



**企业风险管理·内部控制：
理念与方法**

Enterprise risk management
Internal control
Notion and method



四川出版集团·四川人民出版社
SICHUAN PUBLISHING GROUP
SICHUAN PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

Enterprise risk management

Internal control

Notion and method

主编寄语

- ▲ 当不确定性降临你的企业
- ▲ 当你无法领略风险管理的艺术
- ▲ 当信息披露使你处于尴尬的境地
- ▲ 当你没有风险管理的战略思维
- ▲ 当审计职能不能适应风险管理的需要

高管：你必须未雨绸缪，构建全新的风险管理理念。

—— 康建国

ISBN 978-7-220-07367-0



定价：126.00元

Enterprise risk management
Internal control
Notion and method

企业风险管理·内部控制： 理念与方法

顾 问：王国樑
主 编：康建国
副 主 编：牟英石
执行编辑：冯 京 陈 卓
编 写 人：康建国 牟英石 冯 京 陈 卓
程劲松 曹 忠 曾繁亮 江世银
李 慧 高平茹



四川出版集团·四川人民出版社
SICHUAN PUBLISHING GROUP
SICHUAN PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

企业风险管理·内部控制:理论与方法/康建国主编.
成都:四川人民出版社,2007.4
ISBN 978-7-220-07367-0

I. 企… II. 康… 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 050615 号

QI YE FENG XIAN GUAN LI NEI BU KONG ZHI LI LUN YU FANG FA

企业风险管理·内部控制:理论与方法

康建国 主 编

责任编辑	李洪烈
封面设计	文小牛
技术设计	戴雨虹
责任校对	叶 勇
责任印制	李 剑 孔凌凌
出版发行	四川出版集团 (成都槐树街2号) 四川人民出版社
网 址	http://www.scpph.com http://www.booksss.com.cn E-mail: scrmcbf@mail.sc.cninfo.net
发行部业务电话	(028)86259459 86259455
防盗版举报电话	(028)86259524
照 排	成都华宇电子制印有限公司
印 刷	四川机投印务有限公司
成品尺寸	210mm×285mm
印 张	33.5
字 数	800千字
版 次	2007年4月第1版
印 次	2007年4月第1次
书 号	ISBN 978-7-220-07367-0
定 价	126.00元

- 版权所有·侵权必究
本书若出现印装质量问题,请与我社发行部联系调换
电话:(028)86259624



主 编 简 介

康建国，1962年生，四川大学工商管理硕士研究生，现任中国石油天然气股份有限公司西南油气田分公司副总经理、高级经济师。在多年的管理实践中，通过不断总结、提炼与思考，形成了自己独特的管理理念。负责组织并完成了“建设项目评价研究”、“企业谋段分离决策管理”、“企业内部控制体系建设研究”等十余个软科学课题。公开发表了《重点工程项目经营机制探索与研究》、《高管：你必须构建的风险理念》等理论文章。

序

王月樵

一本厚重的书稿放在我的书桌前：《企业风险管理·内部控制：理论与方法》。粗略一翻，理念篇、流程篇、环境篇、评价篇的流畅架构，别具一格，严谨清晰，使人心头一亮。于是，我饶有兴趣地浏览，细读了有关章节，获益匪浅。

在新的现代化理论框架中，传统工业化之后的社会是一种风险社会。如果说工业社会是以财富的生产和分配为特征，那么，风险社会则以风险的产生和分配为标志，并使风险的防范管理成为社会生产生活的日常议题。在此背景下，风险管理作为一门学科在20世纪后50年发展起来，开始成为显学。虽然风险管理与古老的保险有着血缘关系，但二者在理念与研究范式上存在很大差异。本书作者认为，最为广泛意义上的风险，是在人的活动中出现某一事件并导致偏离预期目标实现的不确定性。正是在当代广义风险观以及哲学价值观、大文化观的理念下，本书展开了它宏大的建构，并获得最重要的理论支撑。

从企业发展的背景上讲，近30年来，企业内部控制、风险管理在全球引起广泛重视。特别是2001年底以来，美国安然、世通、施乐、默克制药等一批大公司丑闻接连曝光，诚信危机震撼了美国及整个国际社会，要求加强金融监管、风险管理、内部控制的呼声空前强烈。为此，美国迅速出台了《萨班斯·奥克斯利法案》，该法案对渎职和做假账的企业主管实行严厉的制裁，对上市公司建立并保持有效的内部控制作出更严格、具体的规定。美国反虚假财务报告委员会发起组织委员会（COSO）在十多年前发布的权威且影响广泛的《内部控制整体框架》基础上，于2004年推出了它的升级版——《企业风险管理整体框架》。

