



Asia Association of Risk and Crisis Management

亚洲风险与危机管理协会

风险管理系列丛书之三

# 企业全面风险管理论文集 (2007)

AARCM 风险管理论文专家评审委员会 编

国际文化出版公司



Asia Association of Risk and Crisis Management

亚洲风险与危机管理协会

风险管理系列丛书之三

# 企业全面风险管理论文集 (2007)

AARCM 风险管理论文专家评审委员会 编

国际文化出版公司

### 图书在版编目(CIP)数据

企业全面风险管理论文集. 2007/《AARCM 风险管理丛书》专家指导委员会编著.

—北京:国际文化出版公司,2008.8

(AARCM 风险管理丛书)

ISBN 978-7-80173-810-3

I.企… II. A… III. 企业管理:风险管理-论文集 IV.F272.3-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 105312 号

### 企业全面风险管理论文集(2007)

作 者: AARCM 风险管理丛书专家委员会

责任编辑:潘建农

出版发行:国际文化出版公司

经 销:北京国文润华图书销售公司

印 刷:廊坊市海涛印刷有限公司

开 本:889×1194 16开  
22.5印张 710千字

版 次:2008年8月第1版  
2008年8月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-80173-810-3

定 价:46.00元

国际文化出版公司

北京朝阳区东土城路乙9号 邮编:100013

总编室:(010)64270995 传真:(010)64271499

销售热线:(010)64271187 64279032

传真:(010)84257656

E-mail:icpc@95777.sina.net

http://www.sinoread.com

## AARCM 风险管理丛书专家指导委员会

总顾问：黎建强

主任：黄丽红

委员：（姓氏按汉语拼音排序）

陈秉正	高辉清	郭惠民	黄长全	黄少军
黄 炜	邴锡文	李素鹏	李晓慧	梁永安
刘肖红	隆鉴清	曲保智	余 廉	吴惠仪
俞自由	周鉴斌	朱 军		

## 编辑出版说明

《企业全面风险管理论文集(2007)》是亚洲风险与危机管理协会(AARCM)征集和编辑出版的介绍企业全面风险管理(ERM)专业领域研究成果的一部论文集。本论文集是为2007年11月在中国上海召开的“第二届企业全面风险管理高峰论坛”而特别出版的论文专辑。

本论文集的征集和选编体现了让企业一线风险管理专业人员谈、让企业家谈、让学术研究人员谈和让企业监管方谈的“风险管理百家谈”的特点,而“思维新、多视角、重实务和指导性强”是本论文集在征集和评审选择过程中所奉行的基本原则。由于本次论坛是在中国召开,因此本论文集还特别注重选择更能反映中国企业实施ERM的颇有见地的最新论文,这必将对引导和推动中国企业走进全面风险管理的时代而发挥积极的促进作用。另外,AARCM的评审专家们还相信,本论文集的出版将会显著促进企业界与学术界在企业全面风险管理领域里的理论和实践方面的交流,并有利于推动将风险管理的科学和技术快速应用到企业层面的步伐。

总之,在中国企业刚刚全面进入WTO时代之时,当中国企业也同时走向全面风险管理时代之时,AARCM相信中国企业定会对有关企业全面风险管理领域方面的高水平的研究成果和经验交流资料有着一种迫切的需求。AARCM在此特别表示:愿意在此方面为企业提供一种好的信息传递桥梁和相关支持服务,并同时愿为就该研究领域具有兴趣的企业界和学术界等各方面的朋友们提供一种展示个人才华的交流和认知平台。欢迎大家为这个论文园地不断地写稿和供稿,AARCM规划将持续地为关注企业全面风险管理领域研究的读者们提供优秀的论文集。相关来稿请寄:info@aarcn.org.

本论文集已被排序为AARCM出版的“风险管理丛书系列”之三,《企业风险管理指南》和《企业全面风险管理基础》排序为AARCM出版的“风险管理丛书系列”之一和之二。订阅上述系列丛书者请参看网站:www.cerm.cn

本论文集由AARCM风险管理论文专家评审委员会编写,朱军博士担任本部论文集的主审和主编校工作。参与本论文集审核或为本论文集的出版做出了积极推动性努力的人员还包括(姓氏按汉语拼音排序):傅贵、胡乐群、郭惠民、韩铁林、黄丽红、黄炜、侯先荣、黎建强、李晓慧、刘明辉、刘南昌、隆鉴清、曲和磊、粟芳、许培和周鉴斌等。另外,梁国栋和吴畏为本部论文集的出版担任了秘书工作。在此,AARCM风险管理论文专家评审委员会向这些参与者和支持者表示谢意!

黎建强

AARCM风险管理论文专家评审委员会主任

2007年10月

## 目 录

## 实施风险管理意义

- 当变革成为常态 ..... 黄 炜(1)
- 文化铸就竞争力 ..... 武广齐(3)
- 企业战略风险管理的重要性 ..... 叶桂君(7)
- 中国企业跨国经营的政治风险及其防范研究 ..... 单 宝(14)
- WTO 环境下的中国企业实施风险管理的意义 ..... 黄 炜(20)
- 全面风险管理的价值 ..... 梁慎亮(24)
- 现代制造企业第八项修炼 ..... 钟 林(29)
- 企业实施风险管理探讨 ..... 高立法(35)
- 企业风险管理持续动力机制的探讨 ..... 杜文彤(46)
- 解读《关于指导民营企业加强危机管理工作的若干意见》 ..... 高 敏(50)

## 企业风险管理的环境与趋势

- 美国次级房贷:现状、发展与风险 ..... 李云林(62)
- 国有企业信用风险控制和防范对策研究 ..... 洪 玫(72)
- ERM 与企业业务流程的重组与优化 ..... 袁志忠(79)
- 论 ERP 体系对企业全面风险管理的影响 ..... 张 玲(82)
- 网络经济下如何有效开展风险管理 ..... 葛有玲(85)
- 风险管理审计——企业全面风险管理的实施保障 ..... 高岩芳(90)
- 公司治理风险及其管理机制构建 ..... 蒋锡麟(97)
- 构建管理社会安全风险的强制责任保险制度 ..... 郭振华(101)

## 企业风险管理实践

- 从中材科工集团的崛起浅析战略风险管理的地位 ..... 金乐永(106)
- 企业风险管理的四种导向 ..... 毕思强(113)
- 电信企业十大风险分析 ..... 王晓玲(116)
- 海洋石油工程设计公司风险管理体系设计初步探讨 ..... 钟文军(129)
- 控制风险 利用风险 谋求企业可持续发展 ..... 陈健飞(154)
- 律师事务所风险管理流程 ..... 周之棣(165)

