

諾亞舟 諮詢

NOAH ARK CONSULTING

高级财务管理操作指南系列丛书

企业风险 Enterprise Risk Management 制度与流程设计 管理

黄益建 / 编著

本书汇集了诺亚舟咨询
8年专业服务之精华、100位咨
询顾问之经验、200家企业财务
创造绩效之实践，弥补了产学
研之间的沟壑，为企业管理人
员提供了全新的视野。

附1CD



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

諾亞舟 諮詢

NOAH ARK CONSULTING

高级财务管理操作指南系列丛书

企业风险 Enterprise Risk Management 制度与流程设计 管理

黄益建 / 编著

附1CD



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书将财务管控与现代企业风险管理和内部控制相结合,以财务管控的战略目标为出发点,系统介绍了企业风险管理的制度与流程设计。本书围绕企业风险管理实务的需要,从四大部分展开,分别为:企业风险管理的基本原理、企业风险管理技术、企业风险管理暨内部控制设计、关键流程风险管理与风险管理制度范例。

本书适合以下人士阅读:公司董事、监事、高级管理人员,企业财务部门、审计部门及职能部门的相关人士,大专院校、科研院所从事企业风险管理与内部控制专业的师生及研究人员,保荐人、外部审计师以及相关监管人员等。

图书在版编目(CIP)数据

企业风险管理:制度与流程设计/黄益建编著. —北京:机械工业出版社, 2010.9

(高级财务管理操作指南系列丛书)

ISBN 978-7-111-31845-3

I. ①企… II. ①黄… 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 (2010) 第 176400 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:贾秋萍 责任编辑:贾秋萍

责任印制:杨 曦

北京双青印刷厂印刷

2011 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·18.5 印张·264 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-31845-3

ISBN 978-7-89451-746-3 (光盘)

定价:58.00 元 (含 1CD)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者服务部:(010) 68993821

封面无防伪标均为盗版

丛书编委会

总顾问：诺亚舟—中财管理会计研究所

主任：孟 焰

副主任：韩向东

委员：李 彤 郝宇晓 刘俊勇 卢 闯
吴昌秀 黄益建 黄燕飞 盛桢智
卢家轩 王 毅 武学东 肖旭东

序 1

管理会计——为管理者创造价值

中央财经大学会计学院院长、教授、博士生导师、博士后联系人 孟焰

中央财经大学建校五十多年来，会计学科始终走在前列，是国家重点学科。会计学院在发展规划中确定了四个学科方向，其中包括基于战略管理的管理会计学。我校管理会计学课程从独立设置至今，已有近 30 年开发和建设历史，形成了鲜明的特色。2007 年，管理会计学荣获国家级精品课程。2008 年，管理会计系荣获北京市优秀教学团队。近年来，学院积极引进人才，汇集教学和学术资源，打造管理会计学科平台。我院中青年教师在平衡计分卡战略地图、作业成本法、企业业绩评价与激励机制、全面预算管理、战略成本管理、环境管理会计等学科前沿领域取得了大量科研成果。同时，我院教师承担了华夏银行管理会计体系设计、中国航天科技集团内部业绩评价体系、北京紫竹药业平衡计分卡战略地图研究、北汽福田汽车行业管理会计应用标杆研究等多项横向科研项目。上述科研成果和项目极大地促进了管理会计学科体系的建设。

由于管理会计学是一门应用性极强的学科，在教学中，我院特别重视理论和实践的有机结合。2005 年，我院创建了“中国管理会计发展论坛”，旨在加强理论界与实务界的沟通交流，打造“管理会计之家”。我们先后举办了“IT 时代的管理会计发展论坛”（北京，2005 年 9 月）、“中财·CIMA 管理会计国际论坛——职业教育”（北京，2006 年 3 月）、“集中管理，战略协同——2006 年中国集团管理创新高峰论坛”（北京，2006 年 9 月）、“预算管理与战略执行高层论坛”（北京，2007 年 5 月）、“中国管理会计信息化论坛”（北京，2008 年 9 月）、“中财·CIMA 管理会计国际论坛——财务领导力”（北京，2008 年 11 月）和“中财·CIMA 管理会计国际论坛——战略风险管理”（北京，2009 年 4 月）。通过这些活动，我们与众多企业组织建立了良好的合作关系，不仅使许多优秀的实务界人士走进校园，也为学生实地参观、

