ICS 03.100.01

A 02

|  |
| --- |
|  |

团体标准

T/XXX XXXXX—XXXX

|  |
| --- |
|  |

中小企业风险管理规范

Medium-sized and small enterprises risk management regulation

|  |
| --- |
|  |
|  |

XXXX - XX - XX发布

XXXX - XX - XX实施

中国中小商业企业协会   发布

目  次

[前言 II](#_Toc27902179)

[引言 III](#_Toc27902180)

[1　范围 1](#_Toc27902181)

[2　规范性引用文件 1](#_Toc27902182)

[3　术语和定义 1](#_Toc27902183)

[4　中小企业风险管理的特点、需求和目标 3](#_Toc27902184)

[5　中小企业风险管理的原则 4](#_Toc27902185)

[6　中小企业风险管理框架 5](#_Toc27902186)

[7　中小企业风险管理进程 8](#_Toc27902187)

[8　中小企业风险管理的能力建设 14](#_Toc27902188)

[附录A（资料性附录）中小企业主要风险 17](#_Toc27902189)

[附录B（资料性附录）中小企业五类主要风险相关信息的收集 19](#_Toc27902190)

[附录C（资料性附录）四类中小企业的风险管理事项关注点和风险评估方法 20](#_Toc27902191)

[参考文献 22](#_Toc27902192)

[图1　风险管理框架 5](#_Toc27902193)

[图2　风险管理进程 8](#_Toc27902194)

[图3　风险数据库示例 13](#_Toc27902195)

前  言

本规范参考ISO 31000-2018《风险管理指南》，结合我国中小企业风险管理的实践经验编制而成。

本规范由中国中小商业企业协会风险管理工作委员会提出。

本标准由中国中小商业企业协会归口。

本规范起草单位：XXX

本规范主要起草人：XXX

引  言

中小企业在增加就业、促进经济增长、科技创新与社会和谐稳定等方面具有不可替代的作用，对国民经济和社会发展具有重要的战略意义。我国中小企业平均寿命只有不到3年。中小企业生存压力大，忙于经营，无暇应对经营管理中出现的各种风险，对风险的抵抗能力极其贫弱，一旦出现风险事故，基本上就是毁灭性的打击。

现有与风险管理相关的国际标准和国家标准具有普适性，但未能体现中小企业风险管理的特点。本规范的制定，有助于中小企业根据自身特点进行风险管理，从而实现健康且可持续发展。

中小企业风险管理规范

1. 范围

本规范明确了中小企业风险管理的特点、需求和目标，给出了中小企业风险管理的原则、框架、流程和能力建设。

本规范适用于中小企业全面风险的管理

1. 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 23694-2013 风险管理术语

GB/T 24353-2009 风险管理 原则与实施指南

GB/T 27921-2011 风险管理 风险评估技术

ISO 31000-2018 Risk management — Guidelines（风险管理 指南）

 Coso 内部控制 整体框架 Coso -- Internal control-Integrated Framework

1. 术语和定义

ISO 31000-2018《风险管理指南》中界定的术语和定义适用于本标准，与下列术语和定义不一致的，以下列表述为准。

* 1. 中小企业 medium-sized and small enterprises

与所处行业的大企业相比人员规模、资产规模与经营规模都比较小的经济单位。

本规范所指中小企业的划分标准具体参见工业和信息化部、国家统计局、发展改革委、财政部发布的《中小企业划型标准规定》。

* 1. 风险 risk

企业面临的不确定性对企业目标的影响。

* 1. 风险事件，风险事故  risk event

将风险从潜在的可能转化为现实，造成企业实际财产损失、声誉损害等的偶发事件。

* 1. 风险诱因 risk causes

诱发企业风险事故的原因，主要包括企业内外部环境变化和企业的作为或不作为及其相互间的相互作用。

* 1. 风险诱因频次 requency of risk causes

在给定期间内风险诱因发生的次数。

* 1. 风险可能性 risk probability

在给定条件下风险诱因引发风险事故的概率。

* 1. 风险损失度 degree of risk loss

风险事故发生后给企业造成的损失程度和大小。

* 1. 风险期望值 expected value of risk

在给定条件下，风险损失度、风险可能性和风险诱因频次的乘积，代表了风险的严重程度。又称风险水平。

* 1. 风险生命周期 risk life cycle

从风险诱因出现到风险事故实际发生的整个过程。

在完全不干涉的情况下，预计生命周期低于1年的是短生命周期风险，预计生命周期为1-3年的是标准生命周期风险，预计生命周期3年以上的是长生命周期风险。风险的生命周期可通过主动干预缩短或延长。

* 1. 结构性风险 structural risk

与企业商业模式、发展战略以及公司治理结构机制等相关的必然能够对企业基本业务结构、管理结构以及发展方向产生持续的、整体的影响的风险。

* 1. 运营性风险 operational risk

企业按照既定的商业模式，公司治理机制和结构，朝着确定的方向发展时，其日常经营管理过程中所面临的各类风险。

* 1. 风险成本 risk cost

在一定期限内，由于各种风险诱因导致的估算损失按照一定的规则分摊到该期限的企业估算损失的总和。

* 1. 风险成本指数 risk cost index

企业每百元净利润所负担的风险成本。

1. 例如风险成本指数为10，表示企业每挣100元净利润，所花费的风险成本是10元。

风险成本指数反映了企业在追求利润和控制风险之间的平衡能力。

* 1. 风险组合 risk combination

企业所面临的风险种类、各类风险发生的可能性、风险损失度以及风险期望值等所呈现出来的相对固定的模式。

* 1. 风险缓释技术 risk mitigation techniques）

能够有效降低风险发生的概率，频次或是损失度，从而降低风险事故发生时对企业造成的损失而采取的各种措施、方式、方法的总称。

* 1. 风险阻断技术 risk blocking techniques

能够有效消除风险诱因或是切断风险诱因与风险后果之间的因果关系，防止风险后果发生的各种措施、方式、方法的总称

1. 中小企业风险管理的特点、需求和目标
   1. 中小企业风险管理的特点

与大型企业相比，中小企业风险管理呈现出如下特点：

1. 结构性风险突出，容易引发重大风险；
2. 抗风险能力差，同样的风险给中小企业带来的损害远甚于大型企业；
3. 缺乏防控风险的能力和经验：由于存续时间相对较短，经营活动范围有限，实践中处理风险的经验有限，中小企业普遍缺乏必要的独立防控风险的能力和经验；
4. 风险防控资源有限：中小企业能够抽出用于风险防控的人力、物力、财力等资源有限，无力建立完善的风险防控体系。
   1. 中小企业风险管理的需求

