基于风险地图的企业风险评估探索

彭琳

（西部机场集团有限公司，陕西　西安　710075）

摘　要：目前，我国经济发展正处于转型期，具有风险易发高发的特征，发展面临的不确定性因素日益增多。国有企业在发展进程中，要坚持“主动防范、系统应对、标本兼治、守住底线”的总体思路，以加强风险防范的顶层设计为主，构建完善的风险评估、风险预警、风险应对、风险处置体系，筑牢防范化解重大风险的基石。本文以某机场集团为例，探讨通过绘制风险地图来实现风险的科学评估，为分类制定风险管理策略提供支撑。

关键词：防范化解重大风险；风险数据库；风险地图

中图分类号：F27　　**文献标识码：**A　　DOI：10.12324/j.issn.1674-5221.2022.07.013

0　引言

长期以来，国有企业在应对各类风险中形成了一定的风险管理经验，但也要看到，国有企业在风险识别、评估、预警、应对和处置上还存在诸多薄弱环节。风险管理“三道防线”意识不强，风险管理未有效融合战略制定过程，存在“铁路警察各管一段”的情况，管理协调成本高；风险识别缺乏风险初始信息的积累；风险评估缺乏科学有效工具支撑，在应对可能发生的各类风险中仍面临巨大挑战。笔者认为，构建风险数据库，利用风险地图实现风险量化评估，不失为一个好的实践尝试。

1　风险地图的概念及意义

1.1　概念

风险地图以图形化的表现形式，形象、直观地展示企业风险的分布情况和发展趋势，是一种风险可视化的重要工具。有助于企业全面了解风险全貌的同时，清晰掌握重点风险领域及关键风险点。在资源有限的情况下，可按优先级顺序，有针对性地进行风险防范，提高风险管理的科学性和有效性。

1.2　绘制风险地图的意义

现代国企的风险管理，体现的是全面性、常态化、持续性的要求，这需要风险管理人员在日常工作中将整体风险纳入视野，及时预见、预警各领域风险，快速响应需求，而不仅仅是对分管业务一时一事的影响。通过建立覆盖企业全领域、全流程的风险地图，依托风险评估数据，按不同组织层级、业务类别，从风险发生频次和影响程度两个维度，分析判断企业风险所在领域及其风险程度，建立统一风险评估体系，通过对关键风险点的动态更新和实时监控，确保风险管理的时效性和可持续性[1]。

2　风险地图的构建思路

以某机场集团为例，目前管理范围为航空主业和非航产业两大类，其中，仅二级非航产业公司就有10余家，涉及航空食品、酒店餐饮、信息技术、机场建设、临空地产等多个专业领域。相较于机场公司，非航产业具有较大的行业差异化特点，所面临的风险涉及方方面面，可根据不同分子公司的行业性质，分类分层建立风险数据库，最终形成覆盖集团全领域、全流程的风险地图，有利于集团高层综合把握重点领域的风险分布情况和发展趋势，有针对性地制定风险应对策略。建议分以下步骤开展风险地图的绘制。

2.1　收集风险初始信息

参照该机场集团所属国资系统及相关行业领域典型风险点情况，通过高管、职能部门/分子公司访谈、调查问卷及研讨会等方式，广泛识别重点领域的风险点，建立覆盖集团所有职能部门、分子公司的业务线条、流程环节的风险数据库。风险数据库内容包括：风险领域、总风险点数量、风险事件描述、风险点发生可能性分级、风险事件影响程度分级等数据指标，据以构建风险地图体系。

