

发电企业全面风险管理和内部控制

王兴林

国能大渡河检修安装有限公司 四川 成都 610041

[摘要]目前,发电企业风险管理与内部控制体系的运用并不完善,企业面临的发展问题与经营风险也越来越突出。因此,发电企业要根据企业当前的发展现状,对企业内部控制与存在的风险问题进行分析,采取科学有效的对策做好全面的风险管理和内部体系构建,从而更好地提高企业的管理效率与质量,实现企业的可持续发展目标。

[关键词]发电企业;全面风险管理;内部控制

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.10.656

1 发电企业全面风险管理与内部控制管理现状

1.1 风险管控体系不科学的问题

在当前发电企业风险管理过程中,存在着风险管控体系不科学的问题。具体来说,主要体现在以下几个方面:第一,发电企业没有系统的管控流程,企业没有针对可能存在的风险建立专门的风险收集、风险识别机制,从而使得风险管理存在较大漏洞,不够科学和严谨;第二,发电企业风险管控体系不科学还体现在企业对各个风险管控点没有进行详细的规划与分类,像一些发电企业在风险管理时,往往是按照普遍的风险分类进行管理,而没有根据自身的实际情况对可能存在的风险进行分类,使得风险防范的不够完善,从而无法真正有效的实现风险

1.2 风险管控的内容不全面的问题

在当前发电企业风险管理过程中,还存在着风险管理不够全面的问题。首先,就风险管理人员上来说,企业大部分员工并没有对风险管理进行重视,认为风险管理仅是相关管理人员的工作,并没有意识到自身也是风险管控中非常重要的部分,从而在实际工作中,没有风险防控的意识和参与热情,从而使得企业整体风险管理效率不高;其次,就风险管理内容上来说,企业虽然对一些存在的风险点进行了细分,但大部分都是只针对部分业务流程的风险划分,并没有覆盖企业经营的整体流程,从而使得风险点管理不够全面;最后,就风险管理方法上来说,企业风险管理人员在进行风险管控时,往往是依据往常经验来进行风险辨别,这样一来,不仅容易忽视一些风险问题,也缺乏一定的实效性科学性,使得风险管理存在较大漏洞。

1.3 风险管理效果不佳的问题

在企业风险管理过程当中,还存在着风险管理效果不理想的问题。第一,发电企业内部各个部门之间缺乏有效沟通,从而无法实时的进行信息传递,使得风险无法及时发现及防控;第二,发电企业对各种信息资源没有进行系统的整合、更新与共享,这样一来,往往使得企业在风险管理时可能会因为信息不够完整,而出现风险管理过于局面和形式化的问题;第三,发电企业没有设置专门的风险评估机制,导致企业无法通过评估的方式对风险进行管理分析,影响了企业的风险管理质量。

1.4 忽视内部控制文化的问题

在当前发电企业发展过程中,其内部控制也存在一定的问题,如对内部控制文化不够重视等,使得企业无法规避各种风险,给企业发展造成较大的影响。具体来说,发电企业对内部控制不够重视有以下几个方面的原因:一是,由于发电企业本身运营的因素,使得发电企业在生产与销售上往往过于单一与简单,这就容易导致企业在管理时,没有较强的内部控制意识,对内部控制体系建设不够重视;二是,发电企业内部控制文化不够完善,像企业对于内部控制仅仅表现在各种章程的建立,而没有根据自身的发展状况,建立符合自身发展的内部控制流程和文化;第三,企业在进行内部控制时,没有建设完善的内部控制管理体系,如内部控制人员

职责不明、管理条例不够健全、缺乏有效的监督机制等。

1.5 内部审计缺乏独立性的问题

在企业内部控制管理过程中,内部审计是非常重要的部分内容,且具有一定的监督性,能够对企业进行全面的评价,是提高企业内部控制质量和实现企业发展的关键,但是在当前企业内部控制中,还存在着内部审计缺乏独立性的问题。具体来说,在当前发电企业发展过程中往往没有设立专门的内部审计部门,而是将其隶属于其他的业务部,这样一来,就使得内部控制缺乏一定的独立性,从而无法较好发挥信息传递与风险防控的功能。

2 发电企业全面风险管理和内部控制策略

2.1 建立健全企业内控体系

在发电企业发展过程中,要想进行全面的风险管理,就必须加强企业内部体系的建设健全工作。具体来说,健全企业内部控制体系主要包括以下几个方面的内容:第一,企业需要建立专门的内部审计部门,做好相关的监察与防控,当发现有风险隐患时,要及时的采取有效方案进行解决;第二,企业要运用现代化的网络技术手段,建立专门的风险数据库,从而更好地进行风险分析与管理;第三,企业要建立完善的预警机制,以便做好风险判断与防控工作。总的来说,建立内部控制体系可以更好的明确企业内部控制的各项流程,从而更好地进行内部控制工作。

