

基于流程视角的 经营风险研究

郝家龙·著



JIYU LIUCHENG SHIJIAO DE
JINGYING FENGXIAN YANJIU



吉林出版集团股份有限公司

基于流程视角的 经营风险研究

郝家龙·著

JIYU LIUCHENG SHIJIAO DE
JINGYING FENGXIAN YANJIU



吉林出版集团股份有限公司

图书在版编目 (CIP) 数据

基于流程视角的经营风险研究 / 郝家龙著. -- 长春:
吉林出版集团股份有限公司, 2015.12
ISBN 978-7-5534-9789-1

I. ①基… II. ①郝… III. ①经营风险—研究 IV.
①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 006872 号

基于流程视角的经营风险研究

JILU LIUCHENG SHUIAO DE JINGYING FENGXIAN YANJIU

著 者: 郝家龙

责任编辑: 矫黎晗 杨 鲁

封面设计: 韩枫工作室

出 版: 吉林出版集团股份有限公司

发 行: 吉林出版集团社科图书有限公司

电 话: 0431-86012746

印 刷: 三河市佳星印装有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 189 千字

印 张: 11.75

版 次: 2016 年 4 月第 1 版

印 次: 2016 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5534-9789-1

定 价: 50.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

前 言

风险是大家经常谈论的一个话题，尤其在实业界，谈及风险最多。那么风险是什么？美国学者乔瑞指出，风险就是不确定性。一般意义上，我们将风险定义为可能给主体带来不利影响或不利后果的不确定性，也就是大多数情况下，我们只研究逆向或负面的不确定性。

那么经营风险是什么？显然，就是经营的不确定性。以这样的定义，经营风险这个概念的外延就比较大了，其种类就比较多了。简单讲，凡是经营中存在的对经营效果具有不确定性影响的因素，我们都称为经营风险源，所有经营效果的不确定性都是经营风险。实业界有一个观念，认为国外企业的寿命比国内企业的寿命长，这个观点说明了实业界对企业经营的持续性关注，也是我国的企业风险管理能力薄弱的体现。在复杂的国内外市场环境中，企业如何才能得到可持续发展？如何才能做大做强？这个问题本质上就是如何管理风险的问题，如何规避可能导致企业陷入不利状况的风险问题。一个企业如果能合理地管理其面对各种经营风险，必然可在激烈的市场竞争中保持不败之地，所以，管控经营风险成为企业管理的一个重要研究课题。

经营风险是用经营效果的不确定性来衡量的，这个广义的经营风险范畴，其研究空间过于宽泛，而企业经营受外部环境与内部环境的影响，有着太多的不可控因素，如政治、经济、法律、科技、自然等外因素，如管理能力、资金、人才等内因素。其经营效果受如此多的因素的约束，所以，对其做出全面的整体性研究既不可能，也没有必要。事实上，在某些方面的研究并不具有实际指导意义，比如，自然因素导致的风险、政治因素导致的风险，因其无规律性，是很难规避的，一般学术界也不作深入的研究。所以，对经营风险作整体性的评价，是比较困难的，也是不客观的，因为有许多风险源是不能以定量的研究方法进行研究的，如果有太多的主观成本包含其中，其研究结果本身就值得商榷。但经营风险并不是不可能研究的，我们研究是为了探求事物的本质、

规律，用以指导具体的实践。所以，在本书中，只研究因经营者、管理者本身的经营行为导致的风险，或者讲，研究经营者可通过主观努力管控的风险，即可控性的风险。这对于提高企业的风险管理能力，实现企业的价值增值有着重要的现实意义。

管理是什么？我们常讲，管理就是计划、组织、指挥、协调、控制，这是管理的职能说，即从管理的职能对管理下定义，以此分为五职能说、七职能说。其实，管理就是流程，管理是通过流程来实现的。显然，可控性的风险完全可以从流程的视角加以管理，可以通过对可能产生风险的流程与节点加以重点管理来实现规避和减小风险。事实上，尽管人的认知具有局限性，并不可以完全规避主观行为导致的经营风险，但通过科学的流程与制度的设计，通过对重要节点的关注，是完全可以管理主观性经营风险的。

