

防控风险是打造“品质铁建”的基本保障

编者按

今年是新中国成立70周年,是全面建成小康社会、实现第一个百年奋斗目标的关键之年。在今天的全国两会上,李克强总理在政府工作报告中指出,综合分析国内外形势,今年我国发展面临的环境更复杂更严峻,可以预料和难以预料的风险挑战更多更大,要做好打硬仗的充分准备。在今年初召开的“两会”上,防控风险成为企业上下关注的

的焦点之一。会议指出,防控风险是打造“品质铁建”的基本保障,要千方百计防控各种风险,重点防控金融、安全、投资、海外、连带、法律风险。如何完善风险管理体系?如何坚决守住“六条底线”?如何坚决做好各类风险防范化解与应急处置工作?本期,我们邀请中国铁建5家二级单位的主要负责人,针对不同产业板块,围绕防控风险展开大讨论。

深度剖析关键风险 扫描企业发展障碍

中铁十五局党委副书记、副总经理(主持经理层工作) 黄昌富

抓好“防、控、化”环节 抵御物贸管控风险

中铁物资集团党委书记、董事长 赵红鹰

中铁十五局紧紧围绕中国铁建打造“品质铁建”战略和“规模提速、品质提升”工作要求,对面临的挑战和风险进行深度剖析,并进行集体反思:中铁十五局的风险在哪里?如何在抗御风险的同时,快速拉升规模、利用后发优势、追赶先进单位?如何以人为本,打造平安幸福企业?明确首要风险源,坚持发展第一要务。“蛋糕做不大、永远吃不饱”。中铁十五局的最大风险是发展滞后。要从根本上解决企业问题,关键在发展。只有发展,企业才能在风云变幻的局势中处于主动地位,才能解决规模不够、产值不足、资金紧张、人才结构性矛盾、竞争力弱等问题,才能推动企业规模增长、转型升级,同步跟上“品质铁建”的发展节奏。为此,我们提出把2019年作为规模发展年,坚持一切围绕发展的目标导向,用发展的眼光看问题,用发展解决问题,在发展中解决问题,持续推进企业规模提速、品质提升。

卡控关键风险要素,完善防控风险机制。“道路千万条,安全第一条”。把安全作为第一关键风险要素,强化红线意识,层层落实安全生产和工程质量责任制,推广运用安全质量隐患排查系统,加强管控和问责,坚决守住“六条底线”。对市场经营风险,坚持合规经营,凭借企业实力和正当手段参与市场竞争。对投资风险,严格规范投资决策程序,建立高风险、重大投资项目分析评估制度,加强可行性研究和风险分析,在坚持稳健经营的前提下争取新作为、大作为。对海外风险,加强与系统内外外经单位的深度融合,通过合作平台组建“联合舰队”,共同抗御风险。对财务管理风险,全面加强预算和财务内控管理,强化财务账户管理、人员配置轮岗和资金结算的制度刚性约束。对于法律风险,强化依法治企意识,增强合同意识,以合同法律风险防范为纽带,严格合同意识,防范履约风险。同时,全面实行企业风险的“负面清单”管理,建立健全风险应对、危机处置应

急联动机制,特别是针对安全、质量、环保、履约、境外等方面的危机事件,制定务实管用的应急预案。坚持以人为本,打造平安幸福企业。“天地之大,黎元为先。”我们提出,要幸福员工,让发展更有温度、幸福更有质感。建立富有张力的激励机制,让优秀员工有获得高于市场平均水平的物质利益通道,让员工与企业荣辱与共,共同成长,并充满获得感、尊严感。建立惠及全体员工的最低生活保障机制,让广大员工没有后顾之忧之忧,有安全感、归属感。建立员工成长机制,让员工获得素质上的提升、事业上的进步,满怀事业感、成就感。制定解决农民工工资发放问题的长效机制,坚持关口前移,仔细摸排、做足预案,把隐患、矛盾化解在最基层、消灭在最初始。同时,坚持严管善待,切实加强党风廉政建设和反腐败工作,从严教育、管理和监督干部,防范廉洁风险。

