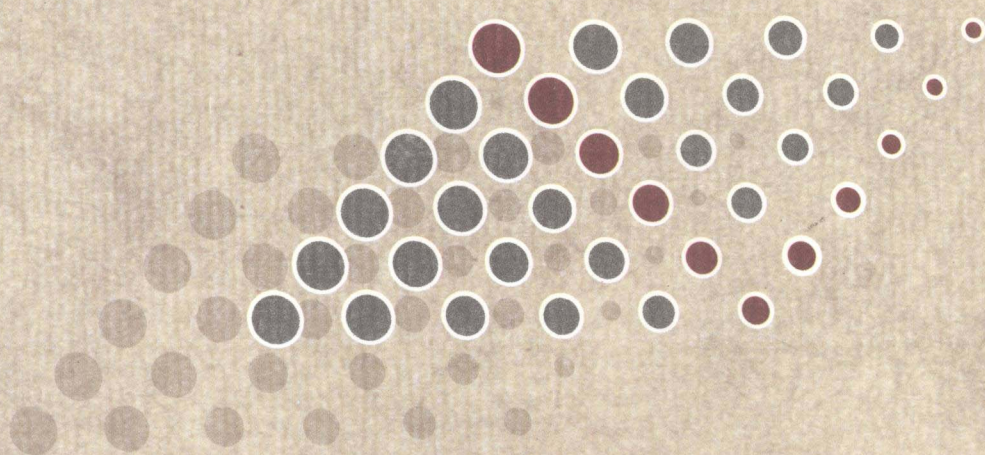


大预警丛书

丛书主编 余廉

中央企业全面风险管理精髓 ——中国海油创新之路

武广齐 余 廉 著



科学出版社

大预警

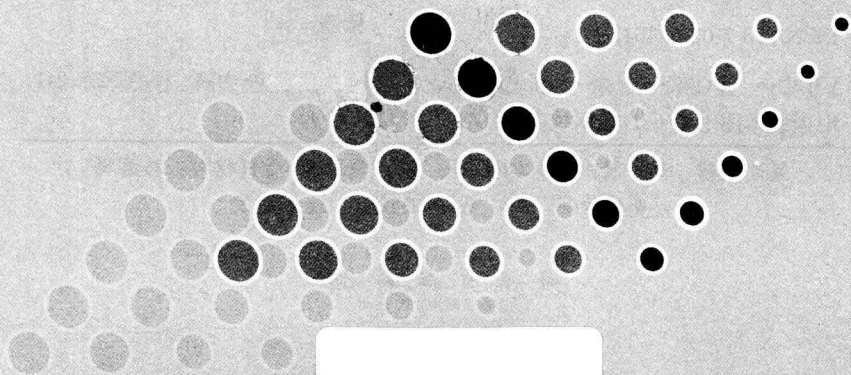
丛书

丛书主编 余廉

中央企业全面风险管理精髓

——中国海油创新之路

武广齐 余廉 著



科学出版社
北京

内 容 简 介

国际和国内市场竞争正将各种风险呈现在大型国有企业尤其是中央企业面前,如何识别风险、控制风险,更好地化解危机、把握机遇,已成为我国政府界、理论界和企业界共同关注的热点问题。本书运用当代风险管理理论、预警与应急管理理论的前沿研究成果,围绕建设“中国特色”的基于全面风险管理的现代公司治理体系的目标,将先进的公司管理理念与政府监管要求相结合,围绕中央企业经营业务流程,融合财会、审计、HSE(健康、安全、环保)、纪检、监察、法律、内部监事会、社会责任,以及IT与ERP等管理活动,将全面风险管理的理念、技术、方法和手段应用于其中,并以中国海洋石油总公司等大型国际化中央企业的全面风险管理体系建设为范例,详细论述了建立系统化、制度化、规范化的中央企业全面风险管理体系制度范式的理论与方法。

本书对国有企业特别是中央企业从事公司治理与战略管理,尤其是企业全面风险管理实践的领导者、管理者来说,是便于借鉴与使用的工具书;对政府国有资产监管部门以及相关研究机构、理论学者来说,本书具有示范性的风险管理实证价值。

图书在版编目(CIP)数据

中央企业全面风险管理精髓:中国海油创新之路/武广齐,余廉著. —北京:科学出版社,2012

(大预警丛书)

