

文章编号: 1004-4574 (2008) 01-0009-06

中国大型企业综合风险管理战略与模式

史培军^{1,2,3}, 邵利铎², 赵智国², 方伟华^{1,2,3}

(1. 地表过程与资源生态国家重点实验室 (北京师范大学), 北京 100875; 2 北京师范大学, 环境演变与自然灾害教育部重点实验室, 北京 100875; 3. 民政部/教育部减灾与应急管理研究院, 北京 100875)

摘要:在扼要介绍国内外大型企业风险管理研究进展的基础上, 阐述了中国大型企业综合风险管理的战略与模式。中国大型企业风险管理起步较晚, 体系尚不健全。要从大型企业可持续发展的战略高度, 构建由政府、企业与社区共同组成的综合风险管理体系, 建立集安全建设、应急管理、风险控制与风险金融为一体大型企业综合风险管理模式。提出了大型企业综合风险应包括 8 个方面, 即: 财务、投资、产销、人力资源、技术、生态环境、灾害与决策风险; 构建了大型企业综合风险管理模式, 即: 完善企业财务风险管理体系投融资风险管理体系与灾害风险管理体系; 论证了大型企业实施综合风险管理的主要措施, 即: 制定综合安全规划、编制综合应急预案和制定综合风险响应计划。

关键词:风险管理; 风险金融; 综合集成; 大型企业

中图分类号: X4 **文献标识码:** A

Integrated risk governance strategy and modes for the large-scale enterprises of China

SHI Pei-jun^{1,2,3}, SHAO Li-duo², ZHAO Zhi-guo², FANG Wei-hua^{1,2,3}

(1. State Key Laboratory of Earth Surface Processes and Resources Ecology (Beijing Normal University), Beijing 100875, China; 2 Key Laboratory of Environmental Change and Natural Disaster, Ministry of Education of China, Beijing Normal University, Beijing 100875, China; 3. Academy of Disaster Reduction and Emergency Management, Ministry of Civil Affairs & Ministry of Education, the People's Republic of China, Beijing 100875, China)

Abstract: Based on the brief introduction of domestic and international research progress on risk management of large-scale enterprises, the strategy and mode of integrated risk management for enterprise in China is presented. Large-scale enterprise risk management in China started not a long time ago and its system is still not perfect. It is of great necessary to establish integrated risk management system consisting of government, enterprise and community and develop integrated risk management mode which integrates safety construction, emergency management, risk control and risk finance as a whole. The results of this research are: (1) dividing integrated risk of large-scale enterprise into following aspects, namely financial affairs, investment, produce and sale, manpower resources, technology, eco-environment, disaster and decision risk; (2) Developing the integrated risk management mode for large-scale enterprise, namely consummate risk management system for financial affairs, investment and financing and disaster; (3) Discussing the major measures for implementing integrated risk management of large-scale enterprise, namely establishing integrated security planning, compiling integrated emergency response plan and establishing integrated risk response planning.

Keywords: risk management; risk finance; meta-synthesis; large-scale enterprise

收稿日期: 2007 - 11 - 20; 修订日期: 2007 - 12 - 28

基金项目: 国家“十一五”科技支撑计划项目 (2006BAB20B03)

作者简介: 史培军 (1959 -), 男, 教授, 主要从事环境演变与综合风险管理研究. E-mail: spj@bnu.edu.cn

大型企业,特别是一些大型基础产业所属企业,作为一个国家或地区经济和社会发展的基础,一旦遭遇任何灾害事件,不仅对企业造成巨大损失,导致停工停产,甚或引发系列灾难,使区域经济和社会发展出现混乱。诸如电力企业供电中断、交通运输和邮电通讯出现故障、企业瘫痪等,均会引致社会动荡,甚至出现巨大的社会动乱。由此可以认为,高度关注大型企业的运行、全面提高大型企业防范风险的能力,是大型企业贯彻科学发展观的重要战略举措,亦是大型企业建立和谐社会的历史责任。大型企业建立综合风险防范体系,不仅可促进企业可持续发展,而且还可以促进大型企业推动技术创新,全面减低大型企业的安全成本;大型企业建立综合风险防范体系,有利于推动整个行业的应急管理体系的完善,更有助于促进行业安全建设能力的提高;大型企业建立综合风险防范体系,可大大加强大型企业所在社区的安全建设能力,全面带动大型企业所在区域的综合减灾能力建设,进而促进区域及国家的可持续发展和和谐社会建设的步伐。

