

浅析国有企业如何构建重大风险监控预警机制并有效运行

余 林

(中国电建集团成都勘测设计研究院有限公司,四川 成都 610072)

摘 要:重大风险监控预警是企业开展风险管理工作的重要抓手,也是企业风险管理工作落到实处的重要保证。如何围绕企业总体经营目标开展全面风险管理以规避和化解风险;如何使风险管理工作有的放矢,确保风险可控和在控,顺利实现企业经营目标,保证企业可持续健康发展是开展全面风险管理的关键所在。从全面风险管理的视角出发,探讨了重大风险监控预警机制,通过对重大风险监控预警工作进行顶层设计,确定了监控预警机制构建原则,建立了重大风险评估、预警指标设置、数据收集与分析、警情发布和处理等监控预警管理流程并有效运行,最终达到了企业上下联动的风险预警目的,具有很好的实践价值与借鉴意义。

关键词:全面风险管理;重大风险;监控预警机制

中图分类号:T-2

文献标识码: B

文章编号:1001-2184(2017)05-0071-04

1 概 述

在风险内控管理体系完备、有效构建的基础上,如何创新风险管理工作模式、实现风险管理与战略的契合、与生产经营管理中心工作的融合,已经成为企业经营管理层重点关注的问题。同时,如何充分发挥企业风险管理效应是企业风险管理工作能否取得成效的关键。

鉴于此,笔者以中国电建集团成都勘测设计研究院有限公司(以下简称“成都院”)为例,从全面风险管理的视角出发探索构建公司级重大风险监控预警机制。

2 制度与组织保障

为加强企业全面风险管理,成都院建立起了积极主动的风险管理机制,一方面完善了《全面风险管理与内部控制手册》为主的制度体系,另一方面构建起风险管控三道防线;通过前述措施强化事前防范,实现对重大风险的预警管理,有效预防和控制了年度重大风险的发生,确保了企业健康稳定发展。

为使预警分析的功能得到正常、充分地发挥,确保重大风险监控预警机制有效运行,成都院优化并建立了纵向一体化、横向专业化的组织体系,成立了以总经理为组长、成员涵盖公司中高层领导的全面风险管理领导小组,并将办公室设在法律与风险管理部。由法律与风险管理部负责组织、具

体开展公司重大风险监控预警管理工作,主要包括建立重大风险监控预警指标体系,跟踪、监测、分析重大风险变化,及时发布预警信息等。

成都院各部门明确风险管控分管领导和专员(由管理、技术骨干兼职)承担重大风险的监控、预警和警情处理等工作。

3 重大风险监控预警机制的构建与运行

重大风险监控预警是针对企业内外部风险环境评估出的年度重大风险、风险状态变化、实施应对措施等情况进行监控、预警和警情处理的全过程。通过监控预警机制的构建与运行,加强对重大风险的日常化管理,确保重大风险能够得到及时、合理地辨识与应对,降低重大风险对经营目标实现的不确定性影响,提升风险管理工作的实效。

为此,成都院遵循分层分类集中管理的原则,紧紧围绕总体经营目标,强化各业务单元之间“战略、目标、绩效”协同,利用科学的风险管理工具,对运行过程中的重大风险进行识别、评估,同时针对重大风险制定风险管理策略及解决方案并监督实施,有效控制和降低了各环节的风险。

3.1 监控预警机制的构建

(1) 预警管理流程。

成都院制定的重大风险监控预警管理框架见图1。

框架的核心内容主要包括以下两个方面:

收稿日期:2017-01-10

第一,以重大风险为核心,推进风险预警机制建设。在对重大风险实施动态监控和预警的基础上,各相关单位结合职能管理与业务管控的要求,建立和完善风险预警指标体系(包括预警指标、指标权重、赋值标准等),形成常态化预警工作模式。

