



2019

企业风险及风险管控能力建设

宜昌市企业纳税人服务协会

宜昌市民建设企业家协会



何为风险

01



风险管理

02



当前企业面临的风险

03



风险管理方法

04



01

何为风险

风险基本概念

远古时期渔民们每次出海前都要祈祷，祈求神灵保佑在出海时风平浪静、满载而归。他们深深的体会到“风”给他们带来的无法预测的危险，他们认识到，在出海捕捞打鱼的生活中，“风”即意味着“险”，因此有了“风险”一词的由来。



风险基本概念

1901年，美国学者威雷特最早提出了风险的概念，认为风险是关于不愿发生的事件发生的不确定性的客观体现。

奈特把风险与不确定性作了明确区分，指出风险是可测定的不确定性。因为，不论是当前的风险还是未来的风险，都存在着一定的统计规律。这奠定了现代保险学的理论基础。

上述定义有两层意思：

第一，风险是客观存在的现象；

第二，风险的本质与核心具有不确定性。

风险基本概念

1964年，美国教授小威廉和汉斯把主观因素引入风险分析，认为虽然风险是客观的，对任何人都是一样程度地存在；但不确定性则是风险分析者主观的判断，不同的人对同一风险可能存在不同看法

80年代初，日本学者武井勋在吸收前人研究成果的基础上对风险的概念作了新的表述，认为风险是特定环境中和特定期间内自然存在的导致经济损失的变化。

本定义包括三种要素：

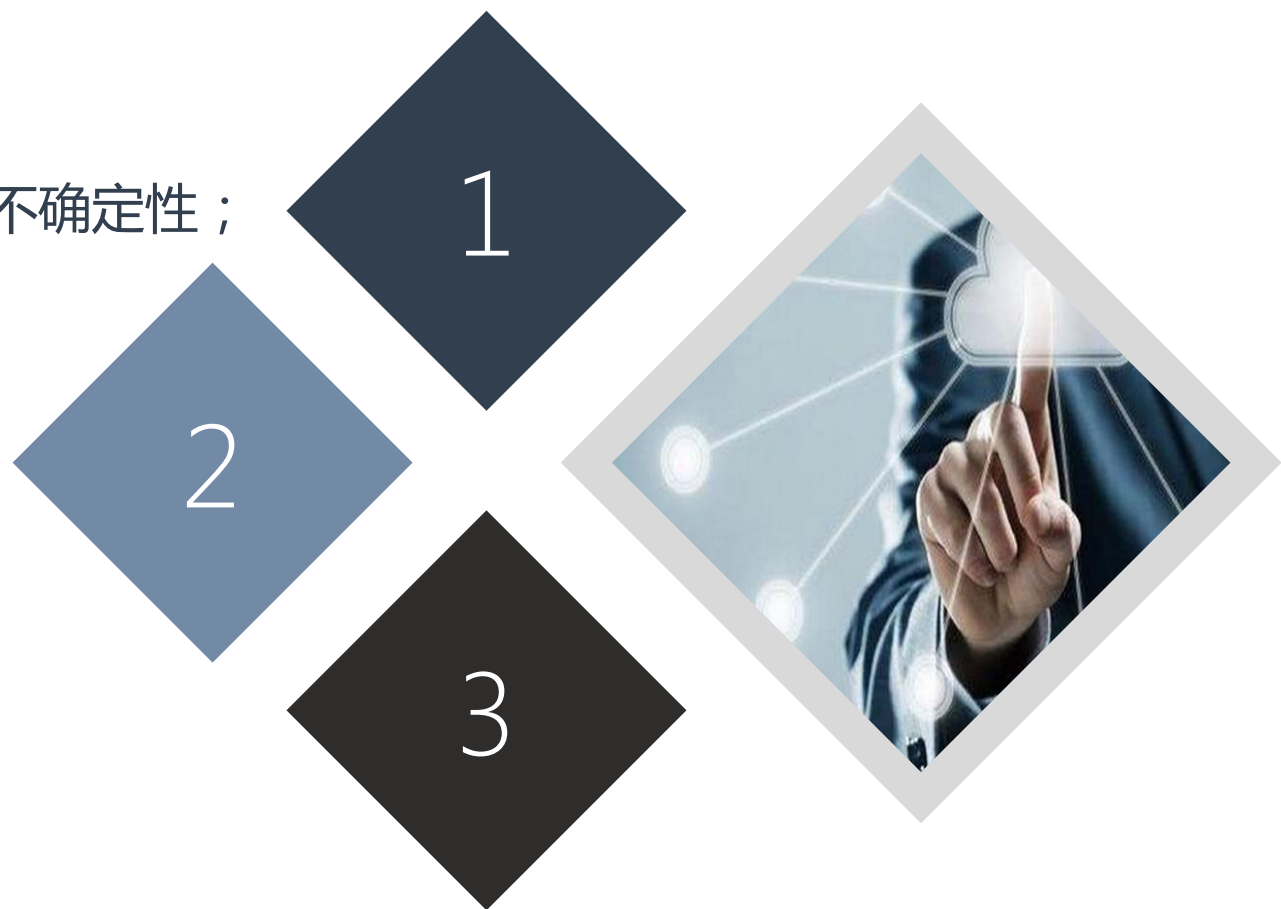
第一，风险与不确定性有差异；

第二，风险是客观存在的；

第三，风险可以被测量。

学术角度的界定

- ◉ 风险是可测定的不确定性，是一种特殊的不确定性；
- ◉ 具体风险的测定具有主观性与客观性；
- ◉ 风险的结果有正面与负面两方面的影响，正面可以带来收益，负面可能带来损失。



风险管理内涵

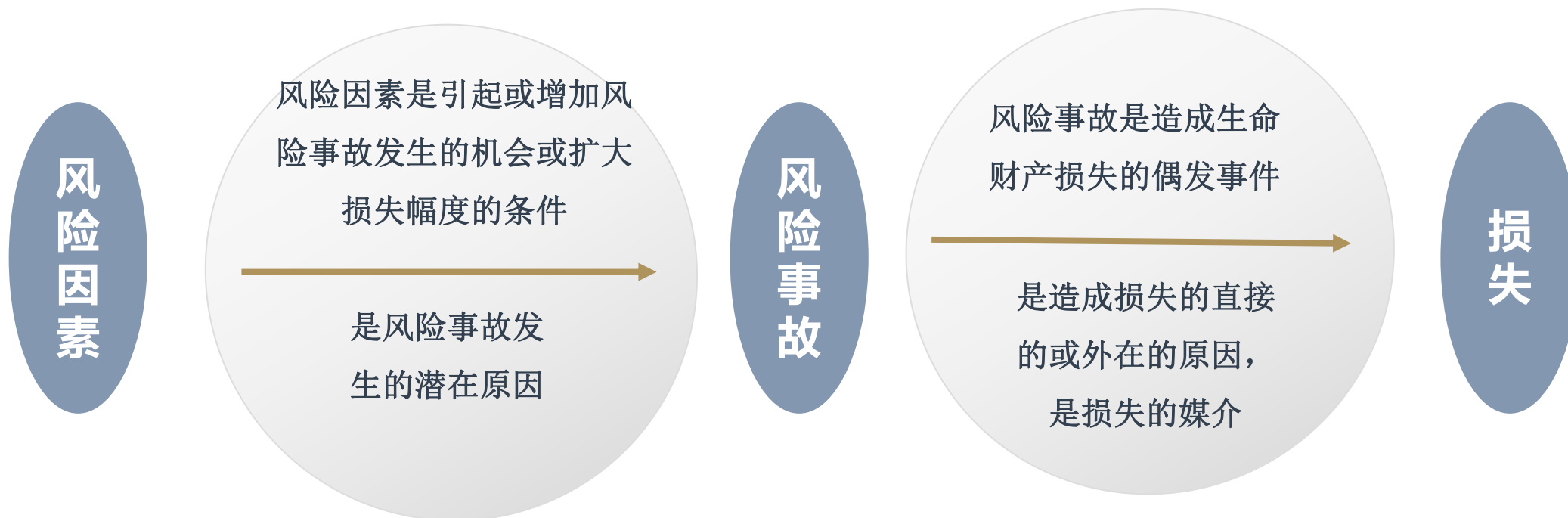
风险管理是“风险”和“管理”两个概念的整合，因此风险管理本质上是针对各种风险的管理活动的总称，包括风险识别、风险评估、风险应对和风险控制等。

风险管理是通过对风险的识别、衡量和控制，以最少的成本将风险导致的各种不利后果减少到最低限度的科学管理方法（美国学者威廉斯和汉斯）。

风险管理是旨在对风险的不确定性及可能性等因素进行考察、预测、收集分析的基础上制定出包括识别风险、衡量风险、积极管理风险、有效处置风险及妥善处理风险所致损失等一整套系统而科学的管理方法（台湾学者袁宗慰）。



