

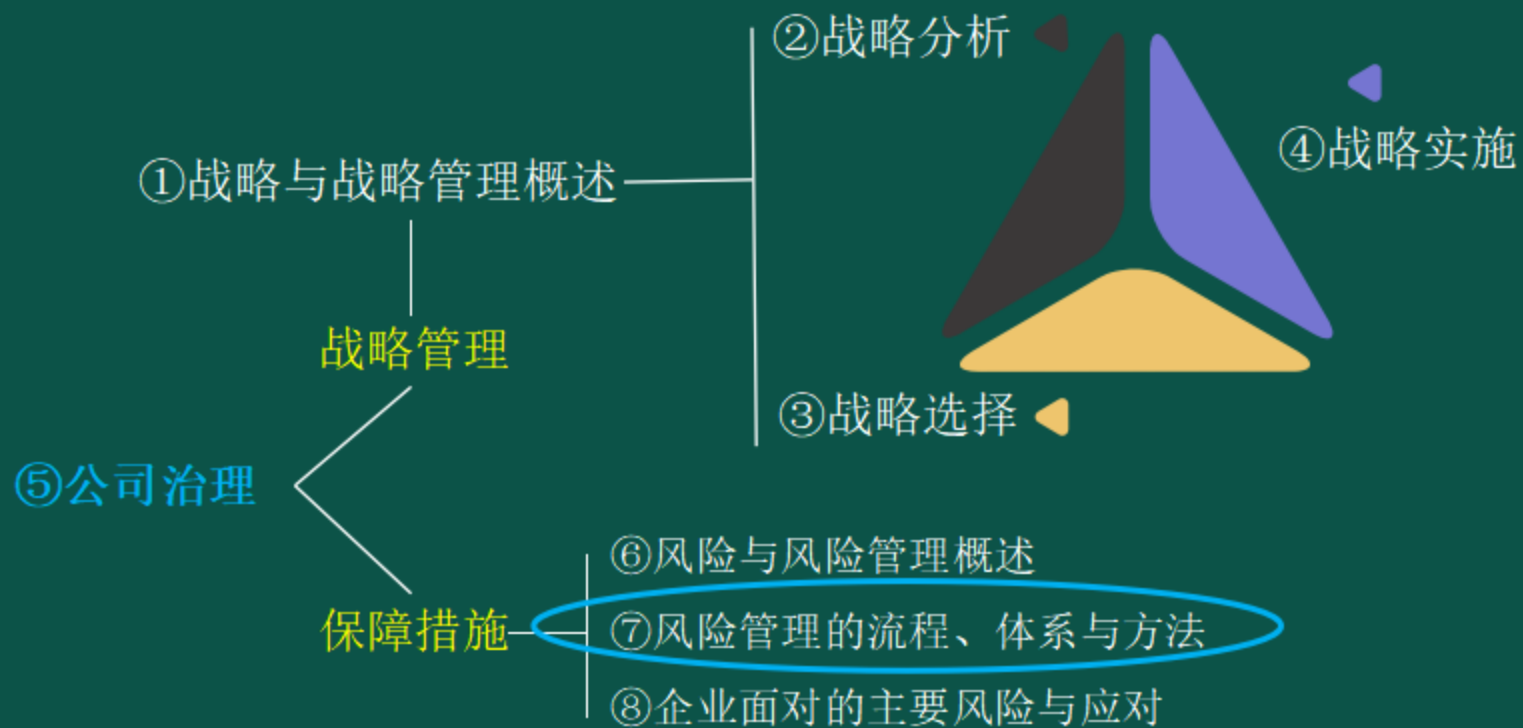


第七章

风险管理的流程、体系与方法



第一部分：战略图谱





第二部分：军情分析

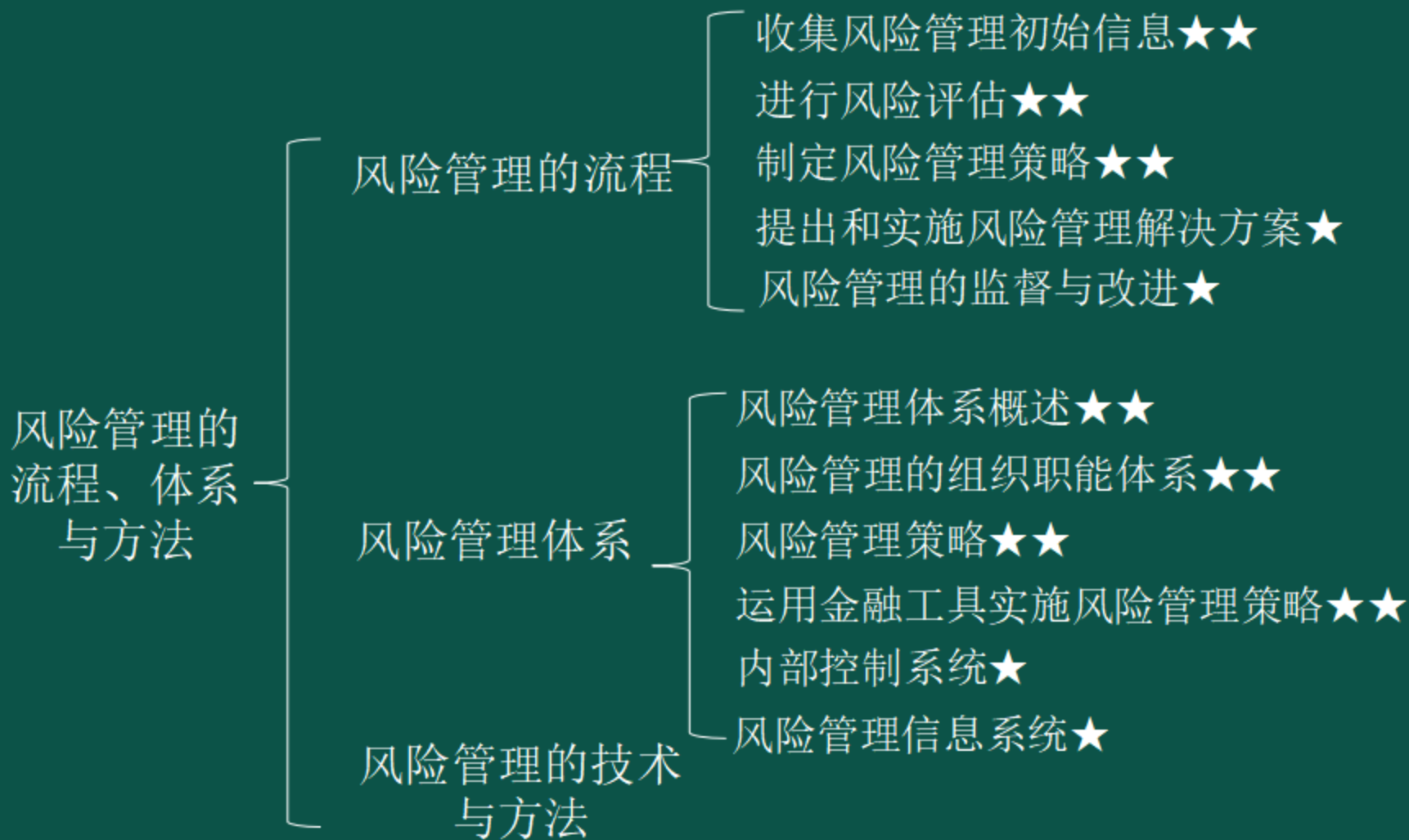
第7章 风险管理的流程、体系与方法

本章专业性较强，需要学员透彻理解选择风险管理策略工具、风险理财措施及风险管理的技术与方法等知识点，并能灵活运用，切忌死记硬背。

本章考点丰富，有不少重点和难点，既可考查抽象的理论知识，又可结合案例考查知识点的活学活用，题型主要为客观题，个别知识点有考查主观题的可能性，近5年平均分值为6分。



