集团在近期组织过对内部审计质量的相关内容的考核与评价。

第6条 所开展的外部评价包括以下内容。

1. 内部审计机构组织结构的合理程度。
2. 内部审计人员履行内部审计准则的情况。
3. 内部审计人员的专业胜任能力。
4. 内部审计目标的实现程度。
5. 内部自我质量控制的适当性及有效性。

第7条 外部评价人员在对内部审计质量作出评价后，应当出具外部评价报告，提交给审计委员会和董事会。

第8条 外部评价报告应包括以下内容。

1. 对内部审计活动是否遵循内部审计准则发表意见。
2. 内部审计工作存在的主要问题。
3. 对提高内部审计质量的建议。
4. 集团审计委员会和审计部的反馈意见。

第9条 对外部评价报告所提出的重大问题，审计部应拟定改进方案或措施，以改善内部审计质量。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

《企业内部控制基本规范》解读（大信会计师事务所 廖亮 编著）

《企业内部控制基本规范》解读（大信会计师事务所 廖亮 编著）..... 720

第一篇 概述	722
第一节 内控的概念	722
第二节 内部控制规范的建设现状	724
总则和附则	725
内部控制要素解读	733
第二章 内部控制设计与评价	744
第一节 内部控制设计	744
第二节 内部控制制度评价	751
第二篇 各项业务内部控制	757
资金内部控制	757
采购内部控制	774
存货内部控制	784
销售内部控制	797
工程项目	805
固定资产内部控制	818
无形资产内部控制	831
投资内部控制	841
筹资内部控制	852
全面预算内部控制	866
成本费用内部控制	877
担保内部控制	886
合同协议内部控制	895
业务外包内部控制	904
对子公司的控制	910
财务报表的编制和披露的控制	916
人力资源内部控制	920
信息系统的内部控制	925
衍生工具内部控制	931
企业并购内部控制	940
关联交易内部控制	951
内部报告相关控制	959
第三篇 内部控制评价与鉴证	972
企业内部控制评价	972
企业内部控制鉴证指引	989
企业内部控制鉴证指引（征求意见稿）重要条款解读	991

【案例比较多，好读。】

第一篇 概述

第一节 内控的概念

内部控制是指为确保实现企业目标而实施的程序和政策。内部控制还应确保识别可能阻碍实现这些目标的风险因素并采取预防措施。（2009 年度中国注册会计师全国统一考试辅导教材《公司战略与风险管理》）

COSO 委员会对内部控制的定义“公司的董事会、管理层及其他人士为实现以下目标提供合理保证而实施的程序：运营的效益和效率，财务报告的可靠性和遵守适用的法律法规”。

《企业内部控制基本规范》中指出，内部控制是由企业董事会、证监会、经理层和全体员工实施的，旨在实现控制目标的过程。内部控制的目标时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，提高经营效益和效果，促进企业实现发展战略。

（一）控制

什么是内控思想？过去强调的是牵制，比如，会计不能兼任出纳。过去强调的是会计控制。

现在，不是会计控制，而是风险为导向的控制，强调的是企业的管理层角度的管理控制，而会计控制是内部控制的一个组成部分。

（二）管理

1. 企业方面

作为股东投资者，由于所有权和经营权进行分离。而作为投资者，要求投资获得收益，终极目的就是获得利润。因此在加强企业管理和运作中，会在方方面面有内控的思想的覆

盖和渗透。

内部控制不是牵制，不是会计内控。

内部控制是一种管理，内控的理想状态是无需内控就可以遵守规章制度。

内控是一种管理，是对风险的管理。

风险无处不再，国际风险，国家风险，政府风险，企业风险，家庭个人风险，无处不在。

对于企业而言，风险可能来自业务经营、合规、运营或财务方面，内部控制应当为企业的有效运营提供辅助条件，使企业有能力对最爱目标实现的重大风险作出反应。

2. 事业方面

在事业单位，机关财务部门作为内控重要组成部分。财务管理，预算管理。

（三）流程

内控是控制的一个过程，这个过程是需要全员的参与，上到董事会、管理层、监事会，下到各级员工，都需要参与进来。

通过内控要实现的目标

1. 企业的经营要合法合规
2. 企业资产要安全完整
3. 企业财务报告的信息（财务信息）和其他信息要真实可靠完整
4. 通过内控提高企业的经营效率和效果。

从管理要效益。 从产品要效益，从营销要效益，从管理要效益（从政府要效益）

5. 促成企业实现战略目标

（四）合理保证

内部控制是一种合理保证，但它也存在局限性，因此不是一种绝对保证

1. 在一个企业的不同岗位之间要有内部控制措施，

如：签订合同 VS 管理合同，会计 VS 出纳，但这种岗位间的内控措施无法防止由于人员的串通导致的内控实效

2. 内控是一个管理制度

管理是一个由上到下的管理，而管理者的控制相对较弱，同时管理者自己的情况也会决定管理制度的实施。

只需州官放火，不许百姓点灯。

3. 大型或小型企业在建立内部控制系统时，均可能存在资源受限的问题。

第二节 内部控制规范的建设现状

一、我国内控建设的理论方面

我国有些企业的内部控制建设还比较到位，但总体上，我国企业的内控还比较薄弱。

1995 年，财政部，《会计法》，单位应该“加强内部会计监督”。

2001 年，财政部，陆续发布《内部会计控制规范—基本规范》等 7 项内部会计控制规范。包括货币资金、采购与付款、销售与收款、工程项目、担保、对外投资等六个具体控制规范。

2002 年，中国人民银行，《商业银行内部控制指引》

2005 年，银监会，《商业银行内部控制评价试行办法》

……………（未完待续）

2006 年，财政部、国资委、证监会、审计署、银监会和保监会联合发起成立企业内部控制标准委员会。

2006 年，11 月 8 日，企业内部控制标准委员会发布了《企业内部控制规范—基本规范》和 17 个具体规范的征求意见稿

2008 年 6 月 28 日，五部委（没有国资委）联合发布了我国首部《企业内部控制基本

规范》，将于 2009 年 7 月 1 日起首先在上市公司范围内实施。

二、实务工作的情况

美国的安然、世通、朗讯等公司相继爆出丑闻

美国立即出台《萨班斯法案》最重要的，404 条款

1. 公司的 CEO/CF0 应当对内部控制有效性进行保证，并向股东出示披露
2. 审计师要确保审计的真实有效

我国上市公司（含在美国上市）的公司，其相继爆出的问题，其中绝大多数都与管理不善、内控缺失直接相关。

三、内控的建设任重而道远

1. 领导观念不能及时转变，而不是标准无法建立

很多领导者认为内控是一种束缚，而不愿意搞内控。企业经不起折腾，财务准则的变化等等，人员的落伍和淘汰

2. 管理是否能够到位

只有内控到位了，会计准则才能更容易实施到位。

这种管理制度，不仅仅要适用于一般的企业，还应当适用于事业单位。

总则和附则

《企业内部控制基本规范》由总则、内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督和附则 7 章，共 50 条组成。其中核心内容就是内部控制要素：内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督。

一、条款和结构

《企业内部控制基本规范》（以下简称《基本规范》）总则和附则共有 13 条规定，概括起来主要明确了以下几个方面的内容：

（一）《基本规范》第 1 条，明确了企业内部控制基本规范的立法依据。

（二）《基本规范》第 2 条、第 50 条，明确了企业内部控制基本规范的适用范围和开始执行时间。

（三）《基本规范》第 3、第 4 条，明确了企业内部控制的目标和原则。

（四）《基本规范》第 5 条，明确了企业内部控制的 5 要素。

（五）《基本规范》第 6 条、第 7 条、第 8 条、第 48 条、第 49 条，明确了企业在建立和实施内部控制的过程中同时应该依据相关的法律法规的规定。

（六）《基本规范》第 9 条、第 10 条，明确了国务院有关部门对企业建立和实施的内部控制承担监督职责，并明确了企业需要委托会计师事务所对内部控制的有效性发表意见。

二、新旧变化分析

2008 年发布的《企业内部控制基本规范》，是根据 2006 年 11 月 8 日企业内部控制标准委员会发布的《企业内部控制规范——基本规范》征求意见稿确定的，与 2001 年财政部发布的《内部会计控制规范——基本规范（试行）》（简称《基本规范（试行）》）比较而言，主要存在以下变化：

（一）发文机构变化

《基本规范（试行）》发文机构为财政部。《基本规范》为财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合发文。

（二）立法宗旨有所变化，法律依据进一步明确

《基本规范（试行）》是仅仅针对内部会计控制而言，所以立法宗旨为促进各单位内部会计控制建设、加强内部会计监督，维护社会主义市场经济秩序。《基本规范》是针对企业内部控制而言的，所以立法宗旨企业内部控制整体出发，为了加强和规范企业内部控制，提高企业经营管理水平和风险防范能力，促进企业可持续发展，维护社会主义市场经济秩序和社会公众利益。

《基本规范（试行）》依据《中华人民共和国会计法》制定，《基本规范》根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国证券法》、《中华人民共和国会计法》制定。

（三）适用范围变化

《基本规范（试行）》适用于国家机关、社会团体、公司、企业、事业单位和其他经济组织。

《基本规范》适用于中华人民共和国境内设立的大中型企业。小企业和其他单位可以参照建立与实施内部控制。

（四）定义和目标不同

《基本规范（试行）》中内部会计控制是指单位为了提高会计信息质量、保护资产的安全、完整、确保有关法律法规和规章制度的贯彻执行等而制定和实施的一系列控制方法、措施和程序。

《基本规范（试行）》中内部会计控制的目标：规范单位会计行为，保证会计资料真实、完整；堵塞漏洞、消除隐患，防止并同时发现、纠正错误及舞弊行为，保护单位资产的安全、完整；确保国家有关法律法规和单位内部规章制度的贯彻执行。

《基本规范》中内部控制，是由企业董事会、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，目标是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。

（五）承担内部控制责任者的变化

《基本规范（试行）》中，单位负责人对本单位内部会计控制的建立健全及有效实施负责。

《基本规范》中，董事会负责单位内部控制的建立健全和有效实施。

（六）建立和实施内部控制原则的变化

《基本规范（试行）》中内部会计控制应遵循的 6 个基本原则为：内部会计控制应当符合国家有关法律法规和本规范，以及单位的实际情况；内部会计控制应当约束单位内部涉及会计工作的所有人员，任何个人都不得拥有超越内部会计控制的权力；内部会计控制应当涵盖单位内部涉及会计工作的各项经济业务及相关岗位，并应针对业务处理过程中的关键控制点，落实到决策、执行、监督、反馈等各个环节；内部会计控制应当保证单位内部涉及会计工作的机构、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，确保不同机构和岗位之间权责分明、相互制约、相互监督；内部会计控制应当遵循成本效益原则，以合理的控制成本达到最佳的控制效果；内部会计控制应随着外部环境的变化、单位业务职能的调整和管理要求的提高，不断修订和完善。

《基本规范》中企业建立和实施内部控制，应遵循的原则为：全面性原则、重要性原则、制衡性原则、适应性原则、成本效益原则。

（七）内容和要素的变化

《基本规范（试行）》中将内部会计控制的内容划分为货币资金、实物资产、对外投资、工程项目、采购与付款、筹资、销售与收款、成本费用、担保等经济业务的会计控制。在企业内部控制规范中将其作为应用指引的内容划分为 22 个方面，在基本规范中并未提及，而是从内部控制的 5 个组成要素方面进行了说明，即内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督。

（八）结构的变化

《基本规范（试行）》中单独作为一章中说明的内部会计控制的方法。在《基本规范》

中作为 5 个要素之一的控制活动中的控制措施进行了阐述，具体的内容也发生了变化。

《基本规范（试行）》中内部会计控制的方法：不相容职务相互分离控制、授权批准控制、会计系统控制、预算控制、财产保全控制、风险控制、内部报告控制、电子信息技术控制等。《基本规范》中控制活动的控制措施一般包括：不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制和绩效考评控制等。

（九）监督权限的提高

《基本规范（试行）》中承担监督检查职责的机构是国务院财政部门 and 县级以上地方各级人民政府财政部门。

《基本规范》中承担监督检查职责的是国务院有关部门。

（十）中介机构对企业内部控制进行审计要求的变化

《基本规范（试行）》中提出企业可以聘请中介机构或相关的专业人员对内部会计控制进行评价，并对重大缺陷提出书面报告。

《基本规范》中明确接受委托的中介机构为会计师事务所，并要求事务所对内部控制的有效性发表意见，对上市公司的内部控制评价报告必须同时提供会计师事务所出具的鉴证报告。

三、重点条款解读

（一）《基本规范》适用的范围

《企业内部控制基本规范》第 2 条规定：“本规范适用于中华人民共和国境内设立的大中型企业。小企业和其他单位可以参照本规范建立与实施内部控制。大中型企业和小企业的划分标准根据国家有关规定执行。”

（二）内部控制的目标

基本规范将内部控制定义为：“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。”

基本规范将内部控制的目标归纳为 5 个方面：

1.合理保证企业经营管理合法合规。

2.合理保证企业资产安全。资产安全完整是投资者、债权人和其他利益相关者普遍关注的重大问题，是单位可持续发展的物质基础。良好的内部控制，应当为资产安全提供扎实的制度保障。

3.合理保证企业财务报告及相关信息真实完整。

4.提高经营效率和效果。要求单位结合自身所处的特定的经营、行业和经济环境，通过健全有效的内部控制，不断提高营运活动的盈利能力和管理效率。

5.促进企业实现发展战略。

（三）内部控制的原则和实施体系

基本规范提出，建立与实施内部控制应当遵循 5 项原则，即全面性、重要性、制衡性、适应性和成本效益原则。同时规定了内部控制的实施体系：

（1）以法制为推动。

（2）以企业实施为主体。

（3）以政府监管和社会评价为保障。为推动企业有效实施内控规范，政府有关部门应对企业建立与实施内部控制的情况进行监督检查，会计师事务所应对企业内部控制的有效性进行审计，并出具内部控制审核报告。

（四）内部控制的要素

借鉴 COSO 框架，基本规范将内部控制的要素归纳为内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督 5 大方面。

（五）内部控制的执行

从实践看，企业在内部控制制度的设计上存在很多问题，而制度的执行力更值得关注，

制度设计缺位和执行不到位、制度执行不力、流于形式的现象比较严重，因此，需要重视和着力提升企业内部控制制度执行力。为此需要：

1.提高制度的透明度。一要探索更容易被员工理解、更加透明的制度表现形式，尤其是善于使用流程图和控制表的表达方式；二是要借助网络等平台，增加制度在制定和宣传上的透明度；三是做好制度的讲解辅导工作，使员工能够理解制度和制度执行的重要性。

2.强化制度执行力的考核。企业应将制度执行力纳入企业内部绩效考核体系。

《企业内部控制基本规范》第8条规定：“企业应当建立内部控制实施的激励约束机制，将各责任单位和全体员工实施内部控制的情况纳入绩效考评体系，促进内部控制的有效实施。”对制度执行情况的考核，关键在于考核指标的设计。

3.发挥政府部门的监管作用。《企业内部控制基本规范》第9条规定：“国务院有关部门可以根据法律法规、本规范及其配套办法，明确贯彻实施本规范的具体要求，对企业建立与实施内部控制的情况进行监督检查。”

政府监督检查的必要性

（1）内部控制的固有缺陷

内部控制只能“合理保证”企业目标的实现，即企业目标达成的可能性受制于制度本身的固有缺陷。

（2）企业内部监督的局限性

目前有很多企业主要依靠内部审计部门来对本企业的内部控制的健全性、合理性和有效性进行检查和评价，而有些企业的内审部门隶属于财务部门，与财务部同属一人领导，内部审计在形式上就缺乏应有的独立性另外，在内审的职能上，很多企业的内部审计工作仅仅是审核会计账目，而在内部稽查、评价内部控制制度是否完善和企业内各组织机构执行指定职能的效率等方面，却未能充分发挥应有的作用。

政府监督检查的开展

需要对内部控制进行监督检查的企业包括：大中型国有及国有控股企业（未上市）、上市公司、商业银行及非银行金融机构、规模以上的民营企业等。就目前而言，首先重点监督商业银行及证券公司、大型国有企业（如垄断性公司）、上市公司、欠大量银行贷款的民营、私营企业。

在监督检查过程中，以下几点值得注意：

- （1）充分利用社会中介机构的专业力量。
- （2）协调运作国家监督方式，使其形成监督合力。
- （3）监督检查结束后，还应对有关单位的整改情况予以重点关注。

4.发挥社会中介机构的促进作用。《企业内部控制基本规范》第十条规定：“接受企业委托从事内部控制审计的会计师事务所，应当根据本规范及其配套办法和相关执业准则，对企业内部控制的有效性进行审计，出具审计报告。会计师事务所及其签字的从业人员应当对发表的内部控制审计意见负责。”

（1）内部控制鉴证是一项专门鉴证业务

注册会计师在执行财务报表审计时，注册会计师在整个审计期间都要考虑内部控制的有效性。如果不准备审计某些领域，则无须确定这些领域的控制风险水平。而注册会计师执行内部控制鉴证业务则是一项专门鉴证业务，应当事先与委托人就内部控制鉴证范围达成一致意见。凡是业务约定书确定的内部控制鉴证范围，注册会计师都要进行鉴证。

（2）内部控制鉴证的范围限于特定日期与财务报表相关的内部控制

通常，注册会计师对特定日期的内部控制进行鉴证。如果注册会计师对某特定期间的内部控制进行鉴证，应对该期间的内部控制进行了解和测试，并对该期间的内部控制的有效性发表鉴证意见，出具长式鉴证报告。

（3）被鉴证单位管理层应当就内部控制的有效性提供书面认定

被鉴证单位管理层就内部控制的有效性提供书面认定，其作用类似于财务报表，它用

于明确被鉴证单位管理建立健全内部控制并保持其有效性的责任。

内部控制要素解读

重要条款解读

一、内部环境

内部环境处于内部控制五大要素之首。内部环境包含组织基调，具体内容包括：治理结构、机构设置及权责分配、内部审计、人力资源政策、企业文化等。

内部环境的主要构成要素分析

1.治理结构（是源头的问题，一开始就要把它做好）

《企业内部控制基本规范》第 11 条明确了股东（大）会享有法律法规和企业章程规定的合法权利，依法行使企业经营方针、筹资、投资、利润分配等重大事项的表决权。董事会对股东（大）会负责，依法行使企业的经营决策权。监事会对股东（大）会负责，监督企业董事、经理和其他高级管理人员依法履行职责。经理层负责组织实施股东（大）会、董事会决议事项，主持企业的生产经营管理工作。治理结构是由股东大会、董事会、监事会和管理层组成的，决定公司内部决策过程和利益相关者参与公司治理的办法，主要作用在于协调公司内部不同产权主体之间的经济利益矛盾，克服或减少代理成本。

2.机构设置及权责分配

我国相关法规反映出董事会在公司管理中居于核心地位，董事会应该对公司内部控制的建立、完善和有效运行负责。监事会对董事会建立与实施内部控制进行监督。公司管理层对内部控制制度的有效执行承担责任，其中处于不同层级的管理者掌握着不同的控制权力并承担相应的责任，同时相邻层级之间存在着控制和被控制的关系。

3.内部审计

《企业内部控制基本规范》第 15 条规定，企业应当加强内部审计工作，保证内部审计机构设置、人员配备和工作的独立性。内部审计机构应当结合内部审计监督，对内部控制的有效性进行监督检查。内部审计机构对监督检查中发现的内部控制缺陷，应当按照企业内部审计工作程序进行报告；对监督检查中发现的内部控制重大缺陷，有权直接向董事会及其审计委员会、监事会报告。

内部审计控制是内部控制的一种特殊形式。其范围主要包括财务会计、管理会计和内部控制检查。内部审计主要具有监督、评价、控制和服务 4 种职能。其作用主要是防护性作用和建设性作用，防护性作用是通过内部审计的检查和评价企业内部的各项经济活动，发现那些不利于本企业目标实现的环节和方面，防止给企业造成不良后果。建设性作用是通过审查活动的检查和评价，针对管理和控制中存在的问题和不足，提出富有建设性的意见和改进方案，从而协助企业改善经营管理，提高经济效益，以最好的方式实现组织的目标。

4. 人力资源政策（良好的人力资源是企业不竭的源泉）

良好的人力资源政策对更好地贯彻和执行内部控制有很大的帮助，还能确保执行企业政策和程序的人员具有胜任能力和正直品行。《企业内部控制基本规范》第 16 条规定，企业应当制定和实施有利于企业可持续发展的人力资源政策。人力资源政策应当包括以下内容：员工的聘用、培训、辞退与辞职；员工的薪酬、考核、晋升与奖惩；关键岗位员工的强制休假制度和定期岗位轮换制度；掌握国家秘密或重要商业秘密的员工离岗的限制性规定；有关人力资源管理的其他政策。

从某种意义上说，企业内部控制的成效取决于员工素质的合格程度。因为任何内部控制制度的成效取决于其设计水平和高素质的人员的贯彻执行。因此，员工素质控制是内部控制的一个重要因素。员工素质控制包括企业在招聘、培训、考核、晋升与奖励等方面对员工素质的控制。

《企业内部控制基本规范》第 17 条规定企业应当将职业道德修养和专业胜任能力作为选拔和聘用员工的重要标准，切实加强员工培训和继续教育，不断提升员工素质。员工素质是内部控制得以有效实施的关键所在，员工的素质控制是内部环境的重要组成部分。培训则是保证和提高员工职业素质和专业胜任能力的重要方式。培训原则主要有激励、因材施教、实践、明确目标和统筹安排、合理规划等原则。当然培训完成后，培训评估是不可缺少的环节，即依据培训目标、应用科学的评估方法来评价培训的效果，只有这样，企业才能知道培训是否达到了目的。

5.企业文化（核心价值的建立）

企业文化是一切从事经济活动的组织之中形成的组织文化，是企业在长期的经营实践中形成的共同思想、作风、价值观念和行为准则，是一种具有企业个性的信念和行为方式。企业文化包含四个要素：制度文化、物质文化、行为文化、精神文化。这四者相互影响、相互作用，共同构成企业文化的完整体系。因此《企业内部控制基本规范》第 18 条明确了企业应当加强文化建设，培育积极向上的价值观和社会责任感，倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神，树立现代管理理念，强化风险意识。

6.法律环境

企业如果不具有较强的法律意识，不能充分认识到法律风险的存在，并对其进行有效控制，轻则给企业带来经济损失，重则会给企业带来灭顶之灾。因此《企业内部控制基本规范》第 19 条规定企业应当加强法制教育，增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念，严格依法决策、依法办事、依法监督，建立健全法律顾问制度和重大法律纠纷案件备案制度。

二、风险评估

辨认风险，经营风险，决策过程方面（目标导向下的风险评估）

风险评估是组织辨认和分析与目标实现有关的风险的过程。风险评估提供了控制风险的基础。内部控制中的风险评估过程必须判明企业完成既定目标存在的外部风险与内部风险，分析各种风险的类型和程度。此处的风险评估是一个比较宽泛的概念，包括了风险管理的全过程，即设置目标、风险识别、风险分析、风险应对。

（一）设置目标

《企业内部控制基本规范》第 21 条规定企业开展风险评估，应当准确识别与实现控制目标相关的内部风险和外部风险，确定相应的风险承受度。风险承受度是企业能够承担的风险限度，包括整体风险承受能力和业务层面的可接受风险水平。所以企业只有根据设定的风险承受度，才能全面系统持续地收集相关信息，最后结合实际情况，及时进行风险评估。

（二）风险识别

风险识别实际上是收集有关损失原因、危险因素及其损失暴露等方面信息的过程。风险识别作为风险评估过程的重要环节，主要回答的问题是：存在哪些风险，哪些风险应予以考虑，引起风险的主要因素是什么，这些风险所引起的后果及严重程度如何，风险识别的方法有哪些等。而其中企业在风险评估过程中，更应当关注引起风险的主要因素，应当准确识别与实现控制目标有关的内部风险和外部风险。

企业的内部风险因素主要有：①董事、监事、经理及其他高级管理人员的职业操守、员工专业胜任能力等人力资源因素。②组织机构、经营方式、资产管理、业务流程等管理因素。③研究开发、技术投入、信息技术运用等自主创新因素。④财务状况、经营成果、现金流量等财务因素。⑤营运安全、员工健康、环境保护等安全环保因素以及其他因素。

企业的外部风险因素主要有：①经济形势、产业政策、融资环境、市场竞争、资源供给等经济因素。②法律法规、监管要求等法律因素。③安全稳定、文化传统、社会信用、教育水平、消费者行为等社会因素。④技术进步、工艺改进等科学技术因素。⑤自然灾害、

环境状况等自然环境因素以及其他因素。

（三）风险分析

通过识别出的风险，我们应对其进行分析。为此《企业内部控制基本规范》第 24 条规定企业应当采用定性与定量相结合的方法，按照风险发生的可能性及其影响程度等，对识别的风险进行分析和排序，确定关注重点和优先控制的风险。企业进行风险分析，应当充分吸收专业人员，组成风险分析团队，按照严格规范的程序开展工作，确保风险分析结果的准确性。

（四）风险应对

在风险识别和风险分析的基础上，企业就应该结合具体的实际情况，选择合适的风险应对策略。企业风险应对策略有四种基本类型：风险规避、风险降低、风险分担、风险承受。因此《企业内部控制基本规范》第 26 条规定企业应当综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略，实现对风险的有效控制。

风险规避是企业对超出风险承受度的风险，通过放弃或者停止与该风险相关的业务活动以避免和减轻损失的策略。这是控制风险的一种最彻底、最有力的措施，它与其他风险控制风险方法不同，是在风险事故发生之前，将所有风险因素完全消除，从而彻底排除某一特定风险事故发生的可能性，同时也是一种消极的风险应对措施，因为选择这一策略也就放弃了可能从风险中获得的收益。

风险降低是企业在权衡成本效益之后，准备采取适当的控制措施降低风险或者减轻损失，将风险控制在风险承受度之内的策略。这是风险管理中最积极主动也是最常见的一种处理方法，包括两类措施：风险预防和风险抑制。

风险分担是企业准备借助他人力量，采取业务分包、购买保险等方式和适当的控制措施，将风险控制在风险承受度之内的策略。其主要措施包括业务分包、保险、出售、开脱责任合同以及合同中的转移责任条款 5 种。

风险承受是企业对风险承受度之内的风险，在权衡成本效益之后，不准备采取控制措施降低风险或者减轻损失的策略。这也是一种最普通、最省事的风险应对策略。

风险应对的四种策略是根据企业的风险偏好和风险承受度制定的，风险规避策略在采用其他任何风险应对措施都不能将风险降低到企业风险承受度以内的情况下适用；风险降低和风险分担策略则是通过相关措施，使企业的剩余风险与企业的风险承受度相一致；风险承受则意味着风险在企业可承受范围之内。企业应该结合具体情况及时调整风险应对策略。所以《企业内部控制基本规范》第 27 条规定了企业应当结合不同发展阶段和业务拓展情况，持续收集与风险变化相关的信息，进行风险识别和风险分析，及时调整风险应对策略。

三、控制活动

对评估的风险去应对，应对风险的措施。不要仅仅是认为会计方面的不相容职务的分离。

《企业内部控制基本规范》第 28 条明确了企业应当结合风险评估结果，通过手工控制与自动控制、预防性控制与发现性控制相结合的方法，运用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内。控制措施一般包括：不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制和绩效考评控制等。

（一）不相容职务分离控制

《企业内部控制基本规范》第 29 条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。所以企业进行组织规划，首先是要对不相容职务进行分离。

如果担任不相容职务的职工之间相互串通勾结，则不相容职务分离就失去作用了。但如果企业没有适当的职务分离，则发生错误和舞弊的可能性更大。

（二）授权审批控制

《企业内部控制基本规范》第 30 条的规定，授权审批控制要求企业根据常规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。企业应当编制常规授权的权限指引，规范特别授权的范围、权限、程序和责任，严格控制特别授权。常规授权是指企业在日常经营管理活动中按照既定的职责和程序进行的授权。特别授权是指企业在特殊情况、特定条件下进行的授权。企业各级管理人员应当在授权范围内行使职权和承担责任。企业对于重大的业务和事项，应当实行集体决策审批或者联签制度，任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策。

授权按照其形式可分为常规授权和特别授权。常规授权是企业在日常经营管理活动中按照既定的职责和程序进行的授权。特别授权是对非经常经济行为进行专门研究后作出的授权。与常规授权不同，特别授权的对象是某些例外的经济业务，只涉及特定的经济业务处理的具体条件及有关具体人员。

（三）会计系统控制

《企业内部控制基本规范》第 31 条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，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，保证会计资料真实完整。会计系统是为确认、汇总、分析、分类、记录和报告企业发生的经济业务，并保持相关资产和负债的受托责任而建立的各种会计记录手段、会计政策、会计核算程序、会计报告制度和会计档案管理制度等的总称。所以很有必要对会计系统进行相关的控制。

（四）财产保护控制

《企业内部控制基本规范》第 32 条明确了企业建立财产日常管理制度和定期清查制度，采取财产记录、实物保管、定期盘点、账实核对等措施，确保财产的安全完整；严格限制未经授权的人员接触和处置财产。这里所述的财产主要包括企业的现金、存货以及固

定资产等。它们在企业资产总额中的比重较大，是企业进行经营活动的基础，因此企业应加强实物资产的保管控制，保证实物资产的安全、完整。所以就应建立安全、科学的保管制度、限制接近控制、人员牵制控制以及定期盘点、进行账实核对、财产保险等。

（五）预算控制

《企业内部控制基本规范》第 33 条预算控制要求企业实施全面预算管理制度，明确各责任单位在预算管理中的职责权限，规范预算的编制、审定、下达和执行程序，强化预算约束。所以企业通过预算控制，使得经营目标转化为各部门、各个岗位以至个人的具体行为目标，作为各责任单位的约束条件，能够从根本上保证企业经营目标的实现。一般来说，企业全面预算体系包括经营预算、资本预算和财务预算。

（六）运营分析控制

开展运营活动分析的目的就在于把握企业经营是否向着预算规定的目标值发展，一旦发生偏差和问题就能找出问题所在，并根据新的情况解决问题或修正预算。一个企业的成功不仅仅依靠安全生产、扩大销售等手段，还依靠对运营成果进行总结分析，因此《企业内部控制基本规范》第 34 条规定运营分析控制要求企业建立运营情况分析控制，经理层应当综合运用生产、购销、投资、筹资、财务等方面的信息，通过因素分析、对比分析、趋势分析等方法，定期开展运营情况分析，发现存在的问题，及时查明原因并加以改进。

（七）绩效考评控制

《企业内部控制基本规范》第 35 条绩效考评控制要求企业建立和实施绩效考评制度，科学设置考核指标体系，对企业内部各责任单位和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价，将考评结果作为确定员工薪酬以及职务晋升、评优、降级、调岗、辞退等的依据。所以说绩效考评是一个过程，即首先明确企业要做什么（目标和计划），然后找到衡量工作做得好坏的标准进行监测，发现做得好的，进行奖励，使其继续保持或者做得更好，能够完成更高的目标。另外对发现不好的地方，通过分析找到问题所在，进行改正，使得工作

做得更好。该过程就是绩效考评过程。

四、信息与沟通

信息与沟通涵盖在整个过程当中。如流程的设计，如何进行合理的安排，才能达到设计的合理。

及时、准确、完整地收集、加工、整理决策所需的信息是管理活动的重要组成部分。为此《企业内部控制基本规范》第 38 条明确了企业应当建立信息与沟通制度，明确内部控制相关信息的收集、处理和传递程序，确保信息及时沟通，促进内部控制有效运行。这里所提到的信息是影响企业内部环境、风险评估、控制活动、内部监督等方面的信息。沟通是信息系统的一部分，是组织中的信息交流。信息交流是组织结构的核心，是组织存在的基础，没有信息交流就没有组织。因此信息的沟通是组织稳定的基础，对一个组织的发展具有重要作用。

（一）信息搜集

企业在进行信息搜集时应明确搜集的内容、方式等，所以在《企业内部控制基本规范》第 39 条规定企业应当对收集的各种内部信息和外部信息进行合理筛选、核对、整合，提高信息的有用性。企业可以通过财务会计资料、经营管理资料、调研报告、专项信息、内部刊物、办公网络等渠道，获取内部信息。企业可以通过行业协会组织、社会中介机构、业务往来单位、市场调查、来信来访、网络媒体以及有关监管部门等渠道，获取外部信息。因为不同企业需要的信息存在差异，各企业对每类信息的侧重点也存在差异。因此企业应结合自身特点以及成本效益原则，选择使用适合的方式搜集有价值的信息。

（二）信息传递

《企业内部控制基本规范》第 40 条规定企业应当将内部控制相关信息在企业内部各管理级次、责任单位、业务环节之间与外部投资者、债权人、客户、供应商、中介机构和

监督部门等有关方面之间进行沟通和反馈。信息沟通过程中发现的问题，应当及时报告并加以解决。所以信息传递对于企业来说也是非常重要的，但是在信息传递中往往因为管理者对信息传递的认识不够或传递方式的问题，使得信息传递中存在一些问题，常见的有准确性问题、完整性问题、及时性问题和安全性等问题，所以针对这些问题企业就应该加强信息传递过程的监督与复核、加强信息传递者和使用者的知识储备、加强对信息系统的改进以及信息传递与企业文化的结合。这样才能更好地为企业服务。

（三）信息共享

企业的内部控制系统实质上是一个信息系统，是一个对信息进行搜集、核对、整合、传递的过程，并且通过反馈机制改进信息的搜集、处理和传递，从而形成一个灵敏的信息沟通机制，促进内部控制目标的实现。信息系统的发展离不开信息技术的进步和人们对信息的需求的增加，在信息化社会中，信息的需求无疑会持续增加，所以企业应当提高先进信息技术的应用水平，建设和完善自身的信息系统。同时，信息系统又是由许多子系统组成的，为了使信息流、物流、资金流在企业内部部门之间、企业与外部机构之间充分流动，企业就必须依赖信息技术搭建信息共享的平台。因此《企业内部控制基本规范》第 41 条明确了企业应当利用信息技术促进信息的集成与共享，充分发挥信息技术在信息与沟通中的作用。企业应当加强对信息系统开发与维护、访问与变更、数据输入与输出、文件储存与保管、网络安全等方面的控制，保证信息系统安全稳定运行。

（四）反舞弊机制、举报人投诉制度和举报人保护制度

有效的信息交流机制可以对防范以及及时发现舞弊行为起到很好的作用。《企业内部控制基本规范》第 42 条规定企业应当建立反舞弊机制，坚持惩防并举、重在预防的原则，明确反舞弊工作的重点领域、关键环节和有关机构在反舞弊工作中的职责权限，规范舞弊案件的举报、调查、处理、报告和补救程序。企业至少应当将下列情形作为反舞弊工作的重点：①未经授权或者采取其他不法方式侵占、挪用企业资产，牟取不当利益。②在财务

会计报告和信息披露等方面存在的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏等。③董事、监事、经理及其他高级管理人员滥用职权。④相关机构或人员串通舞弊。

同时《企业内部控制基本规范》第 43 条规定企业应当建立举报投诉制度和举报人保护制度，设置举报专线，明确举报投诉处理程序、办理时限和办结要求，确保举报、投诉成为企业有效掌握信息的重要途径。举报投诉制度和举报人保护制度应当及时传达至全体员工。举报投诉制度是企业内部建立的、旨在鼓励员工对企业内部涉及内部控制方面违法行为或不当行为以匿名或明示的方式进行举报、投诉，并由专门机构对举报内容进行调查处理的一系列政策、程序和方法。该制度属于内部控制框架中的信息与沟通要素，具有预防、制止和揭露组织活动中的违法违规行爲，保证企业各项活动的合法性和合规性的功能。

五、内部监督

内部监督是内部控制体系中不可或缺的一部分，是内部控制得到有效实施的有力保障，具有非常重要的地位。可以发现内控缺陷，改善内控体系，促进企业内部控制的健全性、合理性；提高企业内部控制施行的有效性；是外部监管的有力支撑；可以减少代理成本，保障股东的利益。为此《企业内部控制基本规范》第 5 条第 5 款规定内部监督是企业对内部控制建立与实施情况进行监督检查，评价内部控制的有效性，发现内部控制缺陷，应当及时加以改进。

《企业内部控制基本规范》第 44 条规定，内部监督分为日常监督和专项监督。

日常监督是指企业对建立与实施内部控制的情况进行常规、持续的监督检查；

专项监督是指在企业发展战略、组织结构、经营活动、业务流程、关键岗位员工等发生较大调整或变化的情况下，对内部控制的某一或者某些方面进行有针对性的监督检查。

专项监督的范围和频率应当根据风险评估结果以及日常监督的有效性等予以确定。所以一般来说，风险水平较高并且重要的控制，对其进行专项监督检查的频率应较高。当然，

如果企业的日常监督能够有效地起到监督效果，可以减少专项监督的频率。

（二）内部控制评价

之所以对内部控制进行评价，就是为了强化内部控制意识，建立健全内部控制机制，严格落实各项控制措施，确保内部控制体系有效运行；提高风险管理水平，为实现企业发展战略和经营目标提供保障；增强企业业务、财务和管理信息的真实性、完整性和及时性；保障企业资产的安全和完整；确保企业各项活动的合法合规性；为企业的风险管理提供信息服务和决策支持。所以在《企业内部控制基本规范》第 46 条中明确企业应当结合内部监督情况，定期对内部控制的有效性进行自我评价，出具内部控制自我评价报告。以便发现和解决内部控制过程中出现的问题。

年度评价

公司的董事会要进行自我评价。并请事务所完成审核。

第二章 内部控制设计与评价

概述

领导要重视

通过 ERP 系统等，把内控理念固化在流程中。

领导重视，领导要负责

第一节 内部控制设计

一、内部控制设计的原则

企业建立与实施内部控制，应当遵循下列原则：

（一）全面性原则。内部控制应当贯穿决策、执行和监督全过程，覆盖企业及其所属

单位的各种业务和事项。

（二）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。

（三）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。

（四）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。

（五）成本效益原则。内部控制应当权衡实施成本与预期效益，以适当的成本实现有效控制。

二、内部控制设计的程序

（一）对单位内部结构和外部环境能够进行深入细致的调查。

（二）按照系统理论和方法的要求划分单位内部机构。

（三）确定所属信息活动过程中的关键环节。

（四）形成内部控制的文本规定。

三、内部控制措施

（一）不相容职务分离控制

所谓不相容职务，是指那些如果由一个人担任既可能发生错误和舞弊行为，又可能掩盖其错误和舞弊行为的职务。不相容职务一般包括：授权批准与业务经办、业务经办与会计记录、会计记录与财产保管、业务经办与稽核检查、授权批准与监督检查等。对于不相容的职务如果不实行相互分离的措施，就容易发生舞弊等行为。不相容职务分离的核心是“内部牵制”，因此，单位在设计、建立内部控制制度时，首先应确定哪些岗位和职务是

不相容的；其次要明确规定各个机构和岗位的职责权限，使不相容岗位和职务之间能够相互监督、相互制约，形成有效的制衡机制。

（二）授权审批控制

授权批准是指单位在办理各项经济业务时，必须经过规定程序的授权批准。授权审批形式通常有常规授权和特别授权之分。常规授权是指单位在日常经营管理活动中按照既定的职责和程序进行的授权，用以规范经济业务的权力、条件和有关责任者，其时效性一般较长。特别授权是指单位对办理例外的、非常规性交易事件的权力、条件和责任的应急性授权。单位必须建立授权审批体系，明确：

1. 授权审批的范围；
2. 授权审批的层次；
3. 授权审批的程序；
4. 授权审批的责任。

单位对于重大业务和事项，应当实行集体决策审批或者联签制度，任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体意见。

（三）会计系统控制

会计作为一个信息系统，对内能够向管理层提供经营管理的诸多信息，对外可以向投资者、债权人等提供用于投资等决策的信息。会计系统控制主要是通过对会计主体所发生的各项能用货币计量的经济业务进行记录、归集、分类、编报等而进行的控制。其内容主要包括：

1. 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，会计机构负责人应当具备会计师以上专业技术职务资格。大中型企业应当设置总会计师或者财务总监，设置总会计师或者财务总监的单位，不得设置与其职权重叠的副职。

2. 建立会计工作的岗位责任制，对会计人员进行科学合理的分工，使之相互监督和制约。

3. 按照规定取得和填制原始凭证。

4. 设计良好的凭证格式。

5. 对凭证进行连续编号。

6. 规定合理的凭证传递程序。

7. 明确凭证的装订和保管手续责任。

8. 合理设置账户，登记会计账簿，进行复式记账。

9. 按照《会计法》和国家统一的会计准则制度的要求编制、报送、保管财务报告。

（四）财产保护控制

财产保护控制主要包括：

1. 财产记录和实物保管。关键是要妥善保管涉及资产的各种文件资料，避免记录受损、被盗、被毁。对重要的文件资料，应当留有备份，以便在遭受意外损失或毁坏时重新恢复，这在计算机处理条件下尤为重要。

2. 定期盘点和账实核对。它是指定期对实物资产进行盘点，并将盘点结果与会计记录进行比较。盘点结果与会计记录如不一致，可能说明资产管理上出现错误、浪费、损失或其他不正常现象，应当分析原因、查明责任、完善管理制度。

3. 限制接近。它是指严格限制未经授权的人员对资产的直接接触，只有经过授权批准的人员才能接触该资产。限制接近包括限制对资产本身的接触和通过文件批准方式对资产使用或分配的间接接触。一般情况下，对货币资金、有价证券、存货等变现能力强的资产必须限制无关人员的直接接触。

（五）预算控制

预算控制的内容涵盖了单位经营活动的全过程，单位通过预算的编制和检查预算的执

行情况，可以比较、分析内部各单位未完成预算的原因，并对未完成预算的不良后果采取改进措施，确保各项预算的严格执行。在实际工作中，预算编制不论采用自上而下或自下而上的方法，其决策权都应落实在内部管理的最高层，由这一权威层次进行决策、指挥和协调。预算确定后由各预算单位组织实施，并辅之以对等的权、责、利关系，由内部审计部门等负责监督预算的执行。预算控制的主要环节有：

1. 确定预算的项目、标准和程序；
2. 编制和审定预算；
3. 预算指标的下达和责任人的落实；
4. 预算执行的授权；
5. 预算执行过程的监控；
6. 预算差异的分析和调整；
7. 预算业绩的考核和奖惩。

（六）运营分析控制

运营分析控制要求单位建立运营情况分析制度，管理层应当综合运用生产、购销、投资、融资、财务等方面的信息，通过因素分析、对比分析、趋势分析等方法，定期开展运营情况分析，发现存在的问题，及时查明原因并加以改进。

（七）绩效考评控制

绩效考评控制要求单位科学设置考核指标体系，对单位内部各职能部门和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价，并将考评结果作为确定员工薪酬以及职务晋升、评优、降级、调岗和辞退等的依据。

此外，常用的控制方法还有：内部报告控制、复核控制、人员素质控制等。

四、有关各方面在内部控制中的职责作用

（一）董事会

董事会是公司的常设权力机构，向股东大会负责，实行集体领导，是股份公司的权力机构和领导管理、经营决策机构，是股东大会闭会期间行使股东大会职权的权力机构。对外是公司进行经济活动的全权代表，对内是公司的组织、管理的领导机构。董事会由股东大会选出的董事组成。董事一般由本公司的股东担任，也有的国家允许有管理专长的专家担任董事，以有利于提高管理水平。

董事会在内部控制中的重要职责表现为：科学选择恰当的管理层并对其进行监督；清晰了解管理层实施有效的风险管理和内部控制的范围；知道并同意单位的最大风险承受能力；及时知悉最重大的风险以及管理层是否恰当地予以应对。董事会负责单位内部控制的建立健全和有效实施。

（二）审计委员会

审计委员会是董事会设立的专门工作机构，主要负责公司内、外部审计的沟通、监督和核查工作。审计委员会的主要职责包括：审核及监督外部审计机构是否独立客观及审计程序是否有效；就外部审计机构提供非审计服务制定政策并执行；审核公司的财务信息及其披露；监督公司的内部审计制度及其实施；负责内部审计与外部审计之间的沟通；审查公司内部控制制度对重大关联交易进行审计。

审计委员会的主要目标是督促提供有效的财务报告，并控制、识别与管理许多因素对公司财务状况带来的风险。公司面临的风险涉及竞争、环境、财务、法律、运营、监管、战略与技术等方面。审计委员会本身无法监管所有这些风险，应该由各方（包括董事会其他委员会）共同合作。

审计委员会负责人应当具备相应的独立性、良好的职业操守和专业胜任能力。

（三）管理层

管理层直接对一个单位的经营管理活动负责。总经理在内部控制中承担重要责任，其

职责包括：为高级管理人员提供领导和指引；定期与主要职能部门（营销、生产、采购、财务、人力资源等部门）的高级管理人员进行会谈，以便对他们的职责，包括他们如何管理风险等进行核查。管理层负责组织领导单位内部控制的日常运行。

（四）风险管理部门

风险管理部门及其人员的职责包括：建立风险管理政策；确定各业务单元对于风险管理的权力和义务；提高整个单位的风险管理能力；指导风险管理与其他经营计划和管理活动的整合；建立一套通用的风险管理语言；帮助管理人员制订风险管理报告规程；向董事会或管理层等报告单位风险管理进展和暴露的问题。

（五）财务部门

单位的财务活动应当贯穿单位经营管理全过程。财务部门负责人在制定目标、确定战略、分析风险和作出管理等决策时应扮演一个关键的角色。管理层应当赋予财务部门及其负责人参与决策的权力，并支持其关注经营管理的更广范畴，局限财务负责人的关注领域和知悉范围，会削弱、制约单位的管理能力。

（六）内部审计部门

内部审计部门及其人员在评价内部控制的有效性，以及提出改进建议方面起着关键作用。单位应当授予内部审计部门适当的权力以确保其审计职责的履行；对内部审计部门负责人的任免应当慎重；内部审计部门负责人与董事会及其审计委员会应保持畅通沟通；应当赋予内部审计部门追查异常情况的权力和提出处理处罚建议的权力。

（七）单位员工

所有员工都在实现内部控制中承担相应职责并发挥积极作用。管理层应当重视员工的作用，并为员工反映诉求提供信息通道。

第二节 内部控制制度评价

内部控制评价,是指由企业董事会和管理层实施的,对企业内部控制有效性进行评价,形成评价结论,出具评价报告的过程。内部控制有效性是指企业建立与实施内部控制能够为控制目标的实现提供合理的保证。

企业应当根据国家有关法律法规和《企业内部控制基本规范》的要求,结合企业实际情况,对战略目标、经营管理的效率和效果目标、财务报告及相关信息真实完整目标、资产安全目标、合法合规目标等单个或整体控制目标的实现进行评价。

企业实施内部控制评价,应当遵循下列原则:

(一) 风险导向原则。内部控制评价应当以风险评估为基础,根据风险发生的可能性和对企业单个或整体控制目标造成的影响程度来确定需要评价的重点业务单元、重要业务领域或流程环节。

(二) 一致性原则。内部控制评价应当采用统一可比的评价方法和标准,保证评价结果的可比性。

(三) 公允性原则。内部控制评价应当以事实为依据,评价结果应当有适当的证据支持。

(四) 独立性原则。内部控制评价机构的确定及评价工作的组织实施应当保持相应的独立性。

(五) 成本效益原则。内部控制评价应当以适当的成本实现科学有效的评价。

企业董事会及其审计委员会负责领导本企业的内部控制评价工作。监事会对董事会实施内部控制评价进行监督。企业可以授权内部审计部门负责组织和实施内部控制评价工作。具备条件的企业,可以设立专门的内部控制评价机构。

一、内部控制评价内容

（一）企业应当对与实现整体控制目标相关的内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督等内部控制要素进行全面系统、有针对性的评价。评价内容包括但不限于：

1. 单位组织结构中的职责分工的健全状况。
2. 各项内部控制制度及相关措施是否健全、规范，是否与单位内部的组织管理相吻合。
3. 各项工作中的业务处理与记录程序是否规范、经济，其执行是否有效。
4. 各项业务工作中的授权、批准、执行、记录、核对、报告等手续是否完备。
5. 各岗位的职权划分是否符合不相容岗位相互分离的原则，其职权履行是否得到有效控制。
6. 是否有严格的岗位责任制度和奖惩制度。
7. 关键控制点是否均有必要的控制措施，其措施是否有效执行。
8. 内部控制制度在执行中受管理层的影响程度。

企业实施内部控制评价，包括对内部控制设计有效性和运行有效性的评价。内部控制设计有效性是指为实现控制目标所必需的内部控制要素都存在并且设计恰当；内部控制运行有效性是指现有内部控制按照规定程序得到了正确执行。

企业应当根据《企业内部控制基本规范》及其应用指引的有关规定，建立与实施内部控制，并以此为依据和标准组织开展内部控制评价工作。

（二）企业集团对被评价单位内部控制的有效性进行评价，应当至少涉及下列内容：

1. 被评价单位内部控制是否在风险评估的基础上涵盖了企业层面的风险和所有重要的业务流程层面的风险。
2. 被评价单位内部控制设计的方法是否适当，内部控制建设的时间进度安排是否科学、阶段性工作要求是否合理。

3. 被评价单位内部控制设计和运行的组织是否有效，人员配备、职责分工和授权是否合理。
4. 被评价单位是否开展内部控制自查并上报有关自查报告。
5. 被评价单位是否建立有利于促进内部控制各项政策措施落实和问题整改的机制。
6. 被评价单位在评价期间是否出现过重大风险事故等。

二、内部控制评价程序

企业应当按照制定评价方案、实施评价活动、编制评价报告等程序开展内部控制评价。

内部控制评价机构应当根据审批通过的评价方案组织实施内部控制评价工作，通过适当的方法收集、确认、分析相关信息，确定与实现整体控制目标相关的风险及细化控制目标，并在此基础上辨识与细化控制目标相对应的控制活动，然后针对控制活动进行必要的测试，获取充分、相关、可靠的证据对内部控制的有效性进行评价，并做出书面记录。

（一）建立内部控制评价机构。

企业应根据单位的经营规模、机构设置、经营性质、制度状况等设置评价机构，并考虑以下原则：

1. 能独立行使对内部控制系统建立与运行过程及结果进行监督的权力。
2. 具备与监督和评价内部控制系统相适应的胜任能力和权威性。
3. 与单位其他职能机构就监督与评价内部控制系统方面应是协调一致的，在工作中能够相互配合、相互制约、相互促进。
4. 在效率上能够满足单位对内部控制系统进行监督与评价所提出的有关要求。
5. 能够得到单位负责人的支持，并采取有效措施保证内部控制系统评价工作的有效开展。

内部控制评价机构应当根据企业整体控制目标，制定内部控制评价工作方案，明确评

价目的、范围、组织、标准、方法、进度安排和费用预算等内容，报管理层和董事会审批。

（二）对内部控制制度的建立和执行情况进行调查。

通过审阅相关的规章制度、现场询问有关人员、实地观察等调查了解内部控制制度的建立和执行的详细情况，并作出初步评价。

（三）对内部控制制度进行测试。

内部控制评价范围的确定应当遵循风险导向、自上而下的原则来确定需要评价的分支机构、重要业务单元、重点业务领域或流程环节。重点是测定内部控制各个组成部分是否按规定的控制步骤、方法运行，测试各控制环节运行与其内容是否相符，检查各控制环节和控制点的内容、程序、方法等是否正常运行以及相互之间的协调配合情况等。

内部控制测试的方法主要包括：

1. 个别访谈法。是指企业根据检查评价需要，对被查单位员工进行单独访谈，以获取有关信息。

2. 调查问卷法。是指企业设置问卷调查表，分别对不同层次的员工进行问卷调查，根据调查结果对相关项目作出评价。

3. 比较分析法。是指通过分析、比较数据间的关系、趋势或比率来取得评价证据的方法。

4. 标杆法。是指通过与组织内外部相同或相似经营活动的最佳实务进行比较而对控制设计有效性评价的方法。

5. 穿行测试法。是指通过抽取一份全过程的文件，来了解整个业务流程执行情况的评估评价方法。

6. 抽样法。是指企业针对具体的内部控制业务流程，按照业务发生频率及固有风险的高低，从确定的抽样总体中抽取一定比例的业务样本，对业务样本的符合性进行判断，进而对业务流程控制运行的有效性作出评价。

7. 实地查验法。是指企业对财产进行盘点、清查，以及对存货出、入库等控制环节进行现场查验。

8. 重新执行法。是指通过对某一控制活动全过程的重新执行来评估控制执行情况的方法。

9. 专题讨论会法。是指通过召集与业务流程相关的管理人员就业务流程的特定项目或具体问题进行讨论及评估的一种方法。

（四）对内部控制制度进行评价。

主要是对内部控制中具体问题，特别是对差错、浪费、损失、非授权使用或滥用职权等敏感问题进行评价，找出失控的原因，提出相应的改进、补救措施。

企业应当根据通过评估和测试获取与内部控制有效性相关的证据，并合理保证证据的充分性和适当性。证据的充分性是指获取证据的数量应当能合理保证相关控制的有效；证据的适当性是指获取的证据应当与相关控制的设计与运行有关，并能可靠地反映控制的实际运行状况。

企业应当根据所收集的证据，判断相关控制的设计与运行是否有效。企业在判断内部控制设计与运行有效性时，应当充分考虑下列因素：

1. 是否针对风险设置了合理的细化控制目标；
2. 是否针对细化控制目标设置了对应的控制活动；
3. 相关控制活动是如何运行的；
4. 相关控制活动是否得到了持续一致的运行；
5. 实施相关控制活动的人员是否具备必需的权限和能力。

企业在内部控制评价中，应对内部控制缺陷进行分类分析。内部控制缺陷一般可分为设计缺陷和运行缺陷。设计缺陷是指缺少为实现控制目标所必需的控制，或现存控制设计不适当、即使正常运行也难以实现控制目标；运行缺陷是指现存设计完好的控制没有按设

计意图运行，或执行者没有获得必要授权或缺乏胜任能力以有效地实施控制。

企业对内部控制评价过程中发现的问题，应当从定量和定性等方面进行衡量，判断是否构成内部控制缺陷。存在下列情况之一，企业应当认定内部控制存在设计或运行缺陷：

1. 未实现规定的控制目标；
2. 未执行规定的控制活动；
3. 突破规定的权限；
4. 不能及时提供控制运行有效的相关证据。

（五）编写内部控制评价报告。

主要说明内部控制程序是否符合国家有关规定，是否符合单位管理方针和政策，是否满足单位经营管理的需要，是否有利于单位经营目标的实现，内部控制制度在运行中存在的漏洞或缺陷，改进的措施及具体计划和进度安排等。

企业应当结合年末控制缺陷的整改结果，编制年度内部控制评价报告。内部控制评价报告至少应当包括下列内容：

1. 内部控制评价的目的和责任主体；
2. 内部控制评价的内容和所依据的标准；
3. 内部控制评价的程序和所采用的方法；
4. 衡量重大缺陷严重偏离的定义，以及确定严重偏离的方法；
5. 被评估的内部控制整体目标是否有效的结论；
6. 被评估的内部控制整体目标如果无效，存在的重大缺陷及其可能的影响；
7. 造成重大缺陷的原因及相关责任人；
8. 所有在评估过程中发现的控制缺陷，以及针对这些缺陷的补救措施及补救措施的实施计划等。

企业可以根据被评估的整体控制目标的不同，适当调整评价报告的内容。在评价报告

中明确财务报表日之后截至内部控制评价日发生的、可能影响财务报告控制目标有效性的所有重大变化。

企业定期对内部控制整体有效性进行评价、出具评价报告，并向董事会、监事会和管理层报告内部控制设计与运行环节存在的主要问题以及将要采取的整改措施，并将内部控制评价报告作为进一步完善内部控制、提高经营管理水平和风险防范能力的重要依据。企业对于内部控制评价报告中列示的问题，应当采取适当的措施进行改进，并追究相关人员的责任，管理层和董事会应当根据评价结论对相关单位、部门或人员实施适当的奖励和惩戒。

第二篇 各项业务内部控制

资金内部控制

第一节 资金内部控制概述

货币资金（以下简称“资金”）是指企业所拥有或控制的现金、银行存款和其他货币资金，是企业流动性最强、控制风险最高的资产，是企业生存与发展的基础。

大多数贪污、诈骗、挪用公款等违法乱纪的行为都与货币资金有关，因此，为了加强企业对资金的内部控制，提高资金使用效益，保证资金的安全，防范资金链条断裂，企业必须加强对货币资金的管理和控制，建立健全货币资金内部控制，确保经营管理活动合法而有效。

一、资金的内部控制目标

1. 货币资金的安全性。通过良好的内部控制，确保企业库存现金安全，预防被盗窃、

诈骗和挪用。

2. 货币资金的完整性。即检查企业收到的货币是否已全部入账，预防私设“小金库”等侵占企业收入的违法行为出现。

3. 货币资金的合法性。即检查货币资金取得、使用是否符合国家财经法规要求，手续是否齐备。

4. 货币资金的效益性。即合理调度货币资金，以便其发挥最大的效益。

二、资金的内部控制环境

所谓货币资金内部控制环境是对企业货币资金内部控制的建立和实施有重大影响的因素的统称。控制环境的好坏直接决定着企业内部控制能否实施或实施的效果，影响着特定控制的有效性。货币资金内部控制环境主要包括以下因素：

1. 管理决策者。管理决策者是货币资金内部控制环境中的决定性因素，特别是在推行企业领导个人负责制的情况下，管理决策者的领导风格、管理方式、知识水平、法制意识、道德观念都直接影响货币资金内部控制执行的效果。因此，管理决策者本人应加强自身约束，同时通过民主集中制、党政联席会等制度加强对其监督。

2. 员工的职业道德和业务素质。在内部控制每个环节中，各岗位都处于相互牵制和制约之中，如果任何岗位的工作出现疏忽大意，均会导致某项控制失效，比如，空白支票、印章应分别由不同的人保管，如果保管印章的会计警惕性不高，出门不关抽屉，将使保管空白支票的出纳有机可乘，由此造成出纳携款潜逃的案件也屡见不鲜。

3. 内部审计。内部审计是企业自我评价的一种活动，内部审计可协助管理层监督控制措施和程序的有效性，能及时发现内部控制的漏洞和薄弱环节。内部审计力度的强弱同样影响货币资金内部控制的效果。

三、资金管理涉及的主要风险

1. 筹资与发展战略严重背离，企业盲目扩张，引发流动性不足，可能导致资金链条断裂。（比如，当前的房地产的资金链问题，比如，巨人集团当年的轰然坍塌）
2. 投资决策失误或资金配置不合理可能导致投资损失或效益低下；资金无法收回或支付，可能导致企业陷入财务困境或债务危机。
3. 资金管控不严，可能出现舞弊、欺诈，导致资金被挪用、抽逃。

具体表现如下：

- （1）资金管理违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；
- （2）资金管理未经适当审批或超越授权审批，可能因重大差错、舞弊、欺诈而导致损失；
- （3）银行账户的开立、审批、使用、核对和清理不符合国家有关法律法规要求，可能导致受到处罚造成资金损失；
- （4）资金记录不准确、不完整，可能造成账实不符或导致财务报表信息失真；
- （5）有关票据的遗失、变造、伪造、被盗用以及非法使用印章，可能导致资产损失、法律诉讼或信用损失。

四、资金管理风险的应对措施

企业应当建立科学的资金管控制度，采取切实有效的措施，提高资金使用效率，严格控制资金在筹集、投放、营运过程中的重大风险。同时应当充分发挥总会计师和财会部门在资金决策和管理全过程中的职能作用。所以企业在建立与实施资金内部控制中，至少应当强化对下列关键方面或者关键环节的控制：

1. 职责分工、权限范围和授权审批程序应当明确规范，机构设置和人员配备应当科学合理。

2. 现金、银行存款的管理应当合法合规，确保银行账户的开立、审批、使用、核对、清理严格有效，现金盘点和银行对账单的核对应当按规定严格执行。

3. 资金的会计记录应当真实、准确、完整和及时。

4. 票据的购买、保管、使用、销毁等应当完整记录，银行预留印鉴和有关印章的管理应当严格有效。

第二节 关键内部控制

一、职责分工与授权批准。企业应当建立资金业务的岗位责任制，明确相关部门和岗位的职责权限，确保办理资金业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。

（一）资金业务的不相容岗位至少应当包括：①资金支付的审批与执行；②资金的保管、记录与盘点清查；③资金的会计记录与审计监督。出纳人员不得兼任稽核、会计档案保管和收入、支出、费用、债权债务账目的登记工作。不得由一人办理货币资金业务的全过程。

（二）企业应当配备合格的人员办理资金业务，并结合企业实际情况，对办理资金业务的人员定期进行岗位轮换。企业关键财会岗位，可以实行强制休假制度，并在最长不超过五年的时间内进行岗位轮换。实行岗位轮换的关键财会岗位，由企业根据实际情况确定并在内部公布。办理货币资金业务的人员具备良好的职业道德，忠于职守，廉洁奉公，遵纪守法，客观公正，不断提高会计业务素质和职业道德水平。

实际案例：某公司出纳贪污公司款项案。

A 事务所在对 G 公司进行审计时，在对货币资金项目审计中执行如下的审计程序，到达现场前将询证函交予给出纳李某，由其到银行函证后带回，在现场审计时交给审计助理。同时提供银行对账单。对于未达账项，该公司系由出纳李某编制未达账项调整表。审计人

员对于重要的未达账项进行检查。

几年之中 A 事务所一直在这样进行审计，该公司出纳也一直由李某担任，并配合事务所的审计工作。

后一次偶然事件中，李某临时调任，由其妻子接任出纳，在与银行对账时发现差额较大。在检查对账单时发现，该对账单系伪造的。进一步调查中，该公司发现，李某竟然贪污公款 100 多万元，用来开公司。几年来李某一直通过伪造银行公章在询证函上加盖确认章，对于银行对账单也同样进行伪造。且李某贪污一直隐瞒家人，其妻子父母也均不知晓。

结果：A 事务所被辞退，公司向李某追回贪污款 60 余万元，由于李某的父亲是该公司的老员工老技术骨干，李某的妻子也在该公司工作，因此公司仅决定向李某一家追回剩余的贪污款项，并未向李某提起诉讼。

但银行由于李某伪造银行公章，对李某提起诉讼，李某因此锒铛入狱。

思考：问题何在？风险何在？

1. 传统思维，会认为 A 所的审计程序执行过程不当，未严格进行函证的控制。

2. 新准则下，问题应当如何考虑？

1) 未合理进行风险评估。

李某同时担任出纳及未达账项调整的工作，属于不相容岗位。导致风险加大。

李某连续担任出纳多年，没有及时轮岗，增加了舞弊的机会。

李某调任，而由其妻子接任，从本质角度来讲，依然不能属于合理的轮岗。

2) 未能根据评估的风险来进行相应的进一步审计程序，没有对由于内部控制缺陷而可能导致的舞弊进行特殊考虑，设计并执行相应的审计程序。

3) 已执行的审计程序执行过程不当，未严格进行函证的控制。

进一步：G 公司对李某的“网开一面”行为，给今后舞弊留下的后患。因此，对于后任事务所而言，在审计中对于舞弊仍要给予特别的考虑和重视。

（三）企业应对货币资金业务建立严格的授权批准制度，明确审批人对货币资金业务的授权批准方式、权限、程序、责任和相关控制措施，规定经办人办理货币资金业务的职责范围和工作要求。审批人根据货币资金授权批准制度的规定，在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。经办人在职责范围内，按照审批人的批准意见办理货币资金业务。对于审批人超越授权范围审批的货币资金业务，经办人员有权拒绝办理，并及时向审批人的上级授权部门报告。货币资金的授权批准制度主要包括：

用款人----->审批人（经理，总经理）----->复核人（财务负责人）----->出纳支付

1. 支付申请。企业有关部门或个人用款时，应当提前向经授权的审批人提交资金支付申请，注明款项的用途、金额、预算、限额、支付方式等内容，并附有效经济合同协议、原始单据或相关证明。

2. 支付审批。审批人根据其职责、权限和相应程序对支付申请进行审批。对不符合规定的资金支付申请，审批人应当拒绝批准，性质或金额重大的，还应及时报告有关部门。

3. 支付复核。复核人应当对批准后的资金支付申请进行复核，复核资金支付申请的批准范围、权限、程序是否正确，手续及相关单证是否齐备，金额计算是否准确，支付方式、支付企业是否妥当等。复核无误后，交由出纳等相关负责人员办理支付手续。

4. 办理支付。出纳人员应当根据复核无误的支付申请，按规定办理资金支付手续，及时登记现金和银行存款日记账。

另外公司对于重要货币资金支付业务，实行集体决策和审批，并建立责任追究制度，防范贪污、侵占、挪用货币资金等行为。严禁未经授权的机构或人员办理货币资金业务或直接接触货币资金。

实务案例：简单举例，财务总监与总经理的微妙关系

二、现金和银行存款的控制

（一）现金的控制

1. 企业应当加强现金库存限额的管理，超过库存限额的现金应当及时存入开户银行。根据《现金管理暂行条例》的规定，结合企业的实际情况，确定企业的现金开支范围和现金支付限额。不属于现金开支范围或超过现金开支限额的业务应当通过银行办理转账结算。

企业现金收入应当及时存入银行，不得坐支现金。

借出款项必须执行严格的审核批准程序，严禁擅自挪用、借出货币资金。

2. 同时对取得的货币资金收入必须及时入账，不得账外设账，严禁收款不入账。有条件的企业，可以实行收支两条线和集中收付制度，加强对货币资金的集中统一管理。对现金进行定期和不定期地盘点，确保现金账面余额与实际库存相符。发现不符，及时查明原因，作出处理。

（二）银行存款的控制

1. 企业应当严格按照《支付结算办法》等国家有关规定，加强对银行账户的管理，严格按照规定开立账户，办理存款、取款和结算业务。银行账户的开立应符合企业经营管理实际需要，不得随意开立多个账户，禁止企业内设管理部门自行开立银行账户。

实务案例：重庆分院的存款，企业存款以个人名义开立账户，并进行管理。

2. 企业应当定期检查、清理银行账户的开立及使用情况，发现未经审批擅自开立银行账户或者不按规定及时清理、撤销银行账户等问题，应当及时处理并追究有关责任人的责任。加强对银行结算凭证的填制、传递及保管等环节的管理与控制。

3. 严格遵守银行结算纪律，不准签发没有资金保证的票据或远期支票套取银行信用；不准签发、取得和转让没有真实交易和债权债务的票据套取银行和他人资金；不准无理拒绝付款，任意占用他人资金；不准违反规定开立和使用银行账户。

4. 财务中心指定专人定期核对银行账户，每月至少核对一次，编制银行存款余额调节表，并指派对账人员以外的其他人员进行审核，确定银行存款账面余额与银行对账单余额是否调节相符。如调节不符，应当查明原因，及时处理。

5. 企业应当加强对银行对账单的稽核和管理。出纳人员一般不得同时从事银行对账单的获取、银行存款余额调节表的编制等工作。确需出纳人员办理上述工作的，应当指定其他人员定期进行审核、监督。

6. 实行网上交易、电子支付等方式办理资金支付业务的企业，应当与承办银行签订网上银行操作协议，明确双方在资金安全方面的责任与义务、交易范围等。操作人员应当根据操作授权和密码进行规范操作。使用网上交易、电子支付方式的企业办理资金支付业务，不应因支付方式的改变而随意简化、变更支付货币资金所必需的授权批准程序。企业在严格实行网上交易、电子支付操作人员不相容岗位相互分离控制的同时，应当配备专人加强对交易和支付行为的审核。

最后企业还应当按照国家统一会计准则制度的规定对现金、银行存款和其他货币资金进行核算和报告。

三、票据及有关印章的管理

（一）企业应当加强与资金相关的票据的管理，明确各种票据的购买、保管、领用、背书转让、注销等环节的职责权限和处理程序，并专设登记簿进行记录，防止空白票据的遗失和被盗用。企业因填写、开具失误或者其他原因导致作废的法定票据，应当按规定予以保存，不得随意处置或销毁。对超过法定保管期限、可以销毁的票据，在履行审核批准手续后进行销毁，但应当建立销毁清册并由授权人员监销。

企业应当设立专门的账簿对票据的转交进行登记；对收取的重要票据，应留有复印件并妥善保管；不得跳号开具票据；不得随意开具印章齐全的空白支票。

（二）企业应当加强银行预留印鉴的管理。财务专用章应当由专人保管，个人名章应当由本人或其授权人员保管，不得由一个人保管支付款项所需的全部印章。按规定需要由有关负责人签字或盖章的经济业务与事项，必须严格履行签字或盖章手续，用章必须履行相关的审批手续并进行登记。

四、监督检查制度

企业还应建立对货币资金业务的监督检查制度，明确监督检查机构或人员的职责权限，定期和不定期地进行检查。货币资金监督检查的内容主要包括：

（一）货币资金业务相关岗位及人员的设置情况。重点检查是否存在货币资金业务不相容职务混岗的现象。

（二）货币资金授权批准制度的执行情况。重点检查货币资金支出的授权批准手续是否健全，是否存在越权审批行为。

（三）支付款项印章的保管情况。重点检查是否存在办理付款业务所需的全部印章交由一人保管的现象。

（四）票据的保管情况。重点检查票据的购买、领用、保管手续是否健全，票据保管是否存在漏洞。

对监督检查过程中发现的货币资金内部控制中的薄弱环节，及时采取措施，加以纠正和完善。

五、资金管理

企业应当设置专门的机构对公司的资金结算、借贷、往来调剂等进行管理，并指导、监督分公司的资金运行。

（一）账户管理

开立、变更账户，须经总经理同意，由企业设置的专门机构来具体执行。原则上各公司只能在便于开展业务的银行开设一个存款账户，办理各种结算业务。开设账户情况及变更情形及时向专门机构（比如财务中心）书面呈报、备案。

（二）支票管理

1. 支票由出纳人员或企业指定专人保管。支票与财务印鉴由不同人员分开保管。

2. 支票领用时按要求逐项认真填写“支票领用单”，由所在部门负责人审核，经财务负责人批准签字后，领取支票。

3. 原则上不允许各业务部门领取空白支票。特殊情况，经公司总经理审批。各部门累计领取支票不得超过三张，超过三张未报账的，财务部门暂停该部门借款业务。财务部门及时催促各业务部门及时办理结算报销手续。

4. 支票付款后及时办理报销手续，购置物品时需要物品保管人员或使用人员验收签字后方可报销。

5. 收到支票后，及时送存银行，不拖不压。

6. 收付款业务发生时出纳人员及时登记日记账。做到先登账后付款，先收款后登账。出纳人员按月对账，并由出纳以外的人员编制“银行存款余额调节表”，书面呈报财务经理。

7. 每周五下班前各公司出纳人员将银行存款金额书面或电话报告财务经理，为资金筹措、安排、调度提供及时、准确的决策依据。

（三）现金管理

1. 下列范围内可以使用现金：职员工资、津贴、奖金；个人劳务报酬；出差人员必须携带的差旅费；结算起点以下的零星开支；向个人收购农副产品和其他物资，各种劳保福利费用以及国家规定的对个人的其他支出；根据国家规定颁发给个人的科学技术、文化艺术、体育等各种奖金；中国人民银行确定需要支付现金的其他支出。结算起点暂定为 1 000

元。

2. 公司购置固定资产采取转账结算方式，不得使用现金。购置办公用品及其他物品价款一次超过 1 000 元的，采取转账结算方式，不得使用现金。

3. 库存限额经开户银行根据实际需要核定，现金超额部分送存银行。

4. 收入现金及时入账，送存银行。财务人员支付现金，可以从公司库存限额中支付或从银行存款中提取，不得从现金收入中直接支付，即不得坐支。

5. 财务人员从银行中提取现金，应当填写“现金支票领用单”，并写明用途和金额，由财务负责人签字批准后提取。

6. 公司职员因工作需要借用现金，需填写“借款单”，由部门领导签字确认，报财务负责人审批，经会计审核，到出纳人员处领取。

7. 报销时凭发票、差旅费单据及公司认可的有效报销或借款凭单，经经办人签字，会计审核，财务负责人批准，到出纳人员处冲抵以前借款、领取现金，付款后加盖付款标志及经办人戳记。

8. 工资由财务人员依据总经理提供的核发工资资料按月编制工资表，交财务负责人审核，总经理签字，财务人员按时提款，月末发放工资，填制记账凭证，进行账务处理。

9. 办理款项汇兑时，经财务人员审核“汇兑通知单”及有关凭证，分别由经办人、部门负责人、财务负责人、公司总经理签字，出纳人员到银行办理。

10. 出纳人员应当建立健全现金账目，逐笔按顺序记载现金收付；账目应当日清月结，账实相符。

11. 不准超范围、超限额使用现金。

12. 不准白条抵库。

13. 不准挪用现金。

14. 不准利用账户替他人或其他单位套取现金。

15. 财务负责人不定期对库存现金进行抽查,主管会计经常与出纳核对库存现金情况。

16. 每个季度财务负责人至少会同主管会计抽查一次库存现金,对差异情况进行分析,形成库存现金盘点报告,提出改进意见,以书面形式呈报财务经理。

（四）备用金管理

1. 各部门由于业务工作性质,需要备用金的,书面提出申请,经公司总经理批准。

2. 根据公司总经理通知,部门领取备用金时,填写借款单,财务负责人审核,由出纳人员依据凭证付款。各部门指定专人负责备用金管理,并将人员名单报送各公司财务部门备案。

3. 备用金管理人员每周与财务部门结算一次,及时补充备用金。财务部门按时催促备用金管理人员办理财务报销手续。

4. 因业务发展或部门调整,不再需要使用备用金的部门及时办理相关手续,归还备用金。

第三节 资金在具体业务中的内控设置

根据上一节关键内部控制的描述,企业在具体的业务中应该加强对资金的内部控制设置。下面分别从筹资、投资、营运、评估与披露等四个方面分别说明企业在具体业务中对资金的内部控制设置要求。

一、筹资

筹资活动主要由借款交易和股东权益交易组成。

1. 企业应当根据发展战略和经营计划拟订筹资方案,明确筹资用途、规模、结构和方式等相关内容,对筹资环节的潜在风险作出充分估计并提出可行的应对策略。境外筹资还应考虑所在地的政治、经济、法律、市场等因素。对拟定的筹资方案进行分析论证,并履

行相应的审批程序。必要时，可聘请外部专业机构提供咨询服务。企业对于重大筹资方案，应当提交股东（大）会审议，实行集体决策审批或者联签制度。企业筹资方案需经有关管理部门或上级主管单位批准的，应及时报请批准。筹资方案发生重大变更的，应当重新履行审批程序。

2. 企业应当根据批准的筹资方案，按照规定的权限和程序筹集资金。筹集的资金应当严格按照筹资方案合理安排和使用，不得随意改变资金用途。企业应当强化筹资信用管理，确保筹集的资金按期偿付。

3. 企业应当按照筹资方案所规定的用途使用对外筹集的资金。由于市场环境变化等特殊情况导致确需改变资金用途的，应当履行审批手续，并对审批过程进行完整的书面记录。严禁擅自改变资金用途。

4. 企业应建立持续符合筹资合同、协议条款的控制制度，其中应包括预算不符合条款要求的预警和调整制度。国家法律、行政法规或者监管协议规定应当披露的筹资业务，企业应及时予以公告和披露。

5. 企业应当指定财会部门严格按照筹资合同或协议规定的本金、利率、期限及币种计算利息或租金，经有关人员审核确认后，与债权人进行核对。本金与应付利息必须和债权人定期对账。如有不符，应查明原因，按规定及时处理。企业支付筹资利息、股息、租金等，应当履行审批手续，经授权人员批准后方可支付。企业通过向银行等金融机构举借债务筹资，其利息的支付方式也可按照双方在合同协议中约定的方式办理。

授权审批是企业内部控制制度中一项非常重要的环节。在筹资偿还过程中，对于偿付资金利息、股息等款项的支付都是必须经过授权人员批准的，以保证资金使用安全和款项按期偿付。

加强对财务收支的审核监督。对财务收支监督的内容包括：资金来源、资金管理渠道、资金支出管理范围和支出标准项目等。监督的重点是合法性问题。资金在对支出审核监督

时应注意审核财务支出的内容是否符合法律、法规、规章和制度；相关资金有无挪用、截留或改变资金使用性质的问题；审核支出的内容有无变通、虚报冒领的问题；审核是否有扩大开支范围、提高开支标准的问题；审核支出金额与实际需要量是否相符。只有这样才能堵塞漏洞，防止违法违纪行为的发生。

二、投资

投资活动主要由权益性投资交易和债权性投资交易组成。

1. 建立对外投资活动的授权批准、职务分离制度，维护对外投资资产的安全与完整。

对外投资内部控制制度要保证一切对外投资交易活动必须经过适当的审批程序、职务分离制度才能进行。投资资产中的有价证券，其流动性仅次于现金，如果没有严格的审批授权控制制度，它们比较容易被冒领、挪用或转移。因此，堵塞漏洞、消除隐患，防止并及时发现、纠正错误及舞弊行为，是维护对外投资资产的安全与完整的重要保证。所以投资业务应由企业的高层管理机构进行审批，企业应当按照规定的权限和程序对评估可行的投资项目进行决策审批。重大投资项目，应当报经股东（大）会或董事会批准。

2. 企业应当合理安排资金投放结构，保证正常生产经营资金需求，科学确定投资项目，避免资金投放背离筹资方案要求。选择的投资项目应当突出主业，谨慎从事股票投资或衍生金融产品投资。同时应当加强对投资项目的可行性研究，重点对投资项目的目标、规模、投资方式、资金来源与筹措、投资的风险与收益等作出客观评价。企业根据实际需要，可以委托专业机构进行可行性研究，提供独立的可行性研究报告。

三、营运

要搞好营运资金管理，必须解决好两个问题：第一，企业应该投资多少在流动资产上，即资金运用的管理，主要包括现金管理、应收账款管理和存货管理；第二，企业应该怎样

来进行流动资产的融资，即资金筹措的管理，主要包括银行短期借款的管理和商业信用的管理。可见，营运资金管理的核心内容就是对资金运用和资金筹措的管理。所以企业应加强资金在营运中的下列控制：

1. 企业应当坚持资金集中归口管理（归口管理实际上就是指按国家赋予的权利和承担的责任、各司其职，按特定的管理渠道实施管理）、财务业绩分级考核的原则，全面提升资金营运效率，降低财务风险，严禁资金体外循环。对于企业集团来说，应当强化资金统一控制和调配机制，特别关注对境外子公司资金营运的监控。有条件的企业集团，应当探索财务公司的管理模式。

2. 企业应当加强采购付款、销售收款以及资金占用的管理，落实相关责任制，确保采购项目按时付款、销售款项及时足额回收，实现资金的合理占用和营运良性循环。

3. 企业通过并购方式扩大经营规模，应当与经营主业相协调，严格控制并购风险，避免盲目扩张。加强对并购业务的可行性研究，合理确定支付对价，特别关注被并购企业与管理层的关联方关系，防范通过并购转移资金等舞弊行为。企业在并购交易过程中，应当充分考虑并购对象的隐性债务、可持续发展能力和员工状况，确保并购后获取更大利益。重大并购交易，应当报经股东（大）会或董事会批准。

4. 企业应当加强银行账户和银行预留印鉴的管理，明确各种票据的购买、保管、领用、背书转让、注销等环节的处理程序和备查登记制度。严禁将办理资金支付业务的相关印章集中于一人保管。

四、评估与披露

1. 企业应当建立筹资、投资和营运状况的评估制度，加强对资金的过程控制和跟踪管理，确保资金的安全运营和有效使用。发现异常情况，应当及时报告，并采取措施妥善处理，避免资金链条断裂。

2. 企业对监控和评估过程中发现的重大问题，应当实行问责制。应当披露资金运营情况，对重大筹资、投资、重组项目以及运营中的重大风险应当专项披露。

第四节 实务案例讲解

【案例 2.1—1】杰克公司货币资金内部控制案例

杰克公司的前身是一家国有企业，始建于 1978 年。1998 年转制为杰克公司，经过数十年的发展积累了相当丰富的工艺技术和一定的管理经验，有许多公司管理制度。公司经过多年的不间断改造、完善，提高了产品的生产能力和产品市场竞争能力，并引进了先进的生产设备。公司具有较强的新产品开发能力，主要生产 5 大系列 28 个品种 120 多种规格的低压和高压、低速和高速、异步和同步电动机。公司具有完整的质量保证体系，2002 年通过 ISO9000 系列质量管理体系认证。公司年创产值 2 800 万元，实现利润 360 万元。企业现有员工 600 多人，30%以上具有初、中级技术资格，配备管理人员 118 人，专职检验人员 86 人，建立了技术含量较高的员工队伍。随着公司的发展壮大，在经营过程中出现了一些问题，已经影响到公司的发展。

该公司出纳员李敏，给人印象兢兢业业、勤勤恳恳、待人热情、工作中积极肯干，不论分内分外的事，她都主动去做，受到领导的器重、同事的信任。而事实上，李敏在其工作的一年半期间，先后利用 22 张现金支票编造各种理由提取现金 98.96 万元，均未记入现金日记账，构成贪污罪。其具体手段如下：1) 隐匿 3 笔结汇收入和 7 笔会计开好的收汇转账单（记账联），共计 10 笔销售收入 98.96 万元，将其提现的金额与其隐匿的收入相抵，使 32 笔收支业务均未在银行存款日记账和银行余额调节表中反映；2) 由于公司财务印鉴和行政印鉴合并，统一由行政人员保管，李敏利用行政人员疏于监督开具现金支票；3) 伪造银行对账单，将提现的整数金额改成带尾数的金额，并将提现的银行代码“11”

改成托收的代码“88”。杰克公司在清理逾期未收汇时曾经发现有3笔结汇收入未在银行日记账和余额调节表中反映，但当时由于人手较少未能对此进行专项清查。

李敏之所以能在一年半的时间内作案22次，贪污巨款98.96万元，主要原因在于公司缺乏一套相互牵制的、有效的约束机制和监督机制，从而使李敏截留收入贪污得心应手，猖狂作案。

【案例分析】

1. 从本案例中可知，杰克公司内部控制疲软、内控监督机制失灵是李敏走上犯罪道路的重要原因。

杰克公司存在以下几个管理上的漏洞：

（1）出纳兼与银行对账，提供了在编制余额调节表时擅自报销32笔支付现金业务的机会。

（2）印鉴管理失控。财务印鉴与行政印鉴合并使用并由行政人员掌管，出纳在加盖印鉴时未能得到有力的监控。

（3）未建立支票购入、使用、注销的登记制度。

（4）对账单由出纳从银行取得，提供了伪造对账单的可能。

（5）凭证保管不善，会计已开好的7笔收汇转账单（记账联）被李敏隐匿，造成此收入无法记入银行存款日记账中。

（6）发现问题追查不及时。在清理逾期未收汇时发现了3笔结汇收入未在银行日记账和余额调节表中反映，但由于人手较少未能对此进行专项清查。

2. 杰克公司在内控监督方面的补救措施有：

（1）复核银行存款余额调节表的编制是否正确，有无遗漏或收支抵销等情况；

（2）督促有关人员及时、全面、正确地进行账务处理，使收支业务尽早入账，不得压单；

(3) 记账与出纳业务的职责相分离，对现金的账实情况进行日常监督和专项监督，查看库存的现金有无超出限额，有无挪用、贪污情况，保管措施如何；

(4) 出纳与获取对账单职责相分离；

(5) 监督出纳移交工作的整个过程，查看移交清单是否完整，对于遗留问题应限期查明，不留后遗症。

这个案例说明，内部控制的有效执行是企业财产安全的保证，而内部控制监督检查则是内部控制得以有效执行的保障。企业应该充分认识内部控制监督机制的重要性。

采购内部控制

采购是指企业原材料、商品和劳务的购买、审批、验收、付款等行为。采购管理是成本费用管理的重要组成部分。

采购业务需要由预算、采购、收货、财会等部门共同协助完成。

根据采购业务的特点，企业至少应当关注涉及采购业务的下列风险：

(一) 缺乏科学合理的采购计划，可能导致企业停产。

(二) 采购环节出现舞弊，可能导致采购项目质次价高。

第一节 关键内部控制

企业应当按照请购、审批、采购、验收、付款等规定的程序办理采购业务，并在采购与付款各环节设置相关的记录、填制相应的凭证，建立完整的采购登记制度，加强请购手续、采购订单或采购合同协议、验收证明、入库凭证、采购发票等文件和凭证的相互核对工作。

为实现采购与付款业务内部会计控制目标，企业应建立以请购单、合同、验收单、入库单等结算凭证为载体的业务记录控制系统。

一、购买与审批

企业应当根据全面预算管理的要求从事采购业务。对于超预算和预算外采购，应当履行预算调整程序。企业应当建立严格的购买审批制度，明确审批权限，根据生产经营的客观需要，确定采购项目、质量等级、可选供应商以及交货付款方式等相关内容。大宗采购应当采用招标方式，规定最高限价，实行比价采购。采购项目技术含量较高的，应当组织相关专家进行论证。

（一）职责分工

企业应当建立采购业务的岗位责任制，明确相关部门和岗位的职责、权限，确保办理采购业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。

企业采购业务的不相容岗位至少包括：

1. 请购与审批。企业物品采购应由使用部门根据其需要提出申请，并经分管采购工作的负责人进行审批。
2. 供应商的选择与审批。企业应由采购部门和相关部门共同参与询价程序并确定供应商，但是决定供应商的人员不能同时负责审批。
3. 采购合同协议的拟订、审核与审批。企业应由采购部门下订单或起草购货合同并经授权部门或人员审核、审批。
4. 采购、验收与相关记录。企业采购、验收与会计记录工作职责应当分离，以保证采购数量的真实性和采购价格、质量的合规性、采购记录和会计核算的正确性。
5. 付款的申请、审批与执行。企业付款的审批人与付款的执行人职务应当分离，付款方式不恰当、执行有偏差，可能导致企业资金损失或信用受损。

（二）授权审批制度

企业的生产计划部门一般会根据顾客订单或者对销售预测和存货要求的分析来决定

生产授权；企业对资本支出和租赁合同通常会特别授权，只容许特定人员提出请购；企业对于重要和技术性较强的采购业务，应当组织专家进行论证，实行集体决策和审批，防止出现决策失误而造成严重损失；采购合同的签订需经有关授权人员审批；采购款项的支付应经有关授权人员审批。

（三）请购控制

企业采购需求应当与企业生产经营计划相适应，具有必要性和经济性。

采购申请一般由使用部门提出或由仓储部门提出，物资供应部门根据采购单位的采购申请、年度采购计划、工程用料计划和库存消耗定额编制月度采购计划，由部门主管或其授权人员审核是否合理，若合理则签字认可交采购部门，金额巨大或特殊采购应由主管总经理审批。

请购单一式三联，注明请购部门，请购物品名称、规格、数量、要求到货日期及用途等内容。重要物品或劳务的请购应当经过决策论证和特殊的审批程序；零星需要的物品，通常由使用者根据实际需要直接提出，不经采购部门审批，但使用者在请购单上一般要解释请购目的和用途，经使用部门主管审批，并经财务部门同意后，交采购部门办理采购；紧急需求的特殊请购制定特殊审批程序。特殊原因需取消请购申请时，原请购部门应通知采购部门停止采购，采购部门应在原请购单上加盖“撤销”印章，并退回给请购部门。

（四）询价控制

企业应当加强采购业务的预算管理。对于预算内采购项目，具有请购权的部门应当严格按照预算执行进度办理请购手续；对于超预算和预算外采购项目，应当由审批人对请购申请进行审批，设置请购部门的，应当由请购部门对需求部门提出的申请进行审核后再行办理请购手续。企业对预算的管理，也就意味着必不可少的要加强询价控制。

为确保价格机制透明，企业应制定合理的询价程序，并重点了解供应商的相关情况。控制措施有：定期了解供应商的基本资料，如产品价格、质量、供货条件、信誉、售后服

务以及供应商的设备状况、技术水平和财务状况等，为企业采购决策提供可靠信息；对潜在供应商应就其质量、技术、财务状况的可行性进行调查；对于大宗和重要物品的采购，应建立由采购、技术等部门参与的比质比价体系，综合考虑价格、质量、供货条件、信誉和售后服务等；对某些采购可以采用招标方式，在满足采购方物品质量、送货时间等要求的情况下，以公开方式进行，招标不能以价格作为惟一决定因素；对于零星物品的采购，由于采购量低、价格也不高，采用上述方式采购成本会过高，一般授权直接采购，但也应形成由独立的人员抽样暗访制度。就以上各因素确定目标价格并与相关供应商协商以达到最优价格。

（五）采购控制

询价程序完成后，采购部门须作出以下决定：根据资产存储情况，确定采购物品的批次和数量；根据询价控制制度，选择最有利于企业生产和成本最低的供应商；将请购单一联交请购部门，以示答复；一联交财务部门筹备资金；一联作为采购部门签订购销合同的依据。

采购部门在收到经过审批的请购单后都必须作出以下三方面的决定：应订购多少、向谁发出订货单、什么时候发出订货单。

1. 订购数量的控制。首先，由采购人员审查每一份请购单是否在执行后又重复提出；请购数量、品种是否合理，是否在控制限额的范围内。其次，对大量采购的原材料、零配件、商品、物资等进行采购数量对成本影响的分析，分析的内容主要是将各种请购项目进行有效归类，然后利用经济批量法测算成本及采购的批次和数量。对请购数量不大或零星采购物品，采购批量的成本分析控制可对照资金预算来执行。

2. 向哪一家发出订货单。采购部门在确定了采购数量之后，签订购销合同之前，必须遵循企业订货报价控制制度，选择最有利于企业生产和成本最低的供应商。根据与相应供应商确定的最优价格，对采购所需资金作出估算，并在请购单上签署采购意见后，由采购

部门授权人审批；将签批后的请购单送资金预算部门，由资金预算部门主管人员审核请购是否符合经营目标，且在资金预算范围内，审批后签注意见，送交存货管理部门。

3. 何时发出订货单。为了生产经营的正常进行，避免存货资产的闲置，存货管理部门人员在接到请购单后，对存货应运用经济批量法和存货最低点法进行分析，确定什么时间请购最为合适，并在请购单上签注意见，由部门授权人审批。

在做出上述三方面的决定后，将请购单一联退请购部门，以示答复；一联交财务部门筹备资金；一联交采购部门作为签订购销合同的依据。

采购合同一般一式四份，一份交供货商请求发货，一份由采购部门专人保管，负责合同的执行，一份交会计部门以监督合同的执行，一份交仓库保管部门作为验收物品时与发票核对的依据。

二、验收与付款

（一）验收控制

货物到达后，由仓储部门指派验收人员对货物进行实物计量，并与货运单、订购单进行核对。需要时由质检部门对货物进行检验。正确无误后填制收料单。收料单的内容包括供应商名称、收货日期、货物名称、数量和质量以及运货人名称、原订购单编号等。

企业应当根据规定的验收制度和经批准的订单、合同协议等采购文件，由专门的验收部门或人员、采购部门、请购部门以及供应商等各方共同对所购物品或服务等的品种、规格、数量、质量和其他相关内容进行验收，出具检验报告、计量报告和验收证明。

对验收过程中发现的异常情况，负责验收的部门或人员应当立即向有关部门报告，有关部门应当查明原因，及时处理。

为了达到控制目的，验收入库的职能必须由独立于请购、采购和会计部门的人员来承担。对收货的控制有双重作用，既控制购买环节的经营活动，也控制存货的管理工作。

对于已经检验的物品由保管人员将发票、购销合同、请购单进行认真核对，同时点收实物的数量和质量，核对无误后填写按顺序编号的入库单。入库单一式三联，注明供应商名称、收货日期、物品名称、数量、质量以及运货人名称等内容。保管员在入库单签字后，一联留存，登记仓库台账；一联随有关凭证送交会计部门，办理结算；一联退回采购部门与购销合同、请购单核对，核对后归档备案。

（二）付款程序

财务部门对发票、运费单、验收单、入库单以及其他有关凭证审核后，与合同进行核对，经企业授权人审批后向供应商办理结算。

1. 付款控制

财会部门应当参与商定对供应商付款的条件。

对于现金支付的交易，为了进一步强化内部控制，还应当提倡根据付款凭证而不是原始凭证支付现金的方式。即会计部门在接到发票等原始凭证后，先由部门授权人审核批准，再由会计人员据其编制付款凭证，注明会计科目、款项用途及金额等，交给出纳员，由其根据付款凭证列出的金额支付现金，并登记现金日记账，然后将付款凭证退交会计部门，以便登记总账和明细账。这样，出纳人员应付出多少现金，会计部门已经记录在案，更有利于形成控制关系。

对于企业采用赊账方式购买物品时，必然形成债务，由此而引发债务结算业务，故也必须对此加强控制。具体要求是：

（1）应付账款的入账必须在取得审核、企业授权人审批后的发货票以及验收入库单、请购单、借款通知等凭证后方可入账。对于享有现金折扣的交易，直接按照供应商发票金额来入账；对于部分退货，注意从原发票中扣除后入账；对于有预付货款交易，在收到供应商发票后应将预付金额冲抵部分金额来入账。

