

在集团公司风险防控工作会议上的讲话

党委副书记、总经理 杨跃林

2018年9月18日

同志们：

今天这次会议，是根据集团公司党委统一部署，经党委常委会研究，召开的一次极为重要的会议。主要目的是深入贯彻落实集团公司关于风险防控部署要求，充分认识当前风险防控的严峻形势，认真反思存在的问题，进一步提高全体员工，特别是各级管理人员的风险防控意识，严细风险流程管理，切实增强企业科学应对、化解和驾驭各类风险的能力，为集团公司高效发展提供坚强保障。

刚才，本彩同志通报了集团公司重大经营风险情况，立宝同志传达了《山东能源有限公司关于印发违规经营投资责任追究实施细则（试行）的通知》，延彬同志通报了《龙矿集团经营风险考核暂行办法》，希望大家更加统一思想认识，更加精准判断形势，更加明确目标任务，全面抓好落实，以风险防控的实际成效，保障集团公司高效发展。下面，围绕会议主题，讲四点意见。

一、统一思想提认识，深刻理解新时代风险防控的重大意义

1. 强化风险防控是全面依法治企的现实之需。党的十八大以来,习总书记提出了全面依法治国的新理念新思想新战略,以及“建立重大决策终身责任追究制度及责任倒查机制”。依法治企是依法治国的微观基础,“法治国企”是法治中国的重要组成部分。刚才,立宝同志传达的能源集团违规经营投资责任追究实施细则(试行),对企业违规经营投资发生的资产损失根据金额大小,划分为一般资产损失(50万元以下)、较大资产损失(500万元以下)、重大资产损失(1000万元以下)和特别重大资产损失(1000万元以上)四类,并根据问题性质,对相关责任人采取组织处理、扣减薪酬、禁入限制、纪律处分、移送司法机关等方式处理。作为国企管理人员,我们必须严格遵守法律法规,在法治框架下全面提升依法治企能力,大力培育企业法治文化,积极推动企业依法决策、依法经营、依法竞争、依法发展,这是我们各级领导干部义不容辞的责任,也是积极稳妥进行企业改革、提升核心竞争力的重要保障。

2. 强化风险防控是确保国有资产保值增值的本质之需。实现国有资产保值增值,是各级国资监管机构对国有企业的本质要求,也是企业和各级管理人员义不容辞的责任。自2006年以来,国务院国资委下发了《中央企业全面风险管理指引》,这是我国国有企业全面风险管理时代来临的标志;2008年省国资委发布了《山东省省管企业全面风险管理指引》,并每年以“鲁国资企改”等文号,下发关于加强风险管理工作的通知;能源集团自成立以来,致力全面风险防控,

先后印发了全面风险管理与内部控制指引、关于严控物流贸易风险和加强经济损失追溯的指导意见、关于做好企业金融风险防范化解工作的通知等。按照要求，集团公司自 2010 年起全面推行全面风险管理，并延续至今。目的就是要控制好风险，杜绝国有资产流失。因此，我们必须从履职尽责、确保国有资产保值增值、确保自身从政安全的高度，重视和抓好风险防控，优化管理流程，规范协调推进，有效避免、化解实践中的重大风险，实现国有资产保值增值。

3. 强化风险防控是实现企业高效发展的紧迫之需。经营企业就是经营风险、管理风险的过程。尽管通过两年多来“存量做优、增量做强”的补短提升，集团公司走上了“高效”发展的快车道，但阻碍“高效”发展的风险依然突出，**从历史发展来看**，大量遗留风险积存，待处置不良资产以及高额的“四金”占用清理，仍需时间来化解，我们整体仍在负重前行；**从现阶段来看**，物流贸易、工程建设公司托管项目、劳动用工以及税收等方面风险频发，严重影响着“三提”成效；**从未来发展来看**，正在研究推进的对外开发托管、龙郓煤业铁路建设、龙发热电搬迁重建等长远项目，过程中可能潜在的投资风险等，需要我们谨慎研究、高度防范。同时，我们还必须清醒认识企业经济现状，虽然 2017 年扭亏为盈，今年 1-8 月份同比增盈 8310 万元，但我们也仅是依靠龙郓、大恒、望田 3 家单位的支撑，一旦市场波动变化，企业运营将受到严重冲击。可以说集团公司整体承受风险的能力还比较弱，仍处于“强身健体”阶段。

