

在集团风险管理与审计工作上的讲话

党委书记、董事长 赵长山

(2018 年 5 月 29 日)

同志们：

今天，我们在这里召开 2018 年集团风险管理与审计工作会议，主要目的是认真学习习近平总书记在中央审计委员会第一次会议上的重要讲话，回顾总结 2017 年工作，研究部署集团 2018 年风险管理与审计工作。刚才，李妍同志通报了集团 2017 年风险管理与审计工作开展情况，部署了 2018 年各项工作任务。中关村管委会资产管理和审计处杨荣兰处长出席今天的会议，并代表管委会对集团加强审计工作提出了明确具体要求。请大家认真学习领会，抓好落实。软件园公司、海开公司分别介绍了开展风控和内审工作的先进经验，希望各单位取长补短，相互促进，共同进步。下面，我讲几点意见：

一、充分认识集团风险管理和审计工作的重要性

风险管理和审计是集团持续健康发展的重要保障，贯穿于经营管理的始终，共同服务于集团经营、战略目标的实现。集团要完成国家和北京市赋予我们的服务全国科创中心建设的历史使命，必须做好风险防控，依法依规经营。

过去几年来，集团在风险管理和内部审计方面，做了大量扎实且富有成效的工作，为集团规范运作、防范风险做出了积极贡献。一是，在重要业务推进过程中，风险管理部和业务部门密切

配合，提前识别风险、提前设置控制措施，在若干个风险项目上，为集团避免或减少了巨额损失，直接体现出了风险管理的价值。

二是，有序推进集团系统内的风险管理与内控建设。从 2016 年开始在总部层面开展了风险识别、内控诊断、优化流程、完善权限管理等一系列工作；在子公司层面，以担保公司、生命园公司、租赁公司、集成电路设计园、医疗器械园为试点，全面开展了内部控制体系建设，其他子公司也在集团统一指导下梳理了制度流程，完善了权限管理体系。

三是，全面深入开展内部审计。按照“两个必审，一个全覆盖”的原则，通过经济责任审计、内控审计、其他专项审计等多种形式，以五年为周期，截止 2017 年实现了对所有党组织归属集团的子公司审计全覆盖。通过推动子公司审计组织体系建设，充实加强了集团系统内的审计力量，有效提升审计的独立性和专业能力，很好发挥了审计的“体检”和独立监督功能。

过去几年，风险管理与审计的工作成绩值得肯定，未来的工作任重道远。前不久，中央审计委员会正式设立，习总书记亲自担任委员会主任，李克强总理和中央纪检委书记赵乐际担任副主任。中央审计委员会领导架构层次之高，凸显出党中央对审计监督前所未有的重视。5 月 23 日习近平总书记主持召开中央审计委员会第一次会议并发表了重要讲话。习总书记强调，改革审计管理体制，组建中央审计委员会，是加强党对审计工作领导的重大举措。要落实党中央对审计工作的部署要求，加强全国审计工作统筹，优化审计资源配置，做到应审尽审、凡审必严、严肃问

责，努力构建集中统一、全面覆盖、权威高效的审计监督体系，更好发挥审计在党和国家监督体系中的重要作用。

集团为了加强对审计工作的统筹领导，于今年初批准成立了审计工作领导小组和工作协调小组，条件成熟时还要在董事会层面设立审计委员会，进一步完善集团现代企业制度。这些工作实践和今天召开工作会议部署今年的审计与风控工作，与党中央的重大决策部署和要求同频共振。各级单位也要充分认识风险管理和审计工作的重要性，加强对风险管理与审计工作的统筹领导和团队能力建设，为风险管理与审计人员充分发挥其专业服务和独立监督功能提供必要的组织保障、制度保障和资源保障。

二、进一步增强开展风险管理与审计工作的责任感和紧迫感

作为市政府整合创新资源的市场化平台，集团使命光荣，责任重大。2018 年集团迎来一个大发展的重要战略机遇期，同时也面临诸多挑战。一些政策性问题、战略管控问题、业务结构和盈利模式问题、投资能力问题、资金链安全问题都可能给集团造成系统性、长期性的重大影响，集团上下都要高度重视，认真研究，及时制定应对措施。**政策层面**，宏观审慎的金融监管环境和相对紧缩的货币政策，给 2018 年集团融投资和各项业务发展带来了一定的压力。新出台的土地政策对转变园区业务发展模式提出了新要求。中美贸易摩擦等地缘政治因素对境内外投资和海外业务推进可能造成的长期影响需要进一步研究和化解。**战略层面**，2018 年集团各项业务需要转型调整，需要解决好转型过程中的战略定位问题、实施路径和执行能力的问题。**经营层面**，需要重

