

# 全面风险管理案例评析

——以振远工程机械企业为例

孙 静

(徐州财经高等职业技术学校会计系, 江苏徐州 221008)

**【摘要】**随着企业管理水平的提高,企业风险管理也有了一定的进步,但总体上,我国工程机械企业的风险管理还存在不少问题。本文从工程机械企业风险管理现状入手,以振远机械有限公司的全面风险管理为案例,对其组织结构体系、全面风险管理基本流程、管理信息系统体系、全面风险管理文化体系的再构建进行分析,进而对工程机械企业的风险管理提出相关建议。

**【关键词】**工程机械企业; 组织结构体系; 全面风险管理

近些年来,中国工程机械行业得到了突飞猛进的发展,行业内绝大多数企业业绩持续增长,不断创出历史新高。但该行业在快速发展的同时也面临着很多问题,积聚了许多潜在的风险。从大环境来看,社会比较一致的观点是低劳动力成本、低价格能源和原材料以及较低的环保标准,即所谓的中国经济增长的“三大红利”正在逐步丧失。工程机械企业面临的风险包括战略风险、财务风险、市场风险、技术风险以及法律风险等,可见其面临的风险是纷繁复杂的,但企业风险管理不可能面面俱到。风险管理的一个重要原则是既要全面又要突出重点,重点关注关键部门和重要业务流程存在的潜在重大风险。笔者认为全面风险管理的要义是全员参与的、全过程的风险管理,所以应该抓住工程机械企业的业务流程这一主线,突出企业业务流程中的关键节点,防范和应对重大风险。

## 一、工程机械企业风险管理现状

### (一)全面风险管理意识缺乏

目前,全面风险管理即便是在发达国家也仍然处于探索阶段,加之我国企业风险管理整体水平较低,工程机械企业普遍缺乏全面风险管理的意识,还没有掌握全面风险管理这一新型的风险管理模式,也没有建立起较为系统的全面风险管理体系。企业缺乏全面风险管理的意识,主要表现在:

1. 缺乏全员风险管理意识。如今多数工程机械企业的风险管理还是主要由管理层推动和实施的,而全面风险管理的一个要义就是要实现全员参与的风险管理,即上至高层管理者,下至基层员工,企业的每一个成员都是风险管理的志愿者和责任人。

2. 缺乏全过程风险管理意识。要想实现全面风险管理,必须在企业生产运营和管理流程的每一个环节和步

骤,尤其是关键节点,都覆盖风险管理的网络。目前很多工程机械企业都不能构建起这样一个能够实现全覆盖的风险管理网络,企业的风险管理还存在不少盲区。

### (二)风险管理组织机构不完善

随着企业面临的内外部环境越来越复杂,需应对的风险也越来越复杂多变,因此风险管理对企业提出的要求也越来越高,尤其是在全面风险管理阶段,一方面需要全员的参与,一方面又需要有专门的风险管理机构和风险管理人员的存在。但就我国工程机械企业风险管理的现状来看,一个突出的问题就是普遍缺乏专门的风险组织机构和专业的风险管理人员。

### (三)风险管理基本流程不清晰

企业的风险管理是一个总体方案,包括风险识别、风险分析、风险度量、风险应对以及反馈交流等环节。多数工程机械企业往往是发现一个风险解决一个风险,缺乏一套系统的风险管理规划。具体表现在:企业往往不重视风险的事前防范,没有养成有意识地收集与风险相关的必要数据与信息习惯;企业缺乏主动以减损防损为目的而安排风险转移的行为;由于缺乏明确的判断和导向,盲目地进行风险管理,既容易造成企业承担了不该承担的风险,同时又把本应该抓住的机会当成风险拒绝在外;在经营方面缺乏明确的思路及科学的规划,经营理念上存在明显的短期行为,从而使得企业往往疲于应对风险,而且往往重视风险发生后如何管理,而不能在风险发生之前主动地预防。

