

分类号 _____
U D C _____

密级 公开
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 中国华融全面风险管理有效性审计评价研究

研究生姓名: 张丰美

指导教师姓名、职称: 王学龙 教授 吕芝璜 高级会计师

学科、专业名称: 审计硕士

研究方向: 内部审计

提交日期: 2024年6月1日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 张丰美 签字日期： 2024.6.1
导师签名： 王学亮 签字日期： 2024.6.1
导师(校外)签名： 吴国栋 签字日期： 2024.6.1

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 张丰美 签字日期： 2024.6.1
导师签名： 王学亮 签字日期： 2024.6.1
导师(校外)签名： 吴国栋 签字日期： 2024.6.1

Research on the Effectiveness Evaluation of Comprehensive Risk Management at China Huarong

Candidate : Zhang fengmei

Supervisor: Wang xuelong Lv zhiying

摘 要

金融资产管理公司自上世纪 90 年代诞生以来，主要从事批量收购、管理及处置不良资产的业务，承担处理国有银行不良贷款、化解金融风险的职能，经过多年发展，我国资产管理行业逐渐发展壮大，对国内经济金融体系的发展起着至关重要的作用。当前经济下行压力加大、宏观风险上扬，金融资产管理行业缺乏统一规范，从审计角度研究如何规范发展资产管理行业，对防范并化解重大风险、维护金融稳定具有重大意义。

本研究旨在分析调查中国华融金融资产管理公司，解决其全面风险管理体系中存在的问题。本文首先对中国华融资产管理公司的基本情况进行了解，通过对公司的风险管理现状进行分析总结，发现其风险管理过程中的若干显著缺陷，进而指出对该企业进行全面风险管理有效性审计评价的必要性。中国华融全面风险管理有效性审计评价指标体系的构建，参考了《银行业金融机构全面风险管理指引》，并利用网络分析法确定各级指标权重，通过模糊综合评价法确定评价值，进而进行分析，发现公司全面风险管理中存在的问题，并据此提出提高公司全面风险管理水平的建议。文章的最后，对中国华融资产管理公司全面风险管理的现状进行总结阐述，对研究的不足之处做出了一些思考。

关键词：风险管理 全面风险管理有效性 网络分析法 审计评价

Abstract

A financial asset management company primarily engages in the bulk acquisition, management, and disposal of non-performing assets. Since its inception in the 1990s, it has undertaken the function of dealing with non-performing loans of state-owned banks and resolving financial risks. After years of development, China's asset management industry has gradually grown, becoming an integral part of the domestic economic and financial system. Given the increasing downward pressure on the economy and the rising macroeconomic risks, the financial asset management industry lacks unified regulations. Standardizing the development of the asset management industry is crucial for preventing and resolving major risks, as well as maintaining regional and national economic and financial stability.

This article conducts an analysis of financial risk management and dissects the risk management status of China Huarong Asset Management Company. It analyzes the causes and problems existing in its comprehensive risk management system. Finally, the article proposes some suggestions on how to enhance the level of comprehensive risk management and provides further insights.

The article begins by summarizing the basic situation of China Huarong Asset Management Company. It evaluates the company's financial risk management status, pointing out the necessity of conducting an effectiveness evaluation of China Huarong's comprehensive risk management. Drawing inspiration from the "Principles for Holistic Risk Oversight of Banking Entities," it constructs an effectiveness evaluation indicator system for China Huarong's comprehensive risk management. Using the network analysis method, it determines the weights of various indicators. The fuzzy comprehensive evaluation method is employed to determine the evaluation values, analyzing the problems existing in comprehensive risk management and providing recommendations to enhance the company's level of comprehensive risk management. In the final section, the article summarizes and elaborates on the current state of China Huarong Asset Management Company's comprehensive risk management, reflecting on some shortcomings encountered during the writing process.

Keywords: Risk Management; Efficiency of Holistic Risk Oversight; Network Analysis Method; Audit evaluation

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的及意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 文献综述.....	3
1.3.1 国外文献综述.....	3
1.3.2 国内文献综述.....	6
1.3.3 文献述评.....	9
1.4 研究内容及方法.....	10
1.4.1 研究内容.....	10
1.4.2 研究方法.....	11
2 相关概念及理论基础	13
2.1 相关概念.....	13
2.1.1 金融机构风险管理.....	13
2.1.2 全面风险管理.....	13
2.2 理论基础.....	14
2.2.1 金融脆弱性理论.....	14
2.2.2 全面风险管理理论.....	14
2.2.3 风险导向审计理论.....	15
3 中国华融案例分析	16
3.1 中国华融基本情况.....	16
3.1.1 主营业务状况.....	16
3.1.2 股权结构.....	16
3.1.3 组织架构.....	17

3.2 中国华融风险管理现状	18
3.2.1 信用风险管理方面	18
3.2.2 市场风险管理方面	19
3.2.3 流动性风险管理方面	19
3.3 中国华融风险管理问题分析	19
3.3.1 信用风险管理方面	19
3.3.2 市场风险管理方面	23
3.3.3 流动性风险管理方面	25
3.4 中国华融全面风险管理有效性审计评价的意义	26
4 中国华融全面风险管理有效性审计评价体系构建	27
4.1 选取全面风险管理审计评价指标的原则	27
4.1.1 全面性原则	27
4.1.2 适应性原则	27
4.1.3 一致性原则	27
4.2 全面风险管理有效性审计评价指标内容及选择	27
4.2.1 风险治理架构	28
4.2.2 风险管理策略、风险偏好和风险限额	29
4.2.3 风险管理政策和程序	30
4.2.4 管理信息系统和数据质量控制机制	31
4.2.5 内部控制和审计体系	32
4.3 中国华融全面风险管理审计评价指标体系	32
5 中国华融全面风险管理有效性审计评价体系应用	34
5.1 全面风险管理有效性审计评价指标权重确定	34
5.1.1 ANP 模型结构	34
5.1.2 ANP 模型中判断矩阵的原理	35
5.1.3 指标权重计算	50
5.2 全面风险管理有效性审计综合评价	52
5.2.1 确定评语集	52
5.2.2 确定隶属度	52

5.2.3 确定评价值	54
5.3 全面风险管理有效性审计评价结果综合分析	55
5.3.1 风险治理架构	55
5.3.2 风险管理策略、风险偏好和风险限额	55
5.3.3 风险管理政策和程序	56
5.3.4 管理信息系统和数据质量	57
5.3.5 内部控制和审计体系	57
5.4 提高中国华融全面风险管理有效性的建议	58
5.4.1 风险治理架构	58
5.4.2 风险管理策略、风险偏好和风险限额	59
5.4.3 风险管理政策和程序	59
5.4.4 管理信息系统和数据质量	60
5.4.5 内部控制和审计体系	60
6. 研究结论及不足	62
6.1 研究结论	62
6.2 研究不足	63
参考文献	64
附录	69

1 绪 论

1.1 研究背景

在经历 2008 年发生的国际金融危机爆发后，国际上的各大组织以及各国监管机构均积极行动起来，致力于完善金融机构全面风险管理的相关制度。巴塞尔委员会于 2012 年修订了《有效银行监管核心原则》，完善和细化了各项标准，之后，陆续出台了一系列政策文件，这些文件详细阐述了全面风险管理的关键要素，国际监管改革对风险管理提出了更详尽的要求。我国经济面临多重挑战，结构性问题尤为凸显，潜在风险逐渐显现，经济增长放缓态势明显，宏观风险呈现上升趋势，金融机构以及实体企业的不良资产规模大幅上升。我国自 2021 年开始，银保监会先后出台文件，资产管理公司的主业范围得到大幅拓宽，业务来源更加多元化，资产管理公司的业务规模和盈利水平实现了快速增长。中央巡视组指出，四大金融资产公司目前面临“主业不良资产处置力度不足”、“主责主业聚焦存在偏离”以及“主业坚守不够坚定”等问题。因此，应树立科学的政绩观念，将不良资产处置作为核心业务，强化主业不良资产的处置能力，并将回归主业作为公司经营发展的首要任务，从而确保公司稳健发展。在适应市场需求，不断推进创新，做大规模的同时，强化公司风险的水平，提高抵御风险的能力是现阶段资产管理公司实现“做强”目标的关键。规范发展资产管理行业，防范化解重大风险，对于维护区域乃至全国经济金融的稳定具有举足轻重的重大意义。内部审计，作为企业内部控制的核心工具，能够借助系统化的评估流程来审视和优化风险管理措施，帮助企业更有效地管理风险，确保业务的稳健运行。

中国华融资产管理公司，作为中国领先的综合金融服务机构之一，其业务涉及多个领域，包括信贷、投资、资产管理等，其风险暴露面也日益扩大。在这一背景下，对于中国华融全面风险管理情况从审计角度进行深入研究显得尤为迫切。中国华融的全面风险管理涵盖了信用风险、市场风险、操作风险等多个方面，而如何更好地应对和管理这些风险，对于保障公司的稳健运营和维护金融体系的稳定至关重要。因此，对中国华融全面风险管理的审计评价研究不仅关乎企业自身的健康发展，也对整个金融行业的稳定和可持续发展产生深远影响。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

习近平总书记在二十大报告中明确指出，确保不发生系统性风险是金融业实现优质发展的基础。但随着宏观经济下行及产业结构调整，叠加新冠肺炎疫情影响，资产管理行业化解风险任务艰巨，可持续发展迎来新的机遇，同时也面临新的调整。因此，在不良资产处置市场角逐日益加剧，底层资产风险化解难度增大的严峻挑战下，完善企业的全面风险管理极为重要。因此本文在分析研究中国华融实际情况的基础上选取指标，通过构建和应用中国华融全面风险管理指标评价体系对其全面风险管理的有效性进行审计评价，进而为该资产管理公司风险管理水平提供切实可行的意见，以期优化其全面风险管理，促进金融资产管理行业的发展。

1.2.2 研究意义

（1）理论意义

金融机构的风险管理一直是理论界非常关注的问题。风险管理评价理论是其理论体系中不可或缺的一部分，通过知网搜索“风险管理”、“全面风险管理”相关资料，可以发现近五年来国内选题聚焦于全面风险管理与企业绩效关系、对企业重要金融风险的分析以及对企业全面风险管理体系构建的探索，涉及到企业全面风险管理体系评价的论文较少并且缺乏实证案例的丰富以及理论的支持。其次，相较于资产管理公司，商业银行、保险公司、证券公司的风险管理研究更受学者青睐，而帮助金融企业防范化解风险的金融资产管理公司，却鲜少被作为主要研究对象进行探讨。

因此本文以中国华融为研究对象，将中国华融的风险控制失效的原因，全面风险管理有效性审计评价体系的构建，全面风险管理体系存在的问题及解决措施作为研究所探讨的重点，通过科学的数学方法评价其全面风险管理体系，为丰富金融行业全面风险管理理论研究添砖加瓦。

（2）现实意义

加强资产管理行业风险管理有效性审计评价的研究，不仅在理论方面具有重要意义，在现实应用方面，同样发挥着不可小觑的作用。

首先，随着监管和合规的强化，业务广度与深度的不断扩展，企业也将面临更加复杂的风险状况，资产管理公司该如何从行业的发展趋势出发，加强对企业内外风险的防控，成为资产管理公司当前乃至今后一段时间内亟待解决的问题。同时，全面风险管理在降低企业所面临风险及推动企业可持续发展中扮演着至关重要的角色。然而，当前关于全面风险管理有效性的实证研究仍然相对匮乏，尤其受限于国内企业风险管理实践活动的不足，相关数据缺乏，国内相关领域的研究尚待进一步拓展和深化。

其次，中国华融作为上市公司，其发展不仅需要满足利益相关者的利益，还需要符合我国金融机构的监管要求，作为四大资产管理公司，中国华融因风险控制失效被证监会处罚，加强全面风险管理体系是其强化风险管理的必要手段，进行该研究也能为不同行业结合行业特性来进行全面风险管理的应用研究尽绵薄之力。

因此，本文通过分析该公司全面风险管理现状，针对问题从审计角度提出一些建设性意见，不仅可以提高管理能力还可以帮助企业及时洞察风险、防范风险，实现高速稳定发展。同时也可以为其他资产管理公司树立模范榜样，并为维护国家金融稳定贡献一份力量。

1.3 文献综述

1.3.1 国外文献综述

(1) 风险管理研究

James Lame (2003) 指出，风险管理，即是对组织面临的非正常性损失风险进行监控与调控的过程，其核心在于保障组织的资产安全与业务运作能力，实施一系列系统性行为。K.Muralidhar (2010) 评价了燃料类企业的风险管理现状，并提出目前风险管理框架存在的问题，通过实施既定区域的切实且整体化的行动计划。Mohamed S Saleh (2011) 提出风险考核管理指标在完善之后应应用到企业的信息技术系统，该系统的功能需囊括深度数据研究的交易管理或核心计量管控，为信息风险管理提供有价值的参考与指导。Alessandro Colantonio (2011) 构建的风险管理系统结构从不同角度出發，以角色挖掘角度，重点探讨了为达到降低风险的目的，业务角色用处的发掘以及显露的高效化。从上述文献综述中可见，国外学者从不同角度深入研究了全面风险管理框架的构建，并将其与企业经

营过程紧密融合。Nava Subramaniam, Lisa Mo Manus等（2011）为得出对企业风险管理具有实践意义的经验，对Tenneco公司运营过程出现问题的具体情况进行了深入分析，最终提炼出六条经验。

（2）全面风险管理研究

① 全面风险管理的内涵

美国非寿险精算协会（2001）对全面风险管理进行了定义并阐述了其内涵：各行业领域的公司均可以通过对源自各种渠道的风险进行深入评价分析、实施有效控制、寻求合理融资以及进行持续监测，通过这一过程帮助企业利益相关者价值提升，实现更为稳健和可持续发展。新版 COSO 理论（2017）中全面风险管理被定义为组织在创造价值、维持价值和达成价值的过程中所展现的传统、实力及具体操作，这些要素与组织的战略制定及执行过程紧密相连。ISO31000（2018）对全面风险管理的定义是一种协调活动，旨在实现对风险的指引和调节。Urton Anderson 博士（2004）认为，企业的全面风险管理是为组织的总体目标的达成提供有效保障的程序，涉及识别、分析、评估、应对及监督等环节，旨在有效处理并控制组织面临的潜在风险事件和情况。

② 全面风险管理实践

Mcnamee&Selim（1999）认为企业的全面风险管理是内部审计的重点，通过将全面风险管理整合纳入内部审计程序中，为建立风险导向型内部审计提供新思路。Wright 等（2002）统计分析了审计公司中众多信息系统项目风险审计师对全面风险管理系统风险的认知，得出系统实施过程存在以下主要风险：流程风险、决策风险、人员风险、组织风险和技术风险等，认为风险管理的核心是流程的管理。Rami Shaheen 等人（2020）在研究全面风险管理的影响因素时强调，实施全面风险管理应综合考虑多种因素，尤其需对具有不稳定性的因素进行重点关注，深入进行风险评估，并采取有效措施进行风险防范。Adam Mukhtar 等（2021）认为，银行业风险管理措施的革新得益于银行部门企业风险管理模型与 CAMELS 模型的有机结合。

JanetG 等人（2020）指出，全面风险管理作为管理方式，具有全方位、全流程两种特性。全方位意味着它既关注公司内部的风险管理，又涵盖对公司风险战略的整体把控；全流程则是指全面风险管理涉及风险的识别、评估及应对等各个

环节, 确保风险得到系统、全面的管理。Duc Khuong Nguyen 等人 (2020) 认为针对传统风险管理的缺陷, 可以通过在全面风险管理中加入全面风险控制理念进行完善, 进而达到加强企业防控风险的能力。James Verbrugge 等人 (2020) 认为, 为了赋予整个风险管理体系以系统性原则, 需深入探究全面风险管理各要素间的内在联系, 精准把握它们之间的相互影响, 并揭示风险传递的特有规律。在推进全面风险管理的进程中应充分考量各要素的具体内涵以及它们在实践中的应用方式。唯有明晰各要素间的联系, 确保它们贯穿于全面风险管理的始终, 方能增强企业风险管理体系的系统性。此外, 部分学者还致力于将全面风险管理与其他领域进行交叉研究, 以拓宽其应用边界。Samer Alhawari (2012) 以知识管理为切入点, 在架构设计过程中, 深度融合了知识管理的相关理论, 成功实现了知识管理与全面风险管理的有机结合。Jukka Hallikas 等 (2018) 基于成本视角, 深入探讨了企业风险控制的策略, 系统分析了影响企业风险控制的多种因素, 并对这些因素产生的具体影响效果进行了详细阐述。

(3) 全面风险管理有效性评价

国外在风险管理有效性评价方面一直保持着学术前沿地位, 其风险管理技术和数量工具的研究均处于较为先进的水平。在评价方法上, 国外也积极探索并不断创新, Hoyt 和 Liebenberg (2003) 将设置首席执行官作为评价一家公司风险管理工作优劣的关键标准。Gary W.Adams 和 Mary Campbell (2005) 建议, 对于风险管理能力的计量应采用正确的工具, 经过总体比较权衡, 能力成熟模型能达到期望的效果。Desender (2005) 认为, 全面风险管理评价体系的建构应以八大管理要素为依据。Chil-Yang Tseng (2009) 认为, 要构建一个能覆盖全组织的风险管理体系, 就应结合企业的经营目标, 其中不仅要包含定性指标, 还应纳入定量指标, 以确保风险管理的全面性和精准性。Ellul 和 Yerramilli (2013) 在构建风险管理有效性评价体系时, 为使结果更加公正, 采用了主元分析法, 也从多个维度选取了相关指标, 以确保评价的全面性和准确性。Gordon 等 (2009) 考虑到企业所面临的外部和内部环境的变动、行业内激烈的竞争态势、公司间规模的差异、组织结构的繁杂以及董事会监督力度等因素, 作为关键变量, 构建了一套完整的风险管理指标系统, 旨在为企业风险管理提供科学、系统的指导。Vidvadhhar 和 Hovev (2011) 认为, 应综合考量多方面因素构建风险管理指标, 包括但

不限于审计委员会与首席风险经理的设置及其运作情况、风险管控措施在工作流程中的嵌入程度、风险状况的整体评估、风险政策与文化规划的统一性与灵活性以及风险披露的详尽性与透明度等。Sara A. Lundqvist (2016) 认为, 构建风险管理指标体系应采用德尔菲法, 需要考虑企业当前经营环境及经营目标、机构设置、信息沟通的顺畅程度以及发现和避免风险的能力。Calandro 和 lane (2006) 借助于平衡记分卡的研究分析, 从财务、客户、内部运营、学习与成长四个维度来设计企业的全面风险管理评价体系。Gordon 和 Martin (2009) 认为, 衡量上市公司全面风险管理有效性能力可以采用管理目标达成率。

1.3.2 国内文献综述

(1) 风险管理研究

① 风险管理的概念

国资委 (2006) 对风险和风险管理进行了定义, 认为风险管理是一种在企业程序中的关键节点和经营环节, 积极推行全面风险管理流程, 旨在构建健全且完备的全面风险管理体系, 并营造一种积极的风险管理文化氛围, 使企业能围绕总体经营目标, 从而为达成风险管理总体目标提供有力保障的历程和措施。高雅青等 (2009) 颁布的《3C 框架: 中国式全面风险管理标准》紧密结合我国国情, 不管是风险框架的构建的理论层面, 还是操作流程的设定的实务层面, 该标准均进行了详尽的解释, 详细陈述了国内企业开展风险管理工作的步骤。标志着我国风险管理体系趋于完备。姜红莉 (2019) 指出当前静态的风险管理模式在适应复杂多变的市场环境上存在困难, 鉴于风险的多样性和不稳定性, 通过实施动态风险管理模式有助于我们提出更具针对性的风险动态管理策略。吕文栋等 (2017) 分析发现针对当前风险管理框架体系、指引及标准在应对不可评估风险方面存在的不足, 应该对风险管理的研究理念、视角和重点革新, 为应对不可评估风险所带来的挑战, 需构建具备弹性的风险管理框架体系, 从而有效解决既有风险管理理论所面临的困境, 有效管理风险。曹蕾 (2019) 认为, 可以用中国传统文化的哲学思想重新诠释企业风险管理框架, 提出商业银行风险管理与战略和绩效融合的新框架, 并探索其在我国商业银行的应用路径。杨华江 (2021) 认为, 战略风险管理对于公司构建竞争优势具有关键作用, 需立足于具体的风险要素, 经过深入研究公司战略管理理论与战略风险管理的演进历程。随着互联网和大数

