



中国企业联合会管理咨询委员会编

中国

2014

管理咨询 优秀案例

积雪囊萤，知往鉴今。
汇集管理精粹，凝结本土智慧。

CONSULTING PRACTICE CASES

CHINA EXCELLENT MANAGEMENT CONSULTING PRACTICE CASES



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中国企业联合会管理咨询委员会编

中国

2014

管理咨询 优秀案例

积雪囊萤，知往鉴今。
汇集管理精粹，凝结本土智慧。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国管理咨询优秀案例. 2014 / 中国企业联合会管理咨询委员会编著. —北京: 企业管理出版社, 2014. 11

ISBN 978-7-5164-0969-5

I. ①中… II. ①中… III. ①企业管理—咨询—案例—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 260642 号

书 名: 中国管理咨询优秀案例 (2014)
作 者: 中国企业联合会管理咨询委员会
策 划: 刘 刚
责任编辑: 谢晓绚
书 号: ISBN 978-7-5164-0969-5
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644
编辑部 (010) 68701891 (010) 68701661
电子信箱: emph003@sina.cn
印 刷: 三河市南阳印刷有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 25 印张 457 千字
版 次: 2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷
定 价: 79.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

目 录

CONTENTS

国家电网公司内部控制体系建设	
北京英大长安风险管理咨询有限公司	1
某房地产开发公司薪酬策略实施项目	
天津倚天管理咨询有限公司	17
西安重装集团：管理咨询顾问如何为客户制定理想的品牌战略	
北京优西国际咨询有限公司	43
宁波大红鹰学院战略咨询	
长城战略咨询	79
电网企业投资能力测算与投资结构合理性研究	
中华财务咨询有限公司	97
大型造船企业风险管理与内部控制体系融合建设管理	
上海立信锐思信息管理有限公司	121
三角集团以转型升级推动企业全球化战略	
北京知本创业管理咨询有限公司	141
国网泸州供电公司安全风险防控体系设计咨询	
成都绎达企业咨询有限公司	163
重庆市国有企业人才国际化问题研究	
重庆国际投资咨询集团	195
山东高速四川产业公司基于 SFA 理论的薪酬管理体系构建	
成都绎达企业咨询有限公司	217
重庆市天友乳业股份有限公司人力资源管理咨询案例	
重庆重大同浩管理咨询有限公司	245

东方地球物理 BGP 人力资源规划项目	
世纪纵横（北京）管理咨询有限公司	263
企业战略与职业经理人才梯队建设咨询案例	
天津市明理企业管理咨询有限公司	291
浙江省建工集团有限责任公司发展战略咨询案例	
北京东方博融管理咨询有限公司	307
中国通信服务二级经营单元战略实施评价体系	
广东省电信规划设计院有限公司	329
无限极（中国）有限公司产品设计过程质量保证系统建设咨询	
广州市嘉君企业管理咨询有限公司	349
新疆电信全信息化信息体系咨询项目	
广东省电信规划设计院有限公司	375

国家电网公司内部控制体系建设

北京英大长安风险管理咨询有限公司

**国网英大集团**

STATE GRID YINGDA GROUP

北京英大长安风险管理咨询有限公司

YINGDA CHANG'AN RISK MANAGEMENT CONSULTING CO., LTD.

北京英大长安风险管理咨询有限公

司（以下简称“英大咨询”）由国家电网公司旗下直属单位英大长安保险经纪集团有限公司出资成立，于2009年9月10日正式运营。为中国电力企业联合会会员单位、中国内部审计协会单位会员、中国企业联合会管理咨询委员会执行委员单位。公司专注于为中国大型企业的可持续发展提供量身定做的专项咨询服务和综合解决方案。咨询领域包括风险管理、内部控制、企业战略、集团管控、流程优化、人力资源、信息化以及专项研究和重大决策支持。

