

全面控制与风险管理丛书

总主编：高雅青 李三喜

3C 框架

全面风险管理标准

李三喜 徐荣才 著



中国市场出版社
China Market Press

全面控制与风险管理丛书

总主编：高雅青 李三喜

3C

框架

全面风险管理标准

李三喜 徐荣才 著



中天恒
ZHONGTIANHENG



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

3C 框架: 全面风险管理标准/李三喜 徐荣才 著.

北京: 中国市场出版社, 2007. 8

ISBN 978 - 7 - 5092 - 0239 - 5

I. 3... II. ①李...②徐... III. 风险管理—研究 IV. F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 109232 号

书 名: 3C 框架——全面风险管理标准

作 者: 李三喜 徐荣才

责任编辑: 胡超平

出版发行: 中国市场出版社

社 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68012468 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

规 格: 787 × 1092 毫米 1/16 20.5 印张 310 千字

版 本: 2007 年 8 月第 1 版

版 次: 2007 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5092 - 0239 - 5

定 价: 40.00 元



中天恒管理咨询公司总经理
中天恒达工程咨询公司总经理
中天恒会计师事务所总经理
中国式管理研究室主任

李三喜

李三喜：曾在国家审计署从事政府审计工作十二年，现为中天恒管理咨询公司总经理、中天恒达工程咨询公司(甲级)总经理、中天恒会计师事务所总经理、中国式管理研究室主任、南京审计学院等高校客座教授、高级审计师、中国内部审计协会培训委员、内部审计编辑委员会委员、内部审计准则远程网络教育主讲老师、美国贝达药业公司、华风集团单位的特邀顾问，发表论文100多篇，出版中天恒系列图书50多部，为中石化集团、国家烟草局等单位培训业务人员超过10万人次，以理论联系实际见长，能够承担内部控制、风险管理、内部审计等方面的教学和咨询。



中天恒管理咨询公司

诚信敬业，提供增值服务

中天恒管理咨询公司是在中天恒会计师事务所管理咨询中心的基础上组建的集团化、国际化运作的大型管理咨询公司，拥有国际注册管理咨询等专业咨询人员一百多位，具有“3C框架——中国式全面管理（控制）”等自主知识产权的咨询技术工具数十项，已成功地完成了国内外九十多家企业的内部控制、风险管理、预算管理、税收筹划等方面的管理咨询服务。

咨询热线：010-88579518、88579822

战 略

打造本土咨询品牌，提升核心竞争力

目 标

跻身行业前列，参与国际竞争

使 命

为客户创造效益，为社会创造价值

价值观

诚信、创新、合作、发展

3C 框架：探索在全面风险管理领域的前沿

中国企业要实施全面风险管理，必然要借鉴世界发达国家的标准，但不能照抄照搬，要适合中国企业的特点和实际情况，要有中国企业自己的全面风险管理标准。中天恒管理咨询公司和中天恒会计师事务所构建中国企业自己的全面风险管理标准为己任，在大胆借鉴国际权威风险管理框架或标准，认真学习汲取国际、国内有关风险管理方面大量最新研究成果的基础上，依据国务院国资委颁布的《中央企业全面风险管理指引》文件精神，多方面总结我国企业风险管理和内部控制建设实践的经验，历经四年深入研究，举办了几十次的高峰论坛，在2006年推出中国式全面控制框架（简称“3C框架”）的基础上，于2007年4月19日（农历三月初三）正式推出了“3C框架：中国式全面风险管理标准”（简称“3C全面风险管理标准”），包括3C全面风险管理基本框架、3C全面风险管理实务标准、3C全面风险管理操作指南三部分。

3C全面风险管理标准包括基本框架、实务标准、操作指南，基本涵盖了COSO（美国反欺诈财务报告全国委员会的发起组织委员会）全面风险管理框架和国务院国资委颁布的《中央企业全面风险管理指引》的所有内容。3C全面风险管理标准力求自主创新，除增加了实务标准、操作指南（COSO和国资委尚未发布）这些具有可操作性的内容之外，在基本框架方面也进行了一系列的创新，充分考虑了中国企业的实际情况，在构建中国企业自己的全面风险管理标准方面进行了有益探索。仅基本框架而言，在全面风险管理领域的探索是全方位，简单归纳起来主要包括以下几个方面：

