

企业经营风险管控 体系构建方法

舒化鲁◎著



立足于解决企业经营风险管控过程中存在的问题

管理者案头必备宝典 高效能经营规范大全

立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

企业经营风险管控 体系构建方法

立足于解决企业经营风险
管控过程中存在的问题

舒化鲁◎著



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营风险管控体系构建方法 / 舒化鲁著. — 上海: 立信会计出版社, 2014.12

ISBN 978-7-5429-4457-3

I. ①企… II. ①舒… III. ①企业管理-风险管理-研究 IV. ①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第289652号

策划编辑 蔡伟莉
责任编辑 蔡伟莉 何颖颖
封面设计 久品轩

企业经营风险管控体系构建方法

出版发行	立信会计出版社		
地 址	上海市中山西路2230号	邮政编码	200235
电 话	(021) 64411389	传 真	(021) 64411325
网 址	www.lixinaph.com	电子邮箱	lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	电 话	(021) 64411071
经 销	各地新华书店		

印 刷	北京彩虹伟业印刷有限公司		
开 本	787毫米×1092毫米	1/16	
印 张	16	插 页	4
字 数	302千字		
版 次	2014年12月第1版		
印 次	2014年12月第1次		
书 号	ISBN 978-7-5429-4457-3/F		
定 价	68.00元		

如有印订差错, 请与本社联系调换

前 言

企业经营风险管控，就是企业风险管控。之所以加上“经营”两字，仅仅是为了强调企业发展所面临的风险都是与企业经营过程和经营活动紧密相连而不可分离的。其意义在于让人明确企业风险管控也就是对企业经营过程和经营活动的管控，不能在企业经营过程和经营活动之外进行管控。

风险管理不是一个新课题，尽管作为一个独立的学科才有80多年的历史，但实践和思想却自古有之。我国早在夏朝就有了积谷防饥的粮食储备制度，《逸周书·文传解第二十五》中有“天有四殃，水旱饥荒，其至无时，非务积聚，何以备之”的陈述。公元前916年古希腊南端爱琴海诸岛就开始实施共同海损制度，《十二铜表法》中有成文记录。20世纪中叶企业风险管理在西方国家开始全面普及，我国企业风险管理直到20世纪末才开始引起关注，而到了新千年之后，它已开始由上而下地强制推行。2006年6月6日，国务院国有资产监督管理委员会在《关于印发〈中央企业全面风险管理指引〉的通知》中明确指出，“企业全面风险管理是一项十分重要的工作，关系到国有资产保值增值和企业持续、健康、稳定发展。”通知发布以后，除了中央企业之外，成规模的地方国有企业和一些立志做大做强、希望持续稳定发展的企业领导人也快速响应，借鉴《指引》建立并施行了风险管理制度。2008年5月22日，财政部、证监会、审计署、银监会、保监会五部门联合发布了《关于印发〈企业内部控制基本规范〉的通知》，强调“为了加强和规范企业内部控制，提高企业经营管理水平和风险防范能力，促进企业可持续发展，维护社会主义市场经济秩序和社会公众利益，根据国家有关法律、法规”，“制定了《企业内部控制基本规范》”要求，“自2009年7月1日起在上市公司范围内施行，鼓励非上市的大中型企业执行。”

《中央企业全面风险管理指引》和《企业内部控制基本规范》是我国企业实施风险管理的重要依据和规范。它借鉴了美国全美反舞弊性财务报告委员会（简称为COSO委员会，即The Committee of Sponsoring Organizations of The National Commission of Fraudulent Financial Reporting的缩写）的《内部控制整体框架》和《企业风险管理框架》的基本思想理论，并结合我国国内的实际作了一些调整和拓展，但其思想理论没有大的改变。COSO委员会的《内部控制管理框架》一面世就得到了美国联邦储备局、美国证券交易委员会、巴塞尔委员会等监管机构和国际组织的认可与采纳。但经过2001年的安然、世通、施乐等众多大型公司因财务舞弊案而破产的事件，感到了其局限性，COSO委员会在《内部控制-整体框架》的基础上修改补充，于2004年出台了新报告——《企业风险管理框架》。《企业风险管理框架》借用现代金融理论中的资产组合理论，提出了风险组合与整体管理的思想，并把控制活动由5个——控制环境、风险评估、控制活动、信息与交流和监督评审——扩展到8个——内部环境、目的设定、事件识别、风险评估、风险对策、控制活动、信息与沟通和监控，把管理目标由3个——报告类目标、经营类目标和遵循类目标——扩展为4个，增加了战略目标。并且它明确地把风险管理定义为：“由企业的董事会、管理层以及其他人员共同实施的，应用于战略制定及企业各个层次的活动，旨在识别可能影响企业的各种潜在事件，并按照企业的风险偏好管理风险，为企业目标的实现提供合理保证。”《中央企业全面风险管理指引》则进一步引申拓展，认为“风险管理是企业围绕总体经营目标，通过在企业管理的各个环节和经营过程中执行风险管理的基本流程，培育良好的风险管理文化，建立健全全面风险管理体系，包括风险管理策略、风险理财措施、风险管理的组织职能体系、风险管理信息系统和内部控制系统，从而为实现风险管理的总体目标提供合理保证的过程和方法。”

