

---

# 《企业危机管理与风险管理》

## ◆ 课程现实意义和目标：

" 在 2008 年这场席卷全球的百年一遇的金融风暴过后，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，再加上我们许多企业内部存在着各种各样的问题，因此我们说，企业发生危机和 risk 的可能性要比以往大得多！

" 在如今的中国，随着经济的全球化、国际环境的复杂化、金融危机的爆发、通货膨胀和通货紧缩交替、国内宏观调控增强、银行信贷政策变动，人民币升值或贬值、退税率上下变动、市场监管的规范化、法制的健全化、低碳经济的要求、能源紧缺的瓶颈制约、市场竞争的白热化、消费者的理性化、原材料成本上升、人工成本上升，在以互联网为主导的信息化时代，各种各样的危机也随之而来：政策变动的迷惘、组织架构错位、战略迷失资本运作难题、管理困惑、人才流失、财务困境、产品质量问题曝光、营销障碍、文化瓶颈、品牌危机、公众和消费者投诉、传统媒体和网络媒体的负面报道、自然和社会因素影响、国际化风险 . . . . . 可以说高速发展的中国经济给予企业迅速崛起的机会，同时复杂多变的市场运作环境也使得许多企业遭遇了一场又一场的危机风波，中国企业已经进入了一个危机四伏的年代！在最近的几年里，许多企业就遭遇了种种危机，如政策危机、组织危机、企业领导人危机、战略危机、资本危机、管理危机、人力资源危机、财务危机产品危机、营销危机、广告宣传危机、文化危机、品牌危机、信誉危机、公众客户危机、服务危机、媒体危机、政治危机、自然和社会因素危机、国际化危机等。

" 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、组织风险、领导人风险、战略风险、资本风险、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、产品风险、质量风险、营销风险、文化风险、宗教风险、信息风险、法律风险、合规风险、政治风险、环境健康安全与健康风险、国际化风险等。

" 危机和风险发生之后，或多或少会在市场和信誉方面给企业带来损失。今天我们改变以往静态分析危机和风险的方法，而是采用动态危机和风险分析来引起大家的深思：如果企业内的每一个人都能树立危机和风险观念（全员危机和风险），并用行动去防范危机和 Risk 的发生，那将有多少的危机事件和 Risk 事件不会上演！

" 最近关于危机的探讨很多！本课程并不仅仅就危机而探讨企业危机管理的重要性、危机管理的相关理念、企业危机预警的实务操作、企业内部危机管理、企业外部危机管理、企业危机恢复管理的实务操作、如何编制企业危机管理手册等如何预防危机、面对危机、控制危机、解决危机的知识，并用相关案例分析来告诉企业如何面对危机、控制危机、解决危机，让企业从危机事件当中吸取教训，掌握危机处理的基本方法，学会运用危机管理的方案，同时针对过去的金融危机、长久的企业危机提出相关建议。接着就 Risk 而探讨了 Risk 管理的背景和形势、Risk 管理的战略和规划、Risk 管理的目标和流程、Risk 管理的人员和组织体系、Risk 管理信息系统和文化、Risk 管理的预算和治理、Risk 管理的资源和动力系统、Risk 管理的制度和档案、Risk 管理的核心问题、企业 Risk 管理的实务操作、Risk 管理的初始信息、Risk 管理的过程、Risk 评估、Risk 管理的方法和技术以及工具、Risk 管理的策略、Risk 管理的方案、内部控制、剩余 Risk 的管理、Risk 管理的监督与改进、Risk 管理的组织体系、Risk 管理信息系统、Risk 管理文化、如何制作企业全面 Risk 管理报告以及 Risk 管理效果的有效性测试等 Risk 管理的实务操作内容。最后把企业面临的危机和 Risk 与当时的宏观经济环境以及企业的整体经营结合在一起，在更深层次上探讨了企业如何通过政策形势、组织、战略、资本、管理、人力资源、财务、研发、运营、生产、产品、质量、市场、文化、学习、品牌、信息、合规、公众、客户、媒体、政府、自然和社会因素环境、安全与健康、国际化等要素的经营来建立有超前意识的企业危机管理和 Risk 管理体系，从而使企业步入健康的发展轨道！

" 课程中列举了国内外 Risk 管理理念、Risk 案例、危机案例、非常事件、真实数据，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。在一系列图片的切换中，让大家有一种身临其境的感觉，有一种零距离的震撼，从而在危机和 Risk 的防范、面对、控制、处理、管理等方面形成共鸣，达成共识！

