

全流程闭环管控：新兴际华集团重大投资经营风险管理的落地与持续改进

周亚东

摘要：新兴际华集团有限公司在战略引领上动态平衡创造价值与防范风险的内在关系，聚焦重大投资经营风险，从风险管理体系框架搭建和风险管理的落地与持续改进两个层面，持续推进集团风险防控体系建设，通过风险评估与风险事件识别、风险应对化解与监测预警、风险管理专题防范管理漏洞、风险管理信息化提升管理效能等常态化工作机制，达到风险可知可控，促进企业持续平稳健康发展。

关键词：全流程管控；全面风险评估；风险归口管理；重大投资经营风险；风险事件识别

中图分类号：F233 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)18-0027-04

新兴际华集团有限公司（以下简称新兴际华集团）作为国务院国资委监管的中央企业，集资产管理、资本运营和生产经营于一体，风险管理工作严格遵循国务院国资委出台的《中央企业全面风险管理指引》，于2010年全面完成体系框架搭建，建立了涵盖风险管理文化、风险管理组织体系、风险管理制度和风险预警指标系统的完整架构。经过多年实践，集团逐步形成“事前——风险评估与风险事件识别、事中——风险应对化解及监测预警、事后——持续改进暨风险管理专题、反馈准确度与效率——信息平台”的全流程工作方法；通过系统提炼与完善，走出一条“从风险管理体系框架搭建和重大投资经营风险管理的落地与持续改进双向发力”的特色

路径，有效实现风险可控，在保障企业持续平稳健康较快发展等方面发挥了关键作用。

一、风险管理体系的框架搭建

（一）集团价值创造与风险监防

新兴际华集团在战略引领层面注重平衡价值创造与风险防范的内在关系，立足“整体管控特点支撑业务全面发展”的基础，通过战略方向设定、风险预防监督、业务整合协同等六大路径实现价值创造。集团2017年发布《新兴际华集团的角色、关键能力分布和职能定位体系》蓝皮书，明确构建“战略指挥部、共享加速器、创新助燃机、风控雷达站”四大职能定位，培育战略管理、资源开发与配置、风险控制、组织变革等八项核心能力，全面

服务六大业务板块发展。作为风控雷达站，集团切实履行监督管理和风险控制双重职责，发挥“控离合、敲警钟”作用：通过建立风险预判识别体系实现监控前置，依托规范化制度流程体系有效防控决策风险，强化管理过程动态调控。

（二）风险管理组织架构

被国务院国资委确定为董事会试点单位后，集团修订《公司章程》《董事会议事规则》《总经理工作规则》等治理文件，形成股东会、董事会、经理层各司其职、有效制衡的监督约束机制。董事会成员中外部董事占比过半，确保重大决策和风险管理保持独立判断。特别设立的审计与风险管理委员会全部由外部董事组成，通过制定《董事会审计与风险管理委员会工

作者简介：周亚东，新兴际华集团有限公司。

作规则》，将董事会职责精准分解至专业机构和岗位，切实提升风险管理实效。

根据职能定位体系要求，集团系统推进规划管理、知识管理、风险管理等九大体系建设。在总部架构中设立审计风险部，作为风险管理体系的专业支撑部门及审计与风险管理委员会常设机构，全面承担风险管理工作，统筹发挥战略指引、组织协调、过程推进和具体实施等职能。

（三）成员单位管控模式

集团确立“战略管控+财务管控”的复合模式，构建“总部战略中心——二级公司经营管理中心——三级企业利润成本中心”的三级管控架构。通过产权纽带联结、组织风险双控、战略财务双管等多元手段，强化集团整体管控效能。依据《关于成立新兴际华集团风险防控领导小组的通知》职责界定，结合“投资活动聚集战略风险、经营活动聚集财务风险”的实际情况，集团将成员单位风险管控重点明确为重大投资经营风险防控。