2.2 采用多种信息收集及风险识别方法

为了更好的进行全面的风险管理和内部控制体系构建,企业还需根据企业存在的风险特点,进行风险收集与风险识别。具体来说,在以往的发电企业发展过程中,对于风险收集与风险识别并没有建立完善的、系统的、科学的体系制度,所以企业要想提高业风险防控能力,就必须采用不同的方法实现信息收集及风险识别。对于战略风险、市场风险、外部法律风险等风险来说,可以采用头脑风暴法、专家咨询法、专题研讨法,以通过对相关内容进行完善的统计分析、分类、汇总,形成完善的战略、市场风险防控体系。

3 发电企业风险管理识别及内部控制分析

发电企业按照风险性质分为安全风险、市场营销风险、“三重一大”管理风险等8种类型。

3.1 安全风险。由于安全生产管理体系不完善,人员、设备和环境安全无法保障,导致重大事故发生,生产成本增加,可能给企业的经济利益带来损失。造成该风险的具体成因主要包括:生产安全方面,安全管理机制不健全,安全意识不足、劳动保护不力或日常监管不到位,事故处理不当;设备安全方面,外力破坏(自然灾害等)、设备检修计划制定不合理,外力破坏(自然灾害等)、设备检修不及时,设备运维管理不到位、设施保护不力;人身安全方面,自然灾害影响、人员操作不规范或操作违章以及作业现场安全环境与条件影响。

风险影响是造成生产过程中出现不安全事件或事故,导致人员伤亡、资产重大损失、环境破坏,无法实现安全生产目标,影响发电企业经济效益和社会形象。风险管理策略是发电企业对安全风险的风险偏好是风险厌恶;风险承受度

低；风险管理策略可以选择风险控制、风险补偿、风险承担相结合。

3.2 市场营销风险。由于市场营销体系不健全、管理执行不到位、监督考核不及时、不合理，营销工作执行不力，市场份额下降，可能给企业经济利益带来损失。造成该风险的具体成因主要包括：市场信息收集方面，市场信息收集不及时、不完整、不准确，筛选、分析不全面；市场开拓方面，市场开拓工作机制不健全，机构不完善、所需资源配置不足；市场竞争方面，市场新竞争对手进入企业主营业务以及企业内部竞争力降低。

风险影响是导致市场不确定性因素增加，市场竞争激烈，营销难度增大，市场份额减小，给企业经济利益带来损失。风险管理策略是公司市场营销风险的风险偏好是风险中立；风险承受度中；风险管理策略可以选择风险控制、风险规避相结合。

3.3 生产管理风险。由于设备检修不到位，设备技术改造不及时，技术监督不得力，检修组织管理不规范等因素，造成检修任务无法按时完成或检修质量不过关，给企业带来经济损失。造成该风险的具体成因主要包括：设备检修方面，设备检修准备不充分、检修过程控制不力；设备技改方面，设备技术改造实施过程控制不力，技术方案落实不到位；特种设备管理方面，特种设备管理不到位；技术监督方面，技术监督不得力，造成设备运行故障或运行中断。

风险影响是检修质量不过关，造成设备运行故障或运行中断，导致水电机组非计划停运，给公司带来经济损失。风险管理策略是发电企业对生产管理风险的风险偏好是风险厌恶；风险承受度低；风险管理策略可以选择风险控制、风险规避相结合。

3.4 采购管理风险。由于采购管理体系不完善，采购计划不合理，招标采购和非招标采购过程不规范，导致采购工作无法有效支持企业正常生产运营，可能对企业的经济利益和社会形象造成损失。采购计划方面，采购资料不齐全、采购计划编制不合理，与实际需求不符；采购实施方面，采购方式选择、供应商调查和选择、招标、投标、开标、评标、定标、合同授予等过程存在不到位、不客观。

风险影响是导致物资采购无法按时完成或采购的物资质量无法满足现场生产需求，影响生产的有序开展。风险管理策略是发电企业对采购管理风险的风险偏好是风险厌恶；风险承受度中；风险管理策略可以选择风险控制、风险规避相结合。

3.5 技术风险。由于对技术发展、技术变革预测不充分，研发不到位，使企业研发失败或技术缺乏竞争力，可能给企业经济利益带来损失。造成该风险的具体成因主要包括：科技发展、技术变革，尤其是水电装机新技术、新工艺的应用。

