企业风险

企业风险管理服务
季刊
第2期
2010.11

特集 风险智慧－中国风险管理实施以及方法论研究

2010年度全中国企业风险管理调研报告

透过风险管理的滤镜看世界－董事会应具有的风险智能

访谈－某大型国有企业风险控制经验交流

量化风险，平衡收益

建立基于EVA的财务风险预警体系

管控风险，掌握平衡－如何建设有效的信息技术风险管理机制

研究室 **提升信息安全和隐私保护刻不容缓**

连载 **企业内部控制实务2－销售（1）接受订单、信用、价格**

推荐书籍 **领导艺术的挑战（The Leadership Challenge）第四版**

企业风险用语 **风险轮廓（Risk Profile）**



Deloitte.
德勤

2010年10月，第2期
企业风险
德勤中国，企业风险管理服务出版

企业风险出版委员会
刘伟杰
廖福良
薛梓源
黄皓礼
陈嘉祥
林允纲
方烨
谈亮
蒋黎虹

编制
原国太郎
孙永杰
冯芷翠
戴忆婷
赵理
高秋蓉
冯文珊
马国钧
金睿
庄宇杰



编者的话：

今年的八月三十一日，我与几位同事到江苏常州出差。在回家的路途上，我同事的女儿兴高采烈地打电话来，告诉她爸爸明天因为台风的原因，全上海的学校将停课一天。能够有多一天的假期对这位小妹妹来说是绝好的消息，但对于我们这些没有假期，还要冒风雨上班的成年人来说，台风的到临肯定是一个坏消息。那时候我们看看窗外的景色，一点都感觉不到这是暴风雨的前夕，真的想不通为何政府会作出这样的决定？回到家里看看电视，才发现原来有三个台风有机会同时吹袭上海，可能形成超级飓风。虽然没有人能准确地预计发生的可能性，但如果真的是发生了相信会带来非常严重的后果；所以政府只有做好准备，把可能的损失降到最低。

九月一日早上起床，我一点都感受不到受台风的威胁，而且还见到丝丝阳光从云中透出来。我太太无聊地跟学校打个电话，发现学校并没有按政府的要求停课一天。他们说如果家长觉得安全的话，还是可以带儿女上学，学校会照常上课。我跟太太评估一下风险，觉得路上的风险不高，而女儿留在家里也很无聊，所以决定还是送她上学去，最后她也平安地回来。这三个台风最后并没有正面吹袭上海，不单没有带来任何的损失，连雨水也只是一点点而已。

以上是我个人的风险管理小故事，从当中大家可以看到无论是个人、家庭、企业（学校）还是政府都会按照自己的目标、对风险的了解以及偏好去识别风险事件、评估风险可能带来的后果、然后决定应对方案。既没有固定的方法，也没有对与错的分别。重点在于是否能够达到一个共识，快速地做出正确的决定。对于我的家庭来说，风险管理由我和太太两个负责，可以很快就达成一致意见，勇往直前。但对于企业来说，无论是管理层还是员工往往对风险缺乏共通的语言，对于可能遇到的风险事件也没有进行深入的研究，更谈不上什么预警的系统！当风险事件发生的时候也没有一套危机管理的制度，大家只抱着“各家自扫门前雪”的心态，互相推诿责任，最后做出了错误的决定或错过了解决问题的最佳时机，带来非常严重的后果。

我曾经听过有人用人体来比喻一个企业，各部门就是身体的器官而各员工就是身体的细胞，大家各尽其职，互相配搭，努力为企业的成长贡献。如果企业是一个人体的话，我想风险管理和内部控制就是企业的神经系统和免疫力系统，负责保护企业免受外来与内部的侵害。

今天，您的企业的神经系统灵敏吗？免疫力系统健康吗？各细胞或各器官是否知道他们在这两个系统里担当的角色吗？企业的大脑（就是最高决策层）是否看重这两个系统吗？是否愿意投入更多的资源去确保这两个系统能健康发展吗？我盼望您在这一期的企业风险杂志中能得到启示。

廖福良
德勤上海事务所
企业风险管理服务
合伙人

目录






特集 风险智慧－中国风险管理实施以及方法论研究

2 2010年度全中国企业风险管理调研报告

19 透过风险管理的滤镜看世界－董事会应具有的风险智能

23 访谈－某大型国有企业风险控制经验交流

25 量化风险，平衡收益

29 建立基于EVA的财务风险预警体系

34 管控风险，掌握平衡
－如何建设有效的信息技术风险管理机制

研究室

39 提升信息安全和隐私保护刻不容缓

连载

41 企业内部控制实务2－销售(1）接受订单、信用、价格

推荐书籍

46 领导艺术的挑战（The Leadership Challenge）第四版

企业风险用语

48 风险轮廓（Risk Profile）

风险管理，助力企业稳健成长
2010年度全中国企业风险管理调研报告

前言

远有安然、中航油的失败教训，近有雷曼兄弟的破产以及世界性金融危机的冲击，这些无时不刻提醒我们，企业必须在高速成长和风险管理之间寻求平衡。最近的一个典型的案例是丰田汽车的全球性召回事件，从2009年夏季以来，到今年初，在全球范围内，丰田累计召回“问题车”近千万辆，超过其全球年度产销量，这也是丰田自1937年创业以来最大规模召回事件，给这家汽车领域的巨头以沉重的打击，我们观察到，核心的症结是丰田在过去几年过于追求发展速度、全球扩张，而忽视了质量控制、人才培养等重大风险领域的管控。

我们还用一个汽车的例子来看风险管理的重要作用。如果有人要问我们，驾驭一辆汽车，到底是油门重要还是刹车重要？恐怕没人会说油门比刹车重要。一辆微型轿车，如果开到每小时100公里紧急刹车，恐怕就会翻车。但是如果开的是一辆高级轿车，开到每小时200公里，紧急刹车，汽车也会很轻松地停下来，因为这样的车子配有ABS、EBD、ESP等主动安全配置。这就是说，你想把汽车开到每小时100公里以上，你要问问自己刹车能否刹得住汽车。如果我们驾驭的是一个企业，如果我们把这个企业比做一个正在高速行驶的汽车，油门比作企业的业务，刹车比作企业的风险管理，我们要评估一下，我们的风险管理能力即驾驭规模的能力能否使高速发展的企业平稳发展。我们认为，风险管理是业务稳健发展的平衡器。

自2006年以来，德勤已开始与企业分享“风险智能”管理经验及建立“风险智能企业”概念，并不断向世界各地的企业推广此概念。金融危机让市场重新界定风险管理的涵义并预示着风险智能企业时代的来临。回顾近期市场变化，所有企业应及时重新检讨其风险管理模式，尽快采取现代的风险管控措施。

与传统的风险管理相比，“风险智能”有何不同？传统的风险管理是自下而上的风险管理，仅仅关注影响企业运营、财务报告及合法合规三方面的风险，主要集中在维护现有企业价值。而风险智能管理则是自上而下的，提倡有回报的冒险，尝试新产品、新市场、新商业模式、新联盟及并购。这就如同人的器官感受到环境变化之后，传导到大脑，大脑作出反应，采取行动。所谓智能，就是不仅拥有数据、信息，还要进行消化、思考，从而采取行动，然后成为一种智慧。

中国企业的风险管理特色与西方不同，很大程度上也与其管理特色相关联。西方是注重流程、系统，看其规章制度、风险管理是否系统化。而中国式的风险管理还是“人治”，精细化不够。有的中国企业照搬西方管理的细节，却无法消化本质，没有“大图景”(big picture)，其愿景、战略无法真正落地。在风险管理上，也是做了很多东西却没有思考。要知道，比数据关键的是背后的意义和思考。如果数据无法转化成思考、判断和行动，企业无法拥有真正的管理智慧。如何将自己的愿景和战略更加细化，落实到日常运营中以及如何将战略与流程、内控相结合，同时还要保证领先竞争对手一步，这都是中国企业在风险管理上需要思考的问题。

当然，我们也观察到，自2006年国资委颁布《中央企业全面风险管理指引》以及2008年财政部等五部委发布《内部控制基本规范》以后，中国企业的风险管理和内部控制建设正在从“被动合规”向“主动的风险管理”转化，部分企业的风险管理体系已经体现了我们倡导的“风险智能”的部分特征，很多企业认为风险管理不是一个临时性的工作，也不是一个阶段性工作，而是企业持续经营中日常性、制度化的工作，这个趋势是可喜的。

德勤企业风险服务(Enterprise Risk Service)多年来致力于内部控制、风险管理的持续跟踪研究与专业服务，配合国内外监管机构持续关注有关领域的动态及最佳实践，在全球和中国地区着力协助广大企业建立、改进、完善风险管理工作，我们将在建立“风险智能企业”目标的指引下，将内部控制、风险管理的全球经验与本地实践与国内企业分享，助力企业稳健成长。

刘伟杰
德勤大中华区企业风险管理服务
主管合伙人

一．调研情况简介

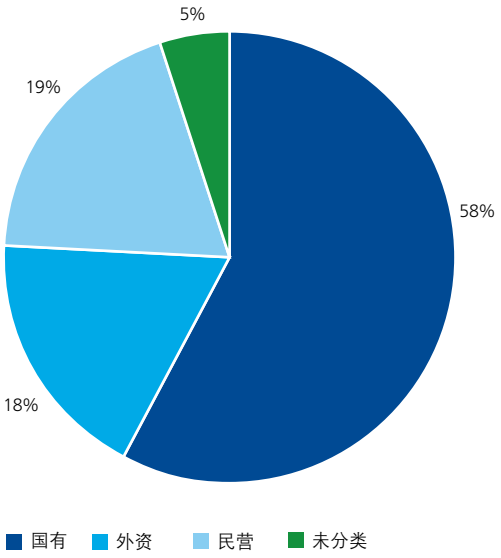
此次调研目的是为了了解中国地区（包括香港、台湾）企业在风险管理方面的现状以及当前面临的挑战。本次问卷调研通过邮件、电话等形式，涉及大陆、香港以及台湾地区上市以及非上市公司共235家。其中香港地区，111家企业的调研数据源自2009年德勤香港与香港董事学会联合举办的风险管理问卷调查（该调研报告已于2009年出版）。

本次调研（包括大陆、台湾以及香港地区）涉及行业面广，涵盖制造业、银行业、建筑业、房地产行业等，大陆地区企业营业收入规模从人民币5亿以下到100亿以上不等，台湾地区企业营业收入规模从新台币25亿以下至500亿以上不等，香港地区企业营业规模从港币5亿以下到100亿以上不等，保证了调研样本所处行业以及企业自身规模的多样性。参与调研工作的企业从业人员主要涉及内审部门、风险管理部门以及财务部门，从而保证了样本的可靠性以及内容真实性。

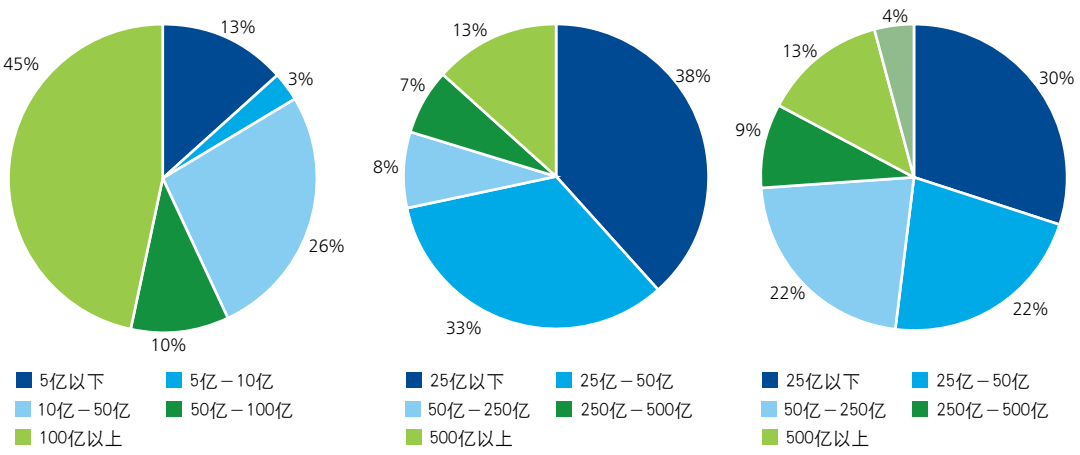
本次大陆地区的调研中，回应者的控股股东主要涉及国有企业，其次包括外资企业以及民营企业。国有企业占回应者58%的比例，这点不同于香港以及台湾的情况。我们认为，导致这种情况的主要原因在于中央国资委对于下属国有企业提出了全面风险管理指引与开展要求[1]，从而使国有企业首先从合规角度需要建立一个合理并且行之有效的风险管理体系。

参与调研的大陆企业年收入情况主要集中在100亿以上的大型企业（参考2009年末数据），其中也包括规模较小以及规模适中的企业。在回应企业的行业分布中，主要集中在制造业、房产行业以及建筑行业，其中主要为上市公司，这样的分布也与大陆地区的经济状况以及行业竞争态势有关。在香港地区及台湾地区参与调研的回应企业则主要以中小型企业为主（规模以年经营收入衡量），上市与非上市公司分布较为均匀。

图表1．大陆地区（上海、北京、深圳）调研者控股股东所有制情况



图表2．参与调研企业年收入情况（依次为大陆地区RMB、台湾地区NTD以及香港地区HKD）



1. 国务院国有资产监督管理委员会于2006年6月6日颁布《中央企业全面风险管理指引》，要求中央企业全面执行。

图表3．参与调研企业所处行业以及上市情况（大陆地区、台湾地区以及香港地区）

	大陆地区		台湾地区		香港地区	
	上市	非上市	上市	非上市	上市	非上市
建筑行业	3	2	1	1	2	2
房产行业	4	1	0	0	3	3
保险行业	1	2	1	0	1	4
银行行业	4	2	6	3	2	0
投资银行行业	0	0	0	0	2	2
制造业	10	0	14	11	9	12
化工业	1	1	1	0	0	2
消费产品行业	2	0	0	1	3	2
零售行业	1	0	0	0	4	1
科技行业	1	0	7	2	4	4
医药／生命科学行业	2	1	2	1	1	0
媒体／娱乐行业	1	0	0	0	3	0
公共组织	1	0	0	2	0	3
其他	12	10	3	6	13	29
合计	43	19	35	27	47	64

二．风险环境概况

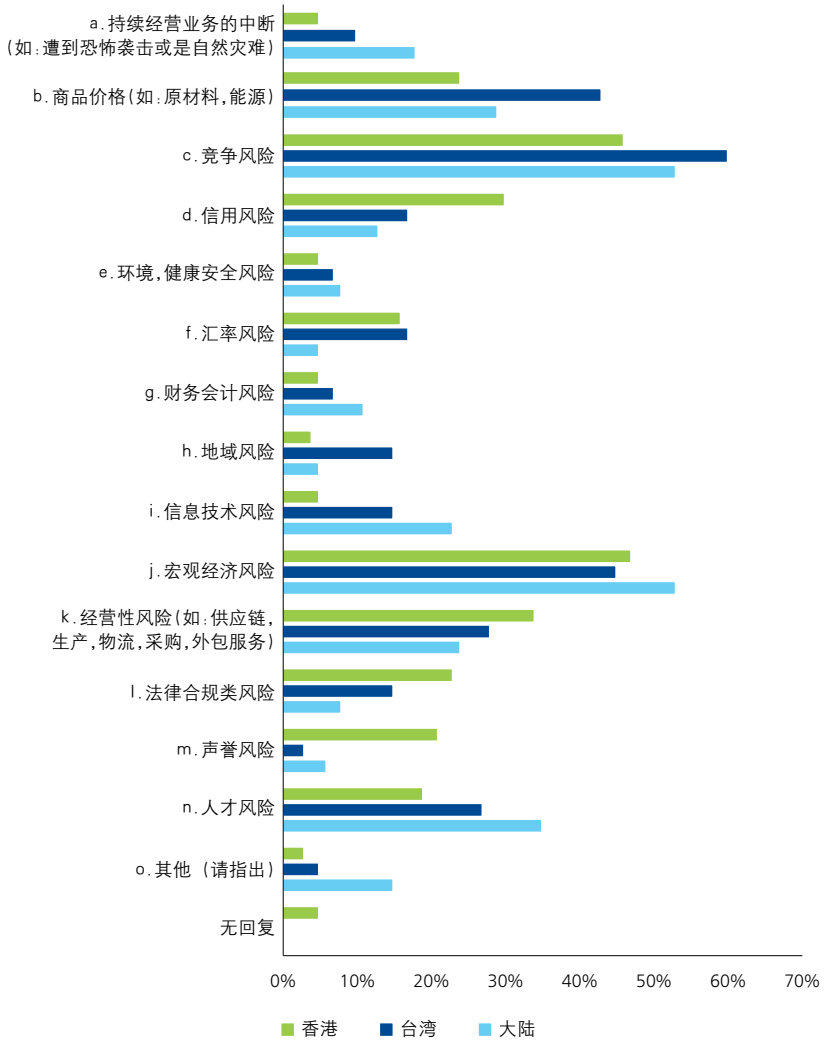
在本次问卷的开始部分，德勤首先针对受访企业在未来的三年内，企业认为对于其自身的经营业绩影响最大的三个风险进行了调查以及分析，问卷结果如图表4。

从调研结果中可以看出，三地的企业（大陆、香港以及台湾）普遍都将宏观经济风险以及竞争风险作为了在未来三年中影响经营业绩的三大风险之一。

宏观经济风险包括社会经济结构、经济发展水平、经济体制、宏观经济政策、当前的经济状况等。2008年下半年爆发的金融危机使得全球各地的经济状况受到严重威胁，包括大陆、香港以及台湾在内。出口增幅下降、商品价格波动等都严重影响着企业的经营情况。金融危机肆虐的过程中，许多企业损失惨重，甚至以倒闭收场。在美国经济中，房地产行业、银行行业都是重点波及行业。而在本次调研中，很大一部分受访企业集中在这两个行业中。同时，在金融危机特殊的宏观环境下，政府出台的相关宏观经济政策，包括信贷投放、刺激经济的政府投资以及利率调整都在某些程度上影响到企业未来的经营状况。而目前经济状况虽然有所好转，但仍旧存在隐患，所以大部分参与调研的企业将其视为未来三年的影响风险之一也毫无意外。

对于一个行业而言，竞争风险是始终存在并贯穿在整个行业发展过程中的。对于处在成熟期的行业，竞争尤为激烈。对于某些在行业中处于垄断地位的企业而言，竞争风险并不构成威胁，但对于多数行业中的大部分企业，竞争风险仍旧是一个难于处理的风险。从本次调研中可以看出，很多企业都将其视为未来三年影响业绩的风险之一，很重要的一点在于大部分参与调研的企业都处于高度竞争的行业中，行业进入壁垒相对较低，从而使得竞争风险成为了影响企业发展的重要风险。

图表4．未来三年影响企业经营业绩的三大风险



从本次的调研中，对比三地数据，可以发现一个奇特的现象，相对于台湾以及香港地区，大陆地区的企业更多的将未来三年可能影响企业业绩的风险指向了人才风险以及信息技术风险。将人才风险视为企业未来发展的三大风险之一，很大程度上也源于越来越多的企业开始重视人力资源以及人才的培养。大陆企业开始转变观念，将人力从成本转成资源看待，从而使得企业开始耗费大量的人力财力对于新进的员工以及公司重视的人才进行培养，并投入高额的培训成本。而现今的年轻人（主要为80年代后出生）普遍表现出的对于工作岗位的不够专一直接导致了某些行业特有的高离职率，从而使得企业进入了获取人才后难以留住人才的尴尬境地。

其次，大陆地区正经历着技术变革，越来越多的企业将信息技术的发展作为降低企业成本以及提高效率的重要方法，同时也是企业在行业中保证自身竞争优势的方法之一。而相对大陆企业，香港以及台湾企业在信息技术方面更加成熟，所以更多的大陆企业将其视为未来三年影响企业经营业绩的风险。

台湾地区中有高达43%的企业都认为商品价格是作为未来三年的主要风险，主要反映出台湾企业对于目前气候变化、天灾造成农作物欠收、天然资源的耗竭等因素导致原材料以及能源等价格的剧烈波动的担忧。

另外，香港地区相对于台湾以及大陆，更多的企业选择了信用风险作为未来三年的影响风险，在很大程度上源于香港地区更为成熟的信用管理体系。在大陆地区，企业很少采用信用体系或者很少有企业拥有完整成熟的信用管理体系，因此也很少有企业将其视为未来可能影响企业业绩的风险。

针对以上的各类重大风险，德勤进一步探究企业认为自身是否具备较为完善有效的操作流程以应对该类风险。从调研结果可以看出，大多数的企业都具备了基本流程，且运行有效，但需要进一步的完善。

对比三地的数据，香港相对于台湾以及大陆，更多的企业认为自身已经具备了一套行之有效的较为完善的风险管理流程。这点也归功于香港地区更早地重视企业管治实务，联交所早先推出的《企业管治常规守则》及《企业管治报告》已在2005年1月1日生效，其中包括了对于企业内部控制与风险管理的有关规定，而香港会计师公会也已于2005年6月发表《内部监控与风险管理指引》以指导企业的风险管理工作。

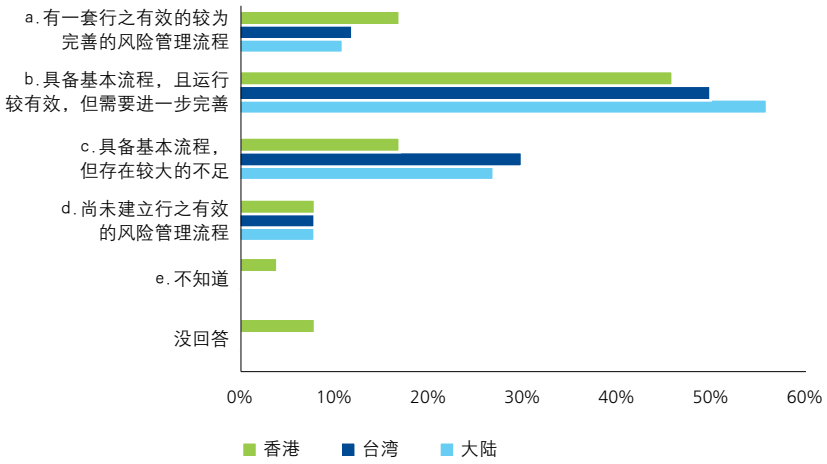
三．企业风险管理的驱动因素

本次调研中，德勤在了解了企业对于特定风险的重视程度以及企业自身的风险管理状况后，希望探究相对于以前年度，企业今年对于企业风险管理的兴趣是否有所提升。结果可以看出，对于大陆地区，有84%的企业认为今年对于企业风险管理的兴趣有所提升，也主要源于财政部以及国资委等监管机构对于公司治理、内部控制和风险管理的重视，特别是今年4月26日五部委联合颁布的《企业内部控制配套指引》。该配套指引连同此前发布的《企业内部控制基本规范》，标志着适应我国企业实际情况、融合国际先进经验的中国企业内部控制规范体系基本建成。

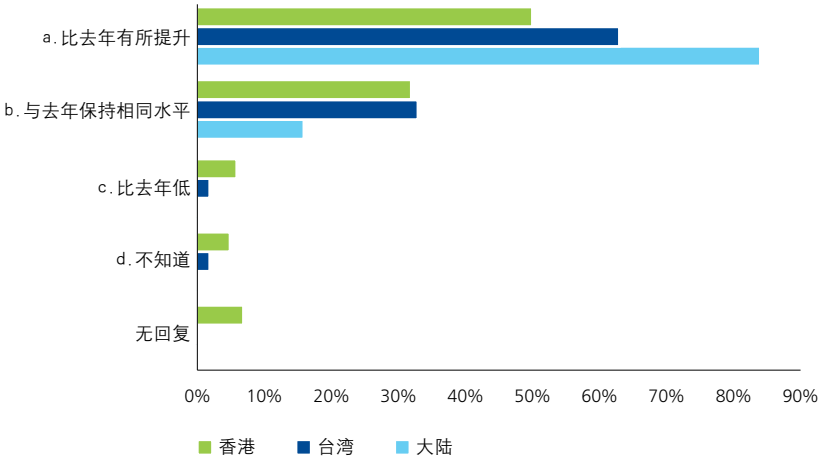
为确保企业内控规范体系平稳顺利实施，财政部等五部门制定了实施时间表：自2011年1月1日起首先在境内外同时上市的公司施行，自2012年1月1日起扩大到在上海证券交易所、深圳证券交易所主板上市的公司施行；在此基础上，择机在中小板和创业板上市公司施行；同时，鼓励非上市大中型企业提前执行。本次五部委颁布的政策力度之大，使得大陆地区更高比例的企业开始注重企业风险管理，而不仅是停留在理念的阶段。