ISBN 978-7-03-034647-6

I. ①中… II. ①武… ②余… III. ①国有企业-风险管理-研究-中国 IV. ①F279.241
中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第118222号

策划编辑:樊捷/责任编辑:马跃唐薇/责任校对:林青梅

责任印制:阎磊/封面设计:迷底书装

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京九天志诚印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2012年6月第一版 开本:B5(720×1000)

2012年6月第一次印刷 印张:15

字数:297 000

定价:65.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

“大预警丛书”编委会名单

主 编：余 廉

副主编：武广齐 孟凡良

委 员（按姓氏拼音排序）

曹兴信	窦良坦	黄 炜	李传良
娄天峰	孟凡良	余 廉	宋德星
唐 伟	武广齐	邢继俊	熊卫东
张春风	张 凯	郑志刚	邹积亮

总 序

公共安全问题一直是我国政府和民众关注的热点话题。屡见不鲜的自然灾害、事故灾难、公共卫生事件、公共治安事件等一再地冲击着公众的心理承受能力，引发人们的沉痛思考。在我国全力构建灾害应急体系、提高应急救援能力的建设过程中，许多人逐渐认识到不仅要思考如何快速反应、全力减轻这些事件的伤害，还要思考如何从预防的角度来防止或减免突发事件对人类生活的侵扰。显然，对突发事件进行“预警”的理念已成为人们广泛接受的一个大众化概念。

应当说，近年来我国在防范突发事件的直接成因问题上开展了卓有成效的工作，建立了系统的应对框架与规范的应急预案，如自然灾害的减灾防灾工作、加强安全生产管理工作、传染疾病防治工作、群体性事件化解工作等。然而，近年来突发事件的爆发频率与损害程度依然居高不下的现实，使人们开始从更深层的角度思考人类活动同这些突发事件之间的互动关联：是什么社会风险因素引发了那些导致突发事件的直接成因现象的产生？人们的视野开始在更广阔的社会活动领域中探寻与剖析。在这个背景下，有关公共安全体系的基本构架问题、安全生产中的企业风险管理问题、财政资金的筹措使用问题、党政领导干部行为控制问题、事故灾难多发领域（如交通与建筑领域）的风险传导问题等，开始成为政府界、理论界以及产业界的思考热点。人们在疑问和探讨：这些分布在微观、基层的人类风险活动是否构成了一个系统性的社会风险链？这个社会风险链是如何传导、介入或制造了各种突发事件？对这些社会微观风险行为进行预警与干预，能在多大程度上改变公共安全的状态与我们社会进步的进程？

这些思考已成为理论界深入研究的课题。从事公共安全与风险管理研究的探索者从不同角度进行探究：分散于社会各个领域的各种貌似不足以产生重大事件的微观风险现象与失控行为，是如何进行聚合并最终传导、演化为严重的突发事件的？不同社会领域的人群与组织应该如何控制自己身处的风险来减少整个社会的风险积聚？能否建立新的预警思维，在更加广泛和基层的社会活动中来预防和干预突发事件？

《大预警丛书》就是这种研究思潮中的一个研究团队的系列研究成果。

华中科技大学公共安全预警研究中心是《大预警丛书》的酝酿与策划之地。该研究中心自2006年成立后，在公共安全预警与应急管理方面开展专业研究，组建了我国高校第一个公共安全预警与应急管理博士点和硕士点，集聚了十几位多学科与多领域的专家、高级访问学者、博士后研究人员，培养了几十位博士研

究生与硕士研究生。中心先后主持和组织了国家自然科学基金、国家社会科学基金及国家软科学项目等多项公共安全理论研究课题，主持国务院应急管理工作办公室、国家发展和改革委员会、科学技术部、国务院三峡工程建设委员会办公室、工业和信息化部等多项省部级应急管理政策研究项目，并完成中国与德国的国际合作项目，开发面对突发事件的监测预警管理专用软件系统。该中心还同中国科学院研究生院、美国北卡罗莱那州立大学等应急管理专业研究机构联合，在国内连续主办了6届“应急管理国际研讨会”，并为交通运输部、民政部、广东省、湖北省等政府部门提供应急管理培训课程，为国家行政学院“司局级领导干部应急管理培训”提供课程与案例，为澳门特别行政区公务员进行危机管理培训。正是该中心的研究成果为《大预警丛书》提供了丰富的研究思想与多样化的素材积累。

