

普华永道2021年亚太地区企业管治及风险合规洞察

GRC赋能新时代



普华永道

“

在过去十年中，治理、风险和合规的概念往往只是被视为支持功能。如今，面对日新月异的市场变化、新的数字化竞争对手和客户期望的转变，越来越多的企业正在不断发展变革。而如何应对这些新出现的挑战则需要企业重新思考如何整合GRC，以建立信任度和提升市场竞争力。否则，企业就无法成功驾驭当今监管和地缘政治上日益增多的不确定性、复杂性和模糊性。

徐世达

普华永道亚太区、中国内地及香港地区
企业管治及内部审计主管合伙人



引言

在诚信日益重要的时代，企业将信誉贯穿于品牌、产品和服务中，可以增强韧性，改善与客户、员工和利益相关者的关系。新冠疫情带来了前所未有的挑战，预计将对全球经济产生重大影响。

企业在复工复产、适应疫情下新工作方式的过程中，在企业管治、风险和合规（GRC）方面遇到了紧迫而复杂的问题，许多公司都将目光聚焦到了企业内部寻求解决方案。企业如何将合规活动从对客户体验、财务和文化上的高成本投入转化为建立信任、增强韧性和提升企业竞争优势的利器？企业的合规工作模式在未来还适合吗？面对风险变化，企业如何优化风险管理能力、加强业务机遇识别能力，及时把握机遇？

普华永道第一期亚太地区企业管治、风险及合规洞察年度调查报告调访了8个地区的95名高管，一同探讨不确定性的来源和预期发展，以及风险及合规主管采取的应对措施。此次调查于2020年8月、9月和10月进行，重点关注高管在以下方面的见解：GRC水平、技术水平以及GRC愿景。



三大关键主题：

1

企业愿意改变，但不知从何做起
(GRC成熟度)

无论高管们的观点如何，前进的道路依然不明。不确定性阻碍了增长。

49%

的受访亚太地区GRC主管表示尚未开始着手提升GRC水平，或正在着手提升业务部门合规职能的效率。

56%

的受访者表示，合规和监督并未集中管理。

2

业务部门与风险职能部门需要加强协作，以提供一体化的技术体验
(技术成熟度)

企业难以全面有效地了解自身面临的风险并预测风险计划未来可能发生的情况。尤其从新冠疫情开始至今，企业无法及时收集风险数据，以了解控制和流程的效果和运行情况。

61%

的受访者表示，公司使用纸质/电子表格跟踪风险和合规管理的情况。

3

风险管理职能部门对技术的需求会越来越大
(GRC愿景)

普华永道调查显示，

64%

的受访者认为，采用合规的技术有助于企业满足合规要求。

采用一体化的平台，可以将多个风险及合规领域的运营流程整合为一体，整合范围不局限于单一的流程，而是横跨整个企业、所有活动和所有风险管理防线。采用一体化平台，可以汇总整个企业的风险和控制信息，确保企业遵守了上市规则、企业管治准则和其他法规。

1.GRC 成熟度:

企业愿意改变，但不知从何做起



“

你不会得到

100%

的电子表格，但你会得到一个自动化系统，这将给你今天没有的其他数据点。让我们从中学习经验，让我们看看它如何改进您的流程，然后我们将向前迈进。

Ajay Patel

董事总经理、风险与CFCC变更主管，渣打银行

GRC成熟度:

技术变革速度之快，成为影响增长的关键风险/企业愿意改变，但不知从何做起

无论高管们的观点如何，前进的道路依然不明。不确定性阻碍了增长。

49%

的受访亚太地区GRC主管表示尚未开始着手提升GRC水平，或正在着手提升业务部门合规职能的效率。

56%

的受访者表示，合规和监督并未集中管理。

世界正以前所未有的速度变化，许多企业已将技术变革的速度视作影响增长的关键风险，并期待进行数字化转型。然而，部分企业不清楚如何迈出第一步。

推动数字化转型加速的主要因素：

- i. 随着客户的期望升高，企业需要在提升客户体验的同时降低成本，因此企业面临的压力增高
- ii. 企业需履行的义务和监管要求日益增多
- iii. 数字化和现代化是世界趋势，各界倡导通过技术和工具实现差异化

为什么需要摒弃传统的工作方式，采用数字化GRC工作方式（eGRC）？

数字化GRC赋能将带来何种价值？

我们所在的行业监管环境宽松，为什么我仍然需要GRC赋能？

- i. 监管环境宽松不等于没有风险
- ii. 所有行业都存在风险，例如新冠疫情就是一种风险，但很少有企业对此有所准备
- iii. 依靠内部审计来确认内部控制运行是否有效，此种做法时效性欠佳，在时间和资源有限的情况下不够细致

