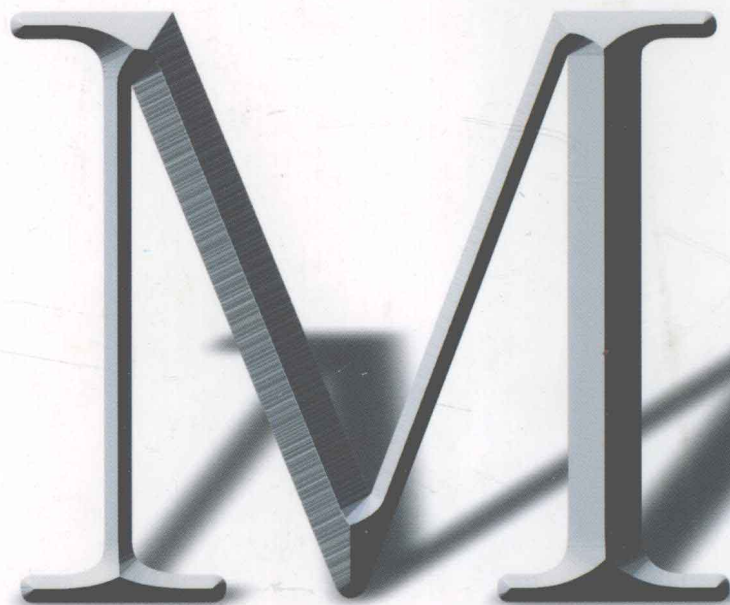


现代管理系列教材

企业风险管理

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

武艳 张晓锋 张静 编著



清华大学出版社

现代管理系列教材

企业风险管理

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

武艳 张晓锋 张静 编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书系统介绍了在竞争多变的市场条件下企业风险管理的理论、策略、方法和计谋。主要内容包括:风险管理概述、企业风险管理、流动资产风险管理、筹资风险管理、投资项目风险管理、生产风险管理、人力资源风险管理、市场营销风险管理、新产品开发风险及防范、并购风险管理、利率风险管理、汇率风险管理。本书凝结了作者多年的教学心得,每章的引导案例、讨论案例均是紧密结合教学内容精心编写。

本书可供高校管理类及经济类专业本科、专科学生使用,同时也可作为企业管理者普及企业风险管理知识的参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业风险管理 / 武艳, 张晓锋, 张静编著. --北京: 清华大学出版社, 2011. 8

(现代管理系列教材)

ISBN 978-7-302-25900-8

I. ①企… II. ①武… ②张… ③张… III. ①企业管理: 风险管理—教材 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 115301 号

责任编辑: 高晓蔚

责任校对: 王荣静

责任印制: 王秀菊

出版发行: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机: 010-62770175

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编: 100084

邮 购: 010-62786544

印 刷 者: 北京四季青印刷厂

装 订 者: 三河市新茂装订有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185×230 印 张: 14.75 插 页: 1 字 数: 297 千字

版 次: 2011 年 8 月第 1 版 印 次: 2011 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1~5000

定 价: 25.00 元

产品编号: 042502-01

序 言

Preface

自人类进入 21 世纪之后,风险似乎明显加大,人和企业都生存和发展于各种各样的风险之中。就人类而言,那 2012 的预言因大自然频频发出的大地震和海啸信号而变得更加为真实。日本的强地震及其引起的海啸肯定是一场巨大的天灾,但是,日本的核危机却是天灾中的人祸。其实,日本从来就是一个多震的国家。按理说,日本政府和国民有足够强的防震意识,可是,为什么日本人在建设核电站时没能把安全系数做得足够呢?长期以来,我们总是以为日本企业做得很好,可是这次大地震所引发的一切又足以让世人深思。加强对风险的认识、规避并把它控制在可以接受的范围内,也便成为一种共识。

应该承认,自 2008 年爆发全球性金融危机以后,许多企业和企业家对风险的认识都比过去有所加强和深化,人们都已经有了风险管理方面的实践、经验和体会。与此同时,却似乎还缺少对风险的系统认识和对风险的理性思考。换言之,企业及其决策者只有把对风险和风险管理的认识从零散、部分上升到系统、全面,才有可能使那些可以管理控制的风险从桀骜不驯变得比较听话,而那些不可控制的风险也将随着认识的系统化而使其负面影响降到最低。

