

全流程的风险识别与管控

课纲（三天两夜）

课程背景

后疫情时期，多数企业现金流严重紧张，甚至面临倒闭的风险，但小部分企业却由于未雨绸缪地制定了风险防控预案，因而在灾害来临时只遭受了很小的损失。

此外，在日常经营中，做好企业内部控制，建设有效的风险管理体系，也是激烈的竞争中必须练好的内功。本次课程的老师通过分享国内外知名公司的风险管控体系及案例，有针对性地进行分析和给出落地有效的控制方法，赋能企业提升风控水平，助力企业获得更大的经济效益。

课程收益

- 了解并熟悉风险控制的目标及五要素
- 掌握全方位企业风险控制体系的搭建方法
- 了解使用风险控制预警模型控制风险的方法
- 掌握评估企业风险的方法
- 掌握控制企业风险的方法
- 掌握各风险预警模型中的“零容忍”否决指标（详见指标模型）
- 输出工具：预警模型

课程对象

董事长、公司股东、总裁/总经理、董事会秘书、首席财务官/财务总监、各部门经理、企业中高层、财务人员、审计内控人员等。

课程亮点

实战派风格，追求“落地”文化，针对性强，诊断式、咨询式培训解决企业痛点，生动幽默，通过视频、分组讨论、点评、角色带入等教学手段，调动学员的参与性和积极性，通过分享落地EXCEL、WORD、PDF等实战模板，减少学员实际工作量，直接转化为工作成果。课后提供、结业测试题及答案。

确保课程：听得懂、拿得走、用得上、有实效！

课程大纲

第一单元 搭建风险控制体系

- 什么是风险控制
- 风险控制的重要性

- 风险控制的目标及五要素
 - 控制环境
 - 风险评估
 - 控制活动
 - 信息与沟通
 - 监督
- 风险控制的设计步骤
 - 确定控制目标
 - 整合控制流程
 - 鉴别控制环节
 - 确定控制措施
- 企业主要风险
 - 宏观经济判断风险
 - 股权风险
 - 资金风险
 - 供应商、采购与应付账款风险
 - 存货风险
 - 薪酬风险
 - 成本费用控制经营亏损风险
 - 固定资产管理风险
 - 客户风险及信用风险
 - 应收账款风险
 - 税务风险
 - 并购决策错误的投资风险
 - 负债过高的财务杠杆风险
 - 内控体系失效风险

第二单元 股权风险管控

【案例】国美股权生命线之争

- 股权管理的主要手段
 - 持股主体
 - 股权架构
 - 持股比例
 - 章程约定
- 持股主体的优点缺点对照及应用场景
 - 有限责任公司
 - 股份有限公司
 - 个人独资企业
 - 有限合伙企业

【思考及讨论】有没有既可以投入资金少又能控制企业股权的并购模式

- 集团管控的股权架构管理
 - 集团股权架构顶层设计的 12 个关键问题
 - 【分享】投资少、不失控制权、税务成本低、大股东最有利的六层股权顶层设计及各层级的功能
 - 【分享】海外并购项目股权顶层设计
 - 【案例】分析蚂蚁金服的股权架构
- 持股比例管理
 - 【分享】10 条股权生命线及相应的法律权力
- 章程特别约定条款对大股东的保护
 - 同股不同权
 - 一致行动人
 - 董事会轮选
 - 累积投票制
 - 白衣骑士
 - 【案例】CVC 是如何套路俏江南股份的
 - 【工具模型】股权风险评估及预警模型

第三单元 资金风险控制

- 【案例】华源集团财务造假
- 【互动】利润重要还是现金流重要？为什么盈利的企业会倒闭？什么原因导致企业资金周转不灵？
- 现金流量的重要性
 - 【视频案例】富贵鸟不再富贵
 - 【案例】赌输了的金立
 - 【视频案例】OFO 小黄车的链子断了
 - 【案例】从 Z 模型看不同类型公司资金链风险
- 利润导向转为现金导向
- 关注销售到关注经营现金流量
 - 【分组 PK】如何改善现金流（19 种方法）
- 使用五维资金计划预防资金危机
 - 【工具分享】某公司多层级的资金计划套表
- 职责分工和职权分离
- 授权批准制度
 - 【工具分享】分权手册
- 融资风险控制

