

RISK MANAGEMENT

风险管理 一点通

基础篇

高立法 主编

我是一个推销员，推销产品是“风险”。

风险事事有、处处在，与你形影不离、相伴终生；

风险可助你飞黄腾达、名利双收；

风险也可使你身陷绝境，痛苦一生；

幸福要靠自己找，罪孽也是自己造。

充分发挥能动性，认清风险本质，

掌握风险规律，抓机遇、避威胁，

才能家庭和睦，功成名就，梦想成真！



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

谨以此书敬献给中国风险管理者联谊会成立七周年

RISK MANAGEMENT

风险管理

一点通

基础篇

主 编：高立法

参编人员：杜泰斌 赵朝辉 杨 悦

阎 莹 马金煜



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

风险管理一点通/高立法主编. —北京: 经济管理出版社, 2014. 10
ISBN 978-7-5096-3335-9

I. ①风… II. ①高… III. ①风险管理—基本知识 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 201384 号

组稿编辑: 谭 伟

责任编辑: 杨国强

责任印制: 司东翔

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市海波印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 880mm × 1230mm/32

印 张: 9

字 数: 224 千字

版 次: 2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3335-9

定 价: 28.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序

当今已进入风险社会，变革已成为常态，组织是开放的，市场是波动的，风险无处不在。关于对风险的认知，伴随人类的生存而生存，又伴随人类的发展而发展，时刻影响人类的生存与安全。对风险的正确认知已经严重影响人们观察事物的能力，分析风险、应对风险也已成为组织健康可持续发展的重要影响因素之一。

为了使广大群众明白风险本质，认清风险特征，搞清人与风险的关系，掌握风险评估、风险应对的基本技术方法，提高人们风险思维的能力，以应对错综复杂、真假难辨的风险，作者编写了本书，意在广大群众中普及风险管理知识，认清风险本质及特征，评估风险忧患，提升风险管理水平，积极主动应对风险，趋利避害，管理好风险，使风险有利于人类生存与发展。

本书运用通俗易懂的语言，写的都是我们身边的人和事，案例较多，内容丰富、涉及面广，既有情理也有法理，使普通百姓一读就懂、一学就会、一用就见效。本书通过大量案例教给人们认识风险、应对风险的思维与方法。例如：辨明风向，明确什么是“是”，什么是“非”；搞清人为什么会犯错误、错误有几类，怎样才能少犯或不犯错误，从而提升人们的应变能力，特别是怎样提高“风险商”是风险管理的核心问题，

是风险管理中亟待提高和深入研讨的重要课题。

我想该书的出版将会使风险管理理念深入千家万户、企业团体和个人职业生涯。正确运用风险管理理念，落实到行动上，将有助于社会发展，实现美满人生梦，故乐之为序！

高立法老师是中国风险管理者联谊会的高级顾问，一直致力于企业风险管理的教育与咨询事业，热情支持联谊会的各项活动的开展，他的学习态度和一直鼓励我们继续发愤学习和努力工作，借此机会代表全体会员对高老表示由衷的感谢，并祝高老健康！



中国人力资源开发研究会风险管理分会
中国风险管理者联谊会 常务副会长兼秘书长
2014 年 5 月

前 言

在风险管理者联谊会成立七周年之际，出版这套“风险管理通俗读物”，心情异常高兴！想借此书向广大读者普及风险知识，提高应对风险的能力！以适应风险社会的需要。

为什么写“通俗读物”。因为当今已处在风险时代，人人都生活在风险之中：吃的有风险、穿的有风险、用的有风险、看的有风险、听的有风险、呼吸有风险、走路有风险，今天受人蒙、明天又受骗，说的像枝花、背后放暗箭，买时上当、卖又受骗，贪污腐化、权钱交易到处可见，朋友不敢信，又怕爱人变，儿女不听话、穿戴不顺眼……险！险！险！谈“险”色变，提心吊胆、恐惧不安。到底什么是风险？风险真的那么可怕吗？不！人应有能力对付它。笔者想通过这套通俗易懂之书，帮助人们拨开云雾见青天，只有认清风险的真面目，趋利避害，实现自己的目标！

