公司治理·内部控制前沿译丛

COSO

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

（美）COSO 制定发布　　张宜霞　译

企业风险管理

——应用技术

Enterprise Risk Management

—Application Techniques

引领全球内部控制与风险管理发展方向

获COSO官方授权和认可的
国际简体中文
翻译版本

东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

公司治理·内部控制前沿译丛

COSO

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

（美）COSO 制定发布　　张宜霞　译

企业风险管理

——应用技术

Enterprise Risk Management

—Application Techniques

引领全球内部控制与风险管理发展方向

获COSO官方授权和认可的
国际简体中文
翻译版本

东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

图书在版编目（CIP）数据

企业风险管理——应用技术 / 美国 COSO 制定、发布；张宜霞译. —大连 ：东北财经大学出版社，2006.6
（公司治理·内部控制前沿译丛）
书名原文：Enterprise Risk Management—Integrated Framework Application Techniques
ISBN 7-81084-447-4

Ⅰ. 企… Ⅱ. ①美… ②张… Ⅲ. 企业管理 ：风险管理 Ⅳ. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2006）第 030208 号

辽宁省版权局著作权合同登记号：图字 06-2005-143 号

东北财经大学出版社出版
（大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025）
总 编 室：（0411）84710523
营 销 部：（0411）84710711
网 址：http://www.dufep.cn
读者信箱：dufep@dufe.edu.cn
大连金华光彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸：170mm×240mm 字数：106 千字 印张：8 3/4 插页：1
2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑：李智慧 杨锦争 责任校对：刘咏宁
封面设计：冀贵收 版式设计：钟福建

定价：20.00 元

译者简介

张宜霞，博士，厦门大学在站博士后，东北财经大学会计学院教师，兼任东北财经大学内部控制与风险管理研究中心（辽宁省A类社科重点研究基地）副主任、研究员、《内部控制与风险管理研究中心研究报告》执行主编、研究中心年度研究报告副主编、中国会计学会财务成本分会理事。主要从事内部控制与风险管理、独立审计理论和会计监管领域的研究。曾在《会计研究》等专业期刊发表论文20余篇，公开出版《内部控制——基于企业本质的研究》、《水利基本建设审计》、《内部控制国际比较》等专著、译著4部，参编、参著5部。先后参与和主持完成国家自然科学基金、国家社科基金、中国会计学会、水利部、辽宁省社科基金、教育厅等课题18项，先后获得中国会计学会、辽宁省、大连市等各级别奖励16项。2006年3月入选“全国会计学术带头人后备人才”。

制定发布机构简介

COSO是Treadway委员会（Treadway Commission，即反欺诈财务报告全国委员会（National Commission on Fraudulent Financial Reporting），通常根据其首任主席的姓名而称为Treadway委员会）的发起组织委员会（Committee of Sponsoring Organizations）的简称。Treadway委员会由美国注册会计师协会（AICPA）、美国会计学会（AAA）、国际财务经理协会（FEI）、内部审计师协会（IIA）和管理会计师协会（IMA）等5个组织于1985年发起成立。1987年，Treadway委员会发布一份报告，建议其发起组织共同协作，整合各种内部控制的概念和定义。1992年，COSO发布了著名的《内部控制——整合框架》（1994年作出局部修订），成为内部控制领域最为权威的文献之一。2003年7月，COSO发布了《企业风险管理——整合框架（征求意见稿）》，经过一年多的意见反馈、研究和修改，2004年9月发布了最终的文本。本书就是按照2004年9月正式发布的文本进行翻译的。

中文版前言

在内部控制和风险管理的演进过程中，COSO（反欺诈财务报告委员会发起组织委员会）的突出贡献是举世公认的。它在1992年发布并于1994年做出局部修改的《内部控制——整合框架》，已经成为世界通行的内部控制权威文献，被国际和各国审计准则制定机构、银行监管机构和其他方面采纳，2004年更被指定为上市公司内部控制审计的参照标准。

2003年7月，COSO发布了《企业风险管理框架》的征求意见稿，引起了广泛的关注，我国也有一些学者撰文介绍了相关情况。诚然，企业风险管理框架并没有立即取代内部控制整合框架，但是它涵盖和拓展了后者。因此，对新的框架进行深入研究和探讨，具有十分重要的价值。2004年9月，《企业风险管理——整合框架》的最终文本正式发布后，由于著作权保护和其他方面的原因，在国内很难获得改框架后最终定稿的版本。而许多学者继续按照征求意见稿来进行转述、介绍和研究，已经显得不合时宜了。为此，我们通过积极联络和多方努力，最终获得了正式授权，得以将这份重要的文献翻译成中文并在国内公开出版。

