

如何拒绝不良操作，充分发挥内部控制的作用？

汽车 4S 店各业务环节内部控制实务操作与风险管理

主讲：郝卯花

【课程背景】

美国的管理学家罗伯特·安东尼说：“管理企业就好比驾驶一辆汽车，车速越快，越需要好的控制系统。”完善的内部控制体系就是企业的控制系统。

在激烈的汽车市场竞争中，汽车 4S 店作为较新的企业形式，业务范围广、控制环节多，尤其主要业务为现销，资金和库存流动速度快，日常收付款频繁，出现人为舞弊的管理漏洞是不可避免会发生的。因此重发展，轻管理，存在着收入流失、成本控制力度不够，资产严重浪费和损失的问题，加之人员变动频繁，导致内部控制制度或不完善，或流于形式。

在工作中，您是否遇到过以下情形：

- 在采购环节中，有没有因为选错供应商而造成严重损失或不必要的浪费？
- 在售后维修业务中，配件管理与系统操作权限、厂家拒赔、大客户应该如何进行有效的管理？
- 在销售业务环节中，新车销售及衍生业务各个环节的风险把控点在哪里？
- 在财务内部流程操作中，虽然建立了制度但仍然出现了一些差错或问题？
-

本课程将结合丰富的案例一一解答这些问题，提出切实可行的建议。老师会用大量的案例对企业建立内控体系的实务进行分析和讲解。以业务模块为主，通过教训总结、经验分享等形式分析汽车 4S 店各业务环节的设计和执行过程中的核心和关键点，帮助 4S 店控制企业风险，建立适合 4S 店企业发展的内控体系，有效防止“跑、冒、滴、漏”等严重的经济损失。

【课程收益】

- 了解汽车 4S 店财务管理工作中积累的风险防范应对措施
 - 掌握汽车 4S 店各个具体业务环节中存在的风险以及解决策略
 - 掌握内部控制活动设计和执行中应注意的要点和问题
 - 提升企业管理者主动的风险管理意识与管理能力
- **（12 小时的课程，共分 9 大业务模块，80 个内控案例、10 个现场互动讨论、4 个随堂练习、另赠送 30 个日常管理工具及表格）**

【课程特色】通过精彩的实战案例分享、丰富实用的内容、生动风趣的现场互动、真正解决 4S 店日常内控管理中的实际问题。

【课程对象】4S 店负责内部控制和内部审计部门的经理、主管和其他管理人员；财务与其他职能部门的经理和管理人员；总经理、财务总监、其他相关的高级管理人员及企业投资人

【课程时间】6-12 小时

【课程大纲】

一、为什么核算会计向管理会计转型会成为行业内的趋势？

1. 来自政府的声音
2. 来自企业的声音
3. 机器人已进入会计领域，传统会计何去何从？

案例：华为 AI 技术、德勤“小勤人”

