

注册会计师

公司战略与风险管理

考点强化班

考点 3：内部风险★★

内部风险主要包括（3个）：

战略风险、运营风险、财务风险。

战略风险	
含义	指企业在战略管理过程中，由于内外部环境的复杂性和变动性以及主体对环境的认知能力和适应能力的有限性，而导致企业整体性损失和战略目标无法实现的可能性及损失。
考虑方面	<p>依据《中央企业全面风险管理指引》，战略风险至少要考虑以下几个方面：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 国内外宏观经济政策和经济运行情况、企业所在产业的状况、国家产业政策可能引发的风险； 2. 科技进步、技术创新可能引发的风险； 3. 市场对企业产品或服务的需求可能引发的风险； 4. 与企业战略合作伙伴关系，寻求战略合作伙伴可能引发的风险； 5. 企业主要客户、供应商及竞争对手可能引发的风险； 6. 与主要竞争对手相比，企业实力与差距可能引发的风险； 7. 企业编制发展战略和规划、投融资计划、年度经营目标、经营战略可能引发的风险； 8. 企业对外投融资过程中曾发生或易发生错误的业务流程或环节可能引发的风险。

战略风险	
具体表现	<ol style="list-style-type: none"> 1. 缺乏明确的发展战略或发展战略实施不到位，可能导致企业盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力； 2. 发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业，可能导致企业过度扩张，甚至经营失败； 3. 发展战略因主观原因频繁变动，可能导致资源浪费，甚至危及企业的生存和持续发展。

运营风险	
含义	是指企业在运营过程中，由于内外部环境的复杂性和变动性以及主体对环境的认知能力和适应能力的有限性，而导致的运营失败或使运营活动达不到预期的目标的可能性及损失。
具体表现	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企业产品结构、新产品研发方面可能面临的危险； 2. 企业新市场开发、市场销策略方面可能引发的危险； 3. 企业组织效能、管理现状、企业文化、核心人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验方面可能引发的危险； 4. 期货等衍生产品业务中发生失误带来的危险； 5. 质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的危险； 6. 企业内、外部人员的道德风险或业务控制系统失灵导致的危险； 7. 给企业造成损失的自然灾害等危险； 8. 现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力方面引发的危险。

从内部控制角度展开的 14 个主要运营风险

组织架构	<ol style="list-style-type: none"> 治理结构形同虚设，缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，可能导致企业经营失败，难以实现发展战略； 内部机构设计不科学，权责分配不合理，可能导致机构重叠、职能交叉或缺失、推诿扯皮，运行效率低下。
人力资源	<ol style="list-style-type: none"> 人力资源缺乏或过剩、结构不合理、开发机制不健全，可能导致企业发展战略难以实现； 人力资源激励约束制度不合理、关键岗位人员管理不完善，可能导致人才流失、经营效率低下或关键技术、商业秘密和国家机密泄露； 人力资源退出机制不当，可能导致法律诉讼或企业声誉受损。

从内部控制角度展开的 14 个主要运营风险

企业文化	<ol style="list-style-type: none"> 缺乏积极向上的企业文化，可能导致员工丧失对企业的信心和认同感，企业缺乏凝聚力和竞争力； 缺乏开拓创新、团队协作和 risk 意识，可能导致企业发展目标难以实现，影响可持续发展； 缺乏诚实守信的经营理念，可能导致舞弊事件的发生，造成企业损失，影响企业信誉； 忽视企业间的文化差异和理念冲突，可能导致并购重组失败。
社会责任	<ol style="list-style-type: none"> 安全生产措施不到位，责任不落实，可能导致企业发生安全事故； 产品质量低劣，侵害消费者利益，可能导致企业巨额赔偿、形象受损，甚至破产； 环境保护投入不足，资源耗费大，造成环境污染或资源枯竭，可能导致企业巨额赔偿、缺乏发展后劲，甚至停业； 促进就业和员工权益保护不够，可能导致员工积极性受挫，影响企业发展和社会稳定。

从内部控制角度展开的 14 个主要运营风险

具体业务	采购业务	<ol style="list-style-type: none"> 采购计划安排不合理，市场变化趋势预测不准确，造成库存短缺或积压，可能导致企业生产停滞或资源浪费； 供应商选择不当，采购方式不合理，招投标或定价机制不科学，授权审批不规范，可能导致采购物资质次价高，出现舞弊或遭受欺诈； 采购验收不规范，付款审核不严，可能导致采购物资、资金损失或信用受损。
	资产管理	<ol style="list-style-type: none"> 存货积压或短缺，可能导致流动资金占用过量、存货价值贬损或生产中断； 固定资产更新改造不够、使用效能低下、维护不当、产能过剩，可能导致企业缺乏竞争力、资产价值贬损、安全事故频发或资源浪费； 无形资产缺乏核心技术、权属不清、技术落后、存在重大技术安全隐患，可能导致企业出现法律纠纷、缺乏可持续发展能力。

