

物资采供公司以风险识别为导向优化全面风险管理的研究

牛 陶

(开滦(集团)有限责任公司物资分公司,河北 唐山 063000)

摘 要:企业风险识别是企业全面风险管理体系得以成功运作的基础,因此以风险识别方法为导向进行研究,不仅能提高公司整体的服务质量,同时也能有效降低服务成本,从而整体提高法律风险管理服务项目的效果和效益。

关键词:风险识别;物资采供;风险管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.05.130

随着我国社会主义经济的快速深入发展,企业在市场竞争中将会面临法律环境、政府政策等方面的各种风险,尤其是随着经济全球化的日益加深,外部不确定因素更为多样。如果企业不能对各类风险进行准确的识别和有效防范,将会遭受严重的损失。物资采供公司承担着对内采购合格物资并保障及时供应的职能。近些年来,物资采购所面临的经营环境和交易活动越来越复杂,不确定因素越来越多,所面临的风险数量和复杂性也与日俱增。风险识别作为全面风险管理体系中最重要的一环,构建形成一个系统的风险识别体系就显得尤为重要。企业风险识别是企业全面风险管理体系得以成功运作的基础,因此以风险识别为导向进行研究,不仅能提高公司整体的服务质量,同时也能有效降低服务成本,从而整体提高全面风险管理的效果和效益。

1 研究背景

1.1 风险识别是公司完善全面风险管理体系的基础

从管理过程的角度看,公司全面风险管理体系大体可以分为风险识别、风险评估、风险应对三个环节。风险识别是全面风险管理的起点和基础,只有将风险采用多种方法进行识别,才能对风险产生的原因、风险性质、危害性等有着较为清晰、准确地判断,进而为后续全面风险管理工作中的风险评估和应对等工作奠定基础。

1.2 风险识别提高公司防范风险的效益

一般来说,风险可分为显性风险与隐性风险。对于显性风险,如发生诉讼、纠纷等,公司能够清楚地认识风险的存在,因此不需要借助于特殊的方法就可以直接判断。但是对于隐性风险,缺乏明确的表现形式,不通过周密、科学的识别工作往往不易发现或难以判断风险的影响力大小。所以,采用科学的识别方法,有助于公司将隐性风险提前识别出来并采取有效的方式加以解决,为风险防范和风险处理赢得宝贵时间,提高风险防范的效益。

1.3 风险识别是公司全面风险管理的重要组成部分 全面风险管理是对风险主体对管理的各个环节及各

类行为,结合行业特点、企业环境和自身状况等因素进行系统性的归纳和分析后,采取综合、系统的手段,在企业的各个领域全面、全程地预防风险或抑制风险不利后果的一整套管理体系。公司全面风险管理,本质上就是将风险的预防和控制工作有机结合到日常的经营管理过程中,主动、实现发现问题并预先对该问题提出解决方案,这种事先发现问题的过程就是风险识别的过程。因此风险识别是公司全面风险管理不可或缺的组成部分。

2 公司风险识别的内涵

风险识别是风险管理的第一步,也是风险管理的基础,风险没有被识别,就没有客观、充分、合理的风险分析和评价,风险应对将会无的放矢,难以实现全面风险管理的目的。风险识别的定义有很多种,出发点不同、研究的侧重点不同,导致不同学者对风险管理的定义存在一定的差异。ISO《标准》指出:“风险识别是发现、辨认、和描述风险的过程^[1]。包括对风险源、风险事件及其他原因和潜在后货的识别。”归纳起来,风险识别实际就是搜集有关风险因素、风险事故和风险损失等方面的风险,发现导致风险的产生,造成风险损失的源头,从而制定有针对性的应对措施。风险识别的内涵应包括以下方面的特征:(1)风险识别是一个系统工程。它包括公司各方面风险的识别,它不仅是风险管理部门的工作,还需要其他部门的配合。(2)风险是一个不断连续的过程。公司的外部环境和内部条件处于一个动态的变化过程,风险识别也是一个长期不间断的过程,不能偶尔为之。(3)风险识别的重点是寻求引发风险的动因。要防范风险事故的发生,就要识别风险发生的条件,这样才能有效地制定应对风险的有效措施。(4)风险识别的目的是为了规避风险提供依据。

综合上述风险识别的内涵及特征,可以得出物资采供公司的风险识别,大致都是系统地搜集和确认公司各个层面的风险事件,找出哪些是对经营目标有影响的,包括内部和外部事件。然后对风险事件进行整理归类形成公司的风险库,为风险评估和风险应对提供基础资料。公司构建

风险识别的框架体系是“四个维度、三个体系、三种方法、三个流程”。公司风险识别的四个维度包括(1)根据公司外部风险因素进行识别。(2)根据公司管理层面的风险进行识别。(3)根据公司采购管理层面风险进行识别。(4)根据公司供应流程层面风险进行识别。三个体系包括风险识别决策机构、风险识别管理机构、风险识别执行机构。三种方法包括风险清单识别法、专家意见法、关键风险指标分析法相结合的综合风险识别方法。三个流程包括风险问卷初步识别、风险事件梳理、形成风险清单。上述三个体系、三种方法、三个流程均是在四个维度范围内运行、操作。