作者简介：彭琳（1986-），女，汉族，四川广元，硕士，中级经济师，研究方向：企业管理。

表 1 集团各风险领域的初始信息库（部分列举）

排序	风险领域	风险点数量	风险点	风险事件描述
1	投资风险	2	投资决策风险	1. 重大投资可行性研究不足，不重视市场经济规律、企业发展规律，对投资所在地区政治、经济、市场、法律等环境研判不到位。
			投资程序风险	2. 项目审批手续不全，甚至未批先投、先建。企业自有资金与投资资金需求不匹配，无法落实项目融资。
2	财务风险	4	债务风险	1. 资产负债率高、带息负债比率高，债务负担重、债务结构不合理、偿债压力大，出现债务延期兑付。
			经营风险	2. 成本费用增速快、盈利能力弱，国有股东收益低。
			流动性风险	3. 应收账款与存货（“两金”）居高不下。
			担保风险	4. 担保风险意识差、隐性风险大，出现受保企业违约。
3	法律风险	3	法人治理风险	1. 企业主要负责人履行法治工作第一责任人规定落实不到位。
			合同管理风险	2. 总法律顾问制度落实不到位，规章制度、重大决策和经营合同法律审核不严，不认真履行已经生效的合同和法律裁定。
			机构设置风险	3. 法律工作机构不健全，人员配备不到位，专业化水平不高，履职能力不强。
4	改革改制风险	5	改革改制决策风险	1. 企业重大改革方案研究不充分，决策程序未履行到位。
			资产评估、处置风险	2. 企业改制或产权转让过程中国有资产低评、少评、不评或虚假评估，处置程序不规范，不进场公开交易等。
			经营管理风险	3. 企业经营管理混乱，导致决策失误、国有资产流失。
			社会稳定风险	4. 未充分保护企业职工的利益，在安置补偿、医疗和养老保险、离退休人员工资与保险等方面存在后遗症。
			债务风险	5. 处置亏损业务、低效无效投资或“僵尸”企业等过程中发生的债务处置、资产盘活风险等。
5	国际化经营风险	2	国际化经营决策风险	1. 对国际政治、经济、社会环境等研判能力弱。与国外文化、法律环境、行为方式等适应性、融合性差。
			国际化管理风险	2. 国际化管理经验欠缺，境外经营风险意识不强，制度不健全或执行不到位，风险管控水平较低。
6	安全环保风险	3	安全责任风险	1. 党委重视不够，落实中省文件搞变通，安全生产主体责任落实不到位。
			环保风险	2. 落后生产设备淘汰更新、升级改造不及时造成的高耗能及废气、污水排放不达标，涉保护区工程施工过程中造成的破坏生态环境问题。
			安全管理风险	3. 消防安全、道路交通、建设施工安全措施落实不到位，重要保障设施设备存在故障、失效情况。
				4. 机务维修、空管指挥、靠机作业、配载平衡、货物装卸等关键保障环节中，工作人员存在违章作业，损伤航空器，影响飞行安全。
				5. 航空安全保卫工作不严格，非法入侵控制区域，反恐防暴应急处准备工作不到位，造成严重空防安全事件和重大群体性事件。
7	人力资源风险	2	人才任用风险	1. 人才结构性矛盾突出，高端人才引进乏力，中端人才定位不清，低端人才富余过量。
				2. 高级人才聘用引发的纠纷、法律风险。
			人才流失风险	3. 关键岗位人员离职风险等。

表1列举该集团部分风险领域的初始信息，含8个风险领域的21个风险点。

2.2 绘制风险地图

在初始数据的基础上，从风险发生的可能性和风险影响程度两个维度进行评估，确定风险等级，绘制风险地图，以确定对各项风险的管理优先级，有针对性制定应对策略。一般采用定性和定量相结合的方法，从发生的可能性和影响程度两个方面对事件进行评估，风险的二元函数为：$R(P,I)=P*I$[2]。

P为风险发生的可能性；I为风险对企业经营管理目标的影响程度。

2.2.1 风险发生可能性的确定

针对不同评估对象，就以上风险进行辨识，采集以上风险的发生次数，组织经验丰富的审计、内控或风控专家对上述风险点进行综合评估打分，进行归纳、提炼，确定发生概率，结果分为5个等级：极不可能的，分值为1；不大可能的，分值为2；少有的，分值为3；偶然的，分值为4；频繁的，分值为5。

2.2.2 风险影响程度的确定

将识别出的风险点进行归类，分为可量化风险和

表 2　风险分级管控表

风险指数	风险等级	管控级别	风险分级管控要求
[15,25]	A 级：重大风险（红色）	高	不可接受风险，必须采取措施消除或缓解。 优先制定风险消除措施或等效控制措施，对风险应对策略动态评估，及时跟踪验证。
[4,15]	B 级：一般风险（黄色）	中	缓解后可接受风险，需持续监控。 对风险防范措施落实情况进行定期跟踪验证。
[1~4]	C 级：低风险（蓝色）	低	无需采取措施，需持续监控。

