

企业内控、风险管理和 CFO、CIO的使命

浙江省交通投资集团有限公司 信息中心

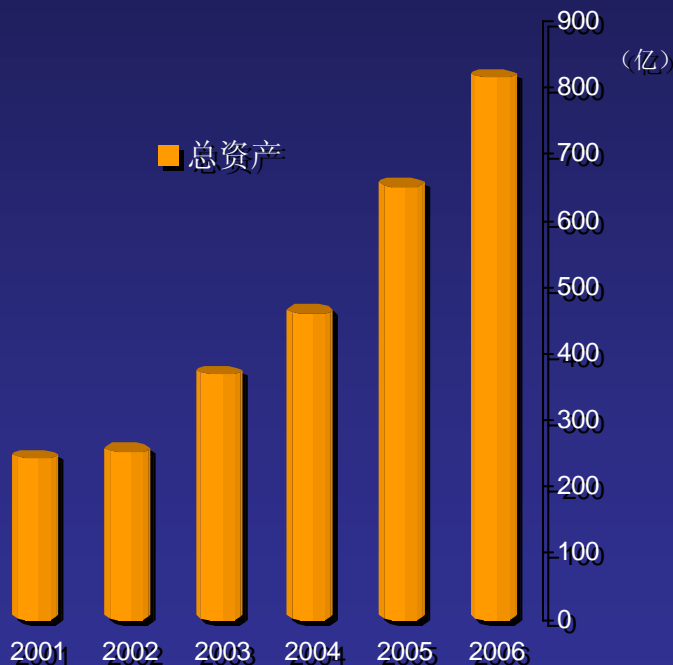
2007年11月

集团简介



- 省属国有资产营运机构
- 成立于2001年12月29日
- 注册资金50亿元
- 主要从事交通基础设施投资
- 总资产1100亿
- 高速公路总里程2800km
- 员工16000余名

集团资产状况



控制路网



对外投资情况

31家分子公司
56家孙公司
39家曾孙公司



高速公路× 20



金融机构×2



海洋运输×2
船舶代理×1 (香港)



实业投资×1
房地产 ×1



交通建设×1



高速石油×1



公路运输×1



科研机构×1

集团两大使命

- 国有资产保值增值
- 完成省委省政府的任务



对信息化的需求

内控与风险管理问题

- **财务管理：**
 - 行业跨度广，组织机构庞大，层级复杂，财务数据难以及时掌握
 - 资金流量大，利用效率低下
 - 存在资金使用监管不力的风险
 - 预算管理障碍重重
- **人力资源管理：**
 - 人员众多，分支机构多，管理人员有限
 - 统计口径不一，数据无法准确掌握
 - 薪酬、考核量化管理困难，存在“人才使用危机”

内控问题

- 资产管理：
 - 固定资产种类繁多，分布广，跟踪困难
- 投资管理：
 - 投资决策环节难控制，实施效果监控手段落后
 - 存在重大投资失控风险
- 流程管理：
 - 信息传递慢、环节多
 - 审批事项多、流程多，效率低，易出差错

集团信息化指导思想 and 目标

- 提高认识
- 信息化建设关系到企业的生死存亡

建设目标

- 2007年，基本适应当前工作需要
- 2008年，赶超全国同类企业
- 2009年，争取达到国内先进水平

计 划

2007年完成基础建设和基本系统

- 完成集团广域网连接
- 完成集团视频会议系统
- **基本建成集团财务管理系统**
- 基本建成集团VOIP语音通讯系统
- 基本完成集团内OA系统的连接
- 初步完成集团人力资源管理系统
- **研究建立集团总部决策模型**

2008年巩固和完善各类业务系统

- 组建依托高速公路光纤资源的广域网
- 完成各类营运管理系统的整合
- 整合、连接各板块业务系统
- 建成集团投资管理平台
- 建立跨平台的集团多媒体（智能）通讯系统
- 整合、挖掘、开发和利用各类信息资源