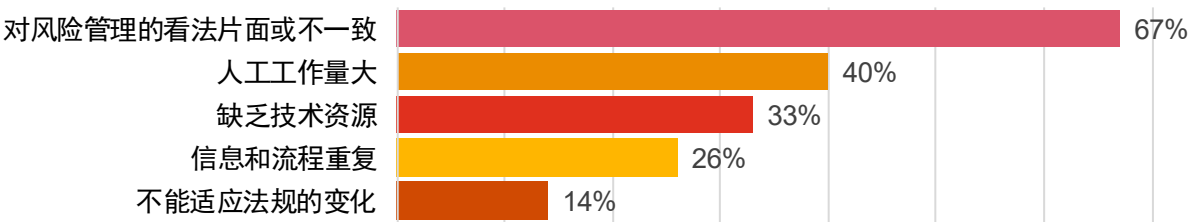




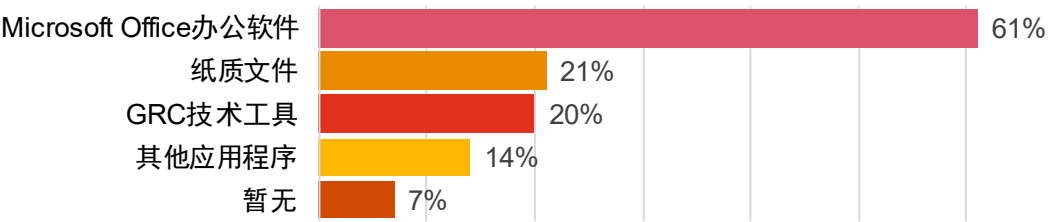
? 企业采用eGRC的共同关注点

- 不合理的额外成本
- 难以理解其中价值或价值遥不可及
- 传统方法（如电子表格）可以实现相同的目标
- 简单地视其为IT工具
- 没有足够的资源来实施和维护

您在GRC工作中遇到的常见痛点是什么？



您如何管理和维护风险/控制登记表？



在采用一体化平台和GRC技术之前，有必要了解企业的GRC水平（如风险管理和合规职能及其执行情况）。管理层应当了解企业当前的GRC水平，并以此为基准，明确GRC预期水平，同时及时实施方案和改进计划以实现这一目标，从而确保企业GRC职能和流程的作用最大化。

运行效益：

- 控制成本，提高效率
 - 按需分配人力和技术资源，优化人力和资源配置
- 明确主体责任，优化全局监督
 - 明确个人和部门的责任，以便管理层更好地进行全程监督，同时为员工提供充分适当的支持，从而加强企业管治
- 提升敏捷性和可持续性
 - 采用基于技术的GRC模式和解决方案，可以对操作程序全程进行一致、清晰的控制和审查。这有助于提高战略实施的可持续性，同时针对任何不可预见的变化和风险，企业风险管理职能的反应会更加敏捷



大多数亚太地区受访企业都使用Microsoft办公软件和纸质材料来管理和维护风险和控制登记表。调查中，超过半数的企业还表示已开启GRC之旅，加大了对风险的关注，并改进了风险分析和相关指标。对于风险及合规执行和监督职能受到高管高度重视的企业来说，揭示企业中的风险变化趋势非常重要，在经济不稳定的疫情时期尤为如此。

我们还就这些企业未来12个月的工作重点与其进行了访谈。这些企业的目标显然不仅是减少控制缺陷和加强与业务和运营部门的协作，而且是加强整个企业的控制及风险管理。

要实施GRC技术，既需要制定成熟的流程来支撑GRC工具的有效应用，也需要培养强大的企业文化鼓励所有利益相关方都参与到GRC流程。转型成功的一大关键因素是确保流程变更和新的运营模式在实践中切实发挥作用。管理转型需要植入企业文化中。

GRC技术是一种可靠且有韧性的解决方案，众多金融服务业高管都决定采用该解决方案，这也通过跨国银行和上市保险公司对技术整合的重点关注得以证明。这不足为奇，因为金融业的监管环境严格，并且有广泛的合规要求。

GRC技术旨在提高风险管理与业务部门之间的协作水平，通过将风险识别、风险管理和测试程序整合到统一的平台中，打破风险职能部门各自为阵的局面，促进信息共享，助力企业加强风险管理，为企业整个企业提供风险保障。