第三部分：内容详情





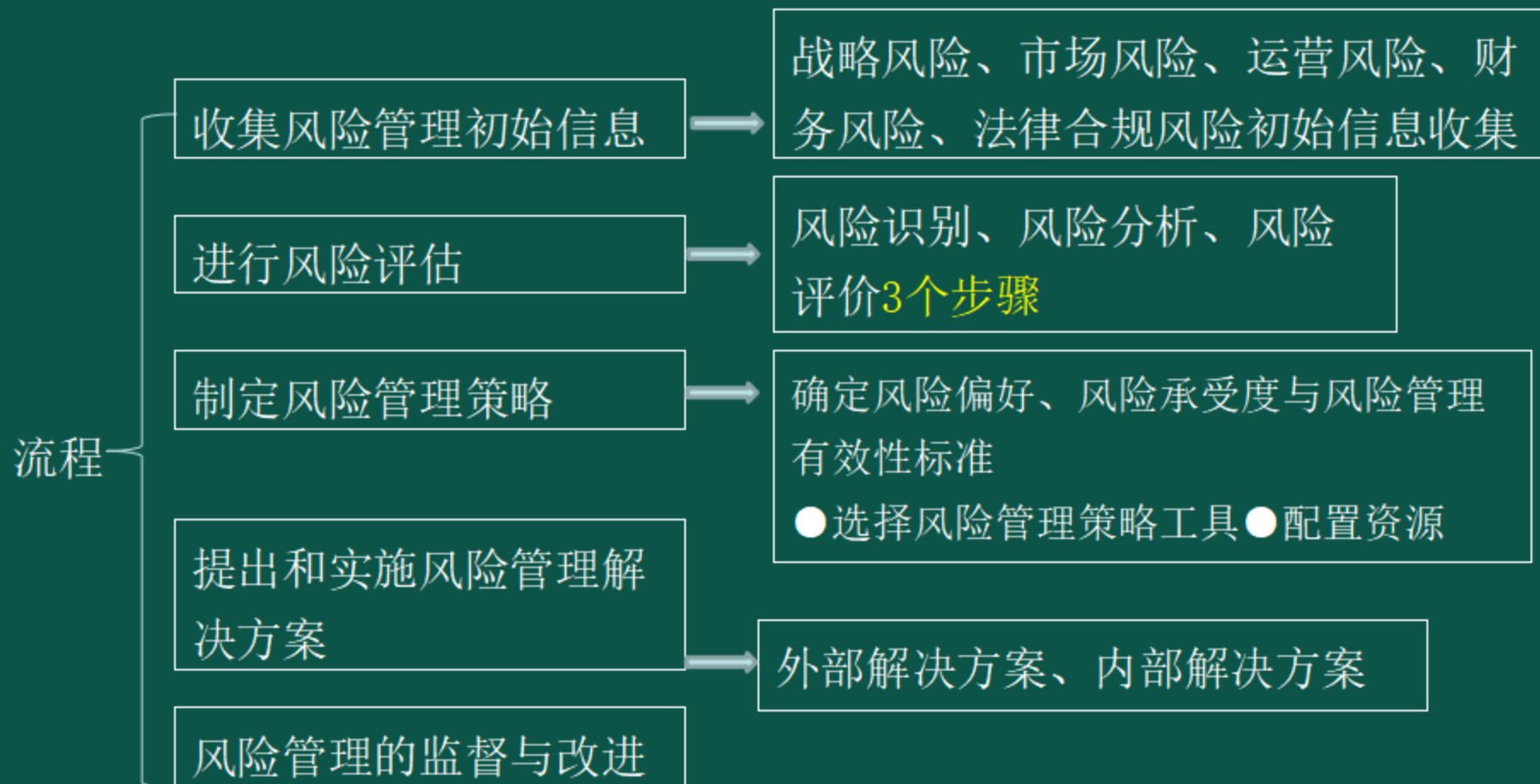
第三部分：内容详情

风险管理的 技术与方法

- 头脑风暴法
- 德尔菲法
- 失效模式、影响和危害度分析法
- 流程图分析法
- 马尔科夫分析法
- 风险评估系图法
- 情景分析法
- 敏感分析法
- 事件树分析法
- 决策树法
- 统计推论法



