

企业风险管理 企业全面风险管理报告

一、xx年度全面风险管理工作回顾

(一)全面风险管理工作情况

1、强化组织领导，完善管理制度。根据 xx 年度全面风险管理实际需求，对内部控制与风险管理领导小组进行了调整，明确了各部门职责分工，在机关本级建立了内控与风险管理联络员制度，在所属各子、分公司和直管项目部明确了风险管理主责部门，切实加强了风险管理工作的组织领导，完善了信息沟通机制。同时，进一步完善风险管理相关制度，结合自身实际，制定了《xx 公司重大风险事件分析报告制度》、《xx 公司风险信息收集管理办法》、《xx 公司风险评估实施细则》等规章制度，规范了风险信息收集、风险评估、重大风险分析报告的工作程序和方法。

2、全面推进内控与风险管理体系建设。为进一步加强内部控制与风险管理工作，提高公司治理水平和风险管理能力，集团公司全面启动了以全面风险管理为导向的内部控制体系建设，制定了《实施方案》，聘请外部咨询机构专家进行专业指导，组织机关各部门对集团公司业务流程和规章制度进行全面梳理，对流程进行了优化，对制度进行了完善，编制了《内部控制管理手册》和《制度手册》。针对近 150 个业务流程开展了业务层面的风险评估，收集和分析相关风险信息，制定了合理、有效的风险管理方案及内部控制措施，保证了体系的完整性和有效性。

3、深入开展风险内控宣贯工作。坚持多渠道、多形式、多场合

开展风险内控学习和宣传教育工作，分别于6月份和11月份举办了兩期培训班，对内控和风险管理相关知识和业务进行了培训和宣贯。同时，将工作重心下移，集团公司分管领导亲自带队，组织人员深入各子公司和直管项目部，对内控与风险管理工作进行现场指导，通过上下联动共同推进和完善风险管理工作。通过培训和辅导，营造了风险管理的氛围，提升了全员风险意识，也大大提高了各部门、各单位参与风险内控工作的主动性和积极性，推动了内部控制与风险管理各项工作的有序开展。

4、加大对重大、重要风险的管控力度。针对xx年度集团公司重大、重要风险组织制订了具体管控方案和整改计划，明确了整改责任部门、责任人员、时间节点、整改方案和措施等，对企业发展运营中存在的风险、问题和短板进行整改和完善，切实加强重大、重要风险的管控。

5、全面风险管理专项提升取得显著成效。集团公司以开展管理提升活动为契机，全力推进全面风险管理专项提升。在健全和完善内部控制与风险管理组织体系、编制《内部控制手册》、抓好风险内控业务培训及风险评估等工作的基础上，重点以风险为导向，开展了重大、重要风险与业务流程的对接，明确了各部门应完善的重点业务流程和管理制度，指导各部门梳理业务流程，编制权限指引表，确保了内控风险各项工作的实用性。同时，建立信息沟通平台，持续收集风险信息，不断完善内外部风险信息的报告制度、预警体系、应对处理机制以及内部监督体系等，保证了风险管理工作的实效性和全面

性。

(二)xx年度重大、重要风险管控情况

通过对 xx 年度重大、重要风险评估情况进行统计分析，集团公司确定了本年度重点管控的 8 项风险分别为安全风险、财务风险、项目管理风险、人力资源风险、法律风险、价格风险、竞争风险、成本费用风险，并制定了管控实施方案，明确了相关责任部门，对风险管控和整改情况进行了全程监控，确保了重大、重要风险管控工作在集团上下得到有效落实。

