

《企业内部控制与风险管理》课程大纲

一、课程收益

本课程致力于使高层管理人员从战略高度认识内部控制与风险管理，并将战略层面的风险管控与具体的经营环节中的控制活动结合起来，从而可以将内部控制在本企业落到实处。

本课程通过大量案例，将帮助您掌握以风险为导向的企业内部控制与风险管理理论、实施方法和实施技能。

二、教学大纲及内容

（一）内部控制的定义

内部控制帮助企业实现的五大目标、内部控制五大目标之间的关系

问题讨论：五大目标预防和控制什么风险？如何防范这些风险？

（二）内部控制的发展阶段

借鉴：**COSO** 内控报告：从企业内部控制—整体框架到企业风险管理—整合框架的演进。

内部控制—整体框与风险管理—整合框架的比较

（三）内部控制的基本要素

问题讨论：我国企业内部控制存在哪些问题？

1. 优化内部环境

内部环境要素：内部环境要素治理结构；组织机构设置与权责分配；企业文化；人力资源政策；内部审计机构设置；反舞弊机制

公司治理结构中的其他重要制度安排

公司治理结构与内部控制主体的关系

案例：美的集团公司治理结构与内部组织机构设置

案例：公司治理结构的缺陷对美国世界通讯公司的影响

2. 风险评估

风险评估要素：目标设定、风险识别、风险分析和风险应对。

问题讨论：

(1) 煤炭企业有哪些内部风险因素和外部风险因素？

(2) 企业风险识别的方法有哪些？

(3) 企业如何进行风险分析？

案例：某服装鞋类进口商根据目标设定来识别相关风险

案例：某企业运用事故树分析法识别商品销售风险

案例：某服装企业经营风险识别

案例：两种投资方案的风险衡量与分析

综合案例（一）：联想集团新产品开发风险管理方案

问题讨论：企业风险应对策略有哪些？

风险应对策略一般包括：风险回避、风险承担、风险降低和风险分担。

综合案例（二）：山东兖州窦店煤矿风险评估的策略与方法

3. 控制措施

控制措施通常包括：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。

问题讨论：

- (1) 如何设计不相容职务相互分离？
- (2) 如何设计重大风险事项的授权批准控制？
- (3) 如何设计资金支付签批流程及签批权限？
- (4) 如何设计财产保护控制？
- (5) 如何设计会计系统控制？
- (6) 如何设计经济活动分析控制？
- (6) 如何设计绩效考评控制？

案例：煤炭企业部分业务不相容职务相互分离设计

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

综合案例（三）：山西焦煤集团预算编制的内部控制

综合案例（四）：煤炭企业资本性支出重要风险与控制措施

总结：控制活动的类型。

4. 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。

问题讨论：

- (1) 企业应当收集和传递哪些信息？
- (2) 企业如何建立内部、外部沟通渠道？
- (3) 企业应当怎样进行内部沟通？

5. 监督检查

问题讨论：

- (1) 内控监督检查的方式有哪些？
- (2) 内控缺陷如何报告？
- (3) 企业应当如何改进内控缺陷？

内部监督—内部控制自我评估报告

案例：内部控制自我评估报告的编制

综合案例（五）秋林集团内部控制失效—百年老店退市

综合案例（六）中航油事件给企业内控建设的启示

7. 内部控制设计

- (1) 内部控制设计的步骤
- (2) 内部控制设计应用工具
- (3) 内部控制流程与关键控制点设计
- (4) 业务控制流程树状图

综合案例（七）流程与内控的建立—采购与付款流程资金支付业务控制流程设计

综合案例（八）内部控制流程设计

- (1) 采购控制流程设计
- (2) 赊销控制流程设计
- (3) 赊销审批控制流程设计

三、课程范围

本课程适于各类企业的董事会成员、高中级管理层、各级财务管理人员，如集团主管财务的副总经理、总会计师、主任会计师、财务总监、财务部总经理、财务经理及其他管理人员等。

四、培训需要时间：需要 2 天