

# 内部控制的解读及其在实际工作中的应用

熊小忱

航天长征化学工程股份有限公司，北京，100038；

**摘要：**《企业内部控制基本规范》发布于2008年，企业内部控制配套指引发布于2010年，随着内部控制理论的应用与推广，内部控制作为企业生产经营活动的自我调节和自我制约的内在机制，发挥着重要作用。企业的规模越大，这种重要性就越显著。可以说，内部控制的实施、健全与否，是企业经营成败的关键。但是内部控制体系的建立与完善并非一朝一夕之功，首先要去认识与理解什么是内部控制，其次要通过内部控制理论与实际应用相结合，形成一套适用于企业自身特点的内部控制管理应用体系，从而推进企业健康运营与发展，实现企业的战略目标。

**关键词：**内部控制；风险管理；流程管理；职责分离

**DOI：**10.64216/3080-1486.26.01.096

## 1 内部控制的解读

### 1.1 内部控制等于写制度？

很多人认为内部控制就是写制度，制度写的全，内部控制就完善了。是的，我们不得不承认“无规矩，不成方圆”，在一些完善的外企制造业，业务人员说的最多的是SOP，就是所谓标准作业程序。从生产部门到仓储部门，从研发部门到工程部门，从计划部门到市场部门，包括一些后勤支持部门，如人力、行政、财务、法务等等，标准作业程序比比皆是，只是表现形式略有不同。而在国有企业，标准作业程序则更多的体现在制度上，更强调按职能划分权力。

### 1.2 内部控制就是繁琐工序，它只会增加工作量？

内部控制管理对实际业务起到了规范、监督作用。在实际管理过程中，很多业务部门认为内控管头又管脚，似乎每一步都有规定的流程，要经适当的审批，要留存必要的书面资料。明明一个人就可以处理的事情，还非要让两个以上的人做。很多人会抱怨：照你们这么要求，我们得再招多少人才行？或者你们增加了我的工作量，我的主业还干不完呢。

内部控制的设计原理之一是基于不同岗位进行相互牵制与监督，实践风险的可控，防止个别人、个别岗位的舞弊等风险。内部牵制是内部控制的最初发展形式，其前提是对“人性”的不信任。蒙哥马利在《审计理论与实践》一书中提到：所谓内部控制是指一个人不能完全支配账户，另一个人也不能独立地加以控制的制度，

即某位职员的业务与另一位职员的业务必须是相互弥补、相互牵制的关系。

## 2 内部控制在实际工作中的应用

在第一章节中我们提到了对内部控制管理普遍的一些误区，也间接的提出了内部控制在企业中的重要性。那么我们来看一看，目前内部控制在实际工作中到底应该如何应用呢？

为了推动上市公司建立健全内部控制制度，提高公司风险管理水平，保护投资者的合法权益，监管机构对上市公司的内部控制框架、检查监督、信息披露、专项风险等提出了明确的要求。上市公司内部控制信息披露中存在的问题有内部控制报告披露不规范、报告披露不准确、不完整、不及时，内部控制评价结论不能完全充分反映上市公司内部控制的真实情况，内部控制评价结论与内部控制审计意见存在重大不一致，内部控制缺陷认定不当，重大、重要缺陷整改不及时，内部控制审计结论不够严谨。

