

## 集团内部会计控制规范指引

### 目 录

第一章 内部会计控制规范总述... 5

第二章 \*\*\*\*集团财务组织机构... 6

第一节 投资集团财务管理中心... 6

第二节 板块财务中心... 8

第三节 子公司财务部... 9

第三章 资金活动内控规范... 11

第一节 资金活动总则... 11

第二节 筹资活动... 13

第三节 投资活动... 18

第四节 资金营运活动... 22

第四章 货币资金的内控规范.. 25

第一节 资金岗位设置及授权.. 26

第二节 现金内控规范... 27

第三节 银行存款内控制度... 30

第五章 销售业务内控规范... 34

第一节 销售业务总则.. 34

第二节 销售... 36

第三节 收款... 39

第四节 监督检查... 42

第六章 采购业务内控规范... 43

第一节 采购业务总则.. 43

第二节 采购... 45

第三节 付款... 49

第四节 监督检查... 51

第七章 存货内控规范... 52

第一节 总则... 52

第二节 存货验收入库.. 54

第三节 存货保管... 55

第四节 存货领用发出与处置... 57

第五节 存货监督检查.. 58

第八章 固定资产内控规范... 59

第一节 总则... 59

第二节 固定资产取得与验收... 61

第三节 固定资产日常管理... 62

第四节 固定资产处置.. 64

第五节 固定资产监督检查... 65

第九章 工程项目内控规范...	66
第一节 总则...	66
第二节 工程立项...	69
第三节 工程招标...	70
第四节 工程造价...	72
第五节 工程建设...	72
第六节 工程验收...	74
第七节 工程项目监督检查...	75
第十章 担保业务内控规范...	76
第一节 总则...	76
第二节 调查评估与审批...	79
第三节 执行与监控...	80
第四节 担保业务监督检查...	82
第十一章 财务报告内控规范..	83
第一节 财务报告总则..	83
第二节 财务报告编制..	84
第三节 财务报告对外提供...	85
第四节 财务报告分析利用...	86
第十二章 全面预算内控规范..	88
第一节 全面预算总则..	88

第二节 预算编制... 91

第三节 预算执行... 94

第四节 预算考核... 98

第五节 预算监督检查.. 100

第十三章 合同管理内控规范.. 101

第一节 合同管理总则.. 101

第二节 合同订立... 103

第三节 合同履行... 107

第四节 合同后评估... 109

## 第一章 内部会计控制规范总述

### 一、目的

为满足\*\*\*\*集团公司经营管理的需要，保护资产的安全和完整，保证会计信息的真实性，充分发挥会计的反映、监督、控制的职能，旨在规范集团公司操作财务管理过程中的各项具体工作，避免财务管理中存在的风险，根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国会计法》、《企业内部控制基本规范及指引》和其他有关法律法规，特制定本会计控制规范。

### 二、原则

(一) 全面性原则。内部控制应当贯穿决策、执行和监督全过程，覆盖集团及其所属单位的各种业务和事项。

(二) 重要性原则。内部控制应当在全面控制的基础上，关注重要业务事项和高风险领域。

（三）制衡性原则。内部  
部控制应当在治理结构、机构设置及权责分配  
、业务流程等方面形成相互制约、相互监督，同时兼顾运营效率。

（四）适应性原则。内部控制应当与企业经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应，并随着情况的变化及时加以调整。

（五）成本效益原则  
。内部控制应当权衡实施成本与预期效益，以适当的成本实现有效控制。

### 三、适用范围

本办法适用于\*\*\*\*集团及下属平台公司、各事业部/子公司。

## 第二章 \*\*\*\*集团财务组织机构

\*\*\*\*集团以投融资、资产运营  
及资本运作为主线，在完善集团战略性管理的基础上，强化核心资产运营管理，并通过直接融资及间接融资为依托，积极开展股权投资、项目投资、基金、证券等金融投资与资本运作业务，提升\*\*\*\*集团总体资产规模、实现资本的价值管理与资产的保值增值，确保股东投资收益与股东价值最大化，逐步建成现代化、规范化、科学化、专业化的控股型集团公司。

