

企业内部控制 全面精通教程

因为专业、原创和权威，所以更好！

中华第一财税网(又名"智董网")，全球最大的中文财税（税务）网站

讲义提纲

第1章 内部控制综合知识

第一节 内部控制概述

第二节 内部控制要素

第2章 组织架构方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 内控措施

第3章 发展战略方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 内控措施

第4章 人力资源方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 内控措施

第5章 企业文化建设方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 内控措施

第6章 社会责任方面的内部控制

第一节 社会责任内控综述

第二节 安全生产责任

第三节 产品质量责任

第四节 环境保护与资源节约责任

第五节 促进就业与员工权益保护责任

第7章 资金活动方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 内控措施

第8章 筹资方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 内控措施

第9章 担保业务方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 内控措施

第10章 投资方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 内控措施

第11章 采购方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 内控措施

第 12 章 生产经营方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 内控措施

第 13 章 研究与开发方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 立项与研究

第三节 开发与保护

第 14 章 业务外包方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 内控措施

第 15 章 工程项目方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 内控措施

第 16 章 销售方面的内部控制

第一节 销售业务内控

第二节 应收款项内控

第 17 章 合同管理方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 内控措施

第 18 章 资产方面的内部控制

第一节 资产内控综述

第二节 存货方面的内控

第三节 固定资产方面的内控

第四节 在建工程方面的内控

第五节 无形资产方面的内控

第 19 章 负债方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 内控措施

第 20 章 所有者权益方面的内部控制

第一节 所有者权益内控概述

第二节 经营者的所有者权益控制

第三节 出资人的所有者权益控制

第 21 章 收入方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 内控措施

第 22 章 成本费用方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 内控措施

第 23 章 利润方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 内控措施

第 24 章 财务报告方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 内控措施

第 25 章 内部信息传递方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 内控措施

第 26 章 信息系统方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 内控措施

第 27 章 全面预算方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 内控措施

第 28 章 财务风险方面的内部控制

第一节 综合知识

第二节 风险管理

第三节 风险控制

第 29 章 内部控制评价

第一节 内部控制评价综述

第二节 内部控制综合评价

第三节 内部控制个别评价

第 30 章 内部控制审计

第一节 综合知识

第二节 计划审计工作

第三节 实施审计工作

第四节 评价控制缺陷

第五节 完成审计工作

第六节 出具审计报告

第七节 记录审计工作

试读内容

第1章 内部控制综合知识

第一节 内部控制概述

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

一、内部控制的目标

内部控制应当达到以下基本目标：合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，促进企业实现发展战略。

二、内部控制的固有局限

内控缺陷主要表现为：

（一）串通舞弊

不相容职务的恰当分离可为防范单独一人从事和隐瞒不合规行为，提供一定的保证。但是，两名或更多的人员合伙便可以逃避这种控制。如出纳员和会计员合伙舞弊、财产保管员和财产核对员合伙造假等，对此类事件再好的控制措施也无能为力。所以，内部控制可能因为有关人员相互勾结、内外串通而失效。

（二）人为错误

内部控制发挥作用的关键在于执行人员的准确操作。然而，人们在执行内控职责时不可能始终如一的正确无误。执行控制人员可能因生理和心理因素而影响内部控制系统正常功能的发挥。如果内部控制执行者情绪和健康状况不佳，或执行人员粗心大意、精力分散、身体不适、理解错误、判断失误、曲解指令等都会造成控制的失效。如对发票金额计算或填写错误未被发现、发货时未索要提货单、签发支票时未审查支付用途等，都会使内控失去功效。

（三）管理越权

管理越权，一般表现为挪用或者是错误陈述。挪用，主要指资产的违规转移和隐瞒。对于低层次的人员其资产的挪用可以通过文件凭证、限制接近和职责分离等措施来防止。然而，高层管理人员一旦越权挪用，则任何内部控制程序都难以防止。错误陈述主要指管理部门或主要管理者蓄意弄虚作假，故意改变数据、虚报错报财务状况和经营成果等。当企业出现政企不分、行政干预等也会导致公司董事会、监事会等法人治理结构形同虚设、丧失控制职能。这类错误也难以防止。我国长期以来主管部门的行政干预常常导致错误陈述行为的发生，不少企业发生的重大舞弊和财务会计报告失真等情况，有些是由于管理越权等所造成。

（四）经济活动多变

企业原有的内部控制一般都是为那些重复发生类业务设计，这些控制措施对

不正常或未能预料到的业务类型的控制则无能为力。内部控制可能因为经营环境、业务性质的改变而削弱或失效。企业针对变化的环境势必要经常调整经营策略，这就会导致原有的控制程序对新增的业务内容失去控制作用，在变化过程中可能会发生差错或不合规行为。即使环境不变，一旦内部控制系统发生变化，同样也会发生类似的问题。如会计系统某一部分作业实现了电算化就可能导致原有的控制制度失效或暂时控制过多。假设在电算系统中包括了双重核对的程序，那么原有的手工操作复核程序就变得多余，如果继续保留就会导致控制多余；如果电算系统没有设计核对程序而取消了手工复核程序，则会导致控制不足。

（五）成本/效益制约

设置内部控制制度要受成本效益原则的限制，一个内部控制系统所寻求的保证水平有必要根据制度耗费的成本来决定。一般来说，控制程序的成本不能超过风险或错误可能造成的损失和浪费，否则，内部控制措施就不符合经济性。因此，没有一种内部控制是完美无缺的。就一个大中型企业而言，由于企业的整个生产和管理环节分工较细，因而设置健全的内部控制制度是值得的；而在一个小型企业，则很难建立与大中型企业同样健全的内部控制制度，应注意经济上的合理性。

三、内控体系构建的原则

企业财务内控制度体系的建立要符合以下原则：

（一）针对性原则

是指内控制度的建立要根据企业的实际情况，针对企业财务会计工作中的薄弱环节，针对企业容易出现错误的细节，制定企业切实有效的内控制度，将各个环节和细节加以有效控制，以提高企业的财务会计水平。目前我们很多企业没有一套根据企业实际制定的财务会计制度与规范，从而造成会计工作薄弱，财务管理混乱。

（二）适应性原则

指企业财务内控制度应根据企业变化了的情况及财务会计专业的发展及社会发展状况及时补充企业的财务内控制度。

适应性可分为两个方面，一方面是对外部的适应性，另一方面是对企业内部的适应性。外部适应性是指企业的财务内控制度要适应国家的宏观经济发展、产业的发展和企业竞争对手的机制。而内部适应性是指要适应企业本身的战略规划、发展规模和企业的现状。企业要把握这两个方面，制定适时适用的财务内控制度，并将企业财务会计水平向更高、更好的方向发展。

（三）适用性原则

是指企业财务内控制度应便于各部门、各职工实际运用，也就是说企业财务内控制度的操作性要强，要切实可行。这是制定财务内控制度的一个关键点。

企业内控制度的适应性可概括为“内容规范、易于理解、便于操作，灵活调整”。

（四）整体性原则

就是指企业的财务内控制度必须充分涉及对企业财务会计工作的各个方面的控制，它既要符合企业的长期规划，又要注重企业的短期目标，还要与企业的其他内控制度相互协调。

我们在工作中通常存在着很多局限性或“近视症”，往往就事论事，仅从财务单方面出发考虑问题，结果顾此失彼，与其他内控制度执行相互矛盾，或不受广大干部职工的理解，而造成制度的“名存实亡”，因此，在建立财务内控制度

体系时应把握全局，注重企业的整体实施效果。

（五）发展性原则

制定企业财务内控制度要充分考虑宏观政策和企业的发展，密切洞察竞争者的动向，制定出具有发展性或未来着眼点的规章制度。

企业财务内控制度是企业的一项重要制度，它能促进企业财务会计水平的提高，为此，我们要从战略的高度把它引向更完备的发展方向。

（六）一贯性原则

就是指企业的财务内控制度必须具有连续性和一致性，不能朝令夕改，随时变动，否则就无法贯彻执行。

我们在制定企业财务内控制度时，要高度重视这一点，要力求制度尽可能具有连续性，保证会计工作的严肃性。

（七）经济性原则

是指企业的财务内控制度的建立要考虑成本效益原则，就是说在运用过程中，从经济角度看必须是合理的。一项制度的制定是为控制企业的某些环节、关键点，并最终落实到提高企业管理水平及增加效益上，若违背了这个出发点，将变得得不偿失。

（八）合法性原则

就是指企业必须以国家的法律法规为准绳，在国家的规章制度范围内，制定本企业切实可行的财务内控制度。这是企业建立内控制度体系的基础，在大量的违法违规的企业中，一则是因为不依法办事，更重要的是因为企业财务内控制度本身就脱离了国家的规章制度，任意枉为，最后给国家、给企业造成了损失，给社会带来了不良影响。

四、内部控制的组合

内部控制按照不同的标志可以组合成不同的集合，也即按照不同分类标准可以划分为不同的类别形态，借此可以揭示不同形式内部控制的特征和功能。

内部控制的组合方式或者分类形式，可按照不同标志组合为下列类别。

（一）以内部控制方式标志，可划分为预防性控制和察觉性控制

1. 预防性控制

是指试图制止或尽量减少错误或舞弊现象的发生而预先采取有关措施所进行的一种控制，其目的使有关部门或人员遵循既定的程序和制度，尽量减少错弊发生的机会。一般通常采用的预防控制措施包括：基础控制措施、实物控制措施、职责分工措施等，具体有授权、职责分工、制定和实施业务记录与业务处理程序、制定和执行规章制度等。例如出纳不得兼管稽核、会计档案保管以及收入、费用、债权债务账目的登记工作，发货员不能收款；将现金存放在带锁的保险柜里，并明确其记录和保管职责；进行业务培训，以克服误解和技术上的差错等。在内部控制系统，预防性控制在一定程度上能防止错弊的发生，减少或避免了错弊发生后再进行纠正的成本，从而有助于组织目标和内部控制目标的实现。

2. 察觉性控制

是指为了查明并加以纠正已经发生的错弊而实施的控制。

尽管察觉性控制比预防性控制的代价高，但同样必不可少。

（1）它能衡量预防性控制的有效性；

（2）预防系统并不能有效控制所有的错弊，有时某些错误只有在其发生后才能被检查出来。察觉性控制主要用于不良后果发生后的检测。从属于察觉式控

制的措施有内部稽核、内部监督等。例如现金的清点、银行金额的询证、向供应商询证应付账款、对仓库物资实行定期或不定期的盘点制度和差异分析以及核对制度等。

(二) 以内部控制信息性质为标志, 可划分为反馈控制和前馈控制

1. 反馈控制

是指管理当局利用经济业务或管理活动以往的情况来指导现在和筹划未来的经营管理活动。

在实际工作中, 管理人员必须在分析偏差产生的原因之后, 及时设计出用以更正的方法、程序或措施, 以确保预期目标的实现。但是反馈控制的最大的缺陷便是其存在时滞问题, 即从发现错弊或偏差到采取纠偏措施总要有一段时间过程。这就有可能在进行更正时, 实际情况又发生了变化。例如在质量控制活动中, 找出质量偏差的原因需要花费一定的时间, 确定并采取更正措施甚至需要更长的时间; 在大型制造企业中, 其库存控制涉及诸多库存物资, 包括原材料的种类和数量、备件和配件的种类与数量、半成品和产成品等, 找出其中存在的问题并进行更正也需要花费时间。这些都直接影响到内部控制的有效性。为此, 管理当局还须采取前馈控制。

2. 前馈控制

又叫指导将来控制, 是指为确保业务活动与期望的结果尽可能相吻合, 管理当局不断利用最新的信息进行分析与趋势预测, 并将期望的结果同所预测的结果进行比较而采取的控制程序与措施。其着眼点是通过预测被控制对象的投入或过程进行控制, 这在一定程度上解决了时滞现象所带来的问题。例如, 若企业预测到其下个月的产品销量较其期望销量将大大降低, 此时企业便可采取新的营销措施或方案。

(三) 以内部控制实施时间为标志, 可划分为事前控制、事中控制和事后控制

1. 事前控制

是指管理当局在经济业务活动发生之前所进行的管理上的努力或实施的各种控制措施, 例如企业制定的各种方针、政策、计划、预算及业务处理的规定、程序、方法、手续等。事前控制主要是对资源投入的限制和对最终产出的确定, 它属于一种防护性控制, 即事先分析预测出可能发生的错弊及其概率, 并预先设计出防备措施, 其重点是防止企业所使用资源在质和量上产生偏差。因此, 事前控制的基本目的是保证各项业务活动均有明确的绩效目标, 保证各种资源要素的合理投放。

2. 事中控制

又称现场控制或过程控制, 是企业内部人员在业务进行过程所实施的控制, 如生产进度控制等。事中控制一般都在现场进行, 以指导和监督既定方针政策、计划及程序、方法等的实施情况。当然, 事中控制的效果还与控制者的个人素质密切相关, 例如企业质量检验人员的专业技能较高、经验较丰富则控制的效果就有可能些, 反之则相对差些。

3. 事后控制

即指在实际业务活动发生以后才进行的控制, 其主要特征是根据预先确定的控制标准, 对实际工作绩效进行比较、分析和评价。例如传统的质量控制就是通过检查产成品, 把残次品挑选出来, 以保证出厂产品都能符合质量标准。事后控制的最终目的是根据对实际工作绩效的评价, 查处错弊, 并采取纠正措施。但因

其是在错弊发生以后才进行检查或采取措施，因而其所造成的损失往往无法弥补，只能为以后的控制工作打下基础。

(四) 以内部控制工作范围为标志，可划分为内部会计控制和内部管理控制

1. 内部会计控制

是指管理当局根据国家财务会计法律法规的规定和本企业生产特点、经营业务性质及管理的实际需要，为确保财务活动的合法性、会计信息的真实性和可靠性、财产物资的安全性和完整性而实施的控制，其范围直接涉及会计事项方面的业务。会计控制一般主要采用会计处理程序及其他会计手段，对那些能用货币反映的经济业务活动进行控制，它由组织计划以及保护财产物资和确保相关信息的准确性、可靠性有关的记录、方法、程序和控制措施等构成，具体包括：

(1) 基础控制

通过基本的会计程序与方法，完整准确地记录所有有效的经济业务，是确保会计控制目标实现的基本条件，也是其他会计控制的基础。基础控制主要包括：

1) 完整性控制

是为保证业务记录完整性而设置的，包括设置业务备忘录、对记账凭证按顺序连续编号、原始凭证和记账凭证的内容与金额的核对制度等。

2) 准确性控制

是为实现财务会计数据准确性而设置的，如对原始凭证与记账凭证上记录的经济业务数量、计量单位、填制日期和金额的审核、核对会计凭证的合计金额和会计账的发生额、明细账与总账发生额和余额的核对等。

3) 有效性控制

是为实现经济业务记录及相关处理手续的有效性而设置的，例如原始凭证进入财会部门前的审核、对会计凭证传递前的审核等。

(2) 实物控制

为维护财产物资及会计信息资料的安全完整与可靠性而实施的控制。主要包括：

1) 防盗控制

即为防止实物被偷盗、挪用和会计记录遗失或被篡改而设置的实物保护或控制措施，如将现金和有价值证券存放在保险柜里、库存物资应分门别类存放在专设的仓库并设专职保管员、为保证账实相符而实行的定期或不定期实物盘存制、设置防盗报警器等。

2) 防损控制

指为防止财产物资及会计资料遭受毁损而设置的控制措施，包括对财产物资的物理保护措施，如设置灭火器、消防水龙头、防潮等，以及防止资产变质等化学防护措施。

(3) 纪律控制

为监视和调整基础控制措施的执行，保证实物控制措施功能作用的充分发挥而设置的相互牵制、稽核和相互监督等控制措施，它具有监视强制和约束会计工作的特征，能保证及时发现和查明错弊。主要包括：

1) 职责分工

是指为维护资产的安全性及实现会计信息的准确性和可靠性的目标而设置的控制措施，包括经济业务授权与执行职务的分离、财产保管与记录职务的分离、总账登记与明细账登记职务的分离等。实行职务分工，有利于不相容职务的制衡，

