

# 企业风险管理与 内部控制评价

高 櫟 等◎著



科学出版社  
[www.sciencep.com](http://www.sciencep.com)

河北省科技厅软科学课题 (074072337D) 研究成果  
石家庄经济学院学术著作出版基金资助

# 企业风险管理与内部控制评价

高 標 等 著

科学出版社

北 京

## 内 容 简 介

本书主要介绍企业风险管理与内部控制评价。书中从企业的战略风险、财务风险、运营风险、法律风险、改革风险、道德风险六个方面出发,针对企业风险源分析、风险识别、风险评估、风险控制等方面可能存在的漏洞和可能出现的问题进行评价。

本书主要从八个方面设定了评价指标:①企业治理结构完善性与内部组织健全性;②企业规章制度健全与完善性;③企业决策科学性、规范性;④内部控制健全和完善性;⑤风险识别与评估系统;⑥实际内部控制活动情况;⑦信息交流与反馈情况;⑧监督与监管活动情况。

本书还介绍了制订评价的四个程序:①风险与内部控制制度健全性评价;②符合性测试与评价;③综合评价;④实质性测试。同时明确了A、B、C、D、E五级评定等级标准。

本书为企业出资人、企业集团公司(母公司)、企业经营者和风险管理与内部控制评价机构等,提供了一套系统的评价尺度和范本。

---

### 图书在版编目(CIP)数据

企业风险管理与内部控制评价/高隼等著. —北京:科学出版社, 2009  
ISBN 978-7-03-025571-6

I.企… II.高… III.企业管理:风险管理 IV.F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第163479号

---

责任编辑:李娜 童安齐 / 责任校对:王万红

责任印制:吕春珉 / 封面设计:耕者设计工作室

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>

骏主印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2009年9月第一版 开本:B5(720×1000)

2009年9月第一次印刷 印张:13

印数:1—1500 字数:248 000

定价:35.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈环伟〉)

销售电话 010-62136131 编辑部电话 010-62135397-8299 (HF02)

版权所有,侵权必究

举报电话:010-64030229; 010-64034315; 13501151303

# 《企业风险管理与内部控制评价》

## 编委会

主任 曹新兴

副主任 张国明 赵建池 高 樾

撰写人员 高 樾 曹 慧 赵凌云 梁 旭  
刘丽贤 赵 磊 翟春风 王 震  
张国明 赵建池 贾春喜 尹万玉  
卢新起 穆宪江 李瑞红 王建国  
秦 刚 牛玉科 庄立明 申丽荣  
郑文斌 王锁军 白良义 白增江  
张雪娜 高 毅 杨丽贤 王 靖

## 前 言

美国次贷危机导致的金融风暴还在不断蔓延，在这次国际性金融危机中，我国企业也同样受到了严重的创伤。痛定思痛，认真吸取国内外的经验教训，加强企业的风险管理已经刻不容缓。

风险是指未来结果的不确定性，这种不确定的结果有两种：一是正面的，即风险收益；二是负面的，即风险损失。但是，风险过度累积的结果就会使风险损失成为大概率事件，最终导致危机的发生。企业要想从根本上避免危机，就必须建立和完善风险战略、政策制度和健康的风险文化，健全内部治理结构，严格执行风险管理政策和制度，树立牢固的科学发展观，坚持在风险收益的长期平衡中实现可持续发展。

为了进一步加强上市公司的制度建设，上海证券交易所对于在该所上市的“上证公司治理板块”样本公司、发行境外上市外资股的公司及金融类公司提出了新要求，即要求其在 2008 年年报披露的同时披露董事会对公司内部控制的自我评估报告。同时鼓励其他有条件的上市公司聘请审计机构对公司内部控制进行核实评价，披露审计机构对公司内部控制的核实评价意见。