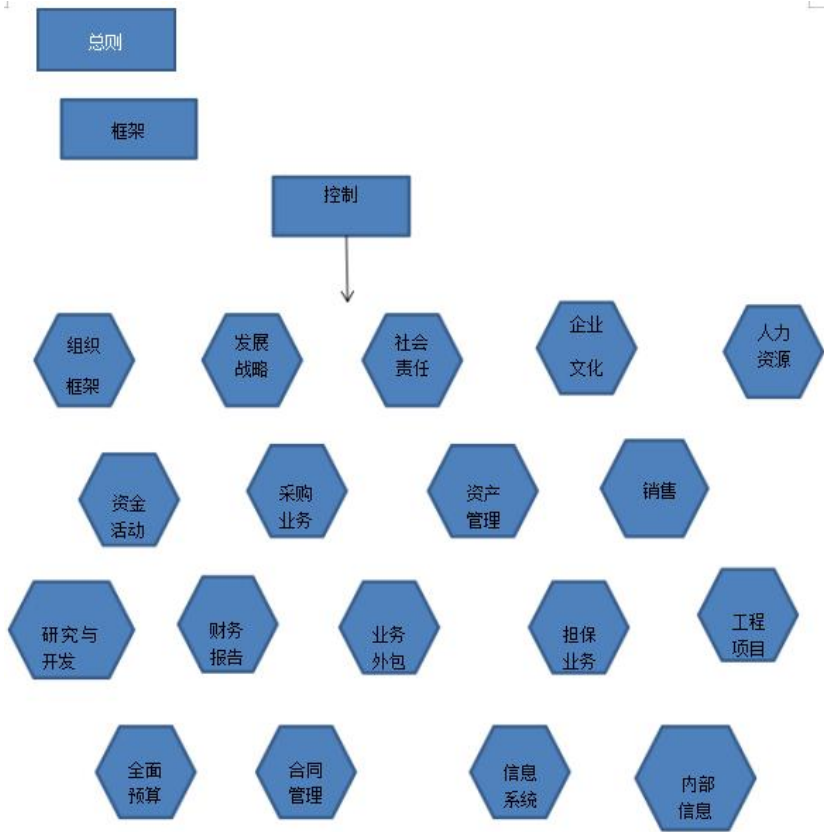
### 2.1 建立健全的内部控制管理体系。

在现代大型企业中，尤其是上市公司，开始逐步建立内部控制管理体系，根据公司自身特点，编制内部控制管理体系文件。内部控制管理体系文件也可称为内部控制管理手册。内部控制管理手册是从内部控制角度按通行的内控框架记录公司风险和关键内部控制活动的体系文件，在制度体系的基础上的“风险点和关键控制点”，是对具体制度的索引，也是业务部门执行风险控

制的规范要求。

2.1.1 管理手册总体结构框架

内部控制管理手册总册为内部控制管理体系的基本框架，根据《企业内部控制规范》可将内部控制管理分为 18 个专项模块。



根据 18 个业务领域划分，还可以建立总册的索引表，索引表的作用是将流程、风险及控制内容、相关制度、流程联系起来，一目了然的对公司各个领域现有的内控状况有个总体的了解。例如：

一级流程	二级流程	风险及控制措施	制度	流程图
组织框架	治理结构	XXXX-xxx	XXXX-XX	Xxxx-XXXX
	.....			

另外，总册还可以增加流程目录，流程目录起到了将公司各个领域总体情况全部展现出来。18 个业务领域中从一级流程到末端流程穿起来，详细的流程目录示例：

序号	一级流程	二级流程	三级流程	三级流程	对应控制方式			责任部门
					制度条文	流程图	授权表	
1	组织框架	公司治理	股东会议事规则	P01.01.01	Y	Y		董事会办公室
2	组织框架	公司治理	董事会设立	P01.01.02	Y	Y		董事会办公室
3	组织框架	公司治理	股东会议事规则	P01.01.03	Y	Y		董事会办公室
4	组织框架	公司治理	监事会设立	P01.01.04	Y	Y		董事会办公室
5	组织框架	公司治理	股东会议事规则	P01.01.05	Y	Y		董事会办公室
	.....							

