

# 风险管理为企业发展保驾护航

吕多加认为,央企要把风险管理作为企业各项管理工作的主线,把风险管理的各项工作融入到企业经营和管理的全部过程,不断完善全面风险管理体系,确保国有资产保值增值和企业持续健康发展。

■ 本报记者 丁国明 万斯琴

2006年6月,国资委发布《中央企业风险管理指引》(以下简称《指引》),至今已有七年,作为中国第一个企业全面风险管理指引,它不仅对中央企业,更对整个社会认识和推动全面风险管理产生了重大而积极的影响。

近几年来,央企的风险管理能力还有哪些需要提升?与国外大企业相比,风险管理建设优劣分别是什么?下一步该如何深入推进风险管理工作?带着这些问题,日前,《中国企业报》记者专访了曾作为风险管理技术专家参与《指引》制定的北京第一会达风险管理科技有限公司董事长吕多加博士。他认为,“央企要把风险管理作为企业各项管理工作的主线,把风险管理的各项工作融入到企业经营和管理的全部过程,不断完善全面风险管理体系,确保国有资产保值增值和企业持续健康发展。”

## 风险管理 确保央企基业长青

为进一步加强和完善国有资产监管工作,深化国有企业改革,加强风险管理,促进企业持续、稳定、健康发展,根据《企业国有资产监督管理暂行条例》(国务院令第378号)关于“国有及国有控股企业应当加强内部监督和风险控制”的要求,国资委出台了《中央企业全面风险管理指引》。

《指引》对中央企业开展全面风险管理工作的总体原则、基本流程、组织体系、风险评估、风险管理策略、风险管理解决方案、监督与改进、风险管理文化、风险管理信息系统等方面进行了详细阐述,对《指引》的贯彻落实也提出了明确要求。

事实上,吕多加对于《指引》是再熟悉不过了。

“企业要做百年老店,必须要重视风险管理。”吕多加郑重地说。“这几年世界经济竞争表明,如果不重视加强风险管理,即使是世界著名企业甚至是百年老店,也会由于各种各样的因素,包括市场的和内部的因素,瞬间被摧毁。风险管理是对风险的管理,风险是未来的不确定性对目标的影响,风险管理其实是在为企业目标实现保驾护航。只要有企业,就会有风险,有风险,就需要管理。全面风险管理没有终点只有起点,是一个周而复始、持续改进的循环。”

## 央企风险管理建设 体系先行

“事实上,《指引》出台后不久,就有中央企业陆续成立了风险管理部门,有的是专职部门,也有的是其他职能部门下设立的风险管理处室,这种普及在国外还没有达到这个水平,国外大企业风险管理职能部门设立不超过50%,央企比例远高于此。”吕多加说。

“健全的职能体系是开展一项工作的良好开端,以职能设立为基础,许多央企在短短七年间逐渐建立起适合自身企业特点的全面风险管理体系,开展风险管理年度报告,工作得到了系统地开展。”吕多加进一步解释说,“中央企业风险管理走在了国际的前列,在国外,企业很多工作的开展需要在董事会层面推行,更需要让董事会先接受这个理念,与之相比,许多央企的风险管理工作都得到了企业高层的重视,工作开展更为顺利。”

事实上,中央企业在2007年及2008年经济危机中没有受到太大的损失,这与国资委持续重视开展中央企业的风险管理工作不无关系。

但吕多加也认为,“深化风险管理,中国企业还有很多路要走。如何将风险管理更紧密地融入业务、支持决策,怎样更好地衡量并体现风险管理的价值,是对企业风险管理工作下一步的挑战。”

## 风险导向 更有效推动企业管理提升

贯彻落实国资委关于加强风险管理的要求不仅是企业内部管理的需要,更是企业生存和发展的需要。

“我们服务中央企业风险管理近十年,十年来,整个风险管理的应用范围和深度有了长足的进步和发展。”在吕多加看来,“从这几年国内对风险管理的重视程度来看,风险管理的大趋势在中国呈现得非常明显。同样明显的,是风险管理在国内外依然处于相当初级的发展阶段。特别是在中国,风险的理念才刚刚开始被人们理解,风险管理还是名副其实的一条‘少有人走的路’。”

