

企业内部全面风险管理实施指导手册

（试行本）

二〇一〇年二月二十二日

目录

引言
第一章 全面风险管理概述
1.1 全面风险管理的定义
1.2 全面风险管理的特征
1.3 全面风险管理的意义
1.4 全面风险管理的流程
第二章 风险识别模型
2.1 风险识别模型
2.2 风险识别清单
第三章 风险评价模型
3.1 风险定性评价模型
3.2 风险定量评价模型
第四章 风险评价报告
第五章 风险管理措施
第六章 风险管理案例

第一章 全面风险管理概述

1.1 全面风险管理的定义

企业的活动都包含着一定程度的风险，而风险往往同机遇并存，没有风险就没有机遇和成功。因此，并非所有的风险都对企业有害，都应当被消除。但每个风险都要被辨别出来，并结合企业实际确定风险承受度。

本手册所称全面风险管理，是指企业围绕总体经营目标，由企业的董事会、管理层和员工共同参与，以风险识别模型为基础，辨识可能对企业造成潜在影响的事项、设计企业风险管理的基本流程，培养良好的风险管理文化、建立健全全面的风险管理体系。具体包括风险管理策略、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等部分。

1.2 全面风险管理的特征

1、战略性。风险管理更重要的应用于企业战略管理层面，站在战略层面整合和管理企业风险是全面风险管理的价值所在。

2、全员化。企业全面风险管理是一个由企业董事会、管理层和所有员工参与的，旨在把风险控制在风险容量以内，增进企业价值的过程。在这个过程中，只有将风险意识转化为全体员工的共同认识和自觉行动，才能确保风险管理目标的实现。

3、专业性。要求企业内部必须实施专业化的风险管理。

4、二重性。全面风险管理既要管理纯粹的风险，也要管理机会风险。当风险损失可能发生可能不发生时，设法降低风险发生的可能；当风险损失不能避免时，见谅减少损失至最小化；当风险预示着机会时，化风险为增进企业价值的机会。

5、系统性。全面风险管理必须拥有一套系统的、规划的方法，来确保所有的风险都得到识别，资源能够被有效地利用于紧迫风险的管理。

1.3 全面风险管理的意义

- (1) 从企业战略出发，统一风险度量，建立风险预警机制和应对策略。
- (2) 明确风险管理职责，将风险管理责任落实到企业的各个层面。
- (3) 形成风险管理信息收集、分析、报告系统，为有效监控风险和应对风险提供依据。
- (4) 避免企业重大损失，支持企业战略目标的实现。
- (5) 使外部投资人、监管者了解企业风险。
- (6) 行成自我运行、自我完善的风险管理机制。

1.4 全面风险管理的流程

全面风险管理的流程可分为四个阶段，即风险识别——风险评价——风险控制/化解——风险回顾。流程的工作内容和相关文档如下图所示：

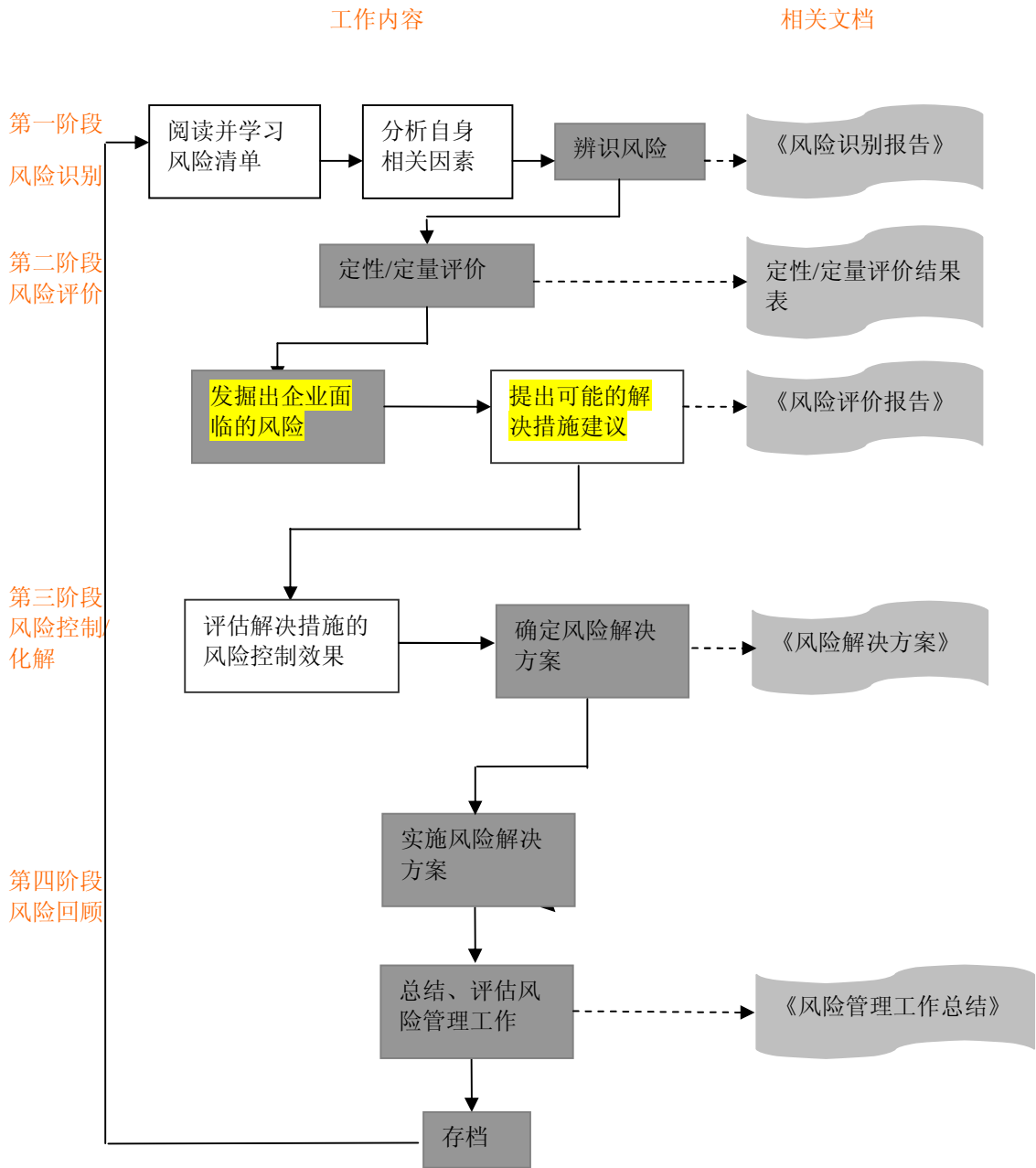


表 1-1 工作内容和相关文档说明

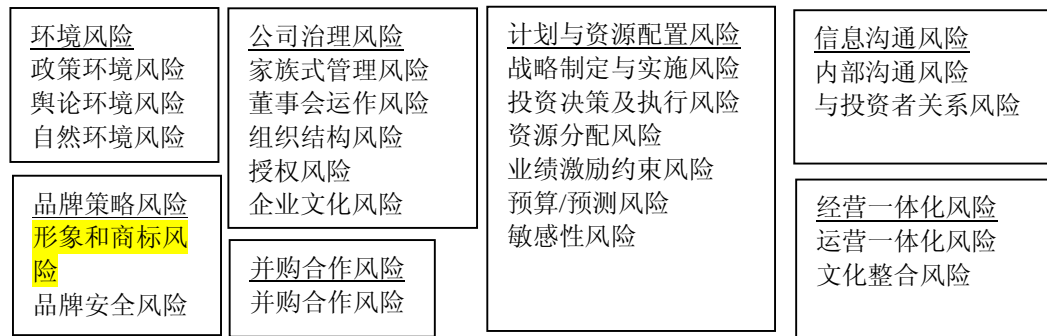
	工作内容说明	相关文档
第一阶段 风险识别	通过阅读风险清单，熟悉各类风险的定性描述和指标体系，准确理解和掌握各类风险的特征。在上述工作基础上，结合自身情况和外部环境，从战略、市场、运营、法律、财务五个方面逐一辨识自身可能存在的风险。	《风险识别报告》
第二阶段 风险评价	企业以 风险定性评价模型 和 风险定量评价模型 为基础，对第一阶段识别出的风险进行评价。在此基础上，针对重大风险，紧密结合企业自身风险管理现状、风险偏好、风险控制目标，提出可能的风险解决措施建议。	《风险评价报告》 附件： 定性评价结果表 定量评价结果表
第三阶段 风险控制/化解	为确保风险控制/化解工作的顺利开展，企业对第二阶段提出的解决方案进行评估，找到最佳方案付诸实施。	《风险解决方案》
第四阶段 风险回顾	在本阶段，企业对风险管理工作进行总结、评估，形成《风险管理工作总结》。并将其妥善保管，用于指导下一阶段的风险管理工作。	《风险管理工作总结》

第二章 风险识别模型

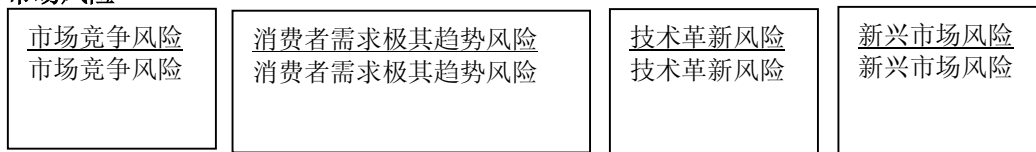
2.1 风险识别模型

风险识别模型列示了可能威胁组织整体或组织中特定流程的各种风险，将风险归纳为战略风险、市场风险、运营风险、法律风险、财务风险五大类，各类风险包含有不同的具体风险，在下图 2-1 风险识别模型中共定义出了 69 种常见的风险点。

