

NK 管理理论与实践丛书
GUANLILILUNYUSHIJIANCONGSHU

顾问: 易仁萍 高雅青 主编: 李三喜

风险管理实务 操作应用

——厘定风险管理落地的方法与路径

■中天恒 3C 框架风险管理课题组 / 编



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

风险管理实务操作应用 / 李三喜主编.

—北京:中国时代经济出版社,2010.1

ISBN 978-7-5119-0044-9

I. 风… II. 李… III. 风险管理 - 研究 IV. F272.3
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 215519 号 ^X F270

书 名: 风险管理实务操作应用

出 版 人: 宋灵恩

作 者: 李三喜

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座

邮政编码: 100044

发行热线: (010)68320825 68320484

传 真: (010)68320634

邮购热线: (010)88361317

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgsdjj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市鑫海达印刷有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 228 千字

印 张: 12.75

版 次: 2010 年 1 月第 1 版

印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0044-9

定 价: 26.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

厘定风险管理落地的方法与路径

(代前言)

全面风险管理是一项十分重要的工作，关系到企业战略目标的实现，关系到企业持续、健康、稳定的发展。这已经成为人们的共识。美国、英国、澳大利亚、新西兰等国家已经颁布了风险管理体系框架或国家风险管理标准，比较著名的是美国 COSO1992 年颁布的《COSO 内部控制框架》和 2004 年颁布的《COSO 全面风险管理整合框架》。我国的理论界和一些企业在全面风险管理方面也进行了积极的探索和实践，取得了初步成效。国务院国资委也制定了《中央企业全面风险管理指引》，财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合发布了我国第一部《企业内部控制基本规范》。

中国企业要实施全面风险管理，必然要借鉴世界发达国家的标准，但不能照抄照搬，要适合中国企业的特点和实际情况，要有中国企业自己的全面风险管理标准。中天恒管理咨询公司和中天恒会计师事务所构建中国企业自己的全面风险管理标准为己任，在大胆借鉴国际权威风险管理框架或标准，认真学习汲取国际、国内有关风险管理方面大量最新研究成果的基础上，依据国务院国资委颁布的《中央企业全面风险管理指引》文件精神，多方面总结我国企业风险管理和内部控制建设实践的经验，历经四年深入研究和举办了几十次的高峰论坛，在 2006 年推出中国式全面控制框架（简称“3C 框架”）的基础上，于 2007 年 4 月 19 日（农历三月初三）正式推出了“3C 框架：中国式全面风险管理标准”（简称“3C 全面风险管理标准”），包括 3C 全面风险管理基本框架、3C 全面风险管理实务标准、3C 全面风险管理操作指南三部分。3C 全面风险管理标准包括基本框架、实务标准、操作指南，基本涵盖了 COSO 全面风险管理框架和国务院国资委颁布的《中央企业全面风险管理指引》的所有内容。3C 全面风险管理标准力求自

主创新，除增加了实务标准、操作指南这些具有可操作性的内容之外，在基本框架方面也进行了一系列的创新，充分考虑了中国企业的实际情况，在构建中国企业自己的全面风险管理标准方面进行了有益探索。

基于外部监管的要求和内部自身提升管理水平的需要，中国企业建立健全内部控制，加强风险管理的热情高涨，大多数中央企业和上市公司已经根据国内外风险管理规范要求，设计完成了风险管理和内部控制手册，仅中天恒管理咨询公司参与其设计就有上百家之多。这确实是难得的大好形势。然而，风险管理作为现代企业管理的核心内容之一，更多的是需要解决实际问题。风险管理手册设计固然很重要，但不管企业风险管理手册设计得多么好，不实用、不执行，就是花瓶，就是摆设，是中看不中用的东西，对提升企业管理水平确实是没有太多作用。要使中国企业风险管理“落地生根，开花结果”，这确实是个系统工程，需要做的工作很多，以下几点比较关键：第一，要有专门从事企业风险管理的机构和人员。第二，强化风险管理的责任，将企业风险管理建设和实施的责任落实到人。第三，把风险管理建设作为企业绩效考核的一项重要指标，进行严格的考核，并与领导干部和员工的晋升和奖惩挂钩。第四，将风险管理制嵌入到企业信息系统或搭建企业风险管理信息系统等，使风险管理与企业管理、业务流程相融合。