中小企业风险管理的特点决定了其风险管理的需求如下：

1. 防控结构性风险和重大运营性风险；
2. 培养风险管理的意识；
3. 提高风险管理的能力；
4. 实施风险管理需引入外部专业风控机构；
5. 取得政府和社会组织等在风险管理方面的支持。
   1. 中小企业风险管理的目标

由于中小企业所处的发展阶段、所面临的风险和内外部环境以及能够用于防控风险的资源（人财物）等不尽相同，因此应根据自身实际情况确定风险管理的目标。具体说明如下：

1. 处于求生存阶段的中小企业应将最低风险管理目标设定为避免重大商业模式风险和重大短生命周期的运营性风险；
2. 处于求发展阶段的中小企业应将最低风险管理目标设定为避免重大公司治理风险和商业模式风险以及重大运营性风险；
3. 处于做大做强阶段的中小企业应将最低风险管理目标设定为避免重大战略风险、公司治理风险和商业模式风险等所有结构性风险以及重大运营性风险；
4. 已处于成熟阶段求平稳运营的中小企业应将最低风险管理目标设定为避免结构性风险以及防控收益高于防控成本的运营性风险。
5. 中小企业风险管理的原则
   1. 保护创造原则

风险管理的过程既是一个减少损失、保护价值的过程，也是一个发现机会、创造价值的过程。对于中小企业而言，风险管理除了降低风险成本、保护既有经营成果之外，还要在解决风险的过程中发现创造价值的机会，将纯粹风险变为机会风险。

* 1. 目标导向原则

风险是相对的，只有当风险与企业的目标联系起来的时候，风险管理才有意义。因此，风险管理应从企业的利益出发，为企业的目标服务。

* 1. 预防为主原则

对于大多数风险而言，风险预防的成本远远低于风险事故给企业带来的损失，主动采取预防措施远比被动采取救济手段更加有利于企业目标的实现。因此应坚持预防为主的原则。

* 1. 纳入决策原则

企业最主要的风险往往来自于决策时对风险的忽视，对执行层面产生的风险的控制如果得不到决策层的支持，实际上也无法取得预期的效果，因此，应将风险管理纳入决策层面。

* 1. 协同整合原则

风险管理工作不是一项孤立的管理活动，风险管理应该与企业的所有管理活动协同整合，成为任何管理经营活动的一部分，这些管理经营活动包括但不限于：战略和规划、公司治理、人力资源、合规、质量、健康与安全、业务连续性、危机管理与安全管理、组织抗风险能力，IT等等。

* 1. 岗位控制原则

风险产生于决策管理、生产经营的第一线，产生于具体的岗位，只有在岗位上消除、避免或是降低企业的风险，才能从根本上解决企业面临的各种风险。风险管理不落实到岗位层面，仅仅依赖于风控部门或是专业人员，或是具体的部门，风险管理的意义都会大打折扣。

* 1. 重点管理原则

企业面临的风险是无限的，也是动态的，但企业（特别是中小企业）能够用于防控风险的资源是有限的，这就决定了企业风险管理应坚持重点管理的原则，而不是追求面面俱到。

* 1. 成本效益原则

风险管理的过程是一个利益考量的过程，只有预防风险的成本小于风险爆发带来的综合损失时，风险管理才有意义，为了控制风险而不计代价是不符合企业的利益的。企业存在的主要目的就是为了追求利润，因此，风险管理应坚持成本效益的原则

* 1. 循序渐进原则

中小企业由于自身实力的限制，对风险的控制不可能一蹴而就。中小企业应根据自身的实际情况，综合考虑各种因素，在不同的发展阶段，制定相应的风险管理的目标，根据循序渐进的原则，逐步建立完整的风险管理体系。

* 1. 动态管理原则

企业面临的风险是动态的，风险管理也应是动态的。企业应根据内外部环境的变化，对其风险管理体系进行持续的改进。

1. 中小企业风险管理框架
   1. 概述

搭建风险管理框架的目的是协助组织将风险管理纳入企业重要的活动和职能。风险管理的有效性取决于是否能够得到利益相关方，特别是最高管理层的支持，将其纳入到企业组织结构、决策流程、管理流程和业务流程中去。

风险管理框架的核心是最高管理层的领导和承诺，框架的要素包括在整个企业内整合、设计、实施、评价和改进风险管理（见图1）。



1. 风险管理框架
   1. 领导和承诺

中小企业管理层的领导和承诺对于建立有效的风险管理体系非常重要，创造利润、控制风险是企业开门两件事，企业管理层应该一手抓利润，一手控风险，两手都要硬。企业管理层应确保风险管理融入企业的所有经营管理活动，起码应作出如下领导和承诺：

1. 针对性地设计和实施框架的所有要素；
2. 发布建立风险管理方法、计划或行动方案的声明或政策
3. 确保为风险管理分配必要的资源；
4. 在企业内的相应级别分配责任和职责；
   1. 整合

任何企业的经营决策都暗含着风险，风险伴随着企业的经营管理活动产生，要对风险实施有效的管理，风险管理就应该成为企业组织目的、治理、领导和承诺、战略、目标和运营的一部分，而不是相互分离。

整合风险管理依赖于对企业组织架构和环境的理解，依赖于对企业决策、管理与业务流程的理解。组织架构、环境和业务流程因企业的目的、目标和复杂程度而异，企业组织架构中的每个部分，企业决策、管理和业务流程的每一个环节，都需要进行风险管理，企业中的每一个岗位的员工都有责任管理风险。

