

QUANMIANFENGXIANGUANLILILUNYUSHIWU

全面风险管理 理论与实务



◆3C 框架课题组 / 编



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

QUANMIANFENGXIANGUANLILILUNYUSHIWU

全面风险管理 理论与实务



◆3C 框架课题组 / 编



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

全面风险管理理论与实务/3C 框架课题组编. —北京: 中国时代经济出版社,
2008. 1

ISBN 978-7-80221-492-7

I. 全… II. 3… III. 风险管理—研究 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 193324 号

全面
风险
管理
理论
与
实务

∞
○
框
架
课
题
组
编

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京市西城区车公庄大街乙 5 号 鸿儒大厦 B 座
邮政编码	100044
电 话	(010)68320825(发行部) (010)88361317(邮购)
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京新丰印刷厂
开 本	787×1092 1/16
版 次	2008 年 1 月第 1 版
印 次	2008 年 1 月第 1 次印刷
印 张	25
字 数	500 千字
定 价	46.00 元
书 号	ISBN 978-7-80221-492-7

版权所有 侵权必究

《全面风险管理理论与实务》

编写人员名单

编者：3C 框架课题组

顾问：易仁萍 高雅青

课题组核心成员：

李 玲	杨鹏云	许建军	马玉峰	陆锦荣
陈新利	赵志新	郑 伟	武占伟	秦国伟
王 健	刘 勇	刘 凯	孟 合	于维严
高 跃	徐向荣	张爱军	李博涛	赵宗飞
钱漫英	高寒松	韩复龄	贾江华	徐 曦
段九利	雷 原	黄毅勤	程 勤	滕 彬

前言

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。许多发达国家的理论界和实务界对于如何控制和管理风险已经进行了多年的理论探索和实践，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。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》。我国的理论界和一些企业在全面风险管理方面也进行了积极的探索和实践，取得了初步成效。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。

全面风险管理是我国各界目前十分关注的一个议题。审计署石爱中副审计长在 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”。在 2007 年 4 月 19 日《融合之道——2007 年度内部控制与风险管理春季高峰论坛》上，审计署总审计师孙宝厚在题为《内部审计是风险管理的重要组成部分》的主题演讲中，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则指出，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、风险为导向、控制为中心、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。

全面风险管理需要理论支持，但作为现代企业管理的核心内容之一，它更多的是实践问题，需要实践经验的总结和对实务的指导。本书以系统、全面地总结国内外全面风险管理理论的最新研究成果作为切入点，但落脚点却是对全面风险管理实践的指导和应用。对于许多研究者而言，本书介绍的相关内容是非常解渴的，对于全面把握国内外全面风险管理研究和实践成果能起到事半功倍的效果；而对于许多实务工作者而言，本书对相关专题的分析与研究的过程也许并不是非常迫切的，但对于相关问题的结论却能直接应用于实践、指导实践，因此具有很强的应用价值。由于全面风险管理理论成果浩如烟海，全面风险管理实践如火如荼，我们虽组织了由上百名专家学者和实务工作者组成的课题组，进行历时四年的研究和几十家企业的实践，但仍有疏漏之处，恳请批评指正。

3C 全面风险管理课题组

2008 年 1 月

目 录

前言	(1)
----------	-----

1. 目标体系

目标概念——不是全面风险管理的流程	(1)
目标分类——目标是相互关联、相互渗透的	(2)
目标确定——过程、方法及其他	(11)
目标管理——管理中的管理	(18)

2. 风险整合

风险概念——风险不等于危险	(23)
风险术语——统一风险语言	(30)
风险的属性——不确定性是风险的本质	(33)
风险细分——风险需要整合	(40)
风险意识——任何风险管理过程的出发点	(75)
风险理念——树立风险选择和利用的新观念	(79)
风险文化——贯彻于风险管理过程的始终	(80)
风险偏好——不是一个简单概念	(86)

3. 管理融合

全面风险管理缘起——未来只是过去的镜子	(98)
全面风险管理定义——全面风险管理的概念越来越清晰	(104)
全面风险管理类型——全面风险管理的多元类型	(113)
全面风险管理目标——通过控制风险来创造价值	(115)
全面风险管理成本——风险成本最小化	(122)
管理者永远不可能消除风险——沙特夫奶牛的故事	(124)
全面风险管理动因分析——来自外部的压力和内部的需求	(125)
没有风险就没有收益	

