

CEO管理新知译丛

PEARSON
Prentice
Hall

企业风险管理

Making Enterprise Risk Management Pay Off:

How Leading Companies Implement Risk Management

托马斯·L·巴顿 (Thomas L. Barton)

威廉·G·申克 (William G. Shenkir) / 著

保罗·L·沃克 (Paul L. Walker)

王剑锋 寇国龙 / 译

CEO

Pearson
Education

New Managing Knowledge for CFO

中国人民大学出版社

新知译丛

企业风险管理

Making Enterprise Risk Management Pay Off:

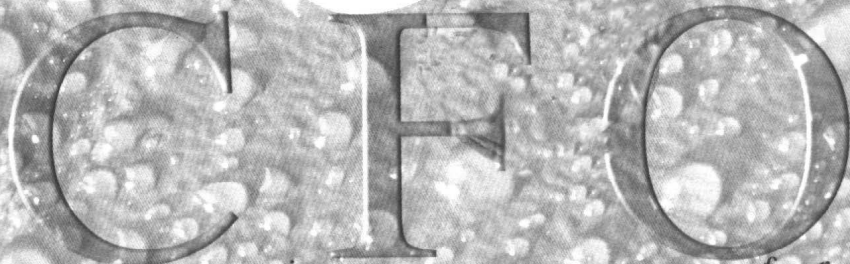
How Leading Companies Implement Risk Management

托马斯·L·巴顿 (Thomas L. Barton)

威廉·G·申克 (William G. Shenkir) / 著

保罗·L·沃克 (Paul L. Walker)

王剑锋 寇国龙 / 译



CEO

New Managing Knowledge for CFO

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业风险管理/巴顿等著;王剑峰,寇国龙译.

北京:中国人民大学出版社,2004

(CFO管理新知译丛)

ISBN 7-300-05662-8/F·1781

I. 企…

II. ①巴…②王…③寇…

III. 企业管理:风险管理

IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 057057 号

CFO 管理新知译丛

企业风险管理

托马斯·L·巴顿

威廉·G·申克 著

保罗·L·沃克

王剑峰 寇国龙 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511239 (出版部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北涿州星河印刷有限公司		
开 本	890×1240 毫米 1/32	版 次	2004 年 8 月第 1 版
印 张	8.25 插页 2	印 次	2004 年 8 月第 1 次印刷
字 数	195 000	定 价	20.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



译者前言

在当前全球化、信息化程度不断加深的时代背景下，资本、技术、人才和商品的流动日益加快，它们之间的关系也逐步趋于复杂化。这些新的变化必将极大地增加社会经济中的不确定因素。因此，企业也不得不面临涉及范围更广、彼此之间的关系更加复杂的风险。尽管很多企业正在使用的各种风险管理措施之间相互独立的风险管理机制，在风险不甚复杂的过去，曾经发挥过巨大的作用，但在今天，它已经难以应对不断变化的现实了。企业必须要采用新的风险管理机制，《企业风险管理》及其涉及的研究项目，正是顺应这一时代要求而出现的。

通过从风险管理机制的角度，对 5 个具有代表性的公司所进行的深度分析，《企业风险管理》不仅得出了很多深刻的结论，推动了风险管理理论的发展，同时也为其他企业风险管理系统的构建，提供了不少重要的建议和实用性的工具，主要可以归纳为以下三个方面：

第一，现代企业的风险管理机制应实现从独立型向综合型的转变。各种风险管理措施之间相互独立的风险管理机制，只能适用于过去那种各种风险之间相关性较弱的时期。但随着时代的发展，社会经济关系日趋复杂，各种风险之间开始相互交叉、彼此

影响。某一部门所面对的风险，或许是由于另外一个甚至几个部门的行为导致的。这就需要企业将其面临的所有风险放在更大的视野中，不仅要分别对它们进行考虑，还要对它们之间的关系进行综合考虑，从企业整体的角度进行统筹，采用整个企业范围内的风险管理机制。