综合判断风险两类。其中，可量化风险是指有明确计算方法的风险，综合判断风险是指通过定性评估，考虑财务影响、企业发展影响、社会声誉影响、客户影响等，综合判断风险事件性质和影响程度，主要采用专家综合打分法[3]。通过两种风险评估方式，将评估结果划分为5个等级：影响程度可忽略不计的，分值为1；影响程度较小的，分值为2；影响程度较大的，分值为3；影响程度重大的，分值为4；影响程度极大的，分值为5，评估时取区间值。

2.2.3　计算风险事件的权重

根据专家评估统计法，将审计、内控或风控专家独立给出的各风险领域的权重结果加权平均形成最终权重的标准分值，标准分值总分为1分。通过该方法可确定不同风险领域的重要程度[4]。

2.2.4　计算风险事件标准分值，形成风险评价坐标

按照设定的权重为各项风险点赋值，依据风险事件发生的可能性及影响程度确定风险事件等级，形成风险评价坐标（见图1）。

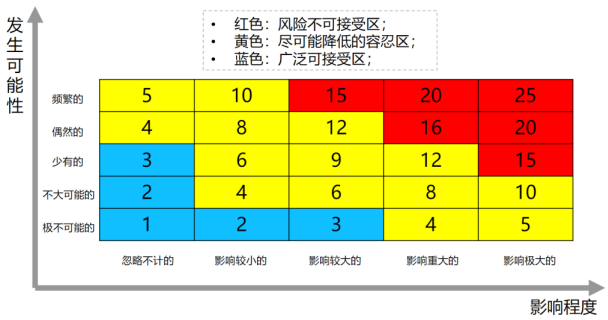

图 1　风险评价坐标

根据ALARP（As Low AS Reasonable Practice）原则，通过将风险坐标中的风险分界线（容许上限和容许下限）划分为3个区域，分别是不可接受区域、尽可能降低容忍区和广泛可接受领域[5]。

2.2.5　根据评估对象，确定风险地图

以下列举集团某子企业根据该方法制定形成的局部风险地图（见图2）。

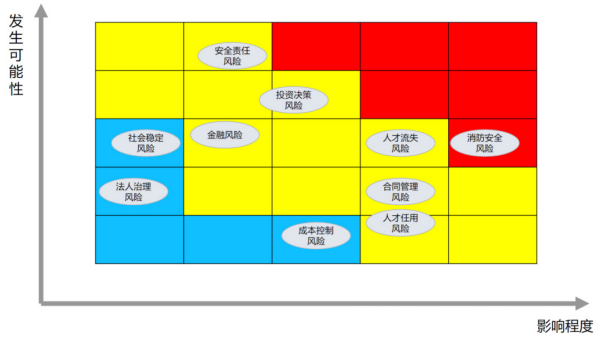

图 2　集团某子企业局部风险地图

2.2.6　并根据评估对象实施分级管控，见表2

3　结语

风险地图可在不同企业、不同风险领域内开展，覆盖各个流程、各个职能部门、各个分子公司，贯穿风险辨识、标准制定和风险评估全流程，可形成科学客观的全量级风险数据库。通过数据库可有效定位企业所存在的风险点以及风险等级，便于管理者清楚了解风险所处位置及风险大小，提高风险管理的科学性和有效性。但由于不同管理者风险容忍度不同，仍具有较大的主观性，一定程度上影响评估结果。如何结合定量与定性的方法，组织相关专业团队，评估制定科学、客观、公正的风险地图，是我们必须持续关注的问题。同时，风险地图的制定不是一劳永逸的，在不同时期，针对不同评估对象，应做好动态评估、预警工作，为风险管理决策提供有效支撑。

参考文献

[1] 程福垒.风险地图在央行的构建与应用[J].中国内部审计,2019(1):44–48.

[2] 潘红英.关于企业风险地图形成的研究[J].中国总会计师,2018(4):76–78.

[3] 胡欣宇.基于风险地图的内部审计探讨——以中国农业银行为例[J].金融理论与实践,2016(1):103–107.

[4] 逯纹睿.浅析企业金融投资风险评估的重要性及能力提升策略[J].新金融世界,2021(8):79–80.

[5] 广州移动内部审计部课题组,张琼.基于风险地图的风险导向内部审计应用——广州移动风险导向内部审计实务探索[J].中国内部审计,2012(5):68–71.