

风险管理在中国的创新案例

# 英特集团全面风险管理 探索与实践

主讲人：张明明



不做假账

守规矩

言必信



## 张明明

- 管理学博士、教授、硕士生导师
- 曾任杭州电子科技大学经济信息实验中心主任
- 兼任中国会计学会会计信息化专业委员会委员；第七届浙江省总会计师协会常务理事、学术部主任、信息化专业委员会主任；台湾东吴大学教授
- 研究方向：现代管理会计与国际理财；成本管理信息系统与企业管理信息化；会计决策与控制



# 案例特点



1

浙江英特集团股份有限公司为国有控股的商贸上市公司，公司建立“以基本药物为基础，名优新特为特色”的品种体系，成为一个药品集散平台，经销品规2万4千余个，数量庞大。公司作为浙江省医药流通重要渠道，全面覆盖浙江省一、二、三级终端并辐射华东区域，拥有终端3万个以上，构建了完整、全面的分销渠道。

2

在与数千个供应商和数万个客户的交易过程中，生成大规模的存货和往来账款，在高效率发挥自身集散功能同时，公司如何有效识别和控制风险，确保存货和应收账款等高效周转，防止存货积压和货款无法收回，确保安全，就成为一个重要的课题。

3

公司领导认识到： these 问题是运营效率和运营质量的重要保证，也是核心竞争能力的体现。2008年，公司导入全面风险管理理念，开始了风险管理体系建设的历程。

# 目录

01. 企业简介

02. 公司风险管理的历程

03. 公司全面风险管理的主要内容

04. 取得的效益

05. 公司风险管理创新与实践体会

06. 案例点评

- (一) 风险管理文化和组织建设
- (二) 全面风险识别与评估，形成风险树地图
- (三) 存货风险管理
- (四) 应收账款风险管理
- (五) 建立风险再保险理念
- (六) 风险管理制度化和体系化

## 第一部分

# 企业介绍

1

不做假账  
朱镕基  
二〇〇二年四月

# 浙江英特集团 股份有限公司



- 前身是成立于1950年7月的浙江人民医药公司。
- 1998年，浙江省医药药材有限公司、浙江省医药工业公司、浙江省医药器械公司、浙江省医药科技公司四家公司战略重组成立——英特药业。
- 2001年12月借壳上市(股票代码000411)。
- 2008年，中国中化集团入主控股英特集团。
- 2017年，英特集团由浙江省国际贸易集团控股管理，重回浙江省属国企行列。

# 浙江英特集团股份有限公司

- **公司主要从事医药流通业务，为区域性医药流通重点企业。**
- **以药品、中药、生物器械为主营业务；以医药专业分销、现代物流、电子商务、生产加工及终端零售为主要经营业态。**
- 下属包括浙江英特药业有限责任公司、浙江英特医药药材有限公司、浙江省医疗器械有限公司等四十余家成员企业，销售网络遍布浙江、辐射华东。
- 2018年公司实现营业收入超200亿元，利润总额超3亿元，为浙江医药流通龙头企业，位居中国医药流通行业13位，连续多年获“中国服务业企业500强”、“中国医药流通百强企业”、“浙江省百强企业”、“浙江省重点流通企业”、“浙江省省级医药重点储备单位”等荣誉称号。
- 公司以致力于人类的健康事业为使命，致力于将公司打造成为一个主业鲜明、经营特色、管理先进的大型现代化医药健康产业集团。



## 第二部分

# 公司风险管理的历程

2

不做假账  
朱镕基  
二〇〇二年四月

# 公司风险管理的历程

- 公司建立了“以基本药物为基础，名优新特为特色”的品种体系，成为一个药品集散平台：
- 在上游端，与世界制药行业50强及中国制药行业100强等在内数千家供应商建立长期稳定合作关系。
- 在下游，作为浙江省医药流通重要渠道，全面覆盖浙江省一、二、三级终端并辐射华东区域，拥有终端30000个以上，构建成完整、全面的分销渠道。
- 公司如何有效识别和控制风险，确保存货和应收账款等高效周转，防止存货积压和货款无法收回，确保安全高效 —— 这是核心竞争能力的体现。
- 2008年，公司导入全面风险管理理念，开始风险管理体系建设历程。



# (一) 风险管理起步阶段

2008年到2010年，公司启动系统性信用风险管理，对客户日常授信占用、应收账款、逾期应收账款、存货等指标进行监控，**初步建立客户授信评估体系和授信审批程序。**