——全面风险管理意义在于协同风险与收益的平衡	(129)
全面风险管理也有局限——只是合理保证	(136)
全面风险管理组织——没有固定的模式	(140)
全面风险管理职责——风险管理人人有责	(151)
全面风险管理政策——执行比制定更重要	(167)
全面风险管理战略——对未来风险管理的谋划和策略	(170)
全面风险管理决策——不等于风险管理策略	(171)
全面风险管理内容——风险管理内容的拓展	(173)
全面风险管理流程——一个动态连续不断的过程	(176)
全面风险管理方法——定性方法和定量方法要相结合	(187)
全面风险学习——贯彻于风险管理过程的始终	(214)

4. 风险识别

风险识别概念——确认风险的过程	(215)
风险识别内容——关键是把风险识别出来	(217)
风险识别方法——既关注过去，也着眼于将来的方法组合	(224)
风险识别步骤——关键是建立风险数据库	(232)

5. 风险评估

风险评估概念——风险评估是一个比较宽泛的概念	(235)
风险评估内容——可能性和影响	(237)
风险评估方法——应将定性定量方法相结合	(240)

6. 风险计价

风险计价概念——量化风险的过程	(245)
风险计价意义——对风险进行计价是有用的	(246)
风险计价内容——主要是风险幅度和频率的估计	(248)
风险计价方法——如何给风险定价的方法	(250)
风险计价工具——VaR 为整体风险管理提供了基本工具	(253)
风险计价步骤——给风险定价的过程	(254)

7. 风险分析

风险分析概念——全面风险管理的独立环节	(256)
风险分析意义——我们只是没有意识到面临这么多风险	(257)
风险分析内容——风险识别的延伸	(258)

风险分析步骤——一个动态的周而复始的过程	(260)
风险分析方法——有时只能用定性的方法	(262)

8. 风险评价

风险评价概念——综合评价的过程	(271)
风险评价意义——为风险控制提供依据	(272)
风险评价内容——评价风险的可能性及其结果	(273)
风险评价步骤——风险评价的基本过程	(275)
风险评价方法——风险评价表是常用的方法	(276)
风险评价标准——制定风险评价标准体系	(280)

9. 风险应对

风险应对概念——选择应对策略的过程	(281)
风险应对意义——为风险应对提供依据	(282)
风险应对内容——风险应对的各种策略	(283)
风险应对方法——应对方法因应对策略的不同而不同	(299)

10. 风险控制

风险控制概念——应对风险的控制措施	(308)
风险控制内容——就是风险控制的措施	(309)
风险控制步骤——应该注意的几个方面	(319)
风险控制方法——几个常用工具	(321)

11. 风险预警

风险预警概念——全面风险管理的有效工具	(322)
风险预警意义——未雨绸缪	(323)
风险预警内容——就是预警的主要工作	(324)
风险预警步骤——风险预警的三个步骤	(329)
风险预警方法——编制全面风险管理预警指标及标准表是有用的	(330)

12. 风险报告

风险报告概念——就是对风险管理情况的报告	(332)
风险报告内容——简单或许会更有用	(334)
风险报告步骤——没有统一固定的流程	(338)
风险报告方法——就是编制报告的方法	(338)

13. 风险监督

风险监督概念——监督全面风险管理有效实施的过程	(339)
风险监督内容——风险监督内容是广泛的	(341)
风险监督步骤——风险监督的基本过程	(344)
风险监督方法——有一系列的监督方法	(345)

14. 风险审计

风险审计概念——风险审计不是风险导向审计	(349)
风险审计意义——未来审计的重点	(350)
风险审计内容——对风险管理情况进行的审计	(356)
风险审计流程——对风险管理进行审计是必要的	(359)
风险审计方法——预警分析法	(361)

15. 管理改进

管理改进概念	
——根据存在的缺陷和变化的情况改进风险管理动态过程	(363)
管理改进意义——增强改进能力,提升应对能力	(364)
管理改进内容——改进缺陷和应对变化	(365)
管理改进流程——动态的不固定的	(366)
管理改进方法——主要技术工具	(370)
管理改进手册——行动的指南	(371)

