

# 《企业风险管理与内部控制》课程大纲

## 壹、课程背景

如何合理保证企业战略的实现？

如何提高经营的效率和效果？

如何确保企业财务报告的可靠性？

如何保证企业始终遵守法律法规？

如何确保企业资产的安全、完整？

为了实现上述目标，企业必须进行风险管理，建立有效的内部控制体系。但是，什么是风险管理？什么是有效的内部控制？如何建立风险管理与内部控制体系？如何评价和改进企业的内部控制，这已成为企业可持续发展的关键。

中国诸多企业的兴衰成败也从某个侧面揭示了风险管理和内部控制的必要性。

## 二、课程目标

结合实战案例，系统学习《企业内部控制—整合框架》、《企业风险管理—整合框架》，使学员了解企业风险管理与内部控制制度的框架，包括风险管理的概念和思路、实施风险管理与内部控制制度需要考虑的关键因素、风险管理与内部控制制度关键因素的系统性及相关性等，从而在实际工作中合理运用风险管理与内部控制的方式方法，有效规避风险，提高企业运营的安全性。

具体可以概括为以下几点：

- 1.通过生动的案例分析帮助学员建立对风险管理和内部控制制度完整而系统的认识；
- 2.掌握快速诊断企业风险管理与内部控制缺陷的方法，评价内部控制的效果并进行改进；
- 3.提升管理层风险管理水平和对内部控制自我评估的能力，建立有效的内部控制环境；
- 4.结合企业的自身状况设计控制要点，并建立适合企业自身情况的内部控制系统。

### 三、授课主要内容

#### (一) 企业风险管理

##### 1.如何建立风险管理整合框架

四种类型目标、八个构成要素、一个主体内的各个单元构成三个维度

##### 2.如何制定风险管理的总体目标

##### 3.如何实施风险管理的步骤

##### 4.如何建立风险管理组织系统

##### 5. 如何建立风险管理信息系统

##### 6.企业风险管理的要素与过程

风险评估要素：目标设定、风险识别、风险分析和风险应对。

企业如何识别内部风险因素和外部风险因素。

风险识别的方法有哪些？

案例：某企业运用事故树分析法识别商品销售风险。

案例：服装企业经营风险识别。

如何进行风险分析？

如何制定风险应对策略？

风险回避、风险承担、风险降低和风险分担。

风险应对矩阵设计。风险应对的三道防线。

**实战案例分析一、联想集团新产品开发风险管理方案。**

**实战案例分析二、格力、美的电器的财务风险管理方案。**

## (二) 企业内部控制

### 1.我国企业如何建立内部控制体系？

(1) 现阶段我国企业内部控制存在的主要问题。

(2) 内部控制五大目标之间的关系。

(3) 内部控制的发展阶段。

### 2. 内部控制的作用与局限性分析。

### 3.如何优化内部环境？

治理结构；组织机构设置与权责分配；企业文化；人力资源政策；内部审计（**内部审计新旧对比**）；反舞弊机制。

公司治理的重要制度安排。

案例：美的集团治理结构与内部组织机构设置。

案例：美国世通公司治理结构的缺陷对企业的负面影响分析。

案例：《中国联通反舞弊机制暂行规定》解读。

## **实战案例分析三、法国兴业银行事件的启示。**

### 4.怎样进行风险评估？

(1) 目标设定。

(2) 风险识别。

(3) 风险分析。

案例：根据企业目标设定来识别相关风险。

**风险矩阵设计。**

案例：两种投资方案的风险衡量与决策。

#### **实战案例分析四、兖州煤业鲍店煤矿的风险评估。**

5. 如何实施控制措施？

如何实施职责分工控制、授权控制、审核批准控制、预算控制、财产保护控制、会计系统控制、内部报告控制、经济活动分析控制、绩效考评控制、信息技术控制等措施？

部分业务不相容职务相互分离设计。

如何设计重大风险事项的审核批准控制？

如何设计资金支付签批流程及签批权限？

如何设计会计系统控制？

如何设计绩效考评控制？

案例：授权适当可以提高企业的营运效率—丰田公司“首席工程师”制度。

案例：首都机场集团公司资金支付签批流程及审批权限。

#### **实战案例分析五、中国联通资本性支出重要风险与控制措施。**

6. 如何做好信息与沟通？

信息与沟通，是指及时、准确、完整地收集与企业经营管理相关的各种信息，并使这些信息以适当的方式在企业有关层级之间进行及时传递、有效沟通和正确应用的过程。

企业应当怎样进行内部沟通？

企业应当收集和传递哪些信息？

应当建立哪些外部沟通渠道？

7. 如何进行内部监督？

相关机构在内部监督中如何发挥作用？

内控监督检查的方式、内控缺陷的报告、如何改进内控缺陷？

内部控制自我评估报告设计。

### **(三) 内部控制设计**

1. 内部控制流程应当怎么建立？

2. 设计内部控制制度的步骤和工具。

3. 业务控制流程树状图设计。

流程与内控的建立—采购与付款流程设计。

流程与内控的建立—资金支付业务流程设计与风险控制。

采购控制流程设计。

赊销业务控制流程设计。

赊销审批控制流程设计。

**实战案例分析六、中航油新家坡分公司事件对内控的启示。**

**四、培训时间：两天。**