

# 全面风险管理理论及实务分享

2015.11.27 合肥



**EY** 安永

建设更美好的  
商业世界

# 目录

---

一

风险损失案件分享

二

实施全面风险管理的必要性

三

关于风险管理的几个概念

四

安永全面风险管理框架

五

安永建议全面风险建设思路

# 2015年5月，陈发树与云南红塔集团有限公司一般股权转让侵权纠纷案尘埃落定

---

# 公司对风险管理的把控不到位，是造成本次事件的重要原因

---

# 政府采购中心对风险意识不足，连带采购人共同被起诉

案件	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 某省政府采购中心受当地体育彩票管理中心的委托，采购500台“全热线”电脑体育彩票销售终端机。</li><li>2. 得分排名第一的投标人未中标，故起诉政府采购中心及采购人。</li></ol>
发标环节	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 购买标书的只有二家，第三家部分符合资质的投标人C经与采购人、政府采购中心协商</li><li>2. 采购人电话通知政府采购中心可以出售标书给C公司，但未履行变更公告要求</li></ol>
评标环节	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 为满足三家要求，引入不符合资质的C公司，采购人认为在评标过程中，这一家供应商肯定会被首先淘汰。</li><li>2. 然而，出乎他们意料的是，C供应商居然被采购中心选出来参加评标的“专家们”认定为第一。</li></ol>
定标环节	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 采购人体彩中心坚持选用“全热线”机型，故排除排名第一的C公司，选用得分第二的投标人</li><li>2. 排名第一的投标人不满，将政府采购中心和采购人一同告上法庭。</li></ol>

采购人将责任全部推给政府采购中心，认为采购中心中心违规操作

# 目录

---

一

风险损失案件分享

二

实施全面风险管理的必要性

三

关于风险管理的几个概念

四

安永全面风险管理框架

五

安永建议全面风险建设思路



# 统计显示，风险管理良好的公司业绩优于风险管理粗放公司

82%

的机构投资者原意为有效的  
风险管理公司支付溢价

18%

30%

企业均在风险和控制上超支  
，大部分超支额高至

3倍

风险管理成熟度在前20%的公  
司产生的息税前利润约为位  
居后20%公司的三倍

# 风险管理不仅能保护企业价值，也能创造企业价值

## 传统的认识

- ▶ 低层次/经营层次 - 风险监控是内部审计人员的职能
- ▶ 风险是一个需要控制的负面因素
- ▶ 风险管理在企业各部分个别展开
- ▶ 风险管理的责任被委派到低层次的人员
- ▶ 风险的衡量是主观的
- ▶ 无组织以及杂乱的风险管理职能

## 最佳实务及一些关键成功因素

- ▶ 风险管理是董事会及全体员工的责任
- ▶ 风险也是一个机会（例：行业竞争导致收购行为）
- ▶ 以企业目标为主导
- ▶ 风险可以被量化
- ▶ 风险管理纳入企业绩效管理系统

