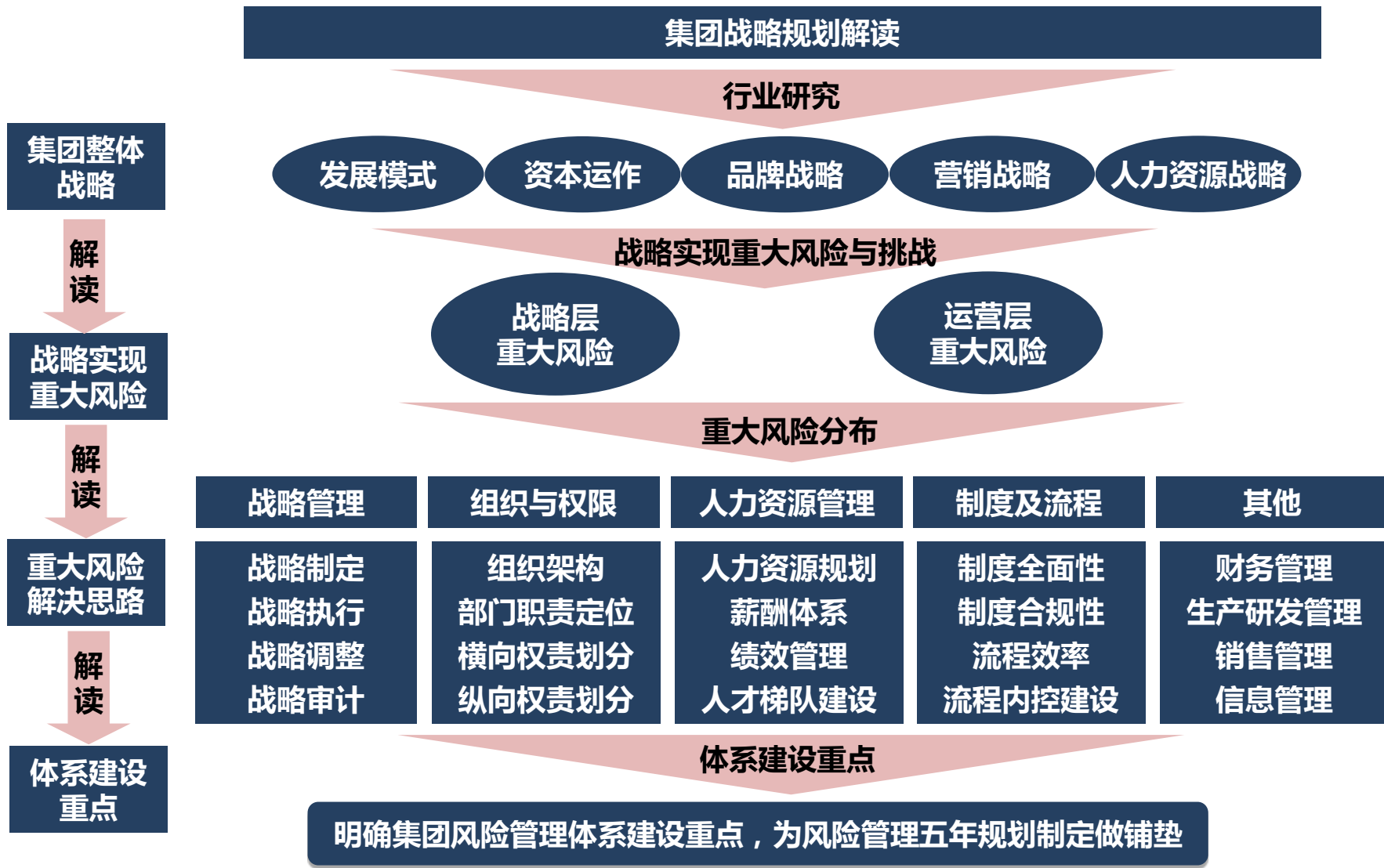
