

# 风险

# 管理智慧

企业风险管理实务

杜杰◎著

洞悉风险 抢占先机

德勤中国资深风险管理专家为您揭示世界领先企业的风险管理最佳实践

Risk Management  
Intelligence



机械工业出版社  
China Machine Press



722.3  
35

# 风险 管理智慧


企业风险管理实务

杜杰◎著

洞悉风险 抢占先机

德勤中国资深风险管理专家为您揭示世界领先企业的风险管理最佳实践

Risk Management  
Intelligence

 机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

风险管理是识别、评价与控制风险的活动。当今世界变化多端，风险无处不在。只有掌握风险管理的理论与方法，才能为组织认识价值和创造价值。本书构建了全新的企业风险管理的理论框架，解析了企业风险管理的操作程序，向读者介绍了国际诸多领先企业在风险管理方面的最佳实践，给出了实务中如何操作的清晰意见。

本书适合企业管理者、风险管理人员阅读。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

风险管理智慧——企业风险管理实务/杜杰 著. - 北京: 机械工业出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 111 - 22977 - 3

I. 风… II. 杜… 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 188250 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 文菁华 责任印制: 杨 曦

三河市国英印务有限公司印刷

2008 年 1 月第 1 版 · 第 1 次印刷

169mm × 239mm · 6.5 印张 · 1 插页 · 168 千字

标准书号: ISBN 978 - 7 - 111 - 22977 - 3

定价 25.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

销售服务热线电话: (010) 68326294

购书热线电话: (010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话: (010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

# 序 一

风险管理是识别、评价与控制风险的活动。当今世界变化多端，风险无处不在。只有掌握风险管理的理论与方法，才能为组织认识价值和创造价值。

作者杜杰先生就职于国际知名的德勤会计师事务所，作为为企业风险管理提供服务的专业人士，他拥有系统的风险管理理论知识和丰富的风险管理实践经验。作者为我们奉献的《风险管理智慧》一书，既构建了全新的企业风险管理理论框架，解析了企业风险管理的操作程序，又向读者介绍了国际诸多领先企业在风险管理方面的最佳实践，给出了实务中如何操作的清晰意见。通读全书，纲目分明，语言流畅。很显然，这是一部内容丰富、操作性强的新作，实为企业风险管理人员的必备之书。

如果说杜杰先生的处女作《创造价值的会计与财务》形成了创造价值的现代财务观，那么《风险管理智慧》一书，则形成了通过风险管理创造价值的智慧和理念。今见《风险管理智慧》的问世，不胜欣喜，而乐为序。

刘传哲



## 序 二

企业如何获得竞争优势？答案也许林林总总。然而，充满智慧且灵巧的风险管理，无疑让企业在如今全球不确定性时代抢占先机。

这是因为，当谈到风险管理及其对企业的影响时，这里存在太多的得失攸关：顾客、收入、声誉、品牌以及股东的价值。设计良好且执行到位的风险管理实践，能帮助企业保护和发挥其资产的最大价值。

然而，究竟何谓充满智慧且灵巧的风险管理，也许下述问题能引导你深入思索：

- 你是否洞察企业所面临风险的方方面面？
- 你的组织是否有能力从灾害性事件中恢复？
- 你从风险的角度，系统地考虑了企业的发展战略吗？
- 你能否将风险管理作为一种手段来强化竞争优势和增加股东价值？
- 在你的风险评估程序中同时考虑了企业的弱点及其发生的可能性吗？
- 你考虑了特殊风险情形和若干风险的相互作用了吗？
- 你将风险智慧灌输到企业文化中了吗？

作者根植于国情，基于国际视野，在本书中为读者呈现出对这些风险管理问题的真知灼见，探讨和归纳了领先企业最佳风险管理的方案，旨在协助企业洞悉风险，建立起持续的竞争优势。

希望读者喜欢这本书。

德勤北京 主管合伙人

陈建民 博士

# 前 言

2006年6月，国务院国有资产监督管理委员会颁布《中央企业全面风险管理指引》，要求中央企业根据自身实际情况贯彻执行本指引。紧随其后，又对这些中央企业的高管层举办了一系列培训班，并选择了一些试点单位，旨在让企业落实和推行风险管理，增强竞争力。