# 目录

---

一

风险损失案件分享

二

实施全面风险管理的必要性

三

关于风险管理的几个概念

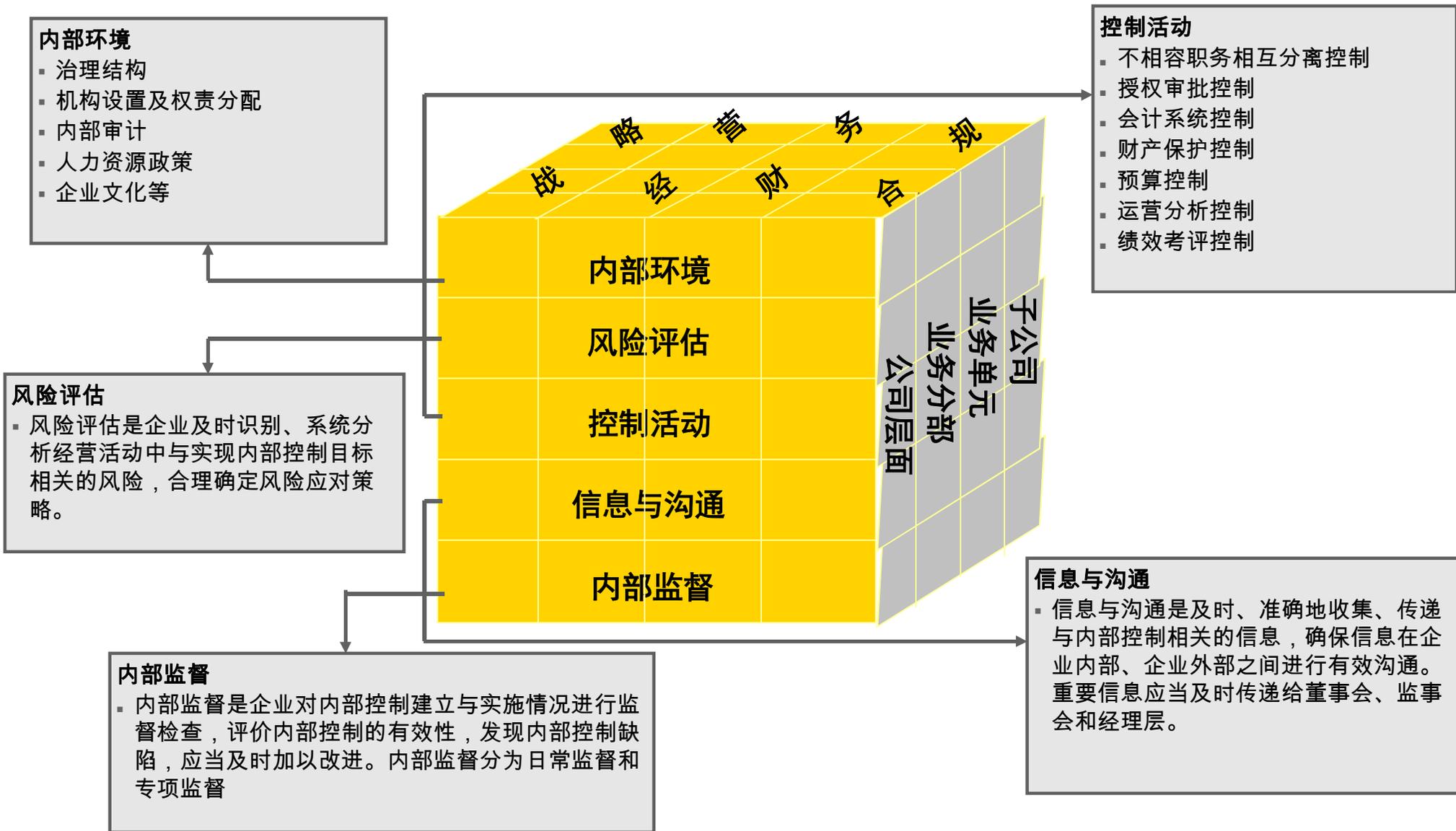
四

安永全面风险管理框架

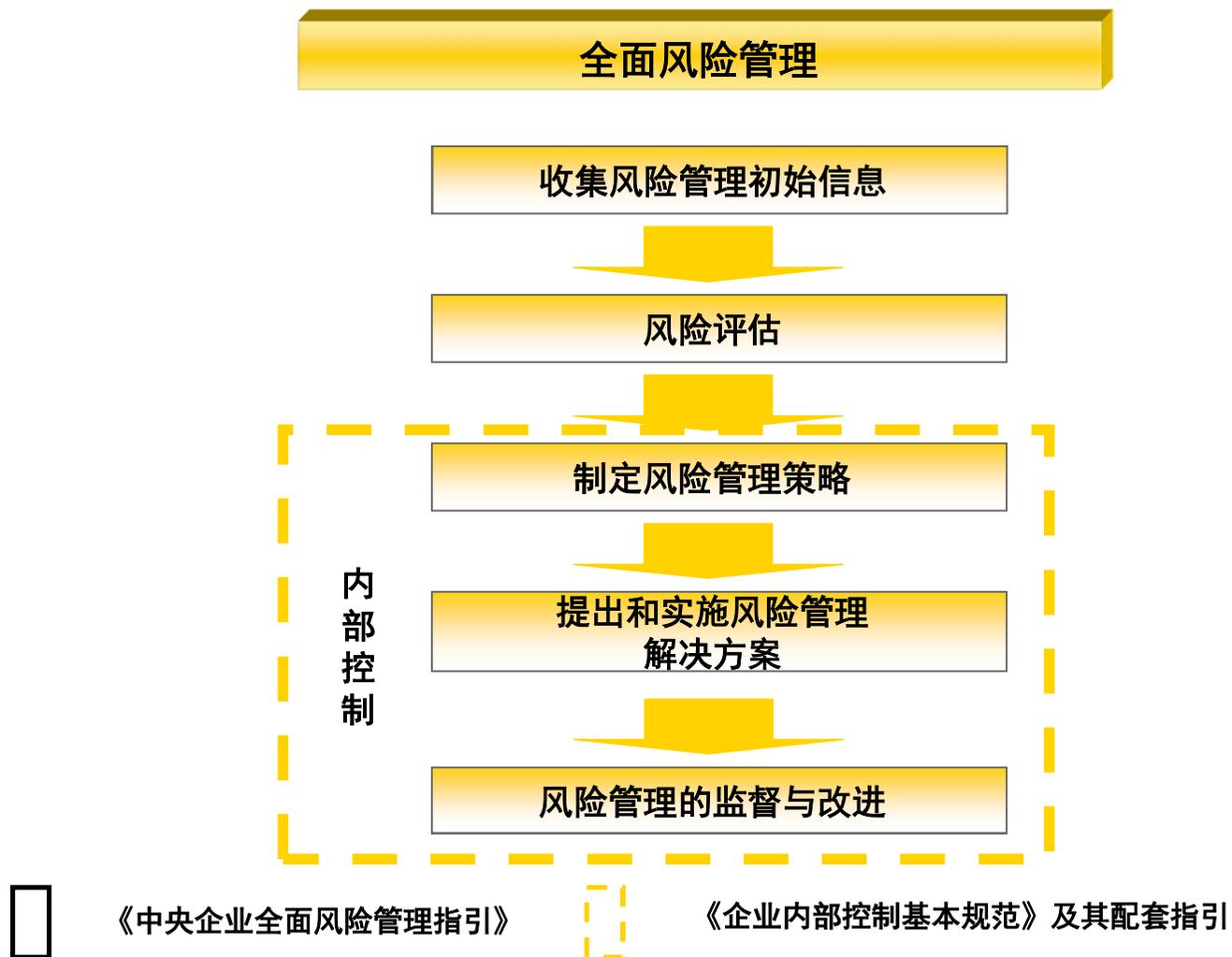
五

安永建议全面风险建设思路

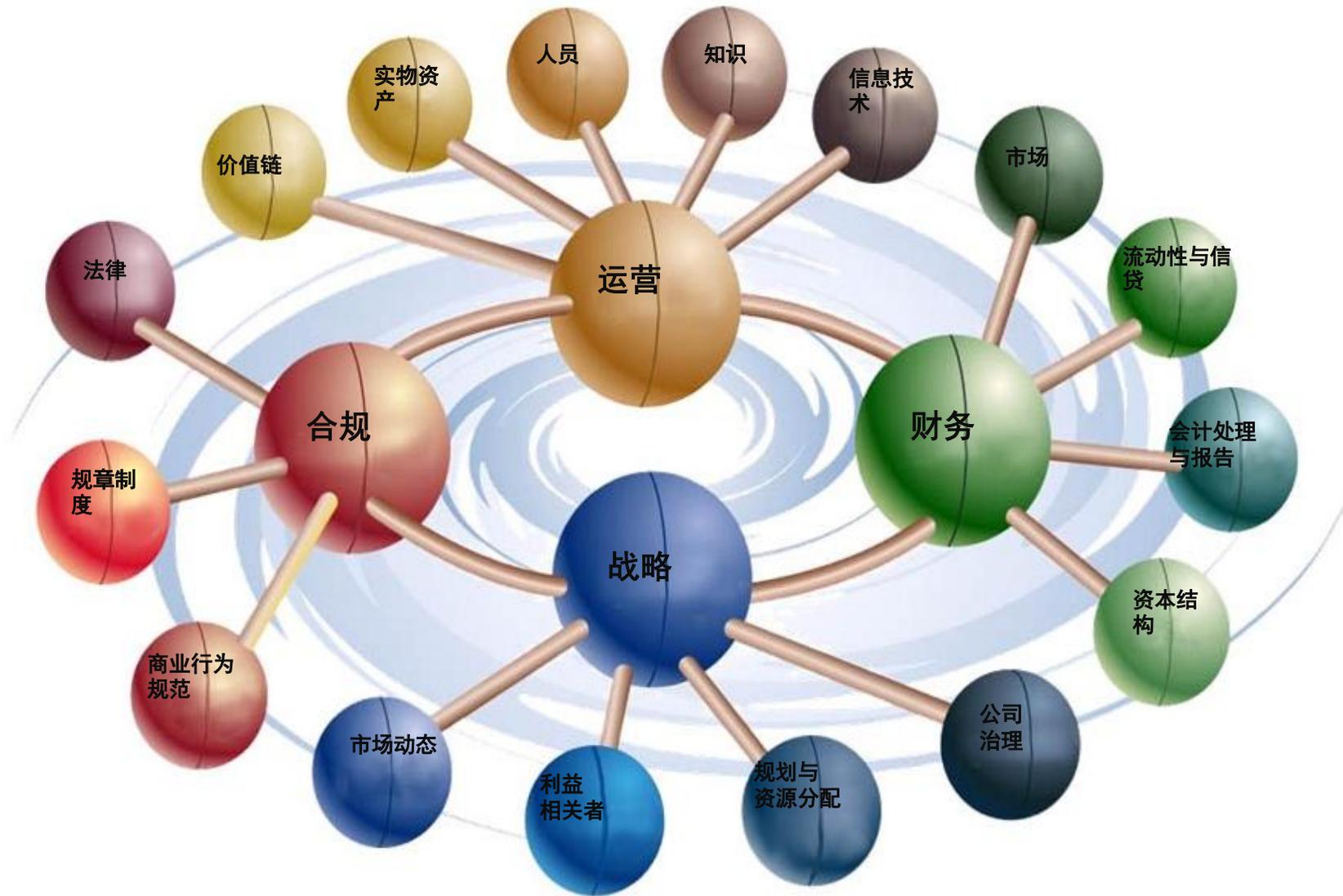
# COSO风险管理框架是世界普遍采纳的风险管理理论框架



# 全面风险管理的范畴大于内部控制，内部控制是风险管理的手段



# 安永的风险宇宙将企业面临的风险分为：战略风险、财务风险、合规风险和运营风险四大类



**企业的风险随处可见，没有发生过不表示不会有风险！  
再熟悉的业务领域，如果疏忽，风险即可发生。**

**不要高估自己应对风险的能力，认为风险都在自己的掌控之中**

**无法按照正常流程操作时，请考虑是否存在特殊事项**

**意识到风险，应及时采取补救措施，避免重蹈覆辙。**

作为风险控制人员，需警惕那些个别动机不纯的人

**对待同事和新人，应做好风险提示，而非.....**

**风险管理和控制能力并非生而有之，需要不断成长!**

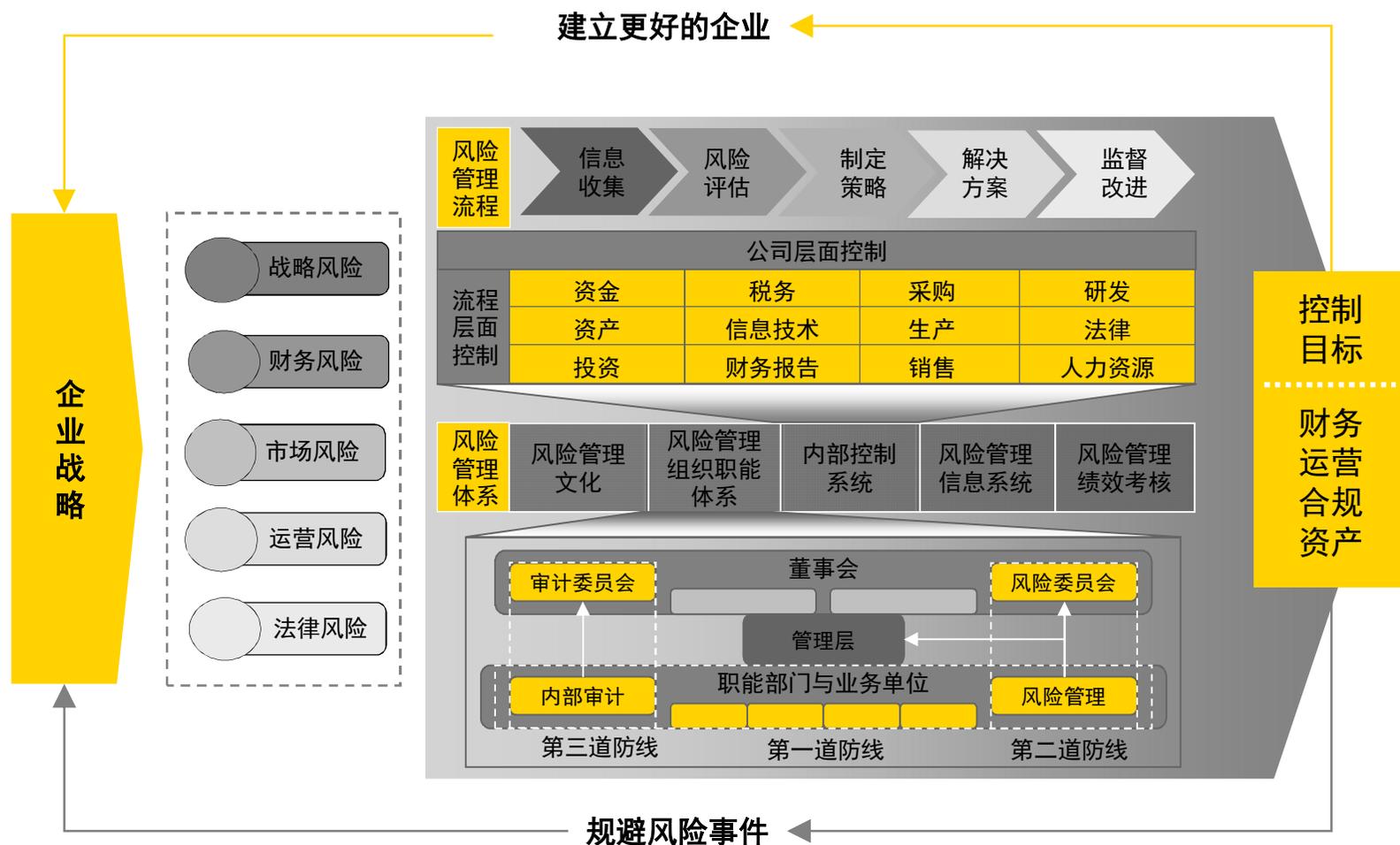
# 目录

---

- |   |              |
|---|--------------|
| 一 | 风险损失案件分享     |
| 二 | 实施全面风险管理的必要性 |
| 三 | 关于风险管理的几个概念  |
| 四 | 全面风险管理理论框架   |
| 五 | 全面风险管理体系建设思路 |

# 安永全面风险及内部控制体系框架

安永全面风险管理及内部控制框架是以国资委《全面风险管理指引》为基础，融合了财政部《企业内部控制基本规范》的相关要求，亦结合安永多年来开展企业全面风险管理和内部控制评估咨询工作的经验构建的一个完整的风险管理及内部控制框架体系，成功实施这一框架体系，可帮助公司有效规避各种风险事件，建立更好的企业。



# 企业风险管理整合框架的组成部分：一个流程、三道防线、四大系统、五大目标

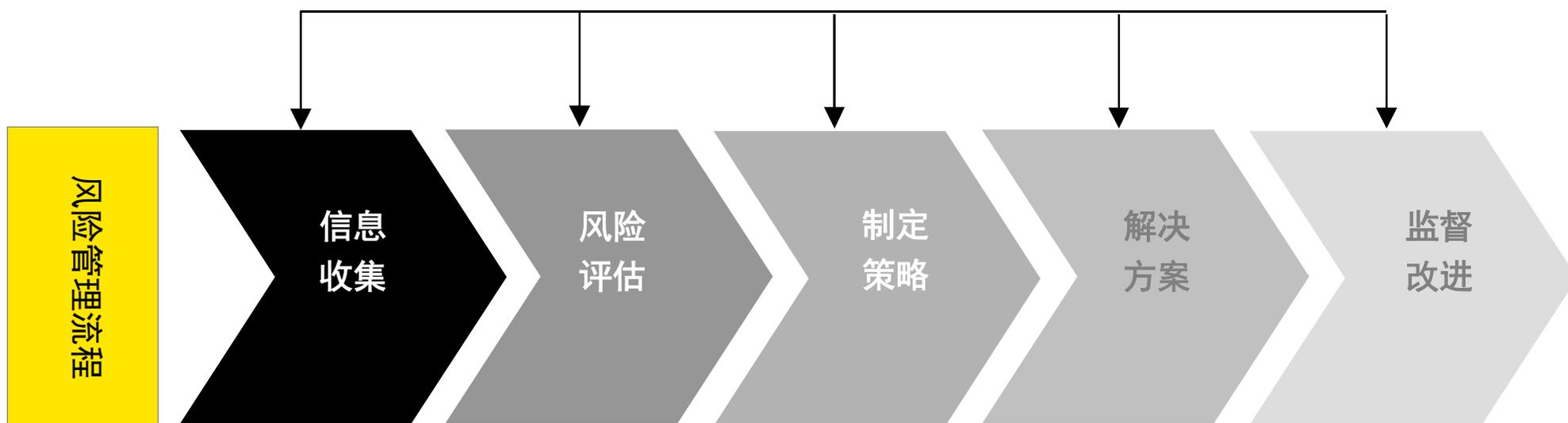
---

全面风险管理及内部控制体系框架可以分解成以下几个方面的内容：

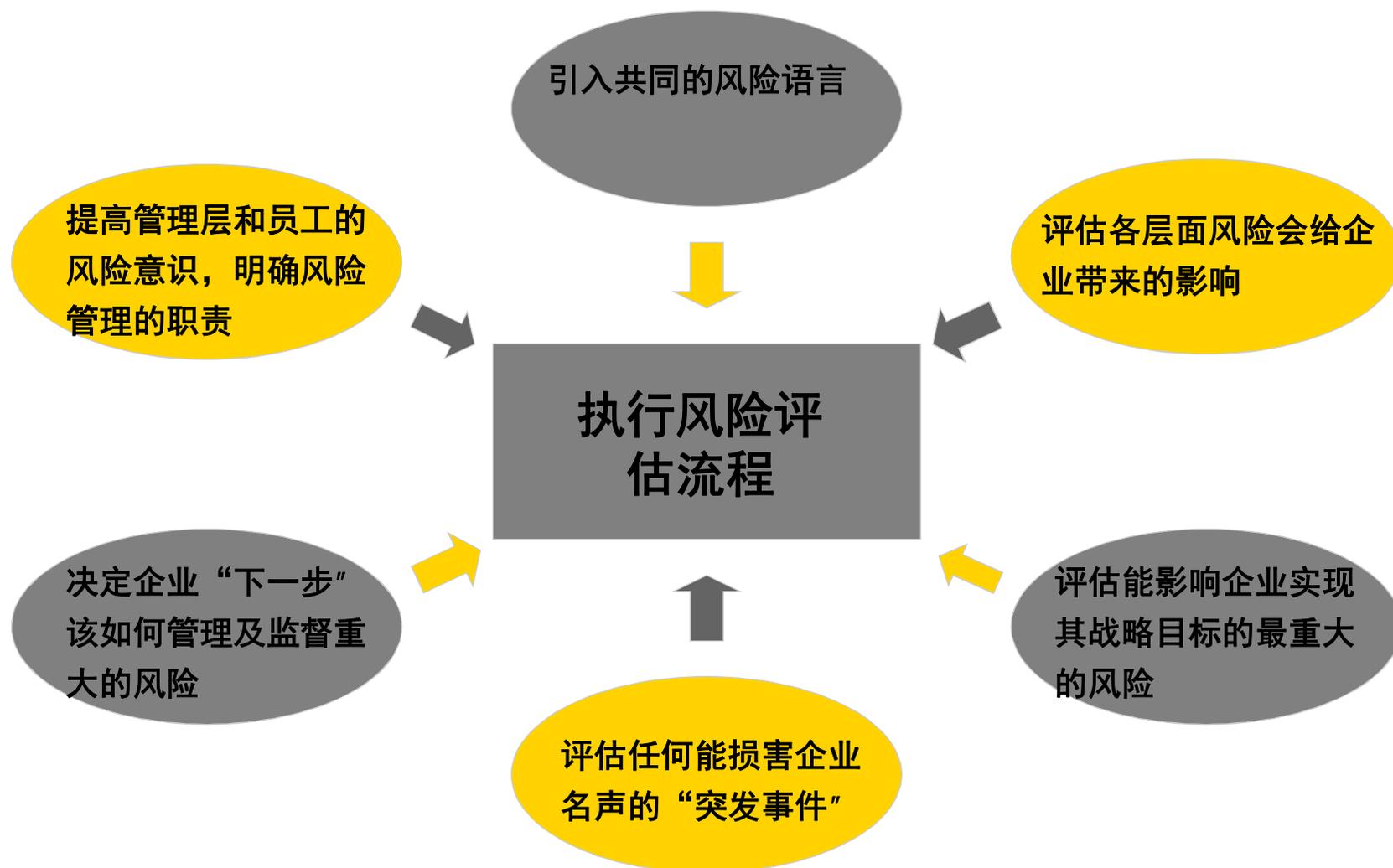
- ▶ 一个流程：风险管理工作流程
- ▶ 三道防线：前线业务部门、风险管理部门及内审监督部门
- ▶ 四大系统：风险管理文化系统、内部控制系统、风险管理信息系统及风险管理绩效考核系统
- ▶ 五大目标：合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，促进企业实现发展战略。