16. 信息与沟通

信息与沟通概念——全面风险管理的基础条件和有效手段	(374)
风险信息与沟通意义——融合在全面风险管理过程中	(380)
信息与沟通目标——达成共识	(381)
信息与沟通条件与原则——影响风险沟通成效的因素	(382)
信息与沟通内容——全过程、全方位	(382)
信息与沟通类型——标准不同类别就不一样	(384)
沟通方式方法——没有固定不变的方式方法	(388)
信息与沟通评价——评价要点	(391)

1. 目标体系

◎ 目标概念

——不是全面风险管理的流程

企业应该成为一个真正的协作集体，使全体成员为实现它的共同目标而努力。

——德鲁克

尽可能使目标具体化，达到可检查、控制和考核评价的要求，以利于实现“自我控制”。

——孔茨

企业目标一个相互联系、相互依存的目标体系

国内外关于目标及目标确定的认识有所不同。安应民著的《管理学新编》(中共中央党校出版社)(以下略):目标是组织目的或宗旨的具体化,是一个组织各项管理活动所指向的终点。

COSO 内部控制报告:设立目标可以是一个被很好组织的或非正式的过程。目标可以明示,也可以暗示,如继续保持过去的业绩水平。

[美] COSO 制定发布、方红星和王红译的《企业风险管理——整合框架》:目标设定是事项识别、风险评估和风险应对的前提。在管理当局识别和评估实现目标的风险并采取行动来管理风险之前,首先必须有目标。

“3C 框架”认为,目标是企业目的或宗旨的具体化,是一个企业奋力争取所希望达到的未来状况,是一切行动指向的终点。“目标”一词,有诸如任务(Mission)、目的(Purpose)、标的(Targets)、定额(Quotas)和时限(Deadline)等多种含义。企业目标是一个相互联系、相互依存的目标体系。具体表现是:

不同的组织有不同的目标;

同一个组织也可以有多个目标；

在不同的时期，同一目标的具体内容也不完全相同；

由于组织存在着不同的层次体系，每一层次都有其自身的目标，低一层次的目标服务于高一层次的目标。

不是全面风险管理流程

管理学基本理论指出，管理的首要任务，就是确定目标。在整个管理过程中，目标如同路标，为组织指明了前进的方向。目标代表了组织未来的发展愿望，有时用于调整组织在社会上的角色地位，有时用于提供动力作为组织活动的依据。可见，目标确定或目标设定是重要的。

在《管理学新编》中安应民认为：在目标管理的运用上，不外乎是设置目标、目标执行与绩效评估等一系列过程。其中目标的确定是目标管理的第一步工作和关键的环节。只有实事求是地确定本企业的目标，才能起到目标管理的作用。

COSO 内部控制报告和 COSO 风险管理框架都明确目标设定是风险管理（前者为风险评估）前提条件。

COSO 内部控制报告认为设立目标是管理过程重要的一部分，并非内部控制要素，而 COSO 风险管理框架将目标制定作为风险管理的一个重要因素。《企业风险管理——整合框架》：恰当的目标设定过程是企业风险管理的一个至关重要的构成要素。

“3C 框架”认为，目标确定应该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，但全面风险管理不能从目标设定开始，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全面风险管理的前提条件进行关注，但不是流程，更不是首要流程。因为全面风险管理的流程是解决如何做的问题。

◎ 目标分类

——目标是相互关联、相互渗透的

标准不同，目标的分类不同

关于目标的分类，标准不同分类自然不同，人们的认识也各不相同。

《管理学新编》：在组织中有许多不同类型的目标，依据目标的内容、层次和目标的时间跨度这三个变量进行划分，可将其分为财经目标、环境目标和生存目标，组织目标和个人目标，短期目标、中期目标和长期目标。

《CFO 管理前言》（中信出版社）作者杜胜利将目标分为企业总目标和经营目标。

COSO 内部控制报告认为尽管目标多种多样，还是能确定几个大的分类：经营目标、财务报告目标、遵循目标。

COSO 风险管理框架将目标分为战略目标、经营目标、报告目标和合规目标。

几种重要的目标分类

关于目标的分类有好多种，“3C 框架”认为从风险管理的角度以下几种分类比较重要：

（一）依据目标性质的分类

目标按其性质来划分可以分成：战略性目标和战术性目标。

1. 战略性目标

战略性目标主要是指关系到企业发展全局和企业未来的目标。它会对企业的战术性目标起到指导性和限制性的作用。它的特点是较具概括性，作用的时间较长，涉及的内容比较广泛，不是很具体的目标。

