



Asia Association of Risk and Crisis Management

亚洲风险与危机管理协会

风险管理系列丛书之二

企业全面风险管理基础

黄丽红 黄长全 李素鹏 编



国际文化出版公司



Asia Association of Risk and Crisis Management

亚洲风险与危机管理协会

风险管理系列丛书之二

企业全面风险管理基础

黄丽红 姜长宝 李素娟 编

国际文化出版公司

图书在版编目(CIP)数据

企业全面风险管理基础/黄丽红等编著. —北京:国际文化出版公司,2008.6
ISBN 978-7-80173-798-4
I.企… II.黄… 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 091514 号

企业全面风险管理基础

作 者:黄丽红 黄长全 李素鹏
责任编辑:潘建农
出版发行:国际文化出版公司
经 销:北京国文润华图书销售公司
印 刷:廊坊市海涛印刷有限公司
开 本:787×1092 16开
18.75印张 370千字
版 次:2008年6月第1版
2008年6月第1次印刷
书 号:ISBN 978-7-80173-798-4
定 价:48.00元

国际文化出版公司
北京朝阳区东土城路乙9号 邮编:100013
总编室:(010)64270995 传真:(010)64271499
销售热线:(010)64271187 64279032
传真:(010)84257656
E-mail:icpc@95777.sina.net
<http://www.sinoread.com>

AARCM 风险管理丛书专家指导委员会

总顾问：黎建强

主任：黄丽红

委员：（姓氏按汉语拼音排序）

陈秉正	高辉清	郭惠民	黄长全	黄少军
黄 炜	邴锡文	李素鹏	李晓慧	梁永安
刘肖红	隆鉴清	曲保智	余 廉	吴惠仪
俞自由	周鉴斌	朱 军		

编写说明

《企业全面风险管理基础》是根据企业全面风险管理(ERM)理论和实践而撰写的一本有关风险管理思维、过程、方法、技术、工具和手段的专业基础性参考教材。可供高等院校教学参考使用,也可供企业风险管理岗位人员培训、相关领域专业研究人员进修、《注册企业风险管理师》考试辅导,以及供读者自学之用。

近半个世纪以来,世界经济发展的全球化和企业发展的国际化,使企业的竞争环境日趋激烈,生存环境日趋复杂,从而加大了企业在全世界进行全盘控制的难度,增加了企业发展的不确定性,企业生与死的频率都在加快。因此,针对企业风险管理和可持续发展的研究探讨与实践探索就开始进入企业发展的重要议事日程之中,ERM 的理论与实践正是在这一背景下应运而生的。据统计报道,当今“CEO 与董事会的会议议程中讨论风险管理的议题仅 2006 年就比 2003 年多了 4 倍的时间”。

企业全面风险管理是 20 世纪 90 年代开始发展起来的一门新兴的企业管理领域的综合性学科。20 世纪企业管理学各门学科的发展最终为 ERM 综合学科的形成奠定了基础,例如,决策学、安全学、保险学、质量管理学、内部控制学、公司治理、审计学、危机管理等学科的发展为 ERM 理论体系的形成赋予了丰富而成熟的方法学内涵,也为今天风险管理真正开始成为企业管理领域的一个重要职能奠定了基础。

由于一门学科教学参考书的编写需要有关这门学科的完整知识体系作为支撑,所以开发 ERM 基础教育参考书首先就需要对 ERM 知识体系做出定义。本书的编写者受亚洲风险与危机管理协会(AARCM)的委托,在采纳 AARCM《注册企业风险管理师》培训体系所定义的 ERM 知识体系框架的基础上编写了本书。在 ERM 理论和实践的发展历程中,本书将成为全球范围内描述 ERM 理论体系的第一本教学参考书。然而,由于作者水平有限,本书可能有诸多不尽人意之处,欢迎广大读者积极交流探讨和批评指正,以利不断改进。

本书由黄丽虹、黄长全和李素鹏共同编著。编写分工是:黄丽虹编写第 1、2、3、4、5、6、7 章,黄长全编写第 9、10 章,李素鹏编写第 8 章。本书由张晓瑜主审,叶小忠和王

军民参审,黄丽虹和李素鹏负责总纂。

继 AARCM 出版了风险管理丛书系列之一《企业风险管理指南》之后,《企业全面风险管理基础》作为风险管理丛书系列之二出版。接下来 AARCM 还将陆续出版注册企业风险管理师的教程,企业全面风险管理论文集等系列风险管理丛书,欢迎读者购阅。

本书的编写得到了亚洲风险与危机管理研究院、国际风险管理标准有限公司、安泰环球风险管理技术(北京)有限公司和香港城市大学景顺长城风险分析与人工智能研究中心等多个机构的支持,在此谨表感谢!

