

irm

风险管理经典读物

Fundamentals of Risk Management

**Understanding, Evaluating
and Implementing Effective
Risk Management**

保罗·霍普金 (Paul Hopkin) ©著 蔡荣右©译

风险管理

理解、评估和实施有效的风险管理

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

013033337

irm 风

F272.3
251

Fundamentals of Risk Management



Understanding, Evaluating
and Implementing Effective
Risk Management

F272.3
251

保罗·霍普金 (Paul Hopkin) ©著 蔡荣右 ©译

风险管理

理解、评估和实施有效的风险管理



北航

C1639775

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

788880810

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2012-4619

图书在版编目(CIP)数据

风险管理/(英)霍普金(Hopkin,P.)著;蔡荣右
译. —北京:中国铁道出版社,2013.3
书名原文:Fundamentals of Risk Management
ISBN 978-7-113-15485-1

I. ①风… II. ①霍… ②蔡… III. ①风险管理
IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 240974 号

Fundamentals of Risk Management, 2nd edition
Copyright ©The Institute of Risk Management, 2010, 2012
Original English language edition published by Kogan Page
All rights reserved

书 名:风险管理
作 者:[英]保罗·霍普金(Paul Hopkin) 著
译 者:蔡荣右 译

责任编辑:张艳霞 电 话:010-51873179
编辑助理:胡娟娟
封面设计:王 岩
责任校对:龚长江
责任印制:赵星辰

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)
网 址:<http://www.tdpress.com>
印 刷:北京铭成印刷有限公司
版 次:2013年3月第1版 2013年3月第1次印刷
开 本:700mm×1000mm 1/16 印张:24.75 字数:344千
书 号:ISBN 978-7-113-15485-1
定 价:98.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。

前言

企业风险管理的好处

最近十年间,一系列社会团体以及政府大规模突发事件频繁发生(伍尔沃斯公司、金色奇迹、北岩银行、花旗银行、安然公司甚至冰岛的整个银行系统)。投资商、客户以及监管者均将目光转移到了执行官、经理人以及董事会的企业风险管理机制上。这些事件直接导致公司领导层对企业所面临的风险的极大关注和重视,进而促进了风险管理学科的长足发展,使之逐渐演化成一门核心学科。

风险无处不在,只要存在未知的事物,便有风险的存在。明确风险的存在,对存在的风险作出评估,实现对企业风险的有效管理——这些是完成风险管理的关键步骤。企业的风险管理都是以其战略发展目标为基准的,风险管理时常会使得业务的开展回到原点,因为随着实践经验的逐步积累,企业主们便会明白并非所有的因素都是可控的。地区性事务可能导致的全球性影响通常是无法预测的,比如恐怖主义、传染病以及信贷危机等。然而,风险同样也意味着出现难得机遇的可能。正所谓,乱世出英雄,很多家喻户晓的名字就是在窘迫的环境当中出生和成长起来的。

风险管理为企业提供了处理和应对不确定性的框架和机制。虽然风险管理承认所有的事物都具备不确定性,但是风险管理的现代实践所采用的是系统性的、综合性的方法,所依靠的是灵活可变的工具以及技巧。每个部门所坚持的基本原则不尽相同,但这些原则均能够改善企业的弹性,增加业务的可预见性,从而提高企业的预期利润。当今社会千变万化,风险管理的重要性日益凸显。

风险管理的高效实现需要相关人士具备一定的常识以及战略意识,深谙企业管理之道,带有强烈的求知欲,而超群的沟通技能以及影响力则是重中之重。

风险管理研究所核发的国际风险管理证书是一种能够体现风险管理的日益变化及其全球属性的初级证书。风险管理研究所不仅看到了企业范围内综合风险管理(或称“企业风险管理”)的重要性,而且意识到了国际化标准(如ISO 31000)正在被频繁地使用。国际风险管理证书能够用企业风险管理的基础知识以及工具,武装未来的职业化风险经理人,确保企业的稳定发展以及长期繁荣。

本书既是一本重要的获得国际风险管理证书的考试准备用书,也是众多企业的珍贵的资料库,适合所有对风险管理感兴趣的读者阅读。

内容简介

风险管理的实际应用

本书旨在为广大读者提供风险管理方面的理论及实践层面的综合性介绍，兼顾了公共组织与私人企业两个模块的风险管理内容。通过对本书的深入阅读，读者们能够掌握与风险管理相关的基础知识并形成自己的独特见解，帮助他们明确风险管理是否适合作为自己毕生的事业来实践。

