

广东省人民政府国有资产监督管理委员会文件

粤国资财务〔2014〕22号

签发人：吕业升

关于省属企业全面推行风险管理和 内部控制工作的通知

各省属企业：

风险管理和内部控制工作是保障企业始终处于安全轨道运行的支撑，是做强做优企业必不可少的基线，是贯穿企业决策经营全过程、渗透企业各岗位的系统工程，也是一项长期细致的工作任务。在已有部分省属企业进行工作试点，积累一定经验的基础上，从2014年开始，省属企业全面推行风险管理和内部控制工作，以更好地适应市场变化，提高风险管控能力，确保企业持续健康稳定发展。有关工作要求通知如下。

一、务必落实集团主要领导亲自负责总抓，确保工作落到实处、见到实效

省属企业要从战略高度认识风险管理和内部控制规范体系

建设的必要性，建立主要领导负责制，明确分管责任领导，成立专门机构或指定适当的机构具体负责组织协调风险管理和内部控制的建立实施及日常工作，把风险管理和内部控制摆在企业经营管理的重要位置，并融入日常经营管理常抓不懈。

二、务必落实工作职责分解，对集团主要负责人、牵头部门与主办负责人实行问责

风险管理和实施内部控制规范是董事会和经理层的法定职责，以董事长为代表的董事会全体成员对风险管理和内部控制建立健全和有效实施负责，董事长为战略风险管理工作的第一责任人；总经理为代表的经理层负责组织领导企业风险管理和内部控制的日常运行，总经理为财务风险、市场风险、法律风险和运营风险管理工作的第一责任人；风险管理和内部控制负责人具体组织协调风险管理和内部控制的建立实施及日常工作。总法律顾问、法务部门负责人对各类经营合同必须严格审核，并与相关部门密切联系，杜绝“假贸易、真融资”、“鸳鸯合同”等违规问题的出现；财务部门负责人对企业资金活动进行严格管理，对资金活动负有严格把关的责任，对高风险的资金活动有权否决。集团法务、财务负责人对全集团各成员企业对口部门负有工作指导责任，对其负责人的任职有建议权；集团法务、财务负责人的正确工作主张、意见、建议无法被本集团有效采纳，应直接向我委报告。对风险管理和内部控制工作不力，或出现重大风险损失的，在问责企业主要负责人的同时，视风险问题类别，问责总法律顾

问、法务与财务等部门负责人，必要时我委对上述责任人直接提出免职建议。

各企业要建立健全风险管理组织体系，建立风险识别系统，制定风险解决方案，建立监督改进机制，提高风险管理工作的制度化、规范化水平，要建立“以风险为导向、以制度为基础、以流程为纽带、以系统为抓手”的内部控制体系，切实发挥内部控制对防范风险的重要基础作用。

三、务必强化全员风险管理和内部控制意识，确保企业全员参与、全员有责、全程覆盖

各集团要加强宣传培训，向全体员工传递重视风险管理和内部控制、推广风险管理和内部控制、主动风险管理和内部控制的积极信息，在企业内部形成人人知风险，人人讲风险的文化氛围；集团内各级次成员企业的董事长、总经理以及法务、财务等重要岗位负责人任职前，其上级企业领导必须对其进行风险管控警示谈话；企业领导要亲身参与、大力支持风险管理和内部控制规范的学习培训和贯彻执行；要配备适当数量的专业人员，建立一支真正掌握有效风险管理技术和方法的专业化团队；要积极探索建立风险管理评价与考核制度，制定科学可行的风险管理评价办法和标准，将风险管理纳入企业和个人绩效考核指标体系中，促进风险管理和内部控制的有效实施。我委对集团风险管理和内部控制实行评价考核。

