

# 宝钢金属有限公司风险管理的实践

范松林

宝钢金属有限公司(以下简称宝钢金属)是宝钢集团公司的全资子公司之一,是宝钢钢材延伸加工产业发展的重要平台。目前宝钢金属下设20多家子公司,主要板块有金属包装、金属贸易、汽车贸易、汽车零部件、工业气体和线材。为防范企业风险、提升企业管理水平,宝钢金属按照《中央企业全面风险管理指引》等风险管理的规范要求,立足实际,建立了一套行之有效的全面风险管理体系。

## 一、宝钢金属风险管理概况

为控制和防范风险,保证企业的稳健发展,公司进行了风险诊断和风险识别,并编制了《宝钢金属风险管理报告》。报告诊断出公司存在投资项目的选择不符合公司整体战略发展、未能及时发现股权收购处置过程中的或有风险、对子公司的关键岗位变动缺乏适当的监督等134个风险;评估了资金执行情况缺乏有力的监督、库存无法满足子公司的需求、投资概算和最终投资决算差异过大、缺乏完善的员工绩效考核体系等20个显著剩余风险;编制了固定资产管理、行政管理、会计核算和财务报告管理、采购管理、投资项目管理等11个流程内控手册。通过此项工作的开展,使各级经营者加深了对风险的认识,增强了风险防范意识,并针对显著风险制定了相应的风险控制、规避、降低的措施;从而保证了公司的稳健运行。

## 二、加强风险管理的具体做法

为了控制公司所面临的风险,宝钢金属根据实际情况,在销售、人力资源、工程项目管理、安全生产、保险等方面加强了对风险的管控。

### (一) 销售方面

1. 关键风险点:库存不足,无法满足子公司的需求,或存货积压,增加库存成本。

2. 降低风险的措施:(1) 公司贸易部加强了对下属子公司钢材采购申请的管控,不仅在价格和供应商选择上提出反馈意见,而且结合下属子公司的生产计划、安全库存水平和预计市场价格等波动情况,审查子公司采购需求的合理性。如在2010年5月份针对车轮公司提出的要多采购2000吨钢材原料的采购计划,提出了反对意见,理由是:一是预计6月份钢材价格要下降;二是经过测算车轮公司每月的周转不需要那么多钢材原料。于是贸易部把车轮公司的采购计划削减了1000吨。果不其然,6月份钢材价格下降了300—500元/吨。(2) 公司贸易部定期编制库存分析报告,结合其对钢材市场的专业分析判断,监控钢材存量的合理性。设定安全的最大和最小库存限额和预警指标,分析异常波动情况,并上报管理层。如在金融危机爆发的2008年至2009年,通过分析,判断出钢材价格在4个月内要跌1000元/吨左右,因此公司贸易部对下属20多家公司设定了库存的最低限,并要求下属子公司按照最低的库存进行控制,在短短的4个月内一共降低了10万吨的库存,避开了金融危机的影响。(3) 完善物流体系,及时调配下属子公司所需的钢材原料。公司贸易部对公司总体钢材库存和采购需求进行总体调配,在子公司之间调余补缺,减少整体库存,保证生产的正常运作。(4) 公司贸易部配合财务部门,定期评估钢材账面价值。若存货跌价,则提取存货减值准备。

### (二) 人力资源方面

1. 关键风险点:关键岗位的配置、职能目标和人员的规划不能与公司的长短期战略目标相匹配,可能导致公司的战略目标无法实现。

2. 降低风险的措施:(1) 建立组织机构和定岗定编的动态调整机制以适应组织机构和定岗定编的变化。如公司为了能够实现对核心人才队伍的长效激励,提高员工价值创造的积极性,于2008年推出了“VC绩效银行”激励计划。VC

(Value Contribution)的内涵是“价值贡献”，是指公司净利润减去股东资本权益后的剩余部分，即公司员工通过努力创新获得的超额利润。“VC绩效银行”的核心是将VC与核心经营团队的奖励挂钩，通过把VC的一部分回报给核心经营团队，从而使得人人都成为价值的创造者，使员工获得充分的激励，并且促使员工不断进取。“VC绩效银行”的实施为企业实现价值最大化提供了良好的激励机制。(2)明确定义和梳理关键岗位、敏感岗位及重要岗位，并给予重点的关注和培养。(3)在制定岗位时考虑职责分离，并对现有岗位编制建立职责分离矩阵，消除岗位设置中的利益冲突影响。

