

企业内部控制与税控流程手册

目 录

第 1 章 企业内部控制流程——资金.....	6
1. 1 资金与授权批准控制.....	6
1. 1. 1 资金支付业务流程.....	6
1. 1. 2 资金授权审批流程.....	8
1. 2 现金和银行存款控制.....	10
1. 2. 1 借出款项审批流程.....	10
1. 2. 2 银行账户核对流程.....	12
第 2 章 企业内部控制流程——采购.....	14
2. 1 请购审批与预算控制.....	14
2. 1. 1 请购审批业务流程.....	14
2. 1. 2 采购预算业务流程.....	16
2. 2 采购与采购验收控制.....	18
2. 2. 1 采购业务招标流程.....	18
2. 2. 2 供应商的评选流程.....	20
第 3 章 企业内部控制流程——存货.....	22
3. 1 存货与授权批准控制.....	22
3. 1. 1 存货采购请购流程.....	22
3. 1. 2 存货采购管理流程.....	24
3. 2 存货验收与保管控制.....	26
3. 2. 1 外购存货验收流程.....	26
3. 2. 2 存货存放管理流程.....	28
第 4 章 企业内部控制流程——销售.....	30
4. 1 销售与授权审批控制.....	30
4. 1. 1 销售业务审批流程.....	30
4. 1. 2 销售定价业务流程.....	32
4. 2 销售发货与合同控制.....	34
4. 2. 1 销售发货业务流程.....	34
4. 2. 2 赊销业务管控流程.....	36
第 5 章 企业内部控制流程——工程项目.....	38
5. 1 工程项目与授权批准控制.....	38
5. 1. 1 工程项目业务流程.....	38
5. 1. 2 工程项目审批流程.....	41
5. 2 工程项目评价与发包控制.....	43
5. 2. 1 项目评价分析流程.....	43

5. 2. 2	项目发包控制流程.....	45
第 6 章	企业内部控制流程——固定资产.....	47
6. 1	资产管理与审批控制.....	47
6. 1. 1	固定资产管理流程.....	47
6. 1. 2	固定资产计提折旧审批流程.....	51
6. 2	资产取得与验收控制.....	53
6. 2. 1	固定资产请购流程.....	53
6. 2. 2	固定资产租赁流程.....	55
第 7 章	企业内部控制流程——无形资产.....	57
7. 1	无形资产审批与业务控制.....	57
7. 1. 1	外购资产请购审批流程.....	57
7. 1. 2	无形资产业务流程.....	59
7. 2	资产取得与验收控制.....	62
7. 2. 1	无形资产投资预算流程.....	62
7. 2. 2	无形资产交付验收流程.....	64
第 8 章	企业内部控制流程——长期股权投资.....	66
8. 1	长期股权管理与审批控制.....	66
8. 1. 1	长期股权投资管理流程.....	66
8. 1. 2	投资项目减值准备审批流程.....	69
8. 2	投资分析与决策控制.....	71
8. 2. 1	投资评估分析流程.....	71
8. 2. 2	投资决策审批流程.....	73
第 9 章	企业内部控制流程——筹资.....	75
9. 1	筹资与授权审批控制.....	75
9. 1. 1	筹资业务管理流程.....	75
9. 1. 2	筹资授权批准流程.....	77
9. 2	筹资决策与审批控制.....	79
9. 2. 1	筹资决策管理流程.....	79
9. 2. 2	重大筹资方案审批流程.....	81
第 10 章	企业内部控制流程——预算.....	83
10. 1	预算与授权批准控制.....	83
10. 1. 1	预算工作业务流程.....	83
10. 1. 2	预算业务授权流程.....	85
10. 2	预算编制与审批控制.....	87
10. 2. 1	预算编制业务流程.....	87
10. 2. 2	预算草案编报流程.....	89
第 11 章	企业内部控制流程——成本费用.....	91
11. 1	成本费用核算与控制.....	91
11. 1. 1	成本费用核算流程.....	91
11. 1. 2	成本费用控制流程.....	93
11. 2	成本费用目标与预测控制.....	95
11. 2. 1	成本费用目标确定流程.....	95
11. 2. 2	成本费用预测方案制定流程.....	97
第 12 章	企业内部控制流程——担保.....	99
12. 1	担保与评估审批控制.....	99
12. 1. 1	担保业务管理流程.....	99

12. 1. 2	担保业务风险评估流程	102
12. 2	担保监督与披露控制	104
12. 2. 1	担保项目跟踪监督流程	104
12. 2. 2	担保项目信息披露流程	106
第 13 章	企业内部控制流程——合同协议	108
13. 1	合同与审批控制	108
13. 1. 1	合同管理流程	108
13. 1. 2	合同谈判流程	110
13. 2	合同订立登记控制	112
13. 2. 1	合同签订流程	112
13. 2. 2	合同登记流程	114
第 14 章	企业内部控制流程——业务外包	116
14. 1	业务外包与审批控制	116
14. 1. 1	核心业务外包申请流程	116
14. 1. 2	非核心业务外包申请流程	118
14. 2	项目计划及资质控制	120
14. 2. 1	项目计划书审核流程	120
14. 2. 2	承包方资质审查流程	122
第 15 章	企业内部控制流程——对子公司的控制	124
15. 1	对子公司业务层面的控制	124
15. 1. 1	子公司重大投资审核流程	124
15. 1. 2	子公司投资项目评估流程	126
15. 2	母子公司合并财务报表控制	128
15. 2. 1	母子公司合并抵销分录编制流程	128
15. 2. 2	母子公司合并财务报表编制流程	130
第 16 章	企业内部控制流程——财务报告编制与披露	132
16. 1	财务报告编制准备及其控制	132
16. 1. 1	年度财务报告方案编制流程	132
16. 1. 2	重大影响交易会计处理流程	134
16. 2	财务报告编制及其控制	136
16. 2. 1	年度财务报告编制流程	136
16. 2. 2	合并会计报表编制范围变更流程	138
第 17 章	企业内部控制流程——人力资源	140
17. 1	人力资源规划与需求控制	140
17. 1. 1	战略规划业务流程	140
17. 1. 2	员工需求分析流程	142
17. 2	人员招聘培训与离职控制	144
17. 2. 1	职位分析流程	144
17. 2. 2	招聘管理流程	146
第 18 章	企业内部控制流程——信息系统	149
18. 1	信息系统与审批控制	149
18. 1. 1	信息系统战略规划流程	149
18. 1. 2	重要信息系统政策制定流程	151
18. 2	系统开发与维护控制	153
18. 2. 1	信息系统自行开发流程	153
18. 2. 2	信息系统开发招标流程	155

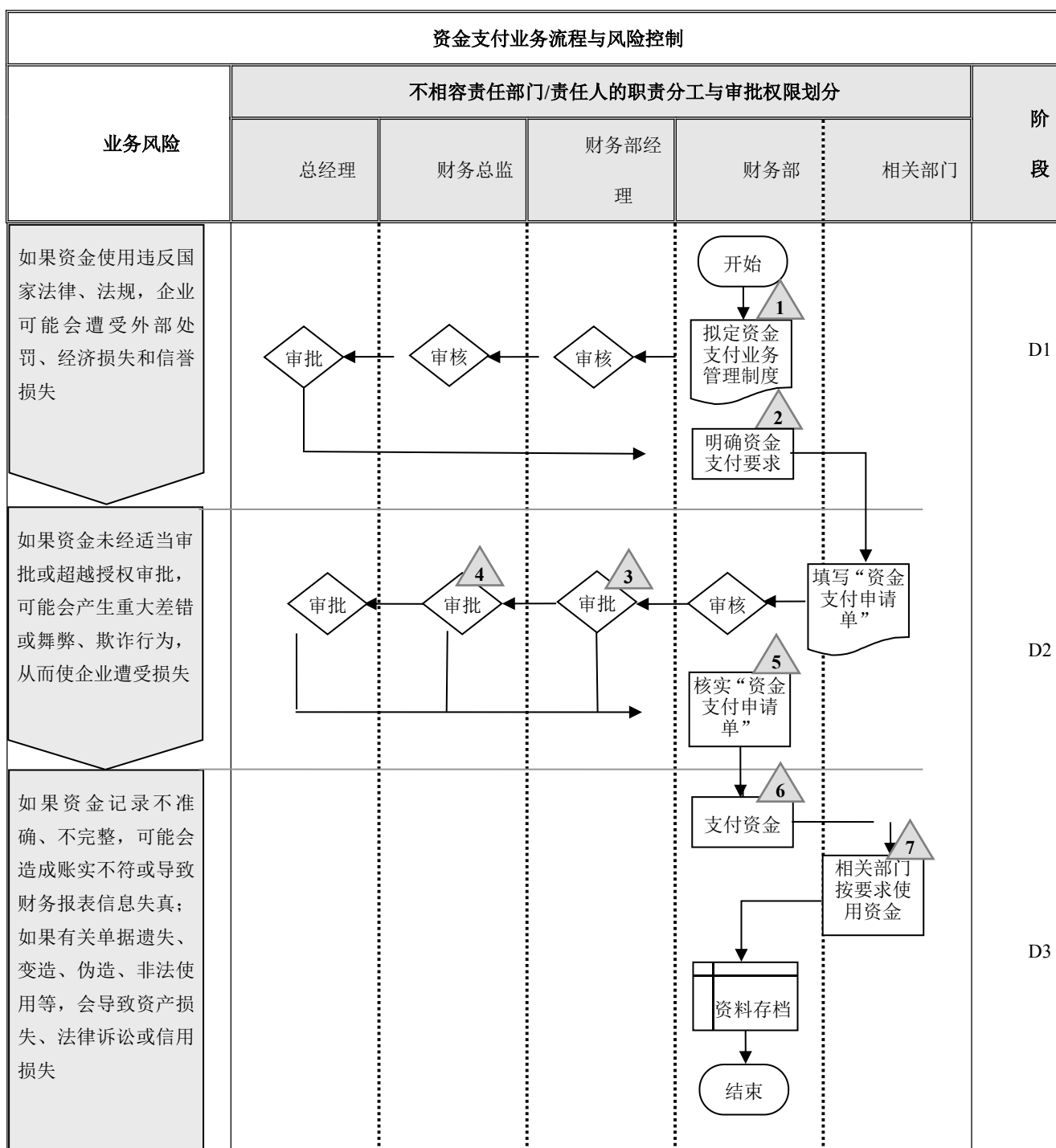
第 19 章 企业内部控制流程——衍生工具.....	157
19. 1 衍生工具与审批控制.....	157
19. 1. 1 衍生工具业务审批流程.....	157
19. 1. 2 衍生工具业务风险评估流程.....	159
19. 2 衍生工具交易与监督检查控制.....	161
19. 2. 1 衍生工具交易记录审查流程.....	161
19. 2. 2 衍生工具交易检查执行流程.....	163
第 20 章 企业内部控制流程——企业并购.....	165
20. 1 企业并购与审批控制.....	165
20. 1. 1 潜在并购交易审核流程.....	165
20. 1. 2 并购交易管理控制流程.....	167
20. 2 并购交易准备与控制.....	169
20. 2. 1 并购意向书编制流程.....	169
20. 2. 2 并购意向书审核流程.....	171
第 21 章 企业内部控制流程——关联交易.....	173
21. 1 关联方界定及其控制.....	173
21. 1. 1 关联方名录编审流程.....	173
21. 1. 2 关联交易记录审查流程.....	175
21. 2 关联交易与披露控制.....	177
21. 2. 1 重大关联交易审核流程.....	177
21. 2. 2 关联交易事项询价流程.....	179
第 22 章 企业内部控制流程——内部审计.....	182
22. 1 审计与检查汇报控制.....	182
22. 1. 1 内部审计流程.....	182
22. 1. 2 后续审计流程.....	184
22. 2 审计督导与质量控制.....	186
22. 2. 1 内部审计督导流程.....	186
22. 2. 2 自我质量控制流程.....	188

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

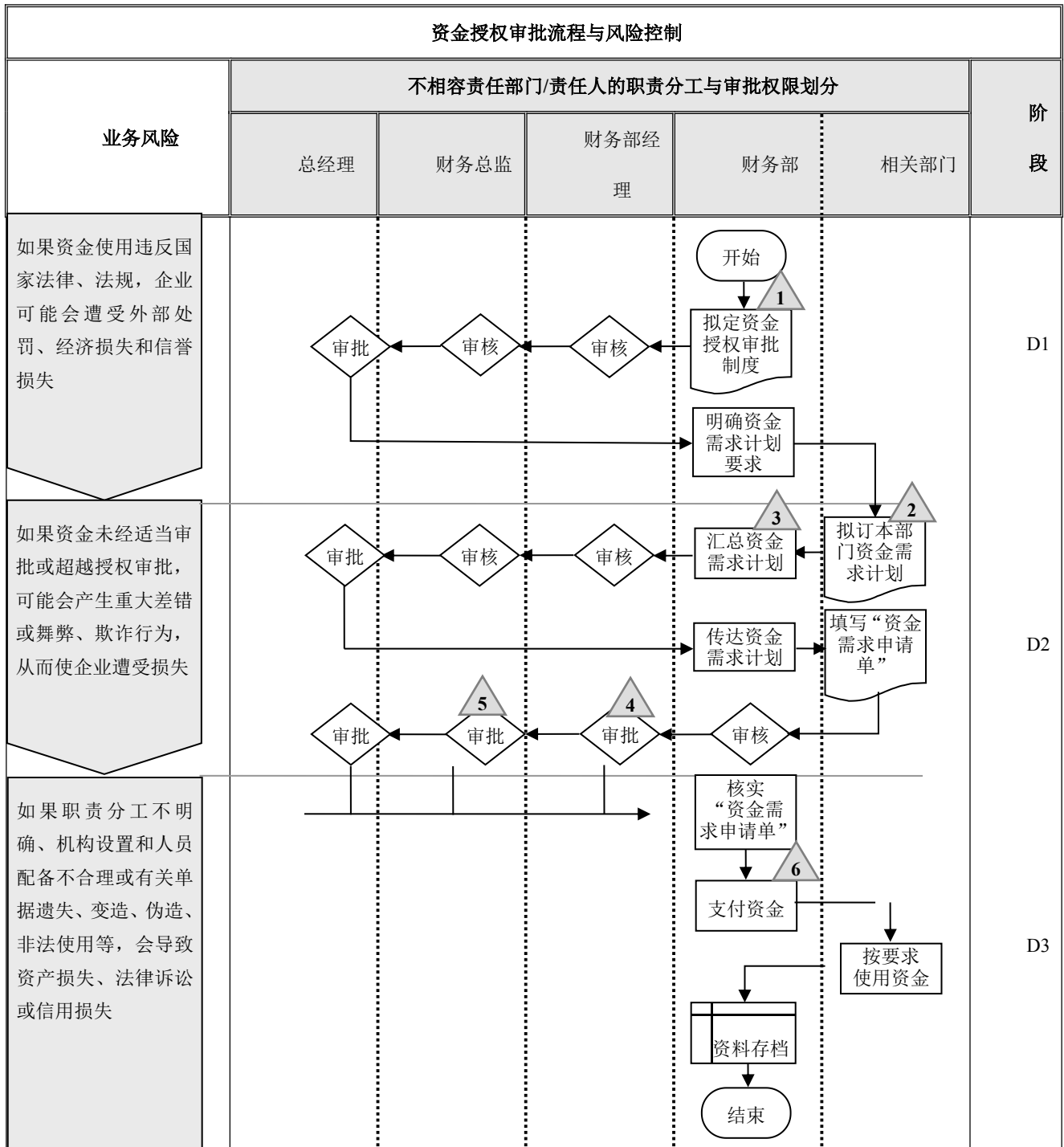


2. 资金支付业务流程控制表

控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 企业财务部要根据国家法律、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	<input type="checkbox"/> 资金支付业务管理制度
	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》 <input type="checkbox"/> 《内部会计控制规范——货币资金（试行）》
文件资料	<input type="checkbox"/> “资金支付申请单”	
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、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



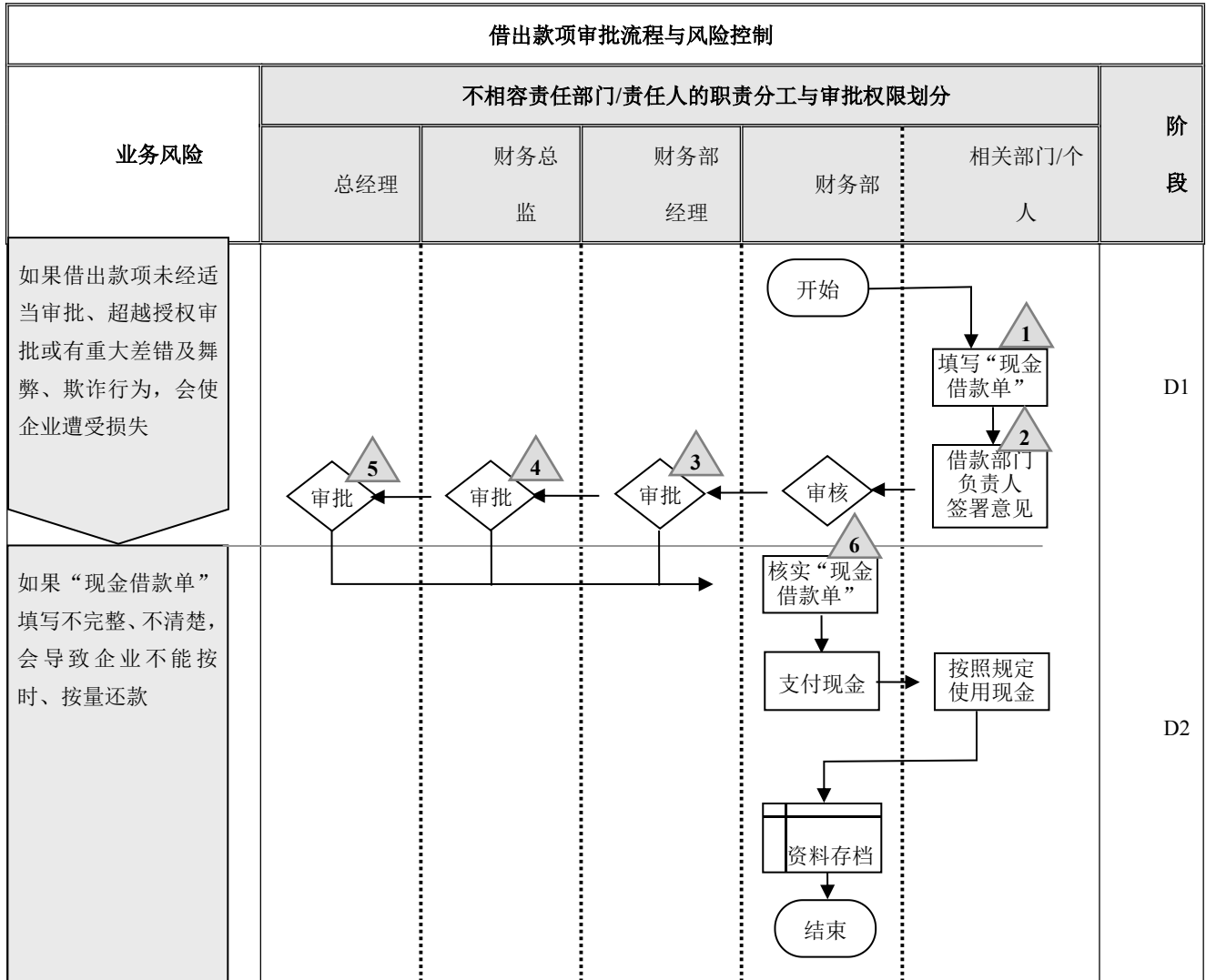
2. 资金授权审批流程控制表

资金授权审批流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	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
	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	☐ 资金授权审批制度
	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		☐ “资金需求计划” ☐ “资金需求申请单”
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

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

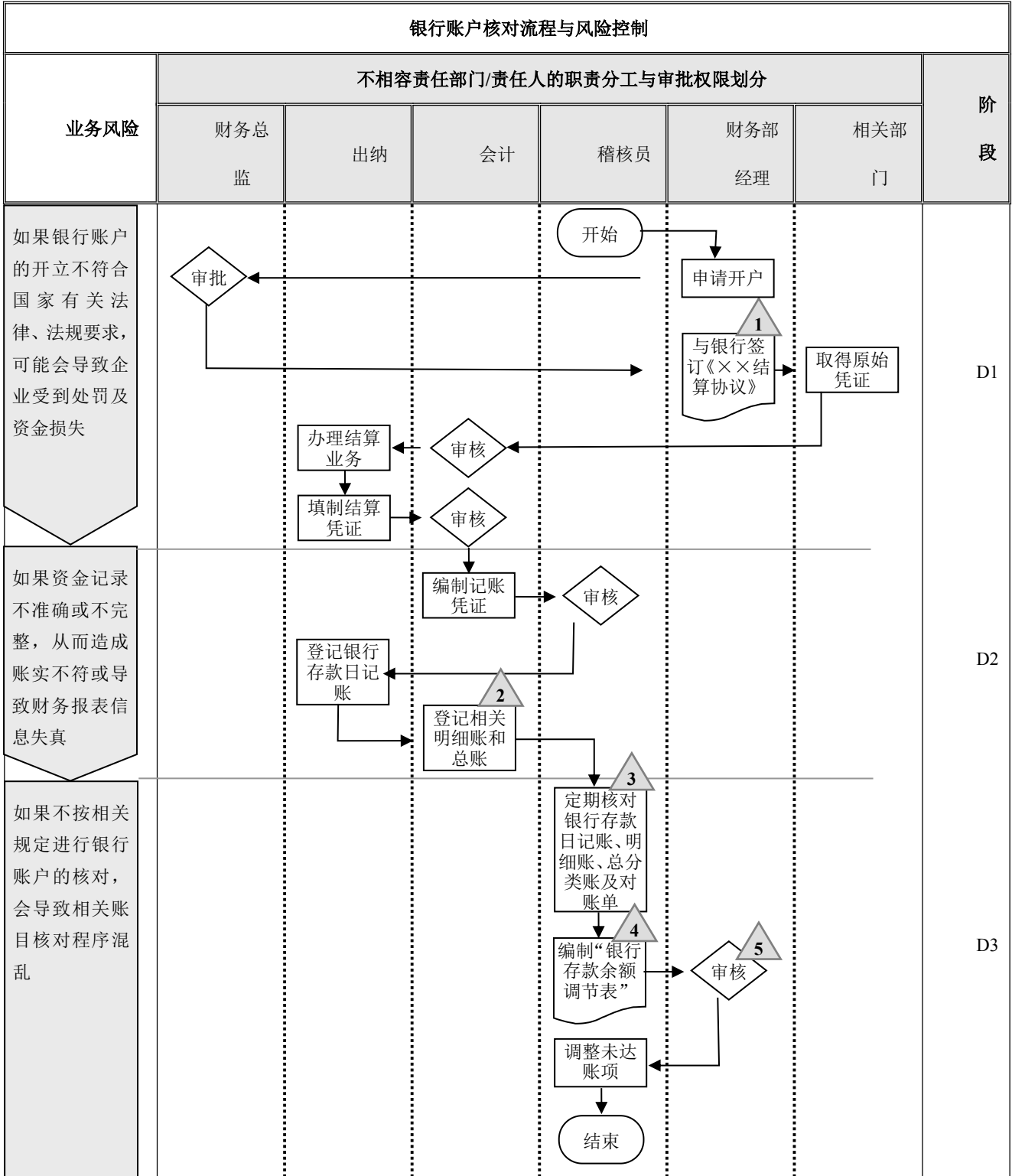


2. 借出款项审批流程控制表

借出款项审批流程控制	
控制事项	详细描述及说明
阶段控制	D1 <ol style="list-style-type: none"> 1. 借款人按照规定填写“现金借款单”，并签名、盖章 2. 借款人所在部门负责人在借款单上签署意见，并签名、盖章 3. 财务部经理在其审批额度内审批，借款数额在_____元内，财务部经理具有审批权限 4. 财务总监在其审批额度内审批，借款数额在_____元~_____元，财务总监具有审批权限 5. 总经理在其审批额度内审批，借款数额在_____元以上_____元以内的，总经理具有审批权限
	D2 <ol style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 资金支付业务管理制度
	参照规范 <ul style="list-style-type: none"> <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"/> “现金借款单”
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、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



2. 银行账户核对流程控制表

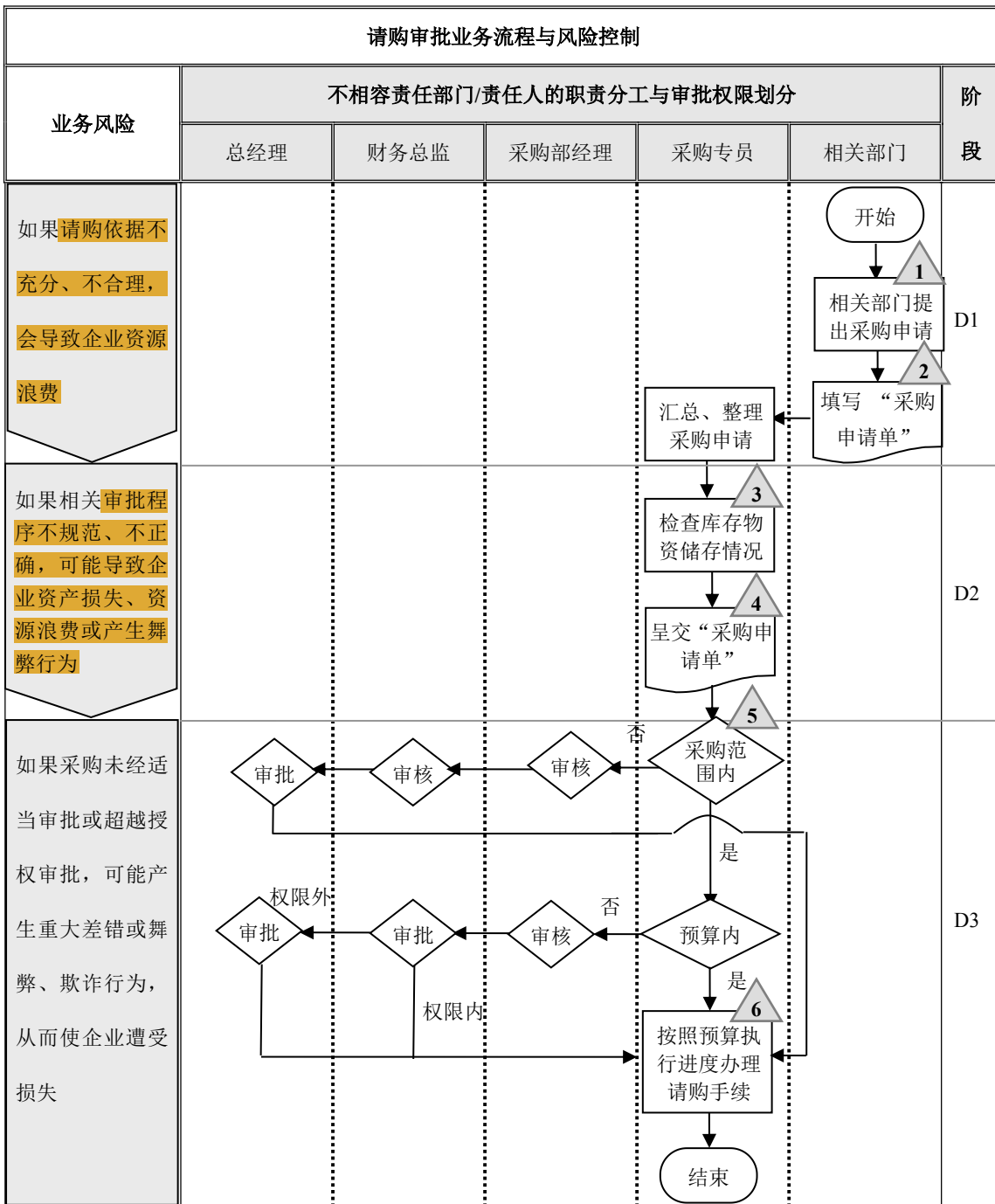
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 由财务总监授权财务部经理与银行签订《××结算协议》
	D2	2. 会计根据收付凭证登记相关明细账；总会计登记总分类账银行存款科目，并在记账凭证上签章
	D3	3. 稽核员应定期核对银行账户，每月至少核对一次，并应签字盖章 4. 稽核员编制“银行存款余额调节表”，并调整未达账项 5. 财务部经理指派对账人员以外的其他人员进行审核，确定银行存款账面余额与银行对账单余额是否调节相符。如调节不符，应当查明原因，及时处理
相关规范	应建规范	☐ 银行存款管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《企业会计准则——基本准则》 ☐ 《内部会计控制规范——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

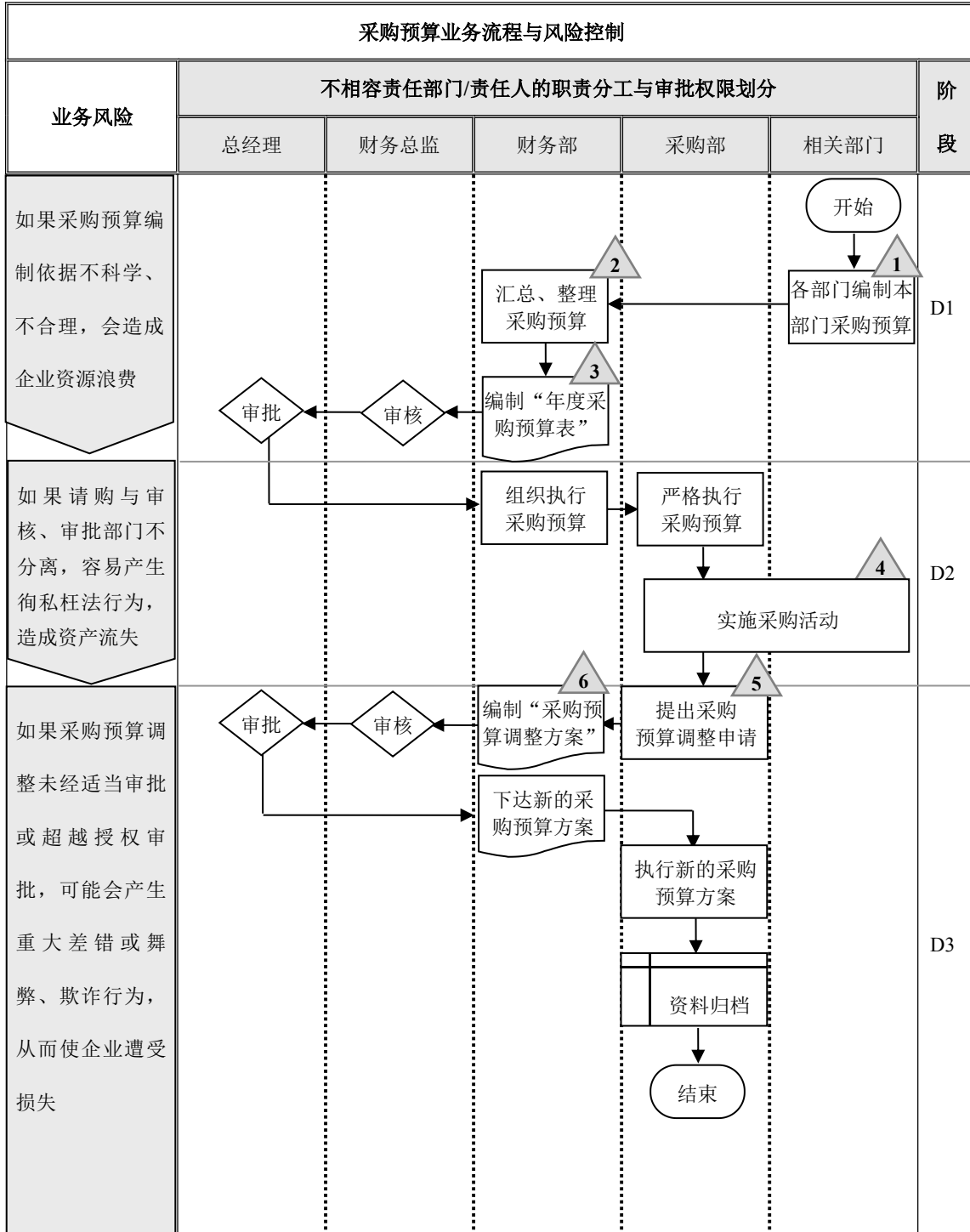


2. 请购审批业务流程控制表

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	应建规范	☐ 采购申请制度 ☐ 请购审批制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料	☐ 采购申请单 ☐ 采购预算表	
责任部门及责任人	☐ 采购部、财务部、生产部、仓储部 ☐ 总经理、财务总监、采购部经理、采购专员	

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



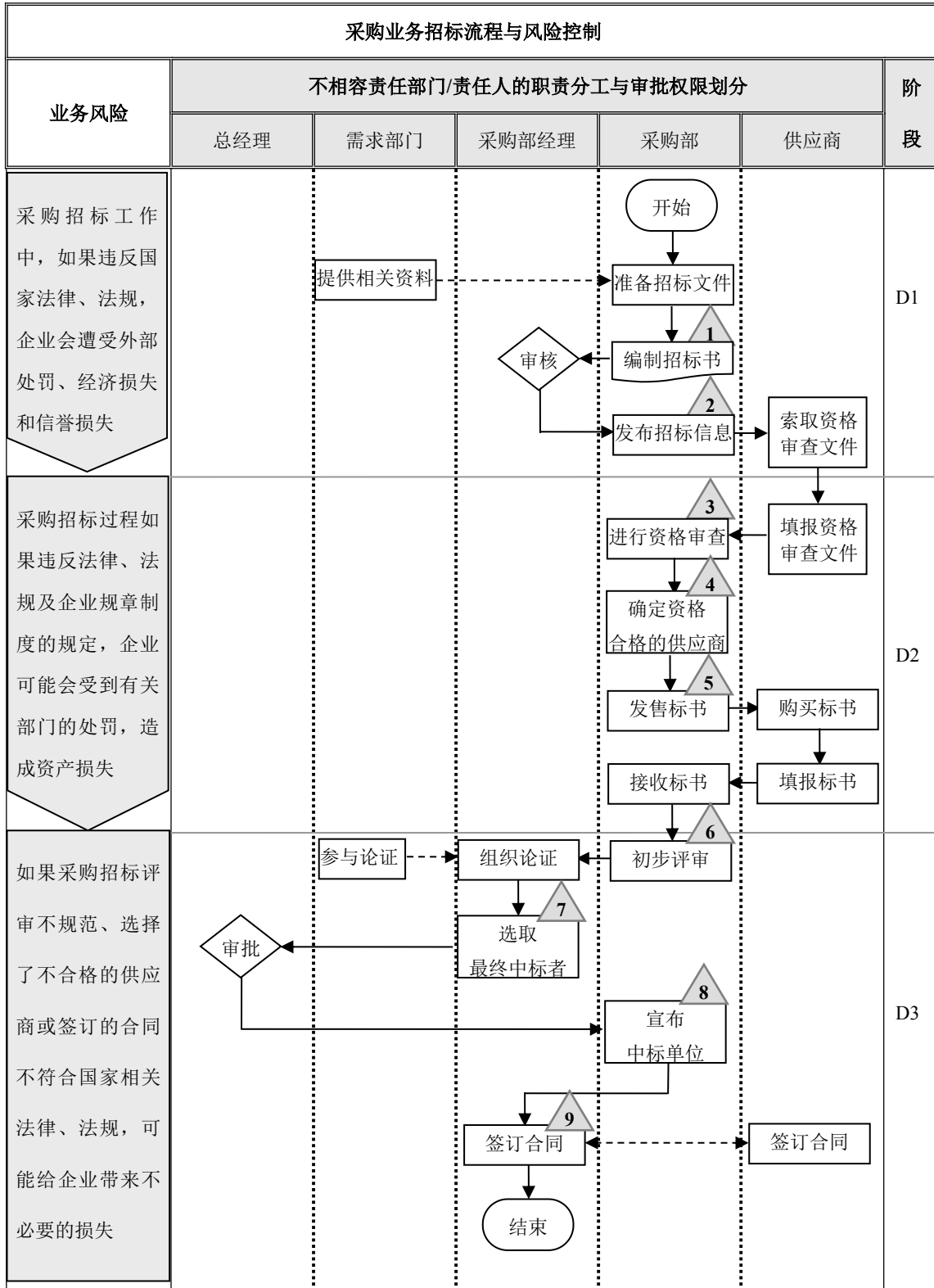
2. 采购预算业务流程控制表

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	<p>D1</p> <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>
	<p>D2</p> <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>
	<p>D3</p> <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	<p>应建规范</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ 采购申请制度 ☐ 请购审批制度 ☐ 预算管理制度
	<p>参照规范</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料	<ul style="list-style-type: none"> ☐ “销售计划” ☐ “生产计划” ☐ “年度采购预算表” ☐ “采购预算调整方案”
责任部门及责任人	<ul style="list-style-type: none"> ☐ 采购部、财务部 ☐ 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

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

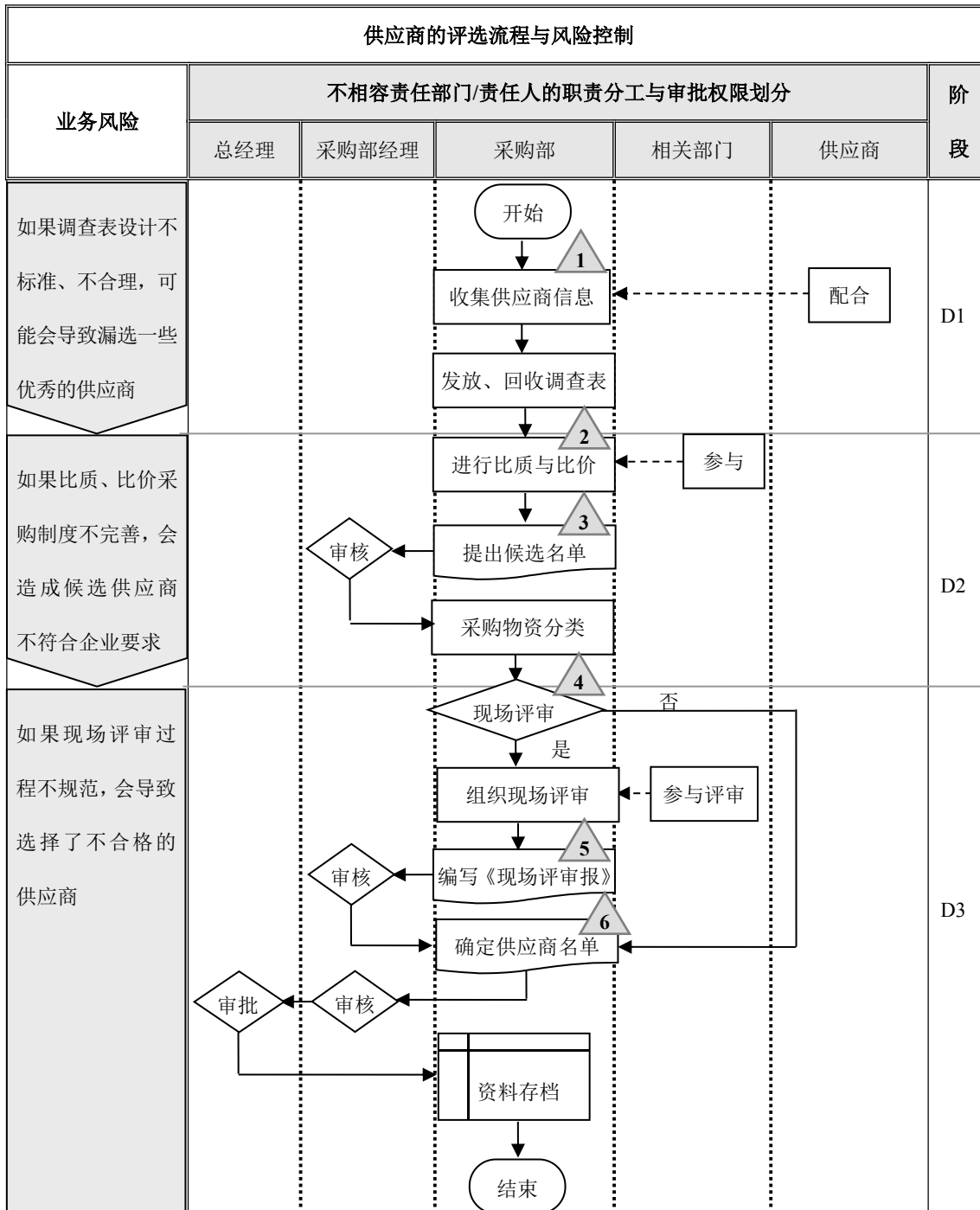


2. 采购业务招标流程控制表

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	<input type="checkbox"/> 采购管理制度 <input type="checkbox"/> 采购招标管理规定
	参照	<input type="checkbox"/> 《中华人民共和国招标投标法》 <input type="checkbox"/> 《中华人民共和国合同法》
文件资料		<input type="checkbox"/> 《采购合同》 <input type="checkbox"/> 《采购招标书》 <input type="checkbox"/> 合格供应商名单 <input type="checkbox"/> 《中标单位通知书》
责任部门及责任人		<input type="checkbox"/> 采购部、请购部门 <input type="checkbox"/> 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

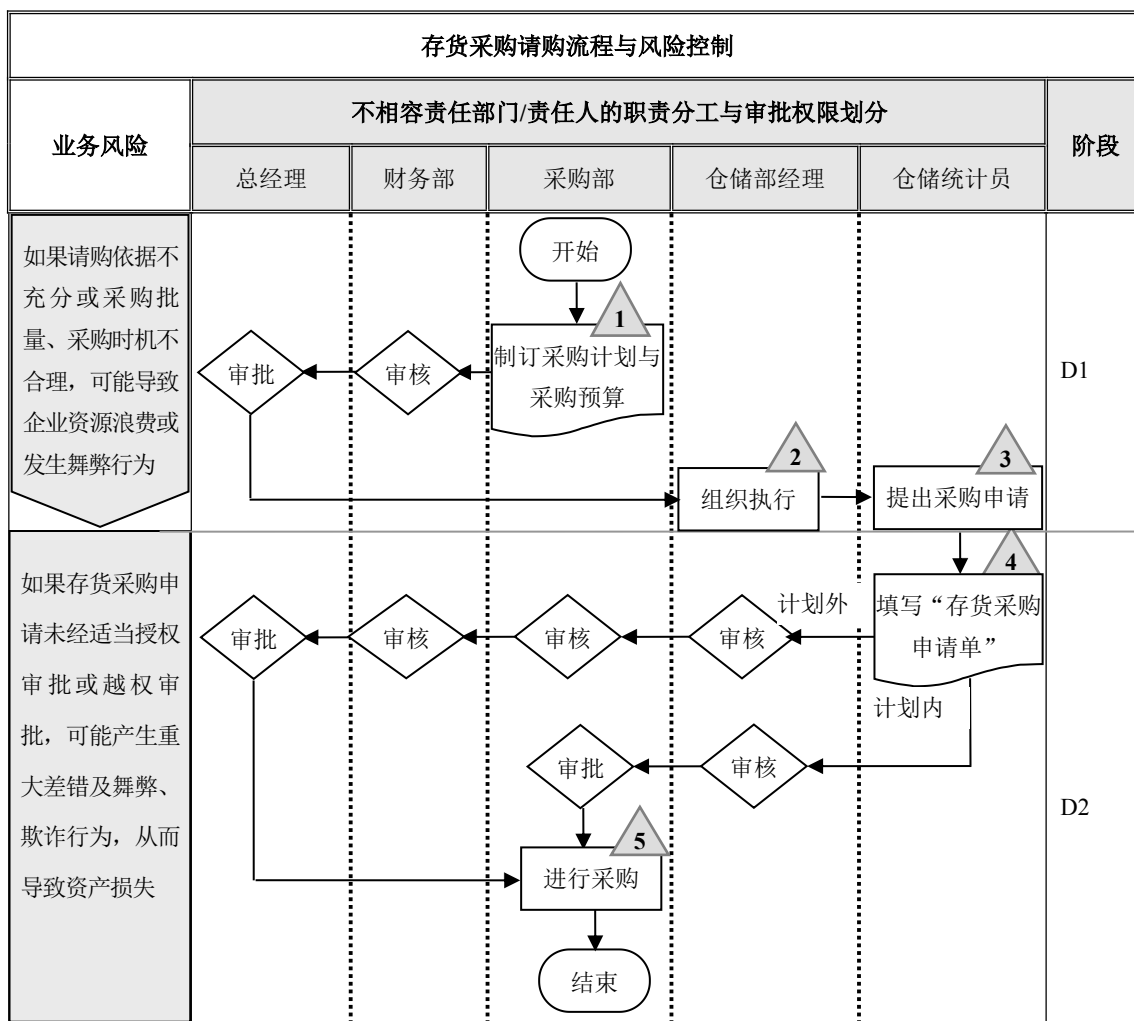
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 采购部通过不同途径，如面谈、调查问卷等收集供应商信息，主要包括供应商信誉、供货能力等方面的信息
	D2	2. 采购部和使用部门依据收集到的供应商信息，参照企业比质、比价采购制度等相关文件，对供应商进行比质与比价 3. 采购部根据比质与比价结果，参照供应商选定标准，提出候选供应商名单，报采购部经理审核
	D3	4. 采购部通过采购物资的分类，根据实际需要，判断是否需要组织现场评审。需要进行现场评审的，采购部组织现场评审，请购部门、生产部门、财务部门、仓储部门以及质检部门等相关部门参与；对无需现场评审的供应商，可直接提出其等级排序名单 5. 现场评审后，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	<ul style="list-style-type: none"> 📄 采购管理制度 📄 供应商选定标准 📄 供应商评价制度 📄 比质、比价采购制度
	参照规范	<ul style="list-style-type: none"> 📄 《企业内部控制应用指引》
文件资料		<ul style="list-style-type: none"> 📄 供应商名单 📄 “供应商调查表” 📄 《现场评审报告》
责任部门及责任人		<ul style="list-style-type: none"> 📄 采购部、财务部、生产部、仓储部 📄 总经理、采购部经理、采购主管、采购专员

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

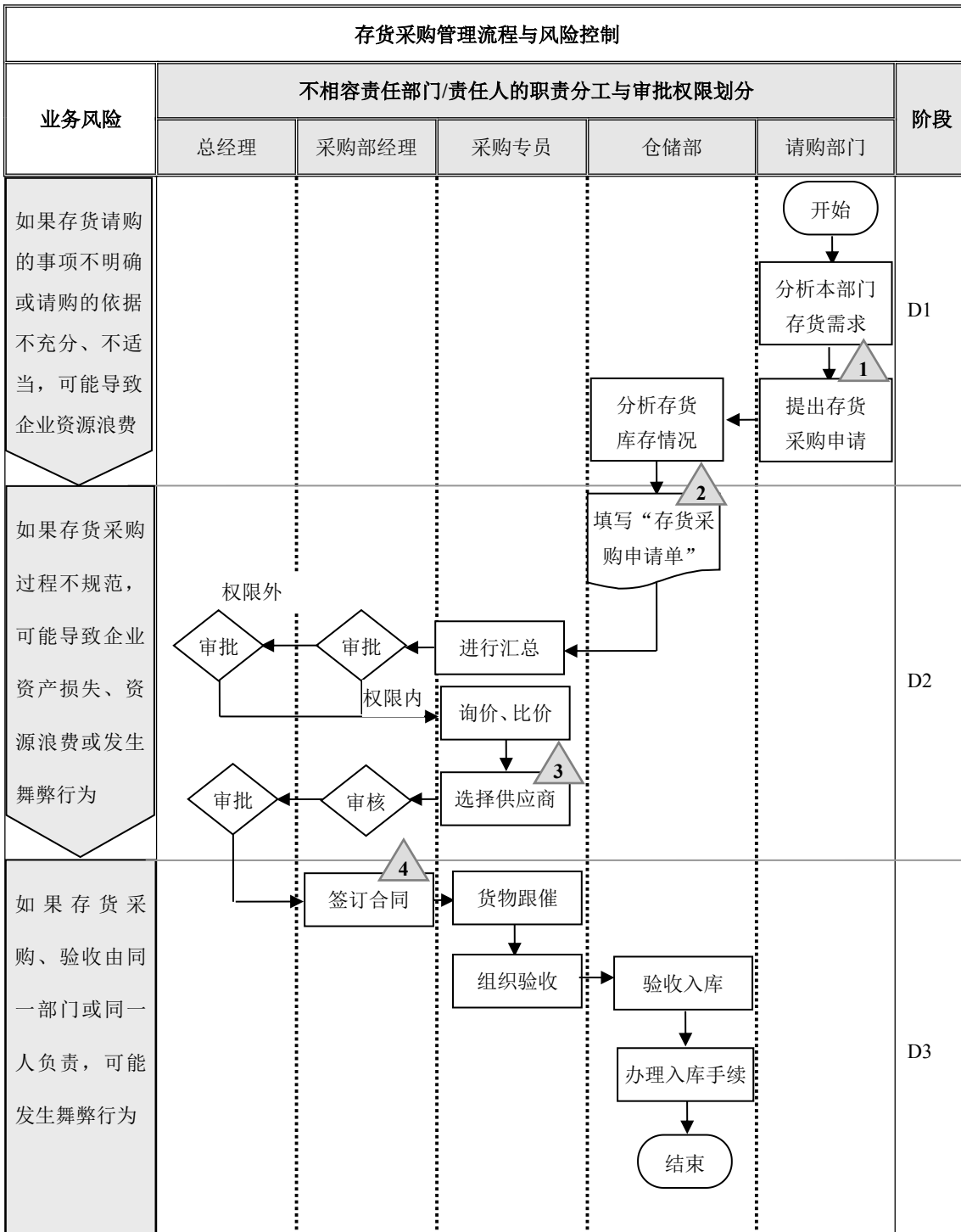


2. 存货采购请购流程控制表

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	☞ 存货采购管理制度
	规范	☞ 存货采购申请管理制度
	参照规范	☞ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☞ “存货采购申请单”
责任部门		☞ 采购部、财务部、仓储部
及责任人		☞ 总经理、仓储部经理、仓储部统计员

