

# L集团公司

## 投资风险管理体制构建的实践

尹晓阳

L集团是一家投资性企业集团，业务涉及房地产、环保新能源、矿业、传媒、生物制药等多个领域，下设地产集团、环保新能源集团、矿业集团、传媒集团等多个集团企业，投资是L集团发展的主要手段。在不断发展壮大过程中，L集团越来越认识到，要降低投资风险，提高投资效率，就必须加强风险管理。为此，L集团借鉴国外成熟经验，结合自身实际情况，遵循以合法合规为前提、以制度为本、“管人”与“管事”相结合及权力制衡原则，建立了一整套贯穿于事前、事中和事后的投资风险管理体系。

### 一、L集团投资风险管理体系介绍

#### (一) 事前投资风险管理

1. 投资风险管理组织体系。L集团根据“专业管理、层级控制、权责明确”的指导思想，分别从集团公司和子公司两个层面构筑了投资风险管理组织体系。在集团公司层面，L集团建立健全了规范的公司法人治理结构，股东会、董事会、监事会、经理层依法履行职责，形成高效运转、有效制衡的监督约束机制。董事会下设投资委员会、风险管理委员会及审计委员会，并在总部设立投资发展事业部，履行投资风险管理的有关职责。在子公司层面，各子集团参照L集团总部投资风险管理组织体系的设计并结合自身的情况，建立了本集团的投资风险管理组织体系。

2. 投资风险管理文化。在构建公司投资风险管理组织体系过程中，L集团一直致力于建立具有风险意识的企业文化，促进投资风险管理水平、员工风险管理素质的提升，保障企业投资风险管理目标的实现。如将风险管理文化建设融入企业文化建设的全过程；在内部各个层面营造风险管理文化氛围；将风险管理文化建设与薪酬制度和人事制度相结合；建立重要人员岗前风险管理培训制度等。

3. 投资风险管理目标。L集团投资风险管理目标以集团战略目标为导向，依据集团三个层次的目标(集团层面

战略目标、子公司层面战略目标和业务层面战略目标)制定集团的投资风险管理目标，具体包括：企业集团及子公司发展战略；确保投资行为的合规；确保投资信息的真实；保障投资资产的安全；追求投资的效率效果。

4. 投资风险识别。投资风险识别是投资风险管理的前提和首要环节，它借助各种方法和工具确定风险来源、风险发生条件、描述风险特征，以便针对其风险特点确定财务管理重点和应对策略。影响L集团投资效率和效果的风险主要有系统性风险和非系统风险两大类，具体来说系统风险主要包括宏观政策风险和法律法规风险，非系统风险主要包括投资主体战略决策风险、取得投资过程中的相关风险以及与投资客体相关的风险。

5. 投资风险评估。L集团投资风险管理具有层次性和协同性的特征，其投资风险评估过程是集团层面、子公司层面和业务层面风险评估综合一体化的过程。L集团在考虑风险的严重性与易变性、风险的复杂程度、数据的可得性、所需的能力和 risk 度量成本的基础上，选择并运用财务指标分析法、财务风险模型分析法或多种方法的组合来度量投资风险。

#### (二) 事中投资风险管理

1. 投资风险应对。在评估了相关的投资风险之后，就要确定如何应对该风险。L集团会制定不同的风险应对方案，并在遵循风险容忍度和成本效益原则的前提下，考虑每个方案如何影响事项发生的可能性及事项本身对企业的影响，并设计和执行风险应对方案。通常L集团采用的投资风险应对方案主要有四种情况：一是风险回避，即撤出投资或不投资；二是风险降低，即降低高风险资产的头寸或多投资低风险品种；三是风险分担，即通过购买保险或投资其他相关品种对冲可能遭遇的风险；四是风险接受，即不采取任何改变风险发生可能性或影响的行动。

2. 投资风险控制。从集团公司层面讲，L集团对投资风险控制主要体现在对投资并购过程中风险的控制，具体

包括信息不对称风险控制、谈判风险控制及合同风险控制，本文以L集团并购FY生物技术有限公司为例进行介绍。

第一，信息不对称风险控制。在并购FY生物技术有限公司前，L集团根据自身的发展战略进行了全面策划，并对FY生物技术有限公司的产业环境、财务状况和经营能力进行了全面分析，重点考察企业盈利能力及其稳定性、偿债能力及其可靠性、资本结构及其稳定性、资金分布及其合理性、成长能力及其持续性，以提高信息的透明度和真实性。在此基础上综合运用定价模型评价FY生物技术有限公司的价值，以降低评估风险。

第二，谈判风险控制。在与FY生物技术有限公司进行并购谈判时，L集团首先组建了具有谈判经验和实力的谈判小组，讨论确定要达到的预期目的，谈判中，一方面利用自身优势及掌握的信息，提高谈判力量；另一方面也注重尊重谈判对手，灵活运用谈判技巧，避免走进僵局。

