

煤炭企业风险管理与经营控制研究

蒙 旗

(陕西澄合百良旭升煤炭有限责任公司,陕西 渭南 715300)

摘 要:由于宏观经济因素的种种影响,我国的煤炭价格出现下滑,同时又存在煤炭企业的经济效益方面的减少和经营管理风险的加深等问题,给企业经营带来了更大的挑战,想要更好地促进我国煤炭企业的健康持续性发展,用科学方法进行煤矿经营管理风险的加强防范,是我们需要重视的问题。因此,本文将对煤炭企业的风险管理与经营控制问题展开相关论述,希望有助于煤炭企业的顺利发展。

关键词:煤矿企业;风险管理;经营控制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.08.142

1 引言

2012年以后,因为煤炭产能过剩等诸多原因,市场需求渐渐不足,商品煤价格开始下滑,煤炭企业的经济效益也不如从前^[1]。因此,对于企业来说,经营风险更大。煤炭企业如何在当前形势下进一步做好经营方面的风险防范和管理变得尤为重要。

2 从全面角度看风险管控问题——完善体系

企业要想做到“心中有数”,就必须要做到良好的风险管理与控制,并通过管控思维去做出相应对策,这对企业是非常有利的,既能避免因盲目性带来的损失行为,又能够使企业良性发展。严格来说,风险管理和控制是一个企业赖以生存的发展因素,有着密切关联,对企业自身来说,这也是提升企业竞争力的最好途径。煤炭行业本身就属于高风险类产业,随着改革开放以来我国市场经济的不断发展和完善,企业风险也有了更深的含义,已经不再是过去传统类安全生产风险概念,而是更深地延伸到了企业的战略、运营及法律风险的综合性领域风险类别,这也让企业管理面临更大的挑战^[2]。所以煤炭企业一定要设立自身的专业风险管控机构(比如管理小组或风控委员会),小组成员可以从多个不同的技术领域调动,组成分管领导组和专家人员,领域可涉及财务、规划、法务及工程技术等,通过以煤炭企业自身情况为基础,建设完善风险管理方面的内容,构建科学先进控制体系。风险管控小组的主要职责是时刻关注宏观经济形势,密切落实企业的风险控制机制以及管理制度。对企业目前面对的主要困难,进行一系列认真的分析,从而争取全面梳理主要存在问题,攻克薄弱环节,进而采取积极有效的管理措施进行企业的风险防范,尽量规避掉企业在生产以及投资中的各类问题,确保企业日后的可持续发展,使其平稳安全运行。

3 从原则角度看风险管控问题——管理控制

3.1 坚持“两个”原则进行

(1)客观分析与对待:一个人想要做好一件事情需要客观分析与对待,一个企业更是如此,企业经营风险存在更大客观性,对风险的分析一定要全面且客观,且能够仔细地找出一切可能发生的潜藏风险机会,以及这些风险存在怎样的得失关系,研究风险规模,做到既不过分夸大风险,又不盲目乐观地看待风险^[3]。

(2)谨慎投资:认真思考如何合理性解决投入成本的风险问题,在企业经营风险管理与控制上坚持“投入最小,防止扩大”的根本原则,争取用最小的风险成本来获取较大的企业安全保障,没有办法承担的企业投入风险,不得贸然进行,更不要拿企业利益做赌注,为了小惠小利去冒大风险,避免因非理性投入导致更大损失行为发生^[4]。

3.2 合理运用科学方法

所谓风险应对策略,就是煤炭企业自身的管控机构以可能发生的企业风险性作为依据,按照不同影响程度,用定性、定量的结合方式,进行的企业风险分析与评估,以此来确定应当关注的企业风险重点问题,确定应当第一时间进行控制的风险有哪些,积极开展和研究对应策略。关于风险应对策略,可归纳为风险规避、降低以及风险分担和承受等方面。风险规避就是因为企业的某一项具体业务,或带有较大风险发生可能性的企业事项,并且这项风险所带来的不利后果具有十分严重的影响,企业主动放弃、停止这类运营活动,目的是为了避开这一种风险所带来的巨大损失。该策略主要是在风险事故没有发生以前就完全消除掉有关的所有风险因素,也属于最有彻底控制效应的一种措施。但相对其他类型的策略来说,此类策略较为消极。意味着一旦选择此类策略就将放弃一切可能性,也包括风险中可能带来的企业收益。而且前期的企业投入也将成为牺牲成本,就此沉没,所以选择此类风险规避策略时煤炭企业也是需要慎重考虑的^[5]。

风险降低则是另一种较为平衡的方式,是指企业在

权衡成本效益后,选择一个可以将风险或损失降低、减轻的控制措施,在可承受范围内把风险控制起来,调整企业的风险承受度。这种策略对企业来说是比较常见,也是较为积极的一种措施方法,其包括风险抑制、预防两个方面。

风险分担是企业基于避免承担风险损失这一目的,将可能造成损失的经营活动以及相关后果,进行第三方的风险转移,这也是一种风险应对策略。企业关于这类策略的常见方法主要有:业务出售、分包,购买企业保险以及制定责任开脱合同等。