2. 战术性目标

战术性目标是实现战略性目标的手段，它是对战略性目标的补充，它的特点是比较具体，比较有针对性和涉及的内容比较窄。

（二）依据时间长短的分类

按照目标执行期限的长短可以将目标分为：长期目标、中期目标和短期目标。

1. 长期目标

通常是指期望在 5~10 年或更长的时间达到的一些指标。由于时间较长，其推测成分较多，也就是说，越是远期的安排，目标的不确定性就越大，因而也显得较为粗略。

2. 中期目标

通常是指期望在五年内达到的一些指标。中期目标也需分解为年度子项目，通常第一年的子项目最为肯定具体，其后呈递减趋势。

3. 短期目标

通常是指期望在一年内达到的目标，大多是既全面又具体。

目标期的长短是相对而言的，不能一概而论。不同规模、不同行业有不同的长短期目标。长期目标一般带有战略性的特点，中短期目标一般带有策略性的特

点,是长期目标的阶段性目标。长期目标是制定中、短期目标的依据,中、短期目标是长期目标的具体化。

(三) 依据目标层次的分类

从目标的层系进行分类,可将目标分为组织目标和个人目标。组织目标又可进一步分解为企业总目标、层级目标和部门目标。

1. 总目标

总目标是指在整体性的社会目标的制约下企业所确立的使命或任务。企业总目标的建立,为下一层级目标提供了依据。企业中各系统部门依此建立了子目标,工作小组则在分系统目标的基础上设置作业目标,就这样,随着目标的细化,企业目标由广泛到具体,逐步落实到易于操作的作业目标。

2. 层级目标

层级目标与组织结构密切相关,一般企业都设有几个行政等级或分系统,每一级都有不同的目标与活动,如董事会和总经理等高层管理者主要致力于企业的宗旨、任务和总体目标的确立。下属子企业或部门的生产经理、销售经理等中层管理人员主要负责重点项目的目标、子企业和各部门的目标,将高层管理人员建立的广泛的目标分解为具体的业务目标。

3. 部门目标

基层管理人员则重点关注所属部门、工作单元或工作群体的目标及下属的目标。这一层级的目标往往更为具体、可操作性强。如果说层级目标是就组织的纵向结构而言,那么部门目标则是就组织的横向结构来说的。企业内各职能部门都要制定分目标,形成部门目标系列。一般来说,有多少职能部门就有多少部门目标。

4. 个人目标

除了组织目标,企业中同样存在着个人目标。个人目标表现为组织成员希望通过他们在组织中的努力所要达到的期望结果。个人目标包括绩效目标和个人发展目标,即基于组织目标的细分而形成的任务目标和基于个人价值观的发展目标,如职位提升、实现抱负和社会承认等。它虽处于目标层次体系的最低层,但无论高层管理者还是一般工作人员都要在群体的基础上确立个人的工作业绩目标和个人发展目标。

(四) 依据目标内容的分类

一个企业往往具有多重目标,内容涉及经济、政治、社会环境等诸多方面,就其主要内容而言,可概括为:

1. 战略目标

战略目标是企业的高层次目标,与企业的任务和预期相联系并支持企业的任务和预期。

战略目标是高层次的目标,它与主体的使命/愿景相协调,并支持后者。战略目标反映了管理当局就主体如何努力为它的利益相关者创造价值所作出的选

择。在考虑实现战略目标的备选方式时，管理当局要识别与一系列战略选择相关联的风险，并考虑它们的影响。

2. 经营目标

经营目标是指企业经营的有效性和效率，包括业绩目标和盈利性目标，根据管理者对企业结构和经营选择的不同而变化。

3. 报告目标

报告目标是指企业报告的有效性，包括内部报告和外部报告，既涉及财务信息，也涉及非财务信息。这些与编制可靠的公开财务报表有关，包括防止公开财务报告的欺诈。它们主要受外部要求的驱动。