为什么叫“一点通”。风险这“玩意儿”看其玄乎、实则简单。现在有些人不懂风险，不会用风险观念看待一切，分析一切，对待一切。在风险面前听而不闻、视而不见，形成了“险盲”，如同“盲人骑瞎马，夜半临深池”，这是非常危险的。本书通过身边的人和身边的事，用风险观点给予指点，做到一点“事就明”，一看“眼就亮”，一想“心就通”，

让广大读者提高风险意识，只有认清风险实质，明白风险特征，摸清风险规律，驾驭风险运行，正确地分析风险、评估风险、应对风险，从而抓住机会，规避威胁，变危机为商机，才能较好实现未来的梦想目标。

这套书写什么。针对当前风险狡猾隐蔽的状况，准备写三个方面内容：

(1) 风险管理基础知识篇。由五部分构成：①使读者认清风险的真实面貌，风险是怎样发生的，它有哪些特征；②介绍了风险管理和风险管理框架，人与风险的关系，它能为企业、家庭及个人带来哪些好处；③介绍风险管理过程；④介绍实现目标流程及潜在风险，怎样提高人的风险思维能力，正确评估风险发生概率，变害为利；⑤介绍管理风险有效工具——风险清单。

(2) 企业风险管理篇。本部分使经营者明确企业存在哪些风险，这些风险是怎样产生的，怎样认识、分析、评估与应对这些风险，从而调动经营者的积极性，处理好面临的风险，使企业长盛不衰。

(3) 家庭风险管理篇。本部分使读者认清家庭风险特征，明确家庭风险潜在极大危害。家庭风险切不可轻视，应从苗头抓起，分析产生根源，正确对待和处理家庭潜在风险。还介绍了夫妻之间和个人职业生涯的风险及管理。你若能正确运用这一“利器”，可使你家庭和睦、事业有成、夫妻相爱、幸福一生。

怎么写这套书。关键是如何联系实际，将风险管理理念融入各项具体事务之中，使广大群众一读就懂，我们虽想这样做，但经历有限，力不从心，因此，希望广大有识之士多多赐教，群策群力才能把这套书写好。

本书在编写中参照了国际标准化组织 ISO 31000—2009 标准《风险管理——原则与指南》，国务院国有资产管理委员会（以下简称“国资

委”) 2006 年 6 月印发的《中央企业全面风险管理指引》、2008 年财政部等五部委联合发布的《企业内部控制基本规范》及配套指引。本书是在风险管理者联谊会的专家们大力指导下编写而成,对这些专家的支持表示衷心感谢!

由于作者知识水平所限,错误在所难免,不妥之处敬请广大读者赐教。

作者

2014 年 4 月

于北京科技大学

目 录

第一章 认清风险真面目 明确风险基本特征! 1

风险真的那么可怕吗? 它一直给人类造成威胁吗?

你清楚风险是怎样产生的吗? 难道我们的工作都有风险吗?

风险是客观存在的, 它既给人类造成威胁, 也有机遇存在。

一、什么是风险? 风险真的那么可怕吗? 3

二、风险的形成及对目标的影响 9

三、风险的特征及认知风险特征的意义 18

四、风险分为几类, 为什么要对风险进行分类? 26

附录: 请你评估一杯白水的风险有多大! 30

第二章 掌握风险管理的基本内容 正确处理人与风险的关系 32

你认为风险管理是什么、管什么? 怎么管好事件的不确定性?

风险管理框架是什么? 将成功的管理经验拿来, 是最有效方法吗?