从内部控制角度展开的 14 个主要运营风险

具体业务	销售业务	<ol style="list-style-type: none"> 1. 销售政策和策略不当，市场预测不准确，销售渠道管理不当等，可能导致销售不畅、库存积压、经营难以为继； 2. 客户信用管理不到位，结算方式选择不当，账款回收不力等，可能导致销售款项不能收回或遭受欺诈； 3. 销售过程存在舞弊行为，可能导致企业利益受损。
	研究与开发	<ol style="list-style-type: none"> 1. 研究项目未经科学论证或论证不充分，可能导致创新不足或资源浪费； 2. 研发人员配备不合理或研发过程管理不善，可能导致研发成本过高、舞弊或研发失败； 3. 研究成果转化应用不足、保护措施不力，可能导致利益受损。

从内部控制角度展开的 14 个主要运营风险

具体业务	工程项目	<ol style="list-style-type: none"> 1. 立项缺乏可行性研究或者可行性研究流于形式，决策不当，盲目上马，可能导致难以实现预期效益或项目失败； 2. 项目招标“暗箱”操作，存在商业贿赂，可能导致中标人实质上难以承担工程项目、中标价格失实及相关人员涉案； 3. 工程造价信息不对称，技术方案不落实，预算脱离实际，可能导致项目投资失控； 4. 工程物资质次价高，工程监理不到位，项目资金不落实，可能导致工程质量低劣，进度延迟或中断； 5. 竣工验收不规范，最终把关不严，可能导致工程交付使用后存在重大隐患。
------	------	---

从内部控制角度展开的 14 个主要运营风险

具体业务	担保业务	<ol style="list-style-type: none"> 1. 对担保申请人的资信状况调查不深，审批不严或越权审批，可能导致企业担保决策失误或遭受欺诈； 2. 对被担保人出现财务困难或经营陷入困境等状况监控不力，应对措施不当，可能导致企业承担法律责任； 3. 担保过程中存在舞弊行为，可能导致经办审批等相关人员涉案或企业利益受损。
	业务外包	<ol style="list-style-type: none"> 1. 外包范围和价格确定不合理，承包方选择不当，可能导致企业遭受损失； 2. 业务外包监控不严、服务质量低劣，可能导致企业难以发挥业务外包的优势； 3. 业务外包存在商业贿赂等舞弊行为，可能导致企业相关人员涉案。

从内部控制角度展开的 14 个主要运营风险

具体业务	合同管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 未订立合同、未经授权对外订立合同、合同对方主体资格未达要求、合同内容存在重大疏漏和欺诈，可能导致企业合法权益受到侵害； 2. 合同未全面履行或监控不当，可能导致企业诉讼失败、经济利益受损； 3. 合同纠纷处理不当，可能损害企业利益、信誉和形象。
	内部信息传递	<ol style="list-style-type: none"> 1. 内部报告系统缺失、功能不健全、内容不完整，可能影响生产经营有序运行； 2. 内部信息传递不畅通、不及时，可能导致决策失误、相关政策措施难以落实；

	3. 内部信息传递中 泄露商业秘密 ，可能削弱企业核心竞争力。
--	--

从内部控制角度展开的 14 个主要运营风险

具体业务	信息系统	<p>1. 信息系统缺乏或规划不合理，可能造成信息孤岛或重复建设，导致企业经营管理效率低下；</p> <p>2. 系统开发不符合内部控制要求，授权管理不当，可能导致无法利用信息技术实施有效控制；</p> <p>3. 系统运行维护和安全措施不到位，可能导致信息泄露或毁损，系统无法正常运行。</p>
-------------	-------------	---

财务风险

含义	指企业在生产经营过程中，由于 内外部环境 的各种难以预料或无法控制的 不确定性 因素的作用，使企业在一定时期内所获取的 财务收益与预期收益发生偏差 的可能性。
主要包括	<p>1. 筹资风险；</p> <p>2. 投资风险；</p> <p>3. 资金营运风险；</p> <p>4. 收益分配资金。</p>

财务风险

考虑的主要方面	<p>依据《中央企业全面风险管理指引》，财务风险要考虑以下几个方面：</p> <p>1. 企业负债、负债率、偿债能力方面可能引发的风险；</p> <p>2. 现金流、应收账款及其占销售收入的比重、资金周转率方面可能引发的风险；</p> <p>3. 产品存货及其占销售成本的比重、应付账款及其占购货额的比重方面可能引发的风险；</p> <p>4. 制造成本和管理费用、财务费用、营业费用方面可能引发的风险；</p> <p>5. 盈利能力方面可能引发的风险；</p> <p>6. 成本核算、资金结算和现金管理业务中曾发生或易发生错误的业务流程或环节可能引发的风险；</p> <p>7. 与企业相关的产业会计政策、会计估算、与国际会计制度的差异与调节（如退休金、递延税项等）等信息方面可能引发的风险。</p>
----------------	---

