

# HTC 公司建立全面风险管理体系的探索与实践

濮阳烁 张明明

**摘要：**面对经济下行压力，HTC公司调整传统的管理模式与战略，搭建风险管理的组织和制度架构，针对主要的内外部风险采取了机构调整、管理模式创新等措施，初步建立了全面风险管理体系，并取得积极效果。

**关键词：**全面风险管理；战略；管理模式创新

HTC公司是以装备制造为核心的大型国有企业，主要从事工业汽轮机的研发制造，产品远销欧美等30多个国家和地区。面对经济下行压力，公司业绩出现下滑，甚至在2015年度出现经营亏损。为应对挑战，公司调整传统的管理模式与战略，加强全面风险管理体系建设，并采取了一系列的有效措施。

## 一、搭建组织和制度架构

### （一）搭建风险管理的组织保障

公司成立了风险管理委员会作为风险管理的最高领导部门，由总经理担任主任，主管风险管理和财务的副总经理担任副主任，各职能部门负责人担任委员。风险管理委员会负责公司风险管理体系的建设，包括对重大的风险事项进行评估并做出决策、审批公司风险管理策略和重大风险管理解决方案、组织对重大风险事件的专项调查、审议公司风险管理报告、审议对风险管理绩效考核的结果等。

### （二）搭建风险管理的制度保障

根据公司风险管理委员会的职能

要求，对风险管理从顶层设计上采取了以下措施：①颁布了风险管理的制度标准——《HTC公司管理标准——风险管理制度》（修订讨论稿），包括总则（基本概念、公司风险管理基本流程）、风险管理应遵循的原则和总体目标、风险管理组织体系与职责分工、风险管理工作程序、风险报告制度、风险管理信息系统、风险管理考核与追究，并在附录中详细列出公司关注的主要三级风险类型及相关责任部门。②由各部门识别部门风险，提交风险管理委员会对公司风险管理进行初始信息收集及评估，并将公司风险归集为战略风险、市场风险、财务风险、法律风险及运营风险，形成公司重大风险管理矩阵图，对各级别风险项进行明确描述，并落实责任部门。③制定了《公司2015～2016年度风险管理实施方案》，监督、指导风险管理工作的有序推进与落实。

## 二、重点试点阶段的风险管理实践

公司全面风险管理体系建设工作

总体分为重点试点、全面推进和规范完善三个阶段进行。2015～2016年度为重点试点阶段，主要解决销售与合同管理、采购与外协管理、存货管理、资金运营及收款管理等方面的试点业务的风险管理问题（涵盖于市场风险和财务风险）。针对主要的内外部风险，公司采取了机构调整、管理模式调整等措施以应对风险。

### （一）组织机构的调整

针对公司外部市场风险识别，公司对营销板块进行了组织机构调整：一是加强公司外贸力量支持，整合资源倾斜海外业务开拓；二是为加强提升市场行情的反馈及时性、全面性和准确性，设置了市场发展处；三是根据国家“一带一路”战略及对核电发展规划的布局，加强对新板块的扶持力度，单独设置了军工核电部门。在对外部市场的接口上，公司将部门细化并加强重要风险职能部门建设，将可识别风险在组织机构上进行应对调整。

针对公司内部风险识别，公司及时调整原来的管理模式，结合公司的产品单台设计、单台生产的特点，按

照项目指令管理的方式进行项目的全周期监管,即按照合同签署审核、生产成本控制、装配试车、交货收款、售后服务等进行流程跟踪管理;并根据这一管理思路,调整、设置了合同审核处、内控处、运行处等相应的部门。同时,针对盈利能力下降及现金流风险,公司在各板块原来设定考核目标的基础上,增加了盈利或成本相关指标,并监督业务整个流程的执行及有效管理。

## (二) 内部风险管理模式的创新

1. 从业务源头开始进行要素风险管控。合同的签署直接关系到产品的盈利性及现金流状况,是目前企业改进盈利及现金流状况及加强流程各节点考核的起源,也是企业价值实现的基础。公司确定由合同审核处对公司签约前的合同进行评审,包括签约方资信评价、商务条款与技术协议评审、法务评审、盈利性及现金流管理,结合公司装备产品单台设计、单台生产、生产周期长变化多等特点,对合同的条款进行风险识别并控制。

