

企业管理升级与内控实务丛书

- ★ 风险的概念、要素、特征及使命
- ★ 风险管理的内容、目标、流程及使命
- ★ 风险的识别、评估、计量标准及方法
- ★ 风险的应对策略、方案、实施及考评

高立法 主编

(第三版)

企  
业

QIYE QUANMIAN FENGXIAN GUANLI SHIWU

# 全面风险管理实务

QIYE  
QUANMIAN FENGXIAN  
GUANLI SHIWU



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业

企业管理升级与内控实务丛书

全面风险管理实务  
QIYUE  
QUANMIAN FENGXIAN  
GUANLI SHIWU  
(第三版)

高立法 主编



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业全面风险管理实务/高立法主编. —3 版. —北京: 经济管理出版社, 2014. 11  
ISBN 978 - 7 - 5096 - 3405 - 9

I. ①企… II. ①高… III. ①企业管理—风险管理 IV. ①F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 225274 号

组稿编辑: 谭 伟  
责任编辑: 小 白  
责任印制: 黄章平

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](http://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: 720mm × 1000mm/16

印 张: 25

字 数: 490 千字

版 次: 2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3405 - 9

定 价: 58.00 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

# 作者名单

主 编：高立法

副主编：高 璟 高 蕊

撰 稿：高立法 高 蕊 马志芳 杜泰斌

赵朝辉 阎 莹 吴昌磊 马金煜

## 第三版说明

当今已进入风险社会，变革已成为常态，风险也更加复杂多变，人们越来越感到学习和掌握风险管理的必要性及重要性。正如索罗斯所言：“管理不确定性将成为企业家的主要职能；正确地认识不确定性、化解不确定性，乃至创造并利用不确定性，将是企业家必修的内功；驾驭不确定性将成为企业家的核心竞争力。”

为适应变革的需要，本次再版依据国际 ISO《标准》及有关文件做了较大变动。调整了部分章节，修订了个别概念，增加了风险评估技术，充实了更多应用实例，删除了部分内容，使结构更加严谨、内容更加切合实际，更有利于实务操作。由于风险管理是一门新兴学科，理论与实践虽不断地丰富与提高，但新问题又不断出现。由于作者水平有限，有些提法有待商榷，错误难免，不妥之处请广大读者指正。

本书在修订中得到中国风险管理者联谊会领导与专家们的指导与支持，在此表示衷心感谢。

编者

2014年8月2日

于北京科技大学

## 第二版说明

《企业全面风险管理实务》自2009年出版以来，深受广大读者的欢迎与支持，三年来伴随着国际经济形势的剧变、金融危机的爆发，风险管理理论与实践也发生了巨大的变革。

2009年11月15日，国际标准化组织ISO正式发布了ISO Guide 73：2009年《风险管理——术语》，2009 ISO 31000：2009《风险管理——原则与指南》，ISO 31010：2009《风险管理——风险评估技术》（以下简称《标准》）。《标准》定义了风险的概念、确定了风险管理过程、规范了风险评估程序、指出了风险管理的11项重要原则，明确提出风险管理的首要原则是创造并保护价值。并明确指出“风险”是不确定性对目标的影响，其中的“影响”有可能是正面的，也可能是负面的；既存在机会，也有威胁。风险管理是管理不确定性、减少威胁、放大机会、创造条件改变风险传导的过程，使其有助于目标的实现。

《标准》是人类在管理学领域的又一个里程碑式的成果，它的发布将改变世人对风险纯负面的认识；《标准》将世界各国管理风险的先进理论及方法融为一体，开辟了人类管理风险、管理未来的新纪元。

近几年国内外重大事件的爆发再一次验证了风险管理的重要性。在本次全球金融危机中，有的投资银行倒闭，有的则获益良多，为什么？就是因为这些受益组织充分运用了风险管理手段，预测到风险可能发生，采取了防范措施、调整了投资结构，当危机爆发后主动应对，变威胁为机遇，获得较好效益。汶川地震中，安县桑枣中学因长期开展防灾逃生应急训练，地震发生后2200多名师生在1分36秒内安全转移，创造了大地震中“零伤亡”的奇迹。大量的事实说明，有无风险意识及防范风险措施，后果大不相同。