确定企业内部的风险管理责任和监督责任是公司治理的一部分，将风险管理整合到企业组织中是一个动态和反复优化的过程，应该根据企业组织的需求和文化进行定制。

* 1. 设计
     1. 了解企业及其环境

在设计风险管理框架前，应检查并理解中小企业内部和外部环境，为科学地设计风险管理框架打下基础。

应检查的企业外部环境信息包括但不限于：

1. 与企业相关的社会、文化、政治、法律、监管、金融、技术、经济和环境等信息；
2. 影响企业目标的关键驱动因素和趋势；
3. 与外部利益相关方的关系以及外部利益相关方的意见、价值观、需求和期望；
4. 合同关系和承诺，合同交易对手的信用及履约能力；
5. 企业所处产业链及生态链各组成部分之间复杂的相互依赖的关系及其对企业的影响。

应检查的企业内部环境信息包括但不限于：

1. 愿景、使命和价值观；
2. 治理、组织结构、角色和责任；
3. 战略、目标和政策；
4. 企业文化；
5. 企业采用的标准、指南和模式；
6. 从资源和知识（例如资本，时间，人员，知识产权，流程，系统和技术等）的角度充分理解企业的能力；
7. 数据、信息系统和信息的流动；
8. 与内部利益相关方的关系以及意见和价值观；
9. 企业内部的合同关系和承诺；
10. 企业内部的相互依赖和相互关联。
    * 1. 明确风险管理承诺

企业管理层和监督机构应清楚阐明企业风险管理的目标和对风险管理的持续承诺，承诺包括但不限于：

1. 企业管理风险的目的以及与其目标和政策的联系；
2. 加强将风险管理理念纳入企业整体文化的需要；
3. 带领风险管理整合到核心业务活动和决策中；
4. 风险管理的权限、职责；
5. 保证风险管理所需必要资源的充足性；
6. 处理风险管理中相互冲突的目标；
7. 风险管理组织绩效指标衡量和报告；
8. 风险管理的审查和改进。

企业对风险管理的承诺应在适当时传达给内部和利益相关方

* + 1. 分配组织角色、权限、职责

企业应确保在企业各级组织分配和传达有关风险管理的权限和职责，并应强调风险管理是核心责任，同时确定具有管理风险职责和权限的个人（风险所有者）。

* + 1. 分配资源

企业应为风险管理配置适当的资源，其中包括但不限于：

1. 人员、技能、经验和能力；
2. 企业管理风险的流程、方法和工具；
3. 企业登记备案的风险管理流程和程序；
4. 风险管理信息和知识管理系统；
5. 风险管理人员专业发展和培训需求。

企业应考虑现有可以分配的资源及其局限性

* + 1. 沟通和咨询

为支持框架和促进风险管理的有效应用，企业应建立一个经过批准的沟通和咨询方法，沟通涉及与目标受众共享信息。咨询包括参与者期望对决策或其他活动作出贡献，以便更好决策的反馈信息，沟通和咨询方法和内容应反映相关利益方的期望。

沟通和咨询应该及时进行，确保收集、整理、汇总和分享相关信息，提供反馈意见并改进。

* 1. 实施

企业应通过下列方式实施风险管理框架：

1. 制定适当的计划、包括时间表和资源配置；
2. 在整个企业内，确定在什么地点、什么时间、由谁来进行不同类型的决策；
3. 在必要时，调整使用的决策程序；
4. 确保企业的风险管理安排得到清晰的理解和实施。

框架的成功实施需要利益相关方的参与和了解，这使企业能够明确地应对决策中的不确定性，同时确保正在出现任何新的不确定性时可以将其考虑在内。

通过正确的设计和实施风险管理框架，可以确保风险管理流程是整个企业所有活动（包括决策）的一部分，并将充分反映内外部环境的变化。

* 1. 评价

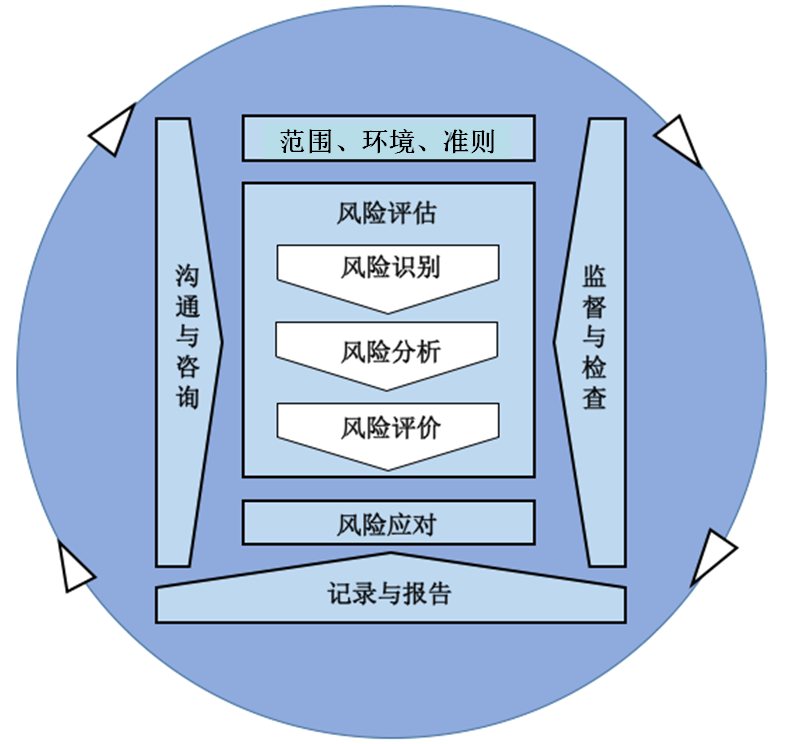
为了评估风险管理框架的有效性，企业应：

1. 根据其目的、实施计划、指标和预期行为定期衡量风险管理框架的绩效；
2. 确定其是否仍然适合支撑组织目标的实现。
   1. 改进

企业应持续监控和调整风险管理框架，解决内外部变化带来的问题，同时不断改善风险管理框架的实用性、充分性和有效性，以及风险管理流程的整合方式，如果已经确定了差距或改进的机会，企业应制定计划和任务，并将其分配给负责实施的人员。

