**XXXX公司**

**二○二一年度**

**管理建议书**

**致同会计师事务所（特殊普通合伙）**

**管 理 建 议 书**

**XXXX公司管理当局：**

我们已经完成对XXXX公司（以下简称“贵公司”）2021年度财务报表的审计工作。在审计过程中，我们对贵公司的部分会计及内部控制制度进行了有限度的研究与评价。我们的研究和评价遵循了中国注册会计师审计准则的有关规定，贵公司对所提供的财务报表负责，我们的责任是对财务报表发表审计意见，而不是对内部控制整体发表意见和提供保证。

我们提供管理建议书的目的，是针对我们在审计过程中注意到的内部控制缺陷提出改进建议，仅供贵公司管理当局完善内部控制和加强相关内部管理参考。我们就所发现的问题和提出的建议，与贵公司的有关管理人员交换了意见，他们确认了有关问题的属实情况。本建议书不应被视为对整个内部控制制度发表的鉴证意见，所提建议不具有强制和公证性。

【管理建议书要重点对企业重大决策、大额资金运用、重大投资的绩效，财务管理体系建设，财务内部控制建设及执行，金融及衍生业务等重要事项的风险管理流程，以及企业资产质量、盈利能力、财务风险、经营增长情况进行总体评价，对存在的问题提出改进和规范的意见建议，努力提供符合企业实际情况、具有使用价值的高质量管理建议书。】

我们提请贵公司关注以下事项：**【不适用标题删除，重排序号】**

1. **公司治理结构方面**

如：公司治理状况与《上市公司治理准则》的相符程度，公司章程及股东大会、董事会、监事会等的议事规则是否健全和有效执行，公司与控股股东在业务、人员、资产、机构、财务的分开程度，重大关联交易的决策制度、独立董事制度、内部审计制度、信息披露制度等建立健全与执行。关联交易方面是否履行了法律程序，如大股东占用，为控股股东及其关联方提供担保，关联交易公允性的判断。

（1）现状

（2）影响

（3）建议

（说明：所提请的每项关注事项应包括三个要点，即相关内部控制的重大缺陷的现状、对财务报表可能产生的影响，会计师提出的改进建议。以下同，略）

1. **公司经营管理方面**

如：组织机构、部门的设置及权责的划分，分、子公司的管理控制（包括业务、资金、人事等方面重大决策），经营方式，技术的研究与开发，产、供、销的模式等，内部转移价格体系的设计；绩效考核，如公司长期战略与目标的确定，公司年度计划、预算的编制，各级核算单位绩效及负责人绩效的指标考核体系的设置。

【紧密结合企业发展战略，对企业经营业务的行业分布结构、效益和现金流贡献、市场竞争能力和风险状况等予以重点关注，向企业提出清理整合各类经营业务、实施产业结构调整的意见建议。

全面梳理分析企业商业模式、管控方式和经营风险，强化收入、毛利、资金成本结构分析，对这些业务的内控制度、流程设计和执行效果进行诊断，充分揭示存在的问题，提出风险防范对策建议。】

1、XXXX事项

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

2、……

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

1. **公司重大决策、大额资金运用、重大投资的绩效**

如：公司建立了大额资金运用、重大投资的相关管理制度。在实际执行过程中，严格按照相关制度履行审批程序。等等。

1. **公司财务管理体系建设**

**1、会计核算体制方面**

如：根据公司业务流、信息流、凭证流特点，选择分级核算还是一级核算，现有核算体系是否利于管理当局更好掌握相关会计信息。总部、分公司、子公司间往来结算模式与结算频率。

（1）XXXX事项

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

（2）……

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

**2、会计政策和制度方面**

重要会计政策和制度体系的建立健全，如分、子公司重要会计政策统一和规范，重要会计处理的统一、规范。重要会计政策是否经董事会（类似机构）通过，是否有适合公司业务特点的会计制度，便于统一核算、汇总、分析、考核等）。

【由于近年来企业的业务范围出现较大拓展，对于偏离经济环境、行业标准和企业实际，造成经济成果不实或对后续发展造成不良影响的核算政策，要提示企业及时进行修订和调整。】

（1）XXXX事项

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

（2）……

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

**3、会计机构设置和会计人员方面**

如：会计机构设置、人员配备和任职资格、岗位设置、岗位职责、会计机构负责人或者会计主管任免手续、会计工作交接手续等与《会计法》等制度规定的符合程度。

（1）XXXX事项

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

（2）……

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

**4、会计基础工作规范方面**

（1）账簿设置、启用、登记、结账、错误更正方法是否符合会计制度的规定；

（2）原始凭证和记账凭证的格式、内容、填制方法与审核程序等是否符合有关会计制度和企业特点要求；

（3）会计账簿记录与会计凭证、财务报表、实物及款项的实有数额是否相符，会计账簿之间相对应的记录是否相符；是否按规定定期进行财产清查；

（4）会计档案管理、调阅和销毁是否符合规定手续；

（5）对外报送的财务报告，是否数字真实、计算准确、内容完整、说明清楚、报送及时，并是否经单位领导人、总会计师、会计机构负责人或者会计主管人员审阅并签章；

（6）是否按规定建立并实施内部会计监督制度和内部控制制度，主要包括货币资金、实物资产、对外投资、工程项目、采购与付款、筹资、销售与收款、成本费用、担保等经济业务的会计控制制度。

