

# 企业全面风险的识别、分析和评价

作者：雒宏伟、赵辉、陈相金和温春晓

发表在中国认证认可杂志 2020 年第三期

**摘要：**很多企业认识到风险管理的重要性，希望能够搭建全面风险管理体系。虽然国资委、银监会发布了风险管理的指引，ISO 发布了风险管理的系列标准，但是多数企业并不能够通过学习这些指引和标准来了解如何搭建全面风险管理体系，尤其是如何进行全面风险的识别、分析和评价。本文分四个层面说明如何进行企业全面风险的识别、分析和评价。

**关键词：**ISO31000 风险管理

## Identification, Analysis and Evaluation of Enterprise Comprehensive Risks

**LUO HONGWEI     Intertek China**

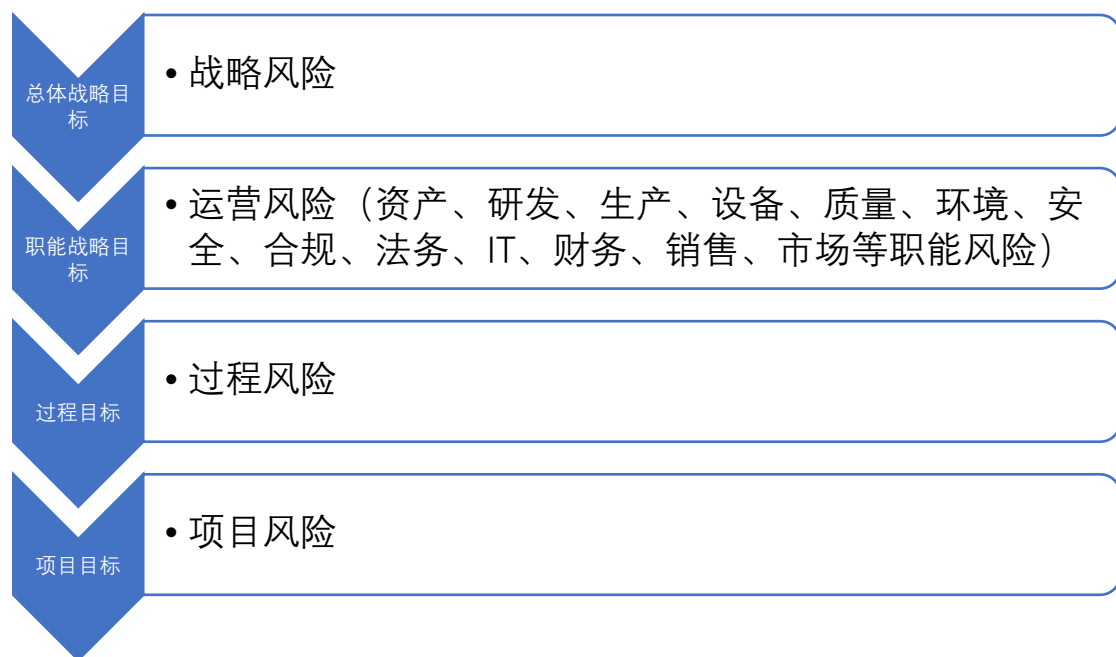
**Abstract:** Many enterprises have recognized the importance of risk management, and expect to establish a comprehensive risk management system. Although SASAC and CBRC have issued risk management guidelines, and ISO issued risk management standards, most enterprises can't understand how to establish a comprehensive risk management system, especially to carry out identification, analysis and evaluation of comprehensive risks through learning these guidelines and standards. This article specifies how to conduct identification, analysis and evaluation of enterprise comprehensive risks at four levels.

