

TeamMate+： 为医药健康企业 护航



医药健康行业巨头赛诺菲 (Sanofi) 实施了威科的 TeamMate+ 管理系统来整合新的内控部门和内审流程。该公司很快发现，这一举措为整个全球性的组织提供了更为广泛的保障。

作 为全球最大的医药健康企业之一，赛诺菲植根于患者需求，研究、开发并推广新的治疗方案。然而，正如所有医学科学家所知，每一种干预措施都会给患者带来一系列意想不到的后果，为此，企业要对这些后果进行测试并获得更深入的认识。

因此，当赛诺菲决定建立一个新的内部控制部门，并试图为整个集团的内部控制建立新标准时，这项任务听上去有些“令人望而生畏”，评估主管 Lynette Biddulph 如是说。

赛诺菲在全球的 36 个国家设有 76 个制造基地，员工有 10 多万名，更是遍布全球 145 个国家，任何一个如此规模的组织都是复杂的，何况赛诺菲还身处一个监管高度严格的行业。在这个行业中，一次失误就可能危及企业的生死存亡。赛诺菲的业务更是涵盖了研发、制造、制药和消费者保健等多个领域，客户遍及 170 多个国家。

Biddulph 奉命主导新的第二道防线部门，负责该部门的筹建和整合，同时还要

创建一种新方法评估整个组织的新控制标准。“这里的一切都是新的，”她回忆道，“我们没有基准可以参考，也没有先例可以借鉴，但是我们知道我们所做的改变可能会产生深远的影响。”

与此同时，赛诺菲的内部审计团队也在寻求改进审计工具，优化部分审计流程。对这两个部门来说，这简直就是天赐良机，于是他们开始寻找一种可以共同使用的工具，这样就可以促成公开信息的共享和集成，还能帮助他们在多个部门和地点之间建立映射关系，并提供规划保证。

Biddulph 解释道：“我们需要仔细协调，因为我们最担心的是内部审计和内部控制会做一些重复工作，甚至可能得出互相矛盾的结果。”

控制小组

为了实现这一目标，他们选择了威科新推出的 TeamMate+ 解决方案。他们不仅很早就采用了这项技术，还兴致勃勃地希望在多个部门普及这项技术，因为他们很快意识到，该组织有六个独立的部门在

做着雷同且可以整合的保证工作。他们要求软件必须确保他们能够

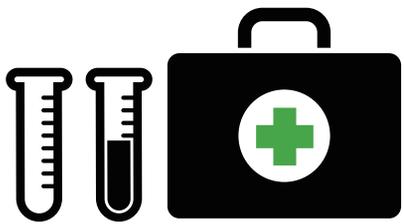
交流和共享信息和报告，还要使他们能够继续以自己惯用的方式处理事情，同时要能够查看与他们最为相关的数据。

显然，这需要花一些心思。Biddulph 回忆道：“我们最初的计划是，先在新系统中引入内部审计和内部控制，然后再慢慢增加其他部门，后来意识到这是一个非常复杂的过程。我们有大量的控制措施，而且我们想在大约 108 个国家的六家企业中应用这些控制措施，这是不现实的。于是，我们只好从头再来。我们发现新系统可以将控制措施映射到不同的部门，而不是在不同的评估中重复相同的控制措施，这样一来，就可以减少控制总数，同时保留不同的用户群体在展示和关注方面的细微差异。”

实现这种简化和统一的关键是商定一个共同的基线，即：控制的“主要维度”。这也是一件费时费力的事情，因为会涉及到每个相关团队的关键人员。“这是一个极其复杂的决定，”Biddulph 说，“我们必须把一切都回归到最基本的原则、需求和问题上来，并建立共同点。”

实现这一点之后，软件就能够帮助他们识别重复工作，并将以前单独的流程集成到一个单一的控制下。因此，控制的基本核心变得更加一致，也更加简单，而且各团队可以继续以他们喜欢的方式查看流程和结果，并能够用与他们最相关的方式生成报告。

“我们发现，大家都在看同样的事情，但是视角不同。”Biddulph 如是说，“最初确实遇到了一些阻力，但大家很快就意识到这对他们是有用的。整个组织发生了巨大的变化，而且每个人都认识到，这个系统能够帮助他们应对这些变化，因为系统将以往独立的领域整合在了一起。”



100,000

赛诺菲在全球 36 个国家设有 76 个生产基地，拥有来自 145 个国家的超过 10 万名员工，公司希望对这些员工进行统一的内部管控。

对于要在两个从未有过密切合作的部门之间达成共识，这一点尤为重要。信息和技术团队和萨班斯法案 (SOX) 团队曾交换过大量信息，但在新系统下，他们还能够与工业事务、道德合规、内部控制和内部审计等团队建立共同目标，并保持一致的控制。此外，他们还开始与医疗质量和控制团队密切合作，尽管这一块还没有完全整合进来。