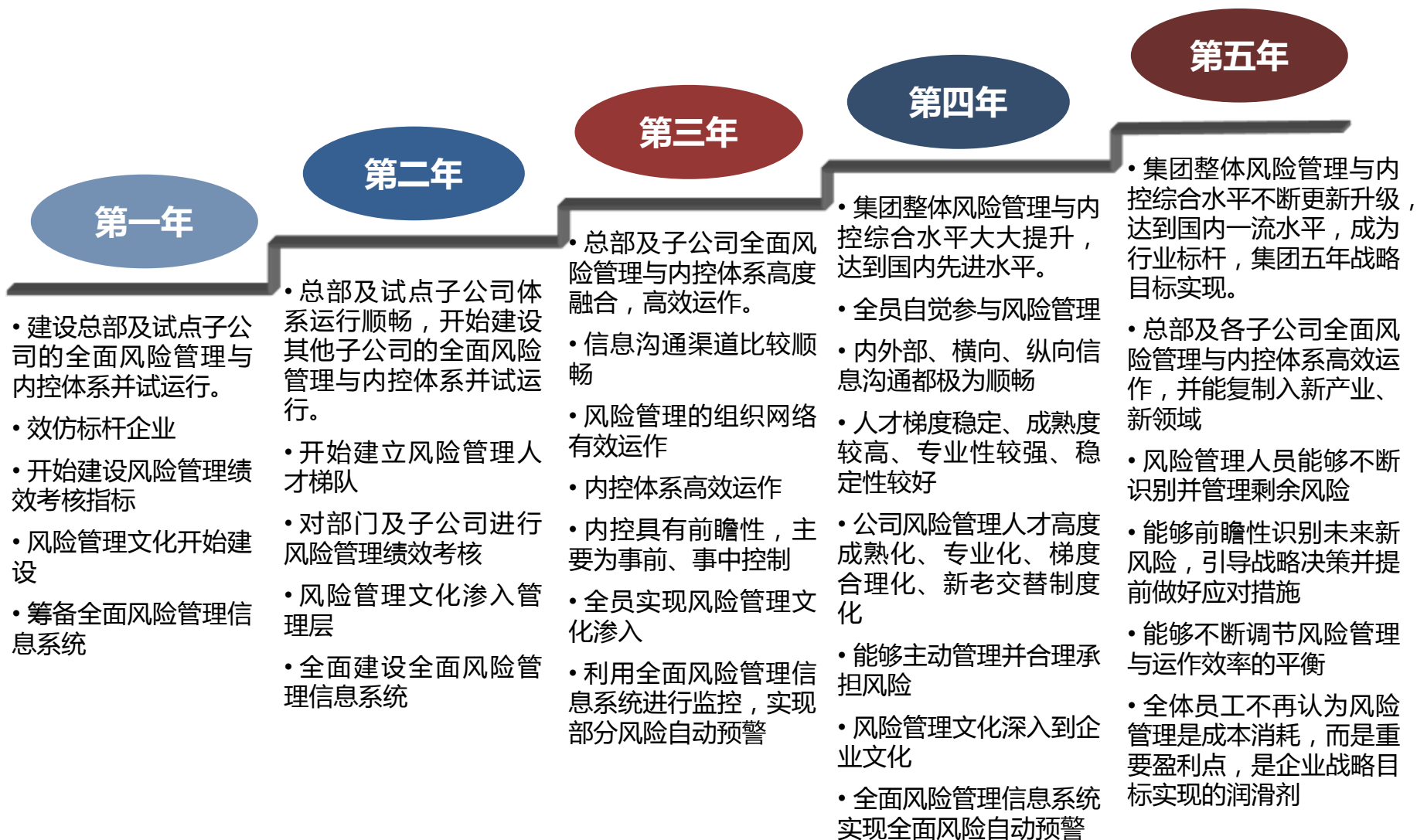


