

关于企业如何做好分类分级风险管控工作的思考

秦瑜

(山西建筑工程集团有限公司, 山西 太原 030006)

摘要: 风险无处不在、无时不有,且随着时代演变、企业发展,又不断产生新的风险点。对建筑施工企业而言,在生产经营管理过程中面临的不确定因素多、项目管理复杂,任何一个看似微小的细节、因素都有可能影响到企业收益,因此做好风险防范、及时精准识别风险并采取相应的措施加以补救或规避十分重要。完善的分类分级风险管控体系能够最大化地减少各种可能存在的风险,而且随着风险管理水平的不断提高,风险管控为企业带来的经济效益将更加明显,在企业的全过程管控中发挥更大的作用。

关键词: 风险管控;分类管控;风险意识

0 引言

当前,集团公司的业务板块正处于深刻变化、不断优化过程中,业务模式、管理方式等各种经营活动所面临的不确定性因素越来越多、风险也越来越繁杂。加强风险防控工作既是集团公司的战略目标,也是推动集团公司管理能力提升、增值提效的内在需要。事实上,通过近几年的实践和努力,我们深切体会到了风险防控的重要性,明显感受到了集团上下对风险防控的重视带来的效益。为了实现在市场竞争的大潮中破浪前行,企业各级管理人员必须要做好风险的分分类级管控工作,练好内功,进而才能迎接挑战、把握机遇,使企业实现持续稳定、良性发展。

1 当前集团公司落实风险防控管理制度过程中存在的问题

2016年以来,集团公司注重加强风险防控制度建设,坚持制度先行,以建投集团145号文《全面风险管理试行办法》为纲领,编写了《如何做好全面风险管理及防控实操指南》,组织学习《做好三个阶段20个环节的控制,远离工程款拖欠》等风险防控的系列文章,下发了《项目风险管控“十不准、十必须”》。尤其在2018年,结合集团公司既定的发展战略及业务拓展情况,全面系统收集各业务相关信息,又制定了《企业风险管理规则》,对各类风险事项分门别类进行了梳理和完善,也明确界定了机关各职能部门风险管控的职责和范围,以及对机关各职能部门和所有基层单位如何预防、控制、处理及报告风险给出了具体方法。

可以说,集团公司的分分类级风险管控制度比较健全,可为什么在进一步推动风险防控工作的过程中会出现很多难题和阻力?除了客观原因外,主观原因是决定性因素,即没有很好地落实、落地集团公司制定的风险管控制度。总体表现为:(1)集团公司全面风险防控工作还没有形成上下贯通、高效执行的风险防控工作习惯;(2)集团公司各级管理层在执行公司风险防控的相关制度或文件方面还做的不到位,已开展的风险防控工作深度不够,存在“眉毛胡子一把抓”的现象;(3)事前风险敏感度和识别能力不强,想当然地认为没有风险,结果往往就容易出现风险;(4)事前预防、事中控制风险的手段单一,在驾驭风险方面的知识和经验不足;(5)不注重事后风险事件的分析总结,更没有对风险分类进行思考从而进行分级管控,造成对同类型风险事件发生后仍束手无策情况的发生;(6)各层级风险管理人员需要具备的专业业务知识、风险防控能力有待进一步提高等。

2 集团公司加强分类分级风险管控工作的举措

2.1 强化制度落实

风险识别、分类分级管控是全面风险防控管理的第一步,也是全面风险防控管理工作的基础。根据集团制定的《企业风险管理规则》,将集团公司风险划分为企业文化及舆情风险、廉政风险、战略风险、市场开发风险、施工合同管理风险、采购租赁合同风险、施工阶段风险等十五大类,并将各类风险防控的责任划分落实到集团公司各职能部门和所有基层单位。这就需要对风险管理责任主体进行明确。责任主体的缺失或责任不明确往往是导致制度被架空、无法落实的主要原因,在这个风险管控的总体框架下,各职能部门、各单位需要全面深入和持之以恒地贯彻落实好风险防控各项规章制度,明确各自在风险防控工作中应承担的责任和义务,把各自业务范围内的风险防控工作落实到集团公司生产经营的各个控制点,使管理的各个环节始终处于受控状态^[1]。