黄丽红 李素鹏 黄长全

2007年10月

目 录

第1章 导论	(1)
1 引言	(1)
2 企业全面风险管理的概念	(1)
3 企业全面风险管理的本质和逻辑	(2)
4 企业全面风险管理的目标	(5)
5 “管理风险 创造价值”	(8)
a 企业全面风险管理的作用、特点和使命	(8)
b 企业全面风险管理的任务	(10)
c 风险管理与企业优化决策	(12)
d 风险管理策略与企业资本成本改善	(13)
e 衡量企业全面风险管理的绩效	(14)
f 管理企业重要风险	(21)
g 企业全面风险管理的最佳实践	(27)
6 企业风险管理发展的历史	(30)
7 亚洲企业已经走进全面风险管理时代	(34)
a 亚洲企业的风险管理现状	(35)
b 亚洲风险与危机管理协会	(37)
8 全面风险管理与中国企业	(38)
a 中国企业风险管理的状况	(38)
b 2006年,中国企业走进全面风险管理时代	(39)
c 中国企业风险管理的未来发展趋势	(41)
9 实施企业全面风险管理的外部监管和市场约束	(46)
a 风险管理的监管机制	(47)
b 风险管理的市场约束	(48)
第2章 企业风险管理相关概念和思维	(50)
1 引言	(50)
2 风险管理的相关概念	(50)
a 风险的概念	(50)
b 风险的特性	(51)
c 广义风险分类	(53)
d 企业风险分类	(55)
e 风险偏好	(57)

f	风险容忍度	(57)
g	风险管理哲学	(58)
h	风险指示指标	(58)
i	共同的风险沟通语言	(58)
j	固有风险和剩余风险	(59)
k	风险预警	(60)
l	危机和企业危机管理	(60)
m	企业全面风险管理的基本方法、手段和过程	(61)
n	企业全面风险管理的基本对策	(62)
3	企业全面风险管理的思维	(65)
第3章	企业风险管理过程	(71)
1	引言	(71)
2	策划和设计风险管理过程	(72)
a	建立风险管理信息框架	(73)
b	定义企业风险管理的基本内容	(75)
3	风险评估	(75)
a	风险识别	(76)
b	风险分析	(84)
c	风险评价	(88)
4	风险治理	(89)
a	风险治理方案的识别	(89)
b	风险治理方案的选择	(90)
c	准备和执行风险治理计划	(93)
5	评估和管理剩余风险	(94)
6	监控和持续改进	(95)
7	沟通和磋商	(95)
8	风险描述和记录	(96)
第4章	企业风险管理的技术和工具	(98)
1	引言	(98)
2	风险控制技术	(98)
a	传统企业内部控制概述	(99)
b	有关企业风险控制的标准和法规	(100)
c	内部风险控制的目标	(101)
d	内部控制各类要素简述	(102)
3	财务方式的风险转移工具	(105)
a	保险转移	(105)
b	ART 另类风险转移工具	(110)

