

内部控制与风险管理

黄海（2天）

课程背景

无论是成功的公司还是失败的企业，我们可以相信：成功的企业、内部控制有效的企业，其“秘诀”是共同的；而失败的企业，尽管各有各的不幸，但有一点也是共同的，那就是内部控制失效。对任何企业来说，再完美的制度，如果得不到控制和执行，就是一种摆设。

课程收益

1. 知晓企业内部控制的重要性
2. 了解内控涉及哪些方面
3. 掌握企业内部控制体系的搭建方法
4. 主要的内部控制措施及手段
5. 知晓如何通过内控体系控制运作风险
6. 学会通过内控为企业全方位创造经济效益

课程对象：董事长、总经理、副总经理、财务总监、董秘

课程亮点：源于实战、经验总结、方法原创、立刻落地、分享工具、降本增效

课程大纲

前言

- 一、内部控制的重要性
- 二、内部控制的内涵解读
 - 1、什么是内部控制
 - 2、如何理解内部控制
- 三、内部控制的作用
- 四、内部控制的内容：（风险、效益）

第一单元 货币资金控制

【案例】XXX集团财务造假

【案例】XXX公司委托理财

一、职责分工和职权分离

二、授权批准制度

【工具模板】：分权手册

三、货币资金控制范围

四、货币资金控制目标

【案例】“控制资金占用”专项行动

【案例】“控制资金成本”专项行动

五、精准货币资金控制方法

【工具模板】资金计划体系

第二单元 销售与应收控制

一、年度经营目标控制

二、制定销售政策

1、制定销售政策应考虑的因素

2、制定销售政策具体内容

【案例】销售政策

三、组织销售合同评审

四、产品销售定价管理

1、组建定价管理机构及职责划分

2、成本预测

3、价格调研

4、初步定价

5、确定价格

五、销售价格管控方法

六、影响定价因素

七、客户信用风险预警

【工具模版】客户信用等级评估方案

八、逾期贷款催收（全民皆催，角色配合）

【工具模版】应收账款标准催收 40 法

九、建立与客户定期对账制度

【工具模版】应收账款对账单

十、应收账款账龄分析及通报

【工具模版】销售收入分析系列表

第三单元 采购与付款控制

一、采购需求及采购计划环节管控措施

二、请购环节的风险与管控措施

三、供应商选择环节的风险与管控措施

四、采购价格控制

五、采购环节成本管控

六、验货环节的管控措施

七、采购类型控制

八、物流供应环节的管控措施

【工具模版】控制物流费用专项降本

九、付款环节的风险与管控措施

【案例】付款计划

十、通过采购成本分析控制

十一、采购降本的方法

第四单元 存货控制

一、存货的领用、发出、审核、保管、记账均要贯彻分工负责

二、存货的报废、失窃、盘亏要有报批制度，保证账实相符

三、存货盘点

四、呆滞物料预防控制及处理

五、存货库龄及周转天数分析控制

六、安全库存控制

七、物料按 ABC 分类管控

八、现代自动化仓库

九、JIT 零仓库管理

十、供应商管理库存 (VMI)

【案例】控制库存专项行动

第五单元 成本控制

一、确认成本项目、费用要素、成本科目、成本计算方法

二、成本控制

1、产品投产前的控制

2、制造过程中的控制

3、流通过程中的控制

【案例】推行 PIP（控制成本）改善活动

【案例】线平衡消除瓶颈

【案例】控制制造费用中生产辅料成本

【案例】控制生产电费专项行动

第六单元 薪酬控制

一、建立合理的薪酬制度

二、通过控制雇佣量来控制薪酬

三、通过薪酬水平和薪酬结构进行薪酬控制

四、通过分析指标寻找控制点

五、通过分析指标寻找控制点

六、人工成本分析

1、工资总额（按薪酬结构）

2、薪酬人次（按薪酬结构）

3、人均工资

4、薪酬总额、人次、平均工资趋势

5、固定工资与变动工资的分析

6、直接人工与产值的比较分析

7、管理人员占生产人员工资比

8、加班工资占正常工资比

【工具模版】成本分析表

第七单元 固定资产控制

- 一、固定资产预算
- 二、重大固定资产投资可行性分析
- 三、固定资产购置
- 四、固定资产取得内控
- 五、固定资产日常管理控制
- 六、固定资产核算控制
- 七、固定资产转移控制
- 八、固定资产处置控制
- 九、固定资产盘点
- 十、固定资产控制方法

第八单元 生产过程控制

- 一、直接材料控制方法
- 二、能源消耗的控制
- 三、直接工资的控制
- 四、废品损失的控制
- 五、制造费用的控制

【案例】一整套针对十二大浪费的专项生产降本法

【案例】控制费用专项行动

六、通过分析进行成本控制

- 1、生产效率分析：按产品线、按生产车间、按日、月、年
- 2、产值分析：按产品车间、产品类型、按会计期间（月度、季度及年度）
- 3、工单超领、工废、料废：按每张生产工单
- 4、辅料消耗分析：按前十大领用金额及领用量
- 5、在制工单在制天数
- 6、停线损失控制
- 7、委外加工定额用量及损耗控制
- 8、产品线平衡分析
- 9、非直接人员工资占比分析