风险承受代表企业对风险发生的可能性和影响不采取任何的干预措施。煤炭企业在管理方面,可以借助类似于信息管理系统、实时监控等方面的功能性辅助工具,如此便可以更为有效地进行风险控制。如有风险,可通过系统发出预警信号。预警指标可自行设置,如应收煤款占用额度和账单年龄,关于大额企业资金使用的手续以及审批程序,银行贷款、还款进度及授信规模,企业关于涉及诉讼的案件金额和个数,外担业务手续及审批流程等。根据企业的不同风险控制情况和整改进度,进行实施监控和跟踪,企业内定期进行风险控制阶段总结大会的开展,对一些情况逐一落实到位。不同阶段的企业业务和发展阶段情况,或者一些其他拓展业务,应当进行持续的风险变化信息收集和整理,按照不同的级别进行风险分析、识别。在成本收益的权衡基础上,不断地调整企业风险应对策略,制定相关文件。例如企业内发生的一些重大事件,要第一时间召开重要会议,进行企业风控方案的研究和策略部署,争取一定要将损失范围和风险范围控制缩小到最小化程度⁶。

4 企业风险管理与控制重点

按照企业自身的业务范围,煤炭企业需要从多个方面进行风险的自我审查与清理,例如,企业安全生产、项目投资、市场行情分析、财务、法律合同以及产品经营情况等,都需要经过详细细致的分析,才能够找出真实的薄弱环节,通过认真判断和分析,将风险点有效抓住,进而采取措施实现整改。

4.1 项目投资问题

(1)项目投资方面主要有四个风险点,首先,很多企业对项目投资的可行性研究不够,所以难以客观实际地评价出关于投资规模、风险收益和投资资金来源方面的问题。其次,一些重大的企业投资项目无法按照规定的权限、程序来实现最终的决策。再次,当投资的方案和环境发生一系列重大变化时,企业很难再重新制定可行性研究以及对应审批事宜。最后,不能够进行有效的投资项目跟进和管理,容易出现在合同上面的违约行为,以及无法

及时处理投资资金等,这都是需要企业特别关注的问题。

(2)对上述提及的企业投资方面的风险问题,有三个方面的控制措施。首先,按照企业自身的发展战略,制定出科学化的企业发展规划目标和投资目标,将企业的资金进行投放结构的研究,一旦投资必须严格执行项目标准,从授权到批准再到审验等,都需要制定严格的管理制度,并有效完成。出现责任时按照不同责任制度的规定进行落实。其次,投资项目的开展需要规划细致到多个方面,包括从可行性研究、科学决策、投资项目的收益风险问题等,避免一切因决策失误所造成的投资损失行为发生,杜绝盲目扩张带来的资金链断裂问题,也防止投资损失。最后,进行企业所有内部的投资清查和梳理,通过论证和评审的方式,来查找一切可能存在的投资问题,关于整改意见也应当注意谨慎对待。对企业的组织规划、技术、工程及法律财会等部分,在清查方面应全面监督与执行,明确自身责任⁷。

4.2 煤矿安全问题

安全生产风险也是煤炭企业的重大潜在风险,虽然不及财务风险明显,但严重程度可见一斑。安全生产风险是煤炭企业需要进行风险控制的一项突出问题,有待解决。所以煤炭企业一定要本着安全管理的原则,不断加强企业安全生产水平。

(1)安全风险管理的风险问题主要有:安全意识薄弱,管理不牢固,欠缺安全投入以及监管不力等。

(2)上述提及的安全风险问题,有以下三个方面的应对措施。首先,企业应当树立正确的安全生产意识,尤其对于国企管理者来说,安全科学的生产观念十分重要⁸。其次,安全管理方面的加强,需要加大安全投入力度,在企业提高安全管理水平的基础上,杜绝不良事故发生,在企业内进行劳动环境的改善,以便于工人更好地完成生产工作,维持生产秩序。最后,进行管理干部培训,好的安全意识是第一要素,作为领导干部,必须要从自身开始做起,对整个企业的生产队伍进行安全监督。对于这方面问题,建议可以进行约束、激励机制的改进,健全安全生产管理内容,以全体工作人员安全意识为出发点,严格抓起相关工作,从而保证煤炭企业的整体安全得到维护。

4.3 市场风险问题

(1)市场风险有三方面,首先,销售策略制定不合理,对市场的预算不够精确,加之销售渠道管理问题,造成积压煤炭库存,销售不顺,最终产生了对煤矿正常生产的不利影响。其次,客户的信用度问题,一些客户没有经过大量的信用调查,其结算方式不当,造成了很多账款没有办法快速收回,应收款数量存在居高不下的现象,甚至有些客户还有坏账风险。最后,产品在质量管理上的疏忽,让

