

# 企业内部控制与风险管理

## 课程背景：

互联网经济环境风云莫测，风险无时不在、无处不有，风险时刻威胁着企业的生存与发展。“得控则强，失控则弱，无控则乱”，对企业进行有效的内部控制与风险管理是企业可持续发展过程中必须具备的重要能力。

本课程系统介绍了内部控制的涵义，内部控制基本规范和 18 个内部控制指引主要风险分析与应对措施；基于企业的五大风险的基本认识，提出了风险管控、内部管控、内部审计一体化管控的重要思想，以及讲授了如何合理运用风险管理的三道防线、风险管理的四大步骤、风险监控的五大方法、20 多个财务管理工具，旨在帮助学员系统、全面的学习，以便以风险管控为导向，通过内部审计发现和排查企业经营过程中的问题和不足，针对性的加强内部控制，有效规避各类风险，提升企业经济效益，实现企业健康、持续、快速的发展。

## 课程收益（本课程实现四项落地）：

1、全面、系统、正确的理解企业内部控制的涵义；

- 2、掌握内部控制基本规范和 18 个内部控制指引主要风险与应对措施；
- 3、学会分析企业五大风险，及其在实际工作中如何防范企业的五大风险；
- 4、学会运用企业风险管理的三道防线、风险管理的四大步骤（目标制定、风险识别、风险分析、风险应对）、风险监控的五大方法、20 多个财务管理工具。

**课程时间：**2 天，6 小时/天

**课程对象：**企业老板、高管、各部门负责人，以及风控、内控、内审、法律、财务等相关人员。

**课程方式：**60%讲授+20%案例分析+20%课堂讨论

## 课程大纲

### 第一讲：正确的理解内部控制的涵义

- 1、内部控制的涵义：全面内部控制
- 2、内部控制体系
  - 1) 为何控制
  - 2) 控制什么
  - 3) 谁来控制

4) 怎么控制

### 3、内部控制的五大目标

1) 合法性要求

2) 资产保全性要求

3) 可靠性要求

4) 效率性要求

5) 战略性要求

### 4、内部控制的五大原则

### 5、内部控制的五要素及相互关系

### 6、内部控制的十大认识误区

## **第二讲：内部控制揭示的风险及应对措施**

### 1、企业内控建设整体要求

### 2、企业内部控制基本规范

1) 企业内部控制的关系

2) 企业内部控制的目标

3) 企业内部控制的原则

4) 企业内部控制的要素

3、企业内部控制 18 个指引

4、组织架构主要风险与应对措施

5、发展战略主要风险与应对措施

6、人力资源主要风险与应对措施

**案例分析：虚假简历人事纠纷内控完善措施**

**案例分析：造假吃空饷冒领工资内控完善措施**

7、社会责任主要风险与应对措施

8、企业文化主要风险与应对措施

9、资金活动主要风险与应对措施

**案例分析：虚假合同挪用公款案例内控完善措施**

**案例分析：利用时间差截留挪用资金内控完善措施**

**案例分析：计提核销数多项应收款内控完善措施**

10、采购业务主要风险与应对措施

**案例分析：临时采购的漏洞内控完善措施**

**案例分析：高管集权采购窝案内控完善措施**

**案例分析：劣质胶囊流入药品企业案例内控完善措施**

11、资产管理主要风险与应对措施

12、销售业务主要风险与应对措施

**案例分析：虚假打折侵吞营业款内控完善措施**

13、研究与开发主要风险与应对措施

14、工程项目主要风险与应对措施

15、担保业务主要风险与应对措施

16、业务外包主要风险与应对措施

17、财务报告主要风险与应对措施

18、全面预算主要风险与应对措施

19、合同管理主要风险与应对措施

20、内部信息传递主要风险与应对措施

21、信息系统主要风险与应对措施

### **第三讲：基于企业风险的基本认识**

1、企业风险无处不在

**讨论：**您对风险的态度？对待风险如何做？

**讨论：**小轿车行驶在交通道路中会遇到哪些风险？

2、企业五大风险：战略风险、财务风险、市场风险、运营风险、法律风险

3、战略风险定义

**案例分析：三九集团战略风险分析**

4、财务风险定义

**案例分析：长虹集团财务风险分析**

**案例分析：巨人集团倒闭的教训**

5、市场风险定义

**案例分析：百富勤集团市场风险分析**

6、运营风险定义

**案例分析：法国兴业银行运营风险分析**

6、法律风险定义

**案例分析：西门子公司法律风险分析**

## **第四讲：如何防范企业风险**

1、风险管控是一种控制系统

2、风险管理体系

1) COSO 风险控制框架

2) 三大控制目标

3) 五大控制要素

3、风险管理组织

4、风险管理是集团七大管控体系之一

- 5、内审、内控和风险管理三者的关系
- 6、内部审计、内部控制、风险管控三者一体化管控
- 7、内部审计体系
- 8、内部控制的七大手段

**案例分析：风险一体化管控在交通中的运用场景**

- 9、企业风险管理框架（三道防线）
- 10、风险管理的第一步：目标设定
- 11、风险管理的第二步：风险识别六大方法
- 12、风险管理的第二步：风险识别业务流程层面风险库
- 13、风险管理的第三步：风险分析场景
- 14、风险管理的第四步：风险应对的七大策略
- 15、风险监控的五大方法
- 16、风险监控的路径
- 17、风险监控的方法之一：财务分析
- 18、风险监控的方法之二：审慎性调查
- 19、风险监控的方法之三：预算管理
- 20、风险监控的方法之四：资金管理
- 21、风险监控的方法之五：内控管理

## 22、风险监控的 20 多个财务管理工具