

avoidance business identification probability cost scope risk index retention event context control sharing reduction prioritization strategy opportunity treatment process plan impact solution assessment monitor objective standard project knowledge analysis



锐思咨询

Less Risk, More Value

锐思·视野

企业全面风险管理专题

2013 年春季刊（总第 8 期）

四月锐思公开课第一期：

——“财务分析与控制”系列课程

财务分析与控制在企业经营管理过程中的重要性不言而喻，其发挥于万千家企业的核心作用不容小觑。完整高效的财务分析与控制体系不仅能够为企业的所有者和管理者提供决策和管理的依据，并且能够使企业之命脉——资金流通过更明智的流向为企业带来更大的价值和利益。锐思咨询的资深讲师团队旨在通过分析财务风险、解读财务准则、讲解资金最佳动向为您呈现“财务分析与控制”系列课程。

课程安排 >

时间安排	课程	课程收益	嘉宾讲师	价格
4月17日	财务风险与控制	<ul style="list-style-type: none">● 帮助企业构建有效的财务分析指标体系和风险防范机制● 帮助企业掌握与财务风险相关的控制措施	李若山	4800元
4月18日	财务准则解读	<ul style="list-style-type: none">● 帮助企业了解我国财务会计准则背景及其影响● 帮助财务人员掌握准则原理与实际应用	邹子霖	
4月19日 上午	财务分析与决策	<ul style="list-style-type: none">● 帮助公司管理人员和财务人员从公司战略的角度进行财务数据的分析● 帮助企业有效利用财务数据辅助财务决策	金鉴中	
4月19日 下午	财务管控体系与资金管理	<ul style="list-style-type: none">● 帮助公司管理人员和财务人员了解资金管理的方法及财务管控体系建立的方法	马军生	

锐思 视野

讲师团队 >

李若山：教授、复旦大学博士生导师。国内内部控制理论及实务领域权威，先后担任复旦金融期货研究所所长、上海证券交易所专家委员会委员、财政部会计准则委员会咨询专家、中国会计学会学术委员会委员、上海市司法会计鉴定委员会委员，在国内担任太平洋保险等多家 500 强企业的独立董事，在业界声誉卓著。

邹子霖：现任立信会计师事务所(普通合伙)高级顾问。具有三十余年从业经验，对于企业财务、审计领域现状及问题有独到见解。培训经验丰富，授课思路清晰，重点突出，逻辑性强，旁征博引，大开大合。

金鉴中：高级会计师。现任上海地产(集团)有限公司业务总监。曾任黄浦区房管局计财科科长、新黄浦集团计财部经理兼总裁特别助理、新黄浦集团计财部经理、总会计师、新黄浦集团副总裁、总会计师。长期在企业集团工作，具有丰富的集团公司财务管理经验。

马军生：复旦大学管理学院会计学博士、上海证券交易所博士后、注册会计师。主要研究领域：内部控制、风险管理、会计准则及资本市场会计问题、财务分析。近年来为三十多家企事业单位提供内部控制、风险管理及财务会计等相关的咨询。

费用包含 >

- ✓ 每日培训讲师费
 - ✓ 培训资料一套
 - ✓ 茶歇及午餐费
 - ✓ 国内外内控经典案例解读资料一套
- (不含住宿及交通费用)

培训地点 >

上海市黄浦区南京东路 61 号新黄浦金融大厦 9 楼 (和平饭店斜对面)

报名回执表（复印有效）			
单位名称			
邮寄地址			
电 话		传 真	
报名课程			报名人数
姓 名	职 务	电话/手机	E-mail
付款方式			
指定付款方式	公司户名：上海立信锐思信息管理有限公司		
	账 号：1001234609006894517		
	开 户 行：工商银行南京东路第一支行		
汇款提醒	请在汇款单备注栏注明“参加立信锐思培训课程”		
会务组联系方式	电 话：021-63214297		传 真：021-63214767
	联系地址：上海市南京东路61号9楼（200002） 联系人：丁老师		
回执提醒	参会单位需在4月15日前将回执及回款凭证复印件邮寄或传真至会务组		

最新政策

关于 2013 年中央企业开展全面风险管理工作有关事项的通知-----	1
-------------------------------------	---

方法指南

企业全面风险管理的实施要点与发展趋势	
——基于对《中央企业全面风险管理报告》模本变化的分析-----	10
国有企业基于 EVA 的精细化财务预警体系-----	17
小议企业廉洁风险管理体系的建设-----	35
风险评估的方法与实践-----	38

案例解读

合同管理中的细节-----	46
信息系统中的“魅影”-----	50

他山之石

企业风险管理——重大风险预警指标的工作思路与方法-----	53
企业风险管理——理解并沟通风险偏好-----	58

概念释义

风险管理词汇释义-----	84
---------------	----

《关于 2013 年中央企业开展全面风险管理工作有关事项的通知》 (国务院国有资产监督管理委员会)

2013 年是落实中央企业“十二五”改革发展“一五三”总体思路的重要一年，也是中央企业管理提升活动的关键阶段。为进一步提升中央企业适应复杂经济环境和市场形势的能力，不断提高全面风险管理水平，促进企业持续、健康、稳定发展，现就 2013 年中央企业开展全面风险管理工作的有关事项通知如下：

一、提升风险研判能力

各中央企业要紧密围绕企业发展战略，结合“做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业”核心目标的要求，加强对未来中长期所面临风险的全局性、趋势性研判，准确定位风险管理工作的方向和重点，切实为企业实现经营目标提供支撑和保障。要及时把握并深入分析国内外形势的变化，提高企业对经营环境变化的敏锐性和对发展趋势的预判能力，及时调整当期经营策略和应对措施，合理控制纯粹风险，稳妥把握机会风险。要认真总结近期企业内外部发生的各类重大风险损失事件和典型案例，从中汲取经验教训，举一反三，采取切实有效措施，杜绝类似事件在本企业重复发生。

二、加强重大风险的全过程管理。

各中央企业要以重大风险管理为抓手，不断提升全面风险管理工作的实效性。要紧密围绕企业战略目标和当期经营目标开展风险评估，建立常态化风险评估机制，不断完善风险评估方法和流程，切合实际地制定重大风险评判标准。要进一步完善重大风险的管理策略，明确风险偏好和风险承受度，据此制定重大风险的解决方案，明确重大风险的责任主体和应对措施，并合理配置资源，确保重大风险管理措施落到实处。要建立重大风险的监控预警机制，科学设置监控指标，及时掌握、分析重大风险的变化趋势，动态调整管理策略，实现对重大风险的动态管理和有效管控。

三、将风险管理与日常经营管理有机融合

各中央企业要将全面风险管理与日常经营管理有机融合，特别要提高全面风险管理服务于重大事项决策的能力。要注重营造良好风险管理文化氛围，加强企业风险管理政策的宣贯力度，建立风险管理工作宣传和培训常态化机制，倡导将风险意识和风险管理思想融入日常经营管理活动中，尤其是战略决策、投资并购、“三重一大”等重大事项决策过程中。要进一步明确董事会、经理层的风险管理责任，风险管理职能部门的风险管理业务指导责任，以及审计部门的风险管理工作监督责任。要注重发挥制度和流程的规范性作用，通过固化流程将风险管理理念、方法和技术嵌入日常经营管理和重大事项决策过程中，特别是要建立重大事项的专项风险评估制度，构建风险管理服务于日常经营管理和重大事项决策的长效机制。

四、提升风险管理工作制度化、规范化水平

各中央企业要进一步健全、完善全面风险管理工作机制，提高风险管理工作的制度化、规范化水平。要建立健全风险管理报告制度，强化风险管理信息沟通机制，确保风险信息传递准确、顺畅，处理及时、有效。要积极探索建立风险管理评价与考核制度，制定科学可行的风险管理评价办法和标准，将风险管理纳入企业绩效考核指标体系中，建立风险责任追究机制。要建立风险管理专业人才培养体系，明确风险管理岗位的专业能力要求，建立持续教育和业务考核机制，打造专业化风险管理团队。要进一步健全以风险管理为导向的内部控制系统，营造良好内部控制环境，通过强化制度建设，规范业务流程，确保内部控制的有效性，切实发挥内部控制对防范风险的重要基础作用。

2013年，中央企业在深入开展全面风险管理专项提升工作的基础上，可自愿向我委报送全面风险管理年度报告，我委将继续编制汇总分析报告，供委领导、各厅局、监事会及各中央企业负责人参考。拟报送年度报告的中央企业请于2013年4月30日前将经董事会（总经理办公会议）审议通过的报告纸质版2份（附光盘电子版）报送我委企业改革局。工作基础较好的企业，可自愿向我委报送半年度、季度全面风险管理工作进展情况报告。

2013 年度中央企业全面风险管理报告（模本）

一、2012 年度企业全面风险管理工作回顾

- 企业全面风险管理工作计划完成情况。

简要说明本企业 2012 年度全面风险管理工作计划执行情况，以及企业董事会或经理办公会议对年度全面风险管理工作成效的评价。

- 企业重大风险管理情况。

逐一简要说明 2012 年度本企业重大风险的管理情况。如有重大风险事件发生，请至少就 1 件已有调查结论的事件，说明产生原因、事件经过、对本企业目标产生的影响、处理措施及效果，防范类似风险事件（仅限纯粹风险）再次发生或者降低影响程度的应对措施。

- 风险管理体系建立运行情况。

1. 组织体系建立及运行情况。请简要说明本企业（含所属二级单位）风险管理组织架构设置情况（提供风险管理组织架构图），董事会和经理层的风险管理责任，风险管理职能部门的职能定位和业务内容等。

2. 常态化风险评估机制建立及运行情况。简要说明本企业定期和不定期风险评估制度的建立及运行情况，重大事项专项风险评估制度的建立及运行情况，风险量化分析工具应用情况等。

3. 风险管理沟通与报告制度的建立与执行情况。全面风险管理报告制度建立与执行情况，风险信息数据库建立情况，重大风险的监控、预警、报告等机制的建立与运行情况。

4. 内部控制建立与实施情况。简要说明本企业根据财政部《企业内部控制基本规范》建立并实施以风险管理为导向的内部控制工作情况（上市公司可以用在资本市场披露的内部评价报告代替此部分内容）。

5. 风险管理评价或考核工作情况。简要说明本企业开展风险管理工作评价的评价范围、评价标准、评价方法与程序，以及评价结果纳入绩效考核体系的有关情况。

6. 风险管理文化建设情况。简要说明本企业风险管理政策的宣贯情况，风险管理工作的宣传培训机制，风险管理文化与业务发展融合情况等。

- 风险管理信息化有关情况。

简要说明本企业风险管理信息系统的覆盖范围、主要功能、重大风险监控、与现有管理信息系统对接情况等。

- 全面风险管理专项提升工作情况。

将全面风险管理作为管理提升活动重点领域开展专项提升的企业，简要说明专项提升方案（计划）的制定及执行情况。

二、2013 年度企业风险评估情况

（一）结合 2013 年度本企业经营目标，简要描述本企业 2013 年面临的内外部环境因素的变化，并就其对经营目标的影响进行总体研判和简要分析。

（二）企业开展 2013 年度风险评估的范围、方式及参与人员等有关情况。

（三）按照企业风险分类，列示企业 2013 年度风险评估的结果（详见附件：企业风险分类示例），以及经评估确定的重大风险。（以附件形式说明风险评估的方法和重大风险的评判标准。）

（四）按照风险事件发生的可能性和发生后对企业目标的影响程度两个维度，将企业评估出的 2013 年度重大风险绘制成风险坐标图。

（五）企业 2013 年度重大风险同 2012 年度相比的变动情况及原因。

（六）简要说明企业对重大风险关键成因进行量化分析的情况（包括建立分析、预测模型等）。

- 2013 年度全面风险管理工作安排

（一）2013 年度全面风险管理工作计划。

请简要说明董事会、经理办公会议或年度工作会议对本企业 2013 年度全面风险管理工作的安排部署和工作要求，以及落实相关部署和要求的年度工作计划。

（二）2013 年度重大风险管理工作安排。

1. 重大风险描述。

锐思 视野

请从风险类别、风险源（要求具体到产生的单位、项目、业务、管理活动）、风险成因、风险发生后对企业目标的影响等方面，逐一对本企业 2013 年度重大风险进行简要描述。

2. 重大风险管理策略和解决方案。

(1) 风险管理策略。请简要说明本企业对于每项重大风险的风险偏好、风险承受度及据此确定的风险预警指标等。

(2) 风险解决方案。请简要说明每项重大风险的管理现状（已有的相关制度、流程、控制措施的设计与执行情况）、责任主体，拟采取的应对措施、风险管理工具、应急处理计划等。

3. 监督保障机制。请简要说明企业对执行重大风险管理策略和解决方案的监督保障机制。

四、有关意见和建议

- 需要国资委协调解决的有关重大风险问题。

对国资委推动中央企业全面风险管理工作的意见和建议。

企业风险分类示例

一级风险	二级风险	三级风险
战略风险	投资风险	投资决策风险
		投资实施风险
		投资中止退出风险
	政策风险	
	国际化经营风险	境外投资风险
		国际工程承包风险
		海外市场开拓风险
	战略管理风险	战略规划风险
		战略实施风险
		战略调整风险
	宏观经济风险	
	产业结构风险	
	改制风险	
	并购重组风险	估值与定价风险
		尽职调查风险
		执行与整合风险
	公司治理风险	
	组织结构风险	
	集团管控风险	
	社会责任风险	
	企业文化风险	企业文化建设风险
廉政建设风险		
职业道德风险		
公共关系风险	政府关系风险	
	媒体关系风险	
	危机沟通风险	
	社会舆情风险	
业务合作伙伴风险	业务合作伙伴关系风险	
	业务合作伙伴信用风险	
市场风险	竞争风险	
	价格风险	
	汇利率风险	
	市场供求风险	市场供应风险
		市场需求风险
	衍生品交易风险	

锐思 视野

	市场营销风险	
市场风险	行业前景风险	
	客户风险	客户信用风险
		客户关系维护风险
		客户商业模式风险
	品牌与声誉风险	品牌策略风险
		品牌推广及维护风险
声誉风险		
财务风险	现金流风险	融资风险
		资金短缺风险
		债务风险
		应收/预付账款风险
	资金管理风险	资金使用风险
		资金安全风险
	预算管理风险	预算编制风险
		预算执行风险
		预算考核风险
	会计与报告风险	会计核算风险
		财务报告风险
	成本费用风险	
	担保风险	
	税务管理风险	税务操作风险
		税务筹划风险
		税金缴纳风险
关联交易风险		
资本运作风险		
法律风险	合同管理风险	
	法律纠纷风险	
	合规风险	
	知识产权风险	
	重大决策法律风险	
运营风险	健康安全环保风险	安全生产风险
		职业健康风险
		环境保护风险
		节能减排风险
	人力资源风险	人力资源规划风险
		招聘与留任风险
		人员配置风险
		关键人才流失风险
		人才储备风险
		培训与发展风险
运营风险		绩效考核风险
		薪酬与福利风险

		劳动关系管理风险
	其他项目管理风险	
	技术风险	技术变革风险
		技术停滞、落后风险
		技术引进风险
		技术应用风险
		技术创新风险
	产品风险	产品结构/规划风险
		产品生命周期风险
		产品质量风险
	资源保障风险	
	保密风险	
	研发与开发风险	产品研发风险
		技术研发风险
	存货风险	
	信息系统风险	信息系统安全风险
		信息系统规划风险
		信息系统架构风险
		信息系统运行风险
	运行控制风险	
	稳定风险	
	执行力风险	
	采购风险	
	业务伙伴风险	
	生产管理风险	
	销售风险	销售渠道风险
		产品交付风险
		退货风险
		销售实施风险
	供应链风险	
	物流管理风险	
	贸易风险	
	工程项目管理风险	工程设计风险
		工程造价风险
		工程概预算风险
		工程招投标风险
		工程分包风险
		工程进度风险
运营风险		工程质量风险
		工程安全风险

		工程竣工风险
	资产管理风险	有形资产管理
		无形资产管理
	审计监察风险	审计计划风险
		审计执行风险
		审计报告风险
	新业务开发风险	
	退市风险	

企业全面风险管理的实施要点与发展趋势 ——基于对《中央企业全面风险管理报告》模本变化的分析 (杨红惠、黄玮喆)

2006年6月,国务院国有资产监督管理委员会出台了《中央企业全面风险管理指引》(以下简称《指引》)。《指引》对中央企业开展全面风险管理工作的总体原则、基本流程、组织体系、风险管理文化、风险管理信息系统等方面进行了详细阐述。

而《指引》颁布后,中国企业先是经历了国际金融危机的冲击,而目前又面临着转变发展方式的机遇与挑战,在这个过程中企业实施全面风险管理的重点与内涵均已有了延伸与发展。综合以上背景,企业实施全面风险管理的重点,《指引》实施多年来其内涵的发展与变化,就成为企业更加关注的焦点。

而国资委从2008年起的近5年来,持续要求中央企业上报《全面风险管理报告》,这是从国有资产出资人角度对企业实施风险管理的要求的集中体现。笔者将结合国资委发布的2009至2013年度五年的报告模本(以下简称“报告模本”),对全面风险管理工作的关键要点,变化趋势,以及企业的应对措施进行分析。

一、报告模本的内容分析

笔者通过对国资委发布的2009至2013年度五年的报告模本的汇总和比较,对于全面风险管理工作的关键要点和要求披露的内容进行了梳理和分析,详细的要求披露的内容如下图。

表：2009-2013 年度报告模本的要素对比

要求披露内容	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
一、去年风险管理工作情况回顾					
去年企业风险管理工作计划的执行情况	Y	Y	Y	Y	Y
去年重大风险的管理情况	Y	Y	Y	Y	Y
金融危机下的应对措施和工作计划	N	Y	N	N	N
二、本年度风险管理工作情况介绍					
1. 本年度的风险评估情况	Y	Y	Y	Y	Y
风险管理初始信息的收集情况	Y	Y	Y	Y	Y
本年度风险评估的范围、方式和参与人员	Y	Y	Y	Y	Y
对重大风险的量化分析	N	Y	Y	Y	Y
以附件形式说明评估标准	Y	Y	Y	Y	Y
风险的数量分布	Y	N	N	N	N
绘制风险坐标图	Y	Y	Y	Y	Y
与去年相比重大风险变化情况	Y	Y	Y	Y	Y
2. 重大、重要风险管理	Y	Y	Y	Y	Y
重大风险的描述	Y	Y	Y	Y	Y
重大风险管理策略和解决方案	Y	Y	Y	Y	Y
重要风险描述	Y	Y	N	N	N
解决方案与现有管理体系的对接情况	N	Y	N	N	N
3. 风险管理的监督策略和改进机制	Y	Y	Y	Y	Y
4. 企业全面风险管理工作总体规划及本年计划	Y	Y	Y	Y	Y
三、风险管理中的其他相关工作					
1. 风险管理组织体系	Y	Y	N	N	N
企业组织机构与风险管理组织机构	Y	Y	N	N	N

锐思 视野

董事会与企业经理层	Y	Y	N	N	N
风险管理职能部门	Y	Y	N	N	N
其他职能部门及各业务单位	N	Y	N	N	N
审计委员会和内部审计部门	N	Y	N	N	N
主要所属企业的风险管理组织体系	Y	Y	N	N	N
2. 内部控制系统	Y	Y	Y	Y	Y
内控的建设现状	Y	N	Y	Y	Y
内控的建设重点	N	Y	N	N	N
《内部控制手册》内容和执行情况	Y	Y	N	N	N
建设内控系统的工作计划	Y	N	N	N	N
3. 风险管理信息系统	Y	Y	Y	Y	Y
4. 风险管理文化	Y	Y	N	Y	Y
5. 风险管理与绩效考核	Y	Y	N	Y	Y
四、有关意见和建议	Y	Y	Y	Y	Y

注：要求披露标注为“Y”，不要求披露标注为“N”。

二、从报告模本看企业推进全面风险管理

通过对国资委发布的 2009 至 2013 年度五年的报告模本的梳理和分析，笔者认为，至少有以下几个方面值得企业去思考和观察。

第一，国资委对企业推进全面风险管理的要求是内在一致和连续的。

比如五年的报告结构相似，报告关注的重点也有部分重合。从报告的结构上看，整个报告的结构都包含四大部分内容，分别为去年风险管理的工作回顾、本年度风险评估和管理情况的工作简介、企业全面风险管理体系及风险管理文化建设现状以及需要国资委协助解决的问题和工作建议。从报告的关注重点来看，五年的报告都要求对去年重大风险管理管理情况进行介绍，对与本年度企业如何进行风险评估、风险评估的结果如何、有什么重大风险、针对这些风险的管理策略和解决方案是什么等一系列本年度的风险评估和管理情况要求进行重点说明。

第二，国资委对重大风险等关键问题的关注具有针对性。

五年的报告都对重大风险较为关注，要求对重大风险进行描述并介绍重大风险的管理策略和解决方案，但五年中也各有侧重点和针对性。如在前一年度的工作回顾中，2010年因为正好处在金融危机时期，增加了对金融危机下的应对措施和工作计划的披露。2009年因为是第一年进行全面风险管理报告的编写，要求对所有风险的数量分布进行说明，较为关注风险的分布。从2010年至2013年，还增加了对重大风险的列示和量化分析，明显对重大风险的关注从简单的分布延伸到了要求进行量化的详细分析，并且还要绘制风险坐标图。

第三，企业的风险评估与风险管理解决方案始终是推进风险管理工作的主线。

对比五年的披露要求，不难发现五年中企业的风险评估与风险管理解决方案这块都占据了大量的篇幅，并对这块内容进行了详细的披露规定。五年中对于风险评估情况要求披露包括：1、风险管理初始信息的收集情况（风险数据库建立情况）；2、本年度风险评估的范围、方式和参与人员；3、以附件形式说明评估标准；4、绘制风险坐标图；5、与去年相比重大风险变化情况。风险管理解决方案的披露风险管理报告的重要目标，五年来一直是重点且变化不多，要求对风险管理策略和解决方案进行介绍，对于整个风险管理的监督改进机制进行披露，同时要求对企业全面风险管理工作总体规划及本年的企业风险管理计划进行相关说明。

第四，国资委始终对内部控制和信息系统等工作保持了关注。

五年报告要求的第四个特点就是对内部控制和信息系统等工作从09年到13年一直保持了持续的关注。在内部控制系统这一块虽然5年均有关要求但要求的披露内容各不相同。2009年要求介绍建设内控系统的工作计划，该项在2010至2013年被删除；2010年删减了内控建设现状的披露要求，但增加了内控建设重点的披露要求；

三、对企业推进全面风险管理工作的启示

结合前文对报告模本的分析可以看出，企业推进全面风险管理工作是有其核心要求和内在规律的，由此，笔者认为企业在推进全面风险管理体系建设的工作中应当注重以下四个问题。

（一）企业应当按照对风险进行“识别-评估-管理”的思路，抓住全面风险管理的本质。

尽管许多企业处在建设全面风险管理体系的不同阶段，但往往都存在同一种现象，那就是过多的关注风险管理的手段、方法与形式，某种程度上，将全面风险管理变成了一个文案汇报工作，而忽视了企业全面风险管理的本质。

从以上对报告模本的分析可以看出，国资委所关注的全面风险管理的主线和本质可以概括为两点：一、企业是否科学合理的识别和评估了风险；二、企业是否在风险评估后提出了相关的管理策略和解决方案，并且予以实施和跟进。

而对于风险识别工具与分析模型、风险类别、风险偏好及承受度、风险管理策略等战术层面的问题，报告模本里则未做硬性的限定；因而企业应当根据自身实际情况建立起合理的理论框架，选择性地使用这些工具；对于非重大风险，甚至可以在满足自身需要的情况下，视情况舍弃这些理论框架。例如，在 2011 至 2013 年版的报告模本中，只要求企业对重大风险进行量化分析、分类、标注风险坐标图、建立风险偏好、风险承受度和风险预警指标。而企业对非重大风险，可以选择进行详细深入的分析 and 处理，也可以指定专人进行跟踪负责，在符合企业管理实际的基础上，以较少的精力和较高的效率进行解决。

（二）企业应当在关注各类风险的同时，更加关注重大风险的评估和解决方案

比较报告模本五年来的变化，可以发现国资委对企业全面风险管理工作的关注体现了重要性原则，在 2009 年和 2010 年模本中，只要求报告了重要和重大风险。而 2011 年至 2013 年的报告更进一步，要求企业描述和汇报重大风险的评估过程和解决方案，模本中强调对于重大风险要建立“包括风险事件发生前、中、后拟采取的应对措施，包括重大风险发生后的危机处理计划等。”

