

# 风险导向下的国有子公司内控管理机制研究

宋婷婷

中石化管理体系认证（青岛）有限公司，山东青岛，266071；

**摘要：**风险管理对实现战略目标、提升经营效率与增强合规性意义重大。然而，国有子公司内控管理存在环境不完善、机制不健全等问题。为此，应从明确战略目标与风险偏好、完善风险管理流程、优化内控活动等方面，构建风险导向下的内控管理机制，以提升国有子公司内控水平。

**关键词：**风险导向；国有子公司；内部控制管理

DOI: 10.69979/3029-2700.25.12.036

## 1 国有子公司内控管理中风险管理的重要性

国有子公司战略目标涵盖市场、业务、竞争力及社会责任等。风险管理于战略规划时，借助 PESTEL 模型分析宏观环境，如新能源业务更关注政策、技术、竞争风险，并用 SWOT 分析自身优劣势与机遇威胁，助力科学制定战略。战略实施中，通过建立风险预警指标体系监控战略实施，如海外拓展需紧盯政治、汇率风险等，适时调整策略确保落地。

经营上，未妥善管理风险会导致资源损失。风险管理从损失控制出发，采购评估供应商信用、生产预警设备故障，保障经营连续性。经风险评估划分业务风险等级，对低风险高收益业务加大投入，量化分析挑选优质投资项目，优化流程提效<sup>[1]</sup>。

面对法规、行业政策及内部制度多重合规要求，风险管理助力识别合规风险，如环保、金融监管风险等。通过培训提升员工合规意识，明确制度流程与职责，设立监督机制降低合规风险，保障公司稳健发展。

## 2 国有子公司内控管理存在的问题

### 2.1 内控环境不完善

国有子公司内控环境欠佳，体现在多方面。公司治理结构上，虽有董事会、监事会等工司治理体系，但实际运作中存在职责不清、制衡失效的情况。董事会常被管理层过度干预，决策欠缺科学性与前瞻性；监事会监督薄弱、流于形式，部分公司董事会与管理层高度重叠，内部监督失灵，易引发决策失误与违规。

企业文化建设滞后，部分公司不重视，缺乏明确的价值观与企业精神，未形成良好内控文化氛围。员工对内控管理重要性认识不足，日常工作中缺乏遵守内控制度的自觉性，重业绩、轻内控，为求短期业绩易发生违规操作。

人力资源管理存在缺陷，招聘时对员工专业与职业

道德考查不全，影响内控实施。培训体系不完善，员工内控知识技能培训不深入，理解与执行能力有限。绩效考核与内控关联低，未将内控执行情况纳入考核，无法有效激励员工严格遵守内控制度。

### 2.2 风险管理机制不健全

国有子公司风险管理机制存在短板。在风险识别环节，一些公司缺乏方法和工具，大多凭经验判断，对潜在风险敏感度较低，难以匹配数字化转型时代要求，未能及时发现网络安全、数据泄露等信息安全风险，导致公司在经营过程中存在风险隐患。在风险评估方面，部分公司方法不够科学，定性多定量少，无法准确衡量风险严重程度和发生概率，在评估投资项目风险时，仅做简单的财务分析，忽视市场、政策等关键因素，导致评估结果出现偏差，难以为决策提供可靠支持。在风险应对层面，部分公司策略针对性差，未结合自身实际和风险特征，灵活性和可操作性不足，面对市场风险难以及时调整策略导致市场份额下降。在执行时，由于缺乏有效的监督考核机制，出现了执行不力、相互推诿的情况，使应对措施难以发挥效用。

### 2.3 控制活动执行不到位

业务流程控制方面，部分公司流程设计有缺陷，采购流程繁琐、审批环节多导致效率低下，影响生产。销售流程对客户信用审核宽松，易生坏账。授权审批制度执行漏洞多，存在管理人员越权审批，为求业务便利违规操作，使公司面临决策失误与资金风险。审批人员审核不严格，对业务真实性、合法性、合理性把关不严，像重大投资项目审批时未充分评估风险就盲目签字，给公司带来损失。

### 2.4 信息沟通不畅

国有子公司信息沟通存障，分内外两方面。内部上，

部分公司信息传递渠道欠佳，办公系统功能弱、共享程度低，部门间信息隔离，信息传递延迟、失真，致信息不对称，影响工作效率与决策，项目推进时各部门因信息不通而协调困难。外部上，与供应商、客户、监管机构等利益相关者沟通不力。和供应商沟通不充分，原材料供应或现问题；和客户交流不足，难悉需求与市场变化，产品服务难以满足客户目标需求；与监管机构沟通不到位，对政策法规易误解或理解不充分，引发违规风险。