风险三因素



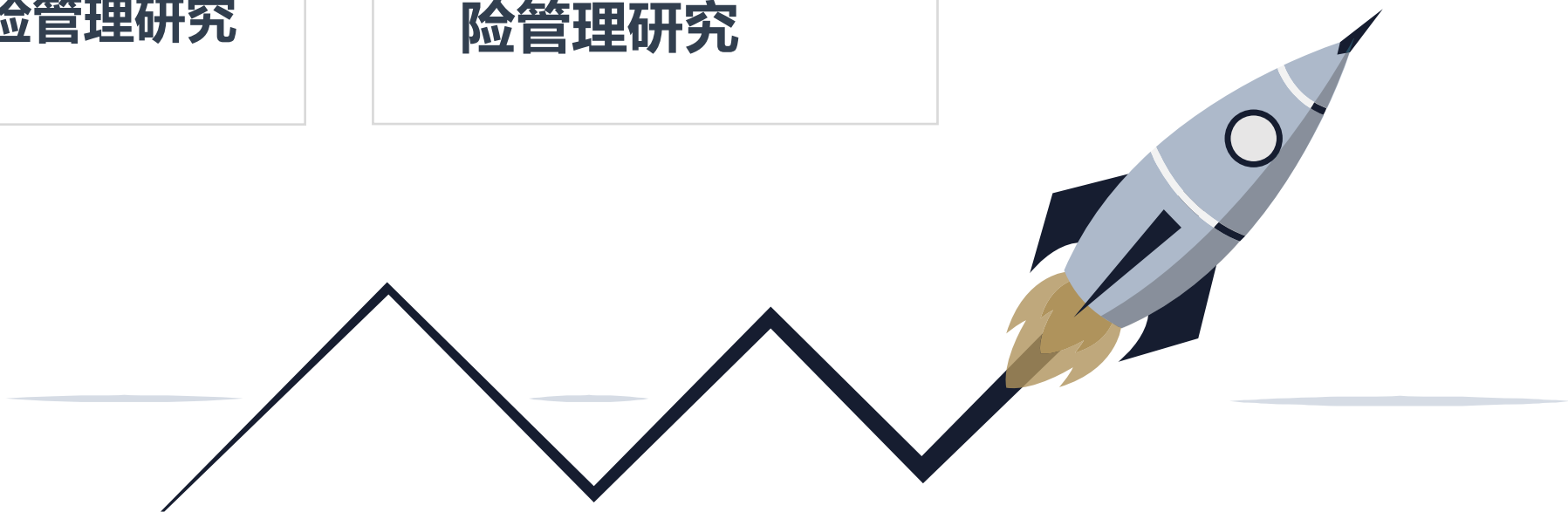
风险管理发展历程

● 01

基于保险与财务层面的风险管理研究

● 02

基于整体层面的风险管理研究



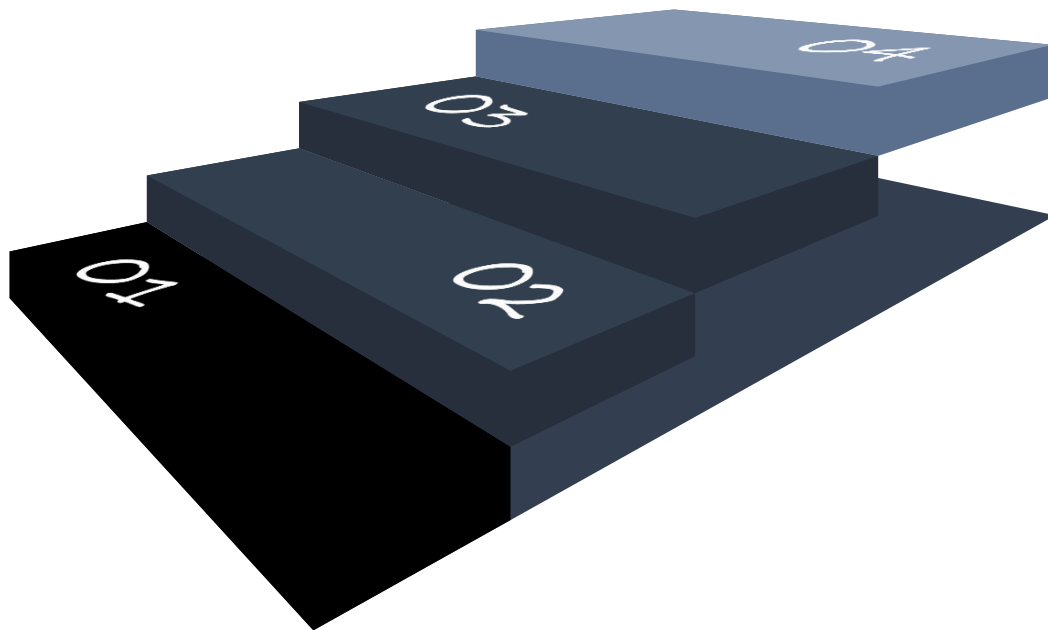
风险管理发展历程

90年代以后，整体层面的风险管理思想出现并逐渐得到推广

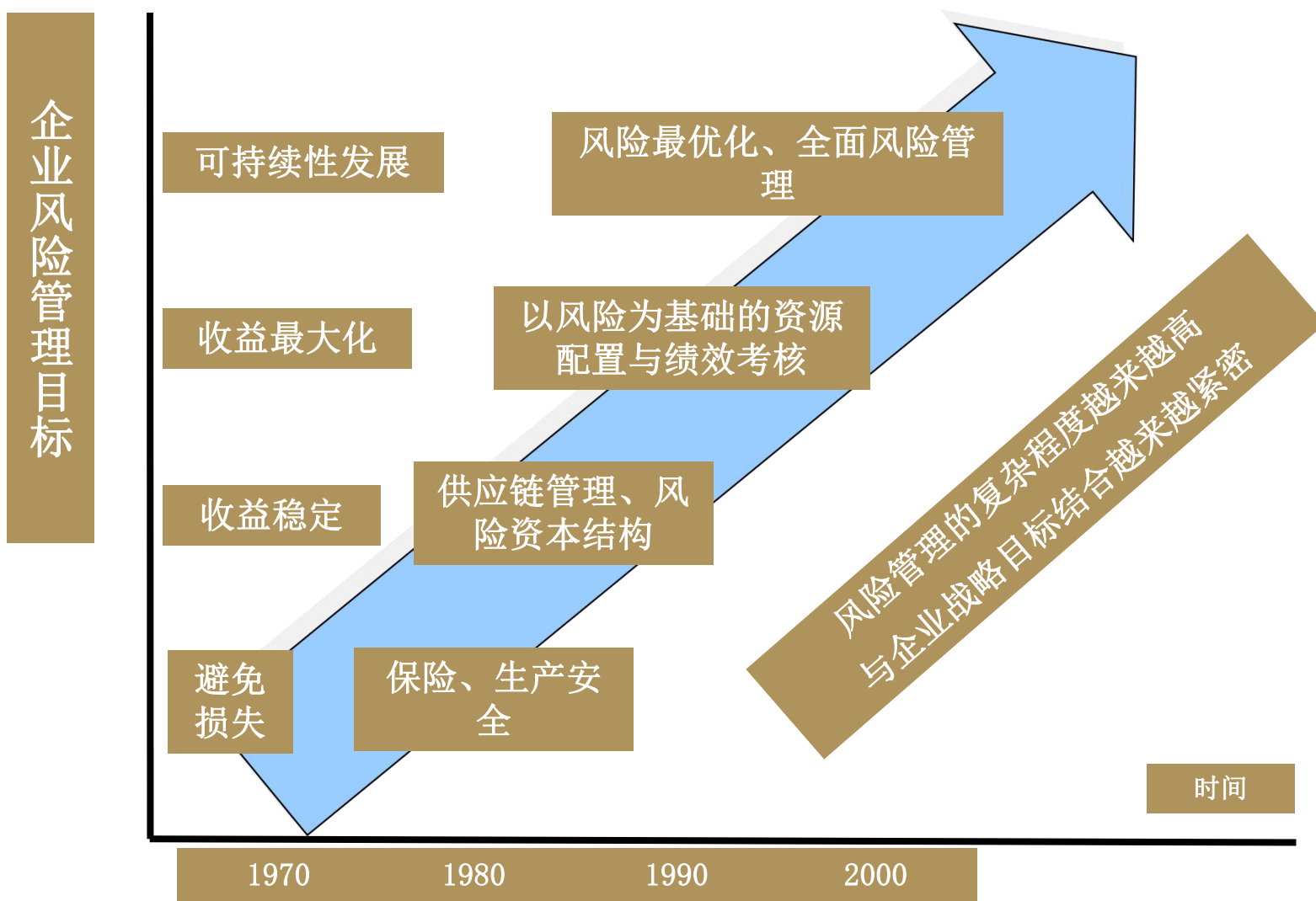
70年代以后，全球性的企业风险管理运动兴起

60年代在美国工商企业界发展为一种现代化的管理手段

风险管理理论和实践始于20世纪30年代的美国

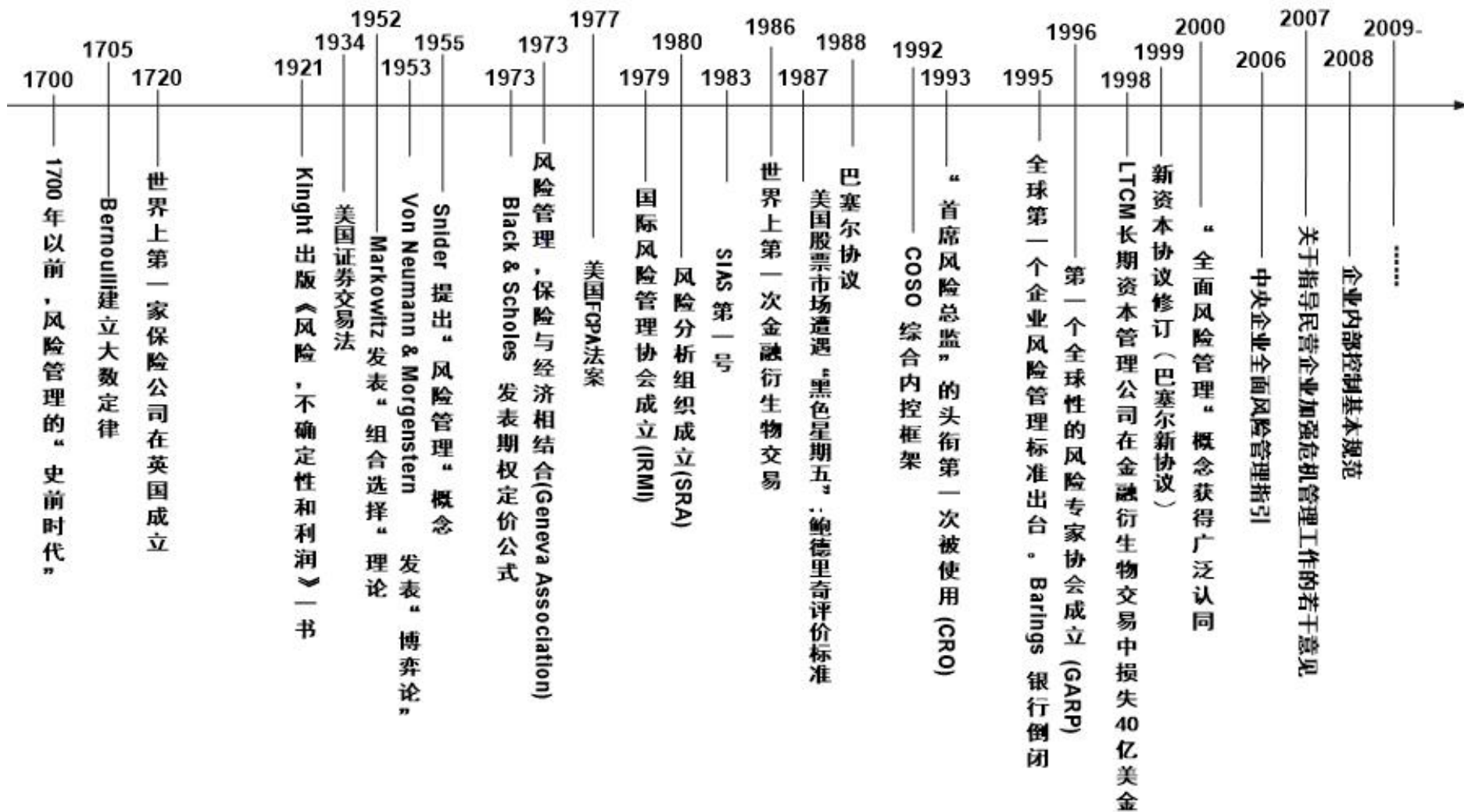


人们对风险认识的进步



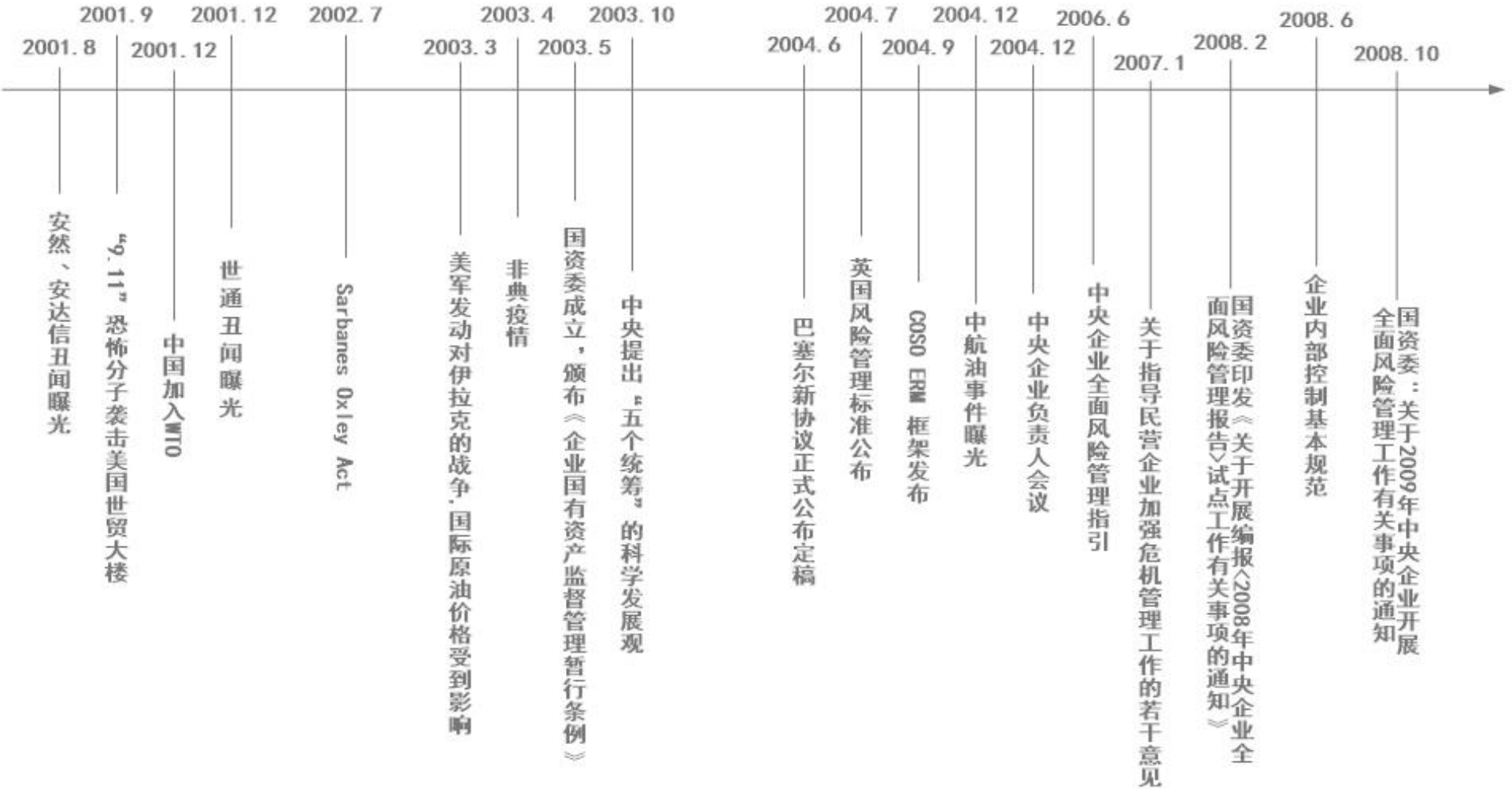
世界近代以来的风险管理：

1700-2000事件与规范

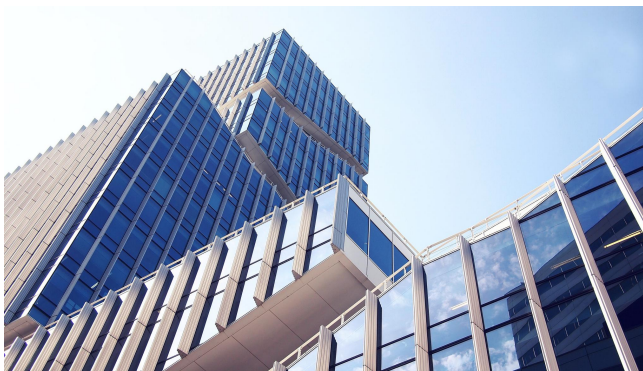


当今时代的风险管理：

2001-2008事件与规范



风险管理意义



**有利于企业作出
正确的决策**



**有利于实现企业的
经营活动目标**



**有利于保护企业资
产的安全和完整**

风险管理 总体目标

确保将风险控制在与总体目标相适应并可承受的范围内



与战略目标一致

确保内外部，尤其是企业与股东之间实现真实、可靠的信息沟通，包括编制和提供真实、可靠的财务报告



财务报告真实可靠

确保遵守有关法律法规



合法合规

确保企业有关规章制度和为实现经营目标而采取重大措施的贯彻执行，保障经营管理的有效性，提高经营活动的效率和效果，降低实现经营目标的不确定性



高效运营

确保企业有关规章制度和为实现经营目标而采取重大措施的贯彻执行，保障经营管理的有效性，提高经营活动的效率和效果，降低实现经营目标的不确定性



**应对突发事件
防止重大损失**

提升认识
树立观念
加强宣传
形成文化



增强风险管理意识

01

02

提升风险管理能力



注重风险组织体系建设提升风险防控组织能力
注重内外部环境的影响提升风险分析能力
注重风险管理策略制定评估风险承受能力

建立风险管理信息系统

细化、完善内控制度与业务流程

运用科学风险评估方法，划分风险等级

制定方案措施落实风险防控操作规则

建立预警和快速反应机制



提升风险防控手段

03



02

风险管理

企业风险案例



案例一：HW集团——公司光环

曾经是国内行业最大企业，第一品牌；

曾经进入全国工业500强第368位，产业横跨十几个行业；

产品在国内最早获得5国船级社联合认证；

曾经是当地政府的骄傲和企业的一面旗帜；

曾经是占尽资本市场之先机的上市公司；

曾经宣称实施“三个100”的战略计划，实现全球行业第一的目标的公司。

企业风险案例

案例一：HW集团——调查发现

1997年起，集团公司利用其作为旗下上市公司第一大股东的地位，两年内拖欠旗下上市公司**8.9**亿元，要上市公司为大股东担保金额**2.44**亿元，两项共计**11.3**亿元；

截至**2000**年**12**月底，集团资产总额**3.7**亿元，负债**23.6**亿元，累计亏损**25**亿元以上，涉案金额高达**14**亿元，成为被告的经济纠纷案达**230**多件，涉及金额高达**14**亿元。一栋行政办公楼同时被抵押**13**次之多；

2001年**2**月**27**日，集团破产申请案在当地法院开庭审理，进入破产程序。



企业风险案例

案例一：HW集团——风险分析



大股东剥夺小股东利益

隧道效应

产业多元化失控

企业迎合和屈从政府的压力

过度依赖资本市场

战略风险

治理和管理失败

企业风险案例



案例二：通用汽车——公司光环

全球最大的汽车制造商；

创立了最现代化的大规模生产及管理模式；

多品牌汽车公司的典范；强大的技术创新能力。

近乎无可挑剔劳资关系（曾经）

股价曾经达到**90**美元以上的基金最爱的蓝筹股。

企业风险案例

通用汽车总部



企业风险案例

案例二：通用汽车——重要事件表

时间	重要事件
1998年	通用汽车Flint工厂冲压业务工人罢工56天
1990年	通用汽车推出土星品牌
1990年	通用汽车收购瑞典萨博50%股份
1986年	通用汽车收购英国莲花跑车
1981年	通用汽车和丰田汽车组建合资公司NUMMI
1981年	通用汽车收购铃木汽车约5%股份
1971年	通用汽车收购日本五十铃34.2%股份
1937年	通用承认UAW为领取时薪工人的谈判代表
1929年	通用汽车收购欧宝80%股份
1919年	通用汽车成立金融服务公司GMAC
1908年	通用汽车在密歇根州Flint成立

企业风险案例

案例二：通用汽车——重要事件表

时间	重要事件
2008年7月	通用汽车宣布，计划削减100亿美元成本
2008年6月	通用汽车考虑出售悍马
2007年	通用退休员工医疗保险转移至独立信托基金
2005年	通用取消菲亚特的“出售”选择权
2002年	通用收购韩国大宇汽车大部分股份
2000年	通用24亿美元该公司股票收购菲亚特20%股份
2000年	通用汽车决定放弃旗下品牌奥斯莫比尔
1999年	通用汽车拆分汽车零部件生产商德尔福公司
1999年	通用汽车收购日本富士20%股份

企业风险案例

案例二：通用汽车——重要事件表

时间	重要事件
2008年7月	通用汽车宣布，计划削减100亿美元成本
2008年6月	通用汽车考虑出售悍马
2007年	通用退休员工医疗保险转移至独立信托基金
2005年	通用取消菲亚特的“出售”选择权
2002年	通用收购韩国大宇汽车大部分股份
2000年	通用24亿美元该公司股票收购菲亚特20%股份
2000年	通用汽车决定放弃旗下品牌奥斯莫比尔
1999年	通用汽车拆分汽车零部件生产商德尔福公司
1999年	通用汽车收购日本富士20%股份

企业风险案例

案例二：通用汽车——重要事件表

时间	重要事件
2008年7月	通用汽车宣布，计划削减100亿美元成本
2008年6月	通用汽车考虑出售悍马
2007年	通用退休员工医疗保险转移至独立信托基金
2005年	通用取消菲亚特的“出售”选择权
2002年	通用收购韩国大宇汽车大部分股份
2000年	通用24亿美元该公司股票收购菲亚特20%股份
2000年	通用汽车决定放弃旗下品牌奥斯莫比尔
1999年	通用汽车拆分汽车零部件生产商德尔福公司
1999年	通用汽车收购日本富士20%股份