从国内来看，各类企业（包括中央企业）普遍存在现风险观念冷漠、企业内部控制不力、风险管理基础工作薄弱、风险防范机制缺失等现象，因此出现了一系列重大风险事件，包括中航油新加坡公司事件。如有的企业贪多求大，对高负债率、低现金流的财务风险缺乏防范措施，甚至不作投资风险评估；有的对从事证券、期货、股票、外汇等业务的风险性质认识不清，对外乱担保，最后因连带责任被冻结资产和强行偿债；有的对收购企业的成本和风险评估不足，并购资产的同时收入了风险；有的因为风险管理体系不健全、不测试、不改进，发生了特大安全生产事故；有的因为对新的风险源缺乏识别，其境外企业、境外业务、跨产业运作频频发生风险，出现巨额亏损，给企业造成颠覆性灾难。针对上述情况，顺应国际潮流，国务院国有资产监督管理委员会历时两年，起草修改完成了《中央企业全面风险管理指引》，在国内第一次全面系统地构建了企业风险管理的总体框架。

值得肯定的是，本书作者清醒地意识到：COSO《企业风险管理整体框架》是当代西方业界集体智慧的一种结晶，其基础性、权威性地位不应质疑。国资委《中央企业全面风险管理指引》则是国内业力量集体智慧的一种结晶，其本土化、特色化地位更应引起重视。为此，他们将这两大文件、两大框架作为本书的架构基础，许多概念、范式直接源自COSO框架，许多制度安排、组织体系直接与国资委要求接轨。我认为，这一点从借鉴的角度也构成该书的一大特色，它献给国内大中型企业，尤其是高风险能源企业的是东西方集体智慧的又一种有机融合。

更值得称道的是，本书在文明传承、内外借鉴的基础上，进行了大胆的体系创新、结构创新。

从体系创新角度看，全书将当代风险管理、内部控制的庞大体系、复杂内容清晰地梳理成四大篇，即“三大理念”——理念篇三章；“七大流程”——流程篇七章；“四大环境”——环境篇四章；“两大评价”——评价篇二章。这种架框既完整有序，又抓住了牛鼻子，凸显了重点和关键；既呼应了普适性的要求，又弥补了已有理论的不足。例如，国内企业及企业家普遍存在风险意识弱化、狭隘化倾向，风险管理研究不够、普及不力等情况，为此，该书专门设置“理念篇”并作为首要篇，用“三观”即风险价值观、风险控制观、风险文化观的范式化框架，在国内第一次建构了企业风险管理的基本理念体系，彰显了作者的战略眼光。又如，本书作者认为，内控环境是整个风险管理体系的基础性、前提性、架构性部分，应与风险管理流程对称。为此，与“流程篇”对应设置了“环境篇”，用“四化”即内控环境主体化、组织化、制度化、激励化的架框形成了内控环境的完整体系和价值取向，这是一种充实，也是一种整合创新。再如，该书将内控评价作为压轴篇，顺应了内控发展的时代潮流，满足了国内企业急需展开内控评价的需要，并使全书体系完整、内容饱满，更具张力。

从全书的技术结构角度上说，该书也有新意和务实价值。全书以风险控制上升线——理念和下降线——操作作为基本架框，力求理念与方法互为支撑，理论与实践互为贯通，体系与案例互为印证。全书三分之一的篇幅为理念、理论，三分之二的篇幅为方法、案例，这就既保持了全书逻辑体系的演绎与自足性质，又满足了各类企业“拿来即用”的务实需要，关为企业不同的管理者提供多向性的知识图景、选择性的价值空间。

以上概观感言，同时构成了我向业界人士、读者朋友举荐的缘由。创新值得鼓励，好书与你分享。书中不足乃至错漏，应由读者指正、作者修正并完善之。是为序。

2007年4月

目 录

SICHUANGONGLUJIAOTONGSHI SICHUANGONGLUJIAOTONGSHI SICHUANGONGLUJIAOTONGS

理 念 篇

第一章 风险价值观	3
一、企业价值与价值观	4
(一) 企业风险管理、内部控制的基本前提	4
(二) 企业价值的确立	4
(三) 企业价值观的提出及其地位	5
二、风险与价值	6
(一) 风险属价值范畴	6
(二) 价值及其双向度规定	6
1. 价值定义	6
2. 价值的双向度规定	7
三、风险与企业风险	8
(一) 风险定义	8
(二) 风险要素	10
1. 风险源	10
2. 风险客体	10
3. 风险主体	10
4. 风险标准	11
5. 风险评价	11
6. 风险走向	11
(三) 风险特性	11
1. 风险具有不确定性	12
2. 风险具有属人性	12
3. 风险具有价值性	13
4. 风险具有客观性	13
(四) 风险层级划分	13
1. 风险与非风险	14



