

《掘金之旅：为企业价值守护筑起“黄金铠甲”》 ——非财人员的内控实战

主讲：穆杉 老师

【课程背景】

“利润是企业追求的皇冠，而内控则是守护这颗皇冠的基石。”这句话道出了内部控制在企业管理中的根本地位。然而，现实中很多企业只是纸上谈兵。内控固然重要，但**行之有效的内控，才是企业持续发展的基石**。这里的“行之有效”，涉及到内控体系与战略目标、业务实际、人员行为的深度融合。全球顶级投资家沃伦·巴菲特在谈及他成功投资的秘诀时，曾一针见血地指出：“**只有在潮水退去时，你才会知道谁一直在裸泳。**”健全的内控体系，就是企业在经济浪潮中那件至关重要的“泳衣”，它无法阻止潮汐的涨落，却能决定企业在风浪中是安然无恙还是狼狈不堪。企业在将内控要求转化为全员行动的实践中，普遍面临着以下核心挑战与共性难题：

- 内控究竟是财务部门的“独角戏”，还是全体业务人员的“大合唱”？
- 严苛的控制流程与追求效率的业务目标，二者必然对立吗？
- 在有限的资源下，内控是应该“全面铺开”还是“重点防御”？
- 如何让非财务人员不再将内控制度视为“天书”和“枷锁”，而是乐于使用的“工具”和“指南”？
- 如何识别并堵住那些看似不起眼、却能引发巨大风险的“小漏洞”？
- 在采购、销售、费用报销等关键环节，如何设计既简单又有效的“防火墙”？
- 如何将内控从墙上的规章制度，转化为员工日常的行为习惯？

我们过去关于内控的认知，已经落后了。它一直被错误地视为业务的“对立面”，这是一种巨大的资源浪费。我立志要革新这个观念。我认为，卓越的业务精英，必须是守护企业价值的高手。这门课，就是一次“认知升级”和“能力武装”。**我的核心目的，是帮助非财人员将内控从一项外部要求，内化为一种强大的核心职业素养。**这不仅能让你们为公司守护价值，更能让你们在复杂的商业环境中，**保护自己的职业生涯**，成为那个最让人放心的“关键先生”或“关键女士”。

【课程收益】

- ✓ 彻底改变对“内控”的刻板印象，不再觉得它是束缚，而是能让您在工作中更安全、更高效的“黄金铠甲”
- ✓ 一眼看穿业务流程中的潜在“坑”与“雷”，像风险侦探一样，提前预警，保护自己和公司
- ✓ 熟练掌握给采购、销售、费用报销穿上“铠甲”的实用方法，让漏洞无处可钻

- ✓ 有效学会一套和财务、风控部门高效沟通的“共同语言”，打破部门墙，共同解决问题
- ✓ 直接到手即学即用的“风险地图”和“检查清单”，回到岗位就能立刻用上，堵住常见漏洞
- ✓ 清晰洞察业务诱惑或压力面前的“安全边界”，做出既高效又安全的聪明决策
- ✓ 独立制定部门的“黄金铠甲”，让培训效果立竿见影

【课程对象】 中高层管理者、业务部门负责人、其他管理岗位非财人员

【课程时间】 1-2天（6小时/天）

【课程大纲】

一、破冰启程：为什么说商海沉浮，我们每个人都需要一副“黄金铠甲”？

1. 那些年，我们亲眼所见的“裸奔”惨案——风险其实并不遥远

- 举例各个业务环节的“隐形陷阱”

案例导入：

- (1) “忠诚”的采购员——为何他选的供应商总是价格偏高？
- (2) 一次没有合同的紧急采购——后续的纠纷与成本由谁承担？
- (3) “优质”大客户拖延付款，为何让公司现金流濒临断裂？
- (4) 销售员私自承诺的“小优惠”，如何酿成巨大的利润窟窿？
- (5) 一台笔记本电脑的“奇幻漂流”——公司资产管理之殇
- (6) “合情合理”的差旅费用，为何在审计时被认定为违规？

2. 重新定义：“黄金铠甲”不是束缚，而是让我们能更安全、更高效冲锋的“赋能神器”

- 内控如何保护公司，守护我们共同的价值成果？
- 内控如何保护我们自己，为我们的职业安全保驾护航？
- 观念大转弯：从“要我控制”到“我要控制”

分组讨论：分组讨论“我们工作中，有哪些大家习以为常但却隐藏巨大风险的操作？”