作为华中科技大学公共安全预警研究中心的主任，我承担了发起和组织《大预警丛书》的责任。这次推出的第一批著作共有5本。作为这套丛书的主编，我回顾了自己在这个领域的研究历程。自1995年到2004年，我先后主编了《走出逆境丛书》、《企业逆境管理丛书》、《企业预警管理丛书》、《灾害预警管理丛书》共4套25本书，它们总体上反映了我及研究团队的研究历程与主要成果，从微观层面的企业失误失败之预警管理拓展到宏观层面的行业灾害预警管理。这10年是我精力旺盛、充满热情、乐于疑难、质疑创新的阶段，4套丛书中有我执笔（包括第二作者）的书共10本；也是我集聚同志伙伴、组成研究团队、形成专业特色的过程。已出版的书目之中，有获“中国图书奖”的，有获国家级科技进步奖的，还有其他让人回味的社会褒奖，这些社会认可使我深切体会到编辑专业丛书对集成学术研究、形成社会知识传播的时代性与快乐过程。其后数年，公共安全与应急管理方面的书籍爆炸式的成长，各种专业理论与知识给这个社会的安定生活增加了丰富的文明色彩，我也在其中吸吮、分享、欣赏。7年之后，主编这套《大预警丛书》既是对这个依然热情的理论知识领域的参入，也是我及研究团队在这个领域潜行与积累的必然结果，还是我的同行伙伴展现风采、贡献社会的平台。

我的专业研究重点领域于2005年转移到公共管理领域，即公共安全与应急管理的理论研究与预警工具开发。2006年在华中科技大学创立了全国高等学校第一个公共安全预警与应急管理专业博士点，完成了多个国家级与省部级有关公共安全与应急管理的研究课题，培养了一批公共管理学的博士、硕士及海外研究生，形成了一批研究成果；同时，我的合作伙伴已从单纯的学者型团队拓展为由公务员、行业管理者、学者构成的复合型团队，其研究思想与实践经验提炼更贴近于中国国情，他们的研究成果充满了新思想与新智慧。这套丛书将我们的研究成果进行集中展示。丛书中每本书的创作，其早期理论基础都是公共安全预警与

应急管理专业方向的博士研究课题，并经过各位作者的个人职业积累与持续性的专题研究而形成了各自独特的专业理论知识。同时，我们研究中心目前正在开展的研究项目，许多都是极具探索性的课题，这些理论研究成果为《大预警丛书》的后续内容提供了连续的储备。由此，我觉得主编这套《大预警丛书》，既是对我们研究团队7年来研究工作成果的梳理总结与集成反映，也是我们研究团队投入当前和谐社会建设的理论研究的最佳方式。而作为主编的主要责任是搭建一个理论交流与知识传播的平台，将有关公共安全、社会风险及其预警管理的思想与方法汇集到此，同社会各界同行交流、商讨，推动这种专业研究在争论中向更大的社会价值方向发展。我愿意同我们团队、同所有读者一起完成这个工作，一起分享这个过程。

需要说明的是这套丛书的书目将以滚动方式出版，丛书的第一批书目共5本于今年出版，后续书目将适时推出。我和所有作者都有一个热忱的愿望：请将读完本书的疑问告诉我们，请给我们提供共同探讨的机会。若能对各位读者的工作产生积极的价值，我们将不胜荣幸。

余 廉

2012年1月

于华中科技大学

前 言

国有企业是我国国民经济的重要支柱，如何对其进行监督管理始终是党和政府长期关注的一个重大课题。党的十六届二中全会要求从体制上、机制上理顺和加强对国有资产的监管，国务院于2003年5月27日正式颁布了《企业国有资产监督管理暂行条例》（国务院令 第378号），以行政法规的形式，明确了国有资产监管机构的职责，确立了一系列国有企业监督管理制度，国有企业在不断的改革和调整中得到了快速发展。但是，现有的国有企业监督体系还有许多不足，同时，激烈的国际、国内市场竞争又将各种各样的风险摆在了国有企业的面前。在构建国有企业全面风险管理体系的要求下，如何整合各种管理资源，将企业监督机制有机融入企业全面风险管理体系建设之中，成为国有企业发展必须解决的问题。

