



财务制度建设的重要性

主讲人：曹老师

Tel : 400-600-2148

Web : www.cfoclass.com

目录



案例



财务制度建设的目标



财务制度建设的要素



财务制度建设的应用

PART 01

案 例

财务制度建设的重要性



案 例

随着经济的不断发展，管理已经成为企业的生产力，要想在竞争激烈的市场当中占有一定的地位，必须不断地建立健全管理制度，企业的内部财务管理制度就会显得尤为重要。如果财务管理制度不健全，将会引起财务管理混乱，造成了企业内部监督机制的欠缺，发生做假账或账外设账，“企业管理乱，首先是财务管理乱；企业效益差首先是财务管理差”，这是从实践中得到的证明，所以企业管理，特别是建立健全企业内部财务管理制度已成为当务之急。

例一：黄某在凤山县凤旁林场先后担任会计、供销科副科长职务,1999年借调到凤山县林业局任会计，2001年调到凤山县平乐乡政府工作,任副乡长职务(副科级)。经检察机关查明，黄某在凤山县凤旁林场、凤山县林业局从事财务工作期间，通过巧立名目向单位借款、公款私存、虚假冲账和携款潜逃的方式共挪用公款15.3万元、贪污45万。挪用公款一案，经凤山县检察院侦查终结后，于2012年以被告人黄某涉嫌贪污罪、挪用公款罪向凤山县法院提起公诉，凤山县法院以黄某犯贪污罪判处有期徒刑十年零六个月、犯挪用公款罪判处有期徒刑五年。数罪并罚,决定执行有期徒刑十年零六个月。

例二：贵溪发电有限公司一临时工段燕，利用担任出纳职务，从2010年起，伙同其丈夫吴悠，通过盗用、偷盖其他财务人员保管的财务专用章和财务审核密钥等方式，将5300余万元公款陆续转到她个人账户。段燕一案给国家造成1600余万元的直接

例一：黄某在凤山县凤旁林场先后担任会计、供销科副科长职务,1999 年借调到凤山县林业局任会计，2001 年调到凤山县平乐乡政府工作,任副乡长职务(副科级)。经检察机关查明，黄某在凤山县凤旁林场、凤山县林业局从事财务工作期间，通过巧立名目向单位借款、公款私存、虚假冲账和携款潜逃的方式共挪用公款15.3 万元、贪污45 万。挪用公款一案，经凤山县检察院侦查终结后，于2012 年以被告人黄某涉嫌贪污罪、挪用公款罪向凤山县法院提起公诉，凤山县法院以黄某犯贪污罪判处有期徒刑十年零六个月、犯挪用公款罪判处有期徒刑五年。数罪并罚,决定执行有期徒刑十年零六个月。

例二：贵溪发电有限公司一临时工段燕，利用担任出纳职务，从2010年起，伙同其丈夫吴悠，通过盗用、偷盖其他财务人员保管的财务专用章和财务审核密钥等方式，将5300余万元公款陆续转到她个人账户。段燕一案给国家造成1600余万元的直接

经济损失，至今无法追回。鹰潭市中院一审判处吴悠死刑，缓期两年执行；判处段燕无期徒刑。

例三：2015年应聘到南昌市一家国有建筑公司任会计的27岁大学生魏兵，因利用职务之便先后侵占104万余元，被南昌市青云谱区法院一审以职务侵占罪判处有期徒刑15年。

从以上案例来看，排除这些人员自身的问题，我们可以看到财务制度建设有多么重要，岗位不相容、现金管理等规定，一定要严格执行，否则留下漏洞，“不钻还真对不起单位的大度”。

例：A公司作为一家非生产性的国有控股企业,主要从事仓储和运输服务，2001年底公司进行了资产整合，并制定了2002年度预算，预计2002年主营业务收入达到2300万元，确保全年实现盈亏平衡的经营目标，经过一年的努力，公司主营业务收入完成2310万元，利润总额却为-920万元，年度预算失败，是什么原因导致企业收入指标超额完成，利润指标却大幅下滑呢？