（2）由稽核人员定期与供货商（债权人）核对账目，如果对账中发现问题，应及时

查明原因，分清责任，按有关规定予以处理，确保双方的账目相符。

（3）按双方事先约定的条件，及时清理债务，支付欠款后，应取得债权人的收款证明，并以此为依据编制记账凭证，登记账簿。

2. 退货和折让控制

企业应当建立退货管理制度，对退货条件、退货手续、货物出库、退货货款回收等作出明确规定，及时收回退货款。

采购部门接到收料单后与采购合同核对，相符则登记采购登记簿；不相符，如数量缺少则与供应商联系要求补足，如质量问题则应考虑是退货还是要求供应商给予折让。决定退货的应填制退货通知单，授权运输部门退回，在获得物资供应站的退货单后编制借项凭单，借项凭单连同退货单送交财务部门。借项凭单内容包括供应商名称、退货数量、价格、日期以及金额计算等。

三、评估与披露

（一）评估控制

企业应当建立采购业务评估制度，加强对购买与审批、验收与付款的过程控制和跟踪管理。发现异常情况，应当及时报告。

（二）披露控制

企业应当披露主要供应商情况、采购价格形成机制以及采购过程中的主要风险等内容。

第二节 实务案例讲解

【案例 2.2—1】国际酒店采购内控案例

2007 年 10 月 1 日，国际酒店在鲜花的簇拥和鞭炮的喧嚣中正式对外营业了。这是一

家集团公司投资成立的涉外星级酒店，该酒店不仅拥有装潢豪华、设施一流的套房和标准客房，下设的老宁波餐厅更是特色经营传统宁波菜和海派家常菜肴，为中外客商提供各式专业和体贴的服务。由于集团公司资金雄厚实力强大，因此在开业当天，不仅社会各界知名人士到场剪彩庆祝，更吸引了大批新闻媒体竞相采访报道。一时之间，国际酒店门前是人头攒动，星光熠熠。

最让国际人感到骄傲和荣耀的是酒店大堂里天花板上如天宇星际一般的灯光装饰，和一个圆圆的、超级真实的月亮水晶灯，使得整个酒店绚丽夺目、熠熠生光。这些天花板上装饰所用的材料以及星球灯饰均是由水晶材料雕琢而成，是公司王副总经理亲自组织货源，最终从瑞士某珠宝公司高价购买的，货款总价高达 150 万美元。这样的超级豪华水晶灯饰不仅是在全国罕见，即使是国外，也只有在少数几家五星级酒店里能见到。开业当天，来往宾客无不对这个豪华的水晶天花板灯饰赞不绝口，称羡不已。尤其是经过媒体报道，更成为当天的头条新闻，国际酒店在这一天也像那盏水晶灯饰一样，一举成名，当天客房入住率就达到了 80%以上。

王副总经理也因此受到了公司领导的高度赞扬，一连几天，王总的脸上都洋溢着快乐而满足的笑容。

然而，好景不长。两个月后，这些高规格高价值的水晶灯饰就出了状况。首先是失去了原来的光泽，变得灰蒙蒙的，即使用清洁布使劲擦拭都不复往日光彩。其次，部分连接的金属灯杆出现了锈斑，还有一些灯珠破裂甚至脱落。人们看到这破了相的水晶灯，议论纷纷，这就是破费百万美元买来的高档水晶灯吗？鉴于情况严重，公司领导责令王副总经理限期内对此事做出合理解释，并停止了他的一切职务。这个时候，王副总经理是再也笑不出来了。

事件真相很快就水落石出，原来这盏价值百万元人民币的水晶灯根本不是从瑞士某珠宝公司购得的，而是通过南方某地的奥尔公司代理购入的赝品水晶灯。王副总经理在交易

过程中贪污受贿，中饱私囊。虽然出事之后，王副总经理不无例外地得到了法律的严惩，然而国际酒店不仅因此遭受了数千万元的巨额损失，更为严重的是酒店名誉蒙受重创，成为同行的笑柄。这对于一个新开业的公司而言，不啻是个致命的打击。

那么，国际酒店怎么会发生这样的悲剧，在以后的企业经营中又如何防范呢？

【案例分析】

这个案例其实并不复杂，却很有代表性。国际酒店在未经过公开招标的情况下，即与南方奥尔公司签订了价值为 150 万美元的代购合同。依照合同规定，南方奥尔公司必须提供瑞士某著名珠宝公司出产的水晶灯，并由奥尔公司向国际酒店出具该公司的验证证明书，其中 200 万元人民币为支付给奥尔公司的代理费。然而，交易发生后，奥尔公司并未向国际酒店出具有关水晶灯的任何品质鉴定资料，国际酒店也始终没有同奥尔公司办理必要的查验手续。

经查实，这笔交易都是由王副总经理一人操纵的，从签订合同到验收入库再到支付货款都是由他一个人说了算，而他之所以会这样做，正是因为收受了奥尔公司的巨额好处费。

这样简单的过程和手法，却真实地发生了，甚至可以说这样一笔交易，毁了整个企业，这里面的教训是深刻和发人深省的。一笔采购业务，特别是金额较大的业务通常涉及采购计划的编制、物资的请购、订货或采购、验收入库、货款结算等。因此，应当针对各个具体环节的活动，建立完整的采购程序、方法和规范，并严格依照执行。只有这样，才能防止错弊，保证企业经营活动的正常进行。

根据这个案例涉及的环节应做如下控制：

首先，要做到职务分离，采取集体措施。诸如采购申请必须由生产、销售部门提出，具体采购业务由采购部门完成，而货物的验收又应该由其他部门进行。在本案例中，采购大权由王副总经理一人独揽，反映出该公司控制环节中权责不明；货物的采购人不能同时担任货物的验收工作，以防止采购人员收受客户贿赂，进而防止购买伪劣材料影响企业生

产乃至整体利益；付款审批人和付款执行人不能同时办理寻求代理商和索价业务。付款的审批通常经过验货或验单后执行（预付款除外），以保证货物的价格、质量、规格等符合标准。

其次，要做好入库验收控制。应根据购货单及合同规定的质量、规格、数量以及有关质量鉴定书等技术资料核查收到的货物，只有两者相符时才予以接受；对于所有已收到的货物，应定期完整填写收货报告，将货物编号并登记明细账簿，对验收中所出现的问题要及时向有关部门反映；货物入库和移交时，经办人之间应有明确的职责分工，要对所有可能接触货物的途径加以控制，以防调换、损坏和失窃。本案例中王副总经理同时主管验货，那么验货查假自然只是走走过场了。

最后，还必须做好货款支付控制。发票价格、运费、税费等必须与合同符合无误，凭证齐全后才可办理结算、支付货款，如有部分退货，则注意要从原发票中扣除后再办理结算；除了向不能转账支付和不足转账金额的单位、个人支付现金外，货款一般应办理转账。货款支付前应由企业授权人签字，支票签章时应仔细审核有关票据；在购货发票以外增加的费用如装卸、搬运以及在途损耗等，支付前必须经会计部门进行审核，有关部门进行耗损原因分析，以确定其合法性和合理性；付款凭证要连续编号，付款业务及时准确记录；与供货商定期联系，了解未付款情况，追查耽误原因。

本案例中，价格高昂的赝品水晶灯能堂而皇之地挂在豪华的酒店大厅中，没有技术证明资料，没有必要的查验手续，就慷慨大方地将支票签了，钱付了，这是无意的疏忽还是当事人有意的回避和遮掩？不管实情如何，都反映了该公司整个材料采购环节内部控制中存在着巨大漏洞以至让不法分子有利可图，有机可乘。善良的人们啊，在市场经济的洪流中要提高警惕，让这些幕后的黑手不再得逞！

存货内部控制

概述

存货是指企业在日常活动中持有以备出售的产成品或商品、处在生产过程中的在产品、在生产过程或提供劳务过程中耗用的材料和物料。主要包括各类原材料、在产品、半成品、产成品、商品、周转材料等，企业代销、代管存货、委托加工、代修存货也包含在内。

为了保证生产经营活动连续不断地正常进行，必须不断地购入、耗用、销售存货，存货总是处在不断流转过程之中，具有较强流动性，是企业流动资产重要组成部分之一，是企业生产循环中最重要的一环。

1. 存货种类数量繁多，而且不同项目又有不同的规格、质量、和数量。在一个企业的各种账户中，有关存货的明细账也是比较多的。另外，存货存放或所处的地点一般也比较分散，对于不同性质的材料或产品有时还必须用不同的仓库加以储存保管。存货的这些特点会导致存货的盘点比较困难。对实物的管理不善，使实物容易发生损坏、变质、短缺、被盗等。

2. 存货的流动性大，一般生产周期比较短。采购、验收入库、发出、期末盘存等环节较多，各种存货的形态在不断地转换，各环节的存货量要保持平衡，保证生产的连续不断的进行。

3. 存货计价方法较多。鉴于存货的数量较多，性质各异，为了使存货成本能恰当地反映存货的实际价值和不同企业的经营管理需要，对存货的计价确定了许多方法。主要有：实际成本计价法、计划成本法、成本与市价孰低法。存货计价方法多的特点，使企业对存货的会计处理复杂化，也可能使企业通过改变存货计价方法来随意调节某个会计期间的净收益，或对某一存货项目的计价方法选用得不恰当，对财务报表产生不同的影响。

第一节 关键内部控制

一、存货内部控制的概述

存货是占用资金比重较大、品种繁多的资产，存货的周转快慢，对企业的资产和损益有很大的影响。因此，完善和加强企业存货管理体系越来越重要。

存货所涉及的主要业务活动包括发出原材料、生产产品、核算生产成本、核算在产品、储存产成品、发出产成品等，一般会涉及到生产计划部门、仓库、生产部门、销售部门、会计部门。

存货内部控制是企业内部控制的重要环节，是内部控制中的应用控制，是企业实现经营目标，贯彻经营方针和决策，维护流动资产安全与完整，保证财务收支合法、会计信息真实性的一种内部自我协调、制约和监督的控制系统。

二、存货内部控制的目标

建立健全合理有效的存货内部控制不仅有助于防止存货业务的错误记录和舞弊行为的发生，还能使企业加强成本控制，实施低成本战略，促进企业生产经营持续稳步发展，达到以效益为中心，向管理要效益的目的，是企业实现经营目标的重要保证。

（一）保证存货的取得合理、实际存在

存货的购入是存货控制的第一步，购入的材料必须符合生产制造和可供销售的要求。从存货的保管要求来讲，不合理的购入势必会造成存货的积压，其结果不仅增加了保管的工作量，而且会容易出现因长期不使用或不出售而导致实物的变质、损失和被盜的事件。企业无论以何种方式取得存货，其采购的程序必须是经济合理的。

只有存货实实在在地存在，才能保证其安全，判断一项物品是否是属于企业的存货，关键要视其法定所有权的转移。良好的内部控制制度要求对各种存货合理地分类，以便于

各类存货的集中存放和指定专人对其保管，每个存放地点都要作详细的记录，以避免存货存放日久而被遗忘。存货流转各环节应受到多方的牵制，建立不同的存货盘存制度，以加强保管和使用部门对存货控制的责任。

（二）保护存货的安全

存货的流动性大，形态在不断的转换，在转换的过程中保护资产的安全完整是企业管理工作中的重要一环。单位必须限制未经授权的人员对财产的直接接触，要采取定期盘点、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。

（三）确保存货计价的合理、准确

三、存货相关业务内部控制制度的内容

（一）岗位的分工与授权批准

职责分工、权限范围和审批程序应当明确规范，机构设置和人员配备应当科学合理。企业应当建立存货业务的岗位责任制，明确内部相关部门和岗位的职责、权限，确保办理存货业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。

企业应当对存货业务建立严格的授权批准制度，明确审批人对存货业务的授权批准方式、权限、程序、责任和相关控制措施，规定经办人办理存货业务的职责范围和工作要求。

企业内部除存货管理部门及仓储人员外，其余部门和人员接触存货时，应由相关部门特别授权。对于属于贵重物品、危险品或需保密物品的存货，应当规定更严格的接触限制条件，必要时，存货管理部门内部也应当执行授权接触。

（二）存货的请购与采购控制

存货采购审批内部控制。要保证存货采购业务按计划申报程序进行，由采购部门根据企业生产经营的计划和材料请购单编制采购计划，提出具体的采购目录，经主管计划的负责人审核后报主管领导审批。

企业应当对采购环节建立完善的管理制度，确保采购过程的透明化。企业应根据预算或采购计划办理采购手续，预算外或计划外采购需经严格审批。

企业应当根据预算有关规定，结合本系统的业务特点编制存货年度、季度和月份的采购、生产、存储、销售预算，并按照预算对实际执行情况予以考核。

（三）验收与保管控制

企业应当对入库存货的质量、数量、技术规格等方面进行检查与验收，保证存货符合采购要求。应当建立存货保管制度，仓储部门应当定期对存货进行检查，加强存货的日常保管工作。

要保证存货采购数量、品种、质量符合合同的要求，做到准确、安全入库。采购人员应按合同的交货时间催交，在收到供货单位发票、运单后填写收料单，一式四联，采购部门自留一联，其余三联连同发票及合同副本送库房办理入库。采购部门应验收收到材料的品种、数量，填制验收单；质量检验部门检验质量，签署验收单；仓库保管部门根据验收单验收存货，填制入库单，登记存货台帐，将发票、运单连同收料单送回采购部门。

（四）领用与发出控制

企业应当建立严格的存货发出流程和制度。存货的发出需要经过相关部门批准，大批商品、贵重商品或危险品的发出应当得到特别授权。仓库应当根据经审批的销售通知单发出货物，并定期将发货记录同销售部门和财会部门核对。

存货发出的责任人应当及时核对有关票据凭证，确保其与存货品名、规格、型号、数量、价格一致。

（五）盘点与处置控制

企业应当制定并选择适当的存货盘点制度，明确盘点范围、方法、人员、频率、时间等。制定详细的盘点计划，合理安排人员、有序摆放存货、保持盘点记录的完整，及时处理盘盈、盘亏。对于特殊存货，可以聘请专家采用特定方法进行盘点。

存货盘点应当及时编制盘点表，盘盈、盘亏情况要分析原因，提出处理意见，经相关部门批准后，在期末结账前处理完毕。

四、存货内部控制的要点和方法

内部控制的有效性，即所有控制目标均已达到，没有过多或不必要的控制点。存货内部控制涉及的部门较多，一般会涉及到计划部门、仓库、生产部门、销售部门、会计部门，所以其控制点也多，主要包括计划控制、合同订立、材料验收、付款、审核、账账核对、清理、领料、发料、复核、分析等多个控制点。根据存货的业务流程，可以分为采购、库管、领用、盘存等多方面，其中采购和领用两个方面是重点。建立完善的存货内部控制应重点抓好存货的计价的合理性、对存货的保管和定期核对。

（一）权责分配和职责分工应当明确，机构设置和人员配备应当科学合理。

企业应建立存货业务的岗位责任制，明确内部相关部门和岗位的职责、权限、确保办理存货业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。

存货的采购、领用要经过适当的审查批准，存货保管人员与记录人员职务相分离。

（二）存货的收入、保管、发出和盘存控制流程应当清晰严密，存货管理原则及程序应当明确规范。

存货采购、验收、领用、盘点、处置的控制流程应当清晰，对存货预算、供应商的选择、存货验收、存货保管及重要存货的接触条件、内部调节、盘点和处置的原则及程序应当有明确的规定。

存货收入、发出更频繁，流动性更强（除了停产、滞销等情况），种类更繁多，核算更复杂，但是无论收入量有多大，流入、流出有多快，种类如何成千上万，存货总能有“据”可查。这个“据”，就是入库单、退库单、领料单、发货单、出库单，销售凭证等各种单证。单位有关部门，尤其是仓储、保管部门只要紧紧盯住这些单证的来龙去脉，就不怕存

货有所闪失。同时，单位所有的存货都要按品种、规格、型号等建立库存实物明细卡片，妥善保管。要定期对存货的收、发、存数量和金额进行动态核算，确保账实相符。

1. 存货请购依据应当充分适当，请购事项和审批程序应当明确。

2. 在验收控制的环节上，企业应当对入库存货进行质量检查与验收，保证存货符合采购要求。

外购存货入库前一般应经过以下验收程序：

（1）检查订货合同、入库通知单、供货企业提供的材料证明、合格证、运单、提货通知单等原始单据与待验货物之间是否相符；

（2）对拟入库存货的交货期进行检验，确定外购货物的实际交货期与订购单中的交货期是否一致；

（3）对待验货物进行数量复核和质量检验，必要时可聘请外部专家协助进行；

（4）对验收后数量相符、质量合格的货物办理相关入库手续，对经验收不符合要求的货物，应及时办理退货或索赔；

（5）对不经仓储直接投入生产或使用的存货，应当采取适当的方法进行检验。

3. 在保管控制环节上，企业应当建立存货保管制度，加强存货的日常保管工作。

（1）因业务需要分设仓库的情形，应当对不同仓库之间的存货流动办理出入库手续。

（2）应当按仓储物资所要求的储存条件贮存，并建立和健全防火、防潮、防鼠、防盗和防变质等措施；

（3）贵重物品、生产用关键备件、精密仪器和危险品的仓储，应当实行严格审批制度。

（4）对存货的存放和管理应指定专人负责并进行分类编目，严格限制其他无关人员接触存货，入库存货应及时记入收发存货登记簿或存货卡片，并详细标明存放地点。

4. 在存货记录的环节上，存货管理部门对入库的存货应当建立存货明细账，详细登记

存货类别、编号、名称、规格型号、数量、计量单位等内容，并定期与财会部门就存货品种、数量、金额等进行核对。入库记录不得随意修改。如确需修改入库记录，应当经有效授权批准。

对于已售商品退货的入库，仓储部门应根据销售部门填写的产品退货凭证办理入库手续，经批准后，对拟入库的商品进行验收。因产品质量问题发生的退货，应分清责任，妥善处理；对于劣质产品，可以选择修复、报废等措施。

5. 在存货盘点的环节上，仓储部门应当定期对存货进行检查，确保及时发现存货损坏、变质等情况。企业应重视生产现场的材料、低值易耗品、半成品等物资的管理控制，防止浪费、被盗和流失。

存货盘点及处理的内部控制。应保证存货账实相符。仓库保管员应定期盘点库存存货，编制存货盘点表，并提出处理意见。财会人员年底应抽查存货盘点表，对于生产中已无转让价值的存货及其它足以证明已无实用价值和转让价值的存货，根据主管领导和相关部门批准的处理意见，同仓库保管员共同调整存货账务，以确保账实相符。

6. 存货的保全控制

财产保全控制是指单位必须限制未经授权的人员对财产的直接接触，要采取定期盘点、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。财产保全的控制方法主要是财产保险。财产保险是以单位财产，包括动产、不动产等各种物质财富以及它们的利益作为保险对象。保险人对被保险人所遭受的各种自然灾害或外事物所造成的财产及其利益的损失，负责赔偿。

（三）存货的发出

1. 存货领用审批内部控制。存货领用应制定定额，同时经批准才能进行。领用的材料应有工艺部门核定消耗定额，属于间接费用的消耗、修理用料等，应编制计划或核定费用定额，生产部门根据计划、定额填制限额领料单向库房领料。存货领用须经部门负责人审

批签字。

2. 存货发出内部控制。应保证存货领用无误，手续齐全。仓库保管要审核领料单，双方要检查数量和质量，并签字或盖章。材料发出后，保管人员要按计划价格标明金额，登记材料卡片，并转材料记账员记账后随发料汇总表定期送往财务部门。

3. 存货领用核算内部控制。应保证存货领用业务记录真实，领发无误。要求仓库保管员发货后及时登记存货台账；财会部门根据材料记账员的发料汇总表按用途汇总分配，汇总领料单，分摊材料成本差异，分类制证，登记有关账务。

4. 存货领用内部稽核。应保证存货安全，记录正确。由内部稽核人员审核领料单，核对收发凭证和存货台帐，检查收发记录和结存余额，查看存货的领用会计核算是否准确。

（四）存货计价的合理性

存货的确认、计量和报告应当符合国家统一的会计准则制度的规定。存货成本核算方法、跌价准备计提等会计处理方法应当符合国家统一的会计制度的规定。企业应当根据存货的特点及企业内部存货流转的管理方式，确定存货计价方法，防止通过人为调节存货计价方法操纵当期损益。计价方法一经确定，未经批准，不得随意变更。

仓储部门与财会部门应结合盘点结果对存货进行库龄分析，确定是否需要计提存货跌价准备。经相关部门审批后，方可进行会计处理，并附有关书面记录材料。

存货核算内部控制，是确保存货计价准确性的重要控制点，应通过采购部门和财会部门的日常核算保证存货采购业务资料准确、真实。采购部门和库房保管部门要对存货的购进、发出和库存进行日常核算，库房应登记材料卡片，采购部门登记既有数量又有金额的明细账，定期将收料单送财务部门；财务部门根据入库单、验收单、付款通知单、付款凭证编制记账凭证，登记存货账簿及有关账簿，月末与采购部门和库房管理部门进行核对。

第二节 实务案例讲解

【案例 2.3—1】合信木制品公司存货内控失效案例

合信木制品公司是一家外资企业。从1999年到2004年每年的出口创汇位居全市第三，年销售额达4300万元左右。2005年以后该企业的业绩逐渐下滑，亏损严重，2007年破产倒闭。这样一家中型的企业，从鼎盛到衰败，探究其原因，不排除市场同类产品的价格下降，原材料价格上涨等客观的变化。但内部管理的混乱，是其根本的原因，在税务部门的检查中发现：该企业的产品的成本、费用核算的不准确，浪费的现象严重，存货的采购、验收入库、领用、保管不规范，归根到底的问题是缺乏一个良好的内部控制制度。这里我们主要介绍存货的管理问题：

1. 董事长常年在海外，材料的采购是由董事长个人掌握，材料到达入库后，仓库的保管员按实际收到的材料的数量和品种入库，实际的采购数量和品种保管员无法掌握，也没有合同等相关的资料。财务的入账不及时，会计自己估价入账，发票几个月以后，甚至有的长达一年以上才回来，发票的数量和实际入库的数量不一致，也不进行核对，造成材料的成本不准确，忽高忽低。

2. 期末仓库的保管员自己盘点，盘点的结果与财务核对不一致的，不去查找原因，也不进行处理，使盘点流于形式。

3. 材料的领用没有建立规范的领用制度，车间在生产中随用随领，没有计划，多领不办理退库的手续。生产中的残次料随处可见，随用随拿，浪费现象严重。

【案例分析】

从企业失败的原因看：

第一，该企业基本没有内控制度，更谈不上机构设置和人员配备合理性问题。在内部控制中，对单位法定代表人和高管人员对实物资产处置的授权批准制度作出相互制约的规范，非常必要。对重大的资产处置事项，必须经集体决策审批，而不能搞一言堂、一支笔，

为单位负责人企图一个人说了算设置制度上的障碍。

第二，企业没有对入库存货的质量、数量进行检查与验收，不了解采购存货要求。没有建立存货保管制度，仓储部门将对存货进行盘点的结果随意调整。

采购人员应将采购材料的基本资料及时提供给仓储部门，仓储部门在收到材料后按实际收到的数量填写收料单。登记存货保管账，并随时关注材料发票的到达情况。

第三，没有规范的材料的领用和盘点制度，也没有定额的管理制度，材料的消耗完全凭生产工人的自觉性。应细化控制流程，完善控制方法。我们知道，单位实物资产的取得、使用是多个部门共同完成的采购部门负责购置，验收部门负责验收，会计部门负责核算，使用部门负责运行和日常维护，可以说，实物资产的进、出、存等都有多个部门参与，为什么还会出现问题？由此看来，不是控制流程不完备就是控制方法没发挥作用。一个人、少数几个人想要为所欲为，在制度面前就根本不可行，除非他买通所有的人。

第四，存货的确认、计量没有标准，完全凭会计人员的经验，直接导致企业的成本费用不实。正是因为这些原因导致一个很有发展前途的企业最终失败。

【案例 2.3—2】999 集团的存货内控制度（以出入库为例）

一、进库业务的流程

步骤完成时间涉及部门及岗位步骤说明

1 仓库收料员/仓库质检员供应商送货至仓库，仓库收料员核对到货计划和供应商发运单，仓库质检员协助收料员检验外观是否完好、标签与物料是否一致、供应商是否已经核准，收料员与供应商送货员共同清点数量

2 仓库收料员/仓库质检员. 质检员和收料员初检合格的物料进入仓库待检区，收料员开临时入库单，供应商送货员和收料员分别在临时入库单上签字，临时入库单一式四联，第一联存根联，第二联仓库记账联，第三联客户联，第四联总统计员记账联。收料员将第三联客户联交供应商送货员，第二联仓库记账联和第四联总统计记账联每日汇总交仓库统

计员，仓库统计员将第二联作为仓库三级明细账记账凭证，将第四联传递给总统计员，作为仓库二级明细账记账凭证，第一联收料员留存

3 仓库收料员/供应部采购经理初检不合格的物料，收料员拒收，填写物料拒收记录并通知供应部采购经理

4 仓库质检员/质量技术部质检员仓库质检员对进入待检区的物料，根据取样标准进行随机抽样，开出请验单，请验单一式两联，第一联连同送检物料交质量技术部质检员，第二联仓库质检员留存

5 质量技术部质检员质量技术部质检员完成检验程序，出具质检报告书

6 出具质检

报告当日质量技术部质检员/仓库质检员/供应部总统计员质检报告书一式四联，第一联质量技术部留存，其余三联交仓库质检员，仓库质检员将第二联与对应请验单一并留存、第三联和第四联交仓库统计员和总统计员 7 出具质检

报告当日仓库质检员/仓库收料员仓库质检员通知收料员质检结果，在货物位置卡上填上质检报告书出具日期和检验结果，收料员将物料由待检区移入合格区或不合格区放置

8 出具质检

报告当日仓库质检员/供应部采购经理仓库质检员将不合格物料的检验结果通知供应部采购经理，由采购经理联系供应商补货 9 出具质检

报告当日仓库统计员/总统计员仓库统计员收到质检合格报告书，做备查登记并将第四联传递给总统计员，总统计员开出正式入库单，作为仓库二级明细账的物料入库凭证

10 出具质检

报告当日仓库统计员/总统计员仓库统计员收到质检不合格报告书，做入库冲红单并将质检报告书第四联传递给总统计员，总统计员做备查登记单据及报告包括：临时入库单、正式入库单、请验单、质检报告书、物料拒收记录。

二、出库业务的流程

步骤完成时间涉及部门及岗位步骤说明

1 生产部领料员/车间主任生产部领料员将车间主任审批签字的请领单交仓库发料员

2 收到领料单后仓库发料员仓库发料员根据请领单，按先进先出原则，将合格区物料办理出库

3 收到领料单后仓库发料员/生产部领料员仓库发料员和领料员共同核对数量，验收无误

4 验收交接后仓库发料员/生产部领料员双方分别在请领单和出库单上签字，请领单一式三联，第一、三联生产部留存，第二联交仓库发料员

5 每日仓库下班前仓库发料员/仓库统计员/总统计员仓库发料员汇总当日出库单，出库单一式四联，第一联存根联，由仓库发料员留存，第二联财务联和第四联记账联交仓库统计员，仓库统计员将第四联记账联作为仓库三级明细账的记账凭证，将第二联传递给总统计员，作为仓库二级明细账的记账凭证，第三联车间联由生产部领料员带回交生产部统计员单据及报告包括：请领单、出库单。

【案例分析】

在存货的内部控制制度上，999 集团是成功的案例，成功在企业存货内部控制的每个环节都强调程序化、规范化，严格按程序办事，某一个环节出现问题，会很快在其他环节发现，杜绝个人作弊的可能。

在分析存货管理失败的案例时，有以下几个共同特点：一是都由单位负责人掌握着人、财、物大权；二是不重视内控制度，企业没有一套严格的办事程序；三是领导者对内控制度的不了解，加之管理人员的素质跟不上先进管理模式的需要。这些均说明单位负责人首先不按规定办事，是无法保证单位实物资产的安全、完整。

我们认为，从内部控制角度讲，至少应解决这么几个问题：

第一，在单位、公司治理结构中合理安排授权批准职务。就目前掌握的企业、公司实物资产流失案例看，除了盗窃、毁损等类型的流失，多数与单位法定代表人，如董事长和单位高层管理人员，如总经理等有关。但是，无论董事长还是总经理，都并不代表对单位法定财产权的任意支配。因此，在内部控制中，对单位法定代表人和高管人员对实物资产处置的授权批准制度作出相互制约的规范，非常必要。对重大的资产处置事项，必须经集体决策审批，而不能搞一言堂、一支笔，为单位负责人企图一个人说了算设置制度上的障碍。

第二，细化控制流程，完善控制方法。我们知道，单位实物资产的取得、使用是多个部门共同完成的，采购部门负责购置，验收部门负责验收，会计部门负责核算，使用部门负责运行和日常维护，可以说，实物资产的进、出、存等都有多个部门参与，为什么还会出现问题？由此看来，不是控制流程不完备就是控制方法没发挥作用。一个人、少数几个人想要为所欲为，在制度面前就根本不可行，除非他买通所有的人。

第三，要把科学、合理的内部控制作为一种企业文化渗透到企业的生产经营活动中，要通过改善控制环境切实发挥内部控制的积极作用。实际上，在绝大多数情况下，单位的舞弊案件往往只是少数人、个别人，多数人都蒙在鼓里。但之所以蒙在鼓里，与缺乏控制意识、未尽到控制职责不无关系。单位控制环境的好坏固然与单位负责人的行为、态度有关，但并不完全取决于单位负责人个人，在某种程度上说，单位职工的行为、态度、品格也发挥着重要作用。

第四，政府有关部门应该如何促进单位内部控制的建立、健全和有效实施，如何对单位富有责任感、正义感的职工进行有效的保护和充分的激励。国务院财政部门 and 县级以上地方各级人民政府财政部门应当根据《会计法》和企业内部控制规范，对本行政区域内各单位内部控制的建立和执行情况进行监督检查。我们认为，这种监督检查首先应该针对单位负责人的行为和态度，并且，要在监督检查中逐渐摸索规律，加以总结和提高，制定出

更详尽、可行的具体办法，切实把对单位负责人的监督、制约，把对职工的保护、激励落到实处。

销售内部控制

销售，是指企业出售商品、提供劳务、收取货款等行为。

企业的销售业务并不是简单的交易过程，而是分步骤的交易行为：从收到对方的订单，洽谈交易事宜，到货物的交接，再到货款的支付，甚至还有退货和折让的发生等等。根据销售的特点，企业至少应当关注涉及销售业务的下列风险：

1. 销售不畅，库存积压，可能导致企业经营难以为继；
2. 销售款项不能及时足额收回，可能导致企业财务困难；
3. 销售过程存在操纵价格等舞弊行为，可能导致企业利益受损。

第一节 关键内部控制

一、销售与收款内部控制的目标

（一）保证销售收入的真实性和合理性

销售获得的收入是对企业生产经营中发生耗费的补偿，为企业未来发展提供资金来源。通过加强对销售业务的控制，保证企业所发生的所有销售收入都及时、准确地加以记录，完整地反映企业的销售全过程，防止少记、不记或漏记实现的销售收入或虚增销售收入，防止销售收入的货款被挪用或贪污。

（二）保证产品的安全、完整

交付已销售的产品应该数量准确，出库货物应同对方购买货物的订单或合同要求一致，运送产品应该保证产品在运输途中安全，保证质量不变，数量完整。

（三）保证销售折扣的适度性

销售折扣是企业信用政策中的一个重要组成部分，它是企业在得到一定利益的情况下放弃部分销售收入，是信用经济条件下的必然产物。通过加强对销售折扣的内部控制，主要是确定销售折扣的“度”，使销售折扣政策达到促进销售，及时收回货款的目的，防止销售折扣中以权谋私行为的发生。

（四）保证销售折让和退回的合理性与正确性

销售中可能由于货物在运输中被损坏、变质，或装运中出现数量或品种错误等情况，因而要给予客户一定的折让或发生货物退回。当这些情况发生时，企业要加强控制，检查其理由是否恰当，金额是否正确，保证折让和退回的手续完备，并在相关会计资料上予以体现。

（五）保证货款及时足额地收回

货款收回的控制，是销售控制中最关键的一点，如果货款无法及时收回，就会形成大批坏账，导致企业盈利的目标难以实现。企业只有加强对货款结算的控制，做好事前客户的信用调查和事后应收账款的催收工作，才能保证货款及时足额的收回。

二、企业销售内部控制要点

（一）销售与收款

企业的销售与收款应当实行岗位分工。销售部门负责货款的催收，财会部门负责办理资金结算并监督货款回收。

1. 职责分工与授权批准

企业应当建立销售与收款业务的岗位责任制，明确相关部门和岗位的职责权限，确保办理销售与收款业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。

销售与收款不相容岗位至少应当包括：

（1）客户信用管理、与销售合同协议的审批、签订；

- (2) 销售合同协议的审批、签订与办理发货;
- (3) 销售货款的确认、回收与相关会计记录;
- (4) 销售退回货品的验收、处置与相关会计记录;
- (5) 销售业务经办与发票开具、管理;
- (6) 坏账准备的计提与审批、坏账的核销与审批。

赊销信用的管理包括两部分内容，一是制定赊销额度，指根据对客户的调查，针对每个客户制定赊销额度；二是日常赊销管理，包括对销售业务赊销额度的比较和超出赊销额度的销售的特殊批准。为了降低坏账风险，应明确各部门、人员的职责分工。其一，销售业务与信用检查、信用额度确定是不相容业务，不能由同一人负责，以切实避免销售人员为扩大销售而使企业承受不适当的信用风险。其二，应分级设置批准赊销信用的权限，并在程序中设置操作权限，不同信用额度的赊销由不同层次的管理人员审批。

企业应当建立销售业务授权制度和审核批准制度，并按照规定的权限和程序办理销售业务，应当根据具体情况对办理销售业务的人员进行岗位轮换或者管区、管户调整。

有条件的企业可以设立专门的信用管理部门或岗位，负责制定企业信用政策，监督各部门信用政策执行情况。信用政策应当明确规定定期（或至少每年）对客户资信情况进行评估。

2. 销售与发货控制

企业应当按照规定的程序办理销售和发货业务。

(1) 销售谈判。企业在销售合同协议订立前，应当指定专门人员就销售价格、信用政策、发货及收款方式等具体事项与客户进行谈判。对谈判中涉及的重要事项，应当有完整的书面记录。

谈判人员一般可由销售部门负责人指定一名销售业务员和一名销售内勤（设立法律部门的单位可由法律服务部派出一名谈判人员）参加与客户的谈判。

如果在谈判过程中客户要求单位提供信用，销售部门和信用管理部门需要协助谈判人员展开对客户的信用调查，包括获取信用评估机构对客户信用等级的评估报告。

（2）合同协议审批。审批人员应当对销售合同协议草案中提出的销售价格、信用政策、发货及收款方式等严格审查并建立客户信息档案。重要的销售合同协议，应当征询法律顾问或专家的意见。

（3）合同协议订立。销售合同协议草案经审批同意后，企业应当授权有关人员与客户签订正式销售合同协议。签订合同协议应当符合《中华人民共和国合同法》的规定。

销售部门与客户协商后草签购销合同，并编制购销合同审批单，与草签的购销合同一起转到信用管理部门，由信用管理部门对授信额度和授信期进行审核，并在审批单上签署意见。将草签的合同转到法律部门，由法律部门审核合同条款的合法性和合同条款的严密性，并在合同审批单上签署意见。

企业根据实际情况划分合同等级，不同等级的合同，由不同级别的领导审批并在合同审批单上签署意见。经相关部门和领导审批后，确认购销合同正式生效，销售部门留存合同审批单和一份购销合同，其余交客户、信用管理部门和财会部门等。

对于长期稳定供货的老客户可以不进行销售谈判和签订合同而直接接受客户的销售订单，但销售订单的接受仍需要得到销售部门负责人或其他授权批准人的签字同意。

（4）组织销售。企业销售部门应当按照经批准的销售合同协议编制销售计划，向发货部门下达销售通知单。

销售部门应当设置销售台账，及时反映各种商品、劳务等销售的开单、发货、收款情况，并由相关人员对销售合同协议执行情况进行定期跟踪审阅。销售台账应当附有客户订单、销售合同协议、客户签收回执等相关购货单据。

（5）组织发货。企业发货部门应当对销售发货单据进行审核，严格按照销售通知单所列的发货品种和规格、发货数量、发货时间、发货方式、接货地点组织发货，并建立货

物出库、发运等环节的岗位责任制，确保货物的安全发运。为了防止仓库保管人员未经授权私自发货，企业应要求仓库保管人员只有在收到经批准的出库单时才能发货。对于本环节的控制，理想的控制程序是：全部销售出库单均由系统根据完整的销售单生成，并对出库单设置内部追踪制度，从根本上避免存货管理人员自行发货的可能性。

3. 收款控制

企业应当建立应收账款账龄分析制度和逾期应收账款催收制度。销售部门应当负责应收账款的催收，催收记录（包括往来函电）要妥善保存，财会部门应当督促销售部门加紧催收。对催收无效的逾期应收账款可通过法律程序予以解决。

应收账款应分类管理，针对不同性质的应收款项，采取不同方法和程序。应严格区分并明确收款责任，建立科学、合理的清收奖励制度以及责任追究和处罚制度，以有利于及时清理催收欠款，保证企业营运资产的周转效率。企业应当按客户设置应收账款台账，及时登记并评估每一客户应收账款余额增减变动情况和信用额度使用情况。

企业对于可能成为坏账的应收账款，应当按照国家统一的会计准则制度规定计提坏账准备，并按照权限范围和审批程序进行审批。对确定发生的各项坏账，应当查明原因，明确责任，并在履行规定的审批程序后做出会计处理。企业核销的坏账应当进行备查登记，做到账销案存。已核销的坏账又收回时应当及时入账，防止形成账外款。

为确保应收账款账户数据的真实性、及时性，对于信用期内收回的款项应重点检查款项到账后是否立即对应收账款清账，同时记录客户资信情况、调整客户赊销额度；对于确实无法收回的坏账，应获取货款无法收回的确凿证据，经适当审批后再及时注销；对于会计期末未收回的款项，企业应将对客户的风险评估纳入客户管理内容，在此基础上制定针对该客户的信用政策和坏账预期。为应对坏账风险的冲击，在控制程序上应充分利用系统的信息处理能力，分别对客户制定坏账准备提取方案，提高坏账准备提取的准确性。坏账政策的制定要经过适当的授权，符合企业会计制度，并与坏账提取进行职责分离。

企业应当结合销售政策和信用政策，明确应收票据的受理范围和管理措施，应当加强对应收票据合法性、真实性的审查，防止购货方以虚假票据进行欺诈。应收票据的贴现必须经由保管票据以外的主管人员的书面批准，应当有专人保管应收票据，对于即将到期的应收票据，应当及时向付款人提示付款；已贴现但仍承担收款风险的票据应当在备查簿中登记，以便日后追踪管理。企业应当制定逾期票据追索监控和冲销管理制度。

企业应当定期抽查、核对销售业务记录、销售收款会计记录、商品出库记录和库存商品实物记录，及时发现并处理销售与收款中存在的问题；同时，还应定期对库存商品进行盘点。

企业应当定期与往来客户通过函证等方式，核对应收账款、应收票据、预收账款等往来款项。如有不符，应当查明原因，及时处理。

4. 销售退回控制

在正常情况下，退货环节不应当很多，但由于其对企业的信誉有较大的影响，退货审核的控制仍非常重要。

企业的销售退回必须经销售主管审批后方可执行。要求退货的批准、退货货物的接收和开具贷项通知单、应收账款的冲减应分别由不同人员负责，并确保与此业务有关的部门和人员各司其职，分别控制实物流和会计处理。销售退回的货物应当由质检部门检验和仓储部门清点后方可入库。质检部门应当对客户退回的货物进行检验并出具检验证明；仓储部门应当在清点货物、注明退回货物的品种和数量后填制退货接收报告；财会部门应当对检验证明、退货接收报告以及退货方出具的退货凭证等进行审核后办理相应的退款事宜；企业应对退货原因进行分析并明确有关部门和人员的责任。

（1）验收客户退回的货物。客户退回的货物应由验收部门来验收，验收时应清点、检验和注明退回货物的数量和质量情况，为日后确定给予客户退货金额和确定退货是否需要修理和再存放提供依据。

（2）填制退货接收报告。退货接收报告是对退回货物进行文件记录和进行控制的重要方法。它应在事先加以编号，在发生退货时填制，填制该报告的人员不应同时从事货物发运业务。一切有关的资料，例如，客户名称、退货名称、数量、日期、退货性质、原始发票号及价格以及一般情况的说明的退款理由等，必须记录在该报告上。填制后的退货接收报告应受到独立于发货和收货职能的人员的检查。

（3）调查退货索赔。收货部门收到和清点检验退回货物后，客户的退货要求应由客户服务部门进行调查。这一程序的目的在于确定对退回货物索赔的有效性，以及如果索赔有效应给予客户的金额。客户服务部门应将调查结果和意见记录在退货接收报告上，并交信贷、会计、销售部门作为最后的审核。

（4）核准退货。退货的最终核准应由销售部门决定。这一批准只有在对退回货物仔细调查和以退货接收报告为依据的基础上才有效，批准意见应签署在退货接收报告上。

（5）填制和邮寄贷项通知单。贷项通知单应由销售部门中的职员在得到批准的退货接收报告的基础上编制。贷项通知单事先应编号加以控制。其表明的数量、价格和其他内容在邮寄该贷项通知单前经其他人员复核。贷项通知单和其他相应的资料应附在有关分录凭证上，作为应收账款明细分类账的附件。

退货批准后应及时入账，以便修正营业收入和应收账款的余额。

（二）评估与披露

企业应当建立销售与收款的评估制度，加强对销售与收款的过程控制和跟踪管理。发现异常情况，应当及时报告，采取措施妥善处理。

企业应当披露销售策略、销售渠道、信用政策、主要客户情况、收款情况以及销售过程中的主要风险等内容。

第二节 实务案例讲解

【案例 2.4—3】SQ 公司销售与收款内部控制案例

SQ 公司为一服装生产企业，服装以出口为主。当年其他应付款-外协加工费余额 1000 万元，占公司当年利润的 65%。外协加工费当年累计发生额占销售成本的 22%。

SQ 公司内控现状：

1. 由生产部经理负责是否委托、对外委托和验收；
2. 对外委托的外协加工情况财务部门一无所知，财务对委托过程失去控制；
3. 发生退货时，直接报生产部经理备案，生产部未设备查账簿，全凭生产部经理一人控制，财务部门同样失去监督。

【案例分析】

本案例中生产部经理一人控制委托加工交易的全部过程，很可能存在以下舞弊风险：

1. 生产部经理可能会利用委托价格、委托数量、退货索赔等环节的内部控制漏洞，获取不正当利益；甚至在有些情况下为获取不当利益，在本公司生产能力允许的情况下，将生产订单对外委托，从而浪费本公司生产能力。

2. 通过控制外协加工的数量、价格、甚至通过虚假的委托操纵公司利润。

在本案例中，公司应在以下环节进行改进：

1. 所有委托外协事项应由独立于生产部的部门和人员决定；
2. 委托事项应报财务部门备案；
3. 收回委托加工商品应经过独立的检验部门检验；
4. 总经理审批前应将发票、检验单、入库单一同报财务部门审核，财务部门应将上述资料与备案的委托资料进行核对；
5. 发生退货时应及时报财务部门和委托部门备案，以便及时向外协加工单位索赔。

工程项目

工程项目，是指企业自行或者委托其他单位所进行的建造、安装活动。包括企业自行建造房屋、建筑物、各种设施以及进行大型机器设备的安装工程、固定资产建筑工程、安装工程、技术改造工程、大修理工程等。

工程项目周期长、投资多、风险大且建成后无法改变，它由许多前后衔接的阶段和各种各样的生产技术活动构成，所处的环境是开放的、复杂多变的，有较大的风险性和不确定性。项目建设涉及多个不同的利益主体，包括建设单位、承包商、供应商、设计单位及咨询中介机构等。这些特殊性决定了工程项目内部控制必须遵循客观规律，按特定目的、原则和程序实行内部控制。工程项目内部控制对于企业实现工程项目管理目标，提高单位资金使用效率具有重要的意义。因此，企业至少应当关注工程项目的下列风险：

1. 缺乏科学论证，盲目上马，可能导致工程失败；
2. 存在商业贿赂舞弊行为，可能导致工程质量低劣和安全隐患；
3. 项目资金不到位，可能导致建设项目延期或中断。

第一节 关键内部控制

企业在建立与实施工程项目内部控制中，应当加强工程项目的监控，明确工程立项、招标、建设、验收等环节的主要风险点，采取相应措施，实施有效控制。

一、职责分工与授权批准控制

企业在建立与实施工程项目内部控制中，职责分工、权限范围和审批程序应当明确规范，机构设置和人员配备应当科学合理。具体控制政策和措施包括：

（一）企业应当建立工程项目业务的岗位责任制，明确相关部门和岗位的职责权限，确保办理工程项目业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。

工程项目业务不相容岗位一般包括：项目建议、可行性研究与项目决策；概预算编制与审核；项目决策与项目实施；项目实施与价款支付；项目实施与项目验收；竣工决算与竣工决算审计。

（二）企业应当根据工程项目的特点，配备合格的人员办理工程项目业务。办理工程项目业务的人员应当具备良好的业务素质和职业道德。企业应当配备专门的会计人员办理工程项目会计核算业务，办理工程项目会计业务的人员应当熟悉国家法律法规及工程项目管理方面的专业知识。对于重大项目，企业应当考虑聘请具备规定资质和胜任能力的中介机构（如招标代理、工程监理、财务监理等）和专业人士（如工程造价专家、质量控制专家等），协助企业进行工程项目业务的实施和管理。企业应建立适当的程序对所聘请的中介机构和专业人士的工作进行必要的督导。

（三）企业应当建立工程项目授权制度和审核批准制度，并按照规定的权限和程序办理工程项目业务。完善的授权批准制度包括：企业的资本性预算只有经过董事会等高层治理机构批准方可生效；所有工程项目的立项和建造均需经企业管理者的书面认可。

（四）企业应当制定工程项目业务流程，明确项目决策、概预算编制、价款支付、竣工决算等环节的控制要求，并设置相应的记录或凭证，如实记载工程项目各环节业务的开展情况，确保工程项目全过程得到有效控制。除在建工程总账外，企业还必须设置在建工程明细分类账和工程项目登记卡，按工程项目类别和每项工程项目进行明细分类核算。对投入的工程物资等及时、准确的进行记录和核算。

二、立项与招标控制

（一）企业应当根据发展战略和年度投资计划，提出项目建议书，进行可行性研究，编制可行性研究报告，重点关注国家产业政策和环境保护要求等因素。

企业可以委托专业机构开展可行性研究，并组织专业人员对可行性研究报告进行评

审，出具评审意见。

建设单位在工程立项决策阶段，作为投资的主体应积极参与工程造价管理，充分发挥自身主体优势的作用。在这一阶段，对工程造价的管理重点是积极参与项目决策前的准备工作，认真搜集有关基础数据，如为进行工程的选址、设计、技术、经济分析提供可靠的自然、地理、气象、水文、地质、社会、经济以及交通运输与环境保护等基础数据资料等，并委托有相应资质的单位，在认真调查研究的基础上，实事求是地进行技术经济论证，编制一份具有真实性和科学性的可行性研究报告和投资估算报告。投资估算报告编制应从现实出发，充分考虑施工过程中可能出现的各种情况及不利因素对工程造价的影响，考虑市场情况及建设期间可能出现的价格调整系数，使投资估算既基本上符合实际又留有余地，真正起到控制项目总投资的作用。

（二）企业应当按照规定的权限和程序对工程项目进行决策。重大工程项目，应当报经董事会或者类似决策机构集体审议批准，任何个人不得单独决策或者擅自改变集体决策意见。

工程项目决策失误应当实行责任追究制度。

企业工程项目的决策依据应当充分、适当，决策过程应当科学规范。具体控制政策和措施包括：

1. 企业应当建立工程项目决策环节的控制制度，对项目建议书和可行性研究报告的编制、项目决策程序等作出明确规定，确保项目决策科学、合理。

组织工程、技术、财会、法律等部门的相关专业人员对项目建议书和可行性研究报告的完整性、客观性进行技术经济分析和评审，出具评审意见，作为项目决策的重要参考依据。可行性研究是项目投资前期的一个决定性阶段，是投资前期工作的核心内容。可行性研究考虑的因素一般有以下三方面：市场分析、技术分析以及财务经济分析。按照惯例，占重要地位的市场研究总是第一个分析对象，市场现存或潜在的需求是一切投资的动因，

原料的投入或者基础设施情况是重要内容。可行性分析的另一个重要内容是技术分析，包括工程项目适用技术在一定范围的同行中的地位、具体制造与工艺技术、设备选型、土建施工、安装和经营管理技术等。财务状况和经济分析是确定项目是否可行的决定因素。工程项目是一笔巨大的投资，而投资是旨在获得更多回报的货币垫付行为。如果不能保证投资能带来比存款利息高得多的回报，企业就不会投资于这个项目。它包括阐述与分析筹资的来源、方式及成本，核算生产成本，分析该项目的预期投资回报率和预期投资回收期。

在市场经济条件下，企业进行机会研究或可行性研究时对市场需求、价格及项目投产后的生产与销售不可能掌握得很准；即使当时是准的，但因为各种因素会发生变化，例如供求与价格受进口或国内同行竞争的影响发生变动，所以需要可对盈利率进行敏感性分析。

经过以上分析，可形成一份工程项目可行性研究报告。上述工程项目建议书和可靠性研究报告必须提交企业最高决策机构，由他们聘请专家或委托有资格的咨询公司进行评估。项目评估重点评价拟建项目是否符合企业的战略；在技术与工程上是否可行；经济效益是否良好。未经这一评估程序的项目不得立项，更不能付诸招标。

2. 企业应当根据职责分工和审批权限对工程项目进行决策，决策过程应有完整的书面记录。重大的工程项目，应当报经董事会或者类似决策机构集体审议批准。严禁任何个人单独决策工程项目或者擅自改变集体决策意见。企业应当建立工程项目决策及实施责任制度，明确相关部门及人员的责任，定期或不定期地进行检查。

3. 企业应当根据国家有关规定和企业实际情况，合理确定工程项目建设方式。

对需要委托其他单位承担的工程项目，应当区别不同的发包方式（如包工包料、包工不包料等），制定相应的控制程序。

（三）企业应当根据项目性质和标底金额，明确招标范围和要求，规范招标程序，不得人为肢解工程项目规避招标。

企业通常应当采用招标形式确定设计单位和施工单位,明确工程项目预期实现的目标和具体要求,确保招标过程公开、公正、透明。

建设工程招标投标制度是控制工程造价的有效手段,建设单位应充分利用这一有效的竞争手段进行工程造价控制。

1. 编制灵活的招标文件

按照建设部《建设工程施工招标文件范本》规定,施工招标文件应包括:商务文件,主要包括投标须知、评分标准、合同条款、投标文件格式、合同格式、履约担保书格式、技术规范标准、工程的技术要求、图纸和资料等。实践表明,一份严密、准确的招标文件能很好地保证建设工程合同造价的合理性、合法性,有效地控制工程投资造价。

2. 确定合理的标底

标底是工程造价的表现形式之一,是建设单位对工程的期望价格,主要包括招标单位对招标人技术力量情况、信誉、预期工程造价和质量标准等综合文件。在目前情况下,工程建设项目设置标底有助于规范建筑市场秩序,有助于建设单位了解工程造价的有关情况,同时标底还可作为评价标价合理与否的参考。

3. 工程造价确定原则和办法

按照《中华人民共和国招标投标法》的相关规定,工程造价确定原则:一是能最大限度地满足招标文件中规定的各项综合评价标准;二是满足招标文件实质性要求,并已通过评审,投标价格最低。对于大中型工程,技术复杂,专业项目多,难度大,这类工程的造价确定一般采用分项评议和综合评议相结合的办法,适用第一条造价确定原则。对于小型建设工程项目,技术复杂程度小,可采用第二条原则。

确定工程造价评标办法:最低标价法是投标人的投标文件中能实质性响应文件各项规定要求的方法。需要明确的是,这里的投标价是经过评审修正处理后以保证各投标人报价在同等条件下的最低价,而不一定是开标时的最低报价。综合评标法是根据工程的特点和

自身的期望确定若干个目标指标，设定加减分因素，通过评审和比较，综合得分高者为推荐中标人。

经过审定以后的标底中的造价，是招标工程的预期价格，一般来说，建设单位应选定技术能力强、管理水平高、信誉可靠、质量保证措施完善、报价合理的承建单位，并以合同方式约束双方在施工过程中的经济活动，这是控制工程造价的关键环节。

三、建设与验收控制

企业应当加强工程项目建设过程和验收环节的监控，落实责任制，实行严格的概预算管理，严把质量关，确保工程项目达到设计要求。

（一）企业应当实行严格的工程监理制度。工程监理人员应当深入施工现场，监控工程进度和质量，及时发现和纠正建设过程中的问题。工程监理人员应当具备相应的资质和良好的职业操守。

（二）企业应当加强对工程价款结算的管理，明确价款结算的条件、方式和金额等内容，确保工程款项按合同约定或工程进度及时、准确支付。具体控制政策和措施包括：

1. 企业应当建立工程进度价款支付环节的控制制度，对价款支付的条件、方式以及会计核算程序作出明确规定，确保价款支付及时、正确。

企业会计人员应当对工程合同协议约定的价款支付方式、有关部门提交的价款支付申请及凭证、审批人的批准意见等进行审查和复核。复核无误后，方可办理价款支付手续。工程进度款的支付要按工程项目进度或者合同协议约定进行，不得随意提前支付。企业会计人员在办理价款支付业务过程中发现拟支付的价款与合同协议约定的价款支付方式及金额不符，或与工程实际完工进度不符等异常情况，应当及时报告。

2. 对于自行建造的工程项目，以及以包工不包料方式委托其他单位承担的工程项目，企业应当建立针对材料采购、收发、保管和记录相关的控制程序。

计划部门应当合理安排施工任务和进度，选择最佳施工方案，配合财务部门做好成本计划的编制工作。材料供应部门应当建立和健全材料制度，加强对材料采购和收、发、领、退的管理，努力降低材料的采购成本、节约仓储保管费，降低材料费支出。劳动工资部门应当加强对劳动力的管理，改善劳动组织，严格控制非生产用工，调动职工的积极性，提高劳动效率，节约工资支出。生产技术部门则需做好技术组织措施计划的编制和贯彻工作，以保证降低成本计划的实现。设备管理部门必须加强机械设备的调度和维修，以保证企业机械设备的完好率和利用率。行政管理部门应当精简机构，紧缩开支，节约行政管理费用等。建立健全材料的收、发、领、退制度。实行限额领料制度是节约材料费支出的重要措施。

3. 企业应当严格控制项目变更，对于必要的项目变更应经过相关部门或中介机构（如工程监理、财务监理等）的审核。重大的项目变更应比照项目决策和概预算控制的有关程序加以严格控制。因工程变更等原因造成价款支付方式及金额发生变动的，应当提供完整的书面文件和其他相关资料。企业会计人员应当对工程变更所涉及的价款支付进行审核。

4. 企业应当加强对工程项目资金筹集与运用、物资采购与使用、财产清理与变现等业务的会计核算，真实、完整地反映工程项目成本费用发生情况、资金流入流出情况及财产物资的增减变动情况。

5. 企业应当加强对在建工程项目减值情况的定期检查和归口管理，建立健全和严格执行减值准备的计提标准和审批程序。

6. 企业应当针对工程项目质量、安全、进度等方面建立健全和有效实施相应的控制程序。一般工程施工期较长，而这阶段对工程质量来说又特别重要，因此，企业应加强施工阶段的监督管理，保证工程质量。企业可以由专门小组也可以委托专门的监理机构进行工程质量监督。

（三）企业应当严格控制工程变更。确需变更的工程项目，应当按照规定的权限和程

序进行审批。

（四）企业应当及时编制竣工决算，开展决算审计，组织专业人员进行竣工验收，重点关注项目投资额、概预算执行、资金管理、工程质量等内容。验收合格的工程项目，应当编制财产清单，及时办理资产移交手续。

1. 企业概预算编制的依据、内容、标准应当明确规范。具体控制政策和措施包括：

（1）企业应当建立工程项目概预算环节的控制制度，对概预算的编制、审核等作出明确规定，确保概预算编制科学、合理。组织工程、技术、财会等方面的相关专业人员对编制的概预算进行审核，重点审查编制依据、工程量的估计、定额、参数、模型等的采用是否合理，项目内容是否完整，计算是否准确。

（2）审核人员应出具书面审核意见，并签章确认。

2. 竣工决算环节的控制流程应当科学严密，竣工清理范围、竣工决算依据、决算审计要求、竣工验收程序、资产移交手续等应当明确。工程项目的确认、计量和报告应当符合国家统一的会计准则制度的规定。具体控制政策和措施应当包括：

（1）企业应当建立竣工决算环节的控制制度，对竣工清理、竣工决算、决算审计、竣工验收等作出明确规定，确保竣工决算真实、完整、及时。应建立竣工清理制度，明确竣工清理的范围、内容和方法，如实填写并妥善保管竣工清理清单。加强对工程剩余物资的管理，对需处置的剩余物资，应当明确处置权限和审批程序，并将处置收入及时入账。

（2）企业应当依据国家法律法规的规定及时编制竣工决算。竣工决算是以货币为计量单位，以日常核算资料为主要依据，通过编制报表和文字说明书的方法，综合反映经济活动和财务成果的总结性报告文件，竣工决算是综合反映工程项目从筹建到竣工全过程的财务状况和建设成果。

竣工决算由竣工决算报表和竣工财务决算情况说明书两部分组成。竣工决算报表一般包括：竣工工程概况表、竣工财务决算表、交付使用资产总表、建设成本总表、未完工程

项目表等。

（3）企业应当建立竣工决算审计制度，及时组织竣工决算审计。

未实施竣工决算审计的工程项目，原则上不得办理竣工验收手续。因生产经营急需组织竣工验收的，应同时组织竣工决算审计。

企业应当及时组织工程项目竣工验收，确保工程质量符合设计要求。应对竣工验收进行审核，重点审查验收人员、验收范围、验收依据、验收程序等是否符合国家有关规定，并可聘请专业人士或中介机构帮助企业验收。

验收合格的工程项目，应当及时编制财产清单，办理资产移交手续，并加强对资产的管理。

（4）企业应当建立工程项目后评估制度，对完工工程项目的经济性与项目建议书和可行性研究报告提出的预期经济目标进行对比分析，并作为绩效考核和责任追究的基本依据。主要从技术、财务和经济三方面，对项目建成后实际达到的各项指标进行分析总结，并与可行性研究方案、计划任务书、设计、计划、概预算等资料进行对比，以检查预计与设计的完成程度，分析完成或未完成的原因，借以总结经验和教训，为今后投资决策提供参考资料。

四、评估与披露

企业应当建立工程项目评估制度，加强对工程立项、招标、建设和验收过程的跟踪管理和全面评估，发现异常情况，应当及时报告，采取措施妥善处理。企业应当披露重大在建项目的主要风险等内容。

第二节 实务案例讲解

【案例 2.5—1】某书店工程外包案例

某书店与某建筑公司签订了工程承包合同。20××年初，该书店计划修建一座规模较大的图书城，工程总造价 423 万元，其中装饰工程 100 万元。同年六月，该书店与建筑公司签订了关于修建建筑书城的基建工程合同，合同及其附件写明只将土建部分分包给建筑公司，装饰工程剥离出来另行发包。

在例行的审计中，审计人员发现该合同中工程造价未将装饰工程部分的 100 万元剥离出来，仍然按 423 万元的总额包给建筑公司，这样工程总造价就高达 523 万元。意味着建筑公司未干装饰工程的活却可以拿到装饰工程 100 万元的造价款，该书店白白送给了建筑公司 100 万元。

【案例分析】

这是一宗标底不清、价款与工程款严重不符的工程承包合同，造成了不可挽回的损失。属于典型的内部控制失效的案例，公司疏于内部控制而直接造成大错。

(1) 适当的职责分离是现代企业内部控制的重要方式之一，职责分离的核心是“内部牵制”。内部牵制要求企业对不相容职务进行分离，企业应遵循实质重于形式的原则，侧重在职员之间形成内部牵制，职员各尽其职，舞弊、错误的可能性将会减小。

本案例中建造合同的签订与审批职责未分离，未对合同条款进行有效审核，致使合同条款中明显的错误未被发现。如果合同的签订与审批由不同的人员负责，而当职者具备良好的工作态度和一定的责任心发现合同中工程造价与计划明显不符并纠正错误并非难事。管理层对这宗巨款合同重视不够，根本未能有效地控制。

(2) 预算制度是工程项目内部控制中最重要的部分。通常大企业都应编制旨在预测与控制工程项目立项、建造和合理运用资金的年度预算；小企业即使没有正规的预算，工程项目的建造也要事先加以计划。工程项目的立项和建造都应依据预算，对实际支出与预算的差异以及未列入预算的特殊事项，应履行特别的审批手续。

该书店未对工程项目的支出进行预算控制，建设工程项目之前虽制定了计划但却没有依据计划对资产支出进行控制以降低资本支出发生错误的可能性，对计划与实际支出的差异没有予以重视分析其原因，导致了不该有的损失。

【案例 2.5—2】长江河道工程项目案例

“万里长江，险在荆江，荆江之险，又在洪湖。”建国以来，中央和地方对长江干堤的建设投入了大量的资金，其中，从 1997 年到 2000 年，国家通过长江水利委员会界牌河段综合治理护岸工程代表处（以下简称“长委代表处”）共安排了 3 680 万元的国债资金给洪湖。而办理河工这件大事，却被某些人视为“吃石头”的肥差。

1999 年 12 月 26 日，杨某与洪湖分局所属单位洪湖市长江河道工程有限公司签订了洪湖市界牌河段整治水下抛石施工合同，由工程公司负责抛石施工，工程造价 269.99 万元，其中购买石料 206.4 万元。但实际上，审计人员后来发现，“工程公司未参加该工程的施工与管理，此工程纯系虚假工程，签订施工合同纯粹是掩人耳目。”1999 年 12 月，杨某又与湖北省水利水电工程咨询中心洪湖长江干堤加固工程监理处（以下简称“监理处”）总监魏某签订了监理合同。魏某指示该监理处监理工程师许某负责此项监理工作。但监理处对此未做任何监理记录。2000 年 3 月，许某不仅不勘测核查，还直接在洪湖分局工程技术科科长王某提供的工程量清单和水下抛石单元工程质量评定表签字盖章，并由监理处出具了虚假监理报告。事后，魏某接受工程公司监理费 2 万元，存入个人储蓄账户。在出具监理报告 5 个月后，杨某才想到要准备施工图。2002 年 8 月，杨某等人要求湖北省水利水电勘测设计院的华某等人按照他们提供的数据绘制图纸，将该图纸设计阶段标明为技术施工阶段，出图日期标为 1999 年 12 月，2002 年 9 月，工程公司支付该设计院职工技术协会设计费 4 万元，华某等人当即提走劳务费及奖金 2 万元。而这份图纸，一直被杨某等人充当“工程施工图”来应对审计组的检查。2001 年 12 月，洪湖分局工程技术科科长王某又指示他人凭空编写了建设、监理、设计、施工四家的工程管理工作报告。2002

年1月27日，杨某以洪湖分局名义邀请了长江水利委员会、湖北省水利水电勘测设计院等有关设计、监理部门的领导、专家，会同其他相关人员组成了一个11人的工程验收小组对该工程进行了“验收”，结果是该工程被评为优良工程，而该验收小组成员每人领取了600元的验收评审费。

【案例分析】

该案例涉及合同签订、施工监理、工程验收等方面内控问题。本案例首先从签订合同就出问题了，纯粹是用来掩人耳目，让那些不法行为变得合法化，光明正大的套取国家的利益。长江干堤这样重要的工程，直接关系到成千上万人的生命财产，工程公司居然没有进行任何的施工。工程施工必须要有专业的监理对工程完工进度和质量进行监督与管理，这是工程中非常重要的一个环节，因为工程施工中涉及很多专业技术，所以一般聘请职业监理师。本案例中的许某未做任何监理记录就直接在工程质量评定表上签字盖章，这样那个虚假的合同也就自然没有被发现。最后在工程完工付款时，还应该有专家对工程进行验收，验收合格后才可以付款。案例中的专家居然将一个没有进行任何施工的工程评为优良工程，说明整个验收过程完全没有相应的控制。

建议：

(1) 应严格执行职责分工制度。职责分工即对工程项目的预算、决算、招标、投标、工程质量监督等，均应明确划分责任，由专门部门和专人负责。明确的职责分工制度，有利于防止和发现防洪工程发包、承包、施工、验收等过程中的舞弊行为。

(2) 工程项目应采用公开招标方式确定承包商，防止发包、承包中的舞弊行为，保证工程项目的质量。

企业应根据技术胜任能力、管理能力、资源的可利用性、收费的合理性、专业的全面性、社会信誉以及质量保证等因素来选择承包商。在确定承包商以前，企业应对各备选单位进行调查，并进行投标资格的初步审查，了解该单位的资质信誉、实力、工程业绩是否

符合该工程项目要求，并且要求投标方以书面形式向企业承诺不转包该专业工程。开标应规范化，企业负责人、总承包商、各分包商、设计主持人及专业负责人、工程监理负责人、专业工程师等有关人员应参加，开标应严格按合法、合理的程序进行。

招标、评标、定标必须经过适当授权，严禁一个人或少数人确定中标单位。

（3）一般工程项目投入资金较多，从立项到施工再到竣工验收决算时间较长，尤其是工程质量至关重要，工程发包、承包、施工、验收等过程中较容易发生舞弊行为，企业应使用全面质量管理体系对施工过程进行质量管理，组织各部门协作配合，调整各方利益，以确保工程项目总目标的最终实现。包括：做好施工的技术交底，监督按照设计图纸和规范、规程施工；进行施工质量检查和验收，加强对施工过程各个环节特别是隐蔽工程进行质量检查；进行质量分析，防止施工过程中类似质量问题的再次发生。

（4）企业应当组织有关部门及人员对竣工决算进行审核，重点审查决算依据是否完备，相关文件资料是否齐全，竣工清理是否完成，决算编制是否正确。应根据批准的初步设计概算，审查工程成本中是否有不属于工程范围的开支，所有工程项目是否属于计划范围以内，有无搞计划外工程；增加的工程项目是否经企业管理部门批准；结合财务制度审查各项费用支出是否符合规定，有无乱挤乱摊成本，扩大开支范围；有无乱立标准，铺张浪费等情况。应将其实际数与概算进行总的和分项目对比，以考核建设成本总的和各项构成内容的节超情况，并计算节超额和节超率。然后，根据节超情况，进一步查找影响建设成本节超的原因。

应明确规定竣工验收标准，竣工验收准备工作全部完成以后，即可按竣工验收标准和合同规定正式办理竣工验收手续，企业应加强竣工验收工作的组织领导，应在竣工前，根据项目性质、大小，成立竣工验收领导小组或验收委员会负责竣工验收工作，严禁由一人负责验收工作。

固定资产内部控制

由于固定资产在企业资产总额中一般都占有较大的比例，确保企业资产安全、完整，意义重大。

固定资产管理是一项复杂的组织工作，涉及基建部门、财务部门、后勤部门等，必须由这些部门共同联手参与管理。同时固定资产管理是一项较强的技术性工作，固定资产管理应配备有工作责任心，工作能力强，懂业务、会计算机操作，会讲肯干的专职人员。固定资产管理一旦失控，其所造成的损失将远远超过一般的商品存货等流动资产。

固定资产管理常见弊端有：

盲目购建；

资本性支出挤占生产成本；

固定资产盘盈不入账；

固定资产闲置不处理，造成报废；

固定资产残值不入账；

虚增（减）折旧，虚列维修费用支出等。

第一节 关键内部控制

相应的，其关键内部控制可从以下四个方面着重入手。

一、科学的职责分工

企业应当建立固定资产业务的岗位责任制，明确相关部门和岗位的职责、权限，确保办理固定资产业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。同一部门或个人不得办理固定资产业务的全过程。

固定资产业务不相容岗位至少包括：

- (1) 固定资产投资预算的编制与审批；
- (2) 固定资产投资预算的审批与执行；
- (3) 固定资产采购、验收与款项支付；
- (4) 固定资产投保的申请与审批；
- (5) 固定资产处置的审批与执行；
- (6) 固定资产取得与处置业务的执行与相关会计记录。

对于这六条规定，我们应当从以下方面理解：有关固定资产的主要业务有编制资本预算；购置固定资产；验收固定资产；保养和维修；折旧；盘点；报废与清理。为了加强控制，各业务必须有明确的职责分工。

(1) 固定资产的需求应由使用部门提出。采购部门、企业内部的建筑或建设部门一般无权首先提出采购或承建的要求。

(2) 资产请购或建造的审批人应与请购或建造要求提出者分离。

(3) 资本预算的复核审批人应独立于资本预算的编制人。

(4) 固定资产的验收人应同采购或承建人、款项支付人职务分离。

(5) 资产使用或保管人不能同时担任资产的记账工作。

(6) 资产盘查工作不能只有使用、保管人员或只有负责记账的人员来进行，应由独立于这些人员的第三者共同参加。

(7) 资产报废的审批人不能同时是资产报废通知单的编制人。

二、科学规范的决策过程

(一) 预算管理

企业应当建立固定资产预算管理制度。

企业应当根据固定资产的使用情况、生产经营发展目标等因素拟定固定资产投资项目，对项目可行性进行研究、分析，编制固定资产投资预算，并按规定程序审批，确保固定资产投资决策科学合理。

对于重大的固定资产投资项目，应当考虑聘请独立的中介机构或专业人士进行可行性研究与评价，并由企业实行集体决策和审批，防止出现决策失误而造成严重损失。

对于预算内固定资产投资项目，有关部门应严格按照预算执行进度办理相关手续；对于超预算或预算外固定资产投资项目，应由固定资产相关责任部门提出申请，经审批后再办理相关手续。

就固定资产的预算控制，我们应当从以下几个方面进行控制和管理：

1. 编制资本支出预算，应由工程技术、计划、财务、采购、生产等部门的人员共同参加，以便减少资本支出预算错误发生的可能性。

2. 资本支出预算必须在考虑多种因素的基础上予以编制。这些因素包括：投资预算额、该投资的机会成本、投资的资本成本、预计现金净流入等。

3. 对于投资额较大的专案，资本支出预算应有各分项投资预算额，以便日后对投资实际支出额的控制。而对于投资将对企业产生重大影响的资本支出预算则必须由董事会批准才能执行。

（二）请购与审批

企业对于外购的固定资产应当建立请购与审批制度，明确请购部门（或人员）和审批部门（或人员）的职责权限及相应的请购与审批程序。固定资产采购过程应当规范、透明。对于一般固定资产采购，应由采购部门充分了解和掌握供应商情况，采取比质比价的办法确定供应商；对于重大的固定资产采购，应采取招标方式进行。

对一些专用固定资产如电脑、打印机等，由于其移动的方便性，管理上容易滋生漏洞。针对其管理上的薄弱环节，应制定特别的业务处理流程。如电脑等设备从确定采购时起就

给出其“身份证”，定好使用人，确定责任人。

对重大工程建设项目，企业成立专门管理小组。成员应来自工程部，审计、财务，投资、专家及使用单位，共同参与项目论证、公开招标等环节的工作。既体现公平、公正原则，又通过招标等良性竞争手段，为企业创造经济效益。

（三）采购控制

虽然准则没有对固定资产的采购过程作出明文规定，但是固定资产的采购也是容易出现问题的一个环节，不可忽视。

采购部在执行固定资产采购程序时，应先向供货商询价，并取得厂商之报价单，进行比价，以报价较低且品质佳之核准厂商为采购对象，单批次 5 万以下（含）寻找至少 2 家以上的供应商进行询价比价；单批次 5 万以上至 30 万寻找至少 3 家以上的供应商进行招标采购，并报财务总监审批；单批次 30 万以上寻找至少 3 家以上的供应商进行招标采购并组织招标小组确定出最优方案，报财务总监、总经理审批。

依请购单填写订购单并与供货商联络订购事宜，按一般采购程序办理。

重要固定资产或单台 5 万元以上或单批 10 万以上的采购，采购单位应与厂商签订购买合同。合同一式两份，由采购部与供货商分别留存一份；采购部应复印一份留存，原件与发票交财务作为付款入账的依据。

（四）验收控制

通过各种渠道取得的固定资产的验收管理：

企业应当建立严格的固定资产交付使用验收制度，确保固定资产数量、质量等符合使用要求。固定资产交付使用的验收工作由固定资产管理部门、使用部门及相关部门共同实施。

企业外购固定资产，应当根据合同协议、供应商发货单等对所购固定资产的品种、规格、数量、质量、技术要求及其他内容进行验收，出具验收单或验收报告。验收合格后方

可投入使用。

企业自行建造的固定资产，应由制造部门、固定资产管理部门、使用部门共同填制固定资产移交使用验收单，验收合格后移交使用部门投入使用。

企业对投资者投入、接受捐赠、债务重组、企业合并、非货币性资产交换、外企业无偿划拨转入以及其他方式取得的固定资产均应办理相应的验收手续。

企业对经营租赁、借用、代管的固定资产应设立登记簿记录备查，避免与本企业财产混淆，并应及时归还。

对验收合格的固定资产应及时办理入库、编号、建卡、调配等手续。

对于验收控制，企业应当重点关注：

从外部购入的设备，采购人员应与厂商联系送货时间及地点。固定资产送达时，请购单位、采购人员、管理部门均应派员会同点收数量、检查品质及规格是否与请购单相符。其验收程式可按照存货验收程式进行，所不同的是固定资产一般要求有较高等级的技术人员来检查其质量或精密程式，故购入设备必须经过专职工程师的检查，并在收货报告单上签字同意。通过建筑或通过安装取得的设备在正式向承包商签发验收合格证书前，应作全面和综合性的测试验收检查工作。

各种监督和测试工作应当加以文字记录，并作为工程验收合格证书的附件妥善保管，验收合格证书必须由指定的授权人审核签字。

固定资产验收合格后，管理部门开具设备分配通知单并登记固定资产管理台账。采购人员将固定资产交请购单位使用。

（五）入账控制

企业财会部门应当按照国家统一的会计准则制度的规定，及时确认固定资产的购买或建造成本。

三、固定资产使用、维护环节的控制

（一）使用控制

企业应加强固定资产的日常管理工作，授权具体部门或人员负责固定资产的日常使用与维修管理，保证固定资产的安全与完整。

企业应当定期或不定期检查固定资产明细及标签，确保具备足够详细的信息，以便固定资产的有效识别与盘点。

固定资产移动应当得到授权。

对固定资产都应设立卡片，有条件的单位，应尽量选用合适的固定资产管理系统，用电脑来管理固定资产数据。要及时对系统中的数据进行了一番清理，查错防漏。在科技发展、环境及其他因素发生变化时，应调整相关固定资产的净残值。

设立企业各职能部门内部的设备管理员或称作二级设备管理员，并加强对其进行固定资产管理知识的宣传和培训，提高对其所在部门设备使用和变动情况的监管力度。

加强对在建工程账户的检查和清理，对已经在用或已经达到预定可使用状态的固定资产及时验收入账或暂估入账。

对精密贵重以及容易发生安全事故的仪器设备，归口管理部门应制定具体操作规程，指定专人进行操作。

做好固定资产的投保工作，并确保范围恰当，金额足够。杜绝“重采购，轻管理”的现象。

（二）折旧控制

企业应依据国家有关规定，结合企业实际，确定计提折旧的固定资产范围、折旧方法、折旧年限、净残值率等折旧政策。折旧政策一经确定，不得随意变更。确需变更的，应当按照规定程序审批。

折旧控制的主要作用在于保证固定资产使用年限及残值估计的合理正确。为此，企业

应广泛征求有经验的工程技术人员和会计人员的意见；收集类似设备的各种历史资料，参照税务部门规定、标准。

折旧方法一经选定，应一贯沿用。折旧方法的改变，事先应由相关部门审核批准并在财务报表上说明其理由。

固定资产的折旧方法：

1. 根据财政部颁发的企业会计制度规定，结合本公司的具体情况，折旧方法采用平均年限法。

2. 平均年限法的固定资产折旧率和折旧额的计算公式如下：

(1) 年折旧率= $(1 - \text{净残值率}) \div \text{折旧年限}$

(2) 月折旧率=年折旧率 $\div 12$

(3) 月折旧额=固定资产原值 \times 月折旧率

3. 固定资产折旧根据上述有关计算公式按月计提。当月增加的固定资产，次月开始折旧。当月减少的固定资产，从下月起不再计提折旧。提前报废的固定资产，其净损失计入营业外支出，不再补提折旧。

4. 按照规定提取的固定资产折旧，分别按用途性质计入制造费用、管理费用和销售费用等。

(三) 维护控制

企业应当建立固定资产的维修、保养制度，保证固定资产的正常运行，提高固定资产的使用效率。

固定资产使用部门负责固定资产日常维修、保养，定期检查，及时消除风险。

固定资产大修理应由固定资产使用部门提出申请，按规定程序报批后安排修理。

固定资产技术改造应组织相关部门进行可行性论证，审批通过后予以实施。

企业应设置专门管理固定资产的机构，加强固定资产的维修和保养工作。该机构的职

责包括：每年制订出各类房屋设备等的维修计划与实施维修计划或根据使用中出现的应急情况采取修理措施；监督使用部门的使用情况；对使用、维修和保养的结果进行记录等。

固定资产管理部门应对各种房屋和设备分别设置表单来记录使用、维修和保养情况，或者直接在替代房屋设备明细账的卡片或者表单上记录这些情况。记录应当定期检查。

（四）盘点控制

企业应当定期对固定资产进行盘点。

盘点前，固定资产管理部门、使用部门和财会部门应当进行固定资产账簿记录的核对，保证账账相符。

企业应组成固定资产盘点小组对固定资产进行盘点，根据盘点结果填写固定资产盘点表，并与账簿记录核对，对账实不符，固定资产盘盈、盘亏的，编制固定资产盘盈、盘亏表。

固定资产发生盘盈、盘亏，应由固定资产使用部门和管理部门逐笔查明原因，共同编制盘盈、盘亏处理意见，经企业授权部门或人员批准后由财会部门及时调整有关账簿记录，使其反映固定资产的实际情况。

固定资产同存货相比，遗失或被盗的可能性较小，但他们长期地存在，物质实体同账面记录不一致，或者物质实体已处于不正常使用的状态，或者被遗忘的可能性也较大。定期盘查固定资产是保护财产的必要控制手段。

企业应定期（视财产的性质不同而不同，通常至少每年一次）组织盘点固定资产实存情况。盘点工作应由负责保管、记账等不同职能的人员以及厂房设备无关的其他局外人共同担任。盘点结果记录在盘点清单上，清单内容包括：固定资产的名称、类别、编号、存放地点、目前使用状况和所处状态等。盘点人员（一般要求 2 人以上）应在盘点清单上签字。实地盘点结束后，应将盘点清单内容同固定资产卡片相核对，如发现差异或固定资产已处于不能正常使用状态，应由固定资产保管部门负责审查其原因，经过一定的批准程式，

才能进行账面调整。每次盘点的清点单应归档保存。

（五）清查控制

企业应至少在每年年末由固定资产管理部门和财会部门对固定资产进行检查、分析。检查分析应包括定期核对固定资产明细账与总账，并对差异及时分析与调整。

公司建立固定资产清查制度，清查分年中清查和年末清查，由管理部门和财务部共同执行。固定资产的清查应填制“固定资产盘点明细表”，详细反应所盘点的固定资产的实有数，并与固定资产账面数核对，做到账务、实物、和固定资产卡片相核对一致。若有盘盈或盘亏，需编报“固定资产盘盈盘亏报告表”，列出原因和责任，报部门经理、生产部门经理、财务部和总经理批准后，财务部进行相应的账务调整。管理部门对台账和固定资产卡片内容进行更新。

四、固定资产处置和转移环节的控制

（一）固定资产的处置

企业应当建立固定资产处置的相关制度，确定固定资产处置的范围、标准、程序和审批权限。

企业应区分固定资产不同的处置方式,采取相应控制措施。

对使用期满、正常报废的固定资产，应由固定资产使用部门或管理部门填制固定资产报废单，经企业授权部门或人员批准后再对该固定资产进行报废清理。

对使用期限未满、非正常报废的固定资产，应由固定资产使用部门提出报废申请，注明报废理由、估计清理费用和可回收残值、预计出售价值等。企业应组织有关部门进行技术鉴定，按规定程序审批后进行报废清理。

对拟出售或投资转出的固定资产，应由有关部门或人员提出处置申请，列明该项固定资产的原价、已提折旧、预计使用年限、已使用年限、预计出售价格或转让价格等，报经

企业授权部门或人员批准后予以出售或转让。

固定资产的处置应由独立于固定资产管理部门和使用部门的其他部门或人员办理。固定资产处置价格应报经企业授权部门或人员审批后确定。对于重大的固定资产处置，应当考虑聘请具有资质的中介机构进行资产评估。

对于重大固定资产的处置，应当采取集体会议审批制度，并建立集体审批记录机制。

固定资产处置涉及产权变更的，应及时办理产权变更手续。

对这一环节，我们应当从下面两个方面把握：

1. 固定资产的出售

固定资产使用部门应将闲置的固定资产书面告知管理部门，填写“闲置固定资产明细表”，管理部门拟定处理意见后，按以下步骤执行：

（1）固定资产如需出售处理，需由固定资产管理部门提出申请，填写“固定资产出售申请表”。

（2）列出准备出售的固定资产明细，注明出售处理原因，出售金额，报部门经理、生产部门经理、财务部和总经理审批。

（3）固定资产出售申请经批准后，固定资产管理部门对该固定资产进行处置，并对固定资产卡片登记出售日期，台账做固定资产减少。

（4）财务部根据已经批准的出售申请表，开具发票及收款，并对固定资产进行相应的账务处理。

2. 固定资产报废

（1）当固定资产严重损坏，没有维修价值时，由固定资产使用部门提出申请，填写“固定资产报废申请表”，交固定资产管理部门报财务总监和总经理审批。

（2）经批准后，固定资产管理部门对实物进行处理。处理后对台账及固定资产卡片进行更新，并将处理结果书面通知财务部。

(3) 财务部依据总经理批准的固定资产报废申请和实物处理结果, 进行账务处理。

另外, 风险管理不容忽视。固定资产报废、清理环节可能存在如下风险: 资产的出售、废弃、停用、重新定价或转由个人使用并未得到批准; 本可以使用于其他方面的资产被出售或废弃; 由于资产清理未通知财务部门, 造成记录有误。

固定资产报废通知单至少一式三联, 一联由审批人留底备案; 一联作为执行报废工作的授权证明; 一联交财务部门。财务部门收到执行完毕的报废通知单后, 应审查通知单是否经执行部门主管的签字认可, 并应及时注销固定资产的账面价值。

(二) 固定资产的转移控制

企业出租、出借固定资产, 应由固定资产管理部门会同财会部门按规定报经批准后予以办理, 并签订合同协议, 对固定资产出租、出借期间所发生的维护保养、税负责任、租金、归还期限等相关事项予以约定。

企业对于固定资产的内部调拨, 应填制固定资产内部调拨单, 明确固定资产调拨时间、调拨地点、编号、名称、规格、型号等, 经有关负责人审批通过后, 及时办理调拨手续。

固定资产调拨的价值应当由企业财会部门审核批准。

关于固定资产的转移, 应注意以下 3 个问题:

1. 固定资产在公司内部部门员工之间转移调拨, 需填写“固定资产转移申请单”一式四联, 送移入部门签字, 确认后交固定资产管理部门, 第一联由管理部门留存, 更新固定资产卡片, 第二联送交会计部门, 第三联送交移入部门, 第四联送交移出部门。将固定资产转移单交固定资产管理部门办理转移登记。

2. 固定资产管理部门将固定资产转移登记情况书面通知财务部, 以便进行账务处理。

3. 注意固定资产编号保持不变, 填写清楚新的使用部门和新的使用人, 以便监督管理。

第二节 实务案例讲解

【案例 2.6—1】固定资产内控舞弊案例

身为国有企业工作人员，利用职务上的便利，骗取国有财产 64 余万元，面对法院的终审判决，被告人归某不得不低下头，吞下自己“精心隐藏”7 年的苦果，等待他的将是 15 年的牢狱生活。50 岁的归某是原上海某技术工程公司轻纺工程部经理。2000 年 11 月，山东某公司向公司求购精梳机一套，但当时公司没有购买此类机械的配额，头脑活络的归某想出一个好办法，利用其他公司的配额到上海纺机总厂订购。随后，归某将本公司的 45 万余元划入纺机总厂。然而，2001 年初，他代表公司到纺机总厂核账时发现，“纺机总厂”财务出错：把已提走的设备，当作其他公司购买，而他划入的 45 万余元却变为公司的预付款。于是，一场偷梁换柱的把戏开始上演。

2001 年 3 月至 4 月，归某派人到“纺机总厂”以公司的名义购买混条机等价值 60 余万元的设备。因为有了 45 万余元的“预付款”，归某仅向“纺机总厂”支付了 15 万元。随后，他找到了亲戚经营的某纺织器材公司，开出了公司以 67 万元的价格购得这批设备的发票。而公司不知内情，向大发公司支付了全部购货款，归某从中得利 52 万元。同年 7 月至 10 月期间，归某又以相同手段骗得公司 11 万余元，占为己有。2001 年底，归某终于梦想成真，开办了自己的公司——中岛纺织机械成套设备公司，并担任法定代理人。

2008 年上半年，纺机总厂发现 45 万元被骗，向公安机关报案，归某随后被捕。法院认定归某贪污公款 64 万余元，构成贪污罪，判处归某有期徒刑 15 年。

【案例分析】

一个普通的轻纺工程部经理，利用手中的职权和相关内部控制的漏洞，竟采用相同的伎俩两次贪污公款共 64 万多元，这个给企业造成的沉痛教训的案例不能不引起我们的反思，其内部控制究竟出了什么问题，会给犯罪分子以可乘之机。

1. 从公司角度来看，其采购业务的相关职务未分离。一般而言，健全的采购业务中，采购员、审批人和执行人、记录人应分离。如果其中关键的职务没有分离，那就极有可能

发生舞弊，公司就是这样的案例。工程部经理归某，利用手中的职权，未经审批程序就私下决定向纺机总厂购买价值 60 万元的设备，这已经暴露出了授权审批控制的弱点。本来应该有第三方执行付款，并与纺机总厂核账，但令人惊讶的是，核账竟然也是归某一人亲手所为。所以，采购、审批、执行和记录的职务分离漏洞给了归某可乘之机，使其掩盖了同纺机总厂的交易问题，进而上演了后来“偷梁换柱”的把戏。

另外，公司的验收和付款也存在漏洞。付款员明明将 67 万元款项划给了大发公司，这纯粹是归某利用其亲戚的关系虚构的交易，如果验收员按照同大发公司签订的购货合同上写明的条款以及发货发票来仔细验货，是不难发现归某冒用大发公司的名义却购进了纺机总厂价值仅 60 万元的设备的“偷梁换柱”的把戏的。一般而言，会计部门应该在按购货协议划出款项之后将购货单和购货发票转到验收部门，而验收部门应该收到会计部门转来的购货单和购货发票副联仔细查验其发货单位、收到货物的数量和质量后签收。但是公司没有做到，验收部门根本就没有仔细查验发货单位，以至于归某的把戏得以蒙混过关，使公司支付了 67 万元买进了价值 60 万元的设备，白白损失的 7 万元落入了归某的腰包。

2. 从轻纺总厂角度看，其内控存在的问题也不容忽视。

从发货通知单的编制和证实制度来看，轻纺总厂在这方面也存在漏洞。发货通知单的作用首先是将各种不同的客户订单内容，如货物的货号、数量、价格等以完整和规范化的格式反映出来，同时，还能使销售过程中所需的各种授权和批准在发货通知单上能得到证明。发货通知单的另一个作用是使与销售环节有关的各部门在执行发运业务或记录有关账册时有书面依据，并通过各环节的签字来监督每一环节中的业务处理工作。如果轻纺总厂建立了健全的发货通知单的编制和证实制度，并得以真正有效执行，就不可能发生“把已提走的设备，当作其他公司购买，而归某划入的 45 万余元却变为公司的预付款”这样的事故。如果有完善健全的内控并得到执行，轻纺总厂损失的 45 万元，是完全可以避免的。这个案例再一次告诉我们，每一个环节的内部控制对于企业而言都是至关重要的，丝毫忽

视不得。

无形资产内部控制

无形资产是指企业为生产商品、提供劳务、出租给他人或为管理目的而持有的、没有实物形态的非货币性长期资产，包括专利权、非专利技术、商标权、著作权、土地使用权等。

现代企业无形资产概念的轮廓，就其本质属性而言，也是具有商品使用价值的属性，它与有形资产一起构成了企业资产的总体，是企业生产经营活动中重要的经济资源。

第一节 关键内部控制

一、加强无形资产内部控制的意义

（一）无形资产内部控制制度是企业有效管理无形资产的前提

如何对无形资产的价值进行正确的核算和评估，对无形资产的投资进行严密的管理与评价，是现代企业应该充分关注的问题，一套有效的无形资产内部控制制度，是企业堵塞漏洞、消除隐患、保护无形资产安全的重要保证，是保证企业财务报告的可靠性、确保企业遵循有关无形资产管理的法律法规的重要条件，更重要的是，它是企业进行有效的无形资产管理，获得最佳经营效果和效率的前提。

（二）无形资产内部控制制度是无形资产审计的基础。

无形资产内部控制制度的建立和完善与否，直接影响到注册会计师无形资产审计工作的效率和质量。另一方面，无形资产内部控制制度也是企业进行无形资产内部审计的前提和基础。无形资产内部审计的一项重要内容就是对无形资产的内部控制进行评审，通过对这些制度进行独立审计和监督，发现企业无形资产管理过程中的漏洞和风险。

二、无形资产内部控制的目标

无形资产内部控制的目标，无形资产的内部控制应当实现以下目标：保证与无形资产相关的业务活动按照适当的授权进行；保证所有无形资产交易和事项以正确的金额，在恰当的会计期间及时记录于适当的账户，使财务报表的编制符合会计准则的相关要求；保证对无形资产和记录的接触、处理均经过适当的授权；保证账面无形资产与实存无形资产定期核对相符。

衡量一个企业有关无形资产的内部控制是否有效，其标准有以下几个方面：

（一）无形资产的安全及有效使用。内部控制应有保证财产安全和充分利用有形资源或无形资产的规定，以免因有意、无意的错误而造成损失浪费。

（二）有关无形资产的会计及记录、财务及其它信息的可信性与可靠性。内部控制首先要有可信的各种记录，有了各种可信记录，才能及时地提供可靠的管理情报，为企业决策者和有关部门领导提供计划、资金投放等可靠的决策依据。

（三）减少不必要的开支，提高企业盈利水平，避免意外风险，预防和发现差错及违纪行为，外部审计能够查明已经发生的差错及违纪行为，但不能预防其发生。对差错和违纪行为的预防和发生，则主要依赖于企业内部采取的内部控制措施。

（四）保证法定责任的履行。法定责任是通过立法赋予的，内部控制应能帮助管理人员不断适应这种责任，并对不负责任的行为加以追究。

三、与无形资产有关的风险

企业至少应当关注涉及无形资产的下列风险：

（一）无形资产业务违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

（二）无形资产业务未经适当审批或超越授权审批，可能因重大差错、舞弊、欺诈而

导致损失。

（三）无形资产购买决策失误，可能导致不必要的成本支出。

（四）无形资产使用和管理不善，可能导致损失和浪费。

（五）无形资产处置决策和执行不当，可能导致企业权益受损。

（六）无形资产的会计处理和相关信息不合法、不真实、不完整，可能导致企业资产账实不符或资产损失。

四、无形资产内部控制的关键点

企业在建立与实施无形资产内部控制中，至少应当强化对下列关键方面或者关键环节的控制：

（一）职责分工、权限范围和审批程序应当明确规范，机构设置和人员配备应当科学合理。

1. 无形资产业务不相容岗位至少包括：

- （1）无形资产投资预算的编制与审批；
- （2）无形资产投资预算的审批与执行；
- （3）无形资产取得、验收与款项支付；
- （4）无形资产处置的审批与执行；
- （5）无形资产取得与处置业务的执行与相关会计记录；
- （6）无形资产的使用、保管与会计处理。