一是总体结构逻辑关系简单明了。COSO全面风险管理框架主体结构由定



义、内部环境、目标设定、事项识别、风险评估、风险应对、控制活动、信息与沟通、监控、职能与责任、企业风险管理的局限、该做些什么等内容构成,《中央企业全面风险管理指引》由总则、风险管理初始信息、风险评估、风险管理策略、风险管理解决方案、风险管理的监督与改进、风险管理组织体系、风险管理信息系统、风险管理文化、附则等内容组成,而3C全面风险管理基本框架从总体结构上是按照目标体系、风险整合、管理融合来安排的,形成了由目标体系、风险整合、管理融合组成的有机体系,贯彻严密的目标—风险—管理的内在逻辑关系。

二是框架内容力求科学系统。COSO全面风险管理框架认为企业风险管理包括八个相互关联的构成要素。这些构成要素是:内部环境、目标设定、事项识别、风险评估、风险应对、控制活动、信息与沟通、监控。《中央企业全面风险管理指引》没有直接引入管理要素概念,仅从全面风险管理内容看,包括风险管理策略、风险理财措施、风险管理的组织职能体系、风险管理信息系统和内部控制系统五个方面。3C全面风险管理基本框架从总体看包括目标、风险、管理三个方面,从流程看包括管理准备、管理实施、管理报告和监督改进四个方面。具体探索表现在以下几个方面:

◎3C全面风险管理基本框架没有引入“内部环境”要素,而是将COSO全面风险管理框架中“内部环境”要素中的具体内容全部融入到整个框架中。COSO全面风险管理框架中“内部环境”界定的风险管理理念、风险容量、董事会、诚信与道德价值观、对胜任能力的要求、组织结构、权力和职责的分配、人力资源准则等要素,既有全面风险管理的“软要素”,又涉及全面风险管理“硬要素”,确实是全面风险管理的基础,但用“内部环境”来定义这些要素不仅难以理解,而且容易使人误认为它们是诱发风险的因素,因此,3C全面风险管理基本框架没有引入“内部环境”要素,而是将它们作为全面风险管理的基础和内容独立出来了。

◎3C全面风险管理基本框架没有把“目标设定”作为全面风险管理的基本要素,并将COSO全面风险管理框架“目标设定”改为“目标确定”。目标

管理很重要，它是管理中的管理，目标确定是企业目标管理的核心内容，是企业管理工作的首要任务，董事会和各级管理人员必须确定目标。企业管理层在确定目标时要考虑风险因素，这是必然的，但全面风险管理工作不能事事从确定目标开始，确定目标本身是管理人员的事，全面风险管理作为企业管理的一项核心内容，可以把目标确定作为风险管理的内容进行关注，但不是流程，至多说目标确定是全面风险管理的前提条件之一。

◎3C全面风险管理基本框架把COSO全面风险管理框架“信息与沟通”作为全面风险管理的重要手段，而不单独作为全面风险管理的一个流程或重要要素。信息在现代社会很重要，沟通无限，全面风险管理的全过程都涉及“信息与沟通”，不可能也没有必要独立出来，应该贯穿于全面风险管理的全过程。

◎3C全面风险管理基本框架把COSO全面风险管理框架“事件识别”定义为“风险识别”，把COSO全面风险管理框架“风险评估”细化为“风险分析”、“风险计价”、“风险评价”，把COSO全面风险管理框架“控制活动”重新定义为“风险控制”，把COSO全面风险管理框架“监控”改为“监督改进”，并细化为“风险监督”、“风险审计”、“管理改进”等。

◎3C全面风险管理基本框架从我国企业的实际情况出发，把全面风险管理流程界定为管理准备、管理实施、管理报告、监督改进四个基本流程。对每个具体流程都明确了工作内容、方法、步骤以及相应的表单，具有可操作性。

◎3C全面风险管理基本框架在包含COSO全面风险管理框架基本内容的同时，又增加了不少内容。比如明确提出风险偏好、风险意识、风险理念、风险文化等全面风险管理软要素；增加全面风险管理政策、战略、策略、决策，风险学习等重要内容；总结了我国企业全面风险管理的一系列重要方法和工具；增加“风险预警”的独立内容，强调实时报警的重要性；增加“管理报告”的独立环节，强调风险报告的重要性；增加“风险审计”独立内容，强调风险审计的重要性，等等。

三是将目标作为全面风险管理的前提而独立出来了。COSO全面风险管理

框架认为企业风险管理框架力求实现主体的战略、经营、报告和合规四种类型的目标，并认为目标设定是事项识别、风险评估和风险应对的前提。《中央企业全面风险管理指引》未涉及企业目标的具体内容。3C全面风险管理基本框架首先界定了企业的目标体系，将其作为全面风险管理的前提而独立出来了。具体表现在以下几个方面：