松宇集团财务体系分集团财务管理中心、板块财务中心和子公司财务部三层级管理  
。

## 第一节 投资集团财务管理中心

### 一、角色定位

集团财务管理中心角色定位为“投资管理型财务”。

### 二、核心职能与工作要点

（一）投资核算与分析：投前测算、投后核算、投资回报分析、投资收益分配、投资管理建议。

（二）融资业务与管理：融资规划、融资推进、渠道建设与维护、融资管理与分析。

（三）资金规划与管理：资金计划与预算、资金筹划与划拨、资金考核与分析、资金结算与管理、闲置资金规划与理财。

（四）通用制度与标准输出：完善集团基本财务内控制度、全面预算管理标准、财务人员职业道德与行为规范。

（五）税务统筹与预算管理：税务筹划与纳税检查，预算跟踪评定。

（六）财务培训、检查与考核：财务制度与税务知识培训、财务经理以上人员绩效考核。

### 三、工作目标任务

（一）在项目投资前进行测算、项目投资后进行投资核算、提供投资分析，提出利润分配通道建议，有效实现投资收益。

（二）通过拓展银行、融资公司等融资渠道，筹集资金，满足集团对外股权投资、项目投资等投资资金需求。

（三）通过资金集中管理，监控子公司大额资金使用，对闲置资金规划理财，提高资金使用效益。

（四）输出内控会计控制规范与通用财务制度标准，督导板块与子公司完善财务内部控制管理制度与流程。

（五）统筹子公司合法缴税与合理节税，降低各子公司综合税负率；根据集团全面预算标准制度，实施预算跟踪、检查，对子公司进行经营目标考核和评定，促进各板块预算与投资目标达成。

