

对于任何一个企业来说，风险管理都是经营管理活动中的一个核心内容，是企业实现其未来战略目标的过程中将市场不确定性所产生的影响控制在可接受范围内的系统方法和过程。

扫清风险绊脚石—— 企业风险管理 案例分析

主编◎杜安国



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

对于任何一个企业来说，风险管理都是经营管理活动中的一个核心内容，是企业为实现其未来战略目标的过程中将市场不确定性所产生的影响控制在可接受范围内的系统方法和过程。

扫清风险绊脚石—— 企业风险管理 案例分析

主编◎杜安国



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

扫清风险绊脚石:企业风险管理案例分析/杜安国主编.

—上海:立信会计出版社,2009.8

(优秀财务人员攻略)

ISBN 978-7-5429-2379-0

I. 扫… II. 杜… III. 企业管理:风险管理—案例分析
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 152134 号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 方士华

扫清风险绊脚石——企业风险管理案例分析

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路 2230 号

邮 编 200235

电 话 (021)64411389

传 真 (021)64411325

网 址 www.lixinaph.com E-mail lxaph@sh163.net

网上书店 www.lixinbook.com Tel (021)64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 北京佳顺印务有限公司

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 14

字 数 212 千字

版 次 2009 年 8 月第 1 版

印 次 2009 年 8 月第 1 次

印 数 1—10 000

书 号 ISBN 978-7-5429-2379-0/F·2079

定 价 30.00 元

如有印订差错,请与本社联系调换

前 言

我国企业在飞速发展的同时，也出现了很多问题。看看我们身边的企业近年来发生的“灾难”：科龙集团、新疆德隆集团、四川长虹集团、中航油（新加坡分公司）、中国储备棉管理总公司等接二连三宣布破产或整顿。这些公司表面上或是由于出现了财务亏损，或是由于高管人员的不负责任，或是由于弄虚作假欺诈利益相关者，从而导致最终的破产。然而，这些并不是导致上述企业亏损或破产的真正原因，本书将从风险管理的角度来探讨这个问题。

对于任何一个企业来说，风险管理都是经营管理活动中的一个核心内容，是企业在实现其未来战略目标的过程中将市场不确定性所产生的影响控制在可接受范围内的系统方法和过程。中国的企业正进入一个新的不同于传统“常态企业”的“风险企业”过程中，不仅会受到不断变化的技术发展的挑战，而且还面临着全新的正在增长的系统性风险。同时，现代风险具有难以预料性，可能对企业的生存能力和成长能力产生严重威胁。

中国的企业风险管理体制存在许多缺陷：以分散管理为主的风险管理系统脆弱，从中航油（新加坡分公司）的巨额亏损就可以看出，中航油（新加坡分公司）制定了风险管理的相关政策和制度，但当风险出现时却没有得到统一的执行，使风险管理政策和制度形同虚设；风险管理手段单一、不能形成有效的管理，新疆德隆集团是个很好的例子，当发生风险损失时只期望于重组，重组失败后企业只有破产；对潜在风险的识别、评估和预警管理相对滞后，看看四川长虹，当应收账款达到5亿美元的时候才停止给对方发货，稍微具有风险意识的企业也不会发生这样的事情；中国目前的风险管理还主要集中在灾害、事故、卫生、治安

等传统的领域，对由新科技（如基因技术、纳米技术、信息技术）发展带来的新型风险以及社会发展所带来的社会风险（如社会保障、社会公平）关注不足。完善中国的企业风险管理体制，我们还要做很多工作。

由于企业的不确定性因素的增加，仅仅实行单一的风险管理是不够的，还需要企业的全面风险管理。21 世纪初起，企业全面风险管理成为企业风险管理标准，占据了企业管理的中心舞台。其具体原因是多方面的：世界市场的风起云涌，风险种类及其复杂性也与日俱增；旧的风险管理范例不足以参考以化解当今企业所面临的风险；商业经营模式的综合性已日渐突出，保险与金融服务合为一体的混业经营成为趋势；新技术的发展加快了资金与信息的流动，提高了企业风险的发展水平；股东们对稳定增长的兴趣和对良好商业信誉的渴望；随着世界上更多的政府和国际组织要求上市公司报告风险管理情况，管制的压力也越来越大；步入新世纪以来，一些大的企业出现的丑闻和破产事件的发生，使人们的注意力转向全面风险管理领域。