在我国，除了金融、保险等行业已经开始重视风险管理并积极推行信用和市场等风险管理之外，大部分企业尚处于专家管理风险的个人时代——认识到某些高风险领域，诸如法律、投资、健康安全环保等，企业的业务专家针对这些高风险提出自己的认识和建议，采取保险等工具对重要资产的风险进行转移。这离国资委要求的全面风险管理尚有不小的差距，更难以让员工参与到风险管理中来。因为，对于大多数人来说，什么是风险？什么是风险管理？为何要实行全面风险管理？风险管理能带来什么收益？它与我们现行的管理有何不同？国资委的风险管理指引毕竟还较为原则，那么我们又应该怎样去具体操作和推行风险管理呢？如果这些基本的问题都难以明白，又如何清楚怎样去落实国资委的风险管理指引。

其实，在国外，尽管COSO于2004年9月正式颁布《企业风险管理——整体框架》，澳大利亚和新西兰联合标准委员会也于2005年9月发布了《澳大利亚/新西兰标准®：风险管理》，但是，除了一些咨询机构积极从事风险管理推广工作外，只有部分国际领先企业的风险管理走在前头。例如韩国的三星公司，它颁布和实施了一系列的政策和规则，并由公司的风险管理系统来重点关注战略性风险、经营性风险、财务性风险及其他风险4个主要的风险类别。更多的是风险管理失败的例子。例如安然公司，这家公司关注市场和信用风险，但导致其失败的却是营运风险，以及



最基本的公司治理和内部控制的失败。

有鉴于此，笔者结合多年对风险管理的研究和从事风险管理咨询的实务经验，参考国资委风险管理指引要求，借鉴《企业风险管理——整体框架》和《澳大利亚/新西兰标准®：风险管理》风险管理理念和方法，以及领先企业的风险管理最佳实践，吸取风险管理失败的教训，将如何认识和理解风险及风险管理、如何操作和具体实施风险管理的步骤呈现在读者面前，旨在帮助读者揭开风险及风险管理的面纱，洞悉风险管理的实质，从而使读者能够借助风险管理工具越过陷阱、抢占先机。

全书共分十章。第一章至第三章，从认识风险管理带来的机会和责任开始，逐步走进风险世界，揭开风险管理面纱，洞悉风险管理实质。第四章解析风险管理理论框架，旨在分享如何借鉴先进的风险管理理念和方法。第五章至第十章介绍了风险管理实务操作的六个步骤，从评价风险管理能力开始，到如何架构风险管理组织，怎样开始董事会的风险管理，到具体评估风险和策划关键风险管理谋略，最后落实到建立风险管理整体方案。六个步骤完整地与读者分享了企业如何操作和管理风险的实务，尤其是第六章至第十章，不但呈现了实践的最佳做法，而且就实践中遇见的诸多疑惑做了解答，并对董事会如何管理风险等难题给出了创新性答案。

在本书的写作过程中，得到诸多同仁的大力支持，在此深表谢意，你们的支持和鼓励是无法用价值来衡量的。

最后感谢我的妻子李茜女士，是你默默的支持让我有动力完成此书。

限于作者水平有限，书中内容、观点可能存在疏漏或谬误，恳请各位专家、学者和广大读者批评指正。

杜杰

# 目 录

序一  
序二  
前言

第一章 引言：责任与机会 .....	1
第二章 认识四处弥漫的风险 .....	6
2.1 风险 .....	6
2.2 企业风险 .....	8
2.3 概率、风险及风险的交互作用 .....	10
2.4 企业风险的类别 .....	12
第三章 洞察企业风险管理的实质 .....	20
3.1 风险管理的发展历程 .....	20
3.2 对企业风险管理的理解 .....	22
3.3 企业为什么要实行风险管理 .....	30
3.4 实施风险管理所面临的挑战 .....	33





<b>第四章</b>	<b>解析与借鉴企业风险管理理论框架</b> .....	36
4.1	经典与完美：COSO 的 ERM 框架 .....	36
4.2	简洁实用：澳新 ERM 标准 .....	46
4.3	国情与引进：国资委的风险管理指引 .....	49
4.4	客户化定制：最佳实践借鉴 .....	50
<b>第五章</b>	<b>实务操作第 1 步：评价风险管理能力</b> .....	57
5.1	抓住精髓：先思而后动 .....	58
5.2	树立标杆：界定风险管理的有效性 .....	60
5.3	放眼于终点：企业风险管理能力衡量 .....	63
5.4	前行之路：企业风险管理规划 .....	68
<b>第六章</b>	<b>实务操作第 2 步：架构风险管理组织</b> .....	72
6.1	组织定位：权责明确的风险管理中心 .....	73
6.2	风险治理：风险管理委员会及其职责 .....	78
6.3	管理风险：首席风险官的任务 .....	81
6.4	风险咨询：风险管理部门的日常事务 .....	84
6.5	抢占先机：业务部门的风险管理 .....	89
<b>第七章</b>	<b>实务操作第 3 步：董事会的风险管理</b> .....	93
7.1	公司治理：董事会自身的风险管理 .....	93
7.2	指导与监督：董事会对高级管理层的风险管理 .....	99
7.3	高端防线：审计委员会的风险管理 .....	107
7.4	融入决策：董事会期望的长远收益 .....	109