### (四)风险管理效率有待提升

目前我国工程机械企业风险管理中的一个突出问题就是风险管理成本过高,效率却偏低。很多工程机械企业每年投入巨额的安全生产管理费用、保险费用等,但成

效甚微,其主要原因是风险管理者对企业风险的预测不准、定位不当、应对失效。这就导致有限的风险管理资源和风险管理资金被发生风险概率较低、风险损失较小的项目占据,而对那些风险损失巨大的项目控制得不够。风险评估与预测,缺乏理论依据,还是靠管理者的主观经验临时决定。

## 二、振远工程机械有限公司全面风险管理体系的再构建

振远工程机械有限公司(简称“振远公司”)成立于2005年,是一家以挖斗机生产及销售、工程机械配件等销售为主营业务的工程机械类企业,该公司在风险管理方面做得较好,但仍有许多不足之处。笔者在振远公司风险管理原有做法的基础上帮助其建立了全面风险管理框架体系,并且对已有的不足部分进行了完善。

### (一)组织结构体系的再构建

振远公司之前已经建立了一套包括董事会、经理层在内的风险管理组织体系,但不是很具体,笔者在充分了解振远公司的运营特点后,建议振远公司将风险管理的职责在总经理以下各部门进行了详细的分解,具体如下:

1. 营销公司、客服中心、市场部。该相关部门是公司市场风险的主管部门,负责识别市场风险因素,动态跟踪及分析销售、服务、备件等相关业务流程风险,确定营销风险应对方案,制定市场风险控制制度,引导组织处理突发事件、重大风险等。

2. 技术中心。该部门是公司技术风险的归口管理部门,负责组织收集与产品结构、制造工艺等有关的技术风险信息,监测、分析技术业务流程风险,制定技术风险应对措施,组织协调技术风险控制活动等。

3. 财务部。该部门是公司财务风险的归口管理部门,负责组织识别公司财务报告、资产安全、产品成本、经营运行等风险因素,动态跟踪、分析企业经营运作流程风险,制定风险应对措施,控制财务风险活动等。

4. 工程制造部。该部门是公司制造风险的归口管理部门,负责组织对产品制造过程风险进行识别,监测、分析产品制造过程生产计划、物资采购、物流、设备、安全环保等相关业务流程风险,组织制定制造风险应对措施。

5. 人力资源与管理部。该部门是公司风险管理的归口部门,负责协调推进企业内部风险管理活动,对影响企业战略目标、经营目标实现过程的管理风险因素、人力资源风险因素等进行识别,总体监控、分析公司关键业务流程风险,汇总归集各部门提出的风险项目,跟踪督促各项风险应对措施实施效果,对各部门风险控制工作纳入公司绩效考核指标进行管控。

这样,振远公司就可建立起一套涵盖董事会、经理层以及各业务部门在内的,各层级、各部门各司其职、相互制衡,能有效运转的全面风险管理组织体系。

### (二)全面风险管理基本流程的再构建

为了使公司全面风险管理措施具体落实到位,真正实现全面风险管理的目标,本文为振远公司重新修订了《企业风险管理办法》,作为公司全面风险管理的纲领性文件和具体操作指南。该办法具体规定了如何进行公司内部风险识别、评估、控制等过程以及重大事件管理。

1. 风险识别。将公司风险分为四个级别,如表1所示。

表1 公司风险等级表

级别	性质	界定
第一级	严重	指该风险一旦发生且未采取有效应对措施时,将导致公司倒闭或破产
第二级	较严重	指该风险一旦发生且未采取有效应对措施时,将导致公司重大经济损失(10万元人民币以上)或重大名誉损失,或严重影响公司的正常计划、生产和交货
第三级	一般	指该风险一旦发生且未采取有效应对措施时,将影响公司的计划、生产、交货的按时完成或造成10万元人民币以下的经济损失
第四级	轻微	指该风险即便是发生后再采取相应措施也不会影响公司的计划、生产、交货的按时完成

从风险点分布来看,根据公司业务特点、管理特点及对历史经验的梳理,振远公司总结了每个环节或者每个部门容易发生风险的节点,该做法极大地提高了公司风险管理的针对性,也提高了公司全面风险管理的效率。具体风险点分布详见表2~表6。