从传统的风险管理方式过渡到eGRC平台，我们也将关注技术水平。从调查反馈来看，即使企业尚未采用或未完全采用GRC技术，也存在明显的趋势，即企业正计划进行技术改进，以改善风险管理和控制，并乐于为企业的GRC需求提供充分支持。对于加强企业内部的风险管理防线，并确保无论组织结构是否有利于有效的风险管理和治理，所有职能部门和团队都具备胜任各自风险管理责任的能力，这点尤其重要。

2. 技术成熟度

业务部门与风险职能部门需要加强协作，以提供一体化的技术体验



“

全体员工都在参与风险，因此，从整体上看，我们对整个公司有了更好的认识，从而做出更好的决策。

Neil Morgan

集团高管，澳大利亚保险集团

技术成熟度

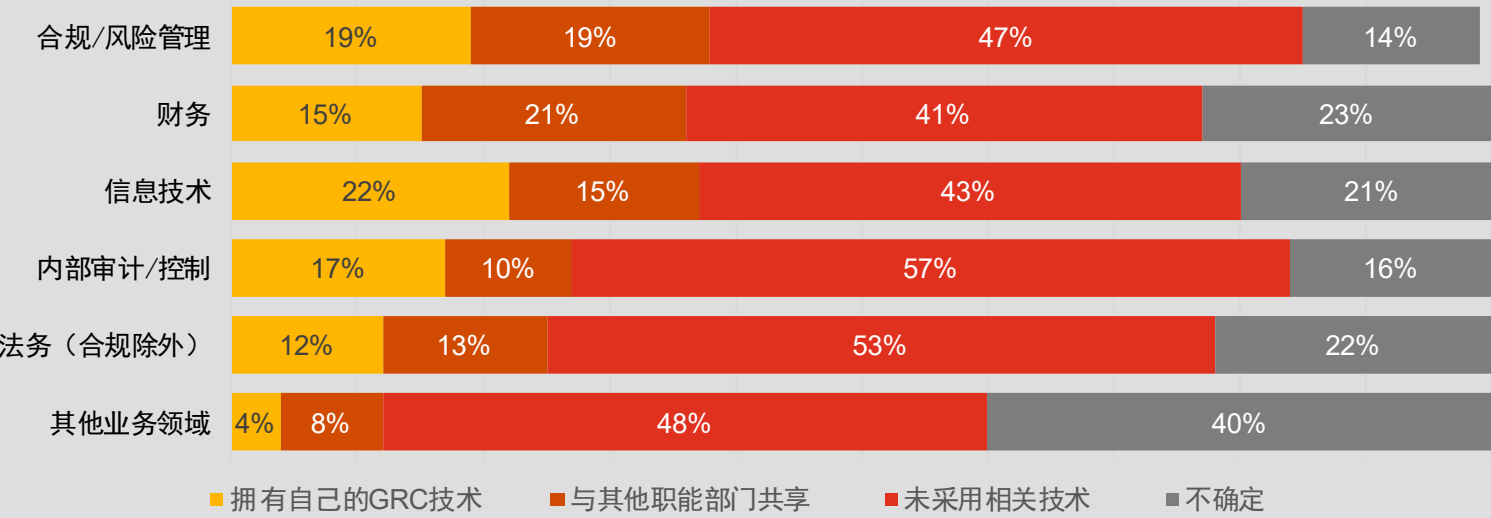
业务部门与风险职能部门需要加强协作，以提供一体化的技术体验

许多企业采用单点解决方案来处理特定问题，如部署专业技术和智能控制。这些解决方案更经济实惠，更具创新性，能更快速地实现价值，并能够利用智能手机等已有的更智能的技术。

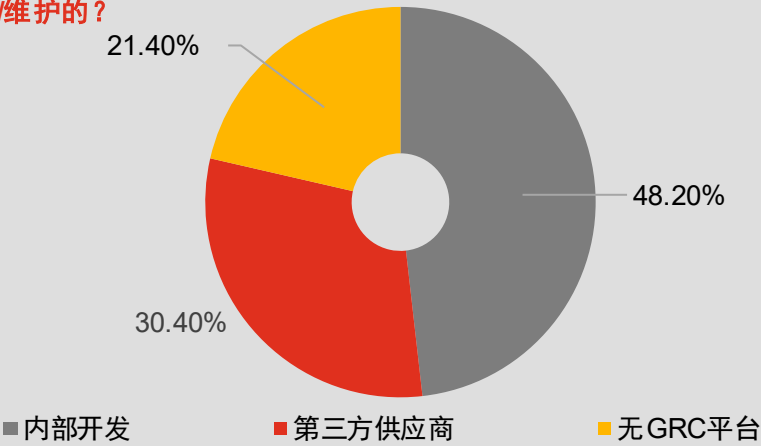
其他一些企业通过流程自动化（如人工智能和机器学习）关注生产率和效率，这种自动化可以专门以情景为导向，能够消除人为错误并减少人工控制。