1. 中小企业风险管理进程
   1. 概述

风险管理进程涉及系统地将政策、程序和实践应用于沟通和咨询活动，建立环境和评估、应对、监督、审查、记录和报告风险（见图2）。



1. 风险管理进程
   1. 沟通和咨询

充分地沟通和咨询有助于促进利益相关各方对风险的认识和理解，明确作出决策的依据以及需要采取特定行动的原因，从而推动各利益相关方积极参与到企业的风险管理工作中去。

风险管理需要了解风险本身、风险成因、风险后果、风险对企业目标的影响，制定合理的防控计划，实施并监督计划的实施，离开利益相关各方所掌握的信息，风险感知与判断能力，对风险管理宗旨的理解，以及积极的配合，忽略利益相关各方对风险管理措施的感受，风险管理就会被孤立起来，无法实现 预定的目标。

保持与企业内外部利益相关各方的沟通和咨询应贯穿于风险管理的全过程，咨询和沟通的目的是：

1. 为风险管理流程的每一步带来不同领域的专业知识；
2. 在确定风险准则和评估风险时，确保适当考虑不同的观点；
3. 提供足够的信息来促进风险监督和决策；
4. 在受风险影响的相关方中建立包容性和责任感。
   1. 范围、环境和准则
      1. 概述

确定范围、环境和准则的目的是针对性地设置风险管理流程，实现有效的风险评估和恰当的风险应对。范围、环境和准则涉及界定流程的范围并理解内外部环境

* + 1. 定义范围

企业应该确定其风险管理工作的范围。风险管理流程可以运用于不同的管理和业务领域或是活动，或是具体的项目、具体任务等，因此需要明确所考虑的范围、相关目标以及与企业目标的一致性。在规划时，需要考虑的事项包括：

1. 目标和需要做的决策；
2. 预期在每一步流程中取得的成果；
3. 时间、地点、具体包含和除外的内容；
4. 适当的风险评估工具和技术；
5. 需要的资源、责任和记录；
6. 与其他项目、流程和活动的关系。

中小企业由于条件限制，很难对风险进行全面的系统的管理，因此定义风险管理的范围尤其重要。

* + 1. 外部和内部环境

外部和内部环境是企业制定和实现其目标的土壤，风险管理流程的环境应根据对组织运行的外部和内部情况的理解来确定，并反映适用风险管理流程的具体活动情况。了解风险管理的环境很重要，特别是与企业定义的风险管理范围相关内外部环境，这是因为：

1. 风险管理是在企业目标和各项活动的环境下进行的
2. 企业本身的因素可能是风险的来源
3. 风险管理流程的目的和范围可能与整个组织的目标相互关联
4. 企业应考虑根据6.4.1中提到的因素，建立风险管理流程的外部和内部环境
   * 1. 定义风险准则

相对于目标而言，企业应该明确承担风险的数量和类型。还应该定义评估风险重要性水平和支持决策过程的准则，风险准则应与风险管理框架一致，并根据具体活动的目的和范围进行针对性设计。风险准则还应反映企业的价值观、目标和资源。并与风险管理的政策和声明保持一致。根据企业的义务和利益相关方的考虑来定义准则。

尽管应在风险评估流程开始时应明确风险准则，但风险准则是动态的，必要时应不断审查和修订。

要设定风险准则，应考虑以下内容：

1. 可能影响结果和目标（包括有形和无形）的不确定性的性质和类型；
2. 如何定义和衡量结果（包括正面和负面）和可能性；
3. 时间相关因素；
4. 衡量准则使用的一致性；
5. 风险水平如何去确定；
6. 如何考虑多种风险的组合和序列；
7. 企业的风险容量。
   1. 风险评估
      1. 概述

中小企业风险评估包括风险识别、风险分析和风险评价三个步骤，中小企业在完成风险评估之后应建立风险数据库。

* + 1. 中小企业风险识别

风险识别是风险管理的基础，相关的、适当的和最新的信息对于识别风险很重要。识别风险既要考虑有关事件可能带来的损失，也要考虑其中蕴含的机会。识别风险应从梳理部门、岗位职责的角度或从决策、管理和业务流程的角度入手，对其中的每一项职责或是每一个环节，分别从战略，公司治理、商业模式、市场、财务、税务、融资、操作、法律、信用等多重角度进行识别，并注意区分结构性风险和运营性风险，固定风险还是可变风险，系统风险还是非系统风险。

中小企业在进行风险识别时，应充分考虑：

1. 关注已经发生的风险事件，特别是新近发生的风险事件；
2. 在识别可能发生的风险事件时，要考虑其可能的原因和可能导致的后果，包括所有重要的原因和后果；
3. 全面掌握相关的和最新的信息，必要时，需包括适用的背景信息；
4. 不论风险事件的风险源是否在企业的控制之下，或其原因是否已知，都应对其进行识别；
5. 识别风险需要企业所有相关人员的参与；
6. 企业所采取的风险识别工具和技术应适合于其目标、能力及其所处环境；
7. 应充分考虑风险承担者承受能力的变化导致的风险实际承担者的变化。
   * 1. 中小企业风险分析

风险分析是根据风险类型、获得的信息和风险评估结果的使用目的，对识别出的风险进行定性和定量的分析，为风险评价和风险应对提供支持。

在进行风险分析过程中，根据风险分析目的、获得的信息数据和资源，风险分析可以是定性的、半定量的、定量的或以上方法的组合。一般情况下，首先采取定性风险分析，初步了解风险等级和揭示主要风险。在条件允许时，应进行更具体的定量风险分析。