呈现方式：现场讨论

4. 税制改革时代到来，金三的威力？

案例：税务怎么找上你？--各部门联合

二、4S 店为什么要做内控？有哪些理解误区？

1. 什么是内部控制
2. 为什么中国的民营企业平均寿命短？

- 管理
- 风险意识
- 内控的理解误区

案例：总经理贪污；巨人集团

3. 4S 店内控现状、

呈现方式：现场讨论

4. 4S 店为什么要做内控？

- 控制什么？
- 谁来控制？

案例：现金丢失；虚假宣传

三、如何理解内控的作用和基本原则？

1. 内控的作用

工具：舞弊三角模型

2. 内控的基本原则

四、目前 4S 店内控的现状如何？如何理解内控的风险因素及关注点。

1. 各行业排名前 10 的最主要风险因素

案例：德勤统计数据

2. 五大风险因素总结

- 来自内部的风险：人、财、物
- 来自外部的风险：信息、环境

案例：信息风险

3. 事前控制，防患于未然

呈现方式：历史小故事

4. 中国企业面临的重大财务风险

- 决策时容易忽视的环节

呈现方式：课堂练习

5. 汽车行业实际工作中控制制度的关注要点

6. 有效沟通对于企业内控管理的重要性

案例：来自收银员的举报

五、4S 店提升内部控制的措施有哪些？

1. 改变财务概念扭曲的现象
2. 实施“大财务”战略
3. 实现管理手段精细化

4. 建立严密的内控体系

5. 内部控制的类型

案例：出纳员是如何被网友骗钱的？财务经理的管理漏洞在哪？

6. 内控监督

六、各个业务环节存在的内控风险有哪些？如何防范？

1. 采购环节风控点

➤ 购买与审批

案例：走逃失联发票的防范

➤ 验收与付款

呈现方式：随堂练习、讨论

2. 售后维修业务的管控

➤ 维修业务中配件环节的财务控制点

呈现方式：讨论

案例：私藏配件

➤ 维修环节结算权限、减免权限的控制

案例：常见舞弊情形与案例分享 3 个

➤ 正常维修业务关注点

讨论：作废工单与零交单

呈现方式：课堂练习

➤ 维修信用政策制度

➤ 厂家索赔、拒赔、假索赔、旧件库等环节财务控制点

呈现方式：讨论

案例：假索赔

➤ 保险理赔及往来款项环节财务控制点

呈现方式：随堂练习

案例：阴阳维修工单

➤ 售后试车管理制度

案例：店员试车后被报废；百万越野车试车途中撞坏

➤ 废品管理

➤ 出门证管理

➤ 工具管理规定

➤ 工具箱及钥匙的管理

➤ 售后指标管理

讨论：库存零余额但有数量是什么情况？

3. 销售业务流程管控

1) 商品车销售各环节的管控

案例：销售人员侵吞车款的方式

➤ 整车销售价格的管控环节可能出现的问题与措施

案例：销售顾问的牟利手段；货款截留

➤ 收付款环节的控制措施

案例：垫付证明造假；员工群发诈骗案件

➤ 制订车辆验收入库操作规范

案例：新车 PDI 检查

➤ 销售合同的管理：领用、盖章、作废

- 案例：阴阳合同
- 商品车合格证的管理
- 客户试乘试驾管理
 - 案例：试驾车发生事故 5 个
- 客户个贷分期的管控
 - 案例：批贷函
- 车款结清交车
 - 案例：提车环节
- 畅销车型增值销售收益的管控（加价）
- 商品车低配改高配再销售的风险
 - 案例：河南某 4S 店
- 2) 衍生业务环节的管控
 - 佣金返利的管控
 - 精品业务的管控
 - 案例：内部人员舞弊 3 起
 - 上牌业务
 - 案例：冒领余款；虚构费用
 - 保险、按揭业务
 - 案例：账目混乱；分期服务费的风险
 - 二手车业务
 - 案例：赔偿客户
- 3) 二网售车的管控
 - 案例：侵吞公款
 - 与二网进行合作前的相关工作
 - 可作为二网展示车辆的类型、调拨管理
 - 案例：调车
 - 二网提车及佣金（返利）的结算管理
 - 二网展车的盘点
 - 其他管控点
- 4) 试驾车处置存在的风险
 - 案例：总经理舞弊
- 5) 厂家返利的重要性
- 6) 长库存商品车对资金占用的影响
 - 案例：资金链
- 7) 整车利润（单车利润整体）的分析
- 4. 财务内部风险管理**
 - 资金的管控：岗位分离、印鉴及 U 盾、POS 收款的风险及应对。
 - 案例：内外部风险若干起、套现行为、信用卡审核风险等
 - 应收账款的管控
 - 报销制度及流程设计的管控
 - 案例：总经理违规报销；一张废纸引发的风险
 - 发票管控关键点
 - 案例：不合规发票、套开发票的识别
 - 资产盘点制度（商品车、配件、在修车、二网展车、工具、固定资产等）

案例：试驾车没了？

➤ 档案管理

案例：调档

5. 固定资产的风险管理

➤ 管控环节

➤ 相关单据列举

➤ 固定资产的风险管理具体讲解

6. 其他风控点：

➤ 绩效管理

案例：考核的盲点

➤ 管理人员绩效考核政策及应用不当引发的风险

➤ 财务人员绩效工资的设置思路

➤ 店面建造、改造控制

案例：工程

➤ 预算执行与分析管理

➤ 公务车管理

➤ 消防安全

案例：停车场着火

➤ 降低成本费用的思路及意义

案例：电费

七.如何保障内部控制实施与执行？

1、舞弊的责任预防和控制

案例：恶意举报

2、内部审计的重要性

3、执行过程中的误区

案例：废纸