

某中央企业全面风险管理与内控体系建设项目

【项目背景】

中国 XX 股份有限公司是集基建建设、勘察设计与咨询服务、工程设备和零部件制造、房地产开发和其它业务于一体的多功能、特大型企业集团，为世界 500 强企业。

中国 XX 股份有限公司于 2008 年下半年完成了传统内控体系的建设，但实施效果并不理想，出现了流程效率低下、子公司核心职能难以管理、关键流程难以执行、权责界定不清等问题。2009 年开始重新建设华彩的全面风险管理与内控体系，至当年年底，完成集团总部的体系建设，反映效果极好；至 2010 年 7 月，完成下属 7 个试点子集团的体系建设；其他子集团、子公司正在继续建设该体系。

全面风险管理与内控体系建设项目是华彩风险与内控体系建设的理论和方法运用于大型中央企业的风险管理实践的成功案例。华彩咨询设计的全面风险管理与内控体系是目前国内最完整、最先进、最实用的风险与内控管理体系，开国内风险管理领域之先河。

【项目内容】

华彩咨询以集团整体战略为出发点，结合集团管控思想，以国资委的监管要求和国际先进的风险管理实践为标准，设计总部层面的全面风险管理与内控体系。

1、集团战略规划分析。从集团整体战略、集团总部战略和各子单元层面业务战略三个角度系统分析集团及子公司的战略，为整个体系建设确立战略高度。

2、集团管控现状分析。从治理与决策体系、信息管理和报告、业务运作系统、监督与稽核等角度系统分析集团管控现状，为解决母子公司管控风险、核心流程设计、权责界定等打下基础。

3、风险管理原则确定。根据前面两个阶段工作，从集团战略高度确定总部及子公司的风险管理原则，包括风险管理目标、风险经营原则、内部控制原则、风险偏好度、风险承受度等五个维度。

4、全面风险管理与内控现状诊断。根据企业各业务板块行业特点、管理现状、内外部实际情况等，结合华彩独有的多种分析模型，从全面风险管理体系现状、五大类风险管理现状、内控制度缺陷挖掘三个方面对企业全面风险管理与内控现状进行诊断，找出问题，为后面各项工作打下基础。

5、公司层面风险评估。以华彩的专业视角，从五大类风险角度全面收集风险初始信息，分析风险诱因，为企业绘制风险宇宙，识别出全部 167 种风险及 20 种核心风险。再结合问卷调查法、德尔菲法、专题讨论法、对比分析法等进行风险评估，绘制风险坐标地图，并根据华彩的风险三层级分析模型对每种重大风险、中等风险进行系统分析，制定专项风险管理策略和灾难风险应急预案。此外，全面挖掘企业目前风险管理缺陷，提出针对性的整改建议。

6、内控体系建设。以集团管控思想为出发点，全面梳理或设计企业现有流程，细分出三级流程，对每个流程绘制流程图，编制流程文档，提炼出流程中的风险点和控制点，挖掘出流程缺陷进行优化或重组，并修订内控制度中的各种缺陷，完善制度体系。此外，根据流程体系编制《权限指引表》，清晰界定各部门及各岗位权责界面。

7、全面风险管理组织架构设计。根据风险管理三道防线的设计原则，对 XX 集团总部目前组织架构进行优化和调整，增加了风险管理委员会、总部和子集团的风险管理部门，并对总部各部门及子公司风险管理部的风险管理职责、信息传递机制等进行了界定和描述，并纳入绩效考核。

8、风险管理文化建设。以华彩的专业化视角、站在集团整体战略高度，从风险管理理念文化、风险管理行为文化和风险管理物质文化三个维度构建了中国 XX 股份有限公司的风险管理文化，并纳入企业文化，推动风险管理文化的宣贯和执行。

9、全面风险管理信息系统建设。结合之前所有工作内容，为中国 XX 股份有限公司量身建设了华彩独创的全面风险管理信息系统，实现风险管理与内控从人工化向自动化、智能化、职能化的过渡，切实提高整体风险管理水平。

10、体系运行与维护。从内部监督、激励机制、互相监督与举报机制、体系运行与动态更新机制四个方面为中国 XX 股份有限公司设计华彩体系的运行与维护机制，推动体系有效实施与执行。同时根据华彩独创的全面风险管理成熟度模型和内控成熟度模型，每年定期对中国 XX 股份有限公司进行全面风险管理成熟度评估和内控成熟度模型，不断发现新问题并持续推动改进。

【客户评价】

2009 年末，中国 xx 股份有限公司领导班子集体审议了全面风险管理与内控体系建设项目工作成果，对体系的完整性、先进性和实用性给予了高度评价，认为整个体系系统性强、全面深入、针对性强且高效适用，予以审议通过并表示尽快组织落实方案的实施工作，同时增加 7 个试点子集团同时建设全面风险管理与内控体系。

2010 年 7 月，中国 xx 股份有限公司年度中期报告大会上指出，"全面风险管理与内控体系运行良好，大大提高了企业整体风险管理水平，各子集团、子公司务必加快本体系的建设工作。"

某集团公司全面风险管理体系建设

【项目背景】

某集团公司是以金属、矿产品和机电产品的生产和经营为主，兼具金融、房地产、货运、招标和投资业务，实行跨国经营的大型企业集团。

某集团全面风险管理体系建设项目是华彩ERM体系建设的理论和方法运用于大型中央企业的风险管理实践的成功案例。华彩咨询设计的全面风险管理体系是企业制定系统化的风险解决方案的基础，开国内风险管理领域之先河。

【解决方案】

华彩咨询以企业安全稳健发展的现实需要为基础，以国资委的监管要求和国际先进的风险管理实践为标准，设计集团层面的全面风险管理体系框架。

1、明确风险管理目标，并针对不同层面不同类型的核心风险，引入量化分析工具，确定风险偏好和承受度，设计保证集团战略整体目标实现的风险管理战略。

2、帮助集团制订全面风险管理体系建设的总体规划，建立一套长效机制并协助客户将总体规划分解落实，明晰每步的工作内容和里程碑。

3、在集团内部职能管控的基础上，融合风险管理对岗位职责的要求，设计集团不同层面的风险管理组织职能方案和相应的职责要求、人员能力框架，补充和完善关键的考核内容和激励机制，构成风险管理有效运行的保障架构。

4、基于母子公司管控机制，将全面风险指标按照流程的关键风险控制点分解到各层级各职能部门，纳入母子管控机制，形成风险管控贯彻与日益完善的风险管控机制。

5、基于集团现有的内控流程，结合已评估出的风险，找出流程中的关键风险控制点，梳理并细化具体控制内容，修改制度，强化业务和管理流程中的内部风险控制。

【客户评价】

某集团领导班子集体审议了全面风险管理体系建设项目工作成果，并对项目成果给予了高度评价，认为整个风险管理体系设计方案系统性强、全面深入，予以审议通过并表示将尽快组织落实方案的实施工作。“全面风险管理体系是保证我们公司实现基业常青的保障。”