但引进的思想理论与自主归纳形成的思想理论不同，有一个运用于实践进行再探索检验的问题。也正是因为这一原因，我国企业风险管理的实施现实效果很不尽如人意。尽管我国中央企业和上市公司的风险管理体系方案大都是聘请西方国家的管理咨询公司完成的，无论这些咨询公司在世界上顶级到什么程度，也没有完满地解决这一问题，没有大幅度地减少企业经营风险失险事件的发生。但这种失败却不能归结这些管理咨询公司咨询服务的偷工减料，而是源于西方的这种风险管控理论和方法本身也不是完美无缺的，如雷曼兄弟虽有世界顶级管理咨询公司设计的风险管控体系支撑，但最后仍然是倒

在风险失控的灾难中。另外加上中国文化与西方文化的差别，又进一步加大了这一不完满性的负面作用。作者不仅广泛地见识过这些世界顶级管理咨询公司拟订的风险管控体系方案，而且在它们的咨询服务完成后受聘再作补救性的咨询服务，发现其方案明显存在一个思想理论与贯彻方式脱节的问题，没有全面贯彻《企业风险管理框架》的思想理论，更不用说充分贯彻《中央企业全面风险管理指引》的思想理论了。它们大都只是完成了一个制度架构，即使作了流程分析，也是支离破碎的，没有把风险管理的实施融和到企业组织运行的过程中去，方案与运行是两张皮，风险管控独立于企业其他管理活动之外实施，不仅协调有困难，监督有障碍，而且其方案内容本身还存在有片面性，比如过分强调通过增加审批环节来降低风险，作者甚至发现一个由29个进程构成的流程，其中20个进程为审批活动的荒唐设计。

出于管理学研究者的责任，作者认定应该探索补上这一课。作者通过总结近几年中在企业经营风险管控体系建设方面的经验，对实施的技术方法进行整理归纳，著成本书。其目的是让希望发展得更稳更好的企业可借以突破舶来理论的限制，获得一个在实施操作方法上可供参考借鉴的完整思路和方法。

本书共十章，第一章和第二章是风险管理问题的提出和管控实施思想理论的阐述；第三章至第六章是对企业经营风险管控的机制建设方法的归纳和总结；第七章至第十章是对企业经营风险管控的过程方法的归纳和总结。十章作为一个整体，可为企业经营风险管控的实施提供全面思想理论和技术方法上的支撑，让企业依葫芦画瓢就可把自己企业的经营风险管理水平提升一个台阶。

本书以企业经营风险管控的操作实施方法的介绍为主，并加进了一些作者在企业经营风险管控体系建设项目咨询过程中的现实案例，尽管隐去了案例单位名称，但仍可让读者能一目了然地掌握其具体技术方法，同时又有画龙点睛的“所以然”说明。本书不是教材，是立足于解决企业经营风险管控过程中存在的问题，所以避免了面面俱到的空泛议论，即使是必须在思想理论上要阐述清楚的内容，也是尽可能通过案例引导来说明。

本书所针对的读者群体主要是企业中的高层管理人员和企业咨询人员，以及希望成长为中高层管理人员的基层管理人员和青年学生。企业经营风险存在于企业组织运行的全过程中，企业管理人员，尤其是中高层管理人员，必须在领会其思想理论，掌握其技术方法后自觉自主地把风险管控融和于自己所承担职责的履行过程之中。企业风

险管理专职岗位人员，如果想提高其履职效果，可直接对照本书的思想理论和技术方法构建其企业的风险管控体系。相对于事业单位管理人员和企业管理专业的教学和研究人員，本书也具有参考借鉴价值，本书所归纳的技术方法绝大部分是作者在为企业提供顾问和咨询服务的过程中原创的，并且经过实践检验是有效的。他山之石可以攻玉，借用总比摸索要省力。

