

培训时间/地点: 2025年8月13~14日(星期三~星期四)/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

- 毕业院校：哈尔滨工业大学
- 学历：硕士研究生

工作经历：

- 大连冷冻机股份有限公司 (1997-2000)
- 华为 (2000-2020)
- 中央研发部，负责交换机、接入网等产品硬件开发
- 华为研发质量部部长，负责研发业务流程变革、流程建设及推行等
- 华为政企咨询——IPD 数字化转型变革相关咨询工作

专业能力：

- 20 年华为开发工作经验，长期从事产品研发、流程建设和推行、质量保证、内控合规等；
- 精通 IPD 产品研发流程和流程变革，参与多家大型国企 IPD 变革和数字化转型，流程建设、推行和变革实践经验丰富；
- 理解能力、沟通能力、推动能力、协同能力强。

关键项目经验（内部）：

流程变革项目：

- 研发部硬件业务研发流程设计、推行和流程成熟度评估 (TPM)；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。
- 研发能力中心流程变革、流程 IT 项目规划和开发及流程成熟度 TPM 评估；
- 技术开发/技术合作项目流程建设、流程试点和推行；
- 研发质量管理，TR 评审要素、DI 值目标设定，以及研发度量指标定义等；
- 研发项目管理，重点是项目群的管理流程优化和改进。

关键项目经验（外部）：

- 1、南京钢铁集团 IPD 导入咨询项目



负责研发质量管理和研发流程管理两个模块的诊断、评估、根因分析及变革建议：基于南钢的业务特点，结合华为先进实践，对南钢的研发质量体系 and 流程管理体系进行全面诊断和评估，识别关键发现和业务痛点，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 数字化转型变革项目

负责 IPD 采购领域的流程构建。主要活动有流程诊断、关键发现及根因分析、流程高阶方案设计、流程架构卡、流程泳道图、L5 文件的开发等工作。

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 需求基线及试点应用等。

完成 IPD Dry Run 方案及落地实施 (采购领域和 DFM)。

对客户进行采购、集成供应链领域、DFX 设计等方面的华为实践培训。

3、东风柳汽集团 IPD 变革咨询项目

参与东风柳汽 IPD 变革咨询项目，负责技术开发和技术合作两个模块的流程诊断、评估、关键发现及根因分析、关键对策设计、流程高阶方案设计、流程概要图、流程泳道图、流程架构卡、及流程 L6 的文件开发指导工作。

对客户进行华为技术立项实践、华为质量度量实践的培训。

2、沈阳 HF 数字化转型深化应用变革项目

负责 IPD 流程的深化应用和推行。重点包括试点项目辅导、流程审计和流程评估，通过实际项目提升流程应用深度。

审计流程遵从执行情况，深入研发、工厂一线，对 IPD 流程活动和交付件进行深入检查；同时总结流程推行的优秀实践并在集团内部推广；对流程执行过程中发现的流程本身问题进行优化、改进。

应用 TPM 进行流程成熟度评估，从流程推行、流程效果两个维度进行打分，对标华为，给出改进建议和措施。

承担研发过程质量提升专项工作：负责产品研发过程中质量提升专项工作，重点包括质量策划、过程和交付件审核、质量组织、质量度量、质量回溯五个模块。对标华为优秀实践，分析差距，给出改进措施并落实，目前正在实施中。