据技术、5G 技术以及人工智能等科学研究和技术领域的不断革新，公司运用更专业的技术来发现战略风险因素，通过分析制定相应的规避策略，进而形成完善的管理机制。梁国栋（2023）认为，在数字经济时代，传统的风险管理操作模式与管理手段已难以满足企业风险防控的迫切需求。企业风险管理应当从传统的被动响应模式转变为数据驱动、敏捷高效、决策智能的主动预测预防模式，以适应数字经济的快速发展。

② 风险管理的应用

杨淑慧等（2018）认为，内部审计在风险管理过程中具有其独特的优势。通过深入剖析我国中央银行内部审计在风险管理中的实际作用情况，成功构建了一套适用于我国中央银行内部审计在风险管理中应用的机制。刘霞（2018）认为，风险管理中技术的运用，能帮助企业迅速发现存在的风险，进而对症下药，及时响应来进行改善，风险管理效果得以充分发挥，因此基于 COBIT 5 结合财务共享服务中心风险管理的特点建立了风险管理机制。张真真（2022）认为，对于内部控制存在的问题，可以通过运用风险管理工具解决，通过制定风险评价体系，将风险管理策略融入行政事业单位内部管理，有助于推动内部机制的有序、稳健运行。单晓晴（2019）认为，在当前充满风险的网络环境下，信息系统的构建与优化成为风险管理的关键环节。为保证风险管理信息客观真实性，对于企业的信息管理系统，应该适时进行升级与优化。陈志斌等（2022）认为，完善的风险管理体系对于推动企业可持续发展具有至关重要的保障作用。针对当前我国企业在风险管理体系方面存在的问题，探讨了将区块链中的私有链技术引入企业风险管理体系的可行性。也有学者聚焦于化解具体风险的实践，孙亚杰等（2021）认为，企业的汇率风险管理不能只依赖政策引导，良好的风险管理制度与体系建设能规避经营活动中面临的汇率风险。郭飞等（2023）认为，长期暴露在汇率风险下的企业，可以考虑结合使用经营对冲与金融对冲，通过灵活动态地调整两种对冲模式的关系，提升企业汇率风险管理的效果。肖超等（2020）通过对企业外汇风险管理的现状进行深入剖析，并探究其成因，提出针对帮助海外建筑类施工企业降低外汇风险暴露水平的外汇风险管理策略。王保安（2021）认为建立完善的金融风险预警机制能帮助饲料企业有效规避存在的金融风险，推动企业长期稳定健康的发展。

（2）全面风险管理研究

① 全面风险管理的内涵

黄宪，金鹏（2004）认为，商业银行的全面风险管理，实际上是一个包含诸多风险管理要素，将风险与收益、风险偏好与风险策略紧密串联的综合性系统。能够精确识别和管理交叉风险，强化对于多元风险的整体应对能力。张泽晓（2006）认为，全面风险管理不是一项单独的管理活动而是一个过程，涵盖了风险管理的各个方面，须考虑企业所有层面的活动。国资委建立的《中央企业全面风险管理指引》（2006）中，第一次提供适用本土企业适用的风险管理框架，将全面风险管理工作纳入到企业的各个业务流程中。3C（中国式全面风险管理标准）全面风险管理课题组（2008）考虑我国企业实际情况，对全面风险管理框架进行了创新，具体从目标，风险，管理三个方面做出具体陈述，并且增添了实物标准、操作指南，保证实务层面也具有可操作性。

② 全面风险管理实践研究

冷继波和汪建钦（2009）认为风险管理的路径是实施全面风险管理的重中之重，并提出了修改办法，全面风险管理活动应通过评价全面风险管理工作将效果反馈到全面风险管理自身中去。王永海，林粤湖等（2011）认为企业针对一般员工劳动存在积极性不强的情况时，想要保证全面风险管理活动推行流畅，进行应权衡在全面风险管理过程中提供嘉奖行为，使员工劳动变得主动。董贞良（2018）认为，企业董事会、管理层应从实务角度理解政策文件，在企业内部进行全面风险管理活动时注重有机结合。江乾坤（2021）认为，建立完整度高的风险管理框架的企业能顺利对风险进行预估和管理，整合大数据风险分析法与 COSO-ERM（2017）风险管理体构建大数据环境下的具体风险管理框架，支持企业风险管理决策。谌明（2020）通过对英特集团全面风险管理的历程和内容进行分析，认为全面风险管理体系的构建离不开高层的大力支持和推动，风险管理与信息化、预算管理和绩效考核能的有机结合能帮助企业提高全面风险管理水平。杨冬旭，李安兰等（2019）在识别企业战略与绩效实施过程中的关键风险点时突破过去单独使用 ERM（2004）或 BSC 的局限性，通过结合 ERM（2017）框架与平衡计分法理论构建了以京东为蓝本的综合评价体系。这一体系不仅为企业自身提供了构建综合评价体系的重要参考，同时也为企业利益相关者全面评估企业绩效

提供了有力工具，有助于推动企业健康、持续发展。

(3) 全面风险管理有效性评价

盖峰（2014）认为，在构建企业全面风险管理成熟度模型时，要将开发和计量相关分析模型作为主要手段，应着重围绕企业日常经营风险的分析与评估环节。此外，模型的实施与应用还受到多种因素的影响，包括对于成熟度模型的应用效果均有明显作用的政策环境支援程度、报告线条的清晰标准、风险管理制度的革新能力等。王谦等（2015）指出，我国目前对于上市公司风险管理存在问题，具体表现在缺乏权威机构对其进行评级，以及缺乏方便使用的评价指标。因此，需构建一个适普性高、覆盖面广、准确性高、可行性强的全面风险管理指数。成小平、庞守林等（2016）认为，企业设定适度的风险容量，对于增强其全面风险管理能力具有积极影响，进而达到增加企业整体价值的作用。于奇（2016）认为，在对企业进行全面风险管理评价时，应遵循以下原则：首先，确定风险管理指标的选取基础依据；其次，考量全面风险管理执行效果应以目标达成为基础，确保风险管理活动与企业目标紧密相连；最后，在选取指标时，应充分考虑国外的指标体系的不适用性，通过参考本土企业的管理实际和情境确保评价结果的准确性和适用性。张玉缺（2017）将在对企业进行绩效评价时，将风险管理融入有助于企业对关键风险领域的定位，更能增强其对潜在风险事项的深入分析能力。通过这种方式，企业可以更全面地辨析经营发展过程中的关键节点，进而全方位提升全面风险管理能力。张芳洁、张桂霖等（2017）认为，在对组织架构和技术能力两个维度的全面风险管理能力进行深入评估时，选择寿险公司为研究对象更能得出全面风险管理与其绩效之间的关系。张红彬（2018）运用实证的方法，研究公司经营业绩和风险间关联性的过程中提出，企业应提升对自身业绩的重视程度，并加大风险管理的实施力度。陆怡舟等（2019）在进行风险管理绩效的研究时，鉴于选取公司为商业银行，因此采用 AHP-DEA 方法。通过结合这两种方法，为对商业银行的风险管理绩效进行评价提供了有助于更全面地评估商业银行的风险管理能力的新思路。

1.3.3 文献述评

从以上的研究综述来看，迄今全面风险管理体系的理论研究已较为充分，能够在实际环境中对相关探索进行指导，有效推动风险部门有效履行职责。当前国

外已有众多公司和机构在全面风险管理技术领域处于研究前沿,致力于探索和开发一系列用于管控各类风险的技术和工具,并已取得了一些显著成果。相比之下国内在这方面的实践应用相对较少,大多借鉴并拓展了风险管理理念和技术上国外的成功经验,自主创新的能力尚待加强。关于全面风险管理内容的研究,过去几年,国内的研究主要聚焦于商业银行的风险领域,且重点放在了信贷等单一风险的管控上,除了商业银行外,其他国有企业在风险管控方面尚缺乏可付诸实现的具体标准。多数企业虽然重视风险的识别,但在发现问题后,往往缺乏有效的沟通渠道来科学传达风险信息。这导致在上传下达的过程中,缺乏一套完整且系统的制度体系来支持风险管理工作,风险控制措施难以落实到位。对于全面风险管理实践应用实施以及评价方面,我国起步较晚,研究较为欠缺,虽然随着风险理论的迅速演进和经济全球化的不断加深,开始重视全面风险管理,为了提升企业自身的抗风险能力,越来越多的企业开始重视全面风险管理理念,并努力完善其全面风险管理体系。然而,目前所构建的体系尚不完备,且相关制度在执行过程中存在落实不到位的问题,尚有提升范围。目前,我国对全面风险管理在资产管理公司领域的研究,虽然已有存在,但是多基于理论层面,在指标构建方面还缺乏进一步的探索。资产管理公司如何利用科学系统评价的方式对全面风险管理的有效性进行审计评价,通过结合行业特色使全面风险管理更好地实现,都需要进行研究以及探讨。

鉴于上述发现,本文期望结合我国资产管理公司的实际情况,为全面风险管理有效性审计评价的研究提供一些新的思路与启发。本文根据中国华融当下的全面风险管理现状,结合《银行业金融机构全面风险管理指引》,在对该企业风险管理进行评估后设计出一套较为完整的全面风险管理审计评价指标体系,在综合考量指标的各个维度后,得出相应的完善策略,为资产管理行业全面风险管理体系的研究深度进行进一步的扩充。

1.4 研究内容及方法

1.4.1 研究内容

本文将从以下六个层面进行深入探究,以此展开系统的研究工作。

第一部分:绪论。对本文研究背景和研究意义进行阐述,通过查阅文献资料

阐述国内外金融机构风险管理评价研究现状，明确本文研究目的、研究方法和主要内容等。该部分作为全文的基石，旨在明确研究的核心内容与整体框架，为后续研究奠定坚实基础。

第二部分：相关概念与理论基础。相关概念包括金融机构风险管理和全面风险管理概念界定。理论基础包括金融脆弱性理论、全面风险管理理论和风险导向审计理论，通过了解相关概念、理论基础，为构建中国华融全面风险管理审计评价指标体系指明方向。

第三部分：中国华融案例介绍。首先对中国华融的基本概况进行介绍，包括公司简介、经营状况等；接下来，依据中国华融的具体状况，并参考近五年会计师事务所为其出具的审计报告，中国华融披露的企业社会责任报告和财务报表等分析风险管理现状及问题，为后续完善审计评价指标体系的构建进行准备工作。

第四部分：中国华融全面风险管理有效性审计评价体系的构建。明确评价指标体系构建的原则，借鉴《银行业金融机构全面风险管理指引》中的五个层面为基准，进行指标的设定，结合非银行金融机构的特点，构建中国华融全面风险管理有效性审计评价体系。基于全面风险管理有效性审计评价指标体系，运用网络分析法构建审计评价指标体系并确定各指标的权重。

第五部分：中国华融全面风险管理有效性审计评价体系的应用。基于文章第四部分已经构建的审计评价指标体系和指标权重，运用模糊综合评价法建立模糊评价矩阵并确定隶属度，计算各指标评价值，对所得的最终评价结果进行了全面的概述与深入的分析。结合第三部分提出的中国华融存在的问题给出完善中国华融全面风险管理有效性审计评价的建议。

第六部分：研究结论与不足。本文对中国华融全面风险管理有效性进行评价后发现其全面风险管理存在诸多问题需要完善。但由于我国尚未出台金融资产管理公司风险管理相关的法律法规，并且采用专家评分法和公司内部人员评分方法导致主观成份较重，本文的研究仍存在诸多不足。

1.4.2 研究方法

(1) 文献研究法：本文查阅了大量的国内外有关风险管理及其签证的书籍、文献资料，为了尽可能多地收集相关数据资料，充分利用了中国知网、万方数据、维普中文科技期刊数据库等权威数据库进行资料搜集。在深入梳理国内外主要观

点和研究结果的基础上，总结现有研究的成果与不足，从而找到了本文的研究切入点，为后续的论文撰写提供了坚实的理论依据。

（2）案例分析法：在文献研究法的基础上，以中国华融为具体研究对象，结合企业特征，选用网络分析法和模糊综合评价法为本文研究方法，进行审计评价，旨在为中国华融及其所在行业的全面风险管理改进提供有价值的借鉴。

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 金融机构风险管理

风险，是指不确定性因素对预定目标的潜在影响。不确定性通常源于对事件及其潜在结果或可能性的信息不完整或认知局限。这种影响表现为对预期目标的偏离，既可能是积极的，也可能是消极的。金融机构风险一般指信用风险、市场风险（又称价格风险、系统性风险）、操作风险（以上为进入新巴塞尔资本协议资本监管框架的三大风险）、流动性风险、结算风险、法律风险、模型风险和战略风险。金融机构风险管理指为了最大程度地降低承担风险造成的损失，采用了一系列风险管理方法和工具，这些工具贯穿于风险识别、分析、评估与计量、监测与报告以及控制与缓释的整个过程。

2.1.2 全面风险管理

全面风险管理是指企业为达成整体经营目的，在企业管理各个流程及发展过程中实施风险管理的基础流程，形成稳健的风险管理文化，构建完备的全面风险管理体系，从而为达成风险管理的总体目标佐以有力保障。全面风险管理注重以量化分析为基础，从决策层面把控战略方向选择、重大业务决策等风险。全面风险管理是一种综合性策略，旨在统一管理和控制机构内各个层级和业务单位所面临的多样化风险。这一管理框架涵盖了各种风险，并涉及到所有包含这些风险在内的金融资产和资产组合。通过构建一个统一的体系，各业务单位及其所承担的风险均被纳入其中，确保了风险管理和控制的一致性。在此基础上，对各类风险采用统一的标准进行量化评估和整合，进而根据整体业务的关联性，实施有效的风险管理和控制策略。

全面风险管理的兴起，不仅源于银行业务日益多元化的内在需求，更是国际监管机构对各大机构提出的明确要求。随着新监管政策的实施，这种方法将得到更为广泛和深入的应用，从而进一步提升金融机构的风险管理水平和整体稳健性。

2.2 理论基础

2.2.1 金融脆弱性理论

对金融脆弱性问题进行系统地研究始于 20 世纪 80 年代初。“金融不稳定假说”最初聚焦于信贷市场的脆弱性，从企业视角揭示了银行内在的脆弱性，这主要归因于其行业特性所决定的高负债管理模式。D-D 模型则进一步指出银行系统的脆弱性的原因，揭露影响存款人信心的关键，认为对银行的坚定信心是维持银行部门稳定性的关键。信息经济学和行为金融学的蓬勃发展使理论研究进一步发展，形成金融机构内在脆弱性理论。金融机构内在脆弱性理论认为，道德风险之所以是金融系统的重要风险，是因为金融市场信息不对称性高。金融机构在资产选择过程中遇到的内生问题和储户的信心可能导致引发金融危机，使金融风险不断产生和累积。金融脆弱性指的是金融体系本身存在的脆弱性，金融业具有高负债经营的特点，这使其容易被监管漏洞、经济周期波动以及经济变化影响，从而导致金融危机、债务危机、企业破产、物价波动以及失业等问题。从封闭环境到开放环境，影响金融稳定的因素日趋复杂，金融脆弱性这一概念的内涵与外延也持续扩展。

金融脆弱性理论是一种关注金融体系稳定性的理论框架。该理论强调金融机构和金融市场可能面临的不稳定性和脆弱性，特别是在面对外部冲击或系统性风险时，从而引导了对机构内部结构和市场流动性的深入研究，理解金融脆弱性有助于风险管理者更好地预测和应对金融系统中的潜在危机。金融脆弱理论作为风险管理的理论基础，对于金融业企业均具有重要的理论指导意义。由于非银行金融机构在资产结构、资金来源和监管模式上与传统银行存在差异，其面临的金融脆弱性可能表现出更多元化和复杂化的特点，金融脆弱理论有助于理解和预测其在多元化业务中可能面临的不稳定性和脆弱性。通过金融脆弱理论，可以制定相应的风险管理策略，强化对潜在风险的防范和控制，确保机构的健康运营。

2.2.2 全面风险管理理论

20 世纪末，金融界认识到金融领域的金融风险并非孤立存在，而是相互交织、以复合形式呈现，以往对单一风险的零碎管理方式已无法满足当前复杂多变的风险管理需求。因此，必须从系统视角出发，实施综合风险管理。基于此，整

体风险管理的理念开始萌芽。21 世纪的“9·11”恐怖袭击、安然公司破产、世界通信会计丑闻等重大事件使企业日益意识到风险的复杂性和多元性，全面综合的风险管理手段变得至关重要，全面风险管理的概念逐渐深入人心。全面风险管理阶段的特点在于企业审视风险管理问题会从系统性和全局性的角度出发，风险管理具体内容和实施工具都得到了进一步拓展。此外，全面风险管理阶段还强调全方位管理，包括对风险进行事前预防、事中控制和事后评估。

全面风险管理理论的实践体现在多个方面，包括对全球性风险的关注、对不同风险类型的综合管理、对组织文化和治理结构的重视等。这一理论在实践中推动了企业从被动防御到主动防范的风险管理思维转变，使得风险管理更加贴近业务实践，更具灵活性和前瞻性。通过全面风险管理理论，组织能够更好地适应不断变化的外部环境，提高对多样化风险的综合应对能力，从而实现可持续经营和发展。

2.2.3 风险导向审计理论

上世纪六十年代，审计工作中第一次引入风险的概念，之后的几年内学者们还建立了相应的风险模型，在实际审计工作中作为参考使用。传统风险导向审计提升了审计的成效，但自身仍存在固有缺陷。1997 年，毕马威研究小组出版了《以战略系统观组织审计》，提出了经营风险计量程序审计模式。此后，安永会计师事务所、安达信会计师事务所、普华永道会计师事务所和德勤会计师事务所先后以审计创新为名开发风险导向审计方法技术。美国注册会计师协会 2002 年 12 月公布了与审计风险相关的七个审计准则，将风险导向审计的思想全面贯穿于审计准则之中，后安然审计时代已真正演变为风险导向审计模式。

风险导向内部审计聚焦于内部控制结构，强调对风险发生可能性的关注，使审计工作的重心得以前置。为确保每一项审计及其目标均与企业整体目标紧密相连，通过运用风险标准来选择审计项目。这种审计模式不仅改进了对内部控制的监控方式，更能精准把握关键领域，有效识别并改善企业面临的风险，有助于企业确保审计质量，进而提升审计效率。

3 中国华融案例分析

3.1 中国华融基本情况

中国华融资产管理股份有限公司（以下简称中国华融），成立于 1999 年，总部位于北京。其成立背景是亚洲金融风险的严峻形势，旨在化解财政风险，促进市场竞争主体的转型升级，并助力国有企业应对挑战、实现突破。经由国务院于 2012 年 9 月 28 日批准后整体改制，变为股份有限公司。公司注册资本 258 亿元人民币，由财政部控股，持股比例为 98.06%。2015 年 10 月 30 日，中国华融在香港联交所主板上市。2024 年 1 月，根据该公司整体战略规划及定位，为进一步提升品牌影响力，中国华融资产管理股份有限公司发生工商变更，公司名称全称将由“中国华融资产管理股份有限公司”变更为“中国中信金融资产管理股份有限公司”，简称由“中国华融”变更为“中信金融资产”。