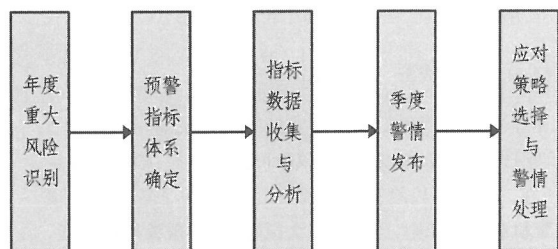


图1 重大风险管理框架流程图

第二,建立并施行季度重大风险警情报告制度。通过重大风险信息的收集、分析和传递,保证企业及时发现风险隐患和重大突发事件发生的征兆,切实做到风险防控工作的前移,发挥上下联动的风险预警作用。

(2) 重大风险的识别。

重大风险的识别是该监控预警机制的第一步,也是风险预警的基础。为了确保重大风险识别的准确性,成都院以问卷调查为主,辅以讨论、征求领导意见的方式,在公司领导、高级管理人员、中层干部和普通员工中分别从风险发生的可能性和影响程度两个维度开展了年度重大风险评估。调查内容涉及到企业战略制定、重大投资、大额资金使用,关系到企业声誉和企业持续经营能力的营销、质量、安全、项目运营以及其他有必要纳入风险评估的事项,覆盖了战略、市场、财务、运营、法律五大类。

经对调查问卷进行统计,并通过定量、定性、分类的分析评价,结合年度生产经营工作要求,评估出了主要风险及其分布情况,确定了国际化经营风险、投资风险、健康安全环保风险、竞争风险、工程项目管理风险、现金流风险、市场营销风险、汇率风险等8项重大风险,并明确了风险管控的主责部门。

(3) 重大风险预警指标体系的设置。

根据上述确定的8项重大风险,相关责任单位对表征重大风险的预警指标进行了研究分析,对其中可以量化的指标进行了分解,并明确了预

警指标、指标权重、赋值标准、警限阈值等关键信息。在进行预警指标设置时遵循以下原则:

①代表性:选择有限数量的指标刻画风险态势,因此所选择的指标必须具有代表性,能够基本反映重大风险的客观情况。

②灵敏性:指标的任何轻微变动能表明风险实际状况正在发生异动,并具有对风险出现变异趋势的可预测特性。

③可测性:每一个指标都应有据可查,易于量化分析,能通过数据处理使指标观测值转化为指标体系预警信号的输出。

法律与风险管理部每年至少组织一次对重大风险预警指标体系适宜性的评审,保持预警事项的持续监控与完善。重点评审预警指标序列与风险的关联性、指标数据的真实与可靠性、预警准则的有效性以及预警结果的准确性。

同时,确定将单项风险与综合风险指标预警等级设为三级,其输出信号按紧急程度强弱,依次以红、黄、绿灯表示。绿灯区域代表指标处于低风险区间或无风险区间;黄灯代表实际指标已超出风险临界值。

重大风险预警指标体系见表1。

(4) 监控预警输出成果。

成都院重大风险预警风险信息快报由两部分构成,分别是季度重大风险警情表和预警报告。其中,季度重大风险警情表主要包括风险类别、风险预警信号、预警指标、指标权重、指标统计值、指标预警信号、赋值标准等内容,它将截止季度末的各项重大风险预警信号、环比变化趋势和影响重大风险预警指标信号及时、直观地展示给院领导及相关单位负责人,以便于各级管理者明晰当期重大风险状态并予以重视。

季度重大风险预警报告是在警情表的基础上,按照“突出重点、体现关键、描述清楚、措施可行、建议合理”的原则,将风险预警等级、建议解决级别、风险描述、风险成因、风险态势分析、风险管理对策和解决建议等情况直接反馈给院领导和相关单位负责人,以辅助各级管理者实施风险管控工作。

