



# 京能集团财务管理的 创新与实践

## 【编者按】

财务管理是企业发展的一个永恒主题，完善的财务管理体系是企业可持续发展的重要基础。为应对日趋激烈的全球化竞争，企业财务管理要从资金管理、风险管理、成本管控、财务分析以及分配方式等方面进行创新。北京能源集团有限责任公司（以下简称京能集团）不仅在产融结合领域大胆探索（见本刊2017年第7期），而且苦练“内功”，在精细化财务管理方面积极创新与实践：为确保安全运营、持续为集团产融结合助力，京能集团财务有限公司在实践中逐步完善全面风险管理体系建设，强化全面风险管理三道防线职能，为集团发展提供了有力保障；依托SAP的信息化系统平台及ERP管理理念，京能集团建立了业务财务一体化信息系统，使得集团信息系统互联共享，业财信息紧密集成，有效支撑了集团标准化、流程化和精细化的管理需求；作为首家数字化清洁能源电厂，京能高安屯热电厂结合现实背景，合理分析企业全成本结构及其成本构成项目间的关系，走出了一条全周期综合管理、技术创新管理和环境友好管理的整合成本管理之路；为加强资金管理与成本控制，京能集团总部将京能新能源公司设立为虚拟集团总部，并以其为核心探索出一系列的资金集中管理与成本控制措施。希望更多企业借鉴京能集团的经验，以问题为导向不断创新财务管理，努力突破财务工作瓶颈，切实提升财务管理水平和企业价值创造能力。

# 京能集团财务公司全面风险管理布防的构建路径与实施

侯莉娟

京能集团财务有限公司(以下简称京能财务)是由北京能源集团有限责任公司(以下简称京能集团)控股的非银行金融机构,目前注册资本为30亿元。为确保安全运营、持续为集团产融结合助力,京能财务在创新与实践逐步完善全面风险管理体系建设,强化全面风险管理三道防线职能,为集团发展提供了有力保障。

## 一、京能财务全面风险管理组织架构

京能财务借助PDCA循环理论、标准化理论和内部控制理论等,搭建起全面风险管理三道防线的组织架构:第一道防线为公司结算部、业务发展部、投资部、资金计划部(同业业务)等业务部室,作为公司风险防范和应对的具体牵头部门与执行部门;第二道防线为风险控制委员会、贷款审查委员会、公司经营层、风险管理部、综合管理部以及资金计划部,负责风险管理体系的建设和整体运转;第三道防线为公司监事会、审计委员会和稽核部,建立公司风险防范垂直审计条线,对全面风险管理体系进行有效的监督和评价。

## 二、京能财务全面风险管理实施路径与创新

(一) 管控基础,底层设计固化风险导向

1. 京能财务标准化管理实践。京能财务2011年初步建立的标准化体系包括技术标准体系、管理标准体系、工作标准体系,检索和识别了适用的112项技术标准,编制完成207项管理标准、69个岗位工作标准,所有标准均已实施。京能财务标准化体系根据公司要求和各部门需求,每年组织新编、修编工作,以保证各项标准与实际管理的适用性,满足新出台法律法规、监管文件、集团要求的合规性。京能财务将《标准修编申请表》《规范性文件审批单》等固化到OA协同系统,保证了标准审核、审批的规范性和严肃性,以及相关部门间的充分沟通。通过将标准体系文件在OA协同系统共享,使得标准变动信息在全员范围实现了即时传递。

京能财务标准化体系是全面风险管理的制度基础。京能财务标准化体系拥有独立的风险管理模块,包括全面风险管理办法、风险识别管理规定和信用风险管理细则等18项管理标准。京能财务各项标准中均设有“风险控制”章节,对关键管理环节可能发生的风险因素进行描述、评估,并设置必要的控制措施加以详细规定,明确具体执行岗位和操作流程,同时满足内部牵制原则要求。

