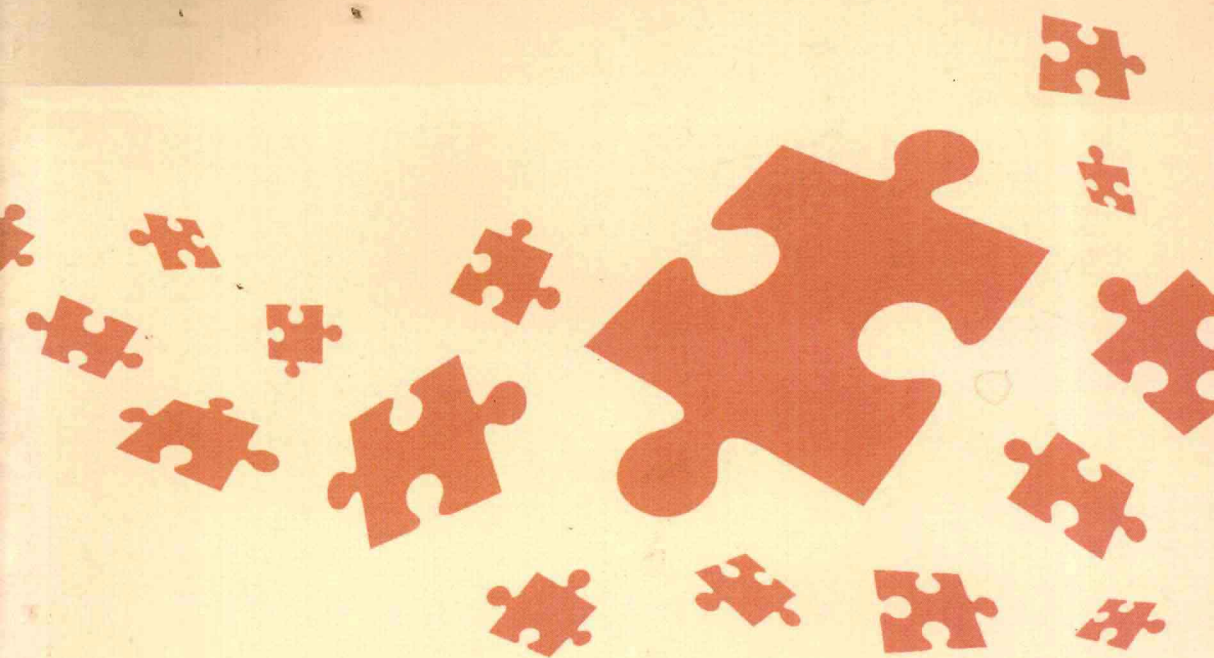




企业风险管理**100**问

100 Q&A of Enterprise Risk Management

白文华 主编

 上海财经大学出版社

企业风险管理 100 问

白文华 主编

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业风险管理 100 问/白文华主编. —上海:上海财经大学出版社,
2011.7

ISBN 978-7-5642-1020-5/F·1020

I. ①企… II. ①白… III. ①企业管理:风险管理-问题解答
IV. ①F272.3-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 052205 号

□ 责任编辑 张小忠
□ 封面设计 张克瑶
□ 责任校对 赵伟
卓妍

QIYE FENGXIAN GUANLI YIBAIWEN

企业风险管理 100 问

白文华 主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海译文印刷厂印刷

宝山葭村书刊装订厂装订

2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷

710mm×960mm 1/16 19.5 印张 329 千字

定价: 32.00 元

序 言

企业风险源于不确定性对企业实现经营目标的影响。随着国际化、市场化、信息化的深入推进,资本、人才、技术、资源等生产要素的流动和重组带来的各种变化,将增加社会经济发展中诸多不确定因素。这种不确定因素对企业来说既是机遇,也是挑战。有效的风险管理能帮助企业正确认识风险,分析评估风险,力求规避风险,使企业在激烈的市场竞争中取得优势。由此可见,风险管理是贯穿企业生产经营过程中最重要的管理工作。

