

整合进行时

——企业全面风险管理路线图

■ 华小宁 梁文昭 陈昊 编著

风险管理系列丛书

整合进行时

——企业全面风险管理路线图

华小宁 梁文昭 陈 昊 编著

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

整合进行时——企业全面风险管理路线图/华小宁,梁文昭,陈昊编著.
—上海:复旦大学出版社,2007.3
(风险管理系列丛书)
ISBN 978-7-309-05410-1

I. 整… II. ①华…②梁…③陈… III. 企业管理:风险管理
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 029995 号

整合进行时——企业全面风险管理路线图

华小宁 梁文昭 陈 昊 编著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路 579 号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65118853(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 苏荣刚
总 编 辑 高若海
出 品 人 贺圣遂

印 刷 浙江临安市曙光印务有限公司
开 本 787×1092 1/16
印 张 23.25
字 数 357 千
版 次 2007 年 3 月第一版第一次印刷
印 数 1—5 000

书 号 ISBN 978-7-309-05410-1/F·1231
定 价 48.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

序一

2007年元旦前夕,在上海某出版社举行的迎新茶会上,陈昊先生拿着厚厚的一叠文稿走到我面前,要我为他们这本即将付梓的专著写序,可能看到我不置可否的表情,陈昊说,你千万别先拒绝,能不能看看打印稿再说?

说实在话,有关风险管理的图书国内也陆续出版了不少,这些专著自然代表了作者们对风险管理不尽相同的见解,而当我将手头这本打印稿认真阅读后,似乎再也找不出什么理由拒绝为本书写序了。

本书的三位主要作者,曾就读国内不同的名牌大学,学的就是金融和财务专业。毕业后,即在国际著名的会计事务所工作,经过多年实践,积累了丰富的工作经验。之后,他们中有的出国留学,在颇有名气的商学院继续金融学科方面的深造。在国外期间,作者还拜访了华尔街和欧洲各大金融中心金融方面的知名学者,向这些学者学习并探讨金融及风险管理方面的知识;还实地考察国外一些大型企业,向企业的高管们了解这些世界著名企业在管理特别是风险管理方面的举措。他们中还有有的在2002年创办了专门从事企业风险管理咨询服务的公司,为众多国内外大型企业、上市公司、民营企业提供风险管理、内部控制的专业咨询服务,这几年成绩斐然。除此之外,这几位朝气蓬勃的年轻人一直致力于研究国际先进的企业风险管理理论在

企业中,尤其是中国企业中的实践应用。我手头这本专著,便是他们凝聚业余时间的心血产物。

人类对风险的认识几乎和自己的文明史是同步的,不同的是,现代经济的发展突飞猛进、日新月异,而且各种经济运作模式也在不断地发展与更新,由此而来的是各类风险也与现代经济的快速发展如影相随。

但是,从辩证唯物主义的观点来看,风险并不完全是坏事,反过来,它会促使人们想出多种办法来消弭它,从而保证人们的各项活动能够顺利开展。

正是基于此,本书作者用风险管理路线图的方式,直接切入风险管理的主题。本书以翔实的资料、大量的实例做引证,反复说明企业应该如何以科学的方法来预警、承担、缓解、转移、对冲乃至消除风险,并将风险进行分类管理。企业可以根据自己的实际状况来了解哪些风险是企业可以承担的,而又有哪一些是企业不能容忍的。本书还以辩证的观点分析风险的程度,揭示抓住主要矛盾,使次要矛盾迎刃而解这种应对方式的可行性。在本书中,作者还用不少篇幅,介绍了企业中如何使用风险测量工具、如何制作风险绘制图及建立风险模型,并根据国际上著名企业的成功经验,告诉读者一个企业要更好地管理风险,必须在企业内部使用统一的风险语言,并建立风险管理文化和全员的风险意识。当然,本书作者也对国际上一些著名企业在风险管理上的失败及不足,作了令人信服的分析。

本书还就风险的范围和类别作了详尽的论述。特别要指出的是,作者以特殊的见解,建议企业要使风险管理最佳化,必须要让各个级别的管理层乃至全体员工在各司其职的情况下都来参与风险管理,而且需要企业设立专门的风险管理职位。我国大中型企业的风险管理职能可能大多体现在各级经理或老总监管的位置上,很少有专门的风险管理机构和专职人员。本书作者根据国际上著名企业的成功范例,介绍了设立独立于其他部门,直接向董事会负责的风险管理部门,以及任命首席风险管理官的长处,因为这可使风险管理能够落到实处。

本书对风险管理也作了全方位的描述,作者从不同的角度对风险作出了剖析。“盲人摸象,各执一端,摸到象耳的,说象像蒲扇,摸到象腿的,说象像圆柱”,这个故事说明的就是典型的片面看问题的错误所在。本书作者以大量的事实说明,只要能全面而科学地客观对待风险,就能扎扎实