2. 企业应当配备合格的人员办理无形资产业务。办理无形资产业务的人员应当具备良好的业务素质和职业道德。

3. 企业应当对无形资产业务建立严格的授权批准制度，明确授权批准的方式、权限、程序、责任和相关控制措施，规定经办人的职责范围和工作要求。严禁未经授权的机构或

人员办理无形资产业务。

（1）授权批准的范围。通常无形资产研究与开发、购置和转让计划都应纳入其范围。授权批准的层次，应根据无形资产的重要性和金额大小确定不同的授权批准层次，从而保证各管理层有权亦有责。

（2）授权批准的责任。应当明确被授权者在履行权力时应应对哪些方面负责，应避免责任不清，一旦出现问题又难咎其责的情况发生。

（3）授权批准的程序。应规定每一类无形资产业务的审批程序，以便按程序办理审批，以避免越级审批、违规审批的情况发生。单位内部的各级管理层必须在授权范围内行使相应职权，经办人员也必须在授权范围内办理经济业务。审批人应当根据无形资产业务授权批准制度的规定，在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。经办人在职责范围内，按照审批人的批准意见办理无形资产业务。对于审批人超越授权范围审批的无形资产业务，经办人员有权拒绝办理，并及时向上级部门报告。

企业应当制定无形资产业务流程，明确无形资产投资预算编制、自行开发无形资产预算编制、取得与验收、使用与保全、处置和转移等环节的控制要求，并设置相应的记录或凭证，如实记载各环节业务开展情况，及时传递相关信息，确保无形资产业务全过程得到有效控制。

（二）无形资产取得依据应当充分、适当，决策过程应当科学、规范。

1. 企业应当建立无形资产预算管理制度。

企业根据无形资产的使用效果、生产经营发展目标等因素拟定无形资产投资项目，对项目可行性进行研究、分析，编制无形资产投资预算，并按规定程序审批，确保无形资产投资决策科学合理。对于重大的无形资产投资项目，应当考虑聘请独立的中介机构或专业人士进行可行性研究与评价，并由企业实行集体决策和审批，防止出现决策失误而造成严重损失。

2. 企业应当严格执行无形资产投资预算。

对于预算内无形资产投资项目，有关部门应严格按照预算执行进度办理相关手续；对于超预算或预算外无形资产投资项目，应由无形资产相关责任部门提出申请，经审批后再办理相关手续。

3. 企业对于外购的无形资产应当建立请购与审批制度，明确请购部门（或人员）和审批部门（或人员）的职责权限及相应的请购与审批程序。

无形资产采购过程应当规范、透明。对于一般无形资产采购，应由采购部门充分了解和掌握产品及供应商情况，采取比质比价的办法确定供应商；对于重大的无形资产采购，应采取招标方式进行；对于非专有技术等具有非公开性的无形资产，还应注意采购过程中的保密保全措施。

4. 无形资产采购合同协议的签订应遵循企业合同协议管理内部控制的相关规定。

5. 企业应当建立严格的无形资产交付使用验收制度，确保无形资产符合使用要求。无形资产交付使用的验收工作由无形资产管理部门、使用部门及相关部门共同实施。

（1）企业外购无形资产，必须取得无形资产所有权的有效证明文件，仔细审核有关合同协议等法律文件，必要时应听取专业人员或法律顾问的意见。

（2）企业自行开发的无形资产，应由研发部门、无形资产管理部门、使用部门共同填制无形资产移交使用验收单，移交使用部门使用。

（3）企业购入或者以支付土地出让金方式取得的土地使用权，必须取得土地使用权的有效证明文件。

（4）企业对投资者投入、接受捐赠、债务重组、政府补助、企业合并、非货币性资产交换、外企业无偿划拨转入以及其他方式取得的无形资产均应办理相应的验收手续。

（5）对验收合格的无形资产应及时办理编号、建卡、调配等手续。

（6）对需要办理产权登记手续的无形资产，企业应及时到相关部门办理。

（三）无形资产取得、自行开发并取得、使用及保护、处置报废等环节的控制流程清晰严密。

1. 企业应加强无形资产的日常管理工作，授权具体部门或人员负责无形资产的日常使用与保全管理，保证无形资产的安全与完整。

无形资产的保全控制包括对会计账上无形资产的保全控制和对会计账上未记载无形资产的保全控制。对会计账上无形资产的保全控制包括：①定期核查无形资产的价值。企业应当定期或者至少在每年年度终了检查各项无形资产，预计其给企业带来未来经济利益的能力，对预计可收回金额低于账面价值的，应当计提减值准备，进行相应的调整。②记录保护。应对无形资产各种文件资料（尤其是资产、财务、会计等资料）妥善保管，避免记录受损、被盗、被毁的可能。对某些重要资料应留有后备记录，以便在遭受意外损失或毁坏时重新恢复，这在当前计算机条件下尤为重要。

对会计上未记载无形资产的保全控制包括：①运用好法律手段。要通过法律手段确立无形资产的合法地位，主动配合执法部门整顿市场秩序，依法打假治劣，及时利用媒体揭露侵权行为。②不断的调整与创新。要适应消费者的需要，在保持无形资产内在特色的前提下及时适应消费者习惯、偏好的变化，以使企业生产经营与市场和消费者的需要保持同步。只有不断创新才能增强竞争力，才能巩固已取得的优势地位和避免竞争对手模仿，也才能真正不断满足市场需要。③保证质量。开发和创造无形资产需要高质量，维护无形资产也需要高质量。高质量是无形资产的灵魂和生命力所在。在无形资产运营中，应慎重选择联营或并购的企业，切不可为一时之利葬送自己数十年苦心经营的品牌。

2. 企业应根据国家及行业有关要求和自身经营管理的需要，确定无形资产分类标准和管理要求，并制定和实施无形资产目录制度。

3. 企业应依据国家有关规定，结合企业实际，确定无形资产摊销范围、摊销年限、摊销方法、残值等。摊销方法一经确定，不得随意变更。确需变更的，应当按照规定程序审

批。

4. 企业应根据无形资产性质确定无形资产保全范围和政策。保全范围和政策应当足以应对无形资产因各种原因发生损失的风险。企业应当限制未经授权人员直接接触技术资料等无形资产；对技术资料等无形资产的保管及接触应保有记录；对重要的无形资产应及时申请法律保护。

5. 企业应当建立无形资产处置的相关制度，确定无形资产处置的范围、标准、程序和审批权限等。

6. 企业应区分无形资产不同的处置方式，采取相应控制措施。

（1）对使用期满、正常报废的无形资产，应由无形资产使用部门或管理部门填制无形资产报废单，经企业授权部门或人员批准后对该无形资产进行报废清理。

（2）对使用期限未满、非正常报废的无形资产，应由无形资产使用部门提出报废申请，注明报废理由、估计清理费用和可回收残值、预计出售价值等。企业应组织有关部门进行技术鉴定，按规定程序审批后进行报废清理。

（3）对拟出售或投资转出的无形资产，应由有关部门或人员提出处置申请，列明该项无形资产的原价、已提折旧、预计使用年限、已使用年限、预计出售价格或转让价格等，报经企业授权部门或人员批准后予以出售或转让。

7. 无形资产的处置应由独立于无形资产管理部门和使用部门的其他部门或人员办理。无形资产处置价格应当选择合理的方式，报经企业授权部门或人员审批后确定。对于重大的无形资产处置，无形资产处置价格应当委托具有资质的中介机构进行资产评估。对于重大无形资产的处置，应当采取集体会议审批制度，并建立集体审批记录机制。无形资产处置涉及产权变更的，应及时办理产权变更手续。

8. 企业出租、出借无形资产，应由无形资产管理部门会同财会部门按规定报经批准后予以办理，并签订合同协议，对无形资产出租、出借期间所发生的维护保全、税负责任、

租金、归还期限等相关事项予以约定。对无形资产处置及出租、出借收入和发生的相关费用，应及时入账，保持完整的记录。

9. 企业对于无形资产的内部调拨，应填制无形资产内部调拨单，明确无形资产名称、编号、调拨时间等，经有关负责人审批通过后，及时办理调拨手续。无形资产调拨的价值应当由企业财会部门审核批准。

（四）无形资产确认、计量和报告符合国家统一的会计准则制度的规定。

1. 建立健全内部会计管理规范和监督制度，且要充分体现权责明确、相互制约以及及时进行内部审计的要求。

2. 统一无形资产的会计政策。尽管国家对于无形资产制定了统一的会计制度，但其中某些会计政策是可选的。因此，从企业内部管理要求出发，必须统一执行所确定的会计政策，以便统一核算汇总分析和考核，企业会计政策可以以专门文件的形式予以颁布。

3. 统一会计科目。在实现国家统一一级无形资产的有关会计科目的基础上，企业应根据经营管理需要，统一设定明细科目，但是不可以乱开设会计科目和混淆会计科目。

4. 明确无形资产相关会计凭证、会计账簿和财务报告的处理程序与方法，遵循会计制度规定的各条核算原则，使会计真正实现为国家宏观经济调控和管理提供信息、为企业内部经营管理提供信息、为企业外部各有关方面了解其财务状况和经营成果提供信息的目标。

5. 加强对无形资产维护费用的监督和控制。无形资产作为能够在企业生产经营过程中长期发挥作用、不具有实物形态的、能使拥有者具有较大的获利能力的特殊性资产，其获利能力往往很难加以量化，而它又是不可否认和客观存在的。为了保证无形资产这一获利能力的完整性、持续性和有效性，企业就必须依法支付各项与无形资产有关的维护费用。例如：为维护专利权有效，就须支付专利年费；为获得商标权，就须支付注册申请费等。对于当前无形资产的维护费用，其会计处理方法仍没有明确的规定，同时很多企业并没有

建立有效的约束和监督机制,这使得无形资产维护费用很可能成为企业“隐形费用”的一部分。因此,必须加强对无形资产维护费用的内部审计监督和控制,从而保证无形资产维护费用性质和数量的合法性、合理性。

6. 加强对无形资产价值的监督检查,有效防止企业无形资产的转移和流失。无形资产具有价值属性,其价值的反映具有多种不同形式。

仅以商标为例,国内有的企业在投资举办中外合资企业时,将自己多年呕心沥血创立的国内名牌商标以低价转让给合资企业,在企业运营中又被外方以种种理由打入冷宫。而“洋牌子”则通过国内原有的销售渠道,轻而易举地占据了中国市场。从短期看,企业借助“洋牌子”产品可以卖了高价,并通过卖牌子筹措到一定资金,还能享受到中外合资企业的优惠政策,但实质上却造成了企业无形资产的大量流失。

第二节 实务案例讲解

【案例 2.7-1】YXY 商场无形资产内部控制案例

YXY 商场于 1989 年 5 月开业,之后仅用 7 个月时间就实现销售额 9000 万元,1990 年达 1.86 亿元,实现税利 1315 万元,一年就跨入全国 50 家大型商场行列。到 1995 年,其销售额一直呈增长趋势,1995 年达 4.8 亿元。该商场当年以其在经营和管理上的创新创造了一个平凡而奇特的现象。来自全国 30 多个省市的近 200 个大中城市的党政领导,商界要员去参观学习。然而,1998 年 8 月 15 日,YXY 商场悄然关门,面对这残酷的事实,人们众说纷纭。导致商场倒闭的原因是多方面的,而其内部控制的极端薄弱是促成倒闭的主要原因之一。下面仅就其无形资产内部控制方面进行分析。该商场的冠名权属于无形资产,其转让都是由总经理一个人说了算,只要总经理签字同意,别人就可以建一个 XYX 商场。在经营管理上,YXY 商场有派驻人员,但由于并不掌控管理,所起的作用不大。这

种冠名权的转让，能迅速带来规模的扩张，可也给 YXY 的管理控制带来了风险。对这些企业的管理上，YXY 并不严格，导致了某些企业在管理方面、服务质量或者产品质量等诸多方面给客户们留下了不好的印象，在社会上造成了不良影响，对 YXY 这个品牌的影响起了负面作用。

【案例分析】

YXY 商场没有进行职责分工、权限范围和审批程序不明确规范，机构设置和人员配备不科学不合理。关于无形资产的转让，照理应该经董事会讨论通过，但实际上是总经理一个人说了算，只要他签字同意，别人就可建个“YXY”，这样不可避免的会导致一人多权形成舞弊的现象发生。

建议商场应该设置专门的无形资产管理部门，配备专门的无形资产管理人员对商场的无形资产进行综合、全面、系统的管理。无形资产管理部门的主要职能包括：对企业所有无形资产的开发、引进、投资进行总的控制；就无形资产在企业生产经营管理中的实施应用的客观要求，协调企业内部其他各有关的职能部门的关系；协调与企业外部国家有关专业管理机构的关系；协调企业与其他企业的关系；维护企业无形资产资源安全完整；考核无形资产的投入产出状况和经济效益情况。

企业应当建立无形资产业务的岗位责任制，明确相关部门和岗位的职责、权限，确保办理无形资产业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。同一部门或个人不得办理无形资产业务的全过程。有效的内部控制制度应该保证对同一项业务的审批、执行、记录和复核人员的职务分离，以减少因一人多权而导致的舞弊现象发生。

在授权审批方面要明确授权批准的范围。通常无形资产研究与开发、购置和转让计划都应纳入其范围。授权批准的层次，应根据无形资产的重要性和金额大小确定不同的授权批准层次，从而保证各管理层有权亦有责。明确被授权者在履行权力时应对哪些方面负责，应避免责任不清，一旦出现问题又难咎其责的情况发生。应规定每一类无形资产业务的审

批程序，以便按程序办理审批，以避免越级审批、违规审批的情况发生。单位内部的各级管理层必须在授权范围内行使相应职权，经办人员也必须在授权范围内办理经济业务。审批人应当根据无形资产业务授权批准制度的规定，在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。经办人在职责范围内，按照审批人的批准意见办理无形资产业务。对于审批人超越授权范围审批的无形资产业务，经办人员有权拒绝办理，并及时向上级部门报告。对于重大的无形资产投资转让等项目，应当考虑聘请独立的中介机构或专业人士进行可行性研究与评价，并由企业实行集体决策和审批，防止出现决策失误而造成严重损失。

投资内部控制

投资主要是指长期股权投资，包括对子公司投资、对联营企业投资和对合营企业投资及投资企业持有的对被投资单位不具有共同控制或重大影响，并且在活跃市场中没有报价、公允价值不能可靠计量的权益性投资。

关于投资风险的认识，人们的认识不完全一致。一般认为投资风险是指企业在投资活动中，由于收到各种难以预计或控制因素的影响给企业财务成果带来的不确定性，导致投资收益达不到预期目标而产生的风险。

根据投资风险产生的原因不同，可将投资风险分为：市场风险、技术风险、自然风险、政治风险、经营管理风险等。

按投资风险是否可以避免，可将投资风险分为：系统风险和非系统风险。系统风险又称为不可分散风险，是指某一投资领域内所有投资主体都将共同面临的风险，是无法防范或分散的风险。非系统风险又称特定风险或紊乱风险，是由影响某一投资对象收益的某些独特事件的发生而引起的，是某一企业或行业特有的那部分风险。例如管理能力、劳工问题、消费者偏好变化等。它可以通过投资组合来抵消或避免部分风险。这部分风险在总风险中，是除了系统风险之外的那部分偶然风险，所以又可称为剩余风险。

企业至少应当关注涉及长期股权投资业务的下列风险：

投资行为违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；

投资业务未经适当审批或超越授权审批，可能因重大差错、舞弊、欺诈而导致损失；

投资项目未经科学、严密的评估和论证，可能因决策失误导致重大损失；

投资项目执行缺乏有效的管理，可能因不能保障投资安全和投资收益而导致损失；

投资项目处置的决策与执行不当，可能导致权益受损。

第一节 关键内部控制

企业在建立与实施长期股权投资业务内部控制中，至少应当强化对下列关键方面或者关键环节的控制：

一、职责分工与授权批准控制

职责分工、权限范围和审批程序应当明确规范，机构设置和人员配备应当科学合理。具体控制政策和措施包括：

（一）企业应当建立投资业务的岗位责任制，明确相关部门和岗位的职责权限，确保办理投资业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。

投资业务不相容岗位至少应当包括：投资项目的可行性研究与评估；投资的决策与执行；投资处置的审批与执行；投资绩效评估与执行。

（二）企业应当配备合格的人员办理对外投资业务。办理对外投资业务的人员应当具备良好的职业道德，掌握金融、投资、财会、法律等方面的专业知识。

（三）企业应当建立投资授权制度和审核批准制度，并按照规定的权限和程序办理投资业务。应根据投资类型制定相应的业务流程，明确投资中主要业务环节的责任人员、风险点和控制措施等。

（四）企业应当设置相应的记录或凭证，如实记载投资业务各环节的开展情况。明确各种与投资业务相关文件资料的取得、归档、保管、调阅等各个环节的管理规定及相关人员的职责权限。

二、投资可行性研究、评估与决策控制

投资项目建议书和可行性研究报告的内容应当真实可靠，支持投资建议和可行性的依据与理由应当充分恰当，投资合同或协议的签订应当征求法律顾问的意见。具体控制政策和措施包括：

（一）企业应当加强投资可行性研究、评估与决策环节的控制，对投资项目建议书的提出、可行性研究、评估、决策等作出明确规定，确保投资决策合法、科学、合理。投资可行性研究是指在投资决策之前，对拟投资项目进行全面的技术经济分析论证，并试图对其做出可行或不可行评价的一种科学方法，它是投资前期工作的重要内容，是投资程序的重要环节，是项目投资决策中必不可少的一个工作程序。

企业因发展战略需要，在原投资基础上追加投资的，仍应严格履行控制程序。

企业应当编制投资项目建议书，由相关部门或人员对投资项目进行分析与论证，对被投资企业资信情况进行尽职调查或实地考察，并关注被投资企业管理层或实际控制人的能力、资信等情况。投资项目如有其他投资者，应当根据情况对其他投资者的资信情况进行了解或调查。

企业应当由相关部门或人员或委托具有相应资质的专业机构对投资项目进行可行性研究，编制可行性研究报告，重点对投资项目的目标、规模、投资方式、投资的风险与收益等作出评价。应由相关部门或人员或委托具有相应资质的专业机构对可行性研究报告进行独立评估，形成评估报告。对重大投资项目，必须委托具有相应资质的专业机构对可行性研究报告进行独立评估。

可行性研究报告主要控制内容：对外投资可行性研究报告应当包括对外投资的合法性控制。在投资的合法性方面，要关注有关规定，如企业根据国家法律、法规规定，可以采用货币资金、实物、无形资产等方式向其他单位投资。但企业不得以国家专项储备的物资以及国家规定不得用于对外投资的其他财产向其他企业投资；对外投资的可行性研究报告应当包括对外投资的效益性控制，如对外投资方案的预期现金流量，对外投资预期现金流量的风险，对外投资项目成本的一般水平，对外投资方案的预计收入现值。

（二）企业应当根据经股东大会（或者企业章程规定的类似权力机构）批准的年度投资计划，按照职责分工和审批权限，对投资项目进行决策审批。重大的投资项目，应当根据公司章程及相应权限报经股东大会或董事会（或者企业章程规定的类似决策机构）批准。企业可以设立投资审查委员会或者类似机构，对达到一定标准的投资项目进行初审。

在初审过程中，应当审查下列内容：拟投资项目是否符合国家有关法律法规和相关调控政策，是否符合企业主营业务发展方向和投资的总体要求，是否有利于企业的长远发展；拟订的投资方案是否可行，主要的风险是否可控，是否采取了相应的防范措施；企业是否具有相应的资金能力和项目监管能力；拟投资项目的预计经营目标、收益目标等是否能够实现，企业的投资利益能否确保，所投入的资金能否按时收回。只有初审通过的投资项目，才能提交上一级管理机构 and 人员进行审批。

企业集团根据企业章程和有关规定对所属企业投资项目进行审批时，应当采取总额控制等措施，防止所属企业分拆投资项目、逃避更为严格的授权审批的行为。

三、投资执行控制

具体控制政策和措施包括：

（一）企业应当制定投资实施方案，明确出资时间、金额、出资方式及责任人员等内容。投资实施方案及方案的变更，应当重新履行审批程序。

企业可以根据管理需要和有关规定向被投资企业派出董事、监事、财务负责人或其他管理人员。

（二）企业应当对派驻被投资企业的有关人员建立适时报告、业绩考评与轮岗制度。企业应加强投资收益的控制，按照国家统一的会计准则制度对投资收益进行核算。在成本法下，被投资单位宣告分派的利润或现金股利，投资单位按应享有的部分，确认为当期投资收益，但投资单位确认的投资收益，仅限于所获得的被投资单位再接受投资后产生的累计净利润的分配额，所获得的被投资单位宣告分派的利润或现金股利超过被投资单位在接受投资后产生的累计净利润的部分，作为初始投资成本的收回，冲减投资的账面价值。在权益法下，被投资单位当年实现的净利润或发生的净亏损均引起所有者权益的变动，应调整长期股权投资的账面价值，当属于被投资单位当年实现的净利润而影响的所有者权益的变动，投资单位应按所持有表决权资本比例计算应享有的份额，增加长期股权投资的账面价值，并确认为当期投资收益；被投资单位宣告分派利润或现金股利时，投资单位应按持股比例计算的应分得的利润或现金股利，冲减长期股权投资的账面价值。属于被投资单位当年发生的净亏损而引起的所有者权益的变动，投资单位应按所持表决权资本的比例计算应分担的份额，减少长期股权投资的账面价值，并确认为当期投资损失。投资单位确认被投资单位发生的净亏损，应以投资账面价值减少至零为限。被投资单位除当年实现损益引起所有者权益变动外，其他形式引起所有者权益变动，投资单位应按持有表决权资本比例调整长期股权投资的账面价值。

（三）对于被投资单位以股票形式发放的股利，应及时更新账面股份数量。

企业应设置投资备查登记簿，记载被投资单位基本情况、动态信息、取得投资时被投资单位各项资产、负债的公允价值信息、历年与被投资单位发生的关联交易情况、发放股票股利情况等。

企业应当定期和不定期地与被投资企业核对有关投资账目，保证投资的安全、完整。

每年至少应对被投资单位进行一次清查，详细清查被投资单位的财务状况、经营成果。

（四）企业应当加强对投资项目减值情况的定期检查和归口管理，减值准备的计提标准和审批程序，按照企业资产减值内部控制的有关规定执行。企业应对长期投资的账面价值定期或者至少每年度终了时逐项进行检查。如果由于市价持续下跌或被投资单位经营状况变化等原因导致其可收回金额低于投资的账面价值，应当计提减值准备。单位持有的长期股权投资，有的有市价，有的没有市价，对持有的长期股权投资是否计提减值准备，可以根据下列迹象判断：

有市价的长期投资是否计提减值准备，可根据下列迹象判断：

1. 市价持续 2 年低于账面价值；
2. 该项投资暂停交易 1 年或 1 年以上；
3. 被投资单位当年发生严重亏损；
4. 被投资单位持续 2 年发生亏损；
5. 被投资单位进行清理整顿、清算或出现其他不能持续经营的迹象。

如果单位所持有长期股权投资是无市价的，是否应当计提减值准备，可以根据下列迹象判断：

1. 影响被投资单位经营的政治或法律等环境的变化，如税收、贸易等法规的颁布或修订，可能导致被投资单位出现巨额亏损。
2. 被投资单位所供应的商品或提供的劳务因产品过时或消费者偏好改变而使市场的需求发生变化，从而导致被投资单位财务状况发生严重恶化。
3. 被投资单位所从事产业的生产技术等发生重大变化，已失去竞争能力，从而导致财务状况发生严重恶化，如进行清理整顿、清算等。
4. 有证据表明该项投资实质上已经不能再给单位带来经济利益的其他情形。

四、投资处置控制

投资处置的方式和程序应当明确规范,与投资处置有关的文件资料和凭证记录应当真实完整。具体控制政策和措施包括:

(一)企业应当加强投资处置环节的控制,对投资收回、转让、核销等的决策和授权批准程序作出明确规定。

投资的收回、转让与核销,应当按规定权限和程序进行审批,并履行相关审批手续。对应收回的投资资产,要及时足额收取。

转让投资,应当由相关机构或人员合理确定转让价格,并报授权批准部门批准;必要时,可委托具有相应资质的专门机构进行评估。

核销投资,应当取得因被投资企业破产等原因不能收回投资的法律文书和证明文件。

(二)企业应当认真审核与投资处置有关的审批文件、会议记录、资产回收清单等相关资料,确保资产处置真实、合法。

(三)企业应当建立投资项目后续跟踪评价管理制度,对企业的重要投资项目和所属企业超过一定标准的投资项目,有重点地开展后续跟踪评价工作,并作为进行投资奖励和责任追究的基本依据。

第二节 实务案例讲解

【案例 2.8—1】“东北华联”盲目投资失控案例

新华社记者鲍盛华报道:吉林省第一家上市公司“东北华联”上市之初盲目扩张投资,惨败后又不断施展“骗术”,偏离了规范发展的轨道。目前公司经营基本已经停止,员工放假 4 个多月。

从事商业经营的“东北华联集团股份有限公司”于 1993 年 8 月上市。公司红火了一年多便开始走下坡路,到 1997 年末连续两年累计亏损 2.5 亿元。后被新入主的第一大股

东长春高斯达生化药业集团股份有限公司更名为“高斯达”。

“华联时代”：只要感觉好，现在就投资

“东北华联”上市后募集资金 1.6 亿元，股价由每股 1 元跃升为最高达 18 元，许多购买了华联股票的人一夜之间腰缠万贯。“东北华联”的主体“华联商厦”更是生意兴隆。“东北华联”一度成为吉林省国有企业股份制改革的“领跑者”。

实力剧增后，“东北华联”雄心勃勃：“科、工、贸全方位发展，立足吉林，放眼全国，走向世界”。在省内，先后兼并“辽源一百”四平金龙集团等三户企业，设立了第二华联商厦、华联实业总公司、外贸总公司等 16 户全资企业。在广州、深圳、上海等地也买房购地；在美国、泰国、俄罗斯等国设立境外企业。刚刚一年时间，“东北华联”便由一个商业大厦摇身变成拥有 55 个全资子公司，6 个控股和参股企业，资产 5.6 亿元的集商业、实业、房地产于一体的跨区域综合性企业集团。

然后，企业“长”大了，新上马的项目却无一成功：第二华联商厦很快停业整顿，6000 万元白白扔掉；白山华联总公司和白山五交化公司创立后毫无收益，5700 多万元打了水漂；投入 982 万元的江山木业公司成立之日就成了亏损之时；在美国买了房子，可是什么事都没干成；在泰国建了一个大酒店，投多少赔多少……就在一两年时间内，公司损失了近两亿元，资金被挥霍一空。

“东北华联”创始人之一、后任企业党委副书记的李贵贤说，有钱之后的头脑发胀使企业掉进了扩张的“陷阱”。企业上市后一下子有上亿元的资金流进企业，这么多钱怎么花出去？公司领导们争着抢着报项目，只要你说能赚钱，班子主要成员感觉好，就马上投资，一点也不犹豫。公司监事会主席焦继业说，监事会曾经提出应建立投资责任追究制度，但没有得到董事会的通过。

李贵贤说，当时吉林省看到全国各地都在搞企业上市，而本省一家上市企业也没有，心情十分急迫，仓促之际选中了“东北华联”。由于“东北华联”不具备上市公司要“有

3年以上的股份制经营历史”的要求，在有关部门的运作下，与远在千里之外的浑江百货大楼嫁接改造。可只嫁接来了“3年以上的股份制经营历史”，并没有嫁接来规范的股份制经营机制。名义上，“东北华联”是吉林省股份改革试点单位，“新三会”全都健全，可实际上还是国有企业那一套经营思想和经营方式。也就是说，企业在上市后，一步登天，可是在天上才发现没生翅膀，不会飞翔。

1994年10月，民营企业上海万通实业公司悄悄运作，购买了华联16%的法人股，成为第一大股东。“东北华联”从此由国有股权占主导地位变成了由法人股权占主导地位的股份制企业。

“万通时代”：“遥远”的管理，失控的局面

“万通”入主后，“东北华联”有盲目扩张转而进行全线调整。从1995年初开始，公司相继收缩战线，突出主业，关停一批亏损企业。还从台湾请来专门管理人才，对“东北华联”实行新的管理方式。然而，由于经营上已经积重难返，加之经营班子轮流坐庄，企业的局面越来越糟。曾任公司总经理的李新鲜说，在“万通时代”，第一大股东在公司的工作代表平均工资高出同级人员3倍，而这部分代表又同为本埠人，这对班子成员产生了很大影响，人们对企业的责任心大大减弱。

当时任公司监事的焦继业介绍说，有第一大股东出任的董事长并不常驻公司，一年只来几次，平常基本上听电话汇报，一些指令是通过传真传到企业后实施的，成了“遥控管理”。有什么急事，董事长坐飞机过来处理一下就走。一些人为了达到个人的目的，合伙编造情况，欺骗远在外地的董事长，造成了一些决策的不切实际。

从1995年开始，盲目扩张的“后遗症”集中爆发，企业经济效益连续3年以平均50%以上的速度负增长。1996年亏损额达到1.18亿元，列沪深两地商业板块亏损“冠军”。

危机时刻，“万通”准备退出。吉林省有关部门决定，有持有国有股权的二股东吉林省国际信托投资有限责任公司把“万通”这部分股权收回。而这时的“万通”急于卖个好

价钱，双方迟迟没有达成一致。就在“谈判”的过程中，民营企业长春高斯达生化药业集团股份有限公司急于找“壳”上市，就以每股 1.97 元的高价与“万通”成交。

1998 年 2 月，长春高斯达公司正式成为“东北华联”的第一大股东。1 年后，已经戴上 ST 帽子的“东北华联”被更名为“ST 高斯达”，“东北华联”四个字在股市上“消失”了。

与 1993 年的繁华相比，1998 年末的华联商厦透出悲伤的气息。一则告示贴在商厦门口：企业已被转让，店内所有商品大甩卖。长春人奔走相告：“快到华联去吧，那东西便宜得吓人。”在吉林省股份制改革中充当“领跑”角色的“王子”成了名副其实的“乞丐”：到 1997 年底，连续两年累计亏损 2.5 亿元。企业资产大多都成了虚值，华联实业总公司号称资产 1800 多万元，实际资产不足 200 万元，江山木业公司 900 多万元的资产没有了，华联商厦 191 万元有账无货。资产使用状况更糟，因企业停产、公司歇业造成近 1.7 亿元的资产闲置……“东北华联”败落了。

【案例分析】

1. 本案例中“东北华联”对对外投资业务未进行预算控制，没有制定科学合理的对外投资计划。盲目扩张，在科、工、贸全方位发展，短短 1 年时间，“东北华联”便由一个商业大厦摇身变成拥有 55 个全资子公司，6 个控股和参股企业，资产 5.6 亿元的集商业、实业、房地产于一体的跨区域综合性企业集团。

2. 在项目决策前未进行可行性研究，而是只要说能赚钱，班子主要成员感觉好，就马上投资，一点也不犹豫，监事会提出的应建立投资责任追究制度，没有得到董事会的通过。最终导致了连年亏损。

3. 本案例中万通没有真正实现对被投资公司进行有效的管控，这些管控只是流于形式，并没产生利润，虽然有着制度上的体系，也有经营计划和偏差分析。代表万通出任的董事长并不常驻公司，一年只来几次，平常基本上听电话汇报，一些指令是通过传真传到

企业后实施的，成了“遥控管理”。有什么急事，董事长坐飞机过来处理一下就走公司缺乏对产业发展战略环境层面的分析，也缺乏微观层面出现偏差后改进的有效办法，投资企业众多，随后的有效管控却没有跟进植入，陷入了资本扩张的怪圈，导致最终的悲剧。

建议：

1. 预算控制是内部控制的一个重要方面，加强投资预算的控制作业，可以使投资计划书的编制有据可依，可以加强对各部门投资预算的控制，有助于有效实施企业的投资战略。

财务部门应根据单位发展战略、单位经营状况以及单位的外部投资环境，根据各部门预算，编制投资预算并报送预算委员会进行审批。如审批不通过，预算委员会应要求财务部门对投资预算进行调整。对外投资预算编制完成后应交由本部门主管进行检查批复，编制人员根据批复意见进行修改，直至通过主管审批签字，方可交给财务部门。在投资计划编制审批这一控制作业中，投资业务相关部门应根据投资预算初步编制投资计划书，送交财务部门进行复核检查，投资计划应详细说明准备投资的对象及其投资理由，投资的性质和目的，影响投资收益的潜在因素等。通过检查后，不重要的投资项目交由董事会授权的专人审批；重要的投资项目进行可行性研究，由董事会进行联签批准。

2. 企业计划部门负责对外投资项目可行性研究的组织工作，并提出可行性分析论证报告。企业财务部门应参与对外投资的可行性研究、论证和决策，并做好以下工作：

（1）为可行性研究设立最基本的财务假设条件：如利率、汇率、物价水平以及可供资源的限制条件。

（2）了解对外投资当地的税法、金融外汇政策、会计政策等，判断其对投资项目的影 响，并针对具体情况提出解决办法。

（3）预测或审核项目开发人员预计的项目现金流量。对股东需提供的股本、免息借款和计息借款以及项目本身的融资、成本控制和预期回报做出合理预测并提出安排建议。

（4）计算或复核项目开发人员计算的项目分析指标，估计项目可能发生的最大财务

风险及公司的财务承受能力，并据此发表意见。对规模较大的投资项目应考虑货币时间价值的分析评价方法，主要包括净现值法、内含报酬率法和现值指数法。

（5）估计长期对外投资对单位财务结构的影响。

所有投资决策都应当用书面文件予以记录。这些书面文件应进行编号控制，以便于日后追查经济责任。

筹资内部控制

概述

在市场经济条件下，大多数公司企业经济业务活动从筹资开始，此项控制内容主要包括短期筹资，长期负债筹资，权益性筹资（指发行股票），以及相应发生的债主权益和投资者权益。筹资控制的目标是：筹资活动发生前的审批，筹资业务的合法性，债券股票折价、溢价摊销的合理性，利息和股利计提和支付的适当性，股东权益记录的合规性，这些控制可以通过筹资的核算与监控办法来体现。

1. 什么是筹资

本章所称筹资是指企业为了满足生产经营发展需要，通过银行借款或者发行股票、债券等形式筹集资金的活动。

2. 应当关注涉及筹资活动的下列风险：

（1）筹资活动违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

（2）筹资活动未经适当审批或超越授权审批，可能因重大差错、舞弊、欺诈而导致损失。

（3）筹资决策失误，可能造成企业资金不足、冗余或债务结构不合理。

（4）债务过高和资金调度不当，可能导致企业不能按期偿付债务。

（5）筹资记录错误或会计处理不正确，可能造成债务和筹资成本信息不真实。

3. 应对措施

企业在建立与实施筹资活动内部控制中，至少应当强化对下列关键方面或者关键环节的控制：

（1）职责分工、权限范围和审批程序应当明确规范，机构设置和人员配备应当科学合理。

（2）筹资决策、执行与偿付等环节的控制流程应当清晰合理，筹资方案的拟订与审批、筹资合同协议的审核和签订、筹集资金的收取与使用、还本付息的审批与办理等应当有明确规定。

（3）筹资活动的确认、计量和报告应当符合国家统一的会计准则制度的规定。

第一节 关键内部控制

一、 岗位分工与授权批准

企业应当建立筹资业务的岗位责任制，明确有关部门和岗位的职责、权限，确保办理筹资业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。同一部门或个人不得办理筹资业务的全过程。

（一）筹资业务的不相容岗位至少包括：

1. 筹资方案的拟订与决策。
2. 筹资合同或协议的审批与订立。
3. 与筹资有关的各种款项偿付的审批与执行。
4. 筹资业务的执行与相关会计记录。

（二）企业应当配备合格的人员办理筹资业务。办理筹资业务的人员应具备必要的筹资业务专业知识和良好的职业道德，熟悉国家有关法律法规、相关国际惯例及金融业务。

（三）企业应当对筹资业务建立严格的授权批准制度，明确授权批准方式、程序和相

关控制措施，规定审批人的权限、责任以及经办人的职责范围和工作要求。

1. 什么是授权批准

授权批准是指企业在处理经济业务时，必须经过授权批准以便进行控制。在公司制企业中，一般由股东会授权给董事会，然后再由董事会授权给企业的总经理和有关管理人员。企业每一层的管理人员既是上级管理人员的授权客体，又是对下级管理人员授权的主体。

2. 授权批准的分类

授权批准按其形式可以分为一般授权和特殊授权。所谓一般授权是指对办理常规业务时权利、条件和责任的规定，一般授权时效性较长；而特殊授权是对办理例外业务时权力、条件和责任的规定，一般时效性较短。

3. 不论采用哪一种授权批准方式，企业必须建立授权批准体系。其中包括：

（1）授权批准的范围。通常企业的所有经营活动都应纳入其范围；

（2）授权批准的层次。应根据经济活动的重要性和金额大小确定不同的授权批准的层次，从而保证各管理层次有权亦有责；

（3）授权批准的责任。应当明确被授权者在履行权利时应对哪些方面负责，应避免授权责任不清，一旦出现问题又难咎其责的情况发生；

（4）授权批准的程序。应规定每一类经济业务审批程序，以便按程序办理审批，以避免越级审批，违规审批的情况发生。实践证明，权利应受到制约，失去制约的权利极易导致腐败。

（四）企业应当制定筹资业务流程，明确筹资决策、执行、偿付等环节的内部控制要求，并设置相应的记录或凭证，如实记载各环节业务的开展情况，确保筹资全过程得到有效控制。

（五）企业应当建立筹资决策、审批过程的书面记录制度以及有关合同或协议、收款凭证、支付凭证等资料的存档、保管和调用制度，加强对与筹资业务有关的各种文件和凭

据的管理，明确相关人员的职责权限。

二、筹资决策控制

（一）筹资风险

筹资风险是指企业因筹资活动而引起的收益不确定性以及到期不能偿付债务本息和投资人报酬的风险。

（二）应对筹资风险

制定适合企业实际情况的风险规避方案，通过合理的筹资结构来分散风险。如通过控制经营风险来减少筹资风险，充分利用财务杠杆原理来控制投资风险，使企业按市场需要组织生产经营，及时调整产品结构，不断提高企业的盈利水平，避免由于决策失误造成财务危机，把风险减少到最低限度。应建立财务预警机制，随时监控企业的筹资风险，把风险水平降到最低点。

（三）拟定筹资决策方案

1. 确定适度的负债数额

具体来说，拟定筹资方案应确定适度的负债数额，保持合理的负债比率。负债经营能获得财务杠杆利益，同时企业还要承担由负债带来的筹资风险损失。为了在获取财务杠杆利益的同时避免筹资风险，企业一定要做到适度负债经营。企业负债经营是否适度，是指企业的资金结构是否合理，即企业负债比率是否与企业的具体情况相适应，以实现风险与报酬的最优组合。

2. 因地制宜地确定资本结构

合理安排主权资本与借入资本的比例，降低资本成本，也就是选择合适的筹资组合。企业在经营过程中，要根据所处的行业特点和企业自身情况，确定合理的资产负债结构。在企业的资产负债结构上，保持适当的短期变现能力（如流动比率和速动比率）和长期偿

债能力（如资产负债率和产权比率），可以提高企业的市场竞争力，提高企业抵抗筹资风险的能力。改善企业的资产负债结构，主要应该动态地监控资产负债率、流动比率、速动比率等反映企业偿债能力的财务指标，确定最佳负债结构。在实际工作中，如何选择最优的资产负债结构，合理确定自有资金和借入资金的比例，是非常复杂和困难的。对一些生产经营好、产品适销对路、资金周转快的企业，负债比率可以适当高些；对于经营不理想、产销不畅、资金周转缓慢的企业，其负债比率应适当低些，否则就会使企业在原来经营风险的基础上，又增加过多的筹资风险。

3. 选择合适的银行

企业在选择负债筹资的方式中，如果选择银行借款的筹资方式应做出分析，对银行做出选择。应选择那些愿意承担风险，勇于开拓，肯为企业分析潜在的财务问题，有着良好的服务，乐于为具有发展潜力的企业发放贷款，在企业有困难时帮助其度过难关的银行。同时，要关注银行的专业化程度，选择那些拥有丰富专业化贷款经验的银行进行合作；保证所选银行的稳定性，使企业的借款不至于中途发生变故。

三、筹资执行控制

（一）对筹资执行控制的要求

企业应当建立筹资决策执行环节的控制制度，对筹资合同协议的订立与审核、资产的收取等做出明确规定。

（二）筹资执行的具体控制

1. 对筹资合同或协议的相关控制

企业应当根据经批准的筹资方案，按照规定程序与筹资对象，与中介机构订立筹资合同或协议。企业相关部门或人员应当对筹资合同或协议的合法性、合理性、完整性进行审核，审核情况和意见应有完整的书面记录。

筹资合同或协议的订立应当符合《中华人民共和国合同法》及其他相关法律法规的规定，并经企业有关授权人员批准。重大筹资合同或协议的订立，应当征询法律顾问或专家的意见。

企业筹资通过证券经营机构承销或包销企业债券或股票的，应当选择具备规定资质和资信良好的证券经营机构，并与该机构签订正式的承销或包销合同或协议。

企业变更筹资合同或协议，应当按照原审批程序进行。

2. 对资产取得及筹资费用的相关控制

企业应当按照筹资合同或协议的约定及时足额取得相关资产。

企业取得货币性资产，应当按实有数额及时入账。

企业取得非货币性资产，应当根据合理确定的价值及时进行会计记录，并办理有关财产转移手续。对需要进行评估的资产，应当聘请有资质的中介机构及时进行评估。

企业应当加强对筹资费用的计算、核对工作，确保筹资费用符合筹资合同或协议的规定。

企业应当结合偿债能力、资金结构等，保持合理的现金流量，确保及时、足额偿还到期本金、利息或已宣告发放的现金股利等。

3. 对筹集资金的使用控制

企业应当按照筹资方案所规定的用途使用对外筹集的资金。由于市场环境变化等特殊情况导致确需改变资金用途的，应当履行审批手续，并对审批过程进行完整的书面记录。严禁擅自改变资金用途。

企业应建立持续符合筹资合同协议条款的控制制度，其中应包括预算不符合条款要求的预警和调整制度。

国家法律、行政法规或者监管协议规定应当披露的筹资业务，企业应及时予以公告和披露。

四、筹资偿付控制

（一）对筹资偿付控制的基本要求

企业应当指定财会部门严格按照筹资合同或协议规定的本金、利率、期限及币种计算利息和租金，经有关人员审核确认后，与债权人进行核对。本金与应付利息必须和债权人定期对账。如有不符，应查明原因，按规定及时处理。企业支付筹资利息、股息、租金等，应当履行审批手续，经授权人员批准后方可支付。企业通过向银行等金融机构举借债务筹资，其利息的支付方式也可按照双方在合同协议、协议中约定的方式办理。

这里同样是强调授权审批，可见授权审批是企业内部控制制度中一项非常重要的环节。在筹资偿还过程中，对于偿付资金利息、股息等金额以及款项的支付都是必须经过授权人员批准的，以保证资金使用安全和款项按期偿付。

（二）企业筹资业务的会计处理的要求

企业筹资业务的会计处理，应当符合国家统一的会计准则制度的规定。

企业应加强会计系统控制。会计系统控制是企业内部控制的核心，企业应依据会计法和国家统一的会计控制规范，制定适合本企业的会计制度，明确会计凭证、会计账簿和会计报表的处理程序，建立和完善会计档案保管和会计交接办法，实行会计人员岗位责任制，以充分发挥会计的监督职能。重点把握两个关键控制：

1. 加强对原始凭证的审核监督。原始凭证是记录和反映经济业务的最基本证据。取得和审核原始凭证是会计核算工作的起点，也是保证会计数据的合法、真实、准确、完整的关键。因此对原始凭证的审核监督，是各单位经济活动依法进行的重要环节。会计机构、会计人员对不真实、不合法的原始凭证不予受理；对记载不准确、不完整的原始凭证予以退回，要求其进行更正、补充。在实际工作中人们往往忽略对不真实、不合法的原始凭证的审核监督，在审核原始凭证时应着重注意以下几点：

(1) 大项经济业务要审核监督审批程序，是否经主管财务的领导批准，是否是单位正常业务工作的需要，有无超出单位业务范围之外的经济活动。

(2) 对不真实、不合法的原始凭证不予受理，是法律赋予会计机构、会计人员的一项重要权力，要明确权力与责任的关系，不能讲情面或有后顾之忧，应坚决依法制止和纠正。

(3) 《会计法》第4条明确规定了单位领导人对会计资料的合法、真实、准确、完整性负有责任，这对于审核监督原始凭证起到至关重要的作用。

2. 加强对财务收支的审核监督。对财务收支监督的内容包括：资金来源、资金管理渠道、资金支出管理范围和支出标准项目等，监督的重点是合法性问题。对于筹资来说存在不按国家规定管理，挪用、截留、转变资金性质、设账外账和设“小金库”的。在对支出审核监督时应注意审核财务支出的内容是否符合法律、法规、规章和制度；相关资金有无挪用、截留或改变资金使用性质的问题；审核支出的内容有无变通、虚报冒领的问题；审核是否有扩大开支范围、提高开支标准的问题；审核支出金额与实际需要量是否相符。只有这样才能堵塞漏洞，防止违法违纪现象的发生。

第二节 实务案例讲解

【案例 2.9-1】黑龙江省完达山股份有限公司的筹资内部控制制度

黑龙江省完达山股份有限公司筹资内部控制制度（第一稿）

第一节 总则

第一条 为了加强对黑龙江省完达山股份有限公司（以下简称本公司或公司）筹资活动的内部控制，保证筹资活动的合法性和效益性，根据《中华人民共和国会计法》等相关法律法规，结合本公司的实际情况制定本制度。

第二条 本制度所称筹资是指本公司通过借款、发行公司债券和股票三种方式取得货币

资金的行为。

第三条公司筹措资金应比较各种资金筹措方式的优劣和筹资成本的大小，要讲求最佳资本结构，确定所需资金如何筹措。

第四条筹资业务的授权人和执行人、会计记录人之间应相互分离。

第五条重大筹资活动必须由独立于审批人之外的人员审核并提出意见，必要时可聘请外部顾问。

第二节分工及授权

第六条本公司的筹资活动集中在公司总部进行。2000 万元以上的借款计划由本公司董事会或股东大会审议批准，500～2000 万元的借款计划由本公司总裁班子集体审批，500 万元以下的借款计划由本公司主管财务工作的总裁班子成员审批；发行公司债券或股票由公司董事会审议通过后，提请股东大会以特别决议的形式批准。

债券或股票的回购必须获得董事会的授权和股东大会批准。

第七条与借款有关的主要业务活动由公司财务部负责具体办理；与发行公司债券、股票有关的主要业务活动由公司证券部和财务部分别在各自的职责范围内具体办理，如有必要，也可由公司总部指定其他相关部门提供协助。

第八条财务部、证券部应指定专人负责保管与筹资活动有关的文件、合同、协议、契约等相关资料。

第三节实施与执行

第九条在实施筹资计划之前，为了避免盲目筹资，要对筹资的效益可行性进行分析论证，确保筹资活动的效益性；要合理确定筹资规模和筹资结构，选择最佳的筹资方式，降低筹资成本；并严格根据有关法律法规依法筹资，确保筹资活动的合法性。

第十条借款方案（包括贷款额、贷款方式、结构及可行性报告等资料）由财务部以书面的形式提出，经有权机构或人员批准后，由财务部出面与金融机构联系、洽谈，达成借

款意向，签订借款合同或协议，办理借款手续，直至取得资金。

第十一条发行公司债券或股票由证券部起草方案，经董事会、股东大会授权并取得有关政府部门的批准文件后，证券部和财务部在各自职责范围内整理发行材料，由证券部负责联络中介机构，与券商签订债券承销协议或股票承销协议，直至发行完毕取得资金。

不得由一个人办理筹资业务的全部过程。

发行公司债券，应设立公司债券存根簿，用以记载以下内容：如发行记名债券，应记载债券持有人的姓名或名称及住所；债券持有人取得债券的日期及债券的编号；债券总额、债券的票面金额、债券的利率、债券还本付息的期限和方式；债券的发行日期。如发行无记名债券，应记载债券总额、利率、偿还期限和方式、发行日期和债券编号。

未发行的债券必须由专人负责保管。

保存债券持有人的明细资料，应同总分类账核对相符，如由外部机构保存，需定期与外部机构核对。

发行股票应设立股东名册。发行记名股票，股东名册应记载以下内容：股东的姓名或名称及住所；各股东所持股份数；各股东所持股票的编号；各股东取得其股份的日期。发行无记名股票，应记载股票数量、编号及发行日期。

第十二条有关筹资合同、协议或决议等法律文件必须经有权批准筹资业务的人员在各自的批准权限内批准。公司应授权有关人员或聘请外部专家对重要的上述文件进行审核，提出意见，以备批准决策时参考。

第十三条财务部要加强审查筹资业务各环节所涉及的各类原始凭证的真实性、合法性、准确性和完整性。

第十四条财务部要按照有关会计制度的规定设置核算筹资业务的会计科目，通过设置规范的会计科目，按会计制度的规定对筹资业务进行核算，详尽记录筹资业务的整个过程，实施筹资业务的会计核算监督，从而有效地担负起核算和监督的会计责任。

第十五条筹措资金到位后，必须对筹措资金使用的全过程进行有效控制和监督。首先，筹措资金要严格按筹资计划拟定的用途和预算进行使用，确有必要改变筹措资金的用途或预算，必须事先获得批准该筹资计划的批准机构或人员的批准后才能改变资金的用途或预算；其次，对资金使用项目进行严格的会计控制，确保筹措资金的合理、有效使用，防止筹措资金被挤占、挪用、挥霍浪费，具体措施包括对资金支付设定批准权限，审查资金使用的合法性、真实性、有效性，对资金项目进行严格的预算控制，将资金实际开支控制在预算范围之内；最后，投资项目建成后要及时进行验收，验收合格后方可正式投入使用。

第十六条财务部门要通过有关凭证和账簿，随时掌握各项需归还的筹措资金的借款时间，币种、金额及来源等内容，了解有关方面的权利、责任、义务，及时计算利息或股利，按时偿还借款或债券本息，根据股东大会决议及时发放股利，给债权人和股东留下良好的信用形象。

第十七条偿还公司债券应根据董事会的授权办理。

发生借款或债券逾期不能归还的情况时，财务部门应报告不能按期归还借款的原因，必要时提请公司最高管理层关注资金状况，并及时与债权人协商，通报有关情况，申请展期。

第四节监督检查

第十八条筹资活动由内部审计人员行使监督检查权。

第十九条筹资活动监督检查的内容主要包括：

（一）筹资业务相关岗位及人员的设置情况。重点检查是否存在一人办理筹资业务全过程的现象。

（二）筹资业务授权批准制度的执行情况。重点检查筹资业务的授权批准手续是否健全，是否存在越权审批行为。

（三）筹资计划的合法性。重点检查是否存在非法筹资的现象。

（四）筹资活动有关的批准文件、合同、契约、协议等相关法律文件的保管情况。重点检查相关法律文件的存放是否整齐有序以及是否完整无缺。

（五）筹资业务核算情况。重点检查原始凭证是否真实、合法、准确、完整，会计科目运用是否正确，会计核算是否准确、完整。

（六）所筹资金使用情况。重点检查是否按计划使用筹集资金，是否存在铺张浪费的现象。

（七）所筹资金归还的情况。重点检查批准归还所筹资金的权限是否恰当以及是否存在逾期不还又不及时办理展期手续的现象。

第二十条内部审计人员对监督检查过程中发现的筹资活动内部控制中的薄弱环节，应要求被检查单位纠正和完善，发现重大问题应写出书面检查报告，向有关领导和部门汇报，以便及时采取措施，加以纠正和完善。

第二十一条本制度自公布之日起生效，由黑龙江省完达山股份有限公司董事会负责解释。

黑龙江省完达山股份有限公司董事会

【案例分析】

这是黑龙江省完达山股份有限公司关于筹资的内部控制制度，可以说是比较典型的一项案例。而且该筹资内部控制制度也是比较完整的，在第一节总则中首先明确了筹资活动的定义，随后概括了有关筹资活动最主要的几项内部控制制度，包括不相容职位的分离、授权审批以及筹措资金的决策控制。并分节具体列示了有关内部控制的实施细则：

1. 分工及授权

这就是我们上一节关键内部控制中重点讲述的“企业应当建立筹资业务的岗位责任制，明确有关部门和岗位的职责、权限，确保办理筹资业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。同一部门或个人不得办理筹资业务的全过程”。完达山公司对此的规定是“与借

款有关的主要业务活动由公司财务部负责具体办理；与发行公司债券、股票有关的主要业务活动由公司证券部和财务部分别在各自的职责范围内具体办理，如有必要，也可由公司总部指定其他相关部门提供协助”。这里明确规定了不同部门人员在自己的权限范围内办理各自的筹资业务，如果需要其他相关部门协助，则必须有公司总部指定，如此保证了部门职责的分离，以便相互制约。另外还制定了分明的层级审批制度：“本公司的筹资活动集中在公司总部进行。2000 万元以上的借款计划由本公司董事会或股东大会审议批准，500~2000 万元的借款计划由本公司总裁班子集体审批，500 万元以下的借款计划由本公司主管财务工作的总裁班子成员审批；发行公司债券或股票由公司董事会审议通过后，提请股东大会以特别决议的形式批准”。这就明确了授权的范围、授权的层次以及授权的职责，可以有效避免授权责任不清、越级审批和违规审批等情况的发生。此外还规定“财务部、证券部应指定专人负责保管与筹资活动有关的文件、合同、协议、契约等相关资料”。相关部门的专人保管就保证了筹资业务相关资料文件的保管安全，也相应避免了其他人员接触资料带来的安全隐患。

2. 实施与执行

此案例中对于筹资实施与执行的控制与本规范中筹资决策的控制、执行的控制以及偿付的控制相对应。我们可以看到第三节第九条的规定：“在实施筹资计划之前，为了避免盲目筹资，要对筹资的效益可行性进行分析论证，确保筹资活动的效益性；要合理确定筹资规模和筹资结构，选择最佳的筹资方式，降低筹资成本；并严格根据有关法律法规依法筹资，确保筹资活动的合法性”。如此是在充分考虑筹资风险的情况下，对筹资活动进行决策，可见完达山公司此项内部控制是非常合理的，兼顾了资本结构和筹资成本效益的问题，并严格遵守国家有关法律法规的规定，同时也符合本规范对风险评估的要求：“企业拟订的筹资方案应当符合国家有关法律法规、政策和企业筹资预算要求，明确筹资规模、筹资用途、筹资结构、筹资方式和筹资对象，并对筹资时机选择、预计筹资成本、潜在筹

资风险和具体应对措施以及偿债计划等做出安排和说明。企业拟订筹资方案，应当考虑企业经营范围、投资项目的未来效益、目标债务结构、可接受的资金成本水平和偿付能力。”

这里对筹资业务具体执行方面的控制规定非常详细，当然这主要是与公司的发展进程有关，其中规定了借款筹资和债券、股票筹资的不同执行方案，“借款方案（包括贷款额、贷款方式、结构及可行性报告等资料）由财务部以书面的形式提出，经有权机构或人员批准后，由财务部出面与金融机构联系、洽谈，达成借款意向，签订借款合同或协议，办理借款手续，直至取得资金。发行公司债券或股票由证券部起草方案，经董事会、股东大会授权并取得有关政府部门的批准文件后，证券部和财务部在各自职责范围内整理发行材料，由证券部负责联络中介机构，与券商签订债券承销协议或股票承销协议，直至发行完毕取得资金。”同时还规定了如何设置与筹资相关的记录，包括债券存根簿、债权人明细资料和股东名册等，以及规范了与筹资相关的财务处理系统“财务部要加强审查筹资业务各环节所涉及各类原始凭证的真实性、合法性、准确性和完整性。财务部要按照有关会计制度的规定设置核算筹资业务的会计科目，通过设置规范的会计科目，按会计制度的规定对筹资业务进行核算，详尽记录筹资业务的整个过程，实施筹资业务的会计核算监督，从而有效地担负起核算和监督的会计责任。”

3. 监督检查

完达山公司的该项内部控制制度还对与筹资相关的内控监督检查进行了单独列示，以保证以上这些内部控制的有效实施，这部分无疑是个亮点，它强化了公司内部审计人员的职能，并且细化了内部审计人员的工作内容。

因此我们可以看出以上所列示的完达山公司与筹资相关的内部控制是非常成功的一项案例，不但严格按照《企业内部控制基本规范》的规定制定，而且结合企业自身情况，对具体方面进行了特别的规定，所以我们在研究或制定有关内部控制制度时可以适当的借鉴。

全面预算内部控制

概述

预算控制是内部控制中使用较为广泛的一种控制措施。通过预算控制，使得企业的经营目标转化为各部门、各个岗位以至个人的具体行为目标，作为各责任单位的约束条件，能够从根本上保证企业经营目标的实现。

全面预算，是指企业对一定期间的各项生产经营活动作出的预算安排。企业全面预算一般包括经营预算、资本预算和财务预算等。

（一）企业至少应当关注全面预算管理的下列风险：

- 1.缺乏预算或预算编制不完整，可能导致企业盲目经营；
- 2.预算执行不力，可能导致企业无法实现生产经营目标。

（二）应对措施

企业应当建立全面预算管理制度，强化预算约束，明确预算编制、执行、考核等环节的主要风险点，采取相应措施，实施有效控制。企业在建立与实施预算内部控制中，至少应当强化对下列关键方面或者关键环节的控制：

- 1.职责分工、权限范围和审批程序应当明确规范，机构设置和人员配备应当科学合理；
- 2.全面预算编制、执行、调整、分析与考核、评估与披露等的控制流程应当清晰严密，对预算编制方法、审批程序、预算执行情况检查、预算调整、预算执行结果的分析考核等应当有明确的规定。

关键内部控制

一、 岗位分工与授权批准

企业应当建立全面预算工作岗位责任制，明确相关部门和岗位的职责、权限，确保全面预算工作中的不相容岗位相互分离、制约和监督。

（一）全面预算工作不相容岗位一般包括：

1.预算编制（含预算调整）与预算审批

编制预算的人员与审批人员是不相容的。审批人应当根据预算工作授权批准制度的规定，在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。经办人应当在职责范围内，按照审批人的批准意见办理预算工作。对于审批人超越授权范围审批的预算事项，经办人有权拒绝办理，并同时向上级部门报告。

2.预算审批与预算执行

预算审批与执行工作也是不相容的，执行这两个工作的人员应该各司其职，具有明确的界限，跨过了这个界限，就属于违背了内部控制关于预算控制的基本规范。

3.预算执行与预算考核

预算执行人员与对预算进行考核的人员不能由一个人同时担任，这两者属于不相容岗位。单位应当配备合格的人员执行预算工作。经办人员应当具备良好的业务素质和职业道德，熟悉国家有关法律法规和本单位的经营业务、管理要求和工作程序。

预算考核人员应该由独立的、不参与预算执行的人员担任。

（二）企业应当建立全面预算工作组织领导与运行体制，明确企业最高权力机构、决策机构、预算管理部门及各预算执行单位的职责权限、授权批准程序和工作协调机制，具体内容如下：

股东大会（股东会）或企业章程规定的类似最高权力机构（以下统称企业最高权力机构）负责审批企业年度预算方案，即由公司的权利机构和相关的人员负责审批年度预算方案。

董事会或者企业章程规定的经理、厂长办公会等类似决策机构（以下统称企业决策机构）负责制定企业年度预算方案，即由决策机构负责制定企业年度的预算方案。

企业可以设立预算委员会、预算领导小组等专门机构（以下统称企业预算管理部门）

具体负责本企业预算管理工作。不具备设立专门机构条件的企业，可以指定财会部门等负责预算管理工作，即企业应该建立专门的预算管理部门或明确规定由专门的部门（比如说财会部门）负责预算的管理工作。

总会计师应当协助企业负责人加强对企业预算管理工作的领导与业务指导。企业内部相关业务部门的主要负责人也应当参与企业预算管理工作。

（三）企业预算管理部门主要负责拟订预算目标和预算政策；制定预算管理的具体措施和办法；组织编制、审议、平衡年度等预算草案；组织下达经批准的年度等预算；协调、解决预算编制和执行中的具体问题；考核预算执行情况，督促完成预算目标。

（四）企业内部生产、投资、筹资、物资管理、人力资源、市场营销等业务部门和所属分支机构在企业预算管理部门的领导下，具体负责本部门、本机构业务预算的编制、执行、控制、分析等工作，并配合预算管理部门做好企业总预算的综合平衡、控制、分析、考核等工作。

（五）企业所属子公司在上级企业预算管理部门指导下，负责本企业预算的编制、执行、控制和分析工作，并接受上级企业的检查和考核。

所属基层企业负责人对本企业预算的执行结果负责。

（六）企业应当制定预算工作流程，明确预算编制、执行、调整、分析与考核等各环节的控制要求，并设置相应的记录或凭证，如实记载各环节工作的开展情况，确保预算工作全过程得到有效控制。

二、预算编制控制

预算编制是企业实施预算管理的起点，也是预算管理的关键环节。企业采用什么方法、什么编程序编制预算，对预算目标的实现有着至关重要的影响，从而直接影响到预算管理的效果。企业应当在企业战略的指导下，以上一期间实际状况为基础，结合本企业业务

发展情况，综合考虑预算期内经济政策变动、行业市场状况、产品竞争能力、内部环境变化等因素对生产经营活动可能造成的影响，根据自身业务特点和工作实际编制相应的预算，并在此基础上汇总编制预算方案。企业年度预算方案应当符合本企业发展战略、整体目标和其他有关重大决议，反映本企业预算期内经济活动规模、成本费用水平和绩效目标，满足控制经济活动、考评经营管理业绩的需要。制定预算方案，应当做到内容完整，指标统一，要求明确，权责明晰。

企业应当加强对预算编制环节的控制，对编制依据、编制程序、编制方法等做出明确规定，确保预算编制依据合理、程序适当、方法科学。

（一）预算编制原则

为了使预算内容更准确、更符合实际情况，预算编制应遵循以下原则进行：

- 1.坚持效益优先原则，实行总量平衡，进行全面预算管理；
- 2.坚持积极稳健原则，确保以收定支，加强财务风险控制；
- 3.坚持权责对等原则，确保切实可行，围绕经营战略实施。

（二）预算编制起点

在编制预算的实际操作之前确定全面预算的编制起点，是任何预算编制机构首先应当解决的问题。

1.以销售为起点

以销售为起点的预算模式是指以销售预算的结果为起点，分别编制销售预算、生产预算、成本预算、利润预算、现金预算等模式的一种预算方式，该预算以销售收入为主导指标，以利润和现金回收为辅助指标。

由于该模式以销售为起点和导向，重视市场销售，如果应用不当，可能会造成市场的过度开发，而忽视对成本的管理和现金的回收，所以在实施该预算时，除了考虑销售等主导指标因素，成本、利润、现金回收等辅助指标也必须给予足够重视。

2.以利润为起点

以利润为起点的预算模式就是以目标利润为起点，分别编制企业收入预算、成本预算，并进行反复平衡，直到实现目标利润为止。该模式的指标体系以利润为主导指标，销售收入和成本为辅助指标。

该模式适合于提高企业利润、改善企业管理、降低营运成本，比较适合以利润最大化为目标的企业或大型企业集团的利润中心。

但以利润为核心的预算管理行为可能引发短期行为，使企业只顾预算年度利润，忽略企业长远发展；可能引发冒险行为，使企业只顾追求高额利润，增加企业的财务和经营风险。

（三）编制预算方法的选择及对编制预算的监督

1.企业可以选择或综合运用固定预算、弹性预算、零基预算、滚动预算、概率预算等方法编制预算。

（1）固定预算。固定预算是按固定业务量编制的预算，一般按预算期的可实现水平来编制。这是一种较为传统的预算编制方法。固定预算的主要优点是编制较为简便；缺点是实际业务水平与预算业务水平相差较大时，就难以发挥预算应有的作用，难以进行控制、考核、评价等。因此，在市场变化较大或较快的情况下，不宜采用此法。

（2）弹性预算。弹性预算是指按照预算期内可预见的多种业务量水平而编制的、能够适应不同业务量情况的预算。理论上说，所有预算都可采用弹性预算的方法。但在实际工作中，从经济的角度出发，弹性预算多用于成本、费用、利润预算的编制。其主要优点是可以反映一定范围内各业务量水平下的预算，为实际结果与预算的比较提供了一个动态的基础，从而能更好地履行其在控制依据和评价标准两方面的职能。

（3）滚动预算。滚动预算的基本精神就是它的预算期永远保持一个固定期间，其实质是动态的、不断连续更新调整的弹性预算。这种编制方法的优点是保持预算的完整性、

持续性，从动态预算中把握企业的未来。由于预算不断修整，使预算与实际情况更相适应，有利于充分发挥预算的指导和控制作用。但在实际中，采用滚动预算，必须有与之相适应的外部条件，如材料供应时间等。当然，采用滚动预算的方法编制预算，也会加大预算编制的工作量。

（4）零基预算。零基预算是以零为基础编制预算的方法，一切从零开始，逐项审议预算期内各项费用的内容及开支标准是否合理，在综合平衡的基础上进行预算的编制。这种方法打破了旧框框的束缚，既能促进人们充分发挥其积极性、创造性，又能迫使人们精打细算，将有限的资源运用到最需要的地方，从而提高企业资源的使用效率。这种编制方法的工作量大，需要各项基础管理工作尤其是基础数据全面精确。

企业确定预算编制方法，应当遵循经济活动规律，并符合自身经济业务特点、生产经营周期和管理需要。

预算编制应当实行全员参与、上下结合、分级编制、逐级汇总、综合平衡。

2.企业预算管理部门应当加强对企业内部预算执行单位预算编制的指导、监督和服务。

（四）预算编制程序

预算编制的程序可分为：自上而下式、自下而上式以及上下结合式三种方式。《企业内部控制应用指引——全面预算》要求，企业应当根据发展战略和年度生产经营目标，综合考虑预算期内市场环境变化等因素，按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序编制年度全面预算。预算编制应当科学合理、符合实际，避免预算指标过高或过低，其基本步骤为：

1.下达目标。预算的编制首先应由预算委员会根据公司董事会中长期规划和年度经济工作目标，结合企业的发展战略，提出企业下一年度的预算总目标，并将之分解下达至各责任单位。

2.编制上报。各责任单位根据下达的预算目标和编制政策，结合本单位自身特点以及预算的执行条件，详细编制各项预算草案，并在规定时间内上报。

3.审议平衡。预算管理工作小组会对各责任单位上报的预算草案进行审查、汇总、提出综合平衡的建议。在审查、平衡的过程中，预算管理委员会进行充分协调，对发现的问题提出初步调整的意见，并反馈给有关责任单位予以修正。

4.审核批准。预算管理工作小组会将各责任单位调整后的预算进行汇总平衡，编制企业年度预算草案，报董事会或股东大会审议批准。

5.下达执行。企业应当在预算年度开始前编制完成全面预算，按照规定的权限和程序审核批准后，以文件形式下达执行。企业应当将预算指标层层分解，落实到内部各部门、各环节和各岗位，确保预算刚性，严格预算执行。

三、预算执行控制

企业预算编制完成后，便开始进入执行阶段，企业各部门在生产经营及相关的各项活动中，需要充分地按预算办事，围绕实现预算开展经济活动。同时，在预算的执行过程中，企业应该明确各项业务的授权审批权限及审批流程，强调预算的“硬约束性”，对于无预算或者超预算的项目进行严格控制。

（一）对预算执行的要求

企业应当加强对预算执行环节的控制，对预算指标的分解方式、预算执行责任制的建立、重大预算项目的特别关注、预算资金支出的审批要求、预算执行情况的报告与预警机制等做出明确规定，确保预算严格执行。

企业预算一经批准下达，各预算执行单位必须认真组织实施，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实到内部各部门、各环节和各岗位。

企业应当建立预算执行责任制度，对照已确定的责任指标，定期或不定期地对相关部

门及人员责任指标完成情况进行检查，实施考评。在建立预算执行责任制时要充分考虑各责任中心的责权利的关系，主要可以从以下几个方面考虑：

1.权责明确、权责相当。即授予与其管理职能相适应的经营决策权。权力和责任应该要匹配，如果责任大于权力，或者权力大于责任，就会出现滥用权力或无法控制相应权力，从而使全面预算管理无法实施的情况。权责相当有利于提高管理的效率。

2.责任可控。即赋予权力和完成任务之间有必然联系，可以控制才能承担责任。只有控制了才能对其负责，才能在实际中让全面预算执行起来有实际效果，通过可控原则的运用将使权责范围更加明确，使责任考核不会流于形式，可控和不可控划分界定是执行预算责任制的基本要求。

3.有效激励。任何行为产生，都是由动机驱使的。给每个员工权力和责任，让他们有动力去用好权力完成任务，最为重要的一点就是建立激励机制，让每个员工个人利益与其业绩联系起来，使预算能够得到有效执行。

企业应当以年度预算作为预算期内组织、协调各项生产经营活动和管理活动的基本依据，可将年度预算细分为季度、月度等时间进度预算，通过实施分期预算控制，实现年度预算目标。

企业对重大预算项目和内容，应当密切跟踪其实施进度和完成情况，实行严格监控。

企业应当加强对货币资金收支业务的预算控制，及时组织预算资金的收入，严格控制预算资金的支付，调节资金收付平衡，严格控制支付风险。

企业办理采购与付款、工程项目、对外投资、成本费用、固定资产、存货、筹资等业务，应当严格执行预算标准。对超出企业预算的资金支付，实行严格审批制度。

企业应当健全凭证记录，完善预算管理制度，严格执行生产经营月度计划和成本费用的定额、定率标准，并对执行过程进行监控。

（二）预算预警机制

预警是度量某种状态偏离预警线的强弱程度、发出预警信号的过程。“预警管理”的思想起源于 20 世纪初，在 20 世纪 50 年代证明了它的作用。《企业内部控制应用指引——全面预算》要求，企业应当建立预算执行情况的预警机制和报告制度，确定预警和报告指标体系，密切跟踪预算实施进度和完成情况，采取有效方式对预算执行情况进行分析和监控，发现预算执行差异，及时采取改进措施。

建立预算预警机制的模式主要为：对可计量的风险因素可以运用指标预警法；对于不可计量的风险因素则采用因素预警法，与前者相比，使用范围较小；指标预警方法与因素预警方法结合起来，并把诸多因素综合进行考虑。

四、预算调整控制

企业批准之后正式下达的预算应当保持稳定，不得随意调整。由于市场环境、国家政策或不可抗力等客观因素，导致预算执行发生重大差异确需调整预算的，应当履行严格的审批程序。

预算调整是预算管理中一个必不可少的环节。一方面，在预算执行过程中，主、客观环境的变化，尤其是当外部环境发生重大变化时，如果片面强调预算的刚性，预算就会变得呆板僵化，妨碍企业的有效运作，此时，预算调整就必不可少；另一方面，预算调整又是一个十分规范的过程，必须建立严格规范的调整审批制度和程序，必须按照规定的程序进行调整，在变化中求不变。企业应当加强对预算调整环节的控制，保证预算调整依据充分、方案合理、程序合规。

（一）预算调整的程序

企业在预算执行过程中，可能会由于市场环境、经营条件、国家法规政策等发生重大变化，或出现不可抗力的重大自然灾害、公共紧急事件等致使预算的编制基础不成立，或者将导致预算执行结果产生重大差异，需要调整预算的，应当报经原预算审批机构批准。

调整预算由预算执行单位逐级向原预算审批机构提出书面报告，阐述预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对预算执行造成的影响程度，提出预算的调整幅度。企业预算管理部门应当对预算执行单位提交的预算调整报告进行审核分析，集中编制企业年度预算调整方案，提交原预算审批机构审议批准，然后下达执行。

对预算进行调整绝不能随便，应按照严格的程序和规范操作。其程序一般有如下三个：

1.预算执行情况的分析

预算执行单位在具体执行预算时，如发现预算偏差，必须进行具体的分析，如属于主观原因不得进行调整，如为客观原因则应向预算委员会申请进行预算调整。

2.预算调整的申请

预算调整应由责任中心向预算管理委员会提出书面申请，申请报告内容应详细说明调整理由、调整的建议方案、调整前后预算指标的比较，以及与原有预算指标的对比、调整后预算指标可能对企业预算总目标的影响等。涉及财务预算调整的，应同时向财务部门申请。

3.预算调整的审查

预算委员会接到预算单位申请后即进入调整审查程序，预算管理委员会根据预算调整事项性质的不同，根据权限批准预算调整事项，并下发预算单位执行。

（二）企业预算调整方案应当符合下列要求：

- 1.预算调整事项符合企业发展战略和现实生产经营状况；
- 2.预算调整重点放在预算执行中出现的重要的或非正常的关键性差异方面；
- 3.预算调整方案客观、合理。

对于不符合上述要求的预算调整方案，企业预算审批机构应予以否决。

五、预算分析与考核控制

企业应当建立严格的预算执行考核奖惩制度，坚持公开、公正、透明的原则，对所有预算执行单位和个人进行考核，切实做到有奖有惩、奖惩分明，促进企业实现全面预算管理目标。

预算分析是预算管理体系中的核心环节。通过对相关数据的对比分析，找出差距，分析原因，为提高企业运营效率、改进和优化流程提供支持，为生产经营及投资决策提供依据，保证预算的有效执行。预算管理委员会及财务管理部门应对预算的执行情况按月度、季度进行分析，对当期实际发生数与预算数之间存在的差异，不论是有利的还是不利的，都要认真分析其成因，而且要写明拟采取的改进措施。预算分析的重点是差异的原因及应采取的措施。

预算管理涉及企业经营管理的各个方面，要较好地发挥预算管理的作用，就必须坚持实施控制与结果考核相结合。如果没有以预算为基础的考核，预算就会流于形式，失去控制力。在预算管理循环中，预算考核是个承上启下的关键环节。一方面，在预算执行过程中，通过预算考核信息的反馈以及相应的调控，可随时发现和纠正实际业绩与预算的偏差，实现过程控制；另一方面，预算编制、执行、考核作为一个完整的系统，相互作用，周而复始地循环，实现对整个企业经营活动的最终控制。

企业应当加强对预算分析与考核环节的控制，通过建立预算执行分析制度、审计制度、考核与奖惩制度等，确保预算分析科学、及时和预算考核严格、有据。

企业应当建立预算执行分析制度。企业预算管理部门应当定期召开预算执行分析会议，通报预算执行情况，研究、解决预算执行中存在的问题，提出改进措施。

企业预算管理部门和各预算执行单位应当充分收集有关财务、业务、市场、技术、政策、法律等方面的信息资料，根据不同情况分别采用比率分析、比较分析、因素分析等方法，从定量与定性两个层面充分反映预算执行单位的现状、发展趋势及其存在的潜力。对于预算执行差异，应当客观分析产生的原因，提出解决措施或建议，提交企业决策机构研

究决定。企业应当建立预算执行情况内部审计制度，通过定期或不定期地实施审计监督，及时发现和纠正预算执行中存在的问题。

企业应当建立预算执行情况考核制度：

1.企业预算管理部门应当定期组织预算执行情况考核。有条件的企业，也可设立专门机构负责考核工作。

2.企业预算执行情况考核，依照预算执行单位上报预算执行报告、预算管理部门审查核实、企业决策机构批准的程序进行。企业内部预算执行单位上报的预算执行报告，应经本单位负责人签章确认。

3.企业预算执行情况考核，以企业正式下达的预算方案为标准，或以有关部门审定的预算执行报告为依据。

企业预算执行情况考核，应当坚持公开、公平、公正的原则，考核结果应有完整的记录。应当建立预算执行情况奖惩制度，明确奖惩办法，落实奖惩措施。

六、评估与披露

企业应当建立全面预算管理的评估制度，对预算编制、执行、考核等过程和结果进行全面评估，针对发现异常的情况，应当及时报告给相关部门和人员。

同时企业也应当披露预算执行情况和全面预算管理中的主要风险等内容，能够使相关部门和人员全面的了解本期预算的执行情况与相应的风险，进而为下一期预算工作的展开提供相应的资料。

成本费用内部控制

成本，是指可归属于产品成本、劳务成本的直接材料、直接人工和其他直接费用，不包括为第三方或客户垫付的款项。

费用，是指企业在日常活动中发生的、会导致所有者权益减少的、与所有者分配利润

无关的、除成本之外的其他经济利益的总流出。企业应当合理划分期间费用和成本的界限。期间费用应当直接计入当期损益；成本应当计入所生产产品、提供劳务的成本。

企业成本费用核算是对企业日常生产活动中生产的产品成本与费用进行核算，主要包括：直接材料、直接人工、制造费用、销售费用、管理费用、财务费用。前三者计入产品成本，后三者作为期间费用直接计入当期损益。

第一节 关键内部控制

加强成本费用的管理是实现财务成果的重要保证，是增加利润的重要途径和手段，是实现企业价值最大化的关键。（开源与节流并重）

企业资产的消耗最终转化为成本费用，成本费用的管理也是一个全方位的管理，需要企业的各个部门相互配合才能完成。如果管理不善，可能导致企业成本费用的核算和相关会计信息不合法、不真实、不完整，企业财务报告失真，最终导致企业遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

一、成本费用内部控制制度的概述

成本费用控制是指在成本费用形成过程中，对其事先进行规划、预算和制定目标；事中进行监督执行，及时发现和纠正偏差；事后进行评价分析，在总结和改进的基础上，修订和建立新成本目标的一系列活动。简而言之，成本费用控制是为实现成本管理目标而采取的行动和措施，包括成本预测、成本计划、成本控制、成本核算、成本考核和成本分析环节。

成本控制的业务活动涉及生产计划部门、仓库、生产部门、人事部门、销售部门和会计部门等。

二、成本费用内部控制的目标

成本费用控制的目标是指预期成本费用应该控制的水平及控制标准。它的最终目标是成本费用最小化。确立成本费用控制目标的基本要求：

（一）保证各项成本费用的合法性。各项成本费用的开支符合国家有关财经法规的要求，严格遵守国家规定的成本费用开支范围和开支标准。

（二）保证各项成本费用开支的合理性。各项成本费用开支必须符合企业生产经营活动的需要，正确划分资本性支出和收益性支出的界限，正确划分产品成本和期间费用的界限，体现收入与费用的配比原则，做到经济合理。

（三）保证成本费用的正确核算，及时提供真实、可靠的成本费用信息资料。成本费用信息资料是国家进行宏观管理的重要资料。

（四）加强成本费用的管理，提高经济效益，应通过采用目标成本、标准成本、定额成本、以及责任成本控制等科学的控制方法，努力节约费用开支，减少损失和浪费，降低成本，提高经济效益。

三、成本费用关键内部控制制度

（一）岗位分工及授权批准

企业应当建立成本费用业务的岗位责任制，明确内部相关部门和岗位的职责、权限，确保办理成本费用业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。同一岗位人员应定期作适当调整和更换，避免同一人员长时间负责同一业务。并配备合格人员办理成本费用的核算业务。办理成本费用核算的人员应当具备良好的业务知识和职业道德，遵纪守法，客观公正。企业应当通过培训，不断提高他们的业务素质 and 职业道德水准。

（二）成本费用预测、决策与预算控制

1. 预测。企业应当根据本单位历史成本费用数据、同行业同类型企业的有关成本费用

资料，料工费价格变动趋势，人力、物力的资源状况，以及产品销售情况等，运用本量利分析、投入产出分析、变动成本计算和定量、定性分析、价值链成本比较分析等专门方法，对未来企业成本费用水平及其发展趋势进行科学预测，制订科学、合理的成本费用管理目标。开展成本费用预测，应本着费用最少、效益最大的原则，明确合理期限，充分考虑成本费用预测的不确定因素，确定成本费用定额标准。成本费用预测应当服从企业整体战略目标，考虑各种成本降低方案，从中选择最优成本费用方案。

2. 决策。企业对成本费用预测方案进行决策，应当对产品设计、生产工艺、生产组织、零部件自制或外购等环节，运用价值分析、生产工序、生产批量等方法，寻找降低成本费用的有效措施。

3. 预算。企业应当根据成本费用预测决策形成的成本目标，建立成本费用预算制度。通过编制成本费用预算，将企业的成本费用目标具体化，加强对成本费用的控制管理。

（三）成本费用执行控制

1. 企业应当根据成本费用预算、定额和支出标准，分解成本费用指标，落实成本费用责任主体，保证成本费用预算的有效实施。

2. 建立成本费用支出审批制度，根据费用预算和支出标准的性质，按照授权批准制度所规定的权限，对费用支出申请进行审批。

3. 企业应当规范成本费用开支项目、标准和支付程序，从严控制费用支出。对未列入预算的成本费用项目，如确需支出，应当按照规定程序申请追加预算。

（四）成本费用核算控制

企业应当建立合理的成本核算、费用确认制度。成本费用核算应符合国家统一的会计准则制度的规定，对生产经营中的材料、人工、间接费用等进行合理的归集和分配，不得随意改变成本费用的确认标准及计量方法，不得虚列、多列、不列或者少列成本费用。

建立成本费用核算制度，制订必要的消耗定额，建立和健全材料物资的计量、验收、

领发、盘存以及在产品的移动管理制度。

企业应当根据本单位生产经营特点和管理要求，选择合理的成本费用核算方法。成本费用核算方法一般有品种法、分批法、分步法等。

（五）成本费用分析与考核

根据企业内部控制的基本规范，企业应当建立成本费用分析制度。运用比较分析法、比率分析法、因素分析法、趋势分析法等分析方法开展成本费用分析，检查成本费用预算完成情况，分析产生差异的原因，寻求降低成本费用的途径和方法。

四、成本费用控制的要点和方法

（一）成本费用预测、决策、预算的控制

成本费用控制预测、决策、预算的控制流程应当清晰严密，企业应当在成本费用的正确预测、决策的基础上，编制成本费用的预算，并保证编制应当充分适当，成本费用事项的决策过程应当明确规范。

1. 成本费用的预测是根据企业生产、销售情况和生产消耗水平的变化、在既定利润的前提下，测算目标成本和费用。根据本企业历史的成本费用数据，同行业同类型企业的有关成本费用资料，结合市场料、工、费的价格变动情况和人力、物力的资源状况，以及产品销售情况等，运用本量利分析、投入产出分析、变动成本计算和定量、定性分析等方法，对未来企业成本费用水平及其发展趋势进行科学预测。

搞好成本费用预测，对于生产经营决策科学化，正确制订成本计划，为成本控制提供目标和方向，改善经营管理，调动职工生产积极性，挖掘成本降低潜力，都具有十分重要的意义。

2. 企业应当根据成本费用预测决策形成的成本目标，建立成本费用预算制度。通过编制成本费用预算，将企业的成本费用目标具体化，加强对成本费用的控制管理。

对成本费用预测方案进行决策，应当对产品设计、生产工艺、生产组织、零部件自制或外购等环节，运用价值分析、生产工序、生产批量等方法，寻找降低成本费用的有效措施。

3. 预算控制。该控制方法要求单位加强预算编制、执行、分析、考核等环节的管理，明确预算项目建立预算标准，规范预算的编制、审定、下达和执行程序，及时分析控制预算差异，采取改进措施，确保预算的执行。预算内资金实行责任人限额审批，限额以上资金实行集体审批。严格控制无预算的资金支出。企业应当根据成本费用预测决策形成的成本目标，建立成本费用预算制度。通过编制成本费用预算，将企业的成本费用目标具体化，加强对成本费用的控制管理。

成本费用预算是企业全面预算体系的重要组成部分，它以企业销售预算为基础，由成本费用消耗部门，根据成本费用预测结果进行编制。成本费用预算编制程序、审批权限等按照预算控制制度的有关规定执行。

预算控制是内部会计控制中广泛运用的一种控制方法。通过预算，使得企业的经营目标转化为各部门、各个岗位以至每个职工的具体行为目标，作为各受控单位的约束条件，能够从根本上保证单位经营目标的实现。

（二）成本核算的控制

成本核算就是应用会计方法，系统地记录企业生产产品或提供劳务所发生的一切费用，确定各种产品或劳务的单位成本和总成本，以便正确地计算销售利润、提供各种成本资料。成本核算是为保证产品成本业务的准确可靠而采取的一系列相互制约与协调的方法、措施与程序的总称。

企业在进行成本费用核算时，要注意掌握以下几个关键的控制点：

1. 成本费用的严格划分和准确确认，是做好企业财务管理和核算工作的基础工作，为保证企业成本费用的合理性，应该做到以下几点：

(1) 从企业原材料的采购开始就按照价低、质好的原则来降低采购成本, 满足企业的生产需求;

(2) 在原材料的储备过程中强化库存物资管理, 降低库存材料费用;

(3) 在生产过程中采用实际标准成本的管理模式, 来控制生产中的费用, 使企业获得最大的经济效益;

(4) 应用先进的质量管理办法, 严格控制产品生产过程及销售中的费用, 增强企业产品质量意识。

2. 成本的核算是以经过审核的生产通知单、领发料凭证、产量和工时记录、人工费用分配表、材料费用分配表、制造费用分配表为依据的。制订必要的料、工、费消耗定额, 建立和健全材料物资的计量、验收、领发、盘存以及产品的管理制度。

(1) 生产任务、材料的领用、工资的核准要经过授权批准; 存货保管人员与记录、保管人员职务相分离。

(2) 生产通知单、领发料凭证产量和工时记录、人工费用分配表、材料费用分配表、制造费用分配表均事先编号并已经登记入账。

(3) 定期进行存货盘点。

(4) 工时、工资计算单要反映完整。

3. 正确计算产品成本, 反映产品成本的实际水平, 考核成本计划的完成情况, 以进行成本决策, 正确计算利润, 正确对在产品、产成品进行估价, 从而反映企业真实的财务状况。及时提供成本信息, 为企业管理部门制定标准、修改定额、控制生产费用等提供资料。

4. 企业应当根据本企业生产经营特点和管理要求, 选择合理的成本费用核算方法。采用适当的成本核算方法, 并且前后各期一致; 采用适当的费用分配方法, 并且前后各期一致; 采用适当的成本核算流程和财务处理流程。

5. 建立成本责任制。企业应建立成本责任中心, 把目标成本落实到各个部门、个人,

对不同成本中心的责任分别进行考核。把各责任单位的实际可控成本与其目标成本进行比较，及时提示差异，寻找差异原因，挖掘降低成本的潜力。

（三）成本费用的执行、分析与考核的控制

1. 根据成本费用预算、定额和支出标准，分解成本费用指标，落实成本费用责任主体，保证成本费用预算的有效实施。明确各岗位的职责、权限、不相容岗位的制约和监督。办理成本费用的人员应当具备良好的业务素质和职业道德。单位应当建立合理的成本费用预算制度以及内部报告制度，实时监控成本费用的支出情况，对于实际发生数与预算数的差异应及时查明原因并作出相应处理。对需追加的成本费用预算，单位应当重新办理审批手续。

规范成本费用开支项目、标准和支付程序，从严控制费用支出。对未列入预算的成本费用项目如确需支出，按照规定程序申请追加预算。对已列入预算但超过开支标准的成本费用项目，应由相关部门提出申请，报上级授权部门审批。

企业应根据生产成本业务的特点以及生产经营对生产成本管理的要求，对成本费用的执行采取以下相应的控制措施：

（1）各车间和职能部门需要开支的各项费用，在由专人填制有关凭证后，要经过车间或部门负责人审查批准；对于超出限定员或预算的费用开支则由上级主管人员审查批准。

（2）产品成本的核算是以经过审核的生产通知单、领发料凭证、产量和工时记录、人工费用分配表、材料费用分配表、制造费用分配表为依据的。

（3）财会部门应审查由各个职能部门转来的各项费用开支原始凭证及转账凭证基本内容的完整性，处理手续的完备性，经济内容的合法性，计算内容的正确性，并签字盖章。

（4）财务人员要审核材料发出汇总表、工资结算汇总表、固定资产折旧计算表及其他费用支出原始凭证基本内容的完整性，处理手续的完备性，经济内容的合规合法性，计

算内容的正确性；并编制记账凭证，及时登记生产成本等明细账，与相关的总账和实物保管等账簿进行核对。

2. 财务部门应该运用专门的方法进行成本费用分析，及时掌握成本费用升降的原因，通过分析差距产生的原因，进一步修正成本费用标准。在分析过程中主要是分析成本费用预算、定额的执行情况，成本降低任务的完成情况。还要具体对成本费用的构成项目、单位成本进行分析。

3. 建立成本费用的考核制度，对相应的成本费用项目的责任主体进行考核和奖惩，通过成本费用考核促进各个责任中心合理控制生产成本及各种耗费。

实行责任的评价制度，责任评价是指根据责任主体的控制标准及实际资料，对责任主体的责任履行情况进行认定、分析、考核、奖惩等一系列工作的总称。在成本费用控制中，责任评价关系到责任主体的业绩认定及由此而带来的利益，也关系到企业成本费用控制的激励与约束的有效性进而关系到成本费用控制动力机制的作用程度。

最后要将考核的结果以责任报告的形式反映出来。

第二节 实务案例讲解

【案例 2.11—3】HL 有限责任公司的电话费用控制办法

HL 公司是一家中美合资企业，总经理是外国总公司派住的，总经理经常打国际长途，对企业员工电话费没有具体的限制，每月的电话费达到 20000 元以上，仅总经理个人就达 6000 多元。公司改进了费用的内部控制制度，加强电话的使用管理，制定一系列的内部控制办法，实行新办法的当月，电话费为 8000 多元，取得了非常好的效果。该公司电话费具体的管理办法如下：

1. 凡在办公室电话中发生的信息费，一律由使用者个人负担。

2. 电话费的支付手续一律由个人办理，公司不予报销，并严禁以任何形式在外单位报销电话费。因公电话补贴标准为各职能部室经理每人每月补贴 200 元，副经理每人每月补贴 150 元。员工每人补贴 80 元，公司副总经理（含）以上管理人员由公司托收并由行政事务部监督管理。对调出职能部室的有关人员自调令发出的次月起停发其住宅电话补贴。对新聘任的管理人员，正下达任职通知的次月起按标准核发。对降职和免职的管理人员，在其降职或免职的次月起按标准减免。

3. 移动电话管理规定：核定各职能部室配备一部移动电话作为公务通讯工具。如因工作需要需增加，需按预算管理规定，报主管财务副总裁批准，各部门使用者在辞职、调离或职务调整时不得以任何理由带走移动电话。

4. 除公司领导（副总经理以上）外，每部月话费在 300 元以内实报实销，超出部分由使用者自付。

5. 提倡文明和节约使用移动电话，在办公室和家中不使用移动电话。

还要说明一点，总经理的国际长途费的降低主要是充分利用了网络工具和由国外打入电话带来的结果。

【案例分析】

成本费用控制是一项具体而繁琐的工作，各企业必须根据自己的具体情况，制定适合企业经营特点的管理要求的成本费用管理办法。电话费是企业各项费用中普通的项目，对于一个大公司而言，电话费的多少并不会对企业产生大的影响，但 HL 公司把电话费的费用标准制定这么细，并取得了良好的效果，充分说明内部控制制度的作用。

担保内部控制

建立健全担保内部控制制度，是规范担保行为、降低担保风险的有效途径，而在各控制关键点建立一套相互牵制、相互稽查、相互监督的内部控制体系，是企业内部控制制度的

中心环节，其根本目的在于规范担保行为、防范担保风险、促进企业资金良性循环。

1. 担保的定义

担保是指企业依据《中华人民共和国担保法》和担保合同或者协议，按照公平、自愿、互利的原则向被担保人提供一定方式的担保并依法承担相应法律责任的行为，不包含担保公司的担保业务及按揭销售中涉及的担保等具有日常经营性质的担保行为。

2. 应当关注涉及担保业务的风险

（1）担保违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

（2）担保业务未经适当审批或超越授权审批，可能因重大差错、舞弊、欺诈而导致损失。

（3）担保评估不适当，可能因诉讼、代偿等遭受损失。

（4）担保执行监控不当，可能导致企业经营效率低下或资产遭受损失。

3. 应对措施

企业在建立与实施担保业务内部控制过程中，至少应当强化对下列关键方面或关键环节的控制：

（1）职责分工、权限范围和审批程序应当明确规范，机构设置和人员配备应当科学合理。

（2）担保的对象、范围、条件、程序、限额和禁止担保的事项应当明确规范。

（3）担保评估应当科学严密。

（4）担保执行环节的控制措施应当充分有效。

第一节 关键内部控制

一、职责分工与授权批准

企业应当建立担保业务的岗位责任制，明确相关部门和岗位的职责权限，确保办理担

保业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。

（一）担保业务不相容岗位至少包括：

1. 担保业务的评估与审批；
2. 担保业务的审批与执行；
3. 担保业务的执行和核对；
4. 担保业务相关财产保管和担保业务记录。

（二）企业应当建立担保授权制度和审核批准制度。

明确审批人对担保业务的授权批准方式、权限、程序、责任和相关控制措施。

（三）企业应当制定担保政策，明确担保的对象、范围、方式、条件、程序、担保限额和禁止担保的事项，定期检查担保政策的执行情况及效果。

（四）企业应当制定担保业务流程，明确担保业务的评估、审批、执行等企业内设机构和分支机构不得对外提供担保。

（五）企业应当建立担保业务责任追究制度，对在担保中出现重大决策失误、未履行集体审批程序或不按规定执行担保业务的部门及人员，应当严格追究责任人的责任。

二、担保评估与审批控制

（一）首先我们着重探讨对外担保对上市公司的风险，上市公司对外担保风险归纳起来有以下 5 种：

1. 对担保公司自身的风险。对外担保对上市公司的风险是非常直接的，一旦被担保公司没有按期履行还款协议，则担保公司就成了还款的责任人。

2. 对流通股股东的风险。不论是对外提供担保的公司本身出了问题，还是公司高管出了问题，最后都要涉及到担保公司的股价，流通股股东只能被动地为这些问题公司“买单”。

3. 对担保链上其他公司的风险。上市公司的对外担保一旦出了问题，则涉及到的就不仅是该上市公司本身，通常还会牵出担保链上的其他公司，将给整个担保链或担保圈造成极其不良的后果。