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



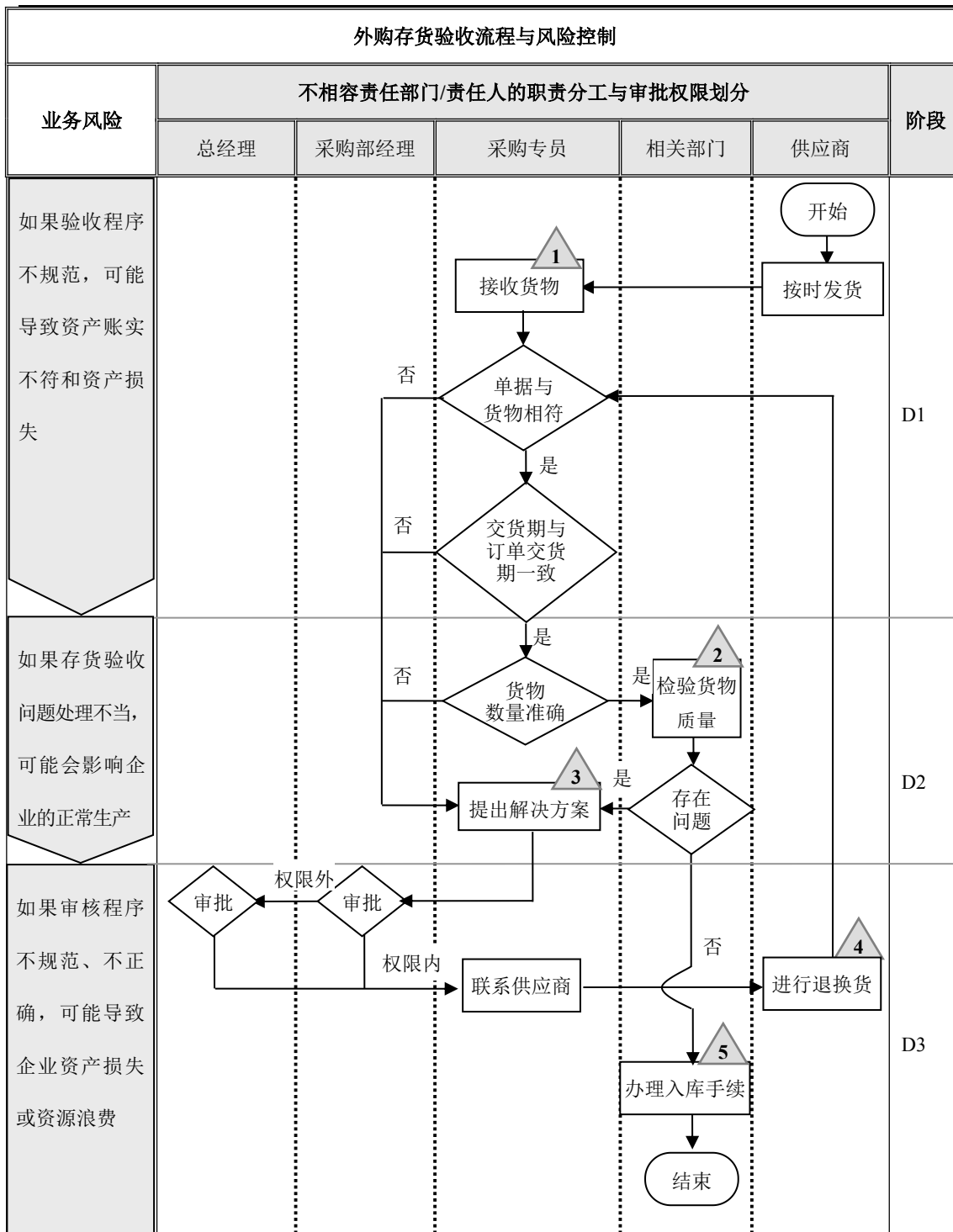
2. 存货采购管理流程控制表

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

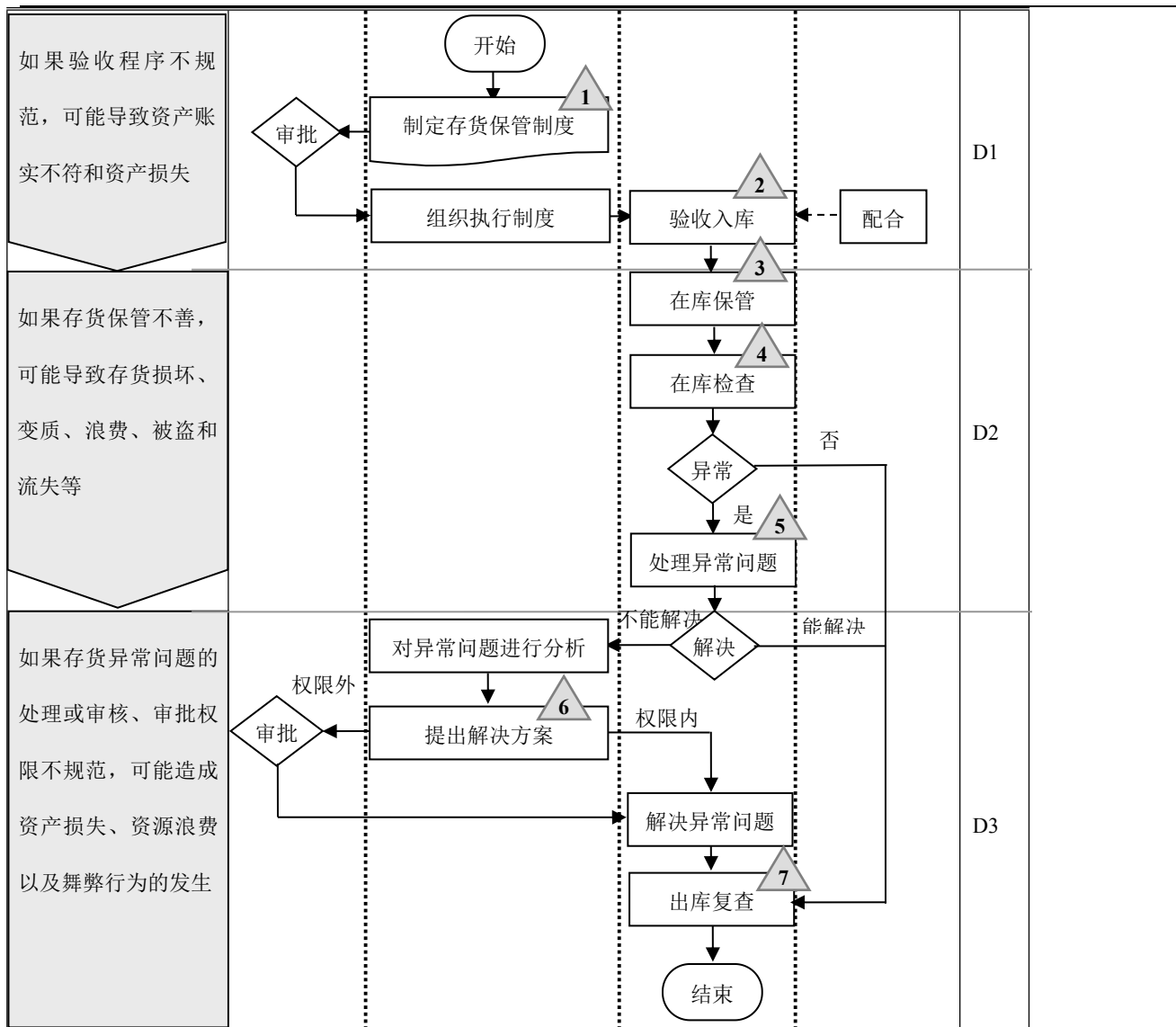
购存货验收流程控制		
控制事项	详细描述及说明	
阶段 D1	1. 采购专员接到货物后，按照采购订单上的内容一一进行核对；核对完毕后，清点货物的数量；数量无误后通知质检部进行质量检验	

控制	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	<p>☞ 存货验收管理制度</p>
	规范	<p>☞ 采购退货管理制度</p>
规范	参照	<p>☞ 《企业内部控制应用指引》</p>
	规范	
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

控制事项		详细描述及说明
阶段控制	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 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

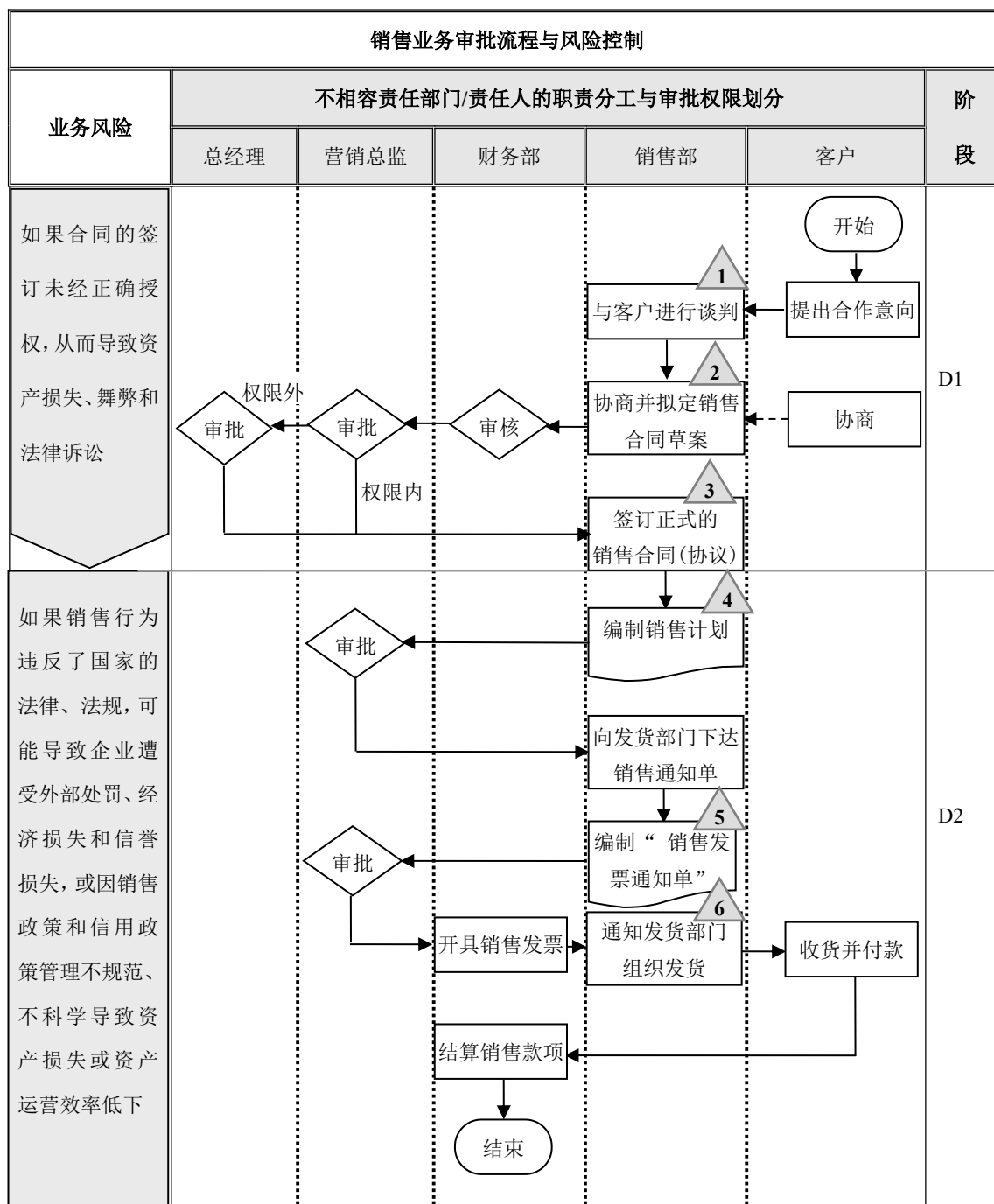
		核对
	D2	<p>3. 仓库管理员对存货进行在库保管，具体包括控制仓库温湿度、防霉防腐、防锈、防虫害、安全、卫生管理等内容</p> <p>4. 仓库管理员要定期或不定期做好存货的在库检查工作</p> <p>5. 仓库管理员在存货在库检查中发现异常情况应及时处理，对不能解决的问题要及时报请仓储部经理进行处理</p>
	D3	<p>6. 仓储部经理根据分析结果提出解决方案，在权限范围内的直接交由仓库管理员进行处理，需总经理审批的方案，经总经理审批后交仓库管理员处理</p> <p>7. 根据分析结果，调整库存盈亏处理，填写“库存调整表”交总经理审批</p>
相 关 规 范	应建 规范	<input type="checkbox"/> 存货管理制度 <input type="checkbox"/> 存货保管制度 <input type="checkbox"/> 存货管理授权审批制度
	参照 规范	<input type="checkbox"/> 《企业内部控制应用指引》 <input type="checkbox"/> 《企业会计准则第 1 号——存货》
文件资料		<input type="checkbox"/> “入库单” <input type="checkbox"/> “存货明细账” <input type="checkbox"/> “存货仓储规划表” <input type="checkbox"/> 防火、防潮、防鼠、防盗和防变质等具体措施
责任部门		<input type="checkbox"/> 仓储部、财务部
及责任人		<input type="checkbox"/> 总经理、仓储部经理、仓库管理员

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

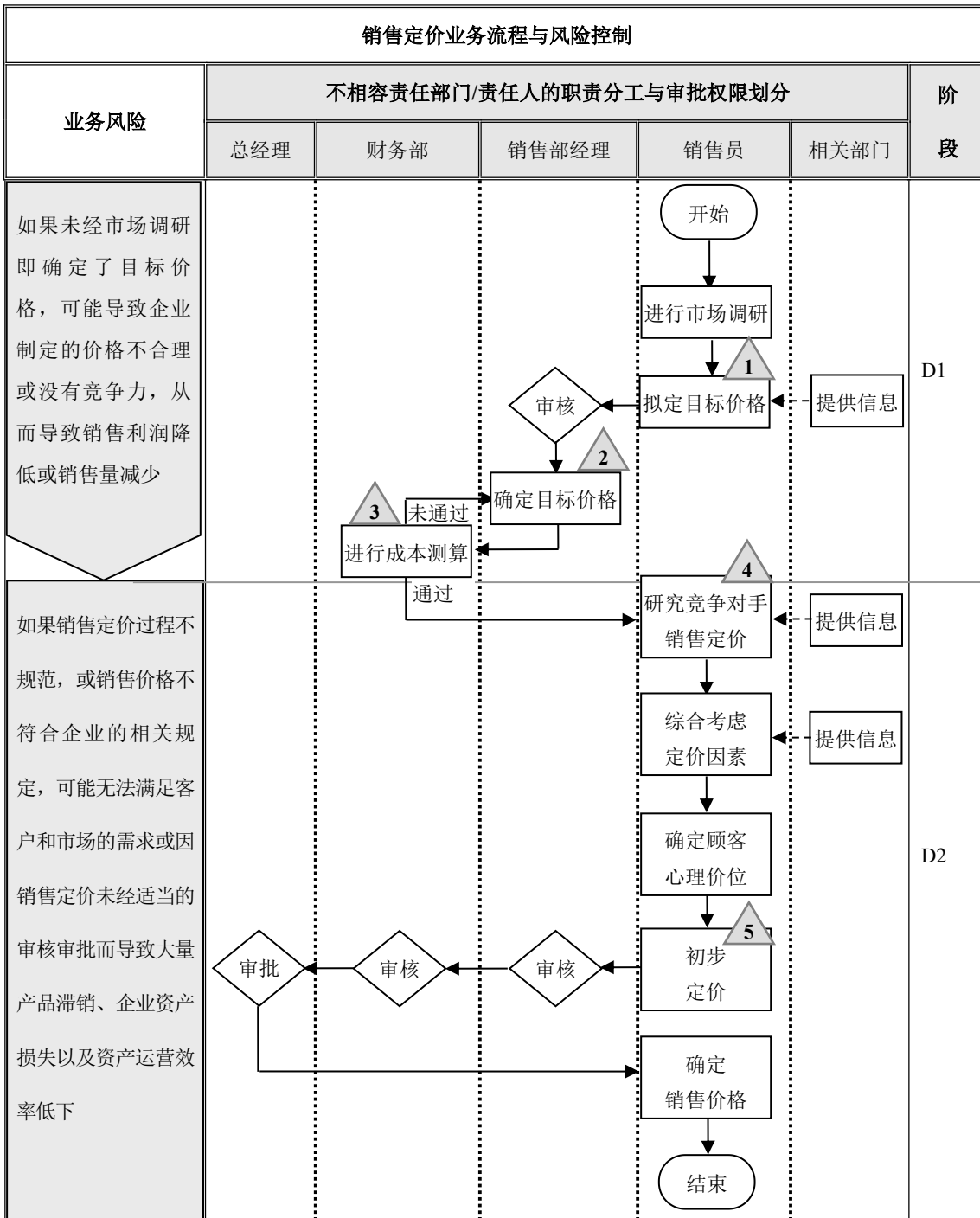


2. 销售业务审批流程控制表

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 <ol style="list-style-type: none"> 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 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 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
	D2 <ol style="list-style-type: none"> 4. 销售部应当按照经批准的《销售合同》编制销售计划 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 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
相关规范	应建规范 <ul style="list-style-type: none"> ☐ 销售业务授权制度 ☐ 销售业务审核批准制度 ☐ 销售合同协议审批制度
	参照规范 <ul style="list-style-type: none"> ☐ 中华人民共和国合同法 ☐ 企业内部控制应用指引
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

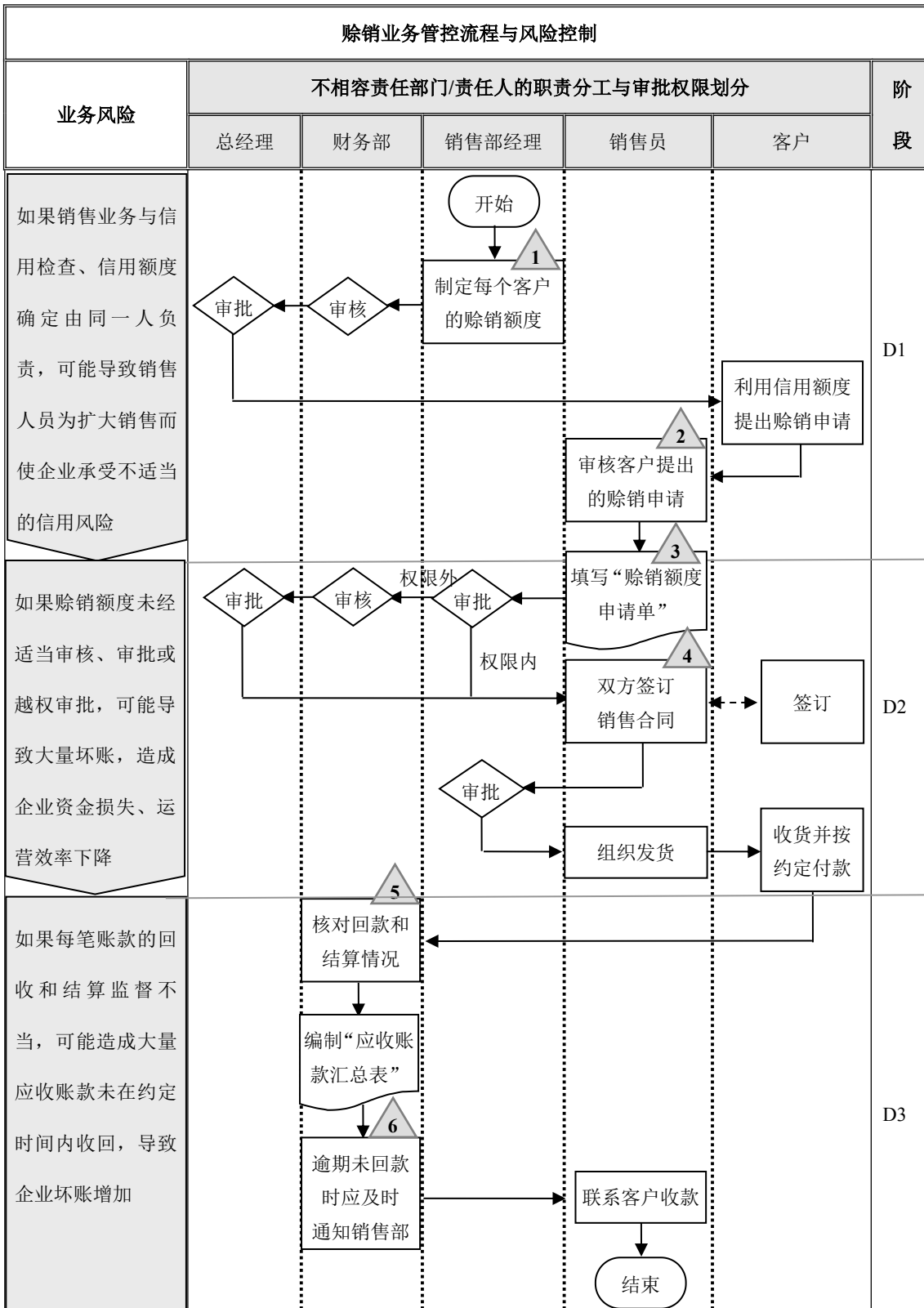
销售定价业务流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 销售员在市场调研和研究了生产部、技术部等其他相关部门提供的信息基础上，依据销售定价控制制度拟定销售目标价格</p> <p>2. 经销售部经理审核后，确定销售目标价格，交财务部审核</p> <p>3. 财务部对销售价格进行成本测算，若成本测算未通过企业要求，则需要销售部重新确定目标价格</p>
	D2	<p>4. 销售员对企业竞争对手的销售定价进行研究，包括竞争对手品牌知名度、产品性能、产品包装等相关因素</p> <p>5. 销售员初步确定销售价格后，提交销售部经理和财务部审核、总经理审批</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 销售管理制度</p> <p>☐ 销售定价控制制度</p>
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《市场调研报告》
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>

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	<input type="checkbox"/> 销售管理制度 <input type="checkbox"/> 销售发货制度
	参照	<input type="checkbox"/> 《中华人民共和国合同法》 <input type="checkbox"/> 《企业内部控制应用指引》
文件资料		<input type="checkbox"/> “发货单” <input type="checkbox"/> 《销售合同》 <input type="checkbox"/> “销售订单” <input type="checkbox"/> “仓库发货明细清单”
责任部门		<input type="checkbox"/> 销售部、仓储部、财务部、运输部
及责任人		<input type="checkbox"/> 销售主管、销售员、仓库管理员

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

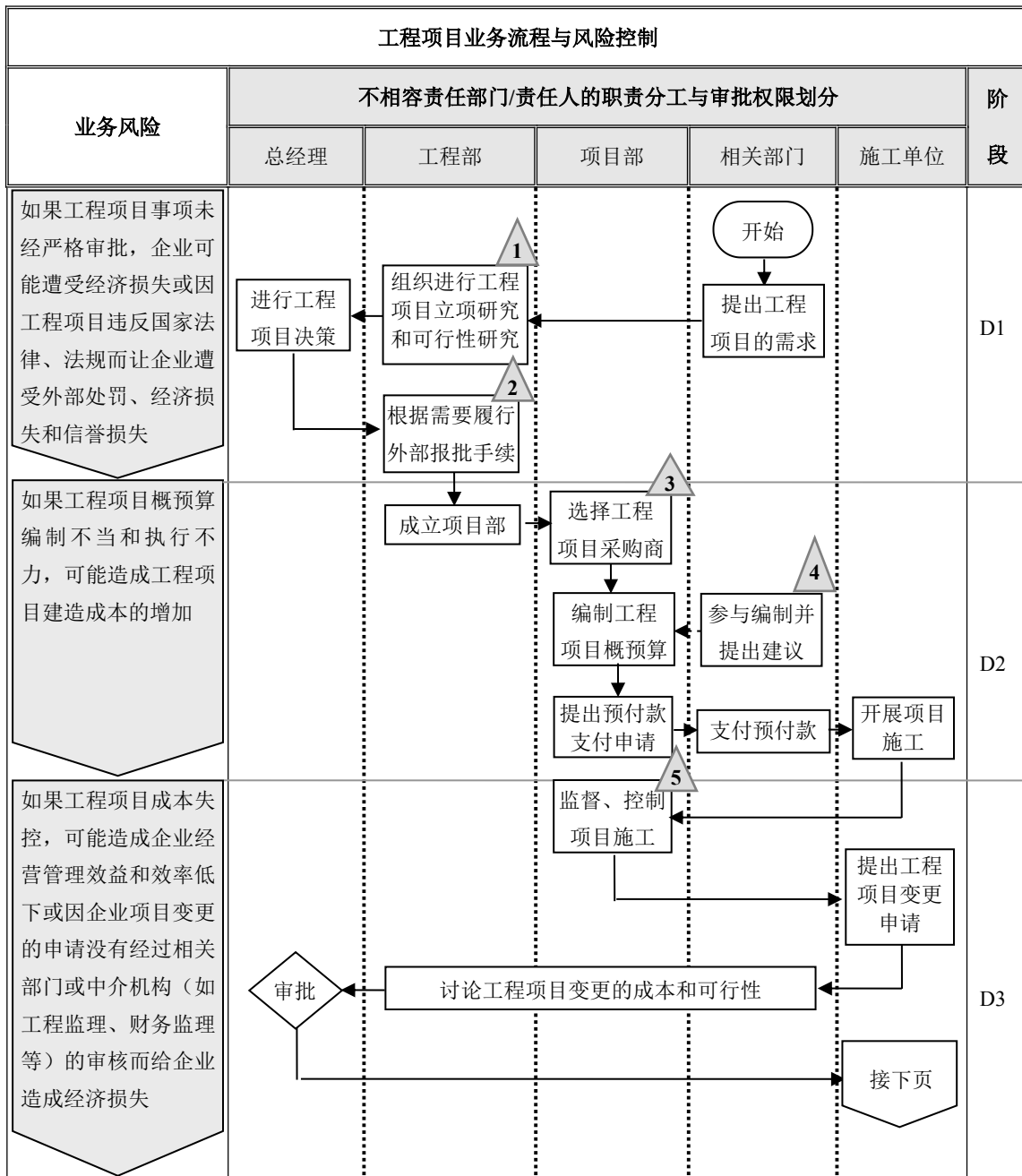
赊销业务管控流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 销售部经理依据对客户的调查情况，针对每个客户划分赊销额度范畴，交财务部审核、总经理审批后组织执行</p> <p>2. 销售员根据企业相关规定和客户赊销额度对客户提出的赊销申请进行审核</p>
	D2	<p>3. 申请符合企业规定的，销售员填写“赊销额度申请单”，提交领导审批；若在客户赊销额度范围之内的，销售部经理审批即可；若超过赊销额度，交财务部审核及总经理审批</p> <p>4. 销售员在签订合同或组织发货时，需按照信用等级和授权额度确定销售方式；所有签发赊销的销售合同都必须经销售部经理签字盖章后方可发出</p>
	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	☐ 销售管理制度
	规范	☐ 赊销业务管理办法
	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

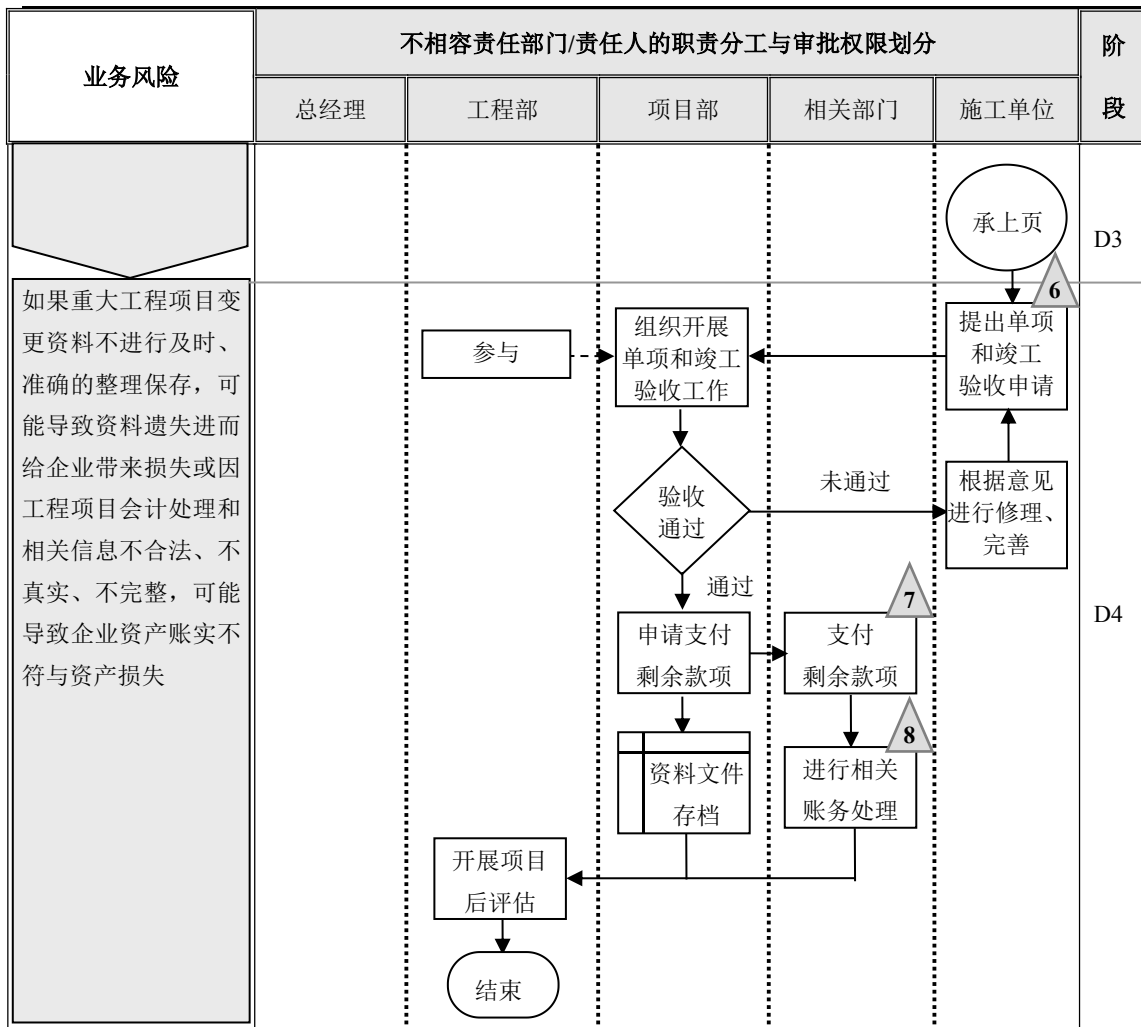
第 5 章 企业内部控制流程——工程项目

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





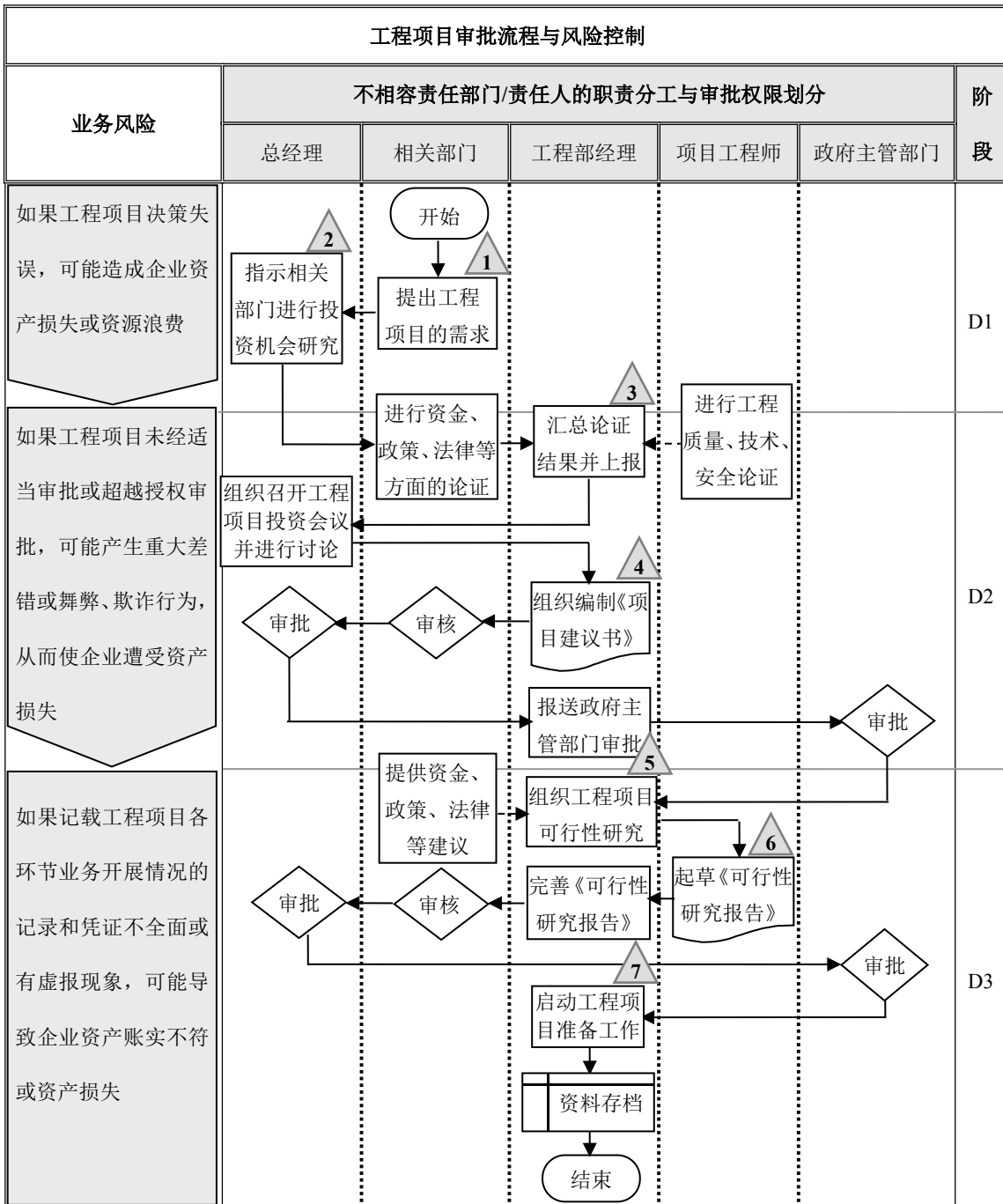
2. 工程项目业务流程控制表

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	<ul style="list-style-type: none"> ☐ 工程项目决策管理制度 ☐ 工程项目授权审批制度 ☐ 《工程项目招标管理细则》 ☐ 工程项目概预算管理制度 ☐ 《工程项目变更管理细则》 ☐ 《工程项目质量管理条例》 ☐ 《项目进度控制办法》 ☐ 《工程竣工验收细则》
	参照 规范	<ul style="list-style-type: none"> ☐ 企业会计制度 ☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《企业会计准则——基本准则》 ☐ 《中华人民共和国安全生产法》 ☐ 《中华人民共和国建筑法》
文件资料		<ul style="list-style-type: none"> ☐ 《工程项目建议书》 ☐ 《项目可行性研究报告》 ☐ “工程项目验收申请单” ☐ “工程变更申请单” ☐ 《工程项目竣工验收报告》
责任部门 及责任人		<ul style="list-style-type: none"> ☐ 工程部、项目部、财务部 ☐ 总经理、工程部人员、项目部人员、会计、出纳

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



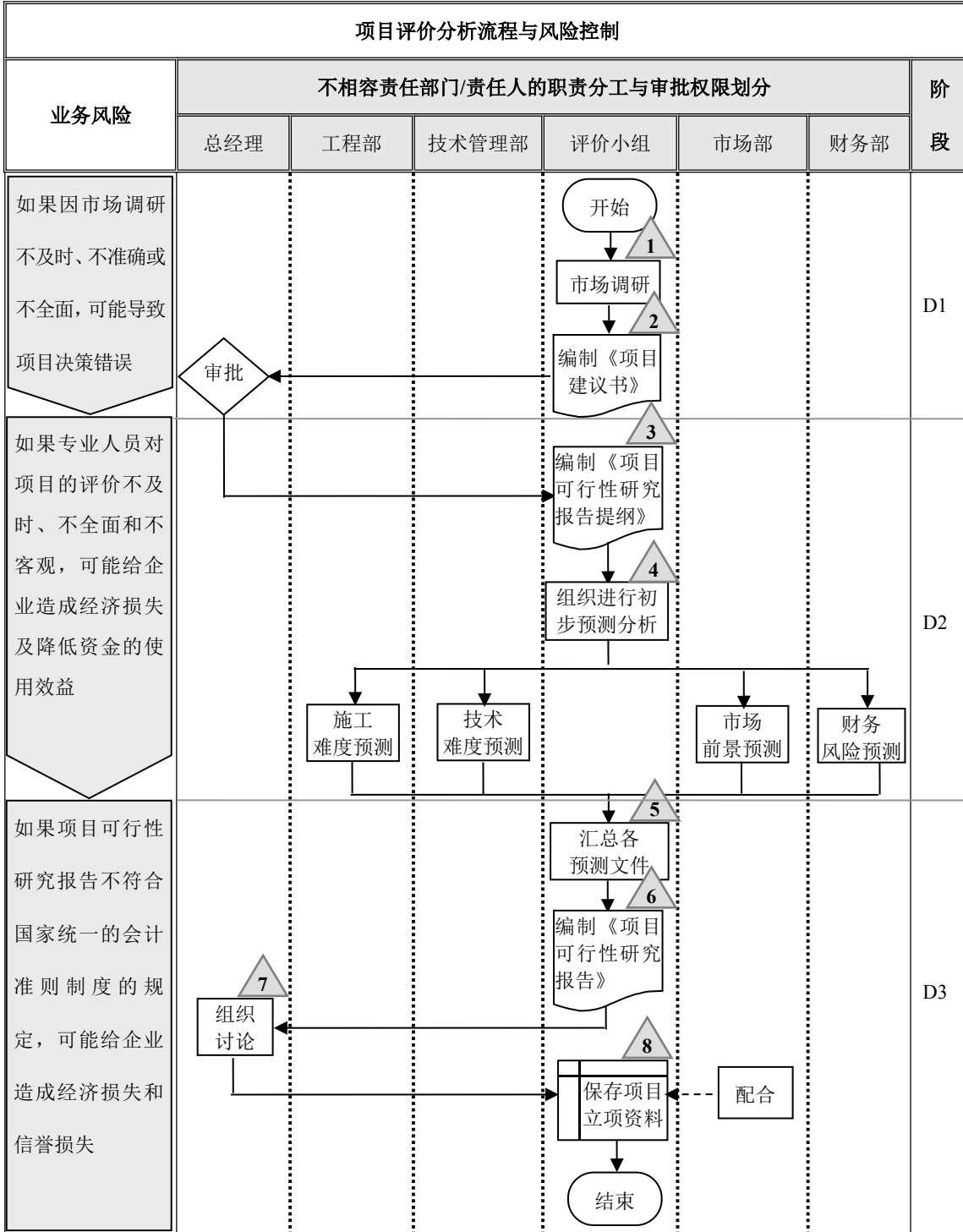
2. 工程项目审批流程控制表

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 <ol style="list-style-type: none"> 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 <ol style="list-style-type: none"> 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 <ol style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> ☐ 工程项目岗位责任制度 ☐ 工程项目授权审批制度 ☐ 工程项目决策管理制度
	参照规范 <ul style="list-style-type: none"> ☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《企业会计准则——基本准则》
文件资料	<ul style="list-style-type: none"> ☐ “工程项目申请单” ☐ 《项目建议书》 ☐ 《可行性研究报告》
责任部门及责任人	<ul style="list-style-type: none"> ☐ 工程部、相关部门 ☐ 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

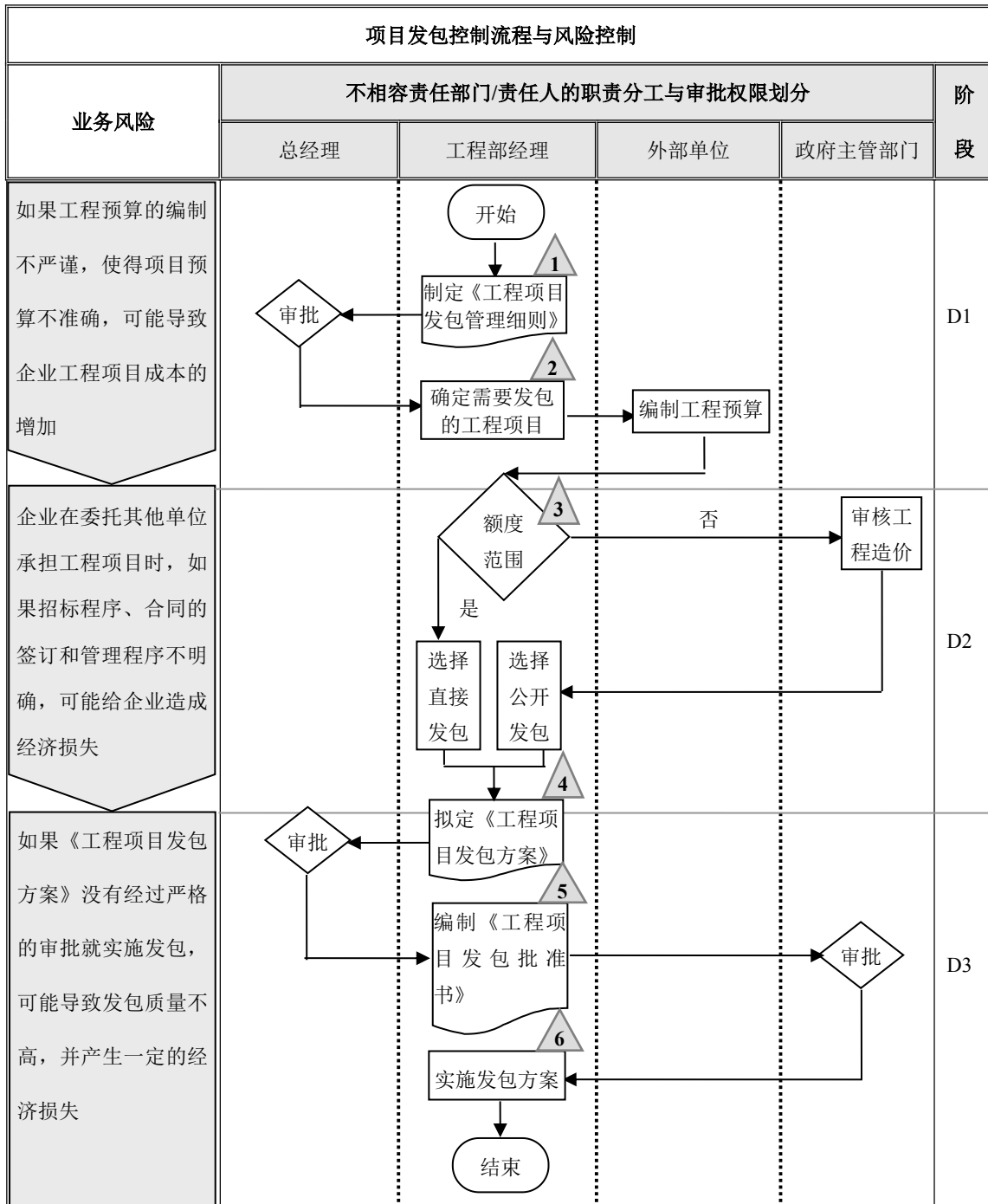


2. 项目评价分析流程控制表

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）</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》
责任部门及责任人	☞ 工程部 ☞ 总经理、工程部经理

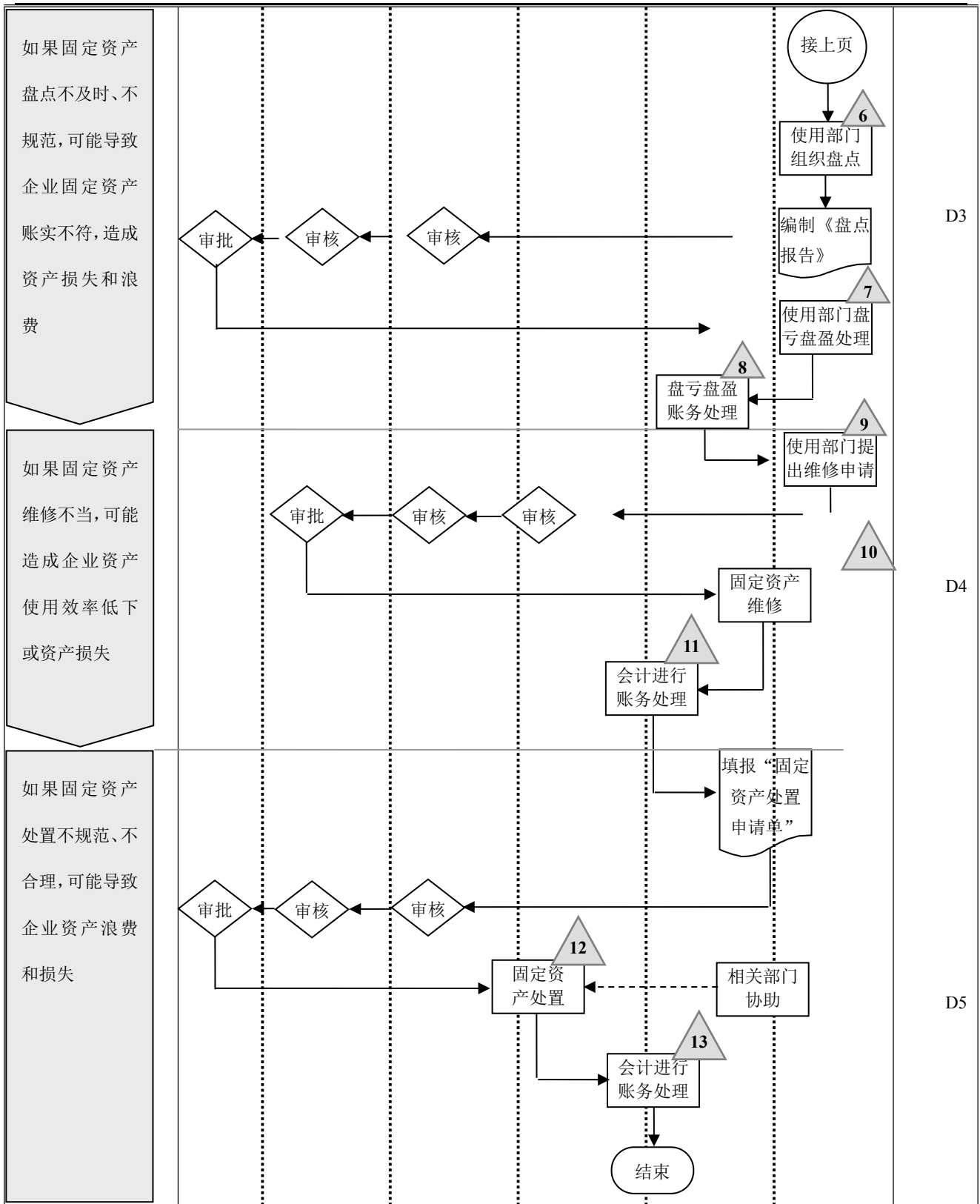
第 6 章 企业内部控制流程——固定资产

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	



2. 固定资产管理流程控制表

固定资产管理流程控制	
控制事项	详细描述及说明

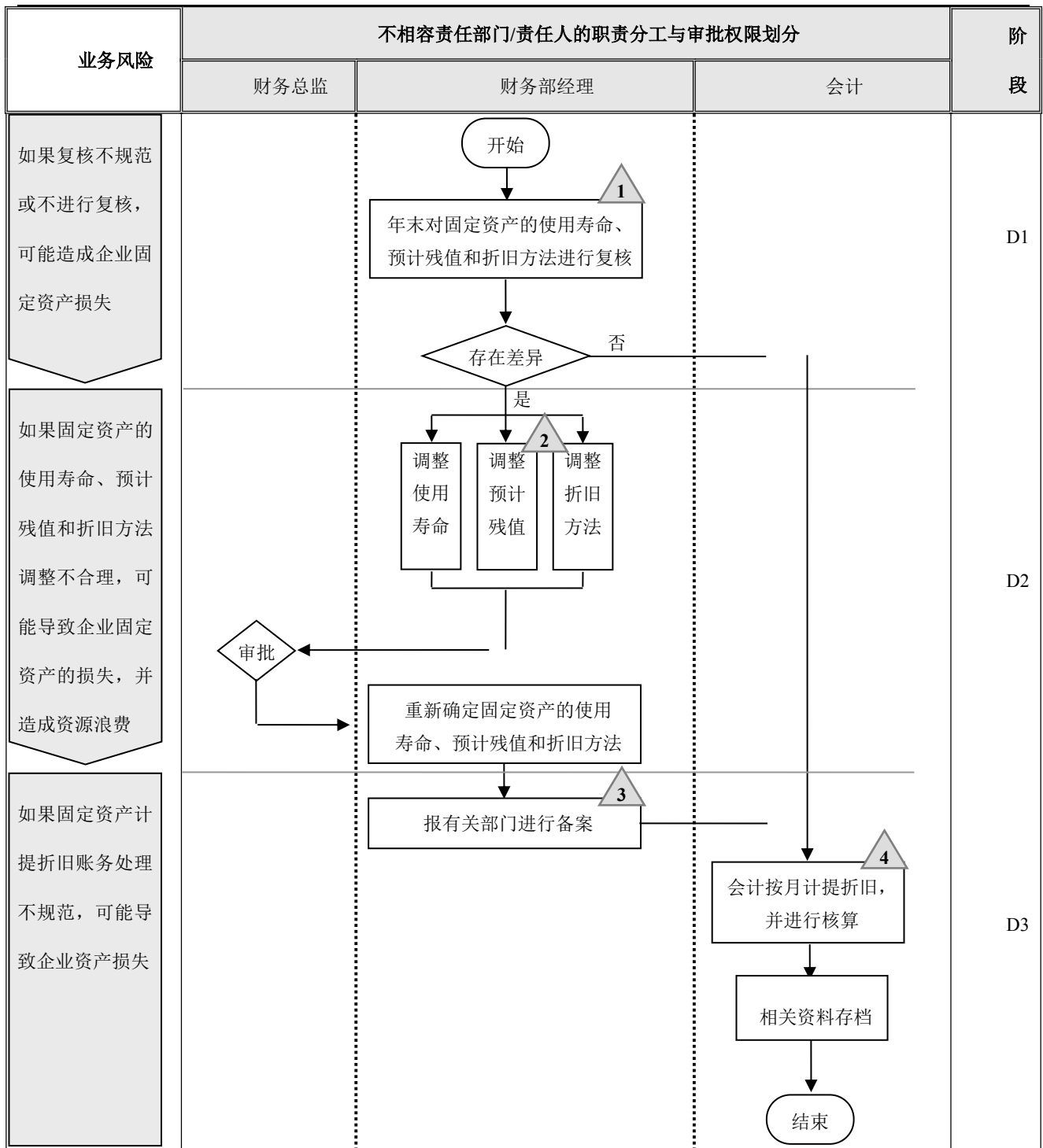
阶段控制	D1	<p>1. 企业应根据固定资产的使用情况、生产经营发展目标等因素编制固定资产采购预算，并由财务总监下达，企业各部门应严格执行</p> <p>2. 由固定资产的使用部门根据业务发展目标、固定资产的新旧程度、使用频率、废品率等因素提出固定资产的采购申请</p>
	D2	<p>3. 由财务部固定资产主管组织相关人员组成固定资产验收小组，对采购的固定资产进行验收，验收主要考察外包装、规格、型号、配置、数量和资料六个方面</p> <p>4. 会计应根据固定资产的取得方式确定固定资产成本的构成，并进行相应的账务处理</p> <p>5. 固定资产核算包括固定资产折旧核算和固定资产后续支出核算</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	<input type="checkbox"/> 固定资产预算管理制度 <input type="checkbox"/> 固定资产盘点制度 <input type="checkbox"/> 固定资产处置制度 <input type="checkbox"/> 固定资产核算制度
	参 照 规 范	<input type="checkbox"/> 《企业会计准则第4号——固定资产》
文件资料		<input type="checkbox"/> “固定资产采购申请表” <input type="checkbox"/> 《固定资产验收报告》 <input type="checkbox"/> 《固定资产盘点报告》