本书的很多读者都希望能够加深自己对风险以及风险管理的理解，从而更好地完成本职工作。与此同时，本书还可以作为风险管理研究所(IRM)颁发的国际风险管理证书的教材使用。当然，只要您对风险管理学科感兴趣，即使并未参加风险管理的学习，本书亦是不可多得的阅读材料。

本书的第一部分为读者们介绍了风险以及风险管理，并且在第二和第三部分为大家深入介绍了风险管理的最为显著的特征。第四、第五及第六部分集中为大家阐明了风险管理工具及技巧的具体运用，同时为读者们展示了风险管理能够为企业带来的诸多益处及其额外产出。

我们的生活充满各种风险。个人活动通常存在着各种风险，从旅途中可能发生的意外，到个人财务决策，风险无处不在。我们的家庭生活中存在着各种风险，其中包括住宅发生火灾的风险，与房屋所有权相关的财务风险等。家庭生活以及人际关系的方方面面均存在着五花八门的风险，但这些风险均不在本书的讨论范畴当中。

本书所讨论的对象主要是商业、商业风险以及我们所需完成的本职工作等。然而，风险评估及明确风险应对处理方式是我们每天必做的功课。风险管理并不仅限于工作的范畴，因为家庭生活与休闲活动同样也离不开风险管理。

风险属性

最近，全球范围内发生的某些事件使得风险这个词汇变得格外引人注目。恐怖主义、极端气候以及全球性金融危机的爆发所带来的阴霾还未散去，而所有的这些因素都是整个社会以及商业所面临的巨大风险。这些极端因素与前述的我们在日常生活当中经常面临的风险(有时候甚至更为普遍)联手，共同威

胁着我们。

风险管理的核心内容在于对所有可能采取的应对方式的利弊作出评估,按照实际情况选择最为妥帖的解决方案。最终选择的风险管理办法应当能够为作为个人的我们、我们的工作以及被雇佣的公司带来好处。

在私生活以及家庭生活当中,我们对风险的很多应激反应都是自动完成的。我们对火灾以及交通意外的趋利避害是一种根深蒂固的自动反应。火灾以及交通意外所造成的影响只能是负面的,因此火灾以及交通意外均被称为“危险”。

作为个人的我们以及企业所面临的某些风险所对应的特定处理方式是带有强制性的。举个例子,在我们的日常生活当中,按照相关的法律法规,车主必须为小汽车购买强制险,但并不一定得为自己的房屋购买保险。这种行为同样可以被视为不错的甚至是明智的风险管理方式。

经常性地为你的爱车做汽车保养,保证其各项机械性能处在良好的水平,那么爱车出机械性故障的概率便能大幅降低。但是,即使是享受全套保养服务的小汽车也存在着发生故障的可能。因此,保养工作做到位的确能够降低发生故障的风险,但不能完全消除发生故障的可能性。此类带有极大不确定性的风险通常被称作是“控制风险”。我将在本书中与读者们深入探讨与车主相关的案例,因为这是很多读者的生活中与风险有关的鲜活案例。

除了“危害”以及“控制风险”之外,很多风险的存在是因为我们渴望(很多时候都是期望)获得积极的回报。举个例子,我们投资通常是为了从中获取额外的利润。与此相类似的,人们对体育赛事的比赛结果下赌注通常也是为了获得收益和回报。

很多人选择主动参与赛车以及其他危险系数较高的娱乐活动。在这种情况下,比赛的参与者所期望得到的回报显然与金钱无关,他们可能是为了荣誉、自尊或者同龄人艳羡的目光而战。参加此类带有较大风险的活动且希望获得积极回报的做法,可以被称为冒着“机会风险”。

风险管理

企业可能面临着各种各样的可能会影响到其正常运作的风险。公司所希望达成的总体目标可以被称为任务或者是一系列企业发展目标。企业运作的影响因素可能会制约目标的实现(危险),为最终的发展情况带来不可知因素(控制风险),而雇员则愿意为个人以及公司前途竭尽全力(机会风险)。

