

课程 12：业务循环中的内部控制（2 天）

又名：核心业务流程、关键控制和风险指标梳理实战

▣ 内容提要

中国企业内控建设已经到了实务操作、提升管理水平的重要阶段，但在企业具体的内控实务操作过程中，如何在各个业务环节中落实内控，成为企业内控建设面临的普遍难题。

- 在销售业务中，客户信用管理不当导致销售收入大幅增长但企业现金流入却没有增加；
- 在信用销售中，信用政策订立不到位，企业坏账增加；
- 在采购控制中，花了高价格却没有买到好东西，导致产品质量出现问题，客户流失；
- 在生产与存货中，存货占用资金过多，出现停工待料，产能控制失效，占用大量资金；
- 在人力资源管理中，薪酬绩效管理失当，员工流失率高；
- 在合同管理中，因为授权审批不当、疏忽背景调查，导致企业陷入法律纠纷，蒙受巨大损失；
- 在投融资管理中，投资失控，项目回收期估计错误，融资方式选择不正确。

▣ 课程收益

【解决业务内控难题】识别业务流程中的管控精要，解决实际工作中控制难题

【大量案例实操指导】通过大量案例融会贯通控制活动及方法，让您豁然

开朗

【完善内控降低风险】通过完善内部控制体系，提升企业风险管理水平

□ 授课对象

财务经理、内控内审经理、各业务部门经理和主管、各部门内控、内审人

员

□ 课程大纲

第一部分 风险管理、内部控制、合规的内涵

- 风险控制基本模型
- 合规模型
- 三道防线
- 内部控制基本规范及应用指引
- 内部控制缺陷的划分与披露
- 风险管理组织架构
- 内控手册示例——权限指引表、控制表单、流程图

第二部分 业务循环控制的基本概念

- 企业业务循环
- 业务循环中的内部控制
- 业务循环的内控框架
- 业务循环内部控制检查
- 业务循环内部控制方法
- 业务循环内部控制综合绩效模型
- 用战略地图描述业务循环控制的绩效

第三部分 狭义的业务循环内部控制

- 传统业务循环的内部控制目标、途径、方式
- 业务活动全生命周期管控框架

第四部分 销售业务循环控制

- 销售与应收账款循环全景图
- 销售与应收账款循环风险点
- 16个常见的销售模式分析
- 产品销售价格控制
- 成本加成法商品销售价管理的本量利模型
- 多类产品种类变动对盈亏平衡点的影响

- 安全边际及预警值
- 运用 EVA 进行绩效考核设计
- 目标成本管理的实施原则
- 销售流程管理风险点

第五部分 应收账款管控

- 信用风险产生的原因
- 信用销售的 4 项成本
- 应收账款管理体系搭建
- 全流程应收账款管理
- 应收账款风险内容与产生原因
- 应收账款客户信用档案：6 表+1 报告
- 应收账款风险应对
- 整体信用额度：标准信用期限、应收账款挂账期和平均未结清销售额
- 典型信用政策的类型特征与使用局限性
- 信用政策组合
- 信用风险整体解决方案

第六部分 采购控制

- 采购与应付账款循环全景图
- 采购与应付账款循环风险点
- 采购业务五阶段管理模型
- 库存控制与拉动式生产
- 采购价格、总成本、需求与增值管理

第七部分 应付账款控制

- 应付账款管理风险点
- 应付账款管理总体控制
- 现金转换周期

第八部分 生产与存货循环控制

- 生产与存货循环
- 生产与存货循环风险点
- 存货价值核算
- 销售端、仓库端、生产端控制
- 传统成本法与作业成本法
- 对生产过程中浪费行为的控制
- 成本控制价值工程的基本策略 ($V=F/C$)
- 产品功能成本决策——评分法、强制评分法

第九部分 人力资源与工资成本控制

- 人力资源与工薪循环
- 人力资源与工薪循环业务活动风险点
- 人力资源与工薪循环——要点与控制策略

- 薪酬福利体系设计控制原则
- 薪酬管理风险点
- 员工稳定性控制
- 劳动生产率管控

第十部分 投、融资控制

- 投融资风险控制点
- 长期投资决策模型：回收期法、贴现回收法、净现值法（NPV）、盈利指数法（PI）、内部收益率（IRR）
- 公司合并前后股权比例计算
- 创业企业股权稀释过程

第十一部分 合同风险控制

- 合同管理流程全景图
- 一般合同风险
- 保证合同风险
- 法律风险防范经典案例

第十二部分 工程项目风险控制

- 工程建设风险：人、物的不安全因素、管理的缺失
- 工程建设风险防范措施

第十三部分 业务外包风险控制

- 业务外包流程全景图
- 外包过程风险控制

第十四部分 研发风险控制

- 研发流程全景图
- 研发风险控制

第十五部分 担保业务风险控制

- 《公司法》关于担保的规定
- 担保业务风险控制