2. 京能财务内部控制管理实践。京能财务内部控制体系建立在对公司所面临的风险进行全面识别以及系统性评估和分析的基础上,进而形成了重大风险清单、重大风险解决方案、内部控制管理手册、授权管理手册、风险预警体系、内部控制自我评价手册等内控体系文件。内部控制体系不仅将公司的业务操作和关键管理活动流程化,同时在流程中明确风险点的具体环节,并针对识别出的风险点一一制定了控制措施,明确了具体执行岗位和控制证据。

3. 京能财务后督管理体系的实践。京能财务后督管理体系是建立在对外部风险环境、公司管理风险、公司业务风险分析基础上,使用可证明的、规范的方法和论开展工作,独立、客观发表评价意见的稽核体系。

(1) 组织架构。董事会为京能财务后督工作的最高决策机构,审计委员会依据董事会的要求组织开展稽核后督工作,总经理办公会在日常经营活动中落实稽核整改要求。京能财务设置稽核部室,行使稽核职能,直属董事会,保证了其独立性。

(2) 体系内容。一是内部稽核管理,以京能财务面临的风险和业务环节风险为基础,以重点业务、高风险业务以及新业务为主,日常稽核与专项稽核结



合,覆盖公司所有部门和管理活动。二是外部审计管理,重点在于财务状况分析、经济责任认定和金融风险分析,突破内部后督体系的局限性,包括年终决算审计、汇算清缴鉴证、经济责任审计、验资、集团专项审计等工作。三是专项检查管理,重点在于集团公司、监管部门、纪检监察部门、公司高管层等提出的检查工作,其检查目标、实施主体与内部稽核管理目标不同,形成对内部稽核管理的有益补充。专项检查管理包括纪检监察和其他专项检查,其他专项检查又包括常规性专项检查和非常规性专项检查。

(3) 创新整改跟踪机制。为解决内、外部管理要求的不断增加和整改事项多头管理,公司将风险评级整改、专项稽核整改、内控体系建设整改及标准化整改等统一管理,加强公司内整改工作的日常跟踪,每半年在公司层面对整改情况进行通报。整改库体系的建立实现了各个PDCA管理循环间的连接,切实将各项管理要求和整改事项落地。截至2015年年底,公司年度内整改完成率已达100%。

(二) 各司其职,实际执行强化统筹协调

#### 1. 流动性风险管理实践。

(1) “信用池”,平衡集团资金链循环。作为集团内部银行,京能财务创新“信用池”管理模式,提出由集团层面统一使用各成员单位的银行授信额度,通过集团统一授信管理和财务公司授信调剂,平衡资金来源,保障集团资金链安全。

(2) 内外源融资协调,平衡公司资金链状态。京能财务每周召开资金平衡工作会,及时传达政策信息,评估和预测其影响;汇报本周资金计划执行情况;预测下周资金状况,提出资金平衡计划;审议下周资金运用方案。同时,关注指标表现,以监管标准作为公司的

流动性风险承受能力标准;通过流动性比例法、缺口分析法、压力测试(情景分析)等指标对风险进行计量;定期评估公司流动性风险水平等。

#### 2. 信用风险管理实践。

(1) 建立授信评级体系。京能财务业务部门评级授信体系具有信用评级和总量授信相结合、定量分析和定性分析相结合、静态指标和动态调整相结合的特点,包括AAA级、AA级、A级、B级、C级五级信用等级,A级以上企业属于授信目标群体,A级以下则属于偿债风险较高等级,不属于授信目标群体。

信用测评指标中的定量指标是通过财务指标分析,对客户的偿债能力、盈利能力、资金周转能力和发展能力4个方面进行测评;定性指标则通过对经营管理水平、市场竞争力及发展前景、执行集团资金管理政策、与财务公司业务往来等方面的分析进行测评;最终以信用测评为基础,设定信用等级区间,制订对客户的总量授信管理方案。