在参研国内外研究文献资料、借鉴一些学者的研究成果的基础上，本书从流程的视角对战略决策风险、融资风险、投资风险、部门性风险等的识别、管理与风险评价进行了粗浅的研究，希望能对企业界的风险管理尽绵薄之力。由于作者学术水平有限，书中可能有不妥之处，尚请同人们提出宝贵的建议。

郝家龙

2015年2月19日于清池

目 录

第 1 章 概述	1
1.1 研究的对象、目的及意义	1
1.2 文献综述	4
1.3 研究的基础理论与方法	13
1.4 研究框架图和技术路线	14
第 2 章 内部控制设计与风险管理研究	19
2.1 内部控制理论沿革	19
2.2 风险管理理论沿革	26
2.3 内部控制与风险管理的逻辑关系辨析	33
2.4 基于风险管理的内部控制设计流程及理论框架	36
2.5 案例	46
第 3 章 企业战略决策与战略风险流程管理	52
3.1 企业的战略目标与战略层次	52
3.2 企业的战略决策与战略选择研究	57
3.3 企业战略风险管理	63
3.4 基于流程管理的战略风险控制研究	68
第 4 章 经营风险的流程管理	79
4.1 经营风险的概念界定	79
4.2 企业经营风险计量研究	88

第5章 流程视角的财务风险研究	100
5.1 财务风险概述	100
5.2 融资决策、财务杠杆与财务风险研究	104
5.3 防范财务风险的建议	110
第6章 基于流程的筹资、投资风险分析	115
6.1 决策与科学决策的程序	115
6.2 筹资风险、筹资流程与风险评价技术研究	125
6.3 筹资风险的评价研究	132
6.4 投资风险的评价研究	139
第7章 基于流程视角的部门性财务风险研究	148
7.1 关于货币资金业务风险的流程管理	149
7.2 关于预算编制中的流程控制	155
7.3 关于采购环节的流程控制	157
7.4 应收账款管理流程之控制	159
7.5 基于流程视角的部门性财务信息安全防范	161
第8章 基于杜邦财务体系的风险识别、分析及预警	166
8.1 文献综述	166
8.2 杜邦分析法的理论原理	168
8.3 杜邦分析法在经营风险与财务风险识别中的运用	170
后 记	179

第1章 概述

1.1 研究的对象、目的及意义

风险的科学定义就是不确定性或者未来的不确定性。这种不确定性可能带来收益即正面的效果，也可能带来损失即负面的效果，但也可能只带来正效应或负效应。相较而言，人们更关注负效应，即损失。所以，多数情况下，人们研究风险问题是以损失的可能性作为研究的着眼点的，并不关注收益。

风险从不同角度可分为不同的类别。比如，从损害对象可以分为财产风险、人身风险、责任风险、信用风险。财产风险就是导致财产发生毁损、灭失和贬值的风险；人身风险就是指可能导致人的生命受到伤害的风险；责任风险就是可能导致承担损失责任的风险；而信用风险就是指因违背契约所导致的风险。风险也可按损失的原因分类，大致可分为自然风险、社会风险、经济风险、技术风险、政治风险。自然风险是指由于自然现象或物理现象所导致的风险；社会风险是由于个人行为反常或不当行为所致的损害风险；经济风险是指由于经济因素产生的风险，如市场需求的变化、经济周期、运营管理等因素导致的风险；技术风险是指伴随着科学技术的发展、生产方式的改变而发生的风险；政治风险则是指由于政治原因而造成损害的风险；而法律风险则是指由于法律的变更或修改等原因而导致的风险。当然，不管什么样的风险，从本质上讲，最终可以分为两类，即纯粹风险和投机风险，这个分类对风险管理非常重要。所谓纯粹风险是指只有损失可能而无获利机会的风险，即只会造成损害可能性的风险，不可能受益。其结果最多是无损失。

在社会生活中，纯粹风险是普遍存在的，如水灾、地震、火灾、疾病等。为什么定义为纯粹风险，原因就是根本没有收益的可能性，其不确定性是单向的，只可能是损失；而投机风险是指既可能造成损害，也可能产生收益的风险，当然，其结果是双向的，既可能有收益，也可能导致损失。比如投资行业、赌博等。