表2 公司采购、仓储及制造风险点分布

计划	采购	仓储及物流	生产
生产计划风险 采购计划风险	采购价格波动风险 利率/汇率风险 进口件配套 配套件质量 采购付款 供应商管理风险 采购标准风险 采购过程舞弊风险 单一供方	材料积压 物资配送风险 交货及时性 材料损失 产品库存、存货周转	重大产品质量 设备风险 健康及安全 动力事故风险 环境污染风险

表3 公司市场风险点分布

市场	销售	服务	备件
品牌管理欠佳 错误的业务策略 全球/区域经济问题 不利的政府政策 行业衰退 市场进入标准变化 市场占有率波动 市场响应慢	销售价格波动 利率/汇率风险 错失或忽视良机 商业诚信问题 渠道冲突 合同不规范、赊销 应收账款拖欠 经销商倒戈 坏账控制与核销风险 按揭风险 融资租赁风险 折扣/退货/合同变更 /展品控制风险	服务水平欠佳 用户投诉 交接手续不全 服务过程不规范 投诉 服务信息处理不及时 成品资源损失 责任性交通事故	备件发错、丢失 备件不及时 投诉 驻外备件管理失控 旧件不返回 假冒备件流入市场 备件销售不规范

表4 公司技术风险点分布

设计	工艺	标准	产品
设计可靠性 技术合作泄密 设计成本风险 技术储备不足	技术改造风险 技改投资实施 风险 项目资料移交 完整性	法规、政策管制风险 进口国标准风险 强制性认证风险	产品配套风险 出现替代品 知识产权风险 产品改进风险 产品试制风险

表5 财务风险点分布

价格	成本	资金	资产
经济合同审核风险 价格信息跟踪滞后	成本核算 成本控制	费用控制 预算执行风险 财务审计风险 持续经营问题 财务资源不当使用 流动资金风险	资产负债 资产流失 总资产周转 资产抵押

表6 公司管理风险点分布

质量	信息	人力资源	企业管理
重大质量安全事故 批量质量问题 用户满意度下降	信息系统瘫痪 信息安全 信息化项目实施 风险	关键人才流失 和短缺 招聘风险	管理效率效益风险 保密风险 内控风险 法律和政策风险

振远公司强调,针对以上表格中的风险分布点,各部门要做好风险信息的收集工作,并且要对收集的初始信息进行必要的筛选、提炼、对比、分类、组合,以便进行风险评估。

2. 风险评估。建议振远公司更多地采用定量化的方法对潜在风险进行评估,并应用周万春(2007)构建的模型对该公司的按揭销售风险进行评估和检测,借鉴银行、保险业的评估模型参数,振远公司按揭销售风险评估结果详见表7。

表7 振远公司按揭销售风险参数表

参数	参数含义	工程类 车辆	工程类 设备
$F_{\text{贬值}}$	抵押设备贬值率	60%	50%
$r_1$	贬值损失借款人追偿失败率	40%	60%
$r_2$	贬值损失担保人追偿失败率	50%	50%
$F_{\text{费用}}$	追偿费用	10%	15%
$F_{\text{回购}}$	设备回购损失	22%	30%
$r_1$	贷款成数	70%	75%
$r_2$	设备回购率	25%	25%
$r_3$	回购设备平均还贷率	20%	20%
$F_s$	按揭销售风险损失	3.08%	4.5%

根据模型估算,振远公司工程类车辆的按揭销售风险损失约为3.08%,而工程类设备按揭销售风险损失约为4.5%。

3. 风险应对。根据振远公司前期的风险识别和风险

评估制定相应的风险管理策略和解决方案:

(1)把握关键节点。在分析了公司风险分布点之后,振远公司筛选出其中的关键节点,对症下药,未雨绸缪,确保公司不发生重大风险。比如,鉴于钢材价格涨跌是采购环节主要的风险来源,振远公司组织了专业人员全面分析钢材价格涨跌的影响因素,合理判断钢材价格走势,并制定相应的方案提供给公司决策部门和采购部门,以规避钢材价格波动可能给公司带来的风险。

