



强化竞争优势 实现新的飞跃

——论企业风险管理
职能的转型

kpmg.com/cn



风险管理已然发生转型——从合规监控与风险防范转而以增值为目的。 为了在最大程度上发挥风险管理职能的价值，企业需建立风险整体观，并运用以商业战略为导向的风险管控方法。

风险管理与风险职能部门的角色在近几年发生了显著转变。最初风险管理主要是为了满足公司风险治理与监管要求，大部分企业难以从风险管理投入中实现商业价值。其核心主要在于风险监测与防范，以及对危机管理框架的构建。

近年来，一些领先企业开始提升其风险管理实践的成熟度与复杂度，以进一步识别关键风险点，并深刻领悟风险缓解策略在保障企业价值增长动因与提升整体业绩中的积极作用。

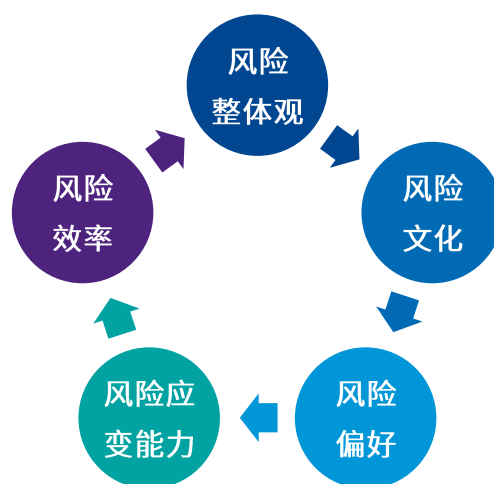
创造真正价值

那么，风险管理如何能起到提升企业绩效的作用？风险管理的最终目的在于帮助企业在不损害其未来价值与经营业绩的可接受的风险水平下实现其战略目标。在当前环境下，这一作用尤为重要。企业的生命周期已发生了显著变化——颠覆性商业模式的出现，员工流动率的大幅上升，资本流通的进一步加速，各实体间的联系日益紧密，关键利益相关者对企业的战略经营则寄予更高的期望。在这样的市场背景下，风险管理突现出前所未有的重要意义。

风险管理对于提升企业绩效至关重要。领先企业深谙其道，因而将首席风险官/风险管理职能置于企业组织结构的核心与战略决策过程的关键，通过风险管理实现真正的有形价值。作为创新的推动者而非阻滞者，首席风险官的理想定位在于把握商业机会的同时有效地管控风险，进而为企业创造可持续的竞争优势。

领先企业的战略风险职能部门通过识别新兴趋势以及长期机遇与风险，提升企业经营业绩和风险应对能力。他们确保将经营风险的持续识别与管控职责嵌入第一道防线（如：管理层），并设定明晰的问题升级机制。同时，他们意识到在企业风险偏好模型所界定的范围内有意识地承担风险，能为企业带来的潜在价值。

对于尚未利用风险管理的潜能来实现战略目标的企业而言，可从以下五个关键方面实现风险管理职能的转型，推动企业绩效的提升



风险管理对提升企业绩效至关重要

风险整体观

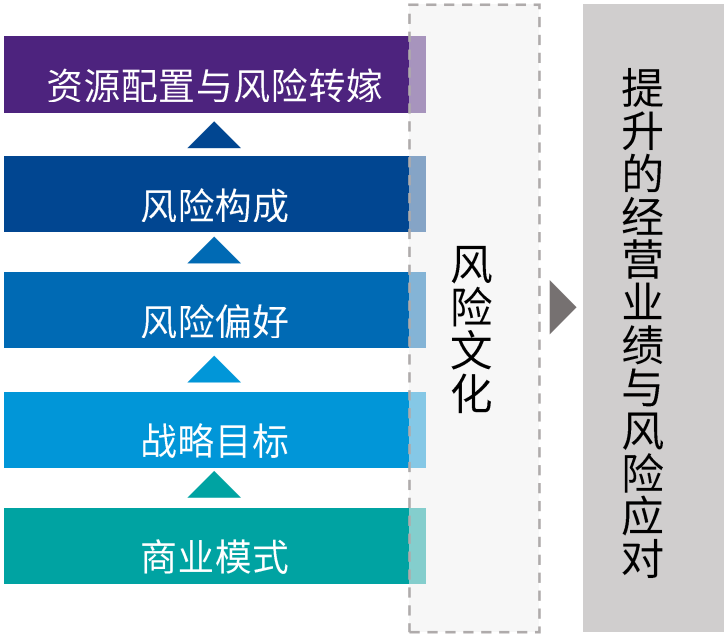
有效的企业风险管理是维护企业价值与提升经营绩效的基础。

这意味着审计与风险委员会的全新焦点在于建立有效的支持机制，以协助管理层识别潜在风险并有效管理风险成本。

很多企业已意识到，企业管控风险并驾驭机遇的能力与其战略目标的实现存在紧密关联，然而如何识别对企业战略架构真正关键的风险和机遇，是大多数企业面临的难题。尽管如此，值得欣慰的是，很多高管人员正积极对企业风险管理活动的有效性开展评估，并努力识别优化风险管理投入的机会，以期从中创造更多的价值。