降低错弊发生的机率。

2) 内部监控制度

指为监视和调整基本控制、实物控制和职责分工而设置的控制措施，包括原始凭证、记账凭证审核的稽核；账账核对的稽核；账表核对的稽核；账实核对的稽核等。监督控制是内部控制系统得以实施的必要条件，它通过调节外界影响引起的波动保证基础控制、职责分工的有效实施，因而有利于查明基础控制程序中的错弊并及时予以纠正。

2. 内部管理控制

是指为确保国家法律法规及企业经营方针、政策的贯彻执行，实现组织目标，促进经济业务活动的经济性、效率性和效果性而实施的方法、措施和制度的总称。内部管理控制主要通过制定和实施有关的制度和方针政策来对企业内部不能用货币反映的业务活动或领域进行监督、调节和控制，是建立有效会计控制制度的基础。其主要目的是为了保证组织目标的实现，提高经营管理活动的效率和效果，它包括了企业内部除会计控制以外的所有控制，主要有：

(1) 组织控制

对企业职务分工与岗位职责，机构设置的合理性和有效性所进行的控制，包括组织结构设置、不相容职务分离等内容。组织机构设置得是否科学合理，权责分派是否明确、适当，直接关系到企业能否合理地组织生产，及时发现和处理生产经营中出现的问题，确保企业经营业务活动的协调有序进行。

(2) 人事控制

指针对企业管理人员和职工增减变动情况和确定职工岗位而采取和建立的既相互联系又相互制约的各种手续、方法、程序和措施等，主要包括领导干部选举与任免制、人员招聘、录用、业务分工、人员配备、员工培训、职务评价、职务考核与奖惩、工资管理、离退休及病休假制等控制制度。

(3) 业务操作与质量控制

指围绕保证企业操作规范和提高产品或服务 quality 而建立的控制制度，包括时间定额和操作规程制定、工作检查、产品质量检测、质量标准与统计分析、产品验收等。产品或服务 quality 是企业竞争实力之所在。“以质取胜”既是企业的重要经营战略，也是企业获得成功的基本途径之一。对现代企业来说，质量控制既是重点，也是难点。

(4) 安全控制

包括人身安全、财产安全、资料安全等方面的内容。由于安全控制事关组织人心的稳定、财产物资的安全与完整，因而也是管理控制的一个重要方面。

当然这种划分并不是绝对的，实际工作中哪些属于会计控制，哪些属于管理控制有时很难截然分开。内部控制是一个复杂的有机整体，其内部各环节、各方面虽有所区别，但有些控制措施既可用于会计控制，也可用于管理控制，各种控制措施往往是相互联系、相互交叉，共同促进整个内部控制系统有效性作用的发挥。

五、内部控制的实施

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

具体做法是：

（一）建立激励约束机制，促进内控规范实施

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，并定期考评，促进内部控制健康有效实施。

（二）运用信息技术，加强内部控制建设

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，为实施有效的内部控制创造条件。

（三）依据法律法规，监督检查内控实施

国务院有关部门可以根据法律法规、内部控制基本规范及配套指引，明确贯彻实施基本规范的具体要求，对企业建立与实施内部控制的情况进行监督检查。

（四）运用自我评价，不断完善内部控制

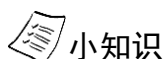
执行基本规范的上市公司，根据规定应当对本公司内部控制的有效性进行自我评价，披露年度自我评价报告，并可聘请具有证券、期货业务资格的会计师事务所，对内部控制的有效性进行审计，找出不足加以完善。

（五）借助外部力量，推进提高内部控制

接受企业委托从事内部控制审计的会计师事务所，应当根据基本规范及其配套办法和相关执业准则，对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，以确保内部控制制度的正确贯彻与执行。

六、内部控制制度

内部控制制度（又称内部控制系统）是指企业为了实现经营目标，保护资产安全完整，保证会计信息的真实，保证各部门经济活动协调有效地运转而形成的内部自我调节和控制系统（简称内部控制）。



小知识

内部控制系统的内容

内部控制系统的内容很丰富，范围也很广，几乎包括了单位管理系统之全部。

以下通常作为内部控制系统的关键点，应引起内部管理人员和外部经济监督、检查人员的特别关注（见表 1-1）：

表 1-1

组织机构控制	指通过组织内部机构设置的合理性和有效性所进行的控制，主要包括采用合理的组织方案，采用合理的组织结构，建立组织系统等内容。换句话说，就是将控制的功能置入单位的组织机构之中，不使某一部门拥有过分集中的权力，使权力适当分散，形成互相联系、互相制约的格局，防止或减少权力过于集中没有制衡而导致错弊发生的可能性。机构控制和适当分权原则有利于管理控制，但布点过多和过度分散会造成业务效率的下降，有碍经济效益的提高，因此机构控制应把握合理的限度。
职务分离控制	指对于组织内部的不相容职务（指某一项或某几项职务，由一人承担容易造成差错和舞弊，且发生了错弊容易掩饰而不易发现和查处）必须进行分工负责，不能

	由一人同时兼任，因而达到互相控制的作用。职务分离控制可在早期的内部牵制制度中找到踪影，它的初衷是不让某一个（些）人经办业务全程，而通过多人的介入，相互制约，以减少错弊发生的可能性。 常见的职位分离有管钱、管物和管账分离，出纳与对账分离，记账与复核分离，采购与付款、验收分离，保管与盘点分离，授权与执行分离，收款与发货分离等。
授权批准控制	指组织内部各级工作人员必须经过授权和批准才能对有关的经济业务进行处理，未经授权和批准的人员不能接触和处理有关业务，以使管理者对有关业务实施有效控制。 授权控制分为一般授权（指对常规业务进行的长期授权，授权后即可办理有关业务，而无须再行报告，除非所授权利收回）和特殊授权（指对一些重大业务所采取的特批授权，此类授权仅一次有效，下不为例）。对各类业务采取何种授权方式，应视单位的管理层次、管理幅度以及单位的管理特点和风格而定，授权应与被授权人的责任有关，与其业务活动的范围有关。如对采购人员授予多大的采购权，对财会人员和财务部门负责人授予多大的审批报销权，对生产调度人员授予多大的生产指挥权，这都可能与有关业务质量相关，也与其应负的责任相联系。
人员素质控制	指采用一定的方法和手段对员工的思想品德、业务能力和工作技能的控制，保证组织各级人员具有与其所负责的工作相适应的素质，从而保证业务活动处理的质量。 素质控制是一项带有根本性的控制，是单位治本性的控制。实施人员素质控制必须对人员素质有一明晰的标准，并依此来进行控制，否则众人各执一说，对人员要求各异，控制就可能落空。
信息质量控制	指采取一定的方法和措施及时地收集经济业务活动的信息，同时保证会计信息和其他经济信息的真实、及时、可靠、明晰和准确，保证组织内部和组织外部使用人的需要。 信息控制包括对信息产生、传递、集中、记录、加工、储存、报告、发送等环节的综合管理和控制，确保信息完整无缺地达到目的地，而不被截留、再加工和变形。除此之外还包括对经济信息应有的保密性、便于使用性和易于理解等，而后者较易为人所忽视，经常出现失控的真空。
财产安全控制	指为了保证财产物资的安全和完整所采取的各种方法和措施，如盘点制、日清月结制、财产清点制、账卡实定期核对等。 财产安全控制虽然强调了财产物资的管理和控制，但也涉及了财产物资与账簿资料记录的平衡，并以账簿资料为依据作平行核对。
业务程序控制，也叫标准化控制	指对经常重复发生的业务建立规范化、标准化的业务程序进行控制，任何业务的办理不得超越规定程序，由此通过程序的科学化保证业务内容的合法性和合理性。 业务程序控制的内容有凭证传递程序的标准化、记账程序的标准化、供产销业务程序的标准化、重要生产经营管理业务的标准化、工艺标准化等。标准化控制使人们只要按照标准业务操作，便可以“自动”生成预期结果，这样可以减少非标准化下人为因素对正常业务的影响，且明确业务程序和管理责任，同时也为业务分析和账簿检查也提供了明晰的检查路径。
目标控制，也称结果控制	指对照有关标准，对业务的执行结果进行控制，而不对其执行过程进行管理，也就是通过对结果间接控制，影响其过程。 该类控制主要适用于对过程控制存在困难而不易实施的情形，如对相对独立的工作机构的管理，对外出采购的工作人员的控制，对工作地点处于流动状态工作人员等，管理当局无法采取直接控制的办法，管理相对较为薄弱，而只能采取间接控制，对其工作进行“遥控”或“监控”，对其工作的最终结果进行总结性评价考核。
执行控制，也称直接控制	是结果控制的对称，指对某些业务设计若干互相联系、相互制约的环节，对其执行过程进行直接监控。 直接控制是对业务经办过程的跟踪控制，业务经办人不仅要对其结果负责，还要对其过程和手段负责。执行控制是一种更为细密的控制方式，主要用于重要

	业务之中。管理人员通过对某些重要业务过程的剖析，能够发现其业务结果的优劣好坏，因为结果来自于过程，离开了过程结果便成为不可思议。在业务检查过程中，检查人员要利用单位已有的执行控制程序，对其业务处理过程，特别是重要的业务程序进行抽查，发现业务程序中存在错误所导致的核算结果的差误。
凭证控制，也称手续控制	指完成所有业务，经办人都必须办理有关手续，留下可供查考的凭证，以明确有关责任。俗话说口说无凭，如果没有可供查证的书面证据，经济业务的可追溯性便受到损害，业务检查工作便无从入手，所以凭证控制是单位的基础控制，是会计检查人员确认其账务资料可靠程度的重要判别依据。凭证控制包括凭证的填制、传递、审核、归档和保管诸环节，也是会计核算系统运作的最初环节。
纪律控制	指对单位内部某些业务经办人员制订出某些专门纪律，以警示其什么能为、什么不能为，增强其自律意识。 有关纪律不仅应存在，而且应具有相应的刚性，并确实得以认真实施，经常检查落实情况，实施奖惩兑现。纪律控制是人员素质控制的补偿性控制，其运用有一定局限性，如党纪对于党员有效，对于非党群众无效；有关党纪对于正式职工有效而对临时职工无效；且纪律具有很强的岗位性和时效性，有时不同的情形能够做出不同的解释。
内部审计控制	指组织内部建立内部审计机构对其经济活动进行有效的审计监督，以保证其财会资料和反映的经济活动的真实、合法和合理。 调查和了解单位内部审计控制，有助于确定是否可以利用内部审计形成的资料，是否可以利用内部审计专家的工作，并了解外部查账人员藉以利用的工作环境。

（一）内部控制制度的主要方法

1. 内部控制的基本方法

内部控制的基本方法包括以下几种（见表 1-2）：

表 1-2

内部控制的基本方法	组织机构控制	组织机构控制是指对组织内部的组织机构设置的合理性和有效性所进行的控制。其主要内容包括： 采用合理的组织方案。即明确划分组织各个部门的权力、责任，并以书面形式明确各个职能部门权责的边界。 采用合理的组织结构。即明确各职能部门的相互关系，满足集中领导、分级管理的要求。组织结构的形式有直线制、职能制和事业部制等。 建立组织系统图。组织系统图用来反映组织内部各部门之间的垂直领导关系和横向协作关系，可以清楚地反映各部门的地位及相互关系，使各部门能各尽其责、各司其职。根据组织系统图还可分析组织功能的健全性和合理性。
	职务分离控制	职务分离控制是指对组织内部的不相容职务必须进行分工负责，不能由一个人同时兼任。这一控制能使有关人员在处理业务时得到互相制约。 在一个组织内，某几种相互关联的职务如果由一个人来担任就会增加发生差错和舞弊的可能性，或者增加了发生差错和舞弊以后进行掩饰的可能性，这些职务称为不相容职务。根据不相容职务分工控制的要求，一项经济业务至少不能由一个人从头到尾进行处理。在一个组织中哪些职务必须分工，主要应判断它们是否是不相容职务。 我国企业中普遍实行了钱、账、物的分管制度，这一制度来自于职务分离控制的要求。但是，仅仅停留在钱、账、物分管这一点上是远远不够的，现代组织内部的职务分离控制，比起钱、账、物分管制度要广泛和深刻得多。通常对于以下一些不相容职务必须进行职务分离。 ①某项经济业务授权批准的职务和该项经济业务执行的职务应分离。 ②执行某项经济业务的职务和审查稽核该项经济业务的职务应分离。 ③执行某项经济业务的职务与该项经济业务的记录职务应分离。 ④保管某项财产物资的职务和该项财产物资的记录职务应分离。

		⑤保管某项财产物资的职务和对该项财产物资进行清查的职务应分离。 ⑥记录总账的职务和记录明细账、日记账的职务应分离。
	授权批准控制	授权批准控制是组织内各级工作人员必须经过授权和批准才能对有关的经济业务进行处理，未经授权和批准的人员不允许接触和处理这些业务。这一控制方式使经济业务在发生时就得到了有效的控制。 授权控制要求规定各级管理人员的职责范围和业务处理权限，各级管理人员在其职责范围和业务处理权限以内，不需经过请示批准便可处理业务，这样，可以尽快地进行业务处理，防止推诿的现象发生。当业务超出了他们的职责范围或权限时，他们必须要经过批准方可处理这些业务。授权批准控制同时要求明确各级管理人员所承担的责任，使他们对于自己的业务处理行为和结果负责，以加强工作的责任心。 授权批准控制有一般授权和特殊授权两种情况。一般授权是授予有关人员处理正常范围内经济业务的权限，特殊授权是授予他们处理超出一般授权范围特殊业务的权限。 例如，企业规定采购员在进行材料采购时，对于单笔 1000 元以下的材料，有权根据实际情况，决定是否采购；对于单笔金额超出 1000 元的采购业务必须经过有关领导批准方可决定采购。前者为一般授权而后者则为特殊授权。 在进行授权控制时，一般授权的范围不宜太大，也不可太小。如果一般授权的范围太大，会使组织的领导失去对重要业务的控制，从而冒较大的经营风险。因此，过大的授权范围会削弱内部控制制度。相反，如果一般授权范围过小，凡事均需请示、批准，使一般授权名存实亡，也会削弱管理人员的积极性和责任心，对企业经营管理产生不利。
	人员素质控制	组织的经营活动离不开人的行为，同时，内部控制制度本身要发挥作用也离不开人员素质的保证。人员素质控制是指采用一定的方法和手段对职工的思想品德、业务技能和工作能力的控制，保证组织各级人员具有与他们所负责的工作相适应的素质，从而保证、业务活动处理的质量，并使每个人员能在各自的岗位上尽职尽责，完成任务。人员素质控制主要包括以下内容： ①根据各级人员的品德和业务能力来委派工作，使他们能够胜任各自的工作。 ②建立职工技术业务的考核制度，职工必须通过技术业务考核才能上岗担任工作。 ③建立管理人员业绩考核制度，对于不能胜任管理工作的人员应调离管理岗位。 ④建立人员职业道德和技术轮训制度，提高人员的职业道德素质和技术业务素质。 ⑤建立奖惩制度，提高职工的责任心。 ⑥建立职务轮换制度，定期调换职工的工作，并全面检查职工的工作情况，培养职工全面工作的能力。
	信息质量控制	经济业务发生以后，必须按照一定的程序记入会计系统。所谓信息质量控制，即采取一系列的措施和方法，以保证会计信息的真实、及时、可靠和准确，保证会计信息能够满足组织内部和组织外部使用人的需要。信息质量控制最重要的方面就是会计记录体系的建立。信息质量控制的措施和方法是多方面的，以下是一些常见的控制手段。 ①原始凭证必须经过专人审核，只有经过专人审核的原始凭证方可作为会计记录的原始依据。 ②记账凭证的内容必须与原始凭证的内容保持一致。 ③凭证必须连续编号，凭证的使用必须按编号次序依次使用，领用空白凭证必须经过登记备案。 ④凭证正、副联必须复写填制，各联凭证必须注明用途，严格按照规定用途使用各联凭证，报废凭证必须注明报废字样，并妥善保管。 ⑤建立定期复核制度，定期对凭证的填制、记账、过账和编制报表的工作进行复核。