通过各方面的共同努力，真正构建有效的风险管控机制，做

到紧盯决策经营全程，围绕重点风险环节，抓好风险预测、风险防范、风险分析和风险化解等相关工作，将风险管理和内部控制做成促进企业健康持续发展的重要可靠保障。

联系人：胡艳、左青梅，联系电话：38306282。

附件：广东省省属企业风险管理和内部控制工作流程指引



广东省人民政府国有资产监督管理委员会

2014年2月14日

广东省政府国资委办公室

2014年2月14日印发

广东省省属企业风险管理和 内部控制工作流程指引

第一章 总 则

第一条 为指导省属企业深入开展风险管理和内部控制工作，促进风险管理和内部控制建设有效结合，解决实施过程中遇到的问题，根据《广东省省属企业加强风险管理工作实施意见》及《关于推动省属企业内部控制规范体系建设的若干意见》精神，参照《中央企业全面风险管理指引》和《企业内部控制基本规范》，结合省属企业实际，制定本指引。

第二条 广东省人民政府国有资产监督管理委员会（以下简称省国资委）依法履行出资人职责的企业（以下简称省属企业）及其独资、控股的子企业（以下简称子企业），结合实际情况执行本指引。

第三条 本指引所称风险管理和内部控制是指由省属企业董事会、经理层和全体员工共同实施，通过符合企业实际的方式方法，实现企业总体发展目标的控制过程。

第四条 省属企业开展风险管理和内部控制工作要努力实现以下目标：

（一）确保将风险控制在与企业战略目标相适应并可承受的范围內；

(二) 确保企业内外部，尤其是企业与股东之间实现真实、可靠的信息沟通，包括编制和提供真实、可靠的财务报告；

(三) 确保经营管理合法合规；

(四) 确保企业有关规章制度和为实现经营目标而采取重大措施的贯彻执行，保障经营管理的有效性，提高经营活动的效率和效果，降低实现经营目标的不确定性；

(五) 确保企业建立针对各项重大风险发生后的危机处理计划，保护企业不因灾害性风险或人为失误而遭受重大损失。

第二章 风险管理基本流程

第一节 风险管理初始信息

第五条 省属企业应广泛、持续不断地收集与本企业风险和风险管理相关的内部、外部初始信息，包括历史数据和未来预测。应把收集初始信息的职责分工落实到各部门和子企业。

第六条 风险管理职能部门应牵头制定信息收集办法和标准，对通过内部讨论、数据收集、外部沟通等方式获取信息做出指引；各部门及子企业对本部门或单位的信息进行更新和维护，风险管理职能部门对其进行指导和监督。

第七条 风险信息收集在时间安排上可根据企业风险评估的周期，可以作为年度业务计划或预算的一个重要组成部分，也可以和风险与控制自我评估周期相配合（年度或半年度）。

第八条 按照战略风险、市场风险、财务风险、法律风险和

运营风险等五个主要风险领域整理汇总信息(风险分类可参考附件1),为风险评估和风险管理策略的制定奠定基础。

第二节 风险评估

第九条 省属企业应对收集的风险管理初始信息和企业各项业务管理及其重要业务流程进行风险评估。风险评估包括风险辨识、风险分析、风险评价三个步骤。

第十条 风险辨识是指查找企业各业务单元、各项重要经营活动及其重要业务流程中有无风险,有哪些风险。风险分析是对辨识出的风险及其特征进行明确的定义描述,分析和描述风险发生可能性的高低、风险发生的条件。风险评价是评估风险对企业实现目标的影响程度等。

第十一条 省属企业应列出风险清单,包括风险编号、风险类别、风险名称、风险描述、风险管理者、风险成因,风险成因类别,风险发生的可能性,对企业实现目标的影响程度。(风险清单模板可参考附件2)

第十二条 省属企业应梳理公司层面的战略目标、经营性目标、报告性目标、合规性目标,再将这些层层分解形成若干子目标,以目标为源头进行风险分析。

第十三条 省属企业应确定风险发生的可能性和风险发生后对目标影响程度的定性、定量评估标准。风险发生的可能性通常指风险发生的概率,风险发生后对目标的影响程度,通常需要