台湾地区企业对风险管理感兴趣程度的调研结果显示，63%的企业或组织在此项议题感兴趣的程度都有所提升，此项结论与台湾企业在近几年历经全球金融海啸、八八风灾及新流感等接踵而来的风险事件威胁，促使企业风险管理的重要性不减反增，而此调研结果与德勤在近期针对欧美等地所进行的调查结果不谋而合。

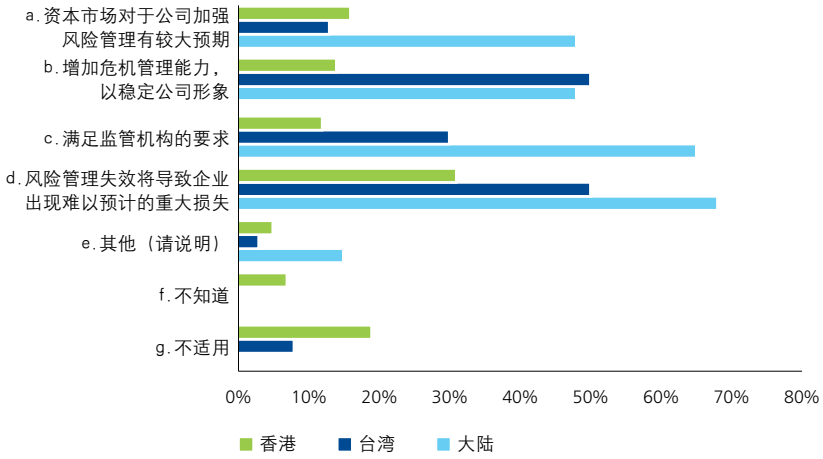
图表5．针对重大风险企业是否具备完善有效的操作流程



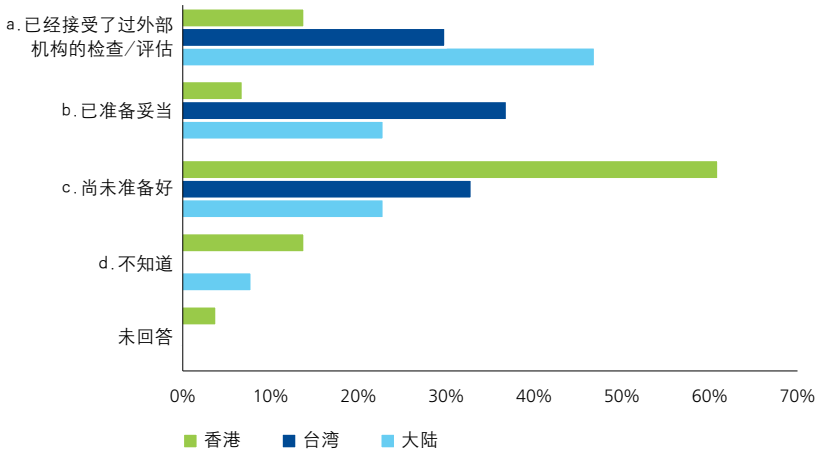
图表6．相对于以前年度企业对于风险管理的兴趣是否有所提升



图表7．企业对于风险管理兴趣提升的驱动因素



图表8．企业是否准备妥当以应对外部机构检查及评估



德勤进一步探究企业如若对于风险管理的兴趣大幅提升，背后的驱动因素主要包括哪些。从调研结果中可以看出，大陆地区较之台湾、香港地区有更多的企业选择了满足监管机构的要求作为兴趣提升的驱动因素之一。这一结果也反映了当前广大国有企业，特别是央企对于加强风险管理的诉求。

统观三地情况，香港、台湾、大陆大部分的企业都选择了“风险管理失效将导致企业出现难以预计的重大损失”作为另一个主要驱动因素。金融危机为三地的企业提供了一个良好的教材，三地的企业都充分明白风险管理失效所造成的严重损失，这也促使三地的企业更积极地建立一个完善的风险管理机制，防患风险于未然。

德勤进一步了解企业对于外部机构的检查以及评估的准备情况。

比较三地的调研结果可以看出，大陆地区较之台湾以及香港，有更高比例的企业认为其已经接受过外部机构的检查以及评估，占所有样本的44%之高，究其原因，主要源于本次参与大陆地区调研的样本中大部分为国企。针对国有企业，国资委在2006年6月6日就颁布了《中央企业全面风险管理指引》，要求国资委下属的国有企业完善风险管理以及内部控制系统。很多央企前两年都已开始着手全面风险管理工作的建设，目前的结果也说明央企对于该工作成果的自信。

在本次调研中，对比三地的调研结果可以看到香港相对于台湾以及大陆，更高比例的企业认为其针对重大风险具备一套行之有效并且运行完善的风险管理流程，而在是否准备妥当以应对外部机构检查及评估中，香港较之台湾、大陆有更高比例的企业认为其尚未准备好，对于香港地区的企业而言，上市规则以及相关法规对于企业风险管理以及公司治理有相当高的要求，而香港地区的企业也针对风险管理建立相应的应对措施，但还不足以应对外部机构的检查及评估。

四．企业风险管理实施的挑战

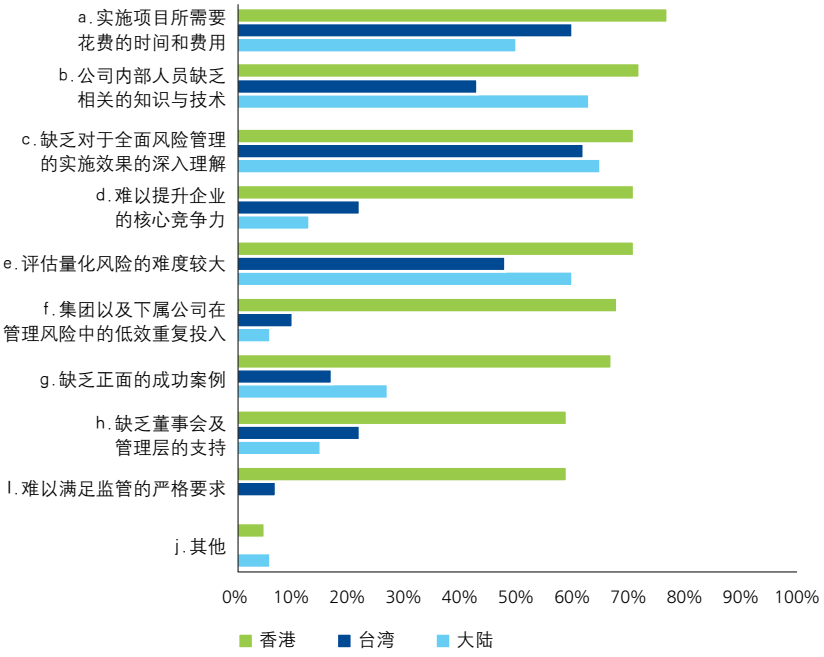
在企业风险管理实施过程存在的阻碍和挑战的各因素中，大陆地区的企业中识别的最具代表性的因素为“公司内部人员缺乏相关的知识与技术”（65%）、“缺乏对于全面风险管理的实施效果的深入理解”（65%）及“评估量化风险的难度较大”（59%）等。台湾地区中同样以缺乏全面风险管理实施效果的深入理解（62%）、实施项目所需要花费的时间和费用（60%）及评估量化风险的难度较大（48%）等三项为多数企业所辨识的阻碍与挑战。（图表9）

企业风险管理项目的推行需要花费的时间及费用较高，这是因为企业风险管理体系的建成并非一朝一夕可以完成，建立全公司范围内的风险意识需要从管理层至每个员工的积极参与及配合，实施过程中投入的时间与成本将颇为可观。评估量化风险对未经过培训的企业来说存在一定风险，可能由于对风险量化的错误而导致风险评估不准确，依此建立的风险体系会偏离实际情况而无效。该因素同样会成为企业风险管理实施的一大难题。缺乏对于全面风险管理实施效果的深入理解同样是大多数企业识别的障碍之一，这是由于企业在承受重大风险冲击之前很难感受到风险的实质影响，进而很难理解风险管理所带来的收益。虽然近来越来越多的企业在金融危机的风波之后感受到了“风险无处不在”这一事实，从而积极推动风险管理体系的建设，但更多的企业由于缺乏风险意识导致风险管理目标仅为满足监管要求，因此在风险管理实施中由于得不到足够的重视而形成了阻碍。

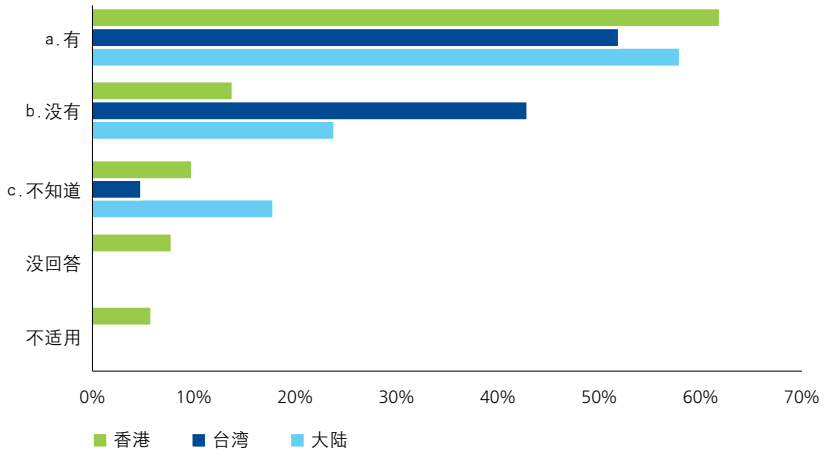
相对于大陆地区企业及台湾地区企业，香港地区企业同时着重识别了“难以提升企业的核心竞争力”（71%）及“集团以及下属公司在管理风险中的低效重复投入”（68%），显著高于大陆地区及台湾地区企业选择的比例。由于香港地区行业竞争激烈，企业对核心竞争力极为重视，相较之下潜在风险对企业的影响容易被忽视，导致跨入“风险管理难以提升企业核心竞争力”这一误区。同时，由于行业监管法规完善，各集团及其下属公司由于监管要求，各自对风险管理进行独立投资的情况较多，从而导致风险管理的低效率重复投入成为了风险管理实施的一大阻碍。

其他统计结果都与德勤之前对于欧美企业风险管理调研结果不谋而合。之前有47%的欧美受访企业都认为企业风险管理项目的推行需要花费的时间及费用较高。目前对于全球各大企业来讲，如何行之有效地对于风险管理投入成本，是当前最为重要的一个课题。

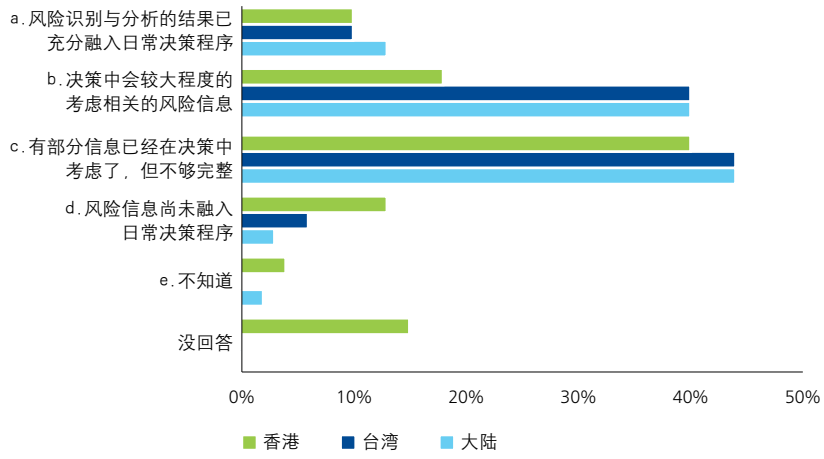
图表9．在企业风险管理的实施方面存在哪些阻碍和挑战



图表10．公司是否至少每年一次在董事会与高管会议上讨论风险管理政策和程序



图表11．风险信息是否整合入日常决策程序中



五．企业风险管理实务现状

我们对于受访公司的董事会与高管会议上是否每年至少一次讨论风险管理政策和程序，进行调查统计。结果显示，超过半数的受访企业每年至少一次在董事会与高管会议上讨论风险管理政策和程序，其中香港企业在高层展开此类讨论的比例显著要高于大陆和台湾地区。由于香港上市企业的有关合规要求[2]，香港地区有62%的受访者表示其每年在董事会与高管会议上讨论风险管理政策和程序，只有14%的受访企业明确表示不进行此类讨论。大陆与台湾企业的回答则较为类似，分别有58%和52%的企业表示会进行此类讨论。台湾地区有43%的企业明确回应公司高层不进行风险管理政策和程序的讨论，这是因为台湾目前未有企业风险管理相关法令，而公司治理法令的要求亦未强制；大陆企业的回应较为含糊，有24%的企业表示董事会不进行讨论，另有18%的受访者表示对情况不明。

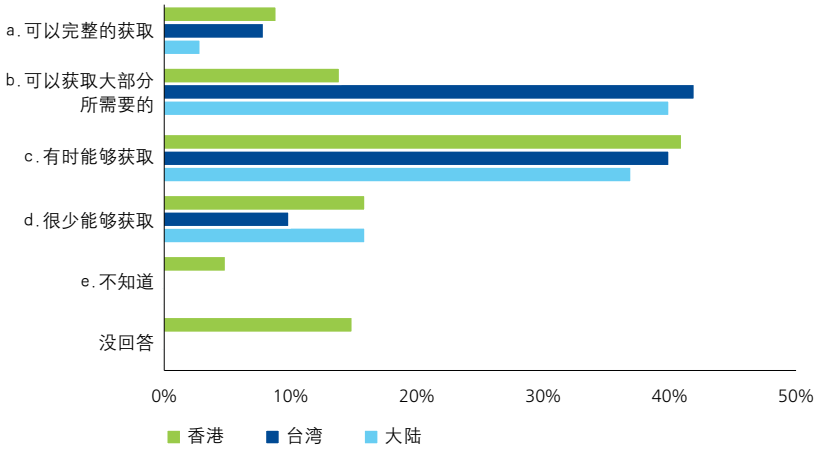
风险信息与日常决策的无缝对接，在风险管理体系建初起，一般来讲还是有相当难度的。当然对于大部分企业来讲，当前至少要实现的是在决策时考虑相应的风险。调查结果显示，大多数受访企业已或多或少地将风险信息融入了日常决策程序。取决于各地对融入程度界定标准的不同，香港受访企业的调查显示其风险信息融入决策的程度较低，只有18%的企业认为决策中较大程度地考虑了风险信息，显著少于大陆、台湾的42%与43%，认为风险信息尚未融入决策程序的香港企业达到13%，高于大陆与台湾的水平。

2. 香港联交所《企业管治常规守则》守则条文第C.2.1 条：“董事应最少每年检讨一次发行人及其附属公司的内部监控系统是否有效…有关检讨应涵盖所有重要的监控方面，包括财务监控、运作监控及合规监控以及风险管理功能。”

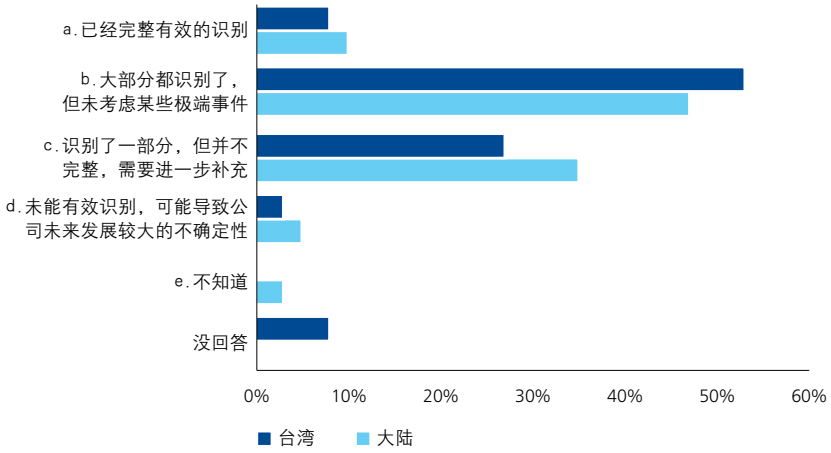
信息收集是企业风险管理中的重要内容，风险识别、评估与应对等相关的信息如存在质量不高，反馈速度不及时等现象，将直接影响企业风险管理效果与效率。结果显示大陆企业在获取及时、准确且高质量的风险信息方面存在不足，仅仅有3%的大陆企业认为可以完整地获取高质量的风险信息，而分别有8%和9%的香港与台湾企业认为其能完整地获取该信息。大部分受访企业认为其能部分获取高质量的风险信息。而分别有16%的大陆企业、16%的香港企业、10%的台湾企业认为自己很少能获得有关信息。这其中反映了企业在初步形成风险管理体系后，往往仅具备了流程，但实施的效果与深度仍然存在不足。

风险识别是风险管理的一个重要环节，透过风险识别，可以找出企业或组织所应关注的风险，就好比身体检查的结果是否能够全面地、完整地反应一个人当前的身体状况以及存在的各项隐患。在此项调研结果中显示，所有受访企业中大多数表示已完整有效的辨识或是大部分辨识（台湾53%，大陆47%），即在管理经验中所累积的风险多数能被企业或组织所辨识，但对于未曾发生过或极少发生的极端风险事件，例如恐怖攻击、全球金融风暴等，则是企业较不会在风险辨识时加以考虑的风险。但仍有高达27%的台湾企业和35%的大陆企业认为在识别风险方面还存在不足，其中有3%的台湾企业和6%的大陆企业认为自身未能有效识别风险。缺少了有效的风险识别，那么风险应对与管理便无从谈起，因此企业应当对于重要风险的识别引起充分的重视。在我们的项目实践中，我们发现许多企业缺乏较为完整的风险识别主要是由于内部人员经验与能力的局限，对于风险识别的方法与工具不熟悉或者意识不到位，而导致此项工作未能有效开展。由于风险的种类繁多，企业可以考虑依靠外部咨询机构的力量，去获得一份相对完整的关键风险识别报告。为了尽早发现风险，应对风险，减少不必要的损失，我们建议各大企业尽量在风险管理体系建设初期，扎实地进行风险识别。

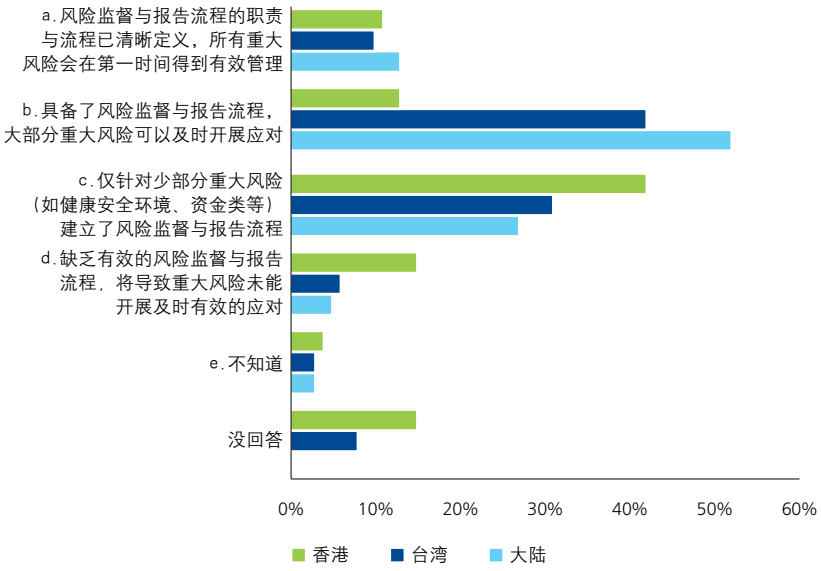
图表12．可否及时获取准确且高质量的信息



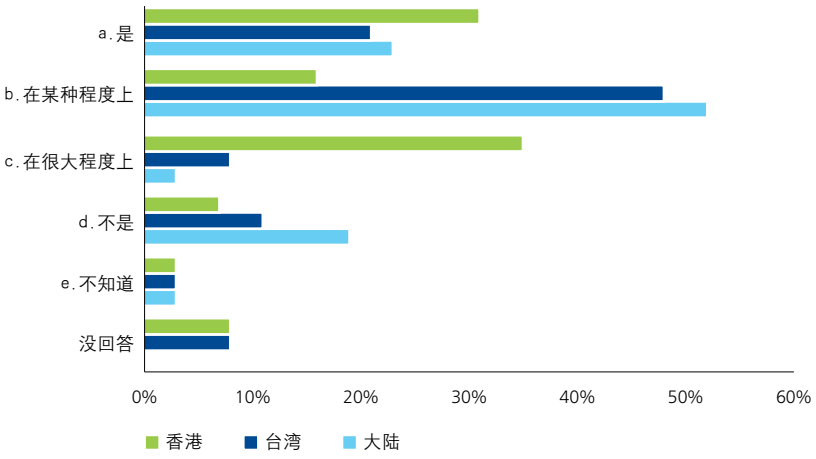
图表13．是否已经充分识别重大风险



图表14．若遇到重大风险，公司风险监督与报告是否会有效运行



图表15．管理层是否定期检查与评价公司的风险管理制度与流程的执行效果



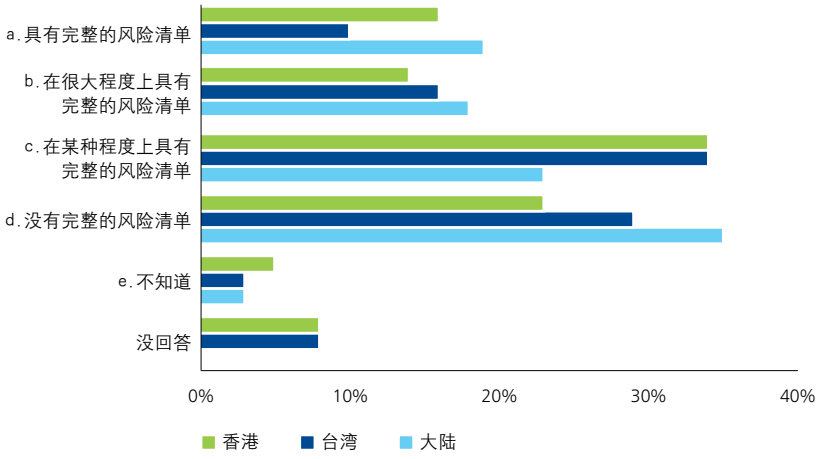
企业面对重大风险来临时的反应，是检验风险管理体系是否有效方法之一。通过我们的调研发现，一旦发生重大或紧急的风险事件，虽然仅有一成的企业或组织能在第一时间进行有效管理，但也有高达42%的台湾企业和52%的大陆企业对于大部分的重大风险都能实时采取适当的响应措施。相对而言香港企业较多认为自身在风险应对方面存在不足，包括42%的企业仅对少数重大风险建立了风险监督与报告流程，15%的企业认为缺少有效的风险监督与报告流程。我们认为，这与台湾与大陆的被调查企业规模较大，以及近年来台湾与大陆灾害频繁所引发的对于危机管理的重视不无关系，因此多数企业已建立相关的监督与报告程序，以便及时采取应有措施。

做为风险管理长效机制，董事会与管理层的定期监督与评价必不可少。我们通过调查发现，香港受访者进行定期检查与评价风险管理制度与执行效果的比例较高，达到31%，超过20%的大陆以及台湾企业进行定期检查评价。由于香港联交所相关规定的建议[3]，82%的受访香港企业定期或很大程度上定期进行了评价检查。但是，大陆企业中仍有20%完全没有对公司的风险管理制度和流程执行效果进行定期检查与评价，这种情况可能会导致其风险管理机制失去实际效果。

3. 香港联交所《企业管治常规守则》建议最佳常规C.2.3条：“董事会每年检讨的事项应特别包括下列各项：
(a) 自上年检讨后，重大风险的性质及严重程度的转变、以及发行人应付其业务转变及外在环境转变的能力；
(b) 管理层持续监察风险及内部监控系统的工作范畴及素质，及（如适用）内部核数功能及其他保证提供者的工作；
(c) 向董事会（或旗下委员会）传达监控结果的详尽程度及次数；透过有关传达，董事会得以对发行人的监控情况及风险管理的有效程度建立累积的评审结果；
(d) 期内任何时候发生重大监控失误或发现重大监控弱项的次数，及因此导致未能预见的后果或紧急情况的严重程度，而该等后果或情况对发行人的财务表现或情况已产生、可能已产生或将来可能会产生的重大影响；及
(e) 发行人有关财务报告及遵守《上市规则》规定的程序是否有效。

对于公司是否具备一套完整的全集团的风险清单（如覆盖所有风险类别、主要业务流程等），我们也进行了调查。建立一套完整的全公司/全集团的风险清单并不容易，因为在建置过程中要投入相当多的人力、时间，更重要的是要有高级管理层的支持，因此透过本次调研发现，目前仅有10%的台湾企业、16%的香港企业和19%的大陆企业已具备完整的风险清单。在没有完整风险清单的企业中，大陆企业的比例较高。有35%的大陆企业答复尚无完整的风险清单，而香港、台湾没有完整风险清单的企业分别只占23%、28%。