2 第二，企业在风险管理机制的建设过程中，应充分结合自身的实际情况。这突出地表现在两个方面：第一个方面是在建设途径的选择上，不能盲目模仿和照搬。不同企业应因地制宜，根据自身的风险管理水平以及企业文化等方面的现实状况，或者采取外聘顾问，或者采取招募新员工，也可以通过与专业公司的合作，来实现风险管理机制的转变；第二个方面是在风险管理机制建设目标的选择上，企业应制定可行性的阶段性目标。企业所制定的风险管理机制的建设目标，既要符合企业的实际需要，也要考虑到企业所具备的现实条件。目标定位过高会使企业耗费大量人力物力，但却因企业整体能力的不足而难以实现预期的效果。如果目标定位过低，就会使企业无法最大程度地发挥风险管理机制的作用，无法实现企业的潜在收益。

第三，本书还为企业风险管理机制的构建，提供了一些实用性的工具。本书将项目研究过程中曾经使用过的一些调查问卷和分析工具，进行了适当整理后，作为附录提供给了读者。准备进行风险管理机制改革的企业，可以直接参考使用这些工具。

此外，由于该书的编写建立在有关项目研究的基础上，这就使得该书在体例上和行文上具有较为鲜明的特色，同时还有较强的可操作性；全书采取了案例主导型的体例，其内容也较少涉及专业性过强的术语，即便对于初学者来说，读起来也并不吃力。总之，无论是对那些有志于风险管理的初学者，还是对具备一定基础的企业

管理人员和研究人员，该书都不失为一本有助于他们深入了解现代企业风险管理机制的好书。

全书翻译工作的分工如下：王剑锋翻译了第 1、2、3、4、8 章，并担任了全书的译校，寇国龙、曹艳萍和白璐分别翻译了第 5、6、7 章。

王剑锋

中国人民大学财政金融学院

电子邮件 wjfruc@sohu.com



作者简介

托马斯·L·巴顿 (Thomas L. Barton) 是凯思琳 (Kathryn) 和理查德·基普 (Richard Kip) 的会计学教授、北佛罗里达大学会计协会 KPMG 研究会的会员。他在佛罗里达大学 (University of Florida) 获得会计学博士学位，是一名注册会计师。巴顿博士发表在 *Barron's*、《决策科学》(*Decision Sciences*)、《算术》(*Abacus*)、《会计前沿》(*Advances in Accounting*)、《CPA 杂志》(*CPA Journal*) 和《会计管理》(*Management Accounting*) 等上的研究文章超过 35 篇。他与人合著了 1998 年的财务主管研究基金会研究报告《一目了然的管理：创造所有权文化》(*Open Book Management: Creating an Ownership Culture*)。他的文章“A system Is Born: Management Control at American Transtech”获得了利布兰德银奖 (the Lybrand Silver Medal)。巴顿博士是“合资企业收益分配对公司影响最小化理论”的创造者，这是一种在合作企业中分配收益的方法。这一方法成为《决策科学》上数篇文章的主题。此外，人们普遍地认为他是对高效创造活动开展管理控制的专家。巴顿博士主持了超过一百场的专业讨论会，拥有公共和私人组织的咨询经验。巴顿博士由于为本科生和研究生开授课程而获得了很多个教学方面的奖励。1994 年在这个项目的创立之年，他获得佛罗里达著

名的鼓励教师计划奖 (Teacher Incentive Program Award)。

6 威廉·G·申克 (William G. Shenkir) 是弗吉尼亚大学 (the University of Virginia) 麦克英塔尔商学院 (McIntire School of Commerce) 的教授。1977—1992 年他担任学院院长。他主要致力于会计管理、商业风险和控制, 以及会计政策方面的教学和科研。他在重要的学术和实用刊物上发表了 50 多篇文章, 参加了众多的学术组织, 独立编写以及与人合写了共 5 本著作, 其中包括《一目了然的管理: 创造所有权文化》。1973—1976 年他担任财务会计标准委员会 (the Financial Accounting Standards Board) 的技术顾问和项目主管。申克博士还是美国商学院联合会 (the American Assembly of Collegiate Schools of Business) 主席, 美国会计协会 (the American Accounting Association) 副主席。他参加了美国 CPA 协会、财务管理协会、会计管理协会和弗吉尼亚 CPAs 协会等多个委员会。他还是 Dominion Bankshares 公司的董事会成员, 德勤咨询公司学术指导委员会委员, 以及第一国民联合银行亚特兰大中部地区的董事会成员。他目前还是康索尼克斯 (ComSonics) 公司的董事会成员。他为来自工业、政府和会计行业的团体教授管理人员的培养项目。他是一名 CPA, 并担任了多个组织的顾问。1995 年, IMA 的卡曼·布老·沙普特 (Carman Blough Chapter) 授予他弗吉尼亚杰出教育奖, 1997 年在学生的年刊 *Corks and Curls* 上他被评为十大杰出弗吉尼亚教授之一。