然而，仅仅通过这些，企业难以全面有效地了解和预测自身正面临的和即将遇到的风险。尤其从新冠疫情开始至今，企业无法及时收集风险数据，以了解控制和流程的效果和运行情况。如果不在办公室，我们如何知道需要处理哪些风险？

您在下列职能部门中采用了GRC技术吗？



贵公司当前的GRC技术是如何开发/维护的？





虽然大多数大型企业已经建立了风险管理防线，但是内部沟通似乎仍然存在阻碍。采用GRC技术将有助于改善协作，并帮助现有职能部门创造更多价值，降低成本的同时提高工作效率。例如，内部审计（内审）职能部门的审计规划将更加灵活，可以适应新的风险领域，而不是年复一年地测试相同的流程。内审可以识别不断变化的风险状况，并快速调整测试计划，从年度计划调整到季度计划。

一大关键变化是了解企业如何从采用纸质/电子表格风险文档转变为采用数字化平台。在当今的数字化世界中，了解如何将结构化和非结构化数据融入强大的GRC文化和支持流程，其重要性不可低估。GRC技术可以帮助企业建立所有职能部门的数据和工作文件的存储库，并能与第三方服务提供商共享，无论是外包提供商还是联合外包提供商。

尽管实施GRC技术系统将直接服务于全流程监控，但实现这一目标的过程需要务实，不能好高骛远。这一过程应当与数字化规划和愿景保持同步。企业过渡到eGRC技术工具时，可以使用简化的数据分析和RPA工具来辅助管理、报告和操作基于纸质/电子表格的风险信息（如Microsoft Excel和Power BI）。

GRC技术不仅仅是实施技术，还需要预先确定战略、商业理由、方案和数据模型等，同时将风险及控制活动融入到业务中，作为业务活动的一环。

采用GRC技术也是推动和改善风险文化的关键，因为用户体验是至关重要的。**我们强烈建议实施eGRC时采用自上而下的方式，因为风险在企业运营中无处不在。事实上，决策者和运营部门都应当认真看待风险，这是创造效益和提升可持续性的关键。**

3.GRC愿景

数字化GRC既可以应对新的风险，
又能创造长期价值。



“

愿景是激发联动的决策解决方案。我们看到了将数据连接到风险框架的机会，使我们能够识别企业中尚不明显的风险。通过汇集所有数据源，我们可以做出更快、更协调、更明智的业务决策。

邝靛敏

普华永道香港地区企业管治及内部审计主管合伙人



GRC愿景

GRC愿景应当与企业的支持性职能部门（包括风险管理部门、内部审计部门、合规部门等）的愿景一致，以实现数字化并提高技术利用率。风险管理职能部门将越来越多地采用GRC技术。

展望未来，GRC技术在风险管理中的重要性将越来越大。普华永道调查显示，

64% 的受访者认为，采用合规的技术有助于企业满足合规要求。

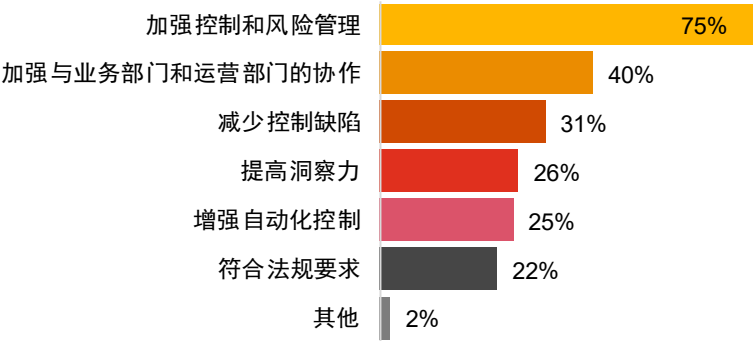
采用一体化的平台，可以将多个风险及合规领域的运营流程整合为一体，整合范围不局限于单一的流程，而是横跨整个企业、所有活动和所有风险管理防线。采用一体化平台，可以汇总整个企业的风险和控制信息，确保企业遵守了上市规则、企业管治准则和其他法规。