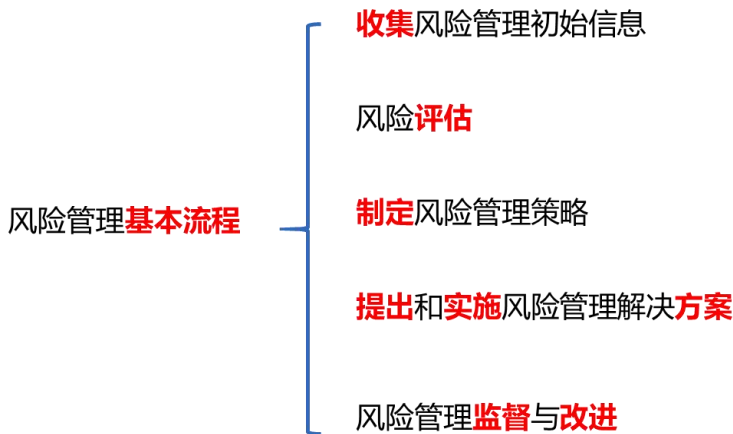
财务风险

从内部控制角度展	全面预算	<p>1. 不编制预算或预算不健全，可能导致企业经营缺乏约束或盲目经营；</p> <p>2. 预算目标不合理、编制不科学，可能导致企业资源浪费或发展战略难以实现；</p> <p>3. 预算缺乏刚性、执行不力、考核不严，可能导致预算管理流于形式。</p>
-----------------	-------------	--

开的 3 个 主要财务 风险	资金 活动	<ol style="list-style-type: none"> 1. 筹资决策不当，引发资本结构不合理或无效融资，可能导致企业筹资成本过高或债务危机； 2. 投资决策失误，引发盲目扩张或丧失发展机遇，可能导致资金链断裂或资金使用效益低下； 3. 资金调度不合理、营运不畅，可能导致企业陷入财务困境或资金冗余； 4. 资金活动管控不严，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺诈。
----------------------	-----------------	---

财务风险		
从内部控制角度 展开的 3 个 主要财务风险	财务 报告	<ol style="list-style-type: none"> 1. 编制财务报告违反会计法律法规和国家统一的会计准则制度，可能导致企业承担法律责任和声誉受损； 2. 提供虚假财务报告，误导财务报告使用者，造成决策失误，干扰市场秩序； 3. 不能有效利用财务报告，难以及时发现企业经营管理中存在的问题，可能导致企业财务和经营风险失控。

考点 4：收集风险管理初始信息★★



分析 战略 风险：收集国内外企业 战略风险失控 导致企业蒙受损失的案例，并至少收集 与本企业相关 的以下重要信息。
收集的重要信息
国内外 宏观经济政策 和经济运行 情况 、企业所在 产业 的状况、国家 产业 政策。
科技 进步、 技术 创新的有关内容。
市场对该企业 产品 或 服务 的 需求 。
与企业 战略合作 伙伴的关系，未来寻求其的可能性。
企业主要 客户 、 供应商 及 竞争对手 的有关情况。
与主要竞争对手相比企业的 实力 与 差距 。
企业 发展战略 和 规划 、 投融资计划 、年度经营目标、经营战略，以及编制这些战略、规划、计划、目标的 有 关依据 。
企业 对外投融资 过程中 曾发生 或 易发生错误 的业务流程或环节。

分析**财务**风险：企业应广泛收集国内外企业财务风险失控导致危机的案例，并至少收集本企业的以下重要信息。

收集的重要信息

负债、负债率、偿债能力；

现金流、应收账款及其占销售收入的比重、资金周转率；

产品存货及其占销售成本的比重、应付账款及其占购货额的比重；

制造成本和管理费用、财务费用、营业费用；

盈利能力；

成本核算、资金结算和现金管理业务中曾发生或易发生错误的业务流程或环节；

与企业相关的产业会计政策、会计估算、与国际会计制度的差异及调节（如退休金、递延税项等）等信息。

分析**市场**风险：国内外企业**忽视市场风险**、缺乏应对措施导致企业蒙受损失的案例，并至少收集与本企业相关的以下重要信息。

收集的重要信息

产品或服务的**价格**及**供需变化**。

能源、原材料、配件等物资**供应的充足性、稳定性**和**价格变化**。

主要**客户、主要供应商**的信用情况。

税收政策和**利率、汇率**、股票价格指数的变化。

潜在**竞争者**、竞争者及其主要**产品、替代品**情况。

分析**运营**风险，企业应至少收集**与本企业、所在行业相关**的以下信息。

收集的重要信息

产品结构、新产品研发情况。

新市场开发情况，市场**营销**策略包括产品或服务定价与销售**渠道**、市场**营销环境**状况。

企业组织效能、管理现状、企业**文化**，高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的**知识结构、专业经验**。

期货等衍生产品业务中曾发生或易发生失误的流程和环节。

质量、安全、环保、信息等管理中曾发生或易发生失误的业务流程或环节。

分析**运营**风险，企业应至少收集**与本企业、所在行业相关**的以下信息。

收集的重要信息

因企业**内、外部人员**的**道德**风险致使企业遭受损失或业务控制系统失灵的情况。

给企业造成损失的 自然灾害 以及除上述有关情形之外的其他纯粹风险。
对 现有 业务流程和 信息系统操作 运行情况的监管、运行评价及持续改进能力。
企业风险管理的 现状 和 能力 。

