

A high-angle, close-up view of a sailboat's deck and rigging. The wooden deck is in the foreground, with various ropes and pulleys visible. A red lifebuoy is mounted on the side. The ocean is a deep blue with white foam from the boat's wake. The sky is overcast with grey clouds. A semi-transparent dark grey box with a white border contains white Chinese text.

建立境外投资全生命
周期风控合规体系，
为境外国有资产安全
保驾护航



pwc

普华永道



国企改革三年行动全面收官，推动广大国有企业发生了根本性、转折性、全局性重大变化。经过本轮改革，境内国有企业和国有资产监管体系已日趋成熟。

可是在当前国际摩擦加剧、逆全球化思潮抬头的形势下，境外国有资产，因为所在国家和地区的政策、经济、文化和利益冲突等各种因素，还面临着许多的挑战和风险。

如何管理好境外投资和资产，已成为国企“走出去”参与全球竞合的难点和管理重点。需要在制度层面建立一套既遵从国资监管实质，又能适用于在不同国家、地区以及不同产业环境、合规要求的管理体系。特别是要针对投资项目全生命周期存在的各种挑战和突出矛盾，建立风险合规管控体系，在监管和实践两个层面，探索制度创新和制度型开放的新实践，更好地在国有企业践行对外开放、利用全球机会和资源推进高质量发展过程中，为境外国有资产安全保驾护航。



境外投资常见挑战

企业境外投资中尤其需关注以下挑战。一是风险具有国别差异性，投资所在国的主权信用、管制政策、社会经济文化等将成为影响项目成败重要因素。二是境外合规环境差异，反腐败反商业贿赂政策、土地政策、环保政策、当地劳工雇用的政策、行业监管政策等易对项目产生重要影响。三是国资监管要求如何更好地在境外环境实施。四是风险管理侧重点需随着项目阶段变化，在投资、建设、运营不同阶段侧重不同的风险，且境外环境下不少风险点有可能是企业从未考虑过的。五是项目监管难，境外项目远隔千山万水，信息同步和风险及时响应存在挑战。

建立境外投资全生命周期风控体系

参照“走出去”标杆企业实践经验，企业应建立以战略为导向，在董事会领导下，职能部门专业归口，法人单位分级负责，覆盖各主要风险类别，贯穿境外项目投资、建设、运营全生命周期的风控体系。

境外投资全生命周期风控体系架构图



1. 境外投资风险偏好

风险偏好的设定决定了企业境外业务所面临的基本风险水平，由企业境外投资的一系列战略选择所构成，主要包括企业境外业务国别地域选择、境外投资项目类型或业务组合、境外投资所追求的回报率目标等因素决定。

行动建议：

- 结合发展目标和自身能力水平，思考明确风险偏好；
- 通过国际化战略规划、允许投资的境外业务类别、业务立项或选择标准等各项规划或规则清晰表达风险偏好。

2. 境外投资风险框架

企业应围绕自身境外投资项目投资、建设、运营全生命周期，梳理境外投资风险框架，从而形成统一的风险语言和沟通工具。风险框架一般应包含国别风险、市场风险、行业风险、财务风险、流程操作风险等类别，其中需重点关注国别风险的梳理。

行动建议：

- 结合本企业情况全面梳理境外投资风险情况
- 尤其关注国别风险的识别，深入分析国别环境特点
- 需根据风险环境变化持续迭代更新框架

境外投资风险框架图示例



● 固有风险高 ● 固有风险中 ● 固有风险低

流程操作风险

投资风险

- 选址及地质条件风险
- 项目建设标准风险
- 设备选型风险
- 项目合作方风险
- 政府关系风险
- 中介机构选聘风险
- 项目信息甄别与立项风险
- 决策风险
- 合作条款风险
- 尽职调查及论证风险
- 投资退出风险
- 境外投资许可、程序合规风险
- 投资架构搭建风险

工程建设风险

- 招标采购风险
- 设备、材料供应风险
- 用地及征拆风险
- 建设超期、停工风险
- 预算超支风险
- 工程质量风险
- 建设单位能力经验风险
- 施工合规风险
- 竣工验收风险
- 施工安全风险
- 配套工程不到位风险
- 项目转运营验收备案风险

生产经营风险

- 生产计划偏差风险
- 生产中断风险
- 不良率风险
- 安全生产风险
- 设备运维风险
- 备品备件不足或管理缺位风险
- 舆情及居民关系风险
- 保密与信息安全风险

