

# 西安邮电大学文件

西邮校发〔2018〕51号

---

## 关于印发《西安邮电大学 全面风险管理制度》的通知

各部门、各单位：

《西安邮电大学全面风险管理制度》经2018年9月21日校长办公会审定，现予以印发，请遵照执行。



# 西安邮电大学全面风险管理制度

## 第一章 总则

**第一条** 为建立有效的全面风险管理体系和机制，提高学校风险防范与管理水平，保障学校高效运行，根据《行政事业部门内部控制规范》、《教育部直属高校经济活动内部控制指南（试行）》，并结合学校实际，制定本制度。

**第二条** 本制度适用于学校各部门（单位）的全面风险管理工作。

**第三条** 本制度中所称全面风险管理，是由学校所有部门（单位）及员工共同实施的，旨在识别影响学校目标实现的各种潜在事件，为学校实现事业发展目标提供合理保证的过程。

风险是指存在于未来的不确定性事件对学校实现战略目标可能带来的影响。

**第四条** 全面风险管理的目标是确保经济活动合法合规、资产安全和使用有效、财务信息真实完整、有效防范舞弊和预防腐败、提高资源配置和使用效益。

**第五条** 本制度旨在学校为实现以下目标提供合理保证：

- （一）将风险控制在与风险目标相适应并可承受的范围内；
- （二）实现学校内外部信息沟通的真实、可靠；

(三) 确保学校每一项经济活动均符合有关法律法规;

(四) 确保学校有关规章制度和为实现办学目标、事业发展规划而采取重大措施的贯彻执行,保障学校资产管理的有效及安全性,提高资源配置和使用效益;

(五) 确保学校建立针对各项重大风险发生时的危机处理预案,使其不因灾害性风险或人为失误而遭受重大损失。

**第六条** 全面风险管理遵循以下原则:

(一) 风险目标导向原则:以学校风险目标为导向,从学校实际出发,为实现学校管理目标服务;

(二) 重要性原则:风险管理工作的重点是评估并管理对学校运行有重大影响的风险;

(三) 实际需求原则:反映学校目前的风险状况,满足学校运行和风险管理的需要;

(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。

## **第二章 全面风险管理组织体系与职责分工**

**第七条** 学校全面风险管理工作实行分级管理,学校的全面风险管理组织体系包括:党委会和校长办公会、内部控制建设领导小组(以下简称“内控领导小组”)、校内各部门及单位。

**第八条** 学校各部门及单位为风险管理第一道防线;内控领

导小组和审计处为风险管理第二道防线；校长办公会、党委会是学校风险管理第三道防线。

**第九条** 校长办公会、党委会是学校全面风险管理工作的领导机构，对全面风险管理的有效性负责。其主要职责包括：

（一）审批风险管理策略及对重大风险、重要事项的评价标准；

（二）审议《风险管理年度报告》，包括年度风险管理工作的总结评价和改进计划、年度风险评估结果、重大风险应对方案等；

（三）审阅重大风险应对方案执行情况及学校风险的变化情况，批准学校重大风险应对调整方案及其他重大事项；

（四）审批风险管理组织机构设置及其职责方案；

（五）审批风险管理制度、管理手册及管理辦法等；

（六）督导风险文化的培育与宣贯工作；

（七）落实有关全面风险管理的其它重大事项。

**第十条** 内控领导小组组长由学校党委书记和校长担任，副组长由总会计师担任，成员由校内各部门（单位）负责人组成。内控领导小组下设办公室，负责学校内部控制日常工作开展。内控领导小组根据校长办公会、党委会授权审议风险管理重大事项，行使相应的决策职能。其主要职责包括：