建立风险管理组织架构，完善各部门全面风险联络人及汇报体系，成立风险管理委员会统筹全面风险管理工作。



## (二) 风险管理专业化阶段

01

2011年到2012年，公司携手专业信用保险公司共同开展客户授信和资信评估工作，投保国内贸易信用险，对风险再保险。

02

聘请德勤公司就公司风险管理进行咨询合作，开展全面风险辨识、梳理和评估工作，明确公司五项重大风险管理点，

03

制定《全面风险管理考核细则》。公司接受风险管理体系认证，利用认证工作推进风险管理体系持续整改和提升。



## (三) 风险管理精细化阶段

- 2013年后，公司针对贸易风险进行精细化管理，
- 梳理分析贸易风险全过程特点，进行分级分类管理。
- 制订授信客户资信评级标准，完善数据库，建立上下游客户资信评级和授信政策定期更新机制，及时掌握重点客户及高风险客户资信变化。
- 结合业务发展大数据分析，对库存设置单品种库存上限，**创新提出“高去化”库存指标**，分品种评估库存风险。
- 对贸易风险体系进行细化升级，包括预算管理、制度流程、分级授权等，
- 初步实现贸易风险分级分类管理以及风险管理模块化和标准化。

## 第三部分

# 公司全面风险管理的主要内容

3

不做假账  
朱镕基  
二〇〇二年四月

# (一) 风险管理文化和组织建设

## 形成“可知、可控、可承受”的风险文化

- 企业经营的实质就是经营风险，存在风险不可怕，可怕的是对已知风险的漠视和对未知风险的毫无防备。
- 风险管理的目的不是为了杜绝风险，而是合理的管控风险，没有风险意味着没有收益，
- **为此公司树立“可知、可控、可承受”的风险管理理念，**
- 首先梳理、识别面临和存在的各种风险，然后进行评估，并制定举措，将风险控制在可控范围内。
- 如果识别的风险不可控，则需要对此风险进行再保险，以分散风险并控制在可承受范围内，
- 或者关闭业务以消除不可承受风险。

## 建立风险管理委员会及各级延伸组织

- 公司成立风险管理委员会作为风险决策机构，全面负责风险文化落地、风险管理体系建设，指导、审核全面风险管理工作以及重大风险事项决策等。
- 风险管理组织向下进行延伸，各下属经营单位成立风险管理小组，任用风险管理专兼职人员，
- 按照权责对等原则，进行分级授权管理，对自身管理范围内的业务经营风险进行决策。
- 各业务经营单位按前中后台分离的制衡原则，**必须由管理层成员担任风险管理负责人，通常由财务负责人担任，负责日常风险的管理和决策工作。**
- 各经营单位设置专职或兼职的风险管理人员，对接业务人员，对存货和贸易风险进行日常审核和管理。

## (二) 全面风险识别与评估，形成风险树地图

01

辨识：英特集团定期开展全面风险管理识别、排查工作，逐一辨识、分析、评价各类风险，

02

评价：按照一级风险、二级风险、三级风险的风险决策树，对每一类风险事件发生可能性和影响程度进行评价，

03

**通过风险树和风险矩阵对公司所面临的潜在风险进行画像和详细分类，**

04

**形成风险识别体系，**（具体包括内容见下页图）

05

通过量化展示，让公司各级人员熟知风险管控指标和解决举措。

06

及时处理萌芽或已经暴露的风险事件，化解风险。

## (二) 全面风险识别与评估, 形成风险树地图

- 公司风险树示意图





## (三) 存货风险管理



公司存货品种品规多达两万多个，且分布在多个异地仓库，存货规模约占公司资产总额20%，



运营管理的重要课题：如何做到快速满足客户需求，又不产生库存积压，保持快速的周转速度。

公司对于存货管理，主要采取以下原则：



# 1. 预算目标管理

盯住存货周转效率指标，辅以存货规模管理，是经营质量考核的重点指标：

进行风险库存的排查，夯实库存，确保存货的账实相符，

跟踪关注积压库存的变动，对于周转慢的积压库存，进行专项跟踪。

## 具体做法：

- 1.对存货分品种设定库存预算正常值和高峰值，写入ERP系统，通过预算管理，实时对分品规存货进行金额、数量上限的自动控制。
- 2.通过ERP对分品种存货效率管理设置，即任一品规货品现有库存如已能满足一定时期估算销量，则自动锁定。

