

2014安徽企业风险内控实施推进培训

德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）
2014年8月26日



重要声明

本次培训由德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）（以下简称“德勤华永”）提供的所有资料或解释(包括但不限于投影片)(以下统称为“材料”)为内部使用目的而编制的。它仅提供给德勤华永所授权的人士使用。该材料仅供一般指引之用，并非旨在构成任何决策的基础，且不能被解释为德勤华永的建议、意见或推荐。此外，由于德勤华永在编制有关材料时受时间及适用的资料所限，可能并未知悉所有的事实或资料，因此该等材料并不应被视为全面完备的材料。而德勤华永亦不会就材料的准确性、完整性或充分性进行任何陈述。使用者应当自行承担因应用该等材料的内容而产生的风险。本材料为机密文件。除德勤华永所授权的人士外，任何其它人士未经德勤华永事先书面同意，不得以任何方式持有、使用或传播本材料。德勤华永不对任何人承担任何义务和责任（包括但不限于疏忽引起的责任）。德勤华永保留本材料的著作权及其它一切知识产权。

德勤华永讲师介绍



陈坚

德勤华永
企业风险管理服务部
副总监

陈先生是德勤企业风险管理部副总监，具有11年的公司治理、风险管理和内控、流程优化、财务审计及财务管理咨询领域的经验。他主要从事国有、外资企业和民营企业的风险管理咨询、内部控制诊断及设计咨询、萨班斯法案就绪及中国内控合规就绪服务等领域。

陈坚先生曾为多家大型公司提供过咨询服务，对于企业风险管理及内部运作均有丰富经验，这些经验使他对企业高风险领域及关键内部控制环节有很强的洞察力。陈坚先生专精服务于汽车类、能源类、制造类等行业。

陈先生应邀为多家政府机构和国有大型集团讲授风险管理和内部控制相关课程。他曾受邀于**上海证券交易所、上海上市公司联合会、山东证监局、福建证监局、宁波上市公司联合会、澳洲注册会计师公会、香港特许秘书公会等系统**进行风险管理和内部控制方面的授课，受到一致的高度评价。

主要服务的客户包括：

宝钢集团、海尔集团、上海城投、东风汽车、上汽通用、奇瑞汽车、江西铜业、山东黄金、山东钢铁、新汶矿业、广州地铁、山东省商业集团、达能食品、液化空气中国、施耐德电气、新世界股份等。

目录

- 一 风险管理与内部控制理念宣贯
- 二 上市企业须遵循的内控要求
- 三 内部控制失败案例分享
- 四 2012主板上市公司重大内控缺陷案例解析
- 五 上市公司内控体系建设中的常见问题总结
- 六 上市公司风险防控实施路径建议
- 七 上市公司全面风险防控信息化落地方案介绍
- 八 德勤企业风控服务简介及联系方式



一、风险管理与内部控制 理念宣贯

风险控制产生背景及意义

现代企业发展阶段与管理体系

快速增长阶段

组织转型阶段

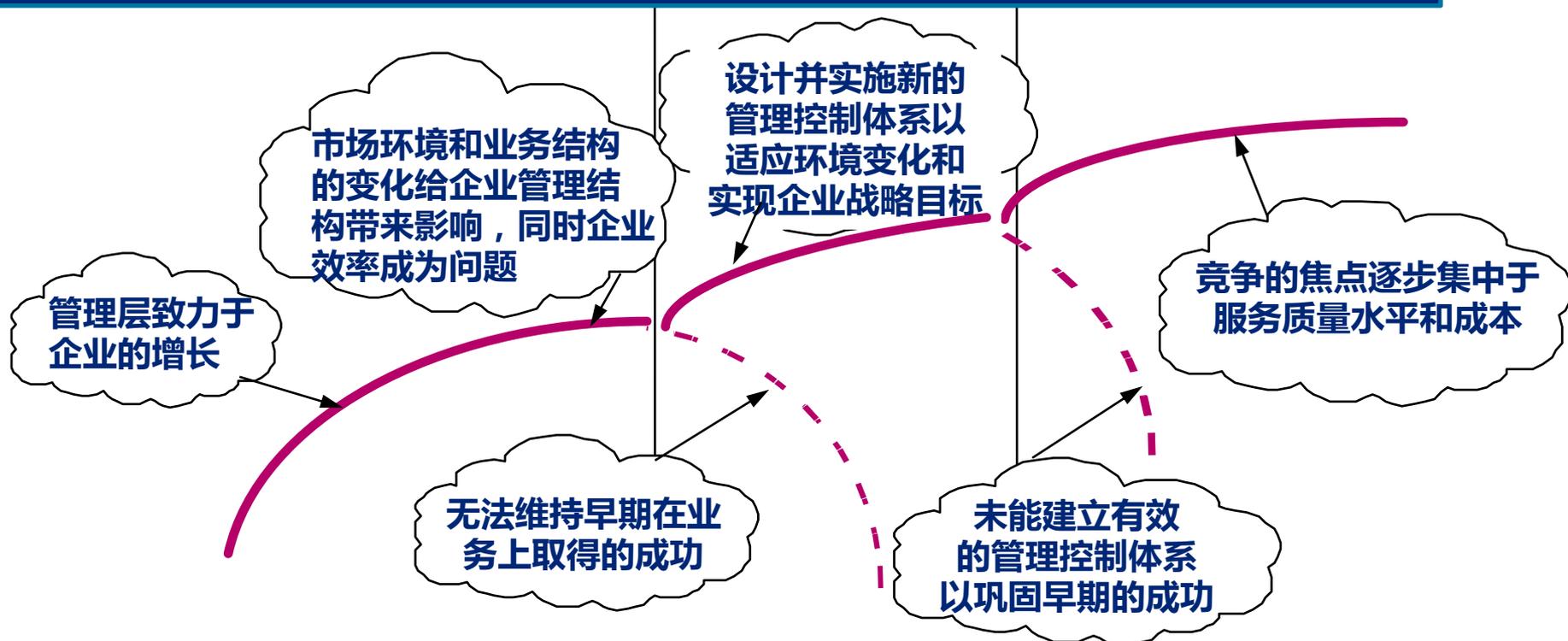
稳定增长阶段

阶段性的关键

- 形成市场竞争力
- 保证服务质量
- 建立基础客户群

- 开始设计新的管理内控体系
- 服务线的扩展
- 地域扩张

- 提高质量
- 高附加值服务
- 开发新服务



风险管理的冰山

基于自身职责和历史经验，产生的有限的风险认识



什么是风险

风险因素、事件、环境、机遇及风险定义

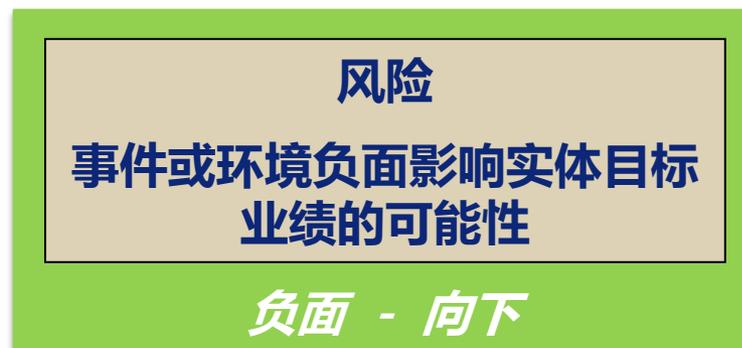
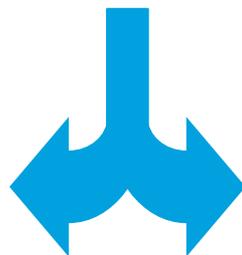
- 事件有正面效应、负面效应或两者皆有
- 具有负面效应的事件意味着会产生风险
- 具有正面效应的事件可以抵消不利的影响或产生有利机会



- 周边环境与风险产生的可能性紧密相关
- 例如：劳动力未经培训可能导致频繁发生事故

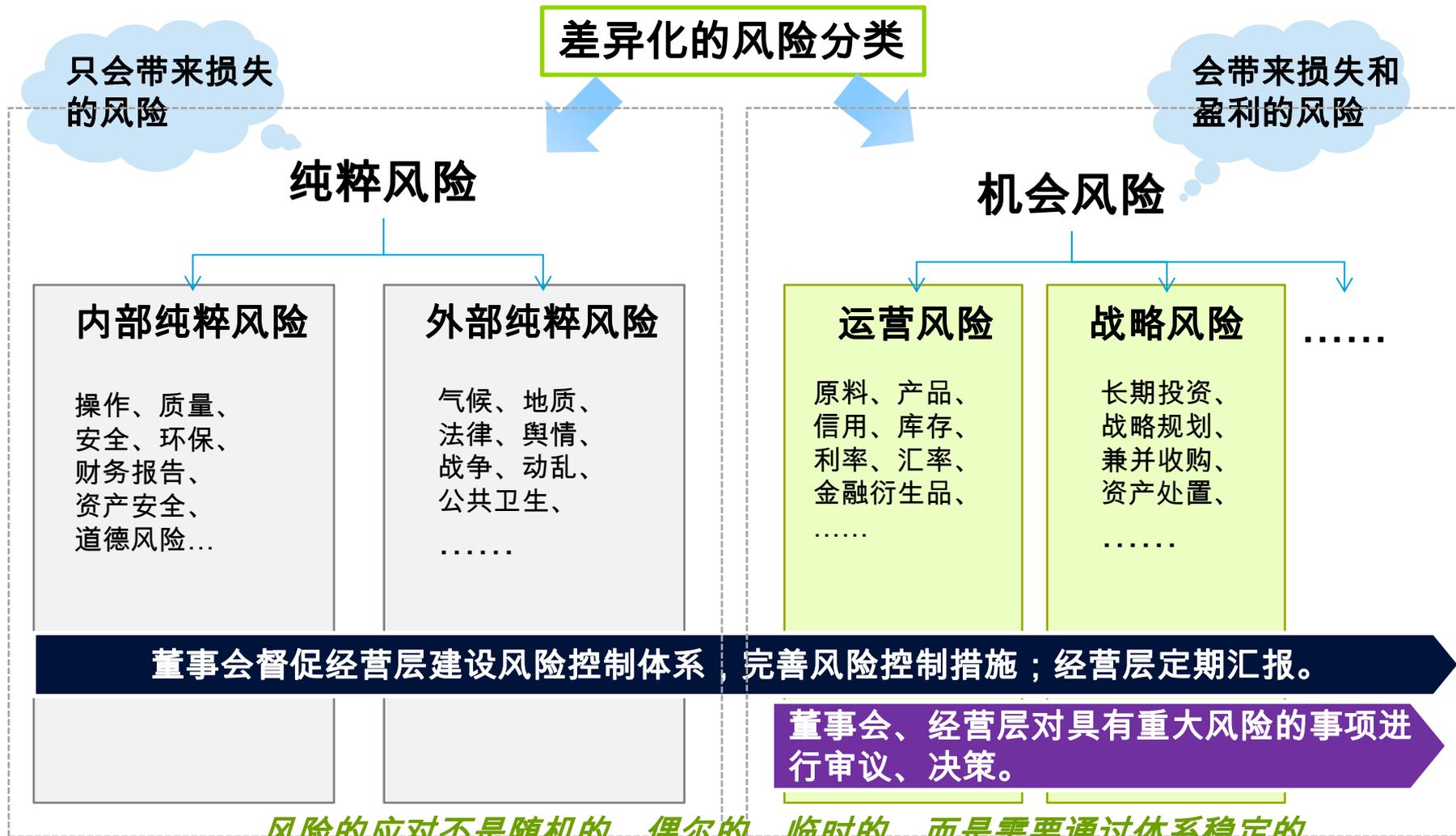


- 机遇支持创造价值或使价值持续
- 管理层创造时机来支持战略或目标设置的程序，该行为可阐述为抓住机遇



- 具有负面影响的事件会抵制价值创造或者侵蚀已有价值
- 具有负面影响的事件可能来源于看似存在正面效应的机会，如：客户需求量超过其生产能力

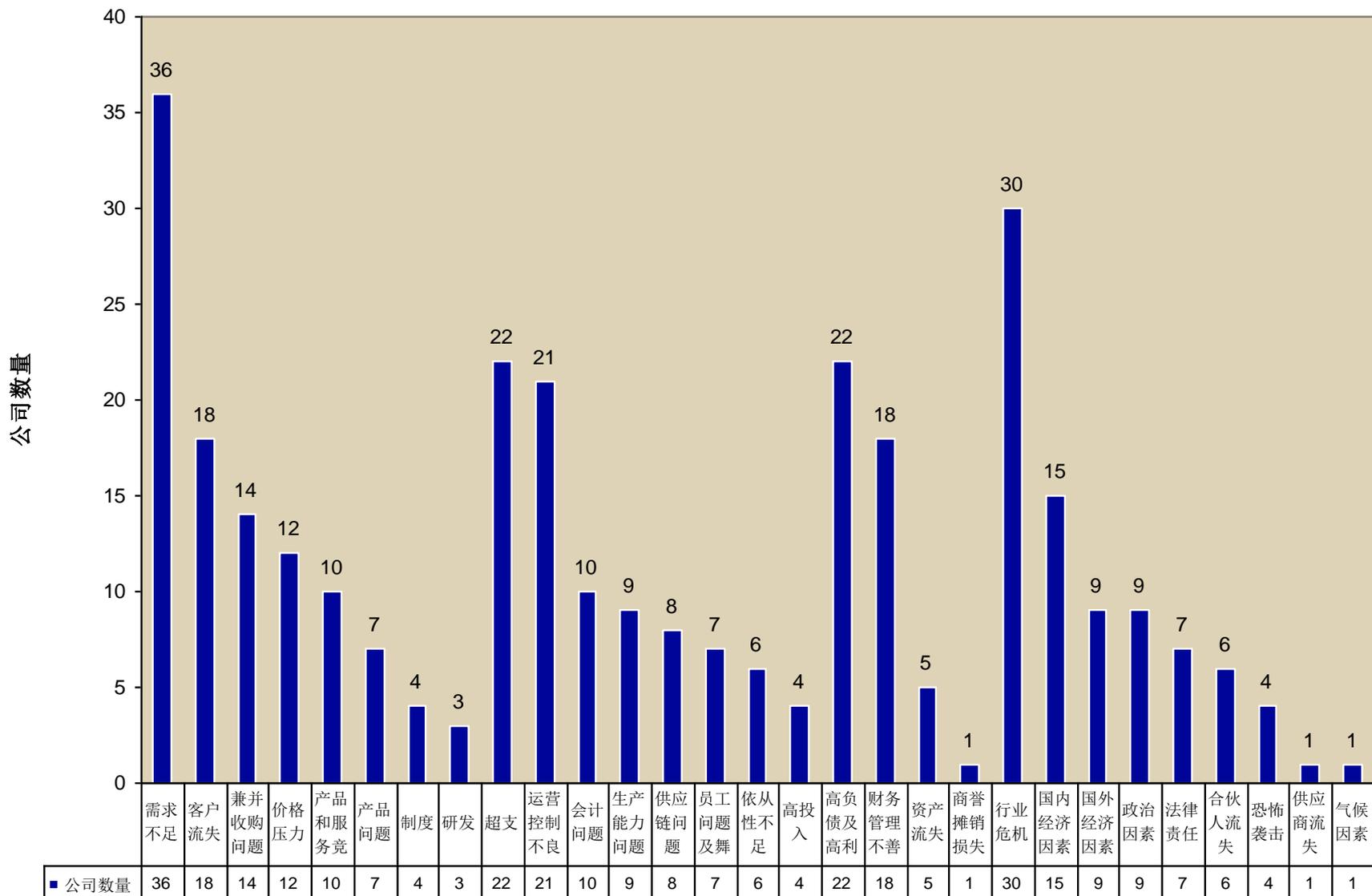
什么是风险（续）



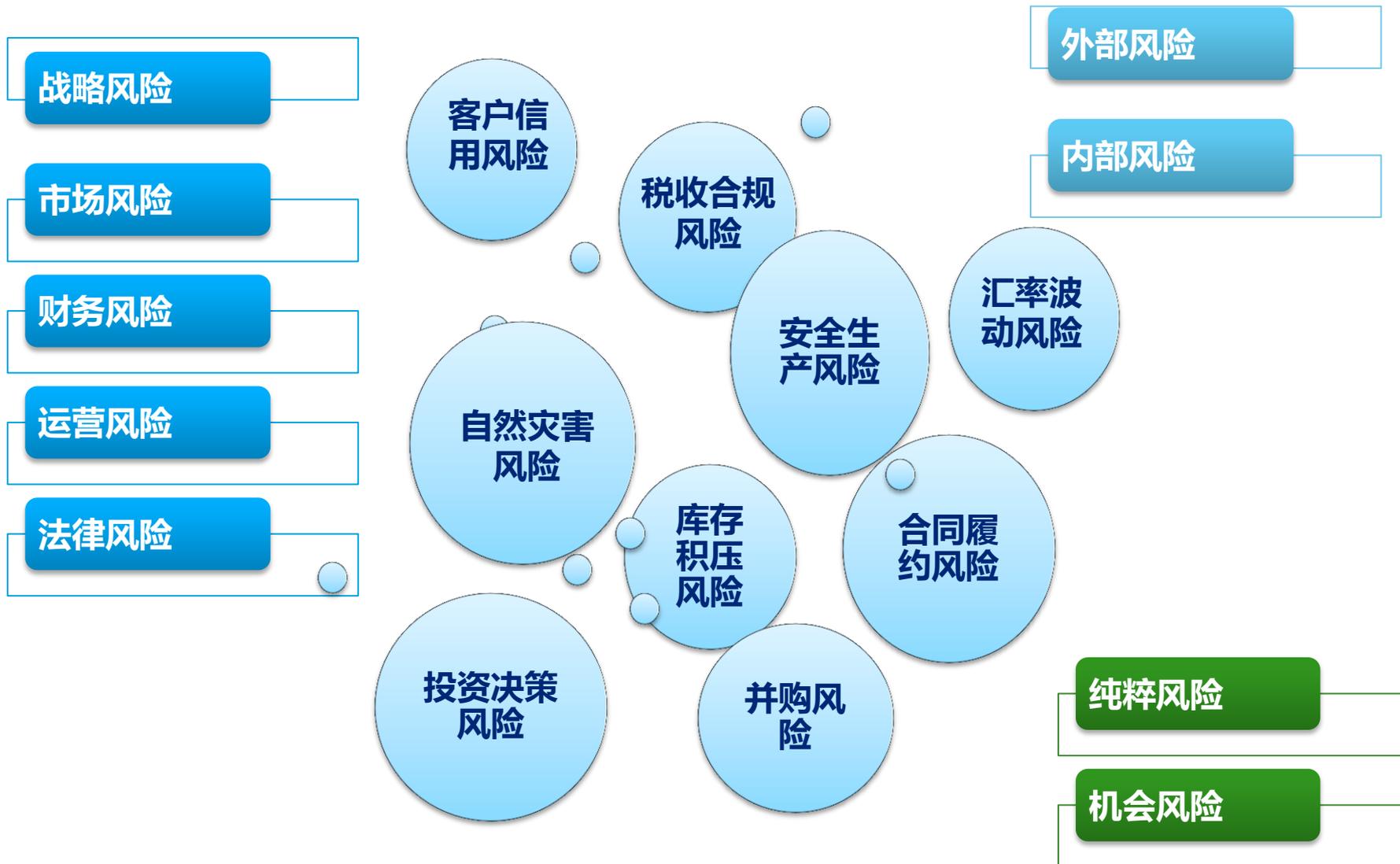
风险的应对不是随机的、偶尔的、临时的。而是需要通过体系稳定的进行监控。

一般风险交给风控体系去有效管理，管理层更多关注重大风险！

市值损失最为严重的100家企业 - 主要风险因素分析



风险分类



一般企业常见风险架构

各种无法预料、控制的企业外部经营环境和内部经营条件的不确定因素都能诱发风险，从**战略、市场、运营、财务、法律**几大类别来看，企业面临形形色色的风险，如：



风险应对方法

战略风险	市场风险	运营风险	财务风险	法律风险
品牌管理风险	市场竞争风险	客户管理风险	财务政策风险	索赔风险
海外开拓风险	产能过剩风险	库存积压风险	资金操作风险	商标专利风险
新能源战略风险	法律政策风险	物流管理风险	融资管理风险
并购风险	汇率波动风险	产品价格风险	
.....	渠道管理风险		
			

