

**2023年通信网络运维服务
高级研讨会
风险管理及数智化风控审计**

2023年7月

目录

1

部分运维审计发现的问题

2

企业风险管理对于企业的重要性

3

数智化风控审计介绍

审计发现问题汇总

序号	问题大类	问题描述	风险等级
1	工单真实性问题	工单执行、质检不到位，部分工单真实性存疑	高风险
2		自启油机发电工单多计算代维服务费用	高风险
3	工单规范性问题	部分按次代维工单工作内容超出框架合同或制度规定	高风险
4		部分工单派单不规范	高风险
5	结算准确性问题	部分工单结算工作量不准确	高风险
6	账务处理及时性 问题	计提的代维费用冲销不及时	中风险
7		计提的代维费用长期未冲销	中风险
8		代维费用未及时支付	中风险
9		代维费用的预付款长期挂账	中风险
10	系统及数据支撑 问题	资管数据更新不及时，信息不完整	中风险
11		代维管理系统尚不支持手机派单	中风险
12		代维系统缺少系统控制，对未归档的工单可以质检	中风险

审计发现问题汇总

序号	问题描述	风险等级
1	家客终端拆换机施工过程中未要求装维人员对终端设备回收状态、未回收原因进行记录	高风险
2	自启油机发电工家客拆换及废旧终端实物保存不当	高风险
3	部分暂存点家客终端帐实不一致	高风险
4	部分终端设备信息出现在第三方交易平台	高风险
5	日常维护物料盘点未审核	高风险
6	家客终端及装机工料盘点大量盘亏	高风险
7	家客终端物资回收后返修不及时	中风险
8	部分地市未按制度要求进行废料管理或报废处置	中风险
9	部分暂存点日常维护物资账外管理	中风险
10	日常维护材料物资申领工单核销不及时	中风险
11	家客施工调度工单SN码校验规则不完善	中风险
12	供应链系统与代维系统、家客物料系统同步功能不完善	中风险

