

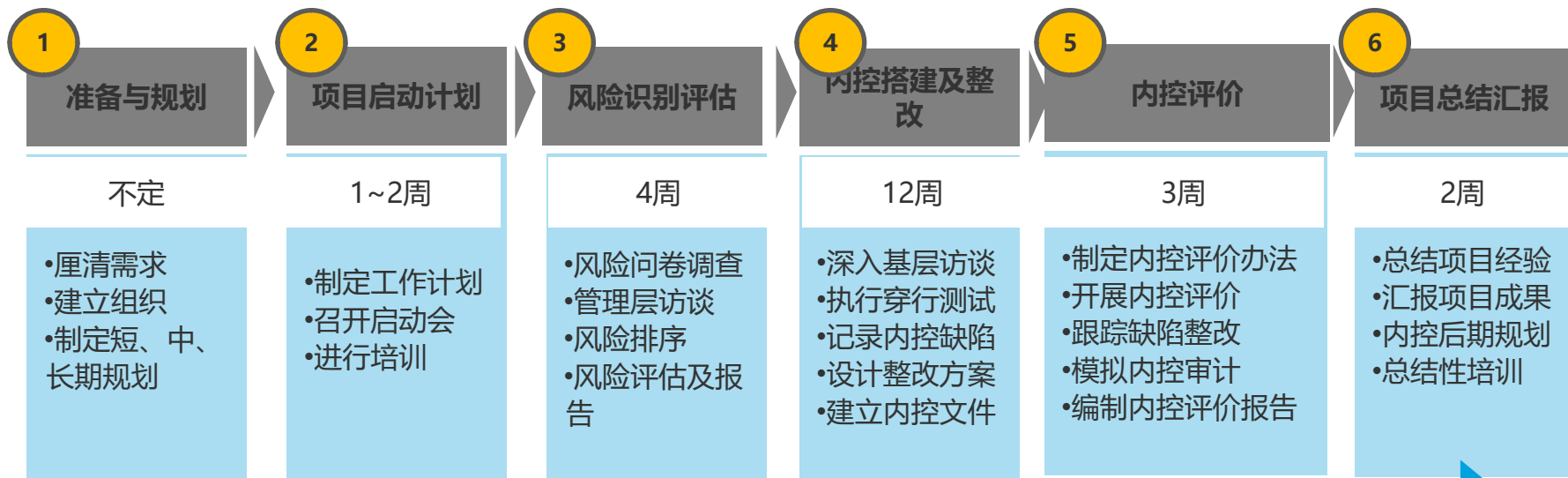
全面风险管理体系建设 实务操作讲解

迪博企业风险管理技术有限公司

中国领先的内部控制/风险管理解决方案提供商

为承诺负责，竭尽全力

DIB



内控信息化建设

管理层持续整改/内部监督持续开展

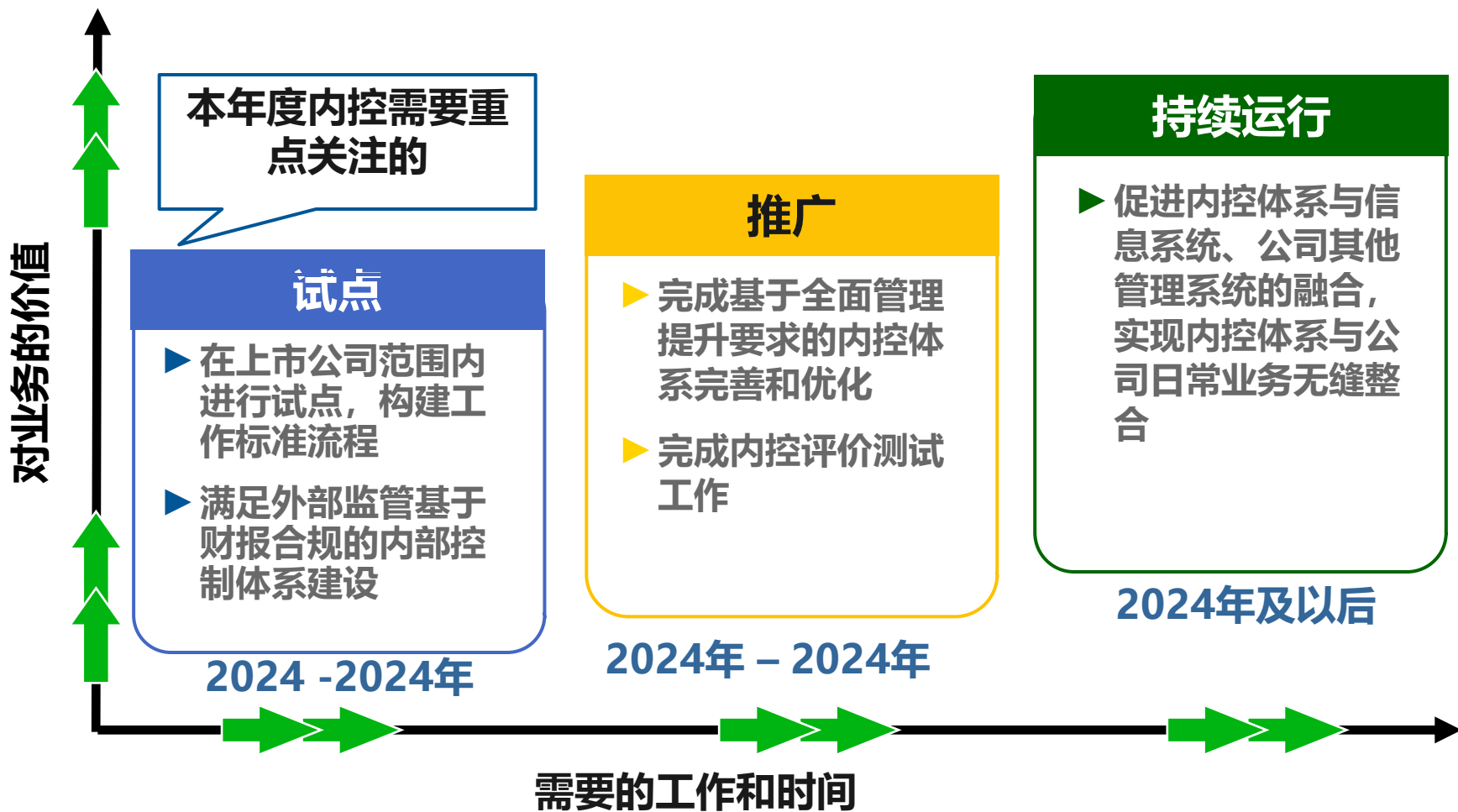
DIB 准备与规划



1、工程准备与规划:

时间	主要工作内容	可获取的外部协助	工作成果
不定	<ul style="list-style-type: none"> 理清公司对内部控制工作的具体需求; 根据自身需求制定短期、中期及长期内控工作规划; 建立恰当的组织机构确保内部控制建设、维护及评价工作能有效运行; 明确本年度内控工作方案, 明确内控工作推展的方式〔公司自己完成,中介机构指导完成,或中介机构主导完成〕 明确相关预算〔预算包括资金和人力资源〕 	<ul style="list-style-type: none"> 积极参与相关培训 积极与有相关工作经验的兄弟公司的沟通交流 与中介机构充分沟通〔咨询公司、会计师事务所〕 	<ul style="list-style-type: none"> 内控工作短期、中期及长期规划 内控工作组织架构及职责分工 2024年内控工作方案、推进方式 内控工作预算

DIB 短、中、长期内控工作规划



DIB 短、中、长期内控工作规划

	2012年	2013年	2014年	2015年及以后