2. 人为风险与自然风险	14
3. 纯粹风险与投机风险	14
4. 经济风险与非经济风险	15
5. 基本风险与特定风险	15
(五) 企业风险特征	16
(六) 企业风险类别	17
1. 战略风险、经营风险、报告风险与合规风险	17
2. 危害性风险与金融风险	18

第二章 风险控制观

一、规范与控制	20
(一) 规范的逻辑——真假、好坏、对错的现代思维范式	20
1. 真与假——认识的性质问题	20
2. 好与坏——价值的形态问题	21
3. 对与错——行为的规范问题	21
(二) 控制的原理	22
1. 目标活动与控制	22
2. 控制中的系统、信息和反馈原理	23
(三) 控制的过程	24
1. 制定目标标准——控制信息输入	24
2. 衡量目标绩效——控制信息输出	24
3. 剖析目标偏离原因——控制信息再输出再整理	24
4. 纠正目标偏离——控制信息反馈（再输入）	24
(四) 控制的一般原则	25
1. 确定性原则	25
2. 不确定性的应对原则	26
3. 控制主体化原则	26
4. 控制组织化原则	26
5. 控制制度化原则	26
6. 控制激励化原则	26
7. 信息沟通原则	27
8. 责权利对称性原则	27
9. 控制关键点原则	27
二、风险与控制	27
(一) 风险的可控性	28
1. 风险属人性——风险控制的最大可能性	28
2. 风险价值性——风险控制的动力机制	28
3. 风险预测性——风险控制的保障机制	28
(二) 风险控制的当代价值	29
1. 为利益相关者提供必要价值	29



2. 使风险容量与组织战略保持一致	29
3. 增强风险应对能力, 减少意外和损失	29
4. 提高组织绩效, 减少舞弊行为	29
三、企业风险与企业控制	29
(一) 企业内部控制与风险控制的一体化趋势	30
(二) 企业内部控制与企业风险管理的一致性理解	30
第三章 风险文化观	32
一、风险与文化	32
(一) 当代大文化观	32
1. 文化发现——文化主导世界	32
2. 文化发展——文化即人化	34
(二) 风险管理的文化属性	35
1. 风险的文化属性	35
2. 风险管理的文化属性	37
(三) 风险管理文化为企业文化注入新元素、新坐标、新体系	38
二、企业风险管理文化体系探索	38
(一) 风险管理文化的精神层——牢固树立企业风险观	39
1. 企业风险精神	39
2. 企业风险价值观	39
3. 企业风险控制观	40
4. 企业风险管理观	40
5. 企业风险管理学	40
(二) 风险管理文化的制度层——建立健全企业全面风险管理体系	40
(三) 风险管理文化的行为层——大力弘扬遵纪守法、诚信敬业的企业风尚	40
1. 风险管理的行为风尚: 遵纪守法、诚信敬业	41
2. 风险管理的行为主体: 榜样示范、群体互动	41
(四) 风险管理文化的物质层——不断提高企业环境、技术、产品的安全水平	42
1. 风险管理文化的第一物质层: 安全的环境及其资源设施	42
2. 风险管理文化的第二物质层: 安全的技术及其服务设施	42
3. 风险管理文化的第三物质层: 安全的产品及其服务设施	43
三、企业风险管理——内部控制体系建构	43
(一) COSO《企业风险管理整体框架》评介	43
1. 内部环境	44
2. 目标制定	44
3. 事件识别	44
4. 风险评估	44
5. 风险反应	44

6. 控制活动	45
7. 信息与沟通	45
8. 监 督	45
(二) 国资委《中央企业全面风险管理指引》评介	45
1. 风险管理初始信息	45
2. 风险评估	45
3. 风险管理策略	45
4. 风险管理解决方案	46
5. 风险管理的监督与改进	46
(三) 本书对企业风险管理—内部控制体系的理解与处理	46
1. 框架背景	46
2. 框架特色	46