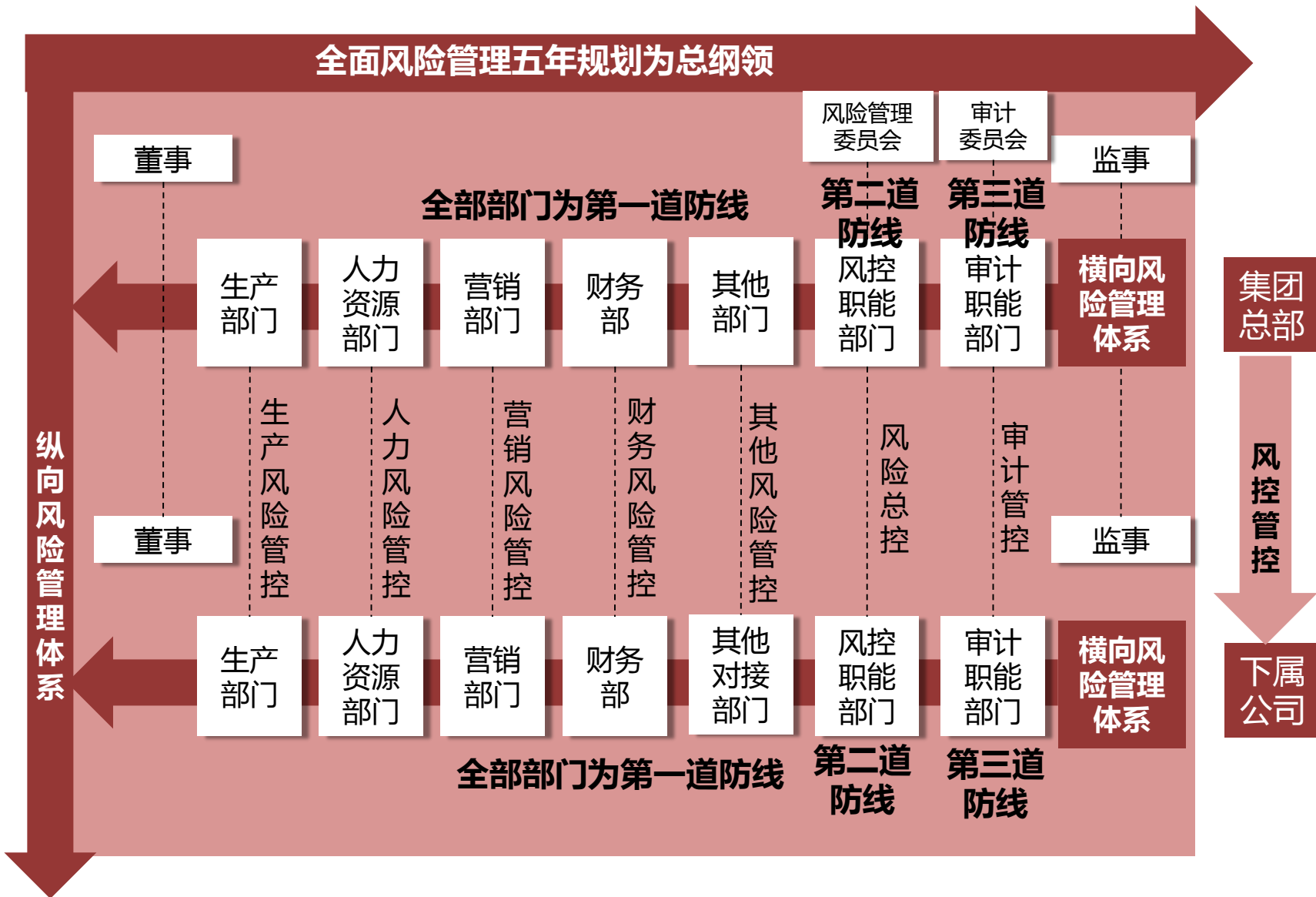
第一步：集团战略解读



第二步：全面风险管理五年规划制定

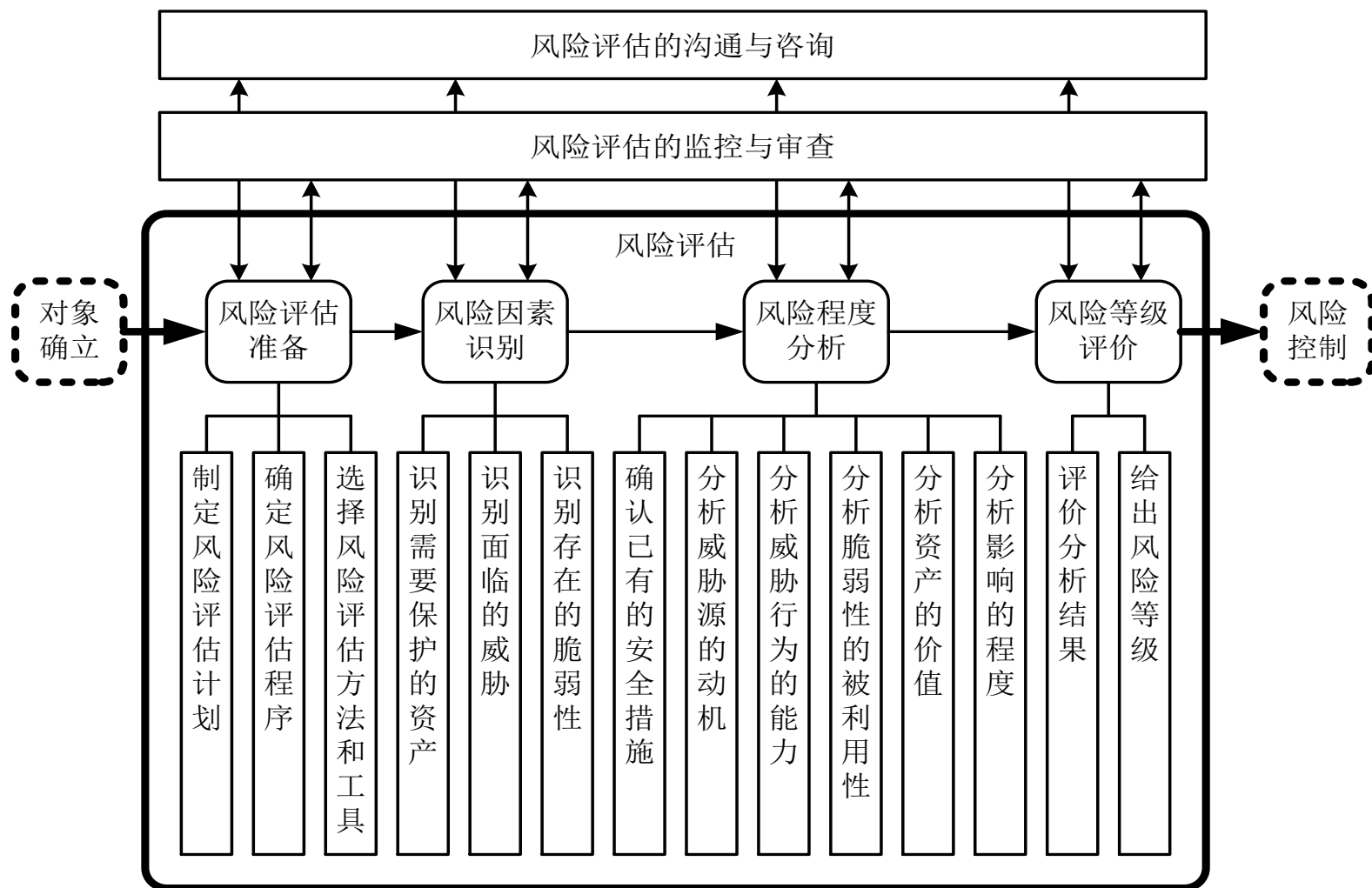


第三步：集团风险管理组织建设



第四步：公司层面风险识别、评估与应对（1/3）：