考虑财务、声誉、运营、环境、安全等影响因素。（风险发生可能性的评估标准可参考附件 3，风险发生后对目标的影响程度评估标准可参考附件 4）

第十四条 省属企业在评估多项风险时，应按照风险发生的可能性和风险发生后对目标的影响程度，绘制风险坐标图，对各项风险进行分析和排序，初步确定关注重点和优先控制的风险。（风险坐标图可参考附件 5）

第十五条 进行风险辨识、分析、评价，应将定性与定量方法相结合。定性方法可采用查阅文件、问卷调查、集体讨论、专家咨询、情景分析、政策分析、行业标杆比较、管理层访谈、由专人主持的工作访谈和调查研究等。在定量方法上，可根据风险管理发展不同阶段，探索在专业机构的协助下，采用更为全面和系统的量化评估方法。

第十六条 省属企业在开展风险评估工作时，应依据经营和风险管理的需要确定评估范围。可以是整个集团或某子企业，也可以是某一个部门，或某项特定的业务工作。

第十七条 省属企业在风险管理的初级阶段可选用自下而上或自上而下的方法进行风险评估和管理。根据自身规模、风险管理工作的基础、高级管理层对业务的熟悉程度、企业具备的项目资源、企业文化建设等实际情况选择具体的开展方式。

第十八条 自下而上的方法一般包括以下步骤：

（一）全面开展工作，由各部门对其所涉及的工作流程中各

个环节可能存在的风险进行辨识、分析和评价；

（二）由于风险影响往往会跨越数个部门，因此各部门需要就已经辨识的相关风险进行沟通，修正风险评估结果；

（三）根据风险的重要性进行排序；

（四）高级管理层和董事会对于重要风险领域进行讨论和分析，并确定需要优先关注的高风险；

（五）在各部门的协助下，由高级管理层确定风险应对措施。

第十九条 自上而下的方法一般包括以下步骤：

（一）以研讨会的形式，由高级管理层和董事会根据企业战略目标识别出关键风险；

（二）根据关键风险点的重要和紧急程度，选取若干作为示范性风险；

（三）在高级管理层的参与下，由各部门对示范性风险进行深入研究，充分分析风险的成因、特性和发生后的结果，并制定风险应对措施。

（四）在上一阶段工作的基础上，继续选取其他关键风险点进行深入研究。

第二十条 风险评估由风险管理职能部门组织有关部门和子企业实施，企业董事会、高级管理层、各部门等各方全面参与。根据省属企业实际情况，可聘请有资质、信誉好、风险管理专业能力强的中介机构协助实施。

第三节 风险管理策略

第二十一条 本指引所称风险管理策略，指省属企业根据自身条件和外部环境，围绕企业发展战略，确定风险偏好、风险承受度、风险管理有效性标准，选择风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等适合的风险管理工具的总体策略，并确定风险管理所需人力和财力资源的配置原则。

第二十二条 风险规避是企业对超出风险承受度的风险，通过放弃或者停止与该风险相关的业务活动以避免和减轻损失的策略。

风险降低是企业 在权衡成本效益之后，准备采取适当的控制措施降低风险或者减轻损失，将风险控制 在风险承受度之内的策略。

风险分担是企业准备借助他人力量，采取业务分包、购买保险等方式和适当的控制措施，将风险控制 在风险承受度之内的策略。

风险承受是企业对风险承受度之内的风险，在权衡成本效益之后，不准备采取控制措施降低风险或者减轻损失的策略。

第二十三条 省属企业应根据不同业务特点确定风险偏好和风险承受度，明确风险的最低限度和不能超过的最高限度，并据此确定风险的预警线及相应采取的对策。

第二十四条 省属企业应根据风险发生的可能性及影响程度，结合风险与收益相平衡原则，进一步确定风险管理的优选顺

序，明确风险管理成本的资金预算和控制风险的组织体系、人力资源、应对措施等总体安排。

第二十五条 省属企业应定期总结和分析风险管理策略的有效性和合理性，结合实际不断修订和完善。其中，应重点检查依据风险偏好、风险承受度和风险控制预警线实施的结果是否有效。

