

# 大财务框架下财务安全管理体系的构建

江南

在精细化理念的引导下,厦门航空有限公司(以下简称厦航)财务管理不断从核算型向管理型转变,并随着公司发展进一步形成了集战略规划、计划统计、财务管理、绩效管理、法务管理、多项职能于一身的大财务管理框架。在大财务框架下,财务在企业经营管理中的核心作用更加凸显,财务安全的重要性更加突出,以财务安全为核心构建企业全面风险管理体系也更具可操作性。

## 一、SMS 安全管理体系

由于航空企业对于飞机运行安全的高度重视,国际民航组织及各国民航管理机构在安全管理实践的基础上不断总结,形成了SMS航空安全管理体系(图1)。SMS包括安全政策、风险管理、安全保证和安全促进四个部分,风险管理和安全保证主要是从对事的管理角度确保风险的全过程管理并处于可接受的范围,安全政策和安全促进作为软环境主要是从对人的管理角度促进安全管理体系持续稳定运行。

由于相关的内控框架的抽象性、执行成本高以及管理层的重视和管理人员素质限制等原因,目前国内企业内部控制体系建设存在诸多困难,实际效果也参差不齐。而航空业基于航空运行实践总结的SMS安全管理体系提供了很好的借鉴,在大财务架构下吸取两者的优点构建以财务安全为核心的企业内部控制

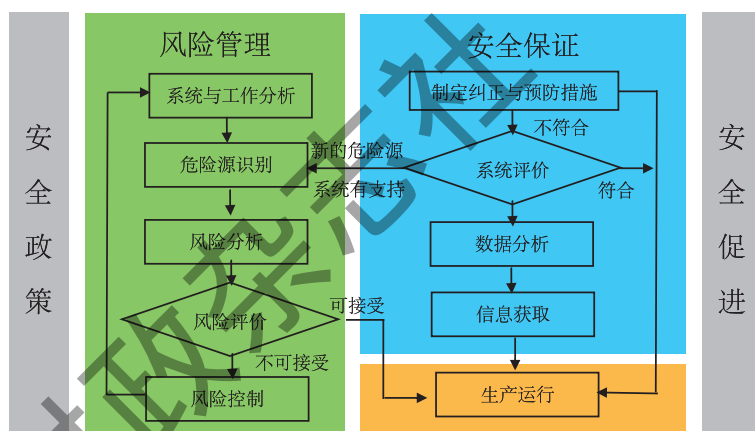


图1 SMS航空安全管理体系

体系成为一种新的模式。

## 二、构建基于大财务框架的财务安全管理体系

厦航在公司逐步发展壮大的过程中,不断强化财务职能,改造财务组织架构(图2),形成大财务管理体系。同时,在精细化财务管理理念的长期熏陶下,厦航的财务管理很早就深入业务前端,参与经营管理,形成业财融合的局面。因此,以财务安全管理为核心,构建覆盖战略、经营、报告、合规四大目标的内部控制体系成为可能。

厦航基于大财务框架的财务安全管理体系(FSMS)(图3)吸收了COSO内部控制整体框架和SMS安全管理体系的优点,并结合大财务的特点进行调整优化,以政策管理为指引,以风险管理为

核心,以安全机制为保证,以素质提升为促进,兼顾人与事的管理,具有显著的可操作性和实施有效性。

### (一) 政策管理

安全政策是财务安全的基石,它围绕安全管理目标对财务安全相关的各项法规制度进行管理,为风险管理、安全保证、安全促进提供指引。厦航建立了一套动态的政策管理机制,指定牵头单位,抽调各业务骨干成员成立专项政策研讨小组,明确职责和要求,通过政策库、分析简报、专项报告、手册修订、执行检查等手段,分别对会计、税收、结算、资金、国有资产、廉政建设等法规进行跟踪、解读、评估并结合实际业务制定必要的防控措施,确保政策对标及研讨及时、完整,为安全工作的开展奠定坚实基础。