预算是否要编制？怎么编制？我们要实行全面预算管理制度，是否制定了预算就不需要在日常工作中检查、修正。

粮食储备购销领域“抱团”侵占公款

2008年至2012年间，福建省光泽县粮食购销有限公司原副经理龚治敏伙同总经理林忠群、副经理龚文卿及会计、出纳等5人，采取以提高麻袋成本价的方式虚增购买麻袋金额、虚假组织麻袋采购招投标、重复报销、隐瞒收入、私定承运和运输单价等形式，共同侵吞国有资产3.49万元；龚治敏还利用职务便利，侵占公款、非法收受他人贿赂。后经法院认定，龚治敏侵占公款3.55万元，受贿7000元，林忠群侵占公款1.246万元，龚文卿侵占公款6700元。2013年12月，县纪委给予林忠群开除党籍、行政撤职处分，给予龚治敏开除党籍、行政撤职处分，给予龚文卿行政撤职处分。

分析

小型国企负责人虽说职位不高，但权力却大得惊人，加之“三重一大”（重大事项决策、重要干部任免、重要项目、大额资金的使用，必须经集体讨论做出决定）的制度）落实不力，监管缺位，很容易形成“抱团腐败”。拿粮食部门来说，目前都是独立核算的经营主体，一些基层粮站在粮食的购、销、存的过程中，普遍存在着财务制度不健全、账目管理混乱、

内部监督不落实等问题，而领导的权力又过于集中，对经营活动及钱款收支往往是一个人说了算，不经集体讨论便直接作出决定。本案中，光泽县粮食购销公司原总经理林忠群在合伙贪污虚增麻袋采购款后，便将公司采购麻袋事宜全权交由龚治敏一人经手，对麻袋质量、单价不闻不问。龚治敏抓住这没有人监管的机会，轻车熟路地干着自买自卖赚取公司利润的勾当。虽然有职工多次反映麻袋采购单价偏高，但林忠群等总以低于上次流标价为借口为龚治敏打掩护。麻袋采购这种并不起眼的领域尚能衍生出如此腐败窝案，其他领域可想而知。

案例1：餐饮企业A的老总是一位外行人，当初看到湘菜在全国的火爆流行，不禁也想涉足一下餐饮业，但是由于没有相关的管理经验，也没有聘请职业餐饮管理人，随随便便的聘请了后厨及服务人员，开店前也没有做专门的餐饮培训，凭着一股热气开了业，导致后厨操作不协调，炉台工作人员与传菜人员没有默契，上错菜的情形时常发生，这样一来，顾客方面自然不会满意的，老总自然看在眼里急在心里，1个月的时间内便换了行政总厨，可是生意依旧不见好转，如此混乱的操作情形，使餐饮企业仅维持了6个月就宣告关门。

决策人对餐饮业的经营现状判断失误。

案例2：餐饮企业B是个土菜馆，建在城市的二环线上，周围是一个公园小区，老总选用了4楼来经营餐馆，因为附近是公园小区，餐馆定位为家常菜，但是老板事前并未对选址进行认真的考虑，开业后才发现来往的人流量并没有想象中的大，更重要的是一楼便有一家早已开业并稳定经营的土菜馆，客人一般都会在一楼止步，就地用餐，很难为了吃顿家常饭而特意爬到四楼。交通方面，由于位于公园小区内，门前停车位基本上没有，很难吸引开车的顾客留步，餐饮企业因此损失了很大一部分客源。经营餐饮的人都知道，餐饮企业晚上一般都要忙到10点钟以后，这使该餐馆楼层以上的居民经常受到噪音的影响，多次投诉到有关部门，餐馆老板经常奔波于餐馆和部门之间，不仅浪费了大量的精力，更是失去了周围居民的认可。餐馆维持了6个月便宣告结束。

选址不当

以四川新希望农业股份有限公司的治理结构进行了深入分析：

该公司在治理结构方面存在的问题：（1）独立董事比例较低，不足以对公司决策产生决定性的影响。四川新希望农业股份有限公司董事会共设9名董事，3名独立董事。独立董事成员占董事会成员的三分之一，仅达到证监会规定的最低比例。于东智指出比例较低的独立董事不足以对公司决策产生决定性的影响，是否尊重独立董事的意见，很大程度上还是靠大股东的自觉，而非制度性的约束。独立董事比例较低，不利于其职能的执行和作用的发挥。（2）独立董事的职能与监事会的职能有部分重叠。四川新希望农业股份有限公司董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会等四个专门委员会。与此同时，该公司的监事会又下设了审计、财务，这就导致了独立董事与监事会在审计和财务方面监察权的重叠。由于该公司没有理顺各治理机构之间的关系，可能导致公司治理机制的紊乱。（3）