中小企业在进行风险分析时，应充分考虑：

1. 导致风险的原因和风险源、事件的正面和负面的后果及其发生的可能性、影响后果和可能性的因素、不同风险及其风险源的相互关系以及风险的其他特性；
2. 考虑企业的风险承受度及其对前提和假设的敏感性，并适时与决策者和其他利益相关者有效地沟通；
3. 后果和可能性可通过专家意见确定，或通过对事件或事件组合的结果建模确定，也可通过对实验研究或可获得的数据的推导确定；
4. 现有的管理措施及其效果和效率；
5. 考虑在进行风险分析过程中可能存在的数据和模型的局限性以及专家观点中的分歧；
6. 对风险之间的关系进行分析，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。
   * 1. 中小企业风险评价

风险评价是将风险分析的结果与企业的风险准则比较，或者在各种风险的分析结果之间进行比较，确定风险等级，以及做出风险应对的决策。决策应考虑到更广泛的环境和背景情况，以及当前和未来对内外部利益相关方的影响。

风险评价的结果应该在企业的适当层面进行记录、传达和验证。

* + - 1. 风险分级

企业应根据具体风险发生的可能性、单次风险事故造成的损失度以及在给定期限内发生的频次来计算具体风险期望值的大小，并根据计算结果评估风险对企业目标的影响，划定风险等级。如果企业无法对具体风险进行定量分析时，也可通过定性分析，评估具体风险对企业目标的影响，并划定相应的风险等级。风险等级是企业制定风险防控计划，分配风险防控资源的基本依据，具体划分为几个等级可根据企业的实际情况来确定

* + - 1. 重大风险清单

对于风险分级中被列入重大风险的，应作为企业预防管理的重点，应对其风险行为、风险来源，风险相对人，风险动因，风险所处的管理或业务流程及其具体环节、具体部门、具体岗位等进行更加详尽的识别和分析，并提出相应的解决方案，估算防控成本，分配防控资源，建立企业重大风险清单

* + - 1. 风险组合分析与评价

将识别出来的风险根据不同标准进行分类，并对每一类风险发生的可能性、损失度、频次等进行统计，并计算其风险期望值，可以在整体上看到一个企业风险组合的具体情况，从而为企业制定风险防控计划提供依据。

* + - 1. 风险分布分析与评价

企业应该对识别出来的风险所对应的企业具体部门、具体岗位，以及具体管理或业务流程及其环节进行统计分析，摸清各类风险在企业中的分布情况，为制定企业风险整体防控计划提供基础依据。

* + - 1. 结构性风险分析与评价

战略风险、商业模式风险、公司治理风险等属于企业结构性风险，其中存在的固有风险或是易发风险对企业造成的影响远比运营性风险高，且影响面广，引起的后果会随着企业的发展而不断放大，因此中小企业要想做到可持续发展，就应确保在这些方面没有风险或是风险被控制在了可以接受的范围内。考虑到中小企业所处的发展阶段正式这些风险隐藏期和爆发期，因此应给予重点的分析和评价

* + - 1. 运营性风险分析与评价

运营性风险主要包括财税风险、市场风险、操作风险、法律风险等等，这些风险都是企业在运营过程中出现的风险，是企业日常风险管理的主要内容，其分析和评价的结果也是分配日常风险管理资源的主要依据。

* + - 1. 风险成本指数分析与评价

风险成本指数是指企业每百元净利润所负担的风险成本，该指数反映了企业的风险管理效果，可在不同企业、不同项目之间进行比较，是量化分析企业风险管理最直观的指数评价工具。中小企业可在适当时候建立企业风险台账制度，记录企业风险事件，估算风险成本，启动风险成本指数评价与分析。

* 1. 中小企业风险应对
     1. 概述

风险应对是选择并执行一种或多种改变风险的措施，包括改变风险事件发生的可能性、损失度、频次，从而达到消除或是降低后果的措施。风险应对是一个反复优化的过程。

中小企业风险应对应考虑各种环境信息，包括内部和外部利益相关者的风险承受度，以及法律、法规和其他方面的要求等。

中小企业风险应对要在评估企业风险管理现状基础上进行，充分考虑相关因素，包括但不限于：

1. 企业内部机构设置与人员配备能否满足风险应对需要；
2. 与风险应对相关的职责和权限是否明确；
3. 是否对持续性业务和管理活动进行定期或不定期的监督和控制；
4. 对相关人员在风险应对工作中的表现是否设立了奖惩机制；
5. 对与风险应对相关的内部执行者是否有明确的能力要求。
   * 1. 风险应对措施

风险应对措施的制订和评估是中小企业风险应对工作的核心，风险应对措施的制订和评估是一个递进的过程。

首先，要确定企业应对具体风险的基本态度，具体包括但不限于：

1. 决定停止或退出可能导致风险的活动以规避风险；
2. 增加风险或承担新的风险以寻求机会；
3. 消除具有负面影响的风险源；
4. 改变风险事件发生的可能性的大小及其分布的性质；
5. 改变风险事件发生的可能后果；
6. 转移风险；
7. 分担风险；
8. 保留风险等。

其次，根据基本态度，运用各种风险缓释技术，制定具体风险的具体应对措施，制定具体应对措施应充分考虑：

1. 对于风险应对措施，应评估其剩余风险是否可以承受。如果剩余风险不可承受，应调整或制定新的风险应对措施，并评估新的风险应对措施的效果，直到剩余风险可能承受；
2. 执行风险应对措施会引起企业风险的改变，需要跟踪、监督风险应对的效果和企业的有关环境信息，并对变化的风险进行评估，必要时重新制定风险应对措施；
3. 可能的风险应对措施之间的关联性、协同性；
4. 风险应对措施的特性，某种风险应对措施不一定在所有条件下都适合。
5. 当风险应对措施影响到企业内部其他领域的风险或影响到其他利益相关者时，要评估这些影响，并与有关利益相关者沟通，必要时调整风险应对措施；
6. 风险应对措施的实施成本与收益（有些风险可能需要组织考虑采取经济上看起来不合理的风险应对决策，例如可能带来严重的负面后果但发生可能性低的风险事件）；
7. 利益相关者的诉求和价值观，对风险的认知和承受度以及对某一些风险应对措施的偏好。
8. 针对风险应对措施在实施过程中可能失灵或无效的情形，企业要将监督作为风险应对措施实施计划的有机组成部分，以保证应对措施持续有效；
9. 选择几种应对措施，将其单独或组合使用；
   * 1. 制定和实施风险应对计划