通用汽车 风险分析

01

战略风险

02

文化风险

（庞大的官僚机构，缺乏创新的文化气质，扼杀了公司的生机！）

03

财务风险（战略风险的结果）

企业风险案例



**2007年金融危机中的
美国汽车三巨头掌门人**



**位于底特律的通用汽车总部大楼
(当年卖价32亿美元无人接盘)**

企业风险启示

第一

风险无时无刻不在，防不胜防但却不得不防。

第二

大企业树大招风，危机往往不期而至；光环笼罩的企业要么不发生风险；一旦遭遇，可能万劫不复。因此，强化风险管理，是规避风险、避免危机的不二法门。

第三

风险的表现方式、危机爆发的内容是显性的，但有着非常深刻、复杂、阴性的滋生原因或内在机制。战略、公司治理、企业文化是关键风险源，财务风险、运营风险往往只是前者的结果。

第四

多数风险具有综合性。强调消除职能环节的风险，并不能取得好的效果。

第五

对于风险管理，应当从整体着眼，按照系统的思维方法来实施，不可头痛医头、脚痛医脚。

第六

综合来看，上述案例公司中的风险，多发生在战略管理、公司治理、制度效率、权力制衡等风险源区。极少有单纯因为风险控制技术手段不到位而引发的重大风险。

企业风险基本分类

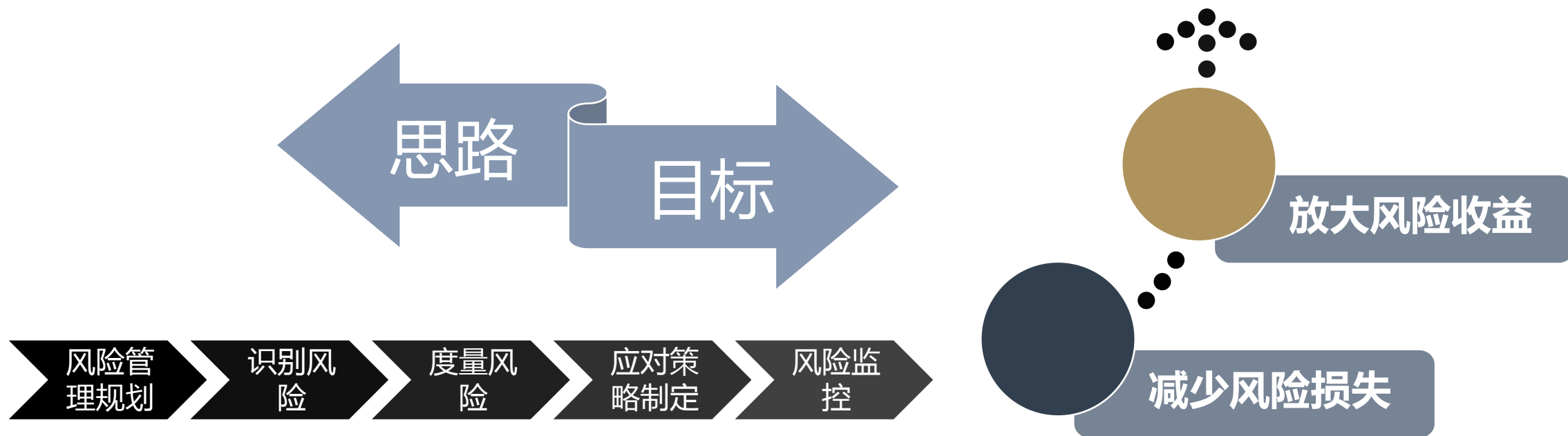
在企业生产经营过程中，由于各种事先无法预料的不确定性因素的影响，使企业的实际结果或状况与预期发生一定的偏差，从而有蒙受损失或获取额外收益的机会或可能性。企业风险一般可分为：



企业风险管理

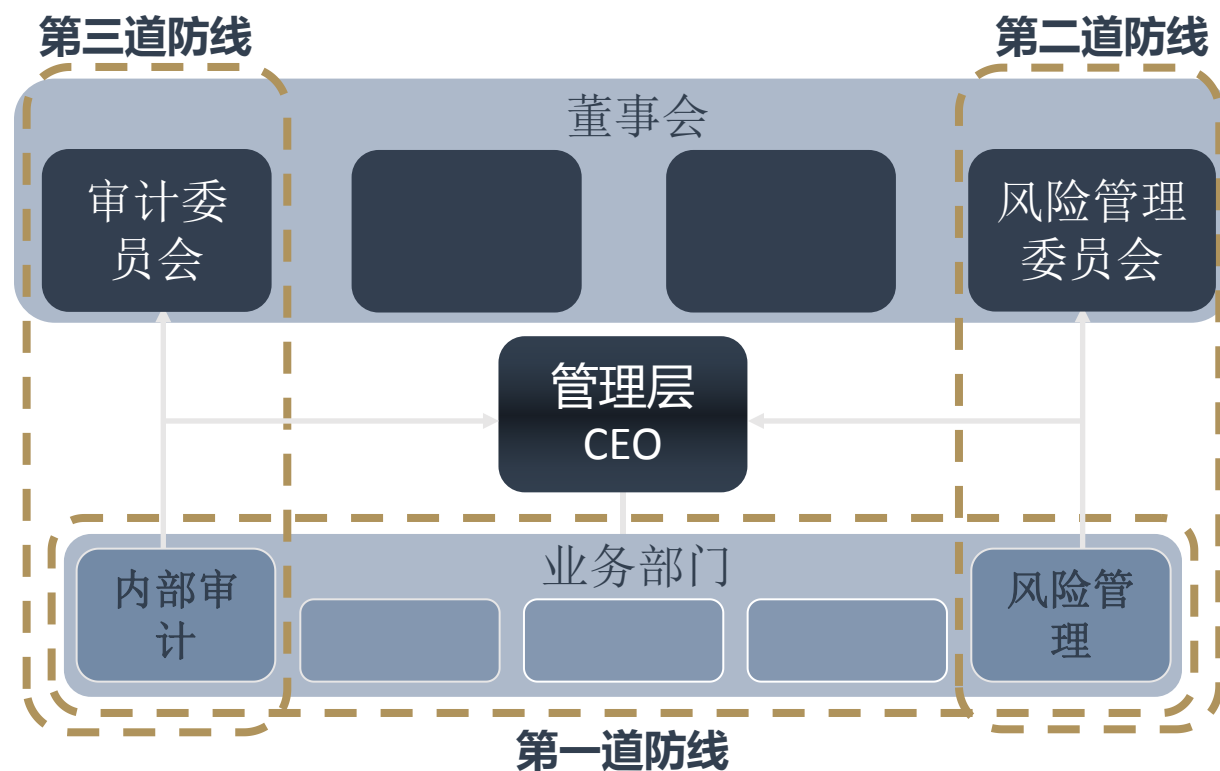
企业风险管理概念

企业风险管理是一套由企业董事会与管理层共同设立、与企业战略相结合的管理流程。它的功能是识别那些会影响企业运作的潜在事件和把相关的风险管理控制到一个企业可接受的水平，从而帮助企业达到目标。（美国内控研究委员会定义）

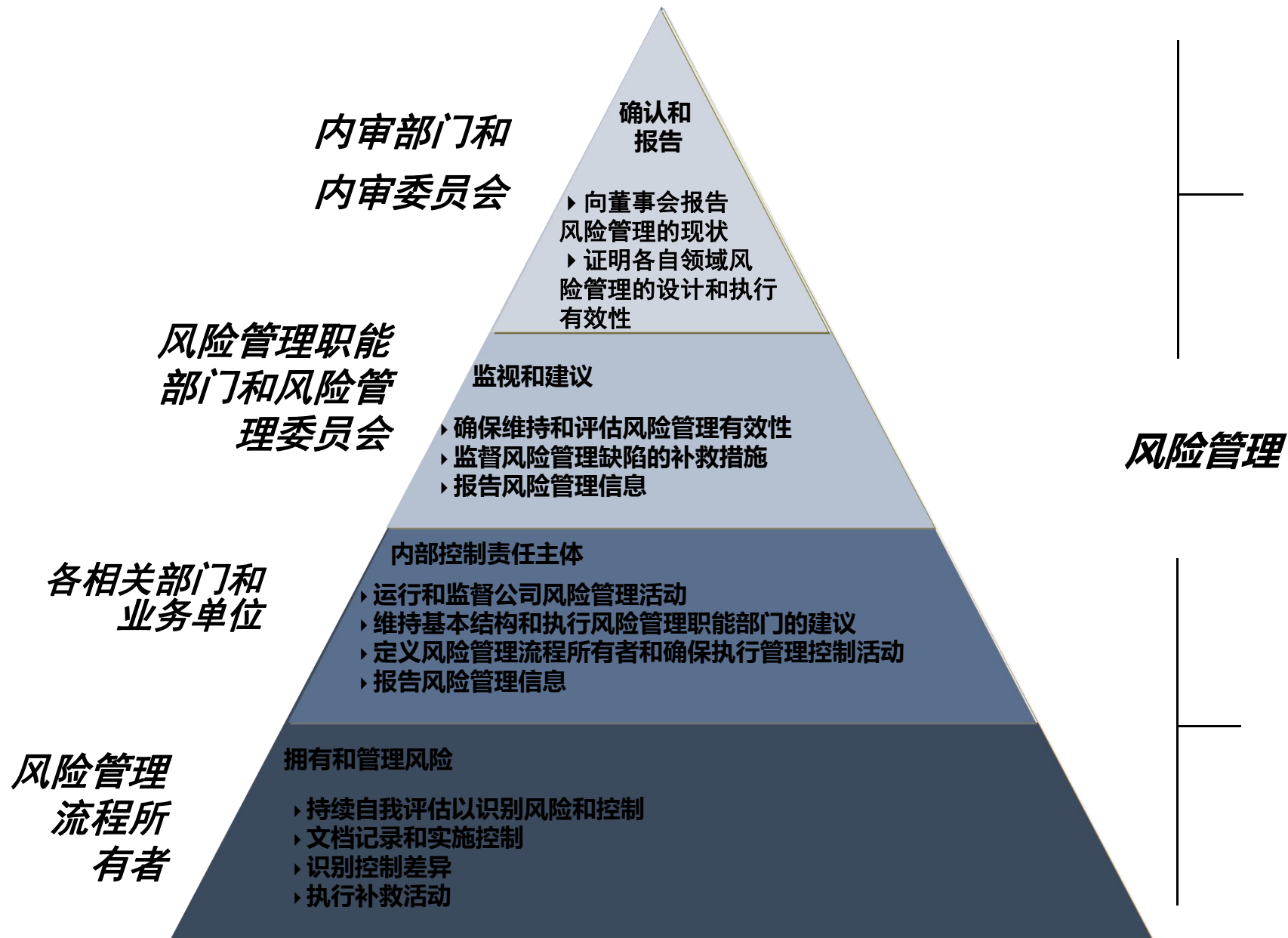


企业风险管理框架

企业风险管理（ERM）框架是由Treadway委员会所属的美国虚假财务报告全国委员会的发起组织委员会（COSO）在内部控制框架的基础上，于2004年9月提出的企业风险管理的整合概念。



企业风险管理



企业风险管理形势严峻

三峡大学企业管理研究所的研究表明，根据公开信息：**2016年**，按照一定标准，我国**472家**已经蜕变成空壳，正处于“保壳”的挣扎过程中。在过去**3年**的运营中。这些公司均遭遇了重大的风险，根据初步分类，这些公司遭遇的风险频次如下：

战略风险 338起	重大法律风险 108起	严重财务风险 136起
管理风险		
运营风险（重大产品开发失败、管理失败等）86起	重大市场风险 132起	公司治理失败风险 146起

企业围绕总体经营目标

- ❑ 培育风险管理文化
- ❑ 建立健全和运行全面风险管理体系
- ❑ 险管理的组织职能体系
- ❑ 包括风险管理策略
- ❑ 风险理财措施
- ❑ 风险管理信息系统
- ❑ 内部控制系统
- ❑ 建立和执行风险管理的基本**流程**



全面风险管理



要求建立健全全面风险管理体系，培育良好的风险管理文化。全面风险管理体系包括风险管理策略、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。

执行风险管理流程要求。风险管理基本流程包括收集风险初始信息、风险评估、制定风险管理策略、提出和实施风险管理解决方案、监督与改进。

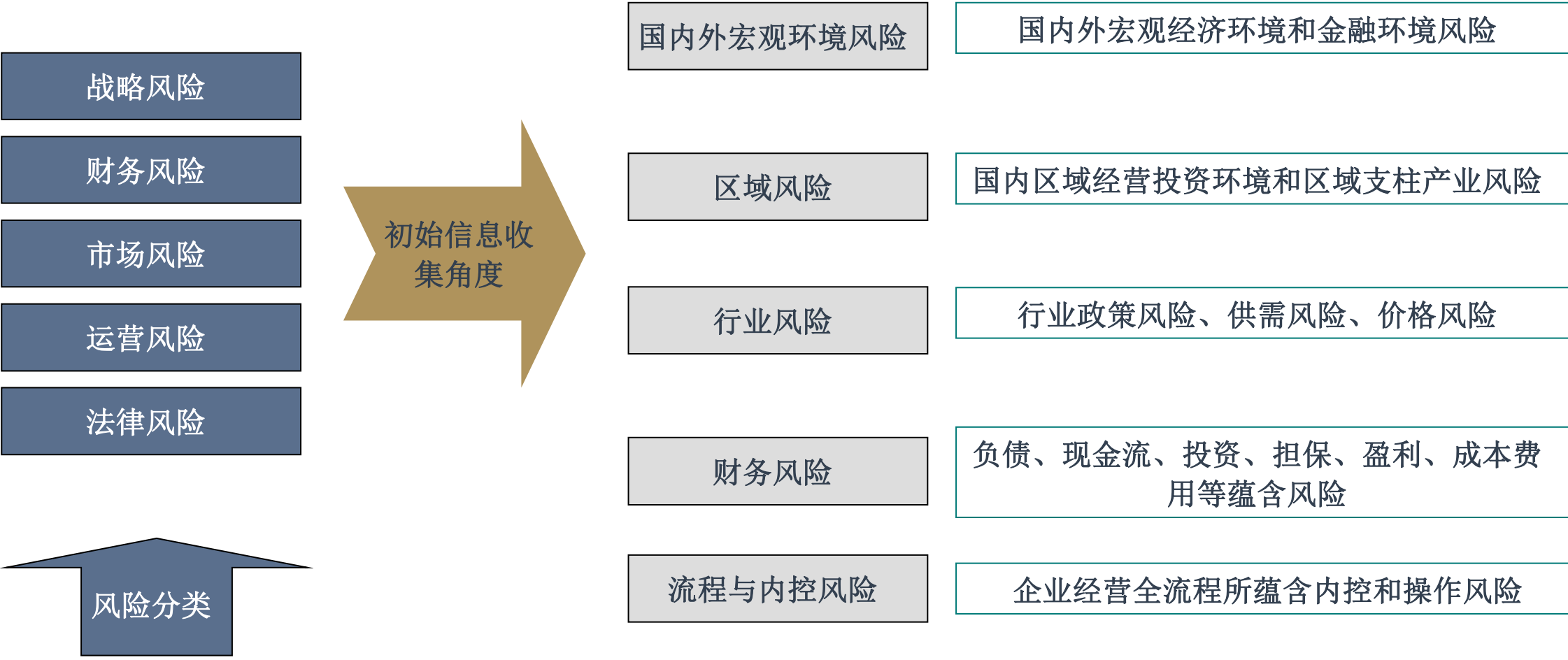
内部控制要求。围绕风险管理策略目标，针对企业战略、规划、产品研发、投融资、市场运营、财务、内部审计、法律事务、人力资源、采购、加工制造、销售、物流、质量、安全生产、环境保护等各项业务管理及其重要业务流程，通过执行风险管理基本流程，制定并执行的规章制度、程序和措施



进行风险评估是建立有效内部控制的基本要素。风险评估是及时识别、科学分析和评价影响企业内部控制目标实现的各种不确定因素并采取应对策略的过程，是实施内部控制的重要环节。

风险应对策略是制定内控措施的重要依据。企业应当根据风险分析情况结合风险成因、企业整体风险承受能力和具体业务层次上的可接受风险水平，确定风险应对策略。企业在制定内部控制措施时，应结合风险应对策略，使控制措施能将剩余风险控制在此可接受水平之内。

