

恒天天鹅股份有限公司

2013 年风险管理工作报告

一、 风险管理体系

（一）风险管理组织体系

公司按照国资委《中央企业全面风险管理指引》构建了从领导小组到专业组和延伸单位形成的跨专业、跨部门、跨文化领域、纵横交错的一种真正全面覆盖管理领域的控制体系，即董事会、全面风险管理委员会、风险管理工作机构及其他相关职能部门。董事会是公司全面风险管理工作的领导机构，就全面风险管理的有效性对股东大会负责；全面风险管理委员会于 2012 年 6 月成立，由董事长任主任，对董事会负责，审议风险管理策略和重大风险管理解决方案、监督风险管理工作的有效实施等；风险管理工作机构负责各部门间的组织协调和日常性事务工作；各职能部门负责风险管理工作具体实施。

（二）风险管理制度体系

为更好的规范公司风险管理工作,根据中国恒天集团《全面风险管理制度》等的有关规定,结合公司实际情况,相继出台了《风险管理制度》、《风险预警机制》、《重大风险事件应急预案》及《重大风险领域风险监测预警机制》。公司各职能部门及分子公司严格按照制度要求，明确了共计 23 名内控、风险管理员，分季度报送风险管理报告，强化了各层次人员的风险管理意识，有效提高了风险管理工作地位。

二、 风险管理策略

公司主要采取以下五种风险管理策略进行风险管理。

(1) 避免风险策略。任何经济单位对待风险的策略，首先考虑到的是避免风险。凡风险所造成的损失不能由该项目可能获得利润予以抵消时，避免风险是最可行的简单方法。

公司法律风险采取了此项策略。

(2) 控制风险策略。控制风险主要有两方面意思：一是控制风险因素，减少风险的发生；二是控制风险发生的频率和降低风险损害程度。

公司的资金短缺风险采取了此项策略。

(3) 分散与中和风险策略。分散风险，主要指经济单位采取多角经营、多方投资、多方筹资、外汇资产多源化、吸引多方供应商、争取多方客户以分散风险的方式。中和风险，主要是指在外汇风险管理中所采用的决策，如采取减少外汇头寸、期货套期保值、远期外汇业务等措施以中和风险。

公司的主要原材料外购供应商选择风险采取了此项策略。

(4) 承担风险策略。经济单位在既不能避免风险，又不能完全控制风险或分散、中和风险时，只能自己承担风险所造成的损失。

公司的环境保护风险采取了风险承担、风险控制组合的风险策略

(5) 转移风险策略。经济单位为了避免自己在承担风险后对其经济活动的妨害和不利，可以对风险采用各种不同的转移方式，如进行保险或非保险形式转移。

公司采取购买财产一切险的方式将财产损失转移给保险公司。

三、 风险解决方案

（一）内控体系建设

1. 经过：中、高层领导访谈-公司层面风险调查问卷-编制流程文档、流程图-风险辨识、分析和评价-风险控制措施有效性评价-重大风险识别、评估与应对六个阶段的工作，于 2011 年底，公司制定了《内部控制手册》及业务流程文件。公司共梳理规章制度 179 项，建立了公司发展战略管理等 12 个模块、共计 166 项三级业务流程体系，通过每项业务的风险控制点对业务风险进行控制。

2. 由 23 人组成的风险管理及内部控制实施团队对公司各领域风险进行实时控制。

3. 公司根据内部控制基本规范、评价指引及其他相关法律法规的要求，对截至 2012 年 12 月 31 日的内部控制设计与运行的有效性进行了自我评价。通过内部控制自我评价查找经营管理缺陷，并督促管理层进行整改。

4. 根据上市公司监管要求，公司委托天职国际会计师事务所(特殊普通合伙)对公司 2012 年 12 月 31 日的财务报告内部控制的有效性进行了审计，通过内部控制自我评价查找经营管理缺陷，并督促管理层进行整改。

（二）风险预警机制建立

1. 2012 年 6 月，按照《中国恒天集团有限公司 2012 年度风险管理指导意见》（中国恒天审[2012]98 号）文件的要求，建立了《保定天鹅股份有限公司预警机制》，建立健全了风险预警的组织机构，并从经营风险、财务风险两方面入手，分别对采购风险、营销风险、投

资风险、财务风险、人力资源风险五个方面，建立了预警指标及应急预案。

2. 2013年8月，依据《关于推进集团公司风险监测预警工作的通知》（中国恒天审[2013]397号），公司进一步建立和完善了风险监测预警机制。按照集团公司要求，我们对公司层面重大风险领域的投资风险、财务风险和人力资源风险等实施重点监测预警执行工作。在明确风险责任部门风险管控重点的同时，合理设计风险监测预警指标，分别制订了项目投资风险监测预警机制、财务风险监测预警机制、人力资源风险监测预警机制。《机制》对预警指标进行了分解、暂定了预警区间、建立了综合评价系统。

四、 风险管理工作成效

（一）采购风险及管控措施

1. 自制棉浆板断供风险

由于国家加大环境治理力度，2013年6月30日公司浆粕分厂按保定市政府的环保要求停止生产，公司自制半成品棉浆板面临被迫停产，这意味着占产品成本较大权重的棉浆板将由自制转变为外购。外购棉浆板的性价比与维持生产稳定及降本增效息息相关。同时，公司尚有生产用原料棉短绒库存尚有2200吨，价值约820万元，占用流动资金较大。

