

**培训时间/地点：**2024年8月13~14日（星期二 ~ 星期三）/上海

**收费标准：**¥5600/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用、早餐及晚餐

## 课程目的：

通过此课程的学习，了解到：

- 内控基础知识
- 内控能带来的管理收益
- 内控建设工作思路
- 内控考核方案
- 先进企业内控实践等

## 参训对象：

公司内部各个部门内控组织相关人员，包括内控部门管理者，财务部门主管，采购部门主管，研发流程体系部门主管，流程体系控制者等。

## 授课形式：

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。

## 课程大纲：

### 一、内控基本概念

- 内部控制：为了达成经营管理的目标，而在过程中实施的一系列管理风险的手段和措施，实现 CARES 目标。
  - ◇ C 法律法规遵从
  - ◇ A 业务目标达成
  - ◇ R 财务报表、决策数据真实可靠
  - ◇ E 运营效果和效率
  - ◇ S 资金资产安全
- 内控理论



- ◇ COSO 是业界内控管理的公认标准，COSO 内控框架——控制目标、要素和单元

## 二、流程及内控管理机制

- 华为内控目标
- 内控建设的总体思路（3 阶 6 步），系统性地降低经营风险
  - ◇ 流程内控设计
  - ◇ 流程内控执行
  - ◇ 流程内控评估
- 华为内控框架
  - ◇ 控制环境
  - ◇ 控制指标
  - ◇ 测评和工具
  - ◇ 评估
  - ◇ 高级管理层问责，绩效考评
- 华为内控管理体系
  - ◇ 政策与制度
  - ◇ 评估与报告
  - ◇ 基于组织架构的责任体系
  - ◇ 基于流程的控制方法
  - ◇ 监管组织
- 华为内控组织角色
  - ◇ GPO/RPO/CPO 全球/地区/国家流程责任人
  - ◇ BC 业务监控（内控建设）
  - ◇ PC（GPC/RPC/CPC 全球/地区/国家流程控制人员）
  - ◇ PC 的 4 个职责，“BEST”模型
    - ◆ Process Builder 流程建设者
    - ◆ Environment Maintainer 内控环境营造者



- ◆ Supervisor 内控问题检测者
- ◆ Top Issues Resolver TOP 问题改进执行者
- 华为内控运作机制
  - ◇ 一点两面三三制
    - ◆ 一点：促经营、防腐败
    - ◆ 两面：流程体系建设、责任体系建设
    - ◆ 三三制：“IA、BC、业务三种内控角色协同”，“CT、SACA、PR”三种内控工具应用”

### 三、内控工具

- SACA（半年度控制评估）
  - ◇ SACA 定义
  - ◇ SACA 历史
  - ◇ SACA 报告对象
  - ◇ SACA 基本步骤
  - ◇ SACA 评级标准
  - ◇ SACA 问卷
  - ◇ SACA 评级方法
  - ◇ SACA 评估要求
  - ◇ SACA 案例
- KCP/CT（关键控制点/遵从性测试）
  - ◇ KCP 定义
  - ◇ KCP 控制要素
  - ◇ KCP 的特点和作用
  - ◇ KCP 的识别
  - ◇ KCP 案例分析
  - ◇ KCP 识别示例
  - ◇ CT 控制目标



- ◇ CT 控制要素
- ◇ CT 测试程序
- ◇ CT 测试频率
- PR (主动性审视)
  - ◇ 流程设计状况审视
  - ◇ 流程执行情况审视
  - ◇ 内控工具质量审视
- RT (内控问题评估与改进)
- SOD (职责分离)

## 四、华为采购内控实践

- 华为采购内控基本原则
- 阳光采购
  - ◇ 构建健康、公平、透明的采购环境，杜绝舞弊
- 采购红线
  - ◇ 禁止使用关联供应商
  - ◇ 禁止采购绕过
  - ◇ 禁止违规制定二级供应商
  - ◇ NO PO, NO WORK
  - ◇ 禁止转包
  - ◇ 海外工程分包禁止违规使用中方供应商
  - ◇ 禁止违规引入代理商
  - ◇ 禁止使用黑名单供应商
- BCG 反腐败要求
- BCG 经济类违规问责



## 讲师介绍：汪老师 Peter

- 二十年华为研发领域工作经历，曾担任研发部质量与运营部部长，华为 19 级专家；
- 华为 IPD 业务流程变革经验，曾主导研发能力中心业务流程、IT、组织等变革，并完成 IPD 关键指标流程成熟度评估和改进。
- 采购及供应链领域流程变革。

## 专业能力：

- 20 年华为研发流程质量管理工作经验，长期从事研发流程 IT 规划、变革、改进，精通 IPD，实践经验丰富；
- 管理经验丰富，长期担任流程变革项目负责人，拥有跨部门合作和项目型组织成功运作管理实践经验；
- 培训能力强，长期兼职华为大学内部讲师，教学 IPD 研发流程变革、研发质量管理、研发信息安全等课程；
- 理解能力、沟通能力、推动能力、协同能力强。

## 擅长领域：

在华为工作期间，先后从事硬件研发、研发质量运营、采购及供应商管理等工作。

- 研发业务流程变革管理
- 研发组织变革管理
- 流程 IT 项目规划
- 研发质量管理
- 信息安全和隐私保护、内控
- 采购供应链业务流程变革

## 关键项目经验（华为内部）：

- 中央研发部硬件业务研发流程设计、推行和流程成熟度评估（TPM）；
- 2012 实验室研发能力中心流程变革、IT 开发和 TPM 评估；
- 从 IPD 模型原则、架构、流程使能器 3 个维度，9 个领域（业务分层、结构化流程、基于团队的管理、产品开发、有效的衡量标准、项目管理、异步开发、共用基础模块、以用户为中心的设计）设计变革进展指标，阶段性开展回顾和总结，及时发现问题，分析根源，执行对策，确保项目最终结项时 TPM



评估分数达到 3.5 分，达成公司要求。

## 关键项目经验（外部）：

### 1、南京钢铁集团 IPD 导入咨询项目

- 负责质量和研发流程两个模块：基于南钢的业务特点，结合华为实践，对金恒的研发质量管理体系和流程管理体系进行全面诊断和评估，发现体系短板和痛点，提出了解决建议、改进方向。
- 对客户进行华为研发度量实践、华为需求管理和产品规划实践的培训。

### 2、沈阳 HF 数字化流程变革项目：

- 负责 IPD 采购领域的流程变革工作。指导客户完成了流程架构、流程泳道图可采购性设计、采购策略和 L5 文件的开发。
- 负责可制造性设计（DFM）赋能专项。指导客户完成了 DFM 能力架构、DFM 体系构建、DFM 需求基线开发流程（5 步法）、开发典型部件的 DFM 需求基线等。
- IPD Dry Run 方案（采购领域和 DFM）。
- 对客户进行采购、集成供应链领域、DFX 设计的华为实践培训。