大部分国家和地区,企业灾害保险和再保险的开展面临较大的困难。一方面是因为一些国家和地区抵御自然灾害的设防水平偏低,灾害风险发生频率太高,导致商业性保险与再保险公司难以介入;另一方面是准确的灾害风险水平的测算因资料缺少而受到限制,以及灾后勘查定损技术的不发达,也在一定程度上限制了企业灾害保险与再保险的开展。针对我国洪涝、地震、台风等自然灾害频发、灾情严重的情况,有关研究机构提出应考虑建立由国家财政、保险公司、再保险公司、投保人共同参与和负担的巨灾风险转移分担机制,一方面应采取有效的政策措施积极促进巨灾保险的实施,以便使足够多的企业参加保险计划,保证作为保险业基础的大数定律能够适用。另一方面,通过再保险在更大地域范围内分散风险、实现风险分散的最优化,从而在合理的价格条件下提高承保能力和安全保障。

1 大型企业综合风险管理研究与实践进展

大型企业合理地运用金融与保险、再保险手段,能够有效地转移灾害风险、降低灾害损失,这一点已成为国际减灾领域的共识。Shimpi Prakash等人倡导建立企业协作式风险管理体系^[1]。一些国家相继通过发行巨灾债券、推广灾害保险等对策,达到在时间空间上转移企业灾害风险的目的。如美国较早开展的洪泛区灾害保险,德国慕尼黑再保险公司推出的农作物与畜牧业气候指数保险,土耳其开展的国家地震合作保险基金,以及瑞士再保险公司提出的巨灾债券等。世界银行曾组织有关专家,开展了广泛的关于通过灾害保险,转移企业风险方面的研究工作^[2],倡导在社区一定的安全水平条件下,开展企业巨灾保险,使企业、社区与政府在防范风险方面,整合资源,提高效益。与此同时,世界银行还为了帮助投资者了解世界各地灾害风险状况,专门编制了全世界的风险地图^[3]。联合国国际减灾战略协调处,通过实施神户减灾宣言,推动加强企业巨灾风险防范工作^[4]。国际第六届 IASA-DPR 综合灾害风险论坛,也将企业风险管理作为主题,强调提高产经界应对灾害风险的能力^[5]。RGC 强调通过综合风险管制,提高产经界应对复杂风险的能力^[6]。RMA 自建立以来,就高度关注企业风险防范的能力,并通过全面分析企业面临的各种风险,利用保险和再保险手段转移风险^[7]。IASA-RVP 高度关注风险与脆弱性的关系,并倡导通过加强政府与保险和金融企业的合作,建立企业巨灾风险转移机制^[8]。中国政府自从加入 WTO 以来,高度重视提高全社会的抗风险能力,并通过企业全面风险管理的指引,完善中央企业风险防范体系^[9]。由于中国市场经济的进展已达到相当水平,据专家估算,截至 2005 年,中国市场化程度已超过 70%。因此,中国具有国际化的大型企业集团,更要加强综合风险管理,以适应与世界大型企业集团的合作与交流。刘燕华等通过对新世纪风险管理的分析,明确提出加强企业与社会综合风险防范能力的建设^[10]。作为国家保险行业行政监管部门的中国保险监督管理委员会,首次发布国家风险管理研究报告,强调企业综合风险管理^[11]。企业综合风险管理包括事前防范,事中控制与事后补偿。从企业风险系统防范的角度,企业风险防范包括企业风险的识别与分类、风险评价、风险模拟、风险响应与风险适应等各个环节。就具体企业来说,企业风险管理策略则包括:风险评价、风险处置、风险控制与风险管理政策等。