2. 采购资金短缺风险

由于今年整体行业低迷，下游需求大幅减少，产品滞销，公司产品也创下历史库存高点，流动资金极度匮乏，采购业务应付款数额居

高不下，欠款家数在 300 多家，给公司的信誉造成了不好的影响，给采购付款带来了较大困难，许多供应商担心货款不能按时收回，不愿意送货。

针对以上风险采取的措施：

1. 针对自制棉浆板断供风险

公司各级领导高度重视，采购部门积极行动，面对众多浆粕生产企业，先后随技术人员到山东银鹰、安徽雪龙、吉藁化纤等国内知名企业实地考察，并进行技术交流和沟通。通过几家供应商的竞争，提升了公司议价能力，降低了采购成本，降低了原料供应的风险。

同时，将公司库存棉短绒进行委外加工。经广泛了解市场行情及对加工成本核算，反复谈判压价后，与高密银鹰化纤签订委外加工及运输合同，截至 10 月 31 日已全部带料加工完毕，共加工棉浆粕约 1580 多吨，有效盘活流动资金。

2. 针对采购资金短缺风险

采购部门以公司利益为重，与供应商充分沟通，力求供应商先发货，公司再付款。采购过程中，分清轻重缓急，把有限的资金用在更需要的地方，控制了供应及资金风险。

（二）环境保护风险及管控措施

目前，公司废水经现有废水处理场处理后，虽能达到保定市环保局批复的《污水综合排放标准》（GB8978-1996）三级标准，但达不到保定市污水处理厂的进水要求，故不予接纳。现公司外排废水只能通过明渠（“大寨渠”）排入下游唐河污水库，造成沿途影响及污水库区

周边地下水水质污染，唐河污水库蓄存的废水对下游白洋淀也是一个环境安全隐患。

主要环境风险为：

1. “大寨渠”沿途及唐河污水库周边村民上访，对上市公司造成负面影响。

2. 市政府对公司提出限期治理或停产整顿的要求。

针对上述环境风险和隐患，公司给与高度重视，并结合公司产品结构调整和项目建设、公司资金状况等情况，第三季度应对措施如下：

1. 七月初关停了公司浆粕分厂生产线，实现了公司与省政府签订的“在 2014 年底前淘汰公司浆粕生产线”的减排承诺。

2. 尽快完成产品结构调整。加快年产 30000 吨溶剂法纤维素短纤维项目一期工程调试进度，确保尽快投入试生产。根据生产情况，公司将适时关停“一五”期间建设的粘胶长丝生产线。

3. 请市政府出面协调公用事业局和排水总公司，在公司废水达到进入城市污水处理厂标准的前提下，能够接纳公司废水，并协商给出合理的进水标准。

（三）财务风险及管控措施

公司 2013 年销售形势不容乐观，造成公司资金流入减少，约九成结算方式为银行承兑汇票，流动资金回收期较长。随着年产 30000 吨溶剂法纤维素短纤维项目一期工程的准备投产，进口木浆板采购需求量不断加大，进口原料大多以现金方式结算；同时公司粘胶长丝产品主要原料浆板的采购业务需要现金较多，造成公司流动资金紧张。

针对流动资金短缺风险采取的措施：

1. 财务部门加强内部管理，严格执行公司《资金管理暂行办法》的规定，严格控制相关业务流程；完善《月度资金计划管理流程》，确保公司资金得到合理、有效使用。

2. 财务部门通过各种贸易融资办法，如：进口押汇、开具银行承兑汇票等，取得银行短期资金支持。

3. 加强全面预算管理，严格控制各项费用支出，有效使用资金。

4. 在恒天集团支持和公司领导的积极推动下，由财务部主办拟发行公司债券方式募集 5 亿元资金，通过近几个月的筹备，已上报证监会，等待审批。

（四）法律风险及管控措施

1.合同规范管理风险

公司合同管理中存在合同主体缺乏有效的审查、合同履行过程中缺乏有效的监控、小标的合同的签约率低等风险。

2.小标的合同签约率低风险

公司销售部和采购部小标的合同签约率低，轻信“口头承诺”，轻视书面合同，一旦对方失信，双方的权利义务不能明确，给合同履行和举证带来隐患。

针对以上风险采取的措施：

1.针对合同规范管理风险，进一步修订和完善了公司《合同管理制度》，加强合同管理，从对合同相对方的资信调查、合同谈判、起草、会签、履行监控到与合同有关的文件材料的收集和整理，防范合

同签订和履行风险。

2.针对小标的合同签约率低风险，推行了合同示范文本，提高合同签约率，同时对每月上报示范文本签订情况进行审核，查找示范文本使用过程中存在的问题，及时与相关部门沟通，从而降低合同风险。

五、 风险文化建设

1. 培训与交流

(1) 2012年12月13日，聘请迪博企业风险管理技术有限公司汪巍经理对包括内部控制主管领导及各单位内控及风险管理人员在内的31人进行了内控流程操作业务培训。

培训内容包括：业务流程构建、修改等实操技术及公司内部控制发布系统风险评估管理模块的具体应用。

培训效果：为未来内控体系维护奠定技术基础。

(2) 2013年8月5日，结合管理提升活动风险管理领域相关提升目标，聘请迪博企业风险管理技术有限公司单秉政经理对公司内控管理员及风险管理员共计43人进行风险管理与内部控制体系培训。

培训内容包括风险管理与内部控制概述、风险评估方法与操作、风险矩阵的形成、内控流程梳理的方法及内控体系维护五个方面。

培训效果：构建了内控及风险管理理论基础，掌握了实操技巧；加强了各单位间的业务沟通。

2. 媒体宣传

在内部控制及风险管理文化建设方面，为树立全员风险防范意识，加之管理提升活动内部控制及风险管理领域的提升目标要求，公

内部刊物上开辟了全面风险管理与内部控制专栏，每季度刊登专题知识讲座。

恒天天鹅股份有限公司

2014年1月