（一） 审议年度风险评估结果、风险管理策略调整方案，

以及重大风险应对方案，包括突发风险事件应急预案，提出修改或调整建议；

（二）审议《风险管理年度报告》并提交校长办公会、党委会审批；根据风险变化情况，研究落实风险应对策略的调整或改进方案，提交校长办公会、党委会审议；

（三）审议重大风险应对方案执行情况及学校重大风险应对调整方案；

（四）审议风险管理组织机构设置及其职责方案，提交校长办公会、党委会审批；

（五）审议学校风险管理制度和重大风险管理办法，提交校长办公会、党委会审批；

（六）审批年度风险管理工作计划并监督其执行；

（七）审批风险管理信息系统建设方案，组织建设风险管理信息系统；

（八）审批学校风险文化培育与宣贯工作计划；

（九）推动落实校长办公会、党委会决定的其他风险管理事项。

**第十一条** 审计处负责全面风险管理体系的建设和整体运转、风险管理工作的组织协调，以及为重大风险决策提供专业意见。其主要职责包括：

（一）组织开展年度风险评估及应对工作，负责对评估结果

汇总分析；

（二）根据风险分析结果，提出风险管理策略调整建议，组织并协助相关部门制定重大风险应对方案；

（三）对年度风险管理工作情况进行自评估，组织推动全面风险管理体系的建设和改进提升；

（四）编制《风险管理年度报告》，提交风险管理分管领导审核；

（五）为学校各部门（单位）管理重大风险提供专业支持，组织协调跨部门的风险管理事宜，对学校重大风险管理决策提出专业意见；

（六）提出风险管理组织机构设置及其职责分工的建议；

（七）负责拟定或修订风险管理相关制度并监督落实；

（八）制定风险文化培育与宣贯工作方案和计划，组织风险管理培训；

（九）负责内控领导小组以及校长办公会、党委会有关风险管理部分的会议纪要的整理和决议事项的督促落实；

（十）完成校长办公会、党委会交办的其他风险管理相关工作。

**第十二条** 学校各职能部门(单位)负责具体风险的管理，接受学校内控领导小组的组织、协调、指导及考核。

各部门（单位）负责人为本部门(单位)风险管理负责人，建

立部门内权责明确、相互制衡的岗位职责和部门内全面、合理的风控制度，并针对业务主要风险环节制定业务操作流程。其主要职责包括：

（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，配合审计处开展风险管理工作；

（二）树立全面风险管理理念，积极参与风险管理文化建设；

（三）协助审计处完成年度风险辨识和评估，形成风险清单；

（四）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；

（五）监控风险事件的变化状态，适时制定和启动应急预案，并及时向审计处通报或备案；

（六）配合审计处完成其他风险管理工作。

**第十三条** 各部门（单位）根据自身实际情况安排专人负责本部门（单位）风险管理工作，并对接审计处相关风险管理工作。

### **第三章 全面风险管理工作流程**

#### **第一节 风险评估**

**第十四条** 风险评估是指根据控制目标，全面系统持续收集相关信息，结合单位实际情况，及时进行风险识别和风险分析，制定风险应对策略。

**第十五条** 学校各部门（单位）在日常工作中，应持续收集

与本部门（单位）相关风险事项，包括政策、法律、社会、经济等内外部相关信息，包括历史数据和未来预测数据，并进行整理和记录。

**第十六条** 各部门在风险识别时应采用风险清单法、财务报表分析法、流程图法等科学方法，准确识别与实现控制目标相关的内部风险和外部风险。

**第十七条** 审计处应对各部门（单位）报送的风险信息进行统一的筛选、提炼，编制学校风险明细表，提交内控领导小组审议。

**第十八条** 审计处应定期组织风险评估工作，制定风险评估的统一标准，借助先进的评估方法及模型对风险进行评估，对识别的风险进行分析和排序，确定关注重点和优先控制的风险，形成风险清单，报内控领导小组审议通过后，提请校长办公会、党委会审批。

### **第十九条 风险评估的方法**

学校针对所识别的风险，运用定性和定量的方法，对单位层面和业务活动层面风险发生的可能性和影响程度进行分析、评价，并按照风险排序标准和方法，确定风险重要性水平，确定风险管理的优先顺序。