风险



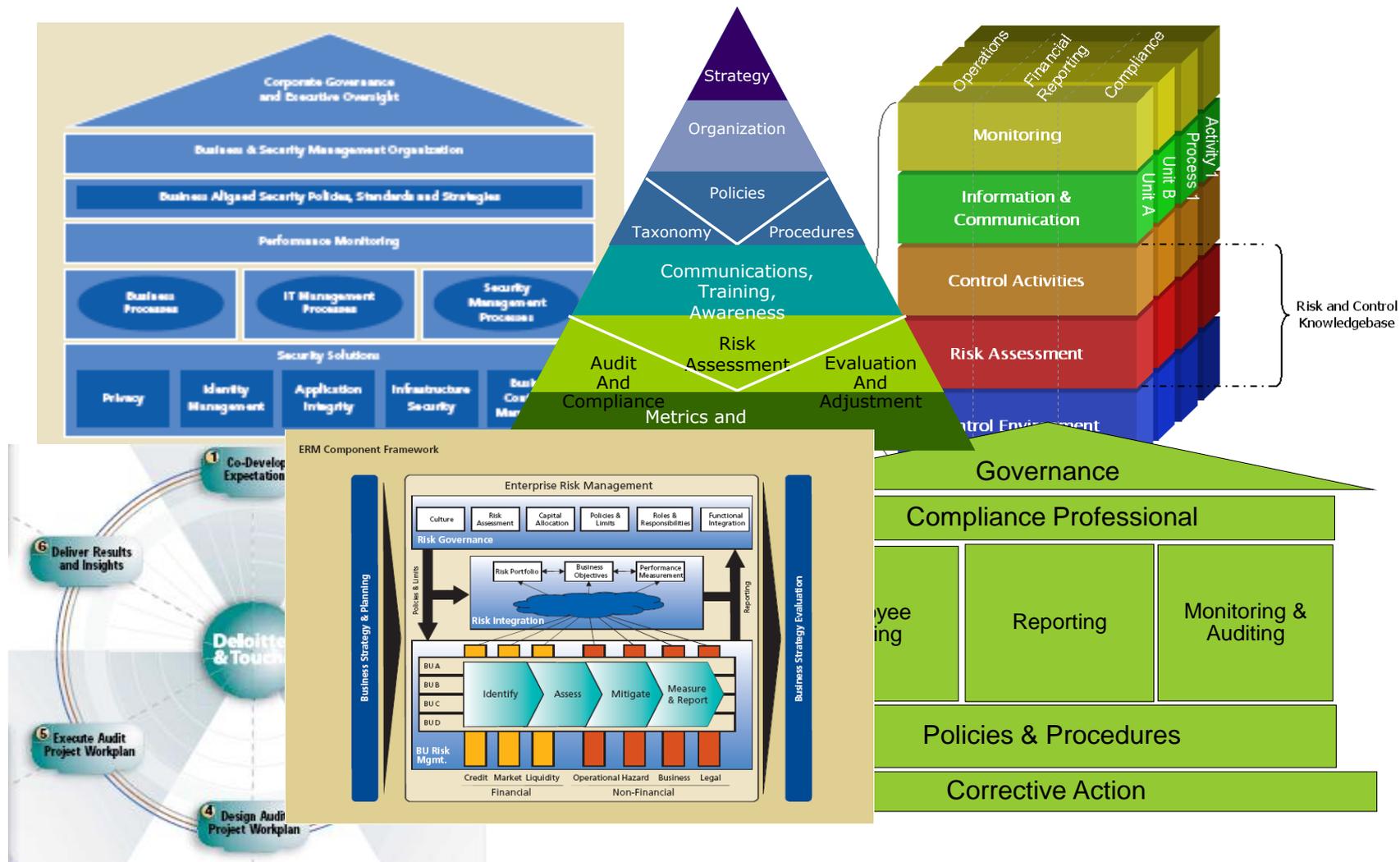
- 风险承担
- 风险规避
- 风险转移
- 风险转换
- 风险对冲
- 风险补偿
- 风险控制

应对

——国资委《中央企业全面风险管理指引》

企业风险管理理论

世界上存在很多风险管理架构



《中央企业全面风险管理指引》

2006年6月6日国资委发布《中央企业全面风险管理指引》

全面风险管理是指企业围绕总体经营目标，通过在企业管理的各个环节和经营过程中执行风险管理的基本流程，培育良好的风险管理文化，建立健全全面风险管理体系，包括风险管理策略、风险理财措施、风险管理的组织职能体系、风险管理信息系统和内部控制系统，从而为实现风险管理的总体目标提供合理保证的过程和方法。

——国资委《中央企业全面风险管理指引》第四条

国务院国有资产监督管理委员会文件

国资发改革[2006]108号

关于印发《中央企业全面风险管理指引》的通知

各中央企业：

企业全面风险管控是一项十分重要的工作，关系到国有资产保值增值和企业持续、健康、稳定发展。为了指导企业开展全面风险管控工作，进一步提高企业管控水平，增强企业竞争力，促进企业稳步发展，我们制定了《中央企业全面风险管控指引》，现印发你们，请结合本企业实际执行。企业在实施过程中的经验、做法及遇到的问题，请及时反馈我委。

国务院国有资产监督管理委员会

二〇〇六年六月六日

中央企业全面风险管理指引

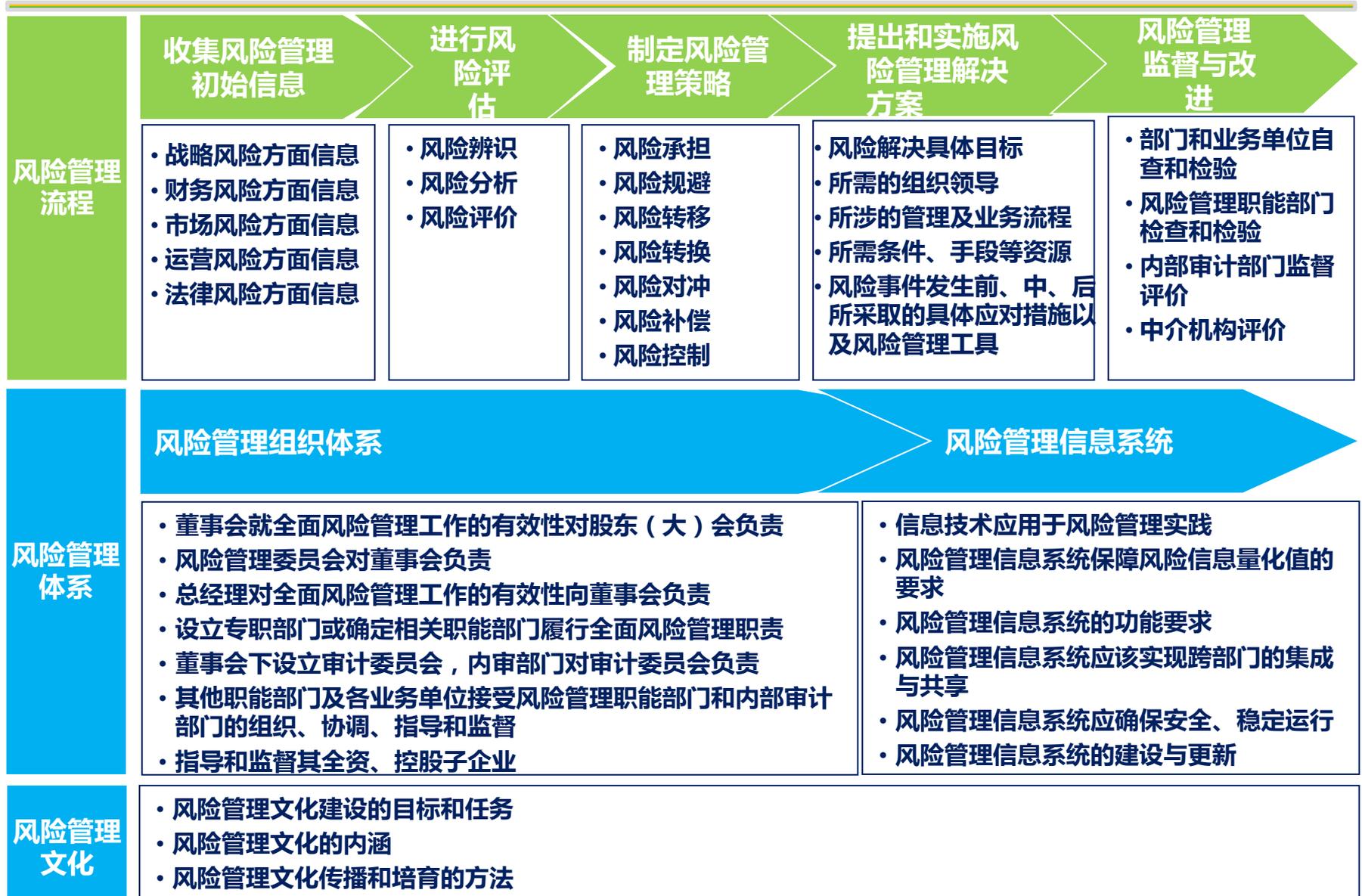
第一章 总则

第一条 为指导国务院国有资产监督管理委员会(以下简称国资委)履行出资人职责的企业(以下简称中央企业)开展全面风险管控工作，增强企业竞争力，提高投资回报，促进企业持续、健康、稳定发展，根据《中华人民共和国公司法》、《企业国有资产监督管理条例》等法律法规，制定本指引。

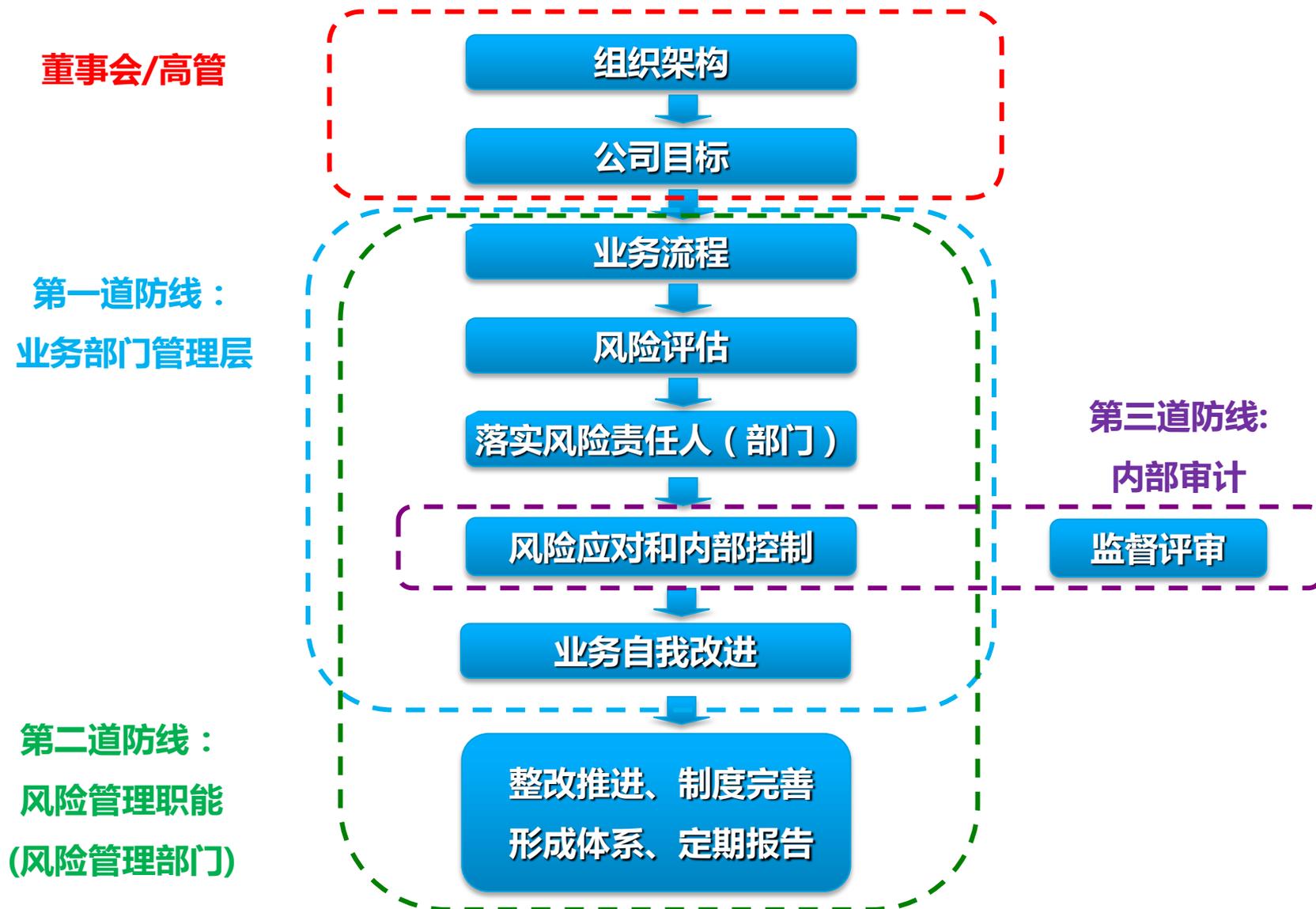
第二条 中央企业根据自身实际情况贯彻执行本指引。中央企业中的国有独资公司董事会负责领导本指引的实施；国有控股企业由国资委和国资委指定的董事通过股东大会和董事会按照法定程序负责领导本指引的实施。

第三条 本指引所称企业风险，指未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响。企业风险一般可分为战略风险、财务风险、市场风险、运营风险、法律风险等；也可以能否为企业带来盈利等机会为标志，将风险分为纯粹风险(只带来损失一种可能性)和机会风险(带来损失和盈利的可能性并存)。