这就要求我们既要敢想敢干、开拓创新，又要稳健经营、严控风险。各单位、部门必须认真落实本次会议部署要求，在化解历史遗留问题、开展投资建设、深化改革改制、高效生产运营等方面，有针对性地制定防控措施，切实将各类风险防好、控好、化解好，真正以风险防控的实际成效保障企业高效发展。

在此，我再次强调，风险防控工作，不是个人想与不想，认为有或没有；不是你愿不愿意、可不可以的问题；而是市场经济条件下，不以人的意志为转移，伴随每个人任职与企业运营始终，不可回避的必然；它既是一项必须不折不扣抓好落实的刚性任务，也是集团公司“稳定、持续、高效”发展的重要载体，各级各部门务必进一步统一思想，提高认识，像抓安全生产那样，抓好风险防控，为推动企业高效发展夯实根基、保驾护航。

二、深刻分析找短板，充分认清当前风险防控存在的主要矛盾

1. 风险防控意识与新时代发展规律不适应的矛盾。风险具有长期性、复杂性和突发性的特点，并随着时代发展不断变化。近年来，随着企业内外部环境的变化，风险的内涵和形态、暴露的速度和形式也在日新月异。而我们的风险防控仍然停留在旧有的思维模式上，一些领域没有做到与时俱进，甚至丢掉了以往好的做法，风险防控意识“弱化、淡化甚至边缘化”的问题突出，法律意识、程序意识、规矩意识不强，固有的风险管控模式已经无法应对“风险变异”的冲

击。尤其是经营领域发生的一系列风险，充分印证了我们的一些同志业务能力弱、解决问题差，可以说，老风险无能为力、新风险不断滋生。这其中，既有态度问题也有能力问题，但主要还是思想问题。同时，在安全、环保、廉政、稳定等方面，依然存在一些不保险、不稳定因素，大家一定不要掉以轻心，必须全面提升“大风险”意识，提前预控风险、积极应对风险、快速处置风险，确保集团公司和谐稳定。

2. 风险防控体系与稳定、持续、高效发展不匹配的矛盾。

风险防控必须紧贴“稳定、持续、高效”发展实际，立足当前，着眼未来。当前，我们的风险防控虽然做了大量工作，但在一些领域，往往停留在风险出现之后怎么“灭火”，而疏于预防预警，既没有形成较为灵活、快速、高效的风险防范应对策略，也没有充分调动和发挥出全员的风险防控主观能动性，更没有建立起全面有效的防控体系，导致经营管理中的风险问题凸显。例如，龙海公司被动起诉、龙鄂煤业诉讼损失等，反映出我们的风险防控，存在只看表象、不看本质，被动受制、束手无策的问题；通过工程建设公司矿建公司大地项目部以及物资公司的经营风险，反映出我们的超前防控体系未真正建立起来，运营过程中更多的是过于乐观、盲目听信，出现问题、疲于应付，人家是“吃一堑、长一智”，我们是“吃三堑、不长智”，一而再、再而三的重复出现老问题。这些血的教训，如果再不引起我们管理者的高度重视，将会给企业目前向好的发展局面带来灾难性的后果。

