

中国企业风险管理论坛专刊



2006 年 10 月

第 4 期

2006 年 10 月 10 日, 我公司与瑞士苏黎世保险公司北京分公司和普华永道共同举办了 2006 企业风险管理论坛。

论坛的成功举办带给我们的不仅是喜悦和欣慰, 更留给了我们许多宝贵的信息——27 家企业、58 位风险管理实践者的亲身体会、39 份已回收调查问卷、33 位风险管理俱乐部会员的真诚加入……沉淀给我们的是一份中国企业风险管理的宝贵资料。

这一切, 将成为中国风险管理史上的一页。

我们希望时时与您分享, 更希望能得到更多风险管理实践者的支持, 把中国第一个企业风险管理论坛做成代表中国风险管理研究和实践的最好平台。

专家言论 —— 风险管理发展现状介绍

本次论坛邀请了中石油、中石化、中国电信、中国网通、中国远洋运输等近 70 位大型央企风险管理负责人参加会议。我公司总裁张续超、普华永道系统与流程管理合伙人 Stephen Ducker (邓诚丰)、苏黎世金融服务集团全球首席风险工程官 Hanspeter Frei (汉斯皮特·福勒)、英国经济学人集团经济学人信息部中国咨询总监许思涛分别从各角度介绍了国内外风险管理发展现状,此外,论坛还邀请了国家开发投资公司总会计师张华先生介绍国投公司的风险管理工作经验——



张续超：风险管理在中国

(第一会达风险管理科技有限公司总裁)

《中央企业全面风险管理指引》的颁布,中国成为《ISO/TMB/WG 风险管理——风险管理原则与实施通用指南》编写组的成员,国内企业、学术界多方位、多层次与国际风险管理标准制定、起草机构交流……这些来自中国的声音昭示着在中国——风险管理已经成为时尚与热点。



Stephen Ducker (邓诚丰)：企业风险管理发展和趋势

(普华永道系统与流程管理合伙人)

传统的风险管理缺乏对公司价值可度量的贡献,全面风险管理则将企业带到一个新的阶段。这是一个整体与全面的办法,要实施它并得到有效成果的关键因素包括:认识并承认企业风险管理是一个持续的过程;确保企业风险管理的责任制;发展准确及时地搜集、分析和报告风险管理相关信息的能力。



Hanspeter Frei (汉斯皮特·福勒): 风险管理——命运还是选择

(苏黎世金融服务集团全球首席风险工程官)

不断变化的风险要求企业管理更高层次的风险，而保险却并非是最保险的做法。企业可持续的发展要求我们以先见应万变——没有意料之外，对所有意料之中的事企业都应有准备。

许思涛：中国视角下的全面风险管理（英国经济学人集团经济学人信息部中国咨询总监）

对比其他国家企业风险管理现状，中国企业所面临着独特的风险：作为世界上最大的发展中国家，在金融体系还很不健全的情况下，中国每年对外输出大量资本；中国国有企业改革已经到了一个关键时期；金融改革没有现成的先例可循，稍有不慎就会造成金融危机；同时，中国的风险很容易被亮丽的宏观数字所掩盖。

张华：开展全面风险管理，确保国投公司持续快速健康发展 (国家开发投资公司总会计师，注册会计师)

国家开发投资公司是中国企业风险管理实践的先行者。建立全面风险管理体系，全面提升风险管理水平的实践，使我们认识到全面风险管理是企业管理的重要组成部分；风险管理需要有一套独立的指标体系，其任务就是要寻求找到关键风险指标与战略目标之间的关系；建立全面风险管理体系则是一项长期的任务。

互动讨论 —— 企业实践经验交流

专家介绍之后, 10日下午, 参会来宾按行业分成能源、通信和其他等三组就企业风险管理现状、实践风险管理工作中的经验以及风险管理工作过程中遇到的问题展开了交流讨论——

在参加讨论的二十多家企业中, 风险管理工作的进展各不相同: 大部分企业都已经开始这方面的工作, 做了许多有益尝试; 有部分企业由于要满足监管部门的要求, 仅做了内部控制。

已经着手实施风险管理的企业, 在讨论中畅谈了他们的经验和体会。

谈到**全面风险管理与内控的区别**时, 很多企业都认识到风险管理是对内部控制的全面提升, 因为内部控制主要是讲合规, 似乎是一味地规避风险; 而风险管理中则有风险偏好和风险容量的概念, 风险不仅有负面的影响, 还蕴藏着机会, 这就意味着在规避风险的同时, 还要充分地利用机会。