独立董事知识背景和精力有限，对该公司缺乏了解。通过对四川新希望农业股份有限公司的三位独立董事都来自不同于该公司的行业和单位，这样可能出现并不了解公司的具体业务，也没有相关的经验的情况。而且这三位独立董事均在其他单位任职，有的还担任其他单位的行政领导，有限的精力导致他们对四川新希望农业股份有限公司给予的关注不够。

PART 02

财务制度建设的目标

财务制度建设的重要性



财务制度建设的目标

2008年6月28日，财政部会同证监会、审计署、银监会、保监会制定并引发《企业内部控制基本规范》

2010年4月26日，财政部、证监会、审计署、银监会及保监会联合发布了《企业内部控制配套指引》、《企业内部控制评价指引》、《企业内部控制审计指引》。

- 一、合理保证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；
- 二、提高经营效率和效果；
- 三、促进企业实现发展战略。

PART 3

财务制度建设的要素

财务制度建设的重要性





控制环境



风险评估



控制活动



信息与沟通



内部监督

一、控制环境

(一)COSO《内部控制框架》关于控制环境要素的要求与原则

COSO《内部控制框架》关于控制环境要素的要求为：

控制环境决定了企业的基调，直接影响企业员工的控制意识。控制环境提供了内部控制的基本规则和构架，是其他四要素的基础。控制环境包括员工的诚信度、职业道德和才能；管理哲学和经营风格；权责分配方法、人事政策；董事会的经营重点和目标等。

根据2013年修订发布的COSO内部控制框架，控制环境要素应当坚持以下原则：

(1)企业对诚信和道德价值观做出承诺。

(2)董事会独立于管理层，对内部控制的制定及其绩效施以监控。

(3)管理层在董事会的监控下，建立目标实现过程中所涉及的组织架构、报告路径以及适当的权利和责任。

控制环境

(4)企业致力于吸引、发展和留任优秀人才，以配合企业目标达成。

(5)企业根据其目标，使员工各自担负起内部控制的相关责任。

(二)我国《企业内部控制基本规范》关于内部环境要素的要求

(1)企业应当根据国家有关法律法规和企业本程，建立规范的公司治理结构和议事规则，明确决策、执行、监督等方面的职责权限，形成科学有效的职责分工和制衡机制。

(2)董事会负责内部控制的建立健全和有效实施。监事会对董事会建立与实施内部控制进行监督。经理层负责组织领导企业内部控制的日常运行。企业应当成立专门机构或者指定适当的机构具体负责组织协调内部控制的建立实施及日常工作。

(3)企业应当在董事会下设立审计委员会。审计委员会负责审查企业内部控制，监督内部控制的有效实施和内部控制自我评价情况，协调内部控制审计及其他相关事宜等。审计委员会负责人应当具备相应的独立性、良好的职业操守和专业胜任能力。

控制环境

(4)企业应当结合业务特点和内部控制要求设置内部机构，明确职责权限，将权利与责任落实到各责任单位。企业应当通过编制内部管理手册，使全体员工掌握内部机构设置、岗位职责、业务流程等情况，明确权责分配，正确行使职权。

(5)企业应当加强内部审计工作，保证内部审计机构设置、人员配备和工作的独立性。内部审计机构应当结合内部审计监督，对内部控制的有效性进行监督检查。内部审计机构对监督检查中发现的内部控制缺陷，应当按照企业内部审计工作程序进行报告；对监督检查中发现的内部控制重大缺陷，有权直接向董事会及其审计委员会、监事会报告。

(6)企业应当制定和实施有利于企业可持续发展的人力资源政策。人力资源政策应当包括下列内容：①员工的聘用、培训、辞退与辞职；②员工的薪酬、考核、晋升与奖惩③关键岗位员工的强制休假制度和定期岗位轮换制度④掌握国家秘密或

控制环境

重要商业秘密的员工离岗的限制性规定⑤有关人力资源管理的其他政策。

(7)企业应当将职业道德修养和专业胜任能力作为选拔和聘用员工的重要标准，切实加强员工培训和继续教育，不断提升员工素质。

(8)企业应当加强文化建设，培育积极向上的价值观和社会责任感，倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神，树立现代管理理念，强化风险意识。董事、监事、经理及其他高级管理人员应当在企业文化建设中发挥主导作用。企业员工应当遵守员工行为守则，认真履行岗位职责。