正是基于这种认识，中天恒管理咨询公司咨询的重点从研发风险管理标准、设计风险管理手册，向评审风险管理，督导风险管理的落地和执行转变。本书是在系统全面总结国内外全面风险管理理论和实践经验的基础上，结合中天恒管理咨询公司对中国上百家央企和上市公司的最新咨询实践编写而成，就是要厘定风险管理落地的方法和路径，为中国企业风险管理真正落地具有一定的参考价值。

由于全面风险管理理论浩如烟海，全面风险管理实践如火如荼，我们虽组织了由上百名专家学者和实务工作者组成的课题组，进行历时五年的研究和上百家中国企业的实践，但仍有疏漏之处，恳请批评指正。

中天恒 3C 框架风险管理课题组

2009 年 12 月 10 日

目 录

厘定风险管理落地的方法与路径（代前言）	(1)
1. 风险管理实务标准	(1)
1.1. 风险管理准备	(1)
1.2. 风险管理实施	(4)
1.3. 风险管理报告	(19)
1.4. 风险管理监督改进	(23)
2. 战略风险管理操作应用	(30)
2.1. 战略风险管理概述	(30)
2.2. 战略风险管理过程	(31)
2.3. 战略风险管理方法	(40)
3. 治理结构风险管理操作应用	(45)
3.1. 治理结构风险管理概述	(45)
3.2. 治理结构风险管理过程	(47)
3.3. 治理结构风险管理方法	(53)
4. 机构设置及权责分配风险管理操作应用	(54)
4.1. 机构设置及权责分配风险管理概述	(54)
4.2. 机构设置及权责分配风险管理过程	(56)
4.3. 机构设置及权责分配风险管理方法	(58)
5. 人力资源风险管理操作应用	(59)
5.1. 人力资源风险管理概述	(59)
5.2. 人力资源风险管理过程	(60)
5.3. 人力资源风险管理方法	(65)

6. 全面预算风险管理操作应用	(67)
6.1. 全面预算风险管理概述	(67)
6.2. 全面预算风险管理过程	(69)
6.3. 全面预算风险管理方法	(79)
7. 采购风险管理操作应用	(80)
7.1. 采购风险管理概述	(80)
7.2. 采购风险管理过程	(80)
7.3. 采购风险管理方法	(84)
8. 存货风险管理操作应用	(85)
8.1. 存货风险管理概述	(85)
8.2. 存货风险管理过程	(85)
8.3. 存货风险管理方法	(90)
9. 资金风险管理操作应用	(91)
9.1. 资金风险管理概述	(91)
9.2. 资金风险管理过程	(91)
9.3. 资金风险管理方法	(95)
10. 筹资风险管理操作应用	(96)
10.1. 筹资风险管理概述	(96)
10.2. 筹资风险管理过程	(96)
10.3. 筹资风险管理方法	(101)
11. 投资风险管理操作应用	(103)
11.1. 投资风险管理概述	(103)
11.2. 投资风险管理过程	(103)
11.3. 投资风险管理方法	(109)
12. 工程项目风险管理操作应用	(111)
12.1. 工程项目风险管理概述	(111)
12.2. 工程项目风险管理过程	(111)
12.3. 工程项目风险管理方法	(117)

13. 固定资产风险管理操作应用	(118)
13.1. 固定资产风险管理概述	(118)
13.2. 固定资产风险管理过程	(118)
13.3. 固定资产风险管理方法	(124)
14. 销售风险管理操作应用	(125)
14.1. 销售风险管理概述	(125)
14.2. 销售风险管理过程	(126)
14.3. 销售风险管理方法	(129)
15. 财务报告编制与披露风险管理操作应用	(130)
15.1. 财务报告编制与披露风险管理概述	(130)
15.2. 财务报告编制与披露风险管理过程	(130)
15.3. 财务报告编制与披露风险管理方法	(134)
16. 并购风险管理操作应用	(135)
16.1. 并购风险管理概述	(135)
16.2. 并购风险管理过程	(136)
16.3. 并购风险管理方法	(141)
17. 法律风险管理操作应用	(143)
17.1. 法律风险管理概述	(143)
17.2. 法律风险管理过程	(143)
17.3. 法律风险管理方法	(147)
18. 信息系统风险管理操作应用	(150)
18.1. 信息系统风险管理概述	(150)
18.2. 信息系统风险管理过程	(151)
18.3. 信息系统风险管理方法	(166)
19. 信用风险管理操作应用	(167)
19.1. 信用风险管理概述	(167)
19.2. 信用风险管理过程	(167)
19.3. 信用风险管理方法	(171)
附件	(176)
1. 3C 全面风险管理基本框架	(176)
2. 3C 全面风险管理基本框架与国际、国内权威标准的比较分析表	(177)

