



中国软件与技术服务股份有限公司

全面风险管理制度

二〇二〇年八月二十日

（第七届董事会第六次会议审议通过）

中国软件与技术服务股份有限公司

全面风险管理制度

(经2020年8月20日公司第七届董事会第六次会议审议通过)

第一章 总 则

第一条 为了规范、有效地开展全面风险管理工作，提高风险防范与管理水平，建立完善风险管控机制与风险评估机制，增强中国软件与技术服务股份有限公司（下称公司）竞争力，促进公司健康、持续、稳定发展，根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国企业国有资产法》、《企业国有资产监督管理暂行条例》、《中央企业全面风险管理指引》《中国电子信息产业集团有限公司全面风险管理制度》，结合公司实际，制定本制度。

第二条 本制度用于公司及子公司，参股公司参照执行。

第三条 本制度所称企业风险，指未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响。企业风险一般可分为战略风险、财务风险、市场风险、运营风险、法律风险等；按能否为企业带来盈利等机会为标准，可将风险分为纯粹风险（只有带来损失一种可能性）和机会风险（带来损失和盈利的可能性并存）。

第四条 本制度所称全面风险管理，指公司围绕总体经营目标，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，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。

第五条 本制度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。

第六条 本制度所称内部控制系统，指围绕风险管理策略目标，针对公司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。内部控制是全面风险管理的必要环节和必备基础。

第七条 公司开展全面风险管理要实现的总体目标是确保公司经营管理活动健康进行，规避和减少风险可能造成的损失，保证以下目标的实现：

(一) 确保将风险控制在与总体目标相适应并可承受的范围内；

(二) 确保内部之间及内部与外部实现真实、可靠的信息沟通；

(三) 确保遵守有关法律法规，确保公司有关规章制度的贯彻执行；

(四) 保障经营管理的有效性，提高经营活动的效率和效果；

(五) 确保公司建立危机处理计划，保护公司不因灾害性风险或人为失误而遭受重大损失。

第八条 公司开展全面风险管理工作，既要防范和控制风险可能给公司造成的损失和危害，又要注重对机会风险的管理，使其为公司创造价值，促进经营目标的实现。

第九条 公司本着从实际出发，务求实效的原则，以对重大风险、重大事件的管理和重要流程的内部控制为重点，积极开展全面风险管理工作。全面风险管理遵循以下原则：

(一) 战略导向原则：以公司发展战略为导向，从战略目标出发，为实现战略目标服务；

(二) 重要性原则：风险管理工作的重点是评估并管理对公司发展有重大影响的风险；

(三) 实际需求原则：反映公司目前的风险状况，满足业务发展和风险管理的需要；

(四) 防范控制原则：把风险管理向业务工作的前端推进，加强风险的事前防范和统筹管理。

第十条 公司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。

第二章 风险管理组织体系与职责分工

第十一条 公司建立健全风险管理组织体系，推进法人治理结构的规范化，依据现代法人治理结构，建立权限分明、有效制衡、分级管理的全面风险管理组织体系。

公司建立风险管理三道防线，即各有关职能部门、业务部门和所属企业为第一道防线；风险管理部门和董事会下设的战略委员会为第二道防线；内部审计部门和董事会下设的审计委员会为第三道防线。

第十二条 公司董事会就全面风险管理的有效性向股东大会负责，其主要职责包括：

(一) 审议公司全面风险管理报告；

(二) 确定公司风险管理总体目标, 批准风险管理策略和重大风险管理解决方案;

(三) 了解和掌握公司面临的各项重大风险及风险管理现状, 做出有效控制风险的决策;

(四) 批准重大决策、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;

(五) 批准重大决策的风险评估报告; 批准重大风险应对方案并检查其实施情况;

(六) 批准风险管理组织机构设置及其职责方案;

(七) 批准重大风险管理措施, 纠正和处理任何组织或个人超越风险管理制度作出的风险性决定的行为;

(八) 制定风险管理基本制度;

(九) 督导公司风险管理文化的培育;

(十) 全面风险管理其他重大事项。

第十三条 公司董事会下设战略委员会, 向董事会负责, 对公司全面风险管理、法治建设工作进行研究、提出建议, 并对执行情况进行检查, 履行以下职责:

(一) 审议《风险管理年度报告》并提交董事会审批;

(二) 审议风险管理策略和重大风险管理解决方案;

(三) 审议投资风险评估意见, 提交董事会作为决策参考;