**Keywords:** ISO31000 Risk Management

2006 年 6 月 6 日国资委印发了《中央企业全面风险管理指引》（国资发改革[2006]108 号）要求“中央企业开展全面风险管理工作，具备条件的企业应全面推进，尽快建立全面风险管理体系”。2016 年 9 月 27 日银监会发布了《银行业金融机构全面风险管理指引》

银监发〔2016〕44号，要求“银行业金融机构应当建立全面风险管理体系”。事实上，大多数企业都按照ISO发布的管理体系标准建立了至少一个甚至若干个管理体系，并且从2012年开始所有ISO新发布和换版的管理体系标准采用了的统一架构，把风险管理作为所有管理体系的核心和基础。尤其是在当前中美贸易战的背景下，很多企业认识到风险管理的重要性，希望能在这些已有的管理体系的基础上搭建全面风险管理体系。虽然ISO于2009年发布了ISO31000《风险管理指南》和ISO31010《风险管理-风险评价方法》，并于2018年将ISO31000进行了换版。ISO31000明确提出了风险管理的基本原则、风险管理的框架和风险管理过程，但是多数企业并不能通过风险管理指引和系列标准学会如何搭建全面风险管理体系，尤其是如何进行全面风险的识别、分析和评价。关于如何搭建全面风险管理体系的问题我们将在后续的文章中说明，本文将重点介绍如何进行全面风险的识别、分析和评价。

我们之所以提出“全面风险”的概念，是因为风险管理已经成为企业各项管理、各种活动不可或缺的一部分。企业在实施各个层级和各个职能的管理活动以及进行各项决策前进行风险评价，可以更好地保证活动的有效性和决策的正确性，避免不期望的结果出现。但是如何识别不同层级和不同职能的风险呢？要回答这个问题之前，我们要先确定有哪些层级和哪些职能。风险的定义是“不确定性对目标的影响”，风险管理的核心是确保目标的实现。风险与目标紧密相关，识别风险就要识别企业有哪些层级的目标。首先，战略目标是核心，企业要在分析内外部环境的基础上制定总体战略目标；然后根据总体战略目标制定各职能战略目标；接着策划落实职能目标所需的过程和过程目标；每个过程会有一些具体的项目，项目有项目目标。因此企业全面风险对应企业管理目标的上述四个层级可分为：战略风险、运营风险、过程风险和项目风险，其中运营风险包括：资产风险、研发风险、质量风险、环境风险、安全风险、财务风险、合规风险等职能风险。如图一所示：



图一

## 一、战略风险的识别、分析和评价。

ISO31000:2018 标准 5.4.1 明确设计管理风险框架时组织应检查和理解组织的内外部环境因素。其中外部因素包括：

- 无论是国际、国内、地区或局部的社会因素、文化因素、政治因素、法律因素、监管因素、金融因素、技术因素、经济因素和环境因素等，
- 影响组织目标的关键驱动因素和趋势；
- 相关方的关系、感受、价值观、需求和期望；
- 合同关系和承诺；
- 社会关系的复杂性和依赖性。

内部因素包括：

- 愿景、使命和价值观；
- 治理、组织结构、角色和责任；
- 组织文化；
- 组织采用的标准、指南和模型；
- 资源和知识方面的能力，如：资本、时间、人、知识产权、过程、系统和技术等；
- 数据、信息系统和信息流；
- 与内部相关方的关系，考虑其感受和价值观；
- 合同关系和承诺；
- 相互依赖性和相互联系。

这些内外部因素是影响企业生存和发展的关键因素，也是企业制定战略、识别战略风险必须要考虑的因素。针对战略风险的识别问题我们将从如下两个方面来进行说明：

### 1、识别战略风险为什么要考虑企业的内外部因素？

外部因素就好比动物所处的外部环境，无论是热带雨林、崇山峻岭，还是戈壁沙漠、茫茫草原。这些外部环境是动物们无法改变的，必须要适应的生存环境，因此不同的外部环境造就了不同环境下生存的动物特点。沙漠中生存的动植物都是耐旱的，山区的动物都是攀岩的高手，草原上的动物大多数都善于奔跑。而内部因素决定了动物的角色和定位，每个动物要明白自身的优势和劣势，采取适合自己的生存策略。非洲草原上无论是猎手-狮子、鬣狗，还是被猎杀的角马和瞪羚都能很好的生存，反倒是不服就干的平头哥-蜜獾成了濒危动物，其中最主要的原因是没有找好自身的定位。自身个子不大，跑的不快、还要招惹比自己大的多的狮子、豹子和鬣狗，把毒蛇当猎物。虽然平头哥很勇猛，但是打不过的还是打不过，所以蜜獾的数量越来越少，成了非洲草原上的濒危动物。