为了适应国内外经济形势需要，提高人们的风险意识及风险评估的方法技能，人力资源和社会保障部于2010年9月颁布了国家级“风险评估职业”培训证书。该证书旨在通过系统专业培训，使学员具备

风险评估岗位要求的技能，协助组织开展全面风险评估，抓机遇、防威胁，促进组织实现可持续发展。

2011年以来，从中央到地方都强调要加强风险评估，认清风险性质，关注风险，抓住机遇，减少威胁，促进社会和谐健康发展。学习掌握风险评估技术和方法，变管现在为管未来，是适应形势发展的需要。

本书再版做了相应修改与补充，但仍存在很多不足，恳请广大读者赐教。

编 者

2012年3月

# 总 序

风险的实质是不确定性，它伴人类的生存而生存、随人类的发展而发展。改革开放以来，我国经济迅速发展，科技不断进步，企业已走出国门、步入世界。面对市场全球化、资本国际化，竞争日益激烈，风险已成为企业生存发展的一大危害。

风险具有双重性，既可能给企业带来意外的损失，又可能提供意外机遇。但在实际生活中，人们更注重风险的不利性。风险具有客观性，即不管你愿不愿意，它都存在，而且只要你做出决策，就必须承担相应的风险。风险具有时间性，它随时间的变化而变化，随时间的延续其不确定性在缩小，若事件已完成，结果已肯定，风险即消失。风险也具有相对性，一般认为风险产生的原因是信息不充分。由于不同的人掌握不同程度的信息，因此，同一事件，对甲来说，风险很大；对乙来说，可能风险很小。风险有的具有收益性，高风险往往伴有高收益，否则就不会有人去冒险。可见正确认识风险，分析评估风险，抓住机遇，规避风险损失，提升企业竞争力，是当前经营管理者亟待解决的重要课题。

近年来，我国遭受重大风险事件危害的企业为数不少，比较典型的见表总-1。

表总-1 1996~2007年企业重大风险事件

| 事件      | 发生时间  | 风险损失      | 事件内容  |
|---------|-------|-----------|---|
| “齐二药”事件 | 1996年 | 企业倒闭、领导获刑 | 因风险意识缺失，把毒药当良药使用，制成假药，致13人死亡                    |
| 株冶事件    | 1997年 | 14亿元      | 风险发生在我国期货市场起步阶段，未真正领悟风险控制的重要性                   |
| 中航油事件   | 2004年 | 5.5亿元     | 违规越权炒作期货业务行为，造成巨额风险损失                           |
| 中粮油事件   | 2006年 | 3.92亿港元   | 距中航油新加坡纸币市场期权交易巨亏5亿美元事件不久，在香港上市中粮油公司因套保失手形成风险损失 |
| 铁岭特钢事件  | 2007年 | 32人死亡     | 擅自使用普通起重机，起重机因钢丝绳压板螺栓松动，钢水泡滑落；违章设置班会等           |



2008年发生的三鹿牌有毒奶粉事件、山西尾矿死人事件,以及世界金融风暴等重大风险事件,原因之一就在于企业风险意识不强,举措不当,控制不力。它不仅造成巨额经济损失,还包括儿童伤亡、品牌声誉受损、员工大量待业、核心业务丢失等,甚至导致企业破产,领导获刑。因此,越来越多的企业开始关注企业风险管理。

风险管理作为企业的一种管理活动,起源于20世纪50年代的美国,通用汽车公司下属汽车变速箱厂5000万美元火灾损失是美国历史上最为严重的15起火灾之一。这场大火与20世纪50年代其他一些偶发事件一起,推动了美国风险管理活动的兴起,使针对这些纯粹风险的保险行业在美国日益兴盛。

真正推动世界范围风险管理发展的是几起重大风险事故的发生。例如,1979年3月美国三里岛核电站的爆炸事故,1984年12月美国联合碳化物公司印度农药厂毒气泄漏事故,1986年苏联切尔诺贝利核电站核事故等一系列事件,使得世界范围的风险管理研究与推广日益高涨。美国的商学院率先推出了涉及如何对企业的人员、财务、责任、资源等进行保护的新型管理学科,这就是风险管理。