分析 法律 风险，企业应广泛收集国内外企业忽视法律法规风险、缺乏应对措施导致企业蒙受损失的案例，并至少收集与本企业相关的以下信息。
收集的重要信息
国内外与企业相关的政治、法律环境；
影响企业的新法律法规和政策；
员工的道德操守；
企业签订的重大协议和有关贸易合同；
企业发生重大法律纠纷案件的情况；
企业和竞争对手的知识产权情况。

考点 5：进行风险评估★★

风险评估		内容
步骤	辨识	有无风险，有 哪些 风险。
	分析	发生可能性的 高低 、风险发生的 条件 。
	评估	指评估风险对企业实现目标的 影响程度 、风险的 价值 等。
方法	1. 定性 与 定量 方法相结合； 2. 风险评估应 由企业组织有关职能部门 和 业务单位 实施，也可聘请有资质、信誉好、风险管理专业能力强的 中介机构 协助实施。 3. 企业应对风险管理信息 实行动态 管理， 定期 或 不定期 实施风险辨识、分析和评价，以便对新的风险和原有风险的变化重新评估。 【注意】 进行风险定量评估时，应统一制定各风险的 度量单位 和 风险度量模型 。	

考点 6：提出和实施风险管理解决方案★★

外部 解决方案	外部解决方案一般指 外包 。
内部 解决方案	内部解决方案是指 风险管理体系的运转 ，一般是以下几种手段的综合应用：风险管理 策略 、 组织职能 、 内部控制 （包括政策、制度、程序）、 信息系统 （包括报告体系）、 风险理财措施 。

考点 7：风险管理策略★★

风险管理策略的工具

风险 承担	适用 情形	对 未能辨识出 的风险，企业只能采用风险承担；
		对于 辨识出 的风险，企业也可能由于以下几种原因采用风险承担： <ol style="list-style-type: none"> 1. 缺乏能力进行主动管理； 2. 没有其他备选方案； 3. 从成本效益考虑，风险承担是最适宜的。 【注意】 对于 重大 风险，一般 不 应采用 风险承担 。

风险管理策略的工具

风险 规避	措施：
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 放弃或终止某项活动的实施，即在尚未承担风险的情况下拒绝风险； 2. 在已承担风险的情况下通过改变某项活动的性质、工作地点、工艺流程等途径来避免未来经营活动中所承担的风险。
	常见事项： <ol style="list-style-type: none"> 1. 退出某一竞争激烈的市场； 2. 不与信用差的人进行交易； 3. 将对工人健康有威胁的工作外包； 4. 不生产存在安全隐患的产品； 5. 禁止在金融市场上的投机行为； 6. 禁止员工浏览、下载某些内容。

风险管理策略的工具

风险 转移	特征： 不会降低风险 发生的 可能性 和可能的 损失 后果，只是 从一方转移到另一方 。
	方式： <ol style="list-style-type: none"> 1. 向保险公司投保； 2. 非保险型的风险转移， 如：租赁经营、不附追索权的应收账款保理、商品房预售合同等； 3. 风险证券化：指保险公司利用资本市场，将自己的承保风险转移出去的一种策略（常见：巨灾债券）。

风险管理策略的工具

风险 转换	方式：战略调整和使用 衍生 产品。
	特征：风险转换一般 不会直接降低企业总的风险 ，其简单形式就是在减少某一风险的同时，增加另一风险（常见：放宽客户信用标准）。 【注意】 风险转换可以在 低成本 或 无成本 的情况下达到目的。

风险管理策略的工具	
风险 对冲	<p>方式：资产组合使用、多种外币结算的使用、战略上的多种经营、利用期货进行套期保值、利用不同行业的经济周期进行风险对冲。</p> <p>【注意】风险对冲不是针对单一风险，而是涉及风险组合，对于单一风险，只能采用风险规避、风险控制等。</p>
风险 补偿	<p>特征：风险补偿表现在企业主动承担风险，并采取措施以补偿可能的损失。</p>
	<p>方式：财务补偿、人力补偿、物资补偿等。</p> <p>【注意】财务补偿是损失融资，包括企业自身的风险准备金或应急资本等。</p>

风险管理策略的工具	
风险 控制	<p>控制措施：</p> <ol style="list-style-type: none"> 控制风险事件发生的概率； 如，室内使用不易燃地毯、山林中禁止吸烟等； 控制风险事件发生带来的损失； 例如，修建水坝防洪、设立质量检查防止次品出厂等。 <p>【注意】风险控制对象一般是可控风险，包括多数运营风险（如质量、安全和环境风险）以及合规风险。</p>

考点 8：风险管理策略★★

1. 风险度量方法：

- ①**最大可能损失**：一般在**无法判断或无须判断发生概率**的时候使用；
- ②**概率值**：是指风险事件发生的概率或造成损失的**概率**；
- ③**期望值**：**加权平均值**；
- ④**波动性**：**方差或标准差**；
- ⑤**在险值**：是指在**正常**的市场条件下，在给定的时间段和给定的置信区间内，**预期**可能发生的**最大损失**；
- ⑥**直观方法**：人们直观判断的方法，如**专家意见法**，**层次分析法**。