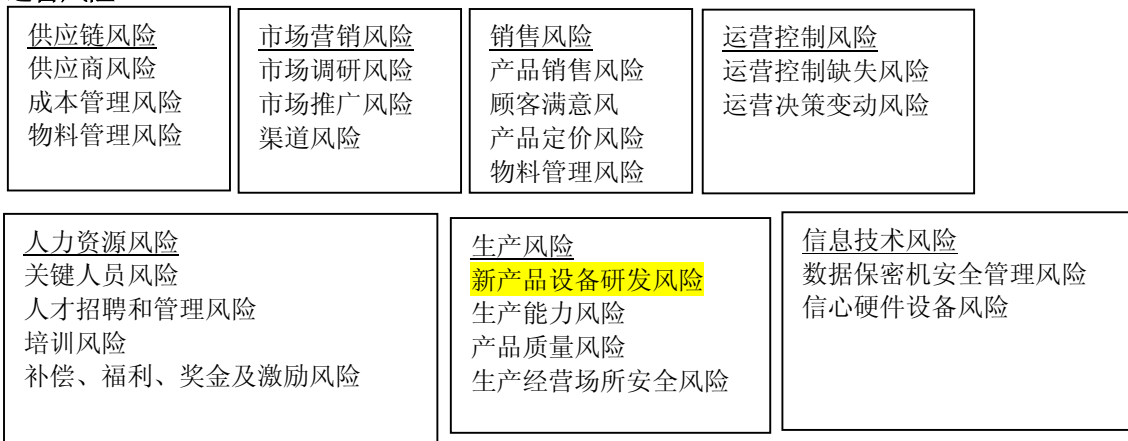
战略风险



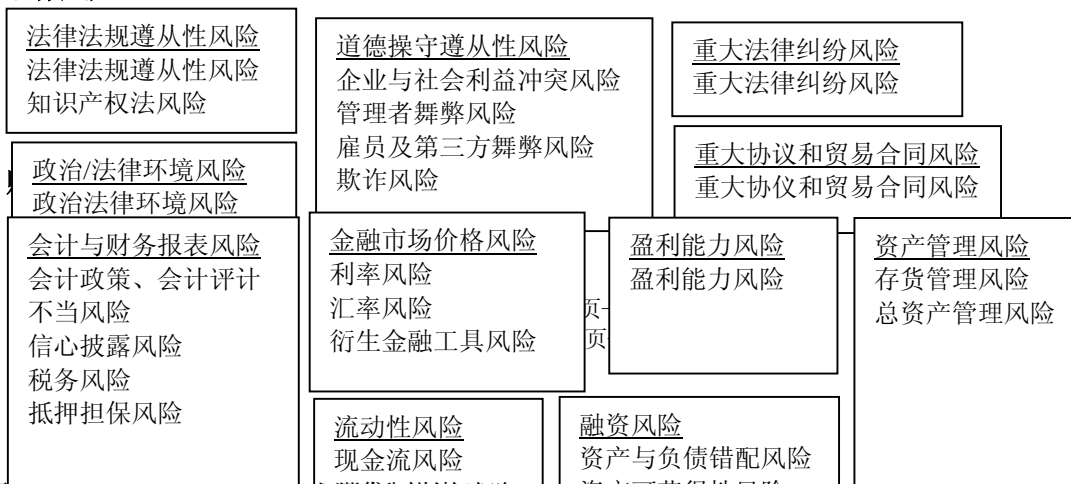
市场风险



运营风险



法律风险



2.2 风险识别清单

在图 2-1 风险识别模型的基础上，表 2-1 针对企业所面临的风险进行更详细的分类和阐述。不仅对风险在现实中的主要表现进行了定性描述，同时给出了具有代表性的评价指标体系。因此，可以借助风险清单识别企业所面临的风险，并进行系统分类和管理。

表 2-1 风险清单

风险类型	定性描述	指标体系	
战略风险	一、环境风险		
	1、政策环境风险	国家宏观经济政策以及国家产业政策变动对企业经营产生不利影响	政府沟通机制的健全程度 对新政策的了解程度
	2、舆论环境风险	缺乏与外部建立良好关系的意识； 缺乏与外部建立良好关系的有效措施； 缺乏危机舆论公关的意识或公关方法、策略需要改进； 发布虚假、误导或不及时的信息； 频繁更换会计师	与投资者、监管机构、媒体等沟通的合适程度 信息传递的准确程度
	3、自然环境风险	缺乏战队自然灾害的应对机制； 自然环境变化易对企业生产运营产生不利影响	自然灾害应对机制的健全性、有效性 受自然灾害影响，遭受损失的大小
	二、公司治理风险		
	4、家族式管理风险	企业的主要管理岗位由家族成员或泛家族成员担任； 管理中“人治”色彩较重，企业管理缺乏规范化制度	决策层中家族成员或泛家族成员所占比例； 董事会重大决策通过率
	5、董事会运作风险	董事会议事规则及流程制度不健全，无法得以有效执行； 专业委员会议事流程及决策程序不健全，无法得以有效执行； 缺乏独立董事或独立董事不独立； 企业决策由少数人或小团体决定	董事会议事规则健全性、执行性； 专业委员会机构及决策程序健全性、执行性； 独立董事在董事会中的人数； 独立董事在重大事项中的报告频率； 决策层与管理层人员重叠数量； 决策层更换频率
	6、组织机构风险	组织机构设置不合理，责权利在部门及机构之间的分配不清晰； 企业组织结构复杂，影响运行效率； 频繁的组织变迁； 关键管理者更换频繁	只能在机构中分配的科学性、合理性及高校性； 管理幅度及长度； 关键管理者的更换频率
	7、授权风险	权利集中，没有分级授权机制； 授权体系不合理	责权利匹配性； 分级授权合理性
8、企业文化风险	政策投机倾向明显； 鼓励创新意识缺乏； 鼓励创新的手段效果较差	公司对创新行为的态度； 创新失败时的处理方式	

三、计划与资源配置风险		
9、战略制订及实施风险	缺乏战略目标； 战略目标不切合实际； 战略决策程序不科学； 缺乏长期战略规划目标的支撑，导致战略目标无法实现； 战略调整不科学	战略目标与企业经营实际及能力的匹配性； 战略决策程序的规范程度； 长期战略规划对战略目标的支持性及吻合性； 战略调整因素的科学性
10、投资决策及执行风险	投资决策程序不科学； 缺乏必要的财务信息用于度量运营活动或重要战略的价值，投资评估不到位； 多元化投资与管控能力不匹配； 投资规模超过企业承受能力； 投资缺乏效益	投资决策程序的规范程度； 长期投资占总投资的比率； 投资收益率是否高于资金成本； 成功项目与失败项目的比率； 公司资本与行业平均值的比较
11、资源配置风险	长、短期投资与长、短融资的配置不合理； 资源在各部门分配不合理； 资源浪费和资源不足的结构问题并存	前五年内净收益除以总资本性支出；
12、业绩激励约束风险	缺乏业绩考核机制； 业绩考核导向与企业战略目标不匹配； 业绩考核设置在部门间不平衡； 激励与约束不匹配； 业绩考核机制没有得到有效执行	业绩激励机制是否科学
13、预算/预测风险	缺乏全面预算管理体制或全面预算管理体制不健全； 预算的确定未结合政策、行业和市场形势等原因	预算的修改次数； 超预算发生的频率； 编制预算的成本占财务部门总费用的比率； 预算准确率
14、敏感性风险	企业经营对企业资源及其发生的未来现金流依赖程度过高，降低了企业应对环境中突发变化的能力； 企业高负债经营	
四、并购合作风险		
15、并购合作风险	并购合作的决策程序不科学； 合作伙伴选择不当； 并购合作带来的效益低； 并购合作对财务、现金流带来不利影响； 并购合作企业与企业原本的战略目标不吻合； 并购后企业的管理、控制能力不足	新并购或开业子公司对合并报表利润的贡献率
五、品牌策略风险		
16、形象和商标风险	缺乏品牌建立和维护意识； 缺乏品牌建立和维护的有效措施	品牌打造与维护费占总之处比例； 客户忠诚度
17、品牌安全风险	没有及时申请注册商标； 没有及时对侵犯商标者提起诉讼； 品牌防伪技术落后，易被模仿	
六、经营管理一体化风险		

