

<<基于管控的集团内部控制>>

图书基本信息

书名：<<基于管控的集团内部控制>>

13位ISBN编号：9787802344372

10位ISBN编号：7802344379

出版时间：2009-9

出版时间：中国发展

作者：白万纲

页数：210

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<基于管控的集团内部控制>>

### 前言

内部控制是经济发展到一定阶段的产物，是现代企业管理的重要手段。

内部控制是建立一系列具有控制职能的措施、程序，并予以规范化和系统化，使之成为一个严密的、较为完整的体系。

内部控制框架在公司制度中担任内部管理监控的角色，是公司管理中不可缺少的部分。

建立和完善内部控制体系，对于防范舞弊、减少损失、提高企业核心竞争力能力具有积极的意义。

内部控制自产生至今大致经历了四个阶段：在20世纪40年代之前为第一阶段，主要表现为内部牵制。

其定义为“以提供有效的组织和经营，并防止错误和其他非法业务发生的业务流程设计”。

20世纪40年代至70年代为第二阶段，“内部控制是包括组织机构的设计和企业内部采取的所有相互协调的方法和措施”。

20世纪80年代至90年代是第三阶段，“企业的内部控制结构包括为提供取得企业特定目标的合理保证而建立的各种政策和程序”。

20世纪90年代至今是第四阶段，“内部控制是由一个企业的董事长、管理层和其他人员实现的过程，旨在为下列目标提供合理的保证：财务报告的可靠性；经营的效果和效率；符合适用的法律和法规。

”

## <<基于管控的集团内部控制>>

### 内容概要

整体架构性内控，核心是针对公司的治理、战略、组织，以及业务运作的制度性工作体系，把现有管理体系升级为内控化的管理体系。

内部控制是经济发展到一定阶段的产物，是现代企业管理的重要手段。

内部控制是建立一系列具有控制职能的措施、程序，并予以规范化和系统化，使之成为一个严密的、较为完整的体系。

内部控制框架在公司制度中担任内部管理监控的角色，是公司管理中不可缺少的部分。

建立和完善内部控制体系，对于防范舞弊、减少损失、提高企业核心竞争力能力具有积极的意义。

## <<基于管控的集团内部控制>>

### 作者简介

白万纲，华彩咨询公司执行董事、总裁，中国首席集团战略与集团管控专家。曾任国务院国资委、多个省市国资委管控顾问。中石油集团、中航工业集团、国机集团等多家大型集团战略、管控顾问，多家政府院校客座教授及清华、北大、复旦等多家重点院校客座教授。现任亚洲集团管控研究中心首席研究员、上海财大500强企业研究中心研究员，带领团队研发集团管控能力评价体系，为400余家集团提供了专业的集团管控、集团战略、集团风险管理与内控等咨询服务。个人专著有：《咨询的力量》、《总裁制造》、《锻造高智商企业》、《大国的崛起——国家管控》、《集团管控职能系列》（10本）、《国家战略与国家管控》、《集团管控大趋势》、《集团大纵深战略》等，以及系列管理音像教材：《集团管控系列》（10套）、《集团管控操作篇》、《总裁修炼》、《集团利润飙升》、《集团管控十大问题》、《组织智商》、《国家管控》等。

## &lt;&lt;基于管控的集团内部控制&gt;&gt;

## 书籍目录

第1章 内控——新经济时代下企业管理的最本源诉求第1节 美国次贷危机引发新一轮的“风险管理”热潮第2节 内控——企业应对风险的有力武器第3节 公司治理——企业内控绕不开的话题案例解析中航油新加坡公司失败案例阅读公司治理与内部控制的对接第2章 内控进化论——新时代的新“内控”认知第1节 西方内控的进化过程第2节 传统理念下对内控本质的误读第3节 有中国特色的内控体系第4节 呼唤可自我进化的“聪明”内控案例民营企业内部控制环境案例分析阅读我国企业内部控制存在的问题及对策第3章 从合规型内控到管理型内控第1节 基于企业内部价值链内部控制的管理持续改善第2节 内控体系化——促使母公司的放权与优化资源配置第3节 从企业内部控制制度的视角研究现代企业的发展案例有效内部控制的关键因素分析阅读价值链内部控制模型研究第4章 战略型内控第1节 战略创新决策与风险管理第2节 基于战略控制的内部控制模式案例公司内部控制体系探析——来自中国网通的案例阅读加强企业内部控制建设的思考第5章 集团内控第1节 企业集团内部控制机理研究第2节 建立集团母子内控体系，应对企业面临的风险第3节 实施战略性内部控制，落实集团战略第4节 华彩集团内控的建立思路案例著名母子公司管控实例阅读中石油集团内部控制探索与实践第6章 内部控制的升级——企业全面风险管理第1节 内部控制的含义与发展第2节 从内部控制升级到企业全面风险管理案例芬达、关年达致癌风波：权威验证，化险为夷第7章 风险管理的五个层次第1节 发现与处理风险第2节 锁定和化解风险第3节 预见与控制风险第4节 驾驭风险第5节 超越战略管理进入风险管理层次案例内部控制与风险管理——来自国储铜的案例分析第8章 构建全面风险管理体系第1节 现状调研和总体评估第2节 风险管理体系框架设计第3节 风险信息系统的构建第4节 风险的识别、分析与评估第5节 风险策略的确定第6节 设计风险控制计划体系第7节 导入全面风险管理体系第8节 实施风险管理处置方案第9节 对风险管理的监督与评估第10节 优化风险管理体系，提升风险管理能力阅读壳牌公司的风险策略第9章 基于管控的集团风险管理体系的建设第1节 集团公司风险管理复杂多变第2节 华彩基于集团战略和集团管控的公司风险管理体系案例从海尔集团看风险管理阅读基于“大”风险管理的内部控制研究

