信報 2005年3月30日

認識內地營商風險 實施全面風險管理

企業管治

何順文
李元莎

隨着經濟的持續發展，內地對本港以至於世界具強大吸引力，已經成為一個毋須證明的事實。從GDP、國際貿易額、外商直接投資和外滙儲備等指標來看，內地經濟在國際經濟體系中的地位近二十年一直穩步上升，而且在可預見的未來還會持續；內地經濟已經成為世界經濟的一個重要驅動力量，而在CEPA的作用，內地與香港的經濟聯繫也將更加緊密。如何在與內地的合作中錯位互補，發揮香港自身資本充裕、管理及各種專業人力資源豐富等優勢，同時充分認識投資內地的風險分布、對風險狀況進行深入分析及處理，並對風險管理進行策略思考和全面的制度設計，將是一個無法迴避的問題。事實上，各國企業從來沒有像現在如此重視風險管理。

根據對於風險的經典定義，它是未來的不確定性對企業實現既定目標的影響，即是對於未來事項的思考，已經發生的結果作為既成事實，不是風險；風險的本質是社會運轉不確定性的反映，可以預見的必然發生的事項，不是風險；風險是基於偏離既定目標的描述，沒有既定目標作為參照，就無所謂風險，這也是度量風險的基本出發點；風險最終體現為對於企業運營的實質影響，這種影響可以是負面的，也可以是正面的，不能產生實際影響的事項，也不構成風險。

沒有風險就沒有回報

對於企業而言，風險無所不在；沒有風險，也就沒有回報。企業經營在本質上就是對於各種風險的考慮、控制和利用，沒有風險的存在，企業存在的必要性也就值得懷疑了。

企業常見風險可以分為兩大類：一、危害性風險，主要是指由意外事故所引發，如火災、交通事故，以及偷盜等導致的企業不能正常運轉，它又稱為「負面」或「純」風險（即只有潛在損失）；二、策略性或投機性風險，這類風險同時具備虧損或盈利的可能性。傳統上，很多企業特別關心如何利用保險等方法來避免或減低「純」風險，卻往往錯過「策略性」風險所帶來的潛在回報。風險也可按來源劃分：一、環境風險，主要是指企業所在的整體經濟環境的系統性風險，如國家政治、法律、經濟和科技政策風險、社會整體信用風險，及外地投資國政策風險等；二、策略風險，是對企業策略的分析與制訂、評價與選擇、實施與控制，以期為企業發展獲取最大安全保障的動態管理過程，如企業經營定位、對外購併投資、產品研發等；三、財務風險，即公司財務的安全性和流動性的維護，主要是對於以現金流為核心的流動資產的管理風險，以及外部利率風險、滙率風險等經濟變數的影響；四、運營風險，是企業在經營過程中對外和對內的管理風險，如內部的安全生產、人力資源、網路安全，以及對外的合同和供應鏈風險等。以上第二至第四類風險也可稱為公司層面的風險。最後，企業個別的投資計劃也有其供應商、顧客、市場、生產及財務性風險，這些風險也會影響企業其他投資項目及公司整體的風險。

在對於企業自身所面臨風險的自我認識上，內地企業經營者與國際跨國公司有明顯不同【表】。據筆者的理解，港商在內地營商較關心的風險為新客戶和新供應商、抽調盈利現金公司以外、公司或資產收購、法律及稅務糾紛、員工欺詐、與政府關係及市場擴展等問題。從幾類企業關心的風險類別來看，內地企業的經營環境和國際企業的差距是明顯的，企業外在的環境制約因素依然是內地企業經營的主要風險關注點。