	18、运营一体化风险	缺乏产业整合和协调； 缺乏统一运营理念和平台； 缺乏运营一体化措施； 运营一体化措施执行不力	
	19、文化整合风险	缺乏文化整合意识； 缺乏文化整合的有效措施； 文化整合措施执行不力	是否存在集团下的各子公司、分公司文化差异大的现象； 是否存在兼并重组的公司不接受公司文化的现象
七、信息沟通风险			
	20、内部沟通风险	缺乏内部沟通的良好意识； 缺乏上下沟通的正常通道	基层员工意见采纳率； 员工能否正确理解企业战略和管理者指令； 操作人员的意见是否能够畅通反映给管理者； 是否建立员工反馈机制
	21、与投资者关系风险	缺乏与投资者有效沟通的意识； 缺乏与投资者良性互动的有效途径； 缺乏维护投资者利益的意识和有效制度	管理者侵犯股东权益； 大股东侵犯小股东利益
八、市场竞争风险			
市 场 风 险	22、市场竞争风险	新的强有力的竞争对手出现； 主要竞争对手市场占有率上升； 市场供给过剩； 产品替代品出现； 市场注入壁垒； 不正当竞争对市场之秩序的影响	竞争对手的数量、占有率、产品等情况； 假冒产品市场占有率； 产品替代品市场占有率； 市场地区等准入壁垒； 是否存在不正当竞争现象
	九、消费者需求及其趋势风险		
	23、消费者需求及其趋势风险	消费者观念和需求变化； 突出的消费者个性化需求对批量生产模式提出挑战	
十、技术革新风险			
	24、技术革新风险	技术革新对市场带来较大影响，淘汰原来设备及产品	
十一、新兴市场风险			
	25、新兴市场风险	新兴市场的出现，对于企业开拓市场、经营管理、应对能力等提出挑战	
运 营 风 险	十二、供应链风险		
	26、供应商风险	缺乏战略联盟供应商； 缺乏维护战略联盟关系的意识和措施； 缺乏对供应商信誉评价机制； 材料采购未经严格的招投标程序	战略联盟合同的订单比率； 每个供应商、每条商品线、每种产品或总体的无损失交付率； 外购材料的不合格率； 采购合同的招投标比率； 供应商信誉评价机制

27、成本管理风险	缺乏全面成本管理； 全面成本管理机制执行不力；	无效成本占销售总额比例 成本增长率与收入增长率的对比
28、物料管理风险	缺乏物料经济批量管理； 物料供给市场不稳定； 物料周转缓慢； 物料损失严重； 物料浪费严重	各单位采购所需的成本； 单位验收成本； 单位运输成本； 存货订购成本； 原材料管理成本； 自产材料不合格率； 单位存储成本
十三、生产风险		
29、新产品、设备的研发风险	缺乏对新设备和产品研发的投资； 新设备投资和产品研发效率不高； 新设备、新产品投资支出与企业实际不匹配； 研发时间过长； 研发失败率高； 缺乏开发新产品意识； 产品开发支出大； 产品开发效率低； 新产品不被市场接受	新设备或产品投资回报率； 新设备、新产品投资支出占总支出比率； 研发支出占利率的比例； 研发失败率； 研发周期与同类型研发标准周期的比值； 产品开发支出占销售比率； 新产品失败率
30、生产能力风险	没有充分利用工厂有效生产能力； 产量无法满足消费者的需求； 扩大规模时无法开展差异化生产； 扩大生产规模和销售规模导致规模不经济	生产负荷率； 单位成本增加； 产销率
31、产品质量风险	缺乏产品质量监督意识和措施； 产品质量低下； 产品使用给消费者带来危害	产品返修率； 每年产品出现问题的次数； 每年顾客质量投诉次数； 收到客户抱怨、保修申请、现场维修、退货、召回、替换、特别折扣（由于产品/服务缺陷）、产品责任索赔和诉讼等增多
32、生产/经营场所安全风险	缺乏对生产设备的管理维护意识和措施； 生产设备管理维护支出与企业实际不匹配； 生产设备陈旧； 缺乏生产/经营场所安全检查的意识和措施； 生产/经营场所放火、防水等设备老化； 存在易燃、易爆等危险品	生产设备更新率； 每年安全事故发生次数； 每年安全事故引致的损失
十四、产品销售风险		
33、产品销售风险	产品滞销； 销售集中在某一特定客户； 退货增多； 市场占有率下降； 赊销所占比重较大，存在大量应收账款，资金回笼慢； 退货占前期销售收入比重偏高	销售毛利增加率； 销售量增长率； 产品滞销率； 退货率； 市场占有率； 销售集中度； 应收账款增长率与收入增长率的对比；

		销售收现比率（销售商品提供劳务收到现金/营业收入，最好大于1）
34、顾客满意风险	缺乏及时解决消费者关于产品和服务投诉的意识和措施； 顾客的满意指数降低	顾客获得率； 顾客保留率； 顾客满意率
35、产品定价风险	产品定价与顾客预期不符； 产品定价缺乏全面成本观，低于成本定价； 产品市场定位不科学	毛利率的变化； 市场份额变化
十五、市场营销风险		
36、市场调研风险	市场调研程序、方法不合格； 市场调研结果不准确或代表性不强	无法及时、准确地获取市场实质； 需求特征、市场容量
37、市场推广风险	缺乏推销意识或缺乏人、财、物配备； 缺乏有效的推销手段； 强行/过渡推销； 广告费用支出超过企业实际承受能力； 推销内容不真实，欺骗或误导消费者	因虚假广告被处罚或起诉次数； 广告费用占销售比率
38、渠道风险	销售选址不合理； 销售渠道不合理； 配货渠道不合理	分配渠道不力； 销售地理位置不佳
十六、运营控制风险		
39、运营控制缺失风险	缺乏运营控制意识； 缺乏运营控制措施； 运营控制执行不力； 缺乏运营控制监督、评价体系； 运营控制体系不完善	是否存在运营控制缺陷； 是否存在运营控制效果不理想的现象； 是否存在不相容职务未分离的现象
40、运营决策变动风险	缺乏运营决策程序； 运营决策变化缺乏科学依据； 运营决策制定具有盲目性、随意性； 运营决策频繁变化	重大信息更正次数
十七、人力资源风险		
41、关键人员风险	对核心人物的依赖大，例如核心技术人物，核心市场人物 缺乏相应机制应对核心领导层出现问题、高层管理人员及关键岗位人员离开可能引发的企业动荡	
42、人才招聘和管理风险	缺乏人才招聘渠道和招聘程序； 缺乏员工晋升通道和机会； 缺乏有效的员工考评、奖惩、激励机制	每次雇佣的招聘成本； 员工周转率； 填补空缺职位所需的天数； 员工对岗位的适应性； 员工流动率； 技术人才和优秀管理者是否充足
43、培训风险	缺乏对新雇佣人员的培训； 缺乏对员工的秩序培训；	每个新雇佣的人所需要的培训和定岗时间；

	<p>培训机制不健全；</p> <p>培训效果不佳；</p> <p>员工培训成本过高</p>	<p>每个员工的培训成本；</p> <p>每年培训的员工比例；</p> <p>培训项目在预期内完成的比例；</p> <p>培训内容被参与培训的人员立刻使用的比例。</p>
44、补偿、福利、奖金及激励风险	<p>缺乏合理的退休金计划、补偿计划和退休医疗福利计划等；</p> <p>补偿、福利、奖金及激励机制不完善；</p> <p>补偿、福利、奖金及激励与企业战略目标不符；</p> <p>现有养老金机制无法满足养老金计划中的收益条款</p>	
十八、信息技术风险		
45、信息硬件设备风险	<p>缺乏统一信心平台；缺乏现代信息基础设施；</p> <p>忽视物理和逻辑安全系统；不恰当的人为干预；系统或程序未能正确处理数据；或处理了不正确的数据，或两者兼而有之；</p> <p>由于线路中断：电力中断；磁盘驱动器损坏；操作者出错导致的信息中断、信息系统失去基本处理能力及操作中断</p>	
46、数据保密及安全管理风险	<p>缺乏数据保密和安全管理意识；</p> <p>缺乏数据保密和安全管理措施；</p> <p>信息库保密工作不完善；</p> <p>数据库建立存在漏洞；</p> <p>信息库访问权利分配不当；</p> <p>不能及时对系统或程序进行修改或更新；</p> <p>数据丢失或不能接触所要求的数据</p>	<p>每年密码更换的次数；</p> <p>未经授权改变主文档的数据；</p> <p>未经授权改变系统或程序；</p> <p>在未得到授权情况下访问数据，包括记录未经授权或不存在的交易，或不正确地记录了交易</p>

风险类型	定性描述	指标体系
法律风险		
十九、政治法律环境风险		
47、政治法律环境风险	<p>发生重大政治事件，对企业经营产生重大影响；</p> <p>与企业相关的新法律的产生，旧法律的废除，对企业产生重大影响</p>	<p>重大政治事件发生导致主营业务收入（利润额）减少数/年；</p> <p>新法律法规导致主营业务收入（利润额）减少数</p>
二十、法律法规遵从性风险		
48、法律法规遵从性风险	<p>企业存在违反相关法律法规的现象，例如合同法、公司法、反腐败法等</p>	<p>企业违反法律法规引发的诉讼，仲裁案件数/年</p>
49、知识产权法风险	<p>缺乏遵从知识产权或利用知识产权法保护自身知识产权的意识；</p> <p>存在知识产权相互侵犯的现象，例如因发明专利、商标、工业产权等导致侵权纠纷等</p>	<p>侵犯知识产权引发的诉讼、仲裁案件数/年</p>
二十一、道德操守遵从性风险		

