

Application Research on Risk Management and Control Mechanism of Material Settlement in Power Grid Enterprises

Xiaobin Zhou¹, Feng Xiao², Ziwang Xuan¹, Fengna Dong²

¹State Network Shanghai Municipal Electric Power Company Materials Company, Shanghai

²Shanghai Jiulong Enterprise Management Consulting Co. Ltd., Shanghai

Email: fengnadong@126.com

Received: Aug. 4th, 2018; accepted: Aug. 16th, 2018; published: Aug. 23rd, 2018

Abstract

According to the application of the risk matrix, a set of strategies and measures for the prevention and control of the risk of centralized purchasing material settlement are formulated, and the normalization information collection mechanism and early warning mechanism are set up to ensure that the prevention and control measures for all kinds of risks are in time and in place, and the risk management and control ability in the company's material settlement work will be improved.

Keywords

Power Grid Enterprise, Material Settlement, Risk Management and Control, Mechanism Construction

电网企业物资结算风险管控机制建设应用研究

周晓斌¹, 肖 锋², 宣子旺¹, 董凤娜²

¹国网上海市电力公司物资公司, 上海

²上海久隆企业管理咨询有限公司, 上海

Email: fengnadong@126.com

收稿日期: 2018年8月4日; 录用日期: 2018年8月16日; 发布日期: 2018年8月23日

摘 要

结合风险矩阵的应用, 制定一整套的集中采购物资结算风险防控策略和措施, 并配套常态化信息收集机

制和预警机制等,确保对于各类风险的防控措施及时、到位,提高公司物资结算工作中的风险管控能力。

关键词

电网企业,物资结算,风险管控,机制建设

Copyright © 2018 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

全面梳理整个合同履行以及供应链管理相关环节,充分与物资管理其他专业相协同,实现对电力企业物资合同结算工作风险成因的标本兼治。通过建立风险关键指标预警机制,对结算业务风险指标进行日常统计和监控,并通过预警指标实际绩效表现值来进行预警,有利于通过及时调整业务策略等措施有效地规避风险。在此基础上,进一步采用技术手段固化管理策略,如信息系统自动清账、投运单和质保单在线维护、保函有效期在线维护和预警等措施,全面规范和加强物资合同结算管理工作,提高公司物资结算工作中的风险管控能力[1]。

参照公司物资合同结算管理要求和流程,结合调研访谈,梳理当前公司集中采购物资合同结算环节存在的主要风险点。关注点不仅仅局限于合同结算的这一环节,而是将研究视角扩展至整个合同履行乃至供应链管理的其他环节,充分与其他专业相协同,实现对风险成因的标本兼治[2]。对集中采购合同结算及相关环节进行分析,详细梳理来自供应商、施工单位、项目建设单位、运行单位、项目管理部门、物资部门、财务部门等各参与方的影响合同结算的风险。应用德尔菲法评估风险发生的可能性及影响,并运用风险矩阵图,得出分析结论,建立物资结算全面风险管理体系和风险防控体系,制定包含一系列长效机制在内的风险应对策略和措施。

2. 建立物资结算全面风险管理体系

梳理当前公司集中采购物资合同结算环节存在的主要风险点,分析风险成因,评估风险发生的可能性及影响,运用风险矩阵图,得出风险应对策略,为方案制定提供依据[3]。根据风险分析结论,建立物资结算全面风险管理体系,具体包括日常信息维护收集机制、定期评估会议机制以及后评估机制。

(一) 日常信息维护收集机制:明确合同结算环节关键数据、合同结算前端(项目用款计划、合同签订、物资收货、退换货、投运、质保等)环节关联数据、合同结算后端财务支付等环节关联数据收集手段、频率、职责分工。

(二) 定期评估会议机制:明确风险定期评估会议召开频率、出席人员、会议材料、评估步骤。明确风险定期评估会议召开频率、出席人员、会议材料、评估步骤,并建立风险后评估机制,借助日常收集的信息,及时识别已发生的风险并对风险造成的影响进行事后的、量化的评估,为制定风险对策提供依据。

每季度第三个月,由物资公司合同部牵头,项目建设单位/部门、运行部门、物资公司财务部、采购部、供应部、质监部、供应商服务大厅参与,按照以下步骤进行会前评估准备及会议现场评估:

1) 会前评估准备

主要是集中采购物资结算风险识别及评估用支撑材料的整理工作。

- ◇ 按照《集中采购物资结算日常信息维护收集机制建设方案》各自收集的风险信息，对照《集中采购物资结算风险库》历史版本，识别当前仍然存在的各类风险；
- ◇ 根据收集的风险信息，对各类风险出现的频率及影响进行统计分析，为会议现场进行风险可能性评估和风险影响评估提供依据；
- ◇ 梳理当前业务流程末端，结合当前实际，借助头脑风暴法、德尔菲法、调研访谈、案例分析等方法，得出需要新增的风险类别，并加以详细描述；
- ◇ 针对新增的风险类别，尽可能地搜寻支撑性材料及典型案例，为会议现场进行风险可能性评估和风险影响评估提供依据。