作为建筑行业的基础,物资贸易业务是影响企业经济效益乃至企业品质发展的重要因素。我们在追求效益的同时,往往伴随着等量的风险。风险一旦失控,效益将“命悬一线”。风险防控是企业持续健康发展的重要前提,我们抓好“防风险”“控风险”“化风险”,通过构筑风险管控防线,把风险锁进牢笼。找源头,抓防控。“射人先射马,擒贼先擒王。”无论防范还是化解,都不如直溯风险源头,扼其根本。一是规范经营行为,按照中国铁建经营工作座谈会精神和“六不摆七严禁”的管理要求,尽快出台经营行为准则,践行“四者”定位,提高对风险的识别能力。二是强化经营引导,实施奖惩考核,促进“三转”落地,夯实“四评一档”责任体系,盯紧关键环节,加强对风险的监控能力。三是健全法律事务机构,实现法律审核在前、案件统一管理,提高对各环节的法律把控。四是开发供应链集成管理系统,实现“线上+线下”协同管理闭环,抓紧客商、合同、执行、风险评估等流程,织密扎牢风险防控网络。

融促产水平,调整优化融资结构,切实转变过度依赖举债投资的观念。另一方面要聚焦提质增效,提升资产使用效率,做好“处僵治困”收官工作,完成“压减”。同时还要加强资金管理,做好“两金”压控,提高资金使用效率。通过对金融风险、债务风险的把控,严守风险底线。强清欠,化风险。“清欠就是经营,清欠就是创效。”要以“控二禁三”的工作目标,严控逾期应收账款的增长,完成“两金”压控各项指标。面对大宗风险业务,要以“抓住每一根稻草”的精神彻查欠款单位有效资产,通过申请法院执行、推进风险代理等方式追回欠款,防止国有资产流失。“有利益才有动力”,只有通过把清欠工作纳入各单位绩效考核,层层分解,落实责任,才能化被动为主动,以强劲的工作动力化解风险。只有在生产经营的前、中、后阶段全面提高警惕,把控风险,才能实现去杠杆、减负债、化风险,减少企业不稳定因素,全力高品质发展。我们通过打造全过程的纪检动态监管体系,根据督查及时发现问题,迅速化解风险;加强领导班子建设,落实好干部标准,树立正确的选人用人导向,大力选拔优秀年轻干部,在风险防控过程中充分发挥人的主观能动性,为打造“品质铁建”筑牢安全底线。

完善防控风险机制 提升经济运行质量

中铁二十一局党委书记、董事长 庄纪栋

“备豫不虞”。为认真贯彻中国铁建打造“品质铁建”战略,中铁二十一局努力完善风险防控机制,超前应对各类挑战,切实抓好风险防控。强化风险底线思维,把握工作主动权。风险在哪里?底线是什么?我们从个性到共性、从量变到质变、从部分到整体三个维度,科学研判、制定防控风险的重点领域、关键环节和工作机制。我们将防控风险作为两级领导班子的政治责任,严格落实“谁主管业务、谁控制风险”责任。实施风险防控与市场开发、经营管理、技术方案保持同步,将互联网创新成果充分融入产业,做到“早识别、早预警、早发现、早处置”。全面深入开展风险排查,既应对难以预料、偶发性的“黑天鹅”,又防范概率大、破坏力强的“灰犀牛”,守住不发生系统风险的底线。突出在建项目管理,防范化解风险源。眼睛向内,根据具体问题制定具体招数,从180个在建项目中梳理出风险等级高的10个重难点项目、10个

