

连锁企业内部控制 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 连锁企业内部控制综合知识
- 第二讲 连锁企业内部控制基本规范
- 第三讲 连锁企业发展战略方面的内部控制
- 第四讲 连锁企业文化方面的内部控制
- 第五讲 连锁企业组织架构方面的内部控制
- 第六讲 连锁企业人力资源方面的内部控制
- 第七讲 连锁企业舞弊方面的内部控制
- 第八讲 连锁企业筹资方面的内部控制
- 第九讲 担保方面的内部控制
- 第十讲 连锁企业投资方面的内部控制
- 第十一讲 连锁企业采购方面的内部控制
- 第十二讲 连锁企业销售方面的内部控制
- 第十三讲 连锁企业工程项目方面的内部控制
- 第十四讲 连锁企业固定资产方面的内部控制
- 第十五讲 连锁企业无形资产方面的内部控制
- 第十六讲 连锁企业成本费用方面的内部控制
- 第十七讲 连锁企业关联交易方面的内部控制
- 第十八讲 连锁企业对子公司的控制方面的内部控制
- 第十九讲 连锁企业合同协议方面的内部控制
- 第二十讲 连锁企业业务外包方面的内部控制

第二十一讲 连锁企业社会责任方面的内部控制

第二十二讲 连锁企业预算方面的内部控制

第二十三讲 连锁企业财务报告编制与披露方面的内部控制

第二十四讲 连锁企业内部审计方面的内部控制

第二十五讲 连锁企业内部控制评价

第二十六讲 连锁企业信息系统方面的内部控制

第二十七讲 连锁企业内部信息传递方面的内部控制

第二十八讲 连锁企业内部控制审计

第一章 连锁企业内部控制综合知识

一、连锁企业内部控制综述

连锁企业内部控制是由连锁企业董事会、证监会、经理层和全体员工实施的，旨在实现连锁企业控制目标的过程。

（一）连锁企业内部控制的目標

连锁企业内部控制的目标是合理保证连锁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，促进连锁企业实现发展战略。

（二）连锁企业内部控制的环境

连锁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。连锁企业的内部环境不仅影响连锁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，它还影响连锁企业控制活动、信息和沟通系统以及监控活动的设计和执行。

（三）连锁企业内控体系构建的原则

连锁企业建立财务内控制度体系既要以《会计法》、《公司法》、《会计基础工作规范》等法律法规作为依据，又要结合连锁企业的具体情况，便于连锁企业有效增强内部管理，防范经营风险，保护连锁企业财产，保护国家、集体和职工三者利益，增强连锁企业效益。

具体来讲，连锁企业财务内控制度体系的建立要符合以下原则（见表 1-2）：

表 1-2

合法性原则	就是指连锁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。这是连锁企业建立内控制度体系的基础，在大量的违法违规的连锁企业中，一则是因为不依法办事，更重要的是因为连锁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、给连锁企业造成了损失，给社会带来了不良影响。
针对性原则	是指内控制度的建立要根据连锁企业的实际情况，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，制定连锁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，以提高连锁企业的财务会计水平。目前我们很多连锁企业没有一套根据连锁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。
适应性原则	指连锁企业财务内控制度应根据连锁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连锁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

则	应性。外部适应性是指连锁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 和连锁企业竞争对手的机制。而内部适应性是指要适应连锁企业本身的战略规划、发展规模和连锁企业的现状。连锁企业要把握这两个方面，制定适时适用的财务内控制度，并将连锁企业财务会计水平向更高、更好的方向发展。
适用性原则	是指连锁企业财务内控制度应便于各部门、各职工实际运用，也就是说连锁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。 连锁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”。
整体性原则	就是指连锁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，它既要符合连锁企业的长期规划，又要注重连锁企业的短期目标，还要与连锁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，注重连锁企业的整体实施效果。
发展性原则	制定连锁企业财务内控制度要充分考虑宏观政策和连锁企业的发展，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。 连锁企业财务内控制度是连锁企业的一项重要制度，它能促进连锁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。
一贯性原则	就是指连锁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。 我们在制定连锁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。
经济性原则	是指连锁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，并最终落实到提高连锁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。

（四）连锁企业内部控制系统的內容

连锁企业内部控制系统的內容很丰富，范围也很广，几乎包括了连锁企业管理系统之全部。

以下通常作为连锁企业内部控制系统的关键点，应引起连锁企业内部管理人員和外部经济监督、检查人員的特別关注（见表 1-3）：

表 1-3

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（指呆一项或某几項职务，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，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、重要经营管理业务的标准化等。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	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。