风险分析方法一般采用定性和定量方法组合而成。在风险分析不适宜采取定量分析的情况下，或者用于定量分析所需要的足



够可信的数据无法获得，或者获取成本很高时，可采用定性分析法。

风险评估定性方法包括：访谈、集体讨论、专家咨询、问卷调查、标杆分析等方法；

风险分析定量方法包括：概率技术（风险模型、损失事项评估和事后检验）、情景分析、压力测试、敏感性分析等方法。

学校对风险评估从风险发生的可能性、风险事件的影响程度两个维度同时进行分析，分析的内容主要有：

- （1）分析风险发生的可能性（或频率、概率）；
- （2）分析风险可能产生的影响；
- （3）确定风险的重要性水平。

#### 1. 风险发生的可能性

风险发生的可能性是指在学校目前的管理水平下，风险事件发生概率的大小或者发生的频繁程度。

（1）风险可能性等级：风险事件发生的可能性分为5个等级，分别赋予1分至5分，表示可能性依次增加，1分表示该风险事件一般情况下不会发生，5分表示该风险事件常常会发生。

风险发生的可能性评价标准

评分方法	评价标准	1	2	3	4	5
		极低	较低	中等	较高	极高
定性方法	针对日常运营中可能发生的潜在风险	一般情况下不会发生	极少情况下才发生	某些情况下发生	较多情况下发生	常常会发生

定量方法	适用于大型灾难或事故	今后 10 年内发生的可少于 1 次	今后 5-10 年内可能发生 1 次	今后 2-5 年内可能发生 1 次	今后 1 年内可能发生 1 次	今后 1 年内至少发生 1 次
	适用于可以通过历史数据统计出一定时期内风险发生概率的风险	发生概率 10%以下	发生概率为 10%-30%	发生概率为 30%-70%	发生概率为 70%-90%	发生概率为 90%以上

## (2) 评价标准运用方法:

①对于没有历史统计数据的, 主要采用定性方法进行评估;

②对于有历史统计数据的, 主要采用定量方法进行评估:

针对大型灾害/事件类风险发生的可能, 可以用“适用于大型灾难或事故”; 如果可以通过历史数据计算出风险发生的概率, 则可以运用定量方法。

## 2. 风险事件的影响程度

风险事件的影响程度是指该风险发生会对学校经营目标产生影响的大小。

(1) 风险影响程度: 根据实际情况, 影响程度分为 5 个等级, 分别赋予 1 分至 5 分, 表示影响程度依次加强, 1 分代表影响程度很低, 基本可以忽略, 5 分代表影响程度极大。

风险事件的影响程度评价标准

评分标准	1	2	3	4	5
	极轻微的	轻微的	中等的	重大的	灾难性的
损失	轻微	较低	中等	重大	极大
学校日常运营或战略目标	轻微影响, 情况立刻受到控制	轻微影响, 情况经过内部协调后受到控制	中度影响, 情况需要外部支持才能得到控制	严重影响学校经营; 情况失控, 但对学校无致命影响	重大影响, 重大业务失误; 情况失控, 给学校带来致命影响

大型灾难 或事故	不受影响	造成轻微人身 伤害情况立刻 受到控制	造成一定人身 伤害需要医疗 救援,情况需要 外部支持才能 得到控制	造成严重人身伤 害,情况失控	造成重大人身伤亡,情 况失控
学校声誉	负面消息 在学校内 部流传,学 校声誉没 有受损	媒体关注,负 面消息在当 地流传,对学 校声誉造成轻 微损害	负面消息在全 国流传,被相 关监管机构或 政府部门关注	负面消息在全 国流传,对学 校声誉造成 重大损害,被 全国性媒体持 续报道,被国 家监管机构 或中央政府 部门关注	负面消息在全 国流传, 被中央政 府部门或 监管机构 高度关注, 或开展 调查,引 起公众极 大关注并 呼吁采取 行动,对 学校声誉 造成无法 弥补的损 害