之于本书的阅读方式，作者建议企业中高层管理人员能通读，通读才能形成操作实践的总体思路和方法。对应不同职能部门的管理人員，当然要有所侧重，即与自己岗位职责关联紧密的内容细读，其他的内容作一浏览即可。企业管理咨询人員、企业管理部门和风险管理部門的负责人和专员，都有必要细读全书，并读到能对照操作实施为止。因为工作职责使然，即使不在自己工作中照搬实施，也至少可在自己大脑中增加一个可供选择的替代方案。企业管理专业的教学和研究人員也须通读，即通过通读找到自己感兴趣的思想理论或技术方法的知识点，以方便进一步地研究和探索。

目 录

第一章 企业经营风险的内涵及其存在原因	1
一、企业经营风险管控缺失难免使企业发展陷困	1
二、企业经营风险与企业经营全过程同在	4
三、委托代理关系是企业经营风险存在的内在原因	7
四、环境发展变化是企业经营风险存在的外在原因	11
五、岗位员工不负责任是企业经营风险存在的直接原因	14
六、缺少制衡的权力是企业经营风险存在的重要条件	18
第二章 企业经营风险管控的理论思路分析	23
一、强化内部管控是企业经营风险管控的最重要途径	23
二、仅仅集中决策权力无助于降低经营风险	26
三、强健的企业法人治理结构是风控的第一道防线	30
四、健全的权力制衡机制是风控的第二道防线	33
五、细化的组织运行过程跟踪是风控的第三道防线	37
六、避、防、导、塑四大措施组合才能全面扼制经营风险	40
第三章 企业经营风险的组织架构管控方法	45
一、现实企业组织架构缺少经营风险管控作用的原因	45
二、组织架构设计全面系统思考的方法	48
三、组织架构设计的系统思考实例	58

四、组织架构设计强化权力制衡的方法	63
五、组织架构设计强化权力制衡的实例	66
第四章 企业经营风险的权限设定管控方法.....	73
一、现实企业管理权限设定缺少风险管控作用的原因	73
二、细分权力是达成权力制衡的关键	75
三、权力细分授予的原则要求	79
四、细分权力授予的具体方法	82
五、权力细分授予实施参考方案	85
六、终极裁决权的额度设计方法	93
七、附：企业授权额度设计方案实例	97
第五章 强化风控作用的岗位履职管理方法.....	101
一、岗位履职管理的关键是理顺委托代理关系	101
二、强化风控作用的履职过程跟踪的思路分析	105
三、强化风控作用的履职三维考核体系建设方法	107
四、附：履职过程跟踪实施方案实例	110
第六章 企业经营风险的决策制定管控方法.....	121
一、现实企业决策制定管理缺少经营风险管控作用的原因	121
二、决策制定管理的价值分析方法	125
三、决策制定管理的风险分析方法	128
四、决策制定管理的可操作性分析方法	136
五、附：决策制定管理的价值分析方案实例	144
第七章 企业经营风险库建设与管控方法.....	153
一、企业经营风险库建设的现状分析	153
二、作流程结构分析以梳理企业组织运行过程的方法	156
三、作流程活动梳理以定型企业组织运行方式的方法	157

四、普查登记企业经营风险点的方法及实例	160
五、分级确定风险管控重点的方法	167
六、企业经营风险库建设完善管理方法	170
七、企业经营风险库建设管理的问责标准建议	172
第八章 企业经营隐患跟踪规则确立方法.....	175
一、企业经营隐患跟踪管理的现状分析	175
二、服务于风险库建设的普查式跟踪方法	178
三、强化前瞻性心理控制的经营风险提示跟踪	182
四、强化管控效益的风险分级跟踪方法	184
五、降低失险损失的隐患治理跟踪方法	188
六、企业经营隐患跟踪管理问责标准建议	192
第九章 岗位员工道德风险预警管理方法.....	197
一、企业经营风险预警与道德风险预警的关系	197
二、利益引诱值降减预警方法	205
三、利益引诱值的权力集中降减方法	212
四、自我现实原则和超我完美原则心理作用强化预警方法	216
五、教育跟踪强化自我现实原则和超我完美原则心理作用的预警方法	219
六、道德风险预警管控的问责标准建议	223
第十章 企业经营风险管控问责管理方法.....	227
一、企业经营风险失险与失责查处的关系	227
二、企业经营风险管控失险责任分辨方法	232
三、岗位员工履职失误责任分辨水平提升管控方法	237
四、岗位员工失责问责标准确立方法	240
五、岗位员工过责查处兑现方法	242
六、经营风险失险问责管理实施的问责标准建议	245

