



高管关注 Executive Team Focus

强内控、防风险、促合规——解读国资委印发《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》的通知

近日，国资委最新印发了《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》（国资发监督规〔2019〕101号，以下简称《实施意见》）。《实施意见》包括五大意见共计十六项细则，对中央企业内控体系建设与监督工作提出规范性要求，突出以下工作重点：一、建立健全内控体系；二、加强内控体系有效执行；三、强化内控信息化刚性约束；四、突出“强监管、严问责”。

甫瀚咨询通过对于国资委此次最新《实施意见》的解读，整理了四个关键行动，助力企业落实《实施意见》相关重点工作，即：第一，健全的内控体系建设——管理体系间的有效融合；第二，岗位与职能的划分——权责管控、协同与考核；第三，提升内控管理信息化水平——工具应用到事中监控；第四，加强内控管理监督考核——硬性考核与软性评估刚柔并济。

[浏览详细内容](#) 

香港联交所正式刊发ESG指引修订条文

香港联交所继 2019 年 5 月 17 日刊发有关检讨《环境、社会及管治报告指引》及相关《上市规则》条文的咨询文件后，于 2019 年 12 月 18 日正式刊发对应的咨询总结及 ESG 修订条文。该正式刊发的修订内容与 5 月开展征询的修订草案基本一致，主要的修订内容如下：(1) 在《环境、社会及管治报告指引》中加设强制披露要求；(2) 规定披露已经及可能会对发行人产生影响的重大气候相关事宜；(3) 修订「环境」关键绩效指标，规定披露相关目标；(4) 将所有「社会」关键绩效指标的披露责任提升至「不遵守就解释」；(5) 将刊发环境、社会及管治报告的期限缩短至财政年度结束后五个月内；及 (6) 发行人可寻求独立验证，以加强披露资料的可信性。

正式的 ESG 指引修订条文将适用于发行人于 2020 年 7 月 1 日或之后开始的财政年度的环境、社会及管治报告。于本文，甫瀚咨询将详细解读新版 ESG 指引的修订内容及影响，并为企业提供应对建议。

[浏览详细内容](#) 

透视企业流程理想模型与执行差距——浅析流程挖掘中的一致性检验

流程挖掘是近年来新兴的数字化工具，其工作原理是从信息系统记录的事件日志中提取各流程活动的时间和关联信息，从而还原出该流程的实际工作情况。就像医生的“CT 扫描仪”一样，帮助我们了解企业内部发生的真实情况并找出问题所在，进而依靠业务人员的专业知识诊断出导致问题的原因并施以改进来帮助企业提升价值。一言蔽之，流程挖掘不是解决问题的技术，而是发现问题的方法。

在应用流程挖掘工具智能化地展示了企业当前真实的流程全貌后，偏差检验可以用来对比企业理想中的标准流程，从而发现出目前的流程存在哪些问题。而在偏差检验环节中企业所使用的主要技术为一致性检验。

于本期专业视角，我们介绍了流程挖掘方法论，图示出流程挖掘实施过程，以及甫瀚咨询在该领域的服务价值，更着重围绕“一致性检验”这项技术向读者阐述了 consistency 检验的概念、应用场景，并通过案例分享展示了我们是如何应用一致性检验的偏差分析，帮助企业了解流程现有路径和标准流程路径的差异所在，以此达到发现问题、改进流程和提高效率的目的。

[浏览详细内容](#) 

RPA风险管理——防范与持续侦查

随着数字化工具和解决方案的日益成熟，在尝试了各类典型应用场景后，企业逐渐接受机器人流程自动化（RPA）。领先的企业已规模化实施了RPA，尤其在共享服务中心、财务、采购、供应链等部门。很多已经实施RPA的企业均计划在未来两年内大幅加大对RPA的投资。在这样的背景下，RPA的风险管理和治理问题，开始受到管理层、IT部门及风控职能的关注。

RPA较容易展现自动化的价值，令管理层欣喜于取得的效果。但即便部分企业已有了成熟的RPA项目实施经验，自业务场景自动化价值评估、流程梳理、再到PoC（Proof of Concept概念验证），至实施及运维，却依然无法管控第三方实施的质量和安全性。

于本文，甫瀚咨询建议，为构建RPA相关风险的应对机制，企业可遵循“识别——评估——应对”的原则，通过风险地图识别RPA项目全生命周期中的各类风险，建立完善的风险控制矩阵以指导风险测试和评估活动，最终通过分析和监督模型工具对相关风险进行有效管控。

[浏览详细内容](#) 

流量采购：点水成茶的故事

用户流量采购的核心是用户行为的连续增值，就如同将一杯平淡的白开水变为一盏香气四溢的茶汤。如何在此过程中，让用户从感兴趣转化至认为自己得到了超值的商品及服务，同时企业也能够获得相应的利润，这其中涉及方方面面的建设。

于本文，我们总结了流量采购管理最基础的两个部分，从管理决策支持方面进行探讨，梳理如何利用敏捷的数字化手段，对流量采购进行管理。同时，我们亦阐述了，在流量管理领域，甫瀚咨询能够从基础服务和升级服务两个方面，通过提供敏捷的数字化服务及工具，帮助企业降本增效、点水成茶。

[浏览详细内容](#) 

企业信息系统建设效能评估

近年来，伴随着企业向信息化、数字化管理模式的转型，企业在信息系统建设上的投入持续增长，在一些中大型企业，信息化建设的投入每年高达数十亿。然而，相较于企业的其他投资行为，信息系统建设往往是一个长期的投入过程，对于一些传统业务类型的企业，信息系统的上线运行与业务目标的达成之间也较难建立直接的影响关系，且由于信息系统所承载的是企业业务流程的线上化，很难短期内带来显性的现金流收益。因此，很多企业的管理层经常会陷入决策的困境：信息系统建设是否达到了当初的管理价值预期？是否还值得继续投入建设，还需投入多少资金？系统建设多久之后能够真正“回本”并创造价值？

于本期专业视角，甫瀚咨询基于自身成熟的管理咨询方法论并结合长期以来服务于广大客户的信息系统咨询经验，提出从信息系统建设的管理效能、应用效能及IT效能三个角度出发构建信息系统效能评估体系。围绕此，我们从信息系统效能评估方法、三大效能的关系分析以及应用方面进行阐释。

[浏览详细内容](#) 

Interpretations of the updates of China's Cyber Security Law

Cyber Security Law (CSL) of People's Republic of China was approved by Standing Committee of the National People's Congress in November 7th, 2016 and have already taken effect officially on June 1st, 2017. All legal entities incorporated in China Mainland are required to abide by the Law. Considering the extensive business relationship of international market, the Law have and will continue to exert impact on both domestic and multinational corporation (MNC) politically, economically and technically.

Technically speaking, Cyber Security Law (CSL) is the "Umbrella of Law" and is the top of the pyramid-structured suite of security and privacy laws. The enforcement of Cyber Security Law (CSL) will depend on other official sources of Law such as Administrative Regulations, Local Regulations, Administrative Rules, and Judicial Interpretation. To comprehensively comply with Cyber Security Law (CSL), legal entities must understand both Cyber Security Law (CSL) and supportive regulations, rules as well as interpretations. With many regulations, rules and interpretations issued since 2017, this POV is the update for the CSL POV that was published in July 2017.

[Read More](#) 