		⑥建立总分类账和明细分类账的核对、总分类账和日记账的核对制度。 ⑦业务经办人员在处理有关业务后必须签名盖章，以备今后追溯责任。 ⑧建立完善的凭证传递程序 凭证传递程序是凭证填制和取得后如何经过各个部门和有关人员记入账簿系统。凭证传递程序应该有利于各个部门的相互制约和相互联系。 ⑨建立会计信息的定期分析制度，及时发现信息的谬误等。
	财产安全控制	财产安全控制是指为了确保企业财产物资安全完整所采取的各种方法和措施。上述控制的各项措施其实都和财产安全有关。除了上述控制方法外，还有其他一些直接和财产安全有关的控制方法和措施： ①发生经济业务要立即记账，特别是现金、银行存款等业务，尤其要重视这一控制，以防现金被挪用。 ②财产物资必须采用永续盘存的方法，以便在账上随时反映财产物资收入、发出和结存情况。 ③建立定期和不定期的财产清点制度，保证财产物资处于账实一致的状态。 ④财产物资发生盘盈、盘亏都应查明原因，并及时按规定程序经批准后才能进行账面处理，并应追究有关人员的管理责任。 ⑤建立财务档案的保管制度，并编制清册妥善保管，防止抽换和篡改档案资料，便于进行业务复查。 ⑥对财产物资进行科学编号和存放，便于清查、点数和保管。
	业务程序控制	业务程序控制是指对重复发生的业务采用规范化、标准化的手段对业务处理过程进行控制。业务程序控制包括了凭证传递程序的标准化、记账程序的标准化、供、产、销业务处理过程的标准化等。 业务程序控制还包括了将业务处理过程的程序、要求、注意事项等的书面文件化，以便于有关人员执行。对于组织的经营方针和经营政策、业务处理过程中各级人员的业务范围、权限和责任、业务处理的各种规章制度、业务处理的基本程序、凭证传递程序等都应制作为书面文件，使有关部门和职工更好地执行，也可防止工作的杂乱无章、职责不清。必要时可将有关要求编制成工作手册，为业务处理提供指导，并作为控制的依据。
	内部审计控制	内部审计控制是指组织通过建立内部审计部门对组织的各项业务进行审计的一种监督手段。组织可根据需要设置内部审计机构，内部审计制度本身是内部控制的一种重要手段。内部审计机构保持较好的独立性，在组织分级管理的情况下对各级管理部门的财务活动和管理活动进行评价和监督。通过内部审计制度可以保证各级管理部门所提供的财务会计信息的真实性和可靠性，保证经营目标和方针的实现。通过内部审计，对组织内部控制的各个环节、控制点的设置、人员分工、规章制度的实施等进行评价，有利于加强和完善内部控制制度。

2. 内部控制制度的描述方法

内部控制制度的描述是按照一定的方法把内部控制的现状以书面的形式加以反映。通常在对内部控制制度进行描述时，可以采用两种主要的描述方法，即文字说明法和流程图法。

(1) 文字说明法

将内部控制制度的实际情况完全以文字说明的形式记录下来的方法即为文字说明法。内部控制制度的各个控制环节和控制方式均可以用文字说明法详细地加以描述。

用文字说明会计制度的有关内容，这是会计制度设计中使用最多的方法。该方法在使用时可用文字单独说明，如会计制度的总体说明，会计科目及其使用说明，内部控制要点等等；也可以文字辅以图式说明，如对会计组织机构及岗位职责、凭证、账簿、报表的使用说明，对各类业务会计处理程序的说明

等。

运用文字说明法，要恰当表达有关内容，行文要规范，定义要严谨，语句要确切，要避免无关紧要的修饰，要防止过于冗长，避免使用易于误解的句子。以文字说明法表示的会计制度的内容要注意排列得体，同一层次的语句段落要采用相同的字号排列，不同层次的要采用合适的编号形式。

采用文字说明法进行描述，主要说明业务发生以后从何处取得原始凭证，或者由哪个部门来填制原始凭证，凭证的联数以及凭证各联分别传递的过程，审核和批准业务的人员或部门，记账的人员、记账的时间和分工的情况，与业务处理有关的规定和制度等。

(2) 流程图法

流程图法是用一定图形反映各项业务的处理程序。流程图法采用特定的符号，以业务流程线加以联结，辅之以简要的文字和数字，将某项业务处理程序和内部控制制度反映出来的一种描述方法。采用流程图进行描述是目前世界各国在描述内部控制制度时普遍采用的方法之一。该方法反映业务处理程序要比文字说明法易为人们所了解和掌握，使用流程图有利于提高工作效率，同时，也助于审计人员进行内部控制测试，从而确定审计工作重点和审查的详细程度。流程图有多种类型，常见的有以下几种。

1) 框图式流程图

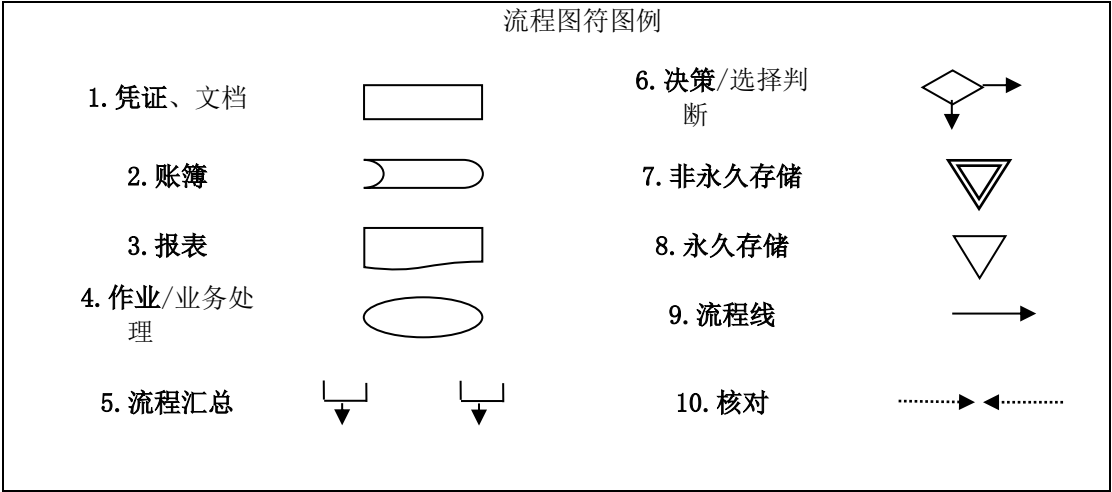
它是用矩形框图和直线组成的一种流程图，框图内反映所处理的内容，直线反映信息及其载体的传递；框图亦可反映信息及其载体，直线反映处理要求。它常用于简单的业务处理流程。

2) 符号式流程图

它是用具有一定意义的符号，形象反映业务处理过程的图表。它比框图式流程图反映更直观全面，不仅能反映业务处理部门、人员，还能反映信息传递、变换的过程和信息载体生成、传递、记录、存档的情况。所以，它被广泛用于业务处理程序设计中。符号式流程图要事先规定符号及其意义，并规定绘制规则。

a. 符号及其含义

目前，用于流程图的符号，国际会计界尚未专门统一，但在某些国家中已有专门的规定，如：美国、澳大利亚、日本等国均由国家、行业或协会专门规定流程图符号。我国尚未制定出统一的业务流程图符号，参考国外经验并考虑我国实际情况，常用的流程图符号如图 1-1 所示。



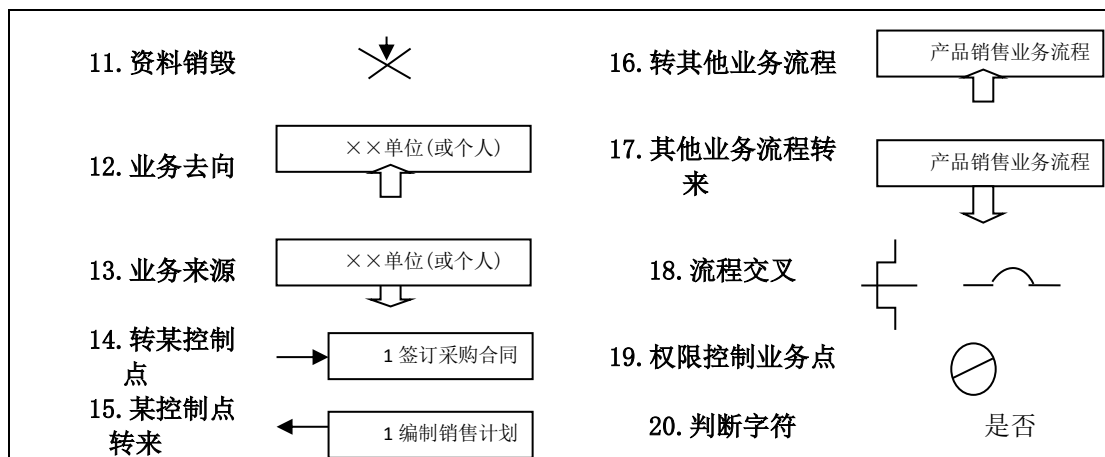


图 1-1 流程图符号

B. 绘制方式

业务流程图的绘制方式一般有两种：一种是纵式流程图；另一种是横式流程图。

纵式流程图的绘制方法是：将一项业务处理过程按照次序先后，用一条主线垂直串连起来，业务处理过程中发生的单据、凭证以及凭证的分类、记录、归集、汇总等处理步骤，都用具体图式描绘出来。这种纵式流程图的一个显著特点是：对每个处理步骤都有相应的注释，以简明扼要的文字阐明各步骤的工作内容、控制性质和特点。这种方式较易为人理解，但难以反映各部门之间的联系。

横式流程图的绘制方法，则以业务处理过程中各部门的控制和实施范围以及部门之间的联系为基础，横向表示凭证、单据在部门之间和部门内部的传递、分配、记录、归档等步骤。这种方式可系统地、完整地反映业务处理过程中各职能部门之间的联系，但不便于对各步骤的活动作简单的文字叙述，如果业务内容过于复杂，或图形符号过多时，会使整个业务的控制系统图显得复杂化。

横式流程图的绘制，一般应遵循如下规则：

- 业务部门设置以业务处理程序先后为序；
- 业务流程一般从上到下，从左到右；
- 业务流程中信息载体符号（如凭证、账簿、报表）在上端，信息处理操作（如作业、转记、汇总）及存档符号在下端。

此外，横式流程图在反映凭证、报表生成、传递、保存时，亦有两种处理方式。一种是凭证、报表符号及联数只在生成时一次反映，以后传递、保存不再显示其符号，而用联数编号来反映。这种处理方式简单明了，凭证报表与处理符号的位置有一定的规律可循，但是，一旦某一经济业务涉及较多凭证或报表时，联数编号就变得困难，从而影响了流程图的可读性；另一种是凭证、报表符号及联数在生成、传递、保存过程中多次重复显示。这种处理方式虽然较之前一种需花费些时间，但最大好处是与客观实际比较接近，符合人们的视觉习惯。

不论采用何种绘制方式，流程图必须满足以下要求：

- 注明业务处理流程经过的部门和经办人；
- 注明凭证、报表名称和份数，用流程线反映其传递的流程；
- 反映业务处理记账情况及凭证和报表归档保存情况。

（二）测试内部控制制度的实用性

测试内部控制制度的实用性是对内部控制系统的实施情况和有效程度进行的测试，它是基于正确评价内部控制系统可靠性的需要而产生的。通过一定的方法，测试业务活动的运行与相关内部控制制度的符合程度，以确定内部控制制度测试的性质、范围和时间。

1. 确定测试内容

（1）控制设计测试

其测试的主要内容包括：内部控制设计是否合理、是否健全，现有的内部控制设计与应有的（或理想的）内部控制设计是否相符，以及现有内部控制是否能有效地防止和发现特定财务报表的重大差错。

（2）控制执行测试

同任何制度一样，如果没有贯彻执行，控制制度设计得再好，也不能达到降低风险的目的。因此企业在实践中，为了确保控制制度发挥其应有的作用，需要加强对控制执行的力度进行测试。

2. 确定测试数量

在实施测试前，常常需用抽样的方法，根据某项会计事项发生的频率来确定需要测试的样本量规模。确定测试数量的方法主要有以下几种：

（1）统计抽样法

它指按照估计的差错率、允许的误差大小、应该达到的保证程度以及总体业务量的多少等，运用公式计算或查表确定应该抽查的业务量。

（2）经验估计法

它是指凭经验按业务活动执行的次数多少来估计应该抽查的业务量。通常，业务事项发生的频率应该与抽查的样本量之间成正比关系。

3. 运用测试方法

（1）证据检查法

检查与某些业务有关的原始凭证和其他文件，沿着这些凭证和文件上所留下的业务处理踪迹跟踪检查，以判断业务处理过程中有关的控制措施是否被认真执行。

（2）实地考察法

在不事先通知的情况下亲临现场，考察有关人员操作业务时，执行内部控制规定的情况。

（3）重复执行法

按照内部控制系统所规定的程序，选择若干笔业务独立地重新执行一遍，以复核验证与该业务有关的控制手续的遵循情况。

第二节 内部控制要素

1-2-1 内部环境

内部环境是指影响、制约内部控制建立与执行的各种内部因素的总称。涵盖了对内部控制系统的建立和实施有重大影响的各种因素。

内部环境决定了企业的基调，直接影响企业员工的控制意识，提供了内部控制的基本规则和构架，是其他要素的基础。在此环境下，企业管理层评估实现特定目标的风险，并实施控制活动，以确保管理层有关应对风险的指令得以贯彻执行。

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。

一、内部环境的构成

内部环境主要包括以下内容：

- (1) 职业道德与企业文化；
- (2) 治理结构；
- (3) 管理理念与经营风格；
- (4) 机构设置；
- (5) 责权分配；
- (6) 内部审计；
- (7) 人力资源政策与措施等，如图 1-2 所示。



图 1-2 内部环境的构成要素

二、内部环境存在的主要风险

内部环境存在的主要风险包括：

- (1) 董事会（治理层）或审计委员会没有积极参与公司对财务报告的内部控制并且不能对其产生重大影响。
- (2) 公司的组织机构设置无法保证建立健全的内部环境。
- (3) 管理层无法保证组织具有承担责任的能力，没有通过适当的权责分配建立可追究责任的管理控制体系。
- (4) 管理层无法通过其态度和行动显示公司品质、诚信和道德观念。
- (5) 管理层的经营理念 and 风格无法倡导强有力的内部环境。
- (6) 公司的人力资源政策和程序无法对员工的正直和道德行为以及工作能力进行规范和管理。
- (7) 管理层无法确保员工的胜任能力。
- (8) 内部审计的范围、职责和审计计划对于公司而言是不恰当的，没有遵循专业准则。
- (9) 公司的生产经营情况未能得到持续的监控。

三、员工的诚信和道德价值观

内部控制的有效性不可能超越创造、管理和监督制度的人们的诚信度和道德观。员工的诚信和道德价值观是指员工行为的准则，它告诉员工什么行为可接受、什么行为不可接受以及遇到不正当行为应该采取的行动。良好的公司道德氛围对公司策略和控制系统的有效执行非常重要，也有助于影响那些即使最精细的内控系统也难以管制的行为。因此，良好的内部控制要求无论是企业最高管理层还是其他成员都应做到：