“风险管理从一个基础出发,推动整个企业变化。”吕多加说,“一种管理理念在企业的逐步深化需要一个过程,我们认为,首先建立企业层面的风险管理体系是一种有效的方式,全面风险管理体系可以帮助企



吕多加接受本报记者专访

业实现对风险的集中、分类、分层的有效管理,当前许多央企的实践也证明了这一点,比如五矿。”

“风险管理为企业提供了一种整合性的语言,风险管理的整合性作用表现在其以风险管理的视角来管理企业,在一切管理活动中贯彻风险导向。在解决具体问题时,风险管理视角的优点是对风险的直接关

注。”吕多加认为,“风险,而不是具体的各项事务,变成了管理的对象。现在,全面风险管理已有了一定的基础,在国资委推进央企管理提升的工作中,风险管理也是其中一项重要的内容。如何将风险管理真正融入企业经营活动,实现以风险为导向的管理,中国企业任重而道远。”

### 相关链接



## 北京第一会达参与起草制定的 风险管理标准与内控规范

- 1、2004—2006年,国务院国资委组建“企业风险研究课题组”,三个成员单位为国务院国资委、国家开发银行和北京第一会达。2006年6月,国务院国资委发布《中央企业风险管理指引》,北京第一会达承担了《指引》的主要技术研究和起草工作;也是唯一参与起草的中介咨询机构。
- 2、2007年,北京第一会达董事长作为中国国家标准委的唯一代表,直接参加了国际风险管理标准ISO31000的起草制定,并将中国带入ISO组织风险管理标准制定核心成员国。这也是中国首次进入ISO标准制定核心成员国。
- 3、2008年,作为国务院国资委的专家代表,北京第一会达参与了财政部等五部委《企业内部控制基本规范》的起草讨论。
- 4、2010年,中国国家风险管理标准《风险管理原则与实施指南》(GB/T 24353)发布,北京第一会达也是主要起草单位之一,唯一参加起草的中介机构。
- 5、2011—2012年,多次为证监会提供内控实务培训及上市公司内控试点建设,受邀参与了中国上市公司协会组织的《上市公司内部控制体系建设工作指南》一书的编写,该书已于2012年7月出版。

# 中国石化专业化重组发展迈出新步伐

■ 本报记者 丁国明 陈欣媛

怎样让有限的资源发挥更大的作用?如何使“单兵突击”变为“军团作战”?中国石化用“专业化重组”的实践作答。5月23日,中石化炼化工程(集团)股份有限公司H股于香港联合交易所主板挂牌上市,这是中国石化在专业化重组发展中迈出的坚实一步。

中石化炼化工程全球发行13.28亿股H股,招股价为每股港币10.50元,成为香港上半年集资额最大的IPO;公开招股期间市场反应持续热烈,香港公开发售取得高达近30倍认购。

## 香港上半年 集资额最大 IPO

中石化炼化工程自5月10日至5月15日在港公开发售,引来投资者积极认购,香港公开发售取得高达近30倍认购。投资者的热情使得公司触动回拨机制,香港公开发售股份占全球发售下初步可供认购的发售股份总数的比例从5%提高至7.5%(假设

超额配售权未获行使)。公司承销团队包括摩根大通、中信证券、瑞银及高盛等13家券商。

中石化炼化工程的国际配售也得到了超额认购。

此外,中石化炼化工程的7名基石投资者实力雄厚,包括中国海运(香港)控股有限公司、航天投资控股有限公司、航天科技财务有限责任公司、中国出口信用保险公司、中融国际信托有限公司、Albertson Capital Limited、中工国际工程股份有限公司。基石投资者认购总额约达3.5亿美元(约27.2亿港元)。