在整个流程中应用技术，使企业通过利用数据和技术更加全面了解战略的执行情况，从而提高预测能力，降低风险和合规成本。

业界通常认为风险数据分析需要耗费大量的时间，通常需要数周/数月的时间才能作出有效决策。与其他智能应用系统和IT应用系统连接的实时一体化GRC系统，能够全面地掌握风险状态。GRC技术可以通过几乎实时的情景规划提供更好的见解和支持。这将成为支持运营团队和高管制定决策并定期观察决策执行情况的关键要素，并将为企业各职能部门（包括风险管理部门、内部审计部门、合规部门、流程和控制负责人、事件响应和管理团队等）提供有价值的信息。

敏捷性是企业持续成功的关键，同时也能推动从单点解决方案到一体化解决方案的过渡，并降低执行的总体成本和工作量。

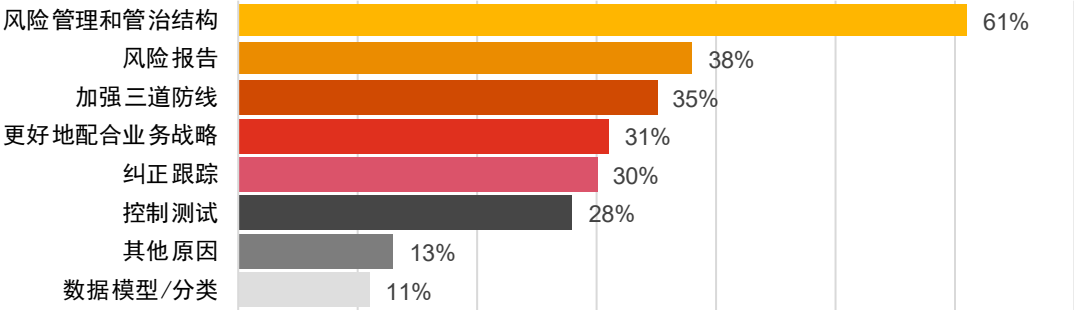
未来12个月，您希望改进哪些方面的问题？



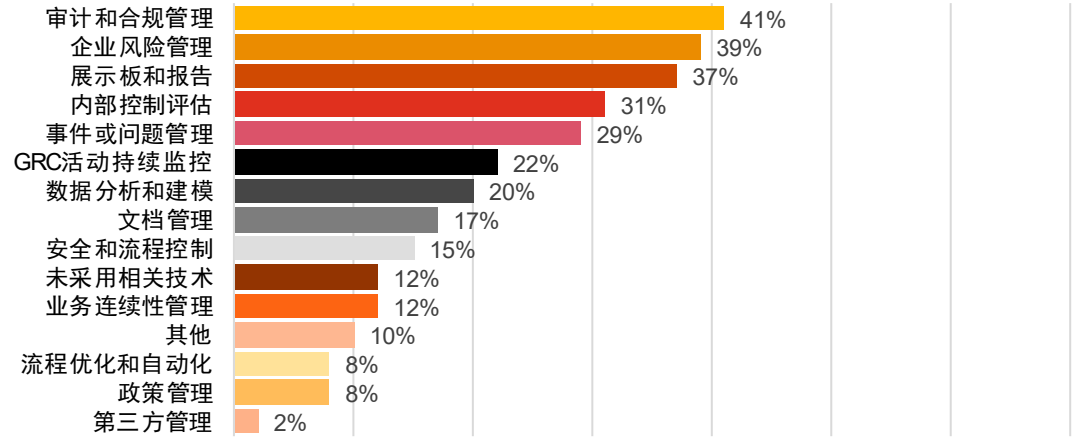
通过调查，我们注意到，大多数人认为合规、风险和事件管理职能可以实现自动化。我们也观察到风险管理转型的关键是从被动型和战术型过渡到主动型和战略型。领先的大型企业正在转变其风险及合规职能，以更有价值的报告推动风险优先级排序，并实现有效的决策和高效的资源部署。



