



企业风险 管理制度建设

QIYE FENGXIAN
GUANLI ZHIDU JIANSHE

在中国企业走上市场化、国际化大背景下，竞争和创新、机遇和挑战，伴随着企业兴衰成败的全过程。有效的风险管理既能帮助企业正确认识风险，分析评估风险，同时也能规避风险，使企业在激烈的市场竞争中扬长避短，趋利避害，稳中求进。由此可见，风险管理在企业改革发展和经营管理中处于重要的一个环节，而企业风险管理制度建设又是企业风险管理的长效机制和制度保障。

主编
白文华



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS



QIYE FENGXIAN GUANLI
ZHIDU JIANSHE

企业风险管理 制度建设

主编 白文华



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书是上海久事公司监事会、上海国盛集团等上海国资企业转制平台为了防范企业风险而编写的一本有关企业风险管理制度建设的书。该书详细介绍了我国国有资产管理中所遇到的风险,以及对这些风险如何通过制度建设来进行防范。

图书在版编目(CIP)数据

企业风险管理制度建设/白文华主编. —上海:上海交通大学出版社,2014

ISBN 978-7-313-11068-8

I. 企... II. 白... III. 企业管理—风险管理—制度建设—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 070414 号

企业风险管理制度建设

主 编:白文华

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

出 版 人:韩建民

印 制:上海宝山译文印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16

字 数:436 千字

版 次:2014 年 5 月第 1 版

书 号:ISBN 978-7-313-11068-8/F

定 价:48.00 元

地 址:上海市番禺路 951 号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

印 张:17.75

印 次:2014 年 5 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:021-56482138

企业风险管理制度建设编委会

主编

白文华

副主编

张新玫 耿鸿福

编写组成员

管 蔚 倪 畅 丁利剑 赵金生 邹 泳
梁 华 张 敏 葛 萍 马军生

序 言

在中国企业走上市场化、国际化大背景下,竞争和创新、机遇和挑战,伴随着企业兴衰成败的全过程。有效的风险管理既能帮助企业正确认识风险,分析评估风险,同时也能规避风险,使企业在激烈的市场竞争中扬长避短,趋利避害,稳中求进。由此可见,风险管理在企业改革发展和经营管理中处于重要的一个环节,而企业风险管理制度建设又是企业风险管理的长效机制和制度保障。

综观企业风险管理的历史,企业风险管理的制度建设伴随企业风险管理发展应运而生。风险管理的研究首先出现于保险业,进而扩展到银行业、投资业、证券业等金融服务领域。20世纪50年代,美国工商企业两件大事:通用汽车公司的一场大火造成了5000万美元的巨额损失和钢铁业因团体人身保险福利、退休金等问题长达半年的工人罢工问题,使企业决策者意识到风险管理的重要性,风险管理实践与理论研究因此迅速发展起来。而国内风险管理体系的导入和发展是在2005年以后,主要由政府国资主管部门、证券监督管理机构、行业监督机构等制定的有关法律、法规、指引等推动。2006年6月,国务院国有资产监督管理委员会颁布了《中央企业全面风险管理指引》,正式开始在中央企业推行全面风险管理工作。2008年5月,为了规范企业内部控制,提高企业经营管理水平和防范风险能力,国家财政部会同证监会、审计署、银监会、保监会颁布了《企业内部控制基本规范》,要求上市公司施行,并鼓励非上市公司公式执行。

企业风险管理制度建设,是适应企业改革发展和市场竞争中内部和外部环境的变化,对企业风险管理硬约束中一项基础性工作,即需要将风险管理流程及其要素制度化,只有建立制度化的风险管理体系,以制度来约束企业生产经营全过程,才能防范、规避风险,同时再将各种对于风险管理的思考与实践不断地进行总结和完善,进一步完善风险管理体系。

本书是上海久事公司、国盛集团有限公司、交运集团股份公司监事会在三家国有独资和国有控股企业风险管理和内控制度建设实践中总结行之有效的方法,探索创新风险管理的手段,着力形成制度保障的长效机制。本书的主要内容以久事公司、国盛集团有限公司、交运集团股份公司三家企业内控制度建设为主,再结合上海国资国企改革发展和创新的要求,对企业经营发展中在战略、财务、运营、市场、法律等方面涉及的制度进行分析和总结,同时提供相关制度范本,并对制度建设中需要关注的关键风险点进行了提示。

当前,随着中共十八届三中全会《关于全面深化改革决定》和《上海市委、市人民政府关于进一步深化上海国资改革促进企业发展的意见》的出台,国资国企改革再一次成为深化改革的热点和重点问题。上海国资监管从“管国企”向“管国资”转变,在全面放活企业,增强企业活力,全面走向市场化、国际化大潮中,如何加强企业内控建设,防备和有效瓦解各种风险是我们面临和亟需解决的一个新问题。希望《企业风险管理制度建设》的出版,对于我们在深化国企国资改革中,探索解决这些问题,在完善风险管控体系起到有益的推动作用。