	☐ “固定资产处置申请单”
责任部门	☐ 财务部、设备部、采购部
及责任人	☐ 财务部经理、财务部主管、采购部经理、采购部主管

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

固定资产计提折旧审批流程与风险控制



2. 固定资产计提折旧审批流程控制表

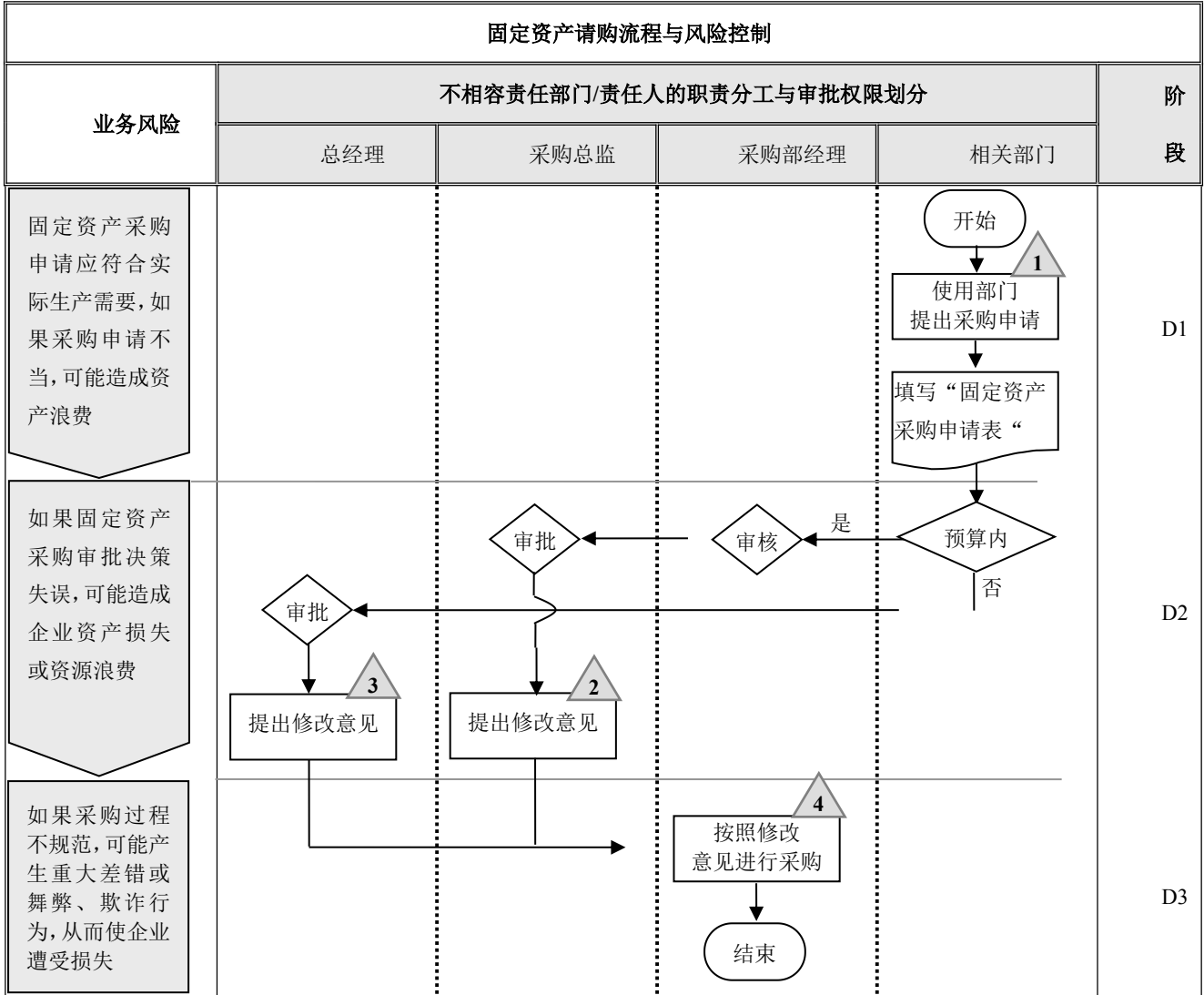
固定资产计提折旧审批流程控制	
控制事项	详细描述及说明

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方案，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	<input type="checkbox"/> 固定资产折旧管理制度
	参照规范	<input type="checkbox"/> 《企业会计准则第 4 号——固定资产》
文件资料		<input type="checkbox"/> “固定资产折旧汇总表”
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、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

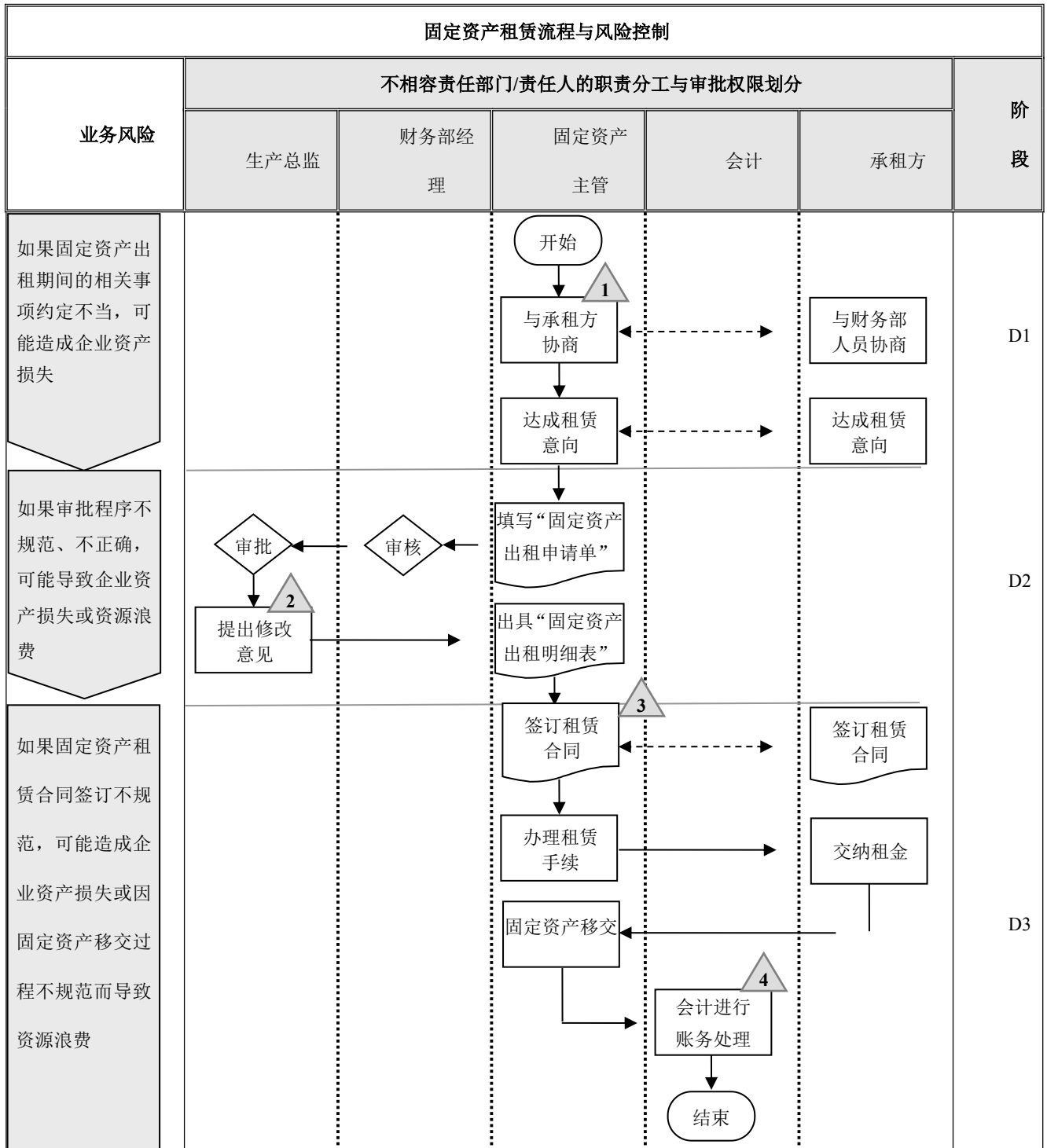


2. 固定资产请购流程控制表

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”
责任部门及责任人	☐ 采购部、采购申请提出部门 ☐ 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

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

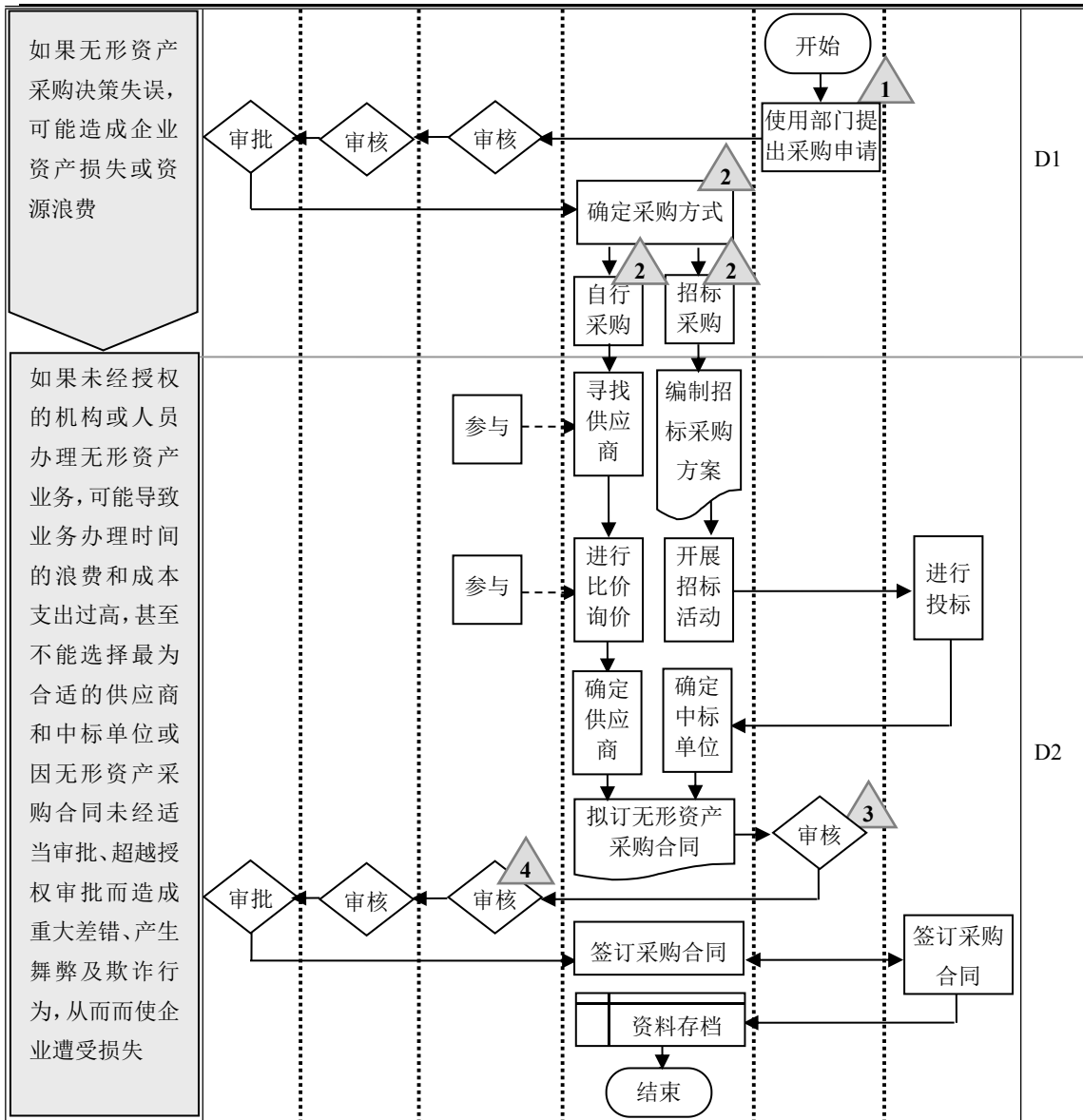
第 7 章 企业内部控制流程——无形资产

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	



2. 外购资产请购审批流程控制表

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

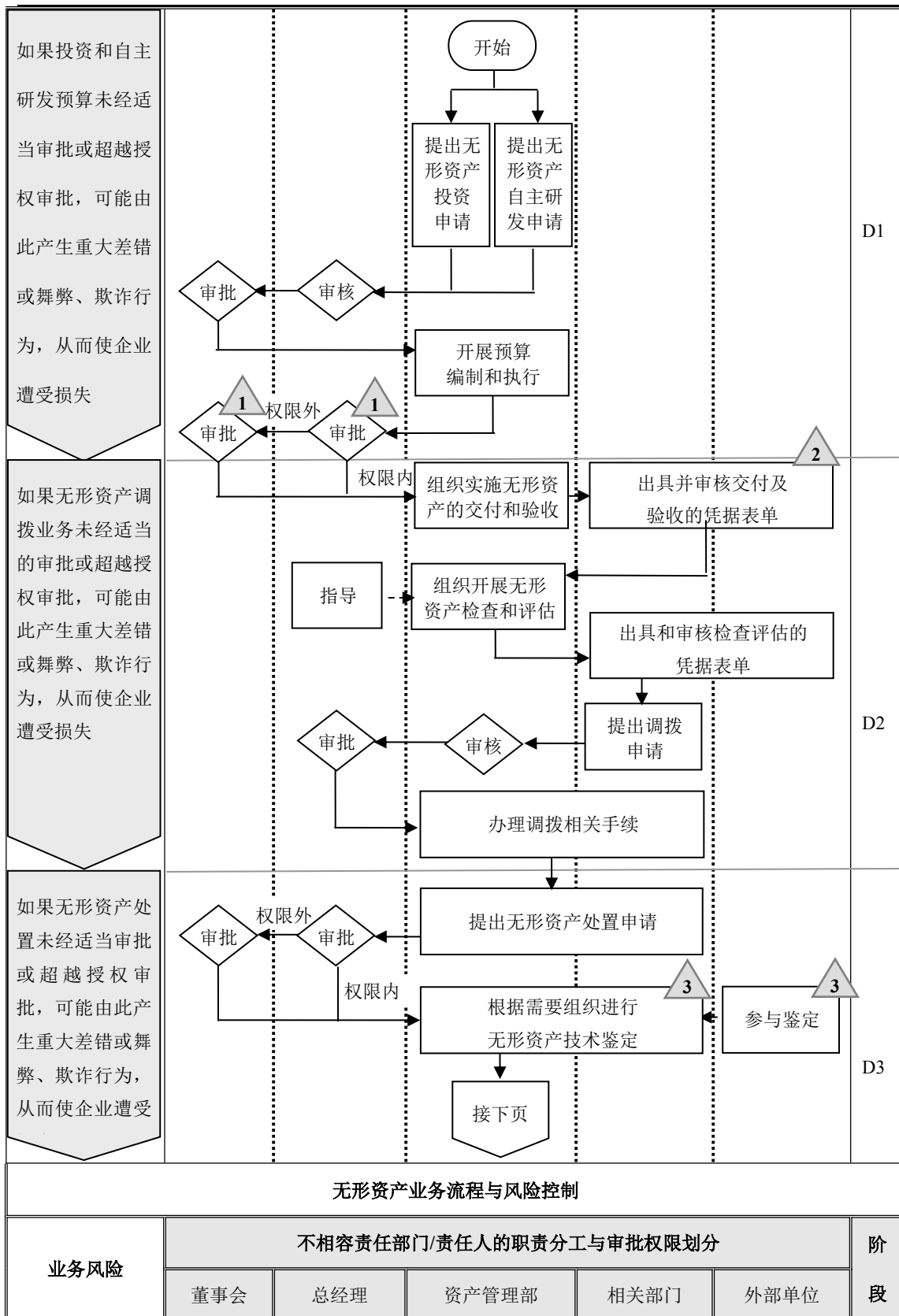
相关规范	应建规范	<ul style="list-style-type: none"> ☞ 外购无形资产请购审批制度 ☞ 合同编制制度
	参照规范	<ul style="list-style-type: none"> ☞ 《企业内部控制应用指引》 ☞ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》 ☞ 《中华人民共和国商标法》 ☞ 《中华人民共和国专利法》 ☞ 《中华人民共和国著作权法》 ☞ 《企业会计准则——基本准则》 ☞ 《企业会计准则第 6 号——无形资产》
文件资料		<ul style="list-style-type: none"> ☞ 《无形资产招标采购方案》 ☞ 《无形资产采购合同》
责任部门及责任人		<ul style="list-style-type: none"> ☞ 董事会、资产管理部、采购部、财务部 ☞ 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

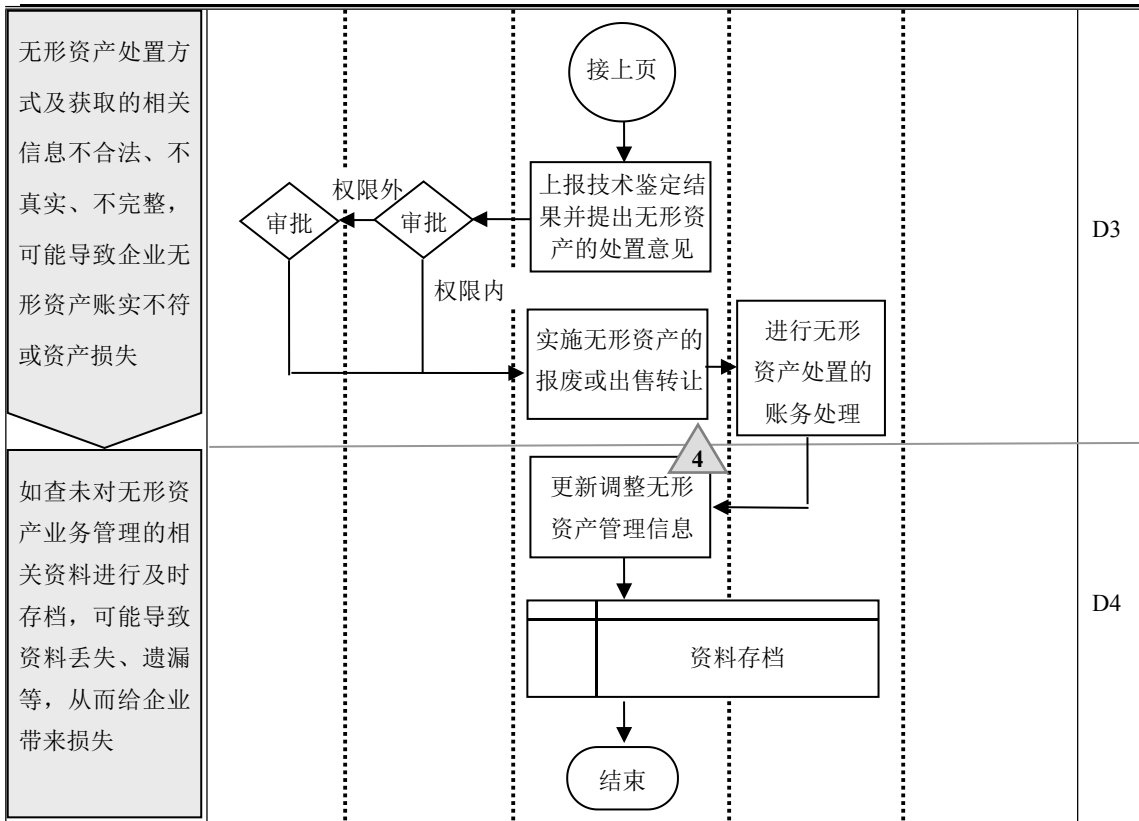
来自 www.3722.cn 资料搜索网

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

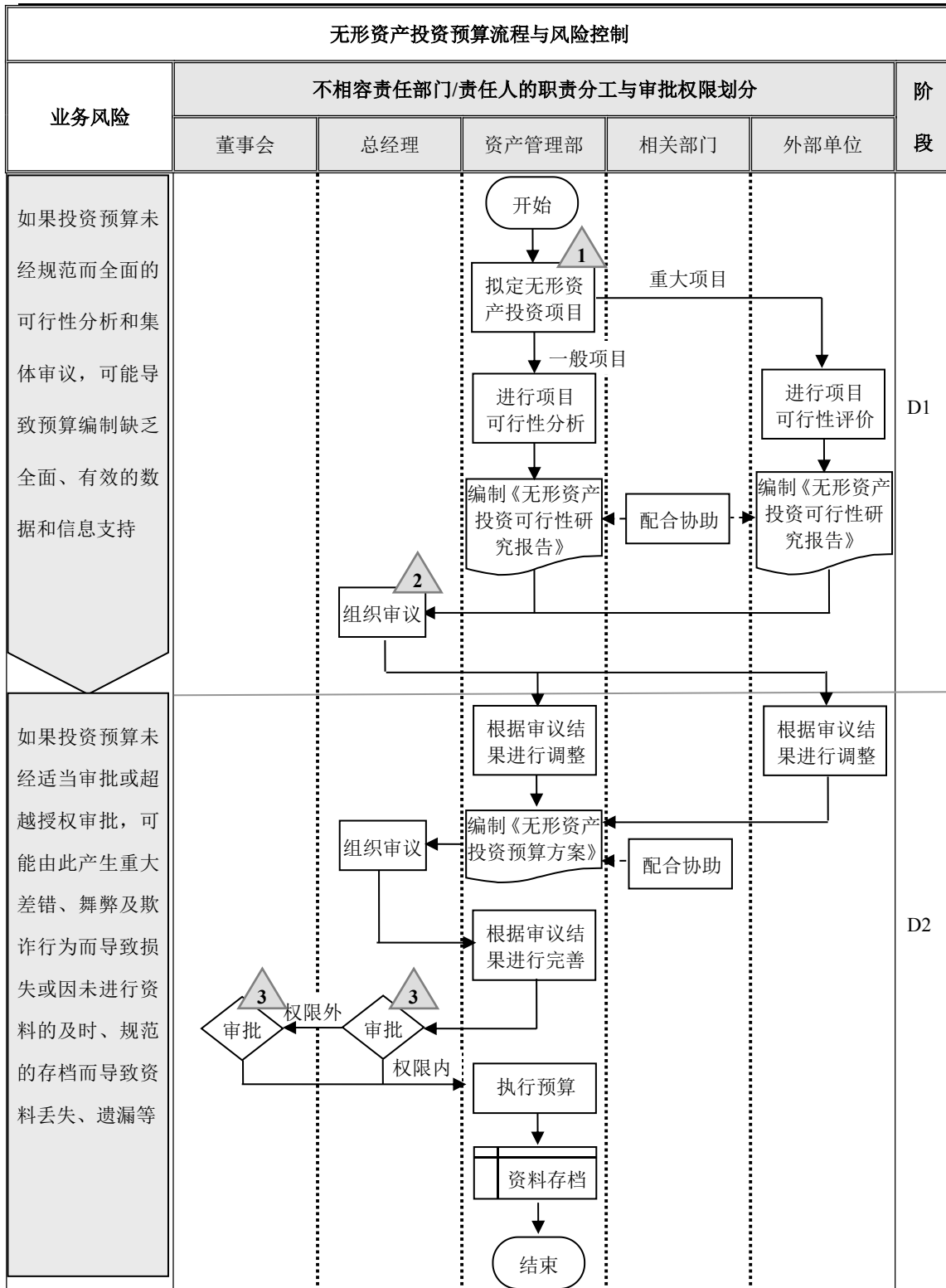
无形资产业务流程控制		
控制事项	详细描述及说明	
阶段控制	D1	1. 董事会和总经理需要在自身的权限范围内，对无形资产投资预算和无形资产自主研发预算的编制和预算执行中的重要事项履行审批职责
	D2	2. 企业的财务、采购以及其他相关部门参与无形资产的交付和验收，并填写相应的验收表单或凭证；交付和验收也可以聘请外部专业机构参与，外部专业机构需要出具相关验收的凭证和单据
	D3	3. 无形资产根据其内容不同，可以选择采用技术鉴定来确定无形资产的价值；如果有必要，也可以聘请外部专业机构对无形资产进行专业的技术鉴定，技术鉴定的结果作为选择无形资产处置方式的依据
	D4	4. 无形资产在处置以后，资产管理部应及时调整无形资产管理的的信息，确保无形资产管理信息的完整、准确
相关规范	应建	<ul style="list-style-type: none"> ☞ 无形资产管理制度 ☞ 无形资产预算管理制度 ☞ 无形资产交付使用验收制度

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



2. 无形资产投资预算流程控制表

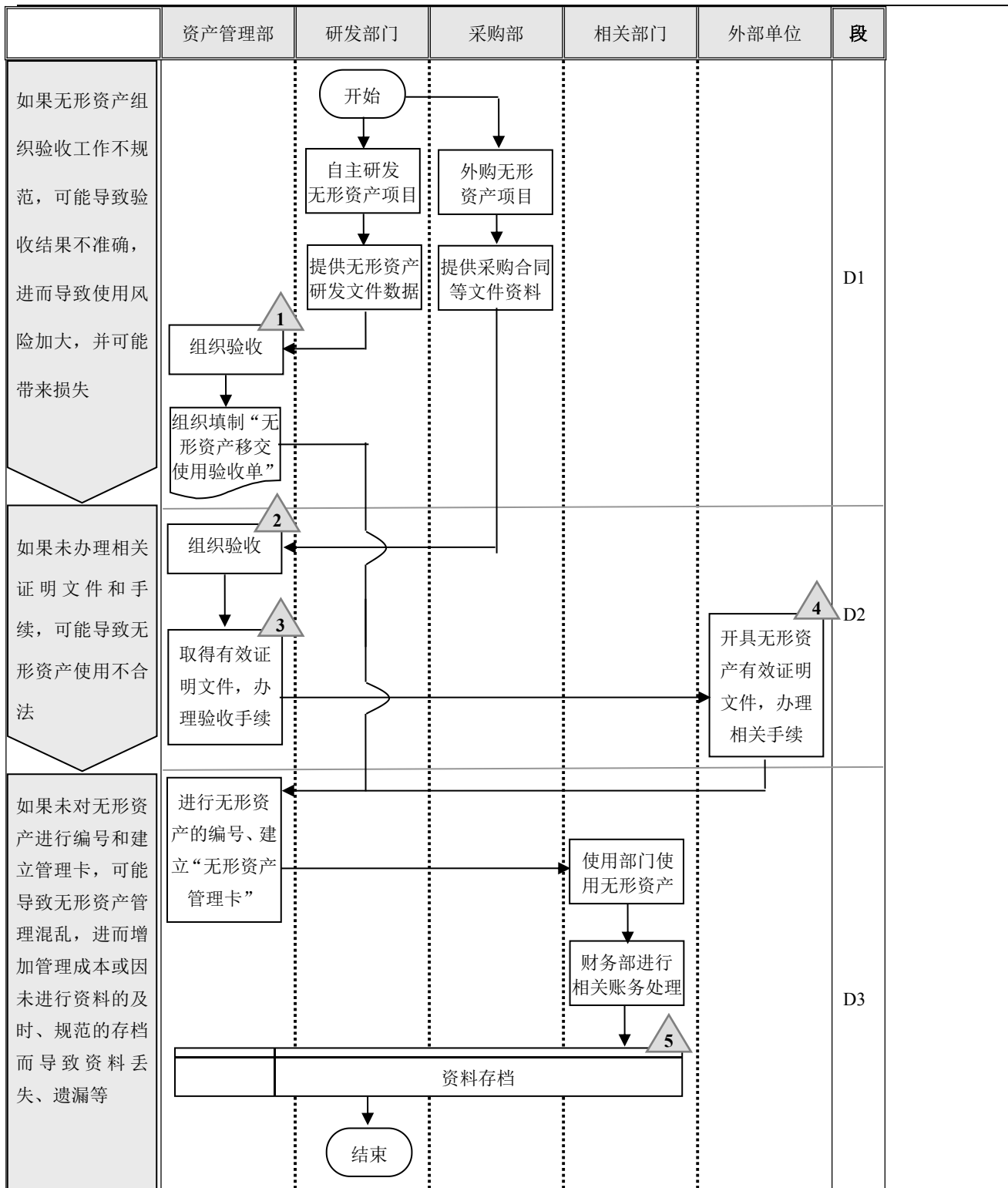
无形资产投资预算流程控制		
控制事项	详细描述及说明	
阶段	D1	1. 资产管理部根据无形资产的使用效果、生产经营发展目标等因素拟定无形资产的投资项目

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
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		☞ 《无形资产投资可行性研究报告》 ☞ 《无形资产投资预算方案》
责任部门及责任人		☞ 董事会、资产管理部 ☞ 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



2. 无形资产交付验收流程控制表

控制事项		详细描述及说明
阶段	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

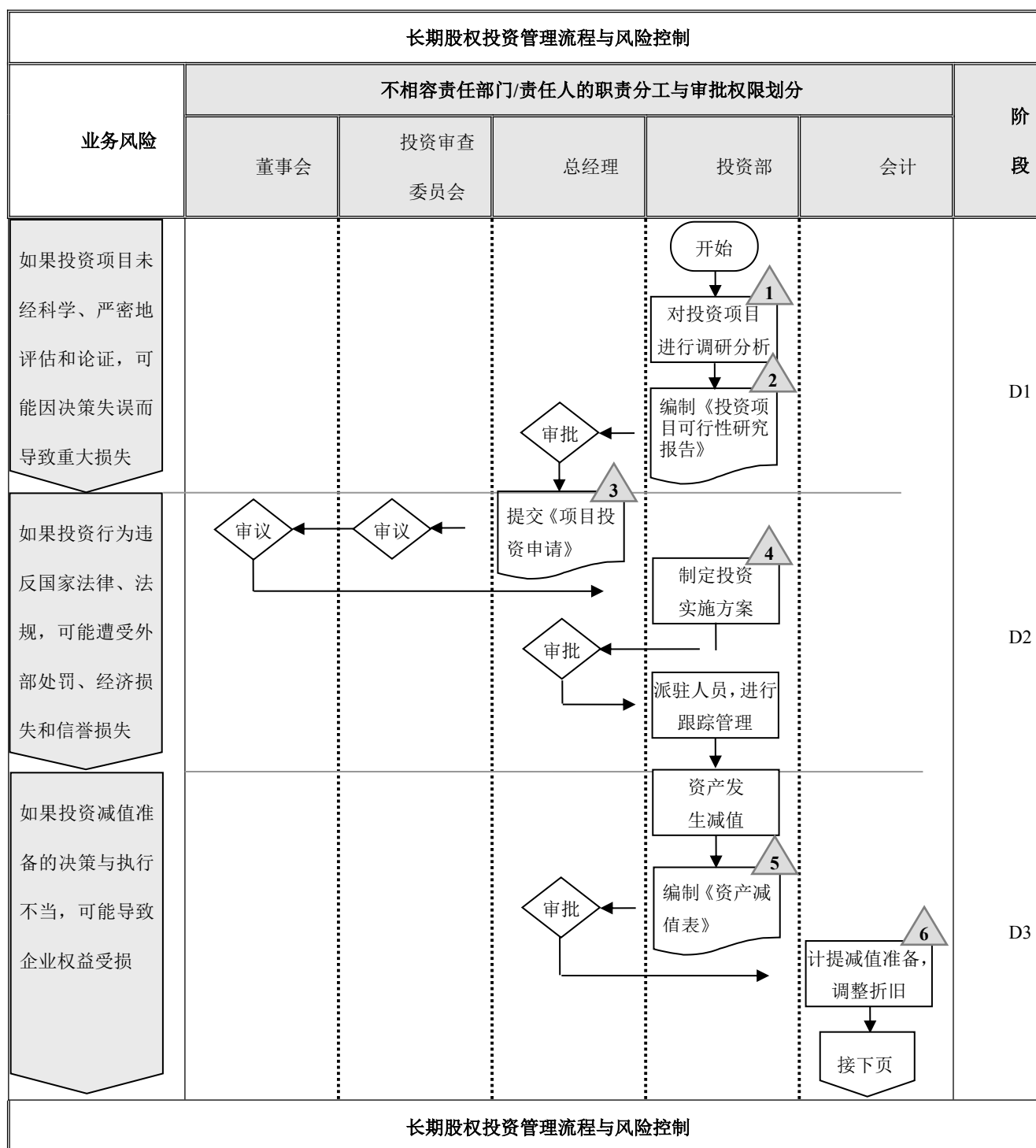
控制	D2	<p>2. 资产管理部组织采购部、无形资产使用部门等部门针对外购的无形资产项目进行验收，验收内容包括无形资产的相关技术参数、无形资产的相关文件等</p> <p>3. 资产管理部应针对无形资产的类型和性质，及时向供应商或外部单位办理相关证明文件或使用手续。如果企业购入或者以支付土地出让金方式取得的土地使用权，需要取得土地使用权的有效证明文件；除已经确认为投资性房地产外，在尚未开发或建造自用项目前，企业应当根据合同、土地使用权证办理无形资产的验收手续；企业对投资者投入、接受捐赠、债务重组、政府补助、企业合并、非货币性资产交换、外企业无偿划拨转入以及其他方式取得的无形资产均应办理相应的验收手续</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>	

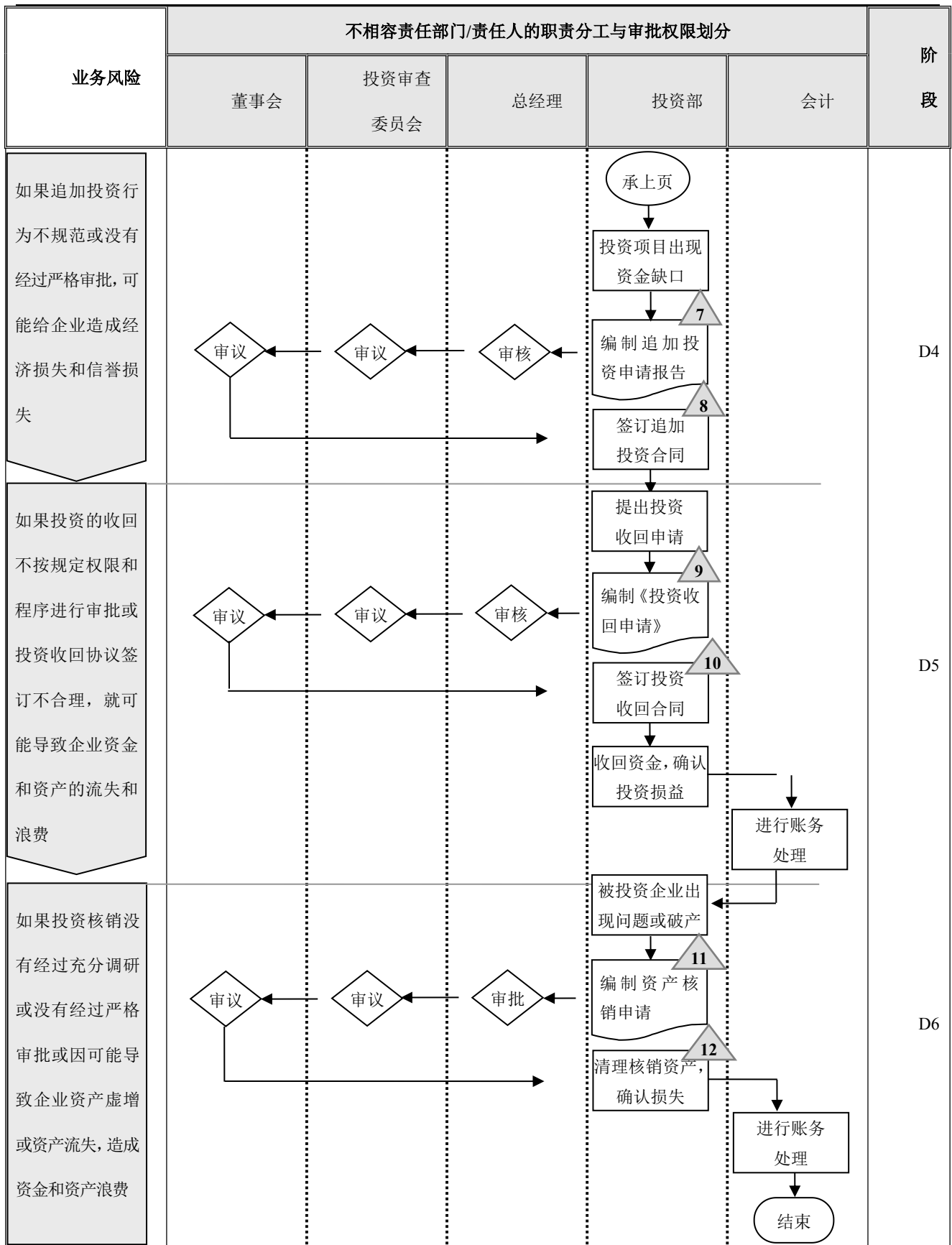
第 8 章 企业内部控制流程——长期股权投资

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





2. 长期股权投资管理流程控制表

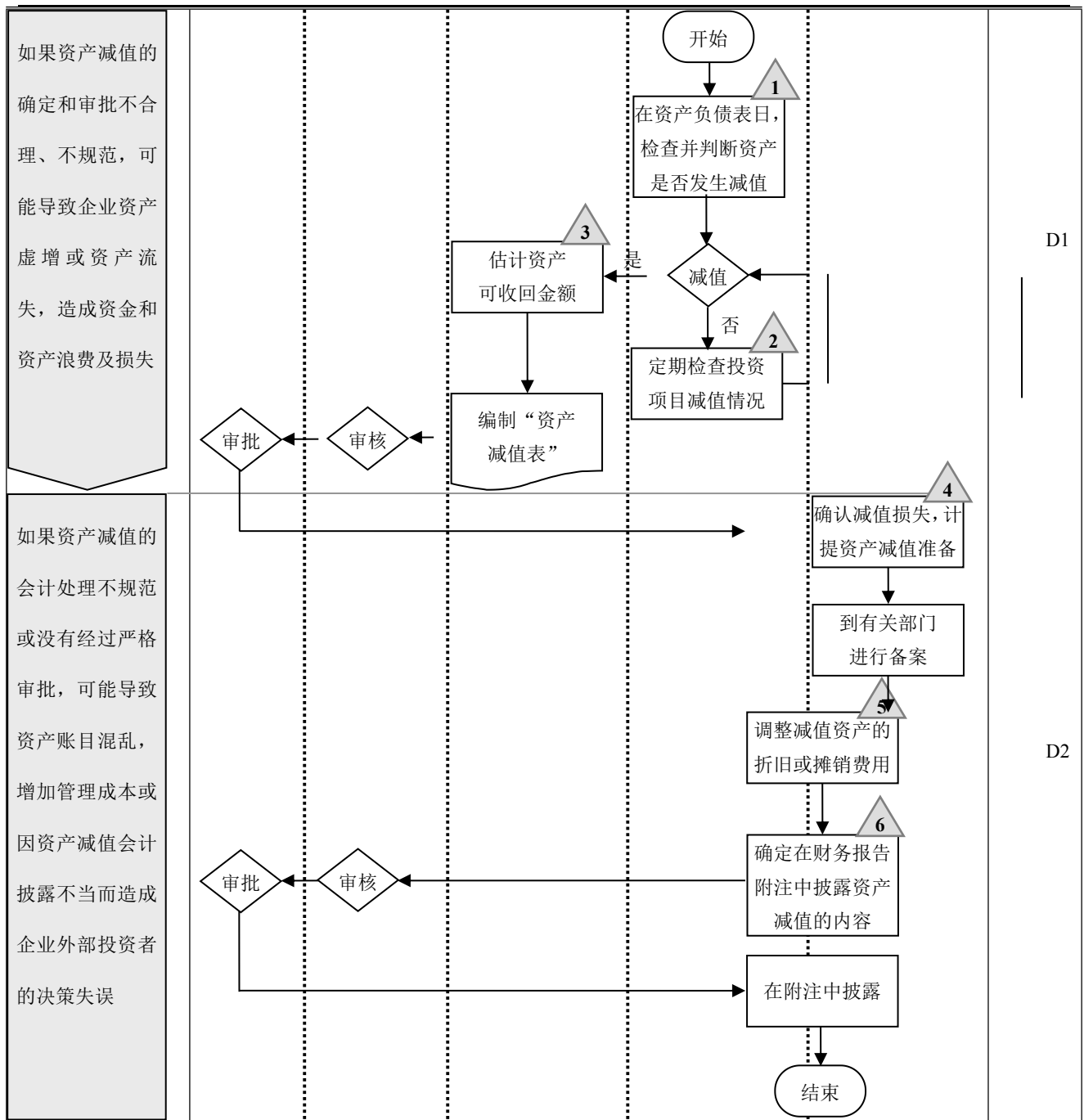
长期股权投资管理流程控制	
控制事项	详细描述及说明
阶段控制	D1 1. 由投资部门相关人员对投资项目进行调研和分析，对被投资企业资信情况进行调查或实地考察 2. 投资部对投资项目进行可行性研究，编制《投资项目可行性研究报告》，重点对投资项目的目标、规模、投资方式、投资的风险与收益等作出评价
	D2 3. 由总经理向投资审查委员会和董事会提交《项目投资申请》 4. 《项目投资申请》批准后，投资部制定投资实施方案
	D3 5. 投资项目资产发生减值，投资部编制《资产减值表》 6. 会计计提减值准备，调整折旧和摊销数额
	D4 7. 投资部编制《追加投资申请报告》 8. 《追加投资申请报告》被批准后，投资部与被投资企业签订《追加投资合同》
	D5 9. 投资部编制《投资收回申请》 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》
	D6 11. 投资部编制《资产核销申请》 12. 《资产核销申请》批准后，投资部清理核销资产，确认损失
相关规范	应建规范 ☐ 长期股权投资管理制度
	参照规范 ☐ 《企业会计准则第 2 号——长期股权投资》
文件资料	☐ 《投资项目可行性研究报告》 ☐ 《项目投资申请》 ☐ 《资产减值表》 ☐ 《追加投资申请报告》 ☐ 《投资收回申请》 ☐ 《资产核销申请》

责任部门	☐ 董事会、投资审查委员会、投资部、财务部
及责任人	☐ 总经理、投资部人员、会计

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

投资项目减值准备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	投资部主管	投资部专员	会计	



2. 投资项目减值准备审批流程控制表

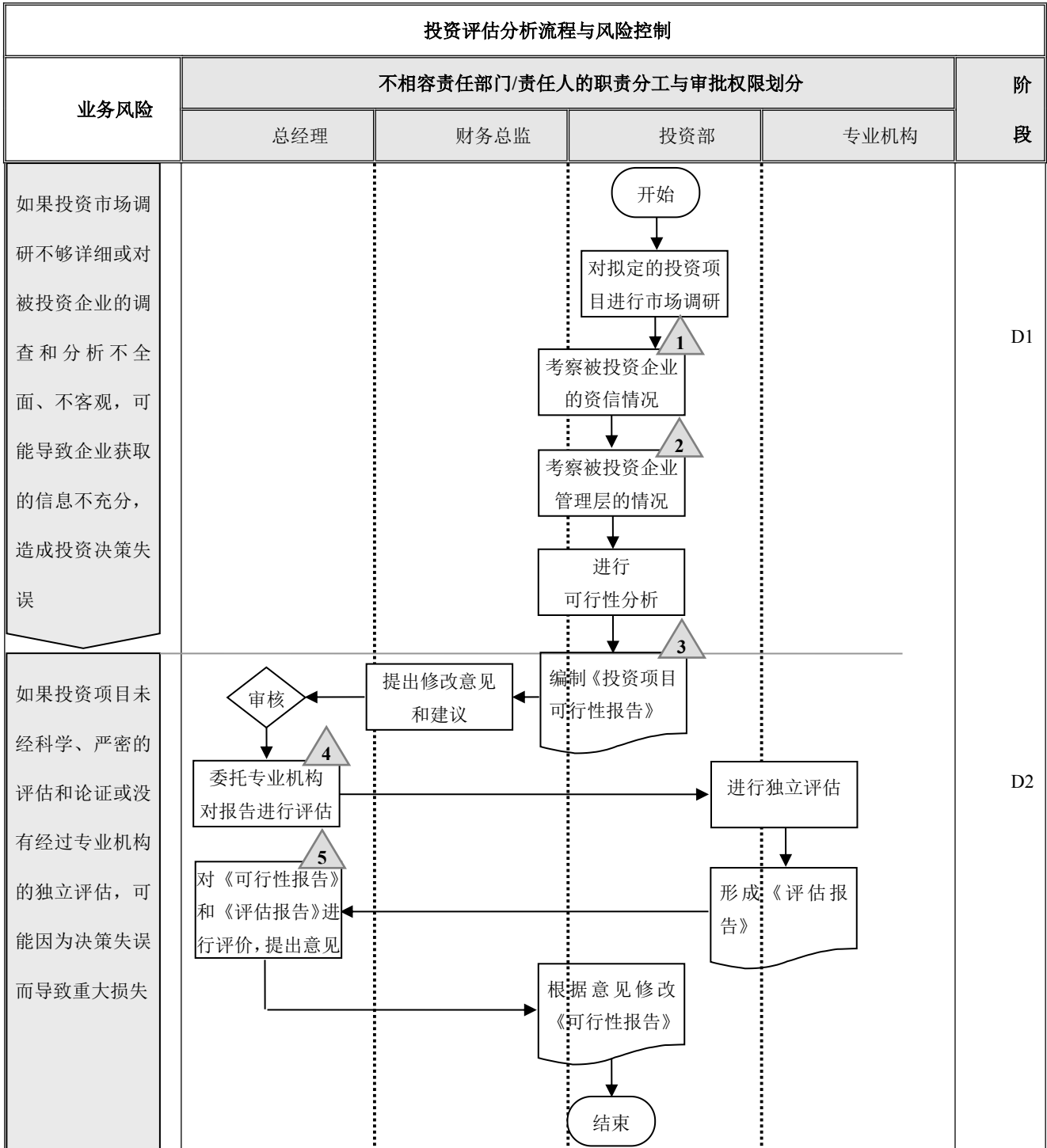
控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	1. 由投资部相关人员在资产负债表日检查并判断投资项目的资产是否发生减值 2. 投资部相关人员应定期检查投资项目的减值情况 3. 可收回金额应根据资产的公允价值减去处置费用后的净额与资产预计未来现金流量的现值两

制		者之间的较高者确定
	D2	<p>4. 资产的可收回金额低于其账目价值的，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</p> <p>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目价值</p> <p>6. 附注中披露与资产减值有关的信息包括：</p> <p>（1）当期确认的各项资产减值损失金额；</p> <p>（2）计提的各项资产减值准备累计金额</p>
相 关 规 范	应 建 规 范	☐ 投资管理制度
	参 照 规 范	☐ 《企业会计准则第 8 号——资产减值》
文件资料		☐ “资产减值表”
责任部门 及责任人		<p>☐ 财务部、投资部</p> <p>☐ 总经理、财务总监、投资部主管、投资部专员、会计</p>

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

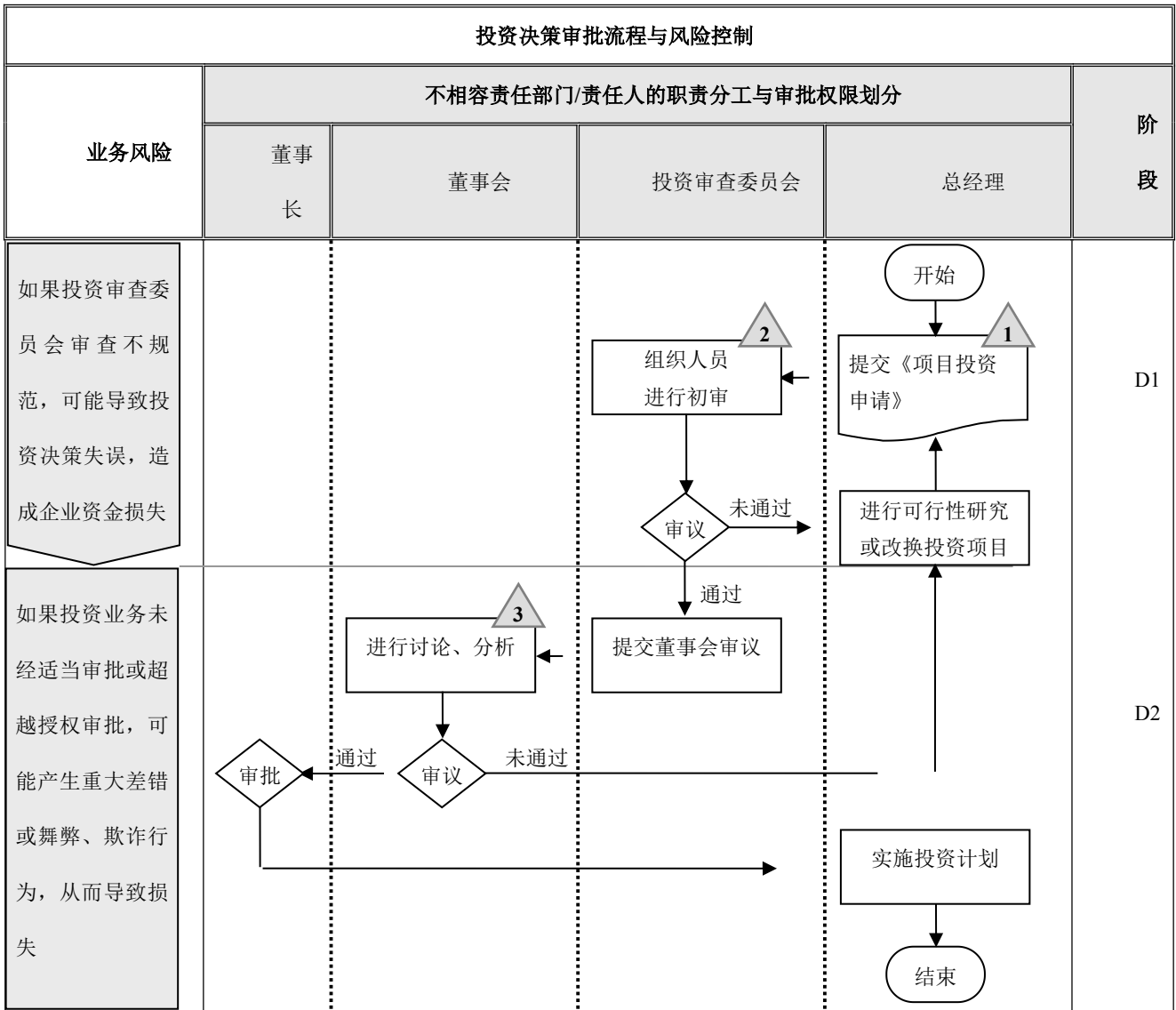


2. 投资评估分析流程控制表

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

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	☐ 投资评估管理规范
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《项目投资申请》
责任部门及责任人		<p>☐ 董事会、投资审查委员会</p> <p>☐ 董事长、总经理</p>