企业要求中央企业建立常态化的风险评估机制，国资委在模本中也要求中央企业披露风险评估机制的建立和运行情况，特别是重大事项专项风险的风险评估制度的建立和运行情况。

而这与企业实施全面风险管理的现状高度契合，自 2008 年起，中央企业近几年的重大风险案例不断，从中信泰富衍生品巨亏案所体现的市场风险，到中石油大连输油管道爆炸事件所体现的运营风险，从中国铁建麦加轻轨项目的巨亏所体现的战略风险与财务风险，到 2011 年初审计署披露的中国人寿中国人保 30 亿元资金违规所体现的合规风险。按照规划，以上这些央企应当均已经建立了全面风险管理体系；而这些案例都显示，重大风险一旦发生或处理不当，还是会给企业造成难以弥补的巨大损失甚至灭顶之灾。重大风险应当时时刻刻得到企业高层领导的重视，相关的措施和方案应当充分落实到位，并加强监督检查。

（三）企业应当根据全面风险管理的实施重点，建立起科学规范的风险管理文档或工具，提升风险管理的业务水平和工作效率。

在风险识别和评估层面，企业应当通过梳理业务经营情况，明确各个业务单元以及各项业务流程中是否存在风险，风险严重程度，风险的责任部门甚至责任人，并将这些信息通过《风险数据库》的形式进行记录，并将每项风险的管理责任落实到相应部门。

在风险管理策略和风险管理解决方案层面，企业可以建立并实施《风险管理控制文档》，针对不同类别，不同级别的风险建立起相应的风险管理解决方案，并组织实施。

此外，企业还应当对风险数据库进行定期更新和完善，保障体系的设计有效；同时对其风险管理流程进行监控和测试，以确保风险各项活动的运行有效。为此，企业可以建立并实施《风险管理评价文档》，通过系统化的工作程序对风险管理过程进行监督和评价。

（四）对全面风险管理、内部控制和企业信息化三项工作，企业应当进行系统思考和统一推进。

从报告模本来看，国资委历年都强调内部控制和风险管理信息系统（或者是

加入了风险管理功能的管理信息系统), 而内部控制和信息化也是企业近几年来关注的热点。2010年财政部等五部委联合发布了《企业内部控制配套指引》, 连同此前发布的《企业内部控制基本规范》, 标志着中国企业内部控制规范体系基本建成, 这套体系将自2011年起逐步推行实施。而国资委先后于2007年和2009年发布《关于加强中央企业信息化工作的指导意见》《关于进一步推进中央企业信息化工作的意见》两项重要文件, 要求加强中央企业的信息化建设。

综合来看全面风险管理、内部控制和信息化建设三件工作, 都是企业提升经营管理水平, 保持健康持续发展的重要方面。而这三件工作其实是围绕着一主线而展开: “梳理业务流程-识别流程中的风险-针对风险加强管理和控制措施-通过信息化实现信息流转-通过信息流转实现自动和集中控制和高效管理”。如果全面风险管理和内部控制不配合信息化, 那么控制成本就会过高, 各项控制措施也无法真正落地; 而如果信息化建设不事先进行全面风险管理的梳理和内部控制系统的建设, 就会产生信息系统规划问题和信息系统风险。所以企业无论从认识的高度, 还是实施的路径, 都应当将三项工作充分结合, 系统思考和统一推进。

国有企业基于 EVA 的精细化财务预警体系

(吴益兵)

面对错综复杂变化无常的外部市场，面对日益成熟个性化需求日益增强的消费者，对于刚刚从计划经济迈入市场经济中国企业来讲，传统的管理理念和方法日益受到质疑和挑战，企业要在生存中求发展，在发展中求壮大，健体强身、防微杜渐日益受到企业的重视，企业预警管理应运而生。

第一部分：财务预警的概念

1、企业财务预警管理的概念

企业财务管理就是对资金流的管理，是企业的一项重要支持活动，从国内外企业发展历史来看，企业危机往往首先是从财务管理环节爆发，因此建立和完善企业财务预警体系，对企业的生存和发展具有重要的意义。根据调查和分析，我们认为，企业产生财务风险和危机的主要因素如下表 1-1。

表 1-1 企业财务失败原因一览表

项目	内部	外部
投入资本	自有资本少	主业外投资（机）
固定资产	过度扩充，使用效率低	短期资金长期使用
资金计划	需求预测失误	营运资金紧张
存货	材料浪费、库存量大、管理不善	付款延误
人工费	劳动生产率低	支出刚性强
管理费用	居高不下	-
销售	信用管理差，依赖性强	杀价竞争
账款	余额增加，管理粗放，催收无力	坏帐，社会信用差
现金	回收率低	银根收缩

企业财务预警管理就是根据企业经营和财务目标，分析资金流动运行规律，即时捕捉资金管理过程中的堵塞、浪费、过度滞留等影响财务收益的重大管理失

误和管理波动信号，并对企业的资金使用效果进行分析评价，及时发出警报，采取相应措施，建立免疫机制，不断提高企业抵抗财务风险的能力，使企业的财务管理活动始终处于安全、可靠的运行状态，从而实现企业价值最大化的财务目标。

2、企业财务预警管理的特点

- 量化管理的特点
- 系统管理的特点
- 过程管理的特点
- 事前预警控制的特点
- 在线即时的特点
- 例外管理的特点
- 动态管理的特点
- 充分利用先进的管理理念和管理工具

3、企业开展预警管理研究的重要性

(1) 企业所面临的风险因素不断增多，风险水平不断加剧，客观上要求企业设立各种监控体系，变事后管理为事前管理。

在市场经济条件下，企业的破产、失败和企业的成立一样都是一种客观存在的经济现象。国外统计资料表明：在正常年份宣布破产的企业数量约占企业总数的1%。日本学术振兴会特别研究员清水刚通过研究发现，1896年到1982年的10次总资产排名前100家的上市公司中，企业平均寿命为25年。1983年壳牌石油公司的一项调查发现，1970年名列《财富》杂志500家大企业排行榜的公司，有1/3已经销声匿迹。许多研究表明，在企业的演进和发展历史中，企业的平均寿命很低，死亡率很高。但是，与此同时，也有一些百年以上长寿公司，甚至还有存续二、三百年的企业。

企业要在竞争中始终处于有利地位，做百年企业，必须不断提高自己的适应能力和抗风险能力，必须创造、发展和不断提升自己的核心竞争能力。企业在经营管理过程中的稍微一点失误或疏忽就很可能造成危机，因此，企业必须始终处于高度的警惕状态。

(2) 提高企业危机管理能力。

当代社会已经进入到知识经济时代。新技术、新发明、新思路如雨后春笋层出不穷。随着 IT 技术的发展，当代社会信息化程度越来越高，各种信息涌向企业，在激烈的市场竞争中，谁的信息化管理水平高，谁就主动，谁的决策反应速度快，谁就抢占良机，企业一步失误可能会遭受致命性的打击，企业预警管理正是基于这种考虑而产生和发展的。

传统理论注重于企业成功管理的研究，注重于企业发展的研究，忽视了企业风险失误的研究，忽视了企业预防强身的研究，造成企业在遇到重大问题和波动时措手不及，甚至形成危机。企业预警管理则可以弥补传统管理理论的不足。

(3) 我国正处于新旧机制转轨时期，企业将面临各种新情况新问题。

当前我国正逐步建立和完善社会主义市场经济体制，旧体制仍留有各种痕迹，新秩序又没有建立起来，新旧的磨擦难免会出现各种问题，每个企业都要关注和适应这种环境，即使是风头正劲的企业也不可高枕无忧，需要建立预警机制。

总之，面对变化莫测的外部竞争环境，面对需求多样化的消费者，面对虎视眈眈的跨国公司，建立和完善企业预警管理机制迫在眉睫。如果我们的企业能够提早认识到企业预警的重要性，就不会有安然事件的发生，也不会有三株、巨人集团的衰败。事实表明，建立企业预警机制，对提高我国企业的竞争能力和可持续发展能力具有重要的现实意义和深远影响。

4、建立企业财务预警体系的程序和方法

建立企业财务预警体系应执行以下程序：

- (1) 制定企业经营发展战略
- (2) 分析资金管理业务流程
- (3) 分析资金管理关键活动
- (4) 调查了解企业资金管理业务流程的薄弱环节
- (5) 确定企业财务预警体系及指标构成
- (6) 确定预警指标标准值、合理波动区间和临界点
- (7) 明确预警指标的收集渠道、方法和口径
- (8) 规定财务警报的发出规则
- (9) 分析警报原因，建立决策反应机制

(10) 制定财务预警的对策

在建立企业财务预警体系过程中，可以以控制论、系统论、信息论为理论基础，综合运用了流程分析法、趋势分析法、比较分析法、结构分析法、观察法、调查法和专家咨询法等，考虑企业信息管理系统现状，借助计算机、局域网和互联网等现代设备和手段，并进行动态调整，以达到及时、高效、准确的目的。

第二部分： 企业财务预警的体系

1、企业资金流动过程

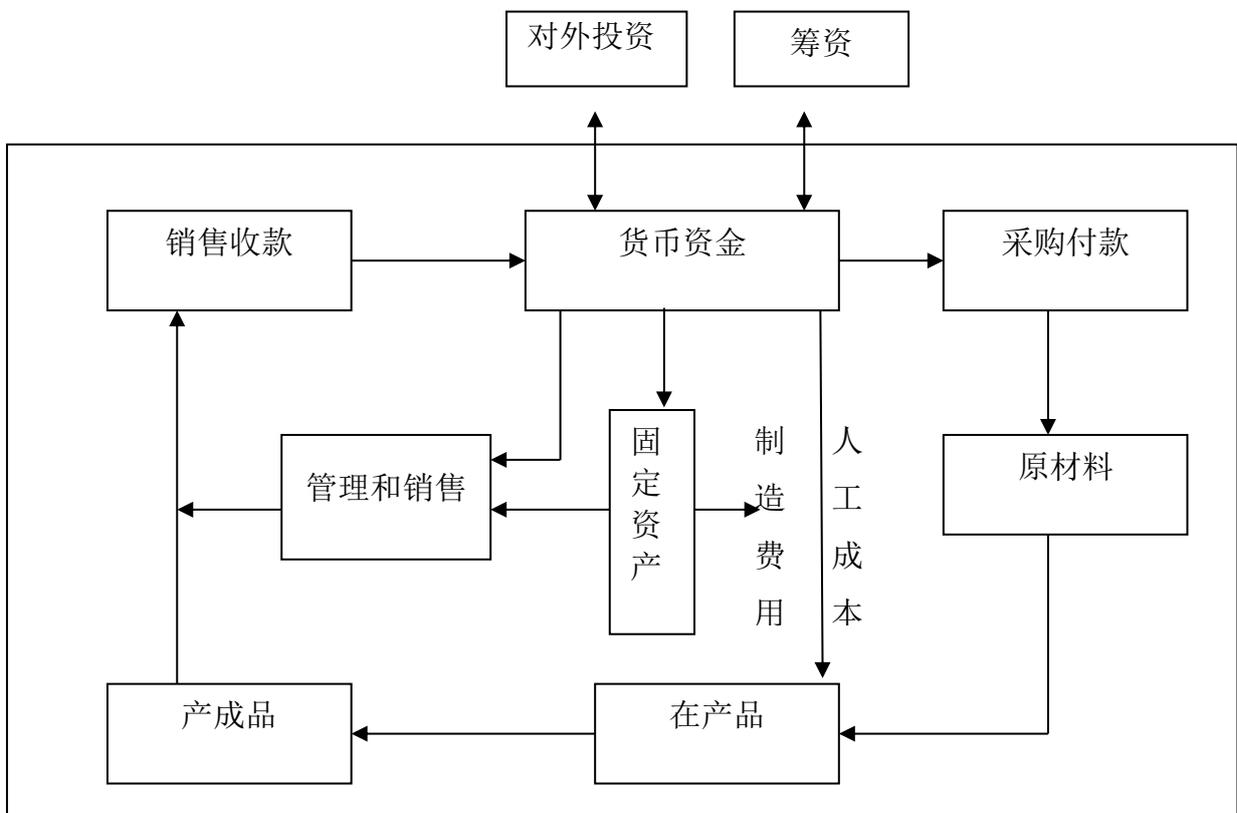


图 2-1 企业资金循环示意图

根据企业财务管理的特点，为了建立财务预警体系的方便，这里以制造业为基础对资金流动循环进行梳理，资金在企业中的流动循环过程如图 2-1 所示。

从上图可以看出，企业资金流动主要包括筹资、运用、投资和分配，上图方框内的循环为企业资金运用的过程，即从货币资金到购买原材料到生产到销售最后又形成货币资金，实质上就是资金在采购供应、生产、营销和基础管理经营活

动的流动。企业在资金运用过程中，如果资金不足，需要从内、外部筹集资金，即筹资活动；如果资金产生剩余，企业可以对外投资，即对外投资活动；资金在循环过程中的增值，有一部分需要分配各投资者，即分配活动。

2、企业财务预警管理的基本内容

从企业资金运用过程来看，除保证资金在各个环节良性运转外，为了保证各环节的衔接，还需要一个指挥系统，同时货币资金本身也需要管理，因此，资金运用也包括资金计划和货币资金本身的管理。

根据我国目前企业管理体制和实际运作，我们认为资金分配过程基本上是由企业决定，需要预警的内容并不多。

企业是一个整体，各项资金活动必须相互衔接和匹配，因此，我们需要对资金运行总体效果进行分析和评价，即财务报表分析预警。

为了保证企业财务管理活动的正常有序开展，必须给予组织上的保障，因此，企业财务组织也是需要预警的一部分。

建立财务预警体系后，如果处理不当，将面临财务危机，因此，财务危机管理是财务预警管理的一个后续和补充。

在资金运用过程中，由于固定资产具有其自身的特点，因此，我们将固定资产单独考虑。

综上所述，我们将企业财务预警内容分为：

- 企业财务管理环境预警
- 企业营销活动财务预警
- 企业生产活动财务预警
- 企业采购供应活动财务预警
- 工程项目和固定资产财务预警
- 企业基础管理活动财务预警
- 企业筹资活动财务预警
- 企业对外投资活动财务预警
- 企业货币资金财务预警
- 企业财务报表分析预警

- 企业财务组织预警
- 企业财务危机管理

3、企业财务预警管理系统组成

企业财务预警管理是现代企业管理的一项重要内容,其基本思路为对大量企业内外部相关资料进行跟踪监测,及时发现企业生产经营中存在的问题,并对这些问题进行分析,判断其对企业发展的影响程度,并对重要问题进行管理,以实现企业的良好治理,维持企业的可持续经营。

企业财务预警管理系统由三个部分构成:财务信息监测系统、财务风险分析系统和财务风险管理系统。具体如下:

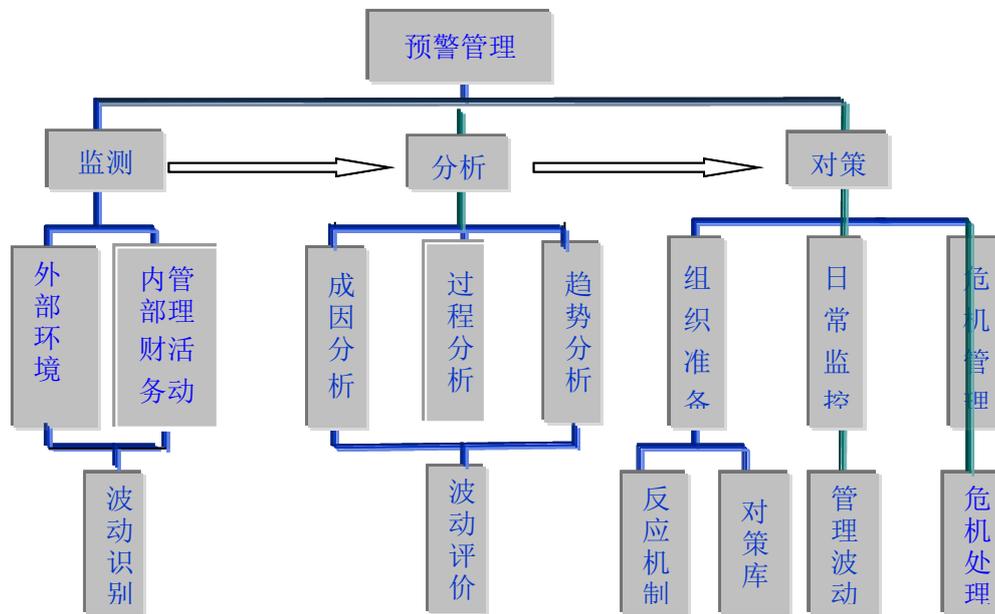


图 2-2 企业预警系统结构图

(1) 信息监测

主要内容为对企业内部财务数据及外部相关市场、行业环境等信息进行监测,找出波动部分,为财务风险分析提供事实依据。

这一系统必须不断刷新,不断升级,以确保财务信息的及时性、准确性和有效性。

(2) 风险分析

主要内容为对波动部分进行具体分析,包括找出波动原因、分析波动过程、

预测波动趋势等，再此基础上对波动进行评价。

财务风险分析机制是财务预警管理系统的关键和核心，只有通过财务风险分析才能找出重大事项，为财务风险管理提供依据。

(3) 风险管理对策

主要内容有三个方面：组织准备、日常监控和危机管理，即为应对可能存在的财务风险而从建立健全危机反应机制和完善危机对策库两方面做好组织准备；为管理波动而进行日常监控；对实质性财务风险进行处理。

只有对企业财务风险进行恰当的处理能及时、正确地解决危机，保持企业的可持续经营。

4、企业财务预警信息管理系统

企业财务预警信息管理系统一般是在企业信息管理系统或财务信息管理系统中加入的一个模块。其主要功能是对财务预警信息进行收集、加工、储存、传递和利用，其一般结构如下图。

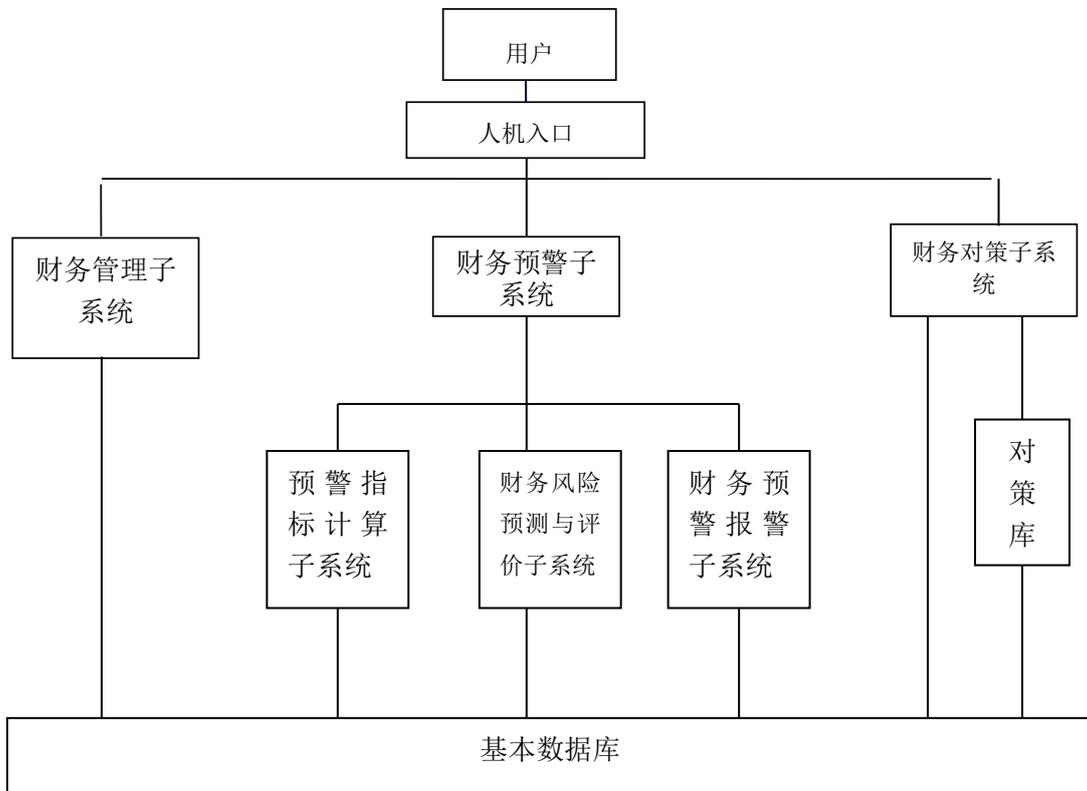
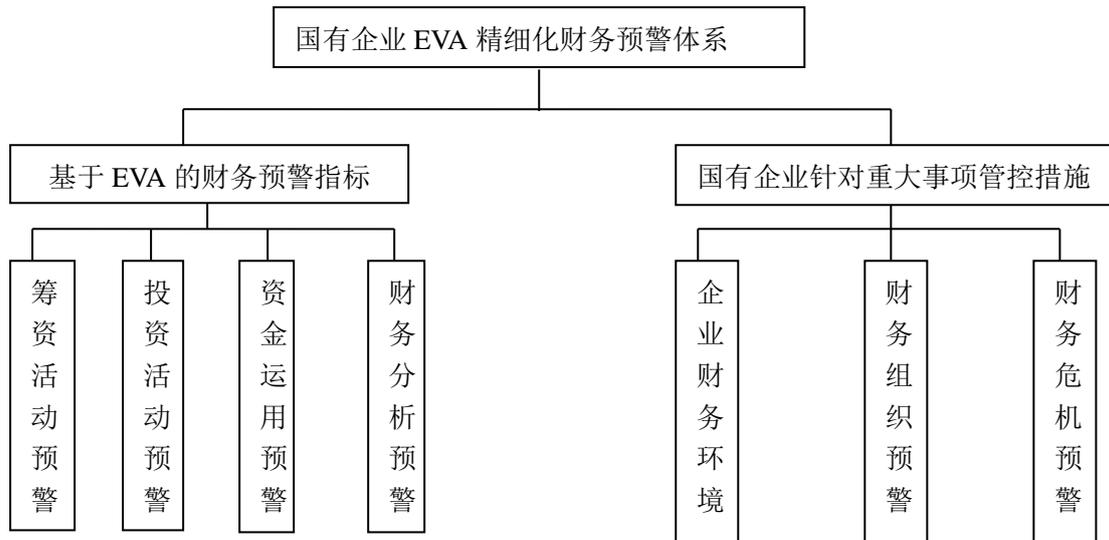


图 2-3 企业财务预警信息系统图

5、企业财务预警体系的基本结构

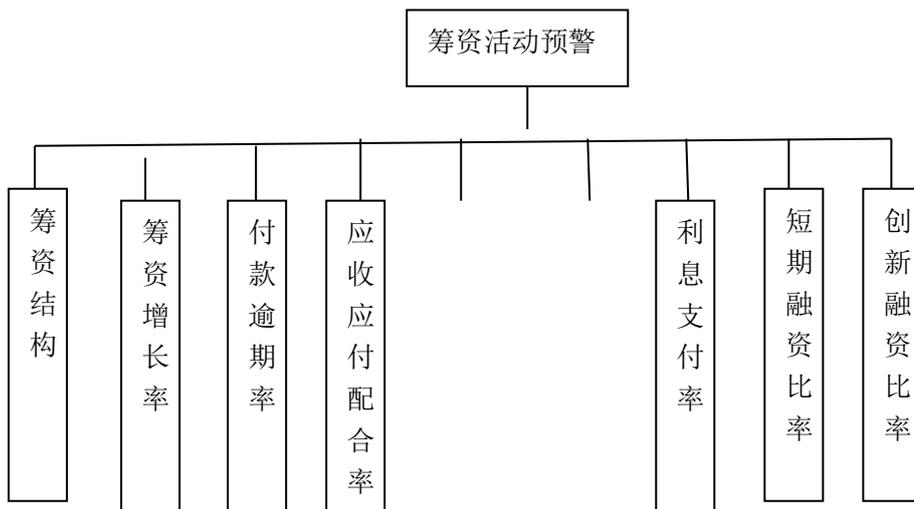
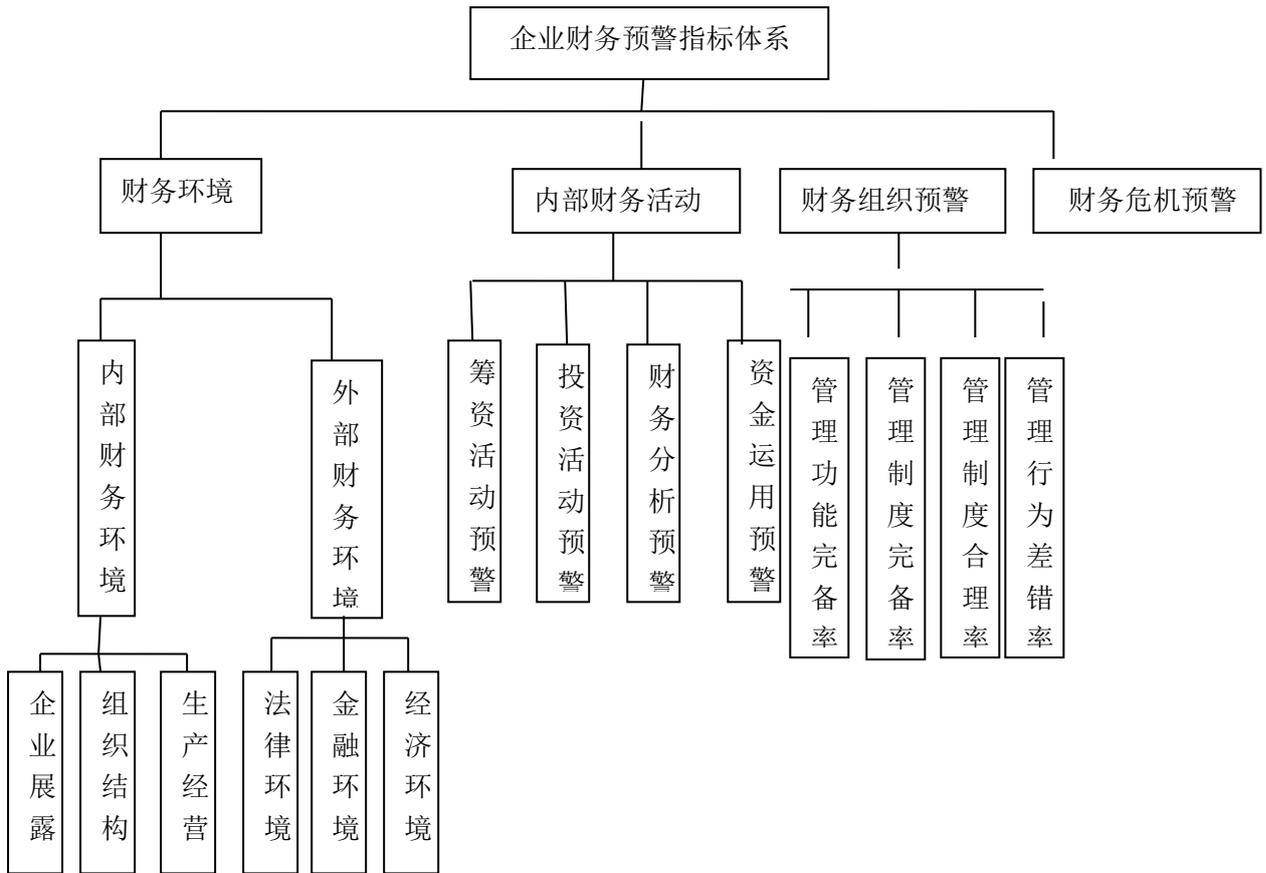