## 2.高去化管理

### 创新设立“高去化天数”库存指标：

“高去化天数”指的是按前90天销量测算当前库存可销售天数，可销售天数大于180天库存视为高去化库存。

### 具体做法：

- 1.通过高去化天数库存指标跟踪各品规存货变动情况，嵌入ERP系统，作为关键控制措施，
- 2.在采购环节：对于高去化库存进入黄灯区域的存货，系统自动限制其采购订单，通过系统进行过程跟踪；
- 3.对去化周转快的存货进行缺货预警，提示库存不足，加快采购以防止缺货。

## **(四) 应收账款风险管理**

- **公司作为服务三医联动的重要一环，以市场化方式助力行业发展，为缓解医院、乡镇卫生院、零售药店等医疗机构和零售终端资金不足的问题，公司通常以赊销方式进行交易，所以公司应收账款占资产规模45%左右，是第一大资产，应收账款的安全至关重要。**
- **通过全面风险的识别、梳理和排查，通过授信预算环节、交易运营环节等构建起全流程的管控，确保应收账款从产生到收回均处于可知可控的状态。**



## 1. 客户授信评估及预算管理

- ✓ 公司运营层面**设定各经营单位的授信周转天数和授信规模预算指标**，作为信用资源进行管理，对下属经营单位管理层进行目标考核。
- ✓ 在此大目标下，公司对所有客户分类并评估：
- ✓ 根据客户行业资质、所属性质、历史交易数据、回款记录、交易规模变动、客户走访等信息对客户进行授信评估，给予不同授信规模和账期政策。
- ✓ 对于首次与公司交易的客户，一般要求现款交易，通过一段时间交易，获得更多信息后再对其进行授信评估。



## 3. 授信实时信息化管理

- ✓ 由于客户规模庞大，达到数万家之多，所有客户授信规模和账期等政策均写入ERP系统，进行实时控制；
- ✓ 任一客户进行授信交易时必须在公司及各经营单位事先给予的授信政策（额度及授信天数）下进行，一旦超出既有授信政策，ERP系统将自动禁止开票及货物交付。
- ✓ 任何变更授信政策的行为也嵌入ERP并按照年度分级授权政策进行授信变更。



## 2. 应收账款保险策略

- ✓ 公司与信用保险机构合作，**对应收账款投保国内贸易信用险**，
- ✓ **借助专业保险机构和其行业大数据，共同对客户授信政策进行评估，给出授信额度并进行投保，当出现应收账款无法收回时，保险公司将进行理赔。**通过与保险机构的合作，有效提高公司信用风险管理水平，拓展信息获取渠道。



## 4. 逾期应收账款管理

- ✓ 对于客户出现逾期未支付货款的行为，系统自动锁止此客户的交易，任何发货行为必须通过分级授权的方式进行解锁审批放行。
- ✓ 公司对逾期应收账款，实施异常管理，
- ✓ 通过系统的应收账款全生命周期管理，客户授信评估、信用险投保与公司业务相得益彰，共同发展。
- ✓ 通过风险管理中台与业务前台、信用投保与理赔等环节的互动，各环节管理水平得到实质提高。

## (五) 建立风险再保险理念

---

- 公司导入“可知、可控、可承受”风险文化伊始，
- **确定对于不可承受或不可控风险进行转移，即再保险策略，**
- 并认为通过与专业保险机构合作和管理互动，可以推动和促使公司风险管理意识加强和水平提高。

## 1、资产负债表内的保险策略

- 针对现金资产，除零售药店外，一般采用无备用金策略。零售药店的现金收款，除及时存入银行账户外，投保“现金险”；
- 针对应收账款，在客户授信评估，精细化管理基础上，投保“国内贸易信用险”；
- 针对存货，包括处于仓库的存货以及处于运输和移动状态的存货，分别投保“财产一切险”和“国内公路货运险”；
- 针对办公楼宇和仓库等固定资产，投保“商业楼宇财产综合险”；对于交通工具，则投保相关车辆保险。

## 2、资产负债表外的保险策略

- 为更好保护员工利益和权益，公司投保“员工团体意外险”；
- 通过全方位合作和保险知识培训，公司以及员工的风险理念和意识得到极大提高，反过来又促进风险防范意识的增强和管理能力的提升。