本书就是探讨如何构建基于全面风险管理的融合纪检、监察、审计、监事会、风险管理办公室的“五位一体”的国有企业监督机制，并将其建设成为国有企业核心竞争力的一个有机部分的实证性研究成果。本书综合运用企业治理理论、监督理论、风险管理理论、内控制度理论与企业预警管理理论，在全面风险管理基础上构建国有企业监督管理新机制的理论与方法方面进行全新探讨，采用案例分析、实地考察等实证方法完成撰写。本书分理论与实践两个部分进行论述，共十一章。

理论篇是关于国有企业监督管理新型机制的理论探讨，由第一章至第六章组成。第一章为导言，介绍了本书的背景和研究思路；第二章为本书研究的相关理论基础，介绍了国内外理论界关于企业监督机制、全面风险管理、《萨班斯法案》与企业内控体系的相关理论；第三章为我国国有企业当前的风险管理与监督机制现状，分析了当前国有企业面临的主要风险构成、风险管理体系建设现状、风险管理现状评价工作，以及国有企业监督机制的构成、效果、面临的挑战和监督机制不足的改进思路；第四章为基于全面风险管理“五位一体”国有企业监督机制理论框架，提出了基于全面风险管理“五位一体”国有企业监督机制的构建原理、国有企业监督机制的功能以及活动内容，并分析了监督机制同其他管理职能的内在关系，提出了基于全面风险管理“五位一体”国有企业监督机制设计的框架内容；第五章为基于全面风险管理“五位一体”国有企业监督体系的设计，包括“五位一体”企业监督组织构建理念、组织结构、五大监督部门的职能与关系、层级制度以及企业监督文化建设；第六章为基于全面风险管理“五位一

体”国有企业监督管理运行机制的设计，包括“五位一体”国有企业监督体系的运行机理与模式、监督体系工作流程、信息管理和运行的支撑条件。

实践篇对中国海洋石油总公司的全面风险管理实践进行总结与评价，由第七章至第十一章组成。第七章为国内外重大事故灾难对大型企业风险管理实践的推进，对美国墨西哥湾石油泄漏事件进行了详细分析，提出了关于政府监管及企业内部监控管理的若干思考；第八章为基于全面风险管理“五位一体”监督机制在中国海洋石油总公司的实证研究，包括中国海洋石油总公司的基本情况和监督机制构建的背景，中国海洋石油总公司基于全面风险管理“五位一体”监督组织设计和机制设计，以及监督机制的制度框架，并分析了实施效果；第九章为中国海洋石油总公司在海外的国际化项目的风险管理创新实践；第十章为中国海洋石油总公司在质量安全健康环保（QSHE）管理体系方面的创新实践；第十一章是对我国政府部门如何推进国有企业全面风险管理与实施“五位一体”国有企业监督机制的公共政策建议。

本书主要有以下结论：

（1）提出了将企业全面风险管理体系建设和国有企业监督机制有机结合的改革思维，这种思想既是企业全面风险管理体系建设本身的客观深化要求，也是将国有企业监督工作有效融入企业经营管理体系中的理论指导。

（2）提出了基于全面风险管理“五位一体”国有企业监督机制的理论框架，为指导国有企业建立基于全面风险管理体系的监督机制提供理论指导，具体包括基于全面风险管理“五位一体”国有企业监督机制的目标与原则、功能设置、活动内容、监督运行机制、内部职能关系、体制组织构成框架等。

（3）设计了基于全面风险管理“五位一体”国有企业监督机制的具体实施办法，包括基于全面风险管理“五位一体”国有企业监督组织的设计、运行机制的设计等，具体指导国有企业构建基于全面风险管理“五位一体”国有企业监督机制。

（4）运用国有企业“五位一体”监督机制理论，具体指导了国务院直属特大型国有骨干企业——中国海洋石油总公司的基于全面风险管理“五位一体”国有企业监督机制的构建，其应用结果验证了“五位一体”国有企业监督机制的理论与方法的有效性。