企业风险管理的思想自 20 世纪 50 年代以学科形式发展起来,通过数十年的理论探索与实践,逐步成为人们广泛接受的管理思想和管理学科。我国自改革开放以来,特别是在国有企业股份制改革,推进现代企业制度建设,完善公司法人治理结构进程中,企业风险管理一直得到政府有关方面的重视和推广。2006 年 6 月,国务院国有资产监督管理委员会颁布了《中央企业全面风险管理指引》,正式开始在中央企业推行全面风险管理工作。2008 年 5 月,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,财政部会同证监会、审计署、银监会、保监会颁布了《企业内部控制基本规范》,自 2009 年 7 月 1 日起在上市公司范围内施行,并且鼓励非上市的大中型企业执行。企业风险管理工作在我国政府有关部门的推动下日益成为企业管理的核心内容。

如同任何新生事物的产生和发展,风险管理的发展在企业

改革和发展中也是曲折和不平衡的。自《中央企业全面风险管理指引》发布以来的四年间,开展风险管理的中央企业已经超过50%,一些地方国有企业、民营企业也相继建立了风险管理组织,并取得了一定成效,但就企业改革和发展的全局来看,风险防范意识还没有完全深入到广大员工中,风险管理还未纳入相当部分企业的日常工作体系,风险识别、风险评估以及预警机制还未完全形成。风险管理文化的普及任重而道远。

有鉴于此,本书采用通俗务实的形式对风险管理的基础知识进行介绍,对企业内部进行全面风险管理体系建设时可能遇到的各种问题进行解答,对企业在经营管理过程中可能面临的各种风险进行了分类并列举了一些解决方案。尤其是,本书还根据国有企业开展风险管理的特点,对国内已颁布的与企业风险管理相关的法律、法规进行了梳理,在汇集风险管理工作必需掌握的相关知识的同时辅以案例说明,并就企业如何通过加强法人治理结构防范风险,如何进行风险管理制度建设等企业关注的问题从理论角度加以总结并提供了实践样本。

当前,企业改革和发展进入了新的历史阶段,既面临许多新的发展机遇,同时也面临严峻的挑战。希望《企业风险管理100问》的出版,对企业进一步开展全面风险管理、加强内部控制、规避经营风险、提升企业价值起到有益的推动作用。

目 录

序言	(1)
----------	-----

第 1 部分 企业风险管理工作知识

第 1 章 企业风险管理的基本概念	(3)
-------------------------	-----

- | | |
|---|------|
| 1. 什么是企业风险? | (3) |
| 2. 企业风险有哪些种类? | (5) |
| 3. 什么是企业风险管理,企业为什么要进行风险管理? | (7) |
| 4. 企业风险管理的基本过程是怎样的? | (8) |
| 5. 风险管理与内部控制之间的关系是什么? | (9) |
| 6. 内部控制框架的 5 要素是指什么? | (10) |
| 7. 风险管理框架的 8 要素是指什么? | (11) |
| 8. 内部控制框架 5 要素与风险管理框架 8 要素之间有什么区别
与联系? | (12) |
| 9. 企业风险管理在世界范围内的演进历程以及现状是怎样的?
..... | (14) |
| 10. 为什么《萨班斯法案》在企业风险管理的发展历程中占据重要
地位? | (15) |
| 11.《萨班斯法案》的主要内容是什么? | (16) |

12. 我国企业风险管理经历了怎样的发展进程? (17)
13. 我国目前主要发布了哪些与企业风险管理相关的法律、法规,
分别适用于哪些类型的企业? (19)
14. 企业开展全面风险管理的目标是什么? (20)
15. 为什么要构建企业风险管理文化? (21)

第2章 企业风险管理体系的构建 (23)