在当今社会，企业的生存环境比起野生动物的生存环境来说更加残酷和恶劣。曾经有一组数据表明，“中国企业的平均寿命只有 3.9 年，而几乎 98%的创业者必然失败”，而相比之下，野生动物的寿命就长多了，角马的平均寿命是 15-20 年，瞪羚是 12 年。识别企业的内外部因素，对企业至关重要，可以帮助企业识别战略风险，制定适合企业的战略，使企业能够更好的生存和发展。

### 2、如何围绕企业的内外部因素识别、分析和评价企业战略风险？

企业应分析其内外部环境，识别那些影响其生存发展的关键性的因素，也就是主要风险源，以及由此产生的主要风险（包括机会），这是企业制定战略时必须考虑规避的风险或利用的机会，也就是战略风险。我们以 XXX 股份有限公司为例来说明如何识别、分析和评价战略风险。

XXX 股份有限公司创立于 1992 年，主要从事工程机械、农业机械等高新技术装备的研发制造。20 多年的创新发展，使 XXX 逐步成长为一家全球化企业，主导产品覆盖 10 大类别、55 个产品系列，460 多个品种。XXX 先后实现深港两地上市，成为业内首家 A+H 股上市公司。目前，公司积极推进战略转型，打造集工程机械、农业机械和金融服务多位一体的高端装备制造企业。

XXX 公司的生产制造基地分布于全球各地，在国内有 14 个工业园。海外已覆盖全球 100 余个国家和地区，在“一带一路”沿线均有市场布局。产品远销中东、南美、非洲、东南亚、俄罗斯以及欧美、澳大利亚等高端市场。公司在东亚、东南亚、欧洲等全球近 20 个国家建有分子公司，在海外拥有意大利、德国、印度、巴西等也建立了工业园，并将新建土耳其工厂、沙特工厂。以阿联酋、巴西为中心，正逐步建立全球物流网络和零配件供应体系。

我们对照 ISO31000 给出的内外部因素，通过结构化的访谈公司各主要部门人员来识别相关战略风险，根据对公司总体战略目标的影响程度，将其分为高（H）、中（M）、低（L）三个等级，然后采取专家评审的方式确定每个战略风险的等级。为了控制文章的篇幅，我们仅列出部分风险。XXX 公司战略风险如表一所示：

| 内外部因素 | XXX 公司战略风险                                                                                            | 风险等级 |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 社会因素  | 公司及其分支机构所在地区和期望发展的地区社会不稳定、有突出的社会问题影响业务正常运作，如：伊拉克、阿富汗的恐怖主义，印度穆斯林抗议活动，法国的罢工等                            | M    |
| 文化因素  | 有些地区存在文化有冲突，一些文化禁忌影响业务开展，如：中东地区和穆斯林国家文化与我们差异较大，影响工作效率和工期。                                             | M    |
| 政治因素  | 因涉及政治问题、政党斗争，业务受到影响，如：因为是国有企业在美国、加拿大、澳大利亚等西方国家会因此受到不公正待遇；马来西亚因为政党更替，一些工程项目停工和毁约。                      | M    |
| 法律因素  | 因法律不支持或不允许，有些地区业务无法开展，如：伊朗、叙利亚、朝鲜等国因受到美国的贸易制裁，在这些国家的业务会受到影响。                                          | H    |
| 监管因素  | 各个国家的监管重点不同，如：在意大利、德国等一些国家对环保、安全、知识产权等有更高的要求 and 监管，我们的产品销售在这些国家或地区会受到影响。                             | M    |
| 金融因素  | 因信贷紧缩，不能获得充足的资金支持，或信贷宽松、贷款容易成本较低，如：政府加大对企业的贷款支持，减免部分企业税收。                                             | M    |
| 技术因素  | 当前和不久的将来有与公司业务相关的重大技术创新，对公司将来的业务或产品带来重大影响和冲击。如：新能源、智能化已逐渐成为工程机械的方向。                                   | M    |
| 经济因素  | 因经济萧条、贸易战的影响，使公司的业务受到有利或不利的影<br>响，如：中美贸易战影响了出口、造成国外一些项目的停工和毁约；同时因为中美贸易战，国内对基建的投资进一步加大，促进了对工程机械的需求的增长。 | H    |