合同签约前评审的核心是根据公司战略的要求及目前对不同行业市场的定位,落实公司整体年度目标,紧紧围绕盈利能力及净现金流进行评价,并尽可能将所有影响盈利及净现金流的风险在合同评审阶段予以列示并评估。具体而言,主要有以下几方面:

第一,针对公司原来在业务接洽中商务与技术存在一定脱节的情况,由专职合同审核人员对商务及技术条款进行匹配审查。

第二,通过梳理公司历年经营管理中涉及的风险点以及目前市场变化下新出现的问题,将合同文本中没有涉及到的、相应的风险内容整合、添加到合同条款上,如大型项目产品生产过程中暂停、撤销等法律条款的约束、产品执行中资金未及时到位而生产又

不适宜停工的权责约定、由于客户原因在产品完工后不能及时提货产生的风险及费用等,确保双方的权益,特别是将公司大型装备生产的现金流风险控制可在可接受范围内。

最后,通过对比合同签约时的目标,将公司成本管理及现金流的管理目标分解给各部门,改变公司各部门只追求各自目标而忽视公司整体目标及其他相关部门目标的情况。比如原来营销部门追求合同承接额,对合同质量没有刚性约束,而合同质量包括产品盈利性、合同现金流状况、交货周期、售后服务条款、赔偿条款等各个方面,涉及公司生产管理、质量管理、技术设计和用户服务等多个职能部门,由此产生的产销衔接、用户服务等一系列后续问题,现在签约时统筹一并考虑。

公司根据历年及目前公司风险的识别情况,将评审的具体条目明细化,进行定性或定量评价。合同的评审也按照要素先后次序进行,最终落实到盈利性及现金流评审上。由于公司的主要产品汽轮机正常交货周期在8~12个月,因此合同盈利性评审及现金流评审也就是公司年度经济目标实现的基础。

2. 对风险因素的识别和相应的管控措施。根据公司对风险的评估和可接受程度,将风险等级分为可接受、有条件的接受和不可接受三个等级。对于不可接受风险在合同审核时进行一票否决;对于有条件接受的条款明确相应的约束条件。经过对合同的审核,对该项目下的主要风险进行事先识别,对可能的风险制订有效的应对预案。运行过程中的风险应对结合分级管理的原则,由公司风险管理委员会作为最高级别风险授权审批主体对例外事项以及高风险事项进行审批。

3. 对项目执行的跟踪管理及评价。

公司对内部风险的管理从纵向和横向两个维度进行,其中纵向管理以项目执行的流程为依据,对流程实施的节点进行风险跟踪和提示;横向管理以风险预警指标(特别是财务预警指标)为依据,对公司研、产、销、资产盈利能力等层面进行风险管理和分析。

(1) 纵向流程式风险跟踪。从企业内部业务层面进行流程式风险跟踪,即项目合同签署完毕后,开始进行投产、采购等阶段,按照项目管理的方式,由内控处和合同审核处跟踪重要合同的执行。对合同执行过程中主要的零部件生产、配套件采购、机组成台试车、装箱发运、验收交货、试运行、售后服务等节点进行跟踪评价。在合同执行过程中,关注资金的收付状况,对与合同不符的事项根据重要性程度进行预警,如对逾期应收款项的警示、对用户项目暂停或撤销的预警等。

(2) 横向财务预警指标体系监控。在流程式风险纵向管理的基础上,设置横向风险管理预警体系——公司年度内部风险预警指标体系,包括经营状况、资产效率、盈利能力、偿债能力、市场与销售、生产制造、采购及付款、薪酬管理、研发活动等几个方面。根据公司目前风险识别及重要程度,对核心指标设置目标值及预警标准临界值,以季度为周期依据预警指标体系进行风险预警与监督。

4. 风险管理委员会的职责履行。作为公司风险管理的最高机构,风险管理委员会定期召开例会,针对公司业务经营中风险采取风险识别提示、风险审批、风险防范等措施。对突发风险或重要风险,由总经理召集临时会议,确保将风险管理的职能融入到公司日常经营管理中。