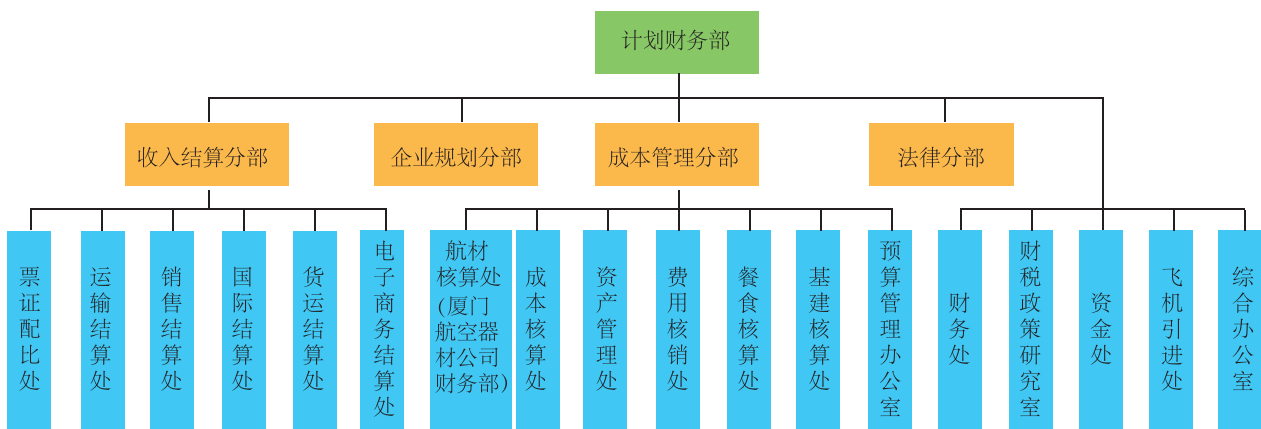


图2 财务组织体系

### (二) 风险管理

经过反复研讨、实践，厦航建立了基于流程的例行风险评估和基于异常触发的专项风险评估相结合的风险管理机制，制定了一套适合业务实际的风险评估程序与台账(表1)，将职责分离、系统控制、实物管理、授权审批、规章符合、信息质量等关键要素纳入风险评估底稿，建立风险量化分析模型(图4)，将防控措施及时固化到手册、系统和检查单中，通过试点、培训等方式不断完善优化评估模式，按照“部门统一推进、处室全面负责、专家全力配合、全员广泛参与”的思路推进，严格落实风险评估责任制，纳入各单位工作任务书管理，完善考核与激励机制，实现例行风险评估对业务流程的全覆盖和专项风险评估的及时有效，并对评估结果形成内控报告和风险矩阵，进行后续持续管理。通过完善风险评估和管理方法，全面识别风险、细致评估风险、扎实防范风险，逐步形成一套有效的风险防控机制，提升了业务层面的风险自我防控能力，增强了对风险的自发抵抗能力。

### (三) 安全保证

在理顺风险管理机制的基础上，厦航还配套建立了一系列安全保证措施来确保风险控制的有效性。一是明晰安全职责。明确业务单位安全主体责任，对业务流程风险评估和各项防控措施执行

的有效性负责；建立安全质量专岗，负责牵头建立和完善财务安全体系；在各业务处室设立兼职稽核员，配合部门安全管理职责。二是通畅信息沟通。及时传达公司安全管理精神，建立安全管理信息搜集和例行通报机制，形成安全事件专项讲评制度，建立员工主动报告制度并建立自愿报告专门渠道，使安全信息上下通达，安全管理案例和经验能够快速传播，举一反三。三是强化安全监督。建立财务安全及质量指标体系，定期对安全指标进行跟踪；建立内部稽核机制，通过定期会计凭证稽核、内控流程稽核以及分子公司等专项财务稽核及时掌握财务安全状态，针对重点问题开展自查和整改；通过专门流程对公司内外部审计和检查提出的问题进行跟踪落实；关注安全和质量问题发生的趋