社会实践和毕业实习提供了大量机会。

在管理会计教学中，我们紧密结合时代特征，加强信息技术在管理会计课程中的比重。在现有会计实验室的基础上，我们与国内知名集团财务管理厂商——浪潮集团共建 ERP 联合实验室，与北京元年软件有限公司共建中财一元年管理会计实验室，面向本科生及其他层次学生开设管理会计信息化实验课程。这些举措可以增强学生对信息技术的理解和掌握，同时可以满足信息化时代企业对复合型会计专业人才的需求。

本套丛书综合了管理会计领域的理论和实践成果，涵盖了全面预算管理、成本管理、信息化等内容，对于推动管理会计在中国的发展具有极其重要的现实意义。

序 2

中国人民大学商学院教授、博士生导师、博士后联系人 王化成

公司财务管理起源于 15 世纪末 16 世纪初，经历了筹资财务管理时期、法规财务管理时期和投资财务管理时期等阶段，现在已经演进到以精确化管理为导向，以预算、成本管理、绩效评价、风险控制等为内容，以信息化为基本手段的新时代。现代公司的财务管理已经超越了对某一领域的关注，转向对企业整体经济运行的规划和控制。

然而，现实中的财务管理者却往往承担着核算、对外报告、纳税等外部性事务，很少涉及以全面预算规划企业运营、以成本管理优化资源配置、以绩效评价调控企业方向、以风险控制保障企业发展的职能，财务管理的运行往往陷入低层次和低效率的境地。与此相对应的是，市场上各类财务管理书籍汗牛充栋，但多为教材型、汇编型书籍，内容局限于介绍财务管理的概念、理论以及一些国内外相关案例，少有书籍能够全面展示现代财务管理在企业运行中的战略地位、领航能力和掌控作用，缺乏启发性和指导性。

诺亚舟咨询公司与在财务管理领域耕耘多年的专家合作，将其在财务管理咨询领域的经验进行了有益的总结，编著出版了《高级财务管理操作指南系列丛书》。本套丛书是诺亚舟咨询公司 100 多位专业咨询顾问 8 年来为近 200 家企业财务提供服务和创造绩效的经验结晶，体现了产学研相结合的思路。

丛书以现代企业财务管理为主题，全面分析财务管理的先进经验与运作技巧，从全新的角度系统地展示了全面预算管理、精细化成本管理、集团管控和风险管理以及财务管理信息化等内容。每本书均以相关领域的发展脉络为框架，并辅以翔实的实践案例。

总体而言，本套丛书具有以下特色：

(1) 本套丛书根据诺亚舟咨询公司的经验总结而编写，内容十分贴近我国财务管理工作的现状与实际。

(2) 本套丛书为每个领域提供了可操作的指引和工具，并辅以翔实可靠的实践案例。

(3) 本套丛书注重应用现代技术特别是 IT 技术解决公司财务问题，以信息化为基本手段，阐述了财务管理各领域中的新思路和新技术。

本套丛书在编写过程中既注重实务领域的实际经验，也注重吸收相关领域的先进理论和思想，体现了兼容并蓄的特点。本套丛书适宜以下读者：

- (1) 从事财务管理相关研究的学者。
- (2) 对财务管理感兴趣的 MPAcc 或 MBA 学员。
- (3) 从事财务管理工作的公司人士及从事信息化咨询的管理专家。