4. 合法目标

合法目标是指企业是否符合相关的法律和法规。这些与遵守企业适用的法律和法规有关。它们依赖于外部因素，如环境法规，在某些方面对于全企业或全行业是类似的。

“3C 框架”认为，这实际上是对企业目标的归类，并非全面风险管理的目标。这点 COSO 全面风险管理框架也是非常明确的，并把目标的类别作为建立共同语言的一部分。但几乎全世界的公司均按照 COSO 内部控制报告或 COSO 全面风险管理框架中目标分类来建立自身的内部控制手册或风险管理手册，这是一种机械地照搬。

永远不能忘记社会目标

“3C 框架”认为，对主体目标的分类因标准的不同而不同，在不同的标准下，又可细分为好多种，真可谓是无穷尽也。从全面风险管理的需要出发，考虑到我国企业一般情况，企业的目标可大致分为：社会目标、管理目标、经营目标、财务目标、合规目标、其他目标等。具体编制如下表：

企业目标体系整合表

一级目标	二级目标	三级目录
社会目标	资源保护目标	自然资源保护目标
		生态资源保护目标
	社会建设目标	缴纳税费目标
		社区建设目标
	职工发展目标	劳动就业目标
		社会福利目标
管理目标	战略管理目标	成本领先战略目标
		差异化战略目标
		目标集中战略目标

续表

一级目标	二级目标	三级目录
管理目标	治理结构目标	治理方针目标
		股东大会目标
		董事会目标
		监事会目标
	组织管理目标	权责分工目标
		岗位职责目标
		职责分解目标
		权责匹配目标
		知识和经验目标
		组织结构变化目标
		汇报机制目标
	人力资源管理目标	招聘目标
		考核目标
		晋升目标
		薪酬目标
		补偿目标
		激励目标
		问责目标
		解聘目标
	全面预算管理目标	预算编制目标
		预算分解目标
		预算执行目标
		预算控制目标
		预算考评目标
		信息编制目标
	信息管理目标	岗位分工与授权批准目标
		信息系统开发与维护控制目标
		操作规范与运行目标
		信息使用与管理目标
		网络管理目标
		硬件管理目标
		应急计划目标
		会计电算化风险目标
	文化管理目标	整体价值观
		管理理念
		经营风格
		职业操守
经营目标	技术研发目标	员工的行为守则
		技术创新目标
	生产控制目标	产品研发目标
		生产人员目标
		生产工艺目标
		物资采购目标
		生产控制目标
		产品质量目标
		生产安全目标
		产品销售目标
	市场营销目标	市场细分目标
		营销渠道目标
		广告促销目标

续表

一级目标	二级目标	三级目录
财务目标	筹资目标	股票筹资目标
		债券筹资目标
		银行借款目标
		融资租赁目标
	投资目标	证券投资目标
		外汇投资目标
		风险投资目标
		其他投资目标
	运营目标	货币资金目标
		存货目标
		工程项目目标
		固定资产目标
		应付采购与付款目标
		销售与收款目标
		成本费用目标
		财务信息目标
	收益分配目标	实收资本（股本）目标
		资本公积目标
		盈余公积目标
		利润（股利）分配目标
合规目标	政策法规遵循目标	国家政策遵循目标
		国家法律遵循目标
		规章制度遵循目标
	合同管理目标	合同订立管理目标
		合同履行管理目标
	诉讼管理目标	因违约或者侵权管理目标
		诉讼时效管理目标
		诉因选择管理目标
		举证失效管理目标
		其他诉讼管理目标
	产品责任管理目标	
其他目标	上述目标未包括的目标	

企业的社会目标不能忽视。之所以强调企业的社会目标，这是因为在市场经济下，企业不仅仅是经济人，更是社会人，既要讲经济效益，更要讲社会效益。一般来说，风险事件不仅影响一个家庭、一个企业或一个公众机构，它还会对其他成员产生不同程度的影响。企业应该通过全面风险管理，防止由于风险而导致生产经营的中断或遭受人身伤亡和财产损失，尽可能减轻对其他人和整个社会的不利影响。做到这一点，企业才尽到了其应尽的社会责任，从而可以获得良好的公众反应。履行企业的社会责任，如法律规定企业赔偿员工因工受伤的损失，并要求企业给员工上保险等。切实履行社会职责是现代企业应负的历史使命，也是企业开展风险管理活动应追求的目标。全面风险管理的社会责任很重大，因为企业遭受一次严重的损失会影响到员工、顾客、供货人、债权人、税务部门以致整个社会的利益。因此，全面风险管理首先要与主体的社会目标协调一致，以构建