



ECONOMIC ESSENTIAL SECURITY ARCHITECTURE AND PRACTICE

源于基层 源于实践 源于创新

陈新寰◎编著

经济本质安全体系 架构及实践

央企生产经营一线风险管控实战案例



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社



ECONOMIC ESSENTIAL SECURITY ARCHITECTURE AND PRACTICE

源于基层 源于实践 源于创新

陈新寰◎编著

经济本质安全体系 架构及实践

央企生产经营一线风险管控实战案例



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经济本质安全体系架构及实践 / 陈新寰编著. —北京: 中国财政经济出版社,
2017. 12

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7910 - 7

I. ①经… II. ①陈… III. ①国有企业 - 经济安全 - 企业经营管理 - 风险管理 - 研究 - 中国 IV. ①F279. 241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 295130 号

责任编辑: 胡 懿 谷兴华

责任校对: 刘 靖

封面设计: 王 颖

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

北京中兴印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

710 × 1000 毫米 16 开 27 印张 400 000 字

2017 年 12 月第 1 版 2017 年 12 月北京第 1 次印刷

定价: 79.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7910 - 7

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报热线: 010 - 88190492 QQ: 634579818

感谢我的父母、妻儿，支持我年复一年全身心投入工作和学习研究！

感谢在生产经营一线参与本书实践的兄弟们，没有大家三年的共同努力就没有今天的成果！

感谢支持帮助我的挚友、领导和同事，你们的信任激励我在管理领域不断探索！

前 言

经济本质安全是指在企业经营管理体系中嵌入能够从根本上防止重大经济事故发生的功能，使企业经营活动始终保持高效运转，将企业的一切经营风险均被控制在可以接受范围内的一种状态。经济本质安全管控体系是以良好的安全管理文化为基础，以制度保障和组织保障为前提，按照收集风险信息、评估风险、实施控制、监督检查、评价考核、改进管理的工作流程实施经济安全闭环管理，确保企业经营目标和战略目标的实现。

一、经济本质安全体系架构

（一）明确方向，创新思路

建设经济本质安全体系是某公司创新经营管理工作的举措之一。该公司创新提出与自身发展战略相适应的经济本质安全体系建设新思路，具体为：明确“一个”目标，即立足自身特点，以煤炭绿色高效开采为基础，延伸煤电路产业链，大力发展循环经济，实现打造战略目标。实现“两级”管控，即采用最优的管控模式实现成员企业和公司整体高效运行。树立“三大”理念，即“大安全”“价值管理”和“均衡可持续发展”理念。涵盖“四大”板块，即煤炭、电力、铁路和化工“四大”产业。做好“五项”工作，即建立企业经济健康档案；按公司管控的要求，梳理财务管理、生产作业管理等重点领域的内部控制流程；落实“四个”板块的管控任务目标及实施模板；制定重点领域的本质安全监督检查办法；建立经济本质安全考核评价机制。

（二）经济本质安全体系构建框架

公司特色的经济本质安全体系是在内部控制、风险管控和管理提升的基础上，依据公司实际管理模式，对煤炭、电力、铁路和化工四个板块以及财务管理、生产作业管理重点领域的业务流程进行梳理，通过各业务流程和矩阵的梳理、风险分析、风险控制、监督检查、考核评价及整改提升的闭环管理明确经济本质安全体系的建设内容，涵盖了公司的主要生产业务和重点管理环节。

（三）经济本质安全体系构建导向

经济本质安全体系的建设是先进的管理思想、管理方法与企业具体业务相结合的过程。公司经济本质安全体系建设过程中很好地坚持了这一原则，成立了经济本质安全体系建设领导小组，负责建设工作的领导与协调，抽调各单位的业务骨干，按产业板块和业务领域成立了切合实际的工作组。建设工作在领导小组的引导下，在工作组管理技术人员的指导下，由各单位的业务骨干完成，充分发挥了各行业管理人员各自优势，既保证了体系良好的落地性又培训了职工队伍，取得了体系建设与人才培养双成果。

1. 经济本质安全体系构建

通过对全公司煤炭、电力、铁路、化工四大板块相关业务流程的梳理，并对流程控制节点设置相应的控制矩阵，对每个业务环节采取有效的控制措施。做到了层层把关，形成符合公司实际的内部控制流程体系。

2. 经济本质安全保障体系构建

（1）经济本质安全风险的管控。实现对经济本质安全风险的管控，根本上是要对评估确认的重大风险实现有效管控，结合企业实际情况，针对重大风险设置经济本质安全指标，建立各部门、各下属单位和各级管理人员的经济安全管理责任制，使本质安全管理分工明确、责任到位，谁主管、谁负责，谁受益、谁承担，将责任自上而下分解至各层面，保证体系的有效运转，确保经济本质安全重大风险的可控、受控。

