

国有企业贸易业务风险管理策略研究

刘相杰

赤海国际贸易（上海）有限公司，上海 201500

DOI: 10.61369/SSSD.2026090030

摘 要： 在经济发展面临下行压力的复杂背景下，部分国有企业为摆脱经济困境，片面追求业绩增长，忽视了系统性风险管理，导致虚假贸易、“空转走单”等违规行为频发。传统风险管理模式已经无法适应现状的发展。国企在优化风险管理的过程中，能够有效提升资金使用效率以及投资回报率，能够有效改善企业的营收水平以及现金流质量，也能够进一步提升企业市场竞争力。因此，本文将聚焦于国有企业贸易业务中的风险管理领域，系统分析当前国有企业面临的风险应对能力不足、风险控制体系不完善及信息化系统建设滞后等诸多问题，并进一步提出加强市场风险应对能力、优化风险控制措施、加速信息化建设等一系列解决方案，以为贸易业务的可持续高质量发展提供理论支撑与实践路径，以促进国有企业稳步健康发展。

关 键 词： 国有企业；贸易业务；风险管理

Research on Risk Management Strategies for State-Owned Enterprise Trade Business

Liu Xiangjie

Chihai International Trade (Shanghai) Co.,Ltd., Shanghai 201500

Abstract： In the complex context of downward pressure on economic development, some state-owned enterprises, in an attempt to escape economic difficulties, pursue performance growth unilaterally while neglecting systematic risk management, resulting in frequent violations such as false trading and 'empty transactions.' Traditional risk management models have proven powerless under the current circumstances. Strengthening risk management not only significantly improves the financial returns of state-owned enterprises and optimizes internal revenue structures and cash flow levels, but it also effectively enhances the market competitiveness of enterprises. Therefore, this paper focuses on the field of risk management in the trade business of state-owned enterprises, systematically analyzing issues such as insufficient risk response capabilities, imperfect risk control systems, and lagging informatization system construction. Furthermore, it proposes a series of solutions, including strengthening market risk response capabilities, optimizing risk control measures, and accelerating informatization construction, to provide theoretical support and practical paths for the sustainable and high-quality development of trade business, thereby ensuring the healthy development of state-owned enterprises.

Keywords： state-owned enterprises; trade business; risk management

一、国有企业贸易业务风险管理概述

（一）国有企业贸易业务风险管理的概念

国有企业的贸易业务风险管理是针对国有全资、控股或实际控制的公司，在实施进出口贸易、国内贸易、转口贸易和供应链贸易等活动时，围绕整个业务流程的各个环节，采取识别、评估、预警、控制、处置及监督改进的方法，以防范和缓解各种风险，确保国有资产的安全、合法运营和可持续发展的综合管理措施。其目标主要是确保合规底线不被突破，在确保减少资金损失风险的前提下，避免国有资产受到损害，杜绝重特大法律风险及声誉风险事件发生，并能在保证效益的基础上，维持适度的风险控制水平。

（二）国有企业贸易业务风险管理的特点

国企经营规模大、业务广，面临市场、操作、合规等多重风险^[1]。由于国有产权属性、监管体制以及政策引导等因素的影响，国有企业贸易业务风险管理具有以下显著特征：首先，监管约束刚性化。在遵循市场规律的基础上，同时还要遵守法律制度 and 国有资产监督管理的规定，在各个监管主体下必须设定相应的“底线”，并且把合规矩放在第一位。第二，资产安全的地位提升。以防止国有资产流失和保证国有资本保值增值为目标；第三，合规要求前置化。严格要求真实的贸易背景，禁止融资性贸易、空转贸易、虚假贸易等违法违规行为；第四，控方式应实行穿透式管理，要求做到资金流、货物流、发票流、合同流的四流一致性核验；第五，内控制度应实现制衡，保障不相容岗位分

离、分级授权审批和集体决策制度落实，业务、财务、风控、法务、审计等部门之间的互相监督及闭环运行。

（三）国有企业贸易业务风险管理的重要性

一是防止国有资产流失。贸易业务常涉及大宗商品或大额资金，若风险管理失控，易发生合同欺诈、货款拖欠、货物损失等问题，直接造成国有资产流失。二是严防合规及审计风险：国资委已明确禁止“融资性贸易”、“空转走单”等虚假贸易行为这种做法其实是一种借贷行为，如果出现断流现象，则会造成国企大量的经济损失。做好风险管控工作能够保障企业业务的真实性及合法性，防止在审计中被判定为不合法，并遭到问责处理。三是防范信用和资金风险：贸易链条长、上下游依存度大；一旦出现客户违约或者破产，国有企业的应收就有可能收不回。四是要规避市场和操作风险：价格、汇率、物流都有可能导致损失，规范可以规避风险。五是避免法律和经营暴雷风险：合同、物权凭证瑕疵等导致国企败诉。此外，与无真实实力的企业合作开展“托盘”贸易，一旦对方无法付款，国企将成为实际垫资方，引发连锁暴雷，并承担连带赔偿责任。