|                  |                                                                                                   |   |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 环境因素             | 有无突出的环境问题，如：因治理雾霾，造成雾霾严重地区的工程项目施工受到影响；老旧工程机械加速淘汰；二手工程机械价格暴跌。                                      | H |
| 外部相关方的需求和期望      | 监管机构、重要客户和合作伙伴对公司有明确的需求和期望,对公司的业务造成影响，如：中国政府提出“一带一路”的国家战略，号召并支持央企国企走出去；外国政府要求采购当地的零部件；客户希望获得资金支持。 | M |
| 外部合同关系和承诺        | 公司可能违背与外部相关方签订的合同和对外的承诺，如：对政府承诺的在当地的投资金额和企业规模，对当地零部件的采购比例。                                        | L |
| 社会关系的复杂性和依赖性     | 对政府部门、重要客户、供应商、分销商、合作伙伴有较强的依赖性，如：对发动机等核心部件供应商的依赖性，需要他们能配合公司战略。                                    | L |
| 组织的愿景、使命和价值观     | 公司“至诚无息，博厚悠远”的价值观与国际化战略是否契合。                                                                      | L |
| 组织的治理、组织结构、角色和责任 | 公司的组织架构会随着海外投资和业务的增加不太适合国际化战略的实施。                                                                 | M |
| 组织文化             | 公司的核心理念意涵“诚信、执着、包容、担当”是否与国际化战略不匹配。                                                                | L |
| 组织采用的标准、指南和模型    | 公司采用的国标、企标为主的产品标准会影响公司国际化战略的实施。                                                                   | M |
| 资源和知识方面的能力       | 公司在国际化人才储备和国际化的经验方面的不足，影响国际化战略的实施                                                                 | M |
| 与内部相关方的关系        | 与股东、员工的关系状况良好，会有助于国际化战略实施                                                                         | L |
| 内部合同关系和承诺        | 部分老员工亦不能适合国际化战略的需要，战略的调整会影响老员工的利益。                                                                | L |

|              |                                         |   |
|--------------|-----------------------------------------|---|
| 内部相互依赖性和相互联系 | 各业务线或零部件生产部门之间联系紧密、依赖性强，协调不好影响国际化战略的实施。 | L |
|--------------|-----------------------------------------|---|

表一

考虑到组织的内外部因素和由此带来的战略风险，公司总体战略的制定需要在识别、分析和评价这些战略风险的基础上，综合考虑各种因素，规避一些不可接受风险（尽量避免在一些不稳定、受到制裁、经济衰退的国家有重大投资），利用一些可以利用的机会（比如国家倡导和支持的“一带一路”战略），选择和制定适合自己的最佳战略。对于一些不可规避的风险（如环保问题、新技术风险、国际化人力资源不足、客户有资金支持的需求），企业要制定措施重点防控。下面是 XXX 股份有限公司提出的围绕“一带一路”国际化的发展战略：

#### 国际化战略

XXX 将不断强化海外贸易平台、海外服务平台和海外投融资平台建设，紧紧围绕国家“一带一路”战略，把企业国际化发展融入到国家战略，拓宽走出去的广度，加大跨国运营的深度，加快完成全面国际化转型。

积极推进海外融资租赁业务，帮助客户解决资金问题，赢得更高的客户忠诚度。

#### 形成“两纵两横”格局

XXX 分布于 70 多个国家地区的海外机构，从英、法、德到俄罗斯贯穿欧亚大陆，从中东、中亚、印度到东南亚贯穿亚洲新兴市场，形成‘两横’；从北美到巴西、智利贯穿南北美洲，从北非到南非贯穿非洲大陆，形成‘两纵’。

## 二、运营层面的风险的识别、分析和评价

企业的总体战略制定以后，就进入到运营层面。企业的运营要靠各职能部门的密切配合保证公司总体战略的实现。各主要职能部门要围绕公司的整体战略，制定确保公司总体战略目标实现的各职能战略。虽然不同企业有不同的组织架构和管理职能，但是通常会有一些核心的职能，如：资产、研发、生产、设备、质量、环境、安全、合规、法务、IT、财务、销售、市场等，因此需要识别、分析、评价对应的资产风险、研发风险、生产风险、设备风险、质量风险、环境风险、安全风险、IT 风险、合规风险等。我们可以采用 FMEA 和 HAZOP 等方法进行识别、分析和评价，并统一评价准则如下（仅供参考）：