目 录

第一章 风险管理制度建设的基础理论	001
第一节 风险管理制度建设的目标与作用	001
第二节 风险管理制度建设需考虑的因素及制度框架	002
第三节 风险管理组织体系中各部门(单位)在制度建设过程中的职责分工	012
第二章 战略风险相关的管理制度建设	016
第一节 产业战略的风险管理制度	016
第二节 法人治理结构的风险管理制度	019
第三节 集团型企业实体子公司管理的风险管理制度	024
第四节 跨国经营的风险管理制度	030
第五节 信息系统建设的风险管理制度	034
第三章 财务风险相关的管理制度建设	042
第一节 全面预算管理的风险管理制度	042
第二节 筹资业务的风险管理制度	048
第三节 担保业务的风险管理制度	054
第四节 应收账款的风险管理制度	063
第五节 税务管理的风险管理制度	067
第六节 衍生金融工具的风险管理制度	073
第四章 运营风险相关的管理制度建设	080
第一节 投资业务的风险管理制度	080
第二节 重大资产处置的风险管理制度	089
第三节 资金运作的风险管理制度	094
第四节 固定资产管理的风险管理制度	100
第五节 无形资产管理的风险管理制度	106
第六节 关联方交易的风险管理制度	112
第七节 工程项目的风险管理制度	118
第八节 人力资源的风险管理制度	124
第九节 集团型企业外派机构和外派人员的风险管理制度	131
第十节 绩效考核的风险管理制度	135

第十一节 内部审计的风险管理制度·····	139
第十二节 技术创新风险的管理制度·····	146
第十三节 风险管理体系保障的管理制度·····	156
第五章 市场风险相关的风险管理制度建设·····	169
第一节 销售业务的风险管理制度·····	169
第二节 采购业务的风险管理制度·····	182
第三节 利率汇率的风险管理制度·····	192
第六章 法律风险相关的管理制度建设·····	197
第一节 合同管理的风险管理制度·····	197
第二节 企业规章制度建设的风险管理制度·····	204
第三节 法律纠纷的风险管理制度·····	210
第四节 重大项目法律事务的风险管理制度·····	216
第五节 知识产权保护相关的风险管理制度·····	220
第六节 外聘律师事务所的风险管理制度·····	226
附录 1 风险管理制度建设相关的法规·····	231
附录 2 企业内部控制评价指引·····	265
附录 3 企业内部控制审计指引·····	268
附录 4 内部控制审计报告的参考格式·····	273
后记·····	276

第一章 风险管理制度建设的基础理论

第一节 风险管理制度建设的目标与作用

风险存在于人类生活的任何领域,随着企业内外部环境的不变化,企业所面对的各种风险正越来越大。正如智者所云“高风险的社会不会消失,如果说还有什么变化的话,那就是风险还要增高”。新千年之初,西方国家一些著名公司相继因潜藏的风险漏洞而爆发管理丑闻,颇负盛名的安然公司因此宣告破产,再次引发了公众尤其是企业界对风险管理问题的关注。

企业风险及其管理问题并不是近年才出现的新事物。早在 20 世纪 60 年代,因企业在实践中不断发生各种风险事故,正式驱动了现代风险管理的亮相。在风险管理实践中,不断出现需要解决的新问题,由此引发了人们对风险管理理论和方法的深度研究。20 世纪 90 年代,一种全新的风险管理理论和方法开始萌芽,这就是企业全面风险管理(Enterprise risk management, ERM)。近年来,大多数国内外大型企业以及非营利机构都已经把企业全面风险管理的理论和方法应用到实际的风险管理中,并取得了显著的效果。正因为如此,穆迪(Moody's)和标准普尔(Standard and Poor's)等国际评级机构已把全面风险管理融入到它们的评级方法中。一些专业考试也把企业全面风险管理作为考试的一项重要内容。虽然企业全面风险管理的许多方面还有待进一步研究,但它的影响和受重视的程度都是空前的,并正在引发风险管理理论和方法的一场革命。

对于任何大型企业机构来说,风险管理体系建设都是一项复杂而长期的系统工程,包括风险管理组织体系,风险管理文化,风险管理方法与流程等多个方面,而其最终的落脚点,也都无外乎要归结到制度层面。因此,风险管理制度建设,自然也就成为了风险管理体系建设的重中之重。

一、风险管理体系致力于保障企业战略目标的实现,风险管理制度是风险管理体系的载体

传统的风险管理的目标是转移或避免风险,重点在于对公司行为的监督和检查,因而一般与实现公司战略目标没有关系。2004 年,美国反虚假财务报告委员会下属发起组织委员会(the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission,“COSO”)对 1992 年的内控框架报告进行全面修订,发布了新的《企业风险管理——整合框架》(简称“ERM”)。整合框架在先前框架的基础上,拓展了所需实现目标的内容,在实现目标方面增加了统驭经营、财务报告和遵循法律法规的最高层次——战略目标。ERM 框架认为,风险管理体系的建设为实现公司总体战略目标寻求风险优化措施,与企业战略目标的实现联系十分紧密。