2.2 加强风险预警与评估

按照集团公司战略规划要求,结合集团公司各部门风险管控工作开展情况,在《企业风险管理规则》《分类分级风险管控实施方案》的基础上,尝试编制全面风险预警体系建设规划方案,通过全面风险预警体系的有效运行,分析研判集团全产业链风险形势,在各业务范围内实现风险识别、评估、应对、监控和报告全过程闭环管理,不断完善“关口前移、全面预警、系统管控”的风险动态管理长效机制。

对于建筑工程行业来讲,风险随时都有可能爆发,而且大量的风险属于未可知风险,企业只能被动地准备和应付。但客观角度来看,合理恰当的风险评估、预警在一定程度上能够预见部分风险,并制定相应的预防机制来提高对风险的防治成效,减少风险带来的损失。按照集团公司2018年制订的《企业风险管理规则》的相关规定,我们对风险影响程度划分为5个等级,分别为:正常、轻险、中险、大险、巨险,并用颜色来表示风险的等级。预警信号的颜色主要分为以下几种:红色表示高度警戒,橙色表示请充分关注,黄色表示需要关注,蓝色表示适当关注,绿色表示正常。当风险等级为巨险时,我们以红色来预警;当风险等级为重险时,我们以橙色来预警;当风险等级为中险时,我们以黄色来预警;当风险等级为轻险时,我们以蓝色来预警^[2]。

例如,在超承诺垫资方面我们可以这么做:

当甲方不按照合同约定的支付节点支付工程进度款时,可以给予其(3-7天)的宽限期,同时由项目经理面告

甲方项目负责人,所属项目部将该业务流程设置为蓝色预警,同时报项目所属基层单位(所属基层单位应予跟踪关注)。蓝色预警期满,项目部以文件方式上报该项目所属基层单位,再次给予(3-7天)的宽限期,同时由所属基层单位书面发函催告,风险升级为黄色预警,同时所属单位上报集团公司归口职能部门(相关职能部应予以跟踪关注)。黄色预警期满后,所属基层单位以文件方式上报集团公司归口部门,再次给予(3-7天)的宽限期,由归口部门以公司的名义书面发函催告甲方,同时可以视情况由权益管理部给甲方发送律师函,此时风险升级为橙色预警,集团公司归口职能部门上报分管领导,项目施工可适当放缓速度,并密切跟踪关注。橙色预警期满后,风险升级为红色预警,由分管领导直接提交风险防控委员会或者董事会讨论,决定是否停工、直至解除合同,或者权益管理部门介入,并协助所属单位启动谈判、诉讼等程序。这只是一个例子,集团公司各管理层可以根据自身管理的实际情况,对各自领域的风险制定适合各自业务的分类分级管控措施。

2.3 加强分阶段、分业务板块风险监控

当前,随着集团公司的战略规模调整、新业务板块不断拓展,有大量的风险属于未知风险。尤其是新型业务板块、投资板块、金融板块、海外业务板块及网络安全、网络舆情等领域,企业更需要积极探索这些领域的风险防控“新手段”。除了对现有存在风险的识别,也要加强对尚未出现的风险的监控,要通过全过程全产业链的风险动态跟踪,梳理出企业经营中传统业务、投资业务、金融业务、海外业务等各领域的风险点,识别判断风险类型,为下一步风险预警、制定相应的管控措施提供依据,从而使风险的分级分类管控更加具体、到位、全面,逐步建立一套健全有效、规范的风险防控体系,通过风险管理体系的有效运行,规避和降低风险^[1]。