风险管理工作中的组织职能问题是目前企业最为关心的问题之一。有企业认为, 风险管理部门应该有明确、合适的定位, 而审计部门不宜作为风险管理工作的主管部门; 一些企业的经验是成立专门的风险管理小组或委员会, 吸纳其他各部门的人员参加, 这样的运作方式有利于全面风险管理工作的开展。为了尽快体现出风险管理工作的效果, 有企业建议在短期结合项目来做, 能让大家在短时间内体会出风险管理创造的效益。

而在**人才培养问题**上, 一个可行的做法是与风险管理咨询服务公司成立联合项目组, 让自己的队伍参与到项目中去, 在完成项目的同时也培养了自身的风险管理人才。在讨论中, 企业的一个共识是, 风险管理工作要从普及风险管理理念着手, 而领导层的重视是成功与否的关键。

虽然企业在风险管理的实践中积累了一些经验, 但同时也很多问题和困惑。讨论中提得最多的问题是风险管理工作究竟应该由谁来做? 这个部门应该如何定位? 如果定位不明确的话, 就可能让其他部门感觉风险管理是对他们工作的一种阻碍, 从而对风险管理工作的开展造成阻碍。另外, 风险管理在跨职能、跨业务之间如何沟通协调? 怎样搭建一个高效、畅通的信息沟通平台? 对风险管理体系如何监控与改进, 使之长运如新, 始终切合企业实际? 如何体现风险管理的效益? ……

这些都是困扰企业并亟待解决的实际问题。

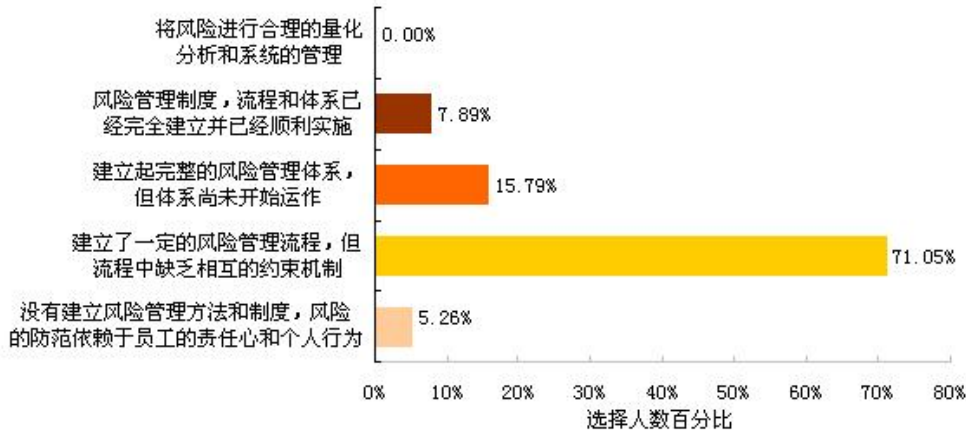
调查问卷——国内风险管理现状分析

为了能够**调查问卷——国内风险管理现状分析**真实和准确的反映中国企业整体的全面风险状况，我们主要对分管 / 负责风险管理工作的企业高级管理人员发出了问卷。本次调查共发放有效问卷 50 份，回收 39 份，问卷回收率为 78%。