- 关于中小企业如何有效开展全面风险管理的探讨 ..... 陈 清(171)
- “螺丝钉”为何会生锈? ..... 马军生 李若山(174)
- “和谐生产”:电力工业由安全管理迈向工业企业风险管理 ..... 单义峰(177)

### 风险管理技术与方法

- 操作风险整体分析与评估:基于拓扑数据模型的影响图方法(英文) ... 赵 蕾(182)
- 新产品开发风险管理的整体框架模型 ..... 孙 芳(198)
- 建设项目的技术风险及其防范 ..... 张树义(222)
- 工程项目投标风险系统分析 ..... 陈卫东 敬春菊 周 迅(229)
- 利用保险方式管理流域梯级水电项目风险 ..... 郭振华 司明强 乔 方(236)
- 企业安全管理能力的内涵与提升方法研究 ..... 李志祥 刘铁忠 王梓薇(243)
- 基于信用连接的银行风险传染分析 ..... 陈 兵 万阳松(246)
- 加强应收外汇账款风险防范之我见 ..... 李梓华(250)
- 浅谈如何透过企业财务报表防范信贷风险 ..... 王天凌(253)
- 健全信息体系是企业正确决策、防范风险的有效依据 ..... 陈彪峰(258)
- 国内投资项目的风险分析应用情况调查报告 ..... 郭建斌(261)
- 构建管理工程质量风险的强制工程质量保险制度 ..... 郭振华(274)
- 内部控制十大漏洞 ..... 马军生(282)

### 危机管理

- 中国式危机管理误区 ..... 王 微(285)
- 媒体监控在现代企业危机管理中的运用 ..... 朱 军 由恒军(295)
- 从“感受经济学”的视角解析品牌危机 ..... 李兴国(298)
- ERM 角度再读安然 ..... 梁国栋(303)

### 风险管理与人才

- 国际职业资格证书引爆中国职场新时代 ..... 黄 炜(309)
- 加快风险管理人才培养 助推央企风险管理建设 ..... 梁国栋(311)

## 实施风险管理意义

### 当变革成为常态

○ 黄 炜

企业生存在一个复杂的商业、经济、政治、技术、文化和社会环境中,环境的变化,对于企业产生着不同的影响,有时是机遇,有时是挑战。要适应日趋复杂的成长环境,企业管理者只有善于变革,引导变革,并能够从企业发展的战略层面,对变革所带来的风险进行有效管理,才能提高企业的应变能力和持久竞争力。

#### 百年老店的护身符

企业的寿命不尽相同,历览前贤,只有能够对市场环境的变化做出及时准确的判断,并有健全的制度,保障企业在转折点上做出正确变革的组织,才有持久生命力。而变革的根本,就是组织变革。因此有专家称,“组织变革”是百年老店的护身符。

一个企业的成功,或许是因为创业者对市场的敏锐把握,或许是因为技术和产品上的某一次突破性创新,但是这些因素一旦固化为企业的成功“配方”与“秘诀”,往往会成为制约企业发展的惯性陷阱。

上世纪90年代初的IBM就是一个很好的例证。IBM在成立后的几十年里一直是卓越的“蓝色巨人”,正因为成功,它忽视了环境的变化,放慢了变革的脚步,不知不觉中,它在市场上的垄断地位渐渐被其他高速发展的企业所替代。1992年《财富》杂志甚至用“恐龙”来形容IBM的庞大,形容IBM与业界市场的脱节。1993年,IBM的股票跌到二十年内最低谷,当年亏损80亿美元。好在IBM董事会意识到了只有变革才能扭转局面,这一年IBM换了新掌门,采取了一系列重大变革。首先,IBM进行了纵向整合,把电子信息技术、业务流程以及企业业务目标整合在一起,使总公司到全球各公司无论业务还是管理都具有有一致性。之后,IBM又进行了横向整合,因为客户是横向的,所以他们把客户关系管理整合在一起,便于总公司掌握全球各公司的客户情况。事实证明,整合给IBM带来了更大的利益,前后用了9年时间,IBM奇迹般地连续3年累计亏损157亿美元,转变为年盈利81亿美元,同时成功地从硬件制造商演变成为一家以电子商务和服务为主的技术集成商。

由此可见,管理者如果不能在组织步入新的发展阶段之际,及时又针对性地变革其主营业务和商务模式,那就容易引发组织发展的危机。而这种危机的有效解决,必须依靠组织结构的变更,从战略层面加强企业的全面风险管理。

#### 创新是一种变革

创新是企业真正领先、创造独特竞争优势的重要战略之一。欧洲工商管理学院战略和管理学院副教授罗恩·阿德纳提出,企业在创新时,除了管理自身创新项目的风险之外,还要关注生态系统中的两类外部风险:依赖风险——与配套的产品创新者进行协调的不确定性;整合风险——创新在价值链上的应用周期所带来的不确定性。

2004年,IBM出售了个人电脑业务,不再直接面对个人消费者。此前,IBM提供的大多是平台型产品(主要是硬件和中间件),不能为企业直接使用,只有在此基础上开发的应用软件才能为企业用户提供价值。另外IBM聚集了很多合作伙伴,如软件开发商、系统集成商、销售商等。他们形成了一个创新生态系统。IBM充分认识到合作伙伴拿到的订单越多,通过它们销售出去的硬件、中间件和服务也就越多,所以积极推动这个创新生态系统的成长和壮大。

同时,IBM还在生态系统中创造价值。对于企业用户来说,硬件、中间件与应用软件之间更加紧密地结合,就意味着实际使用中的差错率会减少,而购买整体解决方案的做法,容易满足用户个性化的需求并实现“一站式”服务模式,可以使用户降低决策的复杂程度,也降低整个项目发生差错的风险。

事实上,由于IBM这一品牌代表着技术先进性和卓越的质量,因此,对于企业用户和合作伙伴来说,IBM提供的硬件和中间件平台,就像著名的“intel inside”一样,是一种“IBM inside”的质量保证。在这



个意义上说,IBM实行的是“IBM inside”的大思维,它不仅要把自己的产品嵌在其他合作伙伴的产品和服务中,更要位居这个创新生态系统的核心。从IBM一方来说,随着“IBM inside”这一概念的深入人心,IBM行业霸主的战略地位也由此得以建立,同时,成功并有效地利用和管理了创新变革所带来的风险和机遇。