2) 会议现场评估

主要是确定集中采购物资结算风险评估标准、进行风险发生可能性和风险影响评估、初步提出建议举措。

- ◇ 与会人员讨论风险发生可能性的评估标准，明确划分的等级、对应分值及相应的发生概率/频率范围；
- ◇ 专家根据收集的风险信息及会前评估准备材料，结合工作实际，评估风险发生的概率/频率；
- ◇ 与会人员讨论风险发生后造成的影响，明确影响因子及其评价标准、对应分值；如采用层次分析法，还需要专家对影响因子进行比较评估，根据评估结果统计得出各影响因子的权重；如采用最大值法，需准确判断最大影响因子的具体数值；
- ◇ 专家根据收集的风险信息及会前评估准备材料，结合工作实际，评估风险发生的影响因子值，并汇总得出综合影响值；
- ◇ 与会人员应用风险矩阵，得出风险应对策略，并根据具体风险的特点，有针对性地设计防范措施。

(三) 后评估机制：借助日常收集的信息，及时识别已发生的风险并对风险造成的影响进行事后的、量化的评估[4] [5]。

- ◇ 风险发生部门调查风险发生的起因及经过，确认风险影响范围，识别风险发生后造成损失的影响方面；
- ◇ 风险发生部门计算风险发生后在相关影响方面的定量影响，如对关键指标影响值、经济损失金额等，并保存完整记录，供定期评估会议引用；
- ◇ 风险发生部门会同相关部门，分析之前拟定的防范措施执行情况，结合本次风险的发生，进一步评估之前拟定的防范措施的有效性和可操作性，提出防范措施完善建议；
- ◇ 风险发生部门会同相关部门，根据防范措施，分析当前实施条件和实施路径，制定行动计划；
- ◇ 在行动计划执行过程中，定期检查，对发现的问题进行整改，确保措施方案落地，并不断完善。

3. 建立物资结算风险防控体系

为了有效规避物资合同结算风险，针对梳理出的风险点，在建立物资结算全面风险管理体系的基础上，进一步建立物资结算风险防控体系，完善风险预警机制、风险督察机制、结算及相关业务标准化建设及协调运作机制[6]。

(一) 风险预警机制：设计关键指标监控预警方案，明确指标计算规则，设置指标预警阈值，建立分级预警机制；设计暂估物资比率、保函到期预警、到货满 10 个月项目未投运、三年以上应付款、质保金未划拨专用账号等 9 项集中采购物资结算风险监控预警关键指标。

设计关键指标监控预警方案，明确指标计算规则，设置指标预警阈值，建立分级预警机制，为及时识别风险及做出应对提供支持，确保对于各类风险的防控措施及时、到位，提高公司物资结算工作中的风险管控能力。

(二) 风险督察机制: 针对管理中出现的涉及资金结算前期准备、过程执行中出现的风险点建立督察机制, 完善督察大纲, 实现督察工作常态、长效管理;

针对集中采购物资结算管理中出现的涉及资金结算前期准备、过程执行中出现的风险点建立督察机制, 完善督察大纲, 实现集中督察工作常态、长效管理, 为集中采购物资结算风险识别和评估提供依据。

(三) 结算及相关业务标准化建设及协调运作机制: 针对风险分析中发现的业务操作不规范、流转不顺畅等风险成因, 提出业务标准化操作及相关方协同运作水平提升的具体举措, 明确了对合同结算及相关环节业务操作要求及人员管理要求。

针对风险分析中发现的业务操作不规范、流转不顺畅等风险成因, 提出业务标准化操作及相关方协同运作水平提升的具体举措, 加强公司物资结算工作中的风险管控能力, 降低物资结算过程中的资金风险, 提高物资结算管理效率和效益。

4. 总结

研究成果将进一步规范集中采购物资的结算管理工作, 加强物资结算工作中的风险管控能力, 降低物资结算过程中的资金风险, 提高物资结算管理效率和效益, 对将来集中采购物资结算风险防控体系新的发展提供参考, 确保对于各类风险的防控措施及时、到位, 提高物资结算工作中的风险管控能力。

参考文献

- [1] 关键. 建立正确流程控制结算风险——钢材采购合同结算环节典型案例[J]. 石油石化物资采购, 2014(8): 60-61.
- [2] 李欣. 建设工程合同与结算风险的研究[D]: [硕士学位论文]. 西安: 长安大学, 2014.
- [3] 陆选一. 施工合同中价格风险和结算难原因分析与防范措施[J]. 江苏建材, 2011(2): 69-71.
- [4] 康晶. 浅析应付暂估款存在的风险及对策[J]. 中国集体经济, 2015(28): 118-119.
- [5] 温献珍. 浅谈暂估应付账款的会计处理[J]. 财会月刊, 2006(10): 67.
- [6] 段端珍. 浅谈往来账核算存在的问题与审计方法[J]. 会计师, 2013, 166(7): 57-59.

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2160-7311, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>
期刊邮箱: mm@hanspub.org