



国家人事部/中国企业联合会
全国现代管理领域专业技术人才知识更新工程

现代管理公需专修教材

企业风险管理

—— 理论·实务·案例

现代管理领域知识更新教材编写委员会

FOR BUSINESS

RISK MANAGEMENT



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

国家工商管理·中国企业管理协会
《企业风险管理》教材编写组 编

国家工商管理·中国企业管理协会

企业风险管理

——理论·实务·案例

《企业风险管理》教材编写组 编

FOR BUSINESS

中国财政经济出版社

全国专业技术人员知识更新工程
现代管理公需专修教材

企业风险管理

——理论·实务·案例

杜莹芬 等/著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业风险管理/杜莹芬等著. —北京: 经济管理出版社, 2008.2

ISBN 978-7-5096-0178-5

I. 企... 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 (2008) 第 017924 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602

邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 张 马

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 超 凡

787mm×1092mm/16

21 印张

464 千字

2008 年 2 月第 1 版

2008 年 2 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0178-5/F·174

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

全国专业技术人才知识更新工程 现代管理公需教材专家委员会名单

名誉主任：袁宝华 陈锦华

主任：张彦宁

执行主任：陈兰通

副主任：（按姓氏笔画排序）

孙树义	张国有	张瑞敏	邵 宁	陈光复	陈佳贵
郑海航	秦家铭	常德传	谢企华	鲁冠球	戴光前

委员：（按姓氏笔画排序）

尹援平	王化成	王远枝	王基铭	刘冀生	刘明忠
刘海燕	孙文杰	朱继民	张维迎	张承耀	李京文
李建明	杨 杜	周放生	郑明身	曹明新	黄津孚
韩岫岚	魏 卓				

全国专业技术人才知识更新工程 现代管理领域教材编写委员会名单

名誉主任：陈兰通

主任：尹援平

副主任：于武

编委：(按姓氏笔画排列)

于启武	牛琦彬	王关义	王西麟	王鲁滨	王伟光
邓荣霖	冯丽云	刘冀生	刘光明	刘丽文	何 璘
吴东梅	汪 平	张承耀	张世贤	张映红	张晓文
李慧才	杜胜利	杜莹芬	苏景兰	杨世伟	沈志渔
远松山	周绍朋	周小虎	郑明身	郑文堂	姚福喜
荆学民	赵景华	赵树基	高 键	梁复鑫	黄津孚
黄如金					

前言

2006年3月,《中华人民共和国国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》中明确提出了实施“专业技术人才知识更新工程”的战略任务,国家人事部按照这一要求,以更新知识和提升能力为目的,针对全国专业技术人才在现代管理领域等重要专业技术领域,开展大规模的以知识更新为内容的继续教育活动。中国企业联合会作为牵头部门之一,负责现代管理领域专业技术人才知识更新的组织实施。

实施现代管理领域专业技术人才知识更新工程的重要一环是教材体系的建设和。为此,中国企业联合会在国家人事部的指导下,组建了有代表性,权威性,专业性的由有关专家、学者、企业家组成的专家指导委员会和教材编写委员会。他们从我国专业技术和管理人员的实际需求出发,把握知识更新的特征,历时一年,完成了教材的设计、编写并形成了系列教材体系。

现代管理教材体系是由“全国现代管理领域专业技术人才知识更新工程”《教学指南》和《公需教材》、《公需专修教材》、《专修教材》、《参考教材》等四方面组成。它们之间既相对独立又相互依托,既独领一面又互为补充。《公需教材》是以企业管理理论体系为基础,将现代管理领域的前沿理论、技术、方法,按照系统要求认真筛选出24个章节科目,归纳在“新环境、新视野”,“新理论、新思维”,“新方法、新工具”三个模块之中,形成一本现代管理知识更新培训主教材。现代管理知识更新《公需专修教材》是针对跨行业的通用专业(岗位)的需求,对《现代管理公需教材》所列章节科目有选择地进行展开、细化和补充。教材内容以“新经验、新实践”为重点,理论和实践相结合,收入许多管理创新成果和国内外企业实践案例,突出实用性,对培养企业各专业管理岗位的专业技术人才有很强的针对性,为提升他们在管理方面的学习能力、创新能力和实践能力提供了方便之门和快捷通道。《公需教材》、《公需专修教材》是参加现代管理领域知识更新工程学员的必选教材。《现代管理知识更新公需专修教材》目前共有13册。