二、主要做法

（一）全面风险评估

1. 风险评估过程。通过收集内外部信息、现场访谈、测试、问卷调查、项目风险调研、专家咨询等方式，进行全面有效的风险评估；通过历史事件、未来发展趋势的信息采集，从风险发生频率与破坏性两个维度分析各风险点，评估确定关键风险，作为后续风险管理的重点。以集团重要二级公司新兴铸管股份有限公司（简称股份公司）贸易系统为例说明风险评估过程：

（1）访谈：对股份公司贸易系统的相关人员实施访谈，被访谈人员包

括：公司总经理、主管贸易的副总经理，国内贸易部、国际贸易部以及贸易管理部的部长，北京、沈阳销售分公司的经理等。访谈内容主要包含：了解贸易系统相关人员针对本公司、本部门风险管理的思路；当前公司面临的主要贸易风险；当前公司贸易管理的工作流程与工作方法；主要的风险防范举措；现有风险防范措施及其存在的不足。

（2）测试：对股份公司贸易系统的工作流程、现行的风险控制措施、审批流程、财务业务资料等进行现场测试，从而获取第一手资料。

（3）问卷调查：向股份公司贸易系统发放调查问卷，问卷包括贸易管理所涉及的4大类65个风险。贸易系统的主要中高层领导参与答卷，从风险发生的可能性以及风险发生后对股份公司销售目标的影响程度两个维度进行评价，并结合本公司实际情况加以补充说明。依照风险分类列表，针对每一个识别出的风险点展开评估，通过事件分析、频率分析、破坏性分析、修正因子的选取与修正这四个方面的评估分析，形成现阶段关键风险点集合。通过调查问卷开展风险评估的具体应用（详见《财务与会计》2020年第19期《AHP风险评估模型在新兴际华集团的构建与应用》）。

（4）项目风险调研：项目风险管理是针对项目风险从识别直至分析，乃至采取应对措施等的全过程管控。项目有别于一般产品，其具有复杂性、动态性、一次性、单件性、周期性等特点，致使项目风险管理具备自身独特的特性，包括将积极因素产生的影响最大化以及使消极因素产生的影响最小化两方面内容。近几年，围绕股份公司贸易系统项目风险所开展的调研

范围及内容主要包含：一是对高风险业务进行梳理与持续跟踪，重点关注公司所从事的债券及权证等衍生品投资、外汇买卖、商品期货及衍生品交易、委托理财等高风险业务的实际状况；二是对股份公司贸易系统新设分公司、兼并整合等重要项目开展风险调研、分析与评估，重点关注战略偏离度、资产价值高估等风险管控事项，并发表专业判断意见。

（5）专家咨询：集团专门聘请外部咨询公司，对股份公司贸易系统的专业风险进行诊断，并针对相对较为薄弱的信用管理环节提出改进建议。

2. 评估结果分类及有效利用：依据重要性、内控性及成本效益等原则，根据评估结果，分首要管理风险点、次要管理风险点与非重点管理风险点三类采用不同策略开展风险管理。经分析，确定股份公司贸易系统存在12项高风险，主要包括：宏观经济风险、产品价格风险、原材料价格风险、收入降低风险、信用风险、应收账款占压资金和损失风险等。

在风险评估报告中，向管理层提示风险点，改变经理层模糊不清的认知，理清思路；落实责任，强化管理，要求采取具体措施加以应对。基于风险评估成果，印发《企业风险管控指导意见》，对当年股份公司贸易系统风险管控的重点及有关工作提出明确要求。

（二）风险归口管理

集团对风险实施集中管理和分类管理，构建起审计风险部和相关职能部门室各负其责、协同运作的风险管理模式。相关职能部门室分别在各自职责范围内，履行对各项具体类别风险的管理责任，实现风险的分类管理；审计风险部在职能部门室对风险分类管理的基础上，通过对各类风险信息的集