### 防范变革的风险

变革将产生风险。一方面,对现有资源的高度依赖,面临风险。另外一方面,可持续发展落到实处,需要变革;管理风险(抵御、化解、利用)也需要变革。

实施组织变革一定要和企业自身的情况、所处的发展阶段、外部环境等相结合,而且要求做到事先的危险预警和事后的危机处理。同时,在实施变革前,组织要进行资源审计,主要任务是评估资源基础的内在实力,包括可获得资源的数量、资源的性质,以及资源的独特性和难以模仿程度,以确保变革过程所需的资源保障的有效性。

如果说以前的管理特点是长期的稳定伴随着偶尔的变革,今天的情形正好相反,往往是长期的变革伴随着短期的稳定。管理者的主要任务已不是追求一个组织的安定和效率,而是带动变革,使得变革管理成为管理主流。

变革的风险防范十分重要,是提高变革有效性的保障,主要措施包括:变革前的教育和交流,使相关者认同变革的必要性和重要性;变革实施过程中的全员积极参与,同时对变革的导向和进程加以控制,必要时利用政策或法令给予强制,确保变革目标的实现。

### 进行风险战略管理

今年3月,据媒体报道,某著名咨询机构最新一份全球性调查显示,接近2/3的投资者对于风险管理不力的企业,选择“用脚投票”表示抗议。此外,调查还显示,投资者愿为成功管理风险的企业付出溢价,而对于风险管理不力的企业,在投资策略上采取非常抗拒的态度。从中我们不难发现,企业的风险管理能力,是企业制定战略过程中必须考虑的支持因素,是企业成功执行战略的根本保障。

企业的风险管理能力是由政策、过程、技术、方法、人员、系统组成的,其核心是人力资源。而对组织战略的认同、与组织共成长的员工职业生涯规划,是防范人力资源风险的基础。所以,企业应该关注员工的组织承诺(情感承诺、继续承诺、规范承诺),以降低人力资源风险。

国务院国有资产监督管理委员会于今年6月发布了《中央企业全面风险管理指引》,其中明确中央企业应建立风险管理组织体系,并将风险管理理念的传播、培训纳入企业文化建设,将与全面风险管理相适应的人力资源规划提高到企业战略层面。

风险战略管理,要求企业设定风险管理的最终目标和基本原则和方法,主要包括:第一,风险管理战略与战略管理总目标的一致性。即将风险管理战略、企业总体战略与业务计划制定过程相结合。第二,企业要有适度的风险价值观。风险价值观包括激进型与保守型,多数来自决策者先天的性格,部分为后天的培养。过于激进的风险态度导致冒险,过于保守的风险态度导致失去获利的机会,因此企业要有适度的风险价值观,提高平衡风险与机遇的能力,在有把握管理好风险的基础上,提升抓住机遇的能力。第三,制定风险对策。建立与战略选择相关的具有减损保值价值功能的企业新职能部门,抓住风险管理战略的五个基本点:避免、减小、转移、保留和利用风险。

在充满不确定性的企业竞争环境下,在全社会倡导创新、鼓励创新的形势下,企业必须变革并要为变革进行相应的战略调整和战略风险管理。只有这样,企业才有竞争力,才有抵御风险的能力。

(本篇文章刊登于《国企》2006年12月10日)

### 作者简介:

黄炜,男,中国投资协会常务理事,投资信息专业委员会副会长,亚洲风险与危机管理协会副会长,黄河科技大学副校长(教授),国家人力资源管理师,国家职业指导师,中国科学院计算机应用高级工程师。2005年被中国企业人才网职业发展研究院评为中国十大资深职业规划师之一。2006年被中国社会科学院等单位联合授予“2006年中国杰出人力资源管理师”称号。曾分别在高新技术企业、合资企业、外商独资企业和股份制企业担任过市场拓展总监、副总经理、总经理、董事长等职。曾担任中国科学院人才交流开发中心副主任、中科院专业技术职称评审委员会副主任委员及中国科学院人力资源开发联合会秘书长。黄教授还在诸多国内与国际相关专业组织中任职。

## 文化铸就竞争力

——中国海油风险文化建设启示录

○ 武广齐

中国海洋石油总公司(中国海油)身处风险密集、资金密集、技术密集的高风险、高投入行业,1982年成立以来在基础薄、缺少国家投资的条件下之所以能够获得高速高效发展的重要原因之一,是得益于对融合现代公司治理与风险管理理念、风险管理体系、风险管理行为、风险控制标准与风险管理环境等要素于一体的风险文化的打造和富有成效的运行。

### 一、特殊政策下催生,对外合作中成长——风险文化在中国海油与生俱来

风险文化是一个公司企业文化的重要组成部分。广义上说,风险管理文化是由知识、制度和精神所构成的整个风险管理方式。具体而言,风险文化是融合现代公司治理与风险管理理念、风险管理体系、风险管理行为、风险控制标准与风险管理环境等要素于一体的文化行为和执行力。

1978年3月26日,中共中央、国务院做出了积极稳妥地探索利用外国资金和技术,加快发展我国海洋石油工业的重大决策。1982年2月15日,中国海洋石油总公司在北京东长安街31号成立。早前的1979年早春,刚刚掌舵中国这艘巨轮的邓小平在他繁忙的美国之行中专程前往有“石油之州”称誉的德克萨斯,如果说,他挥舞着牛仔帽的潇洒手式是向西方石油大亨们传递了一个信号的话,那么他四年后会见美国阿科公司董事长安德森时的历史性握手则是向世界宣示:中国石油工业已经做出了自己的选择——中国海洋石油工业对外开放!这是落后与先进的一场勇敢而持久的对话,这是一场波澜壮阔的封闭与开放的互动。

当大量美元抛向浩瀚大海时,每一个清醒的石油公司总裁都会发出这样的疑问:用什么来保证利益的实现?拿什么来规避如此重大的政治、政策、法律、资金等数不清的风险?