风险管理靠什么, 人与风险是什么关系, 人能管好风

险吗？

一、风险管理的概念及好处	34
二、风险管理框架重要性及其建立	43
三、组织怎样实施风险管理	49
四、搞清人与风险的关系，正确发挥人的主观能动性	53
五、谎言是风险管理不可忽视的内容	61
附录：当你乘上盲人驾驶的汽车时，你怎样规避风险？	68

第三章 明确风险管理过程 掌握风险评估程序和内容 72

目标通过过程才能到达，过程由哪些要素构成的？

风险管理过程有统一标准吗？如何评价过程设置的优劣？

你认为风险管理过程最核心的工作是什么？最关键的因素是什么？

一、风险管理过程及应考虑的问题	73
二、建立环境 设定目标	76
三、实施风险评估为决策提供依据	88
四、制定与实施风险应对	105
五、实施监测与评审	116
六、实施沟通与咨询	120
七、做好风险管理过程记录、总结与报告	123
附录：爱国国际旅行社风险评估实例	125

第四章 优化流程与标准 提高风险评估能力 130

目标实现必然经过一个过程，各种风险都嵌入其中；

过程都要有投入与输出，其中既要有标准更要有责任；

评估风险，需要提高风险商并合理选用评估技术。

一、目标实现需经过流程（过程），风险就嵌入其中	132
二、如何实施流程再造和数字化管理	141
三、如何提高测评风险的准确性	144
四、测评风险的技术方法	155
附录：奥华公司运用“打分法”测评扩建拆迁的风险值	185
第五章 运用风险清单 管控风险威胁	189
风险清单是众人经验/教训的总结及智慧结晶；	
风险清单编制要坚持简单、可测、适用、高效的原则；	
人人都应建立风险控制清单，有效防范无能之错。	
一、风险清单及其作用	192
二、风险清单编制的要求	196
三、风险控制清单列示	198
四、生产操作流程风险控制清单	214
五、建立切实可行的规章制度，促进经济效益提高	218
附录：××金融机构基金后台业务风险事件应对措施	218
附录：《风险管理一点通》课件	231
参考文献	273

第一章 认清风险真面目

明确风险基本特征！

风险真的那么可怕吗？它一直给人类造成威胁吗？

你清楚风险是怎样产生的吗？难道我们的工作都有风险吗？

风险是客观存在的，它既给人类造成威胁，也有机遇存在。

阅读提示

你知道什么是风险吗？请你先了解一下“风”的特性吧！

风，来无影、去无踪，看不见、摸不着，变化无常；

风，时时有、处处在、事事有，无孔不入，随处可见；

风，有大有小、有好有坏，有春风有寒风、有和风有暴风；

风，与人形影不离、相伴终生，人无风则死、恶风人则亡；

风，可知、可测、可防、可用，但永无止境，看你怎么办。

可见：有风就有险，险中有机会，风险无定、由人自取。

风调才能雨顺、国泰才能民安、梦想才能实现！

经营有风险、股市有风险、投资有风险、职场有风险、家庭有风险……险！险！险！迫切需要你，提高风险意识，应对风险挑战！

祝你树牢风险理念，趋利避害，一帆风顺，梦想（目标）成真！

导入风险思考事例

假如你是风险主体，对以下事例如何看待？请分析有哪些潜在风险，发生的可能性及影响？如何对待这些可能性才有利于自己？希望朋友们做出回答。随着阅读逐步深入，看看自己的思维发生了哪些变化，最终再做出结论。本书目的是增强你的风险意识，提高你应对不确定性的能力，较好地管好你的未来。

【事例 1-1】雪中送炭，公司接到好业务

华阳公司目前停工待料没任务，忽然接到一位客户要求组装家用电扇，零件由客户全部供给，市场价约 18 万元，要求公司先付 10 万元，将零部件买回，组装成品验收合格后 2 天内付 14 万元回购，公司估计有 10 个工作日可完成。虽是肥活，但是有点不放心，如果他不回购怎么办？客户看出领导心思，补充说如不放心咱们签份合同，按合同办，经双方商洽签了合同。请分析这项业务可能有哪些方面风险，怎样防范这些风险产生，风险产生后怎样处置？