在本书中，我们并不想教给广大读者一种通用的方法，来解决目前中国企业存在的问题，而是想让人们认识到目前企业中存在的问题，怎样从不确定性中找寻分析问题和解决问题的方法。我们将从生动的案例中找寻企业失败的原因。

由于风险管理的理论和实践知识目前正处于不断发展和延伸当中，其体系也在不断深化，本书所述内容和观点难免有不妥之处，敬请广大读者批评指正。

中央财经大学乌达硕士、邓日成硕士参与了本书的编写，在此表示感谢。

编 者

2009 年 8 月

目录

第一章 风险与风险管理

第一节	风险及其分类	2
	一、风险的定义	2
	二、风险的分类	4
第二节	风险管理概述	6
	一、风险管理的含义	6
	二、风险管理的发展阶段	8
	三、风险管理的过程	10
	四、风险管理的方法	14
	五、风险管理的原则	18
第三节	企业风险管理的目标和意义	19
	一、企业风险管理的目标	19
	二、企业风险管理的意义	22
第四节	风险管理与收益	23
	一、风险管理对管理者的激励	23
	二、风险管理能促进就业和金融安全	24
	三、风险管理能保证实现企业战略目标	24
	四、风险管理可以减少企业收入的波动	24

第二章 企业全面风险管理

第一节	企业全面风险管理概述	26
	一、全面风险管理提出的背景	26
	二、全面风险管理的含义	27
	三、全面风险管理的意义	28
第二节	企业全面风险管理的框架	29
	一、公司层面的管理	29
	二、经营管理	30
	三、资产组合管理	30
	四、风险转移	31
	五、风险分析方法	31
	六、数据及技术资源	32
	七、权益人管理	32
第三节	企业全面风险管理的原则及具体实施	33
	一、企业全面风险管理的原则	33
	二、企业全面风险管理的实施	33
第四节	企业全面风险管理的新发展	37
	一、全面风险管理一体化及其动因	37
	二、全面风险管理的变化	38

第三章 筹资风险管理

第一节	筹资风险概述	42
	一、企业投资利润率和借入资金利息率的不确定性	42
	二、企业经营活动的失败	43
	三、负债结构	43

	四、利率变动·····	43
	五、汇率变动·····	43
	六、决策失误·····	44
第二节	企业筹资风险的防范原则、方法及分类·····	44
	一、企业筹资风险的防范原则·····	44
	二、筹资风险的防范方法·····	45
	三、筹资风险的分类·····	46
第三节	案例分析·····	47
	【案例 3-1】 德隆事件 ·····	47
	【案例 3-2】 银广夏事件 ·····	54

第四章 投资风险管理

第一节	投资风险的内涵和种类·····	66
	一、投资风险的定义·····	66
	二、投资风险的种类·····	66
第二节	企业控制投资风险的原理、方法及其管理·····	67
	一、投资风险形成的原因·····	67
	二、企业投资风险控制的原则·····	69
	三、投资风险管理·····	70
第三节	案例分析·····	75
	【案例 4-1】 蓝田股份事件 ·····	75
	【案例 4-2】 大鹏证券事件 ·····	86

第五章 生产风险管理

第一节	生产风险·····	96
	一、生产风险相关定义·····	96

	二、生产风险分类.....	96
第二节	企业应对生产风险的策略.....	97
	一、应对生产管理体制风险的策略.....	97
	二、应对物资采购风险的策略.....	98
	三、应对库存风险的策略.....	99
	四、应对生产运营风险的策略.....	100
	五、应对新产品开发风险的策略.....	101
	六、应对劳动生产率风险的策略.....	103
	七、应对生产安全风险的策略.....	104
第三节	案例分析.....	105
	【案例 5-1】 丰田锐志漏油事件.....	105
	【案例 5-2】 博士伦眼药水事件.....	109