指引和管理报告模板要求



风险管理机制

风险管理文化

• 战略风险

• 政策风险

• 环境风险

• 政治风险

• 定位风险

• 工具风险

• 市场风险

• 技术风险

• 价格风险

• 需求和偏好

• 供给风险

• 潜在竞争

海外市场风险

• 运营风险

• IT 风险

• 采购、生产

• 质量风险

• 物流风险

• 销售风险

• 研发风险

• 资产、存货

• 法律风险

• 诉讼风险

• 合规风险

• 知识产权

• 商誉风险

• 组织风险

• 环保风险

• 劳动合同

• 财务风险

• 投融资风险

• 制度风险

• 金融风险

• 担保风险

• 税收风险

• 关联交易

• 负债风险

• 其他风险

• 道德风险

• 或有事项

• 自然风险

• 人为风险



03

当前企业面临的风险

国际环境：中美贸易战及其影响

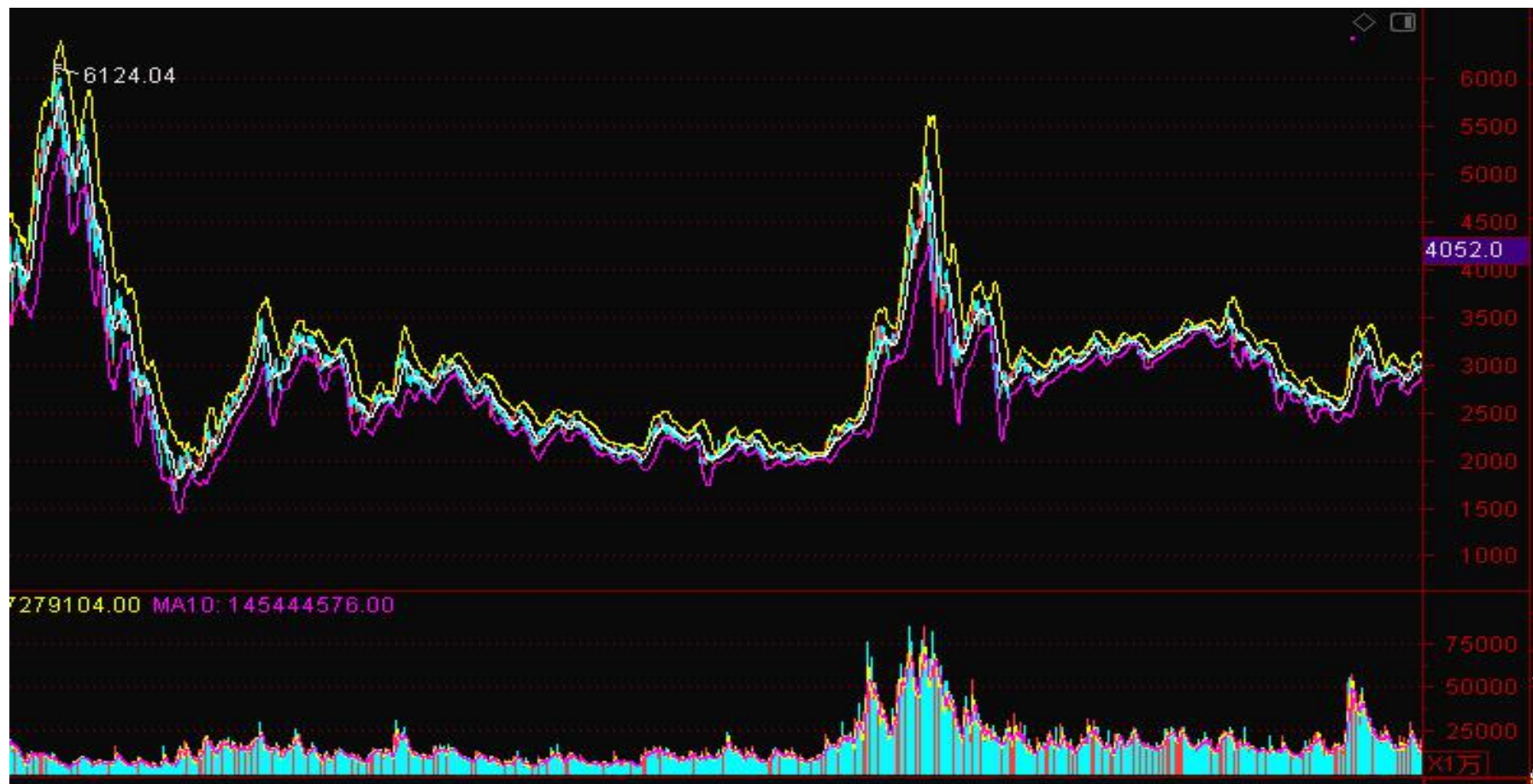
- ❑ 制造业回流美国
- ❑ 部分外资撤资，资本外流压力大
- ❑ 高科技产业受到抑制或冲击
- ❑ 传统优势产业出口优势不再
- ❑ 国家贸易结构调整艰巨
- ❑ 外贸出口下滑
- ❑ 人民币贬值压力增大
- ❑ 美国的同盟国疏远中国
- ❑ 加大了中国经济下行压力
- ❑ 使灾难深重的中国股市更加羸弱



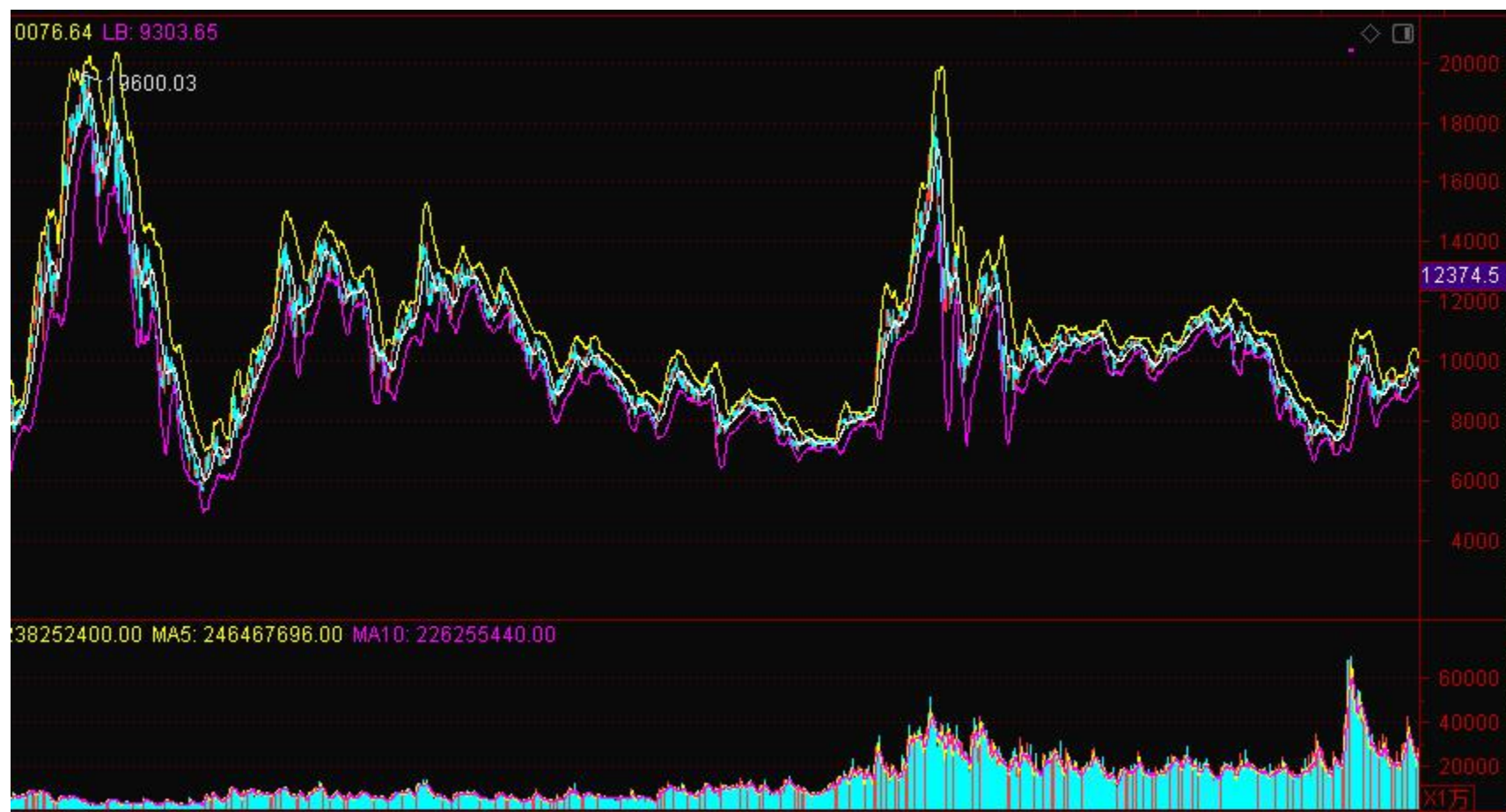
股市是国民经济的晴雨表（近12年）

指数	前高	最低	近高	前高至近高涨幅	最低至近高涨幅
上证指数	6124	1667	2900	-52.64%	74%
深圳综指	18211	6959	9500	-47.8%	36%
道琼斯	14000	6300	27800	98.5%	341%
纳斯达克	2800	1300	8300	196%	538%
日本	18300	6600	24500	77.5%	272%
德国	7900	3400	12800	62%	276%
印度	21400	7300	42000	96.2%	475%
巴西	77000	30000	106000	37.6%	253%

上证指数2007-2019



深证综合指数2007-2019



道琼斯2008-2019



纳斯达克2008-2019



微软10年

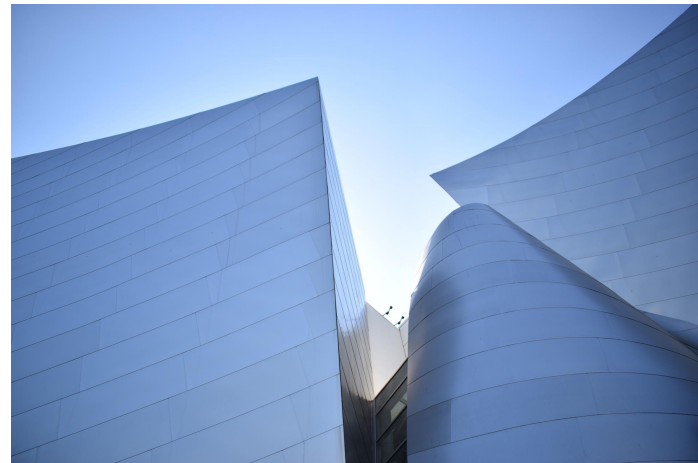


苹果10年

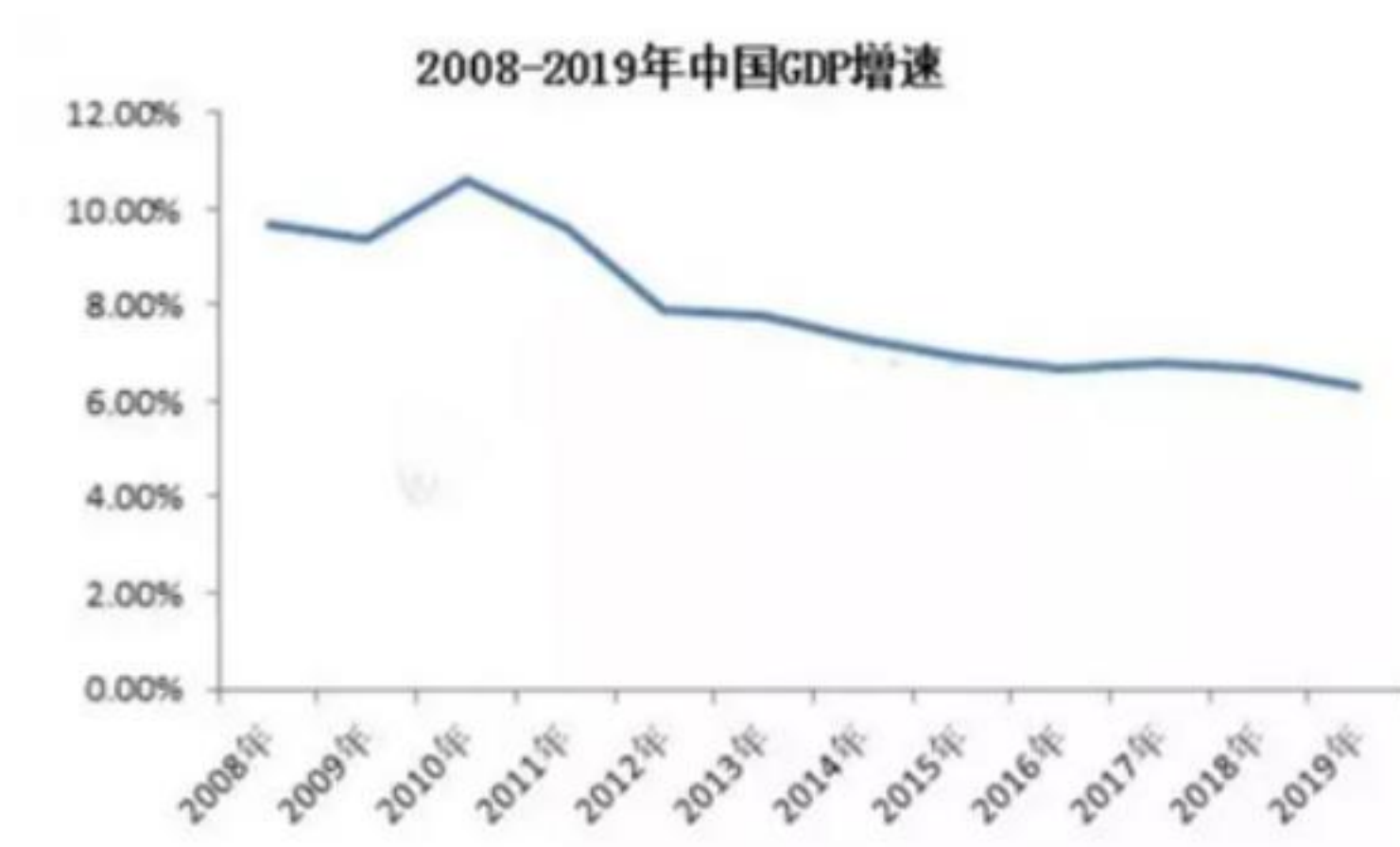


国内经济环境

- ❑ 结构调整和产业升级难度加大
- ❑ 出口导向型企业战略受到巨大冲击
- ❑ 中国企业的全球产业链重构任务艰巨复杂
- ❑ 消费升级步伐将被迫延迟
- ❑ 出口压力导致国内竞争加剧
- ❑ 去产能、去库存、去杠杆压力加大