结果控制	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财会处理结果的差异。
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；有关政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。

（五）连锁企业内部控制的要素

连锁企业内部控制的内容，归根结底是由基本要素组成的。这些要素及其构成方式，决定着连锁企业内部控制的内容与形式。

1. 控制环境

控制环境提供连锁企业纪律与架构，塑造连锁企业文化，并影响连锁企业员工的控制意识，是所有其它内部控制组成要素的基础。

控制环境的因素具体包括（见表 1-5）：

表 1-5

诚信的原则和道德价值观	无论是连锁企业最高管理层还是其它成员都应当做到:严格一致地保持诚信行为和道德标准;不要盲目追求不切实际的目标，以致形成不必要的压力;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；加强企业的
--------------------	--

	内部审核制度;发挥董事会的职能,使其客观监督连锁企业的高层管理阶层;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;制作文字化的行为准则和政策声明,将其传达给全体雇员;将诱发人们不诚实、非法和不道德行为的动机降至最低。
评定员工的能力	管理部门须制定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。
董事会和审计委员会	组成这两个机构须考虑的因素主要包括: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;对管理层提出问题的深度和广度;他们与内部、外部审计人员的关系实质。
管理哲学和经营风格	主要考虑:对待和承担经营风险的方式;依靠文件化的政策、业绩指标以及报告体系等与关键经理人员沟通;对财务报告的态度和所采取的措施;对信息处理以及会计功能、人员所持的态度;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。
组织结构	连锁企业的组织结构是指为连锁企业活动提供计划、执行,控制和监督职能的整体框架。 具体应考虑:组织结构的合适性,及其提供管理连锁企业所需信息的沟通能力;各主管人员所负责任的适当性;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;当环境改变时,连锁企业配合改变其组织结构的程度;员工,尤其是负责管理及监督职能的员工人数的充足程度。
责任的分配与授权	强调对于组织内的全部活动要合理有效地分配职责和权限,并为执行任务和承担职责的组织成员特别是关键岗位的人员,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,要使所有员工知道:他们的工作行为,以及职责担负形式和认可方式,与达成组织目标的联系。
人力资源政策及实务	内部控制是由人来进行并受人的因素影响,保证组织所有成员具有一定水准的诚信、道德观和能力的人力资源方针与实践,是内部控制有效的关键因素之一。 具体包括:有完善的招聘与选拔方针及操作性程序;对新员工进行连锁企业文化和道德价值观的导向培训;对违反行为准则的任何事项,制订纪律约束与处罚措施;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;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。

2. 风险评估

每个企业都面临来自内部和外部的不同风险,这些风险都必须加以评估。评估风险的先决条件,是制定目标。风险评估就是分析和辨认实现所定目标可能发生的风险(见表 1-6)。

表 1-6

目标	连锁企业的整体目标,通常是由连锁企业的理念及其所追求的价值所决定的,而与之相配合的是连锁企业下一级各部门的具体目标。 整体目标主要是:营运目标,包括绩效和获利目标及保障资产的安全,使其免受损失;财务报告目标,防止对外报送不真实的财务报告;遵循目标,连锁企业遵循国家的相关法律法规。
风险	辨识和分析风险的过程是一种持续及反复的过程,也是有效内部控制的关键组成要素,管理阶层须谨慎注意各部门阶层的风险,并采取必要的管理措施。 连锁企业的风险一般是由外部因素和内部因素所产生的。外部因素包括:科技发

	展;客户的需求或预期改变;竞争;新的法律和行政命令;自然灾害;经济环境改变等。内部因素包括:信息系统处理的中断;聘用员工的品质、培训方法及激励制度;经理人员的责任改变;连锁企业活动的性质以及员工可接近资产的程度;董事会或监事会不够坚定或无效等。
环境变化后的管理	经济、产业及管理的环境都是会改变的, 连锁企业的活动应随之改变。因此, 风险评估中最基本的部分, 就是如何辨认已发生的改变, 并采取必要的行动。 这些改变因素包括:行业环境的改变;新员工;业务迅速成长;新科技;新业务、商品(劳务)、作业;企业重组;国外业务等。