4. 对证券市场的风险。上市公司担保链或担保圈上的某一环节出了问题后，它所带来的风险往往不是个别的，会对整个证券市场造成不良的后果。

5. 担保带来的金融风险。上市公司的每一笔对外担保都会牵扯到银行，担保圈越大、担保关系越复杂，涉及的银行也越多。随着担保圈中名目繁多、金额巨大的各类对外担保的到期，对外担保的风险也将逐渐显现。担保链或担保圈中某一环节出现了问题，就会导致担保关系的恶化，银行的风险也就难以避免，进而增大担保圈所在地整个金融系统的风险。

（二）企业对担保业务进行风险评估，至少应当采取下列措施：

1. 审查担保业务是否符合国家有关法律法规以及本企业发展战略和经营需要。
2. 评估申请担保人的资信状况，评估内容一般包括：申请人基本情况、资产质量、经营情况、行业前景、偿债能力、信用状况用于担保和第三方担保的资产及其权利归属等。
3. 审查担保项目的合法性、可行性。
4. 综合考虑担保业务的可接受风险水平，并设定担保风险限额。
5. 企业要求申请担保人提供反担保的，还应当对与反担保有关的资产状况进行评估。

（三）被担保人出现下列情形之一的，企业不得提供担保：

1. 担保项目不符合国家法律法规和政策规定的。
2. 已进入重组、托管、兼并或破产清算程序的。
3. 财务状况恶化、资不抵债的。
4. 管理混乱、经营风险较大的。
5. 与其他企业存在经济纠纷，可能承担较大赔偿责任的。

（四）担保审批控制

企业应当按照确定的权限对担保业务进行严格审批。重大担保业务，应当报经董事会或者企业章程规定的类似决策机构批准。

其中上市公司须经股东大会审核批准的对外担保，包括但不限于下列情形：

1. 上市公司及其控股子公司的对外担保总额, 超过最近一期经审计净资产 50%以后提供的任何担保。
2. 为资产负债率超过 70%的担保对象提供的担保。
3. 单笔担保额超过最近一期经审计净资产 10%的担保。
4. 对股东、实际控制人及其关联方提供的担保。

三、担保执行控制

担保业务经过董事会的集体决策通过后, 再由担保业务部门与担保申请人签订担保合同。这就进入了担保业务的执行阶段, 执行阶段主要是围绕担保合同以及担保财产的管理进行控制。

（一）对担保执行控制的要求

企业有关部门或人员应当根据职责权限, 按规定的程序订立担保合同协议。订立担保合同协议应当符合合同协议内部控制相关规定。

企业应当在担保合同协议中明确要求被担保人定期提供财务报告与有关资料, 并及时报告担保事项的实施情况。

企业应当加强对担保合同协议的管理, 指定专门部门和人员妥善保管担保合同协议、与担保合同协议相关的主合同协议、反担保函或反担保合同协议, 以及抵押、质押权利凭证和有关的原始资料, 保证担保项目档案完整、准确, 并定期进行检查。

（二）避免违规担保

违规担保的成因主要集中在两个方面：一是担保未经董事会或股东大会批准，程序不规范；二是在一股独大的背景下，上市公司的独立性难以保证。

在公司董事、高管私自以公司名义对外做出的担保中，除非债权人知道其越权或应该知道其超过权限，否则上市公司仍应承担赔偿责任。

加快建立健全公司内部的制衡机制和内控机制，尤其是充分重视和发挥独立董事制度的监督作用，堵住恶意担保的制度源头，显得尤为重要。

参考香港联交所上市规则的有关规定，就关联担保的持续存在要求公司成立由独立董事组成的专门委员会，防止并就被担保方的不当行为向公众股东提供意见。在公司存量担保超过一定限度时，还可考虑启动股权类别表决制度，在后续担保的额度、时限及事项审议中，赋予流通股东更大的话语权。

（三）风险预警流程

部门经理或总经理指令担保业务部门定期或不定期委托评估部门或机构评估被担保企业的行业风险、财务风险和经营风险，评估部门或机构把评估报告提交给担保业务部门，担保业务部门再转交给部门经理或总经理，使部门经理或总经理及时掌握被担保企业的资料信息，当被担保企业的风险值达到担保企业的警戒线时就要及时采取措施，如提取担保风险准备金。

（四）履行连带赔偿责任时的控制

企业对外提供担保预计很可能承担连带赔偿责任的，应当按照国家统一的会计准则制度的规定对或有事项的规定进行确认、计量、记录和报告。

当被担保企业无法偿还到期债务，由于担保企业负有连带偿还责任，担保受益企业要求担保企业偿还债务；担保业务部门把担保受益企业的求偿要求提交给部门经理或总经理；部门经理或总经理再把索赔通知和担保合同提交给董事会进行决策；董事会把经过集

体决策的意见传达给担保业务部门；担保业务部门将董事会决策意见转交财务部门，财务部门再会同法律部门和担保业务部门向担保受益企业支付款项。

第二节 实务案例讲解

【案例 2.12—1】新疆屯河违规担保

新疆屯河于 2002 年 6 月将持有的金新信托投资股份有限公司 24.93% 股权全部质押给中国民生银行，为三维矿业在中国民生银行的 1 亿元贷款提供担保，期限 3 年，自 2002 年 6 月至 2005 年 6 月，截至 2003 年 12 月 31 日，上述股权账面值为 228764395.82 元。

新疆屯河于 2003 年 12 月将持有的新世纪金融租赁有限公司 20.50% 股权质押给宁夏银川市商业银行，与多家单位共同为伊斯兰国际信托公司在宁夏银川商业银行 6 亿元授信额度担保，期限两年，自 2004 年 1 月 1 日至 2005 年 12 月 31 日，截至 2003 年 12 月 31 日，上述股权账面值为 114428573.52 元。

新疆屯河于 2003 年 5 月为深圳市明思克航母世界实业有限公司在中信实业银行广州花园支行 2 亿元贷款中的 5000 万元提供保证担保，期限两年，自 2003 年 5 月至 2005 年 5 月。

新疆屯河于 2004 年 3 月为参股 49% 的新疆屯河水泥有限责任公司在中国农业银行昌吉州分行四笔总额为 7600 万元贷款提供了担保，期限为 1 年；于 2004 年 2 月为新疆屯河水泥有限责任公司在中国银行昌吉州分行的 2000 万元的贷款提供了担保，期限为 1 年。上述担保违反了证监会《关于规范上市公司与关联方资金往来及上市公司对外担保若干问题的通知》。

目前类似新疆屯河这种国有控股上市公司违规担保现象十分严重，涉及公司数量多、金额大，成因复杂，有的属于公司改制设立时的遗留问题，有的涉嫌恶意侵占上市公司利益。这些公司对外担保风险不断扩大，已有部分公司形成了担保圈，如果有一家公司出现

问题必将形成“多米诺骨牌风险”。这些违规担保不仅加剧了上市公司的负担和困难，而且会拖垮或掏空上市公司。陕西达尔曼的衰亡、数码测绘的退市以及新疆德隆系的崩溃，都与其资金被占用和违规对外担保有着直接关系。值得注意的是，这些上市公司之间初步形成了担保链或担保圈，目前已有多家上市公司因为担保责任诉讼缠身而遭受重大损失。其中，宁夏 11 家上市公司中有 9 家存在巨额对外担保，总额超过 20 亿元，致使这 9 家公司的非流通股股权不同程度地被冻结或质押。

国有上市公司担保失控的成因分析：

（一）外部原因主要有以下方面：

1. 法律法规不够健全和完善。

现行关于担保业务的法律规范主要有：原《公司法》第 60 条第 3 款；2000 年证监会颁布的《关于上市公司为他人提供担保有关问题的通知》（下文称“61 号通知”）；2003 年证监会、国资委联合颁布的《关于规范上市公司与关联方资金往来及上市公司对外担保若干问题的通知》（下文称“56 号文”）。原《公司法》第 60 条第 3 款只是对董事和经理的担保行为进行了规范，但缺点是：第一，没有对上市公司的担保能力进行规范。第二，没有对董事和经理对其他法人组织的担保行为进行规范。第三，没有对公司董事和经理之外机关如董事会或股东大会的担保行为进行规范。

鉴于此，证监会 61 号通知应运而生，通知指出：上市公司不得以公司资产为本公司的股东、股东的控股子公司、股东的附属企业或者个人债务提供担保，并且要求上市公司及时披露其担保信息。较之原《公司法》第 60 条第 3 款有三点重要变化。第一，担保禁止对象由原来的股东或其他个人债务扩大到股东的控股子公司、股东的附属企业；第二，将仅对董事和经理担保行为的规范扩展到对董事、经理、董事会和股东大会担保行为的规范；第三，要求上市公司披露担保信息，从而使上市公司的担保业务处于外部监督之下，企业担保行为开始由“地下”走向“透明化”、“公开化”。

虽然 61 号通知较之原《公司法》有较大进步，但对上市公司的担保能力和对非股东以外的法人组织的担保没有进行规范，致使违规担保行为开始转向为相互担保和连环担保，超能力提供担保，从而出现诸如担保规模巨大，担保链、担保圈等新的担保问题。针对这些问题，证监会、国资委联合发布了 56 号文，指出上市公司对外担保总额不得超过其净资产的 50%，不得为资产负债率超过 70% 的被担保对象提供担保，不得为本公司持股 50% 以下的其他关联方或个人提供担保。56 号文对公司的担保能力和担保对象有了进一步的规范，有效地遏制了相互担保行为以及担保圈和担保链的蔓延。但对上市公司为其子公司提供担保，然后再以控股地位占用子公司的资金的行为仍存盲区。

2. 上市公司担保信息披露制度不够健全和完善。

企业一旦提供担保业务，则会形成企业的一笔或有负债，按照《企业会计准则第 13 号——或有事项》规定，企业担保形成的或有负债只有在满足确认条件时，才会在财务报表主表中披露担保信息，而是否满足确认条件主要根据会计人员的职业判断，随意性较大，这就为企业粉饰财务报表以可趁之机，企业很可能以不满足确认条件为由，不确认或少确认或有负债，从而避免在财务报表主表中披露担保信息，只在财务报表附注中披露，附注信息往往被报表使用人所忽视，隐瞒企业的担保风险。

3. 国有上市公司的融资渠道不够通畅，过度依赖银行筹集资金。

由于企业在资本市场融资存在比较苛刻的条件，因而在目前仍将银行贷款作为融资的首选，银行在提供贷款时为了降低风险，要求国有上市公司提供担保，在利益的驱使下便会产生大量的违规担保。

（二）内部原因主要存在以下几个方面：

1. 国有股“一股独大”现象严重，形成第二种委托代理关系。

我国国有上市公司的股权结构极不合理，造成股东相互制衡的法人治理机制在我国上市公司中难以实现，董事会处于大股东的实际控制之下，中小股东的决策权无法得到保障，

引起经营决策高度集权化，中小股东在企业中的利益无人代表，实际上形成了第二种委托代理关系，即中小股东委托大股东对公司进行经营管理。由于中小股东对大股东的监督成本较高，而且监督成本与其收益不对等，致使中小股东普遍存在“搭便车”的心理，中小股东缺乏对大股东的有效监督，当自己的利益受损时只得“用脚投票”来维护自己的利益。大股东为了一己私利，无视担保风险，置中小股东利益于不顾，大肆要求上市公司违规担保，使上市公司成为大股东的“提款机”和“圈钱”机器。

2. 国有上市公司存在所有者缺位问题。

国资委再委派董事长和总经理对国有上市公司进行经营管理，在这个过程中形成了多层委托代理关系，国有上市公司实际控制者是董事长或总经理，真正的所有者无权或无法对其监督，造成董事长或总经理权力监督的真空，从而形成“内部人控制”现象，董事长和总经理一人说了算，担保业务的董事会集体决策机制无法得到保障。

3. 国有上市公司的担保内部控制制度不健全或不完善。

合同协议内部控制

合同，是指企业与自然人、法人及其他组织之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议。企业与职工签订的劳动合同，不适用本章内容。

合同管理的重要作用在于企业推行合同管理制度，是企业用法律的手段管理企业经济行为的重要形式。

调查显示：近几年来，有 90% 以上的企业都或多或少发生了合同纠纷。因此企业至少应当关注合同管理的下列风险：

（一）未签订合同或合同内容存在重大疏漏，可能导致企业合法权益受到侵害，经济利益受损。

（二）合同履行不力，可能导致经济纠纷或法律诉讼，损害企业信誉和形象。

第一节 关键内部控制

企业应当建立合同管理制度，明确合同签署与履行过程中的主要风险点，采取相应措施，实施有效控制。

一、合同的签署

企业对外发生的重要经济行为，均应签订相关合同。合同签署前，应当了解调查对方当事人的主体资格、信用状况等有关情况，确保对方当事人具备履约能力。

资信调查是签约前所进行的一项重要的合同管理活动。资信调查分为签约主体资格调查制度和签约主体信用调查制度两项内容。

（一）签约主体资格调查制度的制定

企业制定签约主体资格调查制度，应当包括以下主要内容：

1. 确定调查机构和人员

企业在制定签约主体资格调查制度时，首先应当确定企业内部负责调查的机构和人员。一般来说，除了法律部门或者合同协议管理部门外，根据合同协议内容的不同，企业的业务部门也应当承担主要的调查任务。

2. 确定调查的内容

企业对签约主体资格进行调查的主要内容应当包括：

（1）主体资格是否合法。根据我国现行的法律规定，经济活动的主体大致可分为法人（领取《企业法人营业执照》）、非法人经济组织（自然人和领取《营业执照》的组织）。

①对法人的资格调查。首先要看其是否持有工商行政管理机关颁发的《企业法人营业执照》，并需了解对方经济组织的法定名称、住所、营业范围、主营业地的详细地址，厂长、经理和董事长姓名等事项以及营业执照是否经过年检。若对方是公司，则还需了解其

性质，即属于有限责任公司、股份有限公司、总公司、分公司、母公司、子公司中的哪一种，对于不具有法人资格企图以法人名义签订合同协议的当事人，应予以拒绝。

②对公民的资格调查，主要是对公民的自身状况的了解，确定其是否具有法定的权利能力和行为能力。

③对非法人经济管理组织的调查。在调查非法人经济组织的资格时，应当调查其是否按照法律规定登记并领取营业执照，对于未经核准登记，也未领取营业执照，却以非法人经济组织的名义签订合同协议的当事人，不能与之签约。

④对外方当事人的资格调查。对方当事人是外国的企业、组织的，应当查清其法律地位和性质。调查的主要内容有三项：一是调查其企业或组织是否合法存在；二是调查其是否具备法人条件、法定名称、法定代表人姓名、国籍及企业或组织的注册地；三是调查其企业是有限公司还是无限公司。对方当事人是外国公民个人的，应当主要调查其国籍及自身状况，确定其是否具有法定的权利能力和行为能力以及资信能力等。

⑤对保证人的调查。合同协议的签订要求有保证人保证时，应当调查保证人主体资格的合法性。作为保证人，必须具有民事行为能力，必须具有代为清偿主债务的能力和承担赔偿责任的能力，还必须符合《中华人民共和国担保法》有关保证人的限制性规定。

（2）经营范围是否合法。签约方应当在其经营范围以内从事经济活动。为此，在签订合同协议前，必须审查合同协议项目是否超出了其营业执照上规定的经营范围。对于一些重要资料和特殊商品，还应要求其出示生产许可证或经营许可证。

（3）签约人是否合法。企业在签约前应要求对方合同协议当事人出具签约资格证明。签约人是法定代表人的应出具法定代表人证明，签约人是代理人的，代理人必须取得法定代表人的授权，并根据授权范围以委托人的名义签订合同协议，才对委托人直接产生权利义务。

3. 调查方式

一般调查方式大致有下列几种：

（1）实地调查方式。便于掌握第一手材料，缺点是如果在异地远距离交易投入成本将加大。

（2）委托调查方式。委托调查是通过行政、银行和法律服务部门协查、咨询的方法，以了解当事人的资信情况。

（3）间接调查方式。主要是指利用信息媒体收集有关企业的资信情况。

4. 调查渠道

一般调查的渠道有以下几种：

（1）企业法人注册的工商行政管理部门。工商行政管理部门是我国依法负责企业法人注册和合同协议管理的行政主管部门。企业可以直接向其申请查询有关注册资料。

（2）行业主管部门或企业主管部门。我国的行业主管部门随着政企分开的体制改革后，虽然不再下达指令性计划，但仍具有宏观指导的行政职能，与企业仍然存在行政隶属关系。因此，行业主管部门和企业主管部门对隶属的企业经营状况基本掌握。

（3）专业银行部门。银行是本利结算和融资活动的专业部门，了解掌握客户的结算和存款情况。企业要调查有关企业资格信用情况，可以通过银行咨询部门进行调查。

5. 确定调查报告制度

在调查期截止之前，企业负责调查的部门应当提交调查报告，调查报告应当对签约方的主体资格进行评估，对没有调查出结果的项目进行说明，以作为签约部门的参考。

6. 明确调查失职责任

对于负责调查的部门和人员，如果因其个人失职而导致调查的信息不实造成的损失，应当规定相应的处罚措施。

（二）签约主体信用调查制度

企业制定签约主体信用调查制度，其调查机构和人员、调查报告和调查责任制度的规

定与签约主体资格调查制度基本一致。主要区别是调查内容的不同。企业制定和执行签约主体信用调查制度包括对当事人的履约能力以及履约信用的调查。具体内容如下：

（1）履约能力的调查

我国法律规定，法人因合同协议发生的债务承担有限责任，公民、私营企业和个体经济组织等对合同协议发生的债务承担无限责任。因此，企业在签订协议时应当了解对方的履约能力是否能承担相应的责任。对履行能力的调查又可以分为对财产状况、生产能力和经营能力的调查。

1 财产状况的调查

财产状况包括注册资本、实收资本、公积金以及其所拥有的其他形式的财产，资本状况是客户经济实际能力和履约能力的标志。

2 生产能力的调查

生产能力的调查包括调查对方企业厂房、设备条件，原材料、辅助材料、能源供应状况，生产规模、技术水平、交货能力等。

3 经营能力的调查

经营能力的调查主要调查对方企业的经营金额、销售渠道、贸易关系、经营做法、近年来的盈亏情况、产品销售情况以及在国内国际市场上竞争能力的强弱情况。

（2）履约信用的调查

履约信用调查是对签约企业信用、信誉的调查。企业的经营历史、经营作风、有关客户的评价、产品的质量以及与金融、政府、司法机关等机构间关系等情况，都是构成其商业信用、信誉的重要内容。

（三）合同的签订

企业应当根据协商、谈判的结果，拟订合同文本。合同文本应当符合国家有关法律法规的规定，切实做到条款内容完整，表述严谨准确，相关手续齐备，避免出现重大疏漏。

企业应当建立合同审核和内部会签制度，重点审核合同的合规性、经济性、可行性、严密性等相关内容。

（1）经济性。合同内容符合企业的经济利益。

（2）可行性。签约方资信可靠，有履约能力，具备签约资格；资金来源合法，担保方式可靠，担保资产权属明确。

（3）严密性。合同条款齐备、完整，文字表述准确，附加条件适当、合法；合同约定的权利、义务明确，数量、价款、金额等标示准确；合同有关附件齐备，手续完备。

（4）合法性。合同的主体、内容和形式合法；合同订立的程序符合规定，会审意见齐备；资金的来源、使用及结算方式合法，资产动用的审批手续齐备。

充分考虑合同条款可能带来的风险，诸如一般经营风险、违法风险、税务风险等。要充分利用专业人士意见，向律师、法律顾问、税务专家进行咨询。

合同文本涉及相关部门或人员的，应当履行内部审核会签程序。

合同订立后，合同副本及相关审核资料应交由档案管理部门归档，合同正本由合同归口管理部门负责保管和履行。

二、合同的履行

企业应当严格履行合同，同时监控对方当事人的履约情况。

抗辩权：同时履行抗辩权、后履行抗辩权、不安抗辩权

对合同协议已订立，但发现有显失公平、条款有误或对方有欺诈行为等情形，已经或可能导致企业利益严重受损，合同协议归口管理部门应当及时向企业有关负责人报告，并采取合法有效措施，制止危害行为的发生或扩大。必要时可以请求仲裁机构或法院对原合同协议予以变更或解除。

合同履行过程中出现违约情形的，应当严格按照合同违约条款承担或追究违约责任。

企业应当建立合同协议违约处理制度。对方违约的情形，应当按合同协议条款约定收取违约金；违约金不足以弥补企业损失时，应当要求对方赔偿损失，必要时应采取相应的保全措施。企业自身违约的情形，应当由合同协议承办部门以书面形式报告企业有关负责人，经批准后履行相应赔偿责任。

企业应当建立合同纠纷处理制度。在合同履行过程中发生纠纷的，应当根据国家有关法律法规，在规定时效内与对方协商解决。协商无效的，应当按照合同约定选择仲裁或诉讼方式解决。

（1）经双方协商达成一致意见的合同协议纠纷解决方法，应当签订书面协议，由双方法定代表人或其授权人签章并加盖单位印章后生效。

（2）合同协议纠纷经协商无法解决的，应向企业有关负责人报告，并依合同协议约定选择仲裁或诉讼方式解决。法律部门会同有关部门研究仲裁或诉讼方案，报企业有关负责人批准后实施。

（3）纠纷处理过程中，任何单位或个人未经授权，不得向合同协议对方作出实质性答复或承诺。

三、评估与披露

企业应当建立合同管理评估制度，定期对合同签署与履行情况进行全面评估，发现异常情况，应当及时报告。企业应当披露重大合同的履行情况、合同纠纷、法律诉讼以及合同履行中的其他风险等内容。

第二节 实务案例讲解

【案例 2.13—1】百成公司合同案例

百成化学工业公司（以下简称百成公司）是一家在新加坡上市的外商独资企业，

公司的治理结构和内部控制在近几年的发展中不断完善，有一整套的内控流程和操作规范。百成公司采购时按照填制请购单、评审订购单合同、填制验收单、取得卖方发票、填制付款凭单、编制付款凭证及向卖方发出对账单等内部控制流程进行。

1. 从百成公司请购单→询比价→选择供应商→合同评审→合同的签订过程中发现：

（1）当初在询比价的过程中，采购员要求各供应商报价的产品规格、型号不一致，从而使得公司询比价的作用不能发挥，由该采购员最终确定的供应商的产品价格最高；同时通过运用电话和网上询价，此采购员所选供应商价格比同类厂家价格高出近 10 万元；

（2）该采购员在合同报告中没有说明该供应商提供增值税票的要求，从而使得该供应商以偷逃税款的方式降低报价，没有全面真实反映实际情况，却告知领导是最低价采购，造成主管审核、批准失误；

（3）签订合同时原合同报告中的供应商名称又变成了没有法人资质的二级代理商，该二级代理商不具有一般纳税人资质，为百成公司以后对卖方发票的抵扣不足留下隐患；

（4）抽查该采购员所签合同，没有要求供应方提供 17%的增值税票（百成公司是外企，对购买国内设备享有退税政策）。

2. 生产部门的使用情况和反馈意见显示，此采购员所购 8 台该供应商的设备经常出现跑、冒、滴、漏现象，其中 5 台已返还供应商检修，有 2 台在仓库，现在使用的只有 1 台。

3. 在编制付款凭证和取得卖方发票的过程中经过查看验收单、卖方发票、付款凭单、付款凭证及卖方对账单。结果发现：

（1）在采购入库的过程中此采购员违反公司物品验收管理制度的规定，没有通过仓库保管员验收，就分 3 次在 3 个星期日把原材料直接送到生产使用部门；

（2）由于百成公司供应商对账工作一直未开展，同时卖方的付款由采购处负责，使得该采购员一直未将 2003 年客户开具的增值税票到公司财务部入账且未被发现，近 1 万

元的进项税额超过税法规定的 90 天抵扣时效，又造成公司 1 万元的税款损失。

【案例分析】

从百成公司采购作业制度来看，请购单、订购单合同评审、验收单、卖方发票、付款凭单、付款凭证及卖方对账单等内部控制流程比较完善，但在合同协议的内部控制方面仍存在不足之处，以导致在执行过程中，由于部分采购人员投机取巧，为谋求个人利益铤而走险，给百成公司造成了不该有的损失。

1. 百成公司签约前没有对供应商的签约主体资格进行调查。企业应当对拟签约对象的民事主体资格、注册资本、资金运营、技术和质量指标保证能力、市场信誉、产品质量等方面进行资格审查，以确定其是否具有对合同协议的履约能力和独立承担民事责任的能力，并查证对方签约人的合法身份和法律资格。本案例中供应商是没有法人资质的二级代理商，应当调查其是否按照法律规定登记并领取营业执照，对于未经核准登记，也未领取营业执照，却以非法人经济组织的名义签订合同协议的当事人，不能与之签约。

2. 百成公司在采购过程中合同询价和合同的签订均由采购员负责，容易形成舞弊。百成公司应当建立相应的制度，规范合同协议正式订立前的资格审查、内容谈判、文本拟定等流程，确保合同协议的签订符合国家及行业有关规定和企业自身利益，防范合同协议签订过程中的舞弊、欺诈等风险。应当根据合同协议内容对供应商、价格及变化趋势、质量、供货期和市场分布等方面进行综合分析论证，掌握市场情况，合理选择合同协议对方。重大合同协议或法律关系复杂的合同协议，应当指定法律、技术、财会、审计等专业人员参加谈判，必要时可以聘请外部专家参与。对于谈判过程中的重要事项应当予以记录。

3. 百成公司应当指定专人负责拟定合同协议文本。合同协议文本原则上由承办部门起草，重大合同协议或特殊合同协议应当由企业的法律部门参与起草，必要时可以聘请外部专家参与起草。由对方起草合同协议，应当进行认真审查，确保合同协议内容准确反映企业诉求。国家或行业有示范合同协议文本的，企业可以优先选用，但在选用时，对涉及权

利义务关系的条款应当进行认真审查，并根据企业的实际需要进行修改。

业务外包内部控制

业务外包（Outsourcing）是企业把内部业务的一部分承包给外部专门机构。

通过业务外包即把一些重要但非核心的业务或职能交给外面的专家去做

如 Boeing——世界最大的飞机制造公司，却只生产座舱和翼尖；Nike——全球最大的运动鞋制造公司，却从未生产过一双鞋，等等。

第一节 关键内部控制

一、科学合理的外包策略

（一）外包策略

企业应当制定科学合理的业务外包策略，根据外部环境要求和中长期发展战略需要，合理确定业务外包内容，避免将核心业务外包。

所谓业务外包，是企业通过与外部其他企业签订契约，将一些传统上由公司内部员工负责的业务或机能外包给专业、高效的服务提供商的经营形式。

表面看来业务外包与企业一体化是截然相反的两种经营策略。一体化战略是将供应链上的其他业务包揽到企业内部来，简化了供应链的管理。使市场的交易活动变成企业内部的协调；而业务外包则是将企业内部员工负责的业务由市场交易来完成，以降低生产成本，提高生产效率，从而使自己的产品更具有竞争力。业务外包可以理解为一种经营管理的策略，简化了企业的管理环节。但是细观之下我们不难发现两者相同的地方，最终目的依然是为了获取持续的竞争优势。

业务外包则可通过承包方分担企业的固定成本，并将固定成本转化为可变成本，从而减少企业的压力，使企业在开发和生产新产品的核心业务上更加灵活和高效。

业务外包首先应该清楚什么业务是企业具有核心竞争力的业务,可以外包出去的业务必然是非核心业务。

（二）承包商选择

企业应当建立承包方资质审核和遴选制度,确保引入合格的外包合作伙伴。承包方的遴选一般应当考虑下列因素:①承包方的服务能力、资格认证和信誉。②承包方与本企业是否存在直接竞争或潜在竞争关系。③承包方就知识产权保护方面的力度和效果。

企业应当引入承包方竞争机制。发包方可以选择多家企业作为业务承包方,以促进承包方不断改进服务能力,并降低一方服务失败可能给企业带来的损失。

企业作出了外包的决定之后,接下来的工作就是找一个合适的承包商。

企业一方面要充分了解承包方的情况,一方面要向承包方坦诚地提出自己的所有要求;

并不是说不能尝试选择新的承包商。他们往往刚进入市场,价格比较便宜,为了树立品牌,也会注重服务品质。发包方在不是充分确信的情况下,可以先小范围地尝试一下,把业务流程的一小部分外包给他们做,如果效果好的话再逐步增加分量,以降低风险。

至于外包时选择单一的承包商,还是选择几家承包商,各有利弊。

（三）外包合同协议管理制度

企业应当建立规范的外包合同协议管理制度。企业应当根据外包业务性质的不同,及时与承包方签订不同形式的合同协议文本,包括:技术协议书、外包加工协议、规划试验大纲、咨询合同协议等。

外包合同协议的订立、履行流程及其控制应符合《企业内部控制应用指引第××号——合同协议》的有关规定。

除合同协议约定的保密事项外,企业应当根据业务外包项目实施情况和外界环境的变化,不断更新、修正保密条款,必要时可与承包方补签保密协议。

在价格方面,

发包方要清楚自己的底价。

每一年都要回顾上一年的价格，并和当前的情况相比，通过科学计算，看是否和预测的指数一致。如果不一致的话就进行相应的调整，而不是基于大概的猜测。

二、外包业务控制

对外包业务流程的控制，比如外包业务参与人员主要职责、资产管理政策、流程中断应急措施等内容，要及时的发现问题，报业务主管部门负责人，并经企业总经理审批通过后执行，及时的解决问题。

对外包活动进行监督和控制是外包决策顺利实施的重要保证，该环节的缺失是众多外包案例失败的重要原因。因此，在合作一开始，就必须建立切实可行的监管机制，由双方的管理小组及相关用户定期举行会议，审查外包合同是否得到正确的执行，并制定标准对执行的业绩进行评分考核。

第二节 实务案例讲解

【案例 2.14—2】海信、科龙“并非外包的外包”

自海信集团参与对科龙电器“二次重组”之后，社会各界给予了极大的关注，多数期望二者能够上演更为精彩的“新鸳鸯蝴蝶梦”。

可以说，海信集团老板周厚健是家电江湖中极具“老谋深算”的主。在没有摸清楚科龙电器存在或者说格林柯尔系为科龙造出多大的“财务黑洞”之前，加之国家相关部门法律程序待批状态因素，周厚健采取了海信集团与科龙电器之间的“销售代理”的托管模式，所有人员海信可以全面入主，尽职调查按流程照常进行，而同时又可以保持二者在财务系统上“井水不犯河水”，有个清晰的界定，从而在最大程度上确保了准新东家海信集团的安全，将收购风险降到了最低。

海信与科龙的“销售代理”协议是这样操作的：海信集团通过旗下子公司海信营销公司与科龙电器签署“销售代理”协议，科龙的冰箱、空调等产品先销售给海信营销公司，然后由海信营销公司再销售给全国的科龙或者海信及第三方的各级代理商或者零售商。

2006年1月，在被海信接管三个多月后，科龙电器披露了企业经营情况 2005 年中国市场第 4 季度，冰箱的销量、回款分别比 04 年同期增长 41.21%和 19.11%，比处于旺季的第 3 季度分别增长 80%和 119%，产量增长 117%；空调的销量、回款分别比 04 年同期增长 5.31%和 29.73%，比第 3 季度分别增长 198%和 80%，产量 330%。第 4 季度的海外销售亦非常喜人：冰冷产品每个月份比 9 月份都增长 97%以上；空调产品出口 10、11、12 月份分别比 9 月增长 33%、145%、483%。海信所取得的阶段性成果，为后期对科龙的顺利重组打下了不错的基础。

【案例分析】

自海信入主科龙电器之后，社会各界都投入了较多的关注目光，而尤其对二者签署的“销售代理”模式，不少媒体和业内人士甚至将其理解为科龙电器的“营销外包”、“销售外包”甚至干脆直接叫做“业务外包”。其实，这是对“业务外包”的一种误解，混淆了业务外包和销售代理的概念，同时忽略了海信和科龙之间的主客体关系，及其所属的环境等等。

业务外包的本质是把自己做不了、做不好、不愿做的或别人做得更好、更全、更能够节省成本的事交由别人去做。准确一点讲，企业业务外包是一种经营管理策略，它是某一公司（称为发包方），通过与外部其他企业（称承包方）签订契约，将一些传统上由公司内部人员负责的业务或机能外包给更专业、更高效的服务提供商的经营方式。一般而言，企业选择进行业务外包是基于自身能力以及业务对企业所做的贡献率而定的。当某个业务的贡献率较低而耗费的精力较大、企业的投入与产出不能够成正比，而同时该业务又非企业的核心业务或者业务外包不会削弱企业的核心竞争力的时候，企业即可以选择合适的对

象，主动进行业务调整和外包。这与传统企业的“纵向一体化”控制上下游产业链条，或者企业横向把所有机构都建立完整，即一个企业“包治百病”般的完成所有业务的做法有很大的不同。业务外包的范畴也非常的广泛，比如企业营销体系外包、人力资源外包、IT外包、物流外包、生产制造外包、行政外包、财务管理外包等等。目前业务外包在国内外企业中已经普遍地存在着，是一种常态，比如日本尼康公司将物流业务外包给UPS公司，爱立信手机生产外包、宝洁公司IT部门外包，众多刚创业的公司财务外包代账管理等。

根据以上分析，科龙电器与海信集团的“销售代理”模式，并非实质意义上的营销外包或者业务外包，因为科龙是被动的，而海信之所以选择此种操作方式，也只是暂时的，是基于全面收购的目的，在全面摸清科龙财务详情、等待国资委批准，同时更是规避并购风险给自己“留有退路”的一个权宜之计。

而真实的业务外包应该包括在甲乙双方完全认同的基础上的企业自身业务链条的某一个或者少数几个环节进行外包，甲方的主体业务还是存在并得以加强的，而且双方是通力合作的。随着顾维军“东窗事发”，海信进驻科龙则是全方位接管的，无论生产、财务、销售还是采购、乃至人事，科龙已经没有自身运作的主体，是被全面接管或者处于“准收购”状态之下的。

在这里，我们也看到在海信接管科龙3个月后，取得了所谓“不俗的战绩”，但是数据多是与科龙面临顾维军入狱前后最艰苦的月份，生产经验基本处于停滞状态下的境况作对比，从而形成了业绩的巨大反差，而且这个成绩还只能说是暂时的。显然，科龙的经营业绩具有明显的“人为操作”的痕迹，只要海信营销公司“吃货”就算科龙电器的销售业绩，即更多的是海信把科龙的产品通过“销售代理协议”的方式购买到海信的仓库里或者压到通过海信所接管的原来科龙的渠道体系和新建立的渠道体系中。换言之，产品并没有完全被消费者购买，只是在渠道商的仓库中，处于“压库”的状态，更多地完成了“一次销售”，对于“二次销售”还需要做大量的工作，需要桥梁的支撑。因此，对科龙的下一

步发展，还需要跟踪和观察，能否在海信怀抱中最终走向完美地婚姻殿堂，取决于双方的合作进展以及海信下一步市场操控能力。

不过反过来看，当一个收购者介入被收购企业后，最紧迫的，同时也是给合作者和投资者一个积极信号的就只有经营业绩的稳定和提升。我们从科龙公布的“业绩”可以看出，海信是聪明的，初步抓住了科龙问题的要害（哪怕即使海信所取得的销售代理的价格是经过“人为操控”的），协同相关政府部门一起在稳定产业链条的良性运转并在销售业绩上有了一个不错的开端，为下一步的购并整合打下了信任的基础。

【资料链接】

什么是真正的“业务外包”

经过前面理论知识的介绍，相信大家对“业务外包”已经有所了解，从理论上来说，业务外包可以带来下面几个积极的作用：

1. 成本与财务管理优势。在成本节约上主要是因为经济的规模性、行业的差异性、企业固定一次性投资或者固定资产存量的节省性等方面。在财务管理上，通常支付固定合同的现金较设立内部成本中心进行预算管理更容易进行成本控制。

2. 保持业界标准和提升服务质量。在某一个领域，“承包方”对行业的服务惯例与标准也掌握得更为透彻，许多企业内部的管理人员与专业人员都相当缺乏，正好可以弥补。

3. 引入自身缺乏的资源并扩展市场。专业化的外包提供商甚至可以帮助单一企业不易做到的服务，或者开辟新的市场。

4. 管理与业务的灵活性、多样性。企业可以面对市场变化而不断地进行业务调整，并对外包时机进行把握，确保轻装上阵，从容迎接各种市场变化因素。

因此，业务外包的积极意义第一可以分担风险，第二加速业务重构，第三提高生产效率，优化配置资源。

Cooper & Lybrand 机构经过跟踪调研，给企业提出外包候选业务的四条考虑标准：

1. 经常性的活动，即使其为核心或高技术业务。
2. 能够从企业整个体系与管理链条中分离而单独定义清楚的业务。
3. 能被有效衡量保证“手伸可及”的管理的活动。
4. 能找到几家以上外包提供商提供服务的相应业务。

对子公司的控制

1. 对子公司管理涉及的主要风险

（1）子公司治理结构不完善、组织架构不健全、人员选任不恰当，可能导致决策失误、串通舞弊、效率低下等。

（2）子公司超越业务范围或审批权限从事相关交易或事项，可能给企业造成投资失败、法律诉讼和资产损失。

（3）关联方之间违反母公司关联交易规定，可能造成信息披露不真实或受到相关监管机构处罚。

（4）企业会计核算办法的制定和执行不正确，合并财务报表信息不准确，可能导致企业自身及投资者、相关各方决策失误或企业面临法律诉讼。

2. 应对措施

针对上述存在的主要风险，母公司在建立与实施对子公司的内部控制中，至少应当强化对下列关键方面或者关键环节的控制：

- （1）子公司的组织设置应当规范高效、人员配备应当科学合理；
- （2）子公司业务权限应当合理授权，重大业务应当经母公司严格审批；
- （3）合并财务报表应当真实可靠，编制与报送流程应当明确规范。

关键内部控制

一、母公司对子公司管理的概述

母公司对子公司的管理应当遵守坚持产权管理的原则，以投资安全性、增盈性、增值性为目标，体现资产联结的管理方式；遵守坚持参与决策的原则，以参与子公司法人治理机构（股东会、董事会、监事会）管理为主渠道，体现母子公司的管理模式；遵守有效监管原则，以母公司各职能部门监控的重要形式，体现集团集体式管理方法。

母公司对子公司的管理范围及权限主要为以下几个方面：

（一）股权管理

所谓股权管理是指母公司作为控股股东，根据公司章程规定通过子公司治理机构的运作，参与重大决策和选择管理人员的管理行为。

（二）协调管理

协调管理主要是对各子公司间实行优势互补、资源互补、生产经营互补等协调管理行为。

（三）发展管理

发展管理是对各子公司企业发展、长远战略的制定、重大技术改造、产品开发和投资方向等管理行为。

（四）财务统计管理

（五）平时监管

二、对子公司的关键内部控制

（一）对子公司的组织及人员控制

1. 母公司应当依法制定或参与建立子公司的治理架构，确定子公司章程的主要条款，选任代表母公司利益的董事、经理及总会计师等高级管理人员。

2. 母公司应当建立健全委派董事制度

委派董事应当定期向母公司报告子公司经营管理有关事项。对于重大风险事项或重大决策信息，委派董事应当及时上报母公司董事会。

3. 母公司可以根据公司章程规定，向子公司董事会提名子公司经理人选。

子公司经理未能履行其职责并对企业利益造成重大损害的，母公司有权向子公司董事会提出罢免建议。

4. 母公司可以根据需要实行总会计师委派制。委派的总会计师应当定期向母公司报告子公司的资产运行和财务状况。委派的总会计师应当实行定期轮岗制度。

5. 母公司可以根据需要设置专门部门（或岗位），具体负责对子公司的股权管理工作。

6. 母公司财会部门应当根据公司章程规定或董事会授权，对子公司财务报告相关的活动实施管理控制，主要职责包括但不限于：

- （1）统一母子公司会计政策和会计期间；
- （2）负责编制母公司合并财务报表；
- （3）参与子公司财务预算的编制与审查；
- （4）参与子公司总会计师或其他会计人员的委派与管理工作；
- （5）参与子公司的资金控制与资产管理工作；
- （6）参与内部转移价格的制定与管理。

7. 母公司应当建立健全对子公司委派董事、选任经理、委派总会计师等人员的绩效考核与薪酬激励制度，充分发挥其积极性，维护整个企业的利益。

（二）对子公司业务层面的控制

1. 母公司应当建立子公司业务授权审批制度，在子公司章程中明确约定子公司的业务范围和审批权限。子公司不得从事业务范围或审批权限之外的交易或事项。对于超越业务范围或审批权限的交易或事项，子公司应当提交母公司董事会或股东（大）会审议批准后方可实施。

重大交易或事项包括但不限于子公司发展计划及预算，重大投资，重大合同协议，重大资产收购、出售及处置，重大筹资活动，对外担保和互保，对外捐赠，关联交易等。

2. 母公司应当参照子公司历年盈利水平，结合子公司的实际经营状况以及在一定期间所能达到的业绩水平，合理确定子公司的投资回报率，核定子公司的利润指标，促进子公司资产保值增值。

3. 母公司应当根据企业整体的战略规划，协调子公司经营策略，督促子公司据以制定相关的业务经营计划和年度预算方案，以确保企业整体目标和子公司责任目标的实现。

4. 母公司应当对子公司发生的金额较大或风险较高的重大投资项目实施审核监督。

5. 母公司可以参照上款对子公司重大投资项目的控制政策和程序，对子公司重大合同协议以及重大资产收购、出售及处置事项进行控制。

6. 凡是引起注册资本变动的筹资活动以及重大的负债筹资活动，子公司应当提出方案，经子公司董事会批准后，提交母公司董事会或股东（大）会审议通过后方可实施。

7. 母公司可以采用下列方式对子公司的负债筹资活动进行控制：

- （1）单笔负债额度控制；
- （2）负债总额控制；
- （3）资产负债比率控制；
- （4）资产负债比率与企业绩效挂钩控制。

8. 母公司应当按照公司章程的约定，审核子公司利润分配方案和亏损弥补方案。母公司审核子公司利润分配方案和亏损弥补方案，应当充分考虑下列因素：

- （1）母公司利益分配要求和子公司未来发展需要；
- （2）盈余和现金是否充足；
- （3）出资人的出资比例；
- （4）有关法律法规和国家统一的会计准则制度规定的法定程序。

9. 未经母公司董事会或经理批准，子公司不得对外提供担保或互保。经批准的担保事项，子公司应当建立备查账簿，逐笔登记贷款企业、贷款银行、担保金额、时间、经办人、批准人等信息，母公司负责组织专人定期检查。

10. 子公司对外捐赠资金或资产，超出一定限额的，应当经母公司董事会或经理批准。经批准的对外捐赠事项，子公司应当建立备查账簿，逐笔登记捐赠对象、捐赠资产、捐赠金额、时间、经办人、批准人等信息，母公司负责组织专人定期检查。

11. 母公司应当统一制定关联交易的政策和程序，并加以有效控制。母子公司关联交易及其控制应当符合国家法律法规、监管规则和《企业内部控制应用指引第××号——关联交易》有关规定。

12. 母公司应当指导子公司制定重大交易或事项的内部报告和对外披露制度。

13. 母公司应当根据子公司业务特征及所在地有关法律法规的特殊要求，协调子公司有关风险管理和内部控制策略，督促子公司建立健全本单位的内部控制制度。

14. 母公司应当建立对子公司的内部审计制度，明确内部审计的目标、范围、母子公司内部审计部门的职责分工等，并要求子公司及时将内部审计报告提交母公司审阅。

（三）母子公司合并财务报表及其控制

为了真实全面反映母公司及其子公司形成的企业整体财务状况、经营成果和现金流量，母公司应当根据国家统一的会计准则制度的规定，编制合并财务报表。

1. 母公司应当制定合并财务报表编制方案，明确纳入合并财务报表的合并范围。

2. 母公司应当统一纳入合并范围的子公司所采用的会计政策和会计期间，使子公司采用的会计政策和会计期间与母公司保持一致。对于出现海外上市子公司确实难以保持一致的情形，应当经由母公司董事会及其审计委员会审议批准。

3. 母公司应当定期审核与纳入合并范围的子公司之间的内部交易及往来会计科目，确保内部交易和往来业务已准确完整地进行账务处理并核对一致。

4. 母公司应当定期审核纳入合并范围的子公司的财务报表,对于审核发现的差错应通知相关人员按规定程序及时进行纠正。有条件的母公司,可利用计算机信息系统实现对财务报表的自动检查。

三、母公司不法控制行为的认定及处理

子公司虽然享有独立的财产权,对外独立承担责任,在法律地位上属于独立。

母公司实施控制行为,只要损害了子公司利益的,或者直接、间接为其谋取不法利益的,即构成不法控制,应当向子公司返还所获得的不法利益,并赔偿相应损失。不法控制属于侵权范畴,承担的是一种侵权责任,承担不法控制侵权责任应当符合以下三个条件:

(一) 母公司对子公司实施了控制权。

(二) 损害了子公司或子公司债权人的利益,或者谋取了不法利益。在某些情况下公司利益和债权人利益并不是一致的,损害公司利益不一定必然损害债权人利益,损害债权人利益也并非必然损害公司利益。一般谋取不法利益是以损害子公司或债权人的利益为前提的,但母公司造成子公司和债权人利益损害,不一定就谋取了不法利益。下列行为应当视为母公司滥用控制权谋取不法利益的行为:

1. 无偿取得或者无偿占有、使用、处分子公司财产或者财产权利的;
2. 未经子公司无利害关系董事或无利益关系股东同意与子公司签订合同的;
3. 以明显不合理的高价卖出子公司财产或财产权利的;
4. 以明显不合理的低价购进子公司财产或财产权利的;

5. 其他损害被控制公司的行为。如母公司操纵股东大会、董事会违反法律、法规以及公司章程,作出侵害子公司以及股东合法权益的决议等。

(三) 造成损害或谋取不法利益与滥用控制权有因果关系。母公司造成子公司损害可以通过多种途径,只有是因为实施了不法控制造成的损害,才能构成滥用控制权,依法承

担不法控制的侵权责任。否则，只能依据民法或合同法，承担一般侵权责任或违约责任。母公司只要构成不法控制，就应当向子公司返还所获得的不法利益，并赔偿相应损失。

财务报表的编制和披露的控制

财务报告，是指企业对外提供的反映企业某一特定日期财务状况和某一会计期间经营成果、现金流量等会计信息的文件。

财务报告包括财务报表及其附注和其他应当在财务报告中披露的相关信息和资料。财务报表至少应当包括资产负债表、利润表、现金流量表等报表。

附注是对在资产负债表、利润表、现金流量表和所有者权益变动表等报表中列示项目的文字描述或明细资料，以及对未能在这些报表中列示项目的说明等。

附注应当披露财务报表的编制基础，相关信息应当与资产负债表、利润表、现金流量表和所有者权益变动表等报表中列示的项目相互参照。

第一节 关键内部控制

一、财务报表内部控制的概述

财务报告是综合反映组织经营效果和效率的文件，是其他内部控制制度是否有效运行的综合体现，财务报表的编制和披露内控制度是会计信息的准确、有用、及时、完整的重要保证。同时也是组织风险控制的重要依据，财务报告的不真实、不完整往往是组织的重要风险之源。对管理层或董事会而言，内部控制提供的只是合理的保证，而不是绝对的保证。内部控制措施，无论设计的多么完美、运行的多么好，组织目标实现的可能性会受到内部控制制度所固有局限性的影响。内部控制也仅能为董事会和管理部门实现组织目标提供合理的保证。

内部控制的运营效率和效果、财务报告的可靠性、遵守适用的法律和规章情况是财务

报告的内部控制的组成部分，都会对财务报告产生重大的影响。

在公司内部建立一个基本的内部控制框架，作为管理层评估财务报告内部控制的基准，是公司发展到一定程度在管理方面的必然要求，它受公司治理、价值创造、风险和机会、管制、企业文化、技术发展及受托责任等各方面的影响。

二、财务报表内部控制的目标

（一）保护企业资产的安全、完整及对其的有效使用，使企业各项生产和经营活动有秩序、有效地进行，避免可能遭受经济损失。

（二）保证会计信息及其他各种管理信息的真实、可靠和及时提供。避免因虚假记载、误导性陈述、重大遗漏和未按规定及时披露导致损失。

（三）保证企业管理层制定的各项经营方针、管理制度和措施的贯彻执行。

（四）尽量压缩和控制成本、费用，减少不必要的成本、费用，以求企业达到更大的盈利目标。

（五）预防和控制且尽早、尽快查明各种错误和弊端，以及及时、准确地制定和采取纠正措施，避免因重大差错、舞弊、欺诈而导致损失。

三、财务报表内部控制的内容

（一）岗位分工与职责安排

并由全体董事、监事和高级管理人员对企业财务报告的真实性和完整性承担责任。

（二）财务报告编制准备及其控制

企业必须在会计期末编制报表前进行结账，为财务报表的编制做准备，不得为赶编财务报表而提前结账，更不得预先编制财务报表后结账。其基本要求是：

1. 企业财会部门应当制定年度财务报告编制方案，明确年度财务报告编制方法、年度

财务报告会计调整政策、披露政策及报告的时间要求等。

2. 企业应当制定对财务报表可能产生重大影响的交易或事项的判断标准,明确相应的报批程序。

3. 企业不得随意变更会计政策,调整会计估计事项。

4. 企业应当建立规范的账务调节制度和各项财产物资和结算款项的清查制度,明确相关责任人及相应的处理程序,避免发生账证不符、账账不符、账实不符的情形。

5. 企业为避免出现漏记或多记、提前确认或推迟确认报告期内发生的交易或事项的情形,对交易或事项所属的会计期间实施有效控制。

(三) 财务报告编制及其控制

企业可以通过人工分析或利用计算机信息系统自动检查财务报表之间、财务报表各项目之间的勾稽关系是否正确,重点对下列项目进行校验:

1. 财务报表内有关项目的对应关系;
2. 财务报表中本期与上期有关数字的衔接关系;
3. 财务报表与附表之间的平衡及勾稽关系。

企业应当真实、完整地在财务报表附注和财务情况说明书中说明需要说明的事项。财会部门应将会计处理方法及其对财务报告的影响及时提交董事会及其审计委员会审议。

需要编制合并财务报表的企业集团,应当按照国家统一的会计准则制度的规定,明确合并财务报表的编制范围,不得随意调整合并报表的编制范围。财会部门应将确定合并财务报表编制范围的方法以及发生变更的情况及时提交董事会及其审计委员会审议。

(四) 财务报告的报送与披露及其控制

企业应当建立财务报告报送与披露的管理制度,确保在规定的时间内,按照规定的方式,向内部相关负责人及其外部使用者及时报送财务报告。负有履行信息披露责任的企业应当

根据国家法律法规及部门规章的规定，及时披露相关信息，确保所有财务报告使用者同时、同质、公平地获取财务报告信息，确保信息披露的真实和完整。

第二节 实务案例讲解

【案例 2.1-2】菲尔房地产开发有限公司关联方披露的案例

菲尔房地产开发有限公司是一家国有控股的企业，公司于 2003 年承建“祥瑞家园”商品房开发项目，项目正在轰轰烈烈的建设中，接到群众的举报，发现该公司多处房屋重复销售。市审计局接受该案的调查工作，经过一年的调查，该公司在项目中的利用虚假的商品房买卖合同将同一处房屋重复对外销售，最多达四次之多，销售一次，向信用社抵押贷款一次，向个人高息融资一次，对外抵债一次，累计数额达 3000 多万元。

该公司的总经理和副经理辩称不是虚假的买卖合同，而是利用签订商品房的买卖合同融资，解决资金的短缺的问题。但经过审计发现，该公司的内部控制制度形同虚设，一片混乱，最终导致企业的资金短缺，不得不采用上述虚假的手段筹集资金。同时我们也注意到，从建委、国资委、银行等部门取得的财务报告都显示企业的财务状况良好，甚至财务报告是经过会计师事务所的审计，并出具了无保留意见报告。深入究其原因，外部政府部门的监管不到位是一方面，但是内部管理混乱，缺乏一个健全有效的内部控制体系是其根本的原因。下面是从内控制度的几个侧面介绍：

1. 建筑材料的采购和付款是由一个副经理一手经办，没有执行材料采购的采购和付款相分离的内部控制制度，由该副经理个人的公司向公司供应，材料的价格高于市场的售价，导致资金大量的外流，造成资金的短缺。

2. 另一副经理向公司借款 100 万，后用两辆价值 40 万轿车抵债，套取公司的现金。这一交易在跨及处理上是资产形态的转变，资产的总额没有变化，如果在报表的附注中进行披露，报表的使用者是不能了解这个信息的。

【案例分析】

通过上述的几个事件说明菲尔公司的内控制度存在严重的缺陷。事项 1、2 在财务报表的附注中没有披露这一关联方，及其关联方的交易定价和交易的数量。

该公司由于没有一个行之有效的内部控制系统，存在虚假记载，误导性陈述、重大差错、舞弊、欺诈而导致财务报告编制与披露违反国家法律法规，由此在资金的管理、采购的管理、工程项目的管理、筹资的管理等环节严重失真，编制的财务报表是需虚假的报告。最终使企业遭受严重的损失，责任者将接受法律的制裁。

人力资源内部控制

人力资源，是指由企业董事、监事、高级管理人员和全体员工组成的整体团队的总称。人力资源是影响企业内部环境的关键因素，它所包括的雇佣、培训、评价、考核、晋升、奖惩等业务向员工传达着有关诚信、道德行为和胜任能力的期望水平方面的信息，这些业务都与企业员工密切相关，而员工正是企业中执行内部控制的主体。

一个良好的人力资源，能够有效地促进内部控制在企业中的顺利实施，并保证其实施的质量。企业应当制定和实施有利于企业可持续发展的人力资源政策。

随着知识经济时代的到来，人力资本在经济发展中的作用越来越突出，企业人力资源管理也面临新的挑战 and 风险。企业至少应当关注人力资源管理的下列风险：

（1）人力资源缺乏、结构不合理，可能导致企业发展战略难以实现。如：人力资源需求计划不合理，岗位职责安排不科学，可能会导致企业无法获得经营管理所需员工。

（2）人力资源激励约束制度不合理、优胜劣汰机制不完善，可能导致关键人才流失或经营效率低下。

企业在建立与实施人力资源政策内部控制中，应当至少强化对下列关键方面或者关键环节的控制，以有效的防范上述风险：

(1) 岗位职责和任职要求应当明确规范，人力资源需求计划应当科学合理；

(2) 招聘及离职程序应当规范，人员聘用应当引入竞争机制，培训工作应当能够提高员工道德素养和专业胜任能力；

(3) 人力资源考核制度应当科学合理，应当能够引导员工实现企业目标；

(4) 薪酬制度应当能保持和吸引优秀人才，并符合国家有关法律法规的要求，薪酬发放标准和程序应当规范。

第一节 重要条款解读

一、人力资源的规划与实施企业应当根据发展战略，结合人力资源现状和未来需求预测，制定人力资源总体规划，优化企业人力资源整体布局，确保人力资源供给和需求达到动态平衡，实现人力资源合理配置。

企业应当建立岗位说明制度，明确所有岗位的主要职责、资历、经验要求等，并定期组织内部各单位、各部门对工作岗位进行分析，确保各岗位配备胜任的人员，避免因岗设岗。

企业应当建立良好的人力资源政策反映渠道，确保有关人力资源政策的建议得以传递和落实，保证人力资源运用效率的提高和人员任用的公平合理。

企业应当根据人力资源需求计划，采取外部招聘、内部选拔或委托第三方招聘等方式，对关键岗位和紧缺人才进行选拔。

企业招聘人员应当特别关注招聘对象的职业道德。对于会计、出纳、信息系统操作等易发生舞弊行为的岗位以及中、高级管理人员的招聘，企业应当专门审核招聘对象是否有违法犯罪、行政处罚、商业欺诈等前科；关注招聘对象的专业胜任能力。

二、人力资源的激励、约束与退出

（一）企业应当设置科学的业绩考核指标体系，对高级管理人员和中层以下员工的业绩进行考核与评价，以此作为确定员工薪酬、晋升、降级、辞退等的重要依据，切实做到严格考核，有奖有惩，强化对整体团队的激励与约束。

考核即为按照一定标准，采用科学的方法，检查和评定企业员工对职务所规定的职责的履行程度，以确定其工作成绩的一种有效管理的方法。简言之，它是指主管或相关人员对员工的工作系统的评价。考核是人力资源管理中的一项主要的控制手段。员工在完成其工作职责和任务后，可以通过考核结果的即时反馈，了解到自己的工作状况，包括成绩有哪些，哪些地方还存在不足，有待改进。考核的过程不仅可以促使员工改善现有的工作，还可以在考核的过程中提高自身的专业素质。

考核内容一般应该涵盖员工的个人素质、工作态度、专业知识、工作能力、工作成果等。企业应当对试用期满的新聘人员的工作表现进行综合性考核，以作为其转正定级的依据。

企业对正式人员的考核可以分为年终考核和专项考核。年终考核是指企业于每年年初，对员工上一年度的工作情况进行全面综合的评价。年终考核可以具体分解到季度和月度考核。专项考核是指企业就某一具体项目对所属员工的品德、学识、能力、经验、工作业绩、项目质量等进行考核。年终考核和专项考核的结果应当作为员工薪酬水平以及职务晋升、评优、降级、调岗等的依据。

企业应建立顺畅的考核沟通渠道，及时与员工就考核结果进行充分沟通，并为员工职业发展提供咨询和指导。企业应当建立正式的人力资源考核记录制度，确保考核记录完整保存。

（二）企业应当制定与业绩考核挂钩的薪酬制度，切实做到薪酬安排与员工贡献相协调，体现效率优先，兼顾公平。

2. 激励是控制员工素质一个重要方面，可以激发员工内在的工作动力，激发他们努力

工作，更好地去实现企业既定的目标和任务，更好地履行其工作职责。激励的方式有物质激励和精神激励。物质激励在企业的应用方式主要有增加薪酬、颁发奖品、奖金以及休假、疗养、旅游等福利待遇。精神激励的形式多样化，大到让员工参与企业管理，小到对员工嘘寒问暖，具体方式有榜样激励、目标激励、文化激励和参与激励等多种形式。激励方式在实施时要根据具体情况采取不同的激励方式，才可以达到最合适的效果。

有条件的企业可以实行年金、股权激励等福利与激励计划。

企业应当根据有关法律法规、国家统一的会计准则制度的规定，准确确认、计量并发放员工薪酬，并对薪酬发放的真实性、合规性和准确性进行严格的审核，以防虚报冒领等行为。在发放薪酬的同时，企业应当向员工提供薪酬清单，供员工核对确认。

企业应当制定薪酬制度评价机制，及时对薪酬制度的合理性及其执行效果进行评价，并根据评价结果修订完善。

（四）企业员工退出（辞职、辞退、退休等），应当符合国家有关法律法规的规定，退出的条件和程序应当予以明确。企业应当根据绩效考核的结果，对不能胜任岗位要求的员工实施转岗培训；仍不能满足岗位职责要求的，应当按照规定的权限和程序予以辞退。董事、经理及其他高级管理人员的离职应当进行离任审计。

企业应当定期对年度人力资源计划执行情况进行评估，查找人力资源管理中存在的主要缺陷和不足，采取有效措施，及时加以改进，确保企业整体团队充满生机和活力。

三、人力资源的信息披露

企业应当依法披露报告期末在职员工数量、专业构成、教育程度等信息，以适当的形式披露人力资源政策可能存在的重大风险因素及其应对措施。

第二节 实务案例讲解

【案例 2.17—3】摩托罗拉员工激励案例

在摩托罗拉，薪水的标准从职位入手，但同一个职位可能会有差距是因为他们的工作业绩不同。有些特殊职位的人，可能要从国外招聘，薪水同国际市场挂钩。摩托罗拉的工资水平在市场中处于中间档次。

摩托罗拉的薪水大部分是基本工资，占的百分比很大，另外还有年终奖金。

摩托罗拉意识到固定工资存在缺陷，2000 年摩托罗拉的工资结构发生变化，增加一些可变动的工资，并将以前每年一次的奖金改为季度发放。以前奖金与全球市场挂钩，2000 年以一个国家单元的业绩为奖金考核依据。

如果员工对自己的薪酬不满，向人力资源部提出来，摩托罗拉会进行市场调查，如果真的比市场平均水平低，摩托罗拉会普调工资。成都的员工曾经反映说工资低，人力资源部就通过调查市场，发现情况的确如此，然后给员工调工资。

在摩托罗拉刚刚开始工作时，学历上的差别会在工资中体现出来，例如研究生和本科生会有差别。工作后，本科生工资比研究生高是非常有可能的。随着时间的推移，老员工可能经过几年涨工资，基数变得很大，那么应届毕业生的涨幅就会比老员工高。对有创造性的人摩托罗拉会破格调级。

【案例分析】

摩托罗拉原来是采用的固定工资的制度，这样很大程度上抑制了员工的积极性，员工多付出得到的并不会更多，少付出也不会因此减少收入，长期以来，工作效率低下，创新意识缺乏。摩托罗拉意识到这种情况，采取了更加灵活的薪金制度，调动了员工的积极性，做到薪酬安排与员工贡献相协调，劳有所获，多劳多得。短期上，满足了员工生存的需要；长期上，满足了员工的发展需要。

有的企业为了让薪酬更加合理，更加能反映员工的工作业绩，不惜将薪酬结构和薪酬体系制定得非常复杂和繁琐（并且还有继续复杂下去的趋势）。这是不可取的，实际上，

过于复杂的薪酬管理与过于简单的薪酬管理一样会降低薪酬的激励作用。

信息系统的内部控制

信息系统，是指企业利用计算机和通信技术，对内部控制进行集成、转化和提升，形成由人员、硬件、软件、信息、运行规程等组成的管理平台。

1. 企业利用信息系统实施内部控制，至少应当关注下列风险：

- （1）缺乏信息系统建设整体规划或规划不当，可能导致重复建设，形成信息孤岛，影响企业发展目标的实现；
- （2）开发不合理或不符合内部控制要求，可能导致无法利用信息系统实施有效控制；
- （3）授权管理不当，可能导致非法操作和舞弊；
- （4）安全维护措施不当，可能导致信息泄漏或毁损，系统无法正常运行。

2. 企业在建立与实施信息系统内部控制中，至少应当强化对下列关键方面或者关键环节的控制：

- （1）职责分工、权限范围和审批程序应当明确规范，机构设置和人员配备应当科学合理，重大信息系统开发与使用事项应履行审批程序；
- （2）信息系统开发、变更和维护流程应当清晰合理；
- （3）应当建立访问安全制度，操作权限、信息使用、信息管理应当有明确规定；
- （4）硬件管理事项和审批程序应当科学合理；
- （5）会计信息系统流程应当规范，会计信息系统操作管理、硬件、软件和数据管理、会计信息化档案管理应当完善。

第一节 关键内部控制

现代企业内部控制系统作为系统化的信息集成系统，其建立和实施应按照信息系统的

专业化方法来进行。同时，应确保系统的安全和稳定，以保证企业内部控制系统的有效运行，实现企业内部控制的目标。

企业内部控制系统的实质是企业经营和业务的信息反馈控制过程。要使企业内部控制的信息系统有效，其前提是系统传递的信息必须具有精确完整、经济可靠、灵活及时、简单安全及可验证、可访问等特性。从这个意义上说，企业的内部控制系统，其实质就是一个信息系统，是一个搜集、储存，按照特定的规则和方式加工处理有关资料，并通过反馈机制对资料的获取及处理过程加以修正，再获得满足特定目的的信息的过程。

企业建立与实施内部控制，应当利用现代管理手段，开发信息系统，优化管理流程，减少人为操纵因素，指定专门机构对信息系统建设实施归口管理，可以委托专业服务机构从事信息系统的开发、运行与维护等工作。企业负责人对信息系统建设负责。

一、岗位分工与授权审批

（一）企业应当建立计算机信息系统岗位责任制。计算机信息系统岗位一般包括：

1. 系统分析：分析用户的信息需求，并据此制定设计或修改程序的方案；
2. 编程：编写计算机程序来执行系统分析岗位的设计或修改方案；
3. 测试：设计测试方案，对计算机程序是否满足设计或修改方案进行测试，通过反馈给编程岗位以修改程序并最终满足方案；
4. 程序管理：负责保障并监控应用程序正常运行；
5. 数据库管理：对信息系统中的数据进行存储、处理、管理，维护组织数据资源；
6. 数据控制：负责维护计算机路径代码的注册，确保原始数据经过正确授权，监控信息系统工作流程，协调输入和输出，将输入的错误数据反馈到输入部门并跟踪监控其纠正过程，将输出信息分发给经过授权的用户；
7. 终端操作：终端用户负责记录交易内容，授权处理数据，并利用系统输出的结果。

系统开发和变更过程中不相容岗位（或职责）一般应包括：开发（或变更）立项、审批、编程、测试；系统访问过程中不相容岗位（或职责）一般应包括：申请、审批、操作、监控，即这几个职位中是不能够由同一人兼任的。

（二）企业计算机信息系统战略规划、重要信息系统政策等重大事项应当经由董事会（或者由企业章程规定的经理、厂长办公会等类似的决策、治理机构）审批通过后，方可实施。

信息系统战略规划应当与企业业务目标保持一致。信息系统使用部门应该参与信息系统战略规划、重要信息系统政策等的制定。

（三）企业可以指定专门部门（或岗位，下称归口管理部门）对计算机信息系统实施归口管理，负责信息系统开发、变更、运行、维护等工作。

二、信息系统开发、变更、运行与维护控制

（一）信息系统的开发控制

企业信息系统归口管理部门应当根据信息系统建设总体规划，提出信息系统项目建设方案，按规定的权限和程序审批后实施。

企业开发信息系统，应当明确提出开发需求和关键控制点，采取多种方式与开发单位进行充分沟通，为系统开发奠定良好基础。企业应当加强信息系统开发全过程的跟踪管理。

制定科学的上线计划和新旧系统转换方案，考虑应急预案，确保新旧系统顺利切换和平稳衔接。

计算机信息系统开发包括自行设计、外购调试和外包合作开发。

1. 企业计算机信息系统开发应当遵循以下原则：

（1）因地制宜原则：企业应当根据行业特点、企业规模、管理理念、组织结构、核算方法等因素设计适合本单位的计算机信息系统。

(2) 成本效益原则：计算机信息系统的建设应当能起到降低成本、纠正偏差的作用，根据成本效益原则，企业可以选择对重要领域中关键因素进行信息系统改造。

(3) 理念与技术并重原则：计算机信息系统建设应当将信息系统技术与信息系统管理理念整合，企业应当倡导全体员工积极参与信息系统建设，正确理解和使用信息系统，提高信息系统运作效率。

2. 信息系统开发必须经过正式授权。具体程序包括：用户部门提出需求；归口管理部门审核；企业负责人授权批准；系统分析人员设计方案；程序员编写代码；测试员进行测试；系统最终上线；系统维护等。

3. 企业应当成立项目管理小组，负责信息系统的开发，对项目整个过程实施监控；对于外包合作开发的项目，企业应当加强对外包第三方的监控。

(二) 信息系统的变更控制

企业应当制定详细的信息系统上线计划。对涉及新旧系统切换的情形，企业应当在线计划中明确应急预案，保证新系统一旦失效，能够顺利切换回旧的系统状态。新旧系统切换时，如涉及数据迁移，企业应当制定详细的数据迁移计划。用户部门应当积极参与数据迁移过程，对数据迁移结果进行测试，并在测试报告上确认。

(三) 信息系统的运行与维护控制

企业应当建立系统数据定期备份制度，明确备份范围、备份频度、备份方法、备份责任人、备份存放地点、备份有效性检查等内容；企业应当根据业务性质、重要性程度、涉密情况等确定信息系统的安全等级，采用相应的制度和技术手段，确保信息系统安全、稳定、高效运行；企业应当建立信息系统安全保密和泄密责任追究制度；企业应当综合利用防火墙、路由器等网络设备，漏洞扫描、入侵检测等软件技术，以及远程访问安全策略等手段加强网络安全，防范来自网络的攻击和非法侵入；通过网络传输的涉密或者关键数据，应当采取加密传输等措施确保信息传递的保密性、准确性和完整性；企业应当加强服务器

等关键信息设备的管理，建立良好的物理环境，指定专人负责检查，及时处理异常情况，任何人未经授权不得接触关键信息设备。

三、信息系统访问安全

企业应当制定信息系统工作程序、信息管理制度以及各模块子系统的具体操作规范。

计算机信息系统操作人员不得擅自进行系统软件的删除、修改等操作，不得擅自升级、改变系统软件版本，不得擅自改变软件系统环境配置。企业应当对信息系统操作人员的账号、密码和使用权限进行严格规范，建立相应的操作管理制度。未经操作培训的人员不得作为操作人员。

企业应当建立账号审批制度，加强对重要业务系统的访问权限管理。对于发生岗位变化或离岗的用户，企业应当及时调整其在系统中的访问权限。企业应当定期对系统中的账号进行审阅，避免有授权不当或非授权账号存在。对于超级用户等特权用户，企业应该严格限制其使用，并对其在系统中的操作全程进行监控。使用完毕后，应当由不相容岗位对其操作日志进行审阅。

企业应当充分利用操作系统、数据库、应用系统自身提供的安全性能，在系统中设置安全参数，以加强系统访问安全。禁止未经授权人员擅自调整、删除或修改系统中设置的各项参数。涉及上网操作的，企业应当加强防火墙、路由器等网络安全方面的管理。

企业可以结合实际情况，本着审慎、稳健的原则，将信息系统访问安全事项交由第三方管理。在此情形下，企业应当加强对第三方的监控。

企业应当定期检测信息系统运行情况，及时进行计算机病毒的预防、检查工作，禁止用户安装非法防病毒软件和私自卸载企业要求安装的防病毒软件。

信息系统操作人员应当在权限范围内进行操作，不得利用他人的口令和密码进入软件系统。更换操作人员或密码泄露后，必须及时更改密码。操作人员如果离开工作现场，必

须在离开前锁定或退出已经运行的程序，防止其他人员利用自身账号操作。

企业应当利用计算机信息系统建立信息化平台，规范信息的使用和传递，促进业务流程与信息流程的统一，提高经营管理的效率和效果。

四、硬件管理

企业应当制定计算机信息系统硬件管理制度，对设备的新增、报废、流转等情况建档登记，统一管理。

系统硬件维护，包括系统硬件所处环境的维护、系统硬件的检查更换等。一方面，系统硬件受其所处环境的影响，如机房的温度、湿度、电压，网络设施的保护措施等；另一方面，硬件本身也存在寿命、质量等问题。因此，进行系统硬件维护，应当定期或不定期对系统硬件环境及硬件本身状况进行检查，及时发现、排除问题。

企业应当将计算机硬件设备放置在合适的物理环境中，由专人负责管理和检查，其他任何人未经授权不得接触计算机信息系统硬件设备。对于主要系统服务器应当配备不中断电源供给设备。硬件设备的更新、扩充、修复等工作应当由相关人员提出申请，报上级主管负责人审批。企业操作人员应当严格遵守用电安全，不得在计算机专用线路上使用其他用电设备。

企业应当完善计算机信息系统硬件设备异常状况处理制度。一旦发生异常状况（如冒烟、打火、异常声响等），应当立即通知有关部门，并按处理制度进行处理。

五、会计信息化及其控制

企业应当加强会计信息化工作，并对其工作流程进行有效控制。会计信息化是指利用计算机信息技术代替人工进行财务信息处理，以及替代部分由人工完成的对会计信息的分析和判断的过程。

企业应当建立会计信息化操作管理制度，明确会计信息系统的合法有权使用人员及其操作权限和操作流程，形成分工牵制的控制形式。企业出纳人员不得兼任电算化系统管理员，不得兼任记账凭证的审核工作。

企业应当建立会计信息系统硬件、软件和数据管理制度，重点关注下列风险和控制点：

1. 对正在使用的会计核算软件进行修改、对通用会计软件进行升级和对计算机硬件设备进行更换时，企业应有规范的审批流程，并采取替代性措施确保会计数据的连续性。
2. 企业应当健全计算机硬件和软件出现故障时进行排除的管理措施，保证会计数据的完整性。
3. 确保会计数据安全保密，防止对数据的非法修改和删除。

企业应当建立信息化会计档案管理制度。信息化会计档案是指存储在磁性介质或光盘介质的会计数据和计算机打印出来的书面等形式的会计数据，包括记账凭证、会计账簿、财务报表（包括报表格式和计算公式）等数据。

企业应当指定专人负责信息化会计档案的管理，做好防消磁、防火、防潮和防尘等工作；对于存储介质保存的会计档案，应当定期检查，防止由于介质损坏而使会计档案丢失。

六、评估与披露

企业应当建立利用信息系统实施内部控制的评估制度，对信息系统开发、运行与维护的全过程进行评估，发现异常情况，应当及时报告。企业应当披露利用信息系统实施内部控制的情况及存在的主要问题。

衍生工具内部控制

衍生工具，是指具有下列特征的金融工具或其他合同协议：其价值随特定利率、金融工具价格、商品价格、汇率、价格指数、费率指数、信用等级、信用指数或其他类似变量的

变动而变动，变量为非金融变量的，该变量与合同协议的任何一方不存在特定关系；不要求初始净投资，或与市场情况变化有类似反应的其他类型合同协议相比，要求很少的初始净投资；在未来某一日期结算。金融工具，是指形成一个企业的金融资产，并形成其他单位的金融负债或权益工具的合同协议。

衍生工具包括：远期合同、期货合同、互换和期权，以及具有远期合同、期货合同、互换和期权中一种或一种以上特征的工具。嵌入衍生工具，是指嵌入到非衍生工具（即主合同）中，使混合工具的全部或部分现金流量随特定利率、金融工具价格、商品价格、汇率、价格指数、费率指数、信用等级、信用指数或其他类似变量的变动而变动的衍生工具。嵌入衍生工具与主合同构成混合工具，如可转换公司债券等。

《企业会计准则第 22 号——金融工具确认和计量》中金融工具，是指形成一个企业的金融资产，并形成其他单位的金融负债或权益工具的合同。衍生工具，是指准则涉及的、具有下列特征的金融工具或其他合同：其价值随特定利率、金融工具价格、商品价格、汇率、价格指数、费率指数、信用等级、信用指数或其他类似变量的变动而变动，变量为非金融变量的，该变量与合同在任何一方不存在特定关系；不要求初始净投资，或与对市场情况变化有类似反应的其他类型合同相比，要求很少的初始净投资；在未来某一日期结算。

《企业会计准则第 37 号——金融工具列报》规定企业应当披露与各类金融工具风险相关的描述性信息和数量信息，企业应当披露与每类金融工具信用风险有关的下列信息：在不考虑可利用的担保物或其他信用增级（如不符合相互抵销条件的净额结算协议等）的情况下，最能代表企业资产负债表日最大信用风险敞口的金额，以及可利用担保物或其他信用增级的信息；尚未逾期和发生减值的金融资产的信用质量信息；原已逾期或发生减值但相关合同条款已重新商定过的金融资产的账面价值。

从企业会计准则对衍生金融工具的定义可以看出，衍生金融工具的特点有：①衍生性：衍生金融工具一般以一个或几个基本金融工具作为标的。②契约性和未来性：衍生金融工

具是面向未来的代表权利义务关系的合约。③杠杆性：衍生金融工具的初始净投资很少（甚至为零），经常采用保证金交易的方式，结算时一般采用净值交割。④风险转移性：衍生品交易能够将风险在交易者之间进行转移。⑤创新性：衍生金融工具处于不断地发展创新之中。

衍生金融工具的这些基本特点导致了衍生金融工具还具有如下特性：①衍生性和杠杆性决定了衍生金融工具的价格波动大，不确定性大，风险性高。②风险转移性决定了衍生金融工具的套期保值和投机套利共存。③创新性决定了衍生金融工具会不断地更新，相应的规章制度（尤其是相应的会计准则）往往不能及时更新，因而对衍生工具难以监管。企业在衍生品的内部控制方面应当找到一套适合企业自身特色的方法，以达到内部控制的目的。

对金融资产或金融负债的初始确认按照公允价值计量，这就需要管理人员对所进行的衍生金融业务具备一定的知识和对风险有一定的认识。如果管理人员缺乏责任和风险意识，那么很有可能会给业务人员提供利润操作的空间，将企业置于面临灾难性后果的风险之中。同时，会计职业判断将会出现因会计人员本身专业知识、技能和经验的不同，对同一会计事项进行职业判断的结果不尽相同的现象，从而增加了会计信息的变数。这也给衍生金融工具的内部控制造成一定压力。

企业至少应当关注涉及衍生工具业务的下列风险：衍生工具交易未经适当审核或超越授权审批，可能因重大差错、舞弊、欺诈而导致损失；衍生工具保证金及清算资金的收支未按照规定程序进行，导致企业资金损失；衍生工具交易未按照规定建立持仓预警报告和交易止损机制，导致敞口风险增加甚至发生损失；衍生工具交易未能准确、及时、有序地记录和传递交易指令，导致丧失交易机会或发生交易损失；衍生工具交易过程中的资金收支核算和套期保值盈亏计算错误，导致财务报告信息不真实；衍生工具套期保值业务违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

第一节 关键内部控制

企业在建立与实施衍生工具内部控制中，至少应当强化对下列关键方面或者关键环节的控制：

一、岗位分工及授权审批控制

职责分工、权限范围和审批程序应当明确规范，机构设置和人员配备应当科学合理。具体控制政策和措施包括：

（一）企业应当建立衍生工具的岗位责任制，明确相关部门和岗位的职责权限，确保授权、交易执行、交易确认、结算、监督、记录及文档管理等不相容岗位相互分离、制约和监督。对从事衍生工具业务的人员应当实行轮换和强制休假制度。

（二）配备相关专业人员、合理设置相关机构，切实加强对衍生工具风险管理。委派具备相关资格的专业人员从事衍生工具交易，并配备相应的交易监督人员，同时，加强上述人员的职业道德、专业知识和技能后续培训；在董事会设立风险管理委员会或类似机构，制定衍生工具业务等相关的风险管理政策和程序，核准衍生工具交易决策；审计委员会或类似机构以及企业内部审计部门，应当加强对衍生工具业务相关风险控制政策和程序的评价和监督，及时识别相关的内部控制缺陷并采取补救措施。

（三）企业应当建立向董事会提供关于衍生工具业务报告的制度，明确报告的类型及其内容，以及报告的时间和频率，并明确从事衍生工具业务每一岗位（或员工）在组织中的报告关系。

风险管理委员会应就相关的交易情况向董事会报告。企业内部审计部门应就衍生工具业务相关风险控制政策和程序的评价和监督向审计委员会报告。

董事会应当根据风险管理委员会和审计委员会的报告，定期或不定期对现行的衍生产

品风险管理政策和程序进行评价，确保其与企业的资本实力和管理水平相一致。

二、衍生工具交易控制

衍生工具交易的性质、规模、范围、程序、报告等应当明确规范。具体控制政策和措施包括：

（一）企业应当建立评估衍生工具业务风险的程序，采用科学、合理的方法对风险进行评估。在评估风险时，应当考虑下列因素，选用相关评估方法予以定性或定量：衍生工具及其交易活动的性质、规模和复杂程度；数据收集系统的能力；评估方法、局限性以及企业理解其结果的能力。根据风险评估结果，采取相应的风险管理策略，确定衍生工具业务风险可接受水平。

（二）结合对衍生工具风险的评估，制定衍生工具交易控制措施，具体包括但不限于以下方面：从事衍生工具业务交易前，应当制定业务计划，包括交易头寸建立后，面对不同情况的应对措施，以及设置止损点等；从事交易记录的人员（非交易操作人员），应当及时从衍生工具业务代理商处取得业务交易的原始单据，并做好业务交易记录；对开设在衍生交易代理商的账户应当进行严格管理。每个交易日后应当由熟悉交易品种和交易规则的独立人员，对持有头寸的价值进行分析，并对资金往来进行核对；明确衍生工具交易和风险限额，以及对越权行为的惩罚措施；明确交易的具体程序，包括交易的授权、交易的执行、交易的确认和复核、交易的记录、交易的交割等。

（三）企业清算部门应当加强对超限额交易和保证金给付的监控，一旦发现未按事先计划进行的交易，应当及时反馈和报告给风险管理委员会。应建立与交易系统衔接的风险管理信息系统，及时提供衍生工具相关的交易和其他数据，对衍生工具交易的实际情况进行实时监控。

三、监督和检查

衍生工具交易的监督检查应当充分有效。具体控制政策和措施包括：

（一）企业内部审计部门或类似机构，应当定期对衍生工具交易部门的相关业务记录进行审查，重点是审查衍生工具业务是否依照企业的有关规定程序进行。

（二）企业内部审计部门或类似机构，应当定期对衍生工具风险控制制度的设计和执行进行审查，及时发现存在的内控缺陷并提出改进意见。内部审计部门或类似机构的相关结论和意见，应当向审计委员会或类似机构报告，并在报告之后检查相关建议措施的落实情况。

第二节 实务案例讲解

【案例 2.19—1】中航油衍生工具内控失控案例

中航油为中国航油（新加坡）股份有限公司的简称，成立于 1993 年，是中国航空油料集团公司的海外控股子公司，总部和注册地均在新加坡。公司成立之初经营十分困难，一度濒临破产，后在总裁陈久霖的带领下，一举扭亏为盈，公司净资产从 1997 年的 21.9 万美元迅速扩展至 2003 年时的超过 1 亿美元，一直被视为一个奇迹。中航油从单一的进口航油采购业务逐步扩展到国际石油贸易业务，并于 2001 年 12 月 6 日在新加坡交易所主板挂牌上市，成为中国首家利用海外自有资产在国外上市的中资企业。

2004 年 11 月 30 日夜，中航油爆出 5.5 亿美元的巨额亏损后，国内外一片哗然。公司在 OTC（场外交易）市场上卖出了大量石油看涨期权，希望能“以小博大”，建立其海外石油帝国。他的投机行为最终导致公司被迫重组。

事件始末：2003 年下半年，中航油开始涉足期权业务，最初涉及 200 万桶石油，中航油 2003 年年报盈利 5427 万美元，快速攀升的业绩很可能与期权权利金收入有关，至 2003 年年底，中航油卖出的看涨期权量为 200 万桶。“市”与愿违，2004 年，石油价格

一路上涨，到 2004 年 3 月，公司出现 580 万美元的账面亏损，亏损额必须由中航油追加保证金以确保期权买方能够行权，但公司账户资金调动无疑会暴露违规参与期权交易，中航油选择了一条最直接也是最危险的筹资途径——卖出更多期权，用获得的权利金填补保证金的窟窿，越赌越亏，越亏越赌，恶性循环。到 2004 年 10 月，中航油卖出的有效合约盘口达 5200 万桶，石油期货价格每涨 1 美元，公司就必须追加 5200 万美元，账面亏损已达 1.8 亿美元。10 月 10 日，面对严重资金周转问题的中航油，首次向母公司呈报交易和账面亏损。为了补加交易商追加的权利金，公司已耗尽近 2600 万美元的营运资本、1.2 亿美元银团贷款和 6800 万元应收账款资金。账面亏损高达 1.8 亿美元，另外已支付 8000 万美元的额外权利金。10 月下旬国际石油期货价格继续一路飙升，10 月 25 日更升至每桶 55 美元以上，11 月，中航油的衍生产品合约继续遭逼仓，直至崩溃。12 月，亏损 5.54 亿美元后，中航油宣布向法庭申请破产保护令。此时，公司的净资产不过 1.45 亿美元。

【案例分析】

衍生金融产品的特殊性质使一些传统内部控制方法失去效力，主要表现在：

第一，衍生金融工具具有多样化的内在风险，包括市场风险、信用风险、流动性风险、操作风险、法律风险以及结算风险等。执行衍生产品的操作人员经常是唯一理解现状或对自己的行动可能带来潜在后果进行认真思考的人，其他处于控制地位的管理人员可能不理解或缺乏信息去理解与投资对象相联系的风险性质，这就使得衍生工具的风险容易积聚在企业内部并最终引发灾难性后果。

第二，衍生金融工具一般不需要净初始投资或者初始净投资与那些预期对市场条件有类似反映的其他合同相比要少，这就使传统的通过设定现金支出权限对投资进行内部控制的方法对衍生金融产品投资完全或部分失效。

第三，衍生金融工具的投资常常与企业的发展战略密切相关，这一特点使内部控制制度所依赖的授权、执行、监督相分离的理念在实践中难以有效贯彻。一方面，战略规划一

般由企业最高管理层作出；另一方面，衍生市场瞬息变换及其蕴涵的巨大风险为最高管理层介入衍生金融产品的操作提供了借口，从而使投资战略的制定者、交易规模的授权者和交易过程的监督者发生混淆，使内部控制制度成为一纸空文。

第四，衍生金融工具有着“双刃剑”的特点，由于衍生工具的使用即可能降低也可能增加企业的财务风险，衍生工具的使用后果容易被人误解，特别是随着交易合同的日益复杂化，一项衍生工具的价值以及其实现目标的有效性，在该衍生工具被净额结算之前变得越来越难确定。

第五，衍生工具的内部会计控制存在诸多难点，财务报告难以公允反映衍生投资业务给企业财务状况和经营成果造成的影响。长期以来我国缺乏专门的衍生工具会计准则，衍生业务在净额结算以前仅需表外披露而不需表内确认，这就使衍生产品形成的财务风险游离于财务报表之外。

中航油事件中的陈久霖，手中权力过大，参与国内法规明令禁止的投机性期货和金融衍生产品交易，未经过总公司的批准擅自扩大业务范围，绕过交易员私自操盘，发生损失也不向上级报告，长期投机违规操作酿成苦果。2001年10月，证监会发布的《国有企业境外期货套期保值业务管理制度指导意见》规定：“获得境外期货业务许可证的企业在境外期货市场只能从事套期保值交易，不得进行投机交易。”中航油的期权交易远远超过远期套期保值的需要，属于纯粹的博弈投机行为。而在“一人集权”的表象下也同时反映了公司内部监管存在重大缺陷。中航油（新加坡）公司有内部风险管理委员会，其风险控制的基本结构是：实施交易员-风险控制委员会-审计部-CEO-董事会，层层上报，交叉控制，每名交易员亏损20万美元时，要向风险控制委员会汇报，亏损37.5万美元时，要向CEO汇报，亏损达50万美元时，必须平仓，抽身退出。从上述架构中可以看出，中航油（新加坡）的风险管理系统从表面上看确实非常科学，可事实并非如此，公司风险管理体系的虚设导致对陈久霖的权利缺乏有效的制约机制。关注如何约束机构内部成员的个人行为，

从而避免由个人行为导致的无可挽回的巨大损失，是衍生金融产品交易内部控制最值得重视的环节。

案例中还有一点非常值得我们注意，即不论是做多还是做空，头寸都非常巨大。据当时业界人士估计，中航油在伦敦、新加坡、美国的期货、期权市场上卖出了大量看涨期权，累计数量达到 5200 万桶，直到亏损巨大，资金链断裂，主管领导还不清楚公司究竟有多少头寸、有多大风险。归根结底，还是组织制度的不健全，企业内部监管缺位，内部控制出现的问题和漏洞可见一斑。

最令人咋舌的是中航油的处理，2004 年亏损出现的时候，中航油分别于 1 月、6 月和 9 月先后进行了三次挪盘（即与另一家期权交易商互换手中的期权盘口，买回期权以关闭原先盘位，同时出售期限更长、交易量更大的新期权），交易过程中还出现了擅自挪用备用信用证的行为。这些操作不仅瞒过了总公司、独立董事与审计委员会，甚至是新加坡证券交易所及当局都对此一无所知。至 2004 年 10 月 3 日陈久霖开始认识到事件的严重性，如果那时决定斩仓，整个盘位的实际亏损可能不会超过 1 亿美元。然而直到 16 日，集团才召开党政联席会议进行研究，其后又在“请示”问题上一再耽搁。结果，本来可以通过谈判争取到的利益和减少损失的机会因此丧失。中国证监会作为金融期货业的业务监管部门对国企的境外期货交易负有监管责任，在内控制度缺失的情况下，作为最后一道防线，外部监管的重要性是不言而喻的，但中航油连续数月进行的投机业务竟然没有任何监管和警示，这暴露出当时国内金融衍生工具交易监管的空白。此外，国际金融监管加强合作也是一种趋势，若此次事件中，中国和新加坡两国监管部门可以密切及时地合作，新加坡交易所如果能够严格执行保证金、持仓限制、强制平仓、信息披露等发达资本市场通行的控制措施，“中航油”经理层必然难以在不引起主管机关注意的条件下产生 5.5 亿美元的巨额亏损，相信至少也能将损失控制在最低范围内。

中航油这起事件与内部控制制度不健全，高层管理者严重越权违规操作，公司内部监

管和审查机制都没有发挥应有的作用不无关系。结合案例我们可以发现，由于衍生工具本身的复杂和创新性使得任何单方面的风险控制措施都不能有效的降低交易风险，所以针对不同工具事先做好风险监控、建立一个全面有效的内控机制、再加大加强政府外部监督管理措施，对于金融衍生交易市场能够正常运作、防范个体风险影响整个市场是十分必要的。

企业并购内部控制

企业的并购是企业资产重组的一种重要形式，也是企业生产经营的一种高级形式，是实现企业战略性扩张、取得协同效应的重要手段。

企业并购是指将两个或两个以上单独的企业合并形成一个报告主体的交易或事项，分为同一控制下的企业合并和非同一控制下的企业合并。本章主要叙述非同一控制下的企业并购交易行为。

虽然企业并购可以给企业带来巨大的利益，但是在市场经济条件下，高收益通常伴随着高风险，企业并购整个过程面临很多不确定因素，从收购的筹划阶段到其实施过程以及并购后的整合阶段都充满着风险。虽然现实中不乏成功的企业并购案例，但更多的却是失败的案例。因此，应该正确对待企业并购中存在的风险，积极采取有效措施规避风险或减少风险损失。

造成企业并购风险不确定性因素的多样性，导致了不同的风险。有些风险是系统风险，是无法避免的。有些风险是非系统风险，企业可以通过采取积极措施，对其进行防范和管理。企业至少应当关注涉及并购交易的下列风险：

1. 并购交易违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。
2. 并购交易未经适当审核或超越授权审批，可能因重大差错、舞弊、欺诈而导致损失。
3. 审慎性调查不全面、不科学，可能导致企业战略失败或者股东权益遭受损失。

4. 并购交易合同协议未恰当履行或监控不当，可能导致违约损失。
5. 并购交易财务处理不当，可能导致财务报告信息失真。

第一节 关键内部控制

为了防范并购风险，企业应该加强并购交易内部控制的管理，规范企业合并行为。企业在建立与实施并购交易内部控制中，至少应当强化对下列关键方面或者关键环节的控制：

一、岗位分工及审批制度

企业应当建立并购交易的岗位责任制，明确相关部门和岗位的职责权限，确保办理并购交易的不相容岗位相互分离、制约和监督。

并购交易不相容岗位至少应当包括：

- （一）并购交易的申请与审批；
- （二）并购交易的审批与执行；
- （三）并购合同协议的订立与审核；
- （四）并购交易的执行与相关会计记录。

企业应当配备合格的人员办理（或参与）并购交易。办理（或参与）并购交易的人员应当具备良好的职业道德，掌握投资、财会、法律等方面的专业知识。

企业应当建立并购交易审核制度。企业可能发生的并购交易应当及时提交总经理、总会计师等企业高级管理人员审核。高级管理人员应当充分运用自身的专业知识和商业经验对潜在并购交易进行审核，并签署初步审核意见。