《中央企业全面风险管理指引》理论框架



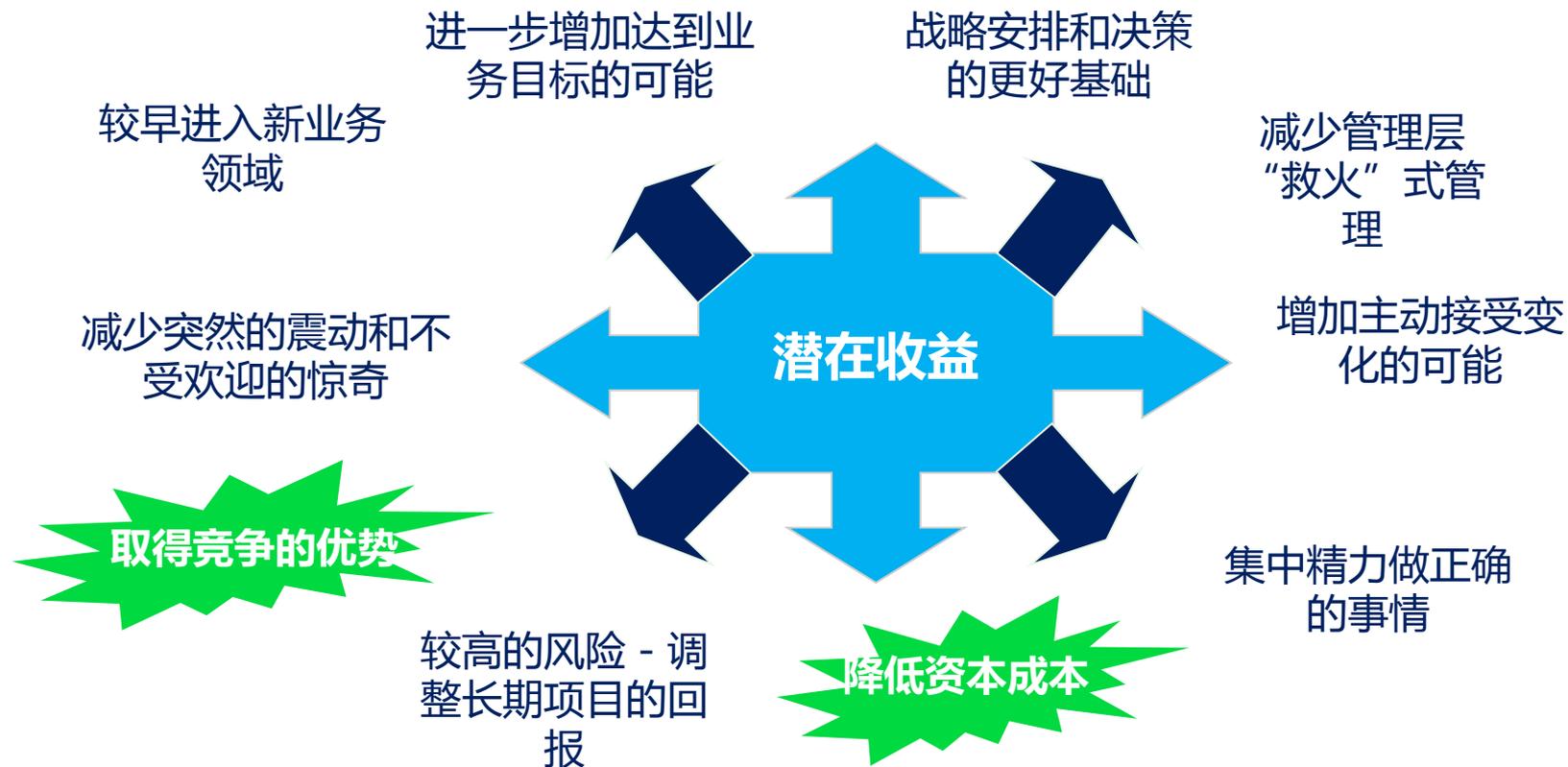
风险管理三道防线



有效的风险管理的潜在收益

转变观念！不仅只能看到搞风险管理的付出成本，也要意识到它在的收益！

有效风险管理的潜在收益



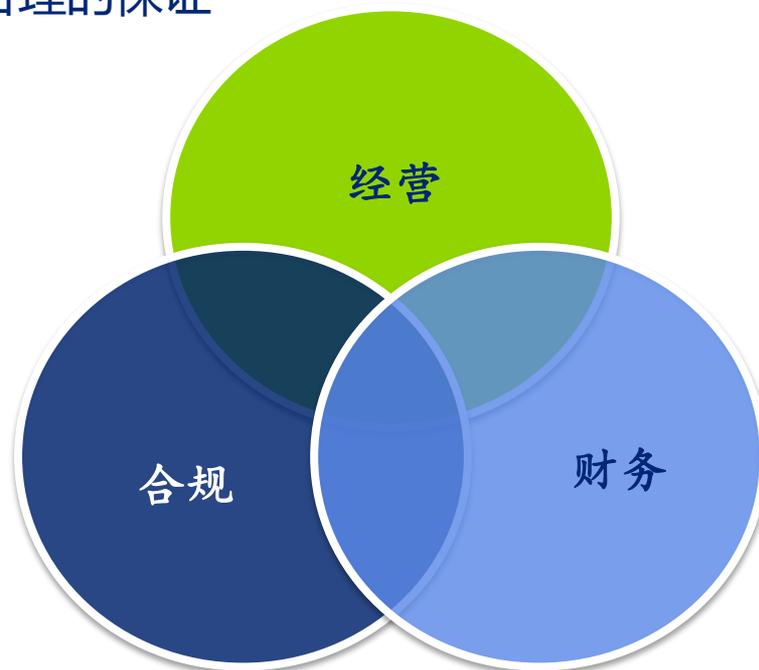
什么是内控？

□ 内部控制的定义：

- ✓ 内部控制是一个过程
- ✓ 内部控制由企业董事会、管理层及其他人员的来执行
- ✓ 内部控制为实现企业经营目标提供合理的保证

□ 内部控制的三个主要目标：

- ✓ 促进**营运**的效果和效率
- ✓ 确保**财务**报告的可靠性
- ✓ 保证对法律法规的**遵循**



什么是内控？（续）

内控的作用



风险管理与内部控制的关系

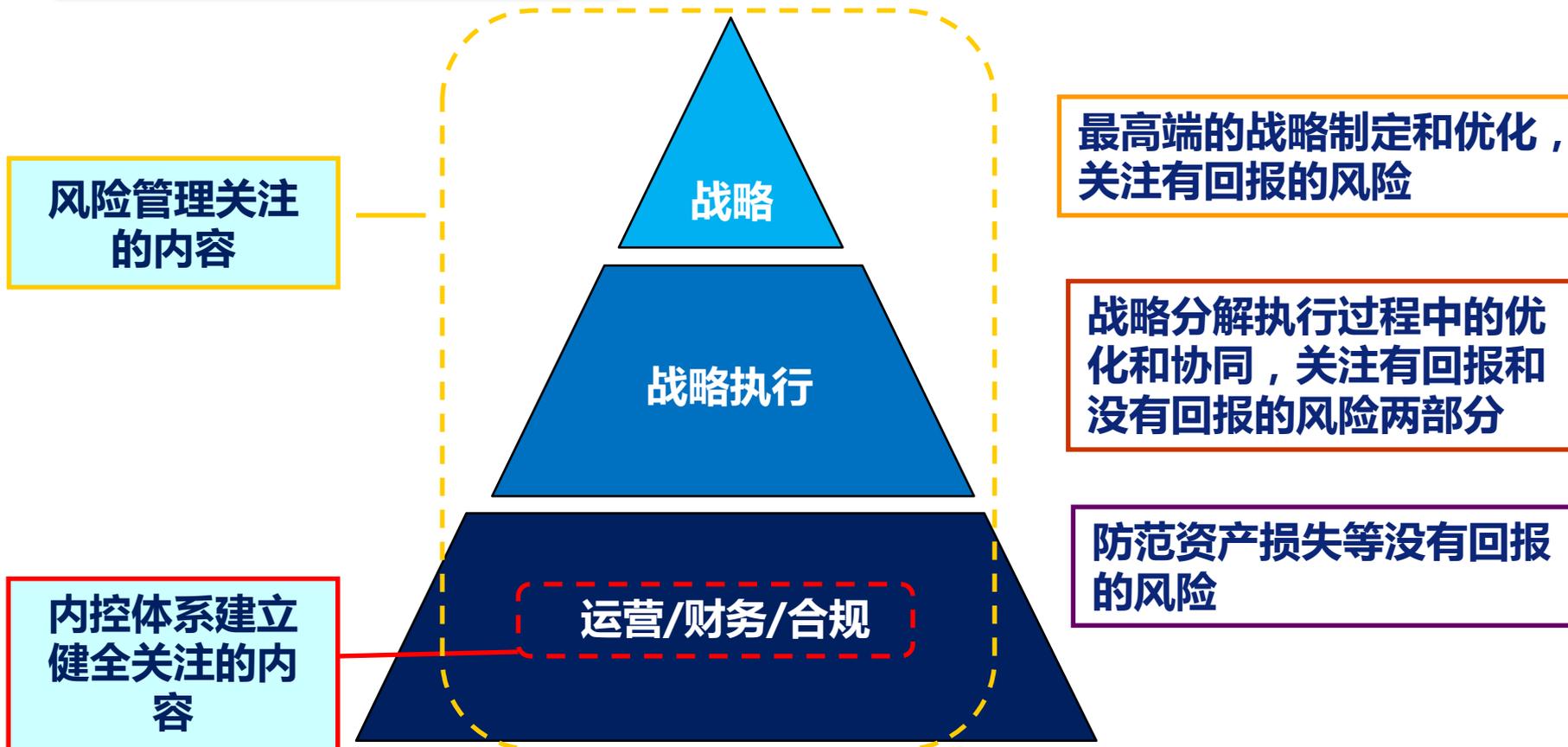
1—包含的关系



- **公司治理**是现代企业调整所有者和管理者矛盾的体系。
- **风险管理**是管理层应对内外的各种挑战和不确定因素的时候，所采用的较为系统的方法和过程
- **内部控制**是现代企业内部日常经营运作的业务过程，管理者负有实施和监督的完全责任

风险管理与内部控制的关系（续）

2—支撑的关系

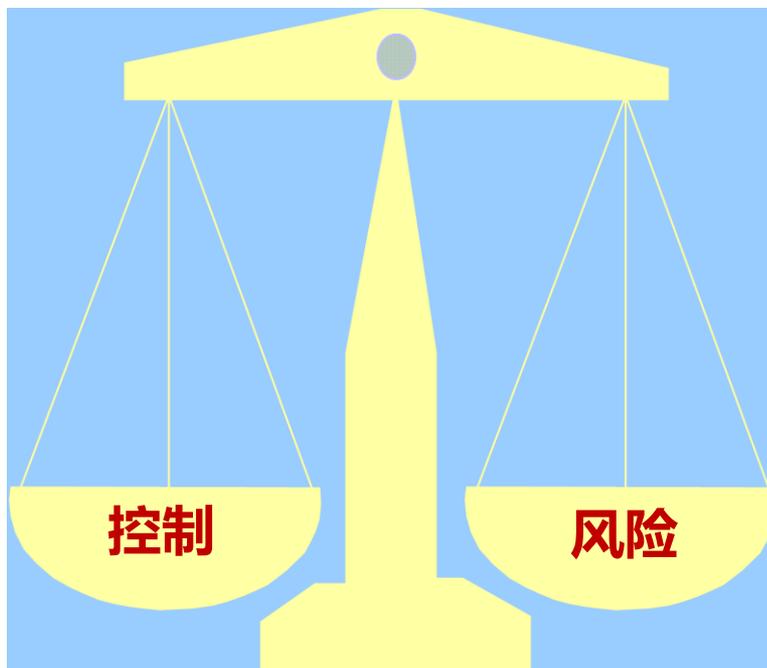


风险管理与内部控制的关系（续）

3—风险与控制的平衡

过度的控制

- + 官僚作风
- - 生产力
- + 复杂性
- + 周期
- + 非增值性活动



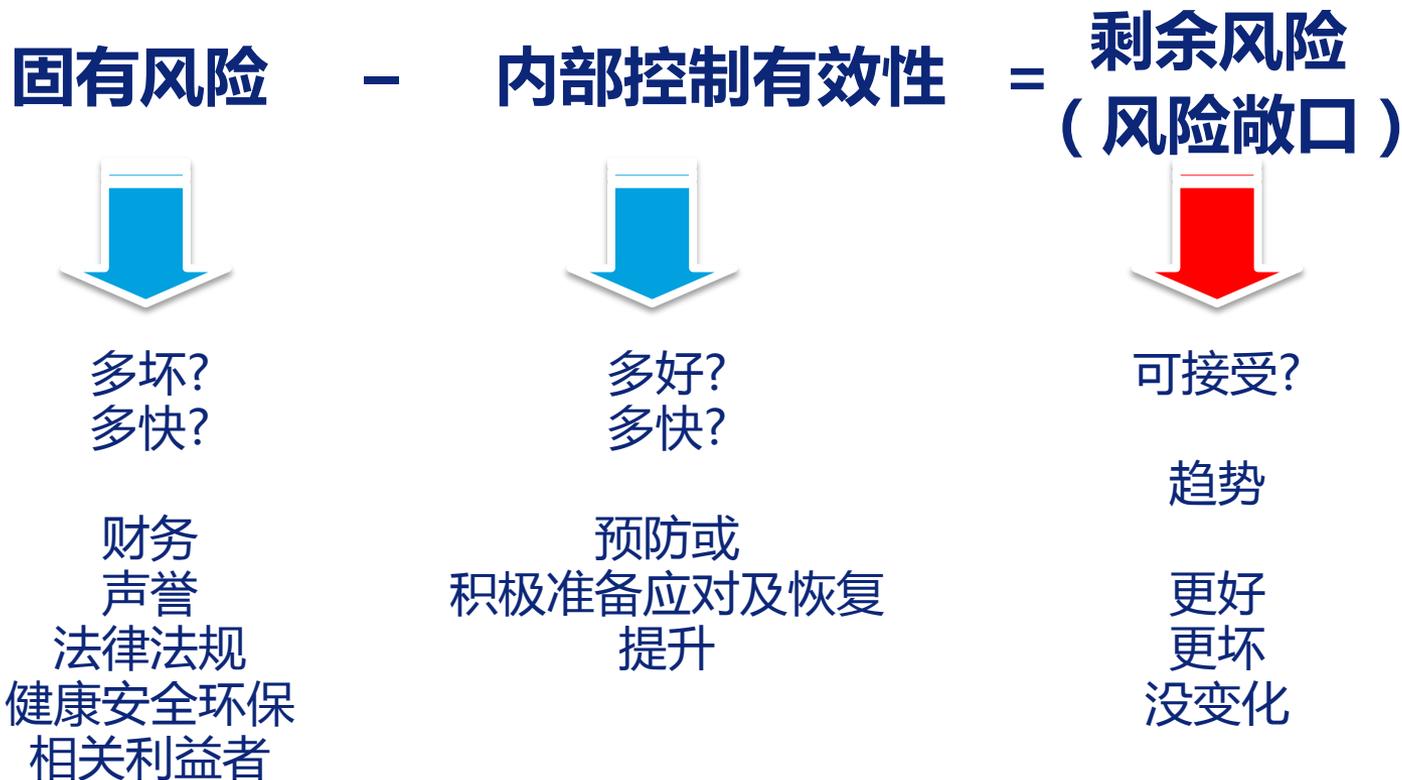
过度的风险

- 资产的损失
- 业务决策不善
- 不守法
- 丑闻

风险管理与内部控制的关系（续）

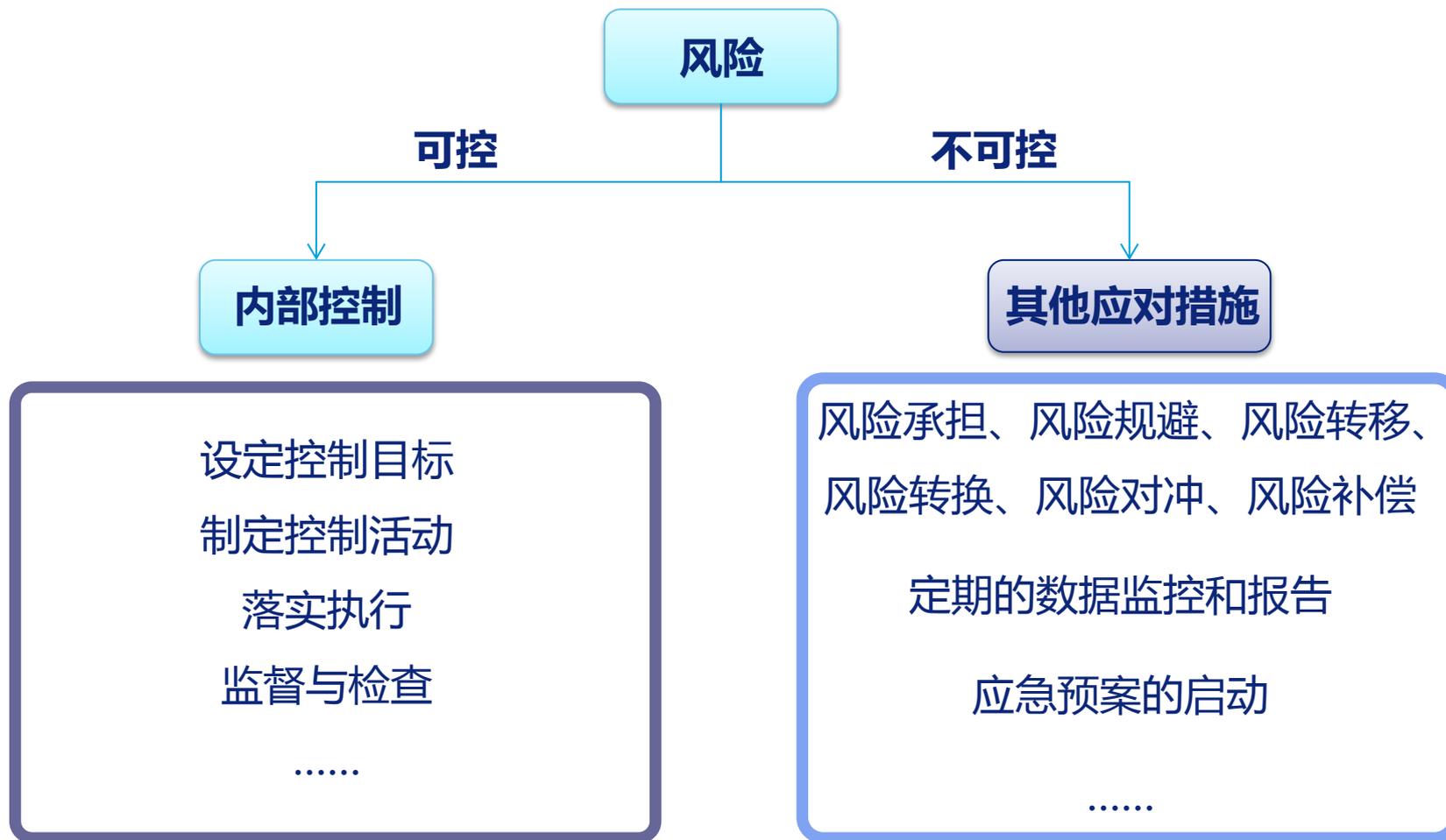
4—风险敞口

风险的类型与风险管理者



风险管理与内部控制的关系（续）

风险应对从管理大类来说，可以分为两大类



风险管理信息系统



二、上市企业须遵循的内 控要求

香港上市规则 3A.15 (5)的要求 - 申请上市

香港上市规则3A.15 (5)： 在作出合理尽职审查的查询后，每名保荐人必须确认，其有合理理由相信并实际上相信**新申请人已确立程序、制度及监控措施（包括会计及管理制度）** …

