

民营企业 风险管理

指引手册

中华全国工商业联合会 / 编



中华工商联合出版社

民营企业 风险管理

指引手册

中华全国工商业联合会 / 编



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

民营企业风险管理指引手册/中华全国工商业联合会编著.
—北京: 中华工商联合出版社, 2009. 10
ISBN 978 - 7 - 80249 - 186 - 1
I. 民… II. 中… III. 私营企业—企业管理: 风险管理—中
国—手册 IV. F279.245 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 156206 号

民营企业风险管理指引手册

编 著: 中华全国工商业联合会
责任编辑: 李红霞
封面设计: 大象设计
责任审读: 魏鹤冬
责任印制: 张 萍
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市华丰印刷厂
版 次: 2009 年 10 月第 1 版
印 次: 2009 年 10 月第 1 次印刷
开 本: 710 × 1020 1/16
字 数: 120 千字
印 张: 9.5
书 号: ISBN 978 - 7 - 80249 - 186 - 1/F · 093
定 价: 29.00 元

服务热线: 010 - 58301130
销售热线: 010 - 58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044
[http: //www. chgslcbs. cn](http://www.chgslcbs.cn)
E—mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E—mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问
题, 请与印务部联系。
联系电话: 010 - 58302915

编 审 委 员 会

主 编:孙安民 沈建国

副 主 编:欧阳晓明 王 瑗 傅继军 冯 兵

执行主编:罗 力 白莲湘 刘今秀

编 辑:刘琦波 汪秉权 岳公正 徐定娜 金 笛

前 言

民营经济是社会主义市场经济的重要组成部分，是促进市场繁荣、吸纳就业的重要力量。民营经济的健康发展对我国经济的平稳、健康发展有着重要意义。改革开放 30 年来，随着民营企业的快速发展，已经出现一批大型企业和企业集团，出现一批在国际上有影响力、有较强竞争能力的民营企业。这些企业在地区、行业乃至全国居于领头羊的地位，往往跨地区、跨行业经营，投资领域广，就业规模大，发展迅猛。但是，在民营企业从幼稚走向成熟、从家族制走向现代企业制度的过程中，伴随着民营企业快速扩张做大的同时，民营企业尤其是大型民营企业也正面临着各种风险。近年来，相继有一些大型民营企业、企业集团由于缺乏风险预警和防范意识，缺乏系统的危机处理机制，在风险来临时不能很好地采取规避和应对措施，导致企业出现重度危机甚至破产。这不仅给企业自身、给整个社会带来了重大的负面影响，也引起了政府和社会各界的高度关注。民营企业的风险防范和危机处理问题，应被提到保障社会稳定、保持经济持续发展、增强国家竞争力的高度给予充分认识，需要在体制上、制度建设上提供保障。

工商联作为党和政府联系和管理非公有制经济的助手，引导民营企业健康发展、维护民营企业合法权益是我们的重要职能，探索建立民营企业风险防范与危机处理机制具有十分重要的意义，也是一项日益紧迫的工作。全国工商联及地方工商联近年来在帮助民营企业化解风险、处理危机和协调有关部门等方面开展了许多工作，收到一定的成效。2007 年 1 月，全国工商联印

发了《关于指导民营企业加强危机管理工作的若干意见》，引起了社会各界的积极反响，为进一步探索建立民营企业风险防范与危机处理机制创造了条件。2007年9月，全国工商联经济部、法律部与中华财务咨询有限公司联合组成了“民营企业风险管理研究课题组”，共同实施财政部项目《大型民营企业风险防范和预警指标体系》的课题研究，第一阶段系统开展民营企业风险管理理论及方法的研究工作。在借鉴国内外风险管理、危机管理相关研究成果，以及部分民营企业开展风险管理实践经验的基础上，多次研讨论证，反复修改，形成了《全国工商联民营企业风险管理指引手册》。