我们要搞一部国家海洋石油法!已迈进世界大门的中国石油人懂得,这个“法”既要消除外国合作者的重重疑虑、顾虑,又能切实保障自身的利益。在中央最高决策层的亲自关注下,中国现代海洋石油工业的奠基者,开始修筑、奠定中国海洋石油工业辉煌大厦的法律基石——《中华人民共和国对外合作开采海洋石油资源条例》。在浩如烟海资料中,他们反复比较、论证:英国、挪威、巴西、印尼,这几个分别代表着不同类型的国家渐渐突现出来,更加清晰地走进了他们的视野。在草拟与修订过程中,每一个字、词,每一项条款,都经过不知多少次的反复咨询、推敲、思索、论证。其间,曾先后派出10个代表团,共109人次出国考察、学习;共访问了9个国家,23家跨国公司;搜集了125个国家、地区的石油法规、石油合同文本。《条例》历时三年,十一易其稿,她是中国海洋石油对外开放的基石,更是中国海油风险文化建设的根本法典。

如果说,《条例》就是海洋石油人对外开放、远涉重洋的可以依靠并返航的码头的話,那么,《标准合同》便是众多闪烁的航标灯中最明亮的一盏。为了追寻这样一盏璀璨的灯光,对外开放初期,有多少海洋石油人在茫无涯的大海上探索。“标准”只能有两个:一是国家利益第一的标准,这是制订、草拟标准的基本准则。二是与国际接轨的标准。中国海洋石油制订的《标准合同》,既博采众长,取其精华,又不失民族尊严与国家的根本利益,同时完全依据中国国情、主权与法律,尊重国际合作的惯例,体现了合作双方平等互利的合作原则,其成功的制订、出台,为国际招标和防范法律风险奠定了坚实基础。

对外合作是一项全新的事业,一切均须从零开始。堪称新中国“石油工业和化学工业卓越的开拓者之一”的康世恩在会见中国海油第一任总经理秦文彩时语重心长地嘱咐:“必须依法办事,合理不合法的不办,但要努力争取有法可依,依法把事情办好;一切必须依程序办事,手续不完备的不办,但要高效率地履行各项规定,依章把事情办好。”此后,它成为中国海洋石油逐步实现与国际接轨的基本准则,更成为中国海油防范经营、法律等风险的基本准则。

那时,思想解放的大门才刚刚被启开,传统的思维模式、唯意识形态论还相当有市场。一时间,海洋石油的对外开放成了一些人眼里的“卖国主义”、“洋奴主义”,以至于海洋石油作业的直升机飞越军事基地的上空时,要对外国人进行监督或挂上窗帘。刚刚迈出脚步的海洋石油人深深懂得,对这些敏感的问题处理稍有不慎便会陷入难以自拔的政治风险当中。风险与希望总是并行——必须学会“戴着脚镣跳舞”!为不被“资产阶级腐朽思想”侵蚀,中国海油决策层提出了发扬“出污泥而不染”的“荷花精神”。肩

负国家对外开放特殊使命的海洋石油人承受着难以想象的困苦与酸涩、压力与挑战,冲破层层思想壁垒,艰难构筑中外合作的通道。

在特殊政策下催生,在对外合作中成长;既充满激情,又小心翼翼——“风险文化”已成为年轻的中国海油不能磨去的“胎记”。它印证着一个古老民族走出封闭时的兴奋和彷徨、无畏与谨慎,也昭示了一个国家石油公司为实现民族复兴而奋然前行的政治抱负。

## 二、发展战略不断变革,产业链条不断延伸——风险文化建设在中国海油与时俱进

企业全面风险管理理论认为,风险是指在特定环境当中和特定的时期内导致经济损失的不确定性。风险有四个方面的特征:第一,风险是客观存在的,它是不以人的意志为转移的,有的风险是没有办法回避的或者说没有办法消除的。第二,风险是相对的、是可以变化的。第三,风险是可以预测的,它是现实环境和变动的不确定性,在未来事件当中的一种反映。第四,风险是在一定程度上是可以控制的。风险是在特定的条件下,不确定性的一种表现,当条件改变的话,引起风险事件的后果,可能也就改变。第五,风险跟目标是相联系的,即目标越大,风险可能就越大,反之亦然。

1982年至2005年中国海洋石油总公司成立后的二十三年间,经历了对发展目标和战略的选择和调整,从中可以管窥几届领导集体殚精竭虑、励精图治的追求,可以看出由于公司发展战略的变革对风险文化带来的积极影响。

中国海洋石油总公司的战略和目标经历了几个发展阶段。1989年3月,在杭州召开的海洋石油领导干部会议上,确定了五大发展战略:一是坚持和发展对外合作;二是坚持和发展自营勘探开发;三是在南海西部海域建设大气区;四是打开东海对外开放的局面;五是开拓炼油和石油化工新领域。在这五大战略中第一和第五尤为值得一评。当时的情况下,对外合作已使中国海洋石油工业发生了巨大变化:一是取得了重要的勘探开发成果,二是外商提供了大量资金,三是分散了勘探风险,四是在合作中学到了外国公司的先进的管理经验和先进技术,培养了人才。第五项战略是“开拓炼油和石油化工新领域”——上下游一体化的能源公司。国际一流石油公司的成功实践表明:必须实现上下游一体化发展,才能提高经济效益,增强抗风险能力。

在提出发展战略同时,公司党组还明确了七个方面的配套政策。它第一次完整、系统地表述了中国海洋石油总公司的企业战略管理内容,并清醒意识到了“风险”的规避与防范。

从20世纪90年代起,中国海油油气产量开始大幅度增加,从1990年的143万吨,增加到1996年的1,500万吨,七年间增长了近十倍。中国海洋石油工业进入了三个里程碑式的发展阶段:一是海上油气勘探开发已进入寻找经济有效储量和大幅度增长产量的阶段;二是生产建设资金从以借贷为主,进入自有资金比例日益增大的阶段;三是海洋石油从生产型的管理已进入生产经营及资本经营型管理的阶段。中国海洋石油的发展进入经济良性循环的同时,企业面临的风险文化建设任务也日益突出。

1994年8月,海洋石油领导干部会议,总结海洋石油十三年来发展的基本经验,制订了“九五”计划和十年的发展规划纲要:“油气并举,向气倾斜,增加储量,提高产量,开拓下游,发展海外,创新制度,强化管理,把海洋石油总公司建成实力雄厚,上下游一体化、国际化的集团公司”。

从“五大战略”到“九五”战略,既有继承,又有演进。其中天然气业务、走向国际、扩展产业链等几个方面在“五大战略”和“九五”战略中都得到了强调,在整体战略中的重要性也得到了提升。“九五”战略还特别强调了加强内部管理(当然包括风险管理)的重要性,把公司管理变革、创新摆到了战略位置。

