管理会计应用指引第 702 号
风险清单

本节主要知识点

01 风险清单概述

02 风险清单应用环境

03 风险清单应用程序

04 风险清单评价

05 案例分析

第一节 风险清单概述

1.风险清单的概念

- 风险清单，是指企业根据自身战略、业务特点和风险管理要求，以表单形式进行风险识别、风险分析、风险应对、风险沟通和报告等管理活动的工具方法。

2.风险清单的适用范围

- 风险清单适用于各类企业及企业内部各个层级和各类型风险的管理。

第一节 风险清单概述

3.风险清单的主要目标

- 是使企业从整体上了解自身风险概况和存在的重大风险；
- 明晰各业务部门、职能部门的风险管理责任；
- 规范风险管理流程,并为企业构建风险预警和风险考评机制奠定基础。

第二节 风险清单应用环境

- 风险清单应由企业负责风险管理的职能部门牵头组织实施；
- 明确风险清单编制的对象和流程，建立培训、指导、协调以及考核和监督机制；
- 各业务部门、职能部门对与本部门相关的风险清单的有效性负直接责任；
- 有效性包括风险清单使用的效率和效果等。

第三节 风险清单应用程序

企业应用风险清单工具方法，一般按照编制风险清单、沟通与报告、评价与优化等程序进行。

1.编制风险清单

1.1 风险清单层级

- 企业一般按经营层和业务层两个层级编制风险清单；
- 经营层风险清单的编制一般按照构建风险清单基本框架、识别与分析风险、制定重大风险应对措施等程序进行；
- 业务层风险清单的编制可根据经营层风险清单梳理出的与本部门相关的重大风险，依照上述流程进行；
- 中小企业编制风险清单，也可不区分经营层和业务层。

第三节 风险清单应用程序

1.2 风险清单基本框架

- 企业风险清单基本框架一般包括风险识别、风险分析、风险应对三部分；
- 风险识别部分主要包括风险类别、风险描述、关键风险指标等要素；
- 风险分析部分主要包括可能产生后果、关键影响因素、风险责任主体、风险发生可能性、风险后果严重程度、风险重要性等级等要素；
- 风险应对部分主要包括风险应对措施等要素；
- 企业构建风险清单基本框架时，可根据管理需要，对风险识别、风险分析、风险应对中的要素进行调整。

第三节 风险清单应用程序

1.2.1 风险识别

- 风险管理职能部门应从全局角度识别可能影响风险管理目标实现的因素，建立风险信息库；
- 风险识别过程应遵循全面系统梳理、动态调整的原则，对识别出的风险进行详细描述，明确关键风险指标等；
- 风险管理职能部门应对识别出的风险进行归类、编号；
- 根据风险性质、风险指标是否可以量化、风险管理归口部门等进行归类，并以此为基础填制完成风险清单基本框架中风险类别、风险描述、关键风险指标等要素。

第三节 风险清单应用程序

1.2.2 风险分析

- 风险管理职能部门应根据已填列的风险识别部分的内容，分析风险可能产生的后果，确定风险责任主体；并填制完成风险清单中可能产生后果、关键影响因素、风险责任主体等要素。
- 各风险责任主体可基于风险偏好和风险应对能力，逐项分析风险清单中各风险发生的可能性和后果严重程度，确定风险重要性等级、风险发生可能性、风险后果严重程度等要素。
- 风险管理职能部门应以风险重要性等级结果为依据确定经营层的重大风险，报企业风险管理决策机构批准后反馈给相关风险责任主体。

第三节 风险清单应用程序

1.2.3 风险应对

- 风险管理职能部门应会同各风险责任主体结合企业的风险偏好、风险管理能力等制定相应的风险管理措施，填制完成经营层风险清单。
- 风险管理职能部门及各责任主体可对经营层重大风险进行进一步的分析，也可直接对某一业务流程进行细化分解，形成业务层风险清单。
- 各业务部门、职能部门应用业务层风险清单进行风险管理的程序与经营层风险清单类似，但应当加强流程细节分析，突出具体应对措施，力求将风险管理切实落到业务流程和岗位责任人。