目前，特别是 2004 年美国安然和安达信破产事件以来，国内外企业界、学术界对企业风险管理的研究盛况空前，但大多是从企业如何识别风险、确认关键风险点、建立风险管理体系角度进行的研究和探讨。国务院国资委制定的《企业全面风险管理指引》、财政部等五部委已经出台的《企业内部控制基本规范》等文件，也都是从企业建立健全风险管理和内部控制体系等方面进行规范。但是，企业的风险识别方法是否正确、关键风险点是否准确、风险管理体系是否健全、是否得到遵循和执行、执行效果如何等，这些问题理论界还缺乏深入地探讨。本书以此作为切入点，建立了一套企业风险管理与内部控制体系检查、检测和评价的方法体系；为企业提供了一个统一的评价尺度和范本；充实和完善了对企业法人治理、风险控制评价与安全生产、质量安全、环境保护等内部控制的评价内容，对企业风险管理与内部控制评价具有较强的针对性和实用价值。期望本书的出版对有效实施国有资产监管、落实科学发展观、加快企业改革、推动国民经济健康有序发展产生积极的推动作用。

由于作者水平有限，加之时间仓促，本书难免有不妥之处，恳请读者批评指正。

# 目 录

## 前言

<b>第 1 章 企业全面风险管理理论概述</b> .....	1
1.1 企业风险的含义.....	1
1.2 企业全面风险管理的基本内容.....	1
1.3 企业风险管理基本流程.....	1
1.4 企业内部控制系统.....	1
1.5 企业全面风险管理的总体目标.....	2
1.6 内部控制的重点.....	2
1.7 风险管理的组织保证.....	2
1.8 风险管理的初始信息.....	2
1.9 风险评估.....	4
1.10 风险管理策略.....	5
1.11 风险管理解决方案.....	5
1.12 风险管理的监督与改进.....	7
1.13 风险管理组织体系.....	7
1.14 风险管理信息系统.....	9
1.15 风险管理文化.....	10
<b>第 2 章 企业全面风险管理评价</b> .....	12
2.1 风险管理评价的意义.....	12
2.1.1 对风险管理制度可行性检测和改进.....	12
2.1.2 对风险管理制度贯彻执行情况的检查和强化.....	12
2.1.3 对企业审计和自律监管重点的选择和确定.....	12
2.2 风险管理评价的程序.....	12
2.2.1 评价准备.....	13
2.2.2 评价实施.....	16
2.2.3 评价报告.....	21
2.2.4 后续审计或评价.....	22
2.3 风险管理评价体系.....	22

2.4	风险管理与内部控制评价的计分方法 .....	24
2.4.1	第一计分层次 .....	24
2.4.2	第二计分层次 .....	24
2.4.3	第三计分层次 .....	25
2.4.4	扣分项目 .....	25
2.4.5	最后得分的计算 .....	25
2.5	风险管理等级的确定 .....	26
2.6	风险管理评价结果的利用 .....	26
2.7	工作责任和罚则 .....	27
<b>第3章</b>	<b>企业全面风险管理评价操作规程 .....</b>	<b>29</b>
3.1	企业风险管理环境评价 .....	29
3.1.1	公司治理评价 .....	29
3.1.2	管理机构评价 .....	30
3.1.3	风险管理理念评价 .....	31
3.1.4	授权管理评价 .....	34
3.1.5	人力资源评价 .....	35
3.1.6	法律事务管理评价 .....	38
3.1.7	风险管理文化评价 .....	43
3.2	企业风险识别与评估评价 .....	44
3.2.1	组织控制评价 .....	44
3.2.2	目标控制评价 .....	45
3.2.3	措施控制评价 .....	46
3.2.4	程序控制评价 .....	48
3.3	内部控制评价 .....	50
3.3.1	企业预算内部控制评价 .....	50
3.3.2	企业筹资内部控制评价 .....	54
3.3.3	企业投资内部控制评价 .....	61
3.3.4	企业财务内部控制评价 .....	69
3.3.5	采购内部控制评价 .....	108
3.3.6	销售内部控制评价 .....	112
3.3.7	质量内部控制评价 .....	116
3.3.8	安全生产内部控制评价 .....	120
3.3.9	环境保护内部控制评价 .....	125
3.3.10	企业并购内部控制评价 .....	127