ERM非獨立系統

針對現在面臨的多種多樣的風險，企業須要在經營中實施跨企業全面風險管理（Enterprise Risk Management, ERM）。ERM是使企業在實現其未來戰略目標的過程中，把市場不確定性和變化所產生的影響控制在可接受範圍內的過程；企業的ERM是有一個複雜有機的體系和動態過程，這個過程由全體員工實施，包括建立並維護ERM，在企業層面和企業各個流程的層面，執行ERM的一般程式，管理企業的所有重大風險，以實現ERM的目標；另外，先進機構一般已設有專責管理風險的高層功能部門，負責主管可稱為風險總監、首席風險官（CRO）、副總裁（風險管理）等。這個專責部門以策略性方法把風險管理結合到企業內所有活動。

ERM的目標是達到與企業整體經營戰略相結合的風險最優化，保護企業不致因災害性事件或錯誤而遭受重大損失，保證企業行為合規，以及保障有效和有效率的運營及可靠的資訊溝通。全面風險管理作為現代企業管理的核心內容，是價值創造的過程，其應用覆蓋企業管理的絕大部分領域，能夠為實現企業目標提供合理的保證。它並不是獨立於企業已有管理體系的一個獨立體系，而是對已有管理體系的整合，是對已有管理職能的強化，是對已有管理資料和資訊的挖掘和利用。ERM在企業各階層建立對風險的關注，並與企業文化結合在一起。ERM的一般程式可以分解為五個彼此關聯、循環往復的階段：

①建立綜合資訊框架：收集關於風險管理應用範圍的基本資訊，包括經營戰略、目標和相應的風險管理的歷史和現狀；

②風險評估：即辨識對企業目標有影響的所有風險，對風險進行定性和定量的描述，並對風險價值進行評價；

③制定實施風險策略：根據企業整體經營策略等綜合環境資訊和風險評估結果，制定有效可行的風險管理策略；

④制定實施解決方案：制定對風險戰略的執行方案，包括所需的組織結構、權責分配、報告體系，以及監控手段和資訊系統等；

⑤監控改進：監控風險和風險管理實施情況，並據此更新綜合資訊框架，對全面風險管理做出持續的改進。

不同公司最關心的十大風險

排名	跨國公司	內地企業
1	盈利增長	市場競爭加劇
2	銷售增長	國家政策導向
3	盈利一致性	戰略決策失誤
4	資本回報	關鍵人才流失
5	技術成本	WTO及全球一體化
6	成本控制	環境保護
7	人力成本	成本上升
8	法律法規變化	客戶需求發生轉變
9	產品定價	利率和滙率波動
10	投資管理	壞賬風險

重視內部控制及內部審計

內部控制是通過有關企業流程的設計和實施的一系列政策、制度、程式和措施，控制影響流程目標的各種風險的過程。內部控制系統作為全面風險管理的核心子系統，在風險管理體系中居於核心地位，是風險管理的必經之路。實踐證明始終保持競爭力的常青企業一定是那些擁有良好內部控制和商業風險防範的企業。在美國爆發了英隆事件後，根據Sarbanes & Oxley Act建立健全內部控制機制、實施定期的風險評估，並對風險評估的結果進行充分的資訊披露成為企業領導者的義務和責任。同時該法案對於在美國上市公司設立內部審計組織，進行了強制性要求。

內部審計是一項獨立、客觀的保證和諮詢活動，其目的在於增加價值和改進企業的經營。它通過系統的方法，評價和改進風險管理、控制和管理過程的效果，幫助企業實現目標。作為企業內部管理和控制機制的一個部分，內部審計對公司的運營和財務操作情況進行審查和評價，針對企業管理層關注的網路進行非定期的重點調查。

風險與回報永遠是一個硬幣的兩面，企業就是在對收益的永恒追求中與風險作不懈地博弈，而ERM就是聯繫收益和風險的一種經營哲學和管理模式。企業只有明確了自己風險的邊界，才能確定自己行為的約束條件。任何社會都需要健康負責的企業，而企業承擔自己的社會責任的最基本條件就是在控制風險中實現自己的經營目標，實現對於所有利益相關者的回報。

何順文 浸會大學工商管理學院院長兼教授
李元莎 浸會大學工商管理學院博士研究生

外資企業進駐中國市場較重視盈利及銷售增長的風險