

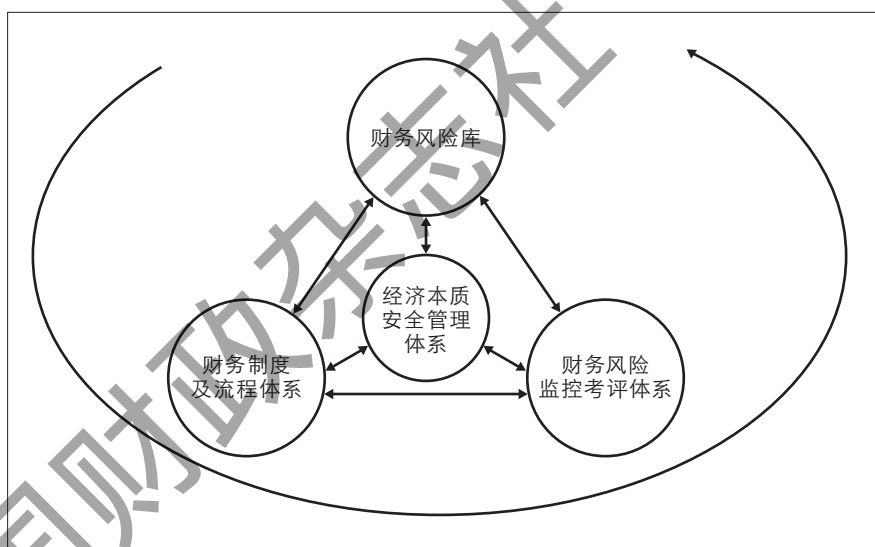
国华北京热电三位一体 财务风险管理实践

张晋月 徐宏瑞 丁明锋 易婷婷

神华国华国际电力股份有限公司(简称国华电力)下属的北京热电分公司(简称神华国华北京热电)担负着为北京市近四分之一集中供热区域供热、为北京东部地区供工业用汽和为华北电网供电的任务,是北京市主要的集中供热热源和电力支撑点。从2008年起,神华国华北京热电分公司根据电力行业特性和神华风险管理的战略定位,建立了经济本质安全下的财务风险库、制度流程、考核监控体系相结合的三位一体财务风险管理体系,取得了较好效果。

一、经济本质安全下的三位一体财务风险管理的内涵

经济本质安全(Inherent Economic Security, IES)通常指在某个特定的时间内,企业通过不断加强其自身的风险源管理,使各项经济活动过程中所产生或遭遇的风险处于可接受水平的状态。经济本质安全管理是指通过建立和运行相关的体系和机制,不断使企业的市场地位、盈利能力等主要经济指标满足出资人、政府监管和员工的要求,并避免短期内重大经济损失的过程。经济本质安全的特征不是被动随机的,而是主动管理的;不是一成不变的,而是与时俱进的;不是完全当前的,而是具有合理预期的。经济本质安全的实施路径主要包括四个体系的建立,即经济本质安全的指标体系、责任体系、评估体系和监



经济本质安全下的三位一体财务风险管理体系示意图

督评价体系的建立。

神华国华北京热电分公司三位一体的财务风险管理体系是由财务风险库、制度及流程、财务风险监控考评体系三个维度构成的有机系统,是经济本质安全四大实施路径的具体实践。其中,通过建立财务风险库实践了经济本质安全的指标和评估体系,建立财务制度及流程体系实践了经济本质安全的责任体系,建立财务风险监控考评体系实践了经济本质安全的监督评价体系。其具体关系如图所示。

二、主要做法

1. 建立财务风险库

财务风险库是用于收集已经识别的财务风险,并进行分析、评估、制定预

控措施的管理工具及文档。对风险进行识别、分析和评估后,可以进一步输入财务风险库,统一管理。财务风险库中各风险类型主要从战略风险、财务控制风险、外部风险、运营风险、合规性风险五个方面进行收集,对影响程度、发生的可能性、风险水平及风险排序(高、中、低)进行具体描述,并针对每项风险制定具体的预控措施。

财务风险库于每年一月、七月进行更新,截至2010年11月,财务风险库中共有133个风险,涉及5大风险属性、22大类、55个主要业务活动(如表1所示)。

2. 建立财务制度及流程体系

神华国华北京热电分公司从整体业务流程的角度出发,将财务管理标准与公司管控体系中其他标准建立有效衔

表1 国华北京热电财务风险库(简表)