以COSO风险整合框架和风险管理指引为蓝本，充分结合企业自身的发展特点，开展个性化的风险识别和评估活动



第四步：公司层面风险识别、评估与应对（2/3）：

广泛收集公司层面和流程层面风险初始信息，结合企业运作特点，从六大途径和四大方法全面识别风险，明晰风险分类层次设计，建立风险事件库

风险识别四大方法

风险识别六大途径

1. 企业价值链研究分析
2. 行业风险分析
3. 运营模式以及财务分析
4. 同总部、成员企业负责人沟通交流
5. 高层访谈调研
6. 部门，科室沟通

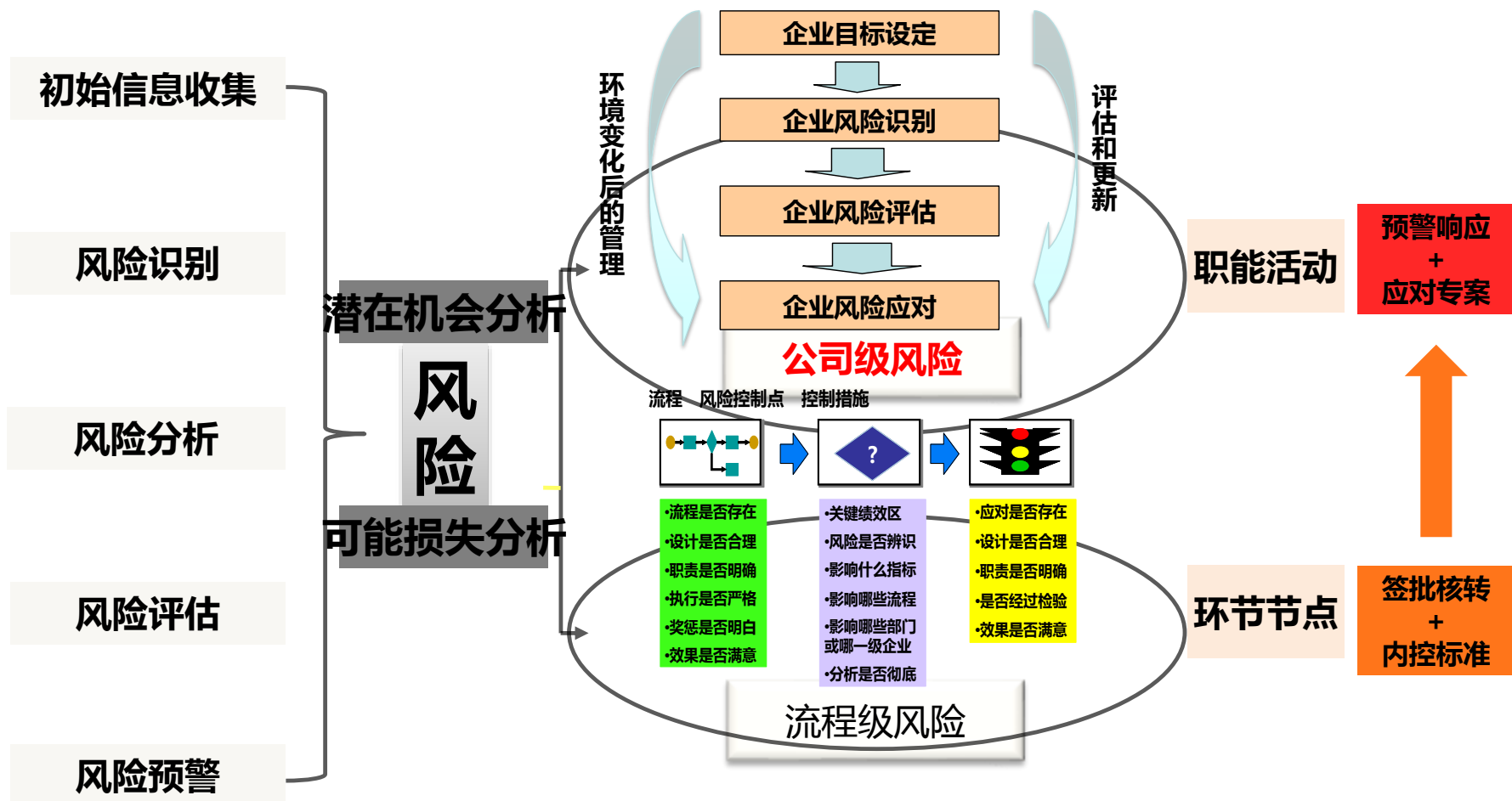
华彩的四维度风险识别法站在集团战略和管控的高度上，从顶层设计五菱集团的全面风险管理体系