（2）经济本质安全体系的检查与评价。随着公司内外部情况的变化，原本有效的控制可能无效或控制力受到影响，对体系的设计和执行进行评价和检查

显得非常重要。公司经济本质安全建设思路充分体现了以评价促完善的思想，将评价、检查作为经济本质安全体系的重要内容制定了评价办法和监督检查办法并制定了检查表，使经济本质安全管理工作形成闭环。

(3) 经济本质安全体系监督检查的作用。监督检查模板是和控制矩阵相关联和配套的检查程序，检查内容是核心要素，检查流程中每个节点工作内容是否完成，主要是通过检查该节点产生控制证据的有效性、适当性、合理性验证该节点工作完成情况。控制证据是流程节点产生的文件、表单、会议记录、会议纪要、决议等相关资料，包括纸质、电子数据等的控制依据。通过模板检查来验证管控流程的执行情况，增强企业和员工对经济本质安全建设的重视程度，激发工作积极性，确保经济本质安全建设有效运行，实现有效管控。

二、经济本质安全体系创新成果及应用

(一) 形成“1+4+4”成果

“1+4+4”成果即1个总册、4项管理制度、4个板块的业务操作手册。总册对经济本质安全体系的基础理论、基本概念、建设原则、路径及经济本质安全体系与内部控制风险管理体系的关系等进行阐述，是经济本质安全体系的总纲。4项管理制度分别为：公司经济安全管理规定、经济健康档案管理办法、经济本质安全监督检查管理办法、经济本质安全体系评价管理办法，为经济本质安全体系的运行提供制度保障。四个板块的业务操作手册包括煤、电、路、化工4个业务板块中重点业务领域和生产工艺的主要业务流程及控制矩阵。“1+4+4”成果明确了各项业务存在的主要风险、控制节点以及各节点实施控制所依据的管理制度、主责部门、岗位、控制措施等，是经济本质安全体系的主体。公司经济本质安全体系建设成果如图1所示。

(二) 创新性建立各单位“经济健康档案”

将公司内外部检查部门和各业务领域在经营管理过程中检查、考核、审计的结果及有关重大经济案件材料整理、分析、汇总形成资料库。通过对各级检查、考核、审计结果的收集、整理、分析，发现公司生产经营管理中存在的薄

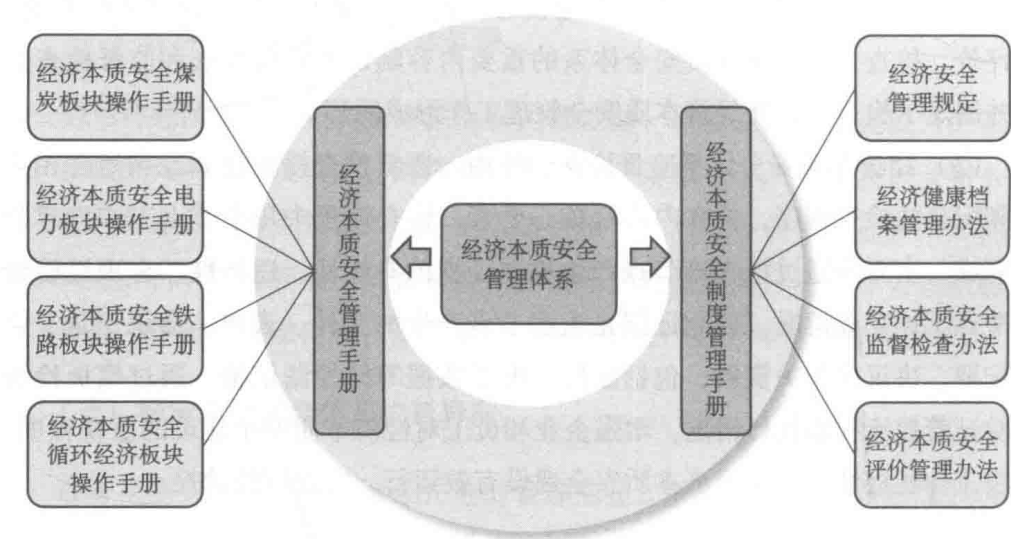


图1 公司经济本质安全体系建设成果图

薄弱环节及风险事项，建立“经济健康病例”，收集国内外对公司有借鉴作用的典型案例材料，借鉴吸取经验和教训，增强公司抗风险能力。通过对一定期间经济健康档案的分析发现管理短板，为各级管理层决策提供参考，促进公司管理提升。