4	风险对冲工具——金融衍生品	(111)
5	风险自留的财务技术和策略	(113)
6	合同风险管理工具	(115)
7	管理机遇不确定性的技术	(117)
第5章	风险报告	(118)
1	引言	(118)
2	风险报告概述	(118)
a	风险报告的目标	(119)
b	风险报告的对象和内容	(119)
c	风险报告的种类	(120)
3	管理风险报告	(121)
4	制定风险报告管理制度	(122)
5	针对企业不同层面利益相关者的风险报告	(122)
6	针对控股公司、监管或其他利益相关方的报告种类	(127)
7	风险报告展望	(129)
第6章	企业全面风险管理建设	(131)
1	引言	(131)
2	指引企业全面风险管理实施的主要国际标准	(131)
3	实施企业全面风险管理概述	(134)
a	实施企业全面风险管理的总体规划	(134)
b	迎接组织变革的挑战	(136)
c	建立企业全面风险管理的参考环节	(137)
d	建立企业全面风险管理框架——初创期的工作	(138)
4	企业全面风险管理的六个核心模块建设	(138)
a	企业风险管理组织与环境(模块一)	(140)
b	建立和完善风险管理标准体系(模块二)	(148)
c	风险管理信息系统(模块三)	(153)
d	制定企业的风险管理战略(模块四)	(162)
e	企业的内部控制(模块五)	(164)
f	企业风险管理的财务工具体系(模块六)	(168)
5	企业风险管理能力设计与持续提升	(171)
a	企业风险管理能力要素(风险管理能力之一)	(172)
b	过程管理(风险管理能力之二)	(173)
c	人员(风险管理能力之三)	(175)
d	管理报告(风险管理能力之四)	(176)
e	风险管理方法运用(风险管理能力之五)	(177)
f	系统和数据(风险管理能力之六)	(178)

g 风险管理能力持续提升	(179)
第7章 风险管理岗位和职责	(182)
1 引言	(182)
2 企业风险管理的岗位	(182)
a 首席风险官	(183)
b 风险经理	(186)
c 风险责任人	(186)
d 企业风险管理员	(187)
3 《企业风险管理人员职业标准》	(188)
4 《注册企业风险管理师》	(191)
a 《注册企业风险管理师》的职业能力	(191)
b 《注册企业风险管理师》的知识体系	(192)
c 《注册企业风险管理师》培训的目标人群	(197)
d 《注册企业风险管理师》的职业前途	(198)
5 企业风险管理人员职业道德	(198)
第8章 企业风险管理评审指南	(199)
1 引言	(199)
2 与风险管理评审相关的概念	(199)
a 审计、审核与评审	(199)
b 审计风险	(201)
c 风险审计	(202)
d 风险评估	(202)
e 企业风险管理评审	(203)
3 风险管理评审的原则与标准	(205)
a 风险管理评审的一般原则	(205)
b 风险管理的评价标准	(206)
4 风险管理评审的一般过程	(207)
a 建立和管理审核方案	(208)
b 启动审核	(209)
c 实施文件评审	(210)
d 准备现场评审	(210)
e 实施现场评审	(211)
f 编制并提交评审报告	(213)
g 结束评审	(214)
5 基于企业职能的风险管理评审	(214)
a 内部控制风险管理评审	(215)
b 营销风险管理评审	(216)

c 财务风险管理评审	(216)
d IT 风险管理评审	(217)
6 对评审员的素质和能力要求	(218)
a 素质要求	(218)
b 能力要求	(219)
c 对评审员的评价	(220)
7 风险管理评审展望	(220)
第9章 风险计量的概率统计基础	(222)
1 引言	(222)
2 概率论基础	(222)
a 概率空间	(222)
b 随机变量的概率分布及其数值特征	(224)
c 多维随机变量与随机变量的独立性	(230)
d 大数定律与中心极限定理	(234)
3 统计基础	(235)
a 抽样分布	(235)
b 参数估计	(238)
c 假设检验	(245)
第10章 全面风险管理的定量方法	(254)
1 引言	(254)
2 风险价值 VaR 法	(254)
a 风险价值法的基本原理	(254)
b 风险价值法的优点	(256)
c 风险价值的估算方法	(256)
d 风险价值的应用	(258)
3 情景分析与压力测试	(259)
a 情景分析	(259)
b 压力测试	(260)
4 经济资本与风险调整资本收益率	(262)
a 经济资本	(262)
b 风险调整资本收益率	(263)
5 风险收益 EAR 与风险现金流 CFAR	(264)
a 风险收益(Earnings at Risk)法	(264)
b 风险现金流(Cash flow at Risk)法	(265)
6 蒙特卡罗模拟法概要	(267)
a 蒙特卡罗模拟基本思路	(267)
b 蒙特卡罗模拟案例	(268)

7 风险决策	(272)
a 风险决策问题的三要素	(272)
b 无先验信息的决策准则与方法	(276)
c 有先验信息的决策准则与方法	(279)
附表一	(283)
附表二	(284)
参考文献	(285)

