
《企业风险管理》

◆ 课程现实意义和目标：

" 自从有了人类，有了文明，便有了人们探求未知世界的梦想，然而，人类对未来发生的一切却无法准确地预知，人们把这种现象称之为不确定性。正因为有这样的不确定性存在，因此从人类社会存在的那一天开始，一方面社会逐渐变得丰富多彩，另一方面风险也就存在了。人们称风险为高悬于头顶上的达摩克利斯之剑，人类认识风险的历史几乎与人类的文明一样久远。

" 自二十世纪九十年代末起，随着新经济的发展、全球化进程的加快、信息化的不断普及和加深，企业所处的内外环境发生了翻天覆地的变化。外部，世界市场变化风起云涌，企业面临着动荡多变的市场环境，金融危机的发生、股市动荡、通货膨胀和通货紧缩交替汇率的变化、贸易和行业政策的不确定性变动、绿色环保要求、顾客需求个性化和预期的不断提高、互联网和计算机的应用等。近几年，外部环境具体表现在经济全球化、信息化的普及和加深、美国次贷危机的影响、局部性金融危机、全球股市动荡、石油、粮食等大宗商品价格波动、资产泡沫化、国内宏观调控增强、银行信贷紧缩或松动，贷款利率、准备金率处于变化当中，增加了企业风险、人民币升值或贬值、退税率上下变动、原材料成本上升、人工成本上升、环境恶化与绿色环保要求、资源短缺和对新能源的需求；内部，企业面对复杂多变的外部环境，需要针对企业重新定位，需要结合最新科学技术对各种经营要素和业务流程进行灵活的重组，以求得生存和竞争优势，这样就使企业内部人力、物力、财力和技术等系统处于不断的变化之中。这些变化一方面给企业带来庞大市场和丰厚利润这样的机遇，另一方面也让企业面临的风险数量及其复杂性与日俱增。有调查显示，在全球化、买方市场、投资过度、生产能力过剩这样的宏观经济环境下；在所有的企业都要面向国际市场这样一个大环境里，在市场逐步规范、法规逐步健全、消费者逐步理性的今天，随着市场竞争的日趋激烈，企业目前所面临的风险高达 11000 之多，主要有政策形势风险、组织结构风险、领导人风险、战略方向风险、资本风险、资产风险、企业管理风险、人力资源风险、财务风险、研发风险、市场风险、运营风险、信用风险、生产风险、设备风险、项目管理流程风险、项目风险、产品风险、质量风险、营销风险、文化风险、宗教风险、信息系统风险、法律风险、合规风险、政治风险、环境风险、安全与健康风险、国际化风险等。

" 目前，企业全面风险管理（ERM）的序幕已经拉开，在未来 5—10 年内，无论是什么行业，还是哪家企业，不仅要知道什么是 ERM，还要清楚地意识到，要想做大做强，ERM 是不可回避的，也是不能回避的。（企业全面风险管理体系主要风险有政策形势风险、组织结构风险、战略方向风险、资本风险、资产风险、企业管理风险、人力资源风险、财务风险、研发风险、运营风险、生产风险、设备风险、项目管理流程风险、项目风险、质量风险、市场风险、文化风险、信息系统风险、合规风险、环境风险、安全与健康风险、国际化风险）