一般咨询公司采取的两维度风险识别方法，高度不够，对于五菱集团的风险管理体系建设的针对性不强

第四步：公司层面风险识别、评估与应对（3/3）： 进行公司级、流程级两层面风险识别、分析与评价

企业风险管理流程



第五步：制定重大风险专项应对策略（1/2）

分析风险发生原因

发生原因初步分类

示例

第一层分析

经济因素

自然因素

政治因素

社会因素

技术因素

基础架构

人员因素

流程因素

第二层分析

战略决策

战略执行

组织效能

领导班子

公司制度

政治

人力资源体系

部门及个人原因分析

第三层分析

管理缺位

权责界定

部门变动

激励机制

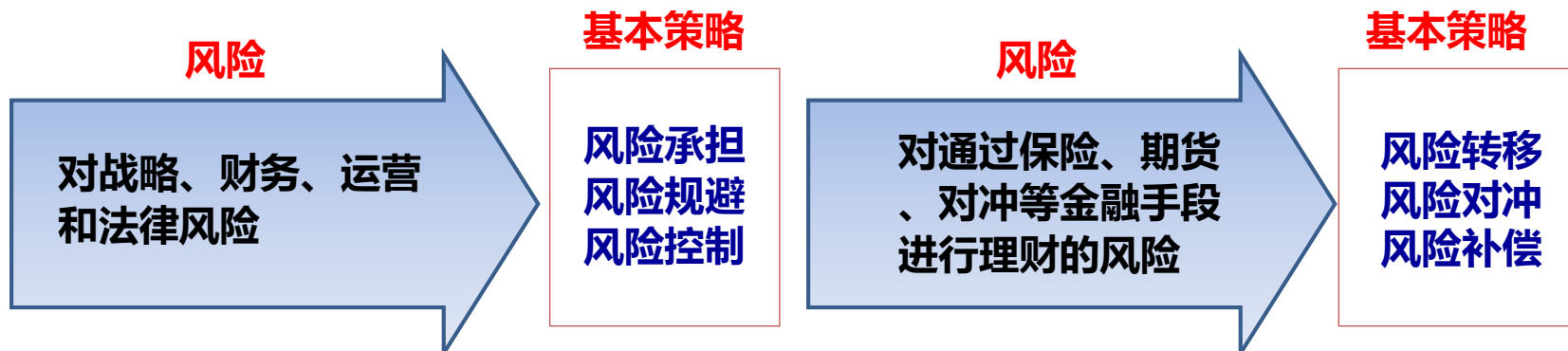
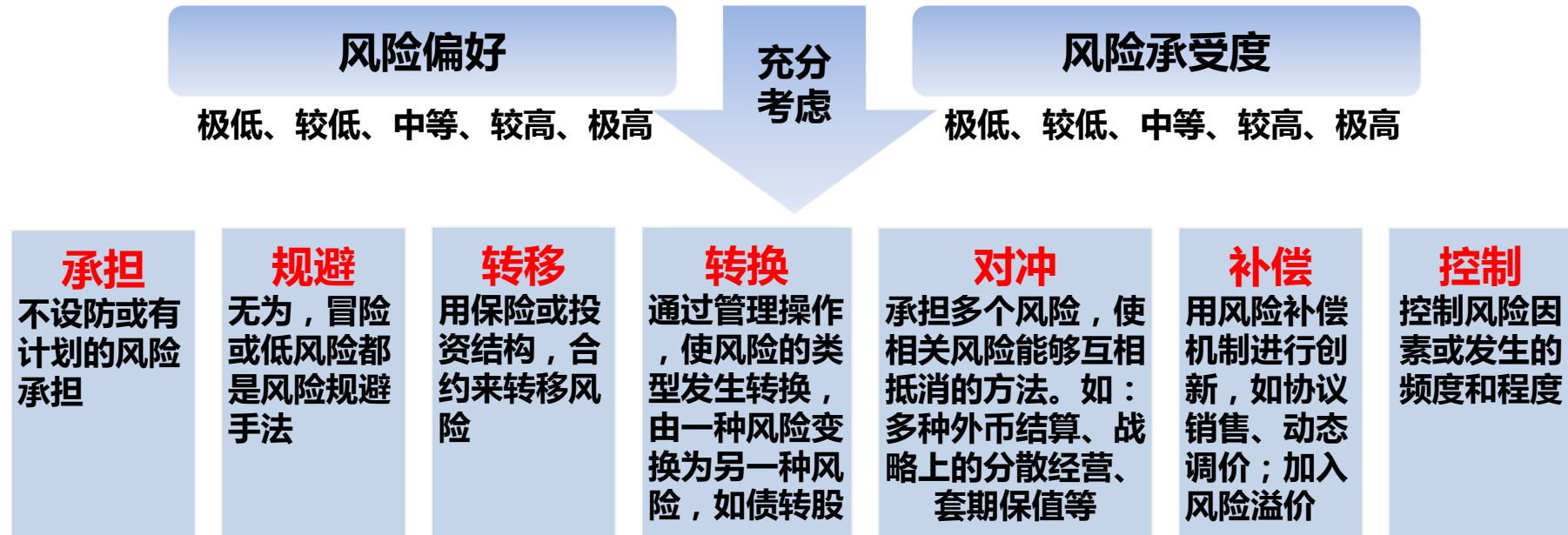
执行力

