

“四大风险”多维立体协同防控体系的构建与实践

阎怀东

摘要：为全面提升防范化解重大风险能力，国网江苏省电力有限公司盐城供电分公司引入协同管理理念，构建安全、资金、法律、廉洁“四大风险”多维立体协同防控体系，通过打造高效协同防控组织机构，建立健全一体化联动、全流程立体监督、考核激励机制，建设风险协同防控信息平台，同时加强风控人才培养、防控文化培育，有效解决了生产经营环节风险相互交织、难以根治的问题，全面提高了公司风险防控效率与效果。

关键词：四大风险；协同防控；流程优化；风控闭环

中图分类号：F270 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021)15-0033-03

为了主动适应国家电网发展新战略，推动公司、电网、服务三个方面高质量发展，积极应对经营管理中的各类风险，国网江苏省电力有限公司盐城供电分公司（以下简称盐城公司）聚焦生产经营领域发生频率最高、危害最大的安全、资金、法律、廉洁四项风险（以下简称“四大风险”），构建了“四大风险”多维立体协同防控体系。

一、“四大风险”多维立体协同防控体系的构建

（一）打造高效协同防控组织机构，明确机构职责

为解决风险协同防控工作中可能存在的决策层重复决策、决策冲突，执行层多重领导、任务繁重等问题，盐城公司结合合规管理要求，以组织机构专业

化为方向，建立了“四大风险”协同防控组织机构，如图1所示。

一是风险协同监督机构。将风控委员会与合规管理委员会合二为一，成立“四大风险”协同防控领导小组，负责统筹规划。下设安全、资金、法律、廉洁四个监督工作组，分别制定安全、资金、法律、廉洁风险任务清单，监督、检查、评价与考核业务管理部门、业务执行部门风险防控成效。二是风险协同防控机构。业务管理部门负责本部门风险防控工作，细化风险协同防控制度；业务执行部门负责落实风险防控措施。

（二）建立健全三项机制，确保风险联防联控

1. 一体化联动机制

首先，通过建立风险协同防控信息平台，将信息不畅、难以共享的信息系

统连接在一起，实现风险防控部门间即时、便捷、高效地信息传递。其次，建立联席会议制度，“四大风险”协同防控领导小组通过定期或不定期会议对重点监管领域有关风险做出协同防控工作统筹安排；各监督工作组通过信息化平台实现对关键环节的全过程、全方位的监督；业务执行部门及时发现各个环节存在的风险，及时做出相应的改进措施。最后，按照风险防控的要求，划分相关部门在各风险点、管控点、监督点的主体责任与协同责任，确定各部门内分管领导、主任、专职岗位风险协同防控职责，促进风险协同防控工作有效落实。

2. 全流程立体监督机制

盐城公司构建了全流程立体监督系统，实现对各层级、各部门、各业务和各环节风险协同防控工作智能化、实时化、

基金项目：国家自然科学基金面上项目“政府规制、产品市场竞争网络与企业财务风险衍化”（71872040）；中央高校基本科研业务费项目（2242021S30014）

作者简介：阎怀东，国网江苏省电力有限公司盐城供电分公司总经理，高级工程师。

无死角监督。

(1) 建立立体监督机制。整合党政监督、内审监督和专业监督,形成监督合力。党政监督充分发挥公司党委部门、纪委部门的监督职能,通过开展党委巡察、纪委巡察以及信访调查,一方面对公司领导干部职权运用的正当性、廉洁性进行监督,另一方面对内审部门、专业监督部门监督职责的履行进行监督;内审监督充分利用内审部门的职能优势,对风险协同防控的专业监督、业务管理以及业务执行情况进行监督,并定期披露风险协同防控过程发现的问题及各层级部门风险协同防控职责履行的缺失;专业监督立足安全、资金、法律、廉洁“四大风险”,对管理部门、执行部门在各业务环节的具体风险防控活动进行监督。三大监督发挥合力,对风险协同防控的全部活动、全过程实施全方位的监督,及时发现风险协同防控全链条上各环节、各部门出现的问题,最大化发挥三大监督的合力作用。

(2) 建立及时反馈机制。三大监督主体针对风险防控监督过程、管理过程、执行过程中的问题,制定出改进优化措施后,及时将所发现的问题与改进优化措施反馈至相关单位、部门、机构和专职人员,并督促整改和优化,确保相关责任人第一时间明晰各风险防控问题及改进优化措施。

(3) 建立持续改进机制。相关责任人根据反馈结果,对协同监督、业务管理与基层业务运行在风险协同防控中的缺陷、差错、低效等及时落实改进措施,从而形成风险协同防控工作持续改进闭环,不断提升风险协同防控成效。