国有企业财务预警体系主要从以下两个方面来构建：基于 EVA 的财务预警指标和国有企业针对重大事项的管控措施。

基于 EVA 的财务预警指标分四大类：筹资活动预警、投资活动预警、资金运用预警和财务分析预警，这四大类主要以资金活动为对象。

国有企业针对重大事项的管控措施主要有三大类：企业财务环境的监测、财务组织预警和财务危机预警。

具体详细指标如下



6、报警口径和方法

(1) 报警口径

当某一指标达到某一临界点时，就发出警报。如采购计划合理变化率为上下20%，当变化率达到30%时，就应报警。又如，当发现内控连续失效时，如采购付款违背内部授权制度，有两道以上环节连续违规，证明不正常，就应报警。

某几个指标同时超标发出报警。如资金安全率和经营安全率两个指标组合；又如当库存物品报废损失额(率)虽然没有达到报警点，但是盘点差异率也较高，如果这两个指标都达到某一极限，也可以报警。

当某一现象出现时发出报警。如公司发生诉讼。

几个现象组合出现发出报警。

总体风险超标发出警报。如Z值低于1，发出高度警报。

(2) 报警方法

A. 报警规则

报警类别和性质：警报可以分为轻度、中毒和高度。如采购计划变化率在30%-50%为轻度报警，在60%-80%为中度警报，超过80%为高度报警。再如，内部控制完全失效可以高度报警。

报警渠道：通过什么渠道报警，可以越级直接反映，还是逐级汇报等。发出报警时，根据警报性质，应让有关主管领导首先得到此信息，如当发出高度财务警报时，公司总经理和财务总监在打开计算机时应首先看到此信号。

报警方式：报警方式可用内部局域网通报、口头报告、书面报告、电话等形式报警。

报警时间：在什么时间报警。如规定轻度警报必须在当天之内报出，中度预警必须在发现2小时内报出，高度报警必须即时报出。

报警对象：向谁报警问题。如高度警报直接向财务总监和总经理报告。

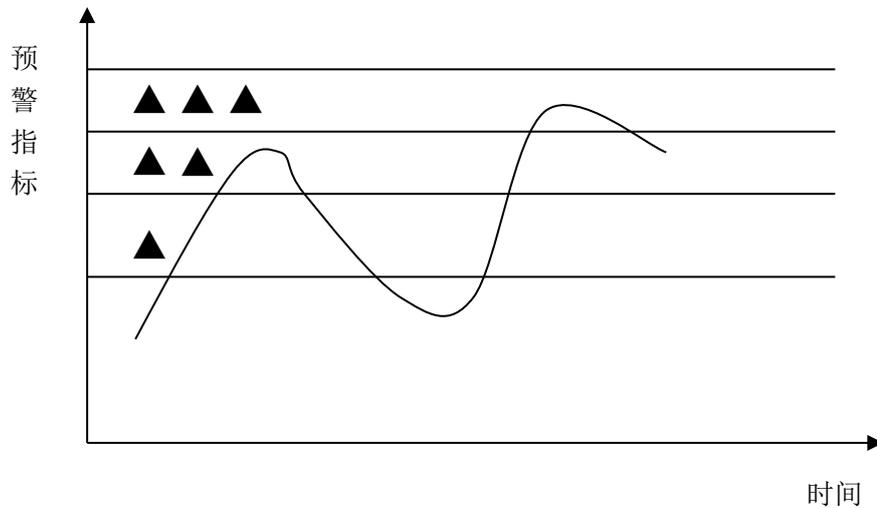
B. 报警输出信号

报警信号内容应包括警报性质、警报具体内容、警报发生的环节、警报原因和措施建议。

报警信号可用★、▲或◆等表示，单个符号表示轻度预警，双符号表示中度预警，三个符号表示高度预警。

●报警信号发展趋势图

如图 2-4 给出一个全貌，可以分析企业现状、发展过程和趋势。



●局部报警信号图 图 2-4 报警信号发展趋势

如图 2-5 可以给出企业财务管理某个环节的财务预警情况。

时间 \ 指标	1	2	3	4	5	6	7
偿债能力		▲	▲▲				
营运能力				▲	▲▲	▲▲▲	
盈利能力			▲				
发展能力				▲▲			

图 2-5 局部环节报警信号图

第三部分： 财务预警系统的量化指标

企业的各项财务管理活动，经过会计的确认、计量记录、归类汇总，最终形成了财务报表，财务报表是对过去财务管理活动结果的综合反映。企业财务报表主要有资产负债表、利润表、现金流量表和其他辅助报表。

财务报表分析是以财务报表为依据，将大量的报表数据经过处理和加工，使其转换为决策有用的信息和数据。企业财务报表虽然具有一定的滞后性，但通过分析，可以系统评价企业过去财务管理整体效果和变动趋势，通过预警可以帮助企业把握财务管理发展方向。一般情况下，财务分析预警并不能提供最终的对策

和方法。财务报表分析预警后，企业应当结合财务环境、行业因素和本企业其他相关财务管理活动信息，经过调查研究，分析原因，提出对策。：

1、资产结构、负债结构分析预警

(1) 资产结构主要预警指标和合理波动区间确定

表 3-1 企业资产结构预警指标一览表

预警指标	标准和合理区间	备注
流动资产与总资产比率	利用结构分析法、趋势法、比较分析法等确定	
存货占流动资产比率	同上	
应收账款占流动资产比率	根据销售政策、行业特点，采用趋势分析、结构分析法	
固定资产与总资产比率	根据行业特点和固定资产管理要求	
对外投资与权益比率	结合投资管理，根据企业发展战略确定	低于 50%
长期适合比率	固定资产 ÷ (自有资本+固定负债)	小于 1

(2) 负债筹资结构主要预警指标和合理波动区间确定

表 3-2 企业负债结构预警指标一览表

预警指标	合理波动区间
短期负债与总负债比率	根据企业经营特点和发展阶段，按照趋势分析、对比分析等
应付帐款周转率	销售收入/应付帐款，比较分析、趋势分析等
临时负债与总负债比率	对负债进行再分类，按照趋势分析和筹资政策、资金成本确定
单笔（家）负债与总负债比率	应分散风险，合理分配借款笔数和到期时间
银行借款占总负债比率	不宜过高
内部职工借款逾期率	逾期意味着风险

2、偿债能力、营运能力、盈利能力和发展能力预警

(1) 偿债能力分析预警

表 3-3 企业偿债能力预警指标一览表

预警指标	合理区间
流动比率	一般为 2，根据企业特点，采用趋势分析法
速动比率	一般为 1 根据企业特点，结合资产结构，采用趋势分析法
临时资产/临时负债	一般为 1 对资产、负债进行再分类
N1、N2、N3 与流动负债比率	根据企业特点，采取经验取值法、专家调查法等确定
资产负债率	根据行业特点，采用比较分析法、趋势分析法、专家调查法等确定区间
已获利息倍数	EBIT/I 比较分析法、趋势分析法，以最近几年的最低指标为依据确定，接近 1 或小于 1 预警
财务杠杆 DFL	EBIT/(EBIT-I) 根据趋势分析，结合资本成本和经营情况
长期债务与营运资金比率	一般应小于 1
信誉评级下降	发生时预警

(2) 营运能力分析预警

表 3-4 企业营运能力预警指标一览表

预警指标	合理区间
原材料周转率变化	趋势分析法，提高生产效率和降低存货
在产品周转率变化	同上
存货周转率变化	同上
应收帐款周转率变化	结合销售政策和信用政策

其他指标包括：流动资产周转率、营运资金周转率、总资产周转率、固定资产周转率等。当上述指标发生大幅度变化时，应当预警。

(3) 盈利能力分析预警

1) 正向预警指标

正向预警指标为指标越大越有利，指标主要有：销售毛利率、资产净利率、净资产收益率等。一般该类指标应根据企业历史情况、行业资料确定，该类指标大幅度下降或接近 0 时应当预警。

2) 负向指标

负向指标为越小越好，主要有销售成本率、销售管理费用率、销售财务费用率、销售费用与收入比率、销售税金比率等。当该类指标大幅度提高、达到或接近企业最大承受能力时，应当预警。

(4) 发展能力分析预警

表 3-5 企业发展能力预警指标一览表

预警指标	合理波动区间
销售收入增长率	根据趋势分析，低于正常增长率或超常增长
固定资产增长率	应与销售增长、生产能力增长匹配
固定资产增长与销售收入增长比率	应小于 1，基本平稳
利润增长/收入增长	应大于 1，基本平稳
利润增长/资产增长	同上
净资产增长率	大幅度下降
非商业信用负债增长率	大幅度增长，或大幅度超出资产增长率
实际增长率/可持续增长率	1 左右，相差悬殊预警

3、 现金流量分析预警

(1) 现金流量结构预警

- 经营活动现金流入比重：可采用历史比较、同业比较确定合理区间。
- 经营活动现金流入流出比：一般大于 1

(2) 现金流量流动性预警

●现金流量适当率：营业现金流量/(资本投资+存货增加+股利+债务偿还)，反映营业现金流量满足企业最主要的现金支出程度。一般大于1，根据企业实际、历史和同行业数据确定区间和预警标准。

●现金流动负债比、现金到期债务比：根据同行业资料确定。

●现金债务总额比：根据历史和行业数据，结合资金成本确定，一般以利息率为限。

●现金利息支付保障倍数：经营现金流量/本期支付利息。根据企业历史和行业资料确定。

(3) 现金流量收益质量预警

●净收益营运指数：经营净收益/净收益，反映企业经营收益与非经营收益的关系，当该指标大幅度或持续下降时，证明企业收益质量存在危险，应当报警。

●现金营运指数：经营现金净流量/经营所得现金，反映企业经营收益现金回收情况，一般以1为标准。

(4) 现金流量总量分析预警

●流动资金投资和支付利息前的营业现金流量 X_1 ：为净利润加非付现费用、非经营损失，不包括利息收入和利息费用。该指标反映企业销售收现补偿成本费用后的流量。该指标应大于0，企业可根据发展战略、经营决策、行业特点和销售政策确定报警口径。

●流动资金投资后的营业现金流量 X_2 ：为 X_1 减流动资金投资额，反映 X_1 用于流动资金投资后的现金流量。该指标一般根据企业的利息支付额确定。如果该指标小于利息支付额，企业将变卖资产或筹资支付利息。

●流动资金投资后支付利息后的营业现金流量 X_3 ：为 X_2 减支付利息后的现金流量。反映企业用于满足长期投资的现金，一般可与长期投资资金需求比较确定。如果 X_3 小于长期投资资金需求，意味着企业需要外部筹资来保证增长。

●支付长期投资后的现金流量 X_4 ：为 X_3 减长期投资资金后的流量，该指标一

般与需要支付的股利比较。如果该指标小于支付的股利，企业需要借款发放股利或者改变股利政策，如果该指标大于股利，可用来还款或回购股票。

第四部分： 财务预警体系的非量化指标(重大实现，如三重一大)

1、或有事项预警

或有事项包含两个层次：一是或有负债，一是或有资产。根据企业会计准则的规定，或有负债包括以下内容：

- 已贴现商业承兑汇票形成的或有负债；
- 未决诉讼、仲裁形成的或有负债；
- 为其他单位提供债务担保形成的或有负债；
- 其他或有负债（不包括极小可能导致经济利益流出企业的或有负债）。

或有资产理论上也包括很多项目。但由于或有资产事项的发生对企业是有益的，因此，或有事项的预警主要是对或有负债的预警。

2、对外担保预警

1、对外担保业务流程图

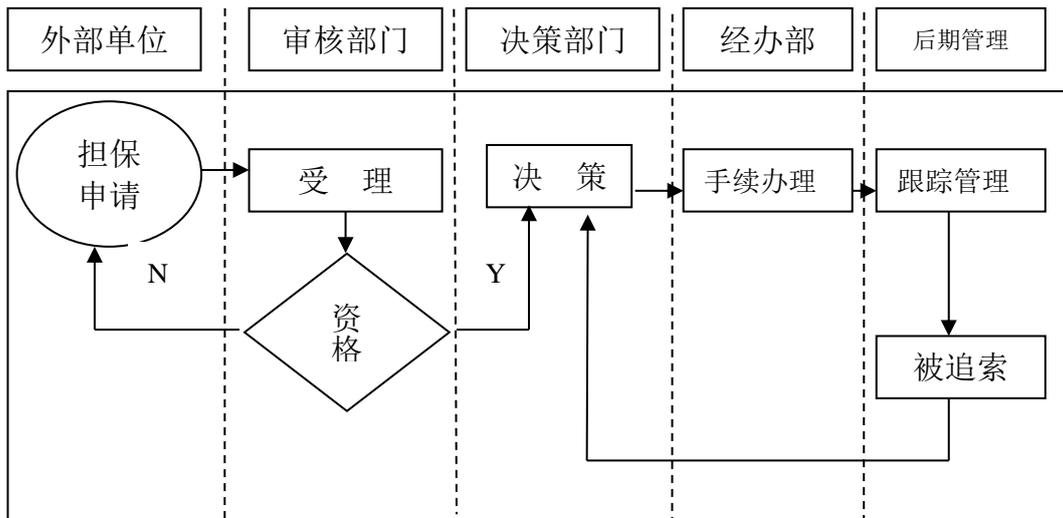


图 4-1 企业对外担保业务管理流程图

3、质量索赔预警

序号	管理的问题	预警指标	对 策
1	没有专门的管理部门	是否有台帐	设立专门的对外担保管理部门
2	被担保人资信变化,没有及时跟踪	被担保人的资信大幅度下降	由专门部门收集、跟踪被担保人资信信息
3	无原则对外担保	对外担保数增加额	资格审核: 签订互保协议、被担保人资信和与被担保人的关系总量控制
4	被第三方追索	是否被追索	积极应诉和追索

表 4-1 对外担保财务预警指标一览表

出现了质量事故,不仅会给企业造成经济损失,而且会造成商誉的损害,尤其是对消费品生产企业。如三株在湖南的失败就是一个很好的例子。

1、质量事故的常见管理流程

2、质量事故管理中常见的问题、预警指标与对策

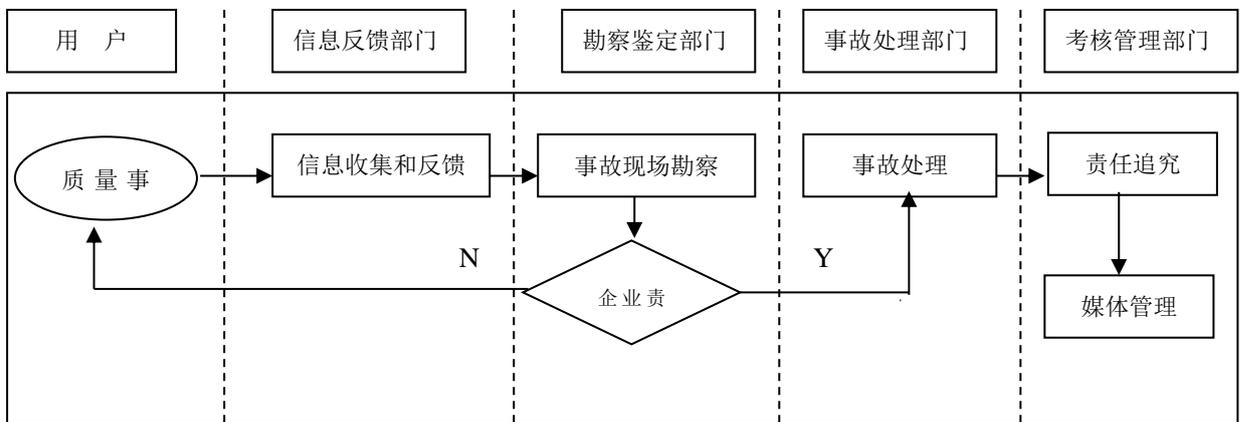


图 4-2 质量事故管理业务流程图

4、未决诉讼预警

由于质量原因、欠款违约和股东出资纠纷等而引起的诉讼,不仅会给企业造成经济损失,而且会造成商誉的损害,尤其是债务人的起诉,往往会产生连锁反应,对企业的影响也是致命的。因此应作为作为预警管理的主要内容。

1、外部诉讼案件管理流程。

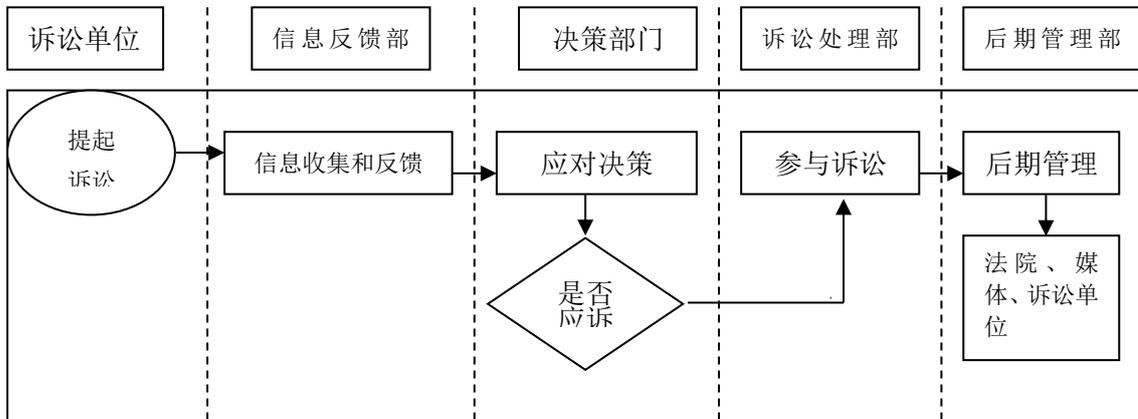


图 4-3 外部诉讼案件管理流程图

2、管理中存在的问题、指标与对策

表 4-2 质量事故财务预警指标一览表

序号	管理的问题	预警指标	对 策
1	事故反馈不及时	是否有快速反应机制	建立快速反应机制
2	对媒体管理不善	对公司不利的报道	加强公共关系
3	质量索赔事故统计不真实	质量索赔事故数量、频率和被索赔金额	及时报送有关统计报表
4	没有内部责任追究制度	是否有内部责任追究制度	建立有效的内部责任追究制度

表 4-3 外部诉讼财务预警指标一览表

序号	问题	预警指标	对 策
1	信息反馈不及时, 没建立快速反应机制	是否建立快速反应机制、专门的部门	设立专门的诉讼管理部门或岗位, 建立快速反应机制
2	对媒体管理不善	公关费用开支比例	增加公关部门的开支

小议企业廉洁风险管理体系的建设 (高焱)

企业廉政建设作为组织守法与规范经营的重要基石,关系到企业的健康可持续发展。2012年6月,国资委党委印发了《关于加强中央企业廉洁风险防控工作的指导意见》的通知,意见中指出廉洁风险是企业人员利用职权谋取私利给企业带来危害性或负面影响的可能性。廉洁风险防控是指按照党风廉政建设责任制规定,由企业各责任主体共同实施的排查、识别、评估和防范廉洁风险的管理过程。

如何认识廉洁风险?如何防范廉洁风险?这些问题成为企业关注的重要课题。锐思咨询作为风险管理与内部控制的专家,对于企业廉洁从业建设以及反舞弊机制有着深入研究。以下笔者将从廉洁风险的根源、管理模型以及管理方案等方面对廉洁风险的管理进行简要的分析。

廉洁风险根源剖析

笔者认为廉洁风险的发生取决于舞弊三要素,美国注册舞弊审核师协会的创始人、现任美国会计学会会长史蒂文·阿伯雷齐特提出,他认为,企业舞弊的产生是由压力、机会和自我合理化三要素组成(如下图所示):一旦三个条件同时具备,廉洁风险就有可能发生。

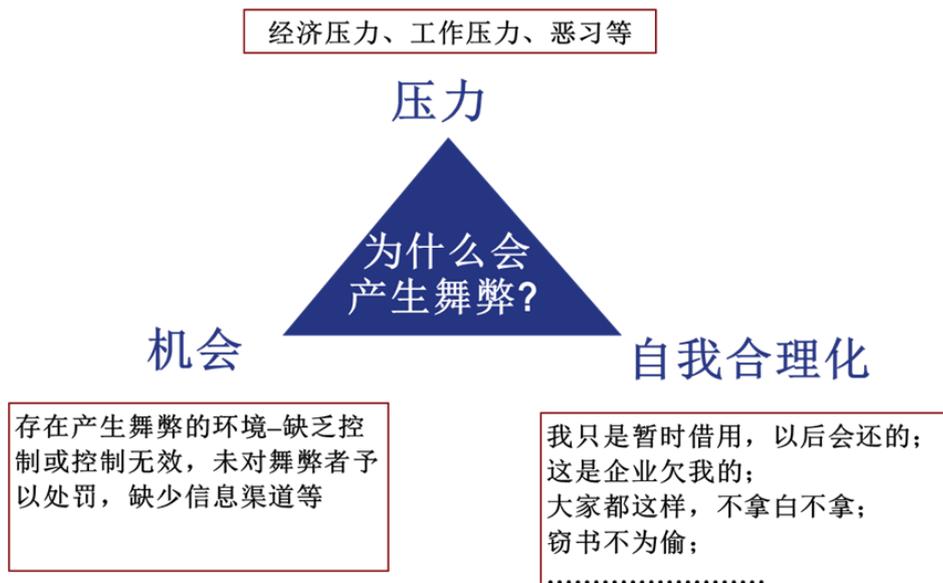


图 1: 舞弊三角论

首先,压力要素。压力要素是企业舞弊者实施舞弊行为的心理动机,以刺激

其出于自身利益进行损害企业利益的行为。主要会有压力表现为经济压力、工作环境压力以及自身的恶习。

其次，机会要素。机会要素是指舞弊者在企业中能够通过自身的职位实施舞弊行为，并且事后能通过其他手段进行掩盖而不被惩罚。这主要体现了企业在内部控制方面存在缺陷。

最后，自我合理化要素，也称为借口要素。是指舞弊者能够找到某种借口来符合本人的道德观念，使舞弊行为合理化。如只是暂时借用公司的资金、会按时归还资金等借口。

综上所述，当三者共同具备时，就真正形成了舞弊行为。

廉洁风险管理模型

廉洁风险管理采取 COSO 模型为基础，构建一个从“目标—风险—控制”的建设思路，我们首先识别廉洁的建设目标，再全面识别影响这些目标的风险，并对风险进行评价，最后针对高风险事件进行控制措施的完善。

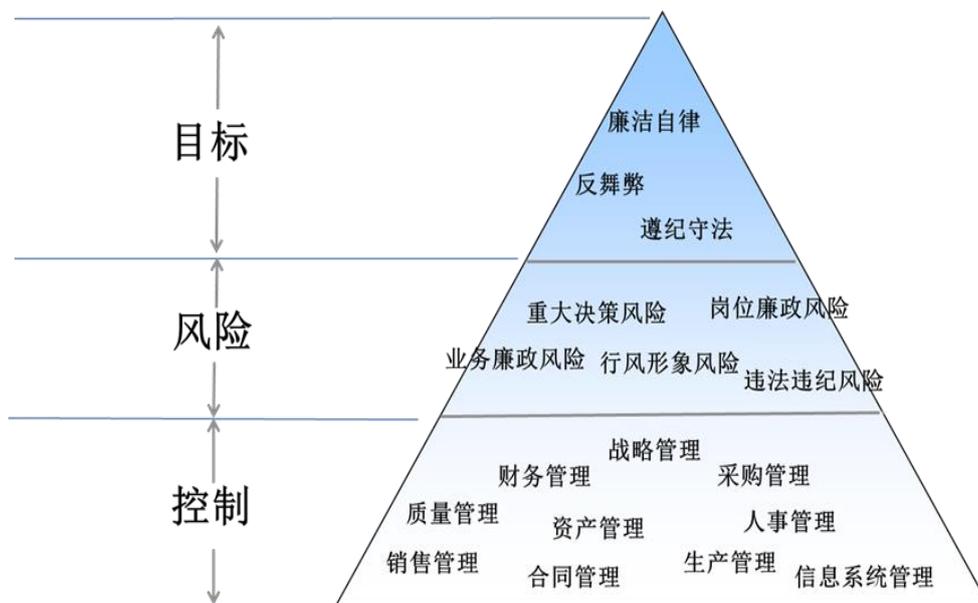


图 2：企业廉洁风险管理模型

廉洁风险与全面风险管理的关系

廉洁风险管理与全面风险管理虽然都关注风险的防范，但是两者最大不同在于关注的视角不一致。廉洁风险管理是从人的角度出发，及关注岗位的风险程度；而全面风险管理是从业务流程的角度出发，关注流程上面有多少的风险事件。两者是从不同的维度对风险进行的一个归类。

廉洁风险管理建设以全面风险管理建设为基础，并与全面风险管理进行有效的整合。具体体现在“机会防控”上面，通过对业务的流程梳理，发现制度和流程操作上的问题，并通过内控的完善减少机会上的风险。

廉洁风险管理方案

如上所述，廉洁风险管理区别于全面风险管理，其聚焦点在于人和岗位的管理。岗位的廉洁风险评估从舞弊三要素的层面构建三个维度，其中压力方面指标为“外部环境维度”；自我合理化层面为“个人自律维度”；机会层面为“组织管理维度”。



图 3：廉洁风险评估三维度

高风险岗位关注存在较大风险的职岗，其认定依赖于该岗位的风险值的汇总。如果总值超过一定的标准，则该岗位为高风险岗位，如下示例。

示例：廉洁风险控制矩阵

风险事件描述	风险属性	影响的目标	是否廉洁风险	初始风险评估			风险责任部门	风险责任岗位
				频率	损失	等级		
缺乏采购申请	运营风险	资金安全	是	5	4	20	采购中心	采购中心经理
...						

