

集团风险管控

课程时间：2天

内容主要包括：风险与风险管理的基本概念，当前主流的四大体系建设，包括 COSO-ERM (2013)、ISO31000、全面风险管理指引（国资委）、企业内部控制基本规范（财政部等五部委），风险管理的实施与成果，风险管理分子类阐述。

主要内容

- 第一部分：风险管理的内涵阐述
 - 为什么要导入风险管理
 - 定义风险管理
 - 企业风险的分类
- 第二部分：COSO-ERM (2016) 体系介绍
 - COSO-ERM (2004)
 - 风险治理结构和文化
 - 从多方位关注战略制定
 - 执行中的风险
 - 风险信息、沟通和报告
 - 监控重要事项
- 第三部分：ISO31000 体系介绍
 - 风险管理原则、框架、过程关系
 - 风险识别
 - 风险分析
 - 风险评价
 - 风险准则
 - 风险管理成果 (1) —— 风险清单
 - 风险管理成果 (2) —— 风险矩阵
 - 风险管理成果 (3) —— 风险带
 - 风险管理成果 (4) —— 风险地图
 - 风险管理成果 (5) —— 风险报告
- 第四部分：全面风险管理指引（国资委）体系介绍
 - 如何编制风险管理报告：国有企业风险管理报告（模版）
（本部分内容主要讲述“如何编写风险控制报告”）
 - ***重工集团公司全面风险管理报告（范本）
 - EXCEL 表格工具：各部门风险识别模型（定性和定量）（包括战略与计划、运营、并购与合作、市场、技术、销售、生产、信息、人力资源、法务、财务等部门）

- EXCEL 表格工具：风险评价模型（定性和定量）（包括战略与计划、运营、并购与合作、市场、技术、销售、生产、信息、人力资源、法务、财务等部门）
- EXCEL 表格：风险点评分人及权重分配表
（本部分内容主要讲述“如何识别部门中存在的风险”）
- 第五部分：企业内部控制基本规范（财政部等五部委）体系介绍
 - 内部控制的基本构成
 - 12345 内部控制基本框架
 - 152 个常见内控问题及产生原因对照表
- 第六部分：风险管理的实施与成果
 - 风险管理实施步骤图
 - 结合全产业链，编制手册（分为两本，对应“公司层面内控”及“流程层面内控”）
 - 制定体系运行四大保障机制
 - 导入体系，进行试运行
 - 项目结案成果与后续工作规划
 - 项目工作的时间规划
 - 风险预警信号：主要经营者、企业管理制度、生产经营、财务、市场表现、宏观经济
- 第七部分：集团风险管理分子类阐述（共 13 类）
 - **组织架构建设**
 - 风险管理通行的组织架构模式
 - 董事会的风险管理职责描述
 - 风险管理委员会的管理职责描述
 - 风险管理部门职责描述
 - 业务单位职责描述
 - **发展战略建设**
 - 战略管理可能存在的风险
 - 战略风险应对
 - **市场风险（本部分讲解部分“控制方法”）**
 - 市场风险识别
 - 案例：诺基亚 vs. 爱立信（芯片断货事件）
 - **运营风险（本部分讲解部分“控制方法”）**
 - 企业运营风险识别
 - 运营风险案例：“丸美股份”IPO 被否
 - **操作风险（本部分讲解部分“控制方法”）（本部分讲解“如何改进作业流程”及“流程关键风险点控制”）**
 - 案例：帕尔珀.阿尔法石油钻塔事故
 - 操作风险主要表现形式
 - 操作风险管理的实施思路
 - 操作风险管理的过程与评估的实施步骤
 - 操作风险示例
 - 如何改进作业流程
 - **财务风险（本部分讲解部分“控制方法”）**

- 企业重要的财务风险计量
- 企业财务风险评估方法
- 财务状况分析
- 分析财务报表时应注意可能存在的虚假内容
- 克服财务分析的局限性
- 案例：会计政策滥用或错误使用导致上市被否
- 虚构资金流的手法
- 消化“虚构毛利占用的资金”的手法
- 财务预警指标设定
- **信用风险（本部分讲解部分“控制方法”）**
 - Z 计分模型
 - 巴萨利模型
 - A 值模型
 - 客户重大风险预警信号 120 条
- **合同风险（本部分讲解部分“控制方法”）**
 - 合同管理的内容
 - 风险管理合同解决方案的考虑要素
 - 案例：公司成立前发起人对外签订的合同由谁承担责任
- **人力资源风险（本部分讲解部分“控制方法”）**
 - 案例：合理设计考核指标
- **法律风险**
 - 股份转让中的法律风险
 - 案例：“黑白合同”
 - 案例：股份禁售期内签订转让协议
- **投资风险**
 - 进入方向
 - 进入时期
 - 进入规模
 - 进入区位
 - 投资收益
 - 决策程序
 - 压力测试
- **危机管理**
 - 危机的三重效应
 - 内部危机处理六大技巧
 - 外部危机处理六大技巧
 - 危机处理的原则
 - 企业危机恢复管理
- **税务风险**
 - 企业所得税
 - 增值税
 - 消费税
 - 营业税
 - 城建税和教育费附加

- 印花税
- 个人所得税
- 房产税
- 土地使用税
- 附件1：建筑企业业务层面的内控关键控制点
- 附件2：信贷业务的8大要素及25个风险点
- 附件3：120个重大风险预警信号
- 附件4：贷款风险管理的5个维度和44个流程环节
- 附件5：某上市公司风险管理办法
- 附件6：某上市公司内部控制制度
- 附件7：某上市公司内部控制评价制度管理办法

● 第八部分：集团8种控制型态

- 1.集权化
- 2.战略规划
- 3.战略方案化
- 4.战略冒险
- 5.战略控制
- 6.财务方案化
- 7.控股公司
- 8.财务控制

● 第九部分：集团管控的三种基本模式及各自的优缺点

- 1、财务管理型
- 2、战略管理型
- 3、运营管理型

● 第十部分：集团管控的核心问题

- 1、发展战略
- 2、总部定位
- 3、权责体系

● 第十一部分：集团管控的难题和困境

- 1、集团总部对子公司的集权、放权问题；
- 2、集团总部于子公司的利益分配问题；
- 3、集团管理的内部资源整合问题；
- 4、集团管理的信息沟通问题；
- 5、集团总部对子公司的激励问题；
- 6、集团规模的持续增长问题；

- 7、集团总部的角色职能定位问题；
- 8、集团公司的大企业病问题。

- 第十二部分：集团管控案例
 - 1、一汽集团的管控之道
 - 2、跟 GE 学集团管控

- 第十三部分：强化集团管控的路径
 - 1、第一阶段：分析诊断
 - 2、第二阶段：管控模式定位与组织架构设计
 - 3、第三阶段：管控权责定位与手段优化
 - 4、第四阶段：业务单元绩效评价体系优化