

B 管理文库

商务风险管理

GOWER 完全指南

[英]基特·塞德格洛夫 著 罗平岩 译

Kit Sadgrove

THE COMPLETE GUIDE TO BUSINESS RISK MANAGEMENT



沈阳出版社

Gower

商务风险管理完全指南

[英]基特·塞德格洛夫 著 罗平岩 译

THE COMPLETE GUIDE TO BUSINESS RISK MANAGEMENT

Kit Sadgrove

沈阳出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商务风险管理完全指南/[英]基特·塞德格洛夫著;罗平岩译.
—沈阳:沈阳出版社,2000.11
ISBN 7—5441—1494—5

I. 商… II. ①基…②罗… III. 商业管理:风险管理
IV. F712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 56352 号

The Complete Guide to Business Risk Management

Kit Sadgrove

Gower Publishing

本书系英国 Gower Publishing Limited 授权,辽宁版权代理公司代理

沈阳出版社出版发行

(沈阳市沈河区南翰林路 10 号 邮政编码 110011)

沈阳市第二印刷厂印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 字数: 198 千字 印张: 9.375

印数: 1—10000 册

2001 年 1 月第 1 版

2001 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 杨敏诚 信 群

责任校对: 朱科志

封面设计: 傅凯宁

版式设计: 傅凯宁

定价: 22.00 元

目 录

1	风险管理：一种强大的武器	1
	什么是经营风险	3
	什么样的组织会受到影响	5
	这些词是什么意思	5
	哪些风险很重要	6
	不控制风险的危险性	7
	控制风险的益处	8
	为什么风险管理越来越重要	10
	风险管理并不成熟	13
	多少风险是可接受的	14
	风险管理应该花多少钱	16
	要采取的步骤	18
2	定义风险和评估风险	19

战略性的和操作性的风险	19
操作性风险——以时间为依据把风险分类	21
根据不同的因由给风险分类	21
谁有风险	21
评估风险	24
风险有多大可能性 它的影响会有多严重	26
进行评估	28
简单一点的评估	33
评估受风险打击的程度	38
3 管理风险	41
烟枪理论	41
正确的公司策略	42
人员管理	43
流程管理	49
分散风险	51
监测风险	52
购买保险，避免风险	53
4 确保质量，避免责任	55
灾难性失败和不安全产品	56
承担法律责任的风险	57
欧洲的产品责任	59
缺乏竞争力	61
供应风险	69

即时管理	72
电子数据交换	72
5 防止环境污染	77
七种类型的风险	77
八种污染的途径	80
会产生更多环境风险的变化	85
环保型的公司拥有优势吗	88
减少环境风险的策略	89
供应商评估	94
遵守环保方面的现有做法是一种风险吗	95
动物权利	96
6 健康与安全管理	99
事故的实际费用	100
健康与安全管理	101
健康和安全方面的风险评估	102
把风险降至最低	106
工作的安全制度	117
7 防火	119
火是一种商业风险	119
设计一个火灾风险策略	120
电带来的风险	121
加热作业	122
机器	122

吸烟	123
易燃液体	123
后勤工作做得差	123
纵火	124
火灾预防措施	126
安全地从出口出去	126
减少火灾影响	128
火灾发生之后	128
8 守住安全	131
安全风险是什么？它们可带来什么损害	131
进行安全检查	132
设计一个安全策略	133
把安全与风险对应配套	134
房子的自然风险	139
公共事件	139
零售安全	140
晚间对商店的保护	141
故意破坏财物	142
间谍活动	143
保护知识产权	145
做手脚	146
炸弹	147
绑架和赎金	147

国际安全	149
安全公司	150
9 防止欺诈	153
这个问题的范围	153
欺诈是怎样发生的	156
被人利用当了别人进行欺诈的工具	160
小小的欺诈行为	161
对手的欺诈活动	161
反映有欺诈现象的迹象	161
分析欺诈可能性	162
谁可能偷窃资产	163
防止欺诈	167
尽量减少欺诈	168
发现欺诈后怎么办	171
10 保持财务安全	175
减少生产成本	175
高间接费用	176
无利可图的价格	183
借债过多	185
售卖或是关闭部分业务	186
海外投资	187
国际财务风险	188
财务管理	189