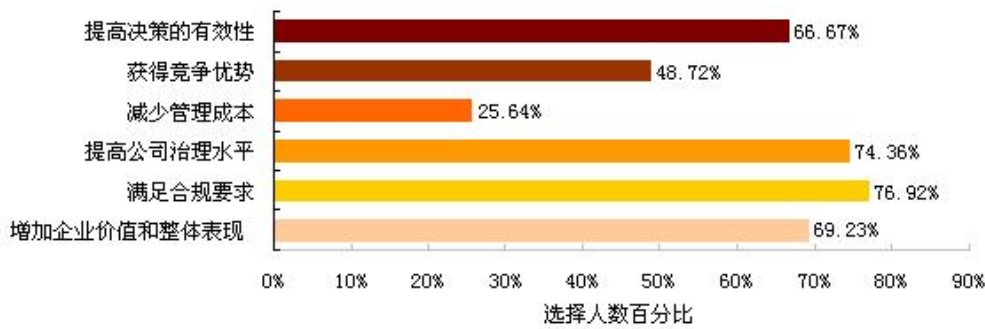
尽管论坛参与者有限，我们相信此报告基本可以揭示中国风险管理状况的整体水平。

主要结论

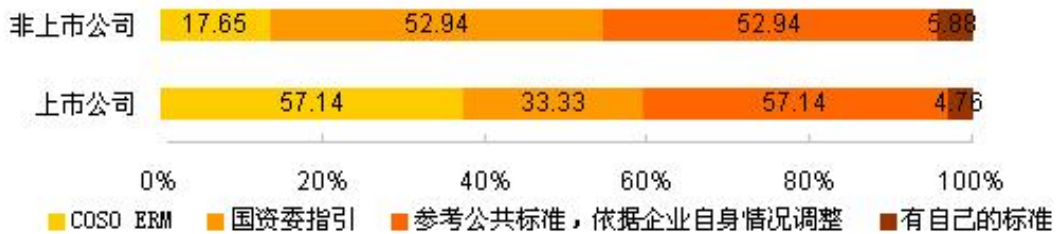
- 目前大部分企业的全面风险管理还处在初级阶段，企业已经开始认识到风险管理的重要性，但仍较被动的接受风险管理体系，对各类标准的认识比较模糊
- 企业的风险管理策略基础具有局限性
- 企业应更多的关注风险文化的培育
- 大部分企业的风险管理还停留在内控层面上
- 企业还须加强风险管理在其内部各组织职能部门的渗透度
- 企业目前对使用保险的方式转移风险并不十分认同，但对保险公司的各类信息表现出较大的兴趣，且有一半以上企业认为有必要受保险公司定期风险查勘
- 风险管理信息系统是整个风险管理系统中最为薄弱的环节
- 企业内部缺乏风险管理人才及相应知识积累是风险管理所面对的最大困难
- 在今后的三年内企业建立全面风险管理体系的态度积极



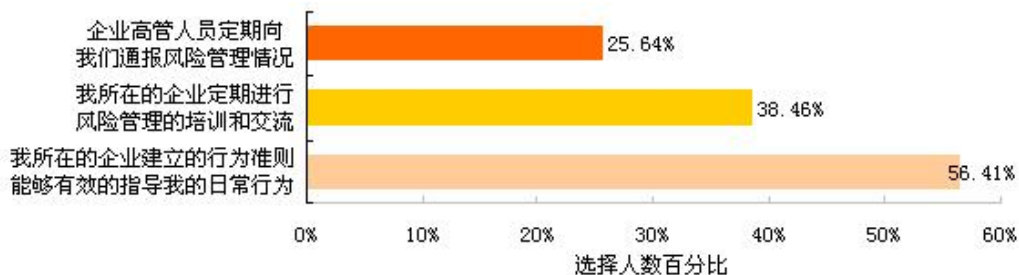
图一 企业风险管理目前所处阶段



图二 企业实施风险管理的动因



图三 上市与非上市公司引用标准对比



图四 企业风险文化调查

后续活动——期待您的参与

来宾们对本次论坛给予了高度的评价，纷纷表示论坛给企业提供了很好的交流平台，是一件非常有意义的事情，希望今后能多举办这样的活动，并欣然加入“企业风险管理官俱乐部”，与各企业风险管理负责人共同交流研究。

为此，中国企业风险管理论坛主办方预定于明年春季举办第二次论坛活动，论坛的主题和具体安排还在讨论当中。

此外，我们还将在近期举办一些小型讨论会，规模在10人左右，时间为2~3个小时，每次1个主题。目前可供选择的议题有：

- 全面风险管理可以给企业带来哪些收获？如何就此问题与有关领导及员工沟通？如何平衡风险管理的短长期效果？
- 企业面对不同的标准如何选择？如何满足不同标准的要求？如何从COSO内控向全面风险管理延伸？
- 实施风险管理如何与现有的管理体系整合，如职能建设、制度安排、流程优化和信息系统等各个方面？
- 企业在全面风险管理建设过程中可能遇到哪些阻力？建成后的推广与落实工作应该注意哪些问题？应如何调配资源或协调解决？
- 企业风险管理部门的职能如何定位？如何将风险管理职能与现有的战略、内部控制、内部审计、法律合规等部门有机结合，合理分工？

以上议题是我们根据一些企业的需求整理出来的，如果您还有其他想法或希望探讨的话题，请您告诉我们，我们将尽力满足大家的要求。

有意参加以上小型讨论会的企业管理人员，请尽快与我们联系（电话、邮件均可），告知您感兴趣的议题，以便我们做出安排。我们相信讨论会将带给您轻松的气氛、畅快的交流、实用的信息、实战的经验……

我们期待着您的参与！