《企业风险管理》一书是《公需专修教材》系列教材之一。风险管理是一个极具挑战的领域。随着世界经济国际化、金融全球化的发展,随着科技进步、技术创新、金融创新和市场竞争的日益激烈,企业每天都受到不确定性的困扰,风险无处不在。风险管理在政治、经济和社会生活中发挥着越来越重要的作用,已经成为企业预防、减少风险事故发生,降低损失程度的有效方式。风险管理既可以使风险处理的成本降低,又可以使企业的经济效益增加,是企业优化配置资源的手段之一。目前,风险管理已经成为企业管理的一项重要内容,预防和减少风险的发生不仅需要掌握风险管理的理论,客观、准确地衡量和评价风险,而且还需要恰当、适合的风险管理决策。只有这样,才能减少风险管理决策的失误,才能减少损失,合理配置社会资源。

《公需专修教材》在编写过程中,组织者和编写人员广泛征求了不同行业、企业的意见,经过了教材编写委员会和科研院所专家学者等多方面的评估审核。期待着这套教材能够为知识更新工程实施,为建设一支宏大的、高素质的管理人才队伍起到积极的、应有的作用。

全国专业技术人才知识更新工程

现代管理领域教材编写委员会

2007年3月8日

目 录

第一章 风险与风险管理	1
本章提要	1
章首案例	1
第一节 风险	2
一、风险的概念与本质	2
二、风险的特征	3
三、风险的计量	5
四、风险的分类	6
第二节 企业风险	8
一、企业风险发生的可能性	8
二、企业风险的分类	9
三、战略风险	10
四、财务风险	12
五、市场风险	13
六、营运风险	13
第三节 风险管理	14
一、风险管理的含义	14
二、风险管理的历史演进	16
三、企业风险管理的目标	17
四、企业风险管理流程	18
本章案例	20
思考题及答案要点	22
推荐读物	22
第二章 企业风险管理架构	23
本章提要	23
章首案例	23



第一节	构建企业风险管理体系的关键因素	25
第二节	企业风险管理的组织体系	26
	一、独立董事	27
	二、董事会	28
	三、风险管理委员会	29
	四、总经理与首席风险官	30
	五、风险管理职能部门	30
	六、审计委员会	31
	七、其他职能部门及各业务单位	32
第三节	企业风险管理的三道防线	33
	一、风险管理的第一道防线：业务单位防线	33
	二、风险管理的第二道防线：风险职能部门防线	34
	三、风险管理的第三道防线：内部审计防线	34
第四节	企业风险管理文化	35
	一、风险管理理念	35
	二、培育良好的风险管理文化	36
	本章案例	36
	思考题及答案要点	39
	推荐读物	39
第三章	企业风险的识别和分析	41
	本章提要	41
	章首案例	41
第一节	风险识别的概念	43
	一、风险识别的概念	43
	二、风险识别的过程	44
第二节	风险识别流程	47
	一、最高层的重视	47
	二、提出恰当的问题	48
	三、设立风险分类	48
	四、提供训练和教育	48
	五、把风险与补偿联系起来	49
第三节	风险识别方法	49
	一、风险清单分析法	49
	二、现场调查法	51
	三、财务报表分析法	52
	四、流程分析法	52
	五、因果分析法	54



六、层次分析法 (AHP) 法	57
本章案例	58
思考题	62
推荐读物	62
第四章 企业风险的评估和度量	63
本章提要	63
章首案例	63
第一节 企业风险的衡量	64
一、风险衡量的概念和作用	64
二、损失频率和损失程度	65
三、风险衡量的方法	66
四、损失的概率分布	67
第二节 风险评价	67
一、风险评价的概念和特点	67
二、风险评价标准	68
第三节 风险评价方法	70
一、风险坐标图法	70
二、风险度评价法	70
三、概率分析法	72
四、风险价值法 (VAR 法)	77
本章案例	78
思考题	82
推荐读物	82
第五章 风险管理策略和方案	83
本章提要	83
章首案例	83
第一节 风险管理策略	84
一、避免风险	84
二、转移风险	86
三、慎重管理风险	90
四、接受管理风险	93
第二节 风险管理解决方案	96
一、风险管理解决方案制订前提条件	97
二、风险管理解决方案制订流程	100
三、风险管理解决方案	101
第三节 企业内部控制措施的制定	108