3. 控制活动

连锁企业管理阶层辨识风险, 继之应针对这种风险发出必要的指令。控制活动, 是确保管理阶层的指令得以执行的政策及程序, 如核准、授权、验证、调节、复核营业绩效、保障资产安全及职务分工等。

控制活动在连锁企业内的各个阶层和职能之间都会出现, 这主要包括(见表 1-7):

表 1-7

高层经理人员对企业绩效进行分析	管理阶层记录经营活动(如:市场的扩展、生产经营过程改良、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:新商品(劳务)开发、合资经营、融资行为)的执订情况。
直接部门管理	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。
对信息处理的控制	对信息系统的控制活动可分为两类, 第一类 是一般控制, 它帮助管理阶层确保系统能持续、适当的运转; 第二类 是应用控制, 它包括应用软件中的电算化步骤及相关的人工程序。(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。(应用控制包括:输入控制;输出控制)。
实体控制	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。
绩效指标的比较	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。管理阶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。
分工	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。

4. 信息与沟通

连锁企业在其经营过程中, 需按某种形式辨识、取得确切的信息, 并进行沟通, 以使员工能够履行其责任。信息系统不仅处理连锁企业内部所产生的信息, 同时也处理与外部的事项、活动及环境等有关的信息。连锁企业所有员工必须从最高管理阶层清楚地获取承担控制责任的信息, 而且必须有向上级部门沟通重要信息的方法, 并对外界客户、供应商、政府主管机关和股东等做有效的沟通(见表 1-8)。

表 1-8

信息系统	信息系统处理连锁企业内部信息和外部信息。内部信息资料包括采购资料、销售交易资料、内部营业活动资料和内部生产经营过程资料;外部信息资料包括显示本企业商品（劳务）的需求发生改变时，某种特定市场或行业的经济资料，用于连锁企业生产的商品的资料，显示客户偏好的市场情报，竞争对手商品（劳务）开发活动的信息，立法机关与行政机关所发布的信息。连锁企业建立良好的信息系统，必须做到：建立良好的信息系统支持策略，信息系统与连锁企业营运应有效的结合;选择更新信息系统的最佳时间;有很好的信息品质。
沟通	连锁企业的信息系统提供有效信息给适当的人员，通过沟通，使员工能够知悉其营业、财务报告及遵循法律的责任。 连锁企业沟通包括内部沟通和外部沟通。内部沟通要做到:所有的员工，特别是那些负有重要营业责任或财务管理责任的员工，除了得到用以管理其负责活动的重要资料以外，还应当得到来自最高管理层需谨慎承担内部控制责任的清楚信息;必须让每个人清楚的知道个人所担负的特定任务，了解内部控制制度的各项规定、它们如何生效，以及他（她）在控制系统中所扮演的角色及所承担的责任;员工在其执行任务时，一旦有非预期的事项发生，除了要注意该事项本身之外，还应当注意导致该事项发生的原因，如此才有办法辨认潜在缺失，采取行动，并预防再度发生;员工必须知道他（她）所负责的活动是怎样与他人的工作发生关联的;员工必须拥有在组织中向上沟通重要信息的方法。外部沟通应做到:客户和供应商能经过开放的沟通管道输入重要的信息;与相关的外部团体沟通，以便获悉关于本企业内部控制功能的重要信息;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，可以提供给管理阶层及董事会重要的控制信息;政府主要机关（如:银行或保险机关）所报道的复核或检查的结果，可以有有效的弥补控制的缺失。

5. 监督

内部控制系统需被监督。监督是由适当的人员，在适当及时的基础下，评估控制的设计和运作情况的过程。监督活动由持续监督、个别评估所组成，其可确保连锁企业内部控制能持续有效的运作（见表 1-9）。

表 1-9

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其职务所采取的行动。 持续监督活动包括:负责营运的管理阶层在履行其日常的管理活动时，取得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;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;适当的组织机构及监督活动，可用来辨识缺失;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;把信息系统所记录的资料同实际资产核对;内、外部稽核人员定期提出强化内部控制系统的建议；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;定期要求员工陈述他们是否了解连锁企业的行为准则，并加以遵守，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，管理阶层或内部稽核人员还必须验证这些陈述是否确实。
个别评估	尽管持续监督程序可以有效的评价内部控制体系，但连锁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。
报告缺陷	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。