2 大型企业综合风险分析

大型企业作为所属产业系统的重要组成部分,具有复杂的物流与产品流、能流与信息流、价格与资金流、资本与风险流体系。大型企业风险通常包括决策风险、财务风险、投资风险、产销风险、技术风险和人力资源

风险,以及大型企业所在地的生态环境风险和灾害风险等(图 1)。Shimpi Prakash 等人^[1]则从风险金融管理的角度,提出了一个新的分类体系,即运营(过程)风险、商业风险、市场风险 3 个体系,并进一步划分为:过程可控制风险、信息系统风险、雇员关系风险;网络风险、商务事件风险、信用风险、服务联盟风险、法律风险;公平风险、金融风险、产品风险、竞争风险。在这些风险中,企业通常不了解生态环境风险与灾害风险。

在生态环境风险中,一般包括全球环境变化、全球化与区域化、以及能源与水源的短缺。在灾害风险中,则一般包括自然灾害、生产事故、公共卫生和社会治安事件。因此,大型企业综合风险管理就是针对大型企业所面临的各种各样的风险,所制定的包括风险识别与诊断、风险评价、风险模拟、风险响应与风险适应为一体的管理体系。在大型企业风险响应子体系中,一般包括风险控制和风险金融两个方面,前者包括避开风险和减轻风险,后者为存留风险和转移风险。Shimpi 等在论证企业综合性合作风险管理中,明确指出:企业的风险管理与资本管理事实上正如一个硬币的两面,只有从企业可持续发展的角度,将安全建设、应急管理和风险防范一体化,才能实现综合风险防范的目标^[1]。

3 大型企业综合风险管理战略

基于上述对大型企业综合风险管理内容的阐述,其企业综合风险管理战略如图 2 所示。

从图 2 可以看出,大型企业所面临的根本风险就是资本风险。为此,需要从企业保险、企业投资与金融活动、以及企业所在社区政府用于安全建设的财政投入系统,全面构建大型企业综合性合作风险管理战略。这一战略体系包括以下 3 个方面的内容(图 3)。

构建社区安全体系——大型企业通常本身就是一个较大的社区,即使是这样,仍然需要与其所在地的社区政府紧密合作,形成社区安全体系。这一安全体系应包括生态与环境安全、能源与水源安全、灾害安全、生产安全、公共卫生安全和社会治安安全等。通过社区安全建设水平的不断提高,实现综合风险防范的目的。

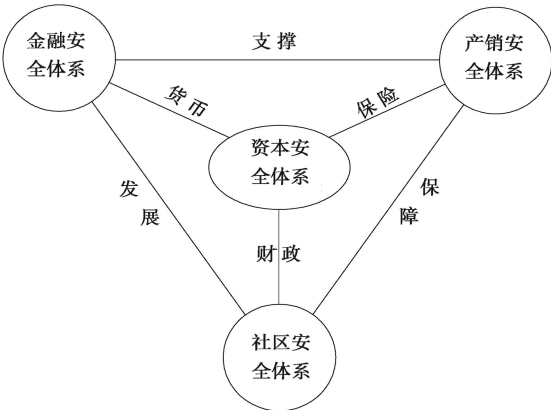


图 3(a) 大型企业综合风险管理战略体系
Fig 3(a) integrated risk management strategy system for large-scale enterprise

