

课程 1：新时期国有企业风险管控体系建设及重大风险事项管理（1天）

又名：企业全面风险管理与内控、合规体系建设方案及案例

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，2018 年 8 月 30 日国资委颁布第 37 号令《中央企业违规经营投资责任追究实施办法（试行）》给企业运营中的违规事项扎上笼子，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，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、30 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、危机应对等 8 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。

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。

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 8 类）。

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
 - 用工程思维在不确定性中寻找确定
- 描述风险的大小
 - 讨论：风险应对的 7 大策略
- 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：“张作霖公交卡”凉了
 - 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
- 合规-内控-风险管理间的关系
- **第三部分：COSO-ERM（2017）体系介绍**
- COSO-ERM（2017）
- 风险管理步骤（COSO-2017）
 - 案例：公司首席风险官——巴菲特
- 内部控制的目标（COSO）
- 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）
- 风险管理的三道防线
- 风险管理成果——风险清单、风险矩阵、雷达图、风险带、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）》
 - 案例：令行禁不止，上海电气爆雷 83 亿
- 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
- 《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.
 - 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
- 内部控制 7 大手段
 - 案例：微盟“删库”的程序员判了
- 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：胆儿肥了，连上交所都敢怼？
 - 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：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
- **第七部分：风险管理的实施与成果**
- 风险管理实施步骤图
- **第八部分：风险管理分子类阐述（共 8 类）**
- **组织架构建设**
 - 风险管理通行的组织架构模式
 - 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）》
- **发展战略建设**
 - 战略管理可能存在的风险
 - 案例：萧规曹随，贵在不折腾——换副眼镜看库克
- **市场风险**
 - 经济环境风险
 - 品牌信誉风险
 - 案例：恒大的信誉是怎么没的？
 - 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！
- **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
- **操作风险**
 - 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？
- **合同风险**
 - 一般合同风险
 - 强烈建议由财务人员审一下合同
 - 案例：2.5 亿存款没了，储户到底有没有责任？
 - 案例：法律风险防范的经典案例
- **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
 - 企业危机恢复管理