图表16．是否具备一套完整的全集团的风险清单



六．企业风险管理的职责与架构

回顾本次调研的关于企业面临的三大风险的问题，人才风险得到了普遍的关注。而对于企业风险管理架构来说，风险管理运营部门的设立对于日常的风险管理工作至关重要。针对企业或组织是否成立专职的企业风险管理部门可以看出一家企业对风险管理活动的重视程度，因此若能有专职的部门与人员，某种程度也代表着公司已愿意投入相当资源在风险管理活动上；此外，若因组织因素未能设立专责单位，但已责成专职人员负责风险管理活动，也可看出企业或组织对风险管理活动的重视。

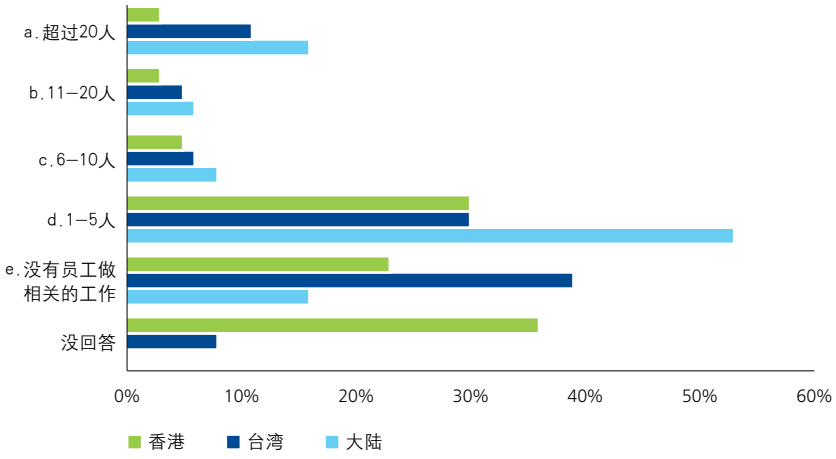
本次调研发现，大部分企业都设置了专职或兼职的风险管理的职能，没有相关职能的企业仅占大陆受访者的6%，台湾受访者的21%，香港受访者的23%。对于风险管理的人员配置，香港企业中30%设有专职部门或人员，台湾企业达到了55%，大陆企业设置专门风险管理人员的比例最高，达到了84%。结合德勤在三地所开展的企业风险管理业务的规模与数量，这些比例从侧面反映了三地企业对于风险管理的重视程度有所不同，由于法规的直接推动，大陆企业对于风险管理的重视明显得到了增强。

从行业来看，由于新巴塞尔协议（Basel II）与Solvency II的关系，所以银行与保险业成立专职风管部门负责相关风险管理活动的比例较高；与此相对，制造业设立专职部门的比例偏低。

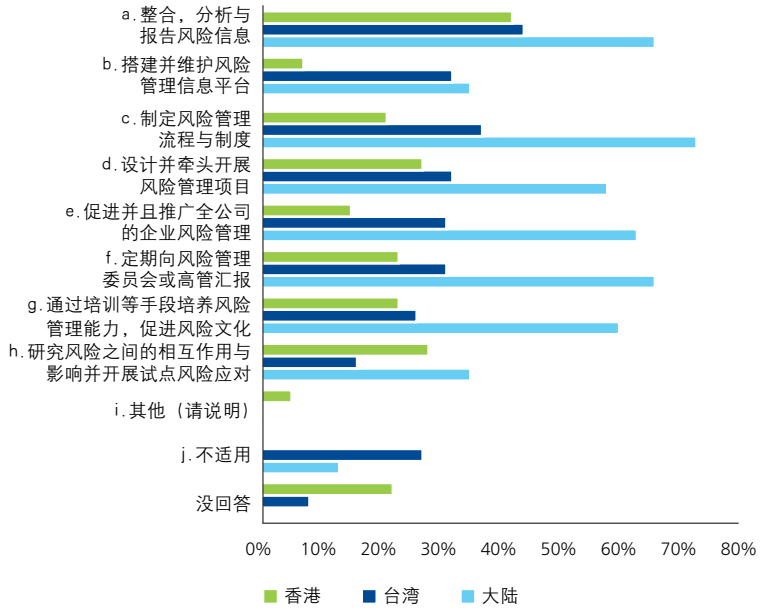
此外我们对于风险管理的专职员工人数进行调研，大陆企业的全职风险管理工作人员同样较为充裕。我们认为除了上述的原因之外，也与大陆企业的规模较大直接相关。

另外，从调查结果中也可以发现，上市公司在风险管理的人力资源上投入更大。

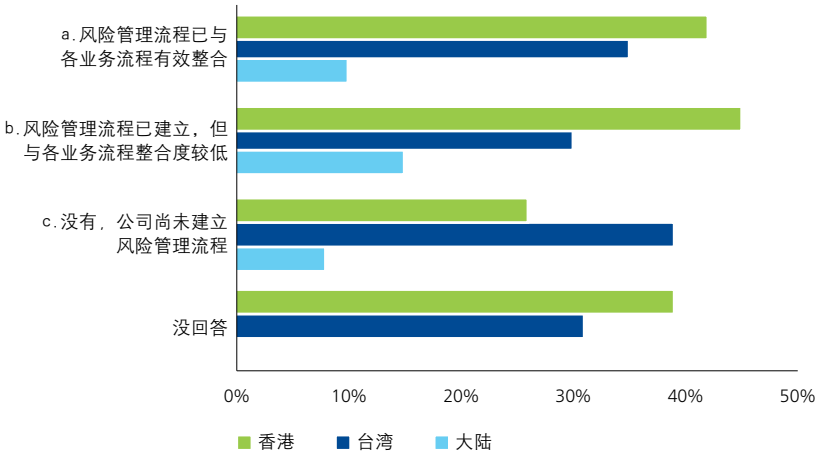
图表17．有多少员工现在是全职负责企业风险管理工作



图表18．当前的企业风险管理部门的职责有哪些



图表19．风险管理流程和业务流程的有效整合



对于两岸三地企业的风险管理部门的职责，我们也进行了调研。结果发现由于三地的企业文化不同，造就了各地企业对于该部门理解的不同。香港企业相对重视风险管理部门“整合，分析与报告风险信息”的职能（42%的企业选择了这一职能，其他职能选择者均不到30%），台湾企业与香港企业类似，43%的受访者选择了整合、分析与报告职能，其余选项选择者多在30%上下。大陆企业相比之下最重视“制定风险管理流程与制度”职能（72%），而调查显示大陆企业风险管理部门的职能相对比较宽泛，有6项职能被选择比例超过50%（整合，分析与报告风险信息；制定风险管理流程与制度；制定风险管理流程与制度；设计并牵头开展风险管理项目；促进并且推广全公司的企业风险管理；定期向风险管理委员会或高管汇报；通过培训等手段培养风险管理能力，促进风险文化），而这些职能在《中央企业全面风险管理指引》都有所列示，也反映了该指引产生的广泛效果。另外，三地受访企业选择“搭建并维护风险管理信息平台”、“研究风险之间的相互作用与影响并开展试点风险应对”的比例均较低，显示受访企业的风险管理水平还未完全达到信息化、智能化的水平。

企业风险管理流程中，最怕的就是各业务流程的脱节。我们带着这个担忧，对于企业风险管理流程与其他个业务流程有效整合的程度开展了调研，此处“整合”的意思，指的是在核心业务流程上能系统性的思考风险，并且能与其他业务部门有效的分享风险信息。调查发现，多数香港（55%）、台湾（53%）与大陆（66%）的受访者都已完成了风险管理流程的建立(B、C选项合计数)；相对而言台湾企业未完成风险管理流程建立的较多，达到39%，略微高于大陆的31%和香港的30%。但调查显示仍有3－4成企业认为自身面临着将风险管理流程与业务流程有效整合的困难。

在本次调研的另一个问题中，我们发现，台湾与大陆风险管理主要负责领导有所不同。台湾地区的企业或组织目前主要是由CEO负责企业风险管理（38%），其余包括CFO、董事长、独立董事/审计委员会约各占5～8%左右；大陆企业风险管理职能由CEO领导的比例（26%）较低，最常见的情况为由其他业务分管领导风险管理（29%），由CFO、董事长、审计委员会领导的比例分别达到13%、15%、15%，也大大高于台湾的8%、5%和5%。

这些数字揭示出以下现象：

1) 大陆企业的最高领导参与风险管理的工作略显不足，而风险管理是“一把手”工程，缺乏最高领导的重视可能导致风险管理流于形式；

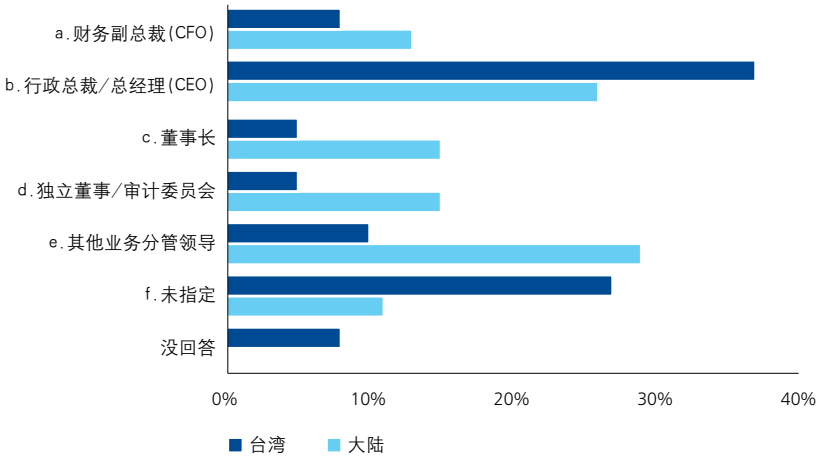
2) 大陆企业遵循《中央企业全面风险管理指引》的规定，加强了治理层对于风险管理的监督与指导，而台湾企业更多了参照了欧美企业的做法，将风险管理主要架设在高级管理层。

2009年德勤曾针对欧美企业开展风险管理问卷调查，显示欧美企业在过去几年中大多设立了首席风险官CRO主掌风险管理的工作，这是否会成为中国企业今后发展的趋势，让我们拭目以待。

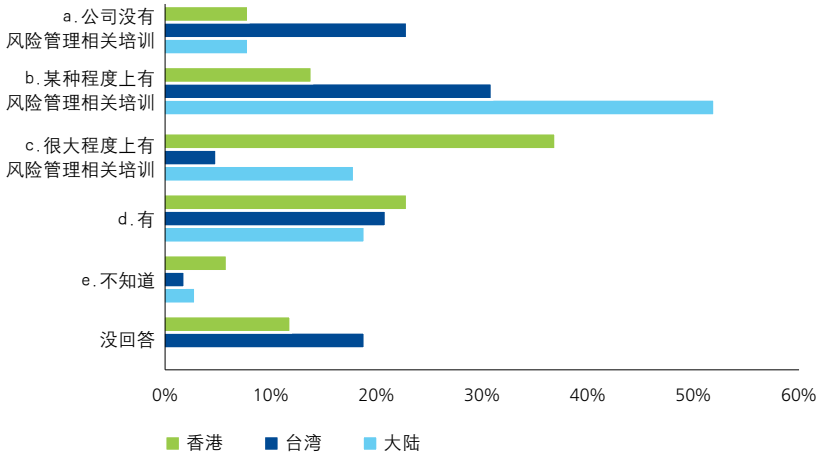
其次，我们发现大陆、香港、台湾，三地对于企业或组织内的实施风险管理方面相关的培训等，统计数据上有较大的出入。香港企业进行地比较完善。60%的香港受访企业表示“有”或“很大程度上有”风险管理的培训；大陆企业大多数有一定的培训（52%），但只有37%的企业认为培训较为完善；台湾企业在培训方面相对有所不足，有23%的受访台企表示公司没有风险管理相关培训。根据台湾《上市上柜公司治理实务守则》的要求[4]，这一情况可能会在近期得到逐步改善。

调查显示受访企业在风险管理方面的教育训练还有很大的努力空间，因为这类的教育训练对推行企业风险管理的公司是相当重要的，借由教育训练不仅可确保员工拥有充足的专业知识和技能以完成与风险相关的工作，也可塑造企业风险意识与文化，让大家都明白“风险管理是公司每一份子的责任”。

图表20．负责企业风险管理职能领导的分布比例

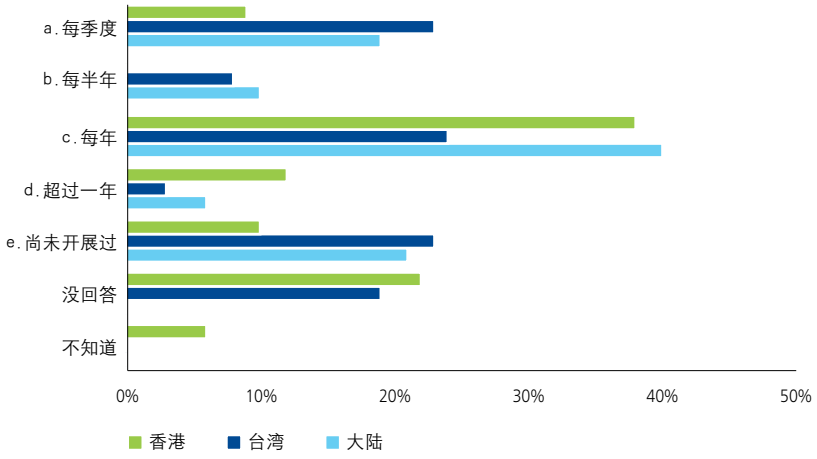


图表21．公司是否有有效的风险管理方面的培训用以保证员工拥有充足的专业知识和技能来完成与风险有关的工作

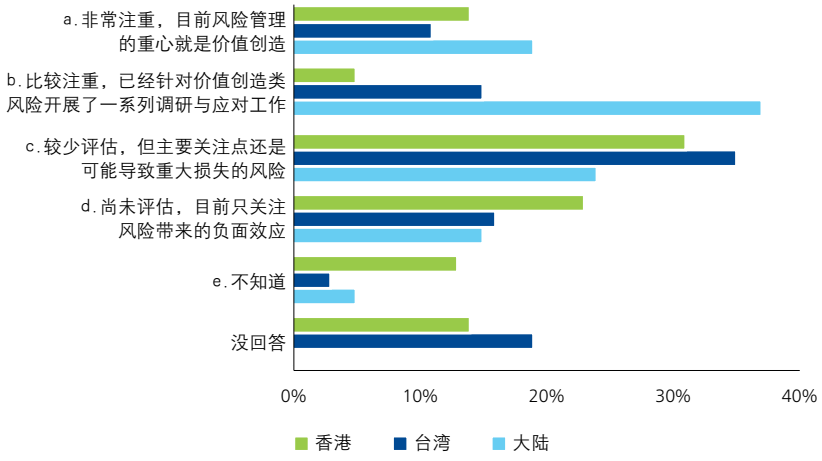


4. 台湾于2010年修正了《上市上柜公司治理实务守则》，其中第 40 条有关董事会成员持续进修的主题新增“风险管理”一项：“董事会成员宜于新任时或任期中持续参加上市上柜公司董事、监察人进修推行要点所指定机构举办涵盖公司治理主题相关之财务、风险管理、业务、商务、会计或法律等进修课程，并责成各阶层员工加强专业及法律知识。”

图表23．各地区企业开展风险评估的频率



图表24．是否会评估与未来价值的创造有关的风险（比如新兴市场开拓、兼并与收购等）



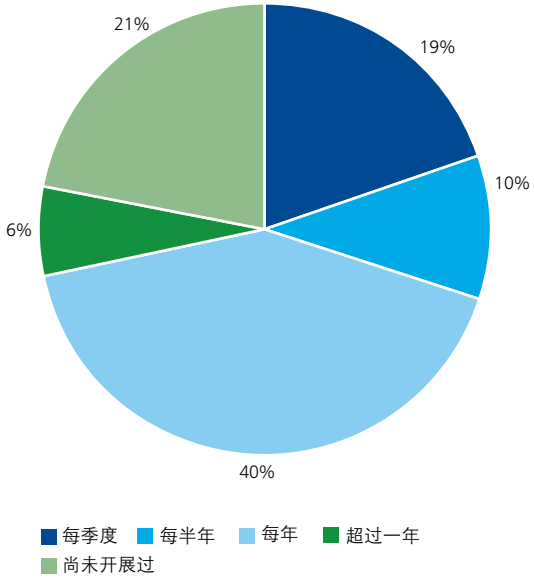
七．企业风险管理实施状况

公司开展企业风险评估的频率

关于企业多久进行一次企业风险评估以辨识和评估其所面临之主要风险上，有近2/3的企业或组织现阶段的评估频率最少每年进行一次，其中更有近1/4的企业或组织每季都会评估一次。

横向比较可以看到，由于各地区的相关监管的成熟程度不同，香港地区展开风险评估频率大于等于一年一次的比例约占到60%以上，领先其他地区。而大陆地区尚未开展风险识别的企业比例约为21%，与台湾地区的23%相当，超过香港地区的10%的统计结果。

图表22．大陆地区公司开展企业风险评估的频率



评估与未来价值的创造有关的风险

在企业是否会评估与未来价值创造有关之风险之调查中，大陆地区约有1/2以上的企业表示相当注重或非常注重；台湾地区的该比例约为1/4，香港地区的该比例约为1/5。鉴于大陆地区的市场发展迅速，各行业结构尚未稳定，企业对于新兴市场开拓、兼并收购等活动较为重视，在风险管理上偏向于“进攻性管理”，即较为重视机会风险；而香港地区及台湾地区的相关行业已经趋于饱和，处于激烈市场竞争中的企业在风险管理上偏向于“防守型管理”，即更注重纯粹风险。

公司对重大的相互有影响的风险进行充分的分析与评价以及在风险应对中进行综合考虑

在实践中，重大风险因素往往相互关联，“牵一发动全身”，因此在风险应对中对于风险相关性的研究非常重要。比如在2010年初召开的冬季达沃斯论坛中，对于各国所面临的重大风险，便研究并绘制了以下的风险相关图谱，从中不难发现重大风险之间有着复杂的关联关系。

但是，正由于其复杂性，无论是在大陆还是台湾地区，企业针对重大且会相互影响之风险尚未意识到其重要性之比例相当高（包括开始考虑、没有、不知道及未响应），因此容易忽略风险间的关联性，且无法在第一时间实行适当之风险响应措施。特别对于大陆地区，大多数企业处于开始考虑，但未构筑分析相关性的模型及工具的状态。这说明相互有影响的风险已经引起了绝大多数企业的警觉，但由于其涉及的分析技术与手段缺乏，不少公司束手无策，我们建议企业应当积极寻求外部的力量，共同研究重大风险的应对方案。

公司针对风险应对的实施建立并实施问责制

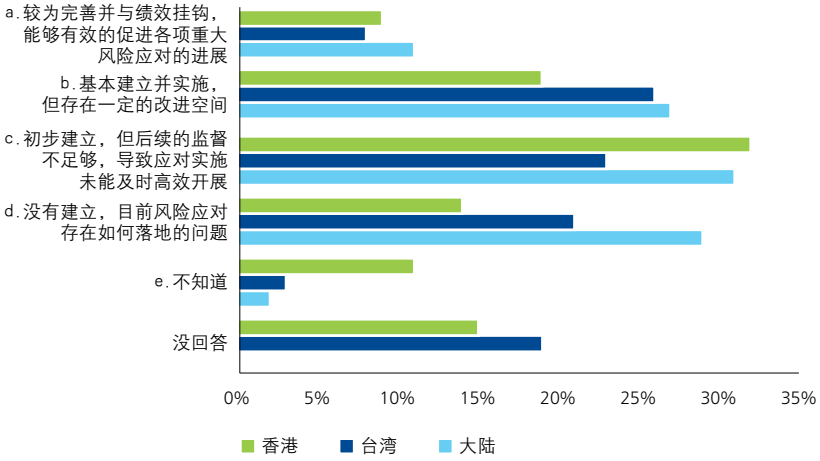
公司若能建立完善的风险响应机制，并与部门绩效进行妥适之连结，将能有效促进各项重大风险回应措施之执行。根据调查结果发现，全国目前约有31%的企业已建立/大部分部门已建立这样的连结机制。从各地区角度比较来看，香港地区及台湾地区已建立/初步建立该体系的比例均大于大陆地区，揭示了大陆地区在该方面的对应仍然存在一定空白。

图表25．风险内在关联地图

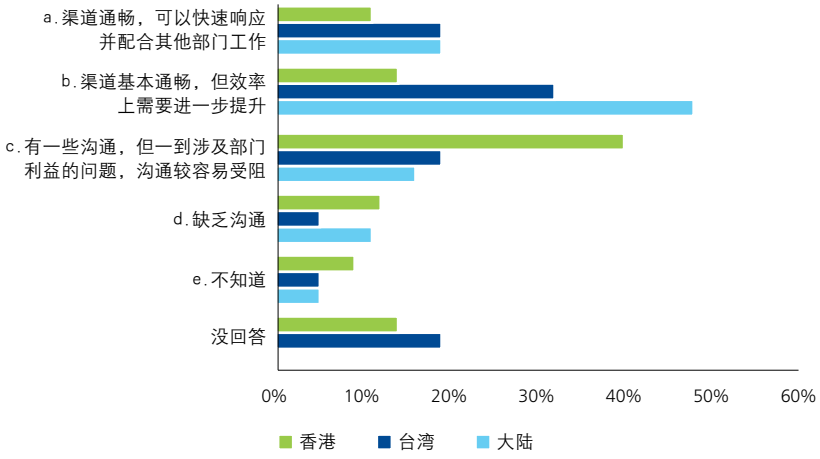


数据来源：World Economic Forum 2010

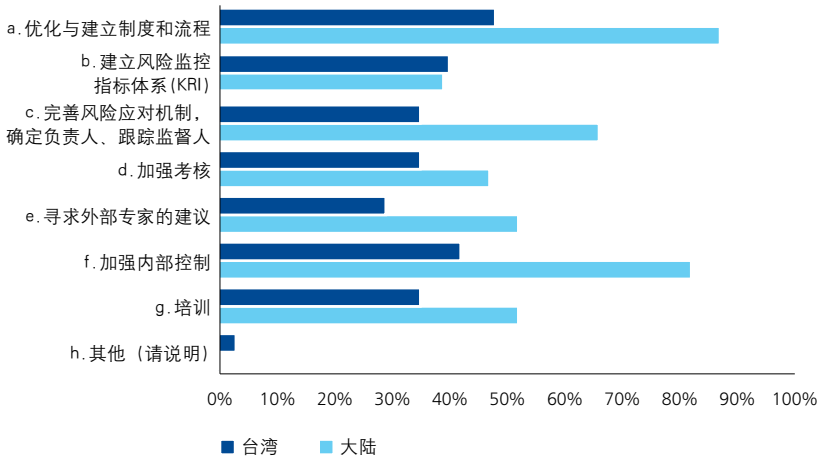
图表26．风险应对的实施，公司是否建立并实施了问责制？（各地区）



图表27．对于风险应对中需采取的措施，贵公司各部门、管理层与董事会之间是否有良好的沟通？



图表28．针对需要进行管理的重大风险，贵公司主要采取了以下哪些措施？



公司各部门、管理层与董事会之间针对风险应对中需采取的措施采取的沟通

在企业风险管理中所实行之风险响应之措施常需要各部门、管理阶层、董事会间彼此沟通、讨论，并形成共识后，该项风险回应措施方能推展出去，并彻底落实，一旦任何一个环节沟通产生问题，除了影响风险响应效率外，更可能造成风险响应不及而造成更为严重的损失。本次调研发现，大陆地区有48%的企业认为其沟通管道基本畅通，只是在效率上需进一步提升，香港地区及台湾地区的该数字分别为32%与14%；另外也有19%的大陆企业认为在这方面的沟通畅通，香港地区与台湾地区的该数字分别为11%与19%。

公司针对需要进行管理的重大风险主要采取的措施

由于企业资源有限，在风险管理上无法针对所有公司面临的风险一一采取适当之响应措施；因此，针对重大风险之响应就显得更为重要。

本次调研发现，大陆地区企业优先选择优化与建立制度和流程、加强内部控制、完善风险应对机制；台湾地区企业或组织通常都会从建置制度和流程，以及加强内部控制着手；其次才是建立关键风险指标（KRI）、加强风险响应机制、加强考核及教育训练等较为积极之响应措施。

公司的风险管理成熟度评估

本次调研中请企业或组织根据内部目前风险管理的现况（图表29），参照企业风险管理成熟度模型的说明判断其风险管理之成熟度，越往“风险智能型”的企业表示其越能针对具有较高回报的机会风险做出回应；相反地，越往“个人及小群体”的企业表示其现阶段主要心力仍放在纯粹风险进行回应（如：合规）。

