

# 黑龙江交通发展股份有限公司 全面风险管理办法

## 第一章 总则

第一条 为加强全面风险管理工作，落实管理责任，加强内部控制，促进公司健康、可持续发展，为实现公司战略目标提供保障，根据国务院国资委《中央企业全面风险管理指引》、财政部、证监会、审计署、银监会、保监会《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制配套指引》，以及黑龙江交通发展股份有限公司（以下简称“公司”）全面风险管理的要求，结合公司实际，制定本办法。

第二条 本办法适用于公司、哈大分公司、养护分公司、龙运现代、东高管材、龙通房地产（以下简称“所属企业”）的全面风险管理工作。

第三条 本办法所称企业风险，指未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响。

第四条 企业风险按照风险性质可分为：战略风险、市场风险、财务风险、运营风险、法律风险等。

（一）战略风险：战略定位或战略选择与公司面临的内外部环境不相适应，战略执行、监控不到位等影响战略目标

实现的因素。

（二）市场风险：产品或生产要素价格、汇率、利率等市场变化，影响公司经营目标实现的因素。

（三）财务风险：没有完全按照相关会计准则、会计制度的规定组织会计核算、编制财务会计报告、披露相关信息。没有建立或实施相关资产管理制度和成本控制制度，导致财务会计报告和信息披露不完整、不准确、不及时，资产使用价值和变现能力的降低或消失，成本居高不下，产品竞争力下降等影响公司报告目标实现及信用评级和现金周转能力的因素。

（四）运营风险：研发、采购、生产、销售等价值链运营决策不当，妨碍或影响经营目标实现的因素。

（五）法律风险：没有全面、认真执行国家法律、法规和政策规定以及深圳证券交易所有关文件的规定，影响合规性目标实现的因素。

第五条 本办法所称全面风险管理，指围绕公司的总体经营目标，通过在公司管理的各个环节和经营过程中执行风险管理的基本流程，培育良好的风险管理文化，建立健全全面风险管理体系，包括风险管理策略、风险管理的组织职能体系、风险管理信息系统和内部控制系统，从而为实现风险管理的总体目标提供合理保证的过程和方法。

第六条 本办法所称风险管理基本流程包括以下主要

工作：

- （一）收集风险管理初始信息；
- （二）进行风险评估；
- （三）制定风险管理策略；
- （四）提出和实施风险管理解决方案；
- （五）风险管理的监督与改进。

第七条 本办法所称内部控制系统，指围绕风险管理策略目标，针对公司战略、规划、投融资、市场运营、财务、内部审计、法律事务、人力资源、采购、销售、物流、质量、安全生产、环境保护等各项业务管理及其重要业务流程，通过执行风险管理基本流程，制定并执行的规章制度、程序和措施。

第八条 公司开展全面风险管理要努力实现以下风险管理总体目标：

- （一）确保将风险控制在与公司战略目标相适应并可承受的范围內。
- （二）确保公司内外部信息沟通的真实、充分、可靠，包括编制和提供真实、可靠的财务报告；
- （三）确保公司遵守有关法律法规；
- （四）确保公司有关规章制度和为实现经营目标而采取重大措施的贯彻执行，保障经营管理的有效性，提高经营活动的效率和效果，降低实现经营目标的不确定性；

(五) 确保公司建立针对各项重大风险发生后的危机处理计划, 保护公司不因灾害性风险或人为失误而遭受重大损失。

第九条 开展全面风险管理工作应与其他管理工作紧密结合, 把风险管理的各项要求融入公司管理和业务流程中, 特别加强对重大风险、重大事件的管理和重要流程的内部控制工作。

## 第二章 全面风险管理组织体系

第十条 公司应建立由董事会总负责, 经理层直接领导, 以风险管理部门为依托, 相关部门密切配合, 覆盖所有业务单位的风险管理组织体系。

第十一条 风险管理组织体系的建设目标是建立风险管理三道防线, 即公司各部门和所属企业为第一道防线; 风险管理部门、经理层(总经理办公会)和董事会下设的风险管理委员会为第二道防线; 内部审计部门和董事会审计委员会为第三道防线。

