

企业风险管理实务丛书

企业经营风险管理

实务

QIYE JINGYING
FENGXIAN GUANLI
SHIWU

高立法 主编
虞旭清

北京中电力企业管理咨询有限公司 组编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业风险管理实务丛书

企业经营风险管理 实务

高立法 主编
虞旭清

北京中电力企业管理咨询有限公司 组编

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营风险管理实务 / 高立法, 虞旭清主编. —北京:
经济管理出版社, 2009.4

ISBN 978-7-5096-0579-0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 027780 号

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 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 三河市海波印务有限公司

经销: 新华书店

组稿编辑: 谭 伟

责任编辑: 谭 伟 孙 宇

技术编辑: 黄 铄

责任校对: 郭 佳

720mm × 1000mm / 16

22 印张 425 千字

2009 年 4 月第 1 版

2009 年 4 月第 1 次印刷

定价: 39.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0579-0

· 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

总 序

风险实质是不确定性，它伴人类生存而生存、随人类发展而发展。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的损失，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，而且只要你作出决策，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，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，风险产生的原因是由于信息不充分。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，则可能风险很小。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，提升企业竞争力，是当前经营管理者亟待解决的一个重要课题。

近几年我国遭受重大风险事件危害的企业为数不少，比较典型的见表总-1：

表总-1 1996 ~ 2006 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，以毒药当良药使用，制成假药，致 13 人死亡
株冶事件	1997 年	14 亿元人民币	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 亿元人民币	违规越权炒作期货业务行为，造成巨额风险损失
中盛粮油事件	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

近期发生的三鹿牌有毒奶粉事件、山西尾矿死人事件，以及世界金融风暴等重大风险事故，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，还包括儿童伤亡、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 万美元火灾损失成为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。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。美国的商学院率先推出了一门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、整体化解决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。如美国安然事件、世通事件、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度，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 COSO 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，构成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）正在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风险管理工作小组已召开4次工作会议，该标准将于2009年前后予以公布。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，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5个单位联合下发《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也取得了很大进展，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。但是就全国而言，风险管理仍存在明显缺陷。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。风险管理还没有纳入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《企业内部控制基本规范》、《中央企业全面风险管理指引》、《中央企业财务预算管理暂行办法》、《关于企业实行财务预算管理的指导意见》、《企业财务通则》、《上海证券交易所上市公司内部控制指引》等文件，编写“企业风险管理与内部控制丛书”，分别从企业全面风险管理、经营风险管

理、企业全面预算管理、企业内部控制及企业成本分析与管理，论述了企业实施全面风险管理、全面预算管理及绩效评价、企业内部控制及成本管理等基本理论、基本概念和基本操作方法，以及相关案例。为企业学习贯彻全面风险管理，加强内部控制，实施预算管理，控制成本费用，规避经营风险，提升企业价值提供了一套较为全面系统的实用教材。

《企业全面风险管理实务》重点论述了企业风险概念、要素、特征及其实质；全面风险管理的内容、目标、流程及使命；企业风险管理组织架构、三道防线及管理模型；风险识别、分析、评估、计量标准与方法；风险管理策略、方案、实施及考评；风险管理、监督、改进与提高；信息沟通与管理。

《企业经营风险管理实务》重点论述了企业经营风险的内容、识别、评估与管理；流动性风险的识别、评估与防范；企业融资、投资及高风险业务的风险规避与管理；企业财务危机、财务困境的预警与防范；企业市场风险、人力资源风险、信息风险的规避与控制；企业质量风险、社会环境风险、安全与健康风险、欺诈风险防范与治理；项目风险的识别、评估、规划与监控等。

《企业预算管理与绩效评价实务》重点论述了预算管理基本内容、功能及目标；全面预算的内容、编制程序与方法；全面预算的执行与调整控制、预算差异分析、预算监控与变更；预算的考评和激励、电子表在企业预算中的应用绩效考核与评价等。