公司核心团队曾为多家世界500强企业长期的管理咨询服务，对国内企业发展环境和面临的风险有深刻的理解，同时具有深厚的电力行业背景。公司团队以国际化的视野、本土化的经验、科学的工具和敏锐的洞察力，携手国内外战略合作伙伴，为企业提供切合实际又具有远见的咨询方案并辅导实施。

本案例项目组成员

吕阳，北京英大长安风险管理咨询有限公司总经理，高级工程师，中国人民大学金融学硕士、西安交通大学电力工程硕士，从事保险咨询与风险管理工作15年，具有深厚的风险管理与内部控制咨询经验。2012年至今，主持了国家电网公司全面风险管理与内部控制体系建设项目咨询工作，曾担任国家电网公司全面风险管理报告编制、皖电东送工程风险管控、国网总部营销风险、法律风险、舆情风险与危机管理研究等几十个大型咨询项目的总监，参与了青藏交直流联网工程、京沪高速铁路工程、澜沧江水利电力工程等大型项目的风险评估工作。

其他成员：张建炜、杨航、唐荫军、石娅、胡学军、严川、王晓、徐嘉琛、邵方媛、莫少林、李莎、康琳琪。

导读

北京英大长安风险管理咨询有限公司（以下简称“英大咨询”）通过对国家电网公司（以下简称“公司”）内部控制现状进行全面、深入分析，结合国资委内部控制体系建设要求，以及《企业内部控制基本规范》及配套指引规定，量身定制了公司内控体系建设项目思路：以整合提升为主要手段，推进内部控制由条块化管理向体系化管理转变，由多标准多形式管理向统一规范管理转变；以经营类业务和管控类业务为建设突破，逐步建立覆盖公司全业务、全流程的内部控制体系。

项目分现状诊断与方案编制、流程梳理与规范建立、规范实施与工作自查、评价提升与持续完善四个阶段，按照“试点先行、分批推进”建设原则，通过“一批试点”定标准、“二批试行”找差异、“三批推广”保落地的建设方式，建成了具有组织架构扁平化、业务流程标准化、内控责任岗位化、控制手段信息化、监督评价常态化特征的内部控制体系。

项目将企业发展战略、管理理念、控制要求融入公司治理、企业文化、岗位授权、制度规范和业务流程，通过风险评估、风险预警、信息沟通、流程监控、有效性评价、缺陷改进等控制活动，促进了公司转型升级和健康发展，提高了公司集团化管控能力和规范化管理水平，为其他央企建设具有集团化、标准化、信息化特征的内部控制体系提供了有益借鉴。

国家电网公司内部控制体系建设

北京英大长安风险管理咨询有限公司 吕阳

一、项目背景

（一）公司基本情况

国家电网公司（以下简称“公司”）成立于2002年12月29日，是经国务院同意进行国家授权投资的机构和国家控股公司的试点单位。2013年，公司在《财富》杂志全球500强企业排名第七，营业收入20492亿元，是世界最大的电力公共事业公司，经营区域覆盖全国26个省、自治区和直辖市，覆盖国土面积的88%，直接服务客户1.45亿户，供电人口超过11亿。截至2013年年底，公司输电线路长度达到77.1万千米，变电设备容量30.3亿千伏安，城市供电可靠率99.956%。同时，作为承担国家能源安全责任的中央企业，公司从国情出发，积极参与电力能源领域国际合作，推动跨国优化配置资源，开展了贯彻落实国家“走出去”战略的一系列重要实践，相继在菲律宾、巴西、葡萄牙、澳大利亚等国家和地区开展业务。

（二）中央企业内部控制体系总体情况

2002年以来，中石油、中石化、中海油、中电信、中移动等海外上市的中央企业已按照COSO框架（美国上市公司内部控制框架）和当地监管机构要求，在全集团建立了规范的内部控制体系。2011年，中央企业所属102家境内外同时上市公司按照《企业内部控制基本规范》及配套指引，已初步完成内部控制建设实施工作。所属其他225家上市公司也于2012年开始内部控制建设工作，正处在构建实施阶段。2012年，各中央企业都在按照国资委要求研究制定实施方案，积极推动内部控制体系建设。