第十二条 董事会是公司风险管理工作的战略决策机构。董事会就全面风险管理工作的有效性对股东大会负责。董事会在全面风险管理方面主要履行以下职责:

- (一) 批准全面风险管理工作报告;
- (二) 批准风险管理策略和重大风险管理解决方案;

(三) 批准风险管理组织机构设置及其职责方案；  
(四) 批准风险管理及内部控制监督评价的专项报告；  
(五) 决定对重大风险事件进行专项调查和重大风险事件的责任追究。

(六) 批准风险管理绩效考核方案和年度绩效考核评定结果；

(七) 批准全面风险管理信息系统建设方案；

(八) 督导企业风险管理文化的培育；

(九) 向出资人报告重大风险事件及其应对情况；

(十) 全面风险管理其他重大事项。

第十三条 董事会应下设风险管理委员会，召集人由公司董事长担任。委员会成员中需有熟悉公司重要管理及业务流程的董事，以及具备风险管理监管知识或经验、具有一定法律知识的董事。

第十四条 风险管理委员会对董事会负责，主要履行以下职责：

(一) 审查全面风险管理工作报告；

(二) 审查风险管理策略和重大风险管理解决方案；

(三) 审查全面风险管理组织机构设置及其职责方案；

(四) 审查风险管理及内部控制监督评价的专项报告；

(五) 审查风险管理绩效考核方案和年度绩效考核评定结果；

- (六) 负责指导全面风险管理信息系统的建设;
- (七) 负责指导风险管理文化的培育与宣贯工作;
- (八) 办理董事会授权的有关全面风险管理的其他事项。

第十五条 经理层（总经理办公会）负责主持全面风险管理的日常工作，对全面风险管理工作的有效性向董事会负责。主要履行以下职责：

- (一) 审议全面风险管理工作报告;
- (二) 制定风险管理策略和重大风险管理解决方案;
- (三) 制定全面风险管理组织机构设置及其职责方案
- (四) 审议风险管理及内部控制监督评价的专项报告;
- (五) 负责组织对重大风险事件的专项调查，并向董事会提交调查报告;
- (六) 制定风险管理绩效考核方案，确定年度绩效考核评定结果;
- (七) 掌握各项重大风险及其管理现状，组织落实重大风险的管理决策事项;
- (八) 负责组织全面风险管理信息系统的建设;
- (九) 负责组织风险管理文化的培育与宣贯工作;
- (十) 全面风险管理的其他工作。

第十六条 公司总经理或总经理委托的高级管理人员担任风险管理主管领导，负责指导监督风险管理部门的日常

工作。主要履行以下职责：

- （一）负责组织指导全面风险评估或专项风险评估；
- （二）负责指导监督重大风险应对方案的执行情况，掌握风险指标的重大变化；
- （三）负责指导风险管理部门提出全面风险管理工作报告；
- （四）负责协调指导跨专业、跨部门的风险管理相关事项；
- （五）组织相关部门提出风险管理绩效考核建议方案，指导风险管理绩效考核；
- （六）组织落实董事会关于全面风险管理的议决事项；
- （七）指导监督全面风险管理的其他日常工作。

第十七条 公司应设立风险管理部门或确定相关部门履行全面风险管理的职能，负责风险管理体系的建设和整体运转，负责公司风险管理工作的组织协调，为公司重大风险管理决策提供专业意见。该部门对风险管理主管领导负责。主要履行以下职责：

- （一）研究提出风险管理策略和跨部门的重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制；
- （二）组织开展全面风险评估或重大决策、重要业务的专项风险评估；
- （三）依据风险评估结果，组织并协助相关部门研究提