企业应当建立并购交易授权审批制度。企业应当编制并购交易权限体系表，明确并购交易的授权范围、授权期间和被授权人条件等，并提交董事会审议通过后确定。企业发生

的每一笔并购交易必须在授权范围内审批，不得越权审批。

企业应当建立并购交易归口管理制度，设置或指定并购交易归口管理部门。未设立并购交易归口管理部门的企业，可以成立专门的并购交易项目领导小组，对并购交易的全过程实施归口管理和控制。

二、并购前期准备工作

企业应当建立严格的防范商业机密泄露机制。

企业应当及时编制并购意向书，以便为随后的并购活动提供合作框架。并购意向书一般包括保密条款、排他协商条款、费用分摊条款、提供资料与信息条款、终止条款、并购标的条款、对价条款、进度安排条款等。

企业草拟（或委托外部咨询机构草拟）的并购意向书，应当提交企业总经理、总会计师以及其他相关高级管理人员审核。高级管理人员应及时将审核意见以邮件、电话等形式反馈给企业并购交易归口管理部门。归口管理部门应当及时对高级管理人员审核意见进行整理，并修订完善并购意向书。

企业并购交易归口管理部门应当会同财会等部门编制并购交易项目草案，并与修订后的并购意向书一并提交董事会审议。项目草案一般包括项目总览、主要财务数据和执行摘要。董事会应当对项目草案的合理性以及并购交易对企业的潜在影响进行审核。

三、并购交易审慎性调查制度

企业应当建立和规范并购交易审慎性调查制度。企业应当在并购交易实施之前，对并购目标、企业供应商或其他潜在业务伙伴的财务状况和经营状况进行审慎性调查，以确保并购交易的经济性和可操作性。

审慎性调查的内容包括但不限于：并购目标的财务状况、市场价值、未来发展前景、

潜亏因素、法律遵循情况以及并购交易启动后，在法律法规方面的可操作性等。

企业并购交易归口管理部门应当自行编制或从外部法律咨询机构获取并购交易审慎性调查表。审慎性调查表应当包括需要调研的所有重要内容，是企业进行审慎性调查工作的依据。总会计师应当对审慎性调查表进行审核，确保审慎性调查表涉及内容可以为调研工作提供合理保证。

对于小额并购交易，企业可以出于成本效益考虑，适当减少审慎性调查的内容。企业总会计师应当审核每一笔并购交易的调研记录，并出具意见。对于大额并购交易，企业可以将审慎性调研工作委托外部会计和法律咨询机构执行。企业应当在外包合同协议中约定调研工作的范围，一般至少应包括并购风险控制和财务分析。

企业应当及时将审慎性调查报告提交董事会、总经理等审议。审议通过后方可与并购目标签订并购合同协议。企业并购团队或外部咨询机构出具的审慎性调查报告，应当及时提交企业并购交易归口管理部门和财会部门负责人审核。

四、并购交易会计处理

企业应当设置并购交易备查簿，记录企业合并中取得的并购目标各项可辨认资产、负债及或有负债等在购买日的公允价值。对于大额并购交易，企业应当委托外部咨询机构对并购目标各项可辨认资产、负债及或有负债的公允价值进行评估。企业可以根据评估咨询报告对合并成本进行分配。对于小额并购交易，企业可以根据对并购目标的审慎性调查结果，合理分配企业合并成本，并按照国家统一会计准则制度的有关规定确认并购目标各项可辨认资产、负债及或有负债的公允价值。

企业并购交易归口管理部门应当及时向财会部门确认并购交易的发生。财会人员据此编制并购交易会计分录，并报财会部门负责人审核。内部审计人员应当定期审核并购交易的会计处理与并购交易的文件记录是否一致。

对于涉及金额较大的并购交易，企业财会部门应当编制并购交易会计处理分析报告，包括：并购交易的背景和现状、国家统一会计准则制度对企业合并的会计处理要求、管理层对并购交易的分析结论以及并购交易遵循国家统一会计准则制度的情况等。企业总会计师应当对并购交易会计处理分析报告进行审核，并出具意见。

企业财会部门应当在购买日将并购目标评估后的可辨认净资产公允价值与合并成本进行比较。对于合并成本大于可辨认净资产公允价值的差额，应当确认为商誉。商誉的确认应当经企业总会计师审核批准。对于合并成本小于可辨认净资产公允价值的差额，企业应当对可辨认净资产公允价值以及合并成本的计量进行复核，核对无误后计入当期损益。

企业并购交易按照国家统一会计准则制度和其他有关法律法规的规定需要编制合并财务报表的，其编制流程及相关控制应当符合《企业内部控制应用指引第××号——对子公司的控制》有关规定。

此外，企业还应当规范并购交易信息披露机制。企业审计委员会（或类似机构）应当在年度财务报告披露前，审核并购交易信息披露的适当性和充分性。并购交易信息披露应当符合国家统一会计准则制度和《企业内部控制应用指引第××号——财务报告编制与披露》有关规定。

第二节 实务案例讲解

【案例 2.20—1】海尔集团并购案例

一、背景介绍

1991 年由青岛电冰箱总厂、青岛电冰柜总厂和青岛空调器厂组建而成的青岛海尔集团公司，1993 年 9 月更名为海尔集团，产品以制冷设备为主。1993 年 7 月集团与意大利梅洛尼设计股份有限公司合资创办青岛海尔梅洛尼有限公司，开始生产滚筒洗衣机。1994

年集团实现销售收入 25.65 亿元，利润 2.1 亿元，生产洗衣机 71.3 万台，1995 年 5 月海尔洗衣机“玛格丽特”被评为 1995 年中国市场十大畅销洗衣机。青岛红星电器公司曾是我国三大洗衣机生产企业之一，拥有 3500 多名员工，年产洗衣机达 70 万台，年销售收入 5 亿多元。但从 1995 年上半年开始，其经营每况愈下，出现多年未有的大滑坡现象，而且资产负债率高达 143.65%，资不抵债 1.6 亿元，前景堪忧。为了盘活国有资产和 3500 多名职工的生计，1995 年 7 月 4 日，青岛市政府决定将红星电器股份有限公司整体划归海尔集团。这是一次引人注目的旨在盘活国有资产而在政府牵线搭桥下进行的产权交易，其成败扣人心弦。

二、并购目的

中国家用洗衣机行业快速发展始于 70 年代末，1995 年总产量达到约 950 万台。一般而言，家用洗衣机可分为单桶、双桶半自动洗衣机及全自动洗衣机，而全自动又可分为波轮、滚筒及搅拌式。单桶洗衣机为原始类型，1995 年时大多数厂商已不再生产。双桶半自动较全自动便宜，是当时中国市场的主流，而滚筒在欧洲较为普遍，但在亚洲以波轮更为常见。对于当时总容量达 900 多万台的洗衣机市场，海尔 70 多万台显然只是一个不大的数目。而且海尔洗衣机当时以滚筒为主，产品系列比较单一，要想扩大自己的市场份额，它必须扩大生产能力，提高产品线的长度。红星作为一个老牌的洗衣机生产厂，其设备、技术以及工人的熟练程度在当时都应是相当好的，它所缺乏的主要是科学的管理和市场导向的生产经营模式，而海尔正是以管理和出色的市场观念而著称，因此它们的结合有着极大的合理性。市政府的出面使得这一并购进行的十分顺利，而且由于是由市政府将红星整体划归海尔，不需海尔出资，这大大降低了并购成本，这恐怕也是海尔认为红星并购案例是它所进行的最成功的并购原因之一。通过这一并购，新成立的海尔洗衣机有限公司不仅将原有的生产能力提高了一倍，产生了规模经济，并且极大地丰富了自己的产品线，大大

增强了自己洗衣机市场上的竞争能力。

三、并购经过

（一）组织结构的变化

1995 年 7 月 4 日青岛红星电器股份有限公司整体划归海尔集团后，更名为青岛海尔洗衣机有限总公司，从而使它成为海尔梅洛尼洗衣机有限公司之后海尔集团下属的第二个洗衣机子公司。

（二）接管过程

1. 文化先行

1995 年 7 月 4 日，海尔电冰箱股份有限公司副总经理柴永森奉命来到由红星电器公司更名的海尔洗衣机有限总公司，就任党委书记兼总经理。划归之初，海尔集团总裁张瑞敏便确定一个思路，海尔的最大优势是无形资产，注入海尔的企业文化，以此来统一企业思想，重铸企业灵魂，以无形资产去盘活有形资产，是最重要的一招。

海尔集团副总裁杨绵绵首先率海尔企业文化、资产管理、规划发展、资金调度和咨询认证五大中心的人员，在划归的第二天便来到红星电器公司，开始贯彻和实施“企业文化先行”的战略。“敬业报国，追求卓越”的海尔精神，开始植入并同化着“红星”的员工们。随后，张瑞敏又亲自到“红星”，向中层干部们讲述他的经营心得，解释“80 / 20 管理原则”，灌输“关键的少数决定非关键的多数”这个“人和责任”的理念。

“企业最活跃的因素就是人，而在人的因素中，中层以上管理干部虽是少数，却在企业发展中负有 80% 的责任。”

令“红星”中层干部们耳目一新的“80 / 20 原则”，关于解决例行问题和例外问题要用不同方法的“法约尔跳板原则”，以及引用的中华民族的古训：“德，才之帅也；才，德之资也”，唤起了“红星”广大中层干部的进取心，鼓起了他们奋发向上争一流的风帆。

张瑞敏进而从分析企业亏损引申出海尔 OEC 管理，要求大家从我做起，从现在做起，从我出成果，从今天出成果，全方位地对每天、每人、每件事进行清理、控制，日事日毕，日清日高。

他提出，当前要群策群力，从三方面做起：第一，以市场为中心，卖信誉，不是卖产品，一切工作都要围绕顾客需要和市场满意来做；第二，降低成本，增加盈利能力，用最小投入得到最大产出；第三，从现在起，每天作出计划，目标量化分解到人，抓紧抓死，要在 2 至 3 年内争创中国洗衣机第一名牌，最终在国标上创名牌。

2. “范萍事件”

应该说 3500 多名红星电器公司员工，对企业划归“海尔”表示了欢迎和拥护的态度，但由于企业文化、企业管理、员工素质等方面的差异，人们对海尔的管理方法，在理念上存在着认识偏差。海尔的管理指导思想立足“以人为本”。对此，以柴永森为首的新领导班子，没有简单采用单纯说教的方式，而是抓住发生在员工身边的典型事例来引导人们自觉地进行观念上的转变。

一天，洗衣机生产车间质检员范萍由于责任心不强，造成选择开关插头插错和漏检，被罚款 50 元。这本是一件小事，因为过去企业发生质量问题从来都是罚一线工人，但若是用海尔的管理观念来看这件事，则不应该如此简单处理，当事者周围的干部们更应当逐级承担责任，针对这件事，他们利用集团主办的《海尔报》，开展了《范萍的上级负什么责任》的大讨论，并配发了评论《动真格的，从干部开始》。以此为出发点，柴永森督促下级部门迅速处理企业数年来的洗衣机库存返修问题，但拖拉惯了的下级部门认为此事无关紧要，并没有按期照办，柴永森据此引咎自罚了 300 元。

全新的海尔管理，使原红星人受到震撼，尤其是广大干部，开始认识到管理的差距与不足了。

干部红黄榜迅速设立，先后有 10 位干部对自己工作的失误进行了自罚，许多长期难

以根除的质量、供货、干部作风等问题由此得到解决。抓住员工观念已有所转变的时机，柴永森组织全体员工分批参观海尔电冰箱等企业，使他们亲眼目睹海尔科学有序的管理现场，集团OEC管理，寻找自身差距。海尔现场管理的精髓是“责任到人”、“人人都管事，事事有人管”，除去生产环节，哪怕是车间里一扇窗户的玻璃，其卫生清洁也有指定员工负责。而该公司现场管理最大的弊病就是责任不清，出了问题谁也不负责任。

参观回来后，该公司各分厂都把严抓现场管理，落实每人、每事、每天的责任，作为开展工作、上水平的突破口，各分厂领导每天至少有6小时在现场，抓薄弱环节，解决实质问题，促使现场管理水平每天都有提高。过去现场管理较差，各种物品乱堆乱放的总装分厂，现场面貌从此变得整洁而有条理，崭新的《现场管理区域图》挂在车间大门处；最优、最差车间主任、员工及评比缘由，提醒大家注意的当日工作重点，工整地书写在黑板报上；日清栏内质量、生产、物耗管理、设备、文明生产、工艺、劳动纪律等条目标注清晰，一目了然；车间地面上新画的区域黄线，将各种物品的设置，界定了归位明确的界限。现在，该公司各分厂均改变了过去那种从投入到产出的无序状态，形成了系统管理。

3. 市场理念的导入

“我们一切工作的效果，最终是通过市场来反映的。”海尔集团这个经营理念，在海尔洗衣机有限总公司得到再次印证。在新理念的导向下，该公司一切工作都围绕市场展开：

建立健全了质保体系，建立了行之有效的奖罚制度，使产品走向市场有了可靠保证。

建立高效运作机制，全面调整内部机构。撤销34个处室，成立销售部、财务部、制造部、技术质量部、综合部和科研所，实行5部1所管理。按照“公开竞争、择优上岗”原则，中层干部105人减至45人。

改革干部制度，变“相马”式的干部提拔制度为“赛马”式的竞争制度。公开招聘、选拔一流人才，充实各部门干部岗位，仅销售部门即招聘了50多位大专以上学历的营销人员。崭新的用人观念，调动了干部的积极性，给企业人才市场注入了活力，也使洗衣机

营销系统寻找到新的启动点。重调销售战略，重塑市场信誉。根据国内市场和消费者需求，克服种种困难，加大产量，将过去单纯面向国际市场的全自动洗衣机，在出口的同时投放国内市场，并冠以朗朗上口的“小神童”新品牌；新开发了一种适销对路、大容量的气泡双桶洗衣机，起名为“小神泡”。两种新品牌产品投放全国各地市场后，一炮打响，供不应求，使失去的洗衣机市场重回“怀抱”。海尔集团还有条营销理念是：“只有淡季思想，没有淡季市场，越是淡季越应该做工作，越是淡季做工作越能收到效果”。过去，该公司营销人员在夏季前后的洗衣机销售淡季，常常是呆在企业里轧账囤积。为改变营销人员的旧观念、旧习惯，该公司临时筹措出差资金，发动营销人员在淡季走向全国各地市场，强大的“淡季攻势”，果然使沉寂的洗衣机市场红火起来了。

1995 年底，该公司又根据争创中国洗衣机第一名牌这个目标要求，进行了力度较大的产品结构调整，下马了一批商场滞销产品，同时确立了加速开发市场畅销的“小神童”、“小神泡”系列洗衣机目标，保证每月开发一种新产品。

（三）整合的成效

企业在划归后不久，通过引进海尔竞价模式，使每台海尔 5 公斤洗衣机的配套成本降低 15.3 元，按每年 60 万台产量计算，1 年可降低成本近 1000 万元。在划归后的第三个月里，公司实现扭亏为盈；9 月盈利 2 万元，10 月盈利 7.6 万元，11 月盈利 10 多万元，12 月一个月盈利 150 多万元，企业出现了越来越好的发展态势。据国家权威部门最近统计，该公司洗衣机销量，已从 1995 年 7 月份的全国第 7 位上升为 1995 年底的第 5 位；全国市场占有率增长 3.7%。截止 12 月底，该公司 1995 年出口洗衣机 8.2 万台，创汇 1230 万美元，位居全国洗衣机行业首位。1996 年海尔洗衣机发展势头更猛，一次性顺利通过了 ISO9001 国际质量认证，并囊括了洗衣机行业几乎所有的最高荣誉：荣获中国洗衣机“十佳品牌”第一名；出口量全国第一，仅一个品种出口日本就占日本进出总量的 61%，占中国出口日本的 91%，中国每出口两台全自动洗衣机就有一台是海尔出口的；国家质量

抽检连续两年荣登榜首，其中全自动洗衣机突破了 7000 次大关，达到国际新水准；荣获全国消费者欢迎产品第一名、九七购物首选品牌第一名，在刚刚结束的中国消费者协会投诉率调查活动中，海尔洗衣机成为唯一一家投诉率为零的企业。目前，海尔洗衣机已拥有 8 大系列 50 多种规格洗衣机产品，成为中国同时也是世界唯一一家可同时规模生产欧、亚、美三种风格洗衣机的企业。

【案例分析】

并购的各个环节、各个阶段都是相互关联的，针对企业并购风险产生的机制和具体环节，企业可以采取以下具有针对性的措施有效加以控制：

1. 从增强企业核心竞争力这一战略目标为出发点。

2. 全面搜索和分析目标企业信息。在选择目标企业的时候，企业要大量搜集信息，包括目标企业的产业环境信息（产业发展阶段、产业结构等）、财务状况信息（资本结构、盈利能力）、高层领导信息（能力品质）、生产经营、管理水平、组织结构、企业文化、市场链、价值链等，以改善并购方所面临的信息不对称。

3. 对并购活动中可能出现的资金财务风险，企业可以采取以下措施加以控制：

（1）严格制定并购资金需求量及支出预算。

（2）主动与债权人达成偿还债务协议。为了防止陷入不能按时支付债务资金的困境，企业对已经资不抵债的企业实施并购时必须考虑被并购企业债权人的利益，与债权人取得一致的意见时方可并购。

4. 对于并购后的整合风险的控制，企业除明确整合的内容和对象外，还要注意时间进度的控制和方法的选择：

（1）生产经营整合风险的控制。企业并购后，其核心生产能力必须跟上企业规模日益扩大的需要，根据企业既定的经营目标调整经营战略和产品结构体系，建立统一的生产线，使生产协调一致，取得规模效益，稳定上下游企业，保证价值链的连续性。

(2) 管理制度整合风险的控制。

(3) 人员整合风险的控制。

(4) 企业文化整合风险的控制。为使目标企业能正常发展，可以使被并购方保持文化上的自主，并购方不便直接强加干预，但要保持“宏观”上的调控。

总之，并购企业要本着战略为根、严控为基、细节至上的原则，从企业的核心竞争力、执行力的角度来理解并购，在认真分析并购风险的基础上对其加以控制。

关联交易内部控制

1. 什么是关联交易

本章所称关联方是指一方控制、共同控制另一方或对另一方施加重大影响，以及两方或两方以上同受一方控制、共同控制或重大影响。

关联交易是指关联方之间转移资源、劳务或义务的行为，而不论是否收取价款。

2. 关联方界定

关联方及关联交易的界定是关联交易内部控制的首要问题。上市公司应依据会计准则和监管部门的有关规定，遵循实质重于形式的原则，准确划定关联方的范围，确定关联交易所包含的事项，定期编制并及时更新股权结构图，如实披露公司与控股股东、实际控制人之间的控制关系，控股股东、实际控制人应披露至国有资产管理部門、自然人或其他最终控制人。最终控制人为自然人的，应当进一步披露该自然人的简历，该自然人控制、共同控制或施加重大影响的其他企业情况，以及与该自然人关系密切的家庭成员控制、共同控制或施加重大影响的其他企业情况。

关联方主要应包括：

(1) 该企业的母公司。

(2) 该企业的子公司。

(3) 与该企业受同一母公司控制的其他企业。

(4) 对该企业实施共同控制的投资方。

(5) 对该企业施加重大影响的投资方。

(6) 该企业的合营企业。

(7) 该企业的联营企业。

(8) 该企业的主要投资者个人及与其关系密切的家庭成员。主要投资者个人，是指能够控制、共同控制一个企业或者对一个企业施加重大影响的个人投资者。

(9) 该企业或母公司的关键管理人员及与其关系密切的家庭成员。关键管理人员，是指有权力并负责计划、指挥和控制企业活动的人员。与主要投资者个人或关键管理人员密切的家庭成员，是指在处理与企业的交易时可能影响该个人或受该个人影响的家庭成员。

(10) 该企业主要投资者个人、关键管理人员或与其关系密切的家庭成员控制、共同控制或施加重大影响的其他企业。

关联交易的形式多种多样，在我国的关联交易准则中列举了 11 种类型的关联方交易：

(1) 购买或销售商品；

(2) 购买或销售除商品以外的其他资产；

(3) 提供或接受劳务；

(4) 代理；

(5) 租赁；

(6) 提供资金（包括以现金或实物形式的贷款或权益性资金）；

(7) 担保和抵押；

(8) 管理方面的合同；

(9) 研究与开发项目的转移；

(10) 许可协议；

(11) 关键管理人员报酬。

企业应当在每个会计年度末，要求重要股东、债权人、客户以及董事、监事、高级管理人员和关键岗位管理人员提交年度关联方声明书，声明与企业的关联方关系及其交易行为。

企业财会部门应当根据管理层关联方声明书和产（股）权结构图表等资料，编制关联方名单，报财会部门负责人审核后提交企业分管财会工作的负责人审阅。

关联方名单至少应当每季度更新一次，更新后的关联方名单应当提交财会部门负责人审核后备案。

企业财会部门应当及时将关联方名单发送企业管理层和各业务部门共同掌握。

企业应当采取有效措施防范关联方隐瞒关联关系，或以非公允的关联交易占用或转移企业的资金、资产及资源。

审计委员会（或类似机构）应定期查阅企业与关联人之间的交易情况，了解企业是否存在关联方占用、转移公司资金、资产及资源的可能。一旦发现异常情况，应当立即提请董事会、监事会采取相应措施，并及时向上级主管部门和监管机构报告。

3. 应当关注涉及关联交易业务的风险：

(1) 关联交易及其披露违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

(2) 关联交易未经适当审批或超越授权审批，可能因重大差错、舞弊、欺诈而导致损失。

(3) 关联方界定不准确，可能导致财务报告信息不真实、不完整。

(4) 关联交易定价不合理，可能导致企业资产损失或中小股东权益受损。

(5) 关联交易执行不当，可能导致企业经营效率低下或资产遭受损失。

4. 关联交易的动机：

（1）一般关联交易动机

关联交易是在跨国公司、母子公司等制度广泛运用时出现的。一般情况下，关联交易常用于节约交易成本、转移利润或支付、合理避税。

（2）非公允性关联交易的动机

在我国，上市公司的关联交易非常普遍，其中有很大一部分是非真实和非公允的关联交易，其动机如下：

①了获得配股资格。企业上市后，每次再向社会募集资金的主要方式就是配股，而国家对配股的控制很严格，上市公司必须在最近3年内净资产税后利润率每年都在10%以上，才能具有配股资格。

②为了防止股票被特别处理。我国《公司法》第157条规定：“上市公司最近3年连续亏损的，由国务院证券管理部门决定暂停其股票上市”。

③转移资金，隐藏上市公司利润。

④逃避税收。与国外公司一样，我国上市公司所进行的关联交易也存在逃避税收的动机。

⑤为了骗取银行信贷和商业信用，突破银行贷款限制条件。

⑥管理人员追逐自身利益的需要。

⑦其他动机。

5. 应对措施

企业在建立与实施关联交易内部控制过程中，至少应当强化对下列关键方面或者关键环节的控制：

（1）关联方界定应当明确规范，应当采用有效措施防范关联方占用或转移企业资源。

（2）关联交易行为应当规范，关联交易会计记录和价格执行机制的准确性和适当性

应当有合理保证。

(3) 关联交易披露应当符合国家统一的会计准则制度和其他法律法规的有关规定，关联交易披露内容、披露方式及披露流程应当规范。

第一节 关键内部控制

一、关联交易及其控制

(一) 关联交易的授权审批控制

1. 建立关联交易的分级授权审批制度

企业应当建立关联交易逐级授权审批制度，严禁越权审批。审计委员会应当对重大关联交易事项进行审核，并提交股东大会、董事会审议。审计委员会可以聘请外部咨询机构出具专门报告，作为其判断的依据。

根据关联交易的风险和重要程度，对经常性关联交易和偶然性关联交易进行分类管理，分别赋予股东大会、董事会、董事长或其授权代表相应的审批权限，严禁越权审批。如规定企业与关联方发生的交易金额在 3000 万元以上，且占企业最近一期经审计净资产绝对值 5%以上的关联交易，应聘请中介机构对交易标的进行审计或者评估，并将该交易提交股东大会审议。

2. 建立关联交易事项回避审议制度

股东大会审议关联交易事项时，关联股东应按有关规定回避表决；董事会审议时，关联董事应按有关规定回避表决，如因回避原则导致董事会无法决议之情形，应当提交股东大会审议。

3. 建立独立董事对重大关联交易的审核制度

独立董事应当对重大关联交易的公允性进行事前审核，并对关联交易是否履行法定批准程序发表独立意见；至少每季度查阅一次公司与关联方之间的资金往来情况，了解公司

是否存在被控股股东及其关联方占用、转移公司资金、资产及其他资源的情况，如发现异常情况，及时提请公司董事会采取相应措施。

（二）关联交易的定价控制

企业应当建立关联交易询价制度，明确关联交易询价程序，确保关联交易定价的公允。

关联交易定价应当遵循下列原则：

1. 交易事项实行政府定价的，直接适用此价格。
2. 交易事项实行政府指导价的，应在政府指导价的范围内合理确定交易价格。
3. 除实行政府定价或政府指导价外，交易事项有可比的独立第三方的市场价格或收费标准的，优先参考该价格或标准确定交易价格。
4. 关联事项无可比的独立第三方市场价格的，交易定价应参考关联方与独立于关联方的第三方发生非关联交易价格确定。
5. 既无独立第三方的市场价格，也无独立的非关联交易价格可供参考的，则应以合理的构成价格作为定价的依据，构成价格为合理成本费用加合理利润。

（三）关联交易的执行控制

对于关联交易的执行控制主要表现在对相关合同的遵守，以及交易进行中的控制。

企业应当定期组织有关人员对关联交易会计报表和价格执行情况进行审核、分析，纠正存在的问题或提出完善的意见和建议，报经分管财会工作的负责人批准后执行。

企业应当根据审核后的关联交易财务报表和价格执行情况，编制关联交易明细表。关联交易明细表至少每季度编制一次，并报送企业总会计师审核。

企业财会部门应当定期将关联交易明细表提交企业审计委员会（或类似机构）审阅。审计委员会（或类似机构）对重大关联交易的异议事项，应当报董事会审议。

（四）关联交易的风险防范和责任追究制度

企业应当采取有效措施防范关联方以垄断采购和销售业务渠道等方式干预公司的经

营，防止控股股东及其关联方以各种形式占用或转移公司的资金、资产及其他资源，不得为股东及其关联方提供担保。

若发现异常情况，审计委员会或类似机构应立即提请董事会及时采取诉讼、财产保全等保护性措施避免或减少损失，并及时向证券监管机构报告。对未履行审批程序、未按要求披露关联交易事项、私自或提前向特定对象单独披露或泄露关联交易事项的相关责任人，应当追究其相关责任。

二、关联交易的报告与披露及其控制

关联方交易会对企业财务状况和经营成果造成一定的影响。在实践中出现了很多账外的关联方担保情况，导致企业财务风险加大。因此，对于符合标准的关联交易，要单独及时披露，对于大批量、多批次的经常性关联方交易也要定期披露。

企业应当建立重大信息对外披露制度，明确规定信息披露的范围和内容，确保在成本效益原则的基础上披露所有重要信息，避免出现重大遗漏。重大关联交易经股东大会或董事会审议批准后，通过相关的信息披露程序，及时向证券监管机构报告，并向社会公众公告，披露关联方关系以及关联方交易，包括关联方关系的性质、交易类型及交易要素等信息，以维护投资者、债权人等利益相关者的合法权益。

企业应当指定专人负责记录和报告关联方交易信息。审计委员会（或类似机构）应当对总经理和分管财会工作的负责人签署的包含关联交易情况的定期财务报告进行审阅，并报董事会审议。

第二节 实务案例讲解

【案例 2.21-1】五粮液——关联交易十年之寒

天相投资的研究报告显示，2006 年五粮液因与进出口公司发生的关联交易，流失净

利润为 6.72 亿元；与普什集团进行的关联交易，导致利润流出大概为 3.66 亿元；与环球集团和丽彩集团的关联交易（环球集团和丽彩集团都是五粮液集团公司子公司），导致净利润流出 0.48 亿。

2006 年五粮液公司总关联交易金额高达 60.7 亿元，占总销售收入的比例达到 82.2%。其中进出口公司的利润漏出大致在 5.89 亿~6.55 亿元，普什的漏出大致在 2.12 亿元左右，集团服务漏出大致在 1 亿元。

五粮液 2007 年年报显示：宜宾五粮液股份有限公司董事长唐桥，同时担任宜宾五粮液集团有限公司总裁、董事、党委副书记；宜宾五粮液股份有限公司董事王国春（公司前董事长），同时担任五粮液集团有限公司董事长、四川宜宾普什集团有限公司董事长；宜宾五粮液股份有限公司董事、副总经理、财务总监郑晚宾，同时担任五粮液集团有限公司董事。

【案例分析】

巨额的关联交易导致五粮液公司巨额利润外流，这直接导致了很多投资者的悲观情绪和股价的逐级走低。巨额的关联交易导致五粮液公司巨额利润外流，这种关联交易至少表现在三个方面：一是对五粮液集团进出口有限公司的利润流出，进出口公司主要负责公司产品的销售；二是对普什集团有限公司的利润流出，普什集团为股份公司提供包装和商标防伪产品；三是对五粮液集团有限公司的利润流出，五粮液集团为公司提供办公场所和综合服务。进出口公司和普什集团都属于五粮液集团。关联交易的盛行，与公司的治理结构无疑有着直接的关联，这主要体现在以下几个方面：首先是五粮液领导与五粮液集团交叉任职严重；其次是高管年薪过低；最后是畸形的考核制度。

五粮液与集团高管人员交叉任职严重，五粮液管理层业绩的考核标准更是让外界诟病。五粮液管理层业绩由宜宾国资委进行考核，但考核只在五粮液集团层面进行，五粮液公司管理层年终奖不与公司的业绩增长相挂钩，却与集团的盈利情况紧密相连。

从根本上说，不公平关联交易的产生是由于我国上市公司法人治理结构不完善、有关部门的监管措施不完备造成的。具体地说有以下几个主要原因。

1. 上市公司的股权结构过于集中
2. 公司内部法人治理结构不理想
3. 公司的外部治理结构有缺陷
4. 相关的法律法规不完善

内部报告相关控制

企业应当制定内部报告制度。所谓内部报告，是指企业内部层级之间传递内部经营管理信息的过程。

企业在制定内部报告控制制度时，应当至少关注内部报告的下列风险：

（一）内部报告信息不准确，可能导致决策失误。企业内部层级之间传递内部经营管理信息，按照流向的不同，可以有单向传递、反馈传递和双向传递三种方式。

（二）内部报告信息传递不及时、不通畅，可能导致风险失控。信息传递的基本要求是速度快。如果一条有重要价值的信息未能及时地传递给决策者，那么决策者在做决策时就不能考虑这条信息，因而就有可能造成难以弥补的、不可估量的损失。

第一节 关键内部控制

一、内部报告的形成

企业应当以经营快报等方式，规定不同级次内部报告的指标体系，反映经营管理的主要情况。

内部报告的形式有多种，如书面报告、口头介绍、电视电话会议、音像制品、计算机多媒体显示和集上述形式为一体的信息中心。

1. 书面报告因成本低，能提供正式的数字、文本和图表，易于复制、携带、传发等特点，成为最常见的内部报告形式，但它只能单向传递信息，在报告制作者和使用者之间缺乏必要的交流；

2. 口头介绍通常是书面报告的补充形式，并常用于一些紧急状况下；

3. 电视、电话会议由于需要贵重的设备和价格不菲的使用费，所以只在一些大型企业中使用；

4. 音像制品因只能单向传递信息，它一般只用于提供一般信息，如培训、指导等；

5. 计算机多媒体及信息中心，由于具有强大的数据处理功能，和快捷的服务方式，使得这种形式的运用将更为普及。

报告的格式设计，也就是信息将被用什么方式呈现在管理者面前，一般的格式包括：文本格式、图表格式、数字和综合格式等。

1. 文本格式，就是以文字叙述的方式来传递信息，常用于说明一些不能量化信息的特点及相互间关系；

2. 图表格式，就是以图表的方式，通过书面、多媒体显示等方式传递信息，它具有强烈的视觉效果，但制作难度大，且每张图表反映的信息较少；

3. 数字格式，就是以数字的形式来描述一些量化的信息，它反映的信息较多，生成简便，且易被接受；

4. 综合格式，即以上几种格式的综合运用。

有些格式设计时，还要考虑字体、颜色等内容，以突出重要信息。但对格式进行设计时，主要还是要考虑传递信息的特点、信息使用者的偏好和理解能力，以及成本费用等因素。

内部报告一般有定期报告和非定期报告两种。

1. 定期报告的频数设计应与所需反映的信息有关，有些信息需要一两月报告一次（如

获利情况），有些信息需每日报告一次（如商店的销售）；

2. 非定期报告一般是用在临时项目的信息传递上，对此类报告的频数，制度设计者应说明制度制定者对非定期报告的时间要求具有决定权力。

内部报告的提交要有时限上的要求，如日报应在当天结束或第二天一早收到，时限设计要根据报告制作程序复杂程度而设计。

内部报告的内容就是所需传递的各类信息，设计时，可考虑先对信息分类。一般的所需信息可分下面两类报告：

1. 完成计划情况的报告。包括综合类和单项经济指标报告。综合类报告的内容有：获利能力、收入、费用、应收账款、存货、现金流量等；单项经济指标报告的内容较多，如银行存款、产量、日销量等。

2. 调查分析报告。一般是指专业人员根据管理层的要求，对管理政策执行过程中出现的异常，如存货水平增加、应收账款增多等进行调查、分析，给出的描述异常情况原因等内容的报告。

企业应当充分利用信息技术，采集、汇总、生成内部报告信息，构建科学的内部报告网络体系。企业内部各级次均应当指定专人负责内部报告工作，规定不同级次报告的时点，确保在同一时点上形成分级和汇总信息。

公司董事会是公司重大信息的管理机构。内部报告工作的负责人可以为董事会秘书。经董事会授权，董事会秘书负责公司重大信息的管理及对外信息披露的具体协调工作，包括公司应披露的定期报告和临时报告。

重要风险信息可以直接报告高级管理人员。

企业应当拓宽内部报告渠道，通过多种有效方式，鼓励员工为企业经营发展提供合理化建议，反映和举报生产经营中的违规、舞弊行为。

二、内部报告的使用

内部报告的使用对象，也就是内部报告将递交的部门及相关人员。设计者要考虑各部门的职能，了解他们所需要的信息尤其要注意一些机密信息的传递限制，建立报告传递分布系统，保证每一位管理者都知道他们在何时能收到什么内容的报告。

企业对于内部报告反映出的经营管理中存在的突出问题和重大风险，应当启动应急预案。

企业应当建立内部报告的评估制度，对内部报告的形成和使用进行全面评估，重点关注报告信息的准确性和沟通机制的有效性。

内部报告义务人及其他知情人员在信息披露前，应当将该信息的知情者控制在最小范围内，不得泄漏公司的内幕信息，不得进行内幕交易或配合他人操纵股票及其衍生品种交易价格。

内部报告制度一旦付诸实施，就应不断地进行检查并在必要时予以修正，以确保它们能恰当地反映内部需要，一般的，企业在发生下面几种情况时，必须修正内部报告制度：

1. 企业经营策略发生变化；
2. 企业管理政策发生变化；
3. 企业内部机构发生变化；
4. 反馈意见表明内部报告制度中存在有较大缺陷。

同时，需要注意以下几个问题：

1. 内部报告制度是企业进行内部控制的一种办法，可用于内部会计控制上，也可以用于内部管理控制上；
2. 内部报告制度的设计，并非一定要以一个单行文本的方式出现，它可以并存在其他的管理文件中；

3. 内部报告制度的设计者可以是财务人员，也可以是非财务人员；
4. 内部报告往往面向企业内部的所有人员。

第二节 实务案例讲解

【世通案例（节选）】

世界通信利用会计造假虚构的利润创下世界记录，这一惊天动地的财务舞弊案到底是如何被发现的？

具有讽刺意义的是，世界通信的财务舞弊既不是由人才济济、经费充裕的证券监管部门 SEC 发现的，也不是由经验丰富、技术精湛的跻身于“五大”的安达信（AA）发现的，更不是由薪酬丰厚、权厚位重的董事会发现的，而是被世界通信一些牢骚满腹的高管人员称作“不自量力、多管闲事”的三个内部审计人员发现的。揭开世界通信造假黑幕的英雄是辛西亚·库珀（Cynthia Cooper，世界通信内部审计部副总经理）、哲恩·摩斯（Gene Morse，擅长电脑技术的内部审计师）和格林·史密斯（Glyn Smith，内审部高级经理，辛西亚的助理）。正是这三个不计个人安危，忠于职守的“火枪手”，排除困扰，顶住压力，才将世界通信的舞弊罪行昭示于天下。

辛西亚·库珀（以下简称辛西亚）出生于世界通信总部所在地的一个中产阶级家庭，1985年毕业于密西西比州立大学。大学毕业后，不甘小诚寂寞的辛西亚到了亚特兰大等城市闯荡了几年。在经历了一次失败的婚姻后，辛西亚于1991年回到了克林顿小城，1994年受雇于世界通信的前身 LDDS，从事内部审计。辛西亚从基层做起，几年后升任世界通信内部审计部的副总经理，只有27个工作人员的内部审计部只负责经营绩效审计，从事业绩评估和预算控制，财务审计不在其工作职责范围之内，而是外包给安达信。

辛西亚对世界通信会计处理的疑心源于一次意外的会面。2002年3月初，世界通信无线通信业务的负责人约翰·思图帕克（John Stupka）拜会了辛西亚·库珀，向她抱怨

苏利文的一笔会计处理。为了应对电信业不景气可能产生的坏账，思图帕克所在部门按照行业惯例和会计准则的规定，于 2001 年第三季度计提了 4 亿美元的准备。但苏利文勒令思图帕克将这 4 亿美元的坏账准备冲回，以抬升世界通信对外报告的盈利。思图帕克担心这一做法将使其部门在下的一个季度发生大额亏损，但迫于苏利文的压力，只得屈从。喜欢刨根问底、倔犟执着的辛西亚就此事致电安达信，但安达信的合伙人肯·艾卫瑞（Ken Avery）粗暴地拒绝了辛西亚的质询，声称他只听命于苏利文。被激怒的辛西亚遂下令其下属哲恩·摩斯（以下简称摩斯）彻查到底，并将此事告知了世界通信审计委员会主席马克斯·波比特（Max Bobbitt）。3 月 6 日，审计委员会在华盛顿召开了例会，辛西亚与其顶头上司苏利文分别就这 4 亿美元坏账准备的会计处理作了陈述。在审计委员会的压力下，苏利文不得不作出让步，同意予以更正。第二天，恼羞成怒的苏利文提醒辛西亚注意自己的职责范围，警告她以后不得再干预无线电部门的会计处理。

3 月 7 日，SEC 勒令世界通信提供更多的文件资料，以证明 2001 年度盈利的真实性。SEC 提出这项异乎寻常的要求，是因为电信业的不景气使世界通信的直接竞争对手 A T & T 一蹶不振，遭客观存在巨额损失，而世界通信在 2001 年度仍然报告巨额利润。这一反差引起了 SEC 的疑心，并最终导致其在 3 月 12 日对世界通信的会计问题展开正式调查。SEC 的这些举动令世界通信高层措手不及，也引起了辛西亚的警觉。特别是，安然事件的曝光和安达信被司法部起诉，使辛西亚对世界通信的会计处理更加担忧。因此，尽管与苏利文发生了不愉快的冲突，辛西亚仍毅然决定，将内部审计的范围由经营绩效审计秘密扩张至财务审计，具体工作由摩斯负责。

5 月 21 日，辛西亚的副手史密斯收到马克·阿柏特（Mark Abide）一封电子邮件。阿柏特是世界通信在德州一位分管固定资产账务处理的会计人员，在其电子邮件里，阿柏特附上了当地报纸刊登的一篇文章，披露了世界通信德州分公司的一位雇员因为对一些资本支出账务处理的恰当性提出质疑而惨遭解雇。阿柏特认为，从内部审计的角度看，这一

事件值得深究。史密斯立即将这份电子邮件转发给辛西亚。这份电子邮件引起了辛西亚的极大兴趣，因为自辛西亚决定进行内部财务审计后，摩斯已经带入对世界通信疑点重重的资本支出项目作了两个多月的调查。收到这封电子邮件前，摩斯等人已经发现了众多无法解释的巨额资本性支出。2001 年前三个季度，世界通信对外披露的资本支出中，有 20 亿美元既没有纳入 2001 年度的资本性支出预算，也没获得任何授权。这一严重违反内部控制的做法，使辛西亚和摩斯怀疑世界通信可能将经营费用转作资本支出，以此增加利润。这封神秘的电子邮件促使辛西亚决定将调离的重点放在资本支出项目。

辛西亚和史密斯就是这 20 亿美元的资本支出质问财务计划部主任山基乎·瑟提（Sanjeev Sethi）时，瑟提将其解释为“预付容量”（Prepaid Capacity）。当被问及“预付容量”的确切涵义以及将“预付容量”作为资本支出的依据时，瑟提表示无可奉告，但不妨询问世界通信的副总裁兼主计长（Controller）大卫·迈耶斯。

辛西亚和史密斯不敢贸然直接质问迈耶，而是首先询问阿柏特，因为阿柏特所在部门也有“预付容量”，也是作为资本支出。询问的结果是，阿柏特对“预付容量”一无所知，他完全是依照世界通信总账会计部主任巴福特·耶特斯（Buford Yates）的指令进行财务处理的。

就在辛西亚和史密斯对“预付容量”这些所谓的资本支出困惑不解的紧要关头，摩斯的一项重大发现开始使内部审计的调查柳暗花明。5 月 28 日下午摩斯从电脑记录上查出了一笔既没有原始凭证支持，也缺乏授权签字的 5 亿美元整的电脑费用。与“预付容量”一样，这 5 亿美元也被记录为资本支出。摩斯立即向辛西亚报告这一惊人发现。种种迹象表明，世界通信的高层通过将经营费用转作资本支出进行了大规模的利润造假。

为了获取世界通信会计造假的直接证据，必须进入世界通信电脑化的会计信息系统调阅相关的会计分录和凭证。然而，只有经过苏利文的批准，内部审计部才有资格不受限制地使用世界通信的电脑会计系统。颇有“黑客”风范的摩斯没有让辛西亚失望，很快就利

用信息部安装和测试新系统的机会，获得了自由进出电脑会计系统的方法。鉴于世界通信很多有疑点的资本支出都是由总部化整为零转嫁至各地分支机构进行记录。摩斯进行电脑会计系统后，将取证重点锁定在“内部往来”。“内部往来”发生频繁，每月大约有 35 万笔。有一次，摩斯偷偷下载这些数据时，几乎瘫痪了服务器，导致信息部紧急关闭电脑会计系统。这一插曲差点使摩斯的“黑客行动”败露。自此，摩斯只好选择在夜深人静时，进入负荷较轻的电脑会计系统。经过一周的加班加点，摩斯成功地收集了世界通信将 20 亿美元经营费用“包装”成资本支出的直接证据。

至此，世界通信的会计造假基本上真相大白。摩斯掌握的证据使辛西亚陷入痛苦的思想斗争中。与其他员工一样，辛西亚也曾为世界通信的骄人业绩深感自豪。世界通信竟然是一个骗子公司，这是她最不愿意看到的结局。辛西亚深知，已掌握的证据足以让世界通信遭受灭顶之灾，这意味着与她朝夕相处的成千上万的同事将失去生计。值得一提的是，辛西亚再婚后，丈夫留在家专职照看两个儿子，她成了家庭的唯一经济支柱。辛西亚将她的担忧和苦衷告诉了史密斯和摩斯，他们俩颇有同感。在人生的旅途中，这三名“火枪手”面临着一项重大抉择：是继续追查下去，将世界通信整垮，还是点到为止，给世界通信留下一条生活？

理性最终战胜了感情，私利让位于正义。激烈的思想斗争之后，辛西亚、史密斯和摩斯决定将调查进行到底。

【案例】中国科健股份有限公司《重大信息内部报告制度》案例

重大信息内部报告制度

第一章 总则

第一条为规范中国科健股份有限公司(以下简称“公司”)的重大信息内部报告工作，保证公司内部重大信息的快速传递、归集和有效管理，及时、准确、全面、完整地披露信

息，维护投资者的合法权益，根据《中华人民共和国公司法》，《中华人民共和国证券法》，《深圳证券交易所股票上市规则》等法律、法规和公司章程的规定，结合本公司的实际情况，制定本制度。

第二条本制度适用于公司董事、监事、高级管理人员及公司各部门，各子公司。

第二章 重大信息的内容

第三条公司重大信息包括但不限于以下内容：

（一）拟提交公司董事会审议的事项；

（二）拟提交公司监事会审议的事项；

（三）发生或拟发生以下重大交易事项，包括：购买或出售资产；对外投资（含委托理财、委托贷款等）；提供财务资助；提供担保；租入或租出资产；签订管理方面的合同（含委托经营，受托经营等）；赠与或受赠资产；债权或债务重组；研究与开发项目的转移；签订许可协议；其它的重要交易；

（四）发生或拟发生以下关联交易事项，包括：前款所述交易事项；购买原材料、燃料、动力；销售产品、商品；提供或接受劳务；委托或受托销售；与关联人共同投资；其他通过约定可能发生资源或义务转移的事项；

（五）重大诉讼仲裁事项；

（六）拟变更募集资金投资项目，基建或技改项目的立项、变更及相关事项；

（七）业绩预告和业绩预告的修正事项；

（八）利润分配和资本公积金转增股本事项；

（九）公司股票交易的异常波动事项；

（十）公司回购股份相关事项；

（十一）公司发行可转换公司债券事项；

（十二）公司及公司股东发生承诺事项；

（十三）公司出现下列使公司面临重大风险情形的：发生重大亏损或者遭受重大损失；重大债务、未清偿到期重大债务或重大债权到期未获清偿；可能依法承担的重大违约责任或大额赔偿责任；计提大额资产减值准备；公司决定解散或者被有权机关依法责令关闭；公司预计出现资不抵债（一般指净资产为负值）；主要债务人出现资不抵债或进入破产程序，公司对相应债权未提取足额坏账准备；主要资产被查封、扣押、冻结或被抵押、质押；主要或全部业务陷入停顿；公司因涉嫌违法违规被有权机关调查或受到重大行政、刑事处罚；公司董事、监事、高级管理人员因涉嫌违法违规被有权机关调查或采取强制措施及出现其他无法履行职责的情况；

（十四）公司出现下列情形之一的：变更公司名称、公司章程、股票简称、注册资本、注册地址、办公地址和联系电话等；经营方针和经营范围发生重大变化；变更会计政策、会计估计；董事会通过发行新股或其它融资方案；中国证监会发行审核委员会对公司发行新股或者其他再融资申请提出相应的审核意见；持有公司 5%以上股份的股东或实际控制人持股情况或控制公司的情况发生或拟发生变更；公司董事长、总裁、董事（含独立董事）或三分之一以上的监事提出辞职或发生变动；生产经营情况、外部条件或生产环境发生重大变化（包括产品价格、原材料采购、销售方式发生重大变化等）；订立重要合同，可能对公司的资产、负债、权益或经营成果产生重大影响；新颁布的法律、行政法规、部门规章、政策可能对公司经营产生重大影响；聘任、解聘为公司审计的会计师事务所；法院裁定禁止控股股东转让其所持股份；任一股东所持公司 5%以上的股份被质押、冻结、司法拍卖、托管或者设定信托；获得大额政府补贴等额外收益、转回大额资产减值准备或者发生可能对上市公司的资产、负债、权益或经营成果产生重大影响的其他事项。

第四条发生前条所列重要事项时，重大信息内部报告责任人应提供的材料包括（但不限于）：

（一）重大信息内部报告，包括发生重要事项的原因，各方基本情况，重要事项内容，对公司经营的影响等；

（二）重要事项所涉及的协议书或意向书（如有）；

（三）重要事项所涉及的政府批文或法律文书（如有）；

（四）中介机构关于重要事项所出具的意见书（如有）。

第三章 重大信息内部报告的管理

第五条公司重大信息实时报告制度。

第六条公司董事、监事、高级管理人员及公司各部门负责人，各子公司的总经理为重大信息内部报告责任人，子公司的办公室主任为联络人（由联络人具体负责信息的收集、整理工作，并在第一责任人签字后立即上报）。其职责包括：

（一）负责并敦促相关工作人员做好对重大信息的收集、整理；

（二）组织编写重大信息内部报告，并提交报告；

（三）对报告的真实性、准确性和完整性进行审核；

（四）及时学习和了解法律、行政法规、部门规章对重大信息的有关规定；

（五）负责做好与公司重大信息内部报告有关的保密工作。

第七条重大信息内部报告的传递程序：

（一）公司各部门、各子公司知道或应该知道重要事项的具体业务经办人员，于确定事项发生或拟发生当日向相关重大信息内部报告责任人报告；

（二）相关重大信息内部报告责任人实时组织编写重大信息内部报告，准备相关材料，并对报告和材料的真实性、准确性和完整性进行审核；

（三）相关重大信息内部报告责任人将重大信息内部报告及相关资料提交董事会秘书进行审核、评估；

（四）相关重大信息内部报告责任人将重大信息内部报告及相关资料提交分管领导、总裁审签，或根据公司行政办公会议管理规定，按实际需要提交相应的行政办公会议研究、审核；

（五）董事会秘书组织将确定需要履行信息披露义务的重大信息内部报告及相关资料提交董事长审定，对确定需要提交董事会审批的重要事项，提交董事会会议审批。

第八条当本制度第三条所列事项触及下列时点时，重大信息内部报告责任人应及时向董事会秘书进行书面报告，并保证报告的真实、准确、完整：

- （一）公司各部门或子公司拟将重要事项提交董事会或监事会审议时；
- （二）有关各方拟就该重要事项进行协商或谈判时；
- （三）重大信息内部报告责任人及其他知情人员知道或应该知道该重要事项时。

第九条重大信息内部报告责任人应及时向董事会秘书报告已披露重要事项的进展情况，包括：

- （一）董事会决议、监事会决议和股东大会决议的执行情况；
- （二）就已披露的重要事项与当事人签署意向书或协议书的，应及时报告意向书或协议书主要内容，或者已签署的意向书或协议书发生重大变更甚至被解除、终止的，应及时报告相关情况及原因；
- （三）重要事项被有关部门批准或否决的；
- （四）重要事项及主要标的逾期未完成的。

第十条重大信息内部报告责任人及其他知情人员在信息披露前，应当将该信息的知情者控制在最小范围内，不得泄漏公司的内幕信息，不得进行内幕交易或配合他人操纵股票及其衍生品种交易价格。公司在其他公共传媒披露的信息不得先于指定媒体，不得以新闻发布或答记者问等其他形式代替公司公告。

第十一条对因瞒报、漏报、误报导致重大事项未及时上报或报告失实的，公司追究相

关责任人的责任。

第十二条董事会秘书处建立重大信息内部报告档案，作为对重大信息内部报告责任人考核的依据。

第四章 附则

第十三条本制度之修订及解释权属于公司董事会。

第十四条本制度自董事会通过之日起实施。

××××年××月××日

【案例分析】

该公司制定的内部报告制度分为四个部分，第一部分，规定了该制度的宗旨以及权限，明确了适用的范围；第二部分，明确了重大信息的定义；第三部分，介绍了重大信息内部报告的管理，这一部分才是这个制度中的精华，明确了内部报告责任人、联系人及其职责，规定了内部报告的传递程序；第四部分，是本制度的有关附则。

从该公司的重大信息内部报告制度，可以看出内部报告管理中的几点不足：

- （一）没有说明内部报告形式；
- （二）没有说明内部报告的时间以及时限；
- （三）对于不履行信息报告义务的情形没有说明。

建议在该制度中添加这部分内容：

- （一）内部信息报告形式包括但不限于：
 - （1）书面形式；
 - （2）电话形式；
 - （3）电子邮件形式；
 - （4）口头形式；

(5) 会议纪要或决议形式。

(二) 内部报告有定期报告和非定期报告两种。报告义务人应将重大信息及时报告董事会秘书，董事会秘书认为有必要时，报告义务人应在 2 个工作日内提交进一步的相关资料，包括合同、政府批文、法院裁定或判决等。

(三) 不履行信息报告义务包括但不限于下列情形：

(1) 不向公司董事会办公室报告信息或提供相关文件资料；

(2) 未及时向公司董事会办公室报告信息或提供相关文件资料；

(3) 因故意或过失致使报告的信息或提供的文件资料存在重大隐瞒、虚假陈述或引人重大误解之处；

(4) 拒绝答复董事会秘书对相关问题的询问；

(5) 其他不适当履行信息报告义务的情形。

第三篇 内部控制评价与鉴证

企业内部控制评价

企业内部控制的一个新趋势是实行“控制自我评估”，是指每个企业不定期或定期地对自己的内部控制系统进行评估，评估内部控制的有效性及其实施的效率、效果，以期能更好地达成内部控制的目标。

其基本的特征是：关注业务的过程和控制的成效；由管理部门和职员共同进行；用结构化的方法开展评估活动。

“控制自我评估”是为提高组织内部控制的自我意识所做的努力，这种活动经常以研讨会的形式进行。设计的目的是使人们了解哪里存在缺陷以及可能导致的后果，然后让他们自己采取行动改进这种状况，而不是坐等内部审计人员站出来。研究表明，实施“控制

自我评估”的方法对于一个企业加强管理、提高劳动生产率、改进内部审计程序和业务经营程序以及控制风险等有着积极的作用。

我国的内部控制规范中也积极的引入了内部控制评价的规定,《企业内部控制基本规范》第 46 条规定:“企业应当结合内部监督情况,定期对内部控制的有效性进行自我评价,出具内部控制自我评价报告。内部控制自我评价的方式、范围、程序和频率,由企业根据经营业务调整、经营环境变化、业务发展状况、实际风险水平等自行确定。”

第一节 框架概述

重要条款解读

一、内部控制评价概述

内部控制评价是指企业董事会(或类似决策机构)或其授权机构,对内部控制设计与运行的有效性进行综合评估的过程。企业应当根据国家有关法律法规和《企业内部控制基本规范》的要求,结合企业实际情况,对战略目标、经营管理效率和效果目标、财务报告及相关信息真实完整目标、资产安全目标、合法合规目标等单个或整体控制目标的实现进行评价。

(一) 内部控制评价的目标

企业内部控制评价的目标是通过对企业内部控制体系的健全性、合理性和有效性的评价,促使企业切实加强内部控制体系的建设并认真执行,并保证内部控制体系得以持续、有效的改进。

(二) 内部控制评价的要求

每个企业的情况不同,设置的内部控制制度有所差异,对于内部控制评价也是一样,应当根据《企业内部控制基本规范》和评价指引的规定,结合企业的实际情况,制定出内部控制评价办法,并明确内部控制评价的原则和内容、程序和方法、以及报告形式等相关

内容，确保内部控制评价工作落到实处。企业主要负责人应当对内部控制评价结论的真实性负责。

二、内部控制评价的原则和内容

（一）内部控制评价的原则

企业实施内部控制评价，至少应当遵循全面性、重要性和独立性原则，确保评价工作标准统一、客观公正。

1. 全面性，是指评价工作应当包括内部控制的设计与运行，涵盖企业及其所属单位的各种业务和事项。

2. 重要性，是指在全面评价的基础上关注重要高风险领域。

3. 独立性，是指评价工作应当与内部控制的设计与运行相互分离。

同时需要考虑遵循下列原则：

1. 风险导向原则。

2. 一致性原则。内部控制评价应当采用统一、可比的评价方法和标准，保证评价结果的可比性。

3. 公允性原则。内部控制评价应当以事实为依据，评价结果应当有适当的证据支持。

4. 成本效益原则。内部控制评价应当以适当的成本实现科学有效的评价。

（二）内部控制评价的内容

1. 内部控制五要素的评价

《企业内部控制基本规范》颁布后，企业内部控制评价有了统一的标准，企业应当针对与实现整体控制目标相关的内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督等内部控制要素进行全面系统、有针对性的评价。

（1）内部环境的评价。具体评价重点包括经营活动的复杂程度、管理权限的集中程

度、管理行为守则的健全性和有效性、管理层对逾越既定控制程度的态度、组织文化的内容及组织成员对此的理解与认同、法人治理结构的健全性和有效性、组织各阶层人员的知识与技能、组织结构和职责划分的合理性、重要岗位人员的权责相称程度及其胜任能力、员工聘用程序及培训制度、员工业绩考核与激励机制。

（2）风险评估的评价。对企业风险评估的评价，应注意的是风险评估整体目标的制定、作业层级目标的制定、风险分析和对变化的管理等。具体评价的重点是被评价企业对抗风险的能力和风险管理的具体办法及效果。

（3）控制活动的评价。关注对企业的每个作业环节是否都定有适当的政策和程序，现有的已确认的控制活动均被适当执行。

（4）信息与沟通的评价。具体评价的要点：获取财务信息、非财务信息的能力、信息处理的及时性和适当性、信息传递渠道的便捷与畅通、管理信息系统的安全可靠性。

（5）内部监督的评价。对内部监督的评价包括：日常监督评价、专项监督评价和缺陷报告评价。

【例 3—1】毕马威（KPMG）在其内控指南中提出，董事会和管理层在对企业内部控制进行年度评价时，至少应该考虑以下所列的这些问题：

1. 内部控制评价中应考虑的问题

（1）风险评估

①企业是否有明确的目标，并且已经与员工沟通，给员工在风险评估和控制问题中提供了有效的方向？例如：编制包括业绩指标的预算。

②显著的经营风险、财务风险和其他风险是否已经被认定和评估？认定和评估风险的基准是否是持续适用的？（显著风险可能包括和市场、信用、流动性、技术、法律和声誉等相关的问题）

③管理层和企业中其他员工是否清楚地了解董事会可接受的风险？

（2）控制环境和控制措施

①董事会对已认定的风险是否有应对策略?是否制定了处理风险的政策?

②企业文化、行动守则、人力资源政策和绩效考核系统是否支持企业目标和风险管理以及内部控制系统?

③在企业内部,高级管理人员是否通过行动和政策来展示必要的胜任能力、正直和营造互相信任的氛围?

④权责是否明确?决策和执行的人员是否合适?决策和执行是否很好地协调运作?

⑤企业是否和员工沟通企业对他们的期望,以及自由行动的界限?

⑥企业的员工是否具有支持企业目标和有效管理风险使企业目标实现的知识、技术和工具?

⑦内部控制体系是如何调整以适应新的风险以及如何改正内控缺陷的?

（3）信息和沟通

①董事会和管理层能否及时地接收来自企业内外的关于违反企业的信息及其可能带来的风险?例如:员工的态度和顾客的满意度等信息。

②信息缺乏和相关的信息系统是否被重新评估为目标及其风险的变化或者被重新评估为缺陷?

③周期报告包括半年报和年报的程序是否有效地传达企业的现状和前景?

④是否建立了个人报告内控制度漏洞或其他不合适之处的沟通渠道?

（4）内部监督

①企业是否制定了全面风险管理和内部控制的监督程序?

②这些监督程序是否具有监控企业重新评估风险及有效地调整控制以适应企业目标、业务和内部环境改变的能力?

③是否存在有效的后续程序保证内控体系的变化以适应风险的变化?

④与董事会（或董事会专门委员会）沟通风险和控制事件监控程序的有效性的方式是否合适？应该包括及时地报告任何显著的内控失效和控制弱点。

⑤是否存在内控监督和向董事会报告重大风险的具体安排？这些可能包括违法违规行为或者对公司的声誉和财务状况产生负面影响的行为。

2. 内部控制评价中应特别关注的内容

（1）企业内部控制评价应当以内部环境为基础，重点关注：①治理结构是否形同虚设；②发展战略是否可行；③机构设置是否重叠；④权责分配是否明晰；⑤不相容岗位是否分离；⑥人力资源政策和激励约束机制是否科学合理；⑦企业文化是否促进员工勤勉尽责；⑧社会责任是否有效履行等。

（2）企业内部控制评价应当以生产经营活动为重点，至少关注：①资金的筹集、投放和营运过程是否存在资金链断裂；②资产运行中是否存在效能低下或资产流失；③采购与销售环节是否存在舞弊行为；④研发项目是否经过科学论证；⑤工程项目是否存在商业贿赂等。

（3）企业内部控制评价应当兼顾控制手段，至少关注：①全面预算是否具有约束力；②合同履行是否存在纠纷；③信息系统是否与内部控制有机结合；④内部报告是否及时传递和有效沟通等。

三、内部控制评价的程序和方法

（一）内部控制评价的组织机构

企业应当指定内部审计机构或其他机构具体组织实施内部控制评价工作，根据内部控制评价办法制定评价方案，组成评价小组，明确分工和进度安排，采取现场检查等方式开展内部控制评价。

企业可以借助中介机构或外部专家实施内部控制评价，参与企业内部控制评价的中介

机构不得同时为同一企业提供内部控制审计服务。

（二）内部控制评价的程序

企业内部控制评价可以按照三个阶段进行，即制定评价方案、实施评价活动、编制评价报告。

1. 制定评价方案。评价方案应明确本次评价的目的、范围、准则、时间安排和相应的资源配置。在制定后，应报管理层和董事会审批。

内部控制评价范围的确定应当遵循风险导向、自上而下的原则来确定需要评价的分支机构、重要业务单元、重点业务领域或流程环节。

2. 实施评价活动。评价人员应按照审批通过的评价方案实施评价。在评价实施中应就评价人员之间以及评价人员与被评价机构之间的沟通作出正式安排，通过适当的方法收集与评价目的、范围和准则有关的信息，根据评价方案对被评价项目进行测试，对有关数据进行确认和分析，并予以记录。

3. 编制评价报告。评价人员对检查出来的各类问题统一进行复核和确认，汇总检查评价结果，根据评价实施情况，编制评价报告，并向有关人员和机构报告。

（三）内部控制评价的方法

企业内部控制评价的方法有多种，主要介绍以下几种常用的方法：

1. 个别访谈法。是指企业根据检查评价需要，对被检查单位员工进行单独访谈，以获取有关信息。通过找有关人员谈话，可以调查了解内部控制制度，还可以针对可疑账项或异常情况向有关人员提出询问。具体的运用流程是：

（1）设计访谈提纲。

（2）恰当进行提问。要想通过访谈获取所需资料，对提问有特殊的要求。在表述上要求简单、清楚、明了、准确，并尽可能地适合受访者；在类型上可以有开放型与封闭型、具体型与抽象型、清晰型与含混型之分；另外适时、适度的追问也十分重要。

(3) 准确捕捉信息，及时收集有关资料。访谈法收集资料的主要形式是“倾听”。

“倾听”可以在不同的层面上进行：在态度上，访谈者应该是“积极关注的听”，而不应该是“表面的或消极的听”；在情感层面上，访谈者要“有感情的听”和“共情的听”，避免“无感情的听”；在认知层面，要随时将受访者所说的话或信息迅速地纳入自己的认知结构中加以理解和同化，必要时还要与对方进行对话，与对方进行平等的交流，共同建构新的认识和意义。另外“倾听”还需要特别遵循两个原则：不要轻易地打断对方和容忍沉默。

(4) 适当地做出回应。访谈者不只是提问和倾听，还需要将自己的态度、意向和想法及时地传递给对方。回应的方式多种多样，可以是诸如“对”、“是吗”、“很好”等言语行为，也可以是点头、微笑等非言语行为，还可以是重复、重组和总结。

(5) 及时作好访谈记录，一般还要录音或录像。

2. 调查问卷法。是指企业设置问卷调查表，分别对不同层次的员工进行问卷调查，根据调查结果对相关项目做出评价。

【例 3—2】销售内部控制调查问卷表

问题回答是否不适用评价评注

一、登记入账的销货确系已发运给真实的顾客

登记入账的销货是否有已经审批的发运单和顾客订单为依据

二、销货业务已经过适当的审批

1. 对顾客赊销是否经负责人批准

2. 任何商品出厂是否都要求有事先编号的书面发运单

三、现有的销货业务都已登记入账

1. 发运单是否由企业采用适当的方式予以控制，以保证所有发货都已开票收

款

2. 发运单是否均预先编号并登记入账

3. 销货发票是否均预先编号并登记入账

四、登记入账的销货确系订购的数额，且已正确开票收款

1. 销货发票和发运单所列的数量是否核对相符

2. 销货发票是否经过单价检查、乘积复核和加总复核

3. 是否定期给常年顾客发出对账单

五、销货业务已及时登记入账

登记入账的日期与发运单的日期是否经过比较核对

六、销货业务在明细账中的记录与总账相符，明细账是否加总复核，是否与总账核对相符

3. 专题讨论会法。是指通过召集与业务流程相关的管理人员就业务流程的特定项目或具体问题进行讨论及评估的一种方法。

4. 穿行测试和重新执行法。

穿行测试是指通过抽取一份全过程的文件，来了解整个业务流程执行情况的评估评价方法。

重新执行是指通过对某一控制活动全过程的重新执行来评估控制执行情况的方法。

5. 抽样法。是指企业针对具体的内部控制业务流程，按照业务发生频率及固有风险的高低，从确定的抽样总体中抽取一定比例的业务样本，对业务样本的符合性进行判断，进而对业务流程控制运行的有效性做出评价。

6. 比较分析法。是指通过分析、比较数据间的关系、趋势或比率来取得评价证据的方法。

常用的计算及比较方法包括下列各类：

（1）绝对额比较。例如，将本期金额（如某账户余额）和预期金额进行简单比较等。

(2) 共同比分析，也称垂直分析。是指先计算出某财务报表的各组成要素占有关总额的百分比（例如，现金占总资产的百分比、毛利占销售收入的百分比），再将此比例与预期数比较。

(3) 比率分析。是注册会计师和财务分析人员常用的分析方法。此方法要求先计算出各种比率，再将其与预期比率进行比较。对计算出来的比率可单独分析，也可归类（如偿债能力、效率及获利比率等）分析。在分析中常用的财务比率有：

①速动比率

$$\text{速动比率} = (\text{速动资产} \div \text{流动负债}) \times 100\%$$

$$= [(\text{流动资产} - \text{存货} - \text{待摊费用} - 1 \text{ 年内到期的非流动资产及其他流动资产}) \div \text{流动负债}] \times 100\% = [(\text{货币资金} + \text{交易性金融资产} + \text{应收、预付款项}) \div \text{流动负债}] \times 100\%$$

它用以衡量被审计单位用现金和非现金资产对短期债权人所提供的保障程度。这个比率越大，流动性越大，短期偿债能力就越强。

②流动比率

$$\text{流动比率} = (\text{流动资产} \div \text{流动负债}) \times 100\%$$

它用以衡量流动负债被流动资产偿还的程度，此比率越高，流动负债可被及时偿还的保证越大。

③资产负债率

$$\text{资产负债率} = (\text{负债} \div \text{资产}) \times 100\%$$

它可以衡量企业在清算时保护债权人利益的程度。资产负债率越低，企业偿债越有保证，贷款越安全。资产负债率还代表企业的举债能力。一个企业的资产负债率越低，举债越容易。如果资产负债率高到一定程度，没有人愿意提供贷款了，则表明企业的举债能力已经用尽。

④产权比率

$$\text{产权比率} = (\text{负债总额} \div \text{股东权益}) \times 100\%$$

它用以衡量企业负债经营的情况，通常此比率不会超过 100%，因为此比率超过 100%，债权人将比所有者承担更大的风险。

⑤利息保障倍数

$$\text{利息保障倍数} = \text{息税前利润} \div \text{利息费用}$$

$$= (\text{净利润} + \text{利息费用} + \text{所得税费用}) \div \text{利息费用}$$

它用以衡量企业以盈余支付固定利息的倍数。如果利息保障倍数小于 1，表明自身产生的经营收益不能支持现有的债务规模。利息保障倍数等于 1 也是很危险的，因为息税前利润受经营风险的影响，是不稳定的，而利息的支付却是固定数额。利息保障倍数越大，公司拥有的偿还利息的缓冲资金越多。

⑥应收账款周转率

应收账款周转率是应收账款与销售收入的比率。它有三种表现形式：应收账款周转次数、应收账款周转天数和应收账款与收入的比，具体计算公式如下：

$$\text{应收账款周转次数} = \text{销售收入} \div \text{应收账款}$$

$$\text{应收账款周转天数} = 365 \div (\text{销售收入} \div \text{应收账款})$$

$$\text{应收账款与收入的比} = \text{应收账款} \div \text{销售收入}$$

它用以衡量一定期间内应收账款收回的次数，在具体分析时，还要关注销售收入的赊销比例问题，计算上采用赊销额代替销售收入更加恰当。一般的，应收账款的周转天数是越少越好。应收账款是赊销引起的，如果赊销有可能比现金销售更有利，周转天数就不会越少越好，收现时间的长短与企业的信用政策有关。

⑦存货周转率

存货周转率是销售收入与存货的比值，也有三种计算方式，其计算公式如下：

存货周转次数 = 销售收入（或销售成本） ÷ 存货

存货周转天数 = 365 ÷ （销售收入（或销售成本） ÷ 存货）

存货与收入比 = 存货 ÷ 销售收入

它用以衡量存货周转的速度。在计算存货周转率时，使用“销售收入”还是“销售成本”作为周转额，要看分析的目的。在短期偿债能力分析中，为了评估资产的变现能力需要计量存货转换为现金的数量和时间，应采用“销售收入”。在分解总资产周转率时，为系统分析各项资产的周转情况并识别主要的影响因素，应当使用“销售收入”计算周转率。如果是为了评估存货管理的业绩，应当使用“销售成本”计算存货周转率，使其分子和分母保持口径一致。实际上，两种周转率的差额是毛利引起的，使用哪一个计算都能够达到分析的目的。

⑧销售利润率

销售利润率 = （净利润 ÷ 销售收入） × 100%

它表明 1 元销售收入与其成本费用之间可以“挤”出来的净利润，该比率越大则企业的盈利能力越强。

⑨总资产报酬率

总资产报酬率 = 净利润 ÷ 总资产 × 100%

它用以衡量总资产的获利能力。比率越高，表示公司能比较有效地使用资产。

⑩权益净利率

权益净利率 = （净利润 ÷ 股东权益） × 100%

它用以衡量管理层以所有者投资的资本赚取适当报酬的能力。此比率通常必须达到 10%，以确保能提供发放股利及公司发展所需的资金。

（4）趋势分析。趋势分析是指比较两个以上会计期间的特定数据（绝对值、共同比或比率）以确定难以由本期和前期比较看出的重大变动。

7. 标杆法。是指通过与组织内外部相同或相似经营活动的最佳实务进行比较而对控制设计有效性评价的方法。

标杆法是将本企业经营的各方面状况和环节与竞争对手或行业内外一流的企业进行对照分析的过程，是一种评价自身企业和研究其他组织的手段，是将外部企业的持久业绩作为自身企业的内部发展目标并将外界的最佳做法移植到本企业的经营环节中去的一种方法。实施标杆法的公司必须不断对竞争对手或一流企业的产品、服务、经营业绩等进行评价来发现优势和不足。

8. 实地查验法。是指企业对财产进行盘点、清查，以及对存货出、入库等控制环节进行现场查验。

（四）内部控制有效性的评价

1. 有效性是企业内部控制评价的一个重要方面，但是准确的说是对于内部控制的两个方面有效性的评价，即设计有效性和运行有效性。

内部控制设计有效性是指为实现控制目标所必需的内部控制要素都存在并且设计恰当；内部控制运行有效性是指现有内部控制按照规定程序得到了正确执行。

评价控制的设计是指考虑一项控制单独或连同其他控制是否能够有效防止或发现并纠正重大错报，控制得到执行是指某项控制存在且正在使用。设计不当的控制可能表明内部控制存在重大缺陷。

2. 采用信息系统加强内部控制的企业，对信息系统有效性的评价

信息系统控制可以是人工的、自动化的，或是基于自动流程的人工控制。信息系统控制分为两类，即信息技术的一般控制和应用控制。

（1）一般控制是指与多个应用系统有关的政策和程序，有助于保证信息系统持续恰当地运行（包括信息的完整性和数据的安全性），支持应用控制作用的有效发挥，通常不包括数据中心和网络运行控制，系统软件的购置、修改及维护控制，接触或访问权限控制，

应用系统的购置、开发及维护控制。例如，程序改变的控制、限制接触程序和数据的控制、与新版应用软件包实施有关的控制等都属于信息技术的一般控制。

应用控制是指主要在业务流程层面运行的人工或自动化程序，与用于生成、记录、处理、报告交易或其他财务数据的程序有关，通常包括检查数据计算的准确性，审核账户和试算平衡表，设置对输入数据和数字序号的自动检查，以及对例外报告进行人工干预。

（2）一般控制评价应当着重考虑与信息系统开发有关的信息技术控制目标、程序变更、计算机运行和对数据的接触是否符合企业内部控制的要求，是否有利于企业内部控制目标的实现，并以此评价信息系统的安全性、可靠性和合理性。

应用控制评价应当结合企业业务流程特点，着重考虑信息系统中与业务流程相关的控制点，并以此评价相关应用系统操作数据的真实性、准确性和合规性。

（五）内部控制缺陷认定

1. 内部控制缺陷的分类

内部控制缺陷，是指内部控制的设计存在漏洞，不能有效防范错误与舞弊，或者内部控制的运行存在弱点和偏差，不能及时发现并纠正错误与舞弊的情形。内部控制缺陷包括设计缺陷和运行缺陷。

（1）设计缺陷

设计缺陷是指缺少为实现控制目标所必需的控制，或现存控制设计不适当，即使正常运行也难以实现控制目标。

（2）运行缺陷

运行缺陷是指现存设计完好的控制没有按设计意图运行，或执行者没有获得必要授权或缺乏胜任能力以有效地实施控制。

2. 内部控制缺陷的认定标准

企业对内部控制评价过程中发现的问题，应当从定性和定量等方面进行衡量，判断是

否构成内部控制缺陷，以及缺陷是属于一般缺陷、重要缺陷还是重大缺陷。

3. 内部控制缺陷整改机制

企业通过内部控制评价发现内部控制的缺陷，应当建立内部控制缺陷整改机制，明确内部各管理层级和单位整改的职责分工，确保内部控制设计与运行中的主要问题和重大风险得到及时解决和有效控制。

（六）内部控制评价的证据

企业应当通过评估和测试获取与内部控制有效性相关的证据，并合理保证证据的充分性和适当性。

1. 内部控制设计和运行有效性的判断应考虑的因素

- （1）是否针对风险设置了合理的细化控制目标。
- （2）是否针对细化控制目标设置了对应的控制活动。
- （3）相关控制活动是如何运行的。
- （4）相关控制活动是否得到了持续一致的运行。
- （5）实施相关控制活动的人员是否具备必需的权限和能力。

2. 导致内部控制失效的风险

企业应当充分评估下列因素导致内部控制失效的风险：

- （1）控制活动的类型，一般包括人工控制和自动控制、预防性控制和检查性控制等。
- （2）控制活动的复杂性，通常与企业组织结构、市场环境、经营规模、人员素质等相关。
- （3）管理层逾越内部控制的风险。
- （4）实施控制活动所需要的职业判断的程度。
- （5）控制活动所针对风险事项的性质及其重要性。
- （6）一项控制活动对其他控制活动有效性的依赖程度。

四、内部控制评价报告

企业应当根据内部控制评价结果和整改情况，编制内部控制评价报告。内部控制评价报告至少应当包括下列内容：

- （1）组织实施内部控制评价的总体情况；
- （2）内部控制责任主体的声明；
- （3）内部控制评价的范围和内容；
- （4）内部控制评价的标准和依据；
- （5）内部控制评价的程序和方法；
- （6）内部控制重大缺陷及其认定情况；
- （7）内部控制重大缺陷的整改措施及责任追究情况；
- （8）内部控制有效性的结论；

存在一个或多个内部控制重大缺陷的，应当作出内部控制无效的结论。

《深圳证券交易所上市公司内部控制指引》自我评价报告至少应包括以下内容：

（1）对照本指引及有关规定，说明公司内部控制制度是否建立健全和有效运行，是否存在缺陷；

（2）说明本指引重点关注的控制活动的自查和评估情况；

（3）说明内部控制缺陷和异常事项的改进措施（如适用）；

（4）说明上一年度的内部控制缺陷及异常事项的改善进展情况（如适用）

《上海证券交易所上市公司内部控制指引》公司内部控制自我评估报告至少应包括如下内容：

（1）内控制度是否建立健全；

- (2) 内控制度是否有效实施;
- (3) 内部控制检查监督工作的情况;
- (4) 内控制度及其实施过程中出现的重大风险及其处理情况;
- (5) 对本年度内部控制检查监督工作计划完成情况的评价;
- (6) 完善内控制度的有关措施;
- (7) 下一年度内部控制有关工作计划

《萨班斯—奥克斯利法案》上市公司披露的管理层内部控制报告主要包括:

(1) 强调公司管理层建立和维护内部控制系统及相应控制程序充分有效的责任;

(2) 发行人管理层最近财务年度末对内部控制体系及控制程序有效性的评价

PCAOB 审计准则第 2 号管理层关于财务报告内部控制的报告必须包括下列内容:

(1) 管理层建立和维护适当的公司财务报告内部控制的职责声明;

(2) 由管理层所使用的、用来执行公司财务报告内部控制的有效性的必要评估的框架确定声明;

(3) 在最近的财务年度结束时, 公司的财务报告内部控制的有效性评估, 包括一份清晰的关于财务报告内部控制是否有效的声明;

(4) 对包括在年度报告中的财务报表进行了审计的会计师事务所签发的一份关于管理层对公司财务报告内部控制评估的验证报告的声明

(二) 内部控制评价报告的报出

1. 内部控制评价的分类

企业内部控制评价, 一般包括年度评价和专项评价。年度评价是指企业根据内部控制

目标，对企业某一年度建立与实施内部控制的有效性进行的评价。例如，企业按照有关法规的要求，每年都必须进行内部控制自我评估并出具内部控制自我评估报告。专项评价是指企业在特定时点对特定范围的内部控制的有效性进行的评价。例如，对企业的货币资金内部控制有效性进行专项评价。

在实务中，还可以将内部控制评价分为全面内部控制评价和专项内部控制评价。全面内部控制评价是指对企业内部控制体系进行评价，包括控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通以及内部监督五个要素，对企业的所有业务和管理活动的内部控制进行全面的评价。专项评价是指针对内部控制中的某一个要素，比如针对控制活动本身、或者针对企业的某项或者某些业务和管理活动的内部控制进行评价。

2. 内部控制评价报告批准机构

企业内部控制评价报告应当报企业经理层审核、董事会审定后公布。

3. 内部控制评价报告期限

企业应当以 12 月 31 日作为年度内部控制评价报告的基准日，也可选择 6 月 30 日为基准日。内部控制评价报告应于基准日后 4 个月内报出。

企业内部控制鉴证指引

在《企业内部控制基本规范》的印发文件中也明确规定，自 2009 年 7 月 1 日起在上市公司范围内施行《企业内部控制基本规范》，鼓励非上市的大中型企业执行。执行规范的上市公司，应当对本公司内部控制的有效性进行自我评价，披露年度自我评价报告，并可聘请具有证券、期货业务资格的会计师事务所对内部控制的有效性进行审计。

内部控制鉴证的含义的理解应当掌握以下几点：

1. 内部控制鉴证是一项专门鉴证业务

注册会计师在执行财务报表审计时，根据《中国注册会计师审计准则第 1211 号——

了解被鉴证单位及其环境并评估重大错报风险》和《中国注册会计师审计准则第 1231 号——针对评估的重大错报风险实施的程序》等准则对内部控制进行了解和测试，旨在确定控制风险水平。当控制风险水平确定后，注册会计师在整个审计期间都要考虑内部控制的有效性。如果不准备审计某些领域，则无须确定这些领域的控制风险水平。而注册会计师执行内部控制鉴证业务则是一项专门鉴证业务，应当事先与委托人就内部控制鉴证范围达成一致意见。凡是业务约定书确定的内部控制鉴证范围，注册会计师都要进行鉴证。

2. 内部控制鉴证的范围限于特定日期与财务报表相关的内部控制

通常，注册会计师对特定日期的内部控制进行鉴证。特定日期可以是会计年度结束日，也可以是某中期结束日。注册会计师对特定日期的内部控制鉴证时，应在接近此日期之前的一段时间内对内部控制进行了解和测试，并对该日期的内部控制的有效性发表鉴证意见。意见类型包括无保留意见、带说明段的无保留意见、否定意见和无法表示意见。如果注册会计师对某特定期间的内部控制进行鉴证，应对该期间的内部控制进行了解和测试，并对该期间的内部控制的有效性发表鉴证意见，出具长式鉴证报告。

限于专业胜任能力，注册会计师通常对与财务报表相关的内部控制进行鉴证。与财务报表相关的内部控制范围不仅包括为保证财务报表的可靠性而涉及的内部控制（按交易循环设计的内部控制），还涉及对财务报表产生影响的内部控制（与经营的效率与效果、对法律法规的遵循相关的部分的内部控制），如有关分析程序使用生产统计数据的内部控制和有关遵循所得税规定的内部控制。

3. 被鉴证单位管理层应当就内部控制的有效性提供书面认定

被鉴证单位管理层就内部控制的有效性提供书面认定，其作用类似于财务报表，它用于明确被鉴证单位管理建立健全内部控制并保持其有效性的责任。

企业内部控制鉴证指引（征求意见稿）重要条款解读

一、内部控制鉴证计划

在制定计划前，注册会计师应当向被鉴证单位管理层获取有关内部控制有效性的书面认定，以及获取内部控制手册、流程图、调查问卷和备忘录等文件。

（一）在制定鉴证计划时，注册会计师应当评价下列事项对企业财务报表和内部控制是

否具有重要影响，以及对注册会计师程序的影响：

- 1.注册会计师执行其他业务时了解的内部控制情况；
- 2.影响企业所在行业的事项，包括财务报告实务、经济状况、法律法规和技术革新；
- 3.与企业业务相关的事项，包括组织结构、经营特征和资本结构；
- 4.企业经营活动或内部控制最近发生变化的程度；
- 5.注册会计师对重要性、风险以及与确定重大缺陷相关的其他因素所作的初步判断；
- 6.以前与审计委员会或管理层沟通的控制缺陷；
- 7.企业注意到的法律法规事项；
- 8.针对内部控制可获得的相关证据的类型和范围；
- 9.对内部控制有效性作出的初步判断；
- 10.与评价财务报表发生重大错报的可能性和内部控制有效性相关的公共信息；
- 11.注册会计师对客户和业务的接受与保持进行评价时了解的与企业相关的风险情况；
- 12.经营活动的相对复杂程度。

如果被审核单位有多个经营场所，注册会计师应当选择某些经营场所的内部控制进行了解和测试。在选择了解和测试的经营场所时，注册会计师除考虑上述有关因素外。还应

当考虑以下因素：

- 1.不同场所之间经营活动和内部控制的相似性。
- 2.会计处理的集中程度。
- 3.控制环境的有效性，尤其是管理层对各经营场所行使授权的控制和有效监督经营活动的能力。
- 4.各经营场所发生交易的性质和金额。

（二）注册会计师应当充分认识风险评估在内部控制鉴证中的作用，根据风险评估结果，确定重要的账户、列报和相关认定，选择拟进行测试的控制，以及确定针对特定控制所需收集的证据。

（三）舞弊对内部控制鉴证计划的影响

由于内部控制不能防止或发现由舞弊导致的错报的风险，通常高于不能防止或发现由错误导致的错报的风险，注册会计师应当高度关注与舞弊风险相关的领域。对舞弊风险进行评估，包括评价企业的控制是否足以应对已识别的由舞弊导致的重大错报风险，并评价为应对管理层凌驾于其他控制之上的风险设计的控制。企业为应对这些风险可能采取的控制包括：

- 1.针对重大的非常规交易，尤其是针对那些导致记账分录延迟或异常的交易的控制；
- 2.针对期末财务报告过程中编制的记账分录和调整分录的控制；
- 3.针对关联方交易的控制；
- 4.与管理层的重大估计相关的控制；
- 5.能够缓解管理层伪造或不恰当操纵财务结果的动机及压力的控制。

（四）对其他人员工作的利用

二、实施内部控制鉴证工作

注册会计师应当根据审计计划，测试内部控制设计和运行的有效性。对企业内部控制有效性的测试可分为企业层面控制的测试和流程层面控制的测试。

（一） 企业层面的控制测试

企业层面的控制包括的内容：

1.与内部环境相关的控制。由于内部环境对维护有效的内部控制具有重要影响，注册会计师应当评价企业的内部环境。在评价内部环境时，注册会计师应当评估下列事项：

（1）管理层的理念和经营风格是否能够促进有效的内部控制；

（2）健全的诚实正直和道德价值观（特别是高层管理人员的）是否已经形成并为大家所了解；

（3）审计委员会是否了解并履行对财务报告和内部控制的监督责任。

2.针对管理层凌驾于内部控制之上而采用的控制。

3.企业的风险评估。

4.集中处理和控制，包括共享的服务环境。

5.监督经营结果的控制。

6.对其他控制的监督控制，包括内部审计职能部门、审计委员会等的活动。

7.针对期末财务报告流程的控制。

8.应对重大经营控制及风险管理实务的政策。

（二） 流程层面控制的测试

流程层面控制的测试表现为识别重大的账户、列报及相关认定，具体包括：

1.账户的规模和构成；

2.对因错误或舞弊导致的错报的敏感度；

3.通过账户处理或在列报中反映的交易的业务量、复杂性及同质性；

4.账户或列报的性质；

- 5.与账户或列报相关的会计处理及报告的复杂程度；
- 6.账户容易发生损失的程度；
- 7.由账户或列报中反映的活动引起重大或有负债的可能性；
- 8.账户中关联方交易的存在情况；
- 9.账户或列报特征与前期相比发生的变化。

注册会计师可根据在特定的重大账户或列报中错报发生的领域和原因，确定潜在错报的可能来源。当一家企业有多个经营场所或经营单位时，注册会计师应当在合并财务报表的基础上识别重要的账户、列报及相关认定。

三、实施鉴证工作的程序

注册会计师应当根据审核计划，实施以下工作步骤：了解内部控制的设计；测试内部控制设计的有效性；测试内部控制运行的有效性。

（一）了解内部控制的设计

注册会计师应当实施以下程序，以了解内部控制的设计：①询问被审核单位的有关人员。②检查内部控制生成的文件和记录。③观察被审核单位的经营管理活动。

（二）测试内部控制设计的有效性

在测试控制设计的有效性时，注册会计师应当确定企业的内部控制，如果由拥有有效执行控制所需的授权和专业胜任能力的人员按规定执行，能否实现控制目标和有效地防止或发现可能导致财务报表发生重大错报的错误或舞弊。在评价内部控制设计的合理性时，注册会计师应当关注内部控制整体能否实现控制目标，而不应孤立地关注特定内部控制。

（三）测试内部控制运行的有效性

在测试控制运行的有效性时，注册会计师应当确定控制是否正在按照设计运行，执行人员是否拥有有效执行控制所需的授权和专业胜任能力。

在测试内部控制运行的有效性时，注册会计师应当关注该项内部控制是否得到执行、如何执行、由谁执行以及是否得到一贯执行。

在测试内部控制运行的有效性时，注册会计师通常实施以下程序：①询问被鉴证单位的有关人员。②检查内部控制生成的文件和记录。③观察被鉴证单位的经营管理活动。④重新执行有关内部控制。

1.在确定拟测试的控制及其数量时，注册会计师应当考虑与拟测试控制相关的风险。与控制相关的风险包括该控制无效的可能性和因控制无效可能产生的重大缺陷。下列因素影响与某项控制相关的风险：

（1）该项控制拟防止或发现的错报的性质和重要性；

（2）相关账户和认定的固有风险；

（3）交易的数量和性质是否发生变动，进而可能对该项控制设计或运行的有效性产生不利影响；

（4）账户是否曾经出现错报；

（5）企业层面的控制对其他控制的监督的有效性；

（6）该项控制的性质及其运行频率；

（7）该项控制对其他控制有效性的依赖程度；

（8）执行或监督该项控制的人员的专业胜任能力，以及是否发生变动；

（9）该项控制是人工操作还是自动完成；

（10）该项控制的复杂性，以及运行过程中需做出的判断的重要性。通常来说，与拟测试控制相关的风险越大，注册会计师需要获取的证据就越多。

2.注册会计师在确定测试控制的日期时，应尽量在接近管理层评估日执行控制测试，并使测试涵盖足够长的期间。若在期中时点测试特定控制，注册会计师应当确定还需要获取哪些证据，以证实剩余期间控制的运行情况。在确定将期中时点的测试结果延伸至期末

而需要获取的补充证据时，注册会计师应当考虑下列因素的影响：

（1）在评估日前测试的特定控制，包括与控制相关的风险、控制的性质和测试的结果；

（2）期中时点获取的有关控制有效性的证据的充分性；

（3）剩余期间的长短；

（4）期中时点之后，内部控制发生重大变化的可能性。

（四）在评价特定内部控制未得到遵循的风险时，注册会计师应当考虑以下因素：

1.交易的数量和性质是否发生变化，以致对特定内部控制的设计和执行产生不利影响。

2.内部控制是否发生变化。

3.特定内部控制对其他内部控制有效性的依赖程度。

4.执行或监控内部控制的关键人员是否发生变动。

5.特定内部控制的执行是依赖人工还是电子设备。

6.特定内部控制的复杂程度。

7.特定控制目标的实现是否依赖于多项内部控制。

某些内部控制是连续执行的，而某些内部控制只在特定时间执行，注册会计师应当根据内部控制的性质及其执行的时间和频率，合理确定控制测试的性质、时间和范围。当管理层在做出内部控制有效性认定之前已对内部控制作了改进时，如果注册会计师确定新的内部控制能够实现相关目标，并且已有效执行了适当的时间，可不考虑改进前内部控制设计的合理性和运行的有效性。

（五）对于后续年度的鉴证，注册会计师在确定测试的性质、时间和范围时，应当考虑以前执行内部控制鉴证所了解的情况。下列因素可能影响后续年度鉴证中与某项控制相关的风险：①以前年度鉴证中所实施程序的性质、时间和范围；②以前年度控制测试的结

果；③上次鉴证之后，控制或其运行流程是否发生变化。

四、评价控制缺陷

控制存在的缺陷包括设计缺陷和运行缺陷。

（一）企业内部控制缺陷的分类

企业内部控制存在的不足，按其严重程度可以分为缺陷、应关注缺陷和重大缺陷。

1.如果控制的设计或运行不能及时防止或发现错报，表明内部控制存在缺陷。

2.应关注缺陷是指内部控制存在的、其严重性不如重大缺陷但却足以值得负责监督企业财务报告的人员关注的某项缺陷或几项缺陷的组合。

3..重大缺陷是内部控制中存在的、具有合理可能性导致企业年度或中期财务报表出现重大错报不能被及时防止或发现的某项缺陷或几项缺陷的组合。

（二）控制缺陷严重性的评价

注册会计师应当评价其注意到的各项控制缺陷的严重性，以确定这些缺陷单独或合并起来是否构成管理层评估日内部控制的重大缺陷。

1.控制缺陷的严重性与错报的发生与否无关，而取决于企业控制是否存在无法防止或发现错报的合理可能性。控制缺陷的严重性取决的因素：

（1）企业控制是否存在无法防止或发现账户余额或列报错报的合理可能性；

（2）因一项或多项（控制）缺陷导致的潜在错报的重要程度。

2.可能表明企业内部控制存在重大缺陷的情况。

（1）发现高级管理人员舞弊；

（2）重述财务报表，以反映重大错报的更正情况；

（3）注册会计师识别出当期财务报表存在重大错报，而该错报不可能由企业内部控制发现；

(4) 审计委员会对企业财务报告和内部控制的监督无效。

五、完成鉴证工作

注册会计师应当评价获取的鉴证证据，形成对内部控制有效性的意见。在对内部控制有效性形成意见后，注册会计师应当评价管理层按照有关政府部门和监管机构的要求在企业年度报告中对内部控制的披露是否适当。只有在鉴证工作范围没有受到限制时，注册会计师才能对内部控制的有效性形成意见。