	50、企业和社会利益冲突	管理者过分追求公司利益最大化，忽视社会利益，蔑视社会责任； 财务报告具有误导性； 时有转移资产事项； 借助媒体炒作； 公司利益侵犯社会公众利益	财务报告虚假引起的社会负面影响； 转移资产、虚假财务数据导致的诉讼案件数/年
	51、管理者舞弊风险	管理者监督机制和利益制衡机制不健全； 管理者越权或违反企业内部规章制度行事； 管理者过分热衷于激进的会计政策； 管理者过分干预会计判断； 管理者承受过于激进的目标或期望	“一支笔”签字调动大额资金的次数； 是否具备完善的管理者监督机制； 管理者任意决策、任意动用企业资产； 经理人是否有渎职记录
	52、雇员及第三方舞弊风险	缺乏对雇员和第三方的约束意识和有效的约束方法； 员工管理、监督机制不健全； 员工不遵循道德操守或违反企业内部规章制度； 出现商业间谍	是否存在内部员工偷盗资产事项； 是否存在技术泄密
	53、欺诈	缺乏必要的意识、程序和方法预防、应对欺诈； 财务欺诈	
二十二、重大协议和贸易合同风险			
	54、重大协议和贸易合同风险	合同条款不完善，存在隐患； 合同执行不力； 因合同侵权纠纷增多	合同侵权纠纷占总合同比例； 亏损或不利合同占总合同比例； 企业签约不善导致的利润损失数/年； 企业签约不善或过失导致的诉讼、仲裁案件数/年
二十三、重大法律纠纷风险			
	55、重大法律纠纷风险	企业缺乏足够的法律支持来避免重大法律纠纷； 企业缺乏针对重大法律纠纷的应对措施	企业是否设立专职法律顾问； 企业法律顾问执业水平的评估制度和工作评价制度是否完善； 企业法律纠纷处理是否具有事前制度规定； 专项预案是否完备
二十四、会计与财务报表风险			
财务风险	56、会计政策、会计评估不当风险	会计政策缺乏一致性； 会计估计激进或保守； 会计调整频繁； 执行特殊的会计政策	会计政策、会计评估变更频繁； 会计评估是否超过同行业的平均水平
	57、信息披露风险	会计政策披露晦涩难懂，导致信息需求者信息理解出现偏差； 对兼并、收购等重大事项披露过于简单； 对重大经营失败或资产损失解释有避重就轻之嫌；	每年因信息披露被处罚和警告的次数； 每年因信息披露被罚款的金额

	财务信息的披露与经营活动相矛盾； 财务信息披露与公司对外宣传或新闻媒体报道严重不一致； 财务信息披露与董事会会议记录存在重大差异； 禁止会计师接触相关设备、员工、记录、客户或供应商	
58、税务风险	税收政策变动，企业利润收到重大影响； 未全面、正确领会税收政策； 账面税率明显小于法定税率	政策变更后应交税款总额增厂比率； 账面税率； 补罚税款额/应纳税额
59、抵押担保风险	违规担保抵押，例如担保抵押资产属于主要资产	担保抵押占资产总额比率； 未经法定程序的担保抵押所占比率
二十五、流动性风险		
60、现金流风险	缺乏现金管理意识； 缺乏现金管理的有效措施； 现金管理措施执行不力； 现金流短缺； 大量资金较差流动； 存在大量现金； 存在缺乏商业实质的资金流动	流动比率（流动资产/流动负债；标准为2：1） 流动比率（现金等价物+应收账款/流动负债；可接受的标准为1：1） 经营现金流比率
61、信贷与收款	缺乏商业信贷评价机制； 准备金计提不足或过多； 存在过多应收账款； 坏账损失大	平均坏账率； 赊销比率； 账款回收率； 账龄超过三个月占应收账款比例； 坏账损失额
二十六、金融市场价格风险		
62、利率风险	利率调整频繁； 利率变化影响大	利率调高幅度； 企业贷款利率是否为浮动利率
63、汇率风险	汇率不稳定； 汇率变动影响大	人民币对美元升值幅度； 企业是否有外币业务； 企业是否购买国外公司发行的有价证券； 企业是否购买受国外货币影响的有价证券
64、衍生金融工具风险	缺乏运用衍生金融工具规避风险的操作意识和措施； 过分使用金融衍生工具进行投机； 违法操作衍生金融工具投机	
二十七、资产管理风险		
65、存货管理风险	缺乏存货管理意识； 缺乏存货管理机制；	存货周转率； 存货跌价准备计提率；

	存货周转缓慢; 存货跌价准备计提不足; 存货损失大	存货损失率
66、总资产管理风险	缺乏资产管理意识; 缺乏资产管理机制; 总资产生成销售的效率低; 资产损失大	资产周转率
二十八、盈利能力风险		
67、盈利能力风险	毛利率低于成本费用率; 净资产收益率低于周期贷款利率; 销售增长率低于行业一般水平	毛利率; 总资产报酬率; 净资产收益率; 投资报酬率; 销售增长率; 每股收益
二十九、融资风险		
68、资产与错配风险	企业资产与负债在时间和数量上不匹配	资产负债率% 已获利息倍数
69、资金可获得性风险	缺乏融资渠道; 融资渠道和手段违反法律规定; 融资成本高; 无法及时、足量获得所需风险	

第三章 风险评价模型

风险评价模型分为两大部分：风险定性评价模型和风险定量评价模型。定性评价模型是通过管理评分方式对企业的整体风险程度给出评价；定量评价模型是选取行业的典型财务指标通过统计给出指标阈值参考范围，对企业财务指标的非正常情况进行预警提示。

3.1 风险定性评价模型

风险定性评价模型和风险清单存在紧密的逻辑关系。风险清单涵盖了企业可能面临的 5 个层次的风险，29 类风险类型以及 69 种风险点。而风险定性评价模型正是从 69 种风险点的定性描述中，提炼出 29 类风险类型的风险内涵，并在此基础上制定打分参考依据。同时，风险定性评价模型采用的是管理评分法，各单项风险类型被划分五档风险程度。根据打分结果，可以判断出各个风险类型的风险水平。该风险水平将被作为是否进一步进行风险点评分的依据

表 3—1 风险定性评价模型

风险类型	风险内涵	打分参考依据	打分标准					得分
			1	2	3	4	5	
			基本无风险	存在较小风险	存在一定风险	存在较大风险	存在重大风险	
一、战略风险								
1、环境风险	政策变动及不公平性待遇对企业造成不利影响； 与外部关系恶劣对企业造成不利影响； 当地自然环境变化对企业造成不利影响；	①政策变动及不公平性待遇对企业筹资和发展等方面带来的不利影响； ②未与外部投资者、监管机构和媒体等建立良好关系； ③当地自然环境容易变化导致企业遭受损失，而企业缺乏相应的应对措施；	不满足①—③中任何一个		满足①—③中的 1-2 个		满足①—③中的 3 个	
2、公司治理风险	存在家族式管理导致治理结构不完善； 董事会运作机制不健全； 组织机构设置不科学； 缺乏授权机制或者授权体系不合理； 缺乏适当的企业文化	①企业主要管理岗位由家族人员担任，缺乏相应的制度管理； ②董事会或专业委员会的议事机构不健全或无法有效执行，或者董事会缺乏独立董事； ③组织机构体系不科学，效率低下； ④缺乏分级授权机制导致独断专行，或者授权体系不合理； ⑤缺乏适当的企业文化，公司缺乏鼓励创新的态度	不满足①—⑤中任何一个	不满足①，并且满足②—⑤中的一个	不满足①，并且满足②—⑤中的 2-3 个	不满足①，并且满足②—⑤中的 4 个	满足①的任何情况	
3、并购合作风险	并购合作程序不完善或者未起到帮助企业发展的作用；	①并购决策程序不科学； ②并购合作与战略目标不符合； ③并购合作给企业带来的效益很低，未起到帮助企业发展的作用；	不满足①—③中任何一个		满足①—③中任何 1-2 个		满足①—③中的 3 个	
4、品牌策略风险	缺乏品牌策略； 品牌安全和独立性得不到保障	①品牌意识淡薄，缺乏品牌策略； ②未申请品牌专利，或者品牌常被模仿，并缺乏相应的品牌维护机制	不满足条件①和②中的任何一个		满足条件①和②中的 1 个		满足条件①和②中的 2 个	
5、经营管理一体化风险	集团公司缺乏统一运营观念和平台； 集团公司未形成统一的企业文化	①未与分公司形成统一的运营模式，导致经营秩序的混乱； ②未与分公司形成统一的公司文化，并且缺乏有效的解决措施	不满足条件①和②中的任何一个		满足条件①和②中的 1 个		满足条件①和②中的 2 个	

风险类型	风险内涵	打分参考依据	打分标准					得分
			1	2	3	4	5	
			基本无风险	存在较小风险	存在一定风险	存在较大风险	存在重大风险	
6、计划与资源配置风险	战略的制定、实施或调整存在缺陷； 投资决策及执行不科学； 企业资源分配不合理； 业绩激励机制无效； 全面预算管理机制不健全； 企业应对环境变化的能力低；	①缺乏长期战略，或者战略决策程序和调整不科学； ②投资收益率低于资金成本； ③盲目多元化投资，与管控能力不匹配，或者企业投资决策不科学，导致投资规模过大； ④资源在各部门分配不合理，或者存在资源浪费或资源紧缺的现象； ⑤缺乏业绩激励机制或者业绩激励机制未起响应的作用； ⑥缺乏全面预算管理机制或者预算管理不科学； 企业对自身资源依赖性过高，或者投资高风险领域，导致企业灵活性降低	不满足①—⑦中任何一个	不满足①，并且满足②—⑦中的1-2个	不满足①，并且满足②—⑦中的3-4个	不满足①，并且满足②—⑦中的5-6个	满足①的任何情况	
7、信息沟通风险	内部信息交流不畅通； 与投资者关系不融洽	①企业上下沟通交流渠道不畅，存在员工不能正确理解企业战略和管理者指令的现象；或者管理者不能及时了解员工意愿的现象； ②缺乏与投资者建立良好关系的意识和途径，存在大股东侵害小股东利益，或者管理者侵犯股东利益的现象，导致股东投资信心降低	不满足条件①和②中的任何一个		满足条件①和②中的1个		满足条件①和②中的2个	
二、市场风险								
8、市场竞争风险	行业竞争环境激烈	①行业准入壁垒低，竞争对手多，频繁出现强有力的竞争对手； ②出现产品替代品； ③存在不正当经营现象对市场秩序产生影响	不满足条件①-③中的任何一个		满足条件①-③中的1-2个		满足条件①-③中的3个	
9、消费者需求及其趋势风险	消费者需求变化快并具有个性化	①消费者观念和 demand 变化快 ②消费者个性化需求突出	不满足条件①和②中的任何一个		满足条件①和②中的1个		满足条件①和②中的2个	