第四节 风险管理解决方案

第二十六条 省属企业应根据风险管理策略，针对各类风险或每一项重大风险制定风险管理解决方案。方案一般应包括风险解决的具体目标，所需的组织领导，所涉及的管理及业务流程，所需的条件、手段等资源，风险事件发生前、中、后所采取的具体应对措施。

第二十七条 省属企业制定风险管理解决的外包方案，应注重成本与收益的平衡、外包工作的质量、自身商业秘密的保护以及防止自身对风险解决外包产生依赖性风险等，并制定相应的预防和控制措施。

第二十八条 省属企业制定风险解决的内控方案，应对风险所涉及的管理及业务流程，制定以关键环节为控制重点，涵盖各个环节的流程控制措施。

第二十九条 控制措施一般包括：不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分

析控制和绩效考评控制等。

第三十条 不相容职务分离控制要求省属企业全面系统地分析、梳理业务流程中所涉及的不相容职务，实施相应的分离措施，形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制。

第三十一条 授权审批控制要求省属企业根据常规授权和特别授权的规定，明确各岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和相应责任。

企业应当编制常规授权的权限指引，规范特别授权的范围、权限、程序和责任，严格控制特别授权。常规授权是指企业在日常经营管理活动中按照既定的职责和程序进行的授权。特别授权是指企业在特殊情况、特定条件下进行的授权。企业各级管理人员应当在授权范围内行使职权和承担责任。企业对于重大的业务和事项，应当实行集体决策审批或者联签制度，任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策。

第三十二条 会计系统控制要求省属企业严格执行国家统一的会计准则制度，加强会计基础工作，明确会计凭证、会计账簿和财务会计报告的处理程序，保证会计资料真实完整。

第三十三条 财产保护控制要求省属企业建立财产日常管理制度和定期清查制度，采取财产记录、实物保管、定期盘点、账实核对等措施，确保财产安全。企业应当严格限制未经授权的人员接触和处置财产。

第三十四条 预算控制要求省属企业实施全面预算管理制

度，明确各责任单位在预算管理中的职责权限，规范预算的编制、审定、下达和执行程序，强化预算约束。

第三十五条 运营分析控制要求省属企业建立运营情况分析制度，经理层应当综合运用生产、购销、投资、筹资、财务等方面的信息，定期开展运营情况分析，发现存在的问题，及时查明原因并加以改进。

第三十六条 绩效考评控制要求省属企业建立和实施绩效考评制度，科学设置考核指标体系，对企业内部各责任单位和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价，将考评结果作为确定员工薪酬以及职务晋升、评优、降级、调岗、辞退等的依据。

第三十七条 省属企业应当建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制，对可能发生的重大风险或突发事件，制定应急预案、明确责任人员、规范处置程序，确保突发事件得到及时妥善处理。

第三十八条 省属企业应当按照各部门职责分工和子企业业务特点，认真组织实施风险管理解决方案，确保各项措施落实到位。

第五节 风险管理的监督与改进

第三十九条 省属企业应对风险管理初始信息、风险评估、风险管理策略、风险管理解决方案的实施情况进行监督，对风险管理的有效性进行检验，根据情况变化和存在的缺陷及时加以改

进。

第四十条 省属企业各部门和子企业应定期对风险管理和内部控制工作进行自查，及时发现缺陷并改进，自查报告报送企业风险管理和内部控制职能部门。

第四十一条 省属企业风险管理和内部控制职能部门应定期对各部门和子企业风险管理和内部控制工作实施情况进行监督检查。根据本指引第二十五条要求对风险管理策略进行评估，对跨部门和子企业的风险管理解决方案进行评价，提出调整或改进建议。

