



— 大风控系列丛书 —

国有企业风控融合体系 实践与案例

State-owned Enterprises Integrated Risk
Management Practice and Case Study


孙友文◎主编

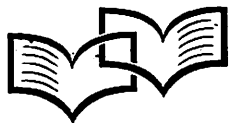
引领企业风险管理发展方向

“多位一体” 应对不确定时代

10家典型国企风控融合案例

中国财经出版传媒集团

 经济科学出版社
Economic Science Press



— 大风控系列丛书 —

国有企业风控融合体系 实践与案例

State-owned Enterprises Integrated Risk
Management Practice and Case Study

孙友文◎主编

引领企业风险管理发展方向

“多位一体” 应对不确定时代

10家典型国企风控融合案例

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

序 一

一场突如其来的新冠肺炎疫情已经持续了两年有余，给全球经济带来了诸多不稳定性 and 不确定性，美国通胀数字还在恶化、俄乌战争还在持续，这是一个“黑天鹅”乱飞、“灰犀牛”乱撞的时代，身处于这个“风险社会”，每个组织、每个人都需要更新风险认知，我们当下所处的时代就是一个巨变时代。

企业想在高度不确定、快速变化的环境中生存和发展，管理和应对好迎面扑来的风险尤为重要。管理大师彼得·德鲁克曾说：“商业的本质就是经营风险。”经营风险、获取收益是所有商业组织都不可回避的主题，但在当前环境下，企业如果想实现既定的发展目标，挑战是前所未有的。

中国曾经历了几十年轰轰烈烈的改革开放时代，巨大的改革成就让我们迅速成为世界第二大经济体，面向未来，旧的发展模式或许难以为继，如何在巨变时代寻找中国经济增长的“第二曲线”，是所有中国企业都面临的重要课题。

在我国的经济版图上，国有经济一直占据着重要地位并起着主导作用，是中国经济的基本盘和压舱石。可以说，发展好国有经济，对推动共同富裕、实现中华民族的伟大复兴有重大意义。在当前，国有企业的健康稳定发展被赋予了更多更厚重的历史使命。

人们常说，“失败乃成功之母”，作为十几年前被大家熟知的“中国航油事件”的亲历者，我更能体会风险管控对于国有企业的重要意义，也正是在此事件的触动下，国务院国资委从2006年就开始全面推行国有企业的全面风险管理体系建设，提升了国有企业系统化、体系化应对风险的能

力，这也算是“中国航油事件”为中国国有企业防控风险起到的积极意义。

孙友文先生在企业风险管理领域耕耘多年，由他组织编写的这本《国有企业风控融合体系实践与案例》，用最前沿的理论和最鲜活的实践，给国有企业下一步探索如何整合协同风险管理工作提供了很好的参考资料。

这几年，为了提升我国企业的综合竞争力，更好地参与国际竞争，我们从国家层面对中央企业提出了加快建设一批世界一流企业的宏伟目标，而其中一个重要的衡量因素就是风险管理。

希望本书的内容可以为中国企业早日迈向世界一流添砖加瓦！

陈九霖

北京约瑟投资有限公司董事长

中国航油集团前副总经理

中国航油（新加坡）股份有限公司原总裁

序 二

继 2021 年 3 月推出《企业风险管理全球最佳实践与案例精选》并广受好评后，孙友文老师又推出力作《国有企业风控融合体系实践与案例》，把中国企业多年的努力总结成文，推广于世。我在不同的高校和企业讲授风险管理和企业内控建设已近 20 年，深知友文老师此书的意义及成书背后的不易。

国际风险管理文献中，一向缺少中国声音。究其原因，一方面是从事理论研究和教学的专家学者对企业实践缺少深入了解，泛泛而论者多，切中要害者少；另一方面在企业风控一线从事实际工作的人又欠缺理论修养和国际化视野，难以提炼出让国外同行耳目一新的、成体系的理论。友文老师跟踪国际风控体系发展多年，深有心得，又有与国内多家大中企业深入合作的经验，各种鲜活的实例，信手拈来，皆成妙趣。由他来提炼、总结并推广中国企业的风险管理经验，并在分析现状的基础上探索未来的进化之路，是再合适不过的了。