第三，合同风险控制。L集团建立了合同审批、合同签订、合同履行与跟踪以及合同档案保管的全程监控制度，由审计部协同投资发展事业部共同操作。

从子公司层面讲，对投资风险控制主要体现在对具体投资业务或事项的控制。本文以L集团的子集团公司地产集团为例，分别从设计风险控制、招标风险控制、合同管理风险控制及财务风险控制等方面进行介绍。

第一，设计风险控制。地产集团为了确保房地产开发项目产品适应市场，产品设计质量和成本控制达到设计规范和指标，防止相关设计风险的发生，从设计合同签署、方案设计管理、施工图管理、材料定板及设备选型、成本控制、专用房设计管理六个方面进行设计风险控制。

第二，招标风险控制。为了提高地产集团房地产开发项目的经济效益，有效降低工程成本，控制招标风险，地产集团规定金额在50万元人民币以上(含50万元)的工程施工和监理必须实行招标，并且在地产集团设立招标委员会，在所属公司设立招标工作组，分别规定招标委员会和招标工作组的职责权限。同时地产集团从招标文件、招标人的确定、发标和收标、开标和评标、确定中标人、签约以及招标纪律等多方面进行招标风险控制。

第三，合同管理风险控制。为了规范所有合同的草拟、审核、签订、跟踪等行为，控制合同风险的发生，地产集团制定了由集团统一进行分类编号的“合同范本”。合同的起草以“合同范本”为依据，起草后由相关会审部门和领导会审。合同的签章要经过集团董事长或总裁批准，合同正本由行政人力资源部档案室保存，三份副本分别由财务部、预算部和经办部门保存。合同生效后，经办部门将代表所属公司作为合同履行与跟踪的主体。合同变更要按合同会审程序进

行会审，并报集团审批，合同终止应报主管副总经理签字确认后与相关资料一起交档案室存档。

第四，财务风险控制。地产集团财务风险的控制主要通过工程预决算来实现。地产集团制定了适用于房地产开发项目前期预算、工程施工合同、材料设备采购合同以及工程实施过程中的洽商变更管理、工程竣工结算等方面工作的成本控制指标；各项工程的造价必须通过招标来确定，部分重大工程施工合同的造价承包方式必须由集团招标委员会决定；洽商变更与现场签证需由相关部门审核批准。

3. 投资风险沟通机制与信息系统。沟通机制指信息在集团公司内部各层次、各部门，在集团公司内部组织和外部环境之间的传递。L集团一直致力于从沟通环境、沟通渠道、沟通方式及沟通反馈等多方面建立有效沟通机制，以保证投资风险管理流程的顺利执行和投资风险管理目标的实现。

同时L集团正努力利用现有资源和历史数据，构建一套涵盖风险监测、风险分析和风险计量等风险管理环节的风险管理信息系统。在保证信息安全的前提下，使风险管理信息系统与投资业务系统终端联网，实现风险管理信息的收集、整理、分析、评价、预警以及建议方案等生成自动化、传输网络化，尽量减少人工操作，以确保风险管理信息的时效性和准确性；实现信息在风险管理委员会、职能部门和业务单位之间的集成与共享，满足投资操作风险管理及集团公司整体和跨职能部门、业务单位的风险管理综合要求。

### (三) 事后投资风险管理

1. 集团层面上的事后投资风险管理。L集团在完成投资并购活动后，需要对合并企业进行后续整合，以控制各种风险的发生，具体包括文化整合、人力资源整合、财务整合以及组织结构与制度整合等。

文化整合。L集团把企业文化的整合与其他整合工作(如人事调整、制度整合、经营整合等)相结合，渗透到并购后的其他具体工作中。同时L集团还很重视文化整合模式的选择，一般以被并购企业所处行业领域以及与现有企业的产品、技术、业务的相关程度为依据进行文化整合模式的选择。如果被并购企业所处领域已在公司现有行业领域内，比如属于房地产行业或者环保新能源行业，那么公司会选择文化融合的整合方式；如果被并购企业属于新的产业领域，与现有企业的关联性不强，双方存在较大文化差异和冲突时，L集团会采用有选择地保持文化独立的整合模式。

人力资源整合。L集团在完成一项并购后，首先对被并购企业进行人员调整，对原有人员进行优化配置，最大限度地减少被并购企业员工的抵触情绪，减少整合过程中人力资源的内耗。同时L集团还注重与被并购企业人员的沟通，让企业员工清楚谁是新任的主管领导，企业未来经营方向是

什么以及前景如何,并采取人力资源报酬与激励相结合的措施,激发员工潜能,增加员工责任心、使命感以及忠诚度。

**财务整合。**在L集团对被并购企业的整合过程中,财务整合是其核心之一。在完成企业并购之后,为了实现财务一体化管理,有效管理被并购企业经营、投资、融资等财务活动的实施,L集团往往按照已有财务制度,整合被并购企业的财务管理目标、财务管理制度体系、现金流转的控制等,对被并购企业的财务制度体系、会计核算体系进行统一管理和监控,以保证财务的安全,控制财务风险的发生。