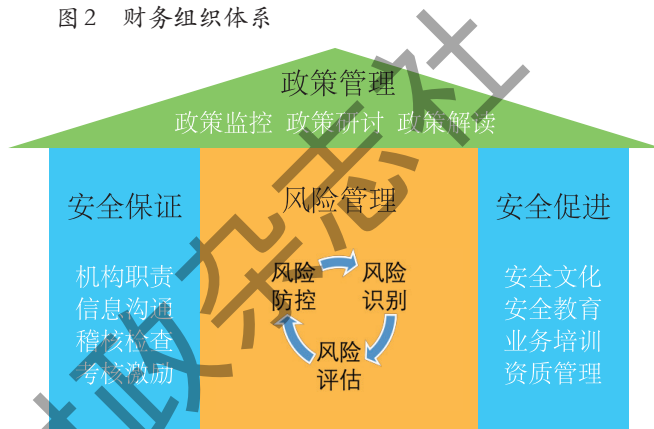


图3 财务安全管理体系(FSMS)

势，分析深层次原因并及时进行预警、提示和纠正。四是科学绩效引导。将风险评估、工作质量及关键安全管理措施成效等安全工作纳入基础工作中进行考核，对于违反指标和未达预期效果的进行绩效扣分，对于完成情况好的给予绩效加分；建立财务安全贡献专项奖励，对于发现的财务安全重大隐患或挽回巨大损失的，根据金额比例给予奖励。

### (四) 安全促进

人是公司经营管理的核心要素，不论多么科学的制度都要靠人来实施，公司经营环境时刻在发生变化，因此，要持续保持财务安全，还应围绕“人”的要素，营造良好的安全文化氛围，做好人员培养培训工作。一是加强安全文化建设，在决策中融入安全管理思想，在运行中建立安全管理意识，在日常工作

表 1

\*\*\* 流程风险评估台账

编号：

一、控制目标																		
科目													认定					
二、现状分析																		
节点号	业务流程	风险源辨识												风险评估				
		风险源构成要素												风险源结论	可能性	严重性	风险值	
		岗位设置			规章制度		控制手段			实物控制	运营分析	授权审批	预算控制					
		现状	目标	评估	规章	职责	系统	系统预警	人工									
三、优化建议（包括但不限于对流程、台账、报告等的建议）																		



图 4 风险量化分析模型

中培养安全操作习惯，员工逐步完成由被动到主动，从“要我安全”到“我要安全”的转变。二是加强安全文化宣贯，部门例会首谈安全，将安全文化、管理要求、制度规范、会计基础等应知应会的知识纳入每日一学系统进行全员宣贯。三是严控资质能力，要求全员持有会计证，高级岗位以上必须持有中级职称，驻外财务经理必须持双证上岗。四是重视员工培训，将会计基础、财务安全等列为公共课程的必修课及驻外人员岗前培训的重点课程，定期开展会计基础考试和知识竞赛，营造“人人懂安全、人人

要安全”文化氛围。五是严格轮岗机制。严格执行不相容岗位分离制度，同时还建立三年鼓励轮岗、六年必须轮岗的规矩，建立后备人才管理机制，有序推进人员培养。

### 三、FSMS 实施效果

近年来，厦航飞速发展，已进入国际化、集团化发展阶段，相关财务管理工作不仅在量上快速增长，而且经营管理的复杂度产生质的提升，同时，监管环境更加严格和完善，各方面对财务安全质量的要求都越来越高。在精细化和

大财务的指导下，厦航通过具有航空特色的 FSMS 体系构建，形成“三道防线”，为企业长期健康发展保驾护航。

常态化的风险评估工作是内控的第一道防线。风险评估的推行使得业务单位和业务岗位人员充分认识到安全主体责任，作为对业务情况最熟悉和对异常变化最敏感的群体，他们能够通过定期和专项的风险评估对事项进行识别，并在专家指导下评估风险的变化，更新防控措施。这就像身体具备了免疫能力，能及时对情况变化和病毒入侵作出反应，快速制定补救措施。

多层次的内部稽核检查是内控的第二道防线。安全质量指标体系的建立使得关键的安全信息处于持续监控状态，异常指标将及时得到关注，同时内部稽核员将对异常情况进行稽核，同时结合系统性的流程稽核计划使整体的内控情况处于可控的状态。

第三方独立审计是内控的第三道防线。第三方审计更像定期的体检，由专业医生对身体健康指标进行评估，并提出专业意见使得身体状况保持良好。

（作者单位：厦门航空有限公司）

责任编辑 武献杰