3. 考核激励机制

通过建立考核激励机制,全面落实风险协同防控工作责任,有效传递风险防控工作压力,充分调动广大干部员工强化协同、化解风险的积极性和主动性。

一是制定考核办法,建立长效机

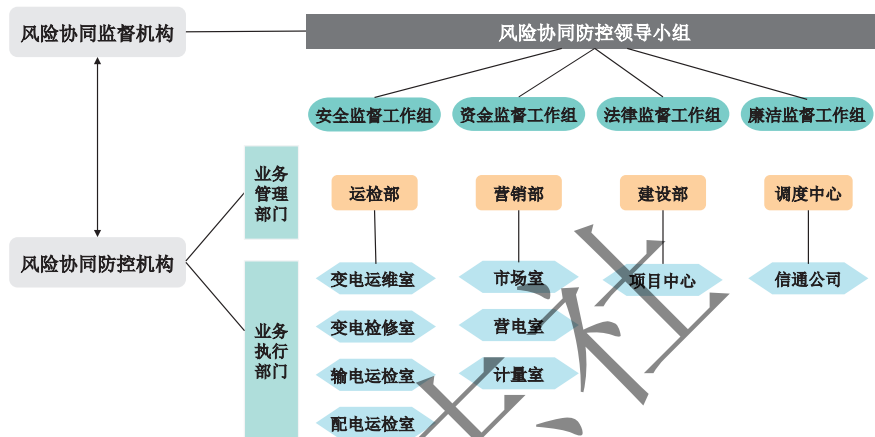


图1 “四大风险”协同防控组织机构图

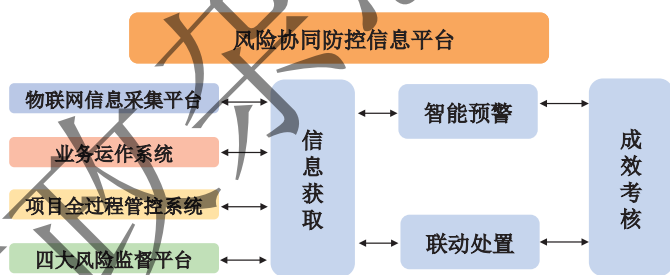


图2 四大风险协同防控信息平台

制。基于《盐城公司“四大风险”协同防控制度》，配套制定《盐城公司“四大风险”协同防控奖惩规定(试行)》，明确公司各部门(单位)风险协同防控工作质量考评要求,综合评价各部门的工作职责履行情况,包含工作组织情况、任务完成时间及质量情况,以月度、季度、年度为考核周期,其中第四季度考核纳入年度考核。二是建立奖惩机制,促发内生动力。加大对风险化解的正向激励力度,将各类风险划分为I~III三个等级,根据员工发现、处置风险的级别及数量等,采取专项奖励、总经理嘉奖、计入绩效工资等方式予以奖励,充分调动员工风险防控工作积极性。对于风险防控不利、职责履行缺失的员工进行奖金扣减,并视严重程度给予内部通报,提高员工风险防控工作的警惕性。

(三) 建立风险协同防控信息平台,保障防控体系高效运转

为实现“四大风险”多维立体协同防控体系的高效运转,盐城公司建设了集成多个相关业务系统和手机应用的风险协同防控信息平台,通过信息化的手段快速高效完成信息获取、智能预警、联动处置、成效考核四个风险防控环节指令的传递分发,实现风险点的识别、整改、督查(见图2)。

1. 及时获取风险信息

风险信息的获取分为风险协同防控平台自动获取和监控人员随时手工导入两种方式。其中,自动获取方式是将“四大风险”监督平台(安全风险管控平台、财务资源综合管控平台、法律风险智慧监督平台、廉洁风险智慧监督平台)、项目全过程管控系统、业务运作系统、物联网信息采集平台等与风险协同防控平台建立接口,风险协同防控平台基于风险信息资源库的各类风险防控要点,筛选关键要素,定期获取各业务平台对应

的数据。

2. 实时识别研判风险

在获取相关风险信息后,对其进行风险辨识和分析评估。对于协同防控信息平台自动获取的相关业务操作信息、管控信息以及监控信息,平台依据内嵌的风险清单与风险识别规则自动识别风险事项、明确风险类型;同时依据内置的风险定级库与风险评估规则对风险事项自动评估确定风险等级,并对超过风险预警阈值的各风险事项纳入预警范围。对于监控人员导入的信息,由信息导入人员直接判断风险事项,明确风险类型,评估确定风险等级后纳入预警事项,进入后续处置环节。