《企业内部控制规范实务》重点论述了企业内部控制的观念、目标、原则及要素；内部环境及风险评估、不相容岗位分离控制、授权审批控制、会计信息控制、财产安全保护、反舞弊控制机制、对舞弊的检查、举报投诉制度；内部监督及具体内部控制方法、实例等。

《企业成本分析与管理实务》重点论述了成本的实质及内容，成本在经营管理中的作用，战略成本管理、成本风险识别与控制、成本企划与价值工程、成本计划的编制、成本控制实施，成本效益与分析；降低产品成本的战略与途径等。

本丛书的出版对贯彻《企业内部控制基本规范》及《企业全面风险管理指引》等文件和降耗减排国策、应对金融危机、加强内部控制、提高企业抗风险能力、持续健康发展具有重要作用。

本丛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，差错之处在所难免，不妥之处敬请广大读者批评指正。

编者

2008年12月

前 言

风险无时不有，无处不在，是企业生存发展的一大危害。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，如近期美国由次房贷引发的金融危机，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、影响之深前所未见，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，并针对预测情景制定规避和防范风险损失的一门科学，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、规避风险，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。

《企业经营风险管理实务》根据企业实际管理的需要，着重论述了企业战略风险管理的观念、成因、应对思路和方法；财务风险的成因、识别、评估与应对；市场风险成因、识别、评估与防范；生产及人身安全风险成因、识别、评估与防范；质量风险识别、评估与应对；电脑信息系统风险评估与防范；项目风险成因、识别、评估与监控；等等。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损失幅度所进行的科学估测，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，预见到未来可能出现的变化趋势，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风险策略，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，正确处理和解决经营过程中出现的各种偏离目标的风险。

企业经营风险管理触及企业各个层次、单元、流程和岗位，触及企业的每一项活动，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理财策略设计。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。

本书内容广泛、理论明晰、结构严谨，并附有大量实例及图表，具有重点难点突出、处理流程清晰、简明易懂及可操作性强等特点。可作为企业建立风险管理体系、实施全面风险管理培训教材，也可作为企业管理人员、咨询机构人员、审核员的参考书和高等院校相关专业的教学参考。

编者

2009 年 3 月

目 录

第一章 企业经营战略风险管理	1
第一节 企业经营的环境、目标和组织机构	2
第二节 经营风险的识别	4
第三节 企业经营风险的管理	22
第四节 战略风险管理	41
第二章 企业财务风险管理	52
第一节 企业财务风险管理基本内容	53
第二节 企业流动性风险管理	60
第三节 现金流动性风险管理	76
第四节 客户信用风险管理	80
第三章 资本运作风险管理	89
第一节 企业融资风险管理	90
第二节 企业投资风险管理	94
第三节 高风险投资业务风险控制	101
第四节 税务筹划风险及汇率风险管理	105
第四章 企业财务安全风险管理	113
第一节 企业财务预警	114
第二节 企业财务危机管理	123
第三节 企业财产安全风险管理	128
第四节 企业财务报告风险管理	135
第五节 财务风险管理的手段和策略	139

第五章 市场、人力资源风险管理	147
第一节 市场风险管理	147
第二节 人力资源风险管理	164
第三节 合规、合法与信息风险管理	171
第六章 社会责任风险管理	179
第一节 质量风险管理	180
第二节 社会环境风险管理	199
第三节 电、气、热环境污染风险管理	207
第七章 安全与健康风险管理	219
第一节 安全生产风险管理	219
第二节 安全与健康风险管理	228
第三节 电厂安全与健康风险控制	238
第八章 管理风险防范	251
第一节 盗窃风险防范	252
第二节 火灾风险防范	261
第三节 电脑风险防范	267
第四节 欺诈风险防范	275
附 录 风险评估清单	284
第九章 项目风险管理	290
第一节 项目风险管理的含义及流程	291
第二节 项目风险识别	295
第三节 项目风险预测	305
第四节 项目风险评估	312
第五节 项目风险管理规划	319
第六节 项目风险监控	327
参考文献	337