(9)企业应当加强法制教育，增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念，严格依法决策、依法办事、依法监督，建立健全法律顾问制度和重大法律纠纷案件备案制度。

控制环境

华为致力于倡导及维护公司诚信文化，高度重视职业道德，严格遵守企业公民道德相关的法律法规。公司制定了员工商业行为准则，明确全体员工在公司商业行为中必须遵守的基本业务行为标准，并例行组织全员培训与签署，确保其阅读、了解并遵从BCG。华为建立了完善的治理架构，包括董事会、董事会下属专业委员会、职能部门以及各级管理团队等，各机构均有清晰的授权与明确的问责制。在组织架构方面，华为对各组织明确了其和职责的分离，以相互监控与制衡。公司CFO负责全公司的内控管理，业务控制部门向公司CFO建设内近环境。内部审计部门对公司所有经营活动的控制状况进行独立的监督评价。

二、风险评估

(一) COSO《内部控制框架》关于风险评估要素的要求与原则

COSO《内部控制框架》关于风险评估要素的要求为：

每个企业都面临诸多来自内部和外部的有待评估的风险。风险评估的前提是使经营目标在不同层次上相互衔接，保持一致。风险评估指识别、分析相关风险以实现既定目标，从而形成风险管理的基础。由于经济、产业、法规和经营环境的不断变化，需要确立一套机制来识别和应对由这些变化带来的风险。

根据2013年修订发布的COSO内部控制框架，风险评估要素应当坚持以下原则：

- (1) 企业制定足够清晰的目标，以便识别和评估有关目标所涉及的风险。
- (2) 企业从整个企业的角度来识别实现目标所涉及的风险，分析风险，并据此决定应如何管理这些风险。

风险评估

(3)企业在评估影响FI标实现的风险时，考虑潜在的舞弊行为。

(4)企业识别并评估可能会对内部控制系统产生重大影响的变更。

(二)我国《企业内部控制基本规范》关于风险评估要素的要求

(1)企业应当根据设定的控制目标，全面系统持续地收集相关信息，结合实际情况，及时进行风险评估。

(2)企业开展风险评估，应当准确识别与实现控制目标相关的内部风险和外部风险，确定相应的风险承受度。风险承受度是企业能够承担的风险限度，包括整体风险承受能力和业务层面的可接受风险水平。

(3)企业识别内部风险，应当关注下列因素：

①董事、监事、经理及其他高级管理人员的职业操守、员工专业胜任能力等人力资源因素；

②组织机构、经营方式、资产管理、业务流程等管理因素；

风险评估

- ③研究开发、技术投入、信息技术运用等自主创新因素；
- ④财务状况、经营成果、现金流量等财务因素；
- ⑤营运安全、员工健康、环境保护等安全环保因素⑥其他有关内部风险因素。

(4)企业识别外部风险，应当关注下列因素：

- ①经济形势、产业政策、融资环境、市场竞争、资源供给等经济因素；
- ②法律法规、监管要求等法律因素；
- ③安全稳定、文化传统、社会信用、教育水平、消费者行为等社会因素；
- ④技术进步、工艺改进等科学技术因素；
- ⑤自然灾害、环境状况等自然环境因素；⑥其他有关外部风险因素。

(5)企业应当采用定性与定量相结合的方法，按照风险发生的可能性及其影响程度等，对识别的风险进行分析和排序，确定关注重点和优先控制的风险。企业进行风险分析，应当充分吸收专业人员，组成风险分析团队，按照严格规

风险评估

范的程序开展工作，确保风险分析结果的准确性。

(6)企业应当根据风险分析的结果，结合风险承受度，权衡风险与收益，确定风险应对策略。企业应当合理分析、准确掌握董事、经理及其他高级管理人员、关键岗位员工的风险偏好，采取适当的控制措施，避免因个人风险偏好给企业经营带来重大损失。

