

企业管理升级与内控实务丛书

- ★ 风险的概念、要素、特征及使命
- ★ 风险管理的内容、目标、流程及使命
- ★ 风险的识别、评估、计量标准及方法
- ★ 风险的应对策略、方案、实施及考评

高立法 主编

(第四版)

企
业

QIYE QUANMIAN FENGXIAN GUANLI SHIWU

全面风险管理实务

QIYE

QUANMIAN FENGXIAN
GUANLI

SHIWU



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业

企业管理升级与内控实务丛书

全面风险管理实务

(第四版)

QIYUE
QUANMIAN FENGXIAN
GUANLI SHIWU

高立法 主编



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业全面风险管理实务/高立法主编. —4 版. —北京: 经济管理出版社, 2016. 10
ISBN 978 - 7 - 5096 - 4561 - 1

I. ①企… II. ①高… III. ①企业管理—风险管理 IV. ①F272. 35

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 204356 号

组稿编辑: 谭 伟

责任编辑: 小 白

责任印制: 黄章平

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市海波印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 25.5

字 数: 520 千字

版 次: 2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 4561 - 1

定 价: 68.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

作者名单

主 编：高立法

副主编：高 璟 高 蕊

撰 稿：高立法 高 蕊 马志芳 杜泰斌
赵朝辉 阎 莹 吴昌磊 马金煜

第四版说明

正当本书再版之际，中国“风险管理师”职业正式进入2015年国家职业分类大典。让我们共同欢呼，这是时代潮流需求，是适应新常态需要，也是当今世界急需的一种新职业，只有掌握它才能把变幻多端的风险看准、看清、看透，从林林总总的表象中发现本质、认清趋势，善于化危为机、转危为安，实现预期目标。风险管理师的职业代码为4-07-02-01；职业名称为风险管理师；职业定义是从事整体风险评估、监测、预警，进行风险管理活动督导、协调、控制并提供咨询服务工作的人员。工作任务如下。

(1) 传播风险管理文化，建立风险管理环境，制订组织的风险准则。

(2) 识别、分析和评价风险。

(3) 提供风险应对决策的参考意见。

(4) 跟踪、监测风险信息。

(5) 建立、维护风险信息档案。

(6) 审查合规性，策划、实施风险信息披露。

(7) 制定风险预警和控制、应对危机的应急预案。

(8) 组织、协调、检查、督导、评价风险管理工作。

职业大典的颁布为风险管理师确定了职业定位、职业内容和工作任务，也为本书再版指明了方向、充实了内容、提出了新观念及要求。

本书出版以来深受读者欢迎，被有些院校及培训机构作为教材使用，以适应新常态，践行新理念，管控好风险，趋利避害实现预期目标。本次再版重点将风险管理与内部控制进行融合，这是学科发展的必然，也是企业管理实践的需要。风险是不确定性对目标的影响，企业在经营活动中时时、处处、事事都有风险，时刻都受到风险影响，其影响具有“二重性”，因此，在经营过程中必须高度警惕风险、竭尽全力识别风险、正确评估风险性质，寻找产生根源、制定管控措施，

并创造条件，促使风险向有利目标实现方向转化。这需要按照中共十八届四中全会决定关于强化内部控制的精神和《企业内部控制规范》的要求，全面建立、有效实施内部控制，明确控制责任，落实控制措施，确保内部控制覆盖企业经济和业务活动的全范围，贯穿内部权力运行和监督的全过程，规范企业内部各层级的全体人员，使风险管理与内部控制文化渗透于员工头脑中、落实在行动上、见效于经济上。这是规避和降低风险损失，实现目标的最有效措施和保障。

本书在修订过程中，得到中国风险管理者联谊会领导与专家们的指导，但由于作者知识所限、错误难免，敬请广大读者赐教。

编者

2016年8月1日

于北京科技大学

总 序

风险的实质是不确定性，它伴随人类的生存而生存、伴随人类的发展而发展。改革开放以来，我国经济迅速发展，科技不断进步，企业已走出国门、步入世界。面对市场全球化、资本国际化，竞争日益激烈，风险已成为企业生存发展的一大危害。