风险管理应当具备综合性的方案来完成对上述三种类型的风险的评估、控

制以及监管。本书将对风险管理的核心内容及其运用情况作深入探究。本书为读者们准备了风险管理为公共部门以及私人企业带来诸多益处的鲜活案例。此外,对于非营利性组织(如慈善机构、俱乐部、其他会员机构等)而言,风险管理也有着同样的重要性。

风险管理的过程由来已久,虽然呈现的方式以及采用的术语不一而足。本书对不同的风险管理从业者以及不同的企业部门所采用的术语作了研究和探讨。除了对现行的风险管理标准的简单介绍之外,本书还为读者们准备了能够体现风险管理的关键步骤的简化版的案例,帮助读者们更好地理解相关的教学内容。

风险管理过程并不能独立发生。事实上,风险管理的实现需要企业成员的努力来保障。不同的风险管理标准、指导手册以及出版物,对风险管理框架的内容阐述不尽相同。但所有对风险管理过程的定义都有一个共同点:成功的风险管理过程的最为关键的要件在于沟通以及汇报机制(架构)、企业确立的风险管理的总体战略目标(策略)、一系列既定的指导方针以及程序(方案)。本书将重点讨论风险的架构、策略以及方案的重要性。

风险管理的标准主要由两部分内容组成:风险管理过程以及对推进风险管理向前发展的框架内容的描述。现存的风险管理标准存在着数个版本,其中包括企业风险管理标准以及英国标准协会刚刚发布的 BS 31100 等。美国 COSO-ERM 的全面风险管理理念也是不错的选择。除了上述风险管理标准之外,2009 年颁布的 ISO 31000 国际标准也颇具规格。广受业界关注和尊敬的澳大利亚标准 AS 4360(2004)已于 2009 年被 ISO 31000 所取代。AS 4360 的首次出版是在 1995 年,ISO 31000 较好地延续了 AS 4360 的优点,两者所依靠的管理理念极为相似,可谓是一脉相承。

第六章为大家进一步介绍了现存的通行标准以及其他出现在出版物上的指导原则。此外,本书的每个部分都为读者们列明了可供参考的资料出处。本书通篇采用缩写以及首字母缩略词,促进读者们的学习以及理解。

风险管理的专业术语

很多有关风险管理的出版物均特别强调企业内部统一相关术语的重要性及其益处。很多企业都实现了与风险管理相关的术语、对风险管理过程的理解以及企业的应对方案层面的一致性(至少能够在企业内部实现上述目标)。但是,在整个商业部门甚至是个别企业内部,实现风险管理用语的规范化在实际

操作当中通常具备相当大的难度。

参考资料与辅助材料所使用的术语也是五花八门。不同的风险管理方法、风险管理标准以及风险管理指导教程的存在,意味着同一个特征或者概念可能存在着多种不同的表达方式,也就是说,在术语的使用上存在着分歧。这种现象的存在非常令人遗憾且极易令人感到混淆不清,但在实际的操作当中,避免甚至杜绝这种现象的产生是不可能的。

业界在统一风险管理行业用语方面作了极大的努力,旨在建立标准化的行业用语规范。ISO Guide 73(ISO 标准当中的通用术语)便应运而生了。在所有可能的地方,本书当中将默认使用 ISO Guide 73 当中列明的术语。但是,并非所有的地方都能做到术语的统一使用,很多时候都必须选用其他的备选术语。事实上,ISO 出版了专门的术语使用说明,也就是全名为 *Safety Aspects-Guidelines for their inclusion in standards* 的 ISO/IEC Guide 51:1999。在对某些术语的定义方面,Guide 51 与 Guide 73 之间存在着一定的差异。

风险管理的好处

成功的风险管理将会带来各种各样的好处。本书将这些好处归纳为以下几类:确保风险管理的合情合理合法;对风险管理工作的十足把握;有助于管理决策的达成;实现高效运营,卓有成效的风险管理,有效的策略确保风险管理的合情合理合法指的是风险管理过程的实施需确保企业的所有经营活动均符合相关法律法规的要求,保证企业能够履行强制性的社会义务和责任。

企业的董事会通常希望获得对风险管理工作的十足把握,所有的不可控因素均被有效识别,采取恰当的手段或者措施防止风险进一步演化成为危险。为了确保商业决策的正确性,企业通常需要实施风险管理活动,获得额外的结构化的信息,进而帮助和指导决策者们作出合理的商业决策。