(2) 执行信贷资产定价机制。京能财务制定了《信贷资产定价管理办法》,实时监测资金市场价格变化,定期出具《定价指导报告》,通过官方渠道向成员单位公示,根据不同时点的风险承受能力执行上浮利率,通过利率价格的市场化调节向成员单位传递资金预警信号,督促成员单位主动筹划资金。

#### 3. 操作风险管理实践。

(1) 搭建计划与会议体系。京能财务通过搭建计划与会议体系,实现软环境方面的信息共享。计划体系由五年规划、年度工作计划、月计划、周计划、日计划组成;会议体系由务虚会、年度工作会、季度经营分析会、周办公会、部门例会组成。会议体系是对计划体系的补充,使得公司内部能够零距离沟通。

(2) 建设信息系统平台。京能财务不断完善信息化建设,用技术手段实现了信息公开、共享、保存。京能财务信

息系统架构包括:一个一体化信息门户平台,实现公司上下信息通畅和数据共享;基础网络环境、数据中心两个业务保障体系;核心业务系统、财务管理系统、协同办公系统、人力资源系统、风险管理系统和决策支持系统六个业务系统。

4. 流程化风险管理实践。京能财务风险管理流程包括风险识别、风险评估、风险计量、风险监测与报告和风险控制。下面仅以新业务风险管理流程为例进行说明。

(1) 风险识别与评估。京能财务开展新业务前,需要提前制定相关管理标准、流程图,识别必要的风险点,初步制定相应的风险控制措施。同时,由风险管理部门组织相关人员对该业务涉及的风险进行风险识别与评估,重点关注风险诱因、风险性质、后果、风险识别的方法及效果,得出对所涉及风险的高、中、低级别划分以及相应的布防策略,形成风险评估报告。

(2) 风险计量。京能财务根据法律、法规、监管要求,综合业务性质、复杂程度、风险评估结果,对新业务中不同类别风险选择适当的计量方法。例如:资本充足率=资本净额/(风险加权资产+12.5倍市场风险资本)×100%等。

(3) 风险监测。纳入风险指标的监控体系包括:各部门根据职责划分按时统计并按月、季、半年、年度频率提交的《风险预警指标一览表》;由风险管理部门发起,根据非现场监管报表底层数据定期统计的《风险指标监测表》;业务合规底稿设计;季度《资产分类报告》等。

(4) 风险报告。风险报告路径具体为:经办岗位→部门负责人→经营层和风险管理部→风险控制委员会→董事会。

(5) 风险控制。风险控制措施贯穿于公司各个管理工具中,如标准中的“风险控制”章节,内控矩阵中的控制措施,

表1

级别	预警提示	应变措施及跟进工作	牵头部门和机构	配合部门
第二级	1. 备付金比率小于等于15% 2. 流动性比例小于等于25% 3. 存贷比大于等于140% 4. 日均存贷比大于等于120% 5. 拆入资金比例大于等于100% 6. 流动性缺口率小于等于-300%	1. 降低拆放、债券、票据资金的持有量, 保证资金支付	资金计划部	结算部 业务发展部 投资部 风险管理部
		2. 适时开展同业拆借业务		
		3. 适时开展回购型信贷资产转让业务		
		4. 收回贷款		
		5. 适时开展票据转贴现和再贴现		
		6. 适时开展卖断型信贷资产转让业务		
		7. 增加成员单位存款、匡算成员单位未来款项收付		
		8. 收回投资款		
第一级	1. 预见恐慌性的资金支出情况出现 2. 同业授信额度基本用完, 同业市场融资能力下降	1. 严格控制计划外资金支出, 加强资金回笼	风险控制委员会	资金计划部 业务发展部 结算部 风险管理部 投资部
		2. 通过资本市场筹集资金		
		3. 请求股东方融资支持		
		4. 动用法定存款准备金		