" 最近关于风险的探讨很多，本课程是在分析企业经营环境和相关风险事件的基础上，在了解了企业全面风险管理的基本理念、掌握了企业全面风险管理的核心知识之后，企业风险管理人员为达到企业全面风险管理的目标，在企业的风险偏好和风险指标的支配下，从企业整体经营的角度出发，收集企业风险管理初始信息，将信息技术应用于风险管理的各项工作，建立涵盖风险管理基本流程和内部控制各环节的风险管理信息系统；在企业经营的各个层面，运用企业风险管理的方法和技术进行风险识别和风险评估。在此基础上，本着减少不利、促进有利的原则，分析风险与机会、成本与收益的关系，使用企业风险管理的方法、技术、工具进行风险管理策略的选择，然后针对不同的风险形成相应的管理方案并实施，使剩余风险保持在企业的风险容忍度范围之内，并使企业风险管理达到的目标与企业整体目标一致、与风险偏好一致、与利益相关者利益需求相平衡，从而完成企业风险控制活动和风险治理活动。为了使企业全面风险管理能够持续进行，企业要在开展上述工作的同时，加强监控，做好风险沟通，用审计、风险报告等监督方式促使企业风险管理能更好地良性发展；建立健全企业风险管理组织体系，完善公司治理，加强内部控制；培育企业风险文化；增强员工的法律意识、职业道德和社会责任感；并用测试对风险管理的有效性进行检测；从而进一步改进并完善企业全面风险管理。掌握企业危机管理的理念、处理方法和方案，最终在企业经营的各个方面（政策形势、组织结构、战略方向、资本、资产、企业管理、人力资源、财务、研发、运营、生产、设备、项目管理流程、项目质量、市场、文化、信息系统、合规、环境、安全与健康、国际化等）建立企业全面风险管理体系，让企业步入可持续发展的轨道。

" 课程中列举了国内外的风险管理理念、风险案例、风险和危机事件，探讨过程中运用案例分析、互动研讨的方法，广泛联系目前企业的经营实际，让大家积极参与并启发大家思考！

◆ 课程目的：

- " 了解企业当前风险管理的环境和形势；
- " 掌握企业风险管理的基本理念和核心问题；
- " 明晰风险管理的战略和规划
- " 熟悉企业风险管理的目标和流程；
- " 运用企业风险管理的方法、技术和工具；
- " 理解企业风险评估的步骤；
- " 制定并实施企业风险管理的策略和方案；
- " 加强企业风险管理的监督与改进；
- " 健全企业风险管理的人员和组织体系；
- " 完善企业风险管理的信息系统；
- " 培育企业风险管理文化；
- " 强化风险管理的预算和治理
- " 增强风险管理的资源和动力系统
- " 学会制作企业风险管理报告；
- " 完成企业风险管理的有效性测试；
- " 建立风险管理的制度和档案。

◆ **课程对象**：企业的中、高层

◆ **培训方式**：案例分析 互动研讨

◆ **课程人数**：100 人

◆ **课程时间**：2 天

◆ **课程大纲**：

（下面的大纲是通用性的，具体到某家企业，可以根据企业的培训目标、培训需求、人员层次、存在问题等情况制作有针对性的大纲！）

一．我国企业风险管理的背景和形势

1．企业风险管理的历史背景和相关文件

- (1) COSO 内部控制整合框架
- (2) COSO 风险管理整合框架
- (3) 五部委《企业内部控制基本规范》
- (4) 国资委《中央企业全面风险管理指引》
- (5) ISO-31000 风险管理标准

2．企业风险管理的现实背景

- (1) 国内外经济形势对企业风险管理提出挑战
- (2) 企业目前面临的宏观经济环境
- (3) 企业面临的微观经营环境
- (4) 企业内部经营要素的状况

3．企业风险管理，大风起于青萍之末

- (1) 我们生活的世界越来越不确定
- (2) 各类风险事件展示——前车之鉴、后事之师
- (3) 风险管理背后的推动力
- (4) 风险管理势在必行

二．企业风险管理——构筑安全的防火墙

1．风险管理的战略和规划

2．风险管理的目标和流程

3．风险管理的人员和组织体系

4．风险管理信息系统和文化

5．风险管理的预算和治理

6．风险管理的资源和动力系统

7．风险预警与风险指标

8．风险管理的制度和档案

三．企业风险管理的核心问题（相关案例分析、互动研讨）

- 1．企业风险管理成熟的标志
- 2．企业风险管理要成为什么
- 3．企业风险管理的最终落脚点
- 4．企业风险管理的实质
- 5．企业风险管理始终关注的两个问题
- 6．企业风险管理的四大保障
- 7．企业风险管理是纲——全面的风险管理

