

Analysis on Enterprise Risk Management in China

Jungang Shao¹, Rui Lv²

¹Scientific Research Academy, Shanghai Maritime University, Shanghai 200315, China

²Scientific Research Academy, Shanghai Maritime University, Shanghai 200315, China

Email: lvruui870331@163.com

Abstract: Issues on the Enterprise Risk Management in China is the focus paid close attention to in the recent years. Whether a company can operate orderly and effectively or not depends largely on the effectiveness of the enterprise risk management. In this paper, we discuss the theory and application of the enterprise risk management, and then we propose the problems of enterprise risk management in China by analyzing the domestic corporate failures and we also propose some solutions and the corresponding countermeasures.

Keywords: risk management, internal audit, corresponding countermeasures

浅议我国企业风险管理

邵俊岗¹, 吕锐²

¹上海海事大学科学研究院, 上海, 中国, 201306

²上海海事大学科学研究院, 上海, 中国, 201306

Email: lvruui870331@163.com

摘要: 企业风险管理是近些年来倍受关注的焦点问题, 企业能否在存在各种不确定性因素影响的环境中有序、有效地运转, 在很大程度上取决于企业风险管理的有效性。本文对企业风险管理的理论、应用的进行了描述, 同时以国内企业风险管理的失败案例为例, 通过相关分析, 进一步提出了我国企业风险管理存在的问题, 并提出了相应的解决办法和对策。

关键词: 风险管理; 内部审计; 相关对策

1. 引言

当今世界, 经济迅速发展, 在竞争越来越激烈的市场中, 企业的生存环境也越来越复杂。对于企业来说, 伴随着各种各样的不确定性, 不论其规模、结构、性质或者产业如何, 风险都是客观和普遍存在的。完善风险管理机制以增强企业的抗风险能力, 扩展企业的生存和发展空间, 是现代企业需要研究解决的一个重要课题。

2. 企业风险管理

2004年, 美国 Treadway 委员会下属赞助委员会 COSO 在内部控制框架概念的基础上, 提出了企业风险管理的概念, 使内部控制的研究发展到一个新的阶段。

2.1 企业风险管理的概念

美国国家虚假财务报告委员会赞助机构研究小组 (COSO) 对企业风险管理的定义是: 企业风险管理是由企业的董事会、管理层和其他人员实施的、从战略层面开始的、并贯穿整个企业的一个过程。这个过程的设计是为了及时识别可能影响企业的潜在事件并按企业接受风险的态度管理风险, 为现实企业目标提供合理的保证。

一般地, 企业的风险管理是指在经济生活中, 企业围绕自身的主要经营目标, 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, 建立健全全面的风险管理体系, 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。

具体说来, 就是在企业的生存发展中, 识别、评估、分析各种可能造成潜在影响的风险事项, 并在其风险偏好范围内进行控制和管理, 从而能避免或降低

资助信息: 上海市教委创新重点项目 (08ZS79)、上海海事大学重点学科建设项目 (2009445318)、校科研项目 (2009145)。

风险给企业带来的损失，从而确保企业经营目标的实现。

2.2 企业风险管理的内容

COSO 认为企业的风险管理由内部环境、目标设定、事件辨别、风险评估、风险反应、控制活动、信息和交流以及监督等 8 个方面组成。

(1) 内部环境

企业的内部环境是所有其他风险管理因素的基础，它主导了其他因素的表现形式和相互作用形式。

(2) 目标设定

企业的管理者需要在确定目标后来分析各种潜在因素。来识别成功的潜在因素。立足于企业确定的任务或预期，管理者制定相关的战略目标，选择战略并确定其他与之相关各方的协调和落实。在这个过程中，管理者必须首先确定企业的目标，才能逐步完成后续工作。

(3) 事件辨别

在对企业目标、战略和经营生存的内、外部环境都有了具体了解的基础上，企业风险管理要求辨别出可能对实现企业经营目标产生负面影响的事件，这需要综合运用各种专业知识，尽可能地了解企业当前或将来的经营状况和所处环境条件。

(4) 风险评估

一般用概率和影响结果两个指标衡量相关风险因素。概率是指负面影响事件发生的可能性；影响结果是指假设事件发生，对企业影响的可能结果，一般包括在经营、数量、金钱损失以及战略目标等方面的体现。风险评估应根据是否采集到充足相关数据而分别采取定量或定性的评估办法。

(5) 风险反应

对于各个企业来说，对可能面临的每一个重要的风险及其对应的影响要进行评估，结果取决于成本效益分析以及企业的风险偏好。它主要包括接受、规避或缓和这些风险，而后者又包括风险分离、风险转换或者减少等形式。风险反应无疑是企业风险管理中的重要一环。