风险值 Risk Priority Number (RPN) = S x O x D

RPN 1-10 低风险 (L)

RPN 10-30 中风险(M)

RPN>30 高风险 (H)

后果的严重程度 Severity (S)1-5，如表二所示：

|   | 行政责任 | 财产损失        | 信誉损失      | 个人损害    | 环境损害   |
|---|------|-------------|-----------|---------|--------|
| 1 | 警告   | <\$5k       | 没有外部影响    | 潜在的小的伤害 | 很小环境损害 |
| 2 | 罚款   | \$5-\$50k   | 内部不安      | 损失时间的事故 | 一般环境损害 |
| 3 | 责令停业 | \$50-\$500k | 第三方抱怨     | 造成残疾的伤害 | 中等环境损害 |
| 4 | 吊销执照 | \$500-\$5m  | 当地电视和新闻报道 | 死亡      | 重大环境损害 |
| 5 | 行政拘留 | >\$5m       | 国家电视和新闻报道 | 多人死亡    | 特大环境损害 |

表二

发生的可能性 (O) 1-5，如表三所示：

|   |     |                   |
|---|-----|-------------------|
| 1 | 不可能 | 少于 10 年 1 次       |
| 2 | 可能  | 10 年 1 次到 2 年 1 次 |
| 3 | 不经常 | 2 年 1 次到 1 年 1 次  |
| 4 | 有时  | 1 年一次到每年 10 次     |
| 5 | 经常  | 超过每年 10 次         |

表三

发现和预防的能力 (D)5-1，如表四所示：

|   |      |                      |
|---|------|----------------------|
| 1 | 几乎必然 | 当前控制措施一定能发现或预防问题     |
| 2 | 高    | 当前控制措施发现或预防问题的可能性高   |
| 3 | 中    | 当前控制措施发现或预防问题的可能性中等  |
| 4 | 低    | 当前控制措施发现或预防问题的可能性低   |
| 5 | 非常低  | 当前控制措施发现或预防问题的可能性非常低 |

表四

基于以上评价准则，下面我们将抽取几个职能进行风险的识别、分析和评价。

#### 1、资产风险

资产管理的核心是实现资产价值最大化，而资产价值取决于企业资产与企业战略目标的相关性，因此资产管理战略的核心是预测公司在国内和海外业务拓展的前景，分析将来所需的生产能力及其合理的布局，使其能够满足公司国际化战略的需要，不会造成生产能力的严重不足或过剩。为保证资产管理战略的实现，需要制定 SAMP（战略性资产管理计划）。围绕 SAMP，我们识别 XXX 公司的资产风险如表五所示：

|             |   |   |   |     |      |
|-------------|---|---|---|-----|------|
| XXX 公司的资产风险 | S | O | D | RPN | 风险等级 |
|-------------|---|---|---|-----|------|

|                                 |   |   |   |    |   |
|---------------------------------|---|---|---|----|---|
| XX 工业园区项目资金不到位影响进度              | 4 | 2 | 2 | 16 | M |
| XX 工业园区规划得不到政府及时批复              | 4 | 3 | 4 | 48 | H |
| XX 关键设备不能及时交付                   | 3 | 3 | 4 | 24 | M |
| 当地找不到合格的分包商                     | 2 | 4 | 1 | 8  | L |
| XX 工业园区专业技术人员不足                 | 3 | 4 | 3 | 24 | M |
| XX 旧生产线找不到合适的买家                 | 2 | 3 | 4 | 24 | M |
| XX 设备能力不足                       | 2 | 4 | 1 | 8  | L |
| XX 工业园区的生产能力有较大富裕               | 3 | 4 | 3 | 24 | M |
| 如果 XX 工业园区发生洪涝灾害，会影响全球 XX 部件的供应 | 4 | 2 | 3 | 24 | M |

表五

## 2、研发风险

研发管理的核心是确保公司的产品的技术优势和领先地位，避免竞争对手的重大的技术创新给公司的业务造成严重影响。因此研发的战略主要围绕更加环保安全和智能化的发展方向，逐步降低公司产品的大气污染物排放水平，提高产品的智能化等级和安全水平。

