

企业内部控制体系建设

课纲 (3天)

课程背景

无论是成功的公司还是失败的企业，我们可以相信：成功的企业、内部控制有效的企业，其“秘诀”是共同的；而失败的企业，尽管各有各的不幸，但有一点也是共同的，那就是内部控制失效。对任何企业来说，再完美的制度，如果得不到严格执行，就是一种摆设。

课程收益

- ◇ 了解跟内部控制有关五大要素
- ◇ 知晓企业内部控制的重要性
- ◇ 了解并熟悉企业内部控制体系的搭建方法
- ◇ 主要的内部控制措施及手段
- ◇ 知晓具体各大业务循环控制设计方法

课程对象

董事长、总经理、副总经理、财务总监、董秘、审计内控部、财务部、各业务部门

课程亮点

本课程由在上市公司、大型集团化公司中任职的 CFO,凭借 20 多年来积累的专业经验来告诉大家，内控到底是什么？涉及哪些方面？如何搭建一套适合自己的内控体系，让您的企业更加稳健前行。

课程大纲

第一单元 什么是内部控制？（认识篇）

一、 企业内部控制理论的发展

- 1、 二分法
 - 2、 三要素
 - 3、 五要素 (COSO)
- 二、 什么是内部控制？
- 三、 内控体系建设的背景
- 四、 如何理解内部控制？
- 五、 内部控制的目标及五要素
- 六、 内部控制的种类
- 1、 一般控制与运用控制
 - 2、 预防性控制与侦察式控制
 - 3、 主导性控制与补偿性控制
 - 4、 原因控制、过程控制及结果控制

第二单元 怎么做内部控制体系？（操作篇）

壹、 设计内部控制的总体思路

贰、 内部控制的设计原则

1. 相互牵制原则
2. 协调配合原则
3. 岗位匹配原则
4. 成本效益原则
5. 整体结构原则

参、 内部控制的设计步骤

1. 确定控制目标
2. 整合控制流程
3. 鉴别控制环节
4. 确定控制措施

肆、 内部控制的设计形式

- 1、 流程图
- 2、 调查表
- 3、 文字记录

伍、 内部控制的方法

1. 组织控制
2. 人事控制
3. 风险评估
4. 程序控制
5. 实物控制
6. 检查控制

六、 内部控制五要素的设计

1. 控制环境
2. 风险评估
3. 控制活动
4. 信息与沟通
5. 监督

第三单元 业务循环内部控制的设计（落地篇）

壹、 内部控制设计的三大技能或工具

- 1、 流程图
- 2、 设计要素
- 3、 基本思路

贰、 货币资金控制系统

控制措施：

- (1) 职责分工和职权分离
- (2) 授权批准制度，按《分权手册》控制资金审批

【工具模板】分权手册

- (3) 严密的收支凭证和传递手续(内部记录和核对)
- (4) 建立货币资金收支业务程序

- (5) 资金支出业务的内部控制
- (6) 资金统一管理，做计划，预算管理（5个维度的资金计划）

【工具模板】资金计划套表

- (7) 资金占用控制
- (8) 资金价格控制

【降本专项】控制资金价格的系列方法

- (9) 定期盘点库存现金、确保账实相符

参、销售控制系统

控制措施：

- (1) 年总经营目标控制
- (2) 根据全年销售目标，制定销售政策

【工具模板】销售政策

- (3) 货款回收与销售考核相结合
- (4) 组织销售合同评审

(5) 随时对合同执行情况进行跟踪（包括交期、质量、服务），对执行期间意外事情及时采取补救措施，确保客户满意。

- (6) 产品销售定价管理

【工具模板】倍受折磨的华晨报价表

- (7) 对销售报价执行的监控与审核
- (8) 对销售计划准确性的审核
- (9) 对异常发货的控制和超异常发货的审核
- (10) 售中与售后服务的管理
- (11) 应收货款的控制与回收
- (12) 低价及特批销售价格项目降本推动
- (13) 低价接单的特殊采购
- (14) 出货

