

# 风险管理在企业运营中的实践与优化路径探讨

孟雄

陕西水务发展投资集团有限公司，陕西省西安市，710016；

**摘要：**在复杂多变的宏观经济环境中，风险管理已成为企业可持续发展的核心支柱。本文以陕西水务发展投资集团有限公司为研究范本，深入剖析其作为类金融企业的风险管理实践。文章指出，该集团虽在治理结构、业务准入与财务底线层面建立了初步风控机制，具备一定的风险防控能力，但不排除信用风险过度集中、投后管理等环节薄弱等挑战。针对这些问题，本文提出了系统性的优化路径：构建整合性的全面风险管理（ERM）框架以实现战略协同，引入动态内部评级与组合管理工具以精细化信用风险，并大力推动风险科技（Risk Tech）赋能与人才体系建设。本研究旨在探讨国有资本运营公司在市场化转型中，如何平衡业务创新与风险管理，实现从“被动防御”到“主动管理与价值创造”的范式跃升，为类金融企业高质量发展提供具有实践意义的参考。

**关键词：**全面风险管理；类金融企业；信用风险组合管理；风险科技

**DOI：**10.69979/3029-2700.26.01.038

## 引言

当今世界经济全球化的浪潮深刻地改变着企业的生存环境，市场竞争日趋白热化。与此同时，企业所面临的风险也变得前所未有的复杂多样。传统的风险管理方法往往较为分散被动，难以应对这些复杂的风险局面。迫切需要一种更为系统、整体与前瞻性的方法来应对，这便是全面风险管理体系应运而生的背景。从理论层面来看，对全面风险管理体系进行深入研究，有助于丰富及完善风险管理理论体系，以澄清一些模糊的认识，推动风险管理领域的学术进步。从实践层面来看，本研究旨在为企业构建及完善全面风险管理提供理论指导，帮助企业在复杂的环境中提高风险管理水平，以降低经营风险，实现可持续发展<sup>[1]</sup>。

## 1 投资集团风险管理实践现状分析

### 1.1 治理结构搭建与制度框架初显

陕西水务发展投资集团有限公司（以下简称“投资集团”）自成立之初，便在集团层面设立了六个职能部门，初步构建了企业治理的基本框架。这种组织架构为风险管理的制度化建设提供了基础保障。作为市场竞争类投融资企业，投资集团明确自身定位，在追求利润的同时，必然将风险控制视为生命线。目前，其风险管理实践呈现出以合规性和结构性防御为主的特点。例如，在融资租赁和商业保理业务中，公司明确将客户群体聚焦于“AA级以上国有企业”，这实质上是一种通过

设置高客户信用门槛来规避重大信用风险的审慎策略。同时，作为利润中心，集团对其设定了明确的资产负债率管控红线，确保了整体财务风险的可知与可控，体现了自上而下的风险底线管理思维。然而，现有的风险管理职能可能分散于财务、运营等不同部门，尚未形成独立、专业且贯穿所有业务条线的垂直管理体系。

### 1.2 业务层面的风险控制措施探索

在具体的业务运营中，投资集团各子公司根据其业务特性，已开始探索并实施具有针对性的风险管控措施。融资租赁公司通过“直接租赁、售后回租”等模式，其风险控制核心在于对租赁物（资产）的所有权把控和价值评估，以此作为风险缓释的重要手段。商业保理公司则专注于“受让应收账款”，其风险管理的关键在于对应收账款真实性、合法性与可回收性的尽职调查，通过严控基础资产质量来防范风险。力合投资的私募股权与债权投资业务，则依赖于专业的项目筛选与投资组合管理，旨在通过分散投资来规避非系统性风险。供应链管理公司则试图通过服务“核心企业”并依托其信用，来间接管理上下游中小企业的风险。这些措施表明，投资集团在业务前端已具备了一定的风险识别与应对意识，并采取了相应的技术性手段。

### 1.3 管理文化与战略协同的初步体现

从企业文化和发展战略的角度来看，投资集团的风险管理理念已有所体现。公司目前的国有资本回报率高于行业同类企业，这背后隐含了对风险调整后收益的追

求，即不仅要获取利润，更要实现优于行业平均水平的风险管控效能。同时，年度经营目标任务的刚性要求，也反映出通过计划与考核机制对经营风险进行过程管理。在战略层面，投资集团聚焦于水务相关的产业链金融与科创园区运营，这种围绕主业进行拓展的业务布局，本身有助于降低因盲目多元化而带来的战略风险。秦创园·水务科技产业园的建设和招商，虽然面临去化难度增加的运营风险，但其“全链条创新服务生态平台”的定位，也展现了通过构建产业生态来增强抗风险能力和可持续发展能力的长期战略思考，为未来建立更系统的运营风险管理体系奠定了基础。