从这个意义上说,人们需要一本比较理想的企业风险管理教材。现在,由武艳、张晓锋和张静三位年轻老师编著的《企业风险管理》一书终于呈现在读者面前。我想,首先是他们向读者展现了建立一种风险管理模式的努力,这很值得肯定。其次,我有幸首先拜读了该书的初稿,觉得该书已经使得对企业风险及其管理的认识的介绍趋于系统和全面,这应该视为对企业风险管理理论的一种贡献。最后,该书作为一本适用于高校管理类及经济类专业本科、专科学生使用的教材,其内容因含有较多的案例而使学生便于理解和从感性认识上升到理性认识。当然,这也体现了作者对教学改革与教材改革的思考和有益的尝试。

在我看来,我们的教材改革目前滞后于其他教改,而教改又滞后于快速发展的企业管理理论和实践。只有重视教材的内容和体制改革,才能为应用型人才的培养提供一个非常必要的条件。希望该书的作者不要放慢积极探索的脚步,希望该书再版时可以为读者奉献一部精品教科书。

朱元午

2011 年春写于南京

前 言

Foreword

企业处在开放的环境中,环境无时无刻不在发生变化。企业经营环境的不可变性导致了风险的产生,特别是2008年全面爆发的全球性金融危机更是把企业推到了风险管理的边缘。在后金融危机时代,企业风险应该如何管理显得更加重要。

通过本书的学习,希望学生能够对将来工作中可能遇到的各种风险进行深入分析,并提出可行的风险防范策略。学生在掌握基本理论的基础之上,通过案例讨论的训练,提高企业风险管理的能力。

全书分为4篇,共12章。

第一篇为导论,包括第一章和第二章。

第二篇为财务风险,包括第三章至第五章。

第三篇为经营风险,包括第六章至第十章。

第四篇为金融风险,包括第十一章和第十二章。

编著者的具体分工如下:武艳编写了第一章至第七章;张晓锋编写了第八章和第九章;张静编写了第十章至第十二章。

本书的最大特色是每章前均有引导案例、每章后均有讨论案例、每章中均有风险小故事专刊。引导案例可供学生课前预习,以方便学生提前了解本章的重点知识点,带着问题学习;章后讨论案例可供学生课后分团队讨论使用,教师可要求学生分团队制作汇报PPT,在课堂汇报时将有所重点;风险小故事趣味性强,可使阅读轻松自在。目前有关企业风险管理的专著较多,但是笔者在教学实践中,感觉专著并不适合学生全面系统地学习企业风险管理知识,本教材较好地解决了本科、专科学生的教材问题。

本书在编写过程中参考了大量的国内外文献,并在参考文献中一一列出,但由于有些资料收集时间过长,遗忘出处请原作者原谅,在此表示感谢。

由于时间仓促,再加上编者水平有限,书中难免有不足之处,希望读者提出修改意见,欢迎不吝指教。若有指教或有问题进行讨论,请发至邮箱:wuyan2242003@yahoo.com.cn。

武 艳
2011年4月

目 录

Contents

第一篇 导 论

第一章 风险管理概述	3
引导案例 “微软离破产永远只有 18 个月”	3
第一节 风险的内涵及种类	4
一、风险的含义	4
二、风险的要素	7
三、风险的特征	8
四、风险的分类	9
第二节 企业风险的形成及类别	13
一、企业风险的形成	13
二、企业风险的类别	15
讨论案例 1-1 美国通用汽车这一课	17
第二章 企业风险管理	20
引导案例 索尼宣布召回 10 万个笔记本电脑电池	20
第一节 企业风险管理的发展阶段	21
一、安全生产阶段	21
二、保险阶段	22
三、资本结构优化阶段	22
四、企业全面风险管理阶段	22
第二节 企业风险管理的概念	23
一、企业风险管理观点	23
二、概念	23
第三节 企业风险管理的目标	24
一、损前目标	25

二、损后目标	26
第四节 企业风险管理组织体制	27
一、风险管理组织结构	27
二、风险管理组织结构关系	27
第五节 企业风险管理的基本程序	29
一、风险识别	29
二、风险衡量	30
三、风险处理	32
四、风险检查和风险评价	34
讨论案例 2-1 中航油新加坡事件始末	35

第二篇 财务风险

第三章 流动资产风险管理	41
引导案例 刘姝威 600 字打碎蓝田神话	41
第一节 现金管理：收付风险	44
一、风险识别	44
二、风险衡量	45
三、风险处理	45
第二节 应收账款管理：信用风险	48
一、应收账款概述	48
二、信用风险识别	51
三、信用风险的衡量	51
四、信用风险的处理	54
第三节 存货管理：资金占用风险	57
一、风险识别	57
二、风险衡量	58
三、存货风险处理	59
讨论案例 3-1 “中储棉”事件始末	62
第四章 筹资风险管理	65
引导案例 江苏“铁本”事件	65
第一节 筹资风险概述	67
一、筹资风险的种类	67