表1 集团风险事项归口责任表

风险大类	风险点/风险面	责任归口部门
一、意识形态方面	1. 舆情应对不力处置不当的风险	党委工作部
二、投资经营方面	2. 经营效益大幅下滑的风险	资产财务部
	3. 资产负债率居高及偿债风险	资产财务部
	4. 项目建设土地、自有土地未充分利用风险	战略投资部
	5. 贸易业务及合作投资的涉诉风险	法律事务部
	6. 基金及金融业务的损失风险	战略投资部
三、科技创新方面	7. 关键核心技术“卡脖子”风险	技术中心
	8. 优势产业技术被打压的风险	
	9. 错失抢占未来科技制高点的风险	
	10. 科技人才流失的风险	
四、国际化经营方面	11. 投资所在国发展环境带来诸多风险隐患	战略投资部
	12. 境外合规经营的风险	法律事务部
五、社会和谐稳定方面	13. 发生重大群体性事件的风险	信访办公室
	14. 发生重大安全、环保和质量事故的风险	战略投资部
	15. 网络管理失控或发生网络安全事故的风险	技术中心
六、党的建设	16. 企业领导人员精神懈怠、不负责任的风险	党委工作部

中化分析、监控，以及凭借专业的判断、风险处置等，发挥风险集中管理专职机构的作用。

新兴际华集团在全集团范围内，对相关业务领域涉及的战略风险、财务风险、市场风险、运营风险和法律风险等开展全面风险评估，通过风险扫描和排查，评估确定集团存在6大类风险16项子风险，将其作为首要管理风险点，归口管理如表1所示。

(三) 风险事件识别

不同领域、不同类别的风险具备显著的行业特性与专业性。在完成风险评估及归口管理后，日常监测及风险处置工作主要由各专业职能部门承担，审计风险部则负责汇总工作进展情况，为集团决策提供建议和依据。依据《新兴际华集团重大投资经营风险事件报告工作办法》，集团审计风险部作为重大投资经营风险事件的日常管理部门，牵头开展重大投资经营风

险事件的识别及报告工作。

集团针对投资经营风险，特别是经营效益大幅下滑、资产负债率居高不下及偿债等5项子风险，扎实推进风险识别等工作。从定性与定量两个维度，对风险发生的可能性、风险发生所产生的影响程度、风险应对措施以及风险的跟踪与落实等方面展开深入分析与详细说明。精准识别每一项具体的风险事项，并从定量层面，对影响结果等进行评估分析，包括这些风险事项对财务报表的影响程度，例如挂账的应收预付款项、存货、固定资产、在建工程、金融资产、营业收入、利润总额等的金额状况，以及预计的风险损失金额、累计已计提损失金额等。以风险识别为契机，全面、系统地各类风险进行扫描与排查，做到对风险“心中有数”。

(四) 风险事项应对、化解

集团构建完善重大投资经营风险

的事前、事中、事后全过程管理机制，并与企业惩防体系建设协同配合，全力抓好重点领域风险的跟踪落实工作，实现重大风险的动态管理及有效管控目标。遵循“可量化、可跟踪、可评价、可考核”原则，对重大风险事项进行层层分解，切实有效落实责任，充分发挥考核的“指挥棒”作用。各二级公司依照风险事项应对、化解任务单中各项风险事项的发生频次，按月、季、年向集团报送风险事项的动态跟踪报告，实现“月跟踪、季总结、年评价”，有力防范化解重大风险。各级次企业强化对重大风险、重点单位、重要业务的风险防范，将管理资源聚焦于重点风险领域，在抓好关键环节方面，深入开展风险事件检查，及时发现潜在问题，主动消除风险隐患。

针对已发生的风险事件，尽可能量化其对企业的影响程度，及时全面

总结经验教训，深入剖析产生原因，控制影响波及范围，严格落实整改举措，充分利用“反面教材”，杜绝类似风险再次发生。对于可能发生的风险事件，全面摸清风险底数，充分考量各种因素叠加共振带来的不利影响，扎实做好“沙盘推演”与“压力测试”，建立关键风险指标，对风险进行动态跟踪，确保风险“看得清、管得住”。