风险具有双重性，既可能给企业带来意外损失，又可能提供意外机遇。但在实际生活中，人们更注重风险的不利性。风险具有客观性，即不管你愿不愿意，它都存在，而且只要你做出决策，就必须承担相应的风险。风险具有时间性，它随时间的变化而变化，随时间的延续其不确定性在缩小，若事件已完成，结果已肯定，风险即消失。风险也具有相对性，一般认为风险产生的原因是信息不充分。由于不同的人掌握不同程度的信息，因此，同一事件，对甲来说，风险很大；对乙来说，可能很小。风险有的具有收益性，高风险往往伴有高收益，否则就不会有人去冒险。可见正确认识风险，分析评估风险，抓住机遇，规避风险损失，提升企业竞争力，是当前经营管理者亟待解决的重要课题。

近年来，我国遭受重大风险事件危害的企业为数不少，比较典型的如表总-1所示。

表总-1 1996~2007年企业重大风险事件

事件	发生时间	风险损失	事件内容
“齐二药”事件	1996年	企业倒闭、领导获刑	因风险意识缺失，把毒药当良药使用，制成假药，致13人死亡
株冶事件	1997年	14亿元	风险发生在我国期货市场起步阶段，未真正领悟风险控制的重要性
中航油事件	2004年	5.5亿元	违规越权炒作期货业务行为，造成巨额风险损失
中粮油事件	2006年	3.92亿港元	距中航油新加坡纸币市场期权交易巨亏5亿美元事件不久，在香港上市中粮油公司因套保失手形成风险损失
铁岭特钢事件	2007年	32人死亡	擅自使用普通起重机，起重机因钢丝绳压板螺栓松动，钢水泡滑落；违章设置班会等

2008年发生的三鹿牌毒奶粉事件、山西尾矿死人事件，以及世界金融风暴等重大风险事件，原因之一就在于企业风险意识不强，举措不当，控制不力。它不仅造成巨额经济损失，还致使儿童伤亡、品牌声誉受损、员工大量待业、核心业务丢失等，甚至导致企业破产，领导获刑。因此，越来越多的企业开始关注企业风险管理。

风险管理作为企业的一种管理活动，起源于20世纪50年代的美国，通用汽车公司下属汽车变速箱厂5000万美元火灾损失是美国历史上最为严重的15起火灾之一。这场大火与20世纪50年代其他一些偶发事件一起，推动了美国风险管理活动的兴起，使针对这些纯粹风险的保险行业在美国日益兴盛。

真正推动世界范围风险管理发展的是几起重大风险事故的发生。例如，1979年3月美国三里岛核电站的爆炸事故，1984年12月美国联合碳化物公司印度农药厂毒气泄漏事故，1986年苏联切尔诺贝利核电站核事故等一系列事件，使得世界范围的风险管理研究与推广日益高涨。美国商学院率先推出了涉及如何对企业的人员、财务、责任、资源等进行保护的新型管理学科，这就是风险管理。

早期的风险管理关注的对象是那些可能带来损失的风险，而对非纯粹风险的研究却很匮乏。这一特征与风险管理的手段——保险密切相关。

随着经济的迅速发展和社会的不断进步，个人和组织所面临的风险越来越复杂，损失也愈加严重，人们的认识也发生了巨大改变，全面风险管理理念也顺应历史发展潮流，从单纯的纯粹风险管理，提升到了确保企业稳定发展、整体化解企业各种风险的战略高度。

20世纪末21世纪初，发达国家发生了众多公司舞弊和财务造假等丑闻。例如，美国安然事件、世通公司、施乐公司财务舞弊事件、英国巴林银行倒闭事件、日本三井住友银行丑闻等，极大地打击了证券市场倡导的诚信，损害了股权持有者的利益，司法索赔事件层出不穷。这些事件无疑引起了企业尤其是上市公司监管机构的重视，使包括行政、司法、证监等在内的各部门集体介入。为此，2002年美国政府和交易委员会制定了有史以来最为严格的《萨班斯法案》，约束上市公司的各种经营行为，从法律层面管理上市公司风险事件的发生。美国CO-SO委员会也在2002年发布了《企业风险管理——整合框架》，将以前关注组织内部控制建设提升到关注组织风险管理建设层次上。

随着企业风险管理建设重要性的日益显现，全球众多知名公司、跨国企业自21世纪初，开始实施自身的风险管理建设工作。一方面是由于政府部门、监管机制的要求；另一方面是由于经济全球化的不断发展，导致企业外部竞争环境的日益恶劣，不确定性因素严重影响企业发展，致使企业越发重视风险管理的建设工作。目前，发达国家企业广泛采用了风险控制与风险管理体系，最为突出的是建立了一套完善的控制风险的安全管理机制，以应对错综复杂的市场竞争。如国外一些大电厂、石油化工厂，组建了管理层的三驾马车，即CEO（执行总裁）、