<b>第八章 实务操作第4步：具体评估企业风险</b> .....	111
8.1 设立风险评估的基础 .....	112
8.2 识别风险 .....	123
8.3 分析风险 .....	126
8.4 评估风险 .....	130
8.5 风险对策 .....	133
<b>第九章 实务操作第5步：关键风险管理谋略</b> .....	139
9.1 关键风险分析 .....	140
9.2 关键风险谋略 .....	154
9.3 管理关键风险的具体措施 .....	161
<b>第十章 实务操作第6步：风险管理整体方案</b> .....	167
10.1 重新审视：法案实质与借鉴 .....	168
10.2 稳固后防：健全风险管理的内部环境 .....	171
10.3 业务融合：将风险管理渗透到控制活动 .....	174
10.4 风险报告：风险管理的信息与沟通 .....	181
10.5 最后防线：风险管理的监督与检查 .....	183
<b>后 记</b> .....	189
<b>参考文献</b> .....	194

# 第一章 引言：责任与机会

风险及风险管理并非新的概念。早在公元 14 世纪中叶，当时欧洲地中海沿岸各港口的海上保险就揭开了人类探索风险的序幕。但直到近年来，一系列重大事件的发生，才使世界范围内对风险管理的呼声越来越高。先是 2001 年 11 月，安然公司爆发财务丑闻；接着在 2002 年 6 月，世通公司爆出会计舞弊；加之其他一系列的会计舞弊事件，直接导致了 2002 年 7 月美国《萨班斯 - 奥克斯利法案》（以下简称 SOX 法案）的出台，它希望从法律角度，强制性要求在美上市的公司向公众提供内部控制评价报告，并由审计师出具相关审计意见，旨在减少不准确甚至是欺诈的财务报告。从企业风险管理的角度，2001 年，COSO 委员会（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）在 1992 年颁布的《企业内部控制——整体框架》的基础上，提出了《企业风险管理——整体框架》（Enterprise Risk Management——Integrated Framework，以下简称 ERM 框架）的征求意见稿，并于 2004 年 9 月正式颁布。这个框架不仅是对内部控制理论和风险管理理论的一次整理和拓展，而且对企业推进风险管理的实践也提出了很多具体的建议。当然，COSO 的 ERM 框架并非世界上唯一的风险管理框架，例如澳大利亚/新西兰标准的风险管理（Australian/New Zealand Standard®: RISK MANAGEMENT，以下简称澳新标准）就是具有代表性的风险管理工具之一。



在我国，同样也存在类似安然事件的丑闻。例如中航油（新加坡）公司，因石油衍生品投机业务导致巨额亏损，被迫向新加坡法院申请破产保护；伊犁股份，董事长等多名高管因涉嫌挪用公款谋取私利已被逮捕；四川长虹，因对主要经销商的运营缺乏充分的了解，导致大量货款难以收回；以及中石油吉林石化公司发生的爆炸事故和全国各地不时发生的煤矿安全事故等。诸多事件表明我国企业重视和重新认识风险管理已经越来越紧迫。

在此背景下，我国国务院国有资产监督管理委员会（以下简称国资委）于2006年6月正式颁布了《中央企业全面风险管理“指引”》（以下简称“指引”），要求我国的中央企业开展全面风险管理工作，以增强企业竞争力，提高投资回报率，促进企业持续、健康、稳定发展。并要求中央企业要根据自身实际情况予以贯彻执行和落实。中央企业中的国有独资公司董事会要负责督导“指引”的实施；国有控股企业由国资委和国资委提名的董事通过股东（大）会和董事会按照法定程序负责督导“指引”的实施。从而使我国企业第一次有了自己可遵守的、全面和权威的风险管理框架。