## (六) 风险管理制度化和体系化

- ✓ 对风险管理探索和实践基础上，**强调管理制度化，制度流程化，流程信息化**，并不断进行流程优化和改善。
- ✓ 公司针对贸易风险领域，已经形成**制度、办法和流程的三级管理体系**，包括：

**信用风险管理制度**

**风险存货管理制度**

**保险集中管理制度**

- ✓ 在此之下，形成**授信管理办法、逾期应收账款管理办法、高去化天数商品管理办法、库存盘点管理办法等七个办法**；
- ✓ 办法之下相应设**三十多个具体的管理流程**。
- ✓ 相关管理流程根据其特点和实际情况内嵌到ERP系统，实现相关控制节点的控制和管理，降低人为依赖和舞弊的发生。
- ✓ 公司也探索风险管理指标的可视化管理，提高及时性，可以更快地做出决策。

## 第四部分

# 取得的效益

公司开展全面风险管理实践以来，“可知、可控、可承受”的风险管理文化深入人心，已经内化为公司及员工的行为规范，在日常管理中发挥着重要作用，也取得了很多成效。

4

不做假账  
朱镕基  
二〇〇二年四月

# （一）存货管理方面



通过高去化管理等工具的应用，公司存货周转天数持续缩短，部分经营单位存货周转天数从40多天加快到30天，甚至更快。



以2019年半年度数据看，公司存货周转天数加快约2天，存货规模增幅在4%以内，远小于营业收入的两位数增幅。且库存结构得到优化，高去化库存同比下降40%，减少运营资金占用，进一步降低存货损失风险。

## (二) 应收账款方面



公司营业收入超过200亿元，多年来高于行业和对标公司增幅，而信用险投保费率逐年下降，持续下降30%以上，信用出险理赔客户数仅几十家，理赔金额仅数百万元，公司经营质量得到显著提升，保险机构也取得良好经济效益。



公司风险管理能力提升得到政府部门认可，多年获得浙江省工商行政管理局和浙江省信用促进协会授予的“浙江省信用管理示范企业”荣誉，2015年经浙江省工商行政管理局推荐，参与《企业诚信管理体系》国家标准的制定。

## 第五部分

# 公司风险管理创新与实践体会

公司风险管理工作能够取得成效并稳步推进，以下几点可供借鉴。

5

不做假账  
朱镕基  
二〇〇二年四月

## （一）高层的共识，公司负责人的大力支持和推动

- 2008年，公司开始全面风险管理工作，其源于中化集团管理导入。
- 公司负责人开放包容的视野，能够接受和借鉴外部先进管理经验并身体力行推动，是项目能够成功的关键。
- 只有公司最高层，以及管理层达成高度共识，并持续推动，才能让外部最佳实践从落地到生根，从外化于行，到内化于心。
- 公司全面风险管理项目刚刚推行时，也碰到诸多的不理解，但是历经多年管理实践，公司上下已经越来越认同“可知、可控、可承受”的风险理念。



## (二) 风险管理与信息化融合

- 公司将风险管理中形成的管理制度、办法细化成具体流程，并嵌入到公司OA和ERP等信息化系统，与存货、授信、应收账款等业务相关的重要管理参数和业务数据均写入ERP等信息系统，将风险管理的关键控制节点通过系统的方式进行刚性管理，防止跳过流程或决策随意性，做到全过程管理的可追溯。