（1）XXXX事项

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

（2）……

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

1. **公司财务内部控制建设及执行**

**1、货币资金**

如：现金和银行存款日记账是否按日逐笔顺序登记，结出余额，银行存款账与银行对账单及时核对、经调整无误；是否存在银行长期未达账；为确保货币资金的安全，货币资金收支和保管业务是否建立严格的授权批准制度，办理货币资金业务的不相容岗位是否分离，相关机构和人员是否相互制约。

（1）XXXX事项

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

（2）……

**2、实物资产**

如：是否建立实物资产管理的岗位责任制度，对实物资产的验收入库、领用、发出、盘点、保管及处置等关键环节进行控制，防止各种实物资产被盗、毁损和流失。重要资产的权证方面，如收购入的各项资产的权属的过户情况，重要资产如股权、房屋建筑物、车辆的权证的健全情况。财产管理制度的建立健全。

【重点关注残损变质、积压呆滞的存货，全面揭示资金占用和回收风险，提出资产利用或处置的措施建议。】

（1）XXXX事项

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

（2）……

**3、对外投资**

如：是否建立规范的对外投资决策机制和程序，严格控制投资风险，加强投资项目立项、评估、决策、实施、投资处置等环节的会计控制；募集资金投向方面，如募集资金实际运作与承诺投向的项目和进度的相符程度，募集资金投向的效果等；

【重点关注被投资企业长期亏损、长期无分红、与集团主业无协同的长期股权投资，全面揭示资金占用和回收风险，提出资产利用或处置的措施建议。】

（1）XXXX事项

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

（2）……

**4、工程项目**

如：是否建立规范的工程项目决策程序，明确相关机构和人员的职责权限，建立工程项目投资决策的责任制度，加强工程项目的预算、招投标、质量管理等环节的会计控制，防范决策失误及工程发包、承包、施工、验收等过程中的舞弊行为。

【重点关注大量的闲置固定资产及停缓建工程，全面揭示资金占用和回收风险，提出资产利用或处置的措施建议。】

（1）XXXX事项

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

（2）……

**5、采购与付款业务**

如：是否合理设置采购与付款业务的机构和岗位，建立和完善采购与付款的会计控制程序，加强请购、审批、合同订立、采购、验收、付款等环节的会计控制，堵塞采购环节的漏洞，减少采购风险。往来的结算与对账管理。

（1）XXXX事项

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

（2）……

**6、筹资活动**

如：是否加强对筹资活动的会计控制，合理确定筹资规模和筹资结构、选择筹资方式，降低资金成本，防范和控制财务风险，确保筹措资金的合理、有效使用。

（1）XXXX事项

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

（2）……

**7、销售与收款业务**

如：是否在制定商品或劳务等的定价原则、信用标准和条件、收款方式等销售政策时，充分发挥会计机构和人员的作用，加强合同订立、商品发出和账款回收的会计控制，避免或减少坏账损失。往来的结算与对账管理。

【重点关注账龄较长或已逾期、债务人出现经营困难的应收款项，全面揭示资金占用和回收风险，提出资产利用或处置的措施建议。】

（1）XXXX事项

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

（2）……

**8、成本费用控制**

如：是否建立成本费用控制系统，做好成本费用管理的各项基础工作，制定成本费用标准，分解成本费用指标，控制成本费用差异，考核成本费用指标的完成情况，落实奖罚措施，降低成本费用，提高经济效益。

（1）XXXX事项

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

（2）……

【关注企业成本费用核算管理，重点对企业执行物资集中采购制度情况，开展成本费用对标管理情况，此本费用控制目标完成情况，尤其是业务招待费等“六项费用”的管控情况进行审计和分析，帮助企业总结评估降本增效措施的实施效果，分析生产经营各环节降本增效成果和可能存在的改善空间，提出完善成本费用控制，持续挖潜增效的措施建议。】

**9、对外担保**

如：是否加强对担保业务的会计控制，严格控制担保行为，建立担保决策程序和责任制度，明确担保原则、担保标准和条件、担保责任等相关内容，加强对担保合同订立的管理，及时了解和掌握被担保人的经营和财务状况，防范潜在风险，避免或减少可能发生的损失。

（1）XXXX事项

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

（2）……

……

1. **金融及衍生业务等重要事项的风险管理流程**

如：公司的高风险业务（包括金融及衍生业务）管理制度是否合理，是否按照制度规定执行高风险业务的决策流程，岗位分工和职责分离是否恰当，是否建立预警机制和止损金额等。

（1）XXXX事项

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

（2）……

1. **公司资产质量方面**

（1）XXXX事项

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

（2）……

1. **公司盈利能力方面**

（1）XXXX事项

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

（2）……

1. **公司财务风险方面**

（1）XXXX事项

**事项：**

【问题描述及涉及的管理缺陷】

**判断依据：**

【缺陷判断的手册、内控或法规规定等相关依据】

**审计建议：**

【根据发现的缺陷，提出可行、合理建议】

（2）……

建立有效的内部控制是贵公司的责任，贵公司在决定采纳我们的建议前可以评估一下内控不足可能造成的损失，以及改进内部控制环节和会计核算系统的不足所要付出的成本，以便作出更合理的决定。

本管理建议书仅供贵公司内部参考之用，不可向外提供或引述本管理建议书的全部或部分内容。因使用管理建议书不当造成的后果与注册会计师及会计师事务所无关。

致同会计师事务所（特殊普通合伙）

二Ｏ二二年 XX月XX日