该等程序、制度及监控措施均为充分，并足以让新申请人的董事在上市前后能对新申请人及其附属公司的财务状况及前景作出适当的评估。

香港联交所依据《上市规则》第1.06条而制定了《**第21 项应用指引**》

（即PN21），对保荐人就首次上市申请进行的尽职审查提出了具体的指引，其中内部控制为重要组成部分。

香港上市相关条例

主板上市第14条附录 条文C2

原则：董事会应确保发行人的内部监控系统稳健妥善而且有效，以保障股东的投资及发行人的资产。

守则条文

C.2.1：董事应最少每年检讨一次发行人及其附属公司的内部监控系统是否有效，并在《企业管治报告》中向股东汇报已经完成有关检讨。有关检讨应涵盖所有重要的监控方面，包括财务监控、运作监控、合规监控以及风险管理职能。该条文于二零零五年七月一日或以后开始的会计期生效。

主板上市第23条附录

强制披露要求

上市发行人必须在《企业管治报告》中披露，董事会已经检讨发行人及其附属公司的内部监控系统是否有效（《守则》第C.2.1条）。

中国上市企业面临的内控监管要求1

中国内部控制相关的监管要求1 — 国务院/证监会层面

规定	内容摘要或内容简介	出台日期	生效日期
证监会： 第32号令 - 《首次公开发行股票并上市管理办法》	第二十九条 发行人的内部控制在所有重大方面是有效的，并由注册会计师出具了无保留结论的内部控制鉴证报告。	2006-5-17	2006-5-18

注：拟上市企业需要由会计师出具财务审计报告的同时出具内部控制鉴证报告，如该报告意见为非无保留意见，那么上市程序及结果就会失败！

中国上市企业面临的内控监管要求2

中国内部控制相关的监管要求2— 五部委层面

规定	内容摘要或内容简介	出台日期	生效日期
财政部、证监会、 审计署、银监会、 保监会（“五部 委”）： 《 企业内部控制基 本规范 》	企业应当根据有关法律法规、本规范及其配套 方法， 制定本企业内部控制制度并组织实施。 接受企业委托从事内部控制审计的会计师事务 所，应当根据本规范及其配套办法和相关执业 准则， 对企业内部控制的有效性进行审计，出 具审计报告。	2008-6-28	2009-7-1
五部委： 《 企业内部控制应 用指引 》	包括财务报告，资金，采购，销售，研发，工 程项目，资产，担保，业务外包，全面预算， 合同管理，内部信息传递，信息系统、组织架 构，发展战略，人力资源，企业文化，社会责 任等 18个具体指引 。	2010-4-26	2011-1-1 2012-1-1
五部委： 《 企业内部控制评 价指引 》	为规范企业内部控制评价工作，要求企业应对 其内部控制的设计和运行状况 定期评价，出具 评价报告 ，发现企业内部控制缺陷，提出和实 施改进方案，确保内部控制有效运行。	2010-4-26	2011-1-1 2012-1-1

中国上市企业面临的内控监管要求2

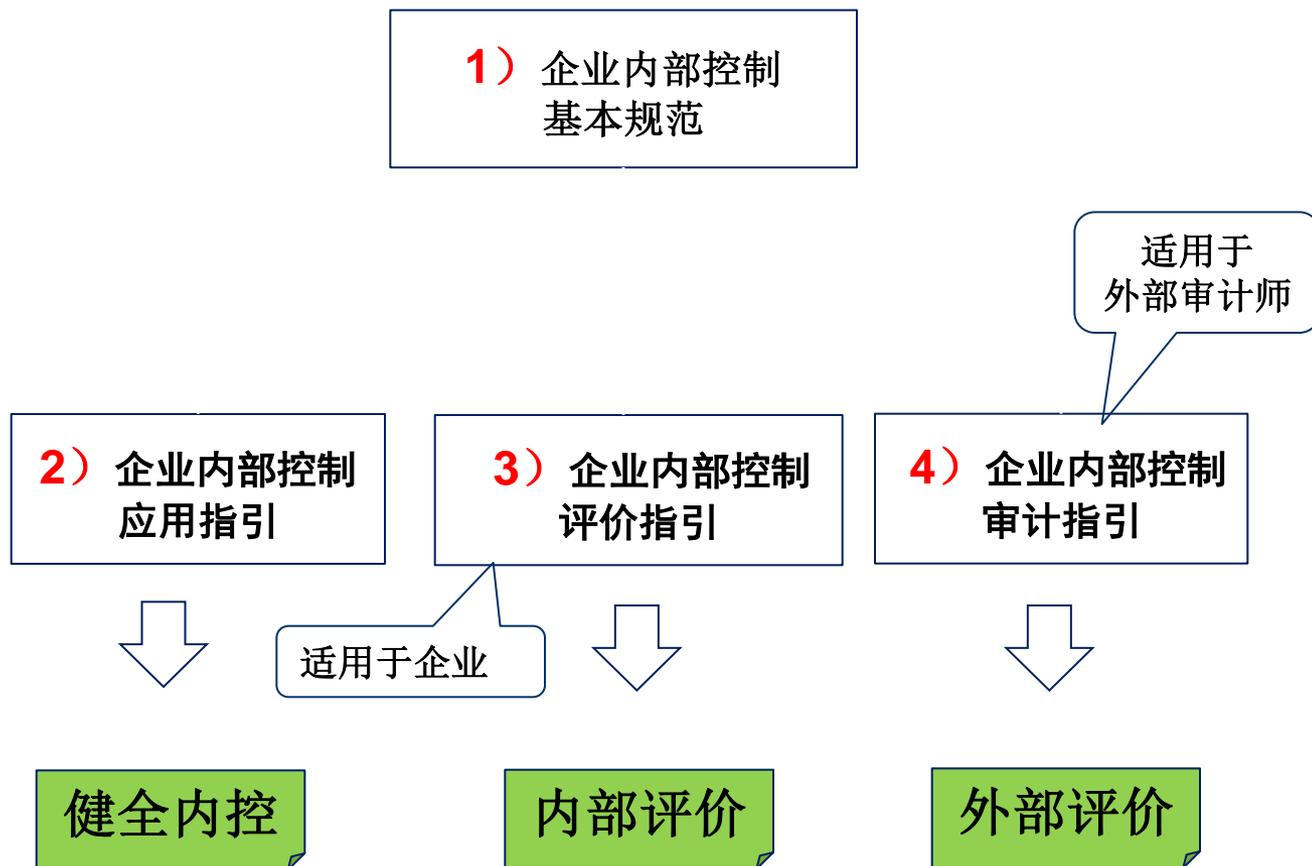
《企业内部控制基本规范》-组成体系

2008年6月28日，财政部、证监会、审计署、银监会、保监会五部委联合发布。

— 加强并规范大中型企业内部控制，生效日期为2009年7月1日

三项配套指引

— 2010年4月26日颁布



中国上市企业面临的内控监管要求2

上市公司实施五部委内控规范体系相关要求实施时间表



2012年1月1日
主板上市公司
执行

择机 在中小板和创业板上市公司施行

2011年1月1日
境内外同时上市公司
执行

鼓励 非上市大中型企业提前执行

2010年4月15日
五部委
企业内部控制配套指引

2008年5月22日
五部委
《企业内部控制基本规范》

中国上市企业面临的内控监管要求2

上市公司实施五部委内控规范体系相关要求分类分批实施通知

2012年8月14日财政部、证监会下发了《关于2012年主板上市公司分类分批实施企业内部控制规范体系的通知》（财办会【2012】30号）

总体要求：所有主板上市公司都应当自2012年起着手开展内控体系建设。

2012年度

- **中央和地方国有控股上市公司：**在披露2012年公司年报的同时，披露内控自我评价报告以及财务报告内部控制审计报告。

2013年度

- **非国有控股主板上市公司：**于2011年12月31日总市值（证监会算法）在50亿元以上，同时2009年至2011年平均利润在3000万元以上的。

2014年度

- **其余主板上市公司**

特殊情况

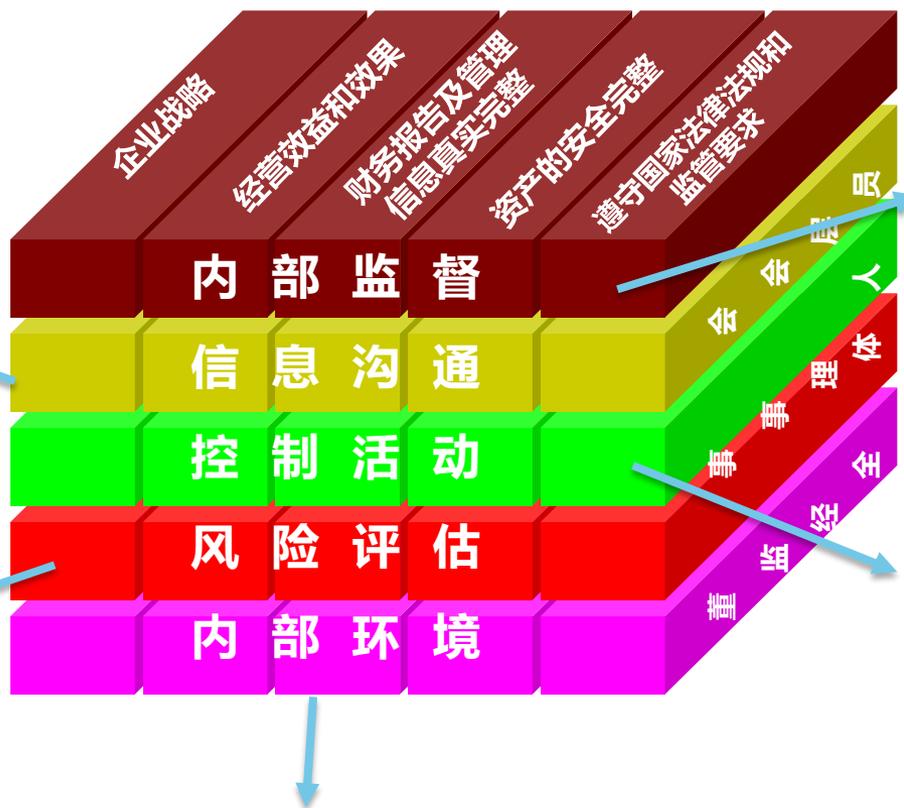
破产重整、借壳上市或重大资产重组主板上市公司及新上市公司，原则上应在相关交易完成后的下一个会计年度年报披露的同时，披露内部控制自我评价报告和审计报告，且不早于参照上述实施要求确定的披露时间

中国上市企业面临的内控监管要求2

五部委《基本规范》- 中国内部控制框架（重要！！！！）

信息与沟通是企业及时、准确地收集、传递与内部控制相关的信息，确保信息在企业内部、企业与外部之间进行有效沟通。

风险评估是企业及时识别、系统分析经营活动中与实现内部控制目标相关的风险，合理确定风险应对策略。



内部监督是企业对内部控制建立与实施情况进行监督检查，评价内部控制的有效性，发现内部控制缺陷，应当及时加以改进。

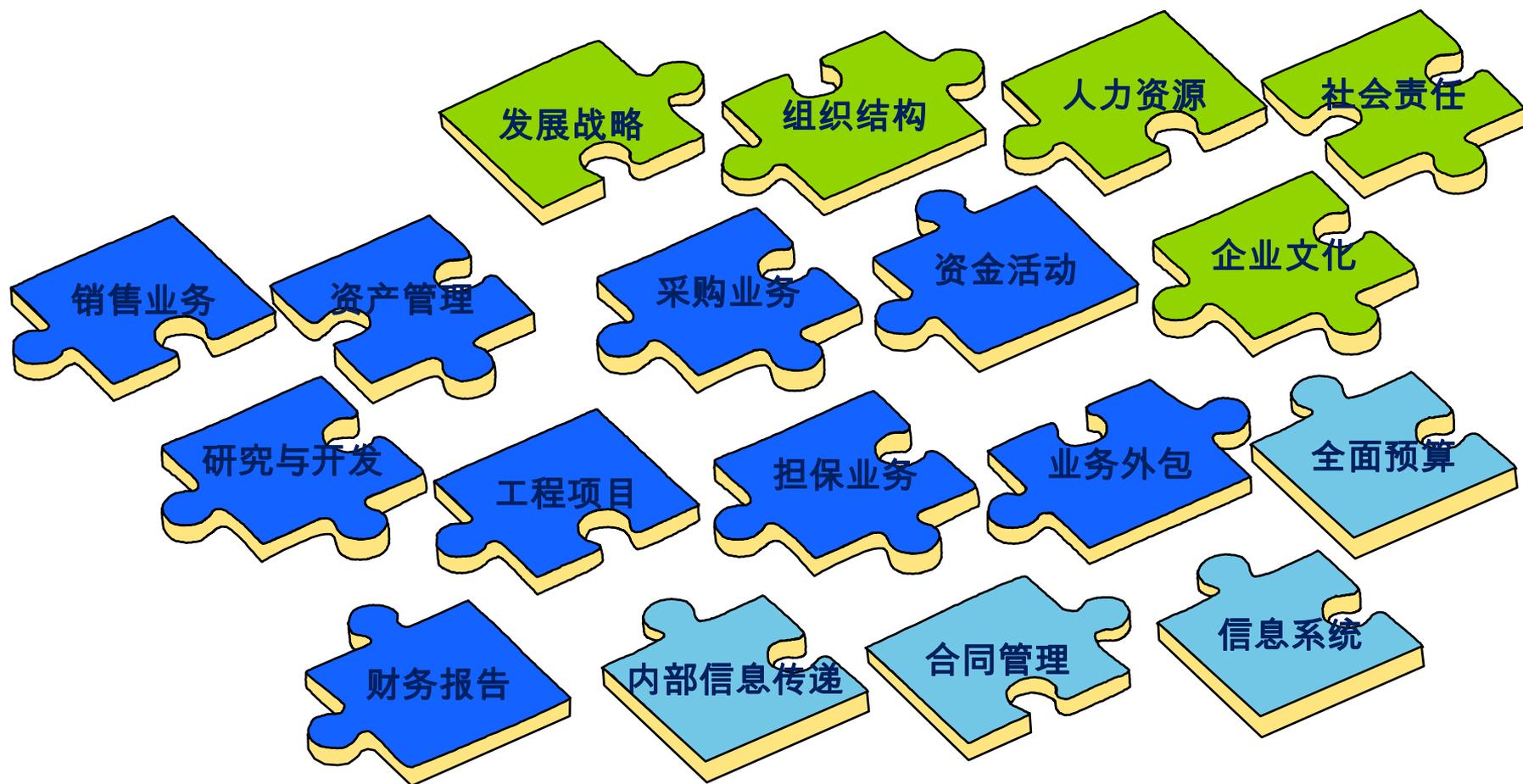
控制活动是企业根据风险评估结果，采用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内。

内部环境是企业实施内部控制的基础，一般包括治理结构、机构设置及权责分配、内部审计、人力资源政策、企业文化等。

注：根据 五部委联合发布《企业内部控制基本规范》的第二、三、五条制作

中国上市企业面临的内控监管要求2

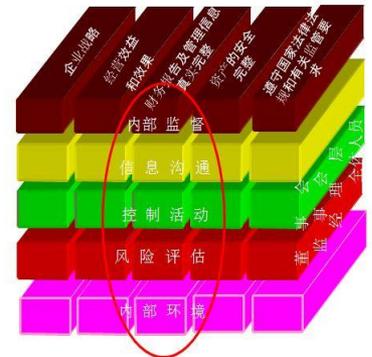
最新《企业内部控制应用指引》共分**18**个主题



中国上市企业面临的内控监管要求2

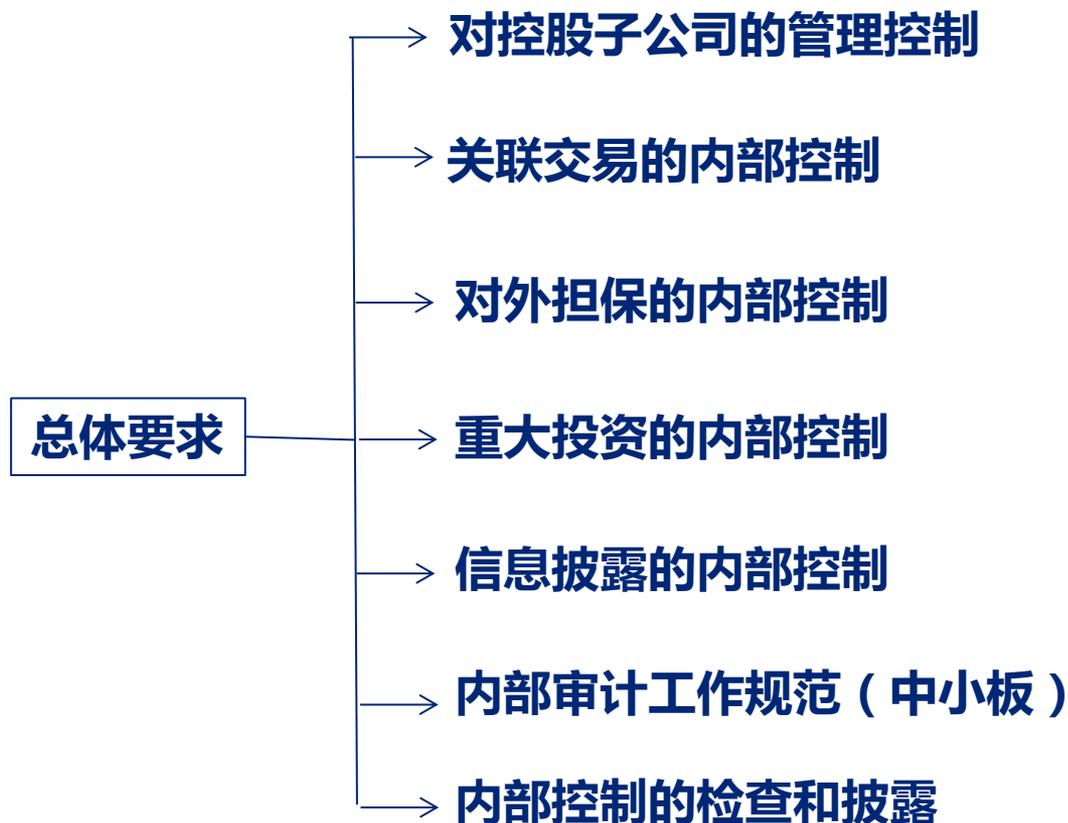
《企业内部控制基本规范》下的中国内部控制框架与各流程的匹配（举例）

内部环境	风险评估	控制活动			信息与沟通	内部监督
道德准则	企业战略与规划	工程建设管理	销售与收款管理	资产管理	信息内部沟通	内部审计
组织架构	风险识别	采购与付款管理	计划与预算管理	研发管理	信息对外披露	
社会责任	风险评估	财务结账及报告	人力资源管理	资金与担保管理	反舞弊机制	
企业文化	风险应对	通用计算机控制	投资管理/业务外包管理	合同管理		