但是，对于风险管理究竟如何开展，在实践中尚存在诸多疑惑，其效果也各不相同。有的企业做得比较成功，例如韩国的三星公司，它颁布和实施了一系列的政策和规则，并由公司的风险管理系统来重点关注四个主要的风险类别。这四个主要的风险种类是战略性风险、经营性风险、财务性风险及其他风险。所有与风险有关的信息定期进行更新，并向公司的其他部门报告。当然，也有诸多风险管理失败的例子，典型的是安然公司，这家公司更多关注的是市场和信用风险，但导致其失败的却是营运风险，以及最基本的公司治理和内部控制的失败。而且具有讽刺意义的是，安然的风险总监里克·白（Rick Buy）在1994年加入安然公司之前，曾是信孚银行（Bankers Trust，已经倒闭）的一位高级主管。

更常见的现象是，除了金融、保险等行业较为重视风险管理外（例如商业银行的信用风险、市场风险、流动风险和操作风险的管理），大部分企业尚没有引起应有的重视，普遍认为风险管理是学院和咨询领域中的一门专业课题，并不是企业的主流商业活动。多数企业凭借经验对生产经营中易遭受损失的资产（如生产设备）、或易出现意外的业务环节（如海运物资）、或易遭受诉讼的或有事件（如废水排放）等领域，通过向保险公司购买保险的方式转移风险。

同时，以前我国企业在遇到风险管理失败时，其结果不过是资产的减少和坏账损失的增加，通过剥离或转让（如四大商业银行以前年度的坏账剥离）等方式可能使得企业重现生机。然而，并非危言耸听的是，如果企业将自身置于上市公司的境地，随着商业环境和资本市场日趋成熟，其风险管理失败带来的将是最恐怖的梦魇：短短几天，公司股价狂跌，可以利用的信用额度迅速枯竭，扩张计划被迫叫停，还要花上数年的时间恢复原来的股价和商誉。而且，就算股价又回到原来的水平，管理层早已换作别人了。

如今，情况早已今非昔比：WTO 奠定了市场竞争平台和基础，企业将直接面临来自跨国企业的国内市场竞争；众多企业也不再依靠政府扶持只在家门口糊口，而是要积极跨出国门到海外市场开疆辟土。竞争环境的变化、国别的差异、技术的日新月异、高精尖人才的稀缺以及监管当局日益严格的监管等因素，给企业的经营带来诸多风险，也给管理增添了许多难度。面对现实，企业风险管理已经逐步成为企业加强管理的内在需求——企业不得不加强对重大风险、重大事件（重大风险发生后的事实）的管理，并以重要流程的内部控制为重点，积极开展全面风险管理工作。加之，按照“指引”的要求：“中央企业中的国有独资公司董事会负责督导本指引的实施”，“中央企业中未设立董事会的国有独资企业，由经理办公会议代行本指引中有关董事会的职责，总经理对本指引的贯彻执行负责”，

董事会和高级管理层开始多了一份来自政府管理部门的责任。

多数人认为，建立这些新的风险管理程序对公司而言十分必要。权威人士也指出，关注重大风险、重大事件和重要内部控制流程更具有商业头脑。但是实施企业风险管理也需要付出一定的成本：这些改变会对人们的观念和思维带来重大变化，影响习以为常的管理政策和程序，也有可能因为过于关注风险而丧失了难得的发展机会等。

也许最为重要的是企业的环境发生了深刻的变化：管理部门要求你重视风险管理，但并没有让你停止前进的脚步。对于高级管理层而言，如何平衡风险、增长与回报将是每日要面对的难题，一旦失败，责任也更为清晰。但是，职责更为明确的同时也给了企业更多的机会。从其前景来讲，改善并实现新管理模式并使企业达到一个新的水平的潜力非常巨大。有远见的管理人员会努力去管理这些变化，为企业带来更好的业绩。

实施企业风险管理对于大多数企业而言尚属新的课题，复杂的程序和失败的可能性都有可能让他们畏缩不前。但实际并没有想象的那么可怕。因为几乎所有的公司都已经拥有一定程度的风险管理。如企业已经将易遭受火灾、爆炸的资产进行了投保，这本身就是一种风险管理。

但情况也不容乐观。在很多公司，从事风险管理的员工与战略性管理决策的高级管理层之间存在相当大的差距。许多公司还没有意识到董事会和高级管理层的风险管理活动与各职能部门和业务单元以及分、子公司的风险管理活动需要进行直接联系，还以为风险管理只是内部审计、内部控制等部门的事情，对风险及风险管理的认识还处于初级阶段。

本书着眼于风险管理的基本概念和理论分析，结合国资委的“指引”以及 ERM 框架并考虑 SOX 法案有关要求，重点讨论企业在实务中如何进行风险管理，以帮助我国企业分析因风险管理不足导致重大损失的起因，并深入了解风险管理技术如何帮助企业应对这些挑战。全书将循序渐进地回答有关风险管理的诸多问题：