CFO（财务总监）、CRO（风险总监），就是出于对风险控制与管理的需要。

鉴于风险管理在企业经营过程中的重要性及其发展，国际标准化组织（ISO）于2005年6月成立风险管理工作组，组织多国风险管理领域的专家编写ISO31000风险管理国际标准，力求在标准层面规范全球风险管理行业的技术发展。迄今为止，ISO风险管理小组已召开4次工作会议，该标准于2009年正式发布。国际标准化组织的这一举动，充分表明风险管理在保障企业正常经营、实现可持续发展、提升企业价值方面具有极其重要的作用和意义。

中国风险管理事业的发展，在很大程度上由政府主导。近年来，政府先后出台了大量有关风险治理的法律法规，如《消防法》、《安全生产法》、《防震减灾法》、《防洪法》、《核电厂核事故应急管理条例》、《传染病防治法》、《突发公共卫生事件应急条例》等。2006年6月，为规范中央企业在国内外的经营活动，做好企业的风险防范工作，政府专门下发了《中央企业全面风险管理指引》。2008年5月，财政部等五单位联合下发《企业内部控制基本规范》，从制度上要求企业加强内部控制，深入开展全面风险管理工作。2007年3月，全国工商联发布《关于指导民营企业加强危机管理工作的若干意见》，进一步在民营企业中掀起了开展企业风险管理的热潮。

我国在风险管理标准制定和起草方面取得了很大进展，2007年12月，中国风险管理标准化技术委员会在北京正式成立，风险管理标准化工作已全面启动。

自《中央企业全面风险管理指引》发布以来，开展风险管理的中央企业已有50%以上，民营企业也相继建立了风险管理组织，并取得了一定的成效。但就全国而言，风险管理仍存在明显缺陷。例如，以分散经营为主的风险应对系统脆弱，合理的风险监控和处理机制尚未建立起来；受计划经济体制等历史背景的影响，企业很少自觉应用风险管理的知识进行风险规避，许多企业在实施战略控制中仍缺少风险管理控制系统，而且专业风险管理人才匮乏；社会广大成员还没有意识到现代社会本身就是风险社会，风险不只是“一次性突发事件”，而是现代社会的常态。风险管理没有被纳入到众多企业的日常工作体系，风险防范意识也没有渗透到全体员工，风险识别、风险评估及预警方法、机制也亟待提高，风险管理文化尚未形成。这些现象的存在不利于落实科学发展观和构建和谐社会。

为推动企业深入贯彻全面风险管理，提高企业应对风险能力，根据财政部、国资委颁布的《中央企业全面风险管理指引》《企业内部控制基本规范》及国际上的有关文献，编写了《企业全面风险管理实务》。本书紧密结合企业实际，期望从理论与实践的结合上探索如何将风险管理理念应用于实际。选用了大量案例说明风险管理的实用性及控制的有效性。

本书的出版对贯彻《企业全面风险管理指引》及《企业内部控制基本规范》等文件和降耗减排国策、加强内部控制、提高企业抗风险能力、保证企业持续健康发展具有重要意义。

、 本书在编写过程中参考了有关著作和论文，并得到亚洲风险与危机管理协会一些专家的指导与支持，在此表示衷心感谢。

由于作者知识不足、水平所限，错误在所难免，不妥之处敬请广大读者批评指正。

编者

2009年3月

前 言

风险无时不有、无处不在，是企业生存发展的一大机遇与挑战。正确地识别风险、分析和评估风险，针对不同性质的风险，实施不同的应对策略，才能有效地规避和防范风险，确保企业健康持续发展，实现企业的经营战略目标。

随着我国市场经济的飞速发展，许多企业走出国门进入国际市场，其面临的问题越来越多，而且也越来越复杂。作为企业的经营管理者，仅有一般的经营管理知识，已经很难应对复杂多变的风险，如近期美国由次贷引发的金融危机，如同“海啸”般迅速蔓延到世界各国，不仅涉及政府、企业、金融机构，而且也涉及千家万户、黎民百姓。其发展之快、影响之深前所未有，其后果更难以估计。只有高瞻远瞩并掌握一定的方法，才能应对形势变幻的需要，才能在变化中求生存、谋发展。风险管理就是预测未来可能出现的偏离经营目标的损失，并针对预测情境制定规避和防范风险损失的一门学科，是应对当代世界千变万化、风险丛生的新学科，是经营者必须掌握的一门新型的管理科学。