(四) 审议风险管理组织机构设置及其职责方案, 提交董事会审批;

(五) 办理董事会授权的其他风险管理事项。

第十四条 总经理就全面风险管理工作的有效性向董事会负责, 主持日常生产经营中的风险管理工作。其主要职责包括:

(一) 批准风险管理主管部门提交的年度风险管理工作计划并监督其执行;

(二) 审核全面风险管理组织机构设置及其职责方案;

(三) 审核并向战略委员会提交全面风险管理年度报告;

(四) 审核重大风险应对方案的制定、执行和调整;

(五) 拟定风险管理相关制度和重大风险管理办法;

(六) 审核管理重大风险的关键监控指标和指标的预警阈值;

(七) 审核突发重大风险应急预案;

(八) 开展风险管理其他重要工作。

第十五条 公司法律事务部为风险管理部门, 向总经理或总经理委托的高级管

理人员负责，主要职责包括：

- （一）组织编制公司全面风险管理年度报告；
- （二）汇总分析所属企业报送的风险管理年度报告，对所属企业重大风险应对方案的执行情况进行监督检查，提出加强风险管理工作的建议；
- （三）研究提出公司重大决策、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；
- （四）研究提出跨职能部门的重大决策风险评估报告；
- （五）研究提出风险管理策略和跨职能部门的重大风险管理解决方案，并负责该方案的组织实施和对该风险的日常监控；
- （六）负责对全面风险管理有效性评估，研究提出全面风险管理的改进方案；
- （七）负责组织建立风险管理系统；
- （八）制定并组织实施风险管理文化培育方案，开展风险管理培训；
- （九）负责公司风险管理日常工作开展，指导、监督有关职能部门、业务部门及子公司开展全面风险管理工作；
- （十）研究制定公司风险管理年度工作计划；
- （十一）办理风险管理其他有关工作。

第十六条 公司内部审计部门负责研究提出全面风险管理监督评价体系，出具监督评价审计报告。

第十七条 公司各职能部门及业务部门负责具体风险的管理，接受公司风险管理部门的组织、协调。部门负责人为本部门风险管理负责人，履行以下职责：

- （一）贯彻执行《全面风险管理制度》以及其他的风险管理相关制度，执行风险管理基本流程；
- （二）研究提出本部门重大决策、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）研究提出本部门的重大决策风险评估报告；
- （四）配合做好建立风险管理信息系统的工作；
- （五）严格根据风险应对计划，实施应对措施，并持续监控应对计划的执行效率和效果，及时提请修正；
- （六）办理风险管理其他相关工作。

第十八条 各职能部门或业务单位应根据需要确定一名业务骨干兼任风险管理岗位。其主要职责包括：

- （一）监控风险的变化状态，填报关键指标数据，及时向公司风险管理部门

通报或备案；

（二）完成所在领域的突发风险信息报送工作，梳理所在领域的风险和风险事件，及时报送风险管理部门；

（三）配合风险管理部门完成其他风险管理工作。

第十九条 子公司根据自身实际情况设立风险管理职能机构或明确风险管理的主管部门，报公司风险管理部门备案。子公司风险管理机构负责本企业风险管理工作的协调和推进，主要职责包括：