（六）通过对财务人员进行财务技能和财务管理培训，加大考核与激励力度，激发员工工作积极性，逐步提高财务人员综合素质，提升财务工作管理效能。

### 四、考核措施

（一）KPI目标考核：融资目标达成率、资金理财收益率、投资核算准确率、预算考核偏差率等指标考核。

## （二）360

度考核：上级领导绩效考评、各职能中心服务态度测评、下级部门专业技能反馈等综合考评。

## 五、组织架构图（略）

# 第二节 板块财务中心

## 一、角色定位

板块财务中心角色定位为“经营管理型财务”。

## 二、核心职能与工作要点

（一）资产管理与运营：对子公司资产运营进行监督管理、考核，做好债权催收、资金回笼、费用控制管理。

### （二）财务信息化

建设：推进板块统一审核、支付、记账、监督、报表及核对等财务信息化建设。

（三）财务报表与财务分析审查：审核子公司财务报告，督导子公司财务从财务视角对经营管理提出合理化建议。

（四）财务内控制度流程建设与完善：根据板块实际，健全与完善板块内控制度流程，规范流程管理。

（五）预算管理与考核：组织子公司编制年度预算，按考核方案和实际达成情况对子公司经营层进行绩效考评。

（六）税务稽核与统筹：指导下属子公司完成税务筹划方案，审核子公司纳税申报，开展税务风险防范检查。

## 三、工作目标任务

（一）做好集团对子公司投资形成的资产管理与运营，保证资产安全和保值增值。

（二）推进板块财务信息化共享建设，实现同一平台操作，数据共享，提升为经营

服务的财务质量和效率。

（三）审核子公司经营成果财务报告，提出利润分配方案，及时分配利润。

（四）细化和完善板块财务内控制度并实施检查，保证经营管理安全、资金资产安全。

（五）按股东确定的投资回报率  
要求对子公司下达年度经营预算目标，通过子公司预算目标的达成，保证股东投资回报的实现。

（六）以合法缴税与合理节税的思想统筹指导板块税务筹划方案，防范子公司纳税申报与税务管理风险。

#### 四、考核措施

（一）KPI目标考核：债权逾期率、资金归集达成率、费用预算达成率、应收账款周转率、存货周转率、财务报告报送及时率等指标考核。

（二）360度考核：集团财务管理中心专业技能考评；板块总经理绩效考评、各职能部门服务态度测评、子公司财务技能反馈考评等。

#### 五、组织架构图（略）

### 第三节 子公司财务部

#### 一、角色定位

子公司财务部角色定位为“核算管理型财务”。

#### 二、核心职能与工作要点

（一）财务核算与经营服务：成本核算、费用核算、资产核算、所有者权益核算及日常经营服务与建议。

（二）资金计划与收支管理：按时提交月度资金预算和每周资金计划，做好债权催收、在途资金催收与资金支付管理。



（三）制度执行与反馈：执行集团制定的通用规范文件与板块制定的财务内控制度流程，及时反馈执行情况。

（四）预算执行与分析：执行集团公司审核批准的经营预算，分析预算执行偏差原因，提出管理建议。

（五）报表编制与分析：编制编制财务报表、税务报表、经营报表，分析报表反映的问题，提出解决问题措施建议。

（六）税务申报与税企关系维护：按时按质完成税务申报，与主管税局维持良好税企关系。

### 三、工作目标任务

（一）准确核算子公司各种经营业务，真实准确反映经营成果，为经营层提供优质的财务服务及财务建议。

（二）督促业务部门快速回笼资金，按业务开展进度合理安排资金支付，为生产经营提供资金支持。

（三）通过执行上级财务部门发布的内控文件，规范子公司经营业务流程，防范资金管理、债权债务管理、存货管理等经营风险。

（四）通过预算执行情况分析，找出与预算目标差异的原因，提出改进建议，促进预算目标达成。

（五）对各类报表的编制与分析，为投资者提供投资决策依据，为经营者提出经营管理建议。

（六）搞好税企关系，及时了解当地税务政策，做好税务管理前瞻工作。

### 四、考核措施

（一）KPI目标考核：资金回笼率、费用预算达成率、应收账款周转率、存货周转率、财务报告报送及时率、税金申报及时准确率等指标考核。

（二）360度考核：上级财务部门专业技能考评；子公司总经理绩效考评、各职能部门服务态度测评、子公司财务技能反馈考评等。

## 五、组织架构图（略）

### 第三章 资金活动内控规范

## 第一节 资金活动总则

### 一、目的

为了促进企业正常组织资金活动，防范和控制资金风险，保证资金安全，提高资金使用效益，根据有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，制定本规范。

### 二、资金活动定义

所称资金活动，是指企业筹资、投资和资金营运等活动的总称。

### 三、资金活动风险

（一）筹资决策不当，引发资本结构不合理或无效融资，可能导致企业筹资成本过高或债务危机。

（二）投资决策失误，引发盲目扩张或丧失发展机遇，可能导致资金链断裂或资金使用效益低下。

（三）资金调度不合理、营运不畅，可能导致企业陷入财务困境或资金冗余。

（四）资金活动管控不严，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺诈。

### 四、资金活动内部控制的总体要求

对资金活动实施内部控制，需要建立健全相应的内部控制制度

：即根据国家 and 地方有关法律法规和监管制度的要求，结合企业生产经营的实际需要，设计科学合理、重点突出、便于操作的业务流程，同时还要有针对关键控制点以及主要风险来源的内控措施。

（一）科学决策是核心。推进资金管理信息化建设，将资金预算管理与资金适时监控相结合，及时准确地反映资金运行状况和风险，可以提高决策的科学性，提高资

金管理的及时性。

（二）制度建设是基础。制度是企业经营管理各项活动顺利开展的基础性保障，要大力推动资金运作的合法性和规范性。企业资金活动内部控制制度主要涉及资金授权、批准、审验等方面。

1、通过资金集中归口管理制度，明确筹资、投资、营运等各环节相关部门和人员的职责权限。

2、通过不相容岗位分离制度，形成有力的内部牵制关系。

3、通过严格的监督检查和项目后评价等制度，跟踪资金活动内部控制的实际情况，据以修正制度、改善控制效果。

（三）业务流程是重点。对资金活动实施内部控制，本质上是对资金业务的控制。企业在设计资金活动相关内控制度时，重点明确各种资金活动的业务流程，确定每一个环节、每一个步骤的工作内容和应该履行的程序，并将其落实到具体部门和人员。

