

中国上市公司协会

关于开展“2025年上市公司内部控制 最佳实践案例征集活动”的通知

各上市公司：

内部控制是企业规范各项活动、防范内外部风险、提升管理效率和效果、保障目标实现的重要机制。目前，具有中国特色的企业内部控制规范体系已基本建立，并在上市公司全面实施，其中涌现出了不少优秀实践案例。为贯彻落实党的二十届三中全会关于“加强企业合规建设和廉洁风险防控”精神以及《中华人民共和国会计法》和中共中央办公厅中办、国务院办公厅《关于进一步加强财会监督工作的意见》有关要求，发挥优秀案例的示范作用，激活上市公司内生动力，打造公司治理生态圈，构建内控实践“中国范式”，中国上市公司协会（以下简称“中上协”）在财政部会计司、中国证监会会计司的指导下，组织开展本活动。现通知如下。

一、申报对象

1. 截止2025年4月30日已在中国境内证券交易所上市满两年的上市公司。

2. 公司最近两年不存在因违法违规受到证券监管部门行政处罚，或者申报截止日处于被证券监管部门立案调查的情形。

3. 公司最近两年的年度财务报告或者内部控制报告不存在被出具非标意见的情形。

二、征集时间

案例征集从2025年5月14日启动，6月8日截止申报。

三、申报内容

案例全面考量上市公司对经济活动特性与风险识别的精准性、内控机制的创新性和内控实施的实效性三方面的表现。案例分为目录、摘要、正文、声明、附录五部分（案例模板详见附件）。正文重点围绕包括但不限于财务报告、资金、采购、销售、资产、研发、工程项目、合同管理、信息系统和内控评价与审计等领域描述。每家公司限报一个案例，每个案例最多不超过3个领域，正文字数在5000字之内为宜。

四、活动组织

本次活动以中上协财务总监专业委员会专家、财政部内部控制标准委员会咨询专家为基础，组建案例评审专家组，专家信息将在中上协官网专题页面公示，专家组采取分组、盲评、回避等方式提高评审的公平性、科学性。

各辖区上市公司协会和审计数量排名前二十名的会计师事务所可向中上协推荐案例。

五、申报方式

申报采取线上方式进行。登录中上协官网，进入“上市公司内部控制最佳实践案例申报系统”(<https://xxptwy.capco.org.cn/>)进行填报，

六、结果运用

优秀案例将结集成册，并报送财政部、中国证监会，包括但不限于在监管部门网站、专业报刊上登载，主流媒体进行宣传，邀请获奖案例作者分享经验、组织走进入选案例公司实地交流等。充分展现优秀内部控制案例的先进经验、典型做法，树立行业标杆，推动全体上市公司互学互鉴，共同高质量发展。

附件：上市公司内部控制最佳实践案例模板

联系人：赵柏松 010-52105270，张琳 010-52105275

中国上市公司协会
2025年5月14日



附件：

上市公司内部控制最佳实践案例模板

案例名称： _____

公司名称： _____

证券代码： _____

通讯地址： _____

邮政编码： _____

联系人： _____

联系电话： _____

电子邮箱地址： _____

案例作者信息（可另附页）：

姓名	单位	职务职称	联系电话	电子邮箱	通讯地址	邮编

第一部分 目录

根据案例的整体内容进行编排，一般至少编排到二级目录。

第二部分 摘要

对案例进行概括描述，字数以 1000 字以内为宜，内容应涵盖案例主要特征，包括单位背景、内部控制建设情况和取得成效等内容简介。

第三部分 正文

本部分应突出总体设计和应用过程相关内容，对其进行详尽、完整的描述。为增强案例的可理解性，可采用数字、图表等方式进行补充说明。

一、背景描述

介绍单位基本情况，主要包括：公司性质、公司规模、主营业务、商业模式、组织架构（包括内部控制专门组织机构及运作方式）、管控模式、管理现状、发展阶段、行业地位及行业发展前景等。