（三）公司内部控制体系现状分析

“十二五”期间，公司通过“转变电网发展方式，转变公司发展方式”，建立科学的“三集五大”管理体系，大力推进人、财、物等重要资源的集约化管理，不断提高了公司发展的效益效率，以标准化建设为手段实现了公司各业务领域的管理标准、技术标准和工作标准的全面统一。2012年，项目组通过大量的调查、访谈、研究、分析，认为，近几年，公司在内部控制制度的建立与完

善方面取得了丰硕的成果，但是与世界先进的已经实施多年内控的企业相比，公司内控水平还有需要提升的空间。

（1）内部环境方面：公司实施“一强三优”战略目标，深入推进“两个转变”，积极构建“三集五大”科学管控体系，建立了科学合理的治理结构，优化了机构设置及权责分配，形成了“五统一”企业文化，推进了社会责任管理工作标准化、规范化，为公司内部控制建设营造了良好的内部环境。但公司内部控制权责分配有待细化，内控文化意识培育和专业队伍培养亟须进一步加强。

（2）风险评估方面：公司贯彻国资委加强风险管理工作要求，建立健全风险管理常态化机制，坚持依法从严治企，开展经营诊断分析，制定下发《全面风险管理与内部控制工作管理办法（试行）》等规章制度，定期编报全面风险管理报告，风险防控能力显著增强。但公司风险管理工作缺少统一的业务规范。

（3）控制活动方面：公司健全“三重一大”集体决策机制，建立突发事件应急处理机制，出台突发事件应急预案；积极推进制度（标准）体系建设，基本建成了“体系完整、结构清晰、内容明确、协同一致”的规章制度体系和以基础标准、技术标准、管理标准和工作标准为内容的标准体系。但公司尚未完全实现从职能管理向流程管理转变，跨部门、跨业务、端到端的全流程管理尚未全面建立。

（4）信息与沟通方面：公司推进以SG-ERP为核心的信息化系统建设，试点实施内部控制信息系统，组建公司总部、省公司两级运营监测（控）中心；通过各类会议、经营分析、同业对标等方式，利用外部调研、同业交流等渠道，建立国网动态、国网专报、国网内参发布机制，促进内外部信息有效沟通。但对照国资委考评要求，公司信息沟通机制尚需完善，缺少统一的内控信息化工作平台，业务系统中尚未完全固化关键控制点及控制要求。

（5）内部监督方面：公司加强监察、审计、财务稽核等日常监督，构建横向协同、纵向贯通、覆盖全面的协同监督机制，积极开展“安全年”活动、工程建设领域突出问题专项治理等，公司依法治企水平显著提升。但公司缺少体系化、标准统一的内部控制评价规范，尚未建立内控执行责任机制和评价改进机制。

基于以上分析，公司需要加快贯彻落实国资委《关于加快构建中央企业内部控制体系有关事项的通知》（国资发评价〔2012〕68号）要求，于2013年年底前在全集团范围内，建立起规范的内部控制体系，推进内部控制由条块化管理向体系化管理转变，由多标准多形式管理向统一规范管理转变，进一步推进依法从严治企，强化和规范经营管理，防范经营风险，保障“一强三优”现代公司战略目标实现。

二、项目思路

（一）项目工作思路

按照国资委内部控制体系建设要求，遵循《企业内部控制基本规范》及配套指引规定，以整合提升为主要手段，梳理分析公司现状，对比查找管理差异，整合各业务内控建设成果，健全完善内部控制体系，推进内部控制由条块化管理向体系化管理转变，由多标准多形式管理向统一规范管理转变；以经营类业务（投资、融资、工程、采购、营销等）和管控类业务（预算管理、会计核算、合同管理、信息化管理等）为建设突破，逐步建立覆盖公司全业务、全流程的内部控制体系。