（四）风险控制点是关键。在资金活动较为复杂的情况下，资金内部控制不可能面面俱到。因此，企业必须识别并关注主要风险来源和主要风险控制点，以提高内部控制的效率。

1、针对流程中的每一个环节、每一个步骤，认真细致地进行分析，根据不确定性的大小、危害性的严重程度等，明确关键的业务、关键的程序、关键的人员和岗位等，确定关键的风险控制点。

2、针对关键风险控制点制定有效的控制措施，集中精力管控住关键风险。

（五）资金集中管理是方向。资金集中可以统一合理的分配和使用，提高资金的使用效率，实现规模效应，提升企业资信等级，降低融资成本，因此无论是企业相对其内部部门和分支机构，还是企业集团相对其子公司，都应该加强资金的集中统一管控。

（六）严格执行是保障。再好的制度、措施，如果只停留在纸面，不严格执行，就只能流于形式而无法发挥实效。

1、制度的执行到位与否是事关整个内控活动能否取得实效的关键，只有严格执行，才能保证实现资金活动决策目标。

2、财务部门应负责资金活动的日常管理，参与投融资方案等可行性研究；分管财务工作的负责人应当参与投融资决策过程。

## 第二节 筹资活动

筹资活动是企业资金活动的起点，也是企业整个经营活动的基础。通过筹资活动，企业取得投资和日常生产经营活动所需的资金，从而使企业投资、生产经营活动能够顺利进行。

### 一、筹资活动业务流程

（一）提出筹资方案。由财务部门根据企业经营战略、预算情况与资金现状等因素，提出筹资方案，一个完整的筹资方案应包括筹资金额、筹资形式、利率、筹资期限、资金用途等内容，提出筹资方案的同时还应与其他生产经营相关业务部门沟通协调，在此基础上才能形成初始筹资方案。

（二）筹资方案论证。对筹资方案进行科学论证，不得依据未经论证的方案开展筹资活动。重大筹资方案应当形成可行性研究报告，全面反映风险评估情况。可以根据实际需要，聘请具有相应资质的专业机构进行可行性研究。

1、筹资方案的战略评估。主要评估筹资方案是否符合企业整体发展战略；控制企业筹资规模，防止因盲目筹资而给企业造成沉重的债务负担。

2、筹资方案的经济性评估。主要分析筹资方案是否符合经济性要求，是否以最低的筹资成本获得了所需的资金，是否还有降低筹资成本的空间以及更好的筹资方式，筹资期限等是否经济合理，利息、股息等水平是否在企业可承受的范围之内。

3  
、筹资方案的  
风险评估。对筹资方案面临的风险进行分析，特别是对于利率、汇率、货币政策、宏观经济走势等重要条件进行预测分析，对筹资方案面临的风险做出全面评估，并有效地应对可能出现的风险。

（三）筹资方案审批。对筹资方案进行严格审批，重点关注筹资用途的可行性和相

应的偿债能力。

- 1、重大筹资方案，按照规定的权限和程序实行集体决策或者联签制度。
- 2、筹资方案需经有关部门批准的，履行相应的报批程序。筹资方案发生重大变更的，重新进行可行性研究并履行相应审批程序。

#### （四）筹资计划编制与执行

根据审核批准的筹资方案，编制较为详细的筹资计划，财务部门严格按照相关程序筹集资金。

1、通过银行借款方式筹资的，应当与有关金融机构进行洽谈，明确借款规模、利率、期限、担保、还款安排、相关的权利和义务和违约责任等内容。双方达成一致意见后签署借款合同，据此办理相关借款业务。

2、通过发行债券方式筹资的，应当合理选择债券种类，如普通债券还是可转换债券等，并对还本付息方案作出系统安排，确保按期、足额偿还到期本金和利息。

3、通过发行股票方式筹资的，应当依照《中华人民共和国证券法》等有关法律法规和证券监管部门的规定，优化企业组织架构，进行业务整合，并选择具备相应资质的中介机构协助企业做好相关工作，确保符合股票发行条件和要求。