目标1: 涵盖实体、 流程范围	在集团总部及所有上市单位开展；参照中央企业全面风险管理指引、内部控制基本规范及18项指引开展全面风险管理体系搭建工作。	对上年度内控体系根据业务发展变化进行动态更新维护，确保持续运行；将内控推广至非上市部分及上市公司三级单位。	持续改进全面风险管理导向的内部控制体系，涵盖所有战略、运营、财务、法律合规风险管控；内控与其他管控体系对接，进行所有管理体系的整合（如ISO、质量管理体系、法律管理体系等），在统一管控框架下协调运行。

DIB 短、中、长期内控工作规划

	2012年	2013年	2014年	2015年及以后
目标2: 内控专项领域	初步搭建风险、流程框架； 侧重财务相关业务流程	完善、优化风险框架和内部控制流程框架及相关内容； 关注高风险业务：如收入流失、信用管理等专项流程，分解细化管控措施。	改进全面风险管理识别、评估手段方法，持续动态监控各类风险，对专项重大风险以量化方式预警和应对。
目标3: 如信息系统建设	在上市公司范围内，尝试通过信息系统构建风险及内部控制框架，以信息化方式量化风险、以电子形式展现内控体系文件，确保信息安全。	在全集团范围内，实现内部控制体系的系统化更新、维护，内控测试评价、审计的系统引导作业。通过信息系统促进内控评价的专业化及效率。	上线全面风险预警管理系统，实现对重要业务领域专项风险的动态监控和预警。不断将内部控制流程、控制手段（审批等）固化到企业ERP或相关应用程序当中，提高管控效率及效果。
目标4:

DIB 工程组织架构建议

结合我们为众多公司提供风险管理及内部控制咨询效劳的经验，我们认为建立如下的工程组织架构，能够为本工程的实施提供有力的保障和支持：

核心职能

决策、部署、指挥

工程领导小组

高级管理层

迪博工程总负责人

工程管理小组

总部主要部门领导

迪博工程副总
工程总监

组织、协调、沟通

培训、指导、复核

工程工作小组

各子公司内审内控人员
各子公司内控专员

迪博工程经理
工程助理经理
高级参谋、参谋

执行、确认、反响

DIB 工程组织架构建议

在工程领导小组、工程管理办公室和工程团队具体人员构成方面，我们的建议如下：

工程领导小组

工程总负责：董事长

领导小组：董事会成员、董事会秘书、监事会主席、副总裁、高级总裁、总裁助理，试点单位负责人及各分管副总

中介机构成员：工程负责人

工程管理小组

人数：6 - 8人

主任：总部审计部负责人

成员：董事会办公室、财务、审计、信息系统、人力资源等职能部门负责人

中介机构成员：工程副总、工程总监

工程工作小组

人数：每组20人左右

每个单位组成一个工程工作小组，每组20人左右，包含1名迪博工程经理，1名迪博经理助理，1-3名迪博咨询参谋，15名左右员工，先后开展总部及下属事业部的工作

组长：组长均由迪博工程经理担任

组员〔公司〕：总部审计部员工需要2~3人，各子公司共抽调15人，

组员〔迪博〕：共派出10名左右员工，其中高级参谋占比30%、咨询参谋占比40%

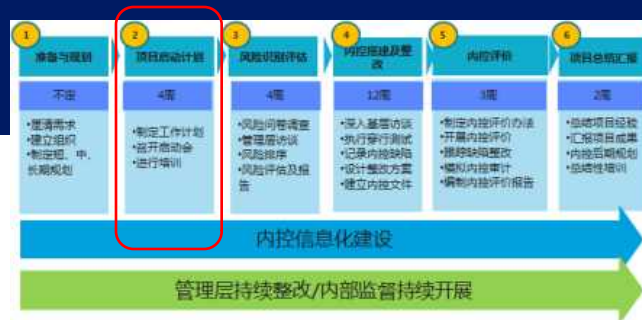
DIB 工程组织架构建议

为了确保内控评价工作的效率和工作质量，我们建议在工程实施过程中，公司总部应有1~2人参与整个工程的管理和协调。

此外，各子公司各部门负责人还需要负责协调组员的日常工作与风险管理工作的比例，使得组员能够有充足的时间完成工程组的工作。而内控小组成员应符合以下标准：

- ▶ 沟通、表达能力强，领悟力高；
- ▶ 学习能力强，并对风险管理和内控相关领域有兴趣；
- ▶ 对风险管理和内部控制的根底知识有初步的认识；
- ▶ 对贵公司的整体业务和运营现状有全局的认识；
- ▶ 在贵公司的工作年限大于2年；
- ▶ 熟悉公司其他部门的主要骨干，人际关系良好；
- ▶ 有较强的书面撰写能力。

DIB 工程启动方案



时间	主要工作内容	公司需配合事项	工作成果
1~2周	<ul style="list-style-type: none"> 编制工程管理章程，明确工程进展中的关键内容 进行定量定性的专业分析，最终确定工程具体工作范围 确定及细化工程推进方案 参加启动大会并对工程组成员进行内控根底知识培训 针对工程小组成员进行更具体的内控实务培训 	<ul style="list-style-type: none"> 共同参与制定工程管理章程 提供工程范围确定所需要的资料 工程管理组成员参与讨论、审核工程总体范围和推进具体方案 协调安排工程启动会相关事宜 组织各公司各主要部门挑选适宜的小组成员 组织对工程小组成员的内控实务培训 	<ul style="list-style-type: none"> 工程章程 启动会议程及培训材料 工程范围确定文档 工程推进具体方案 内控工作小组名单 内控培训资料

DIB 工程章程

目录

1	项目目标及范围.....	3
1.1	项目总体目标.....	3
1.2	项目实施目标（具体目标）.....	
1.3	项目具体范围.....	
2	项目交付.....	
2.1	过程性交付.....	
2.2	报告性交付.....	
3	项目管理体系.....	
3.1	项目管理组织架构图.....	
3.2	项目管理职责分工.....	
4	项目实施、沟通与管理.....	
4.1	项目计划管理.....	
4.2	项目的实施.....	
4.3	项目的控制.....	
4.4	沟通机制.....	
	每周项目沟通.....	
	关键节点汇报.....	

举例

4.3 项目的控制

项目的控制包括项目进度的控制、项目成本的控制、项目质量的控制。

项目在实施过程中由项目管理办公室实施对项目的全程监控过程，并按项目的相关节点对项目的实施过程进行考核。

项目管理办公室将根据项目的执行情况定期向项目领导委员会汇报，对项目的过程进行评估。对于项目管理过程中的重大里程碑和重大节点任务，项目管理办公室将提交详细的项目阶段性报告。

对于项目实施过程中必须使用超出计划外的资源，项目管理办公室需提交详细的申请报告，提交项目领导委员会审批。

4.4 沟通机制

项目领导委员会的意见或指示通过项目管理办公室传达给项目实施团队成员。而项目实施团队也应该通过报告或其他方式，通过项目管理办公室向管理层反映所发现的问题和建议。

除项目内部的沟通协调机制外，项目实施团队将撰写本项目工作月报，及时向项目领导、各部门报告项目进展情况；出现重大问题或项目团队内部出现重大分歧时，通过会议形式向项目领导委员会进行专项汇报。

举例

DIB 工程章程

章节	意义
项目目标及范围	明确本次项目到底要达到什么目标 明确本次项目到底要涉及哪些范围
项目交付的成果	明确本次项目的具体交付品，及其功能
项目管理组织体系	明确本次项目的管理组织架构和职责分工
项目计划管理	明确本次项目的具体计划，以及计划调整流程
项目实施方式	明确本次项目的实施方式（指导、主导或者相结合）
项目沟通方式	明确本次项目的沟通要求
项目质量把控	明确本次项目的项目质量把控方式
其他	包括： 文档管理要求绩效考核方式，项目关键名词定义， 文档命名及管理办法，相关工作底稿和项目管理文档模板

DIB 具体工作方案

开展相关培训	工作内容	工作成果	第3周					第4周					第5周					第6周		
			11-29	11-30	12-1	12-2	12-3	12-6	12-7	12-8	12-9	12-10	12-13	12-14	12-15	12-16	12-17	12-20	12-21	12-22
(1)	准备会议和培训材料, 对整个活动进行组织和筹划	项目启动大会及培训																		
	协助公司项目团队的建立, 制定管理章程, 明确人员职责、沟通汇报方式等	《项目管理章程》																		
	确定项目计划, 制定及实施项目宣传和培训方案	项目计划 项目宣传和培训方案																		
	准备并下发资料需求清单 (包括公司的相关制度、流程、报告等资料)	资料需求清单																		
作(四周)																				
(2)	收集及分析内外部风险事件和信息、确定风险分类的方法, 制定风险清单	风险清单/经营模型/风险识别鱼骨图																		
	制定风险和内控工作所需的所有工作模板	工作模板																		
	对流程和制度进行初步的分析, 建立流程框架, 流程与制度间的匹配关系等	流程和制度框架																		
	设计风险与内控管理能力成熟度评价要素和评价标准	成熟度评价表																		
	制定风险评估标准、确定调研对象、设计风险调研问卷、下发问卷	调研问卷																		
	回收问卷并进行统计																			

举例

DIB 启动大会及培训资料

1 启动大会的议程

总体会议安排为 2 个半小时左右，分为领导发言和启动培训两个部分：

时间	时长	发言人	内容
14:00-14:05	5 分钟	戈总主持发言	
14:05-14:20	15 分钟	何总讲话	
14:20-14:35	15 分钟	戈总讲话	
14:35-16:05	90 分钟	戴艺，项目副	
16:05-16:15	10 分钟	戈总概括总结	

目录

一.