1. 风险管理实务标准

中天恒 3C 框架认为风险管理是动态连续不断的过程，简单可分为管理准备、管理实施、管理报告和监督改进四个阶段。

风险管理准备阶段主要工作内容包括选择项目、确定目标、成立小组、收集信息、初步了解、制订计划、编制方案、下发倡议等。

风险管理实施阶段主要工作内容包括风险识别、风险评估、风险应对、风险控制等。

风险管理报告阶段主要工作内容报告风险，风险预警带有报告性质，因此就归在报告阶段来论述。

风险管理监督改进阶段主要工作内容包括风险监督、风险审计、管理改进等。

1.1 风险管理准备

1.1.1 选择项目

选择项目，是选择全面风险管理具体项目。全面风险管理涉及面很广，具体项目很多，在具体实施管理中不可能，也没有必要对全部项目进行风险管理，要根据管理目标和拥有的风险管理资源，选择适当的风险管理具体项目。具体项目的选择与管理当局战略规划相关。

1.1.2 确定目标

确定目标，是确定全面风险管理具体目标。企业进行全面风险管理，要对全面风险管理本身实施目标管理，在具体实施过程中要编制明确的目标任务书。当然，企业具体风险管理项目的目标要与企业全面风险管理的总体目标相一致，要符合企业风险管理远景、风险管理总体目标以及整体风险管理政策等。

1.1.3 成立小组

成立小组，是成立全面风险管理核心小组，是全面风险管理准备阶段的重要

步骤。企业在具体风险管理项目选定和确定了明确的目标后，应根据项目需要组成全面风险管理项目核心组，选定风险管理项目组长和工作人员，必要时，可聘请专业技术人员参加全面风险管理组的工作。

核心小组的构成，因企业风险管理组织、规模、项目等的不同，但至少应该由专职或兼职从事全面风险管理的人员、业务单位和主要支持职能部门（包括战略规划）的代表组成。

核心小组所有成员要有统一的全面风险管理基本语言，对企业全面风险管理概念、目标、原则、内容、流程和方法等要有一个统一的标准。核心组成员中有熟悉业务、管理的人员是非常必要的，但实际工作中核心组成员往往是以财务知识见长的财务人员和审计人员。

1.1.4 收集信息

收集信息，是收集全面风险管理初始信息，是全面风险管理准备阶段的基础工作，是企业各部门和经营单位的一项重要日常工作，应贯穿于全面风险管理全过程。

国务院国资委颁布的《中央企业全面风险管理指引》把收集风险管理的初始信息作为风险管理基本流程的首要工作，指出实施全面风险管理，企业应广泛、持续不断地收集与本企业风险和风险管理相关的内部、外部初始信息，包括历史数据和未来预测，应把收集初始信息的职责分工落实到各有关职能部门和业务单位。

企业各职能部门、经营单位负责收集所辖范围内相关风险的风险信息，定期进行分析和整理归档等工作，并将有关信息定期通报给风险管理委员会。

风险管理办公室负责汇总各职能部门、经营单位的风险信息，建立公司的风险信息数据库，并定期对其进行维护。建立风险信息数据库是非常有用的工具。风险信息库的格式、内容、要求没有固定统一的标准。

企业对收集的初始信息应进行必要的筛选、提炼、对比、分类、组合，以便进行风险管理。

1.1.5 初步了解

初步了解，是初步了解全面风险管理状况，是制定具有针对性全面风险管理计划和实施方案的前提。到底应了解哪些情况，因单位、项目等的不同而不同。从全面风险管理的角度，了解企业内部的情况是重要的，但也要从宏观上把握企业所处的经济环境和行业状况等。

