

《金融时报》工商管理经典 MBA必读

FINANCIAL TIMES

企业的泛风险管理

——一种动态地处理风险与机遇的系统化策略

詹姆斯·德阿克 著

丁一兵 译

吉林人民出版社



《金融时报》工商管理经典

企业的泛风险管理

——一种动态地处理风险与机遇的系统化策略

詹姆斯·德阿克 著

丁一兵 译

吉林人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业的泛风险管理:一种动态地处理风险与机遇关系的系统化策略/

()德阿克著;丁一兵译. —长春:吉林人民出版社,2001.8

(金融时报工商管理经典)

书名原文:Enterprise Wide Risk Management

ISBN 7-206-03852-2

I. 企… II. ①德…②丁… III. 企业管理:风险管理 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 058000 号

企业的泛风险管理

——一种动态地处理风险与机遇的系统化策略

著 者:詹姆斯·德阿克 译 者:丁一兵

责任编辑:刘文辉 封面设计:张 迅

吉林人民出版社出版 发行

(中国·长春市人民大街 7548 号 邮政编码:130022)

印 刷:北京市朝教印刷厂

开 本:850mm×1168mm 1/32

印 张:9

标准书号:ISBN 7-206-03852-2/F·793

版 次:2005 年 7 月第 2 版 印 次:2005 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1 000 册 定 价:28.80 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

前言

一种提高风险管理能力的新方法

不冒险就做不出高尚的事。

安德烈·纪德

过于谨慎的政策本身就是最大的风险。

贾瓦哈拉尔·尼赫鲁

公司总裁(CEO)关注的是投资与收益、机遇与回报、竞争优势与业绩增长。这就是为什么企业风险管理对于他们的成功具有至关重要的意义:

你关注投资与收益吗?——所有的投资都面临不确定性,而了解并控制风险就是管理投资与收益的关键之一。

你关注机遇与回报吗?——风险总是与机遇并存,只有经理们相信他们了解并有能力控制其面临的风险,寻求机遇的行为才会活跃起来。

你关注竞争优势与业绩增长吗?——管理风险并不仅仅意味着避免“打赌”或“两头下注”,它也是一种特殊的技巧,在面对着新经济中各种强大的不断变化的力量时,这种技巧对公司选择最有利的“赌局”具有关键作用。而上述各种力量也提供了令人兴奋的机遇,使公司能够创造出竞争优势与业绩增长的新源泉。

CEO们面临着许多挑战。他们必须关注并促使其企业利用不断涌现的机会;他们必须不断地把宝贵的资源投入到那些

前景乐观但又具有不确定性的商务活动中去;他们必须在变化无常的环境中管理好自己的企业,而在做好所有这些事情的同时,他们还必须使企业的投资者、董事和其他利害关系者确信,企业在新经济中茁壮成长的同时,成功地掌握并控制住了风险。

我们论述的前提就是:一种企业层面的商务风险管理运作程序将会联结风险与机遇,并成为企业竞争优势的源泉,从而帮助 CEO 们应对挑战。

事实上,风险与机遇无处不在。竞争性不断增强的全球经营环境、不断出现的新技术与新经营模式、变化中的消费者价值观、企业购并、新的管制措施以及永不满足的股东预期,所有这一切与其他力量一道以惊人的速度改变着全球商务景观,推动着产业转型并为企业创造出难以置信的发展良机。在这变革的环境中,绝大多数企业(当然也包括你的竞争对手)正在并将继续采用各种创新的企业行为。

每一个企业都有自己的经营模式,你的经营模式对于将公司引向成功具有关键性意义。然而传统的经营模式过多地把风险放在事后单独处理,现在你终于能够将风险管理作为经营模式的内在组成部分,这决定了你能否成功。一切机遇都蕴含着风险,因此风险管理可以说是连接战略思想与成功实施的桥梁。本书将告诉你,在一个复杂而迅速变化的世界中,如何将风险作为一项战略任务纳入你的计划。本书强调并阐明了我们认为最可信的一种风险管理方法:企业层面的风险管理(EWRM)。

风险的未来

在新经济中,创造与保护财富的规则都有了新的发展演变,传统的风险管理方法已无法顺利运作,除非它十分健全甚至完善到足以确保成功。事实上,传统方法此时甚至可能导致失败。目前的各种风险管理方法都是割裂的方法,它们将种种风