3 实施内容和主要做法

3.1 风险识别的四个维度

3.1.1 根据公司外部风险因素进行识别

外部风险主要由公司外部因素引起,大多是不可控的,所以比较难以防范和避免。外部风险是市场大环境、国家有关政策等发生变化或者供应商出现问题引发的风险,包括宏观环境风险、政策法律风险、技术进步风险等²¹。

(1)宏观环境风险。从宏观经济形势看,随着国家低碳经济促使政策调整,煤炭及相关行业形势发生重要变化。受供需矛盾、市场竞争加剧、环保政策等因素影响,虽然煤炭行业整体实现了经济运行企稳回升,但依然举步维艰。

(2)政策法律风险。公司在正常操作运营中,遇到国家颁布新的法律法规等大政治环境的条例,都可能导致采购环境的变化,势必会对公司的物资采购产生影响²¹。

(3)技术进步风险。是指因社会的发展,科技的进步,造成企业使用的产品逐步淘汰或生产工艺逐渐落后,进而使所采购的物资无法继续使用或贬值而引起的风险。这种风险已成为企业采购风险的主要原因之一。

(4)信息不对称风险。物资采供公司信息不对称风险主要体现在供应商对公司的信息优势上。供应商可能通过故意隐藏信息、提供虚假信息、不提供完备信息等方式造成公司与供应商的信息不对称。

3.1.2 根据公司管理层面的风险进行识别

包括以下几方面:安全生产风险、物资采供风险、资金风险、人力资源风险、化解去产能风险、合规与法律内控风险。

(1)安全生产风险。主要指物资仓储安全风险、安全生产作业风险、以及公司合作的承包方、承租方、供应商的相关方安全风险。(2)物资采供风险。主要指物资采购供应风险,采购决策风险、采购货物质量风险等。(3)资金风险。主要指应收账款、预付账款风险以及票据风险等。(4)人力资源风险。主要指劳动用工风险、调剂去产能单位人员风险等。(5)化解去产能风险。主要指去产能单位的资产、债务处置风险。(6)合规与法律内控风险。主要指法律内控建设、法律审核把关以及合规管理风险。

3.1.3 根据公司采购管理层面风险进行识别

包括计划风险、合同风险、验收风险、存货风险和资金

风险等。

(1)计划风险,是指由于公司物资采购人员没能根据实际情况制定出科学合理的采购计划而产生的风险。(2)合同风险,是指因合同订立、合同履行、合同欺诈、合同解除、合同救济等环节产生的风险。(3)验收风险,是指物资采购完成后,在验收过程中可能出现的风险,例如缺斤短量、证件不齐或过期、产品质量不过关等问题。(4)储备风险,是指物资采购量多造成积压库存对企业的影响。储备增加会占用存储资源,占用企业资金,严重时甚至形成积压,存储时间越久越容易产生损耗;储备量过小又可能难以保障企业正常生产使用,同时还会造成因增加采购批次而使得采购费用增加。

3.1.4 根据物资供应流程层面的风险进行识别

包括价格风险、成本风险、采购质量风险、供应商风险。

(1)价格风险。指的是是由于市场环境变动,原材料和设备的价格整体发生变化的风险。虽然通过调查我们能知道物资价格会发生周期性的变化,但是何时为波峰,何时为波谷却是很难预判的,稍有不慎还可能会踩错节奏,造成损失。这种不确定性正是价格风险的来源。(2)成本风险。指的是煤炭企业在物资采购过程中由于物资成本变动造成的风险。(3)采购质量风险。指的是采购物资的质量出现问题带来的风险。(4)供应商风险。指的是由于供应商供货的不确定性导致公司物资供应受到影响的风险。

3.2 风险识别的保障体系

3.2.1 体系设置

公司风险识别的组织架构包括风险识别决策机构、风险识别管理机构以及风险识别执行机构三部分。公司风险管理委员会是风险识别决策机构,主要研究审议公司年度风险管理工作计划,确定公司年度重大风险,调度督导风险识别执行机构的落实与实施。风险识别管理机构负责将年度风险管理工作计划按照季度进行分解,定期启动风险识别工作,负责拟定详细的风险识别计划(包括识别范围、识别时间、识别方法),负责整理和筛选风险事件,负责整理和汇总全部风险评估表。为确保风险识别工作的有效组织实施,公司可采用工作组的形式作为风险识别的执行机构。按照工作性质、类别,物资分公司分别设立九个风险识别专业组:物资采供风险工作组、资金风险工作组、合规与法律内控风险工作组。

3.2.2 保障体系工作流程

(1)风险识别管理机构根据风险管理委员会审定的年度风险管理工作计划,将年度工作计划按照季度进行分解,定期启动风险识别工作。年度风险识别管理工作计划应由风险识别管理部门于每年年末制定,并由风险管理委员会审核批准。(2)风险识别管理机构将季度风险识别工作计划提交总经理审核批准。(3)风险识别执行机构收到由总经理审核后的风险识别工作计划后,应立即组织相关