中小板、创业板上市企业面临的内控合规要求解析

在中小板及创业板的**上市公司规范运作指引**中，均利用一个章节的内容分别对中小板和创业板的上市公司提出了内部控制的要求，主要构成如下：



注：针对**中小板**上市公司，**规范运作指引**明确要求：上市公司建立健全内部控制制度，应当执行《**企业内部控制基本规范**》、上市公司**董事会应当对公司内部控制制度的制定和有效执行负责**（与主板上市公司的规定相同）。



三、内部控制失败案例分享

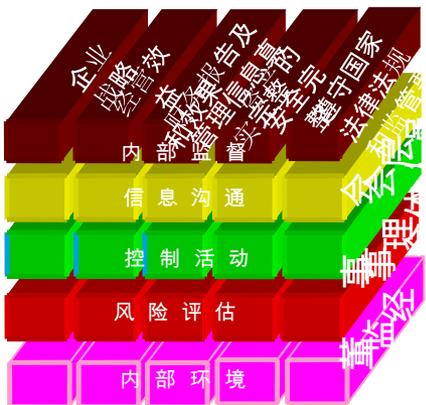
三鹿奶粉内控失败背景

近年来，我国乳制品行业的扩张速度令人瞠目结舌。自1993年起，三鹿奶粉产销量连续15年实现全国第一。2007年，集团实现销售收入100.16亿元，同比增长15.3%。按三鹿自己的说法，三鹿一直在快车道上高速行驶，创造了令人振奋的“三鹿速度”。然而，在企业疯狂扩张的背后，是内控失效的潜在风险。

2008年9月11日，由于三鹿婴幼儿配方奶粉掺杂致毒化学物三聚氰胺曝光，三鹿集团被迅速推向破产，引发“中国奶业的大地震”，田文华由此成为“中国乳业的罪人”。在这场“9.11事件”中，三鹿集团的内部控制到底扮演了什么样的角色？鉴于《企业内部控制基本规范》体现了国内内部控制的最新观念，以下运用其五目标和五要素的分析方法，对三鹿集团进行内部控制案例分析。



三鹿奶粉内控失败实例与内控规范对标解读-内部控制五目标分析



目标1 合法合规性 ——底线

合法合规是内部控制的最低目标，或者说是底线。三鹿身处关系国计民生的食品行业，不仅没有信守承诺一向向社会提供优质乳制品，为提高国民身体素质做出贡献，反而在利益诱惑面前，**置合法合规性于不顾**，在婴幼儿奶粉里掺入大量“三聚氰胺”，致使数名婴儿死亡。这种见利忘义、逆道而行的做法，是三鹿集团悲剧的罪魁祸首。

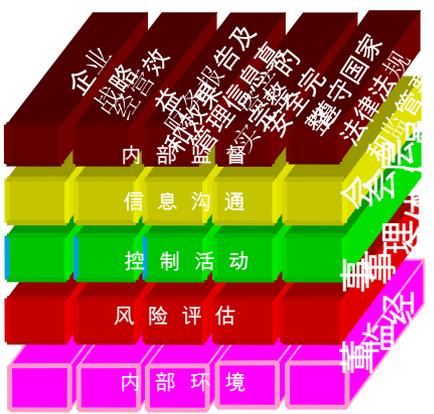
目标2 资产安全性 ——警戒线

资产安全是内部控制的传统目标，或者说是警戒线。三鹿是曾经的行业龙头和银行优质客户，2007年底资产负债率仅为24%。但随着毒奶粉事件曝光，**近150亿元无形资产瞬间灰飞烟灭**。三鹿所有奶粉在全国下架，接受顾客退赔，所有加工厂停产整顿。**总负债保守估算接近20亿元**，最终破产。这表明违背合法合规底线的资产安全，是极其脆弱的，更是靠不住的。

目标3 信息真实完整性 ——主线

信息真实完整是内部控制的永恒目标，或者说是主线。2008年6月，三鹿集团检验发现奶粉中含有三聚氰胺，但管理层对新西兰恒天然集团**要求采取的应对措施置若罔闻，意图瞒天过海**。恒天然集团因反映情况无果，最终直接向中国政府反映情况。不及时披露信息，甚至瞒报、谎报信息，三鹿集团的信息目标与内部控制要求是背道而驰的。

三鹿奶粉内控失败实例与内控规范对标解读-内部控制五目标分析 (续)



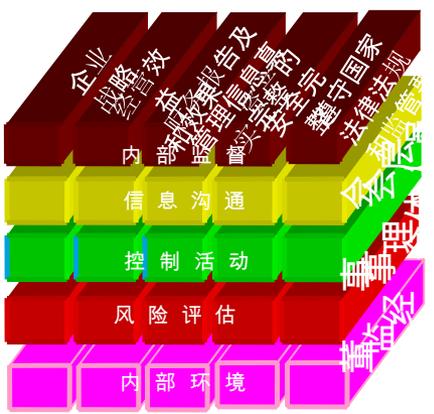
目标4
经营效率和效果性——
生命线

经营效率和效果是内部控制的核心，或者说是生命线。内部控制是利润动机的自然产物。三鹿采取的是“牌子（三鹿集团）+奶源（地方小乳品厂）”的经营策略，收购地方加工厂、增资扩产，贴牌生产。但三鹿旗下子公司、联营企业大多**厂房破旧、设备简陋，资金投入、机器设备及内部管理跟不上，奶源的卫生安全管理处于盲点状态，产品质量管理水平大大降低**，经济效益和社会效益、生态效益割裂，经营风险不断累积。这种饮鸩止渴式的经营效率和效果，使得内部控制不过是虚妄之谈。

目标5
战略实现性——
愿景线

战略实现是内部控制的最高目标，或者说是愿景线。三鹿集团制定了积极扩张的企业发展战略，目标是确保配方奶粉、力争功能性食品和酸牛奶产销量全国第一，液态奶及乳饮料保持前三位。但在全球性原奶危机的背景下，奶源短缺和竞争激烈是近年来奶业发展的突出特征。1998-2006年，我国奶制品产量从60万吨增加到1622万吨，增长近28倍，**原奶供应能力出现巨大缺口，没有足够的优质奶源，发展战略的实现就应放缓**。三鹿集团盲目冒进的结果，是欲速则不达。

三鹿奶粉内控失败实例与内控规范对标解读-内部控制五要素分析



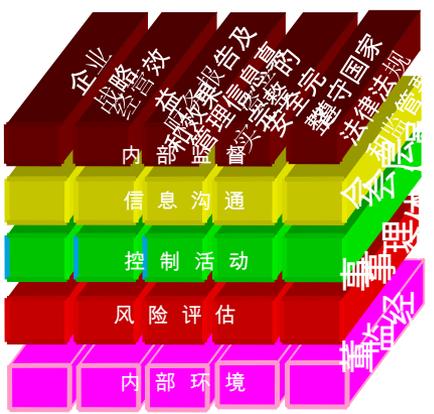
要素1
内部环境——重要基础

内部环境是企业建立与实施有效内部控制的重要基础。三鹿的大股东享有56%的控股权，第二大股东持有43%的股权，其余1%的零散股份由小股东持有。从表面上看，三鹿具有形成良好治理的所有权结构。但大股东三鹿乳业公司推行的是员工持股，并且由经营者持大股，96%左右的股份由900多名老职工拥有，因此，三鹿集团的实际控制人或者说股权相当分散。以田文华为代表的强势管理层的存在，使得三鹿集团的治理结构演变成内部人控制。

要素2
风险评估——重要环节

风险评估是企业建立与实施有效内部控制的重要环节。对乳品企业来说，最重要的风险点无疑是原料奶的采购质量。我国乳品加工厂一般没有自己的奶源，主要采用的原奶采购模式，就是“奶农——奶站——乳企”，三鹿也不例外。这种模式的缺点是增加了中间商环节，乳企无法直接、全面地控制奶农和奶站，缺乏具体的管理办法及监管部门。在蒙牛、伊利等标杆企业的竞争压力之下，在激烈的原奶争夺战中，三鹿集团采购环节的质量控制弱化，最终酿成了毒奶粉事件。极其脆弱的，更是靠不住的。

三鹿奶粉内控失败实例与内控规范对标解读-内部控制五要素分析 (续)



要素3
控制活动——
重要手段

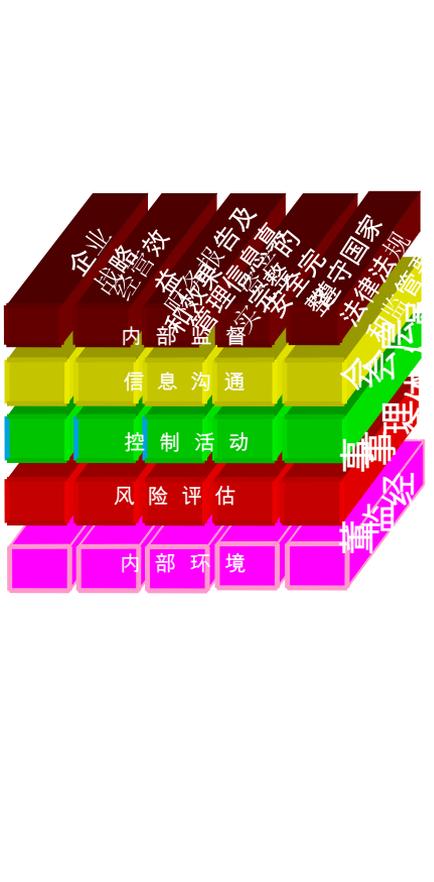
1、控制活动是建立与实施有效内部控制的重要手段。在食品行业，质量控制是重中之重。三鹿没有直接控制的奶源，低价收购对应的是质量检验的放松。跑马圈地的粗放扩张、不计成本的奶源争夺，在此次事件中被完全暴露出来。

2、重大风险的预警机制和突发事件的应急处理机制的失灵，是三鹿存在的另一个重大问题。三鹿在知情的情况下，继续生产和对外销售，导致事态扩大。事情暴露后，三鹿采取对媒体隐瞒和否认的做法，从坚决否认到遮遮掩掩，从推卸责任到被迫道歉，在事件到了无法隐瞒的时候，才开始产品的全面召回。

要素4
信息与沟通——
重要条件

信息与沟通是建立与实施有效内部控制的重要条件。在高速发展过程中，三鹿的企业规模不断膨胀。无法有效地管理企业，成为制约三鹿发展的一大问题。按食品安全法规定，食品安全事故的发生单位应当及时向事故发生地县级卫生行政部门报告。但三鹿“长期隐瞒问题”，既没有积极主动地收集、处理和传递相关信息，没有及时向政府相关部门报告情况，也没有积极主动地向社会披露信息。

三鹿奶粉内控失败实例与内控规范对标解读-内部控制五要素分析（续）



要素5 内部监督—— 重要保证

1、内部监督是建立与实施有效内部控制的重要保证，包括日常监督和专项监督两大方面。驻站员监督检查，是日常监督中重要的一环，但是三鹿未能落实到位，导致在原奶进入三鹿集团的生产企业之前，缺乏对奶站经营者的有效监督。

2、发现内部控制缺陷，修正与完善内部控制系统，专项监督不可或缺。2004年，“大头娃娃”事件没有让三鹿警醒，只是看到农村奶粉市场的外部扩张，没有将关注点放在内部控制机制的完善上。2005年“早产奶”事件，三鹿本应开展全面的业务流程专项大检查，但除了将销售部门有关人员调离岗位，对直接负责人扣除20%年薪之外，没能从消除内控隐患的角度去解决问题。

三鹿奶粉内控失败实例与内控规范对标解读-完善内部控制的启示与总结（续）

一、战略思维决定内部控制的高度：

- 1、在乳制品同质化越来越严重的今天，乳品企业之间的竞争，不再是简单的品种和价格的竞争，而是**占有资源质量和产业链之间的竞争**。
- 2、“得奶源者得天下”，已成为业界不争的事实。由于奶牛养殖是个周期较长的产业，奶源基地建设是战略性投资，乳品加工业需要遵循先奶源后市场的发展思路，而不能采取盲目扩张、轻奶源基地建设的乳业经营模式。一个行业整体价值链上的各个环节，只有保持合理的利润，且整条链上的利益共享，才能得以持续健康发展。这就要求在我国的奶农与乳品加工企业之间，**建立必要的价格传导、风险共担及市场监督机制**。
- 3、同时，我们也鼓励大型乳品加工企业参考北京三元模式，**自建牛场作为奶源基地**，把原料奶直接送到加工厂或加工厂直接派车来取奶，**不经过中间流通环节**。这种奶源来自规模化牧场，饲养管理容易到位，奶源质量通常是最好的。

三鹿奶粉内控失败实例与内控规范对标解读-完善内部控制的启示与总结（续）

二、品牌经营决定内部控制的竞争优势：

世界营销大师米而顿·科特勒说，“世界上再也没有什么能像品牌一样牵动着企业的心脏”。从产品质量、市场营销、人力资源、企业文化到内部控制，打造“三鹿”这一高知名度、高美誉度的品牌，都要花费相当长的时间。**而品牌价值的维护，更是一刻也不能懈怠。**三鹿正是由于没能坚持品牌经营，产品质量出了问题，使得近150亿元的品牌价值丧失殆尽。如何重建乳业民族品牌的公信力、重塑民族乳制品的消费信心，是我国乳制品业界亟待研讨的重要课题。**乳品企业需要踏踏实实做好优质奶源基地建设和生产环节的质量监督，用爱心打造这一良心产业。**在品牌经营的过程中，**真正具有社会责任感的龙头公司将脱颖而出，形成核心竞争力。**

三鹿奶粉内控失败实例与内控规范对标解读-完善内部控制的启示与总结（续）

三、实质而不是形式决定内部控制的效果：

三鹿实施全面质量管理，先后进口了具有国际先进水平的乳品检测设备，具备了实施严格质量检控的硬件，也通过了ISO9001质量体系、ISO14001环境体系、HACCP食品质量安全体系认证和GMP食品生产先进管理方法审核。但从三鹿毒奶粉事件来看，我国不少企业更多地把通过类似认证当作一种形象工程，至于相关的程序文件往往束之高阁，在实际生产经营管理过程中很少发挥作用。因此，**内控建设需要坚持实质重于形式原则，在科学设计的基础上，将控制重点放在有效执行上。**

三鹿奶粉内控失败实例与内控规范对标解读-完善内部控制的启示与总结（续）

四、质量效益决定内部控制的深度：

在具备免检资格的三鹿奶粉发生重大的质量安全事故后，国务院废止了对于食品的免检制度。免检制度初衷原本是减轻企业负担。免检并不等于安全，检验手段的失效将带来严重的后果。对违法使用添加剂和添加非法物质的监控不到位，就是导致“三鹿事件”发生的重要原因之一。考虑到食品的特殊性和导致食品安全事故因素的复杂性，建立第三方检测机制和可追溯体系，并强化举报与检验、风险评估、召回等制度之间的无缝对接，实为必要之举。



四、2012主板上市公司重大内 控缺陷案例解析

8家企业内控审计报告披露结果列示

2012年内控审计报告显示，共有8家企业的内控审计报告披露了重大内控缺陷，其中3家被披露了财务报告内控重大缺陷，6家被披露了非财务报告内控重大缺陷（注：北大荒被同时披露财务报告与非财务报告内控重大缺陷）

序号	公司名称	内控审计报告披露重大缺陷类型	内控自评报告披露重大缺陷（是/否）
1	北大荒	财务报告和非财务报告	是
2	贵糖股份	财务报告	否
3	天津磁卡	财务报告	是
4	ST长油	非财务报告	是
5	吉林森工	非财务报告	否
6	长春经开	非财务报告	是
7	中财国际	非财务报告	是
8	南化股份	非财务报告	否

8家企业重大缺陷案例列示与解析

北大荒

内控重大缺陷类型	财务报告和非财务报告
审计报告披露的重大缺陷	<ol style="list-style-type: none">1. 贵公司及其子公司管理层逾越管理权限审批使用资金，未能对子公司实施有效控制；2. 贵公司在资产减值测试、定期核对往来款项、依法取得涉税凭证和准确计缴税金等方面存在缺陷；3. 贵公司和部分子公司的公司治理机制不健全或未能有效运作；4. 与信息披露有关的内部控制存在缺陷，重大信息内部报告制度未有效执行。
自评报告披露的重大缺陷	<ol style="list-style-type: none">1. 公司缺乏发展战略；2. 管理层逾越管理权限，大额资金运作审批程序执行不充分；3. 违规向公司的控股股东提供借款；4. 总经理办公会会议机制落实不到位；5. 公司对子公司未实施有效管理 等共13项重大缺陷。