国内外内控相关政策介绍

二.

内部控制基本规范的内容

三.

本项目计划安排及实施经验分享

举例

举例

DIB 2.4 工程沟通

与各相关方的沟通应贯穿于整个工程过程，利用定期和不定期沟通，协商和提交工作方案、分享发现及问题，密切监控工程进度。

形式	项目例会	项目简报
频率	每周	每月
范围	项目管理小组	项目管理小组及项目领导小组
内容	<ul style="list-style-type: none">▶ 本周工作总结▶ 汇报项目进度▶ 需要引起重视或需要管理层解决的重大问题▶ 后两周的工作安排	<ul style="list-style-type: none">▶ 项目进度汇报▶ 下月工作计划▶ 项目实施过程中遇到的关键问题▶ 其他需要讨论的问题

DIB 工程沟通

工程周报展示

一、概要	
更进一步的分析风险问卷的调查结果。按照既定计划光讯同时展开，项目总体运行照计划进行。	
二、本期工作回顾	
邮科院	
计划完成时间	工作内容
2011-1-10 至 2011-1-14	进行风险控制访谈（基层、中层）
2011-1-10 至 2011-1-14	内部控制评估，包括： 企业层面控制 资金流程 投资流程 全面预算流程 财务报表及信息披露流程 研究与开发流程 合同管理流程 固定资产流程 人力资源流程

全面预算流程	80%	单立
四、工作中存在的问题		
问题	应对活动	负责人
五、其他需讨论的问题		
无		

举例

三、下周工作安排			
邮科院			
计划完成时间	工作内容	主要工作成果或计划完成率	工作承担人
2011-1-17 至 2011-1-21	内部控制评估，包括： 企业层面控制 资金流程 投资流程 全面预算流程 财务报表及信息披露流程 研究与开发流程 合同管理流程 固定资产流程		
		100%	黄庆锋
		100%	徐鼎
		100%	徐鼎
		100%	单立
		100%	单立
		90%	单立
		90%	徐鼎
		90%	徐鼎

举例

DIB 2.4 工程沟通

工程简报

一、风险评估工作

1、风险问卷调查

基于项目开始前期收集的基础信息，**举例** 项目办公室的充分全面风险管理工具-安永风险宇宙（包含了一个工业企业比较典型的项目办公室抽取了与烽火集团关系较为密切的6大类，57个总体团的风险清单，并以此为基础编制了本次项目的风险调查问卷：

"1"类风险	"2"类风险	"3"类风险	"4"类风险	"5"类风险
1.1 战略管理风险	2.1 财务风险	3.1 运营风险	4.1 市场风险	5.1 人力资源风险
1.2 运营风险管理风险	2.2 运营风险管理风险	3.2 运营风险管理风险	4.2 运营风险管理风险	5.2 运营风险管理风险
1.3 运营风险管理风险	2.3 运营风险管理风险	3.3 运营风险管理风险	4.3 运营风险管理风险	5.3 运营风险管理风险
1.4 运营风险管理风险	2.4 运营风险管理风险	3.4 运营风险管理风险	4.4 运营风险管理风险	5.4 运营风险管理风险
1.5 运营风险管理风险	2.5 运营风险管理风险	3.5 运营风险管理风险	4.5 运营风险管理风险	5.5 运营风险管理风险
1.6 运营风险管理风险	2.6 运营风险管理风险	3.6 运营风险管理风险	4.6 运营风险管理风险	5.6 运营风险管理风险
1.7 运营风险管理风险	2.7 运营风险管理风险	3.7 运营风险管理风险	4.7 运营风险管理风险	5.7 运营风险管理风险
1.8 运营风险管理风险	2.8 运营风险管理风险	3.8 运营风险管理风险	4.8 运营风险管理风险	5.8 运营风险管理风险
1.9 运营风险管理风险	2.9 运营风险管理风险	3.9 运营风险管理风险	4.9 运营风险管理风险	5.9 运营风险管理风险
1.10 运营风险管理风险	2.10 运营风险管理风险	3.10 运营风险管理风险	4.10 运营风险管理风险	5.10 运营风险管理风险

图 1: 烽火集团 2010 年风险清单

2、初步问卷调查结论

市场类风险关注度最高

总的来看，6类风险中（战略类、财务类、市场类、运营类、管理类和法律类），市场类的风险的总体得分最高，可以说是一枝独秀，明显高于其他几类风险的水平，而紧随其后的是运营类风险，也获得了比较高的评分。

集团内不同公司对风险的认识有一定差异

我们对问卷调查的结果，根据不同的口径进行了统计，并分别得出了集团公司、烽火通信、光迅、WTD、虹信的前 10 大风险。除了对几个集团公司特有的风险外（集团内部资源整合风险、集团对下属公司的管控风险），各公司的前 10 大风险差异并不十分大，只是排序稍有不同，但针对相同的风险，各公司打分的分值却有明显差异。这表明，大家

三、内控手册、培训及其他

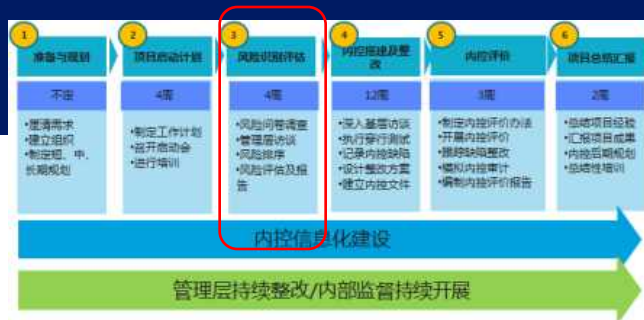
1、内控评估的进度和计划

院集团、烽火通信和光迅的内控手册编制工作也已经展开了，关于流程图的培训已经在三家公司分别展开，我们计划于 2011 年 2 月 18 日为节点，完成所有流程图的初稿，并于 3 月 4 日，完成所有内控手册的初稿。