二、国有企业贸易业务风险管理中存在的问题

（一）市场风险应对能力不足

首先，价格风险突出，特别是大宗商品价格波动是贸易活动中最直接、最常见的市场风险。但是很多国企在需要使用期货、期权等金融衍生品进行风险管理的时候，却常常不敢用不会用。在全球大宗商品市场波动日益加剧的情况下，不作为和不当行为本身就构成了最大的风险。第二是信用风险。部分国有企业往往采用垫资贸易模式，然而由于合作伙伴信用和履约能力参差不齐，如对市场风险评估不足，容易导致合同违约情况发生^[2]。

（二）风险管控体系不完善

一是制度体系“碎片化”而非“系统化”。多数国有企业各项制度往往是不同时期、针对不同类型问题“零打碎敲”，没有统一的核心主线贯穿其中，导致各制度之间互相冲突、重复交叉，造成执行层面无所适从的现象；二是制度与业务“两张皮”。虽然制度是在集团层面统一设计，但没有结合贸易子公司实际业务特点进行针对性制定，存在照搬和抄袭、无法适用等问题，最终流于形式成为“抽屉文件”。三是机制建设碎片化：全面风险管理体系的核心在于实现“业务自防、合规督导、审计监督”的闭环管理。实践中，“三道防线”往往演变为“孤岛式”的碎片化治理模式：一线业务部门重发展轻风险防范，未能从源头上把控风险；合规部门对业务的干预过多被认为“只设卡不解决问题”；内审机构和合规管理部门之间也易出现职责重叠或者监管空白。最后是流程管理亦呈现碎片化状态。一个完善的全面风险管理体系应覆盖“事前预防防范、事中控制阻断、事后追溯优化”的全流程闭环，但大多数国有企业在流程控制上出现事前的准入管理形同虚设，事关键节点的管控缺乏，事后的问题复盘与改进机制则被忽视。

（三）信息化系统建设滞后

目前很多国有企业对于贸易业务的信息系统建设还比较落后，并成为阻碍贸易业务规范开展、控制风险以及实现高质量发展的一个结构性制约因素。具体表现在以下几个方面：第一，“信息孤岛”和系统分散。很多国有企业内部业务系统的系统老化、分散化的情况都较为严重，在对这些系统进行整合的时候并没有能够实现集中化的管控，各部门间软件不兼容。财务的预算数据、仓储的库存信息、项目的履约记录分别存储于不同的系统之中，形成了天然的信息壁垒；二是业务流“半数字化”。尽管不少公司上线了信息系统，但实际运行中仍然较多依靠人工台帐和线下操作。三是风控水平偏“事后再处理”。因缺少实时监控手段导致风险预警严重滞后，往往在损失已经发生后才会发现风险。例如，在业务尽调、合同审核和货权监管等环节没有形成有效联动，无法做到对风险指标的实时监测以及大数据分析。

（四）人才保障机制不健全

外贸业务全球化属性要求人才具备时差工作抗压能力、汇率波动应对敏感度、国际市场风险预判能力^[3]。当前人才保障机制尚不健全。其一，风险防范意识的缺乏。企业管理层在市场压力下，容易注重经济效益而忽视法律风险，使得风险防范措施不到位，增加了风险暴露可能性^[4]。其二，专业人才的培养与引进不足。部分国有企业缺少专业的贸易、法律、风险管理等方面的人才，并没有建立起完善的人才培养及引进机制，导致企业健康发展受到限制。其三，激励机制存在缺失。46号令确立了终身追责的刚性约束，任何利用虚假贸易获取资金的操作，其风险与代价已经从“业务风险”上升为决策者个人的“职业生涯风险”。在这种高压态势下，风险控制人员的风险责任被不断放大，但与此相配套的权限和薪酬却没有得到提高。

三、国有企业贸易业务风险管理问题的应对措施

（一）提高市场风险应对能力

一方面观念的转变至关重要。

企业的经营者们应该认识到在全球化和市场化的企业运营环境下，不采取对冲措施来规避市场风险本身就是一种高风险的行为方式；套期保值不仅仅是一种投机行为，它也是大宗贸易活动的核心组成部分，是保障经营利润和锁定成本收益的必要工具。同时，资源优化整合有助于提高风险治理及企业估值提升^[5]。通过资源整合能力，能够在供应链贸易中实现高效的资源配置和精准的市场预测^[6]。国有企业开展贸易业务时应应对上下游企业信用状况、经营情况、还款能力等情况进行全面分析，为贸易业务的风险控制奠定坚实的第一道屏障基础。另外，健全客户及供应商评价制度。国有贸易企业应建立客户及供应商评价制度，以便于对供应链进行科学化的管控。业务部门应质量、交付、成本、服务、合规等方面对供应商进行全面评价。同时，建立严格的单据管理和审核机制，防止出现“空转走单”或伪造单据的情况，从而保证货权的合法性^[7]。