- (1) 严格一致地保持诚信行为和道德标准；
- (2) 不要盲目追求不切实际的目标，以致形成不必要的压力；
- (3) 对敏感职位之间的财务分工要准确明细，以避免造成偷窃资产或隐藏不佳绩效的引诱；
- (4) 加强企业的内部审核制度；
- (5) 发挥董事会的职能，使其客观监督企业的高层管理阶层；
- (6) 提供道德方面的指导，使所有雇员在一般和特定环境下能够保持正确的判断；
- (7) 制作文字化的行为准则和政策声明，将其传达给全体雇员；
- (8) 将诱发人们不诚实、非法和不道德行为的动机降至最低。例如，制定现实的业绩目标是很好的激励措施，它减少了达不到预期目标的压力，同时也减少了不切实际的目标所造成的虚假财务报告的诱因。

需要注意的是，在企业日常经营活动中，员工个人可能仅仅因为组织给予他们的强烈刺激或诱惑而从事不诚实、非法或不道德的行为。通常的诱因主要有：

- (1) 达到不切实际的业绩目标，特别是短期业绩的压力。例如，为了实现预先设定的利润指标而在财务报告中虚报收入；高压的销售策略，冷酷无情的谈判或暗中的回扣，可能会引发具有即时（或者持续）效果的反应；
- (2) 与业绩挂钩的高回报
例如，虚报与业绩考核指标相关的财务信息；
- (3) 高于或低于奖金计划的奖励；
- (4) 控制不存在或失效，如敏感业务区域未作很好的职责分离，为偷窃公司资产或隐藏不良行为提供了可能；
- (5) 组织高度分散，导致高层管理人员不清楚基层的行为，减少了基层舞弊被发现的机会；
- (6) 内部审计职能薄弱，无法发现和报告不正确的行为；
- (7) 低效的董事会不能提供对高层管理人员的客观监管
例如，组织高度分散，可能导致高层管理人员不清楚基层的行为，缺少必要的监管，减少了基层舞弊被发现的机会；
- (8) 对不正确行为的惩罚力度不够或不公开，从而失去了应有的威慑力。

四、公司治理结构和议事规则

公司作为一种法人组织，具有权力主体资格，但权力不能由公司来行使，而必须由公司的某些自然人完成。公司治理结构就是指公司的权力在股东、董事及经理层的分配，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，构建科学的决策体系，保障公司健康有效的运行。它是内部环境的最高层次和基础。

早在 1992 年英国研究公司治理财务范畴的委员会所发布的《坎特伯里报告》

中界定的公司治理为“指示及监控公司的一套制度”，该报告提出了四项被广为接受的公司治理的基本原则：公开、诚信和问责。其中诚信治理包括承担、管控、守则和沟通。承担，即领导必须坚持及承担在机构内提倡崇高的道德标准；管控，即制定完善的系统和程序以防止舞弊行为、管理利益冲突情况、施以监察制衡、亦须经常检讨该系统 and 程序；守则，即将道德标准清楚地列明在纪律守则内，供管理层、职员、专业顾问、合伙人等利益相关者作参考；沟通，即向利益相关者提倡道德标准及纪律守则，并推行有关教育。

在所有权与经营权分离的公司，有可能产生经营者的利益与所有者的利益背道而驰。因此，有效的问责制度是很重要的。有效的公司治理可以在保证股东利益最大化的同时，制衡公司与所有利益相关者之间的利益关系，从而维护公司的各方面的利益。目前有些公司滥施权力的情况有目共睹，如不加以治理，灾难影响深远。公司治理结构见图 1-3。

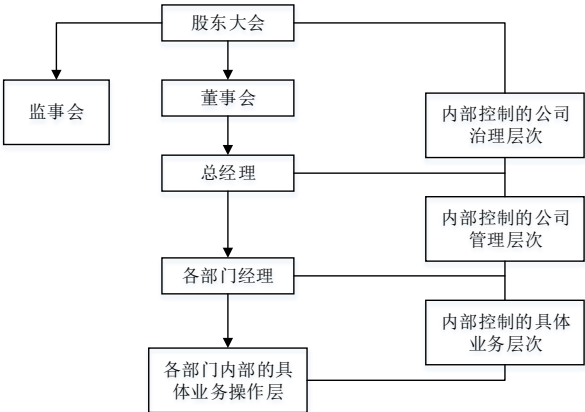


图 1-3 公司治理层次结构

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、领导内部控制的日常运行。

（一）股东（大）会

股东（大）会是公司最高管理机构。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。

（二）董事会

董事会对股东（大）会负责，依法行使经营决策权。董事会应当充分认识自身所承担的责任，负责内部控制的建立健全和有效实施，并给予指导和监督。主要权责有：

- 1. 核准企业的战略目标和价值标准，并监督在企业经营活动中贯彻实施。
- 2. 界定高级管理层的权限与责任，并建立起严格责任制和问责制。
- 3. 高级管理层进行适当监督，确保董事会制定的政策得以实施。
- 4. 依据公司文化、企业长期目标、战略及环境等确定公司薪酬政策。

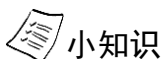
（三）监事会

监事会对股东（大）会负责，其职责是监督企业董事、经理和其他高级管理人员依法履行职责。监事会对股东（大）会负责。担负对董事会及董事、高级管理层及高级管理人员，履行内部控制职责的监督；监事会要求上述人员纠正其损害公司利益的行为，并监督执行情况。依法对董事、高级管理人员提起诉讼。

（四）经理层

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。



小知识

公司治理结构的完善

公司治理结构是公司内部控制环境的最高层次，公司治理结构的完善，将为公司内部控制环境奠定坚实的基础。完善的公司治理应该能够保持良好的内部控制系统，不断检查内部控制的有效性，对外如实披露内部控制现状，保持强有力的内部审计。而一个健全的治理结构又是建立在以下四个主要条件的协同之上的：

1. 董事会

确保有效的内部控制系统，确定并监控经营风险和绩效指标；

2. 高级管理层

实施风险管理和内部控制，日常计划、组织安排；

3. 外部审计师

应保持独立性，审计与咨询业务分开；

4. 审计委员会（内部审计师）

增强报告关系上的独立性。

因此，改善公司治理结构应从以下几个方面入手：

（1）确立董事会在内控体系中的核心地位，积极加强董事会建设。

（2）健全独立董事制度，遏制“内部人控制”

由于我国董事会中“内部人控制”现象严重，建立健全相关的独立董事的职责、问责、监督等管理制度，有利于公司内部部的检查、监督和评价，强化公司的制衡机制，有效地遏制“内部人控制”。

（3）加强监事会的监督职能

目前，我国监事会独立性差。监事会监督职能较弱，因此要采取措施，加强监事会监督职能，增强其独立性，加强对董事会行为和活动的制约效能，提高监事会的监督力度。

五、机构设置与权责分配

机构设置与权责分配：

（一）组织结构

组织结构是为了便于管理，实现组织的目标而分成的若干个管理机构和管理层次。它是控制任务在总体上的组织安排及部门中的具体排列，是为公司活动提供计划、执行、控制和监督职能的整体框架，也是实现内部控制目标的基础，其实质是人们在组织内部进行劳动分工和协调方式的总和。组织结构设计的合理与否将直接影响到企业的经营成果和控制的效果。每个企业都应根据其需要确定组织结构，或采用直线职能制，或事业部制，也可采用矩阵型组织结构。但不论何种组织结构，均应根据公司业务性质，进行适当的集中或分散，确保信息的上传、下达和在各业务间的流动，以利于组织实现特定目标。

（二）责任的分配与授权

一个良好的企业组织应该让企业的各个组成部分及其每个成员都了解企业在企业中的位置、承担的责任以及拥有的权力等。根据其人、财、物及利用它们的最佳途径来划分为实现目标所必需的各项业务工作或活动，并授予执行有关各项业务工作或活动的各部门或人员以明确的职权和职责，既要防止权力重叠，也

避免出现权力真空，使每一项业务处理的各个环节都有相应的机构和具体人员负责。在设计和执行时必须做到：

1. 确保所有人理解公司目标。每个人知道他的行为与目标实现的关联和贡献的重要程度；

2. 明确规定每个员工的职责，使每个员工既不被忽略也不会滥用其职权，同时应规定员工向上级部门或管理人员汇报其履行职责的情况；

3. 职责与权力必须尽可能以规范文件的方式明确地授予具体的部门、岗位和人员，以免发生越权或在出现错误或舞弊时互相推诿；

4. 在日常的经营管理活动中，对于一般性的业务领域，管理当局应给予有关部门或人员相当的自主权，避免过多的干预。每个对某一岗位负责的人员在职权范围内有权采取迅速的行动履行职责，以充分发挥和调动各级部门或人员的积极性和主动性；

5. 各岗位人员之间的交接必须有明确的交接手续；即便某些员工临时缺勤，也应有明确的代理办法。

六、内部审计

内部审计是在组织内部建立的一种独立评价活动，并对该组织的活动进行审查和评价。它通过审查和评价经营活动及内部控制的真实性、合法性和有效性来促使组织目标的实现。内部审计的主要目的是评价组织控制，以确保揭露组织潜在的风险和经济、高效地达成组织的目标和目的。

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。

规范对内部审计的原则要求是：

1. 企业应当在董事会下设立审计委员会，并加强内部审计工作，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。

2. 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。

3. 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；对发现的重大缺陷，有权直接向董事会及其审计委员会、监事会报告。

七、人力资源政策与措施

企业应当制定和实施有利于可持续发展的人力资源政策。

（一）人力资源政策的内容

1. 员工的聘用、培训、辞退与辞职。

2. 员工的薪酬、考核、晋升与奖惩。

3. 关键岗位员工的强制休假和定期岗位轮换制度。

4. 掌握国家秘密或重要商业秘密的员工离岗的限制性规定。

5. 有关人力资源管理的其他政策。

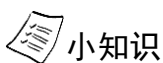
（二）人力资源考评内容与方法

企业应当制定科学合理的人力资源考评制度，对员工履行职责、完成任务的情况实施全面、公正、准确的考核，客观评价员工的工作表现、引导员工实现经营目标。考核评价内容应该涵盖员工个人素质、工作态度、工作能力、专业知识、工作潜力以及适应性评价等。

（三）人力资源薪酬及激励政策

企业的薪酬及激励政策的合理性，对吸引人才、留住人才、激励人才、满足组织需要、促进经营目标的实现等方面有十分重要的作用。企业应当规范薪酬发放标准和程序，建立和完善针对各层级员工的激励约束机制，促进员工责、权、利有机统一和内部控制的有效执行。薪酬制度设计应坚持按劳分配原则、激励适度原则、互促互进原则。对职工提供福利保障及素质开发培训，提高企业核心竞争力、注重塑造独特企业文化。

内部控制受企业的董事会、管理层及其员工的影响，企业员工的素质、品行等都会影响内部控制的效率和效果，反过来，内部控制也会影响人的行为。人力资源政策和措施即是关于员工聘用、培训、考核、晋升、薪酬等方面的政策和程序，其目的是聘用和维持有能力的人员，并通过健全聘用机制、考核机制及激励机制等，保证公司的计划得以实施，目标得以实现。



小知识

注重人力资源的有效开发和利用

人力资源政策和措施应考虑如何招聘进来有能力、可信任的人员，如何进行相关培训使员工意识到他们的工作职责和公司对他们的要求，如何通过考核、薪酬、提升等政策激励约束员工。具体包括：

1. 有完善的招聘与选拔方针及操作性程序；
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，制定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。

八、企业文化

企业文化是企业的灵魂，是推动企业发展的不竭动力。企业文化也是企业的美德所在，具有鲜明的企业特色。杰出而成功的企业都具有强有力的企业文化，并用各种各样的方式宣传、强化企业的价值观念。企业文化渗透于企业的一切活动之中，对企业产生极大的影响，也是内部控制制度得以顺利实施的基础。

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。

（一）企业价值观

价值观是关于价值的观念，是客观的价值体系在人们主观意识中的反映，是价值主体对自身需要的理解，以及对价值客观的意义和重要性看法的根本观点。

企业价值观的确立，对其已有文化的其他要素具有决定性作用，而其他要素如制度规范、习俗仪式等，都是在一定价值观的基础上建立和形成的。正确的企业价值观，会为企业的生存和发展提供基本的方向和行动指南，为员工行为准则奠定基础。在正确价值观的指导下，企业的经营活动才有可能取得成功。因此，每个企业要想在市场竞争中立于不败之地，取得卓越成效，就必须确立正确的企业价值观，并号召全体员工自觉推崇和尊重自己企业的价值观。如果一个企业缺乏明确价值准则或价值观念不正确，那么现有的经营和未来的发展必然受挫。

企业价值观作为企业文化的核心部分，其形成需要观念的判断、选择，还需要不断维护、培育、传播及强化。

（二）社会责任感

在现代社会中，企业已经成为多种社会利益的交汇点，直接影响着社会的稳定、和谐与发展。企业不能只谋取自身利益，还要考虑社会各方面利益，如投资者、消费者、员工、供应商、经销商以及环境保护、空气污染、社会就业等，还要满足政府机关、社区、媒体及相关社会团体的需要。这就是企业承担的社会责任。所以企业在实现经济效益的同时，应注重社会效益并争取收到良好的社会效益。只有这样企业才能在竞争中求生存、谋发展。否则将会受到社会的谴责，严重者会受到法律的惩治。

（三）高级管理者的职业操守和员工的行为准则

良好的职业操守的保持和品行不仅是高级管理人员应具备的最重要条件，也是对其任职的首要要求。高级管理人员应当恪守以诚实守信为核心的职业操守，不得损害投资者、债权人、客户、员工和社会公众的利益。企业高级管理人员有责任加强职工职业道德宣传引导、教育培训和监督检查，为建立和实施内部控制营造良好的氛围和环境。

企业员工行为准则一般包括日常行为规范、考勤制度、工资制度、奖惩制度、着装规定、合同管理规定、印章管理规定、网络使用规定等方面内容。企业员工应当遵守员工行为守则，加强职业道德修养和业务学习，自觉遵守公司各项制度以及与内部控制有关的各项规定，勤勉尽责。

九、管理理念和经营风格

管理层的经营理念和经营风格往往是企业内部一种无形的力量，影响企业成员的思维方法和行为方式，包括企业承受营业风险的种类、整个企业的管理方式、企业管理阶层对法规的反应、对企业财务的重视程度以及对人力资源的政策及看法等。例如，有些公司管理层的经营理念和风格较为激进，愿意承担更高的风险以追求更高的盈利回报；而有些公司的管理层则比较保守，在风险承担方面表现得较为谨慎。以销售信贷政策为例，对风险承受力高的公司相比承受力低的公司，其设定的信用销售额度更高，以期通过更优惠的政策吸引和保留客户，而获得更高的销售额。管理层的经营理念和经营风格还表现在：管理层对财务报告的态度和所采取的措施、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、对信息处理以及会计功能、人员所持的态度等。

十、法制观念

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。

（一）企业法律顾问制度

现代企业法律顾问制度是与现代企业制度同时诞生的，是现代企业制度的重要组成部分。它对维护企业的合法权益，促进企业依法经营管理，加强内部监督和风险控制都有重要意义。企业应完善企业法律顾问制度，健全法律监督机制，促进依法决策，依法经营，依法办事。

法律顾问包括企业法律顾问和企业总法律顾问。前者是指取得企业法律顾问执业资格，由企业聘任，专门从事企业法律事务工作的企业内部专业人员。后者是指具有企业法律顾问执业资格，由企业聘任，全面负责企业法律事务工作的高级管理人员。

法律顾问制度作用有：捍卫企业的合法权益、参谋企业的重大决策、贯彻执行法律和政策、商务合同的起草、谈判和签署、参与支持经营目标的实施、协调业绩与风险的关系、仲裁内部争议和纠纷、维护企业的内部制度，指导审计部门工作。可见企业法律顾问制度在公司治理和内部控制中具有重要的意义。

企业应健全法律顾问责任制度，企业总法律顾问对企业法律事务工作全面负责，参与企业重大经营决策、对企业法定代表人或总经理负责，全面领导和处理企业的法律事务工作，保证企业决策的合法性。企业的重大事项决策之前，应当由企业法律顾问和法律事务机构出具相应的法律意见，保证企业依法决策。企业总法律顾问的任职实行备案制度。

