

PPP项目风险计分卡的构建与应用

刘曜铭 赵团结

摘要：本文结合政府和社会资本合作（PPP）的特点，构建了PPP项目风险计分卡体系，以有效实施风险分析及其管理。在此基础上，结合实际案例，展示了实务中如何设计PPP项目的风险计分卡，同时提出了在实际运用时应关注的重点：与公司战略有效整合；建立日常风险管理机构；通过信息化建设加强风险管理；与绩效管理相关联。

关键词：政府和社会资本合作；风险计分卡；风险管理

一、PPP项目风险计分卡的设计

（一）PPP项目常见的潜在风险识别

风险管理始于规划和识别风险。PPP项目主要是基于政府和社会资本方的合作提供公共产品和服务。由于PPP项目投资大、范围广、周期长、参与方较多，导致项目潜在风险多而杂。借助风险分解结构（Risk Breakdown Structure, RBS），可识别出PPP项目主要的潜在风险，具体如下：

1. 政策法律风险。政府方作为PPP项目合同的重要一方，是否遵循契约精神履行合同关系到PPP项目的成败。PPP项目面临的政策法律风险主要包括项目所在地是否稳定、政府治理是否透明公正、政府决策产生失误的可能性及决策冗长、政府换届的波动、政府接管的风险及当地法律的变化等方面。

2. 建设风险。在PPP项目建设过程中，会面临项目融资失败、技术设计失误、工期延误、材料及设备不合格或损坏、工程质量不合格、施工现

场出现重大安全事故、项目成本超支及项目中止等风险。

3. 运营和移交风险。在PPP项目运营和移交过程中，会面临政府支付不及时、重大安全事故、运行与维护质量不达标、合同提前终止、移交资产出现质量问题、文档缺失等风险。

4. 其他风险。除上述风险外，PPP项目还可能会面临环境或天气发生重大变化、汇率或利率出现重大变化、竞争加剧导致项目失败、其他不可抗力因素出现等方面的风险。

（二）PPP项目风险分析及应对

利用RBS识别出PPP项目常见风险后，还需要分析相关风险发生的可能性及其对PPP项目绩效的影响。实务中，可以利用风险地图来展示。风险地图是一个或多个风险的可能性和影响的图形化表示，一般采用热度图或流程图的形式定量或定性估计风险的可能性和影响。需要注意的是，实务中风险热度图中的风险一般为“剩余风险”。

在评估相关的风险后，管理当局需要确定如何来应对。对于PPP项目

而言，一般会在政府方、社会资本方进行风险分配，其原则为：承担风险的一方对该风险具有控制力；对于控制风险具有更大的经济利益或动机；能够将相关风险合理转移。而对于不可抗力产生的风险，一般则由双方共同承担。在PPP项目合同中，一般会以风险分配表的形式在合同中明确双方的风险管理责任。

（三）PPP项目风险计分卡

风险计分卡是风险监控的有效工具。为了及时监控项目风险及其对项目绩效的影响，需要从项目绩效的角度及时监控。以某智慧城市PPP项目为例（见表1），通过设定项目的目标值，比较不同期间的实际达成情况，再根据其对项目整体绩效的影响程度，将其分别划分为“安全区”“预警区”和“危险区”等不同风险区间。除了对单项指标进行评估外，还需汇总相关实际得分，以从总体上判别PPP项目面临的风险程度。

在定期评估项目绩效后，需要采用因果分析法（也称鱼骨图或石川图）等相关工具分析影响绩效的主要风险

表1 某智慧城市PPP项目风险计分卡表样

维度	具体指标	权重(%)	目标值	实际值	得分	安全区	预警区	危险区
财务指标 (15%)	项目的融资方案	5						
	项目的盈利能力	5						
	项目财务报告	5						
利益相关者 满意度 (50%)	社会公众满意度	10						
	地方政府满意度	15						
	社会资本方满意度	15						
	项目公司满意度	10						
项目运营 (25%)	项目整体运营方案的科学性	7						
	项目的进度	5						
	项目的质量与安全	5						
	项目的成本管控	4						
	项目的监督	4						
创新与成长 (10%)	技术创新	2						
	技术转移	2						
	项目信息化水平	2						
	项目公司治理结构	4						
合计		100%						

注：表1中的具体指标采用了平衡计分卡的模式，仅为示例，并未做深入分析。

因素，并据其选择相应的对策以持续改善风险管理。

二、实际运用时的关注点

风险管理发端于公司业务，服务于公司目标。因此，风险管理应坚持融合性的原则，也即应与战略设定、经营管理和业务流程甚至业绩管理相结合。然而由于风险管理的复杂性和多变性，在构建PPP项目风险计分卡的过程中，尤其需要关注以下几个方面：

(一) 与公司战略有效整合

战略决定了公司的业务定位以及管理重点，风险管理自然也受到公司战略的影响。反过来，风险管理策略也会影响到公司战略的制定及其执行。风险管理和公司战略之间的联系主要是通过风险偏好和风险容忍度来建立。风险管理的目标在于提高正面风险的概率和影响，降低负面风险的

概率和影响，从而提高公司目标成功的可能性。

(二) 建立日常风险管理机构

风险管理组织对于公司而言，区分为治理结构和日常管理机构两个层面。就治理结构而言，应在董事会设立企业风险管理委员会，以从公司战略高度拟定风险管理策略，其成员主要是董事会成员以及外部专家。而日常管理机构则可以根据企业的规模及特点灵活设置，原则上应当向公司董事会所属的风险管理委员会汇报，以保持其独立性。

(三) 通过信息化建设加强风险管理

通过借助信息化手段及时收集风险管理方面的行业资讯以及企业内部信息，不但有助于适时分析和评估风险，更便于风险管理者及时应对风险。然而，信息化固然能给风险管理带来诸多便利，但仍需要人工的甄别和判

断。只有通过人工和信息化的及时交互学习，才能不断促进企业信息化水平的提高，并将风险管理的专业知识保留在公司，而这也是企业借助信息化管理风险的主要目的之一。

(四) 与绩效管理相关联

毋庸置疑，企业风险管理水平的高低直接影响到公司的绩效。因此，为了提升企业的整体绩效，企业有必要建立公司、部门甚至重要员工层面的风险管理职责，并将其纳入到绩效考核体系中。在拟定绩效考核目标时，需要遵从“横向平衡，纵向一致”的原则，也即在公司设定整体的风险管理目标后，不同部门的风险管理职责需要符合公司的整体要求，并保持相对平衡，不得相互冲突。同时，从公司、部门到个人，目标需要上下一致。唯有如此，风险管理与公司绩效才能互为促进。

(作者单位：信永中和会计师事务所<特殊普通合伙>昆明分所 上海国家会计学院)

责任编辑 刘黎静

主要参考文献

- [1] 朱荣. 企业财务风险评价与控制研究[M]. 大连：东北财经大学出版社，2008：43-47.
- [2] 英国皇家特许管理会计师公会. 管理会计师的基本工具[M]. 上海：复旦大学出版社，2016：48-50.
- [3] 赵团结. 信息化视角下企业风险计分卡应用研究[J]. 财会通讯，2015，(29)：117-119.
- [4] 赵团结. BSC在PPP项目绩效评价中的应用[J]. 财务与会计，2018，(4)：63-66.