企业经营战略风险管理

风险是损害和损失的机会和可能性。是企业经营中的潜在危险与机遇。正确地认识和控制风险，可减少企业损失，提高企业竞争力，增加效益，延长企业寿命。企业经营战略风险管理是现代企业经营者必须掌握的一门科学。现时的大量事实，使人们认识到风险对企业来说是何等重要。

【本章导读】

本章论述了企业经营环境、目标及组织机构，经营风险含义内容，经营风险危害，管理经营风险的方法步骤，企业如何处理面临的风险，风险预防成本。

【关键词】

企业环境、经营目标、自然灾害风险、监管风险、过程风险、操作风险、环境风险、授权风险、业绩激励风险、财务金融风险、风险图、风险容量、应对风险政策。

【内容结构】

经营风险管理	企业经营的 环境、目标 和组织机构	企业经营环境，企业经营目标，企业组织机构，商务 部，生产部，市场营销部，人力资源部，财务部
	经营风险 的识别	经营风险含义及内容，哪些经营风险危害最大，风险 管理的必要性，控制风险的重要性及迫切性
	企业经营 风险的管理	识别企业有哪些潜在经营风险，分类整理企业的经营 风险，分析风险发生可能性及频率，风险影响后果， 评估企业的经营风险，衡量与排序企业经营风险，衡 量风险严重性，确定风险承受度、风险预警，如何处 置面临的风险
	战略风险 管理	企业战略风险含义，战略风险形成的外因及内因溯源， 战略风险特征及分类，战略风险识别、应对及预警

第一节 企业经营的环境、目标和组织机构

存在于社会中的企业组织，都有自身的目标。而目标能否实现，取决于它的外部环境及内部条件（环境）。外部环境有些无法改变；而内部条件企业可以创造和改变，以适应外部环境的需要。如此企业才能更好地生存与发展。

一、企业经营的环境

企业在经营过程中面临的风险多种多样，而且时时有处处在，相互交叉错综复杂。既有损害的可能，又有获利的机遇。经营者的职责是趋利避害，实现企业的目标。企业经营环境如图 1-1 所示。