风险类型	风险内涵	打分参考依据	打分标准					得分
			1	2	3	4	5	
			基本无风险	存在较小风险	存在一定风险	存在较大风险	存在重大风险	
10、技术革新风险	技术革新对市场带来较大影响	①新技术的出现使原有设备和产品被淘汰	不满足条件①				满足条件①	
11、新兴市场风险	新兴市场对应能力等提出挑战	①海内外新兴尺长出现，并且企业不具备相应的市场开拓能力	不满足条件①				满足条件①	
三、运营风险								
12、供应链风险	缺乏稳定的战略联盟供应商； 对成本控制不严格； 低效的无聊管理	①缺乏稳定的战略联盟供应商，无法保证稳定的原料供应，或者缺乏对供应商的信誉评价； ②缺乏全面成本管理或承办管理混乱； ③缺乏系统的物料管理或者无聊管理混乱	不满足条件①-③中的任何一个		满足条件①-③中的1-2个		满足条件①-③中的3个	
13、生产风险	缺乏对新设备的投入和新技术、新产品的开发； 生产能力或成产规模不合理； 产品质量没有保障； 缺乏对生产/经营场所的管理	①设备、技术或产品处于落后地位，缺乏投入或投入效益低下； ②生产能力低下，不能满足消费者需求或生产规模不经济； ③缺乏产品质量监督意识和措施，导致产品质量低下，返修率高，经常收到消费者的质量投诉和产品责任索赔等； ④缺乏对生产/经营场所进行管理、维修和安全检查的意识和措施，导致设备陈旧或存在安全隐患	不满足①—④中的任何一个	满足①—④中的1个	满足①—④中的2个	满足①—④中的3个	满足①—④中的4个	
14、销售风险	产品销售不畅或销路过窄；或赊销所占比重较大，存在大量营收帐款，资金回笼慢；顾客对产品满意度低； 差产品定价不合理	①产品销售过分依赖部分客户；或市场占有率呈下降趋势；或应收帐款增长率高于收入增长率； ②顾客投诉多，满意度低，并且缺乏多顾客投诉的响应解决措施； ③产品定价不具备竞争力或不能覆盖成本	不满足①-③中的任何一个		不满足①-③中的任何1-2个		不满足①-③中的任何3个	

风险类型	风险内涵	打分参考依据	打分标准					得分
			1	2	3	4	5	
			基本无风险	存在较小风险	存在一定风险	存在较大风险	存在重大风险	
15、市场营销风险	市场调研结果不准确或代表性不强； 市场推广方式和费用存在问题； 缺乏新的销售渠道	①缺乏市场调研或者市场调研程序、方法不合理，或者调研结果不准确，导致盲目追随市场热点，不考虑市场的实际容量； ②推销匮乏或者强行推销，市场推广采用虚假宣传，广告费用巨大； ③缺乏开发新客户和新销售渠道的必要措施	不满足①-③中的任何一个		不满足①，并且满足②-③中1-2个		满足①的任何情况	
16、运营控制风险	缺乏完整的运营控制机制； 运营决策缺乏稳定性	①缺乏运营控制意识和措施，或者运营控制效果差； ②缺乏运营决策程序，或者运营决策程序不科学，导致决策的盲目性和随意性，运营决策变动频率高	不满足①-②中的任何一个		不满足①满足②		满足①的任何情况	
17、人力资源风险	缺乏完善的机制应对关键人员变动； 人力资源招聘和管理机制不健全； 缺乏良好的培训机制； 缺乏有效的补偿、奖金及激励措施	①核心人物、核心领导层出现问题及高层管理人员出现问题或离开容易引发企业动荡； ②缺乏人才招聘和管理机制或上述机制不健全导致优秀技术人才和管理人才不足； ③缺乏培训机制或培训机制不健全导致培训结果不佳； ④缺乏合理有效的补偿、福利、奖金和激励措施	不满足①—④中的任何一个	满足①—④中的1个	满足①—④中的2个	满足①—④中的3个	满足①—④中的4个	
18、信息技术风险	缺乏准确、有效的信息系统基础设施或数据保密机 安	①缺乏信息系统或信息系统不完善；或系统不能正确处理数据或处理不正确的数据；或数据容易泄露； ②由于线路中断、操作者失误等事故导致数据传输中断，无法及时获取所需信息	不满足①-②中的任何一个		满足①-②中的任何一个		满足①和②	
四、法律风险								
19、政治法律环境风险	无法及时、有效地应对政治法律环境变化	①缺乏获取政治法律环境变化信息的渠道或重大政治事件发生导致主营业务收入（利润额）大幅度降低； ②缺乏相应的机制应对政治法律环境变化，例如把握机遇、规避重大不利影响或新法律法规导致主营业务收入（利润额）大幅度降低	不满足①-②中的任何一个		满足条件①-②中的任意1个		满足①和②	

风险类型	风险内涵	打分参考依据	打分标准					得分
			1	2	3	4	5	
			基本无风险	存在较小风险	存在一定风险	存在较大风险	存在重大风险	
20、法律法规遵从性	对法律法规的遵从性需要进一步提高； 对知识产权法的利用和遵从还需要进一步提高	①缺乏检查自身是否遵从法律法规的意识或行动或存在违反相关法律法规或钻法律漏洞的想象或企业违反法律法规引发的诉讼、仲裁数增加； ②缺乏知识产权意识，或缺乏必要的人力和物力有效应对知识产权纠纷或侵犯知识产权引发的诉讼、仲裁件数增加	不满足①-②中的任何一个		满足①和②中的任何一个		满足①和②	
21、道德操守遵从性风险	企业利益未同社会利益有机结合； 管理者存在舞弊行为； 员工或第三方存在舞弊行为； 通过财务、合同或其他形式进行欺诈	①社会与社会利益冲突引起社会负面影响或转移资产、虚假财务数据导致的诉讼案件数增加； ②管理者监督机制和利益制衡机制不健全，导致管理者存在渎职行为，任意挪用公司资产，任意进行决策，或者制定过分激进的决策等； ③不具有完善的员工或第三方监督机制； ④企业内缺乏对财务和合同的自查和监督的机制或机制运作效率不高	不满足①—④中的任何一个	不满足①，并且满足②—④中的1个	不满足①，并且满足②—④中的2个	不满足①，并且满足②—④中的3个	满足①—④中的任何情况	
22、重大协议和贸易合同风险	缺乏有效保障重大协议和贸易合同签订和执行的机制	①合同条款不完善，存在隐患或合同执行不力； ②企业签约不善导致的利润损失数增加； ③企业签约不善或过失导致的诉讼、仲裁案件数多	不满足①—③中的任何一个		满足①—③中的1-2个		满足①—③中的3个	
23、重大法律纠纷案件	缺乏应对重大法律纠纷的机制	①缺乏减少和应对重大法律纠纷的意识； ②缺乏足够的内部和外部法律支持来避免重大法律纠纷，例如未设置专职法律顾问，法律顾问的执业水平的评估制度和评价制度不完善、企业法律纠纷处理不具有事前制度规定、专项预案不完备等	不满足①-②中的任何一个		满足①-②中的任何一个		满足①和②	

风险类型	风险内涵	打分参考依据	打分标准					得分
			1	2	3	4	5	
			基本无风险	存在较小风险	存在一定风险	存在较大风险	存在重大风险	
五、财务风险								
24、会计与财务报表风险	会计政策缺乏一致性或会计评估激进或保守；信息披露不符合要求；税收缴纳不符合国家税务规定；抵押担保物资的来源和操作方式不当	①会计政策或会计评估变更周期过短或会计估计超出同行业水平； ②信息披露不及时不完整，受到相关部门的警告或处罚； ③税金缴纳的时间和数量违反了国家税法； ④担保抵押占资产总额比率高或抵押担保方式违反法律法规	不满足①—④中任何一个	满足①—④中的1个	满足①—④中的2个	满足①—④中的3个	满足①—④中的4个	
25、流动性风险	现金管理缺乏效率；信贷和收款机制不健全	①速动比率 □①-1 超过行业平均范围 □①-2 介于行业平均范围 □①-3 低于行业平均范围 ②账龄超三个月应收账款占应收账款总额比例； □②-1 超过行业平均范围 □②-2 介于行业平均范围 □②-3 低于行业平均范围	满足条件①-1 和②-1	满足条件①-1 和②-2 或者满足①-2 和②-1	未描述到的其他情况	满足条件①-2 和②-3 或者满足①-3 和②-2	满足条件①-2 和②-3	
26、金融市场价格风险	利率影响对企业影响大；汇率变动对企业影响大；缺乏或不正确使用衍生金融工具	①利率和汇率的规避情况： □①-1 采用十分合理的衍生金融工具规避利率和汇率变动带来的绝大部分损失； □①-2 采用比较合理的衍生金融工具规避利率和汇率变动带来的一部分损失； □①-3 采用一定的衍生金融工具规避利率和汇率变动带来的一部分损失； □①-4 采用不合理的衍生金融工具规避利率和汇率变动带来的小部分损失； □①-5 未利用金融衍生工具来规避利率和汇率变动带来的损失	满足条件①—1	满足条件①—2	满足条件①—3	满足条件①—4	满足条件①—5	