（二）重大法律纠纷案件备案制度

企业应依据《中央企业重大法律纠纷案件管理暂行办法》，并结合企业的具体情况，制定重大法律纠纷案件备案制度。

1. 重大法律纠纷案件的界定

具有下列情形之一的诉讼、仲裁或者可能引起诉讼、仲裁的案件界定为重大法律纠纷案件：

- （1）涉案金额超过 5000 万元人民币的。
- （2）企业作为诉讼当事人且一审由高级人民法院受理的。
- （3）可能引发群体性诉讼或者系列诉讼的。
- （4）其他涉及出资人和企业的重大权益或者具有国内外重大影响的。

另外，除上述案件外企业还可根据涉外案件、金融债券债务诉讼、知识产权纠纷、劳资纠纷、涉及企业改制和上市公司规范运作等案件，进一步修订落实重大法律纠纷案件的备案制度。

2. 企业应加强对重大法律纠纷案件的管理

建立健全有关规章制度和有效防范法律风险的机制，企业法律顾问应当依法履行职责，对企业经营管理相关的法律风险提出防范意见，减少或者避免重大法律纠纷案件的发生。企业负责人应当重视企业法律顾问提出的有关防范法律风险的意见，及时采取措施防范和消除法律风险。

1-2-2 风险评估

一、风险评估的控制目标

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

识别风险后，需要采用定量或定性的方法对风险进行评估，评估的主要内容有：

- （一）估计风险的重要性程度及产生的影响。
- （二）评估风险发生的可能性（或频率、概率）。

二、风险评估流程存在的主要风险

风险评估流程存在的主要风险包括：

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

（二）公司没有建立风险识别机制对内部与外部风险因素进行预期与识别，

无法对识别的风险因素采取适当的应对措施。

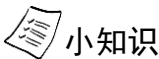
（三）公司在法律事务的管理方面没有体现了风险防范的意识，无法保证法律和法规的遵循。

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

三、风险评估的关键控制点

风险评估的关键控制点：

- （一）风险评估过程得到完整记录，并被恰当地反馈给相关责任人。
- （二）管理层对风险评估过程建立风险评估的反馈及信息沟通机制。



小知识

风险评估前提

风险评估的前提首先需要明确企业所处内外部环境，然后结合企业的实际情况设定经营目标，最后进行信息收集。这些基础工作质量如何直接影响到风险评估的结果及风险应对策略的制定和风险效果的评价。

1. 目标设定

企业的经营活动是在一定时期内为达到一定目标的有组织的活动。目标既是经营管理要达到的成果，也是衡量经营管理业绩和实施奖惩的基础。目标设定是风险管理的前提条件，也是衡量风险管控成效的尺度，是在明确环境的基础上制定的。

（1）企业目标的构成

企业的目标包括整体目标和具体目标。整体目标是由企业经营理念、价值取向和经营战略所决定的，如经营目标有营业收入、每股收益、市场占有率、安全生产等。财务目标有销售收入、成本费用、净利润、现金流量等。遵循目标有遵纪守法、依法纳税等。具体目标是单位和岗位工作要求达到的目标和标准。具体目标要细化，细化到可以衡量，可以明确判断的程度。具体目标与企业的技术标准、管理标准及定额标准往往互相融合，你我难分。企业在内部控制时用到更多的是具体目标。

（2）确定指标与标准

目标通常由指标、标准及承受度所构成。

例如，某企业的目标设定构成如下表 1-3:

表 1-3

目标	指标	标准	(偏离目标)
经营目标	营业收入	2.4 亿元	-10%
	销售成本率	72%	2.5%
	净利润	0.29 亿元	-3%
	净资产收益率	10%	-1.5%
	资金周转率	1.5 次	-0.2 次
	经济附加值	0.25 亿元	-0.03 亿元

目标设定可按不同管理层次分级设定，如公司层面、部门层面、车间层面、

班组层面；也可按业务流程及重要性程度设定，并形成相互联系的目标体系。

目标设定对实施风险管理至关重要。首先，它为实施风险控制设定了标准；其次，它为分配企业资源提供了依据；最后，它是评价功过实施奖惩的准绳。因此，设定目标必须做到：一要合理有效。符合企业的实际情况和发展规划，做到战略目标、整体目标、具体目标和企业的风险容限相一致。二要明确具体。将企业的目标分解落实，形成各职能部门和各业务活动的具体目标，使员工们看得见、摸得着，随时可测评风险发生的可能性。三要与时俱进。目标应反映内外环境及企业经营活动现实状况，并随着环境和条件的变化不断修订和完善控制目标，使目标起到促进作用。

2. 明确环境

世上任何事物都是在一定环境下生存与发展，脱离了环境既不能生存也不能发展，企业也是如此。企业为了求得生存与发展，应对面临风险，首先要明确所处环境，才能正确规划企业战略，赢得未来。在环境方面至少应关注以下四个方面：

（1）明确外部环境

包括自然环境、竞争环境、市场状况、经济发展、社会、文化、政治、金融、科学技术，以及与企业目标有影响的关键动因及发展趋势等。

（2）明确内部环境

包括公司治理、组织结构、角色和责任；企业的方针、目标及实现目标的战略；企业控制资源及技术能力、对资源和知识的理解，产品市场状况；与企业利益相关方的关系，他们的感知和价值观、合同的关系和种类；企业所采用的标准、指南和参考模型；企业的信息系统、信息流和决策过程等。

（3）明确风险管理过程的环境

包括确定风险管理活动的目的和目标；在风险管理过程中的职责与权限；风险管理活动的范围、深度和广度，包括特殊情况下的内涵和外延；按照时间和地点确定活动、过程、职能、项目、产品、服务或资产；确定组织的特殊项目、过程以及过程和活动的关系；确定风险等级标准、风险识别与风险评估方法、绩效考核等。

（4）明确风险评价标准

包括风险发生的可能性及其后果确定、风险可接受或可容忍等级、可能出现的重大风险，准备采用应对措施，是否需要组合多个应对风险的方式？采用哪些组合方式等。

3. 收集资料

企业应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。

防范和规避风险威胁产生，首要任务是识别风险，“没想到”和“没想对”是最大的风险。要识别风险首先要收集风险信息，根据《中央企业全面风险管理指引》要求，企业应广泛深入持久地收集影响企业经营目标实现的各种有利因素与不利因素。包括内部与外部，历史的、现时的及未来预测的，并将收集的职责分工落实到有关职能部门及业务单位，并发动广大员工参与。

（1）在战略方面应收集风险信息

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：

①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。

- ②科技进步、技术创新的有关内容。
- ③市场对本企业产品或服务的需求。
- ④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。
- ⑤本企业主要客户、供应商及竞争对手的有关情况。
- ⑥与主要竞争对手相比，本企业实力与差距。
- ⑦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。
- ⑧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。

(2) 在财务方面应收集风险信息

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）：

- ①负债、负债率、偿债能力。
- ②现金流、应收账款及其占销售收入的比重、资金周转率。
- ③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。
- ④制造成本和管理费用、财务费用、销售费用。
- ⑤盈利能力。
- ⑥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。
- ⑦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）等信息。

(3) 在市场方面应收集风险信息

企业应广泛收集国内外企业忽视的市场风险，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：

- ①产品或服务的价格及供需变化。
- ②能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格变化。
- ③主要客户、主要供应商的信用情况。
- ④税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化。
- ⑤潜在竞争者、竞争者及其主要产品、替代品情况。

(4) 在运营方面应收集风险信息

- ①产品结构、新产品研发。
- ②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。
- ③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专业人员的知识结构、专业经验。
- ④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。
- ⑤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。
- ⑥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。
- ⑦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的风险。
- ⑧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。
- ⑨企业风险管理的现状和能力。

(5) 在法律方面应收集风险信息

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：

- ①国内外与本企业相关的政治、法律环境。
- ②影响企业的新法律法规和政策。
- ③员工道德操守的遵从性。
- ④本企业签订的重大协议和有关贸易合同。
- ⑤本企业发生重大法律纠纷案件的情况。
- ⑥企业和竞争对手的知识产权情况。

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。

1-2-3 控制活动

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

控制活动存在于企业的各个部分、各个层面和各个部门。为确保管理层的指令得以执行，通常采用核准、授权、验证、调节、复核营业绩效、保障资产安全及职务分工等措施。

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。

一、控制活动的构成

控制活动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。

二、控制活动的类型

控制活动可以有不同的描述方式。针对企业的不同目标，可以分为为提高经营效率效果、增强财务报告的可靠性、遵守法规等目标的三类控制活动；根据控制活动的方式，则可分为：

（一）物理控制

主要与应用手工操作的传统会计系统有关。

（二）计算机控制

包括一般控制和应用控制。一般控制属于企业整体层次的控制活动，适用于较宽范围的风险，这些风险系统地威胁到 IT 环境中所有应用程序的完整性，如对计算机操作、数据管理系统、新系统开发、系统维护以及电子商务等的控制问题。应用控制是针对特定系统的风险，如工资、应收账款和采购应用系统等。应用控制测试涉及具体的审计目标，如检查应付账款的完整性。当然，根据控制活动的不同作用，控制活动又可以分为预防性控制、检查性控制、指导性控制、纠错性控制、补偿性控制五种类型；根据组织中实施人员不同，控制活动也可分为高层复核、信息处理、实物控制、业绩指标分析、职责分离等。

三、不相容职务分离控制

不相容职责分离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。
常见的不相容职责分离的情形（图 1-4）：

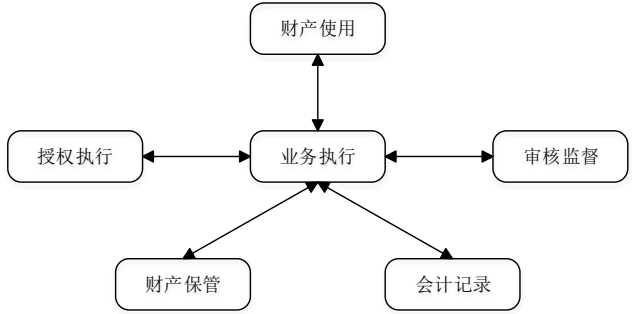


图 1-4 常见的不相容职责分离的情形

1. 批准进行某项经济业务的职责与执行该项业务的职责要分离。
2. 执行某项经济业务的职责与财产保管业务的职责要分离。
3. 执行某项经济业务的职责与记录该项业务的职责要分离。
4. 执行某项经济业务的职责与审核监督该项业务的职责要分离。
5. 执行某项经济业务的职责与财务物资使用主体的职责要分离。
6. 记录该项业务的职责与财产保管业务的职责要分离。

四、授权审批控制

授权审批控制要求企业根据常规授权和特殊授权的规定，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。

（一）授权形式

授权审批是指企业在处理经济业务时，必须经过授权批准才能执行，以此进行控制。授权批准按其形式可分为常规授权和特别授权。

常规性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，一般比较稳定，时效性较长。它是管理当局制定的，整个组织应当遵循的政策，内部员工在日常业务处理过程中可以按照规定的权限范围和有关职责自行办理和执行各项业务。这类授权在企业中大量存在，如采购部门采购材料、会计部门的账务处理、人力资源部门招聘员工等。企业对常规性授权，可以采用适当形式予以公布，以提高权限的透明度，加强对权限行使的监督和管理。

特别授权是指企业在特殊情况、特定条件下的授权。是一种临时性、应急性授权，故暂时有效。它通常涉及特定或特殊类非常规事项。如某企业规定支票签发由财务经理负责。由于财务经理休假，临时授权由副经理负责签发。这就是特别授权。企业应加强对临时性授权管理，规范授权范围、权限、程序、责任和有关记录等手续。有条件的企业，可采用远程办公的方式逐步减少特别授权。

（二）授权审批控制原则及要求

为了使授权批准控制拥有较好的效果，企业一定要遵循以下原则：

1. 需要授权批准的事项，在业务发生之前必须经过授权。

2. 授权批准的责任一定要明确。
3. 所有授权过程都必须有书面证明。
4. 对于越权行为一定要有相应的惩罚制度。

为贯彻上述原则，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。

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。

五、会计系统控制

会计系统是指公司为了汇总、分析、分类、记录、报告公司交易，并保持相对资产和负债的受托责任得以承担而建立的方法和记录的工作系统。会计系统控制要求企业严格执行国家统一的会计准则和制度，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。

会计系统从原始凭证到记账凭证、从明细账到总账、从会计账簿到会计报表，其实都是为确认、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。

会计系统控制要求企业严格执行国家统一的会计准则或制度，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；依法设置会计机构，配备会计从业人员。其中从事会计工作的人员，必须取得会计从业资格证书。会计机构负责人应具备会计师以上专业技术职务资格；大中型企业应设置总会计师，设置总会计师的企业，不得设置与其职权重叠的副职。通常而言，一个有效的会计系统应能达到以下几点：

1. 确认并记录所有真实的交易，即对任何财物或资金的收付都必须填制或取得合规合法的原始凭证，并经审核批准后才可以作为编制记账凭证，登记账簿的依据；

2. 及时且充分详细地描述交易，以便在会计报表上对交易作适当的分类；
3. 计量交易的价值，以便在会计报表上记录其适当的货币价值；
4. 确定交易发生的期间，以便将交易记录在适当的会计期间；
5. 在会计报表中适当地表达交易和披露相关事项。

在运用会计系统控制时，企业需对以下有关凭证的稽核和审查予以高度注意：

（一）原始凭证稽核

对外来原始凭证应审核是否符合国家票证管理要求，有无税务监制章、财政监制章和单位财务专用章或发票专用章；数量、单价、金额是否正确，凡金额有误的，要退回到出票单位重新开具；接受单位名称是否正确；大小写是否相符；经办人、验收入、批准入手续是否齐全，有无涂改、伪造和虚报冒领等现象；对于进入成本费用项目的发票，还要审查有无含增值税发票。审查现金开支是否符合财务制度和财经纪律，凡违法开支，要拒绝办理。

（二）记账凭证审核

1. 现金凭证审核

在审核时需要注意的几个问题：

- （1）现金支付范围是否符合国家规定，有无用于发放职工工资、津贴、奖金、个人劳务报酬、个人劳保福利开支、出差人员差旅费、结算起点以下的零星开支及其他需要支付现金的零星支出等之外的现金支付；

(2) 现金销售收入是否足额、及时解缴银行，对外收费是否符合规定的收费标准；

(3) 有无坐支现金，有无向银行谎报用途套取现金，职工工资及奖金的发放是否登记工资基金手册；

(4) 现金凭证收、付讫章、主管、审核、出纳和制单等印章是否齐全，交款人、领款人是否签字；

(5) 已审核的现金原始凭证是否填写附件张数并加盖附件章注销，以免重复报销。

2. 银行凭证稽核

审核时应注意：

(1) 是否符合《支付结算办法》、《票据法》、《票据实施管理办法》的规定，有无签发空头支票、出借银行账号；

(2) 是否以合法的和手续完备的原始凭证为依据填制银行记账凭证；

(3) 从银行支付的材料采购款、工程款等是否符合国家规定，有无预算、合同，资金是否落实；

(4) 领用转账支票是否填列《支票领用申请单》，并经部门主管和财务主管批准；

(5) 作废的支票及其存根是否加盖“作废”戳记并与银行对账单一并妥善保管；

(6) 签发支票所使用的各种印章，是否由财务主管和银行出纳分别保管；

(7) 空白收据和空白支票是否设立登记簿严格管理，有无办理购买、领用登记和交回注销手续。

3. 转账凭证稽核

审查的主要内容包括：

(1) 数字是否正确，资金渠道是否符合制度规定；

(2) 原始凭证是否合法，自制原始凭证是否有依据，手续是否齐全；

(3) 科目使用是否正确，填制内容是否完整，印章是否齐全，附件是否相符。

(三) 会计账簿稽核

1. 审查是否依法设置会计账簿，使用订本式或活页式账簿是否符合规定；

2. 审查会计账簿的启用、登记、与有关数字的相互核对、定期结账等是否按照《会计基础工作规范》操作；

3. 审查现金日记账是否每日记账并结出余额；现金库存数是否超出银行核定的限额，超出部分是否当日存入银行；现金是否每日清点，账实是否相符，有无白条抵库；银行日记账是否逐日登记，每天结出余额；银行存款账户是否定期进行清查，银行存款余额与银行对账单是否相符，若不符，是否及时查明原因并做出处理；银行存款余额调节表是否由专人复核，有无主管签章。