目录

1

部分运维审计发现的问题

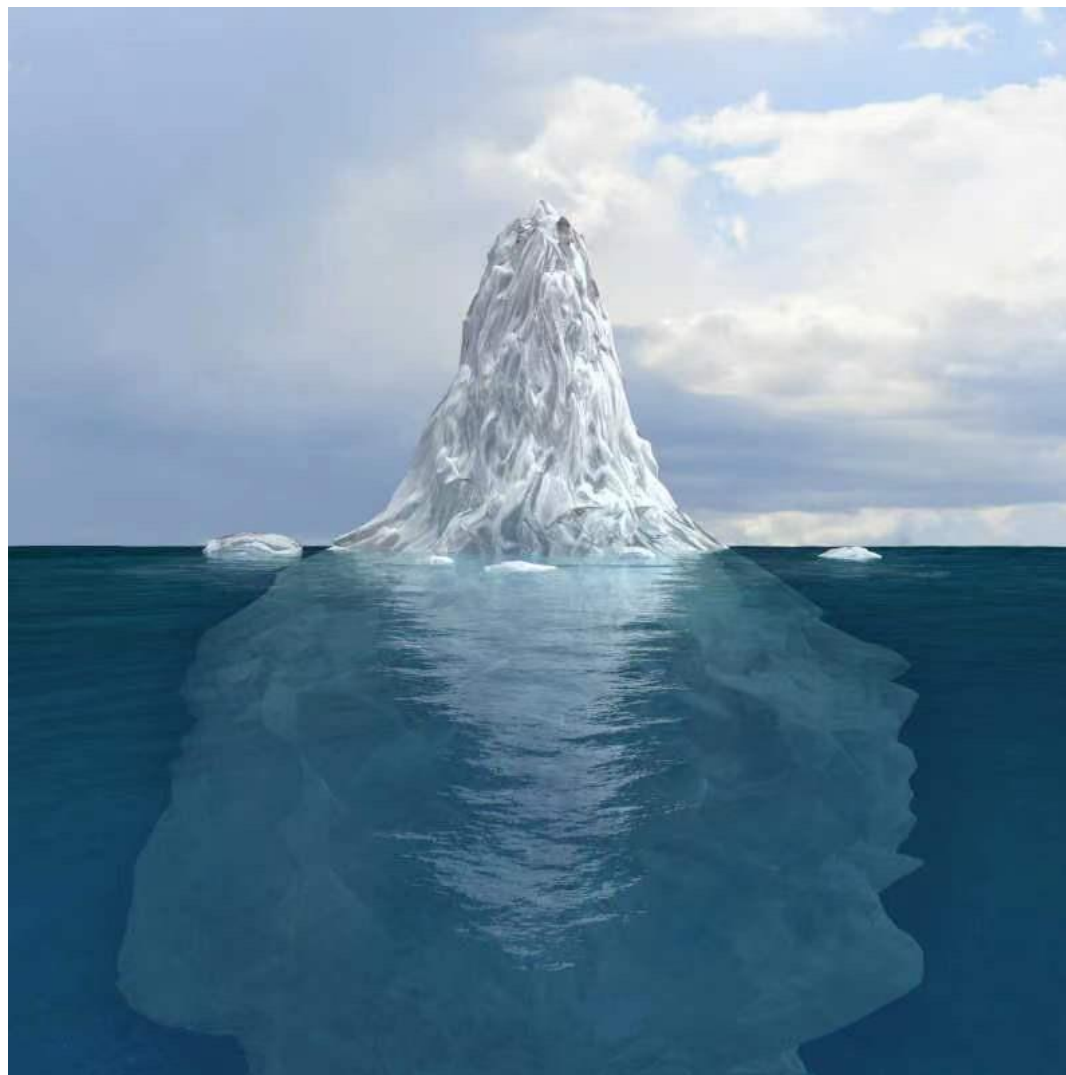
2

企业风险管理的重要性

3

数智化风控审计介绍

风险管理做什么



什么是三道防线？

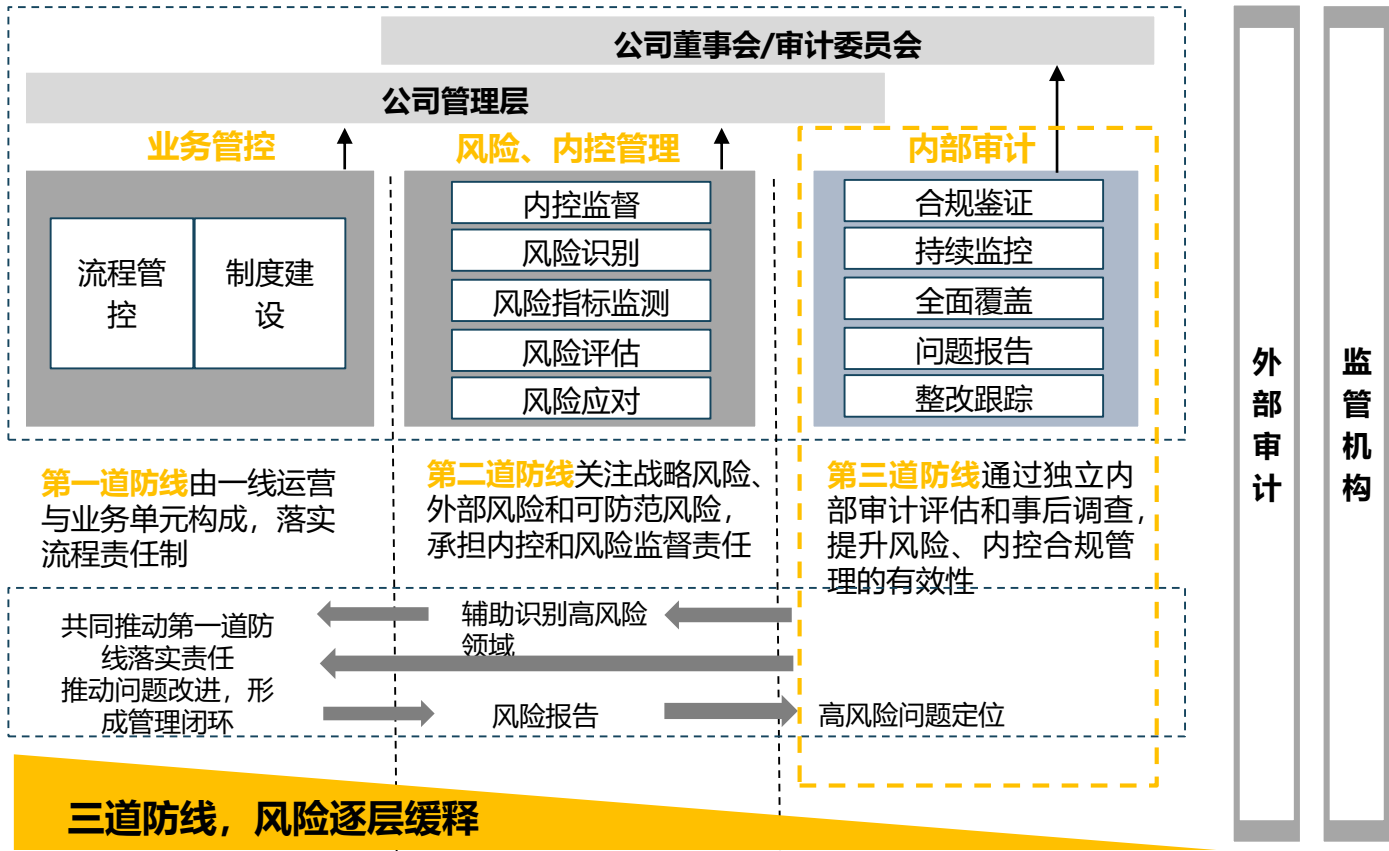
国际内部审计师协会（IIA）2013年发布的三道防线模型，根据国际内部审计师协会研究基金会（IIARF）建立的全球内部审计核心知识体系（CBOK）中的调查，在参与样本中，55%的上市企业正采用这一模型，43%的公共部门和41%的事业单位使用这一模型，另外，40%的私人企业（包括金融企业）正采用这一模型。