第六章 道德风险管理

第一节	道德风险.....	114
	一、道德风险的提出.....	114
	二、道德风险的内涵.....	115
	三、道德风险存在的原因分析.....	115
第二节	基于公司治理的道德风险的演变分析.....	118
	一、“夫妻店”时代的道德风险.....	118
	二、合伙制企业时代的道德风险.....	118
	三、股份制企业时代的道德风险.....	119
	四、现代企业时代的道德风险.....	119
第三节	道德风险管理.....	120
	一、内部管理.....	120
	二、外部管理.....	121
第四节	案例分析.....	123
	【案例 6-1】 铁本事件.....	123
	【案例 6-2】 中储棉事件.....	128

第七章 环境风险管理

第一节	企业环境及企业环境风险	138
	一、企业环境	138
	二、企业环境风险	144
第二节	建立企业外部风险的预警管理机制	144
	一、企业外部环境分析三个阶段	145
	二、预控对策的活动内容	145
	三、企业外部环境预警管理系统模式	146
第三节	案例分析	147
	【案例 7-1】 秦池集团事件	147
	【案例 7-2】 四川长虹事件	150

第八章 内部审计风险管理

第一节	内部审计概述	156
	一、审计简介	156
	二、委托代理问题与内部审计的本质	158
第二节	内部审计与风险管理	159
	一、审计存在风险	159
	二、内部审计可以控制风险	161
第三节	案例分析	162
	【案例 8-1】 琼民源事件	162
	【案例 8-2】 中航油（新加坡）事件	169

第九章 操作风险管理

第一节	操作风险概述	180
-----	--------------	-----

	一、操作风险	180
	二、操作风险类型	181
	三、操作风险的特点	181
第二节	操作风险管理的动因及对策	182
	一、操作风险管理的主要原因	182
	二、防范操作风险的对策	183
第三节	案例分析	185
	【案例 9-1】 招行在百安居的“家装易” 分期付款事件	185

第十章 战略风险管理

第一节	战略风险管理概述	192
	一、战略风险相关定义	192
	二、战略风险管理动因	193
第二节	公司战略管理的重要风险因素	195
	一、环境	195
	二、经营方向和经营范围	195
	三、前任管理者的战略	196
	四、管理者的组织结构、决策者偏好与冒险行为	196
	五、战略管理复杂性和组织结构合理性	196
	六、战略经营计划与组织体系有效性	196
第三节	战略风险的识别、评估及管理策略	197
	一、战略风险的识别	197
	二、战略风险评估	197
	三、战略风险管理策略	198
第四节	案例分析	199
	【案例 10-1】 健力宝事件	199
	【案例 10-2】 沈阳飞龙事件	206

第一章 风险与风险管理

- 第一节 风险及其分类
- 第二节 风险管理概述
- 第三节 企业风险管理的目标和意义
- 第四节 风险管理与收益

第一节 风险及其分类

从某种意义上说,风险与人类本身相伴而生,与人的活动息息相关,人类为了生存和发展,很早就自觉与不自觉地同风险进行着斗争。在现代生活中,风险同样无处不在,无时不有。一方面,人们无法回避风险,时常为风险所困扰,为风险所引起的财产及人员的毁损与伤亡而恐惧;另一方面,人们又乐意冒一定程度的风险,去从事某项事业,获得风险收益。研究风险是风险管理的基础和前提,风险需要管理,风险管理应成为企业管理的一个职能。



一、风险的定义

对于风险的含义目前国内外学术界有多种解释与规定,但是,这一基本概念至今没有适用于所有学科领域的一致公认的定义。由于研究风险的含义及其特性是风险管理的基础和理论前提,所以有必要首先探讨与风险相关的一些概念,并在此基础上定义风险,从而能更全面正确地理解风险。关于风险的含义概括起来主要有以下几种。

1. 风险是损失的可能性

当个人、团体或社会面临某种损失的可能性,这种可能性及引起损失的状态被称作风险。例如,人们常常面临火灾损失、风暴损失、洪水损失、责任损失,表明人们面临种种风险的存在。风险的这种含义强调了风险的存在与否,而忽略了风险的预测与衡量。

2. 风险是导致损失产生的不确定性

决策理论家把风险定义为损失的不确定性,这种不确定性又可分为客观的不确定性和主观的不确定性。客观的不确定性是实际结果与预期结果的离差,它可以使用统计学工具加以度量。主观的不确定性是个人对客观风险的评估,它同个人的知识、经验、精神和心理状态有关,不同的人面临相同的客观风险会有不同的主观的不确定性。