1999年1月,中国海洋石油总公司党组结合当时的环境,提出了面向21世纪的六大战略:开篇的第一大战略就是“要坚持有效益的发展战略”:要坚定不移地推进既定的三个一千万吨计划,在2005年实现油气当量3,000万吨的目标,但实现这一目标的前提也必须是有效益。为此,总公司成立了投资和预算审查委员会,严格审查总公司的重大投资项目,通过科学的程序和制度,把有效益的原则体现在每个项目、每笔投资和项目进行中的每一个决策点上——从强化内部审计开始逐步走向系统的风险管理。

2004年初,中国海油新一届党组在上届党组提出以“较快的速度、较强的盈利能力和较高的发展质量冲击世界500强”目标的基础上,经过对世界500强的分析和与国际同行对标,又提出“以较快的发展速度、较强的盈利能力和较好的发展质量在2008年建成具有国际竞争力的综合型能源公司,全面建成现代企业制度,在此基础上建设一个国际一流的综合型能源公司”的目标,这一目标包含了这样一些内容:国际一流的管理水平;一流的决策层、管理团队和人才队伍;具有较强国际竞争力的产业结构;合理的、具有针对性的科技发展策略;基础扎实的生产经营与资本运营的有机结合;能推动企业不断创新、持续稳健发展的文化;一流的抗风险能力等等——这是一种不盲目求做大、更加重视发展质量的科学的发展观,一种更加重视公司风险管理与控制能力的务实的发展观。

在公司治理上,也十分注重融入风险文化。多年来,中国海油既参照国际石油公司的模式和国内外资本市场的标准,又结合公司实际情况,按照“产权清晰、主业突出、责权明确、管理科学”的原则,不断进行管理体制、运行机制、管理制度与程序的持续改革、改造,形成了目前的不同于中国石油、中国石化也不同于国际同行的公司治理管理体制框架。同时,中国海油引进并倡导“风险与回报平衡,在风险管理中遵循谨慎性的原则,通过事前、事中、事后控制来防范、控制风险”等风险管理理念,坚定地“让制度和程序成为企业运行的根本法则”,力求在最大限度地发挥企业生产力潜能的基础上,将内部控制与监督的关口前移、着力事前监督和过程监督,努力实现“源头治理”,有效形成了企业生产经营发展与建立健全内部控制体系及强化风险管理息息相关、良性互动的局面。尤其是在发展过程中,在恪守差异化发展战略的同时,中国海油非常重视各种风险的防范和控制,将风险分类归结为四大类九大风险(即1.财务与资金风险:预算控制风险、财务风险;2.交易风险:决策风险、市场价格波动风险;3.业务与运营风险:人力资源风险、人身和财产安全、储量风险、作业风险;4.合规风险:法律法规风险),形成了公司风险管理的执行分不同的层次,通过对各项业务分别建立流程将风险管理落实到各个业务单元,通过制定并执行内控制度监督程序对各部门进行风险的定期评估等措施加以落实为主要内容的一整套风险管理体系。同时,中国海油还在集团系统内部建立了非常规范和严格的投资管理制度与机制,基本杜绝了公司内部不同地区的重复建设,实现了以“油公司”为龙头,各区块协调发展的基本格局。

企业之间的高层次竞争是文化的竞争。中国海油在长期的发展过程中,坚持与时俱进,不断学习、引进、融合新的思想、新的观念和新的管理方法,形成了以持续变革、追求卓越、诚信敬业、合作双赢等理念为主要内涵的公司文化,得到了国内外业内人士广泛赞誉和国际国内资本市场的普遍好评。公司文化的不断丰富与完善,又为风险文化注入了新的活力。中国海油在风险文化建设过程中吸纳了以下几个主要元素:一是被国际公司普遍认可的基本理念;二是中国传统文化中富有活力的积极因素;三是中国国有企业独特政治优势所形成的积极向上的理念;四是中国海油长期实践形成的有别于其他企业、被实践证明对推动公司发展富有成效的思维方式、行为方式以及优良作风。

中国海油自成立以来始终抱有着一种深刻的生存危机感:不发展就没有出路,不发展就没有立足之地,甚至,不发展就要被灭亡!建立之初,国家只有政策而没有直接投资,中国海油只有抓住机遇发展壮大自己,很难想象当时为了发展甚至卖房卖地,有的办公室的桌椅板凳都是借的。高速发展时,中国海油“走一步看两步想三步”,时刻思考着自己和世界超级石油公司之间的差距:靠什么跟他们竞争,靠什么生存下来?同时,更要防范资产规模快速扩张、员工队伍过于年轻缺乏经验、管理摊薄等风险,追求健康、科学的可持续发展。无论何时,海洋石油人都保持着一份对生存的警觉,保持着一份难得的冷静和清醒——这是中国海油风险文化建设的内在底蕴和恒久动力。

### 三、公司业绩连创辉煌,品牌价值稳健提升——抗风险能力在中国海油与日俱增

风险文化建设是集合各种风险管理手段于一体的全面风险管理建设,追求的是一种全方位、多角度、综合化的风险管理效果,并最终体现在企业的核心竞争力与可持续发展能力上。

正是由于这一集合化的风险管理,中国海油实现了以“油公司”为龙头,各区块协调发展的基本格局。各业务单元间的良性互动,使得整个系统的综合实力充分发挥,综合竞争力不断增强。经过25年的快速发展,中国海洋石油总公司已经由一家总资产28亿元的小公司逐步成长为三大国家石油公司之一,并跃入了中央企业的第一阵营。2006年公司总资产达247亿元,实现利润总额481亿元。在中央企业中,中国海油总资产排第十一位,利润总额排第四位,成本费用利润率排第二位。

也正是因为中国海油长期坚持执行并不断完善了这一风险管理手段,总公司及有限公司(油公司)自成立以来,至今尚无重大投资决策失误、无重大安全事故、无重大舞弊行为发生,呈现着整个产业规模高速高效、优质健康发展的态势。集团内有三家公司连续多年被标准普尔和穆迪授予A-和A2级资信评级,为国内企业的最高评级——与财政部的国家主权评级一致。几家上市公司在资本市场持续保持优异表现,“油公司”连续三年入选《亚洲金融》杂志评选的“中国最佳管理公司”。“中海油”连续三年被标准普尔推荐为全球精选30支最具投资价值股。“海油工程”连续三年荣获“CCTV中国最具价值上市公司”奖项,在2006年被标准普尔评为“全球挑战者”。

2006年,由世界生产力科学联盟、中国生产力学会、第十四届世界生产力大会中国组委会共同推选的“二〇〇六年世界市场中国十大年度品牌”,“中国海油”品牌名列其中,总经理傅成玉荣获“2006推动中国品牌国际化十大年度人物”。