第三节 风险清单应用程序

2.沟通与报告

- 风险管理职能部门应将风险清单所呈现的风险信息及时传递给相关风险责任主体，确保各责任主体准确理解相关的风险信息，有效开展风险管理活动。
- 为提高风险清单应用的有效性，风险管理职能部门可将其纳入企业风险管理报告，并按照相关流程进行报告。

第三节 风险清单应用程序

3.评价与优化

风险管理职能部门应会同各风险责任主体定期或不定期地根据企业内外部环境变化情况；对风险清单是否全面识别风险并准确分类、是否准确分析风险成因及后果、是否采取了恰当的风险应对措施进行评估，及时对风险清单进行更新调整等进行评价优化。

第四节 风险清单评价

1.风险清单的主要优点

- 能够直观反映企业风险情况，易于操作，对各类企业都有较强的引导性和广泛的适用性，能够适应不同类型企业、不同层次风险、不同风险管理水平的风险管理工作。

2.风险清单的主要缺点

- 风险清单所列举的风险往往难以穷尽，且风险重要性等级的确定可能因评价的主观性而产生偏差。

案例分析

随着中国国内电力市场的饱和以及国家“一带一路”倡议的实施，越来越多的中国企业前往海外市场开拓和执行电力工程项目。电力项目资金、技术密集，风险巨大。国际电力工程物资采购金额动辄达到上亿美金，而且物资采购的质量等也影响项目的成败，因此对国际电力工程物资采购风险的研究十分重要。

案例分析

采购风险指采购过程中可能出现的意外情况，影响了采购预期目标的实现。针对国际电力工程项目采购预期目标是指为了该项目在预定的成本下购买了满足项目要求的质量达标的产品并按照计划的时间交货。也就是采购预期目标围绕采购质量、采购成本和采购时间来设定。根据采购流程，审视采购流程的每一个环节可能遇到的风险，下表为国际电力工程物资采购风险因素清单。

国际电力工程物资采购风险因素清单

	国际电力工程物资采购风险因素	风险描述
1	设计及技术风险	基于电力工程项目技术复杂的特点，采购时必须按照设计提出的技术要求来完成作为采购活动的输入，如果由于技术复杂导致设计错误或疏漏，导致提供了错误的要求，那采购得到的产品必然无法满足项目要求，达不到应有的采购质量，退货、重复采购必然也影响到采购的成本和采购时间。这个问题除了会在采购准备阶段发生，在执行阶段也有可能出现问题，因为制造厂也可能会涉及到产品的设计，电力工程的设备很多都是小系统，需要厂家来完成小系统的设计。
2	合同版本风险	因为电力工程项目涉及到的物资采购合同的数量可能几十、上百甚至上千，采购的物资小到一个螺丝，大到一个锅炉，单位价格从几角钱到几千万甚至上亿元的都有，那就要因地制宜根据采购内容选择合适的合同版本，如果合同版本选择不利，就可能造成采购多余的服务，或者对重大设备需要的服务资料漏项等，造成采购成本、采购质量未达到预期。

	国际电力工程物资采购风险因素	风险描述
3	合格供应商名录不丰富	由于国际电力工程项目一般工期较紧，采购工作量大，按照正规的公开招标程序走，采购就会占用大量的时间，不能满足工期要求，但是如果完全采用直接询价方式来操作，那暗箱操作的风险就急剧上升，所以通常采用议标的方式来进行采购，从公司的合格供应商名录中选择至少三家来邀请议标。通常公司是要求在公司的合格供应商库中来选择厂家，如果不在名录范围，如果了解该厂家，通过评议也可将厂家增加到公司合格供应商库中，但大多情况是从公司合格供方库中选择厂家，由于采购人员对行业熟悉程度参差不齐，设备众多，每个设备生产的厂家成百上千，厂家的情况也都在动态变化，公司做电力工程项目的经验也是在逐步积累中，合格供应商名录可能不会足够丰富，就可能错失邀请好厂家，造成采购成本上升。
4	投标商围标、串标	电力行业的圈子相对较小，厂家们由于经常参加各类投标，互相也都比较熟悉，由于议标采购导致入围的厂家较少，厂家如果想操作就会有较大的空间。可能就会有厂家和其他几家提出围标，让某家中标后，给其他几家分成，这样厂家都受益，而承包商则受损。