## 2 风险管理在企业运营中存在的问题与成因

### 2.1 风险管理体系尚未健全，系统性支撑不足

投资集团当前的风险管理已形成“233 风险防控体系”，具体表现在以投资集团本部为报备审批中心，所属企业为风险防控责任主体的双重防控机制，做到重大投资、重大业务、重要合同的风控审核全覆盖。但集团整体风险承受能力和各业务单元风险限额仍较为模糊，风险水平与战略目标匹配度有待提高。各业务子公司虽各有风控措施，但缺乏集团层面的统筹与标准化指引，导致风险管理标准不一、资源分散。例如，融资租赁的客户评级标准可能与商业保理的应收账款审核尺度存在差异，难以进行跨业务的整体风险计量与对冲。其成因在于，公司成立于 2024 年，尚处于发展的初创期，管理重心自然更偏向于市场开拓与业务落地，体系化风险管理的建设存在一定的滞后性。同时，集团本部六个职能部门中，并未设立专职的首席风险官（CRO）或独立的风险管理部门，使得风险管理的权威性、专业性和独立性不足，无法有效整合风险信息并实施穿透式管理。

### 2.2 信用风险集中度较高，潜在隐患不容忽视

尽管将客户锁定为“AA 级以上国有企业”是一种有效的风险规避策略，但这也导致了业务风险的过度集中。一旦宏观经济下行或区域性信用环境发生变化，这类看似安全的客户群体也可能发生连锁性信用风险事件，给公司带来巨大冲击。这种问题的成因具有双重性。客观上是由于作为新兴国企，在拓展市场化业务初期，出于生存和稳健考虑，必然优先选择信用资质最优质的客户。主观上则反映出公司风险偏好策略较为保守单一，缺乏对更广泛市场主体进行精细化风险识别与定价的能力。

过度依赖外部评级，而自身缺乏深入的行业研究和客户动态信用评估模型，使得业务发展面临“天花板”，同时也积聚了同质化的系统性风险<sup>[2]</sup>。

### 2.3 投后管理与市场风险应对存在薄弱环节

在股权投资与产业园区运营等中长期业务中，风险管理的薄弱环节更突出地体现在投后管理与市场风险应对上。对于力合投资已投的股权或债权项目，如何持续跟踪、评估其经营状况并提供增值服务以规避价值下跌风险，是比投资决策更复杂的挑战。对于水务科创产业园，当前首要任务是招商，但未来的风险将转向园区企业的存活率、产业协同效应以及租金收入稳定性等运营层面。这些问题的成因在于，类金融业务的风险具有滞后性和长期性，而新成立的公司往往将主要精力置于“投得出”、“建得成”的前端环节，对投后运营管理的体系搭建、专业团队配备和经验积累尚显不足。同时，对于利率波动、市场竞争等外部市场风险，也缺乏有效的监测工具和对冲手段，被动应对多于主动管理。

## 3 风险管理优化路径探讨

### 3.1 构建全面风险管理（ERM）框架，实现一体化管控

全面风险管理（ERM）框架是现代企业风险管理的核心理论，它强调从企业整体战略出发，以整合、前瞻的视角管理所有层面的关键风险，确保风险承担与战略目标、风险偏好及可承受能力相一致。该框架超越了传统孤立、分散的风控模式，要求建立涵盖风险识别、评估、应对、监控与报告在内的闭环管理体系，并将其深度融入企业和所有业务流程中，旨在实现“在控制下发展，在风险中寻求机遇”。对于投资集团这类业务多元、风险交织的类金融企业而言，推行 ERM 框架是打破各子公司风险壁垒，实现对整体风险敞口统一视图和集中管控的必然选择<sup>[3]</sup>。

例如，投资集团可在集团本部设立直属董事会的“风险管理委员会”，并下设专职的风险管理部。该部门负责牵头制定全集团统一的《风险管理制度》和《风险偏好陈述书》，明确各类业务的风险容忍度。同时，建立覆盖融资租赁、保理、投资等所有业务的“风险信息库”，定期（如每季度）由各子公司上报核心风险指标，如融资租赁的资产不良率、保理业务的逾期率、股权投资项目的估值变动等，由风险管理部进行汇总、分