#### （五）筹资后管理

- 1、严格按照筹资方案确定的用途使用资金，防范和控制资金使用的风险。
- 2、由于市场环境变化等确需改变资金用途的，应当履行相应的审批程序，严禁擅自改变资金用途。
- 3、加强债务偿还和股利支付环节的管理，对偿还本息和支付股利等作出适当安排。

4、按照筹资方案或合同约定的本金、利率、期限、汇率及币种，准确计算应付利息，与债权人核对无误后按期支付。

## （六）筹资活动评价与责任追究

筹资活动完成后要按规定进行筹资后评价，对存在违规现象的，严格追究其责任。

## 二、筹资活动的主要风险及其控制措施

企业筹资业务可能面临的重要风险类型较多，在相应的内控活动中应注意识别关键风险，设计相关内控制度，有效地进行风险控制。

### （一）缺乏完整的筹资战略规划导致的风险。

1、在筹资活动中，以企业在资金方面的战略规划为指导，具体包括资本结构、资金来源、筹资成本等，在企业具体的筹资活动中，应贯彻既定的资金战略，以目标资本结构为指导，协调企业的资金来源、期限结构、利率结构等。

2、如果忽视战略导向，缺乏对目标资本结构的清晰认识，很容易导致盲目筹资，使得企业资本结构、资金来源结构、利率结构等处于频繁变动中，给企业的生产经营带来巨大的财务风险。

### （二）缺乏对企业资金现状的全面认识导致的风险。

1、企业在筹资之前，首先对企业的资金现状有一个全面正确的了解，并在此基础上结合单位战略和宏、微观形势等提出筹资方案。

2、如果资金预算和资金管控工作不到位，使得企业无法全面了解资金现状，将使得企业无法正确评估资金的实际需要以及期限等，很容易导致筹资过度或者筹资不足。

### （三）缺乏完善的授权审批制度导致的风险。

1、筹资方案必须经过完整的授权审批流程方可正式实施，这一流程既是企业上下沟通的一个过程，同时也是各个部门、各个管理层次对筹资方案进行审核的重要风险控制程序。审批流程中，每一个审批环节都应对筹资方案的风险控制等问题进行评估，并认真履行审批职责。

2、完善的授权审批制度有助于对筹资风险进行管控，如果忽略这一完善的授权审批制度，则有可能忽视筹资方案中的潜在风险，使得筹资方案草率决策、仓促上马，给企业带来严重的潜在风险。

（四）缺乏对筹资条款的认真审核导致的风险。

1、单位在筹资活动中，都要签订相应的筹资合同、协议等法律文件，筹资合同一般应载明筹资数额、期限、利率、违约责任等内容，单位应认真审核、仔细推敲筹资合同的具体条款，防止因合同条款而给企业带来潜在的不利影响，使得企业在未来可能发生的经济纠纷或诉讼中处于不利地位。

2、可以借助专业的法律中介机构来进行合同文本的审核。

（五）因无法保证支付筹资成本导致的风险。对于债权类筹资活动来说，相应的筹资成本表现为固定的利息费用，是企业的刚性成本，企业必须按期足额支付，用以作为资金提供者的报酬。

（六）缺乏严密的跟踪管理制度导致的风险。

1、筹资活动的流程不仅包括资金的筹集到位，更要包括资金使用过程中的利息、股利等筹资费用的计提支付，以及最终的还本工作。

2、在筹资跟踪管理方面应制定完整的管理制度，包括资金到账、资金使用、利息支付、股利支付等，并时刻监控资金的动向。如果缺乏严密的跟踪管理，可能会使企业资金管理失控，因资金被挪用而导致财务损失，也可能因此导致利息没有及时支付而被银行罚息，这些都会使得单位面临不必要的财务风险。