3.1.1 主营业务状况

中国华融以不良资产经营业务为核心，是其主要的收入和盈利来源，其主营业务也包括金融服务业务、资产管理和投资业务。据 2022 年数据显示，中国华融已经设立了 33 家分公司，其服务网络辐射全国超 90% 省级行政区，此外，公司还拥有覆盖金融租赁、银行、信托等多项业务的平台子公司。

3.1.2 股权结构

中国中信集团有限公司持有中国华融的 41.94% 的股权，是华融公司的控股人。其他部分则由我国财政部、社保基金委员会、我国人寿保险（集团公司）公司和一些个人持股。

中国华融股东持股情况如表 3.1 所示：

表 3.1 中国华融股东持股情况统计表

股东名称	持有股份数量（股）	持股比例（%）	股份类别
中国中信集团有限公司	18,823,529,411	25.55%	内资股
财政部	9,901,084,435	13.44%	内资股
	12,376,355,544	16.80%	H股
中团人寿保险（集团）公司	1,650,000,000	2.24%	内资股
	1,960,784,313	2.66%	H股
Warburg Pincus & Co.	2,060,000,000	2.80%	H股
Warburg Pincus Financial International Ltd	2,060,000,000	2.80%	H股
中保融信私募基金有限公司	14,509,803,921	19.70%	内资股
中国信达资产管理股份有限公司	3,921,568,627	5.32%	H股
全国社会保障基金理事会	2,475,271,109	3.36%	H股
中央汇金投资有限责任公司	1,960,784,313	2.66%	H股
工银金融资产投资有限公司	1,960,784,313	2.66%	H股

数据来源：中国华融 2022 年度报告

3.1.3 组织架构

中国华融组织架构如图 3.1 所示，公司架构完备，其运作流程亦条理清晰。先由股东大会作出决议，随后将决策传达至董事会与高级管理层负责实施。在此过程中，监事会担任着监督者的角色，确保公司决策既合法又合理。

股东大会，负责制定公司的经营策略，并确定年度的投资规划，是企业的权力机构。董事会对股东大会负责，决定公司的经营计划、发展战略和投资方案并监督实施，负责制定公司的基本管理制度。作为公司监督机构的监事会负责向股东大会报告工作，并且对其负责；检查监督公司财务，审核财务报告和利润分配方案等财务资料；对董事及高级管理人员在岗位职能履行过程中的具体，实施全面的监督与审查，若发现存在违反规章制度的情况可提议免除其职务。高级管理层，是公司的执行机构。高级管理层在董事会的授权范围内，负责决定相关经营管理与决策事宜。为确保董事会对公司经营状况有全面了解，高级管理人员需定期及时、精确且详尽地向董事会对企业的重要信息进行报告，报告的具体内容包括但不限于公司经营成果、重大合同状况、财务情势、风险状况及业务发展展望，另外，高级管理层需接受董事会及董事会专门委员会的问询，接受监事会的监督。

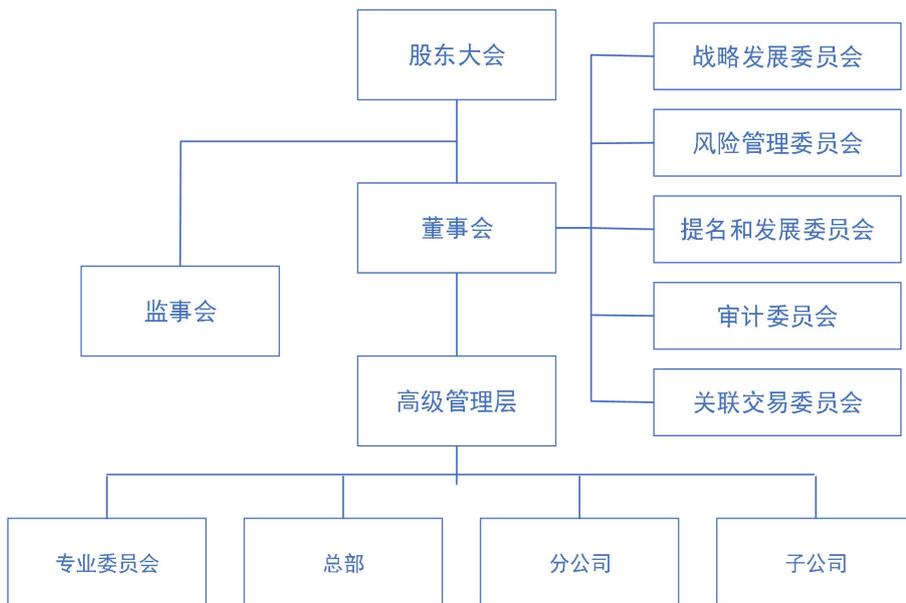


图 3.1 中国华融组织架构图

数据来源：根据中国华融内部资料整理所得

3.2 中国华融风险管理现状

3.2.1 信用风险管理方面

中国华融设立了包括内部控制系统在内的信用风险管理体系。信用管理制度建设相对较为健全，制定了《资产风险分类暂行办法》、《资产损失管理制度》、《信用风险内部评级管理暂行办法》等管理条例。

中国华融的信用风险管理环节包括信用风险的识别、计量、监测和控制。中国华融通过信用风险识别，确定集团的信用风险，主要涉及不良债权收购重组业务、信托业务、证券业务、金融租赁业务、银行信贷业务及消费金融业务，并对识别到的风险展开持续性监测；建立资产风险分类系统对风险资产进行管控，以提升风险分类准确性；利用内部评级模型，进行信用风险计量；确立业务准入标准、业务管理制度和审批流程，严格把关项目质量，通过限额和集中度管控机制对信用风险进行管控；建立预期信用损失模型，通过信用风险管理工具缓释风险；同时制定信贷政策，保障企业稳健应对已知风险。中国华融通过一系列的流程及各类信用风险管理工具管控信用风险，同时不断完善政策和程序为信用风险管理提供支持。

3.2.2 市场风险管理方面

中国华融的市场风险受股票、债券等投资业务及汇率变化影响，通过管理利率风险、汇率风险和价格风险进行市场风险管理。

中国华融于 2015 年制定了《市场风险管理暂行办法》，明确市场风险管理目标、管理范围、账户划分的基本方法以及组织架构和职责分工，并对市场风险的管理流程、技术方法、资本计量以及配套的数据系统等提出了要求。2016 年中国华融为规范账户管理，制定《交易账户与非交易账户划分管理暂行办法》，并正式开展账户划分工作。同时定期对以公允价值计量的经营资产进行估值，确保能够准确反映资产的实际价值，并合理计量公司经营过程中所面临的市场风险。同时，持续对以公允价值计量的资产进行估值以强化市场风险计量工作。制定了市场风险管理制度，持续开展市场风险的监测和分析。同时针对不同的市场分析制定了不同的具体管理办法；针对利率风险制定了《公司交易账户利率风险管理办法（试行）》，《非交易账户利率风险管理办法》等管理制度；针对外汇风险，制定并印发了《外汇风险管理办法》；针对价格风险，制定《经营资产公允价值估值办法》。

3.2.3 流动性风险管理方面

由于业务性质，中国华融有多种融资来源，包括从公众（为其银行业务）处接受存款、发行债务工具和永久债务资本以及银行借款。中国华融通过优化资产负债结构；汇集集团资金，实行集中统一的流动性管理机制，保持高效的内部资金拨划机制；定期进行定量分析方式三种方式管理流动性风险。

3.3 中国华融风险管理问题分析

3.3.1 信用风险管理方面

（1）信用风险事件及其成因

中国华融在业务运营中存在多起客户失信违约事件，对近三年涉及信用风险的涉诉案件详细情况整理，如表 3.2 所示：

表3.2中国华融2021年诉讼及执行情况

诉讼类型	诉讼基本情况	诉讼执行结果
借款合同纠纷	要求对方支付欠款及利息	尚欠案款 2874558.00 元及利息。因被执行人确无可执行的财产，终结本次执行程序。
借款合同纠纷	要求对方支付欠款及利息	被执行人未实际履行，纳入失信被执行人名单。
借款合同纠纷	要求对方支付欠款及利息	被执行人应给付申请执行人 25716651.40 元及利息等相关费用，已执行到位 4888 元，尚未足额。纳入失信执行人名单。
借款合同纠纷	要求对方支付欠款及利息	因暂时无法处置对被执行人财产进行查封，采取限制高消费措施。
借款合同纠纷	要求对方恢复支付欠款及利息	发现被执行人有可供执行财产，申请恢复执行到位 11548521.00 元。
借款合同纠纷	要求对方恢复支付欠款及利息	恢复退费 10032.38 元。
借款合同纠纷	要求对方支付欠款及利息	本案尚未执行 10643309.01 元，未发现被执行人有可供执行的财产，终结本次执行程序。
借款合同纠纷	要求对方支付欠款及利息	冻结被执行人账户存款。
借款合同纠纷	要求对方支付欠款及利息	被执行人未实际履行，纳入失信被执行人名单。
借款合同纠纷	要求对方支付欠款及利息	未发现被执行人有可供执行的财产，终结本次执行程序。
借款合同纠纷	要求对方支付欠款及利息	履行连带承担保证责任，偿还 14057368.38 元。
借款合同纠纷	要求对方支付欠款及利息	因暂时无法处置对被执行人财产进行查封，作出限制消费令。
借款合同纠纷	要求对方支付欠款及利息	查封财产，作出限制消费令。
借款合同纠纷	要求对方支付欠款及利息	查封财产。
借款合同纠纷	要求对方支付欠款及利息	履行连带承担保证责任，25000000.00 元内承担连带清偿责任。
借款合同纠纷	要求对方支付欠款及利息	扣划 79128.55 元，自动偿还 277401.77 元，冻结采矿权，作出限制消费令。
借款合同纠纷	要求对方支付欠款及利息	偿还 11465419.60 元，其余被告承担连带清偿责任。
借款合同纠纷	要求对方支付欠款及利息	偿还 178188967.42 元，限制出入境。

数据来源：根据披露情况整理所得

从表 3.2 中可以看出，中国华融的信用风险管理存在以下问题：

1.中国华融存在事前客户资信调查信息欠缺的问题。部分客户履约能力的不足导致无法全额挽回损失，暴露出由客户重大失信事件所引发的信用风险问题。因此，事前管理显得尤为关键，开展合作之前应客观评估客户的资信状况确保合理授信。

2.在借款审批和风险评估方面存在漏洞。多次客户无法归还借款，且多个案件中要求支付的欠款最终未能成功追讨，显示出公司面临较高的违约风险。存在未能充分评估借款人的还款能力和信用状况的情况。

3.客户授信管理存在问题。多次客户未实际履行合同义务，纳入失信被执行人名单，说明公司需要强化审慎的风险评估，由客户信用审核部门对信用额度进行审查和控制，对于新客户和其他信誉不高、信用状况有争议的客户的保证、抵押、质押、和定金等，要认真鉴别，建立更有效的长效监督机制。



图 3.2 资产减值损失计提比较

数据来源:中国华融年度报告和中国信达年度报告

另外，由图 3.2 可知，中国华融计的拨备计提金额远大于同行业企业中国信达，拨备计提金额包括资产减值损失、信用减值损失和其他资产减值损失。由于部分金融资产信用风险暴露，2018 年中国华融拨备计提金额同比大幅度增加，外部融资规模大增致利息支出同比大幅增加，外加坏账准备提升等原因叠加，公

司仅 2018 年当期新增计提资产减值损失 200.67 亿元,使得净利润减少 204 亿元,同比下降 93%; 2019 年计提资产减值损失 264.64 亿元,使得净利润减少至 23 亿元,仅为 2017 年的 1/9; 在 2020 年,由于原董事长采取的激进经营策略和无序扩张行为,公司业务严重偏离了其核心主业。为应对此情况,公司确认了信用减值损失以及公允价值变动损失,显著影响公司发展,当年净利润为-1062.74 亿元,远不及中国信达等同类企业,中国华融及时重视信用风险管理,通过全面评估存量资产风险与确认减值损失,为今后处置风险奠定了财务基础; 2021 年的拨备计提升至 1077.56 亿元,但收入总额较上年增长 23.4%,支出总额较上年下降 52.7%,全年实现归母净利润 3.78 亿元,在 2020 年大幅亏损的情况下,2021 年实现扭亏为盈,证明 2021 年信用风险管理较为有效,也反映公司在信用风险管理方面存在不完善的内部控制和审计机制,未能有效监控高层管理人员的行为。审计机制的不健全可能导致对于违规行为的及时发现和纠正不足,进而加大了信用风险的隐患。

(2) 信用评级现状

2017—2021 年,中诚信国际信用评级有限责任公司对中国华融及存续期内相关债项进行跟踪评级,经中诚信国际信用评级委员会审定中国华融主体信用等级为 AAA,评级展望为稳定; 2021 年标普全球评级将中国华融的长期主体信用评级列入负面信用观察名单,评级有下调的可能。同年,惠誉将中国华融的长期发行人评级从 A 下调为 BBB,继续列入负面评级观察名单。

因此虽然 2018 年以来,中国华融已经放缓了资产增速,并将重心回归不良资产管理核心主业,并处置 2018 年之前收购的历史遗留资产以及整合境内外市场的子公司,但仍面临其历史遗留资产带来的重大信用和市场风险。若这些历史遗留资产出现意外损失,中国华融疲弱的资本状况和盈利能力将会进一步下降。加之由于中国华融推迟发布 2020 年业绩给公司核心信用指标造成的不确定性,市场认为这一消息会对中国华融构成不利的可能性更大,而这主要是由于与原董事长赖小民有关的历史遗留敞口,导致近几年中国华融的业绩和资产质量弱于同业。中国华融延迟发布 2020 年度业绩被视为环境、社会和治理框架下的治理风险,会影响到公司的合规和报告。

评级结果反映了公司治理的弱点对华融信用质量的影响。维持评级观察反映

了相关交易的细节和公司 2020 年度业绩的发布时间尚不明确。进一步反应中国华融在信用风险管理上存在较大的问题。

3.3.2 市场风险管理方面

(1) 利率风险管理现状分析

由于全球和国内宏观经济环境的影响，2017—2021 年我国的利率整体呈下降趋势，如图 3.3 所示，中国华融的利率缺口整体呈先缩小再扩大趋势，与市场利率变动基本一致，证明中国华融整体上的风险管理策略较为有效。

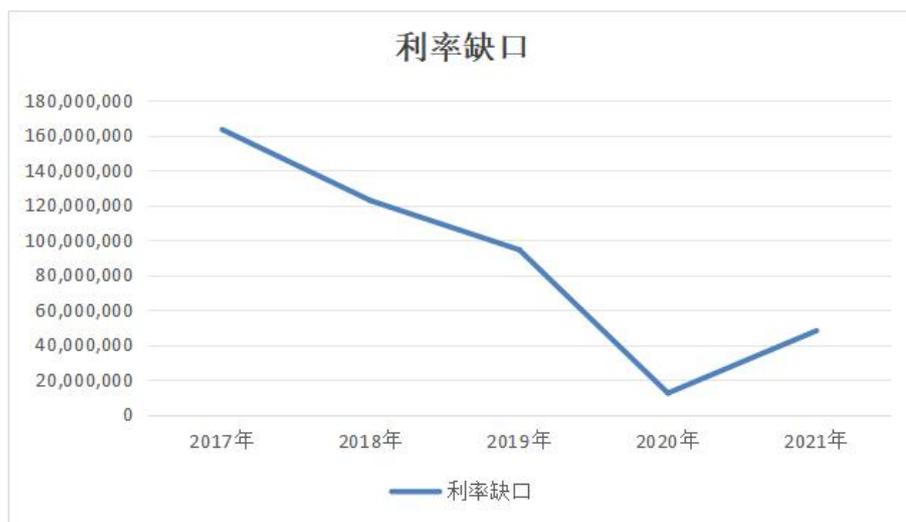


图3.3 中国华融2017-2021年利率缺口

数据来源:中国华融年度报告

由图 3.4 可以看出，中国华融无息金融资产及金融负债的利率敏感性比率波动幅度最大，说明其面临的利率风险是最大的，1—5 年和 5 年以上利率敏感性比率变动幅度较小且在合理范围内，说明中国华融长期利率风险管理水平较好。中国华融市场短期利率敏感性缺口管理整体呈扩大趋势，变动较为平缓，但 1 个月、1—3 个月和 3—12 个月金融资产与金融负债的金融缺口方向不同，短期利率对市场主体的行为反应灵敏，利率敏感性管理压力较大，2019 年由于存放来自代理业务的客户存款，利率敏感性管理压力增大。对 2021 年的利率缺口进行具体分析可知，由于中国华融以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产、买入返售金融资产、客户贷款及垫款、应收融资租赁款等利率敏感性较高的金融资产占比较多，其 1 个月以内、1—5 年和无息金融资产的利率缺口为正，

资产的敏感性高于负债，使中国华融资产价值增加、净利润上升。1—3 个月、3—12 个月和 5 年以上金融负债的利率缺口为负，由于向中央银行借款、金融机构存放款项和拆入资金等利率敏感性较高的短期债务或浮动利率贷款等利率敏感性负债占金融负债占比较多，中国华融负债成本上升、净利润下降。中国华融对于 1—3 个月、3—12 个月和 5 年以上金融资产的金融负债市场风险管理较差。

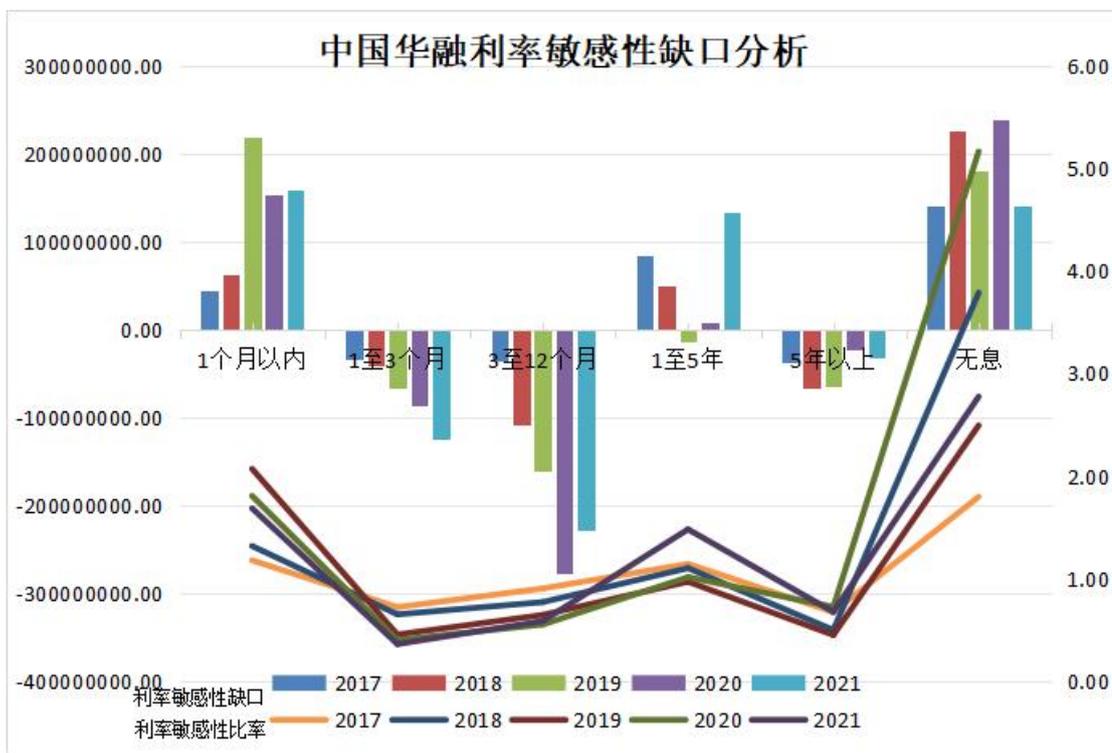


图 3.4 中国华融 2017-2021 年利率缺口

数据来源:中国华融年度报告

图 3.5 利率敏感性分析显示，中国华融在市场利率波动下，尤其是上升趋势下，面临税前利润和其他综合收益的下降风险。证明中国华融在利率风险管理上存在一定的问题，需要优化资产负债结构，采取对冲策略，或者考虑使用一些衍生工具来管理利率风险。