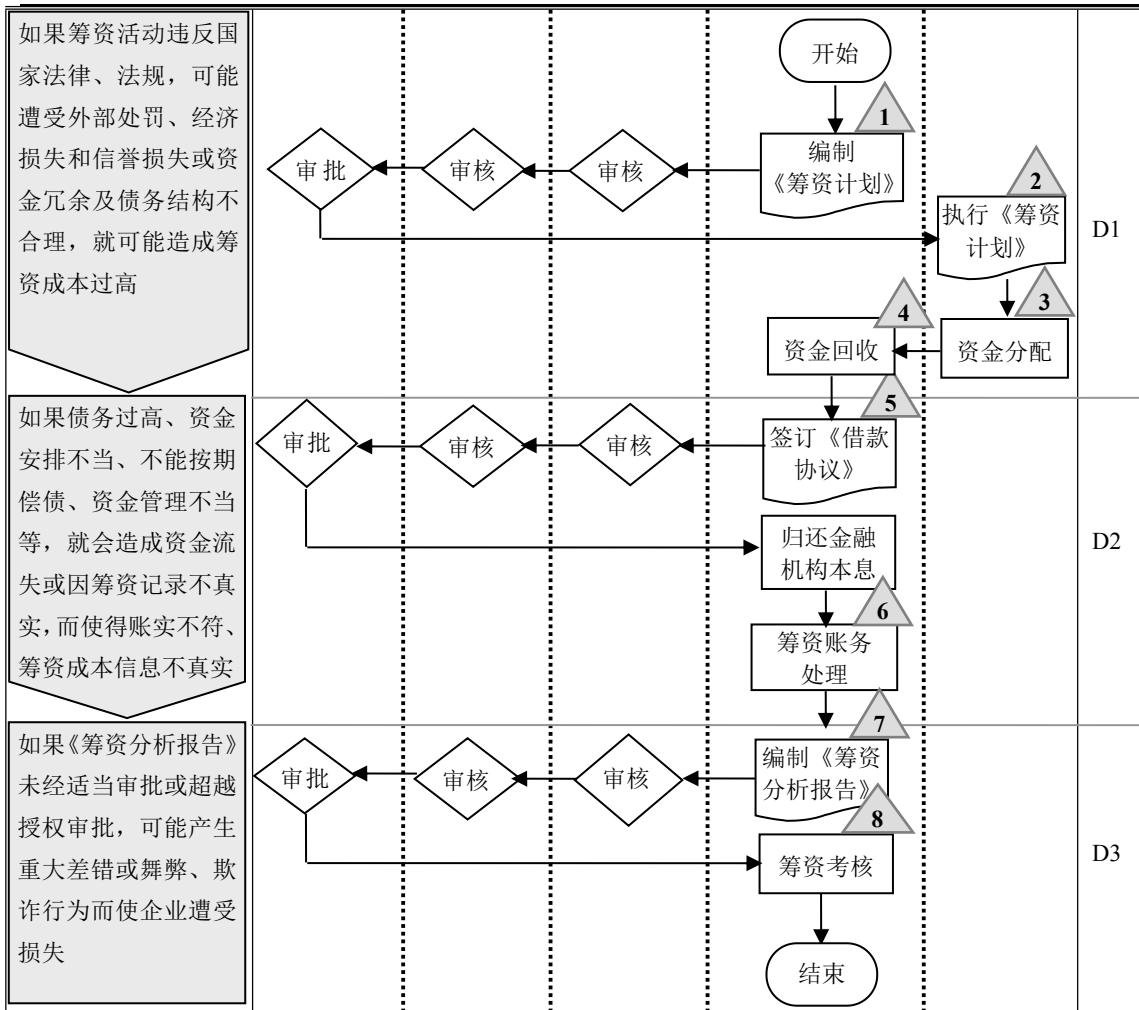
第 9 章 企业内部控制流程——筹资

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					阶段
	总经理	财务总监	财务部经理	财务部	筹资主管	



2. 筹资业务管理流程控制表

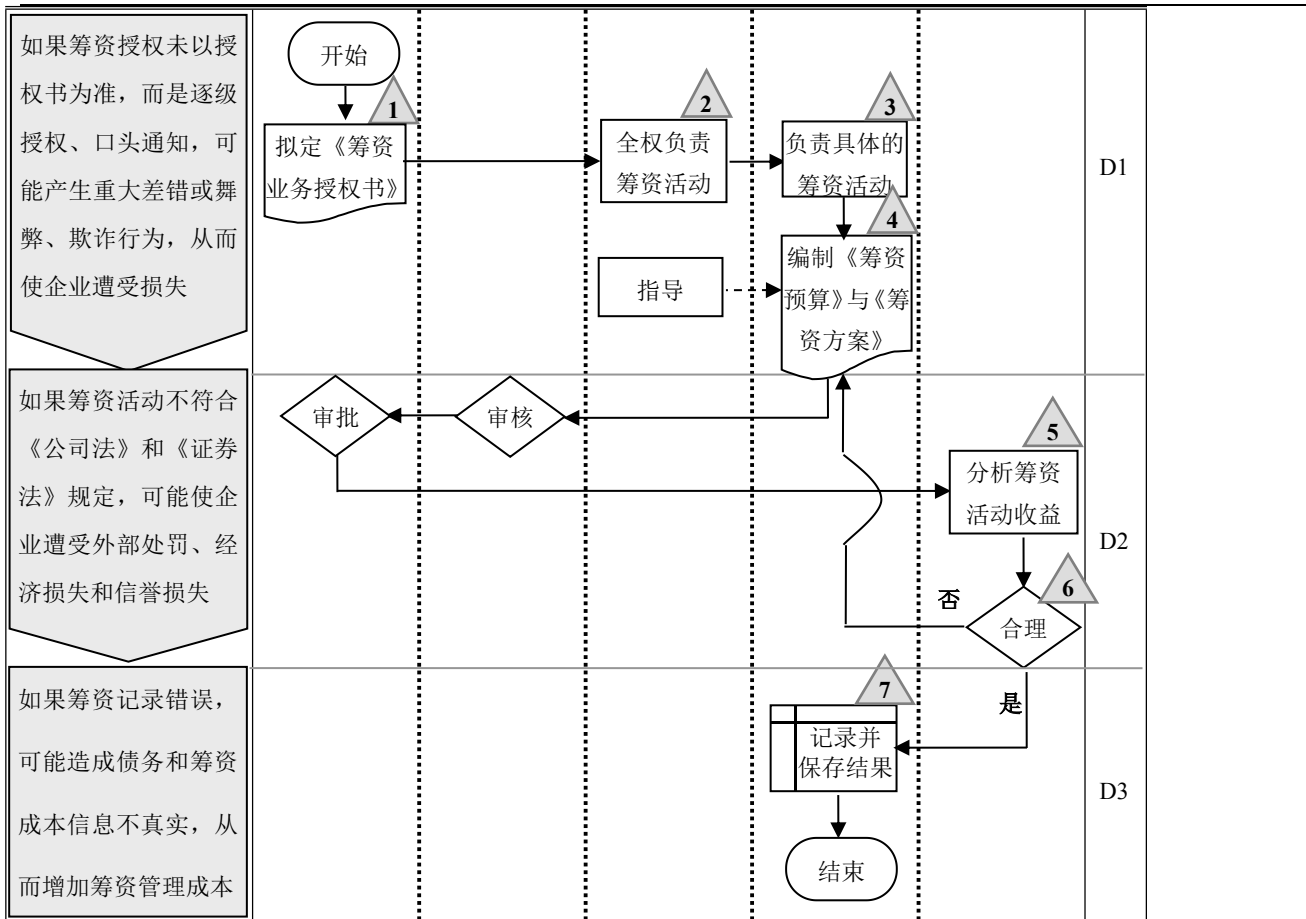
筹资业务管理流程控制	
控制事项	详细描述及说明
阶段控制	<p>1. 财务部每年根据下年度初步资金预算及有关资金安排预测资金使用情况，编制筹资计划报财务部经理、财务总监审核并报总经理审批</p> <p>2. 筹资主管根据筹资计划办理与相关金融机构的借款或融资业务手续，借款合同或融资合同的签订必须经总经理审批</p> <p>3. 筹资主管根据投资计划或各所属单位的资金使用计划，做好内部资金分割使用管理工作，并签订《分割使用协议》</p> <p>4. 财务部根据内部资金《分割使用协议》做好各所属单位资金及利息的回收工作</p>

	D2	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 6. 财务部根据审核后的相关会计凭证做好账务处理工作
	D3	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 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
相 关 规 范	应建 规范	<input type="checkbox"/> 筹资业务偿付控制制度 <input type="checkbox"/> 筹资决策审批过程书面记录制度
	参照 规范	<input type="checkbox"/> 《企业会计准则——基本准则》 <input type="checkbox"/> 《企业内部控制应用指引》
文件资料		<input type="checkbox"/> 筹资计划 <input type="checkbox"/> 借款协议 <input type="checkbox"/> 筹资分析报告
责任部门 及责任人		<input type="checkbox"/> 财务部 <input type="checkbox"/> 财务经理、筹资主管、总经理、财务总监

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

控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	1. 总经理拟定《筹资业务授权书》
控		2. 总经理授权财务部经理全权负责筹资活动
制		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》
制		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

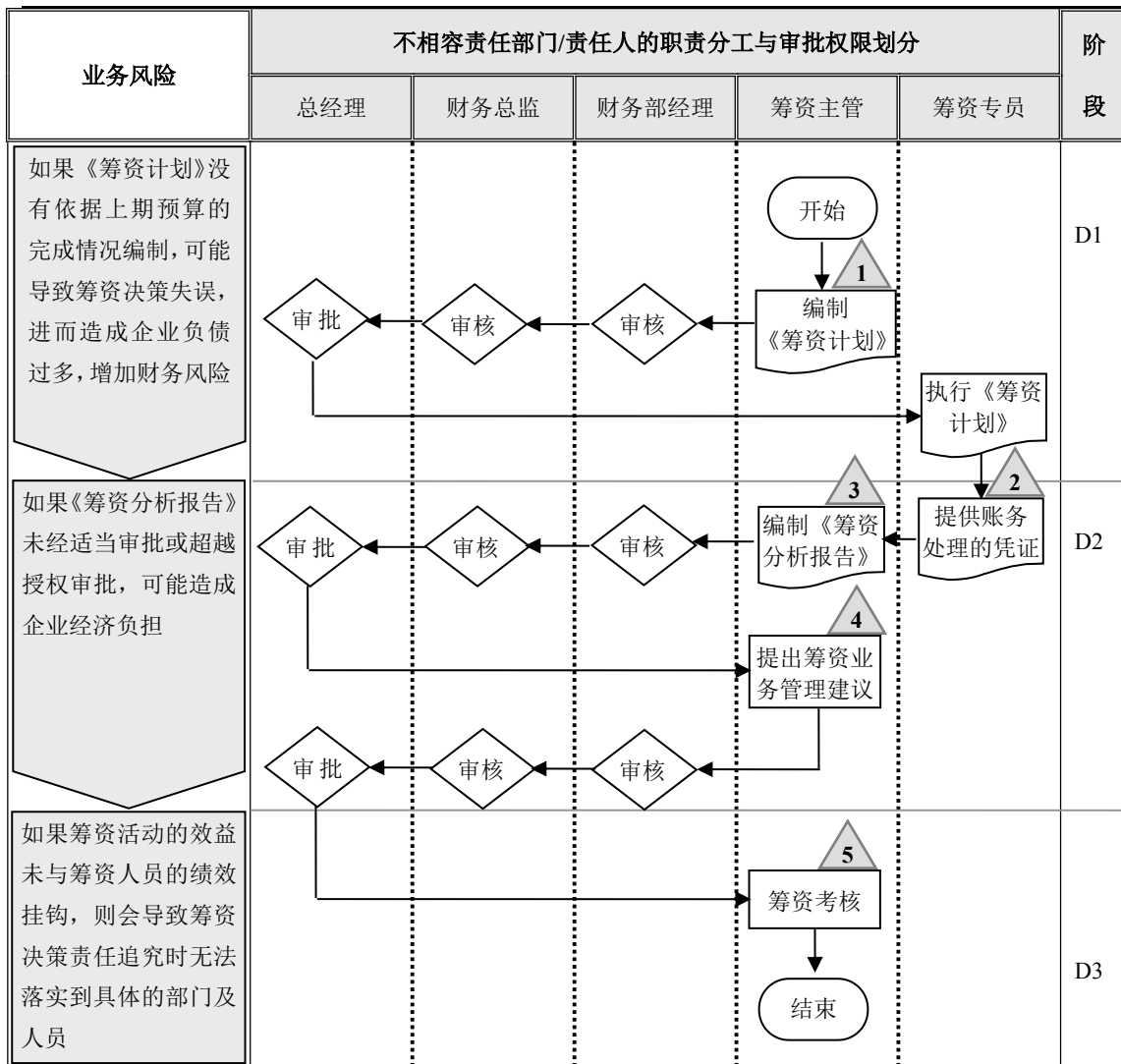
		理进行相应的指导
	D2	5. 《筹资预算》和《筹资方案》得到财务总监的审核和总经理的审批后，企业应聘请法律顾问和财务顾问共同对该项筹资活动对未来净收益增加的可能性及筹资方式的合理性进行审核 6. 如果《筹资预算》和《筹资方案》不合理，筹资主管应对筹资预算和筹资方案重新修订；如果合理，应及时保管资料并执行《筹资预算》和《筹资方案》
	D3	7. 筹资主管负责以书面形式记录审核结果，并特别注明筹资的执行程序及应当办理的各项手续，以便于今后修改
相关规范	应建	☐ 筹资授权批准管理制度
	规范	☐ 筹资决策审批过程书面记录制度
规范	参照	☐ 《企业会计准则——基本准则》
	规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《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



2. 筹资决策管理流程控制表

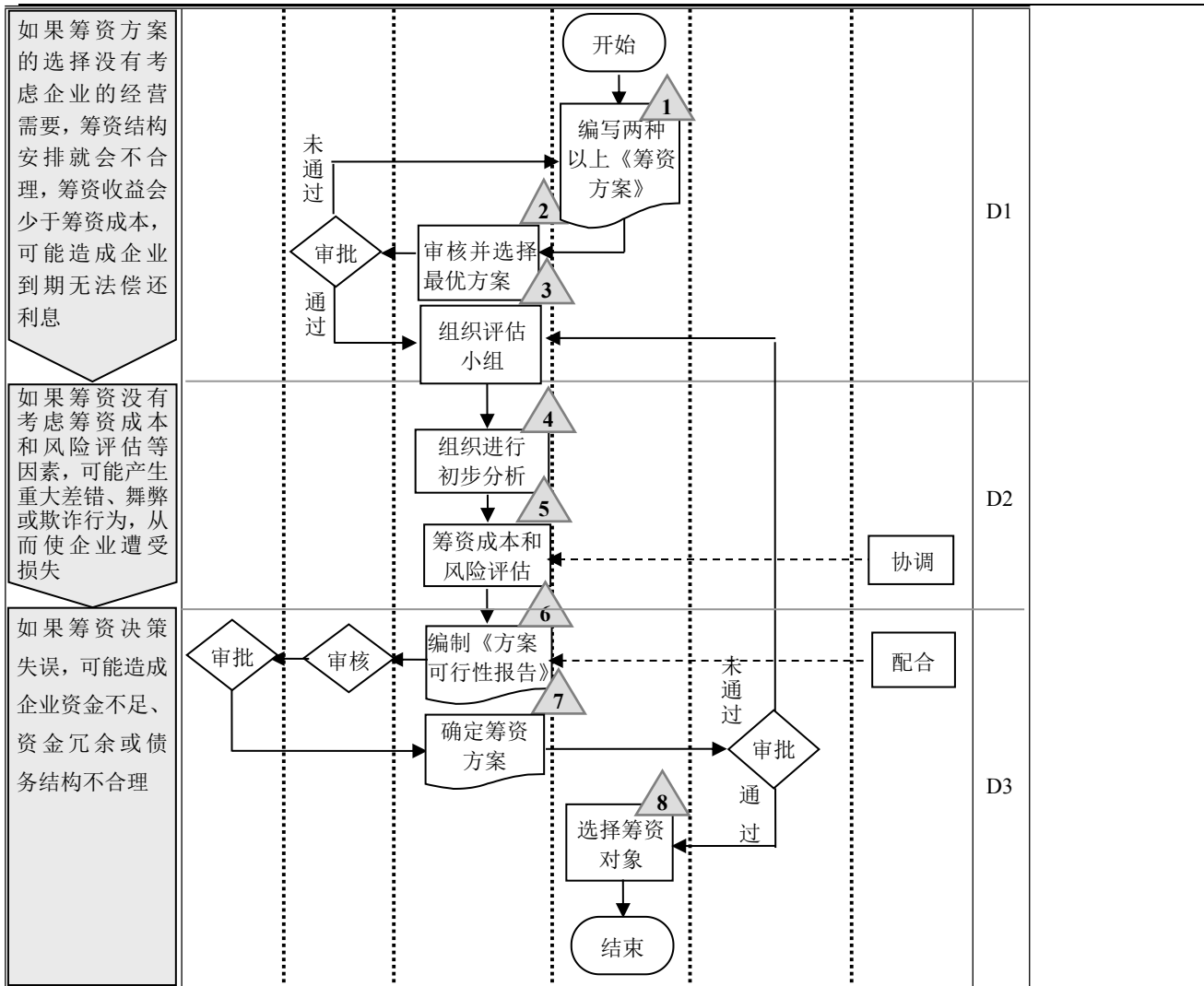
控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	1. 财务部筹资主管每年根据公司下年度的利润预算、投资计划及有关资金安排预测公司的自由资金和长短期融资规模,编制《筹资计划》,按规定权限报批后执行

控制	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	☐ 筹资决策流程管理制度 ☐ 筹资决策责任追究制度 ☐ 筹资方案制定办法
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《企业会计准则——基本准则》
文件资料		☐ 《筹资计划》 ☐ 《筹资分析报告》
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、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	



2. 重大筹资方案审批流程控制表

控制事项		详细描述及说明
阶段	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	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 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
	D3	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 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 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
相关规范	应建规范	☐ 《筹资方案制定办法》
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《企业会计准则——基本准则》
文件资料		☐ 《筹资方案》 ☐ 《方案可行性报告》 ☐ 《筹资方案风险评估报告》
责任部门及责任人		☐ 财务部、政府主管部门、相关部门 ☐ 总经理、财务总监、筹资主管

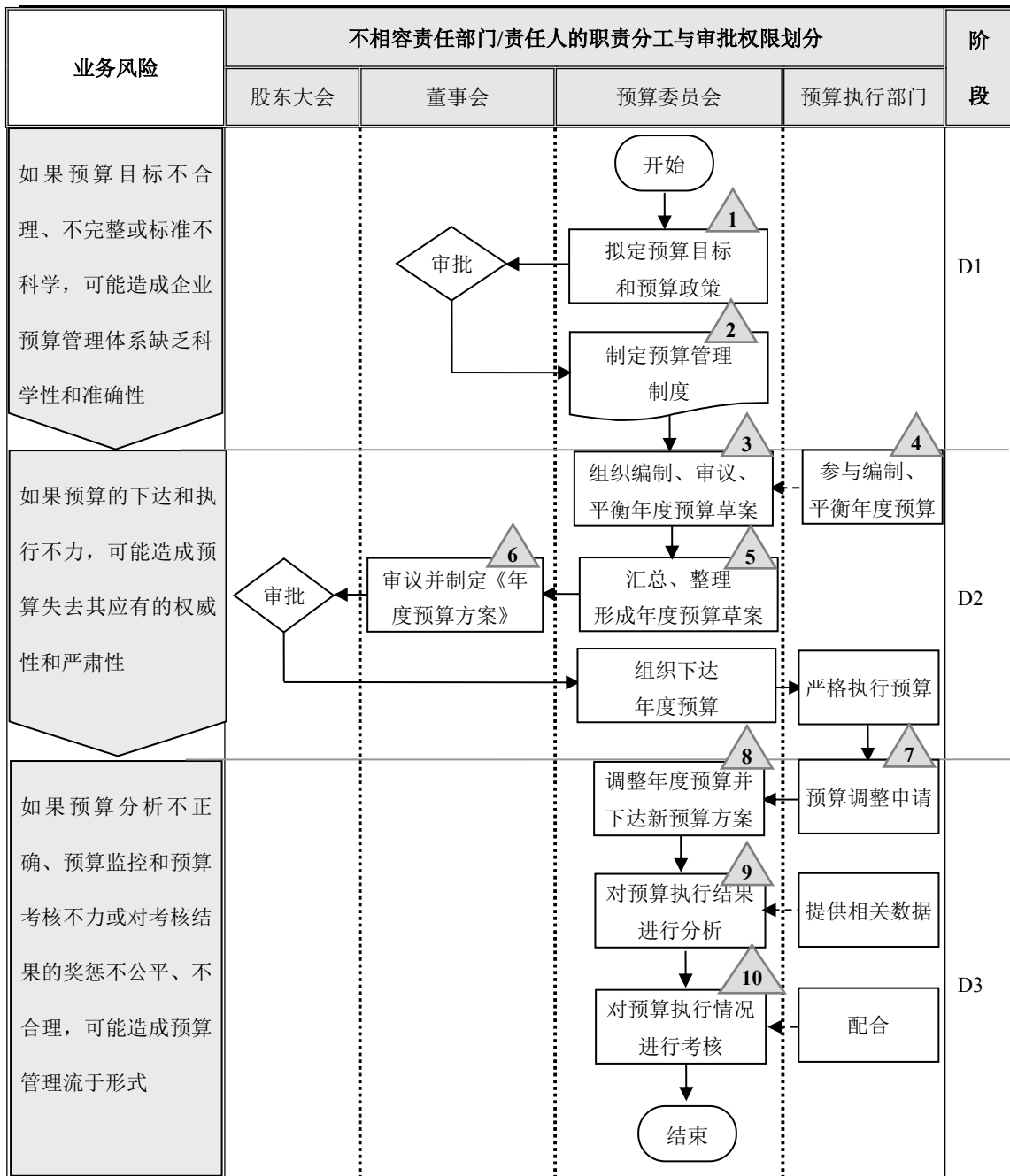
第 10 章 企业内部控制流程——预算

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

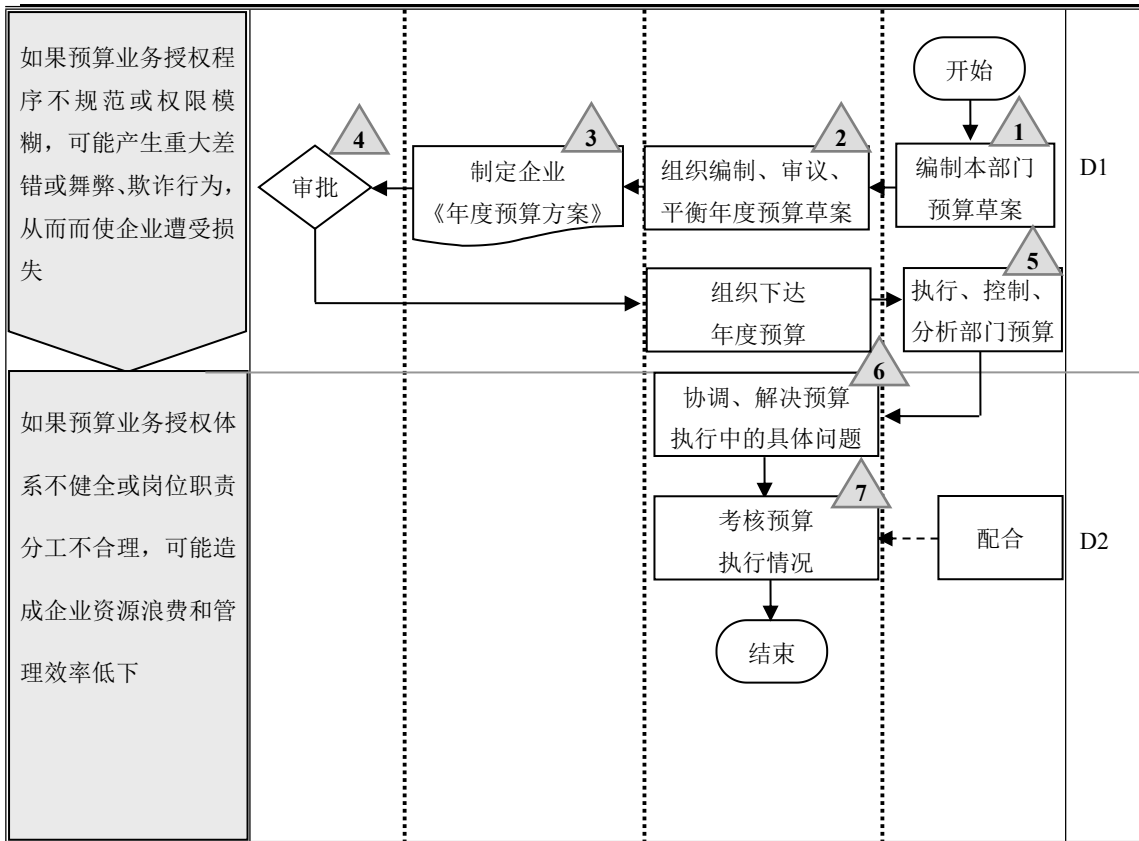
控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	1. 预算委员会根据企业战略和企业目标拟定企业预算目标和预算政策 2. 制定预算管理制度，明确预算管理的具体措施和办法

控制	D2	<p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>
	D3	<p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>
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		<p>☐ 《年度预算方案》</p> <p>☐ 《预算执行报告》</p> <p>☐ “预算调整申请表”</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 股东大会、董事会、预算委员会、预算执行部门</p> <p>☐ 各预算执行部门人员</p>

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
阶段控制	<p>D1</p> <p>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</p> <p>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；</p>

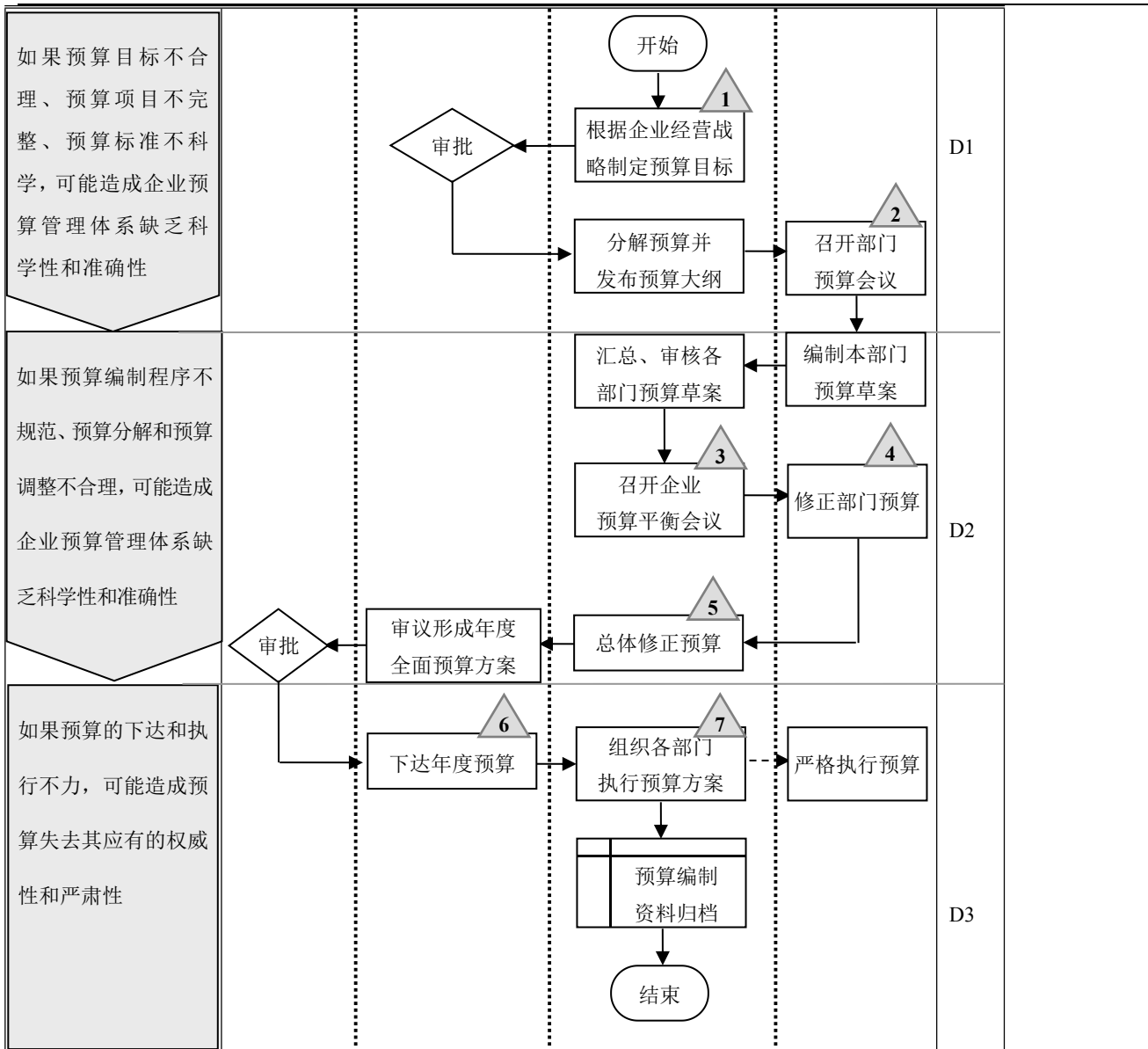
		<p>组织编制、审议、平衡年度等预算草案</p> <p>3. 董事会即企业决策机构负责制定企业《年度预算方案》</p> <p>4. 股东大会即企业的最高权力机构负责审批企业《年度预算方案》</p> <p>5. 企业内部生产、投资、筹资、物资管理、人力资源、市场营销等业务部门在预算委员会的领导下，具体负责本部门业务预算的执行、控制、分析等工作</p>
	D2	<p>6. 预算委员会负责协调、解决预算执行中的具体问题</p> <p>7. 预算委员会负责考核预算执行情况，督促完成预算目标；各预算执行部门负责配合预算委员会做好企业总预算的综合平衡、控制、分析、考核等工作</p>
相 关 规 范	应建 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

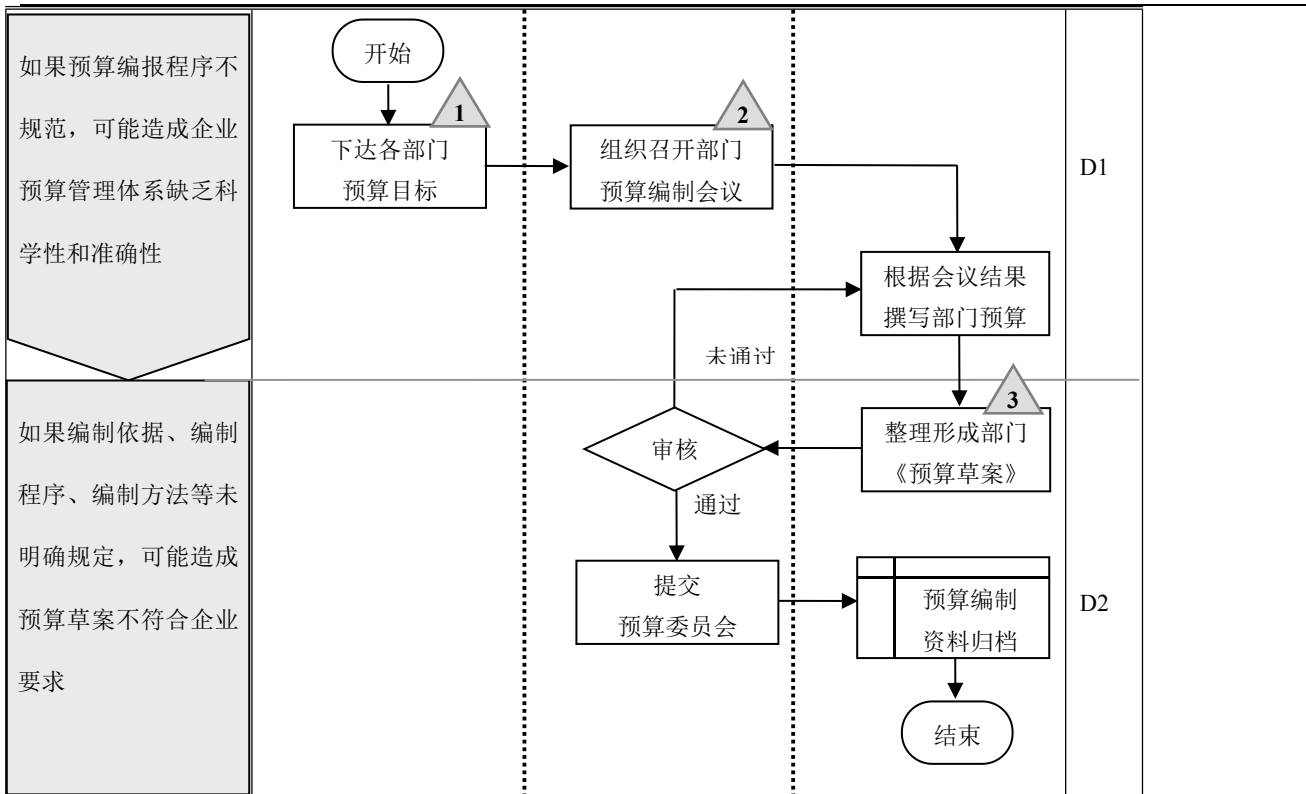
控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	1. 预算委员会根据预算目标制定各部门的预算目标和编制要求 2. 各部门根据预算委员会发布的预算大纲, 组织召开部门预算会议, 讨论本部门预算的编制情况

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	☞ 《企业内部控制应用指引》
	规范	
文件资料		☞ 《年度全面预算方案》 ☞ 《各部门预算草案》
责任部门		☞ 股东大会、董事会、预算委员会、预算执行部门、财务部
及责任人		☞ 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

控制事项		详细描述及说明
阶段控	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

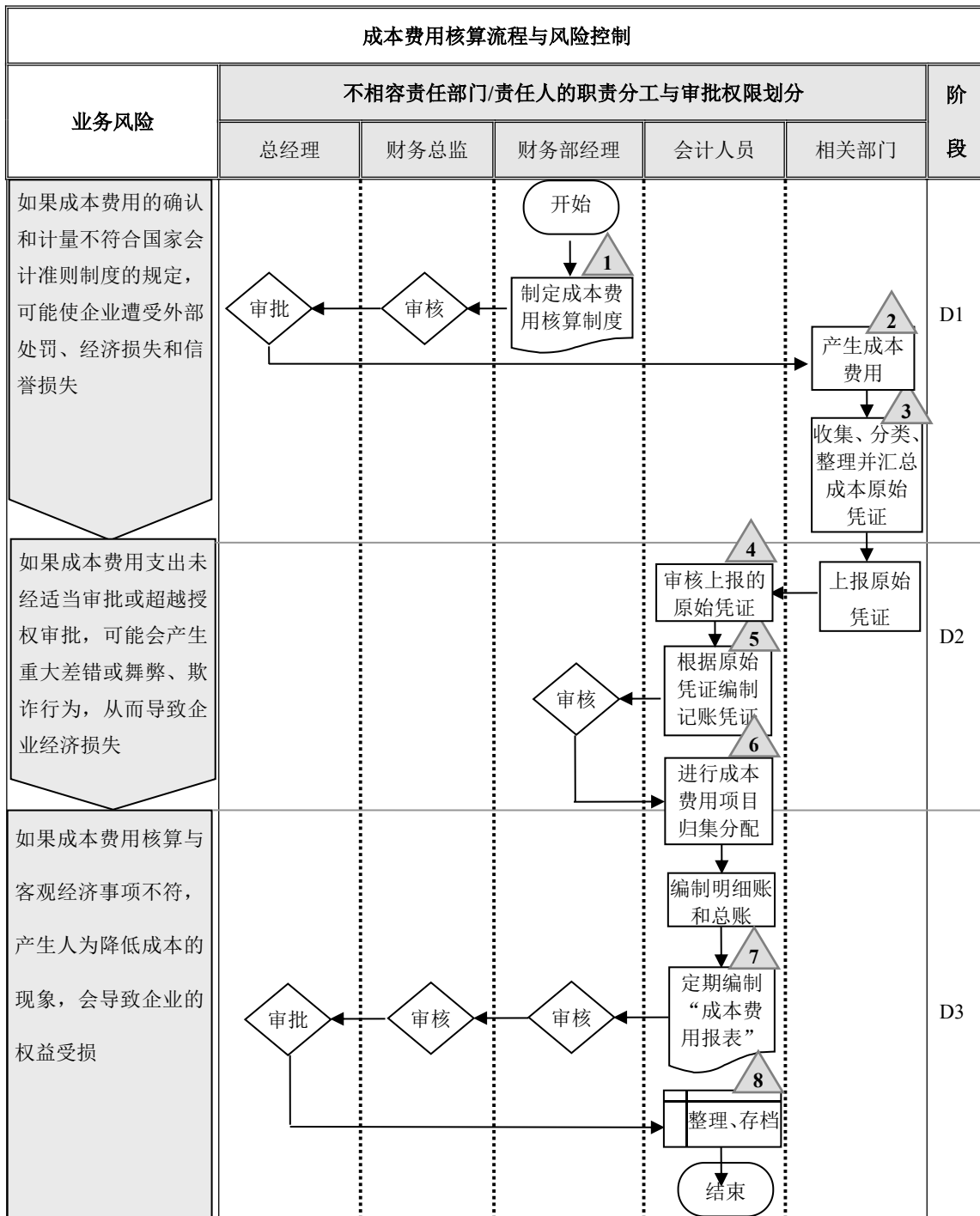
制		<p>预算目标</p> <p>2. 预算执行部门经理组织召开本部门的预算编制会议</p>
	D2	<p>3. 人力资源部根据年度招聘计划、培训计划等编制本部门的预算方案；销售部根据销售目标及销售计划编制本部门的预算方案；生产部根据生产计划编制本部门的预算方案；采购部根据销售计划、生产计划编制本部门的采购预算；财务部根据销售成本预算、营业收入预算及销售管理财务费用预算编制年度损益预算；根据年度产销库存计划、资本支出计划及债务偿还计划等资料编制资金运用计划</p>
相 关 规 范	应建 规范	<p>☐ 预算管理制度</p> <p>☐ 《预算草案编报实施细则》</p>
	参照 规范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p>
文件资料		<p>☐ 《生产计划》</p> <p>☐ 《销售计划》</p> <p>☐ 《采购计划》</p> <p>☐ 《年度预算目标》</p> <p>☐ 《各部门预算草案》</p> <p>☐ 《招聘计划》</p> <p>☐ 《培训计划》</p>
责任部门 及责任人		<p>☐ 预算委员会、预算执行部门</p> <p>☐ 预算编制专员</p>

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

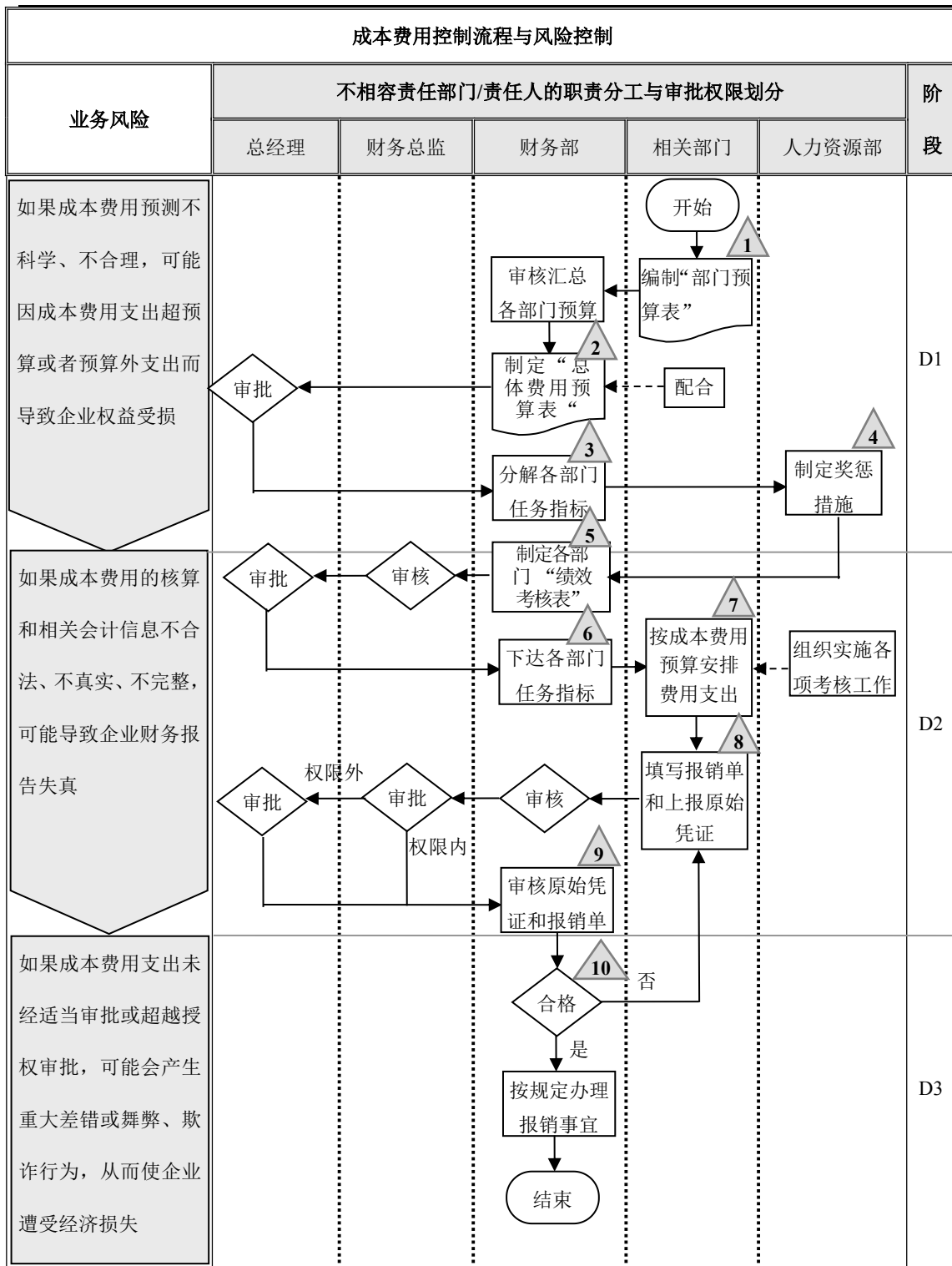


2. 成本费用核算流程控制表

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
规范	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

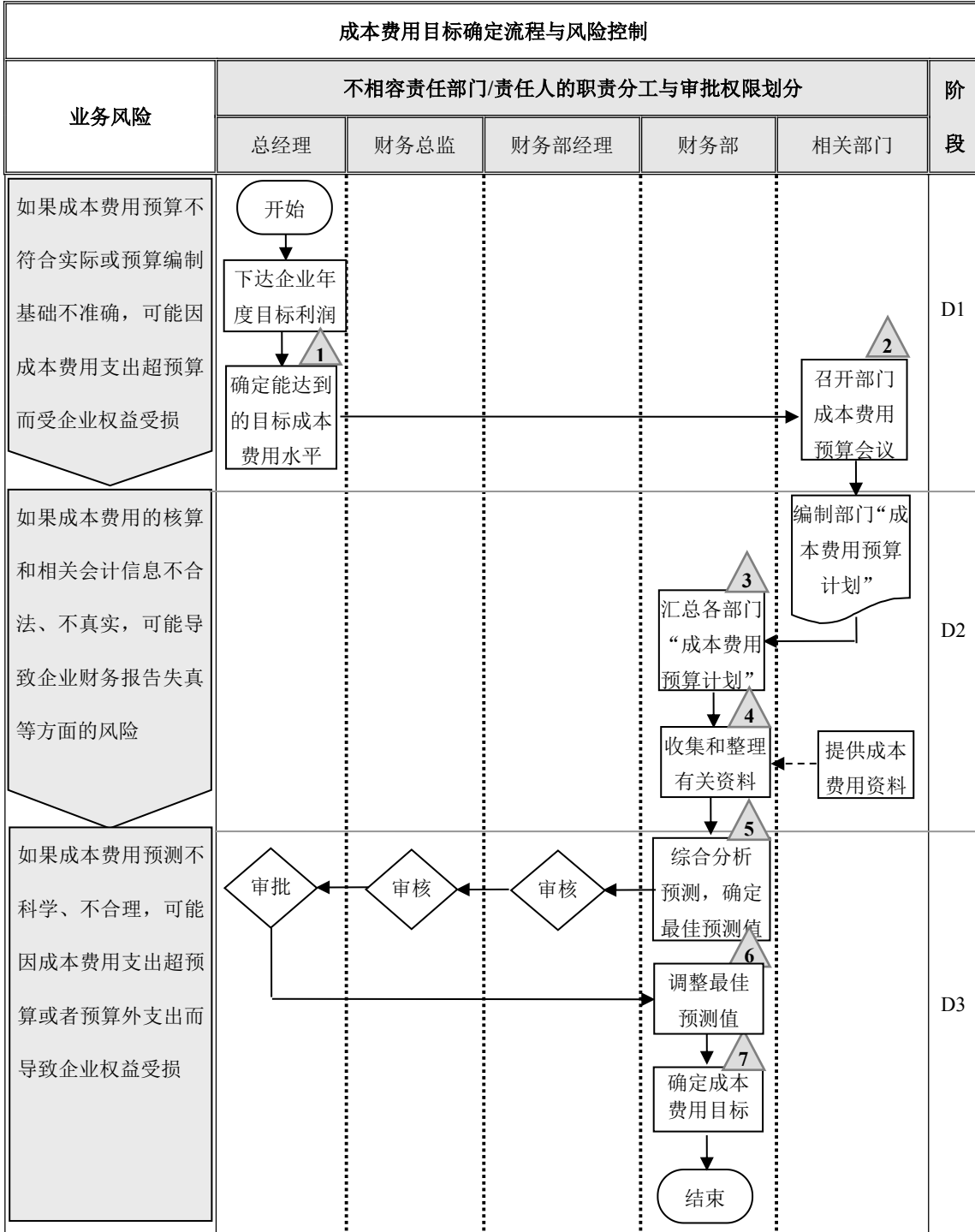
成本费用控制流程控制	
控制事项	详细描述及说明

阶段控制	D1	<p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>4. 人力资源部根据公司“总体费用预算表”制定奖惩措施</p>
	D2	<p>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”</p> <p>6. 财务部下达各部门的任务指标</p> <p>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</p> <p>8. 相关部门填写报销单和上报原始凭证</p> <p>9. 申请得到审批以后，财务部审核原始凭证和报销单</p>
	D3	<p>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</p>
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

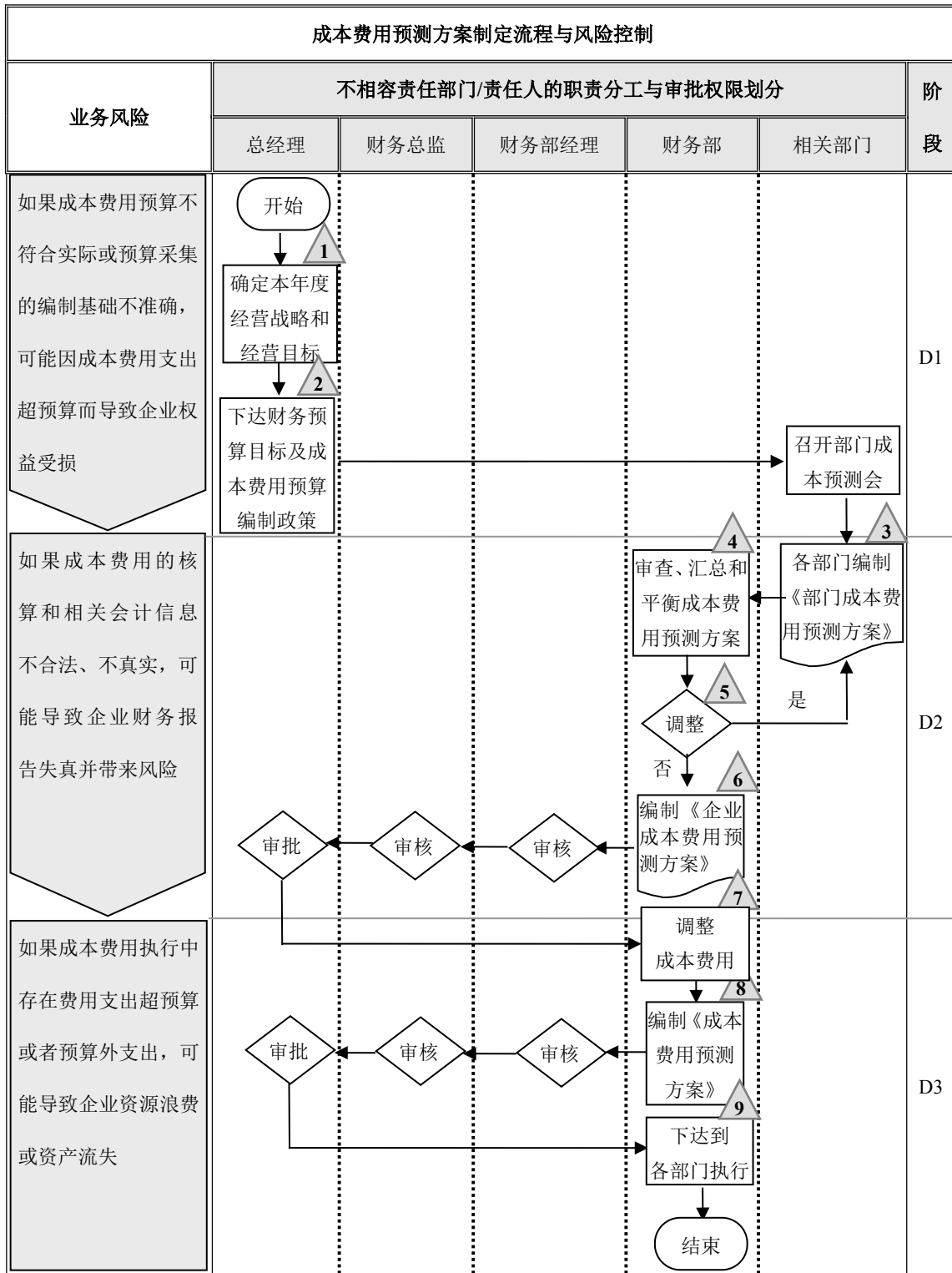


2. 成本费用目标确定流程控制表

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 ☞ 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	☞ “成本费用预算计划” ☞ “成本费用目标实施表”
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