2、培训

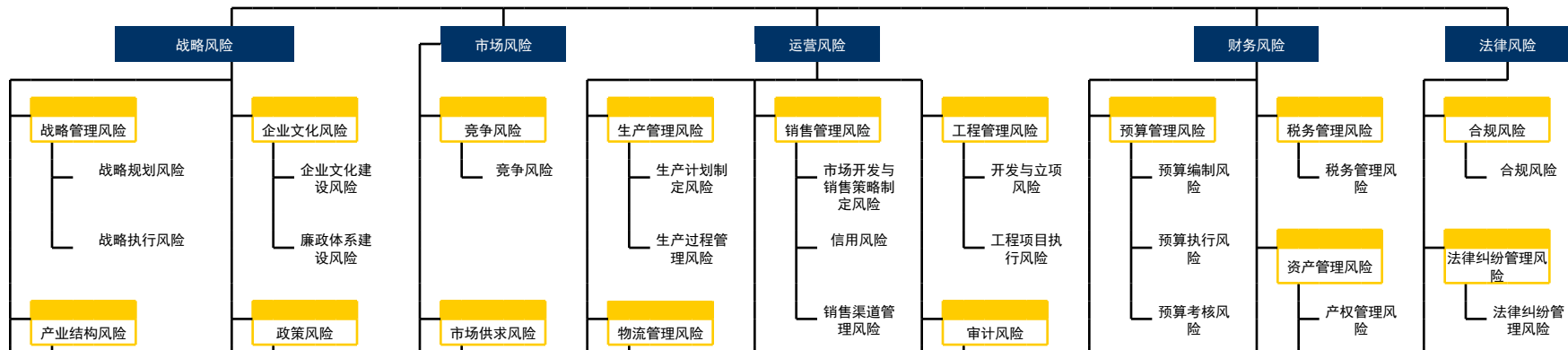
院集团、烽火通信和光迅的培训工作在项目的进展过程中有序进行，目前对三家公司的相关人员分别完成了“风险管理及内部控制基础培训”及“流程文档编制培训”，在随后的几周内，我们还将进行关于“风险评估实施培训”，“内控评估实施培训”以及“内部控制执行测试培训”等培训。

DIB 风险识别评估



风险评估

时间	主要工作内容	需贵公司配合事项	工作成果
4~8周	<ul style="list-style-type: none"> - 根据公司整体经营目标、管理策略和业绩衡量标准，初步讨论公司潜在的风险来源； - 就公司的风险分类及定义、风险评估标准、风险评估方法等内容提出建议，形成初步风险数据模型、评估标准文档； - 通过定量、定性的风险评估，评价企业层面风险，并依据其重要性，对各项风险进行优先排序。 	<ul style="list-style-type: none"> - 提供风险识别、分析和评估所需要的根底数据，并为整理根底数据提供必要支持〔如：提供文档，接受访谈等〕 - 组织审阅确认、填写和反响风险调查问卷 - 协助安排相关人员按照约定的时间参与风险访谈 - 确认风险诊断结果 	<ul style="list-style-type: none"> - 风险调查问卷 - 风险调查问卷和风险诊断统计结果 - 重大风险排序结果



风险事件库			
一级风险	二级风险	三级风险	风险事件
战略风险	战略管理风险	战略规划风险	缺乏明确的战略规划，或战略规划制定不适当，可能导致企业盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力。 战略规划未及时根据内外部环境的变化而及时、适度调整，可能导致既定的战略规划不能有效指导企业的发展，甚至对战略规划方向的正确性产生影响。
战略风险	战略管理风险	战略执行风险	事业部、子公司的发展与总部战略规划不匹配或不衔接，可能对整体战略的细化落实产生影响。 战略目标分解不充分，下属公司的目标不能有效支持集团战略目标的实现。 战略规划的执行监控不到位，可能对战略目标的执行力产生影响。
战略风险	政策风险	政策风险	在进行经营策略规划、推进产品研发与产业化时未能及时捕捉行业政策调整（如低碳经济的进一步普及、新兴能源产业发展规划的出台、国家863计划等）所带来的商机或识别政策变动带来的风险，影响企业的发展进度。 国家产业、环境等政策变动（如新能源产业发展规划、《关于抑制部分行业产能过剩和重复建设引导产业健康发展的若干意见》等），公司支柱性产业面临“刹车慢行”和行业洗牌挑战，市场整体需求增速放缓甚至需求下降，影响公司支柱产业的进一步发展。 政策研究部门资源配置有限，政策研究工作不充分，造成对国家法律政策环境不熟悉，不能跟踪政策变化、作出及时做出战略调整。 国家对高新技术企业的税收政策、国家货币政策的调整，对公司生产运营造成影响。 公司整体产业布局单一，导致公司抵御外部影响的能力较弱，业务发展较被动。
战略风险	产业结构风险	产业结构风险	产业布局过于分散，各产业间互补性差甚至存在利益冲突，分散了有限的管理资源，影响公司的协同发展，甚至影响公司的竞争力。
战略风险	产业结构风险	产品规划风险	公司产品相对单一，或经营效果过于依赖单一核心产品，导致公司抵御外部市场变动能力较弱，抗风险能力较低。 没有根据国家政策导向、行业发展态势、市场需求等，结合自身技术优势和特点做好长期产品研发规划或产品发展规划存在盲目性，导致公司不能依靠技术优势和对市场的快速反应抢占先机，提升公司竞争实力。
战略风险	产业结构风险	技术储备风险	公司研发体系的转型不能与公司发展战略有效契合，没有进行有效的技术研发方向规划，可能影响公司保持和进一步提升技术优势。 对国家产业扶持政策、行业技术发展前景、市场需求走势等分析研究不足，在规划公司未来技术研发方向、进行重点科研课题的筹备时判断不准确，可能对未来公司研发成果产业化造成影响。 董事会与经营管理层人员和职责高度重合，可能对企业所有权和经营权的有效分离产生影响。

