

# 青海盐湖工业股份有限公司 全面风险管理规定

## 第一章 总则

**第一条** 为深入贯彻落实习近平总书记关于防范化解重大风险的重要指示批示精神，规范青海盐湖工业股份有限公司（以下简称盐湖股份）风险管理工作，提高风险管理水平和风险管理能力，增强核心功能，提升核心竞争力，根据国务院《企业国有资产监督管理暂行条例》、国务院国资委《中央企业全面风险管理指引》《企业内部控制基本规范》《关于加强中央企业内部控制体系建设和监督工作的实施意见》等法律法规和中国五矿集团有限公司（以下简称集团公司）《全面风险管理规定》、中国盐湖工业集团有限公司（以下简称中国盐湖）《全面风险管理规定》、盐湖股份《公司章程》等制度，制定《青海盐湖工业股份有限公司全面风险管理规定》（以下简称《管理规定》）。

**第二条** 本规定适用于盐湖股份机关各部门、分（子）公司及具有实际控制权的参股公司。

**第三条** 本规定约束对象包括盐湖股份风险研判机制、决策风险评估机制、风险防控协同机制、风险防控责任机制及风险管理基本流程。

**第四条** 盐湖股份全面风险管理工作应坚持以下基本原则：

（一）坚持统筹发展和安全。以发展战略为导向，建设功能

完备、运营通畅、执行到位的全面风险管理体系，坚持发展和安全并重，实现高质量发展和高水平安全的良性互动。

（二）坚持分层分类管理。根据风险管理活动内容的不同以及风险本身的性质和重要程度的不同，在战略、执行和操作层面，分别明确管理分工和管理重点，落实管理责任，实现风险的分层管理；根据风险种类的不同，分别在职责范围内，履行对各项具体风险的管理责任，实现风险的分类管理。

（三）坚持系统观念。充分发挥全面风险管理体系作用，健全风险管理流程，加强闭环管理，注重系统治理、依法治理、综合治理、源头治理，提高协同能力，统筹推进风险管理各项工作。

（四）坚持底线思维。增强忧患意识，居安思危、未雨绸缪，运用底线思维的方法，凡事从最坏处着眼、向最好处努力，牢牢把握风险管理工作主动权，有效防范化解重大风险。

**第五条** 企业风险是指未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响。按照风险分布领域，风险包括但不限于战略风险、财务风险、市场风险、运营风险、法律风险等。

## **第二章 组织机构与职责**

**第六条** 盐湖股份风险管理组织机构包括公司董事会、党委会、总裁办公会、风险管理委员会、盐湖股份机关各部门及各分（子）公司。

**第七条** 盐湖股份董事会、党委会、总裁办公会是风险管理

决策机构。

(一) 董事会是风险管理工作的最高决策机构，主要职责：

- 1.批准风险管理制度；
- 2.批准年度全面风险管理报告；
- 3.批准重大风险事项应对方案；
- 4.批准其它重要的风险管理事项。

(二) 盐湖股份党委会研究“三重一大”决策范围的风险管理事项，党委委员负责组织协调分管领域的风险管理工作。

- 1.研究讨论年度全面风险管理报告；
- 2.研究讨论重大风险事项应对方案；
- 3.研究讨论其它重要的风险管理事项。

(三) 总裁办公会是风险管理工作的业务领导机构，主要职责：

- 1.审议年度全面风险管理报告；
- 2.审议重大风险事项应对方案；
- 3.审议其它重要的风险管理事项。

**第八条** 风险管理委员会是总裁办公会下设的议事机构，负责统筹和协调公司风险管理工作，研究讨论重大风险管理事项。风险管理委员会设主任1名，由公司总裁担任。成员包括战略规划部、财务部、党委办公室、董事会办公室、纪检、HSE部、供应链部、审计与风险控制部和法律合规部的主要负责人。风险管理委员会办公室设在审计与风险控制部，是委员会日常办事机构。

