



A Series of Books
Issued by Taxpayer Club
纳税人俱乐部丛书

丛书主编：李永延

企业财务风险 管控体系建立

System Establishment
of Enterprise Financial
Risk Management
and Control

中国最大最专业的财税培训机构
纳税人俱乐部会员专用培训用书

徐晓莉 编著



云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS



A Series of Books
Issued by Taxpayer Club

纳税人俱乐部丛书

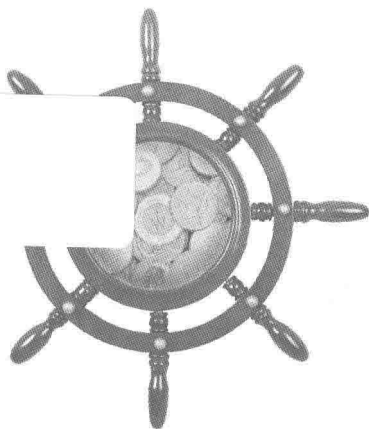
丛书主编：李永延

企业财务风险 管控体系建立

System Establishment
of Enterprise Financial
Risk Management
and Control

中国最大最专业的财税培训机构
纳税人俱乐部会员专用培训用书

徐晓莉 编著



 云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业财务风险管控体系建立 / 徐晓莉编著. —昆明:
云南大学出版社, 2010

(纳税人俱乐部丛书 / 李永延主编)

ISBN 978-7-5482-0075-8

I. ①企… II. ①徐… III. ①企业管理: 财务管理:
风险管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第076675号

策划编辑: 聂滨

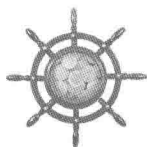
责任编辑: 聂滨

蒋丽杰

装帧设计: 刘雨

企业财务风险管控体系建立

徐晓莉 编著



出版发行: 云南大学出版社

印装: 北京合众伟业印刷有限公司

开本: 787mm×1092mm 1/16

总印张: 86

总字数: 1362千

版次: 2010年5月第1版

印次: 2010年5月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-5482-0075-8

总定价: 130.00元(共6册)

社址: 昆明市翠湖北路2号云南大学英华园内

邮编: 650091

电话: (0871) 5033244 5031071

网址: <http://www.ynup.com>

E-mail: market@ynup.com

变革时代的财税培训（代序）

变革是这个时代的主题，不管是政府还是企业都在思考同一个问题：如何在变革中求得生存和发展。中央在今年初提出加快经济发展方式转变的经济工作方针。企业作为经济发展方式转变的主体，必须适应经济发展形势的要求，大力实施财务变革，努力提升管理创新能力。

作为国内财税培训的领先者，大成方略纳税人俱乐部早在2009年7月就洞察到国家经济运行的未来走势，结合财政部等五部委发布的《企业内部控制基本规范》和日趋严峻的税收稽查形势，组织专家以内部控制为财务变革和管理创新的主题，创造性地开发出一系列财务管控与创新管理的财税课程。为配合培训的需要，我们组织专家将其中的6门课程编著成书，以便会员朋友更好地学习和使用。

与2009年纳税人俱乐部丛书相比较，本次出版的这套丛书无论是内容的实用性还是体系的完整性都有很大的提升，当然也难免存在一些错误和不当的地方，还请会员朋友们批评指正。

李永延

2010.5.1



前 言

缺乏风险管理意识和手段是许多现代企业存在的普遍问题。近年来，随着中国改革开放的不断深化以及市场经济的逐步完善，企业所面临的生存环境发生了很大的变化。同时，随着各类企业遭受风险导致经营失败的案例不断发生，国内企业所思考的问题也不再单纯的局限于如何将产品或服务卖出去，他们必须考虑在经营的过程中可能会出现风险，学会识别风险和控制风险的各种手段。由于多种因素的作用，使企业经常不能实现预期的财务收益，也进而可能产生最终的财务风险。可以讲，从财务角度看，风险客观存在于企业财务管理工作的各个环节，无疑会对企业的生产经营产生重大影响。