◎3C全面风险管理基本框架明确了目标概念。企业目标是尽可能地创造价值，使企业价值最大化，全面风险管理目标与企业目标在总体方向上是一致的，但具体目标肯定是不同的，不能把企业目标和全面风险管理目标混为一谈。

◎3C全面风险管理基本框架明确了目标分类。从全面风险管理的需要出发，考虑到我国企业的一般情况，企业的目标可从总体上分为社会目标、管理目标、经营目标、财务目标、遵循目标、其他目标等一级目标，在这个一级目标下细分了若干个二级目标，在二级目标下再细分三级目标。当然，在三级目标下，还可再继续分下去，这就看企业管理的细化程度了。

◎3C全面风险管理基本框架明确了目标体系。企业目标是一个相互联系、相互依存的目标体系。企业目标体系是有层次的。由于企业存在着不同的管理层次，每一层次都有其自身的目标，低一层次的目标必然要服务于高一层次的目标。企业目标体系是相互关联、相互渗透的。企业目标体系是需要整合的。企业目标体系是不断变化的。

◎3C全面风险管理基本框架将COSO全面风险管理框架中的目标设定改为目标确定。

四是强调了风险整合的理念。COSO全面风险管理框架特别强调风险组合观，《中央企业全面风险管理指引》虽未明确提出风险整合的概念，但也有风险组合观的思想。3C全面风险管理框架借鉴了COSO全面风险管理框架风险组合观的观点，将风险整合作为全面风险管理的基本标准，并明确了风险偏好、风险意识、风险理念、风险文化等全面风险管理软要素。具体探索表现在以下几个方面：

◎提出了一个全面的风险概念，认为风险和机会并存。COSO 全面风险管理框架引入了“事项”这一概念，事项包括风险和机会。《中央企业全面风险管理指引》用不确定性对企业实现其经营目标的影响来定义企业风险，抓住了风险的本质特征，但其只是针对经营目标的影响，范围有点狭窄。

◎明确界定了风险要素。COSO 全面风险管理框架和《中央企业全面风险管理指引》均未明确风险要素，3C 全面风险管理基本框架明确界定风险是由风险因素、风险事故和风险损失三要素构成。

◎确定了风险属性。COSO 全面风险管理框架首先界定了主体所面临的不确定性，《中央企业全面风险管理指引》对风险属性没有明确的界定，3C 全面风险管理基本框架认为风险属性是多样的，具有客观性、相对性、可变性、不确定性等属性，其中不确定性是风险的本质特性。

◎明确了风险分类。COSO 全面风险管理框架对风险没有进行明确的分类，《中央企业全面风险管理指引》对风险按其内容和能否为企业带来盈利等机会为标志进行了分类。3C 全面风险管理基本框架认为企业风险应从总体上分为社会风险、管理风险、经营风险、财务风险、遵循风险、其他风险六个一级风险，在这些一级风险下细分了若干个二级风险，在二级风险下再细分三级风险。实际工作中，根据全面风险管理的需要，在三级风险下，还可再继续分下去，但考虑到全面风险管理的成本和效益，一般分到三级即可。

五是突出了内部控制与风险管理的融合。COSO 全面风险管理框架和《中央企业全面风险管理指引》都体现了管理融合的思想。3C 全面风险管理基本框架将管理融合视为企业风险管理自身内部的融合、企业风险管理与企业业务的融合、企业风险管理与企业管理的融合，突出了内部控制与风险管理的融合。具体探索表现在以下几个方面：

◎重新定义了全面风险管理。

◎明确了全面风险管理目标。

◎强调了全面风险管理意义。

◎增加了全面风险管理政策、战略、策略、决策的新内容。

- ◎明确了全面风险管理主体。
- ◎确定了全面风险管理内容。
- ◎细化了全面风险管理流程。
- ◎总结了我国企业全面风险管理的方法。
- ◎将信息与沟通独立出来。
- ◎增加了全面风险管理学习。

六是进一步统一了全面风险管理语言。3C全面风险管理基本框架将风险辨识、风险确认、事件识别统一为风险识别，并定义为确认风险的过程；将风险计量、风险衡量、风险量度、风险测量、风险估计、风险估价统一为风险计价，并定义为风险的量化过程；将风险策略、风险应对、风险工具统一为风险应对，并定义为选择应对风险策略的过程；将控制活动、控制政策、控制程序、控制措施、应对措施统一为风险控制，并定义为应对风险的各种措施；将监督检查、监督评价、持续监督、监控、监控系统、内部监督统一为风险监督，并定义为监督检查风险的过程。

此外，3C全面风险管理实务标准和操作指南是COSO全面风险管理框架和《中央企业全面风险管理指引》所没有的内容，不具有可比性，但它却是全面风险管理实际工作非常需要的具有可操作性的内容。