二、产生筹资风险的原因	68
三、筹资风险分析的方面	69
四、应对筹资风险的措施	71
五、筹资风险管理	72
第二节 债务筹资风险管理	75
一、债务筹资风险的识别	75
二、债务筹资风险的评估	78
三、债务筹资风险的管理策略	79
第三节 股票筹资风险管理	81
一、股票的种类及优缺点	81
二、股票筹资风险	82
三、首次发行股票筹资风险的防范	82
四、资本运营风险与防范	84
五、退市风险与防范	84
讨论案例 4-1 “银广夏”事件	85
第五章 投资项目风险管理	87
引导案例 TCL 的投资风险	87
第一节 投资项目风险的识别	88
一、投资风险概述	88
二、投资风险的现状	89
三、投资项目风险的来源	90
四、投资项目风险识别的方法	91
第二节 投资项目风险的衡量	94
一、项目风险衡量的目的和内容	94
二、投资项目风险衡量方法	94
第三节 投资项目风险管理	95
一、投资项目风险管理概述	95
二、投资项目风险规划	96
三、投资项目风险规划文件	99
讨论案例 5-1 太阳神陨落	101

第三篇 经营风险

第六章 生产风险管理	105
引导案例 三鹿奶粉事件	105
第一节 生产风险概述	106
一、生产风险的概念	106
二、生产风险的主要影响因素分析	106
三、生产风险管理的分类	107
四、生产风险的控制策略	107
第二节 产品质量风险管理	107
一、产品质量风险管理的概念	108
二、产品质量风险管理	108
第三节 原材料风险管理	111
一、原材料风险概念	111
二、原材料风险的衡量	111
三、原材料风险的管理策略	112
第四节 安全生产风险管理	113
一、安全生产风险管理概念	113
二、安全生产风险管理措施	114
讨论案例 6-1 丰田召回事件	115
讨论案例 6-2 富士康怎么了	115
第七章 人力资源风险管理	118
引导案例 海尔的以人为本的用人秘籍	118
第一节 人力资源风险管理	119
一、人力资源风险管理的概念	119
二、企业人力资源风险管理的必要性	120
三、企业人力资源风险管理的成因分析	121
四、人力资源风险识别	122
五、人力资源风险衡量	122
六、人力资源风险处理	122
第二节 核心员工流失风险管理	123
一、核心员工流失风险识别	123

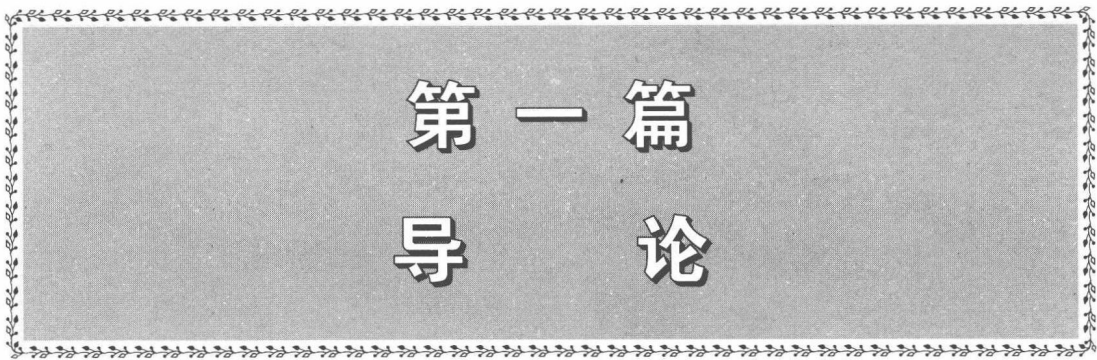
二、防范核心员工流失风险管理措施	124
讨论案例 7-1 牛根生的成功创业史	126
第八章 市场营销风险管理	132
引导案例 杜邦公司“特富龙”风波	132
第一节 市场营销风险概述	132
一、市场营销风险的含义	132
二、市场营销风险的内容	133
三、市场营销风险的成因	135
第二节 市场营销风险的防范与控制	138
一、制定营销风险的防范策略	138
二、不同营销风险类型下的具体防范措施	138
三、市场营销风险的控制	142
讨论案例 8-1 三株帝国毁于“常德事件”	143
第九章 新产品开发风险及防范	146
引导案例 SMH 公司的“斯沃琪”神话	146
第一节 新产品开发概论	147
一、新产品的定义	147
二、新产品开发的失败率	147
第二节 新产品开发的风险	150
一、新产品开发风险的类型	150
二、新产品开发的风险分析	152
第三节 新产品开发中的风险防范	154
一、树立正确的竞争理念	154
二、制定防范和控制风险的预案	154
三、对新产品开发活动过程进行系统化管理	155
四、加强新产品开发的市场调研工作	156
五、选择好新产品投入市场的时机	156
六、通过合作进行新产品开发	157
讨论案例 9-1 海尔手机——烫手山芋	158

