

课程 1：全面风险管理与内控、合规体系建设方案及案例

(2天)

又名：新时期国有企业风险管控体系建设及重大风险事项管理

又名：风险、合规、内控一体化构建与管理实战

攘外必先安内，安内必控风险，风险必有手段，手段必成体系，体系创造价值

讲理念，教方法，给工具，说故事，敲警钟

课程设计背景与思路：

近 2 年来，国务院国资委出台了《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》（2019）、ISO 出台了 ISO37301（2021），十四五规划中明确提出要对财政部 2008 年出台的《内部控制基本规范与相关指引》进行调整与更新，自 2022 年 10 月 1 日开始，国资委出台的《中央企业合规管理办法》正式实施，里面特别要求“将合规管理纳入党委(党组)法治专题学习，建立常态化合规培训机制”，党的“二十大”报告中也特别提出“防范化解重大风险、确定稳中求进工作总基调，统筹发展和安全、完善风险监测预警体系”等一系列重要要求，2023 年 2 月 15 日，中央办公厅、国务院办公厅联合下发《关于进一步加强财会监督工作的意见》，由此可以看出防范风险、加强内控、力促合规是现在及未来企业运行的永恒主题。

课程收益：

本次课程将全面梳理“风险”、“内控”、“合规”之间的关系，在介绍相应的监管体系、准则、标准的基础上，通过有效的风险管理组织架构的设计，实现风险管理三道防线间的有效衔接，辅以制度范本、数据表格、50 多家企业案例形成企业可操作的具体手段，进而从战略风险、市场风险、运营风险、法律风险、财务风险、信用风险、危机应对等十余个细分领域进行展开，最终实现企业全面风险管理体系的有效搭建。

内容主要包括：

风险与风险管理的基本概念，当前主流的五大体系建设，包括 COSO-ERM、ISO31000、全面风险管理指引（国资委）、《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》（国资委）、企业内部控制基本规范（财政部等五部委）、GB/T35770（含 ISO37301:2020），风险管理的实施与成果，风险管理分子类阐述（共 12 类）。

授课目标：

风险、内控、合规、依法治企、责任追究五位一体，筑牢风险防控基本盘，严守不发生重大风险底线。

授课对象：

财务、风险、内控、合规、审计、法务等部门中层以上人员

主要内容

- **第一部分：风险管理的内涵阐述**
- 为什么要导入风险管理
- 风险管理的基本模型
- 什么是风险容忍度、固有风险、剩余风险
- 定义风险管理
 - 案例：用工程思维在不确定性中寻找确定
 - 案例：再看结构性的不确定性——王传福
- 描述风险的大小
 - 讨论：风险应对的7大策略
- 企业风险的分类：国资委、COSO (2017)、深交所 (2020)
- 中央企业风险分类及预警指标参考 (国资委)
- 风险偏好
- **第二部分：合规风险管理**
- 案例：中兴通讯的合规风险
- ISO37301: 2021
- 《合规管理体系 要求及使用指南》GB/T 35770-2022 (2022.10.12.发布)
- 《中央企业合规管理办法》国资委 2022.10.01.起实施
- 合规模型
 - 案例：你太不懂跨国企业眼中的合规了！
 - 案例：中石油违规倒卖进口原油 1.8 亿吨
 - 案例：这是公序——“张作霖公交卡”凉了
 - 案例：这是良俗
 - 案例：中国忠旺 (1333.HK) 是这样理解合规的
 - 案例：阿里云操作不合规被罚
 - 案例：大疆确保全面合规
 - 案例：大陆集团中国区高管因合规问题惊动德国总部
 - 案例：蚂蚁被罚 71.23 亿背后是合规
- 合规体系建设总体框架
- 合规管理部主要职责 (范例)
- 合规-内控-风险管理间的关系
- **第三部分：COSO-ERM (2017) 体系介绍**
- 内部控制的演化进程
- 萨班斯-奥克斯利法案 (2002)

