

風險管理的意義與企業風險管理基本框架

趙永祥 博士

南華大學財務管理研究所助理教授

美國 COSO（反欺詐交易委員會）委托普華永道開發《COSO 風險管理整合框架》中指出，

企業風險管理基本框架包括八個方面內容

•內部環境

內部環境包含組織的基調，它為主體內的人員如何認識和對待風險設定了基礎，包括風險管理理念和風險容量、誠信和道德價值觀，以及他們所處的經營環境。

•目標設定

必須先有目標，管理當局才能識別影響目標實現的潛在事項。企業風險管理確保管理當局採取適當的程式去設定目標，確保所選定的目標支持和切合該主體的使命，並且與它的風險容量相符。

•事項識別

必須識別影響主體目標實現的內部和外部事項，區分風險和機會。機會被反饋到管理當局的戰略或目標制訂過程中。

•風險評估

通過考慮風險的可能性和影響來對其加以分析，並以此作為決定如何進行管理的依據。風險評估應立足於固有風險和剩餘風險。

•風險應對

管理當局選擇風險應對——迴避、承受、降低或者分擔風險——採取一系列行動以便把風險控制在主體的風險容限（risk tolerance）和風險容量以內。

•控制活動

制訂和執行政策與程式以幫助確保風險應對得以有效實施。

•信息與溝通

相關的信息以確保員工履行其職責的方式和時機予以識別、獲取和溝通。有效溝通的含義比較廣泛，包括信息在主體中的向下、平行和向上流動。

•監控

對企業風險管理進行全面監控，必要時加以修正。監控可以通過持續的管理活動、個別評價或者兩者結合來完成。

企業風險管理並不是一個嚴格的順次過程，一個構成要素並不是僅僅影響接下來的那個構成要素。它是一個多方向的、反覆的過程，在這個過程中幾乎每一個構成要素都能夠、也的確會影響其他構成要素。

風險的種類

關於風險的分類，學術界尚無統一的說法。

- 金融界依據巴塞爾協議常把風險分為：市場風險、信用風險、操作風險三類。
- 國資委在《中央企業全面風險管理》中把風險分為：戰略風險、市場風險、運營風險、財務風險、法律風險。

*國外比較流行的是安達信的風險分類表。

一、市場風險：市價波動對於企業營運或投資可能產生虧損之風險，如利率、匯率、股價等變動對相關部位損益的影響。

二、信用風險：交易對手無力償付貨款、或惡意倒閉致求償無門的風險。

三、流動性風險：影響企業資金調度能力之風險，如負債管理、資產變現性、緊急流動應變能力。

四、作業風險：作業制度不良與操作疏失對企業造成之風險，如流程設計不良或矛盾、作業執行發生疏漏、內部控制未落實。

五、法律風險：契約之完備與有效與否對企業可能產生之風險，如承作業務之適法性、外文契約及外國法令之認知。

六、會計風險：會計處理與稅務對企業盈虧可能產生之風險，如帳務處理之妥適性、合法性、稅務諮詢及處理是否完備。

七、資訊風險：資訊系統之安控、運作、備援失當導致企業之風險，如系統障礙、當機、資料消滅，安全防護或電腦病毒預防與處理等。

八、策略風險：於競爭環境中，企業選擇市場利基或核心產品失當的風險。

[編輯]

風險管理的意義

(一)風險管理對企業的意義

1·風險管理有利於維持企業生產經營的穩定。有效的風險管理，可使企業充分瞭解自己所面臨的風險及其性質和嚴重程度，及時採取措施避免或減少風險損失，或者當風險損失發生時能夠得到及時補償，從而保證企業生存並迅速恢復正常的生產經營活動。

2·風險管理有利於提高企業的經濟效益。一方面通過風險管理，可以降低企業的費用，從而直接增加企業的經濟效益；另一方面，有效的風險管理會使企業上下獲得安全感，並增強擴展業務的信心，增加領導層經營管理決策的正確性，降低企業現金流量的波動性。

3·風險管理有利於企業樹立良好的社會形象。有效的風險管理有助於創造一個安全穩定的生產經營環境，激發勞動者的積極性和創造性，為企業更好地履行社會責任創造條件，幫助企業樹立良好的社會形象。

(二)風險管理對個人與家庭的意義

通過有效的風險管理，可以防範個人與家庭遭受經濟損失，使個人與家庭在意外事件之後得以繼續保持原有的生活方式和生活水平。一個家庭能否有效地預防家庭成員的死亡或疾病、家庭財產的損壞或喪失、責任訴訟等風險給家庭生活帶來的困擾，直接決定了此家庭的成員能否從身心緊張或恐慌中解脫出來。他們所承擔的身體上和精神上的壓力減少了，就可以在其他活動中更加投入。

(三)風險管理對社會的意義

風險管理對於企業、個人與家庭和其他任何經濟單位，都具有提高效益的功效，從而必然使整個社會的經濟效益得到保證或增加。同時，風險管理可以使社會資源得到有效利用，使風險處理的社會成本下降，使全社會的經濟效益增加。