3C全面风险管理标准在全面风险管理前沿的探索，虽力求做到简单实用、科学系统、具有可操作性，但终究因我们的水平有限，仅是初步探索，恳请批评指正。

中天恒管理咨询公司

中天恒会计事务所

中天恒达工程咨询公司

中国式管理研究室

李三喜

序一

时代呼唤：构建中国企业全面风险管理标准

全面风险管理是一项十分重要的工作，关系到企业战略目标的实现，关系到企业持续、健康、稳定的发展，这是毋庸置疑的。企业实施全面风险管理主要是由于来自外部的压力和内部的需要，在风险管理还没有普遍开展起来时，来自外部的压力对推动全面风险管理的实施是非常重要的；但从长远来看，内部的需要将起决定性作用。中国大多数企业的风险管理还处于起步阶段，政府的推动将起到很大的作用。

许多发达国家的大公司对于如何控制和管理风险已经进行了多年的探索和实践，由起初的认识风险、重视风险管理逐步完善到现在的建立全面风险管理体系。风险管理的理念、技术、方法和手段，已经应用于发展战略的制定、投融资决策、财务报告管理、内部审计体系建设等，涵盖了从公司法人治理结构的制度安排，到各项业务运作的流程和操作等各个层面，形成了系统化、制度化、具体化的全面风险管理体系。在发达国家，风险管理和内控机制建设已经上升到法律的高度。美国、英国、澳大利亚、新西兰等国家已经颁布了风险管理体系框架或国家风险管理标准。比较著名的是美国 COSO 委员会 1992 年颁布的《COSO 内部控制框架》和 2004 年颁布的《COSO 全面风险管理整合框架》。美国还针对近年来发生的安然、世通等财务丑闻，进一步加大了监管力度，专门出台了《萨班斯法案》，对上市公司内控体系建设、信息披露等作了严格的规定。

在风险管理方面，我国一些企业进行了积极的探索和实践，取得了初步成



效。但是，从总体上看，还处于起步阶段。我们有不少企业过去曾经出现过这样那样的问题，甚至到最后走向破产。说到底，就是企业风险没有控制好。国务院国资委 2006 年研究制定的《中央企业全面风险管理指引》（以下简称《指引》），得到了中央企业、地方国资委的积极响应和社会各方面的广泛关注。中央企业中已经有一批企业开始启动这项工作，并且取得了较好效果。但《指引》仅仅还是个指引，比较原则，难以实施，需要具有可操作性的具体管理标准。时代呼唤中国企业建立自己的全面风险管理标准。

序二

融合之道：内部控制与风险管理逐步
走向融合

关于内部控制与风险管理的融合，石爱中审计长在2006年度中国内部审计协会和中天恒管理咨询公司举办的《内部控制与风险管理创新论坛》上就指出：“内部控制和风险管理逐渐融合，而且在很多工作中，包括在系统设计中这两个东西一定要融合，而不是分开的。”

审计署党组成员、总审计师孙宝厚在2007年4月19日中国内部审计协会与中天恒管理咨询公司举办的《融合之道——2007年度内部控制与风险管理春季高峰论坛》上作了题为《内部审计是风险管理的重要组成部分》的主题演讲，认为内部控制、内部审计是风险管理的重要组成部分，但不是风险管理的全部。

中国内部审计协会会长王道成在2007年4月19日中国内部审计协会与中天恒管理咨询公司举办的《融合之道——2007年度内部控制与风险管理春季高峰论坛》上指出，内部控制与风险管理走向融合，是一个必然的趋势，这不仅是内部控制体系向前迈进了一大步，也为我们内部审计的发展指明了方向，因此为了适应这样一种发展趋势，我国现行的内部控制体系有必要逐步地向全面风险管理体系升级和完善。内部审计的模式也应该逐步向以治理为目标、以风险为导向、以控制为中心、以增值为目的的现代管理审计转型，使内部审计工作更加符合成本效益原则，更能够满足企业治理与管理的需要，更能体现内部审计的重要价值，实现内部审计价值的最大化。

融合是一种彼此的尊重，它可以让两个原本独立的系统在同一理念的支配



下形成一个大系统；融合是一种力量的凝聚，它可以实现 $1+1>2$ 的效果；融合是一种思维的创新，它可以创造一个和谐共赢的世界。

中国内部审计协会制定的《风险管理审计准则》第四条规定：“风险管理是组织内部控制的基本组成部分，内部审计人员对风险管理的审查和评价是内部控制审计的基本内容之一。”这一条明确了：风险管理是组织内部控制的基本组成部分，内部审计人员对风险管理的审查和评价是内部控制审计的基本内容之一。这显然是传统的把风险管理作为内部控制的内容的观点。