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

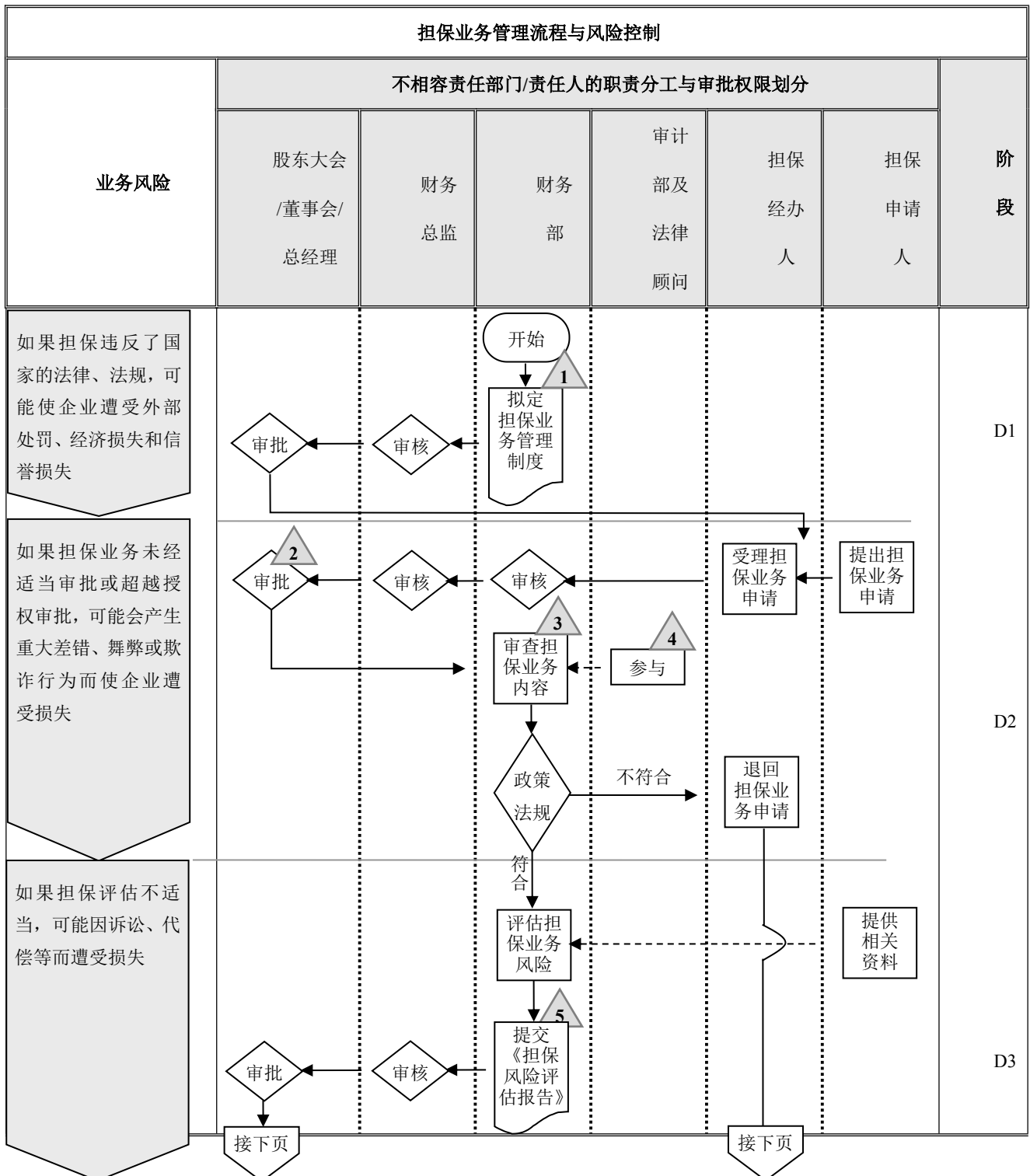
成本费用预测方案制定流程控制		
控制事项	详细描述及说明	
阶段控制	D1	1. 总经理根据上一年度经营情况及本年度市场环境发展趋势确定本年度的经营战略和经营目标 2. 总经理将财务预算目标及成本费用预算编制的政策下达到各部门
	D2	3. 各部门按照公司下达的财务预算目标和政策，编制本部门详细的成本费用预算方案，并上报公司财务部 4. 财务部对各部门上报的成本费用预算方案进行审查、汇总和平衡 5. 审查过程中，财务部门对发现的问题提出调整意见，如果需要调整，则反馈给相应部门进行相应的调整 6. 财务部在各部门修正调整的基础上重新汇总，编制企业的成本费用预算方案，上报公司总经理审核
	D3	7. 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	应建规范	<input type="checkbox"/> 成本费用预算管理制度 <input type="checkbox"/> 《成本费用预测方案制定办法》
	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"/> 《部门成本费用预测方案》 <input type="checkbox"/> 《企业成本费用预测方案》	
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	

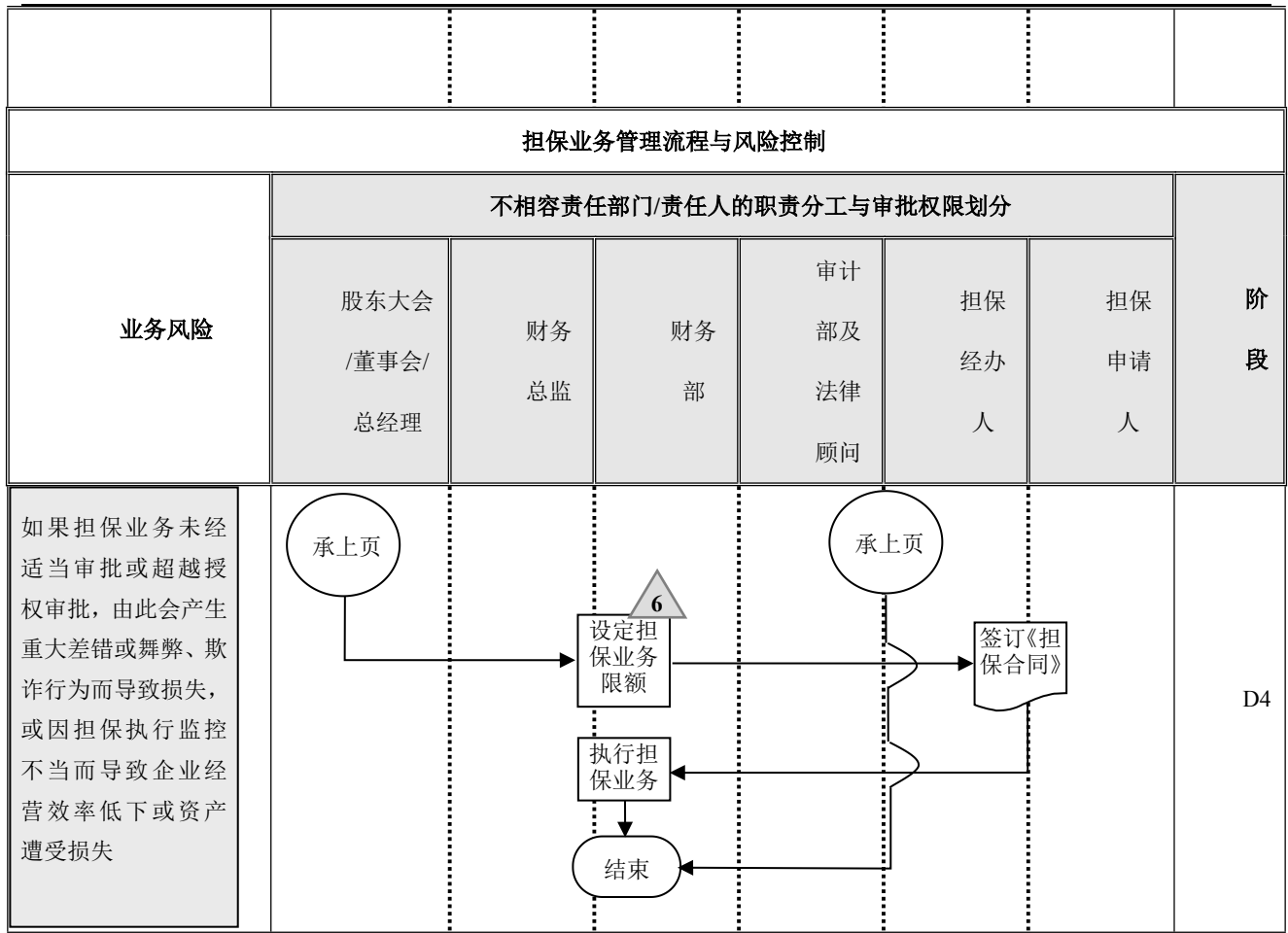
第 12 章 企业内部控制流程——担保

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





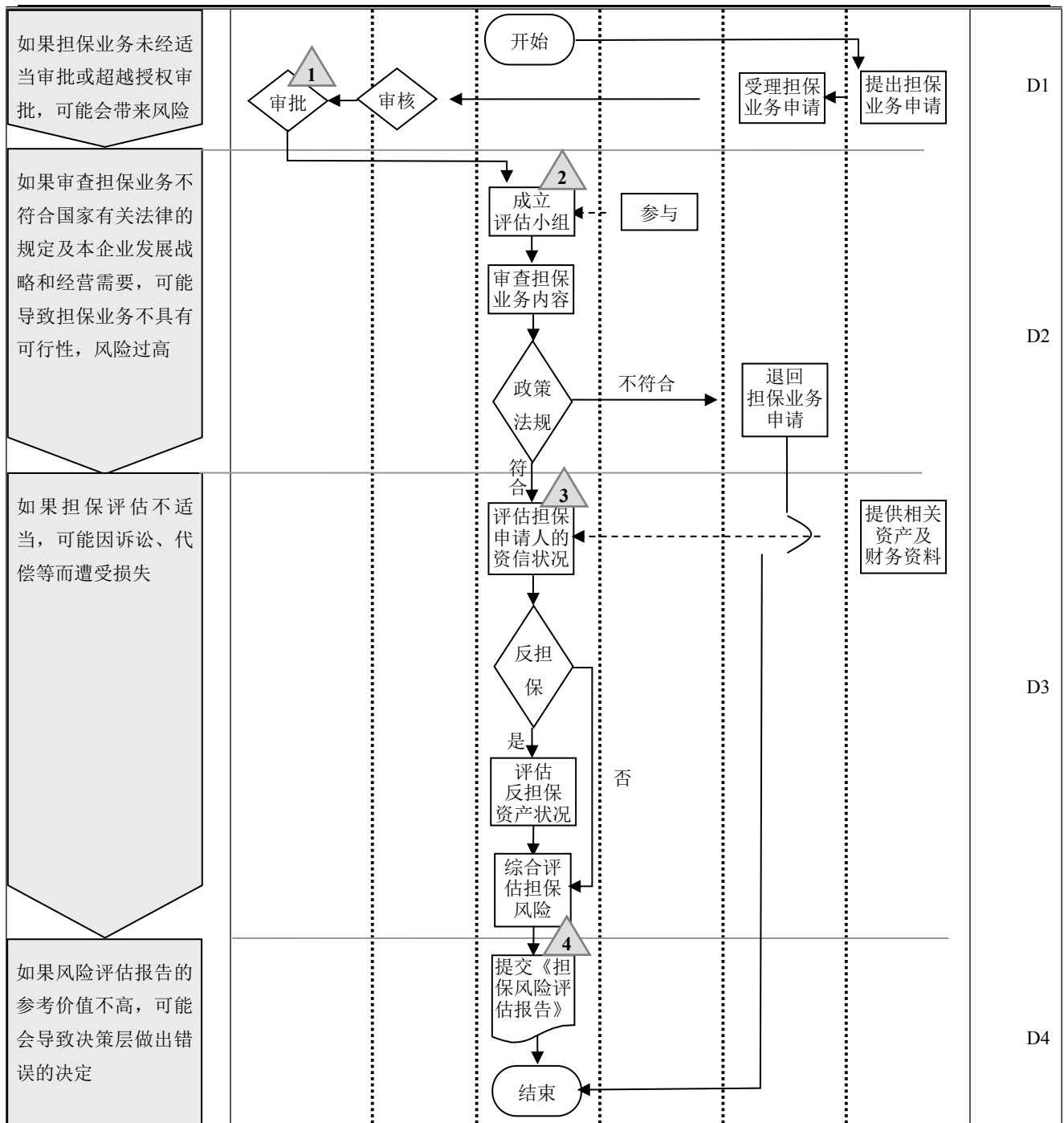
2. 担保业务管理流程控制表

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

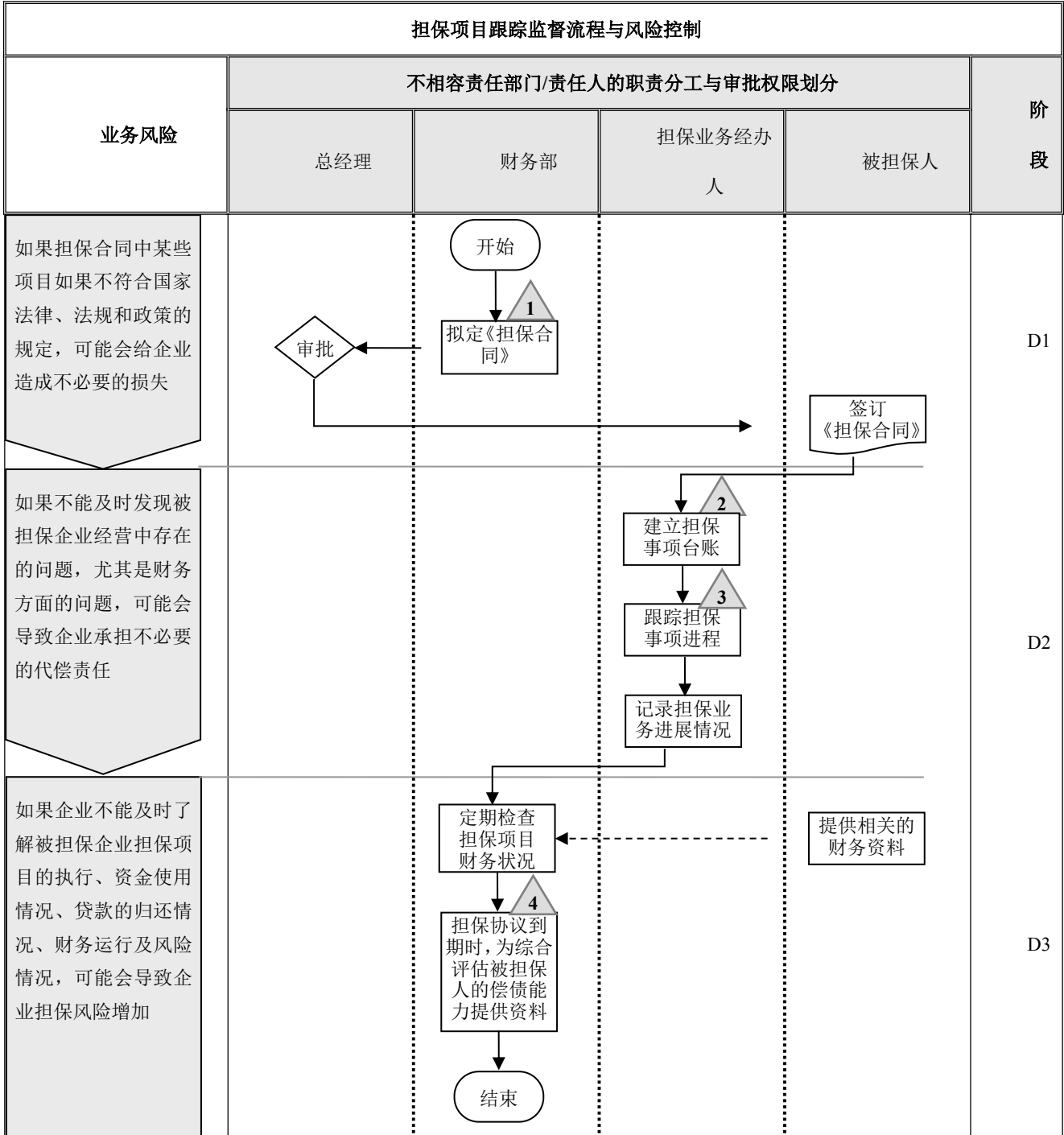
担保业务风险评估流程控制	
控制事项	详细描述及说明
阶段 D1	1. 企业各项担保业务必须经董事会或股东大会批准, 企业任何其他部门或个人均无权代表企业提供担保业务

控制	D2	<p>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> <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	<p>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</p>
	D4	<p>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》</p>
相关规范	应建规范	<p><input type="checkbox"/> 担保业务管理制度</p>
	参照规范	<p><input type="checkbox"/> 《企业内部控制应用指引》</p> <p><input type="checkbox"/> 《中华人民共和国担保法》</p>
文件资料	<p><input type="checkbox"/> 《担保风险评估报告》</p>	
责任部门及责任人	<p><input type="checkbox"/> 股东大会、董事会、财务部、审计部</p> <p><input type="checkbox"/> 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



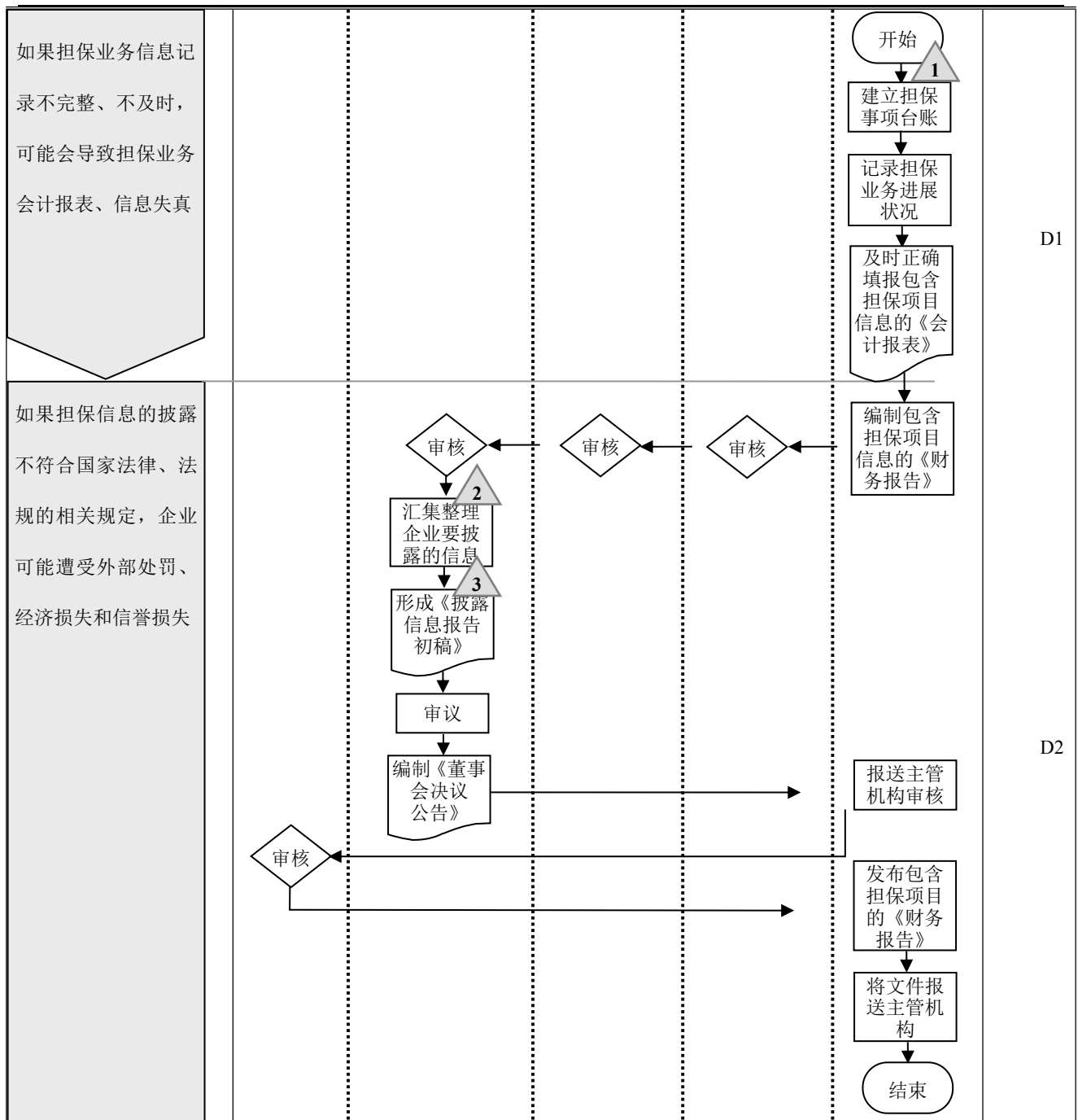
2. 担保项目跟踪监督流程控制表

担保项目跟踪监督流程控制		
控制事项	详细描述及说明	
阶段控制	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
	D2	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 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 (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 (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，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
	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

担保项目信息披露流程与风险控制						
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
	主管 机构	董事会及秘 书	总经理	财务总监	财会人员	



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	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

控制	D2	<p>2. 企业董事会秘书负责整理汇总需要披露的信息</p> <p>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</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 担保业务管理制度</p>
	参照规范	<p>☐ 《中华人民共和国担保法》</p> <p>☐ 《中华人民共和国公司法》</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>☐ 《会计报表》</p> <p>☐ 《财务报告》</p> <p>☐ 《披露信息报告初稿》</p> <p>☐ 《董事会决议公告》</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 董事会、董事会秘书处、财务部</p> <p>☐ 总经理、财务总监、董事会秘书、财会人员</p>

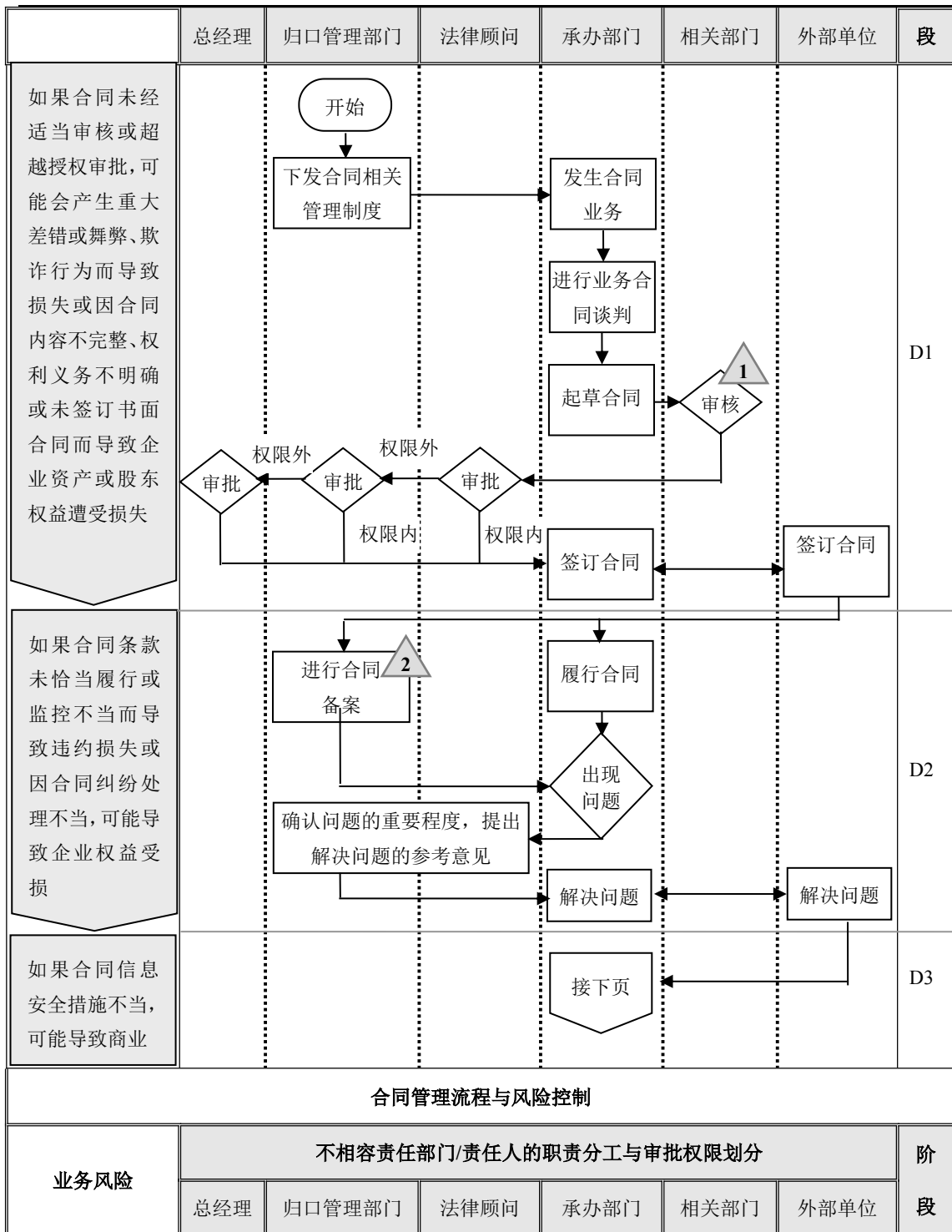
第 13 章 企业内部控制流程——合同协议

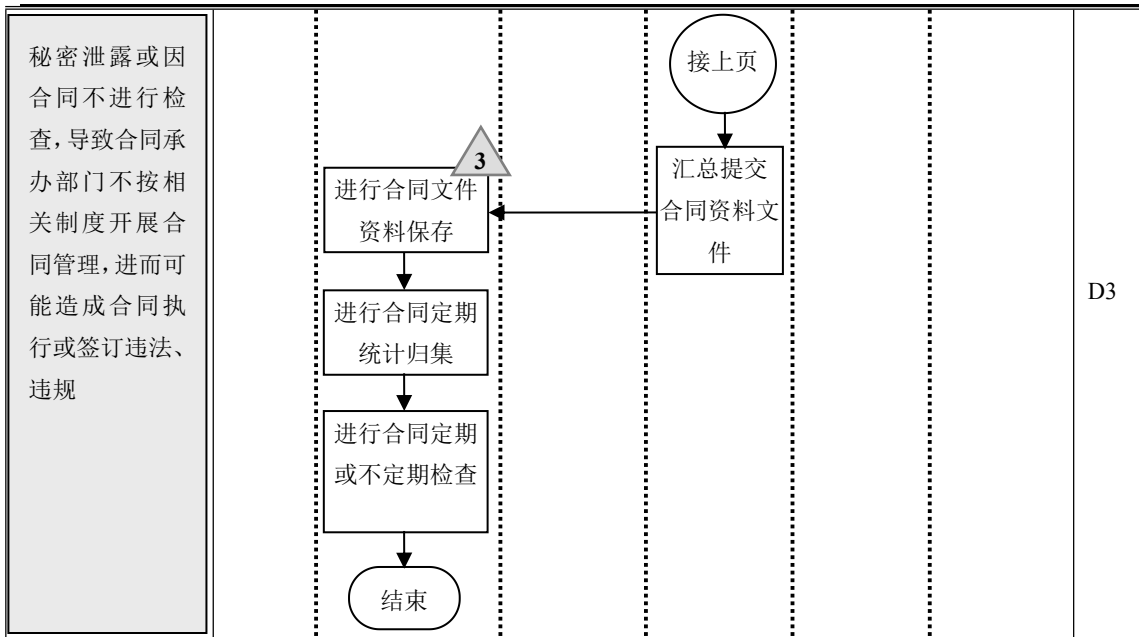
13. 1 合同与审批控制

13. 1. 1 合同管理流程

1. 合同管理流程与风险控制图

合同协议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





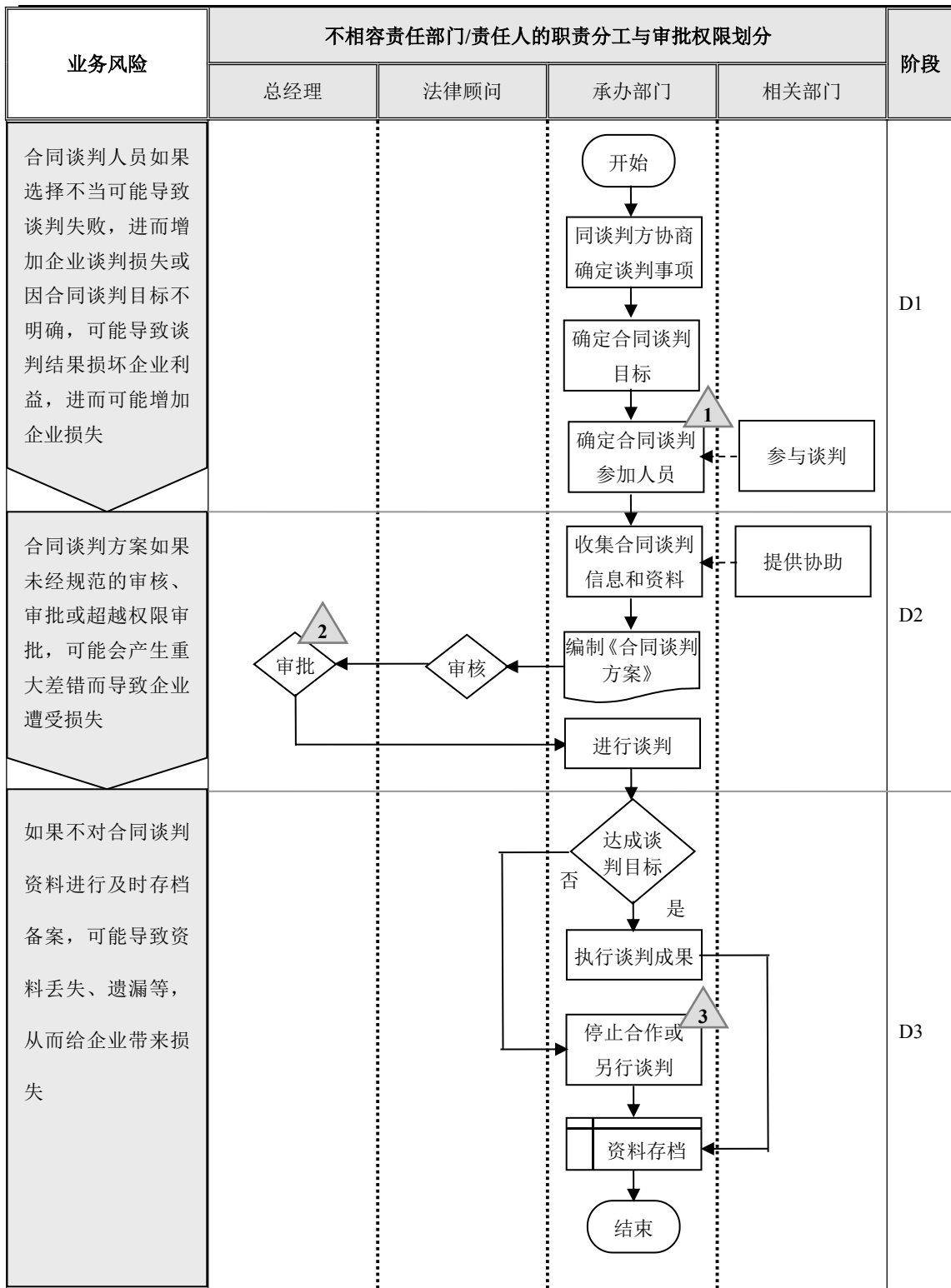
2. 合同管理流程控制表

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	<input type="checkbox"/> 合同管理岗位责任制度 <input type="checkbox"/> 合同归口管理制度 <input type="checkbox"/> 合同分级管理制度
	参照规范	<input type="checkbox"/> 《中华人民共和国合同法》 <input type="checkbox"/> 《内部会计控制规范——基本规范(试行)》
文件资料		<input type="checkbox"/> 合同承办部门签订的合同文本
责任部门及责任人		<input type="checkbox"/> 合同归口管理部门、合同承办部门、财务部 <input type="checkbox"/> 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

13. 1. 2 合同谈判流程

1. 合同谈判流程与风险控制图

合同谈判流程与风险控制



2. 合同谈判流程控制表

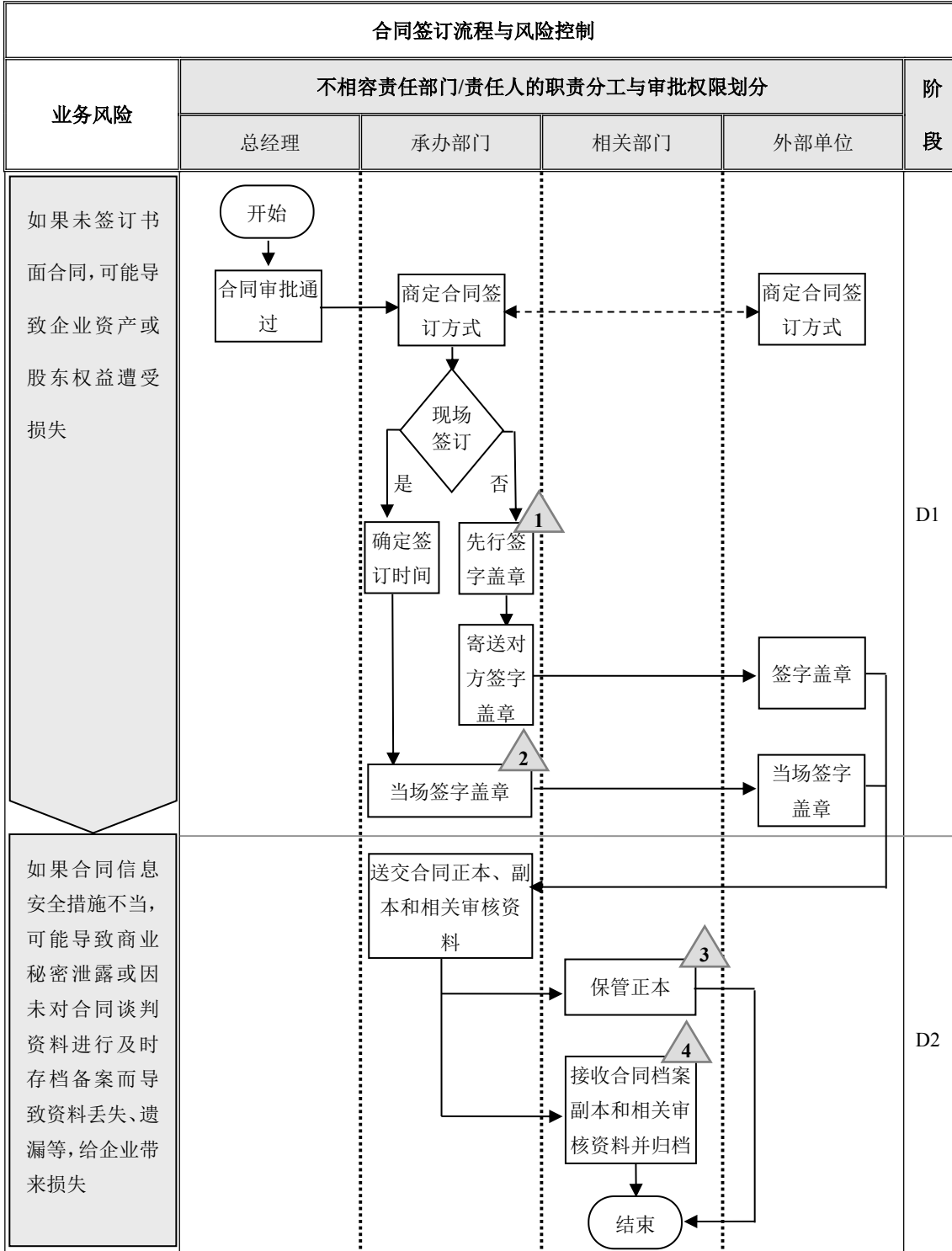
合同谈判流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶	D1	1. 对于重要合同或法律关系复杂的合同，应当指定法律、技术、财会、审计等专业人员

段 控 制		参加谈判，必要时可以聘请外部专家参与
	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 规范	<input type="checkbox"/> 合同管理岗位责任制度 <input type="checkbox"/> 合同分级管理制度
	参照 规范	<input type="checkbox"/> 《中华人民共和国合同法》
文件资料		<input type="checkbox"/> 《合同谈判方案》
责任部门 及责任人		<input type="checkbox"/> 合同承办部门、财务部、审计部门等 <input type="checkbox"/> 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



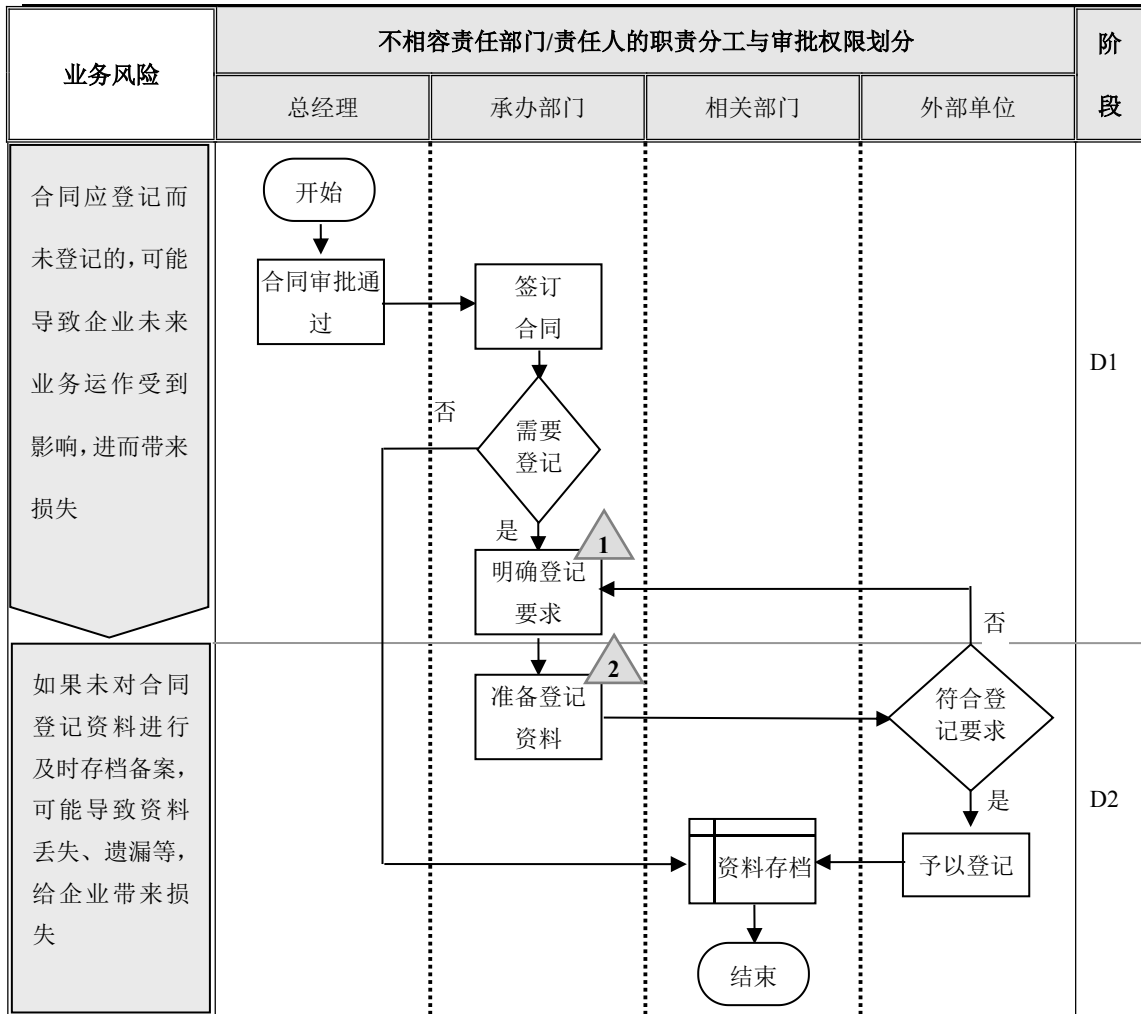
2. 合同签订流程控制表

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 ☐ 合同章管理制度 ☐ 合同保密制度 ☐ 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》
责任部门及责任人	☐ 合同承办部门、归口管理部门、档案管理部门 ☐ 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

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



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 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

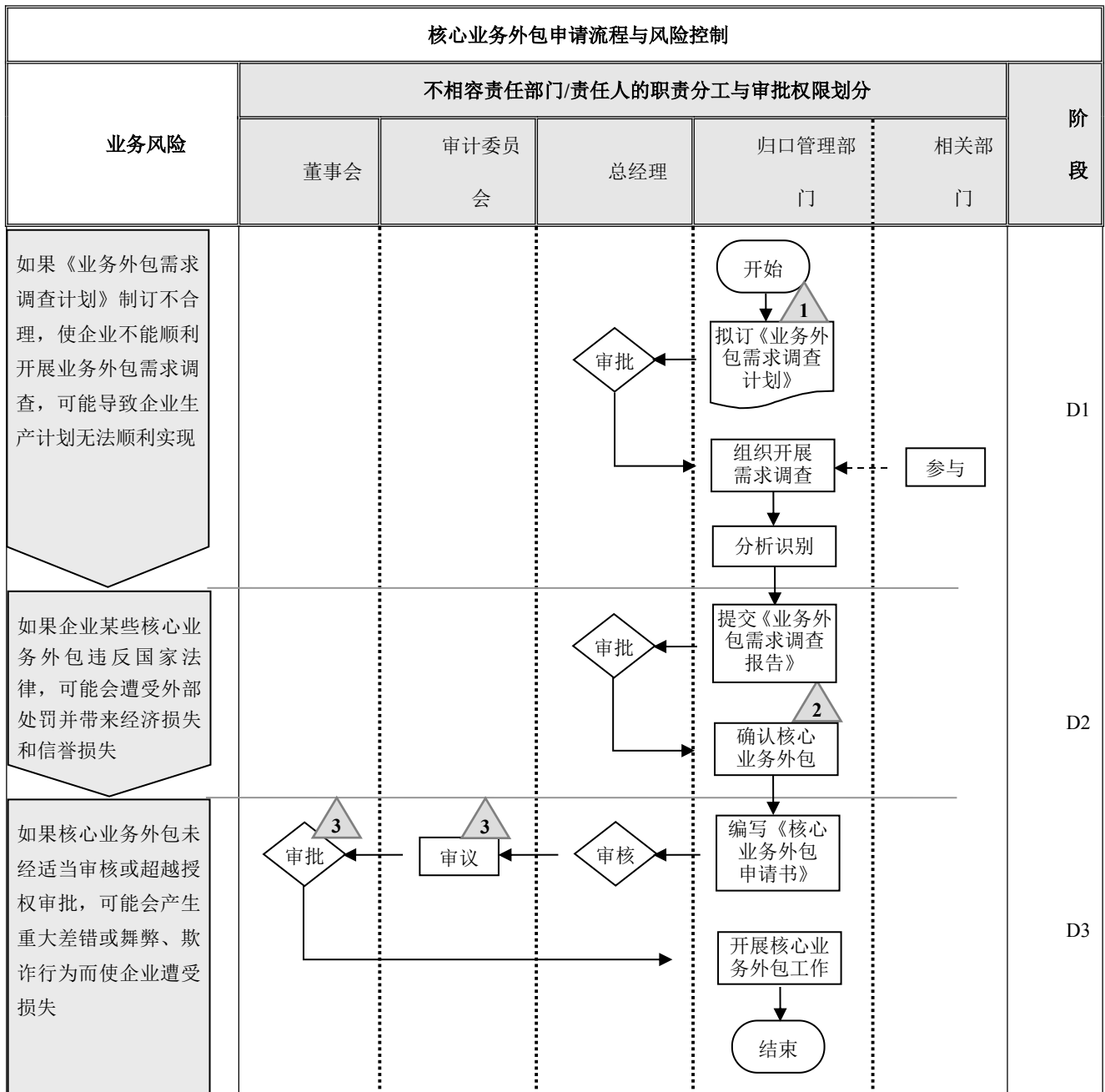
控制	D2	2. 合同承办部门根据合同登记要求准备登记材料，包括向相关部门收集相关材料，查阅相关文件的盖章用印是否规范等，并应将登记材料独立存档保管，以备登记时用
相关规范	应建规范	<ul style="list-style-type: none"> ☐ 合同章管理制度 ☐ 档案管理规定
	参照规范	<ul style="list-style-type: none"> ☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☐ 《××合同》
责任部门及责任人		<ul style="list-style-type: none"> ☐ 合同承办部门、归口管理部门、档案管理部门 ☐ 总经理、承办部门人员、档案管理部门人员

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

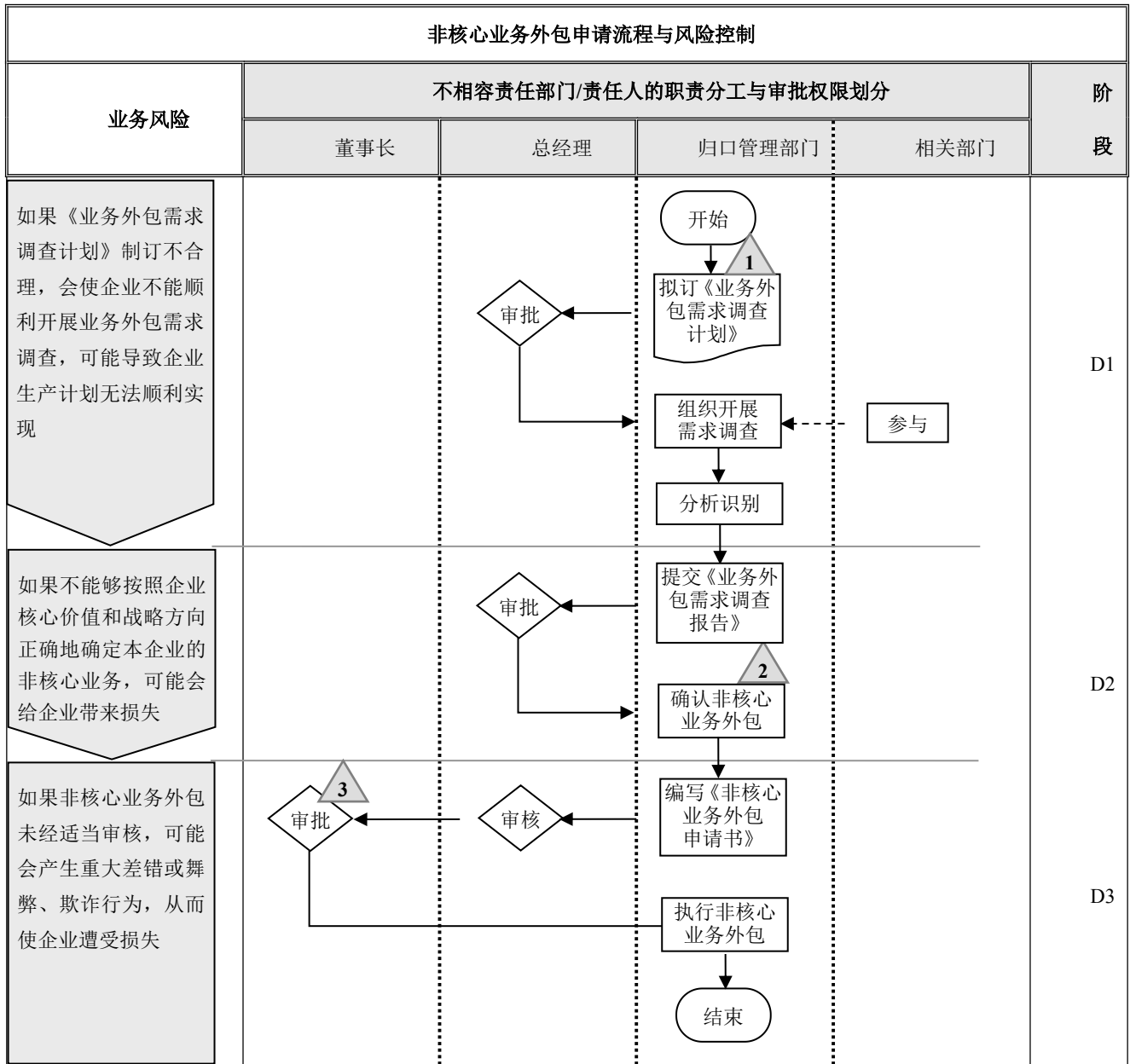


2. 核心业务外包申请流程控制表

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	☐ 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》 ☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☐ 《业务外包需求调查计划》 ☐ 《业务外包需求调查报告》 ☐ 《核心业务外包申请书》
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、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