中小企业在选择风险应对措施基础上，需要制定相应的风险应对计划。风险应对计划要与企业的管理过程相融合，风险应对计划一般应包括以下信息：

1. 预期的收益；
2. 绩效指标及其考核方法；
3. 风险管理责任人及实施风险应对措施的人员安排；
4. 风险应对措施涉及的具体业务和管理活动；
5. 选择多种可能的风险应对措施时，实施风险应对措施的优先次序；
6. 报告和监督、检查的要求；
7. 与适当的利益相关者的沟通安排；
8. 资源需要，包括应急机制的资源需求；
9. 执行时间等。

针对风险应对措施的实施可能导致次生风险，中小企业需要识别并检查原有风险与次生风险之间的联系，在风险应对计划中要加入相关次生风险的内容，对次生风险进行评估、应对、监督和检查。

* 1. 风险数据库

企业应将识别出来的具体风险以及对每一个具体风险分的析和评价等相关信息录入企业风险数据库，作为企业风险管理的基础支撑。

企业风险数据库至少应录入每一项具体风险的如下信息：风险名称，风险行为描述，风险后果描述，风险可能性，风险损失度，风险行为频次，风险期望值，风险等级，风险类别，风险性质，风险来源，风险涉及的业务板块，部门，岗位，业务流程，动因分析，风险态度，应对措施，主责部门等，具体内容可根据企业的具体情况进行调整。中小企业可根据行业特点和自身情况对相关内容进行调整（示例参见图3）。



1. 风险数据库示例
   1. 监督和检查

监督和检查的目的是保证和提升流程设计、实施和结果的质量和有效性，在最开始规划风险刮泥流程时，就应该将持续监督和定期检查作为其中的一部分内容，明确界定其职责。流程的所有阶段都应该进行监督和检查。

监督和检查包括计划、收集和分析信息，记录结果和提供反馈。监督和检查的的结果应纳入真个企业绩效的管理、评估和报告等活动中。

中小企业风险管理的监督与检查是指对企业风险管理的效果和效率进行持续监督与考核，包括对企业内部各业务单位风险管理工作执行情况进行常规检查、监控已知的风险、定期或不定期检查，对风险管理工作任务的完成情况进行监督和考核，并根据监督或考核的结果，对公司风险管理工作进行改进与提升。定期或不定期检查都应被列入风险应对计划。

中小企业风险管理的监督与检查的目标在于：

1. 监测事件，分析变化及其趋势并从中吸取教训；
2. 发现内部和外部环境信息的变化，包括风险本身的变化，可能导致的风险应对措施及其实施优先次序的改变；
3. 监督并记录风险应对措施实施后的剩余风险，以便在适当时做进一步处理；
4. 适用时，对照风险应对计划，检查工作进度与计划的偏差，保证风险应对措施的设计和执行有效；
5. 报告关于风险、风险应对计划的进度和风险管理方针的遵循情况；
6. 实施风险管理绩效评估。

中小企业风险管理的监督与检查内容包括对风险管理建设工作效果的考核和对风险管理工作绩效的考核。考核指标和考核标准的设定，主要应考虑:

1. 是否按计划完成了本业务单位的风险管理建设工作；
2. 是否按要求参与了企业风险管理的各项工作；
3. 本业务单位内部的风险管理职责是否得到了清晰的界定和落实；
4. 重大风险的监控报告和预警应对是否全面、及时、有效；
5. 有无超出预警范围的重大风险发生并对公司经营目标造成重大影响。

中小企业风险管理的监督与检查监督和检查的结果应有记录并对内或对外报告。

* 1. 记录和报告

企业应通过适当的机制记录和报告风险管理流程及其成果，记录和报告的目的是：

1. 在整个企业内传达风险管理的活动和成果；
2. 为决策提供信息；
3. 改进风险管理活动；
4. 协助与利益相关方的互动，包括对风险管理活动负有责任的相关方。

应考虑惯有创建、保存和处理记录信息的决策包括但不限于使用信息的敏感性以及内外部环境。建立记录应考虑以下方面：

1. 出于管理目的而重复使用信息的需要；
2. 进一步分析风险和调整风险应对措施的需要；
3. 风险管理活动的可追溯要求；
4. 沟通的需要；
5. 法律、法规和操作上对记录的需要；
6. 企业持续学习的需要；
7. 建立和维护记录所需的成本和工作量；
8. 获取信息的方法、读取信息的容易程度和储存媒介；
9. 记录保留期限；
10. 信息的敏感性。

在中小企业风险管理过程中，各种风险报告是中小企业风险管理工作的一个组成部分，应因地制宜地确定风险管理报告类型与方式，支持企业管理层履行管理职责，提高与企业利益相关方的沟通质量。风险报告要考虑的因素包括但不限于：

1. 不同利益相关方及其具体的信息需求和要求；
2. 报告的成本、频率和时效性。
3. 中小企业风险管理的能力建设
   1. 概述

中小企业风险管理对促进中小企业健康发展非常重要。然而，由于内外部环境和条件的限制，中小企业仅依靠自身力量很难对风险进行有效地防控和管理，应借助外力实现风险管理的目标。

中小企业一方面应根据自身实际情况建立健全风险管理体系，树立正确的风险管理理念，促进风险管理标准规范的贯彻实施，保障企业经营目标的实现。另一方面则应加强中小企业相互之间需要加强交流与合作，主动寻求政府部门、社会组织、专业风控机构等的帮助，并建立相应的渠道和机制，利用和促进政府部门、社会组织等在中小企业风险管理能力建设中发挥科学引导、积极扶持、完善服务的等作用，同时为中小企业加强风险管理创造有利环境。

