

凌云集团实施全面风险管理的几项举措

姜成艳 吴晓光 刘立男

北方凌云工业集团有限公司(以下简称凌云集团)是中国兵器工业集团有限公司控股二级子公司。近年来,集团按照国务院国资委“强内控、防风险、促合规”要求和兵器工业集团体系化推进风险管理工作安排,积极开展以安全发展为核心的全面风险管理体系建设,实现了全面风险管理规范化、集约化,提升了企业风险防控能力。

一、构建全面风险管理保障体系

(一) 做好全面风险管理组织保障

一是明确集团公司党委、董事会在全面风险管理中的直接领导职责。其中,党委发挥“把方向、管大局、促落实”的核心作用,前置研究全面风险防控计划、重大风险应对策略、具体措施及总结报告等;董事会发挥“定战略、做决策、控风险”的决策作用,审议决定全面风险管理议案。二是设立审计与全面风险管理委员会负责综合管理。由集团党委书记兼董事长担任委员会主任,采用定期会议制度集中研讨全面风险管理重要事项,同时下设审计与风险管理部作为具体执行部门履行全面风险归口管理职责。三是构建全面风险管理子体系,细化各职能部门、分子公司全面风险管理职责。

(二) 做好全面风险管理制度保障

凌云集团构建以“两个体系方案”为统领的“4+N”全面风险管理制度体系。“两个体系方案”即《完善全面风险管理与内部控制体系建设方案》和《完善违规经营投资责任追究工作

体系建设方案》,明确了全面风险管理的基本原则、总体思路、组织架构及职责、工作机制、风险防控重点领域、责任追究具体情形等。“4+N”即四个办法和若干管理细则。其中,四个办法包括《全面风险管理办法》《内部控制管理办法》《合规管理办法》和《违规经营投资责任追究实施办法》,从全面风险管理不同角度细化管理职责、内容、流程、方法;若干管理细则包括与各业务领域相关的一系列全面风险管理相关制度、实施细则,具有较强的操作性。

二、加强全面风险管理流程化、动态化

(一) 规范全面风险管理流程

一是整合风险信息收集渠道,建立统一的信息收集、筛选、提炼、对比、分类机制,按照五大风险分类,抓住重要环节和关键风险点,加强数据对比分析,确保重大风险隐患早发现早预警。二是规范评估程序,采用定性定量相结合的评价标准,从风险发生可能性和风险影响程度两个维度分5个级别进行评分并对风险进行排序。三是建立风险评审机制,确定风险偏好、风险承受度、风险管理有效性标准,综合分析风险与收益,作出风险管理策略选择,并根据策略确定重点管控对象,制定全流程风险控制措施,落实风险防控责任。四是定期对风险管理情况进行检查评估并出具评估报告,重要事项提交审计与全面风险管理委员会研究。

(二) 建立动态管理风险信息库

通过周期性地开展全面风险评估建立动态化管理风险信息库,形成了109项业务风险清单。其中,战略风险包括战略目标风险、战略决策风险、战略实施风险、军品保障风险、军品研发能力风险等14项;财务风险包括预算管理风险、资金结构风险、结算风险、财务报告风险、资产安全风险、资金风险、税务管理风险、会计核算风险等22项;市场风险包括市场变化风险、市场竞争风险、原材料价格波动风险、供应商风险、客户资信风险、产品定价风险等21项;运营风险包括采购风险、业务外包风险、生产能力风险、生产安全风险、经营计划风险、招标风险、工程项目投资风险等40项;法律风险包括环保法律风险、诉讼法律风险、合同管理风险、知识产权法律风险、并购法律风险、税收法律风险等12项。

三、强化重点领域和关键环节风险管理

(一) 强化重大投资环节风险管理

凌云集团重大投资事项围绕主营业务通过“三个环节”实施全过程管控。一是在重大投资分析环节做好投资规模分析、融资方案制定、市场分析、财务分析、风险评估等,做实政策信息研究、行业信息分析、市场环境研判,提出最优投资方案。二是在投资实施环节对重大投资事项实施动态化管理,建立和完善各类数据信息定期报告制度,畅通信息传递,由业