### 三、筹资业务的会计控制

加强筹资业务的会计系统控制，建立筹资业务的记录、凭证和账簿，按照国家统一会计准则制度，正确核算和监督资金筹集、本息偿还、股利支付等相关业务，妥善保管筹资合同或协议、收款凭证、入库凭证等资料，定期与资金提供方进行账务核对，确保筹资活动符合筹资方案的要求。

（一）财务部门对筹资业务进行准确的账务处理。照国家统一的会计准则

，对筹资业务进行准确的会计核算与账务处理，通过相应的账户准确进行筹集资金核算、本息偿付、股利支付等工作

（二）财务部门对筹资合同、收款凭证、入库凭证等，应妥善保管。与筹资活动相关的重要文件，如合同、协议、凭证等，需登记造册、妥善保管，以备查用。

（三）财务部门做好具体资金管理工作中，随时掌握资金情况。

- 1、编制贷款申请表、内部资金调拨审批表等，严格管理筹资程序。
- 2、编制借款存量表、借款计划表、还款计划表等，掌握贷款资金的动向。
- 3、与资金提供者定期进行账务核对，以保证资金及时到位与资金安全。

（四）财务部门协调好单位筹资的利率结构、期限结构等，力争最大限度地降低资金成本。

## 第三节 投资活动

投资活动是筹资活动的延续，也是筹资的重要目的之一。投资活动作为企业一种盈利活动，对于筹资成本补偿和企业利润创造，具有举足轻重的意义。

### 一、筹资活动业务流程

（一）拟定投资方案。根据企业发展战略、宏观经济环境、市场状况等，提出本单位的投资项目规划。在对规划进行筛选的基础上，确定投资项目。拟订投资方案，重点关注投资项目的收益和风险。

1、单位选择投资项目应当突出主业，谨慎从事股票投资或衍生金融产品等高风险投资。

2、境外投资还应考虑政治、经济、法律、市场等因素的影响。

3、采用并购方式进行投资的，应当严格控制并购风险，重点关注并购对象的隐性债务、承诺事项、可持续发展能力、员工状况及其与本企业治理层及管理层的关联关系，合理确定支付对价，确保实现并购目标。

（二）投资方案可行性论证。可行性研究需要从投资战略是否符合企业的发展战略、是否有可靠的资金来源、能否取得稳定的投资收益、投资风险是否处于可控或可



承担范围内、投资活动的技术可行性、市场容量与前景等几个方面进行论证。

（三）投资方案决策。按照规定的权限和程序对投资项目进行决策审批，要通过分级审批，集体决策来进行，决策者应与方案制定者适当分离。

1、重点审查投资方案是否可行、投资项目是否符合投资战略目标和规划、是否具有相应的资金能力、投入资金能否按时收回、预计收益能否实现，以及投资和并购风险是否可控等。

2、重大投资项目，应当报经董事会或股东（大）会批准。投资方案需要经过有关管理部门审批的，应当履行相应的报批程序。

（四）投资计划编制与审批。根据审批通过的投资方案，与被投资方签订投资合同或协议，编制详细的投资计划，落实不同阶段的资金投资数量、投资具体内容、项目进度、完成时间、质量标准与要求等，并按程序报经有关部门批准。签订投资合同。

（五）投资计划实施。投资项目往往周期较长，需要指定专门机构或人员对投资项目进行跟踪管理，进行有效管控。

1、在投资项目执行过程中，必须加强对投资项目的管理，密切关注投资项目的市场条件和政策变化，准确做好投资项目的会计记录和处理。

2、及时收集被投资方经审计的财务报告等相关资料，定期组织投资效益分析，关注被投资方的财务状况、经营成果、现金流量以及投资合同履行情况，发现异常情况的，应当及时报告并妥善处理。

3、在项目实施中，还必须根据各种条件，准确对投资的价值进行评估，根据投资项目的公允价值进行会计记录。如果发生投资减值，应及时提取减值准备。

（六）投资项目的到期处置。对已到期投资项目的处置同样要经过相关审批流程，妥善处置并实现企业最大的经济收益。

1、加强投资收回和处置环节的控制，对投资收回、转让、核销等决策和审批程序作出明确规定。

2、重视投资到期本金的回收；转让投资应当由相关机构或人员合理确定转让价格，报授权批准部门批准，必要时可委托具有相应资质的专门机构进行评估；核销投资应当取得不能收回投资的法律文书和相关证明文件。

