



企业风险 管理

保护及提升价值

咨询

2017 年 7 月

kpmg.com/cn





企业风险管理

保护及提升价值

当今社会，企业持续经历着快速的市场变革——颠覆性技术、商业模式创新、竞争新形式及地缘政治变化新趋势。随着世界经济进入新常态，针对面临的风险和机遇制定适当的策略对于企业而言至关重要。

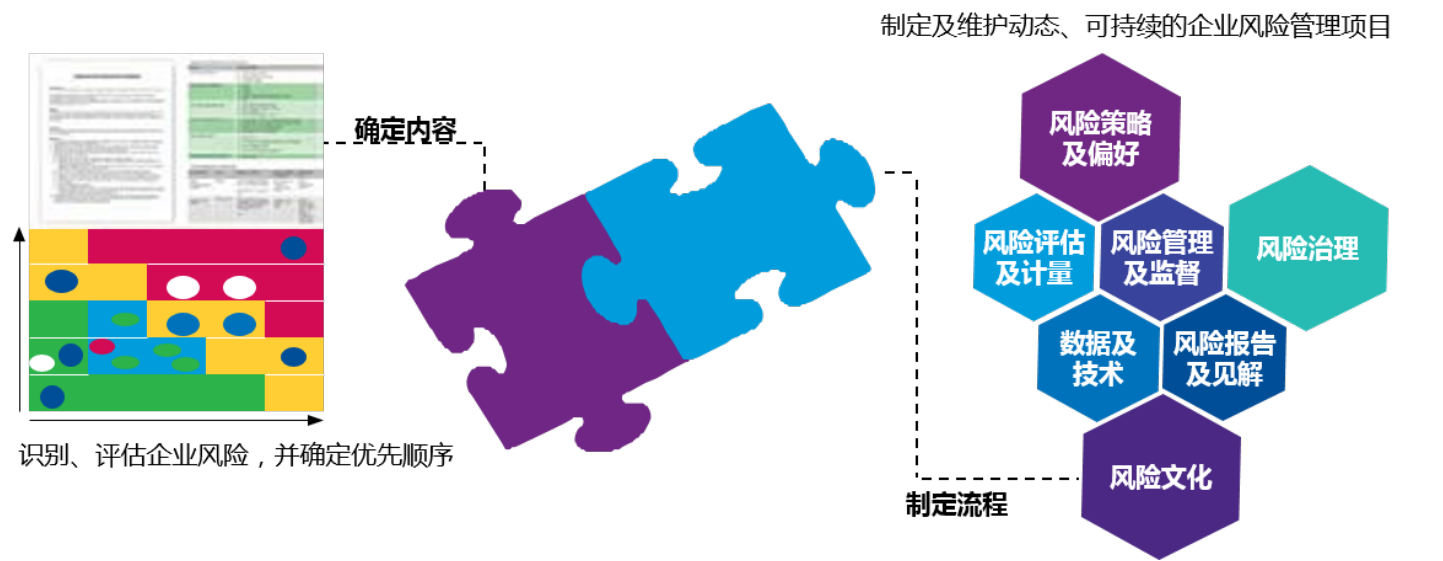
现今，企业已经切实感受到了层出不穷的机遇和风险所产生的影响。对于某些企业来说，能否认识到行业及社会行为的强烈“变革信号”并做出应对，意味着企业的未来走势如何——上行或下行。面临当前的竞争格局、风险环境及监管要求，企业要想立于不败之地，需要制定综合全面的风险管理方法，持续为投资者增加价值。

商业需求、监管要求及评级机构的高度关注都促使企业风险管理成为行业新焦点；有的企业领导者正在试图引入企业风

险管理，而有的则在竭力增强及完善企业风险管理流程，针对企业的特定文化及架构量身打造一套符合业务策略、业务流程及主要风险的企业风险管理方法。

本文将就发挥企业风险管理潜力的方法概述一些常见主题及领先实践，从而提供实现企业风险管理潜能的方法，促使企业增加业务价值，获得竞争优势。

图 1：企业风险管理的基本原则



成功实施企业风险管理须作到两点：确定内容及制定流程。

信息来源：KPMG LLP（美国）



1. 面向未来的企业风险管理内容

尽管很多企业已经确定了企业风险管理内容，但可能并不合适，即识别及衡量出的风险可能并非阻碍企业实现战略目标的风险，最终反而可能会破坏价值。

企业需审视并确保真正识别出了可能威胁整体业务策略的风险和漏洞，在考虑内外部新兴风险的情况下，采用面向未来的风险评估对业务策略进行重新评估。例如，如果一家企业拟收购另一家企业，关键的一点是，不仅要从“增长”角度分析交易，亦要考虑“企业风险”。这种做法意味着，从仅仅分析“能否通过此次收购实现即时战略增长目标？”转向“在不断变化的竞争/行业风险环境及社会和地缘政治背景下，此次收购是否会对业务模式产生有益的影响？”