目 录

总序 前言

理论篇 建立中央企业风险监督管理新机制

第一章 导言	3
一、中央企业全面风险管理的背景.....	3
二、建立中央企业监督管理新机制的意义.....	5
三、国内外相关理论研究概述.....	7
第二章 中央企业监督机制的相关理论基础	29
一、企业监督机制的基本理论	29
二、企业全面风险管理理论	33
三、《萨班斯法案》与企业内控体系.....	37
四、企业预警管理理论	39
第三章 我国国有企业风险管理与监督机制现状	43
一、我国国有企业风险管理现状	43
二、我国中央企业监督机制现状	49
第四章 企业基于全面风险管理“五位一体”监督管理原理	58
一、企业基于全面风险管理“五位一体”监督机制的构建原理	58
二、企业基于全面风险管理“五位一体”监督机制的职能构造	62
三、企业基于全面风险管理“五位一体”监督机制的组织框架	67
第五章 企业基于全面风险管理“五位一体”监督机制设计	70
一、企业基于全面风险管理“五位一体”监督组织构建理念	70
二、企业基于全面风险管理“五位一体”监督组织结构	71
三、企业基于全面风险管理“五位一体”监督管理职能配置	72
四、企业基于全面风险管理“五位一体”监督流程与制度设计	75
五、企业基于全面风险管理“五位一体”监督文化建设	83
第六章 企业基于全面风险管理“五位一体”监督管理运行机制设计	86
一、企业基于全面风险管理“五位一体”监督管理运行原理	86
二、企业基于全面风险管理“五位一体”监督管理工作流程	91

三、企业基于全面风险管理“五位一体”监督管理的支撑条件	94
-----------------------------------	----

实践篇 中国海洋石油总公司全面风险管理实践

第七章 重大事故灾难对企业风险监控管理的启示	99
一、国际著名事故灾难案例分析	99
二、国内外企业风险管理经验借鉴	102
三、美国墨西哥湾漏油事故灾难分析	117
四、重大事故灾难对风险管理机制建设的启示	124
第八章 中国海油基于全面风险管理“五位一体”监督管理实践	128
一、中国海油实施大监督管理的背景	128
二、中国海油构建监督管理新机制的背景	130
三、中国海油基于全面风险管理“五位一体”监督组织体制设计	133
四、中国海油基于全面风险管理“五位一体”监督机制设计	137
五、中国海油基于全面风险管理“五位一体”监督制度体系设计	143
六、中国海油基于全面风险管理“五位一体”监督保障体系	150
七、中国海油基于全面风险管理“五位一体”监督机制实施效果	155
第九章 中国海油海外经营风险管理的实践	166
一、中央企业海外经营的风险与挑战	166
二、中国海油海外经营风险管理的实践	180
第十章 中国海油质量健康安全环保管理体系建设实践	190
一、中央企业质量健康安全环保管理体系建设背景	190
二、中国海油QHSE管理体系建设	197
三、中国海油QHSE同ERM体系及内控体系的互动	209
第十一章 建立国有企业现代监督机制的公共政策建议	219
参考文献	224
致谢	226

理论篇

建立中央企业风险监督管理新机制

第一章 导 言

改革开放以来，我国国有企业改革经历了简政放权、减税让利、利改税、承包制、股份制和建立现代企业制度等多个阶段。党的十六届二中全会从体制、机制上开始全面理顺和加强对国有资产的监管。国务院于2003年5月27日正式颁布了《企业国有资产监督管理暂行条例》（国务院令 第378号），以行政法规的形式，明确了国有资产监管机构的职责，确立了一系列国有企业监督管理制度。由此，国有企业在不断的改革和调整中得到快速发展。

然而，现有国有企业监督体系还有许多不足，比如在企业外部监督方面，政府监督管理难以完全到位，信息不对称、内部人控制、“寻租”、激励约束不足等问题依然存在，社会监督职能非常有限；企业内部监督方面，内部监督机制不健全、难以发挥作用的问题依然存在，企业内各种监督资源无法有机结合。同时，激烈的国际、国内市场竞争将各种各样的风险摆在了国有企业面前，国务院国有资产监督管理委员会（简称国资委）于2006年要求中央企业建立现代的全面风险管理体系。因此，如何整合企业各种管理资源，将企业监督机制有机地融入企业全面风险管理体系建设之中，成为国有企业当前与未来发展必须解决的问题。

本书以建立企业全面风险管理制度为目标，试图将中央企业的纪检、监察、审计、监事会及风险管理办公室等融合为“五位一体”而建立国有企业监督新体制与新机制，并使其成为国有企业核心竞争力的一个重要组成部分。无疑，这将具有重要的理论意义和实践意义。

一、中央企业全面风险管理的背景

国有企业是我国国民经济的重要支柱，而中央企业在关系国家安全和国民经济命脉的重要行业和关键领域中居主导地位。在当今构建和谐社会、实现国民经济稳定增长方面，中央企业还担负着重大的政治责任和社会责任。如何在改革开放形势下对中央企业经营活动进行有效监管，以实现我国社会的和谐进步与经济增长的同步发展，是我国中央企业现代企业制度建设和构建国际竞争力的一个长期战略任务。