实地管理风险。

写到这里,我也不想喧宾夺主,对风险管理多做描述了。相信对风险管理感兴趣的读者,一定会在这本书中得到你想了解的内容。

最后我还想说说本书的几位作者。在我们这个时代的一些年轻人中,并不缺乏豪言壮语,而缺乏的是能够达到这种豪言壮语目标的具体方法和刻苦精神。本书的几位作者,目前还不是名人,不是明星,不是大腕,不是大款,但他们在行业中以自己扎实的功底、广博的知识、辛勤的努力,在实现着他们自身的价值。他们应该算得上是经济园地中的几棵茁壮成长的大树。但他们说,我们只能算得上几棵小草。说到小草,我突然想到北方的沙尘天气。大风能够吹起漫天的沙尘,却不能拔起生长在土地上的小草。大风之所以不能拔起小草,是因为小草将它的根深深地扎在泥土之中!正如他们所说的,他们就是扎根于金融实践土地上的小草,只要他们继续奋发努力,小草定会连成一片,成为“芳草碧连天”的茵茵绿洲,这种景色同样是多么的壮丽!

令 阳

2007年1月10日于上海

序二

当今社会,变化的速度已经到了我们的想象力无法跟上的地步,对于因变化不断加速而产生的商业问题,企业需要采用综合的管理方式加以解决。在当代企业的管理学中,我一直比较关注企业风险管理的研究,更是由于我所从事的工作,使我有机会和很多的优秀企业家进行交流,我们都认识到一个事实,就是时至今日,企业面对的风险之多及其复杂性已经到了谁都无法漠视的地步,企业家和经理人们感觉到公司经营确实面临着太多不确定因素(风险),已不是十年前可同日而语的,风险管理因此必然成为现代企业管理体系中一个不可或缺的重要组成部分。但是,与此同时,大多数的企业管理者似乎又不能很清楚该如何掌握和运用管理风险的方法和手段,他们对风险还远远未能达到管理和控制的水平,只能是“头痛医头,脚痛医脚”,很多管理者都无奈地自喻为企业的“消防员”。

当我拿到《整合进行时——企业全面风险管理路线图》一书的样稿时,我欣喜地发现,我一直期盼的思路和方法在这里有了出处。

本书作者结合他们多年对企业风险管理的深入系统研究和丰富实践经验,努力从一个全新的角度来向读者诠释企业风险管理。他们突破了一般风险管理书籍偏重于概念的套路,用风险管理实施路线图的方式,直接切入风险管理的最核心主题,引领我们从对风险

管理单纯的理论认识一步步进入到操作实施的体系中。在本书中,作者运用大量最新的案例和研究成果,清晰地向企业管理者介绍了如何在企业中建立风险管理体系的思路和方法,包括:风险管理体系实施的基本要素和保障要素;如何从企业业务分析开始,识别企业面对的各种战略、运营、财务和法律风险;如何对风险进行评估、衡量,进而实施规划应对措施;等等。在本书中有一个很重要的概念,就是风险管理需要整合,即企业风险管理需要一个“整合”的风险管理结构,需要制定“整合”的风险策略,风险管理活动也需要“整合”到企业各个管理流程中。

虽然这是一本专业书籍,但是它却努力用简洁、有力的文字将复杂的专业知识体系表现得丰富、活泼,摒弃了教科书式的繁文缛节的内容。阅读本书,我们不仅可以较为系统地获得关于风险管理的清晰的思路和方法,同时可以阅读到很多风险管理的传奇和纪事,使读者感到兴趣盎然,更对建立一个可以帮助企业远离风险丛生的险境而进入一个崭新的发展阶段的全面风险管理体系充满激情和期待。

本书作者和他们所任职的公司,一直专注于为企业提供风险管理方面的咨询服务。本书中对风险管理所作的较为全面、深入、系统的分析,以及他们所绘制的风险管理“路线图”,汇聚了他们在理论和实践方面所积累的探索经验,令人信服。因此,我以为本书是企业家、高级管理人员和所有关注风险管理学习和实践的人士值得一读的一本好书。

2006年6月和9月,上海证券交易所和深圳证券交易所分别出台了《上市公司内部控制指引》,与此同时,国资委针对下属中央企业的《中央企业全面风险管理指引》也已出台,种种迹象表明,建立一套适合中国企业发展的风险管理体系不仅仅是出于企业自身发展的需要,也是监管机构与广大投资者对加强中国公司治理的更高要求。这本书的出版正逢其时。