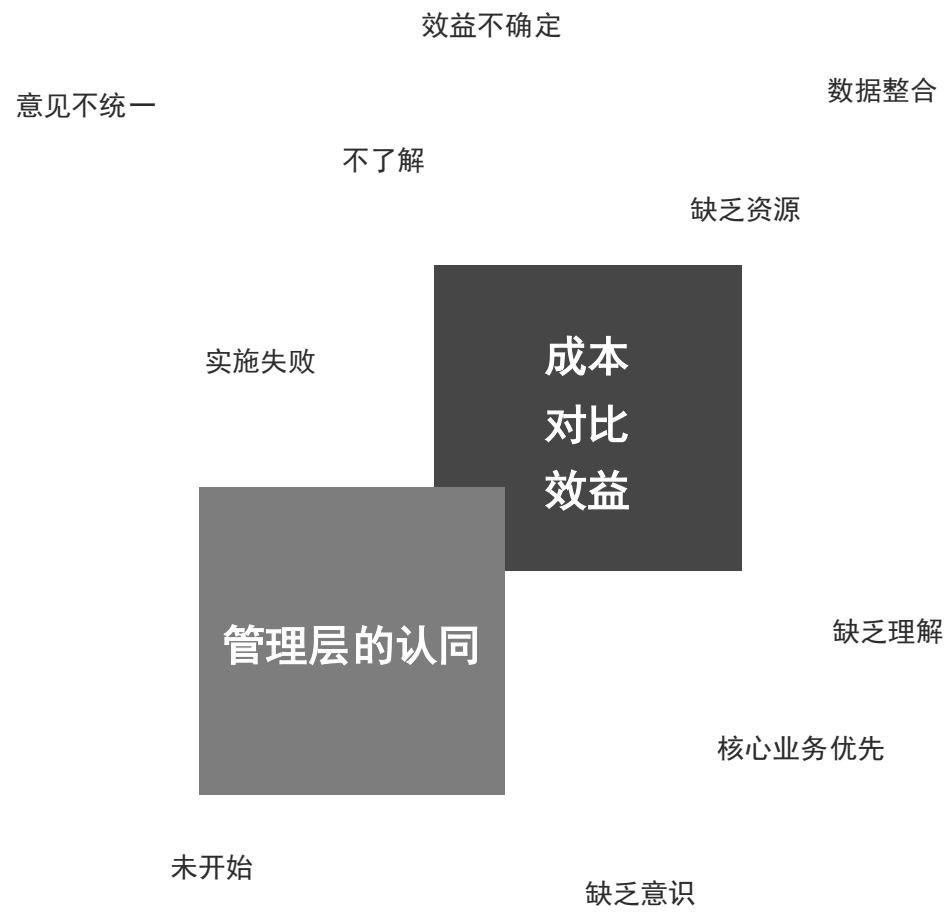
您使用GRC技术的目的是什么？



您如何利用GRC技术？

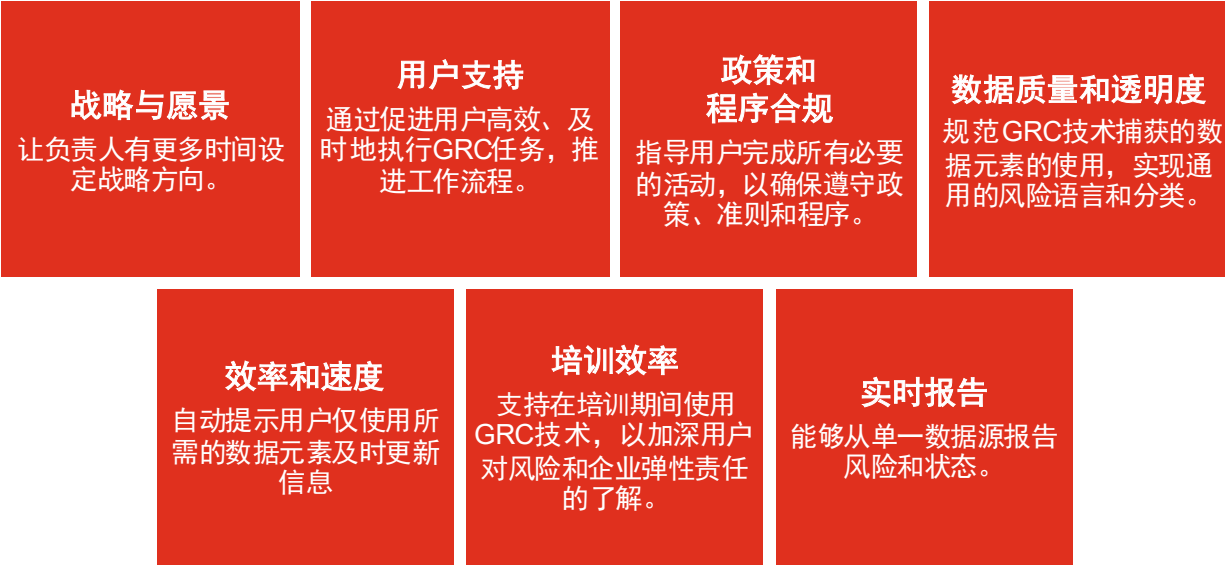


实施GRC技术面临的挑战



合规、内审和风险专业人员虽然明白企业需要GRC技术，但在实施解决方案时往往遇到阻碍：难以获得管理层的认同、成本效益的权衡以及对GRC技术功能缺乏了解。

通过有效利用 GRC 技术，企业弹性提升计划的负责人可以将时间集中在领导和监测计划的成效上，而不是耗费在文档管理工作上。GRC 技术可以实现日常管理任务的自动化，使风险管理人员可以将时间集中在数据质量、风险透明度和战略规划上。计划政策和准则以及与下列正式程序相关的工作流程可以设置在 GRC 工具中，以提高合规性、一致性，最重要的是提高数据质量。管理层能够专注于：



开启GRC之旅的成功因素



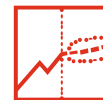
了解企业战略

- GRC流程与业务流程不是各自独立的，两者“结合”才有效
- 提前确定GRC战略/方案



业务部门助力

- 让熟悉流程的业务骨干和产品设计专家参与进来，协助达成共识，为变革助力。与业务部门达成意见统一，确保各部门明确理解各项目标，了解实施后的效益，积极贡献力量完成目标



做好未来规划

- 制定明确的未来规划，始终以**客户为中心**
- GRC并不是一项到期即结束的流程，而应**随业务变化而发展**



循序渐进

- 辅以培训，用户更容易上手