主要职责：

- 1.拟定年度全面风险管理报告；
- 2.拟定重大风险事项应对方案；
- 3.指导、检查、监督、协调各单位的风险管理工作；
- 4.研究其他相关风险工作。

**第九条** “风险管理三道防线”由直接管理风险的盐湖股份机关各部门、各分（子）公司作为第一道防线，审计与风险控制部为风险管理的牵头部门作为第二道防线，相对独立的审计、纪检作为第三道防线。

（一）盐湖股份审计与风险控制部是风险管理工作的牵头部门，负责对盐湖股份全面风险管理工作进行组织协调和集中管理，主要职责如下：

- 1.组织开展盐湖股份年度风险评估工作；
- 2.负责制定和完善盐湖股份风险管理制度并监督执行；
- 3.负责对盐湖股份各单位风险管理体系建设进行指导、协调和监督；
- 4.负责对盐湖股份各单位的经营管理工作提供风险管理领域的配合、支持和服务；
- 5.负责编制盐湖股份年度全面风险管理报告和专项报告；
- 6.负责盐湖股份风险管理文化的宣传工作；
- 7.负责盐湖股份交办的其它事项。

（二）盐湖股份机关各部门、各分（子）公司是风险管理的

执行机构，负责各自职责范围内的重大风险的具体管理工作，并接受公司审计与风险控制部的业务指导和监督。

各单位负责人为本单位风险管理工作的第一责任人，履行风险管理主体责任，负责推动本单位全面风险管理体系的建设和风险管理日常工作的开展，在职责范围内执行风险管理制度，根据本单位的工作实际需要，设立风险管理岗位或风险管理联络员，协调、落实风险管理日常工作，实现和完善以下风险管理职能：

1.建设并优化本单位风险管理体系和组织架构，包括制度废改立、人员岗位、风险管理流程、文化宣传、编制报告等内容；

2.定期组织开展本单位的风险评估工作，编制并按要求报送《年度风险管理情况报告》；

3.根据风险评估工作的结果，提出本单位重大风险解决方案；

4.负责推进本单位风险事项排查工作以及重大风险事项应对工作，按时报送相关报告；

5.制定本单位的關鍵风险指标并对其进行监控和分析；

6.办理风险管理其他有关工作。

（三）盐湖股份审计、巡察、纪检是独立的监督部门，应将对风险管理工作的监督纳入其工作范围。

### **第三章 管理内容**

**第十条** 盐湖股份机关各部门及各分（子）公司应当以风险研判机制强化源头管理和过程监控，以决策风险评估机制保障决

策安全与合规，以风险防控协同机制强化信息共享与协同应对，以风险防控责任机制明确责任划分和考核导向，构建“四位一体”的全面风险管理体系，加强风险防控能力建设。

（一）要建立风险研判机制，通过年度、季度、月度及重大风险的多维度监测与分析，强化风险的源头治理、趋势预判、常态化跟踪及应急应对，确保能够及时发现、评估、监控并有效应对各类风险，为决策层提供有力支撑，保障公司稳健运营，实现风险闭环管理。

（二）要建立决策风险评估机制，通过加强重大项目决策前的专项风险评估和明确决策事项的合规审查，确保重大经营决策的科学性、有效性和合规性，将风险管控前置，有效防范和规避决策过程中的潜在风险，保障公司决策安全。

（三）要建立风险防控协同机制，通过加强风险信息互通、构建会商协同机制及强化对子企业的穿透管理，实现风险信息的共享与协同应对，促进跨企业、跨业态、跨层级的风险联防联控，提升风险防控效率，推动风险防控由分散向协同转变，有效防范和化解系统性风险。

（四）要建立风险防控责任机制，通过明确三道防线的责任划分、强化风险防控的考核导向、营造全员风险防控文化，构建自上而下责任明确、自下而上风险可控的工作体系，确保风险防控责任层层落实，提升全员风险防控意识和能力，推动全面风险管理体系的有效运行。

## 第四章 风险管理基本流程

**第十一条** 风险管理基本工作流程为：收集风险管理初始信息、风险评估、风险管理策略、提出和实施风险管理解决方案、风险管理监督与改进。

**第十二条** 收集风险管理初始信息。盐湖股份机关各部门及各分（子）公司广泛利用各种方式和途径收集与本单位各项管理活动、国企改革及改革深化提升行动中所有相关的内、外部初始风险信息。并对风险信息进行必要的筛选、提炼、及时通过相应的工作方式传达给公司内部相应机构及人员，并根据需要进行风险提示预警。包括但不限于：