（二）完善风险管控措施

一是制度一体化强化风险管理体系根基。将风控、内控、合规三条并行线拧成一股绳，用“求同存异、合并同类项”的方法，实现资源整合、效率倍增的“1+1+1>3”。山煤国际通过“业务—风险—合规”三位一体改革将“合规成本”转化为“利润中心”^[8]。二是组织一体化打破部门壁垒，构建协同联动的治理架构。根据国企“集体决策”原则及“三重一大”议事规则，组织架构应按照决策层、执行层、监督层设置，细化梳理“三道防线”工作职责，健全职责明确、制度健全、流程清晰、规范长效的风控工作机制，推动各业务部门履行内控体系建设及运行职责。三是流程一体化构建覆盖“事前预警防范、事中控制阻断、事后追溯优化”的全过程风控体系。事前建立全面详实的客商准入与资信评估体系，从源头上识别并阻断潜在风险。事中内置智能风控规则，覆盖贸易业务立项、合同审批、收发货、库存管理、结算支付、资金管理等环节，对关键指标实施重点监控，打破部门信息壁垒，实现业务、风控、财务一体化协同管理。建立风险预警机制，便于管理人员及时制定针对性防范措施^[9]。事后建立完善的数据统计与分析功能，对“线上+线下”数据自动清洗、分析、融合，实现全流程信息获取和多维度复盘与效果评估，形成风险处置完整闭环。

（三）加快信息化建设

一是打造集成数字化平台。打破资金、货物、物流、销售等相关业务环节数据壁垒，实现全流程数字化管理。二是推进风险管理工具智能化发展。综合运用 AI、统计学算法和关系知识图谱等数字技术，强化对贸易金额、上下游企业、交易方式等复杂风险场景的多维精准筛查，实现风险管理从“事后审查”向“事中监控”的关键转变。三是重塑信息化定位。通过数智系统解决合规转型、货权管控、风险防控等重点难题，助力企业向贸易服务

商转型或创收。利用区块链技术设计电子仓单平台，实现货权唯一性验证^[10]。

（四）加强队伍培养

一是优化人才引进渠道。国企应该积极引入贸易、法律等相关专业人才，并注意考察其创新意识、合作意识以及适应能力。二是创新贸易培训方式。利用 AI 模拟外贸场景，从通用培训向场景化培训转变^[11]。围绕识别虚假贸易、货权控制、客户信用评价等为主要场景开发实训课件。把以往的单向传输式的讲授转变为双向交流的赋能型授课，采用研讨、模拟、实操等方式进行授课，增强培训的有效性。建立导师带徒、跟班学习等常态化培养机制，让经验在组织内部有效传承。三是建立风险收益绑定的长效激励机制。将风控人员的利益与业务的长期稳健运行深度绑定，避免短期行为导向。显著提升绩效浮动部分在整体薪酬中的占比，将风控及业务人员的工作质量、风险预警的及时性、损失规避的贡献度等纳入量化考核体系，让“防住了风险”与“创造了价值”在薪酬上得到真实体现。

四、结语

国有企业贸易业务的风险管理本质上是一场平衡安全与发展的长期博弈，真正的智慧就是用体系化的风险管理能力来保证贸易业务高质量发展。针对当前国有企业贸易业务存在的问题，国有企业应该不断的提高市场风险应对能力、完善风险管控机制、加快信息化建设、提高人才保障。当风控成为融入业务血脉的“导航系统”，当人才成为主动创造价值的“风控合伙人”，当制度成为激发活力的“基础设施”——国企贸易业务才能真正在服务国家战略与市场竞争的双重使命中，走出一条安全与效率并重、合规与创新共生的新路。

参考文献

- [1] 张静. 业财融合视角下财会成本管控优化探析 [J]. 中国会展 (中国会议), 2025(24): 71-73.
- [2] 于晗阳. 国有企业供应链贸易业务的风险管理策略研究 [J]. 现代企业文化, 2024 (23) : 61-63.
- [3] 杨菲, 杜欣欣, 揭伟. 产教融合视角下职业院校财经商贸数智人才培养路径探析 [J]. 产业创新研究, 2025, (06): 181-183.
- [4] 康凯, 刘涛. 贸易信用对供应链企业运营效率和创新能力的研究 [J]. 中国社会科学院大学学报, 2023, 43(11): 64-77+134+137.
- [5] Fraser J, Quail R, Simkins B. What's Wrong with Enterprise Risk Management? [J]. Journal of Risk and Financial Management, 2024, 17(7): 274-274.
- [6] 崔竹. 国有企业虚假贸易新特征及风险防范策略 [J]. 企业管理, 2024(2): 113-117.
- [7] 洪华霜. 国有企业供应链贸易业务风险管理研究 [J]. 中外企业文化, 2022(12): 88-90.
- [8] 陈一杰. 山煤国际全面风险管理体系建设实践 [J]. 财务与会计, 2023, (17): 16-20.
- [9] 冯子轩. 国有企业供应链贸易业务风险控制研究 [J]. 中国市场, 2021 (30) : 142-143.
- [10] 王晓光, 周强, 徐开元. 基于区块链的电子仓单质押信任机制分析与设计 [J]. 供应链管理, 2021, 2(03): 93-104.
- [11] 徐明. 产教融合背景下会展专业人才培养模式探究——以北京市对外贸易学校为例 [J]. 北京工业职业技术学院学报, 2022, 21(04): 72-76.