对于高风险岗位，企业应该进一步明确部门、岗位的职权名称、内容、行使主体和规定依据等，对职权行使的主体、条件、范围、程序、时限和监督方式等内容进行梳理、规范。

风险评估的方法与实践

(郭树楠)

随着外部经济环境的复杂和市场开放程度的加大，企业所面临的风险日益增多，风险管理已经成为企业关注和管理的焦点。作为企业内部管理核心的内部控制体系，其核心就是规范经营、防范风险。因此，企业要实施有效的内部控制，就要识别和衡量它所面临的风险及其风险因素，这是采取有效控制活动的依据和前提，这里的识别和衡量风险就是风险评估。目前 COSO 的风险管理框架和我国《企业内部控制基本规范》均把风险评估作为一项基础要素纳入其中，这也足以体现风险评估对于内控体系建设的重要程度。

风险评估的对象是企业所收集的风险管理初始信息，各项业务管理内容及重要业务流程。风险评估的一般程序包括目标设定、风险识别、风险分析及风险应对四个步骤。本文将着重介绍风险评估的程序及具体方法，并结合日常业务过程中的实际操作进行解析。

一、目标设定

目标设定是进行内部控制，特别是风险评估的前提。企业按照战略目标，设定相关的经营目标、财务报告目标、合规目标与资产安全完整目标等内部控制具体目标，并根据设定的目标合理确定企业整体风险承受能力和具体业务层面上的可接受的风险水平。设定的目标应当尽可能量化，并细化为各业务活动和各职能部门具体目标。目标的设定要切实可行，并且须与内部控制建设发展的不同阶段相适应。

二、风险识别

风险识别是指企业在充分调研和科学判断的基础上，准确识别影响企业内部控制目标实现的内部风险因素和外部风险因素，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。风险识别必须与目标联系，应当考虑到目标实现面临的可能出现的风险，无论目标是明确的还是隐含的。企

业风险识别是一项复杂的系统工程，并且是一个持续、反复的过程，在风险识别的过程中，常用的几个方法如下：

1、风险清单法：

由专业人员设计一系列的表格和问题，列出企业内外部可能遇见的风险，邀请企业内不同层级的员工回答，针对答案进行统计分析，初步构建出企业的风险框架。风险清单法经济方便，可以帮助企业识别出最基本的风险，并降低忽略重要风险的可能性，但是在风险识别的针对性及全面性方面存在严重的局限。因此，在使用风险清单法结果时，要认识到其局限性，配合其他方法共同使用。

2、现场调研法

现场调研法通过直接观察企业的业务、设备和操作等，了解企业的活动和经营方式，发现潜在的风险隐患。现场调研法可以获企业经营活动的第一手资料，一定程度上防止风险事故的发生，但其耗费的时间较多，管理成本较高，同时其结果很大程度上受到调查人员的风险管理水平制约。

3、财务报表分析法

财务报表分析法是由 A. H. 克里德尔 1962 年提出的识别风险的方法。财务报表分析法的优点很多，首先，任何企业的经营活动最终涉及的多为现金或财产，所以对财务报表的研究会非常可靠和客观；其次，财务报表的取得较其他方法，更容易简便，其表达方式既反映出的结果也会更加直观，对于企业的管理人员来说接受程度更强。

4、流程图法

流程图法是将企业按照生产经营的过程、及活动内在的逻辑联系绘成流程图，针对流程中的关键环节和薄弱环节调查风险、识别风险的办法。使用流程图法时，首先将企业的各项业务过程按照各阶段的顺序步骤绘制成流程图，然后根据该业务流程中是否涉及到诸如人、财、物等重要信息，是否具有特殊风险，业务环节是否与其他重要流程相关进行具体分析判断，以辨识业务环节中的具体风险。一般来说，企业的经营规模越大，生产工艺越复杂，流程图分析就越具有优势。

5、鱼骨图分析法

鱼骨图分析法是一种用于分析风险事件与影响风险事件原因之间关系的比较有效的分析方法。首先风险事件以及主骨在引发风险事故的过程中起决定作用，大骨是影响结果的主要原因（第一层次原因），中骨是影响大骨的原因（第二层原因），小骨是影响中骨的原因（第三层原因），根据影响因素的重要程度，将具有显著影响的重要因素标示出来。

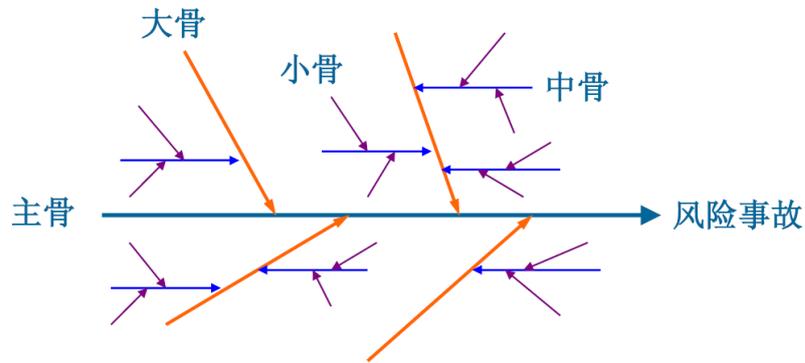


图 1. 鱼骨图分析法示例

6、事件树分析法

事件树是一种树状图，由节点和连线组成，节点表示某一具体环节，连线表示这些环节之间的关系。事件树分析法与鱼骨图分析法的不同之处在于，鱼骨图分析法偏重于风险事件的过程及结果，而事件树分析法关注的是事件原因。事件树分析法是一种逻辑分析的过程，遵循逻辑演绎分析的原则，从事件的结果开始，分析各种引起事件的可能原因。

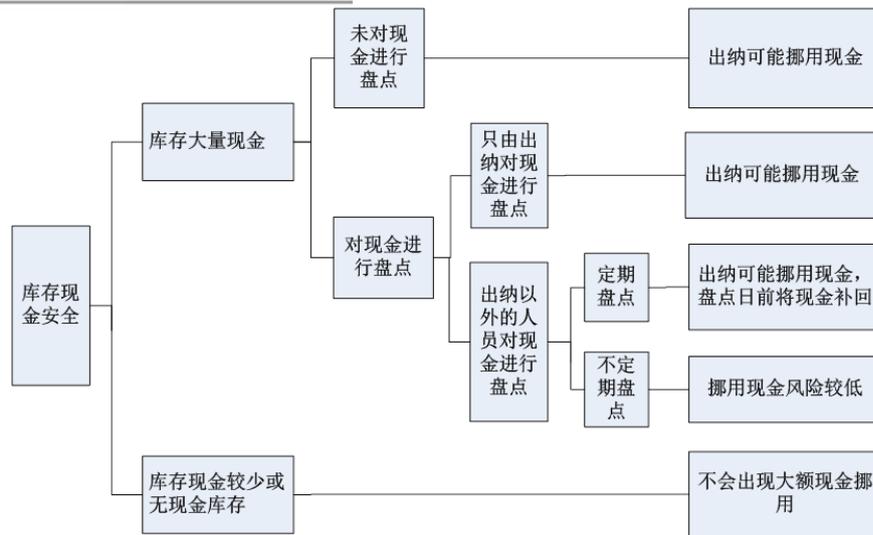


图 2. 事件树分析法示例

三、 风险分析

风险分析是指企业针对已识别的风险事件，根据不同的风险类别，运用专业判断，按照重要性水平、发生的可能性大小及其对企业影响的严重程度对风险进行排序，确定关注重点。《中央企业全面风险管理指引》介绍了多种风险分析的方法，如风险坐标图、蒙特卡罗方法、关键风险指标管理、压力测试等，相对其他方法，风险坐标图这一方法比较直观且操作性较强。风险坐标图针对已识别出的风险事件进行量化估算，来评价风险可能出现的结果范围。具体来说，其将风险发生可能性的高低、风险发生后对目标的影响程度，作为两个维度绘制在同一个平面上（即绘制成直角坐标系）。下文给出了风险坐标图分析的具体示例：

表 1：风险事件频率的建议标准

分值	频率	定义
5	很高	每天发生
4	高	每周发生一次
3	一般	每月发生一次
2	低	每年发生一次
1	很低	几乎不发生，只在特定时期发生

表 2：风险事件损失的建议标准

分值	后果	法规	运营/体系	经济 (损失)	声誉	安全	环境
5	灾难性	被起诉	重大影响(如设施永久损害,造成生产线废弃)	300 万元以上	负面消息流传世界各地,政府或监管机构进行调查,引起公众关注,对企业声誉造成无法弥补的损害	引起多位职工或公民死亡	对周围环境造成永久污染或无法弥补的破坏
4	重大	被起诉	严重影响(如生产长时间关停)	30 万元至 300 万元之间	负面消息在全国各地流传,对企业声誉造成重大损害	导致一位职工或公民死亡	对周围环境造成严重污染或者需高额恢复成本
3	重要	被公开警告, 罚款	中度影响(如生产故障造成停产)	3 万元至 30 万元	负面消息在某区域流传,对企业声誉造成中等损害	长期影响多位职工或公民健康	环境污染和破坏在可控范围内,没有造成永久性的环境影响
2	中等	被公开警告, 不罚款	一般影响(生产线暂时无法生产)	3 千元至 3 万元	负面消息在当地局部流传,对企业声誉造成轻微损害	长期影响一位职工或公民健康	无污染,没有产生永久的环境影响
1	轻微	被政府机构质疑/调查	轻度影响(影响货物交付)	少于 3 千元	负面消息在企业内部流传,企业声誉没有受损	短暂影响职工或公民的健康	系统内危害,无外借污染和环境影响

结合表 1 及表 2，我们可以绘制出如下所示的风险坐标图，并根据管理层的风险偏好程度来进行风险等级的划分，如在本示例中：高风险（红色区域），管理优先级为高（后果与频率相乘在 15 分以上）的风险，需要重点关注，优先调配资源以进行管理，以把风险排序降低；中风险（黄色区域），管理优先级为中（后果与频率相乘在 3 至 15 分）的风险，需关注风险趋势变化，适当地调整资源以进行管理，以有效的成本代价降低风险排序；低风险（绿色区域）：管理优先级为低（后果与频率相乘在 3 分以下）的风险，需维持现有管理水平，可适当地把资源调配，用以管理其它风险。

后 果	5	中	中	高	高	高
	4	中	中	中	高	高
	3	低	中	中	中	高
	2	低	中	中	中	中
	1	低	低	低	中	中
		1	2	3	4	5
		频 率				

图 3. 风险坐标图及建议风险等级划分

四、 风险应对

企业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。风险应对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。

风险承担是指企业对所面临的风险采取被动接受的态度，从而承担风险带来的后果。企业面临的风险有许多，通常企业能够明确辨识的风险只占全部风险的

少数。对未能辨识出的风险，企业只能采用风险承担。对辨识出的风险企业也可能缺乏能力进行主动管理，对这部分风险只能采用风险承担。

风险规避是指企业回避、停止或退出蕴含某风险的商业活动或商业环境，避免成为风险的所有人。风险规避举例：退出某一市场以避免激烈的竞争，拒绝与信用不好的交易对手进行交易等。

风险转移是指企业通过合同将风险转移到第三方，企业对转移后的风险不再拥有所有权。风险转移举例：保险，保险合同规定保险公司为预定的损失支付补偿，作为交换，在合同开始时，投保人要向保险公司支付保险费；非保险型的风 险转移：将风险可能导致的财务损失负担转移给非保险机构。例如服务保证书等。

风险转换是指企业通过战略调整等手段将企业面临的风险转换成另一个风险。风险转换的手段包括战略调整和衍生产品等。风险转换一般不会直接降低企业总的风险，其最简单形式就是在减少某一风险的同时，增加另一风险。例如，通过放松交易客户信用标准，增加了应收账款，但扩大了销售。企业可以通过风险转换在两个或多个风险之间进行调整，达到最佳效果。

风险对冲是指采取各种手段，引入多个风险因素或承担多个风险，使得这些风险能够互相对冲，也就是，使这些风险的影响互相抵消。常见的例子有资产组合的使用，多种外币结算的使用和战略上的分散经营等。

风险补偿是指企业对风险可能造成的损失采取适当的措施进行补偿。风险补偿表现在企业主动承担风险，并采取措施以补偿可能的损失。风险补偿的形式有财务补偿、人力补偿、物资补偿等。

风险控制是指控制风险事件发生的动因、环境、条件等，来达到减轻风险事件发生时的损失或降低风险事件发生的概率的目的。通常影响某一风险的因素有很多，风险控制可以通过控制这些因素中的一个或多个来达到目的，但主要的是风险事件发生的概率和发生后的损失。前者的例子如室内使用不易燃地毯，山上禁止吸烟等；后者的例子如修建水坝防洪，设立质量检查防止次品出厂等。

上述风险策略必须基于风险分析的结果，根据企业的实际情况选择进行使用，

可以选择使用某一风险应对策略，也可以选择两种或两种以上的应对策略进行组合，综合使用。风险应对策略的选择及执行应遵循合规性、全面性、审慎性、适时性原则，坚持以制度为基础、以流程为依托，充分识别和评估各类风险，将风险管理覆盖到公司经营管理的各个环节和岗位中。依据风险管理决策流程，根据业务分类实施相应控制措施，形成“事前防范、事中控制、事后评价”的管理机制。

综上所述，风险评估是一个持续反复的过程，应当结合不同发展阶段和业务拓展情况，不间断的收集与风险变化相关的信息，进行风险识别和风险分析，及时调整风险应对策略，以避免原来选择的风险应对策略无效，影响内部目标的实现。尤其当企业经营活动所处的环境发生变化时，企业必须保持应有灵敏度，针对变化的环境进行相应的风险评估，以保证其目标得以实现。

合同管理中的细节

(高焱、赵崇)

案例回放：

A企业为某大型制造企业，为规范合同管理，A企业明确了合同的归口管理部门为法务部，负责所有合同的统一打印、盖章、归档和保管，同时公司建立了合同管理制度以及法律事务信息管理系统。

按照公司制度的相关规定和信息系统的操作要求，合同签订前，业务部门需要对对方的主体资格和履约能力进行调查，对于重大的合同，还要对合同方进行现场考察，形成书面的调查报告。

在合同谈判时，对于重大合同经办部门要组织公司财务、技术、法务的相关专家参与合同谈判，并对谈判过程进行记录。

合同草拟后，业务部门将合同上传至法律事务信息管理系统，调查报告和谈判记录亦作为附件上传。系统会根据合同的类别自动发送相关部门和各级领导审批，所有会签部门均需在系统内提交审核意见，并勾选对审核意见的处理程度，是必须处理还是考虑处理。如果是必须处理，则系统将合同草案返回经办部门，并要求经办部门做出答复或修改后，经审核部门同意才能继续往下审核；如果是考虑处理，则系统会显示部门的审核意见，但仍将合同继续往下审核。在公司领导审核合同时，可以看到之前各个部门的审核意见以及经办部门对该意见的反馈情况，以决定是否最终审批合同。

合同经批准后，会在系统中自动生成带有水印的合同文本，并在系统内获取一个唯一的合同编号。所有的电子合同只能在法务部的电脑上进行唯一授权的打印，并由法务部进行合同文本的比较审核，并在每页加盖确认印章。之后合同由经办部门交给授权领导人签字后，法务部再审核授权书的有效性和合同文本的准确性后经进行合同盖章。合同签订完成后，业务经办部门和法务部各保管一份合同，系统中则自动更新了合同台账。

案例分析：

合同管理的流程包括了谈判、草拟、审查、签订、跟踪和记录等环节。而在这些环节中，企业的主要风险包括了合同方的信用和资质风险、合同内容的法律风险、合同审查和管理的操作风险以及合同进展中的突发风险。在以上案例中，A企业采取了一系列规范有效的管理措施规避了合同管理中的各项风险，具体包括：

1、合同管理明确了归口管理部门。

A企业将法务部作为了合同管理的归口管理部门，明确对合同的审核、盖章、打印以及保管的职责。这样统一化的管理，对于合同的归档和查找，对于公司经济事项的统一管控起到了非常好的作用。公司所有合同在审批通过后，系统会自动赋予唯一的合同编号，并自动进行合同台账的更新。而最终双方盖章的合同，公司也要求法务人员进行扫描录入，从而帮助公司在事后审查时可以非常便捷和快速的查找到相关的合同，并对合同经济事项的全过程做出管理判断。相反，很多公司往往由各个部门管理各自的合同，对合同管理的模式存在部门化差异，甚至出现合同台账登记不清，合同管理混乱，合同丢失的现象。

2、对合同对方的主体资格、生产能力、信用状况等内容进行充分调查，确保对方具备履约能力。

在对外业务交往中，履约能力是业务交往的基础和前提。目前，多数企业在对履约能力调查中，仅获得营业执照、组织机构代码证等基础资料，而对于对方的生产能力、产品质量、信用状况等了解甚少，直至业务发生违约后，方知企业的实际履约能力。

A企业则规定了一定金额以上的重大合同除了要获取合同方的资质文件外，还必须要有业务人员做出现场履约能力调查，这在一定程度上帮助公司及早发现潜在的合作方风险，减少风险损失。

3、注重合同谈判，增强合同谈判的专业能力，确保公司利益。

合同谈判中，合同经办人员往往缺乏诸如法律、技术等方面的专业知识，导致在谈判中处于劣势，不能有效确保公司利益，或导致合同谈判失败。

A 企业通过制度规定要求对于一定金额以上和特定事项的合同，经办部门必须组织财务、技术和法务专家共同参与谈判，同时还须对谈判内容做好记录，如若没有谈判记录，公司法务的合同审核将无法通过。这样不仅能有效的保障公司利益，还能确保合同谈判的内容准确反馈至合同中。

4、建立了合同审核机制，对于防范法律风险，保障合同的合法性、经济性、可行性、严密性提供了制度支持。

合同是明确双方权利义务的协议，受法律保护，合同内容不当或者不完整、表述不准确，都会给企业的利益带来损害。在合同正式签订之前，需要对合同进行综合审核。而且，对于审核意见，合同经办部门及时同审核部门沟通，将审核意见及时反馈至合同中。

A 企业对于合同的审核是相当严格的，合同签订前，需要经过财务部、审计部、法务部以及各级领导的等层层审核，对于确保合同的合法性、经济性、可行性、严密性提供了制度支持。而在合同审核中，为了考虑时效性，各部门对于合同意见可以根据专业判断决定是否必须修改，并将这些意见以信息化的形式传递给公司的最终审批领导，以帮助领导判断合同签署的可能风险和问题。

5、利用信息技术手段自动生成带有水印的合同文本，有效的防范了合同篡改的发生。

大多数企业对于合同在审核后发生篡改的问题并未引起足够的重视，认为发生的概率微乎其微。而且，由于它的隐蔽性比较强，难以发现，因而一旦发生则给企业带来非常大的损失。

A 企业由于经历过这样的损失，因而他们在 2010 年上线了信息化的合同打印功能，通过技术手段实现系统自动生成带有“正本”水印的合同文本，而且所

有的合同只能通过法务部的电脑进行打印,从而有效的防范了合同条款的篡改风险。

6、规范合同签订的权限。

多数企业对于合同签订权限缺乏明确的规定,授权管理缺失,以此造成企业员工可以随意代表企业签订合同,导致法律纠纷和公司权益受到损害。

A企业为规范合同签订的权限,制订了合同签订权限表,对合同进行了明确的细分和规范,就哪些合同可以由谁进行审批进行了明确要求,内容达到上百项。同时,公司每年由法人代表签署授权委托书,并且每年末法务部对合同签订权限表和授权委托书进行评估和审核,从而提出更新意见。

7、注重合同的用印管理。

A企业对公司所有的合同印章进行了整理,将各部门的合同印章进行了上收,只允许法务部门保留一枚合同印章,所有合同必须要到法务部进行盖章。盖章时,法务部门还要审核合同签订人是否符合授权规定。

信息系统中的“魅影”

(高焱)

案例回放：

2009年6月9日，深证福彩双色球开出5注一等奖，奖金3305万元，这5注一等奖是深圳一位彩民买的，中奖的彩票是一张机选5倍单式票，投注额度仅为10元。

然而面对这样一份大奖，兑奖人却迟迟未能现身，7月8日，据兑奖期间仅剩2天的时候，深圳警方发布消息称，这则巨奖无人认领的事件是一起惊天的骗局，深圳一名电脑工程师利用在深圳福彩中心实施其他技术合作项目的机会，通过木马供给程序，对彩票数据进行了恶意篡改，在还没有伪造出彩票前被警方抓获。

犯罪人程某，今年31岁，软件工程师，河北省邢台市人，系深证某信息技术有限公司的软件工程师，该信息技术公司与深圳福彩中心有长期合作关系，专业从事彩票行业IT技术研发、应用及运营服务。

程某的犯罪过程如下：首先他编写了一个可以自动运行的木马软件，以帮助其可以远处登陆福彩中心的销售系统。然后他利用为深圳福彩中心进行系统升级的机会，在乘人不注意的时候擅自进入福彩中心机房，在销售系统中植入了该木马程序。随后，程某在开奖前的规定时间内，在福彩中心所公布的彩票销售点购买了彩票，当然，他买的彩票号码并不是最终中奖号码。之后，程某在开奖当天，通过电视第一时间得知中奖号码后，立刻通过自己的电脑，远程启动事先植入的木马程序，入侵福彩中心电脑销售系统，将系统中他的彩票数据修改为中奖信息。

6月9日晚，当福彩中心值班人员收到中彩中心中奖号码传真后，就在电脑里进行数据检索，发现电脑检索出中奖数据时有异常。但当时值班人员以为是电脑出现故障，并没有想到会有人入侵电脑里的销售系统。为不耽误中彩中心公布中奖号码，值班人员就把电脑里检索出的数据上报给中彩中心。