图 1-1 企业经营环境

二、企业的经营目标

企业的经营目标应根据企业经营的目的及其特征决定。就一般企业而言，其经营目标如图 1-2 所示。

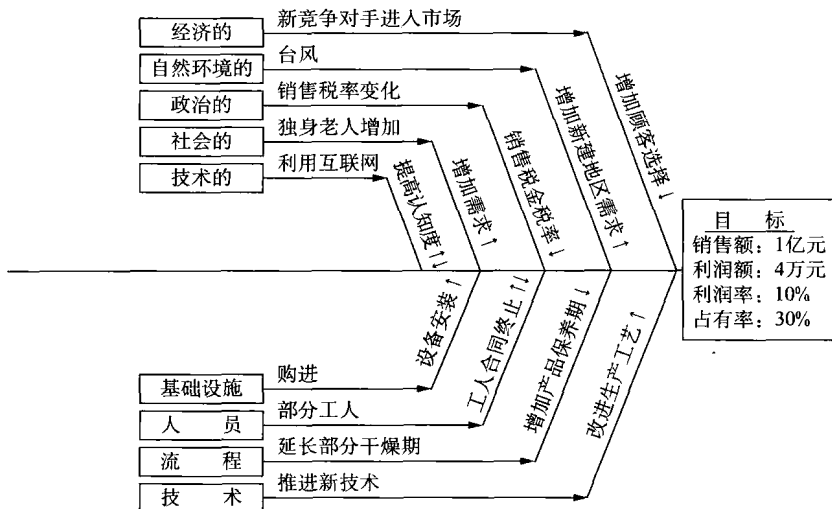


图 1-2 企业经营环境与目标关系图

注：↑表示对经营目标产生正面影响；↓表示对经营目标产生负面影响。

三、企业的组织机构及其职能

(一) 组织机构

企业经营管理的组织机构如图 1-3 所示。

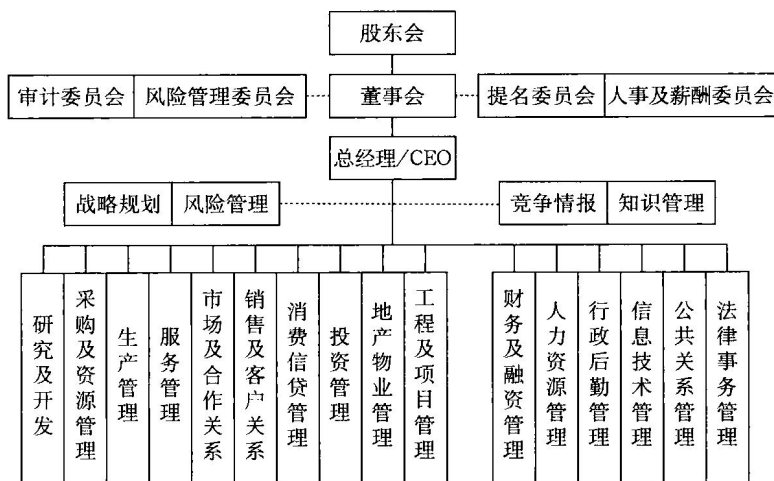


图 1-3 企业的基本职能结构图

为了帮助理解图 1-1 的描述，图 1-3 列示了企业的基本职能结构，图 1-4 从企业常见的部门入手，分别作进一步的解释。

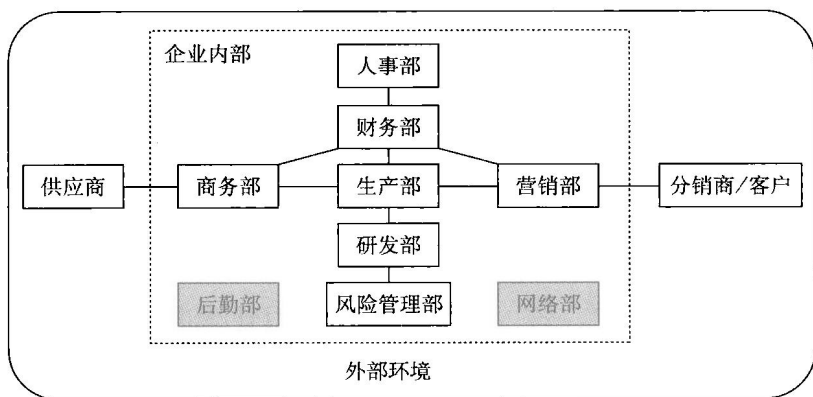


图 1-4 企业中常见的部门设置

一个成熟的企业一般都包括经营活动中的上游——供应商、下游——分销商或客户及企业自身。前二者是企业经营活动中与外部市场直接联系的桥头堡。这三部分构成企业经营活动过程的三个要素，也是企业生存发展的基础及经营决策的主要因素。

企业自身的管理机构如何设置,应根据企业规模的大小、经营项目的多少、业务范围的广度以及企业的发展等,确定本企业的组织结构。

(二) 风险管理部职责

大企业的风险管理部一般设风险管理委员会。其业务内容包含法律、稽核、审计、内控、合规等工作,是企业风险管理的关键部门。一方面,它要负责制定与企业高层目标相一致的风险管理政策、程序和步骤;另一方面,还要指导并检查业务部门的风险管理状况。风险管理部通过对风险管理技术、方法、工具的研究,拟定企业规避和降低各种经营风险的政策。如市场风险、信用风险、操作风险、合规风险、法律风险、声誉风险等。