报告不利结果	190
在财务报告中报告有风险存在	191
11 避免电脑灾难	195
电脑故障的普遍性	195
引起的问题	196
你的数据值多少钱	198
计算机风险的五种主要类型	199
避免失窃	200
保护系统，防止未经允许进入系统	201
由病毒和其他程序造成的破坏	202
怎样避免感染	203
减少硬件故障和操作失误造成的影响	204
减少丢失数据造成的影响	204
制定一个政策	205
应急规划	206
安装一个新的电脑系统	206
安装新系统时怎样防止各种问题	207
12 通过风险管理取得市场领导地位	211
营销失败的各种起因	211
由政府政策引起的问题	212
市场变化带来的问题	213
价格战引起的问题	214
假冒	216

仿造	218
内部发生的营销失败——产品性能差	219
促销不力	220
品牌问题	221
缺少新产品开发	222
对少数几位客户过份依赖	224
产品分布失败	225
公司声誉受损	226
减少营销风险	227
处在适合自己的市场上	228
性能优良	229
创新	230
多角化	232
信息	234
关注顾客	236
推广产品需要有效沟通	236
13 人的风险	239
管理好过渡时期	240
主要员工方面的风险	241
对人的管理	241
劳资关系和纠纷	243
对劳工纠纷做出反应	244
工作压力和差的医疗	245

道德准则问题	246
进行道德方面的检查	253
发布道德观方面的政策	254
14 应急计划和危机管理	257
预测和情景规划	259
怎样准备一个应急计划	261
危机是怎样发展起来的	264
处理灾难	267
与媒体之间的交流	274
与顾客交流	276
总结：危机时在公共关系方面采取的步骤	276
重新开始业务：危机之后	277
使用风险管理顾问	278
附录 1 风险清单汇总	281
附录 2 减少基本建设项目的风险	283
得到足够信息	284
掂量所有的选择	284
进行风险评估	285
任命有经验员工	285
一次只在一个步骤上投资	285
增加灵活性	286
定期检查进度	286
分摊费用	287

1 风险管理： 一种强大的武器

本章中我们讨论：

- ❑ 经营风险是什么？
- ❑ 什么样的组织会受到风险的影响？
- ❑ 哪些风险很重要？
- ❑ 不控制风险的各种危害，管理风险的各种益处。
- ❑ 为什么风险管理正在变得越来越重要，为何说它还不够成熟？
- ❑ 多少风险是可以接受的，应该在风险管理上花多少钱？
- ❑ 需要采取的步骤。

我们正在进入风险管理的第三个年代。在第一个年代（如图 1.1 所示）各经营单位只考虑非企业性的风险（如安全问题）。他们也利用风险来决定应该购买多少保险，这是在风险变成现实之后的一种反应或作为对未来的风险的防御。

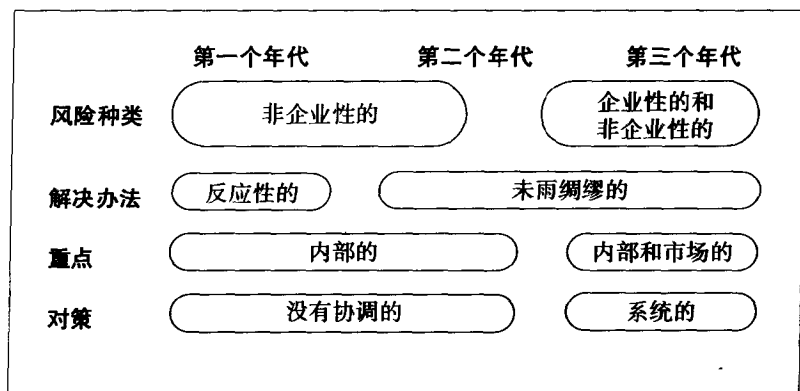


图 1.1 风险管理的三个年代

在风险管理的第二个年代，各公司以更加防患于未然的方式处理风险。他们意识到他们可以实行新的政策和做法来减少污染或火灾的风险。例如，实施不吸烟的规定能减少发生火灾的风险。各保险公司已经厌倦了要付赔款给经营不善的各公司，第二个年代是在各保险公司的催促之下到来的。这也得到了欧盟的大力支持，欧盟希望管理层考虑到它自己给员工和顾客造成的风险。

在风险管理的第三个年代，各公司正在估测它们的企业性的风险。一个公司审察一个新合同或新市场里的风险，就可以减少失败的机会，竞争取得成功，增加赢利。最重要的是，这些公司在把风险作为一种系统加以管理。一个风险管理系统（RMS）能确保这个公司以未雨绸缪的、互相协调的、节省费用并分清轻重缓急的方式管理自己的风险。

