

集团管控的重要性

战略执行

有效的集团管控确保集团整体战略的落地和关键目标的实现,避免各业务单元相互独立带来的资源浪费和协同效应缺失。

风险管控

集团层面的风险管理和内部控制能够识别、评估和应对集团整体范围内的各类风险,最大程度降低风险发生的可能性和影响。

运营效率

规范的集团管控机制能优化资源配置和业务流程,消除重复建设和职能交叉,提高整体运营效率。

治理改善

良好的集团治理结构和管理体系有利于提升决策科学性和执行力,增强集团的控制能力和整体竞争力。

集团管控的主要风险

1 战略风险

集团的战略决策如果失误,可能会给整个集团带来严重的损失和影响。需要持续关注行业趋势、技术变革、市场需求等。

3 财务风险

集团的财务状况和现金流如果出现问题,会影响到整个集团的运营和发展。需要加强财务管控和风险预警。

2 运营风险

集团内部各业务单元的运营效率和质量管控如果出现问题,会降低集团整体的竞争力。需要建立健全的内部管理体系。

4 合规风险

集团在不同国家和地区运营,需要遵守当地的各种法律法规。合规风险的管控很关键,以免受到监管处罚。

风险识别的方法与步骤

1

风险识别

全面梳理组织面临的潜在风险

2

风险分类

按照性质、影响等维度对风险进行分类

3

风险描述

详细描述每类风险的表现形式和特点

4

风险评估

测量风险发生的可能性和潜在影响

有效的风险识别是风险管理的基础。组织应该通过问卷调查、访谈、现场检查等方式，全面梳理内外部可能存在的各类风险。将风险按照性质、影响、发生概率等维度进行分类，并对每类风险进行详细描述。最后采用定量或定性的方式评估每类风险的发生可能性和潜在影响，为后续的风险应对奠定基础。

风险评估的标准与原则



明确目标

风险评估需要明确评估的目标和关注重点,确保评估结果能为决策提供有价值的信息。



客观公正

评估过程应坚持客观公正的原则,采用科学合理的方法,避免主观判断和个人偏好的影响。



全面系统

评估应覆盖集团面临的各类风险,从战略、运营、财务、合规等各层面综合评估。



动态持续

风险环境和因素是不断变化的,评估应定期开展,并根据实际情况及时调整评估方法和标准。

风险应对的策略与措施

风险规避

避免参与可能导致损失的高风险活动或者决策,彻底杜绝风险发生。这需要对风险进行深入分析和评估,做出谨慎的判断。

风险控制

通过制定和执行各种管控措施,如建立内部控制制度、制定应急预案等,降低风险发生的概率及影响程度。

风险转移

将风险转嫁给第三方,如投保、签订赔付条款等,将潜在损失转移给其他方。这可以减轻风险带来的冲击。

风险接受

对于一些难以规避、控制或转移的风险,可以选择主动接受并做好应对准备,通过灵活的风险管理措施来应对。

内部控制的概念与框架



内部控制的概念

内部控制是一个由组织的董事会、管理层和其他人员共同实施的过程,旨在合理保证组织目标的实现,包括有效及高效的经营活动、可靠的财务报告和合规性。



内部控制的框架

内部控制的框架通常参考COSO内部控制整合框架,包括控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、以及监督五大要素。这些要素相互关联,共同构成了有效的内部控制体系。