二、案例详细描述

围绕包括但不限于财务报告、资金、采购、销售、资产、研发、工程项目、合同管理、信息系统和内控评价与审计等重点领

域，结合公司实际选择一个或多个（至多 3 个）领域详细介绍具体情况和经验做法。

（一）企业经济活动特性与风险（30 分）

企业内部控制是企业立足行业经济特性（如制造业的供应链复杂度、工程行业的项目周期风险），围绕企业核心风险场景（如原材料断供、工程质量缺陷）设计控制措施，确保内控与业务痛点深度结合。通过行业风险建模（如制造业的存货周转率阈值分析、工程项目的预算超支预警），将抽象风险转化为可量化、可干预的控制节点，实现风险防控与价值创造的统一。

1.1 行业特性识别（5 分）

案例需精炼提供上市公司所属行业、商业模式及具体业务和交易模式的专属风险。以制造业为例：

- 制造业的供应链中断风险、虚假贸易风险；供应链协同风险（如关键原材料断供、供应商集中度过高）；生产安全风险（如设备故障导致产能损失）；存货周转风险（如市场需求突变导致库存积压）

后附：以制造业为例，可以《智能制造行业风险白皮书》引用，在业务流程图标注关键风险点（如原材料采购节点、生产排程环节、仓储物流模块）；也可以提供风险清单、风险库、风险全景地图等作为风险识别的依据。

示例：某汽车零部件企业分析芯片供应短缺对生产计划的影响，绘制带风险标识的 JIT 生产流程图。

1.2 企业类型及专属风险识别（5 分）

案例需精准提炼企业性质和企业发展阶段的专属风险，

- 企业性质包括控股平台型企业、跨国企业类型；
- 企业发展阶段包括成长期、成熟期、转型期三个类型。
- 例如控股平台型企业子公司资金监管缺失风险、跨国企业境外合规风险；以及成长期企业业务扩张风险、转型期企业并购整合风险。

后附：企业类型划分说明并标注风险点。

示例：控股平台型企业需防止子公司资金违规使用并提高集团内部资金调配效率。

1.3 风险场景分析（8分）

案例必须进行与案例风险相关的风险场景分析。以制造企业为例，用三维风险矩阵进行相关经营活动分析：

- 高频风险：销售订单录入错误（单日错误率 $>0.5\%$ ）
- 高危风险：采购合同签订前未执行供应商资质审查
- 长尾风险：环保政策升级导致的产线改造压力

后附：案例风险的场景示意图，例如制造业的三维风险热力图（按采购、生产、销售三大流程划分）；同时也要提供配套风险场景分析报告，例如制造业的应收账款坏账概率分布、原材料价格波动对毛利率影响模拟等。

示例：某家电企业模拟欧盟碳关税政策下，通过2000次迭代测算出口业务利润率波动区间。

1.4 损失量化能力（8分）

案例风险分析需要定性和定量相结合，充分运用各行业风

险分析的常规方式和方法。例如，制造企业可以量化模型分析相关生产经营风险：

- 单次风险事件的最大可能损失（MPL）进行货币化测算
- 最大单次损失场景：生产事故导致整线停产的经济损失
- 持续损失场景：质量问题引发的批量退货损失
- 要求 MPL 测算包含直接损失（设备维修）+间接损失（订单违约赔偿）

后附：相关案例风险分析中定性和定量的过程资料，包括带参数调节功能的动态模型，关键参数。例如制造业中的设备重置价值、日产能经济价值、产品召回成本系数。

示例：某设备制造企业测算铸造车间火灾风险，MPL 达净资产 5.2%（含停工期间订单转移导致的客户流失损失）。

1.5 政策响应度（4分）

重点考察企业根据行业特性和经营管理过程中，对财政部、证监会、国资委、国家税务总局、生态环境部、国家数据局等部门核心政策的响应能力，要求同步实现以下多个目标，可参考包括但不限于以下方面：

- **财政部**：严格执行《企业内部控制应用指引》，在资金管理、采购付款等环节建立标准化控制流程，需提供新旧制度差异对比分析报告。
- **证监会**：落实《上市公司独立董事管理办法》《关于