考点 9：风险理财措施★★

<p>损失事件管理：是指对可能给企业造成重大损失的风险事件的事前、事后管理的方法。损失的内容包括企业的资金、声誉、技术、品牌、人才等。</p>	
损 失 融 资	<ol style="list-style-type: none"> 1. 为风险事件造成的财务损失融资，是从风险理财的角度进行损失事件的事后管理，是损失事件管理中最有共性，也是最重要的部分； 2. 损失事件融资也相应分为预期损失融资和非预期损失融资； 3. 预期损失融资一般作为运营资本的一部分，而非预期损失融资则是属于风险资本的范畴； 4. 常见的融资方式为风险资本、应急资本、保险和专业自保。
风 险	<ol style="list-style-type: none"> 1. 除经营所需的资本之外，公司还需要额外的资本用于补偿风险造成的财务损失； 2. 传统的风险资本表现形式是风险准备金；

资本	3. 风险准备金（风险资本）是使一家公司破产的概率 低于 某一给定水平所需的资金，因此取决于公司的 风险偏好 。
-----------	--

损失事件管理 ：是指对可能给企业造成重大损失的风险事件的 事前、事后 管理的方法。损失的内容包括企业的资金、声誉、技术、品牌、人才等。	
应急资本	<p>1. 是风险资本的表现形式之一；</p> <p>2. 应急资本是一个金融合约，规定在某一个时间段内、某个特定事件（即：触发事件）发生的情况下公司有权从应急资本提供方处募集股本或贷款（或资产负债表上的其他实收资本项目），并为此按时间向资本提供方缴纳权力费；</p> <p>3. 应急资本最简单的形式是公司为满足特定条件下的经营需要而从银行获得的信贷额度，比如信用证、循环信用工具等。</p> <p>特点：</p> <p>1. 应急资本的提供方并不承担特定事件发生的风险，而只是在事件发生并造成损失后提供用于弥补损失、持续经营的资金；</p> <p>2. 是一个综合运用保险和资本市场技术设计和定价的产品。与保险不同，应急资本不涉及风险的转移，是企业风险补偿策略的一种方式；</p> <p>3. 是一个在一定条件下的融资选择权，公司可以不使用这个权利；</p> <p>4. 可以提供经营持续性的保证。</p>

损失事件管理 ：是指对可能给企业造成重大损失的风险事件的 事前、事后 管理的方法。损失的内容包括企业的资金、声誉、技术、品牌、人才等。	
保险	保险风险是风险 转移 的传统手段， 纯粹 风险是 可保 风险， 机会 风险 不可保 。
专业自保	<p>1. 又称专属保险公司，是非保险公司的附属机构，为母公司提供保险，并由其母公司筹集保险费，建立损失储备金；</p> <p>2. 由被保险人所有和控制，要承保其母公司的风险。</p> <p>优点：</p> <p>降低运营成本；改善公司现金流；保障项目更多；公平的费率等级；保障的稳定性；直接进行再保险；提高服务水平；减少规章的限制；国外课税扣除和流通转移。</p> <p>缺点：</p> <p>提高内部管理成本；增加资本投入；损失储备金不足；减少其他保险的可得性。</p>

考点 10：风险管理的组织职能体系★★

2. 董事会在全面风险管理中的职责：

- ①**审议**并向股东大会**提交**企业**全面**风险管理**年度**工作报告；
- ②**确定**企业风险管理**总体**目标、**风险偏好**、**风险承受度**，批准风险管理**策略**和重大风险管理**解决方案**；
- ③了解和掌握企业面临的各项重大风险及其风险管理现状，**做出有效控制风险的决策**；
- ④**批准**重大**决策**、重大**风险**、重大**事件**和重要业务流程的**判断标准**或**判断机制**；
- ⑤**批准**重大决策的**风险评估**报告；
- ⑥**批准****内部审计**部门提交的风险管理**监督评价**审计报告；
- ⑦**批准**风险管理**组织机构**设置及其**职责**方案；