中石化炼化工程招股期间获得优异成绩,董事长蔡希有对此欣然表示:“中石化炼化工程的成功上市,在公司的发展历程中具有里程碑式的意义。股份发售市场反应热烈,令人鼓舞,也充分反映了公司的实力和投资者对我们的信心。”

## 稳占行业龙头地位

中石化炼化工程于2012年8月28日改制为股份有限公司,同年9月

3日正式揭牌。2013年5月10日,中石化炼化工程正式启动在香港公开发售H股股份,5月23日,公司H股于香港联合交易所主板正式挂牌交易。

中石化炼化工程是中国石油化工集团公司控股,由中国石化工程建设有限公司等8家工程建设企业重组改制的工程公司。2012年,公司总收入约为人民币385.26亿元,毛利约为人民币55.28亿元。

公司预期,中石化炼化工程的核心领域——炼油、石油化工和新型煤化工工程行业,未来拥有广阔的发展前景。根据中化国际的预测,2011—2016年中国炼油工程和石油化工工程市场规模的复合年增长率将分别达到5.1%和15.2%,而中国新型煤化工工程市场固定投资额也将保持高速增长,预计2011—2016年的市场规模复合年增长率为41.6%。专家认为,未来随着炼油工程、石油化工工程、新型煤化工工程项目向规模化、大型化方向发展,中石化炼化工程这类拥有丰富大型工程项目执行经验的企业将在市场竞争中获得更大的优势。

## 五大战略保驾护航 驰骋国际资本市场

此次的专业化重组是中国石化股份公司上市以来波及面最大的一次改革重组。主要涉及炼化工程、石油工程、煤化工、润滑油、液化气销售及热

电水务等六大业务板块的重组发展。组建中石化炼化工程(集团)股份有限公司并在香港联合交易所主板上市,中石化炼化工程有限公司进入资本市场也是公司进一步探索、开发新市场,寻求更大的发展,打造世界一流的能源化工工程公司并实现国有资产的保值增值的重要举措。

蔡希有表示,中石化炼化工程未来将专注于一体化、国际化、差异化、持续创新及绿色低碳五大发展战略,致力于建设成为世界一流的能源化工工程公司。凭借60年的行业经验和专业技术的持续创新以及在炼油、石油化工以及新型煤化工等工程领域取得的市场领先地位,中石化炼化工程未来将力争以更加优良的经营业绩,回馈投资者。

# 榆次经纬： 发展出题目 人才来解答

■ 本报记者 张博 万斯琴

著名的管理学大师德鲁克曾说过:无论是培养管理型人才,还是培养业务精英型人才,通过实际工作与项目运作积累员工的优秀经验、团队合作与规范习惯,将成功的素质固化并推广开来,只有这样,我们才能形成精英的团队,进而打造成功的公司。

经纬纺织机械股份有限公司榆次分公司(以下简称“经纬股份榆次”)就是这样一家成功的公司。

在发展的道路上,经纬股份榆次以提升员工素养为目标,加强职工队伍和人才队伍建设,推进企业文化和和谐家园建设,实现了公司的持续健康发展。

## 优化结构 提高员工素养

“吾生也有涯,而知也无涯”,随着社会的发展,知识更新越来越快。企业要想获得竞争优势,必须拥有一支高素质的员工队伍。经纬股份榆次早就意识到员工素质的重要性。在日常管理中,全面推进生产组织扁平化管理模式,减少管理层级、缩短管理链条,撤销公司内部生产工部建制,实现各生产单位直接管理班组的管理模式,共撤销了24个工部。

同时,建设多层次的人才梯队,对二级机构负责人进行了适时调整。

此外,还进一步加强技术人才队伍建设。改进产品研发项目组的用人机制,引进内部竞争机制,实施研发岗位公开招聘、双向选择的人员聘用方式。继续选拔专业技术拔尖人才,将职工技术比武获得前两名的6名同志命名为公司技术工人序列专业技术拔尖人才。