(四) 财务会计报告稽核

1. 报表数字是否真实、计算是否正确、内容是否完整；

2. 总账与明细账是否相符；

3. 报表内部、表与表之间的勾稽关系、前后数字的衔接是否相符；

4. 报表各项补充资料和财务情况说明书应与报表内容相符。

六、业务流程与操作规程控制

业务流程是指企业为确保经济业务活动的顺利进行，在明确各个岗位职责的

基础上而规定并实施的业务处理手续和程序。例如，在材料采购业务中，企业规定应首先由申请单位或人员根据需要填写请购单，经计划部门同意，主管厂长或经理批准，然后由供应部门的采购人员负责采购；材料到达后，由供应部门和仓库保管部门负责检查验收，财务部门的出纳负责付款，会计负责记账。这样经过几个部门或人员，能够有效地防范和及时发现错弊，且有助于相互监督和制约。

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

操作规程一般可以分为两种类型：

(1) 管理规程

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

(2) 作业规程

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

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

一般来说，流程控制主要体现在以下几方面：

(1) 流程设计

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

(2) 记录环节

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

(3) 控制标准

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

七、财产保护控制

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、实务保管、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。

(一) 有形资产的日常安全控制措施

有形资产包括货币资金、存货、债权和固定资产等。

1. 货币资金和空白票据日常安全控制

货币资金包括现金及现金等价物、银行存款及其他货币资金。新会计准则称

为基础金融工具。这类资产流动性极强，容易成为不法分子极欲侵占的对象。为确保其安全：

一要做好存放地的防潮、防火、防盗。

二要做到日清月结核对账务、编制余额调节表。超储现金及时送存银行，发现差错及时查找原因、妥善处理。

三要严格授权。保险柜严守密码、钥匙妥善保管、不准为他人代存现金。严禁非指定人员经办货币资金业务。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，确保空白票据的安全。

2. 债权和债务的日常安全控制

债权包括应收账款、其他应收款和预付款等，这类资产占用资金多，构成复杂、隐患较多，因此必须指定专人负责，建立明细核算制度、定期进行账务核对，及时收回各种款项，做好日常的控制与管理。防范与减少坏账损失的发生。

债务包括应付账款、预收账款、应付薪酬、应交税费及其他应付款等。这类债务如果记录不清、内容不实也会给企业带来损失。企业应及时核对清理，做到记录正确、内容真实、责任明确。

3. 存货的日常安全控制

存货包括材料、在制品、产成品、商品及包装物等。为确保其安全完整应做到：

(1) 做好实物资产的安全保护

一要合理存放，既要考虑存货物理性质，又便于收发及清查；

二要科学保管，做好防腐、防毒、防火、防爆、通风、排水及特殊物资的保管；

三要严格制度，做好收、发、存、管各项手续齐全并定期清查。

(2) 做好资产所有权上的安全保护

一要指定专人负责，明确保管责任；

二要建立明细账，详细记录存货的类别、编号、名称、规格、型号、数量、计量单位等内容，并定期与会计账核对；

三要做好存货的日常控制，贯彻以预防为主。

财会部门应针对企业存货种类繁多、地点复杂、数量巨大、出入库手续繁简等特点，经常与仓库核对账务。做到账账相符、账实相符。确保资产安全完整。

4. 固定资产的日常安全控制

固定资产的实物安全管理与存货实物管理雷同。这里强调以下几项工作：

(1) 严格固定资产的登记管理制度

新增固定资产应当及时办理手续，及时进行编号、建卡、确定存放地点及责任者，并注明机器设备附带设备。建立固定资产、分级归口管理责任制。对租用、借用、借出及代管设备，应分别建账登记。

(2) 做好固定资产的使用控制

为防范固定资产的丢失和损坏风险，应明确谁使用谁负责保管制度。固定资产的调动和领用应实行审批和授权，并经主管部门批准，部门间借用或调用资产时，应添置《固定资产调拨单》及使用协议。

(3) 加强固定资产的外部转移控制

企业出租固定资产仓库和有关人员应报经主管部门签章批准，详细记录设备名称、数量、所带附件、完好程度、租赁时间等，做好记录，并修改原来的记录。

（4）做好固定资产的处置控制

固定资产应有独立于固定资产管理部门和使用部门的其他部门和人员办理。对于重大固定资产处置，应采取集体会议审批制度，并建立集体审议批准记录。如果固定资产报废后直接退出生产经营活动过程，不进行对外销售，则有关管理部门应该编制固定资产正常报废单，记录报废固定资产的品称、规格、型号、数量所属部门等信息。同时，还应该明确必要的清理程序，评估固定资产的残值以及清理费用，防止出现残料丢失的现象。

（5）做好固定资产的清查盘点

清查盘点为维护财产安全完整重要手段，企业应定期对固定资产清查盘点。保证账账相符，账实相符，固定资产盘点清查过程中，应关注资产使用、维修和保养情况，并与账面核对，编制固定资产清查明细表。对盘盈或盘亏资产，应由责任部门说明原因报有关部门审批。

另外，对具有易损且比较贵重的资产，企业应通过保险处理，以减少损失风险。

（二）无形资产的安全管理措施

无形资产也是企业可利用的重要资源。特别在一些高新技术企业，更是尤为重要。由于这部分资产没有实物形态容易流失。保护无形资产安全，就是保护企业在市场中的竞争力。无形资产的安全主要是所有权安全。

1. 要做好无形资产安全教育，提高员工的安全意识，防范内部人员泄密和其他单位或个人盗窃及侵犯。

2. 要加强无形资产的档案管理，做好专利申请登记，未经批准不得借阅，案卷不得涂改、抽换、乱画、标记，携带外出及复制等。档案的使用必须经总经理或指定的部门批准。

3. 建立分级保护制度。对一般或非保密无形资产，如土地使用权、商标权、商号、域名等，无须对其安全实施防范；而对专用技术、工艺配方、工艺流程等，由于拥有巨大的商业价值，一旦泄露将给企业带来不可估量的损失。因此必须建立完善保密制度。对不同的无形资产，分别确定不同的保密等级，实施专门保管工具、专门区域控制、接触明码验证、不准单人接触等严格保密控制。

八、建立重大风险预警机制和应急处理机制

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。

由于外部环境的不确定性，企业内部决策失效性或某些无法预料的突发事件出现，往往使企业处于危机之中，面临巨大的风险。同时随着经济全球化，资本国际化及科学技术的发展，不仅企业间依赖性较强，而且国际间也越加紧密，一些突发事件产生，如地震事件，很容易使大范围企业面临危险。针对这类突如其来的风险，最有效的方法是建立应急管理机制。

（一）建立预警机制

预警是根据系统外部环境及内部条件的变化，对系统未来的不利事件和风险进行预测和报警。这些不利事件和风险可概括为经济危机、行业危机及企业危机。企业更关注的是企业危机。

企业危机通常事先都有征兆，通过一些信号反映出来，掌握这些信号动态就可及早报警、防范或抑制风险损害。

建立预警机制的主要手段是通过构建预警指标体系确定指标临界值，再将实际(预测)状况与预警临界值对比，从而预测出企业所处的危险程度并发出警报。预警通常用预警临界值反映，经济类指标的预警临界值的计算公式：

预警临界值完成度= (监测/实际完成值-预警临界值) /预警临界值

从该指标可以看出完成度越低，面临的风险越大。

(二) 建立应急管理机制

1. 应急处理机制的任务及目标

(1) 应急处理机制

它至少应包括应急预案、责任人员、处理程序等。建立应急处理方案应遵循全面性原则，企业所有可能的应急方案都应作为备选方案。应急处理的责任应落实到人，应急方案中涉及的部门及人员都应明确相应的责任，并建立奖惩制度。企业要制定详细合理的处理程序，并严格要求相关人员按程序办事。如确实需要变更程序，应提前申请批准后再执行，确实紧急特殊程序则应得到特别授权。

(2) 应急处理任务

应急管理的根本任务是对突发事件作出快速有效的应对。其主要任务是：“面对突发事件，有效地组织调动企业各方面资源，快速有效地防范和控制突发事件蔓延，尽可能降低企业损失。”但是由于突发事件多是突如其来，而且错综复杂多种多样，事前准备的应急措施有时难以应对。为此，在应急管理中，应更加注重应急措施的规划，形成一个系统有效的应急管理体系。

(3) 应急处理目标

应急管理体系的目标是“统一指挥、分工协作、预防为主、平战结合、及时灵活、科学有效”地处理突发事件。

2. 应急管理体系建立的原则

应急管理体系建立的过程应遵循下列原则：

(1) 全面性

全面性含义是指：

- ①企业所有可能发生的突发事件都应纳入应急管理；
- ②应全面考虑所有突发事件造成的所有可能性影响；
- ③将所有的应急措施都纳入可选择的方案之中。

(2) 层次性

应急管理体系的建立应依据突发事件性质、涉及范围、危害程度、影响大小、发生时间地点等难以预料的特点，采用不同级别的处理预案、组织不同层次的机构参与；针对各种可能的后果从轻到重，设计不同的应对措施预案。

(3) 可重构性

任何对于以往经验和预测构建出来的系统，都不可能解决未来发生的所有问题。这就要求构建的应急处理体系的各个功能模块，能够很方便地进行切换，并重新进行组合。

(4) 高可靠性

重大突发事件造成的破坏后果是巨大的，对这些重大事件，应急管理体系应该能够提供更高的可靠性，才能适应需要。常用的手段是准备多种处理方案，且这些方案相对独立，不能相互依赖。

(5) 可操作性

应急管理体系所提供的各种应急措施必须是企业能立即使用的资源，具有可操作性。否则一旦重大突发事件出现，应对措施就落空。

3. 应急管理程序

突发事件应急处理的程序是：

(1) 突发事件预警

所谓预警是指根据以往突发事件的特征，对可能出现的突发事件的相关信息收集、整理和分析，并根据分析结果给出的警示。是应急管理中的重要环节。预警的目的是尽早发现及防范可能发生的重大突发事件，以避免突发事件的发生和进一步扩大，从而最大限度地降低不利后果。

(2) 预案管理

预案管理是由一系列决策点和措施集合组成，它贯穿于应急管理的全过程。如预案管理的准备和制定就是对突发事件处理经验的总结，用以指导未来可能发生的同类事件；预案管理还可预测和分析可能出现事件的规律，通过研究它们之间的内在联系，寻找一些规律特征，从而更好地准备和制定预案。

(3) 突发事件处理

突发事件的处理是应急管理的核心。它表现为当突发事件发生后对各种资源的组织和利用，从各种备选方案中进行选择。突发事件爆发后各种表现形式和特点都会暴露出来，这时企业就应预测和分析这些事件可能发展趋势及产生的后果，并作出相应的措施决策。

(4) 事件后的处理

它是在突发事件的影响逐渐减弱或完全结束后，对原有状态的恢复，以及对相关部门和人员进行奖惩等事后事项，并将该事件及时形成案例，总结经验教训。

4. 应急管理体系的运行动态

应急管理体系的运行可分为平时状态、警戒状态和战时状态。当某种突发事件发生的可能性提升至警戒点以上时，整个保证体系就进入警戒状态，这时一方面要启动保护程序，另一方面要防止突发性事件的侵入。当各种手段和方法都无法避免突发事件发生时，应急管理系统即进入战时状态。这时应立即启动相应的评估和决策系统，尽快作出决策，调度相应的应急预案，调动各种资源，协调各方面进行事件处理。

(三) 危机管理

多数突发事件会使企业陷于危机之中。而危机的存在又使企业面临巨大风险。可见危机管理是应急管理和风险管理的重要内容之一。

危机具有隐蔽性、公开性、连带性、复杂性和双重性等特征。充分认识这些特征，对防范与管理危机有重要意义。

从市场经济角度看，特别是现代社会，经济环境瞬息万变、科技发展日新月异、企业风险不断扩大，危机不可避免，因此不存在永久的胜利者。这就告诉经营者，在任何时候，都必须强调适应力与高应变力，大胆创新，谨慎经营，防范和抑制危机产生，降低危机带来的损害。

1. 危机类别及形成原因

危机按起源可分为外部危机和内部危机。企业危机又可细分为公共关系危机、营销危机、人力资源危机、信用与财务危机、速度危机、创新危机等。

(1) 公共关系危机

是指企业与社会公众之间，因某种非常性因素引发的具有危险性的非常态联系状态，它是企业公共关系严重失常的一种反映。如三鹿奶粉质量问题、三株公司因口服液破产问题、虚假广告等引发的问题。从企业铤部分析，导致的因素是人员素质差、产品质量不到位、经营决策失误、违法违规经营等。

(2) 营销危机

是指产品市场，占有率不断下降、部分市场丧失、产品卖不出去、大量产品积压、收入不抵成本等。可通过市场占有率、销售增长率、销售收入、库存商品期限等指标反映。形成原因可能是经营观念落后、市场发展战略和营销策略失误、市场调查和预测不充分、产品样式品种落后等。

(3) 人力资源危机

是指主要技术、业务骨干及高管流失，人力资源管理不善，企业与员工发生冲突、人心涣散等。其信号是重要岗位骨干及负责人离职、不利企业的职工舆论等。形成的原因是缺乏以人为本意识，未重视人的作用，不重视开发人才战略等。

(4) 信用危机

是指在信用交往过程中，不能履行合约等信用条款，到期不能收回货款而引发的危机。其信号是应收账款大量占用、逾期或长期不能收回，或客户破产等。形成原因是对客户调查了解不清，销售和信用政策失误等。

(5) 财务危机

指企业在财务方面陷入困境，主要表现是财务指标出现异常，如资产负债率过高，资金周转不灵，不能如期偿还到期的债务及银行借款，长时间人不抵出。形成原因是经营决策失误，市场预测不准或发生欺诈等。

(6) 速度危机

是指企业盲目追求发展速度，忽视企业质量的提升而导致的危机，如盲目并购、大量搞基础建设投资等。速度危机潜伏期很长，没有明显的预警信号，只能以企业各阶段的投入与产出相比，与行业水平相比，通过比较才能发现。产生原因通常是片面追求速度、盲目扩张和多元化经营等所导致。

(7) 创新危机

是指企业因忽视新产品的市场潜力及新技术改进，老产品缺乏市场竞争力；或盲目创新与开发产品或新技术而没有市场等，使企业陷入危机。其表现是产品或技术没有市场，收入急速下降，或市场太小不足以弥补开发成本，大量出现亏损等。导致原因：**一**是对新产品新技术开发重视不够，没有及时投入必要资源。**二**是盲目开发，背离了市场的需求。

2. 危机应对策略

危机产生的原因极其复杂，其应对措施也需多种多样，应针对不同对象选用不同方法。具体来讲，除规范提出的几种应对策略外，还应关注以下几点：

(1) 成立危机处理小组，协调各方面工作是成功的经验

危机处理小组的职责是：

- ①全面、清晰地分析可能遇到的危机并进行预测；
- ②做好危机的预防工作；
- ③为各类危机处理分别制定有关策略和计划；
- ④监督危机管理的规定和程序正确实施；
- ⑤在危机实际发生时，及时作出快速反应、建议和指导。

(2) 做好危机管理计划

包括：

- ①任命危机控制和检查专案小组；
- ②确定能受到影响的公众和机构；
- ③为最大限度减少损害，建立有效传播和公关渠道；
- ④把计划落实成文字，并不断演习，提高员工应对能力。