互动：“风险快照”贴纸墙——学员匿名写下自己经历或担忧的风险事件，贴在白板上，快速构建课程案例库

模型：“黄金铠甲”价值双环模型



二、蓝图在心：“黄金铠甲”的“设计图纸”与“核心材料”是什么？

1. 解构经典：内控体系的“五脏六腑”——COSO 框架的通俗化解读

- 控制环境——打造“黄金铠甲”的“土壤与气候”

- 公司治理、组织架构与诚信文化

自我诊断工具：《我们的“控制环境”健康度快速测评》

- 风险评估——为“铠甲”量体裁衣，找到最脆弱的“关节”
- 如何识别内部与外部的风险“矛头”

实用方法：《风险地图》绘制入门

- 控制活动、信息与沟通与监督——“铠甲”的甲片、神经与修复系统
- 三者如何联动，构成动态的防护体系

工具：《“黄金铠甲”完整构造图》

2. 掌握基石：让内控有效而非复杂的三大“锻造工艺”

- 职责分离——不能既当“运动员”又当“裁判员”
- 不相容职务分离的核心要义

角色扮演游戏：《一场报销引发的“血案”》

- 授权审批——让“听得见炮声的人”在规则内做决策
- 建立清晰、合理的权限指引表

案例辨析：《这个折扣，销售经理到底能不能批？》

- 单据控制——让所有的业务轨迹都“有迹可循”
- 单据的连续编号、核对与归档

工具：《关键业务流程单据链条梳理》



三、锻造胸甲：如何为“采购付款”这颗企业的核心，打造最坚固的护心镜？

1. 精准识破：采购流程中的“暗箭”都射向哪里？

- 供应商选择中的裙带关系与利益输送
- 供应商持续的评估与淘汰机制
- 缺乏有效的比价、议价与招标流程
- 验收环节走过场，导致劣质品入库
- 付款申请与原始业务凭证不匹配
- 预付款项管理失控，资金被占用

2. 铸就护甲：构建采购“防火墙”的四大“核心甲片”

- 甲片一：供应商管理的“白名单”与“黑名单”制度
- 控制活动：建立标准化的供应商准入与评估流程

工具：《供应商尽职调查清单》、《年度评估表》

- 甲片二：价格发现的“照妖镜”——三方比价与招标
- 控制活动：明确不同采购金额所对应的价格决策机制

案例研讨：《一次公开招标如何为公司节约 15% 成本？》

- 甲片三：验收环节的“分离术”——让采购与验收相互牵制
- 控制活动：强制要求独立于采购部门的到货验收

单据设计：《实物验收单》的关键要素设计

- 甲片四：付款前的“最终核对”——“四单匹配”原则
- 控制活动：付款前必须核对发票、合同、订单、入库单

实操演练：《从一堆单据中快速找出付款的风险点》

四、打造背甲：如何为“销售收款”这个利润的引擎，装上全面的防护盾？

1. 严加防范：销售流程中利润是如何“跑冒滴漏”的？

- 为信用不良的客户赊销，形成坏账
- 对老客户的信用额度缺乏动态管理
- 销售员为成交私自承诺、滥用折扣
- 合同关键条款（如交付、验收、付款）审核不严
- 应收账款无人催收，账龄越来越长
- 业务与财务数据脱节，对账困难

2. 构筑防线：守住利润“护城河”的四大“防御工事”

- 工事一：客户信用管理的“前哨站”
- 控制活动：建立新客户信用审批与老客户信用年审机制

工具：《客户信用评估简易量表》、《信用等级划分》

- 工事二：销售政策与合同的“防火墙”
- 控制活动：制定清晰的价目表、折扣权限与审批流程

工具：《标准销售合同关键条款审核清单》

- 工事三：发货与开票的“检查站”
- 控制活动：以审批通过的销售订单作为发货和开票的唯一依据

工具：《销售订单至收款全流程关键控制点图》

- 工事四：应收账款的“巡逻队”
- 控制活动：建立业务与财务联动的定期对账与催款机制

工具：《应收账款账龄分析表》与《重点客户催收计划》



五、武装四肢：如何管好“资产与费用”，让我们的日常运营步履稳健、行动自如？

1. 资产管理：如何避免“患卖爷田心不疼”，让每份资产都责任到人？

- 核心控制活动：建立“一物一卡一码”的资产身份证制度

工具模板：《固定资产卡片》模板（包含资产编号、名称、型号、责任人、存放地点、采购日期、原值等）

案例：《公司投影仪“神秘失踪”案——因为没有“身份证”而无法追责》

- 核心控制活动：执行定期与不定期的“资产盘点”