流 程 篇

第四章 目标制定	51
一、风险管理的逻辑起点	51
(一) 风险管理的价值诉求：目标实现	51
(二) 风险管理的确定性思维：目标确定	52
二、目标类别	53
(一) 战略性目标	53
(二) 经营性目标	53
(三) 报告性目标	54
(四) 合规性目标	54
三、目标制定的风险原则	55
(一) 目标实现原则	55
(二) 风险容量原则	55
(三) 风险容忍度原则	56
(四) 目标修正原则	57
(五) 目标、风险与资源配置一致性原则	57
四、相关方法与案例	57
(一) 目标的制定与风险管理	57
1. 目标确立是风险管理的前提	57
2. 企业风险管理与目标实现的辩证关系	58
(二) 战略目标和相关目标的制定方法	59
1. 战略目标的制定应遵循的原则	59
2. 战略目标制定的方法	60
3. 相关目标制定的方法	60
(三) 实施目标效能管理	62



1. 目标管理常见症结分析	62
2. 目标效能的具体体现	63
3. 目标效能管理的实施步骤	64
(四) 目标制定的风险原则	65
1. 风险容量原则的运用	65
2. 风险容忍度原则	67
(五) 案例	69
1. 案例 4-001: 中国某大型石油化工企业风险目标管理体系示例	69
2. 案例 4-002: 从 A 建材公司谈到顺驰置业的目标效能认识	70
3. 案例 4-003: 偶像级企业 GE 与追星族企业德隆的执行目标管理过程 分析	71
4. 案例 4-004: 香港百富勤公司为什么突然入不敷出	73
第五章 信息沟通	74
一、风险管理的信息工程	74
(一) 风险管理中的信息、不确定性与风险	74
1. 信息	74
2. 不确定性	75
3. 风险	76
(二) 风险信息与风险管理	77
(三) 风险管理信息系统的建构原则	77
1. 普遍建构风险管理信息系统的原则	77
2. 风险管理信息系统中的信息应共享原则	77
3. 风险管理信息系统中的信息应采取及时更新原则	78
4. 风险管理信息系统中的建构应遵循信息具有实用性的原则	78
二、风险管理初始信息及其转换	79
(一) 风险数据库的建立与管理	79
1. 小组讨论	79
2. 访谈	79
3. 头脑风暴	79
4. 问卷调查	79
5. 与他人讨论	79
(二) 原始信息向风险管理分类信息的转换	80
(三) 战略风险信息	80
(四) 财务风险信息	81
(五) 市场风险信息	82
(六) 运营风险信息	82
(七) 法律风险信息	83
三、信息流转与沟通	83
(一) 信息沟通的深层意蕴	83

(二) 上下沟通的渠道与内容	84
(三) 内外沟通的渠道与内容	86
四、方法与案例	87
(一) 如何衡量信息与沟通的质量	87
1. 如何衡量信息的质量	87
2. 如何衡量沟通的质量	87
(二) 信息处理的实施方法	88
1. 信息包括的主体内容	88
2. 信息处理需要关注的工作重点	88
3. 信息及处理的主要工作方法与途径	89
4. 健全信息处理的保障机制	90
(三) 有效沟通的实施方法与途径	91
1. 有效沟通需要关注的工作重点	91
2. 有效沟通的具体工作举措	91
3. 健全沟通管理的保障机制	93
(四) 信息系统总体控制 (GCC) 的实施方法	93
1. 信息系统总体控制需要关注的重点	93
2. 信息系统总体控制的具体工作措施	94
3. 妥善管理信息系统总体控制的实施记录	97
(五) 信息系统应用控制 (AC) 的实施方法	97
1. 信息系统应用控制需要关注的重点	97
2. 信息系统应用控制的实施措施	98
3. 妥善管理信息系统应用控制的实施记录	100
(六) 信息披露的实施方法	100
1. 信息披露需要关注的重点	100
2. 信息披露的具体实施措施	101
3. 妥善管理信息披露的实施记录	102
(七) 案例	102
1. 案例 5-001: 某股份有限公司制定的信息系统总体控制矩阵	102
2. 案例 5-002: 某股份公司制定的信息流汇总表	104
第六章 风险识别	105
一、风险管理的发现逻辑	105
(一) 风险形成因素	105
(二) 潜在事件分类	107
(三) 关联事件分析	108
(四) 风险与机遇 (纯粹风险与机会风险)	108
1. 纯粹风险 (pure risk)	109
2. 机会风险 (speculative risk)	110
(五) 风险识别与风险评估	110