出重大风险应对方案，并监督检查重大风险应对方案的执行情况和效果；

（四）协助风险管理主管领导，办理跨职部门的风险管理相关事项；

（五）负责拟定全面风险管理工作报告，包括风险评估报告、监控报告和年度报告；

（六）负责组织对全面风险管理的有效性评估，研究提出全面风险管理的改进方案；

（七）负责制定或修订风险管理相关规章制度和管理标准并监督落实；

（八）负责提出全面风险管理信息系统建设需求，协助开发并维护风险管理信息系统；

（九）负责提出风险管理文化培育与宣传工作建议方案，并组织风险管理专项培训；

（十）负责指导、监督有关部门和所属企业开展全面风险管理工作，并提供相关专业技术支持；

（十一）负责办理全面风险管理其他有关工作。

第十八条 公司在董事会下设审计委员会，公司内部审计部门对董事会审计委员会负责。内部审计部门在风险管理方面，主要负责研究提出全面风险管理监督评价体系，制定监督评价相关制度，开展风险管理监督与评价工作，出具全面风险管理监督评价的专项报告。



第十九条 公司各部门是风险防范和风险应对工作的具体管理部门，负责与本部门业务相关的风险管理工作。各部门负责人是本部门风险管理负责人。各部门应接受风险管理部门和内部审计部门的组织、协调、指导和监督，主要履行以下职责：

（一）执行风险管理基本流程；

（二）负责制定本部门职责范围内的重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制；

（三）参与公司的风险评估工作，对本部门业务管辖范围的风险进行分析和评价，形成部门风险评估报告；

（四）根据本部门风险评估结果，拟定本部门业务管辖范围内的重大风险应对方案；

（五）负责对本部门风险应对方案的执行情况和风险变化情况进行监控，形成部门风险监控报告，并将监控信息及监控报告及时反馈风险管理部门；

（六）负责开展本部门风险管理评价工作，拟定部门风险管理年度报告；

（七）协助开展风险管理信息系统的建设和维护工作；

（八）协助开展风险管理文化的培育宣传工作；

（九）责办理全面风险管理其他有关工作。

第二十条 所属企业应建立本企业全面风险管理体系，完成本企业各项风险管理活动，配合公司风险管理部门和有

关部门的风险管理工作。所属企业负责人为本企业风险管理最终责任人。所属企业应按照公司风险管理组织架构和职责分工，建立本企业风险管理组织机构体系，主要履行以下职责：

（一）建立完善本企业风险管理的组织机构及职能、风险管理制度、风险管理流程和风险管理报告体系；

（二）组织开展本企业全面风险评估和重大决策、重要业务的专项风险评估，形成本企业风险评估报告；

（三）根据本企业风险评估结果，拟定本企业重大风险应对方案，并负责方案的组织实施；

（四）负责监控本企业风险及各项指标变化，形成本企业风险监控报告；

（五）开展本企业年度风险管理评价工作，拟定本企业风险管理年度报告；

（六）负责本企业建立风险管理信息系统的有关工作；

（七）负责本企业培育风险管理文化的有关工作；

（八）负责办理全面风险管理其他有关工作。

### **第三章 全面风险管理工作程序**

#### **第一节 收集风险管理初始信息**

第二十一条 风险管理初始信息是全面风险管理工作的基础依据，公司实施全面风险管理，应广泛、持续不断地

收集与本公司风险和风险管理相关的内部、外部初始信息，包括历史数据和未来预测，并把收集初始信息的职责分工落实到各部门和所属企业。通过对收集的初始信息进行必要的筛选、提炼、对比、分类、组合，为风险评估工作奠定基础。

第二十二条 在战略风险方面，应收集与公司相关的宏观经济政策、技术环境、市场需求、竞争状况等方面的重要信息，重点关注公司发展战略和规划、投融资计划、年度经营目标，以及编制这些战略、规划、计划、目标的有关依据。

第二十三条 在财务风险方面，应收集公司盈利能力、资产营运能力、偿债能力、发展能力指标的重要信息，重点关注成本核算、资金结算业务中曾发生或易发生错误的业务流程或环节。