王理宗

2007年1月30日于深圳

目 录

第 1 章 风险管理传奇	1
Amaranth 对冲基金巨亏事件解读	5
通用汽车的养老金之弊	9
商业经营中的资金流动泥潭	11
短期经营目标和持续发展动力	13
本章结语	19
第 2 章 风险管理纪事	21
风险和风险管理	23
风险和风险管理在各国的实践	27
从英国的实践解读公司治理和内部控制的发展	29
1. 卡德伯利报告(Cadbury Report)	30
2. 哈姆佩尔报告(Hampel Report)	34
3. 特恩布尔报告(Turnbull Report)	35
4. 英国的公司治理和内部控制制度发展纪事	37
美国的风险管理发展历程	40
1. 1992 年 COSO 的《内部控制——整体框架》	44
2. 2002 年的萨班斯—奥克斯利法案	55
3. 2004 年的 COSO《企业风险管理——整合框架》	67
我国的风险管理实践	74
公司治理和内部控制在其他一些国家和地区的发展	79
1. 香港会计师公会	79
2. 南非公司管治报告	80
3. 荷兰的公司治理和内部控制	80

4. 欧洲会计师联合会(FEE)	81
本章结语	82
附录一 国务院国有资产监督管理委员会《中央企业全面风险管理指引》	83
附录二 香港会计师公会《内部控制和风险管理的基本架构》摘要	96
第3章 风险整合中的艺术	113
风险概念和风险管理理念	115
风险要素的全面管理	120
风险的管理流程	123
1. 树立风险意识	123
2. 风险测量方法	124
3. 风险控制	127
现代风险管理: 多层面的结合	130
1. 企业全面风险管理应有的特性	134
2. 企业全面风险管理所包含的要素	136
企业全面风险管理框架	140
企业全面风险管理要素	142
1. 内部环境	142
2. 目标设定	146
3. 事件识别	150
4. 风险评估	154
5. 风险对策	156
6. 控制活动	157
7. 信息与沟通	160
8. 监控	162
限制企业全面风险管理体系有效推行的因素	163
本章结语	164
第4章 资源整合进行时	167

新经济环境中企业的众生相	169
企业的困惑	169
创新和发展	174
企业全面风险管理体系实施要素	177
基本要素:通用的风险和风险语言	178
保障要素:风险管理整体监督架构	181
全面风险管理体系的实施路线图	185
路线图第一步:业务分析	186
1. 信息获取	187
2. 限制条件	190
3. 分析工具	191
4. 报告汇总	193
路线图第二步:风险识别	201
1. 风险分析基础	202
2. 潜在限制条件	204
3. 风险识别工具	204
4. 风险识别报告	208
路线图第三步:风险评估和衡量	211
1. 风险评估对象	212
2. 风险评估障碍	215
3. 风险评估工具	215
4. 风险评估报告	217
路线图第四步:风险规划和应对	220
1. 应对的风险事项	221
2. 风险应对的障碍	222
3. 风险应对方法	222
4. 风险应对策略	224
路线图第五步:风险管理体系的全面实施	226
1. 风险管理体系的基本要素	227
2. 设计/实施风险管理能力	229
3. 企业全面风险管理体系的启动和监控	231

本章结语	237
附录一 财务比率分析法介绍	240
附录二 SWOT 分析法介绍	245
附录三 PEST 分析法介绍	252
第5章 制度管理和数字逻辑	255
主要风险分类	257
财务风险和风险管理	258
流动性风险	259
1. 流动性风险的定义	259
2. 流动性风险简易衡量方法——流动比率及速动比率	259
3. 流动性风险的应对策略	261
信用风险	262
1. 信用风险的定义	262
2. 信用风险的衡量方法	263
3. 信用风险的应对策略	266
4. 信用风险管理流程	273
借款的利率风险	277
货币的汇率风险	278
债券市场融资风险	278
海外投资风险	283
金融衍生产品	284
1. 交易所交易的衍生产品	285
2. 柜台交易的衍生产品	285
企业运作所面临的非财务风险	289
操作风险和操作风险管理	289
操作风险的定义和范围	289
操作风险的具体分类	291
1. 战略制定风险	291
2. 企业的人员管理	296
本章结语	303

第6章 掌控风险 创造价值	305
企业全面风险管理的启动	307
首席风险官和董事局的授权	307
先行者们的步伐	309
1. 第一部分：油气行业商业成功要素和风险描述	309
2. 第二部分：企业风险管理意识和进行风险管理的动因	310
3. 第三部分：企业风险管理实践现状	311
企业全面风险管理的开端	316
注重集团学习的企业风险文化	316
风险管理体系推进的初始范围	317
统一语言和流程的建立	318
1. 业务分析和确认风险	318
2. 风险识别	319
3. 风险的衡量和评估	319
4. 风险应对措施	320
5. 管理风险	321
6. 监督	321
组织构架	321
衡量成功	323
全面风险管理体系的推进	323
业务分析和风险确认	324
1. 业务发展规划	324
2. 财务数据分析	325
3. 业务骨干会晤	329
4. 风险管理目标和整体层面风险定义	331
风险识别	334
风险衡量和风险评估	338
风险对策和风险规划	340
风险管理制度	342
监督体系	353