内部控制的目标

内部控制的主要目标包括确保经营活动的效率和效果、保护资产、提供可靠的财务信息、以及确保遵循相关法律法规。良好的内部控制对于实现这些目标至关重要。

内部控制的基本要素

控制环境

组织设立的价值理念、管理哲学、经营风格以及员工职业道德和能力水平,为内部控制的有效运行奠定基础。

风险评估

识别、分析和应对组织内部外可能产生的各种风险因素,为实现既定目标找到合适的应对策略。

控制活动

组织制定并执行各种政策和程序,确保管理决策得到有效实施,防范和减少风险发生。

信息与沟通

组织建立适当的信息系统和渠道,确保内部控制信息的及时、准确、完整传递,促进相关方有效沟通。

内部控制的设计与实施

确定控制目标

首先明确内部控制的目标,包括保护资产、确保记录准确可靠、提高经营效率等,为后续设计奠定基础。

1

设计控制活动

根据控制目标和风险特点,设计相应的控制活动,如授权审批、职责分工、实物资产管控等,并将其纳入业务流程。

3

建立有效机制

制定监督检查机制、信息沟通机制、问责机制等,确保内部控制有效运转,并持续改进完善。

5

识别关键风险

准确识别企业面临的关键风险,包括战略风险、财务风险、运营风险等,为针对性设计控制措施提供依据。

2

完善管理制度

建立健全的管理制度,包括会计核算制度、预算管理制度、人事薪酬制度等,为内部控制的执行提供规范依据。

4

内部控制缺陷的识别与整改

识别内部控制缺陷

通过定期评估、监督检查等方式,及时发现内部控制流程中的漏洞和失效点。关注运营效率、信息披露、风险预防等关键领域,分析内部控制设计和执行的有效性。

评估内部控制缺陷

对发现的内部控制缺陷进行系统性分析,评估其对公司产生的潜在影响,并结合法规要求、行业标准等,确定缺陷的严重程度。

制定整改措施

针对不同类型和严重程度内部控制缺陷,制定相应的整改措施,如完善管理制度、优化流程控制、加强培训等,确保缺陷得到有效整改。

落实整改方案

建立整改跟踪机制,明确责任人、时间节点和预期效果,确保整改措施得到全面落实。同时持续监督整改效果,检查整改是否彻底到位。

风险管理与内部控制的整合

统一管理框架

集团层面应建立统一的风险管理和内部控制管理框架,将两者有机融合,形成一体化的管控体系。

信息共享联动

实现风险信息和内部控制信息的共享和联动,确保两者关键信息的有效流转和反馈。

协同运行机制

建立风险管理和内部控制的协同运行机制,将风险识别、评估、应对等贯穿于内部控制的各个环节。

资源共享优化

整合风险管理和内部控制的资源,优化人力、技术、流程等资源,提高管控效率和成效。

集团层面的风险管理体系



风险识别

建立完善的风险识别机制, 定期排查潜在的内外部风险因素, 涵盖战略、运营、财务、合规等各个层面。



风险评估

制定风险评估标准和方法, 对已识别的风险进行全面的定性和定量分析, 评估其发生的概率和影响程度。



风险应对

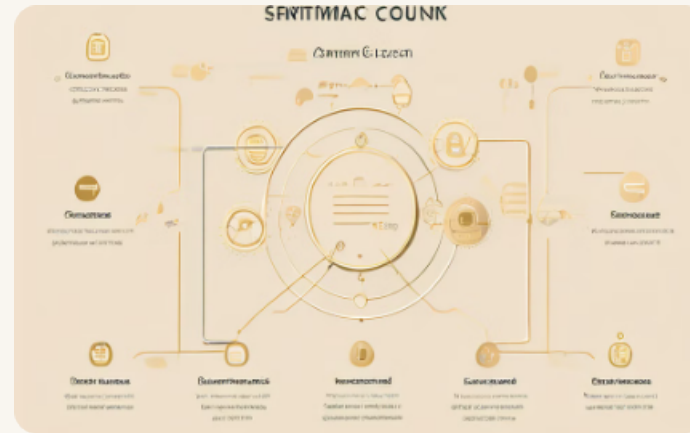
针对不同类型和程度的风险, 制定相应的应对策略, 包括规避、减控、转移和接受等, 有效管控风险。

集团层面的内部控制体系



组织架构与职责分工

建立健全的集团内部控制组织架构,明确各部门及人员的职责权限和风险管控职责,确保责任到位、协作顺畅。



内部控制体系框架

构建基于COSO内部控制整合框架的集团内部控制体系,涵盖控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督等五大要素。



关键业务流程控制

针对集团关键业务领域,设计并实施相应的内部控制措施,确保关键业务流程规范有序、风险可控。

风险管理与内部控制的监督与评价

持续监督

定期评估风险管理和内部控制的有效性,及时发现和解决存在的问题。建立健全的监督机制,确保风险管理与内部控制的有效性和持续改进。

独立评价

定期由独立的内部审计或第三方专业机构进行全面评价,客观评估风险管理与内部控制的充分性和有效性。

信息反馈

建立健全的信息反馈机制,确保风险管理和内部控制情况能及时、准确地向决策层和相关部门进行报告。

问责机制

建立明确的问责机制,对风险管理和内部控制的执行效果进行评价并追究相关责任,促进风险管理和内部控制的持续改进。

风险管理与内部控制的信息与沟通

1 有效信息传递

建立畅通的沟通渠道,确保风险信息和内部控制情况能够及时、准确地传递给相关人员,促进有效的决策和行动。

2 信息共享与反馈

鼓励员工主动分享风险信息和内部控制问题,并建立反馈机制,收集改进意见,推动持续优化。

3 信息系统支撑

利用信息系统整合风险管理和内部控制数据,提高信息的可及性、可靠性和可分析性,支持决策和行动。

4 跨部门协同

促进风险管理和内部控制相关部门之间的沟通与合作,加强信息共享,协调一致的行动。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/157142066036006113>