#### ◆ 课程目的：

- " 了解企业当前 Risk 管理的环境和形势；
- " 掌握企业 Risk 管理的基本理念和核心问题；
- " 明晰 Risk 管理的战略和规划
- " 熟悉企业 Risk 管理的目标和流程；
- " 运用企业 Risk 管理的方法、技术和工具；
- " 理解企业 Risk 评估的步骤；
- " 制定并实施企业 Risk 管理的策略和方案；
- " 加强企业 Risk 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；
  - " 让企业从危机事件当中吸取教训；
  - " 让企业掌握各种危机的基本处理方法；
  - " 让企业掌握各种落到实处的可操作的危机管理方案；
  - " 后危机时代，让企业学会如何处理内部危机；
  - " 在企业经营的各个方面建立有超前意识的企业危机管理体系，从而使企业步入健康的发展轨道！

◆ **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．企业自身的分析

- 1．企业自身的危机来自哪里
- 2．企业容易遇到的危机类型
- 3．企业危机的症状及典型表现形式
- 4．企业生命周期各阶段的危机
- 5．分析目前经济和社会环境对企业的影响
- 6．企业在危机中的机遇

## 二．企业危机管理的重要性

- 1．企业为什么要学习危机管理
- 2．企业要认识危机管理的价值

- 
3. 逝者如斯夫 (系列案例)
  4. 危机的三重效应
  5. 危机管理是企业良性经营的核心元素

### 三. 企业危机管理的理念

1. 危机管理中需要提升的能力
2. 企业内部危机管理的技巧
3. 企业外部危机管理的技巧
4. 企业危机管理的整体框架 (危机的时期)
5. 企业危机管理的过程 (危机管理的阶段)

### 四. 企业危机预警的实务操作 (案例分析)

1. 危机管理意识的培养
2. 危机管理体制的建立
3. 建立危机预警系统
4. 加强企业内部传播流程管理
5. 危机管理资源的保障
6. 危机管理技能的培训
7. 建立并维护良好的媒体合作平台
8. 制定危机管理方案

### 五. 企业内部危机管理

1. 正确对待危机是企业做到良性经营的前提 (案例分析)
  - (1) 企业的一个机会——危机下的商机；
  - (2) 树立过冬的意识，居安思危→居危思危；
  - (3) 不仅低头拉车，还要抬头看路；
  - (4) 顺势而为和蓄势待发；
2. 练好“内功”——笑到最后 (案例分析)
  - (1) 重新组织结构设置和权责分配
  - (2) 资本并购的风险管理
  - (3) 产品结构的升级与增长方式的转变；
  - (4) 稳步扩张——活着比什么都重要；
  - (5) 审视自身的核心竞争力；
  - (6) 提高企业自主创新能力，增强市场竞争力；
  - (7) 日积月累做到精益管理；
  - (8) 企业内部运营的风险防范
  - (9) 21 世纪，最贵的还是人才；
3. “冬补”→“冬练”→“冬泳” (案例分析、互动研讨)
  - (1) 学习是持久的竞争力
  - (2) 企业经营的加、减、乘、除——资源整合；
  - (3) 加强现金流管理，控制经营风险，保证资金链健康；
  - (4) 瘦身增效，灵活，还要灵活；
  - (5) 深挖洞、广积粮，控制成本，确保盈利；
  - (6) 研发中的经营、财务、合规风险管理

- 
- (7) 生产中的进度、成本、质量、安全等风险防范
  - (8) 产品质量是公众永远关心的主题
  - (9) 管控市场营销风险，在良性经营之路上走得更远；
  - (10) 客户服务要更快更好；
4. 转危为机是一种境界——一半是冬天、一半是春天（案例分析、互动研讨）
- (1) 塑造企业危机文化的契机；
  - (2) 信息系统风险的整体防范
  - (3) 痛定思痛做品牌；
  - (4) 网络时代新危机的防范；
  - (5) 建立合规风险管理系统
  - (6) 现在是出手海外的时机吗？