第二十四条 在市场风险方面，应收集与公司相关的市场供需、销售价格、竞争对手、主要客户和供应商等方面的重要信息，重点关注原材料、产品价格及市场供需的变化趋势。

第二十五条 在经营风险方面，应收集与公司相关的组织效能、经营策略、资产质量、技术更新、管理现状、人员结构等方面的重要信息，重点关注现有业务流程操作运行情况及持续改进能力和风险管理的现状和能力。

第二十六条 在法律风险方面，应收集与公司相关的法律法规、产业政策、员工道德、重大协议合同、重大法律纠

纷案件、知识产权等方面的信息。

## 第二节 进行风险评估

第二十七条 风险评估是对收集的风险管理初始信息和各项业务管理流程进行风险辨识、分析和评价并确定重大风险的过程，包括风险辨识、风险分析、风险评价三个主要步骤。风险辨识是查找各项经营活动及重要业务流程中是否有风险，有哪些风险；风险分析是对辨识出的风险及其特征进行明确的描述，分析风险发生可能性的高低和风险发生的条件；风险评价是评估风险对实现企业经营目标的影响程度等。

第二十八条 风险评估由公司风险管理部门组织各部门和所属企业实施，也可聘请有资质、信誉好、风险管理专业能力强的中介机构协助实施。

第二十九条 风险评估一般采用定性与定量相结合的方法。风险定量评估应统一制定风险的度量单位和模型、假设前提和参数等，但当定量法所需要的足够可信的数据无法获得或者获取成本很高时，通常使用定性法。定性法可采用问卷调查、专家咨询、政策分析、行业标杆比较、管理层访谈和调查研究等。

第三十条 在评估多项风险时，结合公司的业务特点和管理现状，对风险发生可能性的高低和对经营目标的影响程

度的评估和对比，确定各项风险分类、风险层级及风险管理的优先顺序。

第三十一条 公司应定期开展全面风险评估工作，对重大决策和重要业务可根据管理需要开展专项风险评估。风险管理信息应实施动态管理，对新的风险和原有风险的变化要及时进行重新评估。

### 第三节 制定风险管理策略

第三十二条 风险管理策略是根据公司内部条件和外部环境，围绕公司发展战略，确定风险偏好、风险承受度、风险管理有效性标准，选择风险承担、风险规避、风险转移、风险控制等适合的风险管理工具的总体策略，并确定风险管理所需人力和财力资源的配置原则。

第三十三条 根据公司全面风险评估结果，结合不同的业务特点，确定统一的风险偏好与风险承受度，明确愿意承担哪些风险，风险的最低限度和不能超过的最高限度，并据此确定风险的预警线及相应采取的对策。

第三十四条 公司确定风险偏好和风险承受度，要正确把握风险与收益的平衡关系，既要纠正忽视风险，片面追求收益的做法，也要防止单纯为规避风险而放弃发展机遇。

第三十五条 根据风险与收益相平衡的原则，进一步确定风险管理的优选顺序，明确风险管理成本和控制风险的组

织体系、人力资源、资金预算、应对措施等总体安排。

第三十六条 根据公司发展战略和实际管理能力，结合风险特性和发生原因及条件，合理选择相应的风险策略，对于符合公司发展战略、管理能力强或带来获利可能的风险，应采取积极利用或适度承担的策略；而对于背离战略目标、管理能力差或没有获利可能的风险，应采取规避、转移或加强控制的策略。

第三十七条 公司应定期总结和分析已制定的风险管理策略的有效性和合理性，结合实际情况不断修订和完善，重点检查风险偏好、风险承受度和风险控制预警线实施的结果是否有效，并提出定性或定量的风险管理有效性标准。

#### 第四节 提出和实施风险管理解决方案

第三十八条 风险管理解决方案是风险管理策略分解落实到具体风险的管理措施，一般包括：风险管理的具体目标，具体风险的对策，风险管理的组织领导，涉及的业务流程，投入资源，风险事件发生前、中、后可采取的管理措施及风险管理工具。

