

工业（制造业）企业 内部控制操作实务教程

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

- 第一讲 工业企业内部控制综合知识
- 第二讲 工业企业内部控制基本规范
- 第三讲 工业企业组织架构方面的内部控制
- 第四讲 工业企业发展战略方面的内部控制
- 第五讲 工业企业人力资源方面的内部控制
- 第六讲 工业企业文化方面的内部控制
- 第七讲 工业企业社会责任方面的内部控制
- 第八讲 工业企业资金活动方面的内部控制
- 第九讲 工业企业采购业务方面的内部控制
- 第十讲 工业企业资产管理方面的内部控制
- 第十一讲 工业企业销售业务方面的内部控制
- 第十二讲 工业企业研究与开发方面的内部控制
- 第十三讲 工业企业工程项目方面的内部控制
- 第十四讲 工业企业担保业务方面的内部控制
- 第十五讲 工业企业业务外包方面的内部控制
- 第十六讲 工业企业财务报告方面的内部控制
- 第十七讲 工业企业全面预算方面的内部控制
- 第十八讲 工业企业合同管理方面的内部控制
- 第十九讲 工业企业内部信息传递方面的内部控制
- 第二十讲 工业企业信息系统方面的内部控制

第二十一讲 工业企业内部控制评价方面的内部控制

第二十二讲 工业企业内部控制审计方面的内部控制

试读内容

四、工业企业全面预算工作岗位分工与授权批准

工业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：

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。
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。
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）工业企业应当建立全面预算工作组织领导与运行体制，明确工业企业最高权力机构、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）或公司章程规定的类似最高权力机构（以下统称工业企业最高权力机构）负责审批工业企业年度预算方案，即由工业企业的权利机构和相关的人员负责审批年度预算方案。

董事会或者公司章程规定的经理、厂长办公会等类似决策机构（以下统称工业企业决策机构）负责制定工业企业年度预算方案，即由决策机构负责制定工业企业年度的预算方案。

工业企业可以设立预算委员会、预算领导小组等专门机构（以下统称工业企业预算管理部门）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工业企业，可以指定财会部门等负责预算管理工作，即工业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。

总会计师应当协助工业企业负责人加强对企业预算管理工作的领导与业务指导。工业企业内部相关业务部门的主要负责人也应当参与工业企业预算管理工作。

（三）工业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）工业企业内部生产、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工业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工业企业总预算的综合平衡、控制、分析、考核等工作。

（五）工业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。

所属基层工业企业负责人对本企业预算的执行结果负责。

（六）工业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。

法律依据

企业内部控制应用指引第 15 号——全面预算

第五条 企业应当建立预算工作岗位责任制，明确相关部门和岗位的职责、权限，确保预算工作中的不相容岗位相互分离、制约和监督。

预算工作不相容岗位一般包括：

- （一）预算编制（含预算调整）与预算审批。
- （二）预算审批与预算执行。
- （三）预算执行与预算考核。

第六条 企业应当建立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。

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。

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）负责制订企业年度预算方案。

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。

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应当参与企业预算管理工作。

第七条 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。

第八条 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。

第九条 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。

第十条 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。

……（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”。）