【事例 1-2】老太太的“家规”好吗？

张永家的亲戚、朋友家最近连续出现两起车祸，由于对方原因造成自家四死三残，老人、孩子无人赡养，真是家破人亡。为了避免风险，老太太立了条家规：我在世咱家谁也不准买车。请分析这样应对风险正确吗？并说明你的观点！

【事例 1-3】小高应对风险的方式真高明

小高最近才谈恋爱，双方都是 30 多岁的大男、大女，虽交往了几个月但仍心存疑虑：登记前恐怕婚后过不下去而离婚，发生财产纠纷风险。男方提出婚前财产登记，婚后实行“AA 制”，各自的财产及生活独自处理互不干涉，女方欣然接受了。从风险角度讲，你认为这样做好吗？

【事例 1-4】老李的积蓄该存到哪里？

老李退休了，手里积蓄了几十万元，她发愁如何处理。如果存入银行，定期年利率才 5% 多，比物价涨的还低，可社会上有些私营基金公司、资产管理公司（均经国家监管部门批准），搞合伙制进行产业投资及贷款等，确保年收益率 12% 多，有的高达 20%，并有担保公司担保及银行监管。老李面对现实心神不安，真不知存到哪里。找到风险管理师，经风险管理师讲解后，老李高兴地说，这回我可明白了，将钱存入……请分析风险管理师给她讲了些什么，她又会把钱存到哪里？

一、什么是风险？风险真的那么可怕吗

风险自古有之，但到底什么是风险？却认识不一，众说纷纭。有的人认为风险就是“危险”，是人类生存发展中的最大的“威胁”，没有一点好处。因此，一谈起有风险，好像面临“魔鬼”似的，可能要发生什么“灾难”，真是怕得不得了，惊恐万状、提心吊胆，人们总希望平安一生，千万别遭遇风险。但是也有的人认为风险并不可怕，坚信“人定胜天”，人可以认知风险、利用风险、创造条件化险为夷，让风险为人类谋利益；可怕的是有些人至今仍不认识风险的真面目，不分析、不研究风险产生根源，不寻找应对风险的策略与方法，被风险“牵着鼻子走”，成为风险的“奴隶”。为此，有必要对风险的本质、风险构成、风险变化、产生根源以及如何应对进行探讨，提升个人风险思维能力，唤起民众“与风险为伍”，抓住机会，规避威胁，并从中获益！

人对风险的认知随人类的发展而发展，随科学技术的进步而演变，特别是步入现代社会以后，国际/国内的大量事件使人们认识到“风险”

是关系到国家、组织、家庭以至个人前途命运的大问题。认知风险，管理风险、应对风险，已成为组织管理、业务工作以及家庭与个人生涯中一项极其重要的内容。对一些潜在的重大风险，如果识别不清、测评不准、应对不利、处理不妥，可能使组织、家庭、个人遭遇损失。但是，如果风险辨识能力强、风险商（估算发生概率的能力）高，能及时抓住机遇、规避威胁，万事可事半功倍，一帆风顺达成目标。风险是关系到事业成功与否、生死存亡的大事，它是把“双刃剑”，任何组织、家庭及个人，谁也回避不了，积极态度是趋利避害。有些贪官们，由于没有弄清仕途中的“风险”，只贪眼前“利”，未想背后“害”，落个家破人亡一场空，早知今日又何必当初？“前车之鉴，后事之师。”有些人，最危险的、最可怕的是头脑中缺少“风险”意识，没有弄明白“利中有害，害中有利”。