第一道防线：**企业的运营和管理**。
由谁负责：**业务和流程负责人**。
职责：对组织运营和管理过程中的风险进行控制。

第二道防线：**企业的风险管理和合规性管理**。
由谁负责：**企业风险管理委员会或风险管理的主管部门**。
职责：塑造良好的风险管理环境，从整体层面把握企业风险管理目标，并监督和促进业务和营运层面风险管理的有效进行。

第三道防线：**内部控制和内部审计**。
由谁负责：**审计委员会或内审部门**。
职责：对企业重点风险管理和控制出具进行独立的审计并出具审计报告，对企业风险管理和控制的监督应独立于业务层面的风险管理。

详情参见：
<https://mp.weixin.qq.com/s/xzYgxcuzP8HT5BVvWPeuVA>



三道防线行业实践

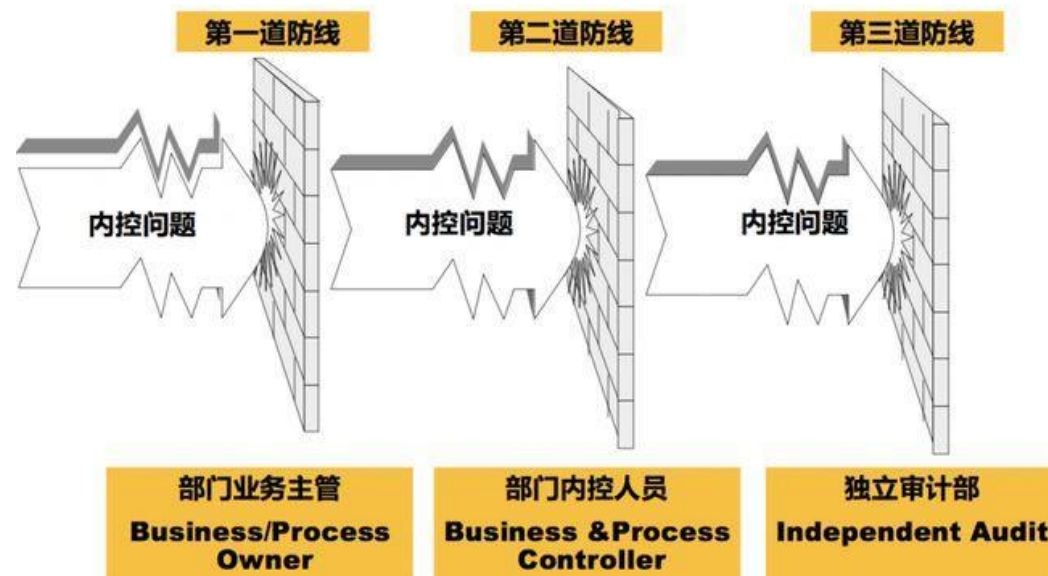
华为

任正非在2014年市场大会上的讲话突出了业务主管的第一层防线作用：“作为第一层防线的各业务主管，在业务运作中控制风险，是最重要的防线。要杜绝腐败，最主要的监管还是在流程中。”

流程责任制是第一道防线。落实流程责任制，**流程OWNER/业务管理者要真正承担内控和风险监管的责任，95%的风险要在流程化作业中解决。**

风险监管体系是第二道防线。内部控制及风险监管的部门，针对跨流程、跨领域的高风险事项进行拉通管理，既要负责方法论的建设及推广，也做好各个层级的赋能。稽查体系聚焦事中。

