

# 中国光大银行

## 全面风险管理与内部控制

### 实务操作沙盘培训

#### 【背景信息】

此次培训的基本背景信息如下：

中国光大银行的监管主体：银保监、人行、审计、国资委（中心涉及较少）

并参照风险监察及合规室主要职责：

#### 1.内部环境

- (1) 规章制度
- (2) 人员管理
- (3) 文化建设

#### 2.风险评估及处置

- (1) 风险可接受水平
- (2) 风险识别
- (3) 风险评估：事前的风险评审、事中的风险监控和事后的风险处置方案的制定。

- 1) 风险评审
- 2) 风险监控：日常监督、专项监督
- 3) 风险隐患的应对措施
- 4) 风险事件处置方案
- (4) 风险处置：实施风险处置方案。

#### 3.控制活动

- (1) 授权审批控制
- (2) 不相容职务分离控制
- (3) 财产保护控制
- (4) 预算控制
- (5) 运营分析控制

(6) 重大风险应急处理机制

(7) 消费者权益保护

(8) 绩效考评控制

#### 4.信息与沟通

(1) 内外部的信息收集与沟通

(2) 信息安全与保密

5. 协调处理诉讼和仲裁案件，协助处理重大、疑难投诉而产生的理赔纠纷，并出具法律合规意见。

### 【课程背景】

“中国光大银行全面风险管理与内部控制实务操作沙盘培训”课程将从学员急需解决的问题出发，以银监会、保监会、中国人民银行、审计署、财政部等监管当局颁布的[《商业银行内部控制指引》](#)、[《加强金融机构内部控制的指导原则》](#)、《企业全面风险管理指引》、《企业内控基本规范》、《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制审计指引》、《企业内部控制评价指引》等文件的要求为依据，并密切结合《中国光大银行股份有限公司董事会风险管理委员会工作规则》、《中国光大银行股份有限公司[2018年年度报告](#)》、《中国光大银行股份有限公司 2017年年度报告》、《中国光大银行股份有限公司[2016年年度报告](#)》，面向学员基于务实有效的、具有一定前瞻性和强可操作性的、与已有的各管理体系能融合的全面风险管理体系与内部控制的课程内容，包括建立全面风险管理体系信息系统的推进、预警体系的建立、全面风险管理的监控

与改进、专项风险解决方案以及内控诊断、内控评价、风险整改、内控审计等，并特别借助于模拟沙盘方式，进行角色扮演、全真演练、现场练习、案例交流、实操模版的方式进行，以使学员学习效果达到空前的最好结果，为实现中国光大银行健康、快速、稳定和可持续发展提供有力支持！

### **【模拟沙盘】**

模拟沙盘教学具有极强的体验性、互动性、实战性、竞争性。此课程中，将采用模拟沙盘模式进行授课，全真模拟风险管理和内部控制在中国光大银行中的实施，在近似实战的全面风险管理和内部控制环境中，练习风险管理和内部控制的运作规则，掌控风险管理和内部控制的操作技能，领会风险管理和内部控制管理的真谛。

“沙盘培训模式”不同于传统的灌输式被动学习模式，该培训以盘面、PPT 课件、记分牌、实用模板、成果样例为基本教学工具，学员在讲师的教学指导下，通过进入模拟场景亲手搭建风控生态系统，并在此情境中推进具体的风控工作环节，利用沉浸式风控学习过程为学员提供最直观最有生动的学习体验，从而达到更好的学习效果。

在引导学员完成模拟情景系统的体验式学习过程中，学员将在每一阶段的模拟中认真思考与团队协作讨论、交流

发言，并结合讲师的点评发掘自身学习和工作误区，体验管理得失，切实提高自身的风控实际工作能力！

### **【沙盘课程工具（节选）】**

工具一：5W3H 分析法分析风险内控

工具二：企业生命周期四阶段析风险

工具三：体检六环节比对风控体系

工具四：风险管理流程五步骤

工具五：企业十一项价值链对比风险分类

工具六：发现风险点的三十种工具方法

工具七：风险评估的三个关键步骤

工具八：柏拉图和苏格拉底对风险解决的贡献

工具九：红黄绿灯在风险监控中的应用

工具十：中国企业十大风险点

同时，如下管理学工具将课堂呈现：头脑风暴法、检查表法、德尔菲法、PEST 分析法、SWOT 分析法、情景分析法、统计分析、线性回归、标杆对比、法律政策分析、压力测试、自我评价、专家意见法、集体讨论、调查问卷法等。

### **【师资介绍】**

曹军武老师，博士后，知名风控管理专家、国企改革专家，开发风险管理、国企改革沙盘授课模式，填补行业空白！已经授课 517 期！国家财政部第三届、第四届内控专家，国资委国企改革专家、风控管理专家，曾任职国家住房与城乡建设部和清华大学主任。

