

论价值增值型企业整体风险管理集成系统

邓小军

(西北民族大学管理学院 兰州 730030)

【摘要】企业整体风险管理(EWRM)为企业从传统的预防风险向经营管理风险转变提供了一种全局性、一体化、前瞻性方法,实现了对风险经营的动态柔性战略价值导向与持续企业价值增值最大化、提升企业核心竞争力、再造风险管理哲学流程的优化组合,形成取代传统风险管理(ETRM)的必然趋势。本文从价值增值视角,在与传统风险管理对比分析凸显价值增值型企业整体风险管理价值基础上,就价值增值型企业整体风险管理集成系统的运行机理、实践应用方略进行了较为深入的探讨。

【关键词】企业价值增值 EWRM ETRM

一、基于价值增值的整体风险视角的传统风险管理

企业整体风险管理(EWRM)理论认为,EWRM实践是一个沿风险管理→商务风险管理→企业层面风险管理自然进化的过程,是对风险驱动因素变化和出现新风险管理工具的战略反映,可用图1来直观表示。

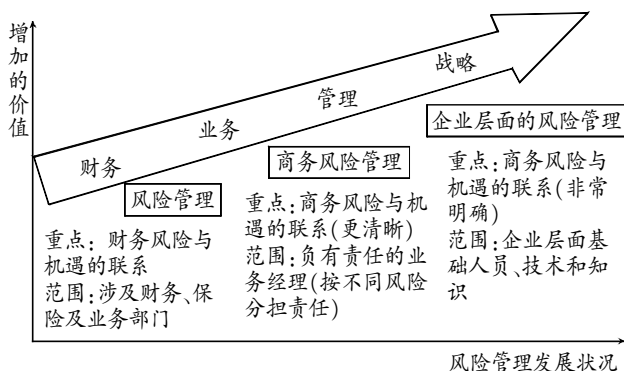


图1 企业整体风险管理的自然演进

当传统风险管理发展到商务风险管理时,其对象仍主要局限在单风险或各相关风险,很难估计各风险对企业的整体影响。EWRM能引导企业利用其经营模式创造价值,因而由企业经营模式决定的商务机遇确定了EWRM内容——将商务风险管理和战略管理、业务计划制订过程紧密结合在一起,以应对企业管理面临的不确定性,促使企业成功执行其经营模式:①在确切了解企业内外部环境真实状况的基础上,识别那些具备最佳风险/回报权衡的创造价值的机遇;②设计出反映上述机遇的经营模式;③使企业具备有效管理公司经营模式中的固有风险的能力,包括知识型员工、过程及技术支持;④收集、分析并综合处理相关内外部数据,为企业提供可靠、及时的风险管理信息;⑤通过预先构建的有效控制环境协助业务单位实现企业目标;⑥通过风险抵消与合并减少风险转移成本;⑦创立一种结构完整、有序的重大决策制定过程,如,

接受/拒绝风险——合并风险以度量——选择风险战略——决定改善风险管理。

立足于企业价值增值整体风险视角,传统风险管理模式明显存在以下三个缺陷:

第一,风险管理起点缺陷。传统风险管理模式把风险理解为“亏损可能性”,将盈利与风险概念截然分割,容易导致:①当“风险”只是“亏损可能性”时,风险管理活动收集到的基本数据很难全面地反映企业风险的状况;②忽略对赢利方数据的分析整理,片面增大资金运动中“亏损可能”的程度进而夸大“亏损可能性”;③忽视“赢利可能”将导致风险决策的非科学、非真实可靠性,影响企业价值增值。

第二,风险管理责任缺陷。传统风险管理模式下“风险是坏事”这一范式将导致风险管理责任呈割裂状态。风险管理只是由一小组人员针对成本问题进行的管理活动,风险类型、出现风险的业务单位、产生风险的各种业务活动之间互相隔绝,忽视了企业层面上各种风险相互抵消带来的收益。

第三,风险管理方法缺陷。传统风险管理以企业短期风险损失最小化为目标,应用分离式、局部式的管理方法分别单独计量个别风险并处置个别风险,忽略了环境变化对企业风险管理方法的内在挑战及内在创新需求。