(一) 管理层说明书。在出具鉴证报告前，注册会计师应当向管理层获取书面声明。

1. 管理层声明内容

(1) 管理层认可其对建立和保持有效的内部控制的责任；

(2) 管理层已对企业内部控制的有效性做出评估，并说明运用的控制标准；

(3) 管理层没有将注册会计师在内部控制鉴证中执行的程序作为管理层对内部控制有效性评估基础的组成部分；

(4) 管理层根据控制标准对企业内部控制在特定日期的有效性的评估结论；

(5) 管理层识别出的内部控制在设计或运行方面存在的所有缺陷，包括单独向注册会计师披露内部控制的所有应关注缺陷或重大缺陷；

(6) 导致企业财务报表发生重大错报的所有舞弊，以及其他不会导致企业财务报表发生重大错报，但涉及高级管理人员和其他在企业内部控制中具有重要作用的员工的所有舞弊；

(7) 在以前年度审计中识别的、注册会计师发现且已与审计委员会沟通的控制缺陷是否已经解决；

(8) 在报告日后，内部控制是否发生变化，或者是否存在对内部控制产生重要影响的其他因素，包括管理层针对应关注缺陷和重大缺陷采取的任何纠正措施。

2.未能获取管理层声明对鉴证意见的影响。

如果未能获得管理层的书面声明，包括管理层拒绝提供书面声明，注册会计师应当将其视为鉴证范围受到限制，并解除业务约定或出具无法表示意见的鉴证报告。

（二）沟通相关事项。在注册会计师出具内部控制鉴证报告之前，注册会计师应当以书面形式与管理层和审计委员会沟通鉴证过程中识别的所有重大缺陷。

注册会计师应当考虑在鉴证过程中识别的任何控制缺陷或多个控制缺陷的组合是否构成应关注缺陷。如果构成应关注缺陷，注册会计师应当就此以书面形式与审计委员会沟通。

内部控制鉴证不能保证注册会计师能够发现严重程度小于重大缺陷的所有控制缺陷。注册会计师不应在出具的报告中声明，在鉴证中没有发现严重程度小于重大缺陷的控制缺陷。

六、鉴证报告

注册会计师在完成内部控制鉴证后，应当单独对内部控制出具鉴证报告，并将已经鉴证的管理层对内部控制的评估报告附于鉴证报告之后。注册会计师在鉴证报告中清楚地表达对内部控制的意见，并对出具的鉴证报告负责。

（一）鉴证报告的基本内容

1.标题。鉴证报告的标题应当统一规范为“内部控制鉴证报告”。

2.收件人。鉴证报告的收件人是指注册会计师按照业务约定书的要求致送鉴证报告的对象，一般是指鉴证业务的委托人。鉴证报告应当载明收件人的全称。

3.引言段。鉴证报告的引言段应当说明企业的名称和内部控制已经鉴证，并包括下列内容：

（1）指出内部控制鉴证依据的控制标准；

(2) 提及管理层对内部控制的评估报告;

(3) 指明内部控制的评估截止日期。

4.管理层对内部控制的责任段。管理层对内部控制的责任段应当说明,按照国家有关法律法规的要求,设计、实施和维护有效的内部控制,并评估其有效性是管理层的责任。

5.注册会计师的责任段。应当说明下列内容:

(1) 注册会计师的责任是在实施鉴证工作的基础上对内部控制有效性发表鉴证意见。

(2) 鉴证工作包括获取对内部控制的了解,评估重大缺陷存在的风险,根据评估的风险测试和评价内部控制设计和运行的有效性。鉴证工作还包括实施我们认为必要的其他程序;

(3) 注册会计师相信已获取的证据是充分、适当的,为其发表鉴证意见提供了基础。

6.内部控制的定义段。内部控制的定义段应当说明内部控制的定义。即:内部控制的定义内部控制,是由企业董事会、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。

7.内部控制的固有局限性段。内部控制的固有局限性段应当说明,内部控制具有固有局限性,存在错误或舞弊导致的错报未被发现的可能性。此外,由于情况的变化可能导致内部控制变得不恰当,或降低对控制政策、程序遵循的程度,根据内部控制评价结果推测未来内部控制有效性具有一定的风险。

8.鉴证意见段。鉴证意见段应当说明,企业于特定日期是否按照适当的控制标准的要求,在所有重大方面保持了有效的内部控制。

9.注册会计师的签名和盖章。鉴证报告应当由注册会计师签名并盖章。

10.会计师事务所的名称、地址及盖章。鉴证报告应当载明会计师事务所的名称和地址,并加盖会计师事务所公章。

11.报告日期。鉴证报告应当注明报告日期。报告的日期不应早于注册会计师获取充

分、适当的证据（包括管理层认可对内部控制及评估报告的责任且已批准评估报告的证据），并在此基础上对内部控制形成鉴证意见的日期。

（二）鉴证报告的意见类型

鉴证报告的包括：标准鉴证报告、带说明段的无保留意见、否定意见和无法表示意见四种意见类型。

1.无保留意见的鉴证报告。

如果符合下列所有条件，注册会计师应当出具无保留意见的鉴证报告：

（1）企业于特定日期按照适当的控制标准的要求，在所有重大方面保持了有效的内部控制；

（2）注册会计师已经按照《企业内部控制鉴证指引》的规定计划和实施鉴证工作，在工作过程鉴证范围中未受到限制。

当出具无保留意见的鉴证报告时，注册会计师应当以“我们认为”作为意见段的开头，并使用“在所有重大方面”、“保持了有效的内部控制”等术语。

七、工作底稿

注册会计师应当就下列内容形成鉴证工作记录：

- 1.制定的内部控制鉴证计划及其重大修改；
- 2.识别企业层面和流程层面的风险及控制的主要过程及结果；
- 3.测试控制设计和执行有效性的程序及结果；
- 4.对识别的控制缺陷的评价；
- 5.对识别的重大事项的处理；
- 6.形成的鉴证结论和意见；
- 7.其他重要事项。

全面提升企业经营管理水平的重要举措——财政部会计司司长刘玉廷解读《企业内部控制配套指引》

一、关于应用指引	1003
（一）内部环境类指引	1003
（二）控制活动类指引	1007
（三）控制手段类指引	1014
二、关于内部控制评价指引	1018
三、关于内部控制审计指引	1021
四、关于企业执行内部控制规范体系的准备工作	1023
五、关于企业内部控制规范体系实施的监督评价	1024

4月26日，财政部会同证监会、审计署、国资委、银监会、保监会等部门在北京召开联合发布会，隆重发布了《企业内部控制配套指引》（以下简称配套指引）。该配套指引连同2008年5月发布的《企业内部控制基本规范》，共同构建了中国企业内部控制规范体系，自2011年1月1日起首先在境内外同时上市的公司施行，自2012年1月1日起扩大到在上海证券交易所、深圳证券交易所主板上市的公司施行；在此基础上，择机在中小板和创业板上市公司施行。同时，鼓励非上市大中型企业提前执行。执行企业内部控制规范体系的企业，必须对本企业内部控制的有效性进行**自我评价**，披露年度自我评价报告，同时聘请会计师事务所对其财务报告内部控制的有效性进行审计，出具**审计报告**。政府监管部门将对相关企业执行内部控制规范体系的情况进行监督检查。这是全面提升上市公司和非上市大中型企业经营管理水平的重要举措，也是我国应对国际金融危机的重要制度安排。本人作为配套指引这一重大系统工程“建设”的直接参与者，拟就如何理解和把握其主要内容和精神实质进行解读，供大家参考。

配套指引由 21 项应用指引（此次发布 18 项，涉及银行、证券和保险等业务的 3 项指引暂未发布）、《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》组成。其中，应用指引是对企业按照内控原则和内控“五要素”建立健全本企业内部控制所提供的指引，在配套指引乃至整个内部控制规范体系中占居主体地位；企业内部控制评价指引是为企业管理层对本企业内部控制有效性进行自我评价提供的指引；企业内部控制审计指引是为注册会计师和会计师事务所执行内部控制审计业务的执业准则。三者之间既相互独立，又相互联系，形成一个有机整体。

一、关于应用指引

应用指引可以划分为三类，即内部环境类指引、控制活动类指引、控制手段类指引，基本涵盖了企业资金流、实物流、人力流和信息流等各项业务和事项。

（一）内部环境类指引

内部环境是企业实施内部控制的基础，支配着企业全体员工的内控意识，影响着全体员工实施控制活动和履行控制责任的态度、认识和行为。内部环境类指引有 5 项，包括组织架构、发展战略、人力资源、企业文化和社会责任等指引。

第一，关于组织架构。组织架构是企业按照国家有关法律法规、股东（大）会决议和企业章程，结合本企业实际，明确股东（大）会、董事会、监事会、经理层和企业内部各层级机构设置、职责权限、人员编制、工作程序和相关要求的制度安排。企业要实施发展战略，必须要有科学的组织架构，主要包括治理结构和内部机构设置。如果企业治理结构形同虚设，缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，就可能发生经营失败；此外，如果内部机构设计不科学，权责分配不合理，也可能导致机构重叠、职能交叉或缺失，运行效率低下。为防范和化解组织架构设计和运行中存在的这些重要风险，组织架构应用指引明确提出如下要求：一是，企业应当根据国家有关法律法规的规定，明确董事会、监事会和经理层的职责权限、任职条件、议事规则和工作程序，确保决策、执行和监督相互分离，形成制衡。同时强调，企

业的重大决策、重大事项、重要人事任免及大额资金支付业务等(即通常所说的“三重一大”),应当按照规定的权限和程序实行集体决策审批或者联签制度;任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策意见。二是,企业应当按照科学、精简、高效、透明、制衡的原则,综合考虑企业性质、发展战略、文化理念和管理要求等因素,合理设置内部职能机构,明确各机构的职责权限,避免职能交叉、缺失或权责过于集中,形成各司其职、各负其责、相互制约、相互协调的工作机制。三是,企业应当根据组织架构的设计规范,对现有治理结构和内部机构设置进行全面梳理,确保本企业治理结构、内部机构设置和运行机制等符合现代企业制度要求。四是,企业拥有子公司的,应当建立科学的投资管控制度,通过合法有效的形式履行出资人职责、维护出资人权益,重点关注子公司特别是异地、境外子公司的发展战略、年度财务预决算、重大投融资、重大担保、大额资金使用、主要资产处置、重要人事任免、内部控制体系建设等重要事项。对子公司控制一直是企业集团层面关注的一个重要问题,组织架构应用指引在综合调研的基础上提出此项要求,对实务操作具有重要指导作用。

第二,关于发展战略。发展战略是指企业在对现实状况和未来趋势进行综合分析和科学预测的基础上,制定并实施的长远发展目标与战略规划。企业作为市场经济的主体,要想求得长期生存和持续发展,关键在于制定并有效实施适应外部环境变化和自身实际情况的发展战略。调查中我们发现,有些企业缺乏明确的发展战略或发展战略实施不到位,结果导致企业盲目发展,难以形成竞争优势,丧失发展机遇和动力;也有些企业发展战略过于激进,脱离企业实际能力或偏离主业,导致过度扩张、经营失控甚至失败;还有一些企业发展战略频繁变动,导致资源严重浪费,最后危及企业的生存和持续发展。为此,我们制定了发展战略应用指引,就上述重要风险有针对性地提出了应对措施。一是,要求企业健全组织机构,在董事会下设立战略委员会,或指定相关机构负责发展战略管理工作。同时,对战略委员会的成员素质、工作规范也提出了相应要求。二是,明确要求企业应在充分调查研究、科学分析预测和广泛征求意见的基础上制定发展目标,而不是靠拍脑袋,盲目制定发展战略。在制定目标过程中,应综合考虑宏观经济政策、国内外市场需求变化、技术发展趋势、行业及竞争对手状况、可利用资源水平和自身优势与劣势等影响因素。三是,强调战略规划应当根据发展目标制定,明确发展的阶段性和发展程度,确定每个发展阶段的具体目标、工作任务和实

施路径。四是，要求董事会从全局性、长期性和可行性等维度，严格审议战略委员会提交的发展战略方案，之后再报经股东（大）会批准实施。四是，从抓实施的角度，要求企业根据发展战略，制定年度工作计划，编制全面预算，将年度目标分解、落实，确保发展战略有效实施。五是，设立了发展战略实施后评估制度，要求战略委员会加强对发展战略实施情况的监控，定期收集和分析相关信息。对发现明显偏离发展战略的情况，要求及时报告；对确需对发展战略作出调整的情形，明确要求企业要遵循规定的权限和程序调整发展战略。

第三，关于人力资源。人力资源是指企业组织生产经营活动而录（任）用的各种人员，包括董事、监事、高级管理人员和全体员工。现代企业竞争的关键在于人力资源的竞争。人力资源对实现企业发展战略起到重要的智力支持作用，实现人力资源的合理配置，可以全面提升企业核心竞争力。如果人力资源缺乏或过剩、结构不合理、开发机制不健全，企业发展战略可能难以实现；如果人力资源激励约束制度不合理、关键岗位人员管理不完善，则可能导致人才流失、经营效率低下；而如果人力资源退出机制不当，又可能导致法律诉讼或企业声誉受损。为防范和化解人力资源管理中存在的这些重要风险，人力资源应用指引强调：一是，企业应当根据人力资源总体规划，结合生产经营实际需要，制定年度人力资源需求计划。也就是说，人力资源要符合发展战略需要，符合生产经营对人力资源的需求，尽可能做到“不缺人手，也不养闲人”。二是，企业应当根据人力资源能力框架要求，明确各岗位的职责权限、任职条件和工作要求，通过公开招聘、竞争上岗等多种方式选聘优秀人才。这项要求实际上意在强调，企业要选合适的人，要按公开、严格的程序去选人，防止“人情招聘”、暗箱操作。三是，企业确定选聘人员后，应当依法签订劳动合同，建立劳动用工关系；已选聘人员要进行试用和岗前培训，试用期满考核合格后，方可正式上岗。四是，企业应当建立和完善人力资源的激励约束机制，设置科学的业绩考核指标体系，对各级管理人员和全体员工进行严格考核与评价，并制定与业绩考核挂钩的薪酬制度。如何留住引进来的优秀人才，对企业至关重要。这项要求就是对此提出的指引，企业应当予以足够关注。五是，企业应当建立健全员工退出（辞职、解除劳动合同、退休等）机制，明确退出的条件和程序，确保员工退出机制得到有效实施。只有退出机制健全，退出条件和程序清楚，才能够防范和化解当前企业人力资源退出方面存在的诸多问题，使企业人力资源管理步入良性循环的轨道。

第四，关于社会责任。社会责任是指企业在经营发展过程中应当履行的社会职责和义务，主要包括安全生产、产品质量（含服务，下同）、环境保护、资源节约、促进就业、员工权益保护等。企业认真履行社会责任，对于实现其与社会、环境的全面协调可持续发展具有重要促进作用。为促进和规范企业履行社会责任，我们制定了社会责任应用指引，针对当前企业在履行社会责任方面存在的薄弱环节，梳理出四个方面的重要风险，即：安全生产措施不到位，责任不落实，可能导致企业发生安全事故；产品质量低劣，侵害消费者利益，可能导致企业巨额赔偿、形象受损，甚至破产；环境保护投入不足，资源耗费大，造成环境污染或资源枯竭，可能导致企业巨额赔偿、缺乏发展后劲，甚至停业；促进就业和员工权益保护不够，可能导致员工积极性受挫，影响企业发展和社会稳定。针对这些重要风险，社会责任应用指引提出了积极应对措施：一是，要求企业设立安全管理部门和安全监督机构，建立严格的安全生产管理体系、操作规范和应急预案，强化安全生产责任追究制度，切实做到安全生产。二是，要求企业规范生产流程，建立严格的产品质量控制和检验制度，严把质量关，禁止缺乏质量保障、危害人民生命健康的产品流向社会。三是，要求企业提高员工的环境保护和资源节约意识，建立环境保护与资源节约制度，认真落实节能减排责任，积极开发和使用节能产品，发展循环经济，降低污染物排放，提高资源综合利用效率。四是，要求企业依法保护员工的合法权益，保障员工依法享有劳动权利和履行劳动义务，保持工作岗位相对稳定，积极促进充分就业。最后，针对目前少数企业对公益事业（比如接纳大学生实习等）、慈善事业等漠不关心的情况，社会责任应用指引指出，企业应当按照“产学研用”相结合的社会需求，积极创建实习基地，大力支持社会有关方面培养、锻炼社会需要的应用型人才；同时，应积极履行社会公益方面的责任和义务，关心帮助社会弱势群体，支持慈善事业。

第五，关于企业文化。企业文化是指企业在生产经营实践中逐步形成的、为整体团队所认同并遵守的价值观、经营理念和企业精神，以及在此基础上形成的行为规范的总称。企业文化是企业的灵魂，渗透于企业的一切经营管理活动之中，是推动企业持续发展的不竭动力。现实中，有些企业之所以经营不成功，往往是在企业文化建设方面存在严重问题。比如，企业缺乏积极向上的企业文化，导致员工丧失对企业的信心和认同感，缺乏凝聚力和竞争力；企业缺乏开拓创新、团队协作和风险意识，导致企业发展目标难以实现，影响可持续发展；

企业缺乏诚实守信的经营理念，导致舞弊事件的发生，造成企业损失，影响企业信誉，等等。针对企业文化建设中存在的这些重要风险，企业文化应用指引明确提出以下管控措施：一是，要求企业积极培育具有自身特色的企业文化，充分体现企业特色的发展愿景、积极向上的价值观、诚实守信的经营理念、履行社会责任和开拓创新的企业精神，以及团队协作和风险防范意识，以此引导和规范员工行为，打造以主业为核心的企业品牌，形成整体团队的向心力，促进企业长远发展。这项应对措施同时也表明，打造企业主业品牌应当作为企业文化建设中的重要内容。二是，要求企业重视并购重组后的企业文化建设，平等对待被并购方的员工，促进并购双方的文化融合。这是基于当前企业并购实务中企业文化融合过程中特别提供的指引，应引起相关企业的高度重视。三是，要求董事、监事、经理和其他高级管理人员在企业文化建设中发挥主导和垂范作用，以自身的优秀品格和脚踏实地的工作作风，带动影响整个团队，共同营造积极向上的企业文化环境。这充分说明，企业文化建设既要注重“上下结合”，更应注重企业治理层和经理层的示范作用。四是，要求企业加强企业文化的宣传贯彻，促进文化建设在内部各层级的有效沟通，并确保全体员工共同遵守；同时，要求企业文化建设融入生产经营全过程，切实做到文化建设与发展战略的有机结合，增强员工的责任感和使命感，规范员工行为方式，使员工自身价值在企业中得到充分体现。也就是说，企业文化建设不能停留在企业最高层，不能停留在文本上，不能停留在泛泛地宣贯上，不能脱离生产经营过程，不能背离发展战略，而应融入企业的肌体、汇入企业的血脉。

（二）控制活动类指引

企业在改进和完善内部环境控制的同时，还应对各项具体业务活动实施相应的控制。为此，我们制定了控制活动类应用指引，包括资金活动、采购业务、资产管理、销售业务、研究与开发、工程项目、担保业务、业务外包、财务报告等 9 个指引。

第一，关于资金活动。资金活动是指企业筹资、投资和资金营运等活动的总称。资金是企业生产经营循环的血液，是企业生存和发展的基础，决定着企业的竞争能力和可持续发展能力。企业资金活动中可能存在的风险无一不是重要风险，一旦转变为现实，危害重大。概括讲，企业资金活动面临的重要风险包括：筹资决策不当，引发资本结构不合理或无效融资，

可能导致企业筹资成本过高或债务危机；企业投资决策失误，引发盲目扩张或丧失发展机遇，可能导致资金链断裂或资金使用效益低下；资金调度不合理、营运不畅，可能导致企业陷入财务困境或资金冗余；资金活动管控不严，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺诈。

针对上述风险，资金活动应用指引分别对筹资、投资和资金营运活动提出下列管控措施：一是，要求企业根据筹资目标和规划，结合年度全面预算，拟订筹资方案，并对筹资方案进行科学论证；重大筹资方案还应当形成可行性研究报告，全面反映风险评估情况。二是，要求企业对筹资方案进行严格审批后，按照规定权限和程序筹集资金。同时，严格按照筹资方案确定的用途使用资金，防止资金挪用；确需改变资金用途的，应当履行相应的审批程序。三是，要求企业加强债务偿还和股利支付环节的管理，对偿还本息和支付股利等作出适当安排，防止发生违约风险，导致诉讼损失。四是，要求企业根据投资目标和规划，合理安排资金投放结构，科学确定投资项目，拟订投资方案，重点关注投资项目的收益和风险；选择投资项目应当突出主业，谨慎从事衍生金融产品等高风险投资。本次国际金融危机中，我国少数企业从事的投资项目偏离主业，同时又缺乏相关专业人才和风险管控经验，导致企业发生巨亏。这些教训值得我们认真汲取。五是，对于采用并购方式进行投资的企业，要求其严格控制并购风险，重点关注并购对象的隐性债务、承诺事项、可持续发展能力、员工状况及其与本企业治理层及管理层的关联关系，合理确定支付对价，确保实现并购目标。这项要求对于后危机时期我国企业境外并购具有很好的提示作用。六、要求企业加强对投资方案的可行性研究，并按照规定的权限和程序对投资项目进行决策审批；审批后，与被投资方签订投资合同或协议，明确出资时间、金额、方式、双方权利义务和违约责任等内容。七是，要求企业加强投资收回和处置环节的控制；对于到期无法收回的投资，应当建立责任追究制度。八是，要求企业应当加强资金营运全过程的管理，统筹协调内部各机构在生产经营过程中的资金需求，切实做好资金在采购、生产、销售等各环节的综合平衡，实现资金营运的良性循环，提升资金营运效率。

第二，关于采购业务。采购是指购买物资（或接受劳务）及支付款项等相关活动。调查中我们发现，部分企业在办理采购业务时不同程度地存在以下问题：采购计划安排不合理，市场变化趋势预测不准确，造成库存短缺或积压，导致企业生产停滞或资源浪费；供应商选

择不当，采购方式不合理，招投标或定价机制不科学，授权审批不规范，致使采购物资质次价高，出现舞弊或遭受欺诈；采购验收不规范，付款审核不严，造成采购物资、资金损失或信用受损。为此，我们制定了采购业务应用指引，要求企业加强请购、审批、购买、验收、付款、采购后评估等环节的风险管控，确保物资采购满足企业生产经营需要。一是，要求企业的采购业务尽量集中，避免多头采购或分散采购，以提高采购业务效率，降低采购成本，堵塞管理漏洞。二是，要求企业建立采购申请制度，依据购买物资或接受劳务的类型，确定归口管理部门，明确相关部门或人员的职责权限及相应的请购和审批程序。三是，要求企业建立科学的供应商评估和准入制度，根据市场情况和采购计划合理选择采购方式，建立科学的采购物资定价机制，并根据确定的供应商、采购方式、采购价格等情况签订采购合同，明确双方权利、义务和违约责任。四是，要求企业建立严格的采购验收制度，确定检验方式，由专门的验收机构或验收人员进行验收；对于验收过程中发现异常情况，应当查明原因并及时处理。五是，要求企业加强采购付款的管理，明确付款审核人的责任和权利，严格审核采购预算、合同、相关单据凭证、审批程序等内容，审核无误后按照合同规定及时办理付款。六是，要求企业建立退货管理制度，对退货条件、退货手续、货物出库、退货货款回收等作出明确规定，并在采购合同中明确退货事宜，及时收回退货货款。

第三，关于资产管理。加强各项资产管理，保证资产安全完整，提高资产使用效能，有利于维持企业正常生产经营，有利于促进企业发展战略的实现。当前，在企业存货、固定资产和无形资产等资产的管理实务中，存在的问题主要包括：存货积压或短缺，造成流动资金占用过量、存货价值贬损或生产中断；固定资产更新改造不够、使用效能低下、维护不当、产能过剩，致使企业缺乏竞争力、资产价值贬损、安全事故频发或资源浪费；无形资产缺乏核心技术、权属不清、技术落后、存在重大技术安全隐患，导致法律纠纷、缺乏可持续发展能力。为防范和化解资产管理中存在的这些重要风险，资产管理应用指引针对性提出了如下应对措施：一是，要求企业采用先进的存货管理技术和方法，规范存货管理流程，明确存货取得、验收入库、原料加工、仓储保管、领用发出、盘点处置等环节的管理要求，充分利用信息系统，强化会计、出入库等相关记录，确保存货管理全过程的风险得到有效控制。二是，要求企业根据各种存货采购间隔期和当前库存，综合考虑企业生产经营计划、市场供求等因

素，合理确定存货采购日期和数量，确保存货处于最佳库存状态。三是，要求企业加强房屋建筑物、机器设备等各类固定资产的维护、清查、处置管理，重视固定资产的技术升级和更新改造，不断提升固定资产的使用效能，确保固定资产处于良好运行状态。四是，要求企业强化对生产线等关键设备运转的监控，严格操作流程，实行岗前培训和岗位许可制度，确保设备安全运转。五是，要求企业严格执行固定资产投保政策，及时办理投保手续。六是，要求企业规范固定资产抵押管理，确定固定资产抵押程序和审批权限等。七是，要求企业加强对品牌、商标、专利、专有技术、土地使用权等无形资产的管理，促进无形资产有效利用，充分发挥无形资产对提升企业核心竞争力的作用。

第四，关于销售业务。销售是指企业出售商品（或提供劳务）及收取款项等相关活动。企业应当加强销售、发货、收款等环节的管理，采取有效控制措施，规范销售行为，扩大市场份额，确保实现销售目标。企业销售过程中存在的重要风险主要包括：销售政策和策略不当，市场预测不准确，销售渠道管理不当等，导致销售不畅、库存积压、经营难以为继；客户信用管理不到位，结算方式选择不当，账款回收不力等，造成销售款项不能收回或遭受欺诈；销售过程存在舞弊行为，可能导致企业利益受损。销售业务应用指引就此提出了相应的管控措施：一是，要求企业加强市场调查，合理确定定价机制和信用方式，根据市场变化及时调整销售策略，灵活运用多种策略和营销方式，促进销售目标实现，不断提高市场占有率。二是，要求企业与客户进行业务洽谈、磋商或谈判，关注客户信用状况、销售定价、结算方式等相关内容，并签署销售合同，明确双方的权利和义务。三是，要求企业销售部门按照经批准的销售合同开具相关销售通知，发货和仓储部门严格按照销售通知所列项目组织发货，确保货物的安全发运。四是，完善客户服务制度，加强客户服务和跟踪，提升客户满意度和忠诚度，不断改进产品质量和服务水平。五是，完善应收款项管理制度，明确销售、财会等部门的职责，并严格考核，实行奖惩。六是，要求企业加强应收款项坏账的管理；应收款项全部或部分无法收回的，应当查明原因，明确责任。

第五，关于研究与开发。研究与开发是指企业为获取新产品、新技术、新工艺等所开展的各种研发活动，是企业进行自主创新的重要手段。企业通过研发新产品和新技术，创造新工艺，能够增强核心竞争力，促进发展战略实现。但是，研究与开发活动通常隐含着重大风

险。比如，研究项目未经科学论证或论证不充分，可能导致创新不足或资源浪费；研发人员配备不合理或研发过程管理不善，可能导致研发成本过高、舞弊或研发失败；研究成果转化应用不足、保护措施不力，可能导致企业利益受损。就此，研究与开发应用指引提出了如下管控措施：一是，企业应当结合研发计划，提出研究项目立项申请，开展可行性研究，编制可行性研究报告。二是，研究项目应当按照规定的权限和程序进行审批，重大研究项目应当报经董事会或类似权力机构集体审议决策。三是，企业应当加强对研究过程的管理，合理配备专业人员，严格落实岗位责任制，确保研究过程高效、可控。四是，企业应当建立和完善研究成果验收制度，组织专业人员对研究成果进行独立评审和验收。五是，企业应当明确界定核心研究人员范围和名册清单，签署保密协议，并在劳动合同中约定研究成果归属、离职条件、离职移交程序、离职后保密义务、离职后竞业限制年限及违约责任等内容。研发骨干人员的管理，应当引起研发型企业的高度重视。六是，企业应当加强研究成果的开发与保护，形成科研、生产、市场一体化的自主创新机制，促进研究成果转化为实际生产力。

第六，关于工程项目。工程项目是企业自行或者委托其他单位所进行的建造、安装活动。工程项目通常与企业发展战略密切相关，周期较长，并涉及大额资金及物资的流转，存在较大的不确定性和风险。如果工程立项缺乏可行性研究或者可行性研究流于形式，决策不当，盲目上马，很可能导致难以实现预期效益或项目失败；如果项目招标暗箱操作，存在商业贿赂，则可能导致中标人实质上难以承担工程项目、中标价格失实及相关人员涉案；如果工程造价信息不对称，技术方案不落实，概预算脱离实际，又可能导致项目投资失控；倘若工程物资质次价高，工程监理不到位，项目资金不落实，还可能导致工程质量低劣，进度延迟或中断；最后，如果竣工验收不规范，最终把关不严，还会导致工程交付使用后存在重大隐患。为此，工程项目应用指引明确指出，企业必须强化对工程建设全过程的监控，制定和完善工程项目各项管理制度，明确相关机构和岗位的职责权限，规范工程立项、招标、造价、建设、验收等环节的工作流程及控制措施，保证工程项目的质量和进度：一是，企业应当根据发展战略和年度投资计划，提出项目建议书，编制可行性研究报告，并组织内部相关机构专业人员进行充分论证和评审，在此基础上，按照规定的权限和程序进行决策。重大工程项目应当报经董事会或类似决策机构集体审议批准；任何个人不得单独决策或擅自改变集体决策意见。

二是，企业应当采用公开招标的方式，择优选择具有相应资质的承包单位和监理单位，规范工程招标的开标、评标和定标工作，不得将应由一个承包单位完成的工程肢解为若干部分发包给几个承包单位。三是，企业应当加强工程造价的管理，明确初步设计概算、施工图预算的编制方法，按照规定的权限和程序进行审核和批准，确保概预算科学合理。四是，企业应当加强对工程建设过程的监控，实行严格的概预算管理和工程监理制度，切实做到及时备料，科学施工，保障资金，落实责任，确保工程项目达到设计要求。工程建设过程中涉及项目变更的，应当严格审批；重大项目变更还应当按照项目决策和概预算控制的有关程序和要求重新履行审批手续。五是，企业收到承包单位的工程竣工报告后，应当及时编制竣工决算，开展竣工决算审计，办理竣工验收手续。企业还应当建立完工项目后评估制度，重点评价工程项目预期目标的实现情况和项目投资效益等，并以此作为绩效考核和责任追究的依据。

第七，关于担保业务。担保是企业按照公平、自愿、互利的原则向被担保人提供一定方式的担保并依法承担相应法律责任的行为。对外担保涉及被担保人和提供担保人（企业）。如果企业对担保申请人的资信状况调查不深，审批不严或越权审批，可能导致企业担保决策失误或遭受欺诈；如果对被担保人在担保期内出现财务困难或经营陷入困境等状况监控不力，应对措施不当，又可能会导致企业承担法律责任；如果被担保人和提供担保人在担保过程中存在舞弊行为，则会导致经办审批等相关人员涉案或企业利益受损。为此，一般情况下，企业应当严格限制担保业务活动，如确需对外提供担保的，应当在担保业务政策及相关管理制度中明确担保的对象、范围、方式、条件、程序、担保限额和禁止担保等事项，规范调查评估、审核批准、担保执行等环节的工作流程及控制措施，确实防范担保业务风险。担保业务应用指引就此提出具体要求：一是，企业应当对担保申请人进行资信调查和风险评估，并出具书面报告。企业自身不具备条件的，应委托中介机构对担保业务进行调查和评估。对于符合条件的担保申请人，经办人员应当在职责范围内，按照审批人员批准意见办理担保业务；对于审批人超越权限审批的担保业务，经办人员有权拒绝办理。二是，企业应当加强对子公司担保业务的统一监控，企业内设机构未经授权不得办理担保业务；企业为关联方提供担保的，与关联方存在经济利益或近亲属关系的有关人员在评估与审批环节应当予以回避。三是，企业应当根据审核批准的担保业务订立担保合同，定期监测被担保人的经营情况和财务状况，

了解担保项目的执行、资金的使用、贷款的归还、财务运行及风险等情况，确定担保合同有效履行。四是，企业应当加强对担保业务的会计系统控制，建立担保事项台账，及时足额收取担保费用；规范对反担保财产的管理，妥善保管被担保人用于反担保的财产和权利凭证，定期核实财产的存续状况和价值，发现问题及时处理。五是，企业应当在担保合同到期时，全面清理用于担保的财产、权利凭证，按照合同约定及时终止担保关系。

第八，关于业务外包。业务外包是企业利用专业化分工优势，将日常经营中的部分业务委托给本企业以外的专业服务机构或其他经济组织（承包方）完成的经营行为。目前，业务外包活动已经广泛应用于电信、手机、金融等各行各业，为企业优化资源配置、加速业务重组、提高经营效率提供了活力。但是，企业在将业务外包的同时，也承担着一些重大风险，主要包括：外包范围和价格确定不合理，承包方选择不当，可能导致企业遭受损失；业务外包监控不严、服务质量低劣，可能导致企业难以发挥业务外包的优势；业务外包存在商业贿赂等舞弊行为，可能导致企业相关人员涉案。为此，业务外包应用指引明确指出，存在业务外包活动的企业应当着手建立和完善业务外包管理制度，规定业务外包的范围、方式、条件、程序和实施等相关内容，明确相关机构和岗位的职责权限，强化业务外包全过程的监控，防范外包风险，充分发挥业务外包的优势。具体来讲，一是，要求企业合理确定外包业务范围，综合考虑成本效益原则，权衡利弊，避免将核心业务外包。二是，要求企业拟定业务外包实施方案，按照规定的权限和程序审核批准。重大外包业务方案应当提交董事会或类似决策机构审批。三是，要求企业按照批准的业务外包实施方案，择优选择外包业务的承包方，签订外包合同，合理确定外包价格，严格控制外包业务成本，切实做到相关业务外包后的成本在保证质量的前提下低于原经营方式。外包业务涉及保密的，还要求企业在外包业务合同或另行签订的保密协议中明确规定承包方的保密义务和责任。四是，要求企业加强业务外包实施的管理，注重与承包方的沟通与协调，并对承包方的履约能力进行持续评估。有确凿证据表明承包方存在重大违约行为，导致外包业务合同无法履行的，企业应当及时终止合同并更换承包方；承包方违约并造成企业损失的，企业应当进行索赔，并追究相关责任人责任。

第九，关于财务报告。财务报告是企业财务信息对外报告的重要形式之一。对上市公司而言，财务报告是投资者进行决策的重要依据；对国有企业，则可能成为政府进行经济决策

时关注的重要信息来源。总结我国企业尤其是上市公司近年来财务舞弊和财务管理失误等方面的案例，财务报告应用指引概括出以下相关重要风险：企业财务报告的编制违反会计法律法规和国家统一的会计准则制度，导致企业承担法律责任、遭受损失和声誉受损；企业提供虚假财务报告，误导财务报告使用者，造成报告使用者的决策失误，干扰市场秩序；企业不能有效利用财务报告，难以及时发现企业经营管理中的问题，还可能导致企业财务和经营风险失控。为有效防范财务报告过程中的风险，财务报告应用指引明确提出如下要求：一是，要求企业编制财务报告时，重点关注会计政策和会计估计；对财务报告产生重大影响的交易和事项的处理，还要按照规定的权限和程序进行审批。二是，要求企业按照国家统一的会计准则制度规定，根据登记完整、核对无误的会计账簿记录和其他有关资料编制财务财务报告，做到内容完整、数字真实、计算准确，不得漏报或者随意进行取舍；企业集团还应编制合并财务报表，明确合并财务报表的合并范围和合并方法，如实反映企业集团的财务状况、经营成果和现金流量。三是，要求企业依照法律法规和国家统一的会计准则制度的规定，及时对外提供财务报告；财务报告须经注册会计师审计的，注册会计师及其所在的事务所出具的审计报告应当随同财务报告一并提供。四是，要求企业重视财务报告分析工作，定期召开财务分析会议，充分利用财务报告反映的综合信息，全面分析企业的经营管理状况和存在问题，不断提高经营管理水平。同时明确，这些要求也是依据内控五要素中“信息与沟通”的相关规定提出的要求。总会计师或分管会计工作的负责人应当在财务分析和利用工作中发挥主导作用；财务分析报告结果应当及时传递给企业内部有关管理层级。

（三）控制手段类指引

控制手段类指引偏重于“工具”性质，往往涉及企业整体业务或管理。此类指引有 4 项，包括全面预算、合同管理、内部信息传递和信息系统等指引。

第一，关于全面预算。全面预算是企业对一定期间经营活动、投资活动、财务活动等作出的预算安排。全面预算作为一种全方位、全过程、全员参与编制与实施的预算管理模式的，通过将企业的资金流与实物流、信息流相整合优化了企业的资源配置，提高了资金的使用效率。然而，企业要想使全面预算管理达到预期的效果，必须要特别关注和防范预算管理中的

风险，主要包括：不编制预算或预算不健全，可能导致企业经营缺乏约束或盲目发展；预算目标不合理、编制不科学，可能导致企业资源浪费或发展目标难以实现；预算缺乏刚性、执行不力、考核不严，可能导致预算管理流于形式。为此，全面预算应用指引要求企业在加强全面预算工作的组织领导，明确预算管理体制以及各预算执行单位的职责权限、授权批准程序和工作协调机制的基础上，着重做到以下几点：一是，企业应当建立和完善预算编制工作制度，明确编制依据、编制程序、编制方法等内容，确保预算编制依据合理、程序适当、方法科学，避免预算指标过高或过低。二是，企业应当根据发展战略和年度生产经营计划，综合考虑预算期内经济政策、市场环境等因素，按照上下结合、分级编制、逐级汇总的程序，编制年度全面预算。企业预算管理委员会应当对预算管理工作机构在综合平衡基础上提交的预算方案进行研究论证，从企业发展全局角度提出建议，形成全面预算草案，并提交董事会审核。企业全面预算按照相关法律法规及企业章程的规定报经审议批准后，应当以文件形式下达。三是，企业应当加强对预算执行的管理。全面预算一经下达，各预算执行单位必须以此为依据，认真组织各项生产经营和投融资活动，严格预算执行和控制。企业预算工作机构和各预算执行单位还应当建立预算执行情况分析制度，定期召开预算执行分析会议，妥善解决预算执行中存在的问题。四是，企业应当建立严格的预算执行考核制度，对各预算执行单位和个人进行考核，切实做到有奖有惩、奖惩分明。必要时，企业可实行预算执行情况内部审计制度。

第二，关于合同管理。合同是企业与自然人、法人及其他组织等平等主体之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议。合同包括书面合同和口头合同。在市场经济环境下，合同已成为企业最常见的契约形式，甚至可以说，市场经济就是合同经济。然而，合同管理往往又是企业内部控制中最为疏忽和薄弱的环节之一。如果企业未订立合同、未经授权对外订立合同、合同对方主体资格未达要求、合同内容存在重大疏漏和欺诈，会导致企业合法权益受到侵害；如果合同未全面履行或监控不当，又可能导致企业诉讼失败，经济利益受损；如果合同纠纷处理不当，则会损害企业利益、信誉和形象。为此，我们制定了合同管理应用指引，有针对性地提出：一是，企业对外发生经济行为，除即时结清方式外，应当订立书面合同。对于影响重大、涉及较高专业技术或法律关系复杂的合同，应当组织法律、技术、财会

等专业人员参与谈判，必要时可聘请外部专业人员参与相关工作；谈判过程中的重要事项和参与谈判人员的主要意见，应当予以纪录并妥善保管。二是，企业应当根据协商、谈判结果，拟定合同文本，明确双方的权利义务和违约责任，并严格进行审核。合同文本须报经国家有关主管部门审查或备案的，应当履行相应程序。三是，企业应当按照规定的权限和程序与对方当事人签署合同。正式对外订立的合同，应当由企业法定代表人或其授权代理人签名或加盖有关印章。属于上级管理权限的合同，下级单位不得签署。四是，企业应当加强合同信息安全保密工作，未经批准，不得以任何形式泄漏合同订立与履行过程中涉及的商业机密或国家机密。五是，企业应当遵循诚实信用原则严格履行合同，对合同履行实施有效监控，发现有显失公平、条款有误或对方有欺诈行为等情形，或因政策调整、市场变化等客观因素，已经或可能导致企业利益受损，应当按照规定程序及时报告，并经双方协商一致，按照规定权限和程序办理合同变更或解除事宜；存在合同纠正情形的，应依据国家相关法律法规，在规定时效内与对方当事人协商并按照规定权限和程序及时报告，协商无法解决的，根据合同约定选择仲裁或诉讼方式解决。六是，企业应当建立合同履行情况评估制度，至少于每年年末对合同履行的总体情况和重大合同履行的具体情况进行分析评估，对分析评估中发现的不足或问题应及时加以改进。

第三，关于内部信息传递。内部信息传递是企业内部各管理层级之间通过内部报告形式传递生产经营管理信息的过程。《企业内部控制基本规范》十分重视信息与沟通这一控制要素，多次强调内部信息传递的重要性。为此，我们专门制定了内部信息传递应用指引，梳理出相关重要风险：如果企业内部报告系统缺失、功能不健全，内容不完整，可能会影响生产经营有序运行；如果内部信息传递不通畅、不及时，则可能导致企业决策失误、相关政策措施难以落实；如果内部信息传递中泄露商业秘密，则会削弱企业核心竞争力。针对这些重要风险，内部信息传递应用指引要求企业建立科学的内部信息传递机制，明确内部信息传递的内容、保密要求、传递方式以及各管理层级的职责权限等，促进内部报告的有效利用，充分发挥内部报告的作用。一是，企业应当根据发展战略、风险控制和业绩考核要求，科学规范不同级次内部报告的指标体系，采用经营快报等多种形式，全面反映与企业生产经营管理相关的各种内外部信息。二是，企业应当制定严密的内部报告流程，充分利用信息技术，强化

内部报告信息集成和共享，将内部报告纳入企业统一信息平台，构建科学的内部报告网络体系。三是，企业应当拓宽内部报告的渠道，通过落实奖惩措施等多种有效方式，广泛收集合理化建议。四是，企业应当重视内部报告的使用。企业各级管理人员应当充分利用内部报告管理和指导企业的生产经营活动，及时反映全面预算执行情况，协调企业内部相关部门和各单位运营进度；企业应当有效利用内部报告进行风险评估，准确识别和系统分析企业生产经营活动中的内外部风险，确定风险应对策略。

第四，关于信息系统。信息系统是信息内部传递和信息对外报告的技术手段，是企业利用计算机和通信技术，对内部控制进行集成、转化和提升所形成的信息化管理平台。通过信息系统强化内部控制，有利于减少人为因素，提高控制的效率和效果。同时也应意识到，信息系统自身也存在风险，需要加强管理和控制。首先，信息系统缺乏或规划不合理，可能造成信息孤岛或重复建设，导致企业经营管理效率低下；其次，系统开发不符合内部控制要求，授权管理不当，可能导致无法利用信息技术实施有效控制；最后，系统运行维护和安全措施不到位，可能导致信息泄漏或毁损，系统无法正常运行。为此，信息系统应用指引应当结合组织架构、业务范围、地域分布、技术能力等因素，制定信息系统建设总体规划，加大投入力度，有序组织信息系统开发、运行与维护，优化管理流程，防范经营风险。一是，企业应当根据信息系统建设总体规划提出项目建设方案，明确建设目标、人员配备、职责分工、经费保障和进度安排等相关内容，按照规定的权限和程序审批后实施。二是，企业开发信息系统，应当将生产经营管理业务流程、关键控制点和处理规则嵌入系统程序，实现手工环境下难以实现的控制功能。三是，企业应当加强信息系统开发全过程的跟踪管理，组织开发单位与内部各单位的日常沟通和协调，督促开发单位按时保质完成编程工作，对配备的硬件设备和系统软件进行检查验收，组织系统上线运行等。企业还应当组织独立于开发单位的专业人员对开发完成的信息系统进行验收测试，并做好信息系统上线的各项准备工作。四是，企业应当加强信息系统运行与维护的管理，制定信息系统工作程序、信息管理制度以及各模块子系统的具体操作规范，及时跟踪、发现和解决系统运行中存在的问题，确保信息系统按照规定的程序、制度和操作规范持续稳定运行。五是，企业应当重视信息系统运行中的安全保密工作，确定信息系统的安全等级，建立不同等级信息的授权使用制度、用户管理制度和网络

安全制度，并定期对数据进行备份，避免损失。对于服务器等关键信息设备，未经授权，任何人不得接触。

二、关于内部控制评价指引

内部控制评价是指企业董事会或类似决策机构对内部控制有效性进行全面评价、形成评价结论、出具评价报告的过程。在企业内部控制实务中，内部控制评价是极为重要的一环。

《企业内部控制基本规范》及 18 项应用指引，立足中国经济、社会、文化及管理的现实，无论是制度要求的口径和范围，还是具体要素和业务活动的内容及相互关系，较世界主要市场经济体的通行做法，在保持框架大体一致的前提下，又有很多适应我国社会主义市场经济发展要求的特色。因此，如何科学评价中国企业内部控制制度、不简单照搬发达市场国家或地区的现成做法，成为我国企业内部控制规范体系建设的重要命题和挑战。《企业内部控制评价指引》的制定发布，为企业开展内部控制自我评价提供了一个共同遵循的标准，为参与国际竞争的中国企业在内部控制建设方面提供了自律性要求，有利于提高投资者、社会公众乃至国际资本市场对中国企业素质的信任度。

内部控制评价指引，着重从以下方面就企业如何做好内部控制自我评价工作提出指导性意见：

第一，关于内部控制评价的**内容**。评价指引对内部控制评价内容的有关规定，是我国内部控制规范体系建设的一大创新。发达市场经济国家或地区的通行做法一般要求企业对与财务报告相关的内部控制有效性进行自我评价，评价指引则在此基础上更进一步，要求企业根据基本规范、应用指引以及本企业的内部控制制度，围绕内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督等要素，对内部控制有效性进行全面评价，包括财务报告内部控制有效性和非财务报告内部控制有效性。这一制度创新得到了国内企业董事长和总会计师的广泛认可和好评，认为其真正抓住了企业“一把手”关心重视的焦点，最大限度地释放了内部控制的作用和效力；与此同时，也受到了国际社会的关注。在 2008 年底召开的南非内部控制国际研讨会上，有国际专家专门对评价指引的这一创新进行了评述，认为其是对时下国际金融危机最“积极有效”的应对。

第二，关于内部控制评价的**组织**。内部控制评价工作能否有效实施，很大程度上取决于企业是否具备强有力的组织领导体制。内部控制评价工作对大多数国内企业而言仍是新生事物，为切实指导企业做好该项工作，评价指引专门就内部控制评价的组织领导体制作出明确要求。**首先**，基本规范及评价指引要求企业授权内部审计机构或者其他专门机构作为内部控制评价机构，负责内部控制评价的具体组织实施工作。这实际上就为内部控制评价工作的开展设置了专门的职能机构。同时，为了确保内部控制评价机构职能的有效发挥，基本规范及评价指引要求内部控制评价机构必须具备一定的**设置条件**：一是能够独立行使对内部控制系统建立与运行过程及结果进行监督的权力；二是具备与监督和评价内部控制系统相适应的专业胜任能力和职业道德素养；三是与企业其他职能机构就监督与评价内部控制系统方面应当保持协调一致，在工作中相互配合、相互制约，在效率上满足企业对内部控制系统进行监督与评价所提出的有关要求；四是能够得到企业董事会和经理层的支持，通常直接接受董事会及其审计委员会的领导和监事会的监督，有足够的权威性来保证内部控制评价工作的顺利开展。**其次**，在设置内部控制评价机构的基础上，还要求企业成立专门的评价工作组，接受内部控制评价机构的领导，具体承担内部控制评价工作的组织。评价指引要求内部控制评价机构根据经批准的评价方案，挑选具备独立性、业务胜任能力和职业道德素养的评价人员，组成评价工作组，具体实施内部控制评价工作。评价工作组成员应当吸收企业内部相关机构熟悉情况的业务骨干参加。实施评价工作前，评价人员需要接受相关培训，培训内容一般包括内部控制专业知识及相关规章制度、评价工作流程、检查评价方法、工作底稿填写要求、缺陷认定标准、评价人员的权利与义务及评价中需重点关注的问题等。通过内部控制职能机构和评价工作组这种矩阵式的组织设置，可以有效促进内部控制评价工作的开展。

第三，关于内部控制**缺陷的认定**。内部控制缺陷的认定，特别是非财务报告内部控制缺陷的认定，是企业内部控制评价工作中面临的重大挑战之一。对于财务报告内部控制缺陷，可由该缺陷可能导致财务报表错报的重要程度来确定，这种重要程度主要取决于两方面因素：一是该缺陷是否具备合理可能性导致内部控制不能及时防止、发现并纠正财务报表错报；二是该缺陷单独或连同其他缺陷可能导致的潜在错报金额的大小。因此，财务报告内部控制缺陷一般可以通过定量的方式予以确定。相对而言，非财务报告内部控制缺陷的认定很难形成

统一的标准，企业可以根据自身的实际情况，参照财务报告内部控制缺陷的认定标准，合理确定非财务报告内部控制缺陷的定量和定性认定标准。其中：定量标准，既可以根据缺陷造成直接财产损失的绝对金额制定，也可以根据缺陷的直接损失占本企业资产、销售收入或利润等的比率确定；定性标准，可以根据缺陷潜在负面影响的性质、范围等因素确定。财政部将在即将发布的内部控制规范讲解中，对内部控制缺陷的认定，尤其是非财务报告内部控制缺陷的认定作出更具指导性的说明。需要强调的是，为避免企业操纵内部控制评价报告，非财务报告内部控制缺陷认定标准一经确定，必须在不同评价期间保持一致，不得随意变更。

第四，关于内部控制评价报告。在评价指引发布前，上海、深圳证券交易所的部分上市公司已经尝试对外披露内部控制评价报告。但由于缺少统一的指导，这些对外披露的评价报告格式五花八门、质量参差不齐，**少则 2、3 页，多则数百页**，不具可比性，也不利于报告使用者理解。为此，评价指引专门对内部控制评价报告进行规范，要求企业在评价报告中至少披露以下内容：一是董事会对内部控制报告真实性的声明，实质就是董事会全体成员对内部控制有效性负责；二是内部控制评价工作的总体情况，即概要说明；三是内部控制评价的依据，一般指基本规范、评价指引及企业在此基础上制定的评价办法；四是内部控制评价的范围，描述内部控制评价所涵盖的被评价单位，以及纳入评价范围的业务事项；五是内部控制评价的程序和方法；六是内部控制缺陷及其认定情况，主要描述适用本企业的内部控制缺陷具体认定标准，并声明与以前年度保持一致，同时，根据内部控制缺陷认定标准，确定评价期末存在的重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷；七是内部控制缺陷的整改情况及重大缺陷拟采取的整改措施；八是内部控制有效性的结论，对不存在重大缺陷的情形，出具评价期末内部控制有效结论，对存在重大缺陷的情形，不得作出内部控制有效的结论，并需描述该重大缺陷的成因、表现形式及其对实现相关控制目标的重要程度。财政部将在内部控制规范讲解中对内部控制评价报告的内容提供进一步指引，包括探索引入使用内部控制评价表，作为对内部控制评价报告的进一步补充。所谓内部控制评价表，就是对评价过程中形成的评价工作底稿的全面整理和综合汇总，是企业对内部控制各构成要素的结论性评估表格，一般由评价内容、业务描述、有效性/缺陷、评价记录等栏目组成。通过使用内部控制评价表，可以使不同企业的内部控制评价报告更具可比性，同时也有利于报告使用者阅读和理解。

第五，关于内部控制**评价报告的披露或报送**。评价指引要求，内部控制评价报告应当报经董事会或类似权力机构批准后对外披露或报送相关部门。企业应当以 12 月 31 日作为年度内部控制评价报告的基准日，并于基准日后 4 个月内报出内部控制评价报告。对于基准日至内部控制评价报告发出日之间发生的影响内部控制有效性的因素，企业应当根据其性质和影响程度对评价结论进行相应调整。需要说明的是，评价指引起草工作组在调研过程中发现，部分企业担心内部控制评价报告可能存在信息过度披露问题。财政部等部门已经根据调研反馈意见对应用指引和评价指引进行了调整，此次发布的应用指引和《企业内部控制评价指引》实际上只要求企业对控制缺陷尤其是重大缺陷作出说明，不涉及企业内部其他保密信息，与此同时，在内部控制规范体系的贯彻实施过程中，财政部等部门还将持续关注类似问题，确保在满足法律法规和监管要求的前提下，尽量减少企业负担。

三、关于内部控制审计指引

内部控制审计是指会计师事务所接受委托，对特定基准日内部控制设计与运行的有效性进行审计。它是企业内部控制规范体系实施中引入的强制性要求，既有利于促进企业健全内部控制体系，又能增强企业财务报告的可靠性。美国、日本等国家曾先后做出过类似的制度安排。为了规范注册会计师执行企业内部控制审计业务，我们特别制定了《企业内部控制审计指引》。

内部控制审计指引，着重从以下方面就如何做好内部控制审计业务提出明确要求或强调说明：**第一**，关于审计责任划分。该指引明确指出，建立健全和有效实施内部控制，评价内部控制的有效性是企业董事会的责任，但对内部控制的有效性发表审计意见，则是注册会计师的责任。**第二**，关于审计范围。该指引强调，注册会计师执行内部控制审计工作，应当获取充分、适当的证据，为发表内部控制审计意见提供合理保证。同时进一步指出，注册会计师应当对财务报告内部控制的有效性发表审计意见，并对内部控制审计过程中注意到的非财务报告内部控制的重大缺陷，在内部控制审计报告中增加“非财务报告内部控制重大缺陷描述段”予以披露。这些规定传达出一个重要的信息，即：注册会计师审计的范围应当覆盖企业内部控制整体而不限于财务报告内部控制。这与要求企业完整而全面地贯彻实施内部控制

规范体系是相一致的。但是，考虑到注册会计师在内部控制审计过程中的风险责任承担能力限制，该指引要求注册会计师针对企业财务报告内部控制有效性发表审计意见，而对相关审计过程中注意到的非财务报告内部控制重大缺陷，则要求其增加描述段予以说明。第三，关于整合审计。该指引指出，注册会计师可以单独进行内部控制审计，也可以将内部控制审计与财务报表审计整合进行。整合审计可以提升效率，也是国际上普遍采用的方法，我们鼓励这种做法。需要特别指出的是，此处所指的“整合”，不包括注册会计师对同一家企业既做咨询又做审计的情形。在《企业内部控制基本规范》中对此已有明确规定，即：“为企业内部控制提供咨询的会计师事务所，不得同时为同一企业提供内部控制审计服务”。**第四**，关于利用被审计单位人员的工作。有效利用被审计单位人员的工作成果，尤其是自我评价结论，可以减少审计成本。但是，如何才能做到既有效利用又能够保持独立性，是一个两难的问题。就此，该指引提出如下要求：一是，注册会计师应当对企业内部控制自我评价工作进行评估，判断是否利用企业内部审计人员、内部控制评价人员和其他相关人员的工作以及可利用的程度，相应减少可能本应由注册会计师执行的工作；二是，注册会计师应当对企业内部审计人员、内部控制评价人员和其他相关人员的专业胜任能力和客观性进行充分评价，与某项控制相关的风险越高，可利用程度就越低，注册会计师应当更多地对该项控制亲自进行测试；三是，注册会计师应当对发表的审计意见独立承担责任，其责任不会因为利用企业内部审计人员、内部控制评价人员和其他相关人员的工作而减轻。**第五**，关于审计方法。该指引要求注册会计师按照自上而下的方法实施审计工作，并将方法作为识别风险、选择拟测试控制的基本思路。同时，该指引强调，在实施审计工作时，可以将企业层面控制和业务层面控制的测试结合进行。**第六**，关于评价控制缺陷。该指引对内部控制缺陷的划分与《企业内部控制评价指引》的规定是相一致的。对于如何识别内部控制重大缺陷，该指引要求注册会计师先评价其所识别出的各项内部控制缺陷的严重程度，以此确定这些缺陷单独或组合起来，是否构成重大缺陷。为便于注册会计师进行职业判断，该指引提供了进一步相关指引。比如，在确定一项内部控制缺陷或多项内部控制缺陷的组合是否构成重大缺陷时，注册会计师应当评价补偿性控制（替代性控制）的影响；又比如，将表明内部控制可能存在重大缺陷的迹象作了系统概括，主要包括：注册会计师发现董事、监事和高级管理人员舞弊；企业更正已经公布的财

务报表；注册会计师发现当期财务报表存在重大错报，而内部控制在运行过程中未能发现该错报；企业审计委员会和内部审计机构对内部控制的监督无效。注册会计师应当将审计过程中发现的所有控制缺陷与企业进行沟通，对其中的重大缺陷和重要缺陷应以书面形式与董事会和经理层沟通。注册会计师认为审计委员会和内部审计机构对内部控制的监督无效的，还应当就此以书面形式直接与董事会和经理层沟通。所有这些书面沟通应当在注册会计师出具内部控制审计报告之前进行。**第七**，关于审计报告出具。如何出具内部控制审计报告，是大多数注册会计师所关心的问题。与审计范围相对应，该指引要求注册会计师出具的审计报告涉及财务报告内部控制和非财务报告内部控制两大方面；同时，还提供了四种内部控制审计报告参考格式，分别是：标准内部控制审计报告、带强调意见段的无保留意见内部控制审计报告、否定意见内部控制审计报告和无法表示意见审计报告。对非财务报告内部控制缺陷的处理，该指引分别不同情况特别提出如下要求：注册会计师认为非财务报告内部控制缺陷为一般缺陷的，应当与企业进行沟通，提醒企业加以改进，但无需在内部控制审计报告中说明；注册会计师认为非财务报告内部控制缺陷为重要缺陷的，应当以书面形式与企业董事会和经理层沟通，提醒企业加以改进，但无需在内部控制审计报告中说明；注册会计师认为非财务报告内部控制缺陷为重大缺陷的，应当以书面形式与企业董事会和经理层沟通，提醒企业加以改进；同时应当在内部控制审计报告中增加非财务报告内部控制重大缺陷描述段，对重大缺陷的性质及其对实现相关控制目标的影响程度进行披露，提示内部控制审计报告使用者注意相关风险。这些说明，较好地解除了注册会计师一直以来担心的问题，从而有利于注册会计师顺利地开展内部控制审计业务。

四、关于企业执行内部控制规范体系的准备工作

重视和加强实施前的各项准备工作，是确保内部控制规范体系顺利实施的重要前提。为了确保企业内部控制规范体系的顺利贯彻实施，各有关部门、单位要积极行动起来，认真扎实地做好实施前的各项工作。

第一，各级财政部门要把宣传培训、学习贯彻内部控制规范体系作为当前及今后一段时间会计和注册会计师行业管理的一项中心工作，精心组织，周密安排，切实抓紧抓好，抓出

成效。一要加强内部控制专业团队建设，指定专人负责，落实责任制，重视和培养业务骨干，全面熟悉和掌握内部控制规范的内容，做好对企业、会计师事务所等有关单位的政策业务指导；二要不断深化内部控制规范的宣传培训工作，先培训上市公司和具有证券期货业务资格的会计师事务所，随后将培训范围逐步扩大到所有大中型企业和大中型会计师事务所。同时，要将内部控制规范纳入会计人员等专业人员继续教育范围，并作为高级会计师专业技术资格考试和注册会计师考试的重要内容。

第二，各上市公司和相关大中型企业，应当切实抓紧建立健全本单位的内部控制制度体系并按规定要求稳步有效实施。一是，公司董事会或类似机构对此应予高度重视，真正担当起建立健全和有效实施内部控制规范体系的责任；同时，组成专门领导班子，加强对公司内部控制建设工作的指导。二是，公司应当统筹规划，缜密安排，根据《企业内部控制基本规范》及《企业内部控制配套指引》规定，结合经营特点和管理要求，对现行内控制度和管理要求进行梳理优化，健全适合本单位实际的内部控制制度。三是，开展全员培训，在公司范围内掀起“人人学内控、人人讲内控、个个受约束”的良好氛围。公司应当积极参加财政部门、中国会计学会等部门或机构组织的正规培训，不参加社会上追逐盈利目的非正规内部控制规范培训活动。四是，加大对企业信息系统的改造或新建投入，充分运用信息技术加强内部控制，建立与经营管理相适应的信息系统，促进内部控制流程与信息系统的有机结合，实现对各类业务和事项的自动控制，减少或消除人为操纵因素。五是，在公司范围内选择管理基础较好的分（子）公司或业务单位等开展内部控制制度试点，发现并及时解决运行过程中存在的问题，总结经验，逐步推广到全公司范围。

第三，会计师事务所应当把握好企业内部控制规范发布实施的好机会，拓展业务领域。一要积极组织相关内部培训或参加财政部门等单位组织的正规内部控制规范培训，进一步提升自身执业能力。二要合理调配资源，优化业务结构，组建专业团队。三要深入研究内部控制审计方法，建立健全内部控制审计质量控制标准。

五、关于企业内部控制规范体系实施的监督评价

构建企业、注册会计师和有关监管部门三位一体的、有效的内外部监督评价体系是确保

企业内部控制规范体系顺利实施的重要保证。

第一，企业应当重视和发挥审计委员会对内部控制实施的监督作用，赋予审计委员会监督内部控制有效实施和内部控制自我评价情况、协调内部控制审计等方面的职能。通常情况下，企业可以授权内部审计机构具体承担内部控制监督检查的职能，接受董事会和审计委员会的领导。同时，企业应当建立内部控制执行情况与员工绩效考核挂钩的制度，并严格执行。

第二，注册会计师要严格遵循企业内部控制规范提出的各项要求，开展内部控制审计业务。要强化内部控制审计的独立性，保持应有的职业谨慎态度，遵守职业道德规范，在内部控制审计业务与内部控制咨询业务之间建立牢固的“防火墙”，禁止针对同一客户既承担内部控制审计业务，同时又承担内部控制咨询和代行内部控制自我评价业务。

第三，财政部等有关监管部门要将内部控制规范实施有关的政策指导与监督检查结合起来，在为企业、会计师事务所提供良好服务的同时，密切关注和跟踪企业和会计师事务所执行内部控制规范的情况，建立迅速高效的预警、反应和处理机制，妥善处理好内部控制规范实施过程中产生的各种问题。其次，要加强对企业和会计师事务所执行内部控制规范体系的监督检查力度，对违反内部控制规范要求的单位或个人依法严肃处理；要加强部门沟通，协调监管政策，规范监管口径，形成监管合力，提高监管效能。

行百里者半九十。我们应当清醒地认识到，推进企业内部控制规范体系贯彻实施是一项艰巨的系统工程，下一步的任务更加繁重。同时，我们也应当满怀豪情！只要我们继续保持实事求是、脚踏实地的工作作风，精心组织，就一定能够将企业内部控制规范体系学习好、宣传好、实施好，进一步促进企业提升管理水平和风险能力，进一步促进我国经济持续健康快速发展！

美国萨班斯法案（中文版全文）

针对安然、世通等财务欺诈事件，美国国会出台了《2002 年公众公司会计改革和投资者保护法案》。该法案由美国众议院金融服务委员会主席奥克斯利和参议院银行委员会主席萨班斯联合提出，又被称作《2002 年萨班斯—奥克斯利法案》（简称萨班斯法案）。法案对美国《1933 年证券法》、《1934 年证券交易法》作了不少修订，在会计职业监管、公司治理、证券市场监管等方面作出了许多新的规定。

目 录

萨班斯法案摘要

萨班斯法案

一、 萨班斯法案正文目录

二、 萨班斯法案正文

三、 萨班斯法案关于 SEC 的规定及执行

四、 萨班斯法案有关定义

萨班斯法案摘要

萨班斯法案主要包括以下几个方面的内容：

一、成立独立的公众公司会计监察委员会，监管执行公众公司审计职业

公众公司会计监察委员会（以下简称 PCAOB）负责监管执行公众公司审计的会计师事务所及注册会计师。法案规定：

（一）PCAOB 拥有注册、检查、调查和处罚权限，保持独立运作，自主制定预算和进行人员管理，不应作为美国政府的部门或机构，遵从哥伦比亚非赢利公司法，其成员、雇员及所属机构不应视为联邦政府的官员、职员或机构。

（二）授权美国证券交易委员会（以下简称 SEC）对 PCAOB 实施监督。PCAOB 由 5 名专职委员组成，由 SEC 与美国财政部长和联邦储备委员会主席商议任命，任期 5 年。5 名委员应熟悉财务知识，其中可以有 2 名是或曾经是执业注册会计师，其余 3 名必须是代表公众利益的非会计专业人士。

（三）要求执行或参与公众公司审计的会计师事务所须向 PCAOB 注册登记。PCAOB 将向登记会计师事务所收取“注册费”和“年费”，以满足其运转的经费需要。

（四）PCAOB 有权制定或采纳有关会计师职业团体建议的审计与相关鉴证准则、质量控制准则以及职业道德准则等。PCAOB 如认为适当，将与指定的、由会计专家组成的、负责制定准则或提供咨询意见的专业团体保持密切合作，有权对这些团体建议的准则进行补充、修改、废除或否决。PCAOB 须就准则制定情况每年向 SEC 提交年度报告。

（五）根据《1934 年证券交易法》和修订《1933 年证券法》的有关要求，授权 SEC 对会计准则制定机构的会计原则是否达到“一般公认”的目标进行认定。该准则制定机构必须符合如下要求：第一，应是民间机构；第二，由某个理事会（或类似机构）管理，该理事会多数成员在过去两年内未在任何会计师事务所任职；第三，经费获取方式与 PCAOB 相似；第四，通过多数票的方式

确保会计原则及时反映新的会计问题和商业实务；第五，制定准则时考虑准则适应商业环境的变动性，以及高质量会计准则国际趋同的必要性或适当性。此外，法案还要求 SEC 就美国财务报告系统如何采用以原则为基础的会计准则问题进行研究，并在一年内向国会提交研究报告。

(六) PCAOB 对公众公司审计客户超过 100 户以上的会计师事务所，要进行年度质量检查，其它事务所每 3 年检查一次。PCAOB 和 SEC 可随时对会计师事务所进行特别检查。

(七) PCAOB 有权调查、处罚和制裁违反该法案、相关证券法规以及专业准则的会计师事务所和个人。不过，PCAOB 的处罚程序要受 SEC 监督，SEC 可以加重、减轻其做出的处罚，也可以修改或取消其处罚决定。PCAOB 对会计师事务所和个人进行处罚和制裁的形式包括：临时或永久吊销注册；临时或永久禁止个人在会计师事务所执业；临时或永久限制事务所或个人的执业活动、职能等；对于故意、明知故犯、不计后果的行为或者屡犯的过失行为，可对自然人处以 75 万美元以下的罚款，对单位处以 1500 万美元以下的罚款；对于过失行为，自然人罚款不超过 10 万美元，单位不超过 200 万美元；谴责；强制要求参加附加的专业培训和教育；其它处罚形式。

(八) 审计美国公司(包括审计美国公司的国外子公司)的外国会计师事务所也必须向 PCAOB 登记。

二、要求加强注册会计师的独立性

(一) 修改 1934 年《证券交易法》，禁止执行公众公司审计的会计师事务所为审计客户提供列入禁止清单的非审计服务，未明确列入禁止清单的非审计服务也要经过公司审计委员会的事先批准。被禁止的非审计服务包括：簿记服务以及为审计客户提供的与会计记录或财务报表相关的其它服务、财务信息系统设计与实施、评估或估价服务、精算服务、内部审计外包服务、管理职能或人力资源服务、经纪人、投资顾问或投资银行服务、法律服务以及与审计无关

的专家服务、公众公司监察委员会根据有关规则认为不可提供的其它服务。

(二) 审计合伙人和复核合伙人每 5 年必须轮换，规定了注册会计师需向公司审计委员会报告的事项。

(三) 如果公司首席执行官、财务总监、首席会计官等高级管理者在前一年内曾在会计师事务所任职，该事务所则被禁止为这家公司提供法定审计服务。

另外，责成各州监管机构自行决定 PCAOB 的独立性标准是否适用于未在该委员会登记的中小事务所。

三、要求加大公司的财务报告责任

(一) 要求公司的审计委员会负责选择和监督会计师事务所，并决定会计师事务所的付费标准。

(二) 要求公司首席执行官和财务总监对呈报给 SEC 的财务报告“完全符合证券交易法，以及在所有重大方面公允地反映了财务状况和经营成果”予以保证。对违反证券法规而重编会计报表后发放的薪酬和红利应予退回。

(三) 公司财务报告必须反映会计师事务所做出的所有重大调整，年报和季报要披露重大表外交易，以及与未合并实体之间发生的对现在或将来财务状况具有重大影响的其他关系。

(四) SEC 有权对违反证券法规者担任公司的董事或管理人员采取禁入措施。

(五) 强制要求公司高级财务人员遵循职业道德规则。

(六) 禁止公司给高层管理者或董事贷款，并要求公司管理层在买卖公司股票后立即告知 SEC。

四、要求强化财务披露义务

(一) 公众公司应进行实时披露，即要求及时披露导致公司经营和财务状况发生重大变化的信息。

(二) 由 SEC 制定规则，要求公众公司披露对公司财务状况具有重大影响

的所有重要的表外交易和关系，且不以误导方式编制模拟财务信息。由 SEC 负责对特殊目的实体等表外交易的披露进行研究，提出建议并向国会报告。

(三) 主要股东或高级管理者披露股权变更或证券转换协议的强制期间由原来的 10 个工作日减少为 2 个工作日。

(四) 由 SEC 制定规则，强制要求公众公司年度报告中应包含内部控制报告及其评价，并要求会计师事务所对公司管理层做出的评价出具鉴证报告。

(五) 由 SEC 制定规则，强制要求公司审计委员会至少应有一名财务专家，并且要予以披露。

五、加重了违法行为的处罚措施

(一) 故意进行证券欺诈的犯罪最高可判处 25 年入狱。对犯有欺诈罪的个人和公司的罚金最高分别可达 500 万美元和 2500 万美元。

(二) 故意破坏或捏造文件以阻止、妨碍或影响联邦调查的行为将视为严重犯罪，将处以罚款或判处 20 年入狱，或予以并罚。

(三) 执行证券发行的会计师事务所的审计和复核工作底稿至少应保存 5 年。任何故意违反此项规定的行为，将予以罚款或判处 20 年入狱，或予以并罚。

(四) 公司首席执行官和财务总监必须对报送给 SEC 的财务报告的合法性和公允表达进行保证。违反此项规定，将处以 50 万美元以下的罚款，或判处入狱 5 年。

(五) 起诉证券欺诈犯罪的诉讼时效由原来从违法行为发生起 3 年和被发现起 1 年分别延长为 5 年和 2 年。

(六) 对检举公司财务欺诈的公司员工实施保护措施，并补偿其特别损失和律师费。

六、增加经费拨款, 强化 SEC 的监管职能

从 2003 年度起将 SEC 的拨款增加到 7.76 亿美元，加强欺诈防范、风险管理、市场监管与投资管理。其中 9800 万美元用于招聘 200 名工作人员，加强对注册会计师和审计业务的监管。

七、要求美国审计总署加强调查研究

(一) 授权美国审计总署对会计师事务所强制轮换制度进行研究。

(二) 要求美国审计总署对 1989 年以来的会计师事务所的合并进行研究，评估其现在和未来的影响，并对发现的问题提出解决方案。

(三) 要求美国审计总署研究导致会计师事务所竞争受限的因素，如高成本、低服务质量、独立性、缺乏选择等。并调查联邦或州的监管政策是否存在妨碍会计师事务所正当竞争的因素。

(四) 责成美国审计总署就调查研究的情况，在一年内分别向参议院银行委员会和众议院金融服务委员会报告。

萨班斯法案正文目录

第一章 公众公司会计监察委员会

第 101 节 组建、管理条款

第 102 节 在委员会注册

第 103 节 审计、质量控制和独立性准则及规定

第 104 节 对注册的会计师事务所的检查

第 105 节 调查和惩戒程序

第 106 节 外国注册的会计师事务所

第 107 节 SEC 对委员会的监管

第 108 节 会计准则

第 109 节 资金

第二章 审计师的独立性

第 201 节 审计师执业范围之外的业务

第 202 节 事前许可

第 203 节 负责审计合伙人的轮换

第 204 节 审计师向审计委员会报告

第 205 节 保持一致性的修订

第 206 节 利益的冲突

第 207 节 关于强制轮换注册的会计师事务所的研究

第 208 节 对 SEC 的授权

第 209 节 州级管理当局考虑

第三章 公司的责任

第 301 节 公众公司审计委员会

第 302 节 公司对财务报告的责任

第 303 节 对审计不正当的影响

第 304 节 没收奖金及收益

第 305 节 对公司官员及董事的处罚

第 306 节 禁止在养老基金的管制期内进行内部交易

第 307 节 关于律师职业责任的规定

第 308 节 投资者公平基金

第四章 强化财务信息披露

第 401 节 定期报告中的披露

第 402 节 强化利益冲突的信息披露

第 403 节 同管理层和主要股东有关的经济业务的披露

第 404 节 管理层对内部控制的评价

第 405 节 例外情形

第 406 节 高级财务管理人员的道德守则

第 407 节 同审计委员会财务专家有关的信息披露

第 408 节 加强定期信息披露的复核

第 409 节 实时信息披露

第五章 利益冲突的分析

第 501 节 如何管理执业证券分析师及证券交易所

第六章 委员会的组成及其权利

第 601 节 财政拨款方面的权利

第 602 节 SEC 的执业许可权

第 603 节 联邦法院规定的市场禁入权

第 604 节 证券经纪人和交易商的从业资格

第七章 研究及报告

第 701 节 审计总署对会计师事务所合并行为的研究及报告

第 702 节 SEC 对评级机构的研究及报告

第 703 节 关于违法者和违法行为的研究和报告

第 704 节 执法行为研究

第 705 节 投资银行研究

第八章 公司欺诈及其刑事责任

第 801 节 小标题

第 802 节 篡改文件的刑事责任

第 803 节 违反证券欺诈法不能免除债务

第 804 节 证券欺诈的限制性条款

第 805 节 对联邦判决指南关于妨碍司法公正和广义欺诈犯
的回顾 罪

第 806 节 保护提供欺诈证据的公众公司的雇员

第 807 节 公众公司欺骗股东的刑事责任

第九章 强化白领刑事责任

第 901 节 小标题

第 902 节 企图和阴谋进行欺诈犯罪活动

第 903 节 邮件及电传欺诈的刑事责任

第 904 节 违反美国《1974 年退休雇员收入保障法》的刑事责任

第 905 节 修改关于白领犯罪行为的判决指南

第 906 节 公司对财务报告的责任

第十章 公司纳税申报表

第 1001 节 参议院要求考虑公司首席执行官签署纳税申报表

第十一章 公司欺诈责任

第 1101 节 小标题

第 1102 节 篡改记录或者阻止官方调查

第 1103 节 SEC 的暂时冻结权

第 1104 节 联邦判决指南的修改

第 1105 节 SEC 有权禁止有关人士担任公司官员或者董事

第 1106 节 按照《1934 年证券交易法》加重刑事责任

第 1107 节 对举报人打击报复

萨班斯法案正文

第一章 公众公司会计监察委员会

第 101 节 组建、管理条款

(a) 委员会的组建——为了保护投资者以及公众的利益,兹组建公众公司会计监察委员会。委员会的目的是监督公众公司的审计以及相关事项,以便为购买及持有其证券的公司或公众投资者编制准确、独立的审计报告。委员会应当是一个法人,作为非盈利公司持续经营,直至被国会出台的法案解散。

(b) 法律地位——委员会不应作为美国政府的部门或机构,除非本法另有规定,否则应当遵从哥伦比亚非盈利公司法,并应当拥有该法所授予一个非盈利公司的所有权力。鉴于委员会承担的职能,委员会雇佣的任何委员或职员,以及所属机构不应视为联邦政府的官员、雇员或机构。

(c) 委员会的职责——委员会应当根据第 107 节的规定,遵照 SEC 的指示运行。如果 SEC 根据本小节(d)做出一项决议,委员会应当:

(1) 根据第 102 节的规定,对为发行证券的公司出具审计报告的注册会计师事务所进行注册;

(2) 根据第 103 节规定,制定或(以及)采纳与为发行证券的公司编制审计报告有关的审计、质量控制、道德、独立性及其他准则;

(3) 根据第 104 节和委员会的规定,对注册的会计师事务所进行检查;

(4) 根据第 105 节规定,对注册的会计师事务所及相关人员进行调查、惩戒,以及处罚;

(5) 实施其他委员会认为(或 SEC 认为、或法规、法令中规定)是必要的职责或职能,以便提高注册的会计师事务所职业标准,提高审计质量;或执行本法,以便保护投资者或公众利益;

(6) 强制执行本法、委员会的规定、专业准则及与编制及公布审计报告、相

关注册的会计师事务所和相关人员的责任与义务有关的证券法规；

(7) 制定预算，管理委员会的运行，以及管理委员会的工作人员。

(d) SEC 的决议——委员会的委员应采取可能必要或适当的行动(包括聘用工作人员，出台规则，采纳征求意见稿阶段及过渡性的审计和其他专业准则)，以确保 SEC 能够在本法生效后 270 日内作出决议，使委员会按上述要求组建起来，并具有执行本章规定的的能力，以及强制要求注册的会计师事务所及相关人员执行本章规定。在委员会成员被任命前，SEC 应负责筹备工作和委员会正式运作前的过渡期管理。

(e) 委员会的委员——

(1) 组成——委员会应有 5 名委员，从具有诚信和名誉的著名人士中任命，他们应当证明自己对投资者和公众的利益负责，并且理解发行证券的公司根据证券法规定披露财务信息的义务及性质，理解为这种信息披露编制、出具审计报告的会计师的义务及性质。

(2) 限制——委员会的两名委员，而且只能有 2 名委员是符合 1 个州或更多州要求的注册会计师，本要求的前提是，如果两名委员中有 1 名是主席，他(她)在委员会任职前至少 5 年不曾是执业注册会计师。

(3) 全职独立服务——委员会的每一名委员应全职工作，不可以在委员会任职的同时，在其他任何职业或商业机构中兼职。任何委员不可以参与注册的会计师事务所(或 SEC 规定的任何其他人员)的分红或从中收取财物；但若符合 SEC 规定的条件，可以按照会计师事务所标准的退休计划，收取固定的退休金。

(4) 委员会委员的任命——

(A) 委员会的筹备阶段——本法生效 90 日内，SEC 在征求联邦储备委员会主席以及财政部秘书长的意见后，应任命委员会的主席和其他过渡委员，并应规定每名委员的任期。

(B) 空缺——委员会的空缺不应影响委员会的权力，但应根据本节规定的任命方式填补空缺。

(5) 任期——

(A) 总则——每名委员在继任者任命前的任期应为 5 年，除了：

(i) 筹备阶段委员会委员(除了主席)办公室的期限按年计算，从最初任命时开始计；

(ii) 在前任任期未满时被任命填补空缺的委员，任期应为前任任期剩余期间。

(B) 任期限制——委员会任何委员或主席的任期不超过两届，不论连续还是累计。

(6) 免职——在委员会委员任期未满之前，SEC 可以根据第 107 节(d)(3)的规定，在有充分理由的情况下，免去委员会委员的职务。

(f) 委员会的权力——除了任何权威部门在本法之外授予委员会的权力外，根据第 107 节，委员会应具有如下权力：

(1) 由 SEC 批准，以委员会法人名义，通过其辩护律师，在任何联邦、州或其他法院进行起诉及被起诉、投诉及辩护；

(2) 在任何州进行运作以及施行本法规定的其他权利或权力，而毋须考虑该州的任何限制、行政许可或在该州生效法律的其他条款(或政策规定)；

(3) 租赁、购买、接受赠与或捐赠的任何地方的不动产的一项或全部权益，或者取得、改进、使用、出售、交换、转让这些权益；

(4) 聘用可能必要或适合的雇员、会计师、律师或其他代理人，并决定他们的资格，确定他们的义务，制定他们的工资或其他补偿(与私有自营机构、会计、技术人员、总监或其他雇员或管理职位相当的工资及补偿水平)；

(5) 根据第 109 节规定，分配、评估及收取会计业支持费用，以及其他根据本章规定的费用、支出；

(6) 签订合同，履行约定，承担负债，以及在从事任何必要且合适的行动中，以及在施行本章规定的义务、权利和权力中，采取必要的行动。

(g) 委员会的规则——在取得 SEC 批准的情况下 ,委员会的规则应当如下 :

(1) 根据本法的要求 ,制定委员会的运行和管理、实施其权威、履行其义务的规定 ;

(2) 如果委员会认为必要或合适 ,委员会或其任何职能部门允许或授权委员会的一名委员或雇员 ,或委员会的一个部门 ,从事包括听证、决议、命令、许可、报告或其他行动 ,但除了 :

(A) 委员会应保留裁量权以便复核其授权的行动 ;

(B) 委员会应指派一名人员复核其授权的行动 ,该复核应被认为是委员会的行动(包括上诉或复核) ;

(C) 如果施行小段(A)中规定的复核的权利被取消 ,或在委员会规则中规定的时间内无法从事复核 ,则授权行动应被认为是委员会的行动。

(3) 制定委员会委员及工作人员的道德规则和行动标准 ,包括在委员会(当涉及到与委员会有关的事项时 ,也包括 SEC)接任前任委员前的一年禁止执业期限 ,以及接任委员会前任工作人员前的适当禁止执业期限(不超过 1 年) ;

(4) 制定本法要求的其他规定。 .