风险管理已经成为企业信息管理系统的主线和方向，风险识别重要，而对风险的控制和预防更重要，风险是蕴涵在业务流程之中的，所以如何建立企业风险控制体系，运用内控的有力工具，并有效发挥其价值已然成为企业管理的一种必然。

《企业财务风险管控体系建立》从风险产生的规律、原因等方面以六章的内容梳理国内企业风险的相关类型及产生原因。通过比较分析，明确内部控制的基本概念与原理，归纳我国内部控制规范的体系，以起到提纲挈领之功效。

在本书的写作过程中，参阅了大量的文献和资料，在此，对所有企业内部研究风险与控制的专家和学者致以诚挚的谢意。囿于作者水平有限，本书必有不足之处，敬请各位读者批评指正。

徐晓莉

2010年2月

目 录

| | |
|----|-----------------------------|
| 1 | 第 1 章 企业风险产生和发展的五大规律 |
| 1 | 一、五大规律概述 |
| 1 | 二、规律一：风险产生符合“木桶效应” |
| 3 | 三、规律二：小细节产生大风险 |
| 7 | 四、规律三：小规模企业容易产生风险 |
| 12 | 五、规律四：大规模企业更容易产生致命风险 |
| 14 | 六、规律五：风险发展的四个阶段 |
| 16 | 第 2 章 企业风险产生的十大根源 |
| 16 | 一、十大根源概述 |
| 17 | 二、急功近利：不恰当的规模化 |
| 21 | 三、“馅饼”还是“陷阱”之一：不恰当的相关多元化 |
| 23 | 四、“馅饼”还是“陷阱”之二：不恰当的非相关多元化 |
| 25 | 五、“双刃剑”：不恰当的融资行为 |
| 26 | 六、没有整合好资源：运营模式的失误 |
| 28 | 七、“在钢丝上跳舞”：违法和违规行为 |
| 33 | 八、傲慢的代价：企业老板的素质需要提高 |
| 36 | 九、团队的价值：核心团队的缺乏 |
| 37 | 十、体系的力量：管理体系的缺乏 |
| 38 | 十一、逆势而为：政策的变化或调整 |
| 39 | 十二、关联的弊端：企业经营环境的变化 |

| | |
|-----|----------------------------------|
| 45 | 第3章 企业面临的十大风险分析及案例 |
| 45 | 一、十大风险概述 |
| 51 | 二、资金断链风险——警惕企业的“心肌梗塞”或“脑血栓” |
| 61 | 三、回款风险——“温水煮青蛙”，风险慢慢来临 |
| 64 | 四、投资风险——多元化，“陷阱”还是“馅饼” |
| 71 | 五、法律风险——多行不义必自毙 |
| 80 | 六、政策风险——顺势者昌，逆势者亡 |
| 83 | 七、核心团队流动风险——企无人则止 |
| 87 | 八、市场风险 |
| 94 | 九、产品质量风险 |
| 97 | 十、担保风险——担保猛如虎 |
| 99 | 十一、企业老板人身安全风险——企业老板身体健康状况和自杀现象堪忧 |
| 108 | 第4章 风险管理的九个原则和风险管理五步法则 |
| 108 | 一、风险管理原则概述 |
| 110 | 二、决策优先原则——决策风险是最大的风险 |
| 112 | 三、生存第一原则——皮之不存，毛将焉附 |
| 116 | 四、预防为主原则——防范胜于救灾 |
| 117 | 五、防微杜渐原则——细节决定成败 |
| 120 | 六、快速反应原则——速度就是生命 |
| 122 | 七、以内为主原则——求人不如求己 |
| 123 | 八、内外协同原则——一个好汉三个帮 |
| 124 | 九、群策群力原则——体系和团队的力量 |
| 126 | 十、权变原则——世界上最大的不变是变化 |
| 127 | 十一、风险管理五步法则 |

| | |
|-----|-----------------------------|
| 132 | 第5章 建立有效的内部风险控制体系的要素 |
| 132 | 一、董事会与董事职责——现代企业管理的基石 |
| 141 | 二、审计与企业风险监控——审计委员会的财务报告责任 |
| 149 | 三、薪酬制度 |
| 153 | 四、董事会的绩效 |
| 158 | 第6章 集团财务管控体系的设计框架 |
| 158 | 一、集团财务管控体系的设计原则 |
| 161 | 二、集团财务管控模式的选择 |
| 175 | 三、集团财务控制权的分配 |
| 180 | 范 例 |