第四十二条 省属企业内部审计部门应至少每年一次对集团各部门及子企业能否按照有关规定开展风险管理和内部控制工作及其工作效果进行监督评价，监督评价报告应直接报送董事会或董事会下设的风险管理委员会和审计委员会，同时抄送监事会。此项工作也可结合年度审计、任期审计或专项审计工作一并开展。

第四十三条 省属企业可聘请有资质、信誉好、专业能力强的中介机构对企业风险管理和内部控制工作进行评价，出具评估和建议专项报告。

第三章 信息系统

第四十四条 省属企业应充分发挥信息技术在信息与沟通中的作用，逐步建立涵盖风险管理基本流程和内部控制系统各环

节的信息系统。包括信息的采集、存储、加工、分析、测试、传递、报告、披露等。

第四十五条 风险管理和内部控制信息系统应能够实时反映重大风险和重要业务流程的监控状态；能够对超过风险预警上限的重大风险实施信息报警；能够满足风险管理内部信息报告制度和企业对外信息披露管理制度的要求。

第四十六条 风险管理和内部控制信息系统应实现信息在各部门、子企业之间的集成与共享，既能满足单项业务风险控制的要求，也能满足企业整体和跨部门、子企业的风险控制综合要求。

第四十七条 省属企业应当加强对信息系统开发与维护、访问与变更、数据输入与输出、文件储存与保管、网络安全等方面的控制，保证信息系统安全稳定运行。并根据实际需要不断进行改进、完善或更新。

第四十八条 已建立或基本建立企业管理信息系统的省属企业，应补充、调整、更新已有的管理流程和管理程序，建立完善的风险管理和内部控制信息系统。

第四章 风险管理报告

第四十九条 省属企业应建立风险管理报告制度，形成风险管理报告机制，各部门及子企业应充分认识风险报告工作的重要性，应指定专人负责风险信息报送的联络工作。

第五十条 省属企业应根据《广东省省属企业加强风险管理工作实施意见》第三十六条的要求报送年度风险管理报告，报告作为企业年度考核参考依据。报送时间更改为 2014 年按原要求于 3 月底报送，2015 年开始每年 1 月 15 日前报送。（年度风险管理报告模板见附件 6）

第五章 附 则

第五十一条 本指引由省国资委负责解释。

第五十二条 本指引自印发之日起施行。

附件 1:

企业风险分类（参考）

一级风险	二级风险	三级风险
战略风险	投资风险	投资决策风险
		投资实施风险
		投资中止退出风险
	政策风险	
	国际化经营风险	境外投资风险
		国际工程承包风险
		海外市场开拓风险
	战略管理风险	战略规划风险
		战略实施风险
		战略调整风险
	宏观经济风险	
	产业结构风险	
	改制风险	
	并购重组风险	估值与定价风险
		尽职调查风险
		执行与整合风险
	公司治理风险	
组织结构风险		
集团管控风险		
社会责任风险		

	企业文化风险	企业文化建设风险
		廉政建设风险
		职业道德风险
	公共关系风险	政府关系风险
		媒体关系风险
		危机沟通风险
		社会舆情风险
	业务合作伙伴风险	业务合作伙伴关系风险
		业务合作伙伴信用风险
	市场风险	竞争风险
价格风险		
汇利率风险		
市场供求风险		市场供应风险
		市场需求风险
衍生品交易风险		
市场营销风险		
行业前景风险		
客户风险		客户信用风险
		客户关系维护风险
		客户商业模式风险
品牌与声誉风险		品牌策略风险
		品牌推广及维护风险
	声誉风险	

财务风险	现金流风险	融资风险
		资金短缺风险
		债务风险
		应收/预付账款风险
	资金管理风险	资金使用风险
		资金安全风险
	预算管理风险	预算编制风险
		预算执行风险
		预算考核风险
	会计与报告风险	会计核算风险
		财务报告风险
	成本费用风险	
	担保风险	
	税务管理风险	税务操作风险
		税务筹划风险
		税金缴纳风险
关联交易风险		
资本运作风险		
法律风险	合同管理风险	
	法律纠纷风险	
	合规风险	
	知识产权风险	
	重大决策法律风险	

