

# 油田企业防范化解重大风险的应对策略

王春梅

(中国石化河南油田分公司,河南 南阳 473000)

**摘要:**为全面贯彻关于防范化解重大风险系列精神,河南油田坚守以“不发生系统性风险”为底线,以“一体化管理”为抓手,从加强组织领导、提高风险意识、加强过程管控、完善风险制度和持续风险跟踪等方面提出了油田企业防范化解重大风险的应对策略,扎实推动提升风险防范化解能力,积极化解重大重要风险,进一步提升运营管理水平,进一步增强企业竞争力,促进了企业稳步发展。

**关键词:**防范化解;重大风险;风险意识;过程管控

**[DOI]**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.03.022

## 1 防范化解重大风险的必要性

### 1.1 面临诸多挑战,需要强化油田风险管理

随着经济责任、违规违纪问题的频发,造成的经济、社会后果日益严重。随着信息化和经济全球化的推进,各种不确定不稳定因素显著增多,各类经营风险时有发生,特别是有些之前发生的风险事件已经造成国有资产损失,而且随着内外部环境变化,还可能出现新的风险。

### 1.2 新形势下加强风险文化建设,提升油田软实力的客观要求

由于国际油价剧烈波动对国际政治、经济、社会以及市场的影响,对油田当前和今后一段时间生产经营的影响,对合作伙伴或关联企业复工复产的影响,面对这些影响,需要油田风险文化提供软实力,充分估计困难、风险和不确定性,及时调整经营策略,科学制定应对措施,提高竞争力。为此,必须加强风险管理,奉行防风险目标,坚持以人为本,由油田领导班子、管理层和员工共同参与,调动广大干部职工共同管理的积极性。

## 2 防范化解风险的措施

### 2.1 加强组织领导,细化责任落实

(1)加强风险组织领导。河南油田全面风险管理领导小组是河南油田全面风险管理工作的最高决策机构,对河南油田全面风险管理工作的有效性负责,下设全面风险管理办公室,负责河南油田全面风险管理日常工作。(2)细化责任落实。河南油田落实主要领导全面风险第一责任人职责,明确风险分管领导,明确归口管理部门及专(兼)职工作人员,明确各专业管理部门职责及专(兼)职工作人员。要把风险防控责任落实到岗到人,层层传导压力,横向到边,纵向到底,不留死角。

### 2.2 宣贯风险制度,提高风险意识

(1)加强中心组学习。河南油田各级领导干部通过中心组对风险防范化解一系列文件进行了学习贯彻,深刻认识防范化解重大风险的决策部署上来,强化忧患意识,坚持底线思维,切实提高风控内控意识。(2)积极运用线上培训。河南油田积极运用线上培训方式,通过远程网校或视频课件对专兼职内控风控管理人员进行培训。从而在油田范围内强化风险文化氛围,切实增强“强内控、防风险、促合规”的自觉性与主动性。(3)广泛开展岗位练兵。油田针对各专业风险防控意识薄弱的短板,广泛开展各专业内控风控岗位练兵,大力提高业务人员基本素质,培养和锻炼了一批内控风控骨干,为各专业内控风控工作持续提升奠定了人员保障。

### 2.3 开展风险评估,明确风险等级

河南油田根据2019年度重大风险防范化解情况,识别评估出油田2020年度面临的40项重大重要风险和上报集团公司的5项重大重要风险,为全力打赢防范化解重大风险攻坚战,坚决守住不发生系统性风险的底线奠定了基础。

### 2.4 制定风险措施,加强过程管控

(1)加强国内外风险排查。油田按照“管专业必须管风险”的原则,围绕“强内控、防风险、促合规”,对重点专业领域问题及风险、金

融衍生品风险、境外资产安全风险、炼油及化工业务专项风险等国内外风险进行了梳理排查,确保各类风险可控、在控、能控。(2)加强风险措施的过程管控。河南油田着力强化经济效益下滑、安全生产、稳定、信息化运营(网络安全)、环境保护、公共卫生安全等40项重大重要风险的防控,对每一项风险的风险点、责任部门进行明确,并对当期情况、可能或已造成的损失及影响以及原因进行描述和分析,逐一落实各项风险防范措施,着力阻断风险链条,坚决把隐患消除在萌芽状态。

### 2.5 完善管理制度,确保强基固本

(1)全面梳理各专业制度。油田30个部门(单位)共梳理制度405项,其中执行制度392项(执行原制度323项、修订42项、新制订27项),废止制度13项,在制度梳理的基础上要求各专业管理部门在具体业务制度的制修订过程中嵌入统一的内控风险体系的管控要求,明确重要业务领域和关键环节的控制要求或风险应对措施。(2)全面完善风险制度。油田全面梳理风险管理相关制度,及时将法律法规等外部监管规定转化为内部规章制度,建立健全外部监管规定和内外部重大风险跟踪响应机制。

### 2.6 持续风险跟踪,建立督导机制

(1)建立定期风险监测报告机制。加强风险监测,及时调整应对策略和措施,有效做好风险隔离,防止风险由“点”扩“面”。油田将风险监测情况纳入季度内控体系工作报告上报集团公司,特殊情况按月报告。(2)滚动监测油田重大重要风险。油田不断规范监督评价工作程序、标准和方式方法,对40项重大重要风险的当期情况描述、可能或已造成的损失及影响、原因分析、已采取的应对措施等四部分内容进行季度滚动监测,构建相互制约、相互协调的风险监督体系。(3)动态跟踪督导。油田建立了重大重要风险台账,落实专人动态跟踪督办,狠抓问题整改,落实“六不放过”。油田每季度对各单位整改落实情况进行督导,并纳入季度内控体系报告。

## 3 结束语

防范化解重大风险工作任重道远,面对新形势、新困难,企业要坚持识别大风险、消除大隐患、杜绝大事故,全面提升防范化解重大风险能力,全力夯实内控体系强基固本作用,守住不发生系统性风险底线。科学筹划,积极应对,制定一系列重大重要风险的防范措施,防止生产经营大起大落,确保各类重大风险在控、可控、能控。

## 参考文献

- [1]严复海,党星,颜文虎.风险管理发展历程和趋势综述[J].管理现代化,2007(2):30-33.
- [2]张应语,李志祥.基于管理风险偏好量表的管理风险偏好实证研究——以大型国有企业管理人员为例[J].中国软科学,2009(4):175-184.
- [3]舒伟,左锐,陈颖,文静.COSO风险管理框架的新发展及其启示[J].西安财经学院学报,2018(5):41-47.