---

3.4 信息交流与反馈评价.....	131
3.4.1 组织控制评价.....	131
3.4.2 权限控制评价.....	132
3.4.3 目标控制评价.....	133
3.4.4 措施控制评价.....	133
3.4.5 程序控制评价.....	134
3.5 管理监督与改进评价.....	138
3.5.1 审计监督评价.....	138
3.5.2 纪检监察监督评价.....	142
3.5.3 自律监管评价.....	145
3.5.4 问题整改评价.....	150
3.6 案件和责任事故评价.....	153
<b>第4章 企业全面风险管理与内部控制评价计分汇总.....</b>	<b>154</b>
<b>主要参考文献.....</b>	<b>197</b>



# 第1章 企业全面风险管理理论概述

## 1.1 企业风险的含义

企业风险，指未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响。企业风险一般可分为战略风险、财务风险、市场风险、运营风险、法律风险等；也可以能否为企业带来盈利等机会为标志，将风险分为纯粹风险（只有带来损失一种可能性）和机会风险（带来损失和盈利的可能性并存）。

## 1.2 企业全面风险管理的基本内容

全面风险管理，指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的基本流程，培育良好的风险管理文化，建立健全全面风险管理体系，包括风险管理策略、风险理财措施、风险管理的组织职能体系、风险管理信息系统和内部控制系统，从而为实现风险管理的总体目标提供合理保证的过程和方法。

## 1.3 企业风险管理基本流程

企业风险管理的基本流程主要包括以下几个方面：

- (1) 收集风险管理初始信息。
- (2) 进行风险评估。
- (3) 制定风险管理策略。
- (4) 提出和实施风险管理解决方案。
- (5) 风险管理的监督与改进。

## 1.4 企业内部控制系统

内部控制系统指围绕风险管理策略目标，针对企业战略、规划、产品研发、投融资、市场运营、财务、内部审计、法律事务、人力资源、采购、加工制造、销售、物流、质量、安全生产、环境保护等各项业务管理及其重要业务流程，通过执行风险管理基本流程，制定并执行的规章制度、程序和措施。

## 1.5 企业全面风险管理的总体目标

企业全面风险管理的总体目标主要包括以下几个方面：

(1) 确保将风险控制在与总体目标相适应并可承受的范围內。

(2) 确保内外部，尤其是企业与股东之间实现真实、可靠的信息沟通，包括编制和提供真实、可靠的财务报告。

(3) 确保遵守有关法律法规。

(4) 确保企业有关规章制度和为实现经营目标而采取的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。

(5) 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。

企业开展全面风险管理工作，应注重防范和控制风险可能给企业造成损失和危害，也应把机会风险视为企业的特殊资源，通过对其管理，为企业创造价值，促进经营目标的实现。

## 1.6 内部控制的重点

风险无处不在，无时不有。企业必须以对重大风险、重大事件（指重大风险发生后的事实）的管理和重要流程的内部控制为重点开展全面风险管理工作。选择发展战略、投资收购、财务报告、内部审计、衍生产品交易、法律事务、安全生产、应收账款管理等一项或多项业务开展风险管理工作，建立单项或多项内部控制子系统。

## 1.7 风险管理的组织保证

企业开展全面风险管理工作应与其他管理工作紧密结合，把风险管理的各项要求融入企业管理和业务流程中。可以建立风险管理三道防线：各有关职能部门和业务单位为第一道防线；风险管理职能部门和董事会下设的风险管理委员会为第二道防线；内部审计部门和董事会下设的审计委员会为第三道防线。