境外资产经营风险

- 资产产权登记风险
- 资产信息管理风险
- 资产闲置风险
- 资产清算注销风险
- 资产处置风险
- 资产出险、占用、灭失风险
- 资产抵押担保风险

人力资源风险

- 员工身体健康风险
- 外派人员履职管理风险
- 员工心理健康风险
- 意识形态风险
- 用工合规风险
- 外派人员选用风险
- 境外本地化员工管理风险
- 外派人员廉洁风险

财务管理风险

- 流动性风险
- 财务系统及财务信息准确性风险
- 现金及银行账户风险
- 融资及债务风险
- 预算管理风险
- 收益分配回流风险
- 税务风险

法律事务及合规风险

- 违法违规风险
- 诉讼仲裁风险
- 章证管理风险
- 合同风险

廉洁风险

- 境外日常采购及费用廉洁风险
- 佣金费用管理风险
- 前期费用管理风险
- 工程建设廉洁风险
- 商务活动廉洁风险

风险框架图价值：

- 建立统一的风险语言
- 识别风险、讨论风险的工具
- 风险评估结果可视化展示

3. 境外投资组织架构与职责

境外投资业务常见的组织架构管理模式包括总部境外投资部门统筹管理制、总部各职能部门条线管理制、境外投资专业平台公司（国际公司）管理制等。境外投资风险防控并不是个别部门的职责，需要董事会领导下风险管理三道防线明确分工，各司其职协同运作管理。

行动建议：

- 根据企业境外投资业务规模、成熟度等，选择合适的组织管理模式
- 明确三道防线责任，通过体系手册、制度文件清晰界定各部门在境外风险防控中的职责

4. 风险管理流程

包括风险识别、风险评估、风险应对、风险监督与评价等工作流程。以风险识别和风险评估为例，一般包含定期风险识别评估、新投资项目专项风险识别评估、重大政策或环境变化时临时风险识别评估等工作。

行动建议：

- 风险管理流程具有专业性，企业应通过体系文件对风险识别、评估、应对、监督评价等流程提供清晰的工作指引，包括工作开展的时点、责任单位、信息来源或工作输入、工作方法和要点、工作输出及其应用方式等等。