- COSO-ERM (2004)
- COSO-ERM (2017)
- 风险管理步骤 (COSO-2017)
 - 案例：公司首席风险官——巴菲特
 - 案例：三问中行“原油宝”——以风险管理的名义
- 内部控制的目标 (COSO)
- 企业的经营目标不是价值最大化
- 风险管理各要素间的关系
- **第四部分：ISO31000 体系介绍**
- 风险管理原则、框架、过程关系 (2010 版)
- ISO31000：2018 (等同 GB/T24353-2022) (2022.10.12.实施)
- 风险识别
- 风险分析
- 风险评价
- 风险准则
- 定义可能性程度的大小
- 定义影响程度的大小
- 评估风险应对方法的有效性
- 风险管理的三道防线
- 三道防线的提法
- 三道线——国际内部审计师协会 (IIA) 2020.07.
- 风险管理成果 (1) —— 风险清单
- 风险管理成果 (2) —— 风险矩阵
- 风险管理成果 (3) —— 雷达图
- 风险管理成果 (4) —— 风险带
- 风险管理成果 (5) —— 风险地图
- **第五部分：全面风险管理指引 (国资委) 体系介绍**
- 全面风险管理指引 (国资委)
- 中央企业违规经营投资责任追究实施办法 (试行) 国资委 2018
 - 案例：令行禁不止，上海电气爆雷 83 亿
 - 案例：航天动力 (600343) 融资性贸易
 - 案例：保利集团全资三级子公司因融资性贸易破产
- 融资性贸易的特征及表现形式
- 上市公司资金往来、对外担保的监管要求
- 《国有企业参股管理暂行办法》 国资委 2023.09.13.
- 《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》 国资委 2019.10.
 - 案例：至正股份 (603991) 未识别内控缺陷
 - 关于做好 2023 年中央企业内部控制体系建设与监督工作有关事项的通知
 - 2022 年度中央企业内控体系工作报告 (模板)
- **第六部分：企业内部控制基本规范 (财政部等五部委) 体系介绍**
- 企业内部控制体系及基本构成

- 案例：东方精工（002611）内控制度未全面贯穿
- 案例：万里股份（600847）内控制度未及时更新
- 内部控制7大手段
 - 案例：微盟“删库”的程序员判了
 - 案例：从不相容职责分离角度看香港“卖楼花”为什么少有烂尾
 - 案例：不相容职务未分离+运营指标分析 = 防范风险
 - 《上市公司自律监管指引》沪深交所 2022.01.
 - 案例：蚂蚁集团上市前的争议——不相容职责未分离
- 详解五目标
- 内部控制缺陷的划分与披露
 - 案例：罕见！董事会对否定意见内部控制审计报告持反对意见
 - 案例：疯了，连审计意见都敢作假？
 - 案例：胆儿肥了，连上交所都敢怼？
 - 案例：恒大内控缺陷
 - 案例：完美内控，铸就品牌——疫情下还能继续营业的麦当劳
 - 案例：细节+流程+执行，都做到了就没这事儿了
 - 案例：联合收割机龙头因内控问题被终止注册
 - 2023年审季内部控制主要问题汇总
 - 内控风险产生三角形
- 企业内控建设的路径
 - 案例：内部控制嵌入到业务流程——丰田的“安全灯绳”
 - 案例：1张动火作业证发现8个问题——这才是内部控制
 - 构建企业风险管理文化
- 风险评估方法的选择
- 企业内部控制整体体系搭建
- 内部控制的实施与落地
- **第七部分：风险管理的实施与成果**
- 风险管理的最终目标是价值创造
- 风险管理实施步骤图
- 内控手册构成——权限指引表、流程图、控制表单
- **第八部分：风险管理分子类阐述（共12类）**
- **组织架构建设**
 - 风险管理通行的组织架构模式
 - 《上市公司独立董事管理办法》证监会 2023.09.04.起实施
 - 中央企业重大经营风险事件报告工作规则 国资委 2021.12.13.
 - 《上市公司治理准则》（2018）
 - 国有企业、上市公司选聘会计师事务所管理办法
 - 国有企业公司章程制定管理办法
 - 《关于进一步深化法治央企建设的意见》国资委 2021.11.01.
 - 《中央企业董事会工作规则（试行）》
 - 上市公司董事会提案合规管理
 - 董事会的风险管理职责描述