1、安全风险。xx 年国内重大安全事故频发，安全形势严峻，集团公司对安全风险重点加强防控。一是全面深化安全教育，提升全员安全意识。于 3 月份召开了安全生产培训视频会议，邀请了铁道部安监司及股份公司安质部领导现场授课，明确了年度安全工作目标，确定了重点监管项目，提出通过抓“三基”（基本、基础、基层），提升全员安全的行为能力、各级领导干部的履职能力和安全事故的防范能力，培育良好的企业安全文化，为企业持续稳定发展保驾护航。二是强化安全管理干部业务培训，打造专家型安全管理队伍。6 月份与石家庄铁路职业技术学院联合举办了安全管理干部培训班，邀请专家教授讲课，培训各级安全管理干部人员 54 人，提升了集团安全管理队伍的整体素质。三是深入开展安全大检查。为应对严峻的安全生产形势，集团公司下发了全面排查整治工程建设隐患的紧急通知，在全集团部署为期 3 个月的安全大检查工作，成立了 11 个检查组，由集团公司领导带队，深入施工一线，查安全意识、查安全管理、查现场安

全，全面排查各类安全隐患，做到了不留死角，不留盲区，确保了集团公司施工安全持续稳定。

2、财务风险。重点从全面预算管理和资金管控两个方面加大风险防控力度。预算管理方面，一是坚持 开源节流、多收缓支 的原则，严格做到预算与成本费用控制相匹配，与资金收支相统一。二是采取 自下而上、逐级审核，自上而下、细化分类 的措施，统一编制规则，统一表单格式，统一数据口径。三是应用信息系统业务事项申请占用预算、网上审批刚性控制等功能，强化事前预测、过程控制、动态监测、分析预警等。四是解决了预算编制数据不准确、编报不及时、业务量大的问题，提高了预算编制质量和效率。资金管控方面，一是强力推进清欠清收，以工程款回收为源头，紧盯 四类 款项(合同预付款及进度款、尾工款及质保金、其他应收款、逾期债权)实施 五定 措施，狠抓催收，确保早收、多收、快收;于九月底召开了清欠收款专题会议，对当前企业经济运行中存在的债权债务风险进行了深入分析，研究部署了四季度清欠清收工作，在全集团发起 大于 90 天、收款 65 亿元 的攻坚战。二是优化资金运作，推行 个人信用卡先支付后报销 ，实施 报销款强制归还备用金 等措施，加大 备用金、周转金、保证金、往来款 等清理力度，压减无效占用。三是优化备用金、劳务款、材料款、经费、其他款项等五项资金支付流程，固化植入系统，降低了货币资金占用。四是上收大额资金支付审批权限，集团公司上收直管项目单笔支付资金 500 万元以上审批权限，工程公司上收项目单笔支付资金 10 万元以上审批权限。

3、项目管理风险。重点防控因项目管理不科学、过程监控不到位带来的一系列风险，包括工程进度延误、安全和质量事故、成本失控、大面积亏损等。集团公司通过 一项目一考核，一考核一兑现，对项目管理进行全过程监控，坚持标准化管理，以科学的技术、管理、作业标准为基础，以完善的制度体系为抓手，精心组织，精心施工，确保所有工程项目实现闭环管理，有序可控。通过超前谋划方案，合理调配资源，重点布控关键环节，确保完成节点工期等措施来防控工期延误风险。通过加大培训力度，深入开展安全和质量大检查活动，防控安全质量风险，确保项目平稳有序运行。通过加强成本管理，加大对工程违规外包、设备违规租赁、物资管理混乱等惩处力度，防控成本失控、大面积亏损的风险。通过加强信用评价工作，打造良好的企业品牌形象，防范企业信用风险。

4、人力资源风险。随着集团公司经营规模不断扩张，经营领域不断延伸，对人才的需求更加多元，因此，公司更加注重优化人才队伍的结构，预防因人才结构性短缺或失衡带来的风险，不仅做好人才数量上的平衡，更从 质 上从严要求。一是树立正确的用人导向，突出业绩和能力因素，提拔重用自我要求严格、管理才能突出、群众评议良好的干部，对那些阿谀奉承、不说实话、不干实事的干部形成导向压力，做到宁缺毋滥。二是着力加快人才培养，坚持眼睛向内，围绕铁路四电及相关专业，做好人才发展规划，强化人才培养;注重培养那些能干事、干成事的全面管理人才，给他们压成才成长的担子、搭展现才华的舞台，增强责任意识，提高管理能力;以一线作业班组

