**《对标500强企业全案例数字化内控与全面风险管理暨小米集团审计干部CAO的管理思维跃迁》**

**【课程背景】**

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。在实际工作中，是否遇到以下情形：

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；

在资金管理中，投资决策失误，现金流管理不力，导致企业资金链断裂或资金使用效率低下；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，针对企业的迫切需求，本课程会使用大量业务循环中的内部控制案例，来详解业务中内部控制的主要风险点、关键控制点和控制措施，帮助企业优化业务循环中的内部控制，控制业务中的风险。

面向企业的CAO审计负责人和审计与风控负责人设置，目前裁员破产企业比比皆是，面对如此状况，作为内部审计人员，如何破局，是摆在CEO和董事长面前的难题，中国公司的法人治理结构还不完善，真正实现所有权，管理权，监督权的企业少之又少，那么，在管理创造效益的今天如何辅助CEO企业家精神得以实现，在利益相关者的角度实现共赢，是摆在企业生存的一条红线，冲出重围，审计职能能够帮助企业家的是什么？除了纷繁复杂的报表，数据，资料，如何深度理解审计的确认个受托责任的职能，摆脱对审计的偏见，让企业一把手，CEO，部门高管，利益相关人，对审计工作支持，达到双赢思维，多赢思维，帮助企业商业决策过程中有的放矢，降本增效。

**《审计干部CAO的管理思维跃迁》**授课老师通过概念解析，共创式探讨，结合企业实践中的痛点，亲自操作过的案例，模拟商业环境中企业中内控，审计，合规监督职能、面临的业绩管理的难题，拨茧抽丝，让每一个学员了解价值床在对于审计的要求，形成自己的落地化的思想方法论，使学员学之解惑，学之能用，用之有效。