风险管理部是很新的部门,国内的银行业、证券业、保险业以及能源行业在这方面走在前列,一些大型上市公司也都陆续开始设立独立的风险管理部。有些国企仍以审计部、稽核部的组织管理形式为主,但基于内部控制和风险管理思想也已被其接受。一些新型企业为达成企业全面风险管理之目标,还另设法律部、合规部、风险管理委员会等部门和机构。

风险管理部的具体职责:

- (1) 制定监测经营风险状况和重大风险事件的机制和程序;
- (2) 开发监控和测量经营风险的方法和技术;
- (3) 对经营风险发展趋势进行跟踪监察,并对其集中程度进行分析;
- (4) 通过资产组合调整,为经营风险提留足够资本准备,以便有效地控制经营风险;
- (5) 执行并完善合规方案;
- (6) 就合规法律、法规、准则以及企业的风险状况等内容向高管层报告相关信息。

企业的经营过程其实就是经营风险和管理风险的预测、防范和抑制过程。随着社会的进步,市场的发展,环境的复杂多变,企业将在风险管理方面投入更多的关注,因为风险管理是企业持续经营、基业常青的基础。

第二节 经营风险的识别

一、经营风险含义

(一) 什么是经营风险

目前尚无统一看法,笔者认为经营风险是企业经营过程中未来的不确定性对企业目标实现产生的影响。经营风险按其产生动因可分为两类。一类是非企业性风险。典型的有地震、冰雹、火灾、污染或欺诈,等等。各公司通常用购

买保险的方法来保护自己的财产少受损失，此外还有其他一些防范方法。另一类是企业性的风险。如公司开发的新产品没有市场，由于操作失误发生产品质量问题，发生安全事故造成人员伤亡，公司建造一条生产线或买下一个公司，有可能发生预测失误，资金流动性发生困难，信用管理不善等，都有风险发生的可能，从而损失企业的资金，严重的会导致公司破产。这些企业性风险需要通过风险管理来解决，使企业健康发展。

研究风险管理就是寻找一些减少企业性风险的办法，使损失降到最低点。同时还要抓住机遇，发展企业。

公司管理层的行为和决策都是带有风险的。绝大部分风险并非是灾难性的。但有些风险（如表 1-1 所示）可以造成人员伤亡和极大的财产损失，如果更佳的风险管理事先到位，表 1-1 中有些风险就不会发生。

表 1-1 近些年发生的一些特大灾难

年份	事 件	原 因	后 果
1980	北海石油钻井平台亚历山大可隆 (Keilland) 倒塌	海上钻井塔的一个支架断裂	123 名员工死亡
1983	韩国飞机在堪察加 (Kamchatka) 半岛被击落	苏联战斗机飞行员击落此飞机	269 名乘客遇难，包括 61 名美国人
1984	位于印度波帕尔 (Bhopal) 的联邦碳化物生产基地发生有毒气体泄漏	阀门破裂	3000 到 1 万人死亡
1984	埃塞俄比亚发生饥荒	气候变化、人口过多、环境破坏、内战和政治动荡	成千上万的人死去，鲍勃·格尔多夫 (Bob Geldorf) 筹集 1.2 亿英镑救灾
1985	大火吞噬了布雷德福 (Bradford) 足球体育场	有人把火柴、香烟扔在体育场下面的垃圾上	56 人死亡
1986	“挑战者”号宇宙飞船起飞时爆炸	火箭发动机封口有问题	3 名宇航员遇难
1986	切尔诺贝利 (Chenerbyl) 核反应堆爆炸	核能过多，使核棒碎裂，引起过热和爆炸	有 25 万人死亡，并对农业和环境造成破坏
1986	在皮珀·阿尔法 (Piper Alpha) 石油钻井塔上接连的爆炸	安全排气装置排气过多引起火灾	167 名员工死亡
1987	自由企业“先驱”号渡轮在泽布吕赫 (Zeebrugge) 港口沉没	没有关上船头的门	193 人死亡
1988	泛美航空公司的飞机在洛克比 (Lockerbie) 上空爆炸	恐怖分子投的炸弹造成	259 名乘客和机组人员死亡
1988	在两伊纠纷期间，伊朗飞机被击落	美国歼击机 Vincennes 误以为此飞机为战斗机	299 名乘客遇难
1989	舍菲尔德 (Sheffield) 的希尔斯伯勒 (Hillsborough) 体育看台上发生灾难	比赛开始了，而许多球迷还在门外，想挤进看台	95 人死去
1990	阿拉斯加海岸埃克森·瓦尔迪兹 (Exxon Valdez) 船只失事	导航错误	200 万加仑油覆盖着海面，2000 只海鸟和 300 只海獭死亡
1991	伊拉克人在科威特油井上放火	想在海湾战争结束时进行经济破坏	环境灾难
1994	爱沙尼亚渡轮在波罗的海 (Baltic) 沉没	船头门有问题	900 人死亡