领先企业往往采用明确的指标来衡量其风险管理的有效性；同时，前瞻性地配置资源，为可能阻碍企业战略目标实现的薄弱领域及时提供支持。

通过在整体层面识别风险，并搭建风险管理活动有效性评估机制，我们协助客户进行更为理性的决策，从而在既定的风险偏好下实现风险管理投入的优化。



企业管控风险并驾驭机遇的能力与其战略目标的实现存在紧密关联。

风险文化

风险文化是企业风险管理中最重要的控制点。

一个强大的风险管理文化可使各类风险管理
与业务活动处于有效管控之中。那么，构建风险
文化的重点何在？

- 意识到企业有承担风险的需要；
- 风险管控框架与流程机制并不是风险管理的一切；
- 以人为本——因为他们是决策者；
- 利益相关者对风险文化的期望正在发生改变——尤其是监管者。

风险文化一直是一个抽象的概念。诸如“业务的风险程度如何”此类的问题，往往让企业避之不及。从可预防风险、战略风险到外在风险，毕马威运用结构化方法，基于以下五大关键要素，来诠释这个抽象概念：

- **战略与方向：**我们的战略目标是什么？我们的行为如何推进企业战略目标的实现？
- **关系与组织：**现有的组织架构是否有助于构建我们所寻求的企业文化？
- **动力：**我们应如何发挥员工动力、创造竞争环境？
- **响应度：**面对挑战，我们应如何响应？
- **能力：**我们了解自己正在做的事情并相信我们有能力完成吗？

毕马威方法论遵循以下五个步骤：

1. **识别期望：**协助客户识别他们所期望构建的风险文化；
2. **现状诊断：**我们将运用一系列方法和工具，从整体层面和细节层面梳理企业风险文化的现状。通过观察现有的风险管理机制与措施，对标已识别的风险文化目标进行差距分析；
3. **构建路线图：**根据风险文化建设目标，为客户搭建定制化的路线图；
4. **执行落实：**充分利用我们的行业专家，落实企业风险文化的构建；
5. **跟踪监督：**定期跟踪了解企业风险文化状态，确保其与风险文化建设目标相一致。

此方法论对于企业的裨益在于，在决策过程中对风险加以考量有助于员工在关键时刻作出理性的判断。当企业具备健全的风险行为体系，并构建了与其战略目标相一致的风险文化，那么即实现了风险管理投入的收益最大化。

风险文化：一个抽象的概念

风险偏好

风险偏好是企业风险管理的核心，对企业为实现其战略目标而愿意承担的风险水平与风险性质加以界定。

企业通常以书面《风险偏好陈述书》的形式对其风险偏好进行具体表述，报请董事会审批后，供各业务部门依照执行。然而如何制定适当的《风险偏好陈述书》，对很多企业而言并不容易。

毕马威采用如下结构化方法协助客户制定并更新《风险偏好陈述书》：

- **开展风险偏好调查：**运用成熟可靠的问卷调查体系，针对第一道防线与第二道防线的员工开展风险偏好调查；
- **识别风险偏好要点：**通过对调查反馈的探讨，就关键风险维度与客户达成一致意见，包括企业的风险观以及对风险管理有效性的衡量方式；
- **起草风险偏好陈述书：**利用风险偏好调查的成果与已识别的风险偏好要点，起草《风险偏好陈述书》，并报请董事会审批；
- **实施独立复核：**对标行业较佳实践与监管要求，复核《风险偏好陈述书》，以识别潜在可改进点。

《风险偏好陈述书》需遵循以下核心要求：

1. **明确界定**高管人员的权限；
2. **需由董事会审批**，并根据业务计划与风险管理策略的要求，至少每年更新一次；
3. **重点关注**与企业在长期战略发展中所面临的风险与机遇相关的**关键维度**；
4. **采取定量或定性的方式**来确定风险偏好，确保其要求与所开展的业务一致；
5. **在监管、报告、升级机制的支持下**，识别并管控超出可接受范围的风险态势或风险敞口。

具备完善的《风险偏好陈述书》可为企业风险管理带来广泛裨益：

- 有助于管理层和董事会就其愿意承担的风险水平达成一致意见；
- 授权管理层在董事会所设定的权限范围内进行决策并最大限度地驾驭机会；
- 实现风险管理投入与资源配置的优化；
- 为评价风险处理计划的有效性、度量风险敞口提供数据支持。