上述风险包含了损失与不确定两个非常重要的因素。由于人们主观认识能力的有限性和客观环境因素的复杂性之间的矛盾,因而人们无法确切地知道何时何地会发生何种损失,以及损失程度的大小,从而便产

生了风险。风险的这一含义也表明它与人的主观心理状态有关。由于人们获得的信息不同，对风险的认识也不同。即使获得相同的信息，人们对同一潜在损失所作的解释也不相同。

3. 风险是损失的概率

从概率论的角度将风险理解为损失出现的概率，即指损失在一定时间或范围内发生的相对可能性。损失发生的概率只可能在 $0\sim 1$ 之间波动，损失的概率越接近于1，表明风险出现的可能性越大；损失的概率越接近于0，表明风险出现的可能性越小。风险的这一含义不仅表明在某一确定的范围内损失将会出现，而且还表明风险是能够被测度和衡量的。可见，损失的可能性强调了对损失是否存在的定性分析，而损失的概率则强调了对损失的可能性定量分析。当损失机会是0或1时，就没有风险了。

4. 风险是潜在损失

潜在损失是可能发生但尚未发生甚至永远也不会发生的损失。这是一种非故意的、非计划的、非预期的经济价值的减少。正如人们通常所说的财产风险、收益风险、失业风险和责任风险等均是从潜在损失的角度来界定风险的。潜在损失与损失的可能性不同，前者强调损失的非预期性，后者则侧重损失的存在性。

5. 风险是潜在损失的变化范围与幅度

风险的这种含义与风险是损失出现的概率这一含义相近，都可以测定和衡量风险的大小，但这一含义更为实用。损失的概率这一含义强调的是，当概率为0时，无损失出现；当概率为1时，损失一定出现。而潜在损失的变化范围与幅度这一含义强调的是，在对大量的风险进行分析的基础上，确定出某种损失的大致幅度和范围，这对风险的处置非常重要。如保险人可以通过对大量风险标的集中，从而使其面临的潜在损失的变化幅度缩小，以分散和消除风险。

6. 风险是财产灭失与人员伤亡

在保险实务中，经常将财产的灭失和人员的伤亡称为风险。这是从具体业务的角度，侧重从风险事件的后果来说明风险的含义。

7. 风险是实际与预期结果的离差

统计学家把风险定义为实际结果与预期结果的离差度。

综上所述,风险的基本含义是指在一定条件下和一定时期内可能发生的各种结果变动程度的不确定性,这种不确定性是主观对客观事物运作规律认识的不完全确定,一时尚无法操纵和控制其运作过程;另外也包括了事物结果的不确定性,人们不能完全得到所设计和希望的结局,而且常常会出现不必要的或预想不到的损失。

风险通常可表示为事件发生的概率及后果函数:

$$\text{风险 } R = f(p, c)$$

其中 p 表示事件发生的概率; c 表示事件发生的后果。

从企业的角度来说,企业风险是企业生产经营过程中,由于各种事先无法预料的不确定因素带来的影响,使得企业的实际收益与预期收益发生一定的偏差,从而有蒙受损失或获得额外收益的可能性。



二、风险的分类

各种各样的风险在性质、形态、成因及损失状况上都表现出不同的特点。对其进行分类不仅是对风险研究的需要,更重要的它是风险管理和风险决策的基础。通过对风险类别的辨别,可以明确哪些风险可以预测和控制,哪些风险则是不定或难以控制,并根据自身情况将损失降至最低程度。不同的角度、不同的理解、不同的学科对风险有着不同的分类。

1. 按风险产生的原因分类

按风险产生的原因可以将风险分为自然风险和人为风险。

自然风险是指由于自然力的不规则变化,导致的各种物理化学现象而引起的物资毁损和人员伤亡。如风暴、地震和洪水。

人为风险是指由于人们的行为及各种政治和经济活动导致的风险。人为风险又可分为行为风险、经济风险、政治风险和技术风险。

2. 按风险的性质分类

按风险的性质可以将风险分为静态风险和动态风险。

静态风险是纯粹风险,是指只有损失机会而没有获利可能的纯损失风险。例如,自然灾害和个人不诚实的品质会造成经济损失。静态风险对社会无任何益处,但它们具有一定的规律性,是可以预测的。