任何管理体系通常都需要四个要素:管理方式、管理流程、管理人员以及管理信息系统,而其最终的载体都体现为管理制度的建设与执行。风险管理体系也不例外,因此,风险管理制度体系的建设,其实质也需要覆盖以上四个要素,并最终服务于企业总体战略。

二、风险管理是企业管理的重要环节,风险管理制度也是企业管理制度的重要组成部分

国务院国有资产监督管理委员会(简称“国家国资委”)在《中央企业全面风险管理指引》(简称“《管理指引》”)中将全面风险管理定义为:企业围绕总体经营目标,通过在企业管理的各个环节和经营过程中执行风险管理体系,为实现风险管理的总体目标提供合理保证的过程和方法。由此可见,企业风险管理制度的建立能够帮助企业贯彻执行为实现经营目标而制定的有关规章制度及重大措施,从而确保企业经营管理的**有效性,提高经营活动的效率和效果,降低实现经营目标的不确定性,有利于企业做出正确的商业决策、有利于保护企业资产的安全和完整、有利于实现企业经营活动目标,是企业管理制度的重要组成部分。

三、风险管理是对企业生产经营全过程、全面的风险管理,风险管理制度对企业实现科学管理及其战略目标具有积极的推动作用

2004年COSO发布的ERM框架认为企业风险管理是一个过程,持续作用于企业,并渗透于企业的各项生产经营活动中,是降低和控制风险的一系列程序。风险管理制度旨在对风险进行观察、评估的基础上控制风险可能造成的损失,以保证企业战略目标的实现。

国家国资委在《管理指引》中进一步拓展了该框架的内容,风险管理工作应该围绕企业总体经营目标开展,要确保将风险控制在与总体目标相适应并可承受的范围内,即达到与企业战略目标相匹配的风险最优化,确保财务报告真实、可靠,确保企业合规经营、高效运营,还要确保企业建立针对各项重大风险发生后的危机处理计划,保护企业不因灾害性风险或人为失误而遭受重大损失。

值得提出的是,风险管理的主旨不在于消除风险,因为那样只会把回报的机会浪费掉。风险管理所要做的应该是对风险进行管理,主动选择那些能够带来收益的风险。因此,企业进行风险管理制度建设,将有助于企业做出合理的商业决策,让其作为市场的参与者在风险与收益之间做出理智的权衡,从而避免将社会资源投入到重大风险、缺乏现实可行性的项目之中,并最终提升股东价值。

第二节 风险管理制度建设需考虑的因素及制度框架

一、风险管理制度建设需要考虑的因素

风险无处不在,风险分类方式也多种多样。国家国资委在《管理指引》中将风险分类为战略风险、市场风险、运营风险、财务风险和法律风险。综合各种风险,可以将企业面对的主要风险分为两大类:外部风险和内部风险。因此,企业在建立自身的风险管理制度时,也应考虑外部环境因素和内部环境因素所可能产生的风险。

(一) 外部环境因素主要包括政治局势、法律法规、社会文化、产业技术、市场竞争等等

1. 政治风险

随着全球政治局势的不断改变,全球性企业都不可避免地面临不同国家的政治风险。政

府既对经济发展和增长持支持态度,又不希望本国企业受到过多跨国企业的竞争打压。随着我国跨国企业不断走向国际,这些企业所遭受的东道国的政治风险也越来越多。战争战乱、政策不连续、政治歧视等等都构成了诸多政治风险的来源。早在20世纪90年代,由于伊拉克出兵攻打科威特而引发的以美国为首的多国部队对伊拉克的军事打击,使得在伊境内经营的中资跨国企业蒙受了巨大的经济损失。2011年2月16日,石油大国利比亚战乱也同样给中国跨国企业带来了巨大的经济损失。商务部公布的资料显示,中国有75家企业在利比亚拥有工程类项目,所涉合同金额高达188亿美元。此外,东道国的政策不连续也是我国跨国企业蒙受外部风险的主要原因之一。2002年,中国某石油公司参与俄罗斯一家石油公司的资产拍卖活动,然而俄罗斯国内高涨的民族主义情结迫使俄国议会紧急立法,禁止国有股份超过25%的公司参与俄罗斯国有股份的拍卖。

2. 法律风险

不同国家的法律法规使得跨国公司面临随时可能发生的法律风险。以TCL为例,2004年1月,TCL多媒体并购法国汤姆逊公司的彩电业务。TCL欲借汤姆逊公司的品牌、技术和欧美市场渠道,免受反倾销和专利费之困。然而,此次并购行动并未经过事前合理计划,TCL对欧洲人工、产品等各项高昂的运营成本预计不够,各个难以预料的障碍层出不穷,财务、人力、技术、文化、品牌等各方面都未能得到有效整合。最终,TCL当初“18个月扭亏”的口号未能实现,反而连续两年报亏,欧洲彩电业务以失败告终。