- ▶ 国资委?中央企业全面风险管理指引?把风险一般可以分为五大类:
 - ▶ 一战略风险
 - ▶ 一财务风险
 - ▶ 一市场风险
 - ▶ 一运营风险
 - ▶ 一法律风险
- ▶ 按照五大类风险涉及的**业务领域或业务流程**划分**二级风险**，具有行业共性，可根据企业实际特殊情况进行调整。
- ▶ 按照二级风险涉及的**管理领域细分或者业务流程细化**，分解出的**三级风险**，具有行业共性，可根据企业实际特殊情况进行调整。

利用迪博制造行业已有的风险事件库，结合本公司的经营状况、业务特点，对公司的战略风险、市场风险、运营风险、财务风险、法律风险五大方面进行了评估，通过管理层访谈及风险问卷调查相结合，全面识别公司的风险事件，建立公司的风险分类框架。

▶ 风险框架和风险事件库的形成

收集
分析
初步整理

具体分析
全面识别

归纳整理
统一定义

- ▶ 通过收集资料，对收集的管理制度或方法、年度经营方案、经营分析内容及形式、内控管理制度等进行了初步研究与学习，对组织架构和职能设计、内部资源使用效果、管理体系运行进行深入分析，通过专业网站等渠道了解行业的市场环境、产业前景、同行业开展状况等，分析公司业务板块所面临的风险环境、潜在的内外风险。结合风险问卷调查及风险访谈，初步整理出总部及各试点公司的风险分类框架图及风险事件库。
- ▶ 逐条分析和整理具体风险事件，合并同类风险，剔除多余风险，全面辨识出中联重科当前存在的可能会影响公司目标实现的五大类风险。
- ▶ 对辨识出的风险事件归纳整理、统一定义，结合各个风险事件的属性信息，经过系统辨识和筛选，最终整理出公司面临的5大类风险下的二级风险、三级风险，针对三级风险，提炼出的引发该项风险发生的不确定性事件。

DIB 风险框架及风险事件库介绍

► 风险框架和风险事件库的维护与更新

当企业外部环境〔如政治和法律环境因素、经济环境因素、技术环境因素、社会环境因素〕和内部环境〔如组织架构调整，企业战略规划调整、企业政策调整〕变化可能导致企业面临新的风险或原有风险不再适用。当风险不再适用时，企业应及时删掉不适用的不风险；新增加的风险及时更新到风险事件库中，更新风险框架。

DIB 风险问卷调查表模板简介

- ▶ 风险调查问卷表：旨在通过公司管理人员评估风险，定量化风险等级，更好掌握公司风险实际情况，为提出风险应对措施提供依据。
- ▶ 风险调查问卷表包括：问卷封面、问卷填写说明、问题填写表、风险评估标准、填写例如、风险分类框架六个子表。

ZOOMLION 中联重科风险评估问卷

查看示例 评价标准——风险发生可能性

中联重科风险分类框架													
		战略风险		市场风险		运营风险		财务风险		法律风险			
		二级风险	三级风险	二级风险	三级风险	二级风险	三级风险	二级风险	三级风险	二级风险	三级风险		
风险	性	战略管理风险	战略规划风险	竞争风险	竞争风险	生产管理风险	生产计划制定风险	销售管理风险	市场开发与销售策略制定风险	预算管理风险	预算编制风险	合规风险	合规风险
			战略执行风险	汇率风险	汇率风险		生产过程管理风险		信用风险		预算执行风险	法律纠纷管理风险	法律纠纷管理风险
风险	性	策略风险	政策风险	市场供求风险	市场供应风险	物流管理风险	配送风险	销售渠道管理风险	销售考核风险	合同管理风险	合同管理风险	合同管理风险	合同管理风险
			产业结构风险		市场供求风险		市场需求风险				仓储管理风险	保密与信息安全风险	货币资金管理风险
风险	性	产业结构风险	产品规划风险	价格波动风险	价格波动风险	研发项目管理风险	研发项目决策风险	信息管理风险	信息披露风险	资金安全风险	担保风险		
			技术储备风险	品牌管理风险	品牌管理风险		研发项目实施与后评价风险		信息系统规划风险		应收应付款项管理风险		
风险	性	公司治理风险	治理结构风险			采购管理风险	采购计划与审批风险	人力资源风险	人力资源规划风险	资产管理风险	产权管理风险		
			组织架构设置风险				供应商管理风险		关键人才流失风险		资产运行维护风险		
风险	性	子公司管控风险	子公司管控风险			采购方式风险	采购方式风险	薪酬体系设计风险	绩效考核风险	会计核算与报告风险	资产处置风险		
			采购验收风险				薪酬体系设计风险		会计核算与报告风险		会计核算与报告风险		
风险	性	特别风险	围别风险			质量风险	质量风险	审计风险	审计风险	税务管理风险	税务管理风险		
			投资决策风险				质量风险		审计风险		税务管理风险	税务管理风险	

是按中央风险管理部基本建议

DIB 风险问卷调查表模板简介

风险问卷调查有个两个特色：

一是将风险识别与风险评估同步进行，提高了工作效率；

二是充分利用迪博已有风险数据库，帮助企业快速识别所适用的风险，但同时也开放了新增特有风险的权限，并在填写指导中详细说明了如何识别新增风险，最终经过分析整理形成了有企业个性的风险数据库。