人员制定详细识别计划,其中包括识别范围、参与识别人员等,并立即启动风险识别工作。(4)风险识别管理机构应实时跟踪执行机构的风险识别工作,并提出必要的指导。

3.3 风险识别的方法

3.3.1 风险清单识别法

也称“书面调查法”或“填表表”,是书面形式搜集研究材料的一种调查手段。公司风险识别管理机构首先明确收集风险信息的大致内容,然后设计清单和问卷,风险识别执行机构组织有关人员(一般选取的是部门业务骨干)根据对清单和问卷的内容进行逐一回答或予以补充。风险清单列出了公司可能面临的全部风险因素,调查问卷风险普查法在风险识别领域起到的“投石问路”的作用,即获得风险的概括性信息。风险识别管理机构根据执行机构的回答,构建出本公司的初步风险清单库。

3.3.2 专家意见法

从定性方面出发进行风险识别。公司工作小组先组建一组专家(一般选取的是部门正职、副职),组织第一轮问卷调查,对上述初步风险清单库的提出意见。风险识别管理机构对第一轮问卷调查进行分析和综合,并再次下发给专家组,让各专家比较自己与他人的不同意见,专家组成员重新作出答复,然后重复该过程,直到达成共识。

3.3.3 关键风险指标分析法

关键风险指标是对引起风险事件发生的关键成因进行管理的方法。公司风险识别管理机构对确定的风险事件分析风险成因,分析确定导致风险事件发生的具体数值或条件,建立风险预警系统,制定相应的风险控制措施,当关键成因数值或条件达到重大风险指标时,发出风险预警信息,并迅速反应实施风险控制措施。

3.4 风险识别流程

3.4.1 通过风险清单识别法完成风险事件的初步识别

公司风险识别管理机构设计风险识别电子问卷,经确认参与识别的部门和人员通过填写电子问卷(表),从事件发生的可能性和对公司的影响程度等几个方面进行打分评估,完成风险事件的初步识别。该工作通过对原风险的确认和新风险登记两种方式进行。各单位参与风险识别评估人员根据业务、职责、相应风险的管控情况对原有风险通过再识别进行修改和重新确认,对已消除的风险不再提交,对表述不准确的风险作出修改,对继续存在的风险重新提交。

3.4.2 通过专家意见法梳理整合有效风险事件

组建专家团队,对收集到的风险事件进行全面的剖析,逐一进行了梳理,合并重复的,整合相似的,完善不准确、不规范的,确定了有效风险事件。

3.4.3 通过关键风险指标法建立风险事件库、完善风险控制措施

将有效风险事件进入风险事件库,并进一步按照风险事件不同属性归类风险。

4 综合效益

4.1 有效提高风险应对能力

根据以上办法的要求,各部门持续不断地广泛收集与风险管理相关的内、外部初始风险,并对这些风险及时梳理、整合,发现问题及时汇报预警,超前采取法律手段进行干预,超前进行诉讼准备,能有效增强公司风险应对能力。

4.2 加强内部控制和制度建设

公司全面风险的防控必须建立和执行完善的内部管理制度。内部管理制度是全面风险管理体系建设的重要组成部分,是真正将风险管理落到实处的重要手段。以整理业务模式、流程和职能管理为基础,继而在其中找到风险,对应整理总结出内部控制措施,从而真正的将各项职责得以落实,并制定出最合适的内控制度,最后在执行过程中能够有效防范各类风险。

4.3 增强公司的法律风险意识

风险识别过程要求全员参与,并且把风险管理的责任落实到每一个人。公司首先要树立正确的风险管理理念,大力培养和塑造良好的风险管理文化,着力增强员工风险管理意识,从而促进全面风险管理目标的实现。公司注重全面风险管理文化的培养,广大员工树立了正确的风险管理理念,员工时刻认识到风险就在身边,将风险防范放在工作的首要位置,正确识别风险,及时防范和化解风险,增强员工的风险管理意识。

5 结束语

在当今国家全面推进依法治国战略决策的社会背景下,物资采供公司应积极普及风险管理知识,及时提升员工风险意识,使“企业风险管理工作薄弱,是发生重大风险事件的重要原因”这一理念被重视起来,把风险管理纳入日常工作的方方面面。让采购人员明白,采购业务既要面对计划风险、合同风险、验收风险等内部风险,也要面对宏观经济调整、政策法规改变、技术进步等外部风险。在新形势下深入分析公司潜在的风险隐患,更新管理观念,运用先进科学的管理手段,全面准确的识别各类风险,逐步优化全面风险管理体系。

参考文献

- [1]李晶晶.企业商务智能业务外包决策风险识别与评价研究[D].西安理工大学,2018.
- [2]田军卫.大中型煤炭企业集团物资采购风险管理策略研究[D].天津大学,2016.
- [3]刘朝阳.H物资公司采购风险管理研究[D].石家庄铁道大学,2015.

作者简介:牛陶(1986,3-),女,汉,甘肃甘谷人,本科,中级经济师,研究方向:物资采购供应和物流。