16. 健全有效的风险管理组织体系由哪些部分构成? (23)
17. 企业风险管理组织体系如何与企业目标有机结合? (24)
18. 在风险管理中企业内各层面及部门的关系如何? (25)
19. 企业风险管理的三道防线应如何建立? (26)
20. 公司治理结构在企业风险管理中有什么作用? (27)
21. 董事会在企业风险管理中有哪些职责与作用? (29)
22. 监事会在企业风险管理中有哪些职责与作用? (30)
23. 如果董事会下设风险管理委员会和审计委员会,其应当分别
承担怎样的职责? (30)
24. 总经理在企业风险管理中有哪些职责与作用? (31)
25. 风险管理职能部门在企业风险管理中有哪些职责与作用?
..... (32)
26. 财务部门在企业风险管理中有哪些职责与作用? (33)
27. 法律部门在企业风险管理中有哪些职责和作用? (34)
28. 内部审计在企业风险管理中有哪些职责与作用? (34)
29. 业务部门在企业风险管理中有哪些职责与作用? (35)
30. 单位员工在企业风险管理中有哪些职责与作用? (35)
31. 中介机构对企业风险管理有怎样的作用? (36)

第3章 企业风险的评估 (38)

32. 风险评估包括哪些步骤,应当由谁来实施? (38)
33. 建立风险评估的基础指什么? 风险识别一定要从企业目标
开始吗? (40)
34. 如何理解风险偏好与风险容忍度? (41)

35. 如何根据企业实际情况确定有效的风险评估标准?	(43)
36. 风险评估的合理广度和深度应该有多大?	(47)
37. 什么是风险识别、风险分析? 风险识别与分析在风险管理中有怎样的作用?	(47)
38. 企业在进行风险识别与分析时,应当关注哪些因素?	(48)
39. 风险识别与分析的方法主要有哪些? 运用这些方法各有什么利弊?	(50)
40. 风险识别与分析的技术与工具主要有哪些?	(54)
41. 风险评估的顺序是自上而下还是自下而上?	(61)
42. 什么是风险评价? 风险评价中容易忽视哪些方面?	(63)
43. 影响风险评价的因素有哪些?	(66)
44. 风险评价的方法有哪些?	(67)
45. 是否还有其他风险量化的方法? 如何根据企业风险管理发展阶段来使用不同的工具?	(71)
46. 如何汇总风险评价的结果?	(72)
47. 如何开展风险识别与评价结果的更新?	(73)

第4章 企业风险管理的策略与解决方案 (75)

48. 企业进行风险管理有哪些主要的应对策略? 应如何选择?	(75)
49. 什么是风险管理决策? 风险管理决策的流程是什么?	(77)
50. 如何制订风险管理解决方案?	(78)
51. 风险管理解决方案的实施需经过哪些重要环节?	(80)
52. 资金管理涉及哪些主要风险? 应如何控制?	(83)
53. 采购业务存在哪些主要的风险? 应如何控制?	(84)
54. 企业主要有哪些投资风险? 应如何控制?	(86)
55. 企业主要有哪些筹资风险? 应如何控制?	(88)
56. 全面预算管理存在哪些风险? 应如何控制?	(89)
57. 销售业务存在哪些风险? 应如何控制?	(90)
58. 工程项目存在哪些风险? 应如何控制?	(91)
59. 固定资产管理存在哪些风险? 应如何控制?	(92)
60. 无形资产管理存在哪些风险? 应如何控制?	(94)

61. 成本费用管理存在哪些风险? 应如何控制? (98)
62. 担保业务存在哪些风险? 应如何控制? (100)
63. 关联交易业务存在哪些风险? 应如何控制? (105)
64. 对子公司管理存在哪些风险? 应如何控制? (110)
65. 人力资源管理存在哪些风险? 应如何控制? (114)
66. 信息系统内部控制存在的风险有哪些? 应如何控制? (115)
67. 衍生工具业务存在哪些风险? 应如何控制? (116)
68. 企业并购存在哪些风险? 应如何控制? (118)
69. 资产重组过程中对资产的处置存在哪些主要风险? 应如何控制? (121)
70. 内部报告存在哪些风险? 应如何控制? (122)
71. 合同管理存在哪些风险? 应如何控制? (123)

第5章 企业风险管理的信息与沟通 (125)