风险管理流程及内容要点示例

风险识别

- 识别时点
- 信息来源
- 识别方法

1

风险评估

- 评估场景
- 评估方法
- 评估后应用

2

风险管控与应对

- 完善管理制度
- 完善操作规范
- 风险预警指标
- 专项化解方案

3

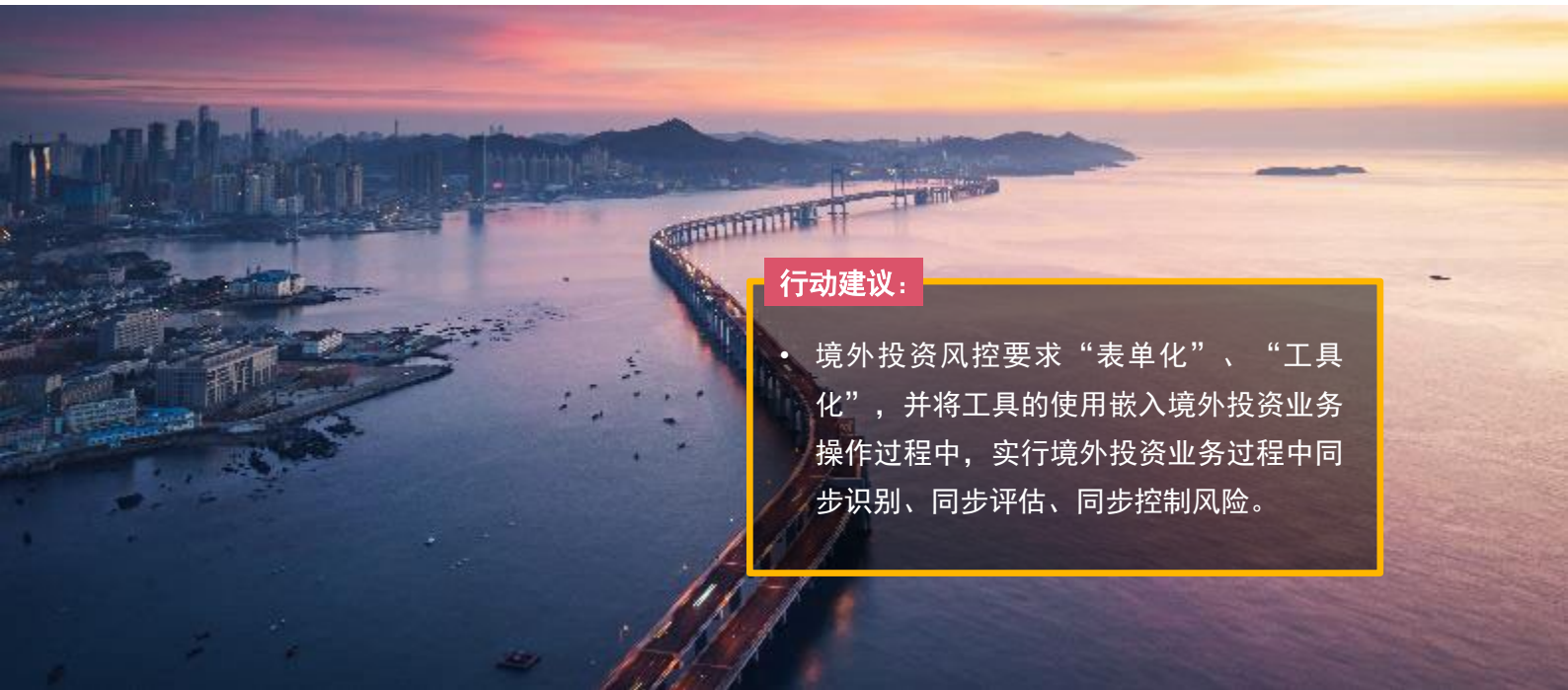
风险监督与评价

- 审计监督
- 纪检监督
- 体系评价

4

5. 工具模板

为避免境外投资风控体系理论化、抽象化、难以与业务操作相结，体系建设过程中应形成一整套实用、好用、拿起就用的风险管理工具模板，如风险库、法规库、案例库、内控矩阵、各类报告模板等等。



行动建议：

- 境外投资风控要求“表单化”、“工具化”，并将工具的使用嵌入境外投资业务操作过程中，实行境外投资业务过程中同步识别、同步评估、同步控制风险。

6. 业务管控规则

管控规则明确境外业务开展过程中的基本行为准则，一般包括管理要求（应该如何做的规范指引）；红线底线（不得为行为）等。

管控规则模块及内容示例

管控规则：涵盖八个模块，明确管理要求，红线底线



管理要求（示例）

- 应在投资前征询中国商务部、驻外使馆以及当地经营的中资企业的意见和建议
- 应梳理投资所在国污染排放、动植物保护、水源保护等环保要求
- 应聘请熟悉投资项目所在国（地区）法律法规的律师发表合同审核意见

红线底线（示例）

- 不得单人独自出席重要商务谈判
- 不得未经批准擅自离开工作驻地
- 不得参与所在国政治、宗教活动

7. 体系保障机制

为确保境外投资风控体系正常运转，应制定一系列体系保障机制，如境外投资风控考核与责任追究机制、廉洁保障机制、境外人员培训机制、境外危机处理机制、保密机制等等。

境外投资风控体系10大保障机制

1、境外信息沟通报告机制

经营数据定期报送、定期经营分析会议、境外重大突发事件紧急报告机制、重要事项临时沟通报告机制等。

2、危机与应急管理机制

分级分类分析境外项目危机，并制定应急预案；定期培训与应急演练；实时关注、及时通报危机与突发事件信息。

3、考核、责任追究机制

境外投资风险管理工作纳入集团相关职能部门、境外项目公司部门员工考核；对重大失职行为建立责任追究机制

4、奖励、容错纠偏机制

对境外投资风险防控贡献突出、或重要创新行为配套奖励机制。对勤勉尽职、勇于担当和创新的行为建立容错机制。

5、境外派遣人员培训机制

上岗前&任职期间持续培训；思想教育、语言文化风俗培训；风控、合规、党风廉洁培训。

6、保密机制

境外业务活动保密要求细则、境外员工保密意识培训；保密载体工具配置等。

7、廉洁防控机制

个人及亲属相关事项申报、“少数关键人”管理、警钟长鸣教育、廉洁与审计联动监督等。

8、境外党建机制

因地制宜设置党组织；组织思想政治教育和廉洁教育；遵守“五不公开”要求与八项规定。

9、持续对标提升机制

对标国际一流同行企业，持续对标，重点归纳各类成功因素，制定对标提升方案，改进自身管理策略与管控手段。

10、风险监测与预警机制

设置预警指标与阈值；实时监控关键风险变化态势，达到预警条件时，及时上报并启动应急预案。



行动建议：

- 企业可组织境外项目团队、集团各专业职能部门围绕境外项目投建设运各阶段关键环节，制定业务管控规则
- 管控规则需要与体系文件、制度、表单等衔接
- 应伴随着境外投资经验的深化不断修订完善规则