一、企业内部控制措施概述	109
二、企业内部控制措施制定流程及实施方式	111
本章案例	120
思考题及答案要点	121
推荐读物	124
第六章 企业风险管理的执行、监督与改进	125
本章提要	125
章首案例	125
第一节 风险管理计划的执行	126
一、最高管理层的公开承诺和支持	126
二、制定明确、切实可行的目标及客观标准和过程	127
三、制定正式的章程和工作内容的描述	127
四、合理地分配权责，明确责任人并获得责任人的认可	127
五、选择/发展最佳风险管理人选	128
六、各部门相互交流与协作，将风险控制程序融入业务流程	128
七、强化约束和激励机制，加强企业业绩、责任和风险之间的 联系，促进各部门的相互协调	129
八、建立企业风险管理文化	129
第二节 风险管理的监督与控制	130
一、理顺信息沟通渠道	130
二、企业风险管理的监控	131
第三节 风险管理的持续改进	135
一、标杆管理	135
二、知识分享、系统持续的学习和改进	136
本章案例	137
思考题及答案要点	142
推荐读物	143
第七章 萨班斯法案与企业内部控制体系	145
本章提要	145
章首案例	145
第一节 萨班斯法案	146
一、萨班斯法案出台的背景	146
二、萨班斯法案的主要内容	149
三、欧洲各国的安然事件及各国的反思和应对	151
四、有关萨班斯法案的争论	155
五、萨班斯法案对我国的启示	157



第二节 企业内部控制体系	157
一、企业内部控制概念的发展	158
二、萨班斯法案下的企业内部控制体系	162
三、企业内部控制框架——COSO 框架	163
四、企业内部控制体系的构建	165
本章案例	169
思考题及答案要点	175
推荐读物	175
第八章 商业银行的风险分析与管理	177
本章提要	177
章首案例	177
第一节 商业银行风险演变趋势	178
一、与众不同的商业银行风险	178
二、从商业银行风险管理的角度看巴塞尔资本协议	179
三、我国商业银行风险管理面临的挑战	180
第二节 商业银行风险管理组织架构	181
一、商业银行风险管理组织架构的主要模式	181
二、国外商业银行风险管理组织架构现状	183
三、我国商业银行风险管理组织架构的现状与改进	185
第三节 信用风险管理	188
一、信用风险内涵	188
二、信用风险度量	188
三、信用风险管理实现过程	191
第四节 市场风险管理	192
一、市场风险管理内涵	192
二、利率风险管理	194
三、汇率风险管理	195
第五节 操作风险管理	197
一、操作风险内涵	197
二、操作风险度量	198
三、操作风险管理	200
本章案例	201
思考题及答案要点	202
推荐读物	203
第九章 资源型企业的风险管理	205
本章提要	205



章首案例	205
第一节 资源型企业的界定及其特点	206
一、资源型企业的界定	207
二、资源型企业的特点	207
第二节 资源型企业风险管理的重点	210
一、价格风险	210
二、基准风险	211
三、交易量风险	211
四、跨国公司竞争的风险	211
五、现金流风险	212
六、汇率风险	212
七、利率风险	212
八、国际政治风险	213
九、项目风险	213
十、其他风险	214
第三节 资源型企业风险管理案例	215
一、引入新的“企业风险管理人”	215
二、风险管理的五步方针	217
三、魁北克水力发电公司的国际化与“七大”关键风险	218
四、案例总结	220
思考题及答案要点	226
推荐读物	227
第十章 高技术企业的风险管理	229
本章提要	229
章首案例	229
第一节 高技术企业的界定及其特点	230
一、高技术企业的界定	230
二、高技术企业的特点	232
第二节 高技术企业的风险衡量	233
一、高技术企业风险衡量的特殊性	233
二、高技术企业风险衡量的指标体系	235
三、基于实物期权法的高技术企业风险衡量	236
第三节 高技术企业的风险管理策略	242
一、构筑合适的知识管理体系	242
二、通过战略联盟谋取竞争优势	244
三、设计富有弹性的组织结构和工作方式	245
本章案例	248

思考题及答案要点	251
推荐读物	251
附录一：《美国萨班斯法案》	253
附录二：《中央企业全面风险管理指引》	303
后 记	319

第一章 风险与风险管理

● 本章提要

人类发展的每个脚印都充满了风险。何谓风险？风险有何特征？如何计量？本章将对风险进行轮廓式描述。企业经营作为人类活动的一部分，同样面临着各种各样的风险。从便于风险管理的角度，本章将企业风险分为战略风险、财务风险、市场风险和营运风险并分别对它们进行介绍。面对风险，企业经营者将采取各项措施进行风险控制和管管理，以达到实现企业战略的目的。本章还将介绍风险管理的发展历史、管理目标以及管理流程。