企业是一个封闭的内部系统，也面临着一个多变的外部环境，所以，企业不仅有内部运作方面的风险，还会面临因外界环境因素变化所导致的风险，其风险无处不在，无时不在，但会不会转化为危机，甚至造成损失，进而影响到企业目标的实现及其生存，在一定程度上取决于企业的风险管理水平。

而流程是指一个或一系列连续有规律的行动，这些行动以确定的方式发生或执行，促使特定结果的实现。国际标准化组织认为“流程是一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动”。流程有六要素：资源、过程、过程中的相互作用（即结构）、结果、对象和价值。而流程管理（process management），就是从公司战略出发、从满足客户需求出发、从业务出发，进行流程规划与建设，建立流程组织机构，明确流程管理责任，监控与评审流程运行绩效，适时进行流程变革。流程管理是一种以规范化的构造、端到端的业务流程为中心，以持续提高组织业务绩效为目的的系统化方法。它是一个操作性的定位描述，指的是流程分析、流程定义与重定义、资源分配、时间安排、流程质量与效率测评、流程优化等。

对于企业的风险，根据风险的性质，一般采用控制法和财务法进行管理。所谓控制法是指避免、消除风险或减少风险发生频率及控制风险损失扩大的一种风险管理方法，重点在于改变引起风险事故和扩大损失的各种条件，主要包括：避免、预防、抑制、风险中和、集合或分散。而财务法是通过提留风险准备金，事先做好吸纳风险成本的财务安排来降低风险成本的一种风险管理方法，即对无法控制的风险事前所做的财务安排。它包括自留或承担和转移两种。本质上讲，风险中和、集合和分散、风险自留或承担和转移都是财务层面的风险管理方法，风险发生的概率是明确的，结果的方向是可以预计的，比如，套期保值业务，就是已知结果不是涨或跌，就是价格不变，价格不变不会产生损失或收益，而涨跌的概率或者可能性，可以各以半数来预估，所以，风险可以通过对冲来平衡，这

些风险管理方法并没有消除风险,而是将风险的损失在可以承担的限度内作了财务的安排,本质上并没有杜绝风险。

有些风险是可以避免、预防、抑制的手段加以管控的,如产品质量问题,通过流程设计和加强质量检查与管理是可以避免的,比如采购人员的贪污行为可以通过不相容岗位分离的设计方法来规避,库存量导致的缺货或仓储成本过高的现象可以通过制定科学的采购计划加以规避,再比如经理层的投资决策的失误行为可以通过科学决策流程和完善委托代理机制加以管控。所以,企业中有许多风险,正如巴林银行事件^①、中石油事件^②、三鹿乳业事件^③、江苏昆山市开发区中荣金属制品有限公司汽车轮毂抛光车间的爆炸事件^④等,无一不与管理流程、操作流程有关,这些操作层面或管理层面的风险,其主要原因就是流程缺陷导致的人为因素,并不像交通事故、地震或火灾等纯粹风险一样不可掌控,只能通过财务的方式自留、分担或转移,而是通过科学的流程设计完全可以管理的。

所以,流程设计的目的不仅在于使流程能够适应行业经营环境,能够体现先进实用的管理思想,借鉴标杆企业的做法,有效融入公司战略要素,引入跨部门的协调机制,更是提升企业综合竞争力,提高风险管控能力的重要手段,而实证研究也表明,企业的流程设计与流程管理对其风险管理起到决定性的作用,对于实现企业的目标具有极为重要的现实意义。

正是基于上述分析,从流程设计的视角对企业的风险管理进行研究,对企业的风险管理提出一些有借鉴价值的研究成果,对提升企业的风险管理水平就颇具价值。

① 1995年,因被称为国际金融界“天才交易员”的尼克李森的违规交易及内控管理不健全导致的巴林银行倒闭一事。

② 2004年11月29日,中航油(新加坡)炒作期货亏损5.5亿美元,随即停牌并申请破产。

③ 三鹿奶粉事件是一起食品安全事件。事件起因是很多食用三鹿集团生产的奶粉的婴儿被发现患有肾结石,随后在其奶粉中发现化工原料三聚氰胺。根据公布数字,截至2008年9月21日,因使用婴幼儿奶粉而接受门诊治疗咨询且已康复的婴幼儿累计39965人,住院的有12892人,此前已治愈出院1579人,死亡4人。该事件最终导致三鹿破产并被三元兼并。