综上所述,将企业整体风险管理与传统风险管理进行比较归纳,具体如下页表所示。

可见,传统风险管理需转换视角,只有整体风险管理集成系统才能使企业在捕捉赢利机遇、创造价值增长与配置最佳资本的有序战略风险规划中,实现对风险经营的战略价值导向与持续企业价值增值最大化、提升企业核心竞争力、再造风险管理哲学流程的优化组合。这是惟一能改进传统风险管理对企业经营环境由适应性向“创造并驾驭未来”转变的途径或方式。

基于以上分析,笔者试图从整体风险管理视角来探讨并创新性改进、完善传统风险管理。

企业整体风险管理与传统风险管理比较表

比较项目	企业整体风险管理(EWRM)	传统风险管理(ETRM)
理论基础	①资产组合管理理论(PMT);②哈洛资产配置理论(LPMn);③资本资产定价模型(CAPM);④套利定价模型(APT);⑤期权定价理论(OPM);⑥VaR风险管理体系;⑦全面风险管理理论(ERM);⑧整体风险管理理论(TRM)	①纯粹预期理论(PET);②流动性升水理论(LPT);③市场分割理论(MST);④优先偏好理论(PHT);⑤缺口管理理论(GAT)
核心理念	风险具有“双侧性(double-side risk)”,既是损失的可能,也是赢利的可能,在关注“下侧风险(downside risk)”的同时也应关注“上侧风险(upside risk)”	把风险理解为损失的可能性,关注损失的可能,即“下侧风险(downside risk)”
管理目标	长期可持续价值增值最大化	短期风险损失最小化
管理对象	整体考虑纯粹风险与投机风险	独立考虑纯粹风险为主
管理方法	对一切风险整体化考虑,综合应用VAR、经济资本、RAROC等整体风险管理工具进行事前、事中、事后评价与控制	分别处理个别风险,个别风险单独计量并进行事后评价和控制
风险处置	战略转换、开发战略思维,风险组合式管理	计划、协调、控制,风险分离式管理
风险收益	边际报酬递增	边际报酬递减
承担市场	整合市场	众多个别市场
参与人员	广泛包括各层次不同人员,首席风险执行官(CRO)汇总所有风险并进行整体处理	主要局限于高级及部门管理人员,财务经理负责财务风险,市场经理负责市场风险

二、价值增值型企业整体风险管理集成系统的运行机理

1. 整体集成性——价值增值型企业整体风险管理的鲜明特征。EWRM将战略、过程、人员、技术及知识与企业创造价值的估价和管理各种职能、部门甚至文化之间的障碍整合集成起来,促使企业采用一种真正全局性、一体化、前瞻性方法管理所有关键性商务风险与机遇。另外,通过战略性控制整合企业目标与广泛协作为企业提供在战略范围内确定的柔性行动。整体集成性既是价值增值型企业整体风险管理的鲜明特征,更是与传统风险管理的“分水岭”。

(1)风险管理范围的整体集成。其要求公司在风险管理上不能留有任何“死角”,把业务流程中不同类型风险、公司不同管理对象及承担上述业务管理的责任人纳入到统一风险管理范围,并根据全部业务的相关性对风险进行控制和管理。

(2)风险管理过程的整体集成。风险管理应贯穿于所有业务的每一过程,在制定风险管理制度和执行细则时,要“细致入微,面面俱到”而不能“只重结果,不重过程”。

(3)风险管理文化的整合集成。无论是董事会、管理层,还是风险管理部、业务部门,在处理每一项工作时都要充分认识到:每个岗位都是风险管理岗位,每位员工都具有风险管理的义务和责任,都应自觉在业务和管理活动中执行公司的风险管理制度。

2. 战略柔性组织机构。实施EWRM的企业应是这样一个机构:它了解自己面临的机遇与风险并不断对其进行重估;它的领导、员工及业务程序都把重点放在不断改进其经营战略与战术上以便获得更好业绩;它知道如何对其风险与机遇“定价”从而明智地配置资本,无论是金融资本还是其他资本;它具有成员共享并共同发展的视角、清晰的经营目标,其内外部联系处于最佳状态;其运作在得到“控制”的同时员工又具有充分的自由,在其目标与能力允许条件下施展手段。