# 一个流程：风险管理基本流程

高层重视、项目纳入年度管理计划



# 为什么要进行风险评估



# 风险评估中的两个重要概念

---

## 固有风险

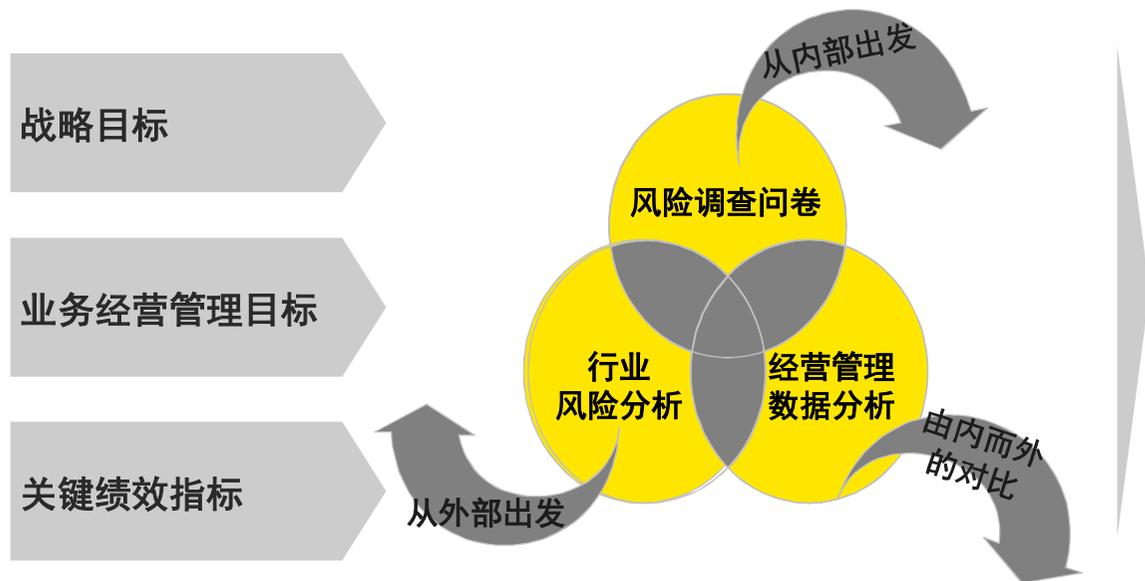
- ▶ 即假设该风险在没有任何控制存在的情况下，其妨碍企业达至经营目标的可能性及影响。在考虑每个风险的可能性及影响程度时，应假设现有的控制都不存在，从而对固有风险作出更有效及更客观的评价。

*VS*

## 剩余风险

- ▶ 即考虑相关内部控制措施后发生重大风险的可能性。  
剩余风险的评定由两部分构成：**剩余风险 = 固有风险 - 内控实施有效性**

# 风险评估的工具和方法



### 风险宇宙

战略	市场	运营	财务	合规
<b>公司治理</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>董事会绩效</li> <li>高层声誉</li> <li>管理层道德</li> <li>企业社会责任</li> <li>领导力</li> <li>沟通与投资者关系:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>媒体关系</li> <li>危机沟通</li> <li>员工沟通</li> <li>股东关系</li> </ul> </li> <li>商业环境:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>竞争</li> <li>宏观经济环境</li> <li>商业模式</li> <li>品牌声誉</li> </ul> </li> <li>并购:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>估值与定价</li> <li>尽职调查</li> <li>执行与整合</li> <li>尽职调查</li> </ul> </li> <li>战略行动:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>远景和方向</li> <li>计划与执行</li> <li>测量与监控</li> <li>战略选择</li> </ul> </li> <li>计划与资源配置:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>组织结构</li> <li>外包策略 (第三方关系)</li> <li>战略规划</li> <li>预算管理</li> <li>预测</li> <li>合资/联盟与合作伙伴</li> </ul> </li> </ul>	<b>销售/市场营销</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>定价</li> <li>广告</li> <li>研发</li> <li>新产品/业务开发</li> <li>渠道/经销商管理</li> </ul> <b>品牌营销</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>品牌营销</li> </ul> <b>客户服务</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>客户关系管理</li> <li>呼叫中心运营</li> <li>客户投诉</li> </ul>	<b>供应链</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>总体计划与预测</li> <li>库存管理</li> <li>采购</li> <li>间接税</li> <li>转移定价</li> </ul> <b>物流:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>物流网络建设</li> <li>物流网络改造</li> </ul> <b>安全技术:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自然灾害</li> <li>突发事故</li> <li>泄漏</li> <li>用户用气安全</li> <li>恐怖与军事行动</li> <li>业务持续计划</li> </ul> <b>信息技术:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>IT管理</li> <li>IT安全/评估/隐私</li> <li>IT可用性/可持续性</li> <li>IT整合IT基础架构</li> <li>技术应用</li> </ul> <b>人力资源:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>文化</li> <li>招聘与保持</li> <li>发展与绩效</li> <li>继任计划</li> <li>报酬/福利</li> <li>劳动关系</li> </ul>	<b>会计 &amp; 报表</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>会计、报表 &amp; 披露</li> <li>内部控制 &amp; 其他</li> <li>合规报告</li> </ul> <b>资本结构:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>负债</li> <li>资产</li> <li>保险基金</li> <li>股票期权</li> <li>资本开支管理</li> </ul> <b>金融市况:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>利率/汇率</li> <li>衍生风险</li> </ul> <b>流动性和资金:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>现金管理</li> <li>收入流失</li> <li>投资</li> <li>套期保值</li> <li>客户归集</li> <li>保险</li> <li>受托理财</li> </ul> <b>固定资产:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>房地产</li> <li>厂房和设备</li> </ul> <b>税务:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>税务技术和知识管理</li> <li>个人所得税</li> <li>关税</li> </ul> <b>内部结算:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>内部结算</li> </ul>	<b>法律:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>合同</li> <li>知识产权</li> <li>廉政</li> <li>行为操守:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>职业道德</li> <li>舞弊</li> </ul> </li> <li>监管:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>贸易/海关</li> <li>劳动关系</li> <li>安全生产</li> <li>环境保护</li> <li>数据保护 &amp; 隐私</li> <li>健康 &amp; 安全</li> <li>不正当竞争</li> <li>经营许可</li> </ul> </li> </ul>

结合行业风险宇宙对影响企业经营管理目标达成的各种不确定因素进行细化、分解。

通过对管理层及各核心业务流域负责人的访谈、调查问卷、研讨会等多种方式，对影响企业目标的内外部风险进行识别、判断。

将收集到的风险进行详细记录和描述；按照战略/财务/市场/运营/法律合规五个类别，整理出集团层面的风险宇宙（风险数据库）。

# 风险评估的工具和方法——风险数据库

一级风险	二级风险	三级风险
一、战略风险	1. 经济政策与行业政策调整风险	1.1 产业政策调整风险 国家产业政策的变化、产业结构的调整，影响公司战略目标的达成，甚至导致公司发展速度减缓等。
	外部经济与行业政策的频繁、迅速调整，使得公司在未来的经济发展中处于不利地位，甚至影响公司战略规划目标的达成。	1.2 金融政策调整风险 金融政策的频繁调整或变化，导致公司发展面临不利的信贷融资环境。
		1.3 税收政策调整风险 由于国家税收政策的调整或新名目税收的开征，增加公司房地产项目的开发成本，影响经济收益。
		1.4 房产政策调整风险 房产相关政策法规调整，影响公司业务开展或战略目标的达成。
		1.5 环保政策调整风险 由于环保政策不断推陈出新，环保要求不断强化，房地产的开发成本可能因此不断上涨，影响公司的经济收益。

示例

# 风险评估的工具和方法——风险控制对应表

流程风险操作指引第2-7号-投资前期开发（光伏项目）													
序号	流程			风险诊断点	管控主体 层级/部门/岗位	管控措施		实施证据	监控部门 层级/部门/岗位	监控指标	监控标准		
	管理活动	流程名称	流程环节/管理			参考建议	控制依据				低（可）	中（需关）	高（立）
12	投资前期开发（光伏项目）	测光点立塔	测光点立塔工作安排	是否按照要求及时设立测光塔？	新能源事业部/分公司/开发部/部长	分公司开发部应于测光塔方案审批后，及时组织和协调相关部门及人员开展测光塔的立塔工作，包括测光塔采购、土地相关事项协调、测光塔施工与监管等工作，以保证测光塔的及时设立。光伏中心对测光塔设立的期限要求如下： <ol style="list-style-type: none"> <li>原则上要求测光塔需在投资意向协议签订后46天内设立。</li> <li>光伏中心每年统计当年各区域投资意向协议签订和测光塔设立情况。若存在超期设塔现象，则影响分公司相关部门当年的绩效奖金。</li> </ol>	测光塔暂行管理办法	年度项目进度统计数据	新能源事业部/发展部/光伏中心/主任	是否按照要求及时设立测光塔	≤协议签订46天	N/A	>协议签订46天
14	投资前期开发（光伏项目）	太阳能资源数据	太阳能资源数据收集	数据接管专是否定期检查、记录和上报测风数据，并确保测风数据复核公司要求？	新能源事业部/分公司/数据接管专	<ol style="list-style-type: none"> <li>数据接管专应每周对测光数据进行详细的检查，并填写测光数据监控记录表，每两周上报至光伏中心进行测光塔运行情况统计和分析。</li> <li>测光数据应保证完整率在90%以上作为有效。当数据完整率低于90%时，数据接管专应前往测光塔现场获取数据，并检查设备的运行状态。</li> <li>在测光塔运转正常的情况下，也应每半年现场获取一次测光数据，确保数据的完整性和安全性。</li> </ol>	测光塔暂行管理办法	测光数据监控记录表	新能源事业部/发展部/光伏中心/主任	数据接管专是否定期检查、记录和上报测风数据，并确保测风数据复核公司要求	≥90%	N/A	<90%