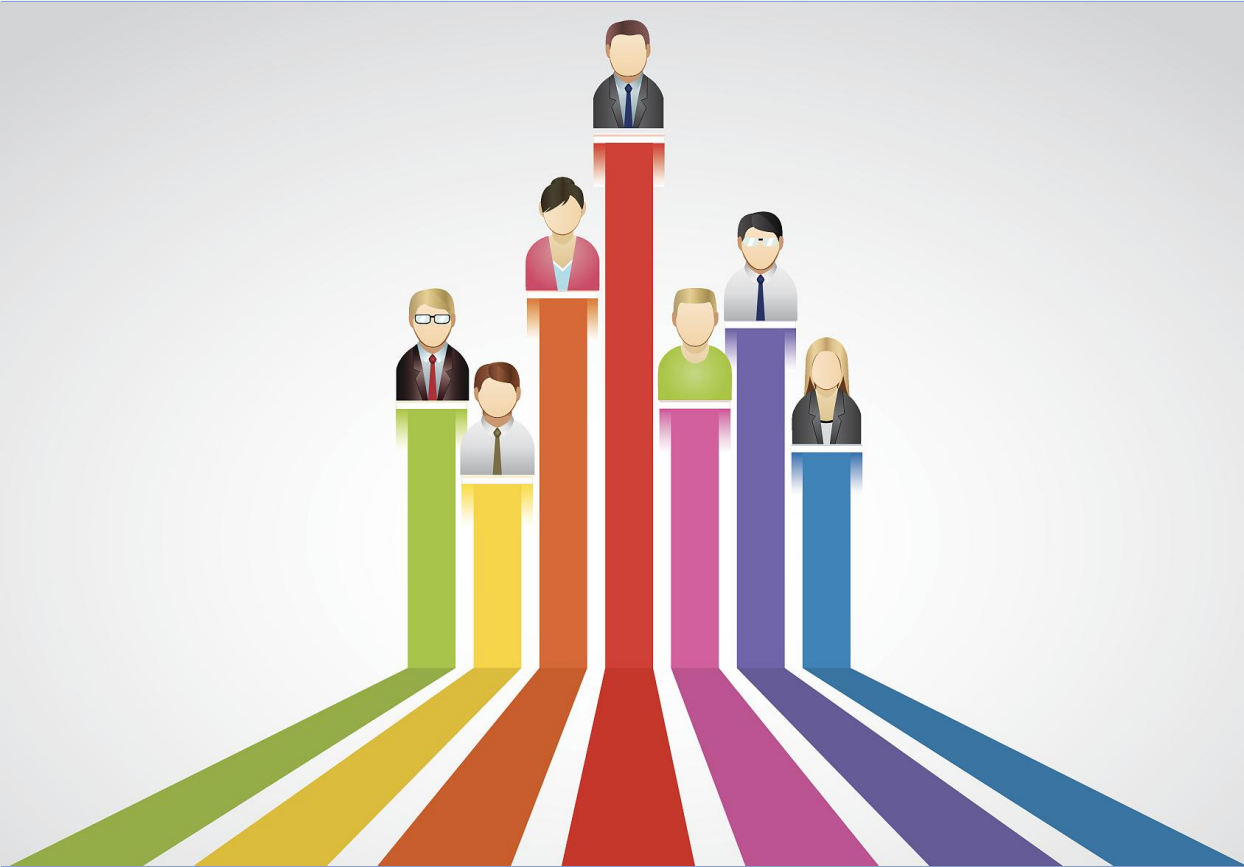




## （三）风险管理 with 预算管理结合

- 针对全面风险识别所揭示的存货、授信和应收账款等贸易风险，公司强调贴近业务一线，与业务感同身受，而不是以简单的、割裂的方式进行风险管理，让业务部门感受到风险管理是为帮助其发展，而不是两张皮，更不是阻碍业务发展。在这个过程中，公司解剖典型业务流程，对相关环节和客户等进行画像分析，在分析大量历史数据基础上，设定能够体现公司价值关键驱动因素、具有风险管理内涵的指标，并创新性设定高去化天数库存等指标。
- 从全面预算角度，提出存货规模、授信规模是一种资源指标，纳入全面预算管理中资源范畴，与薪酬资源、资金资源一样受控管理。