通过本手册，旨在进一步强化工商联干部、民营企业风险管理意识，指导各地工商联、民营企业开展风险识别工作，提高企业风险防范能力，并为建立全国工商联民营企业风险防范与危机处理机制打下基础。

本手册以民营企业风险管理的识别、评价作为重点研究内容，分六个章节展开论述。各章节主要内容如下：

第一章 全面风险管理概述

本章概要地对全面风险管理理论进行阐述。包括全面风险管理的定义、特征、意义和流程。旨在增进民营企业对全面风险管理的了解，强化民营企业全面风险管理意识，促使其积极主动地参与风险管理工作。

第二章 民营企业风险识别模型

本章建立并定义了风险识别模型和风险清单。风险识别模型从战略、市场、运营、法律、财务5个角度给出了民营企业可能面临的69种风险点。风险清单则从定性描述和指标体系的角度对上述风险进行阐述，以期为企业开展风险识别工作提供基础及依据。

第三章 民营企业风险评价模型

本章对风险定性评价模型和风险定量评价模型进行了详细的阐述。

定性评价模型是以风险清单为基础，使用管理评分法设计的通用模型。该模型从打分参考依据和打分标准（从风险清单的定性描述中提炼得来）两

方面给出了企业风险的评价依据，企业可以结合自身风险类型、程度对本企业风险进行评分。

定量评价模型通过对各行业的典型财务指标进行统计分析得来。该模型从指标描述、公式、阈值、中值角度对各行业 13 个财务指标的合理范围进行界定。企业可以通过将自身财务指数与定期发布的“中华工商上市公司财务指标指数[®]”进行对照，衡量自身风险。

第四章 风险识别和评价模型使用说明

本章从手册使用的角度，对民营企业风险识别模型、风险定性评价模型和风险定量评价模型的使用方法、定量评价对定性评价结果的校验等进行了详细的说明，提供了风险评价报告参考格式。

第五章 民营企业风险案例

本章以已退市民营企业作为研究对象，从定性及定量两个层面进行分析，寻找在企业发生危机之前可以预警风险的现象或指标特征，验证第三章企业风险定性、定量评价模型。具体而言，定性层面主要剖析企业退市前发生的重大事件、管理漏洞，并与风险清单进行对照分析，发掘出风险点；定量层面主要剖析关键财务指标的异常变动及其原因。

第六章 风险实施指导

本章针对民营企业如何运用本手册实施全面风险管理工作进一步提供指导。在对企业如何建立健全风险管理组织保障进行说明的基础上，指导企业开展风险管理需求分析，并根据分析结果，分别针对企业利用内部资源实施手册和借助外部专业机构实施手册进行阐述。

目 录

CONTENTS

前 言

第一章

全面风险管理概述

- 一、手册设计说明 (001)
- 二、全面风险管理的定义 (005)
- 三、全面风险管理的特征 (005)
- 四、全面风险管理的意义 (006)
- 五、全面风险管理流程 (006)

第二章

民营企业风险识别模型

- 一、风险识别模型 (011)
- 二、风险识别清单 (012)

第三章

民营企业风险评价模型

- 一、风险定性评价模型 (025)
- 二、风险定量评价模型(四个行业示例) (025)

第四章

风险识别和评价模型使用说明

一、风险识别模型使用说明	(048)
二、定性评价模型使用方法	(048)
三、定量评价模型使用方法	(069)
四、风险校验	(073)
五、风险评价报告	(074)

第五章

民营企业风险案例

一、ST 达声——公司基本情况	(078)
二、风险启示	(079)
三、风险现象	(079)

第六章

风险实施指导

一、建立健全风险管理组织保障	(088)
二、分析风险管理需求	(096)
三、利用企业内部资源实施《手册》	(098)
四、借助外部专业机构实施《手册》	(099)

附录

附录一 中华工商上市公司财务指标指数 [®] (2008 年度)	(102)
附录二 华立集团股份有限公司全面风险管理办法	(116)
附录三 宜华地产股份有限公司风险管理制度	(133)