数据上报给中彩中心后，值班工作人员又重新对原始的数据文件进行中奖检索，发现原始的数据文件没有中奖结果。然后，值班工作人员又会同中彩中心对

中彩中心持有的深圳的原始销售数据检索，结果仍一样。据此判断，福彩中心怀疑有人非法入侵深圳福彩中心销售系统，篡改该张彩票数据记录，人为制造一等奖，随后报案。从摇奖结束到发现中奖结果有疑问，到派出所报案，深圳福彩中心仅用了数小时。

警方通过一系列排查，最终在程某准备实施最后一步，即伪造中奖彩票的时候将其抓获。

案例分析：

随着信息技术的发展，企业信息化的程度越来越高，而对于信息技术人员的依赖也越来越大。但是，由于企业大多数人，尤其是管理层以及财务、审计等监督部门对信息技术的了解，因此信息化舞弊的情况日趋严峻，信息系统中的“魅影”越来越多。

信息化舞弊的特征主要表现为：犯罪人员知识学历高，舞弊迹象难以发现，舞弊成功概率大。本案例就是一个典型的信息系统舞弊，是外部人利用企业信息化管理的不善所进行的犯罪。

一般来说，彩票行业的安全主要有三个方面：技术方面的安全，人员方面的安全，内部流程方面的安全。其中技术范畴这一方面又分几个层面：一个是经销商和销售终端方面的接入安全，一个是通讯网络的安全，还有操作系统的安全，数据中心和机房的安全等。而深圳福利彩票案体现了福彩中心在信息系统安全方面存在的几个重大管理缺失：

1、重要信息系统和设备的接触限制没有得到严格执行。企业的机房及服务器是重要的场所和设备，需要有严格的接触限制。因为一旦被人在后台进行了数据的篡改，将很难被发现，而其对企业的影晌也将是灾难性的，小则造成数据的错误，大则造成资金资产在前台损失。一般来说，进入机房的控制如下：(1)重要机房要有专人看守；(2)进入机房要有授权，简单的需要进行登记，复杂的需要进行门禁授权控制；(3)非授权人员或外部人员进入机房要得到授权，并且需要企业相关人员的陪同；(4)对服务器等关键设备进行操作的时候必须通过信息化的手段对主管人员进行预警提示。而以上几点在福彩中心都没有得到严格执行。其机房门禁每次进出没有严格的关闭，而且对人员进出没有进行严格的登记和监

控，导致程某可以轻而易举的将木马程序安装到销售系统的服务器上。

2、对系统远程入侵的估计不足。当程某侵入福彩中心的电脑系统时，系统曾经提示程序和格式异常，这是福彩中心电脑系统的一种设置。但当时值班人员以为是系统出现小小故障，并没有想到会有人入侵销售系统。这一现象在我国非常普遍，很多的传统企业对信息被远程入侵的风险预估很不足，没有设定专门的预警和应对。这也成为了目前有些企业发生重要信息泄露的主要原因。

3、对信息系统的异常没有充分重视。福彩中心的值班人员在发现了信息系统的报错后，没有及时进行排查，而是为不耽误中彩中心公布中奖号码，就直接把电脑里检索出的数据上报给中彩中心。

当然，除以上的不足外，福彩中心的信息系统也有很多较好的控制程序。最重要的一点是有效的数据备份和异地保存。每一期双色球销售结束后，福彩中心就会马上把电脑里的销售系统备份在光盘盒硬盘中，这是最原始的销售系统记录，并会把这份原始的销售系统记录输入一份到北京的中彩中心。程某破坏的是电脑里的销售系统，原始的销售系统记录没有被破坏，而是被保存在硬盘和光盘里。这也成为了事后发现和证明程某进行犯罪的重要依据。

企业风险管理——重大风险预警指标的工作思路与方法¹

引言

近年来，许多企业的董事会越来越意识到：为了更加有效的监督管理层对企业风险管理流程的执行情况，董事会必须切实履行在风险管理工作中的监管责任。在某种程度上，正是由于近来监管部门不断出台的各项政策所产生的巨大外部压力，风险管理以及监督的工作才被推到了董事和高级管理人员的案头，成为工作的重中之重。例如，2004年，纽约证券交易所颁布了一些有关公司治理的规定要求，所有纽交所上市公司的审计委员会必须对本公司的风险监管过程进行监督。2008年，标准普尔公司开始在十七个新行业中明确地将发行机构的企业风险管理作为一个额外的信用评级成分进行分析。2009年，美国证券交易委员会扩大了对信息披露要求，为投资者提供了更多关于董事会在企业风险监控作用中的信息。2010年，联邦金融改革法案授权美联储来监管金融机构和其他独立机构董事会的风险委员会。

许多企业正在用企业风险管理（ERM）方法监管整个企业的风险；同时，设立执行管理团队来领导这些方案的实现，如 COSO 企业风险管理-2004 整合框架（COSO 的 ERM 框架），就是用来帮助加强企业风险管理流程。

COSO 的 ERM 方案将企业风险管理定义如下：

企业风险管理是指对可能影响企业目标实现的潜在事件进行识别，在一定的风险偏好下管理风险，从而保证实现企业目标的过程。企业风险管理应与整个企业发展战略的制定相结合，并受到企业的董事会、管理人员和其他人员认可及有效执行。

正如定义所言，企业风险管理让领导者可以从整个企业的视角发现可能影响企业目标实现的潜在事件。因为风险会在企业实现目标的过程中不断发展演化，因此及时获取相关的风险信息显得尤为重要。

许多企业正在探索一种可以更便于董事会和管理人员了解收集未知风险信息

¹ 本篇由 COSO 原文翻译整理

息，尤其是重大未知风险信息的方法。目前大多数企业所监控的众多关键绩效指标（KPI），却往往反映的是已经对企业造成影响的风险事件。现在，越来越多的董事会和高层管理人员开始研发或制定新型监控指标，来更好地监测风险的潜在变化或发现新显现的风险，从而使董事会和高层管理人员能够更积极地识别潜在风险对企业的影响，并使董事会和管理人员能够更加及时地，从战略层面规划管理将来可能出现的风险事件。这种指标通常被称为重大风险预警指标（KRI）。

本文旨在帮助管理人员了解如何开发和管理高效的重大风险预警指标（KRI），以增加董事会和管理人员的企业风险意识，从而提高企业风险管理（ERM）流程的规划效率和策略的执行力。

KPI 和 KRI 的区别

把 KPI 和 KRI 区分清楚是非常重要的。董事会和管理人员都会定期审核汇总数据，包括一些选定的用来了解公司及其重要的业务部门的绩效概况的关键指标。而这些报告大都聚焦在公司过去的绩效和重要的业务运营环节上。例如，报告常突出月度、季度、年度的销售趋势、客户关系、拖欠及与公司相关其他绩效数据。因为这些大都把重心放在已经发生的结果上，我们应当认识到这些数据指标也许不能充分预警不断增加的风险。

KPI 既可以帮助公司鉴定表现不佳的方面，也可以帮助其融合新增的资源和能量，对有效管理公司起到非常重要的作用。同时，董事会和高级管理层也受益于一套能够及时为新出现的风险提供导向信息的 KRI 体系。公司在经营过程中内部的各项经营活动，以及外部的潜在风险比如因宏观经济发生变化影响公司的产品和服务需求，都会触发风险。这些事件和触发点可以为董事会和管理人员执行发展战略提供丰富的信息。

KPI 对于公司来说是一种度量工具，用来提醒公司尽早关注暴露在企业多个领域中不断增加的风险的预警信号。在某些情况下，可能表示企业采取措施的关键比率，管理人员用这些比率来跟踪不断发展的风险和潜在的机遇。有时候，它们会融合几个独立的风险指标，用多维指标得分来更精确地预测可能产生新的风险或机遇。

下面举一个应收帐款的例子来帮助说明 KPI 和 KRI 的区别。客户信用的 KPI

锐思 视野

可能包含了客户拖欠和冲销的数据，尽管重要，却仅仅体现了已经发生的风险事件，如客户曾经未按照销售协议或合同支付费用。KRI 能够收集信息，预测客户将来潜在的付款风险，从而使得信用管理功能在风险事件发生前，能够更为积极主动地发挥作用解决客户的付款问题。本例中有关的 KRI 仅是对某公司最大 25 个客户的财务结果分析，或是整个行业中总体收款的分析，通过分析来了解以后各期客户付款的趋势与预测潜在的风险。

目标：

有效管理应收账款，减少冲销引起的损失

关键绩效指标 KPI

最近一个月，季度，年度的会计报表中的冲销数据。

重大风险预警指标 KRI

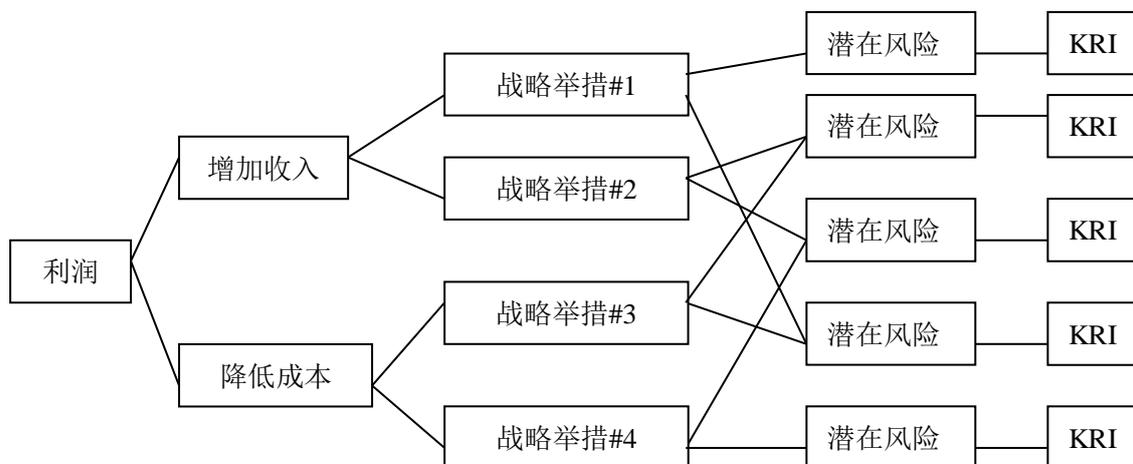
对公司最大的 25 个客户的财务状况进行分析或对整个行业中总体收款状况进行分析，强调将来收款的趋势。

如何开发有效的 KRI

开发有效的 KRI 的目标是确定相关的度量指标，洞察可能影响组织目标实现的潜在风险。因此，KRI 的选择和设计应当从牢牢地把握公司的目标及可能影响这些目标实现的相关风险事件着手。把最大的风险和公司的核心战略结合起来有助于找到作为有效的领先指标，来评估显现的新风险。

在下图中，管理者的目标是通过增加收入和降低成本来实现利润最大化。他们已经鉴定出四个关键的战略举措可以完成这些目标，而且，也发现了几个潜在的风险会影响到这四个关键战略计划的一个或者多个。绘制出核心战略举措的重大风险，能够让管理人员更好地寻找能够充当领先关键指标的度量标准，并利用他们来监督执行核心战略举措。如下图所示，针对每个重大风险都确定了 KRI。测绘重大风险和核心战略举措的 KRI，能够减少冗余信息对管理层的干扰。

链接企业目标—战略—风险—KRI's



更进一步地解释，设想一个简单的例子——家庭式自助餐餐馆。管理人员希望避免负面因素影响收入，即由于市场发生意外情况导致收入减少。比如，进出餐厅的人流量直接受到消费者可支配收入的影响。当可支配收入水平降低时，人们就会减少到外面吃饭的次数。衡量消费者可支配收入的一个关键指标是平均每升汽油价格。管理人员认为，当油价快速上涨或有上升趋势时，餐馆的以个人和家庭为代表的核心客户群的可支配收入就会减少。当油价快速上涨或预计将会保持高价时，餐馆的人流量就会大幅减少。

管理人员已经发现，密切关注价格链中地域市场汽油价格和将来石油价格的趋势，可以帮助管理他们主动地识别消费者各方面的变化，确定预测的指标。关注这些指标，管理人员可以积极主动地调整营销策略和餐馆的促销手段，从而降低由可支配收入减少带来的餐馆人流量减少的风险影响。

举例：自助式餐馆通过监测天然气价格来判断销售和利润趋势，从而调整销售策略。

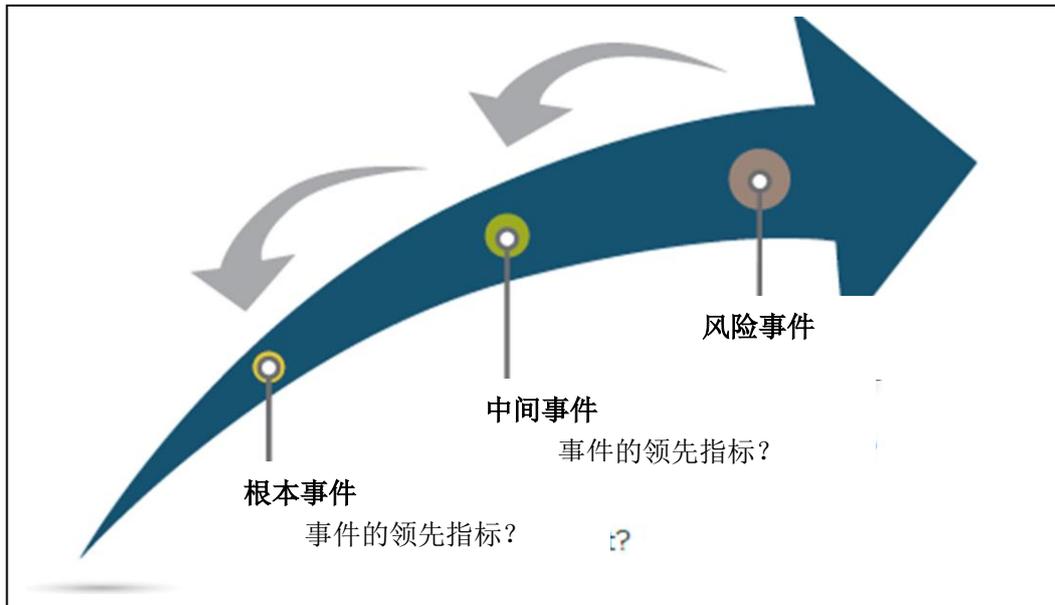
目标	战略举措	潜在的风险	KRI	战略响应
通过增加收入来增加利润	促销优质自助餐品种，吸引更多消费者	消费者收入水平和可支配收入水平下降，导致消费者减少光顾餐厅或不选择高价的自助餐品种	当地汽油产业的价格走势；石油的价格趋势	汽油价格走势上升时修订营销策略，推出更优惠的自助餐选项

想开发有效的 KRI，首先应当分析过去或现在影响公司的风险事件，然后追

锐思 视野

溯并确定事件在各阶段的发展过程中导致的最终损失或错失发展契机的最根本原因。研发 KRI 的目标是开发重要的风险指标来监测可能正在显现的风险。KRI 越接近风险事件的最根本原因,越能为管理人员赢得时间来积极采取行动来应对风险事件。这个过程以下列方式直观描述。

风险事件的领先指标



在该图中,随着时间的推移,从根本原因事件到中间事件,并最终引起风险事件。开发 KRI 作为未来潜在风险发生的领先指标,有助于管理人员了解造成损失的一系列事件,从而揭示风险事件的根本动因。

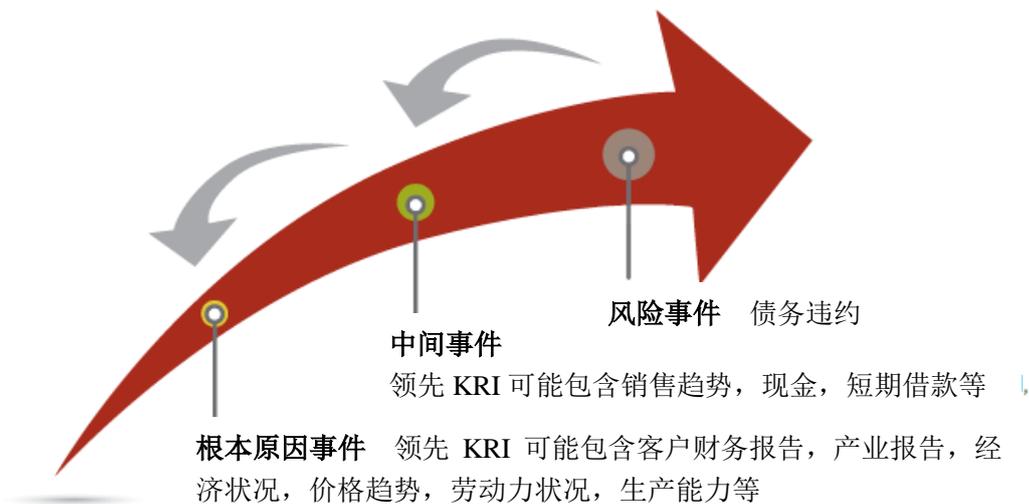
管理人员可以利用这些分析去识别与根本原因事件或中间事件相关的信息。这些信息或许可以作为其他事件的重大风险预警指标。用 KRI 监测根本原因事件和中间事件,管理层就可以及时的制定缓解损失的应对策略来降低或消除新显现风险的影响。

我们假定风险管理关注的是公司可能由于过多的负债而违约。在这个例子中,违约行为是需要关注的风险事件。在开发有效的 KRI 帮助管理人员监控违约风险时,他们可能会通过追溯来寻找公司违约前潜在的中间事件,例如,近几个月销售收入减少(既基于净收入或利息偿付率的协议)。此外,现金短缺、需要增加短期借款或在现有的信用额度下提取存款都是短期内可能会出现违约的征兆。KRI 帮助监控中间事件,使得管理层能够很好地实施缓解潜在风险的策略,如在实际违约行为发生前尽早与主要的贷款人进行沟通。

但是，如果只是用 KRI 监控中间事件，管理人员会偏重于对新显现风险事件的管理，而忽视利用 KRI 监控中间事件之前的根本原因事件。在这个例子中，将客户行业报告、经济指标等外部数据和原材料价格趋势、劳动力状况、生产能力、关键员工流失率等内部数据进行整合，结合其他 KRI 提供的有效的领先指标外，能够推导出类似于未来销售下降或未来现金短缺等前期事件。这些前期事件会发展成中间事件，并最终会从中间事件演变成违约风险。此外，这些重大风险预警指标也有助于管理人员发现潜在的销售活动或其他业务活动的发展机遇。

下图说明了 KRI 根本原因事件和中间事件的关系。

例子：KRI 表明债务违约的风险



KRI 对战略风险管理的促进

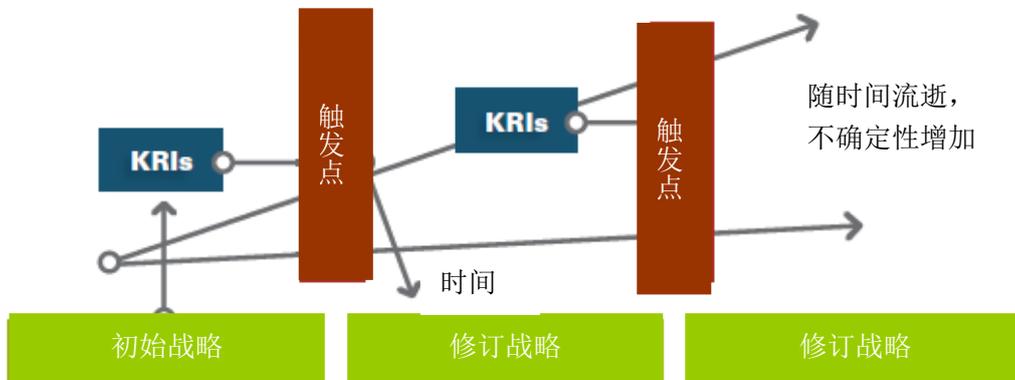
一个设计得好的企业风险管理系统能够提供充足的信息,既可以使管理人员认识到关键战略目标是否符合实际,也能使管理人员抓住发展机遇,调整发展战略和策略,在多变的环境中为公司及其利益相关者谋求利益。如下图所示,管理层在初期选择战略。随着时间的推移,不确定的因素开始增加,影响了战略的成功实施。

为了监控风险的不确定性,管理人员已经制定了多种 KRI,用来监测选定的战略举措的执行。同时,管理人员会预先为每个 KRI 设定一个标准值或临界值。一旦 KRI 值被触发,管理人员就会积极主动地调整战略来应对相应的风险。一旦战略被调整,KRI 触发点也会随之而有所调整。。

当 KRI 被设定完毕,管理人员就能更加积极主动地管理企业风险和相关战略。

因此，在战略风险管理中运用 KRI 能够使企业更进一步的实现管理目标。

KRI 提倡主动管理风险



KRI 相关信息的获得

事实上，所有的公司都有风险度量标准，这些标准会随着时间发展变化。公司应仔细评估风险度量标准是否有利于发现新的潜在风险。然而，公司也很可能需要用新的度量标准，增加现有的 KRI。

各领域专家们比较了解在公司经营管理中和监管过程中需要关注的重要事件，即根本原因事件和中间事件。所以，这些专家可以在识别 KRI 的过程中提供帮助。这些领域专家的加入，既可以确保重大风险不被忽略，又能使 KRI 在早期沟通时更有效的突出风险及相关趋势。值得注意的是，他们会偏向于目前正在使用的、他们认同的风险度量，并且在进一步的分析和论证前，会采取不恰当的风险管理措施。

设计有效的 KRI 的另一个要素是要确保收集和汇总 KRI 数据的所有参与者都要明确所需获取何种数据，以及相关有用的沟通或标准化方法。如果形成的 KRI 措施方法不可靠且不统一，汇总信息时就会缺乏有力的支撑，将一些无用的信息引入最终的决策。例如，如果把客户各业务单元的财务状况作为 KRI，那么仔细设定衡量标准就非常重要了。在这种情况下，可能需要解决以下问题：所有的客户应当同样衡量吗？客户的生意情况是一个重要因素吗？客户还要多久会被认为财务状况困难？有没有客户被多个经营单位共享？如果有，哪个单位来做决定呢？

锐思 视野

提供监测特定风险的高质量数据是任何 KRI 的重要元素。因此，无论是来自于公司内部还是外部机构的信息都必须认真分析，需要采用能够对确定 KRI 起到帮助的信息来源。例如，内部数据能够提供有关现有风险事件的信息，这些信息能够为未来潜在风险提供丰富的导向信息。但是，内部数据通常无法预知许多风险，尤其是先前没有遇到的风险。而且，产生重大影响的风险可能来自于外部，如经济环境的变化，利率变化，或新法规的要求或立法。因此，考虑到许多根本原因事件和中间事件起源于公司外部，很多公司认为，相关 KRI 一般基于外部数据。

外部信息资源如由独立信息提供者编译的商业刊物，可以帮助公司识别没有经历过的潜在风险。与客户、员工、供应商等关键的利益相关者交流，能够获知他们目前面临的风险，这些风险最终可能导致公司出现风险。对一些法律、法规进行梳理，可能有助于预测潜在的风险和事件。

来自外部/独立团体的 KRI 数据更加客观。组织外部/独立团体并不一定与公司独立，但却是从公司外部来衡量 KRI，可以肯定的是，这个领域里，权衡内外部数据是必须的。那些负责特定风险的管理人员是最不客观的信息源，但有时却是获取 KRI 数据的唯一可用资源。所以，基于这些数据构建有效的 KRI 时，必须仔细地辨析外部资源，来提高 KRI 的可信度。

仅仅依靠 KRI 获取所有发展的风险或风险趋势是不够的。因此，在分析 KRI 的同时，需要基于此提高风险监督的意识。一些 KRI 可能拥有优于其他风险预测能力的衡量标准，因而能够辨析每条信息，并通过过去的业绩来预测未来的风险事件。有人称此过程为“信息的装配”，即广泛收集信息，从而更好地对随着时间不断发展的潜在威胁提供早期预警。实际上，这个过程必须引入实务经验和判断，来推导出最有意义的推断。由于公司使用的 KRI 会产生变化，做出这些判断会进一步提升 KRI。

下图总结了设计 KRI 的核心要素。

理论性：基于已有的风险管理的规范或标准

可延展性：能在整个机构中持续发展

锐思 视野

清晰性：针对突出的风险提供一个清晰、直观的观点

可比性：能够在不同的时间和经营单位内进行比较

针对性：能够对风险担当者的业绩进行及时评估

成本效益原则：有效地利用资源

有效的操作方法：找出公司面临的最重要的 5-10 个风险，安排每个风险担当者（对特定风险进行管理的人员）找出 1-2 个相应的 KRI。通常，风险担当者开始会对于 KRI 和目前正在跟踪的 KPI 指标有所疑惑，所以，用 1-2 个案例去帮助他们进行区分很重要。