员工专业能力

总结出风险发生原因

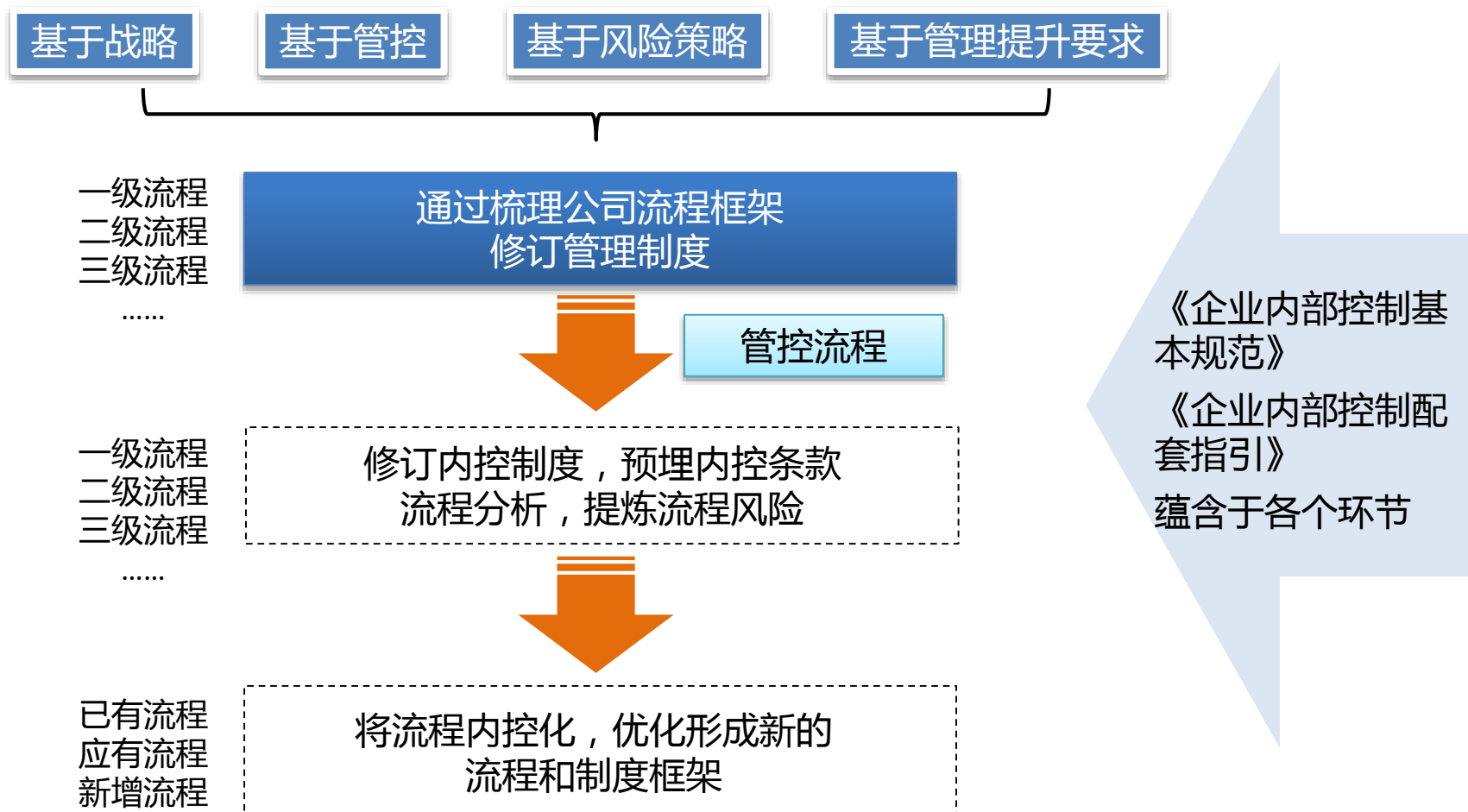
第五步：制定重大风险专项应对策略（2/2）

针对发生原因，选择应对策略



案例：某世界500强企业《公司层面风险数据库》中的基本应对策略

第六步：战略、管控、风控导向的制度修订及流程内控体系建设



第七步：体系运行保障制度建设

风险管理绩效考核机制：

围绕风险评估结果应用对应的风险应对策略在各责任主体控制活动中的跟进和落实，纳入绩效考核范畴

风险管理报告机制：

确立定期与不定期风险状况信息收集和分析改进工作方式，畅通信息快速收集和报送渠道，并围绕风险信息内外部沟通明确相应的程序和标准要求

体系动态运行及更新机制：

基于全面风险管理体系框架，明确风险运作方式，各责任主体的风险职能工作细则及控制要点等，在日常工作中动态识别风险，定期进行风险评估并更新风险库，修订重大风险管理策略，作为整个体系运行的组织基础