示例

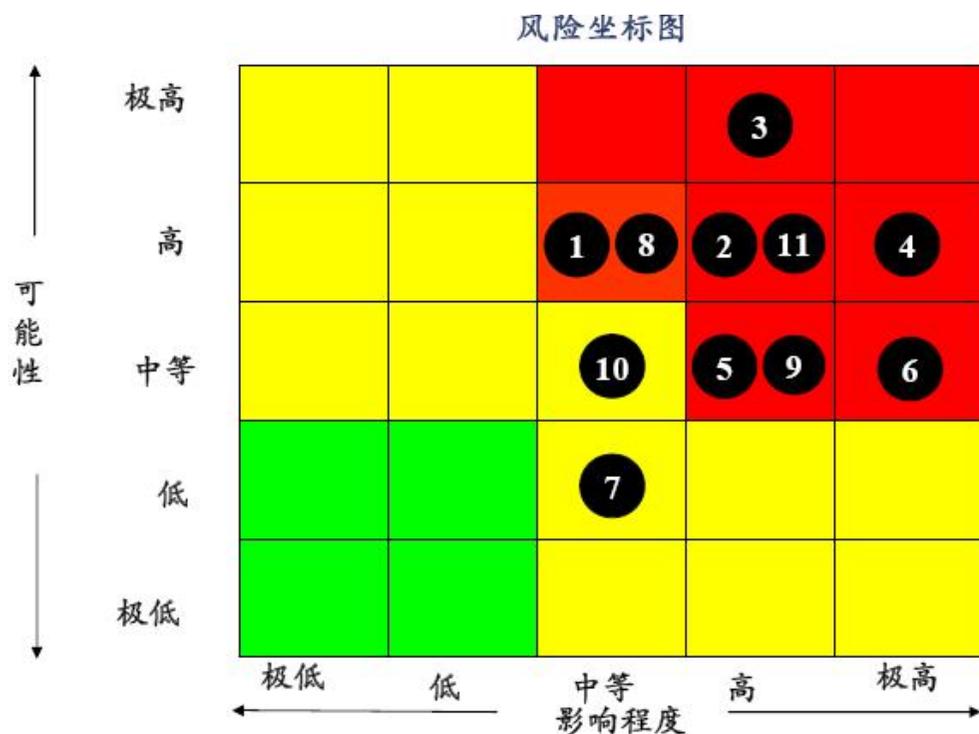
# 确定风险评估标准

风险发生可能性					
评分等级	1=极低	2=低	3=中等	4=高	5=极高
风险发生的可能性	业务极少发生，风险在极少情况下才会发生或发生的绝对数量非常小	业务较少发生，风险在较少情况下会发生或发生的绝对数量很小	业务发生频率中等，风险发生频率中等或发生的绝对数量不太多	业务发生频率较普通偏高，风险发生频率较普通偏高或发生的绝对数量较多	业务发生很频繁，风险发生很频繁或发生的绝对数量很多

风险的影响程度					
评分等级	0~1 极轻微	1~2 轻微	2~3 中等	3~4 重大	4~5 极重大
财务方面影响	<ul style="list-style-type: none"> <li>极轻微的财务损失：企业财务损失占净资产的2‰以下（约200万元）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>轻微的财务损失：企业财务损失占净资产的2‰-5‰（约200万-500万元）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中等的财务损失：企业财务损失占净资产的5‰-2%（约500万-2,000万元）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重大的财务损失：企业财务损失占净资产的2%-10%（约2,000万-10,000万元）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特大的财务损失：企业财务损失占净资产的10%以上（约10,000万元以上）</li> </ul>

# 形成风险评估结果及风险热力图

根据风险发生的可能性和影响程度评价标准，从定量和定性两个角度对企业各类风险进行评价，形成风险坐标图。



说明:

- 1 - 人力资源风险
- 2 - 财务风险
- 3 - 竞争风险
- 4 - 产品开发风险
- 5 - 客户信用风险
- 6 - 系统故障风险
- 7 - 外汇风险
- 8 - 欺诈风险
- 9 - 政治风险
- 10 - 投资风险
- 11 - 采购风险

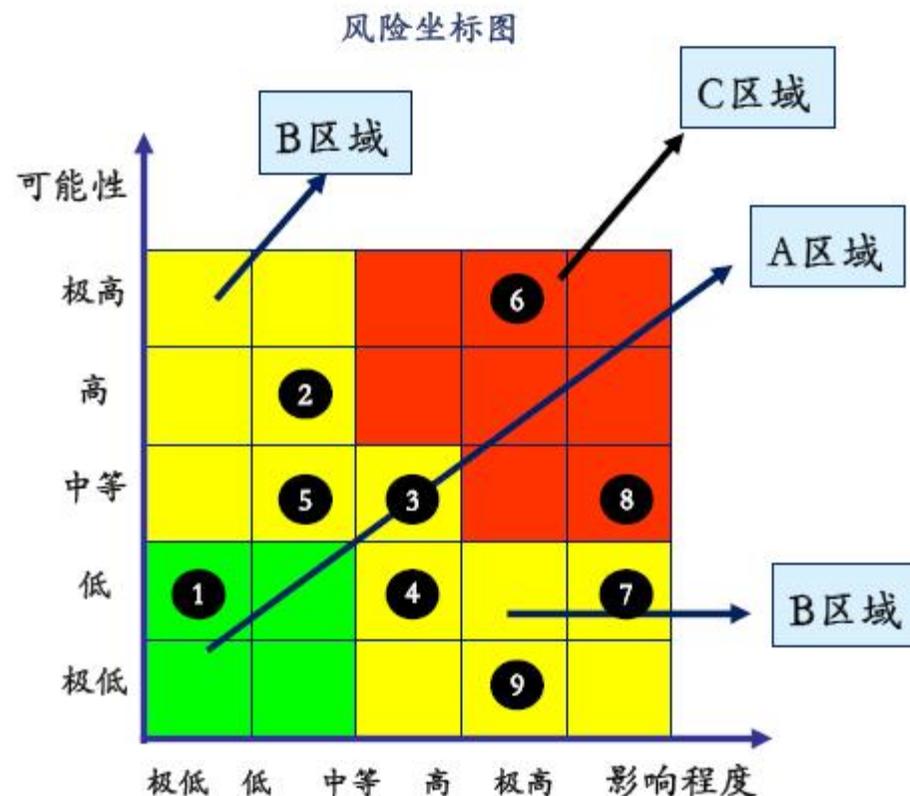
# 制定风险管理策略

风险管理策略制定是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**风险回避、风险减轻、风险转移及风险承受**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**配置方法**的过程。

关键考虑因素	解释
风险偏好	企业愿意承担哪些风险
风险承受度	可以承担这些风险到什么水平
风险管理有效性标准	衡量风险管理工作成效的指标
风险管理工具	如何对重大风险进行管理
资源配置	如何安排风险管理相关工作的人力与财力

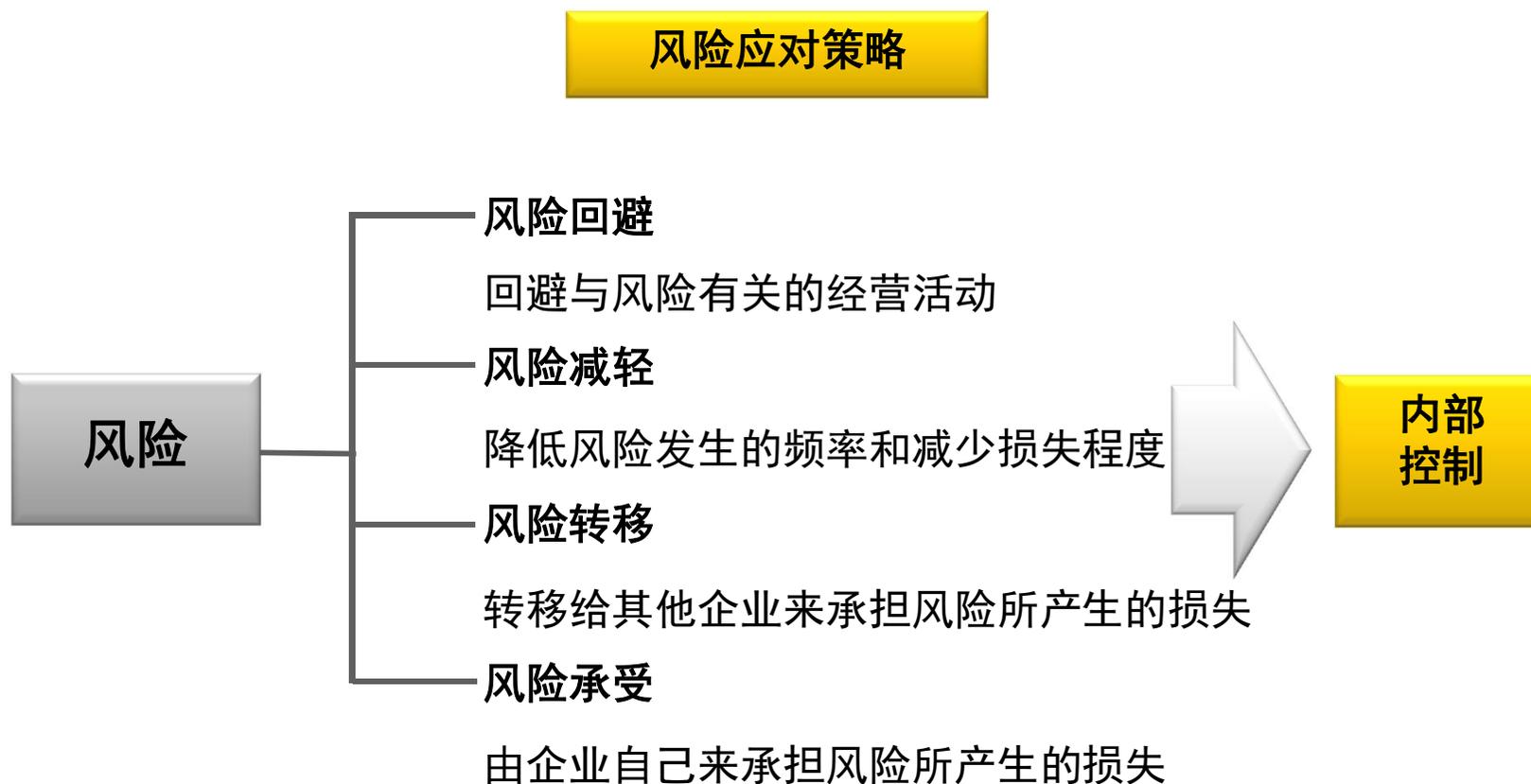
# 风险策略的选择

- ▶ 承担A区域中的各项风险且不再增加控制措施
- ▶ 严格控制B区域中的各项风险且专门补充制定各项控制措施
- ▶ 确保规避和转移C区域的各项风险且优先安排实施各项防范措施



