

关于加强国有企业风险管理的策略探讨

王雪

(郑州新郑综合保税区仁宏投资管理有限公司, 河南 郑州 450000)

【摘要】党的二十大后,新一轮国企改革深化提升行动全面开展,国有企业是我国经济建设社会的中坚力量,在国家的经济发展中处于重要地位。随着市场经济的不断发展,国有企业经营发展中面临来自内部和外部的多重风险,如何做好国有企业的风险管理成为亟待解决的问题。本文从国有企业风险管理的特点出发,分析企业常见风险类型及现阶段国有企业风险管理面临的问题,并针对如何加强国有企业风险管理进行了策略探析。

【关键词】国有企业; 风险管理; 策略

国有企业风险管理是一项十分重要的工作,关系到国有资产保值增值和企业持续、健康、稳定发展。2006年,国务院国资委发布《中央企业全面风险管理指引》,标志着我国国有企业风险管理正式拉开序幕。各地国资管理机构陆续发布地方性全面风险管理指引性文件,旨在指引国有企业重视企业风险管理,防范降低企业风险,提升风险应对能力,确保国有企业经营的高效稳定。2023年,国务院国资委发布《关于做好2023年中央企业内部控制体系建设与监督工作有关事项的通知》,要求企业结合新一轮国企改革深化提升行动,健全内控管理体制机制,完善企业内控制度,加强风险防控,促进提升企业重大风险防控能力。

一、国有企业风险管理的特点

尽管国有企业风险管理已经提出很长时间,但不同企业主体达成的管理效果良莠不齐,主要是因为国企风险管理要求高、难度大,体现为以下四个特点:

(一) 企业风险的广泛性

企业日常经营管理过程中,涉及外部合作管理、内部流程管理、员工管理、财务管理等,产生大量的合作合同、内部制度、文件资料,而这些管理过程、管理材料在处理过程中,会产生大量相应的风险性问题,处理不当会给企业带来巨大损失。

(二) 企业风险的复杂性

随着公司不断开拓发展新领域、新业务,业务类型日渐复杂化,企业面临风险的复杂性随之大幅

提高。例如:合作领域相对方的信用风险、业务推进中的操作风险、监管部门政策导致的企业行政风险、新业务领域的经营风险等,多种风险交叉,各种隐蔽风险层出不穷,有可能多点爆发和转换,需要具备极高专业知识与辨别能力的人才,才能对其进行有效的控制。

(三) 企业风险的多变性

企业风险不是一成不变的,随着市场经济的变化而灵活变动。市场瞬息万变决定了国有企业风险的多变性,对企业风险防控提出了更高的要求。因此,企业风险管理不能单独当做一个具体的节点来看待,在公司经营的各个环节、发展的各个阶段都有可能发生风险问题,且风险内容也在不停的动态变化,把控难度巨大。

(四) 企业风险的不确定性

企业经营中风险因素的广泛、复杂和多变,以及宏观经济政策的不断变化,导致企业风险存在诸多的不确定性因素。经营的多样性决定了风险愈加深层隐蔽,对于可能发生风险的环节、节点,即便是专业的风险防范人才也难以确定,风险防范难度高。

二、国有企业常见风险类型

国有企业风险类型复杂多样,本文列举四种会对企业造成重大影响、可能带来严重不利后果的风险类型详述:

(一) 政策风险

企业政策风险是指企业因国家、地区、行业政策约束所面临的风险,它要求企业须结合国家宏观

经济调控和产业政策导向适时调整公司经营战略和发展方向，时刻保持政治敏感性，与国家经济发展的方向始终保持一致性。若企业经营与国家政策导向方向不同，极有可能遭到相应的制约和处罚。

（二）经营风险

企业经营风险涵盖投资决策风险、市场经济风险、公司治理风险、人力资源风险、汇率风险等在企业生产经营过程中出现的风险，直接影响企业经营的效益和结果，是现代国有企业风险管理中最常见、最频发、最重要的风险类型。