按照3C全面风险管理基本框架的理解，风险管理与内部控制的融合道理其实非常简单。每个企业都有自己的目标；企业在实现目标的漫长征程中，会遇到各种各样的风险；因此，就要采取措施控制风险。也正因为有风险才要控制，如果没有风险，控制就是多余的了，就是添乱，当然更是浪费资源。风险与控制的关系简单地说就是风险减去控制就等于剩余风险。当然，这个剩余风险一定要在企业可接受的水平范围内。

实际上，世界上内部控制与风险管理已逐渐融合了，把内部控制与风险管理视为同一事件。1992年，Treadway委员会的发起组织委员会（the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 即 COSO 委员会）发布了《内部控制——整合框架》，2004年，该委员会又发布了《企业风险管理——整合框架》，在该框架附件C中明确：内部控制被涵盖在企业风险管理之内，是其不可分割的一部分。

目前，以美国为代表的西方发达国家对全面风险管理的认识已经达到了前所未有的高度。对于任何一个企业来说，抛开其管理内容中具体的、特殊的部分，如与技术、行业、文化传统、销售渠道、地理位置、规模大小等有关的部分，全面风险管理都是经营管理过程中必须有的内容。全面风险管理作为对现有的整合内部控制体系的深化扩张而成为企业管理的核心内容。历史上，人们对企业管理中有关内容的认识经历了从单纯的公司治理结构到包含公司治理结构整合的内部控制体系，再到包含整合内部控制体系的全面风险管理体系的过程。

国资委颁布的《中央企业全面风险管理指引》要求企业在开展全面风险





管理工作的同时，还要与其他管理工作紧密结合，把风险管理的各项要求融入企业管理和业务流程中。

我国的许多企业都在积极探索内部控制与风险管理的融合之道，比如中国网通集团公司的“基于全面风险管理的内部控制体系构建与实施”获得全国企业管理现代化创新成果一等奖。备受国务院国资委赞赏的中国神华股份公司的《内部控制手册》，实际上更是以全面风险管理为基础的，是内部控制与风险管理融合的结晶。中天恒管理咨询公司为我国某中央企业设计的《全面风险管理手册》，与公司现有管理体系和管理手段相衔接，这实际上不仅仅是内部控制与风险管理的融合，而是整个管理的融合。

如果内部控制和风险管理融合，企业至少没有必要既设立风险管理部，又设立内部控制部，设一个风险控制部就够用了。风险管理与内部控制融合，就是要打破风险和控制水平之间的平衡，不要把现代企业的风险管理和控制仅仅当成是一项纯粹的企业经营活动，它是一项包括了企业咨询专家、企业决策者、中层管理者以及企业员工在内的综合管理系统工程，需要各方面力量的协调和配合才能实现。

当然，强调风险管理与内部控制的融合，并不是风险管理要代替内部控制，实际上两者是并存的。企业肯定需要建立内部控制，来应对阻止企业进步的风险。



序三

3C 框架：控制与风险的融合

中天恒管理咨询公司、中天恒会计师事务所历时四年之久，于2007年4月19日（农历三月初三）正式推出的“3C框架：中国式全面风险管理标准”（简称“3C全面风险管理标准”），包括3C全面风险管理基本框架、3C全面风险管理实务标准、3C全面风险管理操作指南三部分，是内部控制与风险管理的融合。

中天恒管理咨询公司在2006年推出的中国式全面控制框架（简称“3C框架”）中就认为全面控制的实质是对风险的控制，是以风险管理为导向的控制，风险是全面控制的出发点，同时也是全面控制的落脚点。建立全面控制框架需要引入风险管理概念，重点关注风险，对风险进行全过程控制。并建议国家有关部门应重点制定更加关注风险的管理控制，进而促进企业管理控制建设。这是从全面控制角度来论述的，已体现了内部控制与风险管理融合的思想。

3C全面风险管理基本框架把风险管理与内部控制当作一个事件，已把内部控制与风险管理融为一体。3C全面风险管理基本框架是由目标体系、风险整合和管理融合组成的有机整体，其内在逻辑关系是目标—风险—管理，即控制。其基本原理是企业在实现目标的过程中，难免会遇到风险，这就需要采取措施控制风险。正因为有风险的存在，才需要控制，否则控制就无实施的现实意义了。

3C全面风险管理基本框架明确提出了风险控制的概念，把风险控制作为全面风险管理的一个重要环节，作为应对风险的有效措施和手段。把会“突