72. 什么是企业风险管理信息系统? 其价值何在? (125)
73. 怎样的企业风险管理信息系统才是有效的? 应当包括哪些要素? (126)
74. 企业是先设计企业风险管理流程还是先设计风险管理软件? 风险软件的设计需要经过哪些阶段? (127)
75. 企业的风险管理成熟度各不相同, 面对市场该如何选择恰当的风险管理信息系统? (129)
76. 企业风险管理系统成功实施的要素是什么? (134)
77. 集团型公司如何收集子公司信息? 企业不同部门之间如何实现风险管理信息沟通? (137)
78. 如何确保风险管理信息系统的稳定运行与安全, 并不断改进? (138)
79. 风险管理信息系统存在哪些技术缺陷? 应当如何管理? (139)

第6章 企业风险管理的监督与改进 (141)

80. 对风险管理的有效性进行检验的主要方法有哪些? (141)

81. 改进提高企业风险管理的途径有哪些? (142)
82. 如何通过审计结果的运用改进企业风险管理? (142)
83. 风险管理报告的对象及意义是什么? (143)
84. 风险管理报告应具备的内容有哪些? (144)
85. 业务部门如何做好风险管理的监督与改进工作? (145)
86. 风险管理部门如何对风险管理进行监督与改进? (145)
87. 审计部门如何对风险管理进行监督与改进? (146)

第7章 国有企业风险管理的特点与实践操作..... (148)

88. 国有企业风险管理的现状与发展趋势是怎样的? (148)
89. 国有企业实施企业风险管理的难点在哪里? (152)
90. 国有企业风险管理的制度建设应当考虑哪些关键因素?
..... (154)
91. 国有企业风险管理制度框架如何? 应当包括哪些内容?
..... (157)
92. 国有企业的风险管理基本制度通常包括哪些内容? (158)
93. 国有企业如何建立与业务流程相关的风险管理制度? (159)
94. 国有企业如何建立风险管理流程操作指南和规范? (160)
95. 国有企业如何通过加强法人治理结构防范企业风险? (161)
96. 国有企业如何通过贯彻落实“三重一大”的决策制度防范
企业风险? (164)
97. 国有企业如何通过财务预警机制防范企业风险? (165)
98. 如何整合监督资源,合力构建国有企业内部监督机制? ... (167)
99. 如何利用风险管理推进国有企业整治和预防腐败体系建设?
..... (171)
100. 国有企业如何培养全员参与,尤其是领导集体负责的风险
管理文化? (173)

第2部分 企业风险管理案例

- 案例1:广州市地下铁道总公司:风险导向型审计模式 (179)
- 案例2:中国海洋石油有限公司的风控体系建设 (184)

案例 3:中国中材集团有限公司的风控体系建设	(189)
案例 4:中国电力投资集团公司的风控体系建设	(196)
案例 5:华源集团危机始末	(200)
案例 6:鹿死谁手? ——三鹿奶粉事件的反思	(208)
案例 7:中信泰富衍生品交易的教训	(218)
案例 8:新华集团面临诉讼难局	(227)

第 3 部分 附 录

中央企业全面风险管理指引	(235)
企业内部控制基本规范	(248)
上海市国有企业监事会暂行办法	(256)
上海市市管国有企业外部董事管理办法(试行)	(260)
上海市市管国有企业董事会建设指导意见(试行)	(266)
上海市国有企业内部审计管理暂行办法	(272)
上海市国有企业国有资产损失责任人处理办法(试行)	(281)
关于加强国有企业投资行为监督的暂行意见	(284)
关于加强国有企业资金运作监管的指导意见	(289)
《萨班斯法案》(SOX)摘录(302、404、906)	(293)
参考文献	(296)
后记	(297)