(h) 向 SEC 报送的年度报告——委员会应向 SEC 报送年度报告(包括其经审计的财务会计报告) ,SEC 在收到报告的 30 日内 ,应将报告的复制件报送给上议院的银行、住房及城市事务委员会 ,以及众议院的金融服务委员会。

第 102 节 在委员会注册

(a) 强制注册——在 SEC 根据第 101 节(d)做出决议后的 180 日后 ,任何未注册的会计师事务所编制或出具 ,或参与编制或出具为发行证券的公司准备的审计报告 ,都是违法的。

(b) 申请注册——

(1) 注册表——会计师事务所应根据本节规定 ,使用委员会规则规定的格

式，申请注册。

(2) 注册内容——每个会计师事务所应按如下委员会规定的内容递交注册申请：

(A) 在最近的前一期公历年度内，事务所编制或公布的审计报告，及事务所将在当前公历年度内编制或公布审计报告的所有发行证券的公司名单；

(B) 事务所从每一发行证券的公司收取的年度审计、其他会计服务和非审计服务费用的分别报告；

(C) 委员会合理要求的事务所在最近完整会计年度的其他当前财务信息；

(D) 事务所关于会计和审计执业的质量控制政策；

(E) 事务所有关参加或参与编制审计报告的会计师名单，除要求报告事务所在州注册的号码外，还要求报告每位会计师的许可证号或注册号码；

(F) 事务所或任何与审计报告有关的人员当前所受到的刑事、民事责任，行政处罚，或惩戒的资料；

(G) 发行证券的公司在最近前一公历年度向 SEC 报送的任一期间或年度披露文件的复印件，要求披露审计报告中发行证券的公司和事务所之间的会计处理分歧；

(H) 委员会或 SEC 为保护公众利益或为保护投资者而规定的其他信息。

(3) 承诺——根据本节规定的每一份注册申请应当包括：

(A) 会计师事务所的承诺：保证配合并且服从委员会为执行本章规定的权力和履行职责而做的关于证词的要求，以及制定的文件(会计师事务所有关人员也应做出类似承诺，以作为其继续在事务所执业或与事务所发生其他联系的前提条件)；

(B) 事务所应做出声明，表示事务所理解而且同意在小段(A)中所承诺的配合及服从，而且其有关人员也应确保其向委员会做出的承诺，该声明应作为事务所在委员会所做注册继续有效的条件；

(c) 申请——

(1) 时间——委员会应根据委员会的规则，在收到申请后的 45 日内，批准一项完整的注册申请，除非委员会在 45 日内已经向注册申请人发出书面通知不予批准或要求其进一步报送的材料。

(2) 处理——第(1)段中所述的对一完整的注册申请不予批准的书面通知，应视作为实现第 105 节(d)和第 107 节(c)目的的惩戒措施。

(d) 定期报告——每一注册的会计师事务所应向委员会报送年度报告，而且如果为了及时更新注册申请中的信息，可能要求报送得更加频繁，并且可能要求向委员会提供委员会或 SEC 根据小节(b)(2)额外规定的信息。

(e) 公告——本小节规定的注册申请和年度报告，或者根据委员会规则规定的其中一部分，应根据委员会或 SEC 的规定，或根据与产权、个人或其他包含在申请或报告中的信息有关的保密法律，向公众公告以备检查，并同时保护合理的私有信息。

(f) 注册及年度费用——委员会应对每一注册的会计师事务所进行评估并收取注册费和年费，费用标准是应当能够弥补处理和复核申请及年度报告的成本。

第 103 节 审计、质量控制和独立性准则及规定

(a) 审计、质量控制和道德准则——

(1) 总则——委员会应根据规定，以其认为是合适的方式制定审计和相关的鉴证准则，比如根据本法或 SEC 规定要求，或为了保护公众利益及投资者，注册会计师事务所即将使用的质量控制准则和道德准则。委员会可以通过采纳 1 个或更多的职业会计师团体根据第(3)(A)段建议的准则，或采纳召集的咨询团体根据第(4)段建议的标准，以及对这些准则进行修正或修改、改动。

(2) 规定的要求——在执行第(1)段要求时，委员会：

(A) 应在审计准则中列入其采纳的标准，要求每一注册会计师事务所应当：

(i) 编制并保存审计工作底稿，以及其他与审计报告相关、而且能够支持审计报告结论的充分细节信息，期限不少于 7 年；

(ii) 由另外或第二合伙人复核及批准审计报告(及其他相关的信息)，并且由会计师事务所另外一名有资格的人员(依委员会的规定)，而不是负责审计的人员，或一名独立的复核人员(依委员会的规定)批准公布审计报告；

(iii) 按照第 404 节(b)的要求，在每份审计报告中说明审计师对发行证券的公司内部控制的构成及程序的测试范围，并在该审计报告或单独的报告中注明：

(I) 审计师从测试中的发现；

(II) 评价该内部控制的构成及程序是否符合下列要求：

(aa) 包括保存适当、详细而准确、并能公允地反映公司的交易及资产分配情况的会计记录；

(bb) 能够合理保证：交易被记录、可以根据这些记录来编制符合公认会计原则要求的财务报告、公司所有的收入及支出得到了管理层或董事的批准；

(III) 根据测试发现的关于内部会计控制系统中的明显缺陷及任何重大不符情况的描述(最低要求)；

(B) 应在质量控制准则中列入其采纳的标准，要求每一注册会计师事务所在下列情况下应当遵守：

(i) 监督职业道德和独立性；

(ii) 在事务所内部咨询会计与审计问题；

(iii) 监督审计工作；

(iv) 招聘以及人力开发；

(v) 签署及续签业务约定函；

(vi) 内部检查；

(vii) 委员会根据小节(a)(1)规定的其他要求。

(3) 采用其他准则的授权

(A) 总则——在执行本条要求时，委员会：

(i) 对于任何审计准则或其他专业准则的任何内容，只要满足第 107 节的要求，且委员会认为满足本部分总则的要求，并是由一个或多个被委员会认可（或按规定被认可）的会计师执业团体提出的，则上述准则可以作为规定被采纳；

(ii) 虽然如(i)所述，委员会可以采纳其他准则，但是委员会应保留修改、补充、修订或事后修正、修改、废除上述被采纳准则的全部或部分内容的权力。

(B) 征求意见稿阶段的准则及过渡性的准则——在 SEC 做出第 101 节(d)的决议之前，在委员会认为必要的情况下，委员会应采纳上述(A)(i)所述的准则作为征求意见稿阶段的准则或过渡性的准则。SEC 应当在决议时分别表决这些准则，且不必按照本法案第 107 节规定的表决程序进行。

(4) 顾问小组——委员会(或其授权的人员)应当召集适当的专家顾问小组。该顾问小组应当包括执业会计师、其他专家及各利益团体的代表，并对委员会将制定的有关防止利益冲突、关于审计、质量控制、道德规范和独立性内容的建议以及其他根据本节要求将制定的准则提出建议。

(b) 独立性准则及规定——为保护公众利益或保护投资者，委员会应制定有关独立性的规定，来贯彻执行本法案第二章的要求。

(c) 与指定的会计师执业团体及顾问小组合作。

(1) 总则——在检验委员会职权范围内(如本节(a)中所述)的准则是否需要更改方面，委员会应当与其指定的会计师执业团体(本节(a)(3)(A)中所述)及其召集的顾问小组(本节(a)(4)中所述)进行持续的合作。委员会还应当为这些会计师执业团体及顾问小组的议程推荐议题，并应当采取其他合理措施来增加准则制定程序的效力。

(2) 委员会的回应——对于委员会职权内的准则，如果指定的会计师执业团体或召集的顾问小组要求更改，委员会应及时做出回应。

(d) 准则制定程序的评价——委员会应当在年度报告中报告(本法案第 101 节(h)的要求) 该年度其职责范围内准则制定的成效，以及讨论其指定的会计师执业团体和其召集的顾问小组 (本节(a)(3)(A)、(a)(4)中所述) 的工作情况、准则制定项目中的未决事项。

第 104 节 对注册的会计师事务所的检查

(a) 总则——对于注册的会计师事务所以及有关人员在执行审计、出具审计报告和涉及发行证券的公司的相关事项时，是否遵守本法、委员会的规定、SEC 的规定或专业准则，委员会应进行一项持续的检查计划，以对此进行评价。

(b) 检查频率——

(1) 总则——根据第(2)段，本节要求的检查应当：

(A) 对于每年通常为 100 位以上的发行证券的公司提供审计报告的注册的会计师事务所，每年进行一次；

(B) 对于每年通常为不足 100 位发行证券的公司提供审计报告的注册的会计师事务所，不少于每三年一次。

(2) 对时间表的调整——如果委员会发现不同的检查时间表与本法的目标、公众利益和对投资者的保护一致，则可以根据规定对按照第(1)段制定的检查时间表进行调整。委员会可根据 SEC 的要求或其自身行动的需要，进行特别检查。

(c) 程序——在每一次根据本节和委员会规定的检查中，委员会应当：

(1) 在检查中查出注册的会计师事务所的任何活动或执业行为或疏忽，这些现象可能违反本法、委员会的规定、SEC 的规定、事务所自己的质量控制政策或专业准则；

(2) 如果合适，则向 SEC 和每一个州的管理当局报告这些活动、执业行为

或疏忽；

(3) 如果存在违规行为，则开展一次正式的调查或采取适当的惩戒措施。

(d) 检查的进行——根据本节规定，在对一家注册的会计师事务所进行检查时，委员会应当：

(1) 对选中的审计业务进行检查和复核，并且复核事务所由不同分所和不同人员进行的执业情况(可能包括事务所与第三方或更多方正在进行的诉讼或争议)；

(2) 评价事务所质量控制系统的有效性，以及事务所对该系统的文档管理和通讯方式；

(3) 从委员会检查的目的和职责来看，还应对事务所的审计、监督和质量控制程序进行其他必要或适当的测试。

(e) 记录的保存——委员会规定可以为了检查的目的，要求注册的会计师事务所保存记录，第 103 节并未要求这种保存。

(f) 复核程序——委员会规定应当为检查报告草稿的复核制定程序，以及为与被查事务所交换意见制定程序。委员会应对这种交换意见采取适当行动(包括在提交最终报告之前，修改报告草稿，或继续检查，或补充检查)，但交换意见的内容(应注意保护会计师事务所的合理秘密)应作为检查报告的附件。

(g) 报告——委员会每次检查所发现事项的书面报告，应当：

(1) 以适当的细节，附上委员会或检查人员的评价信，以及被查事务所交换的意见，向 SEC 和州管理当局提交；

(2) 以适当的细节，供公众参阅(根据第 105(b)(5)(A)节的规定，并由委员会判断，或根据有关的法律，保护合理的秘密)；如果检查报告中涉及的被查事务所质量控制系统的批评或缺陷是由事务所自己提出，而且在检查报告日后 12 个月内符合委员会的要求，则不向公众公开。

(h) 中期 SEC 复核——

(1) 应复核事项——注册的会计师事务所可以根据 SEC 将颁布的规则，请求 SEC 对其进行复核，如果事务所：

(A) 根据小节(f)，就检查报告草稿中某一项向委员会交换了意见，以及与委员会在定稿中根据事务所交换的意见所做的评价产生分歧；

(B) 根据小节(g)(2)，与委员会的决议不一致，检查报告涉及的批评或缺陷在检查报告日后 12 个月内未符合委员会的要求。

(2) 复核的处理——SEC 关于第(1)段所述复核的任何决定，不应根据 1934 年证券交易法第 25 节再次复核，或根据美国法典第 704 节第 5 章，应被视为“最后的裁定”。

(3) 时间——第(1)段所述的复核，应在造成复核事项发生(第(1)段(A)或(B)小段)后的 30 日期间内进行。

第 105 节 调查和惩戒程序

(a) 总则——委员会应根据规则以及本节的要求，制定针对注册的会计师事务所进行的公平的调查和惩戒程序。

(b) 调查——

(1) 调查和惩戒机构——根据委员会规则，委员会可以对注册的会计师事务所及有关人员的任何活动或执业行为或疏忽进行调查，如果这些行为可能违反了本法的条款、委员会的规定、证券法律关于编制和出具审计报告及会计师义务与责任的条款，包括 SEC 根据本法发布的规定或专业准则，而无需考虑违规行为如何引起委员会的注意。

(2) 证词和文件的提供——除了委员会认为必要或适当的行为外，委员会的规定可以：

(A) 在委员会认为与调查相关或重要的情况下，要求事务所或与注册的会计师事务所有关的所有人员陈述证词；

(B) 在委员会认为与调查相关或重要的情况下,要求注册的会计师事务所或任何有关人员,不论他们位于何处,提供审计工作底稿和其他事务所拥有的文件;委员会可以检查事务所或有关人员的帐册、记录,以便确定提供的文件或材料是否准确;

(C) 在委员会认为与调查相关或重要的情况下,通过适当的通知,在调查所需要的范围内,根据委员会规定,要求包括注册的会计师事务所的客户在内的任何人陈述证词,提供文件;

(D) 在委员会认为与调查相关或重要的情况下,规定向 SEC 请求签发传票的程序,要求包括注册的会计师事务所的客户在内的任何人陈述证词,提供文件。

(3) 不配合调查——

(A) 总则——如果注册的会计师事务所或任何有关人员拒绝陈述证词、提供文件,或拒绝进行与委员会合作的其他活动,则委员会可以:

(i) 暂停或禁止此人在注册的会计师事务所中执业,或要求注册会计师事务所终止与此人的联系;

(ii) 暂停或吊销会计师事务所的注册;

(iii) 根据委员会的规定,采用委员会认为是适当的其他较轻处罚措施。

(B) 程序——委员会采取的任何措施均应遵守第 107(c)节的规定。

(4) 协调和移送——

(A) 协调——委员会应当将其对可能违反证券法律事项的未决调查通知 SEC,以便与 SEC 执法部门的工作进行协调,以保障 SEC 的调查工作。

(B) 移送——委员会可以将按照本节规定的调查移送:

(i) SEC;

(ii) 其他任何联邦职能管理当局(正如在 Gramm-Leach-Bliley 法案中规定的那样),如果调查涉及的审计报告所服务的机构处于这些当局的管辖范围;

(iii) 根据 SEC 的决议，移送至：

(I) 美国司法部部长；

(II) 1 个或更多州的首席检察官；

(III) 适当的州级管理当局。

(5) 文件的使用——

(A) 保密——除了小段(B)规定的外，委员会编制或收到的所有文件和材料，委员会及其工作人员和下属机构商议的事项，凡与第 104 节规定的检查或本节规定的调查有关的，均应保密，并应在联邦或州法院或政府机构的程序中作为证据(不应受民事发现或其他法律程序限制)，而且根据信息自由法的规定，免于披露和交与联邦政府部门，除非和直到在公开程序中披露或根据小节(c)进行发布。

(B) 供政府部门使用——只要不影响保密，所有(A)小段提到的材料，均可以根据委员会的决定——

(i) 向 SEC 报送；

(ii) 当委员会判断对贯彻本法案宗旨及对保护投资者是必要的情况下，可提供材料给如下部门——

(I)向 SEC 和美国司法部部长报送；

(II)当审计报告所服务的机构处于联邦职能管理当局(正如美国金融服务法中的定义)的管辖范围时，不向 SEC 报送，而向这些管理当局报送；

(III)涉及刑事调查时，向州首席检察官报送；

(IV)向适当的州管理当局报送，

所有这些部门均应保证材料保密。

(6) 豁免权——委员会的任何工作人员在根据本法规定进行调查时，应当免于因调查产生的任何民事责任，豁免的方式及程度与联邦政府工作人员在类似情况下的豁免相同。

(c) 惩戒程序——

(1) 通知；记录——委员会应规定，委员会在确定注册的会计师事务所或有关人员是否应受到惩戒的任何程序中，应当：

- (A) 给定事务所或有关人员明确的惩戒理由；
- (B) 通知事务所或有关人员，为他们提供辩护的机会；
- (C) 记录程序。

(2) 公开听证——本节规定的听证会不应当是公开的，除非委员会有更好的理由，而且取得有关方的同意。

(3) 证明材料——委员会根据本小节实施处罚的决议，应有证明材料支持，该材料列示如下内容：

- (A) 注册会计师事务所及有关人员的每一活动或执业行为(或疏忽的行为)，或者构成处罚的依据；
- (B) 委员会认为违反的本法特定条款、证券法律、委员会规定或专业准则；
- (C) 实施的处罚，包括处罚权限。

(4) 处罚——如果委员会根据所有事实和情形，发现注册的会计师事务所或有关人员进行的行为或疏忽的行为违反了本法、委员会规定、证券法律中关于编制和出具审计报告以及会计师责任的条款，包括 SEC 根据本法发布的规定或专业准则，则委员会可以在第(5)段的限制内，实施其认为是适当的惩戒或纠正性处罚，包括：

- (A) 暂时或永久吊销注册；
- (B) 暂时或永久暂停或禁止个人与注册会计师事务所执业；
- (C) 暂时或永久限制事务所或个人的执业活动、功能或经营(不指职业教育或培训)；
- (D) 对违规行为处以民事罚款的金额：
 - (i) 对于自然人，不超过\$100,000，对于其他人，不超过\$2,000,000；

(ii) 第(5)段规定的任何情况下，对于自然人不超过\$750,000，对于其他人不超过\$15,000,000；

(E) 谴责；

(F) 要求额外的职业教育或培训；

(G) 委员会规则中规定的任何其他处罚措施。

(5) 故意或其他知情行为——第(4)段第(A)至(C)和(D)(ii)小段规定的处罚和罚款，仅适用于：

(A) 故意或知情行为，包括粗心的行为，导致违反了法律、法规、规章或专业准则；

(B) 反复的疏忽行为，每一次都导致违反法定、监管或专业准则。

(6) 未进行督导——

(A) 总则——如果委员会发现下列情况，则委员会可以根据本节规定，对注册会计师事务所或事务所的督导人员进行处罚：

(i) 事务所未能合理地督导相关人员，未执行委员会规则中关于审计或质量控制准则的要求，或未执行本法、委员会规定、证券法律中与编制和出具审计报告及会计师责任有关的条款，包括 SEC 的规则或专业准则；

(ii) 相关人员违反了本法或此类规定、法律或准则。

(B) 解释条款——注册会计师事务所的相关人员，在下列情况下，不应视为(A)小段所述的未对其他人员进行督导：

(i) 事务所建立了执行督导程序的系统，并且符合委员会的规则，而且可以合理预期该系统能够防止和发现任何相关人员的违规行为；

(ii) 由于存在这样的程序和系统，该相关人员已经合理地解除了其原先承担的督导职责，而且没有合理的理由认为没有执行该程序和系统。

(7) 暂停的效力——

(A) 会计师事务所的联系——任何暂停或禁止在注册的会计师事务所执业

的人员，在未取得委员会或 SEC 同意的情况下，如果故意与任何注册的会计师事务所发生联系，是非法的；如果事务所知道，或保持合理的谨慎应当知道这种暂停或禁止，但仍允许联系存在的，则是非法的。

(B) 与发行证券的公司的联系——任何暂停或禁止与发行证券的公司联系的人员，在未取得委员会或 SEC 同意的情况下，如果故意在任何发行证券的公司担任会计或财务经理职务，是非法的；如果发行证券的公司知道，或保持合理的谨慎应当知道这种暂停或禁止，但仍允许联系存在的，则是非法的。

(d) 处罚的报告——

(1) 收件人——如果委员会根据本节规定实施了一项惩戒处罚，委员会应当将此处处罚向如下单位报告：

(A) SEC；

(B) 任何州的管理当局，或任何向事务所或个人发放许可或注册的境外会计许可委员会；

(C) 公众(解除暂缓处罚后)。

(2)内容——第(1)段要求报告的信息应当包括——

(A) 受处罚的个人姓名；

(B) 处罚及实施的依据；

(C) 委员会认为合适的其他内容。

(e)处罚暂缓——

(1)总则——向 SEC 申请复核委员会采取的任何惩戒措施，或 SEC 向某部门申请复核，则表示该惩戒措施应当暂缓，除非而且必须等到 SEC 命令(在通知参加听证会后，该听证会可以由递交证词或陈述口头论据组成)解除暂缓执行。

(2)快速程序——SEC 应在复核委员会采取的惩戒措施之前，对适当案例制定审议和决定暂缓期间的快速程序。

第 106 节 外国注册的会计师事务所

(a) 适用于某些外国会计师事务所——

(1) 总则——任何为发行证券公司编制或提供审计报告的外国会计师事务所，应遵循本法案以及委员会和 SEC 据此颁布的规定，且在方式和程度上应等同于根据美国法律或其州法律建立和运营的公众会计师事务所，除非是按 102 部分的规定注册的则不应自行导致该外国会计师事务所受联邦或州法律的约束，但这类公司与委员会的冲突不在此列。

(2) 委员会的权力——委员会可以基于本法案的立法宗旨，以及保护公众及投资者的利益，按规定决定虽然未向特定发行证券公司编制或提供审计报告，但在此过程中发挥实质性作用的外国公众会计师事务所，被作为公众会计师事务所进行注册，接受委员会的监管是应该的或适当的。

(b) 审计工作底稿的提供——

(1) 外国事务所的同意——如果外国会计师事务所发表了意见或提供其他实质性服务，注册会计师事务所基于此签发了全部或部分审计报告，该外国会计师事务所将被视为已同意：

(A) 当该审计报告受到调查时，向委员会或 SEC 提供其与此相关的工作底稿；

(B) 服从美国法庭关于提供这些工作底稿的命令。

(2) 国内事务所的同意——如第(1)段所述的，依赖外国会计师事务所意见的注册会计师事务所将被视为：

(A) 已同意会应委员会或 SEC 的要求，提供该外国事务所的审计底稿；

(B) 已获得该外国事务所对此的同意，这一点是其依据该外国事务所意见的条件之一。

(c) 豁免权——SEC 以及经 SEC 同意后委员会可以在其认为为保护公众及投资者利益，此举是必要或适当的时，无条件或有条件地豁免任何外国会计师

事务所及有关方面不受本法案或委员会及 SEC 根据本法案颁布规定的约束。

(d) 定义——本节中，“外国会计师事务所”指根据外国政府机构颁布的法律建立和运营的公众会计师事务所。

第 107 节 SEC 对委员会的监管

(a) 通常意义的监管责任——根据本法案的规定，SEC 应有权对委员会进行监管和强制执行。根据 1934 年的证券交易法 17(a)(1)及 17(b)(1)的规定，应将委员会作为一个“证券执业机构”，且完全适用于上述 17(a)(1) 及 17(b)(1)的规定。

(b) 委员会的规定——

(1) 定义——本部分中，“提议的规定”指委员会提出的任何规定和这些规定的修订。

(2) 要求预先同意——按照本部分，未预先经 SEC 同意，委员会颁布的任何规定都将是无效的，除非这些规定是按第 103 部分制定出来，用作最初或过渡性的准则。

(3) 同意的条件——SEC 如果认为规定与本法案以及证券法规相一致，或可以促进对公众及投资者利益的保护，将对此予以同意。

(4) 提议的规定程序——1934 年证券交易法第 19(b)部分第 1 段至第 3 段中的条款适用于委员会提议的规定，其全面性就类似于视同委员会是一个为第 19 部分目的的“证券执业机构”，除非为了如下目的：

(A) 该法案第 19(b)部分中的短语“与本规定及据此制定的适用于这类组织的规定与规章的要求相一致”应被理解为“与 2002 年萨班斯 - 奥克斯利法案标题 I 下的要求，据此颁布的适用于这类组织以及有利于保护公众及投资者利益的规定与规章相一致”；

(B) 该法案第 19(b)(3)(c)部分中短语“此外为促进该标题下的目的”应被理解

为“此外为促进 2002 年萨班斯 - 奥克斯利法案标题 I 下的目的”。

(5)SEC 有权修订委员会的规定——1934 年证券交易法第 19(c)部分的条款应适用于 SEC 对委员会规定的废除、删节或增补，SEC 在这一方面拥有充分的权力，委员会类似于基于第 19(c)部分的“证券执业机构”，除了该法案第 19(c)部分短语“为确保其规定与该标题的要求一致，据此制定的适用于这类组织的规定与规章，或为促进该标题的目的”，基于本段的目的，应被理解为“确保对公众公司会计监察委员会的管理，保障该委员会制定的规定与 2002 年萨班斯 - 奥克斯利法案标题 I 下的要求一致，或促进本法案、证券法规以及据此制定的适用于该委员会的规定、规章的目的”。

(c) SEC 对委员会采取的监管行为的复核——

(1) 关于制裁的通知——委员会一旦就任何公众会计师事务所或与其有关联的人作出最终处罚，应采用 SEC 规定的方式，迅速通知 SEC。

(2) 关于制裁的复核——按 1934 年证券交易法第 19(d)(2)和 19(e)(1)部分的规定，SEC 有权复核委员会提出的最终处罚，SEC 对此拥有充分的权力，委员会类似于自律组织，而 SEC 是实现第 19(d)(2)和 19(e)(1)部分的目的，对这类组织合适的监管机构，除了为本段的目的：

(A) 该法案第 105(e)部分规定了有关程度，涉及经申请或 SEC 自身的提议，将对委员会监管行为的复核作为主要的举措之一；

(B) 第 19(e)提到的这类组织的“成员”应被理解为注册会计师事务所；

(C) 第 19(e)(1)部分短语“与该标题的目的相一致”应被理解为“与该标题以及 2002 年萨班斯 - 奥克斯利法案标题 I 相一致”；

(D) 第 19(e)(1)部分提及的市政证券规则制定委员会的规定不适用；

(E) 提及 34 年证券交易法第 19(e)(2)部分应改为提及本法案第 107(c)(3)部分。

(3)SEC 修订权——SEC 可以增加、修订、删节、减少或免除委员会对注册

会计师事务所及其关联人提议的处罚,如果 SEC 从保护公众及投资者利益出发,在进行了调查之后,认为该处罚:

(A)根据本法案或其他证券法规,是不必要和不合适的;

(B)相对违规事实而言是过重的、不够的或不适当的。

(d)批评委员会、其他处罚——

(1) 减少委员会的职责——SEC 可以根据法规的规定,为保护公众及投资者的利益,以及本法案和其他证券法规的其他目的,减少委员会的职责,以加强对本法案、证券法规、委员会的规定以及专业准则的遵循。

(2) 批评委员会;限制——SEC 一旦从保护公众及投资者利益,或促进对本法案、证券法律的执行出发,认为此举必要或合适时,可以根据法规的规定,批评或限制委员会的行动、功能和运作。这种情况发生在 SEC 给与通知与听证机会后,发现委员会:

(A)违反了或不能遵循本法案、委员会自身以及证券法规的规定;

(B)没有合理的判断或理由,未能促使已注册会计师事务所及其关联人遵循规定和专业准则。

(3) 批评委员会成员;开除其成员——SEC 一旦从保护公众及投资者利益,或促进对本法案、证券法律的执行出发,认为此举必要或合适时,可以批评或开除委员会的成员。这种情况发生在 SEC 给与通知与听证机会后,发现该成员:

(A) 有意违反本法案、委员会的规定以及证券法规;

(B) 有意滥用委员会成员的权力;

(C) 没有合理的判断或理由,未能促使注册会计师事务所及其关联人遵循规定和专业准则。

第 108 节 会计准则

(a) 对 1933 年证券法的修订——1933 年证券法第 19 部分作了如下修订:

(1) 将(b)和(c)部分分别作为(c)和(d)部分；

(2) 在(a)部分后插入如下(b)部分：

(b) 会计准则的确认——

(1) 总则——由于 1934 年证券交易法(a)、(b)部分赋予其相应的权力，SEC 可以按照证券法规的规定，确认准则制定机构制定的会计准则作为“公认会计原则”，该制定机构：

(A)

(i) 是一个民间团体；

(ii) 为了管理与运营的目的，有一个委员会服务于公众目的，该委员会的大多数成员在任职期间以及此前 2 年内不是任何注册会计师事务所的关联人；

(iii) 由 2002 年萨班斯 - 奥克斯莱法案规定的方式提供资金；

(iv) 已采纳程序确保根据紧急出现的会计问题和变化的企业实务，按多数同意的原则，迅速对会计准则作出必要的改变；

(v) 在采纳会计准则方面，考虑保持其先进性，以反映企业环境的变化，并促进国际会计准则提升质量，以保护公众及投资者的利益。

(B) SEC 认为其有能力协助完成 1934 年证券交易法(a)和 13(b)部分的要求，因为该机构至少能够促进财务报告的准确性与有效性，以及依据证券法规加大对投资者的保护。

(2) 年度报告——第(1)段规定的准则制定机构应向 SEC 和公众提供年度报告，该报告包括其经审计的财务报告。”

(b) SEC 的职责——SEC 应制定这些规定、规章，以贯彻执行 33 年证券法第 19(b)部分，该部分基于保护公众及投资者利益的考虑，已作了补充。

(c) 不影响 SEC 的权力——本法案的任何部分，包括本部分以及对本部分的修订，不得消弱或限制 SEC 为执行证券法规，在建立会计原则、准则方面的权力。

(d) 以原则为基础的会计之研究与报告——

(1) 研究——

(A) 总则——SEC 应对美国财务报告体系转而采用以原则为基础进行研究。

(B) 研究主题——(A)要求的研究应包括调查——(i)美国以原则为基础的会计与财务报告的现状；(ii)从以法规为基础转成以原则为基础需要的时间；(iii)采用以原则为基础的体系的可行性与可用的方法；(iv)对以原则为基础体系的贯彻执行的深入经济分析。

(2) 报告——SEC 应在本法案生效后 1 年内，向参议院的银行、住宅及城市事务委员会以及众议院的金融服务委员会，提交关于第(1)段所要求的研究结果的报告。

第 109 节 资金

(a) 总则——委员会，以及遵照 1933 年的证券法案第 19 条(b)(后被第 108 条所修正)所指定的准则制定团体，可根据本条款的规定获得资助。

(b) 年度预算——委员会以及前述(a)条所限定的准则制定团体应于每一财政年度建立预算，且至少应在预算年度开始前一个月(或在委员会刚成立的第一个不完整的财政年度之初)，根据各自的内部程序审查和批准这些预算。委员会的预算应经 SEC 批准。当指定了委员会的 5 名委员后，委员会应当制定并批准第一个财政年度的预算，以便委员会开展工作。

(c) 资金来源和运用——

(1) 可弥补的预算费用——根据下述(d)和(e)条款，在各自的每一财政年度，委员会的预算(这些预算因预算制定前一年度、根据 102(e)条款所收到的注册费或年费的减少而下降)，以及前述(a)款所提到的准则制定团体的所有预算，均可从会计业支持费中支付。委员会及准则制定团体得到的会计业支持费及其他收

入不应视作美国的公款。

(2) 来自征收罚款的资金——尽管有本节(i)的规定，在将来可用于一项经费法案的条件下，委员会从罚款中所积累的资金仍可用于设立奖学金以资助在得到认可的会计学位计划中从事学习的本科生及研究生，这些奖学金项目应由委员会或经委员会确认的机构和团体来管理。

(d) 委员会的年度会计业支持费——

(1) 会计业支持费的设立——在得到 SEC 批准后，委员会应设立一笔会计业支持费(或相应地确立计算这一费用的公式)，这些费用可能对于委员会的建立和维继是必要或适当的。该支持费还应当包括委员会第一个财政年度(可能是一个不完整的财政年度)的支出，或为该财政年度单独征收支持费。

(2) 评估——第一段中有关委员会的制度应规定委员会(或委员会所认命的机构)应在不同的发行证券公司之间保持会计业支持费分摊、估算和征收上的公平性，以与第(f)款相一致。在恰当的情形下，也允许在不同类别的发行证券公司之间存在差异。

(e) 准则制定团体的年度会计业支持费——分部分条款 (a)所涉及的准则制定团体的年度会计业支持费：

(1) 应依照第(g)款的规定、由 1 个或更多经指定的合适的征收机构、代表准则制定团体的立场、对每一发行证券公司进行分摊、评估和征收，以满足必要或恰当的预算支付及为准则制定团体提供费用，亦为这些团体提供一独立、稳定的资金来源，这些均须经 SEC 审查；

(2) 不同类别的发行证券公司之间可以存在差异。

(f) 会计业支持费的限额——为委员会和准则制定团体征收的会计业支持费分别不应超过委员会和准则制定团体的可弥补的预算费用。(该预算费用如本节(c)(1)所述，包括运营、资产及应计项目。)

(g) 会计业支持费在发行证券公司之间的分摊——本条款下，一切应由发行

证券公司负担的、用来为委员会及(a)分部分条款所提到的准则制定团体提供预算资金支持的费用，均应由每一发行证券公司(或者也适用于某一特定类别中的每一发行证券公司)按照等同于总金额乘以某一分数值所得到的金额进行分摊和支付，其中这一分数的：

(1) 分子为与这些预算相关的财政年度开始前 12 个月内，发行证券公司的月平均权益资本市场价值；

(2) 分母为所有发行证券公司这 12 个月内的月平均权益资本市场总值。

(h) 修正条款衔接——34 年证券交易法第 13(b)(2)条修订如下：

(1) 在分段落(A)中最后强调“和”；

(2) 在分段落(B)中最后强调期间及插入：“；及

(C) 不论其他法律条款如何规定，发行证券公司支付合理的年度会计业支持费中的可分配份额事宜由 2002 年萨班斯 - 奥克斯利法案第 109 部分所决定。”

(i) 解释规则——根据国会关于批准及拨付公共基金的程序，本部分的任何内容条款均不能视为国会有权审批对委员会、(a)中提到的准则制定团体，或对二者同时所提供的补偿、或阻止这些组织运用从其活动中获得的额外收入来源，如出版物销售收入——前提是根据 SEC 的判断，这些额外的收入来源并没有危害该组织实际的及观察到的独立性。

(j) 委员会的启动资金——对于 2003 年的财政年度委员会未用完的拨款，财政部长应提示委员会在其第一个（可能是不完整的）财政年度的支出不要超过必要的费用。

第二章 审计师的独立性

第 201 节 审计师执业范围之外的业务

(a)被禁止的行为——1934 年的证券交易法的 10A 部分的修订增加了下述条款：

“(g) 被禁止的行为——除了本节(h)所述的业务外，在本章，或是 SEC 的相关条款，或是由本法案 101 规定成立的公众公司会计监督委员会(本节以下简称“委员会”)制定的条款(在委员会开始工作 180 天后生效)的规定下，执行任何发行证券的公司任何审计业务的注册会计师事务所(以及任何由 SEC 认定的与该所相关联的人员)，在执行审计业务的同时，提供如下非审计业务是非法的：

- (1) 涉及被审计客户的会计记录及财务报表的簿记或其他业务；
- (2) 设计及执行财务信息系统；
- (3) 评估或估价业务、公正业务或出具实物捐赠报告书；
- (4) 精算业务；
- (5) 内部审计外部化业务；
- (6) 代行使管理或人力资源职能；
- (7) 作为客户的经纪人或经销商，投资顾问，或提供投资银行服务；
- (8) 提供与审计无关的法律服务或专家服务；
- (9) 任何委员会所规定的未被许可的业务。

(h) 事前需获许可的非审计业务——根据本法案的 202(9)，只有事前得到发行证券公司审计委员会许可后，注册会计师事务所才可以执行如税务咨询等非审计业务，这些非审计业务不包括本法案 201(g)所述(1)至(9)的业务。”

(b)免除权——在逐案审查的基础上，如果委员会认为免除遵守《1934 年证券交易法》10A(g)禁令的义务对保护公众利益来说是必要的或适当的，并且与

保护投资者的宗旨相一致，委员会有权免除任何人员、发行证券的公司、注册会计师事务所或会计事项遵守《1934 年证券交易法》10A(g)禁止的交易事项，这种免除要由 SEC 来复核的规定与本法案 107 中的关于委员会的规定是相同的。

第 202 节 事前许可

1934 年的证券交易法的 10A 部分由本法案作出修订，并增加了下述条款：

“(i)事前许可——

(1) 总则——

(A)审计委员会的职责——除下段(B)的规定外，公司的审计师提供给该公司的所有审计业务(包括必须提供的与证券包销有关的信心保证书，或是法律要求提供给保险公司的法定审计)和非审计业务须事先获得该公司审计委员会的许可。

(B)最少例外——下述情况，可以豁免注册会计师事务所在提供非审计业务前必须获得许可(上段(A)的规定)：

(i) 在提供非审计业务的一个财政年度中，发行证券公司的审计师提供给公司所有非审计业务的总费用不超过该公司支付给其审计师费用总额的 5%；

(ii) 在签定业务约定书时，公司并不认为该业务是非审计业务；以及

(iii) 该业务已引起了公司审计委员会的注意，并在审计完成前得到了审计委员会的许可，以及得到了一名或多名既是审计委员会成员又是董事会成员(审计委员会授予了该成员批准这种许可的权力)的许可。

(2) 向投资者披露——得到公司审计委员会许可的非审计业务应按证券交易法 13(a)的规定，在定期报告中向投资者披露。

(3) 授权——发行证券公司的审计委员会可以授予 1 名或多名既是审计委员会成员又是董事会的独立董事批准上述事前许可的权力。授予任何人批准事

前许可权力的决定应在每次审计委员会例会时提交给所有该委员会的成员。

(4) 其他目的审计业务的许可——在行使本法案(m)(2)所述的职责时，如果发行证券公司的审计委员会批准了一项在审计业务约定书范围内的审计业务，则该业务应被认为已获得事前许可。”

第 203 节 负责审计合伙人的轮换

1934 年的证券交易法的 10A 部分由本法案作出修订，并增加了下述条款：

“(j) 负责审计合伙人的轮换——对审计某发行证券公司的注册会计师事务所而言，如果该所负责（或负责协调）该审计项目的合伙人或负责复核该审计项目的合伙人已连续超过 5 年对该公司的审计或复核负责，则该事务所提供上述审计业务的行为是非法的。”

第 204 节 审计师向审计委员会报告

1934 年的证券交易法的 10A 部分由本法案作出修订，并增加了下述条款：

“(k) 向审计委员会提供报告——任何审计发行证券公司的注册会计师事务所都应及时向公司的审计委员会报告如下内容：

(1) 拟使用的所有关键性会计政策及会计惯例；

(2) 管理层讨论过的财务信息的所有可供选择的处理方法(这些方法在公认会计原则范围之内)，使用这些可选择的披露及处理方法的分歧，以及注册会计师事务所优先采用的处理方法；

(3) 注册会计师事务所和公司管理层用于沟通的其他书面材料，如管理建议书及未调整差异明细表。”

第 205 节 保持一致性的修订

(a) 定义——1934 年的证券交易法的 3(a)部分的修订增加了下述条款：

“(58) 审计委员会——“审计委员会”的含义为：

(A) 由发行证券公司的董事会发起并由董事会成员组成的委员会(或同等意义的团体)，其目的是监督公司的会计、财务报告以及公司会计报表的审计；并且

(B) 如果某发行证券的公司没有这种委员会，那么该公司的整个董事会就是公司的审计委员会。

(59) 注册会计师事务所——“注册会计师事务所”的含义与本法案的第 3 部分相一致。”

(b) 审计师的要求——对 1934 年的证券交易法的 10A 部分的修订如下：

(1) 将“独立注册会计师”更改为“注册会计师事务所”；

(2) 将“该独立注册会计师”更改为“该注册会计师事务所”；

(3) 在(c)部分，将“非独立注册会计师”更改为“非注册会计师事务所”；并且

(4) 在(b)部分：

(A) 将“会计师”更改为“事务所”；

(B) 将“该会计师”更改为“该事务所”；

(C) 在第(4)段，将“该会计师的报告”更改为“该事务所的报告”。

(c) 其他参考资料——对 1934 年的证券交易法的 10A 部分的修订如下：

(1) 在 12(b)(1)部分，将“独立注册会计师”更改为“注册会计师事务所”；

(2) 在 17 的(e)、(i)部分，将“独立注册会计师”更改为“注册会计师事务所”。

(d) 保持一致性的修订——1934 年的证券交易法的 10A(f)的修订如下：

(1) 将“定义”更改为复数形式；

(2) 在末尾加上“在本部分中，“证券发行公司”指其证券按照第 12 节的要求登记的公司，或指按照第 15 节(d)的要求申报报表的公司，或指依照 1933 年的证券法已申报登记表、登记尚未生效的公司（公司未撤回登记表的）。”

第 206 节 利益的冲突

1934 年的证券交易法的 10A 部分由本法案作出修订，并增加了下述条款：

“(l) 利益的冲突——在某一注册会计师事务所审计某一发行证券的公司的前一年内，如果该公司的现任首席执行官、首席财务主管或首席会计主管(或是任何与他们职位等同的人员)曾被该事务所雇佣并参与了对该公司的审计，那么该事务所向该公司提供任何审计业务的行为都是非法的。”

第 207 节 关于强制轮换注册会计师事务所的研究

(a) 关于研究及评论的要求——总审计长应就强制要求轮换注册会计师事务所的潜在影响进行研究和评论。

(b) 关于报告的要求——在本法案颁布后一年以内，总审计长应将上述要求的研究及评论的报告上交参议院的银行、住房及城市事务委员会和众议院的金融服务委员会。

(c) 定义——在本节中，“强制轮换”指对某一特定的注册会计师事务所担任某一特定的发行证券公司的审计师的时间强行制订一个期限。

第 208 节 对 SEC 的授权

(a) SEC 的规定——在本法案颁布后的 180 天内，SEC 应颁布最终规定以贯彻本章对 1934 年的证券交易法 10A 部分所增加的(g)至(l)部分。

(b) 审计师的独立性——如果任何注册会计师事务所或其关联人员对任何发行证券公司的行为有涉及：①本章对 1934 年的证券交易法 10A 部分所增加的(g)至(l)部分；以及②SEC 或委员会根据本法案所作出的相关规定的，则该事务所(或与其关联的人员)为该公司编制或出具任何审计报告的行为是非法的。

第 209 节 州级管理当局考虑

在监管非注册会计师事务所及其相关联人员时，州级管理当局尤其应考虑这些会计师事务所的企业规模及特点，以及这些事务所客户的企业规模及特点，并应独立判断其适用标准。依据本节的规定，本法案中委员会采用的规定不应被认为是对小规模及中等规模的非注册会计师事务所适用的。

第三章 公司的责任

第 301 节 公众公司审计委员会

1934 年的证券交易法的 10A 部分的修订增加了下述条款：

“(m) 与审计委员会相关的规定——

(1) SEC 的规定——

(A) 总则——在本部分生效后的 270 天内，发行证券的公司如存在任何与下述(2)至(6)段中的要求不符的情况，SEC 应当命令全国的证券交易所及全国的证券协会禁止该公司所有证券的上市交易。

(B) 弥补过失的机会——上段(A)中所述的 SEC 的规定应包括制定适当的程序以使发行证券的公司有弥补过失的机会。

(2) 与注册会计师事务所相关的责任——以董事会下属委员会的身份，发行证券公司的审计委员会对受雇于公司以编制、出具审计报告为目的注册会计师事务所的聘用、酬金以及监督，包括公司管理者同审计方关于财务报告差异的协调负直接责任。并且要求注册会计师事务所直接向该委员会报告。

(3) 独立性

(A) 总则——发行证券公司审计委员会由公司董事会成员组成，并且是独立

的。

(B) 标准——除了作为公司审计委员会，董事会或其他董事会委员会成员外，发行证券公司审计委员会成员不能从发行证券公司收受任何咨询或其他报酬，亦不能成为发行证券公司或其任何附属机构的关联人员。达到上述要求的发行证券公司审计委员会成员是独立的。

(C) 免除权——在 SEC 认为适当时，有权依据实际情况从(B)所述条件中免除关于审计委员会成员独立性的规定。

(4) 投诉——发行证券公司审计委员会应设立程序以处理：

(A) 发行证券公司收到的关于其会计、内部控制或审计方法的投诉；

(B) 发行证券公司雇员对有疑问的会计与审计事项的秘密举报。

(5) 聘用顾问的权力——发行证券公司审计委员会认为履行职责必需时，有权聘请独立的顾问。

(6) 资金——发行证券公司应提供适量资金(资金额由该公司董事会下属的审计委员会来确定)用来支付：

(A) 发行证券公司聘用注册会计师事务所出具审计报告的费用；

(B) 在上述第(5)段所述发行证券公司审计委员会聘请顾问的费用。”

第 302 节 公司对财务报告的责任

(a) 对制定规章的要求——SEC 应颁布规定，对于按照 1934 年的证券交易法的 13(a)或 15(d)部分编制定期报告的公司，应要求这些公司的首要官员（们）及首要财务官（们）（或担任同等职务的人员）在每一年度报告或季度报告中保证如下内容：

(1) 签字的官员已审阅过该报告；

(2) 该官员认为报告中不存在重大的错报、漏报；

(3) 该官员认为报告中的会计报表及其他财务信息在所有重大方面，公允地

反映了公司在该报告期末的财务状况及该报告期内的经营成果。

(4) 签字官员：

(A) 对建立及保持内部控制负责；

(B) 设计了所需的内部控制，以保证这些官员能知道该公司及其并表子公司的所有重大信息，尤其是报告期内的重大信息；

(C) 评价公司的内部控制在签署报告前 90 天内的有效性；

(D) 在该定期报告中发布他们上述评价的结论；

(5) 签字官员已向公司的审计师及董事会下属的审计委员会(或担任同等职务的人员)披露了如下内容：

(A) 内部控制的设计或执行中，对公司记录、处理、汇总及编报财务数据的功能产生负面影响的所有重大缺陷。以及向公司的审计师指出内部控制的重大缺点；

(B) 在内部控制中担任重要职位的管理人员或其他雇员的欺诈行为，而不论该行为的影响是否重大；

(6) 签字官员应在报告中指明在他们对内部控制评价之后，内部控制是否发生了重大变化，或是其他可能对内部控制产生重要影响的因素，包括对内部控制的重大缺陷或重要缺点的更正措施。

(b) 公司迁址国外不影响本法案的效力——即使发行证券的公司通过再合并或其他交易使公司的注册地或办公地迁至国外，也不能减少本节规定的法律效力。本节规定对该公司依然适用，且全部适用。

(c) 最终期限——本节(a)部分的规定应在本法案颁布后 30 日内生效。

第 303 节 对审计不正当的影响

(a) 禁令——所有发行证券公司的官员、董事或任何人员所采取的以提供带有重大误导性会计报表为目的影响、强迫、操纵或误导任何注册会计师行为均

是非法的。

(b) 执行——在所有民事诉讼中，SEC 拥有对上述条款下的专门执行权。

(c) 非优先于其他法律——上述条款应附属于其他任何随后发布的法规且不应替代或优先于其他任何随后发布的法规。

(d) 执行规定的截止日期——SEC 应当：

(1) 于上述法案生效后 90 日内提交对此法案的具体规定的建议稿；

(2) 于上述法案生效后 270 日内 公布最终规定。

第 304 节 没收奖金及收益

(a) 若发行证券公司因行为不当引起的原始材料与任何证券法之规定不符而被要求重编会计报表，则公司首席执行官与首席财务主管应偿还发行证券公司：

(1) 在该公司首次发行证券或其在 SEC 备案(备案的财务资料中含有要求重编的会计报告)后 12 个月内，从公司收到所有奖金、红利或其他奖金性或权益性酬金；

(2) 在上述 12 个月内通过买、卖该公司证券而实现的收益。

(b) SEC 的免除权——在 SEC 认为必要且适当时，可以免除任何人受到上述(a)部分规定的处罚。

第 305 节 对公司官员及董事的处罚

(a) 不适用的制度——

(1) 1934 年的证券交易法——将 1934 年的证券交易法的第 21 节的(d)(2)部分中的“实质的不适用”更改为“不适用”。

(2) 1933 年的证券法——将 1933 年的证券法的第 20 节的(e)部分中的“实质的不适用”更改为“不适用”。

(b) 公平地免责——对 1934 年的证券交易法的 21(d)部分做了如下修订：

在结尾处加上：

“(5) 公平地免责——SEC 在其依据证券法条款执行或制订的所有行为或诉讼中应寻求(并且所有联邦法院也应允许这种行为)任何对投资者利益适当且必要的公平免责。”

第 306 节 在养老基金管制期内进行的内部交易

(a) 禁止在养老基金的管制期内进行内部交易——

(1) 总则——除了下段(3)所述的 SEC 的有关规定之外，对于发行权益证券公司的所有董事、执行官因任职而获得的其所任职公司的权益证券，在该权益证券的管制期间，这些董事或执行官直接或间接买卖或获取、转让这些权益证券的行为是非法的。

(2) 补偿——

(A)总则——公司董事或执行官通过违反上述(1)段的规定买卖或获取、转让而实现的收益应由该发行证券公司所有。

(B)恢复收益的行为——如果发行证券公司在要求的 60 天内不能或拒绝采取恢复收益的行为或不能真实地执行此行为，任何证券所有者可根据此法案采取法律行动。但在该收益实现超过两年后，任何人都不能再因此而采取上述法律行动。

(3) 授权——SEC 应咨询劳工部长后，订立详细解释此条款应用的规则以避免该类事情的发生。SEC 在制定这些规则时应充分考虑《1986 年国内税收法》(Internal Revenue Code of 1986)的第 414 节的(b)、(c)、(m)或(o)中所述的发行证券公司是单一雇主的情况，以便制定的规定能适用于这些企业，以避免有的公司逃避责任。SEC 在制定这些规则时还应考虑到本节规定的一些例外情形，包括依照自动股利再投资程序进行的购买行为，以及依照预选方案进行的买卖行为。

(4) 管制期——在本小节中，对于任何发行证券公司的任何权益性证券来说，“管制期”指：

(A) 某一期间(超过连续 3 个工作日)，在该期间内至少 50%的个人帐户计划(该计划由发起人控制)的参与者或受益人买卖或过户由发起人通过该计划所持有的权益性证券的权力被发起人暂停了；而且

(B) 不包括(将由 SEC 对此加以规定)：

(i) 一个已经排定的期间，在该期间内，养老基金的参与人和受益人不能买、卖或过户该发行证券公司的权益性证券，并且：

(I) 该期间已写入个人帐户计划；并且

(II) 该限制已在员工加入个人帐户计划前，或是在该个人帐户计划做出后续修改前，已向员工及时披露；或者

(ii) 由于公司合并、收购、分立或类似交易(且这些交易包括了该个人帐户计划及计划的保荐人)导致参与人或受益人发生变动，而使计划暂停的情况。

(5) 个人帐户计划——在本小节中，“个人帐户计划”的定义与《1974 年雇员退休收入保障法》(的第 3 节(34)的定义相同，但不包括单人退休计划(在该法案的第 101 节(i)(8)(B)定义)。

(6) 向董事、执行官和 SEC 公告——只要某一发行证券公司的董事或执行官与该公司权益性证券的管制期有关，且在本小节的管辖范围内，则该发行证券公司应及时地向董事、执行官及 SEC 公告管制期的情况。

(b) 《1974 年雇员退休收入保障法》中关于向参与人和受益人公告的要求

(1) 总则——将《1974 年雇员退休收入保障法》的第 101 节中的第二个(h)小节作为(j)小节，并在第一个(h)小节后加入一个新的小节，内容如下：

“(i) 向个人帐户计划的参与人或受益人公告管制期的情况——

(1) 计划管理者的责任——在某一个人帐户计划的管制期开始实施前，该计

划的管理者应将管制期的情况通报给那些将受到该管制期影响的参与人和受益人；

(2) 对公告的要求——

“(A) 总则——上段所述的公告应是书面的、易懂的，且应包括如下内容：

(i) 实施管制期的原因；

(ii) 注明受到该管制期影响的投资及其他权利；

(iii) 该管制期的开始及持续时间；

(iv) 在投资受到影响的情况下，提示计划的参与人或受益人应对目前投资决策是否适当做出评估，因为他们在管制期内将不能对个人帐户中的股票进行交易；

(v) 其他劳工部长要求的事项。

(B) 向参与人和受益人公告——除本小节另有规定外，个人帐户计划管理者至少应在管制期开始前 30 天向将受管制的所有参与人和受益人提供书面公告。

(C) 提前 30 天通知的例外情形——

(i) 推迟管制期将违反《1974 年雇员退休收入保障法》第 404 节(a)(1)的(A)、(B)小段的要求，且该计划的受托人以书面形式做出了合理的决定；

(ii) 因不可预见事项或计划管理者不能合理控制的环境，以及此而导致无法提供 30 天通告，且该计划的受托人以书面形式做出了合理的决定。

除非在管制期结束前不能进行公告，则上述(B)小段中的内容不适用，且应尽快向将受管制的所有参与人和受益人公告。

(D) 书面公告——本节所述的公告应以书面形式提供，除非此公告以电子形式或其他形式能合理地被接收到。

(E) 向雇主证券的发行者公告——对于某一个人帐户计划的任何管制期，该计划的管理者应及时向与该管制期相关的雇主证券的发行者公告管制期的情况。

(3) 有限的例外情况——当出现公司合并、收购、分立或类似变动，且这些变动导致了计划的参与人或受益人发生变动，从而使该计划的管制期仅对一个或几个计划参与人或受益人适用，那么该计划的管理者只需如(1)段所述，将管制期尽快向受影响的参与人或受益人公告即可。

(4) 管制期期限的变更——个人帐户计划的管理者依照本小节的要求发出公告后，如果管制期的起始日期或期限发生变化，管理者应尽快地将此变动通知受其影响的参与人和受益人。当延长管制期限时，公告应符合(2)(D)的要求，并要注明(2)(A)中(i)至(v)条款的重大变动。

(5) 法规的例外情形——在劳工部长认为某些例外情况是符合个人帐户计划的参与人或受益人的利益时，劳工部长在法规中增设关于本小节规定之例外情况的条款。

(6) 指南及公告范例——劳工部长可颁布符合本小节规定的指南及公告范例。

(7) 管制期——在本小节中：

(A) 总则——某一个人帐户计划的“管制期”指某一期间，在此期间内，该计划的参与人或受益人原有的任何一项权利（如可对个人帐户的股票进行买卖、从该计划获得贷款、从该计划获得分配等）被暂停或被限制了，且该暂停或限制的时间超过了3个连续的工作日。

(B) 排除事项——“管制期”不包括如下暂停或受限情形：

(i) 因证券法律的要求（即《1934年证券交易法》第3节(a)(4)所定义的情形）而暂停或受限；

(ii) 因改变计划而暂停或受限，（该暂停或受限已在计划中预先设定），且该暂停或受限已通过重大修正总结、重大投资选择资料或重大变更通知等方式，向该计划的参与人或受益人披露过；

(iii) 该暂停或受限只适用于一个或几个人，且这些人只是参与人、预备受款

人(在《1974 年雇员退休收入保障法》的 206 节(d)(3)(K)中定义)或是依据家庭关系指令(Qualified Domestic Relations Order, 是在参与人或受益人离婚的情况下, 指导个人帐户计划的管理者对参与人或受益人的配偶及子女进行支付的一个法院指令)的受益人(在《1974 年雇员退休收入保障法》的 206 节(d)(3)(B)(i)中定义)。

(8) 个人帐户计划——

(A) 总则——在本小节中,“个人帐户计划”的定义与《1974 年雇员退休收入保障法》的第 3 节(34)的定义相同,但不包括单人退休计划。

(B) 单人退休计划——上段所述的“单人退休计划”指某一退休计划:

(i) 在计划年度的第一天:

(I) 只包含了雇主(及雇主的配偶)及雇主拥有的整个企业;或者

(II) 只包含了合伙企业的一个或多个合伙人(及其配偶);

(ii) 该计划本身达到了《1986 年国内税收法》的第 401 节(b)的最低要求;

(iii) 该计划除了为雇主或合伙人(或其配偶)外,不向任何人提供收益;

(iv) 该计划不包含提供直属服务的集团、控股集团、或是处于集中控制下的企业团体;以及

(v) 该计划不包含出租员工的企业。”

(2) 颁布初步指南和公告范例——劳工部长应在 2003 年 1 月 1 日前依照《1974 年雇员退休收入保障法》第 101 节(i)(6)的规定,颁布初步指南和公告范例。在本法案颁布后 75 日内,劳工部长应为本小节所修订的内容制定必要的过渡条款。

(3) 未提供公告的民事处罚——《1974 年雇员退休收入保障法》的第 502 节的修订如下:

(A) 在(a)(6),将“(5), 或(6)”更改为“(5), (6)或(7)”;

(B) 将(c)小节(7)改为(8);并且

(C) 将(c)小节(6)后面加入如下内容：

“(7) 劳工部长可对计划管理者处以不超过 100 美元/天的民事处罚，处罚时间从该计划管理者未按照（或拒绝按照）第 101 节(i)的要求向计划参与人和受益人公告时起开始计算。”

(4) 计划的修订——如果本节的任何修订导致了个人帐户计划的修订，如果存在下述情况，那么个人帐户计划不应被要求在第一个计划年度（开始于或晚于本法案生效时）之前进行修订：

(A) 在本小节修订的内容生效后及第一个计划年度开始前的期间内，该计划的操作完全符合本节修订内容的要求；

(B) 对于本节修订内容生效后及第一个计划年度开始前的期间，该计划的修订可对此期间追溯运用。

(c) 生效日期——本节内容将在本法案颁布 180 天后生效。在颁布操作规范前已完全符合本节要求的个人帐户计划，将被视为符合法规要求的计划。

第 307 节 关于律师职业责任的规定

在本法案颁布后 180 日内，SEC 应本着维护公众利益及保护投资者的宗旨，对作为发行证券公司代理人的律师的言行制定最低要求，包括：

(1) 要求律师向公司的首席法律顾问或首席执行官报告公司(或其代理)的违反证券法律的行为及不履行受托义务的行为（或类似的违反行为）；

(2) 如果该公司的法律顾问或执行官员未对律师的上述报告做出适当回应(如对违法行为采取适当的补救措施或惩罚措施)，则要求律师向该公司的董事会下属的审计委员会报告，或是向该公司董事会下属的某一委员会（该委员会成员是未被公司雇佣的董事）报告，或是直接向该公司的董事会报告。

第 308 节 投资者公平基金

(a) 将民事处罚的罚款建立一个罚没收入基金(Disgorgement Fund)来抚慰受害者——当 SEC 依照证券法律(由《1934 年证券交易法》的第 3 节(a)(47)定义)采取司法行为或监管行为后，SEC 获得指令要求违法者交出违法所得，并依照法律对违法者进行民事处罚，那么在 SEC 的提议或指导下，这些收到的罚款应和罚没款项一并作为抚慰该违法行为受害者的基金。

(b) 接受额外的捐赠——向该基金捐赠的财产(包括不动产和个人财产)，SEC 有权接纳、持有、管理及使用。这些捐赠的钱及变卖捐赠物品的收入应投入该基金，并按照上段的规定进行分配。

(c) 研究要求——

(1) 研究主题——SEC 应当回顾并分析：

(A) 在本法案颁布前 5 年 SEC 采取过的强制行动，包括在特定范围采取的民事处罚或没收非法所得的行为，这些罚没收入将迅速、有效并公平地用来偿还给那些受到侵害的人们；

(B) 其他将罚没收入更加迅速、有效并公平地偿还方式，包括提高民事处罚罚款和非法所得征收率的方法。

(2) 报告要求——SEC 应在本法案颁布后 180 天内将研究结果报告给众议院的财经服务委员会及参议院的银行、住房及城市事务委员会，并在必要时用其研究结果修订 SEC 的规定和规章。

(d) 保持一致性的修订——以下条款均做如下修订：在“美国财政部”后加入“，除了在《2002 年萨班斯—奥克斯莱法案》第 308 节中另有规定之外”：

(1) 《1934 年证券交易法》第 21 节(d)(3)(C)(i)。

(2) 《1934 年证券交易法》第 21 节 A(d)(1)。

(3) 《1933 年证券法》第 20 节(d)(3)(A)。

(4) 《1940 年投资公司法》第 42 节(e)(3)(A)。

(5) 《1940 年投资顾问法》第 209 节(e)(3)(A)。

(e) 定义——在本节中，“罚没收入基金”指采取(a)段中所述的司法行为或监管行为中罚没收入建立的基金。

第四章 强化财务信息披露

第 401 节 定期报告中的披露

(a) 信息披露要求——《1934 年证券交易法》第 13 节后面增加下列内容：

“(i) 财务报告的准确性——根据本法规定，向 SEC 申报的财务报告必须遵循公认会计原则(或按公认会计原则调整)，并且应当反映出注册会计师根据公认会计原则以及 SEC 的规定和信息披露规范所作出的一切重大调整。

(j) 资产负债表的表外业务——SEC 将在本法生效后 180 天内出台相应的规定，要求在公司申报的年度报告和季度报告中披露所有重大的资产负债表外业务、合同、义务(包括或有义务)，如果发行人同非并表实体和其他个人之间存在可能对公司财务状况及其变动、经营成果、流动性、资本性支出、资本来源以及收入费用构成产生重大影响其他关系，也应当同时披露。”

(b) SEC 对模拟财务数据的规定——

SEC 在本法生效后 180 天内将出台关于上市公司定期报告和其他申报材料中模拟财务信息的规定，要求这些模拟财务信息的编制和披露必须符合证券法和相关信息披露规范的规定，具体包括：

(1) 不得包含对重大事项的虚假陈述，也不得遗漏重大事项，披露模拟财务信息应尽可能以避免对投资者造成重大误解的方式进行；

(2) 在遵循公认会计原则的前提下尽量真实反映公司的财务状况和经营成果。

(c) 对特殊目的实体(SPE)的研究和报告——

(1) 研究要求——SEC 应于表外披露制度(增补后的《1934 年证券交易法》第 13 节(j)规定)生效后一年内 ,完成对发行证券公司报备及披露材料的研究以确定 :

(A) 表外交易的范围 , 包括资产、 负债、 租赁、 损失及 SPE 的使用 ;

(B) 公认会计规定是否使公司通过财务报表向投资者真实、透明地反映了表外交易的经济业务。

(2) 报告与建议——完成上述研究后 , SEC 应在六个月内向总统、 参议院的银行、 住房和城市事务委员会及众议院财经服务委员会提交报告并在报告中陈述 :

(A) 表外交易的金额或预计金额 , 包括(依据《1934 年证券交易法》第 13 或 15 节报备定期报告的)公司 SPE 的资产、 负债、 租赁、 损失及使用 ;

(B) 用于促进表外交易的 SPE 的范围 ;

(C) 公认会计原则或 SEC 的规定是否促使公司通过财务报表向投资者真实、透明地反映了其表外交易的经济业务 ;

(D) 公认会计准则是否明确地规定公司应对由其发起并承担主要风险和报酬的 SPE 进行了合并 ;

(E) SEC 为改善公司在财务报表及披露信息中对表外交易的披露透明度和披露质量所做的建议。

第 402 节 强化利益冲突的信息披露

(a) 禁止向管理人员提供个人贷款——本法案对《1934 年证券交易法》第 13 节做出修订 , 并在其结尾处增加下述内容 :

“(k) 禁止向管理人员提供个人贷款——

(1)总则——任何发行证券公司直接或间接(包括通过其附属机构)地以提供个人贷款的方式 , 向其董事、 执行官员(或同等职位的人员)扩展或维持信贷、 安

排信贷延期、更新信贷扩展的行为均属非法。发行证券公司在此节内容生效之日已有的信贷扩展，且在本节规定生效日或生效日后未进行任何形式的重大修改，将不适用此项条款。

(2) 限制——上段的规定并不包括住房维修贷款、住房建造贷款(在《住房贷款法》第 5 节定义)、消费者信贷(在《借款真实性法案》第 103 节定义)、开放型信贷计划下的信贷扩展(在《借款真实性法案》第 103 节定义)、信用卡(在《借款真实性法案》第 107 节(c)(4)(e)定义)以及经纪人或交易商向其雇员提供的用以证券交易(而非购买本公司股票)的任何信贷扩展，而该信贷扩展系联邦储备系统委员会的制度或规定所允许的，且该信贷扩展：

(A) 以上述发行证券公司消费者信贷计划的一般条款制定或提供；

(B) 属于发行证券公司向公众提供的信贷计划的一种；

(C) 是发行证券公司依据市场条款制定的，或是其条款不比公众适用的条款更加优惠。

(3) 关于此类贷款的解释性规定——若某项贷款是受联邦储备法第 22 节(h)的内部借款限制管辖的，则(1)段中的规定并不适用于存款保险机构(在《联邦存款保险法》第 3 节定义)所提供之贷款。”

第 403 节 同管理层和主要股东有关的经济业务的披露

(a) 修订——《1934 年证券交易法》第 16 节的标题及(a)小节更改为：

“第 16 节 董事、官员和主要股东

(a) 披露要求——

(1) 要求报备的董事、官员和主要股东——超过 10%权益证券(依据本法第 12 节注册。可豁免证券除外)的直接或间接受益人，或发行上述证券的公司之董事、官员，均应按本小节规定向 SEC 报备 (若该证券在证券交易所注册，则也应向相应交易所报备)。

(2) 报备时间——

(A) 在上述权益证券在交易所注册之时或依据本法第 12 节(g)填报的登记表生效之日后须完成此条款要求的报备；

(B) 在成为上述证券受益人、董事和官员之后 10 日内，须完成此条款要求的报备；

(C) 若存在上述所有权转换或董事、官员买卖包括该证券的掉期合约(在美国金融服务法第 206 节(b)定义)，须在交易执行后的第二个工作日之前，或在 SEC 确定上述日期不可行并规定的其他时间内，完成此条款要求的报备。

(3) 备案表内容——

(A) 涉及(2)段 (A)、(B)条款情况的，备案表中应包括上述发行证券公司的全部权益证券的金额；

(B) 涉及(2)段 (C)条款情况的，备案表应揭示报备人在报备日的所有权情况、所有权的变动情况和掉期合约的最新买卖情况。

(4) 电子化报备及可行性——在本法案颁布后一年内开始：

(A) 涉及(2)段 (C)条款的备案表应采用电子化报备；

(B) SEC 应于报备日前在公开的互联网站点上公布所有的报备信息；

(C) 发行证券公司也应于报备当日在其公司网站(若公司拥有互联网站)上公布报备信息。”

(b) 生效日——本法案颁布 30 日后，本节所作修订生效。

第 404 节 管理层对内部控制的评价

(a) 内部控制方面的要求——SEC 应当相应的规定，要求按《1934 年证券交易法》第 13 节(a)或 15 节(d)编制的年度报告中包括内部控制报告，包括：

(1) 强调公司管理层建立和维护内部控制系统及相应控制程序充分有效的责任；

(2) 发行人管理层最近财政年度末对内部控制体系及控制程序有效性的评价；

(b) 内部控制评价报告———

对于本节(a)中要求的管理层对内部控制的评价，担任公司年报审计的会计公司应当对其进行测试和评价，并出具评价报告。上述评价和报告应当遵循委员会发布或认可的准则。上述评价过程不应当作为一项单独的业务。

第 405 节 例外情形

本法 401、402 和 404 节的相应规定，以及 SEC 根据上述规定发布的规则不适用于《1940 年投资公司法》中规定的投资公司。

第 406 节 高级财务管理人员的道德守则

(a) 道德守则的披露——SEC 将发布相应规定，要求发行人的定期报告按照本法第 13 节(a)的规定或《1934 年证券交易法》第 15 节(d)的规定，披露是否制定了针对财务总监、财务主管、会计主管或相当于上述人员的道德守则，如果没有应当说明原因。

(b) 道德守则的变化——SEC 应当修订其同申报表 8 - K(或其替代者)中快报(prompt disclosure)内容有关的规定，要求发行人通过国际互联网或其他电子手段，对其道德守则的变化和废止进行及时的披露。

(c) 定义——本节中，“道德守则”是指能够对以下方面合理促进的特定准则：

(1) 诚信行为，包括在实践中有助于处置个人同职业间的利益冲突；

(2) 发行人充分、公正、准确、及时地以投资者容易理解的方式在申报的定期报告中披露相关信息；

(3) 有助于政府法规的贯彻执行。

(d) 规定制定的时限———

(1) SEC 应当在本法生效后 90 天内发布落实本节规定的法规的征求意见

稿；

(2) 在本法生效后 180 天内，SEC 应当发布上述规定的最终稿(生效稿)。

第 407 节 有关审计委员会财务专家的信息披露

(a) 定义“财务专家”的相关规定——SEC 应当从保护公众利益和投资者权益的角度出发，制定相应的规定，要求发行申请人在根据本法第 13 节(a)和《1934 年证券交易法》第 15 节(d)的规定编制定期报告时，披露是否在审计委员会中至少存在 1 名由 SEC 定义的“财务专家”，如果没有应当说明原因。

(b) 相关因素——在按照(a)中规定对“财务专家”进行定义时，SEC 应当考虑专家是否具有注册会计师和审计师的教育和执业经历，是否曾在发行人担任过财务总监、财务主管、会计主管或从事过相当职位的工作。

(1) 能够理解公认会计原则和财务报告；

(2) 具有下列经历：

(A) 为一般(可比)发行人编制或审计财务报表的经历；

(B) 运用会计原则进行会计估计、应计事项、准备计提等方面的工作；

(3) 具有内部财务控制方面的工作经验；

(4) 对审计委员会的职能有较好理解。

(c) 规定制定的时限——

(1) SEC 应当在本法生效后 90 天内发布落实本节规定的法规的征求意见稿；

(2) 在本法生效后 180 天内，SEC 应当发布上述规定的最终稿(生效稿)。

第 408 节 加强定期信息披露的复核

(a) 定期、系统地复核——SEC 应本着保护投资者为目的，定期、系统地对发行证券公司依据《1934 年证券交易法》第 13 节(a)所作的披露(包括依照 Form 10-K 填报的报告)进行复核。这些公司的证券在证券交易所上市或是在全

美证券交易商协会自动报价系统(即 NASDAQ)交易。上述复核应包括对发行证券公司财务报表的复核。

(b) 复核的标准——为了安排上段要求的复核，SEC 应重点考虑如下公司：

- (1) 有重大重编报表行为的公司；
- (2) 与其他公司相比，股价波动异常的公司；
- (3) 市值最大的公司；
- (4) 市盈率不一致的新兴公司；
- (5) 其经营状况能对国民经济的重要方面产生重要影响的公司；
- (6) SEC 认定的其他情况。

(c) 对复核期间的要求——在本节要求下，对于按照《1934 年证券交易法》第 13 节(a)或第 15 节(d)要求上报报告的发行证券公司，SEC 至少对这些公司每三年复核一次。

第 409 节 实时信息披露

本节对《1934 年证券交易法》的第 13 节做出修订，即在其结尾处加上：

“(l) 实时信息披露——《1934 年证券交易法》的第 13 节(a)或第 15 节(d)要求提供报告的公司应更加实时、快捷地向公众披露附加信息。该信息应简单明了，并关注公司在财务状况及经营上的重大变化。该信息还应包括 SEC 以条例形式规定的在保护投资者及公众利益方面必要或有用的趋势、数量及图片信息。”

第五章 利益冲突的分析

第 501 节 证券执业机构及证券交易所如何管理执业证券分析师

(a) 同证券分析师有关的规定——在《1934 年证券交易法》第 15 节 C 后增加下列内容：

“第 15 节 D 证券分析师及研究报告

(a) 对证券分析师的保护——本法生效后 1 年内，SEC，或者由 SEC 授权和指导证券执业机构和证券交易所制定相关的规定，以避免证券分析师在其研究报告或公开场合向投资者推荐股票时可能存在的利益冲突，以提高研究报告的客观性，向投资者提供更为有用和可靠的信息。规定的内容包括：

(1) 通过下列措施，培育投资者对证券研究行业的信心，保护证券分析师的客观性和独立性：

(A) 禁止公开发布由经纪人和交易商雇佣的从事投资银行业务的人员提供的研究报告，以及非直接从事投资研究的人员提供的研究报告；

(B) 由经纪人和交易商雇佣的非从事投资银行业务的官员负责对证券分析师的监管和评价；

(C) 要求经纪人和交易商，以及他们雇佣从事投资银行业务的人员，不得因证券分析师对发行人证券提出了不利的或相反的研究结论，并因该结论影响到经纪人、交易商同发行人的关系而对证券分析师进行报复和威胁，但经纪人和交易商非因上述原因根据本公司的纪律对证券分析师进行处分不受本条限制。

(2) 规定一定期限，在该期限内担任或即将担任公开发行股票承销商或坐市商(dealers)的经纪人和交易商不得公开发布关于该股票或发行人的研究报告；

(3) 在执业的经纪人和交易商内部建立制度架构体系，将证券分析师划分为复核、强制(pressure)、监察等不同的工作部门，以避免参与投资银行业务的人员存有潜在的偏见；

(4) SEC 以及证券执业机构、证券交易所认为适当的其他措施。

(b) 披露——本法生效后 1 年内，SEC，或者由 SEC 授权和指导证券执业机构和证券交易所制定相关的规定，要求证券分析师、经纪人和交易商在研究报告公布的同时，披露已知的和应当知晓的利益冲突事项，包括：

(1) 证券分析师所投资的股票或债券是否在研究报告中提及，以及投资的范

围；

(2) 对于那些在研究报告中提及的发行证券公司，以及那些被 SEC 豁免可不予披露(与其相关的重大非公开信息，如该公司是未来潜在的投资银行交易对象)的发行证券公司，须披露经纪人或交易商，或相关人员(包括证券分析师)是否从该公司获取了利益；

(3) 在分析及研究报告中向投资者推荐证券的，须披露该证券的发行公司在目前或报告发布一年前是否为该经纪人或交易商的客户。如果是，则还须披露该经纪人或交易商向该发行证券公司提供服务的类型；

(4) 证券分析师是否因研究报告而获得了来自于该经纪人或交易商的投资银行方面的收入(而该收入来源于被分析研究的发行证券公司)；

(5) 其他 SEC、行业协会或交易所认定对投资者、分析师或交易商重要的利息冲突信息。

(c) 定义——本节中

(1) “证券分析师”是指注册证券经纪人组织和交易商协会中的特定人员，无论其是否具有“证券分析师”的头衔，其主要职责是负责撰写证券研究报告或为其提供直接、间接服务的人员；

(2) “研究报告”是指包含个别公司或行业证券分析的书面或电子化信息，该信息通常作为投资决策的合理依据。”

(b) 执行——《1934 年证券交易法》第 21 节 B 的内容修改为在“15B”前加入“15D”。

(c) SEC 的权利——SEC 应当从投资者权益保护的需要出发，发布或修订相关规定，或者由 SEC 授权和指导证券执业机构和证券交易所进行，以便执行本法对《1934 年证券交易法》作出的修改。

第六章 委员会的组成及其权利

第 601 节 财政拨款方面的权利

《1934 年证券交易法》第 35 节后加入下列内容：

“第 35 节 财政拨款方面的权利

除了其他分配给 SEC 的资金外，为保证 SEC 能够正常履行其职能，2003 年委员会将获得 776,000,000 美元的财政拨款，其中：

(1) 102,700,000 美元用作额外的薪酬，包括根据《投资者和资本市场费用救济法案》(the Investor and Capital Market Fee Relief Act)规定的工资和福利项目；

(2) 108,400,000 美元将用于信息技术、证券安全强化以及恢复和缓解“911”恐怖袭击的影响；

(3) 98,000,000 美元用于增加 200 名以上的专业人员，以便对联邦证券法律要求的审计师及审计服务进行监督，提高 SEC 同上述审计师和审计服务相关的调查和监管能力。此外，可以增加 SEC 的力量，以便实施其计划，包括充分信息披露和禁止欺诈，管理层风险，行业技术复核，符合性测试，检查工作，市场监管，投资管理等等。”

第 602 节 SEC 的执业许可权

《1934 年证券交易法》第 4 节 B 后加入下列内容：

“第 4 节 C SEC 的执业许可权

(a) SEC 的谴责权——在存在特定事项，并经 SEC 调查确认以及给予当事人听证机会后，SEC 可以谴责当事人，并根据情况暂时或永久停止当事人执行同 SEC 有关业务的资格。这些事项包括：

- (1) 未取得代理权的情况下代理他人行为；
- (2) 缺乏诚信基础，或者参与不道德和不适当的专业行为；
- (3) 蓄意违反，或蓄意帮助和教唆违反联邦证券法律、规定和规范。

(b) 定义——对于注册的会计公司或其关联人员来说，本节规定的“不适当的职业行为”是指：

(1) 故意行为，包括不计后果的行为，其结果导致违反执业准则行为发生；

(2) 过失行为，包括：

(A) 在会计公司或其关联人员知晓或应当知晓应当进一步详查的情况下，极不合理地处置单个事项，其结果导致违反执业准则行为发生；

(B) 反复不合理地处置某些事项，反映出缺乏执行相关业务的胜任能力。”

第 603 节 联邦法院规定的市场禁入权

(a) 《1934 年证券交易法》第 21 节(d)中结尾中加入以下内容：

“(6)关于禁止参与发行低价股票 (penny stock) 的法院权力——

(A) 总体要求——根据第(1)段的规定，对于在低价股票发行中存在不当行为的人，法院可以有条件或无条件地暂时或永久禁止当事人参与股票发行业务。

(B) 定义——本节中，“参与低价股票发行的人”包括担任经纪人、交易商或发行人，目的在于发行、交易或引诱投资者买卖低价股票的行为。SEC 可以依法规定其他行为，适当作出部分或全部的例外性规定，规定有条件 and 无条件，等等。”

(b) 《1933 年证券法》第 20 节结尾中加入以下内容：

“(g)关于禁止参与发行低价股票的法院权力——

(1) 总体要求——根据第(a)段的规定，对于在低价股票发行中存在不当行为的人，法院可以有条件或无条件地暂时或永久禁止当事人参与股票发行业务。

(2)定义——本节中，“参与低价股票发行的人”包括担任经纪人、交易商或发行人，目的在于发行、交易或引诱投资者买卖低价股票的行为。SEC 可以依法规定其他行为，适当作出部分或全部的例外性规定，规定有条件 and 无条件，等等。”

第 604 节 证券经纪人和交易商的从业资格

(a) 经纪人和交易商——《1934 年证券交易法》第 15 节 b(4)修改为：

(1) 增加(F)段及下列内容：

“(F)赋予 SEC 禁止或暂停特定人员加入经纪人和交易商协会的权力；”

(2) 在(G)段后面增加下列内容：

“(H)授予国家证券监管机构(或类似职能的组织)，银行、储蓄银行、信贷联盟的监管机构、保险监管机构、联邦银行机构以及国家信贷管理机构相应的权力：

(i) 禁止特定人员加入上述委员会或监管机构监管的组织，或从事证券、保险、银行、储蓄和信贷业务活动；

(ii) 在违反禁止欺诈、操纵和欺骗法律规定的基础上，制定新的规定。”

(b) 投资顾问——对《1940 年投资顾问法》第 203 节(e)做出如下修订：

(1) 将第(7)段改为：

“(7)赋予 SEC 禁止或暂停特定人员成为投资顾问的资格；”

(2) 在第(8)段，将结尾处的时期去掉，并加上“；或者”；

(3) 在结尾处加上：

“(9)授予国家证券监管机构(或类似职能的组织)，银行、储蓄银行、信贷联盟的监管机构、保险监管机构、联邦银行机构以及国家信贷管理机构相应的权力：

(A) 禁止特定人员加入上述委员会或监管机构监管的组织，或从事证券、保险、银行、储蓄和信贷业务活动；

(B) 在违反禁止欺诈、操纵和欺骗法律规定的基础上，制定新的规定。”

(c) 修改的转换——

(1) 《1934 年证券交易法》。该法修订为：

(A) 第 3 节(a)(39)(F)中：

(i) 将“或者(G)”更改为“(H)或(G)”;

(ii) 在“列举”前加入“同命令和结果相关”;

(B) 在第 15 节(b)(6)(A)(i)、15 节 B(c)的第(2)段和第(4)段及第 15 节 C(c)(1)的(A)、(C)小段的每个部分中 :

(i) 将每个“或者(G)”更改为“(H)或(G)”;

(ii) 将“或者省略”前插入“，或同命令和结果相关”。

(C) 在第 17 节 A 的(3)(A)和(4)(C)中 :

(i) 将每个“或者(G)”更改为“(H)或(G)”;

(ii) 将每个“列举”前加入“，或同命令和结果相关”

(2) 《1940 年投资顾问法》——《1940 年投资顾问法》第 203 节(f)作了如下修改 :

(A) 将“或者(8)”更改为“(8)，或者(9)”;

(B) 在“第(2)段”后加入“或者(3)”。

第七章 研究及报告

第 701 节 审计总署对会计师事务所合并行为的研究及报告

(a) 研究要求——总审计长在进行研究时应当 :

(1) 确定 :

(A) 自 1989 年以来导致会计师事务所不断合并的原因，合并导致会计师事务所数量减少，但可以执行证券法律规定的国内及跨国公司审计业务；

(B) (A)中所描述的趋势对现时和未来国际、国内证券市场的影响；

(C) 对(B)中发现的问题提出解决方案，包括提升会计师事务所间竞争程度，增加能够提供证券法律规定的国内、国际跨国公司审计服务的会计师事务所数量，等等。

(2) 由于会计师事务所间的有限竞争导致客户公司面临的问题：

- (A) 高额成本；
- (B) 服务质量较低；
- (C) 审计独立性受损；
- (D) 别无选择；以及

(3) 联邦法律和州法律是否以及在多大程度上阻碍了会计师事务所之间的竞争。

(b) 咨询——在进行上述研究的同时，总审计长应当同下列机构间进行协商：

- (1) SEC；
- (2) 西方七国中同 SEC 功能类似的机构；
- (3) 司法部；
- (4) 总审计长认为合适的其他公共和民间机构。

(c) 报告要求——本法生效后 1 年内，总审计长应当向参议院银行、住房和城市事件委员会以及众议院金融委员会提供其上述研究报告。

第 702 节 委员会对评级机构的研究及报告

(a) 研究要求——

(1) 总体要求——SEC 应当对评级机构在证券市场中的地位和作用进行研究。

(2) 应当考虑的领域——SEC 的上述研究应当考察：

- (A) 评级机构评价证券发行人时的扮演的角色；
- (B) 上述角色对投资者的重要程度，以及对证券市场功能发挥所起到的作用；
- (C) 对证券发行人财务资源和风险的评级为准确评估资源带来的障碍；

(D) 进入评级行业的障碍，以及如何打破这种障碍；

(E) 评级机构宣布评级结果后，采取何种方法提高信息的传递效率；

(F) 评级机构运作中可能存在的利益冲突，以及避免或改善该种利益冲突的方法。

(b) 报告要求——SEC 应当在本法生效后 180 天内向总统、参议院银行、住房和城市事件委员会以及众议院金融委员会提供其上述研究报告。

第 703 节 关于违法者和违法行为的研究和报告

(a) 研究——SEC 应该基于从 1998 年 1 月 1 日到 2001 年 12 月 3 日的信息进行研究以决定——

(1) 证券从业人员，包括注册会计师、会计师事务所、投资银行、投资顾问、经纪人、经销商、律师和其他从业人员，在 SEC 前曾经有过以下行为的人数：

(A) 被发现协助和教唆违反联邦证券法，包括根据该法制订的法规或规章（本节统称“联邦证券法”），但没有作为主犯在任何行政或民事程序，包括已经和解的程序中受到制裁、惩戒或处罚的人（本节统称“协助教唆者”）；和

(B) 曾经是违反联邦证券法的主犯的人；

(2) 协助教唆者和主犯违反联邦证券法的情况

(A) 所违反的联邦证券法特定条款；

(B) 对协助教唆者和主犯实行的特定的制裁或处罚，包括对这些人征收的罚金的数额；

(C) 协助教唆者或主犯是否一人犯数罪；

(D) 在委员会成立之前是否对这些违法者进行惩戒性的制裁，包括公开谴责、停职、暂时禁入或永久禁入。

(2) SEC 从协助教唆者和主犯身上征收的归还，赔偿或其它性质的罚款或支付的金额。

(b) 报告——基于依照(a)小节进行的研究的报告应该法案签署后 6 个月内提交参议院银行、住房和城市事务委员会和众议院财经服务委员会。

第 704 节 执法行为研究

(a) 研究要求——SEC 应该就在法案签署前五年里 SEC 进行的所有涉及违反证券法的强制披露要求，重编会计报表的执法行动进行评论和分析，辨别财务报告中最容易产生欺诈，不当操纵，不当盈余操控，如收入确认和对表外特殊目的实体的会计处理的地方。

(b) 报告要求——SEC 应该在法案签署后 180 天内提交报告给众议院财经服务委员会和参议院银行、住房和城市事务委员会，并且应用这些发现对法规进行必要的修订。报告应该包括一个关于推荐的或根据报告应加以必要关注的管制和立法步骤的讨论。

第 705 节 投资银行研究

(a) 美国会计总署 (GAO) 研究。——美国总审计长应进行一项关于是否投资银行和财务顾问帮助公众公司操纵盈利和掩饰真实的财务状况的研究。研究应该阐述投资银行和财务顾问在下列活动中的手法——

(1) 在安然公司崩溃中，应包括设计和实施衍生交易，特殊目的实体交易和其他可能以隐藏公司真实财务状况的方式影响财务报表的财务安排；

(2) 在环球电讯(Global Crossing)失败中，应包括光纤电缆传输能力互换交易，和其他可能以隐藏公司真实财务状况的方式影响财务报表的交易设计；

(3) 一般情况下，应包括有关创造和实现唯一目的是让公司能够操纵收入，得到贷款或将负债转移表外，而没有改变公司面临的经济和业务风险的交易，以及其它混淆公司真实财务的作法。

(b) 报告。——总审计长应该在法案签署后 180 天内向国会报告本节要求的研究的结果。报告应该包括一个关于推荐的或根据报告应加以必要关注的管

制和立法步骤的讨论。

第八章 公司欺诈及其刑事责任

第 801 节 小标题

本章标题也可为“2002 年公司欺诈及其刑事责任法案”。

第 802 节 篡改文件的刑事责任

(a) 总则——修订美国法典第 18 部分第 73 章，在其结尾处增加——

“§1519 . 在联邦调查和破产过程中销毁、更改或伪造记录

在美国各政府部门的管辖权限内的或在涉及第 11 章的案件中，以及与此有关或是其前案的案件中，以阻止、妨碍或影响调查或正当行政行为为目的，在任何记录、文件或有形物中故意更改、销毁、破坏、隐瞒、掩盖、伪造或作假帐，应根据本章被处以罚款，20 年以下的监禁，或一并处罚。

§1520 . 销毁公司审计记录

(a) (1) 对《1934 年证券交易法》10A(a)节 (15 U.S.C 78j-1(a)) 规定的证券发行者进行审计的审计师，应该保留所有审计或复核的工作底稿 5 年，从审计或复核的财政年度末开始。

(2) SEC 会应该在充分的公告和评议后 ,在 180 天内颁布相应的关于对 1934 年证券交易法 10A(a)节 (15 U.S.C 78j-1(a)) 规定的证券发行者进行审计时保留相关的记录的法规和规章，范围包括工作底稿，作为审计和评论基础的文件，备忘录，通信，通讯件和其它与审计和评论有关的创建、发送和接收的以及写有结论、意见、分析、财务数据的文件和记录 (包括电子记录)。SEC 可以在充分的公告和评议后，经常对这些法规和规章进行修订和补充，以确保达到本节的目的。

(b) 蓄意违反(a) (1)节和证券交易委员会根据(a) (2)节颁布的法规和规章，

应根据本章被处以罚款，20 年以下的监禁，或一并处罚。

(c)本节不能被认为是消除或减轻其它联邦或州的法律法规规定的保存或禁止销毁文件的责任。”

(b) 文字修改。——美国法典第 73 段第 18 章开始的目录的结尾增加：

“1519 . 在联邦调查和破产中销毁、更改或伪造记录。

1520 . 销毁公司审计记录。”

第 803 节 违反证券欺诈法不能免除债务

美国法典第 523(a)节第 11 章应进行以下修订——

(1) 在(17)段在分号后删除“或”；

(2) 在(18)段结尾删除句号，增加“；或”；以及

(3) 在结尾增加如下：

“(19)是——

(A) 由于——

(i) 违反联邦证券法 (1934 年证券交易法 3(a)(47)节规定的条款)，州证券法，或根据联邦或州证券法制订的法规或法令；或

(ii) 根据判例法在证券买卖过程中舞弊、欺诈或操纵；和

(B) 导致——

(i) 在联邦或州的司法或行政程序中的意见、命令、支持、判决；

(ii) 由债权人参加的和解协议；或

(iii) 法庭和行政命令关于赔偿金、罚款、惩罚、传票、返还支付、归还赃物、律师费、费用或其它债权人的欠款。”

第 804 节 证券欺诈的限制性条款

(a) 总则。——美国法典第 1658 节第 28 章修订为——

(1) 在“除非”前增加“(a)”；和

(2) 在结尾增加：

“(b)尽管有(a)节的规定，对于涉及欺诈、伪造、操纵和策划等违反证券法管制要求的，如 1934 年证券交易法 3(a)(47)节所规定，私人诉讼权应在不迟于下述期限内提起——

(1)违法事实发现后 2 年内；或

(2)违法行为发生后 5 年内。”

(b) 时效——对美国法典第 1658(b)节第 28 章所增加的限制性期限，适用于所有在法案签署时和签署后开始的涉及本节规定的诉讼。

(c) 没有创设新的诉讼。——本节没有创设新的私人诉讼权。

第 805 节 对联邦判决指南关于妨碍司法公正和广义欺诈犯罪的回顾

(a) 加重欺诈和妨碍司法公正的判决。——依照美国法典第 994 节第 28 章，并按照本节规定，美国审判委员会应适当的讨论和修订判决指南和相关的政策以保证——

(1) 美国判决指南 2J1.2 规定的妨碍司法公正的犯罪条款及已有的改进足够阻遏和惩罚这种行为。

(2) 扩大妨碍司法公正的范围，增加特定的违法行为——

(A)毁灭、更改或伪造证据涉及——

(i) 证据数量众多，参与者数量众多或涉及内容广泛

(ii) 所选证据对调查有决定性的或不可缺少的作用

(iii) 有计划；或

(B)违法行为涉及滥用拥有的特殊技能和公信身份；

(3) 指南规定的犯罪行为 and 根据美国法典第 1519 或 1520 节第 28 章进行的补充足够阻遏和惩罚这种行为。

(4) 在美国判决指南 2B1.1 行 (和法案同时生效) 补充一种特殊的犯罪，

即危害金融证券的清偿能力并牵扯到大量受害者。

(5) 在美国判决指南第 8 章涉及单位的条款应能够阻遏和惩罚单位犯罪行为。

(b) 紧急授权和完成法案规定任务的期限。——要求美国审判委员会尽快公布本节提供的指南和补充，在任何情况下不得迟于法案签署后 180 天，以符合 1987 年审判改革法案第 219(a) 节的程序要求，尽管在该法案下的授权还没有过期。

第 806 节 保护提供欺诈证据的公众公司的雇员

(a) 总则。——修订美国法典第 73 段第 18 章，在 1514 节后增加：

“§1514A. 在欺诈案件中防止报复的民事诉讼

(a) 保护进行揭发的公众公司雇员。——根据 1934 年证券交易法第 12 节注册，或根据 1934 年证券交易法第 15(d) 节进行申报的发行证券的公司，或其它任何官员、雇员、立约人、子立约人，或这些公司代表人都不能因为雇员采取了以下合法行为，而解雇、降职、停职、威胁、骚扰或以其它方式在雇佣关系中歧视雇员——

(1) 提供信息，导致信息的提供，或在雇员有理由相信某种行为违反了 1341、1343、1344 或 1348 节，SEC 的任何法规和规章，或联邦法律有关欺诈股东的条款时，在对这些行为的调查中提供帮助，而且信息或帮助提供给下列机构或是下列机构进行调查——

(A) 联邦监管或执法机构；

(B) 国会议员或国会的某委员会的成员；或

(C) 比雇员有更高权威的人（或为雇主工作但有权调查、揭露或制止不当行为的人）；或

(2) 报告，导致报告，证明、参与或帮助正在进行的或者将要进行的报告（得

知雇主情况) 可能违反 1341、1343、1344 或 1348 节 , SEC 的任何法规和规章 , 或联邦法律有关欺诈股东的条款的行为。

(b) 司法程序。——

(1) 总则。——宣称被人以违反(a)小节的形式解雇或歧视的人可以通过如下方式得到(c)小节中的救济——

(A) 向劳工部申诉 ; 或

(B) 如果该部没有在从开始申诉的 180 天内作出最终决定 , 而且这种延误不是由于申诉的虚假而造成 , 就有权在有管辖权的地区法庭进行司法起诉或依据平衡法提请重新辩论 , 法庭应该对案件有裁量权 , 不考虑争论的情况。

(2) 程序。——

(A) 总则。——根据(1)(A)段的申诉应按照美国法典第 42121(b)节第 49 章的规定和程序进行。

(B) 例外。——根据美国法典第 42121(b)节第 49 章作出的通知 , 应该根据申诉中的人名和雇主名进行定制。

(C) 举证责任。——根据(1)(B)段的诉讼应实行美国法典第 42121(b)节第 49 章中规定的法定举证责任。

(D) 限制性条款。——根据段(1)进行的诉讼应该在违法发生后 90 天内启动。

(c) 救济。——

(1) 总论。——在(b)(1)节规定的任何诉讼中 , 雇员应被赋予所有必要的救济以弥补所有损失。

(2) 损害赔偿。——对(1)段中诉讼的救济应包括——

(A) 恢复如果不是因为歧视 , 雇员能达到的职务等级 ;

(B) 欠薪包括利息 ; 和

(C) 补偿由于歧视产生的特殊损害 , 包括司法费用 , 专家作证费用和合理的律师费。

(d)雇员保留的权利。——本节不能被认为是取消雇员在根据联邦或州法律，或在集体谈判协议中应得的权利、特权和补偿。”

(b)文字修改。——美国法典第 73 节第 18 章开始的目录中在 1514 节后增加：

“1514A . 在欺诈案件中防止报复的民事诉讼。”

第 807 节 公众公司欺骗股东的刑事责任

(a)总论。——修订美国法典第 63 节第 18 章，在其结尾处增加——

“§1348 . 证券欺诈

故意实施或企图实施一个计划或骗局——

(1)在根据 1934 年证券交易法第 12 节注册，或根据 1934 年证券交易法第 15(d)节进行申报的发行证券的过程中，欺骗任何人；或

(2)借助虚假的或伪造的主张、陈述或许诺，在根据 1934 年证券交易法第 12 节注册，或根据 1934 年证券交易法第 15(d)节进行申报的发行证券的过程中，通过买卖证券获得金钱和财产；

应根据本章被处以罚款，25 年以下的监禁，或一并处罚。

(b)文字修改。——美国法典第 63 节第 18 章开始的目录中在结尾处增加：

“1348 . 证券欺诈。”

第九章 强化白领刑事责任

第 901 节 小标题

本章标题也可作为“2002 年强化白领刑事责任法案”。

第 902 节 企图和阴谋进行犯罪欺诈活动

(a)总论。——根据本法案在美国法典第 63 段第 18 章的 1348 节后增加：

“§1349 . 企图和策划

任何企图和策划进行本章犯罪活动的，应根据企图或阴谋策划的对象受到相应处罚。

(b)文字修改。——美国法典第 63 段第 18 章开始的目录中在结尾处增加：

“1349 . 企图和策划。”

第 903 节 邮件及电传欺诈的刑事责任

(a) 邮件欺诈。——美国法典第 1341 节第 18 章中将“五”替换成“20”。

(b) 电传欺诈。——美国法典第 1343 节第 18 章中将“五”替换成“20”。

第 904 节 违反《1974 年雇员退休收入保障法》的刑事责任

修订《1974 年雇员退休收入保障法》第 501 节——

(1) 将“\$ 5,000”替换成“\$ 100,000”；

(2) 将“一年”替换成“10 年”；和

(3) 将“\$ 10,000”替换成“\$ 500,000”；

第 905 节 修改关于白领犯罪行为的判决指南

(a) 对美国宣判委员会的指示。——依照美国法典第 994(p)节第 18 章的授权和本节的精神，美国宣判委员会应该讨论并对联邦审判指南相关政策表述进行必要的修订，以实行本法案的规定。

(b) 要求。——在执行本节时宣判委员会应该——

(1)确保审判指南和政策表述充分反映本法案规定的犯罪和刑罚的严厉性，前述恶性欺诈犯罪的多发性，和修订审判指南和政策表述以阻遏、预防和惩罚

这类犯罪的必要性；

(2)考虑审判指南和政策表述对犯罪等级的规定和根据本法案进行的补充是否可以阻遏和惩罚这类犯罪，特别是，本法案增加的惩罚条款的是否足够；

(3)确保和其它的相关的指示和判决指南保持一致；

(4)考虑增加一般适用的判决范围之外的加重或减轻的条款；

(5)对宣判指南进行必要的一致性修订；和

(6)确保指南满足审判的要求，根据美国法典第 3553(a)(2)节第 18 章。

(c) 紧急授权和法案规定任务的期限。——要求美国审判委员会尽快公布根据本节提出的指南和补充，在任何情况下不得迟于法案签署后 180 天，以符合 1987 年审判改革法案第 219(a)节的程序要求，尽管在该法案下的授权还没有过期。

第 906 节 公司对财务报告的责任

(a) 总论。——根据本法案在美国法典第 63 段第 18 章的 1349 节后加入：

“§1350 . 公司官员证明财务报告失败

(a)证明定期财务报告。——每一份由发行证券的公司根据 1934 年证券交易法第 13(a)节或 15(d)节向 SEC 申报的包含财务报告的定期报告都应包括公司首席执行官和财务总监写声明。

(b)内容。——(a)小节中要求的声明包括财务报告的定期报告是完全按照 1934 年证券交易法第 13(a)节或 15(d)节的要求编写的，定期报告中的信息在所有重大方面都公允的反映了公司的财务状况和经营成果。

(c)罚则。——无论是谁——

(1)知道包括财务报告的定期报告没有满足本节的所有要求却根据本节(a)和(b)小节签署证明的，应该被处以最多 \$ 1,000,000 的罚款，最多 10 年的监禁，或并罚；或

(2)明知包括财务报告的定期报告没有满足本节的所有要求却根据本节(a)和(b)小节蓄意签署证明的，应该被处以最多 \$ 5,000,000 的罚款，最多 20 年的监禁，或并罚。”

(b)文字修改。——美国法典第 63 段第 18 章开始的目录中在结尾处增加：“1350 . 公司官员证明财务报告失败。”

第十章 公司纳税申报表

第 1001 节 参议院要求考虑公司首席执行官签署纳税申报表

参议院要求公司首席执行官签署联邦所得税的退税证明。

第十一章 公司欺诈责任

第 1101 节 小标题

本章标题也可为“2002 年公司欺诈责任法案”。

第 1102 节 篡改记录或者阻止官方调查

修订美国法典第 1512 节第 18 章——

(1) 分别将小节(c)到(i) 重排成(d)到(j)；和

(2) 在(b)小节后插入新小节：

“(c) 无论是谁卑劣地——

(1) 改变、销毁、篡改或隐匿记录、文件或其它对象，或企图这样做，以阻碍官方调查中得到对象和破坏对象的完整性为目的；或

(2) 其它的妨碍、影响或阻止官方调查，或企图这样做，应该被处以罚款，最多 20 年的监禁，或并罚。”

第 1103 节 SEC 的暂时冻结权

(a) 总论。——修订 1934 年证券交易法第 21C(c)节，在结尾增加：

“(3) 暂时冻结。——

(A) 总论。——

(i) 临时命令的签发——在对公众证券的发行人和它的董事、管理人员、合伙人、主管、代理人或雇员进行可能涉及违反联邦证券法的司法调查过程中，发行人等应主动向 SEC 请求在可能公司对前述相关人有额外支付 (不管是报酬或其它) 时，SEC 有权提请联邦地区法院签发临时命令要求公司在法庭监督下，将支付先存入生息的第三方帐户 45 天。

(ii) 标准。——(i)条规定的临时命令应该在通知和听证后签发，除非法庭认为执行命令前的通知和听证不实际或违反公共利益。

(iii) 有效期。——(i)条规定的临时命令应该——

(I) 立即生效；

(II)向有关方出示传票；和

(III)除非取消，否则法院的法定限制和中止行为一直有效并持续 45 天。

(iv)延期权力。——本段所述命令的有效期可以由法院根据出现的合适的理由最多延长 45 天，只要总共期限不超过 90 天。

(B) 判定有罪时的程序。——

(i) 判定有罪。——如果在(A)段中的临时命令过期之前 (包括延长期)。发行人或(A)段中的其他有关人被认定违反联邦证券法，命令在法庭的批准下继续有效，直到经过其它司法程序得出结论。并且发行人和其他相关人有权申请对命令的复议。

(ii) 判定无罪。——如果在(A)段中的临时命令过期之前 (包括延长期)。发行人或(A)段中的其他有关人被认定没有违反联邦证券法，涉及第三方的契约应该在 45 天期满时停止 (或在延长期满后)，引起争论的支付 (和利息) 应归还

发行人和其他相关人。”

(b) 技术性修订。——修订 1934 年证券交易法第 21C(c)(2)节，删去“这个”，插入“段(1)”。

第 1104 节 联邦判决指南的修改

(a) 美国参议院审判委员会要求要求立刻进行研究。——依照美国法典第 994(p)节第 18 章的授权和本节的精神，美国宣判委员会被要求——

(1) 立即开始讨论研究应用于证券和会计欺诈相关的犯罪的审判指南；

(2) 迅速的考虑颁布新的审判指南或对已有审判指南的补充，对进行欺诈和相关犯罪活动的公众公司的管理人员或董事增加处罚；和

(3) 向国会提交一份说明，解释宣判委员按照(2)的授权所采取行动，和宣判委员推荐的其它与(1)段中犯罪进行斗争的政策建议。

(b) 讨论时的考虑。——在开展本节任务时，要求审判委员会——

(1) 确保审判指南和政策表述充分反映证券、养老金和会计欺诈的危害性，和更激进和适当的立法行动预防这类犯罪的必要性；

(2) 确保和其它的相关的指示和判决指南保持一致；

(3) 考虑增加例外的加重或减轻的条款，包括现在增补的部分；

(4) 确保审判指南规定的犯罪等级和增补的部分足以应付文件和有形证据被销毁或伪造的犯罪；

(5) 确保美国宣判指南 2B1.1 的犯罪等级和增补的部分（本法案签署后实行）足以应付受害人数明显超过 50 的欺诈犯罪；

(6) 对宣判指南进行必要的一致性修订；和

(7) 确保指南满足审判的要求，根据美国法典第 3553(a)(2)节第 18 章。

(c) 紧急授权和法案规定任务的期限。——要求美国审判委员会尽快公布根据本节提出的指南和补充，在任何情况下不得迟于法案签署后 180 天，以符

合 1987 年审判改革法案第 219(a)节的程序要求 ,尽管在该法案下的授权还没有过期。

第 1105 节 SEC 有权禁止有关人士担任公司官员或者董事

(a) 1934 年证券交易法。——修订 1934 年证券交易法第 21C 节 , 在结尾增加 :

“(f) 授权证券交易委员会禁止有关人士担任公司官员或者董事。——在(a)小节任何的停职程序中 , 委员会可以签署命令 , 有条件或无条件的 , 永久的或一段规定时间禁止违反 10(b)节或据此制定的法规规章的人作为根据第 12 节注册 , 或第 15(d)节进行申报的发行证券公司的官员或者董事 , 如果该人的行为证明不合适作为任何证券发行者的官员或者董事。”

(b) 1933 年证券法。——修订 1933 年证券法第 8A 节 , 在结尾增加 :

“(f) 授权证券交易委员会禁止有关人士担任公司官员或者董事。——在(a)小节任何的停职程序中 , 委员会可以签署命令 , 有条件或无条件的 , 永久的或一段规定时间禁止违反 17(a)(1)节或据此制定的法规规章的人作为根据 1934 年证券交易法第 12 节注册 , 或第 15(d)节进行申报的发行证券公司的官员或者董事 , 如果该人的行为证明不合适作为任何证券发行者的官员或者董事。”

第 1106 节 按照《1934 年证券交易法》加重刑事责任

修订 1934 年证券交易法第 32(a)节——

(1) 删除“\$ 1,000,000 , 或监禁最多 10 年”, 替换成“\$ 5,000,000 , 或监禁最多 20 年”; 和

(2) 删除“\$ 2,500,000”, 替换成“\$ 25,000,000”。

第 1107 节 对举报人打击报复

(a) 总则。——修订美国法典第 1513 节第 18 章 , 在结尾增加 :

“(e)对向执法官员提供有关触犯或可能触犯联邦刑律行为的真实信息的人故意进行打击报复，采取对危害举报人的行动，包括干涉举报人的合法工作和生活来源，应根据本章处以罚款，10 年以下监禁，或并罚。”

萨班斯法案关于 SEC 的规定及执行

(a) **监管举措**——SEC 将制定规定与规章，以促进对公众与投资者利益的保护，并推动本法案的落实。

(b) **执行**——

(1) 任何人违反本法案、SEC 据此制定的规定、规章，或委员会的规定，都将被视为违反 1934 年证券交易法或据此制定的规定规章，按同一方式予以处理，任何人都将受到同样且同等程度的处罚。