长期以来，尤其是在2001年前后，一系列令人瞩目的公司财务丑闻爆发之后，关于内部控制的研究和立法行动深受社会各界的重视和关注，我国也不例外。我国的有关部门在几年前就已经开始了制定企业内部会计控制规范的积极尝试。目前，关于研

究和制定企业内部控制指引的呼吁也日益强烈。在这种背景下，认真研究和参考包括企业风险管理整合框架在内的相关国际权威文献，无疑具有十分突出的理论价值和现实意义。

由方红星教授和王宏博士翻译的《企业风险管理——整合框架》（中文简称《框架》）是上卷，即内容提要和基本框架部分。本书是下卷，即应用技术部分。尽管在下卷中一再声明其不是《框架》卷的组成部分，里面例示的技术也不一定要应用，也不代表最佳实践，但是，毋庸置疑，其中例示的技术依然为有效地实施企业风险管理提供了非常有价值的借鉴和指导。书稿的翻译和校对工作由东北财经大学张宜霞博士完成。十分感谢美国内部审计师协会的 Lucy Sheets 在授权过程中的大力协助，以及东北财经大学出版社各位编辑对书稿的仔细阅读。在翻译过程中，得到了东北财经大学刘明辉教授、方红星教授的大力支持和帮助，在此谨致谢忱！

由于翻译下卷——应用技术部分不但涉及上卷的框架部分，而且还涉及很多领域的技术名词和专业术语，加之时间紧迫和译者水平有限，书中错误和疏漏在所难免，恳请业内专家和广大读者不吝指正（接受批评和建议的电子信箱为 yixiazhang@163.com）。

译　者

2006 年 3 月

Treadway 委员会发起组织委员会（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission，COSO）

监督者	代表
COSO 主席	John J. Flaherty
美国会计学会 （American Accounting Association，AAA）	Larry E. Rittenberg
美国注册会计师协会 （American Institute of Certified Public Accountants，AICPA）	Alan W. Anderson
国际财务经理协会 （Financial Executives International，FEI）	John P. Jessup Nicholas S. Cyprus
管理会计师协会 （Institute of Management Accountants，IMA）	Frank C. Minter Dennis L. Neider
内部审计师协会 （The Institute of Internal Auditors，IIA）	William G. Bishop，Ⅲ David A. Richards

COSO 项目咨询委员会

指导者

Tony Maki，Chair 合伙人，Moss Adams 有限责任合伙公司	James W. DeLoach 执行总裁，Protiviti 有限公司	John P. Jessup 副总裁兼司库，杜邦（E.I.duPont de Nemours）公司
Mark S. Beasley 教授，北卡罗莱纳州立大学（North Carolina State University）	Andrew J. Jackson 企业风险保证服务高级副总裁，美国运通（American Express）公司	Tony M. Knapp 高级副总裁兼主计长，摩托罗拉（Motorola）公司
Jerry W. DeFoor 副总裁兼主计长，Protective Life 公司	Steven E. Jameson 执行副总裁，首席内部审计与风险官，Community Trust Bancorp 有限公司	Douglas F. Prawitt 教授，杨伯翰大学（Brigham Young University）

普华永道有限责任合伙公司（PricewaterhouseCoopers LLP）

作　者

主要撰稿人

Richard M. Steinberg 前合伙人兼公司治理业务负责人（现 Steinberg 治理顾问）	Miles E. A. Everson 纽约分部合伙人兼金融服务业财务、经营、风险与合规业务负责人
Frank J. Martens 加拿大温哥华分部客户服务部高级经理	Lucy E. Nottingham 波士顿分部国内企业服务部经理

目　录

1 导论

本文献的应用

《企业风险管理——应用技术》提供了应用企业风险管理原则的过程中组织的不同层面所用技术的实例。这一卷的结构与《框架》卷是相似的。为了提供更多的衔接，《框架》卷的一些段落也以斜体的形式包含在本卷中。那些段落也为例示的技术提供了一个基础。为了能够从本卷中获得预期的收益，使用者应当熟悉《框架》卷的内容。

尽管人们希望这个资料将会有益于那些试图应用企业风险管理技术的人，但它不是《框架》卷的一个组成部分。在这里介绍它决不意味着需要用例示的技术来实施企业风险管理或者在确定企业风险管理是否有效的过程中必须应用它们，也丝毫不表明这些说明或例示的技术是首选的方法或代表“最佳实践”。