⑧批准风险管理措施，纠正和处理任何组织或个人超越风险管理制度作出的风险决定行为；

⑨督导企业风险管理文化的培育；

⑩批准或决定全面风险管理的其他重大事项。

(2) 风险管理委员会：

1. 具备条件的企业，董事会可下设风险管理委员会。风险管理委员会对董事会负责；

2. 主要履行以下职责：

①提交全面风险管理年度报告；

②审议风险管理策略和重大风险管理解决方案；

③审议重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制，以及重大决策的风险评估报告；

④审议内部审计部门提交的风险管理监督评价审计综合报告；

⑤审议风险管理组织机构设置及其职责方案；

⑥办理董事会授权的有关全面风险管理的其他事项。

(3) 风险管理职能部门：

1. 企业应设立专职部门或确定相关职能部门履行全面风险管理的职责；

2. 主要履行以下职责：

①研究提出全面风险管理工作报告；

②研究提出跨职能部门的重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制；

③研究提出跨职能部门的重大决策风险评估报告；

④研究提出风险管理策略和跨职能部门的重大风险管理解决方案，并负责该方案的组织实施和对该风险的日常监控；

⑤负责对全面风险管理有效性的评估，研究提出全面风险管理的改进方案；

⑥负责组织建立风险管理信息系统；

⑦负责组织协调全面风险管理日常工作；

⑧负责指导、监督有关职能部门、各业务单位以及全资、控股子公司开展全面风险管理工作；

⑨办理风险管理的其他有关工作。

(4) 审计委员会：

1. 企业应在董事会下设立审计委员会，企业内部审计部门对审计委员会负责；

2. 审计委员会成员之间的不同意见如无法内部调解，应提请董事会解决。

考点 11：内部控制系统★★

2. 根据 2013 年修订发布的 COSO《内部控制框架》，控制环境要素应当坚持以下原则：

①企业对诚信和道德价值观做出承诺。

②董事会独立于管理层，对内部控制的制定及其绩效施以监控。

③管理层在董事会的监控下，建立目标实现过程中所涉及的组织架构、报告路径以及适当的权利和责任。

④企业致力于吸引、发展和留任优秀人才，以配合企业目标达成。

⑤企业根据其目标，使员工各自担负起内部控制的相关责任。

3. 我国《企业内部控制基本规范》关于内部环境要素的具体要求：

①建立规范的公司治理结构和议事规则，明确决策、执行、监督等方面的职责权限，形成科学有效的职责分工和制衡机制；

②董事会负责内部控制的建立健全和有效实施。监事会对董事会建立与实施内部控制进行监督。经理层负责组织领导企业内部控制的日常运行；

③企业应当在董事会下设立审计委员会。审计委员会负责审查企业内部控制，监督内部控制的有效实施和内部控制自我评价情况，协调内部控制审计及其他相关事宜等；

④企业应当结合业务特点和内部控制要求设置内部机构，明确职责权限，将权利与责任落实到各责任单位。企业应当通过编制内部管理手册，使全体员工掌握内部机构设置、岗位职责、业务流程等情况，明确权责分配，正确行使职权；

⑤企业应当加强内部审计工作，保证内部审计机构设置、人员配备和工作的独立性。对监督检查中发现的内

部控制重大缺陷，有权**直接向董事会及其审计委员会、监事会报告**；

⑥企业应当制定和实施有利于企业**可持续发展**的人力资源政策；

⑦企业应当将**职业道德修养**和**专业胜任能力**作为选拔和聘用员工的重要标准，切实加强**员工培训**和**继续教育**，不断提升员工素质；

⑧企业应当**加强文化建设**，培育积极向上的**价值观**和**社会责任感**；

⑨企业应当加强**法制教育**，增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念，严格依法决策、依法办事、依法监督，建立健全法律顧問制度和重大法律纠纷案件备案制度。

（4）风险评估：

1. 含义：指**识别、分析**相关风险以实现既定目标，从而形成风险管理的基础；

2. 根据 2013 年修订发布的 COSO《内部控制框架》，风险评估要素应当坚持以下原则：

①企业制定足够清晰的目标，以便识别和评估有关目标所涉及的风险。

②企业从**整个企业**的角度来识别实现目标所涉及的风险，分析风险，并据此决定应如何管理这些风险。

③企业在评估影响目标实现的风险时，考虑潜在的**舞弊行为**。

④企业识别并评估可能会对内部控制系统产生重大影响的变更。

3. 我国《企业内部控制基本规范》关于**风险评估**要素的具体要求：

①企业应当根据设定的**控制目标**，全面系统持续地收集相关信息，结合实际情况，及时进行**风险评估**；

②准确**识别**与**实现**控制目标相关的**内部**风险和**外部**风险，确定相应的**风险承受度**；

③企业应当采用**定性**与**定量**相结合的方法，按照风险发生的可能性及其影响程度等，对识别的风险进行分析和排序，确定关注重点和优先控制的风险；

④企业应当根据风险分析的结果，结合风险承受度，**权衡风险与收益**，确定风险应对策略；

⑤企业应当综合运用**风险规避、风险降低、风险分担**和**风险承受**等风险应对策略，实现对风险的**有效控制**；

⑥企业应当结合不同发展阶段和业务拓展情况，持续收集与风险变化相关的信息，进行风险识别和风险分析，**及时调整**风险应对策略。

（5）控制活动：

1. 含义：指那些有助于管理层决策顺利实施的**政策**和**程序**；包括与授权、业绩评价、信息处理、实物控制和职责分离等相关的活动。

2. 我国《企业内部控制基本规范》关于**控制活动**要素的具体要求：

①企业应当结合**风险评估结果**，通过**手工控制**与**自动控制**、**预防性控制**与**发现性控制**相结合的方法，运用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内。控制措施一般包括（7个）：