## 二、投资活动的主要风险点及其控制措施

（一）投资活动与单位战略不符带来的风险。投资活动以单位发展战略为导向，正确选择投资项目，合理确定投资规模，恰当权衡收益与风险。要突出主业，妥善选择并购目标，控制并购风险；要避免盲目投资，或者贪大贪快，乱铺摊子，以及投资无所不及、无所不能的现象。

（二）投资与筹资在资金数量、期限、成本与收益上不匹配的风险。

1、不同的筹资方式，可筹集资金的数量、偿还期限、筹资成本不一样，要求投资量力而为，不可贪大求全，超过单位资金实力和筹资能力进行投资。

2、投资的现金流量在数量和时间上要与筹资现金流量保持一致，以避免财务危机发生。

2、投资收益要与筹资成本相匹配，保证筹资成本的足额补偿和投资盈利性。

（三）投资活动忽略资产结构与流动性的风险。投资活动会形成特定资产，并由此影响单位的资产结构与资产流动性。投资中要恰当处理资产流动性和盈利性的关系，通过投资保持合理的资产结构，在保证资产适度流动性的前提下追求最大盈利性，这也就是投资风险与收益均衡问题。

（四）缺乏严密的授权审批制度和不相容职务分离制度的风险。授权审批制度是保证投资活动合法性和有效性的重要手段，不相容职务分离制度则通过相互监督与牵制，保证投资活动在严格控制下进行，这是堵塞漏洞、防止舞弊的重要手段。

1、没有严格的授权审批制度和不相容职务分离制度，企业投资就会呈现出随意、无序、无效的状况，导致投资失误和企业生产经营失败。

2、授权审批制度和不相容职务分离制度是投资内部控制、防范风险的重要手段。同时，建立严密的责任追究制度，使责权利得到统一。

（五）缺乏严密的投资资产保管与会计记录的风险。投资是直接使用资金的行为，也是形成企业资产的过程，容易发生各种舞弊行为。单位应建立严密的资产保管制度，明确保管责任，建立健全账簿体系，严格账簿记录，通过账簿记录对投资资产进行详细、动态反映和控制。

### 三、投资业务的会计控制

单位按照会计准则的规定，准确进行投资的会计处理。根据对被投资方的影响程度，合理确定投资业务适用的会计政策，建立投资管理台账，详细记录投资对象、金额、期限、收益等事项，妥善保管投资合同或协议、出资证明等资料。

（一）按照会计准则的要求，对投资项目进行准确地会计核算、记录与报告，确定合理的会计政策，准确反映企业投资的真实状况。

（二）妥善保管投资合同、协议、备忘录、出资证明等重要的法律文书。

（三）建立投资管理台帐，详细记录投资对象、金额、期限等情况，作为企业重要的档案资料以备查用。

（四）密切关注投资项目的营运情况，一旦出现财务状况恶化、市价大幅下跌等情形，必须按会计准则的要求，合理计提减值准备。必须准确合理地对减值情况进行估计，而不应滥用会计估计，把减值准备作为调节利润的手段。

## 第四节 资金营运活动

单位资金营运内部控制的主要目标是：第一，保持生产经营各环节资金供求的动态平衡。第二，促进资金合理循环和周转，提高资金使用效率。第三，确保资金安全。

### 一、资金营运活动的业务流程

（一）资金收付需要以业务发生为基础。资金收付，应该有根有据，不能凭空付款或收款。所有收款或者付款需求，都有特定的业务引起，因此，有真实的业务发生，是资金收付的基础。

（二）授权部门审批。收款方应该向对方提交相关业务发生的票据或者证明，收取资金。资金支付涉及单位经济利益流出，应严格履行授权分级审批制度。不同责任人应该在自己授权范围内，审核业务的真实性，金额的准确性，以及申请人提交票据或者证明的合法性，严格监督资金支付。

