

内部审计视角下全面风险管理

李 李

【课程背景】

内部审计，作为风险管理的第三道防线，在强化企业风险管控、确保持续稳健发展方面，具有不可替代的核心作用。近年来，国内外诸多企业经营的重大风险事件，其背后都有一个共性的问题，是企业内部审计没有发挥好“防火墙”及“全科医生”的作用。究其根源，一方面，是大多数企业长期以来对内部审计不重视甚至不支持；另一方面，是企业内部审计目标定位不准确、职能发挥不充分。

从终极目的看，内部审计与全面风险管理一样，都是为企业创造价值。本课程从现实中的案例研究出发，以“七度审计”为视角，进一步强调内部审计的重要性；从确认与咨询两项基本职能出发，进一步分解出“检查、处罚、评价、整改、参谋、建议、培训、育人”八项细化职能，以案例、讨论、方法等多种形式讲授八项细化职能如何落地，特别是着力于解决审计工作者在实际审计过程中面临的审计沟通不顺畅、成果转化不充分等重要问题，让内部审计在企业风险管理体系建设过程中发挥更为核心的作用；课程的最后，是关于“价值审计”的研究与学习，这是内部审计未来发展的新趋势，更是内部审计成为企业内部“支持发展第三方”的重要途径。

【课程收益】

- ◇ 掌握七度审计重要性
- ◇ 会用八项职能落地法
- ◇ 懂得价值审计核心点
- ◇ 案例方法强化实用性
- ◇ 讨论互动增强实战性

【课程特色】

案例化，互动化，方法化，工具化，实战化。

【课程对象】

企业中的内部审计管理者及工作者。

【课程时间】

1天（6小时），分组研讨式。

【课程讲师】

李李老师，曾任天安人寿保险公司审计部总经理，高级经济师、国际注册内部审计师（CIA）、法律职业资格证书持有人，具有近二十年工作经历，职业经验涉及内部审计、销售管理、战略管理、运营服务等多个领域，具备丰富的多角度审视内部审计和全面风险管理的实战经验。

【课程大纲】

一、内部审计的“价值”何在：七度审计

1、内部审计与全面风险管理

- 案例一：千年基业活化石
- 案例二：审山审船审老天
- 案例三：开放式审计实践
- 风险管理的三道防线：作业单位、风控与合规、内部审计
- 风险管理的四驾马车：风险管理部、内部控制部、法律合规部、内部审计部

2、全面风险管理的认识误区

- 三大误区：业务为先的误区，心存侥幸的误区，放手一搏的误区
- 案例一：“精密”与“粗糙”的风控能力
- 案例二：热点事件背后的“审计逻辑”
- 案例三：监管部门的地毯式审计
- 案例四：成长中的安全问题

3、内部审计与全面风险管理的终极目标

- 案例研讨：如何实现小区封闭管理“天衣无缝”
- 讲师总结：防范风险是“小目标”，创造价值是“大目标”

4、七度审计对全面风险管理的意义

- 检查有深度：从原始票据入手
- 处罚有力度：口不服气但心服气
- 理解有宽度：穿透问题本质的连接点
- 涉猎有广度：三百六十度审计
- 汇报有高度：一把手主管审计工作
- 献计有厚度：最接地气的建议书
- 应急有速度：当日达的飞行审计
- 审计是三镜：放大镜，显微镜，望远镜

二、内部审计的“角色”何在：八项职能

1、内部审计的两大基本职能：确认与咨询

- 案例研讨：如何充分发挥好内部审计的两大基本职能
- 讲师总结：从“审计”二字看审计，优秀审计实践的启示

2、从两大基本职能到八项细化职能

- 检查、处罚、评价、整改、参谋、建议、培训、育人

3、内部审计视角下“风控六到”

- 六到：观念到内心，法规到大脑，控制到部门
 责任到岗位，奖惩到个人，防范到事前
- 口诀：上联：横管到边纵管到底；下联：查罚评改谋建训育；横批：创造价值

三、内部审计的“确认”何在：查罚评改

1、检查

- 案例研讨：为什么审计沟通会最后不欢而散
- 案例一：总部批准的合作项目“违规”
- 案例二：未成年人投保的系统控制问题
- 讲师总结：审计检查与审计沟通
- 审计检查“手到病除”：时间点、细节点、关键点、完美点

- 审计检查“六个凡是”：凡是业务高峰期，凡是花钱高峰期，凡是换人高峰期
凡是建制高峰期，凡是用印高峰期，凡是加班高峰期
- 审计沟通“九字口诀”：利为先，目传情，要敢上

2、处罚

- 案例研讨：销售合作协议偷梁换柱
- 讲师总结：有效处罚的五个原则
- 五个原则：规定为先，程度为先，程序为先，罚人为先，连带为先

3、评价

- 案例研讨：如何评价几家分公司的风险管控水平
- 讲师总结：评价运用的四个方面
- 评价运用：风控考核，干部任免，审计周期，导向示范

4、整改

- 案例研讨：如何彻底整改“老、大、难”问题
- 讲师总结：问题整改的三条根本解决之道
- 三条根本之道：老问题找老大，大问题找现场，难问题找容忍

四、内部审计的“咨询”何在：谋建训育

1、参谋

- 案例研讨：技术部门大规模人员离职与业务方案的会签单
- 讲师总结：四个角色与五条原则
- 四个角色：出主意，定方案，帮执行，背黑锅
- 五条原则：个人参谋而不是部门参谋，方案参谋而不是执行参谋，专长参谋而不是全部参谋，时点参谋而不是始终参谋，风控参谋而不是绩效参谋

2、建议

- 案例研讨：上百人未及时续签劳动合同
- 讲师总结：管理建议书的作用与写法
- 建议书作用：提级重视，上下贯通，合力整改，审计留痕
- 建议书要求：及时性，重要性，聚焦性，对位性
- 建议书写法：主题、开场、中腹、亮尾

3、培训

- 案例研讨：内部审计结果转化为培训的必要性与可行性
- 讲师分享：内部审计视角下的寿险公司风险管理（课程大纲）
- 培训三级：部门级的小培训，条线级的中培训，公司级的大培训
- 培训七到：到身边，到事实，到案例，到依据，到口诀，到内心，到全员

4、育人

- 案例研讨：内部审计“育人”了吗
- 讲师总结：内部审计“育人”的三条路径
- 三条路径：沟通审计事实，处罚审计对象，建立兼职队伍

五、内部审计的“未来”何在：价值审计

1、从风险管控的第三方到支持发展的第三方

- 案例研讨：审计部能落实好董事长的新要求吗
- 讲师总结：支持发展的独立第三方
- 财务审计、合规审计、内控审计、风险审计、价值审计

2、“价值审计”的五大着眼点

- 策略审计

- 执行审计
- 绩效审计
- 机制审计
- 创新审计

3、价值审计的三大意义

- 段位更“高”
- 吨位更“大”
- 地位更“上”

六、课程回顾

- 1、核心要点总结
- 2、学员问题解析