

国有企业建立全面风险管理体系建设的研究

肖春玉

(珠海九洲控股集团有限公司,广东 珠海 519000)

摘要:全面风险管理和内部控制的建立成为国有企业正常运营和财务管理关键工作之一,如何提升全面风险管理的水平和效率对国有企业的发展有着重要意义。本文从国有企业建立全面风险管控的意义出发,阐述了全面风险管控存在的问题,并提出了全面风险管理框架搭建的途径。

关键词:国有企业;全面风险管控;体系建设;信息化

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.07.105

1 引言

全面风险管理注重企业风险的“分层、分类、集中”,强调从全局的角度看待风险问题。全面风险管控有助于健全内部控制体系、加强风险管理的监督职责、提升整体效率,但目前仍存在着风险管控尚未引起重视、风险管控缺乏规章制度、智能化手段应用不足等亟待解决的问题。

2 全面风险管控的意义

2.1 有助于健全内部控制体系

内部控制体系的建立基于风险管理体系之上,如果内部控制行之有效,那么第一步就要建立全面风险管理体系,利用创新的工作方法和理念去实现风险的闭环管理,对提高企业的风险防御和抵抗能力有着极大的提升。其次,有助于内部控制环境的稳定。在建立内部控制体系的时候,要遵循全员参与、全程参与的特性,坚持以人为本的工作环境,创造良好的氛围,保障企业的高效运转,定期的展开内部环境的测试与监督,协调不同部门之间的冲突,维持内控的稳定和创新。

2.2 加强风险管理的监督职责

日常监督包括对企业的财务情况、资产情况、生产情况和管理现状进行全方位的管理和防控。全面风险管控机制需要和考核机制、问责机制、整改机制进行配合,不仅要严格执行风险管理,更要加强管理的监督职能,这样才能增强企业的风险抵抗能力。在内部发现的问题进行总结,对具有共性、普遍性的问题集中进行解决,和行使监督的部门及时报告成果,及时的对问题进行整改。对难以解决的问题逐级上报,不断的进行补充和完善,由专门的风险管理部门对其进行研究和探讨,建立细化的评价指标和动态监控相关的指引。

2.3 信息化风险管控提升整体效率

信息化的工具运用可以提高信息的传递时效和准确性,也让风险管控也由传统领域扩大到信息技术领域,实现各系统之间的连接和互通,数据的共享。在全面风险管控体系的顶层设计下,可以与其他 subsystem 进行对接,促进企业内大信息平台的建设,将管控目标在框架内进行拓展和下放,落实到各个部门和人员,后期在执行时可以通过系统直接得到反馈与目标设定的偏差,并及时根据风险情况进行调整,将风险控制在前端。

2.4 形成集中化管理体制

在大中型企业中,集团企业经常疏于对下属子公司进行全方位监控和管理,尚未根据子公司的实际情况建立科学有效的管控体系,使得子公司的运行方向偏离其主业,脱离集团管辖的范畴。建立

全面风险管控体系可以化集团公司的被动为主动,加强子公司发展过程中的风险管控,并及时给与提醒与警示,指导子公司顺利的运行。其次,在不断监控的过程中健全其风险管理机制,将日常风险管理形式进行固化,及时的发现企业运行过程中的问题及冲突,遏制不良风险,使得集团管理更加集中化。

3 全面风险管控存在的问题

3.1 风险管控尚未引起重视

国有企业在建立风险管控体系时,对风险管控尚未引起重视,只是对可控和可预知的风险进行管理,而对那些不可预知不可控、不可预知可控、不可预知不可靠的风险进行了忽略,不能针对内部控制以外的风险做好应急措施,采取多种手段如转移风险,规避风险或重大事项做好应急预案,真正的风险管控就是规避威胁或把威胁化解在可以承受的范围之内,同时把握和利用机会,这需要的不仅是风险管理意识,更需要高层管理的支持,制定责任和问责制度,信息技术的支撑和企业文化的匹配,所以,在风险管控的初期需要得到重视,才能做好接受风险管理的挑战。

3.2 风险管控缺乏规章制度

风险管理需要根据企业的性质设置临时或长久机构,一般中小企业设置临时或松散的结构,人员构成可能由审计或财务人员进行兼任,而类似于国企等大型企业需要建立长期性的组织架构,制定有针对性的战略,在充分了解企业现在所处的发展阶段,人员构成,外部大环境趋势和行业特点的前提下,围绕自身的发展战略目标,确定其风险承受能力,体现风险管理的总体策略,制定风险反映和应急方案,树立阶段性的重点和关键项目,实现企业可持续的推进目标。其次,针对企业运作中风险较高、事故高发区进行建立专项风险管控措施和制度,从多个层面进行风险管控,由上至下的统筹,从战略层面到经营层面再到操作层面,落实全员参与性,从根本上解决风险频发和易发的问题。

3.3 风险管理力度不够

全面风险管控强调分层次和集中化,根据组织架构,职能划分按层级进行推进,并集中管控,这需要上层领导或者集团公司对下属公司非常了解,根据下属公司的实际情况进行逐渐管控,系统性的指导,而不是一概而论的生搬硬套统一的管理体系,那么做出来的风险管理脱离了实际,不能长远。其次,外部市场中竞争压力逐渐加大,如果不能及时的发现环境变化所带来的风险,无法及时的处理和应对,企业可能受损严重,难以继续维持。