（三）财务审计风险

为了维持企业正常运转、获取较高银行授信，部分企业财务审计操作上存在不规范之处，包括企业内部财务审计不规范造成的资金周转困难、投资不善造成的资产负债率过高，以及常见的坏账呆账、现金流紧张、逃税漏税、财务造假等风险。

（四）法律风险

企业的法律风险是指企业在经营管理过程中可能面临的法律纠纷和法律责任，包括由于生产经营领域的相关法律法规不完善导致的监管风险、企业员工对相关法律法规不熟悉引起的违法违规风险、企业合同履行中产生的争议和纠纷风险等一系列风险。

三、国有企业风险管理存在的问题

（一）企业风险管理意识不强

国有企业正处于国企深化改革、转型升级的关键节点，国有企业领导层对风险管理的重视不够，企业业务推进作为第一生产力被列在企业发展的首要位置，法务、财务、审计、风控等职能部门本质上是为了推进业务服务，不具备独立的风险管理地位，导致一些高风险业务无序扩张，给企业造成难以挽回的经济损失。部分国有企业对于市场经济和商业运作的理解不够深刻，认为自身实力强大、市场稳定等原因能够抵御各种风险，缺乏危机意识和风险意识，忽略了市场竞争带来的风险^[1]。

（二）企业风险管理体制机制不健全不完善，权责划分不明晰

国有企业的风险管理多放在财务、法务、审计等各职能部门，各部门依据部门岗位职责进行风险管理，企业的风险管理依旧停留在传统的风险管理手段上，没有跟上公司业务快速发展的步伐，无法

适应目前激烈的市场变化。企业风险管理数字化程度低，没有形成一个集成化的高效能管理，而是被分割成多个零散的风险控制体系，各体系之间缺少有效的协调沟通，权责交叉，责任主体不明确，极易出现推诿扯皮的现象，风险防范效果较差。

（三）风险管理领域专业人才短缺

国有企业晋升机制僵化、薪酬福利体系不合理造成专业人才流失。国有企业管理岗位和专业技术岗位在晋升和薪酬待遇方面差别较大，负责风险管理的人才除了市场化高薪选聘，多来源于企业内部财务、法务、审计等领域，晋升机会较少、薪酬待遇不高，对于专业人才的激励不足，可能导致风险管理人才流失和内部人才培养的困难。由于缺乏有效的激励措施，基层岗位的风险管理人才疏于提升自身专业素养，应急处置能力不足，风险监管不力。

（四）市场对国有企业风险管理要求高

国有企业风险管理除了自身的风险内容，还包括社会责任、环境保护等要求。国有企业的社会责任既包括法律法规规定的强制性社会责任，还包括企业主动承担的自发性社会责任。在环境保护、市场经济稳定、社会价值体现、纪检监察、信息披露方面，国有企业面临来自多个监管部门的要求和压力，例如信访风险、职务犯罪风险、国有资产处置风险、违规披露风险等，要求国有企业建立高标准的风险管理体系，承担国有企业的社会责任。

（五）缺乏完善的企业风险管理制度，未形成有效分级管理

部分国有企业制定的风险管理制度仅为各部门依据部门职责制定的，缺乏全公司角度的、统筹性的企业风险管理制度。一方面，现有的风险管理制度，如《投资管理办法》《合同管理办法》《财务管理办法》《法律事务管理办法》等，虽然涵盖企业风险主要涉及领域、内容也丰富详实，但各制度之间缺乏衔接性，在风险管理实际操作时依旧存在漏洞。另一方面，企业风险管理实行同一标准，未针对不同的风险等级形成有效的分级管理，无差别模式造成资源配置的不合理、不平衡。

四、国有企业加强风险管理的策略

（一）强化企业风险管理意识，加强事前、事中、事后风险协同管理

影响国有企业全面风险管理体系构建的因素有很多,其中最基本也是最重要的一个因素就是国有企业管理层的重视程度^[2]。目前,国有企业管理层的关注点更多集中于风险责任触发后的事后管理,以风险评估、风险控制为代表的事中管理次之,以风险识别为代表的事前管理则被放在最不受重视的地位。但是,从效率和成本角度来讲,企业风险管理重点应在于防范可能发生的风险,加强事前企业风险管理对于有效防范企业风险来讲是极具性价比的。