四．企业风险管理的实务操作（相关案例分析、互动研讨）

1．收集企业风险管理的初始信息（不同的企业有相应的初始信息）

- (1) 战略信息
- (2) 财务信息
- (3) 市场信息
- (4) 运营信息
- (5) 法律信息

2．企业风险评估和度量

(1) 风险识别（根据不同企业和行业识别不同的风险）

- 1) 风险管理的方法（三种方法）
- 2) 项目准备
- 3) 权限分配
- 4) 风险点导入
- 5) 识别确认

(2) 风险分析（选择相应的风险进行分析）

- 1) 风险管理的技术（八种技术）
- 2) 识别结果汇总
- 3) 风险动因分析和分布分析
- 4) 可能性和影响程度分析
- 5) 风险结构分析和风险属性分析
- 6) 风险相关性分析

(3) 风险评价（选择相应的风险进行分析）

- 1) 财务工具和非财务工具
- 2) 设定评价指标
- 3) 明确权重
- 4) 风险地图

3．制定企业风险管理的策略（选择相应的风险进行分析）

- (1) 风险回避
- (2) 风险减少
- (3) 风险转移
- (4) 风险接受
- (5) 风险对冲
- (6) 如何选择不同的风险管理策略
- (7) 控制策略和财务策略

4. 实施企业风险管理的方案 (选择相应的风险进行分析)

- (1) 风险管理的内部控制方案
- (2) 风险管理的全面方案

5. 企业风险管理的监督与改进 (选择相应的风险进行分析)

- (1) 持续监督
- (2) 单独评价
- (3) 报告缺陷
- (4) 压力测试
- (5) 返回测试
- (6) 穿行测试
- (7) 风险控制
- (8) 自我评估

五. 建立企业全面风险管理体系 (相关案例分析、互动研讨)

1. 建立企业全面风险管理体系——政策形势风险篇
2. 建立企业全面风险管理体系——组织结构风险篇
3. 建立企业全面风险管理体系——战略方向风险篇
4. 建立企业全面风险管理体系——资本风险篇
5. 建立企业全面风险管理体系——资产风险篇
6. 建立企业全面风险管理体系——企业管理风险篇
7. 建立企业全面风险管理体系——人力资源风险篇
8. 建立企业全面风险管理体系——财务风险篇
9. 建立企业全面风险管理体系——研发风险篇
10. 建立企业全面风险管理体系——运营风险篇
11. 建立企业全面风险管理体系——生产风险篇
12. 建立企业全面风险管理体系——设备风险篇
13. 建立企业全面风险管理体系——项目管理流程风险篇
14. 建立企业全面风险管理体系——项目风险篇
15. 建立企业全面风险管理体系——质量风险篇
16. 建立企业全面风险管理体系——市场风险篇
17. 建立企业全面风险管理体系——文化风险篇
18. 建立企业全面风险管理体系——信息系统风险篇
19. 建立企业全面风险管理体系——合规风险篇
20. 建立企业全面风险管理体系——环境风险篇
21. 建立企业全面风险管理体系——安全与健康风险篇
22. 建立企业全面风险管理体系——国际化风险篇

六. 如何编写企业风险管理报告 (相关案例分析、互动研讨)

1. 第一思路：按照相关文件的框架
2. 第二思路：
 - (1) 对企业已经存在的风险早发现早治疗
 - (2) 对企业可能发生的风险防患于未然
 - (3) 企业风险管理现状及规划全程梳理
 - (4) 制定并实施企业风险管理工作的计划

3. 第三思路：依据企业自身情况独创

七. 企业风险管理效果的有效性测试 (相关案例分析、互动研讨)

1. 计划测试工作
2. 各运行职能部门和业务单位的配合工作
3. 召开测试阶段项目启动会议
4. 运行有效性测试
5. 分析测试结果
6. 编写测试报告
7. 召开测试项目结束会议

八. 建立健全企业风险管理制度 (相关案例分析、互动研讨)

1. 梳理企业各项制度
2. 制度结构体系建设
3. 制度运行体系建设
4. 制度监督体系建设