

氛围和良好的控制环境。⑤加强考核。通过考核,提升风险管理在每个人意识中的重要性,引导员工按照风险管理流程和体系来开展工作,切实履行风险管理职责。

#### 2. 规范公司法人治理结构

集团公司被国资委确定为董事会试点单位后,出台了《公司章程》、《董事会议事规则》、《总经理工作规则》等一系列公司治理文件,股东会、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。外部董事人数已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做出独立于经理层的判断和抉择。

集团公司董事会成立审计与风险管理委员会,制定《董事会审计与风险管理委员会工作规则》,从而将董事会整体职责和决策权限细化落实到了董事会专业机构和岗位上,推动审计与风险管理工作的开展。下属企业风险管理组织体系设置参照集团公司的设置,设立董事会风险管理委员会、审计

风险部(专或兼)和专职风险管理人员,并接受集团公司风险管理方面的指导。

#### 3. 完善风险管理制度体系

①在集团公司层面,审计风险部制定《全面风险管理指引》;在企业层面,由于下属企业所处行业不同,二、三级公司根据集团公司的《风险管理指引》制定相应的《全面风险管理制度》。②在风险评估成果的基础上,2009年以来集团公司连续两年出台《风险管控指导意见》,对集团公司风险管控的重点和有关工作提出明确要求。③为了保持企业贸易业务的持续稳健发展,有效降低贸易风险,结合贸易业务运作特点及企业实际经营情况,集团公司2010年6月下发了《开展贸易业务风险管理要点》。④随着集团公司海外投资业务的逐渐增多,为科学管理和有效防范海外投资风险,集团公司2010年11月制订了《集团公司海外投资风险管控指导意见》。

#### 4. 搭建风险管理信息平台

集团公司的风险管理信息系统主要包括动态监测预警系统和远程审计,其中动态监测预警系统包括前文提到

的动态监测预警指标体系、杜邦分析模型和指标预警系统,目前正在有条不紊地组织进行实施。集团公司通过信息系统来收集数据,整理、反馈风险相关信息;通过信息系统开展对关键指标、重要数据的分析和预警。在实践中,主要从三个方面入手:一是企业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和内部控制系统各个环节的风险管理信息系统,包括信息的采集、存储、加工、分析、测试、传递、报告、披露等。二是企业采取措施,确保向风险管理信息系统输入的业务数据和风险量化值的一致性、准确性、及时性、可用性和完整性。对输入信息系统的数据库,未经批准,不得更改。三是风险管理信息系统实现了信息在各职能部门、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,又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。■

(作者单位:新兴铸管集团有限公司财务部)

责任编辑 李斐然

## ● 链接

# 风险管理

风险管理(risk management),即确定减少的成本收益权衡方案(trade-off)和决定采取的行动计划(包括决定不采取任何行动)的过程。对于现代企业来说,风险管理就是通过风险的识别、预测和衡量、选择有效的手段,以尽可能地降低成本、有计划地处理风险,以获得企业安全生产的经济保障。这就要求企业在生产经营过程中,应对可能发生的风险进行识别,预测各种风险发生后对资源及生产经营造成的消极影响,并进行及时、有效的处理,使生产能够持续进行。风险的识别是确定何种风险可能会对企业产生影响,最重要的是量化不确定性的程度和每个风险可能造成损失的程度,是风险管理的首要环节。风险识别方法很多,常见的有生产流程分析法、财务表格分析法和保险调查法等。风险预测实际上就是估算、衡量风险,由风险管理人运用科学的方法,对其掌握的统计资料、风险信息及风险性质进行系统分析和研究,进而确定各项风险的频度和强度,为选择适当的风险处理方法提供依据。风险处理常见的方法有:①避免风险,即消极躲避风险;②预防风险,即采取措施消除或者减少风险发生的因素;③自保风险,即企业自己承担风险;④转移风险,即在危险发生前,通过采取出售、转让、保险等方法,将风险转移出去。