体系运行保障机制

风险预警机制：

结合经营管理需要，提炼重大风险预警指标体系，反映风险警情、警兆、警源及变动趋势的量化指标和触发响应预案

监督与审计机制：

按照风险管理第三道防线工作思路，建立风险管理内部监督与审计活动的运作机制，以现场审计和非现场监控相结合的方式开展定期的、不定期的或持续的、常规的或专项的监督评价

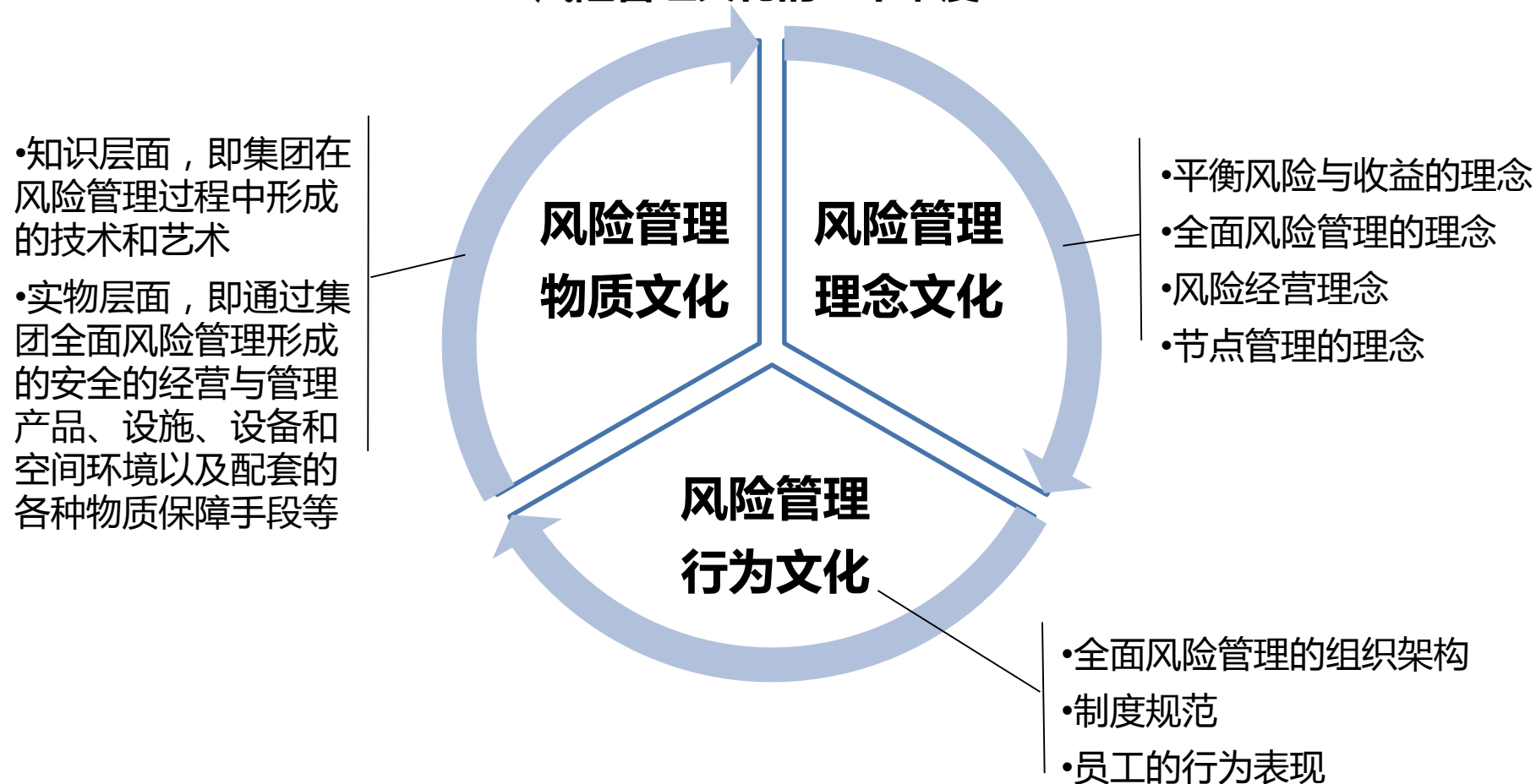
子公司风险管理监督机制：

针对子公司风险管理工作的指引，基于风险管控意图规范子公司开展风险管理工作的要求、主要内容、关注点、考察点、手册编制规范及要求等

第八步：风险管理文化建设

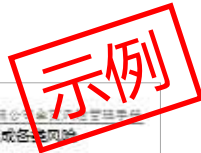
风险管理文化是全面风险管理能力提升的基石，由三个维度组成

风险管理文化的三个维度



第九步：手册编制、实施及全面风险管理报告编制

集团风险管理体系主体建设完成后，编制《全面风险管理手册》及《内部控制流程手册》



浙江物产金属集团有限公司

全面风险管理手册

2012 版

风险管理组织网络

管理组织总图

浙江物产金属集团有限公司全面风险管理手册

子公司均为风险管理具体执行机构。

管理体系，执行各自风险管理工作。

风险管理第一道防线，负责在日常经营活动中进

运营管理部，是公司事前管理风险的核心；

政策、风险管理制度、内部控制制度及《全面

《风险管理报告》，并接受风险管理年度考核；

控关系，则负责管控子公司的风险管理工作，对

第二道防线的领导机构，负责公司风险管理工作规

的预警判断与应对策略等内容的审议与决策；

及中心、财务核算中心和资金运营中心为第二道

中心，负责组织协调其他三个部门开展风险管理相

的管理情况，是公司事中管理风险的核心；

管理体系运作，组织并监督三道防线的协同运作；

当达到预警范围时，或接到风险管理兼职人员的

部门发出预警信号，必要时向公司领导汇报；

的上传下达，起到第一道防线和第三道防线的衔接

核心部门起到组织协调作用，同时，