进一步提升上市公司财务报告内部控制有效性的通知》等，确保财务报告内部控制有效性评估与信息披露协同，重点防范收入确认跨期等高风险问题。

- **国资委：**参照《中央企业合规管理办法》，在境外投资、关联交易等领域建立风险预警机制，制造业企业需特别关注技术出口合规性管控。
- **国家税务总局：**精准执行《研发费用加计扣除政策执行指引》，建立研发项目-费用归集-税务申报的全流程校验机制，确保加计扣除合规率 100%。
- **生态环保部：**超前部署《减污降碳协同增效实施方案》，将碳排放监测设备安装与产线改造同步实施，实现环保数据自动接入政府监管平台。
- **国家数据局：**响应《数据要素市场化配置改革方案》，完成生产数据分类分级（如工艺参数、客户信息等敏感数据加密保护），并通过等保 2.0 三级认证。

后附：政策解读报告及内控制度修订与外部规范的对比表；政策条款差异分析报告（至少涵盖三个部门政策对比）；改造工程实施进度图（标注设备采购、系统上线等关键节点）；第三方认证文件（如数据安全等级保护测评报告、环保验收文件）

（二）内部控制机制创新适配性（40 分）

企业内部控制机制是内部控制过程和内部控制水平的具体

表现，内部控制需要针对行业特性痛点（如制造业生产流程断点、工程审计滞后），通过技术创新（AI 质检）或模式重构（供应商协同平台），突破传统内控成本高、响应慢的瓶颈。先进的内部控制以“行业适配性”为创新方向，用技术工具（如物联网设备监控）替代人工盲区，用流程变革（如自动化审批链）压缩管理冗余，形成可复制的企业解决方案。

2.1 技术创新应用（10 分）

企业内部控制需要前沿和先进的技术来实现控制方法和控制过程，以生产制造业为例，聚焦制造业场景的技术赋能主要以下方面：

- AI 技术：生产质量 AI 视觉检测替代人工抽检，缺陷识别准确率 $\geq 98\%$ ；实现风险智能识别，如自然语言处理（NLP）合同审查准确率达 95%以上；销售订单智能审核系统拦截异常价格、超额授信等风险
- 区块链：采购合同全生命周期存证，关键条款（如付款条件、质量要求）上链覆盖率达 100%
- 物联网：生产设备预测性维护系统实时监控 10,000+ 传感器数据，故障预警响应时间 ≤ 15 分钟

后附：企业相关内部控制数字化应用的结构、主要措施；技术部署方案（含生产线数字孪生模型）、算法训练数据集、区块链存证节点分布图。

示例：工程机械企业通过 AI 分析历史招投标数据，自动识别围标串标特征，舞弊线索发现效率提升 4 倍。

2.2 流程重构创新（10分）

企业内部控制流程，需要根据业务变化和管理变化而重新梳理和重构流程，以生产制造业为例：

- 节点压缩：采购付款流程从"7级手工审批"改为"3级自动化审批+AI合规校验"，审批时效缩短70%
- 断点消除：销售合同-发货单-结算单全链路数字化串联，电子签章覆盖率100%，关键字段自动稽核
- 风控前移：工程项目预算控制嵌入BIM系统，超支20%自动触发预警冻结付款

后附：采购-付款端到端RPA脚本逻辑图、销售业务数据血缘图谱、工程项目变更管理穿透测试报告。

示例：建材企业将供应商准入评审嵌入招投标平台，资质证书自动核验通过率提升至92%，问题供应商拦截时间从5天缩短至2小时。

2.3 模式创新（10分）

探索行业经营管理与内部控制模式创新，以生产制造业为例：

- 跨界移植：将汽车行业零库存管理模式移植至装备制造领域，通过供应商协同平台实现关键部件JIT供应
- 生态协同：与物流商共享生产排程数据，建立动态运输资源池，紧急订单履约周期压缩40%
- 反向控制：在销售合同中植入质量追溯条款，要求经销商共享终端客户投诉数据用于产品迭代

后附：VMI（供应商管理库存）系统操作手册、物流协同平台数据接口协议、质量数据反哺研发的闭环验证报告。
示例：某食品机械制造商引入医药行业洁净车间管控标准，建立 GMP 级生产环境监控体系，客户验厂通过率从 65% 跃升至 98%。

2.4 动态优化能力（10 分）

构建内部控制持续改进机制，包括但不限于：

- 敏捷迭代：建立内控规则引擎，例如每月采集销售退换货、采购索赔等数据更新风控参数
- 闭环验证：内控系统构建闭环验证系统，例如工程项目审计问题自动生成整改工单，系统跟踪关闭率并关联考核指标
- 预警升级：企业升级预警系统，例如资金管理系统设置流动性警戒阈值，触发后自动启动三级应急响应预案