第一章

企业经营风险的内涵及其存在原因

一、企业经营风险管控缺失难免使企业发展陷困

中国证券报 2014年7月15日刊文《中兴通讯预计上半年净利增长270%》报道：“中兴通讯7月15日发布2014年半年度业绩预告修正公告。由于持续加强合同盈利管理和费用控制，国际合同毛利率改善，国内4G系统项目营业收入占比上升，中兴通讯预计上半年归属于上市公司股东的净利润为10亿~11.5亿元人民币，同比上升222.57%~270.96%。”中兴通讯终于又可扬眉吐气了，可它上年一年都处在艰难的扭亏努力中。

刊发在《财经》杂志2013年第14期上，由谢丽容、宋玮两记者完成的深度报道文章《中兴亏损探源》报道：“2012年，中兴通讯遭遇上市15年来的首次亏损，亏损额达28.4亿元，营业收入同比下降2.4%至842.2亿元。2013年一季度虽然迅速扭亏，实现净利润2.04亿元，但是扣除非经常性损益之后，季度亏损6.15亿元。”而这种亏损却又与行业发展没有任何关系。“在2012年全球电信设备企业市场规模排名中，中兴通讯位列第五，但与前四家（华为、爱立信、阿尔卡特朗讯、诺基亚西门子）的差距正在拉大。多年不盈利的诺基亚西门子通信公司，2012年获得净利润10.6亿美元。华为更是实现了154亿元人民币的净利润。”

原因是什么？

“中兴通讯2012年财报显示，公司亏损是由于欧美和非洲多个低毛利项目造成的。侯为贵（公司董事长）表示，欧洲市场多个大单集体亏损，每个大单的亏损额都在上亿元级别，这是造成财务黑洞的主要推手。‘我们一开始认为，前期的付出可在后期项目中挣回来，但后来经济环境不好，运营商亏损，进而连累中兴通讯，我们也没得到进一

步的市场拓展。’”

该文介绍说，中兴通讯确立了聚焦大国的高端运营商的“大国大T”战略后，“从2009年开始执行，该项政策十分激进，反映出中兴通讯发现自己在国际市场上迟到3年后，力图缩小差距的急切心情。”这一战略的激进实施，超越了其必须有的人力资源储备，没有人力资源支持的战略不可能不失败。“当时招了很多人，有的英语不熟练就跑来海外做业务。”史立荣接替殷一民担任CEO后曾发起岗位英语大学习，可没有岗位英语考试。没有考试的号召，以及与这种考试的利益关系的号召，在企业管理实施过程中是不会有效果的。这是第一个层次的原因。

第二个层次的原因是不当放权。“一位在中兴通讯工作两年、现任华为某项目负责人的人士评价：华为形成了一套‘有考核的放权’体系，中兴通讯是‘无考核的放权’。”“过于放权导致恶劣后果的例子，不只是体现在海外市场，在研发部门亦有表现。中兴通讯国内研发部门的一位前员工告诉《财经》记者，发生亏损之前，研发生产部门‘人治’的痕迹很重。对那些与目标不一致的产品，或需要费时费力去修改的质量缺陷，在保证进度的前提下，部门领导很可能放行，令其流通到测试部门，而测试部门的领导为了进度，同样可能忽略这个问题，直接放行。”“侯为贵坦诚自己放权过度。据他介绍，过去一些大市场、大项目的执行情况，并没有及时反映到董事会，董事会对决策的过程不了解，结果出来了董事会才知道。”

“一位在中兴通讯巴西办事处和哥伦比亚办事处均工作过的离职中兴员工称：‘亏损之前，总部对海外监管过于放松，我只要一个项目赚钱，其他亏钱都无所谓。海外代表处势力很大，私自签单时有发生，不向总部汇报。’”“过于放权，导致海外代表处成为中兴通讯管理混乱的重灾区，来自中兴通讯的内部数据显示，2012年，中兴通讯通报处理了两个私自签单谋利的海外代表处。更严重的是在考核及风险控制不足之下的激进扩张，海外代表（中兴通讯在项目所在国的最高负责人）往往‘不计一切代价拿单’，给企业带来了巨大亏损。”“一个例子是挪威运营商Telenor的单子。在中兴通讯内部，这个单子一度被认为是突破欧洲重要运营商的典型案列。因此，尽管采用设备赠送策略，该方案在中兴通讯内部仍然一路绿灯。到了执行过程中才发现，项目所在区地势恶劣，交付非常困难，很多地方没有公路，基站的安装需要动用直升机，导致该项目出现预期之外的巨额亏损。”