最近这 20 年，我们见证了太多的企业失败。一些看起来风光无限的明星企业转瞬间轰然倒塌，留下一地的未偿债务和无数追债无门的苦主。等企业陷入深坑再想办法显然为时已晚，堵漏洞、治未病、防危机成为企业普遍的努力方向。今天，轻视风险管理、无视合规要求的管理者已经不多了。毕竟，前车之鉴，不由你不重视。但是，重视并不能保证一定会做好。知道风险管理重要，希望企业长治久安，但对如何做好这项工作还缺乏系统性理解是目前中国绝大多数企业的真实状态。本书的价值就在于以鲜活的实例而不是说教来帮助管理者从成熟的实践经验中汲取养分，举一

反三，自我提升。

需要指出的是，对别人的成功经验绝不能囫囵吞枣、生搬硬套。本书所总结的成功实践离不开当时当地的应用背景，实践本身也在时时更新、调整和发展。更何况本书中涉及的企业都具有相当的规模，又都是国有企业，它们的实践对小微企业、民营企业虽然也具有普遍意义，但借鉴时仍应保持清醒的认识。对书中总结的实践，一要学，二要化，三要改。学其原则与理念，化为适合自己的体系和制度，然后改善、改进、优化。

推进风险管理实践，难在克服懈怠、持久发力。风险管理本质上是成本中心，你从来看不到今年的业绩中有多少是风险管理带来的。经济下行、经营困难时，管理者往往不得不做出一些取舍。这种情况下资源的配置更容易向带来收入和利润的项目倾斜，严格的风险管理常常不受欢迎。顺风顺水时重视风险管理实非难事，在诱惑和压力下，杜绝侥幸心理，坚持制度为本、防范为先才是真正的英雄本色。这是所有从事这项工作的同行都应该警醒的。

相对于成功的经验，失败的教训可能对我们的启示意义更大。期待友文老师和其他有志于中国风险管理体系统建设的研究和实践人员持续发力，不断有力作问世。

苏锡嘉

中欧国际工商学院荣休教授

2022年6月2日

目 录

第一部分 企业风控融合体系探索

1. 巨变时代，把握企业最大的风险与挑战 3
2. 大风控势起，推动企业风险管理工作进入 2.0 时代 10
3. 大风控，如何打开风险、内控、合规、审计、监察的职能边界 16
4. 如何用一个简单的生活场景解释风控、内控与合规的关系 20
5. 三道防线新进化，从“防线”到“价值网”的蜕变 25
6. 如何测量三道防线的“防火距离” 29
7. 大风控 VS 大监督，第二道防线的主要职责不是监督 33
8. 最大误解：在第三道防线谈赋能、在第二道防线谈监督 37

第二部分 国有企业风控融合体系案例

- 案例一 中国石油的内控风险管理实践 43
- 一、公司基本情况 43
 - 二、内控与风险管理体系建设历程及现状 45
 - 三、以顶层设计指导内控风险体系建设 50
 - 四、内部控制与风险管理同步推进 54
 - 五、逐步完善内控与风险动态和量化管理 56

▶▶ | 国有企业风控融合体系实践与案例

六、内控与风险管理和运营管理的融合	59
七、中国石油国际事业公司衍生品风控实践	64
八、长庆油田分公司风险管理实践	70
九、结语	77
案例二 国家电力投资集团基于多维度协同的风险管理体系建设	79
一、基于多维度协同的风险管理体系建设基本思路和总体目标	81
二、推进权责配置制度化, 实现风险管理领导体制协同	84
三、推进管理行为集约化, 实现风险管理组织方式协同	85
四、推进风险控制流程化, 实现风险管理工作机制协同	86
五、推进工作职责角色化, 实现风险管理岗位履职协同	93
六、建设一体化管理平台, 支撑风险管理体系多维度协同运行	94
案例三 Y 集团风险管理探索之路	96
一、关于 Y 集团	96
二、Y 集团风控体系建设发展历程	96
三、Y 集团的风险管控组织架构	99
四、Y 集团的风险管控工作框架	100
五、Y 集团风险管控探索成果	102
案例四 道阻且长 行则将至——AA 租赁有限公司特殊资产 管理中的全面风险管理实践	114
一、公司简介	114
二、全面风险管理工作背景	115
三、AA 租赁公司存在的问题	115
四、企业全面风险管理	117
五、全面风险管理体系建设	118
六、道阻且长, 行则将至	134
七、行而不辍, 未来可期	139