1. 监测战略管理的细化及执行	354
2. 维护企业全面风险管理报告数据的真实性	354
3. 促进风险预算和预算管理的层层落实	354
4. 引导考核评价体系与理念落实到基层	354
本章结语	355
后记	356
参考书目	357

风险管理的必要性

第 1 章 风险管理传奇

Amaranth 对冲基金巨亏事件解读 ■

通用汽车的养老金之弊 ■

商业经营中的资金流动泥潭 ■

短期经营目标和持续发展动力 ■

“如果任何人因借款而负债，在暴风雨毁坏收成、谷物歉收或者谷物因缺水不能生长时，那么当年可以不需要偿付给债主任何谷物。他（借款人）可以在水中洗净记债板，当年不支付任何租金。”这是人类最早的一部法典——《汉谟拉比法典》中的一条。尽管风险管理作为一门学科是从 20 世纪 50 年代才开始的，但经济学家们仍然津津乐道《汉谟拉比法典》中对风险的描述。不难看出，巴比伦经济是建立在农作物基础上的，而汉谟拉比对民间的借贷，则通过这部法典，为因谷物歉收而无力偿还债务的农夫们提供了保险。正是因为如此，经济学家们将这位古巴比伦国王——汉谟拉比，称为人类最早的风险经理。

同样追流溯源，我国早在数千年前的战国时代，商鞅就通过变法，制定了严明的法律，来规范社会各个阶层的关系，来调剂不同的矛盾，将法制作为治国之本。而之后的韩非子，更是集法家思想之大成，强调刑过不避大臣，赏善不遗匹夫，推行依法管理、法不阿贵、厚赏重罚、赏誉同轨的方针，外御侵略，内调百姓。和巴比伦时代相同，当时的天灾人祸就是人们上下一心共同对抗的风险。针对这些风险，切实有效的法典和严正不怠的遵循，是当时对这些风险最为有效的管理。

人类的智慧所凝结的科技在 21 世纪不断升华着社会经济和生活环境。可千年直下，人们仍然生活在这个风险社会之中，常常感触到灾害带给我们的威胁：从印度洋海啸的阴影，到卡特里纳飓风的蛮横；从巴基斯坦地震的余威到吉林化工爆炸的浓烟，从“非典”的余悸到禽流感的肆虐。但同时，面对我们目前的生活环境，随着社会经济和国际金融的发展，又将风险的内涵和外延提升到了更为宽泛的层面。

就以我国整体的社会经济环境来看,环顾其间,尽管宏观经济发展稳健,但仍然可感受到经济运行高增长平静水面之下的暗流涌动,仍会担心经济在跨越巅峰后的峭壁险滩。而同时,中国各个行业在国策纵横中,亦徘徊在各自的犹疑之间:权力瘦身,胶着在经济健康持续的路途上;绿色环保,掩埋在如火如荼的恶性扩张和瘴烟污水之下;银行业改革,正面对着众多外资金融机构伸出的橄榄枝,左右着脉脉含情中的真假之辨;国有垄断堡垒,迂回在国退民进的市场喧嚣中;证券市场,在经受了一波三折的股权改制市场扩容后,犹豫在金融创新和衍生品市场大门之前;房地产业,慵懒在钢筋水泥的真实和虚拟泡沫的幻境间;制造业,正在经受着克隆突变和漫长升级的煎熬中。还有人民币汇率放开和对外贸易的后 WTO 时代的暗战,海外并购和扩张的萌动与围堵,社保医疗改革的何去何从,贫富差距的情绪对垒,“精英”和“草根”的思想对抗,教育产业在“以钱为本”和“以人为本”之间的踟蹰。更有甚者,作为泱泱大国在国际市场获取资源时对定价权的缺位等等,这些都挑战着中国的强国战略。这些矛盾的交织,更为清晰地勾勒出当前财经社会风险的全新一页。

社会的宏观环境存在着诸如此类的风险因素,公司经营运作的微观环境,即公司的内部经营条件,同样存在着诸多的不确定因素。下面,我们不妨从公司的角度来解读一下风险和风险管理。

几年前曾经有这样一个统计资料,全球排名前 100 位的经济体,其中只有 49 家是国家实体,剩下的 51 家都是公司实体。而且,几年前的 Intel 公司,其经济实力就能够替代全球最富有