企业风险管理漏洞及补漏对策研究

——以次贷危机为分析背景

■/ 张巧良　胡　岚

摘　要：以次贷危机为背景，深入分析了我国企业风险管理存在的漏洞，并从培育企业风险管理文化、设立首席风险官、建立健全全面风险管理体系、对风险管理绩效进行考评等方面探讨了补漏对策。

关键词：次贷危机　风险管理　漏洞与对策

一、我国企业风险管理不力的典型案例

据统计，截至2007年8月，中国银行、建设银行、工商银行、交通银行、招商银行、中信银行六家商业银行在次贷危机中约产生49亿元的损失。其中，中国银行居榜首，亏损额高达35.83亿元，占其2007年全年税前利润的4.5%。建设银行、工商银行、交通银行、招商银行、中信银行依次亏损5.76亿元、1.20亿元、2.52亿元、1.03亿元、0.19亿元。

中投公司、中国平安、中国铝业是国内大型企业海外并购失利的典型案例，也是近几年国内企业海外并购轻风险的缩影。自中投公司成立以来，在黑石、摩根士丹利、Primary基金三项主要投资上连续失利，损失已超过60亿美元；被认为是中国企业最大的一笔海外投资的中国铝业，在2008年2月联合美国铝业公司，获得了力拓英国上市公司12%的现有股份，力拓股价下跌导致中铝浮亏已经超过80亿美元；中国平安于2007年底和2008年初从二级市场购入约1.13亿股富通集团股票，2008年6月又参加闪电配售增持750万股，共计持有1.21亿股，合计成本为人民币238.38亿元，由于比利时富通集团爆发财务危机导致股价暴挫，中国平安投资亏损超过157亿元。虽然有人把这些企业失利归因于次贷危机的影响，但据资料显示，这些投资风险在次贷危机暴发前就已经显现，只是在金融危机出现后，问题更加严重。

关于外汇及衍生品的知识薄弱及过度相信中介而导致投资失利的案例也比比皆是。中信泰富因对澳大利亚铁矿石项目进行杠杆式外汇买卖合约引致8.08亿港元的亏损，而仍在生效的杠杆式外汇合约，按公平价定值的亏损将高达147亿港元。深南电2008年3月与杰润公司签订期权合约，根据合约，油价浮动价跌至62美元/桶以下，每下跌1美元，深南电就应向杰润公司支付40万美元，2008年11月份，国际油价一路下挫，深南电与高盛签订的对赌协议，让深南电在一个月内亏损接近200万美元。深南电与杰润签署的第二份对赌协议将延续到2010年下半年。若原油继续下跌，深南电的损失将是个无底洞。中国国航购买的国际投行的原油金融衍生品由于国际原油价格的持续下降而导致的亏损也将进一步扩大。

二、次贷危机暴露的企业风险管理漏洞及成因

（一）企业风险意识淡薄。风险意识淡薄是次贷危机暴露的首要漏洞。在盲目追逐最大限度利润动机的驱使下，企业的风险文化逐渐被侵蚀、风险管理纪律的地位也逐渐被削弱。中投公司在投资前正是因为缺乏风险意识导致决策不断失误，给企业带来重大经济损失；中国平安不重视对富通集团资信状况、财务状况、经营状况做全面调查核实；深南电从一开始就存在投机心理都是风险意识淡薄的具体表现。

（二）风险管理知识欠缺导致风险的识别能力严重不足。由于自身风险管理知识的欠缺，风险识别能力严重不足，被一开始的“优惠”条件所诱惑，最终导致巨额亏损是企业风险管理应该吸取的第二大教训。风险识别能力严重不足，使中信泰富在投资澳元累计期权的收益最高只能达到4亿美元，而其亏损理论上却是无限大的情况下作出投资决策。次级抵押贷款经过一系列复杂的过程，变成极端复杂的金融衍生品。由于对衍生品的不了解，使中国国航、南方航空、东方航空、上海航空、海南航空这五家航空公司原来以套期保值为初衷，结果变成了高杠杆投机并导致5家航空公司累计亏损近60亿元。

（三）缺乏有效的风险管理组织保障体系。表现在三个方面：一是企业虽然设立了专门的风险资产管理部门，但其职能一般只是负责事后对已经形成的不良资产的清收、保全、审核，没有对企业各种风险进行全面的、事前的、适时的风险评估和管理的专业部门。二是业务风险的管理分散在不同的部门，众多的部门缺乏统一的协调和管理，内部风险计量所需的数据整理开发、系统设计和模型构建等技术性工作难以顺利完成，对由各类风险造成的损失往往采取事后补救，缺乏事前的防范和事中的有效控制。三是企业缺乏职业风险经理和金融工程师等风险管理专业人才，使得企业对其整体风险的识别和评估能力不强。