第1章



企业风险的产生和发展的五大规律

一、五大规律概述

(一) 五大规律的提出

企业风险的产生和发展有一定的规律。如果我们能掌握其规律，无疑对于企业有效防范风险的产生和有效控制风险造成的损失具有极其重要的价值。

本着这个想法，我们对亲身经历的企业风险案例进行了深入解剖和科学归纳，并在此基础上提出了风险产生与发展的五大规律。

(二) 五大规律的内容

规律一：从风险产生的环节或子系统来看，风险产生符合“木桶效应”；

规律二：小细节产生大风险；

规律三：小规模企业容易发生风险；

规律四：大规模企业更容易发生致命风险；

规律五：风险发展的四个阶段。

(三) 提出五大规律的价值

风险产生和发展的五大规律，是我们理论联系实际创新，是对中小企业风险特殊性的系统揭示，对中小企业风险管理过程中的诊断、防范和风险处理具有重要意义。

这五大规律虽然结论简练，但是具有深刻的内涵，是我们风险管理实战经验的总结，其对企业的指导意义非常明显，极具借鉴价值。

二、规律一：风险产生符合“木桶效应”

(一) “木桶效应”的提出

“木桶效应”的本义是一个木桶盛水量的多少，是由最短的那块木板决



定的。

在《中小企业投资实战》一书中，我们也提到了“木桶效应”，意思是说，对于中小企业项目投资来讲，影响企业投资成功的环节假设有100个，即使有99个已经具备了，只要还有1个没有具备，就可能导致投资失败。

我们认为，该观点在中小企业风险防范和风险管理方面同样适用。因为我们注意到，即使是一个管理体系、盈利模式、运营模式很好的企业，也会因为一个小的失误出现系统性的风险。

2007年，我们非常熟悉的一家企业被另外一家企业托管了。因为涉及商业秘密，我们不便透露该企业过多的情况，但是，无论是产品市场需求还是企业的技术水平，无论是企业的管理团队素质还是企业老板的水平，无论是企业生产的现场管理还是企业的产品质量控制，都无可挑剔。这家企业在技术的引进、消化和吸收方面做得比较好，某项产品的市场占有率曾达到了全国首位的优秀成绩。

就是这样一家在各方面均无可挑剔的企业，却在财务管理方面出现了问题，导火索始于给另外一家企业担保。深究这家企业出现系统风险的原因，是由于企业财务管理这根“软肋”出现了问题。

由于该企业老板属于技术出身，对生产管理、技术研发和公关绝对是内行，但是对于资金对一个企业的重要性及可能出现的风险认识不足。因此，在下列情况出现时，这个商业帝国突然间就土崩瓦解了：

- (1) 在产业规模不断扩大、新事业不断开发、产业链条不断延伸时；
- (2) 在银行贷款规模不断扩大时；
- (3) 在给另外一家企业提供担保时。

对于在资金、资产、品牌、人脉关系等要素方面都有优势的企业而言，是否也容易出现风险呢？2008年三鹿集团毒奶粉事件给了我们深刻的教训：由于在原材料收购环节的质量控制环节失误，导致了三鹿集团的最终破产。

(二) “木桶效应”的内容

无论风险点的出现还是风险的出现，都符合此原则。即企业在运作过程中，风险点或者风险一定是在最薄弱的环节中出现的。

根据我们的研究结论，企业作为一个系统可以分为九个子系统。

在这九个子系统中，不同的企业薄弱环节表现不一样：绝大部分企业是资金方面的问题；有的企业是市场方面的问题；有的企业是技术方面的问题；有的企业是团队的问题；有的企业是上游企业原材料供应的问题。