作者简介:

武广齐,中国海洋大学海洋地质系地质专业本科(理学学士)、中共中央党校经济管理专业研究生、中国石油大学管理学硕士研究生毕业。1982年进入渤海石油公司工作,当过地质工、助理地质师、合营公司录井队队长,渤海公司团委书记;1986年经推荐选拔考入中央党校第四期党政干部培训班学习;1989年毕业后先后任渤海石油钻井公司党委副书记、书记兼纪委书记;1994年任中海石油技术服务公司党委书记兼副总经理;1995年任中国海洋石油总公司办公厅主任;1999年任中海石油研究中心党委书记兼纪委书记,2001年任中国海洋石油总公司直属机关党委书记兼总公司思想政治部主任;2002年,曾到三峡工程任工程建设部副主任;2003年任中国海洋石油总公司总经理助理兼总公司直属党委书记。2004年9月任中国海洋石油总公司党组成员、党组纪检组组长。

2003年5月起担任中国长江电力股份有限公司的独立非执行董事;2005年6月1日起担任中国海洋石油总公司旗下的中国海洋石油有限公司执行董事、法规主任。

## 企业战略风险管理的重要性

——W 公司战略变革过程的启示

○ 叶桂君

**【摘要】**本文通过 W 公司战略变革过程中的战略风险管理作用的梳理,分析了战略变革、战略风险管理、全面风险管理之间各有侧重、相互影响的关系,初步探讨了战略风险管理的内容和方法,肯定了战略风险管理在全面风险管理中的重要作用。

**【关键词】**战略风险分析 战略风险管理 全面风险管理 战略变革过程 战略变革驱动力

### 【引言】

目前,形势的发展使风险管理进入到了全面风险管理的时代,对处于经济和社会制度转型过程中的中国企业来说,要积极应对这一时代的挑战。

战略风险管理和全面风险管理具有现实意义。本文试图通过案例解析,从战略风险管理和全面风险管理的关系入手,尝试剖析战略风险管理的重要性,认清战略风险管理的运作机制及其与全面风险管理之间的关系,以助于在全面风险管理框架下统筹安排不同的风险管理,为落实全面风险管理做好准备。

### 一、研究背景

想说明战略风险在企业全面风险管理中的重要地位,还要从全面风险管理的源头说起。

#### 1. 研究问题的国际背景

1985 年,美国为了遏制日益猖獗的会计舞弊活动,成立了一个反财务舞弊委员会,即 Treadway 委员会。通过对会计舞弊活动原因的调查,它提出了自己的解决方案,即强化内部控制,要求所有的上市公司在其年报中提供内部控制报告。

1992 年, Treadway 委员会的 5 个发起组织成立了 COSO,并发布了《内部控制——整合框架》,以帮助企业和其他主体评估和增进它们的内部控制制度。<sup>①</sup>

2001 年年底以来,美国爆发了以安然、世通、施乐等公司舞弊案为代表的会计丑闻,重创了美国资本市场及经济,同时也集中暴露了美国公司在内部控制上存在的问题,并由此导致美国于 2002 年通过了《萨班斯·奥克斯利法案》。该法案明确了内控责任,加大了处罚力度,完善了审计机制。

在《萨班斯·奥克斯利法案》出台前的 2001 年, COSO 就启动了一个评价并改进组织企业风险管理的方案。2004 年 9 月 29 日, COSO 正式发布了《企业风险管理——整合框架》。<sup>②</sup> 该框架继承并扩充了《内部控制——整合框架》的内容,提出了企业风险管理的概念、构成要素和原则,对企业风险管理这一更宽泛的主题作了更全面的关注,为企业识别风险、规避风险、把握机遇、增加股东价值提供了新的指南。

#### 2. 研究问题的国内背景

为指导中央企业开展全面风险管理工作,增强企业竞争力,提高投资回报,促进企业持续、健康、稳定发展,国务院国有资产监督管理委员会于 2006 年 6 月 6 日印发了《中央企业全面风险管理指引》。这个指引综合了上述《内部控制——整合框架》和《企业风险管理——整合框架》的相关内容并结合中央企业的实际,提供了企业全面风险管理的基本概念、标准流程、组织体系、企业文化等方面的指导。

#### 3. 研究现状、路径、方法和目的

作为刚刚进入战略管理时代的中国企业,战略管理实践崭露头角,而战略风险管理和全面风险管理则是处于垦荒阶段。学术研究需要跟上形势的发展。但是,我们不能就此认为,中国企业的管理实践中就完全没有这些内容。认真总结中国企业的实践经验,从已有的案例中挖掘相关内容,也能够从一定程度上说明本文题目的主旨。同时,通过借鉴企业已有的风险管理经验,可以为推进所有企业的战略风险管理和全面风险管理铺平道路。

#### 4. 相关概念及理论

《中央企业全面风险管理指引》提出了战略风险的概念,为企业从事战略风险管理提供了政策依据。

<sup>①</sup> John J. Flaherty, Tony Maki:《企业风险管理——整合框架》序,(美)COSO 制定发布,方红星,王宏译:《企业风险管理——整合框架》,东北财经大学出版社,2005 年 9 月版。

<sup>②</sup> 周兆:《内部控制与风险管理》,《审计与经济研究》,第 19 卷第 4 期,2004 年 7 月,第 46 页。

《中央企业全面风险管理指引》的第一章总则的第三条提出了企业风险的定义和类别,指出“本指引所称企业风险,指未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响。企业风险一般可分为战略风险、财务风险、市场风险、运营风险、法律风险等”。与其他风险相比,一个企业的战略风险往往影响整个企业的发展方向、长远目标和整体业绩,甚至影响企业整体经营的成败和企业生存。因此,从某种程度上来说,战略风险是企业竞争优势丧失与长期财务目标无法达成的可能性。<sup>①</sup> 既然战略风险对企业的影响如此重大,那么,企业全面风险管理自然离不开对战略风险的管理。帕尔漠把战略风险分为管理风险和组织风险。管理风险是指管理者预先采取的涉及资源分配的战略选择,而这些选择促使组织变化带来发展的不确定性,最终影响公司业绩目标的实现;组织风险是指组织输入的不确定性而可能引起的组织变化所带来的风险,一般指环境因素和管理者风险行为对组织产生的直接影响。<sup>②</sup>