④ 2014年8月2日7时37分,江苏昆山开发区中荣金属制品有限公司汽车轮毂抛光车间在生产过程中发生的爆炸事件。

1.2 文献综述

1.2.1 关于流程

流程即工作的过程，是由一个一个节点组成的，流程的科学合理，不仅有助于提高生产效率，优化管理，而且对于风险防范也极为有益。目前国内外对于流程的研究主要针对流程的基本要素，流程的设计、改进及再造，流程的效率评价等方面进行的，研究的领域不仅涉及制造行业，也涉及公共服务、教育、物流等诸多行业。

丛高、李敏强、寇纪淞（1997）针对在流程再造中缺少能指导、支持流程重新设计的方法和工具，提出一种流程再造的方法。通过规范构成流程的基本单位活动，按照一定的方法构建活动描述数据库，然后利用活动之间的相关性从数据库中搜索、回溯新流程的可行方案，并根据效用函数值得到最优设计方案，另外还可以根据活动之间的相似性寻找各流程的冗余活动，从而合并或删除从属于不同部门的相似流程。

桑强（2004）认为从广义的角度来理解，流程再造是一种组织变革模式，包括流程重新设计及其引发的一系列变革。以流程再造为中心的组织变革是指以现代信息技术为平台，从流程再造入手，以提高企业组织整体绩效为目的的变革活动。流程再造是一次系统性的变革，其主要内容包括流程再造、组织结构变革、运行机制设计、信息化建设和企业文化重塑。

王竹泉、高芳（2004）针对业务流程管理的核心会计信息需求，研究与之相适应的财务报告模式——基于业务流程管理的价值增值报告模式，通过全面揭示企业总体价值增值的形成过程，把流程增值与作业增值作为核心信息提供给管理者，为流程管理的实施和绩效评价提供信息支持。

刘飏、蔡淑琴、郑双怡（2005）提出了一套反映业务流程综合性能的流程评价指标体系。该指标体系由四个宏观指标构成，即业务流程成本、业务流程效率、业务流程顾客满意度和业务流程质量，对于业务流程成本指标，运用作业成本法和作业成本管理理论进行分析和量化；对于业务流程效率指

标,运用排队论进行分析和量化;对于业务流程顾客满意度指标,提出以流程下游顾客评价为主的评价方法,并基于这一思想建立了业务流程顾客满意度计算模型。

李松、高娜、王宁(2005)认为新流程的应用,往往只是企业流程变化的一个“转折点”,因而设计了企业业务流程再造效果的评价指标体系,采用MUSA多标准满意度分析模型对其应用效果进行综合评价,并指出作业流程继续改进的方向。

储节旺、郭春侠、陈亮(2007)认为知识管理流程已成为知识管理研究的重要领域之一,从知识管理的内涵角度论述并比较了国内外知识管理者对知识管理流程的不同理解,通过词频统计出观点中流程环节的数量,总结出知识管理流程的5个主要环节;进一步比较分析了国内外学者各具特色的知识管理流程模型,并从组织环境、知识管理层次、流程构成、知识管理4个方面进行了评析。

刘宗斌、徐京悦、张玉郁(2008)认为流程再造理论的主要缺陷是假设前提不切合实际、流程定义过于宽泛、未能体现系统论的基本要求等,其改进方向——流程管理理论的基本内容,包括研究对象、流程定义、流程分类的基本框架、流程识别方法、流程关系确定方法等。流程管理理论的应用可为组织的高层管理者把握组织体系运行的内在逻辑提供基本的分析工具和方法,也为有机整合多重管理体系认证或监管要求提供了体系设计方法。