(2)加强上下游联系。公司生产的正常进行离不开上游供应商的支持,如钢材供应商。振远公司通过多种方式与众多钢材生产商及贸易商建立了良好的互惠互助的关系。钢材生产商和贸易商也会面临一定的困难,比如行业产能过剩需要提升销售业绩,这时候振远公司总是在自身条件允许的情况下进行采购,一方面解决了供应商合作伙伴的难题,另一方面也能够以较低的价格增加钢材储备。反之,供应商伙伴通常也会以较为优惠的价格优先、及时地为振远公司提供优质的钢材。此外,振远公司还可以和钢材生产和销售商协商,以尽量降低自己的钢材库存成本。这样的做法有效减少了公司在采购以及仓储环节所面临的风险。

(3)营造良好的与金融机构的关系。与金融机构良好的关系,不单有利于争取银行对公司引进生产设备、提升并扩充产能等事项提供资金支持,而且有利于争取银行或融资租赁公司为公司产品销售提供租赁服务,如以厂商租赁、销售租赁、售后回租、境外销售租赁等各种方式为公司产品销售安排融资,满足公司终端客户信用需求。这在很大程度上降低了公司在融资、信用销售等方面面临的风险。

4. 监督和改进。监督和改进也是全面风险管理基本流程中的重要一环。振远公司制定了较为完善的全面风险管理监督、反馈、交流及改进规定,主要体现在:

(1)公司各部门,尤其是风险管理的相关职能部门及时跟踪风险管理状况,传递、汇总与分析相关信息,并按管理需求生成与提交报告。

(2)人力资源与管理部不定期抽查、验证各部门风险管理实施情况,对发现的有争议的问题提交总经理办公会审议。

(3)人力资源与管理部在检查、验证过程中,对发现的一般问题提出整改建议,各部门结合实际和建议要求,及时整改存在的问题。

(4)人力资源与管理部对发生的风险管理事项和近期的风险点抽查、验证情况及评审结果通过月度综合管理报告向公司领导汇报。

### (三)管理信息系统体系的再构建

振远公司一向重视公司管理信息系统的开发和建设,并且充分挖掘管理信息系统在公司全面风险管理中

的支撑和保障作用。目前,振远公司已经形成了以企业资源计划(ERP)为核心的信息化集成体系,全公司基本实现了管理信息化与产品信息化。

**1. 财务管理信息化系统。**它包括SAP系统、全面预算管理、资金管理三大模块,分别满足了不同的核算与管理需求,并且很好地实现了三者的集成。目前公司全部核心子公司及利润中心已经实现财务业务一体化,完成了多公司多账套的集团财务系统架构的建设,实现了在一个系统中完成对集团经营活动的管控,满足了企业长期发展的需求。

在销售核算系统方面,振远公司根据公司特殊的跨国公司分期收款核算的要求,在系统内开发了销售核算目标、在外货款回收统计、发货统计、收入成本结转等应用程序,实现了分期确认收入成本的自动计算。每天自动计算出在外货款信息,与资金管理系统集成后,每天及时统计出汇款信息,在核算的及时性、准确性得到提高的同时也极大地降低了财务人员的工作量。

在采购核算系统方面,振远公司还自行开发了库存分析系统和信用证计划系统。库存分析系统是在SAP系统MRP计划功能的基础上,对产、供、销全流程中各种物料的供求配套情况进行分析。对每一种物料的供求平衡状况的分析为公司存货控制提供了极大的帮助。信用证计划系统能够直接根据SAP系统产生的采购计划数据自动生成特定期限公司需要开出的信用证。

在成本核算与控制环节,SAP财务成本控制模块和SAP生产(PP)模块实现了无缝集成。强大的信息系统支持可以使振远公司对超过3万种物料的材料成本差异进行迅速核算,不但极大地提高了成本核算的效率,而且有效地降低了核算过程中的潜在风险。

振远公司的全面预算信息化系统实现了按MRP逻辑进行预算编制、月度滚动预算、预算分析与考核、预算控制等功能,将各个部门的经营业务都纳入到预算管理体系中,而且可以随时跟踪战略目标的执行进度,大大加强了对子公司业绩指标监控的力度。