点解决好当前资金供需矛盾突出、融资压力较大的情况下可能面临的资金风险和高负债率风险。还要防范整体经济下行环境下，业务集中度和客户集中度问题可能导致的系统性风险。

新形势下，在实现业务创新、模式创新、机制创新和管理创新的过程中，我们要从大局着眼，守住底线，避免发生低级错误。既要关注经营层面的具体风险，又要把握宏观层面的风险变化趋势；既要“低头拉车”，也要“抬头看路”。通过策略性的风险管理思想、系统化的风险管理机制和具体化可操作的风险防控措施，实现“管理有序、管理科学、管理前瞻”。

作为多板块运营的集团企业，风险管理与审计是强化集团管控能力的重要手段。从依法治企、规范管理、提高效率的要求出发，我们要进一步明确各类业务的内控标准，划出“管理红线”；同时，根据各业务的成熟度和模式差异，保留一定的管理弹性和灵活度，进一步提高决策效率。从优化管理资源配置的目标出发，集团管控将进一步突出重点，明确关键发力点，提高信息沟通的及时性和透明度，对于风险相对集中的领域，实施重点监控，加大业务指导和审计力度。

三、全面推进集团风险管理与审计工作

2018年，集团的风险管理和审计工作要围绕创新发展的主旋律，坚持战略导向，要从全局的高度为管理决策提供支持，为集团的创新发展献计献策，特别是要加强系统性风险的分析和把控，注重用系统化、战略化手段防范化解风险。各单位要找准定位，明确战略实施路径和盈利模式，强化内部造血功能；要进一

步夯实管理基础，提升管理能力，聚焦重大风险实施精准管理；要进一步强化底线意识，在高效发展的同时保障合法合规经营。风险管理和审计工作是“一把手工程”，各单位主要负责人要高度重视，“一把手”要亲自抓，带头真正树立风险意识、法律意识、合规意识。风险管理和内部审计部门要在工作中坚持原则，充分发挥服务保障和监督作用，既要监督又要在监督中为决策管理提供有效的工作指导和服务支持。

下面我就抓好今年的工作落实强调三点：

一是继续深入推进风险管理与内控体系建设。“十三五”期间，集团在多个“主战场”上承担重要任务，各级单位要切实发挥“第一道防线”的保障作用，承担起业务风险管控的主体责任，按照集团统一要求，结合自身实际，持续推进风险管理与内控体系建设，加强对系统性风险的分析和防控，抓好制度流程建设，合理授权、提高效率，增强自身业务管理和风险防控能力，确保重大风险可控在控。在风险管控中还要充分利用信息化手段，提高信息沟通效率和管理透明度，让管理层明明白白看到风险集中在哪儿、风险有多大，以实现更高效率的决策和充分授权。

二是扎实开展各项审计工作。集团 2018 年审计工作计划经过集团党委会和总经理办公会研究，已经批准实施。今年的审计工作要紧紧围绕集团全年总体工作思路和经营目标，按照统一的风险管理目标，在完成传统的财务审计、经济责任审计、经营审计基础上，重点做好以风险为导向的，对价值链各环节、全流程的管理审计。今年起我们制定新的审计周期，从过去的五年缩短

到三年，服务创新发展的整体战略，以重大项目、重点任务和高风险业务为审计重点，在三年内对所有子公司实现审计全覆盖。

集团本部要加强对系统内审计工作的培训和指导，各二级子公司要充分发挥审计主体责任，建立健全内部审计职能，完善审计机构，配备高素质的团队，结合本企业实际有重点的开展一到两项审计工作。整合运用全集团审计资源，充分发挥审计对集团经济安全、健康运行的保护功能。

三是加强风险应对和问题整改。风险管理和审计工作不但要提示风险、发现问题，更重要的是要提出解决问题的方案建议，并跟踪落实。集团各部门、各子公司要把定期评估风险、实时监控风险、主动应对风险作为一项常态化工作，融入到日常管理中，充分重视审计发现问题整改，自觉纠正工作中的失误和不足。对于重要问题整改，要建立部门间联动和协同机制，如涉及到业务操作层面的问题，总部业务部门要督促被审单位做好整改，典型问题或共性问题，要指导本板块其他子公司对照检查，举一反三；如果是涉嫌违纪问题，组织部门、纪检部门要及时跟进处理。

同志们，新形势赋予了风险管理与审计工作新的职责与任务，希望集团总部、各子公司广大风险管理与审计人员，都能进一步增强责任意识、担当意识，锐意进取、扎实工作，以奋发有为的精神状态，努力完成全年各项风险管理与审计工作任务，有力保障集团改革发展，为加快建设具有全球影响力的服务科技创新的大型企业集团，为具有全球影响力的全国科创中心建设贡献做出积极贡献！