早期风险管理关注的对象是那些可能带来损失的风险,而对非纯粹风险的研究却很匮乏。这一特征与风险管理的手段——保险密切相关。

随着经济的迅速发展和社会的不断进步,个人和组织所面临的风险越来越复杂,损失也愈加严重,人们的认识也发生了巨大改变,全面风险管理理念也顺应历史发展潮流,从单纯的纯粹风险管理,提升到了确保企业稳定发展、整体化解企业各种风险的战略高度。

20世纪末21世纪初,发达国家发生了众多公司舞弊和财务造假等丑闻。例如,美国安然事件、世通事件、施乐公司财务舞弊事件、英国巴林银行倒闭事件、日本三井住友银行丑闻等,极大地打击了证券市场倡导的诚信,损害了股权持有者的利益,司法索赔事件层出不穷。这些事件无疑引起了企业尤其是上市公司监管机构的重视,使包括行政、司法、证监等在内的各部门集体介入。为此,2002年美国政府和交易委员会制定了有史以来最为严格的《萨班斯法案》,约束上市公司的各种经营行为,从法律层面管理上市公司风险事件的发生。美国CO-SO委员会也在2002年发布了《企业风险管理——整合框架》,将以前关注组织内部控制建设提升到关注组织风险管理建设层次上。

随着企业风险管理建设重要性的日益显现,全球众多知名公司、跨国企业自21世纪初,开始实施自身的风险管理建设工作。一方面是由于政府部门、监管机制的要求;另一方面是由于经济全球化的不断发展,导致企业外部竞争环境的日益恶劣,不确定性因素严重影响企业发展,致使企业越发重视风险管理的建设工作。目前,发达国家企业广泛采用了风险控制与风险管理体系,最为突出的是建立了一套完善的控制风险的安全管理机制,以应对错综复杂的市场竞争。如国外一些大电厂、石油化工厂,组建了管理层的三驾马车,即CEO(执行总裁)、

CFO（财务总监）、CRO（风险总监），就是出于对风险控制与管理的需要。

鉴于风险管理在企业经营过程中的重要性及其发展，国际标准化组织（ISO）于2005年6月成立风险管理工作组，组织多国风险管理领域的专家编写ISO31000风险管理国际标准，力求在标准层面规范全球风险管理行业的技术发展。迄今为止，ISO风险管理工作小组已召开4次工作会议，该标准于2009年正式发布。国际标准化组织的这一举动，充分表明风险管理在保障企业正常经营、实现可持续发展、提升企业价值方面具有极其重要的作用和意义。

中国风险管理事业的发展，在很大程度上由政府主导。近年来，政府先后出台了大量有关风险治理的法律法规，如《消防法》《安全生产法》《防震减灾法》《防洪法》《核电厂核事故应急管理条例》《传染病防治法》《突发公共卫生事件应急条例》等。2006年6月，为规范中央企业在国内外的经营活动，做好企业的风险防范工作，政府专门下发了《中央企业全面风险管理指引》。2008年5月，财政部等五单位联合下发《企业内部控制基本规范》，从制度上要求企业加强内部控制，深入开展全面风险管理工作。2007年3月，全国工商联发布《关于指导民营企业加强危机管理工作的若干意见》，进一步在民营企业中掀起了开展企业风险管理的热潮。

我国在风险管理标准制定和起草方面取得了很大进展，2007年12月，中国风险管理标准化技术委员会在北京正式成立，风险管理标准化工作已全面启动。

自《中央企业全面风险管理指引》发布以来，开展风险管理的中央企业已有50%以上，民营企业也相继建立了风险管理组织，并取得了一定的成效。但是就全国而言，风险管理仍存在明显缺陷。例如，以分散经营为主的风险应对系统脆弱，合理的风险监控和处理机制尚未建立起来；受计划经济体制等历史背景的影响，企业很少自觉应用风险管理的知识进行风险规避，许多企业在实施战略控制中仍缺少风险管理控制系统，而且专业风险管理人才匮乏；社会广大成员还没有意识到现代社会本身就是风险社会，风险不只是“一次性突发事件”，而是现代社会的常态。风险管理没有被纳入到众多企业的日常工作体系，风险防范意识也没有渗透到全体员工，风险识别、风险评估及预警方法、机制也亟待提高，风险管理文化尚未形成。这些现象的存在不利于落实科学发展观和构建和谐社会。