(7)企业应当综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略，实现对风险的有效控制。

(8)企业应当结合不同发展阶段和业务拓展情况，持续收集与风险变化相关的信息，进行风险识别和风险分析，及时调整风险应对策略。



风险评估



华为设立了专门的内控与风险管理部门，定期开针对全球所有业务流程的风险评估，对公司面临的重要风险进行识别、管理与监控，预测外部和内部环境变化对公司造成的潜在风险，并就公司整体的风险管理策略及应对方案提交公司决策。各流程责任人负责识别、评估与管理相关的业务风险并采取相应的内近措施。公司已建立内近与风险问题的改进机制，能够有效管理重大风险。

三、控制活动

(一) COSO《内部控制框架》关于控制活动要素的要求与原则

COSO《内部控制框架》关于控制活动要素的要求为控制活动指那些有助于管理层决策顺利实施的政策和程序。控制行为有助于确保实施必要的措施以管理风险，实现经营目标。控制行为体现在整个企业的不同层次和不同部门中。它们包括诸如批准、授权、查证、核对、复核经营业绩、资产保护和职责分工等活动。

根据2013年修订发布的COSO内部控制框架，控制活动要素应当坚持以下原则：

- (1) 企业选择并制定有助于将目标实现风险降低至可接受水平的控制活动。
- (2) 针对信息技术，组织应选择并执行一般控制活动以支持其目标的实现。
- (3) 企业通过政策和程序来部署控制活动；政策用来确定所期望的目标；程序则将政策付诸行动。

控制活动

(二) 我国《企业内部控制基本规范》关于控制活动要素的要求：

(1) 企业应当结合风险评估结果、通过手工控制与自动控制、预防性控制与发现性控制相结合的方法，运用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内。控制措施一般包括：不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制和绩效考评控制等。

(2) 不相容职务分离控制要求企业全面系统地分析、梳理业务流程中所涉及的不相容职务，实施相应的分离措施，形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制。

(3) 授权审批控制要求企业根据常规授权和特别授权的规定，明确各岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和相应责任。企业应当编制常规授权的权限指引，规范特别授权的范围、权限、程序和责任，严格控制特别授权。常规授权是指企业在日常经营管理活动中按照既定的职责和程序进行的授权。特别授权是指企业在特殊情况、特定条件

控制活动

下进行的授权。企业各级管理人员应当在授权范围内行使职权和承担责任。企业对于重大的业务和事项，应当实行集体决策审批或者联签制度，任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策。

(4)会计系统控制要求企业严格执行国家统一的会计准则制度，加强会计基础工作，明确会计凭证、会计账簿和财务报告的处理程序，保证会计资料真实完整。企业应当依法设置会计机构，配备会计从业人员。从事会计的人员，必须取得会计从业资格证书。会计机构负责人应当具备会计中级以上专业技术职务资格。大中型企业应当设置总会计师。设置总会计师的企业，不得设置与其职权重叠的副职。

(5)财产保护控制要求企业建立财产日常管理制度和定期清查制度，采取财产记录、实物保管、定期盘点、账实核对等措施，确保财产安全。企业应当严格限制未经授权的人员接触和处置财产。

(6)预算控制要求企业实施全面预算管理制度，明确各责任单位在预算管理中的

控制活动

华为建立了全球流程与业务变革管理体系，发布了全球统一的业务流程架构，并基于业务流程架构任命了全球流程责任人负责流程和内控的建设。全球流程责任人针对每个流程识别业务关键控制点和职责分离矩阵，并应用于所有区域、子公司和业务单位；例行组织实施针对关键控制点的月度遵从性测试并发布测试报告，从而持续监督内控的有效性；围绕经营痛点、财务报告关键要求等进行流程和内控优化，提升运营效率和效益，支撑财报准确、可靠及合规经营，帮助业务目标达成；每半年进行半年度控制评估，对流程整体设计和各业务单元流程执行的有效性进行全面评估，向审计委员会报告评估结果。

控制活动

职责权限，规范预算的编制、审定、下达和执行程序，强化预算约束。

(7)运营分析控制要求企业建立运营情况分析制度，经理层应当综合运用生产、购销、投资、筹资、财务等方面的信息，通过因素分析、对比分析、趋势分析等方法，定期开展运营情况分析，发现存在的问题，及时查明原因并加以改进。

(8)绩效考评控制要求企业建立和实施绩效考评制度，科学设置考核指标体系，对企业内部各责任单位和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价，将考评结果作为确定员工薪酬以及职务晋升、评优、降级、调岗、辞退等的依据。