务管理部门组织相关单位定期形成专业分析报告,执行过程中发现投资效益偏差等问题,快速反应及时解决。三是在投资实施后的评价分析环节对重大投资事项的实施效果从目标、效益、影响、持续性、管理等五个维度进行系统分析并总结经验,为后续投资决策提供参考依据。

(二) 强化市场开发环节风险管理

一是抓产品和技术。设专业团队对接市场前沿,实时掌握最新产品、技术发展动态,坚持非主业不投资、非相关技术不投入,以避免盲目开发风险。二是抓客户。对客户按照配套等级分类,并根据客户和产品类别确立积极开发、正常开发、有条件开发、不予开发四种策略;紧盯战略客户,建立战略合作伙伴关系,与客户同步开发、同步设计,增进与战略客户的粘合度,防控市场波动风险。三是抓投资效益。对拟竞标产品进行全方位投资效益论证,重点关注投资利润、净现值、回收期等数值,满足投资利润率为6%以上、净现值为正、回收期小于5年等条件方可进入报价阶段,为企业“拿好产品”守住盈利底线。四是抓评价。组织开展重要产品开发项目评价,重点从开发和投资、合同评审与签订、投产产品盈利目标实现等方面进行系统分析,揭示问题风险,为后续决策提供参考。

(三) 强化运营环节风险管理

一是加强采购风险管理。完善采购与付款内控程序,加强请购、审批、合同订立、采购、验收、付款等环节的风险控制,分岗设权形成监督制约;开展重点供应商信息多维度分析,筛选出重点发展对象,培育战略供应商体系,实现重点项目的全球经济性保供安全;建立采购稽查制度,定期对分子公司采购业务进行深度体检,确保采购流程合法合规。二是强化质



图 / 张毅

量损失风险管理。建立运营管理统一标准化模块,各子公司通过制定月度生产计划、实施计划、交付合格产品、控制废品损失等不断改善管理,防范产品交付、质量损失等风险。

(四) 强化财务环节风险管理

一是利用资金管理平台对所属企业资金收付情况进行实时监控,防范化解资金风险。二是开展债务风险管控防范现金流风险。包括:加强子企业带息负债管理和资产负债率管理,动态监控各级子企业债务情况,防止发生债务违约风险;加强对高负债企业的监管和财务杠杆约束,严禁超越财务能力的投资行为。三是从源头控制“两金”占用风险,严格信用管理。

四、强化国际化经营风险防控能力

探索建立“一个坚持、三个必须、两个参与”工作机制。“一个坚持”,即坚持境外公司重大经营管理事项“国内决策、国外落实”,以强化对境外公司的战略引领。“三个必须”,即境外公司重大经营管理事项必须经股东决策;境外子公司干部选拔任用必须经国内母公司党组织研究决定;境外公司重大风险事项必须第一时间向股东报告,风险管控方案需充分征求股东意见。“两个参与”,即派出人员常驻

境外公司参与日常经营管理以及参与选聘专业中介机构对境外公司开展专项检查。

五、建立风险导向型内部审计监督机制

以促进企业战略决策事项落地为目标,强化风险跟踪审计,及时发现并揭示风险,为公司决策提供参考依据;以促进企业当期经营任务实现为重点,开展提质增效和管理专项审计,及时识别企业经营发展过程中的风险隐患并采取措施,保障年度目标任务顺利完成;以提升管理能力为目标,根据公司每年管理工作重点开展调查研究式风险审计,及时识别管理中存在的问题和风险,提出解决对策,促进管理提升。

六、完善全面风险管理考核评价机制

优化考核考评制度机制;风险管理情况与绩效考核挂钩,对履行风控职责不到位的单位和个人提出惩罚意见,不胜任的人员进行岗位调离;发生重大风险的,进行责任追究并取消相关人员年度所有评优资格和提拔任用资格。■

(作者单位:凌云工业股份有限公司)

责任编辑 李卓