3. 风险考核落实与“三提”主基调相脱节的矛盾。考核落实不严，再先进的管理也会流于形式。前期，我翻看了集团公司自 2010 年以来制定的各项风险管理制度，其中明确提出了“各级考核机构要把风险管理工作纳入到各级各部门业绩考核体系，明确考核标准，定期进行考核”的要求。既然有制度，为什么还存在这么多问题？究其原因，我认为无非有三个：**一是缺少责任追究细则**，风险考核没有落到细处、实处，弱化和模糊了责任，考核问责笼统，导致无法真正与薪酬挂钩，即使挂钩了也不能令人信服；**二是主管部门对考核不重视**，得过且过、老好人思想严重，致使考核问责可有可无，相关部门和单位越来越不重视，管理与考核“两层皮”；**三是主管业务人员能力不足**，从前期发生的贸易风险以及在处理风险过程中，反映出了我们的业务人员素质不能适应当前工作要求，甚至不懂业务、还不学业务，不懂法、还不学法，导致应对风险的能力滞后，不能满足企业发展需要。虽然近期风险审计处制定了经营风险防控考核暂行办法，进一步细化明确了两类单位考核标准及责任追究内容，但在对专业部门这一层面没有明确风险考核问责内容，需要进一步完善机制、落实责任、明确奖惩、堵塞漏洞。

三、标本兼治重实效，全面抓好集团公司风险防控工作

风险防控是企业管理的“重中之重”，是企业发展的生命线。下步工作中，我们要牢固树立“大风险”管理意识，立足“严控风险、合法合规、服务发展”的总体要求，围绕

集团公司中心任务，坚持“123456”工作思路，未雨绸缪，精准发力，扎实做好风险管控工作，为推动集团公司稳定、持续、高效发展筑牢坚实屏障。

1. 围绕一个目标。坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神为指导，围绕打造“稳定、持续、高效”新龙矿目标，按照“存量做优、增量做强”的战略举措，牢固树立“风险无时无处不在、管企业必须管风险、控风险就是保发展”的理念，坚持“控风险、践‘三提’、促高效”不动摇，通过持续努力，逐步建立“切合实际、规范易行、灵敏有效”的风险防控体系，将集团公司打造成“经营合规、治理完善、运行规范、管控有序、权责统一、廉洁健康”的高效发展新龙矿。

2. 聚焦两个方面。即：加快化解存量风险，严格控制增量风险。**一是加快化解存量风险。**对已形成的各类存量风险，各单位、部门要综合运用各种途径有计划的进行处置。**要发挥好法律清欠作用。**总法律顾问迟本彩牵头，坚持依法清欠的原则，研究借助外部法律手段解决突出问题，积极选择有能力、有经验的中介力量，抓住重点单位、重点款项、重点人员，撬开清欠工作突破口，尽快打开清欠工作新局面。**要发挥好公安威慑作用。**龙海分局要进一步加大经侦工作力度，集中清理重点案件，对于涉及违法的当事人，要加大执行力度，敦促被执行人尽快履行义务，形成依法严厉打击经济犯罪的有力震慑。**要发挥好纪委监察作用。**纪委监察处要

明确职责定位，厘清各笔欠款中有关人员的责任，注意寻找线索，一笔一笔形成档案，把追究责任落到实处。同时，要加强合同全生命周期管理，加大对合同签订、约定收付款的执行和交付进度的风险管控，最大限度的提升企业经济效益；要进一步加强债权风险管理，摸清存在问题、排查潜在风险、切实加强整改，决不能丢失债权；刘总牵头，财务部牵头负责，根据未来三年处置计划，科学处置好不良资产。

二是严格控制增量风险。各单位、专业部门要既大胆又慎重的进行经营活动，加强经营分析和风险评估，关注和紧盯重点单位、重点领域和重点项目的风险，实时动态风险监测和预警，有效甄别高风险行为，严控风险增量；要加强资产质量趋势分析，及时足额计提资产减值准备，增强风险缓释能力；要敢于碰硬、勇于担责、果断出手，确保不产生新的重大风险。