总体来说，中国华融采取了积极的管理策略进行市场风险管理，但由于部分资产和负债中的具体项目对市场利率的变动敏感性不对称，市场风险管理面临一定的挑战，企业需要加强定期进行的风险评估以了解市场环境的变化，并相应地调整其资产负债管理策略。市场环境和利率趋势可能会发生变化，持续监测和灵

活调整有助于企业加强市场风险管理。

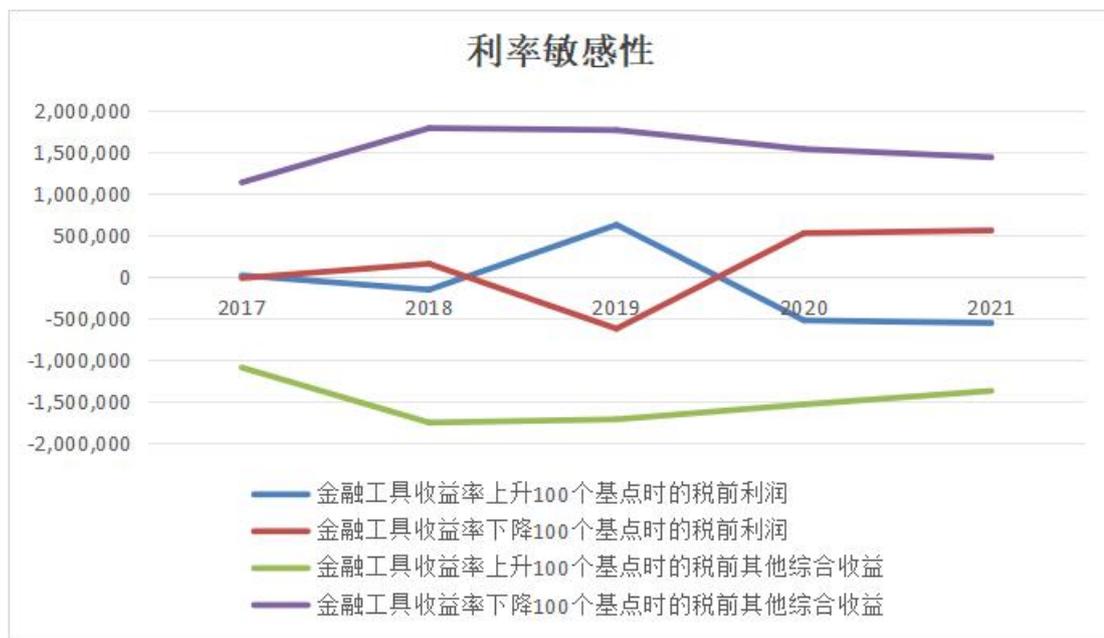


图3.5 中国华融2017-2021年利率缺口

数据来源:中国华融年度报告

(2) 汇率风险管理现状分析

中国华融的主要业务以人民币结算，特定交易涉及美元、港元及其他货币，因此财务状况以及运营成果受到现行汇率波动的影响。中国华融通过不同币种的净敞口管理和汇率敏感性分析进行汇率风险管理，以了解不同汇率变动对其财务绩效的潜在影响，并相应地调整其战略、对冲策略等。和其他三大金融资产管理公司进行横向比较可知，中国华融注重汇率风险管理，其汇率敏感性低于行业平均水平，通过有效的外汇对冲策略和稳健的财务管理减少外汇风险。

(3) 价格风险管理现状分析

中国华融价格的经营管理较为稳健，注重风险管理，通过价格敏感性分析来进行价格风险管理，中国华融税前利润和税前其他综合收益的价格敏感性远低于其他三大金融资产管理公司，低价格敏感性意味着中国华融的业务受市场波动、经济周期或利率变动的直接影响较小，对降低市场风险有一定的益处。

3.3.3 流动性风险管理方面

中国华融、中国长城、中国信达和中国东方 2021 年的流动比率分别为 0.27、

0.63、0.92 和 1.57，中国华融的流动比率低于 1 且低于行业平均水平，较低的流动比率表明公司的流动性风险较高，在短期内面临偿还债务的挑战。

从现金流状况来看，经营活动产生的现金流量、投资活动产生的现金流量和筹资活动产生的现金流量均为正，现金流量状况良好。自由现金流为 520.11 亿元，自由现金流充裕。但与同行业进行对比，在金额上显著低于其他金融资产管理公司，流动性风险管理存在进一步提升的空间。

3.4 中国华融全面风险管理有效性审计评价的意义

全球经济社会受到新冠肺炎疫情的巨大冲击，中国金融资产管理公司尤其是中国华融面临深刻变革和严峻挑战，在风险管理方面也面临巨大的压力。同时由于原董事长激进经营的行为，公司存在偏离主责主业的情况，盈利能力大幅度下降，企业在发展方面面临严峻的挑战。由于经济和金融市场的不确定性，企业的不良资产业务可能受到多种风险的影响。中国华融面临年报延迟披露、稳定流动性、股票停牌等一系列重大考验，对公司风险状况进行定期评估，有效识别、评估、检测和控制风险能帮助中国华融在改革期间更好做好转型工作，这使得全面风险管理变得尤为重要。全面风险管理有助于提高公司对不同风险的识别和评估能力，使公司能够更好地应对市场波动和变化。降低公司面临的潜在风险，从而减少财务损失的可能性。此外，规范的风险管理实践可以提高公司的透明度和市场信任度，有助于吸引投资者和合作伙伴。通过深入落实化风险、活存量、优增量、强基础四大经营任务，全力推进存量攻坚和业务转型有机结合，帮助中国华融全面提升风险化解质效，向风险攻坚要效益，提高风险管理的主动性、前瞻性、统筹性，帮助企业更好的发展。

通过对中国华融全面风险管理有效性进行审计评价，可以帮助企业发现存在的问题，建立更为健全的风险管理体系，更好地应对不断变化的市场和经济环境，确保公司的可持续发展。

4 中国华融全面风险管理有效性审计评价体系构建

4.1 选取全面风险管理审计评价指标的原则

4.1.1 全面性原则

确保评价指标涵盖全面的风险类别，包括但不限于市场风险、信用风险、操作风险和战略风险。这有助于企业全面了解其面临的各类风险，从而采取更全面的风险管理措施。

4.1.2 适应性原则

确保评价指标能够根据企业的业务模型和风险暴露情况进行调整。不同行业、不同公司可能面临不同的风险，评价指标需要灵活适应各种情况。

4.1.3 一致性原则

评价指标应与企业的整体战略和目标保持一致。确保全面风险管理的评价指标与企业的战略方向和价值观相一致，以促使风险管理与企业战略相协调。

4.2 全面风险管理有效性审计评价指标内容及选择

《银行业金融机构全面风险管理指引》发布于 2015 年，是我国关于全面风险管理最新的规则，中国华融作为非银行金融机构，尽管在业务模式、风险特征上可能与银行略有不同，但银行业的全面风险管理指引通常包含了一系列通用原则和方法，这些原则和方法对于非银行金融机构同样具有指导意义。因此本文对中国华融全面风险管理有效性审计评价体系的设计，主要依据《银行业金融机构全面风险管理指引》的要求建立。通过参考该指引，非银行金融机构能够建立更完善的风险管理框架，包括风险治理、策略、政策、内部控制等方面。这有助于提高公司的风险管理水平，加强对各类风险的监控和管理，从而更好地保护公司的财务健康和稳定经营。

本文指标选取整体将以银行业金融机构为基础建立，以银行业金融机构全面风险管理体系的五个要素作为一级指标，概括总结五要件下对应的各项基本原则作为其下设的二级指标。

4.2.1 风险治理架构

风险治理架构是组织中用于管理和监督风险管理活动的框架。它涉及到确定责任和权限，确保风险管理活动与组织的战略目标一致。在这一框架中，应该明确各级管理层的职责，建立有效的沟通渠道，并确保适当的决策流程，以便及时应对各种风险。其有效性评价的具体内涵如下：

（1）组织架构健全度

组织架构健全度能够衡量整个组织架构的健康状况，包括责任分配的明确性、沟通流程的畅通性、决策层级的透明度等。在风险管理中，董监高及各部门需做到职责分工明确，运行有效，运行机制才能层次清晰、衔接畅通、互相制衡，才能行之有效。

（2）董事会全面风险管理最终责任的履行情况

董事会负责构建稳健风险文化、策划风险管理方针、确立风险容忍度，并保障风险阈值的设定等核心职责。同时，董事会负责审批关键的风险管理政策与程序，全面管理风险报告及信息披露，以及聘任高级管理人员，牵头负责全面风险管理。因而董事会全面风险管理最终责任的履行情况是衡量风险治理架构有效性的重要指标。

（3）监事会全面风险管理监督责任的履行情况

监事会负责监督检查与督促整改董事会与高级管理层在风险管理领域是否均做到切实履行各自职责，恪尽职守。并将相关情况纳入其工作报告。因此，监事会履行全面风险管理监督责任的情况，是衡量风险治理架构是否有效的关键指标。

（4）高级管理层全面风险管理实施责任的履行情况

高级管理层负责全面风险管理施行，贯彻董事会决策，搭建与全面风险管理相适应的运营管理体系，明晰各部门在风险管理中的职能划分。此外，高级管理层还需制定完善的执行和问责机制，以保障风险管理工作的高效运行；制定风险阈值及风险管理规章与流程，并定期开展评估与调优工作，构建协调制衡机制，以保障风险策略、风险偏好和风险阈值能够顺畅运作；评估风险管理状况并向董事会报告；构建信息管理平台与数据质量控制机制；严密监控超越风险偏好、突破风险限额以及违反风险管理规章与流程的行为，并按董事会要求进行妥善处

理。高级管理层全面风险管理实施责任的履行情况是衡量风险治理架构有效性的重要指标。

（5）基层分支机构风险管理政策执行度

基层分支机构应通过采取一定方式，确保全面风险管理的政策程序得以被正确理解并贯彻，设立的风险管理架构也应适配基层分支机构的风险状况。因而基层分支机构风险管理政策执行度是衡量风险治理架构有效性的重要指标。

4.2.2 风险管理策略、风险偏好和风险限额

风险管理策略是指组织对待风险的总体方法和原则。这包括确定风险偏好，即组织对不同类型风险的容忍程度。风险限额则是在风险管理策略的基础上，为每个风险类别或具体业务单元设定的最大可接受风险水平。这有助于确保组织在风险承受能力范围内运营。

（1）风险管理策略的制定与评估

风险管理策略应确保清晰性和完善性，使其能够有效体现风险偏好、状况和整体经营活动变迁，并在企业中传导通畅完备，同时对其有效性也应做到定期评估。

（2）风险偏好的设定与评估

风险偏好的设定应兼顾定性与定量指标，包括发展愿景与运营策略依据、与风险偏好的关联性、可负责的风险总量和各类风险最高限度。定量指标通过风险限额、计划和考评传导至业务部门和下属机构的安排。不能定量的风险，应描述原因和管理措施。明确资本、流动性抵抗风险能力，偏离目标的情况的处理。风险偏好的设定需明确董事会、高管层、首席风险官和业务、风险部门的职责，与战略规划、经营方略、资本布局、业绩评估及薪酬体系应适配，并做到定期评估。

（3）风险偏好执行监测机制反馈及时性

针对企业分支机构和业务条线，应建立监测分析其风险偏好具体执行情况的机制。一旦存在突破风险偏好目标的情况，需做到迅速分析查找原因并指定解决措施。同时，应具备完整的风险偏好的优化制度，可以根据企业业务风险情况的不同，及时优化风险偏好。

（4）风险限额管理的设定全面度

风险限额在设定时需要结合企业的资本情况，考虑交易目的且兼顾风险集中

度，依据风险偏好多维设定，风险限额管理的政策和程序应做到全面完备。

（5）风险限额的合规性

风险限额的使用情况由进行全面风险管理职能部门进行督察，具体的应用状况需要按照规章制度，向董事事会或高级管理层报告。一旦存在临近监管的临界额度的情况，需采用具体调整方法，通过采取风险分散措施进行处理，并及时报告监管机构。

4.2.3 风险管理政策和程序

风险管理政策是明确组织对风险管理的承诺和目标的文件，而风险管理程序则是实现这些政策的具体步骤和方法。这些文件可以包括对风险评估、监控和应对的详细规定，以确保一致性和规范性。

（1）全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性

风险管理政策和程序在内容应包括：对压力测试的设置，风险管理实务层面的具体办法，企业风险从发现至缓释的全流程措施及风险管理和加总的具体方法。也应包括具体的风险概览总结、对特定风险和资本情况的识别与估计以及面临紧急情况的具体措施和调整办法等内容。风险管理的制度应做到自上而下的贯彻，以确保各类风险管理被全面风险管理领导，与全面风险管理政策和程序衔接顺畅，全面风险管理报告制度应做到内容明确，具体包括报告的内容、报告频率和实施路线。

（2）风险管理方法的完备性、合理性

风险管理办法应该囊括企业遇到的各类风险，对每项业务制定与之对应的具体政策和程序。风险管理应做到能够有效评估和管理各类风险，能够量化的风险和难以量化的风险都应通过具体技术和机制得到有效管理。

（3）压力测试体系及其结果运用情况

压力测试体系的设立应保证在治理架构、政策文件、操作流程、场景构架、验证评估以及成果应用机制等方面做到明确。压力测试进行时间的设定至关重要，测试范围应全面涵盖各类风险及企业主要业务，并充分考量风险间彼此存在作用。测试最终成果需深度融入企业的风险管理框架与运营策略抉择之中，确保其在风险防控和策略制定中发挥关键作用，增强风险管理的系统性和前瞻性。

（4）新产品、重大业务和机构变更的风险评估

拓展新产品、对已有产品发生重要调整、开辟新业务版图、建立新部门、进行重要的投资收购业务等增加风险的情况，需建立特定的政策流程、内部审核机制和退出规划，进行风险评估。推进项目时，需董事会或其确定的委员会批准，并经由风险管理部门审核批准。

（5）资本和流动性的充足情况评估

对于资本和流动性的充足情况的评估在时效上需做到及时性，根据风险偏好和风险状况，同时也应确保资本和流动性能做到抵御风险。

（6）应急和恢复计划的有效性和充分性

为有效应对以及处理企业发生的紧急情况 and 危机情况，应制定相应的计划，来保证能及时做到响应。同时计划要保证内容详细，能涵盖潜在风险和极端情况下的压力情境（尤其是可能对企业生存构成严重威胁的情景）以及境外分支机构和附属机构的特别安排，并采取措施以确保计划充分可行。同时，需对计划定期更新维护确保可操作。

4.2.4 管理信息系统和数据质量控制机制

在全面的风险管理中，信息是关键。管理信息系统（MIS）的作用是为决策者提供准确、及时的信息。数据质量控制机制则确保所使用的数据是可靠和精确的，以避免基于错误数据做出的不良决策。

（1）风险管理信息系统完善度

风险管理信息系统完善度即能够对风险类型、经营业务具体内容和竞争者风险暴露体量和结构进行计算、评定估量、展示和陈述。

（2）风险管理信息系统功能充足度

风险管理信息系统应具备全面识别、精确计量、深入评估、持续监测和及时报告各类关键风险的能力。该系统应支持多维度层面的风险暴露展现与列报，满足压力情境下数据处理与风险汇总需求按期报告。此外，还需助力压力测试实施，有效估量负面情景对企业及其重要业务条线的作用，为风险报告与管理决策提供有力支持。在风险限额管理方面，系统应随时监控高于风险限额的情景，并进行警报与管理，确保风险管理的有效性与及时性。

（3）信息科技基础设施匹配度

信息科技基础设施的建设，需要考虑其与企业的风险状况情况，经营体量等

的对齐度。

(4) 数据质量控制机制的质量

数据质量控制机制需用于资本和流动性全面程度的详尽审视。应收集可靠、精确无误、时间序列连贯、内容完备的内部与外部数据。

4.2.5 内部控制和审计体系

内部控制是组织的内部制度和程序，旨在确保公司的运营、财务报告和合规性符合预期标准。审计体系则通过独立审计过程，评估这些内部控制的有效性。这两者对全面风险管理体系的意义在于，它们提供了一种确保风险管理措施实施有效的手段，同时也能发现并纠正潜在的问题，保障组织的稳健性和透明度。

(1) 业务活动和管理活动的风险控制的合规性

为确保规范运作，应审慎确定业务和管理层面的风险防控关键节点，并采用相应的应对办法。同时，落实规范一致的业务和管理程序，确保各环节严谨有序。

(2) 内部审计对全面风险管理的审查和评价

应确保内部审计已涵盖全面风险管理，并按期核查其完备度及实效性。

(3) 内部控制风险控制点确定的合理性

为确保规范运作，应科学界定业务与管理活动风险节点，实施针对性的防控措施。同时，应落实标准化业务流程和管理程序的一体化执行，以保证操作的有序性和一致性。

(4) 内部审计人员的专业能力和职业操守

内部审计人员为适应业务需要应不断提升专业能力和职业操守与之匹配。

(5) 内部审计报告的提交和问题整改的全面性和及时性

内部审计报告关于全面风险管理的内容要径直呈报给董事会和监事会，于报告中揭示的疑难障碍，董事会要积极敦促高级管理层迅速采用纠正办法。同时，内部审计部门需密切追踪整改措施的落实，适时向董事会递交进展情况汇报，确保问题得到妥善解决。

4.3 中国华融全面风险管理审计评价指标体系

通过归纳整理构建的中国华融全面风险管理审计评价指标体系如表 4.1:

表4.1 中国华融全面风险管理审计评价指标体系

目标层	一级指标	二级指标
全面风险管理有效性审计评价	风险治理架构 C1	组织架构健全度 C11 董事会全面风险管理最终责任的履行情况 C12 监事会全面风险管理监督责任的履行情况 C13 高级管理层全面风险管理实施责任的履行情况 C14 基层分支机构风险管理政策执行度 C15
	风险管理策略、风险偏好和风险限额 C2	风险管理策略的制定与评估 C21 风险偏好的设定与评估 C22 风险偏好执行监测机制反馈及时性 C23 风险限额管理的设定全面度 C24 风险限额的合规性 C25
	风险管理政策和程序 C3	全面风险管理的政策和程序建立 C31 风险统一集中管理的制度的完备性评估 C32 风险加总的政策和程序的完备性、合理性和可行性评估 C33 内部模型计量风险的一致性、客观性和准确性 C34 全面风险管理报告制度的制定与评估 C35 压力测试体系及其结果运用情况 C36 新产品、重大业务和机构变更的风险评估 C37 资本和流动性的充足情况评估 C38 应急和恢复计划的有效性和充分性 C39
	管理信息系统和数据质量 C4	风险管理信息系统完善度 C41 风险管理信息系统功能充足度 C42 信息科技基础设施匹配度 C43 数据质量控制机制的质量 C44
	内部控制和审计体系 C5	业务活动和管理活动的风险控制的合规性 C5 内部审计对全面风险管理的审查和评价 C52 内部控制风险控制点确定的合理性 C53 内部审计人员的专业能力和职业操守 C54 内部审计报告的提交和问题整改的全面性和及时性 C55