我相信，本套丛书的出版对于提升我国企业财务管理水平、提高财务管控的执行力必定大有裨益。

前 言

风险管理由来已久，近些年来更是逐渐成为国际上关注的热点。在一些发达国家，风险管理不仅在理论上发展迅速，而且越来越受到许多企业的重视，并被应用到企业管理的各个方面。尤其是在诸如安然、世通等事件发生后，风险管理更受到各国政府的重视，美国还出台了萨班斯—奥克斯利（Sarbanes-Oxley）法案来规范上市公司的行为。萨班斯—奥克斯利法案被称为是自罗斯福总统以来对美国商业界影响最为深远的改革法案。

20 世纪 90 年代以后，许多国家政府和有关国际组织纷纷加大了对风险管理和内部控制及公司治理的研究，并发布了一系列的文告，就风险管理及与之紧密相关的内部控制问题做出了规定，其中，尤以 COSO 于 2004 年 8 月公布的《企业风险管理——整体框架》最具代表性。它除了包括一份《执行摘要》和一份《应用技术》以外，还对此前公布的《内部控制——综合框架》作了详细的阐释，以期更透彻、更全面地集中论述企业风险管理。正如《企业风险管理——整体框架》序言中所述：“（本框架）并非意在取代、也没有取代《内部控制——综合框架》，而更应当说是吸纳了《内部控制——综合框架》的精髓。因此，公司可以预期它既能满足内部控制的需要，同时又能进一步地充实和完善风险管理流程。”

2006 年 6 月 6 日，国务院国有资产监督管理委员会发布了《中央企业全面风险管理指引》（以下简称《指引》）。《指引》包括总则、风险管理初始信息、风险评估、风险管理策略、风险管理的解决方案、风险管理的监督与改进、风险管理组织体系、风险管理文化和风险管理信息系统等方面内容，同时也对以上内容进行了详细的阐述，并对中央企业如何开展全面风险管理工作提出了明确要求。《指引》的出台不仅标志着我国有了自己的全面风险管理指导性文件，更说明了我国企业正向管理的更高阶段——全面风险管理迈进。

常言道，风险并不可怕，真正可怕的是不将风险当一回事。只有未雨绸缪，才能避免屋漏偏逢连夜雨的危机。然而，问题在于：在业务管理过程中，

企业应当怎样采取切实可行的措施，抓住机遇同时避开风险？更进一步的问题是：企业应该如何开展风险管理，才能有效地服务于企业的目标与战略？

本书围绕企业开展风险管理的实务需要，从四大部分展开，分别为：企业风险管理的基本原理、企业风险管理技术、企业风险管理暨内部控制设计、关键流程风险管理与风险管理制度范例，共包括 11 个章节。

第 1 章：企业目标与企业风险管理。我们认为企业存在的目标是生存和发展，设立企业的目的是为利益相关者创造价值。组织企业创造价值的各种活动与企业选择的战略有关，卡普兰的战略地图清晰地描绘了实现战略的四个层面，即：财务层面、客户层面、内部层面、学习与成长层面。本章将从企业的目标出发，理解实现企业目标与战略制定和实施之间的关系。企业价值的创造需要依托内部业务流程的实现，企业风险管理是内部业务流程的重要组成部分。本章进而详细阐述了企业风险管理的定义、目标、要素、内容、本质和意义。

第 2 章：企业风险管理的历史沿革与实务误区。本章简要介绍了企业风险管理的发展历程、英国和加拿大的风险管理模式，归纳了企业风险管理实务中存在的几个误区。

第 3 章：企业风险管理设计。企业的目标是为股东创造最大的价值，企业根据自己选择的战略，组织和开展创造价值的各种活动。企业风险管理是一个过程，受企业董事会、管理层和其他人员的影响，应用于企业的战略制定及其他各方面，旨在确定影响企业的潜在重大事件，将企业风险控制在可接受的程度内，从而为实现目标提供合理保证。因此，在企业风险管理设计中，将以实现企业的战略目标为出发点、基于企业管理层的风险偏好和企业的风险承受能力、确认对企业经营有重大影响的潜在事件、选择适当的风险应对措施管理风险，以达到风险管理为实现企业战略目标服务的最终目标。