析与预警，从而实现风险的一体化、透明化管理。

### 3.2 细化信用风险管理，引入动态评估与组合管理

现代信用风险管理理论认为，仅依赖外部评级和客户准入门槛是远远不够的，一个成熟的信用风险管理体系应贯穿于贷前、贷中、贷后全流程。它要求企业建立独立的内部信用评级体系，运用定量与定性相结合的方法对交易对手进行精准画像和分级，并在此基础上实施差异化的风险定价、授信审批和贷后监控。同时，资产组合管理理论也至关重要，它通过分散化原则来避免风险过度集中于某一区域、行业或客户类型，从而有效降低非系统性风险。其核心目标是从被动的风险规避转向主动的风险识别与定价，在可控的损失范围内追求风险收益的最大化。

针对投资集团客户集中于高信用等级国企的情况，可以着手构建自己的内部评级模型。该模型除参考外部评级外，还应纳入行业前景、区域经济、财务弹性、与水务主业的关联度等个性化指标，对客户进行更细致的信用分级。在此基础上，对商业保理业务，可针对不同信用等级的客户设定差异化的融资比例和利率。例如，对内部评级为最优的客户，可提供最高不超过应收账款面值 90% 的融资；对评级稍次的客户，则压缩至 70%，并通过提高定价来覆盖潜在风险损失，从而实现风险与收益的匹配。

### 3.3 强化科技赋能与人才建设，提升风险预警与应对能力

在数字经济时代，风险管理的效能越来越依赖于技术和数据的驱动。“风险科技（Risk Tech）”理念倡导利用大数据、人工智能（AI）、机器学习（ML）和流程自动化（RPA）等前沿技术，实现对海量、多维度风险数据的实时处理与分析，从而极大地提升风险识别的广度、评估的精度、监控的密度和决策的效率。一个技术驱动的风控体系能够从“事后补救”转向“事中干预”和“事前预警”。与此同时，无论技术如何演进，风险管理归根结底是“人”的智慧活动。培养和引进一批既深刻理解金融业务本质，又熟练掌握风险管理理论、工具与技术的复合型专业人才，是整个风控体系能够有效运行并持续优化的根本保障<sup>[4]</sup>。

投资集团可以规划建设“风险监测预警平台”。该平台可对接外部数据源（如工商、司法、税务、舆情信

息），并集成内部各业务系统的交易数据。平台利用 AI 算法模型，对融资租赁和保理业务的交易对手进行实时动态监控，一旦发现某客户被列入失信被执行人名单或出现重大负面舆情，系统将自动触发警报并暂停与其的新增业务，实现从“静态准入”到“动态监控”的转变。在人才方面，集团可设立“风险管理专项培训基金”，定期选派业务骨干参加行业风控培训，并引入具有金融机构风控经验的专业人才，打造一支能够支撑公司市场化、专业化发展的核心风控团队。

## 4 结语

综上所述，风险管理是一项贯穿企业生命周期的战略性、系统性工程。对于陕西水务发展投资集团而言，将风险管理从分散的战术操作提升至统一的战略架构，从依赖外部评级的被动规避转向依靠内部能力的主动管理与定价，是其在市场化竞争中行稳致远的必然选择<sup>[5]</sup>。通过构建全面风险管理框架、深化信用风险精细化管理、并依托科技与人才双轮驱动，企业能够有效地将风险转化为可控成本与潜在发展机遇。这不仅有助于筑牢国有资本的安全防线，更能显著提升其作为投融资平台的核心竞争力与价值创造能力，最终助力其在服务国家“十五五”规划与地方经济发展的宏伟蓝图中，担当更重要的使命，实现高质量的可持续发展。

## 参考文献

- [1] 吴波. 全面风险管理体系建设在企业运营中的作用 [J]. 中国电子商情, 2025, 31(10): 52-54. DOI: CNKI:SUN:DZSQ.0.2025-10-018.
- [2] 柯碧灵. 风险管理体系在企业运营管理中的应用 [J]. 销售与市场, 2024, (15): 91-93. DOI: CNKI:SUN:XSY.0.2024-15-030.
- [3] 徐晨. 浅谈财务管理对企业运营中的重要性 [J]. 乡镇企业导报, 2024, (15): 153-155. DOI: CNKI:SUN:XQYD.0.2024-15-052.
- [4] 王晓鹏. 供应链风险管理对企业运营稳定性的影响 [C]//江西省工程师联合会. 第二届智能工程与经济建设学术研讨会论文集 (一). 浙江中广电器集团股份有限公司, 2025: 905-908. DOI: 10.26914/c.cnkihy.2025.037059.
- [5] 刘俊. 企业运营成本管理与风险控制要点探讨 [J]. 营销界, 2022, (04): 76-78. DOI: CNKI:SUN:YXJI.0.2022-04-019.