## 2.5 内部监督薄弱

内部审计独立性不够、有效性不足，是国有子公司内部监督薄弱的核心体现。独立性方面，部分公司内审机构隶属于财务、机关职能部门或管理层，地位不独立，权限受限，在审核时容易受到其他部门的干扰，影响审计师对问题进行深入剖析和如实披露，从而削弱了审核结果的真实性与可靠性。有效性层面，内审范围狭窄，多局限于财务审计，对业务流程、内控、风险管理审计等涉猎较少，对经营管理问题难以全面洞察。审计方式技术相对落后，主要以人工审计为主，信息化运用不足，效率不高，审计工作存在着一定的难度。再者，审计结果运用不充分，缺乏跟踪问效机制，导致问题反复出现，内部审计监督的作用也就大大降低，对发现的问题整改不及时，追责机制也就无从谈起。

## 3 风险导向下国有子公司内控管理机制构建策略

### 3.1 明确战略目标与风险偏好

#### 3.1.1 战略目标制定

国有子公司制定战略目标，需要深入分析内外部环境。外部采用 PESTEL 模型，从政治、经济、社会、技术、环境、法律多维度分析。政治上要关注政策变化、政府补贴等，经济上要关注宏观经济状况、市场需求等，社会维度要关注人口特征、消费观念等，技术上要关注新技术发展、创新趋势等，环境方面要关注国家政策法规、气候变化等，法律维度要遵守法律法规及关注影响企业的法律风险等。内部采用 SWOT 模型，分析自身优势、劣势、机会、威胁，明确自身资源、管理情况、外部机遇挑战等。综合分析内外部环境因素，结合母公司规划，制定包含市场份额、业务增长、技术创新、社会责任等方面 SMART 战略目标，抓住机遇，应对风险。

#### 3.1.2 风险偏好确定

国有子公司确定风险偏好需综合考虑多项因素，明确战略目标的关键作用。扩张型战略对应较高风险偏好，

稳健经营战略则偏好较低风险，财务状况和风险承受能力影响显著，财务优良和承受能力强则偏好可以适当提升，反之则降低。

国有子公司利益相关方的预期不容忽视，而股东、国资监管等利益主体对风险偏好的态度也是重要因素，在风险偏好确定后，还需设定风险承受程度指标，如市场占有率、信用、财务等方面，量化风险承受范围，对风险进行精准把控。

### 3.2 完善风险管理流程

#### 3.2.1 风险识别

为有效识别风险，国有子公司需综合运用多种方法。在问卷调查方面，设计覆盖战略、市场、运营等多个维度的问卷，面向基层员工、管理层及外部专家广泛发放。通过科学的数据统计与深入分析，精准筛选出影响公司发展的关键风险因素。头脑风暴法则聚焦组织跨部门研讨会议，打破部门壁垒，激发多元思维碰撞。以新产品研发为例，从技术可行性、市场接受度、成本控制等多个视角，深入探讨可能存在的潜在风险。流程图分析则通过绘制详细的业务流程图，将业务各环节清晰呈现，直观揭示潜在风险。以采购流程为例，能够清晰识别出供应商信用、合同条款、交付周期等关键风险点。

#### 3.2.2 风险评估

国有子公司需综合考虑风险发生的可能性和影响程度，采用定性与定量相结合的评估方式。定性评估方面，依据风险事件的性质、影响范围，组织专家团队运用德尔菲法、风险矩阵法等，对风险进行等级划分。定量评估则借助财务指标分析、概率统计等工具，量化风险损失金额、业务中断时间等指标，如通过现金流折现模型评估重大投资项目失败带来的经济损失。

国有子公司可建立风险评估数据库，持续积累历史风险数据，为评估模型的优化提供依据。同时，根据公司战略目标与风险偏好，动态调整风险评估标准与权重，确保评估结果符合公司实际情况。此外，定期对风险评估流程进行复盘，分析评估结果与实际风险事件的偏差，不断改进评估方法，提升风险评估的准确性与可靠性。

#### 3.2.3 风险应对策略制定

国有子公司依据风险评估、风险偏好与承受力制定策略。风险规避是放弃高风险活动，如放弃风险过高的海外投资项目。风险降低是通过优化产品结构、拓展市场渠道、加强内部管理等，降低市场、运营风险。风险转移是借助保险、合同等转给第三方，如资产保险、采购合同约定责任等。风险接受针对低概率、低影响风险，同时制定应急计划，如应对小额资产损失风险的应急资