2. 非核心业务外包申请流程控制表

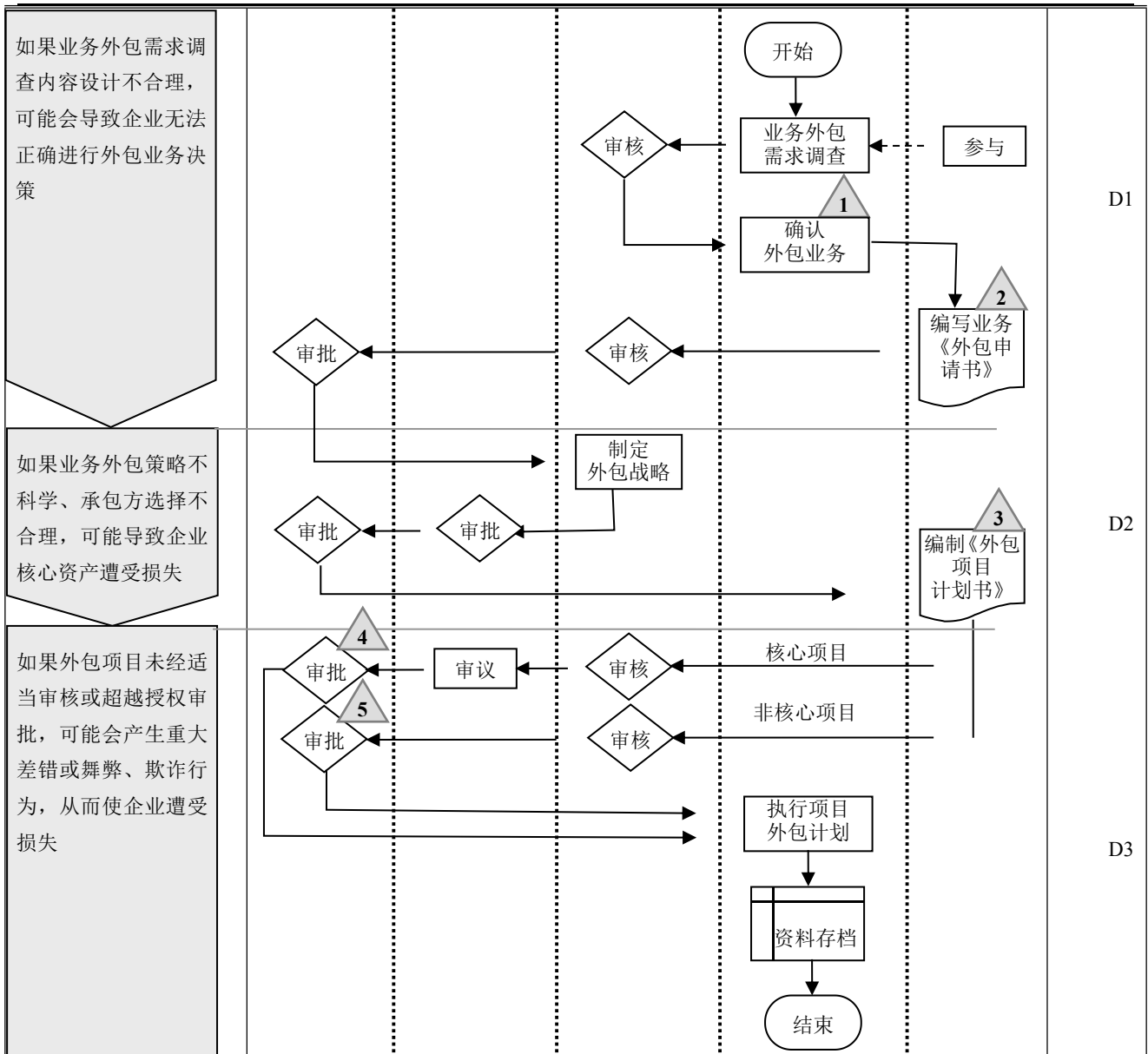
非核心业务外包申请流程控制	
控制事项	详细描述及说明
阶段控制	D1 1. 企业根据自身的实际生产状况及年度生产计划制订《业务外包需求调查计划》，确定外包业务的范围和目标
	D2 2. 企业可以将其所经营的业务按照同企业核心能力的关联度来分析企业的业务，关联度超过某个特定值就认为是核心业务，反之就是非核心业务
	D3 3. 非核心业务或涉及金额较小的业务外包，应当由相关部门在授权范围内提出申请，报董事长审批通过后实施
相关规范	应建规范 ☐ 业务外包管理制度
	参照规范 ☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《中华人民共和国公司法》 ☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料	☐ 《业务外包需求调查计划》 ☐ 《业务外包需求调查报告》 ☐ 《非核心业务外包申请书》
责任部门及责任人	☐ 归口管理部门 ☐ 董事长、总经理、归口管理部门相关人员

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

项目计划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
	董事会	审计委员会	总经理	归口管理部门	相关部门	



2. 项目计划书审核流程控制表

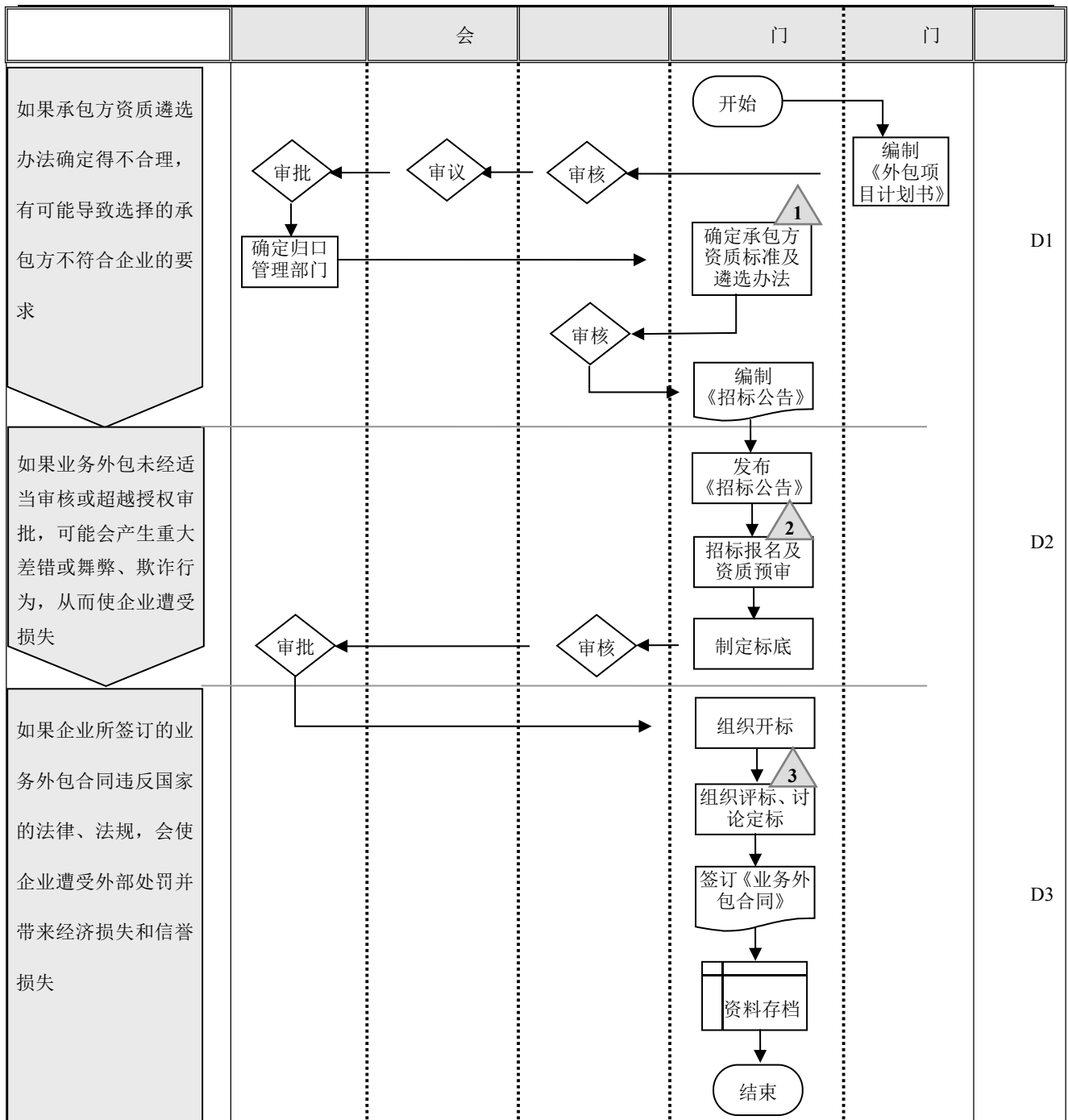
项目计划书审核流程控制		
控制事项	详细描述及说明	
阶段控制	D1	<p>1. 通过业务外包需求调查确定企业需要外包的项目，并且分析项目的性质，即外包的项目是核心项目还是非核心项目等</p> <p>2. 企业《业务外包申请书》要根据项目性质进行编写，应有不同的侧重点</p>
	D2	<p>3. 企业在确定业务外包内容后，指定与该项业务相关的职能部门编制计划书。计划书主要包括以下内容</p>

		<p>(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</p> <p>(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</p> <p>(3) 业务外包的具体实施程序</p> <p>(4) 业务外包的主要风险和预期收益</p> <p>(5) 其他相关内容</p>
	D3	<p>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</p> <p>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</p>
相 关 规 范	应 建 规 范	<p>☐ 业务外包管理制度</p>
	参 照 规 范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p>
文件资料		<p>☐ 《业务外包需求调查计划》</p> <p>☐ 《业务外包需求调查报告》</p> <p>☐ 《业务外包申请书》</p> <p>☐ 《外包项目计划书》</p>
责任部门 及责任人		<p>☐ 董事会、审计委员会、归口管理部门</p> <p>☐ 董事长、总经理、归口管理部门相关人员</p>

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

承包方资质审查流程与风险控制						
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	审计委员	总经理	归口管理部	相关部	



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	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

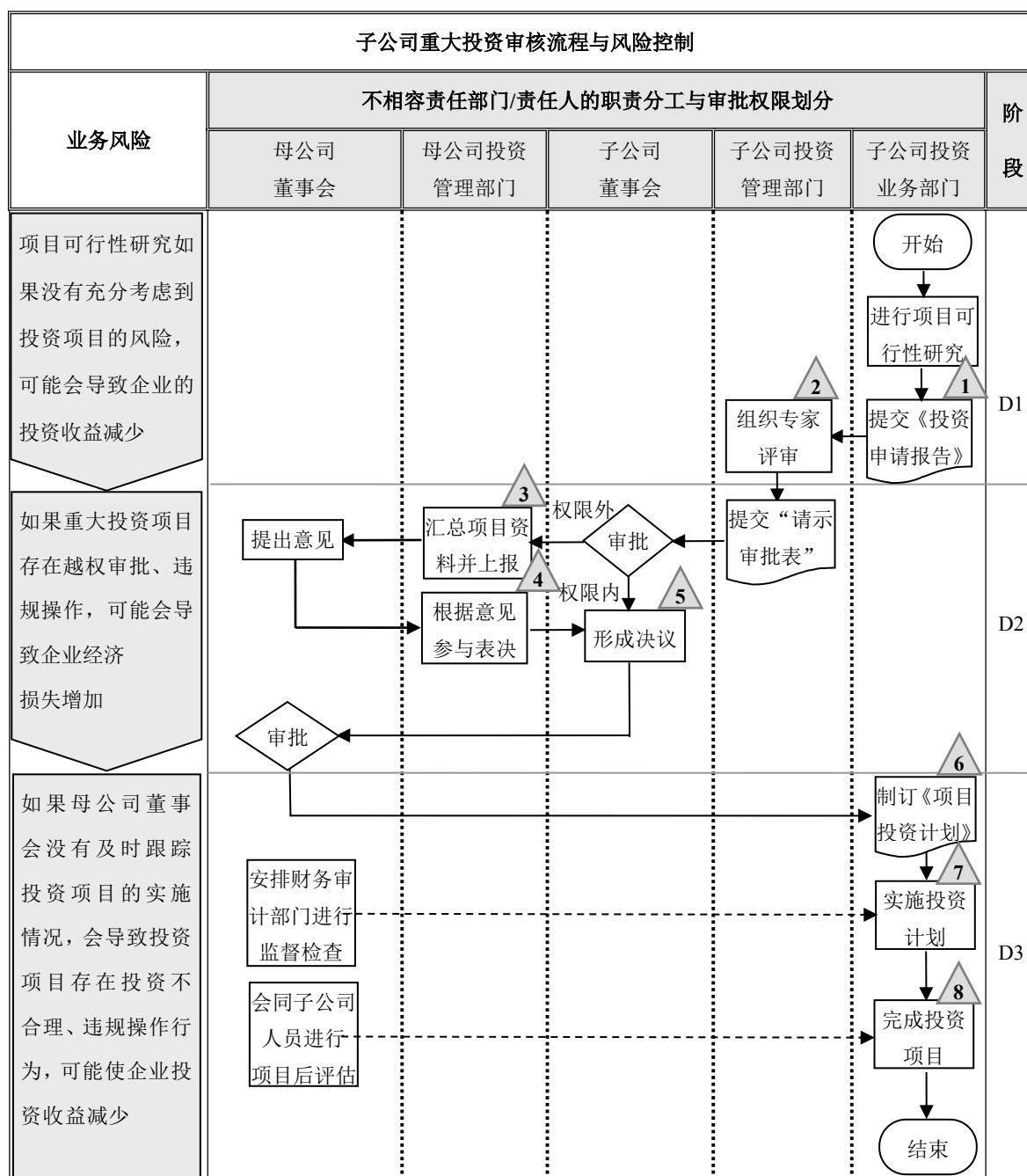
制		<p>要包括五个方面</p> <p>(1) 承包方类似项目的经验、服务能力、资格认证和信誉</p> <p>(2) 承包方是否与本企业存在直接或潜在的竞争关系</p> <p>(3) 承包方在知识产权保护方面的力度和效果</p> <p>(4) 承包方的性能价格比是否合适</p> <p>(5) 其他因素</p>
	D3	<p>3. 归口管理部门通过评估给出候选承包方的综合竞争力排名，会同相关管理层及其他职能部门负责人分析与候选承包方建立外包合同的风险，根据实际情况挑选出一家或几家公司作为业务承包方</p>
相关规范	应建规范	<p><input type="checkbox"/> 业务外包管理制度</p>
	参照规范	<p><input type="checkbox"/> 《企业内部控制应用指引》</p> <p><input type="checkbox"/> 《中华人民共和国公司法》</p> <p><input type="checkbox"/> 《中华人民共和国招标投标法》</p>
文件资料		<p><input type="checkbox"/> 《外包项目计划书》</p> <p><input type="checkbox"/> 《招标公告》</p> <p><input type="checkbox"/> 《业务外包合同》</p>
责任部门及责任人		<p><input type="checkbox"/> 董事会、审计委员会、归口管理部门</p> <p><input type="checkbox"/> 董事长、总经理、归口管理部门相关人员</p>

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

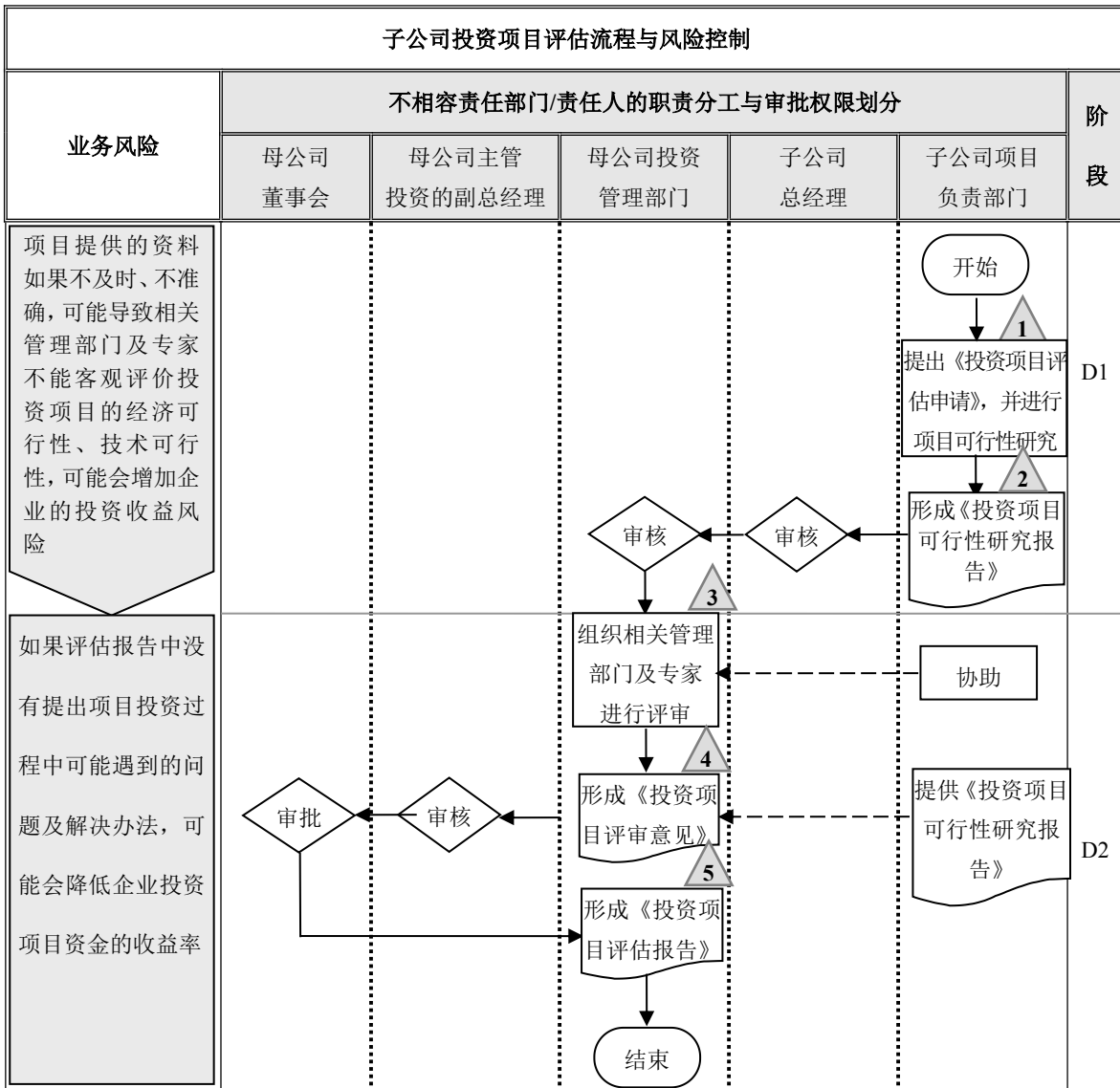


2. 子公司重大投资审核流程控制表

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	<p>☐ 子公司业务授权审批制度</p>
	规范	<p>☐ 《子公司重大投资项目管理办法》</p>
规范	参照	<p>☐ 企业会计制度</p>
	规范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p>
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



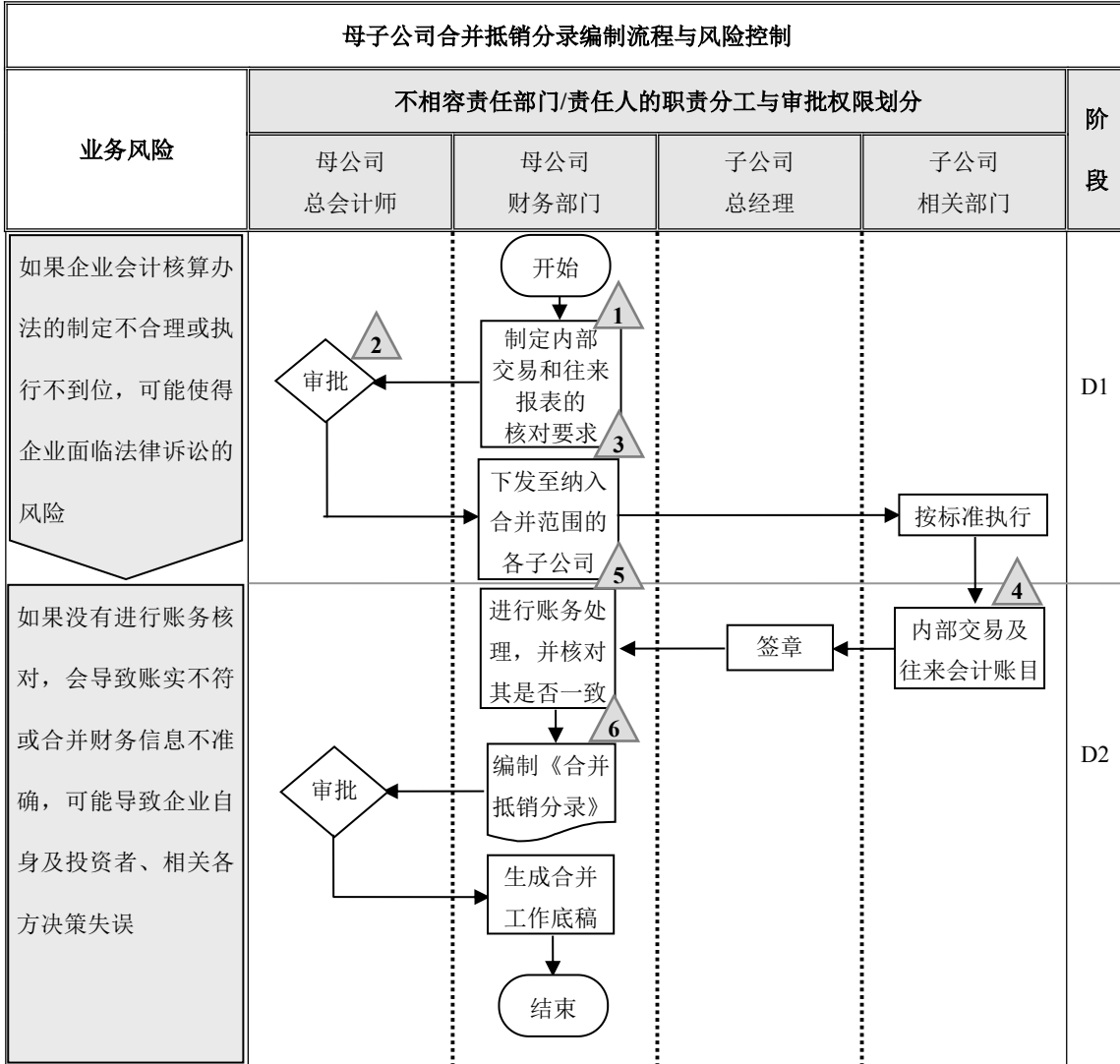
2. 子公司投资项目评估流程控制表

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 <ol style="list-style-type: none"> 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 <ol style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> ☐ 《子公司重大投资项目管理方法》 ☐ 子公司重大投资项目管理控制制度
	参照 <ul style="list-style-type: none"> ☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 企业会计制度
文件资料	<ul style="list-style-type: none"> ☐ 《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	<ul style="list-style-type: none"> ☐ 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

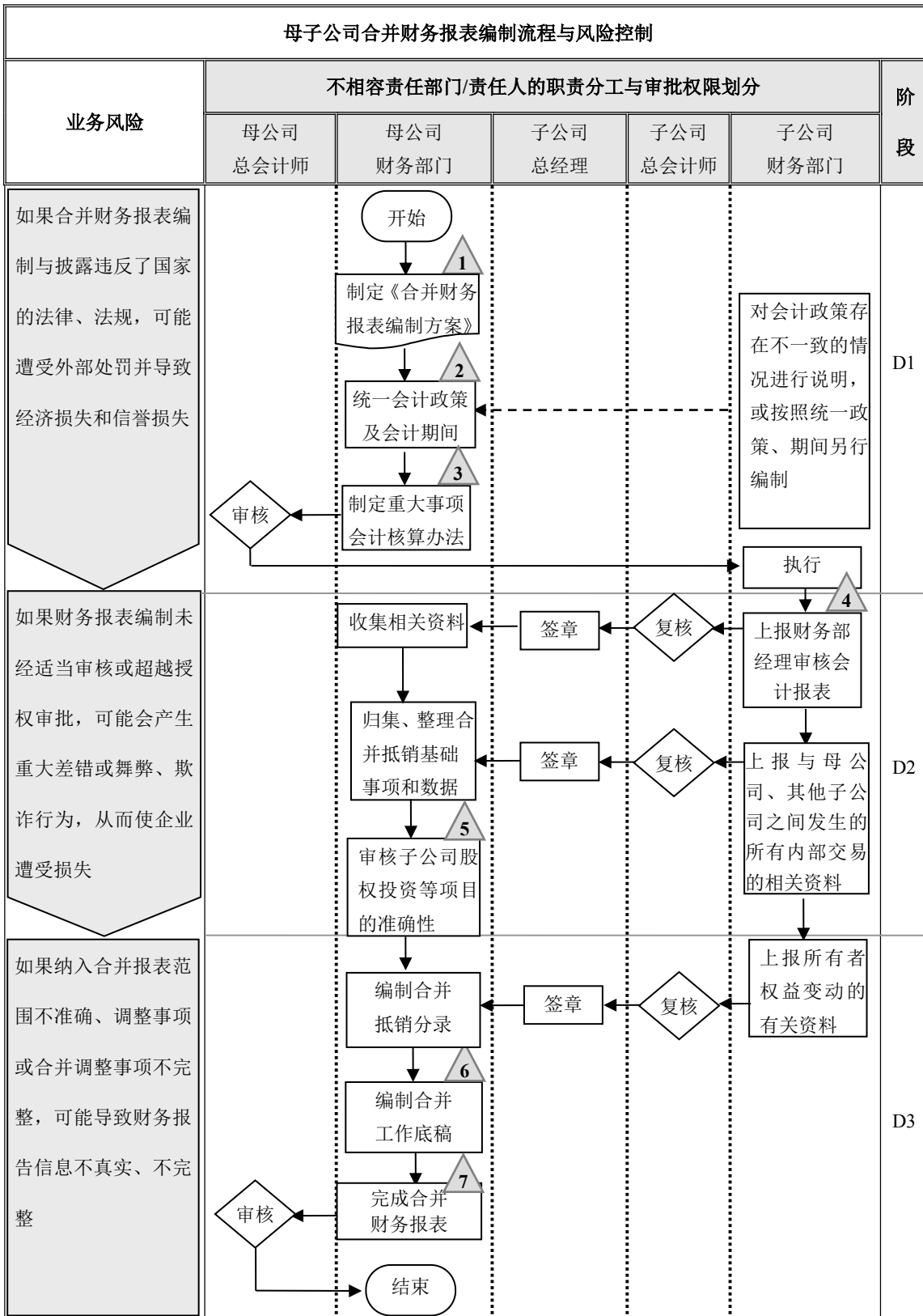


2. 母子公司合并抵销分录编制流程控制表

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

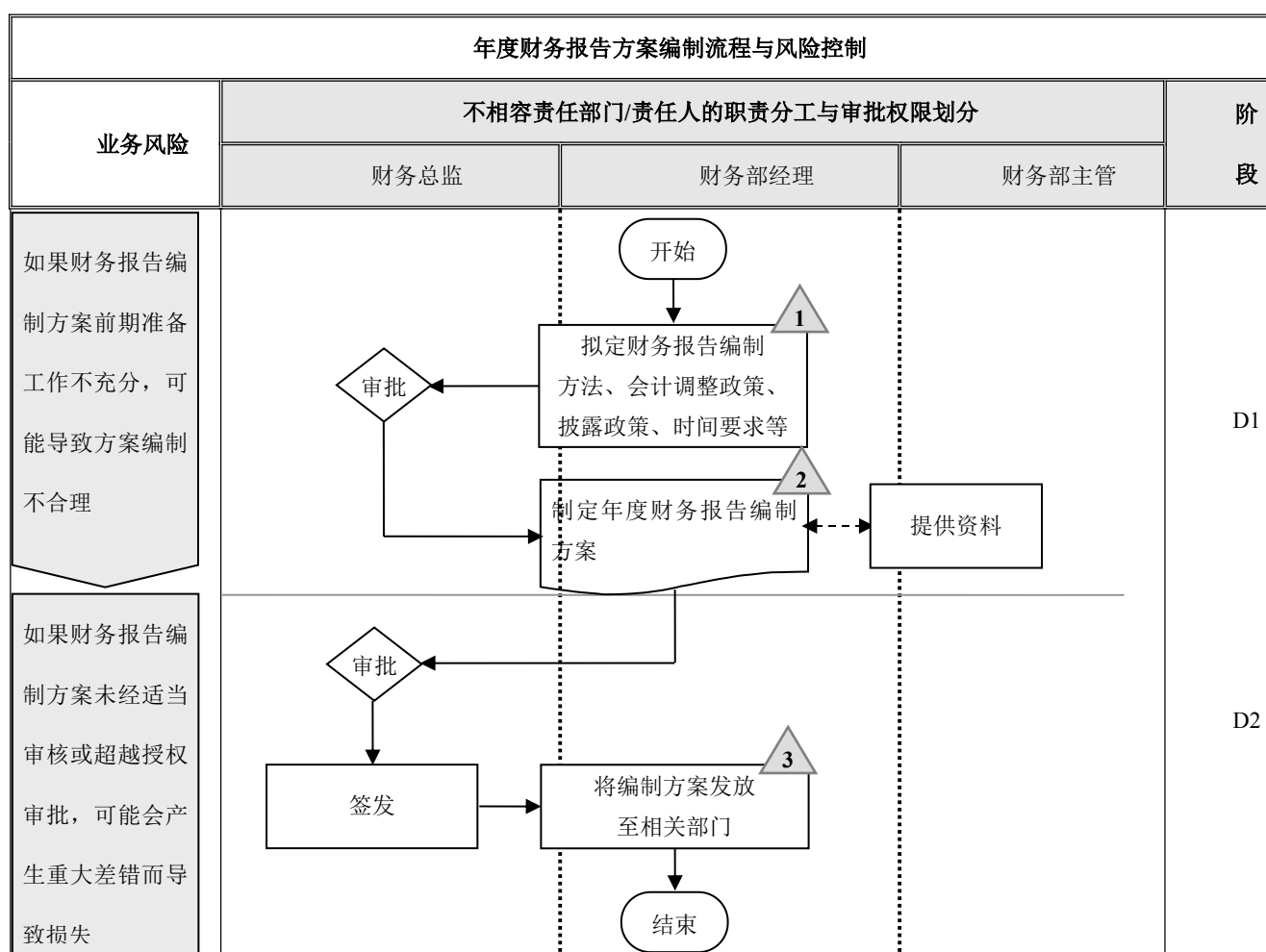
母子公司合并财务报表编制流程控制	
控制事项	详细描述及说明
阶段控制	D1 <ol style="list-style-type: none"> 1. 母公司财务部门制定《合并财务报表编制方案》，对内部整合、外部并购、股份划转等交易事项进行判断，确定纳入合并财务报表的合并范围 2. 母公司应当统一纳入合并范围的子公司所采用的会计政策和会计期间，使子公司采用的会计政策和会计期间与母公司保持一致 3. 由母公司财务部门统一制定合理、合法的会计核算办法，经财会部门负责人审核，总会计师审批后下达到各相关子公司执行
	D2 <ol style="list-style-type: none"> 4. 子公司财务部收集、审核子公司会计报表，并汇总本公司会计报表 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
	D3 <ol style="list-style-type: none"> 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 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
相关规范	应建规范 <ul style="list-style-type: none"> ☐ 财务报告编制与披露岗位责任制度 ☐ 《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 <ul style="list-style-type: none"> ☐ 《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	<ul style="list-style-type: none"> ☐ 《母子公司合并财务报表编制方案》 ☐ “合并资产负债表” ☐ “合并利润表” ☐ “合并现金流量表” ☐ “合并所有者权益变动表”
责任部门	☐ 母公司财务部、子公司财务部
及责任人	☐ 母公司总会计师、子公司总经理、子公司总会计师

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

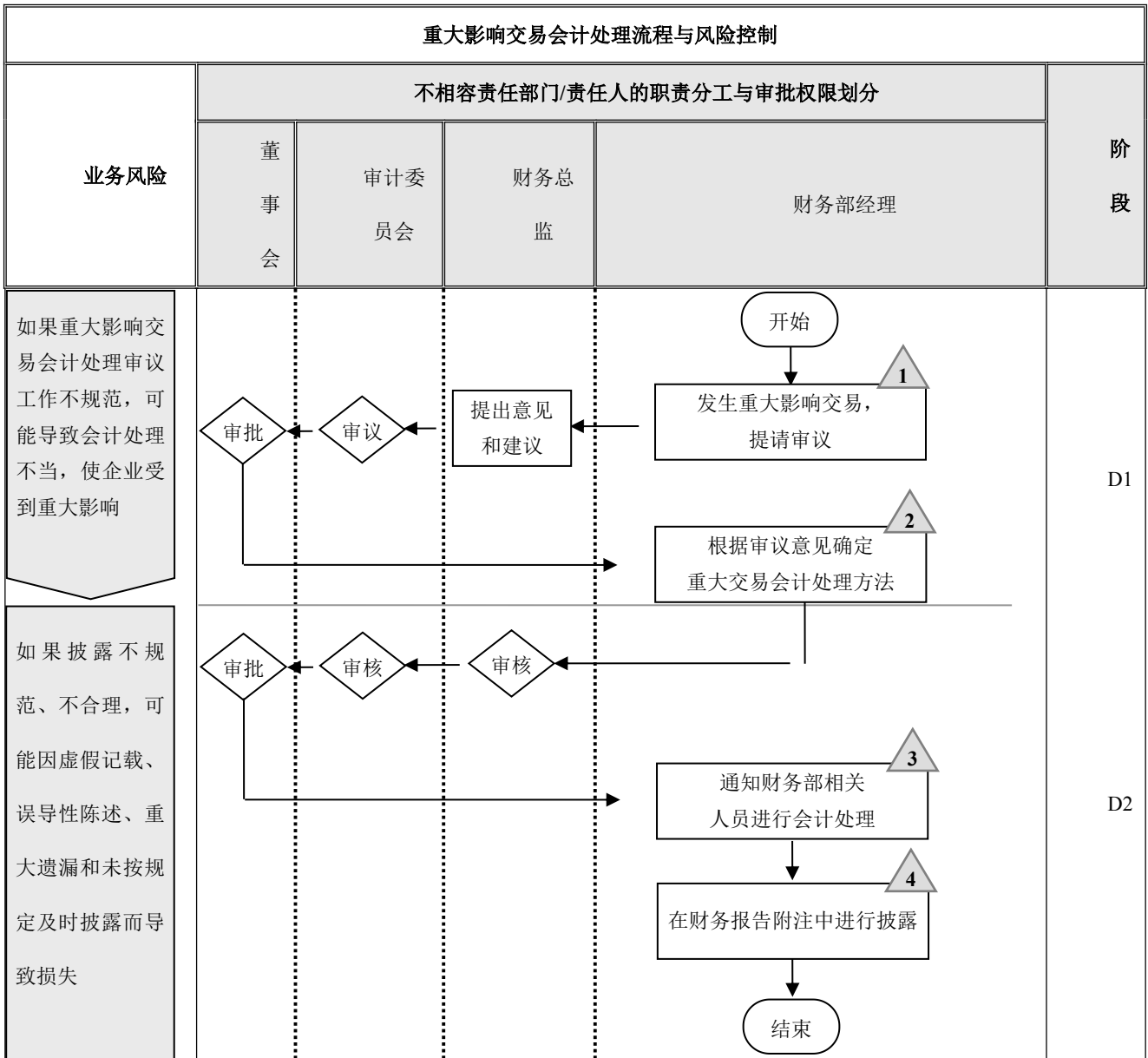


2. 年度财务报告方案编制流程控制表

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	☐ 《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		☐ 《年度财务报告编制方案》
责任部门及责任人		☐ 财务部 ☐ 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

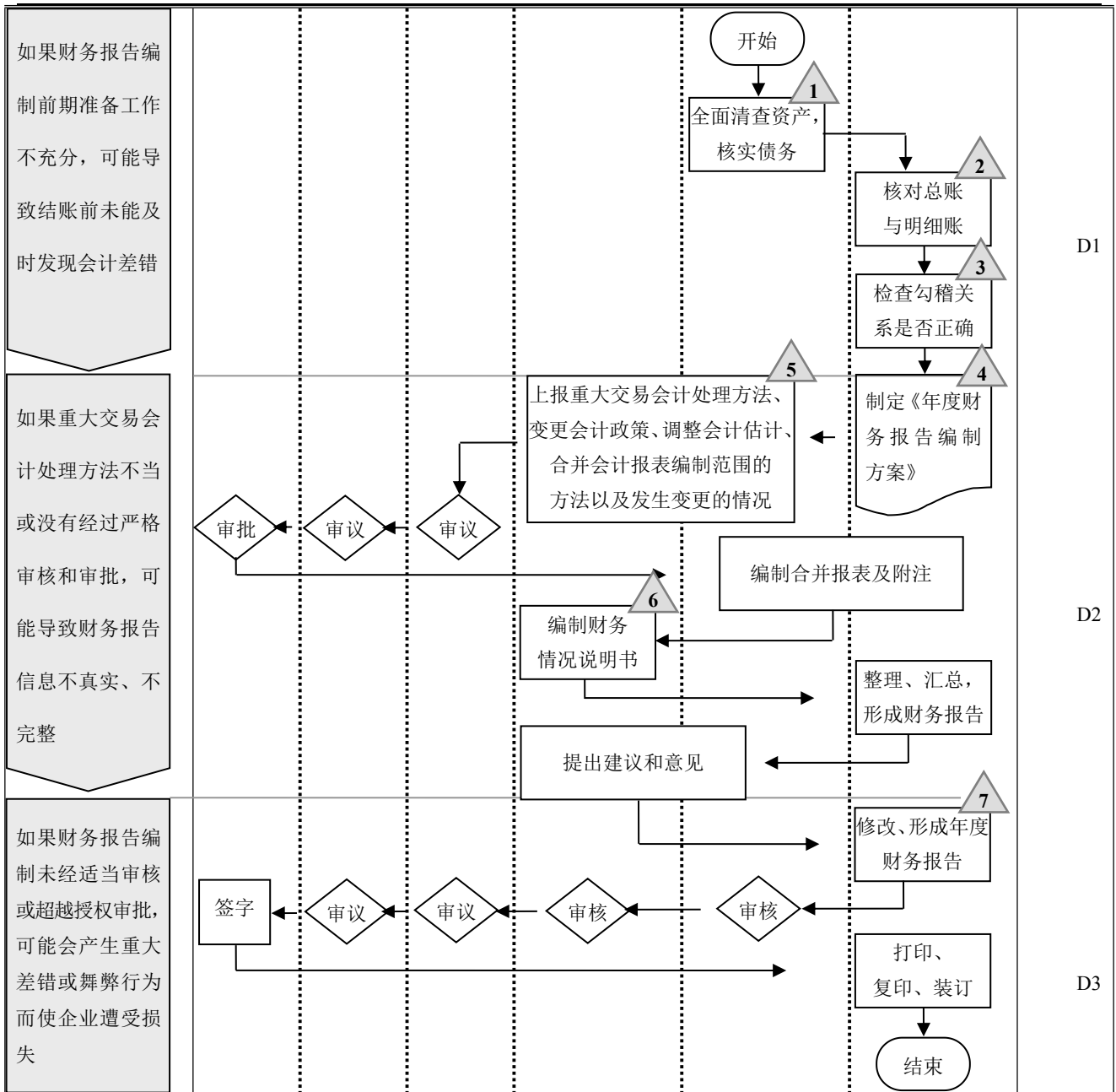
重大影响交易会计处理流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 发生重大影响交易，财务部经理提请审计委员会和董事会审议 2. 财务部经理根据审议意见确定重大影响交易会计处理方法
	D2	3. 通知财务部相关人员进行会计处理 4. 在财务报告附注中进行披露
相关规范	应建规范	☐ 《重大影响交易和事项会计处理管理规范》
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《重大影响交易会计处理方法》
责任部门及责任人		☐ 董事会、审计委员会、财务部 ☐ 财务总监、财务部经理、财务部相关人员

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

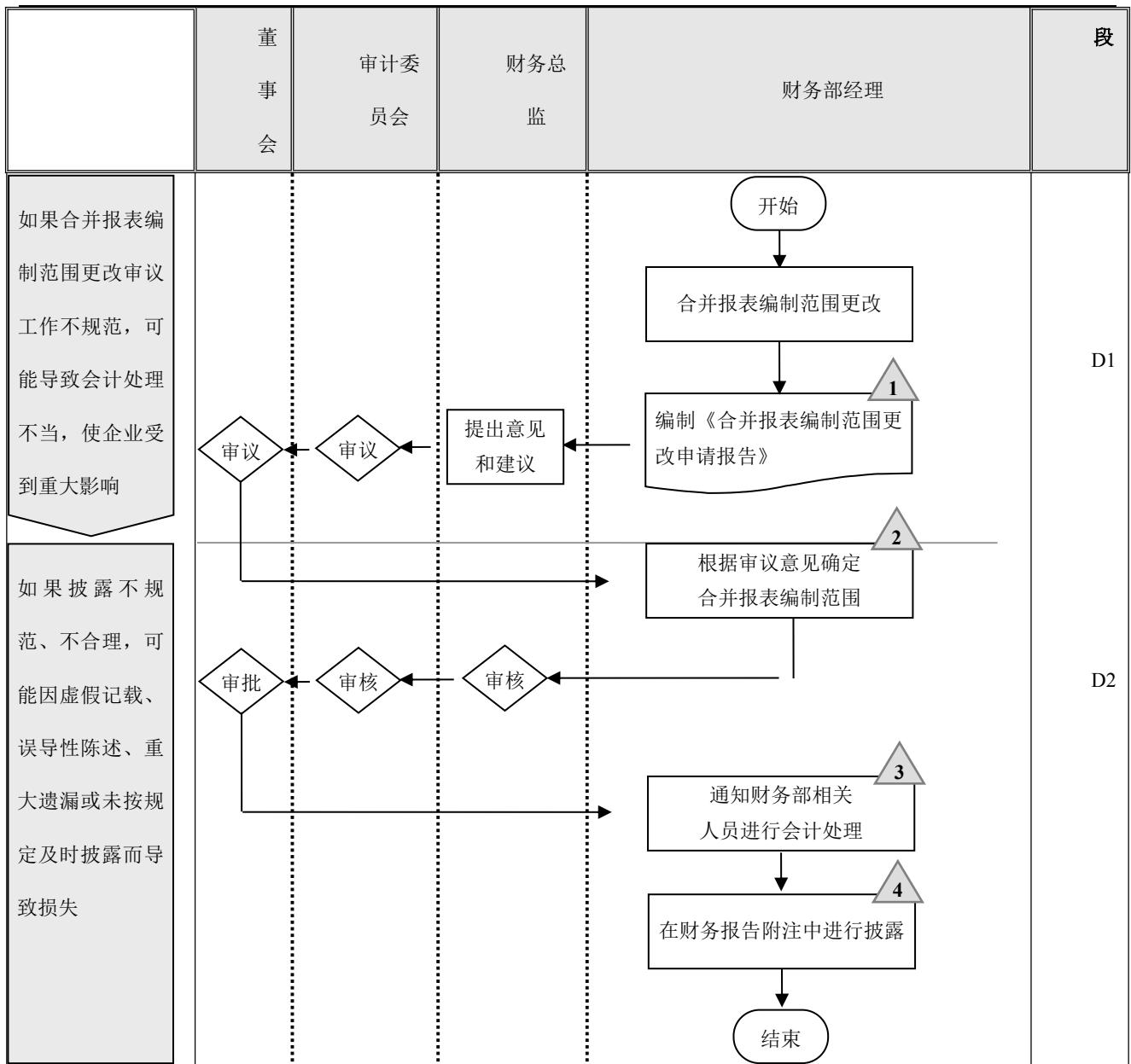
年度财务报告编制流程控制	
控制事项	详细描述及说明
阶段控制	D1
控制	<p>1. 财务部在编制年度财务报告前，应当全面进行资产清查、减值测试和核实债务</p> <p>2. 财务部人员将会计账簿记录与实物资产、会计凭证、往来单位或者个人等进行相互核对，保证账证相符、账账相符、账实相符</p> <p>3. 财务部通过人工分析或利用计算机信息系统自动检查会计报表之间、会计报表各项目之间的勾稽关系是否正确，重点对下列项目进行校验</p> <p>(1) 会计报表内有关项目的对应关系</p>

		<p>(2) 会计报表中本期与上期有关数字的衔接关系</p> <p>(3) 会计报表与附表之间的平衡及勾稽关系</p>
	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	<p>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</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 《财务报告编制管理规范》</p>
	参照规范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p>
文件资料		<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



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

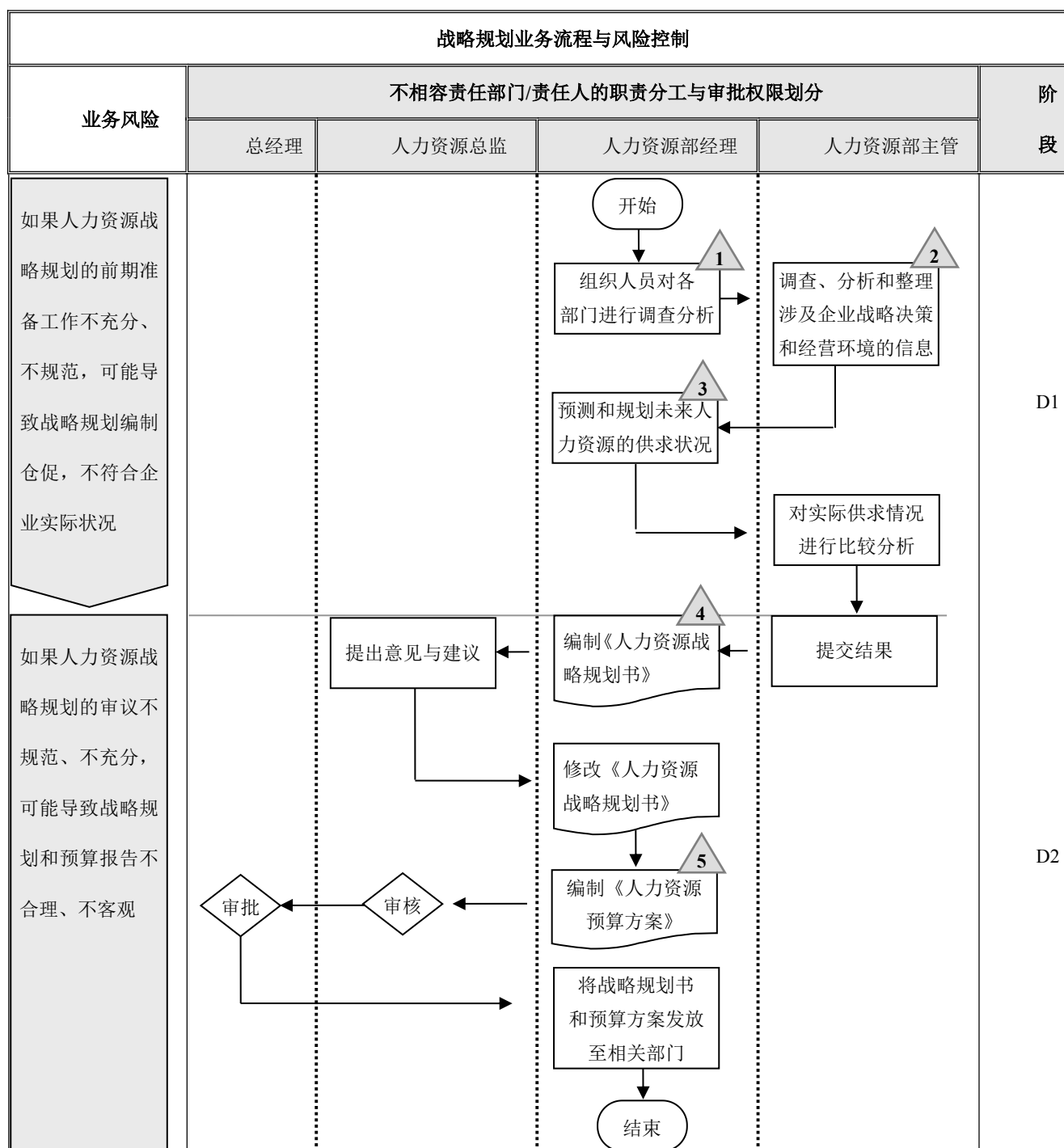
阶段控制	D1	1. 财务部经理编制《合并报表编制范围更改申请报告》
	D2	2. 财务部经理根据审议意见确定合并报表编制范围 3. 通知财务部相关人员进行会计处理 4. 在财务报告附注中进行披露
相关规范	应建规范	☐ 《合并会计报表管理规范》
	参照规范	☐ 《合并会计报表暂行规定》
文件资料		☐ 《合并会计报表编制范围更改申请》
责任部门及责任人		☐ 董事会、审计委员会、财务部 ☐ 财务总监、财务部经理、会计