Biddulph 说：“现在我们已经整合了，我们对保证结果完全有信心，我们也知道所有相关人员都看到了信息，并据此做出了共同的、明智的决定。内部审计师和其他人员都可以在整个系统中挖掘信息，但我们有一个君子协定，在访问其他部门或国家的数据之前，要先征得对方的同意。这是一个礼貌问题，而不是能力问题。”

这种透明度和可访问性也带来了一定的风险，需要管理，她补充道，例如，机密信息需要好好保护起来。“这是内部审计和 SOX 的一个特殊问题，”她说道，“为了确保我们能够对调查结果做出积极回应，我们会监控与 SOX 有关的内部审计结果，这样可以避免未来的报告问题，但是我们必须谨慎，不能滥用这种访问权限。”

自愿披露问题的政策已经意味着管理人员经常会提醒内部审计可能出现的问题，但 Biddulph 表示，内部审计人员现在更有信心了，因为该系统会重点提示潜在问题，提醒他们和相关管理人员，可能需要采取行动解决问题。这样，他们能够有更多精力专注于其他领域。

“对我来说，最大的好处是把各自独立的项目整合了起来，并能够添加任意数量的实体对象与之关联。以前，我经常被问到一家企业的企业是否可以改变一种控制，然后我就必须弄清楚这对内部审计和 SOX 意味着什么。现在，你可以在整个系统中自动实施一种控制和测试流程。外部审计师往往关心 SOX 和审计报告的交叉

检查和核对，现在不需要对一些微小变化带来的所有后果进行双重检查。”她补充道。

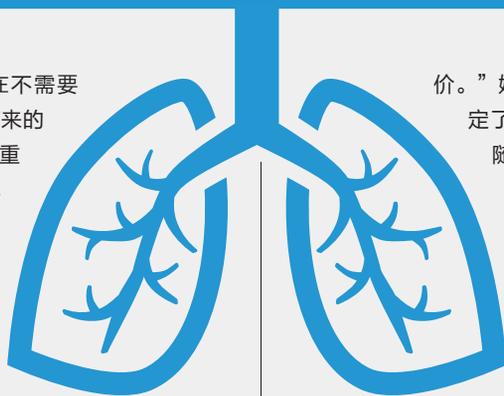
还有一个超乎想象的优势，那就是在整个组织内映射不同维度，这也意味着可以确定某一个控制在某个实体对象下的独立负责人。目前，每个国家都有很多控制流程负责人，这就需要一名国家协调员来确定相关流程的负责人。Biddulph 希望该系统能在将来让用户直接识别相关流程的负责人，从而使流程变得更加高效及时。

经验之谈

对于那些想尝试类似项目的人来说，Biddulph 认为最重要的一点是从整合项目开始。“把大家集中起来，就主要维度达成共识。”她建议道，“刚开始的时候，我们并没有完全理解这一点。我们使用的是组织的管理架构，但回想起来，我们应该使用我们的控制标准，因为这个更稳定。在加入所有测试和项目之前，你必须明确自己的主要目标。”

例如，她继续解释道，赛诺菲的关键控制之一是职责分离，这在许多职能部门都很重要。每个部门的人都必须认识到，虽然这种控制在每个领域看起来都不一样，但对他们所有人来说都是共通的。一旦被认定为不同形式的同一控制，它就可以被记录并映射到所有单元中。

“这是一项复杂的任务，但实际上是一个视角问题。你需要退后一步，搞清楚这里的基本控制是什么？把这点弄清楚至关重要，因为弄错了可能要付出高昂的代



价。”她说道，“如果你确定了基本原则，便可以随意改动并配置它的外观，并可以顺利运行所有测试。如果后面要改变这些基本原则，那就是一项艰巨的任务了。”

TeamMate⁺ 的实施已经带来了实实在在的收益。Biddulph 指出，去年的员工调查显示，在新系统中工作的认识和经验都有所改善，去年的反馈结果更是有了“显著”提升。她说：“我们发现，最初的培训、计划及与其他部门的合作对这一切都很重要。大家需要什么，我们就提供什么，这样他们才能在使用新系统的时候感到自信，否则就不能充分发挥新系统的潜力。”

诚然，新系统还有一些改进和发展的空间。Biddulph 特别提到，他们希望能改进内部审计团队的测试方法，以此来更融入 TeamMate⁺ 系统的设计理念，这样不同国家和企业的运营部门能够在结果出来时及时发现并处理。但是，首先必须确保这不会造成任何泄密问题，她补充道。

“我们一直在寻求改进的方法，TeamMate⁺ 就是我们实现这一目标的工具。”她如是说道。

欲知详情，请您访问：www.teammatesolutions.com