汇总调查结果发现，大陆地区企业或组织目前大部分（约58%）是由上而下，由管理阶层主导式的风险管理模式，而台湾地区的该数字为27%；真正已迈向系统化或风险智能型之企业或组织仍然偏少（约15%），与台湾地区相同。因此中国地区的企业在风险管理发展上还有很大的努力空间。

图表29．企业风险管理成熟度模型



八．调查结果的启示

企业风险管理的实施执行大致分几个阶段。初级阶段主要是强制性的风险管理流程，出于资产保全的目的（无回报风险）。第二阶段为跨组织跨部门的协作和整合。第三阶段是能够识别与未来成长相关的风险（潜在有回报风险）。成熟的企业风险管理模式能够协助企业达到运营管理目标。但是我们尚不能估计企业从初级阶段模式到最成熟的模式究竟需要经过多少时间。

我们在使用一个新软件的时候，起初使用者未能理解软件的全部功能，也不能发挥该软件的潜能。但是，一部分人敢于在未知功能内进行投入，试图获取更多回报；大多数人，却仅仅在短期内更求安稳，使用软件的基本功能以满足日常工作最基本的需要。如果一直求安稳拘泥于明哲保身，而不敢于尝试软件的新功能的话，从长远来看，既不能获益，又不能发挥软件投资的最大效能。

风险管理项目的方法论与软件投资有着相似的一面。大部分企业声称已经架构并执行了风险管理体系，但从实际了解来看，该体系仅仅是为了应对监管部门的合规要求。换言之，目前很多公司仅是运用了风险管理体系的这样一个“软件程序”的最基本功能。我们从本次调查中，特别是从大陆企业的反馈中，发现65%的受访企业对于风险管理的兴趣是出于满足监管要求，该比例远远高于受访的台湾和香港企业，可见当前大陆企业的风险管理实施仍是在初级阶段。我们作为风险管理的外部咨询机构，非常希望大陆企业经营者能够充分认识全面风险管理的潜能，在满足监管要求之外，更多地使用该“软件程序”去应对操作和战略风险，实现经营和战略目标。

仅仅是为了满足监管部门合规要求的风险管理体系，并不能真正体现风险管理的价值所在。关键是企业经营者对于风险管理这样一个工具的认识。它并不是单纯的风险管理，而是公司企业管理的一个重要组成部门。公司全面实施**风险智能**，将会保护企业的既有价值，并创造新的价值。无论从理论还是从实践的角度来说，大胆创新、探索性地恰当运用风险管理的理论与方法，已成为关注的一个热点，对于提升企业管理水平、加强安全保障、创造更好的经济效益具有十分重要的意义。

风险管理项目是具有完整生命周期的动态过程。与管理的四个阶段，即启动、规划、实施和结束阶段密切结合，渗透在生命周期的全过程之中。企业为了有效开展风险管理，应逐步开始考虑增加风险管理的投入，将绩效管理、战略管理、投资决策等有机地与风险考量进行结合，促进各单位决策的科学化、合理化，减少决策的风险性，能为企业提供安全的经营环境，能够保障企业经营目标的顺利实现，能够促进企业经营效益的提高。

透过风险管理的滤镜看世界
董事会应具有的风险智能

李学澄 合伙人
戴忆婷 高级经理
德勤台北事务所
企业风险管理服务

分析大部分公司董事会成员的结构，你会发现通常由许多不同领域专长的成员所组成。不同成员之经验、知识及智能将引领董事会所能发挥的能力。尽管成员间有许多特别不一样的观点，但我们相信所有董事会的成员应该配戴一副能办识风险的眼镜（risk-colored glasses）。

上市上柜公司治理实务守则要求公司得于董事会中设置风险管理委员会来监督企业整体的相关曝险以及了解管理当局如何执行风险管理；投资信评机构以及机构投资人对于被投资公司的评等亦包含了企业的风险管理，因而身为上市公司董事会的一员，您一定不会忽略公司所承担的风险。再者，因风险所带来的潜在诉讼费用将会由董事会成员以及所有股东承担，促使风险管理成为个人不得不重视的议题。

董事会年度例行性的讨论并未完全尽到监督者应尽的责任，董事们还必须对风险有共同的看法，并且建立一个架构以支持他们的风险监督活动。遗憾的是，今天许多公司仍缺乏这些要素。这不是意旨董事会成员轻忽风险的降临，相反地，大部分的董事会成员谨慎地商议以产生他们最好的判断。他们召集风险长、策略长及内稽主管，会同外部审计人员及其他与风险管理或政策制订相关的人员一起向董事会报告。他们听取简报、询问重要的问题，以及审视相关报告。这样的行动值得赞赏，可惜并不足够，其所缺乏的是了解风险议题的背景。董事会没有可以比较的基准；董事们没有适当的过程或架构来独立且客观的检视风险管理相关活动。结果，他们仅能努力地以直觉来评估风险，导致风险议题的处理理产生漏洞。当风险未被适当管理，几乎无法避免负面结果的发生。

董事会的责任范畴

董事会在法令、诉讼、代理关系和股东的压力下监督公司的风险管理活动，但是许多董事会成员不确定如何履行他们的责任，也不确定其所应扮演的角色及责任范畴。他们想知道从哪里开始以及如何将所有不同的责任集合在一起。事实上，公司在发展风险管理架构时有许多选择，但必须最早面对的问题之一是：属于董事会层级的风险监督责任范畴到在哪里？以下是几种模式，每一种都有其优缺点：

1．将风险管理责任托付给最高董事会层级－
这个方法系将风险议题广泛并彻底公布予全体董事会成员，交由全体董事成员来考虑风险相关细节，在这样的方法下全体董事成员可以获知风险的全貌，但就实务而言，在风险的管理上是较缺乏弹性且无效率。

2．将全部管理风险责任托付给审计委员会－
这是一个看起来符合逻辑的选择。但是在现行法令要求审计委员会所要承担的多元职责之下，审计委员会可能是所有董事层级会议中是工作最繁重的。除了财务风险（重大资产、衍生性商品交易、资金贷与他人、背书或保证等）已经在其日常管理中，还有内部控制有效性、财会、内稽主管任用及会计师委任等职责。若一拥而上地将营运、策略以及公司全面的风险交由其监管可能引发过度的负担，造成无法充份监督。

3．建立一个风险管理委员会 –
这对许多公司而言是一个好的选择。许多金融机构设置专职的风险管理委员会，在其他产业比较不常见，但是也时有所闻。拥有较多成员的董事会比较可能分拆出风险管理委员会，规模比较小的董事会则倾向保留风险监督在他们的职责中。

当然，组织风险管理委员会不是万灵丹。事实上，如果其他委员会认为他们的风险问题因为风险管理委员会在运作而被解决，可能会产生不良的后果。风险管理委员会并没有减轻其他委员会的风险负担，而是透过提供一个协商的功能以确定各别的委员会尽到他们的风险管理责任。

当风险管理架构优化时，每一个委员会各自于日常事务中进行相关的风险管理。财务风险落在审计委员会，薪酬风险落在薪酬委员会，而接班人员风险则落在提名委员会（接班计划通常由最高董事会负责，提名委员会通常负责领导初期的评估角色）。每个委员会轮流回报给最高董事会，最高董事会负责监督相关风险议题的管理并发展全方位的风险范畴管理，最终由最高董事会与管理阶层定期讨论及监督风险议题中结束。因此，无论公司规模大小，风险管理的最终责任(buck)在最高董事会，但在运作过程中，还是要先经由各个风险权责单位进行一连串的风险管理活动。

风险智能董事会

董事会最重要的功能为何？许多董事会成员以及董事监察人认为是监督公司策略的发展。的确，除了执行长的选择，没有其他的活动可以在公司的长期发展上产生如此深远的影响。曾经有这样一个案例：

一位财经出版业的执行长，其下的企业包括一家母公司以及许多子公司。许多年前他受聘时，接手的是一个连续多季获利的公司。未来几年他只要安然度过危机就可以了，公司的董事会以及股东们也都可以接受这样的情形。执行长知道囿于现状是有风险的，他评估公司长期的发展可能性并判定许多子公司的发展已是成熟的且已无法再维持两位数的成长率，成长趋缓将会影响分析师对于现金流量的评估及冲击企业评以及对股东价值的评估。因此，他决定说服董事会卖掉成熟但仍具获利能力的子公司，并且寻找互补但却更有成长潜能的新事业。如同许多的董事会，该公司董事会为一个保守的组织，对风险的观点局限于保护现有的资产，并不像具有风险智能的企业般，可以透过承担风险而获取背后的报酬。最后，这位执行长提出一个有说服力的案例，董事会同意让步。实际结果也证明执行长的策略是可行的，不但重振了股价，且在数年内股价成长了两倍。由于董事会实行了具风险智能的作法，公司不但避免了一段可能的缓慢衰退，更迎接了一个持续成长的时代。

从结果来看，董事会作了明智的抉择，但在多数的实际案例中，董事会若真的考虑风险，反而会采取保护企业价值为主的行动，例如保险、现金避险、期货合约等方面。这个观点并没有错的，是董事会关键的功能，但是这代表一个「聊胜于无」的方式。适当地执行风险管理监督包含阐述达成长期策略所应承担的风险，对于任何希望有竞争力和成长性的公司而言，长期的策略应包含为了获利而所需承担的风险。积极的追求风险是不可或缺的—计算所承担的风险是资本主义的基本格言。没有承担风险，就没有创新的前景、竞争优势也消失。有了风险的承担股东价值可能会提升，但企业的董事会也同时也须承担相关的风险。

董事会是跨部门沟通的催化剂

将风险议题放在董事会中讨论是一种最简单也是最重要的第一步。初期的对话无论发生在委员会层级、最高董事会阶层或是两者，都比不上开始讨论重要。一旦开始进行讨论，便可激励创造性思考。风险的主题应该定期被放入董事会议程，一年一次或一年数次。

藉由在董事会层级提出风险的讨论，立即遭遇一个普遍性的问题是风险管理活动往往发生在各企业单位。大部分的公司的风险管理散布于企业内各单位。财务部门管理信用风险；信息部门监控技术与信息风险；设备部门处理不动产风险。这样的分类程度对有效的风险管理是不可或缺的。但是，如果这些风险专家维持孤立，仅守自我的领域，则可能会产生问题：无法掌握「风险的全貌」（“big picture”）、缺乏共通的风险语言、测量方式会产生差异及跨部门的风险未加以整合与因应等。为了解决这些问题，董事会可以担任催化剂作为部门间沟通的桥梁。藉由将不同部门的风险管理者聚集在一起并提出他们对于风险的观点及策略，董事会可以创造一个合作推动且同步执行风险管理的环境。

具风险智能的治理实务指引

在许多的企业领导者及董事会的认知里，风险治理与创造企业价值常常被视为是相互冲突的，然而实际上两者却有着密不可分的关系。每个企业的决策、活动及创造或维护企业价值的计划都涉及某种程度的风险。以下将介绍董事会应采取那些行动来达成具风险智能的治理。

#1:定义董事会的风险监督角色 –

有效的风险监督始于明确定义董事会职责的范围及性质。董事会层级的主要职责包括：设定期望及态度、提升风险议题的优先级、促进具风险智能的风险管理沟通与活动等。最终的目标是协助管理阶层建立一个具整合的管理流程来对风险及其影响定期执行辨识、评估及响应等活动。

行动方案：

1. 定义董事会的风险治理角色及职责
2. 透过提名或治理委员会定期评估董事会成员的组成架构、每位董事的经验、知识、人格特质及才能等
3. 建立适用于企业整体的风险管理架构
4. 透过参观或访问企业了解营运的流程及与创造及维持企业价值有关的风险

#2建立风险智能文化 –

在一个具有风险智能文化的企业里，各阶层的员工都会将风险管理视为其工作的一部分。他们非但不会反对风险的存在，取而代之的，他们更了解在所执行活动中所承担的风险并加以管理。这样的文化支持对不确定性的公开讨论、鼓励员工表达其对风险的考虑并建立流程来将这些考虑提升到适当的层级。

行动方案：

- 建立沟通风险的典范
- 建立具凝聚力的管理团队
- 奖励具风险智能的行为
- 考虑透过独立第三者进行评估

#3将风险智能整合到策略中 –

监督策略设定的过程为董事会的职责之一，因此协助管理阶层将风险智能整合到策略中也自然而然成为董事会在强化公司治理上的角色。最佳的实务为了解企业在创造与维持企业价值上所投入的心力，您可以与管理阶层合作，协助他们将风险视为负面的“事件”的观点转换为以“组合”风险与报酬的观点。

行动方案：

- 设计整合风险管理与策略规划的流程
- 监督策略的校准
- 建立管理阶层在风险管理的责任

#4协助定义风险胃纳 –

风险胃纳决定了领导者在企业整体层级所愿意承受(或不愿承受)的风险水平，并进而采取某些因应措施，例如购并、新产品发展或市场扩张。在可以量化的情况下，风险胃纳通常以货币或营收、资本或其他财务衡量的百分比形式呈现。然而除了量化的形式外，建议应一并考虑质化的风险胃纳。当总经理提出风险胃纳水平时，董事会应该依该胃纳与营运策略及利害关系人期望间的合理性来核准或是退回重新调整。

行动方案：

- 区分风险胃纳与风险忍受度间的差异
- 作一个发声的董事会，让您成为高阶管理阶层可利用的资源，帮助他们了解企业内的风险及综合分析多元面向的风险

#5执行风险智能的治理流程 –
具风险智能的治理流程应该是有策略的设计、推广价值与风险间的关系及有效（效率及效果）分配公司风险管理的资源。如何有效执行治理流程取决于是否能在设计、监督及权责分配上有效执行。

行动方案：
- 与管理阶层共同设计流程
- 监督整个风险管理的流程
- 对风险管理体系进行正式的评估
- 厘清董事会与管理阶层间的责任

#6与标杆企业比较及评估治理流程 –
风险治理是一个持续改善的流程，有系统架构的评估及改善风险治理的熟练程度将可以使您在辨识、排序及导入改善措施所投入的努力获得成果，并提供企业走向具风险智能治理的能见度。这样的架构可以帮助您衡量公司目前发展情形与同业间的差异，也可以帮助您追踪公司目前的风险管理成熟度。您可以考虑透过独立第三者定期评估风险治理流程来获知发展现况。

行动方案：
- 定期要求高阶管理阶层对董事会所扮演的监督角色是否发挥功能予以回馈
- 持续参与教育训练及获取风险管理领域有关知识
- 征求独立第三者的观点
- 将风险治理的有效性包含在董事会年度的自我评估中

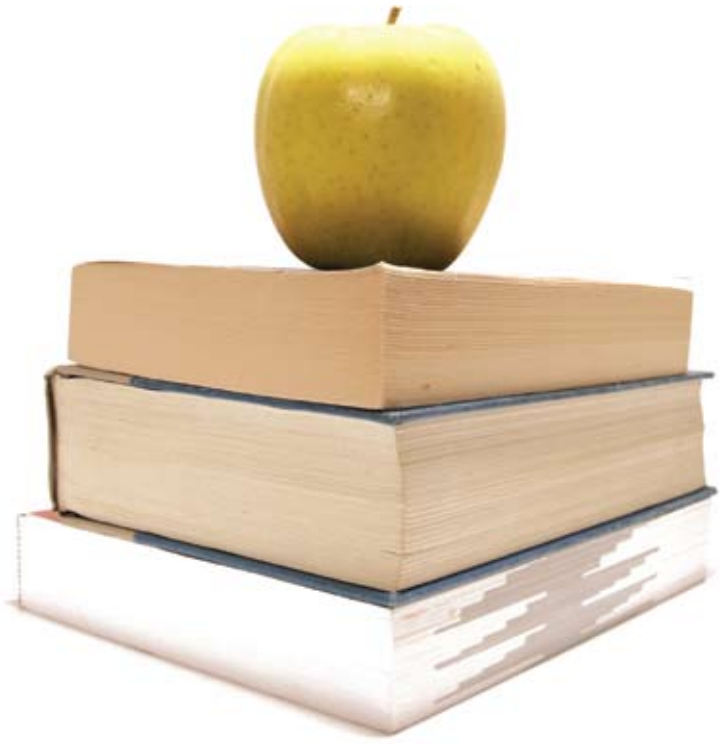
具风险智能的治理是董事会对于其企业所能带来最有价值的贡献之一。身为一个经验丰富的领导者，结合您对远景的广度、经验的深度及对企业的了解将会是企业风险管理的助力。透过具风险智能的治理，您可以协助管理阶层及企业：

- 在符合成本效益的原则下，将风险管理资源作最有效分配
- 利用风险管理强化竞争优势
- 在维持资产价值的同时，驱动企业长期的成长

最后，作为帮助「看到风险的降临」，不要忘记那个重要的流行配件。为自己找一副能办识风险的眼镜—也为您的董事会成员同事们配上吧。

本文参阅自Deloitte & Touche Risk Intelligence White Paper:”The Risk Intelligent Board Viewing the World through Risk-Colored Glasses”&”Risk Intelligent governance-A practical guide for boards”

本文已于2009年10月登载于台湾之会计研究月刊



避免两张皮，把风险管理、内部控制与日常业务紧密结合－某大型国有企业风险控制经验交流

谈亮 合伙人
德勤上海事务所
企业风险管理服务

本文中所提及的大型央企（以下简称“公司”）是目前中国最具竞争力的制造型企业之一，在本行业的企业中也名列前茅。2010年该企业连续数年进入《财富》杂志评选的世界500强企业，并被评为2009年度“全球最受尊敬企业”。企业也多次参与国家重点工程，并致力于承担企业之社会责任，造福人民。

该企业的全面风险管理和内部控制始终走在央企的前列，多次受到中央国资委和其他相关监管机构的各级领导的高度赞扬。下文为该企业风险控制总监在德勤风险管理沙龙“风险管理价值之旅－震撼《2012》引发的风险管理思考”上的交流材料整理而成。

风险管理体系中最为核心的内容是什么？

完善的公司治理是全面风险管理体系建设的起点和保障，而董事会建设则是公司治理的核心，董事会能否充分发挥作用，将在很大程度上决定全面风险管理体系建设的管理。因此董事会建设是风险管理体系建设的核心。

从公司来说，我们在董事会下设立了多个专门委员会，其中与风险管理密切相关的有风险管理委员会和审计委员会。前者主要负责检查指导全面风险管理体系的有效运行，审议全面风险管理年度工作计划和年度报告，审议风险管理策略和重大风险管理解决方案。而后者的职责是监督公司内控和风险管理体系的有效运行，指导和监督公司内部审计部门工作，并向董事会提出建议。

公司是如何建立起目前的风险管理体系的吗？

作为现代化的国有企业，公司的公司治理已经形成了系统化的管理模式，其全面风险管理与内部控制的组织框架较为清晰，部门权责设置合理。而这套风险管理体系的赖以形成，一方面来自于董事会及管理当局对风险管理的高度重视，另一方面，我们也邀请了像德勤这样的外部专家在集团和下属企业中开展了风险管理和内部控制的项目，从中得益良多。具体在实际工作中，我们大概是把风险管理和内部控制体系建设分为五步走：（见下图）



第一阶段是通过集团管控模式的确定，明确了高级管理层及各层级职能部门的治理结构及职责划分，为内控体系建立奠定基础。并建议适合公司发展的具有前瞻性的管控模式。这里我们关注的重点是集团对于重大事项管控的全面覆盖和管理强度的问题。

第二阶段是内部控制手册体系建立，包括梳理核心业务流程，进行穿行测试，诊断内控设计缺陷，检查执行与操作缺陷；编制《内部控制手册》及《改进点建议报告》；在公司总部及试点单位建立内部控制体系，并逐步在整个公司范围全面推广。

第三阶段是内控自我评估及长效机制建立，包括建立并推广内控自评及内审独立测评的体系，形成内部控制自我评估长效机制；定期测试，编制内控自评报告；宣传、推广、贯彻内控体系的执行。在这个阶段，最重要的是不要把内控和日常业务做成两张皮的东西，而是应该真正地把内控和我们企业已经有的综合管理文件相融合；集团在整体上的工作推进注重的是体系规划、机制建立、整体评价、持续改进这些工作。

第四和第五阶段是全面风险管理体系建立。这包括建立公司风险管理的体系和风险管理的工作流程；采用“自上而下”或“自下而上”的方式进行风险识别，建立风险数据库，对风险进行全面评估及排序；并对重大风险进行专项应对管理。在风险的应对过程中，风险管理体系与内控体系将进行对接与融合，逐步建立重大风险的天气预报和踩刹车的机制，帮助企业应对最重大的风险。这里对于公司而言，我个人感觉主要还是抓住供应链全体系相关的风险；而最大的难度还是在于未知风险的识别。

从时间上说，公司在上述第二到第五阶段的工作是分层次、部分重叠、同时开展的。这也是从一个侧面印证了企业内部的风险管理和内部控制是管理的有机组成部分，而非简单的学术讨论式的划分。

公司从目前的风险管理体系中得到了什么益处?

风险管理做得好不好，本质的检验标准还是是否可以防范企业价值的损失，在诸如金融海啸来临的时候，是否可以比同行做得更好。这块公司内部也是有不断的反思和自省的。公司从08年初开始建立风险管理体系，就突然迎来了这次金融海啸。应该说从这次危机对企业影响的结果来看，整个风险体系建设还是处于起步阶段，金融危机胜过100场风险管理教育课。经过这次金融海啸，促使我们在建设风险管理和内控体系方面做了很多的思考和调整，使得整个体系建设更加适应企业的实际特点和发展情况。目前，我们一系列重大风险的应对工作已经常态化，并且和实际业务活动紧密结合，取得了一定的成绩。例如，2010年上半年，集团各单元密切关注国家宏观政策变化及市场动态，努力捕捉并抓住市场机会，生产经营取得了良好业绩，主要经营指标均大大超出年度预算时间节点，继续保持了在国内同行业绩最优的地位。

德勤作为外部专家，还是给我们企业带来了多方面的价值。目前，公司初步建立了风险管理体系：并且用自身的体系力量来推进风险和内控PDCA管理闭循环，同时促进了三道防线之间的联动；导入了一套标准：集团公司旗下上市公司通过内部控制规范和相应评审标准的建立，使得评价内控成为可能；同时也发现并帮助解决了一批问题，包括通过内控评审识别了600多项内控改进点并加以整改和追踪落实，识别700多项风险并明确各自的部门责任，并开展后续风险应对工作。最后，我们自身在和中介的不断接触中，也培养了一批风险管理和内控的人才，他们进一步可以把风险内控管理体系长久运作下去。

量化风险，平衡收益

赵健 高级经理
吴俊 经理
德勤北京事务所
企业风险管理服务

随着全面风险管理在企业的不断实施，风险管理的应用范围逐步扩展，全面风险管理框架、方法论和工具走向成熟，高级风险管理技术逐步得到应用。定量风险分析在企业得到广泛应用但主要集中于“可测量”的领域。

本文以业务收入预算表为例，构建了风险定量分析的模型，并通过EaR的计算以及敏感性分析具体说明了风险定量分析在支持业务决策中的优势。尽管企业在风险定量分析仍旧面临一些挑战，但深入的风险分析无疑对企业更好的平衡收益将产生重要影响。

全面风险管理新趋势

随着全面风险管理理念的不断普及，风险管理在企业中得到不同程度的推广，企业风险管理能力逐步提升，并反映出一些新的趋势。

全面风险管理覆盖到全公司，基于风险的决策逐步形成。ERM的覆盖范围在过去的几年中逐步扩展，向真正的全公司范围推进。风险信息逐步整合到关键的决策制订过程。 领先企业通过风险调整绩效（RAPM）在风险与绩效管理之间建立关键链接。

全面风险管理框架、方法论和工具走向成熟，高级风险管理技术逐步得到应用。很多企业已经走过了风险管理的初级阶段，全面风险管理基础架构得以建立，并为高级风险管理技术 的发展与应用奠定了基础。具体包括：

- 将全面风险管理与其他管理实践的整合如绩效管理、流程管理、合规管理、质量管理等；
- 使用关键风险指标（KRI）和其他工具实现对风险的持续监测；
- 使用定量技术评价风险、测量风险和预测风险；
- 使用网络识别、模式识别技术分析风险，并预测失效、考虑风险相关性、理解风险暴露的集中度等。