XXX 公司的研发风险如表六所示：

| XXX 公司的研发风险      | S | O | D | RPN | 风险等级 |
|------------------|---|---|---|-----|------|
| 新产品的研发技术方向存在偏差   | 4 | 2 | 2 | 16  | M    |
| 新产品研发的投入资金不足     | 4 | 3 | 2 | 24  | H    |
| 新产品研发进度落后于竞争对手   | 4 | 3 | 4 | 48  | H    |
| 核心团队人员流失         | 4 | 3 | 2 | 24  | H    |
| 研发人员能力不够         | 3 | 4 | 3 | 24  | M    |
| 研发所需设备仪器采购不到     | 2 | 2 | 2 | 6   | L    |
| 技术创新和研发的管理僵化影响效率 | 3 | 4 | 2 | 24  | M    |

表六

## 3、质量风险

质量管理的核心是确保提供满足客户要求的产品和服务，提高客户满意度，最终推进业务的增长。围绕公司国际化的战略，质量管理的重点是如何确保公司的产品满足不同国家不同地区客户的要求，如何确保新建的工厂和工业园有能力稳定地提供合格的产品。

XXX 公司可能的质量风险如表七所示：

| XXX 公司的主要质量风险           | S | O | D | RPN | 风险等级 |
|-------------------------|---|---|---|-----|------|
| 公司的产品不太适合高寒、高温地区，造成故障率高 | 4 | 3 | 2 | 24  | M    |

|                         |   |   |   |    |   |
|-------------------------|---|---|---|----|---|
| 新进入的地区没有建立完善的服务网络       | 3 | 4 | 2 | 24 | M |
| 当地的分销商和服务外包商的管理和素质较差    | 3 | 3 | 4 | 48 | H |
| XX 工厂员工素质差              | 4 | 3 | 2 | 24 | M |
| XX 工厂的设备的维修找不到合适的分包商    | 2 | 2 | 2 | 8  | L |
| XX 国政府指定采购的供应商的产品存在质量问题 | 2 | 3 | 2 | 12 | M |
| XX 地区的电力不稳定，影响产品的合格率    | 4 | 4 | 2 | 24 | M |

表七

#### 4、合规风险

合规管理的核心是及时动态的识别和更新合规义务，控制合规风险，避免因合规问题受到监管部门的处罚，给公司造成信誉和经济损失。围绕公司国际化的战略，合规管理的重点是如何确保公司的产品满足不同国家不同地区的合规要求。尤其是作为行业的龙头，在当前中美贸易战的背景下，避免国外的政府和监管机构，尤其是美国政府和监管机构利用合规问题给公司开出巨额罚单，给公司的信誉和业务造成严重影响。XXX 公司的合规风险如表八所示：

| XXX 公司的主要合规风险                | S | O | D | RPN | 风险等级 |
|------------------------------|---|---|---|-----|------|
| 公司的产品不符合 XX 国家的标准            | 4 | 3 | 4 | 48  | H    |
| 公司的商标已被 XX 国家注册，在当地继续使用会造成侵权 | 3 | 4 | 3 | 36  | H    |
| 公司在 XX 国的经销商有价格垄断嫌疑          | 3 | 3 | 1 | 9   | L    |
| 公司在 XX 国的经销商贿赂客户和监管部门        | 4 | 4 | 3 | 48  | H    |
| 公司产品不满足新的环保法规                | 4 | 3 | 2 | 24  | M    |
| 公司的一些服务系统违反 GDPR             | 3 | 3 | 2 | 18  | M    |
| 公司的广告宣传与在 XX 国当地宗教文化冲突       | 3 | 3 | 2 | 18  | M    |

表八

企业将所有职能的风险进行汇总并组织评审，就形成了企业运营层面的风险清单。

### 三、过程风险的识别、分析和评价

无论是企业提供产品和服务所需的过程，还是各职能管理所要求的管理过程，都是企业正常运营实现其战略目标所必需的业务过程，而且战略风险和运营风险的管控措施也要整合进入这些业务过程进行实施，因此每个业务过程都有其作用和相应的过程目标。为了保证过程目标的实现，企业需要评价和管控过程风险。我们通常采用 FMEA 和 HAZOP 等风险评价方法识别、分析和评价过程风险。下面以采购过程和合规义务识别维护过程为例，