而这两个层次的问题是所有企业都会面临的问题，但这两个问题并不会在所有企业的发展过程中都导致巨额亏损的危机发生。由《中兴亏损探源》的分析不难发现，其导致巨额亏损的危机发生的根本原因在于企业经营风险管控的严重缺失。巨额亏损的危机

发生后公司董事长侯为贵亲自主抓内控和风控，也是对于这一原因准确认识的体现。没有考核跟踪的放权包含有风险，超越人力资源储备的激进战略也包含有风险，对于项目没有事前的实地考察也包含有风险……但风险并不是一定意味着企业发展的亏损陷困。

风险相对于任何组织和个人都是时时存在、处处存在的。一个人躺在床上不起来也有遭遇不测的风险，房子会倒塌、歹徒会上门、地震会光顾、陨石会冲砸……如果没有对于风险的管控，不测不来找人，人也会去找不测。所以，企业经营风险管控如果缺失，企业发展陷困，甚至倒闭就只能是早晚的事，幸运不会特别关照某个企业。

三株集团的衰亡史是这一铁律的最好注脚。

据浴火重生后的三株公司官网所刊发的《三株常德案件解密》一文介绍，在20世纪90年代中叶，三株的发展在中国企业发展史上创造了奇迹，既是发展辉煌的奇迹，也是陷困衰亡的奇迹。它成立于1994年，到1996年，仅仅用短短的3年间，其销售收入就从1个多亿跃升至80亿元；从1993年的30万元注册资金发展到1997年年底近50亿元的净资产；业务范围覆盖全国大中城市，所有大城市、省会城市和绝大部分地级市都注册了子公司，子公司达600多个，在县、乡、镇建立了2 000个办事处，吸纳了15万销售人员，创造了中国保健品行业史上的新纪录，其年销售额80亿元的业绩纪录至今在业内无人打破。然而，这样一个光芒四射的中国保健品帝国，却在一个说不上有任何一点波澜壮阔的“常德事件”中翻船了，并且翻得是那样的惨烈。

“常德事件”的主人公叫陈伯顺，出生于1919年3月，为常德市汉寿县航运公司退休职工，时年78岁。1996年初因心悸、气促住进汉寿县人民医院，诊断患有冠心病、心衰Ⅱ级、肺部感染、低钾血症等。1996年5月31日，陈伯顺病情比入院时有所好转，但没法痊愈，心衰也没有得到控制，出院带药巩固治疗。1996年6月3日，又诊断患了老年性尿频。应该说是病沉乱投医，购买了10瓶三株口服液。陈伯顺服用后感觉有些效果，后来因为久卧导致全身溃烂流脓流水到医院求诊，症状体征：全身溃烂、流黄水、疼痛、面部、双下肢浮肿3天，临床诊断是药物过敏症高蛋白过敏症，经过抗感染治疗，病情有所好转，出院三天后，病情又复发而到门诊部治疗。1996年9月3日，陈伯顺在家中病故。

1996年12月27日，其家属向常德市中级人民法院提起民事诉讼。1997年5月30日，常德中院将陈伯顺家人提供的批号为9605068三株口服液2瓶（陈伯顺服用剩下的）委托中国药品生物制品检验所作质量评估。经中国药品生物制品检定所检定，核定三株口服液为不合格制品。1998年3月31日，常德市中级人民法院判决三株公司赔偿人民币213 992.63元、精神抚慰金20万元、双倍赔偿8瓶三株口服液货款856元并承担案件费用等。

一审判决后，多家媒体以“八瓶三株喝死一条老汉”、“八瓶三株要了一条人命”、“三株败诉常德”、“谁来终结三株”、“三株红旗还能打多久”等标题进行了报道。三株公司以审判程序错误、药监部门做检定违反规定、死者死因检定无依据等为由提起上诉。1998年10月7日，湖南省高级人民法院在审判过程中出现撤销原判和负一定责任的意见分歧，因而向最高人民法院请示。1998年12月30日，最高人民法院复核认定陈伯顺死亡与服三株口服液的因果关系不成立。1999年2月24日，湖南省高级人民法院终审判决：撤销一审判决，驳回其家属的所有诉讼请求。

