

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)