企业的首要任务是持续动态更新风险内容，使其合乎最新趋势。这意味着，企业风险评估将不再只是每年一次。领先企业正在制定健全的迭代风险评估流程，使用结构化和非结构化数据识别企业自身战略及快速变革引起的新兴风险的影响。

2. “风险偏好”的单一视图

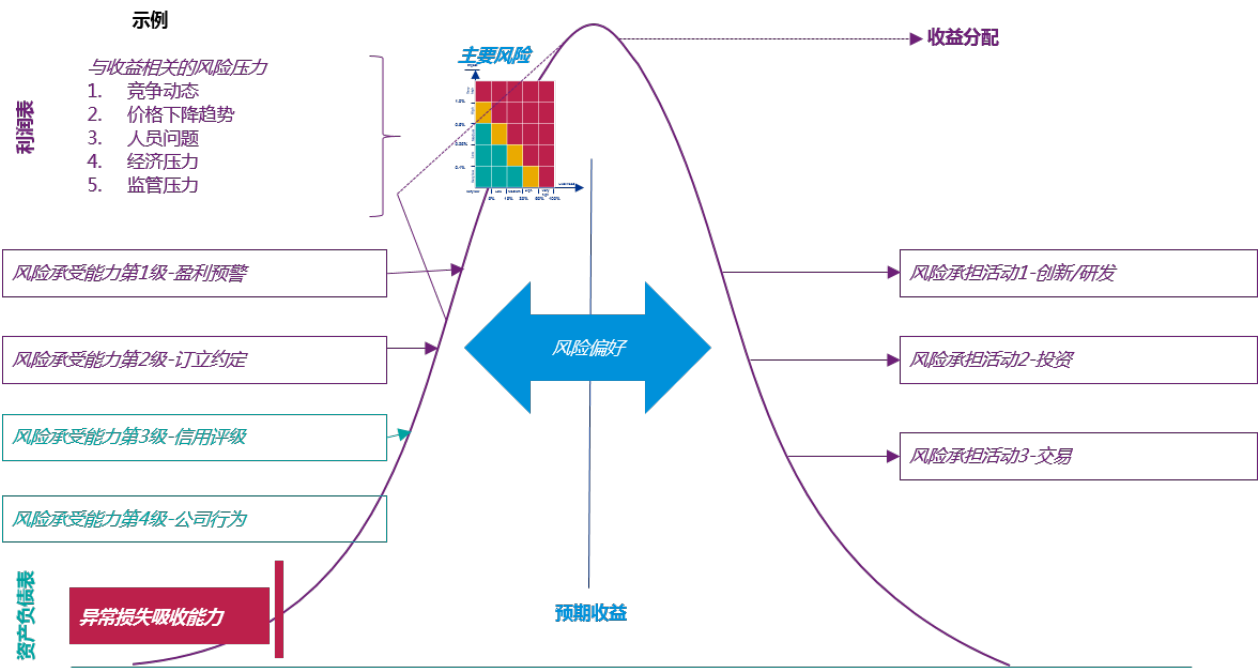
确定明确的风险偏好（企业愿意承担的总体风险水平）有助于企业实现战略及财务目标。很多企业仍然只是将风险偏好视为不可逾越的界限，而领先企业则利用风险偏好确定是否能够及应该承担更多风险。领先企业的风险管理重心是，更加清晰地界定风险偏好并使其获得董事会的认可，利用风险偏好树立适当的风险文化，更加严格地审视承担风险带来的益处。

由于风险偏好有助于成功实现战略目标及获取财务回报，因此，风险偏好、资本管理及相关业务规划活动密切相关。企业可针对各类风险或特定风险设定风险承受能力界限。

“如果企业不能持续进行策略和风险评估，并及时作出调整，则无法作到与时俱进。”

—某上市公司董事
与毕马威第12届年度审计委员会问题会议的发言

风险承受能力界限可与企业的收益阈值保持一致，并应考虑企业的总体风险：



简单地说，如果企业不了解自身的风险偏好，则无法衡量是否在追求战略价值时承担了过多的风险或不足的风险。

3. 量身定制适当的企业风险管理流程

尽管很多企业已经投资建立了各类风险流程及职能，但这些机制往往缺乏统一的愿景和明确的目标，即企业未对建立的风险管理流程确定清晰的“期望状态”。因此，风险管理流程作为战略价值工具的潜在效益仍未实现。