➤ 内源融资

➤ 外源融资

【互动】讨论“零”资金成本的内源融资解决 20 法

【工具模型】现金流风险评估及预警模型

第四单元 供应商、采购与应付账款风险控制

■ 供应商选择与评估（强悍）

【互动分享】供应商财报分析法

■ 采购价格控制

➤ 采前招标，系统锁价

➤ 采中核价，比对历史

➤ 批量采购，专批议价

➤ 采后续招、持续降价

【分组 PK】找出采购降本的方法

■ 应付账款控制

➤ 采购需求及采购计划环节管控措施

➤ 请购环节的风险与管控措施

➤ 供应商选择环节的风险与管控措施

➤ 验货环节的管控措施

【案例】轰动全市的 GLB 来料检验挽回重大经济损失的案例

➤ 付款环节的风险与管控措施

【工具模型】应付账款风险评估及预警模型

第五单元 存货控制系统

■ 存货的领用、发出、审核、保管风险管控

■ 存货的报废、失窃、盘亏风险管控

■ 通过存货盘点的系列方法达到账实相符

■ 呆滞物料风险预防管控

【案例】通过风险管控体系避免呆滞料的案例

■ 存货库龄及周转天数分析管控

■ 安全库存风险管控

■ 物料按 ABC 分类管控

■ JIT 仓库风险管理

■ VWI 仓风险管控

【案例】华晨宝马的 VMI 仓风险管控

【案例】管控库存风险专项行动 14 法

- 存货的领用、发出、审核、保管、记账均要贯彻分工负责要求
【工具模型】 存货风险评估及预警模型

第六单元 薪酬风险管控及精细化管理

- 建立合理的薪酬制度
- 通过管控雇佣量来管控薪酬
- 通过薪酬水平和薪酬结构进行薪酬管控
- 通过分析指标寻找管控点
- 人工成本分析
 - 工资总额（按薪酬结构）
 - 人均工资
 - 薪酬总额、人次、平均工资趋势
 - 固定工资与变动工资的分析
 - 直接人工与产值的比较分析
 - 管控人员占生产人员工资比
 - 加班工资占正常工资比

【工具模板】 薪酬分析表

【工具模型】 薪酬风险评估及预警模型

- 薪酬控制
 - 通过控制雇佣量来控制薪酬（控制员工人数，控制工作时数）
 - 通过薪酬水平和薪酬结构进行薪酬控制（基本薪酬，可变薪酬，福利支出及其他）
 - 通过最高薪资水平和最低薪资水平，薪资比较比率，成本分析
 - 通过薪酬结构的调整进行薪酬控制（KSF）
 - 建立薪酬控制的预警制度
 - 薪酬控制方法

【工具分享】 20 种控制薪酬的方法

第七单元 固定资产风险控制

- 固定资产预算
- 重大固定资产投资可行性分析
- 固定资产购置
- 固定资产核算管控
- 固定资产运维风险
 - TPM 的“四全”核心

- TPM 五步现场管理
 - TPM 八大支柱活动
 - TPM 活动的目标
 - TPM 突出设备的四个“零”
 - TPM 展开实施的 12 个步骤
 - TPM 的 20 个考核指标
- 固定资产转移管控
 - 固定资产处置管控
 - 固定资产保管风险管控
 - 固定资产报废风险管控

【案例】盘活固定资产转为企业运营资金的案例

【工具模型】固定资产风险评估及预警模型

【工具模型】固定资产稼动率预警模型

第八单元 客户风险及信用风险管控

【案例】不是所有的客户都是上帝（管报口径）

■ 客户信用调查

【互动讨论】新客户信用风险调查

题目：在新客户信用风险调查中，应该关注的信息三个大的方向：合法证照、资本实力、发展前景，请列举风险调查的内容。

作答要求：

- 1.请 4-6 人组成一个讨论小组，小组内形成统一观点，选出一名代表，汇总意见
- 2.讨论限时 8 分钟
- 3.老师随机抽取分院学员分享，每位学员分享限时 2 分钟。