3. 强化风险管控协同

平台识别研判风险后,依据内嵌的风险管控责任清单,实时将风险预警信息推送至各部门责任人的办公系统和手机应用,提醒业务部门相关责任人及时判定和处置。业务部门收到指令后,按照内置的处置规则实时采取应对措施消除风险,并按照内嵌的反馈规则和反馈时限,及时将实际处置过程、处置结果与相关改进建议反馈给“四大风险”监督工作组。

4. 全过程跟踪评价责任落实情况

各项风险防控措施的实施,需要强有力的保障措施、监督措施来助力实现。平台实时收集风险处置、风险管理、风险防控监督等全过程的运行信息,客观记录所有部门、所有岗位、所有人员的实际工作情况,并据此利用内嵌的绩效考核指标体系、考核标准及考核规则实时智能计算出各部门、各岗位和各人员的考核结果,并自动生成分期间的专项考核报告,助力公司全过程跟踪评价风险防控协同责任的落实。

(四) 加强人才培养,培育风险协同防控文化

1. 多举措加强人才培养

(1) 开展专项培训工作,普及全员

防控知识。一方面,完善公司重要风险、制度文件、经验案例等在内的风险识别和相关管理流程的培训,加强对全体员工的培训;另一方面,坚持专业辅导与管理理论辅导相结合,定期组织内外部专家培训实践,通过咨询专家分享管理成果及经验,探讨、解决基础业务人员提出的实际问题。

(2) 打造风控专家团队,提升协同防控能力。动态扩大公司风险防控人才储备队伍,深挖潜力能力,为风险防控工作的开展做好人才战略储备。同时,抽调骨干技术人员,组建专家团队,充分发挥其管理、技术、实践等方面的优势,以“师带徒”“传帮带”等形式提升专业风险和全流程协同防控知识技能。

(3) 组建小组,交流防控经验。组建“安全、资金、法律、廉洁”四大风险协同防控管理小组,组织学习、交流经验,不断提升专业理论水平和拓展工作思路,及时将创造性的工作思路应用于风险防控业务中。

2. 培育风险协同防控文化

立足文化视角,通过“一张网络、一套图书、一条长廊”的目视化管理手段,营造感官式、全方位式风险防控环境,有效提升企业的凝聚力和向心力。一是建设市县两级展播网络,形成遍布办公楼、营业厅、供电所等场所的文化展播网络,循环播放风险漫画、图解“四大风险”相关管理条例以及风险协同防控相关知识等,实现“小单元全覆盖”。二是分别编制相关专业风险辨识与处置应知应会口袋书,将此作为相关生产和管理岗位人员专业培训“必读本”,提升风险意识,规范工作行为。三是建立“聚合合力、防风险、除隐患”专题文化长廊,利用文字、图板等方式,对四大风险的相关专业的风险管理内涵、管理要求等方面进行深入浅出地解读,对风险协同治理的成效、成果进行全方位展示,促进员工形成风险协同防控的共同价值观。

二、“四大风险”多维立体协同防控体系的实施效果

一是优化了业务流程,强化了合规管理。通过构建和应用“四大风险”多维立体协同防控体系,形成了纵向到底、横向到边、合纵连横的联防联控格局,促进了业务管理由条块分割型向集约运作型转变,管理方式由职能化向流程化转变,业务流程实现了进一步优化,合规管理得到了进一步提升。公司通用风险防控流程平均闭环处置时间由13.2个工作日缩短至5.2个工作日,风险点总量下降26.68%。

二是促进了提质增效,改善了经营环境。2020年公司财务方面实现应收尽收、应支慎支,未发生重大资金安全问题;法律诉讼同比下降23.50%;现场安全督查查处各类违章1700起,违章数量同比压降22.3%,人身安全事件保持“零记录”。

三是提高了社会效益,彰显了企业形象。2020年线路外破事件数量同比下降32.81%,用户平均停电时间下降0.6小时,供电可靠性和稳定性进一步提高;2020年处理故障平均到达现场时间为15.32分钟,故障平均恢复时间为62.66分钟,极大提升了客户服务诉求的响应速度和服务质量,展现了“人民电业为人民”的企业形象。

责任编辑 姜雪

主要参考文献

[1] 韦秀长, 杨军. 强化数字化协同效应 开创财会监督新局面[J]. 财务与会计, 2020, (21): 4-8.

[2] 庞圣玉, 廖亦韵. 电网企业风险、内控、合规融合管理研究[J]. 中国电力企业管理, 2020, (31): 84-85.