- 逐步推进，不断推动价值创造



技术仅起到助推作用

- 解决方案需要满足长期需求，并与技术战略保持一致，但需要实施框架才能确保GRC有效融入企业。
- 只靠技术不能解决问题。实施解决方案之前应有效整合流程，以便实施后能够产生效益。



“

在一个快速变化、数字化和复杂多变的世界里，信任在社会的许多方面都收到了侵蚀。利益相关者正在围绕网络风险的有效管理、数据的可靠性和企业转型等问题寻求可信的信息来源。专注于战略执行，化危为机，以推动企业向前发展。

贺琪伟

普华永道全球风险及控制主管合伙人



调查报告显示，采用GRC技术，业务负责人及相关人员能够有效监督风险管理流程。

由于解决方案数据驱动的性质，工作效率预期将提升，而且面对全球危机和疫情大流行，可以通过加强对整个企业的监督，进一步改善事件管理。可以立即确认负责部门或人员，以便对风险作出及时的应对，并采取措施和制定额外的纠正计划。

在当前不确定的经济和商业环境中，我们希望本调查报告能够为您制定工作计划提供一些有价值的观点和有用的趋势分析。

展望未来，不应将GRC技术孤立地看待，仍需提高GRC技术实施的灵活性，并将其视为长期的计划；同时需要务实、循序渐进，紧跟企业风险水平和管理安排的变化；最重要的是，需要以多种方式促进增长并为企业创造价值。

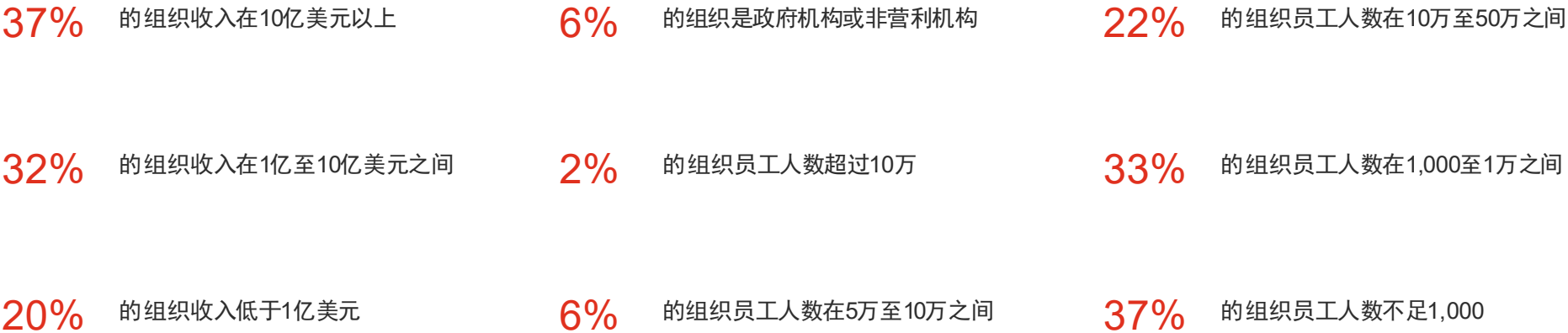


调查方法

2020年8月、9月、10月，普华永道对8个地区的95名高管进行了调访。本次调访的95名高管样本提供的数据是未来GRC赋能调查的基准信息。如有需要，可来函索取分地区、分行业的详细信息。