风险类型	风险内涵	打分参考依据	打分标准					得分
			1	2	3	4	5	
			基本无风险	存在较小风险	存在一定风险	存在较大风险	存在重大风险	
27、资产管理风险	存货管理机制不健全； 总资产管理机制不健全	①存货周转率所处的行业水平 □①-1 优良 □①-2 中等 □①-3 较差 ②总资产周转率所处的行业水平； □①-1 优良 □①-2 中等 □①-3 较差	满足条件 ①-1 和②-1	满足条件 ①-1 和②-2 或者满足 ①-2 和②-1	未描述到的 其他情况	满足条件 ①-2 和②-3 或者满足 ①-3 和②-2	满足条件 ①-3 和②-3	
28、盈利能力风险	盈利能力低下	①毛利率与成本费用率比较； □①-1 毛利率高于成本费用率； □①-2 毛利率低于成本费用率； ②净资产收益率与同期贷款利率比较； □②-1 净资产收益率高于同期贷款利率； □②-2 净资产收益率低于同期贷款利率	满足条件 ①-1 和②-1		未描述到的 其他情况		满足条件 ①-2 和②-2	
29、融资风险	融资结构不合理；资金可获得性低	①负债与权益的比率 X □①-1 $X \leq 0.5$ ； □①-2 $0.5 < X \leq 1$ □①-3 $X > 1$ ②融资渠道和利用程度； □②-1 存在多种融资渠道，有效利用融资资金； □②-2 存在一定的融资渠道，能较好的利用融资资金； □②-3 融资渠道匮乏，不能较好的利用融集资金	满足条件 ①-1 和②-1	满足条件 ①-1 和②-2 或者满足 ①-2 和②-1	未描述到的 其他情况	满足条件 ①-2 和②-3 或者满足 ①-3 和②-2	满足条件 ①-3 和②-3	

3.2 风险定量评价模型

风险定量评价模型设立的目的包括两个方面：

一、 提高企业阈值范围，预警企业潜在风险

企业通过将自身财务指标值和定量模型中给出的阈值范围进行对比，可准确把握自身所处的行业位置，并对异常指标值进行关注、分析。

二、 校验定性评价结果，确保风险评价结果的准确性

企业通过对比定量评价结果和定性评价结果，针对两类评价的结果差异，进一步分析研究，以提高评价结果的准确性。例如，通过对比定性评价模型中第 25 个风险类型“流动性风险”评分结果和定量评价结果，对定性评价结果进行校验。

3.2.1 风险定量评价模型的基本方法

风险定量评价模型运用 SPSS 工具统计出即中值（中位数）、处于 15% 为和 85% 位的指标值、处于阈值范围的指标的平均数。

行业平均水平的确定——中值（中位数）

由于每个行业中不可避免地会出现偏差特别大的异常值，取均值不具有参考意义，受异常值影响过大，而中位数基本处于全部数据的 50% 位置，值得信任，为此对于行业一般水平的确定，我们采用中值（中位数）。

将收集到的某一财务指标的有关数据，按大小顺序排列，处在正中间位置上的那一个数据叫做该财务指标的中位数。

要强调：

求中位数要将一组数据按大小顺序，而不必计算，顾名思义，中位数就是位置处于最中间的一个数（或最中间的两个数的平均数），排序时，从小到大或从大到小都可以。

在数据个数为奇数的情况下，中位数是这组数据中的一个数据；但在数据个数为偶数的情况下，其中位数是最中间两个数据的平均数，它不一定与这组数据中的某个数据相等。

行业阈值范围的确定——处于 15% 位和 85% 位的指标值。

观察了所有财务指标的频率分布，基本在 70% 的数据范围内得到的值较为合理可信。为此，对于行业阈值范围的确定，我们选取的是位于 15% 位和 85% 位的指标值。

与中位数的确定类似，将收集道德某一财务指标的有关数据，按大小顺序排列，处在 15%、85% 位置上的两个数据叫做该财务指标的阈值范围。

行业阈值范围的平均水平的确定——处于 70% 阈值范围的指标的平均数

为了反映较为合理可信的值的平均水平，为处于阈值范围的企业提供参考，我们进一步计算出了落在 70% 阈值区域的指标的平均数。采用的方法是将阈值作为条件项，运用 SPSS 软件筛选出符合条件的指标，并计算这些指标的平均数。

3.2.2 风险定量评价模型分析结论

第一、风险定量评价模型给出典型财务指标的行业平均水平和阈值范围，企业可以进行对比了解自身所处位置，进而对整体风险进行初步判断；

第二、通过定量指标对单独风险点进行预警存在一定困难，目前还不太成熟。

主要原因在于：

首先，企业的发展，在很大程度上受政策、环境等非经济因素影响，因此仅通过财务数据反应存在较大的局限性；

其次，企业尚未达到充分竞争、成熟的发展阶段，因此给样本选择和基础数据获得带来较大难度；

再次，不同的时点及环境对财务指标值的影响比较大，因此财务指标阈值的使用需要考虑失效性。

因此，开展风险定量评价模型的研究是很有意义的，但目的仅能用于提供参考判断依据。

3.2.3 物流行业风险定量评价模型结果

指标	描述	构成/公式	中位数	阈值下限 (15%)	阈值上线 (85%)	均值(70% 阈值范围)
一、流动性财务指标						
1、流动比率	衡量公司支付其短期债务的能力	流动资产/流动负债	0.95	0.33	2.54	0.98
2、速动比率	衡量公司支付其短期债务的能力	(流动资产—存货净额)/流动负债	0.80	0.28	2.33	0.87
3、经营现金流比率	衡量公司支付其流动负债的能力	经营活动禅城的现金流量净额/流动负债	0.36	0.05	1.08	0.39
二、资产管理财务指标						
4、存货周转率	衡量公司存货的活动或流动性	营业成本/((期初存货净额+期末存货净额)/2)	30.35	4.50	92.48	33.22
5、应收账款周转率	衡量公司应收账款的活动或流动性	营业收入/((期初应收账款净额+期末应收账款净额)/2)	17.27	5.77	41.26	19.82
6、总资产周转率	衡量使用总资产产生销售的效率	营业收入/((期初资产总额+期末资产总额)/2)	0.32	0.19	0.77	0.39
三、偿债能力财务指标						
7、资产负债率	衡量企业总资产中有多少是通过负债筹集的，是评价企业偿债能力和经营风险的重要指标	负债总额/资产总额	38.70	21.34	67.22	41.67
8、已获利息倍数	衡量公司支付利息的能力	息税前利润/利息费用	8.15	2.35	37.59	11.62
四、盈利能力财务指标						
9、毛利率	衡量销售收入中利润所占百分比	(营业收入—营业成本)/营业收入*100%	32.95	15.64	65.01	36.69
10、总资产报酬率	衡量公司生成利润的总体有效率	息税前利润/((期初资产总额+期末资产总	8.42	4.66	15.67	9.59

		额) /2) *100%				
11、净资产收益率	衡量投资者投入企业的自有资本获取净收益的能力	(净利润/平均净资产)*100%	12.89	5.52	19.61	12.41
12、投入资本回报率	衡量所有者在公司投资的回报率	归属于母公司股东的净利润/((期初全部投入资本+期末全部投入资本) /2) *100%	6.99	2.57	14.03	7.70

第四章 风险评价报告

4.1 风险识别模型使用说明

风险识别模型给出的风险清单涵盖了企业可能面临的 5 个层次的风险，29 类风险类型以及其下的 69 个风险点。企业应遵循下列步骤开展风险识别工作：

首先，阅读清单，理解清单中对 69 个风险点的风险类别、定性描述和指标体系的阐述，准确把握各个风险点的特征。

其次，分析企业相关因素。包括但不限于下列因素：宏观经济政策、企业规模、所处行业、经营模式等。

最后，在上述分析的基础上，识别出自身可能存在的风险，形成《风险识别报告》。

表 4-1 风险识别报告

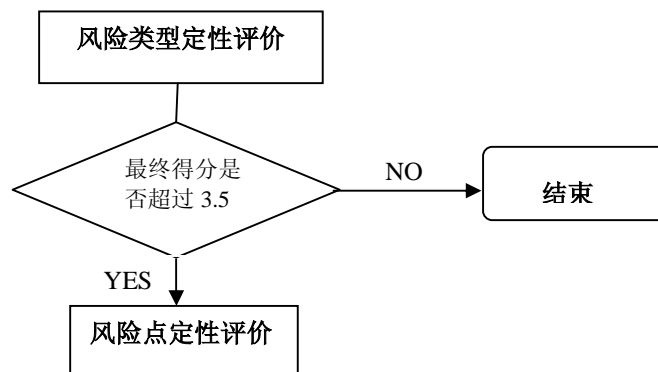
风险层次	风险类别	风险点
战略风险	环境风险	政策环境风险
		舆论环境风险
		自然环境风险
	公司治理风险	家族式管理风险
		董事会运作风险
		组织机构风险
		授权风险
		企业文化风险
	计划于资源配置风险	战略制定及实施风险
		投资决策及执行风险
		资源分配风险
		业绩激励约束风险
		预算/预测风险
	并购合作风险	敏感性风险
		并购合作风险 (不使用的风险点可删除)
	品牌策略风险	形象和商标风险
		品牌安全风险
	经营管理一体化风险	运营一体化风险
		文化整合风险
信息沟通风险	内部沟通风险	