第一章 全面风险管理概述

一、手册设计说明

（一）内部控制和风险管理在我国的发展

内部控制和风险管理在我国的发展主要经历了内部会计控制，证券投资基金管理公司、商业银行及上市公司内部控制，中央企业全面风险管理和企业内部控制规范（注：适用于国内大中型企业）阶段。代表性成果如图 1 所示。

1. 内部会计控制

财政部 1999 年修订并于 2000 年实施的新《会计法》是我国第一部体现内部会计控制要求的法律，目的在于“规范会计行为，保证会计资料真实、完整，加强经济管理和财务管理等”。该法从会计核算、会计监督、会计机构和会计人员和法律责任等角度进行了阐述。

2001 年，财政部根据《会计法》等法律法规制订了《内部会计控制规范》，目的在于“促进各单位内部会计控制建设，加强内部会计监督等”。该法将内部会计控制定义为“为提高会计信息质量，保护资产的安全、完整，确保有关法律法规和规章制度的贯彻执行等而制定和实施的一系列控制方法、措施和程序”，并具体阐述了内部会计控制的目标和原则、内容、方法、检

查。其中，内部控制的方法主要包括：不相容职务相互分离控制、授权批准控制、会计系统控制、预算控制、财产保全控制、风险控制、内部报告控制、电子信息技术控制等。此外，该法还针对货币资金、采购与付款、销售与收款等活动制订了具体的控制规范。

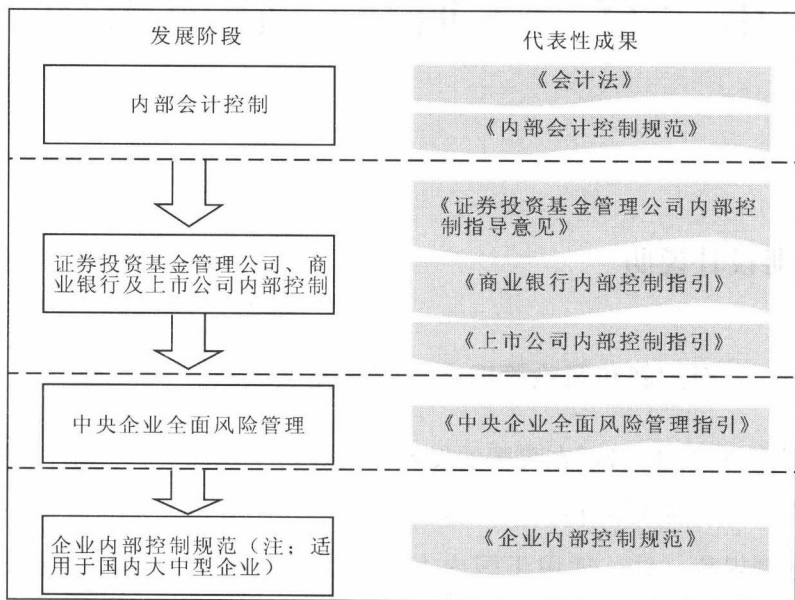


图1 内部控制和风险管理在我国的发展与代表性成果

2. 证券投资基金管理公司、商业银行及上市公司内部控制

2002年，证监会发布《证券投资基金管理公司内部控制指导意见》，从“指导证券投资基金管理公司加强内部控制，促进公司诚信、合法、有效经营，保障基金持有人利益等”角度，将内部控制定义为“公司为防范和化解风险，保证经营运作符合公司的发展规划，在充分考虑内外部环境的基础上，通过建立组织机制、运用管理方法、实施操作程序与控制措施而形成的系统”。该意见阐述了内部控制的目标和原则、基本要素和主要内容。其中，目标拓展到了“防范和化解经营风险，提高经营管理效益”；基本要素涵盖了《COSO—内部控制框架》包含的控制环境、风险评估、控制活动、信息沟通

