

集团全面风险管理体系课程大纲

课程收益：

- 壹、 充分认识建设全面风险管理及内部控制体系的重要性和紧迫性；
- 贰、 通过建立和完善全面风险管理及内部控制体系，有效整合现有的管理体系，提升管控能力。

大纲内容：

壹、 建设全面风险管理及内部控制体系

- 1、 风险识别：风险的识别和评估，首先是风险基础信息收集，整个所有其他公司发生过的风险，历史以来的风险法律法规，风险管理方面各种文件，做法全部收集；

常见风险管理收集案例 1：

“报喜不报忧”还是“报喜也报忧”？某个集团公司如何做好风险收集工作？

- 2、 风险评估，内部识别，外部识别，然后对风险进行评估；

经典风险管理评估案例 2：

“西瓜与芝麻”的的应对。看某个集团公司在进行风险识别时的策略。

3、 风险管理策略：

风险管理策略的标准三个，第一，风险偏好，风险偏好在这里特指公司风险偏好，而不是个人风险偏好

第二：风险补偿，就是用风险补偿机制进行创新，如果要让承受高风险，必须高回报，如果让我低回报，必须低风险；

案例 3：“两元店”的兴起与风险策略。

第三：风险管理的有效性标准，把风险管理到什么程度，有些有效性标准过高，成了精神洁癖，就是风险控制过头。

关键性风险、重大风险、一般性风险的处置与管理。

案例 4：“老王卖西瓜”新解：如何做到减少风险？

资产组合，高风险、低风险的资产组合。

贰、 风险规避与控制：

- 1、掌握风险控制程度：案例 5：苹果公司的风险控制。
- 2、风险控制计划：内部控制方案，流程的全方位监督；外部控制。
- 3、风险处置方案：

事前控制、事中控制、事后控制：

案例 6：万科是怎么成为房地产业领军人物的？事前控制成功案例。

案例 7：中铁集团如何亏损 40 亿万投资沙特阿拉伯高速铁路？事后控制失败案例。

- 4、风险管理体系建立：

计划、实施、监督、审计。

参、 风险文化建立：

- 1、风险文化战略：

集团管控，母子关系。风险管理委员会与风险管理部、外部审计、中介机构之间的关系。

- 2、风险管理建设的基本框架：文化与信息系统，风险管理环境，风险文化建设，风险信息系统建设。

- 3、风险信息系统不仅在 ERP 里有所表现，而且各种子公司的风险管理部，给母公司风险管理中心上哪些报告，母公司的风险管理中心给风险管理委员会上哪些报告，风险管理部门如何参与到各级会议里去，如何协助决策。

- 4、风险管理组织如何设置与运作，作为一个组织和流程。

- 5、风险地图与风险数据档案

- 6、风险保障体系

案例 8：某个集团风险保障体系建立的风风雨雨。