（一）风险就是危险吗？

“风险”一词在我国由来已久。相传在远古时期，以打鱼捕捞为生的渔民们，每次出海前都要祈祷，祈祷神灵保佑自己在海上捕捞时能风平浪静、满载而归。但是，当遇到大风掀起大浪时，就有可能造成船毁人亡的灾难。长期的捕捞活动使他们认识到“风”会带来无法预测的灾难性危险，有“风”就有可能形成“险”，这就是“风险”一词的由来。可见，“风险”是与目标相关的一种“不吉利”或“损害”的预兆，是人生中非常可怕的不确定性恐惧事件，风险时刻“威胁”幸福目标实现，所以人们总是祈祷别遭风险而幸福一生。这一观念传承下来，慢慢延伸到许多领域。例如用于投资，就有可能收不回本钱，称为“投资风险”。酒后驾车，可能酿成车祸，就意味着有“车祸风险”。人吃东西不注意安全，意味着有“生病危险（风险）”。还有安全风险、健康风险、医疗风险、质量

风险、网络风险、战争风险、诈骗风险、地震风险等。人们渐渐将可能发生的、影响目标实现的“威胁”等不利事情，统统称为“风险”。一说有风险，就意味着可能出现人体伤害、价值损失、事业失败等一些“不吉利、有损害”等事件，它像“恶魔”一样威胁着人类的美好愿景，使“恐惧与害怕”长期笼罩在人们心目中，总认为风险有百害而无一利。

1895年，美国学者海恩斯将“风险”定义为“损害或损失发生的可能性”。法国学者莱曼将风险定义为“损失发生可能性或者说发生概率”。随着科学技术进步，以及人类认识能力和防控能力的提高，人们对“风险”产生了不同看法，认为风险不仅含有威胁/损害，而且含有机遇。具有“二重性”，风险 $\neq$ 危险（威胁），风险的一面是危险，另一面是“机会”。

（二）国际标准化组织（ISO）对“风险”定义

2009年11月15日，国际标准化组织（ISO）召开会议，有130多个国家的代表参加，对经过5年来的讨论、四易其稿的“风险”概念进行投票表决，正式发布了ISO 31000—2009标准《风险管理——原则与指南》等三个标准（以下简称“标准”），指明了“风险”是“不确定性对目标的影响”。说明风险是对风险主体目标的一种影响，影响具有有利或不利两种性质。该定义是对“风险”这一古老概念的最新认识和理解，是对传统观念的颠覆，还原了“风险”的真面目。

“标准”对“风险”最新、最权威的定义，从以下几方面做出注解：

（1）风险对目标有影响。风险直接影响目标，不影响目标的事件对风险主体而言不是“风险”。影响可以是正面的，也可以是负面的，前者称为“机会”，后者称为“威胁”。

事件影响的“目标”可以是多主体、多方面、多层面；潜有风险的事件”则千奇百怪，多种多样。

(2) 风险与事件融为一体。既不存在没有事件的风险，也不存在没有风险的事件。风险隐藏在事件之中，具有隐蔽性，需通过事件才能认知风险。

(3) 风险用一个事件发生的可能性及影响后果表示。既不能只有发生的可能性，也不能只有影响的后果，二者缺一不可。必须将二者结合，用公式表示：

$$\text{风险}(R) = \text{事件发生可能性}(P) \times \text{事件影响后果}(C)$$

(4) 风险的本质是不确定性。不确定性是指由于缺乏对某一事件发生的可能性及后果相关信息的认知，造成主观上不能肯定或否定。但是，“不确定性 $\neq$ 风险”。

根据以上所述，风险定义体系见图 1-1。

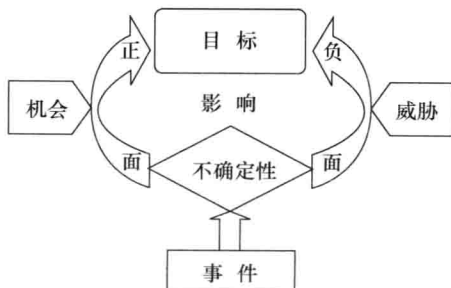


图 1-1 风险定义体系