不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制和绩效考评控制等；

②企业应当建立**重大风险预警机制**和**突发事件应急处理机制**，明确**风险预警标准**。

①企业应当建立**信息与沟通制度**；

②企业应当对收集的各种**内部**信息和**外部**信息进行合理**筛选、核对、整合**，提高信息的**有用性**；

③信息沟通过程中发现的问题，应当及时报告并加以解决。重要信息应当及时传递给**董事会、监事会和经理层**；

④企业应当利用信息技术促进信息的**集成与共享**，

充分发挥信息技术在信息与沟通中的作用；

⑤企业应当建立**反舞弊机制**；

⑥企业应当建立**举报投诉制度**和**举报人保护制度**。

（7）监控：

1. 含义：控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通四要素的调整和完善需要监控来保障，通过持续监控实现内部控制的动态更新，保证内部控制有效性，进而促进企业实现发展战略。

2. 我国《企业内部控制基本规范》关于内部监督要素的具体要求：

①企业应当**制定内部控制监督制度**，明确内部审计机构（经授权的其他监督机构）和其他内部机构在内部监督中的职责权限，规范内部监督的程序、方法和要求；

②企业应当**制定内部控制缺陷认定标准**，对监督过程中发现的内部控制缺陷，应当分析缺陷的性质和产生的

原因，提出整改方案，采取适当的形式及时向董事会、监事会或者经理层报告；

③企业应当结合内部监督情况，定期对内部控制的有效性进行自我评价，出具内部控制自我评价报告；

④企业应当以书面或者其他适当的形式，妥善保存内部控制建立与实施过程中的相关记录或者资料，确保内部控制建立与实施过程的可验证性。

考点 12：头脑风暴法★

(1) 含义：是通过小型会议的组织形式，诱发集体智慧，相互启发灵感，最终产生创造性思维的一种风险管理技术与方法。

(2) 适用范围：在风险识别阶段充分发挥专家意见，对风险进行定性分析。

(3) 优点：

1. 激发了专家想象力，有助于发现新的风险和全新的解决方案；
2. 主要的利益相关者参与其中，有助于进行全面沟通；
3. 速度较快并易于开展。

(4) 缺点：

1. 参与者可能缺乏必要的技术及知识，无法提出有效的建议；
2. 相对松散，因此较难保证全面性；
3. 可能会出现特殊的状况，导致某些有重要观点的人保持沉默而其他人成为讨论的主角；
4. 实施成本和对参与者的素质要求较高。

考点 13：德尔菲法★★

(1) 含义：又称专家意见法，德尔菲法采用匿名发表意见的方式。

(2) 适用于在风险识别阶段专家取得一致性意见基础上，对风险进行定性分析。

(3) 优点：

1. 因为观点是匿名的，所以专家更有可能表达出那些不受欢迎的观点；
2. 所有观点都有相同的权重，避免重要人物的观点占据主导地位；
3. 专家不必聚集在某个地方，实施比较方便；
4. 专家最终形成的意见具有广泛的代表性。

(4) 缺点：

1. 权威人士的意见难免影响他人的意见；
2. 有些专家可能碍于情面，不愿意发表与其他人不同的意见；
3. 有的专家可能出于自尊心而不愿意修改自己原来的意见；
4. 过程比较复杂，花费时间较长（主要缺点）。

考点 14：失效模式、影响和危害度分析法★★★

(1) 含义：可用来分析、审查系统的潜在故障（或称失效）模式。失效模式、影响和危害度分析法按规则记录系统中所有可能存在的影响因素，分析每种因素对系统的工作及状态的影响，将每种影响因素按其影响的程度及发生概率排序，从而发现系统中潜在的薄弱环节，提出预防改进措施，以消除或减少风险发生的可能性，保证系统的可靠性。

(2) 可为其他风险识别方法如定性及定量的故障树法的分析提供数据支持。

(3) 优点：

1. 适用广泛；
2. 识别组件失效模式及其原因和对系统的影响，同时用可读性较强的形式表达出来；
3. 能够在设计初期发现问题，节省无谓的设备改造开支；
4. 识别单个失效模式以适合系统安全的需要。

(4) 缺点：

1. 只能识别单个失效模式，无法同时识别多个失效模式；
2. 一般耗时较长且开支较大。

【注意】失效模式、影响和危害度分析法是“事前的预防措施”。

考点 15: 流程图分析法★★

(1) 含义: 是对流程的每一阶段、每一环节逐一进行调查分析, 从中发现潜在的风险, 找出导致风险发生的因素, 分析风险产生后可能造成的损失以及对整个组织可能造成的不利影响。

(2) 适用于对企业生产或经营中的风险及其成因进行定性分析。

(3) 优点: 清晰明了, 易于操作, 且组织规模越大, 流程越复杂, 流程图分析法就越能体现出优越性。

(4) 缺点: 绘制流程图必须具有较高的专业素质, 因此该方法的使用效果依赖于专业人员的水平。

考点 15: 马尔科夫分析法★★

(1) 含义: 又称马尔科夫转移矩阵法, 是通过分析随机变量的现时变化情况来预测这些变量未来变化情况的一种预测方法, 是一种时间序列分析方法。

(2) 对复杂系统中的不确定事件及其状态改变进行定量分析方法。

(3) 优点: 能够计算出具有维修能力和多重降级状态的系统的概率。

(4) 缺点:

1. 假设状态变化的概率是固定的;
2. 所有事项在统计上都具有独立性, 因此未来的状态独立于一切过去的状态;
3. 需要了解状态变化的各种概率;
4. 有关矩阵运算的知识比较复杂, 非专业人士很难看懂。