可三株公司在一审判决结果被媒体曝光之后，就陷入困境，月度销售额跳崖式下降，由数亿降至几百万，濒于关门。三株公司是1994年经医药局和卫生厅批准成立的民营企业，是济南市政府重点扶持的企业。仅仅一场名副其实的“冤案”就最后倒地。如果它有一定经营风险管控的意识和努力，即如果它有严格而完善的客户关系管理体系，如果它对于其产品使用有跟踪管理，如果它对于产品使用存在的可疑后果及时澄清，如果它对于产品使用可疑后果的诉讼不是仅仅关注诉讼本身……三株公司的发展史或许会改写，即使因为管理不善而下滑衰微，也不至于衰微得如此匆匆。

二、企业经营风险与企业经营全过程同在

所谓风险仅仅是一种发生灾难和损失等不利事件的可能性，它远不等于灾难和损失等不利事件本身，否则风险管控就不会有任何意义。而正是因为风险仅仅是一种可能，从灾难和损失等不利事件发生的可能，到灾难和损失等不利事件发生的现实，存在一个过程。正是这个过程的存在使风险管控成为可能，即一方面通过事先防控，使发生灾难和损失等不利事件的可能直接化解，消除风险；另一方面通过隐患治理，在发生灾难和损失等不利事件的可能向发生灾难和损失等不利事件的现实转化的过程中，通过扼制灾难和损失等不利事件由可能向现实转化的过程中避免不利事件的发生，或者降低减少不利事件带来的损失。即使相对于自然灾害也是如此。对于自然灾害，人类没有办法消除它，但仍然可以通过管控避免和减少它带来的损失。而相对于自然灾害之外的不利事件——因为人为原因导致的灾难和损失等，则是完全可以通过管控避免和消除的。

所谓企业经营风险，就是企业在经营过程中发生不利事件的可能。而这种发生不利事件的可能是无时不在，无处不在。这种不利事件，小则是企业资源的浪费，资产的损失，大则是发展受挫，甚至倒闭。这种不利事件之所以会发生，可以归结为两大原因：

一是人的行为不当。相对于企业组织运行的过程而言，则是经营决策制定的失当和经营决策贯彻的不力。经营决策制定的失当是缘木求鱼，经营决策贯彻的不力则是拈鳞捉鱼。无论是缘木求鱼还是拈鳞捉鱼，都至少是企业经营投入的浪费和损失。二是物质作用力发威。相对于企业组织运行的过程而言，则是设备设施超越人的预期发生作用以及自然灾害的侵袭。物质作用力导致不利事件的发生，则是安全事故的发生，这类原因所致的不利事件发生的可能也就是安全风险。而安全风险之所以会转化为安全事故却又与人的行为不当有关，是人在企业经营过程中忽视了安全风险的存在，或者是他没有为这种风险的化解作充分的努力。所以这两种原因的风险可统称为企业经营风险。

企业经营风险直接体现为包括资本资源、人力资源、市场资源、社会资源和信息资源在内的各种资源损失的可能。而无论其损失大小，它们都与决策制定的失当和决策贯彻的无力相关。但是，企业行业不同、类型不同，其经营风险的主导原因也不同。在投资类企业，由人的行为不当导致的经营风险就特别普遍和集中，因为投资实施的每一个活动都直接是经营决策的制定和贯彻，物质作用力施加影响的空间很狭窄。与人的行为不当相伴的经营风险失险损失，就其整个社会而言，可能不像与物质作用力相伴的安全事故那样是社会总财富的毁灭，而仅仅是资源所有权的转移。但相对于特定企业，却像与物质作用力相伴的安全事故一样是灾难性的，企业失去了其资源的所有权，也就是其发展机会的丧失，是其存在机会的丧失。就两者的管控而言，其方式也显著不同。与物质作用力相伴的安全风险管控的关键是盯住可能造成事故发生的所有物质作用力及其作用过程，与人的行为不当相伴的经营风险管控的关键则是盯住可能造成损失的决策制定过程和决策贯彻过程，消除人的不当行为选择。