四、应收账款控制系统

控制措施：

- (1) 客户ABCD分类（额度、账期双控）

【工具模板】应收账款分类计算表

- (2) 应收账款一、二、三、四分类
- (3) 标准化的催收政策
- (4) 严厉的对内考核
- (5) 逾期贷款催收（全民皆催，角色配合）

【工具模板】应收账款标准催收 40 法

- (6) 信用风险预警
- (7) 应收账款账龄分析及通报
- (8) 加强销售过程中信用管理
- (9) 及时处理拖滞应收账款问题
- (10) 评估应收账款存在的风险
- (11) 健全的应收账款绩效考核体系
- (12) 对应收账款的定期数据分析
- (13) 实行严格的**坏账核销**制度
- (14) 建立与客户定期对账制度

【工具模板】递进式应收账款标准催收法

伍、采购与付款控制系统

控制措施：

- (1) 采购需求及采购计划环节管控措施（采购计划安排不合理，市场变化趋势预测不准确，造成库存短缺或积压，导致生产停滞或资源浪费）
- (2) 请购环节的风险与管控措施
- (3) 供应商选择环节的风险与管控措施（供应商选择不当，采购方式不合理，招标或定价机制不科学，授权审批不规范，导致采购物质次价高，出现舞弊或遭受欺诈）
- (4) 采购价格控制（建立价格里监督机制，定期检查和评价采购过程的薄弱环节）