保罗·L·沃克是弗吉尼亚大学麦克英塔尔商学院的会计学副教授。他在科罗拉多大学获得博士学位, 是一名 CPA。他拥有作为五大会计师事务所审计顾问的专业经验。他同时也在美国一个重要的跨国公司从事证券、内部审计和信用方面的工作。沃克教授还在像安永公司以及 COSO 这样的实业机构中担任顾问。他是 AIC-

PA、AICPA 风险任务以及美国会计协会的会员。他教授的课程包括会计信息体制、审计、风险管理以及财务会计。沃克博士曾在《会计评论》、《决策科学》、《审计》等杂志上发表过《会计管理的调查》和《会计信息体制评论》等论文。

致 谢

本书写作过程中，作者得到了各方面朋友的大力支持和帮助。这一研究所涉及的五家公司的首席执行官、首席财务总监、内部审计主管，以及其他所有工作人员在研究过程中发表的看法，使得作者能够了解这些公司在风险管理方面的情况，以及他们实施整个公司范围内风险管理体系的有关信息。

Tom Barton 感谢北佛罗里达大学的以下学生，这些学生协助他完成了研究工作：Mandy Brady、Danny Simmerman、Huan Ye，以及 Monica Broughton、Mandy Brady 为第二章风险价值提供了材料（图 2）。Danny Simmerman 在公司的年谱方面进行了较为深入的研究。Rosa Price 在年谱的格式设计上贡献颇多。他还感谢 Pat Cagnassola 在整理访谈录音资料方面的勤奋工作。他尤其要感谢商学院院长 Earle Traynham，以及北佛罗里达州立大学审计金融系主任 John MacArthur。他们对作者的研究始终给予了有力支持。

Bill Shenkir 和 Paul Walker 感谢永道基金会（现在的普华永道）所给予的资金支持，由此他们才设立了一个业务风险管理方面的毕业课程，并实施了三年之久。无论是麦克英塔尔毕业班同学的极具思想性的课程讨论，还是那些在整个公司范围内的风险管理方面具有丰富咨询经验的出色演讲者，他们都对本项研究有不少贡

献。Bill 和 Paul 还要对 Cynthia Hoeffler 的出色工作表示感谢，他负责了这五个公司访谈录音整理的大部分工作。他们还对弗吉尼亚大学麦克英塔尔商学院的院长 Carl Zeithaml 的支持表示感谢，使他们能够集体讲授业务风险与管理方面的课程，并对研究项目提供了许多帮助。在过去的四年中，以下这些麦克英塔尔学院的毕业生在整个公司范围内的风险管理的课题研究中担任过研究助理，他们是：Latoria Alexander、Duane Carling、Tom Contiliano、Stephen Hunn、Melanie Paris、Amber Wilkinson。这些人都曾得到过麦克英塔尔学院的资助。Bill 和 Paul 还要感谢 Tracy Berman 在研究工作中所提供的帮助。

最后，Bill Shenkir 感谢他的妻子 Missy，感谢她的衷心支持以及长期的乐观心态，还要感谢她对于自己专业工作的鼓励。Paul Walker 还要感谢他的家庭在整个项目实施过程中给予他的关爱。

作者对财务主管协会的职员以及项目顾问委员会给予的支持与协助表示最诚挚的谢意。在项目实施之初，Jim Lewis 在确定两家案例入选公司上发挥了积极作用。Bill Sinnett 作为项目经理，从始至终都与作者在一起，总能在需要的时候提供帮助。Gracie Hempill 在项目的收尾阶段与作者通力配合。Arnold Kaplan 领导下的项目顾问委员会，在作者遇到困难的时候总能提供及时有效的支持。

Simplified Chinese Copyright © 2004 by China Renmin University Press and Pearson Education North Asia Limited.

