

# 国有企业风险防控——风险识别、评估与管控

## 第一部分：课程大纲

### 一、引言

- 国有企业风险防控的重要性
- 风险防控在国企经营中的战略地位

### 二、风险识别与评估

- 风险识别的基本概念与流程
  - 风险的来源与分类
  - 风险识别的方法与工具
- 风险评估的标准与步骤
  - 风险评估框架
  - 风险概率与影响评估
  - 风险矩阵与风险等级划分
- 风险识别与评估的国企案例分享

### 三、重点领域风险管控

- 国有企业常见风险领域分析
  - 市场风险
  - 财务风险
  - 运营风险

- 法律风险
- 战略风险
- 针对不同风险领域的管控策略
  - 风险规避
  - 风险降低
  - 风险转移
  - 风险接受
- 重点领域风险管控的国企案例研究

#### 四、风险数据库的建立

- 风险数据库的功能与结构
  - 风险信息的收集与整理
  - 风险数据的分类与存储
  - 风险数据库的查询与分析
- 风险数据库的建立步骤
  - 初始信息收集
  - 风险信息标准化
  - 数据库系统的选择与实施
- 风险数据库建立与管理的国企实践案例

#### 五、风险防控的完整流程

- 风险识别到应对处理的流程概述

- 风险识别
- 风险评估
- 风险应对计划制定
- 风险应对措施实施
- 风险应对效果评估
- 初始信息收集与风险信息库的建立健全
  - 信息收集的方法与渠道
  - 风险信息库的更新与维护
- 风险管理策略的制定与实施
  - 风险管理策略的框架
  - 策略制定与实施的关键步骤
- 风险的监测、预警与报告
  - 风险监测机制
  - 风险预警系统
  - 风险报告制度

## 六、风险管理的监督与改进

- 风险管理的内部监督
  - 内部审计与风险管理审计
  - 风险管理的内部评估
- 风险管理的外部监管

- 监管机构对国企风险管理的要求
- 外部审计与合规性检查
- 风险管理的持续改进
  - 风险防控经验的总结与分享
  - 风险防控流程的优化与更新

## 七、总结与展望

- 国有企业风险防控的总结
- 未来风险防控的趋势与挑战
- 学员互动与问题解答

以上大纲内容仅供参考，具体培训内容可根据实际需求进行调整和优化。

## 第二部分：国有企业风控管理案例

### 一、中国宝武钢铁集团有限公司：全面风险管理体系能力建设实践

#### 案例背景：

中国宝武钢铁集团有限公司（以下简称“中国宝武”）作为国有资本投资公司试点企业，在转型过程中，结合“管资本”功能定位，构建了与国有资本投资公司相匹配的全面风险管理体系。

#### 案例内容：

##### 1. 差异化风险管理策略：

- 中国宝武将风险细分为战略与投资风险、经营风险、内部纯粹风险与外部纯粹风险等，并制定了相应的风险管理策略。

- 战略与投资风险的管控目标是科学决策，通过完善公司治理结构、优化集体决策机制来提升决策的合理性。
- 经营风险的管控目标是及时预警、减少经营损失，通过建立市场研判与预警机制、快速响应市场的决策机制来提高市场敏感度。

## 2. 全面风险管理总体框架：

- 中国宝武形成了具有特色的全面风险管理总体框架，聚焦风险管理重点要素，强化风险管理协同运作。
- 加强了组织保障，确保了公司稳健经营和总体目标的实现。

### 案例成效：

中国宝武通过构建全面风险管理体系，有效提升了国有资本投资公司重大风险防控能力，为公司的高质量发展奠定了坚实基础。

## 二、原油宝事件：中国银行风险管理教训

### 案例背景：

原油宝是中国银行推出的挂钩境外原油期货的交易服务，因 2020 年 4 月市场价格大幅波动，导致大规模亏损和纠纷。

### 案例内容：

#### 1. 问题暴露：

- 原油宝事件暴露出产品设计缺陷、风险管理不善和投资者教育不足等问题。
- 中国银行在风险管理和产品设计上存在明显不足，导致投资者遭受巨大损失。

## 2. 应对措施：

- 中国银行采取了一系列措施来应对和解决问题，包括赔偿投资者损失、加强产品设计和风险管理等。
- 监管部门也加强了对银行业务的监管和规范，以避免类似事件的再次发生。