**【培训时间、地点】**

**2024年3月22日-23日（21日报到，24日返程） 北京**

**【课程收益】**

1、风控思维：管理视角出发，培养风险管控思维、内控体系搭建逻辑

2、工具分享：了解风险识别工具、熟悉掌握运营风险矩阵

3、流程优化：学会排查企业面临的风险，针对风险设计出高效的控制流程、预警指标

4、业务循环的关键预警指标：明确具体业务的风险点及建立内控措施，做风控掌舵人

重点聚焦销售、采购、资金、资产业务

5、深刻理解审计在经济管理过程中的职能，掌握内控，风险管理，绩效管理的实质。

6、体会企业效率，效益，效果产生的文化逻辑和管理实践。

7、倡导风险管理文化和实践是一把手工程，CEO责无旁贷。

8、掌握审计与高管打交道的技巧，提升个人领导力，实现共赢的心法。

9、现场解答企业转型升级过程中遇到的各种问题，传道、授业、解惑

**【课程亮点】**

1、全案例解析、有政策、有方案、有工具、有指标

2、咨询式培训，哲学思辨，亲操案例，教练辅导，现场答疑。

3、是亲手操作，不是道听途说；是深入细节，不是浮皮潦草。

4、是真实经验，不是网络信息；是标杆企业，不是神话偶像。

**【建议学员】**企业CEO、总裁，内控/审计负责人，CAO，CFO，法务/法律部、各事业部总经理、中高层管理人员、各部门负责人、风险、内控、内审、财务人员等。

**【课程内容】**

**第一天：《对标500强企业全案例数字化内控与全面风险管理》**

**模块一、内部控制案例导入分析**

案例 - ST宜生：新证券法实施后第一家被退市的公司 - 21年典型案例

2020-2023内控失效案例 - 你如何理解企业的风控管理？

**模块二、以风险为导向的数字内控体系**

为什么要导入风险管理

风险管理策略的核心内容 - 风险偏好 、风险承受度 、风险应对的策略

示例 - 风险的偏好 – 按行业划分的五大风险 案例 - 基于预算边界条件设计的外汇避险方案

风险的控制体系 - 内部控制体系

内控到底是什么？- 从内控1.0 – 到3.0 – 到大数据风控

中国风险管理与内控法规概览

示例 - 东方精工 - 内控制度未全面贯穿 示例 - 万里股份 - 内控制度未及时更新

内控手册示例 – 权限审批表、流程图、控制矩阵 内部控制与流程、制度的设计

思考：内控为什么做不好？ 思考：我们处在企业风险管理水平的哪个发展阶段？

课堂实操：识别业务循环的关键控制环节

**模块三、销售循环内控关键点和风险矩阵**

案例导入 - 窦娥冤引发的销售业务中的思考 如何控制销售业务重大风险？- 职责分离

案例–业绩还是风险？- 8% 过单费值不值？

销售计划和考核 – 和公司战略匹配吗？ 信用管理的“三性”- 他有钱、愿意给你钱吗？

案例 – 打折、串货 销售定价环节关注什么？

示例 - 销售风险矩阵 – 定价流程 案例 - 某化工企业的创新业务

销售合同的签订 案例 - 工程项目的结算–单据的重要性

合同执行、交付关注什么？ 案例 – 重复开增值税发票

销售与应收 – 能否按时落袋为安？ 案例 – 残次品的抢购

售后服务 – 增加客户粘性的渠道 会计核算 – 收入时点的确认、关联交易

**模块四、采购循环内控关键点和风险矩阵**

案例 - 小米充电宝 案例 - 胶囊茶 - 小马智泡

采购业务五阶段管理模型 案例 - 采购环节的游戏规则

案例 - 一顶帽子引发的外包商 如何识别采购业务重大风险？- 预警线索

采购循环中的不相容岗位分离 案例 – 叉车修还是买？

采购计划 - 必要性、合理性、经济性 案例 – 围标嫌疑如何识别？

供应商的选择 案例 - 某工程小配件的报价

案例 –食堂采购限价法 采购价格的确定 - 价格是风险的核心

案例 - 油料运输偷油 供应过程是否可以全程追溯？

验收环节中的标准 – 数量、质量 案例 – 折让风险

付款和会计核算 案例 – CFO的苦恼 – 采购成本怎么降？

采购后评估 – 供应商评价体系

**模块五、资金循环内控关键点和风险矩阵**

案例 – 销售费用是如何管控的？ 营运资金的管理之道

案例 - 某新能源企业的资金管控的困境与改进 资金管理的职责分工与授权审批

现金和银行存款的控制 资金收、支的控制

异地账户的管控 票据和对账

网银、印章的管控 案例 - 战略风险 - 朱共山倒在了去杠杆的路上

投资风险有哪些类？ 投资方案提出

投资方案审批 投资计划编制

投资方案实施 案例 - 投资项目的预测

投资后跟踪 - 投后管理的四大误区 投资资产处置

综合案例 - A集团项目投资管理的内控优化

**模块六、资产管理循环内控关键点和风险矩阵**

案例 - 配件更换引发的生产进度问题 固定资产的关键控制要点

案例 - 海尔基于业财融合的固定资产管理实践 岗位分工与授权审批

固定资产的预算 案例 - 资产管理创新 - 华为的固定资产管理

固定资产采购与验收 案例 - 配件更换引发的生产进度问题

固定资产使用与维护 案例 –为什么总是对不上？

固定资产盘点 案例 – 全新产品线为什么卖不出去？

固定资产处置 固定资产核算

案例 - 影视版权如何摊销？–乐视网 无形资产的关键控制要点

案例 – 富士康为何退货？ 存货的取得、验收

案例 – 海尔供应链管理 – 低值易耗品的管控 仓库的保管、领用发出、盘点清查、存货的处置

生产环节 课堂练习 – 4S店售后重大舞弊

**课程总结 – 综合案例**

案例 - 利益链条的闭环 案例 - 内控的艺术 - 紫光并购案 - 2015年亚洲十大优秀并购案

**第二天：《对标500强企业小米集团审计干部CAO的管理思维跃迁》**

**案例导入：以客户的现实案例Workshop讨论风险管理与审计职能发挥的用，遇到的难点。**

**模块七、审计的职能与职责的演进历程**

1. 审计的诞生与风险的关联

2、探讨审计存在的必要性和价值点

3、COSO框架与公司治理的三道防线

4、探讨审计的工作范围，工作对象，工作逻辑，工作成果

5、会计与审计的内在逻辑，效益，效率，效果的探索

**模块八、推进审计为企业赋能创造价值**

1、以XIAOMI审计案例导入战略风险管理的重要性

2、战略规划，解码，实施和风险管理与审计之间的关联和支撑

3、目标管理OKR与考核对于审计工作的影响

4、财务风险，经营风险，合规风险的案例分享与结论探讨

5、数字化审计对于企业的价值创造的影响

**模块九、审计工作的重点和监督**

1、公司价值衡量是谁的责任，探索审计与经营的博弈

2、监督和管理权如何通过内控和审计落实

3、如何获得CEO对审计的支持，探索领导者支持和指导象限的具体形态

4、审计是一把手工程，审计工作从有为到有位

5、合规监督体系的组织框架如何设置来支持运行效率提升

**模块十、全员风险管理的意识提升之路是创始人的责任**

1、以投资人，创始人的视角探索审计管理范围是什么？

2、中国公司的常见审计模式，谁在主导审计风险文化形成

3、3A启示，亏损了，没达标，做错了和风险管理的损失责任是什么？

4、审计案例探讨审计创新之路与公司的商业模式之变

5、沟通的艺术，过程与结果之辨，谁成了替罪羊？谁成了功臣？

**模块十一、公司治理与公司管理还给审计工作的启示**

1、审计工作的利益相关人和审计职业经理人自身的矛盾？

2、审计之道与审计之术，带给审计管理者的启发

3、从业务的风险管理到公司治理带给我们的长远布局思考

**【师资安排】**

**Kitty**老师 20多年500强企业的内控风险、业财融合工作经验；具有惠普（HP）集团BP负责人、国际四大会计师等经验、加拿大CPA等。特别熟悉COSO框架、SOX，对国际大型跨国公司先进的内控体系、制度、流程、各个岗位痛点和风险点也有着深刻的认知。同时，能创造性的将理论融入实践中，为企业提供实操性强、效能高、结构清晰的内控和风险管理体系。

**Michael**老师拥有20多年500强企业扎实的合规和审计管理实践经验，尤其在企业审计内部控制，预算与经营，风险管理，企业财务领域拥有独到的见解和授课经验。

* **曾任**小米集团Xiaomi内控审计合规部 副总裁
* **曾任**SONY索尼移动通信（中国）大中国区CFO首席财务官
* **曾任**三星Samsung、诺基亚NOKIA财务总监
* 2019-2022财政部内部控制委员会咨询专家
* 中国企业反舞弊联盟企业内部控制协会副会长
* 帮助小米集团从0至1打造内控，审计、合规，监察四位一体的大风控团队，助力企业2018.7在HK成功IPO！创造了内控内审合规监察**“灯塔体系”**，以实现“赋能业务促经营，诚信合规反腐败，完善治理建品牌”

**培训费**：5600元/人 包括嘉宾授课、交流分享、场地、专业服务、教材、茶歇等费用；交通食宿自理。