信息系统中的审核、审阅、审批环节, 资金平台对业务要素的刚性、柔性控制, 合规性审查等。

### (三) 未雨绸缪, 保障层面提升防控措施

1. 应急体系保障。京能财务建立了动态应急管理体系, 包含应急识别体系、应急预防体系、应急保障体系、危机管理体系、应急恢复体系五大子体系。该体系的特征包括: 一是运动性, 五大子体系自身保持动态持续管理、子体系之间信息联动、整体上动态循环, 危机管理和应急恢复及时快速; 二是预防性, 应急预案是整个应急体系的关键, 应急识别、应急保障为强化风险预防效果服务。以危机管理子体系中的流动性危机管理实践为例, 京能财务利用内源融资、同业拆入、信贷资产转让、票据转贴现、国债回购等头寸管理手段, 使得资金来源组合适度分散; 通过严格的日、周、月资金计划管理, 避免紧急套现; 同时明确了两个预警提示级别(见表1)。

2013年“钱荒”事件是京能财务危机管理一次较好的实战经验。2013年6

月20日, 银行间隔夜拆放利率和回购利率均罕见地超过13%, 隔夜回购利率高达30%, 较常态3%以下的利率高出数倍。此种情况一直持续至7月5日shibor利率才回归。京能财务迅速启动流动性风险应急管理程序, 通过流动性风险识别, 活期备付率有可能降低至11%, 按照内控预警体系, 进入二级承受度, 进行了红色预警。采取的应急措施有: 降低拆放、债券、票据资金的持有量, 保证资金支付; 适时开展同业拆借业务; 尽可能收回已发放贷款; 结算部加强资金归集; 收回现有投资款。通过以上措施, 京能财务平稳度过了本次危机事件, 并确保了资金头寸的充裕, 同时利用shibor利率高企开展同业业务获取利润。

2. 人文保障。京能财务通过风险文化的“内化于心、外化于行”, 提升全员风险意识, 并在公司文化理念中着重凝练出了“合规”、“稳健”、“全面”、“科学”的企业风险管理文化。例如, 公司对风险管理部门人员要求必须具备风险管理资格(银行业从业资格), 且接受过风险管理方面的培训; 各部门人员均落实岗

位A、B角制度, 避免人员缺岗带来的风险; 严格实施轮岗、强制休假等制度; 聘请外部专家进行防灾培训等。

为提升公司全面风险管理水平, 培养公司自己的内控人才, 公司由各部门抽调骨干力量组建了风控小组, 通过开展内外部培训、研讨、实践活动对组员锻炼和培养, 依托风控小组推进风险防控意识全员化进程。

3. 信息系统保障。京能财务大力建设信息化系统, 鼓励各部门提出信息化需求, 并成立信息科技委员会为信息化项目做技术把关。对现有信息系统建立了应急演练机制, 保障了业务的连续性。

## 三、全面风险管理实施效果

### (一) 拓展融资资源, 确保集团资金链安全

京能财务在全面风险管理的后台保障下, 不断拓展融资资源, 与十余家金融机构办理了融资授信, 充分发挥资金平台和金融平台作用, 加强集团资金链的安全性。其融资品种实现多元化, 包括同业拆借、信贷资产转让、票据转贴现、票据再贴现、债券质押式回购等。

### (二) 风险指标合格率100%, 监管评价结果良好

京能财务十年来的风险指标(包括资本充足率、不良资产率、不良贷款率、资产损失准备充足率、贷款损失准备充足率、流动性比例、自有固定资产比例、短期证券投资比例、长期投资比例、拆入资金比例和担保比例)全部达标, 自开业以来未发生风险事件, 监管评级中均取得了较好成绩。

### (三) 成员单位服务满意度高

公司重视各类风险引发的声誉风险, 客户满意度持续提升, 进一步强化了其在集团系统中的金融服务功能。

(作者单位: 北京能源集团有限责任公司财务公司)

责任编辑 李斐然