

华域汽车全面风险管理内控体系的构建

陈晓东

华域汽车系统股份有限公司(以下简称华域汽车)是在上交所上市、专门从事汽车零部件生产经营的大型集团,在充分借鉴COSO内控框架的基础上,制定了《华域汽车内控体系手册》(以下简称《内控手册》),将构建全面风险管理的内控体系作为提升公司治理水平的重要战略步骤。

1. 建立全面风险管理内控体系框架,全面覆盖公司业务

华域汽车内控体系涵盖公司经营管理的各个层级和业务环节,从公司运营目标、财务报告目标以及合规目标出发,结合公司运营的特点,对具体的控制活动设立了控制目标和关键控制活动。《内控手册》分为控制环境、风险评估、控制活动、信息沟通和监督检查五部分,包含21个流程、105个子流程、670个关键控制活动。(1) 控制环境,是实施内部控制的重要基础,包括员工的道德准则、企业文化、组织结构、职责分工和管理层议事机制等部分。(2) 风险评估,是实施内部控制的重要环节,是及时识别、科学分析和评价影响控制目标实现的各种不确定因素并采取应对策略的过程,包括持续性风险评估及管理、专项风险评估及管理、危机管理等。(3) 控制活动,是实施内部控制的具体措施,包括公司具体业务的多个内容,覆盖了战略规划管理、预算管理、人事薪酬管理、财务报告管理、关联交易管理、税务管理、一般采购管理、固定资产管理、无形资产管理、货币资金管理、长期股权投资管理、金融投资管理、筹资管理、担保管理、合同管理、计算机信息系统管理和

所属企业管理等流程。公司根据风险评估结果设定控制目标,并结合风险应对策略采取各种方法和手段,确保实现控制目标。(4) 信息与沟通,是实施内部控制的重要条件,包括对公司内部和外部信息的收集机制、沟通机制和反舞弊机制,确保信息收集和准确传递。(5) 监督检查,是实施内部控制的重要保证,包括对建立并执行内部控制的整体情况进行持续性监督检查,对内部控制的特定方面进行专项监督检查,提交相应的检查报告,提出有针对性的改进措施等。

《内控手册》从总部开始,覆盖下属185家投资企业,形成以总部管控和下属企业生产经营为特点的总部和下属企业两个分册,并随着公司业务的发展不断调整和完善,实现了公司业务运作的全覆盖。

2. 建立内控组织体系,推动全面风险管理内控体系的有效实施

在建立和实施内部控制体系的过程中,华域汽车构建了科学的内部控制组织体系,为顺利推进内控体系工作奠定了有效的组织基础。公司的内控组织体系覆盖了董事会、审计委员会、总经理办公会议、公司内部控制领导小组与工作小组、各业务职能部门和审计室等机构。公司内控领导小组和工作小组是为有效推进内部控制建设工作专门设置的机构,领导小组在公司层面组织、指导、协调内部控制体系建设工作,成员包括总经理、副总经理、财务总监和相关职能部门负责人;工作小组是领导小组下属的专门工作机构,由领导小组成员及各部门的协调员组成。内控领导小

组为内控工作的顺利推进提供强有力的保障,工作小组为公司内控工作的载体,有效调动了各层面的参与。

3. 强化内控监督和检查,推动关键控制点的有效执行

为持续保障内控体系执行的有效性,确保关键控制点的落实,建立内控的长效机制,华域汽车建立了包括职能部门、审计室、董事会及其审计委员会和外部会计师事务所的四道内控监督防线。针对内控手册中的关键控制点,公司各职能部门每半年定期开展一次内部控制自我评估,审计室对内部控制定期的自我评估过程和结果进行检查,同时安排不定期的内控专项抽查,定期每半年整理《公司内部控制监督检查工作》,向董事会及其审计委员会汇报。公司也每年聘请第三方外部会计师事务所对内部控制体系的有效性进行审计并出具专业意见。

基于投资管控型架构的特点,华域汽车在开展自身内控检查的同时,采用了联合内控评估工作小组的方式,对下属185家投资企业分批实施定期内控检查,每2年对所有企业进行全覆盖。工作小组由审计室牵头,包括总经理办公室、财务部和法律事务部等职能部室指派业务骨干参加。在检查过程中,职能部门主要关注内部控制设计的有效性,审计室侧重审查内部控制执行的有效性,专业和优势互补,提升了内部控制检查的效率和效果。

(作者单位:华域汽车系统股份有限公司)

责任编辑 刘霖