

# 在公司内控与风险管理“三层防线”优化方案汇报的讲话

2013年12月4日

【导读】国际内审协会（IIA）主席兼华为内审副总裁Phil以IIA框架和IBM实践，介绍了公司内控与风险管理“三层防线”以及华为优化方案。任正非在会上提出了自己的理解和要求。

一、加强第一层防线建设的目标绝不动摇，坚持逐步走向流程责任制，逐渐给流程Owner赋权。代表要转身为总经理，承担好综合经营责任的基本要求。

第一层防线，在业务运作中控制风险，是最重要的防线。我们90%以上的精力是要把第一层防线建好，既要有规范性，又要有灵活性，没有灵活性就不能响应不同的客户服务需要。最终目的是要让业务主管承担起内控责任，比如是经营责任人，那也就是内控责任人，层层级级都应该这样。过去的管理者不承担内控责任，现在要逐渐考核承担起内控责任来。

代表要转身为总经理，内控管理是承担好综合经营责任的基本要求。以前代表主要是抢单的销售代表，而成为总经理后，他们是综合经营者，所承担的责任目标转换，自然就重视内控了。从代表成为总经理，首先他要转身，现在为什么转不过来呢？代表提拔回公司，依旧是到片联、到销售组织去，而其他组织的人员也去不了代表处当代表，说明我们的干部选拔上有问题。

将军要学会系统性作战，关键过程行为考核是用于选拔干部，内控管理也是重要的考核指标。我们发奖金的时候，多考虑责任结果，这人会抢粮食，抢了粮食，那叫英雄；但是选拔干部、能不能升官的时候我们还要考察关键过程行为，要知道有哪些责任，将军要学会系统性的作战。

资源池应该有资格管理，他们回到资源池备用时要考试认证，涵盖的类别都要过关，包括内控。考一次，他们就知道要承担起这个责任。资格考试考的好不是要涨工资，也不是发奖金，只是给你一个机会上战场作战。作战回来，关键过程行为用于干部评价和选拔。比如这人工程做得好，管他扭没扭屁股，人家冲锋在前，做出成绩就可以多评奖金。但我们要选拔将军时，从关键事件的过程行为中分析他是不是可以担起责任。这样把两种人分开来，对于不想当将军的人，逼着他“之”字形成长，是浪费成本。如此一调整、一管控，自然有想当将军的人。将军就要学会系统性作战，一次、两次可能做不好，但三次总会做好的。

公司流程要做到既简化又有效，最主要的监管还是在流程中。流程本身就是防线，完善了流程就已经建立良好的防范系统。打通流程，是我们矢志不移的奋斗目标。现在我们有些流程做得很繁琐，而且很多人不看前言后语就签字，不担责，就说明这个流程没有意义。流程部门主管一定要有基层实践经验，没打过仗，如何为作战组织服务？流程有效，不一定是数量多，也不一定要流程长。流程简化，每个环节都要起到有意义的键作用，最主要的监管是在流程中。

二、第二层防线，针对跨流程跨领域进行高风险拉通管理，要担负起方法论的推广，大量干部接受内控赋能后走向前线。

为第一层防线大量提供方法论，大量补充、循环和培养干部。我们要确认流程责任人的责任，SACA是对责任人的评价，我们要去帮助他们做些试点，建立起流程监管的制度、岗位、角色，并发挥作用。同时，建立金种子计划，通过实践比如iSales、配置打通交付上ERP，一个个国家推，成功了，就一分为二，就从这个地方补充到其他国家打仗去。新的打了胜仗以后，又产生一批人，就这样干部螺旋式洗澡，把优秀的人洗上来了，培养金种子。一大批新的干部提拔，都是有成功实践经验的，为什么不能接管代表处？为什么不能接管华为公司的总部？雄赳赳，气昂昂杀回总部来。谁说二十几岁不能当将军？

第二层防线实际是帮助别人建立起正确的业务组织进行拉通管理，而不是具体事情监管，干预业务太多自己越做越大。我们要让业务火车快速的跑，就拿工程稽查来说，一线有待上岗管理者，代表处采购委员会主任上岗前，大项目交付项目经理在交付项目启动前（有很多老员工在基层干过很多年）。抽到工程稽查参加培训，工作一段时间，就算是赋能了，赋能就上前线，就担负起责任来。工程稽查要担负起培训干部，提供方法，让一线担起责任来。

三、第三层防线通过审计调查，对风险和管控结果进行独立评估和冷威慑。

第一层防线要把绝大部分工作做完，但他们可能有疏漏，由第三层防线监督，通过对疏漏的检查，一个是建立威慑，一个是修补漏洞，还可以请外部机构来检修堤坝，第三层防线永远不会消失。第一道防线建设好后，第三层审计应该没多少事干，而不能是第一层做得一塌糊涂，后面依靠审计。番茄烂就烂了，大家对这个烂番茄没什么反应，那这个番茄完全没有意义，从流程组织建设上，就应该去摘掉它。一旦发现，无论大小案子，审计去查的时候，连一个蚂蚁蛋都不能放过，这样建立起冷威慑，来配合第一层防线的建设。