(6) 控制活动

控制活动是管理机构设计的相关政策和程序，它被用来为执行特定的风险缓和提供合理保证。控制活动包括在整个组织中使用的批准、授权、注销、确认、观察、查证以及对经营业绩复核、资产安全、职责分离等方法。

(7) 信息和交流

在风险管理过程中，风险信息必须以一定的形式和框架进行交流，使各级人员履行各自的责任。风险评估的信息系统可以产生时时报告，报告使用趋势指标、业绩矩阵及运营或财务成果的形式。公司需要对各种数据和信息流进行加工，形成统一的观点，以利于交流。通常存在自上而下式、平行式和自下而上式三种有效的交流形式。

(8) 监督

企业应通过不间断的监督和不受外界干扰的评价活动来保证监督企业风险管理的有效性。持续的监督以经营中发生的一般事件和交易为对象。而独立评价一般以定期检查计划为基础，或者以监督中的意外事件为依据。基于调查和评估对专业能力要求的特点，内部审计师是提供独立评价的合适人选。

3. 我国企业风险管理失败案例分析—四川长虹

风险管理的成败将会直接影响到企业的生存。近几年来，我国一些企业在风险管这方面做的不太成功，从而直接导致了企业的经营出现问题，下面就以四川长虹为例。

四川长虹电器曾经是国内知名品牌，是民族工业的带头人之一。1994 年，四川长虹上市，并一度成为风向标。但随着家电市场的日趋饱和以及市场竞争程度的不断加剧，四川长虹的市场份额日益萎缩，到 2003 年为止，市场占有率仅为 14%，其年销售额也从 1998 年的 20 亿变成了 2000 年的 2.74 亿。2001 年，时任长虹董事长的倪润峰寻求扩张海外业务并与美国 APEX 公司建立了业务关系。APEX 公司成立于 1999 年，它以超低价出售电视机和 DVD 而闻名。

但是，对于长虹来说，它们忽略了 APEX 公司同样是以赊销账款在美国家电业而臭名昭著。终于，2004 年 12 月，根据对 APEX 公司当时的资产估算，长虹对其应收账款可能只能收回 1.5 亿美元，将损失超过 3.1 亿美元。

对于长虹来说，急于实施国际化战略，将其在海外的销售任务寄托于 APEX 公司，尤其是在该公司拖欠其所在国内多家公司大量贷款的同时，还坚持与其签订巨额合同，这样的信用策略无疑是充满巨大风险的，说明长虹的经营非常不合理，也暗示其对重大公司策略的监管是无效的。

4. 我国企业风险管理存在的问题

从上诉四川长虹的失败中看出，一个企业的风险管理于其的经营好坏有直接的联系，当然，我国相关的失败案例层出不穷，例如郑百文 ST，四川长虹，中航油失败等等。

虽然，我国企业的风险管理近年来虽然取得了长足的进步，但是，就总体而言，与飞速发展的客观经济形势仍不相适应，呈滞后状态，问题还亟待解决。

4.1 风险管理意识单薄

我国部分企业对风险管理的理念还没有给予足够的重视，导致企业之间风险管理开展得并不平衡。有的企业风险意识较强，对风险管理相当重视，正在采取措施向风险管理的经常化、制度化方向发展。但与此同时，还有不少企业的风险意识仍然淡薄，企业中的风险管理活动往往是暂时的或者间断性的，意识到了就进行管理，事后则放在一边，置之不理。更有一些企业管理层认为，风险管理只限于那些市场竞争失利、行将衰败没落的企业才有必要进行。

此外，大部分企业缺乏对风险的持续性的复核和评估，带来的结果就是在企业经营环境不断变化的过程中，企业的适应力、管理和规避风险的能力大大降低。企业只顾眼前利益，缺乏战略眼光，忽视某些必要决策从而导致对企业风险的认识不够，进而带来巨大损失。

4.2 风险管理机制不健全

我国企业的风险管理缺乏系统和完备的风险管理机制。大部分企业出于经营环境的需要和市场运作实践中吸取的经验教训，仅仅针对面临的风险采取相应的措施。表现出的特征就是措施的临时性、局部性，相互之间缺乏有机联系，很少从整体的经济形势和企业长期持续发展为出发点，构建全面和科学的的风险管理机制，因而，大部分情况下，企业在应对面临的风险时仍然会出现被动局面。

4.3 企业风险管理组织机构不完善

我国大多数企业存在较为严重的组织结构问题，表现在部门和岗位的人员对自身职责和操作程序不清晰，因而很难形成独立的专业化风险管理部门。少数成立了相应的风险管理部门的企业，也没有专职的风险管理人员，风险承担的主体也不明确，这导致企业的风险管理缺乏效率和规范，使得在应对具体的风险管理项目时，效果甚微。