与此同时,以“创新学习型组织、培养学习型员工、培育知识型干部”为着眼点,开展形式多样的职业技能培训活动,组织进行了多能工的选拔和培养。据粗略统计,全年完成113个培训项目。组织公司劳动模范、“特别荣誉”奖获得者给予赴浙大培训奖励。

不断完善员工考核机制,调整人员结构,调动员工的积极性。建立了以绩效为导向的激励机制,不断改进绩效考核办法,不断完善薪酬分配办法。

只有人才一流,企业才可能成为一流。值得一提的是,经纬股份榆次加大招聘大学生、高职生及专业技术人员的力度,引进有工作经验专业人才21人,硕士研究生4人,招聘大学毕业生47人,扩充了公司人才储备。

## 文化创新 夯实队伍建设

诚然,当企业发展到一定阶段之后,要想在竞争激烈的市场中求得持续发展,企业必须有正确的战略、良好的组织管理能力、富有职业道德的人才团队,而长青的企业文化无疑是整个公司发展的基础。

业界人士普遍认为,经纬股份榆次在文化创新方面的经验很值得推广。首次建立了一支公司内训师队伍和企业文化专业培训师队伍,大力开展管理论道、企业核心价值观的培育、宣传落实活动,以实现企业价值观的统一。

经纬股份榆次大力挖掘企业道德文化积淀,组织公司中层干部代表、退休老职工代表、部分职工代表及单位集体等不同层次人员,开展了“爱在经纬”道德模范人物评选活动,评出十个类型59位道德模范人物和1个模范集体。

巩固、固化精益班组创建所取得的成果,持续深入开展精益班组创建活动。把消除浪费、价值创造的思想引入班组建设,实施了以绩效提升为导向的改善机制,全年职工自主创新项目450余项。

建立了“每日一课题”学习看板、晨会制度,形成班组持续改善的学习氛围和学习机制。认真总结,形成《创建精益班组简易读本》、《创建精益班组成果集——现场环境改善》等系列丛书。大力加强对外宣传工作。配合上海国际纺机展完成了公司宣传片的重新拍摄制作,在对外宣传工作中较好地展现了公司的新变化、新形象、新成绩。

经纬股份榆次党委荣获中国恒天集团公司党委授予的“2010—2012年先进基层党组织”荣誉称号、被评选为经纬纺机股份公司“2012年度创先争优活动先进基层党组织”、“中国恒天集团公司新闻宣传工作先进单位”。

## 以人为本 提升海外形象

如今,随着经济的快速发展,经济全球一体化进程加快,中国公司不断走出国门,“以人为本”已成为企业海外形象的第一原则。

给人才以发展的机会,给人才以持久的幸福感,才能长久的拥有人才。经纬股份榆次党委注重加强对职代会和工团等群众组织的领导和支持,及时了解掌握企业民主管理和工团等群众组织工作的情况。

教育引导全体员工认真执行《员工素养基本规范》,使广大职工形成良好的职业素养和行为习惯。

通过坚持经济运行情况定期分析、专题事件通报会议、企业舆情调研等制度,促进了上下沟通和对基层情况的及时了解掌握。较好地坚持了中层干部会议制度和各单位职工大会制度,进行公司与各单位的沟通、单位与单位之间的沟通,上下级之间的思想沟通,保持了信息畅通、政令畅通。

经纬股份榆次坚持落实“民心工程”,进一步健全和完善困难职工档案,帮助急需帮扶的特困职工,共有258名职工得到了7.71万元困难救助。据悉,21个家庭得到了10万元的“金秋助学”资助。坚持工会干部与困难职工“一助一、献爱心”联系卡,开展结对子跟踪帮扶活动。

更为重要的是,把为职工办实事好事摆在更加突出的位置,争取了省、市财政资金,对经纬西苑59幢近10万平方米住宅楼进行了节能环保改造,对经纬西苑1600余住户进行了天然气入户置换工作。解决了职工家属广泛关注的热点、焦点问题,促进了经纬和谐家园的构建。