Making Enterprise Risk Management Pay Off: How Leading Companies Implement Risk Management by Thomas L. Barton William G. Shenkir Paul L. Walker—1st ed.

ISBN: 0-13-008754-8

Copyright © 2002 Financial Executives Research Foundation, Inc..

All Rights Reserved.

Published by arrangement with Pearson Education North Asia Limited, a Pearson Education company.

本书中文简体字版由培生教育出版公司授权中国人民大学出版社合作出版，未经出版者书面许可，不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education（培生教育出版集团）激光防伪标签。无标签者不得销售。

CFO

目 录

第 1 章	绪论	1
	丰富的不确定性	2
	全新的风险管理模式	5
	风险管理的研究	6
	本项研究的目标和方法	9
	本项研究的组织结构	10
第 2 章	由案例研究中总结出的经验	12
	风险识别过程	14
	风险度量	17
	风险价值法与压力测试法	18
	风险收益法	20
	风险应对策略	22
	风险一体化	24
	顾问的使用	26
	在整个组织中贯彻风险意识	27
	风险管理的机制	32
	整个企业范围内风险管理的支持者	34
	总评	36

第 3 章	大通曼哈顿银行	38
	公司背景	39
	今天的大通曼哈顿银行	41
	大通曼哈顿银行面临的风险	48
	股东价值增进法	51
	市场风险	55
	信用风险	60
	以市场为转移	64
	营运风险	65
	营运风险的自我评估	70
	案例提要	71
	会见者名单	72
第 4 章	杜邦公司	96
	公司背景	96
	风险的统筹管理	105
	对收益的关注	109
	在财务风险管理中达到世界先进水平	111
	案例提要	121
	会见者名单	123
第 5 章	微软公司	125
	公司背景	125
	风险管理部	129
	财务风险管理	129
	业务风险管理	134
	通过情景分析识别商业风险	139
	度量风险,区分风险等级	142

	风险管理奖励	146
	案例摘要	146
	会见者名单	147
第 6 章	联合谷物种植公司	149
	公司背景	149
	实施整个企业范围内风险管理机制	155
	战略风险管理策划	158
	一体化的风险融资	167
	风险管理的基本架构	170
	案例提要	172
	会见者名单	173
第 7 章	加利福尼亚联合石油公司	175
	公司背景	176
	2000 年的加利福尼亚联合石油公司	178
	加利福尼亚联合石油公司的风险性质	183
	深水作业	189
	整个企业范围内风险管理的起源	192
	风险管理规程	194
	作为文化变革的风险管理	210
	案例提要	214
	会见者名单	214
第 8 章	结论	230
	研究所涉及的公司	231
	风险管理的要件	232
	未来	233
	评估你的组织	234

提要	235
附录 A 实施整个企业范围内风险管理机制中面谈的 备选问题	237
附录 B 参考文献	242



第 1 章

绪 论

如果我们能够预先建立应对风险的方法和措施，则风险就能成为一个有益的因素。风险管理的主旨不在于消除风险，因为那样只会把获得回报的机会浪费掉。风险管理所需要做的应该是对风险进行管理，主动选择那些能够带来收益的风险。

托马斯·斯图尔特 (Thomas Stewart)

摘自《财富》^[1]

企业在进入 21 世纪以后，面临风险的种类大大增多了。而其中的很多风险，在十年前还是无法想像的。电子商务以惊人的速度融入了我们的社会，任何企业，如果赶不上这一潮流，在不久的将来都难以逃脱失败的命运。技术的发展使得企业经营模式更新的速度加快，换代周期从过去的几年变成了现在的几个月。传统的信息生产方式，由于因特网的出现而被大大加强了。任何一个人，只需要一台 PC 机，就能够快速而广泛地散布信息，这一方面对提高社