计划开通项目,集中项目负责人和有关技术专家,对施组方案“过堂”会审,优化方案和资源配置,补齐监管短板,以现场保市场。逐级对安全质量的红线、高压线和责任线签字背书,解决“上热下冷中梗阻”问题,让安全质量真正成为企业发展的“压舱石”和“定盘星”。组织相关部门联合对重点项目进行一次过程盈亏盘查,确定盈利指标,对超额创效者实行重奖,对责任亏损者严肃追责,让失职渎职者付出代价,受到惩戒,构建不敢亏、不能亏、不想亏的刚性机制,提升经济运行质量。降存量、遏增量、防变量。面对经济下行压力和严峻市场挑战,我们保持定力,更加注重在稳增长的基础上和推动高质量发展中防控化解风险。按照中国铁建“三转”工作要求,精调战略推动产业转型,实施以国内工程总承包为主体,房地产和海外为两翼的“一体两翼”发展战略,紧盯大招商项目、投资项目、合资合作项目“三种模式”,突出守法经营、理性经营、信誉经营、滚动经

营、创新经营和区域化经营、专业化经营“七种经营”,为开疆拓土提供新动能。坚持“六不揽、七严禁”原则,加强项目目标测算、价差比对和风险评估,优选风险可控的优质项目,为项目创效创誉提供源头活水。对标“品质铁建”,激活抗风险内生动力。我们以“改革创新年”为主题,加快经营管理转型升级,厘清子、分公司专业化培育方向、区域化经营重点,实施内部竞争机制,变“输血”为“造血”,增强自身的生存能力和竞争实力。成立集团公司成本处,设立资金中心、资产中心、物资集采中心3个直属机构,延伸和加大风险管控力度。选主管、配班子,把具有驾驭风险本领、善于处理复杂矛盾、勇于战胜艰难险阻作为重要条件。加大经营、利润、负债3项指标考核权重,实行安全质量和上交款一票否决制,创新区域指、项目部、机关薪酬考核机制,变“铁工资”为“活薪酬”,聚集全员合力跑出转型升级“加速度”。

去杠杆,减负债。“资金链稳定着企业的生产经营,也伴随着风险。”当企业负债增高时,资金链就易断裂,风险将失控。一方面要加强产融结合,提升以

在金融领域,合规风险是金融机构的核心风险,也是信用风险、市场风险、操作风险的主要诱因,在全面风险管理中居于基础地位。从2017年开始,强监管成为我国金融监管的主基调。据不完全统计,2017年至2018年,银保监会系统和央行系统两年累计开出近万张罚单,划出了金融机构的合规“红线”。合规风险是悬在财务公司头上的达摩克利斯之剑。财务公司的信贷、投资、票据等业务和内部控制执行情况、公司治理建设情况,是监管机构重点关注领域,也是合规风险的高发地带。违规行为背后,是行为人对利益过度追求的冲动,从而丧失了合规风险管理的意识和主动性,将合规风险管理的戒尺和严肃性置于脑后。合规风险管理过紧,可能制约业务创新与发展;合规风险管理过松,则可能受到监管处罚和法律制裁。那么,好的合规风险管理是否要以牺牲企业发展为前提呢?不然!好的合规风险管理对金融机构经营活动恰恰是一种真正的保护、长久的维护。因此,金融机构不仅要确保各项合规风险管理措施在技术层面得到执行,还需要谋求业务发展和坚守合规底线之间的平衡,只有这样,合规风险管理工作才能具有长久生命力。有别于一般的银行业金融机构,财务公司是企业集团内部法人金融机构,服务对象以集团成员单位和产业链客户为主。这一特性决定了其合规