第 4 章：企业风险的过程管理。我们认为企业风险管理是一个过程，不是一次性的管理活动，它内植于企业的日常管理活动中，是一个开放式的循环管理过程。企业风险管理的目标和执行效果需要通过分析来检测和改进。预算执行实际情况和差异分析可以作为企业内部信息与沟通的部分内容，预算的编制和执行情况可以作为评价企业风险管理开展成效的工具之一。预算的编制、执行和分析也是一个动态过程，在预算执行过程中可能会根据企业经营面临的实际情况，在动态环境中，通过不断的事件识别、风险评估、风险应对措施，调整企业的预算数据，提高企业的预算编制水平。



第5章：企业风险评估。本章着重阐述了风险管理基本流程、企业风险评估的三个步骤、风险评估中的风险绘图法、风险辨识的工具和技术、风险定性及定量评估方法、风险度量方法等。从而较全面地诠释了企业应该如何开展风险评估，有什么方法和技术可供运用。

第6章：企业风险控制与应对。本章简要介绍了风险接受策略、风险管理的控制技术、风险管理能力的培养与提高等，着重诠释了风险应对的内容、风险应对的措施、评估风险应对替代措施的考虑因素以及风险对策的步骤与评估。

第7章：企业风险管理中的主要角色。企业风险管理的重点工作从制定战略开始，因此，主体责任应当从企业的最高层开始，自执行管理层逐级地向下延伸，直到各业务单位和职能经理。董事会负责进行监督。此外，每个相关人员都应不同程度地参与企业风险管理流程。虽然有多位高级管理人员，包括首席风险官、首席财务官、首席法律顾问和首席审计执行官，主管企业风险管理工作，但只有在组织中的关键经营人员全都参与的情况下，企业风险管理流程才能发挥最大效用。

第8章：企业风险管理暨内部控制设计的原则和方法。本章主要介绍了企业风险管理设计原则、设计重点和设计方法。

第9章：企业风险管理暨内部控制的体系设计。本章阐述了企业风险管理的环境设计、风险识别评估设计、控制活动设计、信息与沟通设计和监控。

第10章：企业关键流程与风险管理。在本章中，我们选取了某一制造型企业具有典型意义的十个业务流程（销售和发货、物资采购、存货管理、固定资产、货币资金、税款核算和缴纳、生产过程—成本计算、借款和费用报销、工资薪金和社会保险费、财务会计报告），详细列出了每一流程的目标、具体工作流程、关键控制文档和重要风险点、相关部门的职责等，指导企业根据自己的实际情况修改应用。

第11章：企业风险管理暨内部控制的制度范例。包括了风险管理委员会实施规则、风险评估方法和标准、投资管理辦法、筹资管理辦法、企业预算管理辦法、资金授权管理辦法、费用管理辦法、应收账款管理辦法、应收票据管理辦法、应付账款管理辦法、预付账款管理辦法、物资采购管理辦法、产品销售管理辦法、固定资产管理辦法、货币资金管理辦法、对外担保管理辦法。本章内容对于企业风险管理实务具有很高的参考价值。

感谢黄燕飞博士作出的巨大贡献，为本书的撰写提供了翔实的资料支持，并直接参与了第3章、第4章和第10章的撰写工作。同时，感谢诺亚舟咨询公司提供的撰写材料和实务范例。

本书适用于公司董事、监事、高级管理人员、财务部门、审计部门及其职能部门的相关人士，大专院校、科研院所从事企业风险管理与内部控制专业的师生及研究人员，保荐人、外部审计师以及相关监管人员等。