无独有偶,2008年9月3日,可口可乐旗下全资附属公司大西洋公司以179亿港元收购汇源果汁全部已发行股本,然而商务部2009年3月18日表示该并购案未能通过我国相关部门的反垄断调查。我国反垄断法于2008年8月实施,对“经营者集中”进行反垄断调查。所谓经营者集中,主要包括:经营者合并;经营者通过取得股权或资产的方式取得对其他经营者的控制权;经营者通过合同等方式取得对其他经营者的控制权或者能够对其他经营者施加决定性影响等几种情形。由此可见,此规定无疑对企业的并购行为造成了一种严格的法律风险。对上市公司而言尤为明显,上市公司的并购往往规模较大,对行业竞争格局可能产生垄断经营性影响,因此法律风险也会比较高。

3. 文化风险

另外,由于并购、跨国经营、内部组织调整所引发的社会文化风险也会在不经意的时候对企业的经营业绩造成一定程度的损害。由于并购活动所导致的企业双方文化的直接碰撞与交流,往往是并购过程中最困难的任务。尤其对于跨国公司而言,组织文化和民族文化构成了企业整合中的双重风险。2004年年底,上汽斥资约5亿美元,收购了经营状况岌岌可危的韩国双龙汽车48.92%的股权。2005年,通过证券市场交易,上汽增持双龙股份至51.33%,成为绝对控股的大股东。通过此次跨国并购,上汽一是希望构筑全球经营体系,实现全球化战略;二是希望发挥双方产品、渠道、品牌上的协同效应,提升核心竞争力。然而,并购后的双龙并未给上汽带来理想中的业绩,反而因为文化上的差异导致了最终的整合失败。细细分析其中原委,首先就国家性质而言,韩国具有典型的岛国特征,拥有强烈的民族自尊心,所以,当双龙被来自比自己不发达的中国企业并购时,存在心理上难以接受的问题,因此在整合过程中一直持消极的态度;其次,上汽对韩国国内复杂的工会关系、劳资纠纷预计不足,未能充分理解韩国的工会文化,而是以现代企业管理者的姿态来到双龙。上汽更注重政府和公共关系,这显然表明了上汽对韩国企业的文化理解上的不足,一味按照中国文化的思路办事,最后导致与双龙以及

其工会关系进一步紧张,到了无法挽回的地步。这一案例给大多跨国并购中的中国企业敲响了警钟,中国企业需要学习如何化解收购过程中的文化抵触,去适应、容纳甚至统领发达国家的被收购对象,从而重新整合适应公司发展的企业文化。

另外,不同文化背景的社会习惯会导致产品在不同市场的追捧程度大相径庭,这使得企业难以预测哪些产品会在海外市场受欢迎,所以在进入新市场或是并购海外公司时需要额外关注文化差异问题。比如,早餐麦片在北美和英国受到广泛欢迎,盈利率很高;然而在法国、意大利、德国和英国,早餐麦片的市场相对冷清,利润也不高。因此企业需要特别关注文化风险可能导致的损失,具备识别和处理文化风险的能力,才能立于不败之地。

4. 技术风险

根据从技术活动过程所处的不同阶段,企业面临的技术风险一般可分为技术设计风险、技术研发风险和技术应用风险。技术设计风险是指技术在设计阶段,由于技术构想的不全面导致技术系统存在先天“缺陷”而引发的各种风险。如氟利昂技术在设计之初,设计者未能考虑到氟利昂产生的氯原子会分解臭氧分子而破坏臭氧层,这一技术设计缺陷随着氟利昂技术的广泛普及而变得日趋严重。技术研发风险是指在研发阶段,由于外部环境的变化、技术研发人员的知识有限、技术的难度和复杂性所导致技术研发失败的风险。技术应用风险是指由于技术成果在产品化、产业化的过程中带来的一系列不确定性所产生的负面影响或效应。比如,外部环境缺乏成熟的市场体制、透明的行业政策等;或是市场准入门槛低而导致大量竞争者涌入行业;或市场对新技术的认可度不高等等都是潜在的技术应用风险。

5. 其他风险

风险管理制度建设需要考虑的外部环境因素还包括自然环境风险、市场风险、产业风险、信用风险等其他风险。

(二) 内部环境因素(企业风险管理水平、企业风险管理文化建设、企业业务发展的需要)

内部环境因素主要包括企业战略、运营情况、行业特点、企业管理层的风险意识等等。

1. 战略风险

战略风险是由于未来不确定性对企业实现其战略目标产生影响所导致的。我国《企业内部控制应用指引第2号——发展战略》从企业制定与实施发展战略角度阐明企业战略风险具体体现在以下三方面:

- 第一,缺乏明确的发展战略或发展战略实施不到位;
- 第二,发展战略过于激进,脱离企业实际能力;
- 第三,发展战略因主观原因频繁变动,可能导致资源浪费。

曾经的大型跨国摄影器材公司——柯达便是战略失败的典型例子之一。该公司在2012年1月提交了破产保护申请。当摄影照相技术从“胶卷时代”大踏步进入“数字时代”之时,柯达舍不得放弃传统胶片领域的帝王地位,面对新技术的出现和应用,反应迟钝。其实,并不是柯达不具备数字影像方面的技术和能力,相反柯达早在1976年就开发出了数码相机技术,并将数字影像技术用于航天领域,其在1991年就有了130万像素的数码相机。但是,倚重传统影像业务的柯达高层不仅没有重视数字技术,反而把关注的重点不恰当地放在了胶卷销量的维护上,为防止胶卷销量受到不利影响,柯达未能大力发展数字影像业务。结果就是舍不得“自杀”,只能“他杀”。2002年柯达的产品数字化率只有25%左右,而竞争对手富士胶片已达

到了60%。随着胶卷的失宠,以及后来智能手机的出现,柯达的战略失误致使它走向了衰竭。

2. 运营风险

企业在运营过程中,由于外部环境的不断变化以及企业对环境认知能力的有限所导致的运营活动达不到预设目标的风险,即为运营风险。国家国资委的《管理指引》表明运营风险至少要考虑以下几方面:企业市场营销策略、产品结构、质量安全、信息系统、组织管理、人员结构、自然灾害、衍生产品等。

3. 行业特点

部分行业的公司由于具有特殊的监管要求,所以在风险管理制度建设过程中需要给予行业特有的考虑。比如银行业的风险管理需要充分考虑银监会对整个行业持续更新的监管要求。2010年12月16日,巴塞尔委员会发布了《巴塞尔协议Ⅲ》,并要求各成员经济体在两年内完成相应监管法规的制定和完善工作,2013年1月1日开始实施新监管要求,2019年1月1日前全面达标。银监会借鉴了《巴塞尔协议Ⅲ》中对于银行资本和流动性监管的新标准,相应强化了资本充足率监管、流动性风险监管、贷款损失准备监管等。2011年始,监管部门将商业银行新监管标准实施准备情况和实施进展纳入日常监管工作,对各行新监管标准实施规划执行情况进行监督检查,对新监管标准实施规划执行不力的银行业金融机构采取相应监管措施。由此可见,银行业的特殊监管要求需要行业内各类金融机构高度重视所面临的突出风险,包括地方融资平台、房地产贷款、经济结构调整潜在的重大信用风险,同时积极探索系统性风险和个体风险相结合的风险管理模式,在此基础上建立健全资本评估程序,确保资本充分覆盖各类风险。

又如我国乳品制造行业,由于行业内企业供应原料大多来源于进口奶源,因此在风险管理制度的制定上需要考虑供应原料的食品安全风险。2013年8月,新西兰乳制品巨头恒天然集团向新西兰政府通报称,其生产的3个批次浓缩乳清蛋白中检出肉毒杆菌,影响包括3个中国企业在内的8家客户。中国国家质检总局要求进口商立即召回可能受污染的产品。“恒天然”问题奶粉事件之后,由于新西兰原料的供应链断裂,国内的乳品行业面临较大的压力,间接影响国内乳制品行业的有序生产和销售。因此,从另一方面讲,我国乳品企业作为食品企业,应该对食品安全风险进行重点管理,尤其关注奶源食品安全风险。具体措施可以包括奶牛的集约喂养,以及奶源供应的定期建设和维护,以降低对进口奶源的过多依赖。以乳品行业为例扩展到整个食品行业,我国食品行业企业应该注重种植和养殖业的集约化、规模化,有效管理和降低食品溯源风险。

4. 企业管理层的风险意识

2003年下半年中国航油公司(新加坡)开始做空石油期权,而后随着油价不断上升以及公司交易盘口的不断增加,期权账面亏损额也不断增长。2004年11月,公司的衍生商品合同遭到持续逼仓,截至25日的实际亏损达3.8亿美元。12月1日,中航油向法庭申请破产保护令。这是管理层风险意识淡薄的典型例子。企业没有建立起防火墙机制,在遇到巨大的金融投资风险时,没有及时采取措施,进行对冲交易来规避风险,而是在石油价格居高不下的情况下采用挪盘的形式,继续坐等购买人行使买权,使风险敞口无限量扩大直至被逼仓。事实上公司的风险控制机制不是没有,而是请了安永会计师事务所进行设计的,目的在于预防流动风险和营运风险,但因为总裁的独断专行,该机制完全没有启动,造成制度形同虚设。这个案例意味着企业高层决策权需要得到有效监控,这样方能保障风险控制机制的有效实施。