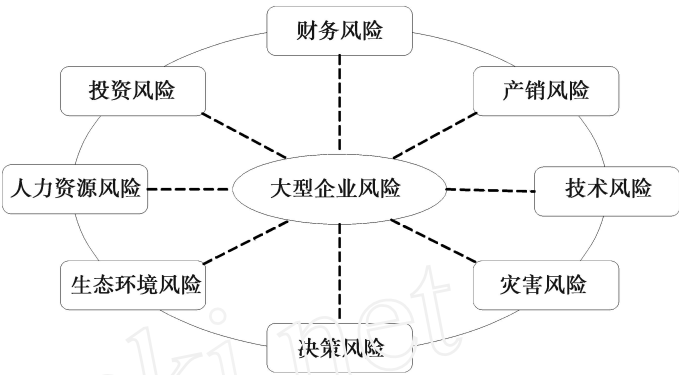


图 1 大型企业的主要风险类型
Fig 1 Major risks of large-scale enterprise

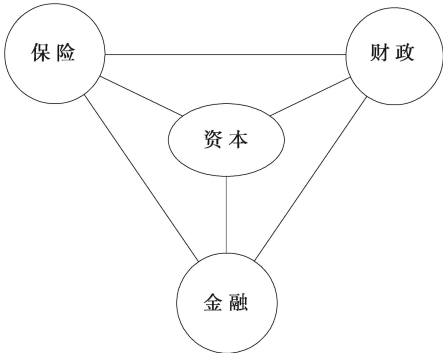


图 2 大型企业综合风险管理战略概念模型
Fig 2 Conceptual model of integrated risk management strategy for large-scale enterprise

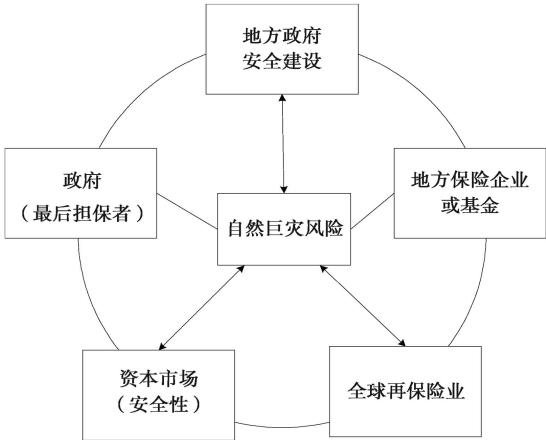


图 3(b) 大型企业综合巨灾风险管理战略体系 (OECD, 2007)
Fig 3(b) Integrated catastrophe risk management strategy system for large-scale enterprise (OECD, 2007)

构建企业金融安全体系——大型企业金融主要包括投资、债券、股票、存贷利息与利率、汇率以及企业财务等。大型企业金融安全体系包括在地区和国家,乃至国际金融政策框架中,利用金融衍生工具,构筑大型企业资本高效利用与安全体系。在这一体系中,作为一个具有国际化水准的大型企业,资本投入回报率与国际货币汇率与利率密切相关,与产品市场竞争力密切相关,与企业文化和技术创新能力组成的核心竞争力密切相关。

构建企业产销安全体系——大型企业产销安全体系包括企业产品生产安全体系和企业产品销售安全体系。企业产品生产安全包括企业产品生产全过程的安全,即原料保障、生产线畅通、产品质量可靠且稳定;企业产品销售安全包括网络与信息保障有力、产品物流畅通、价格与市场稳定。

4 大型企业综合风险管理模式

大型企业的风险管理者在大型企业综合风险管理模式中起着举足轻重的作用。通常来说,无论是股份制公司还是有限责任公司,无论是国有公司还是非国有公司,企业的风险管理者包括总裁、财务总监、投资总监、财长。由于企业面临的各种风险与年俱增,企业大大加强了对风险的管理,因此,又产生了一位专司企业的风险管理工作者,即企业风险总监。近年来为了加强对企业所面临的各种风险的综合管理,在国际跨国集团,将企业风险总监提格为企业副总裁,全面整合企业对风险管理的力量和资源,形成所谓的企业综合性合作风险管理模式(图4)。