3. 把握三个关系。一是牢牢把握“控风险与保发展”的关系。防控风险是推动高效发展的前提和保障。我们必须科学处理好控风险与保发展的辩证关系，既要稳健经营、严控风险，又要开拓创新，追求高效。真正把风险防控贯穿于管理运营当中，在防控风险中抓机遇、践“三提”、促高效。

二是牢牢把握“量变与质变”的关系。除不可抗力之外，风险“问题”都可以通过提前预防降低发生概率或减少负面影响。“问题”最初只是隐患，关键是能否识别出隐患，并进行分析和制定应对措施，如果对已形成的“问题”轻视、无

视，问题时间久了、积攒多了必然会质变发展成“灾难”。因此，大家要学习安全生产专业以“六预”为核心的安全风险管控体系，做到预教、预测、预想、预报、预警、预控，以预求安。三是牢牢把握“主要风险与次要风险”的关系。随着事物的发展，有些特定条件或假设前提可能已经发生变化，之前识别的主要风险可能已经消除或减弱，原来的次要风险变成了主要风险，非风险可能变成了潜在风险，这也是风险的不确定性。因此，我们既要关注企业运营的各个细节，制定有针对性的技术方案，做到防微杜渐；也要针对形势的变化，健全内控体系和各项技术细节的优化处理，确保细致严谨，取得实效。

4. 完善四项机制。一是立足“清”，明确三级责任落实机制。要坚持“谁主管谁负责、谁的风险谁承担”的原则，构建基层单位、专业部门、集团公司风险领导小组“三道防线”，逐级明确风险管理责任。各单位作为防控主体，要健全完善本单位风险防控体系，扎实开展风险内控活动，有效防控各类风险；各业务部室要发挥职能作用，牵头负责本业务系统的风险管理工作，认真审核分析专业风险及成因，制定业务综合防控措施；集团公司风险防控领导小组办公室，要强力推进企业风险防控体系建设，制定风险防控规划和重点风险应对方案，承担起风险防控工作的统筹、督导、考核等职能。这其中，主要领导要亲自抓、负总责。二是立足“防”，完善事前研判排查机制。要围绕集团公司高效发展战略，及时分析掌握市场形势

的变化，加强对未来企业中长期发展所面临的全局性、趋势性风险的分析研判，及时把握企业内外部条件的变化，准确定位风险防控工作的目标与方向，适时调整经营决策和应对措施，严格防控和有效化解各类风险，并善于捕捉、审慎处置和稳妥把握机会风险。要完善风险排查预控预警机制，像抓安全生产一样，按照一般、较大、重大、特别重大四个等级严格经营风险排查评估，并设置预警红线，实现对重大风险的及时掌握和动态管控。

三是立足“控”，完善事中应对处置机制。要按照“三道防线”责任分工，重点围绕投资决策、资产处置、对外开发、劳动用工、“四金”占用、债权清收、亏损治理、历史遗留问题等方面的风险防控，进一步落实单位或部门主体责任、承办责任和协助协同责任，对辨识确认的重大风险要建立管理台账，制定处置方案，落实应对措施，实施“销号”管理，并持续跟踪整改落实，确保重大风险可控、在控。尤其在提交决策机构审议的重要事项议案中，必须附有充分揭示风险和应对措施的专项风险评估报告，切实将专项风险评估机制，融入到企业战略决策、项目投资、资产处置等重大事项决策过程中。

四是立足“严”，完善事后考核问责机制。要严格风险防控考核办法落实，集团公司经营风险防控考核领导小组办公室要采取多种形式，跟踪掌握重大风险管控策略和解决方案的落实情况，对各项风险防控深入督导，严格三个等级考核奖惩，对于落实不力、年度考核不合格的单位，除与领导班子薪酬挂钩外，坚决“一票否决”，并取消年度各类先进评选资格；要不断完