强化合规风险管理 防控金融风险

中国铁建财务公司党委副书记、总经理 冀涛

重点防范三大类风险 杜绝“灰犀牛”“黑天鹅”事件

中铁二十四局党委书记、董事长 朱赤

随着建筑业竞争日趋激烈,企业运行面临的各类风险与日俱增。有效防范“灰犀牛”和“黑天鹅”事件的发生,事关企业的发展稳定和生死存亡,是企业管理者头等大事。中铁二十四局认真落实打造“品质铁建”战略部署,以“三步走”目标为导向,精准施策、靶向发力,积极完善风险管理体系,对经营风险、安全风险、法律风险等进行有效预防和控制,稳步推进企业高质量发展。防控经营风险是推进高质量发展的重要保障。经营是企业发展的龙头,也是企业效益的源头,必须从源头上防控经营风险。一是坚持理性经营,效益至上,确保项目承揽质量,探索建立经营投标报价警戒线制度,严格落实“六不揽”“七严禁”,防止饥不择食、饮鸩止渴。二是强化工程公司“1+1”属地经营,充分发挥工程公司的区位优势、地域优势和资源优势,做深做透工程公司所在省份属地市场和属地外主责省份市场,防止盲目扩张,无的放矢,浪费资源。三是落实投融资项目经营管理

办法,加强可行性研究,强化审核把关,严格项目准入条件,实行项目投资负面清单制度;加强预算控制,以项目公司作为融资主体,降低企业融资压力和财务风险;严谨制定工作流程,严密前期论证,严肃决策权限和内容,严格过程控制,确保风险可控。防控安全风险是推进高质量发展的重要基石。安全生产责任重于泰山,必须本着对国家、对企业、对生命高度负责的态度,坚决防控安全风险。一是强化安全教育,把近期各单位发生的几起重大安全事故作为反面教材,时刻绷紧安全生产这根弦,举一反三,防微杜渐。二是强化安全隐患排查治理,特别是在隧道、城市轨道交通和市政工程、深水高桥、高边坡、深基坑、邻近营业线等高风险项目进行拉网式排查,落实相关责任人,整改销号。三是强化劳务队伍管理,把劳务队伍纳入企业安全生产管理体系,严把资质关、程序关、审批关,同时为劳务队伍提供精准指导和帮扶,确保安全生产。四是强化考核问责,对工程公司、项目部

各级管理人员进行安全责任制考核,将考核情况与绩效挂钩,硬起手腕严肃问责,确保安全工作成效。防控法律风险是推进高质量发展的重要遵循。大力倡导以法为循的企业文化,加强法治企业建设,积极防控法律风险。一是注重事前防范,坚决贯彻执行“没有法律意见,领导不签字、议题不上会、单位不用印、上级不受理”的“一没四不”理念,落实“四项法律审核”制度,确保企业重大决策、重要经营活动依法合规,从源头上减少和避免企业法律风险。二是注重事中控制,持续加强合同管理,不断促进法律管理与经营管理深度融合,推行“黑名单”制度,对恶意、不诚信经营合作方进行惩戒和警示。三是注重事后救济,积极运用法律武器,妥善应对法律诉讼纠纷,有效维护企业合法权益。四是注重法治教育,开展“法律进工地”“法律进项目”等活动,不断提高广大员工法治观念,不断提升领导干部运用法治思维、法治方式防控企业风险的能力。

风险具有内生性、隔离性和相对封闭性的特点。来自企业集团及其成员单位的需求和财务公司的经营压力,是合规风险的主要诱因。因此,在当前监管形势下,实现合规和经营的深度融合,合理平衡发展和创新的边界,为公司未来发展和业务创新营造良好外部政策环境,实现资本保值增值和长期稳定发展,是财务公司亟须深入思考和解决的问题。2019年银保监会监管工作会议明确指出,提高金融服务实体经济能力,打好防范化解金融风险攻坚战是今年监管工作的重点。“强监管、严问责”依然是未来的监管主旋律,“服务好实体经济是防范系统性风险的根本举措”。今后,我们一方面要强化合规管理,增强主动合规意识,主动适应监管变化,杜绝违规行为。另一方面要发挥背靠实业、熟悉主业、信息对称的优势,依托实体经济,服务实体经济,以差异化和多元化的服务,发挥比较优势,填补企业集团金融服务空白。同时,我们坚持企业功能定位,处理好国务院国资委提出的“资金集中、资金结算、资金监管、金融服务”四个平台功能和集团赋予中国铁建财务公司功能之间的关系,立足集团成员和实体经济,充分发挥中国铁建财务公司功能,防范好金融风险,在合规与经营的深度融合中实现高质量发展。