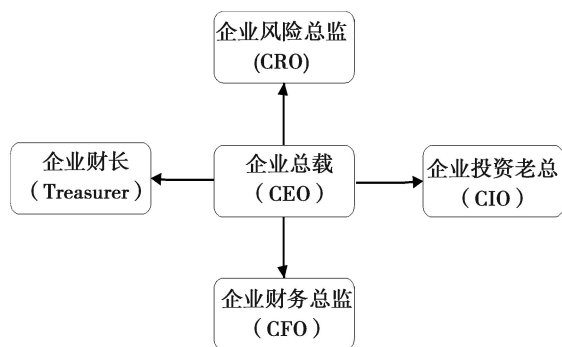


图 4(a) 企业风险管理关系 (旧模式)

Fig 4(a) Relationship between governors of risk of large-scale enterprise (Old mode)

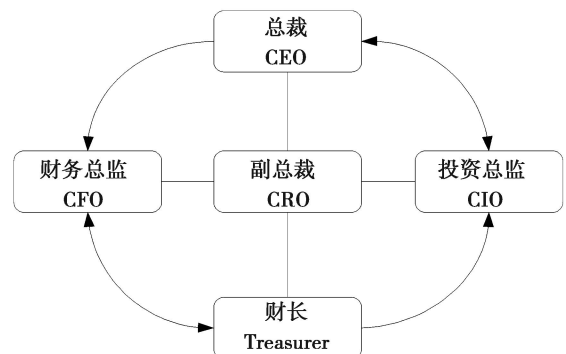


图 4(b) 企业风险管理关系 (新模式)

Fig 4(b) Relationship between governors of risk of large-scale enterprise (New mode)

大型企业综合风险管理模式包括以下 3 个方面的内容(图5)。

完善企业财务风险管理体系——大型企业财务风险管理的核心是严密的企业财务预算、严格的企业财务审计、详实的企业财务决算。企业在执行相关法律与规定的同时,企业财务总监要严格执行企业董事会批准的年度企业预算,并与企业投资总监、财长和风险总监配合,提高企业资金的使用效率和效益。

完善企业投融资风险管理体系——大型企业投融资风险管理的核心是严格论证投资项目计划,购买债券和发行股票。在这一体系中,要全面依靠专业技术人员周密的科学与技术论证,全面诊断和分析可能遇到的风险,并明确响应与适应风险的措施,与企业财长、财务总监和风险总监密切配合,最大限度地降低企业投融资风险。

完善企业灾害风险管理体系——大型企业将会面临各种灾害风险,诸如全球环境变化、全球化与区域化、能源与水源短缺、技术发明与市场变化、以及传统的自然灾害、生产安全、公共卫生和社会安全等公共安全事件。有鉴于此,大型企业还必须考虑企业所面对的各种灾害风险,全面诊断和评价风险,提出响应与适应的措施。一方面要加强企业安全建设,完善企业的应急预案,另一方面就是要通过购买灾害保险转移风险。为此,科学地测量企业面临的各种灾害风险水平,合理地购买灾害保险,建立企业风险预警体系,完善灾害应急管理体系,提高恢复和重建能力,并通过技术进步,提高灾害风险管理水平、降低产品成本,进而提高企业竞争力,实现可持续发展。

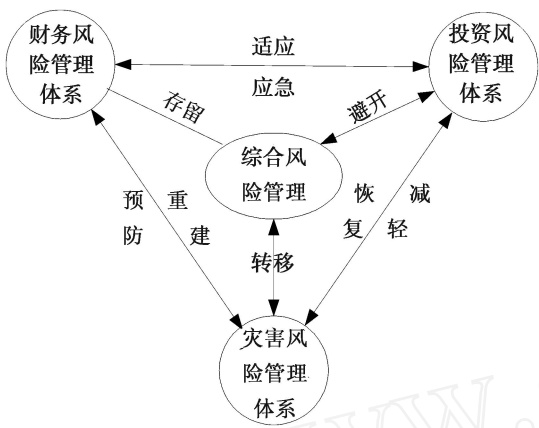


图 5(a) 大型企业综合风险管理宏观模式
Fig 5(a) Macro-mode of integrated risk management for large-scale enterprise