(2) 对违法违规行为的调查、命令、起诉。1934 年证券交易法第 21 部分此次被修订：

(A) 在(a)(1)中“作为参与者”之后，插入“公众公司会计监察委员会的规定，其中所涉及的方面包括已注册的会计师事务所和与此相联的人”；

(B) 在(d)(1)中“作为参与者”之后，插入“公众公司会计监察委员会的规定，其中所涉及的方面包括已注册的会计师事务所和与此相联的人”；

(C) 在(e)(1)中“作为参与者”之后，插入“公众公司会计监管委员会的规定，其中所涉及的方面包括已登记的会计师事务所和与此相联的人”；

(D) 在(f)部分“自律组织”之后，插入“或公众公司会计监察委员会”。

(3) 1934 年的证券交易法的 21C 部分由本法案作出修订，并在“政府证券经销商”后面增加了“注册会计师事务所”(该术语由 2002 年萨班斯 - 奥克斯利法案的第二部分定义)。

(4) 1934 年的证券交易法的 12(i)部分由本法案做出如下修订：

(A) 用“10A(m)和 12 部分”替换“12 部分”；

(B) 用“及本法案的 16 部分及 2002 年萨班斯 - 奥克斯利法案的第 302、303、304、306、401(b)、404、406 和 407 部分”替换“及 16 部分”。

(c) **SEC 权力的作用**——在本法案和委员会章程中，没有任何条款会被解释

为削弱和限制委员会如下权力：

(1) 在执行证券法方面，SEC 的职权是监管会计执业人员，会计师事务所，或与上述事务所相关联的人员；

(2) 对准备和发布审计报告，或其他可适用的法律，SEC 的职权是依据的证券法律、规定、规章的其他条款，为会计或审计执业或审计独立性设置标准；或

(3) SEC 能够对任何注册会计师事务所以及任何与该所相关联的人员主动进行法律的、行政的或监管方面的制裁。

萨班斯法案有关定义

(a) 总则——本法案中术语的定义如下：

(1) **适当的州级监管机构**——“适当的州级监管机构”指有关州级机关或其他有权颁发州级会计从业许可证和规范州级会计实务的机构，这些机关或机构有权管理州内的会计师事务所及其相关人员。

(2) **审计**——“审计”指出于发表审计意见的目的，独立会计师事务所遵循公众公司会计监察委员会或 SEC 的有关规则(或是在公众公司会计监察委员会颁布规定前，依照彼时的公认审计原则等)，对发行证券公司的财务报表进行的审验。

(3) **审计委员会**——“审计委员会”指：

(A) 由发行证券公司的董事会组建的，并隶属于董事会的一个委员会(或类似机构)。该委员会的职责是监督该公司的会计及财务报告过程，及该公司财务报表的审计；

(B) 发行证券的公司若不存在这类机构，则指该公司整个董事会。

(4) **审计报告**——“审计报告”指一份文件或记录：

(A) 该文件或记录是发行证券的公司根据证券法的要求被审计后所编制的；

(B) 在该文件或记录中：

(i) 会计师事务所对财务报表、报告或其他文件表达意见；或

(ii) 会计师事务所表示无法表示意见。

(5) **委员会 (Board)** ——“委员会”指根据第 101 节建立的公众公司会计监察委员会(Public Company Accounting Oversight Board，简称 PCAOB)。

(6) **委员会(Commission)**——指美国证券交易委员会。

(7) **发行证券公司**——“发行证券公司”指《1934 年证券交易法》第 3 节定义的发行证券公司，该公司证券按照该法案第 17 节的要求予以注册，或是根据该

法案第 15 节要求提供报告，或是依照《1933 年证券法》的规定填报了登记表（但该登记表尚未生效，公司也未撤回登记表的）。

(8) **非审计服务**——“非审计服务”指注册会计师事务所向发行证券公司提供的除审计或审阅财务报表之外的专业服务。

(9) **与会计师事务所相关联的人**：

(A) 总则——“与会计师事务所相关联的人”和“会计师事务所的关联人员”指会计师事务所所有的业主、合伙人、股东、负责人、会计师或其他职业雇员，或任何其他与发行证券公司报告的编制与披露有关的独立契约方(指从该事务所得分红，或是该事务所的代理人)。

(B) 豁免权——委员会可以根据法规，豁免从事代理业务的人不属于上述(A)的范围，如果委员会认为这样的豁免与本法案宗旨相一致，且与保护公众、投资者的利益相一致。

(10) **执业准则**——“执业准则”指：

(A) 会计准则——(i)由根据 1933 年“证券法”第 19(b)部分成立的准则制定机构制定的会计准则，或根据该法案第 19(a)部分由 SEC 制定的准则；(ii)与特定发行证券公司的审计报告相关，或运用于特定会计师事务所内部质量控制的准则。

(B) 审计准则，指证据收集、质量控制政策与程序准则，道德与能力准则，以及委员会或 SEC 制定的独立性准则，这些准则(i)与对发行证券公司审计报告的编制与披露相关；(ii)由委员会根据法案 103(a)建立或采纳的，或由 SEC 制定的。

(11) **公众会计师事务所**——“公众会计师事务所”指：

(A) 单一业主企业、合伙企业、法人机构、公司、有限责任公司、有限合伙企业或其他法律实体，这些单位从事于公共会计实务、编制及发表审计报告；

(B) 达到委员会规定标准的任何与上述(A)中界定的主体相关联的人。

(12) 注册的会计师事务所——“注册的会计师事务所”指根据法案的规定 ,在委员会注册的公共会计师事务所。

(13) 委员会的规定——“委员会的规定”指委员会的规章制度、阐明的政策及实务指南和解释。

(14) 证券——“证券”和 1934 年证券交易法第 3(a)部分中的意思一致。

(15) 证券法律——“证券法律”指 1934 年证券交易法提及的法律条款 ,这些条款被本法案作了修订 , 其包括规定、规章和 SEC 发布的命令。

(16) 州——“州”指美利坚合众国的所有州 ,哥伦比亚特区、波多黎各与维京群岛 , 以及美国拥有的其他领土。

(b) 相一致的修订——1934 年证券交易法第 3(a)部分中在“公众”前加入“2002 年萨班斯 - 奥克斯利法案”。

[MBA 论文]公司现金流的财务内部控制分析

目 录

第一章 内部控制理论	1112
1.1 内部控制理论发展历程	1112
1.1.1 内部牵制阶段（20 世纪 40 年代以前）	1112
1.1.2 内部控制(Internal control)制度阶段（20 世纪 40 年代~70 年代） ...	1112
1.1.3 内部控制结构（Internal control structure）阶段（20 世纪 80 年代）	1113
1.1.4 内部控制整体框架阶段（internal control integrated framework）	1113
1.2 内部控制框架的要素及主要特点	1113
1.2.1 控制环境（control environment）	1113
1.2.2 风险评估（risk appraisal）	1114
1.2.3 控制活动（control activity）	1114

1.2.4	信息与沟通 (information and communication)	1114
1.2.5	监控 (monitoring)	1114
1.3	内部控制的目标、原则、方法、局限	1115
1.3.1	内部控制的目标	1115
1.3.2	内部控制的原则	1116
1.3.3	内部控制的方法	1117
1.3.4	内部控制的局限	1120
1.4	我国内部控制发展状况	1121
1.4.1	我国内部控制规范的现状	1121
第二章	A 公司情况简介	1122
2.1	公司的基本情况	1122
2.2	公司现有制度建设情况	1123
2.3	公司在现金流管理方面的基本情况	1124
2.3.1	现金管理概述	1125
2.3.2	现金收入的管理	1125
2.3.3	现金支出的管理	1126
第三章	对 A 公司现金流内控制度的评价	1126
3.1	A 公司内部现金流控制情况概要	1126
3.2	A 公司现金流内部控制的成功之处	1127
3.3	A 公司现金流内部控制的弱点	1128
第四章	完善 A 公司现金流财务内部控制的设想	1131
4.1	现金流内部控制的目标	1131
4.2	建立健全 A 公司现金流的内部控制	1132
4.2.1	营造现金流管理的控制环境	1132
4.2.2	加强对影响企业现金流的各种风险的评估和预测	1134
4.2.3	规范和完善现金流的各种控制活动	1136
4.2.4	建立和完善现金流方面的信息系统, 加强信息沟通	1139
4.2.5	强化对现金流的监控	1140

现金流是指企业生产经营过程中的现金流入、现金流出以及现金流入与现金流出之间的差额形成的现金净流量。这里, 现金包括企业所拥有和控制的银行存款、库存现金、其他货币资金以及能随时变现为确定金额用于支付的其他资产。现金流是随着市场经济的发展逐渐受到重视的。企业经营者和其他利益相关者在关注企业经营状况的同时, 也日益重视企业现金流的流入和流出, 从某种意义上说, 企业获取现金的能力比获取利润的能力更加重要。如果一个企业长期不能实现盈利, 那么她必将倒闭; 但是, 如果一家企业在一定时期内不能获取适当现金流, 以偿还到期债务, 那么, 她就面临破产的威胁。如何加强现金流的管理和控制也就成为企业关注的焦点。本文拟就运用内部控制理论的最新进展来分析如何加强企业现金流的管理和控制, 以实现企业经营管理的目标。

第一章 内部控制理论

一般认为，内部控制理论的发展是与社会经济的发展水平相适应的。当社会经济发展到需要所有者与经营者相分离时，形成的这种委托代理关系就需要一系列严密而科学的管理制度对这种关系加以规范和约束，以使这种委托关系得以健康的发展，并使关系双方从中受益。同时随着组织规模的不断扩大，也需要一套科学的制度对组织的成员加以规范和约束，以达到组织目标。这样内部控制制度就显得非常必要了，与此同时，相应的内控理论也逐步得到完善。

1.1 内部控制理论发展历程

按照比较权威和普遍的一种归纳，内部控制理论的发展在 20 世纪大致经历了四个阶段¹：

1.1.1 内部牵制阶段（20 世纪 40 年代以前）

在这一阶段，基本上是以查错防弊为目的。其基本假设是：两个或两个以上的部门或人无意识犯同样错误的机会很小；两个或两以上的部门或人有意识地合伙舞弊的可能性也大大低于单独一个人或一个部门舞弊的可能性。其主要特点以任何个人或部门不能单独控制任何一项或一部分业务权力的方式进行组织分工，每项业务通过正常发挥其他个人或部门的功能进行交叉控制。这样每一项业务必须经过多个人员或多个部门交叉检查和控制，在很大程度上减少了无意识的出现差错和有意识的营私舞弊现象的发生。

1.1.2 内部控制(Internal control)制度阶段（20 世纪 40 年代～70 年代）

20 世纪 30 年代的经济危机对内部控制理论的发展起到了巨大的推动作用。危机过后，各企业纷纷加强了对企业生产经营的控制与监督，这些控制与监督已逐渐深入到企业的所有部门和全部经营活动中，而这些活动也远远超出了财务与会计的控制范围。这些控制活动的实践也促进了控制理论的发展。1949 年美国会计师协会（AICPA）首次提出并解释了内部控制的概念。“内部控制是所制定的旨在保护资产、保证会计资料可靠性和完整性、提高经营效

¹ 宋建波博士在《企业会计控制原理及应用》中将内部控制概念的发展演变分为三个阶段，而国家会计学院教研中心的郑洪涛博士在 2002 年 1 月国家会计学院在成都举办的总会计师（财务总监）培训班上将内部控制的发展演变归纳为四个阶段，本文采纳了郑洪涛博士的归纳。

率、推动管理部门所制定的各项政策得以贯彻执行的组织计划和相互配套的各种方法及措施。”在这一阶段，内部控制制度被分为内部会计控制和内部管理控制两部分。前者在于保护企业资产、检查会计数据的准确性和可靠性；后者在于提高经营效率、促使有关人员遵守既定的管理方针。

1.1.3 内部控制结构（Internal control structure）阶段（20 世纪 80 年代）

20 世纪 80 年代以后，西方国家对内部控制的研究进一步深化。1988 年美国注册会计师协会发布了《审计准则文告第 55 号》，首次以“内部控制结构”取代“内部控制”的概念。指出“企业的内部控制结构包括为提供取得企业特定目标的合理保证而建立的各种政策和程序。”具体包括三方面的内容：内部控制环境、会计制度、控制程序。

1.1.4 内部控制整体框架阶段（internal control integrated framework）

进入 90 年代，美国 COSO 委员会（Committee Of Sponsoring Organization Of The Treadway Commission）提出报告《内部控制—整体框架》指出，内部控制是由企业董事会、经理阶层和其他员工实施的，为营运的效率效果、财务报告的可靠性、相关法令的遵循性等目标的达成而提供合理保证的过程。其构成要素包括：控制环境（control environment）、风险评估（risk appraisal）、控制活动（control activity）、信息与沟通（information and communication）、监控（monitoring）五个方面。可以说内部控制整体框架的提出标志着内部控制理论发展到一个崭新的阶段，它是内部控制发展史上的又一里程碑。

1.2 内部控制框架的要素及主要特点

1.2.1 控制环境（control environment）

任何企业的核心是企业中的人及其活动。人的活动在环境中进行，人的品性包括操守、价值观和能力等，它们既是构成环境的重要要素，又与环境相互影响、相互作用。环境要素是推动企业发展的引擎，也是其他一切要素的核心。这些环境要素包括：管理者的经营风格和经营理念、董事会与审计委员会、组织结构与权责分派体系、人员的品行与素质、人力资

源政策及实务、管理控制方法、外部影响等。

1.2.2 风险评估 (risk appraisal)

企业必须制定目标，该目标必须和销售、生产、行销、财务等作业相结合。为此，企业也必须设立可辨认、分析和管理相关风险的机制，以了解自身可能面临的各种风险，并适时加以控制和处理。这些风险包括来自企业外部的政治、经济、社会、文化与自然等方面的风险和企业内部的决策失误、执行不力、生产故障等方面的风险。

1.2.3 控制活动 (control activity)

企业必须制定控制的政策及程序，并予以执行，以帮助管理层保证“为保证其控制目标的实现，其用以辨认并用以处理风险所必须采取的行动业已有效落实”。这些政策和程序包括：交易授权、职责划分、业务流程及操作流程、业务记录、规章制度、独立检查规章制度、控制标准等。

1.2.4 信息与沟通 (information and communication)

围绕在控制活动周围的是信息和沟通系统。这些系统使企业内部的员工能取得他们在执行、管理和控制企业经营过程中所需信息，并利用它们进行相应的活动。这种信息反馈的速度、准确性如何，直接影响到内部控制指令的正确性和纠偏措施的准确性。

1.2.5 监控 (monitoring)

整个内部控制的过程必须施以恰当的监督，通过监督活动在必要时对其加以修正。这种监控包括各单位或部门的各级人员定期或不定期对自己执行各项规章制度的检查和内部有关内部控制的专门部门所进行的财务审计和管理审计。

和以前的内部控制理论相比，COSO 报告提出了许多新的、有价值的观点²。表现在以下几个方面：1、明确了对内部控制的责任。COSO 报告认为，不仅仅是管理人员、内部审计人员或董事会，组织中的每一个人都对内部控制负有责任。确立这种组织思想有利于将企业的所有员工团结一致，使其主动地维护及改善企业的内部控制，而不是与管理层对立，被动地

² 吴水澎 陈汉文 邵贤弟：《企业内部控制理论的发展与启示》，载《会计研究》 2000.5

执行内部控制。2、强调内部控制应该与企业的经营管理过程相结合。COSO 报告认为，经营过程是指通过规划、执行及监督等基本的管理过程对企业加以管理。这个过程由组织的某一单位或部门进行，或由若干个单位或（及）部门共同进行。内部控制是企业经营过程的一部份，与经营结合在一起，而不是凌驾于企业的基本活动之上，它使经营达到预期的效果，并监督企业经营过程的持续进行。内部控制只是管理的一种工具，并不能取代管理。3、强调内部控制是一个“动态过程”。内部控制是对企业的整个经营管理活动进行监督与控制的过程，企业的经营活动不停止，企业的内部控制过程也不会停止。企业的内部控制不是一项死的制度或机械的规定，企业的经营管理环境的变化必然要求企业内部控制越来越趋于完善。内部控制是一个发现问题、解决问题、发现新的问题、解决新的循环往复的过程。4、强调“人”的重要性。COSO 报告特别强调，内部控制受企业的董事会、管理阶层及其他企业员工的影响，透过企业之内的人所做的行为及所说的话而完成。企业的目标是由人来制定的，同时也是由人设定的机制来控制的。同时，内部控制也影响着人的行为。5、强调“软控制”的作用。相对于以前的内部控制理论，COSO 报告更加强调“软控制”的作用。比如该报告认为管理者及其他管理阶层的执行者对内部控制的态度、管理者的经营风格、管理哲学、企业文化、内控意识等都是影响内部控制的重要因素。6、强调风险意识。现代企业时刻面临着各种来自企业内外的风险。COSO 报告认为各种组织都面临着各种风险，管理阶层必须密切注意各种风险，并采取适当的措施加以控制。7、揉合了管理与控制的界限。在 COSO 报告中，已难以严格区分控制与管理的界限，二者在企业的经营管理活动中已融合在一起了。8、强调内部控制的分类及目标。COSO 报告中单独对内部控制目标进行了解析和阐释。目标是管理过程的一个重要组成部份，虽然它不是内部控制的组成要素，但却是内部控制的先决条件，也是促成内部控制的要件。如果企业的没有目标，那么企业就没有存在的必要，当然内部控制也不复存在。COSO 报告将内部控制目标分为三类：与营运有关的目标、与财务报告有关的目标和与法令遵循有关的目标。这样就高度概括了企业控制目标，有利于从不同角度关注企业内部控制的各个方面。9、明确指出内部控制只能做到“合理”保证。COSO 报告认为，不论设计及执行有多么完善，内部控制都只能为管理阶层及董事会提供达成企业目标的合理保证。10、强调成本与效益原则。COSO 报告明确指出，内部控制要建立在成本与效益原则的基础上。内部控制并不是为消除一切可能的滥用职权而不计成本，而是要创造一种为防范滥用职权而投入的成本与滥用职权的累计数额之比呈合理状态的机制。因此，没有不花钱的内部控制，也不存在完美无缺的内部控制。

1.3 内部控制的目标、原则、方法、局限

1.3.1 内部控制的目标

按照 COSO 报告的论述，内部控制是指由企业董事会、经理阶层和其他员工实施的，为

营运的效率效果、财务报告的可靠性、相关法令的遵循性等目标的达成而提供合理保证的过程。因此，内部控制的目标包括三个方面的内容：经营的效率效果、财务报告的可靠性以及法律法规的遵循性。

1.3.2 内部控制的原则³

1. 合法性原则。

企业必须在国家法律法规规定的范围内从事其经营活动，不能进行违法经营，更不能借助内部控制来从事非法活动，或通过内部控制来逃避国家法规的监管。

2. 有效性原则。

有效的内部控制在企业的生产经营过程中能够得到贯彻执行并发挥作用，实现其为提高经营效果、提供可靠财务报告和遵守法律法规提供合理保证的目标，内部控制必须有效，也就是说它必须与公司的治理结构以及内部各部门或单位的特点相适应，必须能发现和化解企业生产经营所遭遇的风险。企业制定的各项内部控制制度要与单位内部管理和经济发展相适应，既要体现企业规模特点和管理水平的差异要求，也要体现经济发展和各项法律、法规制度的要求。这正是内部控制的生命力之所在。

3. 审慎性原则。

在企业生产经营活动中，企业要达到生存发展的目标，就必须对各类风险进行有效的预防和控制，内部控制作为企业管理的中枢环节，是防范企业风险最为行之有效的一种手段。内部控制的核心是有效防范各种风险，任何制度的建立都要以防范风险、审慎经营为出发点。

4. 全面性原则。

内部控制的全面性包含两层含义：一方面是指企业根据生产经营的需要，应该设置的内部控制都已设置；另一方面是指对生活经营活动的全过程进行自始至终的控制。如果内部控制的全面性达不到，则内部控制的有效性就无从谈起。内部控制必须渗透到企业经营管理的各项业务过程和各个操作环节，涵盖所有的部门和岗位，不能留有任何死角。

5. 及时性原则。

企业新设立的机构或开办新的业务种类或者开拓新的市场，必须树立“内控优先”的思想，必须首先建章立制，采取有效的控制措施，然后再进行相关的业务活动。

6. 独立性原则。

内部控制的检查、评价部门必须独立于内部控制的建立和执行部门，直接操作人员和直接控制人员必须适当公开，并向不同的管理人员报告工作；在存在管理人员职责交叉的情况下，要为负责控制的人员提供直接向最高管理层报告的渠道。

7. 成本效益原则。

这是企业行为决策普遍适用的基本原则。内部控制在保护资产完整、信息真实、企业目

³ 杨有红 主编：《企业内部控制框架》

标实现等方面都会有良好的效果。但是，内部控制的构建和运行是会发生成本的，如内部控制的构建成本、内部控制运行中的人力和物力支出、不适当的内部措施对企业产生的不良影响等。建立内部控制必须遵循效益大于成本的原则，既不能因内部控制的缺陷对企业产生较大的负面影响，也不能一味追求完善而无节制地产生支出。

8. 分步走原则。

企业在构建内部控制时，应当按照企业自身实际情况采取分步走的策略。

1.3.3 内部控制的方法⁴

1. 组织规划控制

组织规划是对企业组织机构设置、职务分工的合理性和有效性所进行的控制。企业组织机构有两个层面：一是法人的治理结构问题，涉及董事会、监事会、经理的设置及相关关系；二是管理部门设置及其关系，对财务管理来说。就是如何确定财务管理的广度和深度，由此产生集权管理和分级管理的组织模式。职务分工主要解决不相容职务分离。所谓不相容职务分离是指那些由一个人担任，既可能发生错误和弊端又可掩盖其错误和弊端的职务。企业内部主要不相容职务有：授权批准职务、业务经办职务、财产保管职务、会计记录职务和审核监督职务。这五种职务之间应实行如下分离：①授权批准职务与执行业务职务相分离；②业务经办职务与审核监督职务相分离；③业务经办职务与会计记录相分离；④财产保管职务与会计记录相分离；⑤业务经办职务与财产保管职务相分离。

2. 授权批准控制

授权批准是指企业在处理经济业务时，必须经过授权批准以便进行控制，授权批准按其形式可分为一般授权和特殊授权。所谓一般授权是指对办理常规业务时权力、条件和责任的规定，一般授权时效性较长；而特殊授权是对办理例外业务时权力、条件和责任的规定，一般其时效性较短。不论采用哪一种授权批准方式，企业必须建立授权批准体系，其中包括：①授权批准的范围，通常企业的所有经营活动都应纳入其范围；②授权批准的层次，应根据经济活动的重要性和金额大小确定不同的授权批准层次，从而保证各管理层有权亦有责；③授权批准的责任，应当明确被授权者在履行权力时应应对哪些方面负责，应避免授权责任不清，一旦出现问题又难咎其责的情况发生；④授权批准的程序，应规定每一类经济业务审批程序，以便按程序办理审批，以避免越级审批，违规审批的情况发生。

3. 文件记录控制

健全、正确的文件记录既是组织规划控制，授权批准控制的手段，又是企业保持工作效率，贯彻企业经营管理方针的基础。文件记录控制内容主要有：①建立企业组织机构职能图和授权审批权限一览表。建立全员岗位说明书。企业对于每个工作岗位都应有相应的书面描述，其内容包括：①岗位内容、岗位职责、岗位上下关系和岗位任职条件等。②业务程序手

⁴ 朱荣恩：《建立和完善内部控制的思考》，载《会计研究》 2001.1

册。企业的业务流程应让相关人员知晓，使每个员工都知道本人在处理业务时所处的地位，前后道作业环节，业务程序手册的编制可采用流程图的方式。流程图是由一定符号组成，反映业务处理程序及部门之间相互关系的图表，它既是企业管理的有效工具，也是评价内部控制的重要手段。③统一会计政策。尽管国家制定了统一的会计制度，但其中某些会计政策是选项，因此，从企业内部管理要求出发，必须统一执行所确定的会计政策，以便统一核算汇总分析和考核，企业会计政策可以专门文件的方式予以颁布。④凭证编号。企业对业务处理的凭证应编制相应的号码，凡有条件的均应事前编号，凭证编号便于业务的查询，也可避免业务记录的重复和遗漏，并在一定程度上可防范舞弊的发生。⑤统一会计科目。实行国家统一一级会计科目的基础上，企业应根据经营管理需要，统一设定明细科目，特别是集团性公司更有必要统一下级公司的会计明细科目，以便统一口径，统一核算、有效分析。

4. 全面预算控制

全面预算是企业财务管理的重要组成部分，它是为达到企业既定目标编制的经营、资本、财务等年度收支总体计划，从某种意义上讲，全面预算也是对企业经济业务规划的授权批准。全面预算控制应抓好以下环节：①预算体系的建立，包括预算项目、标准和程序；②预算的编制和审定；③预算指标的下达及相关责任人或部门的落实；④预算执行的授权；⑤预算执行过程的监控；⑥预算差异的分析与调整；⑦预算业绩的考核。全面预算是一项集体性工作，需要企业内各部门人员的相关合作，为此，有条件的企业应设立预算委员会，组织领导企业全面预算工作。

5. 实物保全控制

内部控制各种方式都具有保护资产安全的作用，这里所述的实物保护是指对实物资产的直接保护，主要内容有：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。限制接近的对象包括限制接近现金、其他易变现资产、存货。②定期盘点。建立对资产定期盘点制度，并保证盘点时资产的安全性，通常可采用先盘点实物，再核对账册来防止盘盈资产流失的可能性，对盘点中出现的差异应进行调查，对盘亏资产应分析原因、查明责任、完善相关制度。③记录保护。应对企业各种文件资料(尤其是资产、财务、会计等资料)妥善保管，避免记录受损、被盗、被毁的可能。对某些重要资料应留有后备记录，以便在遭受意外损失或毁坏时重新恢复，这在当前计算机处理条件下尤为重要。④财产保险。通过对资产投保(如火灾险、盗窃险、责任险或一切险)增加实物受损后的补偿机会，从而保护实物的安全。⑤财产记录监控。对企业要建立资产个体档案，资产增减变动应及时全面予以记录。加强财产所有权证的管理。应改革现有低值易耗品等核销模式，减少备查簿的形式，使其价值纳入财务报表体系内，从而保证账实的一致性。

6. 职工素质控制

内部控制的成效关键在于职工素质的高低程度。职工素质控制的目的在于保证职工忠诚、正直、勤奋、有效的工作能力，从而保证其他内部控制有效实施。职工素质控制包括：①建立严格招聘程序，保证应聘人员符合招聘要求；②制定员工工作规范，用以引导考核员工行

为；②定期对员工进行培训，帮助其提高业务素质，更好完成规定的任务；③加强考核和奖惩力度，应定期对职工业绩进行考核，奖惩分明；④对重要岗位员工(如销售、采购、出纳)应建立职业信用保险机制，如签订信用承诺书，保荐人推荐或办理商业信用保险。⑤工作岗位轮换，可以定期或不定期进行工作岗位轮换，通过轮换及时发现存在的错弊情况，甚至可抑制不法分子的不良动机。

7. 风险防范控制

企业在市场经济环境中，不可避免会遇到各种风险，因此为防范规避风险，企业应建立风险评估机制。企业常有的风险评估内容有：①筹资风险评估。如企业财务结构的确定、筹资结构的安排、筹资币种金额及期限的制定、筹资成本的估算和筹资的偿还计划都应事先评估、事中监督、事后考核。②投资风险评估。企业对各种债权投资和股权投资都要作可行性研究并根据项目和金额大小确定审批权限，对投资过程中可能出现负面因素应制定应对预案。③信用风险评估。这里所说的信用风险，特指企业应收账款回收过程中遭受损失的可能性。企业应制定客户信用评估指标体系，确定信用授予标准，规定客户信用审批程序，进行信用实施中的实时跟踪。信用活动规模大的企业，可建立独立信用部门，管理信用活动、控制信用风险。④合同风险评估。所谓合同风险是指在合同签订和履行过程中，发生法律纠纷导致企业被诉、败诉的可能性。为防范合同风险，企业应建立合同起草、审批、签订、履行监督和违约时采取应对措施的控制程序，必要时可聘请律师参与。风险防范控制是企业一项基础性和经常性的工作，企业必要时可设置风险评估部门或岗位，专门负责有关风险的识别、规避和控制。

8. 内部报告控制

为满足企业内部管理的时效性和针对性，企业应当建立内部管理报告体系。内部报告体系的建立应体现：反映部门(人)经管责任，符合“例外”管理要求，报告形式和内容简明易懂，并要统筹规划，避免重复。内部报告要根据管理层次设计报告频率和内容详简，通常的高层管理者报告时间隔时间长，内容从重、从简；反之报告间隔短，内容从全、从详。常用的内部报告有：①资金分析报告，包括资金日报、借款还款进度表、贷款担保抵押表、银行账户及印鉴管理表、资金调度表等。②经营分析报告。③费用分析报告。④资产分析报告。⑤投资分析报告。⑥财务分析报告等。

9. 电算化控制

随着电子信息技术的发展，企业利用计算机从事经营管理方式手段越来越普遍，尤其会计电算化和电子商务的发展对信息的安全性提出更严格的要求，为此，加强电算化的控制势在必行。电算化控制内容有：①一般控制，它主要是对电算系统构成(人、硬件、软件)及环境实施的控制，常用的方法有系统组织和管理控制、系统开发和维护控制、文件资料控制、系统设备、数据、程序、网络安全的控制。②应用控制，这是对电算化处理活动进行的控制，常用的方法有：输入控制、处理控制、输出控制。

10. 内部审计控制

内部审计是内部控制的一种特殊形式，它是一个企业内部经济活动和管理制度是否合规、

合理和有效的独立评价机构，在某种意义上讲是对其他内部控制的再控制。内部审计内容十分广泛，按其目的可分为财务审计、经营审计和管理审计。内部审计在企业应保持相对独立性，应独立于其他经营管理部门，最好受董事会或下属的审计委员会直接领导。

1.3.4 内部控制的局限⁵

1. 成本限制

成本效益原则是企业从事一切经济活动的基本原则。一般现而言，各种控制程序和方法的实施成本不应超过如不施行该程序和方法所产生的错误或存在的潜在风险可能造成的损失和浪费。一些理想的内部控制往往因成本太高而失去其现实意义。企业的管理层应当在综合考虑内部控制的成本效益的基础上，建立能够为达成组织目标提供合理保证的内部控制框架。

2. 非经常事项的不适应性

内部控制措施一般都是企业结合本身经营活动特点，针对那些有可能经常发生的事项而设置的，对于那些不经常发生或难以预料到的业务活动往往就有失控或原有控制措施不适用的可能，从而降低了内部控制的作用。

3. 人为错误

对于内部控制来说，人的因素是至关需要的。在 COSO 报告中，也非常强调人在控制中的作用。这是因为，任何控制措施都需要人去执行，即使非常有效的内部控制，也可能因执行人员缺乏控制意识或错误的理解与判断或粗心大意或精力分散等其他人为因素而失效。

4. 串通舞弊

内部控制的一个重要思想就是利用不相容职务分离的方法来减少甚至杜绝单独一个人从事相应业务活动进行舞弊的行为。如果执行内部控制的人员素质不够高，不相容职务上的几个人串通一气，进行舞弊行为，那么内部控制就形同虚设，内部控制本身也就失去了其存在价值。

5. 滥用职权

内部控制要求企业内部的所有活动和所有人员都须在内部控制规定的范围内进行相应的活动。但如果管理部门的负责人逾越控制，滥用职权，好会使建立的内部控制形同虚设。

6. 修订不及时

面对日趋激烈的市场竞争，企业势必经常调整自己的经营策略，如果与之相应的内部控制制度或措施不进行及时的修订的话，那么，企业就可能在调整经营策略的初期，面临一个制度上的真空。

⁵ 参考了国家会计学院教研中心的郑洪涛博士 2002.1 在成都的讲课内容。

1.4 我国内部控制发展状况

1.4.1 我国内部控制规范现状⁶

自 90 年代起,我国政府开始加大对企业内部控制的推行。1997 年 5 月,中国人民银行颁布《加强金融机构内部控制的指导原则》,这是我国第一个关于内部控制的行政规定。1996 年 12 月财政部发布《独立审计具体准则第 9 号——内部控制和审计风险》(于 1997 年 1 月 1 日施行),要求注册会计师审查企业的内部控制。并对内部控制的定义、内部控制的内容(包括控制环境、会计系统和控制程序)等作出了规定。1999 年中国证监会发布《关于上市公司做好各项资产减值准备等有关事项的通知》,要求上市公司本着审慎经营、有效防范化解资产损失风险的原则责成相关部门拟定(或修订)内部控制制度,监事会对内部控制制度制定的情况进行监督。1999 年颁布,并于 2000 年 7 月实施的《会计法》是我国第一部体现内部会计控制要求的法律,该法在第二十七条明确提出:各单位应当建立、健全本单位内部会计监督制度,单位内部会计监督制度应当符合下列要求:记账人员与经济业务事项和会计事项的审批人员、经办人员、财物保管人员的职责权限应当明确,并相互分离、相互制约;重大对外投资、资产处置、资金调度和其他重要经济业务事项的决策和执行的相互监督、相互制约程序应当明确。财产清查的范围、期限和组织程序应当明确;对会计资料定期进行内部审计的办法和程序应当明确。作为《会计法》的配套法规之一,财政部于 2001 年 6 月 22 日,颁布了《内部会计控制规范——基本规范(试行)》和《内部会计控制规范——货币资金(试行)》。与以往内部控制规范相比,该法规呈现如下特点:

1. 以单位(企业)自身为出发点。《内部会计控制规范》出台以前的相关法规,其对企业内部控制要求基本上是从其行业相关角度,而不是从企业自身角度出发。《独立审计具体准则第 9 号——内部控制和审计风险》是从制度基础审计的角度来要求对企业的内部控制进行评价。中国证监会《关于上市公司做好各项资产减值准备等有关事项的通知》与《公开发行证券公司信息披露编报规则》等法规是从信息披露的角度来对企业的内部控制予以要求。而《内部会计控制规范》是从企业自身的角度,即从加强企业管理,完善单位内部会计控制,改进企业经营方式的角度为出发点来对企业的内部控制予以要求的。从内部控制的产生来看,它是由企业管理人员在经营管理实践中产生并在实践中完成其主体内容构造的。

2. 目标定位明确具体。控制目标的定位是内部控制存在及存在形式的根本所在,也是建立内部控制框架体系以及进行内部控制设计、评价和考核的原则指导与参照。在我国提出《内部会计控制规范》之前,《独立审计具体准则第 9 号——内部控制和审计风险》将内部控制定义为:是指被审计单位为了保证业务活动约有效进行,保护资产的安全和完整,防止、发现、纠正错误与舞弊,保证会计资料的真实、合法、完整而制定和实施的政策与程序。审计准则对要求进行评价的内部控制的限定处于内部控制理论发展的内部控制结构阶段。《内部会计控

⁶ 陈铃:《关于我国内部控制规范建设的思考》,载《会计研究》 2001.8

制规范——基本规范（试行）》和《内部会计控制规范——货币资金（试行）》，对单位内部会计控制的建设以及内部会计监督等作了相应的定位。该规定对内部控制的定位以内部会计控制为主，同时兼顾与会计相关的控制。

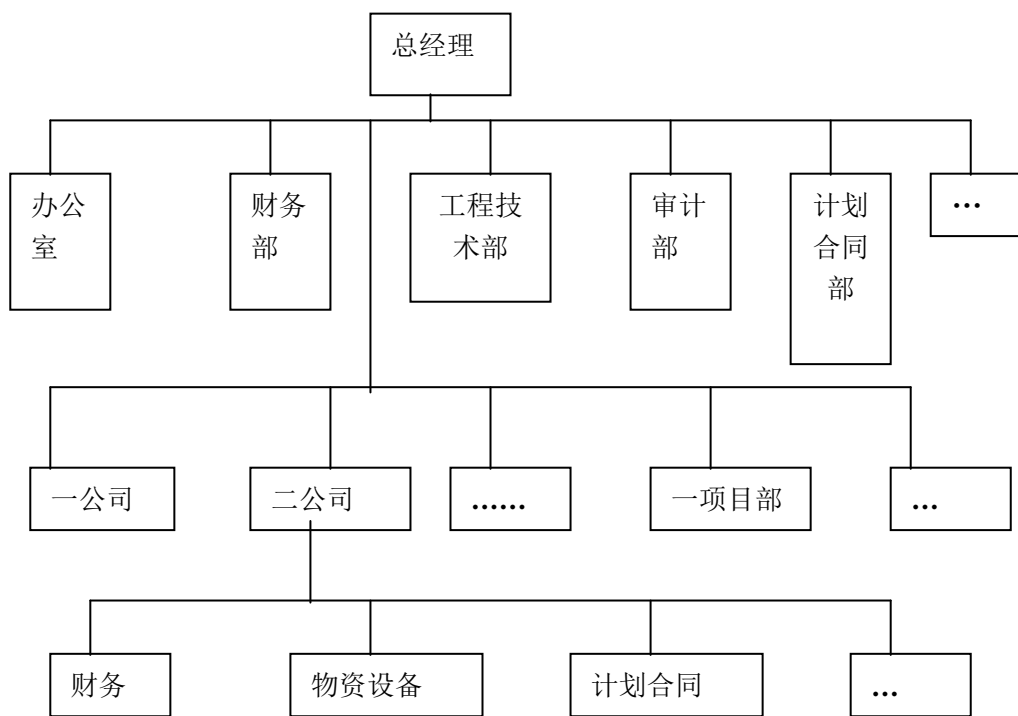
3. 基本构成直接以内容而非要素形式存在。《内部会计控制规范》的构成并未以要素的形式存在，而是直接列出了内部控制的内容，这些内容包括：货币资金、实物资产、对外投资、工程项目、采购与付款、筹资、销售与收款、成本费用、担保等经济业务的会计控制，并且每一条款都将制定相应的具体规范。《内部会计控制规范——基本规范（试行）》中的突出部分是强调了建立风险控制系统，强化风险管理，确保单位各项业务活动的健康运行，对风险控制系统的建立作为独立的内部控制的条款加以强调。第二十四条规定：风险控制要求单位树立风险意识，针对各个风险控制点，建立有效的风险管理系统，通过风险预警、风险识别、风险评估、风险分析、风险报告等措施，对财务风险和经营风险进行全面防范和控制。并且在每一具体业务的控制条款中都增加了有关防范风险的要求。强调风险控制，强化风险管理，与我国当前企业在运转过程中忽视风险控制，造成巨大隐患甚至损失有关，适合当前的现实需要，也能够很大程度上促进国有企业的改革和公司治理结构的完善。

4. 内部控制条款有利于以业务循环进行设置。企业内部控制的设置，需要考虑企业自身的经营特点来进行，同时应当兼顾可操作性和控制成本的合理性。《内部会计控制基本规范》第七条第（三）款中要求：“内部会计控制应当涵盖单位内部涉及会计工作的各项经济业务及相关岗位，并应针对业务处理过程中的关键控制点，落实到决策、执行、监督、反馈等各个环节”。而《内部会计控制规范——货币资金（试行）》作为内部控制规范的具体规范，依照其规定的相应程序，可按照业务循环设置相应的流程图式，在各个环节上设立互相制约的职能岗位，确定其中的关键控制点，来进行内部控制。

第二章 A 公司情况简介

2.1 公司的基本情况

A 公司为国有独资公司，成立于 1990 年，公司注册资本 10343 万元，主要从事水电站的勘测、设计、施工，公路、铁路、桥梁、码头、工业及民用建筑工程、土石方工程、场道、线路铺设、市政工程建设。同时兼营建筑工程监理及技术咨询、技术服务、施工工程机械租赁、批发、零售、代购、代销建筑材料等业务。公司在积极开展主营业务的同时，努力开展多种经营业务，先后参股多家水电站工程，并从事酒店业运营，取得了一定的经济效益。公司的组织结构图如下：



图一 A 公司组织架构图

另外，在公司机关设置有审计部，负责公司范围内的审计工作，而在分公司和项目部，则未设置审计部门。其他相关的业务部门，在公司所属的分公司和项目部一般均有相

对应的业务部门，负责本单位范围内的相关业务工作。同时上级单位的业务部门对公司所属单位的对应业务部门在业务上进行对口指导。

公司的最高决策机构是总经理办公会。

由于公司特殊的历史关系，公司自成立之初，即主要在西藏等高寒缺氧、气候恶劣的边远地区承担施工任务。工程项目主要为国家有关部门支援西藏建设的重点建设项目。随着西藏水利水电事业的从无到有，西藏电力供应的短缺局面得以缓解，局部地区甚至出现了电力供应过剩情况，这样，随着公司所承担的西藏工程项目的相继完工和西藏电力发展到了一个相对停滞的时期，公司不得不到其他地方参与工程项目的招标和投标。因此，公司由以前高度集中的状态转化为若干分散的较小的施工项目部，曾经在一个时期，公司的所有财会核算单位高达 33 个。

2.2 公司现有制度建设情况

公司在十多年的运作中，逐步建立起一系列的内部管理规定和相关的财务会计核算办法，这此规定和办法对推动企业发展起到了积极的作用。这此规定和办法主要包括：

1. 工程施工项目负责制管理规定。该规定明确了工程项目部在公司管理框架体系中的地位，在工程项目建设过程中的作用和主要任务。该规定指出，公司承建的所有工程一律实行施工项目负责制，组建以项目负责人（项目经理）为核心的项目管理机构，对项目施工进行全过程管理，在公司有关职能部门的指导、监督、检查、协调、服务下，对施工项目的质量、工期、成本效益、安全文明生产及思想政治等工作全面负责，确保实现施工生产和其他各项目目标。同时该规定还明确了项目经理和项目部各自的职责、权利、义务；明确了项目部在人员管理、质量管理、安全生产、工地现场文明施工管理、施工现场管理、物资管理、机械设备管理、财务管理、成本管理、工程分包管理、技术管理等方面的具体权限。也制定了相应的奖励、惩罚的条件和措施。

2. 公司内部实行独立核算、自负盈亏管理暂行办法。该办法是为适应建立社会主义市场经济体制的要求，逐步建立和完善公司与现代企业制度相适应的经营体制，通过形成有效的激励和约束机制，激发内部活力，以不断提高公司经营管理水平和经济效益而制定的。在该办法中，明确了公司机关和分公司（项目部）在经营管理中的职责，重要大型施工设备的管理办法，及考核与奖励、惩罚的办法、措施。

3. 公司内部资产经营考核办法。该办法是为了落实分公司（项目部）资产经营责任，规范内部资产经营行为，提高经济效益，确保国有资本保值增值，根据财政部《企业国有资本与财务管理暂行办法》及其他有关规定制定的。该办法明确了考核内容、考核方式、考核工作管理等内容，具有较强的可操作性。

4. 固定资产管理办法。该办法明确了固定资产的确认标准、固定资产的分类、固定资产的计价、固定资产的折旧提取办法和所能使用的计提折旧的方法、固定资产在公司内的调拨、固定资产的维修和报废及固定资产管理考核办法等。内容比较详实具体。

5. 在会计政策、财务管理方面制定了一系列相关的政策措施。如固定资产折旧核算办法、业务招待费管理暂行办法、财务报告编报办法、预算编制办法、以及有关工资、奖金、津贴、福利费等的发放和报领规定等。

从上可以看出，A 公司具有如下一些特点：

1. 公司的组织结构具有浓厚的计划经济色彩。
2. 由于公司施工地点的高度分散，对管理制度的贯彻执行带来一定的难度。
3. 公司的管理制度相对单一，涉及财务管理的制度相对较少，对于现金流方面的管理制度，除了国家有关规章制度外，几乎是空白。

2.3 公司在现金流管理方面的基本情况

应该说，上述一系列规章制度的制定和实施对现金流的管理控制营造了一个良好制度环境。但在现金管理方面，公司严格按照《现金管理条例》、《银行结算管理办法》等规章制度进行办理款项收付业务和有关手续，并按照《施工企业会计制度》、《会计基础工作规范》进

行会计核算。公司没有制定既与国家有关规章制度相符又有自己特色的现金管理制度和其他与现金流有关的规章制度。公司对有关现金流的管理除上述提及的国家的有关规定之外，主要是靠当时的财务负责人一种临时性的命令或观念。即便如此，也大多仅限于对存量现金即银行存款和库存现金的管理，对现金流入的把握、对现金流出的有计划的控制几乎空白。对涉及现金流管理的风险研究，进而通过风险预警系统来进行现金流的管理根本不可能进行。

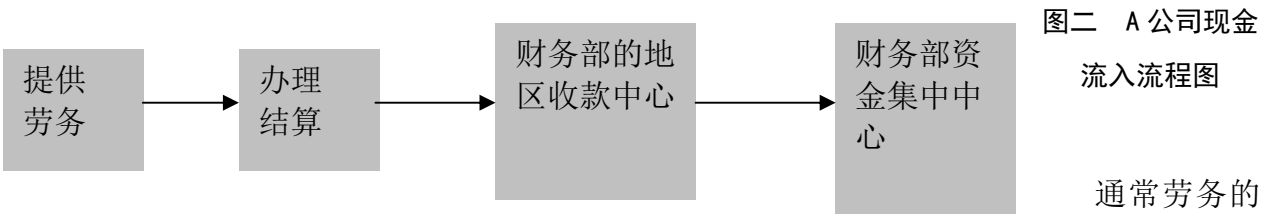
2.3.1 现金管理概述

如上所述，从公司的制度建设来看，公司的现金流方面的管理制度还不完善。但是，公司在传统的“师傅带徒弟”的方式下形成了较为严格的高度集权的现金管理模式。公司现金管理的权限集中在公司总部，其日常工作由公司财务部负责。除较小的或边远地区的“小、散、远”工程项目外，公司的对外收入统一由公司财务部办理。公司的所有二级的独立核算或非独立核算单位所需资金事先均需报送资金计划，然后由公司财务部根据审批权限报请有关领导批准后，对其办理拨款。公司的重大经营性现金支出集中在公司总部，所有对外投资和重大筹资行为均由公司总部进行。必要时，根据实际情况可委托有关的二级单位以公司总部名义办理。此外，公司经常利用临时通知或进行财务工作检查时，发出一些现金收入或支出方面的特别指令，以应付特殊情况的现金收入或满足特殊现金支出的需要。

2.3.2 现金收入的管理

A 公司的现金收入的管理虽然没有明确而具体的规章制度进行规定，但是其基本模式基本上是一样的，即公司的对外工程结算收入和劳务收入统一由公司财务部进行办理。

公司经营现金收入的流程图为：



提供由公司的分公司进行，之后分公司的工程结算部门在公司总部的工程结算管理部门的指导下，编制工程结算书，经接受劳务方确认后，交由公司财务部门按照合同约定期间向劳务接受部门办理工程结算，收取工程款项。由于公司的工程项目相对分散，公司通常在每一工程项目相对集中地区设有地区资金结算中心，代表公司财务部办理接受各种工程款项，然后，根据公司总部的指令，汇入公司资金集中中心。

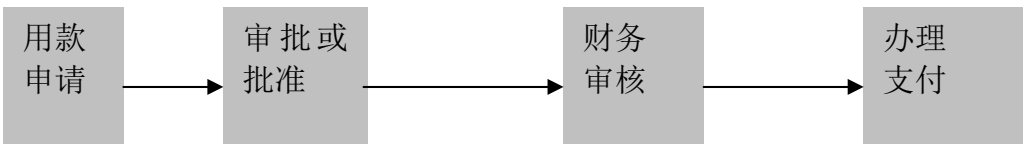
对于公司根据经营活动的情况，需要从金融机构贷入资金时，通常只能由公司总部进行，贷款获得的资金直接流入公司资金集中中心。

从业务的办理上看，办理工程结算的财务人员向工程发包方办理工程结算后，由出纳人员办理相应工程或劳务款项的收取，取得相关凭证（如公司开户行转来的贷项通知单或支票进账单回单等）后，交给会计人员在与工程结算书等相关资料进行核对后，编制会计分录。

2.3.3 现金支出的管理

公司的经常性现金支出项目通常都是由公司的分公司或项目部进行，重大的支出项目如对外投资、设备购买、大宗材料采购等一般在经相应审批或批准程序后，由公司总部办理。

公司的现金支出流程为：



图三 A公司现金流出流程图

用款申请通常由相关职能部门提出，如对外投资由公司负责投资业务的部门提出、材料采购通常由公司的采购部门根据采购计划提出、设备购置通常由设备管理部门或使用部门提出等，经本部门负责人签字后报公司领导批准，重大项目须经公司总经理办公会议集体讨论后由公司总经理或其经授权的公司领导批准。之后，由财务经理对相关内部进行审核签字后，交由会计人员和业务经办人员办理。会计业务的经办人员核对相关采购合同或其他合同规定的内容与用款申请的有关内容是否一致，然后进行会计处理。出纳人员核对款项支付的单位与合同规定或相关收款单据的签章单位是否一致，然后从有足额资金的银行账户支付款项。

第三章 对 A 公司现金流内控制度的评价

3.1 A 公司内部现金流控制情况概要

从 A 公司的有关制度介绍和实际操作来看，A 公司的现金流的内部控制的基本情况是：由于整个公司的管理还是一种粗线条的，公司的经营理念还停留在传统的重生产、轻管理的阶段，所以公司对财务管理方面的制度建设和管理活动的开展还仅仅处在起步阶段，对公司现金流的制度建设和管理活动还停留在现金的资产形态（包括库存现金和银行存款）的保管和管理上，对现金流入的进程进行控制、对现金流入的可能性进行研究和控制、对现金流出企业进行有计划的控制、对现金的资产形态按照公司价值最大化的目标进行管理等方面几乎一片空白。在公司的库存现金和银行存款的管理方面，公司除国家有关规定之外，基本上没

有制定有公司特色的管理制度。从公司的业务活动看，现金支出的授权审批基本上集中在公司的上层领导手中；现金收入一般由相关业务部门按照各自职责进行处理，不需经过相关领导审批。在办理业务的职务分离方面，业务审批人员与业务经办人员相分离，业务经办人员与审核人员分离，审核人员和业务经办人员与会计事项处理人员相分离。公司的审计部门对公司的相关业务负有审计责任，但是由于人员较少等原因，审计范围大多局限在现金支出方面，同时由于公司的分支机构众多，对现金支出的审计也仅仅是公司的部分单位。对现金流入的合理合法性的审计、对现金流出的全面监控、对现金流管理和控制制度的健全和科学方面的审计甚至对信息系统(Information System)的审计根本没有进行。

3.2 A 公司现金流内部控制的成功之处

尽管 A 公司在现金流方面的内部控制制度还比较薄弱，甚至可以说现金流的内部控制制度一片空白，但是公司从成立以来的十多年间，基本上未发生较大金额的贪污挪用或违法行为，证明 A 公司在内部控制制度方面的一些措施或做法还是成功的，虽然在实施这些政策或措施时并未考虑现金流的内部控制因素，或者说这些政策或措施并不是为完善现金流的内部控制而设立或实施的。这些方面主要表现在：

1. 注重对员工特别是关键岗位财务人员的选用。由于公司主要从事水电施工任务，从公司成立以来看，又多是在西藏、新疆等高海拔地区，交通、通讯等基础设施相对落后，在这样的施工项目上，选拔具有崇高的职业道德和较高业务素质的财务人员担任工程项目财务负责人尤为重要。多年来公司在工程项目财务负责人的选拔上坚持操守先行，从不同侧面强化对担任此任的财务人员进行考核，同时由公司财务部门对其业务素质、业务技能进行测评，并进行必要的业务辅导，以使其能够胜任即将接任的工作。

2. 注重员工思想政治工作，客观上提高了企业的凝聚力，树立了独特的企业文化。经常性的思想政治工作使员工处在一个积极的氛围中，从而对员工的自主决策和自主行为起到积极的引导作用。

3. 由于部队色彩浓厚，企业的财务人员流动较快，使得任何一位财务人员都不可能较长时期在某一岗位工作，客观上保证了岗位的不断轮换。

4. 高度集权所形成的资金管理的集中控制。对现金支出的源头进行控制，减少了权力过度分散导致的腐败行为。

从 A 公司对现金流的内部控制活动看，基本上依赖于对关键财务人员的选择和使用。这一点从对出纳人员的选拔和使用上体现得更为明显。公司在施工高度分散时，需要进行核算单位多达 33 个，与此同时，财务人员只有 52 个，满足最基本的在每一核算单位派出 2 名财务人员都不能满足，更不用说事实上在一些较大的核算单位和公司总部分别有 5、6 位财务人员。当时在很多核算单位事实上都是找一名思想政治素质较高，同时文化基础也较好的一名非财务人员经过短期培训后担任出纳人员。在这一时期，由于财务人员十分缺乏，当该核算

单位的财务负责人出差时，为不影响业务的开展，这时的出纳人员一人实际上能办所有的款项支付业务，虽然这是严重违反内部控制相关职务、岗位分离的原则的，但从事后的审计和财务检查来看，这一时期没有发生一起由于这样的原因而出现出纳人员贪污、挪用公款的情况。

3.3 A 公司现金流内部控制的弱点

应当说，A 公司在现金流的内部控制制度方面很不完善，存在诸多的缺陷。这表现在：

1. 缺乏一套科学合理的内部控制体系。从公司的整体制度建设来看，公司的内部控制制度建设是比较落后的。除国家有关法律法规的相关规定之外，公司并未制定出既符合国家有关规定，又具有公司特色的相关管理制度。特别是新的《会计法》颁布之后，公司虽然也组织了公司领导、财务人员及其他有关人员进行了学习，但也仅此而已，公司并未对《会计法》规定的相关内容作更深入的研究落实，制定出自己的相关管理制度。特别是，依据《会计法》第二十七条有关内部控制制度建设的规定出台的《内部会计控制规范—基本规范》、《内部会计控制规范—货币资金》出台后，公司仍未引起重视，并依此对本公司的相关制度的建设与执行情况进行审视，并不断完善。

2. 对内部控制缺乏深入的认识，还停留在传统内部审计的范围内，审计的目的仅仅是查错防弊。公司对内部控制的理论缺乏必要的追踪，对内部控制在企业经营管理中的作用缺乏足够的重视。公司每年的内部审计计划和内部审计活动的开展的目的大多为公司各内部独立核算单位违反财经纪律、执行相关经费标准制度、会计业务处理水平、内部管理规定的执行等传统内容。对公司现金流的内部控制环境的审视、对相关控制活动是否正确有效地进行、现金流内部控制制度的健全与完善、相关控制信息能否有效的传递与沟通以及公司信息系统是否正确有效等内容的关注不够，或者根本未予关注。这一方面是由于公司审计部门人员较少，但是更为重要的是公司目前尚开展此项工作的专门人才。

3. 内部控制的制度环境还不完善。尽管公司从成立伊始即开始有关管理制度的建设，但是从公司目前已有的制度来看，还远未形成较为完整的制度体系和较为科学的制度形成机制。公司的企业文化建设还未引起足够重视，公司的组织结构及其权责分派体系尚需进行改进和完善，管理者还未认识到公司经营者的文化素质提高和职业道德的培养对公司管理和公司制度建设的重要性，公司的管理者缺乏必要的内部控制理论知识，对员工的培训或培养并未成为公司经常性或日常性的一项工作，管理者的主要精力还是在怎样完成上级交办的各种任务上面，没有更多的时间和精力进行理论学习和业务学习。等等。

4. 没有建立相应风险预警系统，仅仅停留在传统的依靠财务负责人或财务人员的经验估计基础之上。公司的风险意识淡薄，没有成立专门的风险管理部门或成立专门的风险管理机构对企业所面临的各种风险进行监控和管理。比如，在进行工程投标中，除编制工程投标文件（如工程量估算、分部分项工程单价、工程概算及其他有关文件）外，对工程完成的可能

性、工程完成后工程结算收入流入公司的可能性并未进行适当的分析和评估，这样导致部份工程完工后或正处于施工期时，工程发包方倒闭或破产，造成公司的工程成本不能得到补偿，给公司造成重大经济损失。这一点在 1999 年上马的某高分子材料生产基地的建设项目中即是如此，项目上马一年后，由于工程发包方没有相应的资金来源保障，且其建设用地手续也未完备，工程被迫停工，至今尚未复工，公司为工程支付的约 1000 万元工程支出也无下落。同时公司也未建立风险分析和风险评估的制度，确定相应的风险分析评价指标，即便在每年的年度财务报告和中期报告中对企业的相关经济指标进行了分析，也仅限于公司的上级部门制定的对公司及公司的领导层的考核指标。对与考核指标无关，但可能对公司的经营发展趋势有预警作用的指标并未进行分析研究。特别对企业持续经营可能产生重大影响的现金流量方面的指标的分析研究几乎没有涉及。

5. 对现金流的控制活动不完善或者还不健全。由于公司对现金流缺乏足够的认识，公司对现金流的控制仅仅局限于现金的支出和存量现金方面，对整个现金流的流入、流出及其现金净流量的分析、控制工作尚未开展。在控制手段的运用上，也比较单一。比如在现金支出方面，公司一直实行“一支笔审批”制度，但在具体内容和具体操作上，因公司总经理的不同而不同。有的总经理一味强调形式上的一支笔，即总经理本人对所有的支出享有绝对的权力；有些总经理则根据重要性原则对一支笔的权限进行了划分，一些不太重要或日常性的支出由有关部门经理、总会计师或分管该项工作的副总经理进行审批，涉及重大或需要进行特别控制的项目开支，经过总经理办公会研究后，由总经理签字审批。在这方面没有形成一定的制度规定，完全根据时任总经理的个人的理解或偏好。在基于公司组织结构的授权批准方面，公司也没有具体明确的规定，各级管理人员包括公司副总经理、总会计师、部门经理的具体职责和权限也没有明确的制度规定，这些管理人员权限的大小完全基于不同的总经理的授权，其随意性较大。在关键职位的分离上，公司没有自己的具体规定，在执行有关国家规定时，也由于如前所述的情况，有时出现某一财务人员能够办理所有付款业务，即付款受理、审核、支票或汇票的出具、支票或汇票的签章等业务由一人进行办理情况。从公司成立以来，公司对预算工作的开展也未引起足够重视，直到电力体制改革推进中，电力部转变为国家电力公司后，在上级公司的推动下预算工作才有了起步，即便如此，由于缺乏开展预算工作的经验和进行预算工作的专门人才，预算对公司经营管理的指导作用没有发挥出来，对现金流的预算和预测更是严重滞后。从总的控制活动的有关政策和程序来看，公司的相关政策和程序的建设比较滞后，没有形成一系列行之有效的控制活动，以保障和控制公司现金流，保障公司现金资产的安全完整。在这方面公司也有过教训。1999 年在公司所属的西藏某工程工地冬季留守期间（因为西藏冬天气候恶劣，有较长时间的冰冻期，无法进行施工，必须进行必要的停工休息，在此期间须在工地派驻必要的留守人员，对工地进行看护，以防人为破坏），公司的工地留守组的食堂负责人与工地的留守财务人员对工地留守人员的伙食费进行虚报冒领，在三个月的时间中二人共累计虚报金额达 10 万元之巨。虽然事后绝大部份被贪污金额都已追回，但也公司的相关控制制度的窘况敲响了警钟。

6. 科学的内部信息系统建设的严重滞后，导致相关信息的传递和沟通不及时、不畅通。

由于公司的组织结构是传统的直线职能制，公司的层级较多，公司领导层的决策自上而下的传递和公司基层的相关决策信息自下而上的传递均需经过较多的环节。加之公司的生产经营的特点决定了公司的高度分散状态且很多进行施工生产的分公司和项目部大多处在西藏和新疆这样基础设施极不发达的地区，公司基层的有关报告或报表到达公司总部，再形成与决策有关的资料到公司的决策层手中，需要更长的时间。应当说公司的信息与沟通不畅的原因主要表现在以下几个方面：首先，信息系统的建设或改建工作较为滞后。近些年来，企业经营的外部环境发生了较大变化，公司承担施工任务的形式由原来主要修建国家援助西藏的大型水电站转变为在水电建设市场上以招投标方式中标的施工项目，每一施工项目不象以前那样，需要集团军联合作战才能建设完成。所以公司的人员分散施工，就为公司的管理带来新的问题。但是，面对这样的变化，公司的组织结构以及与此相适应的信息处理与传递方式、公司信息系统的建设并未作出相应的调整，以顺应这种变化。其次，内部信息沟通的载体还不健全或不完善。公司的内部信息大多以施工技术交流为目的，以传统的施工生产技术为主，兼职顾公司内部各单位行政方面的内容，对公司经营管理方面的信息，特别是公司现金流的监控和管理方面的信息却基本没有。最后，对现代高科技的应用或利用现代高科技以克服自然环境或自然条件的恶劣不够。由于公司的各施工项目相对分散于通讯、交通不发达的地区，公司的内部的信息交流显得较为困难。但随着现代科技的发展，特别是网络技术和通讯技术的发展，为公司克服这些困难提供了可能的技术解决方案。

7. 缺乏一套对整个现金流控制过程的监控。包括缺乏相应的内部控制人才和缺乏相应的部门的监控活动。如前所述，由于公司的管理阶层对内部控制及其他管理知识的缺乏，没有认识到内部控制对公司管理的重要性，因而也不可能对内部控制产生由上而下的推动。同时，由于公司从事审计工作的审计人员较为缺乏，且从事相关工作的业务知识和业务技能没有得到及时的更新与加强，因而也不可能自主地从事或推动对传统审计范围的突破。然而，健全、有效的内部控制不仅需要涉及现金流整个流程的控制活动，也需要一个对这些活动进行监督与评价的监控系统。公司现有的审计部门从成立至今，其从业人员一直未超过四个，最低时公司的审计部门的员工只有二名。同时审计部门的员工的专业技术职称也一直偏低，至 1999 年除一名审计部门负责人为会计师外，其余人员均为会计员或助理会计师，这从一个侧面反映了其从业人员的业务技能不可能太高。由公司审计部门负责编写的反映公司内部各单位审计情况的《审计报告》、《审计简报》的内容也仅限于某某单位违反内部管理规定、违反财经纪律、会计科目使用上的混乱等内容。对现金流的关注和揭示、对管理制度本身的评价、针对近年来各单位开展的会计电算化工作和会计电算化系统进行评价等内容根本未予涉及。

从以上的内容可以看出，A 公司对现金流控制尽管也有其成功之处，至少从实践来看，保证了公司成立十多年来没有较多和较大的经济犯罪案件的发生，但是这种建立经验基础之上的控制活动越来越不适应现代社会日新月异的变化，也越来越不能满足公司经营发展的需要。由于 A 公司的相关管理制度不完善和管理手段的落后，注定了其现金流的内部控制制度的建立和完善需要一个较为漫长的过程。

第四章 完善 A 公司现金流财务内部控制的设想

4.1 现金流内部控制的目标

从前面的论述我们知道，内部控制的目标包括三个方面的内容：经营的效率效果、财务报告的可靠性以及法律法规的遵循性。同样，我们可以认为现金流的内部控制目标也应当是如下的三个方面：现金流管理和利用的效率、财务报告中有关现金流特别是现金流量报表的相关报告内容的可靠性以及现金流管理与控制方面的法律法规的遵循性。具体表现为如下几个方面：

1. 企业的各种收入产生的现金流能够流入企业。

企业的收入是企业现金的主要来源。如果企业的收入不能及时实现现金的流入，形成应收账款，甚至形成呆坏账，那么企业收入的质量就降低了。如果形成的应收账款长期不能收回，或者企业的呆坏账较多，那么企业的生产经营就可能难以为继。

2. 流出企业的现金经过相应授权批准程序。

企业的现金流出必须是满足企业生产经营所需要的必要的支出，各项流出均须经过相应授权批准程序，防止企业员工的挪用或者舞弊行为。通常，企业的现金流出的各种批准权限应当在企业的有关规章制度中明确。比如企业生产经营的日常现金流出的批准权限为企业的总经理或经其授权的其他经营管理人员，而涉及重大的投资支出，其批准权限通常为董事会。

3. 流出企业的现金符合有关法律规定。

企业的现金支出必须符合有关法律的规定，不能违背有关法律法规的规定。更不能从事非法活动。

4. 流入企业的现金确应流入企业。

企业对流入企业的现金同样应当进行合法性、合规性的检查，杜绝出租出借账户等非法行为的发生。

5. 现金的使用符合确定用途。

企业应当保证现金使用于经过相应程序批准的项目或用途，以保证有关项目的正常进行。

6. 企业所拥有的现金能够满足企业经营所需。

企业财务管理的一项重要职能就是筹措生产经营所需资金。因此，企业应当对企业生产经营的现金需求进行分析，如果企业已有现金不能满足企业生产经营的需要，就要通过适当的途径和方式进行筹资。

7. 企业的现金资产的利用经过分析，符合企业价值最大化目标。

企业现金资产的使用必须服从和服务于企业的总体目标，努力实现企业价值最大化。因此，对各项现金资产的使用均须经过可行性分析，保证企业总体目标的实现。

8. 企业对现金资产的管理安全有效。

企业的现金资产是最易被侵占挪用的资产，因此，企业对库存现金、银行存款、其他货币资金以及其他可以等同于现金的资产必须进行严格的管理，以防止被不法侵占和挪用。

9. 现金流量的相关内容揭示符合有关规定，并能满足信息使用者对信息的需要。

企业应当对本企业的现金流量有关资料的揭示符合有关规定，从当前来看，就是要按照《企业会计准则—现金流量表》的要求编制现金流量表，并在财务情况说明书和会计报表附注中对现金流量表无法揭示的内容进行分析和说明，以满足财务信息使用者的不同需求。

4.2 建立健全 A 公司现金流的内部控制

遵照 COSO 报告的主要精神，要实现现金流内控目标，从 A 公司的实际情况看，主要应从如下五个方面入手：

4.2.1 营造现金流管理的控制环境

在这里，控制环境不仅包括内部控制框架所包括的环境，而且还包括相对于现金流管理来说属于控制环境的因素。这些环境因素主要包括：

1. 管理者的经营哲学及经营风格。

管理者的经营哲学及经营风格表现为管理者的各种不同偏好。其表现虽然是无形的，但它会对一个组织的有效运行起着积极或消极的影响。这是因为企业的任何管理制度者是企业管理者群体意志体现，其中必然因管理者的不同的经营哲学及经营风格而不同。管理阶层的哲学及经营风格包括企业承受营业风险的种类、整个企业的管理方式、企业管理层对法规的反应、对企业财务进而对企业现金流管理重视程度以及对人力资源的政策及看法等。这些管理哲学及经营风格主要体现在以下几个方面：第一、企业接受风险的程度。第二、关键岗位的人员轮换。第三、管理当局对数据处理和会计职能的态度以及对财务报告可靠性和安全性的关心程度。第四、对财务报告的态度。包括对会计处理方法的运用等。从 A 公司来说，管理者应当加强自身的管理理论知识的学习、培养自身良好的世界观和价值观，进而以健康积极的理念引导公司的行为。

2. 建立良好高效的组织结构。

企业的组织结构为企业管理和企业目标的实现提供了组织保障，企业组织结构建设的好坏直接影响企业经营成果和控制的效果。因此，企业组织结构能否良好高效地运转，决定着在其框架下运行的内部控制制度的效果。企业应当根据企业生产经营的特点及内部控制制度的要求建立适合本企业实际的组织结构。在当前现代科技发展和管理技术飞速发展的今天，公司应当积极而理性地运用这些成果，改善传统的多层级的组织结构，努力使组织结构

更加扁平化。同时针对公司目前施工任务高度分散的特点，建立柔性的组织结构。一旦有新的施工建设任务，即从相关的各职能部门抽调相应的管理人员和专业技术人员，突破传统的部门分割和职务级别的限制，组成精干高效的施工项目部。待项目任务结束后，除有另外任务外，相关人员仍回原来工作部门工作。

3. 充分发挥总经理办公会的作用。

在完善的公司治理结构中，董事会是公司的决策机构，对公司的经营管理具有决定性的作用。在国有独资公司中，由于没有投资各方代表选举产生或由投资各方代表组成的董事会，公司的决策职能被总经理办公会所承担。因此，公司应当按照有关法律的要求落实总经理办公会的具体职责，充分发挥其在公司经营管理中的作用，提高公司决策和管理的科学性。按照我国《公司法》的有关规定，公司的董事会的职责之一即是负责制定公司的管理制度。从A公司来说，公司也应当充分发挥总经理办公会在制度建设方面的作用。

4. 提高经营者的文化素质和职业道德水平。

企业经营者作为企业管理活动的具体执行者，其文化素质和职业道德必然对企业的经营活动产生重大影响。按照我国《公司法》的有关规定，企业的经理阶层负责执行董事会的有关决定和决策，负责制定企业的具体规章制度，这些执行决定或决策的过程以及制定的具体的规章制度无不体现经营者阶层的基本理念和观点。

5. 塑造良好的企业文化。

企业文化作为一种无形的力量，是随着现代工业文明的发展，企业组织在一定的民族文化传统中逐步形成的具有本企业特征的基本信念、价值观念、道德规范、规章制度、生活方式、人文环境以及与此相适应的思维方式和行为方式的总和。不同的企业文化对处于其中的成员的行为、思想、观念具有不同的影响和约束。企业不仅应当致力于建立完善的内控制度，而且应当坚持现金优先的原则。努力使这些观念成为全体员工的共同认识，从而成为企业文化的重要组成部分。

6. 建立科学合理的权责分派体系。

企业的组织结构为企业进行经营活动提供了合理的框架，它是企业进行内部控制的硬件系统。而企业的经营活动究竟如何开展、不同层级的企业员工在企业中的享有权利和应当承担的义务如何、不同的岗位之间如何进行科学合理的分工，则是企业进行内部控制活动的软件系统。因此，科学合理的权责分派体系是建立健全内部控制制度的基础。公司应当以公司文件的形式明确公司的各级部门和机构以及公司的各级管理者 and 公司员工在公司中的职责权限，这一方面明确了公司的在内部控制活动中的权利，另一方面，一旦出现控制失误或者出现失控，就能明确具体地找到责任的承担者。

7. 具有激励性的人力资源政策及实务。

COSO 报告特别强调“人”在内部控制中重要性。而企业的人力资源政策则是为企业寻找和保留充足的、能够满足企业发展需要的人才。因而，人力资源政策是企业目标能否实现的关键因素。从公司目前来看，应当着手审视传统的人事政策，突破人才使用上的官僚主义和传统的按部就班的人才逐级晋升模式，建立人才发现和人才成长机制，建立人才储备库，

制定人才培训计划等。使企业的人才能够脱颖而出，使企业的人才真正成为能为企业所用的人力资源，并能为企业的发展服务，为企业创造效益。

8. 建立良好的信息系统。

任何控制活动的进行都是建立在对信息利用和处理基础之上的。特别是在信息技术飞速发展的今天，企业更应当重视对信息系统的建设和完善，以保证组织内的信息能够及时全面地被采集、传输、处理、反馈。比如企业可以通过实施 ERP（Enterprise Resource Planning）系统来完善企业自身的信息系统建设，整合企业经营管理各方面的信息资源。同时借助 Internet 技术来实现公司内部信息的及时传统和处理。

9. 企业会计政策的制定与选择机制。

企业会计政策是企业内部控制制度的组成部分，对于现金流的内控来说，企业的政策制定和选择机制对其有着重要的影响。这是因为，企业对会计政策的制定与选择须遵循一定的规则和程序，不同的企业在选择这些规则和程序时，会有不同的价值取向。这种价值取向对企业制定和完善本企业的现金流内部控制制度也同样具有决定作用。

4.2.2 加强对影响企业现金流的各种风险的评估和预测

企业现金流的风险包括影响现金流入的风险、现金流出的风险以及现金流的存量形态即银行存款、现金和其他短期就能变现的现金等价物上存在的风险等。企业对影响现金流的各种风险进行必要的管理、监控和评估，可以从以下几个方面入手。

1. 成立独立的风险管理机构。

企业成立的独立的风险管理部门可以是企业的一个职能部门，也可以是具有相当独立程度的由各部门的专业人才组成的风险管理委员会，必要时还应当聘请企业外部的有关风险评估和风险管理专家的参与。企业的风险管理机构为企业的风险管理提供的组织保障。风险管理机构对涉及企业经营管理所面临的各方面的风险均应进行管理和监控。从公司目前的情况来看，公司可以成立由公司财务部门、审计部门、工程招投标管理部门、工程技术部门、公司采购部门的相关人员组成风险管理委员会，由其对公司现金流上的风险进行分析与评估，定期或不定期地提出风险分析报告。对于公司准备进行工程投标的项目，应当分析工程完工后相关利益流入公司的可能性，对于那种风险较高，即使工程完工后工程结算的现金不能流入企业的项目，公司不能盲目投标。同时对于来自企业外部的风险，公司可委托专门的风险调查分析评估机构进行分析，提出风险分析报告，供公司决策使用。

2. 建立现金流预警系统。

现金流预警系统的作用在于当企业现金流偏离正常状态时，报告企业可能面临的现金流危机，通过分析造成该种状态的原因，提前采取防范措施。该预警系统在依托现有财务预警系统的基础上，增加对现金流的监测功能。比如：在现有的风险管理机构内部增设专门或兼职的现金流的分析管理人员，在会计信息系统或其他内部报告系统中增加反映现金流方面的

信息，加强对现金流的分析，形成专门的现金流分析报告等。预警系统一般包括专门的机构或人员、预警指标体系、相关的现金流信息及传递、指标的分析处理等。

3. 风险的定量分析。

公司应当建立对现金流风险的定量分析机制。对现金流风险的定量分析，应根据财务报告和内部信息系统提供的其他专门现金流量资料进行。从定量分析所使用的指标来看，定量分析分为单变模式和多变量模型。单变模式就是运用单一的财务指标或财务比率来对风险、危机进行评估。单变模式的分析方法通常采用趋势分析法和横向比较法。通过相关指标与本公司的历史资料对比，反映该指标发展变化的趋势，来判定公司在该方面可能面临的问题为趋势分析法。横向比较法则侧重于公司与同行业的其他公司的比较，通常横向的比较分析公司在某一方面的优劣，进而针对公司面临的问题采取措施。单变模式对现金流的定量分析指标，依据需要了解和解决的问题不同通常包括⁷：

(1)现金流的结构分析：现金流入结构比率、现金流出结构比率、流入流出比率。

(2)变现能力分析：流动比率、速动比率。

(3)流动性分析：现金到期债务比、现金流动负债比、现金债务总额比。

(4)获取现金能力分析：销售现金比率、全部资产现金回收率。

(5)财务弹性分析：现金满足投资比率。

(6)收益质量分析：现金营运指数。

由于本公司是从事水电施工的国有独资公司，相关指标在使用上应作适当调。如销售现金比中的销售金额用工程结算收入代替。同时对相关指标的分析还可进行拓展。如对不同的工程中标项目的工程结算收入与实际收到的现金进行比较，便于不同项目间现金回收情况的分析，对现金回收情况不好的工程项目应分析其原因，并加以重点跟踪。

多变量模型是通过两个以上的指标组合来对企业可能面临的风险进行监测和分析的模式。主要包括：(1)利用企业经营安全率和资金安全率两个因素的不同组合分析来断定企业所面临的情况⁸。(2)运用爱德华·阿尔曼提出的“Z 计分模型⁹”判断企业破产的可能性。

4. 风险的定性分析。

公司在进行定量分析的同时，应当进行风险的定性分析。有时定性分析比定量分析更为有效。这是因为：其一、定量分析的部分指标是依据过去的的数据得出的，企业过去的繁荣并不一定意味企业在将来也一定繁荣；其二、有些定量分析的指标是根据预测资料得出的，虽然预测往往是经验丰富的专业人员进行的，但客观环境的变化以及预测者的主观因素可能使预测数据与客观实际相去甚远；其三、定量分析所使用的指标或比率不可能全面反映企业的经营状况，比如在描述企业经营管理面临的外部宏观经济环境、制度因素、法律制度、所在地区或国家的文化特点、行业前景、科学技术发展、人力资源状况、企业内部的管理状况、

⁷ 有关指标参考了由财政部注册会计师考试委员会办公室编写，经济科学出版社出版的 2002 年度注册会计师全国统一考试指定辅导教材《财务成本管理》。

⁸ 杨有红 主编：《企业内部控制框架》 浙江人民出版社 第 94 页。

⁹ 财政部注册会计师考试委员会办公室编，2002 年度注册会计师全国统一考试指定辅导教材《财务成本管理》经济科学出版社出版，第 485 页。

企业的制度建设状况、企业现有人才储备状况、本企业区别于行业内其他企业的特点等方面，定性分析具有不可替代的作用。而这些因素往往是企业所面临的风险的源泉。定性分析的方法包括：调查分析法、专家分析法等。比如，公司在工程投标以前，就可以聘请专家或专门的调查分析机构，对工程发包方、工程的项目前景等进行分析，用以评价一旦工程中标，在公司完成相应工程建设任务后，相关的收入流入企业的可能性，以及流入企业的可能的时间安排等。

5. 对风险的评估。

公司的专门业的风险管理人员结合对风险的定量分析和定性分析，提出专门的风险分析报告，对风险作出综合评估，供决策者参考。

4.2.3 规范和完善现金流的各种控制活动

1. 现金预算的编制。

企业通过现金预算的编制能全面反映和揭示企业现金流入、现金流出、现金多余或现金不足等内容，并对现金不足部分制定筹措方案和对多余部分制定利用方案。现金预算是在其他一系列预算编制的基础上，对其他预算中有关现金收支部分进行汇总，并对现金收支差额部分制定平衡计划。因此，公司应当建立现金预算编制制度，使公司每一现金收支的发生部门或单位的有关现金收支活动都能事先地被揭示出来，通过逐级的汇总上报，最后由公司财务部门汇总编制整个公司的现金预算。该预算经公司有关部门批准后，作为对整个公司现金流进行控制的依据。公司现金预算的编制的基础包括：

(1)销售预算。销售预算是根据公司对工程中标情况和中标工程的可能完成情况进行合理估计编制的。该预算的编制须从单个工程项目开始，预算编制人员须结合工程承包合同对影响工程完成的各种可能因素进行分析和预测，对各阶段的可能完成情况进行合理的预测。在此基础上，根据与工程发包方签订的工程承包合同、对工程发包方的资信分析、公司的信用政策等因素综合考虑，完成对公司经营现金流入的分析预测，编制销售收入产生的现金流入预算。

(2)生产预算以及在此基础上编制的直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算以及由于特殊施工工艺要求需添置的生产设备预算。生产预算是在销售预算的基础上编制的本公司的施工生产预算，主要内容包括计算完成预计工程结算的实际工程量。在此基础上计算完成预计工程量需要的各种建筑材料，结合公司库存材料的实际情况和需要保留的保险储备，计算需要购买的建筑材料。同时编制购买所需材料需要实际支付的现金支出。人工预算和制造费用预算也是在生产预算的基础上编制完成的。人工预算根据完成预计工程量需要的实际人工和相应的工资标准水平进行编制。通常所有的人工支出确立需在当期支付现金。制造费用预算的编制一般根据经验数据或有关费用预算标准乘以预计工程量进行。除固定资产的折旧支出外，一般其他制造费用均需当期支付现金。另外，某些特殊施工项目的特殊施工工艺要

求使用特殊的施工设备才能完成。当这些特殊设备能够经济合理地在设备租赁市场租赁时，该费用有关的现金支出预算在制造费用中进行；当这些设备必须由企业进行购置时，公司还应当编制相应的设备购置的现金支出预算。

(3)期间费用预算。期间费用的预算一般由公司总部有关部门进行。公司期间费用的范围包括：公司总部管理人员的工资及其福利支出、公司总部进行工程投标准备的有关支出、公司总部的其他日常支出等。该部分的支出一般在支出发生当期均需现金支出。

(4)现金预算。在以上有关预算中现金流入、流出的基础上，结合公司每期末的现金结余或不足情况，制定资金使用计划或资金筹措计划，汇总编制公司的现金预算。

实际上，销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算是由公司的各基层项目施工单位根据本工程或本项目的实际情况编制，经过公司有关部门分析调整并逐级汇总而来。公司的现金预算既可以依据其他预算编制得出，也可以在各基层单位现金预算的基础上，加上公司总部的调整内容编制得出。通过现金预算的编制，公司的各级各部门对本单位面临的风险进行的一个全面的审视，对本单位的资源利用情况和经营管理状况有了全面的了解，从而有利于各单位管理水平的提高。

2. 现金流入的控制。

对现金流入的控制应当在分析现金流入各环节的基础，对有关的关键控制点或关键控制部位进行控制。

(1)现金流入的授权审批。

公司的现金流入主要为通过完成承包工程的建设施工而获取的工程结算收入。公司的工程部门在工程完工或工程进行到工程承包合同规定的进度时，应当编制工程结算书，报公司有关负责领导审批后，报工程发包方确认，之后交由公司财务部门按照工程合同的规定向工程发包方办理款项结算。公司应当明确办理工程结算的不同岗位和不同部门在该项业务中的职责权限，保证每一员工的行为均得到恰当的授权。同时，对必要时需要进行的对外筹集资金，应当明确规定必须由公司总部统一进行或在公司总部的授权下进行。

(2)现金流入的不相容职务的分离。

现金流入的不相容职务的分离包括：授权办理工程结算的人员与进行工程结算工作的人员相分离、编制工程结算书的人员与办理工程价款收入的人员相分离、办理工程价款收入的人员与进行会计处理的人员相分离、进行现金收审核的人员与上述各岗位的人员进行分离。在公司的特殊时期或人员较少的项目部，当进行必要的控制所需的人员不符合控制要求时，可以引进外部的力量形成必要的控制链条。例如可以让工程的发包方向本公司寄送工程价款结算资料来弥补办理工程结算人员减少。可以让公司的开户银行以更加主动的方式参与到本公司的工程结算中来，以验证从工程发包方寄出的款项确已按确定金额到达本公司账户等。

(3)现金流入的文件记录。

公司应当以文件或制度的形式明确公司的各岗位在办理现金流入的各环节的职责、权限等内容。同时对流动于各环节并最终成为会计记录的原始凭证的有关单据和资料进行事先的统一编号，要求事项办理人员在相关的文件和资料上签字盖章，最后这些资料均以会计资料

的形式保存下来。有关现金流入的信息经过会计的复式记账方法及有关会计账户进行分类反映，最终列示于公司的财务报告。

(4)现金流入的独立检查。

对公司现金流入的全过程必须由独立于现金流入各事项办理部门以外的单位或部门进行监督检查，保证现金流入的真实和合法，避免现金流入过程的黑洞。

3. 现金流出的控制。

公司在进行现金流入控制的同时，必须加强现金流出的控制，保证现金流出的合理合法。

(1)现金流出的授权审批。

公司的现金流出包括对购买工程建设所需建设物资的支出、人工费支出、公司购买工程建设设备支出、公司日常支出等。对于每一项现金支出，公司应当履行必要的审核批准手续，在公司的层级结构中，应当明确每一层级的管理者或员工在现金支出中的权限和责任。对于重大的采购项目、对外投资等重大支出项目，应当经过公司领导层集体决策。必要时还需报请公司上级部门批准。

(2)现金流出的不相容职务的分离。

现金支出的不相容职务主要有：对现金支出事项的批准职务与现金支出的执行职务分离、执行事务的职务与审核现金支出的职务相分离、执行现金支出事务的职务与对该支出事项进行会计处理的职务相分离、对现金支出进行监督的职务与以上各事项的执行职务相分离等。比如，在采购业务中，采购事项的批准人应当与采购行为的执行人分离，采购事项的执行人应当与采购事项的审核人分离，采购事项执行人应当与对采购进行会计处理的人员分离，采购的执行人应当与开具支票的职务分离，采购职务应当与采购物资的验收人员分离，同时对整个事项进行审计监督的职务应当由另外的独立的部门来执行。事实上公司 1999 年在西藏某冬季留守工地发生的舞弊案就是没有完全地执行不相容职务分离的结果。仅仅两人就能办理公司留守人员的伙食费支出的全部业务。

(3)现金流出的文件记录。

对现金流出的全过程进行必要的记录和反映主要通过会计系统来进行。对现金流出过程中所使用的有关单据、对付款所用支票、汇票必须进行连续编号，对有关付款的合同必须为公司业已签订具已生效的合同，对付款的有关发票等从外部取得的有关原始单据必须在审核其合法性的基础上作为付款的原始凭证，所有这些单据、支票存根、汇票回单、有关合同、发票等原始凭证都成为有关会计处理的依据，构成会计档案的一部分加以保存。有关现金流出的会计信息经过会计的复式记账等会计专门方法的处理，通过有关会计账户的归集最终以财务报告的形式揭示出来。

(4)现金流出的独立检查。

事实上，公司的传统审计业务的主要工作即为对各项现金支出进行审核、审查，以防止经济上的不合法行为的发生。对现金支出进行的独立的监督检查是有效防止腐败和舞弊行为的方式之一。

4. 现金资产控制。

对现金资产的控制主要有：

(1)接触性控制。

只有经过授权的出纳员才有资格接触和管理现金资产。

(2)相关职务的分离。

管理库存现金的出纳员不得同时负责有关现金账和往来的登记工作，负责银行存款管理的人员不得负责登记银行账和往来账，负责支票和汇票保管和填写的人员不得同时有关印章的保管和支票、汇票的签发，负责银行存款管理的人员不得负责银行存款余额调节表的编制等。公司在这方面应当引起注意，虽然至今仍未发生出纳人员的挪用和舞弊行为，但一旦发生，后果将是严重的。

(3)职工素质控制。

对担任库存现金和银行存款等现金性资产管理的人员，应当由作风过硬、诚恳踏实的员工担任。同时公司应当制定员工培训计划，以不断提高员工素质。虽然公司过去在这方面是比较成功的，但也应当对原有制度进行重新审视，并加以修订完善。

(4)定期盘点。

对现金资产进行控制的另一有效方式是由独立的第三人对企业的现金资产进行定期和不定期的盘点，将盘点结果与公司的账面数相比较，以确定是否相符。

5. 资金的集中控制。

公司可以通过设立内部银行或内部资金结算中心的方式，来加强资金集中管理。这一方面有利于集中公司内部资金优势，有利于公司内部各单位之间资金调剂；另一方面，由于公司的所有重大收入和支出均集中于公司的内部银行或资金结算中心，有利于对资金实行统一的监管。公司目前的实际做法是高度集权的资金管理模式，由于管理方式具有浓厚的计划经济的色彩，资金的使用和调剂均是无偿的，所以各内部单位都是为了各自的利益想方设法向公司总部要资金，没有资金节约的动力。因此公司在加强对各单位进行监管的同时，引进市场机制并借鉴银行功能对各内部单位的资金调动和调剂进行有偿服务，调动各单位节约资金的积极性。

4.2.4 建立和完善现金流方面的信息系统，加强信息沟通

由于公司原有的信息传递系统缺乏对现金流相关信息的关注，同时公司原有的传递多以邮寄等传统方式为主，使得原有信息对公司经营决策的作用大打折扣，同时原有的信息传递方式也不能满足公司决策对信息的需求。因此，全面地构建有关现金流的信息系统建设，完善内部报告制度就显得尤为迫切。

1. 信息与沟通的渠道建设。

公司应当根据现代科技的发展和公司施工生产特点的变化，改变传统的多层级的组织结构，减少信息在组织内部传递所需经过的环节。同时，运用现代网络技术在现有的会计电算

化系统的基础上建立整个公司范围内的信息适时传递系统。从公司目前来看，由于公司目前的施工生产由原来的集中化的大部队联合作战变为各分部分散的施工作业，再沿用原来的管理模式就显得不适合了。公司应当结合企业流程再造（Business Process Reengineering）的思想对企业的组织和业务流程进行重新审视，建立适合公司分散施工特点的组织结构。同时在现有的公司机关已实施会计电算化的基础上，依托网络技术逐步推进公司内部所有的核算单位的会计信息的集中管理。

2. 内部报告制度。

企业的内部报告是企业内部信息传递的主要载体。公司应当要求公司的内部单位或部门定期报送记载有现金流信息的内部报告。这些报告包括：内部资金快报、中期财务报告或年度财务报告中的现金流量表和其他现金流量信息。同时，公司在必要时可以要求有关单位报送临时的资金信息，以满足公司某一特定决策的需要。公司的所有内部单位在报送本期的现金流量信息时，还应当报送本单位下期现金流量的预计状况，以便公司总部有计划地提前采取某些措施，应对可能出现的问题。公司内部的这些报告的时效性都较强，必须及时地通过电子邮件等快速的方式发送到公司的有关部门。

4.2.5 强化对现金流的监控

实际上，不管是外部审计机构还是内部审计部门对现金流的监督往往都是与其他审计内容结合在一起进行的。目前不管是外部的会计师事务所对公司年度财务报告的审计还是内部审计部门对公司的日常审计监督都未对现金流引起足够的重视。应该说，公司的内部审计部门在公司的现金流的专项监督方面与外部的会计师事务所相比有很大的优势。因此，加强内部审计部门的机构建设、业务建设和对审计部门的职责的重新定位，对强化现金流的监控具有重要的作用。

1. 内部审计部门职责的拓展。

按照对现金流的内部控制要求，公司现有的审计部门的职能必须进行必要的转变，从单纯的事后监督，查错防弊，变为对整个现金流的流入、流出以及现金资产控制的全过程监督，并评价整个现金流控制活动有效性。把可能的不符合企业内部控制的行为杜绝在萌芽状态。同时，这种对现金流内部控制的监控也包括对内部控制制度的监控。内部审计机构应当能够对内部控制制度的是否有效作出评价，在外部环境和有关条件发生变化后，能够根据客观变化对内部控制制度的改进和完善提出具体意见。

2. 对内部控制活动的监督。

内部审计部门对公司的现金流的控制活动的监控的具体内容主要包括：

(1)公司总部及内部各单位现金预算的编制、执行情况，以及由于客观环境的变化各单位是否已经根据客观实际对业已编制的现金预算进行了调整。

(2)公司完成的工程建设形成的工程结算收入是否确已按照有关合同和结算书的约定流入

企业。在现金流入过程中公司员工是否有腐败或舞弊行为。工程结算收入业务流程的办理是否按照既定的内部控制制度的要求进行。

(3)公司为满足生产经营的需要向外筹集的资金是否为公司所必需，整个筹资过程是否符合国家有关法律法规，并符合公司有关内部控制制度的规定。

(4)对公司生产经营过程中的大额材料采购和大型机械设备的采购业务的进行是否由公司集体决策，并按照有关内部控制制度的要求进行。

(5)公司有关的日常支出是否能够保证公司有关部门的正常运转，并符合公司有关的支出标准。当公司制定的费用开支标准不符合客观实际时，应当建议有关部门对有关费用的开支标准进行重新测试，并设定新的合理标准。

(6)公司的投资支出等重大的非经常性支出的决策程序和业务办理是否符合公司业已制定的内部控制制度。对公司并未制定有关内部控制制度的业务活动，是否按照有关内部控制制度的形成机制和内部控制要求进行。

(7)公司及内部各单位对库存现金、银行存款等现金资产的管理和保护是否符合有关制度的要求。

(8)公司及内部各单位对现金流量的有关内容的揭示是否真实，是否符合有关《企业会计准则—现金流量表》对现金流量信息的揭示要求。

3. 对内部控制系统的监督。

公司经营所面临的客观外部环境和内部的自身条件不可能是一成不变的，这不要求公司的内部控制也应当随着相关环境和条件的变化进行调整。公司的内部审计部门对公司的内部控制系统本身是否健全、完善也负有监督评价的任务。公司在制定实施有关内部控制系统之前，应当先由公司审计部门对其合理性、合法性、科学性和可行性进行分析评价，并提出改进和完善的建议。同时在内部控制系统运行过程中，公司的审计部门也应当对内部控制系统健全性、有效性进行检查、测试及评价，并提出对其进行完善、改进的建议。

4. 内部审计人员自身业务水平的提高。

随着公司内部审计部门职责的拓展，公司的审计部门的进行相关业务的人员不仅应当进行适当补充，更为重要的是，现有的从事内部审计的员工应当进行必要的学习，提高自身有关内部控制、现金流的理论知识，以指导自己进行现金流的内部控制的审计与评价的业务水平与技能。同时，公司也可以聘请内部控制的专家为公司的内部控制问题的顾问，以快速提升公司审计部门进行相关控制活动的水平。

5. 外部审计与内部审计的互补。

公司的内部审计部门应当与对公司进行财务报告审计的外部的会计师事务所的注册会计师密切配合，借鉴外部审计机构对本公司的有关内部控制进行的有关测试与评价结果，与自己对本公司的内部控制的测试与评价结合，这样更有利于发现公司内部控制的薄弱环节，健全和完善公司的内部控制。特别在现代科技飞速发展的今天，公司已普遍实行了会计电算化，并正在建立和完善公司独特的信息系统建设。公司应当在必要时引进国际通行的信息系统（Information System）审计，以评价和监控公司的信息的有效性，保证公司现金流的内部控

制信息以及其他有关公司管理的信息得到正确、及时、恰当的传递。