中国经济增长率持续下行



中国经济增长率从2009年的近11%下降到2019年的6%附近

基建投资增速持续下行



宏观环境压力导致企业风险加速暴露

盲目扩张、无关多元化、粗放经营的战略风险暴露

知识产权保护不力、有意和无意侵权、重大合同变更、履约能力下降引起的法律风险加剧

现金短缺或现金流中断的财务风险加速暴露

供应链中断、产业链重构、产业网络破裂的运营风险加剧

竞争无序、竞争激化、市场萎缩的市场风险加剧





04

风险管理方法

风险点或风险元素检视

风险面：

战略

财务

市场

运营

法律



风险源：

各个风险面都有或多或少的风险点或风险源。

因企业的具体情况而定。

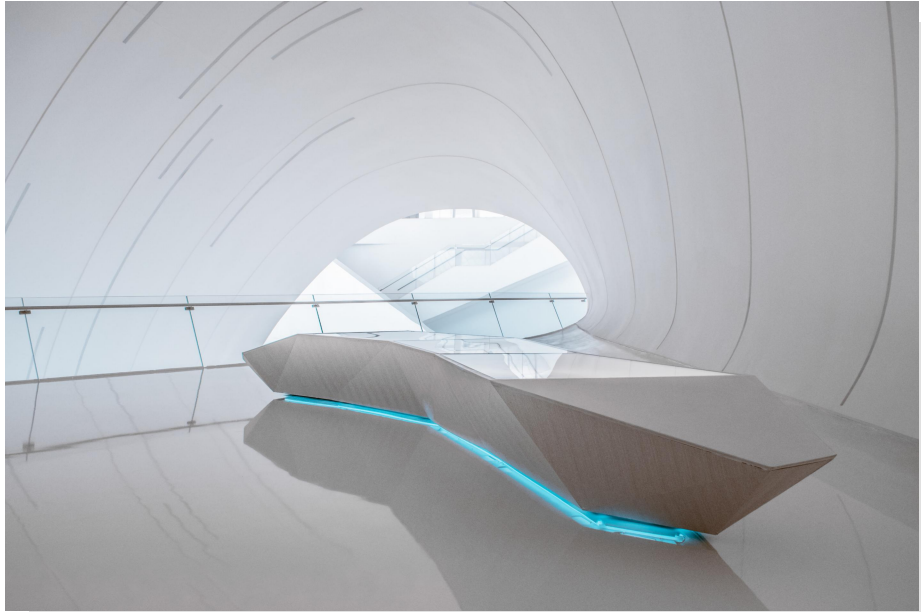
企业的风险源与企业规模、业务结构、运营环境、公司治理水平和和管理能力密切相关。

风险检视表之一：战略风险检视

- （1）宏观经济政策以及国内外经济运行情况、本行业状况、国家产业政策；**
- （2）科技进步、技术创新的有关内容；**
- （3）市场对本企业产品或服务的需求；**
- （4）与企业战略合作伙伴的关系，未来寻求战略合作伙伴的可能性；**
- （5）本企业主要客户、供应商及竞争对手的有关情况；**
- （6）与主要竞争对手相比，本企业实力与差距；**
- （7）本企业发展战略和规划、投融资计划、年度经营目标、经营战略，以及编制这些战略、规划、计划、目标的有关依据。**



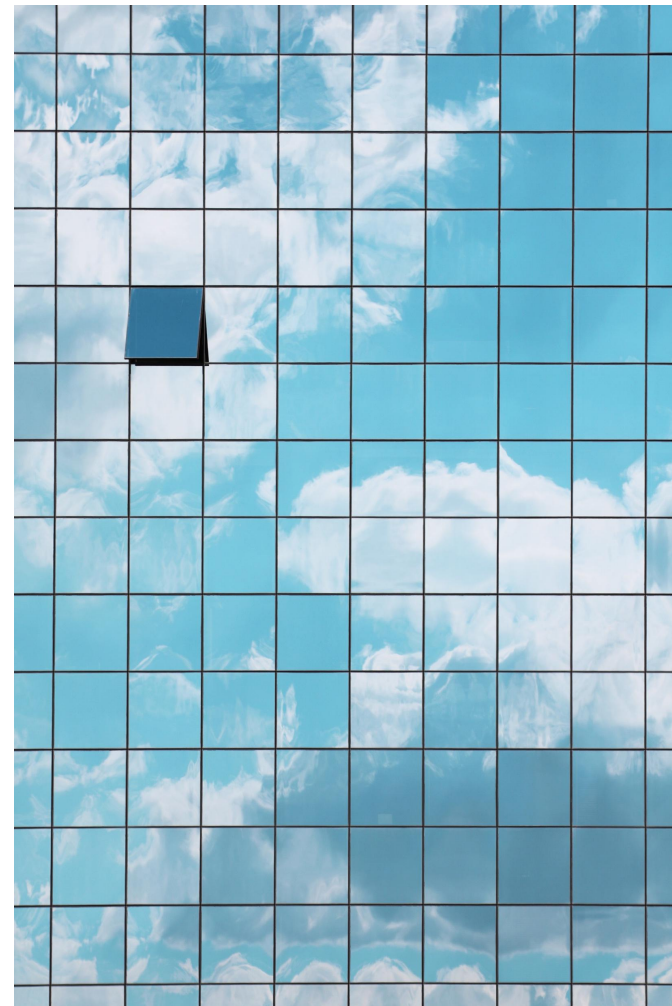
风险检视表之二：财务风险检视



- (1) 负债、或有负债、负债率、偿债能力；
现金流、应收账款及其占销售收入的比重、资金周转率；
- (2) 产品存货及其占销售成本的比重、应付账款及其占购货额的比重；
- (3) 制造成本和管理费用、财务费用、营业费用
盈利能力；
- (4) 成本核算、资金结算和现金管理业务中曾发生或易发生错误的业务流程或环节；
- (5) 与本企业相关的行业会计政策、会计估算、与国际会计制度的差异与调节(如退休金、递延税项等)等信息。

风险检视表之三：市场风险检视

- (1) 产品或服务的价格及供需变化；
- (2) 能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性 和价格变化；
- (3) 主要客户、主要供应商的信用情况；
- (4) 税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化；
- (5) 潜在竞争者、竞争者及其主要产品、替代品情况。



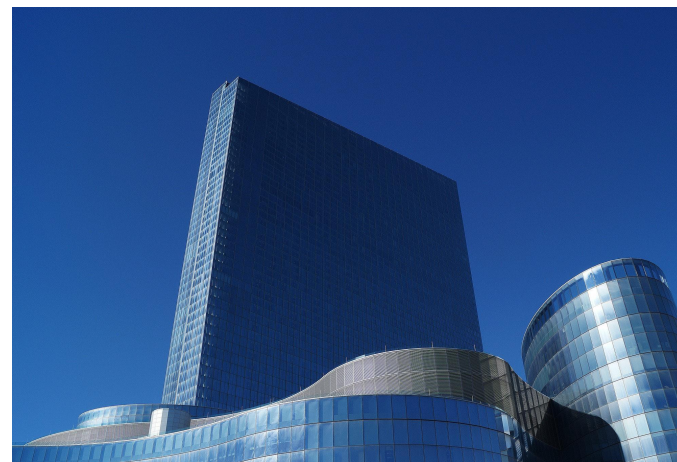
风险检视表之四：运营风险检视



- (1) 产品结构、新产品研发；
- (2) 新市场开发，市场营销策略，包括产品或服务定价与销售渠道，市场营销环境状况等；
- (3) 企业组织效能、管理现状、企业文化，高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验；
- (4) 期货等衍生产品业务中曾发生或易发生失误的流程和环节；
- (5) 质量、安全、环保、信息安全等管理中曾发生或易发生失误的业务流程或环节；
- (6) 因企业内、外部人员的道德风险致使企业遭受损失或业务控制系统失灵。

风险检视表之五：法律风险检视

- (1) 国内外与本企业相关的政治、法律环境；
- (2) 影响企业的新法律法规和政策；
- (3) 员工道德操守的遵从性；
- (4) 本企业签订的重大协议和有关贸易合同；
- (5) 本企业发生重大法律纠纷案件的情况；
- (6) 企业和竞争对手的知识产权情况。



风险评估——目的、方法与成果

风险评估的目的

- 1

全面了解公司整体的风险现状，评估公司目前的风险水平。
- 2

找出公司在现有内外部环境、发展态势和管理水平下，对目标实现影响最大的风险，并进行管理优先排序。
- 3

统一公司各个层面对风险的认识，形成一套通用的风险语言。

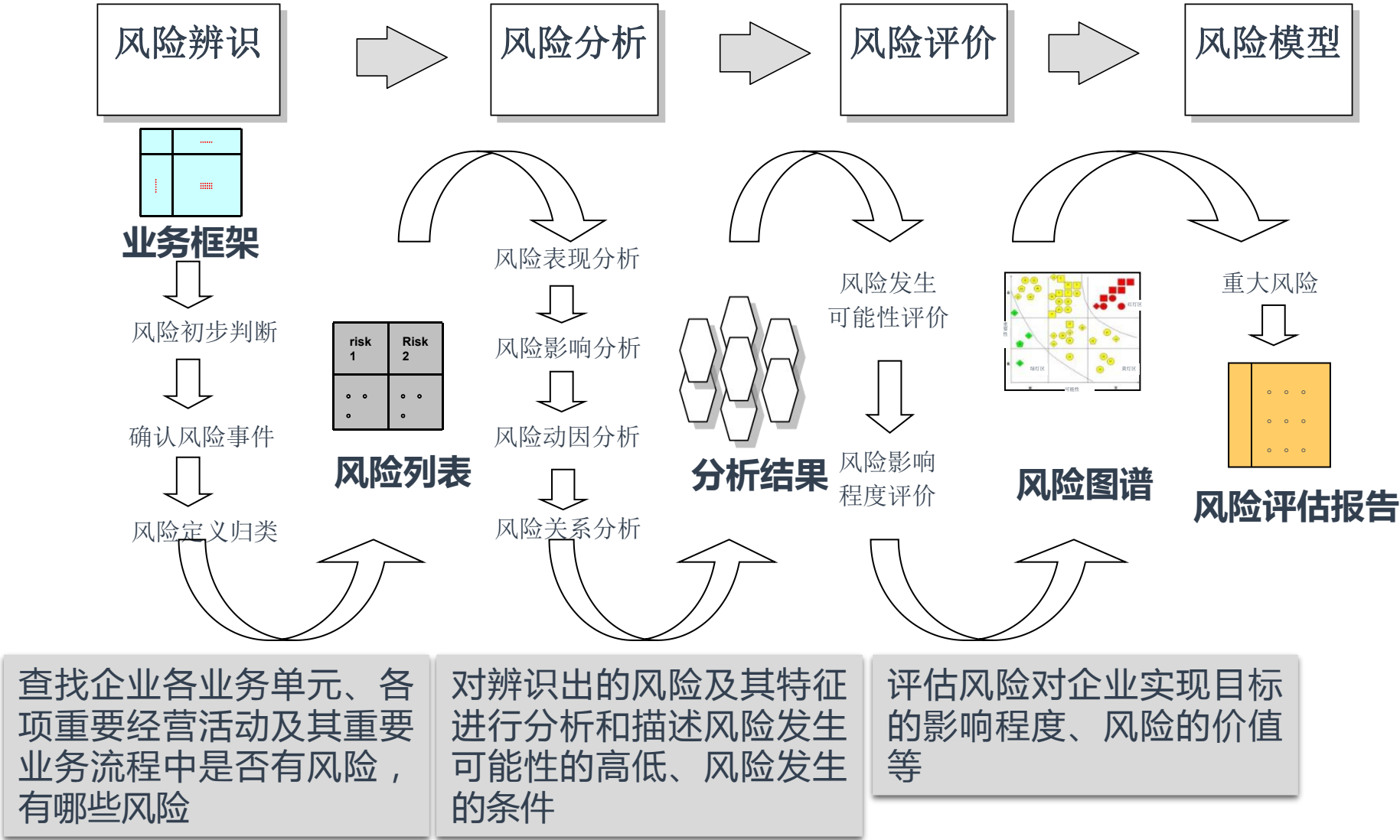
风险评估的方法



风险评估的成果

- 风险列表
- 风险图谱
- 重大风险

风险评估——步骤



风险评估——标准

同时满足这三个特性是判定一件事
情是否是风险的唯一标准

未来

不确定性

对目标的影响



风险管理策略

风险管理策略是指企业根据**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。

风险偏好

即企业在愿意承担风险的种类、大小等方面的基本态度。
例如，某企业愿意承担快速发展带来的较大风险。

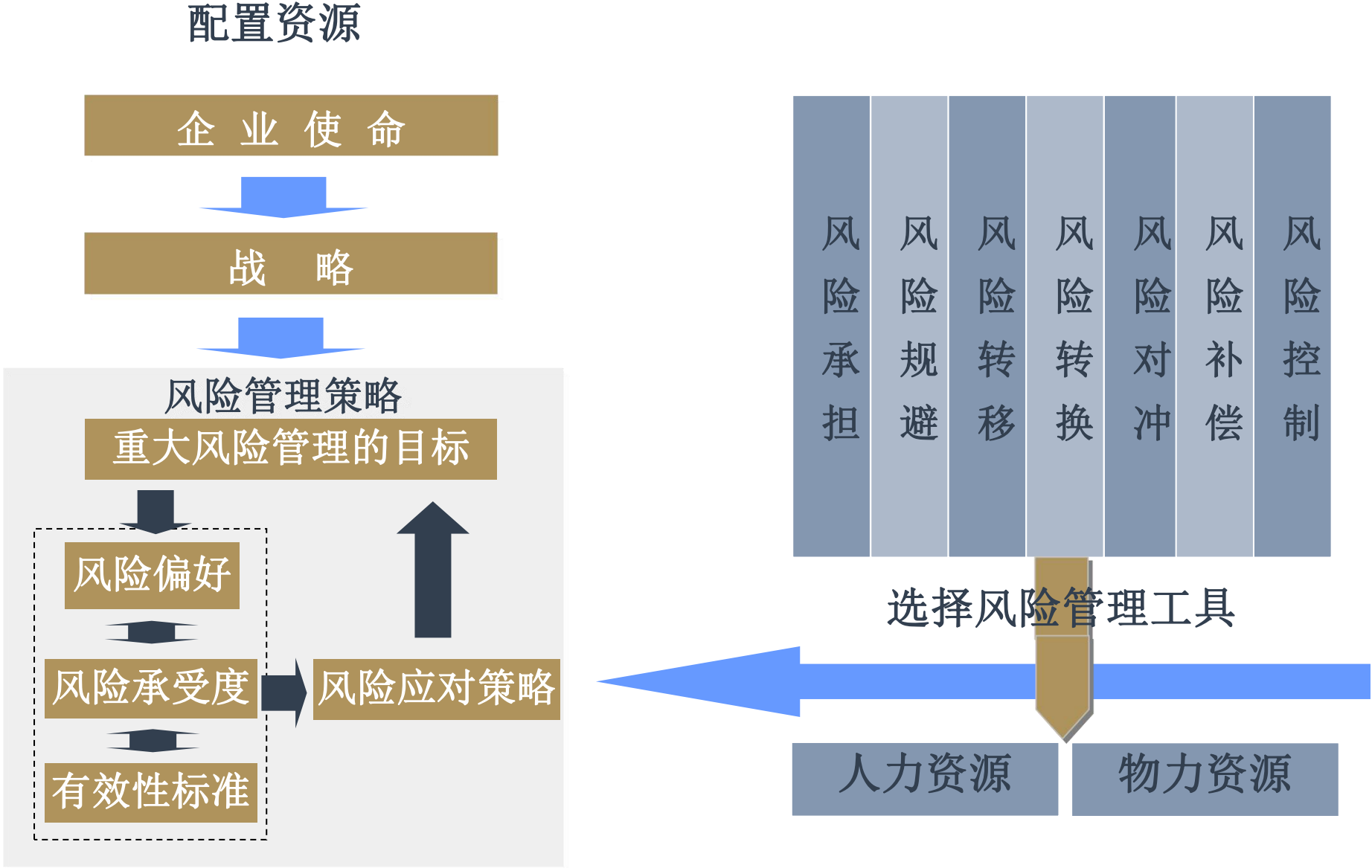
风险承受度

即企业愿意承担风险的限度，也是风险偏好的边界。
例如，某企业为实现快速发展愿意承担企业负债率在50-70%之间、投资损失占净资产比例为5-10%之间的风险。在70%、10%下一定幅度确定两个风险的各自预警线。

风险管理有效性标准

风险管理有效性标准的作用是帮助企业了解：
企业现在的风险是否在风险承受度范围之内，即风险是否优化；
企业风险状况的变化是否是企业所要求的，即风险的变化是否优化。
因此，量化的企业风险管理有效性标准可以基于企业风险承受度的度量。