第1部分

企业风险管理工作知识

第 1 章

企业风险管理的基本概念

1. 什么是企业风险？

企业的任何商业活动都会带来风险。人们对于风险的认识经历了一个不断发展的过程。美国学者海恩斯(Haynes)于 1895 年在其所著的《经济中的风险》(Risk as an Economic Factor)一书中最早提出了“风险”的概念,并将风险定义为“损害或损失发生的可能性”。此后,各国学者从不同角度对风险进行了研究,对风险的概念做出了不同的解释。例如,美国经济学家奈特将风险定义为:“风险是可测定的不确定性,是经济主体的信息虽然不充分,但可以对未来可能出现的各种情况给定的概率值”,德国学者斯塔勒则认为“风险是影响给付和意外发生的可能性”。随着人们对风险认识的不断发展,目前,对风险比较通行的定义是:“风险是未来的不确定性对事先既定目标的影响。”

基于以上对风险的理解,我们认为,所谓企业风险,就是企业在未来经营中面临的可能对其经营目标产生影响的所有的不确定性。国务院国有资产监督管理委员会(以下简称“国务院国资委”)在《中央企业全面风

险管理指引》(以下简称《全面风险管理指引》)将企业风险定义为:“未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响”。

我们可以从5个方面来理解这一定义:

(1)风险是未来的不确定性:对于将来可能发生的事情,没有人能准确预测或确定。事实上,无论人们的认知能力如何,对于未来事件的发生与发展始终无法确切判断,因此,将来存在风险。

(2)风险与企业的目标相关:企业的不确定性主要是对企业未来的预期,也就是对企业目标发生影响的不确定性。一般来说,目标定得越高,风险越大,目标定得越低,则风险越小。

(3)风险的影响:未来的不确定性会对企业事先既定目标产生影响。有些不确定性事件会使企业达到目标更困难(即威胁),而有些不确定性事件的发生可能帮助企业达到目标(即机会),因此,风险带来的影响不仅包括损失,还包括收益。风险越高,收益可能越大。回避风险,同样意味着可能回避了收益。这和“没有风险就没有回报,高回报蕴含着高风险”的观点是一致的。

(4)风险总是定义在未来的某一个时间段内的,以便准确度量并管理风险。

(5)风险是客观存在的,风险可能被规避、被控制而减少,但是在未实施任何措施的情况下,风险始终存在。

对于企业风险,不同的企业以及企业的管理者都有其切身的体会:

► 连续保持了13年世界首富地位的比尔·盖茨经常说的一句话是“微软公司离破产只有18个月”。这也可以看做是比尔·盖茨对企业风险的理解。

► 股神巴菲特师承风险管理大师格雷厄姆,一生坚守“安全边际”的投资原则。他信奉的投资原则只有两条:第一条,永远不要冒风险,第二条,永远不要忘记第一条。

► 华人首富李嘉诚习惯在经济危机期间,要求旗下企业保有大量现金,降低负债率。李嘉诚这种不让企业陷入财务风险的做法,奠定了他在华人企业家中风雨不倒的地位。

► 盛大总裁陈天桥于其企业在纳斯达克上市时也曾说过:“我现在80%的时间和精力是用来应付各种各样的风险,而不是像公司成立初期花这么多时间和精力钻研业务。我当的不是CEO,而是首席风险官CRO(Chief Risk Officer)。”

的确,在市场经济的环境下,任何企业,无论其经营规模的大小,经营结构的繁简,在其经营活动中都要面临来自企业外部或者内部的各种风险,而这些风险也在不同程度上影响着企业的生存和发展。

2. 企业风险有哪些种类?

风险的分类标准不是绝对的,按照风险的性质可以将风险分为纯粹风险、投机风险和收益风险;按照风险损害的对象可以分为财产风险、人身风险、责任风险和信用风险;按照损失的原因则可以分为自然风险、社会风险、经济风险、技术风险、政治风险和法律风险。国务院国资委在《全面风险管理指引》中将企业风险分为战略风险、财务风险、运营风险、市场风险和法律风险。本书将参照国务院国资委的划分方法对企业风险进行分析和介绍。