企业领导者采取的企业风险管理方法各异，取决于企业的规模、需求及风险状况。如图 2 所示，企业可按照“成熟度模型”制定企业风险管理方法。企业的风险管理方法及所体现出的选择会影响企业风险管理在治理和业务运营中所占的比重，以及对企业风险管理框架各组成部分的投入程度。企业风险管理成熟度评估有助于企业领导者了解当前工作中的不足，确定一套能够为企业增值的未来企业风险管理方案。

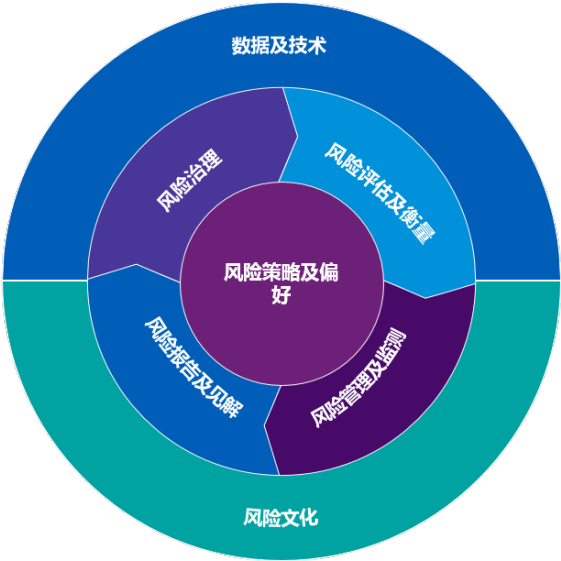
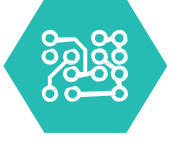
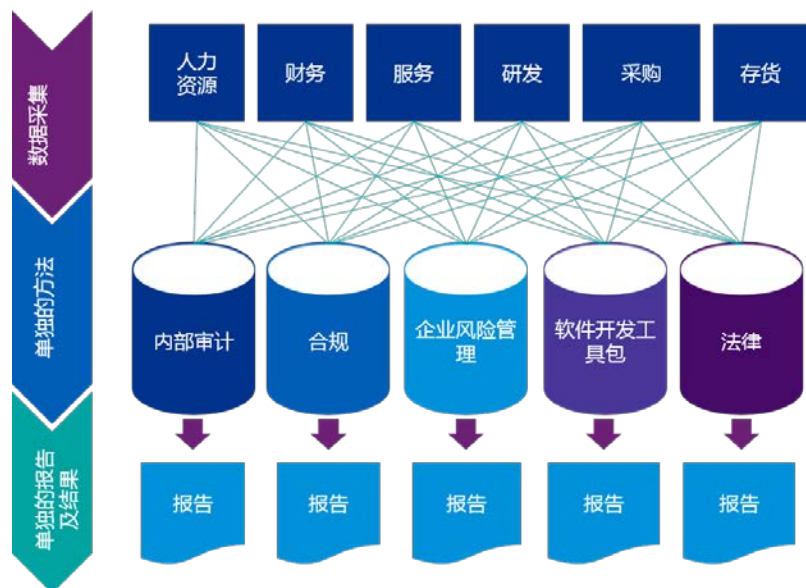


图 2：成熟度模型

		基本	成熟	高级
	风险策略及偏好	对战略规划风险及企业的总体风险偏好做出一定程度的正式考虑	风险是战略规划的一个关键方面及战略决策的考虑因素。企业对风险偏好的界定和理解清晰、明确	风险与战略规划和风险策略相融合，包括使用情景、关键风险指标、关键绩效指标及风险偏好要素高级计量等复杂工具
	风险治理	统一的风险管理政策，以满足外部需求	企业正式记录风险管理模式，且职责明确，包括三道防线（业务、风险/合规及内部审计）	企业风险治理受到了高级管理层和董事会的认可。风险管理融入了风险责任人的业务活动和绩效管理
	风险文化	企业文化和经营理念，及其与风险管理之间的关系得到了广泛理解	在领导层重视下及企业宣传下，员工能够描述企业的风险文化	高级管理层以身作则，将风险管理确定为一项要务，并鼓励适当的风险管理行为
	风险评估及衡量	执行年度风险评估，做出有限分析、解释及报告	按照一定的频率执行风险评估，制定风险评估方法、工具及系统的分析和报告方法	利用数据、风险指标及员工意见持续识别风险，实时上报
	风险管理及监测	对主要风险做出基本定义，制定有限或特定风险监控流程	对识别出的主要风险实施常规管理及监测	监测责任完整应用于三道防线，向董事会做出综合性的风险及控制活动报告
	风险报告及见解	执行特定的业务风险报告，主要用于满足外部需求	定期向董事会、审计委员会及高级管理层做出稳健的风险报告，涵盖新兴风险汇报	针对所有风险类别实时向内部和外部利益相关者传达单个综合风险视图
	数据及技术	数据不标准，质量参差不齐，且主要风险工具在企业内部处于孤立状态	使用自动化技术方案存储及分析风险数据。建立风险数据标准和数据质量政策	使用自动化集成技术存储、管理及报告实时风险数据。制定风险标识，并将数据完整性检查嵌入业务流程