决策制定和决策贯彻都是人的行为体现，所以导致决策制定失误和决策贯彻不力的原因也就主要是两个方面：或者是其行为者的能力素质欠缺，让他拥有了超越其能力素质的决策制定权力，承担了超越其能力素质的决策贯彻责任。或者是其行为者的品行不洁，让他超越企业发展的目的运用授权支配的资源，假公济私，营私舞弊，把用于企业发展目的的资源盗为个人目的达成所用，或是直接占用、盗取其被授权支配的资源。无论是能力素质欠缺，还是品行不洁，又都与资源支配使用权的授予管理不当有关，是把企业资源交给了不应该授权支配使用的人。当然，如果所支配使用的资源的行为主体就是其所有者本人，其资源的无效、低效使用和损失浪费也就仅仅是其能力素质欠缺所致，没有品行不洁的问题。因为他支配使用其所拥有资源的方向直接是其意志目标的体现，他作为其资源的所有者，有权决定其使用的目标方向。所以企业经营风险都可归结为人员风险。这“人员”包括从一线员工到最高决策者的董事长等所有进入企业组织运

行过程的每一个人。

人员风险可分为两个小类：一是能力风险，它是由决策制定和决策贯彻的行为主体的能力素质欠缺，包括知识技能不足，经验经历缺少造成的行为不当带来的企业发展受挫损失的可能；二是道德风险，它是由决策制定和决策贯彻的行为主体的无主观故意的责任心缺乏而可能发生的可能渎职，和因为利益引诱而形成主观故意，包括假公济私、营私舞弊等给企业发展造成受挫损失及其他不利后果的可能。

企业经营风险就其不利事件的内涵分析，另外还包括六大类，并且这每一个大类都与人员风险的两个小类相关。

（1）战略风险：它本身是战略决策偏颇而造成的企业发展受挫损失的可能。但如果没有决策制定者和决策贯彻者主观故意的假公济私、营私舞弊，以及无主观故意的责任心缺乏和渎职，和知识技能不足，经验经历缺少的能力素质不济，它也是无从发生的。

（2）运行风险：它是企业经营过程中为达成战略决策所确立的目标的具体实施方式无效而导致的企业经营受挫损失的可能。但如果企业经营过程中所有承担决策贯彻落实具体工作的人能力素质充分高，并且也不存在有主观故意的假公济私、营私舞弊和无主观故意的渎职，它也是无从发生的。

（3）市场风险：它本身是由市场变化带来的经营受挫损失的可能。但如果没有决策制定者和决策贯彻者的主观无意渎职和主观故意营私，那也就是人员风险中的能力素质问题所致，是其不具备对应能力素质而作了蠢事、错事。