已有数据库

判断是否适用，可修改和补充

查看示例			风险评估问卷						
一级风险	二级风险	三级风险	风险事件	是否适用	风险发生可能性 (1→5分 依次增)	风险影响程度 (1→5分 依次)	“修改”后的描述或“不适用”的理由	主要管理部门	辅助管理部门
战略风险	战略管理风险	战略规划风险	缺乏明确的战略规划，或战略规划制定不当，可能导致企业盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力。 战略规划未及时根据内外部环境的变化而及时、适度调整，可能导致既定的战略规划不能有效指导企业的发展，甚至对战略规划方向的正确性产生影响。						
战略风险	战略管理风险	战略执行风险	事业部、子公司的发展与总部战略规划不匹配或不衔接，可能对整体战略的细化落实产生影响。 战略目标分解不够充分，下属公司的目标不能有效支持集团战略目标的实现。 战略规划的执行监控不够到位，可能对战略目标执行力产生影响。						
			在进行经营策略规划、推进产品研发与产业化时未能及时捕捉行业政策调整（如低碳经济的						

风险问卷调查表工作程序—风险识别

- ▶ 风险问卷调查的工作程序可以分为4个阶段：风险识别阶段、制定评分标准、填写风险调查问卷、调查问卷的更新与维护。
- ▶ 风险识别阶段：通过对公司的战略风险、市场风险、运营风险、财务风险、法律风险五大方面进行了评估，识别出公司所面临的风险。
- ▶ 在风险识别中，首先引用行业的固有风险，再根据对公司领导、各部门主管领导、关键岗位人员访谈来识别出公司特有风险，最后从战略、市场、运营、财务、法律五方面归类风险，并编制风险分类框架表。

风险分类框架											
战略风险		市场风险		运营风险				财务风险		法律风险	
二级风险	三级风险	二级风险	三级风险	二级风险	三级风险	二级风险	三级风险	二级风险	三级风险	二级风险	三级风险
战略管理风险	战略规划风险	竞争风险	竞争风险	生产管理风险	生产计划制定风险	销售管理风险	市场开发与销售策略制定风险	预算管理风险	预算编制风险	合规风险	合规风险
	战略执行风险	汇率风险	汇率风险		生产过程管理风险		信用风险		预算执行风险	法律纠纷管理风险	法律纠纷管理风险
政策风险	政策风险	市场供求风险	市场供应风险	物流管理风险	配送风险	销售渠道管理风险	资金安全风险	预算考核风险	合同管理风险	合同管理风险	
产业结构风险	产业结构风险		市场需求风险		仓储管理风险			研发项目管理风险	信息管理风险	保密与信息安全风险	货币资金管理风险
	产品规划风险	价格波动风险	价格波动风险	研发项目决策风险	信息披露风险	担保风险					
	技术储备风险	品牌管理风险	品牌管理风险	研发项目实施与后评价风险	信息系统规划风险	应收应付款项管理风险					

风险调查表工作程序—制定评分标准

风险发生的可能性和影响程度两个维度设计了明确的风险评估标准。

风险发生可能性：采用定性与定量相结合的方式，定性方式通过判断风险发生的频率来确定；定量方式参考了历史经验数据及管理层的风险偏好及承受度。

风险调查表工作程序—制定评分标准

风险影响程度：从对公司经济价值的影响、人员健康平安、公司持续健康开展、企业形象四个维度分析。

DIB 风险问卷调查表工作程序-填写问卷

- ① 一级风险：填写五类风险中所属于的风险。
- ② 二级风险：对一级风险，按照其涉及的业务领域或业务流程划分的二级风险的名称。
- ③ 三级风险：按照其涉及的管理领域细分或者业务流程的细化而分解出的三级风险名称。
- ④ 风险事件：针对三级风险，提炼出的引发该项风险发生的不确定性事件。
- ⑤ 是否适用：风险评估部门首先需要对该风险类别及风险事件进行识别与确认，如果选择适用，那么需要进行评分，如果选择不适用，那么需要在后面输入不适用原因，如果选择适用但需修改，那么需要在后面输入修改后的风险事件描述。

XXXX风险评估问卷

①	②	③	④	⑤					
一级 风险	二级 风险	三级 风险	风险 事件	是否 适用	风险发生的可能 性 (1→5分 依 次增大)	风险影响程度 (1→5分 依次增 大)	“修改”后的描 述或“不适用” 的理由	主要管理 部门	辅助管理 部门

DIB 风险问卷调查表-举例

一级风险	财务风险
二级风险	资金风险、财务报告风险、预算管理风险.....
三级风险	银行账户管理风险、现金管理风险.....
风险事项	企业未定期清理银行账户以至于存在诸多冗余账户、企业新增银行账户未进行恰当的申请和审批程序以至于形成帐外银行账户.....

DIB 风险问卷调查表工作程序-填写问卷

- 1 风险发生可能性：根据风险发生可能性的评分标准打分。
- 2 风险影响程度：根据风险发生可能性的评分标准打分。
- 3 “修改”后的描述或“不适用”的理由：风险事件描述适用但需要修改的在此栏填写；风险事件描述不适用的那么填写不适用原因。
- 4 主要管理部门：填写该风险管控的主体责任部门。
- 5 辅助管理部门：填写为该风险管控提供协助及支持、配合的部门。

XXXX风险评估问卷									
一级 风险	二级 风险	三级 风险	风险 事件	是否 适用	1	2	3	4	5
					风险发生的可 能性 (1→5分 依 次增大)	风险影响程度 (1→5分 依次增 大)	“修改”后的描 述或“不适用” 的理由	主要管理 部门	辅助管理 部门