* 1. 中小企业自身风险管理能力的提升
     1. 中小企业风险管理能力的培训

中小企业应结合企业实际情况，制定和实施科学、系统的企业风险管理培训计划，采用多种途径加强对企业风险管理理念、知识、方法和流程的培训，特别聚焦对中小企业风险管理标准和专项活动风险管理标准的学习，提高企业全员风险管理意识和能力，达到应知尽知、能懂善用，促进中小企业风险管理的全员和全过程实施。

* + 1. 中小企业借助外力能力的建设

中小企业应通过适当的渠道和平台，反应中小企业对风险管理的需求，建议、推动并积极参与政府部门和社会组织等重视中小企业风险管理标准建设，研究中小企业风险管理能力框架，开发适应中小企业风险管理的培训课程，实施中小企业风险管理水平评估，促进中小企业风险管理标准水平提升。

* 1. 中小企业风险案例与信息的共享

中小企业应与其他中小企业、社会组织、政府部门等充分交流与合作，例如通过独立第三方建立中小企业风险案例库，建立中小企业风险案例和信息的共享制度和机制。

对中小企业风险管理实践中的经验和教训进行正、反两个方面的总结，形成系统的、多样化的宣导和实践指南文件，并公开分享，对中小企业提升风险管理能力有着非常重要的意义。

中小企业应充分利用中小企业风险案例库资料，结合企业自身实际，深入领会中小企业风险管理实践中的经验和教训，完善企业内部风险管理体系。

中小企业风险管理与风险信息的充分掌握紧密相关，中小企业应联合起来与政府部门、社会组织等合作，建立以大数据技术为基础的信息共享平台、信息共享机制，支持企业高效率地获取充分的中小企业风险管理外部环境信息。

中小企业应在企业内部建立有效信息系统，融合外部信息收集与内部信息流转，强化内部各部门、流程的信息共享机制。

* 1. 风险管理经验的交流与分享

中小企业可以依托政府部门、社会组织、产业/行业协会或者自行组织中小企业风险管理经验交流与分享。可采取论坛、沙龙或者分享会、网上交流等多种形式，建议依托固定的平台进行风险管理经验的交流与分享，以便于平台对历次的交流与分享进行分析和总结。

* 1. 风险管理的政府支持

中小企业应该利用各种渠道争取政府对中小企业风险管理的支持，争取政府支持的具体内容如下：

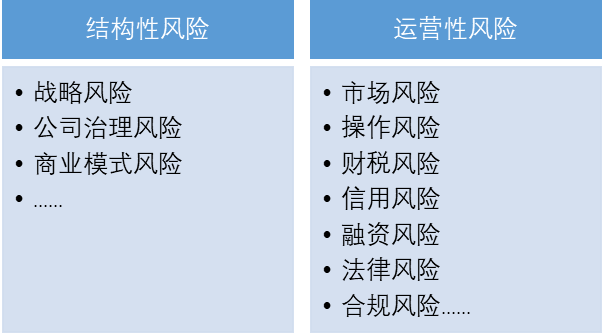
1. 推动全社会对中小企业风险管理问题的关注与宣传，提升中小企业的风险管理意识；
2. 减费降税，降低中小企业因为成本控制而导致的各种风险；
3. 促进解决资金难资金贵的问题，降低中小企业融资风险；
4. 强化面对中小企业的法律和政策的宣传，降低中小企业法律风险；
5. 通过政府采购或是补贴等多种形式，帮助中小企业建立和完善风险管理体系
6. 鼓励中小企业风险管理专业人才的培养，促进中小企业健康良性发展；
7. 鼓励科研院校、社会组织等加强对中小企业风险识别、分析、评价、应对、监督等风险管理的研究；
8. 建立专项资金奖励与扶持学习并实践风险管理的中小企业，推动其健康发展，形成对更多中小企业的积极影响。
   1. 风险管理专业机构及专业人才的引进

风险管理涉及战略、信用、市场、运营、财务、法律等诸多方面，要做好风险管理，不仅需要系统性，也需要相当的专业性。中小企业通常缺乏风控专业人才，同时受到资源、精力、成本的限制，往往在专业性方面难以做到全面覆盖。因此，中小企业需要引进专业的风险管理机构及专业的风险管理人才进行相应的针对性的服务（如会计师事务所、税务师事务所、律师事务所、专业的市场营销机构、舆论监测机构以及税务师、律师、风险管理师等）。

为充分降低中小企业在专业机构及专业人才选择及引进上的风险，中小企业应积极与相关政府部门和社会组织等进行交流和沟通，建立对风险管理专业机构的科学评级以及对专业风险管理人才的培养和输出。

1. （资料性附录）  
   中小企业主要风险
   1. 概述

中小企业面临的结构性风险主要包括战略风险，公司治理风险和商业模式风险；面临的运营性风险主要包括市场风险、操作风险、财税风险、信用风险、融资风险、法律风险和合规风险等。



需要指出的是如果运营性风险（如法律风险等）涉及到企业的基本结构则同时列入结构性风险。

同样需要说明的是，这些风险是相互包含的关系，并不是按照统一的标准来划分的。

* 1. 中小企业主要风险说明
     1. 战略风险

战略风险是指企业战略环境和战略管理过程的不确定因素对实现经营目标的影响。常见的战略风险有宏观政策及形势把握风险、战略选择风险、重大投资风险、海外投资风险、多元化经营风险、新产品开发投入风险、并购风险、声誉风险等。

* + 1. 公司治理风险

公司治理风险是指企业公司治理制度设计不合理或运行机制不健全给企业良好运营、持续发展带来的不稳定性对企业产生负面影响的可能性。

* + 1. 商业模式风险

商业模式风险是指企业商业模式设计不合法不科学给企业健康发展、持续经营带来的不稳定性对企业产生负面影响的可能性。

* + 1. 市场风险

市场风险是指市场环境的不确定因素对实现经营目标的影响。常见的市场风险有：需求风险、价格风险、竞争风险、原材料供应风险、供应商产品质量风险、客户与供应商信用风险、利率与汇率风险、产品研发、更新与升级风险等。