第四部分：考点内容





第四部分：考点内容

■ 风险管理的流程

■ 风险管理体系

■ 风险管理的技术与方法

1. 收集风险管理初始信息
2. 进行风险评估
3. 制定风险管理策略
4. 提出和实施风险管理解决方案
5. 风险管理的监督与改进

收集风险管理初始信息是风险管理基本流程的第一步。

- (1) 分析战略风险
- (2) 分析市场风险
- (3) 分析财务风险
- (4) 分析运营风险
- (5) 分析法律合规风险



第四部分：考点内容

- (1) 分析战略风险
- (2) 分析市场风险
- (3) 分析财务风险
- (4) 分析运营风险
- (5) 分析法律合规风险

→ 企业应广泛收集国内外企业战略风险失控导致企业蒙受损失的案例，本企业制定和实施发展战略的依据、效果，并收集与本企业相关的诸如国内外宏观环境、产业环境、竞争环境以及企业内部环境等方面的重要信息。



第四部分：考点内容

- (1) 分析战略风险
- (2) 分析市场风险
- (3) 分析财务风险
- (4) 分析运营风险
- (5) 分析法律合规风险

→ 企业应广泛收集国内外企业因忽视市场风险、缺乏应对措施导致企业蒙受损失的案例，并收集与本企业相关的市场供给、需求、价格、竞争以及影响企业经营效益的经济政策等方面的重要信息。



第四部分：考点内容

- (1) 分析战略风险
- (2) 分析市场风险
- (3) 分析财务风险
- (4) 分析运营风险
- (5) 分析法律合规风险

→ 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，并收集全面反映本企业财务战略选择和财务管理状况及效果的指标、数据。



第四部分：考点内容

- (1) 分析战略风险
- (2) 分析市场风险
- (3) 分析财务风险
- (4) 分析运营风险
- (5) 分析法律合规风险

→ 企业应广泛收集国内外企业因轻视或忽视运营风险、应对措施不力导致企业蒙受损失甚至经营失败的案例，并收集本企业生产运营、市场营销、研发、组织人员、信息系统、风险管理等方面的重要信息，以及企业外部可能给本企业带来运营风险的社会、自然等方面的重要信息。



第四部分：考点内容

- (1) 分析战略风险
- (2) 分析市场风险
- (3) 分析财务风险
- (4) 分析运营风险
- (5) 分析法律合规风险

→ 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，并收集国内外可能给本企业带来法律风险的政治、法律法规、政策等方面的重要信息，以及企业内部存在的可能导致法律风险的因素。

企业还要对收集的初始信息进行必要的筛选、提炼、对比、分类、组合，以便进行风险评估。



第四部分：考点内容

■ 风险管理的流程

■ 风险管理体系

■ 风险管理的技术与方法

-
1. 收集风险管理初始信息
 2. 进行风险评估
 3. 制定风险管理策略
 4. 提出和实施风险管理解决方案
 5. 风险管理的监督与改进

(1) 风险辨识

是指查找企业各业务单元、各项重要经营活动及重要业务流程中有无风险，有哪些风险。风险分析是对辨识出的风险及其特征进行明确的定义描述，分析和描述风险发生可能性的高低、风险发生的条件。风险评价是评估风险对企业实现目标的影响程度、风险的价值等。