没有试图使本卷例示的技术完整，而且它们也是不完整的。专栏和附带的讨论只涉及在《框架》卷出现的和在本卷专栏 1—1 中描述的某些要素。这些技术中的一部分可适用于规模较小、不复杂的组织，而其他技术则与大型的复杂主体更相关。根据主体的规模、多样性和行业特色，对应用企业风险管理的技术进行更加全面的介绍超出了本项目的范围。随着时间的推移，我们相信，当职业组织、行业团体、学者、监管者和其他人日益积累起能够帮助其支持者的素材，更多的指引将会发展起来。

建议那些思考企业风险管理应用技术的读者也要参考《内部控制——整合框架》的《评价工具》卷以获得更多的指导。它介绍了评价一个主体的内部控制系统所要用到的工具，包括一套空白工具、根据一个假定公司填写完毕的工具和一本参考手册。

企业风险管理的主要要素

为提供现有的背景，专栏 1—1 列示了每一企业风险管理构件的主要要素。

专栏 1—1　每一构件的主要要素

内部环境

风险管理理念—风险容量—董事会—诚信和道德价值观—对胜任能力的要求—组织结构—权力和职责的分配—人力资源准则

目标设定

战略目标—相关目标—选定的目标—风险容量—风险容限

事项识别

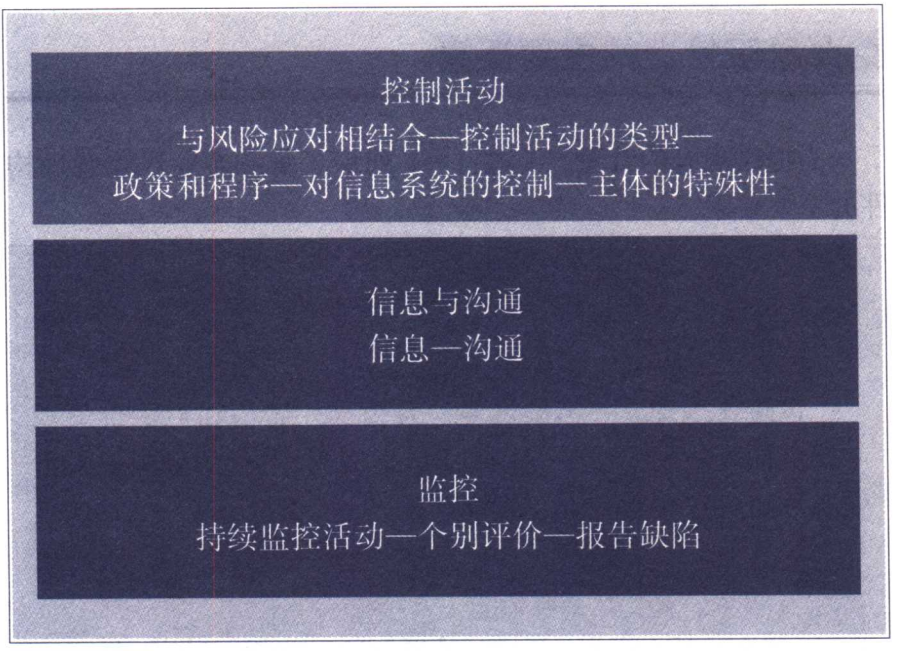
事项—影响因素—事项识别技术—事项相互依赖性—事项类别—区分风险和机会

风险评估

固有风险和剩余风险—估计可能性和影响—数据来源—评估技术—事项之间的关系

风险应对

评价可能的应对措施—选定的应对—组合观



一个实施过程

如前所述，本卷举例说明了应用企业风险管理框架的具体要素要用到的多种技术。一个更高层的、“第一位的”问题涉及管理层在最初考虑如何在组织内实施这个框架时所采取的方法。

主体的规模、复杂性、所处行业、文化、管理风格和其他特性将会对如何最有效果、最有效率地实施这个框架的概念和原则产生影响。因为有许多可用的方法和选择，即使是相似的组织在实施企业风险管理时也是不同的——无论是首次应用这个框架的概念和原则，还是判断它们现有的企业风险管理程序（它可能是长期发展起来的）是否真的有效。然而，经验表明存在某些共性。下面简略地描述了那些已经成功地完成企业风险管理实施的管理层所采用的常见的、应用广泛的步骤：