2.1.2 授权矩阵

企业授权矩阵，将企业授权进行整合，按照各个不同领域授权审批要求进行分层划分审批权限，对公司授权审批情况一目了然。

授权矩阵示例：

企业授权矩阵图		董事长	总经理	副总	经理	副经理	小组长
权限内容							
主持召开董事会会议，并负责会议的贯彻执行		●	○				
各部门年度工作计划目标的审批		○	●				
安全生产责任制		●	○	●	●		
财务审批权限	单项或单次金额为人民币 30000 元（含）以上的各种费用	●	○				
	单项或单次金额为人民币 10000-30000 元之间的各种费用	○	●				
	单项或单次金额为人民币 1000-10000 元之间的各种费用		○	●			
	单项或单次金额为人民币 1000 元以下各种费用			○	●		
	各部门年度预算申请审批	●	○	○			
人事审批权限	批准公司投资或融资计划	●	○	○			
	课长级（含）以上职务的招聘和薪酬待遇	●	○	○			
	课长级以下职务和工程师、专员的招聘和薪酬待遇		●	○	○		
	领班、组长、技术员、文员等同等级位招聘和薪酬待遇			●	○		
对外审批	操作人员级别人员的招聘和薪酬待遇				●	○	
	部门组织编制人数审批	○	●	○			
	与集团公司的正式发函文件	○	●				
	与政府机关单位的各种正式发函文件	●	○				
				○	●		
		○	●	○			

2.1.3 不相容岗位职责分离

不相容职责分离，他的核心是内部牵制，目的是制约和制衡。它是内部控制中的重要控制要求，不相容岗位相分离，可以有效的防止业务过程中的舞弊行为。

不兼容职责：

序号	业务	不相容职务
1	采购与付款	请购与审判
		询价与确定供应商
		采购招标与评标
		采购合同的订立与审计
		采购与验收
		采购验收与相关会计记录
2	存货	付款审批与付款执行
		付款及与供应商的往来款项核对
		存货的采购、验收与付款
		存货的保管与清查
		存货的销售与收款
		存货的处置申请与审批、审批与执行
	.....	存货的实物管理需相关会计记录

2.1.4 流程图的制定与管理

序号	一级流程名称	二级流程名称	风险事件编号	风险事件描述	控制措施描述	风险责任部门	风险属性	风险类别	频率（评估打分）	损失（评估打分）	等级
1	组织架构	治理结构	XXX-XX X	写具体内容	写具体内容	董事会办公室	法律风险	制度合规风险	1	2	一般风险
2	发展战略	战略制定	XXX-XX X	写具体内容	写具体内容	战略相关管理部门	战略风险	战略规划风险	1	4	一般风险
.....											

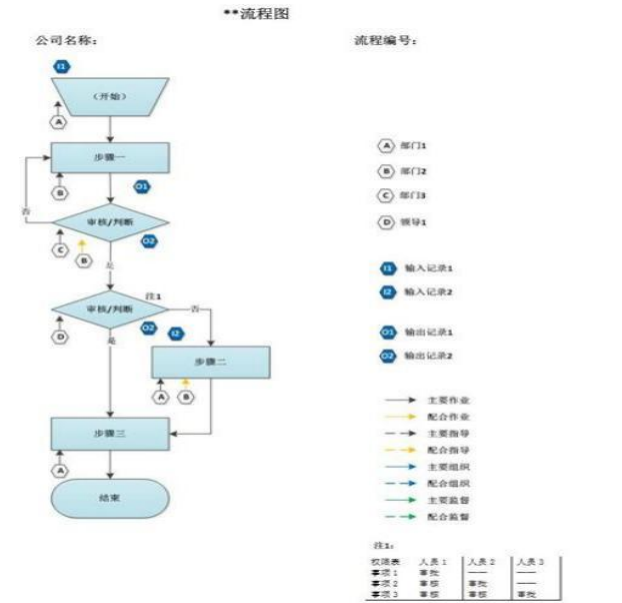
2.1.6 内部控制记录及其相关管理模式

根据制定的内控文件及记录管理规定，制定规则编

文档分类	明细文档	码代档文	部门代码	文档级别	顺序号	版本号	日期	示例
内部控制	章程	xx	--	一级	--	01-99	yy	XXXX-xxxx01

内部控制中的流程图好比是旅途中的地图，它能很好的为我们指明方向，让我们更好更快的发现业务流程中关键控制点。

流程图的编制示例：



流程图目录：

流程图目录将对公司所在的流程全部收集，统一编号，便于快速找出风险点，及缺陷问题。

序号	流程图名称	流程图编号	页码	状态
1	公司规章制度制定流程	XXXX-xxxx-xx	1	在用
2	公司管理文件制定流程	XXXX-xxxx-xx	2	在用
3	招聘管理流程图	XXXX-xxxx-xx	3	在用
4	员工档案管理流程图	XXXX-xxxx-xx	4	在用

