

风险管理的六个维度

李晓洛 王海燕

《心经》上说：“不生不灭、不垢不净、不增不减”，那是一个没有分别的超脱世界。在我们的世界里，则是反过来，有生亦有灭，有垢亦有净，有增亦有减。人如是，企业亦如是，正如机会常常伴随着风险，这种不确定性本身就是经营企业的应有之义。我们无法选择，也无法回避。非但如此，风险管理和企业管理结合得如此紧密，它们同根同源、同生共存，恰如一枚硬币的两面。

一、缘起战略

风险管理来自何方，情归何处？这是个误解很多的问题。很多人把风险管理看作负担、阻碍、浪费、负能量……实际上，风险管理恰恰来自于企业战略，其目标也是为战略保驾护航。

不确定性既存在于企业经营过程中，也存在于企业和外部环境的交互过程中，不管是前者能够合理掌控的不确定性，还是后者难以掌控的不确定性，是不是风险，都得战略这根“标尺”说了算。也就是说，对战略实现不构成影响的不确定性，只是简单的不确定性，并不是风险管理中所谓的风险。所以，风险管理的合理逻辑是：企业根据愿景、使命、价值观制定战略目标，针对影响战略目标实现的不

确定性，确定风险管理的重点领域和策略，并固化在其流程、制度和文化中，辅之以绩效考核，激励纠偏，最大限度地减少这些不利的不确定性对战略实现的影响。由此可见，风险管理和战略实现具有内在的同一性，既来源于战略目标，又是实现战略目标必不可少的手段，战略既是风险管理的起点，也是其终点。

从战略高度理解风险管理是至关重要的。风险管理之所以不被重视，甚至被歧视，正是因为没有认识到风险管理和公司战略之间天然的内在联系，低估了其价值和作用。

二、架构流程

所谓流程，要关注的一是如何尽可能多地累积促进战略实现的因素，二是如何尽可能多地避免阻碍战略实现的因素。两者的比例如何分配既和公司领导者的风险偏好有关，也和公司所处的发展阶段有关。但无论如何分配，流程中对风险的关注都是必不可少的，毕竟流程就是环节，环节就是控制，控制就是不相容职务分离、授权审批、财产保护、会计系统、预算控制、运营分析、绩效考核等手段着眼于风险的具体运用。所以说无论是资金管理、采购管理、资产管理、销售管理，还是业务外包、研究与开发、工

程项目、财务担保，等等，无论对于哪个具体流程，风险管理都是决定其架构的关键因素。以风险识别和风险评估为前提，将风险管理策略“嵌入”其中，合理分配各种控制活动，是贯穿流程架构过程的逻辑主线。

如果再考虑到风险源于战略，立足于风险管理的流程实际上也是战略的具体落实，“战略——风险——流程”的框架就呼之欲出了。如果再加入对流程和结果的评估，很容易就得到一个具有高度普适性的企业管理循环。

三、沉淀文化

风险管理可以“物质”化架构为流程，也可以“精神”化沉淀为文化。流程和文化共同构成企业软实力的重要组成部分。这种沉淀可以来自很多方面，风险偏好、组织结构、管理流程、风险因素、风险事件，等等，或被动地，久病成医，或主动地，总结、反思、提升。

文化在风险管理中有着非常重要的位置，美国COSO发布的全面风险管理框架定义的五个要素中，首当其冲的就是控制环境，控制环境中，企业文化又占据了相当重要的位置。文化之所以重要，在于流程的执行总是要依靠人，依靠人就意味着执行效果

因人而异。而且无论如何严密科学，总是有边界、有交叉，有边界、交叉就意味着不可能尽善尽美。文化则不同，无人不受其影响，无人不被其制约。这种集体共同的价值观一经形成，就成为集体中每个人的思想指南，影响着每个人的决策、行为。着眼于事的流程和着眼于人的文化相结合，产生的效果足以将单独流程或者单独文化远远甩在身后。

