

《嵌入业务全流程内部控制》

(两天)

本课程引领认识内控为何物。内控源于风险，以风险作为起点，以企业战略为目标，将内部控制理念镶嵌在业务流程中，为企业搭建最实用的防火墙。基于业务链条开展内控评价，查找缺陷、分析问题、有效评价、完善整改。通过监督、质量把控为企业保驾护航。

第一部分：内部入门篇

一、浅谈企业内控

1、内控前世今生

- 安然事件
- 浅析 A 股 2018 年上市公司财务造假
- 浅析 A 股 2019 年首家过会企业被质疑财务造假

2、如此费心费力的搞内控真的值得吗？内控为谁辛苦为谁忙？

二、内部控制目标

1、对比企业的使命、愿景、价值观，企业战略目标如何规划

- 著名企业告诉你什么是使命、愿景、核心价值观
- 创业人的梦想及遵循的原则

2、现实版内控成为企业内部一场宫斗剧

- 内控的勾心斗角
- 理想被鞭打，教你如何激励快牛鞭策慢牛

3、正确对待企业内控目标

- 莫盲从
- 莫夸大
- 莫过度

三、准确把握内部控制原则警示一二

- 1.全面性
- 2.重要性
- 3.制衡性
- 4.适应性
- 5.成本效益

四、内部控制要素是什么？如何构建企业内部控制体系？

- 1、内部控制的基础：内部环境
- 2、内部控制的依据：风险评估
- 3、内部控制的手段：控制活动
- 4、内部控制的载体：信息与沟通
- 5、内部控制的保证：内部监督
- 6、内控体系=自律系统

五、深刻理解企业进行风险管理和内部控制的重要意义

- 1、企业价值最大化。赚钱+使命+责任+成长+创新
 - 2、企业风险何在
 - 3、企业到底需要不需要内控
- 【案例】内控的跟头栽不起看看 IPO 企业

第二部分：误读内控与矫正

一、内控 N 多误解

- 1、谣言满天飞
- 2、伤害指数
- 3、逐条辟谣

二、内控心得

- 1、管理最高境界——松弛有度
- 2、内控体系是建设与持续优化

第三部分：企业层面赋能

一、赋能型组织架构

- 1、企业不同阶段组织架构演变
- 2、组织架构设计血的教训

二、发展战略赋能构建新生态

- 1、什么是企业发展战略

2、大生态的价值体现

- 【案例】影视投资生态链
- 【案例】云伙伴

三、人力资源赋能业务高速发展

四、赋能践行社会责任

五、企业文化赋能

- 【案例】“文化+”思维
- 【案例】企业文化是管理层的文化

第四部分：嵌入业务层面控制

一、资金活动控制

- 1、筹资、投资、资金营运活动中的风险与措施应对。
- 2、财务结算中心的资金集中管控模式案例分析。
 - 【案例】资金链断裂表象预警及因素分析，绝地也可逢生
 - 【案例】强化对子公司资金业务的统一监控。

二、采购业务控制

- 1、购买物资及支付款项风险及措施应对
- 2、供应链共同体
 - 外部供应链集成
 - 内部供应链集成
 - 供应链的动态联盟

【案例】解析并购中供应链整合的协同效应

三、资产管理控制

- 1、存货、固定资产、无形资产风险及措施应对。
- 2、ERP系统与存货管理。

- 【案例】家乐福存货管理案例。
- 【案例】“不上ERP找死，上ERP等死”ERP坑多请绕行

四、销售业务控制

- 1、销售商品（提供劳务）、收取价款风险及措施应对
 - 2、收入确认陷阱及防范
 - 3、利润是上帝给的,风险是自己控制的
 - 4、业财融合思维
- 业财融合嵌入企业内控体系中
 - 业财融合下别让自己四面受敌

五、研究与开发控制

- 1、小米研发创新与差异化
- 2、弊端重重看似前景无限实则举步维艰

【案例】“设计+运行”有效性思考

创新才是企业的未来，创新和转型中代价的辩证论

六、工程项目控制

- 1、自行或外委活动风险及应对措施

2、一套人马两套牌子承揽活动涉税风险

七、担保业务控制

1、关联方之间提供担保风险及警示

2、企业间相互担保风险及警示

八、业务外包控制

1、业务外包监管机制

2、业务外包风险及应对措施警示

3、业务分包与劳务派遣傻傻分不清

九、并购重组业务

1、融资、整合活动风险及防范措施

2、浅谈并购重组这个香饽饽

- 【案例】严防高估值泡沫，“高承诺、高估值、高商誉”

- 【案例】严控“忽悠式”并购

第五部分：内控必备工具

一、全面预算控制

1、什么是全面预算

2、预算必须明白的几个事

3、预算事前、事中、事后都管控着啥

4、不了了之的全面预算

二、合同管理控制

1、建立合同管理体系

2、合同是个重要角儿

- 【案例】合同审查要点

- 【案例】合同风险防范意识增强

三、内部信息传递控制及信息系统控制

1、内部信息收集、处理、传递图设计

2、建立有效的内部交流工具

3、企业内部交流诟病分析

四、财务报告控制

1、报告编制及利用各环节的风险及应对措施

2、如何从财报中的解读关键信息