许利达、谭文安(2008)等对企业流程演变过程中的动态模型进行了分析,对支持动态企业的过程协同调度和管理进行了研究。

顾平安(2008)认为我国电子政务的未来建设将更加强调政府公共服务能力的提升,需要从管理驱动型向服务驱动型转变。面向公共服务的电子政务流程再造是对政府传统管理方式的变革,要通过重新设计,实现政府公共服务流程由“管理驱动型”向“服务驱动型”转变,从而改善政府绩效,提高和增强政府管理和服务能力。吴国秋(2012)研究认为服务型制造是制造与服务融合发展的新模式和新趋势,我国制造业已开始由生产型制造向服务型制造转变。与以往只专注于有形产品的生产型制造不同,服务型制造是企业由制造领域向服务领域的拓展与延伸,开展基于制造的服务和面向服务的制造。它是以满足顾客的个性化和全方位的需求,提供给顾客“交钥匙工

程”和“一揽子”的全面解决方案，使顾客获得最大的增值为出发点，将产品制造业务与其前后端的服务业务相融合，走“产品服务化”或“服务产品化”的路线。在这两种转型路线中，无论企业选择走哪一种路径，覆盖产品全生命周期的整个业务流程既可由某个制造企业单独完成，也可由制造企业和生产性服务企业合作共同完成。而其成功的关键在于对相关服务业务领域的拓展及对整个业务流程的优化设计与改进。张瑞君、陈虎、张永冀（2010）以流程再造理论为基础，以中兴通讯十年的财务共享服务变革之路为例，研究中国企业集团财务管理变革和流程再造——财务共享服务构建的过程，提炼和明确其关键因素，从组织、技术、流程、绩效考评等维度对中兴通讯财务从分散到集中再到共享的变革历程进行了分析。孙荣、陈莹（2010）基于当前我国高校传统行政管理模式的局限性凸显，认为运用流程再造理论改革学校管理是提高高校管理水平和效能的一个重要思路。应围绕服务、效益两大理念，通过区别化、集成化、信息化方式重新设计行政业务流程，以精简、整合为手段重组组织结构，实现从权力型到责任型、从隶属关系到协作关系的部门职能转变。实践过程中，战略管理设计、领导层支持、硬件资源保障以及相关制度配套是影响高校行政流程再造的关键因素。李靖华（2013）运用多元线性回归方法探讨现阶段行政服务中心流程再造的主要影响因素。研究表明，流程绩效受到策略规划、企业家素质、窗口状况、信息化、部门合作、中心管理、互联互通等多方面因素的共同影响，公共服务再造的结果绩效主要受中心管理、企业家素质、部门合作、窗口发展等因素的影响。周文光（2013）基于来自 228 个样本的数据，使用结构方程模型（SEM），通过研究吸收能力与流程创新绩效之间的关系，探究了吸收能力的四个维度对流程创新绩效的作用机制。研究结果表明，吸收能力的四个维度（获取能力、消化能力、转化能力与开发能力）与流程创新绩效之间的关系被知识产权风险所调节。王丽英（2014）论述了企业实施战略成本管理的内涵及其对中小企业的意义及价值，分析了我国中小企业实施战略成本管理存在的关键问题，并提出了中小企业实施战略成本管理的技术与流程框架。

曹云（2014）结合国际货运代理行业特点和中小型企业自身经营发展特点，分析了我国中小型国际货运代理企业目前的发展及业务流程现状，进而提出了优化这一流程的具体策略。

1.2.2 关于风险管理

关于风险管理,研究也比较广泛,因为人类对规避风险具有天然的主动性。其研究在银行的信用风险、金融风险、汇率风险等方面均有涉猎,并运用了包括计量经济学方法在内的研究方法。如杨乃定(2002)在分析了当今企业所处动荡环境及风险管理实践历程的基础上,指出了企业集成风险管理是企业风险管理发展的新方向,研究了集成风险管理的特点并研究提出了企业集成风险管理的框架。陈庆辉、彭岗(2005)研究了以RAROC(风险调整后的资本收益率)为核心的“全面风险管理”理念,设计了基于RAROC的金融机构全面风险管理模型框架,并对以银行为主要代表的金融机构风险管理的成本与收益进行比较分析。谢志华(2007)研究认为内部控制、公司治理和风险管理在本质上是相同的。张琴、陈柳钦(2008)认为现代风险管理已经从传统风险管理阶段向整体化风险管理过渡,全面风险管理是目前风险管理发展的最新趋势,它是一种站在整个公司角度进行的整体化风险管理方式。张琴、陈柳钦(2009)介绍了全面风险管理(ERM)的具体内容。褚惠玲(2009)认为房地产业是一种高收益、高风险的综合性产业,其开发过程中的影响因素众多,并对房地产开发过程中的各种风险进行识别和分析,提出科学、合理的解决对策。