## (四) 风险管理与绩效考核结合



在分析历史经营数据基础上，公司设定并逐步细化可执行风险管理量化指标，并落实到预算管理和绩效考核中，

通过预算管理，过程跟踪，偏离度管理和质询，以及半年度和年度绩效考核方式，最终与经营单位组织绩效考核和个人绩效考核挂钩，形成闭环管理。

## 第六部分

# 案例点评

风险管理是管理会计体系中的新的领域，成熟的做法不多，英特公司案例提供了很好的经验。

在英特集团的风险管理中体现了几个特色：

6

不做假账  
朱镕基  
二〇〇二年四月

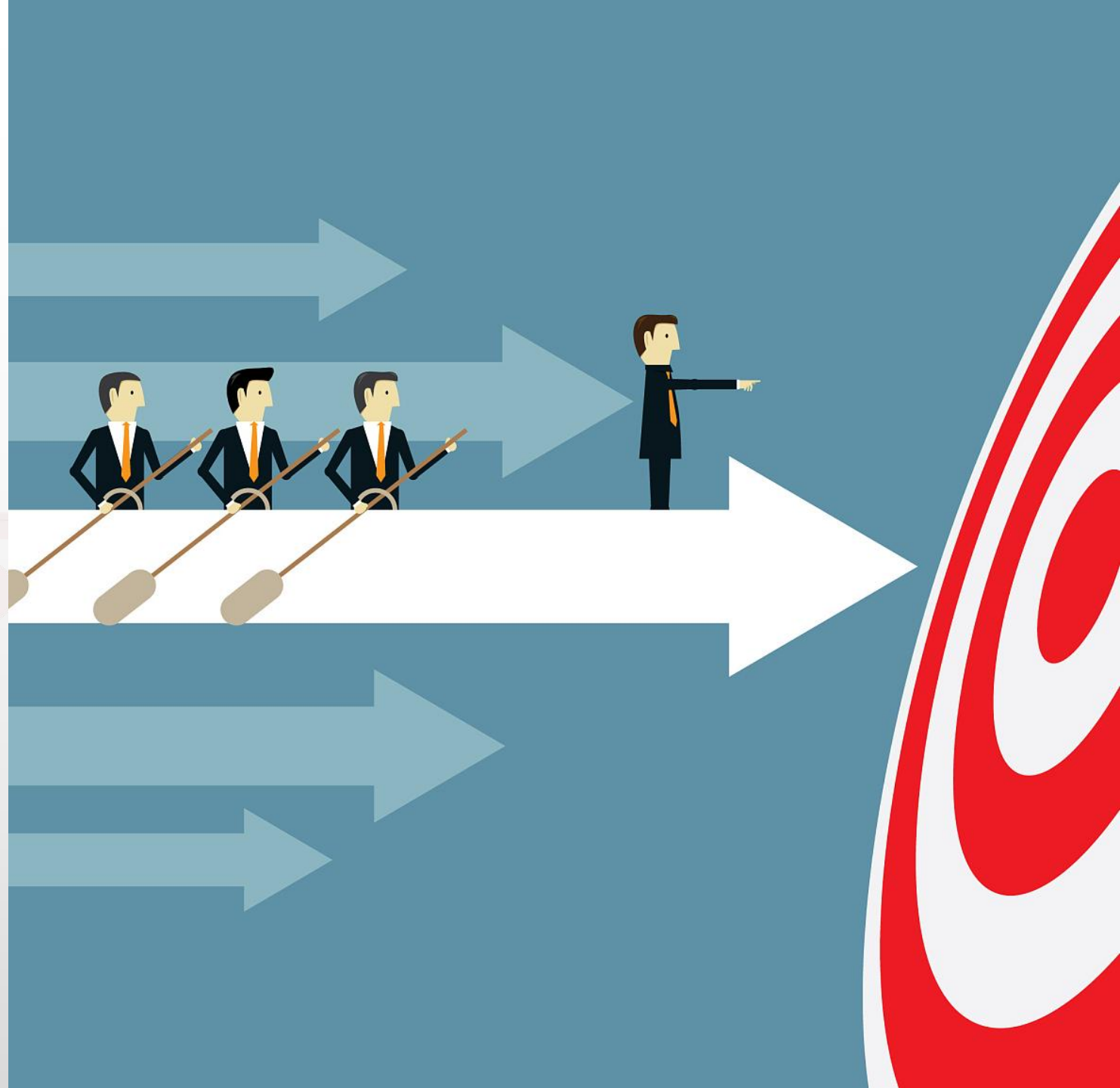


## 1.首先是建立了风险管理 的文化理念

- 公司树立“可知、可控、可承受”  
的风险管理理念
- 并作为风险管理最高准则，纳入  
风险管理制度、进行宣贯，指导  
着公司风险管理的实践。

## 2.建立了强有力的领导组织

- 公司成立风险管理委员会作为风险决策机构；
- 各下属经营单位成立风险管理小组，任用风险管理专兼职人员，按照权责对等原则，进行分级授权管理；
- 各业务经营单位按前、中、后台分离的制衡原则，**必须由管理层成员担任风险管理负责人，通常由财务负责人担任，负责日常风险的管理和决策工作。**
- 各经营单位设置专职或兼职的风险管理人员，对接业务人员，对存货和贸易风险进行日常审核和管理。