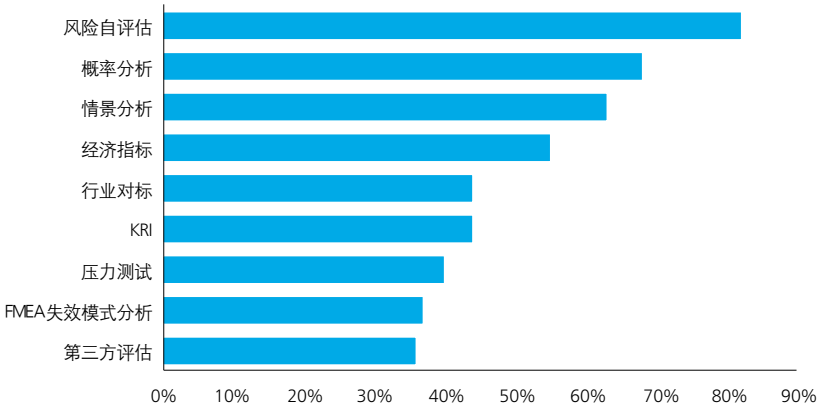
关注点从纯粹风险转向机会风险。企业的风险管理重点包括财务报告、合规、运营等领域。这些是风险管理的传统领域，它关注现有资产的保护。许多成熟的企业开始更多关注于机会风险，这些新领域包括新产品研发、进入新市场、并购等。

全面风险管理流程中的风险监测与报告仍旧面临较大挑战。企业在风险识别、风险评价、风险应对方面逐渐成熟。而一些企业在风险监测与报告环节仍旧面临若干困难，主要原因之一是缺乏相关工具，其他的原因包括缺乏合适的方法聚合风险，缺乏测量和整合风险暴露的能力，缺乏经济有效的KRI等。

风险管理培训仍旧限于专业人员和直接参与风险管理活动的人员。目前，大部分企业未对全员开展风险管理培训。领先企业把风险管理培训合并到现有的培训项目中，培训内容涵盖从基础的风险管理原理（什么是风险和对日常运营的意义）到深度的高级管理培训。

风险管理信息系统普遍利用不足。尽管风险管理信息系统有助于风险管理流程的执行，然而大部分企业还都没有很好的加以利用，原因之一是没有成熟的软件包能够支持。

风险分析方法



风险定量分析的趋势

随着风险管理实践在企业的不断推进，金融企业外的其他企业大部分也开始使用定量方法分析风险。

2010年德勤的一项调查显示，82%的企业目前使用定性的风险自评估方法进行风险管理。其他企业通常采用的技术包括概率分析（68%），情景分析（63%）和经济指标（55%），其中经济指标包括VaR（Value at Risk）、EaR（Earnings at Risk）、CFaR（Cash Flow at Risk）等。

定量风险分析主要应用于财务和税务、商品交易与采购、资产管理等领域。集中于这些领域原因之一是，在“可测量”的业务领域中风险管理有较长的历史且具备较为丰富的历史数据。

风险定量分析优势

风险定量分析是对通过风险定性分析排出优先顺序的风险进行深入的分析。尽管有经验的风险经理有时在风险识别之后直接进行定量分析，但定量风险分析一般在定性风险分析之后进行。风险定量分析通常需要专业人员的参与，主要内容包括基于对业务问题的基本理解建立风险分析模型，在风险分析软件的支持下，采用合适的基础数据进行风险分析并形成相关报告，作为决策或下一步行动的基础。

通过风险定量分析，能够准确回答诸如目标能否实现、目标能够多大程度上得以实现、影响目标实现的主要风险因素有哪些、各风险因素的影响有多大、风险应对措施的投入是否值得等问题。下面将以预算过程中的收入预算表为基础，进行风险定量分析，计算EaR[1]并说明其管理价值。

风险定量分析案例

多个权威风险管理标准均认为风险是目标实现的不确定性。风险定量分析有助于深入理解这种不确定性以及背后的驱动因素，并指导决策者在业务决策中对收益和风险进行更好的平衡。预算管理是企业管理体系中重要的组成部分，也通常是风险管理工作的起点之一。基于预算这一目标进行深入的风险分析既可以了解预算目标的风险，也可以识别出其背后的主要驱动因素并有针对性的加以管理。

（1）建立定量分析模型，输入基础数据

首先，获取企业本年度的收入预算表作为风险分析的基础。

收入预算表样本

	第一季度Q1	第二季度Q2	第三季度Q3	第四季度Q4
售价				
销量				
总收入				
销货成本				
毛利				
运营成本				
税前净收入				
税				
净利润				

1. EaR：在险收益，Earnings at Risk的简称。EaR等于收益期望值与置信区间的左侧最小值之间的差异，表示在一定的置信度内，可能面临的风险损失。

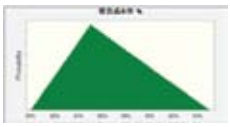
其次，通过业务分析、敏感性分析等方法确定风险定量分析模型的关键输入变量。本例中，通过分析初步确定四个变量作为主要的风险项目：售价、销量、销货成本、运营成本。

再次，确定各关键变量之间的相关关系。针对所确定的模型主要输入变量，在业务分析的基础上，确定其相关关系。

序号	输入变量名称	相关变量名称	相互关系说明
1	售价	无	受市场影响大，基本属外生变量
2	销量	无	受市场影响大，基本属外生变量
3	销货成本	总收入	55%左右，有浮动
4	运营成本	毛利	15%左右，有浮动

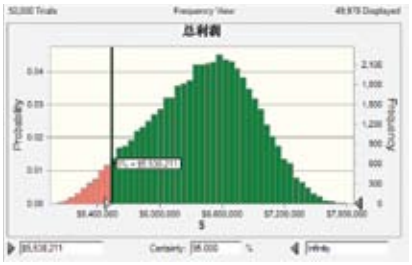
结合以上相关关系分析，销货成本、运营成本这两个变量转化为销货成本率和运营成本率两个变量。从而最终确定模型的四个输入变量为售价、销量、销货成本率、运营成本率。其中，销货成本率＝销货成本/总收入；运营成本率＝运营成本/毛利。

第四，确定各关键输入变量的相关数据，并集合历史数据、专家意见等确定其分布参数并将确定后的分布参数输入到模型中。

销量－Q1	销量－Q2	销量－Q3	销量－Q4
			
售价－Q1	**售价－Q2**	**售价－Q3**	**售价－Q4**
			
销货成本率%		**运营成本率%**	
			

（2）进行风险分析，理解在险收益

使用专业的风险分析软件，基于蒙特卡罗模拟的基本原理，在前述构建的模型基础上，对模型的输出结果进行分析。设定95%置信度，进行50000次模拟。对“总利润”、季度利润进行定量风险分析结果如下：



年度总利润

EaR
＝$1,105,809

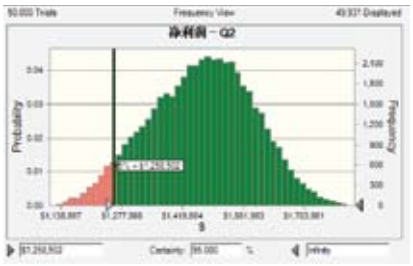
95%置信度



Q1利润

EaR
＝$216,848.20

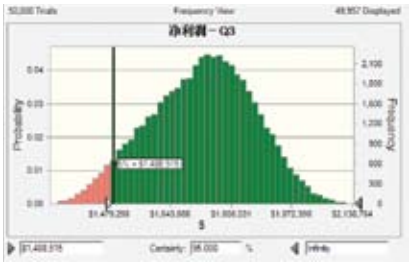
95%置信度



Q2利润

EaR
＝$263,174.04

95%置信度



Q3利润

EaR
＝$307,527.52

95%置信度



Q4利润

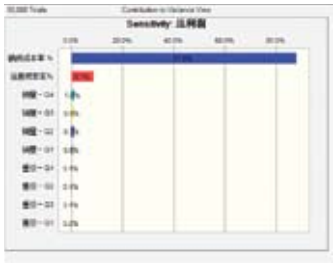
EaR
＝$351,233.66

95%置信度

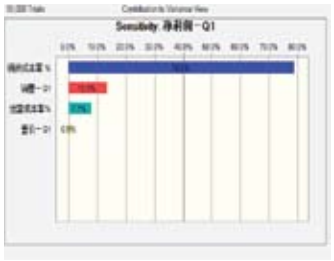
如上风险分析图显示，年度总利润的期望值和一定置信区间的最差值之间的差异为EaR＝$1,105,809。也就是说， 企业在本年度的利润有95%的机会大于$1,105,809，而只有5%的机会可能会低于$1,105,809。

同样，可以得到Q1、Q2、Q3、Q4的EaR分别是$216,848.20、$263,174.04、$307,527.52、$351,233.66。从各季度的EaR可以看出，本年度第四季度的业务风险相对较大。

（3）进行敏感性分析，确定关键风险因素



对年度总利润的敏感性分析显示，对年度总利润影响最大的三个风险因素分别是销货成本率、运营成本率、销量。



对一季度净利润的敏感性分析显示，对第一季度利润影响最大的三个风险因素分别是销货成本率、销量、运营成本率。

对第二季度、第三季度、第四季度净利润的敏感性分析结果基本同于第一季度。

如上分析显示，对于年度利润影响最大的三个风险因素分别包括销货成本率、运营成本率和销量。从方差贡献比这一具体数字来看，销货成本率平均占到总体的80%以上。也就是说，如果能够很好的控制销货成本，则年度总利润面临的风险将显著降低。

敏感性分析的一种特殊做法是通过冻结定量分析模型中的部分变量，可以计算出年度总利润受单一因素影响下的EaR。例如，以售价为输入变量，把销量、运营成本率、销货成本率等分别作为固定变量，则可以计算出：$EaR_{售价}$=$43,163.00 。类似地，可以得到$EaR_{销量}$＝$157,297.00 ，$EaR_{销货成本率}$＝$1,065,186.00 ，$EaR_{运营成本率}$=$256,543.00。

如上计算结果从另外一个角度说明销货成本率、运营成本率、销量仍旧是影响年度利润的三大风险因素。其中尤其以销货成本率最为突出。

风险定量分析的管理意义

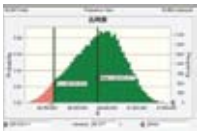
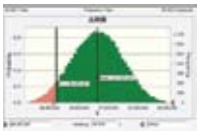
（1）明确风险控制的重点

通过如上敏感性分析和计算单一变量的EaR，可以帮助我们更为准确地明确风险控制的重点。如本例中，销货成本率对总体的方差贡献比超过80%，则成为风险控制的重中之重。

（2）精确平衡风险控制的投入和收益

为提升年度总利润的平均值，降低其风险水平，预计在稳定和降低销货成本率方面投入$300,000。

通过如上方式可以计算得出年度总利润的期望值增加了$442,934.69，而EaR降低$504,841.31。显然，这次投入是经济的，既能显著提升总利润的期望值，也能显著降低年度利润面临的风险。

项目	差异	变动前	变动后
销货成本率	新投入 $300,000		
年度总利润期望值 年度总利润EaR	增加 $442,934.69 降低 $504,841.31		

如上案例的分析基于一个简化业务收入预算表对EaR的计算及敏感性分析。而基于资产负债预算表、现金流量预算表的风险分析则可以从其他角度认知企业面临的财务风险，如偿债能力的风险、现金流的风险等。这些分析有助于我们深入理解预算各项目标背后的风险及其大小，并为风险管理提供精确的指导。

风险定量分析的挑战

在风险定量领域，企业面临的首要的挑战是如何确定并应用有效的风险定量分析技术；第二个挑战是风险定量分析技术的支持性工具的应用，选择合适的工具无论对于新开始应用定量分析的企业，还是熟练的使用者都是非常重要的挑战。其他风险定量分析中的挑战还包括：获取必要的数据、数据有效性等。

尽管在定量风险分析中，企业普遍面临着原始数据较少、模型建立困难、专业人员缺乏等困难，但基于全面预算的风险定量分析能够作为全面风险管理的一个重要起点，为我们准确、深入的认知风险对业务经营目标的影响起到重要的作用。

建立基于EVA的财务风险预警体系

伍旭昆 经理
德勤深圳事务所
企业风险管理服务

引言

开展基于EVA（经济增加值，Economic Value Added）的财务风险预警管理的必要性

2009年9月及2010年7月，深圳市国资局及上海市国资委分别印发了《市属国有企业建立财务风险预警系统指引（试行）》(下称“指引”)与《关于做好2010年财务风险预警工作的通知》（下称“通知”）,指引与通知中均要求各市属国有企业需根据《中华人民共和国企业国有资产法》、国务院国资委颁布的《中央企业全面风险管理指引》等法规和要求，结合企业的实际情况，启动企业的财务风险预警工作。此外，2004年起，国务院国资委开始研究把经济增加值(EVA)纳入中央企业的考核体系，坚持每年对各中央企业的经济增加值进行测算。2010年1月7日，中央企业负责人正式宣布于2010年起以经济增加值取代净资产收益率作为年度业绩考核指标，全面推行经济增加值考核工作。

为了让企业能够更全面地根据国资委的相关要求开展工作，德勤深圳企业风险管理服务通过对财务风险预警理论和方法以及EVA理论进行了研究及实践应用，提出了基于EVA的财务风险预警模型，在参考指引与通知中提出的财务指标外，对单纯依靠会计利润进行财务风险预测提供了有益的补充，完善了财务预警指标体系。

国内外财务风险预警的现状及发展趋势

财务风险预警是一项在国外已广泛进行的应用研究，是以现有的财务指标为基础，通过建立数学模型来预测企业财务危机发生的可能性的工具。而目前国内对财务风险预警研究及应用主要集中在利用国外研究成果和方法，并结合国内实际情况进行实证研究。

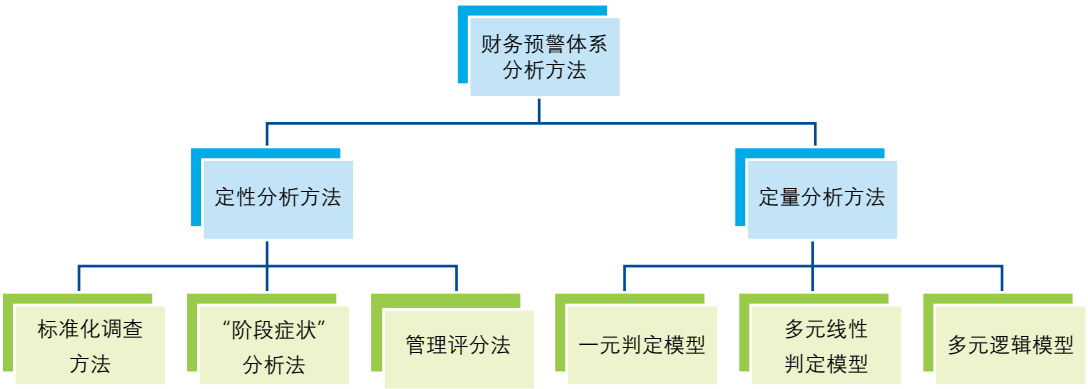
针对现行财务预警方法与模型存在的不足，我们试图在本文中引入了AHP（层次分析法）、Delphi（德尔菲）法及模糊综合评价法构造初始的预警模型；基于对EVA的内涵和作用的理解，在EVA与财务风险预警之间建立联系，把EVA引入财务风险预警指标体系，进而建立基于EVA的财务风险预警模型。

现有财务预警体系建立的基本方法

财务预警体系的定性预警方法和定量预警方法

财务风险预警是指通过分析和调查，发现危机迹象及诱因，并告诉有关人员，以提前安排防范应变措施，消除危机的分析系统。财务预警模型的种类很多，常见的有以下两大类:定性方法和定量方法（请见图1）。其中定量预警分析侧重于通过统计数据考察公司的财务特征，利用第一手数据和各种统计手段来预测公司的财务危机。

图1



现有的财务风险预警研究方法的缺陷

在财务风险预警的分析方法中，无论是单纯的定性预警分析法还是定量预警分析法都有其自身的局限性。因此，企业在进行财务风险预警时不能盲目运用定量或定性模型计算，应尽量将定量方法和定性方法结合起来，提高预警准确度并及时采取有效的措施。我们对这两种分析方法的缺陷做了简单的对比，具体请见表1：

表1

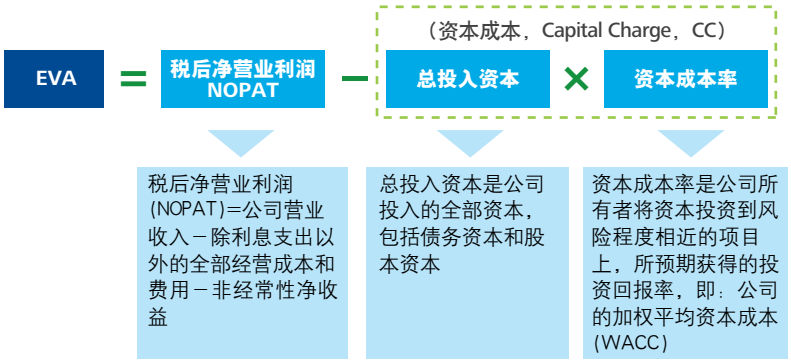
定性预警分析法的局限性	定量预警分析法的局限性
定性预警法分析操作方便，且可以很好地区分不同公司的财务特性，但是，分析人员的经验、采用的具体方法以及收集资料的情况对分析结论有较大的影响，从而导致分析结果具有过多的人为主观性。	上述介绍的模型仅仅对财务报表进行了表面的、静态的数据分析，而没有透过财务报表及其他相关的财务资料进行更深入、动态的流量分析。财务预警模型只能给财务分析人员提供一些表面上的信息，而不能从根本上防止企业陷入财务困境。

建立以EVA为导向的财务风险预警体系

把EVA引入财务预警指标体系

经济增加值（EVA）等于公司税后净营业利润减去全部资本成本后的净值，是所有成本被扣除后的剩余收入。EVA在计算中考虑了对所有者投入资本所应该获得的投资机会报酬的补偿，量化了企业能够提供给投资者的增值收益，消除了传统利润计算中对债务资本使用的有偿性和所有者资本使用的无偿性的差别对待。与传统的会计利润指标相比，EVA更注重企业实际的财富创造能力，能够真正反映企业的实际盈利状况。为此，我们将EVA的概念引入财务危机预警模型，提出采用EVA来代替会计利润进行财务危机预警的方法。EVA的基本计算公式如图2所示：

图2



财务风险预警模型的构建

鉴于上述介绍的财务预警模型都存在着一定的局限性，我们尝试借助了多种理论构建了财务预警模型（详细的预警步骤请见图3）以有效预测企业的财务风险。通过参考“指引”或“通知”中的要求建立财务综合指标评价体系，我们采用AHP层次分析法对各个财务指标的权数进行详细的分析，权数大表明指标对财务整体的影响大;反之则影响小；其次，建立评价评语模糊集合，利用Delphi专家打分法对各财务指标进行打分，统计各评语集合的比例后利用模糊综合评价法做预警分析，做出预警度判断。

图3

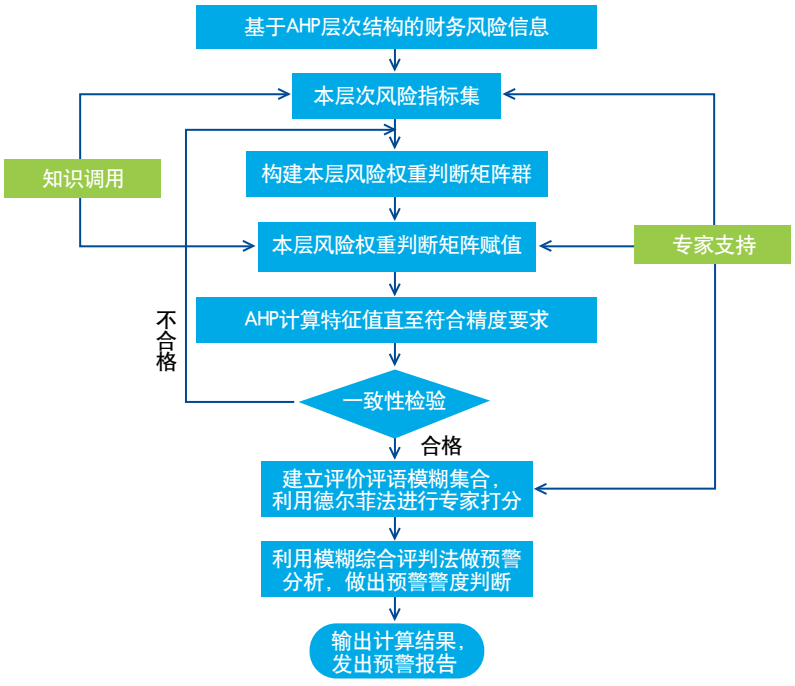


图4



表2

目标	一级指标	二级指标（定性&定量）	权重
财务预警指标体系	盈利预警指标	主业前景不明朗，主要产品销售收入明显下降A_{41}	0.57
		销售净利率A_{42}	0.29
		净资产收益率A_{43}	0.14

表3

利润表会计利润	二级指标（定性&定量）
营业收入	营业收入
－营业成本	－营业成本
－营业税金及附加	－营业税金及附加
+公允价值变收益	+公允价值变收益
+投资收益	+投资收益
－资产减值损失	
－销售费用	－销售费用
－管理费用	－管理费用
－财务费用	
=营业利润	
+营业外收入	
－营业外支出	
=利润总额	－非经常性损益
－所得税费用	－EVA所得税费用
=会计利润	**=税后净营业利润**

调整的主要原因
- 修正谨慎性原则对利润及资产占用的低估；
- 修正会计政策对EVA计算的影响。

主要调整项
- 财务费用（利息支出）：在资本成本的计算中已经考虑利息支出；
- 营业外支出、投资处置等非经常性项目损益；不反映主营业务经营业绩，予以扣除。

表4

初始指标	调整后指标
销售净利率。 销售净利率＝净利润／营业收入	销售净利率。 销售净利率＝EVA／营业收入
净资产收益率。 净资产收益率＝净利润／平均净资产	净资产收益率。 净资产收益率＝EVA／平均净资产

1．财务风险预警指标体系的建立

财务指标的选择是对财务风险预警模型的设计及预测的性能有及其重要的影响。以下我们将参照深圳市国资局“指引”中所附的行业参照值，从财务管理的盈利能力角度入手，按财务活动的过程，利用AHP层次分析法建立财务风险预警指标体系，具体可分四个步骤（如图4所示）。

经上述比较后，初步建立的财务指标体系可采用矩阵分别计算得出盈利能力风险预警指标组中各预警指标的权重及进行一致性逻辑检验。具体见表2示：

2．相关财务指标的调整

如税后净利润等传统业绩评价指标的计算是根据会计报表信息直接计算出来的，会计报表的编制以会计准则为依据。而根据会计准则编制的财务报表对公司真实情况的反映存在部分失真。因此针对税后净利润指标的不足，我们将EVA评价指标引入，作为财务风险预警的会计变量建立财务预警指标（表3）。

根据财务指标组中列举的财务指标体系，具体的修正如表4所示：

3．建立基于模糊综合评价法的预警模型

确定财务指标体系是利用其建立的体系，采用模糊综合评价的方法来实现对公司财务风险的预警。对于企业的财务风险状况，其影响因素具有极大的复杂性，造成对评价对象描述的模糊性，运用模糊综合评价方法会使评价结果更真实、更合理。

(1) 确立评语集

令V={V 1，V 2，V 3，V 4，V 5}分别表示风险指标的评语为“高危”“危险”“临界”“安全”“可靠”，对应的相关风险程度分别为“很高”、“高”、“中”、“低”、“很低”。

(2) 确定模糊综合评价评分表

风险程度	定义或说明
很高	将导致预警指标组对应的经营目标失败（81，100）
高	严重影响预警指标组对应经营目标实现（61，80）
中	将影响预警指标组对应的部分经营目标的达成（41，60）
低	预警指标组对应部分经营目标将受到影响，但不影响整体目标（21，40）
很低	预警指标组对应经营目标将不受影响（0，20）

(3)建立评语V的隶属矩阵

在财务风险的评语指标集中，我们可通过运用德尔菲法（即专家调查法），得到风险预警指标组对评语V的隶属矩阵。企业可组织内部的所有财务主管以上级别的财务人员对每个具体的预警指标进行评价，其评价结果形成风险指标组的评语隶属矩阵。

(4)构建模糊综合评价矩阵

模糊综合评判的基本模型为B=A◯R，即

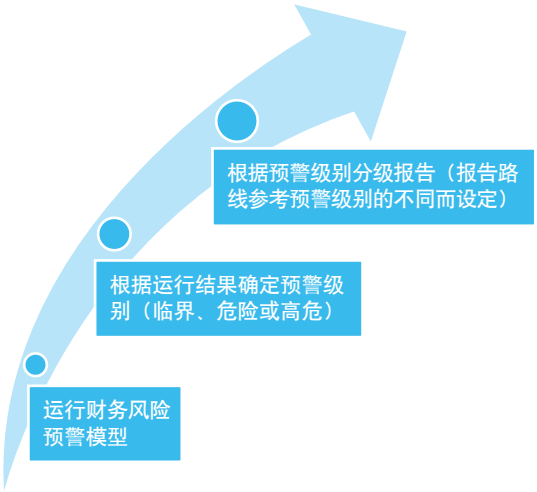
$$[b1,b2,b3\cdots b_n]=[a1,a2,a3\cdots a_n]\circ \begin{pmatrix} R11,R12,R13\cdots R1n \\ R21,R22,R23\cdots R2n \\ Ri1,Ri2,Ri3\cdots Rin \end{pmatrix}$$