一级风险	所含的二级风险	风险个数
战略风险	银企关系风险、授权风险	13
运营风险	存货管理、成本费用管理风险、成本控制风险	20
外部风险	税收政策风险、利率汇率风险	5
财务风险	财务报告风险、概预算管理风险、回款与结算风险、会计核算管理风险、债务融资管理风险、资金管理风险、固定资产管理风险、保险不当风险、纳税风险、计划预算风险、风险管理风险	84
合规风险	产权管理风险、关联交易风险、信息披露风险、财务分析及管理报告风险	11

表2 财务风险与制度及考评体系对应明细表

风险名称	制度名称	考核标准
开户银行的信誉等级	银行账户管理标准	目标是保持及提高在开户银行的信誉等级。发生银行信用等级下降、银行借还款不及时等不良银企管理风险时,分别扣罚1~2分。
存货采购不符合审批流程	存货管理标准	目标是存货账卡物相符,管理流程严密顺畅。发生存货出入库、报销、稽核、领用单据填具、系统维护等不良风险时,分别扣罚1~2分。
会计核算不完整	会计信息规范管理标准	目标是报送数据准确,报送及时、内容全面并得到无保留意见审计报告。出现数据不准确、报送不及时等情况每出现一次扣2分。受到上级公司表扬,每次加3分。
获取税收政策不及时全面	税务管理标准	目标是没有出现税务处罚事项,所有税收优惠政策应享必享。受到税务机关处罚,每出现一次扣罚1~5分。享受税收优惠政策,每次加1~5分。未享受税收优惠政策,每出现一次扣罚1~5分。
产权在发生转移、变更时,办理不及时	产权管理标准	目标是产权管理合规完整有效。发生产权登记、产权权属证明文件(证书)的变更不及时、注销的办理不及时、职责分工履行不到位、产权变动不及时进行资产评估、资产评估程序不合规时,分别扣罚1~2分。

接,减少标准间的矛盾与重复,同时建立两级制度体系,整合后进入企业管理标准层面的制度14项,纳入部门二级制度(或执行上级公司统一标准)的17项。

在现有制度的基础上,将制度细分为多个工作流程,利用流程图的方式加以描述,使之成为行为准则,并明确各层级、各部门的协作关系,实现现有流程可视化,从而达到有效管控的目的。

工作流程主要包括流程图、风险控制文档、信息与沟通、工作规范四部分内容。风险控制文档是工作流程编制的重要组成部分,它是内控制度描述的主要载体,亦是联接风险、控制、制度文件、差异分析结果的工具,详细体现了业务和财务流程中存在的风险和控制措施设计的情况,是进行控制完善、差异分析及控制测试的重要基础和依据。

通过对财务制度和流程进行梳理和细化,有利于明确各部门在此流程中的关系,明确各岗位人员的责任。通过建立完整严密的财务制度、流程图及风险控制文档,充分发挥问责制的重要作用,不仅可以从宏观上明确内部所有人

员的职责,也可以从细节上依据不同岗位界定责任。人的因素在内部控制中非常重要,通过财务制度及流程体系的建设,有利于充分发挥人的作用,改善内部控制环境,加强对人员的激励和约束机制,保障内部控制制度的有效实施。

3. 建立财务风险监控考评体系

监控考评体系是一种预警机制,通过考评体系中的各种指标,可以有效地预防财务风险发生和扩大,也能及时找到公司财务或经营状况恶化的原因,从而避免严重的风险发生;同时也能时刻追踪企业的经营财务状况,详细记录企业的薄弱环节以及风险的缘由、解决措施和处理结果,避免类似的财务风险再次发生。

神华国华北京热电厂的财务风险监控考评体系包含财务指标、外部评价指标、流程控制评价指标及财务管理改进评价四部分。财务指标与企业、部门绩效考评指标紧密联系,日常监控力度较强;外部评价指标和流程控制指标是综合考虑外部因素、内部业务及管理提升等因素而制定的指标体

系,涵盖了所有财务业务范畴;财务管理改进评价指标是对财务风险库、财务风险评价体系的更新情况进行的考量,用于财务风险识别、评估、监控、整改等一系列的活动结束后,对整个财务风险评价体系进行整体的评价,并根据评价结果进行改进。