3. 闭环权变式战略管理流程。EWRM将企业资本保值的需求与获取长期可持续收益的愿景紧密结合起来,当企业发展其EWRM能力时会集中其资源进行以下战略流程工作:

(1)建立目标监督体系。EWRM建立在明确的企业监督框架和适当人员责任分配基础之上,其目标是使风险成为企业文化的内在有机组成部分而与企业技术及战略管理紧紧整合起来,形成企业整体的集成风险管理层次系统。

(2)企业风险理性评估。在EWRM方法下,风险评估包括技巧熟练的风险责任人,一套风险管理的共同语言,识别、分析、度量风险与机遇的一种前瞻性持续过程等三大基本要素。

应用这些要素开展风险评估旨在:①根据风险资本、收益、现金流价值确定单风险和总风险货币价值;②建立风险参数,将风险引入成本——收益分析并评估不同战略效率;③在争取经济资源支持实现增长的新机遇永恒竞争中区分“愿景”和“现实”。

(3)风险管理战略。从企业整体角度对所有可供选择的风险管理战略进行评估,选择能够实现风险/收益最优组合的战略,以期更深入了解并开发多样化机遇,节约增值成本。

(4)风险管理能力的持续完善、提高。随着企业文化中风险敏感度的提高,企业最优秀的人员就会进一步具备最有效的风险管理能力,从而使有限的资源被有效地配置在最重要的风险领域里,消除过剩的或不必要的风险控制。

(5)监控业绩。企业通过测度业绩以监控风险管理过程与风险控制的实施,并在一个统一标准上对其进行评估与汇总,以确保目标实现、战略成功执行与管理风险“成功经验”所体现的政策一致性。

(6)为决策提供信息。风险责任人要收集有关风险管理能力的有效性及风险控制过程的有关信息,通过人工或电子手段把它们定期汇总并传送给核心组织,使其成为一个组合框架,以便为决策提供信息。

三、价值增值型企业整体风险管理集成系统实践

1. 制胜性步骤。图2标明了企业实施EWRM的制胜性步骤,其中每一步都在提高企业风险管理能力的同时实现了企业价值的同步增长。即:采取一套共同语言→建立全盘风险管理目标、监督体系→实施评估企业风险统一流程,发展风险管

理战略→设计并完善风险管理能力,执行既定风险管理战略→不断改
进针对各种风险的战略、过程与评估体系→汇总对多种风险的评估结
果→将汇总风险评估结果与企业价值增值联系起来→提高上述各方面
能力以确立企业层面风险战略,进而培育新风险管理能力。