## 1.8 风险管理的初始信息

实施全面风险管理，应广泛、持续不断地收集与本企业风险和风险管理相关

的内部、外部初始信息，包括历史数据和未来预测。应把收集初始信息的职责分工落实到各有关职能部门和业务单位。

在战略风险方面，企业应广泛收集国内外企业战略风险失控导致企业蒙受损失的案例，并至少收集与本企业相关的以下重要信息：

- (1) 国内外宏观经济政策以及经济运行情况、本行业状况、国家产业政策。
- (2) 科技进步、技术创新的有关内容。
- (3) 市场对本企业产品或服务的需求。
- (4) 与企业战略合作伙伴的关系，未来寻求战略合作伙伴的可能性。
- (5) 本企业主要客户、供应商及竞争对手的有关情况。
- (6) 与主要竞争对手相比，本企业的实力与差距。
- (7) 本企业发展战略和规划、投融资计划、年度经营目标、经营战略，以及编制这些战略、规划、计划、目标的有关依据。
- (8) 本企业对外投融资流程中曾发生或易发生错误的业务流程或环节。

在财务风险方面，企业应广泛收集国内外企业财务风险失控导致危机的案例，并至少收集本企业的以下重要信息（其中有行业平均指标或先进指标的，也应尽可能收集）：

- (1) 负债、或有负债、负债率、偿债能力。
- (2) 现金流、应收账款及其占销售收入的比重、资金周转率。
- (3) 产品存货及其占销售成本的比重、应付账款及其占购货额的比重。
- (4) 制造成本和管理费用、财务费用、营业费用。
- (5) 盈利能力。
- (6) 成本核算、资金结算和现金管理业务中曾发生或易发生错误的业务流程或环节。
- (7) 与本企业相关的行业会计政策、会计估算、与国际会计制度的差异与调节（如退休金、递延税项等）等信息。

在市场风险方面，企业应广泛收集国内外企业忽视市场风险、缺乏应对措施导致企业蒙受损失的案例，并至少收集与本企业相关的以下重要信息：

- (1) 产品或服务的价格及供需变化。
- (2) 能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格变化。
- (3) 主要客户、主要供应商的信用情况。
- (4) 税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化。
- (5) 潜在竞争者、竞争者及其主要产品、替代品情况。

在运营风险方面，企业应至少收集与本企业、本行业相关的以下信息：

- (1) 产品结构、新产品研发。
- (2) 新市场开发、市场营销策略（包括产品或服务定价与销售渠道）、市场营销环境状况等。

(3) 企业组织效能, 管理现状, 企业文化, 高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验。

(4) 期货等衍生产品业务中曾发生或易发生失误的流程和环节。

(5) 质量、安全、环保、信息安全等管理中曾发生或易发生失误的业务流程或环节。

(6) 因企业内部、外部人员的道德风险致使企业遭受损失或业务控制系统失灵。

(7) 给企业造成损失的自然灾害以及除上述有关情形之外的其他纯粹风险。

(8) 对现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力。

(9) 企业风险管理的现状和能力。

在法律风险方面, 企业应广泛收集国内外企业忽视法律法规风险、缺乏应对措施导致企业蒙受损失的案例, 并至少收集与本企业相关的以下信息:

(1) 国内外与本企业相关的政治、法律环境。

(2) 影响企业的新法律法规和政策。

(3) 员工道德操守的遵从性。

(4) 本企业签订的重大协议和有关贸易合同。

(5) 本企业发生重大法律纠纷案件的情况。

(6) 企业和竞争对手的知识产权情况。

企业对收集的初始信息应进行必要的筛选、提炼、对比、分类、组合, 以便进行风险评估。

## 1.9 风险评估

企业应对收集的风险管理初始信息和企业各项业务管理及其重要业务流程进行风险评估。风险评估包括风险辨识、风险分析、风险评价三个步骤。

风险评估应由企业组织有关职能部门和业务单位实施, 也可聘请有资质、信誉好、风险管理专业能力强的中介机构协助实施。

风险辨识是指查找企业各业务单元、各项重要经营活动及其重要业务流程中有无风险, 有哪些风险。风险分析是对辨识出的风险及其特征进行明确的定义描述, 分析和描述风险发生可能性的高低、风险发生的条件。风险评价是评估风险对企业实现目标的影响程度、风险的价值等。

进行风险辨识、分析和评价, 应将定性与定量方法相结合。定性方法可采用问卷调查、集体讨论、专家咨询、情景分析、政策分析、行业标杆比较、管理层访谈、由专人主持的工作访谈和调查研究等。定量方法可采用统计推论(如集中趋势法)、计算机模拟(如蒙特卡罗分析法)、失效模式与影响分析、事件树分