		与投资者关系风险
市场风险		
运营风险		
法律风险		
财务风险		

4.2 定性评价模型使用方法

通过风险识别步骤形成《风险识别报告》，结合第三章给出的风险定性评价模型，可分别针对战略风险、市场风险、运营风险、法律风险和财务风险五个层次下的二十九种风险类型进行定性打分。

通过对五个风险层次的二十九种风险类型进行评分之后，选取其中风险较大，即最终得分为 3.5 分以上（包括 3.5 分）的风险类型进行细化分析，深入到风险层面的定性评价，流程图如下：



基于评价的全面性、层次性及客观性，本手册对各风险类型和风险点给出参与评分建议、不同评分人评分结果所占权重建议、最终得分的含义以及分数计算方法。最后根据风险类型和风险点最终得分由高到低进行排序，可以清晰找出需要重点关注或可能存在重大风险的风险类型和风险点。

4.2.1 风险类型定性评价

4.2.1 确定评分人

参与评分的人主要包括四个层面：

监督层：独立董事、监事会（监事会主席）

决策层：董事会（董事长）、高管层（总经理、副总经理等）

管理层：部门总监（销售、财务部、人事、审计、采购、运营、技术）

操作层：员工

在具体确定参与评分人员时，可以考虑一下两个因素：评分人了解与该风险类型相关的信息；了解该风险类型相关信息的人员尽量多的作为评分人。

4.2.1.2 评分人所占权重

在对不同层面的评分人进行权重分配时，要考虑评分人与该风险类型的相关性及其评分的可观程度。当评分人与该风险类型相关程度不同，能客观评分的层面和部门应赋予较大的权重；而当评分人与该风险类型相关程度相同时，则应对评分人赋予相同权重。

例如，第 24 种风险类型——会计与财务报表风险，涉及的评分人包括独立董事、监事会、董事会、高管层、审计部经理和财务部经理。其中独立董事和监事会的赋予权重相对较大，因为监视层能通过董事会、监事会等方式了解到企业的实际情况，并且由于监督层具有相对的独立性，其给出的分数也能较客观地反映出企业的实际情况，同样的原因也导致对审计部经理赋予的权重比财务部经理大。

又例如，第 7 种风险类型——信息沟通风险，涉及的评分人包括董事会、高管层、各部门经理和员工。因为信息沟通包括企业从上至下和从下至上的沟通，因此各评分人与该风险的相关程度相同，赋予相同权重。

由于不同企业的具体情况不同，因此评分人和评分权重可能存在差异。需要强调的是，表 4-2 和表 4-3 给出的权重仅为模拟权重，目的在于为企业确定评分人和权重提供一定的参考作用。在实际操作过程中，还应结合自身实际，采取一定的方法确定评分人及其权重。例如可通过调查问卷的方式确定评分人权重。

表 4-2 风险类型评分人以及权重分配表（本表内权重为模拟权重）

风险类型	评分人	权重 (单位：%)
一、战略风险		
1、环境风险	独立董事	25
	监事会	25
	董事会	15
	高管层	15
	销售部经理	10
	营运经理	10
2、公司治理风险	独立董事	30
	监事会	30
	董事会	10
	高管层	10
	各部门经理	20
3、计划与资源配置风险	独立董事	30
	监事会	30
	董事会	15
	高管层	15
	各部门经理	10
4、并购合作风险	独立董事	30
	监事会	30
	董事会	20
	高管层	20
5、经营管理一体化风险	独立董事	30
	监事会	30
	董事会	20
	高管层	20
6、品牌策略风险	独立董事	20

	监事会 董事会 高管层 销售部经理 企划宣传部经理	20 20 15 15 10
7、信息沟通风险	董事会 高管层 各部门经理 员工	25 25 25 25
二、市场风险		
8、市场竞争风险	独立董事 监事会 董事会 高管层 销售部经理 营运部经理	25 25 15 15 10 10
9、消费者需求及其趋势风险	独立董事 监事会 董事会 高管层 销售部经理 营运部经理	25 25 15 15 10 10
10、技术革新风险	独立董事 监事会 董事会 高管层 销售部经理 营运部经理	25 25 15 15 10 10
11、新兴市场风险	独立董事 监事会 董事会 高管层 销售部经理 营运部经理	25 25 15 15 10 10
三、营运风险		
12、供应链风险	董事会 高管层 采购部经理	35 35 10
13、生产风险	董事会 高管层 销售部经理 营运部经理	25 25 20 10
14、销售风险	董事会 高管层 销售部经理 营运经理	30 30 20 20
15、市场营销风险	董事会 高管层 销售部经理 营运经理	30 30 20 20
16、运营控制风险	独立董事 监事会 董事会	25 25 20

	高管层	20
	各部门经理	10
17、人力资源风险	独立董事	25
	监事会主席	25
	董事长	20
	高管层	20
	人力资源经理	10
18、信息技术风险	独立董事	25
	监事会主席	25
	董事长	20
	高管层	20
	技术部经理	10
三、法律风险		
19、政治法律环境风险	独立董事	30
	监事会	30
	董事会	20
	高管层	20
20、法律法规遵从性风险	独立董事	30
	监事会	30
	董事会	20
	高管层	20
21、道德操守遵从性风险	独立董事	25
	监事会	25
	董事会	15
	高管层	15
	各部门经理	10
	员工	10
22、重大协议和贸易合同风险	独立董事	30
	监事会	30
	董事会	20
	高管层	20
23、重大法律纠纷风险	独立董事	30
	监事会	30
	董事会	20
	高管层	20
四、财务风险		
24、会计与财务报表风险	独立董事	25
	监事会	25
	董事会	15
	高管层	15
	审计部经理	15
	财务部经理	5
25、流动性风险	董事会	30
	高管层	30
	审计部经理	25
	财务部经理	15
26、金融市场价格风险	董事会	30
	高管层	30
	审计部经理	25
	财务部经理	15
27、资产管理风险	董事会	30
	高管层	30
	审计部经理	25

	财务部经理	15
28、盈利能力风险	董事会	30
	高管层	30
	审计部经理	25
	财务部经理	15
29、融资风险	董事会	30
	高管层	30
	审计部经理	25
	财务部经理	15

4. 2.1.3 最终得分的计算方法

对风险类型进行打分时，风险程度分为五档，分数为 1-5 的整数，分别代表不同的风险程度：基本无风险、存在较小风险、存在一定风险、存在较大风险和存在重大风险五个层次。

某个风险类型对应的多有评分人进行打分后，用单个评分人给出的分值乘以其对应的权重，再将所有评分人的上述计算结果进行加和即为该风险类型的最终得分。

若同一层次中有多个人参与评分，则评分结果进行简单平均后作为该类评分人的打分结果。

4.2.1.4 最终得分的含义

最终得分划分为以下五档，分别代表不同的含义：

- 1、 $1 \leq \text{最终得分} < 1.5$ 时，表示基本无风险；
- 2、 $1.5 \leq \text{最终得分} < 2.5$ 时，表示存在较小风险；
- 3、 $2.5 \leq \text{最终得分} < 3.5$ 时，表示存在一定风险；
- 4、 $3.5 \leq \text{最终得分} < 4.5$ 时，表示存在较大风险；
- 5、 $4.5 \leq \text{最终得分} < 5$ 时，表示存在重大风险；

4.2.2 判断是否需要进行风险点定性评价

通过对五个风险层次的二十九种风险类型进行评分之后，如果风险类型的最终得分为 3.5 分（包括 3.5 分），则需进行风险点定性评价。

4.2.3 风险点定性评价

通过风险类型定性评价，将针对得分为 3.5-5 分的风险类型下的风险点进行进一步细化的定性评价。其中风险程度的划分和分值、参与评分人员以及权重的赋予原则与上述风险类型定性评价中的描述相一致。

通过风险点定性评价，可以使更细化的了解到存在重大风险的风险点环节，并可根据这种评价结果，对存在重大风险的风险点进行排序，进而又针对性的进行风险规避。

4.3 定量评价模型使用方法

定量评价模型中，我们以 12 个基本财务指标为基础，为企业提供同样也中这 12 个基本财务指标的阈值范围。企业可以将自身的指标值同行业阈值范围相比较，看是否处于行业的一个正常范围，同时，也能为定性评价模型的部分分析结果提供进一步的验证。