第十章 并购风险管理	160
引导案例 合并后何去何从	160
第一节 并购风险的识别	161
一、企业并购概述	161
二、并购风险的含义	163
三、并购风险的特征	165
四、并购风险的识别与计量	166
第二节 并购风险管理	169
一、并购风险管理的概念	169
二、并购风险管理的程序	170
三、并购风险管理的具体操作	171
讨论案例 10-1 TCL 教训：不能只是敢想敢干	175

第四篇 金融风险

第十一章 利率风险管理	181
引导案例 日本寿险公司的利率风险	181
第一节 利率风险的概述	182
一、利率概述	182
二、利率风险的含义与分类	183
第二节 利率风险的评估	186
第三节 利率风险管理	188
一、规避利率风险的传统措施	188
二、规避利率风险的创新金融工具	191
讨论案例 11-1 奇考普银行持股公司利率互换项目	197
第十二章 汇率风险管理	202
引导案例 海尔应对汇率风险举措	202
第一节 汇率风险的概述	203
一、汇率及汇率风险的含义	203
二、汇率风险的类别	206
第二节 汇率风险的评估	208
一、交易风险的评估	208
二、经济风险的评估	209

三、会计风险的评估	210
第三节 汇率风险的管理	213
一、汇率风险管理的概念	213
二、汇率风险的管理技术	213
讨论案例 12-1 中信泰富外汇巨亏事件	220
参考文献	223



第一篇
导论

风险管理概述

引导案例 “微软离破产永远只有18个月”

世界级企业经营的实质，实际上就是风险管理。企业能否在竞争中取胜，很大程度上取决于是否具有风险意识。

美国的许多大公司，经历过无数次大风大浪的洗礼，但仍基业长青，关键在于它们有着强烈的危机意识。

“心存危机才能生存”这是英特尔的总裁安迪·格罗夫，这位风云人物送给世界级企业家的最好的经营理念，也是英特尔风云30年的实践结晶。

英特尔能独霸电脑芯片二十余年，完全得益于公司的风险管理。20世纪80年代初，由于未能预测到日本的崛起，英特尔几乎被日本企业逼到悬崖边。英特尔原本是存储器发明者和先行者，但随着日本公司大规模的削价竞争，英特尔在这一业务上的市场占有率很快被蚕食殆尽，由4%降至不足2%。

格罗夫意识到危机已来临。1985年，格罗夫平息众议，壮士断腕，含泪放弃了自己发明的存储器市场，转而专心致志于开发微处理器。1985年英特尔开发出386芯片，1986年386系列上市，1989年4月如期推出486系列。此后英特尔推陈出新的速度越来越快，不久586系列诞生。1997年英特尔又推出奔腾系列芯片。通过飞速前进，英特尔将竞争对手抛在身后，并牢牢掌握了主动权。

微软也曾因缺乏危机意识而惨遭灭顶之灾。1994年国际互联网络崛起时，各大公司，包括IBM在内，都意识到挑战微软的时机已经到来，纷纷以发展网络技术及相关产品为契机，向微软发起攻势，而微软并没有准确预测到网络技术及相关产品的巨大前景。等微软“醒来”时，网景已在浏览器市场里占据了80%的份额。幸亏微软凭借自己雄厚的资本，保住了自己的市场。

比尔·盖茨的危机意识帮助微软渡过了一道又一道难关。从MS-DOS再到Windows，大都趁对手还未觉察的时候悄悄占领了市场，并最终把技术上比自己先进的公司赶出市场。微软的对手——苹果公司在图形界面操作系统方面曾超过微软，但最后的胜利者却是微软，其中的原因就在于比尔·盖茨和他的伙伴有着强烈的危机意识。

盖茨有一句名言：“微软离破产永远只有18个月。”戴尔公司总裁戴尔则说得更直接：“我有的时候半夜会醒，一想起事情就害怕，但如果不是这样，那么你很快就会被别人干掉。”

身言

在人们的日常生活中或者在企业的生产经营过程中，自然灾害、意外事故经常发生，每个人或每个企业都面临着不同的风险。本章通过阐述风险、企业风险的含义及分类，教会人们认识风险，分清企业风险管理中面临的经营风险、财务风险和金融风险，为将来更好地管理风险做好准备。