根据以上所述，利用的权重计算结果及评判结果代入上式，根据最大隶属度的原则，即可得到对盈利能力风险预警指标的评判结果及相应的预警度。同理，其偿债能力、投资能力及营运能力的风险预警可以利用多层次模糊综合评价法得出。

(5)建立风险预警报告机制

根据“指引”的要求，构建了财务风险预警工作机制后需明确财务风险预警的职责、预警报告工作流程、预警发生后处理机制，以保障财务风险预警模型的有效运行。公司需根据已建立的财务风险预警模型，设计财务预警工作的报告路线、报告模板与报告频率，具体落实财务预警工作的报告机制。

图5．财务风险预警报告流程



结论与展望

结论

鉴于财务风险预警对国有企业的重要性，结合国有企业的特征，我们在本文中试图建立了基于EVA的财务预警体系。主要是因为传统的财务指标在计算时只考虑债务资本的成本，而忽视了权益资本的成本，似乎股东的钱是可以无偿使用的。尤其是试行年薪制的国有企业经营者，当账面利润较好而拿到较为丰厚的年薪时，很可能企业的EVA为负，也就是说以经营者为代表的人力资本所有者，不但没有为国家和其他股东创造价值，反而侵蚀了国家和其他股东的财富。

基于EVA的财务预警体系所发挥的作用是有条件的，在构建财务预警体系的过程中，需要注意如下问题：

1．建立EVA价值管理体系

EVA价值管理体系以增加企业的增值为目标。要真正实现这一目标，应将该目标层层分解到各部门，分解到公司的日常行为中，公司投资决策、资本经营决策、战略计划等都应该以EVA增值为指导。

2．加强新会计准则与EVA的结合

如何适应中国新会计准则，建立本土化的EVA计量模式，是建立财务预警体系需要考虑的问题。新会计准则中存在很多变化，这将影响到EVA的调整事项，只有把EVA体系和新会计准则相结合，才能真正发挥各自的功能。

3．加强企业信息披露制度

财务预警模型的可靠性很大程度上取决于预警指标的准确性和灵敏性。基于EVA的财务预警模型原始数据来源于企业的年报数据，但目前仍有公司披露的信息不真实、不准确，这有可能使得计算EVA过程的准确率受到影响。因此需要进一步加强对企业信息的披露制度。

展望

目前企业生存发展过程中面临的环境、状况等经营方面的风险并不能完全由财务指标反应出来，而财务预警体系指标中的数据主要源于历史的财务报表，存在一定的滞后性。而企业要做到国有资产保值增值和企业的持续、健康、稳定发展，必须开展全面风险管理。全面风险管理强调的是事前、事中、事后多个抓手、多管齐下的管理方式。本文所引用的EVA指标属于一个短期的考核指标，企业可根据实际情况实施；而从企业未来发展的角度及利益出发，可引入企业价值的长期考核指标，以引导企业真正建立投入产出机制，更加关注价值创造。因此，企业应建立全方位的预警体系，包括组织管理预警体系、项目管理预警体系、营销管理预警体系等，实现事前控制、过程监控和后续跟踪三位一体的全面风险预警体系。



管控风险，掌握平衡
—如何建设有效的信息技术风险管理机制

薛梓源 合伙人
何晓明 经理
德勤北京事务所
企业风险管理服务

前言

随着信息技术的广泛应用与快速发展，无论是金融、电信、高科技行业，还是传统的制造业、零售等其他行业，业务发展对信息技术的依赖程度都在日益加深，信息技术对于企业而言，其作用已经不再仅限于对业务的支撑，从某种意义上讲，信息资源已经逐渐成为企业发展必不可少的重要生产要素。

几乎所有的企业管理层都很清楚，获得的收益越大，所需承担的风险也越高，信息技术的应用也不例外，企业在享受由于采取信息技术所带来的快速响应市场需求、为客户提供高效率、高质量的服务与产品等收益的同时，也不得不考虑由于采用信息技术所带来的风险。如何识别与评估信息技术相关的风险，并通过一系列行之有效的机制进行合理地、科学地应对，实现信息技术风险的持续监测与报告机制，是企业信息化建设以及全面风险管理建设所面临的新课题。

信息技术风险管理发展状况

从国家的角度上看，伴随着信息技术在社会、经济生活发挥越来越重要的作用，国内外的监管机构也出台了众多的法律法规、行业规范，加强对信息技术运用的监督，以合规要求的方式，对企业的信息技术风险管理提出了明确的要求。如我国银监会颁布的《商业银行信息科技风险管理指引》和保监会的《关于加强保险业信息化工作重大事项管理的通知》，香港金融管理局的科技风险管理监管制度，新加坡金融管理局的金融行业信息风险管理指引，美国的萨班斯-奥克斯利法案以及日本政府关于内部控制的要求等等，都对信息技术风险管理或与信息技术相关的内部控制提出了要求。同时，各国监管机构也要求企业根据相应的规定聘请独立的第三方进行审核，确保这些关于信息技术风险及控制的要求被有效的实施。

从企业的角度上看，由于信息系统中断对于企业所造成的影响和后果变得越来越严重，与IT相关的问题如果不能得到及时处理，将会为企业的运营和声誉带来严重影响，甚至会产生惊人的成本。企业对信息技术风险的认识，也从单纯地关注信息系统的技术风险，转向更为全面地、系统地考虑与信息技术有关的治理、运作以及由于从事信息技术工作的人员可能导致的问题。此外，由于风险管理问题的高度敏感，国内外领先企业的CIO和IT专业人士，都将开展信息技术风险管理视为新的发展机遇，以实现从关注实际操作的监控者向旨在为组织创造更高价值的领导角色的转变，进一步提升IT部门的作用和地位，借信息技术风险管理机制改善之机，推动企业在整体层面提升风险管理水平，进而达到业务领先并创造竞争优势。

尽管如此，从当前国内各行业信息技术风险管理的实践来看，金融行业由于监管机构发布了比较详细的信息科技风险管理指引，多数银行已经或正在开展比较全面的信息技术风险管理工作，而其他行业的大多数企业尚处于信息技术风险管理的起步阶段，在信息技术风险管理策略、组织架构、制度流程以及配套的技术支撑等方面，都缺乏比较体系化的考虑，信息技术风险管理机制的建设也还在不断摸索过程中，这与企业所面临的信息技术风险状况形成较大差距，从信息技术风险管理的角度上看，多数企业都面临着以下挑战：

挑战	应对
如何保持信息技术风险管理的灵活性和扩展性	• 参考业界最佳实践与国际国内标准（包括Risk IT, COBIT，ISO27001及ITIL等），结合企业实际情况，建立信息技术风险管理框架； • 明确信息技术风险分类（如信息安全、信息系统开发、信息系统运行等方面），并与企业内部各利益相关方达成一致； • 建立统一的信息技术风险管理流程，满足各利益相关方的要求，包括董事会、首席信息官、首席风险官、法律及合规办公室等；
如何满足董事会／管理层对于信息技术风险管理的期望	• 信息技术风险管理应与企业整体风险管理战略保持一致； • 企业的信息技术风险管理流程和报告应与各类监管要求及标准保持一致，满足合规的要求； • 将有限的资源关注于识别和管理关键的信息技术风险；
如何提高信息技术风险管理的效率	• 建立通用的信息技术风险管理方法和流程； • 统一企业内部各方对于信息技术风险管理的需求以及对于信息技术风险和控制的理解

信息技术风险管理框架

信息技术风险管理的目标是在企业整体风险管理战略指导下，通过对信息技术风险的评估、监测、应对以及报告机制，实现对信息技术各个领域相关风险的管理，提升企业整体风险管理水平，促进业务领先发展。

结合德勤在信息技术风险管理领域的多年积累，我们制定了信息技术风险管理框架，该框架参考了COSO、Cobit、Risk IT、ITIL、ISO27001等领先实践，以信息技术风险管理为主线，主要控制活动领域包括信息科技治理、信息系统开发管理、信息系统运维管理、信息安全管理、外包管理、业务持续性管理、内部审计等信息技术相关的多个方面，涵盖了信息技术风险管理的全部内容。该框架包括风险管理、信息技术领域、运营支撑三个模块。

风险管理意味着企业应该在整体风险管理战略下开展信息技术风险管理的工作，参考风险管理的最佳实践，风险治理、风险策略、风险评估、控制活动、信息与沟通、监控与报告等环节也都是实现信息技术风险管理所必不可少的内容。

信息技术领域则是根据信息技术风险的特性，分解出信息技术风险管理所特有的若干领域，重要领域包括信息技术风险管理策略、信息科技治理、信息安全、信息系统开发管理、信息系统运维管理、信息技术外包、业务持续性等方面的内容。此外，针对信息技术风险的评估以及审计与报告等内容也是形成信息技术风险管理机制的重要组成部分。

信息科技风险管理框架

风险管理

风险治理	风险策略	风险评估	控制活动		信息与沟通	监控与报告
信息技术领域						
风险管理组织	信息科技战略	风险识别	IT组织和人员	运行体系	沟通策略	内部监控程序
经营环境	IT风险管理策略	风险分析	IT制度建设	操作环境控制	信息策略	报告
衡量指标	愿景和目标规划	风险响应	网络安全控制	容量管理	与运营的整合	交流沟通
			脆弱性管理	记录管理		跟踪
			移动安全	问题管理		
			终端安全	危机与事件管理		
			逻辑访问控制	生产变更管理		
			软件风险控制	发布管理		
			物理访问控制	资产管理		
			环境控制	外包策略		
			数据保护	合同制定与监督		
			项目开发管理	业务持续管理组织		
			项目变更管理	业务持续管理运行		
			项目资料文档管理	备份中心管理		

运营支撑

组织架构
实务和规程
工具与技术

- 信息技术风险管理策略
  信息技术风险管理策略是信息技术风险管理工作开展的高层基调和方针，该策略的制订需要在企业整体风险管理战略指导下，明确企业管理层对于信息技术风险管理的态度，确立信息技术风险管理工作开展的基本原则和指导思想，确定各类信息技术风险的可接受程度，信息技术风险应对措施的设计策略，为信息技术风险的具体控制活动设计提供指导；
- 信息技术治理
  信息技术治理是指依据企业信息技术规模以及成熟度，通过设计合理的信息技术治理架构，配备足够的、合适的信息技术人员，并建设完善的信息技术管理制度，以降低信息技术治理层面的风险；
- 信息安全
  信息安全是指通过采取必要的管理、技术措施，对应用系统、数据库、网络、操作系统以及物理环境等各个层面的信息基础设施进行管理，加强对信息资源的访问控制管理，防范可能破坏信息机密性、完整性和可用性的风险；
- 信息系统开发
  信息系统开发主要关注在系统开发生命周期各个阶段可能存在的风险，如项目开发过程的需求管理、项目组合管理、源代码管理、测试管理以及项目变更管理等等，重点防范由于开发过程不规范可能导致的系统无法满足业务需要的风险；
- 信息系统运维
  信息系统运维主要关注在信息系统上线后日常运维过程中可能存在风险，如对于系统容量的管理、系统变更管理、事件管理、问题管理等等，其目的在于通过一系列的控制措施，规范信息系统运维流程，提高系统的可用性；
- 信息技术外包
  信息技术外包主要关注企业由于采取外包方式进行信息化建设可能导致的风险，如企业的外包策略、外包决策机制、外包合同签订、外包过程的日常管理以及后续管理等，重点防范由于外部资源的引入，导致信息化建设无法达成预期目标或者由此引入的信息安全等风险；
- 业务持续性
  业务持续性主要关注企业在面临不可预测的灾难时，是否建立了一套行之有效的应对机制，如业务持续性策略、灾难恢复机制、灾难备份中心、应急与演练等，重点防范在灾难发生时无法持续运营的风险；

运营支撑模块则是为实现有效的信息技术风险管理所设计的配套组织架构、制度与流程以及自动化的系统工具与技术。

建设有效的信息技术风险管理机制的四个步骤

有效的信息技术风险管理机制并非一蹴而就，在信息技术风险管理框架指导下，基于德勤为全球众多客户提供信息技术风险管理体系建设的经验，我们总结出如下四个关键步骤：

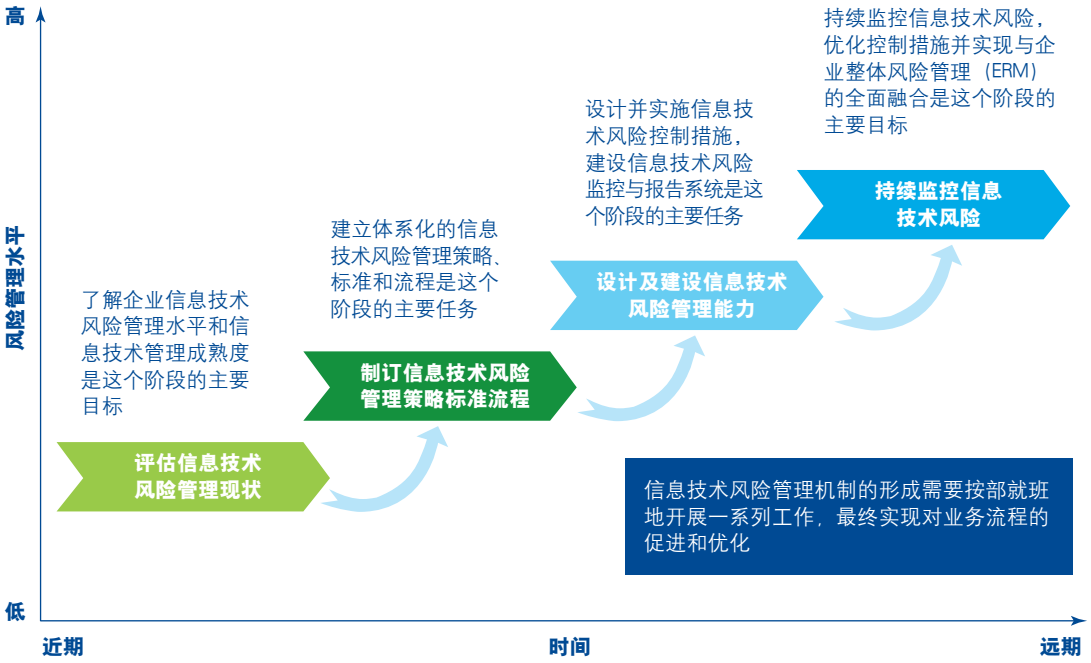
第一步：评估信息技术风险管理现状

- 贵公司现有的风险管理流程是如何运作的？
- 与信息技术风险管理有关的员工工作情况，是否能满足现有管理流程的要求？
- 贵公司了解信息技术风险的整体情况（或可接受的信息技术风险水平）吗？
- 如何与贵公司的整体风险管理保持正确的衔接？
- 现有的信息技术风险接受水平或风险应对措施需要改善和提高吗？
- 与既定的信息技术风险管理目标相比，贵公司目前的管理状况有哪些具体差距？

第二步：制订信息技术风险管理策略及相关标准与流程

- 根据企业整体风险管理战略，明确信息技术风险管理策略，保持信息技术风险管理与整体风险管理基调的统一；
- 建立信息技术风险管理标准与流程，根据企业所处行业监管要求，参考最佳实践，制订企业信息技术风险管理框架；
- 梳理信息技术风险管理相关部门的职责，通过各利益相关方的协同工作，建设信息技术风险管理的“三道防线”。

建设信息技术风险管理机制的四个步骤



第三步：设计及建设信息技术风险管理能力

- 信息技术风险控制措施的设计与实施需要兼顾投入与产出的平衡，因此要在信息技术风险管理策略所确定的风险接受水平的指导下，合理地设计必要的控制措施以实现效益最大化；
- 信息技术风险监控指标和报告机制是提高信息技术风险管理能力的必要环节，领先的信息技术风险管理实践者已经通过自动化的系统工具实现指标的收集与汇总分析，并可以根据管理层的关注，灵活地生成各种维度的信息技术风险管理报告；
- 信息技术风险监控和报告机制需要与企业整体风险监控和报告机制保持一致，并根据信息技术风险管理框架，充分考虑信息技术风险的特点。

第四步：持续监控信息技术风险管理

- 为了在短时间内满足萨班斯法案或其他监管法规的要求，许多企业增加了技术性的和冗余的流程和控制。随着流程和控制的日趋成熟，应淘汰复杂的和冗余的流程，进行控制的优化，进而实现对于业务和管理流程的优化；
- 企业应保持对信息技术风险管理的持续监控，基于监控发现持续优化信息技术风险管理机制，实现与企业整体风险管理的全面融合。

信息技术风险管理的收益

根据德勤的经验，全球最成功的首席信息官都将加强信息技术风险管理视为不可多得的一次促进信息技术变革的大好机会，他们不再将其视角局限于信息技术部门，而是顺应企业整体的风险管理需求，并且与其他部门的管理者一起进行最有成效和最有效率的信息技术管理来满足这些需求。在此过程中，通过进一步深化信息技术风险控制，实现应用系统与安全系统的全面集成，促进有效的资源协同，为业务活动提供可靠的支撑。在信息技术风险控制与企业风险控制高度融合的前提下，信息技术战略成为企业战略的重要组成部分，从而为企业创造新的竞争机遇，使信息技术成为企业提升核心竞争力的“发动机”。

综合来看，由于信息技术风险管理在国内尚属于相对较新的领域，多数企业还在探索建设信息技术风险管理机制的有效方法，在此过程中，相关知识和经验的缺乏成为最大的障碍，因此，除了加强企业内部团队能力的建设之外，适当借助外部资源的力量，尤其是具备丰富的国外最佳实践经验团队，不失为帮助企业快速建设有效的信息技术风险管理机制的途径。



通过风险管理
改善公司体制

一句话概括对上述症状的处方：
建议从推行全公司员工均参与的简单形式的风险评估为起点，通过实施有效的风险管理，使公司充满生气、公司内部沟通更为顺畅。

风险管理通过了解自身，运用自身的能力来降低风险。即使风险管理的效果可能无法立竿见影，但就像中药一样，风险管理能够逐步改善公司的体制，是公司面向将来，稳定成长的基础。

希望了解具体实施方案请联系我们。

联系方式请参考本杂志后面“Deloitte中国企业风险管理服务的联系方式”。

Deloitte.
德勤

提升信息安全和隐私保护刻不容缓

马国钧 高级经理
德勤香港事务所
企业风险管理服务

前言

每天新闻报导有关于“信息安全”和“隐私保护”的报导，这也是现今社会最为广泛讨论的议题之一。互联网、电子商贸、社交网络的广泛应用，企业对加强信息安全和客户个人隐私保护的要求越来越高。然而，他们也遇到种种的挑战。

信息安全和隐私的主要挑战

企业如要强化信息安全和隐私保护，往往会遇到多方面的 障碍。例如：

快速发展的信息科技：云端计算(Cloud Computing)、虚拟化(Virtualization)、智能手机(Smart Phone)、个人电子手账(PDA)、移动储存媒体、Web 2.0、社交网络等新一代的信息科技为大众和企业带来方便和不少商机。然而这些方便亦带来不少信息安全和隐私的隐患。根据德勤2010年全球金融业信息安全调查的发现，24%受访机构认为急速发展的信息科技是他们在信息安全面对的障碍之一。

网络犯罪：网络犯罪已经从个人行为转化为有组织的犯罪团体行为，甚至夸地域进行，而犯罪手法亦层出不穷：计算机病毒、恶意软件、黑客入侵、信用卡欺诈、骚扰、身份盗窃、诈骗信息、网络色情和网络钓鱼等。不同的网络攻击手段亦增加企业信息安全人员应付的压力。

法律法规的复杂性：全球化促进大量跨境贸易，并带来不少商机。但不同国家、地区和监管机关制定了不同的信息安全和隐私的法规，企业需要耗用不少的资源投入法规遵循的工作。如果不小心处理法规上的遵循，企业便很容易踏入违法的陷阱。

IT服务外包：IT 服务外包的普及令企业的成本减低并能专注其固有业务。但IT外包商的质素参差对企业的信息安全和隐私保护带来种种威胁。另外，如果外包商把客户信息存放在海外，可能会触犯某些国家或地区的信息安全和隐私法律法规的要求。

客户对信息安全和隐私的期望：近年媒体广泛报导信息安全和隐私泄漏事故，令普罗大众对信息安全和隐私保护意识大大提高，并对企业保护其个人信息有更高的期望。如因作业上的失误而引致个人信息的泄漏，企业将招致品牌形象受损和失去客户的信任，这比投入信息安全和隐私保护的成本还要高。美国Ponemon Institute 在2009年度的调查中发现，损失每一个客户信息的平均成本高达二百美元。

如何保障信息安全和隐私？

保护信息安全和隐私亦并不能单纯以硬件的导入来解决问题。一般而言，企业可以在治理(Governance)、人员(People)、流程(Process)和信息技术(Technology)四大方面加强信息安全和隐私保护：

治理(Governance) – 企业高级管理层应制定信息安全和隐私保护战略，并得到业务主管的 支持和推荐，以确保信息保护的投资能与企业目标一致。某些处理大量客户机密信息的企业则设立首席信息安全官(Chief Information Security Officer)或首席隐私官(Chief Privacy Officer)，以推动企业整体的信息安全和隐私保护。

人员(People) – 信息安全和隐私保护战略、规章和制度应适当地与员工沟通，通过人员培训和教育来提倡企业整体的信息安全和隐私保护文化。

流程(Process) – 信息安全和隐私保护措施和控制应包含在其业务流程，以减低因流程错误而引致机密数据流失，以及及时对应机密信息泄漏的事故。另外，企业亦可透过隐私影响评估(Privacy Impact Analysis, 下述) 找出潜在的信息泄漏的隐患并加强流程上的控制。



信息技术(Technology) – 针对信息泄漏的隐患并根据流程规范的要求，投资和实施相关的信息技术保护方案，包括身份认证及访问管理(Identity and Access Management ("IAM"))、信息外泄防护(Data Loss Prevention ("DLP")、数据加密(Encryption)、数据消减(Data Redaction)、数据归档(Data Archive)、安全信息和事件管理(Security Information and Event Management ("SIEM"))系统等。

加强信息安全和隐私保护的工作并不是一次性、单纯的对信息技术作出投入，而是一项永续性的工作。企业可以参照PDCA (Plan - 规划，Do – 执行, Check – 查核, Act – 行动) 的方法论来监控和提升企业的安全和隐私保障成熟程度。亦可以聘请顾问提供协助和辅导服务，以帮助企业导入整体的安全和隐私保障框架。

隐私影响评估(Privacy Impact Analysis, PIA)

另外，不少欧美和亚太区的政府机关和企业会在推行业务和相关系统时，自行或通过独立顾问进行隐私影响评估(Privacy Impact Analysis)，用以避免或减低日后因信息泄漏或隐私问题而对企业带来不利影响，令企业更有信心推广业务。简单来说，隐私影响评估包括以下的步骤：

第一，进行信息处理生命周期分析，了解业务流程和相关的信息流（尤其机密或个人识别信息(Personally Identifiable Information)）。

第二，找出潜在信息泄漏风险位置，例如：

- 作业流程中的信息流，包括信息收集、储存、使用、共享、消减、归档、备份、销毁等动作；
- 网络通讯渠道，包括企业内部网络、外联网、互联网、无线网络等；
- 数据库的备份和归档；
- 报表，包括纸质报表和电子报表；
- 流动媒体，包括手机、PDA、USB硬盘或闪存、光盘等；
- IT 部门人员的访问权限，包括开发和操作人员等；
- 使用者，包括企业内部员工、外包商、或第三方合作伙伴等。

第三，分析泄漏机密或个人敏感信息的影响及其严重性，包括法律风险、合规风险、作业风险、商誉风险、财务风险等。企业亦要考虑这些风险会否牵涉多地域的法规要求。

第四，在权衡各方的利益情况下，提出改善作业流程、加强内部控制、实施技术方案等建议，以减低泄漏机密或个人敏感信息的机会，并撰写报告，给企业参考和日后执行之用。

企业亦可考虑作整体的隐私影响评估，定期了解业务上的信息安全和隐私的检讨，提升企业的整体安全文化。

结语

提升"信息安全"和"隐私保护"已经是刻不容缓的工作。面临多方面的挑战，企业从治理(Governance)、人员(People)、流程(Process)和信息技术(Technology)四个角度导入和强化信息安全和隐私保护框架和文化，并于新业务规划时执行隐私影响评估，把安全和隐私的风险好好管理，减低相关的损失并提升业务发展的机会。

企业内部控制实务 (2)
—销售(1) 接受订单、信用、价格

原国太郎 高级经理
德勤上海事务所
企业风险管理服务

企业关注什么?