王东(2011)认为风险管理在50年的发展中实现了从多领域分散研究向企业风险管理整合框架的演进,对传统风险管理理论、金融风险管理理论、内部控制理论和企业风险管理理论的主要观点进行了综述,并对后危机时代的风险管理发展趋势进行了展望。

曹元坤、王光俊(2011)认为整体层面的风险管理在企业中的应用及其实绩绩效的研究等将成为风险管理研究的主流发展趋势。

白华(2012)认为内部控制与风险管理含义相同。张继德、郑丽娜(2012)认为大型集团企业日益成为企业组织形式发展的主要方向,然而伴随企业组织规模的扩大与组织层级的增多,财务风险的传导性与危害性变得更加显著,利用规范研究方法,依据系统性、环境分析起点等原则,构建了包括目标层、管理层和基础层三个层面,管理目标、实施主体、程序方法、保障体系

和管理基础五要素在内的新型集团企业财务风险管理框架，从宏观视角建立了自上而下的风险管理体系。

周文光（2013）认为在银行之间竞争不断加剧的情况下，我国的商业银行要实现有效的管理，提高市场的竞争力，就必须加强对风险的管理，并针对商业银行软件项目的风险应对提出了相应的措施。王艳红（2013）认为，作为经营风险的特殊金融机构，保险企业的风险管理不仅是自身经营安全的重要保证，也是有效提升企业价值的基石，但不应单纯地规避风险。杨海峰（2013）对农村信用合作风险状况进行了分析，提出了一些加以控制及化解风险的措施。任丹霖（2013）从设立的相关法规、机构体系，开展的相关活动和现阶段使用的技术方法方面对中小企业民间借贷风险管理的现状进行多方面概述，并分析了现有问题的成因。

黄舒倩、尚紫萱、柯宗（2013）应用计量经济学的方法，对金融时间序列模型时间轴上的异方差问题，以 ARCH 模型出发，以外汇汇率风险管理为对象，对其可行性进行了相关研究。张帆、杨蕊（2013）从新型农村金融机构入手，对其发展现状及当前风险管理模式等进行探讨，通过对其在风险管理中存在的问题做出分析，提出防范风险的有效策略。韩霭晶、徐一丁（2013）对汇率风险进行了研究。赵家敏、祝烁帆（2013）研究了个人理财业务中的风险管理规划的过程，分析了其发展现状。宋雅洁（2013）对加强和完善企业内部控制制度、理顺内部控制管理体制进行了研究。黄昊（2013）对自保公司，即指企业所有人为了控制相关联企业的风险而自我设立的保险公司的含义及其运作机制进行了介绍，系统地剖析了以设立自保公司的方式进行风险管理的优点和缺点，并提出了几点建议。贾具才（2013）提出应明确现代企业财务管理主体，合理使用经济杠杆和财务杠杆，进一步提高信贷风险意识，以实现整体风险最低化。吴培森（2013）分析了税务风险管理概念及背景，提出了企业税务风险管理的框架结构。成焕玲（2013）对我国会计师事务所审计风险管理中存在的缺陷及其缺陷成因入手，提出管理和控制我国会计师事务所审计风险应采取的对策。李维安、戴文涛（2013）从内部控制、公司治理、风险管理三者产生的根源入手，深入分析了三者之间的区别和联系，并基于战略管理视角构建了三者的关系框架。

1.2.3 关于流程与风险管理

流程与风险具有密切的关系,规避和掌控风险必须从流程的设计和管理入手,才能从源头上管理风险,减小损失,保证企业的价值增值。当前国内外对流程与风险管理,尤其是企业风险管理的研究还是不多的,主要针对银行、电信、电力、建筑等行业,针对信贷环节或供应链环节有一些研究,但并没有系统深入的研究,尚需进一步进行系统的研究,提出基本的理论框架。