企业生产的很多商品煤没有合适的销路,无法按照合同的相关约定满足客户需求。

(2) 这些问题有四个控制措施。第一,进行市场调研的深入研究,掌握好煤炭的市场信息及价格方面的走向趋势,以实际情况为依据,在不同阶段按照不同的营销办法来制定对应措施。第二,对于客户采取主动、积极维护方式,建立良好客户关系,发展长期稳定的销售战略和渠道,正确把握客户的中坚作用,作为企业的最大支撑力,主动出击、进一步进行新市场开拓,发掘新用户,维护老客户,对一些具有优质条件的大客户,必须要积极对待。第三,采煤方案需综合性优化,从配采开始就采取合理措施,进行煤炭分运,将煤炭的质量与可发挥空间提升起来。第四,通过一些恰当的激励手段,鼓励相关员工积极收回企业的煤炭账款^[9]。

4.4 财务风险问题

财务风险包括很多内容,包括投资融资风险、资金安全管理及外部担保风险等,这类风险会以不同的经济走势为基础进而出现波动,且风险一直都在,需要始终保持重点关注。

(1) 财务风险有三个需要关注的问题,第一,资金方面,欠缺科学性的资金预算和编制方式。资金在管理上存在的漏洞,以及存在的程序审批、票据和印鉴问题,让企业的资金和证券出现了不当管理行为,安全防范措施的欠缺让资金使用率降低,最终造成余缺调剂不匀等问题。第二,外担问题,担保申请人资信情况的审查不严,造成因决策失误带来的企业财务困难、经营困境问题。第三,融资问题,投资超过企业原有预算,企业投资工程的延长等,导致不能完成预期的经济收益效果,银行贷款一旦无法还款和顺利衔接,就会造成企业的资金链断裂问题。

(2) 对于上述的财务风险问题,首先,需要从源头抓住,假设没有大额的企业投资,一般情况下不要去高额融资,所以一定要在投资时谨慎对待,不要有盲目扩张的企业投资行为发生。否则很容易发生投资失败后果,或者引发企业的资金链断裂问题。企业的资信等级也十分重要,需要努力维护好,债务结构方面需要采取科学合理的方法进行,同时也要积极地拓宽融资渠道。其次,资金的安全管理当中有一项重点问题,即完善企业的资金审批手续,对企业资金支付进行严格把关,一定要紧密贴合企业的资金审批权来执行一切事宜,规范手续,同时加强企业票据、印鉴方面的安全管理。最后,外担事宜需要对对外担保的对象进行严格的财务状况及信用审查,一旦有异常的情况出现,要第一时间对其抵押物进行行权变更,或者向司法机关申请财产保全。

4.5 法律风险问题

(1) 企业的法律风险也是有必要重视的内容之一,企业外部的法律环境对企业有一定的影响,其一旦发生变化就会给企业带来经营风险,极有可能造成负面法律后果。主要归纳为四点,第一,不规范的合同及条款内容,在权责上有一定的纰漏。第二,合同的订立没有得到授权,在一些重要条款和内容上,没有按照决策程序履行。第三,企业的合同存在监控、履行不到位情况,让自身利益受到一定损失^[10]。第四,没有处理好合同纠纷问题。

(2) 有效控制法律风险的途径包括以下三点:第一,明确每种不同类型合同的具体签订权限。按照不同的经济性质和业务量,或根据不同管理要求,对合同进行统一签订,进行具体的企业合同法律定级。第二,进行制度的改进,执行会签和联签,对一些重大经济类别的合同,一定要多个部门的领导进行联合签署,各部门领导需要按照合同各方权利义务的不同角度理解后签订,避免产生合同歧义行为。第三,不定期地抽查合同,查看其签订和执行情况,然后按照不同进度需求,制订企业的工作计划,特别针对投资合作这一板块的合同,以及涉及商品的购买销售、企业劳动关系等合同,是重点检查对象,对没有严格按照合同执行到位的情况,进行及时整改,对那些对企业产生重大利益损害的合同条款和行为,应做好及时纠正工作。

5 结束语

本文针对如何系统性地找出煤炭企业当下存在的风险管理经营控制问题,提出了对应策略,展开了详细阐述,希望可以帮助我国煤炭企业实现企业的可持续发展目标,在企业自身不断实现管理进步和经济效益提升的同时,也能促进国家资源型产业的繁荣发展。

参考文献

- [1]周敏,肖忠海.煤炭企业安全生产监管效能的博弈分析[J].中国矿业大学学报,2021,26(01):4.
- [2]李乃文,黄鹏.变革型领导行为、安全态度、安全绩效的关系——基于煤炭企业的实证研究[J].软科学,2021,26(01):4.
- [3]饶田田,吕涛.基于DEA的大型煤炭企业经营效率评价与分析[J].中国矿业,2020(08):4.
- [4]李红霞,田水承,冯长根.根据现代企业理论探讨煤炭企业安全管理问题[J].中国安全科学学报,2020,9(05):5.
- [5]崔曼,卢建军,赵安新,等.基于物联网的煤炭企业物流信息平台应用研究[J].煤炭技术,2020,30(01):3.

作者简介:蒙旗(1985-),男,汉族,陕西高陵人,学士,会计师,研究方向:财务管理。