

《集团企业内部控制与风险管理》课程大纲

一、课程背景

企业集团有规模性优势，具有内部制度安排空间，又具有结构安排的优势。它可以通过种种手段使用单一法人企业内部管理的“权威性”，可以用“看得见的手”对集团内部成员企业进行资源配置，从而达到协同效应，这是集团管控的优势。

本课程通过实战案例，帮助学员明确企业集团风险管控和母子公司管控的理念、策略和方法。

二、授课主要内容

（一）企业内部控制与风险管理基础

内部控制的作用与局限性分析

1. 内部控制的定义

内部控制帮助企业实现的 5 个基本目标

5 个基本目标管控的风险

案例分析：我国集团企业内部控制存在的主要问题

2. 内部控制五要素框架

（1）内部环境要素之一：公司治理结构

公司治理结构与内部控制主体的关系

集团法人治理结构职责的界定

集团法人治理结构间存在的问题以及解决方案

集团内部母、子公司之间常见的问题以及解决方案

案例：美的集团公司治理结构与内部组织机构设置

案例：集团公司网络化组织机构设计

综合案例（一）法国兴业银行的内部环境

（2）风险评估

风险评估要素：目标设定、风险识别、风险分析和风险应对。

案例：某集团运用事故树分析法识别商品销售风险

综合案例（二）联想集团新产品开发风险管理方案

（3）控制措施

控制措施通常包括：职责分工控制、授权控制、审核批准控制、预算控制、财产保护控制、会计系统控制、内部报告控制、经济活动分析控制、绩效考核控制、信息技术控制等。

企业集团如何设计不相容职务相互分离？

企业集团如何设计重大风险事项的授权批准控制？

企业集团如何设计资金支付签批流程及签批权限？

企业集团如何设计财产保护控制？

企业集团如何设计会计系统控制？

企业集团如何设计经济活动分析控制？

案例：首都机场集团公司资金支付签批流程及审批权限

案例：山东航空集团全面预算控制

（二）企业集团风险管控

1.货币资金支出控制流程设计

货币资金的控制要求

2.采购业务控制流程设计

采购控制的要求

3.赊销审批控制流程设计

4.信用销售控制流程设计

5.固定资产内部控制流程设计

6.企业集团资金集中管控的两种模式

7.集权型企业集团财务控制结构

8.企业集团风险管控模式

9.企业集团财务管理控制体系

综合案例（三）鄂尔多斯羊绒集团资金管控机制

三、课程范围

本课程适于各类企业的董事会成员、高中级管理层、分公司和子公司领导以及各级财务管理人员。

四、培训需要时间：需要**1**天