从内容上讲，公司要建立与业务流程配套的“一本制度”、符合内控要求的全流程架构、权责明晰的岗位授权体系、专业化的风险内控信息系统、持续改进的评价监督机制等，在内控执行标准、流程化管理、岗位授权、信息化建设以及评价与缺陷改进方面实现新的突破，逐步建成具有组织架构扁平化、业务流程标准化、内控责任岗位化、控制手段信息化、监督评价常态化特征的内部控制体系。具体讲，通过制定出台流程控制规范、岗位授权规范、执行评价规范、风险评估规范和制度（标准）规范，落实不相容职务分离控制、授权审批控制、全面预算控制、运营分析控制及财务控制等措施，确立统一的内部控制标准；通过建立信息沟通机制、执行责任机制、评价改进机制和协同监督机制，抓好内部控制标准执行；通过推进信息系统、专业队伍和企业文化建设，强化内部控制执行保障；加强“执行、评价、完善、提升”闭环管理，实现持续完善提升。概括而言，公司内部控制建设目标是：以战略目标为导向，以经营类和管控类业务为重点，制定“五规范”定标准、建立“四机制”抓执行、建设“三支撑”强保障，建成持续完善提升、具有“五化”特征的内部控制体系，如图1所示。

（二）项目工作原则

1. 统一设计原则

由公司总部统一研究制定内部控制体系建设框架、控制标准、控制措施、评价规范等，自上而下，统筹推进；各部门、各单位结合本专业特点和本单位实际，做好内部控制体系配套措施建立和具体细化落实工作。

2. 全面覆盖原则

内部控制建设实施要覆盖公司各部门、各单位，所有子企业均纳入统一建设范畴；实施跨部门、跨业务、端到端的全流程管理，控制措施贯穿决策、执行、监督、反馈等各环节，做到横向到边，纵向到底。

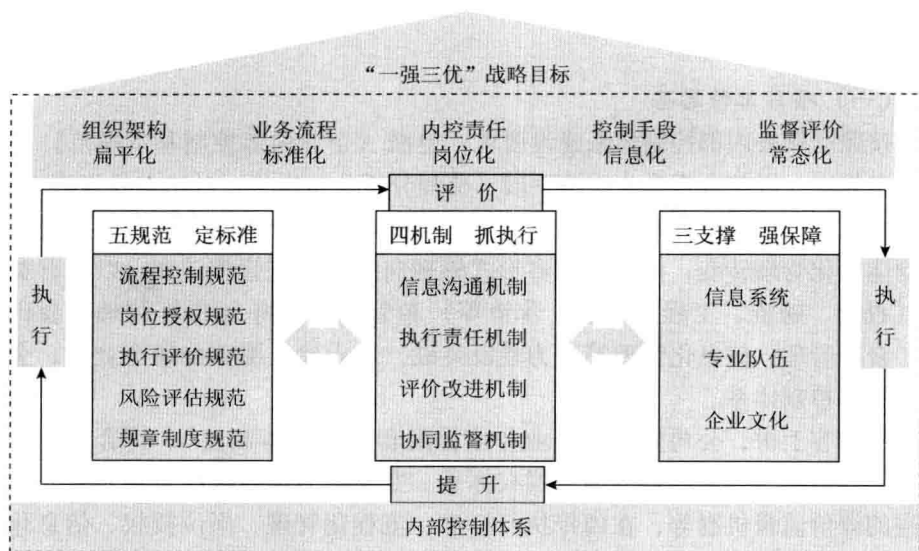


图1 公司内部控制体系

3. 业务融合原则

基于公司经营类和管控类业务，将内部控制要求嵌入业务流程，明确关键控制点、控制措施、控制活动和控制责任，推进内部控制与经营业务有机融合。

4. 协同推进原则

按照统一规划和要求，各部门分工协作，紧密配合，协调推进本业务内部控制建设，做到横向协同；各单位层层落实，周密部署，组织开展本单位内部控制建设实施工作，做到纵向贯通。