• 核心小组准备——成立一个由来自业务单元和主要支持职能部门（key support functions）（包括战略规划）的代表组成的核心小组是重要的第一步。这个小组要非常熟悉这个框架的组成部分、概念和原则。这种熟悉为设计和实施有效处理主体独特需要的企业风险管理过程提供了一种共同的理解和语言以及基本依据。

• 执行官倡议——虽然执行官倡议的时机和形式因组织而异，但执行官倡议及早开始并随着实施的进行得以巩固却很重要。为了有关的投资资源，执行官领导阶层要清楚地说明企业风险管理的好处，并为相关的资源投资制定和传达业务案例。CEO支持，以及通常至少是初始直接和明显的参与会促进成功。

• 制定实施计划——初始计划是为接下来的步骤制定的，它设定了主要的计划阶段，包括已定义的工作流、主要管理点（milestone）、资源和时机。确定了职责，从而一个项目管理系统就运行起来了。这个计划充当了与小组领导层一贯地进行沟通和协调的手段，还充当了沟通和确定不同单元和职员期望的基础以及讨论通过采用企业风险管理预计到的主体层面变化的依据。

• 当前状态评估——这包括评估当前在主体内正如何应用企业风险管理的构件、概念和原则。这通常涉及确定组织内已经发展了何种风险管理理念，并确定对主体的风险容量是否存在一致的理解。核心小组要确定组织应用该框架原则和概念的现有能力，也要确定当前在用的正式和非正式的政策、程序、惯例和技术。

• 企业风险管理愿景——核心小组制定一个愿景，它陈述了企业风险管理将会如何继续应用企业风险管理以及如何在组织内整合以实现其目标——包括组织如何将其企业风险管理的努力集中在协调风险容量与战略、增进风险应对决策、识别和管理贯穿于企业的风险、抓住机会和改善资本配置上。

• 能力发展——当前状态评估和企业风险管理愿景不但为需要发展的新能力提供了洞察力（insight），而且为确定人员、技术和已经存在并发挥作用的过程能力提供了所需要的洞察力。这包括确定职能和责任，改进组织模式、政策、过程、方法、工具、技术（techniques）、信息流和工艺（technologies）。

• 实施计划——初步计划得到了更新和增强，增大了深度和广度以涵盖更多的评价、设计和配置。规定了更多的责任，而且项目管理系统也精炼为必需的内容。该计划通常包括一般项目管理规范，它是任何实施过程的一个组成部分。

• 改变管理发展和配置——制定必要的行动来实施和维持企业风险管理愿景和要求的能力——包括配置计划、培训会议、报酬强化机制以及对实施过程其余部分的监控。

• 监控——管理当局要不断地审查和加强风险管理能力，作为其持续管理过程的一部分。

下面的章节举例说明了一些应用企业风险管理框架每一构件的概念和原则的具体技术。

2 内部环境

框架章摘要

内部环境包含组织的基调，它影响组织中人员的风险意识，是企业风险管理所有其他构成要素的基础，为其他要素提供约束和结构。内部环境因素包括主体的风险管理理念、它的风险容量、董事会的监督，主体中人员的诚信、道德价值观和胜任能力，以及管理当局分配权力和职责、组织和开发其员工的方式。

这一章应用技术简要描述了内部环境要素对主体的成功或失败所能具有的影响，并举例说明了风险管理理念的陈述、评价风险管理理念与主体文化整合程度的技术及提高诚信和道德文化的工具。

影响

一个组织的内部环境对企业风险管理如何持续地被实施和发挥作用具有重大影响。内部环境是应用企业风险管理其他构件的环境，它通常具有强大的正面或负面影响。专栏 2—1 是具有负面影响的例子。

专栏 2—1　内部环境的影响

内部环境的影响可以通过哥伦比亚事故调查委员会报告的调查结果来说明。这个委员会由国家航空航天局（NASA）组建，负责调查哥伦比亚航天飞机发生事故的原因。在这次事故中，航天飞机在重返大气层的途中爆炸分解。该报告陈述："哥伦比亚事故在组织方面的原因来源于航天飞机计划的历史和文化……对安全有害的文化特性和组织行为被允许发展，它们包括：依赖于用过去的成功代替可靠的工程实践（如为了了解系统为何没有按要求运行而进行的测试）、阻碍关键安全信息的有效沟通和压制意见专业差异的组织障碍、缺少贯穿所有计划要素的整合管理以及运行在组织规则之外的非正式命令和决策过程链的形成。"