善风险责任追究机制，集团公司经营风险防控考核领导小组办公室牵头负责，制定对各专业部门的风险防控考核办法，形成横到边、纵到底、全覆盖的责任体系。

5. 打好五大攻坚战。即：打好安全、经营、环保、廉政、稳定五大攻坚战，全力构建“大风险”防控体系。一是打好安全风险攻坚战，实现由“严细管理”向“标准升级”深化。要把握新形势、应对新变化，着力推进安全生产标准化升级，持之以恒的抓实抓细，达到精细化管理水平，全面提升安全管理质量，全力防范各类自然灾害和现场风险，实现提档升级、均衡发展，保障矿区安全生产。二是打好经营风险攻坚战，实现由“被动救火”向“主动预防”深化。经营风险应该说是当前集团公司风险防控的薄弱地带，从今年下发的经营风险防控新机制实施意见来看，共涉及 51 项子风险，涵盖面广、管控难度大、成因复杂。各单位、部门要将经营风险防控作为事关企业存亡的大事、要事来抓。要突出抓好资金风险，超前做好融资规划，广拓融资渠道，并强力推进“四金”占用清理等措施，确保资金安全，满足发展需求；要抓好物流贸易风险，坚持“要么钱在手、要么货在手”，确保每笔业务款货及时清查清收；要抓好劳动用工风险，严格按程序报批；要抓好招投标风险，系统分析存在问题，规范招标程序，满足高效发展需要。三是打好环保风险攻坚战，实现由“问题整治”向“源头防治”深化。各单位、部门要始终保持政治敏锐性，聚焦聚力环保工作“空前严格”

新要求，切实将环境风险源头防治作为重中之重，健全投入体系、管理体系、技术体系、考核体系，用最严格制度落实生态环境保护责任，努力建设生态矿区、美丽龙矿。四是打好廉政风险攻坚战，实现由“全面防控”向“重点聚焦”深化。要深入开展“廉洁有尊严”系列活动，认真学习违反中央“八项规定”的80种具体表现，提升各级管理人员廉洁自律意识；纪委监察处要持之以恒的正风肃纪，在抓好全面防控的同时，要善于发现线索，聚焦集团公司重点工作、重点领域开展专项监察，切实增强发展保障能力。五是打好稳定风险攻坚战，实现由“消除群体事件”向“疏解个体情绪”深化。要强化“守土有责、守土尽责”的意识，正确认识信访稳定主要矛盾由大面积、群体性问题转变为小概率、个体性事件。既要全面细致、无缝隙、无死角排查不稳定风险，及时化解各类矛盾纠纷，又要对个性问题针对性加以化解，妥善处置突出问题，确保发展大局稳定。

6. 做好六个结合。一是与新旧动能转换相结合。要结合“一提双优”、创新型企业建设等新旧动能转换工程，借助与浪潮集团合作开发的经营管理决策平台，不断完善风险管理信息系统建设，进一步提升与其他业务管理信息系统的集成度，整合信息资源，打破信息孤岛，促进内部知识信息的传播与共享，不断提高风险防控信息化水平。二是与“摆、查、改”活动相结合。继续深入开展“思想再解放、作风再转变、效能再提升”摆、查、改活动，认真反思在风

险防控工作态度和能力上存在的问题，在承责担当精神上存在的思想滑坡，在践促“三提”成效上存在的能力不足，真正以思想大解放推动风险防控思维的大转换、实践的再创新、成效的大丰收。

三是与持续深化改革相结合。要认真贯彻落实关于加快推动国有企业改革的十条意见，将风险防控融入企业深化改革各个方面，尤其在下步探索企业混合所有制改革新路径、深化相关单位机制改革、推进本部转调发展等方面，要严格法律审核，依法依规办理，确保稳妥顺利推进。

四是与提升“标准规范”管理能力相结合。要全面提升风险防控标准，通过固化流程，规范标准，将风险防控理念、方法和技术融入日常经营管理、重大事项决策中，坚决按规章制度办事，按流程操作，提升企业整体风险防控水平。