### （一）战略风险

1.宏观环境风险。是指国内、国际经济形势发生变化，对市场供求关系产生重大影响，可能导致盐湖股份面临不利的市场环境，给预期经营收益带来的不确定性；

2.政策法规风险。是指由于国家或地方产业政策、生态环境保护政策以及税收政策等发生变化，可能导致公司成本上升、销售下降，资金周转困难，给持续经营带来的不确定性；

3.战略规划风险。是指由于对国家宏观经济走势判断不准确，对市场和竞争对手情况了解不深入，对自身优劣势分析不透彻，公司可利用资源、人才储备与未来市场竞争的分析不客观等原因，可能导致战略目标制定盲目，战略目标不明确、脱离市场和企业

实际，给公司带来的方向性错误和未来发展的不确定性；

4.战略决策风险。是指由于决策机制不健全，决策依据不充分、可行性研究不到位、决策程序不合理，以及履行不严谨等原因，可能导致战略决策失误，战略决策目标难以实现，给战略决策效率和决策效果带来的不确定性；

5.组织架构设置风险。是指由于公司组织结构设置不合理、不健全，管理层次（纵向结构）划分不清晰、部门职权（横向结构）界定不合理、未及时依据业务变化进行合理调整等原因，可能导致现有的组织结构无法适应业务需要，给工作效率、管理效果带来的不确定性。

## （二）运营风险

1.制度管理风险。是指由于建立的制度体系不规范、不健全，管理权责界定不清晰，制度内容不完整，制度之间相互重叠、相互冲突或过于繁杂，可行性差；制度执行监督力度不够，制度更新不及时以及考核机制不健全等原因，可能导致制度可行性差，制度形同虚设，或执行效率和效果不佳，给内部控制效率与效果带来不确定性；

2.内控建设风险。内控建设风险是指由于内部控制体系不健全，缺乏内部沟通，权责分配不清晰、不合理，内部控制执行不到位、监督程序履行不严格、内控调整不及时等原因，可能导致运营效率低下，给公司实现持续发展带来的不确定性；

3.权责分配风险。是指由于各部门及相应岗位的职责定位不

明确、权限划分不清晰、结构层次不科学等原因，可能导致管理效率低下，给经营目标实现带来的不确定性；

4.人才管理风险。是指由于招聘方式不合理、人才（干部）选拔程序、培养程序不合理、薪酬制度不合理、奖惩措施不公正，员工不具备应有的专业知识、技能和经验，在岗培训工作不到位，可能导致员工无法满足岗位需要，员工不稳定，给公司稳定发展带来的不确定性；

5.分（子）公司管控风险。是指由于对分（子）公司管控不力，治理结构不完善，组织架构不健全，职责权限界定不清晰，人员选任不恰当，监督考核机制不完善或执行不到位，会计核算办法制定和执行不正确，信息渠道不畅通等原因，可能导致决策失误，分（子）公司超越业务范围或审批权限从事相关交易事项，串通舞弊，效率低下，合并财务报表信息失真，盐湖股份无法及时获取相关信息，对分（子）公司缺乏实质控制力，给公司经济利益带来的不确定性；

6. 投资决策风险。是指由于投资项目违反国家法律法规，投资项目未经政府相关部门及盐湖股份有效审批或超越审批权限，投资项目未经科学、严密的评估和论证，投资项目定位不准确，对投资项目存在的风险估计不足，经济效益分析过于乐观以及职责分工不明确等原因，可能导致投资失误，给投资收益带来的不确定性；

7.企业并购风险。是指由于并购交易违反国家法律法规，与

盐湖股份总体规划不相符，不能获取有效资源，不能有效提升自身价值，未经适当审核或超越授权审批，审慎性调查不全面、不科学，并购交易合同协议未履行审批或监控不力等原因，可能导致遭受外部处罚，战略无法实现，财务报告信息失真，重大差错、舞弊、欺诈事件的发生，合同违约损失，并购失败，给公司造成经济、信誉损失及发展的不确定性；

8.项目管理风险。是指对项目可研、招投标、合同、施工、结算等方面管控不到位，项目发生重大设计变更、招标程序控制、审批手续不严格，工程进度、工程质量、安全管理等情况了解不及时，对发生的重大问题分析、审核不到位，考核不严格，给公司的发展和经济效益带来的不确定性；

9.安全环保风险。是指未能识别生产经营活动中存在的危险、有害因素，未能及时确定安全环保风险的严重程度，对存在的安全风险未能及时发现，可能导致重大安全环保事故，给公司造成重大经济损失的不确定性；