(2) 风险发生的影响程度评价标准的运用方法: 根据风险发生后产生影响的性质, 选择其中一个方面对风险的影响程度进行评分, 如风险的影响主要是声誉方面, 则选择“学校声誉”标准, 以此类推。若选择评价风险影响的标准时, 某些风险可能存在适用不同标准的情形, 此时, 需要选择其中对其影响程度最为重要的标准, 来衡量风险的影响程度。

### 3. 风险评估

通过风险识别、风险分析和风险评估这三部分工作, 将学校面临的全部风险进行排序, 编制学校风险重要性等级清单, 绘制风险评估系图。

风险评估系图是根据风险评价结果绘制的、能够直观反映风险度量分析结果和风险分布状况的风险空间分布, 有助于学校管理层直观地了解不同风险的重要性级别, 为学校管理层做出风险管理决策提供依据。

#### 4. 风险评级

计算出风险影响程度、发生可能性的分值后，风险重要程度按照图示判定风险等级：

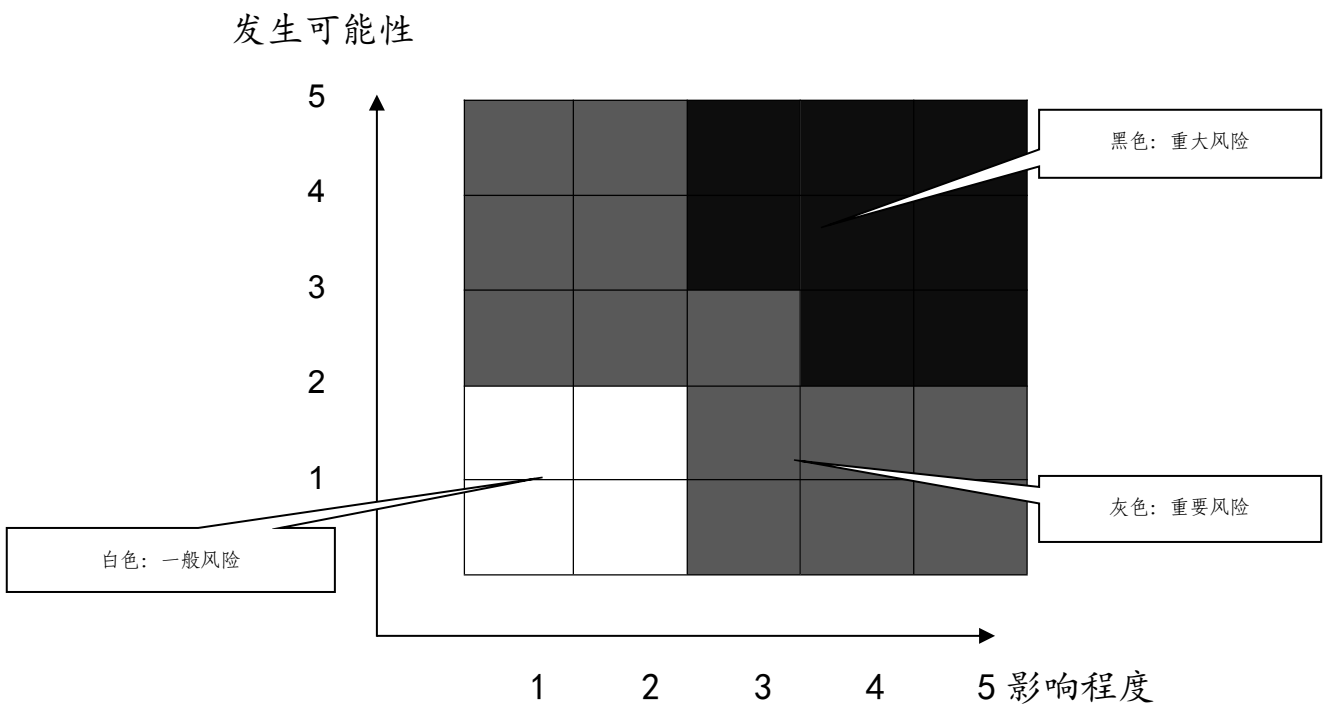
对以上两个维度评分，根据图示判定风险等级。

若评定结果落在黑色区域，则为重大风险。

若评定结果落在灰色区域，则为重要风险。

若评定结果落在白色区域，则为一般风险。

风险等级如下图所示：



## 第二节 风险管理策略的制定及实施

**第二十条** 风险管理策略是指根据学校内外部环境及发展战略所确定的全面风险管理总体方针准则，包括关键风险指标及其警戒值、针对当前重大风险的总体应对策略以及风险管理资源的配置原则。

结合不同发展阶段和业务拓展情况，持续收集与风险变化相关的信息，进行风险识别和风险分析，及时调整风险应对策略。

**第二十一条** 审计处应根据风险评估的结果和学校的风险管理目标，组织相关部门（单位）研究制定或调整风险管理策略，经内控领导小组审议后，提交校长办公会、党委会批准。

**第二十二条** 学校各部门（单位）在开展风险管理及运行业务活动时，必须遵循风险管理策略的要求，注意监控本部门（单位）管理职责范围内的风险是否超过风险预警线，并在日常风险信息报送中反映变化的情况。

**第二十三条** 学校各部门（单位）应当根据风险管理策略，结合风险评估结果，遵循风险目标、运营效率相平衡的原则，制定或修订具体的风险管理解决方案，报审计处审核。