值得一提的是,风险管理能够带来的最关键的利好因素,在于它能够提升企业的运营效率。此外,风险管理还能够确保业务流程(包括策略的引进、项目的实施以及变化的倡议等)的高效性,保证所选战略的有效性。所选战略的有效性的主要衡量指标是传达所需传达内容的能力。

战略决策过程、工作项目的高效落实以及企业的日常运营都离不开风险管理的投入。风险管理可能带来的益处同样可以根据企业当中的这三个时间轴确定。风险管理活动的产出能够从三个时间轴为企业的发展助力,确保企业能

够实现下述三个目标：

- 有效的策略；
- 卓有成效的风险管理；
- 高效的运营。

为了将风险管理可能为企业带来的益处最大化，必须逐项明确实施风险管理的预期目标。如果这些益处并未被准确识别，那么风险管理活动的成功与否便会无从判断，而且判断也会变得毫无意义可言。因此，合格的风险管理活动必须具备属于自己的预期成果及好处。在具体的实践当中，我们不仅应该关注风险管理活动的每个阶段的进展情况，还应该特别注意支撑风险管理活动的设计、执行以及监管框架的所有细节。

风险管理的特征

对潜在风险认识的匮乏、对主要风险分析的浅尝辄止，以及风险应对措施的错误选择等，都会导致企业风险管理的不到位。此外，风险管理策略的错误选取、相关策略的错误传达及其相对应的责任同样会引致风险管理的漏洞。与此同时，风险管理的程序或者方案可能带有瑕疵，这样一来，这些方案便无法保证预期效果的产生。

企业风险管理活动的不到位可能会带来负面效果，导致企业的运营效率变得低下，项目不能按时完成，策略不能准确传达，甚至从刚开始时便一败涂地。本书将与读者探讨成功的风险管理活动的标志性特点。为了确保风险管理活动能够成功开展，风险管理行为必须满足以下五个特性要求：相称性、相关性、综合性、相嵌性以及动态性。

相称性指的是企业所面临的风险的严峻程度，应当与企业规避或应对风险的实际投入呈正相关。风险管理活动应当与企业内部的其他活动相关联。风险管理活动还应具备综合性，以期风险管理行为能够覆盖到企业的方方面面，帮助企业更好地面对所有风险。本书还将探讨将风险管理活动植入到企业的日常经营活动当中去的多种方法。最后，风险管理活动还应当是动态的，随着企业所面对的商业环境的变化而变化。

本书的结构框架

本书正文共分为六个部分。

第一部分主要是对风险管理的介绍,引入所有与风险管理相关的基本概念。后面的内容将对这些基本概念作较为深入细致的阐述。

第二部分探讨了风险管理策略的重要性,认为风险管理政策是至关重要的,进而研究政策如何才能得以正确地贯彻和实施。风险管理逐渐演化成为一门职业,于是越来越多的人开始关注风险管理能力框架,以及人际沟通能力或者软技能的重要性。第二部分则侧重于最新发展情况的认识层面。

第三部分认为,风险评估的重要性在于它为风险管理的成功奠定了基础。风险的分门别类、风险分析工具以及技巧将在第三部分当中作详细讨论。

第四部分逐个列举了应对风险的备选方案。第四部分集中笔墨对各种风险控制技巧进行了深入浅出的分析,为读者提供了鲜活案例,呈现控制特定种类的危险的所有可能。本部分还考虑到了保险以及风险转移的重要性。

第五部分所讨论的是风险治理的重要性,这里可能涉及两点内容:第一,对宽泛的企业治理要求的评估;第二,风险可能给企业带来的负面影响。此外,对股票持有人的心理预期的透彻分析,风险管理与企业商业模式之间的关系等,都是风险管理者应当着重考虑的内容。

最后的第六部分主要讨论的是风险保障及风险报告机制。企业的内部审计制度、企业社会责任的重要性,以及风险管理报告机制的选择均为本部分考虑的内容。以图表形式呈现某些重要信息的做法,极大地增加了本书的可读性。图表的大量运用是风险管理过程的领结型描绘法的频繁使用所导致的。

风险管理的实践

本教科书从头至尾多处借助于简短的示例,让风险管理变得栩栩如生。这些例子主要集中在少数企业当中,旨在为前述的观点模拟得到特定的情境。风险管理活动不能离开特定的情境单独存在,因此这些企业的存在是为了给前述的观点或者概念提供可依托的背景环境。