析等。

进行风险定量评估时，应统一制定各风险的度量单位和风险度量模型，并通过测试等方法，确保评估系统的假设前提、参数、数据来源和定量评估程序的合理性和准确性。要根据环境的变化，定期对假设前提和参数进行复核和修改，并将定量评估系统的估算结果与实际效果对比，据此对有关参数进行调整和改进。

风险分析应包括风险之间的关系分析，以便发现各风险之间的自然对冲、风险事件发生的正负相关性等组合效应，从风险策略上对风险进行统一集中管理。

企业在评估多项风险时，应根据对风险发生可能性的高低和对目标影响程度的评估，绘制风险坐标图，对各项风险进行比较，初步确定对各项风险的管理优先顺序和策略。

企业应对风险管理信息实行动态管理，定期或不定期实施风险辨识、分析和评价，以便对新的风险和原有风险的变化重新评估。

## 1.10 风险管理策略

风险管理策略，指企业根据自身条件和外部环境，围绕企业发展战略，确定风险偏好、风险承受度、风险管理有效性标准，选择风险承担、风险规避、风险转移、风险转换、风险对冲、风险补偿、风险控制等适合的风险管理工具的总体策略，并确定风险管理所需人力和财力资源的配置原则。

一般情况下，对战略、财务、运营和法律风险，可采取风险承担、风险规避、风险转换、风险控制等方法。对能够通过保险、期货、对冲等金融手段进行理财的风险，可以采用风险转移、风险对冲、风险补偿等方法。

企业应根据不同业务特点统一确定风险偏好和风险承受度，即企业愿意承担哪些风险，明确风险的最低限度和不能超过的最高限度，并据此确定风险的预警线及相应采取的对策。确定风险偏好和风险承受度，要正确认识和把握风险与收益的平衡，防止和纠正忽视风险，片面追求收益而不讲条件、范围，认为风险越大、收益越高的观念和做法；同时，也要防止单纯为规避风险而放弃发展机遇。

企业应根据风险与收益相平衡的原则以及各风险在风险坐标图上的位置，进一步确定风险管理的优选顺序，明确风险管理成本的资金预算和控制风险的组织体系、人力资源、应对措施等总体安排。

企业应定期总结和分析已制定的风险管理策略的有效性和合理性，结合实际不断修订和完善。其中，应重点检查依据风险偏好、风险承受度和风险控制预警线实施的结果是否有效，并提出定性或定量的有效性标准。

## 1.11 风险管理解决方案

企业应根据风险管理策略，针对各类风险或每一项重大风险制定风险管理解

决方案。方案一般应包括风险解决的具体目标,所需的组织领导,所涉及的管理及业务流程,所需的条件、手段等资源,风险事件发生前、中、后所采取的具体应对措施以及风险管理工具(如关键风险指标管理、损失事件管理等)。

企业制定风险解决的外包方案,应注重成本与收益的平衡、外包工作的质量、自身商业秘密的保护以及防止自身对风险解决外包产生依赖性风险等,并制定相应的预防和控制措施。

企业制定风险解决的内控方案,应满足法规的要求,坚持经营战略与风险策略一致、风险控制与运营效率及效果相平衡的原则,针对重大风险所涉及的各项管理及业务流程,制定涵盖各个环节的全流程控制措施;对其他风险所涉及的业务流程,要把关键环节作为控制点,采取相应的控制措施。

企业制定内控措施,一般至少包括以下内容:

(1) 建立内控岗位授权制度。对内控所涉及的各项岗位明确规定授权的对象、条件、范围和额度等,任何组织和个人不得超越授权作出风险性决定。

(2) 建立内控报告制度。明确规定报告人与接受报告人,以及报告的时间、内容、频率、传递路线、负责处理报告的部门和人员等。

(3) 建立内控批准制度。对内控所涉及的重要事项,明确规定批准的程序、条件、范围和额度、必备文件,以及有权批准的部门和人员及其相应责任。

(4) 建立内控责任制度。按照权利、义务和责任相统一的原则,明确规定各有关部门和业务单位、岗位、人员应负的责任和奖惩制度。

(5) 建立内控审计检查制度。结合内控的有关要求、方法、标准与流程,明确规定审计检查的对象、内容、方式和负责审计检查的部门等。

(6) 建立内控考核评价制度。具备条件的企业应把各业务单位风险管理执行情况与绩效薪酬挂钩。

(7) 建立重大风险预警制度。对重大风险进行持续不断的监测,及时发布预警信息,制定应急预案,并根据情况变化调整控制措施。

(8) 建立健全以总法律顾问制度为核心的企业法律顾问制度。大力加强企业法律风险防范机制建设,形成由企业决策层主导、企业总法律顾问牵头、企业法律顾问提供业务保障、全体员工共同参与的法律风险责任体系。完善企业重大法律纠纷案件的备案管理制度。

(9) 建立重要岗位权力制衡制度,明确规定不相容职责的分离,主要包括授权批准、业务经办、会计记录、财产保管和稽核检查等职责。对内控所涉及的重要岗位可设置一岗双人、双职、双责,相互制约;明确该岗位的上级部门或人员对其应采取的监督措施和应负的监督责任;将该岗位作为内部审计的重点等。

企业应当按照各有关部门和业务单位的职责分工,认真组织实施风险解决解决方案,确保各项措施落实到位。

## 1.12 风险管理的监督与改进

企业应以重大风险、重大事件和重大决策、重要管理及业务流程为重点,对风险管理初始信息、风险评估、风险管理策略、关键控制活动及风险管理解决方案的实施情况进行监督,采用压力测试、返回测试、穿行测试以及风险控制自我评估等方法对风险管理的有效性进行检验,根据变化情况和存在的缺陷及时加以改进。

企业应建立贯穿于整个风险管理基本流程,连接各上下级、各部门和业务单位的风险管理信息沟通渠道,确保信息沟通的及时、准确和完整,为风险管理监督与改进奠定基础。

企业各有关部门和业务单位应定期对风险管理工作进行自查和检验,及时发现缺陷并改进,其检查、检验报告应及时报送企业风险管理职能部门。

企业风险管理职能部门应定期对各部门和业务单位风险管理工作实施情况与有效性进行检查、检验,对风险管理策略进行评估,对跨部门和业务单位的风险管理解决方案进行评价,提出调整或改进建议,出具评价和建议报告,及时报送企业总经理或其委托分管风险管理工作的高级管理人员。

企业内部审计部门应至少每年一次对包括风险管理职能部门在内的各有关部门和业务单位能否按照有关规定开展风险管理工作及其工作效果进行监督评价,监督评价报告应直接报送董事会或董事会下设的风险管理委员会和审计委员会。此项工作也可结合年度审计、任期审计或专项审计工作一并开展。

企业可聘请有资质、信誉好、风险管理专业能力强的中介机构对企业全面风险管理工作进行评价,出具风险管理评估和建议专项报告。报告一般应包括以下几方面的实施情况、存在缺陷和改进建议:

(1) 风险管理基本流程与风险管理策略。

(2) 企业重大风险、重大事件和重要管理及业务流程的风险管理及内部控制系统的建设。

(3) 风险管理组织体系与信息系统。

(4) 全面风险管理总体目标。

## 1.13 风险管理组织体系

企业应建立健全风险管理组织体系,主要包括规范的公司法人治理结构、风险管理职能部门、内部审计部门和法律事务部门以及其他有关职能部门、业务单位的组织领导机构及其职责。



企业应建立健全规范的公司法人治理结构，股东（大）会（对于国有独资公司或国有独资企业，即指国资委，下同）、董事会、监事会、经理层依法履行职责，形成高效运转、有效制衡的监督约束机制。

国有独资公司和国有控股公司应建立外部董事、独立董事制度，外部董事、独立董事人数应超过董事会全部成员的半数，以保证董事会能够在重大决策、重大风险管理等方面作出独立于经理层的判断和选择。