**组织结构与制度整合。**L集团根据统一指挥、权责对等、富有弹性和管理幅度等原则,将L集团的先进管理模式与被并购企业的内部管理制度有机融合,使L集团的管理优势在被并购企业发生作用,并帮助被并购企业建立独立自主的现代化企业制度,实现对被并购企业组织结构与制度的整合,控制相关风险的发生。

2. 子公司层面上的事后投资风险管理。子公司层面上的事后风险管理主要是对投资项目的后续管理。仍以地产集团为例,工程项目全部竣工并验收合格后,由所属公司预算部进行竣工结算工作,各项合同结算必须具备所有相关资料,如招投标文件、相关合同等,对于未按要求提交或签字手续不全的文件一律退回施工单位,并要求其在限期内补充。预算部进行结算价的审核工作,部分重大工程项目须经地产集团复审。每完成一份合同结算后,所属公司预算部应立即整理出完整的结算资料交所属公司档案室存档。所属公司预算部工作人员必须具备良好的职业操守。工程结算中,不得随意向施工单位泄露所属公司或集团的有关结算原则或相关决策。在与施工单位核对有关结算数据时,在没有得到部门经理或所属公司领导或集团的具体意见之前,不得向施工单位承诺或认可任何存在争议的问题等。同时地产集团还以成本管理中心为合同监管机构,定期或不定期地检查在合同会审、履行与跟踪过程中出现的各种问题及违规行为,并将检查结果书面报告集团董事会,进一步控制合同风险。

## 二、经验启示

1. 增强企业集团管理层风险意识。我国多数企业集团管理层往往十分注重人事、品牌、经营和财务诸方面的管理,而风险意识不是很强,尤其是疏于从整个集团角度的风险管理,这就导致企业集团缺乏风险管理文化,风险管理程序和要求流于形式,更不可能实现积极主动的风险管理。因此只有增强集团公司管理层的风险意识,才能全面推动集团公司风险管理体系的构建,加强企业集团的风险管控。

2. 构建完善的投资风险管理体系。企业集团要想实现有效的投资风险管理,必须构建一套完善的投资风险管理

体系,从风险的识别到风险的评估以及应对,从风险的防范到风险的控制以及补偿,实现全过程的动态控制,风险管理的过程必须是严谨而连贯的。

3. 建立独立高效的组织体系。组织体系是风险管理的基础。风险的发生没有时间规律,因此独立高效的组织体系尤显重要。从L集团的实践看,风险的控制要从董事会到业务层面,自上而下,与各部门紧密相连。风险管理的组织体系应包括为风险最终负责的董事会、风险管理委员会、风险管理职能部门、管理监督部门,从决策、实施、执行和监督四个方面控制风险。风险管理委员会应该独立于日常的业务活动,并定期对整个公司的风险管理流程进行审核。

4. 形成全员的风险管理文化。L集团投资风险管理得以有效实施的一个关键因素就是公司建立了全员的风险管理文化。企业集团要想加强风险管理,从各个环节预防与控制风险,就需要全体人员齐心协力、各负其责、紧密合作,风险管理文化应该是构筑于风险管理思想、运作理念、规章制度、价值标准中的灵魂,并体现在员工的行为规范和产品服务等各个方面,以此形成公司的竞争优势。而只有以人为本,让员工对公司有归属感,才能成为员工培养风险意识的动力,风险管理才能成为公司永恒的主题。

5. 设置动态灵活的风险管理程序。L集团的投资风险管理贯穿于事前、事中和事后,强调的是风险的识别、评价、应对与控制等的动态过程,要不断地反馈、识别、评估并采取措施,所以风险控制是融入在企业的运营之中的。随着运营中风险的变化迅速调整应对方案,是发现问题、解决问题、调整、再发现、再解决、再调整,循环往复的过程。企业集团投资风险管理的程序在投资决策阶段应该包括目标设定、风险识别、风险评估等环节;在投资执行阶段应该包括投资预算、内部报告、内部审计、风险应对等环节;在投资评价阶段应该包括投资业绩评价、投资奖惩落实等环节。

6. 建立投资风险管理信息系统。完善投资风险管理信息系统,是企业集团实施投资风险管理的保证。企业集团应将信息技术应用于投资风险管理的各项工作,建立涵盖投资风险管理全过程的信息系统,实现投资风险管理信息的收集、整理、分析、评价、预警以及建议方案等生成自动化、传输网络化,尽量减少人工操作,以确保风险管理信息的时效性和准确性。可以考虑使用专业的软件以解决业务的纷繁复杂、员工的参差不齐、判断的各人各异等问题。有效的信息系统管理软件,不仅能摒除人为主观臆断影响,而且能防止程序不规范的操作风险,同时也有助于加快业务流程的处理,提高集团的运行效率。■

(作者单位:东北财经大学会计学院)

责任编辑 张璐怡