### 3.在实践中逐渐形成适合本企业的一套切实可行的风险管理方法，且在实践中不断创新和完善

- 本案例通过全面风险识别与评估，形成风险树地图，通过风险树和风险矩阵对公司所面临的潜在风险进行画像和详细分类，让公司各级人员熟知风险管控指标和解决举措。
- 主要的风险管理方法：**存货风险管理、应收账款风险管理、建立风险再保险理念**，通过坚持“管理制度化、制度流程化，流程信息化”，强调将风险管理融入公司大内控体系建设中，针对贸易风险领域，已经形成制度、办法和流程的三级管理体系，



## 4.与绩效考核挂钩

- 公司设定并逐步细化可执行风险管理量化指标，并落实到预算管理和绩效考核中，最终与经营单位组织绩效考核和个人绩效考核挂钩，形成闭环管理。

## 5. 风险管理与信息化融合

- 公司将风险管理中形成的管理制度、办法细化成具体流程，并嵌入到公司OA和ERP等信息化系统中，将风险管理的关键控制节点通过系统的方式进行刚性管理，防止跳过流程或决策随意性，做到全过程管理的可追溯。

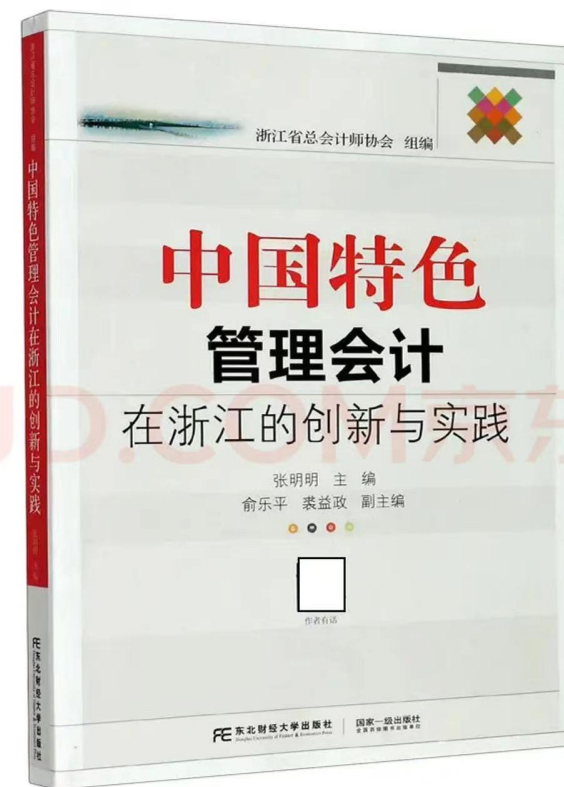
# 参考资料

浙江总会计师协会：

《中国特色管理会计在浙江的创新与实践》

东北财经大学出版社，

2020.11



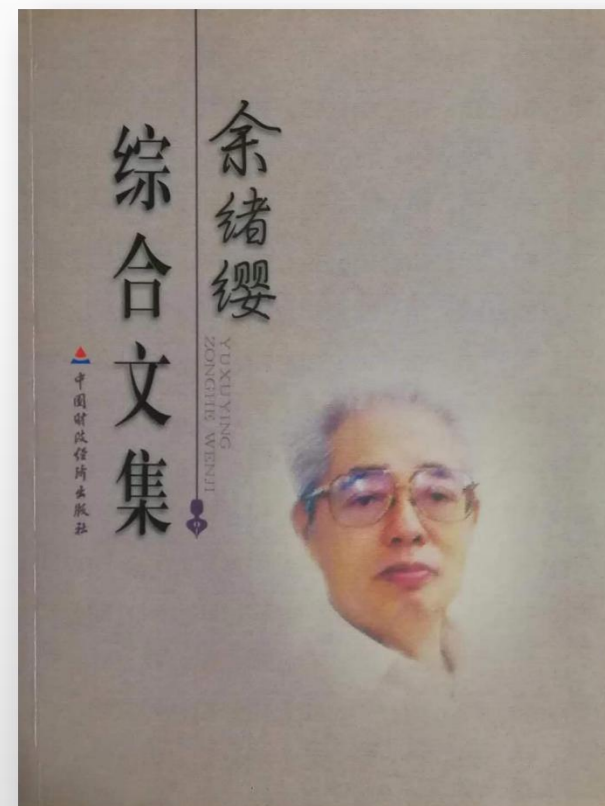
# 参考资料

余绪缨

《综合文集》

中国财政经济出版社，

2003.1



谢谢大家!