和内部监控五要素；内部控制的主要内容主要涉及投资管理业务、信息披露、信息技术系统、会计系统、监察稽核。

2002年，中国人民银行发布《商业银行内部控制指引》，从促进商业银行建立和健全内部控制的角度，将内部控制定义为“为实现经营目标，通过制定和实施一系列制度、程序和方法，对风险进行事前防范、事中控制、事后监督和纠正的动态过程和机制”，并认为内部控制的目标之一是确保风险管理体系的有效性。该指引阐述了内部控制的五要素，并从资金业务、存款和柜台业务、中间业务等角度进行了说明。

2006年，上海证券交易所和深圳证券交易所先后发布了《上市公司内部控制指引》，目的在于提高上市公司风险管理水平、防范和化解上市公司各类风险：

（1）上交所将内部控制定义为“为了保证公司战略目标的实现，而对公司战略制定和经营活动中存在的风险予以管理的相关制度安排”，并遵循《COSO—风险管理整合框架》认为内部控制包含目标设定、内部环境、风险确认、风险评估、风险管理策略、控制活动、信息沟通和检查监督8个要素，并认为内部控制通常应涵盖经营活动中所有业务环节和各项管理制度，阐述了对信息管理、对控股子公司、金融衍生品交易等实行内部控制的要求。

（2）深交所将内部控制定义为“上市公司为实现经营目标，根据经营环境的变化，对公司经营和管理过程中的风险进行识别、评价和管理的制度安排、组织体系和控制措施”。深交所的指引遵循《COSO—内部控制框架》5个要素，并从关联交易内部控制、对外担保、委托理财、募集资金、信息披露、对控股子公司的控制等角度阐述了内部控制要求。

3. 中央企业全面风险管理指引

2006年，国资委颁布了《中央企业全面风险管理指引》，要求我国中央企业开展全面风险管理工作，以增强企业的竞争力，提高投资回报率，并将全面风险管理定义为：“企业围绕总体经营目标，通过在企业管理的各个环节

和经营过程中执行风险管理的基本流程，培育良好的风险管理文化，建立健全全面风险管理体系……从而为实现风险管理的总体目标提供合理保证的过程和方法。”（注：本手册采用了国资委这一定义，详细内容参见全面风险管理的定义。）

“指引”主要从收集风险管理初始信息、进行风险评估、制定风险管理策略、制定实施风险管理解决方案、风险管理的监督与改进 5 个方面阐述了全面风险管理流程，并对风险管理组织体系、风险管理信息系统、风险管理文化进行了说明。其中，“制定实施风险管理解决方案”要求中央企业制定风险解决的内控方案，并提出内控措施参考，包括内控岗位授权制度、内控报告制度、内控批准制度、内控责任制度等 9 项制度。

4. 企业内部控制规范

2008 年，财政部正式颁布《企业内部控制规范》，目的在于“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等”，将内部控制目标定义为“由企业董事会、监事会、经理层和全体员工实施的，旨在实现控制目标的过程。”将内控目标拓展为“合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，促进企业实现发展战略。”并遵循《COSO—内部控制框架》5 个要素，阐述了内部环境、风险评估、控制活动、信息沟通及监督改进，并重点说明了包括资金、采购、存货、销售在内的 22 项业务管理活动的控制。

（二）手册的理论依据

《中央企业全面风险管理指引》和《企业内部控制规范》已吸取了国内外先进经验，是内部控制和风险管理发展到较为成熟阶段的产物。两者不论从颁布的初衷，还是对内部控制和风险管理的定义、框架的理解、内容阐述等方面，都较为完善。为了有效保障手册的科学性和合理性，手册撰写以“指引”和“内规”作为理论基础，并强调：内部控制和风险管理并不矛盾，

是目的与手段的关系，目前已发展到相互融合的阶段，即传统的内部控制与风险管理相互借鉴、相互渗透、趋于融合，更加注重系统性和全面性的阶段。因此，运用本手册开展风险管理，可以同时满足各方的监管要求。