四、提升能力

风险管理，简而言之，就是风险识别、分析和应对。能不能识别出风险可能是企业经营面临的重大风险。无法有效地识别出重大风险，自然难有应对之策；风险分析是否有效？在可能性和后果之间如何权衡，能否有效锁定重大风险？对于重大风险选择承受、分担还是降低、回避，具体如何操作？识别、分析、应对看似平淡无奇，能否做到有效却需要良好的职业判断、丰厚的专业积累、深刻的分析来源、敏锐的学习洞察，等等。所有这

些，都非朝夕之功，没有刻意求索和不断磨砺打造出来的能力，都只能是空谈。

五、引领创新

风险的压力就是创新的动力。创新大至机制、体系设置，例如不对称股权架构下的相关风险安排，信托产品中的信用增级体系，小到日常工作，例如将流程拍摄成视频、在投资决策中引入不确定性分析，其着眼点和假想敌很大程度上就是风险。创新并不神秘，创新就是清醒认识和有效应对做事过程中不确定的不利因素。

六、助力发展

在业务中植入风险管理技术，很多看似不可能的业务有时会重现生机。例如金风科技通过为客户提供担保，成倍地扩大了销售，并形成了独创性的商业模式。其中小比例参股、具体事项的主导表决权、股份质押、强制收购条款等风险管理技术居功至伟，没有这些风险管理技术对项目风

险的有效控制和担保能力的成倍放大，这些业务就难以开展，更不会形成模式。所以风险管理不只是意味着控制，很多情况下也意味着促进，但不是阻力，很多情况下还是助力、动力。

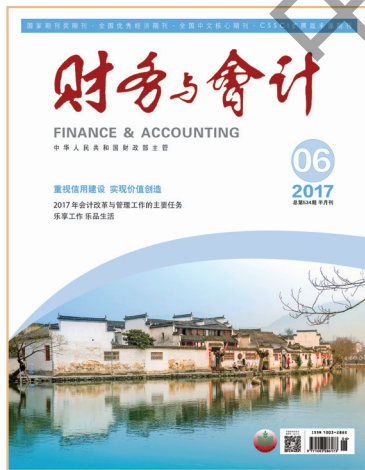
风险难以避免，但不能因噎废食，不能因为风险就简单地选择放弃。通过创新风险管理手段打通业务断点，甚至形成竞争优势的案例屡见不鲜，其中很多情况下都闪现有金融机构的影子。金融机构由于业务特点，在风险管理上普遍具有丰富的经验和高超的技巧。研究金融机构的风险管理技术，在产业经营中善加使用，金融级的风险管理加上产业级的投资运作，必将有力地促进经营，助力发展。

（本文第一作者是全国会计领军<后备>人才企业类九期学员，第二作者是全国会计领军<后备>人才企业类六期学员）

（作者单位：新希望集团有限公司
中国大唐集团煤业有限责任公司）

责任编辑 武献杰

封面图片·封面读说



封面图片：宏村古镇
（图片来源：汇图网）

水乡正如一本意味深长的书

王桢

水乡的人，应该是从不知干涸为何物，他们枕畔有水声，梦里有欸乃，春的风一过，也是送着水气，滋润一切肌肤和眼神。

更有时远时近的卖花声，从对岸，过小桥，来巷子里，将所有的春困，都唤个半醒。可是呢，纵然有无穷的丹青妙笔，带着浅浅笑意和最深柔情，在一页纸上，也只能涂绘一时一刻，一颦一笑，一枯一荣。更深体味，是要安心住下来，经历四季，游玩街市，看着流水载着不同的船来了去了，看着桃花盛开和桃子成熟，撑起伞，行走在细雨里和霏雪中。

更有深秋的幕后，天气微凉，与春晨的略冷，那也是非常不同的滋味。可是人们总是匆忙于各种旅行，并无多少时间，留给水乡的四季。未在水乡经历四季，犹如未读完一本意味深长的书，一页有一页的精彩，一章有一章的不同，一瞥之下也能看见佳句睿思，却真的不是全须全尾的完满。

只拈一瓣之香，也可致谢春风，只流连几日，也可长久想念，这是有所得，有不得，有积淀，也有期望，多么好。