1.1.6 制订计划

制订计划，即制订全面风险管理计划，是全面风险管理的重要环节，是对全面风险管理项目实施的全过程所做的综合安排。全面风险管理计划涉及的内容是

全局性的，并非直接对某一项具体全面风险管理目标或具体管理程序进行规划，而是对全面风险管理目的、范围、重点等贯穿于整个项目管理过程中的基本内容进行规划，是进行全面风险管理的基础和依据，也是进行有效沟通和协调的手段。

根据全面风险管理目标和任务以及人员安排，要制订一个初步的全面风险管理工作计划。这个计划是初步的，但却是必要的。全面风险管理计划制定的过程是因企业的不同而不同，基本步骤包括：明确风险管理目标任务、与单位的管理层进行沟通、初步了解情况、编制风险管理工作计划等。

全面风险管理计划没有统一的格式，可根据全面风险管理实际需要参考最佳实践来设计。

制订全面风险管理计划，应主要考虑以下因素：

1.1.6.1 风险战略。风险战略是制订全面风险管理计划的前提。企业要根据企业、行业和竞争因素制定全面风险管理的战略，通过制定一个战略目标，企业可以把其实际风险承受水平具体化，确定风险与企业目标、收入、市场份额等的关系，以及愿意把多少财务资源投入风险管理。

1.1.6.2 风险现状。全面风险管理计划至少是以初步识别会影响企业的所有风险来源为开端。

1.1.6.3 风险分析。通过关联分析可使企业确定每种风险来源怎样相互影响，其最终结果是编制显示特定风险来源如何影响企业经营总体的关联图，然后用来分析风险的相互依存性。

1.1.6.4 制订计划。制订出全面风险管理计划是结果。一旦计划制订，就必须在企业内部加以贯彻执行。

1.1.7 编制方案

编制方案，是编制全面风险管理实施方案，是实施具体风险管理的具体依据。一般来说，全面风险管理实施方案应当包括以下基本内容：

1.1.7.1 全面风险管理具体目标。

1.1.7.2 全面风险管理具体内容。

1.1.7.3 全面风险管理具体人员。

1.1.7.4 全面风险管理具体时间。

1.1.7.5 全面风险管理具体流程。

1.1.7.6 全面风险管理具体方法。

1.1.7.7 全面风险管理具体要求等。

全面风险管理实施方案应该是具体的、可操作的。具体的才是有用的，因此，对每一个全面风险管理实施方案都要有针对性，要在初步总结前期全面风险管理工作的基础上，经认真调查来确定。

此外，全面风险管理计划与实施方案可合二为一，这可根据全面风险管理的

需要来确定。

1.1.8 下发倡议

下发倡议，是下发全面风险管理倡议书或通知书，是风险管理准备阶段必不可少的环节。这个阶段可以安排在前面，也可安排在后面，这可根据需要来确定，不需要固定化。

全面风险管理工作涉及面广、难度大，需要多个部门全力配合才能完成。这就需要高管人员的英明领导和大力支持。高管人员的领导和支持，以及通常至少是开始时积极的参与会促进全面风险管理的最终成功。在全面风险管理的准备阶段，高管人员的领导和支持尤为重要。比较有效的手段是，在全面风险管理项目开始时，由高管人员组织全体人员（至少是与实施本项目有关部门的领导和员工）召开全面风险管理工作启动仪式，宣传进行全面风险管理的必要性和现实意义，并提出配合要求。

1.2 风险管理实施

1.2.1 风险识别

1.2.1.1 风险识别概念

风险识别，对企业面临的各种风险进行确认的一个动态化和连续不断的过程，是全面风险管理在实施阶段的首要步骤。风险识别就是要把可能会突然跳出来咬人的风险都识别出来。简单地说，风险识别就是确认风险的过程。

要进行有效的全面风险管理，首先得知道企业有哪些风险，风险在哪里，这很重要，是进行全面风险管理的前提。

风险识别是一个动态和连续不断的重复的过程，需要针对环境的变化持续进行。随着客观环境的变化，企业的风险也会改变性质或者出现新的风险，企业应该将风险识别的工作经常化，使之成为一项长期的制度。要减少不可知风险，就必须持续不断进行风险识别；要使风险识别工作持续不断进行，就必须制度化、系统化。