二、风险管理制度建设框架

2004年COSO发布的ERM框架以及2008年国家国资委在《管理指引》都提出了成熟而完整的风险管理体系建设框架,因此,风险管理制度的建设也需要以这些框架为重要依据。风险管理制度建设并不是一个单独存在的制度体系,应当并以现有的企业管理制度为基础,充分考虑风险因素与影响,来对各项管理制度进行修订与完善,通常覆盖四个层级:

(一) 层级一:公司层级的风险管理基本制度

公司层级的风险管理基本制度可以分为两类,第一类为风险管理顶层设计相关的制度,需要明确风险管理的总体目标与原则、基本流程与适用范围,通常包括总则、风险管理环境、风险管理组织机构、风险识别、评估、应对与后续改进的原则性规定,以及风险管理报告事项等。

具体来讲,首先,管理层应当根据企业的实际情况确定企业风险管理的战略目标;在将目标逐层分解落实的基础上,设置风险管理组织体系的各个层级与部门,同时确立风险管理职能部门在企业组织结构中的地位。在集团型的企业中,管理层还应当明确总部与所属子公司之间的风险管理模式与相关机构设置。其次,根据ERM框架,管理层应当根据风险管理活动内容、性质和重要程度的不同,划分风险管理组织体系各个层级、业务单元、分部的风险管理责任,各个不同层级的管理层根据自身层级在整个风险管理体系中的角色,根据其风险管理目标,制定该层面的风险管理基本制度。

制度范本

全面风险管理基本规范

第一章 总 则

第一条 为加强公司全面风险管理,提升公司全面风险管理水平,促进公司持续、健康、稳定发展,根据《企业内部控制基本规范》,结合公司实际,特制定本办法。

第二条 本办法所称风险指对公司实现经营发展目标可能产生不利影响的不确定因素。公司将企业风险分类为治理风险、战略风险、规划风险、企业责任风险、资产风险、报告风险、合规风险、财务风险和人力资源风险。

第三条 本办法所称全面风险管理指从公司董事会、管理层到全体员工全员参与,在发展战略制定和日常经营中,识别潜在风险,分析评估风险的影响程度,并在公司风险可承受限度内有效管理公司各环节风险的持续过程。

第四条 公司全面风险管理的基本流程如下:

(一) 在公司现有风险清单的基础上,收集风险信息,设计风险调查问卷下发各相关单位填写;

(二) 收集整理风险调查问卷,全面系统的识别和评估公司风险;

(三) 制定风险管理策略,提出和实施风险应对方案;

(四) 监督与持续改进风险管理;

(五) 建立风险管理报告及沟通机制。

第五条 公司开展全面风险管理要努力实现以下总体目标:

(一) 确保将风险控制在与总体目标相适应并可承受范围内;

(二) 确保遵守有关法律法规;

(三) 确保公司各层级之间重要信息沟通的及时性、可靠性、真实性,包括编制和提供的财务报告真实、可靠;

(四) 确保资产安全完整;

(五) 确保公司有关规章制度和为实现经营目标而采取重大措施的贯彻执行,保障经营管理的有效性,提高经营活动的效率和效果,降低实现经营目标的不确定性;

(六) 确保公司建立针对各项重大风险发生后的危机处理计划,保护企业不因灾害性风险或人为失误而遭受重大损失。

第六条 公司开展全面风险管理要遵循以下基本原则:

(一) 全面性原则,全面风险管理渗透到公司所有业务的各个环节,对每一类风险都将全面认识、分析与管理;

(二) 重要性原则,在进行全面风险管理的同时,本着从实际出发,务求实效的原则,根据经营情况重点监测、防范和化解对公司经营有重要影响的风险;

(三) 全员参与原则,公司逐步建立全员参与的风险管理文化及相应机制,各级别的员工都应按照其工作职责参与公司的风险管理工作,承担日常风险管理职责;

(四) 定性与定量相结合原则,公司根据自身业务特点、规模不断优化风险量化方法,总结应用先进成熟的风险管理经验,实现定量与定性的有机结合;

(五) 持续优化原则,公司将不断地检查和评估内外部经营环境和竞争格局的变化及其对公司全面风险管理所产生的实质影响,及时调整、优化风险管理政策、制度和流程。

第七条 本办法适用于公司及下属子公司(包括全资子公司、控股子公司和合营公司)。

第二章 风险管理环境

第八条 公司将风险管理文化建设融入企业文化建设的全过程,并在企业内部各层级营造风险管理文化氛围,不断修订和完善风险管理制度、流程、持续强化风险管理组织建设,确保风险管理目标的实现。

第九条 公司通过持续开展全面风险管理工作和相关专题培训,加强对全体员工的风险管理宣导工作,增强全体员工的风险管理意识,将风险管理意识转化为员工的共同认识和自觉行动,促进公司建立系统、规范、高效的风险管理机制。

