

珠光集团跨境商贸板块贸易业务风险管理 体系建设试点方案

一、体系建设背景

随着国资监管持续加强以及国际、国内贸易环境复杂性不断提升，跨境商贸业务在合规管理、交易结构、资金安全、货权管理等方面面临更高风险防控要求。为进一步规范贸易业务管理、提升风险识别、防范和应对能力，拟引入专业咨询机构，协助构建覆盖贸易业务全流程的风险管理体系，保障贸易业务合法合规、安全稳健运行。

二、体系建设目标、范围及原则

（一）体系建设依据及标准

1. 风险管理标准：《中央企业全面风险管理指引》《ISO 31000 风险管理—原则与指南》《GB/T 24353-2022 风险管理指南》，以及《内部控制基本规范》及其配套指引等。

2. 国资监管要求：《关于规范中央企业贸易管理严禁各类虚假贸易的通知》《关于进一步加强中央企业大宗商品经营业务风险防范有关事项的紧急通知》《中央企业违规经营投资责任追究实施办法》《珠海市市属国有企业重大经营风险事件报告与处置工作指引》等。

（二）体系建设目标

通过本项目，协助建立以风险为导向、制度完善、流程规范、运行有效的贸易业务风险管理体系，形成可落地、可执行、可持续优化的风险防控机制，具体目标包括：

1. 系统梳理贸易业务全流程风险点，形成标准化风险清单；
2. 构建覆盖贸易业务各环节的风险管理制度与流程体系；
3. 建立项目风险评估、风险分级与应对机制；
4. 搭建风险监测与预警机制，提升风险早识别、早处置能力；
5. 通过培训和试运行，促进风险管理体系有效落地。

（三）体系建设覆盖范围

该体系涵盖珠光集团、珠海国际经济技术合作有限公司及版块下属企业三级组织，聚焦国际/国内贸易业务。

（四）体系建设原则

1. 全面覆盖原则：体系需覆盖国际/国内贸易业务、相关经营主体和业务环节，遵循业务涉及国家、地区的各类监管要求。

2. 动态优化原则：建立风险体系动态优化机制，根据外部环境变化、业务模式升级及试运行反馈，持续优化风控策略、完善制度流程，保持体系的时效性和有效性。

3. 权责对等原则：明确各层级、各岗位的风控职责，划分“三道防线”责任边界，做到风险责任可追溯、可考核，实现权责利统一。

三、体系建设组织安排

四、体系建设内容

（一）风控管理组织与机制建设

1. 建立明晰的风控组织体系，明确各级企业董事会、党委会、总经理办公会及风险管理委员会的职责权限。

2. 根据需要在集团、板主企业、贸易主体成立跨部门风险评审委员会，明确组成成员、议事规则与权限；

3. 明确三级组织风控法务部门在贸易业务中的职责与权限，建立部门兼职风控合规员，搭建公司前端风控责任网络；

4. 构建贸易业务风险管理“三道防线”，将风控责任固化到各部门及岗位说明书中。

（二）业务及风控制度与流程体系（内控体系）建设

1. 制定集团贸易业务权责手册，确定集团、板主企业、贸易企业之间的权责。

2. 板主企业为贸易业务风险防控主体，制定跨境商贸板块贸易业务风险管理办法及负面清单，以及覆盖贸易业务各领域的专项制度与流程，包括但不限于客户准入与信用管理、贸易模式与项目立项管理、合同与交易管理、货权与物流管理、仓储管理、资金与结算管理、应收账款管理等，并覆盖重大事项法律双重审核、业务合规审查、项目风险识别与评估、风险预警、风险报告、风险应急处置、投保等管理活动及配套流程、审批表单及合同模板等。

3. 贸易企业为业务流程风险管控实施主体，负责将风控措施有效嵌入业务流程，围绕大宗贸易项目立项、采购、检疫、运输、仓储、销售、结算及资金管理等全过程，以风险为导向建立实施细则：