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

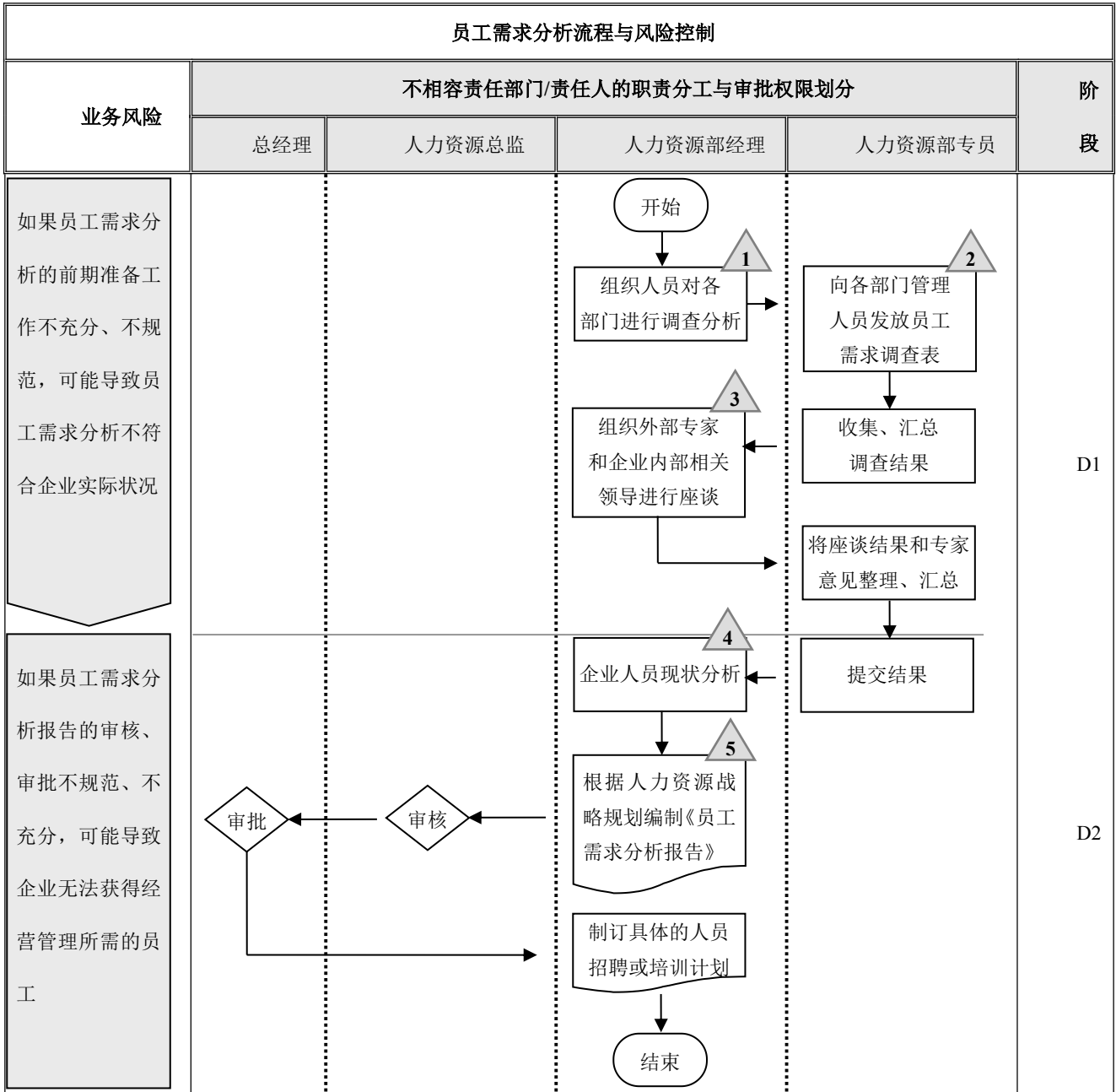


2. 战略规划业务流程控制表

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



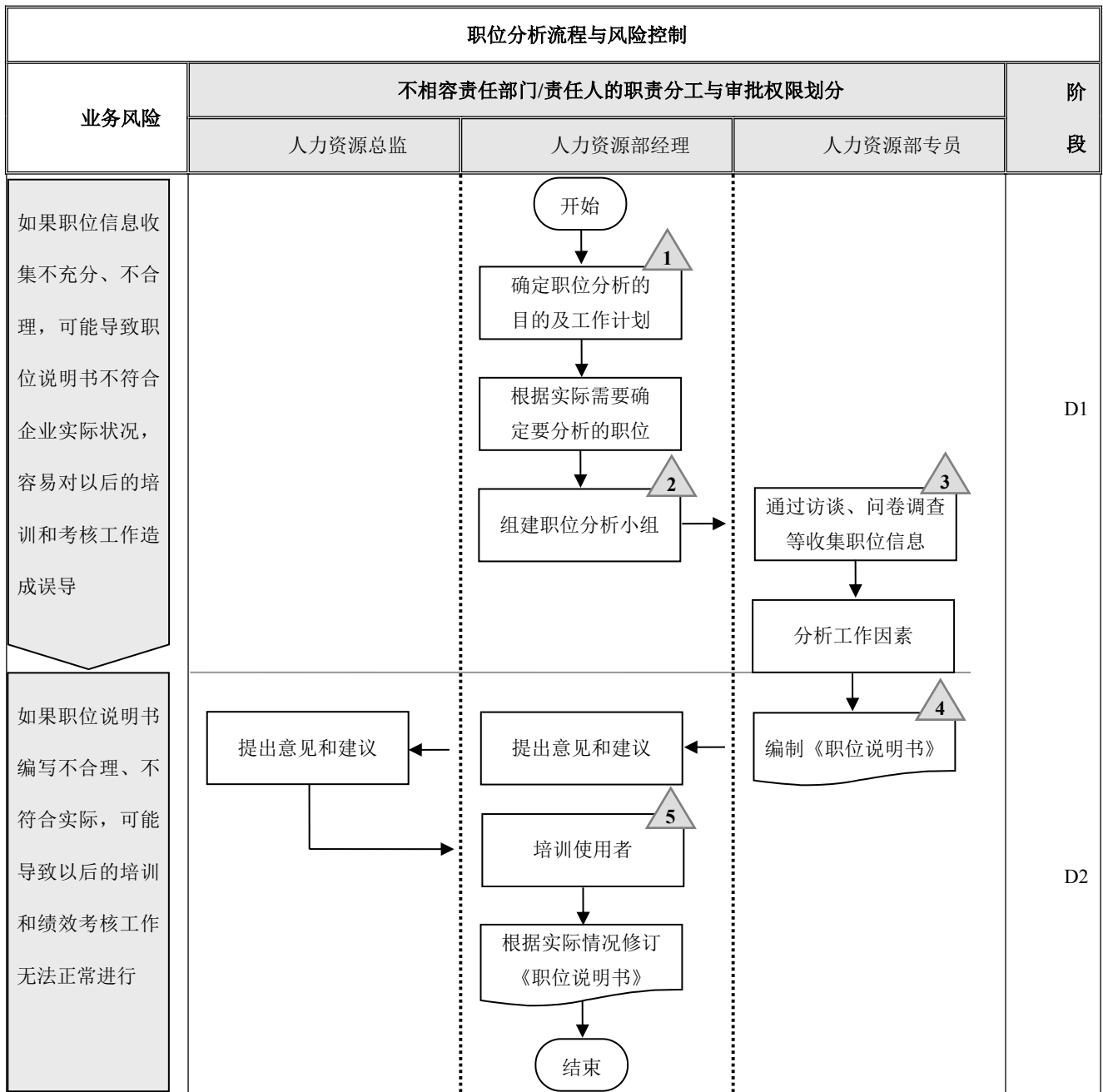
2. 员工需求分析流程控制表

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	☐ 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		☐ 《员工需求分析报告》 ☐ 《人员招聘计划》 ☐ 《人员培训计划》
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. 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



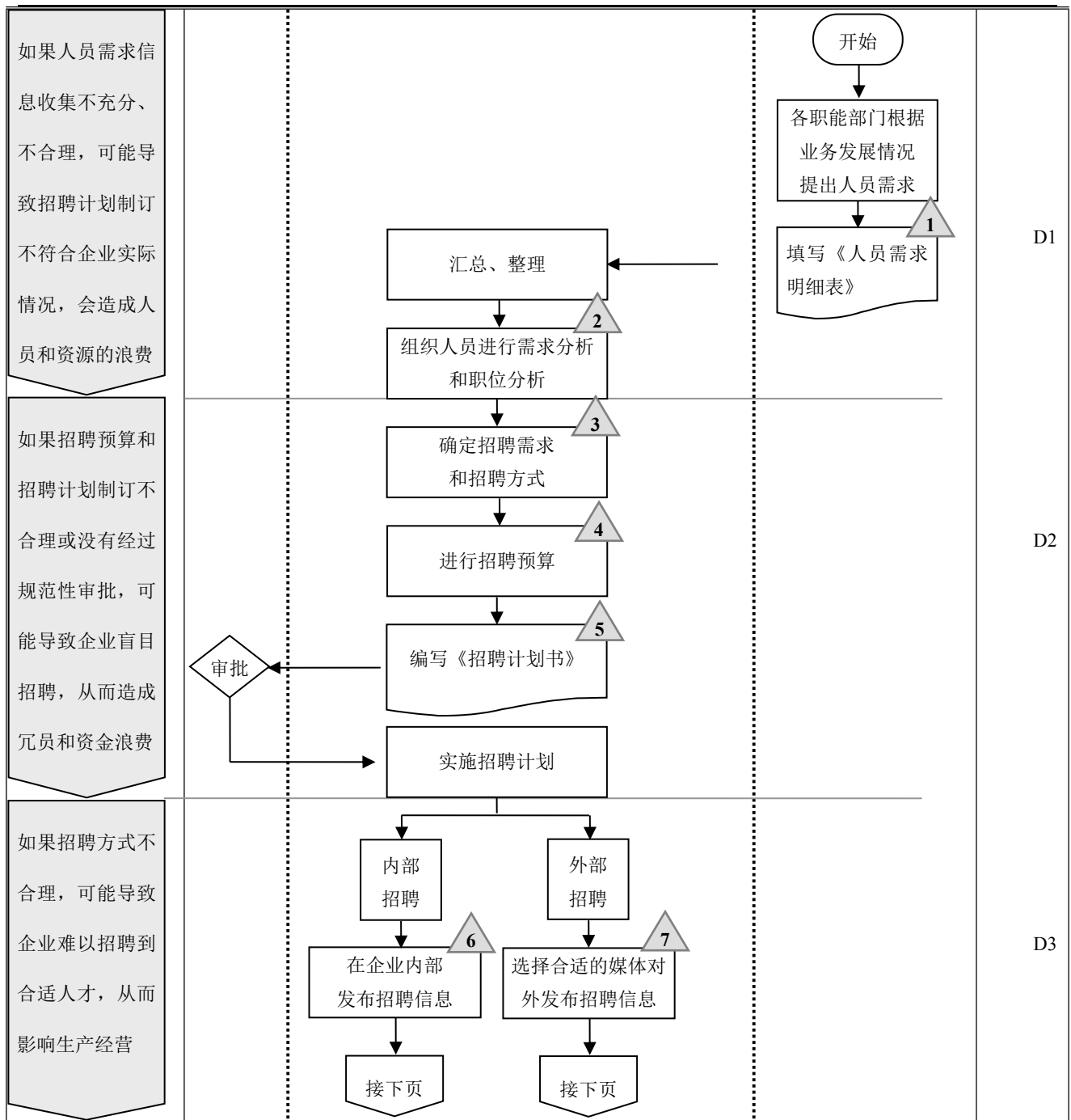
2. 职位分析流程控制表

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

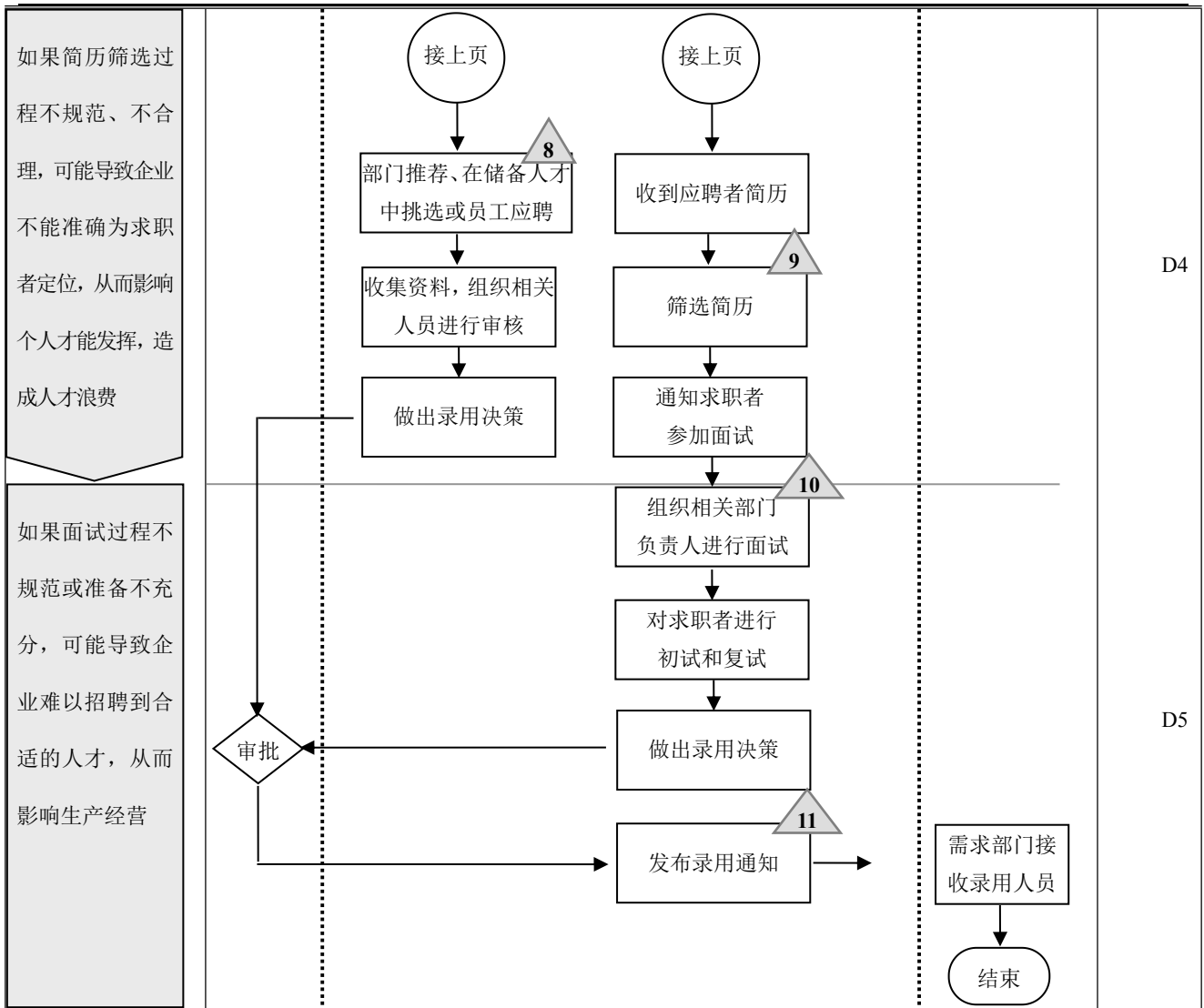
1. 招聘管理流程与风险控制图

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	



招聘管理流程与风险控制

不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分			
业务风险	人力资源总监	人力资源部经理/招聘主管	相关部门
	阶段		



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	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》

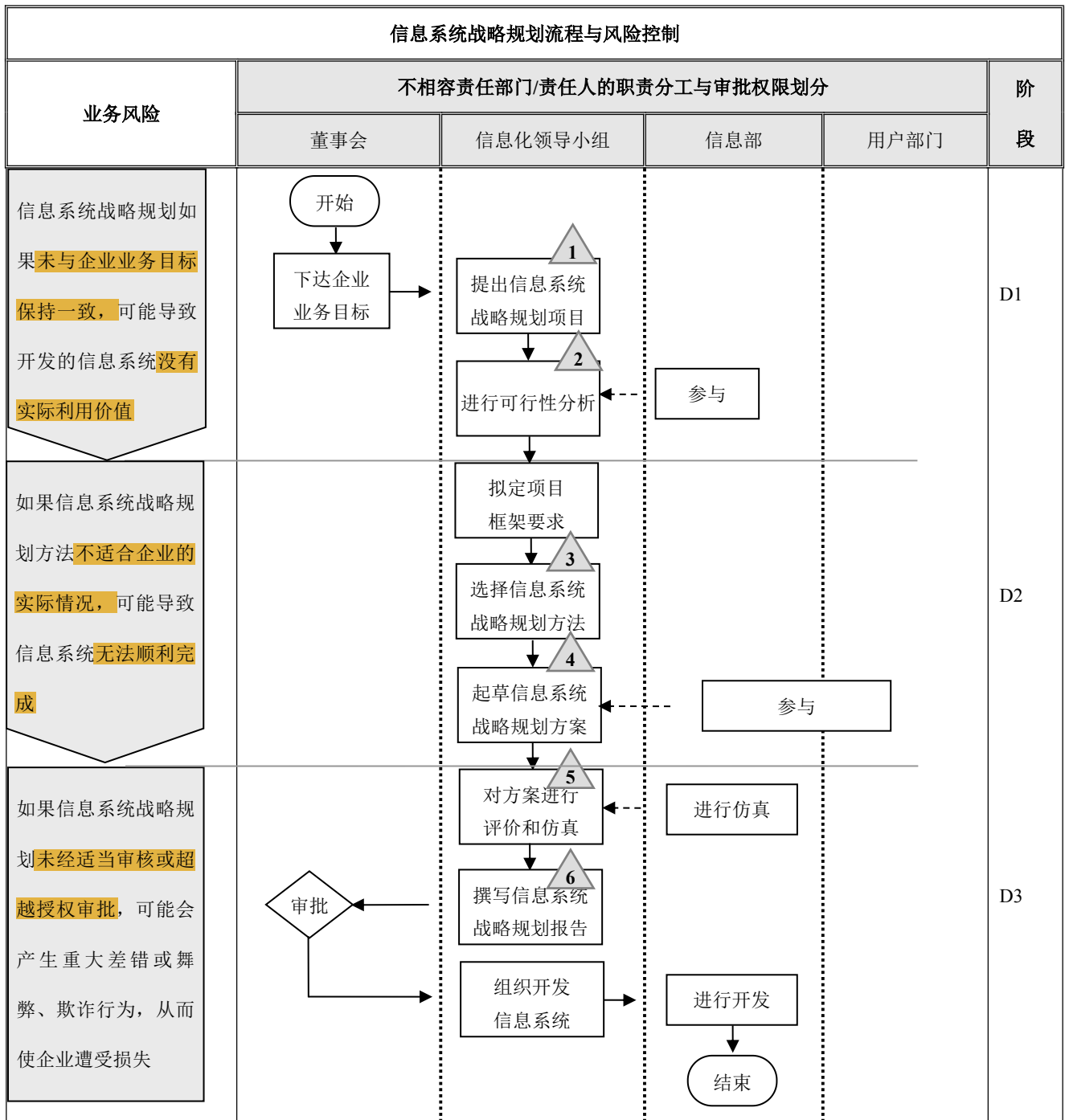
段 控 制		2. 招聘主管组织人员进行需求分析和职位分析
	D2	3. 招聘主管确定招聘需求和招聘方式 4. 招聘主管进行招聘预算 5. 人力资源部经理编制《招聘计划书》
	D3	6. 属于内部招聘的，在企业内部发布招聘信息 7. 属于外部招聘的，选择合适的媒体对外发布招聘信息
	D4	8. 内部招聘主要有部门推荐、在储备人才中挑选和员工应聘三种方式 9. 外部招聘在收到应聘者简历后进行筛选
	D5	10. 招聘主管组织相关部门负责人进行面试 11. 录用决策经人力资源总监审批后由招聘主管发布录用通知
相 关 规 范	应 建 规 范	☐ 人力资源管理制度
	参 照 规 范	☐ 《企业内部控制应用指引》
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

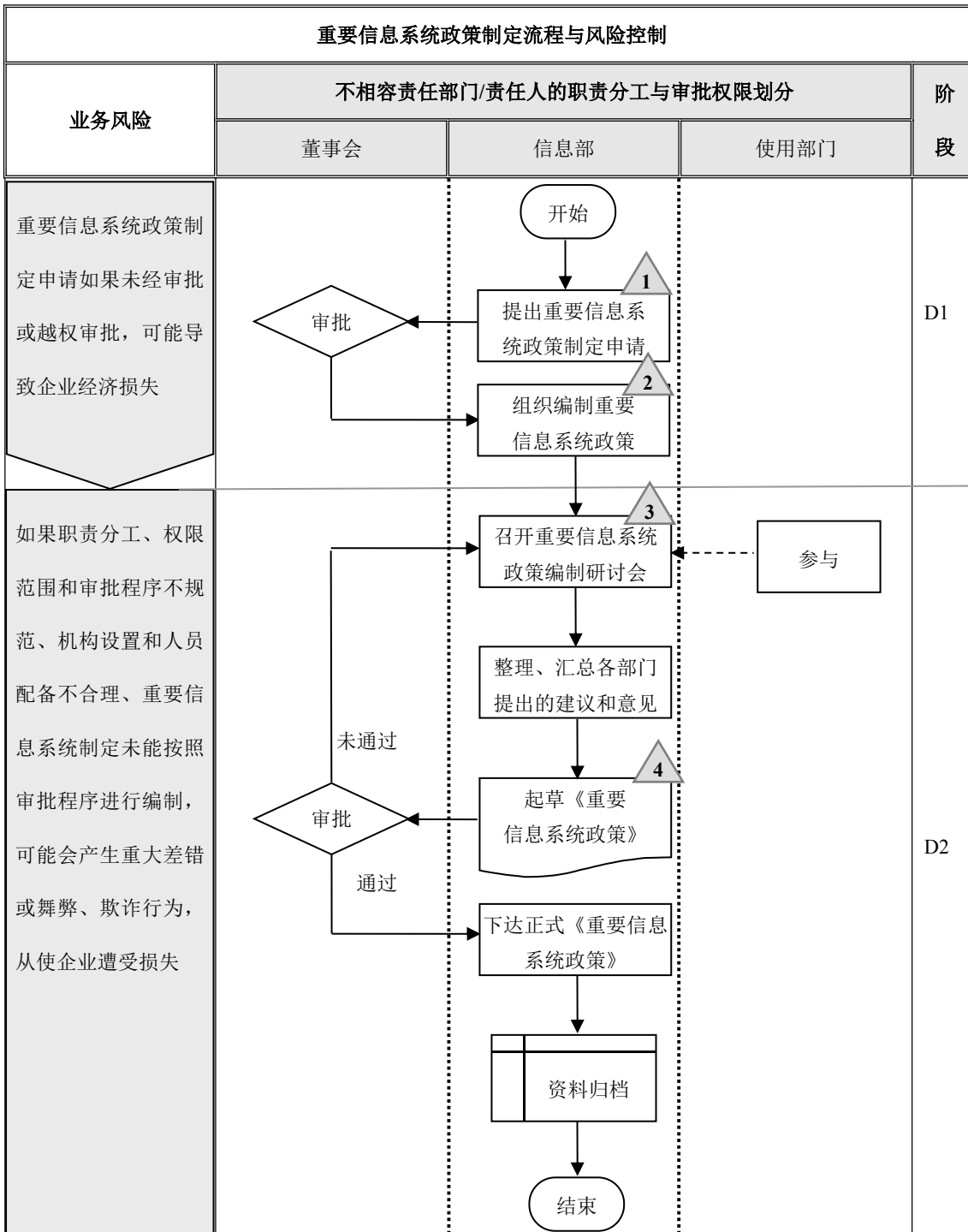


2. 信息系统战略规划流程控制表

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



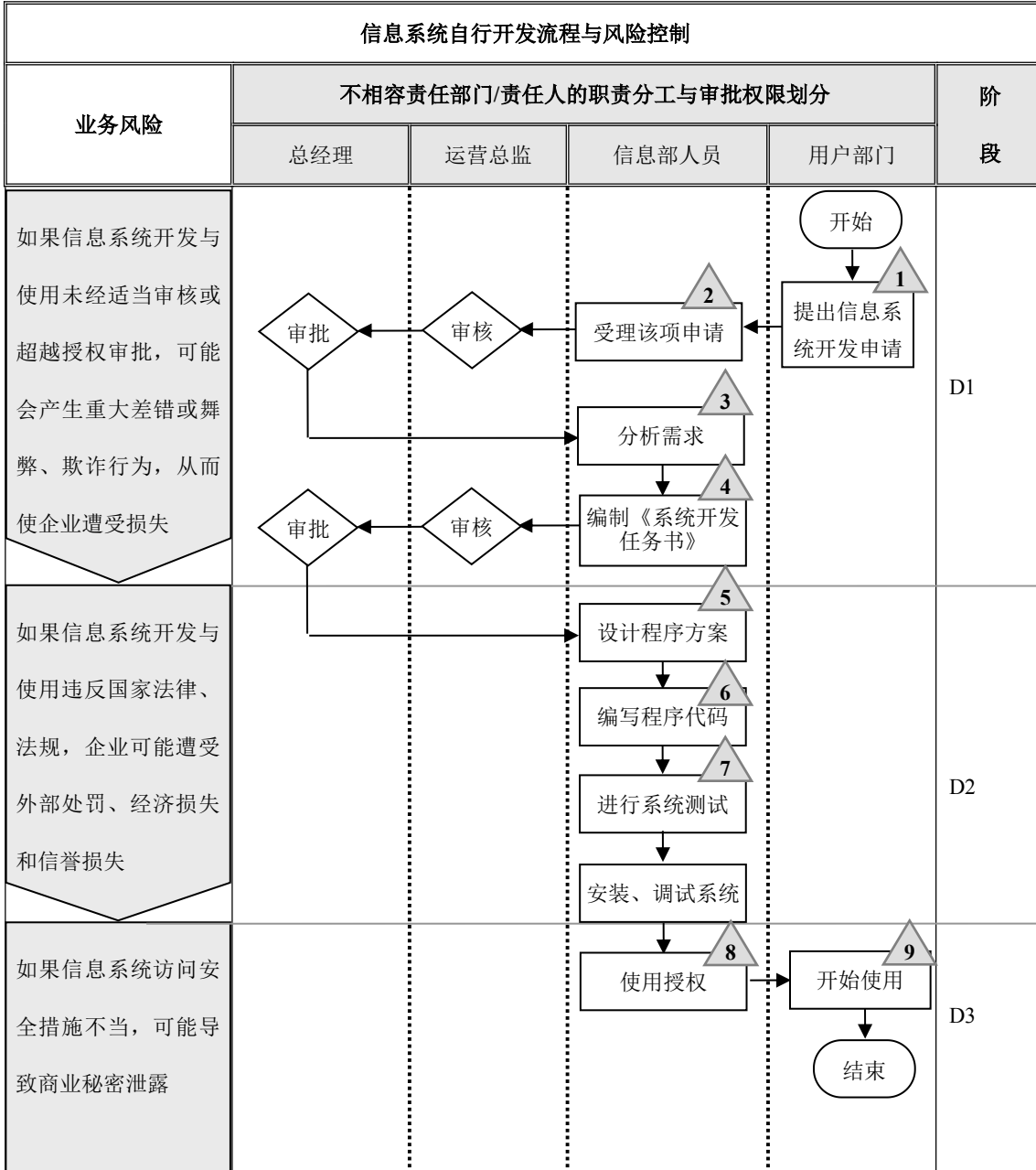
2. 重要信息系统政策制定流程控制表

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
阶段控制	D1	<p>1. 为规范重要信息系统的开发和使用的，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	☐ 信息系统管理制度
	规范	☐ 《重要信息系统政策编制细则》
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料	☐ 重要信息系统政策	
责任部门及责任人	☐ 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	
	☐ 信息部人员、各信息使用部门人员	

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

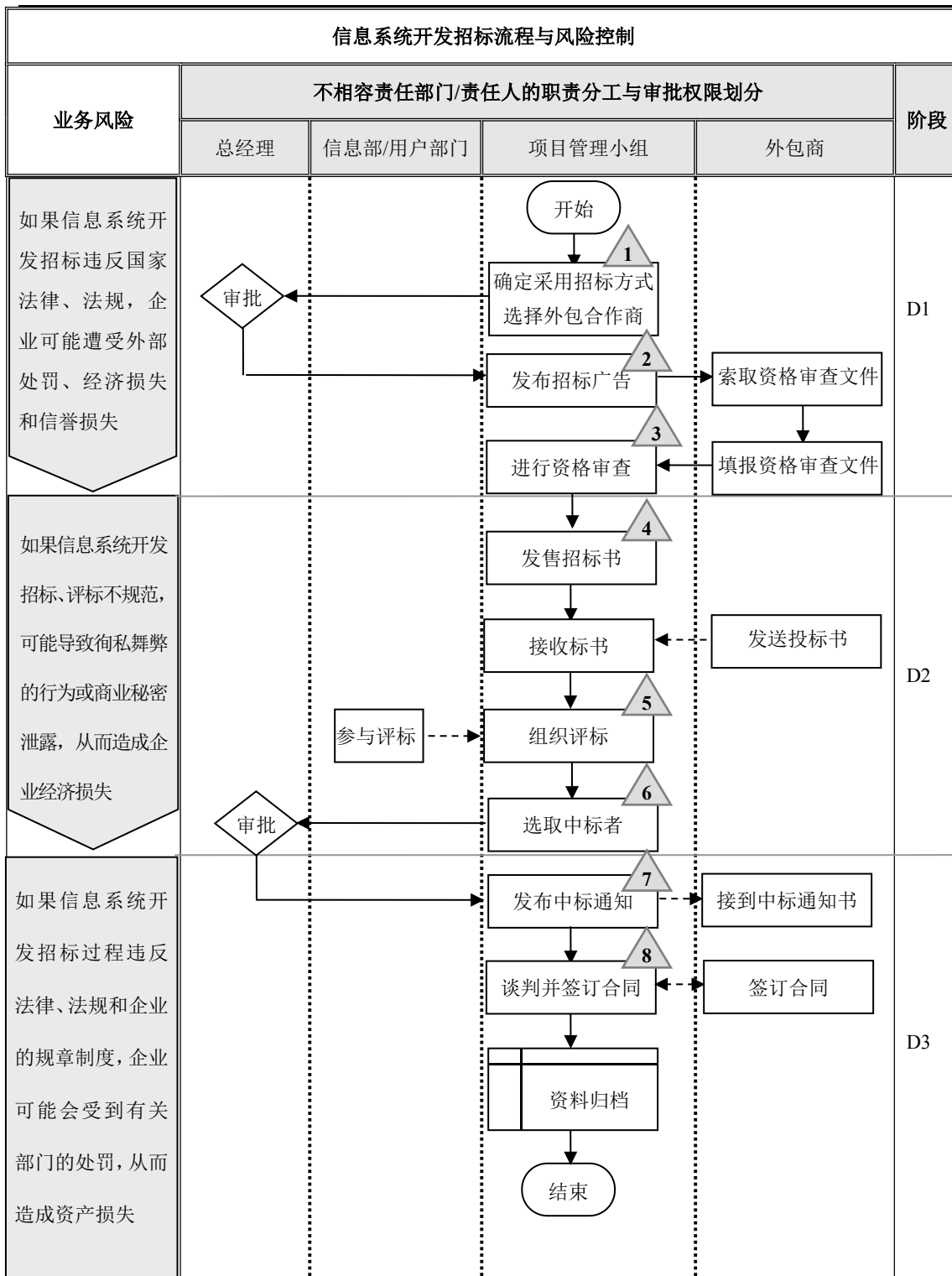


2. 信息系统自行开发流程控制表

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	应建规范	☐ 信息系统管理制度 ☐ 《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》	
责任部门及责任人	☐ 信息部、财务部、生产部、销售部、仓储部 ☐ 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

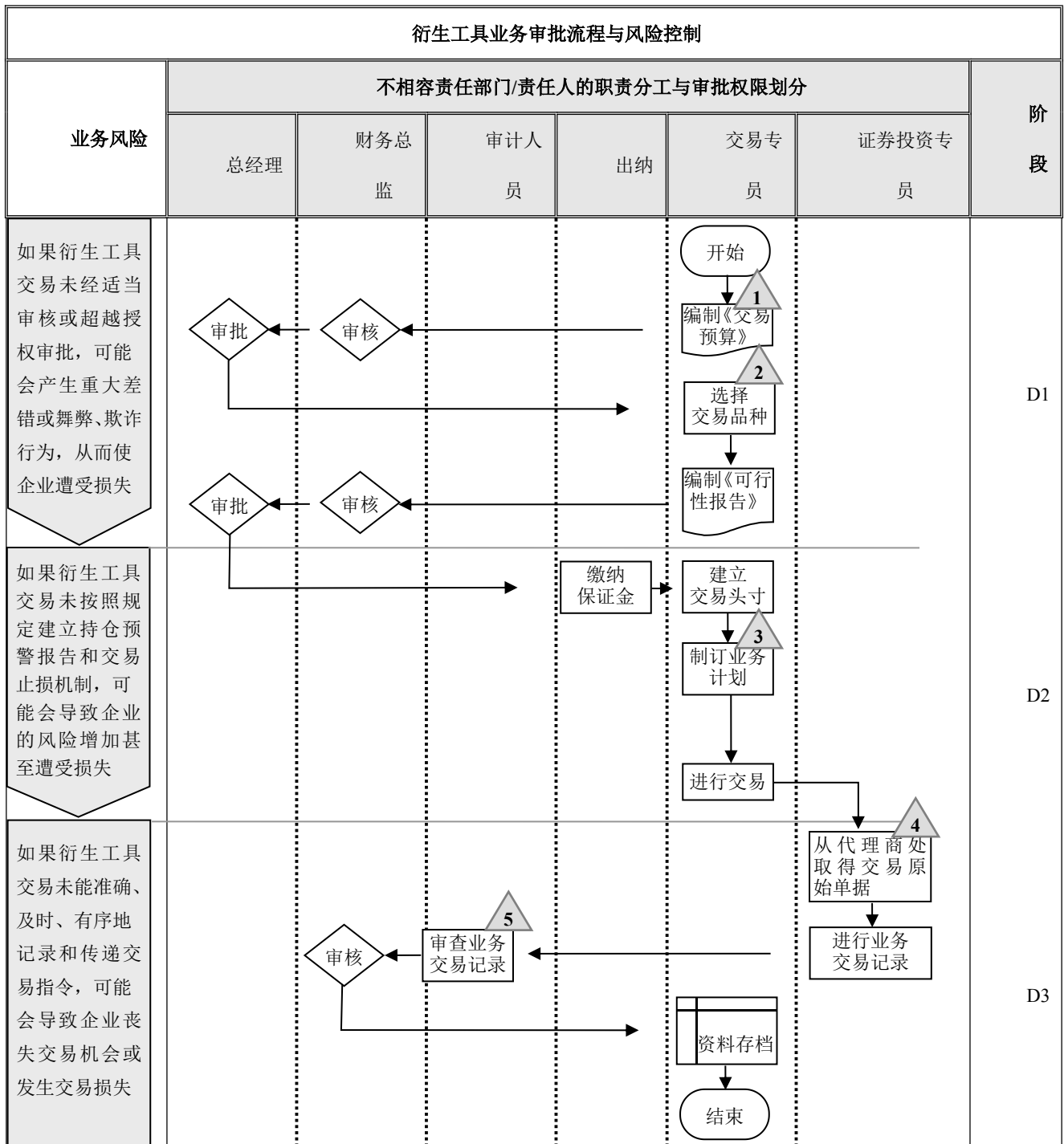
阶段控制	D1	<p>1. 项目管理小组根据信息系统开发难度以及企业开发人员的能力，从自行开发、外购调试和外包合作开发中加以选择；根据企业规定选择外包合作开发，并采用招投标方式选择合适的外包开发商</p> <p>2. 项目管理小组发布招标公告，说明招标方式、招标项目的名称、用途、规格、质量要求及数量或规模、履行合同期限与地点、投标保证金、投标截止时间及投标书投递地点、开标的时间与地点、对投标单位的资质要求以及其他有必要说明的内容</p> <p>3. 项目管理小组收到外包商的资格审查文件后，对外包商资质、信誉等方面进行审查</p>
	D2	<p>4. 项目管理小组向选定的外包商发售标书</p> <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

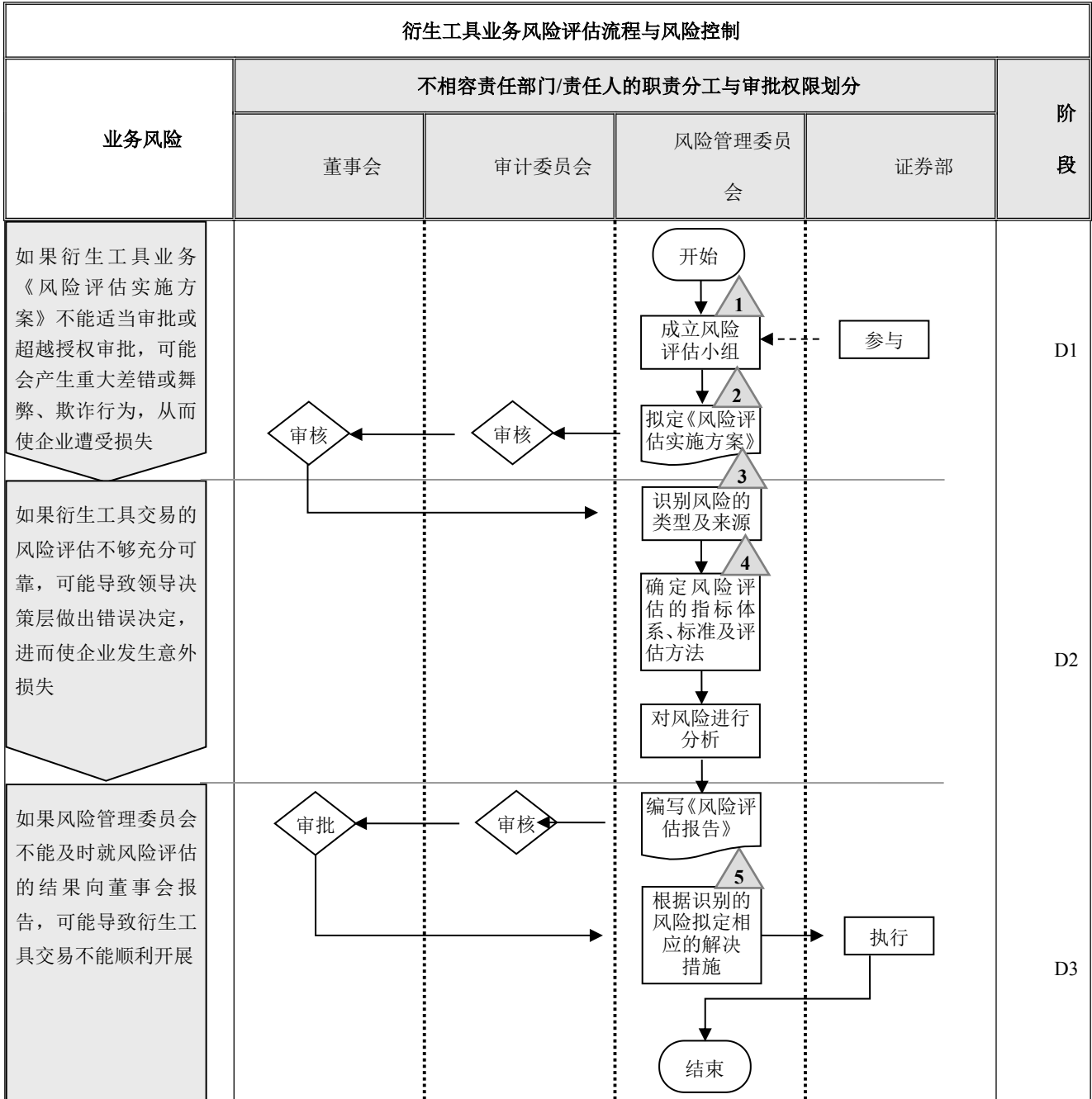


2. 衍生工具业务审批流程控制表

控制事项		详细描述及说明
阶段控制	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
	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



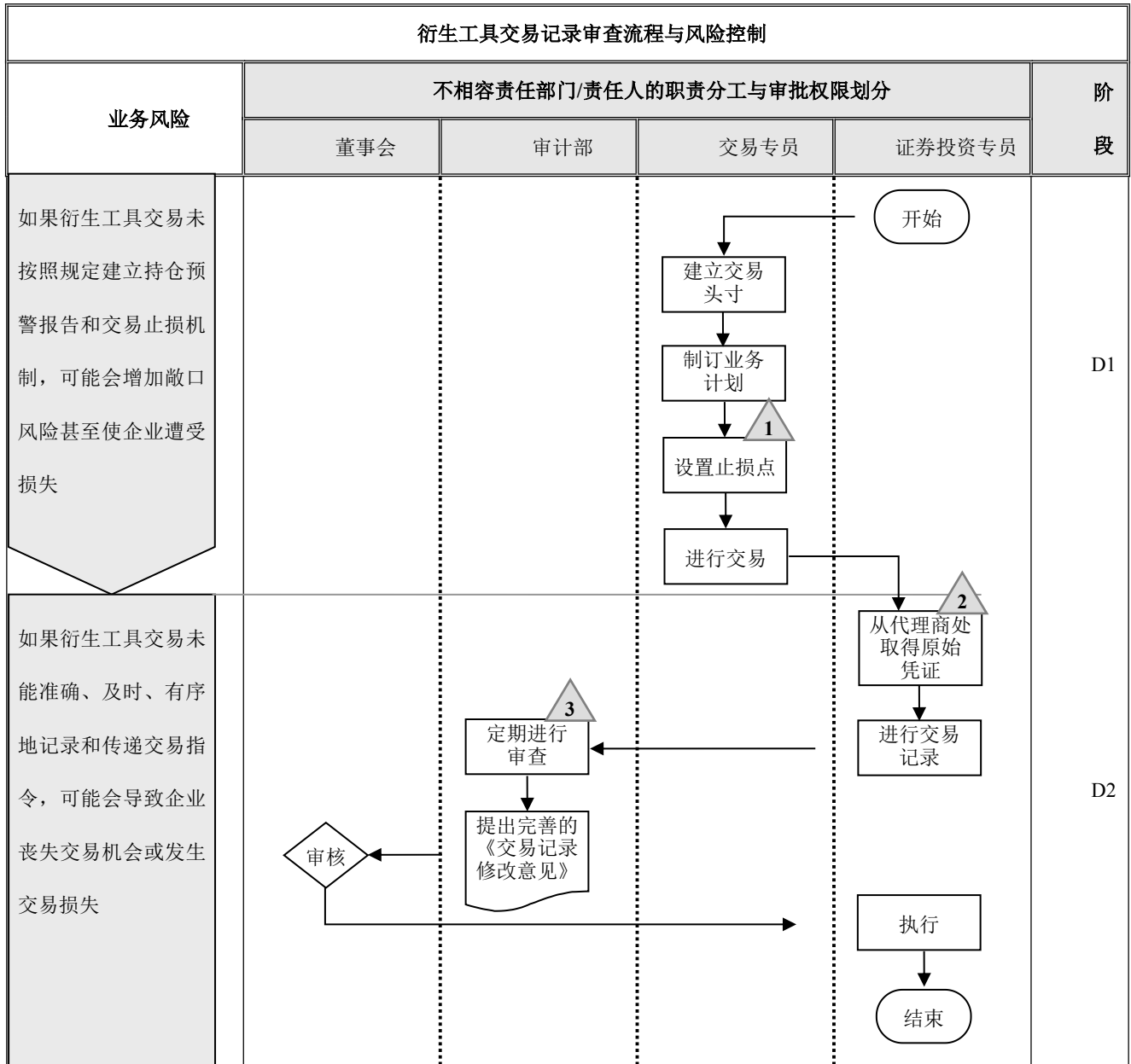
2. 衍生工具业务风险评估流程控制表

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	☐ 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		☐ 《风险评估实施方案》 ☐ 《风险评估报告》
责任部门及责任人		☐ 董事会、审计委员会、风险管理委员会、证券部 ☐ 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

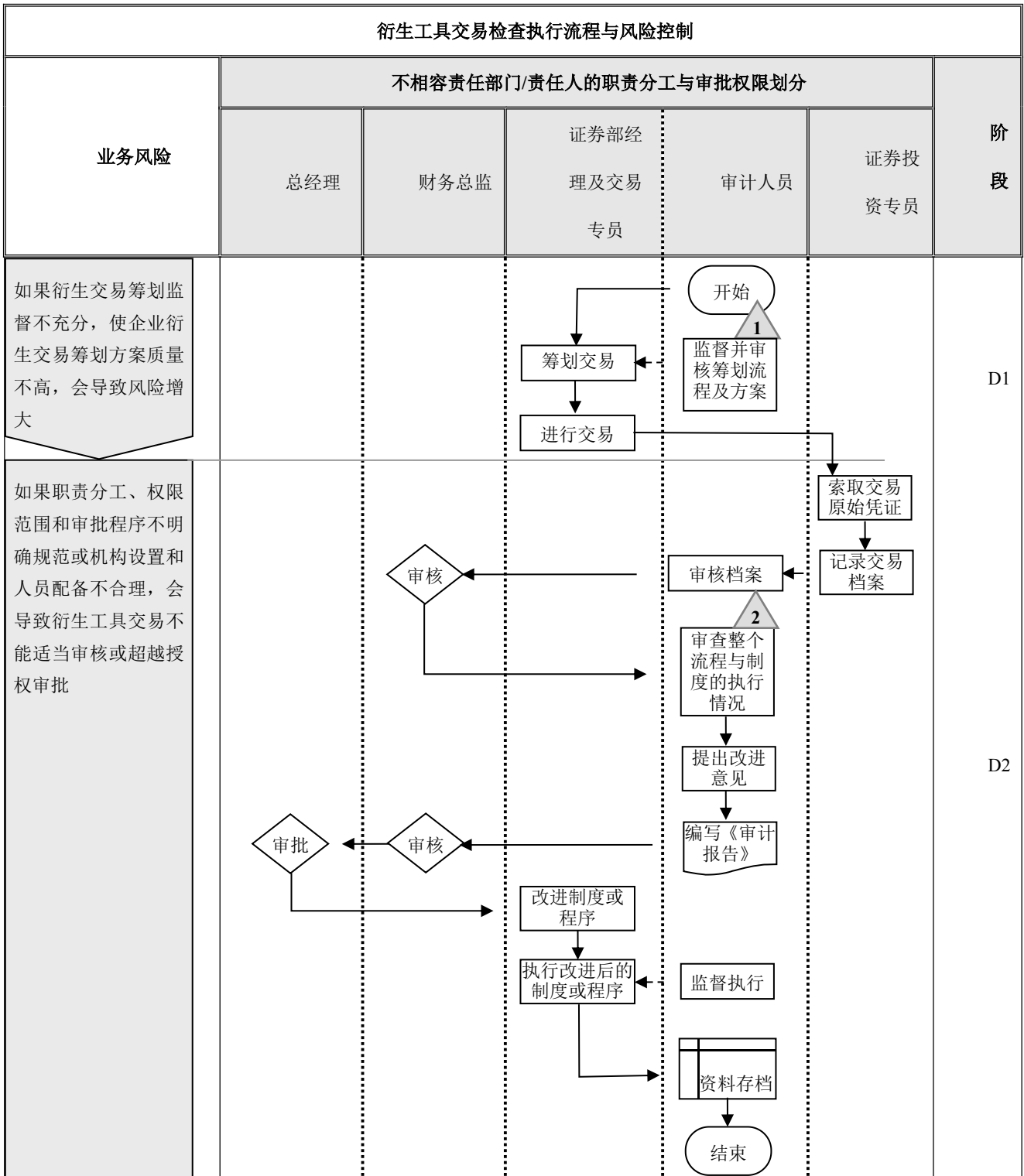


2. 衍生工具交易记录审查流程控制表

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》
责任部门及责任人		☐ 董事会、审计部、财务部 ☐ 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

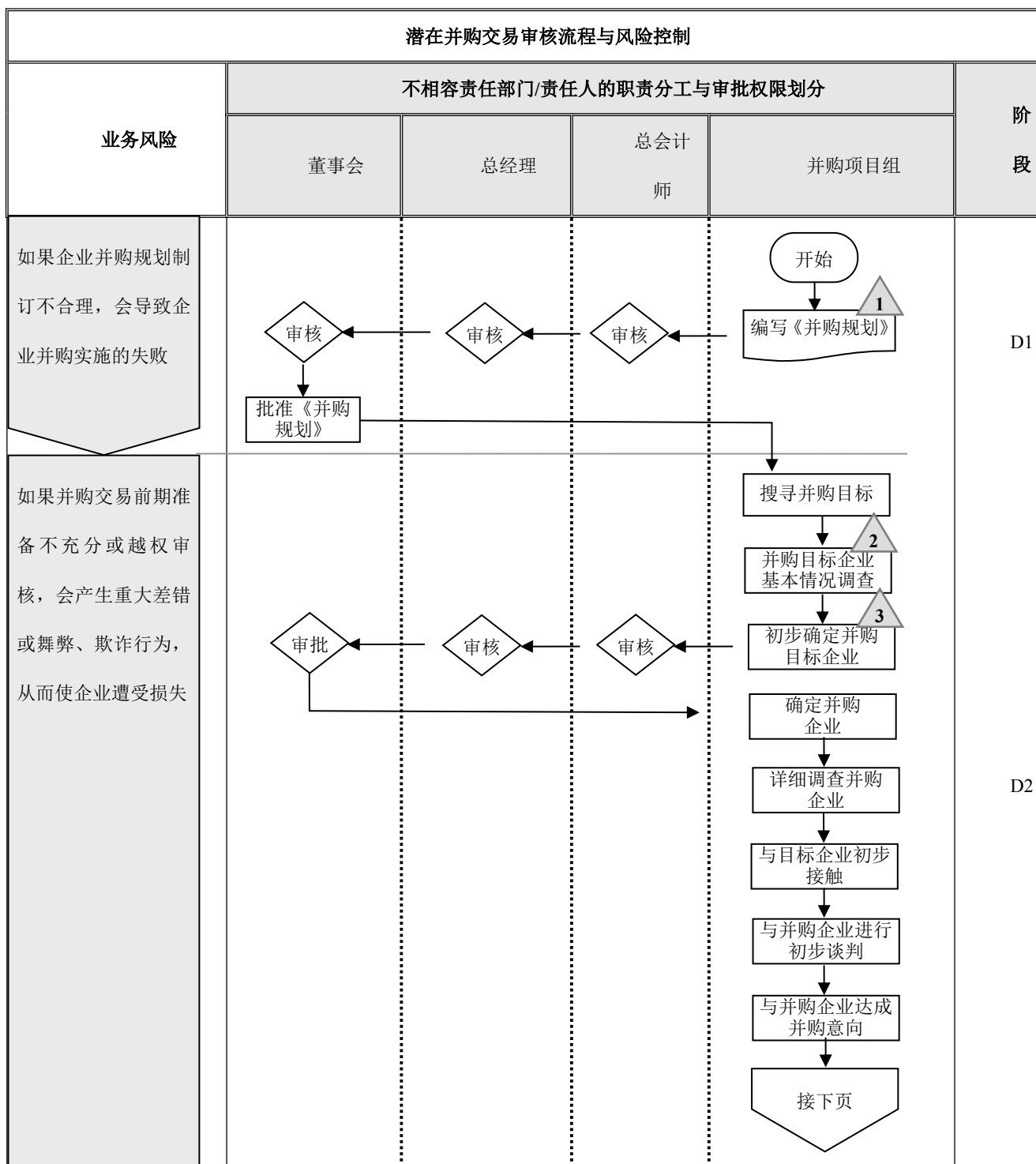
衍生工具交易检查执行流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 证券部经理在筹划交易时，审计人员对筹划流程及方案要进行相关的审核
	D2	2. 审计人员审查整个流程与制度的执行情况，重点对衍生工具交易的相关业务记录进行审查
相关规范	应建规范	☐ 衍生工具交易管理制度
	参照规范	☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》 ☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《审计报告》
责任部门及责任人		☐ 财务部、审计部 ☐ 总经理、财务总监、证券部经理、交易专员、审计人员、证券投资专员