8. 境外投资风控信息化

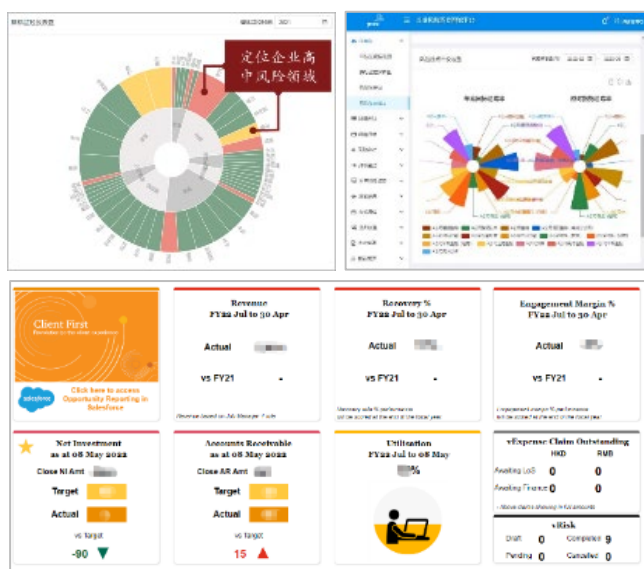
为更好落实境外投资风控体系的各项刚性要求，提升境外投资信息沟通、风险预警、风险响应的及时性、准确性，建立境外投资风控信息化智能化平台尤为必要。该信息化平台应与公司现用信息系统相结合、与各现有系统数据库打通，并通过风险仪表盘、境外投资项目数据驾驶舱、境外投资风控作业流程、境外投资风险自动预警推送等多种功能，满足各级管理人员需要。

行动建议：

- 制定境外投资风控信息化平台的总体蓝图和建设规划，分期、分模块的建设实施，逐步提升境外投资风控信息化和智能化水平

境外投资风险管理信息化系统功能示例

风险总览仪表盘



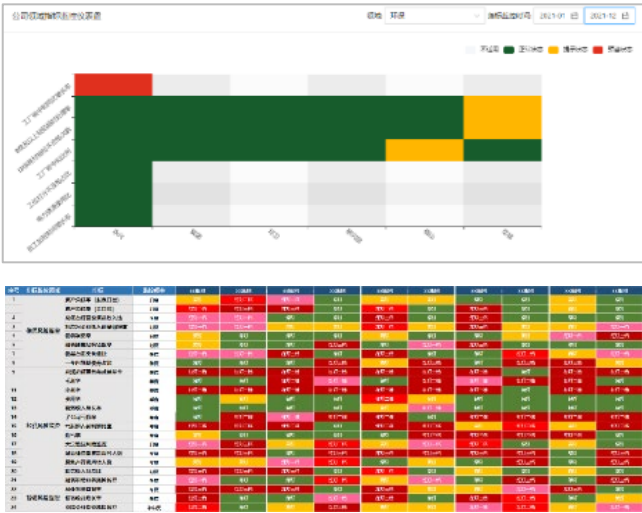
一图掌握整体信息，例如，集团关键风险的亮灯情况，风险应对方案的完成情况等。

风险与经营趋势变动图



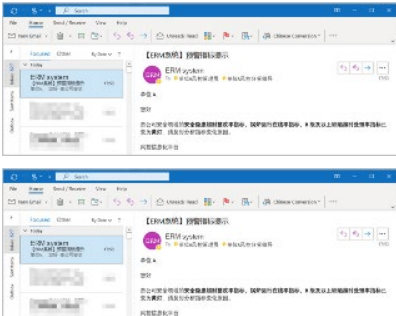
分析数据历史变动，掌握趋势变动信息，例如，风险指标历史亮灯情况、风险历史评估得分等。

风险地图与亮灯预警



支持分层展示，精准了解具体信息，例如，关键风险因素指标亮灯情况、预警指标监控单位及细化指标亮灯情况等。

多渠道信息推送提醒



邮件、小程序、系统等多渠道提醒。

联系我们

陈静

普华永道中国国企业务主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 2067

邮箱: jim.chen@cn.pwc.com

宋经纬

普华永道中国国企业务合伙人

电话: +86 (20) 3819 2655

邮箱: david.jw.song@cn.pwc.com

毕树杰

普华永道中国国企业务高级经理

电话: +86 (755) 8261 4114

邮箱: Jason.s.bi@cn.pwc.com

宋立娜

普华永道中国国企业务经理

电话: +86 (755) 8261 4205

邮箱: lina.l.song@cn.pwc.com

©2023普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及或普华永道网络中各自独立的成员机构。

详情请进入www.pwc.com/structure。

免责声明：本文件内容仅作提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。