- 客户信息收集内容
- 客户信息收集渠道：自行收集、官方渠道
- 新客户所关注的信息点
- 老客户所关注的信息点
- 核心客户所关注的信息点
- 高危客户所关注的信息点

■ 客户画像

【工具模型】客户信用等级评级核定表

【工具分享】四类客户

【工具模型】客户风险预警表

- 设定客户信用额度模型
 - 营运资产评估模型
 - 特征分析评估模型
 - 额度简易估算模型

【扫码互动】某公司最大信用额度计算

【工具模型】客户信用等级评级核定表

■ 确定信用政策

- 信用标准
- 信用条件
- 信用额度
- 信用期限
- 现金折扣
- 收账政策

【互动讨论】制定鼓励回款政策

题目：如何制定鼓励客户积极汇款政策？请至少写出四条

作答要求：

- 1.请 4-6 人组成一个讨论小组，小组内形成统一观点，选出一名代表，汇总意见
- 2.讨论限时 6 分钟
- 3.老师随机抽取分院学员分享，每位学员分享限时 2 分钟。

【工具模型】客户 ABC 分类评分表及相应的信用政策

【工具模型】客户贡献度预警模型

第九单元 应收账款风险控制

■ 应收账款账龄分析及通报

【工具模板】销售收入分析系列表

■ 应收账款风险控制

- 实行严格的**坏账核销**制度
- 建立与客户定期对账制度

【工具模板】非常实用的应收账款对账单

【工具模型】应收账款风险评估及预警模型

■ 应收账款难以收回的信号和表现

- 应收账款难以收回的外部危险信号
- 应收账款难以收回的内部危险信号
- 应收账款难以收回的几种确切证据

■ 债务人的心路历程

- 不同类型债务人的心理活动
- 同一债务人对不同债务的心理活动
- 同一债务人对不同账龄的心理活动

■ 应收账款十大催收工具

- 应收账款的跟踪管理（RPM）
- 平均应收账款回收期（DSO）
- 递进式分类分级催收

【互动讨论】计算 DSO 并评价客户信用

题目：根据财务数据计算行业及两家客户的 DSO，并评价客户的信用

作答要求：

- 1.请 4-6 人组成一个讨论小组，小组内形成统一观点，选出一名代表，汇总意见
- 2.讨论限时 6 分钟
- 3.老师随机抽取分院学员分享，每位学员分享限时 2 分钟。

■ 应收账款催收的 TSP 原则

- T—Time
- S—Skill
- P—Press

【案例】带被催收

【案例】王刚杀人

■ 应收账款催收的 4 大“战术”

- 动之以“情”
- 晓之以“理”
- 导之以“利”
- 诉诸于“法”

【案例】兵分 3 路的战术

■ 逾期应收账款催收的实战技巧

- 与客户的沟通技巧
 - ◇ 与客户分管领导沟通技巧
 - ◇ 与客户财务人员沟通技巧
 - ◇ 电话催收技巧
 - ◇ 函件催收技巧
 - ◇ 面访催收技巧

【互动讨论】催收应收账款方法

题目：你公司如何催收应收账款的？请至少写出四条

作答要求：

- 1.请 4-6 人组成一个讨论小组，小组内形成统一观点，选出一名代表，汇总意见
- 2.讨论限时 6 分钟
- 3.老师随机抽取分院学员分享，每位学员分享限时 2 分钟。

【工具模型】应收账款超期预警模型

第十单元 负债过高的财务杠杆风险

■ 从单一财务指标分析财务杠杆风险

- 中长期偿债指标分析

【工具模型】降低资产负债率的妙招

- 短期偿债指标分析

- 从复合指标分析财务杠杆风险
 - 阿特曼的Z值分析
- 【课堂PK】计算该公司的Z值并评价破产风险
- 【工具模型】破产预警模型

第十一章 内控体系失效风险

- 法人治理
 - 合规性
 - 章程
 - 股权架构
 - 审计内控
- 【案例】比亚迪版反贪风暴
- 【案例】数个案例详见课件
- 【互动与点评】民企通过股权架构顶层设计掌握控制权、规避持股风险以及税务筹划
- 【工具模型】售价偏差预警模型（马应，战略分解）
- 【工具模型】成本偏差预警模型（马应）
- 【工具模型】预算偏差预警模型（预算课件有多个）
- 【工具模型】四维研发预警模型（研发）
- 【工具模型】五维资金预警模型（加入最低现金保有量预警）
- 【工具模型】税负监控预警模型（管报）
- 【工具模型】量本利预警亏损模型（管报）
- 【工具模型】内控风险预警模型（甬交）

