

# 企业管理风险的综合管控体系实践探究

吕晶

中国电力工程顾问集团东北电力设计院有限公司

**[摘要]**为改善公司内各类管理制度之间存在着交错、重复,乃至相互对立与冲突的现状,企业需要研究建立了基于流程管理的企业风险综合监管系统,制定了涵盖企业内所有经营活动、反映全系统管理工作特点、与外部和上级法规密切承接联系的管理体系文件。并建立了管理体系手册、程序文档三位一体的管理体系框架。通过对管理体系文件的会审和修改,建立风险数据库。进行管理体系与体系文件之间的潜心经营运行沟通和重新完善,来规范公司经营管理体系,有效推动企业管理水平提升,有效降低员工负担,实现企业经营风险的全方位控制,管理效率稳步提高。

**[关键词]**企业风险管理;综合管控体系;实践策略

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.08.264

在企业发展过程中,经营风险一直是企业所关注的问题。为此,企业形成了HSE管理体系、质量管理体系、内控管理体系、法律风险防范管理体系、生产安全标准化等管理体系,这些管理体系对规范企业的生产活动起到了很大作用。不过,对外部监督也愈来愈严格,内部各种规章制度又出现了交错、重复,甚至对立和冲突。而且体系文件数量也越编越多,内部管理人员手足无措,使得管理体系流于形态,管理功能也没有充分发挥。所以,必须建立一个融汇了现代化管理思维与传统管理手段的体系,以增强内部管理制度执行力量,达到标准化管理水平,从而减少内部管理工作成本。

## 1. 综合风险管控体系建设策略

企业内部一般把企业的HSE、质量、内控、法律风险防范和生产安全标准化等五个主要管理体系集成一个系统,通过价值链分解,流程整合,以优化企业的主要经营活动,并进行全过程管控;采用了全面风险辨识、评估、处理等措施的合理安排,用风险在全业务流程环节的嵌入性设计,做到了业务运行质量和经营风险的共同控制<sup>[1]</sup>。

### 1.1 确定系统建设方式

由于企业整合管理体系缺乏现有办法依据,企业管理项目组通过学习有关管理理论、认证机构要求,并参考其他公司经验,从企业管理体系基本目标(提高工作效率、管控经营风险)入手,明确了企业管理体系构建的三项关键词,管理流程风险和体系。在总体架构构建上,以现代系统的管理方式为主要工具,并在整体系统文件集成中运用现代系统论、控制论思维,采用过程管控和风险管理,以体现企业业务管理活动的高效与标准化<sup>[2]</sup>。

### 1.2 梳理和分解业务流程

项目组通过运用价值链分析方法,从战略目标入手,建立了综合流程图,以体现各业务流程间的逻辑关系,包括了战略与管理、经营与组织、管理与支持三个业务流程。根据服务活动的承接关系和业务流程的进入和产出,划分至单体业务流程,说明该业务流程在企业整体业务流程结构中的地位与功能<sup>[3]</sup>。

### 1.3 编制体系文件

新版的程序文档中新增了文件版本控制信息和文档基本信息,以明确了程序文档的上下链接关系和内容协同关联。工作人员只根据表格规范的具体内容、过程和方式实施作业,管理人员按表格内容实施检查和考评,就能防止由于对规范文本认识差异导致执行走样,复杂问题简单化,减少了管理制度的实施成本<sup>[4]</sup>。

### 1.4 体系文件会审与修订

体系文档编写完成后,由系统项目团队经理、各行业领域专家以及基层经理、运营管理人员组建会审工作组对系统文档开展了集中式会审。会审工作组按照流程,逐条分解职能、检验职能与流程能否相符,有无出现职能交错、冲突和遗漏的情形;能否出现有职能无流程,有流程无职能、无制度,流程与规章制度或相关管理权限规定不相符的情形<sup>[5]</sup>。

对照国标规定标准和文件模板,必须逐条剖析体系文件是否涵盖了标准所规定的全部内容项目,形式与层次是否一致;体系文字描述是否清晰、简明,是否包含了该服务内容及其类服务内、外的各种规范条件;如何做到可实施、可落实、实施的内容、结果与管理体系规定的目标是否相符。对比企业战略目标、业务范围、工作程序,分析管理体系文件的整体性,找出管理体系文件内部的交叉与矛盾,实现管理体系文件相对独立、彼此衔接、内部互补、涵盖各种关键性行业。针对上述情况,提出修订相应流程或制度的建议。

## 2. 综合风险管控体系未来管控方式

企业按照综合风险管理体系构建原则,以全系统结构要素为骨架,以企业价值链分析为重点,以企业经营行为的整合、调整和执法合规为主线,以提高经营效率、合理管控风险为宗旨,对散乱的企业规范化需求通过流程实施查漏补缺、综合完善,按统一的管理规格、规范和框架,制定出了涵盖企业的所有经营行为、反映企业全系统控制特点、与企业外部和上级规范密切承接的管理体系文件。通过明确归口企业职能、实现公司管理体系和体系文件的集中管理、工作统筹和更新完善。用一个系统、一整套文件规范公司的管理工作,有效地促进了企业管理水平提高,降低了员工压力,实现经营风险的全方位控制,企业管理效率稳步提高。