企业全面风险管理，既要考虑识别风险，也要考虑识别机会。传统风险管理强调主要识别企业的各种风险，而现代风险管理还强调通过考虑全面范围内的潜在事项，促进管理当局识别并积极实现的机会。放弃机会，实际是最大的风险。不论识别出来的是风险，还是机会，都需要及时反馈到企业管理当局促使采取对策。

1.2.1.2 风险识别内容

风险识别的内容是广泛的，包括识别各种风险和机会，但关键是要把各种风

险识别出来，要把企业的各种风险识别出来离不开对诱发风险的各种因素的识别。

企业到底有哪些风险是不固定的，可以说世界上没有两个企业所面临的风险是一致的，即使是同一个企业不同时期所面临的风险也是不一致的。就是同一个企业的不同部门、不同级别的人所面临的风险也是不一致的。所以，识别企业的风险是困难的，也是没有固有模式可以借鉴的。

在全面风险管理的识别阶段，把组织所面临的全部风险识别出来，是这一阶段最理想的结果。事实上，要把企业所面临的所有风险全部识别出来是不现实的，但这是全面风险管理工作努力的方向，也正是全面风险管理具有挑战性的地方。

如果知道了企业所面临的全部风险，全面风险管理的后续工作就有了基础。

识别风险的过程，实际上也是识别诱发风险产生的原因的过程。识别风险因素是风险识别的一项内容，或者说是识别风险的手段之一。识别风险因素之所以重要，不仅在于有利于从风险产生的根源入手识别出企业所面临的风险，更重要的是一旦确定了主要的风险因素，企业管理当局就可以考虑它们的重要程度，尽可能将这些风险因素与业务活动联系起来，并且集中关注重要风险因素，有利于抓住主要矛盾，管理重要风险。

到底风险因素包括哪些，因企业的不同而不同，不同的风险产生的原因是不同的。根据唯物辩证法的观点，任何事物的产生和发展都是内因和外因共同作用的结果，因此，从内部和外部两个方面来识别诱发风险产生的因素是科学的，正确的。但实际风险管理工作中仅把风险因素按内部和外部来列示是没有实际意义的，比较现实的做法是针对可能存在的特定风险，按内部、外部因素来进行识别。按此观点，不论哪种风险，一般应考虑以下风险因素：

内部因素，诱发风险产生的主要原因，总括起来包括治理因素、组织因素、经营因素、管理因素、技术因素、信息因素、人员因素、环境因素等。

外部因素，诱发风险产生的次要原因，总括起来包括经济因素、科技因素、法律因素、社会因素、政治因素、自然因素等。

诱发风险因素因具体风险的不同而不同，内部因素是主要原因，外部因素是次要原因，这也是相对的，不是绝对的。不论怎么样，根据可能出现的具体风险有针对性地进行识别是绝对正确的。

把识别出来具体的、分散的风险进行科学分类是有用的，便于后续全面风险管理工作的进行。至于按什么分类、如何分类，不应该有固定的统一的要求，要根据企业具体风险管理的需要来决定。因分类标准不同，风险的类别也就不一样，也没有对错之分，不过从风险管理具体实施的角度考虑，应先按主要风险分类，再按诱发风险的内部和外部原因分类或直接按具体原因列示会更有些。因为诱发风险的因素是多种多样的，有的风险既有内部原因，也有外部原因，这样

分类便于进行管理。

根据价值链理论，把企业的风险识别延伸到价值链，也就是从价值链的视角考虑风险是越来越重要了。

企业的风险按内容可分为社会风险、管理风险、经营风险、财务风险、遵循风险和其他风险等。在此分类的基础上，再进一步分析诱发风险的内部、外部因素。实际工作中分类越具体越好，但为了汇总分析的需要，可以有几个层次。

1.2.1.3 风险识别程序

风险识别从理论上可以分筛选、监测和诊断三个环节或更多阶段。

1.2.1.3.1 风险筛选，就是对各种风险参照本企业的实际情况进行对号入座，按其明显程度和重要程度进行排队。

1.2.1.3.2 风险监测，就是根据某种风险及其后果，对涉及这种风险的产品、过程、现象或个人进行观测、记录和分析，以掌握它们的活动范围与变动趋势。

1.2.1.3.3 风险诊断，即根据企业的风险症状或其后果以及可能的因果关系进行评价和判断，找出可疑的起因，并仔细进行检查。

事实上，风险识别程序在具体的风险识别实际工作中是很难划分的，因为其界限很难界定。因此，风险识别分几个环节并不重要，重要的是列出企业面临的全部风险，列出每一种风险产生的具体原因，从而建立或健全风险数据库。可以说风险识别阶段的最为重要的工作就是要建立风险数据库，将识别出来各种风险及其原因进行适当的归类，并以文字做清楚描述，为全面风险管理的下一步工作打好基础。