5 中国华融全面风险管理有效性审计评价体系应用

5.1 全面风险管理有效性审计评价指标权重确定

5.1.1 ANP 模型结构

根据第四章内容可知，全面风险管理有效性审计评价模型的一级指标如图 5.1 所示，各一级指标下设有若干二级指标。子指标之间是否存在独立性或交互性，是确定一级指标间影响的关键因素。元素集间及其元素集内均可能存在相互影响关系。非银行金融机构与我国其他上市公司存在显著不同，鉴于其特殊性，只有具备深厚专业知识的该行业专家才能准确理解并深刻把握各项指标的深层含义。因此，为了保障指标相互作用的科学合理性，采用访谈并发放问卷的办法，征求专家意见，对指标间关联性的存在及其深浅进行判别。

为确保调研结果的准确性，特地选取了来自中国华融资产管理公司的 15 位专家进行问卷调查，他们均具备 6 年以上的相关工作经验，值得信赖。附录所附调查问卷表，包含了专家对指标间相互影响及其程度的具体判断。综合专家的判断结果，得出全面风险管理有效性审计评价结构是一个网络结构。

本文构建的全面风险管理有效性审计评价指标 ANP 模型和权重值计算，是使用 yaanp 软件完成的。第一步，将 5 个一级指标和 25 个二级指标输入软件，然后绘制各指标间的关联关系，得到如图 5.1 所示的全面风险管理有效性审计评价指标的 ANP 模型。在此模型中，单向箭头表明箭头指向方为受影响方，元素间存在单向的“影响”关系；双向箭头则表示元素存在彼此“影响”的关系；若元素间无连接，则意味着它们之间不存在直接的“影响”关系。

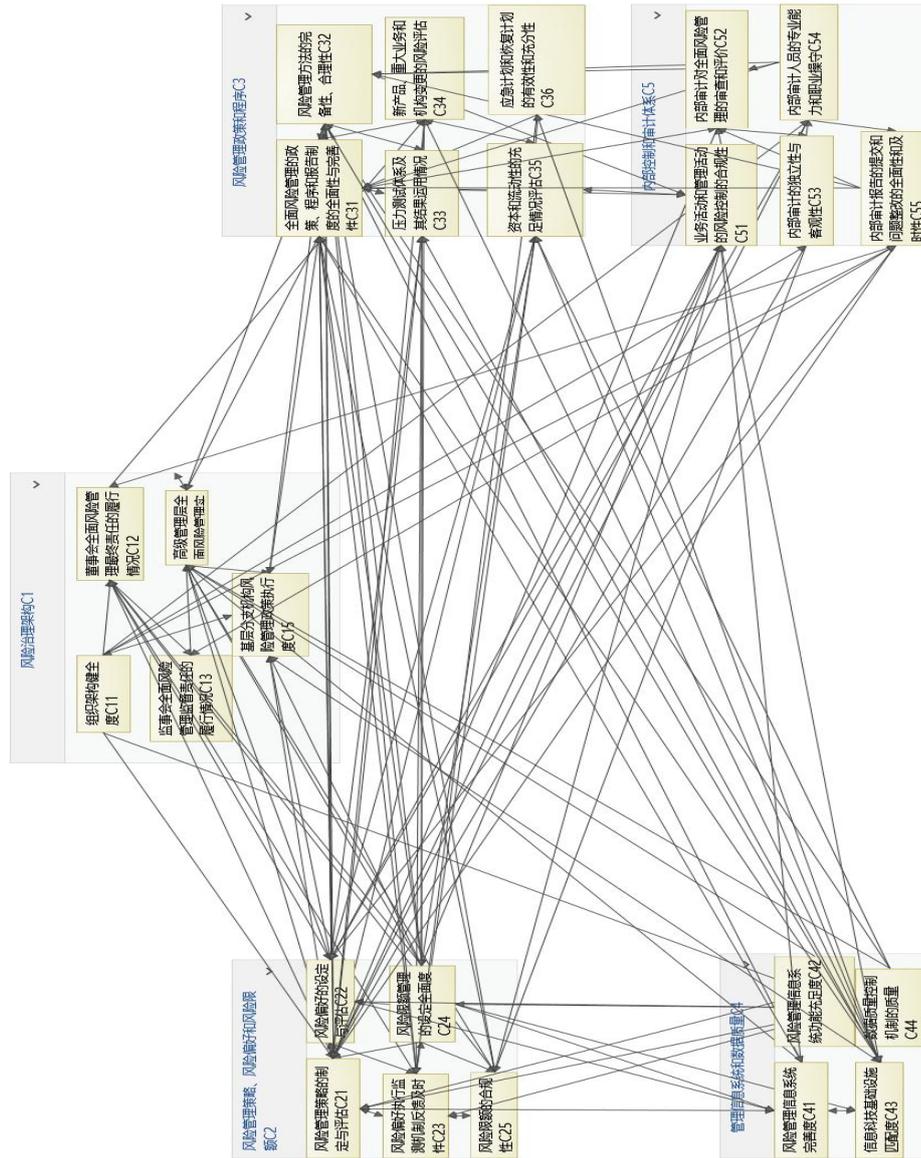


图 5.1 全面风险管理有效性审计评价指标 ANP 模型图

数据来源：yaanp 软件导出

5.1.2 ANP 模型中判断矩阵的原理

采用 ANP 方法步骤对指标元素赋值前，需对准则层进行两两比较，以确定其优势度。鉴于评价体系涵盖多个专业领域，为确保判断的准确性，运用德尔菲法，向五位专业领域的专家、学者进行优势度咨询，通过综合这些专家的意见，对所得数值进行加权平均计算。

(1) 优势度计算

通过以上分析可知，一级指标之间以及二级指标间都存在着一定程度的相互

影响关系，构造判断矩阵需参考指标内生影响性与网络层次结构模型，确定指标间优势度对比问卷。控制层有若干项元素，它们作为主准则，对整个分析过程起到指导性作用，网络层中则由多项元素组组成，每个元素组内部又包含若干指标元素。构造判断矩阵以控制层元素为主准则，再以网络层中若干指标为次准则，网络层元素组中元素对指标元素的影响力大小进行间接优势度的比较。在进行优势度判断的时候，采用 Saaty 的“1-9 标度法”，具体见表 5.1。

表5.1 优势度判断规则

标度	评价规则
1	A 对 B 稍有影响
3	A 对 B 明显影响
5	A 对 B 非常影响
7	A 对 B 强烈影响
9	A 对 B 极度影响
2、4、6、8	表示上述相邻判断的中间值

对数据首先利用 yaanp 软件进行处理，并致力于计算控制层各指标的特征向量。为了确保分析的准确性和科学性，将专家调研所得的数据导入 yaanp 软件中，进而实现两两元素之间的比较。鉴于该步骤生成 166 个矩阵，考虑到篇幅限制和示例的代表性，本文选择以一级指标风险治理架构为例进行阐述。将采用几何平均法获取的“风险治理架构 C1”的专家数据输入构建出两两判断矩阵为例，如表 5.2 所示。

表5.2 风险治理架构C1判断矩阵

	C1	C2	C3	C4	C5
C1		1/2	2	1/2	1/2
C2			2	2	2
C3				1/2	1/2
C4					2
C5					

(2) 进行一致性检验

在构建基于 ANP 的比较判断矩阵时，评价结果通常依赖专的主观判断。一旦存在专家对相关内容不够了解，或者对同一准则评价存在众多子准则时，可能会出现逻辑性的错误，如 X 比 Y 重要，Y 比 Z 重要，但 Z 却比 X 重要的逻辑悖论。因此严格检验判断矩阵的合理性，通过一致性检验，去除权重较弱的指标，从而确保专家的判断思维保持一致。

“风险治理架构 C1”求得各指标元素的特征向量，如表 5.3 所示。

表5.3 风险治理架构C1特征向量

要素	权重
C1	0.14053
C2	0.32286
C3	0.1065
C4	0.24468
C5	0.18543

CR=0.04346<0.1，通过一致性检验。

对于由于输入数据时的某些数据判断失误/误操作导致判断矩阵不一致，利用最优方向算法进行自动修正使达到一致性要求。以表 5.4 管理信息系统和数据质量 C4 为例进行修正，如表 5.4 所示，其中，括号里为原始值，括号前为修正

后值。

表5.4 风险治理架构C4判断矩阵

	C1	C2	C3	C4	C5	wi
C1	1	2	1/2 (2)	1/7 (1/9)	2	0.111217
C2	1/2	1	1/2 (2)	1/9	2	0.082863
C3	2 (1/2)	2 (1/2)	1	1 (9)	7 (9)	0.285002
C4	7 (9)	9	1 (1/9)	1	4 (2)	0.463316
C5	1/2	1/2	1/7 (1/9)	1/4 (1/2)	1	0.057602

一致性比例: 修正前 0.923880/修正后 0.089815

入 max: 修正前 9.138981/修正后 5.402372

由于输入数据时的小误差累积导致判断矩阵不一致, 利用最小改变算法进行自动修正可以达到一致性要求。以表 5-5 内部控制和审计体系 C5 为例, 如表 5.5 所示, 其中, 括号里为原始值, 括号前为修正后值。

表5.5 内部控制和审计体系C5判断矩阵

	C1	C2	C3	C4	C5	wi
C1	1	8.598558 (9)	1 (1/2)	2.186967 (2)	0.114263 (1/9)	0.14502
C2	0.116299 (1/9)	1	0.459123 (1/2)	1 (2)	0.108406 (1/9)	0.04163
C3	1 (2)	2.178067 (2)		1.941298 (2)	0.112336 (1/9)	0.09311
C4	0.457254 (1/2)	1 (1/2)	0.515119 (1/2)	1	0.110036 (1/9)	0.05191
C5	8.751757 (9)	9.224591 (9)	8.901884 (9)	9.087972 (9)	1	0.66833

一致性比例: 修正前 0.178598/修正后 0.093691

入 max: 修正前 5.800119/修正后 5.419736

(3) 未赋权超矩阵计算

基于优度值标度值, 得到了如表 5.6 所示的所有指标的未加权超矩阵。每一列所呈现的数值代表了对应列指标元素对行指标元素的权重。若行列指标元素无关, 则数值标记为 0; 若列指标元素仅影响行指标元素, 则数值为 1, 相互影响程度数值则根据影响程度的不同, 分布在 0 到 1 之间。

表5.6未赋权超矩阵

		风险治理架构 C1				
		C11	C12	C13	C14	C15
C1	C11	0	0	0	0	1
	C12	0.633333	0	0	0	0
	C13	0	1	0	0	0
	C14	0	0	1	0	0
	C15	0.366667	0	0	1	0
C2	C21	1	0	0	0	0
	C22	0	1	0	1	0
	C23	0	0	0	0	0
	C24	0	0	0	0	0
	C25	0	0	0	0	0
C3	C31	0	0	0	0	1
	C32	0	0	0	0	0
	C33	0	0	0	0	0
	C34	0	1	0	0	0
	C35	0	0	0	0	0
	C36	0	0	0	0	0
C4	C41	0	0	0	0	0
	C42	0	0	0	0	0
	C43	0	0	0	0	1
	C44	1	0	0	0	0
C5	C51	0	0	0	0	0
	C52	0	0	0	0	0
	C53	0.198036	0	0	0	0
	C54	0.309127	0	0	0	0
	C55	0.492837	1	1	0	0

		风险管理策略、风险偏好和风险限额 C2				
		C21	C22	C23	C24	C25
C1	C11	0	0	0	0	0
	C12	0.574483	0.575276	1	0.510317	0.693333
	C13	0	0	0	0	0
	C14	0.254265	0.24965	0	0.293631	0.306667
	C15	0.171252	0.175073	0	0.196052	0
C2	C21	0	0.66	0.477229	0.417888	0
	C22	0.693333	0	0	0.240644	0
	C23	0.306667	0.34	0	0.159136	1
	C24	0	0	0.300635	0	0
	C25	0	0	0.222136	0.182331	0
C3	C31	0.261401	0.348651	0.287041	0.433174	0.666667

		风险管理策略、风险偏好和风险限额 C2				
		C21	C22	C23	C24	C25
	C32	0.426631	0.444709	0.381992	0.380774	0.333333
	C33	0.171535	0.20664	0.17664	0.186052	0
	C34	0	0	0	0	0
	C35	0.140433	0	0.154326	0	0
	C36	0	0	0	0	0
C4	C41	1	1	0	0.666667	0
	C42	0	0	0	0	0
	C43	0	0	0	0.333333	0
	C44	0	0	0	0	0
C5	C51	1	1	0	1	1
	C52	0	0	0	0	0
	C53	0	0	0	0	0
	C54	0	0	0	0	0
	C55	0	0	0	0	0

		风险管理政策和程序 C3					
		C31	C32	C33	C34	C35	C36
C1	C11	0	0	0	0	0	0
	C12	0	0	0	0	0	0
	C13	0	0	0	0	0	0
	C14	0.666667	0.746667	0	0	0	0
	C15		0.253333	0	0	0	0
C2	C21	0.414442	0.357415	0.272714	0.5	0.333977	0
	C22	0.269614	0.253154	0.251199	0	0.172646	0
	C23	0.150869	0.238116	0.251852	0	0.262477	1
	C24	0	0	0.224235	0.5	0.2309	0
	C25	0.165075	0.151314	0	0	0	0
C3	C31	0	0.693333	0.493386	0.5	0.1958	1
	C32	0	0	0.310814	0	0	0
	C33	0.373333	0.306667	0	0	0	0
	C34	0.626667	0	0.1958	0	0.493386	0
	C35	0	0	0	0.5	0	0
	C36	0	0	0	0	0.310814	0
C4	C41	0.666667	0.693333	0	0	0	0
	C42	0	0	0	0	0	0
	C43	0.333333	0.306667	1	1	1	1
	C44	0	0	0	0	0	0
C5	C51	0.633333	1	0	0	1	0
	C52	0.366667	0	0	0	0	0
	C53	0	0	0	0	0	0

	C54	0	0	0	0	0	0
	C55	0	0	0	0	0	0

		管理信息系统和数据质量 C4			
		C41	C42	C43	C44
C1	C11	0	0	0	0
	C12	0	0	0	0
	C13	0	0	0	0
	C14	1	1	0	1
	C15	0	0	1	0
C2	C21	1	1	0	0.285526
	C22	0	0	0	0.263631
	C23	0	0	0	0.19712
	C24	0	0	0	0.253723
	C25	0	0	0	0
C3	C31	0	0	0.125466	0
	C32	0	0	0.179235	0.666667
	C33	0	0	0.101888	0
	C34	0	0	0.226844	0
	C35	0	0	0.269938	0.333333
	C36	0	0	0.09663	0
C4	C41	0	0	1	0
	C42	0	0	0	0
	C43	1	0	0	0
	C44	0	0	0	0
C5	C51	1	0	1	0
	C52	0	0	0	0
	C53	0	0	0	0
	C54	0	0	0	0
	C55	0	0	0	0

		内部控制和审计体系 C5				
		C51	C52	C53	C54	C55
C1	C11	0	0	0	0	0
	C12	0	0	0	0	0.633333
	C13	0	0	0	0	0.366667
	C14	0	0	0	0	0
	C15	0	0	0	0	0
C2	C21	0	1	0.533333	0.6	0.5
	C22	1	0	0	0.4	0.5
	C23	0	0	0	0	0
	C24	0	0	0	0	0

		内部控制和审计体系 C5				
		C51	C52	C53	C54	C55
	C25	0	0	0.466667	0	0
C3	C31	0.666667	0.633333	0	0.66	0.5
	C32	0	0.366667	0	0.34	0.5
	C33	0	0	0	0	0
	C34	0	0	0	0	0
	C35	0.333333	0	0	0	0
	C36	0	0	0	0	0
C4	C41	0	0	0	0	0
	C42	0	0	0	0	0
	C43	1	0	0	0	0
	C44	0	0	0	0	0
C5	C51	0	0	0	0	0
	C52	1	0	0.4	0.366667	1
	C53	0	1	0	0	0
	C54	0	0	0.6	0	0
	C55	0	0	0	0.633333	0

(4) 计算赋权超级矩阵

根据上述各指标元素的相对重要性得出加权超矩阵，如 5.7 所示。

表5.7 赋权超矩阵

		风险治理架构 C1				
		C11	C12	C13	C14	C15
C1	C11	0	0	0	0	0.276755
	C12	0.096687	0	0	0	0
	C13	0	0.192047	0	0	0
	C14	0	0	0.431963	0	0
	C15	0.055976	0	0	0.307026	0
C2	C21	0.344568	0	0	0	0
	C22	0	0.43346	0	0.692974	0
	C23	0	0	0	0	0
	C24	0	0	0	0	0
	C25	0	0	0	0	0
C3	C31	0	0	0	0	0.175736
	C32	0	0	0	0	0
	C33	0	0	0	0	0
	C34	0	0.121948	0	0	0
	C35	0	0	0	0	0
	C36	0	0	0	0	0
C4	C41	0	0	0	0	0
	C42	0	0	0	0	0
	C43	0	0	0	0	0.547509
	C44	0.302016	0	0	0	0
C5	C51	0	0	0	0	0
	C52	0	0	0	0	0
	C53	0.039756	0	0	0	0
	C54	0.062058	0	0	0	0
	C55	0.098939	0.252544	0.568037	0	0

		风险管理策略、风险偏好和风险限额 C2				
		C21	C22	C23	C24	C25
C1	C11	0	0	0	0	0
	C12	0.067348	0.067441	0.187171	0.059826	0.092498
	C13	0	0	0	0	0
	C14	0.029808	0.029267	0	0.034423	0.040912
	C15	0.020076	0.020524	0	0.022984	0
C2	C21	0	0.131477	0.151782	0.083246	0
	C22	0.138117	0	0	0.047938	0
	C23	0.06109	0.06773	0	0.031701	0.226696
	C24	0	0	0.095617	0	0
	C25	0	0	0.07065	0.036322	0
C3	C31	0.081008	0.108047	0.142022	0.134241	0.23511

		风险管理策略、风险偏好和风险限额 C2				
		C21	C22	C23	C24	C25
	C32	0.132213	0.137816	0.189002	0.118002	0.117555
	C33	0.053159	0.064038	0.087398	0.057658	0
	C34	0	0	0	0	0
	C35	0.04352	0	0.076358	0	0
	C36	0	0	0	0	0
C4	C41	0.12126	0.12126	0	0.08084	0
	C42	0	0	0	0	0
	C43	0	0	0	0.04042	0
	C44	0	0	0	0	0
C5	C51	0.2524	0.2524	0	0.2524	0.287229
	C52	0	0	0	0	0
	C53	0	0	0	0	0
	C54	0	0	0	0	0
	C55	0	0	0	0	0