- 风险管理委员会的管理职责描述
- 风险管理部门职责描述
- 业务单位职责描述
- **发展战略建设**
 - 战略管理可能存在的风险
 - 看看当前经济环境
 - 案例：萧规曹随，贵在不折腾——换副眼镜看库克
 - 案例：“战略风险”控制最差的人——扁鹊
 - 案例：看见一片鱼鳞，就要知道这条鱼有多大！
 - 案例：恒大事件始末
 - 案例：我为什么不看好瑞幸咖啡
- **市场风险**
 - 经济环境风险
 - 何为 ESG 评测？
 - 提高央企控股上市公司质量工作方案 国资委 2022.05.27.
 - 《央企控股上市公司 ESG 专项报告参考指标体系》 国资委 2023.07.25.
 - 竞争风险
 - 案例：真正的价格战什么样？
 - 品牌信誉风险
 - 原材料供应风险
 - 采购风险
 - 案例：当年涉嫌夸大市场被否的康宁医院拟再次 IPO
 - 案例：涉嫌夸大市场？——罚你没商量！
 - 案例：跳出数据看逻辑
- **运营风险**
 - 企业运营风险识别
 - 案例：“丸美股份”IPO 被否
 - 案例：苏州林华医疗器械两次被问询
 - 案例：宝洁——高光不再
 - 案例：因关联关系扬瑞新材 IPO 被否
 - 案例：“兴禾股份”IPO 被否
 - 案例：小米生态链的运营风险
 - 案例：中公教育（002607）的运营风险
 - 安全边际分析及预警值
- **操作风险**
 - 习惯性违章行为的特征
 - 人的十大习惯性违章行为
 - 案例：复兴信贷银行
 - 案例：台湾大学医学院
 - 案例：再看操作风险
- **财务风险**
 - 企业财务风险评估方法
 - 财务风险判别
 - 24 个财务风险判别公式及预警值

- 案例：康美药业（600518）财务造假
- 案例：还有连上市都敢造假的？有！有！有！
- 案例：一个人贪光公司全部股本，咋做到的？内控呢？
- 现金转换周期、计算资金缺口
- 资金营运内部控制的关键控制点及控制措施
- 应付账款管理风险点
- 34个财务指标判断企业风险
- **合同风险**
 - 一般合同风险
 - 保证合同风险
 - 强烈建议由财务人员审一下合同
 - 案例：史上最大合同风险——94亿
 - 案例：华脉科技（603042）遭遇合同诈骗
 - 案例：惊天魔盗团（中国版）
 - 案例：2.5亿存款没了，储户到底有没有责任？
- **信用风险**
 - 信用风险产生的原因
 - 信用销售的4项成本
 - 评估客户信用的原则
 - 评估客户信用的基本原理——5C
 - 全流程应收账款管理
 - 应收账款风险产生原因
 - “灰名单”和“黑名单”
 - 反映客户信用风险的12项指标
 - 应收账款风险应对
 - 整体信用额度+标准信用期限
 - 信用政策组合
 - 按照客户信用等级、项目价值制定信用政策
 - 信用风险整体解决方案
- **人力资源风险**
 - 案例：合理设计考核指标
 - 案例：阿里的人力资源观
 - 案例：竞业限制风险
 - 案例：上市公司领导讲话避雷指南
 - 人力资源六大风险及应对
- **法律风险**
 - 为什么要有法律
 - 案例：合同诈骗 or 自身法律意识淡薄？
 - 案例：关于合同复印件的法律效力
 - 案例：法律风险防范的经典案例
 - 案例：从60亿精铜矿灭失看无单放货风险
- **投资风险**
 - 进入方向
 - 进入时期

- 进入规模
- 进入区位
- 投资收益
- 决策程序
- 压力测试
 - 案例：遥想罗宁当年，羽扇纶巾……
 - 案例：投资失控、实控人病逝，漫漫前路何时是归期？
 - 案例：我为啥不让你买理财？
 - 案例：北大方正爆雷，北大国际医院将归谁？
- 5种投资分析的方法
- 关于对赌协议的最新规定《监管规则适用指引——发行类第4号》2023年2月17

目

- 投融资风险
- **危机管理**
 - 危机的三重效应
 - 内部危机处理六大技巧
 - 外部危机处理六大技巧
 - 危机处理的原则
 - 企业危机恢复管理
 - 案例：三株口服液危机应对
 - 案例：强生公司危机应对
 - 案例：网络舆情的特点与危机应对——李宁
 - 案例：从危机应对角度看，奔驰真的是一家世界级大公司！
- **附件：太多了**