中国有句老话，“一俊遮百丑”。也就是说，某一方面的较强优势往往可以掩盖其他方面的问题。比如，在一般情况下，该劣势不会使企业出现风险，可能会使企业处于“蛰伏”状态，但是一旦上述优势逐步弱化，或者当优势转化为劣势时，原先累积的矛盾就会一并爆发。这也是为什么一些企业突然出现问题的根本原因之一。

（三）该观点对企业风险管理的价值

1. 风险管理的重点应该从企业的最薄弱环节开始。
2. 不能因为企业目前的繁荣，而忽视企业薄弱环节累积的矛盾。

三、规律二：小细节产生大风险

（一）该观点的提出

在《细节决定成败》一书中，汪中求先生提到了多个因为小细节导致大失败的例子，这与我们得出的结论基本一致。

我们得出这个结论，是因为任何企业风险的发生，其风险的爆发都有一个促成爆发的“临界点”，就是这样的细节决定了事情的成败。

这样的细节具有较大的偶然性和随机性，有较强的时间性和空间性，或者说有较严格的条件性。

但是需要提出的是，并不是所有的细节都能决定成败，只有关键的细节才决定成败。比如，某建材生产企业破产了，一个关键的细节是因为一个预期中的信用证由于圣诞节的原因没有及时开过来，导致该企业资金链条的最终断裂。

但是，该细节并不必然导致该企业的破产。如果企业有其他的后备资金资源，该企业就能够及时进行风险的化解，也不会出现后来的连锁反应。

企业发生风险可以看成是企业的质变，细节可以看成是企业的量变，企业发生风险是由于企业不断量变累积的结果。

正如佛学上讲的，万事万物都有其因果。任何看来是偶然的、随机的细



节，其背后都有深层次的必然的“原因”。

所以，引起企业产生大风险的小细节，其发展演化也是有规律的。

【资料链接】

细节导致企业成败的案例

第二部分 没有破产的行业，只有破产的企业——细节造成的差距

1. 上海地铁二号线和一号线的差距
2. 荣华鸡为什么干不过肯德基
3. 沃尔玛成为龙头，凯玛特申请破产
4. 日本汽车与美国汽车的较量

第三部分 1%的错误会带来100%的失败——忽视细节的代价

1. 白蚁的危害
2. “88888 账户”毁了巴林银行
3. “一个连简历都保管不好的人”
4. 50 亿分之一的氯霉素含量导致出口退货
5. T28 手机使爱立信输掉中国市场
6. 一顿奢侈的晚餐吓走了外商

注：资料引自汪中求《细节决定成败》，新华出版社2004年版。

（二）该观点的内容

任何大的风险，都是小失误的累积，都是小失误诱发的。大家普遍有一种误解，企业的风险一定是由较大的事件引起的，实际上并非如此。在此基础上，我们提出了“小失误导致大风险”的观点。

企业各子系统容易产生风险的细节对照表

| 序号 | 企业子系统 | 容易产生风险和风险的细节 |
|----|-------|-------------------|
| 1 | 采购系统 | 原材料收购环节 |
| 2 | 生产系统 | 生产过程质量控制环节、安全控制环节 |

续 表

| 序号 | 企业子系统 | 容易产生风险和风险的细节 |
|----|--------|--------------------------------|
| 3 | 销售系统 | 销售收款控制环节、品牌管理环节 |
| 4 | 人力资源系统 | 绩效考核环节、人才选拔环节 |
| 5 | 财务系统 | 资金链条的维护环节、成本控制环节 |
| 6 | 物流系统 | 库存管理环节 |
| 7 | 技术系统 | 技术引进环节 |
| 8 | 管理系统 | 新项目投资决策环节、融资决策环节、担保决策环节、并购决策环节 |

