

## 風險管理

### 我們的理念

公司深信風險管理為機構持續經營及取得長期成果的關鍵，特別於目前瞬息萬變的經濟環境中，風險管理便尤其重要。公司亦相信風險管理是機構內所有階層管理人員的責任。風險管理是與管理層日常業務互相緊扣並且不可分割的職務。

### 我們的目標

公司風險管理系統的目標：通過合理、統一、科學的管理模式，控制那些有礙戰略和經營目標實現的風險，將其控制在公司管理層可承受的範圍內；保障遵從國家及有關機構相關法律法規；確保妥善執行重大措施，以實現戰略目標；提高經營的效率，以降低實現戰略目標的不確定性。

公司將根據實際經營環境和經營業務情況，分階段設定具體的風險管理工作目標，由直接向董事總經理匯報的風險管理委員會（「風險管理委員會」）決策並落實。

### 風險管理體系的建設過程

本公司於年內聘請專業的風險管理諮詢機構——上海甫瀚投資管理諮詢有限公司（「甫瀚」）作為本公司2008年度的風險管理諮詢顧問。在專業諮詢顧問甫瀚的協助下，本公司審計部於2008年依據COSO的風險管理框架搭建了公司的風險管理體系，並制定了《中國糧油控股有限公司風險管理基本規範》（「風險管理基本規範」）。該規範主要包括以下幾個重要方面：

- 統一本公司的風險管理定義、原則和目標；
- 明確風險管理的組織體系與各組織的基本職責；
- 規範風險評估流程；

- 提出關鍵風險責任人（「流程負責人」）的選擇與指派程序；
- 說明實施風險監控策略的方法；
- 闡明日常管理、報告及預警機制；
- 計劃將風險管理目標納入流程負責人績效考核中。

本公司以下階段的風險管理體系建設過程已於2008年完成：

#### 第一階段：資料收集與前期培訓

- 資料收集：在搭建公司風險管理體系前，首先進行了內外部資料的收集，包括有關本公司規則、政策及程序、戰略和財務信息的相關文件（內部），以及有關相關行業的數據和可取得的競爭對手資料（外部）。
- 前期培訓：成立了公司風險管理體系建設項目小組，組織了風險管理體系項目的首個培訓會兼啟動會，重點對公司的高級管理層闡明啟動風險管理項目的原因、意義和公司2008年內的行動計劃，還講解了全面風險管理的基礎知識。

#### 第二階段：調研

- 管理層訪談：為了廣泛地瞭解管理層對於本公司風險管理現狀和體系建設的看法，項目組成員對董事總經理、各業務單元及各職能部門總經理、進行了訪談，從經營戰略、經營流程、人員與組織、方法論、管理報告和系統與數據六個方面瞭解管理層對風險和風險管理現狀的看法和關注點。公司一共與14名管理層進行了訪談，並已詳盡記錄管理層對公司正面對的風險及風險管理的認識，以及所管轄業務的風險管理現狀等信息。這些訪談記錄構成識別公司正面臨風險的重要基礎資料，也為本公司的風險管理體系搭建及未來增長提出了有價值的建議。

- 主要利潤中心分析：為了能夠更加深刻瞭解下屬利潤中心的風險管理情況，深入識別不同業務的風險，分別對五個業務單元的主要利潤中心進行了現場調研。具體方法包括：採取訪談的形式，訪談各部門的經理及利潤點總經理，瞭解不同業務單元的具體業務、目前所面臨的主要風險及風險管理現狀、具體執行的業務流程等；對包括銷售、採購、財務等在內的典型業務流程進行穿行測試，以瞭解具體流程的設計和執行情況，在流程中深入理解風險點。於利潤中心一共進行了80多個訪談，為識別行業及公司所面臨的風險及風險管理的現狀等提供了最基礎的信息。

### 第三階段：風險評估與應對

- 風險分類：根據調研結果，匯總整合了調研信息，公司面臨的風險，並整合形成了公司的初步風險模型，即形成了34個風險的風險庫。在此基礎上，根據分析結果和行業情況的分析，將27個風險納入本次評估範圍。
- 固有風險評估：組織召開了風險評估會議，董事總經理、各單元和各職能部門總經理參與，從風險發生的可能性和影響兩方面進行固有風險評估，並對已識別的風險根據發生的可能性及於發生時對機構的影響進行排序，形成了風險熱力圖。同時，風險評估會上亦確定了各主要風險的流程負責人提名。
- 關鍵風險與控制活動對接：為將所有的風險應對落實到具體的業務流程和控制活動中去，以評價現有的控制流程及活動是否能夠將風險維持於可接受的風險水平內，設計了風險及控制矩陣。

### 第四階段：風險管理體系搭建

- 制定了《風險管理基本規範》。
- 風險管理諮詢顧問甫瀚公司出具了本公司風險管理建設的現狀評估報告。報告從六個方面，即經營戰略、經營流程、人員與組織、管理報告、方法論及系統和數據，對本公司風險管理能力進行了評估，並對未來風險管理體系進行了規劃。

### 2009年的發展方向和工作

本公司管理層從09年開始，繼續致力於全面推進風險管理體系的運行，要求下屬各五大業務單元及各功能部門執行風險管理基本規範。由管理層成立的風險管理委員會直接向董事總經理匯報，負責本公司整體的風險管理實施及改進，董事總經理透過擔任風險管理委員會主席直接監督及參與，各流程負責人負責對各關鍵風險進行日常監督管理，並按季度報告風險報告，匯總的季度風險管理報告提交風險管理委員會進行檢討及日常管理決策。同時，審計部在2008年初步搭建的風險管理體系基礎上，進一步深化體系建設，評估體系的有效程度，主要工作包括：

- 搭架關鍵風險指標體系。
- 對關鍵風險進行控制活動的對接和梳理，並在此基礎上評估剩餘風險。
- 向公司所有階層的管理人員提供風險管理培訓。