10.廉政风险。是指对党员领导干部监管不到位，领导干部不履行“一岗双责”，或履行不到位；违反廉洁自律相关规定；违反民主集中制，独断专行；利用职务上的便利谋取私利；不作为或滥用职权等给公司造成负面影响和经济利益受损的不确定性。

### （三）财务风险

1.预算管理风险。是指由于编制依据不充分、不准确、与实际脱节；预算没有得到有效落实，或执行出现较大偏差；预算考

核不认真，使考核形同虚设等导致预算目标无法实现，可能给成本控制和利润带来不确定性；

2.资金管控风险。是指由于资金管理未经适当审批或超越授权审批，资金调度不合理、营运不顺畅，会计记录不准确、不完整、不及时，货币资金盘点、对账不及时，银行账户开立撤销未经适当授权审批，资金支付审核、审批程序不合理、执行不严格，权责划分不清晰，资金计划编制不合理等原因，可能导致资金使用效率低下，发生重大差错、舞弊欺诈、挪用等，给资金安全和经济收益带来的不确定性；

3.融资管理风险。是指由于对资金需求预测不准确，融资方式、融资成本、融资结构、偿债能力以及融资的时机等方面的决策失误，融资合同或协议条款不合法、不合规，可能导致融资失败，融资成本过高，资金不足、冗余或债务结构不合理，给经营和经济收益带来的不确定性；

4.费用控制风险。是指由于费用预算制定标准不合理，控制措施不健全，控制执行不严格等原因，可能导致费用不能得到有效控制，给公司经济收益带来的不确定性；

5.纳税管理风险。是指由于税务筹划不合理、对税收政策缺乏了解，纳税执行和监督管理不到位等原因，可能导致公司多纳税，少交或漏交税款遭受行政处罚，给声誉和经营收益带来的不确定性；

6.盈利能力风险。是指由于宏观经济政策、市场及项目决策、

定位等因素，导致公司无法按照发展战略和经营计划的要求实现预定的经营业绩，给一定时期的利润获取带来影响的不确定性；

7.收益分配风险。是指由于收益分配不合理，可能导致影响投资者的利益和信心，给后续经营和管理带来的不利影响，给长期稳定发展造成的不确定性；

8.信息披露风险。是指由于对外披露的重要信息及财务数据，没有经过严格的审核或授权审批不严；相关人员意外提前透露信息，使相关信息对外披露不当，可能对市场产生影响，而给公司声誉和经营收益带来的不确定性。

#### （四）法律风险

1.合法合规性风险。是指公司没有全面、认真执行国家法律、法规和政策规定，影响合规性目标实现的因素；

2.合同订立风险。是指由于对合同对方的资质和信用、合同条款等未进行有效审查，未建立内部会签程序或履行不严格，未及时、有效处理合同变更事项等原因，可能导致的合同无法履行，给公司经营收益和声誉带来的不确定性；

3.法律事务风险。是指由于公司管理制度不健全、执行不到位等原因，可能导致公司遭受法律法规处罚，给公司利益和声誉带来的不确定性；

4.法律纠纷风险（涉诉风险）。是指公司及其员工的不规范行为，可能使公司遇到民事赔偿、行政或刑事处罚等情况，导致公司利益受损。

## （五）市场风险

1.市场拓展风险。是指由于对市场的预测不准确、竞争分析不充分、市场开拓策略不合理、市场开拓人员不能满足要求等原因，可能导致市场开拓战略目标无法实现或市场占有率下降，给公司持续发展和经营收益带来的不确定性；

2.品牌管理风险。是指由于品牌管理的策划不合理、组织与实施过程不规范、资源利用不充分、品牌维护工作不到位等原因，可能导致品牌的知名度降低，给公司的信誉度以及品牌的生命力带来的不确定性；

3.营销策略风险。是指由于对市场研究不深入，营销目标与销售方式不明确，营销策划与广告宣传不到位，与潜在客户沟通不充分，销售定价不科学，销售人员培训不到位等原因，可能导致销售不畅或销售价格不能达到预期，给公司的发展和经济效益带来的不确定性；

4.产品质量风险。是指由于产品质量标准制定不合理，产品质量控制过程不到位、不规范，质量不符合设计标准，考核奖惩制度不严格，技术水平和员工素质无法满足岗位要求等原因，可能导致产品质量低下和销售不畅或售后因质量问题引发经济纠纷、法律诉讼，给公司经济效益和声誉带来的不确定性；