战略风险管理是在制定和实施公司战略的过程中,为有效达成公司的战略目标,针对公司的环境、资源、竞争能力的变化以及其他不确定因素进行识别、分析、管理的过程。

全面风险管理,指企业围绕总体经营目标,通过在企业管理的各个环节和经营过程中执行风险管理的基本流程,培育良好的风险管理文化,建立健全全面风险管理体系,包括风险管理策略、风险理财措施、风险管理的组织职能体系、风险管理信息系统和内部控制系统,从而为实现风险管理的总体目标提供合理保证的过程和方法。<sup>③</sup>

因此,战略风险管理既是全面风险管理的组成部分,又是风险管理和战略管理交叉领域的前沿课题之一。从某种程度上来说,战略风险管理和战略管理的目标是一致的。战略管理更强调如何利用机会和优势,而战略风险管理是从风险的角度洞察环境及企业内部的不确定性和变化。两者从不同角度关注企业战略,发挥各自的作用,共同推进组织战略目标的实现。

本文研究的案例是一个国有大型企业——中国 W 集团的战略变革过程。战略变革是指企业为了应对外部环境和自身条件变化,实现企业的持续发展,在企业发展方向、业务组合、组织结构和企业文化等方面所做出的带有全局性、整体性的战略调整和转变。西方学者对战略变革有两种定义:第一是 strategic turnaround,直译就是战略转变或转换;第二是 strategy change,可直译为战略变化。第一个概念的提出是基于衰退产业的研究;第二个概念是基于管制放松和自由度增加的条件下为适应新的挑战而产生的。<sup>④</sup> 本文将统称为战略变革。

总之,战略变革是一项战略性的行为和活动,是为了最大限度地规避风险,利用机会,培育企业新的、动态的核心竞争力而进行的战略改变。它主要有四个特征,即权变性、博弈性、全局性和风险性。因此,战略变革过程中的风险管理特别是战略风险管理是不容忽视的。

## 二、案例背景

下面,我们从战略风险管理的角度审视 W 公司战略变革的过程,考察一下战略风险管理的重要作用。

### 1. 沿革与危机

中国 W 公司成立于 1950 年,1956 年改名为中国 W 进出口总公司。它是中国第一批国有大型外贸总公司,主业是专营全国五金矿产类商品的进出口贸易。在当时高度集中的计划经济体制下,全国矿产品的出口及钢材的采购均由 W 公司来做,W 公司拥有绝对的垄断经营权,这种状况一直持续到了改革开放以后。1978 年以后,W 公司获得了一个很好的发展机会,营业额大幅增长。这种增长势头一直延续到了 80 年代中期。1985 年 W 总公司的营业额达到 75 亿美元,创造了其发展史上的最高峰。

然而,随着改革开放的逐步推进,外贸体制改革也进一步深化,W 公司的垄断经营被一一打破。W 公司的煤炭出口业务被剥离出去,钢材业务实行分散经营,国内有经营权的企业上千家。W 公司已不再具有垄断的优势,经营实力受到了多重削弱。特别是在 1988 年,W 公司在各省市的口岸、分公司与总公司脱钩,成为独立的法人。这给 W 公司带来了巨大的冲击。那些独立出去并继续经营矿产品进出口贸易的分公司甚至成为了总公司的竞争对手。

作为应对,W 公司在 1988 年把处改为具有法人资格的二级公司,使其自主经营,独立核算,自负盈亏。同时公司开始在北京外设立独资的二级贸易公司及相关企业,并开始到海外开拓市场。

从 20 世纪 80 年代初,W 公司就开始探索多元化经营之路。1984 年 10 月,它与新加坡 X 集团合作

① 祝志明,杨乃定,姜继攸,贾晓霞:《企业战略风险识别研究》,《科研管理》,第 26 卷,第 6 期,2005 年 11 月,第 2 页。

② T. B. Palmer and R. M. Wiseman, Decoupling Risk Taking from income stream uncertainty A Holistic Model of Risk, Strategic Management, Vol. 20 N. 11, Nov. 1999.

③ 《中央企业全面风险管理指引》。

④ 刘升福:《基于战略转移的战略风险研究》,《管理科学》,第 17 卷,第 2 期,2004 年 4 月,第 33 页。

建造北京 X 饭店。1998 年 12 月和 1999 年 5 月,它还分别涉足信息和保险业。然而,除了以上亮点,从 80 年代末开始,公司的多元化投资开始成急进之势。在投资项目决策上,因为缺乏统一的战略意图,致使投资行业种类繁多,投资主体分散且不明确,再加上长期以来 W 公司一向忽视对已投资领域自身经营管理能力的培养,于是开始出现众多的投资失误。在此期间,管理上也发生混乱,子公司经常发生业务纷争。各子公司之间实际上形成了一种交叉经营的局面,整个集团没有实现内部的专业化经营。另外,公司的各子公司都是独立的法人,它们全是利润中心,彼此间是一种竞争关系,相互间合作很少。这种交叉经营在总体上极大地损害了公司的利益。

总的来说,在贸易领域以外,W 集团公司旗下有上百家大大小小的企业,涉及的业务种类繁多,五花八门,子公司、孙公司遍地开花,多到甚至连自己的人都不清楚集团到底有多少下属企业。在这个由众多二级公司组成的企业集团里,管理人员比例过高,管理效率相当低下,集团总部的职能部门设置繁杂,职能交叉现象严重,组织内部信息不透明、不准确,使得决策常常受到严重影响,企业对市场信息的反应非常迟缓。加之,W 公司的业务员都是在计划经济中培养出来的,他们以前从来没有做过自营,更没有在市场经济的条件下做过业务,所以经常发生出了货却收不到钱的情况,导致公司坏帐日益增多。

针对公司面临的挑战和自身的问题,员工们看在眼里,痛在心上。但这种局面也是历史遗留下来的问题累积而成,也不是一朝一夕就能够转变的。可以说,过去,公司领导和员工对上述潜在的风险并非完全没有一点觉察,只是单靠个人无法从整体上改变组织当时的状况。

## 2. 变革启动和成果

变革需要有人从全局上进行规划、准备和发动,需要适当的时机。1997 年,G 上任 W 公司总裁。G 总和他的高层团队感到一种悲观的情绪正在集团内部滋生和传播。长期以来,在人们的观念中,进出口贸易商就是中间商,要工厂没工厂,要设备没设备,给人一种没根的感觉。有些员工觉得以前是因为有国家照顾,拥有许多特权,公司才能一直做得这么好,而现在形势变了,再做贸易已没什么前途了,应该尽快转业。很多人公开提问,贸易到底还能不能做下去?“大旗还能打多久”?