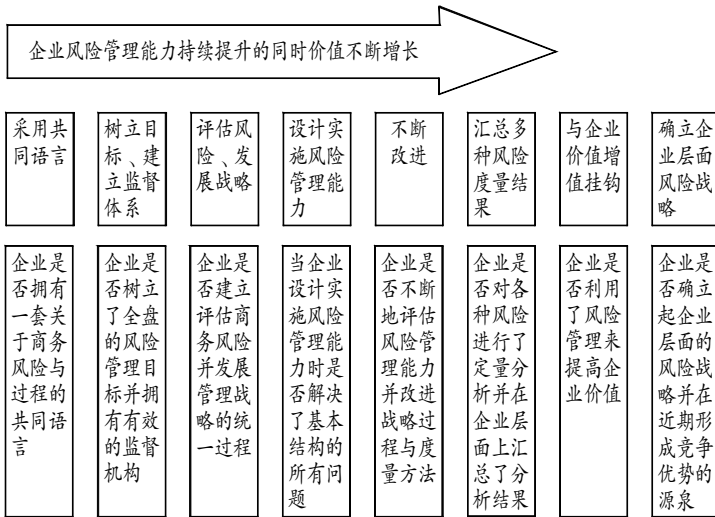


图2 实施EWRM的制胜性步骤

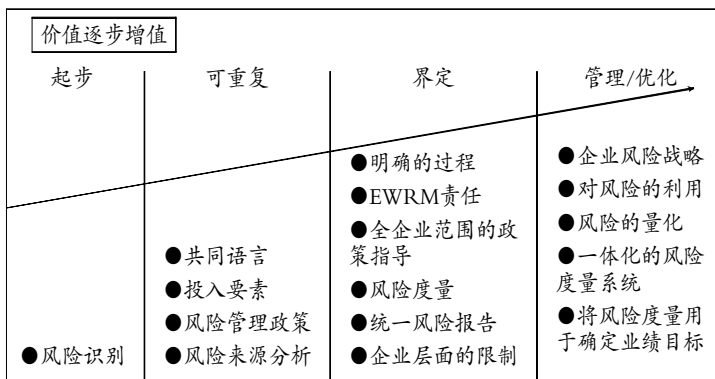


图3 长期阶段性改进强化EWRM能力过程

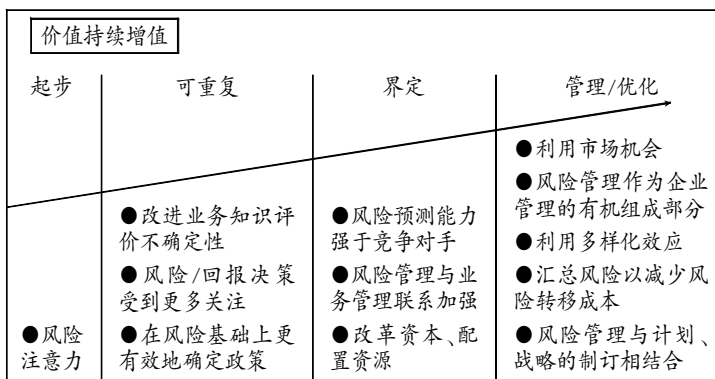


图4 EWRM能力的加强带来持续增量收益

2. EWRM能力、持续收益的阶段性改进强化。“阶段性改进强化”思想是与实施EWRM理念一脉相承的。EWRM不可能一蹴而就,对提升企业风险管理能力、增加EWRM收益而言,通过有秩序长期不断的阶段性改进强化是非常必要的。通过长期分阶段改进强化EWRM能力过程、EWRM风险管理能力加强带来持续增量收益的具体内容如图3所示、图4所示。

3. 风险管理能力的持续提升。企业风险管理能力的提高不仅需要持续努力,更需要一套企业层面的方法整合战略、过程、人员、技术和知识以提高EWRM能力。

企业层面的方法是由企业组织结构、企业文化理念和企业经营管理哲学共同决定的。实施EWRM的成功经验表明:成功实施EWRM的前提条件就是要将应对变化过程的计划、推测与管理完美地结合起来。

四、结束语

EWRM方法的可预见性、前瞻性能帮助企业利用其经营模式创造价值并促使企业成功执行其经营模式,因而引入EWRM方法是大势所趋。EWRM方法是由企业的组织结构、文化理念和经营管理哲学共同决定的。成功实施EWRM的前提就是将对变化过程的计划、推测与管理结合起来并对EWRM收益做出企业层面的整体评价。从执行风险管理所使用的人员、过程、辅助性方法与技术来看,企业风险管理能力越成熟,那么它在实现EWRM的道路上就会走得越远。

主要参考文献

1. 詹姆斯·德阿克著.丁一兵译.企业的泛风险管理.长春:吉林人民出版社,2001
2. 詹姆斯·林著.黄长全译.企业全面风险管理——从激励到控制.北京:中国金融出版社,2006
3. 普拉卡什·A.希马皮.整合公司风险管理.北京:机械工业出版社,2003
4. 尼尔·A.多尔蒂著.陈秉正等译.综合风险管理——控制公司风险的技术与策略.北京:经济科学出版社,2005
5. 米歇尔·科罗赫,丹·加莱,罗伯特·马克.风险管理.北京:中国财政经济出版社,2004
6. 邓小军等.高级财务管理:理论与实务.北京:经济管理出版社,2009