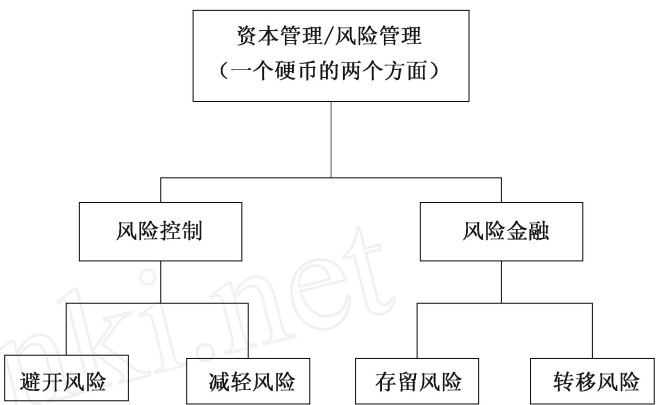


图 5(b) 大型企业综合风险管理微观模式
Fig 5(b) Micro-mode of integrated risk management for large-scale enterprise

5 大型企业实施综合风险管理的主要措施

大型企业为了实现上述综合风险管理战略和建立综合风险管理模式,要通过以下 3 个方面的措施,达到预期的目标(图 6)。

制定企业的综合安全规划——与企业所在地社区共同制定企业安全规划,这主要是指资源保障规划、生态环境安全规划和减灾规划。在资源保障规划中,要更加突出能源与水源保护规划;在生态环境规划中,要加强环境安全规划;在减灾规划中,要重视减轻自然灾害规划。

编制企业的综合应急预案——针对企业可能遇到的各类公共安全事件,详细编制企业应急预案。高度重视企业风险监测与诊断体系的建设,特别是企业灾害与生产事故风险的监测与预警体系的完善;细化企业应急要素,做到“纵向到底,不留空白;横向到边,不留死角”;完善企业应急管理的体制、机制和法制。

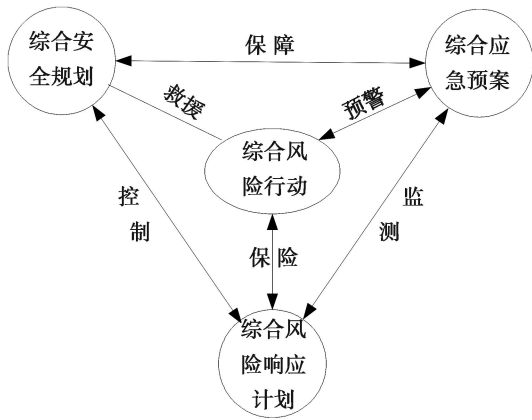


图 6 大型企业实施综合风险管理的主要措施
Fig 6 Major measures of integrated risk management for large-scale enterprise

制定企业的综合风险响应计划——针对企业面临的各种风险,周密论证、详细规划企业综合风险响应体系,即企业风险控制体系和金融体系。据此制定企业的避险行动和减轻风险行动,以及存留风险的程度和转移风险的规模。

6 结论与讨论

本文提出了大型企业综合风险,包括 8 个方面,即:财务、投资、产销、人力资源、技术、生态环境、灾害与决策风险;构建了大型企业综合风险管理模式,即:完善企业财务风险管理体系、投融资风险管理体系、与灾害风险管理体系;论证了大型企业实施综合风险管理的主要措施,即:制定综合安全规划、编制综合应急预案、制定综合风险响应计划。

大型企业综合风险管理,通常要综合统筹大型企业集团的保险规划,长城保险经纪有限公司^[13]提出了如图 7 所示的企业集团统筹保险规划体系,但对巨灾风险防范没有予以高度关注。我们认为,大型企业必须高度重视对巨灾风险防范体系的建设,特别是对地震、海啸、台风与暴雨、洪水与滑坡和泥石流灾害风险的防范。