### (三) 工程项目管理方面

1. 关键风险点：投资概算、预算和最终投资决算差异过大，可能导致无法实现预期的投资收益。

2. 降低风险的措施：(1) 工程项目部加大设备采购环节的监督力度。对于项目公司自行招投标后超出预算的采购，要求其上报招标文件和定标分析说明，以便于判断项目单位评估定标的合理性。要求内部审计监察部门配合，监督项目公司招投标过程的合理性和公正性。(2) 要求项目公司将采购合同在工程项目部备案，以便于工程项目部监督其预算执行情况。项目公司还须定期汇报预算执行情况，结合项目进度安排，分析预算是否在控制范围内，是否与项目进度相配合，如果超预算要分析原因，并及时上报工程项目部和高级管理层。(3) 完善设计工程变更审批流程，考虑审核限额的合理性和可操作性。要求将可能对预算产生重大影响的施工变更上报工程项目部，由其给出独立的专业意见。此外，公司从2010年起，每个月召开工程例会，分析工程进

度、质量、成本，讨论存在的问题，使得工程项目的所有关键节点都得到有效控制。

### (四) 安全生产方面

1. 关键风险点：未对重要危险源进行有效管理和监控，可能造成生产安全事故隐患。由于公司产业多元化以及不同地方与行业的监管要求有差异，可能造成安全管理难度增大。未按规定开展安全环保检查，可能导致未及时发现和整改存在的安全问题。

2. 降低风险的措施：(1) 加强对公司领导的安全环保考核力度并细化考核指标，避免领导片面追求经济效益而忽视安全工作。(2) 加强对异地子公司的监管力度。(3) 把重要危险源作为安全工作的重点，为公司范围内所有重要危险源安装监控摄像头，以加强监控。(4) 对重大危险源的设备、存货等资产进行足额投保，把财产损失的可能降低到最低程度。

### (五) 建立统一保险平台

为达到控制风险、降低保费的目的，公司自2009年以来建立了统一保险平台，即把下属所有子公司都放在一个保险平台上，由同一保险经纪人操作、采取同一种投保方式、在同等条件下采用同一的保险费率。保障范围涵盖财产一切险、机器损坏险、公众责任险、产品责任险、产品质量保证险等险种。公司建立统一保险平台后，保险经纪公司风险评估进行了评估和分析，有针对性地设计并优化了保险方案，提高了保障范围，降低了保险费率。■

(作者单位：宝钢金属有限公司)

责任编辑 刘黎静

## ● 简讯

### 中日韩会计准则制定机构负责人在京签署备忘录

近日，中日韩三国会计准则制定机构负责人会议在北京召开。会议就三国会计准则最新进展、三国会计准则制定机构过去十年的合作成果和未来的合作规划等问题进行了深入沟通和交流，达成了诸多共识。中日韩三国会计准则制定机构负责人签署了《中日韩三国会计准则制定机构负责人北京会议备忘录》，充分肯定了三国会计准则制定机构会议机制十年以来所取得的合作成果，并一致认为三国应当继续加强在会计准则领域的合作与交流，强化中日韩三国会计准则制定机构会议机制，并对未来几年深化三国会计合作交流做了规划。

中日韩三国会计准则制定机构会议是中日韩三国为顺应会计国际协调和趋同的新形势，于2002年建立的一个促进区域会计交流与合作的机制。会议由三国轮流承办，每年召开一次，旨在共同交流各国会计准则发展的最新形势和面临的问题，协调会计国际趋同的立场，发挥区域合作和交流的优势。

本次会议签署的《中日韩三国会计准则制定机构负责人北京会议备忘录》是会议的一项重要成果，它有助于中日韩三国会计准则制定机构在当前国际财务报告准则改革关键时期相互协调、支持，共同提升三国在国际会计趋同工作和国际会计事务中的地位和作用，对亚洲、大洋洲地区会计准则的发展和协调将起到积极的促进作用，也有利于在国际准则制定中维护亚洲、大洋洲地区的利益。同时，它也对强化我国与日本和韩国会计准则制定机构之间的协调机制，推进我国会计国际趋同进程，深化我国会计改革具有重要的现实意义。

(本刊记者)