接受订单:

接受订单时,无需制作会计分录,但在业务上和内部控制上都是相当重要的

折扣由业务员来决定?

销售经理:“唉,我们的业务员都很忙,在系统中输入订单的工作常常会拖后。”

审计员:“这样啊(笑眯眯)”

销售经理:“业务员有权决定一部分的折扣额度。”

审计员:“是吗(吃惊)”

销售经理:“我们设定了付款信用额度,但基本上只是个形式,如果超额了也只是增加额度而已。”

审计员:“这样啊……(欲哭无泪)”

对很多企业来说,销售是最受关注的工作。各企业为了生存和发展每日不停的互相竞争、短兵相接,争夺订单。

但是和接受订单在商务活动中所受到的高度重视相比,它在内部控制领域就显得比较薄弱。因为接受订单活动不需要制作会计分录,甚至有更极端的意见说“接受订单根本是和财务内部控制完全无关的活动。”但实际上,我们收到订单数据后,再按照“出货→实现销售→开发票发付款通知→收款”一环紧扣一环的顺序来开展业务,因此接受订单当然是不能忽视的重要内容。

建议公司针对订单内容有无正确录入进行确认。此外,向客户确认订单有无重复或者遗漏也很重要,尤其在下订单的频度较少,但订单的平均金额较大的行业。此外,比如建筑业和设备制造业,在接受订单以前的工程估算等工作,也可能是个更为重要的业务程序。

然而,在采购流程中,由于可能存在暗箱操作等潜在的舞弊风险,所以发出采购订单时,没有获得批准就去执行基本是不可想象的事情。与此相对,一般在接受销售订单时,业务员基本只要“在批准的价格和信用额度内”进行个人判断即可。

授信制度:信用管理现状以及企业文化

笔者所在的会计师事务所对内部控制进行评价时,拥有自己独有的内部控制评价数据库。根据数据库列示的内部控制要求,“对于超出授信额度的订单不予处理”,如果现行内部控制系统中该控制不到位,就会被评价成“内部控制系统可能存在缺陷”。

在大多数集成化管理信息系统中,能够设定授信额度,并在超出授信额度时自动进行预警或者提示错误信息。

在日本、授信额度往往会成为业务流程内部控制评价中最易成为瓶颈的一个项目。实际上,大多数欧美企业,以及日本企业的海外子公司都会设定信用额度,超过额度时系统就会停止出货。与此相对,日本本土企业要么没有设定授信额度,要么就是马虎地设了个很大额度的授信额度,或者授信额度超额照样出货,上述情况非常之多。为何日本企业,在日本本土对于信用额度的设定如此不重视呢?

日本企业曾经最重视的业绩指标就是营业额。这也可能是因为日本企业长期以间接融资的手段进行资金融资,另外关联企业互相持股,公司并不重视股东利益。日本企业中对于员工采取长期雇佣,论资排辈的制度,社会的贫富差距也不大。这种经营习惯和业绩评价指标,曾经一度有效地发挥了作用,带动了社会的发展。但是这种环境随着泡沫经济的破裂,一切都或多或少地发生了变化。

日本企业这种轻视利润的倾向与其忽视授信额的做法,两者之间有着密不可分的关系,近年来,有些公司开始专注利润,以各事业部或者部门为单位开始进行业绩考核。但是基层人员在日常工作以及个人意识中,仍然很少体现出其重视利润的观念。

然而对于重视销售的公司来说,为了扩大销售,只要公司最终有利润能维持经营,并不在乎承担较大的授信风险。反正先确认销售,最终不过是会计处理时提个坏帐而已。因此,对于这样的公司来说,严格推行授信制度的观念恐怕难以深入人心。

然而在美国,判断企业业绩最重要的指标是公司的利润。因此,形成了与其对应的社会形态结构和商业习惯。股票市场(→股东→利润)作为其社会性的基础设施,地位极其重要,然而相继发生了安然事件、世通案等粉饰报表的经济丑闻案,造成公众对披露信息的不信任,对社会产生了严重影响。

在中国,信用销售(赊销)的现象根据行业不同,也大量存在。但是,把它作为内部控制中的重要环节来认真对待,也就是最近这两年才发生的事情。

中国的销售模式与欧美和日本相比，款到发货的销售模式仍占较大比重。原因之一是在传统的商业习惯中，经常延迟付款，企业的观点就是“没有付款时，公司就占有主动”。（在日本，对于延迟付款的处罚是非常严格的，如果企业六个月以内两次不准时承兑票据，将会被停止于银行交易，这样实际上也就意味着公司倒闭。）。但是在中国没有这种商业习惯，这也就限制了中国企业间相互授予信用额，扩大销售规模。

给与客户适当的信用额度，这一点对公司的业务发展起到了很大的推波助澜的作用。例如公司的销售是主要通过代理商为主时，如果不给与代理商一定的信用额度，代理商根据手头现金流状况，只能选择与付现款的最终客户进行交易，这样大大限制了代理商的发展空间；如果能够给与代理商一定的信用额度，分销就可以不受现金流的限制，积极开拓其市场占有率，更能提高公司的销售额。

在当前中国的企业发展中，是否给与最终用户和代理商各自适当的信用额，对于其的信用状况如何做出合理评估，是相当有必要考虑和探讨的一个问题。此外，如果客户发生延付货款的情况，还需要酌情考虑取消其信用额度或者降低其信用额度。

恰当估计客户是否存在付款延迟或者无力付款等风险，这个工作并不简单。也不能因为客户之前经营状况良好，就“没有慎重评估”，这个事情马虎不得。而且一旦根据能够接受的风险程度设定了适当的授信额度，就应该严格遵守，这是维护公司的利益所不可欠缺的。

另外，对于授信额度的设定主要有两种方法，一是在接受订单时检查“未发货订单余额+应收账款余额”，二是在发货时检查“应收账款余额”。前者的做法更为普遍。主要是因为公司一旦接受了订单，将会承担采购原材料以及进行生产的风险。另外一个原因可能是公司委托第三方物流公司负责物流环节，或者由供应商直接发货给客户。这些公司在出货时检验授信额度的难度较大，多采用第一种方式计算授信额度。

价格：内部控制上，只要价格得到“批准”就一了百了么？

在接受销售订单的过程中，与授信制度相比，接受订单价格这一环节在内部控制上出问题的概率较小。这是因为，实务中，基本上所有的销售经理对销售价格都是一清二楚的。另很多公司，根据其明文规定或者不成文的习惯，对所有销售订单上的条件都必须进行审批，销售价格的折扣过低都是需要进行事前审批的。在本章开篇的例子里，“业务员有权决定一定额度内的折扣”。建议公司最好明文规定把“一定额度”的折扣在内容上进行明确，如果折扣超过一定比率，管理层进行事先批准的话，可以判断为内部控制运行有效。并且在这种申请单据或销售合同上，通常就会有“经理”、“部长”确认后在相应位置上签字或盖章，这也是可以作为管理层对单据进行审批的证据。此外，内控评价时也需要留意这种审批是否只是形式化的表面文章，还要关注如何处理例外事项。

从经营理念上出发，还有很多地方应该考虑

但是，即使内部控制体系上没有问题，从重视利润的角度来分析，对销售价格也还有很多必须要考虑的地方。

当以营业额作为业务员的业绩考核的标准时，10%的折扣率对其业绩的影响只有10%，但是如果以毛利为指标的话，假设原定价毛利率为20%，那么10%的折扣率会使其业绩下降50%。

因此，在认真探讨公司的授信制度的同时，应该也要考虑公司现有机制是否能够适应企业经营目标。

在此我们并不是说无需关注营业额指标。针对销售部门，营业额仍然应当作为考核日常工作的重要指标。但是有时候也要根据企业实际经营结构来分析，当企业需要扩大销售规模，有时需要必须先盈利，再以获得利润为基础，去扩大销售规模。例如，企业需要依托投资来扩大规模时，只有先有了足够的利润，才能进一步考虑去扩大规模。

过去在日本，只要公司的营业额能够增长，就不愁从银行借不到钱。但在世事变迁的今天，这种行为被认为是公司不健康的成长。美国的“内部控制”也是上述顺应时代潮流发展的产物之一。

在中国，随着不同企业的管理成熟度的不同，对于价格管理的重视和相关内部控制的设计/运行的情况也有较大的不同。处于创立初期的私营企业由于是最高管理者，也就是企业老板的一言堂，价格多数是由该老板直接参与制定，相对来说不太会有太多的价格管理相关的内部控制。而对于具有一定规模的本地企业和国有企业来说，价格的制定工作受到传统计划经济体制的影响较多，多数是有着一定的流程、依据一定的方法来确定的，并在销售工作中予以体现；但是当企业成长到一定规模之后，有可能有同一个企业集团不同地区的销售为了自身业绩，对于同一个产品互相压价的价格管理混乱的情况。当然，也有价格管理非常完善的企业，有见过采用包括出具季度指导价、信息系统控制价格等各种好的做法的企业。

供应链和企业财务、以及泡沫和泡沫破裂

笔者过去曾专门从事供应链管理流程的咨询业务。狭义的供应链是通过提高生产制造、库存、销售的信息传递效率来减少库存，广义的供应链就需要考虑包含产品开发的市场企划以及针对经营模式进行再考量。

提到供应链，戴尔电脑的例子是最具典型性的。先从网上接收订单，再进行生产，实现零库存。（根本无需考虑由于存货的周转慢产生残次冷背产品），从客户处收回货款的时点甚至早于支付原材料货款，从资金流角度分析，真是各个企业都梦寐以求的商业模式。

供应链和财务数据

下面是某个半导体制造企业供应链管理项目的例子。

提起半导体，人们也可能想象这应该是最先进产业，产品生产都是全自动的行业。半导体制造业分为前端和后端。其实后端是通常被称作为组装的程序，是属于劳动密集型流程。前端的工序却是高度依赖于机器装备，设备精密而又昂贵。是不断追求更先进的加工设备还是在仅有的产能下合理对其进行分配，这是个很重要的经营课题。最终的产品种类繁多，但它们的原料都是来自与晶圆。前端工序进行了一半以后，大规模集成电路等产品根据订单生产，而内存条等产品的产量完全基于预测，从供应链角度看，这真是个非常有趣的行业。

这个项目就是根据多种产品的订单数量和销售预测数量，归集生成产成品及半成品的库存数量，通过利用各工序的生产计划信息，使整个制造计划阶段实现信息一体化，以实现减少存货量、净资产收益率(ROE)财务指标数值提高的目的。

但是，随着项目的开展，能够明显感到产品品种繁多带了越来越多的负面影响（已经超出了原本供应链管理项目的实施范围）。产品品种一多，库存自然就大。工厂为了保证产能满负荷运转，不得不生产一些规格通用的产品，（这样的话设备折旧率分摊到单个产品上的成本就会降低，从工厂的角度来说也是可以理解的事情。）另一方面，销售部门因为重视营业额而滥用折扣。如此往复，利润当然不可能得到有效增加了。

各种问题结合起来看，可以说很多问题都与重视营业额（轻视利润）的习惯做法和业务组织架构有关。对企业主打的产品来说，企业在重视考虑营业额的情况下（只要保证还处在盈亏零界点之上），销售该商品有利润（前提是要卖得掉），公司就应该尽可能地完全生产这种产品。但是在重视利润的前提下，需要突出发展最能出规模效益的商品（商品系列）。举几个同类的国外公司的例子，比如英特尔专业生产CPU，德州仪器(TI)公司专业生产数字信号处理产品(DSP)，韩国的三星半导体部门专业生产内存，这种有的放矢的生产相应带来的就是高回报。

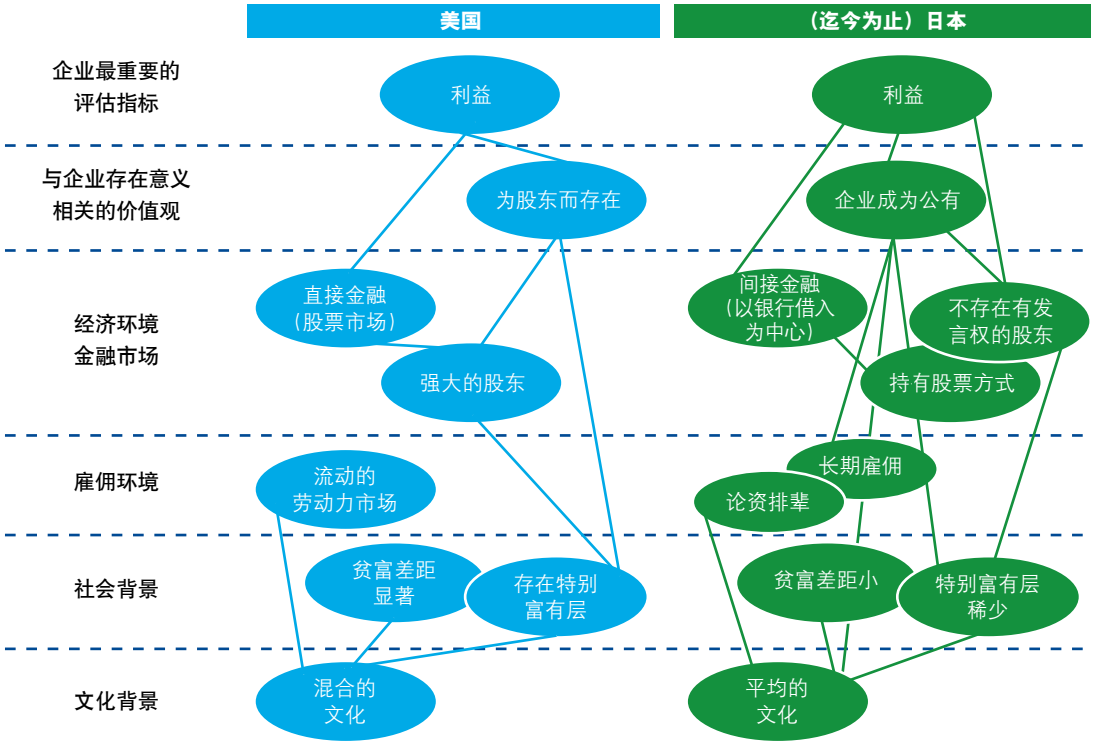
“公司是谁的”这个问题与日本泡沫经济以及当前中国经济发展

针对“企业是为什么存在的？”这个问题，美国大多数企业的回答是“为了股东利益”。但是，在日本认为是“除了为股东还有为员工、客户等相关各方持股人”的企业很多。正如半导体行业被称作“工业的粮食”一样，很多的产业都离不开他，像刚刚例举的这个企业，他们也肩负了满足社会的供需的使命。

在欧洲，通常会认为企业是社会的“公共资源”。讲句题外话，会计记账体系有英美式、大陆式（起源于法国、德国）的分类，前者的传统是重视利润表，后者则更重视资产负债表。这好像也比较符合富于冒险精神领导世界潮流的盎格鲁-撒克逊民族和致力于社会安定的欧洲大陆的形象。

在中国，企业的形式多样，虽然不能一概而论，但除外资企业以外主要可以分为国有企业和私营企业。如果说国营企业是为了“国家和人民而存在的”，那么私营企业可以说是“老板个人”的吧。在实际运作中，越来越多的中国企业采用了美国式的观点，强调股东价值最大化。对于国有企业来说的股东是国资委，即“国有资产管理委员会”；对于上市公司，则毫无疑问是其股票所持有的股东；对于私营企业来说的股东即是老板个人。

图1．企业所处环境要素之间相互关联的示意图（美国、日本）



回到以前的日本，由于企业都是相互持股，所以企业就缺失了真正的股东的概念，所以公司的存在价值就是为了员工和客户。就能非常自然地理解企业的存在是为了“社会的利益”。这种价值观可以说是在日本社会贫富差距小、追求中庸的文化背景及社会环境下形成的。资金的来源不是有钱的个人而是来自银行或者企业，资金融资方式也多是以间接融资为主。雇佣制度也是出于从员工角度出发，采取终生雇佣制。论资排辈的管理方式也就很自然的和传统的日本式/模仿式的经营理念相吻合。（图1）

通过企业内外这些各种各样的要素有机地融合在一起，成为一个社会体系。在混沌（Chaos）理论中，曾经将社会作为个“体系”进行研究，如果把“社会”堪称体系，那么社会、文化环境就是“森林（植物）”，人是昆虫（?!），企业是鸟或兽，整个系统内的各个角色相互依存、相互影响。

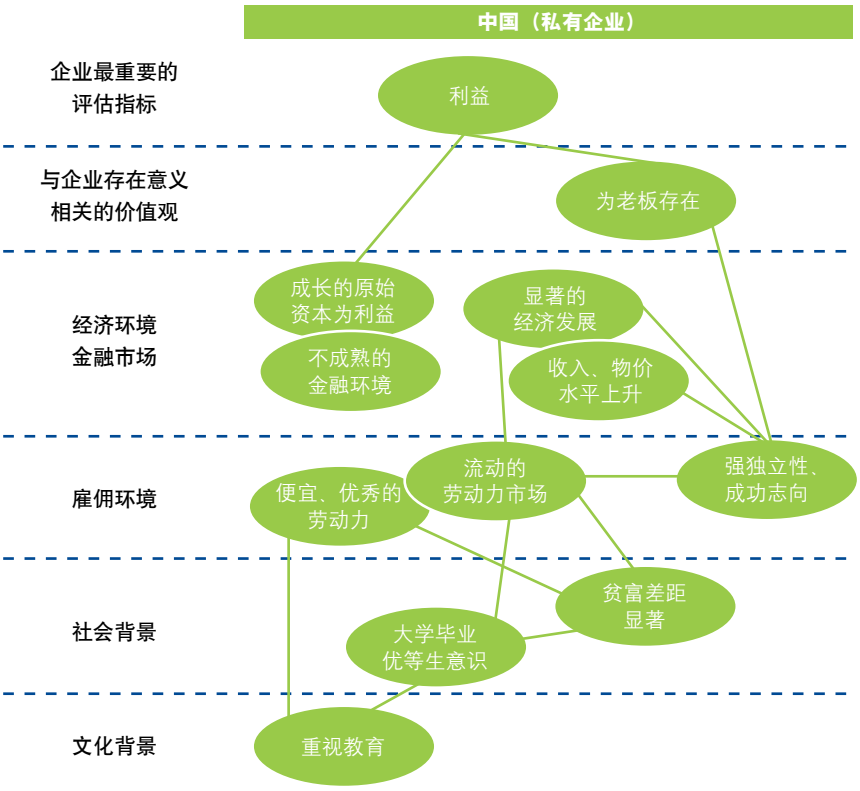
日本经济从1980年代后半到1990年代前半，遭遇了所谓的泡沫经济。经济发展前途一片大好，股价高涨，房价猛窜，在这样一个资产大增的经济背景下，日本企业收购了美国的帝国大厦(Empire State Building)，成为了当时的热门话题，席卷全球。1990年1月股价开始暴跌，房产投资也开始走下坡路。从此，日本经济长期一蹶不振。

引起泡沫经济的主要原因是上述体系中各要素的互相作用。对利润的忽视、（对不动产的现金流利润的无视）、过度依赖间接融资随意获得资金，农耕民族式地（?!）土地神话……。从一定意义上讲，过度投机狂潮之后就会产生泡沫经济。与17世纪荷兰的郁金香泡沫、18世纪英国的南海贸易公司泡沫一样，自古以来都有泡沫这个概念。但是日本的泡沫经济崩溃，并不能全部解释为简单的过度投机，同时也是日本的社会经济体系在进入全球化的进程中被批了一个“NO”，不能被全球所认同。仍以刚刚的生态体系为例，可以说日本因为距离欧洲大陆较远的原因，一直维持了独有的生态环境。但是一旦面向世界，就如同生态环境里面，来了一条吃鲋鱼的外来的黑鲈。

另外，泡沫作为一个“泡”，并不是只有幻灭一条路。1999年到2000年，美国随着硅谷化的发展形成了IT泡沫和引起了上市狂潮。但是，伴随着因特网的急速发展，IT企业集中大量丰富的资金以股票期权吸引了了高水平人才的。这种力量摧毁了（一部分）既有的经济业务流程，产生了一些（在IT泡沫破裂以后仍然生存下来的）新的商业模式；而从贴近我们生活的角度说，工作中的商务休闲装也逐渐流行。这一切改变了世界，整个产业旧貌换新颜。

日本的泡沫时代，要不是被世界/美国说了“NO”，说不定城市中心一等地价区内将会建造地上200层以上的超高层建筑之类，使得高涨的土地价格一部分得到回归。实际上的确也听说当时有大型的房地产建筑开发公司已经在制定2公里高的高层建筑计划了。

图2．企业所处环境要素之间相互关联的示意图（中国）



泡沫经济破裂后，为了形成新的经济生态系统，日本社会度过重重难关，因为单独任何一个要素的变化都会引起相关要素的连锁反应，所以日本社会苦难重重再所难免。但是最近，从企业逐渐有所盈利，发展正在朝良性发展。

中国经济在改革开放后得到了持续稳定的增长，首先获得发展机遇的是出口制造型行业，中国也被称为“世界工厂”。2001年中国加入WTO后，几乎可以被称为是“世界市场”，成为影响世界经济的一股巨大力量。例如，中国目前手机移动用户数量已居世界第一，2007年使用英特网的人口超过1.3亿，仅次于美国居世界第二。此外，一般认为世界能源及原材料价格的高涨的一个重要因素就是中国需求的增长。

中国的企业在这样的环境下也加速了自身全球化的进程。一方面在与国外企业或国内外资企业的竞争中修炼内功，另一方面也在不断的吸取世界上最佳实践的经验。相信中国企业在各个领域成为世界领军企业的日子指日可待。

在中国，2003年随着国资委的成立，国资委以国有资产的保值增值为目标，不断地鼓励兼并、明确一把手的考核机制、强化法人治理的一系列的手段，逐步地把国有企业打照成为中国经济的一股中坚力量。目前国有企业所主导的国有经济对GDP的贡献率约占30%以上。改革开放后，作为中国经济的第二支重要力量的私营企业蓬勃发展，推动了中国经济的发展，据最新的统计，其对GDP的贡献约在40%以上。除了这两者，就是俗称为“三资企业”的第三支经济力量，即外商独资企业、外商合资企业和中外合作企业，它们对GDP的贡献约在20%左右。

可以说目前中国经济的一大特色就是，企业行为和员工对待就业的态度是以经济的高速发展为前提的。

在步入2008年的中国经济中，由于现行汇率机制的不健全，导致境外热钱大量涌入，挤占国内资产而导致的外向型通货膨胀非常显著。中国政府已经动用了在传统西方经济学中几乎所有的利率和汇率工具来抑制通货膨胀，但是至今为止收效不甚明显。随之产生的副作用是不断升高的利率导致企业的生存空间日益艰难；而不断攀升的汇率更是对所有外向型出口企业带来了重大影响。而这其中很多都是私营企业和三资企业；国有企业受到的冲击相对小一些。这个结构性调整的痛苦过程将需要一定的时间才将会最终完成。

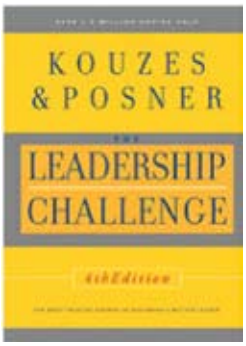
图2是笔者对于中国私营企业的分析，该观点仅仅是在与美日情况比较之后，得出的个人意见，仅供参考。

这样，最终回到内部控制的话题，“控制环境”这个概念，把前文提到的所有要素均包含在内了。“内部控制”是来自美国的全球化运动的先行者之一。在企业内、外部均变化如此巨大的时代，笔者想也没有任何一个经营者敢断言“其公司内部管理制度无需进行改善”。

本文已发表于《中美日企业内部控制实务》一书中，但对其内容进行了些许调整。

领导艺术的挑战 (The Leadership Challenge) 第四版

桂晏 高级经理
德勤北京事务所
企业风险管理服务



著者：
Kouzes & Posner

出版：
Jossey-Bass

经历了七年咨询顾问的职业生涯后，如果你问我什么是一个好的咨询顾问需要具备的关键技能，我会告诉你三个词：分析、沟通和领导能力。Kouzes & Posner所著的《领导艺术的挑战》一书发人深省。它加深了我们对领导艺术的理解并提供了应对这一挑战的一系列工具。正如Kouzes 和 Posner所说，“领导艺术是每一个普通人的事”。它不仅指商业领袖是最佳实践，也是指普通人怎样去付诸实施行动，并逐步变成一个有力的领导者，在组织机构中做出卓越的成绩。

James Kouzes 和 Barry Posner与我们分享了多年在不同机构的深入调研结果。二十多年以来，Kouzes and Posner's的五个实践和十个方法成为了公认的成功领导者实践标准（见下表）：

此书逻辑严密，第一部分是在介绍‘五个实践和十个方法’前很好的‘热身’。第二至六部分详述五项实践，每一个章节说明一个具体方法。第七部分再次强调了“每个人的领导艺术”的概念并以“成功的秘密”结束讨论。

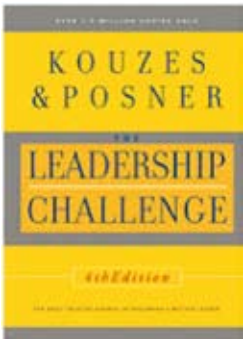
我喜欢书中丰富而详细的例证，那些都是我们每天会面对的真实情景。此书提供了不同级别的成员在各行各业、各类组织中实现领导力的成功案例。这本通俗易懂的手册可以告诉我们如何领导自己与如何领导他人。希望此书可以帮助你在德勤更有效地管理你的项目团队、组织和客户。

实践	方法
1. **以身作则**	• 明确共享的价值观和理念 • 以自身行动鼓励要推行的理念
2. **鼓励建立共同视野**	• 启发团队想象力，共同铸造让人激动和充满荣耀的未来 • 利用对未来的想象打造组织共有的愿景
3. **鼓励流程改进**	• 鼓励创新，勇于改进现状 • 敢于承担风险，不断创造一点一滴的改进
4. **让他人行动起来**	• 建立信任和坚强有力的合作关系 • 以不断自我提升来鼓励他人进取
5. **激励内心**	• 对团队表示衷心感谢，认可同伴的贡献 • 建立共同的精神家园，庆祝共同的胜利

The Leadership Challenge, 4th edition

Yan Gui Senior Manager

Deloitte Beijing Office
Enterprise Risk Services



Authors:
Kouzes & Posner

Publisher:
Jossey-Bass

After 7 years of consultant life, if you ask me what the vital skills for a good consultant are, I still like the three words learned from the 1st day: analytical, communication and leadership skills. The Leadership Challenge by Kouzes & Posner provides "food for thought" and sharpens our understanding of leadership skills and ultimately gives us the tools for meeting this challenge head on. As Kouzes and Posner said, "Leadership is everyone's business." It is not only about business heads' best practices, but how ordinary people exercise it and gradually become effective leaders who get extraordinary things done in their organizations.