1.2.1.4 风险识别方法

风险识别方法是很多的，各有其优缺点和适用条件，世界没有一个适用于全部风险识别的最好的方法。只有较好，没有最好，要考虑风险识别方法的适用性。企业不同，识别风险的方法就不同；风险不同，识别的方法也不完全一样。实际上，特定的风险识别方法对一些企业比对另一些企业更有用，对一些风险识别比对另一些风险识别更有用。因此，试图用一种最好的方法识别企业所面临的全部风险的想法是不现实的，也是没有的。COSO举了个生动的例子说明了这一点。以流程图为例，对一个涉及许多产品或原料在不同环节上流动的生产过程来说，流程图是一个合适的风险识别方法。而在一个不是以流动为主要特征的地方如办公室，使用其他形式的风险识别工具可能会更好。这说明，识别企业的风险不能单靠一种方法或工具。

实际工作当中，即使识别同一种风险也可以同时使用几种方法。在风险识别过程中要根据企业经营活动的特点、内外环境变化和经营管理的需要，对其作出适当的选择和组合。风险识别方法既关注过去，也着眼于将来。关注过去是为了从风险事故中总结经验，便于从惊人相似的风险事故原因中识别风险。着眼于未

来是因为风险就是未来的不确定性，要预测未来发展趋势。这一点是毋庸置疑的，也是被大量的全面风险管理的实践所证实的。历史上有多少风险事件爆发的原因是相似的。

问题的关键是风险识别的方法组合有哪些，在实际工作中如何应用。这很难有精准的答案，不过风险识别作为全面风险管理在实际阶段的一个重要步骤，全面风险管理的方法大多适用于风险识别这是肯定的。总结风险识别的实践经验，下面的方法或工具是比较常用的：问卷调查法、现场勘察法、推进式研讨法、财务分析法、流程图法、情景分析法、事件树分析法、风险数据库、风险图谱等。

不论采用什么方法，只要确实把风险识别出来就行。不能过分强调定量分析模型。简单的或许就是有用的。风险数据库就是一个简单实用的风险管理工具。风险数据库不可能有统一的格式和内容，但在全面风险管理的识别阶段能够把识别出来的风险按风险类别、风险描述、风险因素、管理部门、业务流程等列示出来就可以了。我国全面风险管理搞得比较规范的某中央企业在风险识别过程中不仅建立了业务层面的风险数据库，还建立了“企业风险分类表”“部门风险表”“企业风险汇总表”等风险数据库。

业务层面的风险数据库非常关注风险与业务流程的联系，并强调了是否是重要和控制措施。这实际上不仅仅是风险识别阶段应该建立的风险数据库，已包含了全面风险管理其他阶段的工作。

企业风险分类表，可结合企业自身业务中可能的风险事项以及企业运营中常见的风险，分为社会风险、管理风险、经营风险、财务风险、遵循风险和其他风险。

部门风险表，由企业各部门经理负责，根据确定的风险识别工具和方法，对本部门业务涉及的风险事项进行识别、归类和讨论，形成本表。该表可以基于本部门主要的业务活动和流程，分析这些流程中的潜在风险，以及所属的风险大类别和子类别，这样就可以形成本部门各业务活动/流程中主要的风险表。对于风险事项的描述一定要具体，以便为接下来的风险管理活动提供基础；同时风险事项应尽可能的全面，以免遗漏重要的风险事项。

企业风险汇总表，是部门风险表的汇总，汇集了各部门的主要风险以及公司层面的风险。通过该汇总表，可以比较清楚地了解到各部门主要业务活动/流程涉及的风险类别，同时，也可以了解到某风险类别潜藏于哪些部门的哪些主要业务活动/流程之中（同一业务活动/流程可能涉及多种风险类别）。

对风险管理比较薄弱，没有比较规范地开展风险管理工作的企业，有个特定行业或职能领域所共有的潜在风险清单，即风险目录是必要的。风险数据库就是企业内部的风险清单，对持续的全面风险管理都是有价值的。风险清单可以由企业内部人员编制，也可以由企业外部人员编制。