- ◇什么是风险？风险有哪些类型？
- ◇风险管理经历了怎样的发展历程？
- ◇企业风险管理如何理解？
- ◇风险管理的意义何在？实施风险管理会面临什么挑战？
- ◇ERM 框架的基本内容是什么？与内部控制有何区别？如何借鉴？
- ◇风险管理能力如何评估？
- ◇企业如何架构自身的风险管理组织？
- ◇董事会层面如何管理风险？
- ◇企业通过什么方法和步骤将风险识别和评估出来？
- ◇面对关键风险，企业的管理谋略是什么？
- ◇整体的风险管理方案如何设置？

这些问题对我们认识和完善我国的企业风险管理、贯彻和落实国资委的“指引”都有着重要的意义。

本书的研究范围是企业的风险管理。新制度经济学认为，企业是各种契约关系的组合，这些契约的背后就是股东、董事、监事、管理层、员工以及其他利益相关者之间的委托代理关系。本书不研究学校、医院、社团、政府等非营利性组织的风险管理。

本书的研究方法是：应用 ERM 框架作为理论基础，结合国资委“指引”对中央企业的要求，借鉴领先企业的风险管理最佳实践经验，考虑我国企业的实际情况及现实需求，系统研究企业风险管理的理论和实务，期望建立一套具有一定现实意义的风险管理理论和方法，以帮助和指导我国企业展开风险管理工作，提升风险管理水平，最终实现股东价值最大化。



## 第二章 认识四处弥漫的风险

### 2.1 风险

风险是一个与不确定性密切相关的概念。但何谓风险，目前尚无权威性的定义。在《韦氏大词典》中，对风险一词的解释是：①遭受损失、伤害、不利或毁灭的可能性；②导致或暗示着危害或相反机会的某人或某事；③受损失的概率。在理论上，比较有代表性的观点有三种。第一种观点是把风险视为机会，认为风险越大回报的可能性越大，相应损失的可能性也就越大。第二种观点把风险视为危机，认为风险是消极的事件，可能产生损失，这常常是大多数公司所理解的风险。第三种观点介于两者之间，也更为学术，认为风险是一种不确定性。在实务中，人们从不同的角度对风险进行理解。

#### 1. 损失可能性

风险是客观存在的发生损失的可能性，损失发生的可能性越大，风险越大。在实践中，很多工程项目的风险评估就是从这一角度出发，如江河防洪系统中的水灾风险评估，就是将工程在使用期间内失事的可能性定义为风险，认为失事的可能性越大，风险越大。

#### 2. 损失不确定性

风险是损失的不确定性，通常用概率作为风险衡量的指标。当概率在



0 到 1/2 之间时, 随着概率增加, 损失的不确定性也增加, 风险也就越大。当概率为 1/2 时, 损失的不确定性最大, 风险最大。当概率在 1/2 至 1 之间, 随着概率的增加, 损失的不确定性减少, 风险减少。当概率为 0 或 1 时, 意味着事件肯定不发生或者肯定发生, 损失的不确定性消失, 风险无从可谈。

### 3. 目标的不确定性

风险是实现某种目标的不确定性, 这种不确定性既可能是风险, 也可能是一种机遇或机会。这种观点在企业界较为普遍。因为, 今天的企业面临的经营环境中, 有许多因素都会给企业带来不确定性, 如全球化、技术进步、法规变化、企业重组、多变的市场以及竞争等。不确定性来源于无法明确潜在事物将要发生的可能性及其相应结果, 以及由此带来的对实现企业目标的影响。

COSO 在其 ERM 框架中认为, 事件是源于外部或内部、影响企业目标实现的事变。事件可以带来负面影响、积极影响或两者皆而有之。带有负面影响的事件代表着风险。因此, 风险的定义是: 风险是某个事件将出现并严重影响目标实现的可能性。澳新标准认为, 风险是一些事件发生并对其目标有一定影响的机会。并且认为, 风险往往被解释成可能偏离其结果的一种事件或情况, 风险通过一系列事件及其可能性的后果来衡量, 风险的影响包括积极和消极两个方面。国资委在其“指引”中规定: 本指引所称企业风险, 指未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响。这些风险的定义主要区别在于: 在 COSO 的 ERM 中强调风险是负面影响的事件, 而带有积极影响的事件则代表着机遇。而在澳新标准和国资委“指引”中, 均认为风险的影响包括正面和负面两个方面。因此, 风险的定义可以表述为: 未来的不确定性对企业实现其目标的影响。