

董事会视角：风险监督

企业风险评估流程

第二期

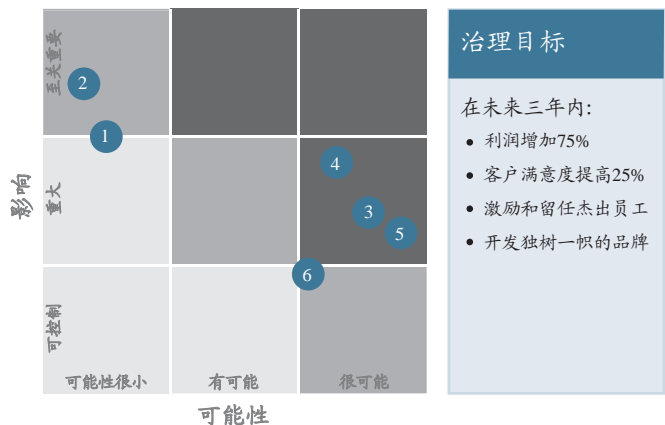
能够清楚认识战略目标实施过程中风险的性质及重要性，对当今企业而言意义非比寻常。

董事会执行风险监督所面临的首要问题便是：“什么是我们最重要的风险？”一个有效的企业风险评估流程能够帮助管理层解答这个问题，令其即便在变化莫测的营商环境中仍能做到举棋若定。此外，它亦大大增强了董事会对管理层的信心。

主要考虑事项

- 企业治理目标和通用风险语言是开展企业风险评估的基础，为了解风险和预设评估标准提供了依据。评估应针对管理层所识别出的潜在未来事件或情境，就这些事件对实现关键目标的影响及其发生的可能性加以分析，然后将评估结果以表格或图形的形式展示出来。
- 评估事件的影响力时**，应采用预先设定且容易理解的标准来评估风险对业务的重要性影响。例如，某消费品公司在评估其风险的重要性时，便从风险对实现战略性业务目标的潜在影响入手，同时考虑未来三年的“长远目标 (stretch goals)”。某全球混凝土生产商则要求各运营单元考虑风险对其业务计划实施能力的潜在影响。有些公司会考虑风险可能造成的财务影响，例如，收入和现金流减少会对公司造成多大损害？有些公司则会考虑风险是否会损害品牌形象或股东利益，以及可能蕴藏的重大潜在机遇。
- 评估事件的可能性时**，应利用可用的信息及关键利益相关方的最佳判断，来评估某个或多个相关未来潜在事件出现的可能性。

全面风险概况



治理目标

在未来三年内：

- 利润增加75%
- 客户满意度提高25%
- 激励和留任杰出员工
- 开发独树一帜的品牌

相应风险的通用语言

1 品牌损害	3 商品价格	5 人力资源
2 灾难性损失	4 客户需求	6 法律规章制度



企业风险评估（ERA）是指在一段既定的时间范围内，对一些未来潜在事件的影响力和可能性进行的系统性和前瞻性分析，而这些事件将可能影响公司业务目标的实现。

- **评估事件的影响力和可能性时**，必须明确界定评估的时效。某公司可能会就未来三年的战略实施风险进行评估，另一公司则可能会评估一年内的业务计划风险。界定评估的时间范围十分重要。有些因素如产能不足，在短期内就可以对一家制造商造成严重打击。而大部分的风险（包括生产能力）从长期来看则冲击较小，因为公司有较长的时间可作出应变。

风险图（或热力图）等灵活的视效工具都可用来描述评估结果。一个有效的风险评估流程绝不止一份风险清单这么简单，它应当能够推动风险应对措施生成，并对缺陷进行弥补。

董事会需考虑的问题

- 管理层是否定期评估运营环境的变化以识别公司战略中的固有风险？董事会对此满意吗？董事会有没有充分参与上述流程，尤其是当涉及收购新业务、进军新市场、推出新产品或更改重要的战略假设等情形？
- 如果出现重大风险或风险概况发生重大变化，管理层能否及时通知董事会？公司有没有一个用以识别新风险的流程？能否及时制定风险应对计划？
- 董事会了解公司面临的最重要风险吗？董事会是否同意重要风险的评定标准？董事会了解公司为应对这些风险所采取的措施吗？公司是否存在有效的流程以令董事们获悉上述信息？
- 董事会是否定期召开会议，讨论管理层的风险偏好及其是否符合公司的风险概况？在制定战略时，董事会有否适当考虑公司针对战略实施风险而进行的实质性评估？

甫瀚的服务

甫瀚协助董事会和行政管理层评估企业风险，包括全公司范围的风险和各个运营单元的风险，并评估公司管理这些风险的能力。同时，我们也帮助公司识别那些会损害公司声誉、品牌形象和企业价值的风险，并为其排列优先次序。我们最终的目标是协助公司更有效地预测及管理其在战略实施过程中的风险，进而提升和巩固业务战略。

关于甫瀚

甫瀚 (www.protiviti.com) 是一家全球性的商业咨询和内部审计专业机构，汇聚了众多专门从事风险、咨询和并购服务的专家。我们帮助客户解决有关财务和并购、运营、技术、诉讼，以及治理、风险和合规等领域的问题。我们的专业人员均接受过高质量的培训，以结果为导向，就各类重大的商业问题为遍布美洲、亚太、欧洲和中东等地区的客户提供独到的视角和见解。

甫瀚在全球共设有60多间分支机构，是Robert Half International Inc.（纽约证券交易所代码：RHI）的全资子公司。RHI于1948年成立，为标准普尔500指数的成员公司。