3.2 监控预警机制的运行

公司重大风险监控预警机制运行流程图见图2。

表 1 重大风险预警指标体系表

风险类别	预警指标	指标权重 /%	赋值标准		
			绿色 1	黄色 2	红色 3
国际化 经营风险	海外项目签订合同额	25	当前累计 ≥ 50%	50% ~ 35%	< 35%
	营业收入转化率	25	≥ 40%	40% ~ 20%	< 20%
投资 风险	回购款按期支付率	20	100%	80% ~ 100%	< 80%
	投资板块营业收入完成率	20	100%	80% ~ 100%	< 80%
健康安全 环保风险	组织机构及安全人员到位率	10	100%		< 100%
	事故隐患整改率	15	100%	90% ~ 100%	< 90%
竞争风险	国内、国外项目投标中标率	30	≥ 10%	5% ~ 10%	≤ 5%
	主营业务收入增长率	20	> 8%	5% ~ 8%	< 5%
工程项目 管理风险	完工结算(工程移交)滞后时间/月	20	0 ~ 1	1 ~ 6	大于 6
	成本预算超额比率/%	25	< 5	5 ~ 10	> 10
现金流 风险	带息负债占总资产比重	15	< 40%	40% ~ 50%	> 50%
	经营活动现金流入/经营活动现金流出	20	> 1	0.8 ~ 1	< 0.8
市场营销 风险	新签合同额	30	≥ × × 亿	× × ~ × × 亿	低于 × × 亿
	营业收入	20	≥ × × 亿	× × ~ × × 亿	低于 × × 亿
汇利率 风险	美元汇率	55	偏差 ≥ 0	偏差 - 5% ~ 0	偏差 < - 5%
	平均资金使用成本/银行同期贷款基准利率	15	< 1.05	1.05 ~ 1.1	> 1.1

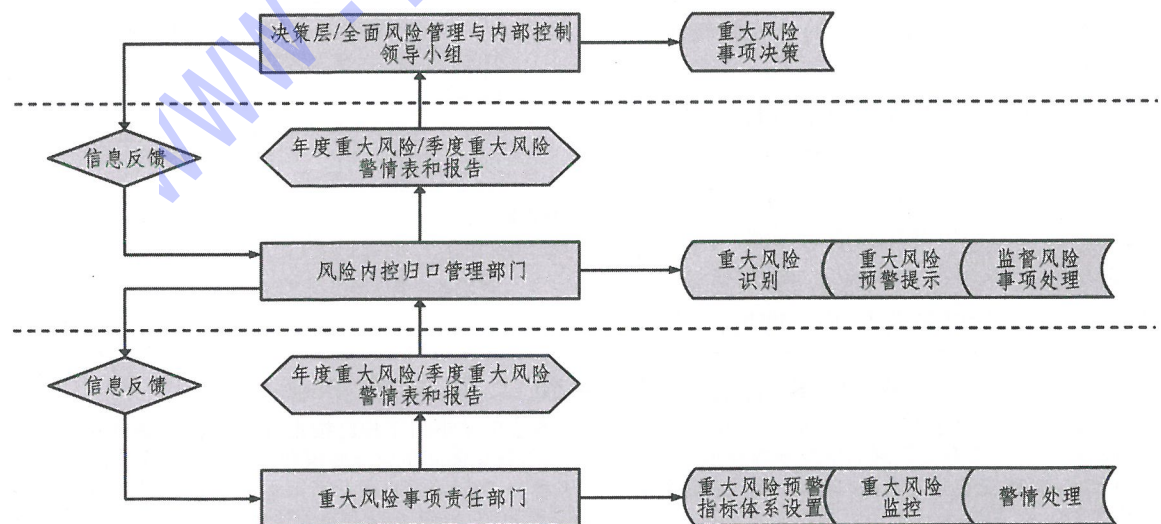


图 2 重大风险监控预警机制运行流程图

该运行流程的核心包括:预警指标信息的输入、预警信号的生成与报告、预警响应和排警处理四个部分。

(1) 预警指标信息的输入。

重大风险事项责任部门在每季度末向归口管理部门传送该指标的即时数据。指标数据的质量要求包括指标名称、指标单位、数据精确度、统计周期、定义或计算方法以及统计部门等。重大风险事项责任部门可选取适量的定性指标作为预警等级的补充评判,以判定重大风险的上行下行趋势,尽早实行干预。