100% 的调查均是在线进行的。

在反馈被采纳的95名高层领导所在的组织中：



注：
统计数据按照四舍五入进行处理并排除了“不适用”和“不知道”这两类回复，所以并非所有数据之和均为100%。



“

通过以更注重风险、更注重技术和数据的方式实现合规，在以人为本的设计支持下，组织可以成长并变得更加创新，对其提供员工、客户、利益相关者和社会需要的保护的能力充满信心。这种转变也许比以往任何时候都更加重要。因为今天，唯一真正可靠的货币是信任。

Andrew McPherson

普华永道全球企业管治、风险合规和内部审计主管合伙人



主要联系人

中国内地及香港地区



贺琪伟

全球风险及控制主管合伙人

jennifer.cw.ho@hk.pwc.com



徐世达

中国内地和香港特区企业管治及内部审计主管合伙人，
亚太地区企业管治及内部审计主管合伙人

jasper.xu@cn.pwc.com



梁岚

中国内地及香港地区风险及控制
市场与增长合伙人

cimi.leung@cn.pwc.com

中国北区



Stephen Ducker

企业管治及内部审计合伙人

stephen.j.ducker@cn.pwc.com



霍子叶

企业管治及内部审计合伙人

vivian.huo@cn.pwc.com

中国中区



钱剑虹

企业管治及内部审计合伙人

claire.qian@cn.pwc.com



邢奕

企业管治及内部审计合伙人

aaron.y.xing@cn.pwc.com



陈凌

企业管治及内部审计合伙人

ling.lc.chen@cn.pwc.com

中国南区



杨超杰

企业管治及内部审计合伙人

eric.yeung@hk.pwc.com



邝霭敏

企业管治及内部审计合伙人

imelda.am.kwong@hk.pwc.com



余洁雯

企业管治及内部审计合伙人

kanus.km.yue@cn.pwc.com

主要联系人

亚太地区



Andrew McPherson

Global GRC and IA Leader
Australia GRC Leader
andrew.mcpherson@pwc.com



Jasper Xu

China/HK GRC and IA Leader
Asia Pacific Regional Leader
jasper.xu@cn.pwc.com



Jason Agnoletto

Australia IA Leader
jason.agnoletto@pwc.com



Marius A Kunneke

Cambodia GRC and IA Leader
marius.a.kunneke@pwc.com



Neeraj Gupta

India IA Leader
neeraj.gupta@pwc.com



Harpreet Singh

India Risk Assurance Leader
India GRC Leader
harpreet.singh@pwc.com



Gopinath Menon

Indonesia GRC and IA Leader
gopinath.menon@pwc.com



Shinya Deguchi

Japan GRC and IA Leader
shinya.deguchi@pwc.com



Shaun Willcocks

Japan Foreign Clients
GRC and IA Leader
shaun.s.willcocks@pwc.com



Hyunchul Park

Korea GRC and IA Leader
hyunchul.park@pwc.com



Elaine Ng

Malaysia Risk Assurance Leader
yee.ling.ng@pwc.com



Dominic Chegne

Malaysia GRC Leader
dominic.hk.chegne@pwc.com



Nik Sulaiman

Malaysia IA Leader
nik.shahrizal.sulaiman@pwc.com



Lara Hillier

New Zealand GRC and IA Leader
lara.w.hillier@pwc.com



Jehanzeb Amin

Pakistan GRC Leader
jehanzeb.amin@pwc.com



Tahir Sharif

Pakistan IA Leader
sharif.tahir@pwc.com



Geraldine H. Apostol

Philippines GRC and IA Leader
geraldine.h.apostol@pwc.com



David Toh

Singapore GRC and IA Leader
david.sh.toh@pwc.com



Sujeeva Mudalige

Sri Lanka GRC and IA Leader
sujeeva.mudalige@pwc.com



Alan Lin

Taiwan GRC and IA Leader
alan.lin@tw.pwc.com



Varunee Pridanonda

Thailand GRC and IA Leader
varunee.pridanonda@pwc.com



Xavier Potier

Vietnam GRC and IA Leader
xavier.potier@pwc.com