(9)企业应当根据内部控制目标，结合风险应对策略，综合运用控制措施，对各种业务和事项实施有效控制。

(10)企业应当建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制，明确风险预警标准，对可能发生的重大风险或突发事件，制定应急预案、明确责任人员、规范处置程序，确保突发事件得到及时妥善处理。

四、信息与沟通

(一) COSO《内部控制框架》关于信息与沟通要素的要求与原则

COSO《内部控制框架》关于信息与沟通要素的要求为：

公允的信息必须被确认、捕获并以一定形式及时传递，以便员工履行职责。信息系统产出涵盖经营、财务和遵循性信息的报告，以助于经营和控制企业。信息系统不仅处理内部产生的信息，还包括与企业经营决策和对外报告相关的外部事件、行为和条件等。有效的沟通从广义上说是信息的自上而下、横向以及自下而上的传递。所有员工必须从管理层得到清楚的信息，认真履行控制职责。员工必须理解自身在整个内控系统中的位置，理解个人行为与其他员工工作的相关性、员工必须有向上传递重要信息的途径。同时，与外部诸如客户、供应商、管理当局和股东之间也需要有效的沟通。

信息与沟通

根据2013年修订发布的COSO内部控制框架，信息与沟通要素应当坚持以下原则：

(1)企业获取或生成和使用相关的高质量信息，以支持内部控制其他要素发挥效用。

(2)企业于内部沟通的内部控；同信息，包括内部控制目标和职责范围，必须能够支持内部控制的其他要素发挥效用。

(3)企业就影响内部控制其他要素发挥效用的事项与外部方进行沟通。

(二)我国《企业内部控制基本规范》关于信息与沟通要素的要求：

(1)企业应当建立信息与沟通制度，明确内部控制相关信息的收集、处理和传递程序，确保信息及时沟通，促进内部控制有效运行。

(2)企业应当对收集的各种内部信息和外部信息进行合理筛选、核对、整合，提高信息的有用性。企业可以通过财务会计资料、经营管理资料、调研报告、专项信息、内部刊物、办公网络等渠道，获取内部信息。企业可以通过行业协会组织、社会中介机构，业务往来单位、市场调查、来信来访、网络媒体以及有关监

信息与沟通

管部门等渠道，获取外部信息。

(3)企业应当将内部控制相关信息在企业内部各管理级次、责任单位、业务环节之间，以及企业与外部投资者、债权人、客户、供应商、中介机构和监管部门等有关方面之间进行沟通和反馈。信息沟通过程中发现的问题，应当及时报告并加以解决。重要信息应当及时传递给董事会、监事会和经理层。

(4)企业应当利用信息技术促进信息的集成与共享，充分发挥信息技术在信息与沟通中的作用。企业应当加强对信息系统开发与到维护、访问与变更、数据输入与输出、文件储存与保管、网络安全等方面的控制，保证信息系统安全稳定运行

(5)企业应当建立反舞弊机制、坚持惩防并举、重在预防的原则，明确反舞弊工作的重点领域、关键环节和有关机构在反舞弊工作中的职责权限，规范舞弊案件的举报、调查、处理、报告和补救程序。企业至少应当将下列情形作为反舞弊工作的重点：

- ①未经授权或者采取其他不法方式侵占、挪用企业资产，谋取不当利益；

②在财务会计报告和信息披露等方面存在的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏等；

③董事、监事、经理及其他高级管理人员滥用职权

④相关机构或人员中通野弊。

(6)企业应当建立举报投诉制度和举报人保护制度，设置举报专线，明确举报投诉处理程序、办理时限和办结要求，确保举报、投诉成为企业有效掌握信息的重要途径。举报投诉制度和举报人保护制度应当及时传达至全体员工。

信息与沟通

华为公司设立多维度的信息与沟通渠道，及时获取来自客户、供应商等的外部信息，并建立公司内部信息的正式传递渠道，同时在内部网站上建立了所有员工可以自由沟通的心声社区。公司管理层通过日常会议与各级部门定期沟通，以有效传递管理导向，保证管理层的决策有效落实。同时，公司在内部网站上发布所有业务政策和流程，并定期由各级管理者/流程责任人组织业务流程生内控培训，确保所有员工能及时掌握信息。公司亦建立了各级流程责任人之间的定期沟通机制，回顾内近执行状况，跟进和落实内近问题改进计划。