第一节 风险的内涵及种类

一、风险的含义

在英文中可译为“风险”的词有若干个，最常出现在风险管理论著中的英文单词有 risk、peril、hazard。^① 根据“risk”的词义，风险是指不利事件发生的可能性，如新产品退出后亏损的可能性。根据“peril”的词义，风险是指所发生的不利事件本身，如火灾、洪水、车祸等；或引起不利事件发生的条件。根据“hazard”的词义，风险是指不利事件发生的条件，即发生事故的前提、环境、诱因等。

（一）风险观点

迄今为止，关于风险的定义，学术界并没有统一的认识，主要有以下几种观点。

1. 风险是损失或损害的可能性

1895年美国学者海尼斯(Haynes)在《风险——一项经济因素》(*Risk as an Economic Factor*)中从经济学意义上提出了风险的概念。他认为：“风险”一词在经济学和其他学术领域中，并无任何技术上的内容，它意味着损害的可能性。某种行为能否产生有害的后果由其不确定性界定，如果某种行为具有不确定性，其行为就反映了风险的承担。

2. 风险是损失的不确定性

1986年，美国经济学者罗伯特·梅尔(Robert I. Mehr)在所著的《保险原理》(*Fundamentals of Insurance*)一书中将“风险”定义为“在一定条件下损失的不确定性。”C. A. 克布(C. A. Kulp)和约翰·W. 霍尔(John W. Hall)在两人合著的《意外伤害保

^① Risk(n.); Possibility that something harmful or undesirable may happen. Peril(n.); (Great) danger, especially of being harmed or killed; something that causes danger. Hazard(n.); Something likely to cause damage or loss.

险》(*Casualty Insurance*)一书中将“风险”定义为“在一定条件下财务损失的不确定性。”

对于这一定义,中国台湾学者宋明哲将其归为“主观说”。他认为,“主观说”的特点是,强调“损失和不确定性”。事实上,自然灾害和意外事故所造成的损失,其本身是确定的;而所谓的“不确定性”,则是指人们由于个人的经验、精神和心理状态等的不同,对事故所造成的损失在认识上或估计上的差别。这种“不确定性”包括事故发生与否不确定、发生的事件不确定、发生的状况不确定以及发生的结果不确定。

3. 风险是实际结果和预期结果的离差

美国学者佩弗尔认为,风险是一种客观存在,不论人们是否已经察觉,它总是以客观的几率来测定的。也就是说,客观事物按其自身的运动规律在不断地发展变化,不管人们是否注意它们或观察它们,它们都有可能出现各种不同的结果,因而才有风险。这是不以人的主观意识而存在的客观环境或客观条件变化的产物。这种观点被归为“客观说”。

美国学者小阿瑟·威廉姆斯(C. Arthur Williams)和里查德·M. 汉斯(Richard M. Heins)在1985年合著的《企业管理与保险》(*Risk Management and Insurance*)一书中将风险定义为:“在给定情况下和特定时间内,那些可能发生的结果间的差异。如果肯定只有一个结果发生,则差异为零,风险为零;如果有多种可能结果,则有风险,且差异越大,风险越大。”这种观点强调,风险是客观存在的事物,因而可以用客观的尺度来衡量,这就使得数学尤其是几率统计等科学方法在风险理论中有了用武之地。

4. 风险是可度量的不确定性

美国经济学家富兰克·H. 奈特(Frank H. Knight)在其1921年出版的《风险、不确定性和利润》(*Risk, Uncertainty and Profit*)一书中认为:风险是指“可度量的不确定性”。而“不确定性”是指不可度量的风险。风险的特征是几率估计的可靠性,几率估计的可靠性来自所遵循的理论规律或稳定的经验规律。与可计算或可预见的风险不同,不确定性是指人们缺乏对事件的基本认识,对事件可能的结果知之甚少,因此,不能通过现有理论或经验进行预见和定量分析。^①

上述四种观点都将风险与“不确定性”相联系。第一种观点认为风险是损失和损害的可能性。这种可能性包括发生损失的可能性和不发生损失的可能性两种结果,具有不确定性,且这种可能性可以用几率加以描述。这种观点与第二种观点比较接近。第二种观点强调风险是主观的不确定性,第三种观点强调客观的不确定性,第四种观点认为风险是可度量的不确定性。由此可见,“不确定性”是风险研究的出发点。

^① 朱荣. 企业财务风险评价与控制研究[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2008: 43-45.