第三十九条 根据风险管理策略，公司风险管理部门应组织各部门和所属企业针对各类风险或每一项重大风险制定风险管理应对方案，其中外包方案应注重成本与收益的平衡、外包工作的质量、自身商业秘密的保护以及防止自身对

风险解决外包产生依赖性的风险等，并制定相应的预防和控制措施。

第四十条 公司制定风险管理解决的内控方案，应满足合规的要求，坚持经营战略与风险策略一致、风险控制与运营效率及效果相平衡的原则；针对重大风险所涉及的管理及业务流程，制定涵盖各个环节的全流程控制措施；针对其他风险所涉及的业务流程，要把关键环节作为控制点，采取相应的控制措施。

第四十一条 内部控制是通过标准、程序、措施等要素来落实风险管理解决方案的具体措施。公司制定合理、有效的内部控制措施，一般应包括以下内容：

（一）建立内控岗位授权标准。对内控所涉及的各岗位明确规定授权的对象、条件、范围和额度等，任何组织和个人不得超越授权做出风险性决定；

（二）建立内控报告管理标准。明确规定报告人与接受报告人，报告的时间、内容、频率、传递路线、负责处理报告的部门和人员等；

（三）建立内控批准管理标准。对内控所涉及的重要事项，明确规定批准的程序、条件、范围和额度、必备文件以及有权批准的部门和人员及其相应责任；

（四）建立内控责任管理标准。按照权利、义务和责任相统一的原则，明确规定各有关部门和业务单位、岗位、人

员应负的责任和奖惩制度；

（五）建立内控审计检查管理标准。结合内控的有关要求、方法、标准与流程，明确规定审计检查的对象、内容、方式和负责审计检查的部门等；

（六）建立内控考核评价管理标准。具备条件的情况下应把风险管理执行情况与绩效薪酬挂钩；

（七）建立重大风险预警制度。对重大风险进行持续不断的监测，及时发布预警信息，制定应急预案，并根据情况变化调整控制措施；

（八）建立健全法律顾问管理标准。加强法律风险防控机制建设，形成由决策层主导、总法律顾问牵头、法律顾问提供业务保障、全体员工共同参与的法律责任体系；

（九）建立重要岗位权力制衡管理标准。明确规定不相容职责的分离，主要包括：授权批准、业务经办、会计记录、财产保管和稽核检查等职责。对内控所涉及的重要岗位可设置一岗双人、双职、双责，相互制约；明确该岗位的上级部门或人员对其应采取的监督措施和应负的监督责任；并将该岗位作为内部审计的重点等。

第四十二条 公司风险管理部门和各部门及所属企业应按照风险管理的职责分工，组织实施风险管理解决方案，确保各项措施落实到位。



## 第五节 风险管理的监督与改进

第四十三条 风险管理的监督与改进是及时跟踪风险及管理状况，传递、汇总与分析相关信息，提交风险管理监督评价报告，根据风险管理监督结果对风险管理工作进行改进与提升，确保全面风险管理的效果。

第四十四条 风险管理的监督与改进应以重大决策、重大风险和重要管理及业务流程为重点，对风险管理初始信息、风险评估、风险管理策略、关键控制活动及风险管理解决方案的实施情况进行监督，对风险管理的有效性进行测试和评估，根据存在的缺陷和变化趋势加以改进。

第四十五条 公司应建立贯穿于整个风险管理的基本流程，连接各部门和业务单位的风险管理信息沟通渠道，确保信息沟通的及时、准确、完整，为风险管理监督与改进奠定基础。

第四十六条 公司各部门和所属企业应定期对风险管理工作进行自查，及时发现缺陷并改进。风险管理部门应对各部门和所属企业的日常风险管理工作实施情况进行检查，提出调整或改进建议。