處理風險的方法

隨著社會的發展和科技的進步，現實生活中的風險因素越來越多，無論企業還是家庭，都日益認識到進行風險管理的必要性和迫切性。人們想出種種辦法來對付風險，但無論採用何種方法，風險管理的一條基本原則是：以最小的成本獲得最大的保障。對風險的處理有迴避風險、預防風險、自留風險和轉移風險等四種方法。

(1) 迴避風險。

迴避風險是指主動避開損失發生的可能性。如考慮到游泳有溺水的危險，就不去游泳。雖然迴避風險能從根本上消除隱患，但這種方法明顯具有很大的局限性，因為並不是所有的風險都可以迴避或應該進行迴避。如人身意外傷害，無論如何小心翼翼，這類風險總是無法徹底消除。再如，因害怕出車禍就拒絕乘車，車禍這類風險雖可由此而完全避免，但將給日常生活帶來極大的不便，實際上是不可行的。

(2) 預防風險。

預防風險是指採取預防措施，以減小損失發生的可能性及損失程度。興修水利、建造防護林就是典型的例子。預防風險涉及一個現時成本與潛在損失比較的問題：若潛在損失遠大於採取預防措施所支出的成本，就應採用預防風險手段。以興修堤壩為例，雖然施工成本很高，但與洪水泛濫造成的巨大災害相比，就顯得微不足道。

(3) 自留風險。

自留風險是指自己非理性或理性地主動承擔風險。“非理性”自留風險是指對損失發生存在僥幸心理或對潛在的損失程度估計不足從而暴露於風險中；“理性”自留風險是指經正確分析，認為潛在損失在承受範圍之內，而且自己承擔全部或部分風險比購買保險要經濟合算。自留風險一般適用於對付發生概率小，且損失程度低的風險。

(4) 轉移風險。

轉移風險是指通過某種安排，把自己面臨的風險全部或部分轉移給另一方。通過轉移風險而得到保障，是應用範圍最廣、最有效的風險管理手段，保險就是其中之一。

風險管理過程

風險識別

風險識別過程的活動是將不確定性轉變為明確的風險陳述。包括下麵幾項，他們在執行時可能是重覆，也可能是同時進行的：

- 1.進行風險評估。在項目的初期，以及主要的轉折點或重要的項目變更發生時進行。這些變更通常指成本、進度、範圍或人員等方面的變更。
- 2.系統地識別風險。採用下列三種簡單的方法識別風險：風險檢查表，定期會議（周例會上），日常輸入（每天晨會上）。
- 3.將已知風險編寫為文檔。通過編寫風險陳述和詳細說明相關的風險背景來記錄已知風險，相應的風險背景包括風險問題的何事、何時、何地、如何及原因。
- 4.交流已知風險。同時以口頭和書面方式交流已知風險。在大家都參加的會議上交流已知風險，同時將識別出來的風險詳細記錄到文檔中，以便他人查閱。

風險分析

風險分析過程的活動是將風險陳述轉變為按優先順序排列的風險列表包括以下活動：

- 1.確定風險的驅動因素。為了很好地消除軟體風險，項目管理者需要標識影響軟體風險因素的風險驅動因數，這些因素包括性能、成本、支持和進度。
- 2.分析風險來源。風險來源是引起風險的根本原因。
- 3.預測風險影響。如果風險發生，就將可能性和後果來評估風險影響。可能性被定義為大於 0 而小於 100，分為 5 個等級（1、2、3、4、5）。將後果分為 4 個等級（低，中等，高，關鍵的）。採用風險可能性和後果對風險進行分組。具體組別如下表所示：

4.對風險按照風險影響進行優先排序，優先順序別最高的風險，其風險嚴重程度等於1，優先順序別最低的風險，其風險嚴重程度等於20。對級別高的風險優先處理。

風險計劃

風險計劃過程的活動是將按優先順序排列的風險列表轉變為風險應對計劃。包括以下內容：

- 1.制定風險應對策略。風險應對策略有接受、避免、保護、減少、研究、儲備和轉移幾種方式。
- 2.制定風險行動步驟。風險行動步驟詳細說明瞭所選擇的風險應對途徑。它將詳細描述處理風險的步驟。

風險跟蹤

風險跟蹤過程的活動包括監視風險狀態以及發出通知啟動風險應對行動。包括以下內容：

- 1.比較閾值和狀態。通過項目控制面板來獲取。如果指標的值在可接受標準之外，則表明出現了不可接受的情況。
- 2.對啟動風險進行及時通告。對要啟動的風險，在每天的晨會上通報給全組人員，並安排負責人進行處理。
- 3.定期通報風險的情況。在定期的會議上通告相關人員目前的主要風險以及他們的狀態。

風險應對

風險應對過程的活動是執行風險行動計劃，以求將風險降至可接受程度。包括以下內容：

- 1.對觸發事件的通知作出反應。得到授權的個人必須對觸發事件作出反應。適當的反應包括回顧當前現實以及更新行動時間框架，並分派風險行動計劃。
- 2.執行風險行動計劃。應對風險應該按照書面的風險行動計劃進行。
- 3.對照計劃，報告進展。確定和交流對照原計劃所取得的進展。定期報告風險狀態，加強小組內部交流。小組必須定期回顧風險狀態。
- 4.校正偏離計劃的情況。有時結果不能令人滿意，就必須換用其他途徑。將校正的相關內容記錄下來。