二、全面风险管理的定义

企业的活动都包含着一定程度的风险，而风险往往同机遇并存，没有风险就没有机遇和成功。因此，并非所有风险都对企业有害，都应当被清除。但每个风险都要被辨别出来，并结合企业实际确定风险承受度。

本手册所称全面风险管理，是指企业围绕总体经营目标，由企业董事会、管理层和所有员工共同参与，以风险识别模型为基础，辨识可能对企业造成潜在影响的事项、设计企业风险管理的基本流程、培育良好的风险管理文化、建立健全全面风险管理体系。具体包括风险管理策略、风险理财措施、风险管理的组织职能体系、风险管理信息系统和内部控制系统等部分。

三、全面风险管理的特征

1. 战略性。尽管风险管理已渗透到现代企业的各项活动中，但它主要还是运用于企业战略管理层面，站在战略层面整合和管理企业风险是全面风险管理的价值所在。

2. 全员化。企业全面风险管理是一个由企业董事会、管理层和所有员工参与的，旨在把风险控制在风险容量以内，增进企业价值的过程。在这个过程中，只有将风险意识转化为全体员工的共同认识和自觉行动，才能确保风险管理目标的实现。

3. 专业性。要求风险管理的专业人才实施专业化管理。

4. 二重性。全面风险管理既要管理纯粹的风险，也要管理机会风险。当风险损失可能发生可能不发生时，设法降低风险发生的可能；当风险损失不能避免时，尽量将损失降至最小；当风险预示着机会时，化风险为增进企业

价值的机会。

5. 系统性。全面风险管理必须拥有一套系统的、规范的方法，来确保所有的风险都得到识别，资源能够被有效地利用于紧迫风险的管理。

四、全面风险管理的意义

1. 从企业战略出发，统一风险度量，建立风险预警机制和应对策略。
2. 明确风险管理职责，将风险管理责任落实到企业的各个层面。
3. 形成风险信息收集、分析、报告系统，为有效监控风险和应对风险提供依据。
4. 避免企业重大损失，支持企业战略目标的实现。
5. 使外部投资人、监管者了解企业风险。
6. 形成自我运行、自我完善的风险管理机制。

五、全面风险管理流程

为更好地阐述全面风险管理流程，本节将以国资委《中央企业全面风险管理指引》中涉及的风险管理流程为对象，对各个环节进行概要说明，并与财政部《企业内部控制规范》中的环节进行对比，进而给出细化风险识别、风险评价后的流程图。

（一）国资委、财政部流程图对比分析

国资委的全面风险管理流程图主要包括：建立风险信息框架、风险评估、制定风险管理策略、制定实施解决方案、监督改进。财政部的内部控制流程图主要包括：风险评估、控制活动、内部监督。通过流程图对比，可以看出流程环节体现的实质具有较高的一致性，这也印证了本手册的观点：内部控制和风险管理并不矛盾。流程对比图如图2所示：

1. 建立风险信息框架

建立风险信息框架指企业广泛、持续不断地收集与本企业风险和风险管理相关的内部、外部初始信息。具体而言,可从战略风险、市场风险、运营风险、财务风险和法律风险角度出发,收集历史数据信息和未来预测信息。企业对收集的初始信息应进行必要的筛选、提炼、对比、分类、组合,以便进行风险评估。