第1章 导论

1 引言

从理论上开始探讨风险管理的工具和理念已有百年的历史。到 20 世纪 90 年代,以 1993 年全球诞生第一个首席风险执行官詹姆斯·林(亚洲风险与危机管理协会名誉会长),以及 1995 年全球产生第一个含有企业层面风险管理理念的《澳大利亚/新西兰 AS/NZS 4360》为标志,企业风险管理开始步入了系统化、整合的企业全面风险管理(后简称 ERM)新时代。这个时代刚刚开始,它将会蓬勃地延续整个 21 世纪!

在 ERM 时代,企业风险管理的目的不是为了消灭风险,因为消灭了风险就消灭了机会。

事实上,ERM 所倡导的理念是企业学会合理、勇敢、策略性地承担风险,同时更有技巧、信心百倍地抓住机遇,实现企业价值最大化。一句话,ERM 倡导“管理风险、利用风险、驾驭风险、创造价值”。

2 企业全面风险管理的概念

什么是企业全面风险管理?近年来许多学者和一些国际著名的组织都试图对企业全面风险管理作出具有一定高度的、全面的和权威的定义。自 21 世纪以来,较具有影响力的国际组织先后给出的定义如下:

风险管理是以文化、过程和结构为基础而驱动企业朝着有效的管理潜在的机会和同时是有效的管理潜在的不利因素的方向发展(1999)。

——《澳大利亚/新西兰 AS/NZS 4360,1999》

风险管理是组织策略管理的核心部分,它是组织以调理化的方式来处理活动中风险的过程,其目的是从每项活动及全部活动的组合中获得持续的利益。

——《英国 AIRMIC/ALARM/IRM,2002》

企业风险管理是一套由企业董事会与管理层共同设立,与企业战略相结合的管理流程。它的功能是识别那些会影响企业运作的潜在事件和把相关的风险管理到一个企业可接受的水平,从而帮助企业达至它的目标。

——《美国 COSO - ERM, 2004》

企业风险管理是企业在制定和实现未来战略目标的过程中,试图将各类不确定因素产生的结果治理至预期可接受范围内的方法和过程,以确保和促进组织的整体利益实现。

——《亚洲风险与危机管理协会 AARCM, 2007》

归结起来,各类组织对企业全面风险管理的定义基本上是从两大角度出发:一种是从限制不利和促进有利的角度出发,这以《澳大利亚/新西兰 AS/NZS 4360 1999》和《AIRMIC/ALARM/IRM 2002》标准的定义为代表;另一种是从过程和战略目标的角度出发,这以 COSO - ERM 2004 标准中的定义为代表,给出这种定义的组织一般具有企业流程和目标管理的浓重思维。目前,美国的企业往往将 COSO - ERM 2004 标准中的定义视为 ERM 定义,但欧盟的企业在相当程度上将 AIRMIC/ALARM/IRM 2002 标准中的概念视为定义,而亚洲企业随着 AARCM 在本地区的特有影响使不少人认同 AARCM 提出的概念。AARCM 的概念与《COSO - ERM 2004》的概念逻辑体系相似,但不同的是,AARCM 提出的概念比《COSO - ERM 2004》中的定义多出了一个“风险管理进攻角色的目标”,“促进组织的整体利益实现”。从目前 ISO - 31000(拟于 2009 年施行)的主要参与起草方背景和发展趋势来看,以澳大利亚/新西兰 AS/NZS 4360 角度形成最后概念的机会比较大。

多年来,由于众多组织从不同的专业视角研究风险管理,各学科均有自身的特点,但也有自身的专业局限,因而在《ISO - 31000》统一风险管理概念时出现了较大的难度,但是业界相信最终会在 ISO 层面达到各方公认的统一。由于《ISO - 31000》标准的出台晚于上述提及的各类标准,因而能够吸纳先前各类定义的众家之长。预计未来 ISO - 31000 的定义将极有可能达至一种高瞻远瞩的气魄。