下表中显示了一个区域连锁杂货店一系列假设的风险的几个 KRI。这个连锁杂货店试图在华盛顿地区和周边地区增加新的店面来提高利润。公司收购和发展了地区物业中其他小的门市零售店。在很大程度上，采购和存储能力的提高取决于公司的融资能力。尽管是在特定的商业背景下，KRI 却很好地描绘了目标，即运用预见性的数据来积极地监控企业面临的重要风险。

例子

区域杂货连锁店尝试在北维吉尼亚州和华盛顿地区增加新的店面来提高利润。

风险事件	积极监控风险的 KRI 样本
1. 华盛顿特区经济低迷影响零售店面出租需求和房地产价值	<ul style="list-style-type: none">零售商店在华盛顿特区市场的实际和预期入驻率华盛顿地区的商业房地产租赁市场的租赁价格信息及相同质量的零售物业
2. 华盛顿特区的市场竞争增加	<ul style="list-style-type: none">市场领域杂货店数量的变化仓储式零售商和超市扩大广告宣传在华盛顿特区，由于杂货店竞争而引起大规模持续降价
3. 融资成本太高	<ul style="list-style-type: none">公司发行债券的规模实际及预期利率

- | | |
|--------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• 公司股票表现以及竞争对手的股票趋势 |
| 4. 地产发展和商店开业的延迟 | <ul style="list-style-type: none">• 比较实际施工和店面开业的时间，预计目标日期• 监控建筑工会动态，可能由于其他主要建设工程而增加的劳动力需求 |
| 5. 长期的经济下滑导致客户需求降低 | <ul style="list-style-type: none">• 联邦政府机构和政府支持的企业的就业前景• 失业率的预测• 华盛顿特区顾客的消费趋势 |

KRI 沟通与报告：董事会，管理人员和风险担当者的角色

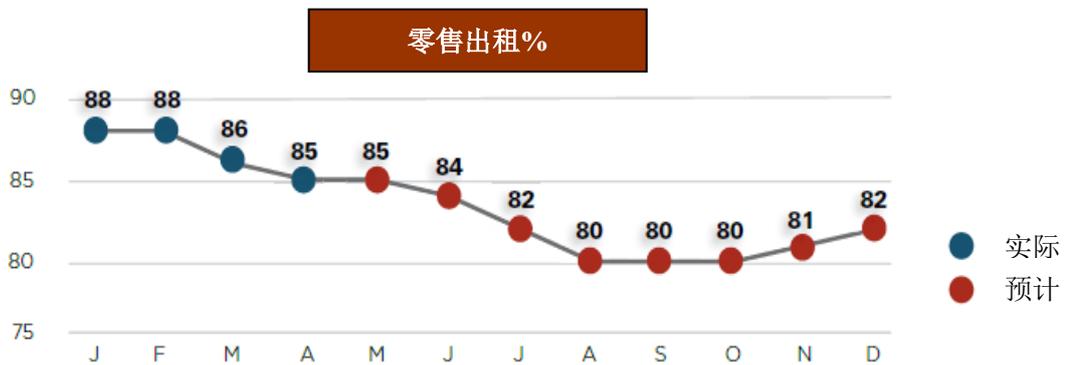
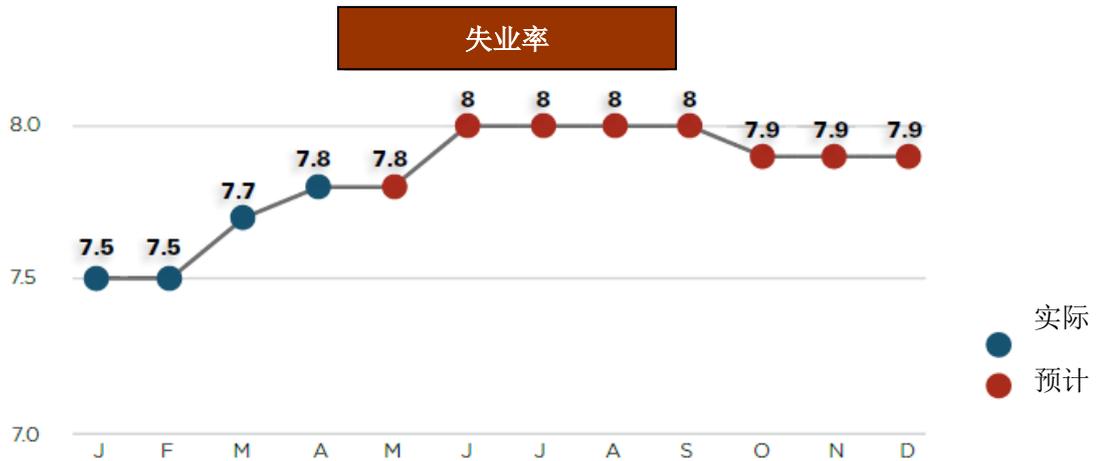
为了实现企业风险管理的更高的目标，KRI 的开发和实施需要公司文化和大量重要的信息，包括董事会和高层管理人员都需要理解这项任务的重要性。同时，建立相关信息获取机制来获取公司日常管理人员的面临的各项风险相关信息，也是十分必要的。

风险担当者是 KRI 最主要的受益人。他们拥有一整套预测工具帮助他们更好地管理他们的经营单位，从而满足既定的经营管理目标。董事会和高层管理人员不必知晓、也不必完全领会公司运用的所有 KRI，但他们应理解并被告知与公司最主要风险相关的 KRI 最新情况。与风险担当者相一致，企业风险管理的监管者应当确定正确的风险触发点和触发时的优先解决方案。公司内部某些计划和相关功能改变时，异常报告可以在常规基础上进行调整，以满足接受者的要求。

高层管理人员需要通过检查 KRI 来发现对公司有潜在的重要影响的风险或发展机会。同样地，董事会也需要更新最重要的 KRI 数据，确保风险管理程序按照计划运行。报表是以图表的方式显示 KRI，并标示出数据触发点，这样可以直观有效地将信息提供给董事会。同时，简单地使用颜色来描述某些 KRI 就可以很快地突显管理人员所需关注的信息。绿色、黄色和红色描述状况最常用的选择，分别表示与目标完全一致；部分与目标不符；不符合目标。

这些图表表示前面描述过的区域杂货连锁店 KRI 数据的例子。下面的表格表明每个 KRI 的状况和趋势，下面和下一页的两个插图提供了与计划目标不一致的两个 KPI 的更多详细的信息。这种高水平的报告适合向董事会和高层管理人员沟

KRI	趋势	现状	Trend
零售出租		●	▼
租赁市场		●	▼
商店的改变		●	▲
仓储式零售经验		●	▲
价格补偿		●	▼
负债上升		●	◀▶
利率		●	◀▶
股票		●	▼
基建项目工期		●	◀▶
劳动力市场		●	◀▶
政府就业		●	◀▶
失业		●	▼
基建支出		●	▼



KRI 报告的频率也是很重要的，具体的报告频率取决于 KRI 的主要使用者。对于业务经理，采取实时报告较为合适。对高层管理人员，KRI 报告中需突出与公司目标的潜在偏差，频率上相对低一点（如：一次/月）是最合适的。对于董事会，报告往往是汇总，对数据进行更具战略意义的评价。一个 KRI 是不能够管理或消除风险，如果设计不当，还可能出现虚假的安全感。理想的情况下，对每个 KRI “预测能力”的积极评估应贯穿于企业风险管理的整个持续的过程中。一套原始的 KRI s 一旦被设计出来并得到实施，监测他们的实施情况、验证它的效果就很重要了。如果为了适应不断变化的环境，组织的目标和战略在不断调整，那么即使设计得很好很有效的 KRI 也会失去价值。下面的这种情况很危险：一旦 KRI 网络已经建立，管理人员就把精力、资源投入到公司内部的其他地方，忽略需要完善和更换现有的风险指标来更好地捕捉新环境的相关数据。作为最初的开发和部署阶段的一部分，管理层应该重视 KRI 实施，并持续跟踪、监测这一过程。

KRI 的价值

KRI 的开发能为董事会和高层管理人员及时提供相关、及时的信息，这对有效地管理和监督风险是重要的。业务部门经理对核心业务有深刻的理解，对主业的潜在风险有深刻的战略眼光，与专业的风险管理人员一起组成团队能够开发出有效的 KRI。理想的情况下，KRI 与各个经营单位的战略规划需保持一致，并且会在公司的整体风险偏好计划内允许可接受的偏差。

KRI 可以以各种方式提供有效的价值，其潜在的价值可能源于下列各贡献：

风险偏好：KRI 需要对公司不同层面上的活动适宜范围进行测定。在百货连锁店例子中，失业的 KRI 应该有一个预设的水平，这个水平还应该超过公司与扩张战略相一致的风险偏好水平。通过绘制 KRI 的办法来确定风险偏好和容忍水平，KRI 在确定组织风险偏好上是一种很好的工具。

风险和机遇的识别：KRI 可以被设计用来向管理人员预示那些可能对组织目标的实现不利、或者可能是机遇的趋势。在杂货连锁店的例子中，如果零售率显著增加，则意味着有更多的发展机遇。

风险处理：KRI 可以作为公司的监控机制来监测具体的风险，一旦发现问题就采取行动，以减少风险。同样的，KRI 也作为监控工具来决定某些活动的范围。

在杂货连锁店的例子中，如失业率上升到足够高的水平并超过公司的偏好水平，那么 KRI 就会引发公司对门店扩张战略的修订。

风险报告：KRI 的应用有利于可测量数据的汇总。如在上面提到的百货店的例子中一样，概要报表能很快呈递给负责监管的董事和高管。

规范工作：对于被监管的公司来说，KRI 在监测自己的资金量和库存是否符合规范要求的方面上很有帮助。

KRI 旨在帮助董事会和高层管理人员预测潜在风险事件的趋势，提前做好部署，使他们能够预测性的调整战略以应对风险事件，对企业广泛的风险管理具有相当大的价值。

KRI 在业务发展中，有几个益处：

提高业绩：KRI 的运用可以预测一段时间里会发生和转移的风险，从而减少损失、为战略扩张识别机遇、降低资金成本，减轻投资者所承担的风险。

优化过程：KRI 有望帮助决策者避免可能产生风险的决策，进而使公司减少业务流程的中断，强化供应链管理，并加强客户体验。

改善工作环境：KRI 的运用可以减少危机事件（一旦发生危机事件，所有正常工作都得放下以应对危机）的发生，这使我们的公司的运作更加稳定顺利。

换言之，一套健全的 KRI 应该帮助组织减少意外事件的发生，使董事会和管理人员能够积极有效地预防风险。

总 结

企业运用 KRI 来为多个领域中不断增加并显露的风险提供早期信号。在某些情况下，它们可能代表了企业采取措施所需的关键比率；公司中的管理人员用这些比率来跟踪不断发展的风险和潜在的机遇。有时候，它们会融合各个独立风险指标的集合，用多维指标得分来更精确地预测可能产生新风险的潜在事件，常来源于公司内部或外部的阻止战略目标实现的具体事件或者根本原因事件，包括竞争者引入新产品，供应商工厂罢工，监管环境改变，或是生产原料价格的改变。

设计和推广一套 KRI 是企业风险管理过程的重要组成部分。本文分析了开发一套 KRI 的潜在好处，KRI 的主要构成元素以及如何向董事会和高级管理层沟通 KRI 数据的合适方法。通过具体案例，帮助区分 KRI 和通常被多数公司应用的 KPI。当公司期待加强他们的风险管理时，在现有风险识别方法上加入 KRI，将大有裨益。

企业风险管理——理解并沟通风险偏好¹

执行概要

组织每天都会遭遇到风险在实现目标的过程中，在进行适当的监督下，管理层和其他监管董事会必须解决一些基础性的问题比如：怎样的风险是可承担的在实现目标的过程中？此外，监管者和其他监管部门需要更好的组织风险管理过程的描述，包括由董事会监督。

这种思想领导能力文件是论文中的一个系列，由 COSO 委员会赞助，为了帮助组织实施企业的风险管理（ERM）。这个 COSO 企业风险管理的文件——集成框架明确地指出组织必须围绕风险在实现目标的过程中。重点是去了解多大的风险是他们可以承担的？进一步来说。一个组织怎样决定多少风险是愿意接受的？在什么程度上风险接受利益相关者的目标和对风险态度的真实写照。一个组织是如何确保它的单位运营在一定范围内，这种界限代表组织对特殊风险的偏好。

风险偏好是指数量上的风险，在一个很宽泛的标准中，是一个组织在追求价值过程中愿意承担的风险数量。每一个组织追求多样的目标来增加企业价值，它们应该广泛地了解风险是愿意承担这样做。

这些问题被体现在一个实际的概念“风险偏好”中。文章的目的是为了帮助组织——它的高层管理董事会和关键操作人员——发展和交流一个清晰的对风险偏好的理解，为了决定去实现哪个目标和去管理目标在组织对风险偏好的范围内。

许多组织对风险偏好作为一个关于风险有趣的理论讨论和风险管理的主题，但是对概念和战略计划或者日常决策融为一体是没有效果的。我们认为关于应用风险偏好的讨论远远超过理论，并且当有一个合适的交流，风险偏好会提供一个组织可能追求的风险数量上的范围。一个有上进的组织对风险可能设置一个激进的目标，当一个组织是风险规避，就是对风险有一个很低的偏好，那么它可能会设置保守的目标。

相似地，当一个董事会考虑战略时，它应该决定是否战略和风险偏好匹配。在一个恰当的交流后，风险偏好引导管理者设置目标和做决策，那么组织就会达

到目标并且维持它的运营。

企业风险管理和做决策(ERM)

ERM 与战略，计划和日常决定不能够分离。当然它也不是顺应性。ERM 是组织文化的一部分，就像为了达到目标做决策是组织文化的一部分。

为了充分地把 ERM 嵌入到组织里，决策者必须了解多少风险是可以承受的就像他们考虑完成目的的方法，同样的为了和群体和个人的运营(部门，科系等)。举个例子来说，一个 CEO 最近报道声称他的企业在预期期间需要增加风险偏好，那么主要的方法效益性将下降或者停滞。一个有较低风险偏好的金融组织可能选择去避免更多有风险性的机会，但是提供更多的回报。最后，另外一个有高风险偏好的组织决定去获得自然资源从总投资可能被消灭在政治领袖的一时冲动下的动荡国家。这样的酬劳是很高的，但是需要冒太多的风险性。组织总是会像这样做出决策。只有当他们清楚地认为他们的风险偏好可以平衡风险性和机会。

一个组织必须考虑它的风险偏好同时决定要去追随哪个目标或者操作战术。为了决定风险偏好，管理层和董事会合作讨论，应该运用以下三个步骤：

1. 发展风险偏好
2. 传递风险偏好
3. 监控和更新风险偏好

这三个步骤在下面被简单地讨论了以下，细节部分在文章的中间部分。

发展风险偏好

发展风险偏好不是意味着组织把避免风险作为战略性行动方案。恰恰相反地是组织设置了不同的目标，他们将发展不同的风险偏好。这是没有标准或者普遍的风险偏好声明会应用到所有组织，也没有一个正确的风险偏好的概念。当然，管理层和董事会在设置风险偏好时要做出决策，明白权衡包含一个较高或者较低的风险偏好。

传递风险偏好

有许多普通的方法被运用到传递风险偏好中。首先是创造一个总共的风险偏好声明，那么会有有足够宽广泛的和描述性的对单位组织管理他们的风险在这个范围内保持一致性。第二点，传递每一个主要等级组织目的。第三点，传递不同种类的风险偏好。

一旦风险偏好被传递下去，有着董事会支持的管理层需要重新访问和加强补充。风险偏好不能被设立一次之后就单独地留在那里。而是，它应当被审核涉及组织层如何去运营，特别是如果实体商业模式发生了改变。管理层应该不间断地监控有风险偏好的活动通过以持续监控和独立评估两者相结合的方法。内部审计可以在这种监控中给予一定的支持。除此以外，在监控风险偏好中，组织应该注重创造一种风险意识的企业文化，还要保持组织目标和董事会的一致性。

它能被实现吗

这是一个非常普遍的问题。这个问题暗示了两件事(1)明确有力地表达风险偏好太难了(2)当管理层设置战略时会考虑到风险偏好，进一步来说，风险偏好是一项锻炼增加了风险在管理层的日常费用，这对组织的成长是没有贡献的。

最近的世界事件—包含政府，商业，非营利的组织。最近的金融危机—清晰地展示了有一个传递风险偏好构建进入组织可以保护一个相当多的资本。我们都知道通过缺失的费用去看处理风险。例子 2010 在年冰岛，公司和旅行者的费用当火山喷发以后，航空公司倒闭了，金融危机期间，美国纳税人，股票持有人和债权人的费用。在希腊，西班牙，冰岛和葡萄牙，政府预算的社会费用。

也许组织依旧用老式的方法思考，“它将不可能发生在这里”简单的反驳是它已经发生在某个地方，所以所有组织应该管理风险在风险偏好的范围里。而去问“这能实现吗？”“让我们说，一起去完成它”。决定风险偏好是良好治理的一个元素，这归功于管理层和董事会。

概述

风险偏好是企业风险管理主要部分

COSO 企业风险管理—风险偏好主要的框架定义如下：

◆ 在广泛的层面上，风险的数量是指一个个体愿意承担的再追求的价值过程中，它反应了个体风险管理哲学，然后依次影响个体的文化和运营风格。风险偏好引导资源分配。风险偏好（帮助组织）调整组织，人员和设计过程基础设施，这对有效地回复和监控风险是很有必要的。

这个定义增加了一些重要的点。风险偏好

- 它是战略上的，与追求组织上的目标相关联的。

锐思 视野

- 构成了一个主要的的公司治理
- 引导资源分配
- 引导组织公共建设,支持其活动与认识,评估,回复和监控组织追求的目标。
- 影响组织对风险的态度
- 它是多维式的,包括当应用于在短期内追求价值,长期目标战略规划循环。
- 需要有效的对风险自身和组织续性风险偏好的监控。

一个组织决定它的目标和达到战略目的方法,它应该考虑有关的风险和它的风险偏好,作为做一些重要决定的基础。在定义和追求目标,形成战略,资源分配时,当它赞成管理层行为时,管理阶层应当明确地了解风险偏好。董事会应该考虑到风险偏好,特别是预算,战略计划和新产品,服务和市场(换句话说,一个商务案例)。

在向目标迈进的过程中,组织选择战略和开发指标去显示他们离实现目标是多么近。经理通过奖金报酬被激励去实现目标。目标决定后,战略被运作贯穿组织。决策是去达到目标(增加市场占有率,效益性等)。但是达到目标同样需要依靠识别风险和决定是否风险在组织的风险偏好范围内。

影响风险偏好的因素

风险偏好不是脱离其他因素独立发展的。一个组织在冒额外风险寻求其目标时应该考虑自身的能力。

图表 1



其他的因素也要被考虑在内。一些组织可能会估计他们竞争环境变化的快慢。拿通讯行业来说，其必定会预计科技和使用者偏好对产品发展的影响，相关的时间框架就非常重要。

以高风险偏好为例，一个从事卡车交易的保守承包商认为科技落后的风险太大会导致公司不能生产出适合各种战争使用的车辆。如果承包商没有成功取得一个新的政府命令，就会没有生意做。这个风险偏好就很高，但是每个参与的过程都可以被理解。

但是，董事的风险意识很强，在董事会上已经广泛地讨论了这个问题，并且和管理人员的决定是一致的（风险偏好的确认以及风险偏好和策略的组合）。

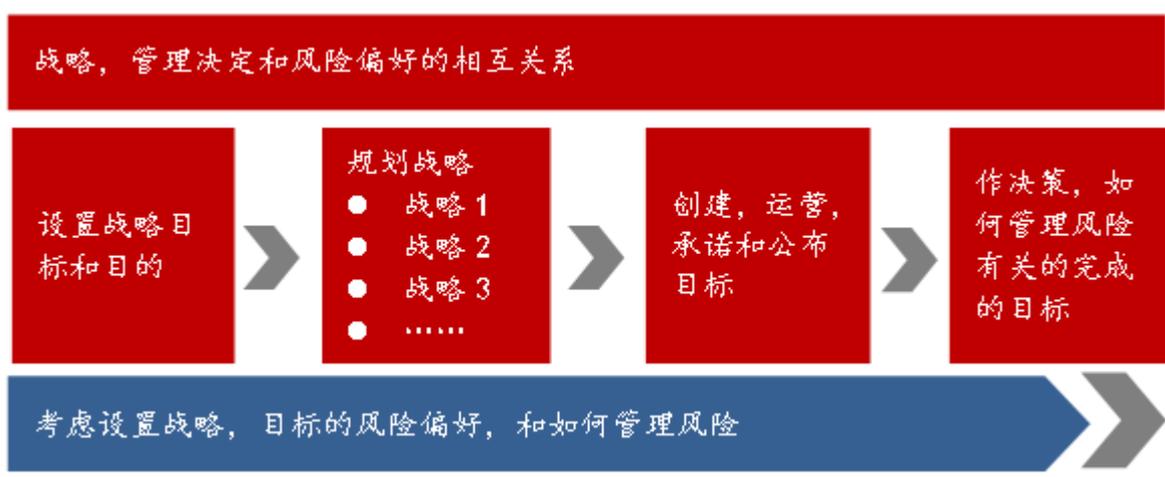
还应该考虑到组织目前的风险预测，不是把其作为风险偏好的决定性因素，而是当作目前风险的一个指示。图一是影响风险偏好的因素。

投资的民众同样意识到了这点因为投资的性质已经被交流过（股票跌至历史最低点）。值得注意的是风险被谨慎地讨论过并且公司将会因此成功或失败——与之截然相反的是如果公司不在积极的策略下承担风险，公司几乎必定失败。

需要注意的一点是风险投资和策略是相互缠绕的。没有其中一个另一个就无法生存，它们需要被结合在一起考虑。

这些因素的发生贯穿于策略的执行过程中，在对风险偏好作出应有的考虑下进行策略的规划显得尤为重要。

一个组织有许多的目的和目标要去实现。基本上，它将决定那些最好的满足利益相关者对增长，回报，安全性，持久性和它愿意去承担风险的偏好。这些目标，运用一些另类投资依次可能被实现。从图表 2 中展示了，清晰的风险偏好提供了选择战略的限定和操作决定。



每一个组织必须决定它自身的风险偏好，风险偏好不是普遍的，单独的存在。但是一个组织如何达到目标有可以被用来通过组织沟通的风险偏好陈述。随着时间的推迟，风险偏好如何保持相关性？

为了有效地采纳风险偏好，一个组织必须采取以下三个重要的步骤：

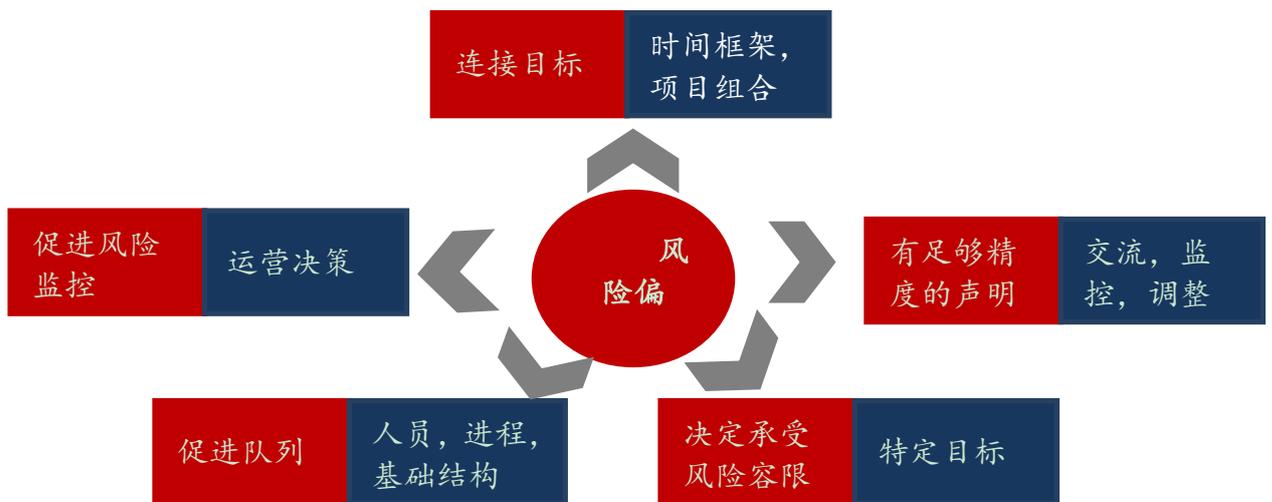
1. 有着董事会监督和赞成的管理层开发一份有着组织全部风险偏好的预览。
2. 风险偏好要被翻译成手写或者口述形式的预览文件，并且在组织内被分享。
3. 管理层需要一直监控风险偏好，调整怎样被表达出来在商业的和操作条件的保证下线在可承受风险范围内实现组织目标。

