

建体系夯基础促融合

中国华能:风险防控能力不断加强

■ 本报记者 万斯琴

中国华能集团公司(以下简称“华能”或“公司”)高度重视全面风险管理工作,认真贯彻国务院国资委《中央企业全面风险管理指引》的要求,自2008年下半年起稳步推进全面风险管理体系建设。4年多来,风险管理体制机制不断完善,风险防控能力不断增强,有力地促进了公司健康持续发展。

统筹协调安排 风险管理工作

华能的风险管理体系建设总体规划紧紧围绕加快建设具有国际竞争力大企业集团的战略目标,在充分考虑内外部经营环境和管理实际的基础上,全面吸纳上级单位监管要求和国内外企业成功经验,对体系建设的总体目标、实施路径以及分阶段任务等进行了总体设计,对各项具体工作进行了统筹安排,为系统各单位有序、高效推动全面风险管理工作奠定了基础。

针对具体实施过程,华能提出了统筹安排、协调推进、简洁实用、注重实效、持续改进、不断提高、明确分工、全员参与等工作原则,明确了起

步奠基、深化推广和完善提升三个阶段以及各个阶段的主要工作内容。

夯实风险管理基础

完善而有效的风险管理组织和制度体系是企业细化风险管理的基础。结合集团公司非董事会企业的特特点,华能在集团总部重点完善了管理层面的风险管理组织机构设置及其职责权限,建立了总办会领导,企法部牵头、各业务部门分工负责,内审部门监督的风险管理组织体系。同时,成立由总经理担任组长、分管副总经理和总会计师担任副组长的全面风险管理领导小组,履行风险管理重要事项审议、协调职责。系统各单位也参照集团公司模式,结合自身特点成立了董事会或总办会领导,主要领导亲自负责的全面风险管理领导小组(或类似机构),明确了风险管理牵头部门。

全面执行风险管理 基本流程

华能自2008年起按照国资委要求试点开展年度风险评估和报告编报工作。此后,每年9月启动下一年度的风险评估工作,12月底前正式发

布报告。至2012年,这一工作已在系统各单位全面展开,全部二级单位按时编报风险管理报告,部分基层企业开始试点编报,形成了覆盖面广、时效性强、方法和程序规范、各部门深度参与等特点。

在这一过程中,华能坚持结合自身特点不断完善风险管理基本流程,并在管理的各环节和经营过程中统一执行。在风险信息收集环节,重点完善了全集团通用的风险损失事件收集分析模板,并将收集分析工作落实到各单位的日常工作中。在风险评估环节,广泛引入集体讨论、流程分析、问卷调查等定性方法,积极开展基于EVA的情景分析和滚动预测、基于功效系数法的财务风险综合评估等定量分析,引导各单位主要领导和部门负责人通过专题会、部内讨论会等方式亲自参与风险评估,使风险评估更加全面、深入和准确。在风险应对环节,紧密结合日常工作制定应对措施,将风险防控工作落实到各有关部门和单位,落实到日常工作中,努力实现全面风险管理与日常经营管理的深度融合。在风险管理监督改进环节,结合对标、月度经济活动分析、绩效考核、内部审计后评价等工作,定期分析重大和重

要风险的实际发生情况,评估风险解决方案的实施效果,研究制定改进措施。

推动深化风险管理工作

几年来,华能在加强战略风险预警和防控、加强廉洁风险防控等方面进行了积极的尝试和探索,取得了显著成效,进一步提高了风险管理的准确性和有用性,为公司牢牢抓住机遇、有效防控风险,及时调整经营策略和应对措施,提供了更加科学严谨的决策依据。

华能采取的财务风险评估方法主要有综合评估、专项评估和个案评估,其中,综合评估法采用功效系数法计分原理,将评价指标对照评价标准值,计算综合得分,在此基础上评估财务风险。针对整体盈利能力下降的问题,华能还加强了基于EVA的情景分析,完善了EVA月度滚动预测机制。针对资金紧张的局面,加强了资金收支预测工作,进一步提高了资金预算的准确性。针对资产负债率居高不下的问题,定期对资产负债率进行分析预测,设定分级预警区间,并通过强化资金预算、加强预算监控等措施加以控制。加强廉洁风险专项管理。

鞍钢集团:推动全面
风险管理体系建设

张广宁

■ 张博

鞍钢集团公司在全面风险管理体系建设过程中,始终坚持以集团发展战略为导向,学习借鉴先进企业最佳实践,努力形成全面风险管理长效机制。在体系建设模式上,探索以风险评估人为起点,以专项风险管理为突破口,通过核心业务板块内部控制梳理逐步过渡到内部控制体系的系统完善,最终建立覆盖全集团的风险管理与内部控制体系,总结形成了一条适合本企业实际的全面风险管理体系建设工作路线,为集团型企业探索从理念导入快速过渡到系统提升提供一种可借鉴的工作路径。