运营风险	健康安全环保风险	安全生产风险
		职业健康风险
		环境保护风险
		节能减排风险
	人力资源风险	人力资源规划风险
		招聘与留任风险
		人员配置风险
		关键人才流失风险
		人才储备风险
		培训与发展风险
		绩效考核风险
		薪酬与福利风险
		劳动关系管理风险
	其他项目管理风险	
	技术风险	技术变革风险
		技术停滞、落后风险
		技术引进风险
		技术应用风险
		技术创新风险
	产品风险	产品结构/规划风险
		产品生命周期风险
		产品质量风险
资源保障风险		
保密风险		

	研发与开发风险	产品研发风险
		技术研发风险
	存货风险	
	信息系统风险	信息系统安全风险
		信息系统规划风险
		信息系统架构风险
		信息系统运行风险
	运行控制风险	
	稳定风险	
	执行力风险	
	采购风险	
	业务伙伴风险	
	生产管理风险	
	销售风险	销售渠道风险
		产品交付风险
		退货风险
		销售实施风险
	供应链风险	
	物流管理风险	
	贸易风险	
工程项目管理风险	工程设计风险	
	工程造价风险	
	工程概预算风险	
	工程招投标风险	

		工程分包风险
		工程进度风险
运营风险		工程质量风险
		工程安全风险
		工程竣工风险
	资产管理风险	有形资产管理
		无形资产管理
	审计监察风险	审计计划风险
		审计执行风险
		审计报告风险
	新业务开发风险	
	退市风险	

附件 3:

风险发生可能性--评估标准 (参考)

可能性评分	1	2	3	4	5
定量方法	10%以下	10% - 30%	30% - 70%	70% - 90%	90%以上
定性方法描述	极低	低	中等	高	极高
	一般情况下 不会发生	在极少的情 况下才会发生	会在某些情 况下发生	在较多情 况下发生	常常会发生
	在之后 10 年 内发生的 可能少于 1 次	在之后 5 至 10 年内可能 发生 1 次	在之后 2 至 5 年内可能 发生 1 次	在之后 1 年内 可能发生 1 次	在之后 1 年 内至少发生 1 次

附件 4:

风险发生后对目标的影响程度--评估标准 (参考)

标准	财务	声誉 (诚信/责任)	运营	法律/规章	客户	员工
主要指标	税后净利润和现金流的不利影响	声誉的影响范围和恢复程度	业务能力的损失, 经营目标的实现程度	违法程度和罚款金额	客户关系的损害程度	员工态度、能力和数量的影响
高	<ol style="list-style-type: none"> 1. 造成年度税后净利润减少 × × 万元及以上 2. 对现金流产生不利影响 (现金收入减少或者现金支出增加) 大于等于 × × 万元 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 负面消息影响了上市公司以外的其他业务板块, 导致政府部门或监管机构的高度关注或开展调查, 或者引起公众媒体极大关注并呼吁采取行动 2. 对企业声誉乃至企业的品牌造成重大损害, 需要 1 年以上时间恢复声誉 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重大业务的失误, 情况失控并给企业存亡带来重大影响 2. 受风险影响的部门/单位无法达成其所有重要的关键营运目标或业绩指标 3. 造成普遍的业务/服务中断且恢复需要超过 1 年时间 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 严重违法法规, 导致监督机构的调查, 重大的起诉或非常严重的集体诉讼, 罚款金额达到 × × 万元及以上 2. 重大商业纠纷、民事诉讼或索赔损失大于等于 × × 万元 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 严重损害与大客户或潜在大客户主要领导的关系 2. 在客户关系上形成普遍的负面评价, 严重威胁到未来客户关系成长 3. 高投诉率或失去重大客户或潜在客户 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 严重损害整体员工的工作积极性, 将引发大规模罢工, 或导致企业文化、企业凝聚力遭受严重破坏 2. 核心专业团队和管理层 20% 以上的流失, 或 30% 以上普通员工集体流失