5.销售管理风险。是指由于销售计划制定的不合理，销售定位不准确，销售人员未定期组织培训，人员素质得不到提升，销售执行及控制过程不规范，考核奖惩制度不明确，未定期对销售

过程进行评估等原因，可能导致销售目标无法实现，给公司市场竞争力和经营收益带来的不确定性；

6.售后服务管理风险。是指由于售后服务缺失，管理不到位，客户满意度下降，对产生的纠纷不能有效化解等原因，可能导致公司名誉受损，市场占有率下降，甚至面临法律诉讼，给公司信誉及长远发展带来的不确定性。

（六）其他风险，与本单位相关的重大改革决策风险、思想政治、意识形态、舆情信息、法制维稳及其他影响公司实现其经营目标的信息。

**第十三条 风险评估。**盐湖股份机关各部门及各分（子）公司应定期或不定期开展本单位的风险评估工作，每年至少一次对本单位的重大风险和风险管理工作进行梳理和总结，按要求完成本单位《年度全面风险管理报告》，经各单位负责人审批后报送审计与风险控制部。审计与风险控制部应在汇总、分析各单位风险评估结果的基础上，结合盐湖股份整体情况，评估出年度重大风险，必要时可聘请专业机构开展风险评估工作。形成盐湖股份《年度全面风险管理报告》，经风险管理委员会或总裁办公会、党委会、董事会审议后，上报中国盐湖。

**第十四条 风险管理策略。**盐湖股份机关各部门及各分（子）公司应根据自身条件和外部环境，围绕企业发展战略，确定风险偏好、风险承受度等，选择风险承担、风险规避、风险转移、风险对冲等适合的风险管理工具的总体策略，并确定风险管理所需

配置的人力和财力资源，实现对风险的有效控制。

**第十五条** 提出和实施风险管理解决方案。盐湖股份机关各部门、各分（子）公司根据风险管理策略，结合风险评估结果，针对各类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，风险管理策略、组织领导、风险应对建议、风险预警机制等。

**第十六条** 风险管理监督与改进。盐湖股份机关各部门及各分（子）公司应根据本单位的实际情况，建立相应的风险监控指标体系，对本单位的风险进行日常监控，定期对各类风险关键指标的监控结果进行汇总、分析，对风险管理解决方案的执行和效果进行回顾和监控，形成风险管理情况报告，向公司领导或相关决策机构汇报。在日常工作中对本单位的风险管理工作的效率和效果进行持续自我改进。

盐湖股份独立的监督单位，应对风险管理工作的监督纳入其工作范围。应定期对包括风险管理职能部门在内的各有关部门和业务单位能否按照有关规定开展风险管理工作及其工作效果进行监督评价。

## **第五章 风险管理文化建设**

**第十七条** 盐湖股份机关各部门及各分（子）公司应当深化风控文化培育，营造全员参与、主动防范、积极应对的风险防控文化氛围。

盐湖股份机关各部门及各分（子）公司负责人应当在培育风险管理文化中起到领导和表率的作用；相关重要业务流程和风险控制环节的管理和操作人员应当成为培育风险管理文化的骨干力量。全体员工尤其是各级管理人员和业务人员应当牢固树立风险无处不在、无时不在的意识，牢固树立居安思危、未雨绸缪的风险管理理念。应当通过多种形式广泛、深入、持久地宣传道德诚信和合法合规的风险管理文化，进行风险管理案例教育，加强风险管理理念、知识、管理流程和管控核心等方面的专业培训。

## **第六章 风险监督、违规追责**

**第十八条** 盐湖股份机关各部门及各分（子）公司不得编制和提供虚假或者隐瞒事实的风险管理报告，各单位的负责人对本单位的风险管理报告准确性、真实性、及时性和完整性负责。若在风险管理报告编制及风险应对过程中，有谎报、瞒报、迟报、管理及应对不力等失职、渎职行为的情形，风险委员会管理办公室将印发提示函、约谈或通报，情形严重的依规追究责任。

**第十九条** 审计与风险控制部对各单位风险管理及报告编制情况进行监督，对违反国家法律法规、上位政策，忽视风险管理而导致公司发生风险损失的相关责任人，公司将视具体情节追究个人责任，并按《青海盐湖工业股份有限公司违规经营投资责任追究管理办法》的要求进行追责。

## 第七章 附则

第二十条 本规定由盐湖股份审计与风险控制部负责解释。

第二十一条 本规定自印发之日起生效。