James Kouzes and Barry Posner share years of experience and facts from research into a down-to-earth guide on getting things done in the organizations. For over 20 years, Kouzes and Posner's five practices and ten commitments have been the most recognized standards and definitions of what leaders must do:

The book is logically organized. Part 1 is a good "warm up" to prepare the reader for the meat of the text, the actual practices and commitments. Part 2-6 of the book are devoted to the set of five practices, dedicating one chapter for each of the ten commitments. Part 7 reinforces the concept 'leadership for everyone ' and end up with the topic of 'the secret to success in life'.

I like the rich and detailed examples which are situations we face every day. It helps us gain practical wisdom from people at all levels in many types of organisations. The easy-to-read book is definitely a good reading to tell us not only how to lead others but first of all how to lead ourselves. I hope it can help you to learn how to effectively lead your team, organization and clients in your Deloitte days.

Practice	Commitment
1. Model the way	• Clarify values by finding your voice and affirming shared ideals • Set the example by aligning actions with shared values
2. Inspire a shared vision	• Envision the future by imagining exciting and ennobling possibilities • Enlist others in a common vision by appealing to shared aspirations
3. Challenge the process	• earch for opportunities by seizing the initiative and by looking outward for innovative ways to improve • Experiment and take risks by constantly generating small wins and learning form experience
4. Enable others to act	• Foster collaboration by building trust and facilitating relationships • Strengthen others by increasing self-determination and developing competence
5. Encourage the heart	• Recognize contributions by showing appreciation for individual excellence • Celebrate the values and victories by creating a spirit of community

风险轮廓 (Risk Profile)

戴忆婷 高级经理
柯治宏 经理 整理
德勤台北事务所
企业风险管理服务

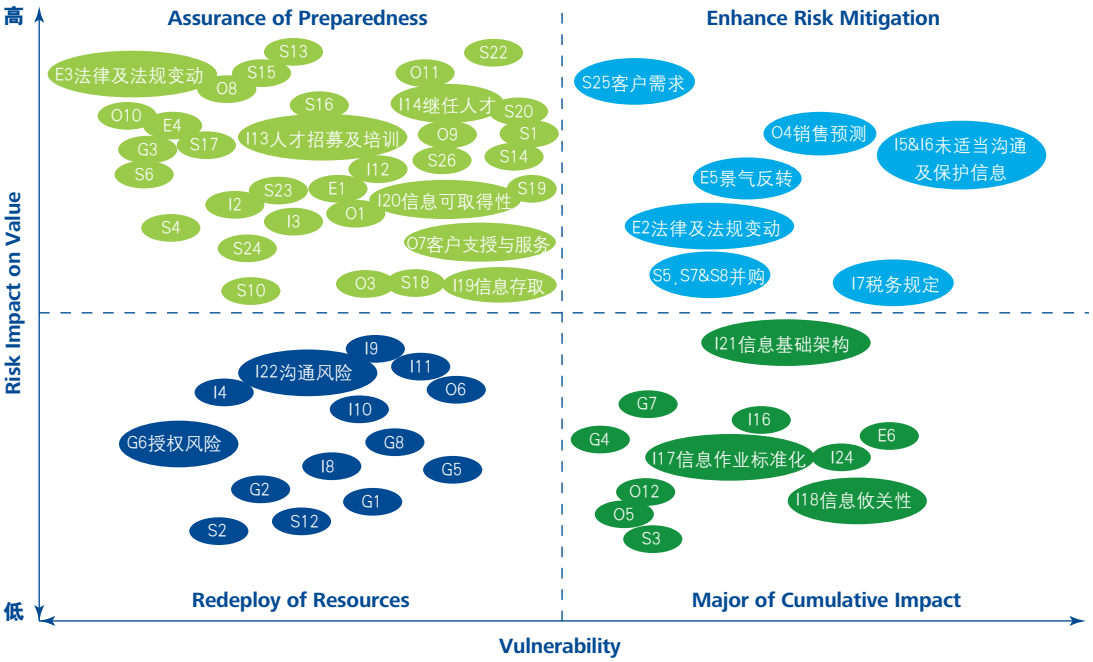
近年来，由于持续不断的天然灾害、经济危机与人为舞弊事件，造成许多企业发生了重大损失，甚至倒闭，因而使风险管理成为了企业经营过程中不可忽视的议题，在众多的风险管理名词，常见的如风险容忍、风险辨识、风险衡量、风险响应等，风险轮廓一词，可说是风险管理流程中的中间产物，系风险辨识、风险分析与衡量后的结果，可以用不同的方式来呈现，例如文字说明或是图表化等方式呈现，帮助管理阶层快速掌握管理重点，以下仅就风险轮廓进一步说明，协助您了解其意义及其主要用途。

风险轮廓定义

依据ISO 31000风险管理准则与指引(Risk management – Principles and Guidelines)的定义，风险轮廓为风险组合的描述[1]。这里所谓的风险组合可以是整个组织的或仅是组织中的一部份，例如某些事业体或是部门，另依据内控整合架构(Enterprise Risk Management-Integrated Framework)，风险轮廓会因企业所经营的规模、营运的复杂度及法令的规范程度而改变。所以，风险轮廓是企业针对其管理及营运过程所面临的可能风险，经过系统化的辨识与评估后，以清楚且一致的方式具体呈现其暴险或影响程度，目的在使企业管理阶层可以更容易的了解企业风险的概貌与重大性，以作为营运决策的参考，并且可依据风险暴险或影响程度的差异，作为处理风险与投入资源优先级参考。另可延伸运用在协助稽核单位规划查核的方向与执行的强度。

风险轮廓的呈现方式相当多样，常见的呈现方式多为质化表达，如风险的评等等级表（如高、中、低），或以二维方式呈现的风险矩阵（以风险发生对企业影响的程度为Y轴，以企业面对风险的脆弱程度为X轴），但广义来看，量化也是一种风险轮廓的呈现方式（如将风险的影响以量化风险数值加以呈现），但因为这涉及复杂的量化技术，而且不是所有的风险皆可以量化表达（如策略风险、公司治理风险等），所以这种表达方式并不常见。

图1．风险地图示例



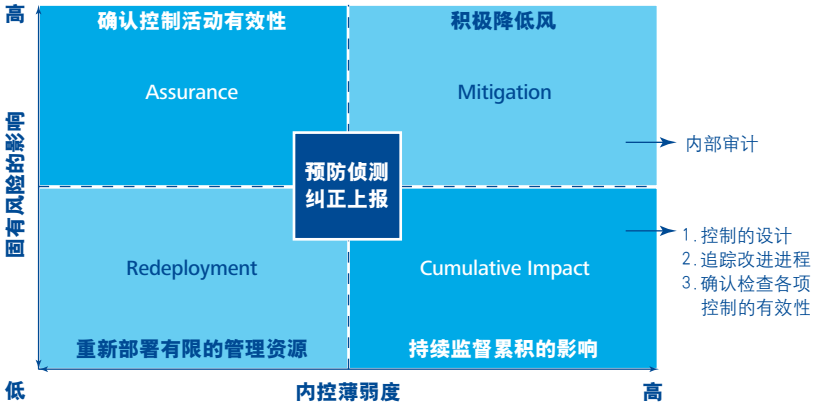
1. ISO 31000:2009- Terms and definitions 2.20

风险轮廓如何透过风险管理工具而产出呢，既然名为“风险〃轮廓，当然要对企业的可能风险进行有系统的辨识，常见的辨识方法包括产业分析、同业经验、历史损失及召开研讨会等，完成辨识后可获得属于企业专有的风险列表，但仅有列表并不足够，企业需就各个风险进行评估，以决定各个风险的暴险或影响程度，完成评估后，企业便可以获得一份完整的风险轮廓图表（如图1），管理人员可以根据风险轮廓所反映的风险特征（风险的影响程度及企业的脆弱程度），决定应实行的风险应对策略（如图2），其中对各象限的响应方式如下：

- M象限风险（风险较高且内控较脆弱）：管理阶层应采取较为积极的措施以降低风险。
- A象限风险（风险较高但内控较有效）：管理阶层应持续监控、确认内控的有效性。
- CI象限风险（风险较低但内控较脆弱）：管理阶层应衡量风险对企业的累积影响，并确认内控的有效性。
- R象限风险（风险较低但内控较有效）：管理阶层可以考虑调整资源分配，以将有限资源投注于更重要的风险区域。

风险轮廓为风险辨识、评估结果的呈现，透过清楚且明确认方式可以协助企业了解主要风险所在，并依据风险的性质，决定适当的风险响应方式，透过这一连串的过程，可使企业持续降低其风险水平，进而在未来复杂且竞争的环境中，拥有不败的优势。

图2．风险整体应对策略图



通过Marci图，概括形象地展示风险诊断结果。对重大风险进行详细阐述，引起高级管理层的关注。

M象限：此区域风险点的固有风险高且剩余风险水平较高，需采取措施积极降低风险；

A象限：此区域风险点的固有风险水平较高，但通过有效的风险控制，剩余风险水平较低。需对风险控制的有效性进行监控、确认；

R象限：此区域风险点的固有风险与剩余风险水平较低。对此区域的风险点可以考虑对有限的管理资源进行重新部署；

CI象限：此区域风险点的固有风险较低，但影响可能累积而造成剩余风险较高。需测量风险的累积影响，确认控制措施。

您的职员有话说
给予他们说话的空间!

《企业内部控制基本规范》相关内容

第四十二条 企业应当建立反舞弊机制，坚持惩防并举、重在预防的原则，明确反舞弊工作的重点领域、关键环节和有关机构在反舞弊工作中的职责权限，规范舞弊案件的举报、调查、处理、报告和补救程序。

企业至少应当将下列情形作为反舞弊工作的重点：

（一）未经授权或者采取其他不法方式侵占、挪用企业资产，牟取不当利益。

（二）在财务会计报告和信息披露等方面存在的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏等。

（三）董事、监事、经理及其他高级管理人员滥用职权。

（四）相关机构或人员串通舞弊。

第四十三条 企业应当建立举报投诉制度和举报人保护制度，设置举报专线，明确举报投诉处理程序、办理时限和办结要求，确保举报、投诉成为企业有效掌握信息的重要途径。举报投诉制度和举报人保护制度应当及时传达至全体员工。



为什么需要举报?

建立内部举报制度的意义

内部举报体系作为企业内部信息沟通传递的一个重要渠道，在当代企业内部管理以及内部控制中，都有着举足轻重的地位。根据美国注册舞弊检查师协会（ACFE）2008年的调研报告中显示，46.2%舞弊败露的案件中来源于线索(Tip),其中57.7%的线索是由内部员工提供的。内部举报的重要性可见一斑。

过去在中国，很多企业并未认识到建立完善的内部举报体系的重要性，某些公司仍然停留在接受员工“打小报告”的阶段，没有长效机制去处理员工的投诉，最终可能导致同事间工作气氛紧张，相互报复的不良工作环境。随着五部委于2008年联合发布《企业内部控制基本规范》，更多的国内企业开始考虑建立内部举报制度。《企业内部控制基本规范》第五章信息与沟通的第四十二条明确要求建立反舞弊机制，规范舞弊案件的举报、调查、处理、报告和补救程序；第四十三条要求企业应当建立举报投诉制度和举报人保护制度，设置举报专线。

为何推荐独立职员热线

面对这些法律明文的规定，不少国外企业委托外部的服务公司提供举报热线，将内部举报的职能外包给相应服务公司，由其记录、报告并保存接收到的内部匿名举报。

对于一般的中国企业从无到有去建设内部举报的体系也并非难事，但是如何筹划相关资源设置举报专线达成如下几点都将会是重要的课题。

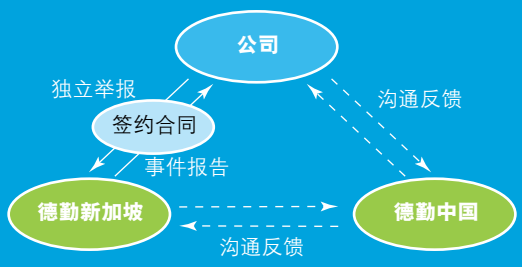
- 完善和保密的记录
- 及时进行合理的处理和调查
- 保护举报人的隐私
- 免于公司内部的报复行为

所以，从效率化的角度来考虑，中国企业也可以同国外企业一样将委托外部服务供应商提供举报热线，将内部举报的职能外包给相应服务公司。

如何进行举报?

独立举报热线的应用

您的职员可以通过德勤Tip-offs Anonymous™系统，以多种途径告知德勤联络中心的分析员其举报内容。我们德勤联络中心设立在新加坡，由德勤新加坡财务咨询服务部门进行日常维护和数据处理分析，并为您提供事件报告。德勤中国企业风险服务部门与您面对面直接沟通，更好地了解您的需求和建议，并随时与新加坡的德勤联络中心反馈您的宝贵建议。



如何运作

- 每个企业将被提供一个特设的免付费号码，传真号码，电邮地址，网址及特设的邮寄地址以方便职员能举报工作场所课题，例如：欺诈，偷窃，腐败事件，贪污，不道德的举止甚至涉及健康及安全课题。
- 联络中心的分析员使用精密的联络中心仪器来向来电者询问举报的具体细节，例如涉及案件的人物，证人，日期，时间，地点及事项。在结束通话之前，联络中心分析员将提供来电者一个独特的身份认证号码，那将会是核对来电者及报告的唯一联接点。在通话完毕之后，联络中心的分析员将把通话的细节转发给德勤的审查员。
- 德勤的审查员回顾及总结所得的资料，考虑其严重性及可靠性并建议具体的跟进行动。此事件的报告会被上载到电子网络室以通知相关企业的选定代表有关事项。
- 所属的企业将承担相关的更正行动。当中所采取的行动有赖于相关职员通过联络中心所给予的独特身份认证号码来向联络中心索取反馈 。

如何开通举报热线?

举报热线的服务内容、服务期间和收费

收费项目主要有2种。一种是启动费用，另一种为维护费用。

收费项目	公司规模	收费金额
启动费用	不限 (每家公司只收取一次)	美金：12,000
维护费用	500人以下	美金：600/月
	500～1,000人	美金：1,200/月
	1,000～1,500人	美金：1,800/月
	1,500～8,000人	美金：2,400/月
	8,000～30,000人	美金：3,600/月

服务内容说明：

启动费用包涵的服务：

建立中国全境的免付费拨入热线、建立独立的双语投诉网站、建立独立的传统邮件收发系统、设置热线电话管理规则及汇报体系等。

维护费用包涵的服务：

分析所有的员工投诉与建议并提供每年最多200个的案例分析报告，维护双语投诉网站并递交管理层报告、每月提供基本检测报告等。按照新加坡法定节假日的安排，双语投诉网站为247天×24小时，双语拨入热线为8:00到22:00周一至周五。

i 对于每年最多200个的案例分析报告以上的分析报告，每1个分析报告将收取240美元的费用。
ii 分析报告的内容将包括举报具体细节、严重性等级、可疑点刨析、企业可以采取的行动和调查、更正行动等等。



如您想更多了解举报热线，请与以下人员联系：

北京
薛梓源
企业风险管理服务
合伙人
电话：+86 10 8520 7315
电子邮件：tonxue@deloitte.com.cn

北京
韩冬梅
企业风险管理服务
经理
电话：+86 10 8520 7311
电子邮件：ohan@deloitte.com.cn

香港
黄皓礼
企业风险管理服务
合伙人
电话：+852 2852 6658
电子邮件：chaellis@deloitte.com.hk

香港
冯文珊
企业风险管理服务
高级经理
电话：+852 28520 5815
电子邮件：melfung@deloitte.com.hk

台湾
万幼筠
企业风险管理服务
合伙人
电话：+886 910226869
电子邮件：thomaswan@deloitte.com.tw

台湾
吴佳翰
企业风险管理服务
合伙人
电话：+886 932323234
电子邮件：chiahwu@deloitte.com.tw

台湾
张益绅
企业风险管理服务
经理
电话：+886 928097753
电子邮件：mikeichang@deloitte.com.tw

深圳
林允纲
企业风险管理服务
合伙人
电话：+86 755 8246 6255 ext. 8223
电子邮件：benlam@deloitte.com.cn

上海
丘仲文
企业风险管理服务
合伙人
电话：+86 21 6141 1558
电子邮件：dyau@deloitte.com.cn

上海
俞政
企业风险管理服务
经理
电话：+86 21 6141 1526
电子邮件：zhyu@deloitte.com.cn

上海
庄宇杰
企业风险管理服务
经理
电话：+86 21 6141 1766
电子邮件：ervzhuang@deloitte.com.cn

如您想了解舞弊调查业务，请与以下人员联系：

上海
韦文诺
财务咨询服务
合伙人
电话：+86 21 6141 2738
电子邮件：emmvignal@deloitte.com.cn

香港
张丰裕
财务咨询服务
总监
电话：+852 2238 7205
电子邮件：chrcheung@deloitte.com.cn



德勤中国企业风险管理服务的联系方式

北京
德勤华永会计师事务所有限公司
北京分所
北京市东长安街1号
东方广场东方经贸城德勤大楼8层
邮政编码：100738
电话: +86 10 8520 7788
传真: +86 10 8518 1218

上海
德勤华永会计师事务所有限公司
上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码：200002
电话: +86 21 6141 8888
传真: +86 21 6335 0003

香港
德勤·关黄陈方会计师行
香港金钟道88号
太古广场一期35楼
电话: +852 2852 1600
传真: +852 2541 1911

深圳
德勤华永会计师事务所有限公司
深圳分所
深圳市深南东路5001号
华润大厦13楼
邮政编码：518010
电话: +86 755 8246 3255
传真: +86 755 8246 3186

德勤中国公司治理中心网址：www.corpgov.deloitte.cn

德勤中国公司治理中心（本“中心”）于2010年4月21日正式宣告成立。中心将作为中国公司治理实务发展情况的信息集散地，并面向中国境内各位董事、高管与投资者主办各类重大公司治理活动与圆桌会议。中心的建立旨在促进中国大陆和香港特别行政区两地的公司治理的领先实践。它着重介绍了在中国大陆和香港特别行政区两地处于领先地位的公司治理实践，并重点收集来自德勤中国和其他第三方的多元化的关于公司治理的资源及领先理念。

《企业风险》第2期读者调查问卷

1）针对以下方面，请您评价《企业风险》（每项单选）：

请您按照以下标准打分：	5(非常好)	4(较好)	3(说不准)	2(较差)	1(非常差)
内容	☐	☐	☐	☐	☐
图片	☐	☐	☐	☐	☐
版式	☐	☐	☐	☐	☐
编读互动	☐	☐	☐	☐	☐

2）本期《企业风险（第2期）》的文章是否对您有所帮助（每项单选）：

请您按照以下标准打分：	5(很有帮助)	4(较好)	3(说不准)	2(较差)	1(非常差)
2010年度全中国企业风险管理调研报告	☐	☐	☐	☐	☐
透过风险管理的滤镜看世界－董事会应具有的风险智能	☐	☐	☐	☐	☐
访谈－某大型国有企业风险控制经验交流	☐	☐	☐	☐	☐
量化风险，平衡收益	☐	☐	☐	☐	☐
建立基于EVA的财务风险预警体系	☐	☐	☐	☐	☐
管控风险，掌握平衡 －如何建设有效的信息技术风险管理机制	☐	☐	☐	☐	☐
提升信息安全和隐私保护刻不容缓	☐	☐	☐	☐	☐
企业内部控制实务2－销售(1）接受订单、信用、价格	☐	☐	☐	☐	☐
推荐书籍－领导艺术的挑战 (The Leadership Challenge) 第四版	☐	☐	☐	☐	☐
风险轮廓 (Risk Profile)	☐	☐	☐	☐	☐

3）您最想了解的关于风险管理和企业内部控制的相关内容（可多选）

☐ 全面风险智能服务　☐ 资本市场服务　☐ 合规性准备及协助　☐ 业务持续性规划　☐ 信息治理

☐ ERP控制　☐ 安全电子商务　☐ 内部审计　☐ 合同风险与履约　☐ 计算机审计

☐ IT尽职调查　☐ 其他：请具体描述您感兴趣的相关内容_____

4）如您对我们的杂志有任何意见和建议，请于下栏内填写

_____

5）您今后是否想继续收到德勤中国提供的内部刊物以及宣传资料？（☐ 是　☐ 否）

烦请您提供贵公司以下信息，我们将会把贵公司的资料注册在刊物发送名单中：

公司名称：_____

联系地址：_____

联系人姓名：_____

联系电话：_____

您填写完成读者调查之后，可以发送传真或电子邮件到以下联系方式：
传真：+86 21 6335 0003　电子邮件：maggieli@deloitte.com.cn　企业风险管理服务《企业风险》出版委员会 李华 收
您填写完成读者调查之后，也可以通过邮寄到以下联系地址：
中国上海市延安东路222号外滩中心30楼　邮政编码200002
德勤华永会计师事务所有限公司　企业风险管理服务《企业风险》出版委员会 李华 收
谢谢您的阅读与合作！

Deloitte （“德勤”）泛指德勤有限公司（一家根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称 “德勤有限公司”），以及其一家或多家成员所。每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所法律结构的详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾140个国家，凭借其世界一流的专业服务能力及对本地市场渊博的知识，协助客户在全球各地取得商业成功。德勤约169,000 名专业人士致力于追求卓越，树立典范。

在中国，我们通过德勤 · 关黄陈方会计师行和德勤华永会计师事务所有限公司，以及其下属机构和关联机构提供服务。德勤 · 关黄陈方会计师行及德勤华永会计师事务所有限公司共同为德勤有限公司的成员所。

德勤中国是中国大陆及港澳地区居领导地位的专业服务机构之一，共拥有逾8,000名员工分布于包括北京、重庆、大连、广州、杭州、香港、澳门、南京、上海、深圳、苏州、天津、武汉和厦门在内的14个城市。

早在1917年，我们于上海成立了办事处。我们以全球网络为支持，为国内企业、跨国公司以及高成长的企业提供全面的审计、税务、企业管理咨询和财务咨询服务。

我们在中国拥有丰富的经验，并一直为中国会计准则、税制以及本土专业会计师的发展作出重大的贡献。在香港，我们更为大约三分之一在香港联合交易所上市的公司提供服务。

本文件中所含数据乃一般性信息，故此，并不构成德勤有限公司、德勤全球服务有限公司、德勤全球服务控股有限公司、德勤全球社团组织、其任何成员所或上述其关联机构（统称为“德勤网络”）提供任何会计、商业、财务、投资、法律、税务或其它专业建议或服务。本文件不能代替此等专业建议或服务，读者亦不应依赖本文件中的信息作为可能影响自身财务或业务决策的基础。在做出任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动前，请咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构不对任何方因使用本文件而导致的任何损失承担责任。

©2010德勤华永会计师事务所有限公司
SH-027SC-10

这是环保纸印刷品