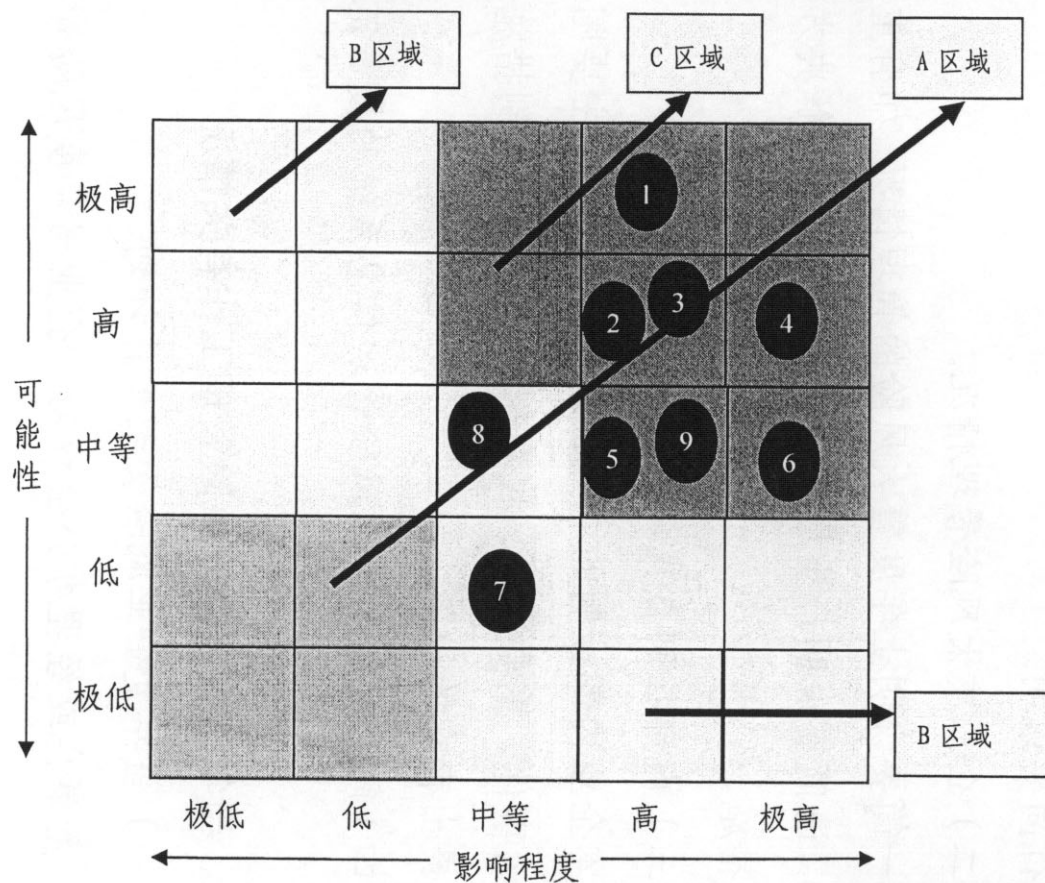
标准	财务	声誉 (诚信/责任)	运营	法律/规章	客户	员工
中	1. 造成年度税后净利润减少××万元至××万元之间 2. 对现金流产生不利影响 (现金收入减少或者现金支出增加) 介于××万元至××万元之间	1. 负面消息在行业内流传, 或者被地方媒体报道或关注 2. 对企业声誉造成一定损害, 需要大于/等于3个月且小于6个月时间恢复声誉	1. 受风险影响的部门/单位较难达成其部分的关键营运目标或业绩指标 2. 企业日常业务受一些影响, 造成个别的业务/服务中断, 但恢复时间小于3个月	1. 违反法规, 导致地方政府的调查和诉讼, 罚款金额介于××万元至××万元之间 2. 商业纠纷、民事诉讼或索赔损失介于××万元至××万元之间	1. 损害与一般客户管理层的关系 2. 对客户关系产生了一定程度的负面影响 3. 收到一定数量的投诉, 失去了有一定业务量的客户或潜在客户	1. 损害多数员工的工作积极性并影响其工作效率, 对企业文化、企业凝聚力产生某些不利影响 2. 核心专业团队和管理层1%以上10%以下的流失, 或5%以上20%以下普通员工的流失
低	1. 造成年度税后净利润减少小于××万元 2. 对现金流产生不利影响小于××万元	企业声誉基本没有受损或媒体的关注能够迅速控制	对营运影响微弱, 未导致服务/业务中断	可能存在轻微的违反法规的问题, 以口头警告为主, 基本不需要支付罚款	1. 对客户关系的影响很小或仅对个别客户的非关键人员产生孤立的影响 2. 投诉及补救费用可忽略不计 3. 对客户基础没有影响, 对销售收入和合同金额也没有什么影响	对员工积极性、人员流失以及员工能力方面产生很小的影响