郭奕珂、赵伟佳(2004)认为业务流程再造(BPR)带来了企业管理领域的一场深刻革命,但是其较高的失败率使众多的企业望而却步。在流程再造中引入风险管理,及时发现并控制和规避风险,具有重要的理论和实践意义。基于此,提出了BPR项目中风险管理的应用方案。

建设银行新疆分行课题组(2005)对商业银行风险管理流程再造的规避风险问题进行了研究。徐钰华(2005)则基于流程对产品开发项目风险的识别进行了研究。

胡衍强、刘仲英、邵建利(2006)将流程的相关理论引入银行操作风险管理领域,以流程的视角来分析操作风险,帮助银行实施有效的风险管理。邓明然、费伦苏(2006)在提出商业银行风险的业务流程链传导概念的基础上,论述了商业银行风险的业务流程链传导路径、载体及其特征,指出商业银行操作风险管理应实施个别业务流程风险管理,成立操作风险专门管理部门,以协调跨部门的业务流程处理,从而限制商业银行的业务流程链风险传导。欧立雄、黄柯鑫、宋晨英(2006)针对流程重组过程所面临的高风险性,以及存在较多的不易量化因素,通过运用层次分析法对这些风险因素进行量化,然后在流程重组过程和 risk 评价之间建立基于流程重组项目的闭环系统,形成反馈机制。

杨国梁(2007)从介绍国际活跃银行操作风险管理的最新进展及美、德商业银行操作风险管理实践,剖析我国商业银行操作风险管理中存在的不足,提出借鉴国际活跃商业银行操作风险管理理念、模式、体系、流程、技术等建议。黄益建、曾显斌、李晓寒(2007)认为业务流程是企业营运中的重要部

分,关系到企业战略的制定与改变。营运风险、财务风险、授权风险、信息技术风险和廉正风险都是业务流程中的潜在风险,在对五类流程风险进行分析的基础上,提出了基于防范流程风险的内部控制体系设计新思路。罗伟、刘介明、陈云(2007)认为互联网信息技术的飞速发展和经济的全球化,使企业面对的竞争(Competition)越来越激烈,经营环境复杂多变(Change),顾客(Customer)需求向多样化、个性化方向发展,企业面临着巨大的风险,对企业业务流程风险管理的原理进行了论述。

谢成德(2008)认为合规风险的管理又落脚于对银行业务经营的每一个流程环节、每一个风险点、每一个员工的岗位职责的管理,因此合规风险的管理与农村中小金融机构中展开的流程银行建设是紧密相连的。对合规风险的管控与流程银行建设有效结合进行了讨论。

刘桢云、胡振邦(2009)以大型零售业供应链为研究对象,据 GSCF 框架的八大流程对供应链中存在的风险进行分析,并在此基础上从战略和战术两个层次对零售业供应链风险防范进行探究。杨俊杰(2009)论述了我国工程承包企业全面风险管理基本流程及其运作,提出了当前工程承包企业所面临的企业风险和全面风险管理必须解决的重要课题,对风险和全面风险管理进行了解读并设计了基本流程及其运作框图。同时,对实施、操作基本流程时需要注意的关键点做了具体的说明和建议。

许程(2010)分析业务流程法的优、劣势,结合实践工作探讨了业务流程梳理后进一步的工作方向。牟英、石陈卓(2010)论述了中国石油西南油气田公司通过积极完善管理规范与标准,推进制度与方法创新,在确保内部控制体系有效运行的基础上,努力构建以流程为核心的风险控制机制,全面提升公司的风险防控能力和整体管理水平的工作。赵忠世(2010)认为信贷业务是我国商业银行的主体资产业务,管理周期长、运行环节多、风险防控难,但随着宏观经济形势的变化,我国商业银行实施信贷风险管理必须紧扣信贷流程的各个环节,严密防控各种可能的风险隐患。因此,围绕如何把风险管理始终贯穿于信贷运营全过程,提出了信贷全流程风险管理的目标、对象、手段和特点。杨皓宇(2010)从内部控制的基本理论入手,重点阐述了 COSO 委员会发布的《企业风险管理框架》,在该理论指导的基础上,针对企业的风险管理问题,重点围绕目标制订、事项识别、风险评估、风险反