第四十七条 公司内部审计机构应至少每年一次对各部门和所属企业风险管理工作的规范性和有效性进行监督评价，并向董事会提交监督评价专项报告。

第四十八条 公司可以聘请有资质、信誉好、风险管理

专业能力强的中介机构对全面风险管理工作进行评价，出具风险管理评估和建议专项报告。

#### 第四章 全面风险管理信息系统

第四十九条 公司应建立风险管理信息系统，以公司管控为核心，以风险管理为手段，以信息系统为平台，以体系落地为基础，以决策支持为目标，以简洁有效为原则，将风险管理与各项管理及业务流程和管理软件统一规划、统一设计、统一实施、同步运行。

第五十条 公司建立风险管理信息系统，应涵盖风险管理和内部控制系统的基本流程，包括信息的采集、存储、加工、分析、测试、传递、报告、披露等，形成风险辨识评估、风险应对、风险监控、风险评价与改进的闭环管理。

第五十一条 公司风险管理信息系统应实现风险信息的收集与统一管理、风险信息的综合分析与评估、风险信息的实时跟踪与监控预警、风险管理执行效果的检查与评价、专项风险管理与决策支持、风险管理工作的日常沟通等基本功能。

第五十二条 公司风险管理信息系统应实现信息在各部门、业务单位之间的集成与共享，既能满足单项业务风险管理的要求，也能满足公司整体和跨部门、跨专业的风险管理综合要求。

第五十三条 公司应采取措施确保向风险管理信息系统输入的业务数据和风险量化值的一致性、准确性、及时性、可用性和完整性，确保风险管理信息系统的稳定运行和安全，并根据实际需要不断进行改进、完善或更新。

## 第五章 全面风险管理文化

第五十四条 公司应建立具有风险意识的企业文化，促进公司风险管理水平、员工风险管理素质的提升，保障公司风险管理目标的实现。

第五十五条 风险管理文化建设应融入公司文化建设全过程。大力培育和塑造良好的风险管理文化，树立正确的风险管理理念，增强员工风险管理意识，将风险管理意识转化为员工的共同认识和自觉行动，促进公司建立系统、规范、高效的风险管理机制。

第五十六条 公司风险管理文化建设应与薪酬管理标准和人事管理标准相结合，有利于增强各级管理人员特别是高级管理人员风险意识，防止盲目扩张、片面追求业绩、忽视风险等行为的发生。

第五十七条 公司应建立重要管理及业务流程、风险控制点的管理人员和业务操作人员的风险管理培训标准。采取多种途经和形式，加强对风险管理理念、知识、流程、管控内容的培训，培养风险管理人才，培育风险管理文化。

## 第六章 全面风险管理绩效

第五十八条 公司应建立对全面风险管理工作的考核机制，根据公司全面风险管理工作情况，制定合理的考核范围、考核内容和考核办法等；全面风险管理考核将纳入公司年度绩效考核体系，公司各部门及所属企业应将全面风险管理工作任务列入年度工作计划。

第五十九条 公司全面风险管理考核主要包括对风险管理体系建设和风险管理具体工作绩效的考核，结合全面风险管理阶段性推进计划和工作目标，以及与考核对象进行沟通，制定风险管理考核指标和考核标准，一般应主要考虑以下方面：

- （一）全面风险管理体系的建设工作按计划进度完成情况；
- （二）全面风险管理流程的执行、改进情况；
- （三）全面风险管理职责的界定和落实的情况；
- （四）所辖重大风险进行系统评估和预防情况；
- （五）所辖重大风险应对方案的制定和执行情况；
- （六）所辖重大风险的监控报告和预警的及时、有效性情况；
- （七）超出预警范围的重大风险发生并对公司经营目标造成重大影响的情况。

第六十条 公司内部审计机构负责对各部门及所属企

业的风险管理工作进行监督，根据各部门和所属企业年度风险管理工作执行情况，出具风险管理业绩考核意见，经理层审批通过后报公司绩效考核主管部门作为年度绩效考核的组成部分。

第六十一条 公司应根据风险管理考核结果，确定各部门及所属企业的风险管理责任，对出现重大风险损失事件的责任人应追究责任。

## 第七章 附则

第六十二条 本办法解释权归属公司董事会。

第六十三条 本办法自董事会决议通过之日起生效。