注: 1. 此表仅列示了三个维度, 企业可以参照上述维度的描述去完成较高、较低维度的标准。

2. 在设计影响程度需要几个方面进行评价时, 要综合考虑企业所处的行业、规模、业务特点等多种因素, 除表中所列因素外, 还可包括健康、安全与环境、供应商、股价、其他利益相关者 (监管机构、股东/潜在投资者、债权人等) 等因素。

附件 5:

风险坐标图 (参考)



说明 1:

- 1 - 风险点 1
- 2 - 风险点 2
- 3 - 风险点 3
- 4 - 风险点 4
- 5 - 风险点 5
- 6 - 风险点 6
- 7 - 风险点 7
- 8 - 风险点 8
- 9 - 风险点 9

.....

说明 2:

A 区域中的各项风险不再增加控制措施;
 严格控制 B 区域中的各项风险, 应专门补充制定各项控制措施;
 确保 C 区域中的各项风险防范措施优先安排。

附件 6:

年度风险管理报告模板

一、上年度省属企业风险管理工作回顾

(一) 企业风险管理工作情况。

主要从风险管理体系建设、年度计划完成情况、董事会或经理办公会议对年度工作的评价以及风险管理工作取得的成效等方面进行简要说明。

(二) 企业重大风险管理情况。

逐一简要说明上年度重大风险的管理情况。如有重大风险事件发生，请简要说明产生原因、发生后的影响、解决方案及今后的应对措施。

(三) 内部控制自我评价情况。

对本企业内部控制的有效性进行自我评价。主要围绕重大风险、重大事件、重要流程、权利制衡等方面的控制措施进行简要说明，提出存在的缺陷。

(四) 简要说明本企业风险管理信息系统的覆盖范围、主要功能。

二、当年度省属企业风险管理工作有关情况

(一) 当年度企业风险管理工作计划。

1. 董事会或经理办公会议对本企业当年度风险管理工作提

出的要求。

2. 企业当年度风险管理工作计划。

(二) 风险评估情况。

1. 简要说明企业为开展当年度风险评估，尤其是结合当前经济形势，进一步在战略风险、财务风险、市场风险、运营风险和法律风险等方面收集风险管理初始信息的情况。

2. 企业开展当年度风险评估的范围、方式及参与人员等情况。

3. 按照企业风险分类，列示企业当年度风险评估的结果，以及经评估确定的重大风险。

4. 按照风险事件发生的可能性和风险事件发生后对企业目标的影响程度两个维度，将企业当年度的重大风险绘制成风险坐标图。

(三) 重大风险解决方案。

包括重大风险发生前、中、后拟采取的应对措施。

三、有关意见和建议

(一) 需要省国资委协调解决的有关重大风险问题。

(二) 对省国资委推动省属企业风险管理和内部控制工作的意见和建议。

(注：年度风险管理报告纸质版2份，并附光盘电子版报送我委。)