* + 1. 操作风险

操作风险是指企业员工在执行股东会、董事会以、管理层上以及上级管理人员决策过程中以及遵循企业外部法律法规政策、企业内部规章制度过程中出现的不确定性对实现决策目标的影响。

* + 1. 财税风险

财税风险是指企业在融资安排、会计核算、财务报告等财务管理活动中不确定性因素对实现经营目标的影响。常见的财务风险有：财务报告风险、财务控制风险、现金流风险、应收账款风险、盈利能力风险、资金管理风险、资本运作风险、税收风险、借贷风险、对外担保风险等。

* + 1. 信用风险

信用风险是指企业因各种原因未能及时、足额偿还债务或银行贷款或是不能履行其他合同义务而违约或是违法违规导致企业信用的减损，从而给企业经营带来负面影响的可能性。

* + 1. 融资风险

融资风险是指企业在筹资活动中由于内外部环境变化以及企业的作为或不作为而导致的各类风险。

* + 1. 法律风险

法律风险是指法律环境以及相关利益主体法律行为等方面不确定因素对实现经营目标的影响。常见的法律风险有：国内外政治法律环境及政策风险、合同风险、企业环境、信息披露风险、法律纠纷风险、知识产权风险、员工劳动关系风险、第三方责任风险等。

* + 1. 合规风险

合规风险是指由于企业及其员工的经营管理行为违反或不符合法律法规、监管规定、行业准则和企业章程、规章制度以及国际条约、规则等合规义务的要求，而引起的不确定性对企业经营目标的影响。

1. （资料性附录）  
   中小企业五类主要风险相关信息的收集

在战略风险方面，应关注并收集下列重要信息:

1. 国内外宏观经济政策以及经济运行情况、国家产业政策；
2. 所处行业状况、行业竞争形势、主要竞争对方及战略合作伙伴的情况；
3. 科技进步、技术创新的发展动态及企业技术更新和生产力发展情况；
4. 企业与对标企业的竞争优劣势比较；
5. 企业战略规划、经营计划及重大投资的执行情况、经验总结及问题分析；
6. 企业的业务布局、不同区域/项目/业务的收益比例、整体业务接替情况；
7. 企业对外投融资流程中曾发生或易发生错误的业务流程或环节。

在市场风险方面，应关注并收集下列重要信息:

1. 市场对本企业产品或服务的需求内容、数量和价格变化；
2. 能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格变化；
3. 主要客户、主要供应商的信用情况；
4. 潜在竞争者、竞争者及其主要产品、替代品情况。

在运营风险方面，应关注并收集下列重要信息: ——市场价格走势、重要设备及服务的市场供应和价格变化；

1. 企业的组织效能、管理现状、人员保障情况；
2. 企业的内部控制失效事件、违规事件及事故处理情况；
3. 与运营相关的管理机构、相关政策和操作惯例。
4. 市场营销策略，包括产品或服务定价、销售渠道与市场营销环境状况；
5. 质量、安全、环保、信息安全等管理中曾发生或易发生失误的业务流程或环节；
6. 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；
7. 给企业造成损失的自然灾害风险；
8. 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。

在财务风险方面，应关注并收集下列重要信息:

1. 国家货币政策、税收政策及投资管理政策的变化,包括汇率、利率、税种、税率的变化等；
2. 国家会计准则及会计核算方法；
3. 企业的财务结构、资本成本、偿债能力、盈利能力、现金流及投资收益情况；
4. 业务运营的当期收益和持续盈利能力、投资回收情况、成本控制情况；
5. 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；
6. 实施资本运作的企业，还需关注资本市场的合规要求。

在法律风险方面，应关注并收集下列重要信息:

1. 与本企业相关国内外重大法律法规变化；
2. 公司重大法律纠纷、重大诉讼案件；
3. 公司内部人员违法违规事件；
4. 公司重要合同和协议的订立、执行情况；
5. 本企业发生重大法律纠纷案件的情况；
6. 企业和竞争对手的知识产权情况。
7. （资料性附录）  
   四类中小企业的风险管理事项关注点和风险评估方法

| 中小企业类型 | 风险管理事项关注点 | 常用风险评估方法 |
| --- | --- | --- |
| **生存型中小企业** | 1. 企业经营过程中重大的市场、营运、法律风险； 2. 企业经营短板完善 | 1. 头脑风暴； 2. 风险清单； 3. 风险矩阵； 4. 情景分析 |
| **发展型中小企业** | 1. 企业经营过程中重大的市场、营运、财务、法律风险； 2. 企业经营外部环境改善； 3. 企业经营内部条件完善 | 1. 头脑风暴； 2. 结构化访谈； 3. 风险清单； 4. 风险矩阵； 5. 情景分析； 6. 德尔菲法； 7. 结构化访谈； 8. 决策树 |
| **做大做强型中小企业** | 1. 企业经营过程中重大的战略、市场、营运、财务、法律风险； 2. 企业经营外部环境改善； 3. 企业经营内部条件完善； 4. 资本市场监管要求 | 1. 头脑风暴； 2. 结构化访谈； 3. 风险清单； 4. 风险矩阵； 5. 情景分析； 6. 德尔菲法； 7. 业务影响分析； 8. 风险指数； 9. 决策树； 10. 关键风险指标管理； 11. 蒙特卡罗方法； 12. 压力测试 |
| **成熟型中小企业** | 1. 企业经营过程中重大的战略、市场、营运、财务、法律风险； 2. 企业经营外部环境改善； 3. 企业经营内部条件完善； 4. 影响企业运营的内外部环境关键因素的变化 | 1. 头脑风暴； 2. 结构化访谈； 3. 风险清单； 4. 风险矩阵； 5. 情景分析； 6. 德尔菲法； 7. 业务影响分析； 8. 风险指数； 9. 决策树； 10. 关键风险指标管理； 11. 蒙特卡罗方法； 12. 压力测试 |

参 考 文 献

[1] 中小企业划型标准规定

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_