## 六．企业外部危机管理

1. 企业危机处理的实务操作（案例分析、互动研讨）
  - (1) 了解危机处理的具体内容
  - (2) 掌握危机的特点
  - (3) 运用危机处理的原则
  - (4) 企业处理危机，重点要做好两件事
  - (5) 危机处理中需要考虑的关键点
  - (6) 危机处理中的不合适行为
2. 企业危机处理的特殊方法（案例分析、互动研讨）
  - (1) 韬光养晦的处理方法
  - (2) 中庸文化的运用
  - (3) 危机处理中的政府公关
  - (4) 关注公众最关心的问题
  - (5) 危机发生时，客户沟通四建议
  - (6) 危机管理中的媒体应对策略
3. 掌握可操作的企业危机管理方案（案例分析、互动研讨）
  - (1) 成立危机管理小组
  - (2) 对外发表声明
  - (3) 对内沟通
  - (4) 对外沟通；
  - (5) 权威介入
4. 企业危机恢复的实务操作（案例分析）
  - (1) 危机处理结果的评估
  - (2) 恢复管理计划的制订
  - (3) 恢复管理计划的实施
  - (4) 危机事件中的危险与机遇
  - (5) 处理遗留问题与滞后影响
  - (6) 形象恢复管理活动

## 七．企业风险管理的实务操作

- (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) 建立企业风险管理体系 (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. 企业风险管理的总体规划
    - (1) 基础建设阶段
    - (2) 体系设计阶段
    - (3) 运行调试阶段
    - (4) 全面推广整合提升阶段

- 
- (5) 开展全面风险管理体系认证
  - (6) 全面风险管理体系的评审
  - 3. 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
  - 4. 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
  - 5. 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
  - 6. 企业剩余风险的管理
    - 剩余风险管理的最终目标
  - 7. 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
  - 8. 建立健全企业风险管理的组织体系

- 
- (1) 规范的法人治理结构和议事规则
  - (2) 组织机构设置与权责分配
  - (3) 优化治理结构，加强三道防线
  - (4) 发挥风险管理机构核心作用，完善风险管控机制
9. 完善企业风险管理的信息系统
- (1) 内部信息和外部信息
  - (2) 信息的沟通与反馈
  - (3) 风险管理信息系统的工作流程
  - (4) 风险管理信息的价值
  - (5) 风险管理中的 IT 治理
10. 培育企业风险管理文化
- (1) 风险管理理念
  - (2) 风险控制行为
  - (3) 风险道德标准
  - (4) 风险管理环境
- (五) 如何制作企业风险管理报告 (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
- (六) 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
- (七) 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

## 八. 今天，该怎么做——建立企业危机管理与风险管理体系 (相关案例分析、互动研讨)

1. 建立企业危机管理与风险管理体系——政策形势篇
2. 建立企业危机管理与风险管理体系——组织篇
3. 建立企业危机管理与风险管理体系——战略篇
4. 建立企业危机管理与风险管理体系——资本篇
5. 建立企业危机管理与风险管理体系——管理篇

- 
6. 建立企业危机管理与风险管理体系——人力资源篇
  7. 建立企业危机管理与风险管理体系——财务篇
  8. 建立企业危机管理与风险管理体系——研发篇
  9. 建立企业危机管理与风险管理体系——运营篇
  10. 建立企业危机管理与风险管理体系——生产篇
  11. 建立企业危机管理与风险管理体系——产品篇
  12. 建立企业危机管理与风险管理体系——质量篇
  13. 建立企业危机管理与风险管理体系——市场篇
  14. 建立企业危机管理与风险管理体系——文化篇
  15. 建立企业危机管理与风险管理体系——学习篇
  16. 建立企业危机管理与风险管理体系——品牌篇
  17. 建立企业危机管理与风险管理体系——信息篇
  18. 建立企业危机管理与风险管理体系——合规篇
  19. 建立企业危机管理与风险管理体系——公众篇
  20. 建立企业危机管理与风险管理体系——客户篇
  21. 建立企业危机管理与风险管理体系——媒体篇
  22. 建立企业危机管理与风险管理体系——政府篇
  23. 建立企业危机管理与风险管理体系——自然和社会因素篇
  24. 建立企业危机管理与风险管理体系——环境篇
  25. 建立企业危机管理与风险管理体系——安全与健康篇
  26. 建立企业危机管理与风险管理体系——国际化篇

## 九. 如何编制企业危机管理与风险管理手册 (相关案例分析、互动研讨)

1. 历史危机事件和风险事件汇总
2. 企业危机管理和风险管理的宏观与微观环境
3. 企业危机和风险发生的原因
4. 标杆企业的危机管理和风险管理
5. 企业危机管理和风险管理的得与失
6. 企业危机管理和风险管理的方法概括
7. 危机管理和风险管理方案的总结
8. 根据企业现状和要求设计手册框架
9. 在企业经营的各个方面编写手册
10. 点、面、体的集合