第十二章 税务风险

- 认识金税四期
 - 金税四期与金税三期最大的区别
 - 金税四期的大数据到底有多厉害
 - 金税四期是如何发现企业问题的
- 【案例】某企业用可研费名目向股东分红逃税被查处
- 【案例】虚增专家费套现被发现
- 金税四期下哪些企业容易被列为稽查重点
 - 企业总体经营活动不合常理
 - 具体业务违反常规
 - 财务指标数据异常
 - 其他列入随机抽查对象的异常

【案例】改变会计核算方式虚增费用案例

【案例】红字发票异常被稽查

■ 金税四期前企业自查指引

【工具模型】税务风险预警模型

第十三章 降低成本费用控制亏损风险

■ 采购降本

【分组 PK】找出采购降本的方法

■ 如何减少运输费

■ 如何减少差旅费

■ 如何减少饭堂费用

■ 如何减少车辆费

■ 如何减少会议费

■ 如何减少电费

第十四章 投资风险、并购扩张风险

■ 企业对外投资的风险

■ 并购的风险

■ 如何规避投资、并购的风险

第十五章 群体突发事件风险及防控

■ 群体突发事件的分类

- 公共卫生事件：包括传染病疫情，群体性不明原因疾病等；
- 自然灾害：包括洪涝灾害，台风灾害，地震灾害等；
- 事故灾害：包括公司内的各类安全事故，交通事故，设备和设施损坏事故等；
- 公共安全事件：包括人员密集场所安全事件，公共场所突发治安事件等；
- 公共关系预防事件：主要包括政府、顾客、供应商、员工等。

■ 群体突发事件的分级

- I 级（特别重大）
- II（重大）
- III（一般）

■ 应急处理工作小组构成与职责

■ 预防准备工作

- AI
- 线上化（财务、办公、OA）
- 智能蓝牙门禁

- 人员流动热图
- 自动化
- 机器人 (VGA)
- 自生能源
- 安全屋
- 储备库：食品、水、应急设施、设备、救治药品和医疗器械等重要救灾物资
- 现金：
- 群体突发事件的监测和预警体系
 - 监测体系建立
 - 监测数据来源
 - 监测数据分析
 - 预警报告程序
- 群体突发事件的预案体系
 - 总体应急预案
 - 【工具分享】总体应急预案措施、分工、反应时间、援助明细表
 - 专项应急预案及各部门分工内容
 - 【工具分享】公共卫生应急预案
 - 【工具分享】台风应急预案
 - 【工具分享】地震应急预案
 - 【工具分享】交通事故应急预案
 - 【工具分享】治安事件应急预案
 - 【工具分享】公共关系应急预案
 - 【案例】海底捞紧急公关挽救商誉
 - 【案例】中美史克应对“康泰克 PPA”风波
 - 【案例】丰田成功化解辱华广告公关危机
- 群体突发事件演习
- 群体突发事件处置
 - 启动相关应急预案
 - 紧急控制事件发展
 - ◇ 人
 - ◇ 财
 - ◇ 物
 - 【案例】沙漠救援
 - 【案例】疫情中政府口罩集中使用
 - ◇ 生产物资转移
 - 【工具分享】仓库 ABC 物料转移预案
 - ◇ 办公设备防护
 - 【工具分享】办公设备防护预案

- ◇ 公司安保防护
- 发布事件权威信息
 - ◇ 发布渠道：官网、微信公众号、微信群、OA、抖音、快手、小黄书等
 - ◇ 发布内容：情况、措施、进度、结果、影响
 - ◇ 发布对象：员工、政府、客户、供应商
 - ◇ 行文格式：发送、抄送、报送

【课堂答疑】