(3) 做好员工培训，提高员工应对危机的意识、素质和技能

素质包括敏感性素质、应变性素质和凝聚力素质。

通过以上措施，可有效地提高应对危机能力，减少企业损失。

九、预算控制

预算管理控制要求企业实施全面预算管理制度，明确各责任企业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。企业通过预算控制，使得经营目标转化为各部门、各岗位以致个人的具体行为目标，作为各责任企业的约束条件，能够从根本上保证企业经营目标的实现。

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。企业采用何种方法、何种编制流程来编制预算，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。预算编制完成后，便开始进行执行阶段，企业各部门在生产经营及相关的各项活动中，需要按照预算办事。同时，还应明确各项业务的授权审批权限及审批流程，对于无预算或者超预算的项目进行严格控制。企业应定期检查预算执行情况，必要时可进行调整。通过相关数据的对比分析，找出差异的原因及应采取的措施。最后，企业还应该制定相关的考核指标，并定期对预算执行情况进行严格的考核。

十、运营分析控制

运营分析控制要求企业建立运营情况分析控制，管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。

企业内部报告体系的建立应体现：反映部门经管责任，符合例外管理的要求，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，高层管理者报告时间间隔时间长，内容从重、从简；反之，报告时间间隔短，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、借还款进度表、贷款担保抵押表等；
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。

十一、绩效考评控制

绩效考评是指用系统的方法、原理，评定、测量员工在职务上的工作行为和工作效果。

通常对不同的部门或人员，企业应采用不同的业绩考核指标。例如对采购部门的员工可分析采购价格变动及差异、紧急采购订单占全部订单的比率、退货订单占全部订单的比率等。通过考核异常的结果和异常的变动趋势，管理层关注那些可能影响目标实现的问题，并认识到主要的采购业务目标可能无法实现的具体情形，提出改进方案。

基于考核基础上建立激励机制对实现内控目标至关重要。一般来说，大多数人利用非法手段谋取个人利益前，会有一个思想上的自我平衡过程。当他认为自己付出多而得到少时，采用非法手段谋取个人利益的可能性就会增加。如果企业

能够正确评价员工的工作努力程度，合理确定报酬结构，则会大大减少采取非法手段谋取个人利益的现象。激励控制主要表现在：**一是**建立科学的业绩评价体系，准确反映各层级员工的付出，使员工感到自己的努力得到了承认；**二是**以业绩为基础，制定合理的报酬结构，使员工对收入有一种公平感。

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，对企业内部各责任企业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。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。

十二、独立检查

即检查和验证由另一个人或部门所执行的工作并验证所记录金额的准确性，包括复核有关原始单据，如发票、工资计算表、存货汇总表；比较现有资产与相关会计记录，进行盘点核对；管理当局复核汇总账户余额详细情况的报告等。企业内部若没有一种经常性复核检查机制，内控制度就有可能随着时间及内外部环境的变化而变得不再适用。每一个企业应在何时采用何种方式进行独立检查，须视具体情况而定。管理当局对报告的复核及资产与记录的比较可以定期进行检查；对于人工计算可以于每日对所有交易或选出的交易进行检查；而对于有些独立性的检查，如零用金的盘点，就应采用突击检查，以免有关人员临时应付。



小知识

综合运用控制措施

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。

以上介绍的内部控制措施，只涉及内部控制的某一方面，然而，企业是一个不可分割的有机整体，在经营实践中为实现某一控制目标，不可能只用其中一个或若干个。因此，应结合内控目标及选择的应对策略，综合运用控制措施，才能实现有效控制，将剩余风险（采取各项控制措施后仍可能发生风险）控制在可接受水平之内。例如货币资金控制的目的是保证货币资金的安全完整。要实现这一目的，涉及不相容职务分离控制、授权审批控制、预算控制、财产保护控制、会计系统控制、绩效考评控制、销售收款、采购付款控制等。因此必须综合运用这些控制措施，才能有效地保证货币资金控制目的的实现。但是尽管综合运用了这些控制措施，也并不能保证消除货币资金业务的所有风险，但在最大限度上减少了货币资金的风险，将剩余风险控制在可接受水平。

最后需要强调的有两点：

一是企业应当以书面形式，或者其他适当形式记录企业制定的控制措施及促进有效实施的情况。

二是企业应完整收集、妥善保存控制措施实施过程中相关记录和资料，确保控制措施过程的可验证性。

1-2-4 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。

每个企业都必须获取相关的信息——财务及非财务的，与外部及内部事件和行为相关的信息。信息必须经过管理层确认与企业的经营相关。这些信息也必须以一种能使人们行使各自的控制和其他职能的形式和在一定的时限内传递给需要的人。

一、信息与沟通流程存在的主要风险

信息与沟通流程存在的主要风险包括：

- （一）管理层无法获取适当和必需的信息。
- （二）无法及时地向相关的人士收集或发送信息。
- （三）信息披露委员会无法有效地履行工作职责。
- （四）公司没有建立有效的期末报告程序。
- （五）财务报告和相关的应用和信息系统是不可靠的。

（六）公司未建立预防、识别舞弊风险的内部控制措施与程序，无法预防可能存在的舞弊行为。

二、信息

（一）信息收集

企业在进行信息收集时应明确收集的内容和方式等。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。由于不同企业需求的信息存在差异，各企业对每类信息的侧重点也存在差异，因此，企业应当结合自身特点以及成本效益原则，选择使用适合的方式收集有价值的信息。

（二）信息传递

企业应当将内部控制相关信息在企业内部各管理级次、责任企业、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。但是，企业管理者对信息传递的认识不够或传递方式的问题通常会使信息传递存在一些问题。常见问题包括准确性问题、完整性问题、及时性问题和安全性问题等。信息与沟通包括内部和外部沟通、决策信息支持和反舞弊措施等三个要素。

三、沟通

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。

（一）沟通与反馈的分类

1. 按沟通的方向，可分为向上沟通、向下沟通与水平沟通

（1）向上沟通

是指组织内部的下级向较高层次的信息传递与沟通；

（2）向下沟通

是指组织中较高层向较低层次传递信息与沟通；水平沟通是指组织内部不同部门、不同员工之间的沟通。

2. 按沟通和反馈的途径，可分为正式组织沟通和反馈与非正式组织沟通和反馈

（1）正式沟通

是由组织内部规章制度所明确规定的內容。包括组织系统发布的命令、指示、文件，组织召开的正式会议，以及组织正式颁布的法令、规章、手册、简报、公告等。正式沟通和反馈的效果比较好，也容易保密，但信息传递慢，而且在传递过程中可能出现滞留与扭曲。

（2）非正式组织沟通

是以社会关系为基础，与组织内部的规章制度无关系的沟通方式。例如员工之间的私下交谈、小道消息等。非正式沟通方式沟通速度快，能够提供一些正式沟通中难以获得的信息，但非正式沟通容易使信息失真，而且有可能导致小集体的产生，组织的凝聚力和人心稳定容易受到影响。

3. 按信息的载体，可分为语言沟通和非语言沟通

（1）语言沟通

是人们运用语言进行信息交流，传递思想情感、观念和态度，达到沟通目的的过程。

（2）非语言沟通

是通过某些特定媒介，如网络，来表达和传递信息的过程。

4. 按信息沟通的范围，可分为人际沟通、群体沟通和群际沟通

（1）人际沟通

是指人与人之间的信息和感情的交流和传递的过程。

（2）群体沟通

是指组织内部人员与人员之间、部门与部门之间的信息传递与沟通。

（3）群际沟通

是指企业与企业、企业与竞争者、供应商、出租者、政府、媒体等进行的信息传递与交流。

（二）沟通渠道：内部沟通与外部沟通

1. 内部沟通

内部沟通是指企业内部上下级之间、横向部门之间的联系与沟通。企业内部联系与沟通的渠道主要分为纵向和横向两种。从沟通的内容来看，纵向沟通是高级管理者与下属人员之间的命令传达和工作汇报，包括向上沟通渠道和向下沟通渠道。横向沟通则是业务相关部门或人员的工作衔接与协作。随着企业内部管理和业务分工的细化和专业化，部门与部门之间、个人与个人之间的联系与沟通日益广泛，范围不断扩大。下面以列举的方式介绍内部沟通的主要内容：

1) 所有的人员，特别是那些有着重要的经营和财务管理职责的人员，除了接受相关的信息来管理他们的活动外，还需要从高层管理那里清楚地知道必须严肃地履行内部控制的责任。这条信息的清晰程度和这条信息传递的有效性至关重

要。

2) 特定的职责必须明确

每个人需要理解所负责内部控制部分如何运行及个人在系统中的职责。否则就很容易产生问题。

3) 在执行自己职责时，每个人都应该知道，若意外发生，不仅要注意事件本身，还要注意事件的原因。这样有助于了解系统潜在的缺陷，并及时采取预防的措施。例如，发现滞销的存货不仅要在财务报告上留下准确的记录，更重要的是对存货滞销的原因作出判断。

4) 人们需要知道自己的行为怎样与他人的工作相联系

这对于认识到问题或对问题的原因作出判断和修正是必要的。

5) 人们需要知道什么样的行为是被期望的，什么是可以接受的，什么是不可接受的。例如管理者屈于完成预算的压力，错误的报告了经营成果；或者一位经理这样指导下属：“实现预算-我不管你怎么做，只要实现”，那么他就是在无意地传递错误的信息。

6) 员工需知道在企业中自下而上传递重要信息的方法和渠道

通常每天处理重要经营事项的一线员工最容易认识到刚产生的问题，例如，销售代表或会计主管可能了解重要的消费产品设计需求；生产人员能意识到代价巨大的程序缺陷；采购员会遇到来自供应商不适当的诱惑；会计部门人员可以了解到财务报表中销售和存货的虚饰，或了解到中饱私囊的现象。

7) 为了使信息可以自下而上报告，必须既有开放的沟通渠道又有清楚的倾听意愿。员工能够确信其上级确实想了解问题并愿意有效地解决问题，在任何情况下不会因报告相关信息而受到报复。

8) 在多数情况下，正常的报告渠道就是适当的沟通渠道。然而，在特定条件下，需要独立的沟通渠道作为一个预防失败的机制，在正常渠道不起作用时加以运用。例如，为员工提供直接接触财务总监或企业法律顾问这样的高层领导的渠道；总裁可以定期抽出时间接待员工来访，并且让员工知道为任何事情的来访都是受欢迎的；总裁也可以定期去车间拜访他的员工，形成一种人们能够交流难题和关心的问题的氛围。换言之，管理层向下传达正确的信息以及为合法的自下而上报告提供合理机制，两者都很重要。

9) 管理层与董事会及其委员之间的沟通至关重要

管理层必须使董事会了解最新的业绩、发展、风险、主要的革新以及其他任何相关的事件或事故。与董事会的沟通越好，董事会越能有效地行使监督职能，并能够对于关键的事务作出合理的行为，提供建议和忠告。同样，董事会也应该向管理层传达其所需要的信息，并提供指导和反馈。

2. 外部沟通

外部沟通主要指企业与客户、供应商、政府部门等外界单位或个人。其沟通的主要目的是希望与对方达成共识，取得一个互惠双赢的结果。与外部沟通的内容主要包括：

1) 通过开放的沟通渠道，了解顾客、供应商对于产品或服务的设计或质量方面的要求和偏好。

2) 在与外部的交往中强调企业的道德标准，使外部人员知道认识到不适当的行为。例如公司可以同供应商直接沟通，解释公司期望供应商雇员在与其打交道时应怎么做，明确回扣以及其他不适当的收入，都是不能容忍的。

3) 与外界的沟通通常会为内部控制机构提供重要的信息

例如，通过外部审计人员对企业营业、相关业务问题及控制系统审计后，管理层和董事会可以了解重要的控制信息。

4) 与股东、监管者、财务分析师及其他外界的交流，可以了解企业所面临的情况和风险。

5) 管理层同外界（无论是公开的、即将进行的、严格跟踪的还是其他的）的交流也可以向整个公司内部传递信息。

6) 政府主要机关（如监管部门）所报道的复核或检查的结果，可以有效地弥补控制的缺失。例如，证监会或银监会之类的监管者关于合规性检查结果的权威报告能够使控制的缺陷更加明显地表现出来。这些问题的揭示有助于企业对其进行详细调查并作出必要的修正。

（三）沟通的方式

沟通可以采用诸如政策手册、财务会计报告、备查簿、备忘录、布告通知、录像录音带的形式，亦可采用口头传递消息的方式。另一种有影响力的沟通手段是管理层在领导下属工作时的言行。经理应提醒自己“做比说更有效”。他们的行为反过来又受到公司的历史和文化的的影响，特别是受他们对于其上级过去怎样处理同样的事情的观察的影响。这些沟通方式按照所用的信息载体和传送渠道不同，大致可以分为语言沟通和非语言沟通两大沟通方式。

1. 语言管理沟通形式

建立在语言文字基础上，以语言文字和言语声音为其载体。语言沟通又可分为口头语言、书面语言和电子数据语言三大类。

（1）口头语言沟通

是人们最常用的一种沟通形式。按照它发生的不同方式，口头语言沟通又可细分为演说、倾听、正式交谈、私人交谈、讨论、征询、访谈、闲聊、小组会议、小组讨论、传话即捎口信、大型会议、传闻等多种具体形式。其中口头传递消息时（在许多人中间，在小的会议上，或者在两个人会面时），语调和身体语言可以用来强调所说的内容。

（2）书面语言管理沟通

又可细分为正式文件、备忘录、信件、公告、留言便条、内部期刊、规章制度、任命书等多种具体形式。

（3）电子数据语言沟通

电子数据语言是指将包括图表、图像、声音、文字等在内的书面语言性质的管理信息通过电子信息技术转化为电子数据进行信息传递的一种沟通方式或形式。它的主要特点和优势是，可以将大量信息以较低成本快速地进行远距离传送。电子数据沟通形式只存在于工业革命之后，即电子、信息技术得到人类认识、应用之后。按照电子数据采用的具体设施和工具、媒介不同，电子数据沟通又可细分为：电话沟通、电报沟通、电视沟通、电影沟通、电子数据沟通、网络沟通、多媒体沟通七种主要形式。电话沟通又可细分为有线电话和无线电话沟通形式；或电话交谈、电话会议、电话指令等多种形式。

2. 非语言管理沟通形式

是指通过某些媒介而非语言文字来传递管理性质的信息。非语言管理沟通主要包括身体语言沟通、副语言沟通和物体操纵或道具沟通三种。

（1）身体语言沟通

是指通过动态的目光、表情、手势等身体运动、姿势、空间距离、衣着打扮等人体形式来传递信息的沟通形式。

(2) 副语言沟通

是指通过非词语的声音，如重音、声调、哭、笑、停顿、语速等，来传递信息的沟通形式。

(3) 物体操纵

物体操纵是人们通过物体的运用、环境布置等方式来传递信息的沟通形式。

另外，从参与沟通的人数多少和沟通的覆盖面大小，沟通又可以分为人际沟通、群体沟通、企业沟通、跨企业管理沟通、跨文化沟通等多种形式（后面的沟通形式其实也包含了前面的沟通形式）。

1) 人际管理沟通

是为了达到管理的目的而进行的人和人之间的情感和信息的传递、交流过程。它是群体管理沟通、企业管理沟通、跨企业管理沟通、跨文化管理沟通的基础。

2) 群体管理沟通

也可以叫做小组或者团队管理沟通。它是指在为数不多的有限人群内部进行的管理沟通。它是企业管理沟通内部的重要组成部分。

3) 企业管理沟通

是指发生在整个企业内部和相关外部的沟通，可分为内部管理沟通和对外管理沟通两大部分。

4) 跨企业管理沟通

是指两个以上的企业与企业之间的信息沟通，如数据共享、互联网、供应链管理。

5) 跨文化管理沟通

是处于两种不同社会文化背景下的企业内部或外部人员间进行的管理性质的信息沟通。

根据管理学理论，不同的组织选取沟通的方式不尽相同。通常具有悠久而丰富整合性经营的历史，并且文化为所有员工充分了解企业，在信息沟通上不会遇到很大的困难；而没有这样传统的企业就需要付出更多的努力寻找信息沟通的方法。在中小型企业中，高级管理人员与雇员之间有效的内部沟通也会比大企业中更容易实现，因为中小型企业规模小、层次少，总裁更容易接触到。实际上，内部沟通通过总裁和主要经理所参加的日常会议就可以实现。许多小企业虽然没有大企业那种正式的沟通渠道，但更频繁的日常联系以及对高级管理人员的门户开放政策也可以提供有效的沟通。“做比说更有效政策”在小企业中是更重要的沟通手段，因为高级管理人员直接同企业的大部分雇员、顾客以及供应商相互影响。