险看作是全然不同且易于划分的事物。这些方法将注意力集中于预防损失。虽然这并不一定是坏事,但还不够好,因为它们没有把预防损失与对增长及资本的估价和最优化充分结合起来。进一步讲,目前的方法过于局限在支配和控制风险领域,这意味着它们仍未认识到要将管理层控制风险的愿望与对灵活性及跨部门合作的需要结合起来。尽管传统方法能对公司最近承担的风险提供一种相对复杂的处理方法,但它们无法对公司持续面对的风险与机遇即公司的未来给予适当的处理。同时,传统方法有着过于侧重公司有形资产的倾向,而忽视了无形资产所承受的风险。最后,传统方法还无法确保经理们充分发掘公司的全部潜力。

风险是现实生活的一部分,而在新经济中生活是不断变化的,因此目前的风险管理状况必须大大改进。人们需要一种新的战略性风险管理方法以便识别和管理所有的风险和机遇。

我们提出的新方法就是 EWRM。其特征是,一方面结合了企业目标与广泛协作,即所谓“战略性控制”;另一方面仍然提供了在确定范围内的行动自由。它为在一个充满不确定性的世界中管理风险提供了便利,导致了机遇、风险、增长与资本的优化组合;它促进了持续的反馈与重估,充分利用了当今技术与知识分享方面的巨大发展。我们所设想的解决办法就是向 EWRM 演化。

EWRM 是一种结构完整、规则明确的方法:它将战略、过程、人员、技术及知识与企业同时在创造价值的同时估价和管理各种不确定性的目标密切结合起来。所谓“企业层面”意味着消除各种职能、部门甚至文化之间的障碍,意味着采用一种真正全局性、一体化、前瞻性的方法去管理所有关键性的商务风险与机遇,而不仅仅是金融风险,从而使企业全面实现股东权益最大化的目标。

我们的研究表明,越来越多的公司开始向关注风险的 EWRM 主导型机构转化。这些公司相信,它们的转型将提高其承担风险的能力与经营业绩,我们也同意这一观点。这些公司所具备的素质:对风险的敏感、迅速行动的能力以及创业精神,这些都将使它们在未来的许多年中成为其各自产业的领路人。

当然,企业层面的风险管理并不仅限于一种单调的模式。不同的企业由于经营模式及战略、组织结构、企业文化以及主要投入资源的不同,其具体的操作方式也不一样。比如,能源巨头 Enron 的办法就与食品饮料巨头 Diageo 或皇家邮政公司的办法不同。

实施 EWRM 的理想企业是这样的一个机构:它了解自己面临的机遇与风险并不断对其进行重估;它的领导、员工及业务程序都把重点和目标放在不断改进其经营战略与战术上,以便得到更好的业绩;它知道如何对其风险与机遇“定价”,从而可以明智地配置资本,无论是金融资本还是其他资本;它具有成员共享并共同发展的视角、清晰的经营目标,其内、外部联系处于最优状态;它的运作得到“控制”,同时其员工又有充分的自由在他们的目标与能力允许的条件下施展手段。

开始起步

理想的目标已经确立,前面的路也更加清晰。本书阐明了 EWRM 的各种相关问题,对处理这些问题的框架进行了详细讨论,并且记述了先驱者们的事迹。归根结底,本书是那些准备承认风险作用的经理们的行动指南,这些经理们认识到,有些风险需要避免,而另一些则必须要去承担,他们把握住自己的需要,开始掌握具有整体性、动态性特点的企业层面的风险管理办法,以便管理其商务风险与机遇。

毫无疑问,上述许多领域都正在取得进步,但即使如此,这

种进步仍然是互不相关的。财务部门、保险部门、法律与内部审计部门,它们都在通过扩大自己的关注面来增加它们对企业业绩增长的作用。在这些部门之上,负责战略管理和业务计划制定的人员正通过结合风险评估、管理与企业行为,而寻找更具战略性的风险管理办法。看起来,这些不同部门的努力正在逐渐形成一种企业层面的能力。我们的观点是,你的公司可以依靠运气,要不然运气也会来找你。

本书呼唤着领导的出现。各个公司应该:1. 采纳那种实现风险、机遇与资本的最优化,以创造价值的观点;2. 学会在协作基础上有效地利用公司所有的资源。那些做到这一点的公司可以预期未来会有更高的增长和更多的回报。我们的结论是:如果你的公司没有在企业层面上处理风险,那它就没有处在最优状态。

谁应该读这本书?