8家企业重大缺陷案例列示与解析

北大荒（续）

重大缺陷解读

1.公司及其子公司管理层逾越管理权限审批使用资金，未能对子公司实施有效控制，如：（1）子公司黑龙江省岱旻投资管理有限公司向哈尔滨乔仕房地产公司提供拆迁借款50,000万元，其中19,000万元被该公司挪用，按合同约定有16,000万元逾期未收回；（2）子公司北大荒龙垦麦芽有限公司向哈尔滨中青房地产公司等四家房地产公司提供借款19,375万元，其中14,800万元逾期未收回；（3）子公司北大荒龙垦麦芽公司违规通过关联方黑龙江省二九一农场拆借资金给秦皇岛弘企房地产公司2,000万元；

2.分子公司发生的对外借款、关联交易、对外担保等重大信息上报不及时，存在瞒报、漏报的情况；

3.2012年6家子公司均未召开股东会，不符合公司章程和《子公司管理办法》；子公司米业集团的董事会成员过半为该集团高级管理人员，不符合集团章程。

8家企业重大缺陷案例列示与解析

贵糖股份

内控重大缺陷类型	财务报告
审计报告披露的重大缺陷	公司蔗渣、原煤等大宗原材料的成本核算基础薄弱，部分暂估入账的大宗原材料缺少原始凭证（如包括原材料数量、供应商名称等信息的入库单），影响该等存货的发出成本结转与期末计价的正确性，与此相关的财务报告内部控制运行失效。
自评报告披露的重大缺陷	未披露
重大缺陷解读	贵糖股份在2012年及以前年度会计核算中，原煤、蔗渣、板浆等大额大宗原材料暂估入账缺乏相关依据，只暂估入账金额，未确认入账数量，影响了原材料的发出和结存成本，不符合相关会计法令。公司未能及时发现和纠正相关差错事项，内部控制存在重大缺陷，未能真实、准确披露公司财务信息。

8家企业重大缺陷案例列示与解析

天津磁卡

内控重大缺陷类型	财务报告
审计报告披露的重大缺陷	1.对账制度未有效运行；2.未建立投资业务会计系统控制；3.未组织固定资产盘点；4.缺乏销售业务会计系统控制；5.未建立期末财务报告流程控制。
自评报告披露的重大缺陷	1.未组织固定资产盘点；2.部分销售以订单代替合同；3.未建立投资业务会计系统控制
重大缺陷解读	1.按月对账制度未有效执行，导致往来账户长期、经常出现差异而未被发现； 2.未建立投资业务会计系统控制，未能及时准确确认投资收益及合理计提减值准备； 3.未组织固定资产盘点，系重大财务报告内控缺陷； 4.缺乏销售业务会计系统控制，存在未发货而提前确认收入、未确认成本； 5.财务报表编制流程过程中，各种数据的输入、处理及输出没有相关控制复核，没有管理层人员参与期末财务报告流程，没有管理层及治理层人员对期末财务报告流程进行监控。

8家企业重大缺陷案例列示与解析

长春经开

内控重大缺陷类型	非财务报告
审计报告披露的重大缺陷	公司的非财务报告内部控制存在重大缺陷，内部控制体系尚待进一步完善，主要表现在公司未来发展战略、预算管理体系、员工的绩效考核机制及工程项目合同管理方面。
自评报告披露的重大缺陷	同审计报告一致
重大缺陷解读	<ol style="list-style-type: none">1.企业战略虽已编制完成，但未履行相关审批程序；2.全面预算工作虽已建立相关制度和流程，但在实际工作中没有有效执行；3.员工绩效考核体系虽已建立，但未全面落地执行；4.合同管理虽已建立相关制度和 workflows，但公司在承接工程项目中，存在一些项目先开工建设、后补签工程合同的现象。

8家企业重大缺陷案例列示与解析

中材国际

内控重大缺陷类型	非财务报告
审计报告披露的重大缺陷	中材国际公司之子公司中国中材东方国际贸易有限公司的非财务报告内部控制存在重大缺陷
自评报告披露的重大缺陷	同审计报告一致
重大缺陷解读	本期受经济环境影响，钢贸企业资金链紧张，爆发了行业危机，部分钢贸商诚信缺失。东方贸易公司对该危机应对不及时，对交易对手的诚信缺失程度估计不足，导致在票据传递过程中个别交易对手伪造签章等资料，部分票据未能传递给票据收款人；对第三方保管的存货未能进行全面监控，导致部分货权出现纠纷，相关交易无法按预期完成。

8家企业重大缺陷案例列示与解析

吉林森工

内控重大缺陷类型	非财务报告
审计报告披露的重大缺陷	吉林森工新设的子公司长春市吉盛通达小额贷款有限责任公司存在非财务报告内部控制的重大缺陷
自评报告披露的重大缺陷	未披露
重大缺陷解读	吉盛通达公司对单一客户贷款余额的控制没有按照其贷款业务操作规程的要求有效执行，部分客户的贷款余额超过了授信额度的限制，增加了公司的信用风险，是重大的内部控制缺陷。

8家企业重大缺陷案例列示与解析

ST长油

内控重大缺陷类型	非财务报告
审计报告披露的重大缺陷	长油航运公司之子公司长油航运（新加坡）有限公司存在非财务报告内部控制的重大缺陷。
自评报告披露的重大缺陷	同审计报告一致
重大缺陷解读	长油航运的子公司长油航运（新加坡）有限公司的供应商未纳入母公司的供应商信息化管理系统，母公司也未有其他补偿控制对新加坡公司的供应商信息进行监控，在供应商管理的内部控制上存在重大缺陷。

8家企业重大缺陷案例列示与解析

南化股份

内控重大缺陷类型	非财务报告
审计报告披露的重大缺陷	南化股份的“重大问题决策、重要干部任免、重大项目投资决策、大额资金使用”即“三重一大”决策制度中部分重大事项的范围、权限和决策程序未作明确规定
自评报告披露的重大缺陷	未披露
重大缺陷解读	南化股份制订针对三重一大事项了《三重一大决策实施办法》，但该制度中对部分重大事项的范围、权限和决策程序规定不明确，因此在制度设计上存在重大缺陷。



五、上市公司内控体系建设中的常见问题总结

我国企业常见内控认识误区

认识误区

- 内控是**财务、内审**的责任和事情；
- 内控等同于**规章制度**，**制度完善就是内控完善**；
- 内控会**占用业务人员的时间**，**降低效率**；
- 内控环节**越多越好**；
- 内控能**解决所有管理问题**；
- 内控**独立于**公司的流程和管理体系；
- 内控可以**一劳永逸**，**头次费劲以后就轻松**。



再认识

- 内控需要**全员参与**，涉及公司**所有部门和各级人员**；内审人员负责内控监督，但归根结底内控还是**各级管理层的责任**；
- 有效的内控基于**良好的控制环境**；
- 内控通过流程中**控制节点的规范化、标准化提高效率**；
- 内控要考虑**成本效益原则**；
- 内控不是万能的，是**应对风险的措施之一**，也有其**固有局限性**；
- 内控是**嵌入业务流程**的，而不是附加在流程之上；
- 内控是一个**持续改进和提升**的过程。

➤对内部控制的重要性认识不足

很多企业都处于发展之中，其管理层更关注的是企业的扩张问题，重生产、轻管理，重开发、轻内部控制的现象比较严重，对内部控制的重要性认识不足。

➤内部控制的内部环境不够完善，公司治理结构不合理，不兼容岗位不分离

很多企业大多数都是家族式企业或者是由家族式企业发展起来的，往往会出现“一言堂”和“任人惟亲”的现象，而公司章程也只是流于形式。

很多企业由于业务规模与资金的限制，导致公司治理结构和组织架构设置不合理，无法确保业务的牵制与决策。

➤ 内部控制制度不完善

很多企业对内部控制的建设一般也仅停留在各个管理流程、各个业务流程的控制上，缺少整体性和系统性的控制，不能做到各个业务流程和管理流程的相互监督制约。

➤ 内部控制执行不力

从目前我国内部控制制定与执行的效果来看，很多企业都能够制定一系列内部控制制度，但对内部控制的严格执行却存在严重不足。很多企业的内部监督部门都是形同虚设，内部控制的执行缺乏有效的监督，良好甚至严格的内控制度流于形式，导致内部控制执行的无效。

➤企业内部会计控制基础薄弱

缺乏健全的内部会计控制制度会计机构与会计人员设置不符合会计规范

➤风险评估制度尚未建立

企业管理者往往决策思维以关注企业现状为主，决策导向更多地考虑企业短期效益，对企业未来潜在的风险关注度较低，风险评估制度和应对机制也随之缺乏。

➤ 缺乏有效的监督机制

一方面，内部审计部门缺乏足够的独立性。另一方面，审计的范围狭窄，大部分的内审机构把重点放在对财务收支的监督上，不重视对内部控制执行情况的评价和完善。外部监督具体包括社会监督(主要是注册会计师的外部审计)、舆论监督和司法监督。但是，由于信息的不透明，对中小企业的外部监督往往有很高的监督成本，致使内部控制失去了有效执行的外在压力。

➤ 缺乏对内部控制的设计和执行情况有效的进行有效的评价

内部控制评价是是内部控制的反馈机制是企业经营战略有效执行的有力保障。但是出于成本上的考虑或者是没有能力进行评价，企业的内部控制评价往往没有按照规定规范地执行。

我国企业常见内控缺陷

常见缺陷点举例---内部环境

- 董事会下设委员会的职责履行不完善
- 对董事的考核不完善
- 组织架构设置及部门职责说明书有待更新及完善
- 部分内部机构存在职责界定不清
- 岗位职责未及时传达给相应岗位员工
- 未建立定期组织架构评估机制
- 未建立完整授权制度和授权表，且授权过于集中
- 未建立完整子公司管控机制
- 缺乏对董监高实际考核
- 未建立年休假制度或轮岗机制，与法律法规抵触
- 尚未建立企业文化评估工作
-

我国企业常见内控缺陷（续）

常见缺陷点举例---风险评估

- 未根据发展目标建立科学的发展战略
- 尚未建立风险管理组织体系
- 尚未建立风险管理相关制度
- 尚未系统开展风险管理日常工作
- 危机事件应急处理机制有待完善
-

常见缺陷点举例---信息与沟通

- 尚未制定明确的制度编制、审批、下达及修订政策及相应程序
- 档案管理尚待完善
- 外部信息收集与报告处理机制尚待完善
- 尚未制定明确的内部报告保密制度
- 内部重大事项报告机制和流程不明确
- 反舞弊机制尚待完善
-

我国企业常见内控缺陷（续）

常见缺陷点举例---内部监督

- 缺乏独立审计部门对公司内部控制的独立监督以及开展公司内部审计工作
- 内部审计工作汇报机制尚待完善
- 审计职能及范围不全面
- 未识别重大业务领域和高风险领域并开展相应专项审计
- 后续跟踪审计不到位
- 未建立内控自评机制
- 未建立风险管理与内部控制的绩效考核机制
-

常见缺陷点举例---财务报告

- 尚未明确会计科目新增、修改、删除的操作流程
- 尚未明确会计科目清理的操作流程
- 缺乏非日常、重大事项的会计处理方法
- 尚未明确书面关账程序
- 财务系统的权限未以最小化原则分配给每个用户
-

我国企业常见内控缺陷（续）

常见缺陷点举例---通用计算机控制

- 缺乏完善的IT管控制度体系
- 机房小组资源配备不足
- 信息系统日常运维缺乏管控制度
- 未在相关制度中明确系统备份策略
- 系统数据缺乏异地备份及恢复测试
- 缺乏灾难恢复计划及演练
- 未在相应制度中明确服务器防病毒的管理要求
- 未在相应制度中明确用户及权限的管理要求
- 系统权限缺乏定期复核
- 普通用户及管理员用户操作日志缺乏复核
-

我国企业常见内控缺陷（续）

常见缺陷点举例---其他流程

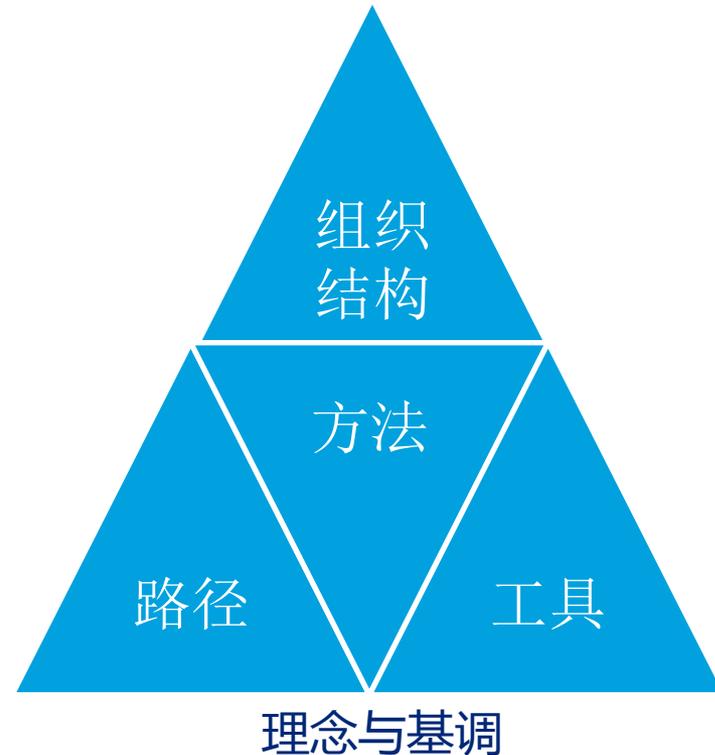
- 资金调度不合理
- 资金活动管控不严
- 投融资决策过程不完善
- 供应商选择不当
- 供应商评价不完善
- 采购验收不规范
- 采购付款控制和采购跟踪管理不力
- 资产对账及盘点机制不完善
- 资产权属关系不清
- 收入确认方式不当
- 成本核算及结转方式不正确
-

我国企业开展内控建设过程中的常见障碍

内控体系建设中存在的问题

- 一、观念问题
- 二、人员问题
- 三、中介问题
- 四、技术问题
- 五、效果问题

内部控制体系建设的关注点



一、观念问题

思想认识不统一，内生动力不足

- 主动性不足，被动应付监管需求的状态；
- 将内控等同于制度建设及对标建设，忽略了内控制度的执行落地；
- 对内控建设的全面性认识不足，将内控等同于财务控制；
- 部分公司对内控建设的持续性认识不足，将内控建设当作一项运动，没有形成长效机制；
- 认为花费不菲的代价重新制订一套规章制度意义不大；
- 排斥心理，认为需对原有制度进行推翻，而已有的制度已经比较有效；
- 很多企业都处于发展之中，其管理层更关注的是企业的扩张问题，重生产、轻管理，重开发、轻内部控制的现象比较严重，对内部控制的重要性认识不足。

二、人员问题

组织体系不明确，人员能力和执行力有待提高

---大部分中小企业的内部环境不够完善，缺乏良好的企业文化，部分中小企业是家族式企业或者是由家族式企业发展起来的，往往会出现“一言堂”和“任人惟亲”的现象，而公司章程、规章制度只是流于形式。

---内控工作的组织落实不到位，没有明确内控建设的牵头部门，导致推动力不足，工作范围不全面；

---制度建设的推动多由财务、人力资源、行政等后台部门进行，主要业务部门参与较少；

---没有专业的内控团队，也不重视对内控人才的培养，导致过度依赖中介结构。

---对内部控制的严格执行却存在严重不足，很多中小企业的内部监督部门都是形同虚设，内部控制的执行缺乏有效的监督，良好甚至严格的内控制度流于形式，导致内部控制执行的无效。

三、中介问题

中介机构水平参差不齐

- 对内控基本规范及配套指引、中小板/创业板上市公司规范运作指引缺乏全面了解；
- 缺乏具备胜任能力的团队；
- 缺乏成熟的项目实施和管理经验；
- 提供的服务无法满足基本要求；
- 咨询成果难以转化和落地。

四、技术问题

---内控制度待完善，很多企业对内部控制的建设一般仅停留在部分重要业务流程的控制上，缺少整体性和系统性的控制，更不能做到各个业务流程和管理流程的相互监督制约；

---部分企业企业内部会计控制基础薄弱；缺乏健全的内部会计控制制度会计机构与会计人员设置不符合会计规范；

---普遍未充分利用信息系统与内部控制相结合；

---大部分中小企业未开展内控自我评价；

---审计的范围狭窄，大部分中小企业即使设有独立的内部审计机构，其内审机构也把重点放在对财务收支的监督上，不重视对内部控制执行情况的评价和完善。

五、效果问题

建设与执行“两张皮”：

- 内控建设及内控实际执行脱节，未能实现成本和效益的有效匹配；
- 内控制度千篇一律，内控手册过于笼统、冗杂，增加了运行成本，降低了执行的可行性；
- 片面强调制度而忽略了执行的有效性；
- 部分公司的相关内控制度参照行政机关的法律法规和监管层的指引要求；
- 内控体系缺乏未来拓展能力，如公司经营情况变化，内控制度变化导致的执行效力问题

五、效果问题（续）

内部控制

---不仅是一本手册；

---不仅是一本制度；

---还是与企业战略目标实现、风险管理相关的一张“无形”的网；

---关乎企业文化、关乎企业管理理念及价值观

我国企业完善内部控制的若干建议

➤ 加强内部控制环境的建设

- 完善企业组织机构
- 提高管理者素质，完善人力资源政策
- 培养企业文化，营建内控氛围

➤ 强化内部控制活动

- 职责划分清晰，不兼容职责相分离
- 授权控制制度。重大投资、资产处置、资金调度和其他重要经济业务的决策和执行的相互监督、相互制约程序应当明确。
- 大力开展并强化实物控制
- 建立完善会计系统
- 强化监督和监察控制
- 完善组织控制
- 建立风险预警监测机制