		风险管理政策和程序 C3					
		C31	C32	C33	C34	C35	C36
C1	C11	0	0	0	0	0	0
	C12	0	0	0	0	0	0
	C13	0	0	0	0	0	0
	C14	0.063835	0.071496	0	0	0	0
	C15	0.031918	0.024257	0	0	0	0
C2	C21	0.149838	0.12922	0.128929	0.236382	0.133532	0
	C22	0.097476	0.091526	0.118757	0	0.069028	0
	C23	0.054545	0.086089	0.119066	0	0.104945	0.472763
	C24	0	0	0.10601	0.236382	0.09232	0
	C25	0.059681	0.054706	0	0	0	0
C3	C31	0	0.126505	0.117717	0.119295	0.039509	0.23859
	C32	0	0	0.074157	0	0	0
	C33	0.068118	0.055954	0	0	0	0
	C34	0.114341	0	0.046716	0	0.099556	0
	C35	0	0	0	0.119295	0	0
	C36	0	0	0	0	0.062716	0
C4	C41	0.14716	0.153046	0	0	0	0
	C42	0	0	0	0	0	0
	C43	0.07358	0.067694	0.288647	0.288647	0.244114	0.288647
	C44	0	0	0	0	0	0
C5	C51	0.088354	0.139507	0	0	0.15428	0
	C52	0.051153	0	0	0	0	0
	C53	0	0	0	0	0	0

		风险管理政策和程序 C3					
		C31	C32	C33	C34	C35	C36
	C54	0	0	0	0	0	0
	C55	0	0	0	0	0	0

		管理信息系统和数据质量 C4			
		C41	C42	C43	C44
C1	C11	0	0	0	0
	C12	0	0	0	0
	C13	0	0	0	0
	C14	0.32834	0.590488	0	0.307337
	C15	0	0	0.255601	0
C2	C21	0.227709	0.409512	0	0.060858
	C22	0	0	0	0.056191
	C23	0	0	0	0.042015
	C24	0	0	0	0.054079
	C25	0	0	0	0
C3	C31	0	0	0.050036	0
	C32	0	0	0.071479	0.31968
	C33	0	0	0.040633	0
	C34	0	0	0.090465	0
	C35	0	0	0.107651	0.15984
	C36	0	0	0.038536	0
C4	C41	0	0	0.223662	0
	C42	0	0	0	0
	C43	0.287312	0	0	0
	C44	0	0	0	0
C5	C51	0.156639	0	0.121938	0
	C52	0	0	0	0
	C53	0	0	0	0
	C54	0	0	0	0
	C55	0	0	0	0

		内部控制和审计体系 C5				
		C51	C52	C53	C54	C55
C1	C11	0	0	0	0	0
	C12	0	0	0	0	0.113812
	C13	0	0	0	0	0.065891
	C14	0	0	0	0	0
	C15	0	0	0	0	0
C2	C21	0	0.154023	0.114379	0.092414	0.063172
	C22	0.137942	0	0	0.061609	0.063172

	C23	0	0	0	0	0
	C24	0	0	0	0	0
	C25	0	0	0.100082	0	0
C3	C31	0.168261	0.178482	0	0.185997	0.115585
	C32	0	0.103332	0	0.095817	0.115585
	C33	0	0	0	0	0
	C34	0	0	0	0	0
	C35	0.08413	0	0	0	0
	C36	0	0	0	0	0
C4	C41	0	0	0	0	0
	C42	0	0	0	0	0
	C43	0.104403	0	0	0	0
	C44	0	0	0	0	0
C5	C51	0	0	0	0	0
	C52	0.505263	0	0.314216	0.20686	0.462782
	C53	0	0.564164	0	0	0
	C54	0	0	0.471323	0	0
	C55	0	0	0	0.357304	0

(5) 计算极限超级矩阵权重

加权超矩阵的数值反映的是各指标元素间相对权重值, 还需获得各指标元素相对整体的权重值。因此, 将加权超矩阵进行多次自乘进行稳定性处理, 再通过归一化处理, 得到极限超级矩阵。如表 5.8 所示。

表5.8极限超级矩阵

		风险治理架构 C1				
		C11	C12	C13	C14	C15
C1	C11	0.011877	0.011877	0.011877	0.011877	0.011877
	C12	0.02366	0.02366	0.02366	0.02366	0.02366
	C13	0.005743	0.005743	0.005743	0.005743	0.005743
	C14	0.04034	0.04034	0.04034	0.04034	0.04034
	C15	0.042914	0.042914	0.042914	0.042914	0.042914
C2	C21	0.090083	0.090083	0.090083	0.090083	0.090083
	C22	0.085654	0.085654	0.085654	0.085654	0.085654
	C23	0.03349	0.03349	0.03349	0.03349	0.03349
	C24	0.014576	0.014576	0.014576	0.014576	0.014576
	C25	0.015743	0.015743	0.015743	0.015743	0.015743
C3	C31	0.08982	0.08982	0.08982	0.08982	0.08982
	C32	0.055116	0.055116	0.055116	0.055116	0.055116
	C33	0.026703	0.026703	0.026703	0.026703	0.026703
	C34	0.024788	0.024788	0.024788	0.024788	0.024788
	C35	0.026964	0.026964	0.026964	0.026964	0.026964
	C36	0.004972	0.004972	0.004972	0.004972	0.004972
		风险治理架构 C1				
		C11	C12	C13	C14	C15
C4	C41	0.063181	0.063181	0.063181	0.063181	0.063181
	C42	0	0	0	0	0
	C43	0.085128	0.085128	0.085128	0.085128	0.085128
	C44	0.003587	0.003587	0.003587	0.003587	0.003587
C5	C51	0.092619	0.092619	0.092619	0.092619	0.092619
	C52	0.078363	0.078363	0.078363	0.078363	0.078363
	C53	0.044682	0.044682	0.044682	0.044682	0.044682
	C54	0.021797	0.021797	0.021797	0.021797	0.021797
	C55	0.018201	0.018201	0.018201	0.018201	0.018201

		风险管理策略、风险偏好和风险限额 C2				
		C21	C22	C23	C24	C25
C1	C11	0.011877	0.011877	0.011877	0.011877	0.011877
	C12	0.02366	0.02366	0.02366	0.02366	0.02366
	C13	0.005743	0.005743	0.005743	0.005743	0.005743
	C14	0.04034	0.04034	0.04034	0.04034	0.04034
	C15	0.042914	0.042914	0.042914	0.042914	0.042914
C2	C21	0.090083	0.090083	0.090083	0.090083	0.090083
	C22	0.085654	0.085654	0.085654	0.085654	0.085654
	C23	0.03349	0.03349	0.03349	0.03349	0.03349
	C24	0.014576	0.014576	0.014576	0.014576	0.014576

		风险管理策略、风险偏好和风险限额 C2				
		C21	C22	C23	C24	C25
	C25	0.015743	0.015743	0.015743	0.015743	0.015743
C3	C31	0.08982	0.08982	0.08982	0.08982	0.08982
	C32	0.055116	0.055116	0.055116	0.055116	0.055116
	C33	0.026703	0.026703	0.026703	0.026703	0.026703
	C34	0.024788	0.024788	0.024788	0.024788	0.024788
	C35	0.026964	0.026964	0.026964	0.026964	0.026964
	C36	0.004972	0.004972	0.004972	0.004972	0.004972
C4	C41	0.063181	0.063181	0.063181	0.063181	0.063181
	C42	0	0	0	0	0
	C43	0.085128	0.085128	0.085128	0.085128	0.085128
	C44	0.003587	0.003587	0.003587	0.003587	0.003587
C5	C51	0.092619	0.092619	0.092619	0.092619	0.092619
	C52	0.078363	0.078363	0.078363	0.078363	0.078363
	C53	0.044682	0.044682	0.044682	0.044682	0.044682
	C54	0.021797	0.021797	0.021797	0.021797	0.021797
	C55	0.018201	0.018201	0.018201	0.018201	0.018201

		风险管理政策和程序 C3					
		C31	C32	C33	C34	C35	C36
C1	C11	0.011877	0.011877	0.011877	0.011877	0.011877	0.011877
	C12	0.02366	0.02366	0.02366	0.02366	0.02366	0.02366
	C13	0.005743	0.005743	0.005743	0.005743	0.005743	0.005743
	C14	0.04034	0.04034	0.04034	0.04034	0.04034	0.04034
	C15	0.042914	0.042914	0.042914	0.042914	0.042914	0.042914
C2	C21	0.090083	0.090083	0.090083	0.090083	0.090083	0.090083
	C22	0.085654	0.085654	0.085654	0.085654	0.085654	0.085654
	C23	0.03349	0.03349	0.03349	0.03349	0.03349	0.03349
	C24	0.014576	0.014576	0.014576	0.014576	0.014576	0.014576
	C25	0.015743	0.015743	0.015743	0.015743	0.015743	0.015743
C3	C31	0.08982	0.08982	0.08982	0.08982	0.08982	0.08982
	C32	0.055116	0.055116	0.055116	0.055116	0.055116	0.055116
	C33	0.026703	0.026703	0.026703	0.026703	0.026703	0.026703
	C34	0.024788	0.024788	0.024788	0.024788	0.024788	0.024788
	C35	0.026964	0.026964	0.026964	0.026964	0.026964	0.026964
	C36	0.004972	0.004972	0.004972	0.004972	0.004972	0.004972
C4	C41	0.063181	0.063181	0.063181	0.063181	0.063181	0.063181
	C42	0	0	0	0	0	0
	C43	0.085128	0.085128	0.085128	0.085128	0.085128	0.085128
	C44	0.003587	0.003587	0.003587	0.003587	0.003587	0.003587
C5	C51	0.092619	0.092619	0.092619	0.092619	0.092619	0.092619

		风险管理政策和程序 C3					
		C31	C32	C33	C34	C35	C36
	C52	0.078363	0.078363	0.078363	0.078363	0.078363	0.078363
	C53	0.044682	0.044682	0.044682	0.044682	0.044682	0.044682
	C54	0.021797	0.021797	0.021797	0.021797	0.021797	0.021797
	C55	0.018201	0.018201	0.018201	0.018201	0.018201	0.018201

		管理信息系统和数据质量 C4			
		C41	C42	C43	C44
C1	C11	0.011877	0.011877	0.011877	0.011877
	C12	0.02366	0.02366	0.02366	0.02366
	C13	0.005743	0.005743	0.005743	0.005743
	C14	0.04034	0.04034	0.04034	0.04034
	C15	0.042914	0.042914	0.042914	0.042914
C2	C21	0.090083	0.090083	0.090083	0.090083
	C22	0.085654	0.085654	0.085654	0.085654
	C23	0.03349	0.03349	0.03349	0.03349
	C24	0.014576	0.014576	0.014576	0.014576
	C25	0.015743	0.015743	0.015743	0.015743
C3	C31	0.08982	0.08982	0.08982	0.08982
	C32	0.055116	0.055116	0.055116	0.055116
	C33	0.026703	0.026703	0.026703	0.026703
	C34	0.024788	0.024788	0.024788	0.024788
	C35	0.026964	0.026964	0.026964	0.026964
	C36	0.004972	0.004972	0.004972	0.004972
C4	C41	0.063181	0.063181	0.063181	0.063181
	C42	0	0	0	0
	C43	0.085128	0.085128	0.085128	0.085128
	C44	0.003587	0.003587	0.003587	0.003587
C5	C51	0.092619	0.092619	0.092619	0.092619
	C52	0.078363	0.078363	0.078363	0.078363
	C53	0.044682	0.044682	0.044682	0.044682
	C54	0.021797	0.021797	0.021797	0.021797
	C55	0.018201	0.018201	0.018201	0.018201

		内部控制和审计体系 C5				
		C51	C52	C53	C54	C55
C1	C11	0.011877	0.011877	0.011877	0.011877	0.011877
	C12	0.02366	0.02366	0.02366	0.02366	0.02366
	C13	0.005743	0.005743	0.005743	0.005743	0.005743
	C14	0.04034	0.04034	0.04034	0.04034	0.04034
	C15	0.042914	0.042914	0.042914	0.042914	0.042914

		内部控制和审计体系 C5				
		C51	C52	C53	C54	C55
C2	C21	0.090083	0.090083	0.090083	0.090083	0.090083
	C22	0.085654	0.085654	0.085654	0.085654	0.085654
	C23	0.03349	0.03349	0.03349	0.03349	0.03349
	C24	0.014576	0.014576	0.014576	0.014576	0.014576
	C25	0.015743	0.015743	0.015743	0.015743	0.015743
C3	C31	0.08982	0.08982	0.08982	0.08982	0.08982
	C32	0.055116	0.055116	0.055116	0.055116	0.055116
	C33	0.026703	0.026703	0.026703	0.026703	0.026703
	C34	0.024788	0.024788	0.024788	0.024788	0.024788
	C35	0.026964	0.026964	0.026964	0.026964	0.026964
	C36	0.004972	0.004972	0.004972	0.004972	0.004972
C4	C41	0.063181	0.063181	0.063181	0.063181	0.063181
	C42	0	0	0	0	0
	C43	0.085128	0.085128	0.085128	0.085128	0.085128
	C44	0.003587	0.003587	0.003587	0.003587	0.003587
C5	C51	0.092619	0.092619	0.092619	0.092619	0.092619
	C52	0.078363	0.078363	0.078363	0.078363	0.078363
	C53	0.044682	0.044682	0.044682	0.044682	0.044682
	C54	0.021797	0.021797	0.021797	0.021797	0.021797
	C55	0.018201	0.018201	0.018201	0.018201	0.018201

5.1.3 指标权重计算

最终得出二级指标权下各指标权重,通过整理归纳上述二级指标和三级指标的单独权重得到了表 4.1,并据此进一步计算出了总权重,即同层级之间所有指标的重要性对比权重。剔除权重为 0 的指标后,最终中国华融全面风险管理有效性审计评价指标权重如表 5.9 所示。

表5.9中国华融全面风险管理有效性审计评价指标权重

目标层	一级指标	权重	二级指标	权重
全面风险管理 有效性审计评 价	风险治理架构 C1	0.124534	组织架构健全度 C11	0.011877
			董事会全面风险管理最终责任的履行情况 C12	0.02366
			监事会全面风险管理监督责任的履行情况 C13	0.005743
			高级管理层全面风险管理实施责任的履行情况 C14	0.04034
			基层分支机构风险管理政策执行度 C15	0.042914
	风险管理策略、风险偏好和风险限额 C2	0.239546	风险管理策略的制定与评估 C21	0.090083
			风险偏好的设定与评估 C22	0.085654
			风险偏好执行监测机制反馈及时性 C23	0.03349
			风险限额管理的设定全面度 C24	0.014576
			风险限额的合规性 C25	0.015743
	风险管理政策和程序 C3	0.228363	全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性 C31	0.08982
			风险管理方法的完备性、合理性 C32	0.055116
			压力测试体系及其结果运用情况 C36	0.026703
			新产品、重大业务和机构变更的风险评估 C37	0.024788
			资本和流动性的充足情况评估 C38	0.026964
	管理信息系统和数据质量 C4	0.151896	应急和恢复计划的有效性和充分性 C39	0.004972
			风险管理信息系统完善度 C41	0.063181
			信息科技基础设施匹配度 C43	0.085128
			数据质量控制机制的质量 C44	0.003587
			业务活动和管理活动的风险控制合规性 C51	0.092619
	内部控制和审计体系 C5	0.255662	内部审计对全面风险管理的审查和评价 C52	0.078363
			内部控制风险控制点确定的合理性 C53	0.044682
			内部审计人员的专业能力和职业操守 C54	0.021797
			内部审计报告的提交和问题整改的全面性和及时性 C55	0.018201

5.2 全面风险管理有效性审计综合评价

5.2.1 确定评语集

对于同一问题，由于评分标准的多样性，所得出的结果往往存在差异。为了对这些存在差异的结果进行统一处理和综合分析，建立了评语集，旨在整合不同评分标准下的评价信息。用 $A = A_1, A_2, A_3, A_4 \dots A_n$ 表示

构建等级变量集： $A = \{A_1, A_2, A_3, A_4, A_5, A_6\} = \{\text{不合格, 合格, 中等, 良好, 优秀}\}$

构建对应分数集： $U = \{U_1, U_2, U_3, U_4, U_5, U_6\} = \{0, 25, 50, 75, 100\}$ 。

表 5.10 评语等级与对应分数集

评语等级	不合格	合格	中等	良好	优秀
评语集取值	0	25	50	75	100

5.2.2 确定隶属度

鉴于本文选取指标均为定性指标，为确定隶属度，选择采用问卷调查的方式。本次问卷调查发放 25 份调查问卷，调查问卷模板见附录，将收回的调查问卷进行整理后导出问卷结果，导入 yaanp 软件的附属软件 yafce 软件进行模糊综合评价，得出中国华融审计评价指标的隶属度，具体数值如表 5-11 所示：

表 5.11 中国华融全面风险管理有效性审计评价指标体系隶属度

名称	优秀	良好	中等	合格	不合格	结果
组织架构健全度 C11	0.40	0.40	0.20	0.00	0.00	优秀
董事会全面风险管理最终责任的履行情况 C12	0.00	0.60	0.40	0.00	0.00	良好
监事会全面风险管理监督责任的履行情况 C13	0.00	0.40	0.60	0.00	0.00	中等
高级管理层全面风险管理实施责任的履行情况 C14	0.00	0.60	0.40	0.00	0.00	良好
基层分支机构风险管理政策执行度 C15	0.00	0.40	0.40	0.20	0.00	良好
风险管理策略的制定与评估 C21	0.40	0.60	0.00	0.00	0.00	良好
风险偏好的设定与评估 C22	0.40	0.60	0.00	0.00	0.00	良好
风险偏好执行监测机制反馈及时性 C23	0.40	0.40	0.20	0.00	0.00	优秀
风险限额管理的设定全面度 C24	0.20	0.60	0.20	0.00	0.00	良好
风险限额的合规性 C25	0.20	0.80	0.00	0.00	0.00	良好
全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性 C31	0.00	0.40	0.60	0.00	0.00	中等
风险管理方法的完备性、合理性 C32	0.40	0.40	0.20	0.00	0.00	优秀
压力测试体系及其结果运用情况 C36	0.00	0.00	0.00	0.40	0.60	不合格
新产品、重大业务和机构变更的风险评估 C37	0.40	0.40	0.20	0.00	0.00	优秀
资本和流动性的充足情况评估 C38	0.00	0.20	0.20	0.60	0.00	合格
应急和恢复计划的有效性和充分性 C39	0.00	0.40	0.20	0.40	0.00	良好
风险管理信息系统完善度 C41	0.00	0.40	0.40	0.20	0.00	良好
信息科技基础设施匹配度 C43	0.00	0.20	0.60	0.20	0.00	中等
数据质量控制机制的质量 C44	0.00	0.40	0.40	0.20	0.00	良好
业务活动和管理活动的风险控制的合规性 C51	0.00	0.40	0.40	0.20	0.00	良好
内部审计对全面风险管理的审查和评价 C52	0.00	0.60	0.20	0.20	0.00	良好
内部控制风险控制点确定的合理性 C53	0.00	0.60	0.40	0.00	0.00	良好
内部审计人员的专业能力和职业操守 C54	0.00	0.80	0.20	0.00	0.00	良好
内部审计报告的提交和问题整改的全面性和及时性 C55	0.00	0.80	0.20	0.00	0.00	良好

5.2.3 确定评价价值

最终得到指标评价价值如表 5-12 所示:

表5.12中国华融全面风险管理有效性审计评价价值

目标层	一级指标	评价价值	二级指标	评价价值		
全面风险管理有效性审计评价	风险治理架构 C1	62.7539	组织架构健全度 C11	80.0000		
			董事会全面风险管理最终责任的履行情况 C12	65.0000		
			监事会全面风险管理监督责任的履行情况 C13	60.0000		
			高级管理层全面风险管理实施责任的履行情况 C14	65.0000		
			基层分支机构风险管理政策执行度 C15	55.0000		
	风险管理策略、风险偏好和风险限额 C2	83.3639	风险管理策略的制定与评估 C21	85.0000		
			风险偏好的设定与评估 C22	85.0000		
			风险偏好执行监测机制反馈及时性 C23	80.0000		
			风险限额管理的设定全面度 C24	75.0000		
			风险限额的合规性 C25	80.0000		
			全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性 C31	60.0000		
			风险管理方法的完备性、合理性 C32	80.0000		
			压力测试体系及其结果运用情况 C36	10.0000		
	风险管理政策和程序 C3	58.5724	新产品、重大业务和机构变更的风险评估 C37	80.0000		
			资本和流动性的充足情况评估 C38	40.0000		
			应急和恢复计划的有效性和充分性 C39	50.0000		
			风险管理信息系统完善度 C41	55.0000		
			管理信息系统和数据质量 C4	52.1979	信息科技基础设施匹配度 C43	50.0000
					数据质量控制机制的质量 C44	55.0000
					业务活动和管理活动的风险控制的合规性 C51	55.0000
	内部控制和审计体系 C5	60.6269	内部审计对全面风险管理的审查和评价 C52	60.0000		
			内部控制风险控制点确定的合理性 C53	65.0000		
			内部审计人员的专业能力和职业操守 C54	70.0000		
			内部审计报告的提交和问题整改的全面性和及时性 C55	70.0000		

最终等级赋分结果为：64.596

最大隶属度结果为：中等。表明中国华融的全面风险管理经过调整较为良好，但仍存在缺陷需要进一步完善。中国华融作为金融资产管理公司，主营业务涉及多种风险，需要有效的风险管理和应对策略来应对这些风险，确保公司的稳健运营。

5.3 全面风险管理有效性审计评价结果综合分析

本节将根据 5.2 中经计算得出的中国华融在全面风险管理有效性中各项指标所对应的评价价值进行分析，从指标体系中各项一级指标出发，具体分析中国华融公司在全面风险管理每个方面存在的不足。

5.3.1 风险治理架构

中国华融的风险治理架构评价结果为中等。以下是对存在问题层次的具体分析：

董事会应根据公司章程对股东大会负责，但存在董事会成员中的独立非执行董事出席股东大会较少的情况，对董事会的议事效率和质量造成一定的影响。监事会主要负责人的变动较为频繁，2018 年至 2021 年每年都有变化，并且企业于 2020 年底对内部组织架构进行调整，每位监事长可能有不同的风险管理理念和战略重点，一定程度上影响了监事会工作的连续性和稳定性与影响风险管理策略一致性。频繁变动监事长可能导致风险管理策略的一致性降低，使监事会在对公司风险应对方面难以形成持续性的共识。高级管理层对全面风险管理体系的实施履责不到位，在全面风险和各类重要风险管理状况的识别与评估上存在不足，审查审批制度执行不到位，主营业务的立项审批存在问题。

基层分支机构风险管理政策执行度存在不足。中国华融在主业之外大力发展其他业务，拥有银行、证券、租赁、信托、期货、消费金融等金融牌照，扩张速度与企业管理人员能力水平不匹配，风险管理政策在不同领域落实层面存在差距，导致实际执行度不足。

5.3.2 风险管理策略、风险偏好和风险限额

中国华融的风险管理策略、风险偏好和风险限额评价结果为良好。以下是对

存在问题层次的具体分析：

中国华融的风险管理策略未能涵盖所有潜在的风险类别和来源，缺乏一定的全面性，未能全面识别和应对各类潜在风险，增加公司面临未知风险的风险。同时，风险管理策略的制定应该充分考虑到员工的理解和接受程度，避免在实施过程中出现沟通不足和培训不足的问题，防止策略的执行受到影响。

对于难以量化的风险的风险偏好的设定与评估关注度不足，执行监测机制无法准确度和评估难以量化的风险的符合程度，导致执行监测机制的反馈缺乏客观性。风险偏好灵活性较差，对于不断变化的业务执行情况的了解存在滞后，使得公司无法及时发现和解决偏离风险偏好的问题。

风险限额的设定缺乏全面性，未能涵盖所有关键风险指标和细分业务领域，授信风险限额模式存在缺陷，未能全面监控和控制系统性风险。同时，过于保守的风险限额不足以覆盖实际风险，导致风险管理不够有效，公司无法充分把握和应对实际风险。

5.3.3 风险管理政策和程序

中国华融的风险管理政策和程序评价结果为中等。以下是对存在问题层次的具体分析：

中国华融风险管理政策不够全面，未能涵盖所有潜在的风险类别和来源，增加了公司面临未知风险的风险。同时，由于其全面风险管理体系尚在完善，风险管理程序存在不够清晰的问题，导致在实际操作中可能存在混淆和不确定性，使得风险管理的执行效果下降。公司的风险管理方法过于稳健，可能导致错失业务。部分业务扩展快速，风险管理水平难以匹配，无法对收购非金融机构不良资产业务，资管业务进行有效的风险控制。

中国华融制定了书面的压力测试政策和程序，对金融风险定期进行压力测试。但在实际执行层面使用的压力测试方法无法汇总不同部门的风险敞口，来自不同部门的专家在形成企业范围的风险观点方面没有进行合作。压力测试中选择的情景过于温和，持续时间太短，低估了不同风险类型、产品和市场之间的相关性。过于依赖历史情景，而没有充分考虑引入新产品和新头寸所带来的风险。同时，压力测试未能涵盖全面的压力场景，未考虑到极端的市场波动、经济衰退、自然灾害等。导致在真实面临新冠疫情反弹、资本市场波动、房地产市场下行影

响时，公司无法准确评估其稳健性。在情景中没有充分详细地涵盖特定风险，结构性产品的风险、待证券化产品的风险、不完善的对冲风险、交易对手信用风险等都没有得到充分考虑。压力情景对流动性的影响被低估，引发了系统性风险。

中国华融的流动性风险管理体系不健全，流动风险管理不足导致企业不能有效应对市场波动、资金流动性紧张等不利因素。不能全面、准确地评估自身的流动性状况。公司的资本结构存在问题，流动性风险较高，过多的负债在市场波动时增加财务风险。

应急和恢复计划缺乏定期进行演练，导致关键人员不熟悉应对步骤，降低实际执行的效果。

5.3.4 管理信息系统和数据质量

中国华融的管理信息系统和数据质量评价结果为中等。以下是对存在问题层次的具体分析：

中国华融风险管理信息系统未能全面覆盖公司面临的各类风险，覆盖面不足，导致无法全面评估潜在的风险。风险信息需进一步完善，大数据风险预警系统不完善，尽职调查失职，缺乏客户舆情数据监控，不能对客户信用变化进行及时监督与反馈。费用管理系统优化不完全，预算功能、单据功能、报表及流程需进行进一步优化以适用集团逐步精简的业务规模。数据质量欠佳，存在缺乏数据流通，跨来源缺乏一致性的问题，对数据质量管理的重视度不够。

组织内部缺乏对数据质量的重视和培训，导致数据管理的责任分配不清晰，降低整体数据质量。控制机制应该未能推动数据的标准化，防止不同数据源格式不一致，导致进行有效整合和分析。确保数据在不同系统和部门之间的一致性，避免信息冲突或不一致。

5.3.5 内部控制和审计体系

中国华融的内部控制和审计体系评价结果为中等。

内部控制管理不规范，业务承接流程中的审核与监控环境管理未得到落实。存在不相容岗位未分离的问题，部分岗位职责和权限不够清晰明确，出现职位重叠的情况。

内部审计对全面风险管理的审查不够全面，未及时发现项目风险管理中存在的的项目管理人员存在移交程序不合规风险，项目后期管理失职的问题。

信息系统处于初建期，审计信息管理系统作业流程不够完善，亟需提高审计人员的专业胜任能力以与之匹配。同时，内部审计体系建设由于人员组织存在理解贯彻不全面的问题，缺乏对尚在修订的经济责任审计和项目跟进审计制度的进一步解读指导。内部审计报告的问题整改不够及时，缺乏对内部审计体系不同职责审计对象的审计报告的精准化确定，制度存在的问题发现后不能及时得到修改。

5.4 提高中国华融全面风险管理有效性的建议

5.4.1 风险治理架构

强化董事会的参与和监督机制，确保董事会成员，尤其是独立非执行董事，积极参与股东大会，强化公司治理结构。落实董事会的全面风险管理最终责任，确保其能够及时审议和批准全面风险管理报告，以及信息披露。改进全面风险管理报告的审批流程，加强董事会对全面风险管理报告的审批流程，确保问题能够被及时发现、汇报和整改。设立有效的监控机制，确保董事会及时了解和应对全面风险管理方面的问题。

确保监事会的稳定性和连续性，稳定监事会的领导层，尽量避免主要负责人的频繁变动，以确保监事会工作的连续性和稳定性。确保监事长变动不会导致风险管理策略的一致性下降，制定相关政策以维护风险管理策略的稳定性；

优化高级管理层的风险管理实施，加强高级管理层在信用、市场、流动性等方面风险的识别和评估，确保能够有效控制各类风险。提升高级管理层的风险管理意识，确保公司整体风险管理体系的有效实施。

强化基层分支机构的风险管理执行力，优化风险管理政策的执行流程，加强基层分支机构对风险管理政策的理解和执行。提高风险信息的透明度，确保总部能够及时了解基层分支机构的风险状况，采取及时应对措施。加强实务操作三道防线的协同合作，通过加强内部沟通和培训，促进业务部门、风险管理职能部门和审计部门的协同合作。设立协同机制，确保这三道防线能够有效协同工作，提高公司风险管理的整体效能。

5.4.2 风险管理策略、风险偏好和风险限额

定期进行全面风险管理评估，及时发现风险管理中存在的问题，确保风险管理策略具有全面性，覆盖所有潜在的风险类别和来源。设立快速响应机制，使公司能够及时更新风险管理策略，确保其时效性和适应性；加强沟通和培训，确保风险管理策略充分考虑员工的理解和接受程度，通过有效的沟通和培训，确保员工理解风险策略并能够在实施过程中全面参与。建立反馈机制，使员工能够提出改进建议，促进策略的执行更加顺畅和高效。

补充更新风险偏好设定与评估标准，提高难以量化的风险的风险偏好评估的客观性和可衡量性。考虑制定明确的目标和阈值，帮助准确度量风险的符合程度。增加监测机制的频率，确保对风险偏好执行情况进行实时监控，减少滞后性，以更灵活地应对风险变化。

制定细化的限额，确保涵盖企业实际业务涵盖的所有关键风险指标和业务领域。定期评估风险限额的适用性，避免过于保守或不足的问题。确保风险限额的设定既能有效监控，又不制约业务的正常运作。建立绩效评估机制，设立绩效评估机制，定期评估全面风险管理的实施情况，包括策略的有效性、监测机制的反馈质量等。将绩效评估结果作为改进的依据，不断优化风险管理体系，确保其与公司的整体战略一致。

5.4.3 风险管理政策和程序

修订与完善全面性风险管理政策，定期评估并修订全面风险管理政策，确保其涵盖所有潜在的风险类别和来源。引入全员参与机制，以充分利用各层级的专业知识。明确风险管理程序，确保在实际操作中能够清晰地执行。优化流程手册，帮助员工理解和执行风险管理政策，降低混淆和不确定性。优化风险管理方法，进一步结合公司业务和外部宏观环境，确保其与实际业务相匹配。确保公司的风险管理方法在应对外部环境变化时更具弹性和适应性。加强对外部宏观经济、政治和社会环境变化的监测，及时调整风险管理策略，避免错失业务机会。

改进全面性压力测试，扩大压力测试的覆盖范围，考虑多样化的压力情景，包括市场波动、经济衰退和自然灾害等情景，确保公司能够在各种压力下保持稳健性。将压力测试的结果纳入决策和战略规划中，充分利用测试结果改进公司的决策过程，确保其在应对未来压力时更具前瞻性。

强化流动性风险管理体系，完善流动性风险管理体系，确保全面、准确地评估公司的流动性状况。对公司的资本结构进行优化，降低流动性风险，确保在市场波动时有足够的财务弹性。

定期演练应急和恢复计划，建立定期演练机制，确保应急和恢复计划的有效性。提高关键人员的应对能力，降低在紧急情况下的操作风险。根据演练结果修订计划，确保其在实际执行中能够顺畅、迅速地应对各类紧急情况。

5.4.4 管理信息系统和数据质量

优化审计信息系统，建立长期的跟踪审计信息系统效果的监测机制，以确保系统的应用和效果符合预期目标。通过定期的系统评估，收集用户反馈，优化系统的功能和性能，以满足审计人员的不断变化的需求。同时设立审计人员对信息系统的使用提出反馈的渠道，以便及时发现并解决系统使用中的问题。确保信息系统的流程更加顺畅。

加强审计人员专业能力培训，设立专业培训计划，覆盖审计人员在审计信息系统、统计分析和动态监测等领域的知识和技能。确保审计人员能够熟练操作新建的审计信息系统。提供定期更新的培训，以跟随审计信息系统的发展和变化，确保审计人员一直保持在相关领域的专业水平。

5.4.5 内部控制和审计体系

完善法人治理架构，构建科学的组织体系，清晰界定股东会、董事会、监事会及管理层各自的权责边界，明确内部控制主体和控制目标，确保责任的落实。保证财务、企管、法律、人事部门及各类业务程序的一体化管理衔接通畅，打造分明的职位阶梯，建立高效的信息反馈机制。清晰划分各部门的职责、权限与利益，优化企业内部管控氛围，通过标准化的流程监管和关键环节把控，确保内部控制体系的高效实施。

加强内部审计体系的理解和贯彻，通过内部培训和沟通会议，确保所有内部审计人员对审计体系的理解和贯彻达到一致。保证内部审计工作规范手册的明确性，以便内部审计人员参考，通过提供解读和指导，特别是对经济责任审计和项目跟进审计制度的修订。确保所有审计人员都理解并能正确执行新的审计制度。同时建立反馈机制和改进流程，通过建立内部审计体系改进流程，定期收集各级审计人员的建议和意见，以不断优化审计体系的运作效果。

精准确定不同职责审计对象的报告，制定标准化的审计报告模板，以确保对不同职责审计对象的审计报告能够精准化确定，帮助提高审计报告的准确性和可比性。设立审计报告审核机制，确保在报告发布前进行审查，以避免因不同理解而导致的的不一致性和误导性。

为构建具有全员控制意识的企业文化，高层管理人员需积极投身内部控制制度的构建过程，并坚决捍卫其实施。同时，提升员工综合素养，引导其树立符合企业精神的价值观与责任感，亦属不可或缺之举。通过持续的教育与引导，使员工能够自觉遵守并严格践行各项内控制度，进而形成自我管理 with 自我控制为核心的内控自律体系。如此，员工将更富主动性地执行内控制度，并敢于向管理层揭示内控体系中的短板与不足，从而不断完善和提升企业的内部控制体系。

6. 研究结论及不足

6.1 研究结论

金融资产管理公司凭借丰富的不良资产处置经验和不断增长的资产规模，逐步进入稳健发展阶段，由于资金较为充裕且牌照逐步健全，业务板块也日趋丰富，扩展至消费金融、金融租赁、证券投资等。自 2019 年以来，不良资产行业迎来严监管、规范发展时代，因而金融资产管理公司也逐步调整结构，向不良资产主业回归，规范经营行为以更好的维护金融系统稳定和发挥纾困职能，这对金融资产管理公司的全面风险管理能力提出了挑战。

本文参考《银行业金融机构全面风险管理指引》中的分类，构建中国华融的全面风险管理有效性审计评价指标体系，从指引中提出的五个层面设立指标，基于指标间的关系构建网络分析模型，通过德尔菲法进一步确定各级指标的权重，构建中国华融风险管理有效性审计评价指标体系。再利用模糊综合评价法对中国华融的全面风险管理有效性从审计角度进行评价，基于全面风险管理的现状提出具体的改善举措，以帮助企业提高全面风险管理水平，更好地识别、评估和应对各类风险，降低经营风险，促进企业的稳健发展。

中国华融全面风险管理有效性最终评分为 65.96 分，经分析总结，其全面风险管理存在以下问题：组织架构层面存在董事会人员重大事项决策关注度不高，监事会人员变动较为频繁，高级管理层的风险识别不足的问题；风险管理策略、风险偏好和风险限额方面存在设定不够清晰，缺乏全面性，反馈的频率不够高的问题；风险管理政策存在覆盖面不足，风险管理程序尚需完善的问题；组织内部缺乏对数据质量的重视和培训，导致数据管理的责任分配不清晰，降低整体数据质量；审计人员的专业胜任能力尚需提高，对内部审计体系不同职责审计对象的审计报告缺乏精准化确定。

通过建立指标发现中国华融存在以上问题，这对于日后相关领域的研究可提供有效素材，使其研究更具有效力。本文对于金融资产管理公司的全面风险管理有效性的研究，首先可以为后续公司全面风险管理方面提供优化思路。其次，对地方金融资产管理公司的全面风险管理有深层次的现实指导意义。

6.2 研究不足

本文经过对相关文献的深入研究，并结合中国华融的实际情况进行的调研，从而得出了研究结论。尽管准备工作相对扎实，但仍存在一些不足之处：

（1）由于我国尚未出台金融资产管理公司风险管理相关的法律法规，对指标的确定参考了同为金融机构且相关法律及监管较为完善的银行业金融机构，由于能力有限并且行业本身兼具特殊性，现阶段仅对全面风险管理的分析无法面面俱到，所形成的结论也需要经过验证以确定其实用性。

（2）本文所构建的评价指标体系主要依赖于专家评分法和公司内部人员评分法对指标权重进行赋值。然而，由于这种方法计算中主观成分较多，最终的研究结论可能受到主观性的干扰。因此，在未来的研究中需要扩大研究问题的范围与样本数量，同时探索并选择更为科学的方法对内部管理效果进行评估，以确保所得结论更为客观、准确。

参考文献

- [1] Adams,Gary,W,et al.Where Are You on the JOURNEY TO ERM?[J].Risk Management, 2007, 54:32-36.
- [2] Adam M, Soliman A, Mahtab N. Measuring Enterprise Risk Management implementation: a multifaceted approach for the banking sector[J]. The Quarterly Review of Economics and Finance, 2021(2).
- [3]Alessandro Colantonio,Roberto Di Pietro,Alberto Ocello,Nino Vincenzo Verde. A New role mining framework to elicit business roles and to mitigate enterprise risk[J].Decision Support Systems,2011,50(4):715-731.
- [4] CalandroJ,LaneS.An Introduction to the Enterprise Risk Scorecard[J],Measuring Business Excellence,2006,(3).119-123.
- [5] Duc Khuong Nguyen,Dinh-Tri Vo.Enterprise risk management and solvency: The case of the listed EU insurers[J].Journal ofBusiness Research, 2020, 13(25):360-369.
- [6] Ellul A,Yerramilli V Stronger Risk Controls,Lower Risk.Evidence from U.S. Bank Holding CompaniesJ].The Journal of Finance,2013,68(5):1757-1803.
- [7] Gordon L A,Leob M P,Tseng Chih-Yang,Enterprise risk management and Firm performance:A contingency perspective[J].Accounting and Public Policy,2009,28(4):301-327.
- [8] James Lam. Enterprise Risk Management: From Incentive to Controls [M]. London: JohnWiley and Sons,2003:3-28.
- [9] Janet G.Jule. Workplace Safety:AStrategy for Enterprise Risk Management[J]. Workplace Health&Safety, 2020, 68(8):360-365..
- [10] James Verbrugge,Greg Niehaus,Walter Coleman,et al.UNIVERSITY OF GEORGIA ROUNDTABLE ON :Enterprise-Wide Risk Management[J].Journal of Applied Corporate Finance, 2020, 32(1):14-35.
- [11] Jukka Hallikas,etc. The impact of total costs and strategic supply on risk