风险管理流程



风险管理解决方案

风险管理解决方案

方案包含：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、后所采取的具体应对措施以及风险管理工具

外包方案

- 注重成本与收益的平衡
- 注重外包工作的质量
- 注重自身商业秘密的保护
- 防止自身对风险解决外包产生依赖性风险

内控方案

- 应满足合规的要求，坚持经营战略与风险策略一致、风险控制与运营效率及效果相平衡的原则；
- 针对重大风险所涉及的各管理及业务流程，制定涵盖各个环节的全流程控制措施；
- 对其他风险所涉及的业务流程，要把关键环节作为控制点，采取相应的控制措施。

内部控制—起源与发展

- ❑ 内部控制的概念始于上世纪初的财务控制，在80年代以后逐渐受到各国的重视，特别是监管机构的重视。在发展过程中，内部控制的理论吸收了控制论、系统论、组织理论、行为科学、心理学、管理学等多学科的内容。
- ❑ 美国COSO组织1992年的整合内控体系对世界各国公司立法和管理影响巨大，内部控制是由企业董事会、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。
- ❑ 美国2002年通过的萨班斯法案将建立和维持有效的内控系统作为对上市公司的法律合规要求。
- ❑ 2004年的COSO《企业风险管理整合框架》指出企业风险管理是一个过程，为一个企业的董事会、管理层和其他人员所影响，应用于战略制定和企业的各部门和各项经营活动，用于确认可能影响企业的潜在事项并在其风险偏好内管理风险，为企业目标的实现提供合理保证。

内部控制

- ❑ 内部控制是通过有关企业流程的设计和实施的一系列政策、制度、程序和措施，对影响业务流程目标实现的各种风险进行有效管理和控制的过程。
- ❑ 内控系统是全面风险管理的重要组成部分，是全面风险管理的基础设施和必要举措。
- ❑ 一般说来，内部控制系统针对的风险一般是可控纯粹风险，其控制对象是企业中的个人，其控制目的是规范员工的行为，其控制范围是企业的业务和管理流程，如流程执行过程中的偏差、质量问题、财务报告的不准确及合规问题。
- ❑ 内控系统以流程为基础。因此，在建立内部控制系统时，首先要梳理现有的管理和业务流程；必要时，建立相关的流程。
- ❑ 完善的流程包括完善的内部控制；设计内控的过程也是完善流程的过程。因此，设计内部控制的过程一般会涉及流程的再造，加强现有流程的内控也是流程再造的一部分。

内部控制

作用与实施

内部控制的作用
在于保证/
保护

信息（会计信息和经营信息）的可靠性和完整性

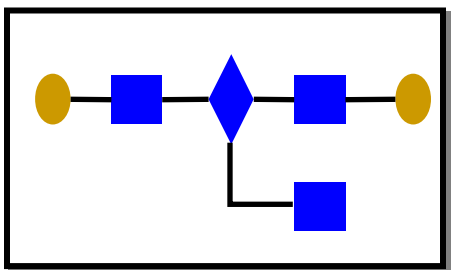
遵循政策、计划、程序、法律和法规

资产的安全

提高经营效益和效能

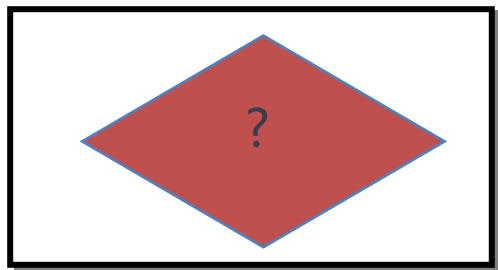
实现经营的目标和防止浪费资源

流程



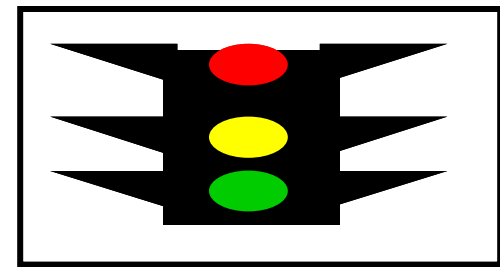
- 流程是否存在
- 设计是否合理
- 职责是否明确
- 执行是否严格
- 奖惩是否明白
- 效果是否满意

风险控制点



- 风险是否辨识
- 影响什么指标
- 影响哪些环节
- 影响哪些部门或
- 哪一级企业
- 分析是否彻底

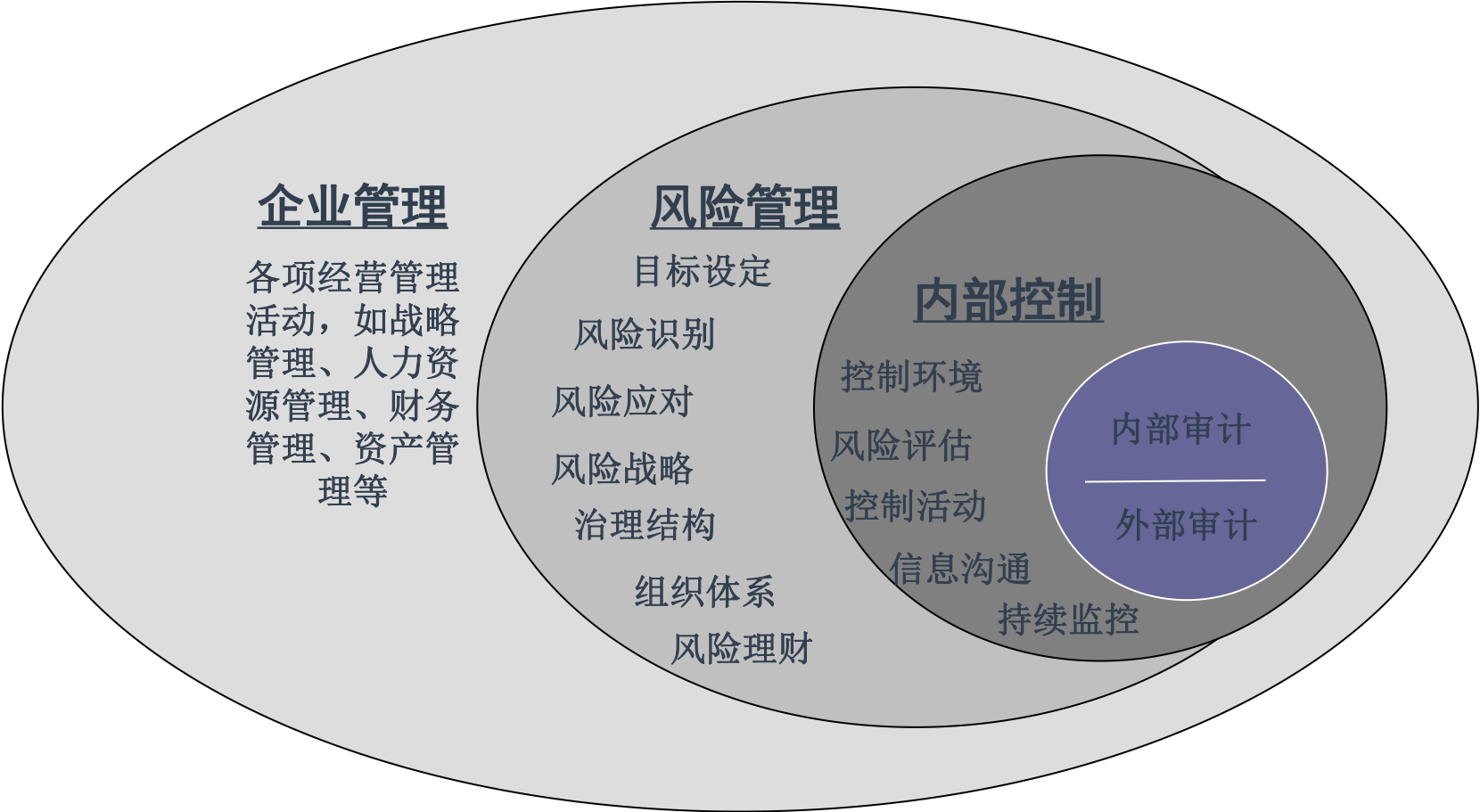
控制措施



- 应对是否存在
- 设计是否合理
- 职责是否明确
- 是否经过检验
- 效果是否满意

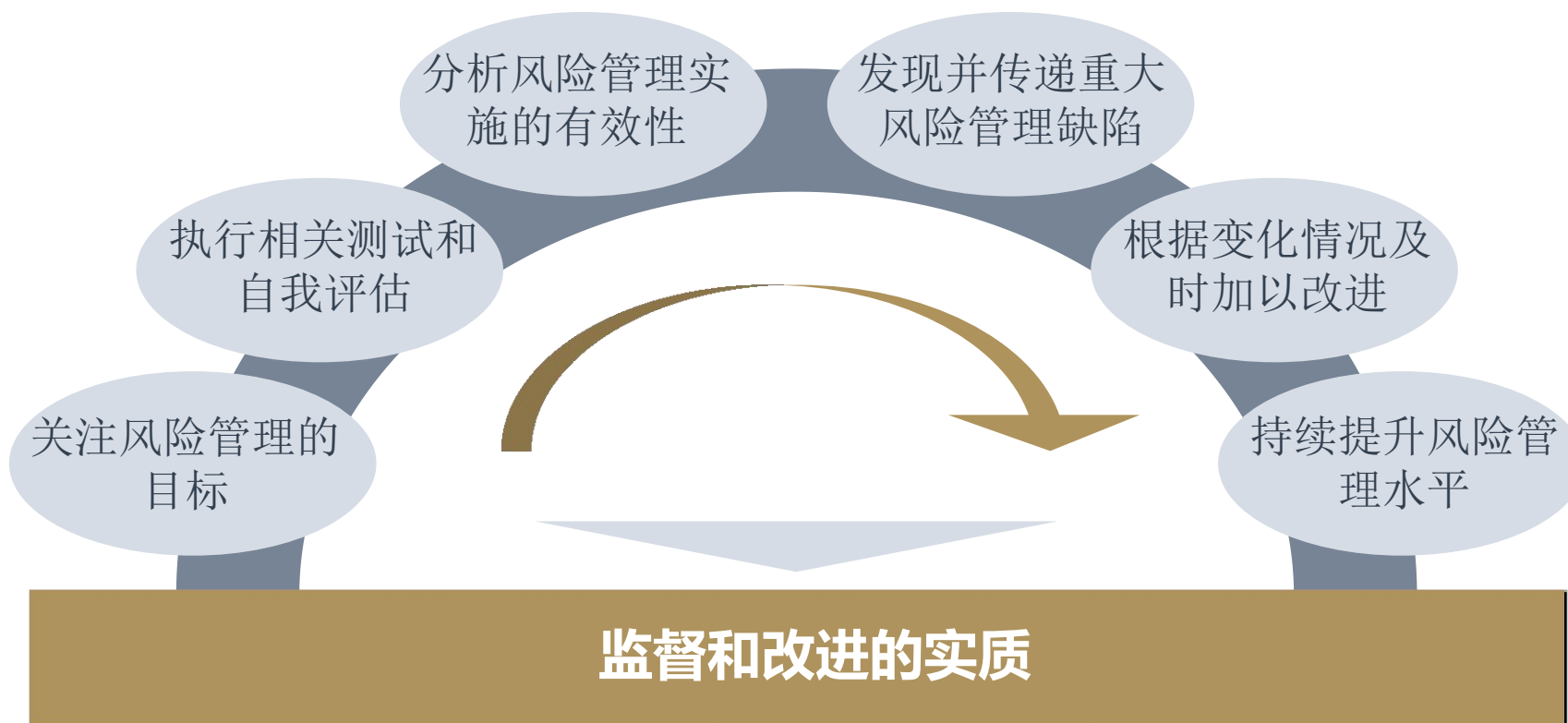
内部控制

相关关系



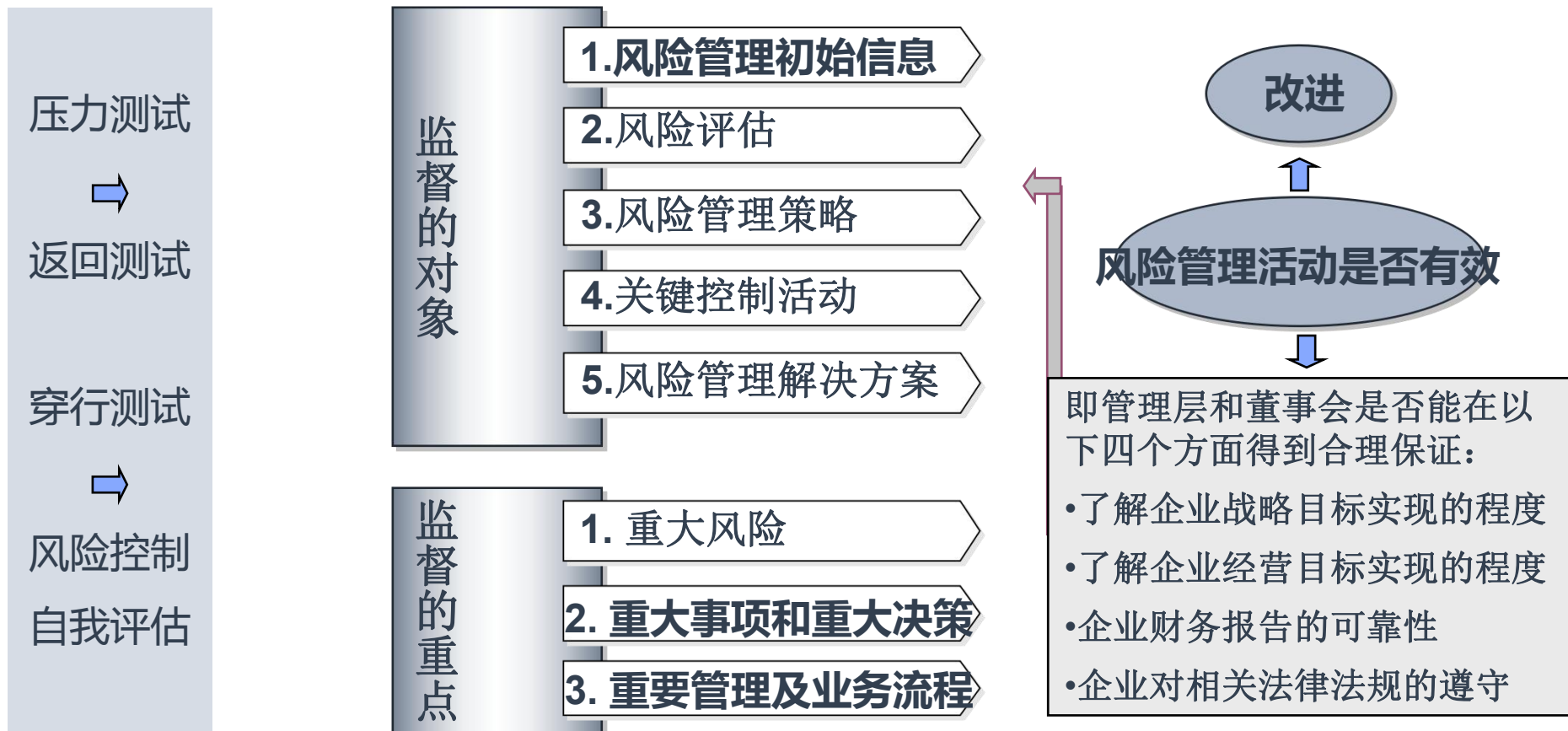
风险管理的监督与改进

监督和改进的实质是关注风险管理的目标、深思熟虑的对风险管理进行分析、集中发现关于重大风险、重大事件、重要管理及业务流程的风险管理的缺陷、并根据变化情况进行改进，持续提升风险管理水平。



风险管理的监督与改进

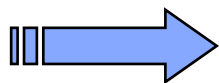
内容



风险管理的监督与改进

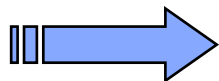
方法概念

压力测试



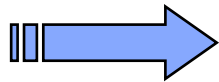
指在极端情景下，分析评估风险管理模型或内控流程的有效性，发现问题，制定改进措施的方法，目的是防止出现重大损失事件。