(C)1994-2022 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

三、提高企业风险管理能力的对策

（一）培育健康的企业风险管理文化。IIA（国际内部审计师协会）2005年的调查显示，70.7%的被调查企业认为缺乏完善的企业风险管理文化，但同时又认为，在企业的风险偏好和风险容忍度内，如何培育企业全面风险管理文化，并将此文化融入到企业文化建设的全过程以及企业核心业务流程中，是实施企业风险管理的首要问题。企业风险管理是一个过程，由一个企业的董事会、管理当局和其他人员实施，应用于战略制订并贯穿于企业经营活动之中，只有将风险管理的精神深植于企业的组织文化和员工的心中，正确的风险管理文化被包括企业高层领导在内的全体员工所认同，并自觉地付诸行动，才能从根本上统一思想、形成合力。培育企业风险管理文化时要注意做到以下三点：一是建立风险管理哲学，树立正确的风险管理理念，增强员工风险管理意识，将风险管理意识转化为员工的共同认识和自觉行动。二是在每一项活动中都要强调诚信和道德观的重要性，通过激励和指导措施强调每一位员工的责任与义务，设计一套行之有效的人力资源政策对风险文化加以支持。三是设立专业的风险管理组织结构，建立有效的信息沟通机制，确保相关信息能够及时、准确地传递到合适的岗位环节，实现对风险管理的分散与集中的有机统一，从整体上把握企业面临的全面风险。

（二）设立首席风险官。设立首席风险官（Chief Risk Officer，简写CRO）是对科学风险管理的理性反应。正如前面的案例分析所示，经济全球化、先进技术和不同风险之间日益加深的相互依赖性，使企业所面临的风险正变得更加复杂；海量的法律法规也加大了企业风险管理的难度。因此，CRO的角色已被金融机构及具有重大投资活动或国外业务的非金融企业广泛采用。咨询公司通能太平（Tillinghast-Towers Perrin）所做的一项调查显示，标准普尔500强企业中有三分之一设立了首席风险官职位。在传统的风险管理模式下，各部门只负责本部门的风险，如财务管理人员管理财务风险，市场管理人员管理市场风险，他们相互之间的交流很少甚至为零，使风险管理工作缺乏统一的安排。CRO是站在整个公司范围的高度来对风险进行识别，确定轻重缓急，化解和测度，并向董事会汇报。因此，在CRO的风险管理模式下，各部门的风险管理负责人员会定期向CRO汇报，使CRO能打破传统的各部门彼此独立的风险管理方法，便于识别和分析由各部门彼此之间相互依赖所造成的风险，使风险管理实现从工具到过程的飞跃。根据国外的实践经验，CRO的角色主要包括三个方面：一是沟通者，负责推动和促进企业的风险管理进程；二是领导者，领导企业的变革和创新活动；三是实施者，负责建立企业风险管理框架，明确风险责任人的相关责任和义务，对企业风险管理进程加以总体的监督和控制。

（三）建立健全全面风险管理体系。全面风险管理体系包括风险管理策略、风险实施措施、风险管理的组织体系、风险管理信息系统和内部控制系统。建立健全全面风险管理体系需要做好四项工作：一要广泛、持续地收集与企业各种风险和风险管理相关的内外部信息，以便及时识别企业可能面临的各种风险，为企业风险评估提供信息支持。二要有效评估企业风险，具体包括风险识别、风险分析和风险评价三个步骤，旨在描述企业面临的风险，评价所识别出的各种风险对企业实现目标的影响程度和风险价值，给出风险控制的优先次序等。三要制定风险管理策略。围绕企业目标与战略，确定风险偏好、风险承受度和风险管理有效性标准，选择适当的风险承担、风险规避、风险转移、风险对冲、风险补偿和风险控制等风险管理工具，确定风险管理所需要的人力与物力资源的配置原则，细化与分解全面风险管理的任务。同时，企业应该定期总结和分析所制定的风险管理策略的合理性和有效性，对风险管理策略进行及时的修正或调整。四要对风险管理工作实施情况进行监督，为有效落实风险管理策略和风险管理解决方案提供保证。

（四）对风险管理绩效进行考评。企业风险管理绩效考核是传导风险管理战略意图、引导企业行为的重要载体，在风险管理中发挥着重要作用。企业应在对所面临的风险进行分类的基础上，对关键风险指标进行动态调整与修正，确定绩效考核指标，选取绩效监控方法，并对评价结果进行及时反馈。

参考文献：

〔1〕张巧良，鞠莉.企业风险管理框架的国际比较〔J〕.管理现代化，2008(6).

〔2〕刘辉，杜姝一.美国次贷危机对金融业的影响〔J〕.新金融，2008(2).

〔3〕梁佳丽，张婕.基于微观视角的次贷危机行业影响研究〔J〕.内蒙古农业大学学报，2008(4).

〔4〕陆小明.次贷危机挑战美国银行业风险管理系统〔J〕.银行家，2008(4).

◇作者信息：兰州理工大学国际经济管理学院

◇责任编辑：张效功

◇责任校对：张效功

(C)1994-2022 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net