

注重全面风险管理 提升内部治理能力

江 莹

推进国家治理体系和治理能力现代化，必须注重提升风险管理和内部控制能力。习近平总书记高度重视防范化解重大风险。2018年1月，他在学习贯彻党的十九大精神专题研讨班开班式上列举了8个方面16个具体风险，其中提到“像非典那样的重大传染性疾病，也要时刻保持警惕、严密防范”。2019年1月，他在省部级主要领导干部坚持底线思维着力防范化解重大风险专题研讨班开班式上指出，面对波谲云诡的国际形势、复杂敏感的周边环境、艰巨繁重的改革发展稳定任务，必须始终保持高度警惕，既要高度警惕“黑天鹅”事件，也要防范“灰犀牛”事件；既要防范风险的先手，也要有应对和化解风险挑战的高招；既要打好防范和抵御风险的有准备之战，也要打好化险为夷、转危为机的战略主动战。2020年2月23日，他在统筹推进新冠肺炎疫情防控和经济社会发展工作部署会议上进一步指出，必须增强谨慎之心，对风险因素要有底线思维，对解决问题要一抓到底，一时一刻不放松，一丝一毫不马虎，直至取得最后胜利。这些精神，为我们的行动指明了前进方向，提供了根本遵循。

内部治理的风险隐患

习近平总书记在省部级主要领导干部坚持底线思维着力防范化解重大风险专题研讨班开班式上指出：“要强化风险意识，常观大势、常思大局，科学预见形势发展走势和隐藏其中的风险挑战，做到未雨绸缪。”在内部治理的实践中，风险隐患主要来自于两个方面。

顶层设计风险。顶层设计不仅指国家层面，不同层次、区域、部门、行业都有不同的顶层设计。党和国家要求领导干部要切实强化制度意识，带头维护制度权威，做制度执行的表率，确保党和国家重大决策部署、重大工作安排都按照制度要求落到实处，切实防止各自为政、标准不一、宽严失度等问题的发生，充分发挥制度指引方向、规范行为、提高效率、维护稳定、防范化解风险的重要作用。顶层设计理念是单位角色定位、发展理念和战略规划的理论先导，顶层设计架构是对发展战略、发展路径等事关单位发展大计的重要目标、重大举措、执行策略、执行步骤的综合构想及实施方案。因对顶层设计的认知和重视不同，各单位存在的风险类型和缺陷程度亦不同，主要表现为：角色定位、发展思路不够准确；发展战略、建设规划不够清晰；机构设置、人员配备不够合理；权力清单、权力制衡不够科学；业务流程、职能划分不够优化；舆论宣传、信息公开不够充分；决策机制、决策程序不够严谨；信息化建设、数据共享力度不够等。

基层实践风险。制度的生命力在于执行。基层是确保各项措施落实到位的关键所在。要构建全覆盖的制度执行监督机制，把制度执行和监督贯穿区域治理、部门治理、行业治理、基层治理、单位治理的全过程，坚决杜绝制度执行上做选择、搞变通、打折扣的现象，严肃查处有令不行、有禁不止、阳奉阴违的行为，确保制度时时生威、处处有效。有了好的顶层设计，最重要的就是强有力的执行，就是基层结合实际认真贯彻落实。实践中，部分基层人员学习能力不强，责任意识、规矩意识、流程意识薄弱，对制度缺乏敬畏，不按照制度行事，钻制度空子、打擦边球，甚至随意曲解制度，不作为、慢作为、懒作为、乱作为时有发生，导致不同单位存在不同类型、不同环节、不同程度的风险。

优化内部治理的思考

习近平总书记指出，要完善风险防控机制，建立健全风险研判机制、决策风险评估机制、风险防控协

同机制、风险防控责任机制，主动加强协调配合，坚持一级抓一级、层层抓落实。

增强风险管理意识。人民群众是历史的创造者。风险管理、内部控制不仅仅是相关领导、内部控制工作人员的事情，也是每个员工的事情，每个人都是管理链条中的一环，可以发挥或正或负的力量；而且，不仅仅要重视经济活动，也要重视涉及权力运行的非经济活动。所以，要结合实际，树立全员控制、全面风险管理的意识，应结合具体工作流程、管理过程，注重问题导向、风险导向，勇于发现、改进管理中的缺陷和不足，不断完善内部治理。

提高风险管理能力。增强驾驭风险本领，健全各方面风险防控机制。首先要提高风险识别的能力，这是风险管理的基础。要及时识别与实现内部控制目标相关的风险，合理确定风险应对策略。其次是提高应对风险的能力。从推进治理体系和治理能力现代化的角度理解风险管理的战略意义，透过现象，看清本质，针对不同的风险类型和缺陷程度，采取相应的对策和手段。完善风险防控机制，建立健全风险研判机制、决策风险评估机制、风险防控协同机制、风险防控责任机制。再次是提高抓早抓小的能力。结合全员控制、全面风险管理，在人、财、物、产、供、销等方面，一旦发现苗头性问题，应及时进行研判，采取有力措施，抓早抓小，防微杜渐。

做好内部控制评价。单位内部控制部门要结合业务特点、中心工作、根本任务，扎扎实实做好内部控制评价工作。一是重视数据。顺应信息技术的进步，善于运用互联网技术和信息化手段开展工作。会同信息化建设管理等部门，做好数据收集、管理、使用等工作，通过一系列的管理系统、平台，提高内部控制的智能化水平。二是全面评价。对象的全面性是最基本的要求。通过对单位风险管控体系进行全面检查，科学识别并系统评价已有风险、未来潜在风险、内部控制体系的设计风险和执行风险、经济活动风险和非经济活动风险等，努力将剩余风险转化为可控的风险。三是客观评价。单位内部控制在不断提高权力运行效率、效果的同时，更要促进权利义务对等，达到实体公正。通过自查和外部力量的介入等多种方式，不断揭示和评价单位面临的风险和问题，及时整改，切实提高单位内控水平，优化治理体系。