公司管理信息系统每个月会分板块为业务部门和职能部门提供经营风险提示报告,包括预付款采购风险;委托加工物资、原材料逾期风险;在外的库房盘点差异等。

**2. 融资租赁业务管理平台。**振远公司除加强传统销售手段外,还不断创新业务模式,融资租赁业务已经成为公司的主要业务之一。随着融资租赁业务的不断扩展,原有的管理信息系统已经不能满足振远公司的业务需要和管理需求。为此,振远公司和国内一家领先的管理信息系统开发公司合作,由该公司为振远公司量身打造了技术领先、功能全面的现代化融资租赁业务管理平台。

该融资租赁业务管理平台几乎涵盖了融资租赁业务所涉及的全部功能,如:流程管理、系统管理、数据管理、

评估模型、资信调查、客户管理、合同管理等。该平台基于SOA架构和模块化设计的特点,为振远公司的按揭以及融资租赁业务提供了符合其业务特点的流程设计和功能展现。平台具有中英文双语界面,同时也满足了振远公司全球化经营的需要。

该融资业务管理平台从集团化、国际化、流程化、报表化、集成化、模块化等多个纬度进行设计和实施,不仅帮助振远公司实现了企业内部协作办公和融资租赁业务管理的目标,还能满足公司未来业务模式变化和业务量增加带来的系统更新和扩容需求。同时,该平台与振远公司原有的HR系统、财务系统等实现集成,不但充分满足了振远公司融资租赁业务管理的需求,还对现有的企业管理流程进行梳理和优化,推动了企业管理的规范化和高效率,提升了集团内部的整体信息化水平。振远公司管理信息系统体系如下图所示。



振远工程机械公司管理信息系统体系

**(四)全面风险管理文化体系的再构建**

全面风险管理文化体系也是全面风险管理体系的重要一环。振远公司风险管理做得好的一个很重要的原因是领导层和决策层较好地意识到风险管理的重要性,并身体力行地推动风险管理在公司的实施。但由此也导致了一个问题,即该公司的风险管理往往是决策层和管理层在想和做,个别部门以及广大基层员工并没有深刻意识到风险管理的作用,也没有将风险管理落实到日常工作中去。

在风险管理文化体系方面,笔者在吸收振远公司已有的优点的同时,帮助振远公司系统建立了全面风险管理文化体系。全面风险管理文化体系包含如下要素:

**1. 全面风险管理意识。**全面风险管理能够在振远公司得到比较彻底的贯彻和实施很重要的原因是公司领导层有很强的风险意识,而且对公司全面风险管理体系的建设非常重视。有了公司领导层的重视和率先垂范,公司每个业务部门、每一位员工也会加强全面风险管理意识,这为公司全面风险管理的推行并实现较好的效果奠定了坚实的思想基础。

**2. 鼓励创新的风险管理文化。**振远公司风险管理文化的一大特色就是鼓励风险管理方面的创新意识和行为。如振远公司财务部为系统管理汇率和利率风险,自主

开发了“ABC风险管理模型”。A是指在融资环节,通过对利率的分析和预测以确定采用哪一种货币进行融资;B是指在出口环节,鉴于公司销售业务覆盖国内众多地区以及国外众多国家,振远公司有专门的人员密切关注并分析各国汇率的变化,将分析结果及时传递给公司决策部门、财务部门和销售部门,以决定结算币种,最大限度降低汇率变动所带来的风险;C是指在进口环节,通过分析汇率的变动,指导相关部门在采购过程中进行汇率风险的有效管理。

3. 将全面风险管理文化建设融入企业文化建设以及制度建设全过程。振远公司在进行全面风险管理文化建设时并不是单独进行的,而是积极有效地和企业文化的其他方面有机结合起来。比如,公司非常注重对企业使命、企业精神、企业核心价值观、企业作风、企业经营理念及企业伦理等方面的宣传和培育,并将其与全面风险管理的要义结合起来。此外,振远公司还将公司员工的风险管理意识和各部门的风险管理效果同薪酬制度、人事制度以及考评制度等相结合。该做法极大地提升了公司员工的全面风险管理意识,并在公司内部迅速营造出“创新、务实”的全面风险管理文化氛围。