（六）连锁企业内部控制的控制方式

连锁企业内部控制是通过一定方式进行的。连锁企业内部控制方式主要包括（见表 113）：

表 1-13

组织规划控制	指对企业组织机构设置、职务分工的合理性和有效性进行的控制。主要包括： （1）不相容的职务相分离 不相容的职务，如果由一人担任，倘其进行弄虚作假，容易自行掩盖其错弊行为。因此，一般认为，授权、审批、执行和记录工作，应分别由相对独立的人员或部门实施。 （2）总体组织结构设置的控制 根据不相容职务分离原则和经营业务特点进行组织分工。即各组织成员间的权力、责任和职务应明确划分，如经营、保管职务和记录报告职务应分离；财务工作与会计工作应分离。
预算计划控制	指在年度经济业务开始之前，根据预期的结果对会计经济业务的授权批准控制。预算控制的内容包括经营预算（指销货预算、生产经营预算即材料人工、制造费用预算）、资本预算、财务预算等。
授权批准控制	授权批准是指连锁企业在处理经济业务时，必须进行授权批准。具体要求是： （1）授权批准形式 一般授权、特定授权都必须按规定执行，如果超过一般授权时，应作特定授权。 （2）保证授权批准的控制 明确一般授权和特定授权的责任；明确每类经济业务的授权批准程序；建立授权批准检查制度。
文件记录控制	文件记录包括管理文件和会计文件。加强其内部控制，是为保证文件记录的健全性和正确性。 （1）管理文件 是以书面方式按管理标准明确各级部门、各级管理人员任务、职权和责任以及连锁企业所有的方针程序，主要有组织系统图、岗位工作说明、方针和程序的手册、系统流程图。 （2）会计记录 反映经济业务发生、处理和结果。会计记录控制的作用在于保证会计信息及时、正确和完整。 此种控制主要有：凭证编号、复式记账、控制账户（指明细账户与总账账户之间的控制）、账户一览表、分批业务控制、截止期限、例行程序以及定额备用制等。
实物保护控制或称资产管理	主要指对实物资产的安全保护。主要包括：限制接近（如限制接近现金、其他易变现资产）、定期盘点和比较以及对会计记录的保护。另外财产保险也可列入此项控制之内。
职工素质控制	此项控制主要是保证职工素质的合格程度。其控制方式通过招聘制度、作业标准、解雇规定、考核和晋升、休假接替和工作轮换等实现。

业绩报告控制	业绩报告又称责任履行报告，是连锁企业的内部报告，通过业绩报告可以使连锁企业管理当局掌握信息，是加强对经济活动的控制，改进经营管理，提高经济效益的重要手段。
内部审计	指内部审计人员进行的审计活动。它是连锁企业内部控制的一个组成部分，主要是检查和评价内部控制执行情况、经济责任履行情况和经济效益的高低。 上述几种内部控制方式是从不同角度提出的，内容不同，各具特点，共同发挥内部控制作用，为贯彻连锁企业经营方针，实现连锁企业经营目标服务。