● 章首案例

当你看到图 1-1 中这样上下起伏的价格波动曲线之时，在任何一点做出买或者卖的决策时，你都难免会为之操心。但是，每天都有无数人宁愿冒此价格变动之险，有走运的，也有倒霉的。长期资本管理公司（LTCM）的倒闭便是一例。它由华尔街精英、政府前财政官员及诺贝尔经济学奖得主组成，是曾经红极一时的金融业巨子。然而，在 20 世纪末的世界金融动荡中，它也难逃一劫。中航油（新加坡）公司的期货亏损事件则显示石油价格变动所带来的巨大损失。

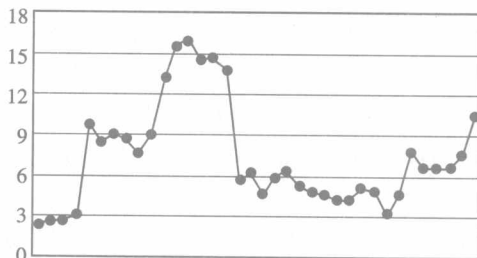
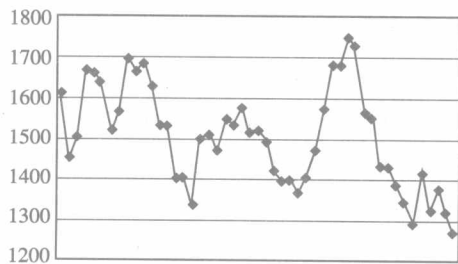


图 1-1 变幻莫测的世界

注：左图为 2002~2004 年上证综合指数走势图；右图为 1970~2005 年 OPEC 原油价格走势图（单位：美元/桶，扣除汇率和通货膨胀因素影响）。

实际上，关于冒险的故事，古已有之。《三国演义》记载：诸葛亮驻守阳平关时，派魏延领大军攻魏，留万人守城。但司马懿却带领 20 万大军绕开魏延，直取阳平关。诸



诸葛亮直到司马懿离城 60 里时方才发觉。可此时已晚矣，既无法召回魏延，也无法率军赶往魏延军中。无奈之下，诸葛亮叫军中偃旗息鼓，大开城门，令部分军士出城洒扫。司马懿率军临城，观此情景，细想诸葛素日谨慎持重，疑城中必有伏兵，故不敢草率行动，而引兵退守。其实，初览《三国演义》至此，难免会为诸葛先生捏一把汗。万一司马懿不上当，诸葛亮则必败无疑。可以说，当时诸葛亮摆空城计也是一次非常大的冒险。

聪明的金融投机者们和诸葛亮都愿意迎难而上，这是为什么？

让我们从了解风险开始。

第一节 风险

风险始终伴随着人类的生活。当我们不带伞而出门时，将面临下雨被淋湿的可能；当我们选择乘坐交通工具远行时，难免担心交通事故的发生。那么，到底什么是风险？风险包括哪些种类？如何刻画风险的大与小？以及风险都具有哪些特征呢？本节将对有关风险的基本知识进行系统的梳理。

一、风险的概念与本质

我们很清楚，天下雨是客观存在的事实。但是，什么时候下雨？雨将下多大？会不会淋湿衣服？又会不会导致身体不适？如果没有特别准确的天气预报，我们通常无法预知。同样，船上的货物是否会被海上风暴所吞噬？在出港之前，我们也不得而知。但是，我们可以知道，这种风暴产生的损失一般不会对没有货物在船上的人们。这样，特定的事物，对于特定的人群，在事务未发生之前，就构成了风险。实际上，风险一词就是对人类面临的各种灾难或危险产生的不利结果所进行的一个比较具有“学术”味道的描述。

但是，对于风险的严格定义，学术界还存在一定的争论。最早提出风险概念的是美国学者海恩斯（Haynes），他在 1895 年所著的《经济中的风险》（Risk As An Economic Factor）一书中对风险进行了分类并对风险的本质进行了分析，并将风险定义为损害或损失发生的可能性。但是，由于研究视角的不同，对风险的定义就存在分歧。

有关风险的研究主要有风险客观说和风险主观说两个视角。持风险客观说的学者认为风险是客观存在的损失的不确定性，因而风险是可以预测的。在对风险事故进行了足够观察的基础上，可以用客观概率对这种不确定性进行较为科学的描述和定义，并且用金钱来衡量各种结果。而持风险主观说的学者虽然承认风险的不确定性，但却认为风险主要是来自于主观。因为个体对未来不确定性的认识同个人的知识、经验、心理状态等主观因素不同而有所差异，所以不同的人面对相同的风险时会做出不同的判断。还有部分学者不同于上述分类，而持有风险因素结合说。他们认为人类行为是风险发生的重要原因之一，风险是每个人和风险因素的结合体。但是，多数人认为风险因素结合说是