2.1.5 风险控制矩阵

风险控制矩阵能够把各个内部控制领域中可能发生的风险进行汇总并进行定期的风险评估，防控相关风险，检索内部控制缺陷。

码将文件进行分类保管、备案。

内部控制体系控制文件编码规则

体系控制文件	制度	xx	——	二级	01-99	01-99	——	XXXX-xxxx02
	流程图	xx	——	二级	01-99	01-99	——	XXXX-xxxx...
	表单		——	三级	001-999	01-99	——	
	授权表/	xx	——	二级	01-99	01-99	——	XXXX-xxxx...
	风险控制	xx	——	二级	01-99	01-99	——	XXXX-xxxx...
	手册	xx	——	二级	01-99	01-99	——	XXXX-xxxx...
会议纪要/决议	股东大会	xx	——	二级	01-99	——	yymm	XXXX-xxxx...
	董事会	xx						XXXX-xxxx...
	监事会	xx						XXXX-xxxx...
	总经理办公会/党	xx	——	二级	01-99	——	yymm	XXXX-xxxx...
	公司专题会/	xx	A01~22	三级	001-999	——	yymm	XXXX-xxxx...
内部通知	公司	xx	——	二级	01-99	——	yymm	XXXX-xxxx...
	部门	xx	A01~22	三级	001-999	——	yymm	XXXX-xxxx...

以某个公司为例，公司梳理了目前现有的规章制度及流程等，制定了内部控制管理体系文件—内部控制管理手册。手册根据《企业内部控制应用指引》在 18 个业务领域的基础上详细划分为适合公司目前经营状况的 24 个业务领域，以 24 个业务领域为范围展开编制总册、评价手册、授权矩阵、制度分册、流程图分册、风险控制矩阵等。

3 以制度为起点，梳理企业制度及流程，并对现有制度流程管理情况进行诊断

梳理制度、流程是企业必须要经历的工作，也是内控工作的主要抓手。制定滚动规划，逐项梳理企业现有制度及流程并进行诊断、评价修订非常关键。通过制度建设，解决了授权管理、经营管理、采购管理等制度内容嵌套，管理界限不清晰等问题，使相关部门管理职责更加明确，制度衔接更加通畅。

流程管理需要从部门深化到岗位，为流程信息化打下基础。流程主要解决的是流程中控制点的部门配合问题，也更多管控的是跨职能和跨部门的复合流程，设计深度如果未达到岗位，也就不利于流程信息化的发展。

4 结束语

内部控制是伴随着职责分工而逐渐产生的，随着社会的不断进步，企业的不断发展壮大，内部控制终于慢慢从内部牵制发展到现在一个完成的职能体系。内部控制要求企业将近期利益与长远利益结合起来，在公司经营管理中做出符合战略发展要求、有利于提升企业可持续发展力和创造长久价值的策略选择。

参考文献

[1]刘智华. 基于财税信息化的企业财税风险管理及内部控制探究[J]. 乡镇企业导报, 2025(2).

[2]侯俊. 新形势下非营利组织内部控制优化策略探究[J]. 现代营销, 2025, (30): 46-48.

[3]高荣燕. 基于内部控制优化的事业单位财务管理探索——评《财务管理与内部控制优化研究》[J]. 商业经济研究, 2025, (20): 193.

[4]刘晶, 彭峰云, 黄新慧. 企业财务会计内部控制机制的构建研究[J]. 中国价格监管与反垄断, 2025, (10): 131-133.