财务风险监控考核指标体系共31项,其中:财务指标10项,外部评价指标6项,流程控制评价指标13项,财务管理改进评价2项。

三位一体财务风险管理体系中三个维度具有紧密的对应关系,三者相互补充、相互完善,相得益彰,为公司财务管理的有效性和长期发展提供了保障。在具体实践中,公司在建立了财务风险与企业级财务制度及流程的二维对应表(包括总表和明细表)的基础上进一步建立了财务风险、制度及流程、监督考评体系的三维对应表,具体如表2所示(由于篇幅所限,笔者在此只列举了部分风险及其制度、考评)。

三、实施效果

复地退市：主动选择还是无奈之举

■ 郭金凤 邢文静 田文萍

2011年5月，复地(集团)股份有限公司(以下简称复地)主动撤销其H股在香港联交所的上市地位，股票自5月13日正式退市，从而成为内地首家在港交所退市的房地产企业。上市公司退出资本市场，通常被认为是上市公司陷入某种困境，不能满足交易所有关财务等其他上市标准而主动或被动终止上市的行为。那么，复地退市的原因是什么？复地退市带给我们什么样的思考和启示？

一、案例背景

复星集团创建于1992年，是我国市场经济改革中涌现出的代表企业之一。2007年7月16日，复星集团母公司复星国际(00656.HK)在香港联交所主板整体上市。目前，复星国际的业务主要涉足医药健康、房地产、钢铁、矿业，同时也通过投资，分享零售、服务等高度受益于我国内需发展的行业的快速成长。

复地是复星国际的子公司，2004年在香港联交所主板H股挂牌上市，总部设于上海。经过多年的努力与积累，复地在房地产界逐步形成了自身独特的核心竞争力：准确的产品定位能力、成熟的

多项目管理能力、快速周转的资金运作能力以及完善的销售及服务体系。

退市前，复地的各项经营状况都很正常。据复地发布的2010年年报显示：2010年，复地的净利润达17.6亿元，较2009年大幅增加约254.4%；每股收益增长至0.696元；营业收入为86.52亿元，较2009年上升约66.9%；毛利同比大幅增长超过一倍，为31.58亿元；毛利率为36.5%，较2009年的29.5%上升了7个百分点。

然而，就在业绩稳步上升时，2011年1月20日，复星国际与复地、复地在香港联交所发布联合公告称，复星国际将就收购复地全部已发行H股及内资股提出自愿有条件要约(收购要约)。随后，复地按照港交所《上市规则》提出申请撤销H股在香港联交所的上市地位。

2011年4月11日，复地与控股股东复星国际同发联合公告，宣布复地撤销上市的决议已于11日通过股东投票方式正式获得通过。复地成为内地首家H股退市的房企，其股票自2011年5月13日正式退市。

二、复地退市的原因分析

从2008年起，神华国华北京热电分公司认真贯彻和推行三位一体财务风险管理体系，成效显著，绝大多数指标都逐年递增，某些指标在2009年由于其他外部因素影响，略有回落，但在

2010年仍旧迅速增长。成本费用利润率等指标在2010年达到了国资委对大型电力生产业考核的优秀水平，资产负债率、净资产收益率均达到良好水平，其他都接近良好水平。■

(一) 偏高的资产负债率导致再融资困难

企业进入资本市场的重要目的之一是融资，如果融资遇到障碍，公司上市的意义便失去许多。融资功能的缺失是复地退市的主要原因，而造成其融资功能缺失的原因之一是其偏高的资产负债率。

根据复地披露的年报，截至2010年12月31日，其总负债额约91.11亿元，总资产为139.36亿元，资产负债率约为65%。港股市场较A股市场更为看重上市公司的财务指标，较为成熟的上市公司资产负债率一般在30%左右，高资产负债率让复地在港股市场上无论是股权融资还是债务融资都较难实施。在2011年1月20日复星国际要约收购复地全部在外发行股份的公告中也指出，复地作为H股在香港联交所上市的内地注册公司，在海外融资的能力非常有限，包括离岸银行贷款、国际债券发行和股票发行等融资方式。

(二) 港股市场对复地估值偏低，导致其融资能力削弱

据2011年5月16日证券日报“复地

(作者单位：中国神华煤制油化工有限公司北京工程分公司 大唐国际发电股份有限公司 大唐高鸿数据网络技术股份有限公司)

责任编辑 周愈博