五是与企业文化建设相结合。要将风险管控文化作为“尊严”文化建设的一部分，大力培育和塑造。要抓好各级管理人员、风险管理人员及关键部门、关键环节从业人员的专业知识培训，打造一支素质高、业务精的骨干团队；要通过多渠道宣贯，持之以恒强力渗透，使“风险无处不在、风险无时不有”“人人树立风险意识、人人参与风险管理”“管理企业就是管理风险”等观念深入人心，贯彻到工作流程和岗位职责中去，培养员工自觉防控意识和行为习惯，使风险防控体系不仅有其形，且具其神，逐步形成具有龙矿特色的风险防控文化。

六是与强化执行落实相结合。各单位在风险面前要敢于面对、勇于承担，并积极与专业部门“良性互动”，提高风

险防控工作效率；各专业部门要增强履职意识、服务意识，加强对各单位的专业指导，形成上下联动、同心共进、共克风险的浓厚氛围，全力保障公司高效发展。

四、聚力收官争主动，坚定不移推进集团公司高效发展

今年以来，集团公司认真贯彻落实能源集团系列会议精神，瞄准“高效”发展目标，坚定“三提”工作主基调，换思维、抓重点、转动能、提效能，整体呈现出“一稳三增四优”的特点，企业运营质量持续向好。

“一稳”就是保持了安全生产稳定；“三增”就是产量、售价、控员人数同比实现增加；“四优”就是收入、利润、经营现金净流量、资产负债率四项指标均创出近年来同期最优水平。

虽然通过攻坚奋进，取得了较好的经营成效，但更应该看到在亏损企业治理、“两金”占用清理、大额逾期应收预付款等方面没有完成能源集团考核进度，必须引起高度重视并切实解决。四季度是定全年、保全胜的收官阶段，是检验我们工作成效的决定时期，既关系今年收尾，也关系明年开局。根据集团公司研究，四季度工作会议不再采取综合会议形式召开，改为由党群政工、经营管理、非煤业务、矿井单位分管领导牵头召开。借此机会，就四季度相关工作，再着重强调以下内容。一要**坚定不移完成既定目标**。各单位、部门要牢牢咬定既定目标任务不松劲，全力以赴，攻坚奋进，誓夺今年各项工作全胜。要**着力抓好安全环保**，及时消除存

在隐患，确保不出任何事故。龙郓煤业要高度重视近期困难复杂条件下的安全生产工作，协调组织好正规生产秩序，坚决杜绝安全生产事故。**要科学高效生产组织**，坚定不移完成年度生产计划，尤其龙郓煤业要确保 1303 工作面 10 月 20 日前投入生产，11、12 月份实现产量、利润双丰收。**要着力优化经营管控**，加大亏损企业治理、内部市场化运作、“四金”清理占用、内部成本挖潜等工作力度，全力提升经济运行质量，尽最大努力完成能源集团各项考核指标。**要积极推进重点项目**，加快对外开发托管、“一提双优”、创新型企业建设等步伐，做好龙郓煤业铁路建设、龙发热电搬迁重建等研究论证，积蓄持续发展动能。**二要实事求是筹划明年工作**。认真开展好对各单位的工作调研，持续抓好“计划、预算、考核”三个体系建设。生产计划要“实”，常兴同志、立宝同志分别牵头，因地制宜、实事求是测算好非煤单位、矿井单位明年相关指标，11 月上旬完成生产计划编排；预算编制要“准”，延彬同志牵头，组织经营部门进行系统调研、摸清底数，按照全面预算的要求，12 月初完成经营预算编制；业绩考核要“激”，重点突出导向性和激励性，制定好明年经营业绩考核办法。同时，要及早拟定专用资金计划，筹划资金来源，为来年良好开局打下基础。

同志们，抓好风险防控意义深远，责任重大。希望大家进一步增强政治感、责任感和使命感，以更加务实的作风，

更加有力的措施，更加高效的落实，全力以赴抓好风险防控工作，确保全年各项目标任务全面完成，推进集团公司高效发展。

谢谢大家。