企业应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。要提高联系与沟通的有效性，企业可从以下方面进行管理：

(1) 建立沟通渠道并保持其畅通

沟通渠道的建立常与组织结构相一致，因此，要保持其畅通，企业一方面要保证有明晰的组织控制线路，设计一套包含正式沟通和非正式沟通的沟通通道，以使组织内各种需求的沟通都能够准确及时而有效的实现；另一方面要注意消除个人因素对沟通的干扰，使重要信息能及时传递给董事会、监事会和经理层。

(2) 对所传递信息进行必要的监控

企业对沟通渠道中传递的信息的数量、质量提出一定的要求，确保这些信息

不会对企业造成损害或降低效率。

（3）注重组织沟通反馈机制的建立，并对反馈信息进行及时处理

没有反馈的沟通不是一个完整的沟通，完整的沟通必然具备完善的反馈机制。否则，沟通的效果会大大降低。对于沟通过程中发现的问题，企业应及时报告并采取措施进行处理。

（4）注重组织沟通环境的改善

组织沟通总是在一定环境下进行的，沟通的环境是影响组织沟通的一个重要因素。这种环境包括组织的整体状况、组织中人际关系的和谐程度、组织文化氛围和民主气氛、领导者的行为风格等。

（四）沟通障碍的克服

沟通是调整员工关系的有效手段，是信息传递的重要形式，是企业战略实施的基础。如果沟通渠道不畅、开放程度低，势必妨碍沟通的效果。沟通的障碍通常有以下几方面：

1. 信息发送者的障碍

如语言不恰当，导致信息的理解错误；目的不明确，导致信息内容的模糊性；倾向选择失误，导致信息误解可能性；表述模糊，导致信息传递错误。这些都严重地阻碍了发出信息的沟通与效果。

2. 信息接受者的障碍

如总以自己为准则，导致对理解信息出偏差；按自己意愿去加工，导致信息不清或失真；人际关系不融洽感情不和，导致信息阻碍或破裂；知识水平、价值标准和思维方式差异，导致误解信息或中断。

3. 沟通渠道的障碍

如沟通渠道过长、环节过多，可能导致信息衰减或颠倒；沟通渠道选择不适当，可能导致误解或轻视；组织机构不合理、管理层次多、命令不统一、形式不恰当，可能导致信息沟通效率低、效果差。

为克服上述障碍，在信息沟通时应做到：清晰、简洁、活力、准确，实现沟通的目的。

（五）沟通的控制

信息沟通既有利于企业的经营管理、目标实现，但有时也可能带来负面影响，因此必须实施有效控制。特别是与外部沟通时，应关注以下方面：

1. 与投资者和债权人的沟通

应依据公司法、证券法要求，采用不同的方式，就相关内容，如企业的战略规划、经营方针、融资计划、年度预算、经营成果、财务状况、利益分配等信息，进行沟通并听取投资者意见，介绍有关情况。

2. 与客户的沟通

可通过座谈会、走访等多种形式，听取客户的消费偏好、销售政策、产品质量、售后服务、货款结算等方面的意见和建议、宣传辅导等。

3. 与供应商的沟通

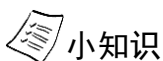
应通过供需见面会、座谈会、订货会、业务洽谈会等多种方式就产品质量、技术性能、交易价格、信用政策、结算方式等事项进行沟通。

4. 与监管机构的沟通

应及时向监管机构了解监管政策、变化和要求等，并相应地完善自身的管理制度。同时，认真了解自身存在的问题，积极反映诉求和建议，努力加强与监管机构的协调。

5. 与外部审计师及律师的沟通

企业应定期与他们会晤，听取注册会计师、律师对财务报告、内部控制、经营战略等方面的意见和建议，保持有效沟通。



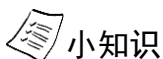
小知识

内部和外部沟通的控制目标

内部和外部沟通的控制目标为管理层建立有效的内部及外部关系方的信息沟通渠道。

管理层应建立有效的内部信息沟通渠道，使财务信息、经营信息、规章制度信息及其他重要综合信息等内部信息通过公司规章制度和文件、公司职能部门调研报告、财务会计报告、员工直接向上级沟通的信息、内部刊物、资料、公司局域网、各种会议提案、记录、纪要等渠道在公司内部各层次、各部门及公司与下属单位之间传递。

管理层应建立有效的与外部关系方的信息沟通渠道。公司可以通过国家部委和外部监管方的文件、期刊杂志、中介机构、互联网、广播、电视、公司采购及销售部门收集的市场和价格信息、外部来信来访、参加行业会议、座谈交流等渠道获取外部信息，并使这些信息在公司与客户、供应商、监管者等外部环境之间有效地传递。



小知识

内部和外部沟通的关键控制点

1. 公司建立开放的和有效的双向外部沟通渠道

公司明确规定客户投诉处理程序，建立与客户开放、有效沟通的渠道和投诉处理机制。

公司明确规定供应商投诉处理程序，建立与供应商开放、有效沟通的渠道和投诉处理机制。

2. 建立预算、利润及其他财务和经营方面的目标执行情况沟通渠道

公司制定全面预算管理制度，在公司内上下级之间、同一级的各职能部门之间建立顺畅的沟通协调机制。

公司建立生产经营综合分析制度，并召开月度和季度的生产经营分析会，对公司经营计划和预算的执行情况进行评估，并对目标实际执行中出现偏差采取应对措施。

3. 建立与分散办公地员工信息沟通的政策和程序

公司制定了公文处理办法，并通过领导层签发后下发各业务部门和下属单位。

公司通过传真电报、通知、邮件等形式下发，或通过办公系统，将公司相关的政策和程序传达至各个业务分部和各职能部门。

公司在对外网站建立了相应栏目宣扬公司的企业文化、经营理念及道德准则等信息，规范公司业务宣传，统一企业及业务品牌形象，达到向外部宣传企业文化和道德准则的目的。

4. 从外部关系方收到的信息能得到及时和恰当的总结和反馈

公司规定客户投诉处理办法，对客户投诉处理结果进行归档，对客户投诉进

行回访。

公司建立定期收集和汇报供应商信息的制度,并有专人对审阅的信息进行核实。

公司建立定期收集和汇报政府部门、监管者等外部信息的制度,并有专人对审阅的信息进行核实。

1-2-5 内部监督

内部监督是对其存在的要素和功能进行的持续性或定期性评估,是通过一系列的监管活动,单独评估或者两者结合的手段实施的。监督活动体现在正常的管理活动中。单独评估的范围和频率主要取决于风险的评估和持续监督活动的有效性。

监督活动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,可以发现内部控制缺陷,改善内部控制体系,促进内部控制的健全性和合适性,提高内部控制执行的有效性,是外部监督的有力支撑。内部监督的要素包括持续监控和缺陷报告。

一、内部监督概述

(一) 内部监督的分类

内部监督分为日常监督和专项监督。

1. 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和变化的情况下,对内部控制的某一或者某些方面进行有针对性的监督与检查。

2. 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。内部日常监督包括:一是对内部控制制度的执行情况的监督,二是对内部控制采取的政策和措施的监督,并注意获取相关的证据。

(二) 内部监督的内容

具体内容有:

1. 对内部控制的维护、变更、考评等活动进行监督,从而保证内部控制体系的有效运行。

2. 企业管理层搜集汇总各部门的信息所出现的问题,监督各方面的工作进展,相关职能部门进行自我检查、监督,确保内部控制体系的有效运行的记录。

3. 外部来自监管等部门的信息和来自客户信息的印证、企业通过各种方式与客户沟通、搜集客户信息、制定整改措施并监督措施的执行情况的资料。

4. 定期将会计记录的账簿、数据与实物资产进行核对,做到账与账、账与实物、账与报表等相符,做到信息真实可靠。

5. 企业对内部、外部审计提出问题及建议是否作出积极的响应,并根据实际情况作出整改方案,监督该方案的执行,使问题得到有效解决。

6. 管理层对内控执行情况的监督,可通过各种渠道如审计委员会关于接收、保留及处理各种投诉、举报及其保密性;管理层在会议及培训中了解的内部控制

执行情况；管理层认真审核员工提出的各项合理化建议，并不断完善建议的情况；监督管理部门定期组织专项检查和调研，对发现问题提出的整改建议情况。

7. 监督内部审计的有效性

企业应制定内部审计规范，明确审计的范围、责任和计划，并以此为基础合理配置审计人员，要求他们遵守职业道德规范及内部审计规则，审计部门应具有适当的地位并有足够的资源履行其职责；审计部门对管理中存在的薄弱环节及漏洞、违反国家法律法规的行为等，向管理层及时提出整改意见等。

通过上述各种渠道，监督企业内控制度设计的完整及有效性和运行有效性。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。

二、内部监督流程存在的主要风险

内部监督流程存在的主要风险包括：

- （一）自我评估无法提升对控制的认知和责任；
- （二）对发现的重大内部控制缺陷缺少报告与改正措施。

三、内控缺陷认定及防范

内部控制缺陷是指内部控制的设计存在漏洞，不能有效地防范错误与舞弊，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况。

（一）内控缺陷的认定

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。企业应当追踪内部控制缺陷的整改情况，并就内部监督中发现的重大缺陷，追究相关责任单位或者责任人的责任。

设计缺陷是指现行控制缺少为实现控制目标所必需的控制手段，或者现有控制设计不适当，即使正常运行也难以实现控制目标；运行缺陷是指设计适当的控制没有按设计意图运行，或者执行人员缺乏必要授权或专业胜任能力，无法有效实施控制。这些缺陷的存在严重影响控制目标的实现。

缺陷按其影响程度分为重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷。重大缺陷是指内部控制中存在的、可能导致财务报告重大错报的一项控制缺陷或多项控制缺陷的组合；

重要缺陷是内部控制中存在的，其严重程度不如重大缺陷，但足以引起企业财务报告监督人员关注的一项控制缺陷或多项控制缺陷的组合；一般缺陷是内部控制中存在的、除重大缺陷和重要缺陷之外的控制缺陷。以上定义在理论上讲很简单，但在实际工作中因对内部控制缺陷的影响程度没有定量的标准，操作上是比较难把握的，需要进行专业判断。

实践中很难判断企业到底存在哪些内部控制的缺陷，缺陷的严重程度又如何判断等，因此企业应结合自身的情况制定内部控制缺陷认定标准。最终应当由董事会认定。

（二）防范缺陷措施

内部控制缺陷可能从多个方面表现出来。因此，应时刻关注内部控制制度的有效运行，跟踪内部控制缺陷的整改情况，并就内部监督中发现的重大缺陷，追究相关责任单位或者责任人责任，落实问责制。为此需要采取以下政策与措施。

1. 制定缺陷报告管理制度

内部控制缺陷的信息来源于企业内部和外部，企业应具有敏锐的嗅觉，及时发现并报告，以确保管理层及内部控制部门能够有效地整改、完善内部控制制度。为此应建立缺陷报告管理制度，明确报告的职责、报告的内容、报告缺陷的标准及报告程序；相关职能部门和单位定期与不定期地对内部控制执行情况进行自查及互查，对发现的问题进行记录并采取有效的措施，加以改进；企业汇集从外部获取的相关信息，分析、发现内部控制可能出现的缺陷，制定整改措施并监督该措施的执行情况；审计部门每年进行常规的审计和内部控制专项审计，根据发现的问题，查找内部控制方面存在的缺陷，提出改进和加强管理的建议；监管部门应通过信访受理，发现内部控制存在的问题并作出有效整改措施。

2. 完善缺陷报告机制

企业员工发现内部控制缺陷，不仅要向本组织的相关负责人报告，同时还要向直接负责人至少高一级的主管报告，以便采取有效的矫正活动。对于特殊和敏感的信息，企业应设置其他沟通渠道，确保信息畅通。为此，企业应制定重大、特大事件报告制度。相关单位发现内部控制问题或缺陷，应及时以书面的形式向主管上级报告。内部控制部门定期或不定期地汇报经营中新出现的风险，从而使企业管理层及时了解和掌握内控存在的缺陷。

3. 监督整改措施实施

对识别出来的缺陷和问题，应得到及时的改正，并追踪内部缺陷的改进情况。为此，审议委员会对内部控制的调查结果和管理层的反馈进行研究分析；管理层指定相关部门对发现的内部控制缺陷进行调查、分析，提出整改意见，采取纠正措施，并监督措施的执行情况；监督管理部门通过实施信访机制、发现内部控制存在的缺陷和问题，进行适当的处理并采取改进措施；企业发生重大特大事故后，应配合相关部门调查，落实事故调查报告中的处理意见和防范的措施建议。内部控制部门负责跟踪检查内外审计师提出的管理建议和内部控制整改建议的实施情况。通过上述措施可以及时发现内控存在的缺陷，及时采取有效的改进措施。

四、缺陷报告

（一）缺陷报告的控制目标

缺陷报告的控制目标为管理层对发现的内部控制缺陷采取必要的行动，并建立报告渠道。

（二）缺陷报告的关键内部控制点

1. 对于发现的重大内部控制缺陷，建立及时向管理层及董事会的报告渠道

公司建立重要事项报告制度，明确各级机构的报告渠道和报告方式。

对审计中发现的问题，通过审计建议书、审计要情的形式向管理层和审计部门反映情况。

对权益纠纷或重大诉讼事件，归口管理部门向监视部门汇报，每年上报案件情况统计。

2. 管理层对持续监控中发现的内部控制缺陷及时改正

公司应设立专职部门负责跟踪检查内外部审计提出的管理建议和内部控制检查整改建议的落实情况。监控、指导控制/整改方案的实施，根据对方案实施过程和结果的监控，对控制措施的有效性、适宜性进行验证，

提出改进建议，并组织有关部门对控制/整改方案进行必要的调整，以确保风险控制目标的实现。

公司应设立专职部门在对公司内部控制体系进行评价的基础上，编制公司内部控制评价报告，报公司管理层审核确认后报董事会审议。

3. 管理层对内部审计和第三方独立评估中发现的内部控制缺陷及时改正

被审单位对审计报告征求意见稿中提出的问题进行确认，执行整改要求。离任审计要进行后续审计，对重大关键敏感项目进行后续审计。

对第三方独立评估提出的改进意见，实施相应的整改。财务部门对外部审计师提出的管理建议，落实后续整改，并对需要集团层面解决的问题上报集团公司。

五、内控记录资料

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。

内部控制的建立与实施过程，以及监督评价都应有相关的记录与资料。以书面或其他适当形式妥善保存。内控重要文件和记录要由专人保管，无关人员不得随意接近或借用这些文件和记录，防止被篡改或弄丢文件和记录。另外，要慎重选择保管地点，能够防盗、防火、防水，避免文件和重要记录的丢失毁损。企业应当建立数据信息定期备份制度和数据处理的自动备份制度（交易日志），至少应当在远离计算机设备和操作的地方保存一套备份和交易日志，以备丢失或损坏后重建等。

内部控制是一个动态的过程，妥善保存内部控制建立与实施过程中的相关记录和资料，就是为了确保内控建立及实施过程的可验证性。这是内部监督、外部审计等的基础，内部控制建立实施过程中的相关记录及资料很多，除财务、业务、管理日常记录外，与其相关的记录或资料还有各类风险数据库、控制措施记录等。

……（试读结束啦。欢迎购买！“投资到大脑的钱可以给您今后带来更多的钱，早投资早获益，机遇只钟情于有准备的头脑”。）