优秀的经营管理者不仅要有较高的智商和情商，还应具有较高的“险商”。所谓“险商”就是站得高、看得远，能洞察未来市场变幻并制定应对策略，从中抓住机遇、规避威胁，使经营安全到达彼岸。这种能力并不全是与生俱来的，更多的是靠后天的培养和训练。经营管理者学习风险管理知识，掌握应对风险的能力，是提高“险商”的重要途径。

《企业全面风险管理实务》根据企业经营管理的实际需要，着重论述了企业风险管理的观念、思路和方法，尤其突出现代企业全面风险管理的理念和思想，并且对于风险管理的计量方法也做了一些探讨。但是应该明确，风险管理从某种意义上讲综合了“诊断学”、“谋划学”和“防守学”的内涵，不仅需要一定的分析与计量，更重要的是

要有对未来偏离预定目标的可能性及影响后果所进行的科学估测，要靠大量实践经验的总结、全体员工风险意识的提高及积极的参与。风险管理的核心在“理”，要理顺主观与客观的关系，预见到未来将出现的变化趋势，捕捉风险征兆、识别风险性质、评估偏离目标的程度、建立风险控制体系，明确各部门及岗位风险控制的责任，制定正确有效的应对策略，减少风险损失，保障经营目标实现。这些管理内容需要一定的计算，但更多的是依靠正确的观念和思路指导，处理和解决经营过程中出现的各种偏离目标的风险。

企业全面风险管理涉及企业各个层次、单元和岗位，嵌入企业的每一项活动，涉及企业的文化，贯穿于企业经营管理的全过程。企业风险管理建设是构建企业内部控制和治理的基础，是对企业可持续发展的根本性支持，是企业在21世纪再上一层楼的新的核心竞争力的构建基点。围绕着风险管理体系的建设，企业开展的核心工作是要进行六大风险管理基础模块建设，即组织与环境、系统和数据、风险指标系统建设、风险战略制定、企业内部控制体系设计和风险控制清单设计。此外，还要进行六大风险管理能力的建设，即经营战略和政策、业务与风险管理过程、人员、报告、方法、系统和数据，以适应形势发展的需要。

本书是论述经营管理者如何从风险发生后的被动应付，转变为事前的主动防范，对经营中的潜在风险有预知、有预见、有预估、有预防，做到未雨绸缪，防患于未然，以确保企业经营目标的实现。

编者

2009年3月

目 录

第一章 企业风险与风险管理	1
第一节 风险及分类	2
一、风险的定义与本质	2
二、风险要素	3
三、风险的特征	4
四、风险测量	6
五、风险准则	7
六、风险的分类	9
第二节 企业风险	11
一、企业风险的定义及特征	11
二、企业进行风险管理的原因	12
三、企业风险分类	13
四、企业风险识别与衡量的原则	17
第三节 风险管理	18
一、风险管理的定义及使命	18
二、风险管理框架	19
三、风险管理原则	24
四、风险管理过程	25
五、风险评估技术与方法	26
六、风险管理的好处	28
七、企业实施风险管理应关注的事项	30
第四节 风险管理的演变	31
一、早期人类的风险管理	32
二、近代风险管理	32
三、现代风险管理	32
四、风险管理研究的发展	33
案例 日本八佰伴的失败	34

第二章 目标设定与风险识别	36
第一节 经营目标的设定	37
一、战略目标设定	37
二、经营目标设定	39
三、影响经营目标的不确定性因素	45
第二节 风险识别基本方法	45
一、风险识别的概念及目的	46
二、风险识别内容	48
三、风险识别要求	49
第三节 风险识别技术方法	50
一、风险清单识别法	50
二、头脑风暴法	51
三、德尔菲法	52
四、检查表法	56
五、财务报表分析识别法	58
六、蒙特卡罗方法	61
七、关键风险指标分析	63
八、压力测试	63
九、敏感性分析	64
十、期望—标准差法	65
十一、风险价值 (VaR) 模型	66
十二、动因分析识别法	67
十三、目标导向识别法	71
十四、目标风险识别法	72
十五、现场调查识别法	73
十六、调查问卷法	74
十七、其他分析识别方法	75
第四节 收集与识别风险信息	75
一、按照风险类别收集风险信息	76
二、按经营业务活动收集与辨识风险	77
三、按业务流程收集、辨识潜在风险	80
四、按社会责任收集、辨识潜在风险因素	85
案例 缺失风险意识, 假药致人死亡, 三位老总获刑	87
一、事件描述	87
二、事件点评	90