演练：《模拟盘点》：提供一份杂乱的资产清单和一张办公室现场图，请小组找出盘点的难点与对策

难点解析：针对“盘盈盘亏”的处理，强调其背后可能存在的管理问题（如流程漏洞、责任不清）

- 存货“名存实亡”（过期、贬值、毁损）

案例研讨：《电商公司的“宝藏”仓库——满仓的过时手机壳为何成了烫手山芋？》

- 控制活动：建立库存预警与周转分析机制



工具：《存货库龄分析表》与《安全库存量测算模型》

2. 费用报销：如何让“跑冒滴漏”变成“滴水不漏”，既合规又高效？

- 纪律一：真实性——让“虚构业务”无所遁形

案例辨析：《这顿“客户招待”餐，到底是不是业务需要？》

工具：《费用报销事前申请单》及其关键控制作用

- 纪律二：合规性——守住税法与公司制度的“红线”

大家来找茬游戏：《找出这张差旅费报销单里的3个不合规之处》（如发票类型错误、超标住宿、缺少行程单等）

➤ 纪律三：完整性——让审批流“证据齐全”

难点解析：“审批人只看金额不审内容”怎么办？——解决方案：推行连带责任意识和审批要点清单

➤ 特殊费用（如招待费、礼品费）的“风险聚焦”与“阳光化管理”风险点

案例：《一张金额巧妙的礼品发票——如何绕过审批监管？》

➤ 控制活动：特殊费用的“事前特批”与“事后报告”制度

工具演练：《业务招待费阳光化报告表》的填写与审核

小组讨论：如何设计一个既满足业务灵活性，又能有效控制风险的招待费流程？

模块六：披甲上阵：如何将“铠甲”化为本能，让我们每个人都成为企业的“价值守护者”？

1. 综合实战：为一家“问题企业”进行全身体检并打造它的“黄金铠甲”

综合案例：《“狂奔的独角兽”——“迅捷科技”为何在高速增长中突然休克？》

团队任务：进行“风险速诊”

工具：使用《企业风险热力图》工具，各小组快速讨论并将“迅捷科技”的风险点标注在图上（按风险发生可能性和影响程度分类）

➤ 深度剖析与“铠甲”设计方案

小组分工：各小组抽签，聚焦一个核心业务流程进行深度剖析

方案策划：制定“黄金铠甲升级蓝图”

工具：《“黄金铠甲”优化方案画布》

2. 回归自我：制定我的“黄金铠甲”个人行动清单

➤ 步骤一：反思——我的岗位风险点在哪里？

个人作业：完成《我的岗位风险自评表》

➤ 步骤二：计划——我马上能优化的是什么？

工具：填写《我的“黄金铠甲”行动清单》表格

➤ 步骤三：承诺——我将如何坚持并影响他人？

难点解析：如何应对“别人都不做，我做有什么用”的消极环境？

Q 岗位风险自评表	
管理/采购/收款风险 <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 供应商选择缺乏标准流程<input type="checkbox"/> 采购与验收状态未分离<input type="checkbox"/> 付款前未严格核对单据<input type="checkbox"/> 缺乏事后评价与淘汰机制	销售与收款风险 <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 客户信用管理不到位<input type="checkbox"/> 销售折扣及账目不清<input type="checkbox"/> 合同审核流程不规范<input type="checkbox"/> 应收账款催收不力
费用报销风险 <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 报销单据不齐全或不规范<input type="checkbox"/> 报销单据填写不规范<input type="checkbox"/> 报销单据与发票不符<input type="checkbox"/> 报销单据与凭证不符	资产管理风险 <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 资产台账不清晰不透明<input type="checkbox"/> 资产盘点流于形式<input type="checkbox"/> 资产购置与报废不规范<input type="checkbox"/> 资产处置缺乏审批流程

3. 课程闭幕与守护者宣誓

仪式：《价值守护者宣言》集体朗读与签署。

颁奖与寄语：根据全天积分，颁发“最佳风控团队”奖

- 讲师做最终总结，强化“内控是每个人的铠甲”的核心观念，并鼓励学员将知识转化为行动