根据识别出来的风险和分布，绘制风险分布图，即风险图谱是更加直接、形

象的方法。

大家知道，航空业的风险是最大的，尤其是军队中的航空。美国空军把识别风险作为全面风险管理的第一步。美国空军开发了一些看似简单但很实用的办法来帮助管理识别风险的目的，其中 5-M 模型（人、机器、媒体、管理、任务）不仅为风险识别过程中各复杂要素之间关系的确定提供了基本框架，更重要的是非常强调各要素的细化内容，并对各要素中的所有风险根源进行细化，编制 5-M 模型综合风险识别检查对照表。

1.2.2 风险评估

1.2.2.1 风险评估的概念

风险评估，是在风险识别的基础上对风险进行计量、分析、判断、排序的过程，包括风险计价、风险分析、风险评价等步骤，是风险应对的主要依据，应立足于对固有风险和剩余风险的评估。风险应对就是风险评估，代替不了风险管理，只是全面风险管理的一个重要部分或重要步骤。

决定应该在多大程度上关注对企业所面临的一系列风险的评估很困难，而且具有挑战性。从全面风险管理的实际工作考虑，在风险管理刚刚起步阶段的企业或小型企业，不必要进行具体细分，可统称风险评估，对已经开展全面风险管理工作的企业，尤其是大型企业可以将风险评估分为风险计价、风险分析、风险评价等或取消风险评估的概念，用风险计价、风险分析和风险评价来代替。

1.2.2.2 风险评估的内容

风险评估的内容是复杂多样的，简单地讲，就是评估风险发生的可能性和影响。可能性表示一个给定事项将会发生的概率，影响则代表它的后果。

一般来说，对识别出来的风险，从可能性和影响两个方面进行评估后，就可以根据评估的结果采取应对措施。当然，不论怎么细分，贯穿始终的是要从可能性和影响两个方面进行评估。

全面风险管理要基于固有风险和剩余风险来进行评估，也就是既考虑固有风险，也考虑剩余风险。固有风险是在没有采取任何措施来改变风险的可能性或影响的情况下，企业所面临的风险。剩余风险是在风险应对之后所残余的风险。对剩余风险的评估是指对企业风险管理或日常的管理活动中采取应对措施之后的风险进行的评估。从严格意义上来说，企业风险评估主要是对剩余风险的评估，因为作为一个企业不可能无任何管理、无任何防范风险的措施，只是有些是无意识地进行的。仅对全面风险管理中，风险应对之后残余风险进行评估，就要树立风险评估一个持续性和重复性的互动过程，不能将风险评估与一次性风险活动联系起来。无论是对固有风险的评价，还是对剩余风险的评估，始终不变的是要从可能性和影响两个方面来进行。

全面风险管理强调风险评估不能把注意力只集中在威胁上，要既考虑因威胁

而退缩的风险，也考虑未抓住机会的风险。如果抓住机会就可能超越目标，但利用机会的本身也是一种风险。这就是说，全面风险管理中的风险评估，在评估风险发生的可能性和影响的同时，还要评估机会失去的可能性和影响。

对风险或机会从可能性和影响两个方面进行评估，说起来是简单的，实际上风险评估是全面风险管理工作难度最大、最具有挑战性的工作。对不确定性的评估本身就充满着不确定性，充满了各种假设、情感和完全不可思议的东西。不同的人对风险的感受是不一致的，人们的风险感受至少与价值观、前景、收入、失败的机会、工作与生活的平衡等有关。正因为影响风险感受的因素不同，人们对风险发生的可能性和影响程度的判断就不可能一致。人们，尤其是企业的管理当局通常对不确定性会作出主观判断，这必然使得风险评估工作一路上充满着主观判断。

在实际全面风险管理工作，对风险的可能性和影响的估计值通常利用来自过去的观察数据来确定，它提供了一个比完全主观的估计值更加客观的依据。但对大多数企业而言，过去观察数据资料不全或没有，这使得科学的风险评估方法难以使用。还有，历史数据终归是过去的事实，在瞬息万变的信息时代，肯定会随着时间的推移而发生变化。