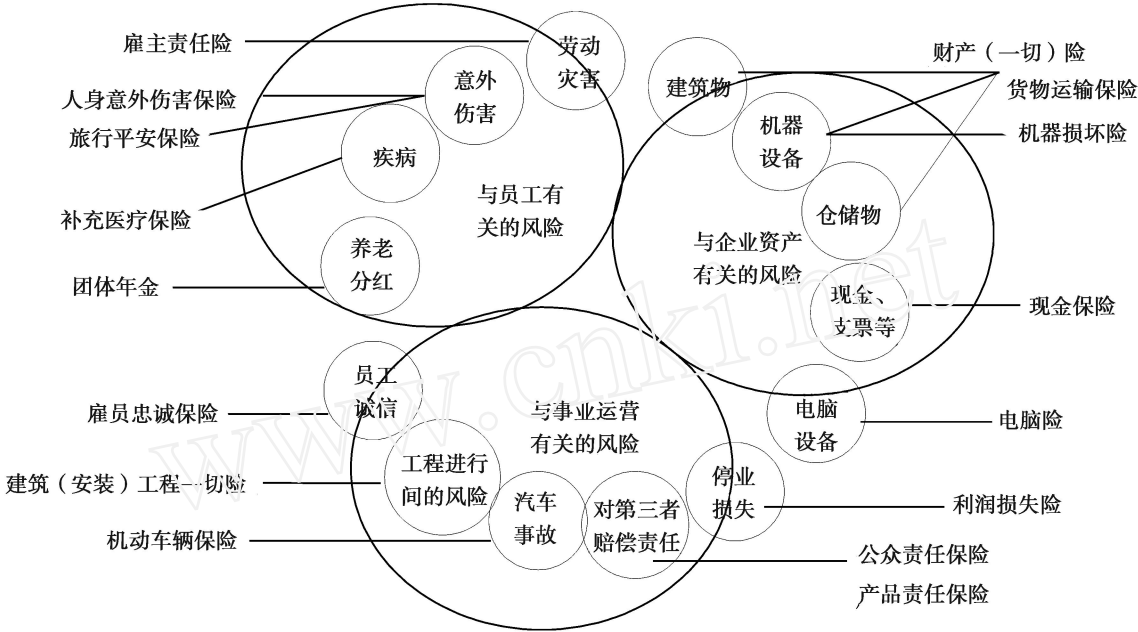


图 7 企业集团统筹保险规划体系

Fig 7 Overall insurance planning system for enterprise

参考文献：

[1] Shimpi Prakash, et al Integrating Corporate Risk Management, Texere LLC, New York[M]. London 1999.

[2] World Bank Hazards of Nature, Risk to Development: An IEG Evaluation of World Bank Assistance for Natural Disaster[M]. Washington : World Bank, 2006.

[3] DilleyMaxx, Robert S Chen, Uwe Deichmann, et al Natural Disaster Hotspots: A Global Risk Analysis[R]. World Bank, Washington DC, 2005.

[4] UN-ISDR网站 [EB/OL]. <http://www.unisdr.org> 2007.

[5] 史培军,杜鹃,叶涛,等. 加强综合灾害风险研究,提高产经界应对灾害风险的能力 [J]. 自然灾害学报, 200615(5): 1 - 6.

[6] RGC[EB/OL]. White paperNo 1: Risk Governance-Towards an Integrative Approach, in: <http://www.irgc.org> 2005.

[7] RMA网站. [EB/OL]. <http://www.mahq.org> 2007.

[8] Linnerooth-Bayer J, Mechler R, Pflug G Refocusing Disaster Aid[J]. Science: 309(5737): 1044-1046.

[9] 国务院国有资产管理委员会. 中央企业全面风险管理指导 [EB/OL]. <http://xinhua.net.com>

[10] 刘燕华,葛全胜,等. 风险管理 - 新世纪的挑战 [M]. 北京:气象出版社, 2005.

[11] 吴定富. 中国国家风险管理研究报告 [M]. 北京:中国财政经济出版社, 2006.

[12] Li Xiaoxi, et al Assesing the Extent of China's Marketization[M]. UK: Ashgate Publishing Ltd, 2005.

[13] 长城保险经纪有限公司. 2007, <http://www.ccib.com.cn>