自上而下全方位导入全面风险管理理念

2009年12月,以集团战略发展部、计划财务部、市场营销部、物资采购部、项目管理部、安全环保部、法律事务部和信息化管理8个核心职能管理部门为标杆,选择股份公司、矿业公司、国贸公司和财务公司4家主业单位为试点,并邀请国际知名咨询机构为外部支撑,鞍钢启动了集团总部风险评估工作。

组建项目工作组。为推进项目的顺利实施,组建了项目工作组,开展了项目初始培训、研讨,将项目实施分解为基础准备、风险辨识、风险评价、重大风险分析、风险管理与内控梳理、项目成果总结与报告6个阶段,并细分为72项子任务,编制了项目实施网络计划。

开展集团总部核心业务风险评估。结合企业内外部经济环境,围绕集团发展战略和年度生产经营目标以及8个标杆部门21项核心业务管理一级流程,开展了项目访谈、风险事件调查、风险辨识、风险分析和评价,评估确认10项重大风险,并总结形成了风险评估基础工作模板。

通过对8个标杆部门进行访谈,形成18份访谈纪要,梳理出风险案例55件。设计风险辨识分析调查表,围绕8个标杆部门21项核心业务管理流程开展风险辨识。共辨识具体风险表现236条,汇总定义了5大类47项风险,形成了初始风险分类标准框架。制定发布风险评价标准,评价确定重大风险。根据鞍钢实际,制定了包括“风险发生可能性”和“风险影响程度”两个维度的风险评价标准,每个维度均采用5分制评价。

经风险评估,形成鞍钢集团总部风险图谱,初步确认重大风险10项,中等和一般风险37项。根据风险评估结果,汇总了标杆部门和试点单位风险案例,编制鞍钢初始风险事件库。围绕10项重大风险,深入开展风险分析,制定风险应对管理措施。根据风险评估确认的10项重大风险,鞍钢组成了专项风险管理工作组,结合企业生产经营管理实际,围绕各项风险表现、产生风险的内外原因、风险发生可能造成的影响及剩余风险,进行重大风险深入分析,研究制定风险管理策略和风险监控指标、应对管理措施,并落实工作责任,形成了重大风险风险管理解决方案。

以新集团管控体系构建为契机 深入推进全面风险管理体系建设

为有效应对十分严峻的外部经济形势,扭转生产经营的困难局面,促进“降本增效”各项工作措施的贯彻落实,鞍钢集团公司于2012年初制定下发了《关于2012年鞍钢集团公司深入开展风险管理和内部控制体系建设的通知》,对抓住新集团管控体系构建的有利时机,系统推进全面风险管理体系建设的各项工作进行了总体部署。

拓展风险管理实施范围,有效防范重大风险。2012年,鞍钢集团公司将风险管理范围拓展到全集团各经营型子公司,年度风险评估范围覆盖了集团总部各部门和鞍山本部17家子公司以及攀钢。经评估,共计辨识风险事件1249项,经集团公司风险领导小组审核评价,确认鞍钢集团公司2012年重大风险5项,即:集团管控风险、人力资源风险、现金流风险、市场应对风险和海外项目监管风险。针对5项重大风险,集团风险管理职能部门组织各相关部门和单位,从具体风险表现、风险发生的内外部主要原因、可能带来的影响以及风险应对管理措施、风险监控指标等方面做了认真梳理,形成了《鞍钢集团公司2012年度风险评估报告》。

全面推行定期年度风险评估和年度风险管理报告制度。为规范指导集团内部各成员单位年度风险评估工作开展,集团统一发布了年度风险评估和年度风险管理报告流程,并指导鞍山本部17家单位对集团公司全面风险管理制度和流程进行全面承接,进一步夯实风险管理工作长效机制的制度基础。在汇总整合各分子公司年度风险评估结果的基础上,鞍钢集团公司连续第3年向国资委编报了《鞍钢集团公司年度全面风险管理报告》。

东方航空:
借力外脑控制成本 切实强化采购管理

■ 本报记者 李文新

中国东方航空集团公司是总部设在上海的三大国有骨干航空运输集团之一。作为东航集团核心主业的东方航空股份有限公司(以下简称东航),目前已初步构建了以上海为复合枢纽,西安、昆明为区域枢纽,通往世界各地的航空网络。东航从2008年的巨亏中走出来,经历了“活过来,站起来,跑起来”的三年奋斗,正在向“飞起来”的目标努力,这些都离不开采购管理的有力保障。提升采购管理水平始终是东航成本控制战略的重要组成部分,也是东航着力改进的管理领域之一。