(1) 原材料采购环节。

如三鹿奶粉的风险，起因主要是原料收购环节失控，导致企业在收购环节被不法商人添加了 三聚氰胺。

(2) 生产过程质量控制环节。

质量不合格是最大的浪费。产品质量出现问题，轻则会遭受客户的退货，重则会对企业的品牌产生重大影响。如果产品质量合格率长期得不到提高，就会拖垮一个企业。

对于不少不合格的产品，有的是原材料环节出现了问题，有的则是生产过程中的问题。

(3) 安全控制环节。

对于部分行业的企业如化工行业和压力容器行业，安全隐患往往是致命的。

(4) 销售收款控制环节。

对于客户集中度较高的企业，如果收款风险得不到控制，则会像人一样由于失血过多而死。

(5) 品牌管理环节。

对于部分终端消费品企业，任何客户投诉、产品质量或服务纠纷、对企业的负面报道等对品牌的影响都是致命的。

(6) 绩效考核环节和人才选拔环节。

在《中小企业 OPA 模式》一书中，我们提到了绩效考核和人才选拔的



重要作用。

鉴于人在企业各要素中的独特作用，人才的流动、合作伙伴的分离及职业经理人的流动等风险都是由绩效考核和人才选拔失当造成的，是企业必须关注的细节。

(7) 资金链条的维护环节。

在本书中，我们把资金链条的维护作为财务管理的重要环节。在现实情况下，资金链条的断裂已经是绝大多数企业很难过的一道坎。

(8) 成本控制环节。

成本不能控制同企业回款环节失控一样，都是导致企业逐步衰败的关键环节。就像温水煮青蛙一样，小的和暂时的账款不能收回是不会让企业产生风险的，但是如果长期连续和大额账款不能收回，则会是致命的；同样，短期的成本较高是可以允许的，但是长期的高成本运行则会导致企业衰败。

(9) 库存管理环节。

合理的库存是必要的，但是对有的企业来说，如果产成品库存过多，则会占压企业大量的资金；在库存产品或者原材料价格突然暴跌的情况下，大量的库存也是致命的。

有对外贸易的企业，为了对冲价格风险和汇率风险，可能会参与相关品种期货或外汇品种的套期交易。在正常情况下，这样做是正确的，但是，如果出现 2006 年大豆期货的情况以及 2008 年许多商品期货和外汇期货的情况，绝大多数企业会陷入万劫不复的境地。

(10) 技术引进环节。

我们有过这样的亲身经历，一个在技术上不过关的项目，最终可以拖垮一个企业。

某造纸企业引进了一种新型造纸技术，但是由于该技术不成熟，虽然概念很好，但是在进行了大量的配套投入（土地、设备、厂房、人员、电厂）之后，该企业破产了。

(11) 新项目投资决策环节。

这也是让很多企业败走麦城的环节。在《中小企业投资实战》一书中，我们提到了投资的七个陷阱，这些陷阱实际上就是项目投资决策的关键

细节。

(12) 融资决策环节。

在《中小企业融资实战》一书中，我们谈到了若干影响融资不成功的细节，这些细节贯穿于融资七个步骤的方方面面。但是，从更长一段时间来看，融资成功也许是件坏事情，因为进行所谓的融资创新虽然是件好事情，但是如果这种方式融来的资金用错了地方或者到期无法如期收回，则会给企业带来致命的风险。

(13) 担保决策环节。

担保的危害虽然巨大，但是担保决策很可能就是企业老板的一念之差或者企业内部缺少对担保行为的内控机制造成的。

(14) 并购决策环节。

并购是企业资本运营的常见工具之一，关于并购环节的关键控制细节，可以参考《中小企业资本运营》一书。

毫无疑问，对并购对象的选择、并购协议的设计、并购对价的支付方式以及并购后的管理控制都是影响并购达到预期目的的关键环节。

(三) 小细节产生大风险的观点对企业风险管理的价值

1. 提醒企业要注意关键细节的管控，以免因小失大。
2. 提出了风险管理的重点，要善于发现影响企业可持续发展的细节。
3. 该观点对于企业内控体系的建立以及预警体系的建立是非常重要的。

四、规律三：小规模企业容易产生风险

(一) 小规模企业风险产生规律的提出

企业风险的产生和企业规模有无关系？如果有，规模较大的企业和规模较小的企业之间有什么差别？我们带着这个问题进行了深入研究。

从媒体上公开的信息来看，中小企业的生命周期大约为3~4年。也就是说，绝大多数的中小企业在成立之日起3~4年内就消失了。这个比例如果按50%计算，那么每年消亡的企业家数在20%左右。