第十条 公司逐步建立风险责任机制,对主要风险确定责任人,具体风险责任落实到各单位,对违反风险管理相关政策的单位和人员,给予考核和处罚,同时,将风险管理效果和绩效考核相结合,增强各级管理人员的风险责任和意识,确保公司在经营过程中能够在收益和风险之间做出更好的把握和权衡。

第十一条 公司建立全面风险管理政策,明确公司的风险承受度、风险管理策略、方法以及公司内部各个不同层级的风险管理职责和架构。

第十二条 公司将逐步推进风险管理信息系统建设,实现信息在各单位之间的集成与共享,搭建内部风险报告及沟通机制,形成上下互动、横向沟通的工作流程,做到既能够符合单项业务风险管理的需要,也能够符合公司整体和跨部门的风险管理综合需要。

第三章 全面风险管理组织机构

第十三条 董事会是公司全面风险管理的最高决策机构,对全面风险管理工作的有效性负责。主要履行以下职责:

- (一) 审定公司全面风险管理年度报告；
- (二) 确定公司风险管理总体目标、风险承受度，批准风险管理策略和重大风险管理解决方案；
- (三) 批准重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制；
- (四) 批准重大决策的风险评估报告；
- (五) 批准风险管理组织机构设置及其职责方案；
- (六) 了解和掌握公司面临的各项重大风险及其风险管理现状，听取相关工作汇报，做出有效控制风险的决策；
- (七) 全面风险管理其他重大事项。

第十四条 为有效开展全面风险管理工作，成立风险管理委员会，公司总经理担任主任，其成员由公司其他领导、部室负责人、二级企业主要负责人组成，就全面风险管理工作的有效性向董事会负责，在董事会的领导和授权下，主要履行以下职责：

- (一) 审议并向董事会提交公司全面风险管理年度报告；
- (二) 审议风险管理策略和重大风险管理解决方案；
- (三) 审议重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制，以及重大决策的风险评估报告；
- (四) 拟定风险管理组织机构设置及其职责方案；
- (五) 建立公司重大事件、重大风险和重要业务流程的预警、应急机制以及公司内部风险责任机制；
- (六) 组织制定和实施年度风险管理计划；
- (七) 推动公司风险管理文化的建设；
- (八) 办理董事会授权的有关风险管理的其他事项。

第十五条 风险管理委员会下设风险管理工作组，由审计部任组长，其成员由审计部、法律部、财务部、人力资源部、战略发展部、董秘室等管理部门的管理人员组成，在风险管理委员会的领导下，负责公司全面风险管理的日常工作，主要履行以下职责：

- (一) 编制公司全面风险管理年度报告，提交风险管理委员会审议；
- (二) 建立与维护公司全面风险管理体系，包括风险管理工作制度和流程、报告及沟通机制，风险管理技术，并对该体系的工作范围、主要内容、步骤和方法进行持续改进；
- (三) 执行公司风险管理策略，组建风险管理团队，提出风险管理年度工作计划，经风险管理委员会批准后组织实施；
- (四) 研究重大风险管理解决方案，报经批准后监督执行，开展分析与评估，提交风险评估报告；
- (五) 定期组织进行风险识别与评估，出具风险评估报告，提出应对建议；
- (六) 负责对下属公司风险管理体系建设进行专业指导、检查及评审；
- (七) 拟定公司内部风险管理责任机制，报经风险管理委员会批准后，督促落实；
- (八) 推动全面风险管理信息系统的建立；
- (九) 开展风险管理知识培训，培育公司风险管理文化；
- (十) 办理风险管理委员会交办的其他事项。

第十六条 风险管理工作组各组成部门主要履行以下职责：

(一) 审计部牵头负责工作组日常工作的开展,协调推进销售、采购、安全生产、品质、财务资金作等专业相关的风险管理工作;组织工作组团队指导、检查各子公司的风险管理工作;负责拟定风险管理内部责任方案;根据各单位分析评估结果,结合日常审计和专项审计结果,起草公司全面风险管理年度报告;

(二) 董秘室归口负责公司治理、信息披露合规风险管理工作;

(三) 战略发展部归口负责战略规划、企业责任风险管理工作;

(四) 财务部归口负责财务风险和报告风险管理工作,以及风险管理财务绩效考评;

(五) 法律部归口负责法律风险和合规风险管理工作;

(六) 人力资源部归口负责人力资源风险管理工作;负责组织公司风险管理培训计划的制定和实施,培育风险管理文化;

第十七条 公司各单位在全面风险管理工作中,应当自觉接受风险管理委员会和工作组的组织、协调、指导和监督,主要履行以下职责:

(一) 执行风险管理基本流程,在本单位设立风险管理岗位,定期对本单位的风险进行评估,将评估结果定期与工作组沟通,并对其风险管理的有效性负责;

(二) 配合工作组在本单位开展工作,落实工作组要求,接受工作组指导和检查;

(三) 研究提出本单位重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制;

(四) 研究提出本单位重大决策风险评估报告,配合工作组开展重大项目的风险评估,执行重大风险管理解决方案,并及时反馈执行情况;