（1）在业务前期准入、中期执行、后期复盘的全流程中，精准嵌入关键风控控制点，实现“每个关键节点有风控标准、每个操作环节有风控要求”；

（2）组织各部门编制或修订岗位业务操作手册及风险控制指引，明确岗位风控职责与操作规范。

（三）风险评估与应对机制建设

1. 建立定期风险识别、分析与评价机制，确定风险识别范围、风险分析方法、风险评价标准等；

2. 建立项目风险评估机制，确定项目风险评估模型，为项目立项做好风险把关；

3. 建立重大风险应对机制，确定重大风险认定标准、报告路径与要求、报告频次等，确保风险信息及时传递至决策层及有关职能部门；

4. 组织开展全业务流程访谈与流程梳理工作，全面识别业务各环节风险点，建立标准化风险清单并完成风险归类；并开展风险分级评估，针对不同等级风险制定差异化应对策略及专项应急预案。

（四）风险监测预警体系建设

搭建统一的可视化风控监控体系，建立核心风险指标库、搭建风险监测台账，建立分级预警机制等，具体包括：

第一阶段：

1. 梳理应收账款、船期时效、库存水平、单证流转、外汇敞口、价格盯市等核心业务的关键风险指标；

2. 建立风险监控台账，明确各指标预警阈值与数据更新频率；

3. 建立分级预警机制，根据风险等级设定蓝色、黄色、红色三级预警，明确不同预警等级的响应流程和处置责任，确保预警信息快速处置。

4. 建立定期报送机制，版块下属公司定期向经营班子、版主企业报送相关台账和图表，版主企业综合相关信息，形成风控报告后报送集团分管部门。

（五）风险报告机制建设

建立贯穿三级组织的风险信息报告机制，确定报送信息范围、报送主体、报送路径、报送方法、报送频率与报告模板等，确保贸易业务信息畅通流转，并符合市国资委有关要求。

（六）建立应急管理体系

针对重大风险，制定专项应急预案，开展应急演练，确保发生风险后第一时间可以有效控制风险，减少损失。

（七）风险文化建设

建立风险文化培育机制，通过培训、宣传、组织学习、专题

研讨、项目攻坚等方式，传递集团风险理念与价值观，统一风险语言，为风控体系有效运行提供支持保障。

五、体系建设预算及采购

风控体系建设项目预算及采购安排如下：

1. 选聘主体：珠海国际经济技术合作有限公司
2. 预算金额：不超过 30 万元
3. 采购方式：竞争性谈判

六、体系建设进度安排

（一）准备阶段（2025 年 12 月 10 日 - 12 月 31 日）

（二）体系建设阶段（2025 年 1 月 1 日 - 2026 年 2 月 28 日）

1. 风控体系运行机制及授权审批体系建设阶段（2025 年 1 月 1 日 - 2026 年 2 月 14 日）

（1）根据集团“三级风控体系”，制定相应风控组织架构（包括但不限于各级风控委员会及议事规则）、权责手册；

（2）制定跨境商贸板块贸易业务风险管理办法及负面清单；

（3）制定项目可研、立项及项目评估等有关制度、流程、标准及模板；

（4）开展业务全流程风险识别，建立风险清单并完成风险评估与分级；

（5）制定重大风险应对策略及专项应急预案；

(6) 制定违规责任追究或尽职免责有关制度或机制。

2. 风控体系细化建设阶段（2026年2月15日-3月30日）

(1) 制定各业务专项风控制度、实施细则、指引手册及重点岗位风控职责等；

(2) 编制业务全流程管理制度、流程或实施细则；

(3) 完成风控流程与业务流程的嵌入融合，将风控要求嵌入各业务管理制度，强化内控举措；

(4) 设计风险监测预警指标及报告模板，搭建可视化风险监测预警体系；

(5) 编制岗位业务操作手册或实施细则；

(6) 制定有关合同模板；

(7) 完成体系建设其他必要的工作内容。

(三) 体系试运行及优化阶段（2026年4月1日-2026年6月）

1. 组织开展风控体系专项培训及制度宣贯会，启动风控体系试运行；

2. 开展为期3个月的体系试运行，由领导小组办公室联合中介机构跟踪体系落地效果，根据反馈意见优化完善风控体系；

3. 开展体系建设好总结报告，完成体系成果验收。

七、供应商能力与服务要求

1. 具备风险管理、内部控制或贸易合规相关咨询经验；

2. 熟悉国有企业贸易业务及监管要求；

3. 项目团队成员应具备相应专业背景和实施经验;
4. 能够在约定周期内完成项目并保证成果质量。