本书希望有助于推动企业风险管理的理念发展和实务提升。由于本书付梓仓促，加之笔者水平有限，不足之处，恳请赐教。

黄益建

2010年8月

目 录

序 1

序 2

前 言

第一部分 企业风险管理的基本原理 1

第 1 章 企业目标与企业风险管理 3

1.1 企业目标与企业战略 5

1.2 企业风险管理的含义与内容 10

1.3 企业风险管理的本质和意义 25

第 2 章 企业风险管理的历史沿革与实务误区 29

2.1 企业风险管理的发展历程 31

2.2 英国的风险管理模式 33

2.3 加拿大的风险管理模式 35

2.4 企业风险管理中的实务误区 37

第二部分 企业风险管理技术 41

第 3 章 企业风险管理设计 43

3.1 企业风险管理设计的出发点 45

3.2 企业风险管理设计的过程和要点 48

3.3 企业风险管理涉及的主要流程 55

第4章 企业风险的过程管理	61
4.1 企业风险管理是开放式的循环管理	63
4.2 企业的预算编制、执行和分析评价	64
4.3 企业风险管理与预算管理相结合	65
第5章 企业风险评估	69
5.1 企业风险评估概要	71
5.2 风险评估中的风险绘图法	76
5.3 风险辨识的工具和技术	80
5.4 风险定性及定量评估方法	82
5.5 风险度量方法	88
第6章 企业风险控制与应对	95
6.1 风险接受策略	97
6.2 风险管理的控制技术	98
6.3 风险应对	99
6.4 风险对策的步骤与评估	112
6.5 风险管理能力的培养与提高	114
第7章 企业风险管理中的主要角色	119
7.1 企业风险管理的组织体系	121
7.2 公司高级管理层的角色	124
7.3 董事会的角色	125
7.4 风险管理机构的角色	126

8.2 企业风险管理暨内部控制设计的重点	149
8.3 企业风险管理暨内部控制设计的方法	155
第9章 企业风险管理暨内部控制的体系设计	163
9.1 风险管理环境设计	165
9.2 风险评估设计	172
9.3 控制活动设计	177
9.4 信息与沟通设计	181
9.5 监控	186
第四部分 关键流程风险管理与风险管理制度范例	193
第10章 企业关键流程与风险管理	195
10.1 销售和发货流程	197
10.2 物资采购流程	199
10.3 存货管理流程	202
10.4 固定资产转移流程	206
10.5 货币资金管理流程	209
10.6 税款核算和缴纳流程	213
10.7 生产和成本核算流程	220
10.8 借款和费用报销流程	226
10.9 工资薪金和社会保险费管理流程	229
10.10 财务会计报告控制流程	234
第11章 企业风险管理暨内部控制的制度范例	237
11.1 风险管理委员会实施规则	239
11.2 风险评估方法和标准（示例）	240
11.3 投资管理办法	244
11.4 筹资管理办法	246
11.5 企业预算管理办法	249
11.6 资金授权管理办法	253

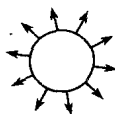
11.7	费用管理办法	254
11.8	应收账款管理办法	257
11.9	应收票据管理办法	259
11.10	应付账款管理办法	261
11.11	预付账款管理办法	262
11.12	物资采购管理办法	263
11.13	产品销售管理办法	265
11.14	固定资产管理办法	267
11.15	货币资金管理办法	270
11.16	对外担保管理办法	273
	参考文献	277

第一部分

企业风险管理的基本原理

《麦肯锡季刊》专访 Courtney 教授

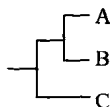
马里兰大学 Robert H. Smith 商学院负责高管课程的副院长兼战略执行教授 Courtney 提出的四级框架帮助管理人员确定战略决策中所涉及的不确定性水平（见图1）。第一级：未来的前景明确单一；第二级：未来可能出现有限的一组结果，其中之一将会发生；第三级：未来可能出现定向的多种结果；第四级：未来可能出现不计其数的无定向结果。



第四级：真正的不确定性
未来可能出现的、无定向的多种结果。



第三级：定向的多种结果的未来
未来可能出现一系列的定向结果。



第二级：二者择一的未来
未来可能出现的有限结果，
其中之一将会出现。



第一级：非常明确的未来
未来结果只有一种。

图1 不确定性水平的四级框架