以我们对某一个地级市的调查为例，一年新办企业家数在5000家左右，这与每年当地被撤销或吊销的企业家数基本持平。



但是，规模较大的企业尤其是规模以上（注册资本 500 万元以上）的企业，其经营的稳定性就高得多，产生风险的机会也小得多。

正是在此基础上，我们提出了较小规模企业与风险产生的关系，小规模企业更容易产生风险。

【资料链接】

企业生命周期调查：中小企业平均寿命为 4 年

中小民营企业的平均寿命到底有多长？答案是 4 年！不管你信不信，这终究是权威部门调查出来的数据。

上周，温州市龙湾区工商局对内发布的《企业生命周期研判》显示，该区近半数中小企业难过 4 年命关。

“草莽英雄办企业已经过时了。”昨天，温州市中小企业促进会会长周德文评价说。这说明，与 20 世纪八九十年代草根企业家们靠胆量创业不同，现在讲究的是智慧和科学决策。

4 年生命周期如何得出

温州市龙湾区工商局企业科科长诸建锋说，他们调研企业生命周期目的在于，掌握企业生命规律、得出警示，为温州第三次民营经济跨越发展和政府管理部门提供一定参考性依据，使中小企业能得到与外资、国企同等待遇。

这次进行的中小私营或民营企业的生命周期调查，是龙湾区工商部门对 2003—2006 年度四年期间被吊销、注销的 2 410 个中小企业进行核对统计。

结果发现，这些“死企业”中，有 44.52% 的中小企业生命周期不超过 4 年，其中个人独资企业的生命周期最短，仅为 1.99 年。

垄断企业寿命比较长

当然，不同行业企业的生命周期有差别。

在被调查的 16 个生产行业中，生命周期最长的为电力、燃气及水的生产和供应企业，平均为 14.04 年；其次是文化、体育及娱乐业，平均为 8.07 年。

传统行业制造业、批零业和餐饮住宿业的企业寿命则在平均水平以上，而新兴行业如信息传输、计算机服务和软件业、租赁和商务服务业等企业寿命普遍偏低，基本在两年多点。

诸建锋分析，电力、燃气等企业生命周期最长，是因为这些行业属趋向垄断，或原来准入门槛较高；而个人独资企业寿命最短，则是退出或准入门槛低，竞争法则自然优胜劣汰。

为什么只有4年寿命

诸建锋认为，造成当地多数企业寿命逃不过4年，不外乎以下原因。

首先，投资盲目跟风。看到别人赚到钱，在对一些项目、行业没有做可行性分析后，许多创业者就急于开设公司上马。

其次，全民创业。温州人“宁为鸡头，不为凤尾”，个个都想当老板，所以全民创业尝试热情高，企业劣汰就高。

再次，行业竞争加剧。中小私营或民营企业由于技术、人才、资金等投入比不上大企业，就弱化了其生命力，大企业吃掉小企业的现象经常上演。

最后，国家宏观调控，收紧“地根”、“银根”，许多中小企业在土地、融资方面接不上气。

专家：降低生存风险至关重要

在周德文教授看来，温州这项调查很有代表性，符合国内中小企业现状，全国课题研究出的结论也是中小民企生命力大多在三四年之间。

“说明现在小老板也不是好当的，原先是‘船小好掉头’，而今是船小经不起风浪。”他说，这主要是目前市场已细分，中小企业生存艰难，除了要应付国内国际市场竞争，还要面对企业现代化管理人才缺少的事实，投资者往往采用守旧的家族式管理模式，兼老板、决策者、会计、出纳于一体，管理人才和科技创新不够。

周德文认为，浙江民营企业的生命周期划分为四个阶段：创业期、成长期、稳定期和衰退期。处在不同阶段的企业具有不同的生命内涵。

延长民营企业寿命的重要一点，就是要求企业能够及时解决不同阶段的问题，以及规避相应的风险。具体而言，企业自身要有做大做强意识，找准自身优势，比如可以从为大企业提供配件开始，等企业壮大后，再考虑全