风险也是一个由于现在采取了行动而引起未来结果的事件，是一种风险发生前的预防性行为。因此，对企业经营活动中未来的任何不确定性，经理们都应该考虑不同的解决方案和办法，并估量其结果。注意明显的风险较容易做到，如场地操作事故、行车安全事故等，虽然这些很重要，但公司还必须对重大的和不可预料的风险保持警惕。认为一切都不会发生变化的企业，尤其容易受到风险的侵害。

风险还经常让传统的思维方式难以作出解释。如××市的警察最可能的死因是什么？不是死于贩毒者的手下，而是由于他自己糟糕的驾驶技术。该市1993年有1230名警察因驾驶技术不熟练在撞车中受伤，而只有20名警察因枪击而受伤。尔后警察局要求所有警察都要系安全带，上安全驾驶教育课。特别是驾驶技术不熟练的警察，因驾驶事故一年就损失了300万美元病假工资。

（二）哪些组织易受风险影响

不管什么组织都会受到风险影响。即使是很有保证的政府机关，由于计算机操作错误，或其他失职行为，也可能受到起诉。企业的风险更严重。

小企业在风险面前通常更为脆弱。因为只有一处生产场地，如果发生一场灾难，这个企业的设备就可能遭到全部毁损；由于技术和设备问题造成产品质量不合格，使消费者的健康受到影响，也会受到法律制裁；企业自身条件不能适应市场环境的变化，难以持续经营的企业每年数以万计地倒闭。

规模大的企业，也有自身的问题。如一个跨国公司的财务事项既多又复杂，程序也很多。任何人要想有效地管理其风险就更为困难。1763年成立的全球最早的英国巴林商业银行，由于风险控制不到位毁在远离总部之外的一个二十几岁的交易员手中。2007年4月邯郸农业银行在不到半年的时间内两个管库员盗走现钞5000万元，全按百元大钞计算，叠在一起约50米高，竟没有人发现。山东三株口服液公司15万营销大军，年销售额达80多亿元。因法院判患者陈伯顺老汉之死是因服用三株口服液所致，“新闻”一发震惊全国，这一突发风险事件使三株公司防不胜防顷刻瓦解覆灭。尔后二审证明是错判，但已时过境迁无法挽回。可见经营风险时时有处处在，如不能很好地防范与处置，就会给企业造成致命的伤害。

（三）哪些风险危害最大

哪些经营风险对企业的生存发展危害最大？不同地区、不同行业、不同规模的企业以及企业经营性质及产品、经营者的风险偏好等不同，而对这一问题的回答也不尽相同。但通过表1-2所列的调查结果可以看出：除法国外都把环境风险列为各种风险中的最重要风险。健康和产品及产品责任风险也很重要，而英国和法国公司担心营业（因火灾或爆炸等）中断。