二、业务流程的运行逻辑	111
(一) 流程与风险	111
1. 业务流程概述	111
2. 业务流程的种类	112
3. 业务流程的确认	112
(二) 业务流程的全面梳理	113
1. 构建流程总体思路与步骤	113
2. 进行流程现状评估与分析	113
3. 绘制流程图	114
4. 进行流程问题的分析比较	115
5. 确定流程优化与设计方法	115
6. 流程的运行与维护	115
(三) 流程风险的识别与控制	115
1. 编制风险控制文档 (RCD)	116
2. 编制控制程序文件	118
3. 确认关键控制	118
4. 统一实施证据	118
5. 建立企业风险数据库	119
(四) 重要风险与关键控制的确立	120
1. 形成关键控制的背景	120
2. 关键控制设计和重要风险的确立	121
3. 业务流程的风险识别与控制	122
(五) 流程重整和再造	126
1. 业务流程优化重组的必要性	126
2. 业务流程优化重组程序	126
3. 全面业务流程分析	126
4. 甄选现有的关键业务流程	127
5. 建立健全财务会计报告流程	127
6. 按价值链线索进行业务流程重整和再造	128
7. 流程的简化设计	128
8. 企业管理流程的网络化描述	128
三、相关方法与案例	129
(一) 事件库法	129
(二) 便捷讨论会	129
(三) 面谈法	130
(四) 问卷和调查法	131
(五) 财务报表法 (financial statement method)	134
(六) 流程图法 (flow-chart method)	136
1. 内部流程图与外部流程图	137
2. 实物流程图与价值流程图	137

3. 流程图的分析	138
(七) 事件树图法 (也称为鱼骨图法)	139
(八) 事故树分析法 (因果分析法)	139
(九) 主要事件指标和滑动预警线 (Escalation Triggers)	140
(十) 损失事件数据跟踪	140
(十一) 风险形势估计法	141
1. 资料的收集	141
2. 风险形势估计	142
第七章 风险评估	143
一、风险管理的价值判断	143
(一) 风险判断的主观性与客观性	143
(二) 风险发生的可能性——概率分析	144
1. 风险的描述	144
2. 风险的量化	144
3. 风险概率	145
(三) 风险发生的影响程度——价值分析	146
1. 估计风险影响程度的两种方法	146
2. 风险影响	146
(四) 风险概率与影响的对应——风险重要性分析	147
1. 风险重要性的判定	147
2. 风险分级确定	148
(五) 关联风险事故的评估——综合分析	148
1. 风险比例	149
2. 风险综合分析	149
二、相关方法与案例	149
(一) 建立风险评估基础	149
1. 明确风险评估的目的	149
2. 确立评估工作的核心	150
3. 确定基本的评估要素	150
4. 搭建基本的评估框架	151
(二) 确定风险评估的基本步骤	152
1. 步骤一: 建立风险评估基础	152
2. 步骤二: 风险识别结果汇总	155
3. 步骤三: 科学分析风险	159
4. 步骤四: 实施整合风险	161
5. 步骤五: 全面评估风险	162
(三) 选用适当的风险评估方法	166
1. 定性的方法	166
2. 定量的方法	168



3. 定性与定量结合的方法	173
(四) 制定风险评估的工作方案	176
1. 方案一：以访谈为主型	176
2. 方案二：以风险调查问卷为主型	178
3. 方案三：两者结合的工作方案	178
(五) 案例	184
1. 案例 7-001：英吉利海峡隧道工程风险定性分析案例	184
2. 案例 7-002：NIF 项目风险定性分析案例	189
3. 案例 7-003：联想集团新产品开发风险管理案例	196
4. 案例 7-004：八佰伴集团风险管理失败案例	199
第八章 风险应对	201
一、风险管理的化解方案	201
(一) 风险应对的可能方案	201
1. 规避风险	201
2. 减少风险	201
3. 分担风险	202
4. 接受风险	202
(二) 评估可能的风险应对方案	203
1. 评估应对方案对风险可能性和影响的效应	203
2. 评估成本和收益	203
3. 风险应对方案选择中的机遇	203
(三) 选择风险应对方案及其根据	204
1. 风险评估结论	204
2. 风险偏好与风险容忍度	204
3. 企业的战略计划	205
4. 风险组合观	205
二、相关方法与案例	206
(一) 风险应对策略的形成	206
(二) 风险反应方案的典型分类	207
1. 规避风险	207
2. 减少风险	207
3. 分担风险	207
4. 接受风险	207
(三) 风险反应综合方案的制订方法	207
(四) 系统评估风险反应方案的成本和效益	209
(五) 制定企业危机公关策略	210
1. 确立危机公关策略的基调	211
2. 制定完善的危机公关策略	212
(六) 案例	214