例如,防范投资业务领域的风险,我们可以这么做:一是严防决策风险。按照集团“投资风险监督管理办法”的规定,投资决策应当遵循依法投资原则、战略统一原则、经济效益原则、规范运作原则。在合作方的选择上,我们一直强调要选择有良好信誉的长期合作伙伴。对于初次合作的合作方,要对其资信情况作前期调查,包括它的资金实力、信誉状况、诉讼及投资状况等。在合作过程中,要严格按照合作协议的约定各行其职,避免资金、业务、财产混淆不清。在合同审核过程,涉及到集团公司各职能部门、基层单位的相关业务条款,各相关部门、单位一定要严格把关,避免留下风险漏洞。二是严防融资风险。借鉴已落地项目的融资经验,研究其融资贷款过程中的一些关键节点和快速推进的经验做法。项目的融资要让金融机构提前介入,尤其是前期合同谈判阶段,要引入金融机构参与合同条款的设计和谈判,避免合同已经签署完毕,合同条款却不能达到金融机构放款的标准条件。三是加强运营团队建设。与在相关领域有运营经验的单位合作,在合作过程中强化自我学习,学习人家的运营经验,掌握人家的运营技能,从而逐步培养和打造集团公司自己的项目运营管理团队。通过内配专业人才,外聘专家智库的

方式,不断加强全面风险防控管理队伍建设,培养造就一支敬业、专业、务实、精干,具有解决实际问题和管理创新能力的风险管理队伍,为集团公司构建一支全面风险防控管理队伍。

2.4 强化风险管理意识

在集团公司转型发展的实践中,风险防控的重要性逐步凸显,企业管理人员要牢固树立“事先防范、过程管理”的风险理念,把风险防控理念的宣贯作为员工教育培训的重要内容,通过案例教育、会议宣贯、业务培训等途径,引导大家不断地学习,牢固树立风险防控的意识,并且要覆盖全员、全过程、全产业链,从而提高全体员工驾驭风险的本领。

2.4.1 解决部分法务和风险防控人员思想认识方面的问题

风险防控工作不能仅仅是一个口号,要求所有员工必须在思想深处高度重视、强化学习,筑牢风险防控的堤坝,切切实实将风险防控落实到实际工作中。要让全员充分认识到:“你我都是公司这艘大船上的一员,如果我的岗位出了问题就会影响到这艘大船的顺利前行,如果我的岗位出了纰漏就有可能导致这艘大船抛锚甚至沉没。”我们每一位员工,尤其是各部门负责人、各基层单位一把手以及全体法务人员、风险防控人员都要真正从内心深处树起风险防控的大局观和全局观,从内心深处激发出敢担当、愿意担当的、意识,从内心深处立下不畏困难、解决困难的志向。

2.4.2 解决所有法务和风险防控人员履职尽责方面的问题

解决了思想上的问题,就解决了想不想干的问题;大家都愿意干、想干,就要解决怎么干的问题。风险之所以产生,说明有其滋生的土壤,这个土壤就是日常工作中的漏洞。所以,要求所有法务和风险防控人员必须要能够正视问题,想法设法解决问题,而不能回避问题、积压问题,避免最终演变成危机;要从自身的岗位职责出发,首先明确自己的岗位是什么性质的,自己的岗位需要做什么工作,而且要力争把工作做到最好。当每位员工对自己的工作职责准确定位,各司其职、各负其责,才能有效斩断滋生风险的源头,彻底杜绝各类风险的发生。

3 结论

增强企业的竞争能力,提高企业盈利能力和经济效益,是企业的生存之本、发展之道。风险防控能力的强弱体现了一家企业的管理水平,是企业应当予以高度关注的核心问题之一,建立健全风险分级分类管控制度已势在必行,企业全体人员思想深处高度重视是最关键的一步。我们要坚持以法治思维引领企业发展,遵章办事,有序管理,全面提升全员对风险的预判力和把控力。

参考文献

- [1] 张明明. 国企全面风险管控体系建设研究[J]. 中国管理信息化, 2019, 22(03): 19-20.
- [2] 张倩. 国有企业全面风险管理框架构建研究[D]. 山东: 山东经济学院, 2011.
- [3] 朱欣欣. 商业企业全面风险管理体系建设研究[J]. 首席财务官, 2021(1): 69-70.