国际电力工程物资采购风险因素清单

	国际电力工程物资采购风险因素	风险描述
5	市场波动	采购的货物价格必然受到市场波动的影响，由于电力工程的工期相对较长，承包商投标时的物价与实际进行招标采购的时间较长，因为中间要经历与业主谈判、签约，项目生效、设计等步骤，此时市场可能有波动，比如铜材涨价、则电缆采购成本必然比之前投标询价得来的成本要高;比如遇到同时上了多个项目，当地市场的地材价格就会大幅上升，那采购成本也会提高。
6	评标标准合理性	一般评标时会提前设定评标标准，一般商务占一部分分值、技术占一部分分值，商务、技术都会设置一些小的分项。电力设备产品众多，每个产品的属性都不同，有的产品技术要求高，那技术上的分值就应该多设置一些，但多设置应该设置多少，这个评标标准将影响到最终的中标方，如果评标标准设置的不合理，就可能导致未选择到最合适的中标人，从而影响采购目标达成。

国际电力工程物资采购风险因素清单

	国际电力工程物资采购风险因素	风险描述
7	最低价中标的倾向	由于国际电力工程项目目前竞争较为激烈，总包方的利润率也不高，为了项目盈利，总包方对价格比较敏感，通常倾向选择满足标准的价格最低的投标方作为中标方。但在实际操作中，经常出现选择的最低价中标方由于价格偏低，在产品质量或服务配合上与其承诺的不符，给总包方造成较大的损失。区别于第六项，此项主要是指在选择邀请投标时，选择通常报价较低的分包商进行投标。
8	选择供应商舞弊	由于大多采用议标采购，入围或参加的投标商较少，加之采购金额较大，可能存在投标商贿赂有话语权的采购人员，请其帮忙中标。采购人员有操作的空间选择自己倾向的供应商。比如只邀请自己希望入围的厂家，评标打分时把比较主观的分数的高分给自己希望中标的厂家，或者将标底泄露给厂家等，从而使期望厂家中标自己从中获取好处。

国际电力工程物资采购风险因素清单

	国际电力工程物资采购风险因素	风险描述
9	运输风险	由于电力工程项目有很多大件设备，比如汽轮机转子等，或者超重或者超宽超高超长，运输难度较大，运输路线必须提前考察，是否需加固桥梁、是否岸吊可以满足起吊重量、是否要绕行高速公路关卡等。加之国际项目，相比国内项目，通常路线更长，路况更复杂，通常需要海陆联运，如果在运输方面出现问题，货物不能按时抵达，如果货物损毁重新加工修理的时间更是不可估量。
10	审查验收风险	为什么采购风险里会提到审查验收风险，因为这个也是会影响采购时间和成本的一个因素，因为业主的审查和验收是采购工作的一个环节。业主可能在合同中规定需要审查供货商资料，参加出厂验收的。如果业主对供货商提供的资料反复提审查意见，验收时对验收程序、标准等提出异议拒绝验收等，货物制造交货就无法继续进行，采购工作必然受到影响。

	国际电力工程物资采购风险因素	风险描述
11	业主指定供应商风险	业主可能会明示或者暗示指定供应商，对于承包商来说不接受可能带来业主审查验收时刁难的风险，但是如果接受则存在由于与指定供应商不熟悉，双方能否磨合好的风险，另外可能指定供应商由于有业主的推荐，故意报高价格或者不太服从承包商指令的风险发生。报高价则可能会突破之前承包商对此的采购预算，不服从承包商指令则采购目标顺利达成就有困难。
12	退税风险	退税是国家对出口货物退还其在国内生产和流通环节实际缴纳的增值税，从而减轻国内产品的税负，使其以不含税价格进入国际市场，增加产品竞争力。国内产品大多增值税率是17%，国家根据商品品类不同设置不同的退税率，对国家鼓励出口的设置最高17%的退税率，对不鼓励出口的设置较低退税率甚至不退税。机电产品大多退税率是13%左右，可见对承包商来说退税也是笔不少的收入。因此必须重视退税。但实际工作中，由于相关工作人员对退税不了解，没有及时进行退税操作，延误了提交退税资料的时间，造成无法退税，这样不但不能取得退税款，还需要计提销项。