归口管理部门在每季度末根据指标体系及其准则,计算本季度的风险监控预警等级与监测预警信号。

(2) 预警信号的生成与报告。

归口管理部门负责汇总监控结果。通常按照风险承受度对风险进行分析和预警,每季度编制公司监控预警报告并报全面风险管理与内部控制领导小组审批。

批准后的重大风险监控预警报告在7d内进行公布。特殊以及紧急情况下,归口管理部门立即向全面风险管理与内部控制领导小组报告重大风险态势,协助制定并采取综合风险应对措施,防止重大风险扩散。对于涉及企业重大决策或重要组织变动等情况的报告,应经全面风险管理与内部控制领导小组评议后上报给决策层审批。

(3) 预警响应。

监测期内,若为绿色预警信号,说明各项指标处于正常水平,各重大风险发生的可能性较小,只需保持继续监控即可。

当监测的预警指标输出黄色信号时,预警体系中的某些指标已经偏离其正常水平,重大风险事项责任部门应视其性质、态势、偏离程度与可接受水平采取保持重点监控以及风险应对策略/方案。

当各项指标严重偏离正常水平、预警信号亮出红灯时,风险事件已经发生,应立即报告全面风

险管理与内控领导小组,启动风险排警管理。

(4) 排警处理。

对于黄色预警信号,相应重大风险事项责任部门应向归口管理部门提交重大风险应对策略或排警计划(应对计划),归口管理部门对排警计划的执行情况进行跟踪监测。对于红色预警信号,重大风险事项责任部门应制定详细的综合排警行动方案,报分管领导审批后执行,归口管理部门对排警方案的执行情况进行跟踪监测,并及时向决策层报告。

4 结 语

成都院的重大风险监控预警机制是匹配年度风险评估成果的闭环管理手段与方式,国有企业在借鉴和运用该管理机制时,应逐步建立良好的企业风险管理文化,进一步完善风险管理制度、明确各层级风险管理责任并进一步落实到岗位和人员,遵循成本效益原则,实现相关风险的有效解决。唯有全员重视风险管理,全员参与风险管理,不断提升企业整体的风险防范意识以及面对风险时的态度和管理水平,重大风险监控预警才能发挥更大的效用,充分彰显风险管理工作的真正效益。

参考文献:

- [1] 谢志华. 内部控制、公司治理、风险管理:关系与整合[J]. 会计研究, 2007, 28(10): 37-45.
- [2] 吴永林, 叶茂林. 风险管理[M]. 北京: 经济管理出版社, 2007.
- [3] 刘洪渭, 丁德臣. 基于ERM框架的保险公司全面风险预警系统研究[J]. 统计与决策, 2009, 25(20): 130-131.
- [4] 田远, 刘宁. 全面风险管理框架下商业银行风险预警机制的构建[J]. 兰州大学学报(社会科学版), 2013, 41(1): 108-113.
- [5] 周首华. 论财务危机预警分析—F分数模型[J]. 会计研究, 1996, 17(8): 8-11.

作者简介:

余林(1981-),男,湖北宜昌人,经济师,工程师,硕士,从事企业风险管理与内部控制工作。(责任编辑:李燕辉)

藏木水电站通过枢纽工程专项验收

日前,藏木水电站枢纽工程专项验收会召开。鉴定认为:藏木水电站枢纽工程已按批准的设计规模和方案建成,枢纽建筑物设计符合国家有关强制标准及规程规范要求;工程施工质量总体满足设计要求和合同文件规定;金属结构设计满足规范要求,制造安装质量合格,金属结构设备运行正常。工程自2014年11月下闸蓄水以来,库水位已达到正常蓄水位高程3310米,枢纽工程经历了两个洪水期的考验。监测资料表明:枢纽工程主要建筑物运行正常。藏木水电站装机容量为51万千瓦,是雅鲁藏布江干流规划建设的第一座大型水电站,也是西藏已建的最大水电站,实现了西藏电力发展史上由10万千瓦级向50万千瓦级的跨越。