后附：年度内控优化路线图、风险规则迭代效果对比表、资金压力测试场景库。

示例：某电子制造企业每季度根据市场变化调整客户信用评级模型，将应收账款周转天数从 83 天降至 67 天，坏账率下降 1.2 个百分点。

（三）内部控制实践成效显著性（30 分）

企业内部控制案例实践成效是反映内部控制的水平和成果的重要因素，需要基于行业特性定义成效标准（如制造业关注库

存周转加速、工程企业强调预算偏差率改善), 用可验证的数据 (成本节约/营收占比、风险事件下降率) 证明内控价值。结合行业基准值 (如制造业存货周转率行业均值) 和企业历史数据, 通过“纵向改进幅度+横向行业分位值”双维度量化内控实效。

3.1 风险收敛度 (10分)

核心业务流程风险事件发生率同比下降 $\geq 20\%$ —40%以上;
例如生产制造业需要覆盖包括但不限于以下场景:

- 销售与收款: 客户超额授信、合同欺诈等风险事件
- 采购与付款: 供应商资质造假、重复付款等操作失误
- 工程项目: 预算超支 $\geq 15\%$ 或进度延误 $\geq 30\%$ 的项目数量

后附: 风险事件分类统计表 (按季度对比); 关键风险根因分析报告 (含改进措施有效性验证); 风险指标监测结果。
示例: 某汽车零部件企业通过动态信用评级系统, 将客户逾期付款率从 8.7% 降至 3.1%; 某装备制造企业实施采购合同区块链存证后, 供应商资质造假事件归零。

3.2 效率提升值 (10分)

企业内部控制需在相关领域实现效率突破。以生产制造业为例 (满足其一即可):

- 销售与收款: 订单审核时效缩短 $\geq 70\%$ (如从 4 小时压缩至 15 分钟)
- 采购与付款: 供应商对账周期从月度缩短至实时自动

核销

- 招投标管理：投标文件合规性审查耗时减少 $\geq 80\%$

后附：流程耗时对比分析报告（随机抽取 100 个样本）；系统响应时间日志截图（含峰值压力测试数据）

示例：某家电企业应用 AI 合同审查后，销售订单审批时间从 2 天降至 2 小时；某化工企业通过 RPA 自动对账，每月减少采购付款人力投入 320 小时。

3.3 经济价值（10 分）

企业内部控制控制产生的经济价值体现方式很多，各企业可以提出各自的量化结果，但必须体现定性与定量相结合的具体指标。例如生产制造业中，经济价值指标可为以下条件之一：

- 直接收益：年化节约成本/增加利润 ≥ 2000 万元（如库存周转加速释放现金流）
- 风险止损：避免潜在损失 ≥ 1 亿元（如工程项目审计追回超额支付款项）

后附：根据各企业内控经济价值的报告提供支撑的基础资料，包括但不限于测算模型、成本节约测算模型（含敏感性分析）；风险事件损失模拟对比报告。

示例：某工程机械企业通过招投标合规管理系统，三年累计避免围标串标导致的损失 1.2 亿元；某电子制造企业优化资金计划工具，减少短期融资成本 2300 万元/年。

第四部分 附录

包括对正文进行补充和解释说明的资料。

(下接最后一页，单独成页，盖章扫描)

第五部分 声明

本公司（本人）声明如下：

	是	否
1. 案例内容真实	<input type="checkbox"/>	
2. 案例单位授权：		
自愿参加本次案例征集活动，同意主办方使用本案例开展评选、研究、交流等。	<input type="checkbox"/>	
同意公开且署本单位名称	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
同意公开但隐去本单位名称	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 案例作者是否同意公开：		
同意公开且注明作者姓名	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
同意公开但无需注明作者姓名	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 其他需要说明的事项：		
案例单位公章 年 月 日	案例作者签字：	
注： 1. 请在对应项目打钩。 2. 本声明中的“公开”包括纳入财政部、中国证监会内部控制案例库，中国上市公司协会制作案例集，在公开刊物上发表，以及其他财政部会计司、中国证监会会计司及中国上市公司协会认为有助于推进内部控制建设的形式。		