风险偏好声明

一个组织的风险偏好应该清晰地被传达那么公司全体人员理解他们需要去实现的目标在可承受的限制之内。没有清晰的交流，对管理层来说是很难减少运营政策那样保证董事会和他们自己实现目标在可接受的风险限制之内。一个风险偏好的声明有效地设置了风险管理。这个组织更有可能满足战略目标当风险偏好与运营，承诺，宣布目的相互关联。风险偏好声明的长度是多种多样的，一些陈述需要好几句话去表达多大的风险是可以承受的。

有效风险偏好声明特征

风险偏好只有当它是清晰的，通过组织实施的情况下才是有用的。正如我们前面所指出的，风险偏好必须与实现组织目标相关，要从顶端开始。在发展和评估一个声明，组织应该保证它的风险偏好。（图表 3）



- 直接连接到组织的目标

锐思 视野

- 它陈述的是精确地去传播贯穿整个组织，有效地监控和调正一段时间。
- 帮助设置可承受的风险容限，因此识别可承受风险的参数（下一章节会讨论）
- 促进竞争环境中的监控并且考虑股东在识别需要重新评估或者更好交流风险偏好的观点。
- 意识到风险是暂时的，与目标被实现的时间框架相关的，和
- 意识到组织有项目目标投资组合，以及风险投资组合去管理，这暗示着风险偏好的意义在个人目标标准和投资组合标准

风险偏好应该描述性足以指导整个组织的行动，管理层和董事会应该确定是否符合风险偏好薪酬激励体制，这不仅仅是为了最高管理层，也为了整个组织。

拒绝接受风险偏好

一些组织不愿意发展和传递风险偏好。另一些组织则争论说风险管理不会防止目前的金融危机和ERM的有效性。还有些组织则认为他们已经表达了组织的风险偏好在公司的普通课程中，发展更进一步风险偏好声明将不会导致任何新的方法去管理风险。

上述一些理由可能被管理层和董事会误解。为了放弃组织风险偏好的讨论就是去假设每个人都理解这些模糊不清的评论。历史表明当风险偏好没有被考虑到（特别是在补偿计划），组织经常遭受比预期更大的风险。举个例子来说，有金融机构清晰地传递风险偏好是为了无抵押债券金融工具，他们的管理层和董事会很有可能问些问题使得有更好的风险识别，就像下面说的：

- 假使住房失败与历史模型有差异，将会怎么样？
- 如果抵押贷款自动失败和我们投资的领域相关的价格非常高，会怎么样？
- 一些操作人员做的决策去创造的风险会不会超越我们的风险偏好？

风险偏好不完全一样

监管机构和投资者要求更大的风险管理进程披露那样股东可以更好的理解不仅从组织会冒的风险，而且组织的风险偏好和如何管理或者承受风险。例如，采矿公司，我们明显地意识到运营风险鉴别风险偏好和缓解程序。同时，它决定

了不能管理商品价格风险，让利益相关者决定如何考虑那些风险在他们投资组合发展中。

为了获得一个“充分的”ERM 总体分数从一些评级机构，管理层必须能够使风险偏好清晰，评估和协调个体风险适当性限制到运营管理。

一些公司包含很高的偏好管理风险认为它将导致较大的收益性，因为监管机构罚款显著地比减缓承诺风险的费用低。一个公司忽视许多健康安全的条款和罚款当发生赔偿所发生损失，但是它不会完全理解减缓风险，就像政府关闭它的运营。当一个公司对罚款有较高的风险偏好，他的风险关闭缺乏升值导致不清晰地，不利用应用的风险偏好。组织可以选择高的或者低的风险偏好，但是，那些偏好组织需要考虑股东的兴趣和形式和幅度。

我们对特定级别偏好没有偏爱。无论风险偏好是什么，它因该被足够清晰地陈述出来，那样可以被整个组织所管理，由董事的主管的评估。

风险偏好声明案例

风险偏好声明经常从我们的董事会开始，然后变得更精确使部门和运营过程串联到一起。一些组织发现董事会声明精巧地描述用“低”，“中”“高”表示偏好来满足风险偏好的特征，这在上文已经列举了。其他的更加精确，做一个声明如“我们不能承受高于10%的可能性，我们承担损失多余一组数量的钱在实现特殊目标的过程中。

哪一种形式的声明是实体最好的是一个管理层的决定。一些组织可能发现“低偏好”很清晰地传递有效地监管内部组织。这样的声明是模糊的，也很难去传递与应用的。当然组织在风险管理中变得越来越有经验，他们的风险偏好声明将变得越来越精确。

下面的例子说明了我们上面定义的风险偏好的特征

健康保健机构：下面的代表了健康保健机构声明的一部分。组织有特定目标与相关（1）客户服务质量，（2）吸引和保留高质量的内科医师和卫生研究人员，（3）建立可接受水平的利润提供进入需求资本和基金现流活动。这个声明开始如下：

组织运作在低风险范围内，组织的最低风险偏好与安全性和目标一致性相关，包括职员的健康和安全，有少量地更高风险偏好对其战略，报道和运营目标。这意味着减少合理可行的水平，风险来自于各种医疗系统，产品，设备和我们的工作环境，和我们合法义务将优先于其他商业目标。

商业项目会被增加如果资金和资源更有效地分配，反应风险平衡和奖励在更集成和动态的方式。在那方面，风险偏好可以被考虑到现代银行管理方法的集石，就像价值管理（VBM）和他多样的实施。

在我们看来，这种风险偏好声明有效地做三件事：

- 精确地传递，那样组织可以去维护他的生意在很长一段时间内
- 表达低风险偏好在实现所有组织目标
- 表达一个非常低的风险偏好与雇员的安全和一致性有关。

大学：大学的主要目标是继续一个卓越的教学和研究的大学，吸引优秀的学生和一个最高教员工作的理想场所。

大学的风险偏好声明承认风险，这种风险存在于几乎每一个活动。关键问题建立风险偏好过程中“大学多愿意接受风险到每一个相关的区域？”

从操作的角度来看，例如，管理层分配高风险偏好给不一致性的电脑费用，一个比较中度的风险偏好是卓越教育的问题，一个较低风险偏好有利于信息系统安全性，一个非常低风险偏好给他们的的主要研究机构名声。

这个大学把风险偏好排列的连续性方法可以帮助形成风险声明。再把他付诸于实践。

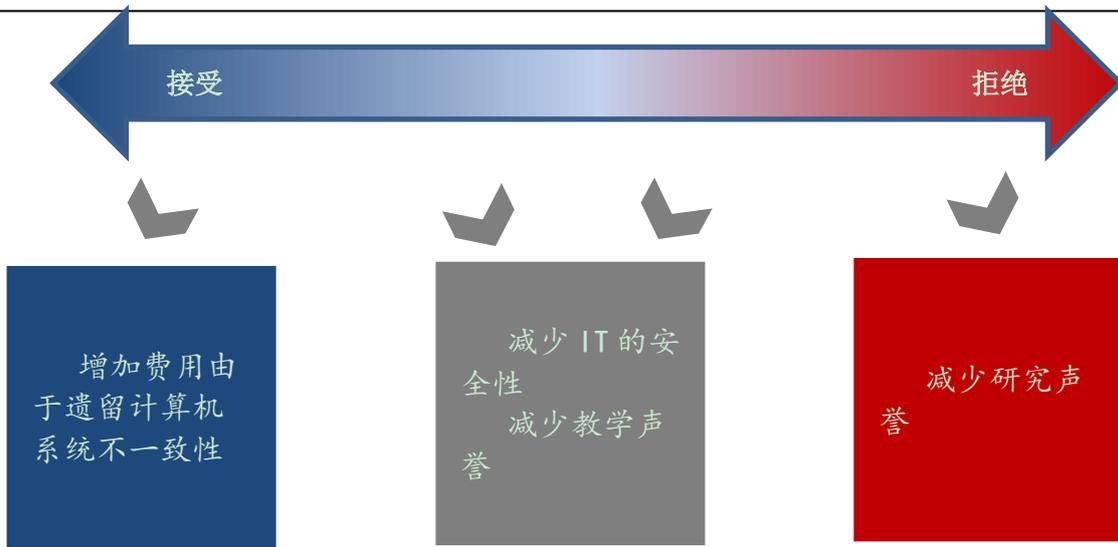
当批准一个新的计算机系统，提供更好的处理能力时也展示了更高的风险偏好，但是仍旧有潜在的保留系统兼容性问题展示了一个低风险偏好对安全或者未经授权重大的缺口进入到档案系统中（新的系统被看作比遗留系统有更好的操作

在思考的过程中，管理层人员连续使用（图表 4）去表述大学主要目标（教学，研究，服务和有效运营）的风险偏好。他们把各种风险连续性作为讨论的基础在最高水平。

锐思 视野

- 表述了对教学质量适度的风险偏好
- 表述了一个非常低的风险偏好对风险将显著地减少研究声誉。

这个例子说明了风险偏好和战略互动如何作用到达在组织最高水平。风险偏好的讨论引导了大学战略解决一些问题例如预算削减和他们在教学, 研究, 服务, 运营的效果。



互动如何作用到达在组织最高水平。风险偏好的讨论引导了大学战略解决一些问题例如预算削减和他们在教学, 研究, 服务, 运营的效果。

金融服务组织: 公司考虑用量化的方法作为设置风险偏好的一部分, 他注重经济资本作为主要方法, 公司管理其资产运营去达到理性风险/回报关系, 用作指导方针对可承受信用风险, 市场风险和流动性风险。公司的商业化运营也包括风险相关于战略, 报道, 承诺和运营目标。

组织的对风险偏好的观点指定不仅仅在风险偏好中, 而且可承受容限围绕风险偏好, 需要采取行动。例如, 公司沟通风险偏好对贷款减值损失说明是这种损失不应该超过 0.25% 的贷款组合。那么这个公司的低容限超过这一水平, 和显著的整治预期损失应该超过 0.28%。同样的公司有一个低风险偏好与他的保险业务相关, 说明了声称赔偿所受损失不应该超过 70% 保险费收入。

组织每年都会复核一下风险偏好, 为了特定的风险指示, 组织会根据经济周期和市场前景调整风险的形式和设置目标的价值。董事会回复核风险偏好和相关策略每当经济前景发生很大变化的时候。

风险偏好和风险容限

风险容限与风险偏好相关，但是在一个基础的方向上两者有区别：风险容限代表风险偏好对具体目标的应用。风险容限的定义如下：

可承受水平的变化与有具体目标的成就有关，这经常被最精确地测量在同一个的单位如同那些用于测量有关的目标。在设置风险容限时，管理层考虑相对重要性相关目标和风险容限匹配。运营内部风险容限可以帮助确保实体仍旧在风险偏好内，依次，实体将达到目标。

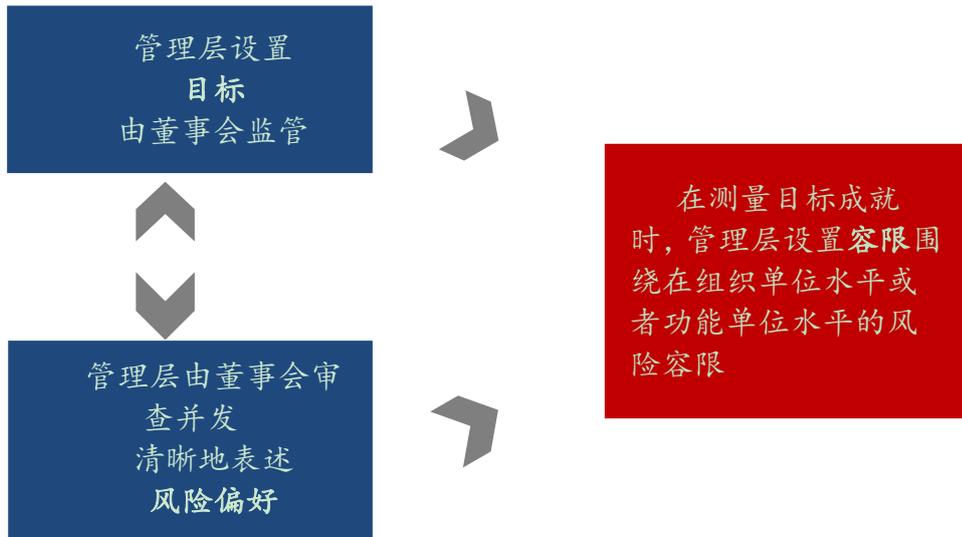
然而风险偏好是宽泛的，风险容限是战略上的和运营上的。风险容限必须这样被表述：

- 映入到组织用来测量目标的不同指标
- 应用于四种目标（战略，运营，报道和承诺）
- 操作人员在组织中实施

因为风险容限通过上下文中的目标和风险偏好得出定义，他应该被沟通用绩效衡量去度量。以这种方式，风险容限设置可承受业绩变化性的界限。

举一个简单的例子，在金融业规定对风险偏好于债务抵押债券（CDO）相关，CDOS 被分成小的部分反应潜在债务预算信贷价值。一个实体购买这些 CDOS 要设置风险水平范围最小值，然后设置一个容限反应最大可承受风险的下行。

一些容限在定性方面是可以很容易地去表达。举例来说，一个组织有低的风险偏好适合于不遵守法律规章和沟通一个相似的违规操作低的容限—举例，零容限适合于一些违规形式和稍微高一些容限适合于另一些形式的违规操作，或者说容限被规定在定性方面。一个公司需要计算机系统上面的支持那么计算机故障的可能性小于 0.01%。风险容限总是与风险偏好与目标有关（图 5）。容限可适用于合规，计算机安全，产品质量或者利率变化这些领域。风险偏好和风险容限与目标一起引导组织的行动。



大多数组织有多个与利益相关的操作目标, 其中一些可能会创建额外或者互补的风险。例如, 一个航空公司的经理想要改善产品的收益性, 但是了解公司为了满足客户的期望有一个低风险偏好。他们知道不能降低产品成分, 这样的改变会减少效绩。举例来说, 公司使用新的技术, 但是不能使用劣质零件。进一步来说, 假设管理层和董事会通过生产线设立特定盈利目标。例如, 对生产线保持一个资本上的特定的毛利率或者回报率。但是他们沟通了对好产品故障, 因为产品的质量或者寄送, 对客流造成的损失, 对潜在的诉讼产品的设计性能一个低的风险偏好,。这个清晰的风险容限可以帮助引导公司的操作发展。

链接风险偏好和风险容限

下面的例子说明了风险偏好和相关风险容限的关系:

航空供应商

这个公司为了操作运营, 把风险偏好声明转成容限。一个高水平的目标净增8%一年(收入和营业利润)通过与客户改善产品是市场占有率。由于长期性供应安排和产品发展, 公司交流出风险偏好的宽泛的系数, 然后把风险容限与操作, 报道和遵守合并在一起, 下文中会提到。然而公司追求按这样的速率增长, 并购不应该移动风险资本结构。有一个低风险偏好允许资本结构像一个杠杆作用那么, 那么他隐藏了公司未来的可变性和战略并购上的能力。

运营容限

- 产品瑕疵几乎是零风险容限。
- 低风险容限的采购商品不能满足公司质量标准。
- 低的，但不是零的风险容限是适合于及时地满足客户订单，一个不能在在 X 天数内满足需求的是非常低风险容限。
- 在研究中高风险容限对潜在的故障使公司的产品有更好的控制，增加能源使用的有效性。

报告容限

- 低风险容限涉及质量，时间和可得到的数据被需要去经营公司。
- 非常低的风险偏好涉及到重大事件可能性或者材料缺陷在内部控制中。
- 一个低风险容限与财务报告质量相关(及时性，透明度，一般公认会计准则，等等)

合规容限

- 接近零风险容限，为了违反行为的监管需求或者公司的道德准则。

公司管理层有一个轻松的沟通风险偏好通过他的行为和业绩评价。然而，随着公司的成长，风险偏好不能被完全地理解，特别是在新运营单位。

也不明白政策与目标相关的政策，经常目的在于风险最小化涉及到实现这些目标。一个部门，举个例子，跟随公司的政策，因为他不能完全理解政策是减缓重大的风险，因此导致损失。连接风险和风险偏好政策会致使更好的潜在的风险。

大学:在之前的例子中我们谈到了大学对风险相关的研究声誉有一个比较低的风险偏好。然而，鉴于目前的预算短缺，大学还是明白他不能像过去一样对研究和教学做出相同的承诺。组织已经表示了一个由行为造成较低教学质量有着较高风险偏好。换一句话说，引导更好的理解创新的研究是非常重要的，但是教学的质量，虽然重要，但是在这个领域，大学可以对潜在的下降承受更多的风险。

大学传递风险偏好非常广泛，通过大学和公共场所在国家内。然而，为了使风险偏好运作在每一个学校，大学不得不在研究和教学中对两个重要优秀的目标表述风险容限，虽然有着 10% 预算下降。风险容限表述如下。

研究：容限声明

与低风险偏好一致

- 大学不期望任何减少在种类，质量，或者与研究任务有关的出版物的数量
- 大学不希望任何的损失，在数量或者外部研究资助教师的费用上

教学：容限声明

与适度风险偏好一致

学生教学评估不应该下降超过 5%

在大学范围内个别私人学校被外部机构评估在学生的面试和质量，这样的评估不应该下降超过 5%。优秀的想要进入大学的学生下降不应该超过 2%，通过测量标准大学录取数据，如 SAR 或者 ACT 的分数，毕业班级在高中的百分比排名或者在进大学之前参加的社会服务，在风险容限背后的想法是，如果大学下降在下面任何一种方法，纠正措施就会实施。修正不是来自于调整风险偏好，是来自于重新评估风险偏好和大学在上下文的风险偏好中已经实施的战略。

风险容限声明的例子

下面的例子说明了风险容限如何规定和均衡更宽泛地风险偏好

风险偏好

组织有一个与战略目标相关的风险偏好，同时希望承受更高的损失，追求更高的回报

组织有一个风险投资相关的低风险偏好，因此希望投资新的项目，但对潜在的损失有低的偏好

一个健康服务性组织保持病人的健康是最高目标。组织同时了解需要去平衡对所有病人提供及时响应这样一个水平、组织有一个低的与病人健康相关的风险

险偏好，但是一个较高的响应所有病人需求的偏好。

一家零售公司有低的风险偏好关于从国外的建厂去用于采购产品，这可能会被指控雇佣童工和不健康的工作环境。

一个设计木制产品的制造商在一个高度竞争的市场中，为了完成任务，公司采用可更高的风险偏好关于在承受成本储蓄中，从低质量的原料中的劣质品。

风险容限

我们预期 18% 的回报率在这项投资上，我们不希望更多超过 25%，那么投资会导致大于我们现有资本的 50%。

我们不能承受超过 5% 的风险，那样在接下来的十年中，一个新的企业生产线将减少我们的营业收益大于 5%。

我们努力去对待所有紧急病房的病人在 2 小时内和危险病人在 15 分钟内。然后管理层承受极少的时间（5% 的时间）非威胁生命的病人不会被关注长达 4 个小时。

对采购代理人，风险容限被设置几乎为零对生产产品不用满足组织的质量和采购需求。

该公司已经对产品瑕疵设置了没 1000 英尺一个瑕疵的目标。产品人需要承受次品率超过 50%（例如：每 1000 英尺 1.5 个瑕疵）如果从用低价格材料中获得的成本储蓄至少是 10%。

发展风险偏好

我们已经明确了一个有效的风险偏好状态的特征，并说明了这些特征在风险管理里是如何发挥作用的。我们还研究了风险偏好和风险承受能力之间的关系。现在我们将讨论一个组织是如何产生这些在管理层和董事会看来是组织的风险偏好的“隐含的感情”，并讨论这些感情如何导致风险偏好的发展。

风险偏好的发展就其本身而言并不是目的，不需要花费过多的时间。风险偏好真正目的在于：

- 在组织中提供有效的沟通，以推动企业风险管理的实施；
- 改变对风险的讨论方式，使他们更专注于判别是否正确识别风险以及在风

险偏好范围内进行管理；

- 作为战略和目标的变化，为风险偏好的进一步讨论提供基础。

另外，牢记，任何风险偏好的表述都以战略和目标的讨论为前提。风险偏好必须与这些目标相联系。

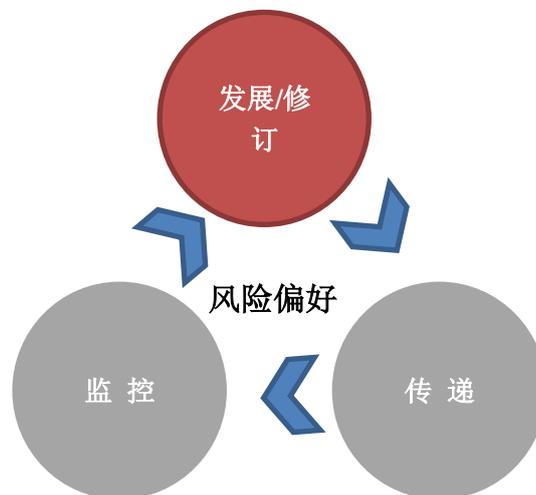
管理层和董事会经常使用以下三种方式之一来讨论和发展他们的风险偏好：(1) 推动式讨论，(2) 有关目标和战略的讨论 (3) 操作标准的发展

发展风险偏好是和组织管理有关，而不是为了仅仅为了填入报告中。有许多途径来创建一个清晰的风险偏好状态。组织应该明确关键战略、运营、报告以及遵守目标等一系列参数。

推动式讨论

推动式讨论对于大多数组织而言都是非常有效的。反复几次后，管理者和董事会可以得到一个反映了该组织的领导和管理层联合意见的风险偏好状态。

这种方法的主要优点是：推动者鼓励管理人员和董事会明确他们的目标和风险偏好。此外，通过不同情况下的讨论，可以看到在整个组织中风险偏好是如何影响决策。在讨论风险偏好时，应该首先包含组织的战略计划，包括目标和任务。



问卷可以帮助捕捉风险偏好和业务情景的观点。图表 6 显示了一个例子。需要注意的是问题是广泛的，并成为推动组织的成功的唯一因素。

相关的目标和战略的讨论

当管理者考虑到组织面临的重大问题，如新的产品线、收购或合资企业等，通常愿意接受的风险偏好变得更加明显。一个风险偏好较低的组织 and 较高风险偏

好的组织相比，对收购、扩张、竞争、市场波动的反应是不同的。审查和评估这些反应可以对组织当前的风险偏好有更细致的洞察。

这种方法允许在讨论管理的重大的战略时能更进一步，因为它考虑了在追求目标时的风险。董事会审查和支持管理层对风险偏好的识别和沟通，因为它涉及到具体目标的实现。

图表 6

管理层和董事会级别的风险偏好推动式问题

- 1、打分从 1 到 10，1 分是最低的，得分用来描述你认为组织的整体风险偏好和你认为它应该是什么样的。解释一下你认为它目前的状态和您认为的状态之间的区别。这涉及到你的头号战略目标。
- 2、不同的操作方法可以帮助组织实现目标。使用下面的类别，或其他与组织行动相一致的类别，对所需的风险偏好进行评级（评级范围可以是广泛的，如高、中或低，或更精确的具体指标，如不得超过等）。
 - a、满足客户需求
 - b、员工健康与安全
 - c、环境责任
 - d、财务报告
 - e、经营业绩
 - f、法规遵从
 - g、股东期望
 - h、战略举措/增长目标

当你在给每个类别评级时，即表明了您认为该组织在追求目标的过程中正在过多或太少承担风险的区域。

- 3、在面对全局性的风险偏好下，您如何对识别、评估、管理、评价组织风险的有效性进行评级？重点改进的领域是什么？
- 4、为了追寻企业的战略目标，管理策略是否进行了充分的沟通，并在董事会层面和业务操作层面对风险偏好进行了充足的考虑，并进行一致性分析？
- 5、你对董事会和管理过程中的对风险偏好的关注的满意程度如何？这包括董事

委员会和/或董事会本身，以帮助建立风险偏好并随着时间的推移一直检测下去，以实现管理整体风险偏好的价值追求。

- 6、你找以下谁更能接受风险，或者说谁愿意接受更多的风险来实现组织的目标？
 - a、管理层
 - b、董事会
 - c、管理层和董事会有相同的风险接受水平
- 7、组织会因为补偿计划，激励管理层管理（包括高级管理和经营管理）来接受比预期更高的风险吗？如果是，你认为补偿计划应如何修改使得在现有的风险偏好下组织表现更加出色？
- 8、你认为组织应该如何做？
 - a、降低风险偏好
 - b、提高风险偏好
 - c、不做改变
- 9、你认为存在着高于组织能够承担的并需要降低的风险吗？换言之，你认为在哪些方面风险偏好较低？

你认为在最近的五年中，存在着哪些超过了组织风险偏好的风险？风险能够体现战略的发展意图吗？管理层应该如何沟通风险偏好才能使董事会（a）评估风险承受能力及（b）提供适当的监督？管理层应该如何传达其风险偏好，以保持实际行动与风险偏好相一致？