**第二十四条** 风险管理解决方案应包括具体风险的管理控制目标、相关岗位的管理责任分工、针对该风险的事前、事中、事后的具体应对措施。

学校各部门（单位）根据自身的专业经验，针对重大风险所涉及的管理及业务流程，应制定涵盖各个环节的全流程控制措施，并落实管理责任；对其他风险所涉及的业务流程，要把关键环节作为控制点，采取相应的控制措施。

**第二十五条** 审计处负责对各部门（单位）提出的具体风险解决方案进行整理汇总，结合其专业经验和以往风险应对方案的执行效果，提出补充或调整意见以及跨部门的风险应对建议，反馈给各部门。

**第二十六条** 各部门（单位）根据审计处意见新增或修订制度，完善管理流程。

**第二十七条** 审计处汇总各部门（单位）拟定的风险应对策略和解决方案，同时将重大风险解决方案作为风险管理报告的一部分，提交内控领导小组审议。

**第二十八条** 审计处应定期对风险管理策略的执行情况进行检查，包括风险管理制度、风险承受度和重大风险解决方案的执行情况，并将检查结果反馈给相关部门，纳入部门及个人绩效考核中。

### 第三节 风险的监控

**第二十九条** 学校建立风险报告和预警制度。通过有效的沟通和反馈，使学校领导和有关部门及时了解学校业务和资产的风

险状况，适时调整风险管理政策和管理措施。

**第三十条** 学校的风险报告分为定期风险报告和不定期专项风险报告。

定期风险报告是对一个阶段学校事业发展中存在的风险和纠正的情况进行的汇总报告；

不定期专项风险报告是基于学校校长办公会、党委会等的要求，或者学校业务环境、经济活动规模、复杂程度或管理模式等发生重大变化时，需对学校面临的某一业务或者相关领域重新进行风险识别和评估，并拟定应对策略和方案的专项报告。

**第三十一条** 审计处应定期开展风险评估工作，根据事件的来源、影响范围、管理需要等确定参与评估的范围，编制年度风险管理工作计划，提交内控领导小组审批。

**第三十二条** 学校业务流程发生较大变化时以及内控政策和目标修改、法律法规、监管要求和业务发生重大变化时，或者校长办公会、党委会要求对某一事项或者某一业务进行风险专项评估，按照学校规定的识别、评估、应对程序履行，形成专项风险报告，经内控领导小组审议后，提交学校校长办公会、党委会批准。