强化采购管理工作

针对面临的问题,东航于2010年9月决定通过引入采购管理咨询项目,经过多方比较选择罗兰贝格管理咨询公司作为咨询方,开展成本优化项目,借助世界著名咨询公司的先进管理理念、方法和经验,有效提升采购管理水平。通过一年多的努力,在采购管理的理念、方法、流程制度等方面均已得到了大幅提高,取得了明显的经济效益。

关注实效,促进咨询方参与采购管理执行。为了保证咨询取得实质性的成果,东航与咨询公司商定采用项目咨询费与项目落地成果绑定的合作模式。咨询公司不仅提供采购管理改进方案,而且要派出采购管理专家直接参与东航的采购管理工作,直接进驻东航办公室,依据咨询方案示范指导东航业务骨干进行实际操作,切实帮助东航实现预定的节约目标。

咨询方采购管理专家直接进驻的做法,确保参与项目的东航业务骨干人员通过观察管理专家的实际操作,更加深刻地学习到采购管理的理念与方法,避免了知识传递过程中的误解和效率损失,迅速提升了专业能力。同时,咨询方的采购管理专家作为外部人员亲自参与项目,能有效避免采购管理工作的内部利益关系,在整合协调东航跨部门合作时具有更好的客观性。

强力推进,高层加入项目团队。东航成立了由马须伦总经理亲自挂帅、公司各分管领导共同参与的项目

“

东航从2008年的巨亏中走出来,经历了“活过来、站起来、跑起来”的三年奋斗,正在向“飞起来”的目标努力,这些都离不开采购管理的有力保障。提升采购管理水平始终是东航成本控制战略的重要组成部分,也是东航着力改进的管理领域之一。

管理委员会。委员会下设项目管理办公室、餐食机供品项目组和机务维修项目组,由采购中心、服务管理部、财务会计部和工程技术公司相关领导及业务骨干与咨询公司派出的专业咨询顾问共同组成。项目管理办公室设立双周例会制度,使项目执行人员有充分的机会向项目组领导汇报进度、讨论疑难问题、订立跨部门解决方案,从而迅速有效地突破瓶颈,以确保项目顺利推进,取得成果。

双管齐下,快赢项目与长效机制相结合。在项目初期,东航就设定了“短期快赢见成果、长期攻坚固成效”的目标。一方面,项目组通过快速诊断,迅速制定了取得快赢的思路和系列举措,并在短时间内取得实效;另一方面,通过建立和优化一系列采购相关管理流程和决策机制,健全相应的组织架构,使本项目的成果能够固化在东航内部,形成长效的组织、流程和机制保障。

培养人才,咨询与培训相结合。项目组以“跟帮带”的模式,使参与项目的东航业务骨干学习了关键技能,提升了采购管理水平,培养了一批未来的核心骨干。同时,项目组还针对



刘绍勇

采购、机务、财务等相关单位,以大范围授课和小范围研讨相结合开展培训,提升了相关人员的谈判技巧和成本优化等方面的知识与技能,打造一支掌握现代采购管理理念和方法的采购管理专业队伍,为采购管理水平的提升奠定了人才基础。

强化采购管理工作的 实施情况

项目组通过建立战略维修采购体系,共计实现降本8400万元。主要涉及以下两个项目:

推进周转件维修的战略采购。

由于涉及关键大件和小件、国内和国内送修,范围太大,项目组从中选择3类周转件,分别成立3个小组来具体推进。包括:推进部附件小件集中送修。项目组研究领先同行部附件集中送修工作的优缺点,回顾东航之前集中送修尝试的经验,选取了1200个国内送修的部附件(小件)开展集中送修工作。采用组包竞标的方法,按照系统相关性和多家竞争性的原则,科学地组成180个送修包。同时,扩大承包商参与范围和能

度,以竞标形式尽可能囊括国内所有有能力的厂家参与。经过资格确认、初步商谈、邀请报价、能力评估、综合评分、补充认证、合同签署、SAP固化等环环相扣的过程,项目组实现承修机构从近70家集中为40家,整体成本平均下降33%,约6700万元。推进机轮刹车集中送修。项目组以上海地区的机轮刹车的大小修为起点,以上航内场自修成本为谈判筹码,召集供应商参与报价,争取了大于1200万元的成本下降。推进APU(辅助动力装置)小时包修合同降价,实现大于500万元的成本下降。

推进PMA件(国产替代件)的开发与应用。

针对东航刹车片即将签订B737-NG系列飞机10年排他协议的情况,项目组深入分析了OEM与PMA刹车片全套部件在安全可靠性、全面成本、售后服务等方面的优劣势,认为应该采取制衡策略,建议慎重考虑部分机队采用PMA刹车片,以平衡OEM厂商垄断的风险。同时,项目组与供应商谈判,迫使其在原有报价基础上下调3个百分点。此项为东航带来1400万元的成本节省。