3 企业全面风险管理的本质和逻辑

1. 企业全面风险管理的本质

在 ERM 时代,企业研究和实践风险管理是为了识别那些影响企业目标实现的变量,通过利用适宜的对策来管理这些变量达到损失最小化、机会最大化、利益最大化、绩

效最优化和决策最优化的目的。一种好的企业风险管理实践能够提升企业对风险的控制能力,能够为企业实施有效的公司治理创造高效的机制和氛围,也能为提升企业的核心竞争力和可持续发展能力奠定坚实的基础。另外,实施良好的风险管理也一定能够提升企业利益相关者的信任和信心。

在企业实施全面风险管理的过程中要特别注意强化一些概念,其中包括:

- 高度重视风险与机遇的相互关系,学会站在风险的角度来观察机会;
- 强调企业风险管理不是一种孤立的行为,而是要最终融合到企业的日常业务中;
- 企业风险管理不仅仅是预防不利的“防守学”,而且也是创造有利的“进攻学”;
- 用风险管理的手段减少企业决策的不确定性和提升企业的决策成功率,通过使用风险评估、风险预测和风险模拟等手段来提高企业决策的前瞻性;
- 注意风险管理成本与收益的关系;
- 通过风险评估了解企业确切的关键性风险,根据企业的风险本质来分配企业的资源;
- 企业实施风险管理不应只做表面文章,而是要追求一种有效的风险管理。

企业实施全面风险管理,建立合理的风险管理过程是一项核心和基础工作,企业的风险管理过程主要包括风险识别、风险分析、风险评价、识别治理策略、选择治理策略、执行治理策略、改进治理策略,同时在这一风险治理过程中自始至终要伴随着对过程的监视和保持有效的与各方面利益相关者的沟通。

围绕着风险管理的过程建设、周期性循环和优化提升,应关注以下环节和要素:

- 风险管理的人才:只有依靠风险管理方面的专才,企业才能有目的、有智慧和有能力地实施风险管理的理念和设想;
- 风险管理的对策:企业最终要产生出适宜的风险管理对策并执行,才有可能实施治理风险和改善风险的愿望;
- 风险管理的方法、工具和手段:相关人员只有运用适宜的风险管理的方法、工具和手段,才能了解风险、分析风险、监测风险、跟踪风险和治理风险;
- 风险沟通:在企业实施风险管理的过程中,不仅仅要加强企业内部相关人员或企业全员的充分沟通,而且要与企业外部的利益相关者保持充分沟通,以取得企业利益相关者的理解和支持;
- 风险管理的环境:企业要充分了解自身运营所处的内部和外部风险环境,努力创造一种良好的内部风险管理环境氛围,并对外部环境的变化保持足够的警觉性和较快的应变速度;
- 风险文化:风险管理的文化培育和形成将最终决定风险管理的成功程度。

显然,企业全面风险管理的过程建设是企业实施 ERM 的核心之一,伴随着这一过程的建设完成和循环优化改进,企业风险管理的基础建设雏形基本形成;与此同时,也

奠定了企业风险管理能力的重要基础,使得企业在战略与政策、人员、方法与技术、系统与数据、报告管理以及过程管理,六大方面的风险管理能力得以发展和逐步提升。正是企业在 ERM 时代发展形成的这种独特的风险管理能力,使得企业能够极大程度地进一步开发和运用 ERM 的价值链潜力来服务于企业的自身利益,从而力争在竞争中“攻守自如”并立于不败之地。

2. 企业全面风险管理的逻辑

企业实施全面风险管理,第一,需要一种风险意识的建立,随之在这种意识的启发下促动企业对全面风险管理新机制的迫切需求感;第二,需要企业高层对实施企业全面风险管理的决心和支持;第三,需要一批懂得如何做的风险管理专业人员来负责具体指导、设计和推进实施,与此同时还需要企业全员的参与和支持。

显然,实施企业全面风险管理需要遵循一套系统化的和较为严密的逻辑,否则会产生一种头绪混乱和思路不清的感觉,这会严重影响企业实施全面风险管理的信心和实施工作的推进速度。然而,这套逻辑思路的根本仍离不开“把风险治理在企业可接受范围之内”这一企业风险管理重要目标的。围绕着这一风险管理目标的实现,企业往往从以下几种逻辑视角做出全面风险管理的努力:

(1)策划企业全面风险管理的整体策略和解决方案:其中包括进行企业全面风险管理的基础建设和包括加强对企业全面风险管理的能力建设。围绕着这两大类的建设,企业全面风险管理的环境、过程、方法、技术、手段和工具体系则得以逐步的建设和完善。显然这一逻辑是企业准备认真地、系统化地和持久地建构一套完善的全面风险管理保障机制——“防守学”思维逻辑成为实施 ERM 的行动指南。

(2)摆脱传统企业风险管理局部思维的困扰,实施在企业整体层面风险管理资源的总体调整和调度,借助全面风险管理的引入,以健全化和合理化治理风险为企业资源分配的重要原则,实现企业资源结构分布优化和治理结构优化的重新调整,优化企业的效率和效益和持久竞争力——“进攻学”思维逻辑成为实施 ERM 的行动指南。

(3)重点抓好对企业重要风险的治理和控制,主要体现在两个方面:

一是在企业实施全面风险管理的同时要大力抓好对企业关键性风险的管理,切实做好对企业具有颠覆性威胁的风险识别、防范、监控和治理。力保企业不出现和少出现重大危机事件,减缓企业重大损失的可能性,支持企业的健康和可持续性发展。

二是花大力气识别和治理企业的源头风险(或者称母风险),力求达到事半功倍的风险治理效果。一般来讲这些源头风险主要包括:对外部环境变化不能成功地和及时地应变、人的行为失误、管理不善或管理缺陷、信息来源不可靠、企业决策失误、操作意外事件、系统或技术选择缺陷等。这些风险包含了企业在战略、操作、财务、危害性和知识管理层面的整体风险。由于了解了这些风险的源头,企业就可以通过培训提高素质

等,在提高信息管理与决策管理水平方面减小由这些层面产生的风险,另外通过建立风险文化、提高员工操作技能水平和通过采用企业内部控制技术而减小人为的失误。显然,只有对这些不同类别源头性的风险治理能够达到一种全面的、策略性的、主动的、系统性的治理水准,企业的全面风险管理治理策略才可言及“覆盖全面性、设计逻辑性、管理科学性和治理根本性”。

(4)企业利益相关者进行有效的风险沟通,与其建立一种“共同的语言”,企业应该有智慧、有策略和诚恳地让企业利益相关者了解企业在全面风险管理方面的作为。实践表明,这种努力是非常具有正面意义的,这样不仅能够帮助利益相关者减小他们对企业风险行为的顾虑,而且有助于企业在各类的招投标活动中(包括吸引投资者、招标项目或承接订单等)赢得企业新的利益相关者给予企业新机会的可能性,令企业处于有利的中标竞争地位。因此,企业不只要做好风险管理,而且也要懂得宣传风险管理、沟通风险管理和利用风险管理。

4 企业全面风险管理的目标

企业大力推行全面风险管理,为了什么?目标是什么?首先,企业所实施的任何策略和措施都必须与企业发展的总体目标协调和一致,制定企业的风险管理目标也应遵循这一原则。企业风险管理目标作为企业发展总战略的子目标,以其独特的定位而服务于实现企业发展总目标的需求;其次,在企业风险管理目标中应清晰体现企业风险管理的价值取向。以下是企业风险管理目标中包括的价值取向:

1. 支持企业长期可持续性发展的目标

在企业的各类发展目标中,只有风险管理目标被赋予了“支持企业长期可持续性发展”的独特目标使命。通过实施风险管理,或者说通过对影响企业战略和经营目标实现的各个风险要素实施管理,以保障企业战略目标和经营目标的实现,从而从根本上保障和支持企业的长期发展。总之,风险管理是企业“防守学”的基础,是企业为保障健康和持续发展而不得不采纳的系统性治理工程。谈到企业的可持续性发展,从字面上就可直观理解:首先企业要懂得保值,其次才能谈得上持续和增值,企业要向风险管理索取“保值和增值的智慧”,从风险管理了解“生存的艺术”。这些智慧和艺术包括:风险管理向企业灌输风险预控的方法、保持商务可持续的策略、风险文化的理念和风险管理应对的手段等。事实上,这些风险管理的过程、方法、手段和策略为企业实现长期健康发展提供了保障基础,这些基础也构筑了企业抗风险能力的基础和企业可持续性发展能力的基础。