第三章 风险分析与风险评价	92
第一节 风险分析基本理论	93
一、风险分析的概念、目的、任务及程序	93
二、风险分析的内容	94
三、风险分析输出要求及应关注的事项	96
第二节 风险分析技术方法	96
一、情境分析法	96
二、风险坐标图法	98
三、矩阵（风险带）评价法	99
四、群策分析打分法	101
五、SWOT 分析法	103
第三节 风险损失衡量	108
一、风险损失衡量的概念、作用及步骤	108
二、风险损失资料的收集与整理	109
三、风险损失衡量	112
第四节 风险评价过程	120
一、风险评价的概念、目的及原则	120
二、风险评价依据——风险准则	123
三、风险准则确定	124
四、风险排序及应关注的事项	128
第五节 风险评价方法	130
一、风险度评价法	130
二、检查表评价法	132
三、优良中劣评价法	132
四、单项评价法	132
五、直方图评价法	133
案例 美国、加拿大“8·14”大停电事故案例	136
一、停电概况	136
二、大停电的分析及判断	136
三、对美国、加拿大大停电的反思	137
四、对我国电力系统的启示	139
第四章 风险应对与实施方案	141
第一节 风险应对方式	142
一、风险应对的概念过程及应考虑因素	142

二、选择风险应对方式应考虑的因素	142
三、风险应对方式列示	143
第二节 风险应对决策	156
一、风险应对决策的含义、特点和流程	156
二、风险应对决策方法	158
三、风险应对决策效果评价	178
第三节 风险管理实施方案	181
一、方案制定依据及原则	182
二、方案制订实例	185
三、建立风险控制清单,落实控制责任	193
四、风险管控体系形成	202
案例 公共安全风险防范预案	204
一、“应急系统”提前使用	204
二、奥运安全尽在掌握	205
三、救灾要“有序、高效、科学”	206
第五章 风险管理方案实施、监评与改进	208
第一节 实施风险控制	209
一、风险控制目标、任务及原则	209
二、风险控制措施	211
三、风险控制组织措施	218
四、风险控制制度	221
第二节 风险管理监测与评审	222
一、《准则》对监测与评审要求	222
二、监测与评审的对象、目的及要求	223
三、监测与评审的好处	223
四、监测与评审的形式与方法	223
五、监测评价的要求及原则	229
六、企业风险监督的重点	230
七、风险监测评价的程序及实例	231
第三节 风险报告	234
一、风险报告内容	235
二、风险报告种类	236
三、风险报告管理	239
四、风险报告管理制度	240
第四节 风险管理持续改进	241

一、持续改进的意义、目标及过程	241
二、拟订风险管理标杆、实施标杆管理	241
三、持续学习和改进，形成学习型组织	243
四、不断完善与提高，实现与时俱进	244
案例 魁北克水力发电公司：向风险意识文化过渡	244
第六章 信息与沟通管理	255
第一节 企业信息	256
一、信息基本内容	256
二、信息收集的内容和程序	258
三、信息报告与规划	260
第二节 信息沟通	261
一、信息沟通的基本要求	261
二、信息沟通内容	262
第三节 信息管理	263
一、信息系统总体控制	264
二、信息系统应用控制	268
三、信息披露管理	269
案例 济南铁路局：信息混乱 车毁人亡	269
一、三次机会未能抓住，风险未能避免	269
二、导致风险事故的原因	271
第七章 全面风险管理实施指引	272
第一节 全面风险管理的定义、目标及使命	273
一、全面风险管理的定义及特征	273
二、全面风险管理内容	274
三、全面风险管理目录	276
四、企业全面风险管理的作用	276
五、风险管理重点、原则和使命	276
第二节 全面风险管理流程	277
一、全面风险管理的基本流程	277
二、风险管理信息流程	278
三、风险评估	278
四、风险管理策略	279
五、风险管理解决方案	279
六、风险管理的监督与改进	280