# 风险策略的选择

面对不同风险，不同的企业通过不同的风险应对策略执行内部控制。



固有风险——控制==== 剩余风险

# 制定风险解决方案（续）

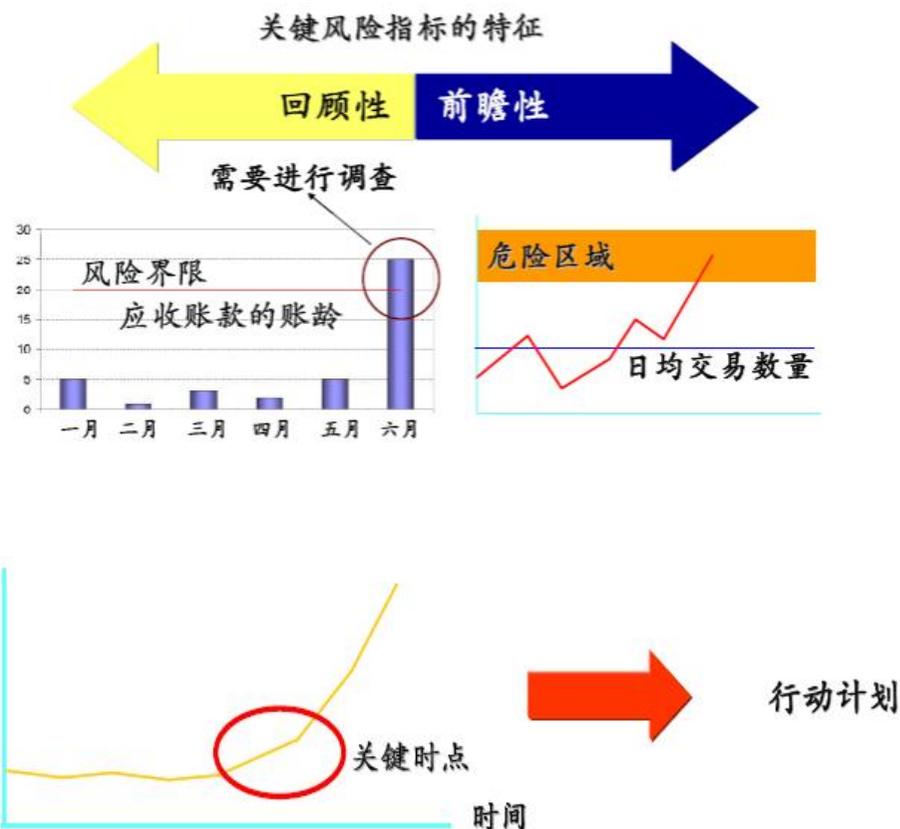
## 常用风险管理解决方案—利用关键风险指标建立风险预警系统

### 关键风险指标的特征：

- ▶ 易于统计数据
- ▶ 易于进行跟踪
- ▶ 与关键风险有较高的关联性

### 风险预警系统

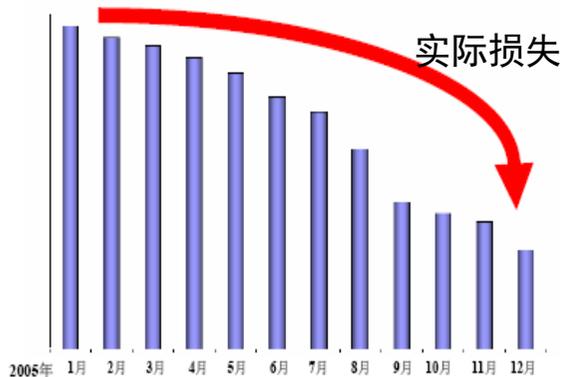
- ▶ 一种「事前」的风险管理工具
- ▶ 识别各类重要风险的征兆
- ▶ 制定关键风险指标，并追踪其变化



# 制定风险解决方案（续）

## 常用风险管理解决方案—损失事件管理

“损失事件管理”也是一种常用的风险管理工具，通过对损失事件的记录和分析，制定控制风险的行动计划，来防止或减低同样的损失再次发生。



	损失轻微至中等	损失重大
频率高	<ul style="list-style-type: none"> <li>通常不会对企业的生存造成威胁</li> <li>能从经验吸取教训，了解问题所在，并采取相应的行动</li> <li>一般不能减少重大风险，但是能够提升企业的经营效率</li> </ul>	不适用 (否则企业已经倒闭)
频率低	影响不大	<ul style="list-style-type: none"> <li>能够导致企业倒闭或信誉严重受损</li> <li>不能采用损失事件管理方法进行学习</li> <li>但需通过内控和预警方法减低发生的可能性和影响程度</li> </ul>

# 三道防线—业务单位、风险管理部门和风险管理委员会、内部审计和审计委员会



## 独立保证

- ▶ 内部审计独立于其它管理部门，应直接向高级管理层和董事会/审计委员会负责。
- ▶ 内审工作重点在于企业的风险评估和控制，而非财务报告的准确性。内审应覆盖包括财务、经营、合规等方面的风险和控制在。

## 负责并管理风险

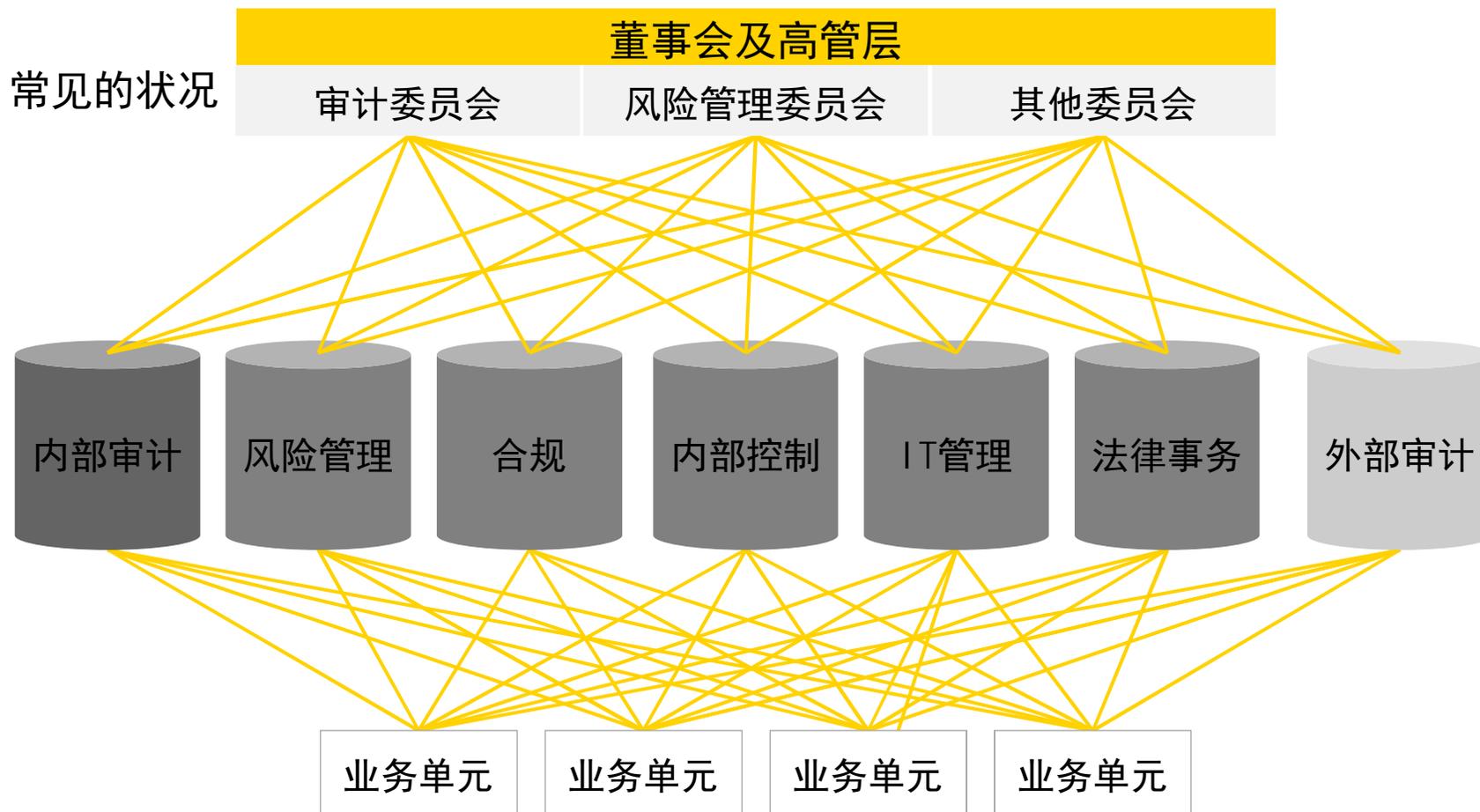
业务单位包含了企业大部分的资产和业务，它们在日常工作中面对各类的风险，是企业的前线。企业必须把风险管理的手段和内控程序融入到业务单位的工作与流程中，才能建立好防范风险的第一道防线。

## 监督风险

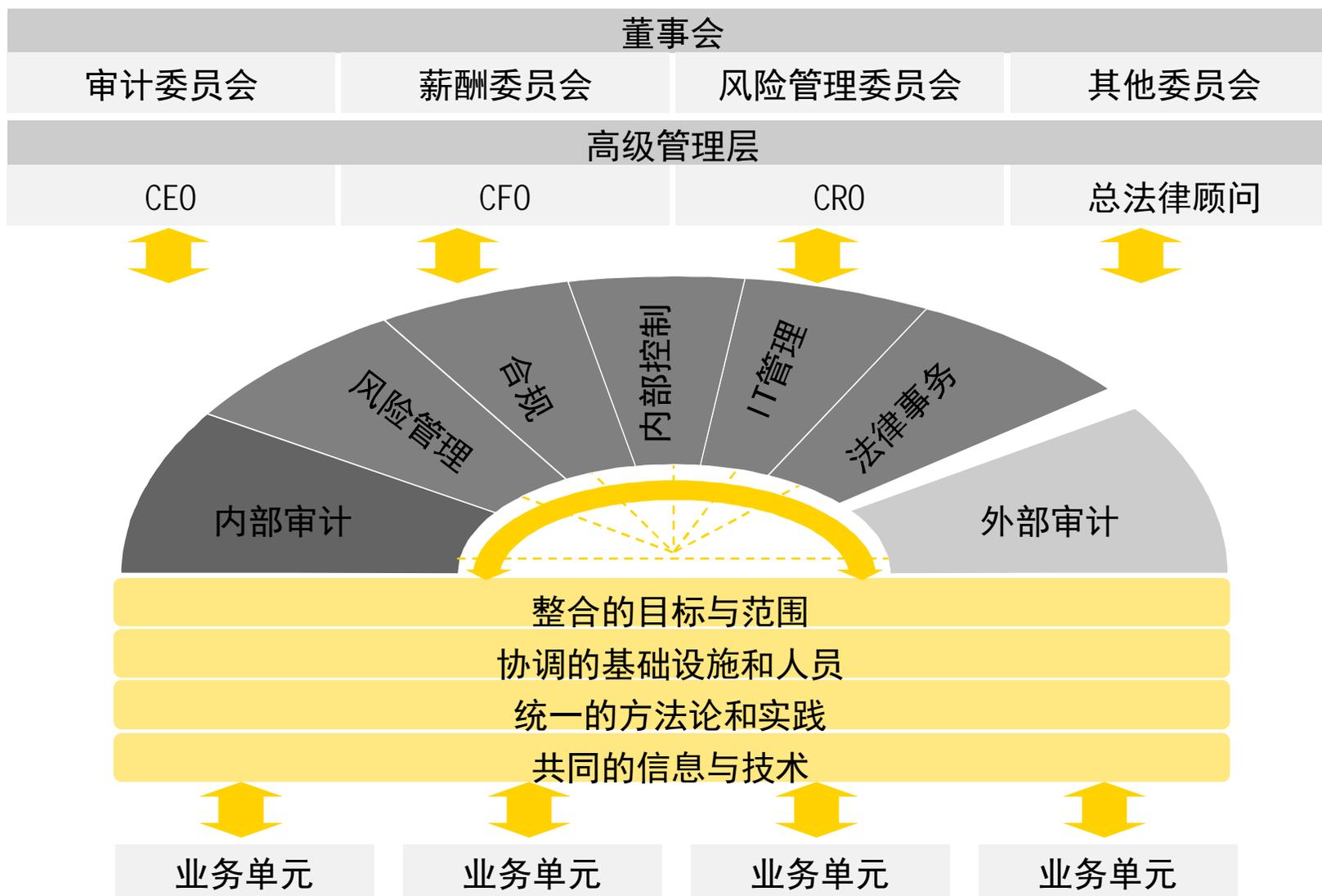
- ▶ 风险管理委员会要确保企业风险管理得到落实执行，并对相关的工作作出持续性的监控；
- ▶ 风险管理部门领导和协调公司内各单位在管理风险方面的工作，如：协助编制规章制度；负责风险信息披露、沟通；协助及监督各业务单位进行内控自我评估管理；对财务及相关风险进行定量分析。