建设为重点，强化各专业一线实作人员培养工作，发展壮大技能人才队伍。三是积极营造良好的人才发展环境，突出德才兼备、以德为先的用人标准和五湖四海、任人唯贤的用人原则，不断完善和改进以业绩和能力为导向的考核评价机制、干部考评办法和用人程序，探索建立符合企业长远发展的人才建设渠道。

5、法律风险。主要通过创新风险防范机制，严格五项法律审核，提升企业防范法律风险能力。一是建立了重大合同法律风险告知制度，对重大合同中存在的法律风险问题，由法律事务部门以法律风险告知书的形式告知履约单位，通过沟通协商加以解决。二是建立了合同风险交底制度，对集团公司新中标项目合同中存在的法律风险问题进行梳理分类，确定合同风险把控单位和把控部门，面对面与项目进行交底，共同商讨应对措施。三是建立了知识产权保护 and 研发配套管理机制，成立了知识产权保护领导小组，对知识产权加强保护，在处理软件侵权诈骗案件中发挥了积极作用，如在处理西门子西安公司与集团公司共同拥有的高速铁路列控系统地面应答器专利技术主体转让有关事项谈判过程中，有效规避了西门子西安公司企图将专利技术转让给西门子公司背后的陷阱，维护了企业利益。四是健全了涉外合同评审机制，选派4人参加了股份公司组织的涉外法律和英语培训，充实了涉外法律人才队伍，并在乌兹别克斯坦铁路、坦桑尼亚电力成套项目、乌干达输电线路、智利圣地亚哥地铁3号线和6号线、尼日利亚等海外项目施组和合同评审中发挥了作用。五是认真做好规章制度、经济合同、重要决策、授权委托、合同专用章使用等法律审

核工作，做到严谨化、程序化和规范化，xx年集团全面 五项 法律审核率达到 100%，审核规章制度 76 个、审核合同文本 1786 份、审核合同用印 34826 个、办理法人授权委托书 157 份，均无一差错，全年没有发生法律审核不严而产生的诉讼案件。

6、价格风险。主要从项目投标报价及物资集中采购两方面预防价格波动风险。首先是项目定价方面，坚持以效益为核心，对投标项目进行严格把关，针对项目定价，制定了严格的评审程序和办法，投标前充分评估项目报价风险，严控因定价不合理造成的效益不佳、赔本赚吆喝的风险，甚至给企业带来声誉上的损失。其次，在物资采购方面，一是坚决落实集中采购各项规章制度，全面运用内部商务平台，以完善的供应网络和信息网络，形成批量价格优势，并不断强化监督考核力度，确保项目的预期效益。二是推行 法人一套帐 管理模式，确立集团公司、工程公司法人(承包人)的采购责任主体地位，搭建由工程公司、指挥部、项目部共同参与的两级物资设备集中采购平台，固化采购流程，落实集采责任，明确采购权限、采购范围，提升集采效能，把生产要素集中管控落到实处，实现降本增效的目标。三是发挥物资分公司招投标代理、采购服务、统购统销、剩余物资回收利用、设备维修职能和采购平台的作用，实现物资集中采购工作的制度化、规范化、常态化。

7、竞争风险。面对竞争激烈的市场环境，通过积极推进产业结构调整，加快转型升级，不断增强企业竞争能力。一是巩固优势市场，不断提高公司在铁路、公路 两大市场 的占有率，坚持把铁路经营作

为集团公司经营承揽的重中之重，保持铁路市场的优势竞争地位。二是注重细分市场，强化公司在城市轨道交通、市政、房建、机场码头、水利电力等领域的经营力度。三是不断提高设计咨询、物流、工业和房地产业务等非工程承包业务的营销能力，推动企业结构调整。四是着力经营创新，积极促进产业升级、产品升级。四是坚持不懈地抓好基础管理，推动队伍建设上台阶、上水平，提升综合竞争能力。