风险评估按其实施步骤可细分为风险计价、风险分析、风险评价等内容，但不包括风险识别（风险辨识）和风险应对。风险识别和风险应对在全面风险管理中应是相对独立的步骤。

1.2.2.3 风险评估程序

风险评估程序，是对企业风险进行有效评估的基本过程，其实施步骤可为风险计价、风险分析、风险评价等阶段。

1.2.2.3.1 风险计价

风险计价，是对企业面临的各种风险进行量化的过程，是给风险定价的专门方法和措施。简单地说，就是风险的量化过程。当然，风险的量化，不能像计量工具主要量化“过去”，而主要是量化“未来”，过去只能是依据。

虽然，对风险的计量是非常困难的，但风险计价是有用的，即使仅仅是不太精准的估计。因为“你不可能管理你不能计量的东西”。只是风险估价不像有的人说的那么简单，需要比较专业的方法和技能，更需要不断创新。可以说，风险计价是全面风险管理技术要求高、难度最大的地方，即使是已经开展全面风险管理工作的企业，仍然还是一个主要的挑战。除了技术难以掌握外，一个重要的原因是没有可供分析的资料，更谈不上有系统的风险数据库。风险计量是帮助企业董事局、管理当局制订战略方案时进行全面风险管理的适当考虑。同时，它更是审计人员合理地制订审计计划的基础和关键。当然，这一切有赖于计量者的专业判断。

风险计价主要是对风险幅度和风险发生频率的估价。按照全面风险理论的观

点, 风险可能是损失, 也可能是机会。事实上, 对风险计价主要是对风险损失幅度的计价。对风险损失幅度计价, 需考虑同一危险事故所致各种损失的形态、一个危险事故牵连的风险暴露数目、损失的时间性和其金额等事项。实际工作中, 直接损失通常较容易确认及计价, 损失程度也较少, 而间接损失则较难确认及较难量度其程度。

在全面风险管理实践中, 依据损失幅度大小, 在同一归类标准下, 一般将风险归为 5 类。到底归几类倒不难, 难的是如何确定科学合理的归类标准。企业不同归类标准是不一样的。

风险频率, 就是风险发生的可能性。对风险损失发生频率而言, 主要是估计损失次数的概率分配。此时要考虑风险暴露数、损失的形态、危险事故等因素。在全面风险管理的实际工作中, 依据损失发生的可能性归类风险, 有分为四类的, 有分为五类以上的。

风险损失发生频率计价风险带来损失的次数, 预期损失次数可根据统计过往记录而进行评估, 但该方法并不考虑损失的严重程度, 所以损失次数多, 并不代表每次损失是一样严重, 不代表损失频率低的风险比频率高的风险较易接受, 因为两种风险的严重性可能不一样, 有些风险由于非常严重, 发生一项也可能带来巨大损失, 所以要对损失频率及损失程度两项都计价。

1.2.2.3.2 风险分析

风险分析, 是风险评估的重要步骤, 目的是为全面风险管理的后续环节提供依据。风险分析并非只是理论上的, 通常对企业的成功很重要。当它涵盖了所有重大业务过程中的风险识别时, 最为有效。

风险分析是否要作为全面风险管理的一个独立环节, 没有统一的说法。可以确定的是从理论上讲风险分析可以独立出来说, 实际工作中风险分析应该是一个基本的方法, 要贯穿全面风险管理始终, 当然也可以独立出来做。对企业的不同层面的风险识别后, 进行风险分析, 这是需要的。如果把风险分析独立出来的话, 风险分析就可以定义为在风险识别的基础上对风险发生的可能性、风险发生的条件以及影响程度等进行描述、分析、判断, 并确定风险重要性水平的过程, 是全面风险管理的独立环节, 为全面风险管理的后续环节提供依据。当然, 把风险分析作为全面风险管理的独立环节, 也不能忽视分析的方法在全面风险管理其他环节的重要作用。

1.2.2.3.3 风险评价

风险评价, 是在风险识别、风险计价、风险分析的基础上对风险发生的可能性、影响程度等进行综合评价的过程, 是风险管理的一个重要环节, 是企业采取风险控制措施的直接依据。

风险评价到底处在全面风险管理哪个阶段, 大多数人认为是风险识别后的全面风险管理环节, 有人认为是风险应对后的整体评价。从理论上可以将风险评价