# 风险管理职能的现状

最常见的问题：多头管理，主责缺少，方法多样，标准不一

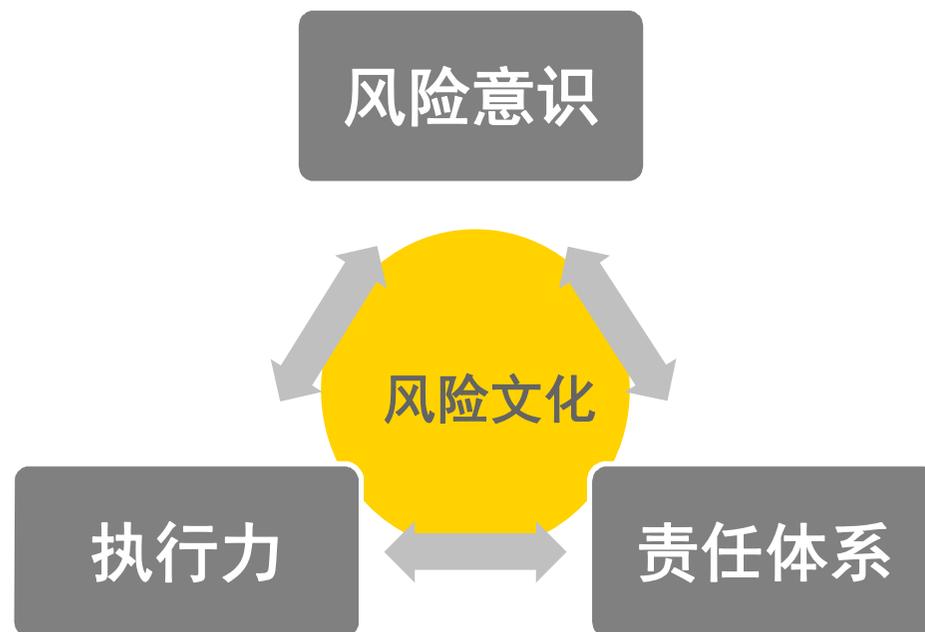


# 风险管理职能的理想状况



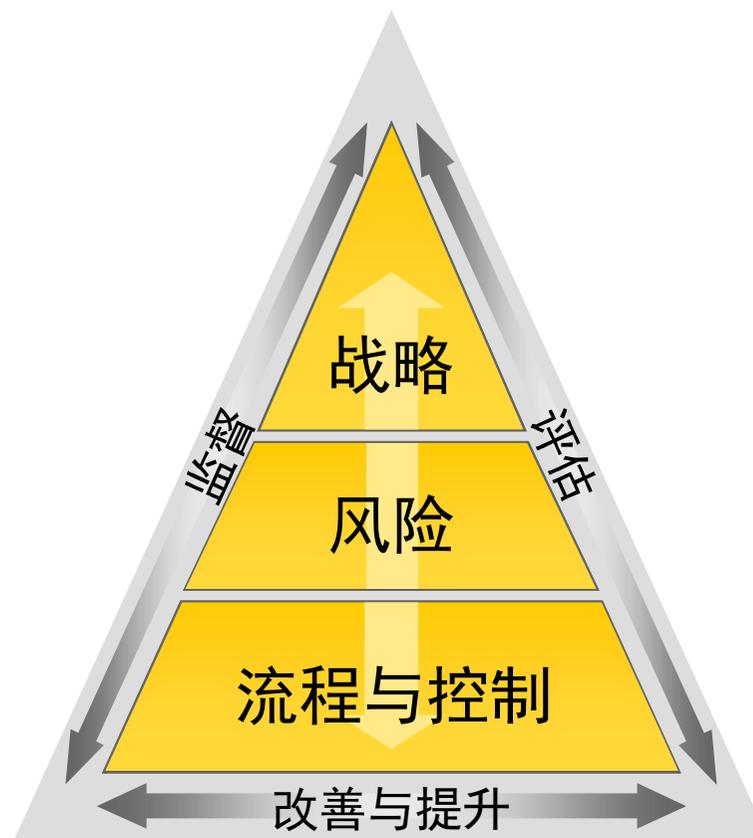
# 四大系统——风险管理文化系统

- ▶ 风险管理文化是企业文化的一个重要部分，风险管理文化的建设应融入企业文化建设全过程，将风险管理意识转化为员工的共同认识和自觉行动，促进企业建立系统、规范、高效的风险管理机制。
- ▶ 风险管理文化需在企业内部形成共同的风险语言，在各个层面营造风险管理文化氛围。
- ▶ 风险管理文化建设应与薪酬制度和人事制度相结合，有利于增强各级管理人员特别是高级管理人员风险意识。
- ▶ 建立重要管理及业务流程、风险控制点的管理人员和业务操作人员岗前风险管理培训制度。采取多种途经和形式，加强对风险管理理念、知识、流程、管控核心内容的培训，培养风险管理人才，培育风险管理文化。



# 四大系统——内部控制系统

内部控制系统从企业战略出发，以风险为导向，通过评估、改善与提升、监督的方法维护公司内部控制系统的有效运作，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。



# 四大系统——风险管理绩效管理系统

高级管理层（包括审计委员会和EMT）除了明确“高管基调”和其他职责外，还必须负责监控公司控制状况，必要时，采取改正和问责措施。

## 绩效评级

- 作为公司所有管理者个人绩效承诺（PBC）目标的一部分，各级管理者须保证所管辖领域保持和维护良好的内控状况，这就意味着必须获得满意的半年度控制评估（SACA）和打分审计（Rated Audit）评级。
- 如果SACA或审计评级结果为“不满意”，通常会降低相关的流程Owner /业务单元管理者的PBC绩效考评。

### SACA

每半年对公司所有业务单元进行的控制自我评估。

打分评级包括“满意”、“尚可”或“不满意”。

### 打分审计

一种基于风险抽查的独立评估。打分评级包括“满意”和“不满意”。

## 问责

- 如果某一全球流程或业务单元得到多次不满意的控制评级结果，审计委员会有权要求相应全球流程Owner /业务单元管理者说明原因并提出改进计划。
- 如果该解释或改进计划不被接受，或者控制绩效持续为不满意，审计委员会或EMT会对相关人员采取问责措施，包括降薪或免职。

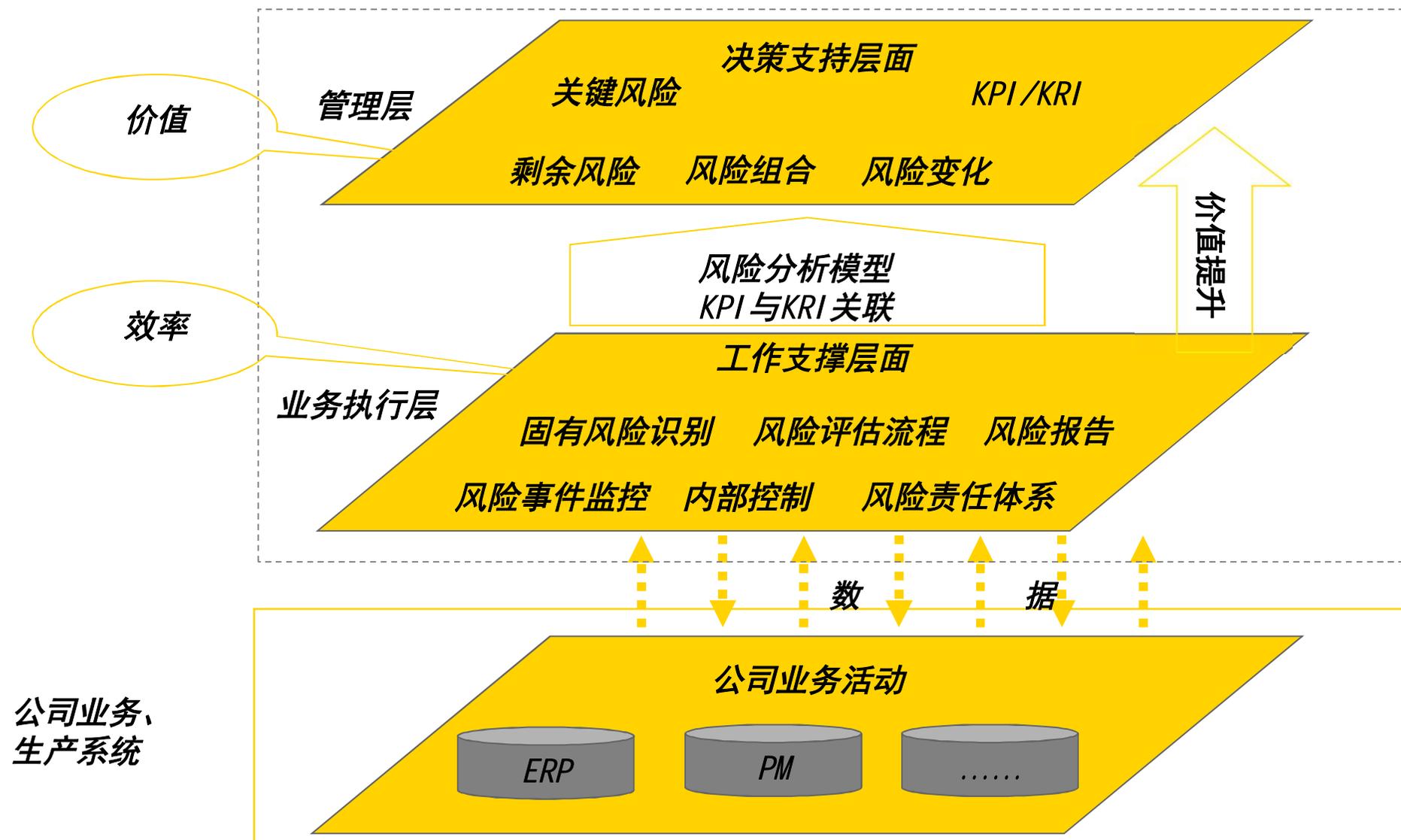
示例

# 四大系统——风险管理信息系统

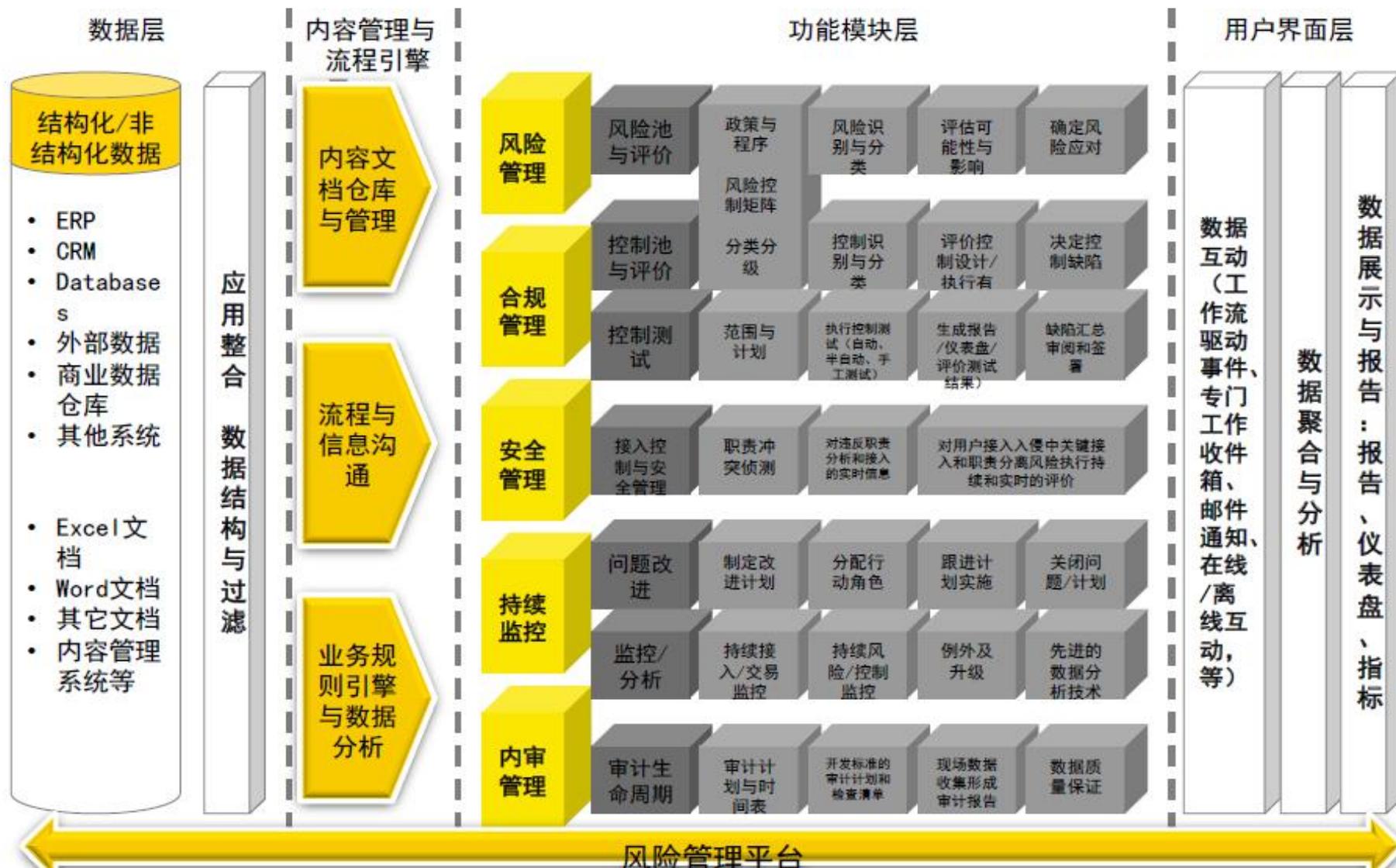
---

- ▶ 风险管理信息系统需包括信息的采集、存储、加工、分析、测试、传递、报告、披露等。
- ▶ 风险管理信息系统需包括以下内容：
  - ▶ 能够进行对各种风险的计量和定量分析、定量测试；
  - ▶ 能够实时反映风险矩阵和排序频谱、重大风险和重要业务流程的监控状态；
  - ▶ 能够对超过风险预警上限的重大风险实施信息报警；
  - ▶ 能够满足风险管理内部信息报告制度和企业对外信息披露管理制度的要求。
- ▶ 风险管理信息系统应实现信息在各职能部门、业务单位之间的集成与共享，既能满足单项业务风险管理的要求，也能满足企业整体和跨职能部门、业务单位的风险管理综合要求。
- ▶ 建立企业管理信息系统的，应将风险管理与企业各项管理业务流程、管理软件统一规划、统一设计、统一实施、同步运行，建立完善的风险管理信息系统。