（一）针对本企业的重大风险，组织并实施应对方案；

（二）按照统一要求，编制并上报本企业全面风险管理年度报告、重大风险清单、风险管理计划；

（三）负责权限范围内风险管理信息平台的数据录入、系统维护等工作；

（四）监控风险的变化状态，实时制定和启动应急预案，及时向公司风险管理部门报告或备案；

（五）履行风险管理工作其他职责。

第三章 风险管理基本流程

第一节 风险管理初始信息

第二十条 公司通过有效手段，广泛收集与本公司风险和风险管理相关的内部、外部初始信息。

公司各有关职能部门、业务单位和所属企业都应按规定向风险管理部门提供风险初始信息。

第二十一条 公司广泛持续地收集与公司经营密切相关的国内外公司在战略、财务、市场、运营、法律等方面的风险信息，建立并充实风险事件库。

第二十二条 公司对收集的初始信息应进行必要的筛选、提炼、对比、分类、组合，以便进行风险评估。

第二节 风险评估

第二十三条 公司对收集的风险管理初始信息和企业各项业务管理及其重要业务流程进行风险评估。

风险评估包括风险辨识、风险分析、风险评价三个步骤。

风险评估由公司组织有关职能部门、业务单位和子公司实施，也可聘请中介机构协助实施。

第二十四条 风险辨识是指查找公司各业务单元、各项重要经营活动及其重要业务流程中有无风险，有哪些风险。风险分析是对辨识出的风险及其特征进行明

确的定义描述，分析风险发生可能性的高低和风险发生条件。风险评价是评估风险对公司实现目标的影响程度等。

第二十五条 公司进行风险辨识、分析、评价，应将定性方法与定量方法相结合。

第二十六条 风险分析应包括风险之间的关系分析，以便发现各风险之间的组合效应，从风险策略上对风险进行统一集中管理。

第二十七条 公司在评估多项风险时，根据风险发生可能性的高低和对目标的影响程度，绘制风险坐标图，初步确定对各项风险的管理优先顺序和策略。

第二十八条 公司应对风险管理信息实行动态管理，定期或不定期实施风险辨识、分析、评价，以便对新的风险和原有风险的变化重新评估。

第二十九条 公司每年年初组织开展对生产经营、部门管理等各方面所存在的风险进行采集，对风险的类别、发生概率、影响程度、规避措施等因素进行分析和确认，并针对各项风险的规避缓解情况制订具体改进措施，形成可跟踪、可度量的工作任务。

第三十条 重要业务活动和重大决策的专项风险评估由主管部门组织实施，公司风险管理部门组织审议可行性研究报告中有关风险的部分，出具风险评估意见，提交有关决策机构参考。

第三节 风险管理策略

第三十一条 本制度所称风险管理策略，是指根据公司自身条件和外部环境，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，选择适当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。

第三十二条 公司根据不同业务特点确定风险偏好和风险承受度，明确风险的最低限度和不能超过的最高限度，并据此确定风险预警线及相应采取的对策。

第三十三条 公司根据风险与收益相平衡的原则，明确风险管理成本的资金预算和控制风险的组织体系、应对措施等总体安排。

第三十四条 公司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，结合实际不断修订和完善。

第四节 风险管理解决方案

第三十五条 公司根据风险管理策略，针对各类风险或每一项重大风险制定风险管理解决方案。

方案一般应包括风险解决的具体目标，所需的组织领导，所涉及的管理及业务流程，所需的条件，风险事件发生前、中、后所采取的具体应对措施。

第三十六条 如公司需制定风险管理的解决的外包方案，公司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风险等，并制定相应的预防和控制措施。

第三十七条 公司制定风险管理的内控方案，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。

第三十八条 公司按照各有关部门的职责分工，认真组织实施风险管理方案，确保各项措施落实到位。

第五节 风险管理的改进、监督与考核

第三十九条 公司以重大风险、重大事件和重大决策、重要管理及业务流程为重点，对风险管理流程的实施情况进行监督，根据变化情况和存在的缺陷及时加以改进。

第四十条 公司逐步建立贯穿于整个风险管理基本流程，连接各上下级、各部门和所属企业的风险管理信息沟通渠道，确保信息沟通及时、准确、完整，为风险管理监督与改进奠定基础。

第四十一条 公司各有关部门和子公司定期对风险管理工作进行自查和检验，及时发现缺陷并改进，其检查、检验报告应及时报送公司风险管理部门。

第四十二条 风险管理部门定期对各部门和子公司风险管理工作实施情况和有效性进行检查和检验，提出调整或改进建议，出具评价和建议报告，及时报送公司总经理或其委托分管风险管理工作的高级管理人员。

第四十三条 风险管理的监督与考核是指对风险管理的效果和效率进行持续的监督与考核评价，包括对风险管理工作执行情况进行定期检查，对风险管理工作任务的完成情况进行考核，并根据监督或考核建议，对全面风险管理工作进行改进与提升。

第四十四条 风险管理考核内容包括对风险管理体系建设效果的考核和风险管理绩效的考核。

公司考核部门根据各部门和子公司在年度工作计划中提出的风险管理工作目标，与考核对象进行沟通，确定考核指标与考核标准。

第四十五条 全面风险管理考核指标和考核标准主要由以下要素组成：

- (一)是否按计划完成了本企业的全面风险管理体系建设；
- (二)是否按要求参与了风险管理的各项工作；
- (三)风险管理职责是否得到了清晰的界定和落实；
- (四)重大风险的监控报告和预警应对是否全面、及时、有效；

(五)有无超出预警范围的重大风险发生,并对经营目标造成重大影响。

第四章 全面风险管理日常工作

第四十六条 全面风险管理工作既要遵循全员全过程原则,又要突出重点。对公司经营过程中的重大事项、重大决策、重要领域、重要流程,风险管理或其他相关职能部门要配合有关业务部门,实时出具专项风险管理报告。