- management in project business[J]. *International Journal of Procurement Management*, 2018(11):153-171.
- [12] Kurt A.Desender.On the Determinants of Enterprise Risk Management Implementation[J],2005:1-25.
- [13] K.Muralidhar.Enterprise risk management in the Middle East oil industry:An Empirical investigation across GCC countries[J].*International Journal of Energy Sector Management*,2010(1):59-86.
- [14] Liebenberg A P,Hoyt R E.The determinants of enterprise risk management: evidence from the appointment of chief risk officers[J].*Risk Management and Insurance Review*,2003(6):37-52.
- [15] Mohamed S.Saleh,Abdulkader Afantookh.A new comprehensive framework for Enterprise information security riskmanagement.[J]*Applied computing and Informatics*,2011,9 (2):107-118.
- [16] Nava Subramaniam,Lisa Mc Manus,JianiZhang, Elena Demidenko,etal.The fall of Tenneco Inc:Six valuable lessons of enterprise-risk management[J].*Strategic Direction*,2011,25(5):15-17.
- [17] Rami Shaheen,Mehmet Aga, Husam Rjoub, et al.Investigation of the Pillars of Sustainability Risk Management as an Extension of Enterprise Risk Management on Palestinian Insurance Firms Profitability[J]*Sustainability*, 2020, 12(11):89-92.
- [18] Sara A.Lundqvist and Anders Vilhelmsson,Enterprise Risk Management and Default Risk:Evidence from the Banking Industry[J].*Journal of Risk and Insurance*,2016.
- [19] Samer Alhawari. Enhancing decision for organisation to support customer expansion:a quantitative study in Jordanian banking sector[J]. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 2012(02):135-152.
- [20] Selim G,Mcnamee D.The next step in risk management[J]*Internal Auditor*,1999.
- [21] Vidyadhar S V,Hovey M.A Risk Governance Index[R].SSRN Working Paper,2011.
- [22] Wright,Sally,and Arnold M.Information System Assurance for Enterprise

- Resource Planning Systems:Unique Risk Considerations.Journal of Information Systems[J].Spring.Vol.16.Issue.2002Supplement.15-19.
- [23]陈志斌,潘好强,戚珺.基于区块链技术的企业风险管理体系构建[J].财务研究,2022(03):35-43.
- [24]3C全面风险管理课题组.全面风险管理理论与实务[M].北京:中国时代经济出版社,2008.
- [25]曹蕾,唐玮.无为而治:商业银行风险管理新思维[J].财经问题研究,2019(7):82-88.
- [26]成小平,庞守林.全面风险管理对公司绩效影响实证分析——来自中国上市公司的经验证据[J].西安电子科技大学学报(社会科学版),2015,25(03):17-23.
- [27]董贞良.《COSO企业风险管理-战略与绩效的整合》和ISO31000对比解读.中国质量与标准导报,2018(09):30-35.
- [28]高雅青;李三喜;徐荣才.3C框架:中国式全面风险管理新理念[J].国际商务财会,2009(02):18-21.
- [29]郭飞,罗诗洁.企业外币债务融资的汇率风险管理研究——基于万科的案例研究[J].会计之友,2023(02):37-43.
- [30]国务院国资委.中央企业全面风险管理指引[R].国务院国资委公告,2006(6):5-2.
- [31]黄宪,金鹏.商业银行全面风险管理体系及其在我国的构建[J].中国软科学,2004:50-56.
- [32]黄凯,王健,谢欣雨.供应链整合、风险管理有效性与运营绩效——以汽车制造企业上市公司为例[J].工业技术经济,2023,42(01):38-44.
- [33]江乾坤,徐睿.企业海外并购风险管理方法与框架构建[J].财会月刊,2021(01):115-120.
- [34]姜红莉.对国有企业风险管理及其内部控制问题的探讨[J].财会学习,2019(21):125-126.
- [35]李艳波.D 电力公司基于风险管理的内部控制研究[D].沈阳工业大学,2017.

- [36] 梁国栋. 新一代企业智慧风险管理: 数字化与智能化[J]. 中国注册会计师, 2023(05):107-112.
- [37] 吕文栋, 赵杨, 田丹等. 风险管理理论的创新——从企业风险管理到弹性风险管理[J]. 科学决策, 2017(09):1-24.
- [38] 陆怡舟, 赵韩婷, 张萌. 商业银行风险管理绩效评价研究——基于 AHP-DEA 方法的评价框架[J]. 金融监管研究, 2019(09):83-98.
- [39] 冷继, 汪建钦. 企业风险管理——基于全面风险评估与对策视角[J]. 商场现代化, 2009(5):89-90.
- [40] 刘霞, 任驿佳. 基于 COBIT5 建立财务共享服务中心风险管理机制[J]. 财会月刊, 2018(19):99-113.
- [41] 孙亚杰, 闫明, 方瑜仁. 企业汇率风险管理对策[J]. 中国金融, 2021(21):28-29.
- [42] 单晓晴. 全面风险管理在企业管理中的应用研究[J]. 管理观察, 2019(20):27-28.
- [43] 王保安. 浅谈金融创新环境下饲料企业的金融风险管理[J]. 中国饲料, 2021:135-138.
- [44] 王谦, 刘春, 罗智超, 管河山. 金融类企业 ERM 水平对企业价值的影响[J]. 财会月刊, 2015(18):124-129.
- [45] 王永海, 林粤湖. 全面风险管理成功因素分析-基于有效激励视角[J]. 生产力研究 2011(05):174-176.
- [46] 肖超, 肖挺, 唐洪雷. 施工企业 J 海外项目外汇风险管理分析[J]. 财务与会计, 2020(11):24-29.
- [47] 于奇. 中央企业全面风险管理评价指标体系构建研究[J]. 企业改革与管理, 2016(06):1.
- [48] 杨华江. 公司战略和战略风险管理理论的演进研究[J]. 科学决策, 2021(07):124-135.
- [49] 杨淑慧, 徐芬. 内部审计在我国中央银行风险管理中的作用研究[J]. 金融与经济, 2018(11):80-84.
- [50] 谌明. 英特集团全面风险管理的探索与实践[J]. 财务与会计, 2020(08):45-

47+51.

- [51] 张玉缺. 全面风险管理在战略和绩效评价中的应用研究——基于 COSO 发布 2016 版《全面风险管理框架的修订版》（征求意见稿）[J]. 当代会计, 2017(04): 28-29.
- [52] 张芳洁, 张桂霖. 元明寿险公司实施全面风险管理对企业价值的影响研究[J]. 保险研究, 2017(10): 54-64.
- [53] 张红彬, 黄海艳, 胡谍. 小微新创企业的风险承担对绩效的影响: 动态能力的调节作用[J]. 华东经济管理, 2018, 32(11): 126-133.
- [54] 张泽晓. 我国证券公司全面风险管理研究[J]. 中央财经大学学报, 2006: 34-39.
- [55] 张真真. 行政事业单位财务会计内部控制探究[J]. 财会学习, 2022(02): 170-172.

附录

中国华融风险全面管理有效性指标关联情况调查问卷

尊敬的专家：

您好！我是兰州财经大学审计专业的学生，目前正在进行一项关于中国华融全面风险管理有效性审计评价的研究。鉴于您在风险管理领域的深厚造诣和丰富实践经验，希望能得到您的宝贵指导和帮助。非常感谢您抽出宝贵时间参与这份调查问卷的填写。本问卷旨在探讨中国华融风险管理有效性指标间的相互影响关系。通过深入研究相关文献并结合实际情况构建了一套评价指标体系。请您根据填表说明，对各项指标间的相互关系进行评分。您的意见将对我的研究产生深远影响，再次感谢您的支持与协助！

以下为评价标准：

“1分”表示对于表头因素，横坐标与纵坐标相比影响程度为稍有影响；

“3分”表示对于表头因素，横坐标与纵坐标相比影响程度为明显影响；

“5分”表示对于表头因素，横坐标与纵坐标相比影响程度为非常影响；

“7分”表示对于表头因素，横坐标与纵坐标相比影响程度为强烈影响；

“9分”表示对于表头因素，横坐标与纵坐标相比影响程度为极度影响；

“2分、4分、6分、8分”表示对于表头因素，横坐标与纵坐标相比影响程度为上述相邻判断的中间值。

灰色部分不需要填写。

1. 关于风险治理架构				
	风险治理架构	风险管理策略、风险偏好和风险限额	风险管理政策和程序	管理信息系统和数据质量
风险治理架构				
风险管理策略、风险偏好和风险限额				
风险管理政策和程序				
管理信息系统和数据质量				
内部控制和审计体系				

2. 关于风险管理策略、风险偏好和风险限额							
	风险治理架构	风险管理策略、风险偏好和风险限额	风险管理政策和程序	管理信息系统和数据质量			
风险治理架构							
风险管理策略、风险偏好和风险限额							
风险管理政策和程序							
管理信息系统和数据质量							
内部控制和审计体系							
3. 关于风险管理政策和程序							
	风险治理架构	风险管理策略、风险偏好和风险限额	风险管理政策和程序	管理信息系统和数据质量			
风险治理架构							
风险管理策略、风险偏好和风险限额							
风险管理政策和程序							
管理信息系统和数据质量							
内部控制和审计体系							
4. 关于管理信息系统和数据质量							
	风险治理架构	风险管理策略、风险偏好和风险限额	风险管理政策和程序	管理信息系统和数据质量			
风险治理架构							
风险管理策略、风险偏好和风险限额							
风险管理政策和程序							
管理信息系统和数据质量							
内部控制和审计体系							
5. 关于内部控制和审计体系							
	风险治理架构	风险管理策略、风险偏好和风险限额	风险管理政策和程序	管理信息系统和数据质量			
风险治理架构							
风险管理策略、风险偏好和风险限额							
风险管理政策和程序							
管理信息系统和数据质量							
内部控制和审计体系							
6. 关于组织架构健全度							
	董事会全面风险管理最终责任的履行情况	内部控制风险控制点确定的合理性	内部审计人员的专业能力和职业操守				
基层分支机构风险管理政策执行度							
内部审计人员的专业能力和职业操守							
内部审计报告的提交和问题整改的全面性和及时性							

7. 关于风险管理策略的制定与评估							
全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性	风险管理方法的完备性、合理性	压力测试体系及其结果运用情况	风险偏好的设定与评估	董事会全面风险管理最终责任的履行情况	高级管理层全面风险管理实施责任的履行情况		
风险管理方法的完备性、合理性							
压力测试体系及其结果运用情况							
资本和流动性的充足情况评估							
风险偏好执行监测机制反馈及时性							
高级管理层全面风险管理实施责任的履行情况							
基层分支机构风险管理政策执行度							
8. 关于风险偏好的设定与评估							
董事会全面风险管理最终责任的履行情况	高级管理层全面风险管理实施责任的履行情况	风险管理策略的制定与评估	全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性	风险管理方法的完备性、合理性			
高级管理层全面风险管理实施责任的履行情况							
基层分支机构风险管理政策执行度							
风险偏好执行监测机制反馈及时性							
风险管理方法的完备性、合理性							
压力测试体系及其结果运用情况							
9. 关于风险偏好执行监测机制反馈及时性							
风险管理策略的制定与评估	风险限额管理的设定全面度	全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性	风险管理方法的完备性、合理性	压力测试体系及其结果运用情况			
风险限额管理的设定全面度							
风险限额的合规性							
风险管理方法的完备性、合理性							
压力测试体系及其结果运用情况							
资本和流动性的充足情况评估							
10. 关于风险限额管理的设定全面度							
董事会全面风险管理最终责任的履行情况	高级管理层全面风险管理实施责任的履行情况	风险管理策略的制定与评估	风险偏好的设定与评估	风险偏好执行监测机制反馈及时性	全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性	风险管理方法的完备性、合理性	
高级管理层全面风险管理实施责任的履行情况							
基层分支机构风险管理政策执行度							
风险偏好的设定与评估							
风险偏好执行监测机制反馈及时性							
风险限额的合规性							
风险管理方法的完备性、合理性							
压力测试体系及其结果运用情况							
金融科技基础设施匹配度							
11. 关于风险限额的合规性							
董事会全面风险管理最终责任的履行情况	全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性						
高级管理层全面风险管理实施责任的履行情况							
风险管理方法的完备性、合理性							

12. 全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性							
高级管理层全面风险管理实施责任的履行情况	风险管理策略的制定与评估	风险偏好的设定与评估	风险偏好执行监测机制反馈及时性	压力测试体系及其结果运用情况	风险管理信息系统完善度	业务活动和管理活动的风险控制的合规性	
基层分支机构风险管理政策执行度							
风险偏好的设定与评估							
风险偏好执行监测机制反馈及时性							
风险限额的合规性							
新产品、重大业务和机构变更的风险评估							
信息科技基础设施匹配度							
内部审计对全面风险管理的审查和评价							
13. 关于风险管理方法的完备性、合理性							
风险管理信息系统完善度	全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性	高级管理层全面风险管理实施责任的履行情况	风险管理策略的制定与评估	风险偏好的设定与评估	风险偏好执行监测机制反馈及时性		
信息科技基础设施匹配度							
压力测试体系及其结果运用情况							
基层分支机构风险管理政策执行度							
风险偏好的设定与评估							
风险偏好执行监测机制反馈及时性							
风险限额的合规性							
14. 关于压力测试体系及其结果运用情况							
风险管理策略的制定与评估	全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性	高级管理层全面风险管理实施责任的履行情况	风险偏好执行监测机制反馈及时性	全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性	风险管理方法的完备性、合理性		
风险偏好的设定与评估							
风险偏好执行监测机制反馈及时性							
风险限额管理的设定全面度							
风险管理方法的完备性、合理性							
新产品、重大业务和机构变更的风险评估							
15. 关于新产品、重大业务和机构变更的风险评估							
风险管理策略的制定与评估	全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性						
风险限额管理的设定全面度							
资本和流动性的充足情况评估							
16. 关于资本和流动性的充足情况评估							
风险管理策略的制定与评估	全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性	高级管理层全面风险管理实施责任的履行情况	风险偏好执行监测机制反馈及时性	全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性	新产品、重大业务和机构变更的风险评估		
风险偏好的设定与评估							
风险偏好执行监测机制反馈及时性							
风险限额管理的设定全面度							
新产品、重大业务和机构变更的风险评估							
应急和恢复计划的有效性和充分性							

17.关于信息科技基础设施匹配度							
全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性	风险管理方法的完备性、合理性	压力测试体系及其结果运用情况	新产品、重大业务和机构变更的风险评估	资本和流动性的充足情况评估			
风险管理方法的完备性、合理性							
压力测试体系及其结果运用情况							
新产品、重大业务和机构变更的风险评估							
资本和流动性的充足情况评估							
应急和恢复计划的有效性 ^{和充分性}							
18.关于数据质量控制机制的质量							
风险管理方法的完备性、合理性	风险管理策略的制定与评估	风险偏好的设定与评估	风险偏好执行监测机制反馈及时性				
资本和流动性的充足情况评估							
风险偏好的设定与评估							
风险偏好执行监测机制反馈及时性							
风险限额管理的设定 ^{全面度}							
19.关于业务活动和管理活动的风险控制 ^{的合规性}							
全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性							
资本和流动性的充足情况评估							
20.关于内部审计对全面风险管理的 ^{审查和评价}							
全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性							
风险管理方法的完备性、合理性							
21.关于内部控制风险控制点 ^{确定的合理性}							
风险管理策略的制定与评估	内部审计对全面风险管理的 ^{审查和评价}						
风险限额的 ^{合规性}							
内部审计人员的 ^{专业能力和职业操守}							
22.关于内部审计人员的 ^{专业能力和职业操守}							
风险管理策略的制定与评估	全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性	内部审计对全面风险管理的 ^{审查和评价}					
风险偏好的设定与评估							
风险管理方法的完备性、合理性							
内部审计报告的提交和问题 ^{整改的全面性和及时性}							
23.关于内部审计报告的提交和问题 ^{整改的全面性和及时性}							
风险管理策略的制定与评估	董事会全面风险管理 ^{最终责任的履行情况}	全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性					
风险偏好的设定与评估							
监事会全面风险管理 ^{监督责任的履行情况}							
风险管理方法的完备性、合理性							

中国华融风险全面管理有效性指标关联情况调查问卷

尊敬的专家：

您好！我是兰州财经大学审计专业的学生，不甚感激您参与本次问卷调查。本次调研旨在深入了解中国华融全面风险管理的实施现状及其过程中的主要问题，以期为优化全面风险管理提供有价值的参考建议。请放心，调研内容不涉及贵公司的商业机密，所有信息将严格保密，并仅用于学术研究。本问卷为匿名填写，结果仅作为论文数据收集之用。请您根据所掌握的信息，在表格中选择合适的答案进行勾选。如果您发现中国华融在全面风险管理方面存在以下选项中的某种情况，请务必在相应评价栏内打√。您的支持将对本研究产生极大的帮助，再次表示衷心的感谢！

评测指标	得分				
	优秀	良好	中等	合格	不合格
组织架构健全度 C11					
董事会全面风险管理最终责任的履行情况 C12					
监事会全面风险管理监督责任的履行情况 C13					
高级管理层全面风险管理实施责任的履行情况 C14					
基层分支机构风险管理政策执行度 C15					
风险管理策略的制定与评估 C21					
风险偏好的设定与评估 C22					

风险偏好执行监测机制反馈及时性 C23					
风险限额管理的设定全面度 C24					
风险限额的合规性 C25					
全面风险管理的政策、程序和报告制度的全面性与完善性 C31					
风险管理方法的完备性、合理性 C32					
压力测试体系及其结果运用情况 C36					
新产品、重大业务和机构变更的风险评估 C37					
资本和流动性的充足情况评估 C38					
应急和恢复计划的有效性和充分性 C39					
风险管理信息系统完善度 C41					
信息科技基础设施匹配度 C43					
数据质量控制机制的质量 C44					
业务活动和管理活动的风险控制的合规性 C51					

内部审计对全面风险管理的审查和评价 C52					
内部控制风险控制点确定的合理性 C53					
内部审计人员的专业能力和职业操守 C54					
内部审计报告的提交和问题整改的全面性和及时性 C55					

后 记

时间匆匆如白驹过隙，尚能回味初入校园的激动于欣喜，怅然间三年的学习生涯已然走向了结局，忆及往昔种种，无限感慨。

感恩学校，感谢学校为我提供了学习的场所和机会，让我能够进一步的学习与提高，能够对自己感兴趣的领域进行进一步的探索；感谢老师，感谢我的导师王学龙教授三年来在我们学习和生活上的指导和帮助，老师的指正帮助我在论文写作过程中不断查错纠错，找到完善的方向。感谢所有辛勤付出的老师，每一次提问，每一次作业都是老师知识宝库的结晶，循循善诱使我独立思考，培养了我独立思考和解决问题的能力。每一堂课、每一个研讨会都是一次思维的碰撞，让我逐渐形成了自己的思维体系与观点。感激师门和同窗，三年来的彼此帮助与扶持，三年来的日常畅谈与思想碰撞让我的研究生生涯多姿多彩，一桩桩一件件都是我人生中的宝贵财富。

对于家人和朋友，我也始终报以深深的谢意。父母的教诲自年少时便始终影响着我，父母从不对我施以过高压力，坦然接受我的平凡，他们只是默默给我提供着能提供最好的条件，让我在爱的土壤里肆意生长。论文写作过程中朋友们提供了非常多的帮助，给予了不少有用的建议，人生的每次瓶颈都是朋友们陪我度过，也为我远在千里之外亦能感同身受，挫折与磨难让我成长，也为我们的友谊增长厚度。

凡是过往，皆为序章。旧征程已交予答卷，新征程正在扬帆。怀揣感恩，珍视过去，过往凝结的智慧和勇气，会帮助我勇敢迎接未知的明天，书写属于自己的精彩篇章。