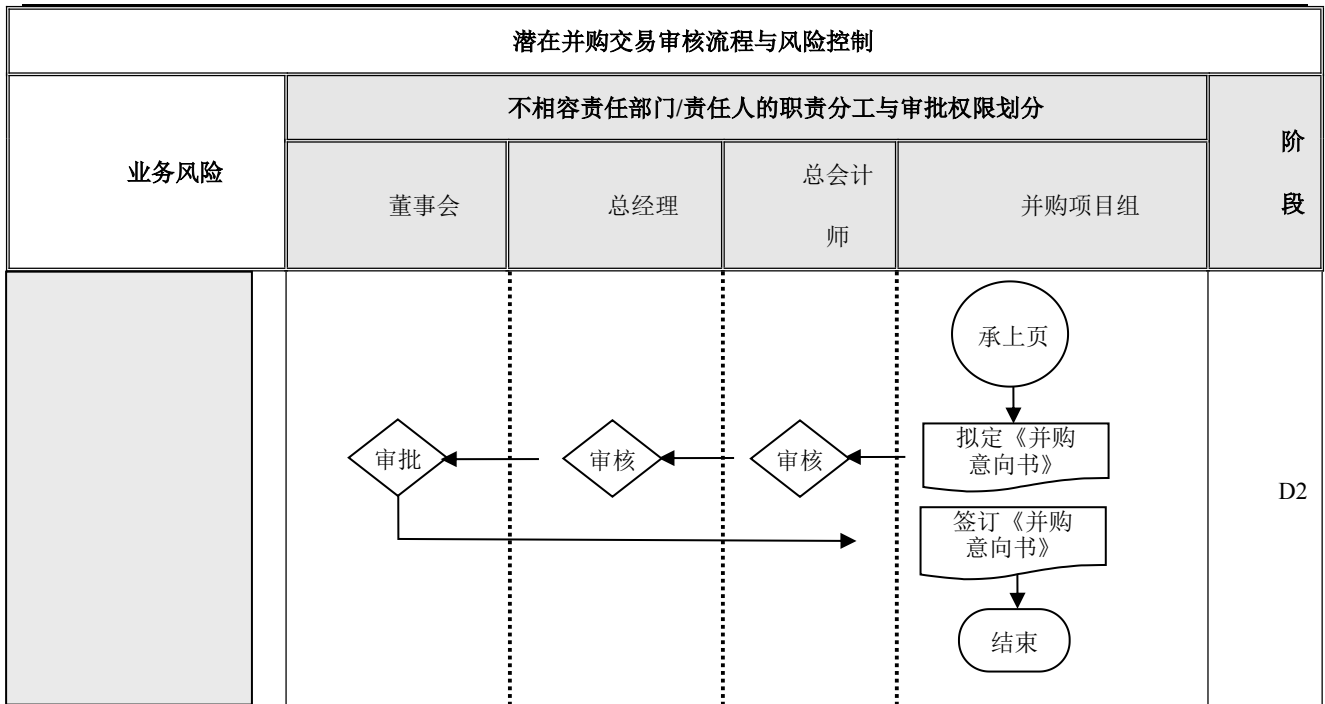
第 20 章 企业内部控制流程——企业并购

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

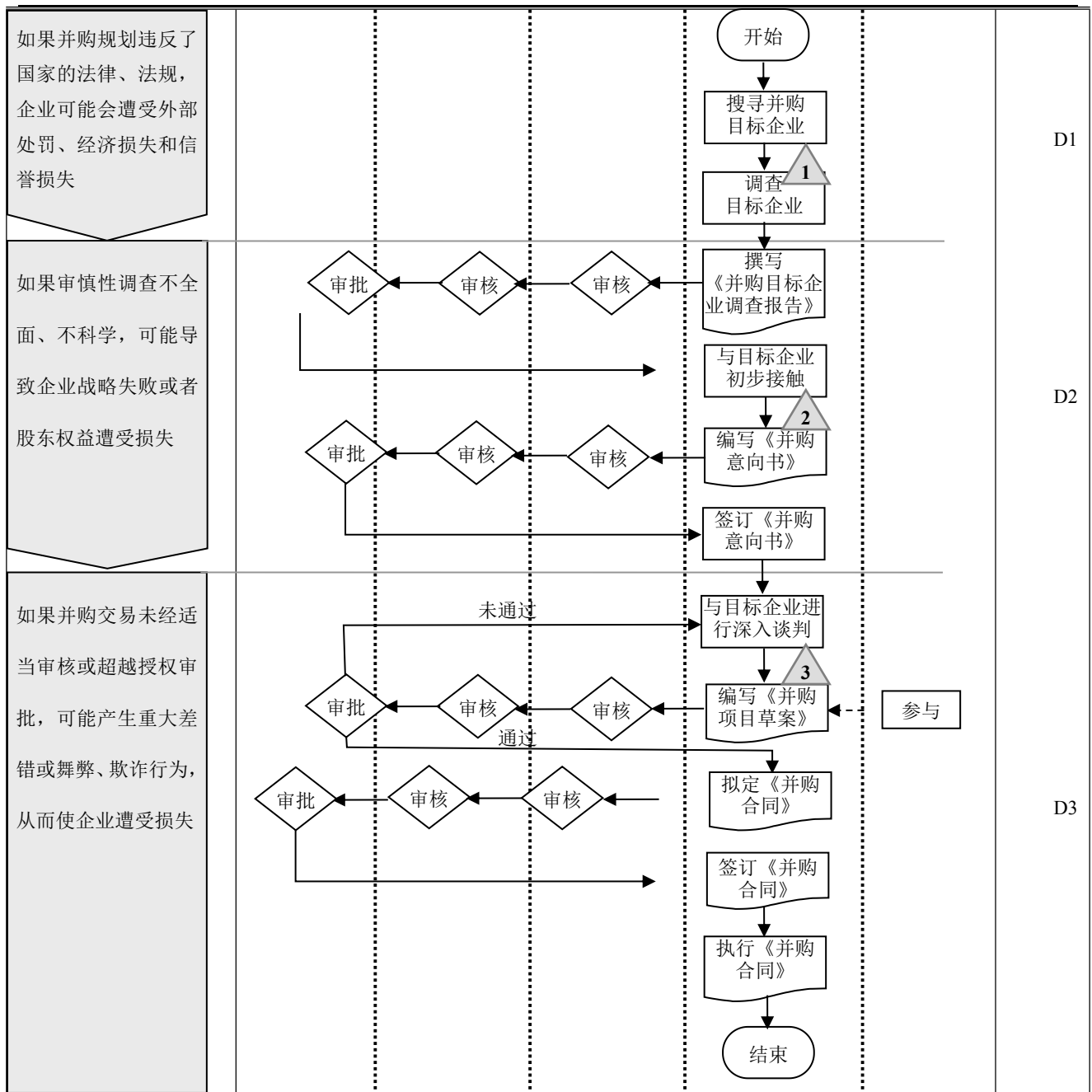
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 企业并购项目组要对企业的并购活动事先做好一个规划，并编写并购规划呈报总经理审批
	D2	2. 并购项目组在选择目标企业时，应优先考虑与企业产品相近的厂商或企业所熟悉产品的上下游的厂商 3. 对并购目标企业进行基本情况调查，通过筛选排除不符合企业并购要求的并购企业，进而初步确定最终的并购目标企业，并上报总经理、总会计师审核，最后由董事会确定并购目标企业
相关规范	应建规范	<input type="checkbox"/> 并购交易管理制度 来自 www.3722.cn 资料搜索网
	参照规范	<input type="checkbox"/> 《企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"/> 《并购规划》 <input type="checkbox"/> 《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

控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	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

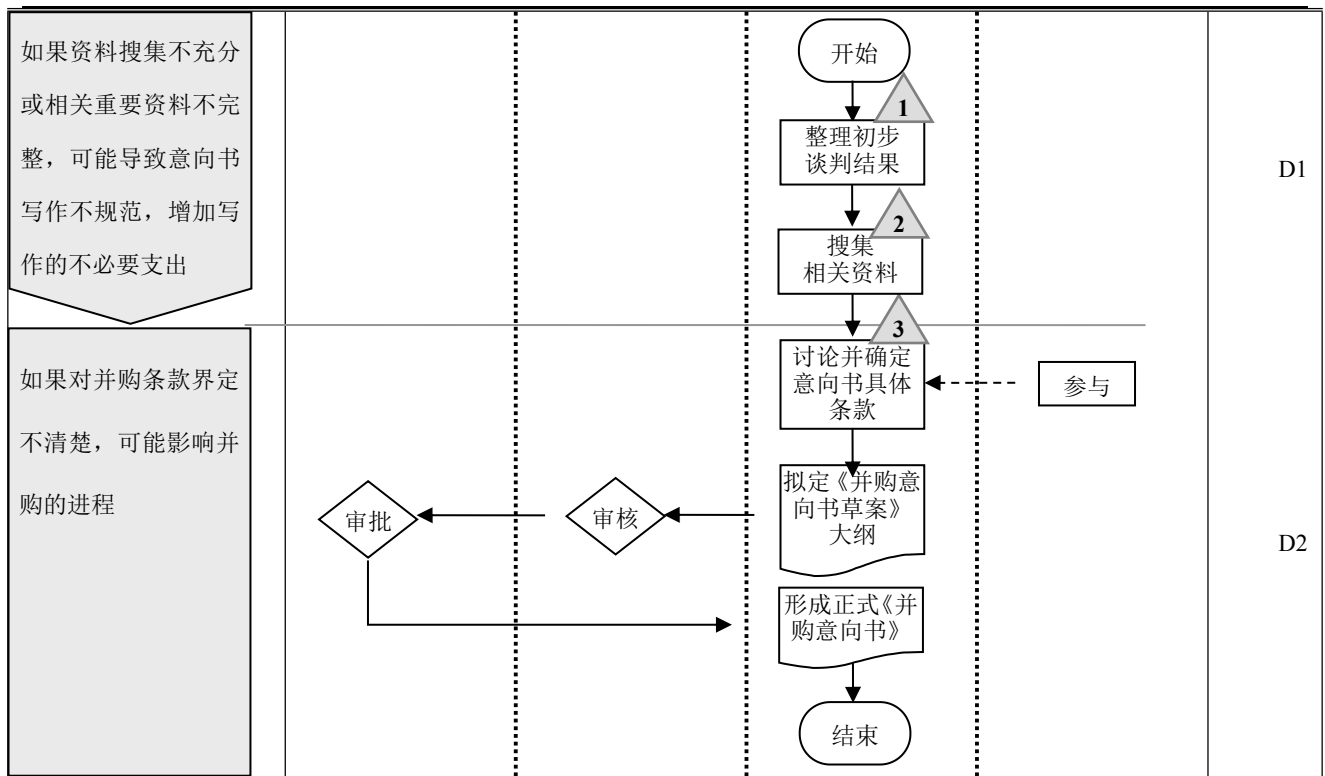
		机构来调查，但必须签订《保密协议》
	D2	2. 根据与目标企业初步达成的共识，并购项目部编写的《并购意向书》必须经过法律顾问、财务总监与总经理的审核、审批；并购意向书的内容包括保密条款、排他协商条款、费用分摊条款、提供资料与信息条款、并购终止条款、并购标的条款、并购价格条款、并购进度安排条款
	D3	3. 《并购意向书》审批后，并购项目部人员需与目标企业进一步谈判，在财务部相关人员的配合下编写《并购交易项目草案》，《并购交易项目草案》的内容包括项目概要、主要财务数据、执行摘要等
相关规范	应建规范	☐ 并购交易管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》 ☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☐ 《并购企业调查报告》 ☐ 《并购意向书》 ☐ 《并购交易合同》 ☐ 《并购项目草案》
责任部门及责任人		☐ 董事会、财务部、并购项目组 ☐ 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

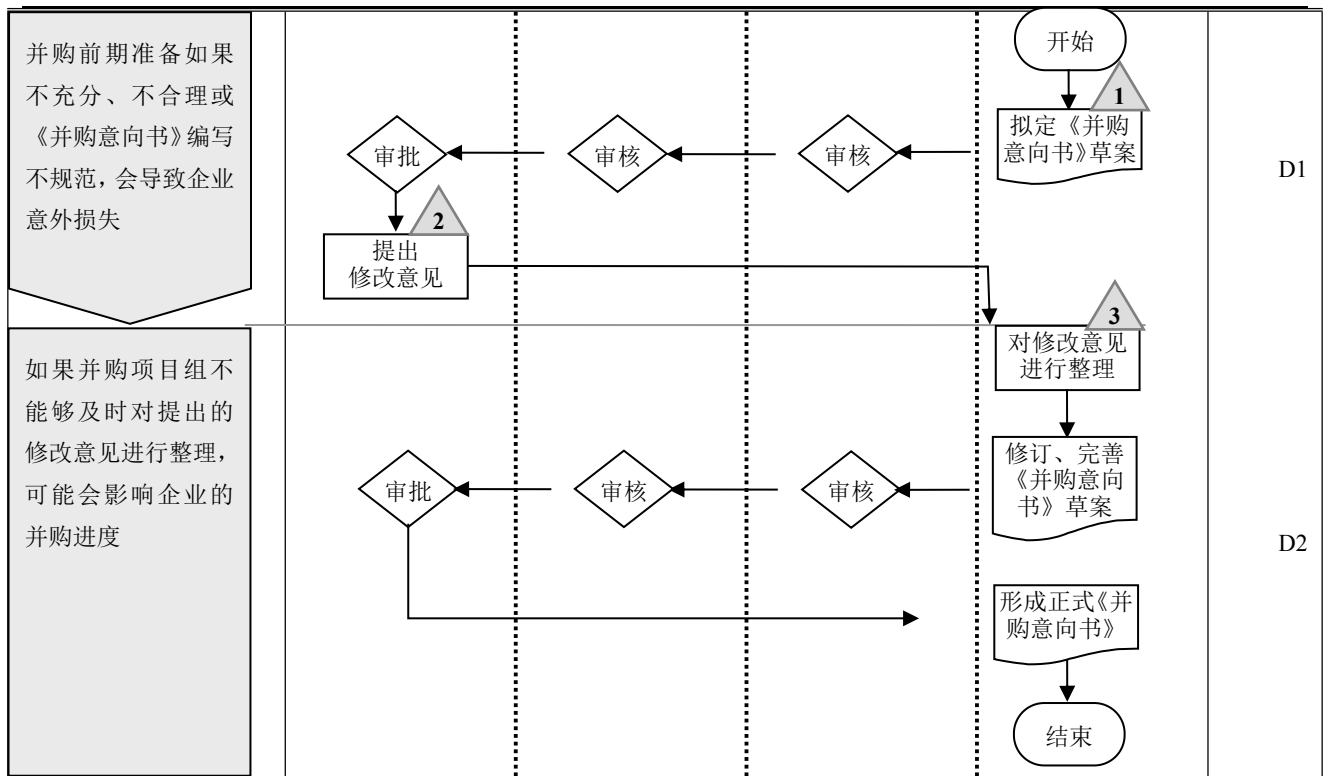
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 对企业与目标企业初步达成的共识进行整理总结 2. 企业还要搜集与此有关的法律条文、企业对目标企业进行调查形成的调查报告等相关资料
	D2	3. 意向书主要是为后面的并购活动提供一个合作框架，以保证后续活动的顺利开展，并购项目组人员应充分讨论并确定出合并意向书的具体条款，一般情况下，合并意向书包括保密条款、排他协商条款、费用分摊条款、提供资料与信息条款、终止条款、并购标的条款、对价条款、进度

		安排条款等
相 关 规 范	应 建 规 范	<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"/> 《并购意向书草案》 <input type="checkbox"/> 《并购意向书》
责任部门 及责任人		<input type="checkbox"/> 并购项目组、财务部 <input type="checkbox"/> 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

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》

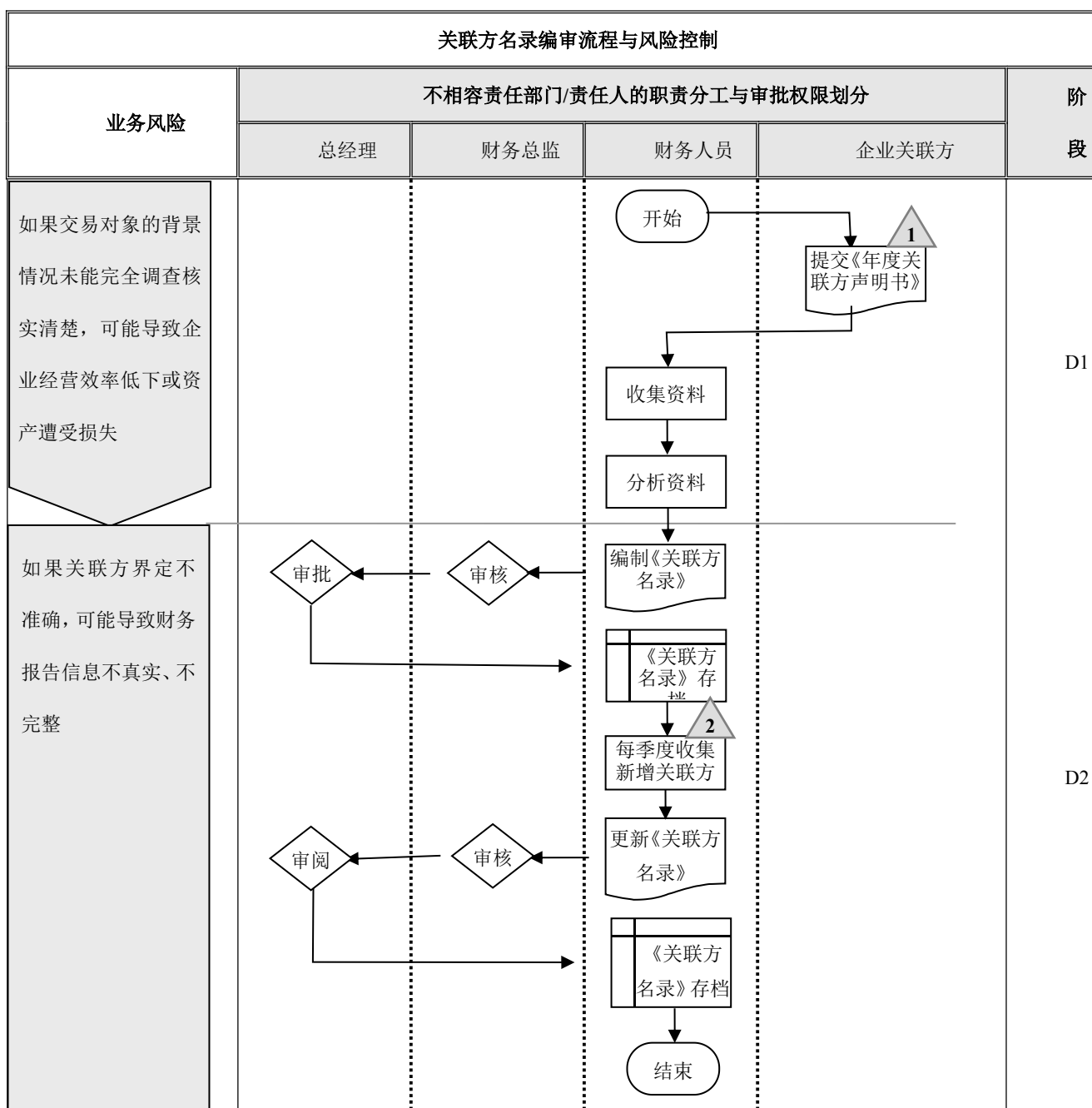
制		呈送法律顾问审核，法律顾问确保《并购意向书》在法律方面没有问题后，签字盖章并转呈财务总监，财务总监确保《并购意向书》在财务方面没有问题后，签字盖章上报至总经理，总经理对《并购意向书》进行审批
	D2	3. 并购项目组人员应及时（应不超过_____天）对高级管理人员审核意见进行整理，并修订完善《并购意向书》
相 关 规 范	应 建 规 范	☐ 并购交易管理制度
	参 照 规 范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》
文件资料		☐ 《并购意向书草案》 ☐ 《并购意向书》
责任部门 及责任人		☐ 并购项目组、财务部 ☐ 总经理、财务总监、法律顾问

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



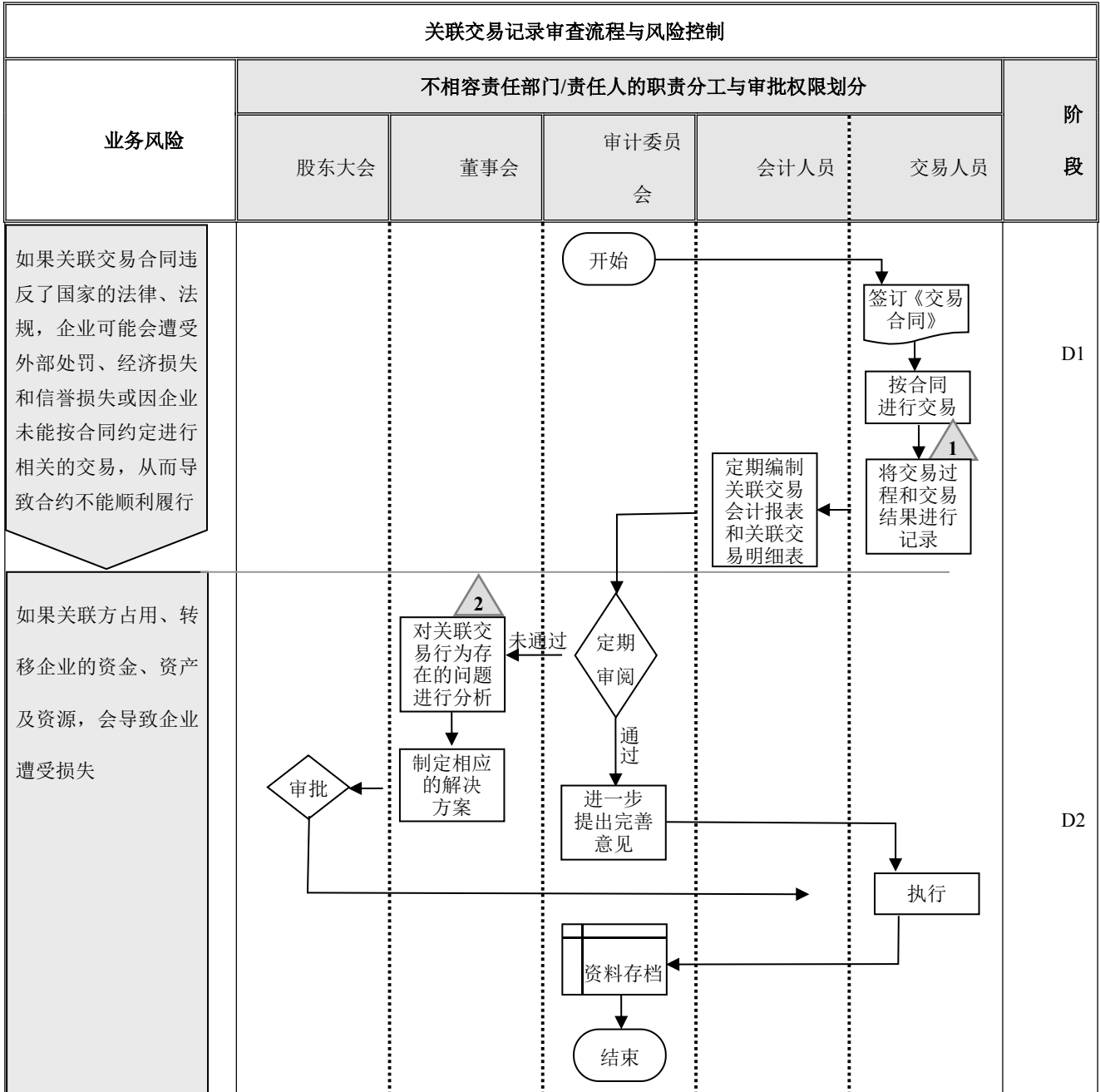
2. 关联方名录编审流程控制表

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	☐ 关联交易管理制度
	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		☐ 《关联方声明书》 ☐ 《关联方名录》
责任部门 及责任人		☐ 财务部、企业关联方 ☐ 总经理、财务总监、财务相关人员

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



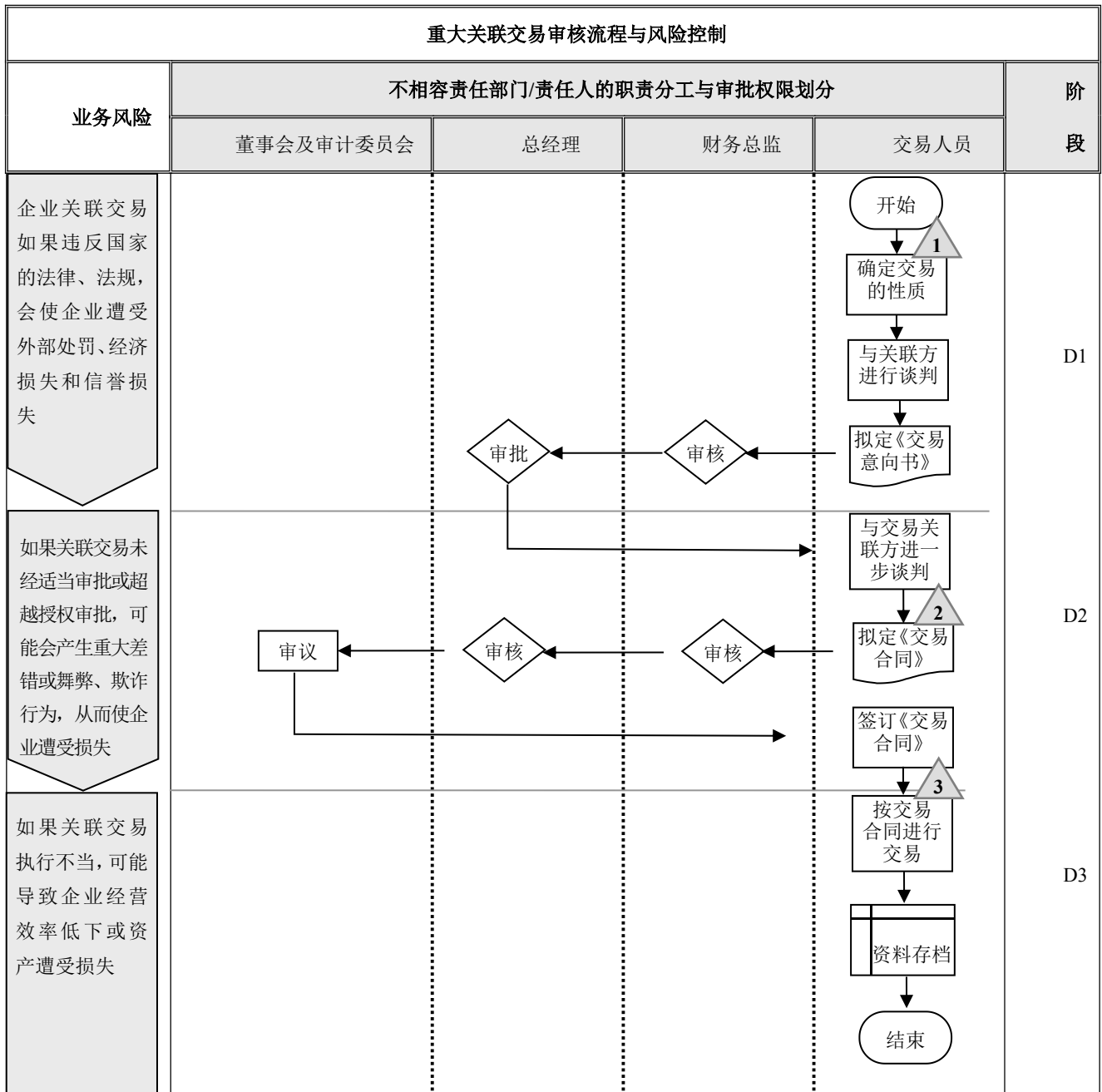
2. 关联交易记录审查流程控制表

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

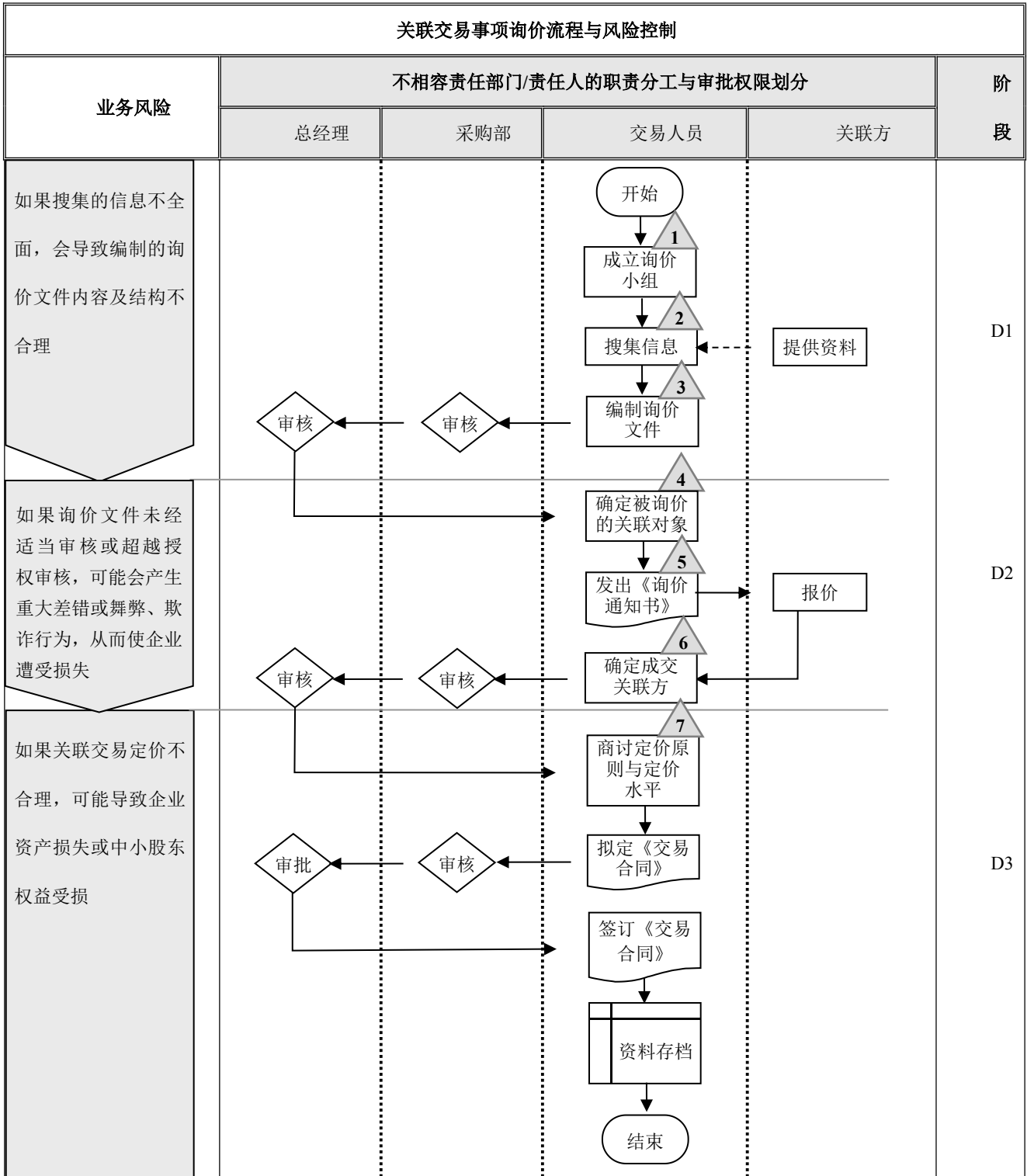


2. 重大关联交易审核流程控制表

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》 ☐ 《关联交易业务归集表》
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，从符合资格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	应建	<p>☐ 关联交易管理制度</p>

规范	规范	
	参照规范	<input type="checkbox"/> 《中华人民共和国合同法》 <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）》
文件资料		<input type="checkbox"/> 《询价通知书》 <input type="checkbox"/> 《交易合同》 <input type="checkbox"/> 《关联交易信息汇总表》
责任部门及责任人		<input type="checkbox"/> 采购部、询价小组 <input type="checkbox"/> 总经理、交易人员

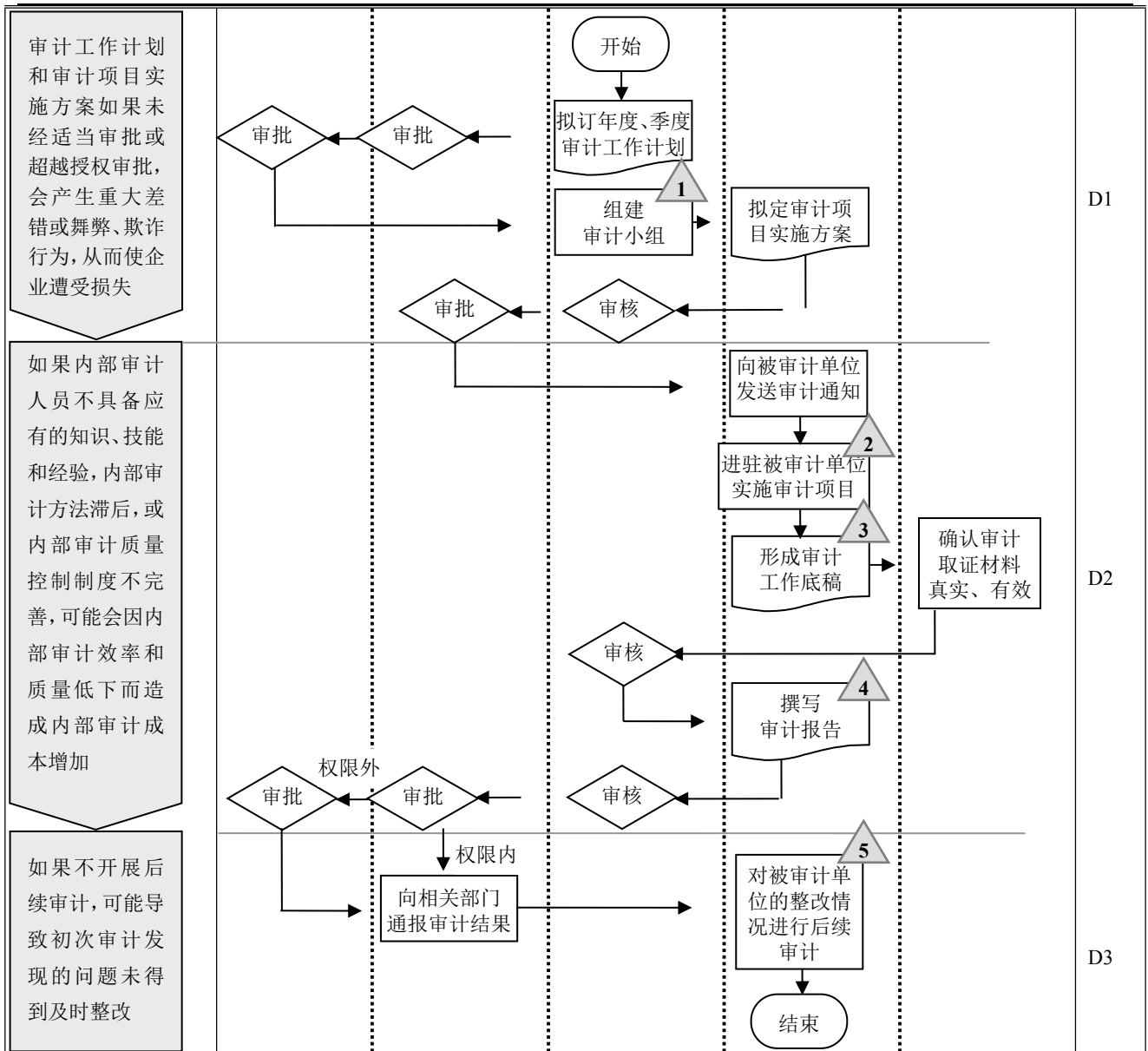
第 22 章 企业内部控制流程——内部审计

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

内部审计流程与风险控制						
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	审计委员会	审计部经理	审计项目组组长	被审计单位	



2. 内部审计流程控制表

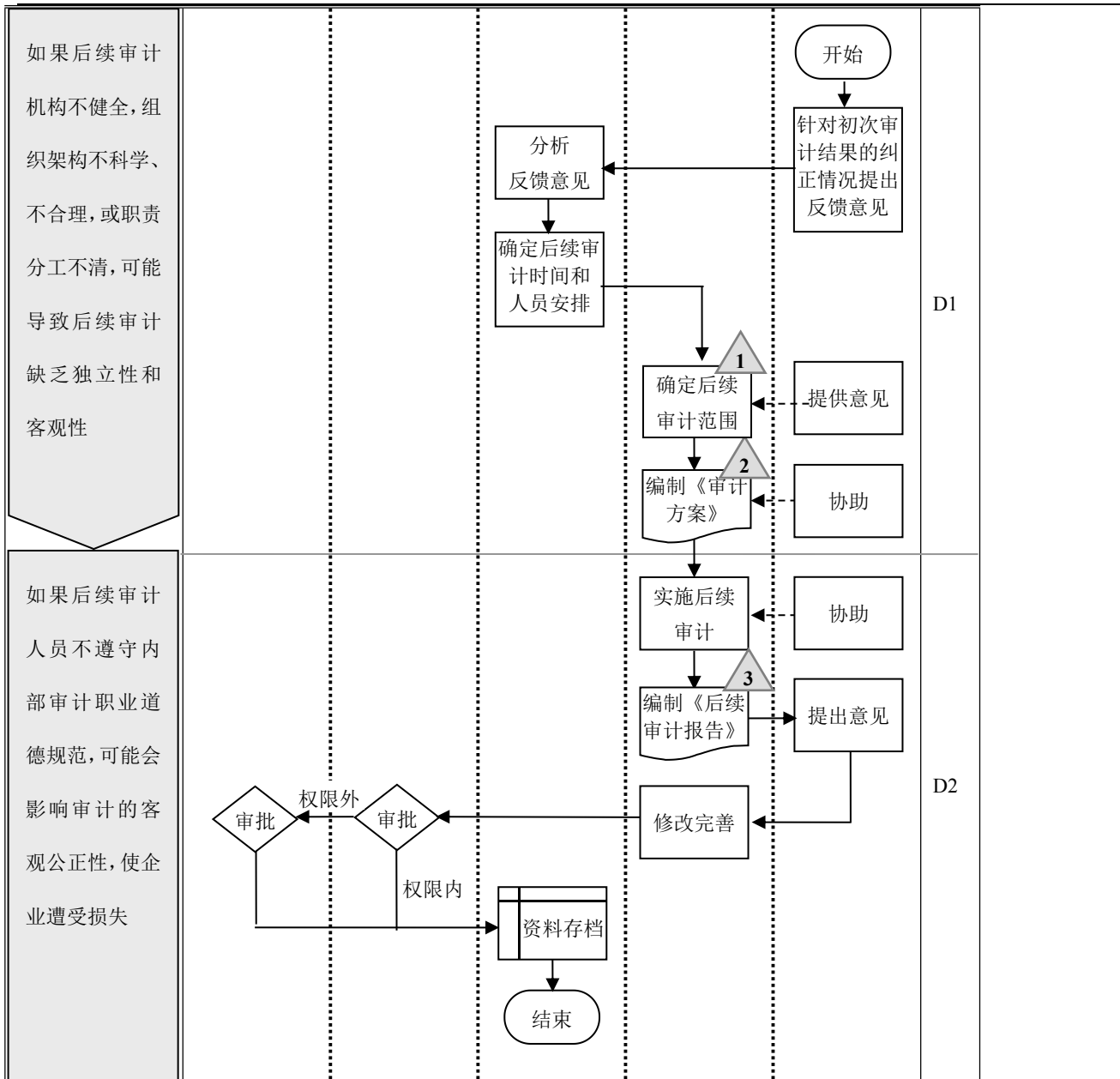
内部审计流程控制	
控制事项	详细描述及说明
阶段	D1
控制	D2
	D3
	<p>1. 审计小组的组成人员应由具备相应资格和业务能力的审计人员担任,并需要明确小组成员的职责和权限。审计小组的审计事项包括遵循性审计、风险审计、绩效审计、任期经济责任审计、建设项目审计、物资采购审计等专门审计以及法律、法规规定和本单位主要负责人或者权力机构要求办理的其他审计事项</p> <p>2. 内部审计人员可以运用审核、观察、监盘、询问、函证、计算和分析性复核等方法,获取充分、相关、可靠的审计证据,以支持审计结论和建议</p> <p>3. 内部审计人员应将审计程序的执行过程及收集和评价的审计证据,记录在审计工作底稿中</p>

		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	<input type="checkbox"/> 内部审计工作制度 <input type="checkbox"/> 审计人员工作纪律要求 <input type="checkbox"/> 内部审计质量控制制度 <input type="checkbox"/> 审计人员后续教育制度 <input type="checkbox"/> 《审计报告编制说明》
	参照 规范	<input type="checkbox"/> 《中华人民共和国审计法》 <input type="checkbox"/> 《中华人民共和国审计法实施条例》
文件资料		<input type="checkbox"/> 《年度/季度审计工作计划》、《审计项目实施方案》、《审计通知书》 <input type="checkbox"/> 《内部审计手册》、《审计工作底稿》、《审计报告》、《后续审计报告》
责任部门 及责任人		<input type="checkbox"/> 董事会、审计委员会、审计部、其他被审计单位 <input type="checkbox"/> 审计部人员、审计项目组组长、审计项目组其他成员

22. 1. 2 后续审计流程

1. 后续审计流程与风险控制图

后续审计流程与风险控制						
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	审计委员会	审计部	审计项目组	被审计单位	



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	<p>D1</p> <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>

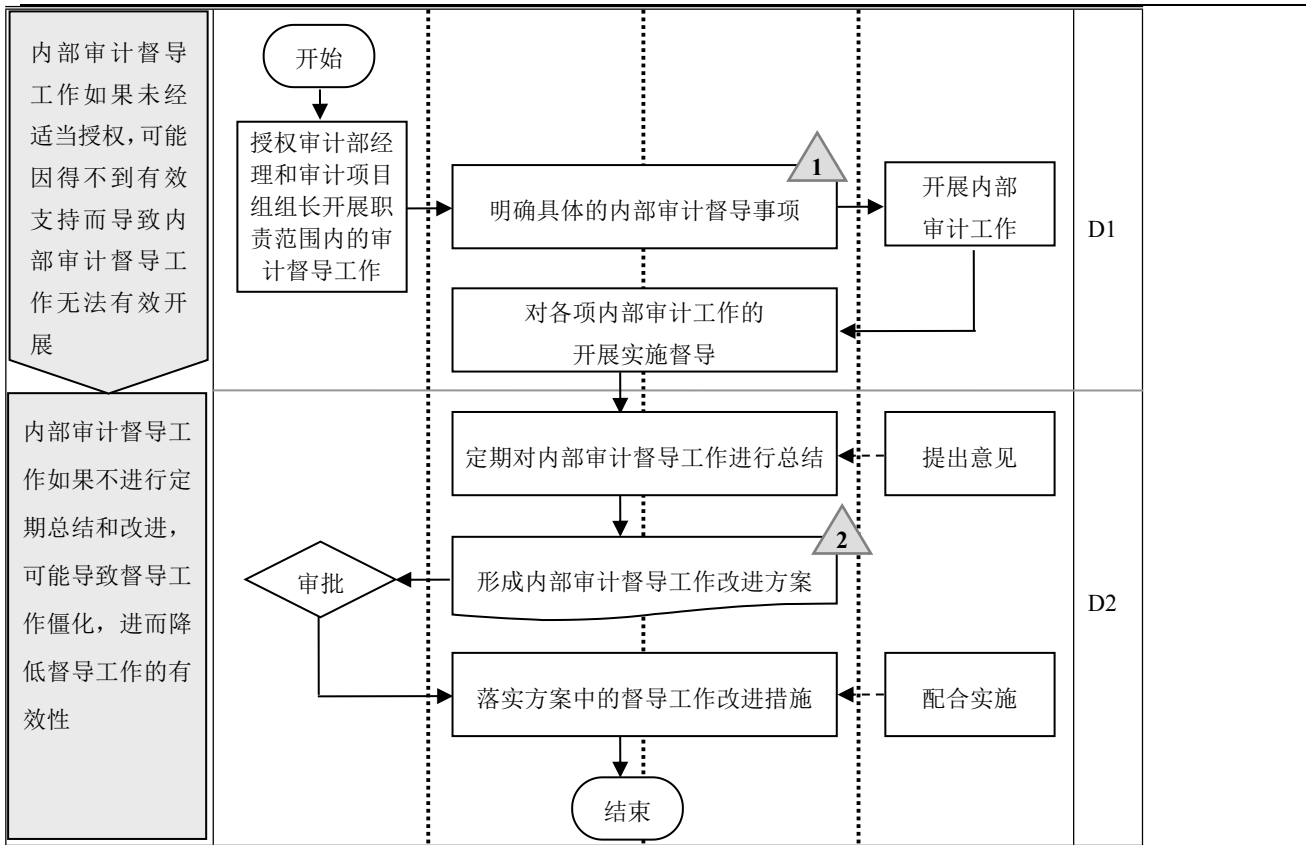
		(1) 审计决定和建议的重要性 (2) 纠正措施的复杂性 (3) 落实纠正措施所需要的期限和成本 (4) 纠正措施失败可能产生的影响 (5) 被审计单位的业务安排和时间要求
	D2	3. 《后续审计报告》的内容一般包括后续审计目的、以前审计报告中的审计发现和建议、纠正措施、审查结果、被审计单位的审计回复、后续审计发现、后续审计评价等
相 关 规 范	应建	☞ 内部审计工作制度
	规范	☞ 审计人员工作纪律要求
	参照	☞ 《中华人民共和国审计法》
	规范	☞ 《内部审计基本准则》
文件资料		☞ 《后续审计报告》
责任部门		☞ 董事会、审计委员会、审计部、被审计单位
及责任人		☞ 审计部经理、审计项目组组长、审计人员

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

内部审计督导流程与风险控制					
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
	审计委员会	审计部经理	审计项目组组长	审计人员	



2. 内部审计督导流程控制表

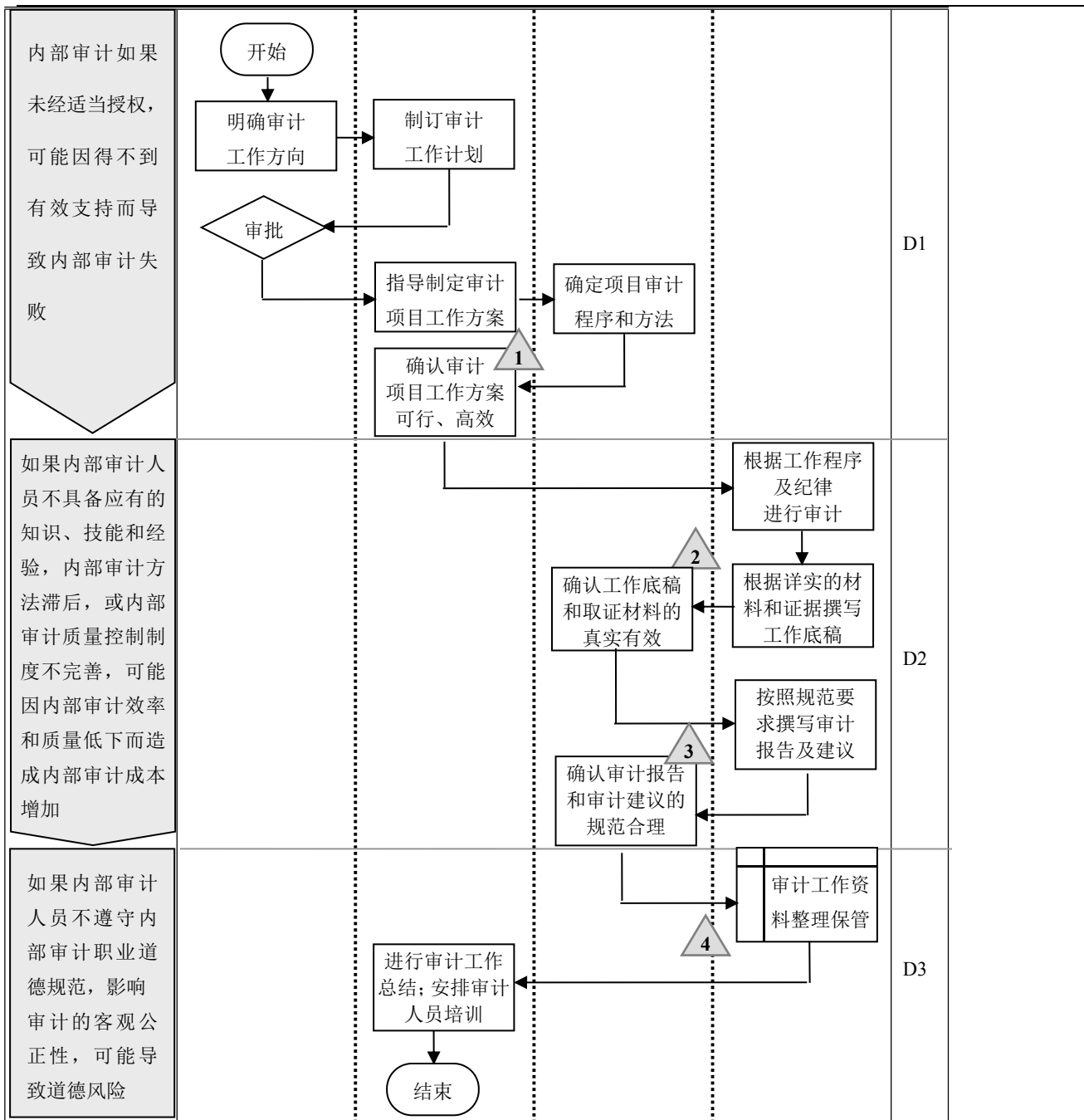
内部审计督导流程控制	
控制事项	详细描述及说明
阶段控制	<p>D1</p> <p>1. 内部审计督导事项包括以下四个方面</p> <p>(1) 确认审计报告的可靠性, 审计建议的可行性</p> <p>(2) 各级对被审计单位提出的异议, 督导人员应进行核实、复查, 并及时给予答复</p> <p>(3) 各级督导人员应确认审计目标实现的情况, 确定是否存在尚未解决的重要问题</p> <p>(4) 各级督导人员应确认审计人员遵循内部审计工作程序和规范的情况</p>

	D2	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
相 关 规 范	应建 规范	<input type="checkbox"/> 内部审计工作制度 <input type="checkbox"/> 内部审计督导制度
	参照 规范	<input type="checkbox"/> 《中华人民共和国审计法》 <input type="checkbox"/> 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》 <input type="checkbox"/> 《内部审计基本准则》
文件资料		<input type="checkbox"/> 《内部审计督导工作改进方案》
责任部门 及责任人		<input type="checkbox"/> 审计委员会、审计部 <input type="checkbox"/> 审计部经理、审计项目组组长、审计人员

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

自我质量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
	审计委员会	审计部经理	审计项目组组长	审计人员	



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	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

控制		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	<input type="checkbox"/> 内部审计工作制度 <input type="checkbox"/> 《审计人员工作纪律要求》 <input type="checkbox"/> 自我质量控制制度
	参照规范	<input type="checkbox"/> 《中华人民共和国审计法》 <input type="checkbox"/> 《中华人民共和国审计法实施条例》 <input type="checkbox"/> 《内部审计基本准则》
文件资料		<input type="checkbox"/> 《审计工作计划》 <input type="checkbox"/> 《审计项目工作方案》 <input type="checkbox"/> 《审计工作手册》
责任部门及责任人		<input type="checkbox"/> 审计委员会、审计部 <input type="checkbox"/> 审计部经理、审计项目组组长、审计人员