➤ 建立内部控制激励约束机制，提高内部控制执行力

- 制定科学、合理的内部控制管理奖惩制度
- 将内部控制管理成效与考评机制相结合
- 实行严格的内部控制问责制，建立起覆盖每个管理人员和员工的责任追究体系



六、上市公司风险防控实施路径建议

企业风险防控路径

由于企业的自身规模、经营方式、人才结构、风险防控文化等方面的限制，目前国内大部分中小企业的内部控制体系建设之路尚未起步或刚起步，距离发挥其**企业规范管理、防范风险、有效监督、提高效益**的重要保证的作用还有较大差距。

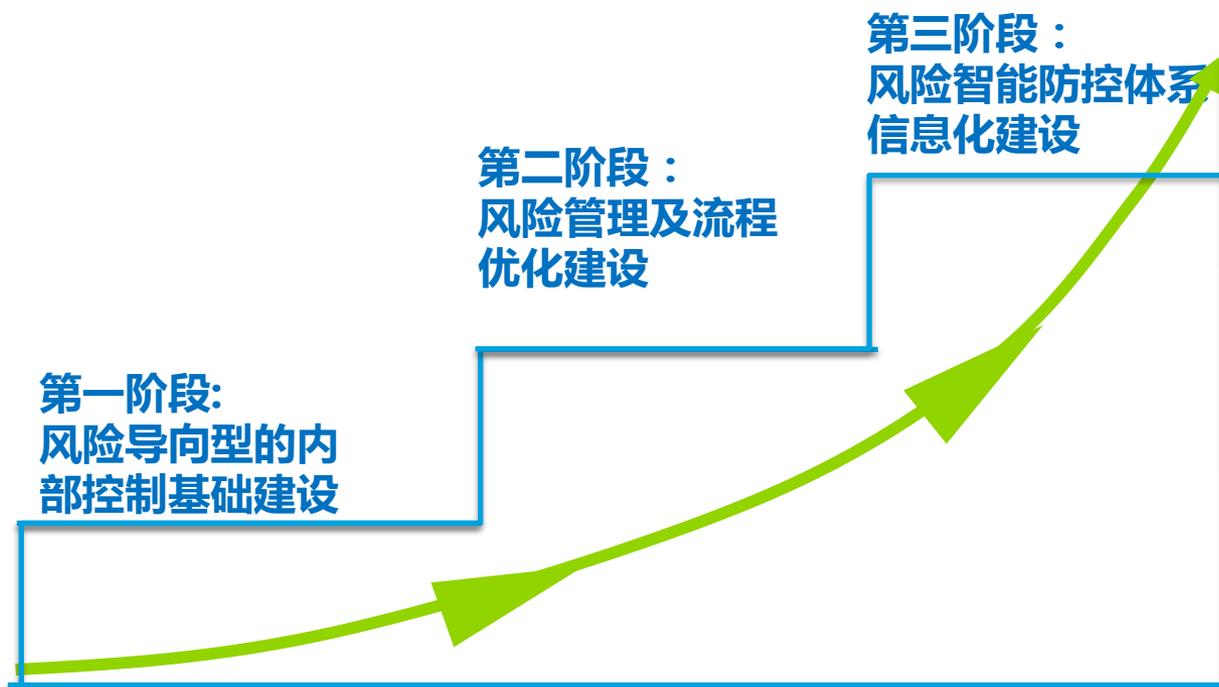
基于对目前企业内控管理现状的认识，结合企业风险管理与内部控制体系建设的丰富经验，德勤将企业风险防控建设之路划分为三个阶段：

三个阶段分别为：

1、风险导向型的内部控制基础建设

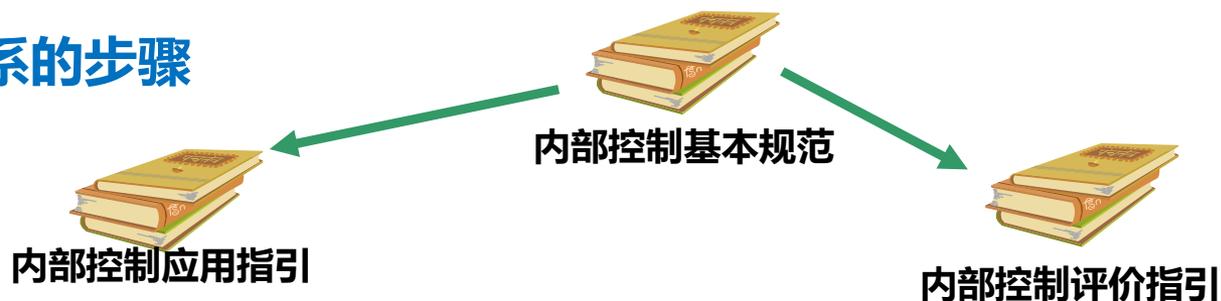
2、风险管理及流程优化建设

3、风险智能防控体系信息化建设



阶段一：风险为导向的内控体系建设步骤

建设内部控制体系的步骤



项目小组

项目小组

项目小组/各部门

内审部门

持续信息化建设

管理层持续整改/内部监督持续开展

阶段一：风险导向型的内部控制基础建设

内控诊断

以风险为导向，对标内控监管要求，先后对财务相关流程和非财务相关流程进行诊断，识别内控缺陷，提出整改方案

工作内容简介：

1. 对企业现有流程和内控体系进行了解；
2. 以风险为导向，对标内控相关监管要求，识别各流程中存在的内控缺陷；
3. 对缺陷进行分析并提出相应整改建议；
4. 形成《内控诊断报告》。

成果及意义：

寻找现行内控体系中内控的薄弱环节，从而有针对性地进行整改规范，在提高内控体系合规性的同时增强企业管理能力。



阶段一：风险导向型的内部控制基础建设（续）

制度梳理 和建立

以风险为导向，对标内控监管要求，对重要/高风险业务流程进行相关制度梳理及制度建立：

工作内容简介：

1. 以风险为导向，对标内控监管要求，梳理并分析重要业务流程相关管理制度存在的问题；
2. 对制度缺失或存在的问题提出相应改善方案；
3. 修订/拟定相应管理制度。

成果及意义：

完善各项管理制度、规范业务流程及操作要求、明确相关部门的职责，从而规范企业日常经营活动、把控业务风险。



阶段一：风险导向型的内部控制基础建设（续）

业务权限 梳理和建 立

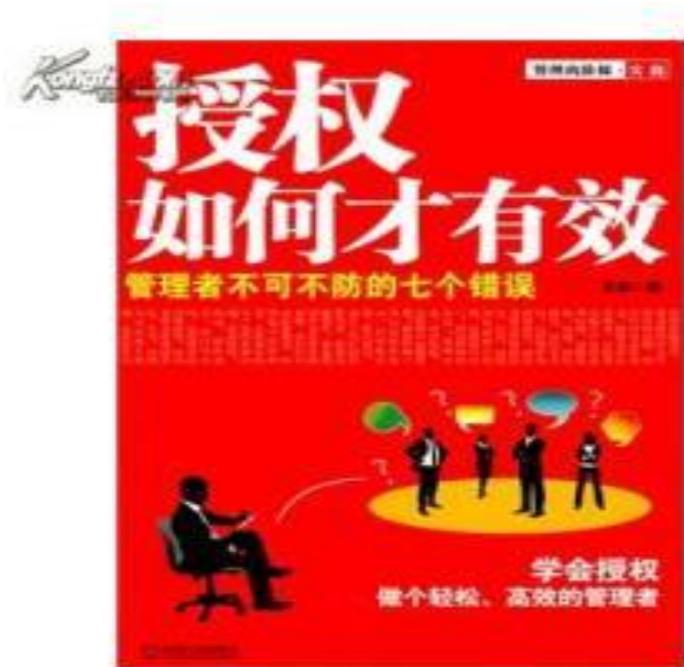
以风险为导向，对标内控监管要求，对重要/高风险业务权限进行梳理，并建立业务授权体系文件：

工作内容简介：

1. 以风险为导向，对标内控监管要求，梳理并建立各业务授权体系框架；
2. 依据公司章程、各法人治理机构议事规则、管理层及各业务部门的职责分工及业务权限，对下属子公司的管控模式，固化形成公司各层级业务授权审批体系

成果及意义：

协助企业完善授权体系文件、明确职责，规范企业日常经营活动的审议及决策体系。



阶段一：风险导向型的内部控制基础建设（续）

内控体系 建立

对各流程诊断梳理、明确缺陷整改措施，并相应修订或完善各流程内控制度后，完整构建公司内部控制体系：

工作内容简介：

1. 构建企业内控体系框架；
2. 梳理企业各流程内部控制关键控制措施；
3. 已风险为导向，对标内控相关监管要求，识别各流程中存在的内控缺陷；
4. 对缺陷进行分析并提出相应整改建议；
5. 固化各流程的关键控制措施、形成《内控手册》。

成果及意义：

帮助企业建立健全内部控制体系，从而提高企业经营管理水平和风险防范能力，促进企业可持续发展。同时，帮助上市和拟上市公司符合内控相关监管规定。



阶段一：风险导向型的内部控制基础建设（续）

内控自评 机制建立

在内控体系基础工作完成后，公司建立对应的内控自我评价机制，定期开展内控自评工作，以保障内部控制体系的有效运行

工作内容简介：

1. 制定内控自我评价制度、内控自评问卷；
2. 编写自评测试程序和相关表单；
3. 确定内控缺陷评价标准的各项指标；
4. 指导内部审计部门开展内控测试；
5. 根据内控测试结果，制定缺陷整改计划和方案。

成果及意义：

帮助企业建立健全内部控制自我评价体系，推进内控监督工作开展，确保内控体系的有效运行。



阶段二：风险防控体系建设

风险管理体系搭建

以内外部风险为导向，在内控体系合规的基础上，搭建风险管理体系，并逐步开展企业全面风险识别、风险评估、风险应对、风险预警等相关工作

工作内容简介：

1. 建立全面风险管理制度，明确风险管理负责机构、工作步骤、工具、实施方法、汇报路线及考核等；
2. 识别企业所面临的内外部风险事件；
3. 识别企业的主要风险点，形成风险数据库；
4. 讨论衡量风险大小的纬度，确定风险评估的标准；
5. 开展具体的风险评估工作；
6. 在评估结果的基础上，有选择性的确定若干个最重大风险，逐一实施风险专项应对工作，匹配现有关键管控措施，找出管控薄弱点并针对性设计具体应对措施，落实具体部门和责任人；
7. 逐步建立相关风险的预警机制，通过指标监控，落实对风险的提前防范；

成果及意义：

帮助企业建立健全风险管理体系，开展风险识别、评估及应对工作，提升企业防范风险能力，为企业的迅速发展保驾护航。



阶段二：风险防控体系建设（续）

流程优化

以业务效率、效益为目标，在内控体系合规基础上，进步优化关键业务流程的控制措施、表单及制度，提升业务运行效率及效果

工作内容简介：

1. 对现有流程价值链实施系统分析，找出核心价值点；
2. 对标核心价值点，依据工具、最佳实践等系统诊断现有流程的不足点；
3. 对现有流程不足点进行优化建议，优化设计控制程序、操作表单并更新相关管理制度；
4. 对优化调整后的流程运行效果进行监控，调整优化措施；

成果及意义：

帮助企业在风险防控的前提下，进一步优化流程操作程序、表单、制度等，提升业务运行效率及效果。



阶段三：风险智能防控体系信息化建设

风控体系 信息化

基于“四化”精神，既“复杂的问题简单化、简单的问题流程化，流程的问题制度化、制度的问题IT化”，通过风险智能管理信息系统，涵盖内控管理、合规管理、内审管理以及系统管理等，实现企业风控体系信息化

工作内容简介及意义：

1. 通过系统打通了风险、控制、流程、制度、业务单位一体化智能整合，实现**操作联动、信息互通**；
2. 通过信息系统，根据导入的风险控制矩阵，自动生成流程图，**并智能纠错；支持业务流程同内控手册动态关联**；
3. 通过系统**实现制度全面智能管理**，包括制度归集与查询、内外规智能链接、制度章节与风险、控制、流程、单位等灵活关联。



阶段三：风险智能防控体系信息化建设（续）

逐步实现管理信息化的最终目标：业务流/数据流/管控流三位一体的多层次管控信息化体系





七、上市公司全面风险防控信 息化落地方案介绍



八、德勤企业风控服务简介及 联系方式

德勤中国企业风险管理服务(ERS)简介

过去4年，德勤中国提供的内部控制合规类项目累计约**1900**多个，其中为大型企业提供风险管理与内控咨询服务共计**516**个。

在最近一期的中国证券报刊出的“中国内控百强企业”中，德勤为**100家**其中的**38家**企业提供内控服务。

- 整体人员及规模：大中华区专业人员近**13,500**人；
- 大中华区专职从事企业风险管理服务的人员超过**1,100**人；
- 大中华区专业人员中，**38%**的咨询顾问拥有至少一个专业资格，**18%**的咨询顾问拥有两个或以上专业资格。
- 确保风险管理和内控体系落地实施并长效运转，我们有一支专职研发团队，我们**专职的研发人员**近**30人**，连同**实施顾问**超过**60人**，遍布全国各地核心城市。同时，中国区的研发中心也得到德勤全球研发中心的大力支持，**可以根据需要调配同样位于上海的研发中心的超过200人的研发团队**，充足到本团队中为贵公司服务。



德勤中国企业风险管理服务(ERS)简介

我们的服务包括：

- **全面风险智能服务**

包括风险描述、协助企业制定和实施风险评估工具、情景设计以及为企业建立风险管理团队、风险管理程序及相关技术提供指引

- **合规性准备及协助服务(内部控制体系建设)**

协助企业建立完善的内部控制体系，以符合相关法规的要求，提升内部管理能力

- **业务持续性规划**

协助客户实现在意外事件发生时关键业务正常运作的合理保障

- **信息治理服务**

协助企业从已采用的信息技术中鉴别、了解、评估、发展和实现针对业务风险相应的反应机构

- **企业资源规划 (ERP) 控制服务**

贯穿于企业资源规划系统的整个生命周期：从设计控制和安全性措施，到作为实施工作一部分的持续监控和评估，或者是一次性审阅

德勤中国企业风险管理服务(ERS)简介

我们的服务包括：

- **香港上市条例修订-对内部控制的合理尽职性审查**

通过多种评估技术去评估检查可能存在于各流程、各地点、各职能部门中的风险，运用灵活有效的方法帮助保荐人评估每一个申请上市公司特有的系统

- **安保及数据保密管理**

协助企业建立安保及数据保密管理解决方案，诸如网站安全信用、技术基础架构的建立、网络控制的渗透性测试以及销售产品测试等多种服务

- **内部审计**

包括内审战略规划设计、现有内部审计部门改组、程序性审核和内部审计业务整体外包

- **计算机审计**

包括计算器控制审核、业务流程和信息安全性、数据质量和完整性、软件资产管理和信息技术项目质量保证

德勤中国企业风险管理服务(ERS)简介

我们的服务包括：

- **合同风险和履约服务**

包括广告费审核、许可费审核、供应商选择和评估、经销商履约复核、代工厂履约复核、软件最终用户检查等，帮助企业显著地推进其业务底线，转移风险，改进业务操作、业务流程以及控制，并巩固其与外界的商业合作关系

- **会计与控制服务**

协助企业设计在华企业或拟新设企业所需的会计、内部控制政策和程序

- **信息技术尽职性调查**

协助企业识别并购交易中信息技术相关风险，协助企业作出合理的投资决策

德勤在2013年8月发布的《Forrester Wave™：2013年第三季度信息安全与IT风险咨询报告》中获“信息安全与IT风险咨询行业领军企业”殊荣*。

Kennedy在分析2008-2011的风险管理咨询服务市场时认为德勤的专业能力涉及了所有的风险领域；德勤所具有的丰富的行业经验，及其特有的风险识别和风险评估工具能够协助企业识别不曾预料到的风险*。

*中文翻译只作参考。

德勤的风险管理和内部控制方法工具

德勤拥有众多独特的工具，为我们的客户和专业服务人员在风险管理和内部控制方面提供有力的技术支持，与本次项目服务相关的专业工具包括(不限于):

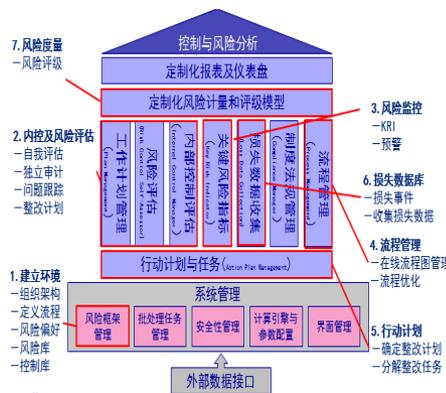
风险智能地图
Risk Map



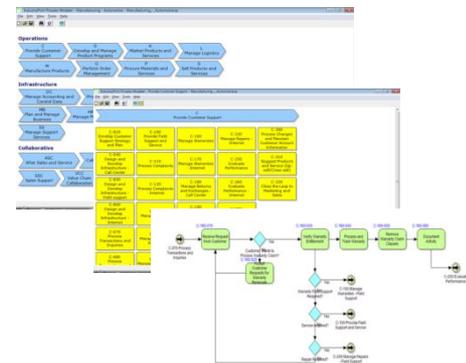
风险与控制知识库
RACK



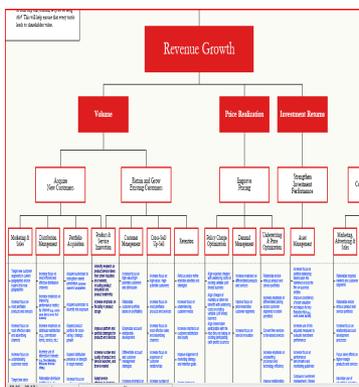
风险智能管理系统



行业标准流程图



企业价值地图



企业价值连接(平台)