（三）财务部门复核。财务部门收到经过单位授权部门审批签字的相关凭证或证明后，应再次复核业务的真实性，金额的准确性，以及相关票据的齐备性，相关手续

手续的合法性和完整性，并签字认可。

（四）出纳或资金管理部门在收款人签字后，根据相关凭证支付资金。

## 二、资金营运内部控制的关键控制点及控制措施

（一）审批控制点。把收支审批点作为关键点，是为了控制资金的流入和流出，审批权限的合理划分是资金营运活动业务顺利开展的前提条件。审批活动关键点包括：

1、制定资金的限制接近措施，经办人员进行业务活动时应该得到授权审批，任何未经授权的人员不得办理资金收支业务。

2、使用资金的部门应提出用款申请，记载用途、金额、时间等事项。

3、经办人员在原始凭证上签章。

4、经办部门负责人、总经理和财务部门负责人审批并签章。

（二）复核控制点。复核控制点是减少错误和舞弊的重要措施。

1、根据单位内部层级的隶属关系可以划分为纵向复核和横向复核这两种类型。前者是指上级主管对下级活动的复核；后者是指平级或无上下级关系人员的相互核对，如财务系统内部的核对。

2、复核关键点包括：资金营运活动会计主管审查原始凭证反映的收支业务是否真实合法，经审核通过并签字盖章后才能填制原始凭证；凭证上的主管、审核、出纳和制单等印章是否齐全。

（三）收付控制点。资金的收付导致资金流入流出，反映着资金的来龙去脉。该控制点包括：

1、出纳人员按照审核后的原始凭证收付款，并对已完成收付的凭证加盖戳记，并登记日记账。

2、主管会计人员及时准确地记录在相关账簿中，定期与出纳人员的日记账核对。

（四）记账控制点。资金的凭证和账簿是反映企业资金流入流出的信息源，如果记账环节出现管理漏洞，很容易导致整个会计信息处理结果失真。记账控制点包括：

- 1、出纳人员根据资金收付凭证登记日记账。
- 2、会计人员根据相关凭证登记有关明细分类账。
- 3、主管会计登记总分类账。

（五）对账控制点。对账是账簿记录系统的最后一个环节，也是报表生成前一个环节，对保证会计信息的真实性起到重要作用。对账控制点包括：账证核对、账账核对、账表核对、账实核对等。

（六）银行账户管理控制点。严格按照《支付结算办法》等国家有关规定，加强银行账户的管理，严格按照规定开立账户，办理存款、取款和结算。银行账户管理的关键控制点包括银行账户的开立、使用和撤消是否有授权，下属企业或单位是否有账外账。

（七）票据与印章管理控制点。印章是明确责任、表明业务执行及完成情况的标记。印章的保管要贯彻不相容职务分离的原则，严禁将办理资金支付业务的相关印章和票据集中一人保管，印章要与空白票据分管，财务专用章要与企业法人章分管。

### 三、资金运营管理

（一）加强资金营运全过程的管理，统筹协调内部各机构在生产经营过程中的资金需求，切实做好资金在采购、生产、销售等各环节的综合平衡，全面提升资金营运效率。

（二）充分发挥全面预算管理在资金综合平衡中的作用，严格按照预算要求组织协调资金调度，确保资金及时收付，实现资金的合理占用和营运良性循环。

（三）严禁资金的体外循环，切实防范资金营运中的风险。

（四）定期组织召开资金调度会或资金安全检查，对资金预算执行情况进行综合分析，发现异常情况，及时采取措施妥善处理，避免资金冗余或资金链断裂。

（五）在营运过程中出现临时性资金短缺的，可以通过短期融资等方式获取资金。资金出现短期闲置的，在保证安全性和流动性的前提下，可以通过购买理财等多种方式，提高资金效益。

未完

- - - - -

- - - - -

- - - - -

如何获取到分享的完整版原文件：请您关注、转发，然后私信本头条号“  
献策”2字，按照操作流程，专人负责发送源文件给您。