返回测试



将历史数据输入到风险管理模型或内控流程中，把结果与预测值对比，以检验其有效性的方法。

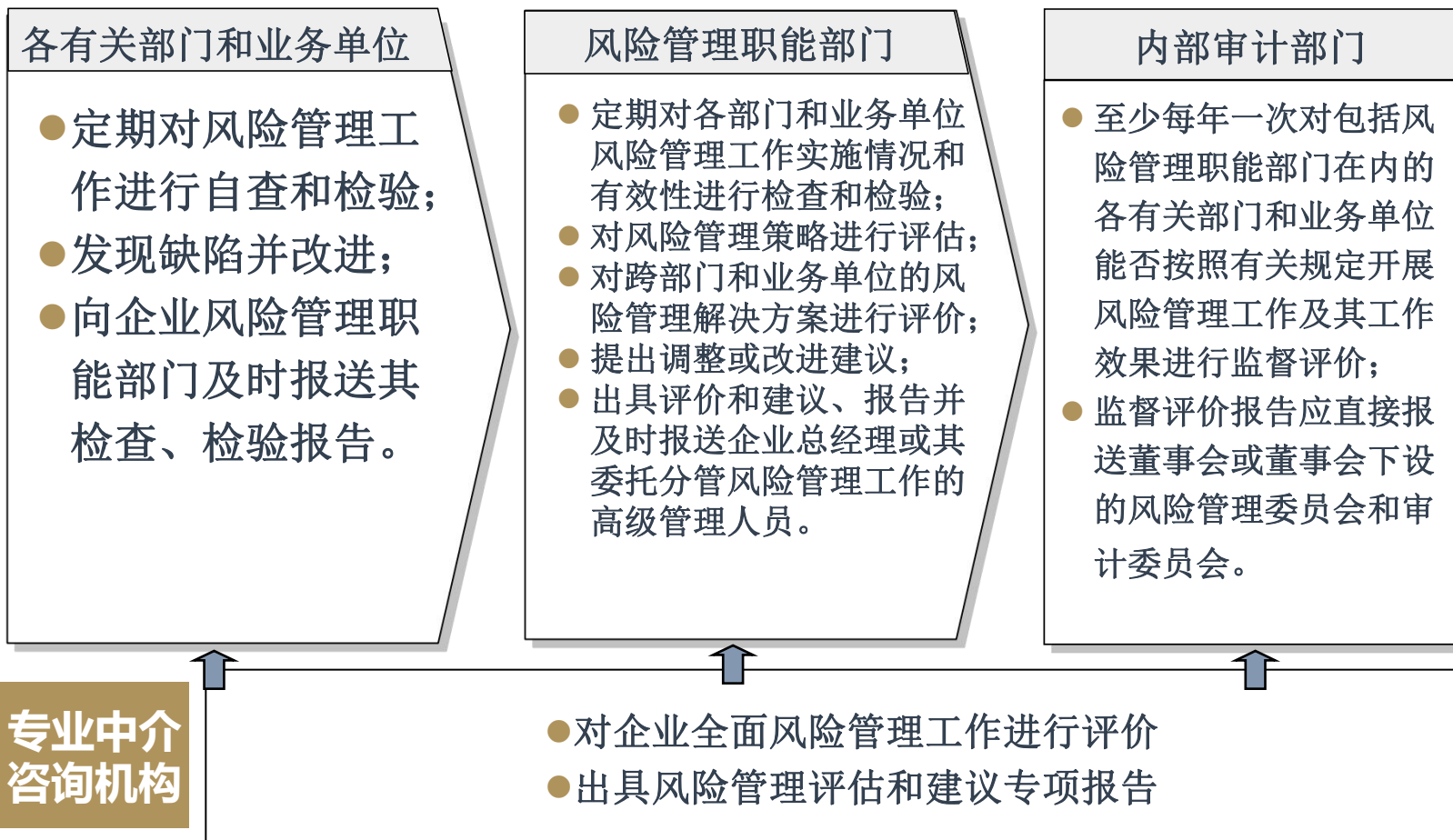
穿行测试



在正常运行条件下，将初始数据输入内控流程，穿越全流程和所有关键环节，把运行结果与设计要求对比，以发现内控流程缺陷的方法。

风险管理的监督与改进

职责分工



风险管理常用技术方法

风险坐标图

风险坐标图是把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）；用定性、定量等方法对风险发生可能性的高低、风险对目标影响程度进行评估。

蒙特卡罗方法

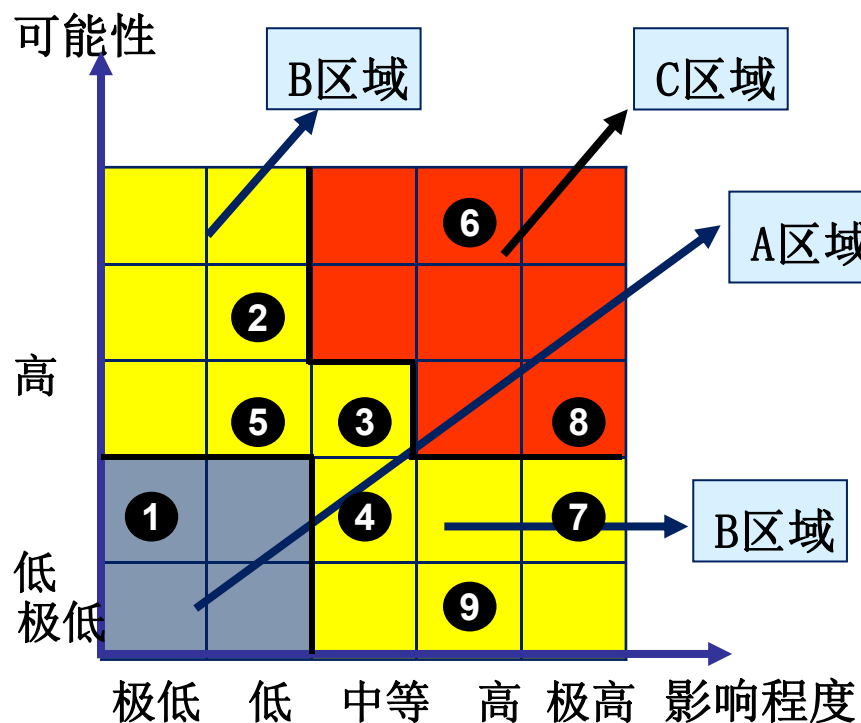
蒙特卡罗法是一种随机模拟数学方法。该方法用来分析评估风险发生可能性、风险的成因、风险造成的损失或带来的机会等变量在未来变化的概率分布。

关键风险指标管理

一项风险事件发生可能有多种成因，但关键成因往往只有几种。关键风险指标管理是对引起风险事件发生的关键成因指标进行管理的方法。

风险坐标图

- 定性方法是直接用文字描述风险发生可能性的高低、风险对目标的影响程度，如“极低”、“低”、“中等”、“高”、“极高”等。
- 定量方法是对风险发生可能性的高低、风险对目标影响程度用具有实际意义的数量描述，如对风险发生可能性的高低用概率来表示，对目标影响程度用损失金额来表示。



- 承担A区域中的各项风险且不再增加控制措施
- 严格控制B区域中的各项风险且专门补充制定各项控制措施
- 确保规避和转移C区域中的各项风险且优先安排实施各项防范措施

风险坐标图

举例

说明:

A – 人力资源风险

B – 财务风险

C – 竞争风险

D – 开发风险

E – 过度自信风险

F – 系统故障风险

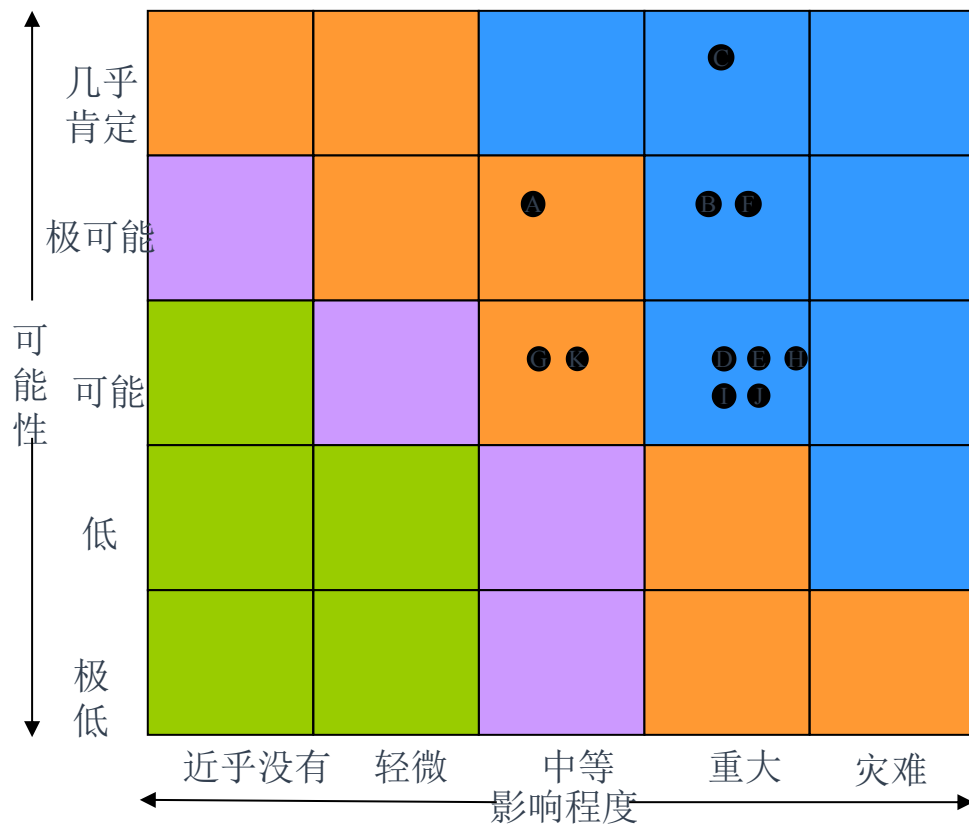
G – 主要客户风险

H – 欺诈风险

I – 政治风险

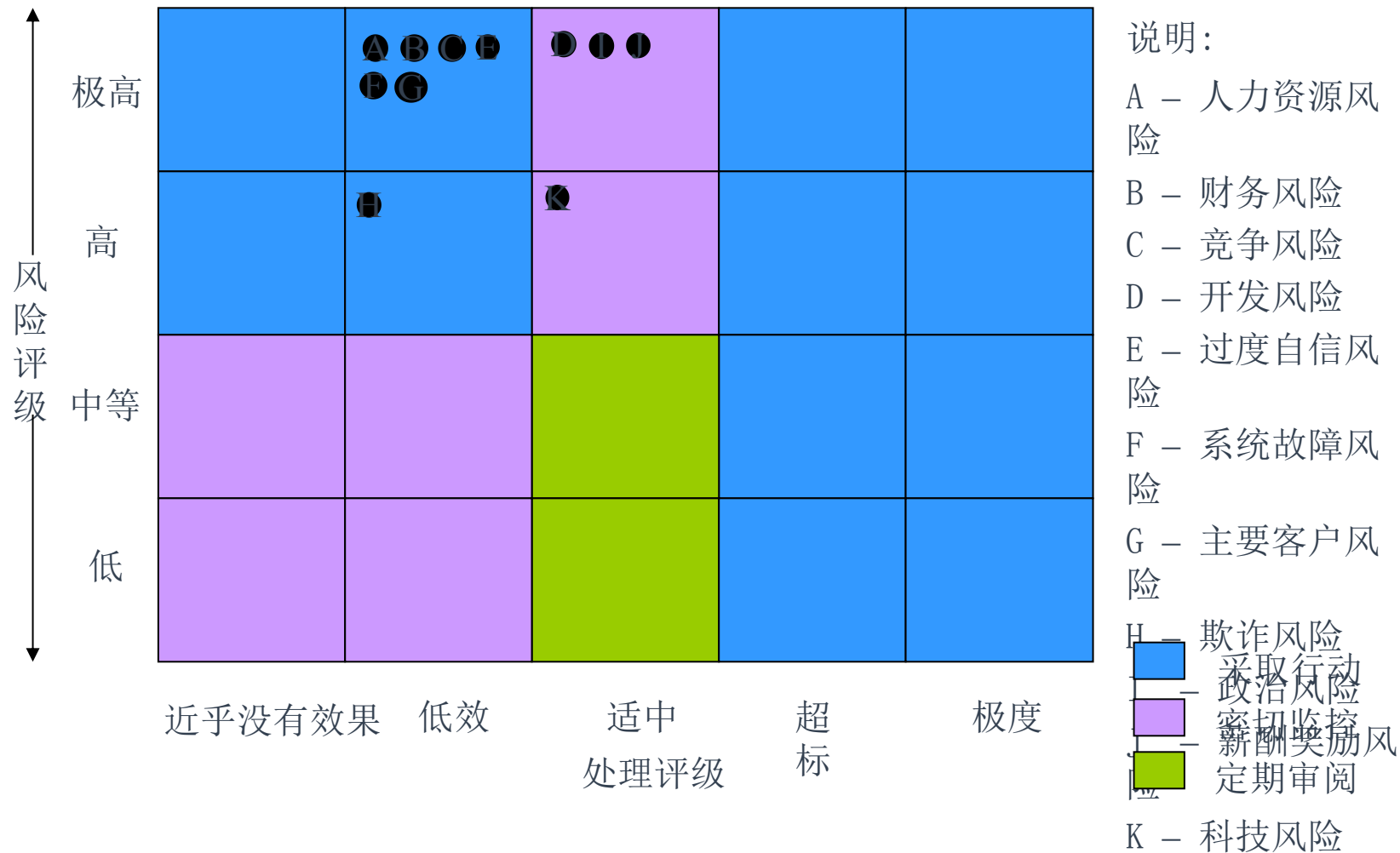
J – 薪酬奖励风险

K – 科技风险



风险坐标图

举例



风险坐标图

举例

风险策略

❑ 避免

- 禁止交易
- 减少或限制交易量
- 离开市场

❑ 转移

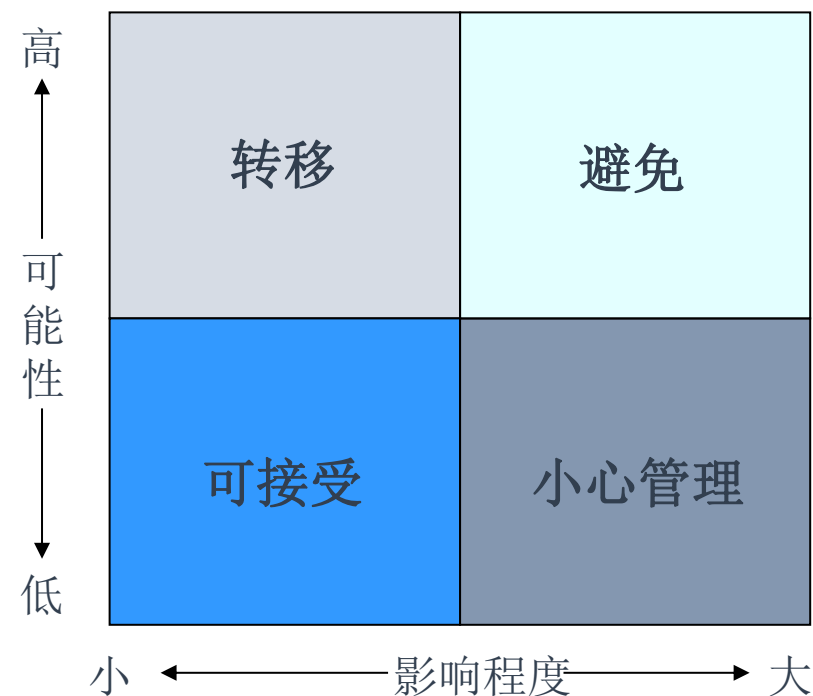
- 套期
- 保险
- 策略性联盟
- 其他分担风险的安排

❑ 小心管理

- 投资
- 广泛保护的安排
- 订价反映风险程度

❑ 可接受

- 自我保险
- 预留储备
- 增加监督

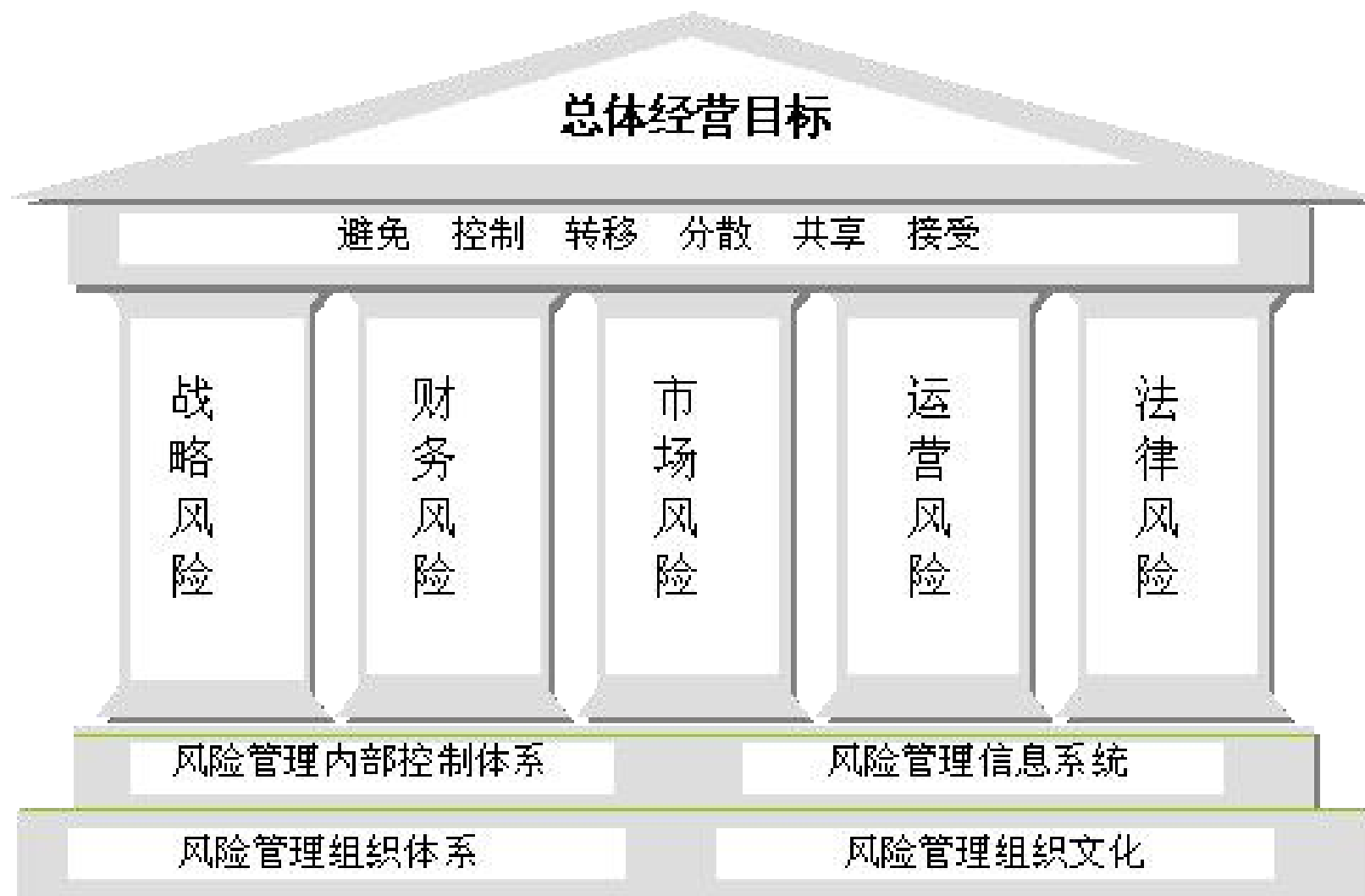


企业
目标

风险管
理技巧

风险
分类

风险管
理基石

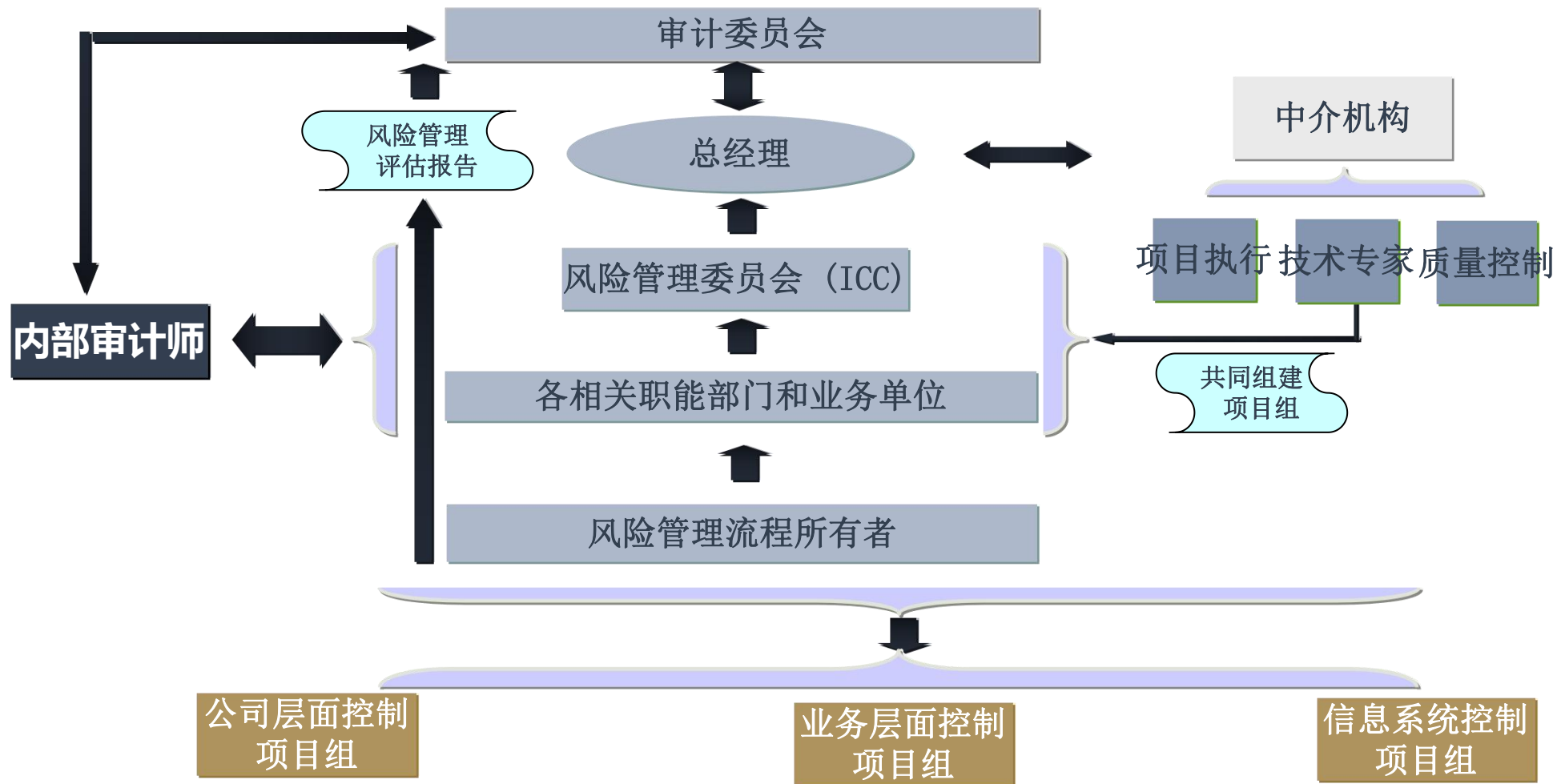


内部控制落实

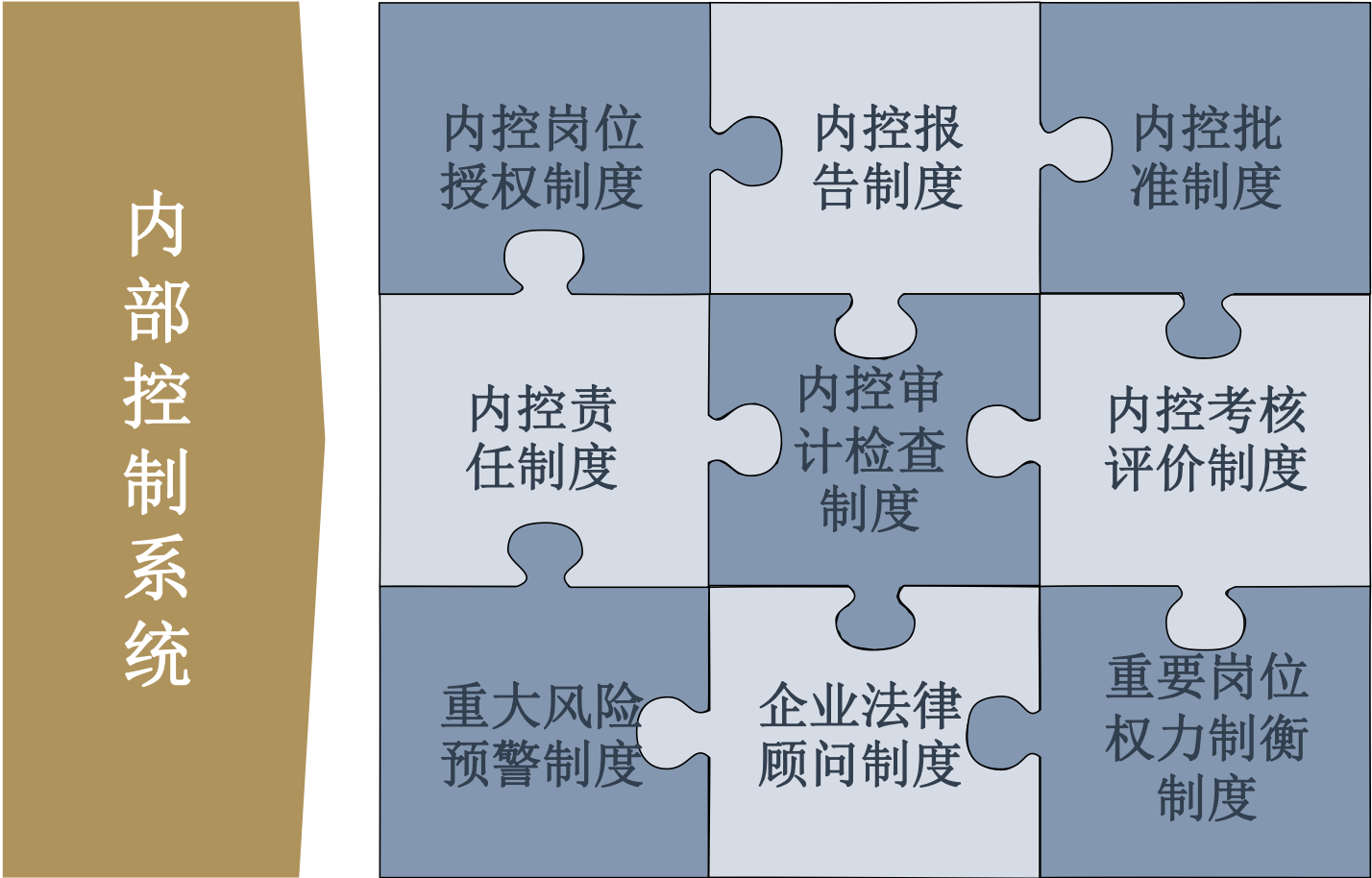


组织体系构建

企业应建立健全风险管理组织体系，主要包括规范的公司法人治理结构，风险管理职能部门、内部审计部门和法律事务部门以及其他有关职能部门、业务单位的组织领导机构及其职责。



内部控制落实



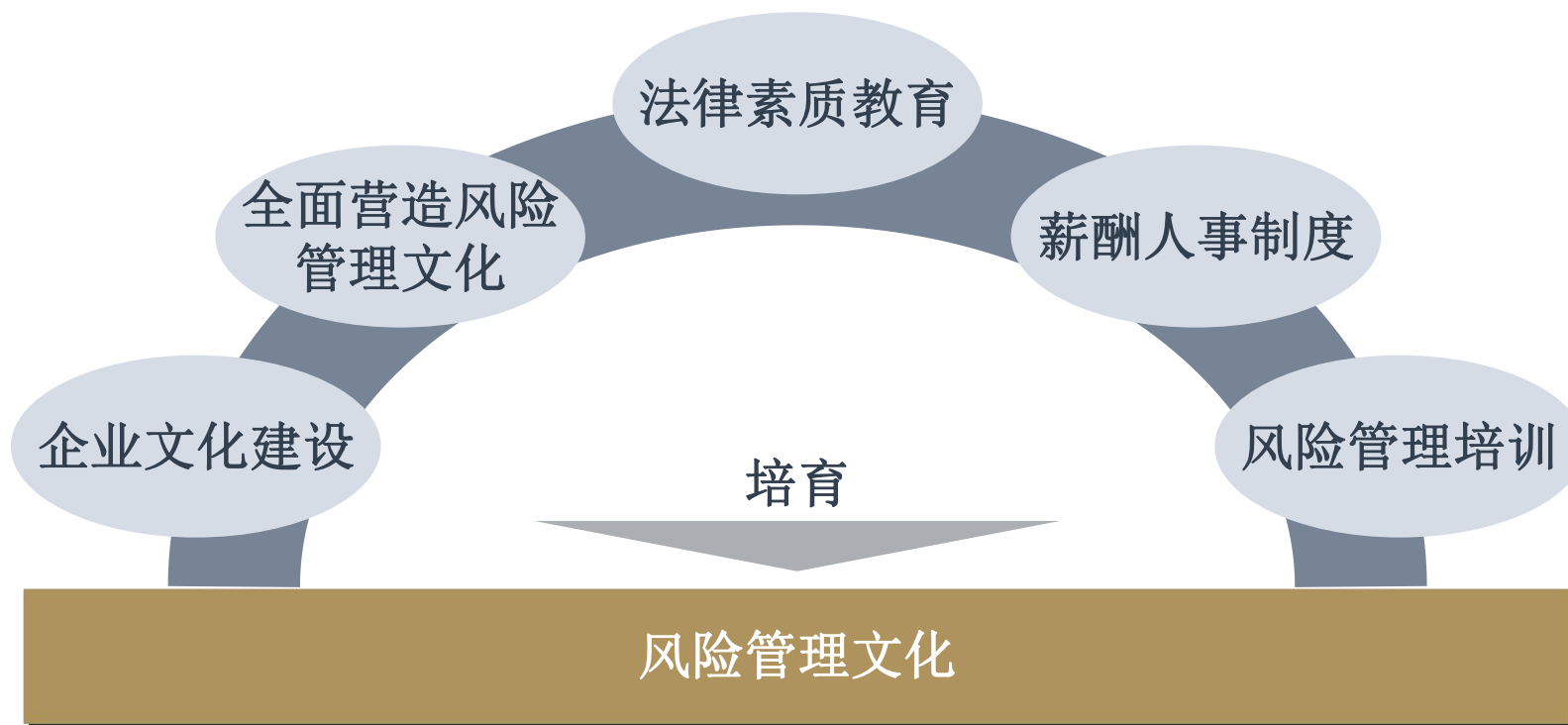
企业应建立涵盖风险管理基本流程和内部控制系统各环节的风险管理信息系统，包括信息的采集、存储、加工、分析、测试、传递、报告、披露。



风险文化建设

构建企业全面风险管理的关键要素

- ❑ 树立正确的风险管理理念；
- ❑ 增强员工风险管理意识；
- ❑ 把风险管理意识转化为员工的自觉行动。





2019

谢谢垂听 THANKS

宜昌市企业纳税人服务协会

宜昌市民建设企业家协会