国资委《中央企业全面风险管理指引》 财政部《企业内部控制规范》

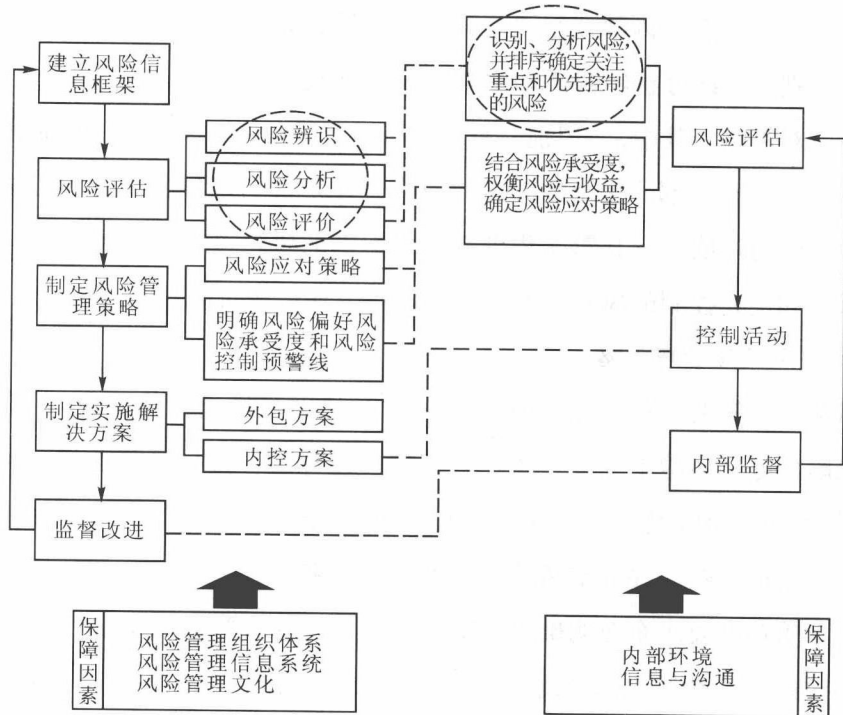


图2 国资委、财政部全面风险管理流程的对比

财政部在《企业内部控制规范》的“信息与沟通”中,指出信息与沟通是企业及时、准确地收集、传递与内部控制相关的信息,确保信息在企业内部、企业与外部之间进行有效沟通。因此,从风险管理的角度来讲,其实质和国资委的建立风险信息框架相一致。

2. 风险评估

风险评估包括风险辨识、风险分析、风险评价三个步骤。其中，风险辨识是指查找企业各业务单元、各项重要经营活动及其重要业务流程中有无风险，有哪些风险。风险分析是对辨识出的风险及其特征进行明确的定义描述，分析和描述风险发生可能性的高低、风险发生的条件。风险评价是评估风险对企业实现目标的影响程度、风险的价值等。显而易见，此处风险辨识与本手册的风险识别相对应，风险分析和风险评价与本手册的风险评价相对应。

财政部在《企业内部控制规范》的“风险评估”中，指出风险评估是企业及时识别、系统分析经营活动中与实现内部控制目标相关的风险，合理确定风险应对策略。其中，“识别、系统分析经营活动中与实现内部控制目标相关的风险”及正文部分提及的“企业应当采用定性与定量相结合的方法，按照风险发生的可能性及其影响程度等，对识别的风险进行分析和排序，确定关注重点和优先控制的风险”与国资委的风险评估相对应。

3. 制定风险管理策略

风险管理策略，指企业根据自身条件和外部环境，围绕企业发展战略，确定风险偏好、风险承受度、风险管理有效性标准，选择风险承担、风险规避、风险转移、风险转换、风险对冲、风险补偿、风险控制等适合的风险管理工具的总体策略，并确定风险管理所需人力和财力资源的配置原则。制定风险管理策略还要求企业明确自身风险偏好、风险承受度和风险控制预警线。

财政部在《企业内部控制规范》的“风险评估”中，指出“企业应当根据风险分析的结果，结合风险承受度，权衡风险与收益，确定风险应对策略。综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略，实现对风险的有效控制。”与国资委的制定风险管理策略相对应。

4. 制定实施解决方案

方案一般应包括风险解决的具体目标，所需的组织领导，所涉及的管理及业务流程，所需的条件、手段等资源，风险事件发生前、中、后所采取的