这本书对所有的公司领导都很有价值。那些希望改善自己企业风险状况的企业领导与风险经理都会从本书中获益。对于那些开始 EWRM 之旅的公司来说,本书帮助他们继续走下去。最后,对于那些已经完成 EWRM 之旅的公司,本书也可以通过提供更多有价值的想法与现实选择,进一步推动它们的发展。我们的最终目的是,帮助所有的企业开始 EWRM 之旅,并提高它们的企业层面风险管理能力,使他们在 EWRM 之旅中继续走下去。

EWRM 是一个有力的管理过程,我们相信本书中的框架、工具与案例分析能够为世界各地各行各业的管理者与实际操作者提供帮助。我们希望你们自己来评判 EWRM 对你们企业的意义。

目 录

前 言	(1)
第一章 控制风险以创造价值	(1)
一、一种新方法:企业层面的风险管理	(3)
二、你的风险管理步入正轨了吗?	(7)
三、最近的经验	(16)
四、结论	(19)
第二章 向 EWRM 演化	(21)
一、风险管理的演化	(21)
二、从企业层面看问题	(31)
三、实现 EWRM:理想化的步骤	(34)
四、你要走多远?	(42)
五、结论	(43)
第三章 基本出发点:一套共同语言	(45)
一、界定风险	(48)
二、一套风险语言	(53)
三、一个过程分类表	(59)
四、发展一套语言	(61)
五、结论	(62)
案例 1 Holderbank 公司:建立一套 EWRM 的风险 管理方法	(63)

案例 2 EWRM 在中型公司的应用:两方面经验	(83)
第四章 风险管理目标与监督体系	(99)
一、经营目标与战略	(100)
二、在 EWRM 环境中的风险战略与政策	(101)
三、监督风险管理的组织结构	(106)
四、结论	(114)
案例 3 英国皇家邮政公司:选择早期预警风险管理	(115)
第五章 统一过程:风险评估和战略发展	(124)
一、商务风险管理的过程分析	(125)
二、评估商务风险	(126)
三、制作风险图	(128)
四、精确评估:当风险极其重要的时候	(133)
五、制定商务风险管理战略	(138)
六、风险战略:变风险评估为实际行动	(145)
七、结论	(150)
第六章 设计并实施风险管理	(151)
一、风险管理能力	(151)
二、基本框架组成要素	(156)
三、监控风险管理绩效	(166)
四、不断改进风险管理能力	(168)
五、决策制定所需信息	(169)
六、结论	(174)
案例 4 Diageo 公司:为联结风险管理与企业业绩	(175)
打下基础	(175)

第七章 不断改进风险战略、过程与度量方法	(179)
一、风险管理能力连续期限	(180)
二、持续改进的推动因素	(186)
三、结论	(191)
案例 5 Enron:走在企业风险管理的最前沿	(192)
第八章 充分运用 EWRM	(203)
一、汇总多种风险评估方式	(204)
二、与企业业绩相联系	(212)
三、制定 EWRM 的风险战略	(218)
四、结论	(224)
案例 6 魁北克水力发电公司:	
向风险意识文化过渡	(225)
第九章 起步	(240)
一、指导 EWRM 的关键因素	(242)
二、起步的关键之处:EWRM 印记	(247)
三、起始点	(251)
四、结论	(251)
附 录	(255)
附录 1 风险管理的现存状况	(255)
附录 2 阿瑟·安德森公司的商务风险模型:	
商务风险的简明定义	(257)
附录 3 风险控制过程的框架	(267)
译后记	(274)

第一章 控制风险以创造价值

无风险即无机遇。

雷·乔伊 Guinness 公司财务主管
响尾蛇随时可能咬到我们,不过我们知道它
在哪,它能造成多大的伤害。

里克·白 Enron 公司副总裁,风险主管

想象这样一家机构:

公司领导层与高级经理们在充分掌握信息并权衡风险与回报的基础上充满信心地做出决策,其日常业务也在公司承担风险的战略框架下进行。

公司像对待其实物与金融资产一样,充分认识到新经济下与公司价值源泉相联系的各种风险的意义并尽力使其实现最优化。这些新的价值源泉及其相应风险来自于公司的客户基础、合作伙伴、供应链、它的智力与知识资本及其业务程序与体制。