4. 创新全面风险管理文化建设的形式。振远公司全面风险管理文化的培育和传播非常注意形式创新,采用不同的手段,以提升全面风险管理文化氛围。比如,振远公司开办了专门的风险管理培训班,对相关管理人员乃至普通员工进行系统的培训;公司定期举行消防运动会,提升大家的安全防火意识和处置火灾的能力;公司在开展文艺晚会过程中,经常编排一些能够生动反映风险管理的小品等文艺节目;此外,振远公司还开辟了风险管理文化建设橱窗,张贴相关的风险管理制度,宣传一些风险管理先进分子的典型事迹等。

### 三、工程机械企业风险管理建议

1. 健全全过程风险管理的相关制度。全面风险管理强调的是全过程和全员参与的风险管理,因此工程机械企业要完善全过程风险管理的相关制度,营造全员风险管理的企业氛围。由于全过程的风险管理涉及不同的部门、不同的流程,为了使全过程风险管理规范化,工程机械企业要建立和完善全过程风险管理的相关制度,以明确和界定相关主体在全面风险管理中的职责和权限,并确保全面风险管理在各部门、各节点的无缝对接,避免风险管理盲区以及不同部门推诿责任的现象出现。

2. 营造全员风险管理的企业氛围。为了强化和推动全员风险管理在工程机械企业的实施,企业内部要营造一种全员风险管理的氛围。企业要通过各种形式和途径增强全体员工对风险及全面风险管理的认识,还要对员

工进行必要的风险管理核心理念和内容的培训,以使员工具备必要的风险管理技能。

3. 完善全面风险管理规范。工程机械企业要认真梳理其各自的业务流程和管理流程,进而建立一套与之相匹配的风险管理规范,包括风险识别、风险分析、风险度量、风险应对以及反馈交流等环节在内。企业尤其要重视风险发生前的预警和防范,注意收集风险评估与风险管理所必需的数据与信息。另外,企业还要制定和准备不同的风险应对措施,确保风险一旦发生将有一套有效的风险应对方案进行应对。

4. 重视全面风险管理信息系统。目前有不少工程机械企业,尤其是大型工程机械企业已经在实施各种各样的企业管理信息系统,如ERP管理信息系统。有效的企业管理信息系统可以极大地改善企业管理的效果和效率,包括企业风险管理。企业完全可以将风险管理和现有的企业管理信息系统进行有效结合,比如增加一个专门的风险管理模块,或者将风险管理功能与管理信息系统其他功能进行耦合,这样,企业就可以利用管理信息系统对企业风险进行实时识别、全面监控和预警,以便管理层及时制定相应的风险管理措施,从而提高企业全面风险管理的效率。

### 主要参考文献

- 胡玲. 1~8月主要钢铁产品进出口情况[N]. 中国冶金报, 2011-10-22.
- 吕文栋, 刘鲁梅. 北京市高新技术企业全面风险管理现状及对策——以电子与信息技术产业为例[J]. 科学决策, 2010(6).
- 于晓艳. 工程机械设备融资租赁的风险分析与控制[J]. 建筑机械, 2011(3).
- 彭洁. 工程机械融资租赁代理商的风险管理研究[D]. 长春: 吉林大学, 2014.
- 李晓彦. 企业全面风险管理体系的构建及其在H集团中的实施[D]. 成都: 西南交通大学, 2013.
- 戴利研. 基于COSO框架的企业全面风险管理信息系统研究——以中国投资有限责任公司为例[J]. 辽宁师范大学学报(社会科学版), 2012(2).
- 田建桥. 企业全面风险管理中风险收集及评估取得成功的关键因素分析[J]. 生产力研究, 2012(2).
- 周威. 中国工程机械产业国际竞争力研究[D]. 长春: 吉林大学, 2014.
- 张俊. 企业全面风险管理与企业价值关系探析[J]. 财经界, 2013(8).
- 张欣欣. 企业产融结合中的全面风险管理体系构建研究[J]. 商业文化, 2014(8).