4.4 管理技巧不够成熟

我国企业对风险的应对策略缺乏深入的研究，运用技巧不高，这跟我国企业风险管理开展的时间不无关系。大部分企业管理层对国内外企业风险管理的成功和失败案例缺乏深入、仔细和有目的性的剖析、对比、消化和吸收，缺乏扩展性的思路，应对策略比较单一。再加上专业的企业风险管理人员匮乏，因此，大部分的企业会在面对风险时手足无措，或者无法运用综合手段解决难题。

5. 相关建议

企业做好风险管理需要管理层集中智慧，开拓创新。总结近年来我国企业的成功经验和失败教训，同时在借鉴国外成熟的制度的基础上，我国企业要构建完善的企业风险管理机制，应从如下几个方面入手。

5.1 思想认识上的重视

构建完善的风险管理机制并确保其有效运作，首先要在思想上对其加以重视。无论是管理层还是一线员工，都应重新认识企业风险管理，并且积极参与风险管理的实施过程，共同营造构建风险管理机制的良好氛围。

企业风险管理的深入人心，是企业风险管理得以有效实施的重要保证。企业全员都应明白和理解企业在多变的环境中，面临风险是不可避免的，同时，需要面对的风险也是多种多样的，这些风险在很大程度上会对企业造成巨大损失，这也会对企业全员的切身利益造成损害，因此，企业中的每个人在风险管理过程中都有着相应的责任，都应该贡献自己的一份力量。只要大家齐心协力，风险是可以预见、防范、控制、化解的，而且有可能转化成为企业进一步发展的契机。因此，每个人都需要在思想认识上重视企业的风险管理。

5.2 完善风险管理组织结构

风险管理是一项需要长期坚持的工作，因此，需要对其组织结构不断加以完善。

对于企业管理层来说，风险管理应当被列入重要议事日程，确定企业风险管理的目标，并且定期分析和评价风险管理的实施进程，及时解决其中存在的问题。

在此基础上，应该设立专门的风险管理机构，主要职责就是处理风险管理的日常事务。其中，专业人

员的培养和相关人才储备是维持这一机构持续高效运转的必要条件。

同时，在企业中，应该加强风险信息的传递和交流，可以设置相应的风险管理员岗位，它的职责是：及时反馈有关风险的动态信息，负责不同部门间风险信息沟通工作。

5.3 发挥内部审计的重要作用

针对企业风险管理出现的问题，2001年国际内部审计协会（IIA）在其修订的《内部审计实务标准》及《指责说明》中说明，内部审计要通过“评价和改进风险管理”等手段，以达到为组织增加利益为目的。依此得知，风险管理是内部审计的新的职能。

首先，在企业重大经济活动上，需要在实施前进行审计，对可能出现的风险进行预测，并分析讨论应对风险策略的可实施性，并将其完善。其次是对企业正在执行的内部控制制度上加以测试和评价，包括预算管理制度、财务管理制度等等，针对其中可能的漏洞提出改进意见，消除隐患。同时，应对风险的过程和相应结果进行再评估，提出审计建议，为日后的风险管理活动提供有效的参考。

5.4 充分利用风险管理工具

企业在进行风险管理时，应合理利用风险管理工

具。风险管理工具主要有四种：避免风险、损失控制、自担风险和转嫁风险等。每一种管理工具都有其使用的特定环境，要对其深入了解和掌握，在面临风险时，合理的选择相关的风险管理工具，做到有的放矢。

6. 总结

从我国企业风险管理的发展过程来看，风险管理在企业的经营活动中越来越重要，它直接关系到企业的经营的成败。在未来的市场竞争中，只有能够适应高度不确定风险环境，企业才能生存进而持续发展。因此，加快我国企业风险管理制度的建设，尽快实现风险管理的有效实施，无论是单个企业的生存发展，还是对我国这个市场经济的推动，都有着十分重要的意义。

References (参考文献)

- [1] Liu Xia. Enterprise Risk Management: the Internal Audit and the Control [J]. Journal of Minjiang University, 2006, 27(6), P44-46. 刘霞, 企业风险管理: 内部控制与审计[J], 闽江学院学报, 2006, 27(6), P44-46.
- [2] Christopher J. Clarke, Suvir Varma, Strategic Risk Management: the New Competitive Edge [J], Long Range Planning, 1999, 32(4).
- [3] Lu Haiyang, You Wuyang, Enterprise Risk Management in China [J]. Shan Dong Economy, 2000, 4. 陆跃祥, 游五洋, 中国企业风险管理[J], 山东经济, 2000, 4.
- [4] Lin Lihua, Internal Audit and Risk Management [J], China Audit, 2004, 9. 林丽华, 内部控制与风险管理[J], 中国审计, 2004, 9.