2009年基本完成决策支持系统

- 建立集团知识管理库
- 研发集团项目投资分析系统
- 完成集团资本运营辅助决策系统
- 基本完成集团决策支持系统

对信息化的认识

信息化战略在企业发展战略体系中的地位

总体发展战略

~~业务布局战略~~

~~资本运营战略~~

~~组织管理战略~~

~~人力资源战略~~

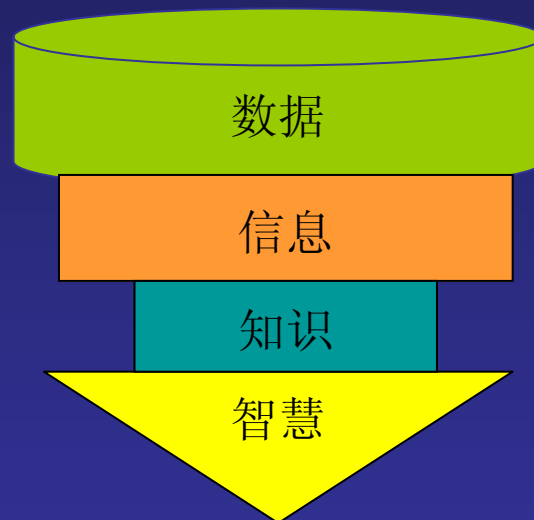
信息化战略

企业文化战略

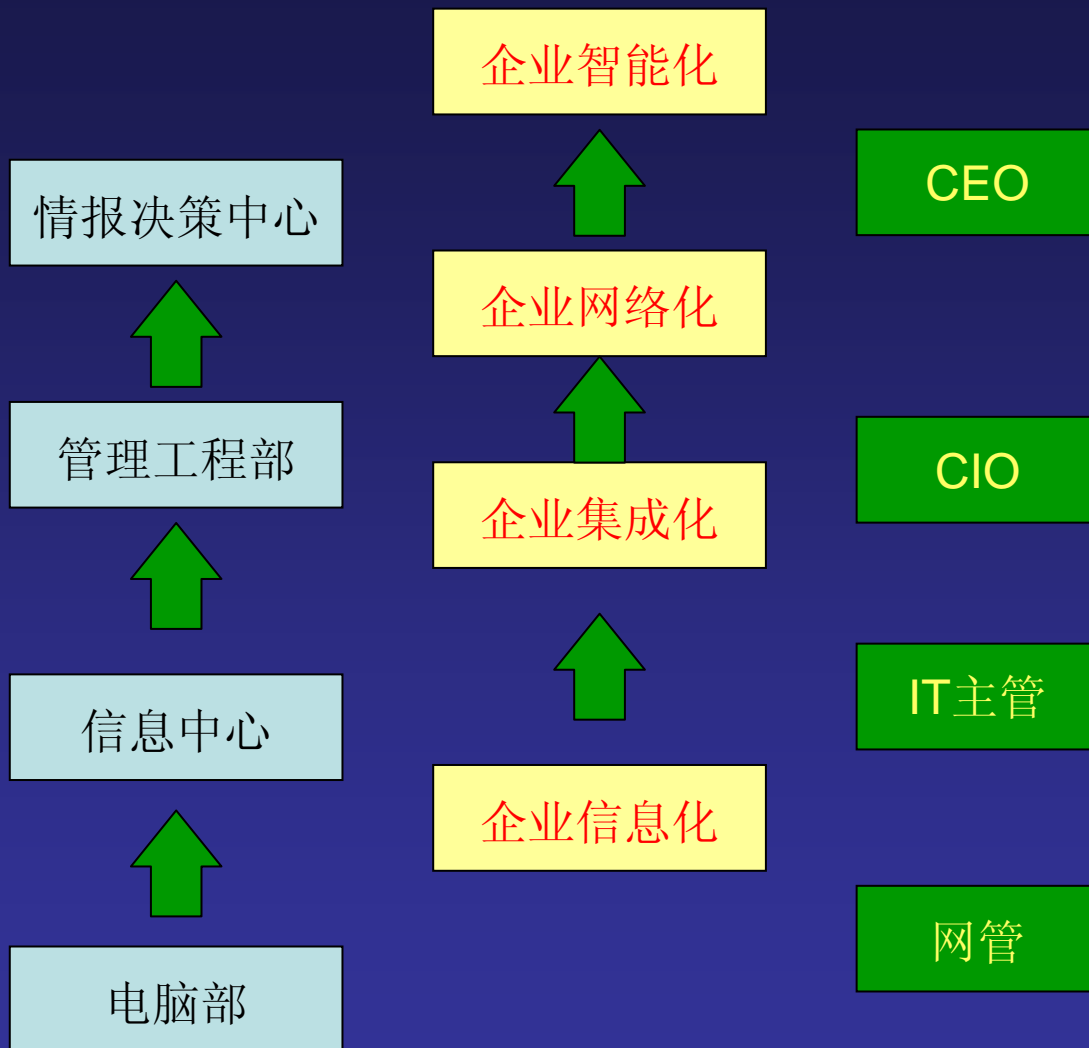
信息化建设直接关系到企业的正常运转和健康发展，是企业发展到一定阶段必须认真面对和及时解决的问题。