（三）经济本质安全体系的应用

为检验经济本质安全体系设计的合理性和可执行性，促进体系有效落地实施，制定详细的试运行检查和评价方案。通过业务流程及内容的模拟测试、监督检查评价和运行督导三个方面开展试运行检查和评价，及时发现设计和执行问题，组织专家、业务骨干进行研讨和论证，找出最佳优化方案，落实整改，既保证体系的科学性和合理性，又兼顾管控成本和提高效率。通过对生产、经营重点流程的管控，每一个环节都采取相应管控措施，在业务执行过程中做到层层把关、环环相扣，使经济本质安全工作管控重大经营风险这一目标与具体业务管理结合，重视风险发生的过程管理，扎实经济本质安全工作的落脚点、着力点，增强体系可落地性。实践证明，创新性经济本质安全体系符合实际，总的体系设计比较合理，操作性强，控制措施适当、执行基本顺畅，有效规避了生产经营产生的经济风险，构建了公司“大安全”管控格局，确保了公司持

续健康稳定发展。

三、经济本质安全体系实践效果

（一）全员经济安全思想统一，风险防范意识普遍提高

经济本质安全体系的建设使企业管理工作具有切实可行的思想指导，管理目标更加明确和系统，把经济安全、价值管理、持续发展“三大”理念融入企业管理的决策过程和管理环节，并覆盖所有业务板块、重点业务领域，建立起符合公司实际的两级管控体系，既保证公司的控制力，又保持二级单位的活力，做到松紧有度，通过多项业务之间的战略协同，最终达到“1+1>2”的效果，实现公司核心竞争力的强化和扩张，提高工作效率和管理效率。

（二）体系建设延伸至每一环节，形成全方位经济本质安全体系

经济本质体系建设不仅涵盖煤、电、路、化工四大板块的主要生产单位，而且全方位覆盖企业生产管理的每一个环节，全面梳理了每一个环节的经济运行风险源，及早采取管控措施，有效控制了决策风险、经营风险和财务风险，将体系建设深刻融入日常管理，拉动每一个生产管理环节均能实现价值增值，价值环节与生产环节、价值链条与生产链条的联系更加紧密具体，构建了公司所属每一个单位全方位的经济安全体系，进而形成公司经济“大安全”管控格局，企业真正实现了经济本质安全。

（三）体系促进制度建设，形成管理长效机制

经济本质安全体系建设极大推动了公司的制度建设，通过梳理流程和实际需要修订制度汇编，增加了经济本质安全方面的制度，并补充完善了其他领域的管理制度，合并了内容重复、职能交叉的管理制度，删除不适用的制度，使得公司制度管理体系更加科学合理，更加符合公司现阶段发展状况。管理制度体系不断完善，做到了控制有制度、部门有制约、操作有标准、岗位有职责、过程有监控、风险有监测、工作有评价、结果有考核，为公司防范经济风险奠定了坚实基础，形成了经济本质安全的长效机制，并把体系建设打造成深入推

进管理提升的再造工程。

（四）体系建设使企业经济风险更加具体专业

在建设经济本质安全体系过程中正确处理经济本质安全体系与内控风险管理体系的关系，使经济本质安全体系建设根基牢固，避免人力、物力资源的浪费。公司将经济本质安全体系定位为内部控制风险管理体系在经济风险控制领域的管理提升。内部控制风险管理体系对企业风险的管控是基础性的，经济本质安全体系是在内部控制风险管理体系的基础上，对经济风险的特征、规律进行研究，运用经济管理的理论、方法进行把握或控制，使企业的经济效益最大化，达到经济本质安全。经济本质安全体系并不是一个全新的管理体系，而是内部控制风险管理体系的提升与细化，通过经济本质安全体系的建设，公司管控经济风险的方法更加专业化，措施更加具体有效。

我们按照项目管理的思路，上下互动，组织了数百人的团队。不负众望，终于在一个煤、电、路、化一体化的大型企业探索出特色精益风险管控的道路。与此同时，我们组织申报了中国煤炭工业协会管理现代化创新成果，获得一等奖。我们认为，需要把整体架构设计的思路和实践的过程以及效果都总结出来，与全社会分享。“耕读传家久，诗书继世长”，我们期待广大学者、企业经营者，以及从事内部控制和风险管控的人士共同分享央企生产经营一线风险管控的实践成果，期待在风险管控领域取得共鸣。

陈新荣

2017年12月26日

目 录

Contents

第一篇 经济本质安全体系架构设计

1. 经济本质安全体系概述	(3)
1.1 经济本质安全管控体系的概念	(3)
1.2 经济本质安全管控体系编制的目的和原则	(3)
1.3 经济本质安全与内部控制、风险管理的关系	(4)
2. 经济本质安全体系建设及运行	(5)
2.1 建设路径	(5)
2.2 组织与职责	(5)
2.3 经济本质安全框架体系	(7)
2.4 经济本质安全管控体系运行	(8)
3. 经济健康档案管理	(10)
3.1 经济健康档案	(10)
3.2 经济健康档案的分类	(11)
3.3 经济健康档案归档要求	(11)
3.4 经济健康档案分析和利用	(11)