考点 16: 风险评估系图法★★

(1) 含义: 也称风险矩阵图, 是指按照风险发生的可能性和风险发生后后果的严重程度, 将风险绘制在矩阵图中展示风险及其重要性等级的风险管理方法。

(2) 适用于对风险进行初步的定性分析。

(3) 优点: 为企业确定各项风险重要性等级提供了依据, 直观明了。

(4) 缺点:

1. 需要对风险重要性等级标准、风险发生可能性、后果严重程度等做出主观判断, 可能影响使用的准确性;
2. 如需要进一步探求风险原因, 则采用该方法过于简单, 缺乏经验证明和数据支持。

考点 17: 情景分析法★★

(1) 含义: 又称前景描述法, 是假定某种现象或某种趋势将持续到未来的前提下, 对预测对象可能出现的情况或引起的后果做出预测的方法。通常用来对预测对象的未来发展做出种种设想或预计, 是一种直观预测方法。

(2) 适用于对企业面临的风险进行定性和定量分析。

(3) 优点: 对于未来变化不大的情况能够给出比较精确的模拟结果。

(4) 缺点:

1. 在存在较大不确定性的情况下, 模拟有些情景可能不够现实;
2. 对数据的有效性以及分析师和决策者开发现实情境的能力有很高的要求;
3. 将情景分析法作为一种决策工具, 所用情景可能缺乏充分的基础, 数据可能具有随机性。

考点 18: 敏感性分析法★★

(1) 含义: 指从众多不确定性因素中找出对项目经济效益指标有重要影响的敏感性因素, 并分析、测算其对项目经济效益指标的影响程度和敏感性程度, 进而判断项目承受风险能力的一种不确定性分析方法。

(2) 适用于不确定性因素对项目经济效益的指标产生的影响进行定量分析。

(3) 优点:

1. 为决策提供有价值的参考信息;
2. 清晰地风险分析指明方向;
3. 帮助企业制定紧急预案。

(4) 缺点:

1. 所需要的数据经常缺乏，无法提供可靠的参数变化；
2. 这种分析尚不能确定各种不确定性因素发生一定幅度变动的概率，因而其分析结论的准确性就会受到一定的影响。

考点 19：事件树分析法★★

(1) 含义：是一种按故障发展的时间顺序由初始事件开始推论可能的互斥性后果，从而进行危险源辨识的方法。

(2) 适用于具有多种环节的故障发生以后，对各种可能后果进行定性和定量分析。

(3) 优点：

1. 以清晰的图形显示了经过分析的初始事项之后的潜在情景，以及缓解系统或功能成败产生的影响；
2. 它能说明时机、依赖性以及很烦琐的多米诺效应；
3. 它生动地体现事件的顺序。

(4) 缺点：

1. 一切潜在的初始事件都要进行识别，这可能需要使用其他分析方法，但总有可能错过一些重要的初始事件；
2. 事件树只分析了某个系统的成功及故障状况，很难将延迟成功或恢复事项纳入其中；
3. 任何路径都取决于路径上以前分支点处发生的事件。因此，要分析各可能路径上的众多从属因素。然而，人们可能会忽视某些从属因素。

如果不认真处理这些从属因素，就会导致风险评估过于乐观。

考点 20：决策树法★★

(1) 含义：利用概率论的原理，运用一种树形图作为分析工具。其基本原理是用决策节点（通常用矩形框来表示）代表决策问题，从决策节点引出的分枝叫方案分枝，用方案分枝代表可供选择的方案。机会节点（通常用圆圈来表示）代表每个方案的选择机会，从机会节点引出的分枝叫概率分枝，用概率分枝代表每个方案可能出现的各种结果，经过对各个方案在各种结果条件下期望损益值的计算比较，为决策者提供决策依据。

(2) 适用于对不确定性投资方案期望收益的定量分析。

(3) 优点：

1. 具有层次分明、逻辑清晰的特点，能够使决策者有步骤地进行决策；
2. 能够计算到达一种情形的最优路径。

(4) 缺点：

1. 大的决策树可能过于复杂，不容易与他人交流；
2. 为了能够用树形图表示，可能有过于简化环境的倾向。

考点 21：统计推论法★★

(1) 类型：

1. 前推：是从历史的经验和数据出发，向前推测未来事件可能发生的概率及其后果；
2. 后推：是把未知的想象事件及后果和某一已知事件及后果的联系来推断该未知事件的风险。也就是将未来事件归算到有数据可查的、造成这一事件的一些起始事件上，从而对风险做出评估和分析；
3. 旁推：是利用类似项目的数据进行外推，利用某项目的历史记录对新的类似建设项目可能遇到的风险进行评估和分析。

(2) 适用于各种风险分析预测。

(3) 优点：

1. 在数据充足可靠的情况下简单易行；
2. 应用领域广泛。

(4) 缺点：

1. 由于历史事件的前提和环境已发生了变化，不一定适用于今天或未来；
2. 没有考虑事件的因果关系，使推论结果可能产生较大偏差。