# 四大系统——风险管理信息系统

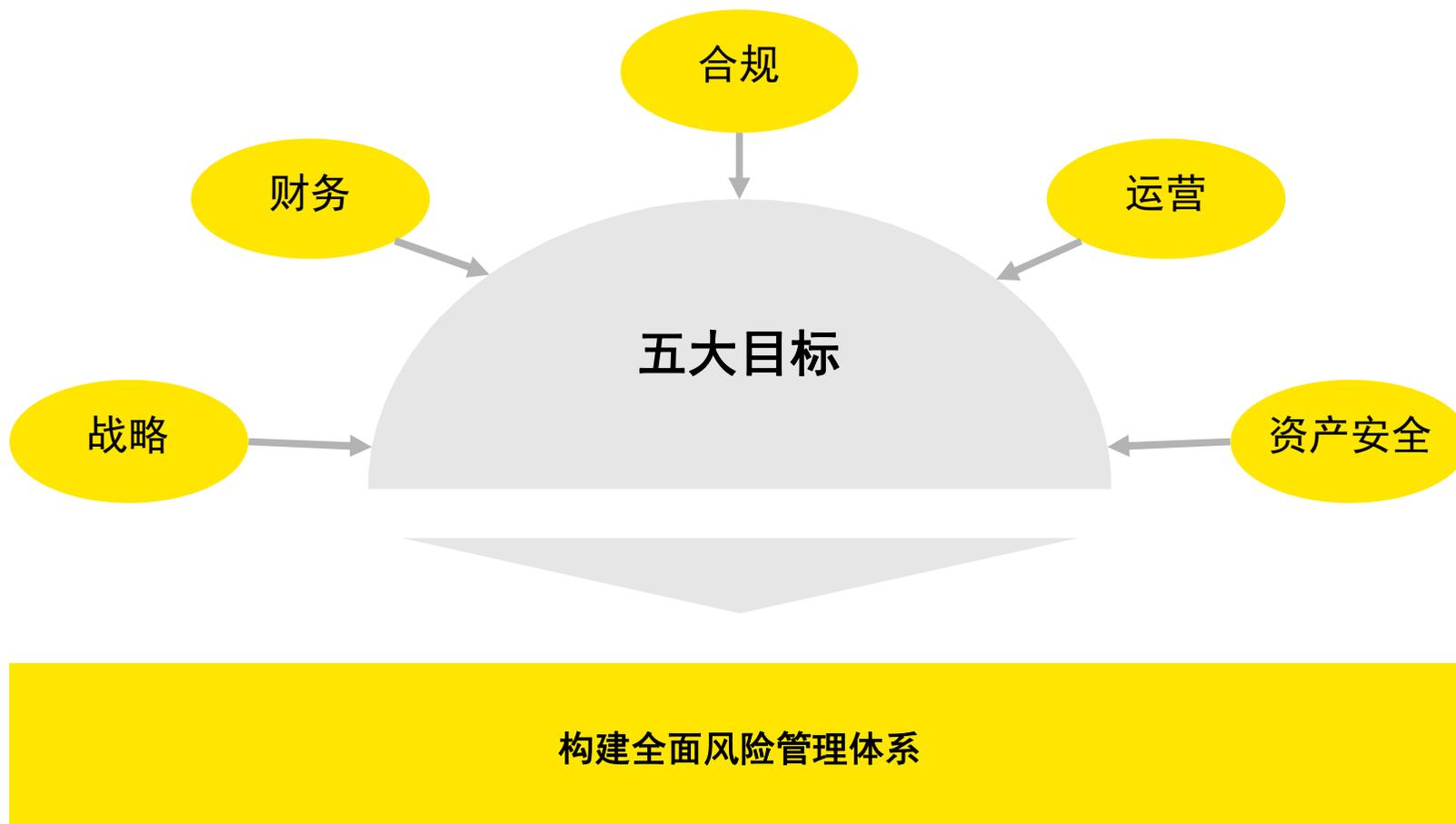


# 四大系统——风险管理信息系统



# 五大目标—战略、财务、合规、资产、运营

- ▶ 安永企业管治和风险管理整合框架旨在实现五大目标，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。



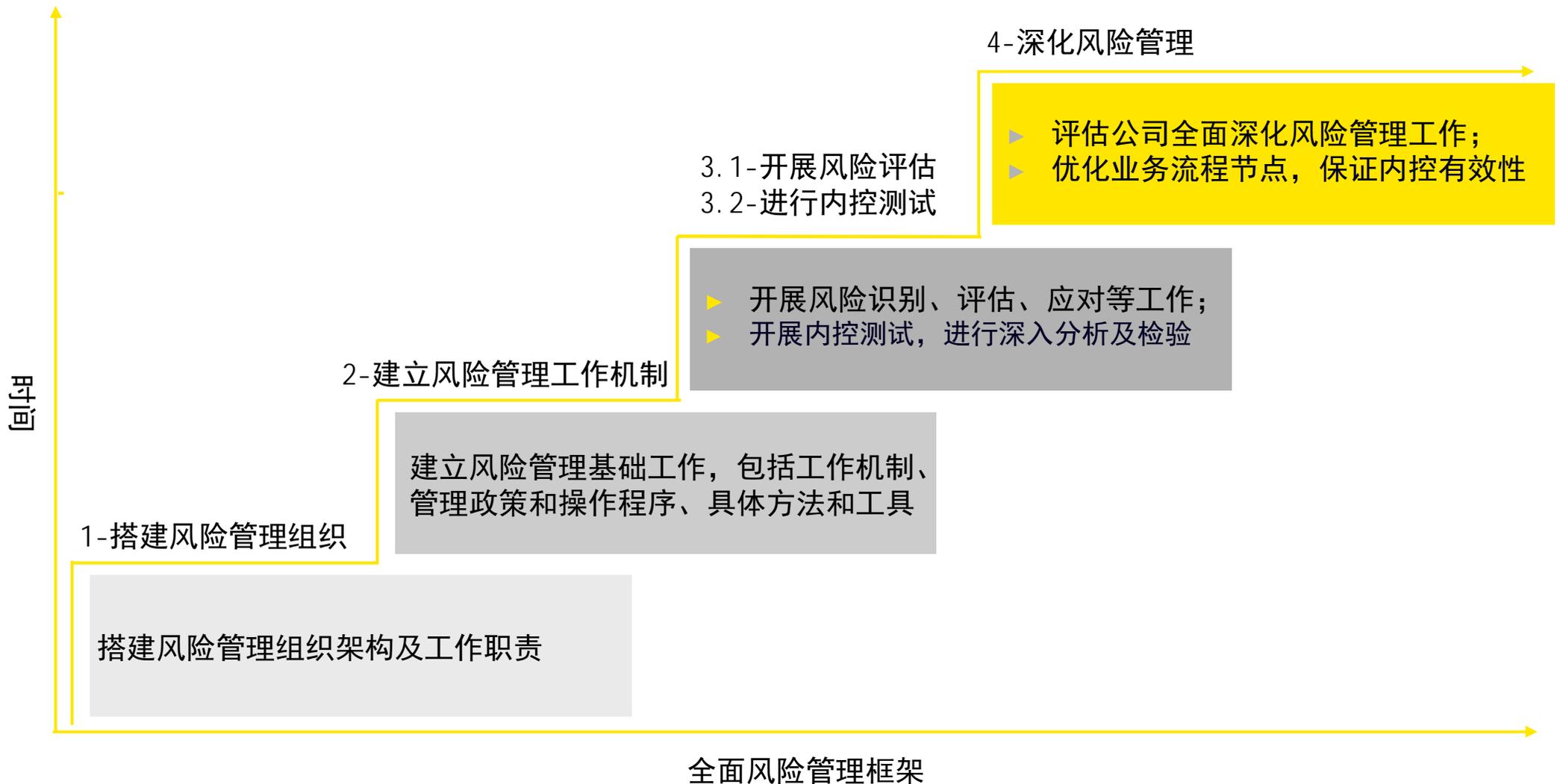
# 目录

---

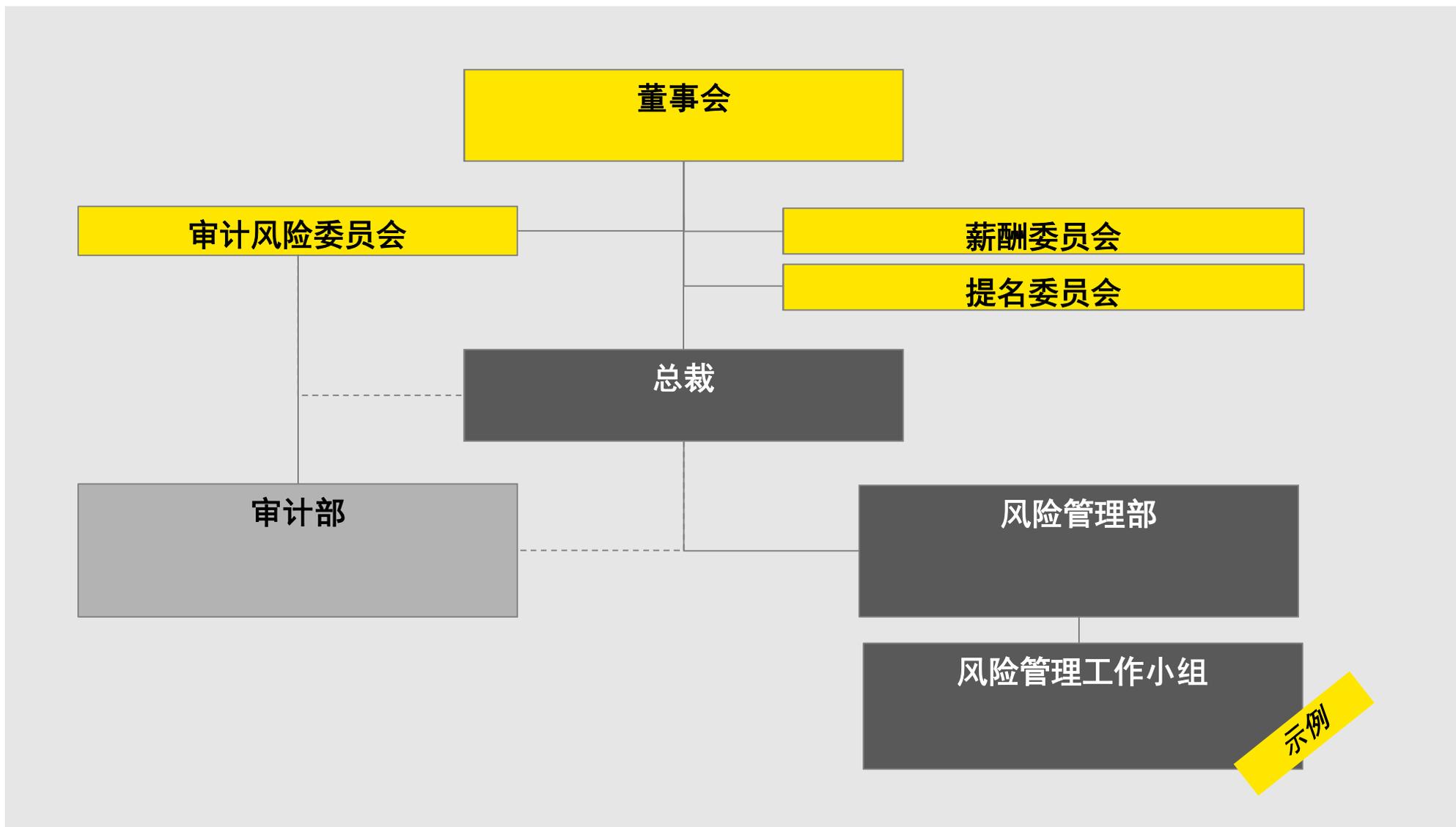
- |   |              |
|---|--------------|
| 一 | 风险损失案件分享     |
| 二 | 实施全面风险管理的必要性 |
| 三 | 关于风险管理的几个概念  |
| 四 | 安永全面风险管理框架   |
| 五 | 安永建议全面风险建设思路 |