说明过程风险的识别、分析和评价方法。为了控制本文的篇幅，我们仍采用运营风险的评价准则。

1、采购过程

采购过程的作用是保证企业按照要求的时间以合理的价格采购满足要求的原材料、零部件或设备设施，以满足企业正常运营的需要。如果我们把采购过程的目标确定为确保采购的原材料、零部件或设备设施交付的及时性、合格率、价格的合理性等。那么基于采购过程的这些目标，我们识别、分析和评价出的 XXX 公司采购过程风险如表九所示：

| XXX 公司采购过程风险      | S | O | D | RPN | 风险等级 |
|-------------------|---|---|---|-----|------|
| 采购信息不准确           | 4 | 1 | 2 | 8   | L    |
| 采购要求提出的时间过晚       | 3 | 2 | 2 | 12  | M    |
| 选择的供应商的产品不能满足要求   | 4 | 1 | 2 | 8   | L    |
| 选择的供应商的质量管控存在问题   | 4 | 2 | 3 | 24  | M    |
| 没有按照规定进行招标采购      | 4 | 1 | 1 | 4   | L    |
| 选择的供应商的生产能力不能满足要求 | 4 | 2 | 2 | 16  | M    |

表九

2、合规义务识别维护过程

合规义务识别维护过程的作用是及时识别和更新企业所要遵守的合规义务，为企业遵守合规义务提供必要的条件。合规义务识别维护过程的目标是：确保合规义务识别的全面、没有重大遗漏；合规义务的更新及时。那么基于合规义务识别维护过程的这些目标，我们识别、分析和评价出的 XXX 公司合规义务识别维护过程风险如表十所示：

| XXX 公司合规义务识别维护过程风险                | S | O | D | RPN | 风险等级 |
|-----------------------------------|---|---|---|-----|------|
| 合规义务的识别没有明确的职责分工                  | 4 | 2 | 1 | 8   | L    |
| 合规义务的识别没有明确规定必要的途径和方法             | 3 | 2 | 2 | 12  | M    |
| 合规义务识别的人员能力不足                     | 3 | 2 | 2 | 12  | M    |
| 合规义务没有根据公司战略和业务发展需要及时覆盖新的地区、行业和产品 | 4 | 4 | 3 | 48  | H    |
| 公司对合规义务的管控模式与公司的规模、复杂性和运作模式不适应    | 2 | 3 | 2 | 12  | M    |

表十

四、项目风险的识别、分析和评价

除了战略、职能、过程层面外，企业在业务实施过程当中会需要处理一些具体的项目，如：采购项目、研发项目、工程项目、市场推广项目、投资项目等，这些项目同样要

有明确的目标。为了确保这些目标的实现，我们同样需要进行项目风险的识别、分析和评价。因为这些项目差别较大，本文篇幅所限，在此不再介绍具体项目风险的识别、分析和评价方法，我们会在后续的文章专门介绍，大家也可以参看 ISO31010。

最后，我们应该说明的是：有目标就有风险，风险可以有不同的分类方式，风险识别、分析和评价的方法也不是单一固化的，企业可以根据具体情况选择不同的方法或多个方法的组合来进行不同风险的识别、分析和评价。另外，企业进行全面风险识别、分析和评价不是为了得到一个无所不包的风险清单，而是为了更好地决策、采取措施控制风险、达成目标。而且风险是动态变化的，它会随着组织的目标的调整、内外部环境的变化而变化，因此企业应定期或有重大变化时及时评审更新其识别、分析和评价出的风险。

#### 参考文献

- 【1】 ISO, ISO31000:2018 Risk management –Guidelines
- 【2】 ISO, ISO31010:2009 Risk management -Risk assessment techniques
- 【3】 SASAC, 《中央企业全面风险管理指引》(国资发改革[2006]108 号)
- 【4】 CBRC, 《银行业金融机构全面风险管理指引》银监发〔2016〕44 号

#### 作者简介

雒宏伟，博士、研究生导师。研究方向：反贿赂管理、合规管理、资产管理、风险管理、道路交通安全管理。INTERTEK 集团上海天祥质量技术服务有限公司 ISO37001、ISO31000、ISO19600、ISO39001 和 ISO55001 项目经理。

赵辉，陈相金和温春晓，INTERTEK 集团新项目研发团队成员