为推动企业深入贯彻全面风险管理，提高企业应对风险能力，根据财政部、国资委颁布的《中央企业全面风险管理指引》《企业内部控制基本规范》、国际上的有关文献，编写了《企业全面风险管理实务》。本书紧密结合企业实际，期望从理论与实践的结合上探索如何将风险管理理念应用于实际。选用了大量案例说明风险管理的实用性及控制的有效性。

本书的出版对贯彻《企业全面风险管理指引》及《企业内部控制基本规范》等文件和降耗减排国策、加强内部控制、提高企业抗风险能力、持续健康发展具

有重要作用。

本书在编写过程中参考了有关著作和论文，并得到亚洲风险与危机管理协会一些专家的指导与支持，在此表示衷心感谢。

由于作者知识不足、水平所限，错误在所难免，不妥之处敬请广大读者批评指正。

编者

2012年3月

# 前 言

风险无时不有、无处不在，是企业生存发展的一大机遇与挑战。正确地识别风险、分析和评估风险，针对不同性质的风险，实施不同的应对策略，才能有效地规避和防范风险，确保企业健康持续发展，实现企业的经营战略目标。

随着我国市场经济的飞速发展，许多企业走出国门进入国际市场，其面临的问题越来越多，而且也越来越复杂。作为企业的经营管理者，仅有一般的经营管理知识，已经很难应对复杂多变的风险，如近期美国由次贷引发的金融危机，如同“海啸”般迅速蔓延到世界各国，不仅涉及政府、企业、金融机构，而且也涉及千家万户、黎民百姓。其发展之快、影响之深前所未有的，其后果更难以估计。只有高瞻远瞩并掌握一定的方法，才能应对形势变幻的需要，才能在变化中求生存、谋发展。风险管理就是预测未来可能出现的偏离经营目标的损失，并针对预测情境制定规避和防范风险损失的一门学科，是应对当代世界千变万化、风险丛生的新学科，是经营者必须掌握的一门新型的管理科学。

优秀的经营管理者不仅要有较高的智商和情商，还应具有较高的“险商”。所谓“险商”就是站得高、看得远，能洞察未来市场变幻并制定应对策略，从中抓住机遇、规避威胁，使经营安全到达彼岸。这种能力并不全是与生俱来的，更多的是靠后天的培养和训练。经营管理者学习风险管理知识，掌握应对风险的能力，是提高“险商”的重要途径。

《企业全面风险管理实务》根据企业经营管理的实际需要，着重论述了企业风险管理的观念、思路和方法，尤其突出现代企业全面风险管理的理念和思想，并且对于风险管理的计量方法也做了一些探讨。但是应该明确，风险管理从某种意义上讲综合了“诊断学”、“谋划学”和“防守学”的内涵，不仅需要一定的分析与计量，更重要的是

要有对未来偏离预定目标的可能性及影响后果所进行的科学估测，要靠大量实践经验的总结、全体员工风险意识的提高及积极地参与。风险管理的核心在“理”，要理顺主观与客观的关系，预见未来将出现的变化趋势，捕捉风险征兆、识别风险性质、评估偏离目标的程度、建立风险控制体系，明确各部门及岗位风险控制的责任，制定正确有效的应对策略，减少风险损失，保障经营目标实现。这些管理内容需要一定的计算，但更多的是依靠正确的观念和思路指导，处理和解决经营过程中出现的各种偏离目标的风险。