# 风险管理建设思路：以“内部控制”为基础，分步骤建立健全全面风险管理体系

- ▶ 建议：通过四大步骤 “搭建基础-建立方法-开展评估-深化管理” 四步骤开展企业管治合规工作。



# 1-搭建风险管理组织架构，明确风险管理职能及汇报关系



# 2-建立风险管理工作机制：公司建立风险管理基础工作，如制度和流程体系、汇报模板、工具等

## 风险管理制度

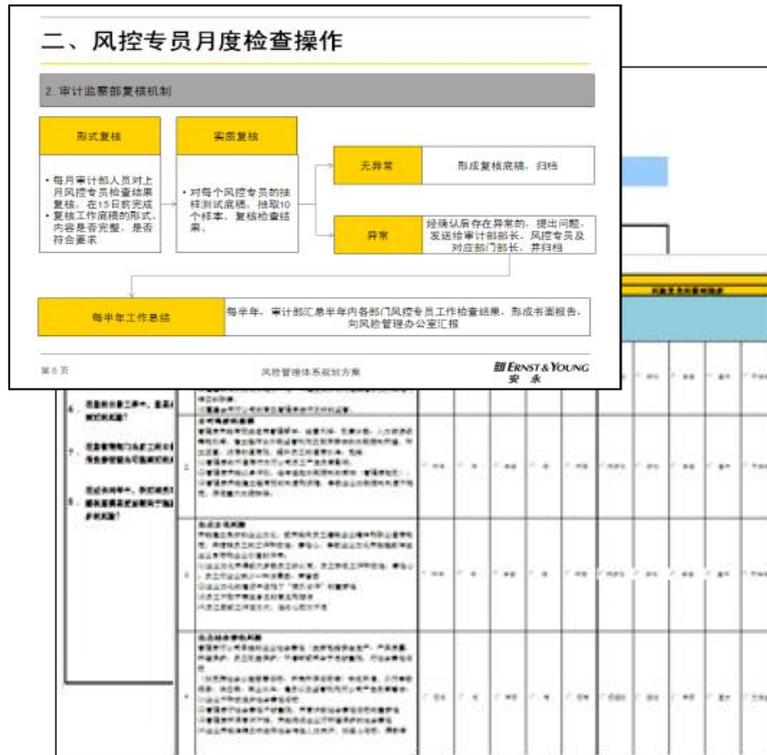
风险管理制度

目录

- 第一章 总则 ..... 2
  - 第一条 目的 ..... 2
  - 第二条 风险管理总体目标 ..... 2
  - 第三条 风险管理基本原则 ..... 2
- 第二章 风险管理组织架构及工作职责 ..... 3
  - 第一条 董事会的工作职责 ..... 3
  - 第二条 审计监察委员会的工作职责 ..... 3
  - 第三条 风险管理委员会的工作职责 ..... 4
  - 第四条 总裁的工作职责 ..... 5
  - 第五条 总裁办的风险管理职责 ..... 5
  - 第六条 公司其他职能部门及各业务单位的工作职责 ..... 5
  - 第七条 集团各下属分、子公司的风险管理职责 ..... 6
- 第三章 风险管理初始信息的收集 ..... 6
  - 第一条 战略风险信息的收集 ..... 6
  - 第二条 财务风险信息的收集 ..... 7
  - 第三条 市场风险信息的收集 ..... 7
  - 第四条 运营风险信息的收集 ..... 8
  - 第五条 法律风险信息的收集 ..... 8
  - 第六条 技术风险信息的收集 ..... 10
- 第四章 风险评估 ..... 10
  - 第一条 风险评估的定义 ..... 10
  - 第二条 风险评估的方法与程序 ..... 10
- 第五章 风险管控策略 ..... 13
- 第六章 风险管控解决方案 ..... 14
- 第七章 风险管控的监测与改进 ..... 14
- 第八章 附则 ..... 15
  - 第一条 附则生效 ..... 15
  - 第二条 附则与旧版 ..... 15

附件一：集团风险管理报告模板 ..... 16  
附件二：集团风险信息应对策略模板 ..... 17

## 风险管理工作机制



## 风险管理工作模板

风险发生可能性评估标准 1

标准以及发生概率	极低 基本不可能发生 (≤10%)
举例(注)	
发生周期	今后1J年内发生的 可能少于1次

风险影响程度评估标准 1

标准	极轻微的	轻
举例(注)		

战略

负面消息在企业内

负面消息

风险坐标图

说明:

- 1- 人力资源风险
- 2- 财务风险
- 3- 竞争风险
- 4- 产品开发风险
- 5- 客户信用风险
- 6- 供应链风险
- 7- 法律风险
- 8- 信息安全风险
- 9- 政治风险
- 10- 投资风险
- 11- 采购风险

示例



# 3-1开展风险评估：选择重大风险，描述风险属性，制定风险控制对接体系，嵌入日常管理流程

## 选择重大风险

- 产业政策风险
- 经营环境风险
- 技术风险
- 价格风险
- 市场竞争风险
- 相关行业风险
- 区域风险
- 货币政策风险
- 提高技术标准风险
- 原材料成本风险

## 描述重大风险属性

风险名称	成本控制风险
风险定义	企业缺乏对成本的控制或者缺乏降低成本的方法，从而导致成本超过同行业的平均水平，或者不能拥有低于同行业的成本水平，造成企业丧失竞争优势。 烟台公司的燃机由自购美国统一采购，原的价格并不按照市场的价格，因此公司难以控制成本。
风险类别	运营风险
风险现状分析	燃机成本占公司总运营成本的75%以上，燃机采购统一自美国燃机部采购，美国采购模式具有价格优势，风险控制点在燃机公司总部，就公司目前现状，加强燃机风险控制管理，需要做好以下几个方面的工作。 1、通过技术更新改造，降低单位能耗，降低燃机耗用成本。 2、通过实行状态检修和大小修的周期控制，减少机组日常维护费用。 3、通过不断完善招投标管理和竞价采购制度，降低采购成本。 4、加强燃机管理，规范燃机作业，加快燃机周转，减少燃机周转，合理控制燃机存量，减少库存资金占用成本。
风险责任人	计财部部长
涉及的所有单位	燃机部、物资部、运行部、检修部

## 制定风险控制对接体系

风险名称	成本控制风险					
控制目标	降低运营成本					
适用范围	烟台电力有限公司					
风险责任人	固有风险评估		风险应对		剩余风险评估	
计财部部长	可塑性	影响	回避	降低	可塑性	影响
	3.8	3.0	降低	Y	2	2
			分担			
			接受			
<b>控制活动对接</b>						
相关政策	企业会计制度、成本费用管理办法					
相关流程	DSP-11-015 供电会计核算管理程序, DSP-11-004 工程招投标程序, DSP-11-023A 工程及服务项目开、评标管理程序, DSP-C1-004 设备管理程序, DSP-W-002A 物资供应管理考核标准程序					
涉及部门及人员	燃机部 负责人: 陈强 业务主办: 王立新 物资部 负责人: 郑凯 业务主办: 付丽娟 运行部 负责人: 姜德飞 业务主办: 王莉 检修部 负责人: 魏保波 业务主办: 杨泽民 计财部 负责人: 赵东明 业务主办: 陈洪丽					
涉及管理报告	资产成本表、制造费用明细表					
所用管理方法	实时监控					
系统与信息	成本控制前端的业务采用系统管理, 及ERP系统提供成本数据, 并通过计财部部长审核, 统计报表成本列示情况。					

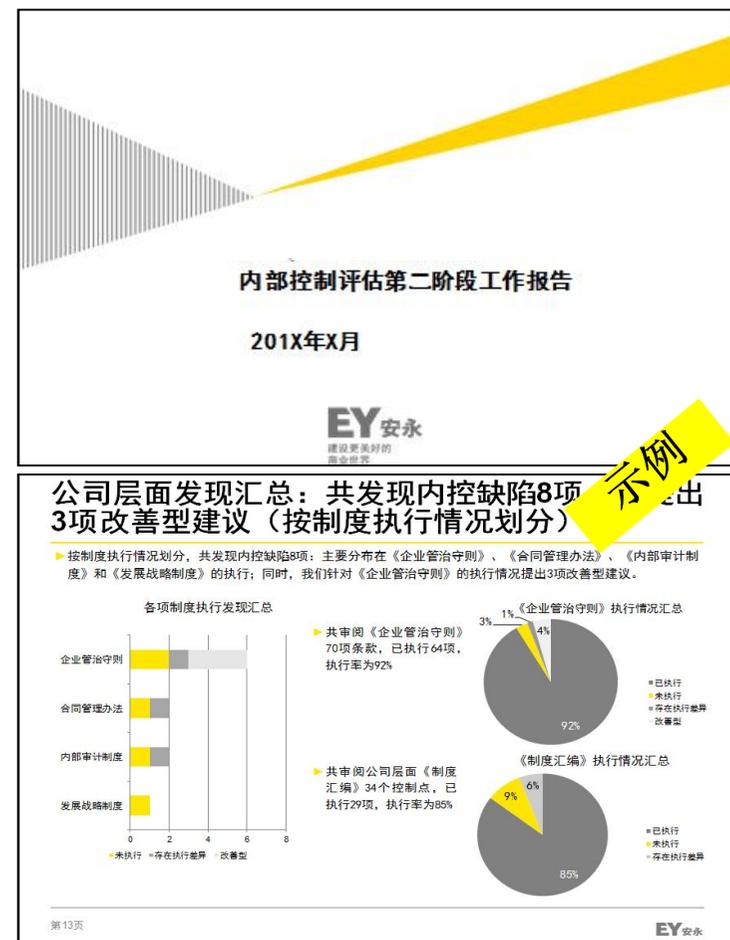
示例

# 3-2开展内控测试：内部控制评估与测试，验证公司内控有效性

根据公司业务发展重要性，确定内控评估范围

范围内流程		集团总部	子公司
公司层面	1 控制环境	√	
	2 风险评估	√	
	3 控制活动	√	
	4 信息及沟通	√	
	5 监督	√	
流程层面	6 资金与费用管理	√	√
	7 销售业务	√	√
	8 采购业务	√	√
	9 存货与成本	√	√
	10 投资管理	√	√
	11 财务报告	√	√
	12 薪酬与福利	√	√
	13 资产管理	√	√
	14 在建项目管理	√	√
	15 运营水厂管理	√	√
	16 税务管理	√	√

出具内控评估报告



# 结束语



# 10分钟损失3亿欧元的悲剧是如何发生的



# 欢迎交流

王森林 186 8030 7084

邮箱: [leslie.wang@cn.ey.com](mailto:leslie.wang@cn.ey.com)

QQ: 813477197