## 案例教训：

原油宝事件是一个深刻的教训，提醒银行业在开展金融创新和业务经营时，需要更加注重风险管理和投资者保护，确保业务的合规性和稳健性。

## 三、茅台“中台战略”失败：战略风险管理案例

### 案例背景：

茅台电商是茅台集团为满足市场发展需求、推动传统营销模式调整转型而成立的控股子公司，但因内部原因导致解散并进行清算注销。

### 案例内容：

#### 1. 风险事件：

- 茅台电商因内部治理体系问题、决策层权力过于集中等原因导致战略失败。

#### 2. 原因分析：

- 集团党委及下属部门未严格履行职责，公司决策层和执行层边界模糊。

### 案例教训：

战略风险是企业面临的重要风险之一，企业在制定和实施战略时，需要充分考虑内部治理、决策机制等因素，确保战略的可行性和稳健性。

### 四、中国石油天然气集团公司：多元化能源供应链的风险管理

#### 案例背景：

中国石油天然气集团公司（以下简称“中石油”）作为国有大型石油企业，面临着国际油价波动、市场需求变化等多重风险。

#### 案例内容：

##### 1. 风险识别与评估：

- 中石油建立了完善的风险管理体系，对国际油价、市场需求等潜在风险进行持续监控和评估。
- 利用风险矩阵等工具，对风险进行量化分析，明确风险等级和应对策略。

##### 2. 风险应对与管控：

- 建立多元化的能源供应链，减少对原油价格的依赖，提高风险抵御能力。
- 积极开发替代能源，如天然气、可再生能源等，降低能源供应风险。
- 加强与国际石油公司的合作，共同应对市场风险。

### 案例成效：

通过多元化能源供应链和风险管理体系的建设，中石油有效应对了国际油价波动和市场需求变化等风险，保持了企业的稳健发展。

## 五、中国移动通信集团公司：技术创新与市场竞争风险管理

### 案例背景：

中国移动通信集团公司（以下简称“中国移动”）在快速发展的移动通信行业中，面临着技术更新迭代迅速、市场竞争激烈等风险。

### 案例内容：

#### 1. 风险识别与评估：

- 中国移动密切关注行业技术发展趋势，对新技术、新业务进行风险评估。
- 对市场竞争态势进行持续分析，识别潜在的市场风险。

#### 2. 风险应对与管控：

- 建立创新实验室，加强技术研发和创新能力，保持技术领先地位。
- 加强与产业链上下游企业的合作，共同推动技术创新和应用。
- 针对不同客户群体推出差异化产品和服务，提高市场竞争力。

### 案例成效：

通过技术创新和市场竞争风险管理，中国移动成功应对了行业技术更新迭代和市场竞争等风险，保持了企业的领先地位和市场份额。

## 六、中国南方电网公司：电网运营风险管理

### 案例背景：

中国南方电网公司（以下简称“南方电网”）作为国有大型电网企业，承担着电力供应和电网运营的重要任务，面临着自然灾害、设备故障等风险。

### 案例内容：

#### 1. 风险识别与评估：

- 南方电网建立了完善的风险预警和监测系统，对自然灾害、设备故障等潜在风险进行实时监控和评估。
- 对电网运行过程中的各项指标进行定期分析，识别潜在的安全风险。

#### 2. 风险应对与管控：

- 加强电网设备的巡检和维护，确保设备的安全稳定运行。
- 制定应急预案和演练计划，提高应对自然灾害等突发事件的能力。
- 加强与地方政府、气象部门等的沟通协调，共同应对电网运营风险。

### 案例成效：

通过电网运营风险管理，南方电网成功应对了自然灾害、设备故障等风险，保障了电网的安全稳定运行，为社会经济发展提供了坚实的电力保障。

## 七、国家电网公司：电网安全与风险防控

### 案例背景：

国家电网公司作为全球最大的公用事业企业，承担着确保电力供应安全、可靠、

高效的重要责任。随着电网规模的不断扩大和技术的不断进步，电网安全风险也日益凸显。

#### **案例内容：**

##### **1. 风险识别与评估：**

- 国家电网公司建立了全面的电网安全风险管理体系，对电网运行过程中可能出现的自然灾害、设备故障、人为破坏等风险进行持续识别和评估。
- 利用大数据和人工智能技术，对电网运行数据进行实时监控和智能分析，及时发现潜在风险。

##### **2. 风险应对与管控：**

- 加强电网基础设施建设，提高电网的抗灾能力和可靠性。
- 推广智能电网技术，提高电网的自动化和智能化水平，降低人为错误和故障率。
- 建立健全应急管理机制，制定详细的应急预案和演练计划，确保在突发事件发生时能够迅速响应、有效处置。

#### **案例成效：**

通过加强电网安全与风险防控，国家电网公司成功应对了多次自然灾害和突发事件，确保了电网的安全稳定运行，为经济社会发展提供了有力支撑。

### **八、中国铁路总公司：铁路运输安全风险管理**

#### **案例背景：**

中国铁路总公司作为全国铁路的运营管理主体，承担着确保铁路运输安全、高

效、舒适的重要任务。随着铁路网络的不断完善和运输量的不断增加，铁路运输安全风险也日益增加。

#### **案例内容：**

##### **1. 风险识别与评估：**

- 中国铁路总公司建立了完善的铁路运输安全风险管理体系，对列车运行、设备维护、旅客服务等方面可能出现的风险进行持续识别和评估。
- 引入先进的安全监测技术和设备，对列车运行状态、轨道状况等进行实时监控和分析。

##### **2. 风险应对与管控：**

- 加强列车司机和乘务人员的培训和管理，提高员工的安全意识和操作技能。
- 定期对铁路设备进行检修和维护，确保设备的安全可靠性。
- 加强与公安、气象等部门的沟通协调，共同应对铁路运输安全风险。