运用这种方法的其中一个好处是董事会可以被看作支持或者盘问管理风险偏好。另一个优势是管理层获得了一种董事会对特定目标的风险偏好，可以合并知识进入风险管理过程中。最主要的劣势是，这个方法缺乏综合性。他通常不会对组织日常活动产生特定的需求。

性能模型的发展

一些组织，特别是金融组织，运用量化的方法去表述总风险偏好。他们通常通过性能模型完成这些测量。

例如，一个公司运用经济资本去表述风险偏好。经济资本指的是金融机构用

一笔资本保持偿付能力。这个决定是基于法规要求和管理评估（多少经济资本金融机构需要保持）。

例如，管理层会设置经济资本为占 6%的总资产。随着组织模型不同于场景经济活动，金融组织和他的资产投资组合，他们需要设置一些能够保持经济资本的可能性。管理层和低风险偏好的董事会想要有 99.9%的子线（1000 分之 999 模拟结果）那样经济活动不会给予组织低于他的经济资本的预期水平。一个有着较高风险偏好的公司开始有一些相同数量的金钱但是需要的自信度只有 95%（1000 分之 950 模拟结果）。因此，风险偏好可以由金钱元素和概率元素两者共同组成

作为发展和监控风险偏好，一个公司要模拟他的总风险概述。这包含以“自上而下”的风险信息和发展模型考虑公司特定风险（包括产业因素和宽泛的经济因素）去创造一个计算的风险概述。这个概述可以被与总风险偏好相对比，帮助管理层和董事会商议多少风险组织准备去承受。一些组织同样从同行公司和行业回顾一些重要比例去为组织获得更多输入进入到合适的风险水平。

模型通常只是设置风险偏好的一部分。首先，一个组织需要考虑周全的数据去准备哪些计算。其次，经常有一些确定的风险，他们很难运用之前提到的量化和模型。管理层和董事会仍旧要商量讨论上面的标准风险资本被看的太高或者大于风险偏好。

传递风险偏好

一旦总体的风险偏好形成了，管理人员必须挑选适合的交流机制。正如我们前面提到的，风险偏好的陈述是多样的，组织要在多变的细节层次和精度基础上进行风险偏好的交流。重点是每个组织要决定最适合的交流风险偏好的方法，为执行领导们制定足够详细的规则，使组织可以监控风险是否被控制在一定偏好内。为了更有效，风险偏好必须

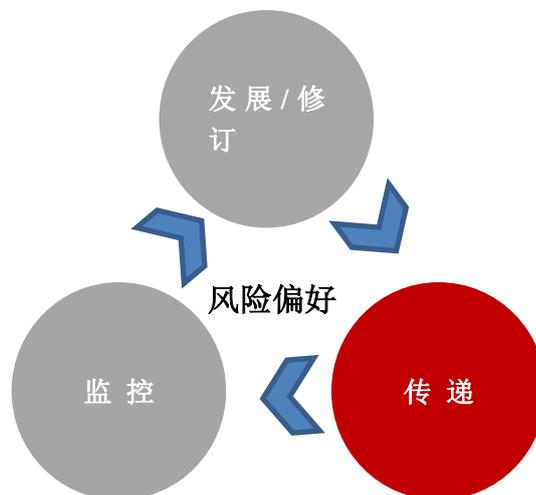
- 在适合的风险容限内实施
- 用能够帮助管理人员决策的方法阐述
- 足够详细以使管理人员和其他对风险管理负责的人员可以对其监控

我们有三种主要的交流风险偏好的途径：（1）概述总体风险偏好，（2）表达每个主要种类执行目标的风险偏好，（3）表达不同种类风险的风险偏好

风险偏好的概述

用宽泛的术语交流风险偏好的组织可以发展出在追求目标的过程中能够影响可接受风险水平的高水平风险陈述。一些组织在讨论风险偏好时会运用像下图那样的表格，一个常用的方法是在指示可接受和不可接受的热度图内提供一些色彩联合的表格。通过这种方法，风险被客观、总结性地分组然后绘制在风险图上。组织设定评估的标准或者色彩联合的位置来表示高低风险偏好的对抗。举例来说，右边的热度图表示与目标1和2相关的风险会超过一个低风险偏好公司的偏好，但是对高风险偏好的公司就不会。而目标3会超过这两种公司的偏好。管理层和董事会讨论品牌的相关定位能够得到管理层和董事会在渴望的风险偏好上观点的大不同。

这种方法的优点是方便传达不可接受风险的水平。我们同样发现与管理人当分开展示不是所有的目标都有相同的风险偏好时宽泛的描述是很有趣的。



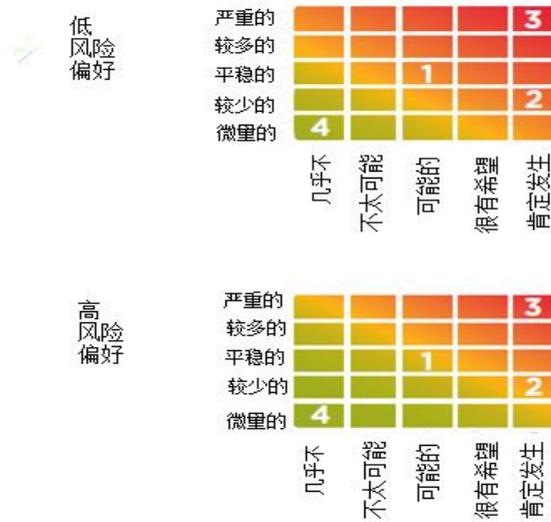
与组织目标相关的风险

交流每个主要种类组织目标的风险偏好的组织可能会通过多个陈述形式交流风险偏好。考虑下我们之前提到过的关心健康组织的风险偏好陈述。

组织在较低的总体风险范围内运营。组织的最低风险偏好涉及到安全性和承诺的目标，包括在其策略，报告和执行目标的略高的风险偏好下雇员的健康和安全。

锐思 视野

这意味着把由多变的医疗体系，产品，设备和工作环境引起的风险减少到适度的可实行的水平，满足我们的法律义务优先于其他的商业目标。



这种方法的优点在于它允许每个目标种类的不同可接受风险水平之间有更多的描述。举例来说，它区别对待涉及遵纪守法的风险和涉及操作的风险。这种方法对做决策同样有帮助，尤其是在资源有限并且需要通过公司组织部门分配的情况下。另一个优点是在对待涉及到目标种类的风险时比下面要提到的第三种方法更省力。这种方法的挑战在于要形成一种需要依照可接受风险水平来区别对待的适应各种具体风险种类的陈述。

风险类别

第三种选择是依据风险类别来交流偏好。一些组织用大概的，通用的风险种类，比如经济的，环境的，政治的，人事的，或者科技之类的来进行风险偏好陈述。另一些组织用应用在其领域内的更加量身定做的风险类别。举例来说，一个信息处理的公司会依照系统有效性，数据安全性和隐私性，系统的可扩展性，系统设计和发布管理来把风险进行分组。

我们知道一个采矿公司有包含维持低现金流波动在内的关于现金流和资金结构的具体目标。现金流波动有许多原因，从操作到不确定的商品价格。管理人员相信投资者理解商品价格风险，并且其追寻能让公司从价格增长中获利而在价格下降中暴露的目标。管理人员相信即使价格风险会导致波动的收入，但其仍在组织

的偏好内（和利益相关者的偏好内）。因此，组织没有试图通过商品对冲项目来减缓这种暴露。相反地，同样的公司不希望去接受由生产延迟产生的相似的现金流波动，并且其已经采用严格的过程来维持稳定的生产。

依据风险类别来交流风险偏好的优点是管理人员可以在给予每组风险特有的考虑下练习可接受水平的判断。通过考虑到更好的判断，这种方法减少了风险管理人员过渡规范的感觉。

交流风险偏好陈述的方法很重要，但是在组织内交流陈述时能用一种确保操作和风险偏好保持一致的方法的能力同样重要。那些追求与执行目标相关联的操作策略的组织（比如当地销售势力，区域经理，商业策略单位）能够清楚地认识和依据风险偏好结盟尤其重要。时常发生的情况是，组织设定的风险偏好和容忍度没有被管理每日交易的面对顾客和潜在风险的人员坚持或理解。

风险偏好需要管理层的交流，董事会的接受，和组织的整合。汇率机制框架经常被描述为一个立方体（见下图）。不要忽视了那些表明所有单位都必须理解组织的风险偏好和相关风险容忍度的立方体的面十分重要。

监控和更新风险偏好

一旦一个组织的风险偏好是发达的、有沟通的，有董事会的支持的管理层，必须重新审视和加强它。风险偏好不能设置一次，然后就长期不管。相反，它应该被复查，纳入组织如何运作的决策。这是特别重要的，如果这个组织的商业模式开始出现变化。

管理不能假设单个责任人将在合适的风险偏好下实施风险管理。因此，一些组织将通过一系列的监视活动评估该应用程序的风险偏好。管理应该通过细节确定与风险承受力来监控组织的活动与风险偏好的一致性。大多数组织有关键绩效风险度量，它们可用来度量绩效。集成风险承受力到监视过程容易用于评估业绩。内部审计可以通过这些有效性的过程提供独立见解。

创造出一种文化。

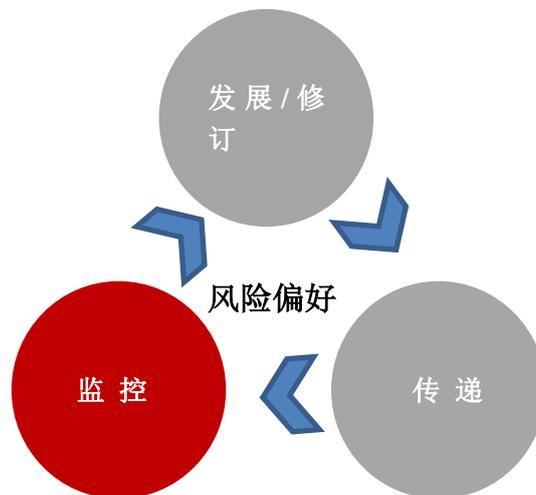
对许多企业而言，监控风险承受力需要一种对风险和风险偏好有意识的文化。通过回顾和加强风险偏好，管理部门能够创建一个组织的目标的一致是董事会的文化，并控制在风险偏好参数内负责执行风险管理。

许多组织都是有效的在创建一个风险意识文化：一种源自高级管理、级联通过组织，由董事会支持的文化。在一个有效的文化中，组织的每一成员有一个清晰的概念什么是可接受的，无论是在关系道德行为的，追求错误的目标，或者遇到太多的风险追求正确的目标。

创建一个文化是一种整体风险偏好的增强。最好的方法是用于当组织一个经过良好沟通的风险偏好和相关风险承受力，以致于下列结果存在：

- 实现跨单元一致性
- 有效的监测和交流风险和风险偏好的变化
- 始终理解的风险偏好和每个组织单元的相关公差
- 风险偏好、目标和相关的奖励制度之间的一致性

这种方法利用持续的和独立的评估进行一部分组织的监控。个人做监控考虑是否目标设定和应对风险的决策符合的组织规定的风险偏好。任何来自规定的（或预期的）风险偏好的变化然后作为正常的内部报告步骤报告给管理层和董事会。



角色

这是管理层角色去发展风险偏好，获得董事会批准风险偏好是适合组织的。

我们认为董事会是适当的监督管理层，监控更广泛的风险管理过程，包括是否组织拥护其规定的风险偏好。任何董事会服务于任何规格或者机构（盈利，非盈利，私人的）有一个受信义务去询问管理层的发展和风险偏好的应用，同时需要改变如果他

认为风险偏好是沟通很差的或者是与股东的价值不一致。一个对组织风险偏

好有效的董事会监督应该是

- 清楚的讨论组织目标和风险偏好
- 监督组织的酬金方案与风险偏好保持一致
- 监督管理层风险意识在在追求的战略去决定是否风险超过风险偏好过程中
- 监督战略目标决定是否追求的目标创造了未预期后果或者组织风险在其他领域
- 一个管理机构需要对风险偏好定期讨论，通过董事会和董事委员会，涉及一些事项像策略制定和实行。M&A 活动，和追求重大新举措的业务案例。

有董事会监督的管理机构是不会停止的，他包括了管理层对风险管理基础建设的发展和组织的资源分配。图 7 是对董事会和管理层考虑在评估他们的过程如何有效地去发展，传递，监控风险偏好的总结。

董事会和管理层的指责

1. 管理层建立风险偏好

一个组织不知道如何管理风险，除非他建立了可承受风险范围可以在追求目标时采取。做到了这些，管理层必须有效地清晰地沟通：

- a. 目标
- b. 战略
- c. 指标（了解是否目标被实现）
- d. 相关时间周期对实现目标
- e. 风险范围组织期望去采取的在实现目标中

2. 董事会核查风险偏好

核查风险偏好（或者可承受范围可承受风险）应该被考虑到在董事会层面与高级管理团队联系起来

3. 应用于整个组织

风险偏好需要被应用于定期地贯穿功能的组织。文化是很重要的，组织必须运作去建立董事会对风险偏好进入组织的观点

4. 保持利益相关者和经理一致性

因为个体对结果是要负责任，每个组织组要一个成熟治理的过程去保证补

偿金和激励体制与组织目标联系在一起，被管理属于在组织的风险偏好范围内。

5. 经营风险和风险偏好

组织需要去了解风险偏好可能要改变。董事会必须积极主动的再2个方面

- a. 沟通他们清晰地风险偏好
- b. 监控组织的行为，过程等，去决定是否组织活动滞留在组织风险偏好外

6. 监控去保证依附于风险偏好

坚持一个组织的风险偏好，同样的风险管理过程应该被定期地监控。监控结果应该被报道给审计委员会或者董事会和有关高级管理层

7. 文化支持

高层的态度影响着组织的文化，这种态度（可以使正面的或者反面的）在确保风险被管理在可承受限度内。理想上，谨慎的承担风险被建设为组织风险文化在他的核心价值的公开声明中。

8. 资源考虑

他需要努力地在组织风险偏好范围内运营。资源必须可用和致力于经营这种偏好。

9. 沟通通过战略和目标

风险偏好进行有效地沟通只有当组织可以清晰地讨论他的主要战略和目标在目标水平和运营水平中。

10. 清晰地讨论多大的风险组织可以承受在总体水平上

风险偏好和风险容限是互补的概念，他们被互相连接去决定组织的可承受风险。

风险偏好是由管理层发展董事会修订。COSO 企业风险管理-集成框架注重董事会在监控风险管理的重要角色。监控应该开始一个研究讨论，审查管理层与组织战略目标相关的清晰的风险偏好。

注意事项总结

COSO 企业风险管理——集成框架设置了五个与风险偏好相关的原则：

1. 它是战略设置的指引。
2. 它指导着资源配置。
3. 它匹配组织，人员，流程和基础设施。
4. 它反映了整体的风险管理哲学并影响着文化和执行风格。
5. 战略设置时要考虑它以便使战略匹配风险偏好。

风险偏好并不是可有可无的；相反，它是组织为实现目标的战略中不可分割的一部分。风险偏好的概念使用于所有机构，从慈善机构，政府，到小企业和公开上市的公司。

风险偏好声明是一个有效的方法去传递一种可承认风险的意识。除此以外，他提供了对评估监控一个组织面对的一定数量的风险，然后去决定是否风险已经上升超过了可承受范围内。

组织应该达成协议他们认为什么是他们风险的偏好。一旦规定了，风险偏好被传递和提炼久而久之组织对概念就越来越有经验，最重要的是，发展风险偏好是组织委员会有效企业风险管理的开始。作为公司追求的目标，最后的目标通过有效地企业风险管理增加价值。发展和传递风险偏好是的组迈入那个方向。

锐思咨询风险管理词汇释义表

术语	释义	举例	来源
风险	未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响	生产设备发生故障，导致生产进度延误	央企风险管理指引
事件	特定情况的发生	生产设备发生故障	
概率	某一事件发生的可能性	今后 1 年内可能发生 1 次/高/较多情况下发生	
风险源	导致风险发生的要素	一线生产人员素质较低	
纯粹风险	只有带来损失一种可能性	投保人发生意外身亡给保险公司带来的损失	央企风险管理指引
机会风险	带来损失和盈利的可能性并存	企业发展业务进入新行业	央企风险管理指引
自然对冲	对于财务风险，依靠多种证券所形成的庞大投资组合使各个证券的非系统性风险互相抵消		COSO-ERM 框架
风险坐标图	风险发生可能性的高低、风险发生后对目标的影响程度，作为两个维度绘制成直角坐标系		COSO-ERM 框架
固有风险	不考虑内部控制的前提下，可能发生的风险	供应商可能提供质次价低的材料，影响产品成本和质量	COSO-ERM 框架
控制措施	不相容职务分离、授权审批、会计系统控制、财产保护、预算控制、运营分析、绩效考评、重大风险预警机制和突发事件应急处理机制等等	建立合格供应商名录，只在名录内采购	COSO-ERM 框架
剩余风险	通过风险处理后仍然存在的风险	供应商名录内的供应商提供产品不符合要求，影响企业生产	COSO-ERM 框架
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	注：风险评估需同时对固有风险，控制措施和剩余风险的评估	央企风险管理指引
风险辨识	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	通过了解发现，在固定资产实物管理中缺乏定期盘点，可能造成固定资产丢失	央企风险管理指引
风险分析	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	企业生产类固定资产金额较大，且数量较多，经常发生丢失，损毁	央企风险管理指引

锐思 视野

	条件		
风险评价	评估风险对企业实现目标的影响程度、风险的价值等	贵重固定资产未定期盘点可能丢失属重大风险	央企风险管理指引
风险偏好	企业在创造价值的过程中，愿意接受的风险	企业愿意承担新产品研发中的一定程度的失败	COSO-ERM 框架
风险承受度	风险偏好的限度	企业愿意承担投入 500 万及以下的研发项目的失败	COSO-ERM 框架
风险管理策略	风险规避、风险承担、风险控制、风险转移/转换 对市场风险可采取风险转移、风险对冲、风险补偿		央企风险管理指引
风险管理解决方案	即包括内控体系在内的企业各项管理活动		央企风险管理指引
风险管理三道防线	有关职能部门和业务单位 风险管理职能部门和董事会下设的风险管理委员会 内部审计部门和董事会下设的审计委员会		央企风险管理指引
风险规避	通过放弃、停止业务活动来回避风险源	企业严禁各自子公司从事证券投资业务	综合央企风险管理指引和
风险承担/接受	(通常对于业务中的一般风险)不采取规避、控制、分担等方案,任由风险发生,但通常辅以统计和监控	企业对于推出新产品可能失败的风险采取承担和接受的态度,但事后积极分析得失	COSO-ERM 框架
风险控制/降低	采取各种措施和方法,减少风险事件发生的各种可能性,或者减少造成的损失	企业推行三重一大集体决策制度	
风险分担/转移	通过契约,将让渡人的风险转移给受让人承担	购买保险,将风险转移给保险公司	
风险理财	利用金融手段管理风险	预提风险准备金、购买保险或使用专业自保公司、衍生产品交易以及风险融资等	
相关方	与组织的业绩或成就有利益关系的个人或团体	公司的员工	风险管理国标
风险感知	利益相关者根据其价值观或利害关系看待风险的方式,取决于利益相关者的需要、关注点及知识,可能是主观判断		风险管理国标

关于锐思咨询

锐思咨询是一家以风险管理和内控服务为核心、以提升企业价值为目标的企业管理综合方案提供者,为客户提供全面的风险管理解决和优化方案,包括咨询、培训、研究等服务。

锐思咨询总部设在上海,以北京、广州、杭州、南京为分部,服务遍布全国大、中城市。自成立依赖,我们已经为数百家大中型国有企业、上市公司、民营企业、外资公司、政府机构等提供了专业化的服务。凭借领先的理念、负责的态度、高效的工作、专业的员工、开放的胸怀、严谨的作风,锐思咨询赢得了客户及社会各界的广泛认可,并将继续致力提供契合客户管理需求的风险优化方案。

一、咨询服务

咨询服务以实力雄厚的研究专家和咨询顾问为依托,以国际先进实践模型为项目流程作业标准,努力为客户提供定制化优质服务。

锐思咨询通过访谈、问卷调研、制度研读、样本抽查等方法对企业内控现状进行调研,查找企业运作的潜在风险,对企业的内部控制现状给出客观的诊断报告;并根据企业的实际情况和行业特性,在内控规范的框架下为企业量身定制一整套能整合业务、控制风险、降低成本的有效解决方案,包括风险数据库编制、内控制度撰写、内控手册建设等,以帮助企业建立符合五部委内控规范和国资委全面风险管理要求的内控方案。

二、研究服务

锐思咨询注重服务经验的总结和积累,构建了“锐思咨询管理数据库”和“锐思咨询最佳管理实践库”,为广大企业提供风险管理的案例指导。

我们定期发布案例分析、锐思观点等文章与数万名企业管理人员进行沟通互动,为优化企业管理提供学习和交流的平台。

此外，锐思咨询在《会计研究》、《财务与会计》、《审计与理财》、《上海证券报》和《中国会计报》等相关的期刊报纸上发表论文近百篇，对企业财务管理、内部控制、风险管理进行全面的剖析和探讨。并承接国家相关部委的课题近十个，对各项管理实践积极进行探索、研究和总结。

我们的客户：

锐思咨询已为大中型国有企业、上市公司、民营及外资公司等上百家企事业单位提供内部控制及风险管理体系、社会责任报告咨询服务和相关专业培训。

我们客户包括：中国重工、东风汽车、北方工业公司、宝钢股份、云天化集团、华谊集团、贵州茅台、沈鼓集团、云冶集团、广州港、上海机场、城建集团、上海地产、杉杉股份、双钱股份、三爱富、氯碱化工、浦东建设、深天马、证通电子、深信泰丰、深物业集团、锡业股份、贵研铂业、联化科技、西藏城投、云南城投、西部建设、青海华鼎、汾酒股份、太工天成、益民集团、浙江广博、联化科技、天富热电、广电电子、三毛股份等。

培训中心简介

锐思咨询成立于 2008 年 6 月，是一家致力于风险管理与内部控制的专业咨询机构，主要提供企业风险管理和内部控制领域的咨询、培训、软件服务及专项课题研究业务，包括企业风险测评和评价、内部控制体系建设、内控自我评价辅导、内审外包、业务流程再造、母子公司风险管控、信息化风险评价、舞弊审计、社会责任咨询等服务。

锐思咨询培训中心是锐思咨询下设的专业培训机构，依托锐思咨询长期在企业管理领域，尤其是在风险管理、内部控制以及财务管理领域提供咨询服务的优势，以实力雄厚的培训讲师团队为基础，以强大的内部研发团队为后盾，长期致力于为企业的风险管理人员、内部控制专员、财务管理人员、内部审计人员及其他企业管理人员提供专业的培训服务，内容涉及企业全面风险管理理论、内部控制体系实施与自我评价、法规指引的解读以及由行业的特点决定的行业风险管理与内部控制实务等。

锐思培训中心的讲师团队包括复旦大学李若山教授等知名学者、杨芳博士、刁勇、邹子霖等资深的内控、审计、税务专家，这使锐思的培训具有鲜明的专业特色和实务特色。与此同时，为进一步做好培训工作，锐思培训还全面深入地开拓培训市场，组织专门的课程研发团队不断整合最新的咨询经验与案例，并结合客户的实际需求，编写更符合行业特色及企业实际的课件，为培训团队提供强大的专业支持。前期推出的特色课程，如“反舞弊”、IPO 公司风险管理、信息系统风险管理、兼并收购中的风险管理等受到了学员普遍好评。锐思培训未来计划通过企业内部培训、公开授课、专题沙龙等形式，根据企业所处行业的特点以及企业特色量身定制内部培训课程体系，推出面向企业内部不同层级人员的各类专项课程，为企业人力资源部门提供优质的员工内部培训外包服务。

版权所有

未经书面授权，本刊的任何部分均不得以任何形式复制、转发或公开传播。如欲引用，刊发或转载本文内容，必需注明出处为锐思咨询，且不得对本文进行有悖原意的引用，删节和修改。

免责声明

本刊由锐思咨询编写和整理，是用于内部学习和交流的非营利性刊物。编写目的仅是传递内部控制领域热门话题，而不是针对某一事项提出具体的专业建议，本刊也并非旨在涵盖所有内容。在本刊的编制中我们力求内容的客观、公正，但文中的观点、结论和建议仅供参考。我们声明，锐思咨询不对任何人根据此刊作出的任何行为负任何责任。



锐思咨询

Less Risk, More Value

上海

地址：上海市九江路 69 号 5 楼（200002）

电话：021-63214297

传真：021-63214767

广州

地址：广州市天河区林和西路 9 号耀中广场 1303（510610）

杭州

地址：杭州市江干区庆春东路 1-1 号西子联合大厦 7 层（310020）

电话：0571-56970370

北京

地址：北京市朝阳区朝外大街 22 号泛利大厦 1708 室（100020）

电话：010-65887966

Email: mail@lx-rs.com

新浪微博(@锐思咨询-风险管理与内控): www.weibo.com/shlxrs