目前，我国对中央企业管理的监督机制主要由外部监督和内部监督构成。外部监督主要来自国有资产监督管理机构或国有资产出资人的政府监督，上级党组

织的党内监督，国家权力机关的执法监督，行业、媒体和利益相关者的社会监督等四个方面。企业内部监督主要来自公司董事会的监督、公司监事会的监督、企业党组织的监督、职工民主监督以及企业内部控制体系等五个方面。

政府监督是中央企业监督体系中最重要的一环。党的十六大以前，各级政府既行使公共管理职能，又行使出资人职能，并将国有资产监督管理职能分散在多个部门，对企业干预过多。总体上看，国有资产管理面临的体制性障碍没有得到有效解决，形成了事实上无人对国有资产的保值增值真正负责的现状。党的十六大和十六届二中全会明确了国有资产管理体制改革的“三分开、三统一、三结合”的管理原则。“三分开”即政企分开、政资分开、所有权与经营权分开。政企分开，指政府授权国有资产监督管理机构对企业国有资产履行出资人职责，不直接管理国有企业；政资分开，指国有资产监督管理机构不行使政府的社会公共管理职能，政府其他机构、部门不履行企业国有资产出资人职责；所有权与经营权分开，指国有资产监督管理机构不直接干预企业的生产经营活动。“三统一”即权利、义务和责任相统一。“三结合”即管资产和管人、管事相结合。各级国有资产监督管理委员会为国有资产监督管理机构，具体职能是根据国务院授权，依照《中华人民共和国公司法》等法律和行政法规履行出资人职责，指导推进国有企业改革和重组；对所监管企业国有资产的保值增值进行监督，加强国有资产管理的工作；推进国有企业的现代企业制度建设，完善公司治理结构；推动国有经济结构和布局的战略性调整；代表国有资产出资人向部分大型国有及国有控股企业派出监事会；负责监事会的日常管理工作；通过法定程序对企业负责人进行任免、考核并根据其经营业绩进行奖惩；建立符合社会主义市场经济体制和现代企业制度要求的选人、用人机制，完善经营者激励和约束制度；通过统计、稽核对所监管的国有资产的保值增值情况进行监管；建立和完善国有资产保值增值指标体系，拟定考核标准；维护国有资产出资人的权益；起草国有资产管理的相关法律、行政法规，制定有关规章制度；依法对地方国有资产管理进行指导和监督。

目前，中央企业的内外监督体系框架已经初步建立。但是，这种监督机制在具体操作中还存在不少的问题。比如，在政府监督方面，虽然国资委履行了出资人职责，管人、管事、管资产，但是管理难以完全到位，委托代理、信息不对称、内部人控制、“寻租”、激励约束不足以及各种监督资源无法有机结合等问题依然存在；在社会监督方面，由于内部人控制和信息不对称，社会监督职能作用有限，如会计师事务所、审计师事务所等社会中介机构，由于受雇于企业，为了生存和自身利益，存在做假账的问题；在企业内部监督方面，公司治理结构不清、监事会难以监督和独立董事不独立等问题依然存在，使内部监督机制难以发挥应有的作用。

随着我国市场经济的发展，加入 WTO 后，激烈的国际、国内市场竞争将各

种各样的风险摆在了位于竞争前线的中央企业面前。实行全面风险管理已成为全球管理变革的大趋势,如何识别风险、控制风险、驾驭风险,更好地化解危机、把握机遇、增加价值,已成为理论界和企业家共同关注的热点问题。国资委指出,“企业全面风险管理是一项十分重要的工作,关系到国有资产保值增值和企业持续、健康、稳定发展”,并于2006年制定发布了《中央企业全面风险管理指引》(简称《指引》),要求中央企业结合本企业实际开展全面风险管理工作,以增强企业竞争力,促进企业稳步发展。