举例说明某观点的时候,最常见的例子是一个货运公司、一家体育俱乐部、一个剧院、一家出版社、一家拥有该体育俱乐部以及货运公司的大型上市公司(仅仅为了方便举例)。此外,风险管理原则被运用于私生活中,个人所面临的风险管理的例子也被多次用到。

除了这些一般性示例之外,在需要出现案例学习的地方,本书还借助于日常生活的场景及事例来阐述某些观点。本书的每个部分都以特定公司的财务报告和账目的节选内容结尾,旨在再次强调该部分所重点阐述的内容和主旨。

虽然这里例子大都取材于英国,但材料所体现的风险管理原则同样适用于世界上的其他国家。

全球性金融危机的爆发以及全球范围内的经济不景气使得风险管理被推向了前所未有的高度。因此,运用风险管理工具以及技巧使得企业起死回生的例子不胜枚举。本书借助于大量类似的信息,为读者们精心准备案例,针对案例发表自己对风险管理可能对企业产生的影响的见解及评论。

本书当中存在着很多对话框,包括对前述理论的实际运用举例,以及针对某些实际情形发表的见解和评论。此外,本书每部分结束之前都为读者朋友们准备了案例学习模块的内容。某些案例是从高规格的公司网站上找到的,还有些案例则是某些公开领域找到的年度财务报表以及账目。

风险管理的未来

全球化的金融危机席卷而来,因此越来越多的新闻报道开始暗示风险是万恶之源,风险管理并未取得实质性的成效。事实上,风险并非十恶不赦,而风险管理也并未一败涂地。因此,新闻报道所涉及的两种说法并不正确。企业必须应对其所面临的风险,因为很多企业都不得不从事风险性极高的经营活动。这里存在着两种可能:第一,这些活动是不可避免的;第二,这些活动的回报率非常高,企业希望借助这些活动,为自己及股票持有人带来较为可观的报酬或者经济收益。

全球性金融危机的发生并未昭示风险管理的惨败,却意味着企业未能妥善处理它们所面临的风险。从风险管理活动当中获得益处的首要前提是对企业的风险管理程序的执行计划作好周密部署,然后按照风险管理的实际需求设计出一整套风险管理框架,最后实现风险管理程序与风险管理框架的无缝链接。

本书为读者们总结了一整套风险管理综合方法,介绍了企业或公司实现成功管理所需的基本要素以及大量的风险管理工具和技巧。此外,本书还讲解了如何将风险管理的相关要求准确传达给公司的每一个人,帮助他们出谋划策。

风险管理每时每刻都在经历各种变化,无论是风险管理所运用的工具,风险管理所依靠的技巧,还是为了确保风险管理的成功运作而特别引入的治理结构,均是如此。企业应当加强对成本的控制,而这恰好导致了多种准则的发生,其中包括治理、风险与合规方法。治理、风险与合规方法旨在确保行为的高效性以及成本的高转化率。其主要衡量指标是行为所带来的好处多寡。

越来越多的企业发现目前所采用的传统的风险管理机制运作不力,开始引

进成本缩减机制。对于很多企业来说,将企业面临的风险控制在其的抗风险能力之内本身就极具挑战性。某些意外事件的发生可能会给企业造成致命的影响。在如此艰难的背景下,企业应当在更多地关注那些可能使得风险落地成为危险导火索的同时,群策群力制订详细的计划来应对真正发生的危机。

全球金融危机

下面摘录的文字是对如何才能避免再次出现全球性金融危机的总结。很多企业都缺少一种横跨企业的风险管理框架。该框架的内容纷繁复杂,且每个要点均能够帮助我们有效地避免类似灾难的再次发生。

- 首先,无论该风险属于哪个种类,只要是风险,都应当具备通行的程序、术语以及监管方式。
- 其次,企业的每一份子都应当确保,对企业风险承受能力的准确把握,对风险的准时到位传达,对风险的有力监管。
- 再次,风险管理理念应当被植入到企业的每项重要的业务运营,以及商业决策的过程当中。
- 最后,对风险的把握准确到位,借助这些与风险相关的信息,作出风险管理决策。

国债

虽然早在本书的第一版付梓的时候,我们便注意到了国债危机已经呼之欲出,但时隔数年,情况并未出现转机,甚至表现出了恶化的趋势。虽然某些国家的形势与其他国家相比更为紧迫,但2011年所呈现的总体趋势是消极的。即使是世界上某些较大的且发展更为稳定的经济实体的信用评级同样也遭到了质疑。