第四部分：考点内容

■ 风险管理的流程

■ 风险管理体系

■ 风险管理的技术与方法

-
1. 收集风险管理初始信息
 2. 进行风险评估
 3. 制定风险管理策略
 4. 提出和实施风险管理解决方案
 5. 风险管理的监督与改进

(1) 风险辨识

进行风险辨识、分析、评价，应将定性与定量方法相结合。

定性方法包括问卷调查、集体讨论、专家咨询、情景分析、政策分析、行业标杆比较、管理层访谈、由专人主持的工作访谈和调查研究等。



第四部分：考点内容

■ 风险管理的流程

■ 风险管理体系

■ 风险管理的技术与方法

-
1. 收集风险管理初始信息
 2. 进行风险评估
 3. 制定风险管理策略
 4. 提出和实施风险管理解决方案
 5. 风险管理的监督与改进

↓

(1) 风险辨识

定量方法包括统计推论法、马尔科夫分析法。失效模式、影响和危害度分析法以及事件树分析法等则既属于定性方法又属于定量方法。



第四部分：考点内容

■ 风险管理的流程

■ 风险管理体系

■ 风险管理的技术与方法

-
1. 收集风险管理初始信息
 2. 进行风险评估
 3. 制定风险管理策略
 4. 提出和实施风险管理解决方案
 5. 风险管理的监督与改进

(2) 风险分析

风险分析应包括风险之间的关系分析，以便发现各风险之间的自然对冲、风险事件发生的正负相关性等组合效应，从风险管理策略上对风险进行统一集中管理。



第四部分：考点内容

■ 风险管理的流程

■ 风险管理体系

■ 风险管理的技术与方法

-
1. 收集风险管理初始信息
 2. 进行风险评估
 3. 制定风险管理策略
 4. 提出和实施风险管理解决方案
 5. 风险管理的监督与改进

(3) 风险评价

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专业人员或机构协助实施。

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、评价，以便对新的风险和原有风险的变化进行重新评估。



经典考题

【例-多选题】下列各项关于风险评估的表述中，正确的有

()。

A. 风险评估包括风险辨识、风险分析和风险评价三个步骤

B. 风险定性评估时应统一制定各风险的度量单位和度量模

型

C. 企业应当定期或不定期对新风险或原有风险的变化进行

重新评估

D. 风险评估应当将定性方法和定量方法相结合



经典考题

答案：ACD

解析：风险评估包括风险辨识、风险分析、风险评价三个步骤，所以，选项A正确；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，所以，选项B错误；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、评价，以便对新的风险和原有风险的变化重新评估，所以，选项C正确；进行风险辨识、分析、评价，应将定性与定量方法相结合，所以，选项D正确。



第四部分：考点内容

■ 风险管理的流程

■ 风险管理体系

■ 风险管理的技术与方法

-
1. 收集风险管理初始信息
 2. 进行风险评估
 3. 制定风险管理策略
 4. 提出和实施风险管理解决方案
 5. 风险管理的监督与改进

↓

是指企业根据自身条件和外部环境，围绕企业发展战略，确定风险偏好、风险承受度、风险管理有效性标准，选择风险承担、风险规避、风险转移、风险转换、风险对冲、风险补偿、风险控制等适合的风险管理工具的总体策略，并确定风险管理所需人力和财力资源的配置原则。



第四部分：考点内容

■ 风险管理的流程

■ 风险管理体系

■ 风险管理的技术与方法

-
1. 收集风险管理初始信息
 2. 进行风险评估
 3. 制定风险管理策略
 4. 提出和实施风险管理解决方案
 5. 风险管理的监督与改进

↓

制定风险管理策略的一个关键环节是企业应根据不同业务特点统一确定风险偏好和风险承受度，即企业愿意承担哪些风险，明确风险的最低限度和不能超过的最高限度，并据此确定风险的预警线及相应采取的对策。