第二篇 重点业务管控

4. 财务管理	(15)
4.1 公司级层面管理及措施	(16)
4.2 二级单位层面管理及措施	(107)

5. 生产作业管理	(236)
5.1 煤炭生产	(237)
5.2 电力生产	(311)
5.3 铁路生产	(325)
5.4 化工生产	(388)

第三篇 监督检查与评价

6. 监督检查	(399)
6.1 监督检查及作用	(399)
6.2 公司层面监督检查的程序和方法	(400)
6.3 直属单位层面监督检查的程序和方法	(403)
6.4 财务管理领域监督检查的程序和方法	(406)
6.5 生产工艺流程监督检查的程序和方法	(408)
6.6 缺陷等级认定	(410)
7. 经济本质安全体系评价	(412)
7.1 经济本质安全体系评价目标及原则	(412)
7.2 经济本质安全体系评价组织与职责	(413)
7.3 评价的程序和步骤	(413)
7.4 经济本质安全体系缺陷的认定	(415)
7.5 经济本质安全体系评价报告	(417)
7.6 经济本质安全体系评价管理流程	(418)

第一篇



经济本质安全体系架构设计

1

经济本质安全体系概述

1.1 经济本质安全管控体系的概念

本质安全一词源于煤矿安全设备管理，是专供煤矿井下使用的防爆电器设备的分类之一，即在正常工作或规定的故障状态下产生的电火花和热效应均不能点燃规定的爆炸性混合物的电路。把本质安全的理念引申到经济管理领域，称为经济本质安全。

企业经济本质安全是指企业的各种经营风险均处于企业可接受范围之内的一种状态。

经济本质安全体系是通过建立标准化的管控模板、强化内部监督检查，促进企业内部控制机制的有效运行，确保企业正常运作和持续发展的管理活动，是以良好的安全管理文化和监督、检查为基础，以制度保障和组织保障为前提，按照收集风险信息、评估风险、实施控制、评价考核、改进管理的工作流程实施经济安全闭环管理，确保企业经营目标和战略目标的实现。

1.2 经济本质安全管控体系编制的目的和原则

1.2.1 编制目的

为加强公司对经济风险的管控，提高抵御风险的能力，保障公司发展战略的实现，开展经济本质安全体系建设工作。

1.2.2 编制原则

合规与高效相结合。经济本质安全体系建设要符合国家法律法规以及风险管控的有关规定，同时要整合资源，提高管控效率和效果。

传承与创新相结合。经济本质安全体系应当在现有风险管理体系建设成果的基础上进行不断深化与优化，实现管理创新。

理论与实践相结合。经济本质安全体系应当将本质安全、内部控制、风险管理等的理论体系与公司实际相结合，具有可操作性。

全面与重点相结合。在确保覆盖公司主要经营管理活动的基础上，选择关键业务和高风险环节实施管控，构建以风险管理为导向的经济本质安全体系。

1.3 经济本质安全与内部控制、风险管理的关系

经济本质安全与内部控制和风险管理既有区别又有联系。

经济本质安全管控依据的理论基础与企业内部控制、风险管理相同，目标一致，即合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，促进企业实现发展战略。

经济本质安全是内部控制、风险管理在经济领域的管理提升。内部控制是企业为实现控制目标而采取的控制方法、措施等，包含内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五个要素，是企业为实现发展战略实施的全面控制。经济本质安全是为实现发展战略而在经营管理及相关领域进行的控制活动，是内部控制的重要组成部分，是内部控制和风险管理在经济领域的管理提升。

2

经济本质安全体系建设及运行

2.1 建设路径

经济本质安全体系建设的路径明确为四个方面：明确一个目标，即实现公司的发展战略目标；实现“两级”管控模式，实现集团母公司对子公司集中管控模式；树立“三大”理念：“大安全”理念；“价值管理”理念；“均衡发展”理念；完成四项工作：建立企业经济健康档案；制定经济本质安全监督检查办法；按公司管控的要求，梳理财务管理、生产作业管理方面的内部控制流程；建立经济本质安全考核评价机制。

2.2 组织与职责

2.2.1 公司经济本质安全管控委员会及其职责

公司成立经济本质安全管控委员会（以下简称“安委会”）。安委会由公司经营班子成员、各部门单位主要负责人组成，下设办公室，负责日常协调、联系工作。安委会主要职责为：

- 负责经济安全管理工作。
- 负责领导经济本质安全体系建设工作。
- 负责经济本质安全体系的评价工作。
- 负责处理经济本质安全建设、运行、评价与考核中的重大问题。