## 三、HTC 风险管理取得的初步成果

自开展风险管理以来,公司各部门风险管理的意识大大加强,在目前市场产能过剩、恶性竞争增加及资金风险加大的情况下已经体现出积极的效果。

(一)以公司价值提升为目标,风险管理前置、全业务流程监控

按公司全面风险管理的目标,将导致现金净流量减少的因素都作为流程或风险管理的对象。同时,结合公司全年目标及现金流预算,反过来主动调整未来合同签署及相关条款的设置。公司将汽轮机产品全生命周期主要风险进行了梳理识别,认定外部风险中的国家产业政策、金融支持风险,签约时的盈利性、资金风险,生产制造中大件毛坯精加工风险、成套组装完整性等方面是目前面临的主要风险。

针对这些风险点,公司在合同评审管理方面首先发布了《国内电站领域汽轮机商务合同内控细则》以及《(内贸)汽轮机供货合同标准文本2016试行版》作为风险控制的依据。由于电站领域汽轮机在公司目前合同中占比30%以上,为了加强在电站领域汽轮

机合同签订的风险控制,公司规定了合理的交货期、明确了合同收款要求,特别是根据目前市场项目暂停普遍存在的情况下,对进度款、合同暂停及恢复等事项都提出了明确的要求。

针对汽轮机产品的通用性较差,特别是在大件毛坯进入精加工后,基本很难再进行改型应用,一旦项目暂停,就成为公司的死库存的特点,公司在电站领域汽轮机的商务谈判中,强力推行了进度款的条款。将用户进度款的要求设置在公司大件毛坯加工前。这种做法一方面可以识别用户对项目的执行状况,防止项目延迟或暂停所产生的无效投入;另一方面也加强了资金的回收比例,获得商务人员的高度认可和主动推行。

对已经签署的燃机大合同,由公司内控处负责进行项目的跟踪,在跟踪监控的过程中,对项目的资金风险、交货期等加强风险分析,随时提示各业务部门出现风险的状况,以保障项目顺利运行。

针对公司产品交付用户使用完整性不足,影响公司及时收款的问题,

梳理延迟的原因,对各配套供应方加强相应的考核,提高了公司的履约率。

(二)风险管理意识增强,推动了传统管理模式的变革

在按职能划分的传统管理模式下,各职能板块相互独立,对涉及多个职能部门的事项需要多方协调,效率低下。推行全面风险管理模式后,将各自独立的职能部门以公司的核心指标——盈利能力及净现金流管理目标串联在一起,使管理流程发生了变革:营销部门在合同签约前进行盈利性及现金流评估;设计部门在产品阶段进行设计成本预估,并以设计成本作为生产部门成本控制的考核依据;财务管理部门归集成本,反馈设计部门及生产部门,监督检查影响成本变动的因素并识别主要成本控制对象。各环节相互制约、关联,减少了部门之间考核目标不一致导致的管理脱节和各种扯皮现象,大大提升了公司的管理效率,促进、优化了公司的绩效考核。

(作者单位:杭州汽轮机股份有限公司 杭州电子科技大学)

责任编辑 李斐然

## 图片新闻

### 浪潮云会计发布会暨慧芽行动启动仪式在济南举行



不久前,由浪潮集团主办的浪潮云会计发布会暨慧芽行动启动仪式在济南举行。会上,浪潮云会计事业部总经理李民详细分析了当前小微企业信息化现状并介绍了浪潮云会计的亮点。作为纯互联网化的财务软件,浪潮云会计通过“票、财、税”一体化和智能化,帮助小微企业与专业服务机构建立连接,真正实现“将会计搬到云上,让财务管理简单不止一点点”。同时,浪潮面向全国小微企业推出慧芽行动,在全国100个城市,联合当地经信委、中小企业局、金融机构、涉税机构、代账

公司等1000个服务机构,提供信息化推广培训,推动国家相关政策落地,搭建小微企业生态体系,提供完备便捷的服务,助力小微企业创新发展。

(本刊记者)