DIB 风险问卷调查表填写例如

对于风险调查问卷的每一项填写方法，在表填写例如中均以批注的方式，详细说明了填写方法，确保在填写过程中的正确性。

问卷填写			风险评估问卷						
一级风险	二级风险	三级风险	风险事件	是否适用	风险发生可能性 (1→5分 依次增大)	风险影响程度 (1→5分 依次严重)	"修改"后的描述或"不适用"的理由	主要管理部门	辅助管理部门
<p>说明: AP, 按照新编《中央企业全面风险管理指引》定义的三级风险进行分类, 内容自定, 不能随意修改。</p> <p>新增风险事件</p>	<p>说明: B, 对一级风险, 按照新编《中央企业全面风险管理指引》定义的三级风险进行分类, 内容自定, 不能随意修改。</p>	<p>说明: C, 对二级风险, 按照新编《中央企业全面风险管理指引》定义的三级风险进行分类, 内容自定, 不能随意修改。</p>	<p>说明: D, 针对三级风险, 按照新编《中央企业全面风险管理指引》定义的三级风险进行分类, 内容自定, 不能随意修改。</p> <p>1. 风险按未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响程度, 分为三级风险事件, 风险事件描述以"风险的描述" + "风险" + "造成严重后果的三级风险"的格式表述。</p>	<p>说明: 风险评审部门首先需要对风险类别及风险事件进行识别与确认, 如果选择适用, 则需要进行评分, 如果选择不适用, 则需要在H列输入不适用范围, 如果选择不适用并输入修改理由, 则需要在I列输入修改后的风险事件描述。</p>	<p>说明: 点击查看附表1评分标准, 评估人可从下拉菜单选择1-5分</p>	<p>说明: 点击查看附表1评分标准, 评估人可从下拉菜单选择1-5分</p>	<p>说明: 1. 修改后的描述应参照"风险的描述" + "风险" + "造成严重后果的三级风险"的格式表述。 2. 不适用原因说明为不适用。</p>	<p>说明: 填写时XX公司-XX部门, 指对该风险管控的主要责任部门</p>	<p>说明: 填写时XX公司-XX部门, 指对该风险管控提供协助及支持、配合的部门</p>

DIB 风险问卷调查表-更新与维护

- ▶ 风险调查问卷表更新与维护：当企业外部环境〔如政治和法律环境因素、经济环境因素、技术环境因素、社会环境因素〕和内部环境〔如组织架构调整，企业战略规划调整、企业政策调整〕变化可能导致企业面临新的风险或原有风险不再适用。当风险不再适用时，企业应及时删掉不适用的风险；新增加的风险及时填写新增风险登记表并更新风险分类框架中。

新增风险登记表							
一级风险	二级风险	三级风险	风险事件	主要管理部门	风险发生可能性 (1→5分 依次增大)	风险影响程度 (1→5分 依次严重)	辅助管理部门

如果只是增加风险事件，那么参照风险分类框架，在一级风险、二级风险、三级风险列明增加的风险事件对应的风险类别。

如果只是增加风险事件，那么参照风险分类框架，在一级风险、二级风险、三级风险列明增加的风险事件对应的风险类别。

DIB 风险评估表模板介绍

- ▶ 风险评估表是对问卷调查结果的汇总整理，取各部门评分结果的平均，提高评分的准确度和可信度。
- ▶ **1** 风险评估问卷：从风险问卷调查表中引入，详细内容介绍见前。
- ▶ **2** 平均风险发生可能性：风险问卷调查表中各个部门对风险发生可能性的打分的平均值。
- ▶ **3** 平均风险影响程度：风险问卷调查表中各个部门对风险影响程度的打分的平均值。
- ▶ **4** 评分部门数量：有效参与风险评分的部门数量。

1 风险评估问卷														2 3 4 总部直属部门平均打分			
一级风险	二级风险	三级风险	风险事件	风险发生可能性	风险影响程度	“修改”后的	主要管理部门	辅助管理部门	是否适用	风险发生可能性	风险影响程度	“修改”后的	主要管理部门	辅助管理部门	平均风险发生可能性 (1→5分)	平均风险影响程度 (1→5分 依)	评分部门数量
				督察部				党群政工部									
			战略计划的执行监控不够到位，可能对战略目标的执行力产生影响。	4	3		总部-战略管理	总部-督察部、	适用	2	4		战略管理部	董事会办公室	3	3.454545455	11
战略风险	政策风险	政策风险	在进行经营策略规划、推进产品研发与产业化时未能及时捕捉行业政策调整（如低碳经济的进一步普及、新兴能源产业发展规划的出台、国家863计划等）所带来的商机或识别政策变动带来的风险，影响企业的健康发展。	2	3	督察部门是针	总部-战略管理		适用	3	4		战略管理部	董事会办公室	2.0909091	3.454545455	11
			国家产业、环保等政策变动（如新能源产业发展规划、《关于抑制部分行业产能过剩和重复建设引导产业健康发展的若干意见》等），公司支柱产业面临“倒逼升级”和行业洗牌挑战，市场整体需求增速放缓甚至需求下降，影响公司支柱产业的进一步	1	3	督察部门是针	总部-战略管理		适用	3	4		战略管理部	风险管理部	2.5454545	3.636363636	11
			政策研究部门资源配备有限，政策研究工作不充分，造成对国家政策环境不熟悉，不能跟踪政策变化，作出及时做出战略调整。	2	3	督察部门是针	总部-战略管理	总部-风险管理	适用	3	3		战略管理部		2.0909091	2.818181818	11
			国家对高新技术企业的税收政策、国家货币政策等的调整，对公司生产运营造成影响。	2	3	督察部门是针	总部-战略管理	总部-财务管理	适用	1	1		战略管理部	风险管理部、	2	2.6	10

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/157002030104006110>