5. 持续提升原则

紧密结合外部政策规定、形势变化以及公司管理变革要求，全面归纳、整合提升，总结前期内部控制成功经验，强化内部控制评价，持续推动改进与完善，逐步建成全员参与、全面覆盖、全程管控的内部控制体系。

（三）项目工作方法

内部控制是由企业董事会、管理层和全体员工共同实施的、旨在实现控制目标的过程。财政部等五部委联合颁布的《企业内部控制基本规范》及配套指引中，规定了内部控制的总体框架和基本要求，明确内部控制由内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五大要素构成，内部控制建设目标是合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、信息真实完整、提高经营效率和效果、促进企业实现战略目标。

在项目工作方法上,本项目依据国际通行的 COSO 内控框架,以及《企业内部控制基本规范》及配套指引内容要求,从内部控制五要素入手,全面梳理内部控制管理现状,围绕公司的经营类和管控类业务,查找内部控制薄弱环节,明确当前及今后一段时期公司内部控制体系建设的重点内容和建设目标,如图2所示。

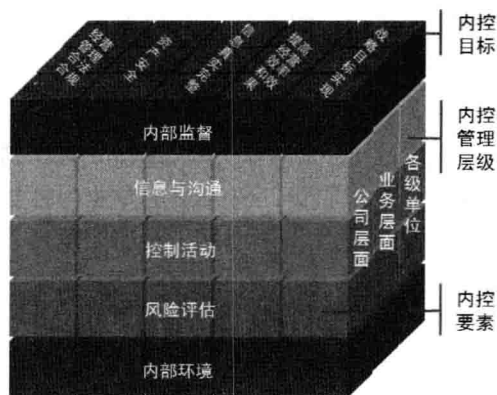


图2 内部控制体系架构

在项目建设方式上,项目组充分考虑公司大型国有集团的管理特征,按照“试点先行、分批推进”建设原则,选定6家试点单位、17家试行单位与29家推广单位。“一批试点”定标准,由公司总部各业务组组织6家试点单位同步开展建设,整合提炼,形成标准;“二批试行”找差异,由公司总部业务组督导17家试行单位开展试运行工作,验证标准,融合差异;“三批推广”保落地,在省公司、产业单位、金融单位推广实施,确保内控成果落地执行,如图3所示。

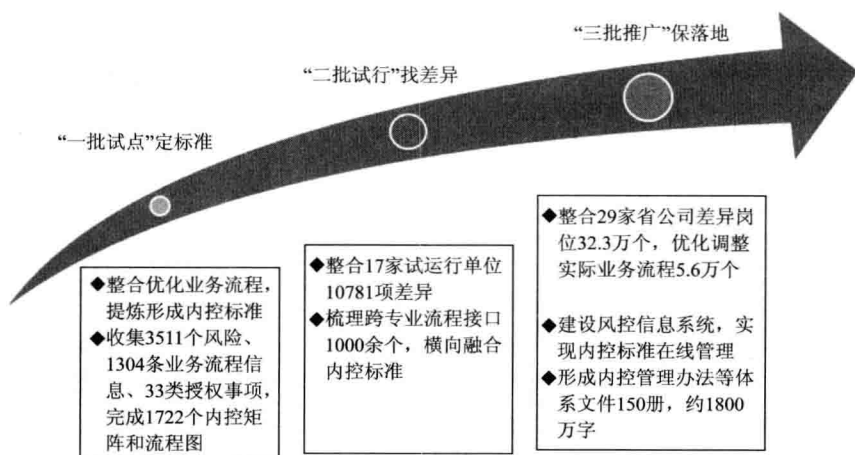


图3 项目建设方式

三、项目方案

（一）项目工作内容

1. 内部环境方面

建立健全内部控制工作机构。明确公司内控委员会和内控办公室的各自职责；建立内部控制工作联系制度，明确各业务部门的参与方式；组建内部控制建设实施业务组，负责各业务领域内部控制建设实施工作。