五、监控

(一) COSO《内部控制框架》关于监控要素的要求与原则

COSO《内部控制框架》关于监控要素的要求为：

内部控制系统需要被监控，即对该系统有效性进行评估的全过程。可以通过持续性的监控行为、独立评估或两者的结合来实现对内控系统的监控。持续性的监控行为发生在企业的日常经营过程中，包括企业的日常管理和监督行为、员工履行各自职责的行为。独立评估活动的广度和频度有赖于风险预估结果和日常监控程序的有效性。内部控制的缺陷应该自下而上进行汇报，性质严重的应上报最高管理层和董事会。

根据2013年修订发布的COSO内部控制框架，监控要素应当坚持以下原则：

(1) 企业选择、制定并实行持续及/或单独的评估，以判定内部控fm各要素是否存在且发挥效用。

(2)企业及时评估内部控制缺陷，并将有关缺陷及时通报给负责整改措施的相关方，包括高级管理层和董事会(如适当)。

(二)我国《企业内部控制基本规范》关于内部监督要素的要求：

(1)企业应当根据本规范及其配套办法，制定内部控制监督制度，明确内部审计机构(或经授权的其他监督机构)和其他内部机构在内部监督中的职责权限，规范内部监督的程序、方法和要求。内部监督分为日常监督和专项监督。日常监督是指企业对建立与实施内部控制的情况进行常规、持续的监督检查；专项监督是指在企业发展战略、组织结构、经营活动、业务流程、关键岗位员工等发生较大调整或变化的情况下，对内部控制的某一或者某些方面进行有针对性的监督检查。专项监督的范围和频率应当根据风险评估结果以及日常监督的有效性予以确定。

监 控

(2)企业应当制定内部控制缺陷认定标准，对监督过程中发现的内部控制缺陷，应当分析缺陷的性质和产生的原因，提出整改方案，采取适当的形式及时向董事会、监事会或者经理层报告。内部控制缺陷包括设计缺陷和运行缺陷。企业应当跟踪内部控制缺陷整改情况，并就内部监督中发现的重大缺陷，追究相关责任单位或者责任人的责任。

(3)企业应当结合内部监督情况，定期对内部控制的有效性进行自我评价，出具内部控制自我评价报告。内部控制自我评价的方式、范围、程序和频率，由企业根据经营业务调整、经营环境变化、业务发展状况、实际风险水平等自行确定。国家有关法律法规另有规定的，从其规定。

(4)企业应当以书面或者其他适当的形式，妥善保存内部控制建立与实施过程中的相关记录或者资料，确保内部控制建立与实施过程的可验证性。

监 控

华为公司设立了内部控诉渠道、调查机制、防文化教育机制与问责制度，并在与供应商签订的《诚信廉洁合作协议》中明确相关规则，供应商能根据协议内提供的渠道，举报员工的不当行为，以协助公司对员工的诚信廉洁进行监查。内部审计部门对公司整体控制善进行独立和客观的评价，并对违反商业行为准则的经济责任行为进行调查，审计和调查结果报告给公司高级管理层和审计委员会。此外，华为建立了对各级流程责任人、区域管理者的内近考核、问责及弹劾机制，并例行运作。审计委员会和公司CFO定期审视公司司内控状况，听取内控问题改进计划与执行进展的汇报，并有权要求内控状况不满意的流程责任人和业务管理者汇报原因及改进计划，或向人力资源委员会提出问责建议或弹劾动议。

PART 4

财务制度建设的应用

财务制度建设的重要性





财务制度建设的应用



- 一、组织结构
- 二、发展战略
- 三、人力资源
- 四、社会责任
- 五、企业文化
- 六、资金活动
- 七、采购业务
- 八、资产管理
- 九、销售业务

财务制度建设的应用

十、研究与开发

十一、工程项目

十二、担保业务

十三、业务外包

十四、财务报告

十五、全面预算

十六、合同管理

十七、内部信息传递

十八、信息系统

财税e讲堂

提升财务人职业价值

感谢聆听

微信搜索“财务第一教室”

关注我们，提升你的价值

新浪：@财务第一教室

Tel：400-600-2148



财 务第一教室