内部审计制度是第三道防线：内部审计部是司法部队，通过独立评估和事后调查建立起冷威慑。



详情参见: https://mp.weixin.qq.com/s/hO6lpViAvkFEUy6_JRF2mw

目录

1

部分运维审计发现的问题

2

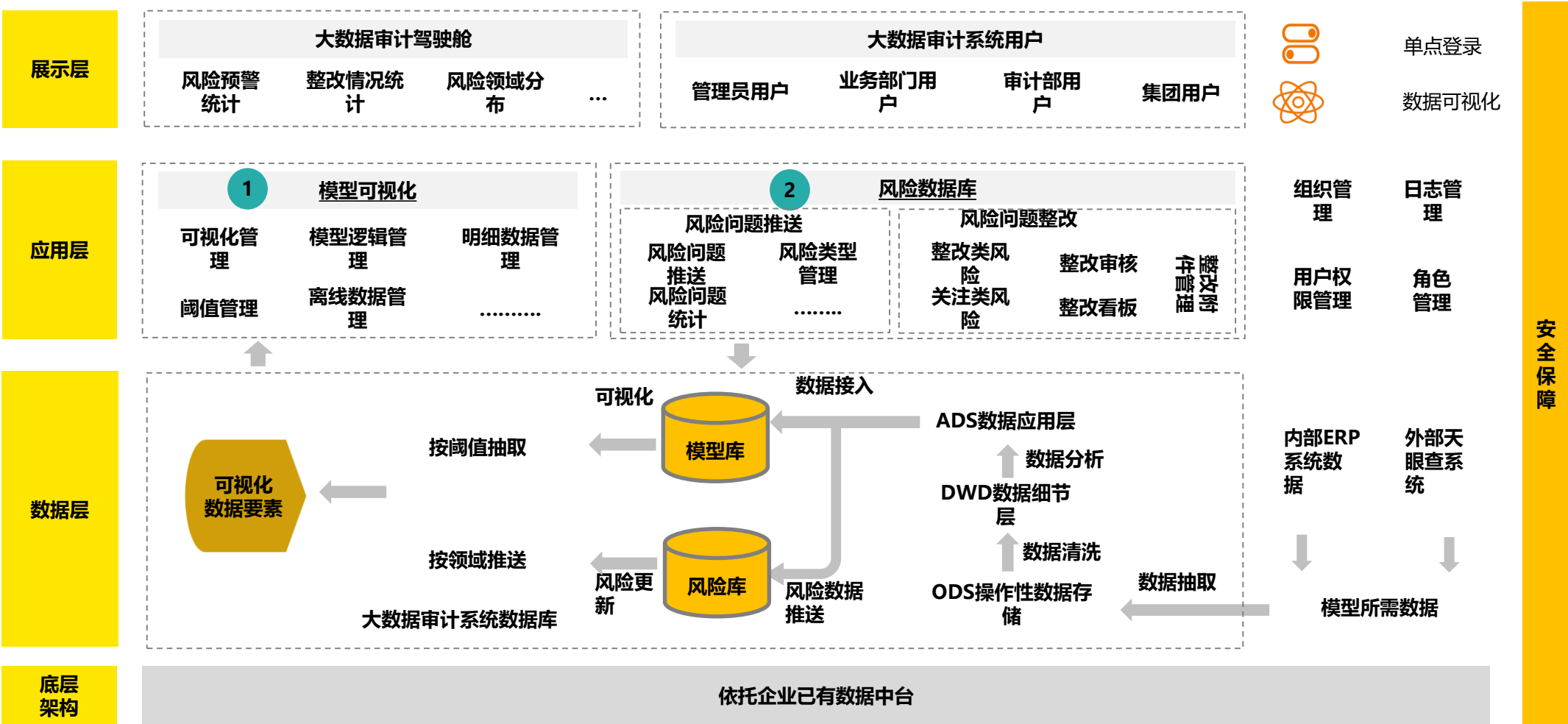
企业风险管理的重要性

3

数智化风控审计介绍

大数据平台架构

以风险为导向、以数据为基础、以模型为纽带、以整改为抓手的大数据审计系统整体构架。



大数据审计产品——审计模型积累

通用模型



采购领域

- 超预算采购分析
- 项目拆分规避招标
- 同一物料采购单价差异过大
- 供应商关联关系
- 供应商经营状态异常
-



合同领域

- 授权审批缺失
- 合同倒签
- 合同超额支付
- 合同到期未付
- 供应商注册资本小于合同金额
-



财务资金领域

- 高频次支付分析
- 资金集中度分析
- 转资价值不准确
- 预付款核销监控
- 报废资产处置不及时
-



信息安全领域

- 系统账号共享
- 离职账号未禁用
- 绕行4A/堡垒机
- 敏感操作监控
- 异常时间操作监控
-

行业模型



地产行业

- 住宅综合折扣率异常
- 退房重售定价异常
- 购房180天内批量退房异常
- 同项目楼栋单价偏离异常
- 退房重售定价异常
-



能源行业

- 燃料议价能力分析
- 燃料采购价格合理性分析
- 燃料采购与市场指数比对
- 供应商频繁盈/亏吨
- 库存煤合理性分析
-



互联网行业

- 电子券/有价卡存销比例分析
- 电子券/有价卡充值极值模型
- 高频高额发放电子券
- 同一有价卡多次充值
- 同一有价卡充值额度大于面额
-



通信行业

- 重复结酬、超标准结酬
- 物联网卡已使用未计费风险
- 沉默用户判断模型
- 网络质量风险宽带发展质量
- 短彩资费水平校验
-