企业全面风险管理要求将企业经营管理过程中的风险控制在与企业发展目标相适应并可承受的范围内,其与中央企业内部所存在的监督管理机构——纪检、监察、审计、监事会、风险管理办公室的目标是一致的。然而,由于现代企业制度的建设进程和国有企业的政治责任,中央企业内部各个监督职能之间还存在着交叉、盲区和冲突的现象。比如,监事会从公司法的角度具有监督上的法律依据,也有法律赋予的明确职能,但缺乏实施监督的手段;审计部门具有经济监督的专业手段和技能,但随着公司治理结构的完善和产权多元化的改革,审计部门的监督往往只局限在股东审计的领域,缺乏对企业日常经营活动的实时监督能力;监察部门从监督的角度具有查处违纪问题、教育干部群众的权威性,但缺乏类似监事会的明确法律地位;等等。如何保证各监督管理职能之间不存在盲区,不各自为政又相互依赖与配合,实现信息共享,是中央企业全面风险管理制度建设中亟待解决的一个难题。

中央纪委书记贺国强同志到部分中央企业调研时提出:“把惩防体系植于企业内部控制和风险管理制度之内、融入企业经营管理体系之中。”本书探讨如何将中央企业内部的纪检、监察、审计、监事会、风险管理办公室集成为“五位一体”的企业监督机制,把企业新型监督机制的建设同企业全面风险管理制度有机结合起来,使之成为保障国有企业健康可持续发展的有中央企业特色的基于全面风险管理的全新监督机制。

二、建立中央企业监督管理新机制的意义

1. 建设中央企业现代监督理论的探索意义

1) 企业监督理论研究的新突破

中央企业在我国的经济地位特别是政治责任,决定着中央企业监督机制的重要性。然而,目前对中央企业的监督主要表现为对企业大股东的管制,中央企业还未真正找到把监督机制的建设动力与企业内部经营管理过程有机结合并形成企业核心竞争力的理论与方法。因此,开展对企业监督管理新机制的探讨,就是试图将企业经营业务流程中的内控体系与监督体制的构建有机结合起来,以实现中

央企业在全面风险管理体系下的监督模式的新突破。

2) 企业风险管理理论的新发展

在经济全球化的时代,尤其是在当前金融危机波及全球的大背景下,积极实施企业的全面风险管理,是企业渡过难关、应对挑战,保证健康可持续发展的内在需要。国资委于2006年6月发布《中央企业全面风险管理指引》,对中央企业开展全面风险管理工作的总体原则、基本流程、风险识别、风险评估、风险管理策略、风险管理解决方案、监督与改进、组织体系、风险管理信息系统等提出了全面要求。但是,企业风险管理制度建设在国有企业的现代公司治理体系建设中尚属于薄弱环节,尤其是企业全面风险管理(enterprise risk management, ERM)作为现代风险管理的最新发展,在我国尚处于起步阶段。要贯彻落实《中央企业全面风险管理指引》的要求,从中央企业实际出发,把企业全面风险管理体系建设与企业的公司治理结构、党的监督等有机结合起来,还缺乏系统的理论和方法。要通过企业外部与内部的监督资源的有效整合而增强企业核心竞争能力,还缺乏典型的实践探索经验。这是目前中央企业开展全面企业风险管理体系建设所面临的现实困难。因此,开展对企业监督管理新机制的探讨是企业全面风险管理理论的新开拓。

3) 企业监督管理机制的新探索

对中央企业实施监督管理的目的,是推动中央企业不断完善现代治理结构,推进管理现代化,促进国有资产保值增值,确保企业各级管理人员与员工合法经营、廉洁奉公、不损害国有资产所有者和其他出资人的合法权益,防止国有资产流失。企业的监督不能仅仅是事后监督,更重要的是建立全新的预警监督机制,确保企业事前、事中和事后的全过程监督。本书开展基于全面风险管理的中央企业监督管理新机制的研究,就是设法使企业内部控制制度覆盖每一个管理岗位,使风险管理程序嵌入每一个经营业务管理流程,实现全员参与、全过程控制的全面风险管理,在切实提高内部控制制度体系自我评价、自我发现、自我纠正及自我复制能力的基础上,切实发挥企业党内监督、审计监察监督、监事会监督等各路监督的优势与作用,有效整合内部监督资源,强化事前监督和过程监督,在企业生产经营风险发生前进行预警监督,建立全方位的以内部控制制度体系为基础的权力运行、监督与制衡机制,形成扎实的企业预警监督机制,从而形成中央企业全面风险管理模式的“大监管”格局。这是对企业监督管理新机制的有益探索。

2. 建立现代企业监督机制的实践价值

1) 有效保障中央企业的稳定发展

在激烈的市场竞争环境中,中央企业所面对的来自外部环境和内部环境的不