未来前景

企业风险管理可协助企业应对严峻挑战：（1）如何将风险与战略相联系，以提升业务绩效及企业品牌；以及（2）如何促使治理、风险及合规工作创造有形价值。

鉴于以下举措的潜在效益，某些企业重视企业风险管理并将其纳入了企业的核心领域：

- 进行风险（企业风险管理“内容”）评估，并使其相互关联
- 针对员工能够及应该承担的风险程度，以及当风险或机遇超出风险阈值时汇报的时点达成共识
- 建立统一的风险框架（企业风险管理“流程”）及风险衡量、管理及监测问责制
- 采用统一的方法和工具在企业内部进行风险量化及整合
- 向管理层及董事会做出有效的风险报告（即把握风险趋势及新兴风险）
- 企业风险管理计划能够支持战略决策和品牌保护，并具有预测价值
- 建立风险文化，且风险文化有助于促进企业内部的适当“风险讨论”
- 加强企业治理流程。

企业若想在未来获得最大的成功及可持续发展，当前就需做出正确的风险导向战略决策。面对不断改变的世界，企业可通过企业风险管理这一重要手段理解及应对形势变化，从而获得核心竞争优势。

4. 高效及协调一致的治理、风险及合规活动

日益复杂经营环境，意味着企业风险管理越来越成为日益增加的企业治理、风险及合规活动多样性的一方面。

领先企业逐渐认识到，有必要协调之前零散的风险评估及控制工作流程，简化报告和监督，以扩大各类业务活动的风险覆盖，减少行政事务对业务的干扰，更有效地利用稀缺合规、风险及审计资源。

企业风险管理有助于提升绩效，保护价值

通过企业风险管理，企业能够：

- 基于风险绩效导向，分配及评估资本
- 整合风险及战略规划、投资及并购
- 通过风险整合及跨职能协作降低成本
- 利用衍生工具、保险或增强的控制减少现金流波动
- 通过协调一致的企业风险监测及报告，减少损失并发现机遇

联系我们

上海

胡丽芬

合伙人
风险管理咨询
电话: +86 (21) 2212 2603
lifern.woo@kpmg.com

陈晓红

合伙人
风险管理咨询
电话: +86 (21) 2212 2780
grace.xh.chen@kpmg.com

葛怡婷

总监
风险管理咨询
电话: +86 (21) 2212 3295
joyce.ge@kpmg.com

北京

梅放

合伙人
风险管理咨询
电话: +86 (10) 8508 7188
frank.mei@kpmg.com

徐捷

合伙人
风险管理咨询
电话: +86 (10) 8508 5952
jessica.xu@kpmg.com

李斌

合伙人
风险管理咨询
电话: +86 (10) 8508 5975
johnson.li@kpmg.com

王霞

总监
风险管理咨询
电话: +86 (10) 8508 5113
shirly.wang@kpmg.com

香港

马绍辉

合伙人
风险管理咨询
电话: +852 2978 8236
paul.mcsheaffrey@kpmg.com

宋家宁

合伙人
风险管理咨询
电话: +852 2978 8101
jianing.n.song@kpmg.com

李懿玲

合伙人
风险管理咨询
电话: +852 2143 8764
alva.lee@kpmg.com

侯爵维

总监
风险管理咨询
电话: +852 2685 7780
jeffrey.hau@kpmg.com

广州

梁安超

合伙人
风险管理咨询
电话: +86 (755) 2547 3338
kelvin.oc.leung@kpmg.com

杜小娅

总监
风险管理咨询
电话: +86 (755) 2547 1168
daisy.du@kpmg.com

kpmg.com/socialmedia



本文件由毕马威国际出版。

本刊物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数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。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本刊物所载资料行事。

© 2017 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。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。