企业全面风险管理涉及企业各个层次、单元和岗位，嵌入企业的每一项活动，涉及企业的文化，贯穿于企业经营管理的全过程。企业风险管理建设是构建企业内部控制和治理的基础，是对企业可持续发展的根本性支持，是企业 在 21 世纪再上一层楼的新的核心竞争力的构建基点。围绕着风险管理体系的建设，企业开展的核心工作是要进行六大风险管理基础模块建设，即组织与环境、系统和数据、风险指标系统建设、风险战略制定、企业内部控制体系设计和风险控制清单设计。此外，还要进行六大风险管理能力的建设，即经营战略和政策、业务与风险管理过程、人员、报告、方法、系统和数据，以适应形势发展的需要。

本书是论述经营管理者如何从风险发生后的被动应付，转变为事前的主动防范，对经营中的潜在风险有预知、有预见、有预估、有预防，做到未雨绸缪，防患于未然，以确保企业经营目标的实现。

编者

2012 年 3 月

# 目 录

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 第一章 企业风险与风险管理 .....             | 1   |
| 第一节 风险及分类 .....                 | 2   |
| 第二节 企业风险 .....                  | 11  |
| 第三节 风险管理 .....                  | 17  |
| 第四节 风险管理的演变 .....               | 30  |
| 案例 日本八百伴的失败 .....               | 33  |
| 第二章 目标设定与风险识别 .....             | 36  |
| 第一节 经营目标的设定 .....               | 37  |
| 第二节 风险识别基本方法 .....              | 45  |
| 第三节 风险识别技术方法 .....              | 50  |
| 第四节 收集与识别风险信息 .....             | 75  |
| 案例 缺失风险意识, 假药致人死亡, 三位老总获刑 ..... | 87  |
| 第三章 风险分析与风险评价 .....             | 92  |
| 第一节 风险分析基本理论 .....              | 93  |
| 第二节 风险分析技术方法 .....              | 96  |
| 第三节 风险损失衡量 .....                | 110 |
| 第四节 风险评价过程 .....                | 123 |
| 第五节 风险评价方法 .....                | 133 |
| 案例 美国、加拿大“8·14”大停电事故案例 .....    | 139 |
| 第四章 风险应对与实施方案 .....             | 143 |
| 第一节 风险应对方式 .....                | 144 |
| 第二节 风险应对决策 .....                | 157 |
| 第三节 风险管理实施方案 .....              | 183 |
| 案例 公共安全风险防范预案 .....             | 206 |
| 第五章 风险管理方案实施、监评与改进 .....        | 210 |
| 第一节 实施风险控制 .....                | 211 |
| 第二节 风险管理监测与评审 .....             | 217 |
| 第三节 风险报告 .....                  | 229 |

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| 第四节 风险管理持续改进 .....           | 236        |
| 案例 魁北克水力发电公司：向风险意识文化过渡 ..... | 239        |
| <b>第六章 信息与沟通管理</b> .....     | <b>250</b> |
| 第一节 企业信息 .....               | 251        |
| 第二节 信息沟通 .....               | 256        |
| 第三节 信息管理 .....               | 258        |
| 案例 济南铁路局：信息混乱 车毁人亡 .....     | 264        |
| <b>第七章 全面风险管理实施指引</b> .....  | <b>267</b> |
| 第一节 全面风险管理的定义、目标及使命 .....    | 268        |
| 第二节 全面风险管理流程 .....           | 272        |
| 第三节 企业风险管理的组织体系 .....        | 276        |
| 第四节 企业风险管理文化 .....           | 287        |
| 第五节 电力企业全面风险管理 .....         | 289        |
| 案例 1 忽视风险管理，“人命官司”毁三株 .....  | 379        |
| 案例 2 安然事件的经验教训 .....         | 381        |
| <b>参考文献</b> .....            | <b>383</b> |