**第三十三条** 学校各部门应对其管理的重大风险和 Related 风险进行持续的日常监控。开展风险监控时需要对以下风险信息予以持续关注：

- (一) 关键风险指标的变化情况;
- (二) 新出现的风险或原有风险的重大变化;
- (三) 既定风险应对方案的执行情况及执行效果。

**第三十四条** 学校各部门(单位)应对风险监控结果进行分析评价,包括风险变化的原因、潜在影响、变化趋势以及对跨部门(单位)风险应对方案的调整建议等,编制风险监控分析报告提交学校审计处。

**第三十五条** 当风险监控分析结果中关键监控指标达到预警值,学校各部门(单位)应以《风险管理快报》形式报审计处,并积极采取防范措施,将实施结果及时提交审计处。

**第三十六条** 审计处根据各部门(单位)提交的风险监控分析结果、日常风险信息,对风险情况进行汇总分析和评价,包括重大风险的变化和应对情况、风险承受度的执行情况、风险排序的变化情况等,并将以上信息归入风险清单存档。同时根据重大风险的变化提出跨部门的风险应对建议。

#### 第四节 重大突发事件应对

**第三十七条** 学校各部门(单位)在日常风险监控中,如遇重大突发事件,按应急预案采取相应的应对措施,并及时向审计处和相关的业务管理部门报告。

**第三十八条** 审计处在接到部门突发事件报告后,应及时向



内控领导小组报告，并组织评价突发事件的影响，制定风险应对方案。对可能造成重大影响的风险，以及需要跨部门（单位）协作应对的重大事项，应召开紧急会议，共同讨论完善风险应对方案，由内控领导小组审议后组织实施。

**第三十九条** 审计处负责对突发风险事件及其处理过程的相关信息进行归档。

#### **第四章 风险管理的监督与考核**

**第四十条** 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监督与考核评价，包括对学校风险管理相关部门的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，并根据监督或考核的结果，对学校风险管理工作进行改进与提升。

**第四十一条** 风险管理考核内容包括对风险管理建设工作的考核和对风险管理工作效果的考核。审计处根据各部门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。

**第四十二条** 全面风险管理考核指标和考核标准主要由以下几方面组成：

（一）学校风险管理体系或部门风险管理流程的建设工作按计划进度完成情况。

(二) 对学校的重大风险进行系统评估或预防的情况。

(三) 根据学校风险管理策略，落实部门有关风险管理制度和流程及实施的情况。

(四) 对学校的风险管理职责进行清晰的界定和落实的情况。

(五) 风险相关报告和预警工作的及时、有效性情况。

(六) 超出预警范围的重大风险发生并对学校经营目标造成重大影响的情况。

**第四十三条** 审计处应当定期对各部门（单位）风险管理工作开展情况及其工作效果进行监督评价总结，随《年度风险管理报告》报内控领导小组审议。必要时还应提交校长办公会、党委会审议通过。

## 第五章 风险管理文化的建设

**第四十四条** 学校各部门要大力培育和塑造良好的风险管理文化，树立正确的风险管理理念，增强教职工风险管理意识，促进全面风险管理目标的实现。

**第四十五条** 学校各部门应将风险管理文化融入学校文化建设之中，营造风险管理文化氛围，在学校文化建设相关政策和制度文件中明确规定风险管理文化的建设要求和内容。

**第四十六条** 学校通过多种形式宣传道德诚信准则和风险意

识，将教职工风险意识和风险管理的培训纳入培训计划，对全体人员进行岗前和岗上的持续性风险管理培训。

## 第六章 附则

**第四十七条** 本制度由审计处负责解释。

**第四十八条** 本制度自发布之日起实施。

---

抄送：档。

---

西安邮电大学校长办公室

2018年10月8日印发

---