## &lt;&lt;基于管控的集团内部控制&gt;&gt;

## 章节摘录

## 风险反应。

中航油新加坡公司进行石油衍生产品投机交易酿成大祸，直接原因并不复杂：中航油新加坡公司认定国际轻质原油价格每桶被高估约10美元，在石油期货市场大量持有做空合约。

在国际石油期货价格大幅攀升的情况下，被迫不断追加保证金，直至包括信贷融资在内的现金流彻底枯竭为止。

由于国际石油期货交易以5%的保证金放大20倍持有合约，中航油新加坡公司5.5亿美元巨亏意味着其“豪赌”了约110亿美元合约，而且在交易过程中充当“死空头”，没有“空翻多”进行“对冲”。

在油价不断攀升导致潜亏额疯长的情况下，中航油新加坡公司的管理层连续几次选择延期交割合同，期望油价回跌，交易量也随之增加。

一次次“挪盘”把到期日一次次往后推，这样导致的结果便是使风险和矛盾滚雪球似的加倍扩大，最终达到无法控制的地步。

一般看涨期权的卖方基本上都会做一笔反向交易，以对冲风险、减小损失的可能性，虽然中航油新加坡公司内部有一个专业的风险控制队伍，但并没有做反向对冲交易。

## 控制活动。

中航油新加坡公司曾聘请国际“四大”之一的安永会计师事务所为其编制《风险管理手册》，设有专门的七人风险管理委员会及软件监控系统。

实施交易员、风险控制委员会、审计部、总裁、董事会层层上报、交叉控制的制度，规定每名交易员损失20万美元时要向风险控制委员会报告和征求意见；当损失达到35万美元时要向总裁报告和征求意见，在得到总裁同意后才能继续交易；任何导致损失50万美元以上的交易将自动平仓。

中航油总共有10位交易员，如果严格按照《风险管理手册》执行，损失的最大限额应是500万美元，但中航油新加坡公司却在衍生品交易市场不断失利，最终亏损额高达5.5亿美元，以至申请破产保护。

在风险控制机制中，中航油新加坡公司总裁陈久霖实际上处于中枢地位，对风险的控制和传导起着决定性的作用。

陈久霖在获悉2004年第一季度出现580万美元的账面亏损后，决定不按照内部风险控制的规则进行斩仓止损，也不对市场做任何信息的披露，而是继续扩大仓位，孤注一掷，赌油价回落。

直到2004年10月，亏损累计达到1.8亿美元，流动资产耗尽，陈久霖才向集团公司汇报亏损并请求救助。

集团公司竟没有阻止其违规行为，也不对风险进行评估，相反选择以私募方式卖出部分股份来“挽救”中航油新加坡公司。

## <<基于管控的集团内部控制>>

### 媒体关注与评论

内控的本质并不在于所谓的“合规”。

内控不仅可以帮助企业获取合理的利润，更重要的是，它能在相同的经营领域中让我们的投资和管理更上一层楼。

我们会依赖理性的分析和稳健的内控，事先制定出详尽的计划和预算，有了内控，我会对公司每一项业务的细节了如指掌，甚至包括一些高科技产业的技术参数！

——长江实业董事局主席 李嘉诚 理解会计报表的基本组成是一种被动的投资自卫方式，但了解并强化企业的内控水平和能力是主动投资管理手段！

如果你不具备这样的主动能力，你就不必在资产行业做下去了！

——美国股神 沃伦·巴菲特 内控是一个企业管理的枢纽和关键，把一个企业的整体运作管理的像一个国家，用员工能够感知的规章、制度和流程去管理企业，然后用能让大家信服的趋势影响和形成企业的未来，是一个企业整体系统管理有效运营的可靠保证。

——美联储前主席 艾伦·格林斯潘

<<基于管控的集团内部控制>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>