# 第一章

## 企业风险与风险管理<sup>①</sup>

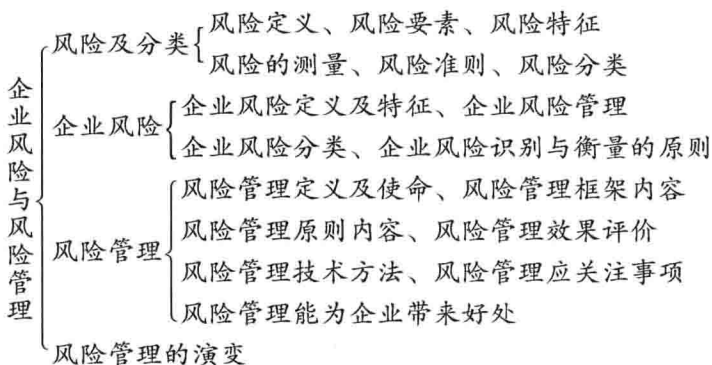
### 导读：

风险是指“不确定性对目标影响”，是人类及企业生存发展的一大要素。本章论述了风险及风险管理基本概念及特征，风险分类，风险管理目标、任务及内容。介绍了风险管理方法、风险管理战略与策略，并列举了风险管理的案例。

### 关键词：

风险、风险要素、风险特征、风险测量、风险准则、企业风险、商业风险、环境风险、过程风险、信息风险、风险管理、风险管理框架、风险管理原则、风险管理过程

### 内容结构：



风险自古有之并具有客观性，伴人类的生存而存在，随人类的发展而变化，既为人类提供机遇，也带来威胁。在企业经营中，认清风险危害、明确风险性质、掌握风险规律、采取防范措施，对抑制风险、减少损失、抓住机遇、提升企业价值及核心竞争力有重要意义。

<sup>①</sup> 本书在论述中除个别说明外“风险”均指负面风险。



## 第一节 风险及分类

### 一、风险的定义与本质

风险自古有之，且与人类形影不离相伴终生。古代，人们下海捕鱼，遇大风起大浪就有船翻人亡的危险，风是险之源，险是风之果，故称“风险”。所以，长期以来人们认为风险是可能发生的危险，是对人类生存的一种“威胁”。

美国学者海恩斯（Haynes）在1895年所著的《经济中的风险》（Risk as an Economic Factor）中将风险定义为“损害或损失发生的可能性”。但是，由于研究角度的不同，对风险的定义产生了分歧。

有关风险的研究主要有风险客观说和风险主观说两个视角。持风险客观说的学者认为，风险是客观存在的损失的不确定性，因而风险是可以预测的。在对风险事故进行了足够观察的基础上，可以用客观概率对这种不确定性进行较为科学的描述和定义，并且可用量值衡量各种结果。而持风险主观说的学者，虽然承认风险的不确定性是客观的，但却认为风险主要来自主观。因为个体对未来不确定性的认识与个人的知识、经验、心理状态等主观因素不同而有所差异，所以不同的人面对相同的风险时会做出不同的判断。还有部分学者认为人类行为是风险发生的重要原因之一，风险是个人和风险因素的结合体，称为风险因素结合说。

传统上对风险的定义都是与损失/威胁联系在一起的。比如，法国学者莱曼在其著作《普通经营经济学》中，将风险定义为“损失发生的可能性”。德国学者斯塔德勒也认为风险是“影响给付和意外发生的可能性”。他们都认为损失发生的可能性或者说概率越大，风险就越大。另有部分学者从损失的不确定性看待风险，认为事件发生损失越不确定，风险越大，而概率在1/2时，风险最大，然后依次向概率为0和概率为1两端递减。

实际上，从不确定性而言，风险事件带来的影响后果可能是损失，也可能是收益。所以，对风险一般的定义为“实际结果和预期结果的偏离”。预期结果也有两种含义：一种是人们心目中希望的结果；另一种是统计学意义上的预期结果，有最有可能发生的结果和平均意义上可能发生的结果两种形式。只要实际结果与预期结果有可能发生偏离，就有潜在的风险。

例如，对人类危害较大的地震风险，是客观存在，但未来什么时间发生、发生在何处、规模多大、范围多广、损失多少，都具有不确定性，至今人类仍不能掌握它。但可以采取措施，加以防范，减少地震造成的损害。随着科学技术发展，未来人类一定能掌握其变化规律，实施有效防范。但不会杜绝地震风险的发