制定统一的岗位授权规范。依据不相容职务相分离原则，梳理分析业务内容、权限范围、审批程序和工作职责，研究制定专业内控权限指引；基于专业内控权限指引，结合内部控制重点业务流程、关键控制点、控制要求和控制措施，制定岗位授权规范。

培育良好的内控文化意识。将内部控制文化融入公司“五统一”文化体系建设，加强内控文化传播、落地和评价。开设“内部控制与风险管理专栏”，建立内控文化宣传培训与经验交流平台，普及内部控制基本知识，总结交流各单位内部控制建设经验。

2. 风险评估方面

建立风险信息库。全方位开展风险信息的收集，辨识与经营类、管控类业务相关的风险，编制各单位、各业务风险列表，明确风险责任部门，提出管理策略和解决方案，建立公司规范统一的风险信息库。

规范风险分类体系。根据风险评估结果，参照国际通用的分类方法，基于公司战略目标，由上而下，层层分解，将公司层、业务层风险与分解细化的各类管理目标相对应，建立公司四级风险分类体系，统一风险分类、定义及评估标准。

制定统一的风险评估规范。结合公司风险评估工作需求，参考风险信息库及分类体系，研究制定风险评估规范，明确评估方法，对风险评估标准定性与定量。

3. 控制活动方面

制定统一的流程控制规范。对照国资委、财政部内部控制要求，梳理公司经营类和管控类业务，确定实施内部控制的业务框架；开展流程梳理与优化，确定关键控制点及控制要求，实施业务端到端的全流程设计与管理；制定覆盖电网、产业、金融业务领域，贯穿公司总部、省公司/直属单位、市（县）公司的流程控制规范，明确业务流程的风险点、关键控制点、控制措施、控制责任以及相关控制文档要求。

完善制度（标准）规范。结合公司经营业务流程架构和控制要求，查找现

行制度（标准）中可能存在的重叠、缺失等缺陷，对各项制度（标准）进行重新修订与整合，构建与业务流程相配套的公司“一本制度”，为制度的有效执行提供保障。

4. 信息与沟通方面

建立内控信息沟通机制。建立年度风险管理报告与内控评价报告制度，对外定期按监管部门要求报送风险管理报告和内控评价报告；建立重大事项报告制度，确定重大事项报告联系人，制定重大事项报告管理规定，明确重大事项报告范围、程序和责任考核等内容。

建设统一的内部控制信息化工作平台。建设具备信息在线收集、风险在线评估、重大风险自动预警、内控自动测试等功能的内部控制信息系统。

5. 内部监督方面

制定统一的执行评价规范。在完善业务流程和岗位授权的基础上，明确公司内部控制评价的管理要求、评价程序、方法、范围、内部控制缺陷的分类及认定方法、与内控执行评价相衔接的绩效考核标准等内容，设计执行评价规范。

建立内控执行相关制度。修订完善内部控制责任考核相关制度，明确单位负责人为内部控制“第一责任人”，分解落实内部控制责任到部门、到专业，明确专业部门的内控职责。建立内部控制自我评价制度，明确评价范围、评价内容、评价方式、程序步骤、时间节点，以及内控评价报告模板。

（二）项目工作阶段

本项目分现状诊断与方案编制、流程梳理与规范建立、规范实施与工作自查、评价提升与持续完善四个阶段建设实施，如图4所示。

设计与建设		实施与应用	评价与改进
现状诊断与方案编制	流程梳理与规范建立	规范实施与工作自查	评价提升与持续完善
2012.5-2012.10	2012.11-2013.7	2013.8-2013.12	2014.1-2014.5
- 开展现状调研 - 编制内部控制建设实施方案 - 召开内控启动会议 - 建立内控组织机构 - 健全内控工作机制	- 制定内控建设工作模版 - 搭建风险分类体系 - 搭建业务流程框架 - 组织试行、试点单位差异分析、标准提炼与完善 - 开展跨专业衔接 - 编制内控规范	- 全面实施与应用内控成果 - 组织内控规范意见征集与内控规范发布 - 内控工作自查	- 组织开展内控自评价 - 组织开展内控评价检查 - 缺陷改进与持续完善 - 编报内部控制评价报告