风险偏好：企业风险管理的核心

风险应对能力

风险应对能力是指企业面对外在压力与冲击时维持其竞争优势的能力。

风险应对能力是对企业在不影响其正常经营状态下可接受的冲击力度的衡量。外在压力如能源与石油的消耗、获取和可承受度性，以及由自然灾害等原因造成的外来冲击，能广泛地扰乱企业正常的生产经营活动，甚至造成其实体系统的瓦解与社会功能的崩溃。对外在压力与冲击的识别和评估有助于企业采用更为适当的方式应对不利的外部环境，因而能更有效地实现持续经营。

需要企业风险应对能力提高的主要动因之一是全球化冲击所带来的持续的经济损失。由于保费上涨、承保范围减少，保险费用的经济可承受性逐步下降。因而，企业不得不积极加大风险管理投入，提升其风险应对能力，维持市场生命力；同时，充分披露其应急计划与应变准备，以增强投资者信心。

如此，企业需认识到外在压力与冲击对其内部运营体系造成的影响，并确定相应的适应调整方式以提升其风险应对能力。

毕马威方法论关注各外在压力间相互关联并交叉影响的方式。通过对相关风险进行聚类，企业有可能识别对其抗压力、复原力与适应力影响最大的核心风险动因之间的关联性。识别高度关联风险有助于企业在风险应对活动与风险管理投入中区分优先级。

企业在不影响其正常经营状态下可接受多大程度的风险？

风险效率与优化

大部分企业如今都设有风险管理职能部门，然而他们面临着来自于董事会与高管人员的压力，需确保风险管理体系精干高效，实现对有限资源的充分利用。

毕马威具备一套对企业风险管理职能的现有价值进行分析、评估与衡量的方法体系。我们将协同董事与管理层对企业风险管理职能的目标状态进行评估，并为优化风险管理职能范围制定行动计划。

毕马威采用如下五个步骤协助客户提高风险效率，优化风险管理职能：

1. 评估现有风险管理职能的成熟度；
2. 开展风险分析调研，确定企业风险管理职能的目标状态；
3. 对标风险管理职能目标状态，对企业风险管理现状进行差距分析，并出具风险诊断报告；
4. 编制战略性风险效率报告，提出优化企业风险管理职能的备选方案；
5. 根据企业在战略性风险效率报告中所采纳的方案，重新调整其风险偏好与风险容忍度。

该方法能为企业带来诸多裨益。当企业的风险效率得以提高，其生产经营活动所需的资本则相应减少，从而必将实现更高的生产力。同时，风险目标运作模式可用于确定各类财务风险与非财务风险的风险阈值。此外，对各业务单元风险数据的整合有助于塑造更为成熟的风险承担观念与风险管理方法。

未来的风险管理，应在保持风险防范理念的同时，进一步延伸风险管理职能，运用风险整体观实现增值目的。培养有意识的风险承担理念，使所有员工对他们所面临的风险以及可利用的风险管理工具有清晰的认识，相较于一味强调风险防范，将为企业带来显为卓著的成效。

培养有意识的风险承担理念：成效显著

联系方式



胡丽芬 (Woo Li Fern)
毕马威中国
内部审计、风险管理和合规服务主管合伙人 电话:
+86 (21) 2212 2603
电邮: lifern.woo@kpmg.com



马绍辉 (Paul McSheaffrey)
毕马威中国
银行业主管合伙人
电话: +852 2978 8236
电邮: paul.mcsheaffrey@kpmg.com



梁安超
毕马威中国
风险管理咨询合伙人
电话: +86755 2547 3338
电邮: kelvin.oc.leung@kpmg.com



姜福来
毕马威中国
风险管理咨询合伙人
电话: +86 (21) 2212 3666
电邮: frank.f.jiang@kpmg.com



陈晓红
毕马威中国
风险管理咨询合伙人
电话: +86 (21) 2212 2780
电邮: grace.xh.chen@kpmg.com



李懿玲
毕马威中国
风险管理咨询总监
电话: +852 2143 8764
电邮: alva.lee@kpmg.com



沈奇伟
毕马威中国
风险管理咨询总监
电话: +86 (21) 2212 3640
电邮: michael.shen@kpmg.com



Daisy Du
毕马威中国
风险管理咨询总监
电话: +86755 2547 1168
电邮: daisy.du@kpmg.com



Shirly Wang
毕马威中国
风险管理咨询总监
电话: +86 (10) 8508 5113
电邮: shirly.wang@kpmg.com

kpmg.com/cn

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2016 毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国外商独资企业，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。[中国印刷。]

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。

二零一五年十二月