企业通常能够较为从容地应对某些突发性的风险,如技术与产品发展风险。但是,企业无法独立承担或者应对的风险同样存在。气候变化、政治风险以及国债危机等重大事件均属于这一范畴。虽然企业对这类风险的控制能力非常有限,但是企业依然需要对这些大规模的复杂风险(有时候被称为“邪恶的风险”)可能造成的负面影响作出评估,制定相应的危机管理计划,应对所有可能发生的危机。

国债危机已经持续了相当长的一段时间。2011年11月25日,信用评级机构标准普尔(S&P)宣布比利时的信用评级被降了一级的消息,而比利时的信用评级也相应地从先前的AA+,变成了如今的AA。标准普尔在其发表的声明当中,表示了其对比利时的资金以及市场压力的担忧。标准普尔发表的声明原文如下:

比利时及其主要的贸易伙伴国快速私有部门的去杠杆化经济在极大程度上限制了比利时政府控制政府负债水平的能力,而在我们看来,比利时的政府负债率水平已经超出了正常水平。

目 录

第一部分 风险管理简介

第一章 风险的定义	2
风险的定义	2
风险的类型	4
对风险的描述	5
固有风险水平	6
风险归类体系	7
风险发生的可能性及影响程度	8
第二章 风险对企业的影响	11
风险的等级划分	11
危险因素可能带来的影响	12
风险的关系网络	13
风险及回报	15
风险及其不确定性	17
对待风险的态度	18
第三章 风险的分类	20
风险影响的时间轴	20
危险因素、控制性风险及机会风险	21
危险因素的容忍	24
危险因素的管理	25
不确定性管理	26
抓住机会	27

第四章 风险管理的发展	29
风险管理的起源	29
保险领域的风险管理	33
专业领域的风险管理	34
企业风险管理	35
风险管理的复杂程度	36
风险管理的领结型结构图	39
第五章 风险管理的基本原则及目标	41
风险管理的基本原则	41
风险管理的重要性	42
风险管理活动	43
高效、节能及能起作用的	44
风险管理的施行	45
获得效益	46
第六章 风险管理标准	48
风险管理标准所涉及的范围	48
风险管理流程	50
风险管理框架	51
COSO 企业风险管理立方体	52
风险管理标准的特质	54
其他风险管理办法	56

第二部分 风险战略

第七章 风险管理框架	62
风险管理架构、策略及协议	62
风险管理手册	65
风险管理架构	67
风险管理策略	68
风险管理协议	68
明确风险管理所处的环境	70

第八章 风险管理的文本记录	72
风险管理的文本记录	72
风险应对及改善计划	74
意外事件报告及建议	75
风险绩效及认证报告	76
风险登记制度的设计	76
风险登记制度的使用	79
第九章 风险管理责任	82
责任分配	82
责任范围	83
管理者的法定责任	85
风险经理人的职责所在	86
风险管理架构	89
风险管理委员会	92
第十章 风险意识文化	94
风险管理的风格	94
定义风险意识文化	95
风险意识文化的衡量	97
风险文化及风险策略	98
活动的相关性	99
风险成熟度	100
第十一章 风险培训及传达交流	104
对风险的反应态度应前后一致	104
风险培训及风险文化	105
风险信息及交流	107
企业内部网络当中的风险信息	108
风险管理信息系统	108

第十二章 风险执业者所需具备的素质	111
素质框架	111
技能范围	112
沟通技能	113
关系技能	116
分析技能	117
管理技能	119

第三部分 风险评估

第十三章 风险评估所需考虑的问题	124
风险评估的重要性	124
风险评估方法	125
风险评估技巧	126
风险矩阵	128
对风险的认识	130
风险偏好	131
第十四章 风险分类系统	136
短期、中期及长期	136
风险分类系统的属性	137
风险分类体系的实例	139
FIRM 风险计分卡	140
PESTLE 风险分类标准	141
危险因素风险、控制性风险及机会风险	143
第十五章 风险发生的可能性及影响	146
风险矩阵的实际运用	146
内生性风险水平及当前风险水平	147
控制信心	149
风险应对措施的 4Ts	150
风险的重要性	151
风险承受能力	153