董事会就全面风险管理工作的有效性对股东（大）会负责。董事会在全面风险管理方面主要履行以下职责：

- （1）审议并向股东（大）会提交企业全面风险管理年度工作报告。
- （2）确定企业风险管理总体目标、风险偏好、风险承受度，批准风险管理策略和重大风险管理解决方案。
- （3）了解和掌握企业面临的各项重大风险及其风险管理现状，作出有效控制风险的决策。
- （4）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。
- （5）批准重大决策的风险评估报告。
- （6）批准内部审计部门提交的风险管理监督评价审计报告。
- （7）批准风险管理组织机构设置及其职责方案。
- （8）批准风险管理措施，纠正和处理任何组织或个人超越风险管理制度作出的风险性决定的行为。
- （9）督导企业风险管理文化的培育。
- （10）全面风险管理其他重大事项。

具备条件的企业，董事会可下设风险管理委员会。该委员会的召集人应由不兼任总经理的董事长担任；董事长兼任总经理的，召集人应由外部董事或独立董事担任。该委员会成员中需有熟悉企业重要管理及业务流程的董事，以及具备风险管理监管知识或经验、具有一定法律知识的董事。

风险管理委员会对董事会负责，主要履行以下职责：

- （1）提交全面风险管理年度报告。
- （2）审议风险管理策略和重大风险管理解决方案。
- （3）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。
- （4）审议内部审计部门提交的风险管理监督评价审计综合报告。
- （5）审议风险管理组织机构设置及其职责方案。
- （6）办理董事会授权的有关全面风险管理的其他事项。

企业总经理对全面风险管理工作的有效性向董事会负责。总经理或总经理委托的高级管理人员，负责主持全面风险管理的日常工作，负责组织拟订企业风险

管理组织机构设置及其职责方案。

企业应设立专职部门或确定相关职能部门履行全面风险管理的职责。该部门对总经理或其委托的高级管理人员负责，主要履行以下职责：

- (1) 研究提出全面风险管理工作报告。
- (2) 研究提出跨职能部门的重大决策、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。
- (3) 研究提出跨职能部门的重大决策风险评估报告。
- (4) 研究提出风险管理策略和跨职能部门的重大风险管理解决方案，并负责该方案的组织实施和对该风险的日常监控。
- (5) 负责对全面风险管理有效性评估，研究提出全面风险管理的改进方案。
- (6) 负责组织建立风险管理信息系统。
- (7) 负责组织协调全面风险管理日常工作。
- (8) 负责指导、监督有关职能部门、各业务单位以及全资、控股子公司开展全面风险管理工作。
- (9) 办理风险管理其他有关工作。

企业应在董事会下设立审计委员会，企业内部审计部门对审计委员会负责。审计委员会和内部审计部门的职责应符合《中央企业内部审计管理暂行办法》（国资委令第8号）的有关规定。内部审计部门在风险管理方面，主要负责研究提出全面风险管理监督评价体系，制定监督评价相关制度，开展监督与评价，出具监督评价审计报告。

企业其他职能部门及各业务单位在全面风险管理工作中，应接受风险管理职能部门和内部审计部门的组织、协调、指导和监督，主要履行以下职责：

- (1) 执行风险管理基本流程。
- (2) 研究提出本职能部门或业务单位重大决策、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。
- (3) 研究提出本职能部门或业务单位的重大决策风险评估报告。
- (4) 做好本职能部门或业务单位建立风险管理信息系统的工作。
- (5) 做好培育风险管理文化的有关工作。
- (6) 建立健全本职能部门或业务单位的风险管理内部控制子系统。
- (7) 办理风险管理其他有关工作。

企业应通过法定程序，指导和监督其全资、控股子公司建立与企业相适应或符合全资、控股子公司自身特点、能有效发挥作用的风险管理组织体系。

## 1.14 风险管理信息系统

企业应将信息技术应用于风险管理的各项工作，建立涵盖风险管理基本流程