第四部分：考点内容

■ 风险管理的流程

■ 风险管理体系

■ 风险管理的技术与方法

-
1. 收集风险管理初始信息
 2. 进行风险评估
 3. 制定风险管理策略
 4. 提出和实施风险管理解决方案
 5. 风险管理的监督与改进

↓

确定风险偏好和风险承受度，要正确认识和把握风险与收益的平衡，防止和纠正两种错误倾向：

- (1) 忽视风险，片面追求效益
- (2) 单纯为规避风险而放弃发展机遇



第四部分：考点内容

■ 风险管理的流程

■ 风险管理体系

■ 风险管理的技术与方法

-
1. 收集风险管理初始信息
 2. 进行风险评估
 3. 制定风险管理策略
 4. 提出和实施风险管理解决方案
 5. 风险管理的监督与改进

- ↓
- (1) 风险管理解决方案的两种类型
 - (2) 关键风险指标管理
 - (3) 落实风险管理解决方案



第四部分：考点内容

■ 风险管理解决方案的两种类型

■ 关键风险指标管理

■ 落实风险管理解决方案

1. 外部解决方案

2. 内部解决方案

(1) 外部解决方案一般指外包

(2) 外包可以使企业规避一些风险，但同时可能带来另一些风险，应适当加以控制

(3) 应注重外包成本与收益的平衡、外包工作的质量、自身商业秘密的保护以及防止自身对风险解决外包产生依赖性风险等，并制定相应的预防和控制措施



第四部分：考点内容

■ 风险管理解决方案的两种类型

■ 关键风险指标管理

■ 落实风险管理解决方案



1. 外部解决方案

2. 内部解决方案

→ 是指企业风险管理体系的运转。在具体实施中，一般是以下几种手段的综合应用：

(1) 风险管理策略

(2) 组织职能

(3) 内部控制（包括政策、制度、程序）；

信息系统（包括报告体系）

(4) 风险理财措施



第四部分：考点内容

■ 风险管理解决方案的两种类型

■ 关键风险指标管理

■ 落实风险管理解决方案



1. 外部解决方案

2. 内部解决方案

→ 一般说来，内控系统针对的风险是可控纯粹风险，其控制对象是企业中的个人，其控制目的是规范员工的行为，其控制范围是企业的业务和管理流程。

企业制定内控措施，一般至少包括以下内容：



第四部分：考点内容

企业制定内控措施，一般至少包括以下内容：

- (1) 建立内控岗位授权制度
- (2) 建立内控报告制度
- (3) 建立内控批准制度
- (4) 建立内控责任制度
- (5) 建立内控审计检查制度
- (6) 建立内控考核评价制度
- (7) 建立重大风险预警制度
- (8) 建立健全企业法律顾问制度
- (9) 建立重要岗位权力制衡制度



第四部分：考点内容

- 风险管理解决方案的两种类型
- 关键风险指标管理
- 落实风险管理解决方案

1. 关键风险指标管理的步骤（6步）
2. 关键风险指标分解

- (1) 分析风险成因，从中找出关键成因
- (2) 将关键成因量化，确定其度量，分析确定导致风险事件发生时该成因的具体数值
- (3) 以具体数值为基础，以发出风险信息为目的，加上或减去一定数值后形成新的数值，该数值即为关键风险数值
- (4) 建立风险预警系统。即当关键成因数值达到关键风险指标时，发出风险预警信息



第四部分：考点内容

- 风险管理解决方案的两种类型
- 关键风险指标管理
- 落实风险管理解决方案

1. 关键风险指标管理的步骤（6步）
2. 关键风险指标分解

(5) 制定出现风险预警信息时应采取的风险控制措施

(6) 跟踪监测关键成因的变化，一旦出现预警，即实施风险控制措施

施



第四部分：考点内容

- 风险管理解决方案的两种类型
- 关键风险指标管理
- 落实风险管理解决方案

1. 关键风险指标管理的步骤（6步）
2. 关键风险指标分解

企业目标的分解的实现要靠企业各个职能部门和业务单位共同努力，同样，企业的关键风险指标也要分解到企业的各个职能部门和业务单位。

对于关键风险指标的分解，要兼顾各职能部门和业务单位的诉求。一个可行的方法是在企业统一领导和整体战略指导下进行部门和业务单位间的协调。



第四部分：考点内容

- 风险管理解决方案的两种类型
- 关键风险指标管理
- 落实风险管理解决方案

1. 高度重视风险管理，充分认识风险管理是企业时刻不可放松的工作，是企业价值创造的根本源泉
2. 风险管理是企业全员的分内工作，没有风险的岗位是不创造价值的岗位，没有理由存在
3. 将风险管理方案落实到各级各类组织，明确工作和职责
4. 对风险管理解决方案的实施进行持续监控改进，并把实施情况与绩效考核联系起来，以确保工作的效果