风险管理可以稍加变通以适应不同经营组织的需要。可以用此来教育全体员工，让他们对企业风险有更深入的了解。这就把经理们变成了经营人士，更加有效地开展业务。

什么是经营风险

我们已经看到，有两种经营风险。第一种也是更传统的一种，是非企业性的风险，典型的有火灾、污染或欺诈。各公司过去常常购买保险来保护自己。但是，我们将看到，保险只是保护公司的一种方法，除此之外还有很多其他种方法。第二种是企业性的风险，当一个公司建造一个新的生产基地、推出一种新的产品或买下一个公司时就会出现这种情况。如果该公司预测发生失误，它就会损失资金。有一些减少企业性风险的办法，我们在后面将要讨论到。

风险适用于任何一个可能会有好或坏的结果的管理层决议。因此，绝大部分管理层项目和决定都是带有风险的。绝大部分风险并非灾难性的。但是，如表 1.1 所示，风险可以造成人员伤亡和极大的财物损坏。如果更佳的风险管理已事先到位，表 1.1 的有些危机就不会发生。

风险也是一个因现在采取的行动而引起的未来事件。因此，对任何问题经理们都应该考虑不同的解决办法，并估量其后果。注重明显的风险很容易做到，如工作场地事故。虽然这些很重要，但公司还必须对大的或不可预料的风险保持警惕。认为一切都不会发生变化的公司尤其容易受创。

表 1.1 近些年发生的一些特大灾难 (已有定论的)

年代	事件	原因	后果
1980	北海石油钻井平台亚历山大可隆 (Keilland) 倒塌	波涛汹涌的海上钻井塔的一个支架断裂	123 名员工死亡
1983	南韩飞机在堪察加 (Kamchatka) 半岛被击落	前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	有人把火柴或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 (Chernobyl) 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	谢菲尔德 (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

风险经常让传统的思维方式难以做出解释。如，一个纽约警察最可能的死因是什么？不是死于一名贩毒者手下，而是由于他自己的糟糕的驾驶技术。1993 年，1230 名驾驶不熟练的警察在撞车中受伤，而只有 20 名警察因枪击而受伤。

现在警察局要求各警察系安全带，上驾驶课。特别是驾驶不熟练的警察由于事故损失了 300 万美元的病假工资（Sick Pay）。

什么样的组织会受到影响

不管什么样的组织都有风险，即使是未来已很有保证的组织也是如此，如政府机构就可能因受到欺诈的指控而受到打击。

小公司在风险面前通常更为脆弱。因为一个只有一个场地的公司，如果发生一场灾难，这个公司就可能没有任何生产设备了。另一方面，规模也带来自身的问题。一个跨国公司的财政制度更多更复杂，程序也更多，任何人要想有效地管理风险就更为困难。从第 4 章到第 13 章，每章末尾有一个清单，帮助读者找出自己的组织的最重要的风险是什么。

这些词是什么意思

- ❖ 危险是指任何可能出问题或造成伤害的东西（如掉线，有毒化学物品或过度借款）。
- ❖ 风险是该危险物会引发问题的可能性。这取决于对危险的控制方式，该公司易受伤害的程度。
- ❖ 风险评估是确定什么事可能出错。

◇ 风险管理是采取措施控制风险。

因此，楼梯是一种危险物，它用坚固的扶手或防滑的阶梯面减少发生事故的风险。

哪些风险很重要

表 1.2 显示环境是各公司认为最重要的各种风险（法国除外）。健康和产品及责任也很重要，而英国和法国公司担心营业（因火灾或爆炸）中断。也可参见图 14.1 从另一个角度看公司的各种巨大威胁。

表 1.2 最重大风险排序

类别	英	美	法	比荷卢联盟
环境	1	1	6	1
员工安全	2	2	2	2
产品责任	3	3	5	4
火灾和爆炸	7	6	1	5
营业中断	3	5	3	10
信用风险	6	12	4	3
形象受损	8	8	7	7
财产安全	5	9	8	6
领导责任	9	4	9	11
应有的勤勉 (due diligence)	11	7	11	8
政治风险	9	11	10	9
养老金完整性	12	9	12	11

在这个调查中要求各公司回答他们认为哪些风险对自己的经营影响最大。

来源：塞奇威克 (Sedgwick)

各种不同风险会随着时间而改变其重要性。新的法律、经济、