	国际电力工程物资采购风险因素	风险描述
13	供应商履约有瑕疵	因为供应商是采购货物的实际提供者或者是制造者，当供应商履约有瑕疵，则会导致采购目标可能无法达到。比如供应商提供的货物未达到合同规定的质量要求，则采购货物质量可能就达不到目标，为了弥补无论是返工还是重新采购都对采购的进度目标造成威胁，可能还会对采购成本造成影响，如供应商未按照合同规定的时间交货，则采购的时间目标可能受影响。
14	报关清关风险	国际电力工程项目，大部分设备都是从中国运往国外，因此报关清关风险发生可能性更大。报关时如果业务人员对归类不熟悉，可能就会产生海关编码选择错误，报关不通过的风险，可能要求重新报关，这样时间上就会造成延误，如果没有预留足够时间，可能就错过原有的航班，重新定船等造成更大的延误。还有可能遇到海关查验，不管是否通过，时间上会增加，还要企业负责掏箱费等造成一定的成本增加。

	国际电力工程物资采购风险因素	风险描述
15	监督审核不到位	这个是承包商一个较大的风险，如果承包商以包代管，没有很好的监督供应商的设计、制造等，就很难保证最后的交付物质量、进度满足合同要求。
16	档案管理风险	由于电力工程特点，很多设备之间是有接口的，承包商与供应商之间也会有很多的往来函电，需要好好归档并及时通知相关设计或厂家，如果这些资料没有有效整理，在最后设备安装调试时可能就会暴露出问题。另外设备都是要附上说明书图纸等移交业主的，这些签收记录等也要好好保存，否则可能最后现场少了什么，会造成扯皮。
17	汇率风险	由于国际电力工程的采购除了进行在中国国内设备采购外，可能还会涉及到建设所在地的物资材料采购以及从一些发达国家进口的设备采购，这就涉及到汇率问题。通常承包商与业主签订的合同为美元或欧元可能还有一部分当地币的合同，中国承包商收到钱后由于大部分设备是国内采购的，需要人民币支付，可能会全部结汇成人民币或者根据计划保留部分美元或当地币支付，如果恰逢汇率剧烈波动又没有采用货币工具，可能就会造成汇兑损失。

案例分析

以下事件属于哪种风险？

事件一:

执行此项目时总包方完成了上百个合同的签订。由于项目时间紧，采购人手少，而采购任务又重，为了符合公司流程，几百个合同都要进行竞标，但是采购合同的标的物既有几千万人民币的汽轮机，又有几万甚至几百元的检测设备。针对几百元的设备采用了零星采购等建议程序，但是对于二十万左右的水泵招标文件的合同版本采用了与几千万合同相同的版本，对于服务等均要求了合同要包含现场服务等内容，并且为了规避额外服务费用风险，均采用一口价，合同总价就服务费用不进行调整。但在实际执行过程中，由于某个水泵是通用设备，当地进行安装调试时并未需要水泵厂派相关人员，但是根据合同这笔费用就支付给了水泵厂。这样对总包方来说成本上造成了不必要的损失。

案例分析

【分析】对于采购金额各异的合同，并未因地制宜的选用合适的合同版本，而是套用通用模板，导致对于有些采购，本身不需要服务，却采购了服务，扩大了采购范围，增加了承办商的成本。因此采用什么样的合同内容对采购方来说也会带来风险。

【采购风险归类】合同版本风险

案例分析

事件二:

合同金额以欧元计价，当时欧元兑人民币现汇买入价大约是10.35，由于付款是分批进行的，除了首付款20%，其余大多数收款是在货物发货后进行收款的。由于是总承包项目，合同生效后要开始设计、采购等工作，设计及采购及制造运输都需要周期，有的重大件货物的交货期就更长了。而2008年10月交货后获得交货款时欧元兑人民币汇率已变为9.13左右。由于供货的设备大多是国内采购，与厂家签订的是人民币价格，而收到业主货款此时兑换成的人民币已大幅缩水。

案例分析

【分析】国际工程普遍都会有收汇和实际使用的货币不一致，会受汇率波动影响的问题，而且这个因素还不容小觑。如果汇率波动5%，有时承包商5%的利润就没有了。

【采购风险归类】汇率风险

案例分析

事件三:

如果我们总包方在供应商制造过程中派驻合适的监造，对质量和交货期均能有效把控，那么出现质量、进度问题的风险就会小很多，相反如果只是靠供应商诚实履约，而没有总包商的外部监督，那么在产品质量以及交货进度上出问题的可能性就大了很多。本项目中产品到现场后发现带磁的问题，当时承包商是派了驻厂监造的，如果驻厂监造真正能无论是文件审查还是现场见证关键工序，也许这个问题就不会出现。监造通常会有H, W, R几种方式，分别对应英文字母hold point即停工待检点、witness point即现场见证点、record point即文件见证点。如果监理合理的设置了各个见证点并认真履行了监造计划，这样的质量事故就不会发生了。

案例分析

【分析】把合同签订了，监督审核不到位主要是来自承包商管理不到位。在采购中，不是把合同分包就结束了，以包代管的结果往往就是工期、质量都失控了。因此采购过程的监控很重要，这个环节做不好就会给采购带来风险。

【采购风险归类】供应商履约有瑕疵、监督审核不到位

案例分析

事件四:

由于这个项目是改造项目，有很多需要根据现场使用的产品结构进行设计。但本项目的汽动给水泵供货厂家并未通知总包单位，擅自改变了汽动给水泵与原有小汽轮机之间的联轴器的结构，取消了原有小汽轮机转子上的转速测量齿轮，致使小汽轮机的转速测量仪表无法安装。业主对此表示反对，要求恢复小汽轮机的转速测量和增加振动探头。

案例分析

【分析】由于电力工程比较复杂，是由多个系统组成的，设计院往往主要完成系统设计及接口设计，由厂家来完成厂家负责的设备整个系统设计。当设计出现错误时，采购的产品也就不满足要求。业主往往会对产品提出各种意见，有的是合理的有的是不合理的，但无论怎样，总包商都要尊重业主的意见，即使是不合理的也要沟通解决。当业主要求是对采购的产品不满意时而总包方又不能说服业主时，就要替换原有采购产品，这样无论是时间还是成本，都对采购工作造成了影响。

【采购风险归类】设计及技术风险，业主审查验收风险

案例分析

事件五:

由于火电站项目较大，执行周期长，难度大，通常规模的公司几年内也执行不了几个这样的项目，甚至几年内都没有这样的项目。公司为了保证自己质量体系稳定运行，通常都会建立合格供应商名录，规定应该在名录内选择厂家。但是对于刚开始大规模开展电力工程业务承包的某公司而言，其合格供应商库是在不断丰富中的。火电站设备非常繁多，采购人员通常不具备技术背景，加之工作经历有限，就会出现某个设备可能在公司合格供应商名录中都找不到三家，达不到最低招标要求。为了符合规定，采购人员就要通过其他渠道去找厂家，并对厂家进行调查评定，并通过公司考察增补到公司合格供应商库中，增加了采购花费的时间。

案例分析

【分析】问题分析:主要的症结还是公司合格供应商名录不丰富，导致采购时选择余地较少，这样就造成了不能充分竞争，不能通过充分的竞争比较，降低采购成本。

【采购风险归类】合格供应商名录不丰富

小结

1.了解风险清单概述

2.理解风险清单应用环境

3.掌握风险清单应用程序

4.理解风险清单评价

谢谢观看