(二) 建立完善的风险管理机制

首先,从组织架构设计入手,设置专门的风险管理机构,确保其具有一定的独立性以及系统性。明确风险管理机构和各业务单元、各职能部门的工作任务,层层分解责任到具体岗位,多个维度协同防范企业风险。其次,完善全流程风险管理,通过风险识别、风险评估、风险控制、风险转移、风险监测5个过程建立健全风险管理机制,实现真正的全面防控。再次,开展风险管理后评价机制,依据评价结果对风险管理工作总结改进,提升企业风险管理的高效化、有效化。

(三) 加强员工风险管理能力的培训教育

为适应企业内部控制的基本需求,基于风险管理视角下的国有企业内部控制活动推进时,注重内部人员风险意识和应对能力的培养,在降低国有企业转型危险中也起到了防患于未然的作用^[3]。企业风险管理不单单是管理层的责任,企业内部每一位普通员工都身负重任,中基层员工对一线工作熟悉,是企业风险管理的第一道屏障,提升其风险管理能力至关重要。国有企业可从法律风险、内控合规风险、财务风险、市场风险等多维度切入,定期组织分享培训、复盘总结、外聘培训等学习交流活动中提升员工风险管理的素质和能力。

(四) 建立企业风险管理的奖惩机制、考核机制、评价机制

国有企业应通过制定明确的奖惩、考核、评价机制,强化风险管理中的激励和问责。通过制度约束使风险管理工作具象化、可量化,重视风险管理工作的评价,强化风险责任追究。一是通过公平、客观的奖惩机制,可以为企业高层管理者提供了解公司风险管理工作情况的依据,通过物质奖惩激发

企业员工的工作激情和工作潜能。二是通过考核评价机制,可以对每一个参与风险管理环节的人员进行有效监管,促使他们强化责任心,按照风险评价结果,实施针对性的调整和改进对策,提升企业风险管理实施效果。

(五) 加强企业风险分类分级管理

国有企业应加强组织企业风险专项整治,依据风险类型、风险大小、风险出现可能性高低,设置企业风险分类分级管理标准。一方面,针对高风险、高频次、发生可能性高的风险类型,制定应急预案,安排专人跟进负责,建立定期汇报机制,加强重点项目、重要业务领域的风险监管。另一方面,针对低风险、低频次、发生可能性低的风险类型,制定常规应对方案,定期复盘跟进。通过分类分级风险管理,可以合理有效的调配公司资源,以最小的成本将企业风险控制在可以承受的范围之内。

五、总结

国有企业风险管理是一个系统性、综合性、长期性的工作,国有企业应当将企业的风险管理作为企业改革创新的核心要点,结合自身发展实际情况,重点做好风险预防。通过预防风险,能够提高企业的精细化管理水平,不断优化企业的公司治理水平。通过风险预防,推动公司的生产经营各项制度更规范,流程更科学,管理更精细,工作更高效^[4]。国有企业想要在复杂多变的市场经济中平稳有序发展,必须加强重视企业风险管理,制定完备的风险管理机制,培养大量高水平风险管理人才,做好风险预防,全方位提升企业风险管理水平,努力将各种风险给企业带来的不利影响降到最低。

参考文献:

- [1] 王文冉. 国企风险管理数字化转型研究[J]. 现代企业文化, 2023, (06):28-30.
- [2] 周先辉. 加强国企全面风险管理体系构建的有效策略探讨[J]. 企业改革与管理, 2021, (02):42-43.
- [3] 邢艳艳. 风险管理视角下的国企内控方式[J]. 中国外资, 2021, (06):96-97.
- [4] 曾新. 预防风险远比案件处置更有价值[J]. 法人, 2023, (09):46-48.