8、成本费用风险。一是将成本费用控制环节前移至资金支付关口，强化了以资金预算控制成本费用支出，解决了借款费用处理不及时、资金支付与经费管控脱节等问题。二是在财务集中核算系统中增加了成本费用还原功能，统一核算口径，真实反映成本费用，加强了分析、评价的可比性。三是以责任主体和业务单元为对象，细化核算项目，强化成本精细分析。四是落实八项规定，严控非生产性开支，全年两级机关和项目经费同比下降超过10%。五是以法人一套账为手段，上收重大经济事项审批权限，集中配置项目人、财、物等资源，强化人员、账户、合同、预算、结算、支付、核算、劳务、物资、薪酬、成本、经费、税务、二次经营策划等集中管控，促进了成本费用降低。

二、xx年度重大、重要风险评估情况

(一)风险评估工作开展情况

为进一步加强企业重大、重要风险管控，集团公司于xx年12月份组织开展了xx年度企业重大、重要风险评估工作。风险评估采取调查问卷的方式，围绕战略风险、市场风险、财务风险、运营风险、

法律风险等五大类一级风险领域中的 45 个二级风险类别分别进行了调查评估，共发出调查问卷 50 份，收回 44 份，调查评估范围覆盖集团公司机关部门负责人以上人员、各部门内部控制与风险管理联络员及关键岗位人员。

(二)风险变化情况及原因分析

从调查问卷统计结果来看，集团公司 xx 年度重大、重要风险共计 25 项，较 xx 年明显增多。之所以出现重大风险偏好激增的现象，有多方面的原因，首先，未来一年宏观经济环境仍存在诸多不确定因素，矛盾和隐患较多，困难和问题没有明显缓解，企业生产经营将面临更多挑战，具体到集团公司，主要表现在五个方面的挑战：一是经营能力的挑战，最大的难题是经营承揽能力不足，制约企业快速发展的一些瓶颈问题亟待解决。二是竞争能力的挑战，最大的难题是经营规模上不去，必须在保持利润优势的基础上研究应对之策。三是盈利能力的考验，最大的压力是挖潜增效，必须在目前人工成本持续增长、经营规模偏小的不利局面下保持净利润每年 10% 的增长目标。四是化解风险能力的挑战，社会的不和谐因素逐渐增多，企业发展还要保持稳中求进、进中求质，这给我们提出了更高的要求。五是各级领导干部把控矛盾和维稳能力的挑战，企业发展各种深层次矛盾不断凸现，需要我们不断提升把控能力。这五种挑战背后的诸多风险因素在本次风险评估中表现明显。但另一方面，随着集团公司内部控制与全面风险管理体系建设的深入推进及相关政策措施的陆续出台，企业应对重大、重要风险的能力和水平将持续提升，对风险的管控将更加科学、

得力。

(三)xx年重点管控的重大、重要风险

通过对调查结果的进一步识别和分析，集团公司确定了以下 10 项重要风险为 xx 年度重点管控风险：

1、市场环境风险。主要是外部宏观经济形势的变化给企业带来的经营风险。xx 年我国经济基本面总体向好，但外部环境仍存在很多不确定因素，劳动力成本上升、税负水平高、市场竞争激烈、企业负担重等问题依然存在。

2、工程安全风险。主要表现在安全管理制度建设与完善、措施落实与检查、事故处理等方面缺乏有效管理，导致施工生产存在安全隐患；施工人员责任心不强，违规违章操作，忽视劳动保护要求，导致发生安全、质量事故等。

3、成本费用风险，主要表现在人工成本、各种原材料价格上涨，生产过程中责任成本核算管理粗放，造成项目或产品成本未能得到有效控制，无法实现预期效益。

4、项目管理风险，主要表现在项目施工过程中，由于对工程进度、质量、成本、安全缺乏必要的、合理的监控，导致工程项目无法按照计划进行，工程进度延误、成本不可控、甚至出现质量问题和大面积亏损的风险。

5、社会舆情风险，主要表现在因缺乏有效的内部或外部沟通渠道，对社会舆论估计不足，应对被动，讯息传达不及时、不准确、不完整，给集团公司实现经营目标带来影响；对危机事件的处理不够及

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/177020130015006120>