（五）预警分析报告与风险提示

集团持续完善风险监控预警机制，针对企业关键风险点设置一系列预警指标、临界值及正常区间。通过实际值与临界值的对比分析，深入开展动态监测，实施过程监督，提炼出从不同角度反映企业各项经营管理活动的关键数据，或是管理层易忽略的关键信息，及时掌握各层级单位重大风险事件管控状况和变化趋势，定期形成风险预警分析报告。集团层面每季度编制一期《动态监测预警分析报告》。

依照风险预警指标体系，将企业重大风险提示作为一项制度，形成常态化的集团风险管理工作机制，即对重大风险事件开展动态监测，对异常指标进行实时跟踪与分析，发现问题及时向相关企业下发《风险提示通知书》。例如针对识别出的某三级企业发生的重大偿债风险，设置资产负债率预警指标及60%的临界值，当该公司资产负债率突破60%时，启动红色预警并下达风险提示，要求严肃整改。二级公司依据签订的经营投资责任书，对相关责任人给予降职、扣减绩效等处理，并通过盘活低效资产、压降“两金”等手段缓解还款压力，积极化解经营风险。

（六）开展风险管理专题

风险要实现可控，必须建立在良

好的内部控制基础上。因此，新兴际华集团开展风险管理专题，通过梳理优化内部流程和制度，识别改善管理中的一些薄弱环节来开展工作、实现目的，促使风险管控水平不断持续改进，提升至更高层次。在实践中，主要通过根据风险评估结果采取应对措施，将实际操作或管理状况与标准的内部控制进行比较等方式，识别管理中的薄弱环节。

针对所属企业的一些共性问题，或需要加强的某项管控，选好“专题”后，优化相应的流程、制度，选择一户单位进行试运行，成熟后在其他单位推广。集团近年来牵头开展了信用管理、采购管理、工程项目管理、成本控制等风险管理专题。比如针对应收账款居高不下的状况而采取的“信用管理”就属此类。在实践中，该项“专题”主要开展了两方面的工作：建立健全支持企业赊销的信用管理体系；建立信用风险预警与分析报告制度。具体规定如“第九条信用风险等级的评估以客户信用记录和还款能力为核心，采用定量和定性指标相结合的方法进行量化打分。信用评级指标分为企业基本情况、不良记录、履约情况、偿付及发展能力四大类。第十条建立预警指标体系，实现信用风险的动态监控，防范过程风险。风险预警实行分级预警，分为黄色警报、红色警报，对于不同预警类型，设定不同阈值，采取不同监控措施，实行不同报告机制”等。

（七）搭建信息平台

集团的风险信息系统是构建风险管理体系的重要平台，目前正在组织实施。通过信息系统收集数据、反馈信息、整理信息，对关键指标、重要数据等进行分析和预警，主要从三方面

着手：将信息化应用于风险管理的各项工作，建立覆盖风险管理基本流程和内部控制各环节的系统，包括信息的采集、存储、加工、分析、测试、传递、报告等；采取措施确保向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；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。

三、成效

大量管理实践表明，企业重大风险管理水平的高低已成为判断现代企业管理水平的一个重要标志。实施重大投资经营风险管理工作有利于企业资源的优化组合，提高经济效益，保障企业运营活动的顺利推进和发展目标的实现。经过战略及风险调控，新兴际华集团优势产业单一、整体抗风险能力不足的状况逐步改善，各二级公司竞争力不断提升，夯实了盈利稳定增长、资产质量持续提升的基础。

2023年，新兴际华集团通过完善董事会建设、加强集团管控、优化风险管理体系，并以此为平台构建风险防范机制，提前预测、全面评估企业面临的重大投资经营风险，并针对这些风险采取积极的应对措施，从而有效规避和化解风险，为公司业绩的持续稳健增长提供了保障。集团公司全年实现净利润20.11亿元，超额完成考核目标值20亿元；营业现金比率2.22%，超额完成考核目标值2.2%；全员劳动生产率提升至33.05万元/人，超额完成考核目标值31.56万元/人。□

责任编辑 李斐然