#### **案例成效：**

通过加强铁路运输安全风险管理，中国铁路总公司有效降低了铁路运输安全事故的发生率，提高了铁路运输的安全性和可靠性，为广大旅客提供了更加安全、舒适的出行环境。

#### **九、中国华能集团公司：能源供应与风险管理**

### 案例背景：

中国华能集团公司作为国有大型能源企业，承担着保障国家能源供应安全的重要任务。在能源供应过程中，公司面临着市场价格波动、能源供应中断等多重风险。

### 案例内容：

#### 1. 风险识别与评估：

- 中国华能集团公司建立了完善的能源供应风险管理体系，对市场价格、能源供应状况等潜在风险进行持续识别和评估。
- 利用先进的能源市场分析和预测工具，对能源市场趋势进行深入研究和分析。

#### 2. 风险应对与管控：

- 多元化能源供应策略，通过开发多种能源类型（如煤炭、天然气、新能源等）来降低对单一能源的依赖风险。
- 加强与国际能源企业的合作，共同应对能源市场波动和供应中断等风险。
- 建立健全能源储备和应急响应机制，确保在能源供应紧张时能够迅速响应、有效应对。

### 案例成效：

通过加强能源供应与风险管理，中国华能集团公司有效应对了市场价格波动和能源供应中断等风险，保障了国家能源供应的安全稳定。

### 十、中国石油化工集团公司：原油采购与价格风险管理

### 案例背景：

中国石油化工集团公司（以下简称“中石化”）是全球最大的石油和化工产品生产商之一，其原油采购和价格管理面临着国际市场价格波动、地缘政治风险等挑战。

### 案例内容：

#### 1. 风险识别与评估：

- 中石化通过建立国际市场价格监控体系，实时跟踪国际原油价格变化，利用风险矩阵等工具对价格波动风险进行量化评估。
- 引入风险管理模型，结合历史数据和当前市场情况，预测未来价格走势，为采购决策提供科学依据。

#### 2. 风险应对与管控：

- 多元化采购策略：与多个原油供应商建立长期合作关系，分散采购风险，降低对单一市场的依赖。
- 套期保值交易：利用期货市场进行套期保值交易，锁定采购成本，减轻价格波动风险。
- 灵活调整库存：根据市场供需情况和价格走势，灵活调整原油库存，确保生产需要并降低库存成本。

### 案例成效：

通过原油采购与价格风险管理，中石化成功应对了国际市场价格波动和地缘政治风险，确保了原油供应的稳定性和成本的可控性。

### 十一、中国铝业公司：原材料采购与供应链风险管理

## 案例背景：

中国铝业公司（以下简称“中铝”）是全球最大的氧化铝和原铝生产商之一，其原材料采购和供应链管理面临着市场价格波动、供应商风险、运输风险等挑战。

## 案例内容：

### 1. 风险识别与评估：

- 中铝通过建立供应链风险管理体系，对原材料采购、供应商管理、运输等环节进行持续监控和风险评估。
- 利用大数据和人工智能技术，对供应链数据进行挖掘和分析，识别潜在风险点和影响因素。

### 2. 风险应对与管控：

- 多元化供应商策略：与多个国家和地区的供应商建立长期合作关系，确保原材料供应的稳定性和多样性。
- 供应商评估和风险管理：定期对供应商进行评估和审计，确保供应商的质量和信誉；与供应商建立风险共担机制，共同应对市场风险和供应链中断风险。
- 运输保险和风险管理：对运输过程中的风险进行保险覆盖，确保货物运输的安全和可靠；建立应急响应机制，应对运输中断和延误等风险。

## 案例成效：

通过原材料采购与供应链风险管理，中铝成功应对了市场价格波动、供应商风险和运输风险等挑战，确保了原材料供应的稳定性和供应链的安全性。

## 十二、中国南方航空集团公司：航空运营与风险管理

### 案例背景：

中国南方航空集团公司（以下简称“南航”）是中国最大的航空公司之一，其航空运营面临着天气风险、机械故障风险、航班延误风险等挑战。

### 案例内容：

#### 1. 风险识别与评估：

- 南航通过建立航空运营风险管理体系，对飞行安全、航班运行、旅客服务等环节进行持续监控和风险评估。
- 利用先进的飞行管理系统和数据分析工具，对飞行数据和航班运行数据进行实时监控和分析，识别潜在风险点。

#### 2. 风险应对与管控：

- 加强飞行安全管理：严格执行飞行标准和程序，确保飞行安全；加强飞行员和机组人员的培训和管理，提高员工的安全意识和操作技能。
- 航班运行优化：利用先进的航班运行管理系统，优化航班计划和运行流程，降低航班延误和取消的风险。
- 旅客服务提升：加强旅客服务质量管理，提高旅客满意度；建立旅客投诉和纠纷处理机制，及时解决旅客问题。

### 案例成效：

通过航空运营与风险管理，南航成功降低了航班延误和取消的风险，提高了旅客满意度和品牌形象。