采前招标，系统锁价

采中核价，比对历史

批量采购，专批议价

采后续招、持续降价

- (5) 验货环节的管控措施（货板比对颜色、重量、尺寸、材质、功能）

【案例】轰动全市的 GLB 来料检验挽回重大经济损失的案例

- (6) 采购类型控制
- (7) 物流供应环节的管控措施

(8) 付款环节的风险与管控措施

(9) 财务核对环节的风险与管控措施

(10) 采购质量管控

(11) 采购降本

【工具模板】采财双杀等采购降本的实战方法

(12) 大宗物料占比分析控制

(13) 付款控制

六、 存货控制系统

控制措施

(1) 存货的领用、发出、审核、保管、记账均要贯彻分工负责要求

(2) 存货的报废、失窃、盘亏要有报批制度，保证账实相符

(3) 存货采用周期性盘存方法，随时掌握库存情况

(4) 单据处理及时性（执行单清单结）

(5) 存货总额控制

(6) 呆滞物料预防控制

【工具模板】降库存的 11 种方法

(7) 备品、低耗品材料预算及领用监督管控

(8) 存货库龄及周转天数分析控制

(9) 报废物资回收、报废、出售控制

(10) 贵重物料入出库控制

【工具模板】控制贵重物料的日清日结法（铜排案例）

(11) 安全库存控制

(12) 物料按 ABC 分类管控

(13) 对物料的非正常出入库控制

(14) 建立周期性盘点方式（随时掌握物料异动情况）

(15) 现代自动化仓库

(16) JIT 管理

(17) 供应商管理库存（VMI）

七、 成本（核算）控制系统

控制措施

(1) 确认成本项目、费用要素、成本科目、成本计算方法

(2) 规划整个成本计算、核算、管理的流程（解决根本源头）

(3) 建立成本数据系统，能及时，有效地进行成本分析

(4) 建立成本宏观管理

成本预测

成本预算

成本核算

成本控制

成本考核

成本分析

(5) 合理化建议奖励方案：建立 PIP 降本机制

【工具模板】 PIP 降本制度及表单

【案例】 回收润滑油

利用边角料

利用工装夹具提升装配效率

工位平衡法提升人工效率

(6) 材料费用日常管控（监督工单领料、补料、退料、超领、报废等）

(7) 原材料采购成本控制

(8) 工单材料使用成本控制

(9) 产品销售成本控制

(10) 制造费用分配标准（找出公司合理的分配方法）

(11) 变动及固定制造费用控制（可控及不可控）

(12) 采用标准成本法管理与控制

(13) 研发成本管理与控制

【工具模板】 研发成本管控 5 步法

(14) 生产成本控制：通过分析实际成本和标准成本之间差异，可以找出成本黑洞。

【案例】 通过连环替代法+5W 法找出成本差异

(15) 产品毛利分析与控制

(16) 退货成本分析与控制

(17) 费用降本（管理员工资、差旅费、饭堂费用、电费、办公用品、电话费、车辆费等等

（砰砰砰）

【工具模板】

37 种降低财务费用法

5 种降低运输费用法

2 种降低差旅费法

10 种降低饭堂费用法

8 种降低办公费用法

11 种降低会议费用法

6 种降低电话费用法

9 种降低车辆费用法

18 种降低电费法

(18) 目标成本管理

(19) 生产成本过高十五大浪费控制

【工具模板】一整套针对十五大浪费的专项生产降本法

(20) 从财务指标预警风险控制（盈利能力指标、偿债能力指标(短期偿债能力、营运能力指标、盈亏平衡点)

八、薪酬控制系统

控制措施

- (1) 通过控制雇佣量来控制薪酬（控制员工人数，控制工作时数）
- (2) 通过薪酬水平和薪酬结构进行薪酬控制（基本薪酬，可变薪酬，福利支出及其他）
- (3) 通过最高薪资水平和最低薪资水平，薪资比较比率，成本分析
- (4) 通过薪酬结构的调整进行薪酬控制（KSF）
- (5) 建立薪酬控制的预警制度
- (6) 薪酬控制指标

主要指标：

人均薪酬

人工成本费用比率

福利占薪酬的比例

【工具模板】

10 种降低管理员工资法

15 种降低生产员工资法

九、固定资产控制系统

控制措施

- (1) 新增固定资产可行性评估
- (2) 未纳入固定资产管理范围内但总投入金额较大物品
- (3) 固定资产投资预算控制
- (4) 固定资产取得内控
- (5) 固定资产日常管理控制
- (6) 固定资产核算控制
- (7) 固定资产转移控制
- (8) 固定资产处置控制
- (9) 固定资产盘点

零、生产过程控制

控制措施

- (1) 制定出各定额指标
 - 材料定额
 - 产品工时定额
 - 控制生产管理人员数量
 - 控制非生产人员数量
- (2) 制定工厂各方面管理办法
 - 物料管理办法：包括物料领用、控制、盘点、数据的统计等
 - 质量控制办法：不合格品控制办法及流程、良品的统计等
 - 工装、工具（价值较大但不在固定资产范围）管理办法：
- (3) 物料成本控制
- (4) 低值易耗品控制
- (5) 人工成本控制
- (6) 能耗控制
- (7) 维修费用控制
- (8) 产品质量控制
- (9) 管理成效控制
- (10) 废品损失的控制
- (11) 能源消耗的控制（电、气类）
- (12) 变动与固定制造费用控制
- (13) 通过分析进行成本控制

生产效率分析：按产品线、按生产车间、按日、月、年
产值分析：按产品车间、产品类型、按会计期间（月度、季度及年度）
设备利用率：
工单超领、工废、料废：按每张生产工单
辅料消耗分析：按前十大领用金额及领用量
在制工单在制天数：
停线损失控制
委外加工定额用量及损耗控制
产品线平衡分析
非直接人员工资占比分析
生产一线操作时间控制（定出操作标准手法及标准作业时间）

第四单元 内部控制评估

壹、 评估内容

- (1) 是否健全
- (2) 是否合理
- (3) 是否有效

贰、 评估方式

- (1) 自我评估与独立评估
- (2) 初次评估与再评估

参、 评估方法

肆、 评估标准

- (1) 定性标准
- (2) 定量标准

伍、 评估报告

- (1) 自我评估报告
- (2) 外部评估报告