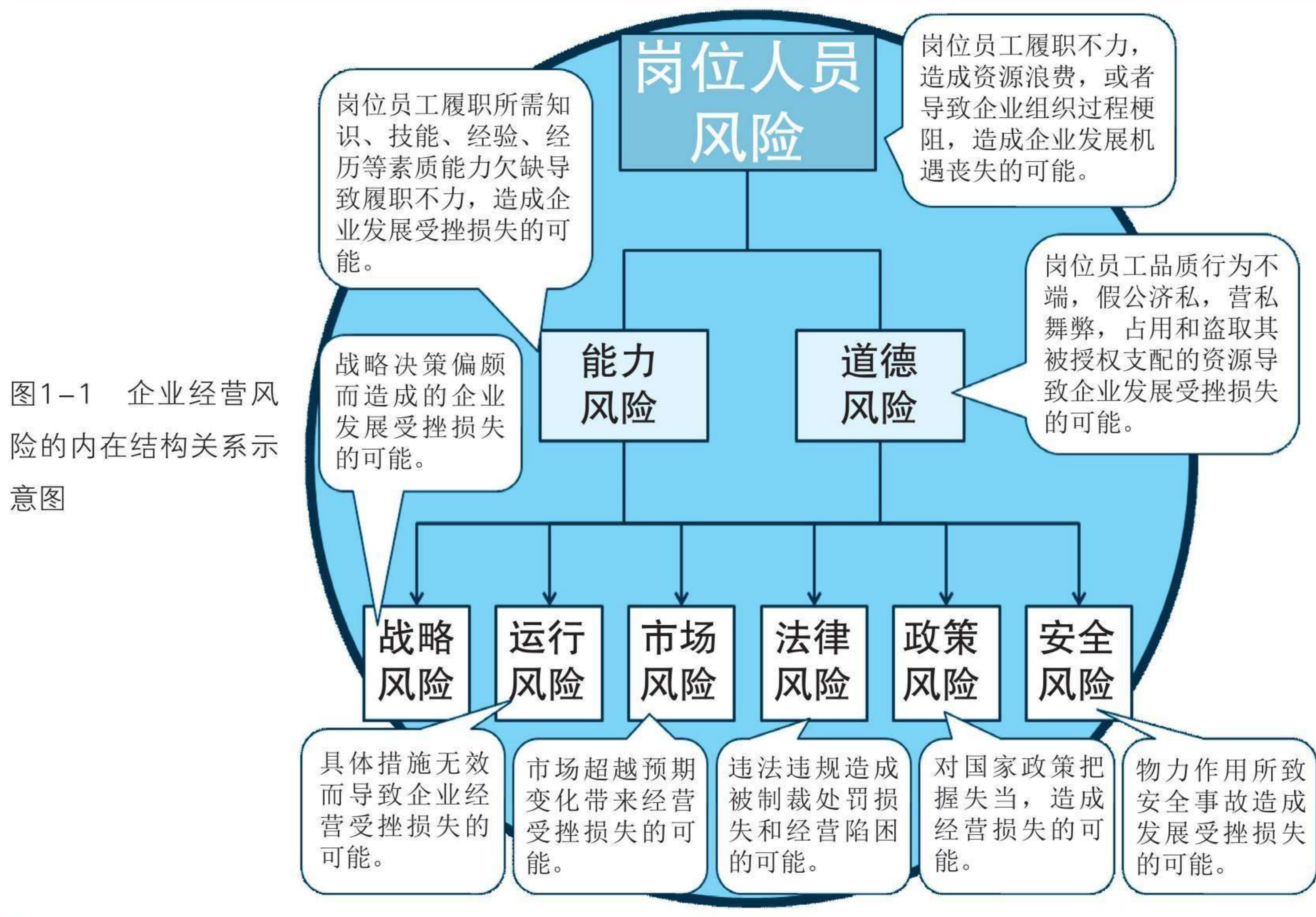
（4）法律风险：它本身是由因违法违规造成被制裁和处罚而给企业造成的财产损失和经营陷困的可能。但它也直接与人员的能力素质和主观意志相关，或者是他们没有准确了解法律、法规而违法违规造成被制裁和处罚，或者是违法违规行为中包含有其个人利益的实现。

（5）政策风险：它本身是因为对国家政府政策变化把握不准带来的因国家政府的宏观经济管控，包括产业政策调整造成的企业经营受挫损失的可能。但两者也直接与人员风险相关，或者是人员能力素质欠缺没有把握住国家政府政策的内涵和变化，或者是人员品行不洁为利益引诱而故意运用国家政府政策的内涵和变化而谋取私利。

（6）安全风险：它本身是由物质自然之力的作用而导致的人身安全和财产安全损失以及由此造成的企业经营受挫陷困的可能。它往往也主要是因为人员能力素质欠缺没有事先意识到物质自然之力的作用存在以及为其作用的不利影响作好预先安排，或者是因为人的麻痹不作为而不作预防的惰性所致。

在前述六类风险中，战略风险和运行风险是因为人的主动选择行为的不当而存在

的，后四者则是人的被动适应行为不当而存在的。无论是人的主动选择行为，还是人的被动适应行为，只要不当都会有给企业发展造成不利事件发生的可能。而企业经营过程却直接是由人承担完成的为达成赢利发展目的活动构成的一个有序集合。为达成赢利发展目的活动，不是人的主动选择行为完成的，就是人的被动适应行为完成的。所以，在企业经营过程中的任何一个环节上都包含有企业经营风险。



三、委托代理关系是企业经营风险存在的内在原因

委托代理关系是构成现代社会经济关系的基础。当人类社会发展到突破宗法制度束缚而进入平等合作的现代社会时，联系人与人之间经济关系的途径也就主要是委托代理关系了。反过来说，也一样：在一定社会中，委托代理关系越是发展完善，普遍广泛，其社会就越是平等民主。奴隶主与奴隶之间是人身依附关系，领主与农奴之间是等级压迫关系，地主和农民之间是完全经济依附关系，工厂主与工人之间是不完全经济依附关系。所以在这些社会就没有平等，没有民主，只有压迫和反抗。委托代理关系是现代企业制度的核心思想，超越委托代理关系，也就不可能有现代企业制度，因为基于现代科