3.4 智能化手段应用不足

信息化的应用使得企业内所有的工作流程、业务流程都使用了

信息技术手段,开始在系统或平台上进行操作,促进了企业的转型和提升。风险管控手段也要随之进行改变,如果还是停留在原来传统的计算分析模式,则无法跟不上现代全面风险管控的步伐。通过信息系统对经营管理过程进行过程控制和信息的采集、加工、分析、对比、传递和披露等环节,提高了管理工作的效率,实现对各种风险的定量测量和分析,形成对应的风险数据库,实时反映风险矩阵和排序频谱,对重大项目和高危区域进行监控和预警,为管理层提供决策的依据,输出可以满足内外部需求的报告制度,满足外部监管和信息披露的要求。

4 全面风险管理框架搭建的途径

全面风险管理是建立完善全面内控与风险管理建设规划和框架,以推动公司可持续发展为目标,融合战略层重大风险管理、经营层专项风险治理和操作层的内部控制,实现企业风险可控,更好的维护企业的日常运营。

4.1 战略层面风险管控

战略层面的风险主要面向公司经营发展战略,通过定期的重大风险评估管控,各部门和各单位各司其事,共同协作,建立完善“年初风险评估-季度风险评估-中期风险评价-年度回顾评价”的闭环管理流程,保障各项风险防控措施的有效执行。

在年度进行风险评估时,各部门和各单位开展内外部的风险评估流程,财务部牵头组织各部门综合分析系,提出公司层面重大风险建议,该建议提交给上市公司董事会或者集团董事会,审议通过后落实下放到各部门,明确具体风险应对措施,落实风险防控责任。当每季度开展风险监控时,各部门需开展日常风险防控措施跟进,推进风险防控要求落实,财务部牵头组织开展季度重大风险跟踪分析,编制季度跟踪监测表,并且向国资委报送季度跟踪监测表中期风险评价时,各部门开展中期回顾,财务部牵头组织各部门机制评价中期风险防控措施执行成效,向上市公司董事会汇报,接受指导和监督。年末进行回顾和评价时,各部门和各单位对全年风险管控情况进行总结评价,财务部牵头组织各部门集中评审风险年度对应成效,分析风险坐标图变化,并且向上市公司董事会和集团公司董事会汇报,接受指导和监督,同时向国资委报送内控风险年度工作报告。^[1]

4.2 经营层面风险管控

经营层风险是面向经营业务和项目,通过各类项目式、经营式的手段管控,建立重大风险评估制度,其主要流程为“风险收集-风险聚合-风险评估”,通过广泛收集风险,加之各单位提出的风险和部门提出的风险以及内外部监督检查发现的问题,按照风险的分类标准集中确定讨论风险清单,从风险发生的可能性和影响程度,组织各部门对风险进行量化打分,根据打分结果,综合分析各风险内涵,提出几项重大风险建议及应对措施。

其次,财务部需要对风险评估做好指引,明确工作要求和流程,实施项目的部门具体负责风险评估和汇报,各部门综合讨论出风险的应对措施,定期评价其有效性,进行补充和完善。在重大项目的可行性研究、立项等环节开展科学规范的风险评估,比如“三重一大”、高风险业务、重大改革以及重大海外投资并购重组项目,对其进行程序合规性的审核、经济效益性的评估、社会效应性的评估,根据其可能性和影响程度做出判断,并将风险评估结果和风险应对措施纳入管理层决策参考,增强专项风险预判和管控能力,在固定资产投

资、对外股权投资并购等管理制度纳入专项风险评估要求,提高针对性和专业性。

4.3 操作层面风险管控

操作层风险面向日常业务操作执行,通过制度化,流程化的手段实现管控,其主要手段就是建立内控流程实现风险管控,比如在采购管理和资产管理流程中进行嵌入式风险防控,即积极开展风险评估、完善制度建设、持续优化风险防控,加强落实执行,多级动态监督检查,对关键岗位和系统控制重点防控,推动整改问责,实现风险防控措施对财务管理领域的全覆盖。^[2]与此同时,建立严格的考核制度,在选聘人员的时候尽量做到专职,不考虑其他职位的人员进行兼职,这样可以保证人员的独立性,通过考核与监督,对操作风险进行后评价管理,可以不断提高人员的专业水平,规范岗位职责和行为,提高风险管理的质量。

5 结束语

国有企业在进行全面风险管控时,应正视风险所带来的挑战和机遇,不能一味的规避或承担,根据自身的实际情况和行业特点采取适合的风险管控体系,分层级、分层次的推进实施,积极的化风险为可控因素,利用信息化的方式及时更新完善全面管理方法,为企业的持续发展打下坚实基础。

参考文献

- [1]王桂荣.基于内部审计的企业全面风险管理研究[J].现代交际,2019,(21).
- [2]范应胜.商业银行互联网金融业务全面风险管理体系构建分析[J].经济师,2019,(11).
- [3]张新陇.全面风险管理体系建设的框架构建与实施[J].管理观察,2019,(30).
- [4]李艳.基于财务风险管理的集团全面风险内控体系的构建[J].财会学习,2019,(27).
- [5]赵桂凤.全面风险管理视角下的企业内部控制研究[J].全国流通经济,2019,(26).

作者简介:肖春玉(1979,05-),女,籍贯:湖北宜昌,职称:中级会计师,研究方向:管理会计。