控制业务行为的需要与企业家精神的发挥之间实现平衡。

风险管理与公司的战略规划相结合,担负责任的公司经理从整体角度识别并管理风险。

公司对其现有投资与新的投资,一方面进行单独评估,另一方面也从投资组合的角度进行评估。

这并非白日做梦,事实上,像这样的企业今天不仅已经存在,而且在迅速增加。它们所接受的管理程序就是我们所称的企业层面的风险管理(EWRM)。

EWRM 重新界定了风险管理的价值取向。通过为企业提供相应的风险管理程序与手段,它使企业在评估、承担与管理风险方面变得更有预见性、效率更高,同时也使企业得以为其股东创造可持续价值并树立竞争优势。由于 EWRM 为企业决策提供了更好的信息,因此它在优化机遇的同时降低了企业业绩的波动与潜在损失。EWRM 的这些功能至少带来了两大益处:

其一,它使企业管理层能够以更强有力的、与众不同的方式实现与投资者的沟通,这反过来又会提高股票的市盈率。

其二,它使企业能以更快的速度,更高的技巧和更强的信心去追寻实现战略性增长的机遇。经理们知道,企业当前行为中隐含的风险已经得到有效管理,同时他们也将其风险评估与管理技能传授给新的合作伙伴。

总之,企业层面的风险管理方法令企业的经营模式与众不同,在企业的客户、供应商、雇员及资本市场面前树立起企业的形象和信誉,所有这一切对维持企业的成功都具有至关重要的意义。

如果你的风险管理方法不是建立在企业层面上,那么你的公司不是错过了有价值的机遇,就是过高估计了风险。何以这么说呢?因为企业的风险管理与其价值创造目标的实现和企业战略的成功实施之间存在着密不可分的关系。那些作为推行 EWRM“先驱者”的公司正在获取更大的竞争优势。与它们的竞争对手相比,这些公司能够更加迅速地利用风险创造收益而不是被风险吓倒,能够更好地预见风险,还能以更低的成本管理风险。

在当今时代,重新界定风险管理的价值取向有着至关重要的意义。我们正处在新经济的黎明时期,成功的公司利用强大的技术力量与无形资产创造财富,这些无形资产包括企业的客户基础、合作伙伴、智力及知识资本、供应链、业务程序与体制、

灵活性、企业文化和价值观以及企业的良好形象与商誉等等,这些都会大大提高企业的市场价值⁽¹⁾。

这些日益复杂的创造价值的途径意味着一件事:风险的形象正在以空前的速度改变着。风险比从前任何时候都更加重要,但又更少被人们所理解。这就是为什么经理们需要一种更具系统性的方法来进行风险管理:因为创造价值的动态过程正在发生变化。

本章从实践角度对如何发展和改进 EWRM 能力进行了介绍性的概述。不断变化甚至剧烈振荡的全球经济使 EWRM 成为一种联结风险与机遇的管理战略,并使企业的风险管理成为一门与众不同的技术。越来越多的大公司采用了 EWRM 这一新管理方法,它们正在重新审视并更新其识别、分析、评估和管理风险的方法。本章强调了传统风险管理方案所特有的缺陷,并指出 EWRM 正是解决这些问题的答案。

一、一种新方法:企业层面的风险管理

EWRM 是结构完整、规则明确的方法:企业创造价值的同时要面临不确定性,而 EWRM 将企业的战略、业务程序、人员、技术、知识与企业评估、管理不确定性的目标紧密地结合在一起。“企业层面”意味着撤除了不同职能、不同部门、不同企业文化之间的壁垒。企业层面的风险管理是真正全局性、前瞻性、一体化、面向企业业务程序的方法,它管理企业所有关键性的风险与机遇,而不仅限于金融领域,它的目标是为整个企业实现股东权益的最大化。

EWRM 并没有一种“放之四海而皆准”的单一模式。根据各自经营模式、发展战略、组织结构、企业文化和投入资源的不同,Enron 公司采用的具体措施就和皇家邮政公司或 Diageo 公

司不一样。但是,所有公司在实施 EWRM 时,都始终保持着一些共同的基本要素。

EWRM 不是航天技术,但它有着与后者同样的复杂性和强大的力量,能够使企业将资本保值的需要与获取收益的愿望结合起来。整个 EWRM 过程也不会在一夜之间完成,但是人们可以发现,当企业发展其 EWRM 能力时,它们会集中其资源,进行以下七方面工作:

树立目标、建立监督体系

EWRM 是建立在明确的企业监督枢架和适当的人员责任分配基础之上的,其目的是使风险成为企业文化的内在有机组成部分。英国的食品饮料业巨头、资产 120 亿英镑的 Diageo 公司的财务经理尼克·罗斯就此解释道:“坦白地讲,任何人如果没有理解其企业面临的广泛的风险并在事前采取某种措施从整体上管理这些风险——哪怕不是经常这样做,那只能说他不具备良好的商业判断力和操作能力。”

风险管理一定要和企业的计划及战略管理结合起来,这样它才能牢牢地与上述过程联结在一起。要在全企业范围内明确宣布风险管理目标与计划,并将其与企业的业务、战略及业绩目标结合起来,由一个全企业层次的集体支持风险管理过程。

评估企业风险

在 EWRM 方法下,大家可以自由地、开放式地评估和讨论风险问题。高层经理们都应清楚地认识到,风险关系到企业的每个成员,管理风险人人有责,否则,企业的主要要素之一(即普通员工)就会失去参与管理风险的机会。风险评估包括三大基本要素——技巧熟练的风险责任人、一套风险管理的共同语言和识别、分析、度量风险与机遇的一种前瞻的、持续的过程。在全企业内,应用这些要素可以做到:

●了解影响经营业绩的关键性风险的性质,避免出现意料之外的损失;

●确定产生风险的根本原因,以便提供度量、控制并监控风险的基础;

●根据风险资本、风险收益与风险现金流的价值确定单个风险和总风险的货币价值;

●建立风险参数与限制,在此基础上进行风险/收益权衡、评估不同战略的效率,将风险引入成本—收益分析;

●更好地分析在不同的风险、投资、产品与业务单位形式下的运营绩效;

●在争取经济资源、支持实现增长的新机遇的永恒竞争中把“愿望”与“现实”区分开来。

一旦这种持续的风险评估体系发展起来并投入实施,就能够进行风险的比较与汇总,资本的配置也就变得更有意义。

发展风险管理战略

每个“风险责任人”分工负责一种风险(或一类相关风险)。他们有责任互相协作,根据已经确立的企业目标,在企业层面上不断改进风险战略、过程与风险度量方法。他们相互分享有关知识和最好的经验,这样,企业就能一次性地学习并获得这些智力资本。

风险战略的选择是建立在对企业目标和风险的全盘了解而非惯例的基础之上的。通过大量的、富有激励性的讨论,对所有可供选择的风险管理战略进行评估,进而从整个企业的角度而不是从狭隘的部门或职能角度,选择能够实现风险/收益最优组合的那种战略。

不仅在单个风险的层次上,而且在总体风险的层次上评价转移或承担风险的决策。这一做法会导致:(a)通过更加深入地

了解并开发多样化的机会,可以节约保值成本;(b)与风险承担者建立更密切的联系。比如企业内部冲销、企业运营和借款行为的变动就可以减少利用金融衍生产品保值的需要。

设计、完善风险管理能力

随着企业文化中风险敏感程度的提高,企业最优秀的人员就会进一步掌握最有效的风险管理能力。这些优秀人员,也就是“风险责任人”,负责推进过程、提供报告、贯彻相应的方法、构建适当的体系以实施既定的风险战略与政策。有限的资源被有效地配置在最重要的风险领域里,从而消除了过剩的或不必要的风险控制。正如 MarineMax 公司的财务总监麦克·麦克兰姆所指出的,风险责任人的价值不是体现在他们“消极地”进行风险控制,而是体现在适当的风险控制能够“帮助管理者运营企业”从而增加企业价值。

监控业绩

企业通过测度业绩以监控风险管理过程与风险控制的实施。相应的,要收集可用的业务单位信息,并在一个统一标准上对其进行评估与汇报,最终向董事会与适当层次的经理提出正式报告。还要实施一套评价过程以便确保目标的实现、战略的成功执行与管理风险的“成功经验”所体现的政策保持一致。正像一家美国大能源公司的风险主管所指出的那样:“没有监控手段的政策与战略只能称之为希望。”

不断改进风险管理能力

不断改进风险管理能力的计划要与 EWRM 的最后完成密切相关。测定基准、教育与培训都应摆在第一位。关于风险的知识与信息在企业内实现纵向和横向的流动,最终帮助不同层次的风险管理者提高他们的管理技巧。

这种推动知识分享的共同框架还可以不断加以改进。道氏