图4 项目进度安排

1. 现状诊断与方案编制

通过组织评估公司整体业务情况，确定公司层面重大风险，细化经营业务框架，建立业务流程架构；根据公司实际情况编制内部控制建设详细工作计划，细化各阶段的任务与人员安排，开设内部控制专栏网站；内控环境各业务组比照国资委、财政部内部控制合规要求，分析管理差异，补充完善现有管理文件，整合形成公司层面内部控制合规工作所需要的管理文档。

（1）开展业务调研。对公司所属上市公司和国资委所属大型央企开展内部控制工作调研，总结实践经验。

（2）确立业务框架。围绕内部控制要求确定实施内部控制的重点业务，参照内部控制应用指引及公司经营业务范围，确立经营业务框架。

（3）对比分析现有内控建设成果。明确内控在组织架构、企业文化、发展战略等的合规要求，分析对比差异，补充和完善现有管理制度，形成内控管理文档。

（4）编制内部控制建设实施方案。结合调研和诊断分析情况，明确建设任务与内容，编制内部控制建设实施方案。

（5）项目启动宣讲。组织召开内部控制建设启动会议，加强内部控制培训与宣传，营造领导重视、全员参与的内部控制建设实施氛围。

2. 流程梳理与规范建立

基于前期确定的业务流程架构，组织各业务组开展流程梳理与优化，识别业务流程重大风险，查找关键控制点，建立风险信息库，编制风险评估规范；编制专业内部控制矩阵和权限指引；整合编制公司内部控制评价规范。

（1）梳理关键流程，编制内部控制矩阵。识别业务层面的风险点和关键控制点，分析业务内容、权限范围、审批程序和工作职责，编制内部控制矩阵。

（2）明确内部控制职责权限。依据内部控制业务流程、关键控制点、控制要求和控制措施，梳理公司组织架构，开展岗位比对，编制内控岗位授权规范。

（3）整合完善制度（标准）规范。对比查找制度（标准）管理缺陷，完善制度（标准）规范，编制与业务流程相配套的公司“一本制度”。

（4）编制内部控制标准。编制流程控制规范、岗位授权规范、执行评价规范和风险评估规范。

3. 规范实施与工作自查

完成内控规范在业务信息系统固化。完成与内控信息沟通机制、执行责任机制、评价改进机制和协同监督机制相关的制度完善、岗位调整、人员配备。

（1）全面实施与应用内控规范。开展内控规范实施应用培训，推进内控规范在业务信息系统固化工作，强化对业务流程关键控制点的自动监控。

(2) 建设统一的内部控制信息化工作平台。由公司总部主导,采取试点先行、逐步推广的方式,建设一级部署的内部控制信息系统,满足在线集中开展风险管理与内部控制工作需求。

(3) 建立健全内部控制工作机制。建立完善内控信息沟通机制、内控执行责任机制、内控评价改进机制和协同监督机制,确保内部控制有效执行。

(4) 组织开展内部控制建设自查。制定内部控制建设自查方案,明确自查方式、自查标准等内容,组织开展自查与自验收。

4. 评价提升与持续完善

组织开展评价检查工作,出具内部控制评价检查意见,编制公司内部控制评价报告;总结内部控制工作亮点,梳理内部控制缺陷,建立典型经验库和案例库。

(1) 组织开展内部控制自我评价。公司总部制定下发内部控制评价工作计划,组织各部门、各单位开展自我评价,编制自评报告。

(2) 组织开展内部控制评价检查。组建评价工作小组,对各单位执行控制测试、穿行测试等评价程序,确认内部控制缺陷,出具内部控制评价检查意见。

(3) 缺陷改进与持续完善。督促各单位做好缺陷整改,及时修订内部控制规范。

(4) 编报内部控制评价报告。编制内部控制评价报告,报经公司内控委员会审批后,上报国资委。

四、项目成效

通过两年的建设实施,基于公司战略目标,立足顶层设计,以标准化流程为载体,以风险管控为导向,以授权管理为约束,以规章制度为保障,以内控评价为手段,以信息系统为支撑的具有“五位一体”内在统一、有机联系的内部控制体系构建完成,确保了企业持续、健康发展。