四、三层防线的组织职能调整循序渐进，在2014年先拿出方案试点，2015年回顾和调整。

当建立了第一层防线后，就把现在第二层的一部分责任转移给第一层，第二层的责任是看沿着流程走的都走好了没有，好了第二层就不需要了，就合并至第一层防线中；发现还要重拳打击某些癌症点的时候，第二层又和第三层结合起来。因此，我们的重心是在第一层防线上，第一层防线过程中既要有规范性，又要有灵活性。

我们在建设思路，要学习三层防线这种顶层架构的设计方法。上层设计好后，拿出实施方案后再推广，推不动，我就派一群干部接管你这个组织，接管的干部回来参加工程队，上战场边打仗边培训，又产生种子。你们不要急于求成，要经过讨论后再推行，避免出现问题的后再回头还有好多漏洞要补，这补漏洞的过程实际上更慢。

你们都看到我在法国答记者问，我不认识韦尔奇，我的老师是IBM，韦尔奇是多元化，我们公司不提倡多元化。IBM教我们爬树，我们爬到树上摘了苹果。谢谢Phil，非常好！

【参考资料】

## 《2013年华为公司内控管理要点》

一、继续围绕“促经营、防腐败”的内控工作目标，聚焦在重复发生的TOP经营痛点问题上实施流程改进，获取经营管理收益、遏止腐败。

- 1、各级管理者和流程Owner应基于CT与SACA、审计、稽查等发现的问题，在相应的ST会议上研讨，识别出自身的TOP内控问题；
- 2、对于每一个TOP问题，须指定明确的业务改进责任人，负责具体改进计划的制定与执行；
- 3、所有TOP问题的改进应基于流程（本地化）、规则的发布与执行，改进的效果通过内控BC、审计、稽查的结果来验证；
- 4、内控BC负责协助各级管理者和流程Owner实施TOP问题的改进，并例行对改进进展进行监督和报告，对于已改进的问题在BCIT系统中验收关闭。

二、内控管理的关键是建立内控责任体系，这是内控的核心工作。各级管理者和流程Owner是所负责业务领域的内控第一责任人，必须主动承担起自己的内控责任。

- 1、全球流程Owner负责建立基于流程的授权、行权、问责的内控责任体系，发布明确的业务问责制度，并层层落实内控考核要求；
- 2、各级管理者和流程Owner应建立内控奖惩机制，对于内控管理做的好的予以激励，对于需要改进的可以发放红黄牌警示、责其进行内控述职；
- 3、各级CFO必须协助相关管理者和流程Owner建立内控责任体系。

三、各级管理者和流程Owner需持续提升CT、SACA、PR等内控工作的质量和真实性，实现内控的自我管理。

- 1、各级流程Owner应月度实施CT并季度报告，内控BC负责对CT工作质量进行例行抽检复核；
- 2、各级管理者和流程Owner应从主动管理风险的工作需要出发，不定期组织PC/BC实施PR自检工作，以发现问题并及时改进；
- 3、各级管理者和流程Owner应基于日常内控管理工作，每半年实施SACA并报告，内控BC负责对SACA结果进行复核和质量回溯。

四、要关注存货管理、交付管理、采购管理、合同质量、行政管理、渠道管理、资金税务等高风险业务。各高风险业务相关的流程Owner应加强和持续开展“内控上前线”工作。

- 1、内控工作应聚焦高风险业务开展建设和改进，高风险业务的管理责任人应建立跨流程的联合内控改进工作组，持续实施内控改进；
- 2、内控工作应深入到业务中去，跟随服务，在炮火中前进，实现快速运作流程与合理监管，最终让“内控在前线”，以匹配一线的业务场景，建立适用的本地化流程与规则，并将内控责任持续传递、分解到一线的项目、岗位。

五、全面推行和落实KCFR(关键财经控制要素)工作，加强财务支撑和监督，拉通业务与财务流程，确保公司内控的有效性以及财务数据的真实准确、资金资产的安全。

- 1、KCFR是落实业务和财务流程拉通，支撑资金资产安全、经营结果改进和提升财务报表准确性、完整性的有效保障。
- 2、在日常的内控工作中，要主动识别、全面执行KCFR的要求（含KCFR方案本地化后的要求）。
- 3、各级管理者和流程Owner要将业务和财务流程的拉通作为本部门的重点工作之一，通过设立财务或业务指标来衡量KCFR的执行效果，不断改进优化，并通过例行CT/SACA等手段来及时监督、提高KCFR的遵从率。

六、持续加强内控BC/PC组织与能力的建设。

- 1、对于内控管理较差、风险较高的流程，相关流程Owner应设立专职化的PC团队以快速提升内控管理水平，实现有效监控；
- 2、各级管理者应加强内控BC组织与能力的建设，以更好的实施内控支持、监督和报告工作。