（七）连锁企业内部控制类型

连锁企业内部控制通过其内在功能发挥作用，实施对连锁企业财务造假的监督与控制。其监控方式主要是（见表 114）：

表 1-14

预防性控制	预防性控制是为了防止财务造假与违法乱纪活动所采取的有针对性的防范和控制措施，是有关事前控制的程序与方法。 预防性控制是在初步掌握了财务造假活动规律的基础上，在其活动领域和部位有选择地采取的监控对策。如，对组织内部管人、管钱、管物的部门实行内部牵制制度；由多人介入，共同研究决定重大业务活动，并建立必要的凭证记录的制度；或者发生了财务造假，对当事人处理后重新选择业务素质较高的人员从事核算工作，且加强监管措施，改定期报账为定期承诺或述职制度等等。这些均属于预防性控制。财务造假监控、检测与预警系统的重要基点在于预防性控制。 预防性控制是操作性和程序性的，由不同的部门或人员在其履行本岗位职责中体现出来。同时它又是附加性的，即在原岗位业务职责中注入了预防财务造假和其他违法乱纪的控制环节。如，交接工作不仅要做好业务安排，而且要留下记录凭证和手续，后者就是附加的预防性控制措施，用以明确相互责任和业务界限。连锁企业经常对现金保险箱采取双密码和双钥匙制度，就是防范因某一当事人发生错误而导致损失。预防性控制措施的增加可能会提高交易成本。
检查性控制	预防性控制是预先没防，以减少错弊的发生，但却不能将已发生的错弊检查出来。检查性控制就是力图将已发生或客观存在的错误或弊端通过一定的程序和手段检查出来，以消除其危害和损失。检查性控制是难度最大的控制措施，也是“硬碰硬”的环节。检查本身就是检验经济业务是否存在错误，以提高其正确性。此类措施在经济活动中不胜枚举。如对开具的银行支票进行复核，并加盖核对者的印章，检查者所从事的就是检查性控制工作。再如业务人员与外单位草签订采购合同，但合同的正式签订要在将合同的金额报各级业务领导审批后进行。领导者对合同文本进行审阅、修改，检查其中是否存在漏洞和“陷阱”，然后才签字同意签约，这也是检查性控制。显然检查性控制是预防性控制的延伸和补充，两者各有侧重，缺一不可。 在缺乏完备的、确实可行的预防控制措施的情况下，检查性控制措施是一种很有效的监督工具，也是完善内部控制系统的—个基本组成因素。有的学者认为，所有交易都是可测的，但是并非所有交易都需要测试，由此检查性成本要低于控制性成本。需要说明的是，内部控制系统中的检查性控制是一种内部检查和常设性检查。审计监督是外部的强制性监督，（外部审计）是查处财务造假和违法乱纪的执法性检查，而内部控制性检查和监督只是出于管理目的而设置的内部常规检验，两者不能相互取代。
纠正	纠正性控制是指对检查控制中发现的问题所采取的重新执行、提示、排除、复

性控制	原、补救、减少损失和影响等校正措施。纠正性控制是在发现问题后所采取的手段，而不能采用于问题出现之前，即纠正是很强的针对性的。例如，会计核算计算机系统要求用户输入进入口令，但用户输入错误口令时，则主动提示用户进行纠正，以输入正确密码。如果操作者反复输入错误口令，则计算机要采取保护性措施。这就是典型的纠正性控制。注意纠正性控制的重点在于控制，而不是纠正。纠正并不一定是内部控制的功能，有的问题不是靠内部控制本身的机能所能纠正的。但内部控制可以做出要求纠正的提示，并在不能获得纠正时做出必要的反应。纠正性控制在一些重要的业务环节中显得特别重要，这些业务必须保证完全正确，而不能有任何偏误。如在会签合同文本时，领导发现合同中存在不明之处，则不会立即签署，而要求洽谈人员明确有关条款内容后再行执行签署程序。管理者把关的纠正性控制在此显得特别重要，它是合同发生法律效力的一道关口。
指导性控制	指导性控制是对连锁企业内部经营和管理业务产生积极影响和引导作用的控制，它旨在促进提高管理水平，降低经营风险。 控制不仅仅是“管”、“卡”、“压”，而且还有其“推”、“助”、“帮”、“促”的作用。通过设置内部控制，可以对有关业务进行预防、检查和纠正，提示管理者关注业务循环的重要部位，防范薄弱环节可能引发的风险。指导性控制有时被称为弹性控制，可视为一种辅助性和基础性管理。
补偿性控制	补偿性控制是一个控制环节失效后，或一种控制手段无效后所采取的后续性、补充性的控制手法，用以弥补内部控制的局限或内部控制失控后所产生的漏洞。补偿性控制可以是事先设置的，也可以是发现问题或某个环节失控后重新建立的。补偿性控制可以是原控制手法的重复，也可以是新控制手法的采用，或多种强制性控制手法的集合使用。内部控制本身存在不足，不能达到百分之百的依靠，这可能是制度本身的缺陷，也可能是执行人或操作者的失误。因此补偿性控制能使内部控制更加趋于完善，能够应对多种财务造假和违法乱纪活动，也使内部控制具有更大的适应性和灵活性，有效提升防范与纠正财务造假的概率。例如，对于财会人员与外单位人员共谋舞弊，预防性控制和一般的检查性控制可能难以取得良好的效果，这时需要采取某些补偿性控制措施。将当事人调离财务核算和管理岗位，由他人接替其业务，再对其经手账项进行检查，案情才能水落石出。又如，预防性控制和检查性控制应对财务造假的有效概率为 80%，补偿性控制应对财务造假的概率为 60%则两者结合的总体有效概率为 $80\% + 60\% \times (1 - 80\%) = 92\%$，大大高于单项控制措施的效果。

……（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”。）