(一) 内控流程方面

(1) 明确了公司四级内控流程划分标准。基于公司发展战略、组织架构和运行模式,厘清现有各专业、各层级之间的管理逻辑关系,明确了公司内控流程分级原则及标准。

一级流程是依据业务价值链和管理职能,将公司运营管理体系分解为有机关联、相互作用的若干业务领域,主要反映公司整体管理逻辑和业务运作模式。二级流程是按照一级流程的业务全生命周期和管理逻辑,细化分解为不同的业务阶段,主要界定不同专业领域和部门职责的关系。三级流程是依据二级流程的业务活动逻辑关系细化分解为具体业务活动。四级流程是依据三级流程的业务活动性质、先后秩序细化分解为不同的工作环节。

(2) 构建了公司统一的全业务流程框架。依据业务全生命周期管理理念,整合公司“三集五大”建设成果,构建一套具有电网特色,覆盖各层级、各专业的全业务流程框架,全景展示公司电网、产业和金融业务管理逻辑脉络。

(3) 建立了标准化的专业内控流程。整合各单位流程差异 11963 个,明确标准流程步骤 31291 个、标准岗位 3876 个、不相容职责 2727 个,建立内控流程 2546 个,包括电网投资、财务、技改大修、营销、科研、电网基建、信息、物资、国际、合同、小型基建、电力交易 12 类业务以及产业单位、金融单位主要业务。内控流程步骤不因组织机构、实际岗位变化而改变,在实际应用中只需将标准流程步骤与实际岗位相匹配即可落地执行。

(4) 促进了管理要素“一体化”融合。以内控流程为基础,将风险点、控制点、职责、岗位、制度、授权等管理要素通过流程步骤动态匹配、相互关联;以风控信息系统为依托,可按部门、岗位、人员随机集成组合各类管理要素,生成不同用途的管理手册,推动公司多维度一体化管理。

(5) 实现了流程跨专业、跨层级贯通。在推进各专业内控流程上下衔接一致的基础上,建立跨专业的磋商机制和集中会审机制,首次尝试开展跨专业流程衔接,打通跨专业流程接口 1000 余个,在工程全过程管理,电力交易、营销供电与合同管理等方面建立跨专业、跨层级、端到端的内控流程,推动公司从业务条块化管理向全流程管理转变。

(6) 规范了公司内控流程管理程序。公司规定了总部、各单位应遵循的内控流程建设、应用与实施、修订与废止等管理程序,明确了内控流程的建设方式和展示形式,确保公司内控流程规范统一。

(7) 制定了统一的内控流程手册。电网单位、产业单位、金融单位形成了统一的内控流程手册,规范了各类单位的内控流程,共形成 2546 套流程图及内控矩阵,识别出 12198 个控制点。

(二) 风险管理方面

(1) 搭建了统一的四级风险分类框架。以业务领域和经营活动为划分标准,建立了覆盖电网、产业、金融业务的四级风险分类框架。

一级风险是指公司主要业务领域所面临的总体性风险。二级风险是指在公司各主要业务领域中的具体经营活动和管理行为所产生的风险,是对一级风险的细分。三级风险是可能导致二级风险发生的关键因素或成因,是对二级风险的细分。四级风险是指将三级风险与末端流程相匹配,细化落实到实际操作步骤的风险,如图 5 所示。

(2) 推进了专业风险的标准化。建立了公司统一的风险信息库,明确了各专业所面临的主要风险及其表现形式、风险成因、应对措施,为各专业开