企业的一切活动，依托于信息的传递、汇总、分析和反馈。

- 信息化是通过科学应用信息技术对企业经济活动信息进行搜集、分析、处理，达至对经营管理的革新
- 信息化构建和增强了企业的“神经系统”
- 信息化关系企业的生存发展



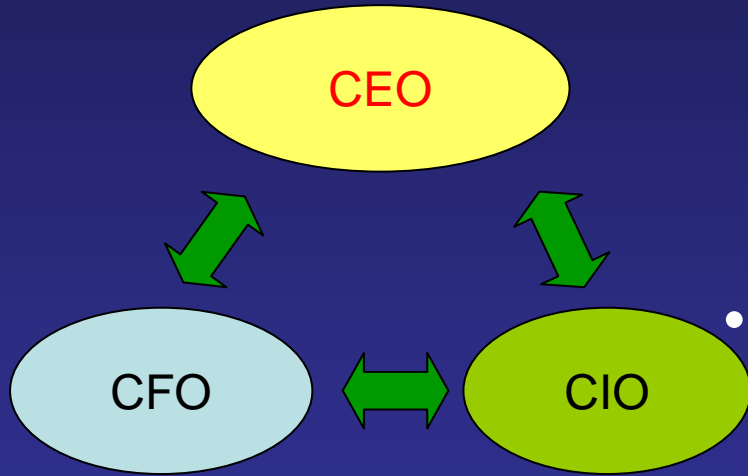
- 信息化职能机构不应成为纯技术部门，更不是“网管”部门
- 目标决定职能，职能决定作用，作用产生影响力，影响力造就机会和地位



CFO + CIO = 企业命脉

CEO + CFO + CIO = 国有资产运营质量

信息化能为企业带来什么？



企业管控铁三角

- 企业的一切经济活动，无论有否进行所谓的“信息化”，归根结底是在数据和信息的平台上运行的
- 企业中所有可以量化的，并且能应用数字和数学逻辑关系表述的经济活动，都可以运用信息技术手段进行控制和改进

实施要点

- 改善实施环境
- 攻心为上（谁对企业负责？）
- 顺势而为，借势发力
- 改变局面，创造条件
- 借助外力
- 团结一切可以团结的力量（政府、业务部门、外部专家、供应商）
- 咨询和实施彻底分离
- 制订游戏规则，操作透明，排除干扰
- 提升内力
- 树立远大目标
- 熟悉企业战略，掌握业务知识（重点不在技术）
- 强化信心，坚守阵地，提升团队战斗力

实施要点

- 注重规划，实用适用
- 提前规划
- 功能由简入繁
- 关注领导需求
- 站在领导者角度考虑需求
- 界面简洁，易操作
- 运筹帷幄，决胜千里
- 不被业务牵着走
- 不被产品拉着走
- 不被埋怨赶着走
- 掌握行情，控制局面
- 调动资源，稳步前进