

2013 年企业内部控制课程大纲 ——风险防范策略和方法 陈 光

总体策略内容：

找出房地产企业内部控制及风险的策源地

掌握房地产企业内部控制原理、操作流程、策略与方法

企业风险管理、内部控制风险的解析与应对

一、企业内部控制基本原理解析

- 房地产企业内部控制如何落地？：五大要素及相应的关系
- 内部控制的属性：控制谁？如何控制？
- 内部控制的种类：找“点”——关键控制点
- 内部控制的设计原则：牵制、协调、整体
- 控制点与控制技巧：关键控制点、流程控制与制度控制

内部控制到底要做什么？从哪个环节开始做？：

- 1、通过对现有企业管理制度与流程的梳理，找到内部控制关键点或者“控制节点”
- 2、企业决策层面对企业中可能存在的风险所做的决策定位；
- 3、企业应先从现有的制度与流程中，进行阶段性改造；

设计有效的组织架构，使管理层能方便地随时监控业务发展，并促进公司内部信息的交流和共享。

在组织中贯彻高层领导对于企业管理控制的正确观念和风格。

组织控制架构和企业管理控制系统的运作需要不断地加以监督和改善。

二、 企业内部控制的要求与规范

2009 年以来财政部对企业内部控制的新要求

企业目标与经营风险

内部控制与企业战略执行

COSO 框架下的内部控制管理

内部控制管理在国内的规范

识别企业经营中的重要风险

风险的定义

企业的风险偏好

识别企业运营中的重要风险

确定风险管理的战略

选择管理风险的方法

三、风险识别与如何建立企业内部控制机制？

●案例 1：万科案例剖析：为什么万科的人员流失率很低？优势在哪里？

风险识别：

财务平衡能力：财务抗打击能力、成本领先与利润领先

财务定位与财务战略：为什么财务铁三角那么重要？中小企业年度目标中：利

润、现金、市场份额同步增加为什么是不可能的？

风险应对：风险的解决办法：不相容岗位分离、预算控制与会计控制、信息控

制与实物控制等

案例 2：2012 年部分地产企业风险失控案例分析

三、业务流程重组

- 流程重组的症状
- 流程重组的步骤及各步骤的操作要点
- 流程重组各步骤操作要点（最佳管理实践）
- 业务流程图

四、内部控制实务

- 常见的舞弊类型：阴阳发票、销售费用控制、部门利益控制、流程与风险
- 内部控制的设计步骤
- 内部控制实例详解

- 内部控制手册的编写
- 建立内部控制系统必须考虑的重要因素

企业内部控制的组织与责任

企业内部控制的管理机制

建立内部控制的五个流程 16 个步骤

企业实施内部控制的工具

案例 2、某个地产企业内部控制案例：

该企业在行业排名中曾属于前十名，年利润水平在 1 亿元，可惜的是，2008

年这个企业却面临被兼并及破产的边缘，是什么原因造成这个企业的现状呢？

纯粹是金融危机吗？经过全面落实，发现企业内部控制存在重大问题。