对公司前途思考引起的迷惑从一个侧面显示了人心求变。

在摸了两年情况后,以 G 总为首的高层团队开始推动战略变革。1999 年底,W 公司决定聘请 L 国际管理咨询有限公司为其设计战略变革方案。同时,公司设立战略研究室和战略变革领导小组,确定“内外结合”、“上下结合”的原则。通过内部的大讨论和多次协商,2005 年 8 月,W 公司和 L 公司合作研究的战略变革最终方案获得通过,W 公司的发展战略被浓缩成如下三句话:“以贸易为基础,集约多元,充分发展营销网络;以顾客为中心,技术创新,积极提供增值服务;使集团成为提供全球化优质服务的企业集团”。

## 3. 对 W 公司战略的解析



图 1 中国 W 集团公司 6+2 方案示意图

W 公司的发展战略明确了三个问题,即做什么、怎么做和要达到的目标。

W 公司重新强调了贸易的基础地位,避免了丧失传统的主业、人才、市场、信息等优势所塑造的品牌资源,免除了退出贸易行业、重塑品牌而造成的品牌模糊贬值的战略风险。这次变革反映出 W 公司对发展战略的重新定位,也就是他们自己常说的:“此贸易非彼贸易”,要改变过去那种仅靠一张办公桌打电话做贸易的方式,要发展成为服务型、物流型和整合型的贸易方式。

W 公司将继续多元化的步伐,只不过要按照集约的方式发展。这将有助于集团集中资源用于真正能够带来效益的项目,减少盲目多元化带来的资源运用效率低下甚至资源浪费风险。根据战略变革方案,W 集团在业务结构上将整合成为六大业务板块和两个业务单元(见图 1)

这表明,W 公司要以业务板块为主体走专业化经营与集中管理的道路。通过业务板块实现了业务



归口管理;通过集中管理,即保证了通过组织和业务的多元发展抓住发展机遇,又保证了公司的统一领导和整体利益。从根本上消除长期以来集团内部交叉经营、恶性竞争带来的风险。

W公司确立了以客户为中心的市场导向,以战略变革为契机,通过技术创新和组织创新,在服务领域做大做强。显示了公司彻底摆脱了对计划体制的依赖并经过痛定思痛,总结多年的摸爬滚打的经验教训,已经重新树立了信心,不但敢于在国内市场上竞争,还要迎接全球化的挑战,增强国际竞争力,成为行业领先者。

### 三、战略风险分析

在没有市场竞争的垄断经营时期,生活在计划经济的襁褓中的W公司只需按照国家计划搞好内部运营就可以坐等机遇并保持良好的发展势头了,不必关注“核心能力”、“竞争优势”和“持续发展”,一切靠计划来安排,一切由政府来管理。以上情况说明,变革之前公司上下风险防范的意识非常差,同时,公司也缺乏一套有效的风险管理体系。

#### 1. 缺乏差异化的战略定位

缺乏强有力的差异化的战略定位,使得W公司对市场经济和市场竞争显得束手无策,无法维持原有顾客,更缺乏争取足够多的顾客的竞争力,因此,放任外部顾客的选择力量推动对手甚至是原来的下属威胁自己。由于没有明确的战略,也没有进行相应的战略风险管理的能力,不知道该不该竞争,也不知道如何竞争,当对手步步逼近,原有的市场被蚕食和瓜分时,缺乏积极的心态和有效的应对措施,陷入进退维谷的境地。而战略管理以及战略风险管理的缺位,导致W公司过去遗留下来的所有问题一下子暴露出来,造成了公司发展史上的第一次危机。在众多风险面前,W公司第一次感到了生存的压力。

#### 2. 多元化的风险

W公司从20世纪80年代初开始的多元化战略以非相关多元化为主,也是在战略管理和战略风险管理缺位的情况下开始的。尽管有成功的项目,但由于缺乏必要的行业洞察,对其他行业的风险关注不够,使得相关的投资分散了自身的资源,无法形成规模经济,而缺乏统筹又抵消了规模经济的优势。过度的多元化导致了过度的分权、控制不力和管理混乱。

#### 3. 组织战略风险

缺乏战略人力资源的意识,组织架构不支持公司的整体目标,分散管理和过度放权使内部协调和协作不足,内控失灵,内耗严重,加重了公司应对市场竞争的难度。

#### 4. 市场战略风险

缺乏对市场的了解和应对,缺乏对市场风险的心理准备和策略上、组织上的应对,反应速度慢等诸多问题困扰下的W公司,曾经创造过辉煌历史的W公司,如果不能适应改革开发的形势,不能抓住市场机遇,市场经济和全球化的大潮足以威胁它的生存与发展。

### 四、战略变革过程中的战略风险管理

从W公司变革前的成长和发展来看,它还没有进入战略管理时代。在不具备清晰的战略管理职能的情况下,它更不会把战略风险管理纳入企业管理中来。

W公司的战略变革,从分析机会和优势角度看,体现为战略管理;从识别威胁和劣势来看,体现为战略风险管理。这是同一个问题的两个不同的方面。因此,从W公司的经营实践来看,它在开始战略变革的同时也开始了全面风险管理的过程。它虽然没有提出相应的概念和理论,但它已经把全面风险管理以及战略风险管理的内容融合进了整个战略变革的过程中。W公司没有单独提出战略风险管理和全面风险管理,并不代表它没有进行相关的工作。实际上,W公司整个战略变革的分析、决策、实施与最终成功,是与它周密、系统、高效的风险管理工作密不可分的。

战略变革、战略风险管理和全面风险管理应该是同步的,也是各有侧重、相互影响的。与战略变革准备阶段相联系的战略管理阶段是战略风险评估,包括风险辨识、风险分析、风险评价三个步骤。与战略变革过程同步的战略风险管理步骤是战略风险管理策略的实施,包括根据自身条件和外部环境,围绕企业发展战略,确定风险偏好、风险承受度、风险管理有效性标准,选择风险管理工具,做好人力和财力资源的配置。

管理理论把变革的过程划分为解冻、变革和冻结三个阶段。之所以有解冻和冻结两个阶段,就是为了防范变革本身的风险,减弱变革的阻力,保证变革的顺利实施,巩固变革的成果。下面,对应W公司战略变革的实施阶段,分析有哪些战略风险管理的举措及它们的特点、作用和意义。

#### 1. 准备阶段

在这个阶段,W公司领导人要摸清情况,逐步形成一个初步的变革思路。领导者要通过一些正式