动态风险也称为投机风险,是指既有损失机会又有获利可能的风

险,是在经济条件变化的情况下造成经济损失的可能性。如新项目的建设,新产品的开发既可能使企业蓬勃发展,也可能使企业陷入困境。股票行情的变化可能给股票持有者带来盈利,也可能带来损失。从长期来看,动态风险使社会受益,它们是对资源配置不当所作的调整。与静态风险比较,动态风险缺乏规律性而难以预测。

3. 按风险的损害对象分类

按风险的损害对象可以将风险分为财产风险、人身风险和责任风险。

财产风险是指财产发生毁损、灭失和贬值的风险。如厂房、设备等有形资产和产品品牌、企业形象等无形资产因自然灾害或意外事故而遭受的损失。

人身风险是指由于人们因早逝、疾病、残疾、失业等而带来的风险。由于所有的损失最终都要由人来承受,因此,从某种意义上可以说,所有的风险损害对象都是个人。

责任风险是指由于团体或个人行为违背法律、合同及道义上的规定,给他人或其他单位造成人身伤害或财产损失,从而过失一方必须承担法律上的损害赔偿 responsibility。人们对过失或侵权行为造成他人的财产损毁或人身伤亡,在法律上必须负有经济赔偿责任的 uncertainty 状态。

4. 按风险的承受能力分类

按风险的承受能力可以将风险分为可接受风险和不可接受风险。

在研究本身承受能力、经济状况的基础上,确认能够接受最大损失的限度,低于这一限度的风险称为可接受风险。

在研究本身承受能力、经济状况的基础上,风险已超过或大大超过所能承担的最大损失限度,这种风险称为不可接受风险。

5. 按风险的可控程度分类

按风险的可控程度可以将风险分为可控风险和不可控风险。

可控风险是指由人为因素造成的、在一定程度上可以控制或部分控制的风险。它主要指人们对此类风险的运行规律已有较多的了解并能较好把握,或者随着科学技术的发展人们对此已找到相应的有效方法进行预测和控制。

不可控风险是指无法左右和控制的风险,它主要指人们仅仅依靠自己的力量不能预防、抵御和较难进行管理的风险。

6. 按风险发生的形态分类

按风险发生的形态可以将风险分为潜在风险和意外风险。

潜在风险是指风险事故发生之前相当长的时间内不暴露出来，形成潜伏的风险状态，逐渐发展扩大造成的风险事故。

意外风险是指完全没有防备突然发生的风险事故。

7. 按企业管理的内容分类

按企业管理的内容可以将风险分为生产风险、新产品开发风险、营销风险、投资风险、组织风险、财务风险、人力资源风险、经营风险以及战略决策风险等。

第二节 风险管理概述



一、风险管理的含义

风险管理作为一门专门的科学管理技术是由西方国家首先提出来的。作为一门新的管理科学，它既涉及一些数理观念，又涉及大量非数理的观念。为此，对于风险管理，不同的学者由于研究角度和侧重点的不同，提出的定义也各有千秋。

英国特许保险学会的教科书上把风险管理定义为：“风险管理是通过计划、处理和控制各种活动和成本，以使得各种不定事故的影响最小化。”

英国学者班尼斯和鲍卡特认为：“风险管理是对威胁企业生产和收益的风险所进行的识别、测定和经济的控制。”

美国学者克里斯蒂在《风险管理基础》一书中指出：“风险管理是企业或组织为控制偶然损失的风险，以保全所得能力和资产所做的努力。”

美国学者威廉斯和汉斯合著的《风险管理与保险》一书中指出：“企业风险管理是通过对风险的识别、衡量和处理，以最小的成本将风险导致的各种不利后果减少到最低程度的科学管理方法。”

尽管说法很多，但它们共同之处是风险管理能降低纯粹风险所带来的损失。但在追求科技、经济、社会协调发展的今天，除纯粹风险之外，企业还存在着投机风险。因此，从严格意义上说，他们解释的只是