(五) 培育本单位风险管理文化;

(六) 办理风险管理其他有关工作。

第四章 风险识别

第十八条 风险识别是指认识和发现公司在经营活动中所面临的危险的过程。风险管理工作组以×××开展风险评估时所形成的风险清单为基础编制风险调查问卷按计划下发各单位,作为风险识别的基本依据。

第十九条 风险管理工作组在编制风险调查问卷时,负责确定各个单体风险的主要责任单位(下称主责单位),必要时确定风险辅助责任单位(下称辅责单位)。

第二十条 公司各单位针对风险的特性,从多层次、多角度识别公司经营过程中面临的各种内外部风险。若识别出的风险不在风险调查问卷所列示的风险清单中,需填写补充风险清单。

第二十一条 风险管理工作组根据各单位风险识别结果,对识别出的风险进行汇总、筛选、分类、组合,每年更新一次风险调查问卷,补充新增风险点,调出不适用的风险点。

第五章 风险评估

第二十二条 公司各单位对识别出的所有风险点从风险发生的可能性和影响程度两个纬度对风险进行评估。可能性指风险在指定时间内发生的概率,影响程度指风险发生后,对公司财务、声誉(诚信/责任)、法规、供应商/客户、员工、运营、安全与环境等造成的影响的程度。

第二十三条 公司各单位在开展风险评估,填列风险调查问卷中,按照责任部门(排在首位的为主责单位、其他的为辅责单位)进行风险分析评价,评估风险对公司经营目标实现的影响程度及发生可能性,形成风险管理依据。

第二十四条 风险主责单位负责牵头组织辅责单位对风险进行综合评价,共同研讨分析,形成统一评估结论,公司各单位按照风险管理工作组的要求具体负责开展风险识别和评估,并按时提交风险评估报告。

第二十五条 公司风险管理工作组负责组织指导风险识别和评估工作,提供风险评估标准,汇总整理各单位的识别和评估结果,形成公司风险库和公司风险评估报告。

第二十六条 公司每年9月开展一次全面风险识别与评估,由风险管理工作组拟定实施方案,经风险管理委员会批准后执行。

第二十七条 公司建立重大风险预警机制,当公司发生重大风险或者预期要发生重大风险时,及时对风险进行识别和评估,编制风险评估报告。

第六章 风险应对

第二十八条 公司风险管理工作组围绕发展战略,结合风险承受度,根据风险识别和评估结果,建立风险应对整体策略模型,平衡风险与收益,制定风险应对方案,合理保证实现风险管理目标。风险应对方案主要包括解决该项风险所要达到的具体目标,所涉及的管理及业务流程,所需条件和资源,所采取的具体措施。

第二十九条 风险承受度是指公司在实现经营目标的过程中愿意承担的风险水平,包括整体风险承受能力和业务层面的可接受风险水平。

第三十条 公司风险管理工作组提出风险应对建议,风险主责单位提出风险应对方案,相关单位实施,风险管理工作组给予指导和监督,确保各项措施落实到位。重大风险管理解决方案报经风险管理委员会和董事会审批后,工作组负责分解落实,并纳入日常监控管理。

第三十一条 风险管理委员会组织建立突发事件应急处理机制,对可能发生的突发事件,制订应急预案,明确责任人员,规范处置程序,确保突发事件得到及时妥善处理。

第七章 风险管理监督与改进

第三十二条 风险管理工作组持续监测风险应对和控制方案的执行情况,定期总结和分折已制定的风险应对和控制方案的有效性、合理性,确保风险控制在可承受度以内。

第三十三条 风险管理委员会负责根据公司经营情况和外部环境的实际变化情况,不断完善风险控制制度与流程,确保其内容的完整性和有效性。

第三十四条 审计部负责对公司全面风险管理的健全性、合理性和有效性进行监督检查,通过定期分析公司全面风险管理体系的设计和执行情况,确保全面风险管理工作的有效实施,并通过监督活动发现风险管理薄弱环节,不断完善全面风险管理体系。

第三十五条 审计部负责持续监督风险管理决策的落实工作,不断改进风险管理质量。对于全面风险管理体系中存在的缺陷以及相应的改进建议和措施,及时向风险管理委员会或董事会汇报。

第八章 风险报告及沟通

第三十六条 公司逐步建立健全内部风险报告及沟通机制,发挥风险管理信息系统在各单位之间的信息集成与共享作用。风险管理委员会向董事会每年提交一次全面风险管理报告(附件3:公司全面风险管理报告),根据风险管理现状,结合经营情况,确定重大风险项目的立项并组织实施,上报董事会重大风险管理报告;风险管理工作组负责维护好风险管理信息系统,根据年度全面风险管理工作开展情况,充分利用信息系统,每年至少一次向风险管理委员会提交全面风险管理报告,组织实施重大风险的识别、分析、评估,形成报告,提出应对建议。