## 2.1 管理体系更加规范

经过管理体系融合和优化管理工作的实施,企业管理制度已从散乱繁琐逐步趋向统一规范。各管理体系的整合性,企业风险综合管理系统全面融合了企业的不同体制与管理模式特点,集中了各管理体系之所长,建立了一个将先进理念和管理实际有机融合的综合管理系统,克服了各管理体系存在的重复问题、业务流程不顺畅、表单繁琐等突出问题,管理体系标准更加统一。企业管理手册明确了纲领性、原则性规定,具体管理事务通过程序文书规范,具体管理技术操作通过作业文书规范,实现公司决策、分公司管理、各部门执行的三级管理要求,做到三位一体的全面控制。围绕安全生产,通过明确职能、明晰要求、整合业务流程、精简表格等细致管理工作,将管理体系内涵和生产现实密切结合。梳理业务流程结构与管理职能,做到经营活动全方位涵盖、一贯到底。总结企业管理中各种经营风险及防治对策。弥补经营风险控制漏洞,实现经营风险合理管理。在体系文件与信息平台中明晰了每个文件承接的上级文档、相关文档及其相应的作业文档间的关联,各服务活动彼此连贯,有利于文档检索参考与修订优化,克服了相关服务间的冲突及连接不顺畅问题。

## 2.2 管理行为不断改革

风险综合控制体系的建设,要从不同方面来提高了企业的基层管理工作,首先,综合风险控制体系建设后,企业文档数量大幅下降,文档品质明显提高,审批频率也减至了最低,管理工作按一个系统进行,实现写你所做的,做你所写的,基层负担过重的状况也获得了很大改变。其次,进一步改变传统模式,促进了企业过程管理、风险管理全面落地,突破了原来的闭环式、职能型、条块型企业管理壁垒,政府部门合作、企业目标实现更为顺利;同时提高了制度管理、体系管理工作的执行力、让工作人员更明确地知道,企业各项业务活动是谁做、如何做以及怎么做好,达到了公司经营管理工作标准化、程序化、规范性。再次,进一步推动了基层规范化建设。企业实施了基础班组财务管理正规化工程,逐步规范驻厂办的工作职能、规范管理和考核要求。按综合风险管理体系,划分了集团公司、各区域公司、分子公司三个主要控制内容,企业上下都围绕着一个共同目标,企业基层规范化管理工作持续推进,企业管理水平不断提升。

## 2.3 管理体系不断优化

企业下一步工作将配合企业综合风险控制制度的实施,逐步完善公司组织架构、职位设定、内部信息系统和责权配置,以实现企业的高效、规范和可持续发展目标。首先,健全制度持续改进的管理机制。通过各种渠道,深入地收集企业党员干部员工尤其是基础员工的宝贵意见建议,对公司制度文件、系统管理制度等加以修订和充实,以提升企业制度执行品质;由企管法规处具体负责,严格按照《制度管理程序》,设立企业

唯一的制度内容评估标准,通过统一组织制度评估,尽量减少审批次数,提升审批品质,以降低基础税负水平。其次,不断推进业务流程优化。利用系统方法考察公司的各种经营活动及相互关系,并利用价格分析方法鉴别增值活动与非增值活动,通过削减、淘汰非增值活动,巩固、拓展增值活动,优化经营流程,从而建立公司的竞争优势。

要做到业务流程稳定、有效风险控制。企业综合风险控制信息系统要与企业现有的专项信息系统功能衔接;企业经营活动过程与系统需要及时建立信息联系,以实现多数业务流程均由企业对应信息系统实施控制,并严格规定了业务流程顺序,从而使得企业各个活动过程的管理规定得以严格执行,风险得以有效控制。而对于企业没有相应信息系统控制的业务流程,还需要及时补充并开发信息系统功能。最后,进一步优化企业组织架构。考虑个人的能力范围和实现企业分权管理,组织架构尽量不突破企业全部业务流程。将公司的资源使用权跟着整个业务流程走,并按照业务流程要求合理投入资源,而不再把资源的所有权固化于某个单元或部门。严格地根据企业业务流程实施与管理要求设定职责,对岗位的工作描述就是企业业务流程输出、管理过程中涉及的具体活动,以及对重要控制点的规范性要求等。要注重落实高效,下放决定权,使一线员工有解决问题的自主性。对于发生频次较低、单件投入大的工作则注重管理风险。同时,决策权也应当向个人能力更高的工作倾斜,在授予之前要对授予专职人员进行考评。

## 3. 结束语

综上所述,企业管理风险管控是企业管理的需要,它能够给企业管理者提供一定的决策依据,有助于企业管理者做好经营风险的评价和预警,明确独特发展方针与轨道,是企业做好经营风险防控和管理工作的不能缺少的主要内容。企业财务与经营风险管控需要企业各方面能力的支撑,唯有做好公司财务,企业在市场经济环境下的运营方可达到更为长久与健康的发展。

## 参考文献

- [1] 孙永凤, 刘守德. 企业管理风险综合管控体系探索与实践[J]. 2021(2017-9): 84-90.
- [2] 张艳君. 企业全面风险管控在经营管理中的应用研究[J]. 市场周刊·理论版, 2020(17): 1.
- [3] 李凌云等. “创新风险管理机制 落实风险管控责任——石油企业风险管理探索与实践.” 2019-13(2021): 12-13.
- [4] 路世忠. 大型煤炭企业集团企业级风险管理体系建设和研究[J]. 2021(2015-2): 14-21.
- [5] 宋毅来, 李峰, 杨语初, 等. 航天企业风险管理与质量管理体系融合实践探究[J]. 航天工业管理, 2020(10): 7.