风险影响是造成企业原有的技术储备无法满足新的检修业务需求，无法保证检修业务的高质量完成，造成企业竞争力下降，影响企业的经济效益。风险管理策略是发电企业对技术风险的风险偏好是风险中立；风险承受度中；风险管理策略可以选择风险控制。

3.6 政策风险。由于政策变化影响及企业政策研究不及时、不科学、执行不到位，造成企业决策依据不充分，可能降低管理效率，给企业经济利益带来损失。造成该风险的具体成因主要包括：国家相关部门出台的新政策，给企业提出新的要求，带来新的约束，增加更多不确定性；企业对政策变化信息收集不及时，政策研究预判不准确、不深入，政策内容和精神理解不到位；政策措施宣贯不到位，各单位各部门人员理解不全面、不一致，员工执行不重视。

风险影响是企业的合规性风险增加，政策执行不当可能

受到上级管理部门的追责，影响企业的运行效率，导致企业在经济利益和社会形象受损。风险管理策略是企业对政策风险的风险偏好是风险厌恶；风险承受度低；风险管理策略可以选择风险承受、风险控制相结合。

4 风险处理措施

建立风险分析会议制度，并与企业年度工作会议、生产经营分析例会、安全例会、基建工作协调例会等会议合并召开，通过召开会议，落实会议措施，进行风险处理与整改。同时，企业还建立了完善的涵盖整个企业生产、基建、经营管理等全方位的管理办法。识别出的各类企业风险，企业有关职能部门进行充分分析评估，分析发生的可能性、潜在的影响以及对企业生产经营的影响程度。首先考虑利用现有的控制手段进行控制，如对安全生产隐患，安全及生产部通过正式文件、实地检查等形式要求企业各生产部门严格落实企业安全生产有关规章制度。企业职能部门层面不能控制的风险，经风险管理领导机构分析后报送总办会审阅研究。对于能够处理、控制的风险，提出如完善制度、充实人力等监控措施，报总办会批准后书面下达执行；对于目前控制不足的风险，应考虑采取何种措施才能降低风险，规避风险，减少其发生的可能性，如扩建一个项目形成的投资风险，可采取停建、缓建、与其他方合资、投保等措施予以规避或降低。以基建项目的投资风险为例，规避风险的处理原则是采取停止投资或不投资的方法；降低风险的处理原则是采取减少投资或利用其他管理措施来降低投资风险；风险共享的处理原则是采取与他人合伙与合资的形式来实现风险共享；接受风险的处理原则是对该投资项目进行实时监控，如果认为该项目不再具有可投资价值时，可以采取适当措施规避或降低风险。

5 执行重大风险管理策略和解决方案的监督改进机制

1) 建立保障机制。对重大风险管理策略和解决方案的实施与管理建立三道防线：企业管理部作为风险管理部门，负责组织各单位、各部门制定、更新重大风险管理策略与解决方案，以及对各单位、各部门的工作执行情况进行督办，并将督办信息及时报送公司领导；纪检办作为纪检监督职能所在部门，对各单位、各部门及总经理办公室的组织管理情况进行有效监督；公司总经理办公会作为风险管理的决策机构，对各单位、各部门的风险管理做出评估及改进的要求。

2) 开展内控有效性评价。结合全面风险管控体系推进情况，每年末开展一次内控有效性评估，深入挖掘潜在问题，及时修订管理标准，持续提高企业经营管理水平。

6 结语

总的来说，随着经济科技的快速发展，越来越多的企业开始意识到全面风险管理与内部控制对于企业发展的重要性。而在电力体制改革的背景下，发电企业也面临了更多人才、电力、运输等方面的压力，因此，为了更好的进行经营管理，提高自身的市场竞争力，发电企业就必须通过建立健全企业内控体系、加强风险评估机制、采用多种信息收集与风险识别方法等方式途径来加强风险管控，从而使得企业能够较好的规避风险、快速健康发展。

参考文献

- [1] 新形势下发电企业安全风险管控分析[J]. 刘东. 大众标准化. 2020 (18)
- [2] 新形势下发电企业安全风险管控措施研究[J]. 胡泽兵. 新型工业化. 2020 (08)
- [3] 企业集团财务公司标准化风险管控体系建设实践[J]. 张治鑫, 赵玉亮. 企业管理. 2020 (S2)
- [4] 电网企业资金风险控制管理的对策研究[J]. 胡洁. 财会学习, 2018, 0 (8): 131-132