自 2007 年至今，曹老师为中央企业、香港联交所上市公司、上交所上市公司、深交所上市公司、新三板挂牌公司，为中国航空工业集团、中国石油化工集团、中国大唐集团、中国华能集团、中国第一汽车集团公司、中国海运(集团)总公司、中国航天科工集团、中国航天科技集团、中国重型机械集团、清华大学、国家会计学院、北京大学、中国人民大学、中国石油大学、浙江大学等 100 多家单位开展国企改革、风险管理与内部控制研究课题 100 多项，从事管理咨询落地项目实施 160 余项，讲授全面风险管理与内部控制课程 388 场次，参加培训学员超过 60000 人，从事管理咨询项目 128 项。

## **【课程设置】**

### **第一部分**

#### **一、风险管理历史及基本知识**

##### **1、风险、风险管理、全面风险管理**

2、为什么要开展风险管理工作

3、如何开展风险管理工作

4、风险管理工作的价值和意义

课件：PPT、EXCEL 表格

案例：股市有风险，入市须谨慎，可为何还是买股票呢？

讨论：5W3H 法分析企业风险管理

讲解：组建风控委员会，包含公司名称、公司总经理、部门领导、工作人员

## 二、风险管理基本操作流程

1、如何收集初始信息

2、风险辨识的方法与工具

3、风险分析的工具与方法

4、风险评价的组织方式与工作方法

5、风险评估的工具、方式、方法

6、怎样开展风险评估工作

7、风险评估报告的撰写方法

课件：PPT、EXCEL 表格、图片、模版

案例：中国石化有限公司的加权评分法

讨论：去年体检过了，今年是否需要体检呢？

讲解：风险评估员辨识风险、评价风险，公司中层领导确认风险，高层领导确定重大风险。

### 三、风险管理策略和解决方案

- 1、如何制定风险管理策略
- 2、如何制定重大风险解决方法
- 3、重大风险的确定过程以及方法

课件：PPT、EXCEL 表格、白板、模版

故事：柏拉图和苏格拉底是如何看待婚姻和爱情的

模拟：中国 \* \* 集团的九套信息系统

### 四、重大风险监控预警

- 1、监控预警一般概念
- 2、监控指标设置与管理
- 3、监控指标设置练习

课件：PPT、EXCEL 表格、图片、模版

案例：ICU 病房的重点监控

思考：验血指标对疾病确诊的应用？

讲解：确定一级、二级监控指标，设置红黄绿灯。

### 五、企业风险管理概况及年度风险管理报告

- 1、企业开展风险管理工作的历史
- 2、企业全面风险管理工作情况归纳
- 3、企业年度风险管理报告

4、企业编报年度报告的工作模式

5、企业年度风险管理报告模版

课件：PPT、EXCEL 表格、图片、白板、卡片、  
Word 模版

案例：国有大型企业报告编制办法

思考：公司每年花多少钱编制风险管理报告？

## 第二部分：

### 一、企业内部控制概况

1、5W3H 分析法分析企业内部控制

2、五部委《企业内部控制基本规范》

3、五部委《企业内部控制应用指引》

课件：PPT、EXCEL 表格、图片、白板、卡片、视频

案例：贵飞公司的内控成熟度模型

案例：金融机构内控同企业内控区别

讨论：您的公司准备上市吗？

### 二、企业制度梳理和流程梳理

1、如何建设企业内部控制组织

2、如何开展制度和流程梳理

课件：PPT、EXCEL 模版、卡片

练习：发送内控诊断和整改的工具模版，进行诊断，并自评

发言：小组发言评议

### 三、企业内部控制诊断和整改

1、如何开展内部控制诊断

2、企业内部控制整改

课件：PPT、EXCEL 模版、卡片

练习：发送内控诊断和整改的工具模版，进行诊断，并自评

发言：小组发言评议

### 四、企业内部控制评价和审计

1、内部控制评价的方法

2、内部控制评价指引

3、如何开展企业内部控制评价

4、内部控制审计指引介绍

5、如何开展企业内部控制审计工作

课件：PPT、EXCEL 表格、图片、白板、卡片、视频

案例：中国一汽集团的管理工具

讨论：您的公司准备好了吗？

### 五、企业内部控制实施案例

1、某中央企业内部控制体系建设

2、某民营企业内部控制体系建设

3、某国有企业内部控制体系建设

4、某企业内部控制体系融合

课件：PPT、EXCEL 表格、图片、白板、卡片、视频

案例：中国光大银行风险管理年度报告及风控实施

总结：十分钟总结，回顾重点，再次重申