金与快速维修机制。

### 3.3 优化内部控制活动

国有子公司在采购、生产、销售等关键业务流程上需加强风险管控，在采购过程中，应构建供应商评价管理体系，对供应商进行筛选，并动态更新名录，综合资质、信誉等多项因素，利用市场调研等手段进行价格管控，对合同条款进行严格审查。生产流程应结合市场和产能情况，建立科学的计划体系，制定灵活的计划，加强设备的维护，建立原材料的安全库存，健全质量控制体系，使质量得到有效控制。销售流程需加强客户信用管理，依据信用评估确定等级和额度，合理定价并跟踪合同履行，并根据信用状况确定收款方式。

国有子公司授权审批制度设计要明确层级、权限和流程，审批层级按业务重要性划分，对各层级权限进行规定，审批步骤、顺序、时间要求等要制定清楚。在执行中，严格杜绝越权审批，对审批人员进行培训和监督，建立审批备案和责任追究机制，对违反规定的，要严肃问责。

国有子公司要综合内外部因素，结合战略目标和经营计划，综合考虑市场、行业、法规和公司自身情况，运用零基预算、滚动预算等科学方法，在执行中，通过信息系统实时监控，针对偏差情况，定期召开分析会议并及时进行调整。预算监控由内审部门定期审核，建立考核机制，将实施情况纳入绩效评价，明确奖惩，促进实施效果的提高。

### 3.4 加强信息沟通与共享

#### 3.4.1 内部信息传递

国有子公司要搭建多元内部信息传递渠道，会议是重要方式，管理层会议传达战略决策与运营总结，部门会议聚焦内部交流，跨部门协调会议解决多部门业务问题，助力项目推进。报告分定期与专项，定期报告含财务、经营等，助管理层掌握情况；专项报告针对特定事项，如投资、风险评估报告，提供决策支持。此外，借助内部办公系统、即时通讯工具等信息技术手段，实现信息实时传递共享，提高效率。

#### 3.4.2 外部信息获取

国有子公司应重视外部信息收集，市场调研通过问卷、访谈等了解市场需求、竞争动态与行业趋势，为产品研发、竞争策略制定提供依据。与供应商、客户、合作伙伴保持沟通，获取原材料价格、客户需求等信息，优化采购、产品服务与合作。也可增设政策研究岗位与市场专员，关注政策法规变化，分析对业务影响，及时调整经营与内控策略。

#### 3.4.3 信息系统建设

信息系统可提高信息处理的效率和准确性，实现数据自动采集、传输、分析，实现信息实时共享。通过预警指标体系实时监测关键风险，达到阈值自动预警，并记录分析风险事件。将内控流程嵌入信息系统，实现自动化、标准化内控，实时监控评价内控执行，发现缺陷，及时开展内控体系修订。

### 3.5 强化内部监督与评价

组织架构上，设独立内审部门直向董事会或审计委员会负责，如某公司将内审业务从财务部门独立，成立审计部，成效显著。人员管理方面，严选专业且具职业道德的内审人员，实行轮岗制，防利益关联，持续加强培训考核，提升素养。工作开展时，赋予内审充分权限获取资料，全面审计监督，公开审计结果，重大问题及时上报。

评价指标上，涵盖内控各要素，包含控制环境、治理结构、管理层意识等；风险评估明确风险识别、评估方法及应对策略；控制活动关注业务流程、授权审批、预算控制；信息与沟通注重内部传递及外部交流；内部监督评价内审独立性与监督机制。评价方法综合了问卷、访谈、数据分析，引入平衡计分卡，从财务、客户、内部流程、学习与成长等多维度客观评估内控有效性。

缺陷分析上，先明确缺陷分类及认定标准，按严重程度分重大、重要、一般缺陷，依据量化和定性指标认定。针对缺陷制定整改方案，明确责任部门、人员、期限及要求，深入分析原因并采取对应措施。整改中加强跟踪监督，建台账记录进展。同时，建立持续改进机制，定期回顾总结，鼓励员工参与，表彰先进，不断优化内控体系。

### 4 结束语

文章立足国有子公司内控管理的现实图景，系统剖析当前内控体系在制度执行、流程设计、监督反馈等环节存在的结构性矛盾，并从战略协同、技术赋能、组织优化等多维度提出系统性解决方案。旨在通过完善内控体系架构、强化风险预警与响应机制，推动国有子公司实现从被动应对风险到主动防控风险的转型升级，进而 在激烈的市场竞争中筑牢发展根基，保障国有资产保值增值，切实提升国有经济的整体竞争力与可持续发展能力。

### 参考文献

- [1] 崔志芳. 全面风险管理导向下的内部控制评价体系框架研究 [J]. 财会研究, 2020, (07): 71-74.