第四十七条 全面风险管理年度报告和各专项风险管理报告,除了及时上报公司有关领导外,还要及时送有关部门和单位,实现信息共享。

全面风险管理部门协调有关单位,推动全面风险管理有关报告所提建议和措施的贯彻、落实。

第四十八条 全面风险管理工作要紧紧围绕公司发展规划和年度工作重点开展。各职能部门、业务单位和所属企业对于影响公司发展规划和年度重点工作的重大风险,必须及时预警,将相关信息报送公司主要领导并同时报送风险管理部门。

第四十九条 公司在经营过程中,发生重大突发事件,相关职能部门、业务部门或子公司应按照相关规定,及时上报公司风险管理部门,按照公司应急预案的要求开展相关工作。

第五十条 全面风险管理部门负责公司全面风险管理培训,通过举办培训班、座谈会、研讨会,编制风险期刊等方式普及全面风险管理知识,交流风险管理工作经验。

第五章 风险管理信息系统

第五十一条 风险管理信息系统应结合公司信息化建设总体规划和工作安排,逐步将信息技术应用于全面风险管理的各项工作中,满足风险管理信息的采集、存储、加工、分析、测试、传递、报告及披露等要求。

第五十二条 风险管理信息系统建设应当充分利用已有管理信息系统的功能,避免重复采集数据。风险管理信息系统建设要努力实现以下目标:

- (一)历史风险数据和管理成果的展示;
- (二)实时反映重大风险、重大决策、重大项目和重要业务流程的监控状态;
- (三)对超过风险预警上限的重大风险及时预警;
- (四)满足风量管理内部信息报告制度和企业对外信息披露管理制度的要求。

第五十三条 公司风险管理部门统一负责组织相关部门提出风险管理信息系统的功能需求,并与信息化管理部门配合,根据信息化建设总体规划提出风险管理信息系统的建设规划方案,负责组织风险管理信息系统的开发、建设和应用工作。

第五十四条 信息化管理部门应确保风险管理系统运行的稳定性、安全性和权

限管理的有效性,并根据实际需要不断进行系统改进和完善。

公司逐步将信息技术应用于风险管理的各项工作,逐步建立涵盖风险管理基本流程和内部控制系统各环节的风险管理信息系统。

第五十五条 风险管理信息系统应实现信息在各职能部门、业务部门和所属企业之间的集成与共享,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职能部门、所属企业的风险管理综合要求。

第六章 风险管理文化

第五十六条 公司建立具有风险意识的公司文化,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。

第五十七条 风险管理文化建设是公司文化建设的重要部分。大力培育和塑造良好的风险管理文化,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。

第五十八条 公司在内部各个层面营造风险管理文化氛围。董事会应高度重视风险管理文化的培育,总经理负责培育风险管理文化的日常工作。董事和高级管理人员应在培育风险管理文化中起表率作用。重要管理及业务流程和风险控制点的管理人员和业务操作人员应成为培育风险管理文化的骨干。

第五十九条 公司将风险管理文化建设与薪酬制度和人事制度相结合,防止盲目扩张、片面追求业绩、忽视风险等行为的发生。

第六十条 公司逐步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岗前风险管理培训制度。各级管理人员和岗位操作人员应当牢固树立风险无处不在,风险无时不在,严格防控纯粹风险,审慎处置机会风险,岗位风险管理责任重大的意识和理念。

第六十一条 公司通过多种形式广泛、深入、持久地宣传道德诚信意识、合规经营意识和风险意识,严肃查处违反国家法律和企业规章制度、弄虚作假、徇私舞弊等行为。

第七章 风险管理的奖惩

第六十二条 公司对建立健全全面风险防范体系、有效防范企业风险、为国有资产保值增值做出重大贡献的子公司和个人,按照规定给予表彰和奖励。

第六十三条 子公司未按照有关规定建立健全全面风险管理体系,造成重大经营决策失误的,按照有关规定予以通报批评或警告;情况严重或造成国有资产重大损失的,按照相关规章制度对直接负责的主管人员和其他责任人员依法给予相应的处分;构成犯罪的,依法移送司法机关处理。

第八章 附 则

第六十四条 本制度经公司董事会审议批准后发布实施，修改时亦同。

第六十五条 本制度由董事会授权公司法律事务部门负责解释。