八、结语	142
案例五 航天科工北电所统筹“三道防线”力量，构建高效协同大监督格局	143
一、企业基本情况介绍	143
二、风控体系发展历程	144
三、以往风控体系面临的问题和挑战	145
四、基于决策支持系统构建风险预警模块	146
五、以风险为导向对子公司开展业务“大监督”	157
六、融合风控体系与“三道防线”的关系	163
七、风控与战略、经营和业务的协同工作机制	164
八、总结和启示	179
案例六 “风控合规内控审计法务”五位一体打造全面风险管理新格局——淮河能源集团融合风控体系案例	181
一、淮河能源集团基本情况	182
二、淮河能源集团风控体系发展历程	183
三、全面风险管理面临的问题和挑战	184
四、全面风险管理顶层设计及组织职能定位	185
五、淮河能源特色“三道防线”新布局	187
六、风控、合规、内控、审计、法务职能创新融合发展	191
七、融合风控要求内嵌重点领域促进经营管控协同运行	200
八、风控体系运行效果及价值体现的案例或里程碑事件	212
九、总结和启示	215
案例七 粤海控股基于国有资本投资公司定位的风险管理体系探索实践	217
一、企业基本情况介绍	217
二、基于国有资本投资公司定位的风险管理体系探索	219

三、融合风控体系的探索	228
四、“管资本”为主的国资监管模式下未来风险管理的工作方向	231
五、总结和体会	233
案例八 以风险防控为导向构建国有资本投资运营公司风控融合体系 ——C 国有资本投资运营公司风控融合体系实践探索	236
一、C 公司基本情况	236
二、C 公司作为国有资本投资运营公司的显著特点	237
三、风险防控在 C 公司经营管理中的重要性	239
四、以风险防控为导向构建 C 公司风控融合体系	240
五、C 公司构建风控融合体系的保障措施	250
六、C 公司风控融合体系的运行效果	254
七、C 公司风控融合体系构建实践的启示	255
案例九 天津港大风控管理体系探索之路	257
一、引言	257
二、构建天津港集团大风控管理体系的背景	258
三、全面风险管理体系的成果内涵及搭建思路	260
四、全面风险管理体系的主要做法	262
五、全面风险管理体系的实施效果	271
案例十 A 保险公司关于建立内部控制体系“三个闭环”的 探索与实践	273
一、行业监管及企业基本情况介绍	274
二、2015 年内控体系建设项目的经验及成果	276
三、内控体系建设中“三个闭环”的主要内容	282
四、“三个闭环”的理论基础	297
五、A 保险公司建立内控体系“三个闭环”的探索	310
六、依托“三个闭环”最终建立自我完善的内控体系	321

附录	326
附录 1 中央企业全面风险管理指引	326
附录 2 企业内部控制基本规范	347
附录 3 中央企业合规管理指引（试行）	356
附录 4 关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的 实施意见	363
附录 5 中央企业合规管理办法（公开征求意见稿）	368



第一部分

企业风控融合体系探索

孙友文



更多法律电子书尽在 docsriver.com 商家巨力书店

1.

巨变时代，把握企业最大的风险与挑战

这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。

——狄更斯《双城记》

英国作家狄更斯在《双城记》中记录了世界第一次工业革命时期在工业发展的中心英国伦敦和法国巴黎之间的一段往事，描述了那个以工业革命作为分界点的前后两个世界的巨变！

不到 300 年的时间，工业革命改变了世界，如果未来再回望今天的话，可能会得出和当年狄更斯在第一次工业革命时同样的结论。我们正在经历的应该是下一个巨变时代，是一个百年大变局，如果把握不住当下正在发生的深刻的历史变革给世界带来的巨大冲击，那将是最大的风险。

皮之不存，毛将焉附？我们一直在和大家谈风险管理，侧重在一些技术和实施层面，但如果没有把我们认为即将到来的最大风险揭示出来，微观层面搞得再好也没有用！

为什么说是百年大变局？如果我们说当下是一个千年大变局，其实也不为过。一场新冠疫情深刻地改变了世界格局，让我们提前感受到了巨变时代的威力，在这样的巨变时代，只有抓住重大机遇，管理好巨变风险，才能弯道超车。这是对客观环境的一种趋势分析和认识，组织的发展必须和外部环境的趋势吻合才能取得最大限度的成功。

我们从以下几个方面来解释这样的观点。

一、外部环境的巨变

美国陆军军事学院（U. S. Army War College）在 20 世纪 90 年代苏联