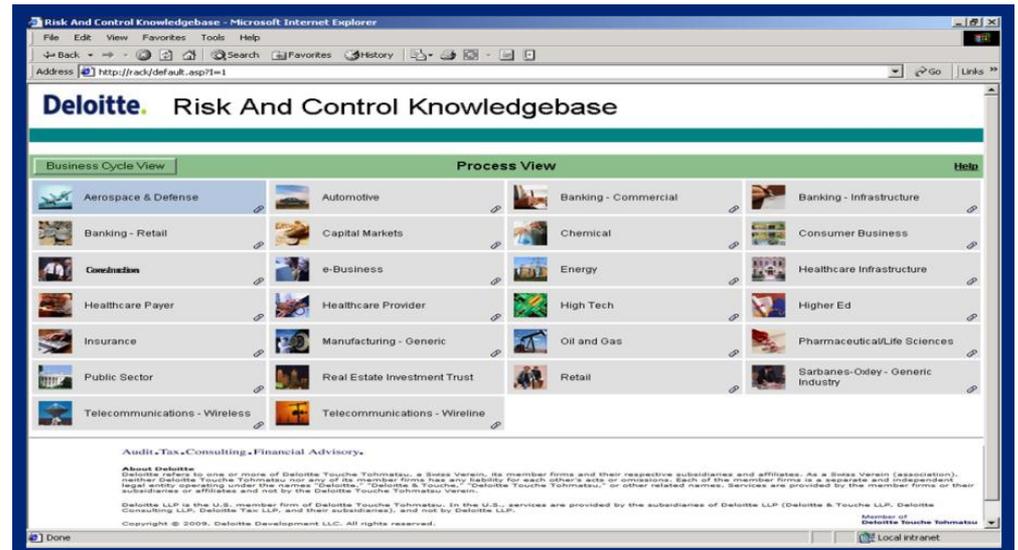
风险智能成熟度诊断工具

德勤的风险管理和内部控制方法工具

风险与控制知识库

Risk and Control Knowledgebase(RACK)

- 26个细分行业
- 风险与内控的最佳实践
- 持续更新的庞大数据库
- 随时可为我们的客户量身定制



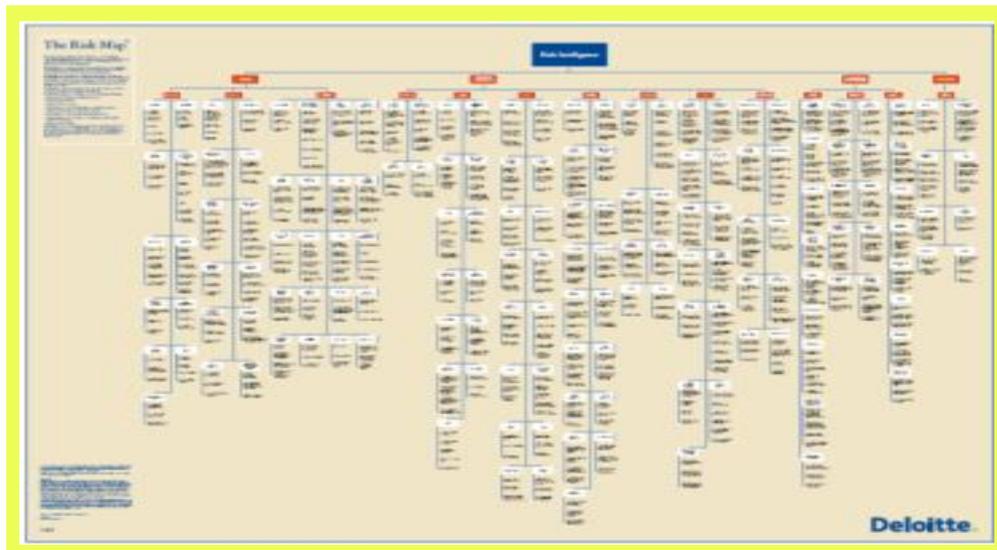
风险与控制知识库Risk and Control Knowledgebase(RACK)”是一个集中化的行业风险和控制信息数据库，它按照不同的业务流程进行组织。因此，我们所拥有的各行业的RACK使得我们的团队可以根据贵公司的具体要求提供全球该行业的先进实践，以量身定制合适的流程。

德勤的风险管理和内部控制方法工具

风险智能地图

Risk Intelligence Map(RIM)

- 16个细分行业
- 全面对接全球主流全面风险管理框架及监管要求（ISO31000、澳新标准、COSO、国资委）
- 全球持续更新中
- 随时可为我们的客户量身定制



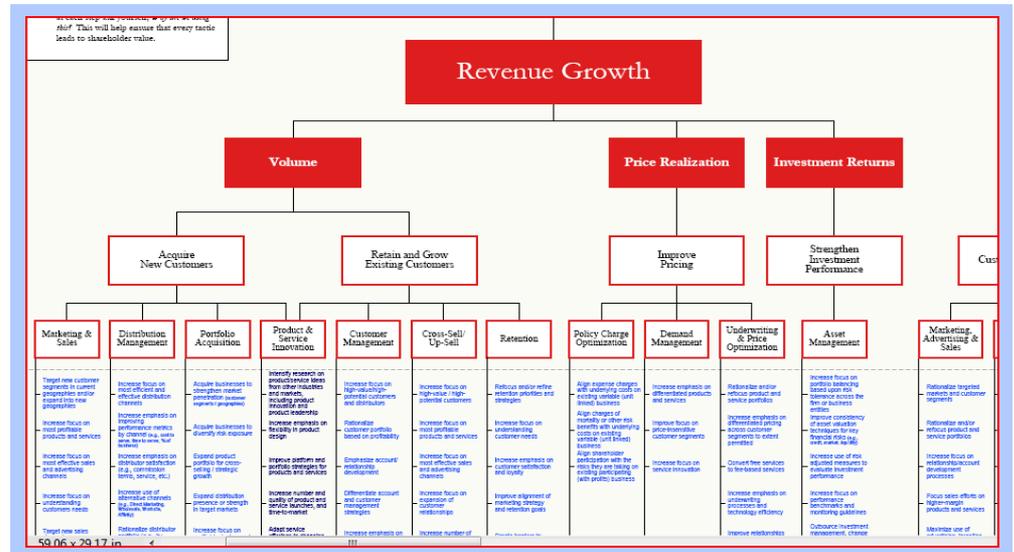
风险智能地图Risk Intelligence Map(RIM)是一个集中调研数千家不同行业的大型企业的风险数据而汇总出的风险点数据库。因此，我们所拥有的RIM使得我们的团队可以根据贵公司的实际风险情况提供全球该行业的最佳实践参考，便于更合理、深入地挖掘公司的风险事件，以量身定制合适的风险地图框架。

德勤的风险管理和内部控制方法工具

企业价值地图

Enterprise Value Map(EVM)

- 16个细分行业
- 全方位分析企业价值创造过程
- 与风险智能地图无缝对接
- 全球持续更新中
- 随时可为我们的客户量身定制



德勤企业价值地图 (Enterprise Value Map) 是从开源 (增加收入) ，节流 (减少成本) 、资产管理和预期管理四个方面描述企业如何提升价值，四个领域进一步细化为具体的“价值驱动力” (value drivers) ，通过层次的逐步分解构成地图金字塔式结构。价值地图直观表示企业价值驱动力和价值创造之间的联系考察某个特定企业里经济价值的创造过程。

德勤的风险管理和内部控制方法工具

企业价值连接(平台)

Value Link

- 风险智能地图（RIM）和企业价值地图（EVM）的整合平台
- 全面对接企业战略目标分解流程
- 整合多种主流管理工具：平衡计分卡、关键绩效指标（KPI）
- 最佳实践案例
- 行业流程数据库，强大的兼容性
- 全球持续更新中



Value Link是德勤专有的基于“企业价值地图”的门户级工具，它囊括一系列德勤专属知识产权知识库和资源工具用于识别企业的业务问题和价值创造的机会，包括下面内容：

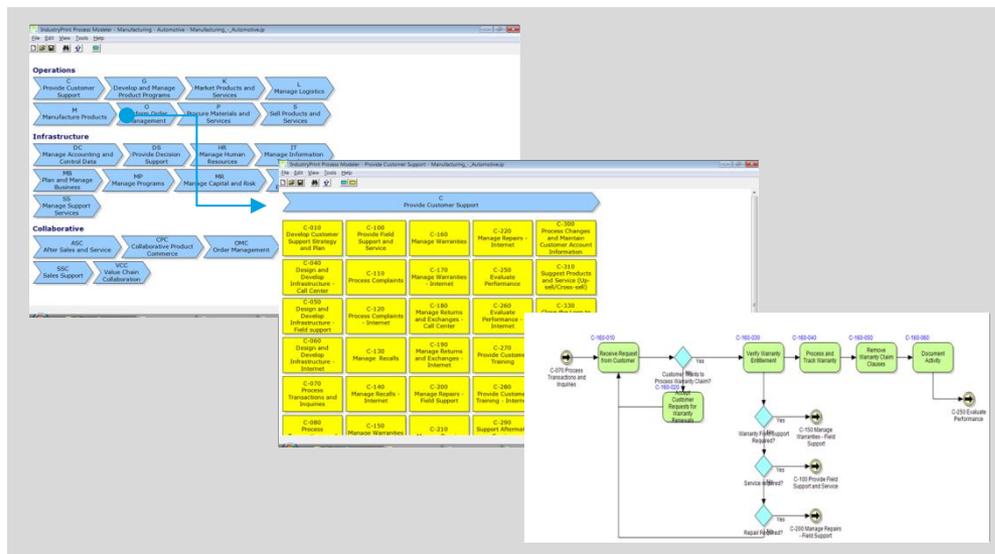
优化业务活动；价值创造的样例；领导力；市场机会；对标绩效；方法论和工具；矩阵/关键绩效指标；财务影响模板；市场平台。

德勤的风险管理和内部控制方法工具

行业标准流程图

Industry Print™

- 来自于 Industry Print 多个行业的数据库
- 整合全球领先操作形成最佳实践
- 用于系统开发、流程管理、内部控制、风险管理多个领域
- 最佳实践案例
- 全球持续更新中
- 随时可为我们的客户量身定制

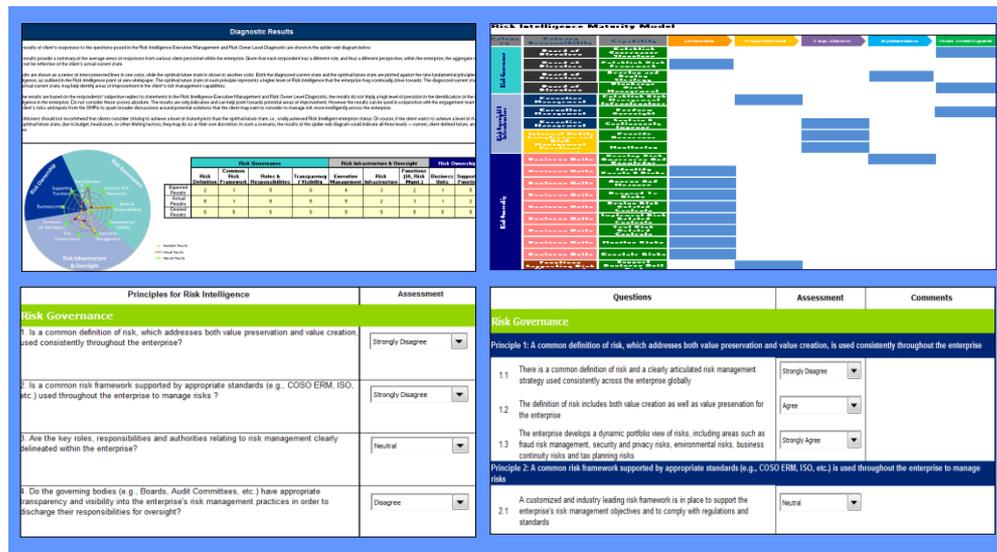


德勤行业标准流程图Industry Print™，该图提供了一个整合的框架来联系和分析企业风险、经营控制活动，旨在帮助管理层把有限的精力集中于关键运营要点和控制领域。我们会在风险识别环节借助此工具寻找公司在实现企业价值的关键环节中所存在的风险。

德勤的风险管理和内部控制方法工具

风险智能成熟度诊断工具 Risk Intelligence Maturity Model and Diagnostic Tool

- 五大阶段成熟度分析
- 全面对接企业战略目标分解流程
- 全面对接全球主流全面风险管理框架及监管要求（ISO31000、澳新标准、COSO、国资委）
- 随时为我们的客户量身定制



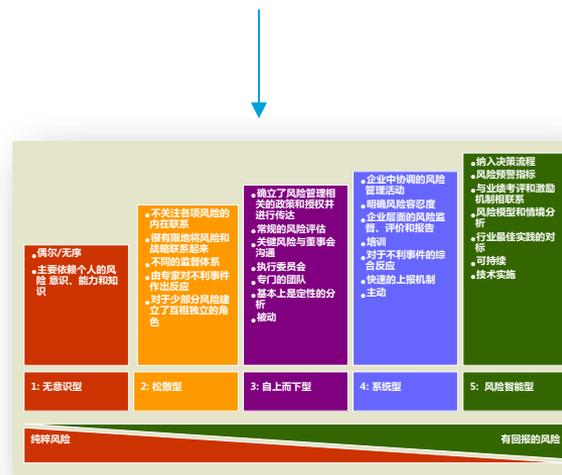
风险管理是一种活动，溶于一个企业的文化之中，使得企业拥有持续的识别、评估和降低风险的能力，以帮助企业达到其目标。风险是可能对企业目标的实现产生影响的事件发生的不确定性。

风险智能指以下能力：

- 从结果中学习受益；
- 早一步发现规律；
- 采取适当的措施来增强企业的抵抗力和敏捷度。

风险智能要求：

- 培训有能力的员工来收集、分析并使用风险信息使得关乎竞争优势的决策更为高效；同时使得风险透明化；
- 有效的系统、信息和及时的报告以便成功适应 - 一个“风险敏感机制”。

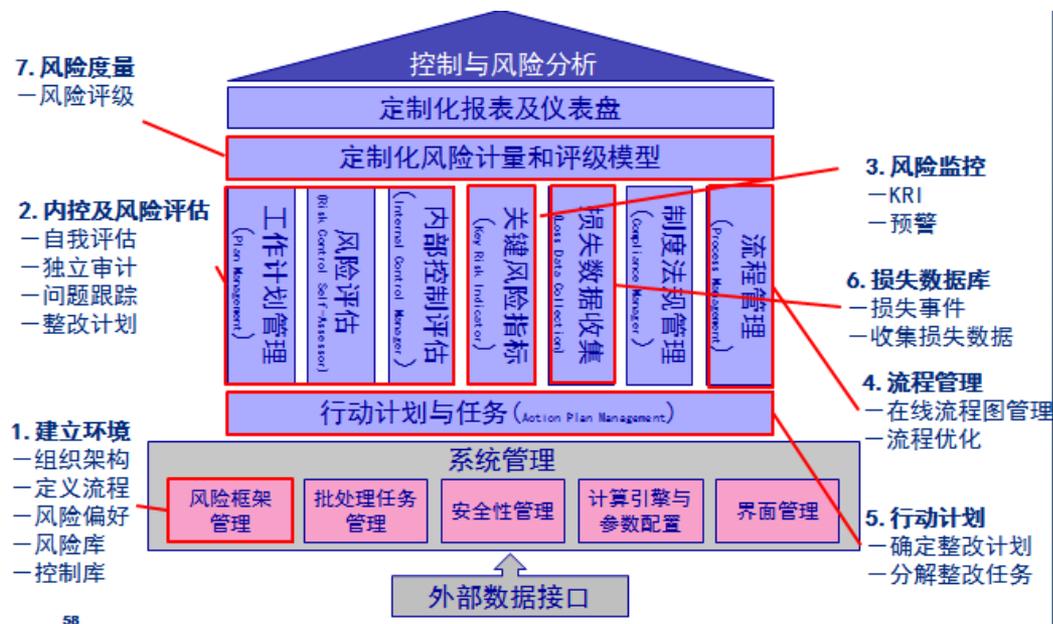


德勤的风险管理和内部控制方法工具

风险智能管理系统 Risk Intelligence System & Knowledgebase

RISK Intelligence
德勤风险智能管理系统

RISK Intelligence 风险智能管理系统是由德勤企业风险管理服务部自主研发的基于Web的企业级风险管理与内部控制解决方案。此系统基于广泛接受的 COSO ERM/内控框架, ISO 31000和ANZ4360标准并包含德勤服务于国内外客户的专业服务和咨询经验。



58

我们的祝愿



- 祝愿各位企业的业绩犹如映山红一般夺目绽放!
- 德勤永远是您身边的绿色使者与您成长同行!

我们的联系方式

如您有任何关于风险管理与内部控制的问题，欢迎联系我们。

冯晔 stefeng@deloitte.com.cn 13901826882

陈坚 jorchen@deloitte.com.cn 13611928926

许文斐 lanxu@deloitte.com.cn 18621580210

谢谢！

Deloitte.

德勤

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu, a Swiss Verein, its member firms, and their respective subsidiaries and affiliates. As a Swiss Verein (association), neither Deloitte Touche Tohmatsu nor any of its member firms has any liability for each other's acts or omissions. Each of the member firms is a separate and independent legal entity operating under the names "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu", or other related names. Services are provided by the member firms or their subsidiaries or affiliates and not by the Deloitte Touche Tohmatsu Verein.

©2009 Deloitte Touche Tohmatsu. All rights reserved.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu

©2014 Deloitte Touche Tohmatsu LLP. All rights reserved.