4.3.1 计算基本财务指标

定量评价模型包括 12 个常用财务指标，分别用来衡量企业的偿债能力、资产管理情况和盈利能力等。可根据下表中提供的计算公式来计算这个 12 个常用财务指标。

表 4-5 基本财务指标计算表

指标	描述	构成/公式	实际值
一、流动性财务指标			
1、流动比率	衡量公司支付其短期债务的能力	流动资产/流动负债	
2、速动比率	衡量公司支付其短期债务的能力	(流动资产—存货净额)/流动负债	
3、经营现金流比率	衡量公司支付其流动负债的能力	经营活动产生的现金流量净额/流动负债	
二、资产管理财务指标			
4、存货周转率	衡量公司存货的活动或流动性	营业成本/((期初存货净额+期末存货净额)/2)	
5、应收账款周转率	衡量公司应收账款的活动或流动性	营业收入/((期初应收账款净额+期末应收账款净额)/2)	
6、总资产周转率	衡量使用总资产生成销售的效率	营业收入/((期初资产总额+期末资产总额)/2)	
三、偿债能力财务指标			
7、资产负债率	衡量企业总资产中有多少是通过负债筹集的，是评价企业偿债能力和经营风险的重要指标	负债总额/资产总额	
8、已获利息倍数	衡量公司支付利息的能力	息税前利润/利息费用	
四、盈利能力财务指标			
9、毛利率	衡量销售收入中利润所占百分比	(营业收入—营业成本)/营业收入*100%	
10、总资产报酬率	衡量公司生成利润的总体有效率	息税前利润/((期初资产总额+期末资产总额)/2)*100%	
11、净资产收益率	衡量投资者投入企业的自有资金获取净收益的能力	(净利润/平均净资产)*100%	
12、投入资本回报率	衡量所有者在公司投资的回报率	归属于母公司股东的净利润/((期初全部投入资本+期末全部投入资本)/2)*100%	

4.3.2 指标对比

在计算完自身基本财务指标和查找到行业指标阈值范围之后，企业需要将这两组指标进行对比，看自身指标值是否位于行业正常范围之内。如果通过指标对比，发现企业某指标的实际值处于行业阈值之外，尤其是低于行

业阈值较多，企业则需要找出导致该指标偏离行业平均情况的具体原因，专注该指标对应的风险点，看是否在该风险点的管理上出现疏漏和偏差。

表 4-7 定量评价结果表

指标	实际值	阈值	是否异常（高、正常、低）	可能涉及的风险点
一、流动性财务指标				
1、流动比率				资产与负债错配风险
2、速动比率				
3、经营现金流比率				现金流风险
二、资产管理财务风险				
4、存货周转率				存货管理风险
5、应收账款周转率				信贷与收款风险
6、总资产周转率				总资产管理风险
三、偿债能力财务指标				
7、资产负债率				资产与负债错配风险
8、已获利息倍数				
四、盈利能力财务指标				
9、毛利率				盈利能力风险
10、总资产报酬率				
11、净资产收益率				
12、投入资本回报率				

4.4 风险校验

定量评价模型除了可以用来观察基本财务指标和同行业的对比情况外，还可以用来对定性模型分析结果进行检验，进一步验证定性评价的准确性。

用定量评价模型对定性评价结果进行检验，可能出现一下四种情况：

- 1、通过定性评价模型分析，该风险点存在重大风险，但对应的财务指标值处于正常范围；
- 2、通过定性评价模型分析，该风险点存在重大风险，但对应的财务指标值不在正常范围；
- 3、通过定性评价模型分析，该风险点不存在重大风险，但对应的财务指标值不在正常范围；
- 4、通过定性评价模型分析，该风险点不存在重大风险，对应的财务指标值处于正常范围。

如果出现上述情况的第 2 种或第 4 种，则说明定性评价模型分析结果和定量评价模型分析结果一致；如果出现上述情况的第 1 种或第 3 种，则说明定性评价模型分析结果和定量评价模型分析结果存在差异，企业需要对这种差异进行深入分析，看是否在定性评价模型中存在不准确的地方，找出导致差异产生的原因。

在第 1 种情况下，对定性评估结果进行重估，如果重估之后结果仍存在差异，则以定性评估结果为准，认为该风险点存在重大风险。

在第 3 种情况下，对定性评价结果进行重估，如果重估之后，定性评价结果变成异常，则和定量评价结果相一致，认为该风险点存在重大风险；如果重估之后定性评价结果仍为正常，则需要分析定量指标异常的原因。如果发现定量指标的异常是由突发事件引起的，则认为该风险点不存在重大风险，如果发现定量指标的异常不是由突发事件引起的，则认为该风险点存在重大风险。

风险校验流程可以帮助企业更加准确的掌握自身所面临的风险。

表 4-8 校验结果表

指标	对应风险	定性分析结果	定量分析结果	是否存在差异	差异原因分析
1、流动比率	资产与负债错配风险				
2、速动比率					
3、经营现金流比率	现金流风险				
4、存货周转率	存货管理风险				
5、应收账款周转率	信贷与收款风险				
6、总资产周转率	总资产管理风险				
7、资产负债率	资产与负债错配风险				
8、已获利息倍数					
9、毛利率	盈利能力风险				
10、总资产报酬率					
11、净资产收益率					
12、投入资本回报率					

4.5 风险评价报告

风险评价报告是企业以一定周期（比如季度、半年）提交的关于企业风险分析评价结果的汇总报告，其中包括重大风险排序表、重大风险分析、可能的解决措施建议及需要的支持四大部分。

重大风险排序表是通过定性评价和定量检验调整之后，列示出排名前十位的存在重大风险的风险点。这张表是对前面定性评价、定量评价和校验结果的一个汇总总结。

重大风险分析部分将针对重大风险排序表中每一项重大风险，给出包括但不限于以下五个方面的详细说明，包括定性得分的含义、定量指标对比的含义，定量结果对定性评价校验的含义，风险点的可能表现现象以及产生的主要原因。

可能的解决措施建议部分将针对重大风险排序表中每一项重大风险，给出企业可能的解决措施和建议。要结合企业的具体情况，在意识、组织、流程和工具四大解决措施中勾出适用于该风险的解决措施，在实现方式中进行该解决措施实现方式的具体说明。

需要的支持部分可以对企业开展风险管理时，需要相关方面提供何种支持进行详细的阐述。

以下为《风险评价报告》格式：

风险评价报告

一、重大风险排序表

排名	风险点	所属风险类型	所属风险层次	定性得分	定量指标		
					指标名称	实际值	行业阈值
1							
2							
3							
4							
5							
6							

二、重大风险分析

排名	风险点	详细说明
1		A、 根据定性得分，解释定性分析结果说明的含义； B、 根据定量指标实际值和行业阈值的比较结果，解释对比结果的含义； C、 根据定性分析结果和定量分析结果的对比，解释对比结果的含义； D、 说明该风险可能表现出来的现象； E、 深入分析该风险点存在重大风险的根本原因； F、 其他需要说明的情况
2		

3		
4		
5		
6		

三、可能的解决措施建议

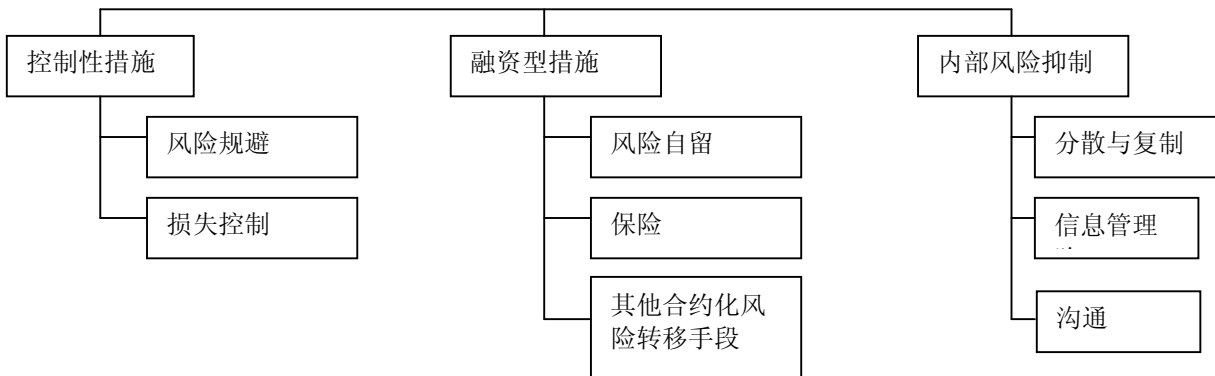
排名	风险点	解决措施	实现方式
1			
2			
3			
4			
5			
6			

四、需要的支持

须要的支持：_____

第五章 风险管理措施

根据风险评估的结果，公司要设计并选择恰当的风险管理措施，我们将这些措施分为三类：



(1) 控制型风险管理措施

控制型措施通过控制风险因素，避免、减少意外事故损失概率以及控制损失幅度来减少期望损失成本。主要的控制型风险管理措施包括风险规避和损失控制。

(2) 融资型风险管理措施

融资型措施的着眼点在于获得损失一旦发生后用于弥补损失的资金，其核心在于将消除和减少风险的成本分摊在一定时期内，以避免因随机的巨大损失发生而引起财务上的波动。风险自留是将风险的影响在公司内部的财务上分摊，保险和其他合约化风险转移手段更多的是将风险转移给他方。

（3）内部风险抑制

控制型措施和融资型措施都是从降低期望损失的角度来改变风险的，而内部风险抑制的作用在于降低未来结果的变动，这使得风险管理对未来的判断更有把握。

在实践中，通常将各种风险管理措施进行一定的优化组合，使得在成本最小的情况下达到最佳的风险管理效果。我们将在后面讨论这些措施的说明和选择标准。