(1)战略风险,是指影响企业实现战略发展目标和实施发展规划的各种不确定因素或可能性。企业的战略风险既有来源于企业内部的,又有来源于企业外部的。战略风险包括竞争风险、行业方向转换风险、战略收购合并风险、客户偏好转换风险等。例如:日本八佰伴 1992 年进入中国国内市场,与上海第一百货合资,在上海开设了亚洲最大的百货公司。进入中国后,八佰伴急速扩张,不注重稳固国内根基,一味强调实施全球战略,以至于背弃了原来的超市道路,低估经营非核心业务和开拓新兴市场的风险,导致资金周转恶化。而其大额对外投资并没有带来预期的回报,相反使八佰伴背上了沉重的债务负担,加之当时肆虐的金融风暴,1997 年,八佰伴年度收益中有近一半用作贷款利息的支出,最终走向了破产。八佰伴公司的破产说明,任何公司在选择任何战略发展时都应该考虑到战略与风险的匹配,往往越宏伟的战略伴随的风险也越大。

(2)财务风险,是指企业因未来财务状况不确定而产生的实际财务结果与预期财务目标发生偏离,进而蒙受损失的可能性。财务风险包括利率和汇率的变动风险、原材料或产品价格波动风险、信用政策风险,以及公司理财行为风险等。例如:四川长虹是中国最大的家电制造商之一。由于在对外贸易中过多关注争夺客户和市场份额,2002 年前后,在无法收回海外代理商贷款的情况下,仍继续向海外发货,忽视应收账款坏账风险。在 1998 年至 2003 年间创造利润人民币 33 亿元的同时,四川长虹遭受 39 亿元的海外欠款,最终不得不于 2004 年在美国向海外代理商提起

诉讼,开始了长达一年半的跨国诉讼。2006年4月四川长虹为尽早结束无休止的跨国诉讼与代理商签订和解协议,预计可收回应收账款金额仅为人民币13.6亿元,其余部分不得不自行冲销。

(3)运营风险,是指企业在运营过程中,由于外部环境的复杂变动以及企业自身对环境认知能力和适应能力的局限性,导致企业运营失败或使运营活动无法达到预期目标的可能性。运营风险包括流程风险、人为风险、系统风险、事件风险、业务风险和操作风险等。例如:巴林银行创建于1763年,在20世纪90年代前是英国最大的企业之一。1995年,时任巴林银行新加坡期货公司执行经理的里森,同时身兼首席交易员和清算主管两职。里森对金融衍生商品进行超额交易及违规操作,在短短数年间造成企业损失逾10亿美元。这笔数字,是巴林银行全部资本及储备金的1.2倍,233年历史的老店随即瓦解。巴林银行的破产很大程度上源于其缺乏足够的职责划分和上级对下级从事业务的监控机制,公司巨大的运营风险导致了其最后的失败。

(4)市场风险,是指未来市场价格的不确定性对企业实现既定目标的负面影响。市场风险包括商品价格与物资供应风险、客户供应商信用风险、税收风险和商品价格风险等。例如:香港百富勤投资集团诞生于1988年9月,90年代中期,百富勤拥有240亿港元总资产,是包含融资、投资、证券、商品期货及外汇经纪与资产管理等多种业务的香港最大证券集团。90年代末,百富勤没有充分意识到新兴金融市场的风险,同时低估了利率和汇率波动风险,集中大量投资于印度尼西亚和泰国等国,在债券市场过度扩张。亚洲金融风暴的冲击使百富勤陷入财务困境,并在短短一年内入不敷出,1999年1月不得不宣布破产。对市场风险的预估不足是百富勤从兴盛走向衰亡的症结所在。

(5)法律风险,是指由于企业外部法律环境发生变化,或由于包括企业自身在内的法律主体未按照法律规定或合同约定有效行使权利、履行义务,而对企业造成负面法律后果的可能性。法律风险包括:国内外政治法律环境风险与政策风险,员工道德操守风险,重大协议与合同的遵守与履行风险,法律纠纷风险,及知识产权风险等。例如:2004年,国内某知名石化企业发布公告称,国务院已原则同意其控股股东以5.6亿美元的价格在韩国独资收购仁川炼油公司。然而,2005年,在韩国仁川大法院召开的债权人表决大会上,该收购案因仁川炼油公司的无担保债权人花旗银行海外资产管理公司的反对而未获通过。有分析指出,该国内石化