

KPMG

毕马威

预见风险的 未来

在更加严峻的风险环境中
建立可信赖的风险管理职能



前言



在这个变幻莫测的时代，风险管理本身已经成为一场冒险，甚至比所面临的挑战更难以预测。掌控不确定性，变得比以往任何时候都更加复杂和紧迫。

在当前不断演变的风险环境中，企业正面临着来自声誉、环境、监管和社会各方面的多重压力。但是，继续沿用旧有的模式，单纯扩大风险管理的规模已不再奏效。企业管理者需要彻底转变思维，将风险视为推动利益相关方价值的动力和资产。如果缺乏这种集体关注，现代风险环境中的机遇将难以把握。同时，日益复杂和多变的风险环境威胁着企业竞争力和生存状态。企业韧性已经成为帮助企业在今日的挑战中前行、提升战略敏捷性和实现可持续增长的重要区别因素。

为了应对这些挑战，企业需要彻底转变其风险管理模式。这意味着企业需要深入了解风险的结构、功能、目的和价值，并确保企业风险管理与业务的战略目标保持一致。同时，这要求企业建立主动的风险管理能力，将风险职能从“合规与控制”转变为“价值创造”，并利用技术，包括人工智能（AI）和生成式人工智能（gen AI）等来加速这些变革。通过前瞻性的量化风险管理，提升企业韧性，使企业更为整合、协同和运转高效，以增加利益相关方的信任，提高企业发展的可持续性。

为探讨高管们如何在瞬息万变的商业环境中应对外部和内部风险，KPMG国际于2024年2月和3月对全球400名高管进行了调查。此次调查的反馈，以及本文中的见解，将为企业规划其风险职能的未来提供重要参考。



企业管理者需要彻底转变思维，将风险视为推动利益相关方价值的动力和资产。

关键见解



61%

的高管预计在未来三到五年内，他们所需承担的风险水平将显著提高。



#1

对于高管而言，推动风险转型成功的首要因素是培养风险意识文化并优先考虑整个组织风险管理的领导力。



67%

的首席风险官（CRO）和风险管理专业人士表示，基于风险的量化数据有助于提高对潜在风险及其对组织影响的认识和理解。



71%

首席风险官和风险经理表示，系统、业务领域和流程的整合可以显著提升与风险相关决策的有效性。



41%

的高管预计在未来12个月内将一半以上的风险管理预算用于技术，而去年这一比例仅为28%。



#1

到目前为止，在未来三到五年，人工智能和生成式人工智能将成为管理额外风险责任的首选技术类型。

目标与方法



目标

总体假设

风险管理的未来将迎来一次变革性的转型，朝着由人工智能所驱动的洞察、预测分析和实时监控方向发展。这将使风险管理成为一个更加整合和互联的领域，打破各个风险板块之间的壁垒。能够实现这一转变的组织将能做出更明智的战略决策，同时提升其韧性和可持续发展能力。

研究问题

- **风险管理部门如何增强其在组织中的影响力**，以确保更优质的决策制定和更有效地缓解风险，尤其是面对日益复杂和新兴的风险？
- 如何实现**各个风险领域的整合与互联**，从而达成全面性风险管理？
- 风险管理部门需要**采取哪些措施**，通过数字化转型和人工智能应用，从被动响应型角色转变为主动合作伙伴？
- 在建立现代化、数据驱动和洞察导向的风险管理职能过程中，**存在哪些主要障碍**？



方法

目标受访者（总数N=400）

- **高管团队**：首席执行官（CEO）、首席运营官（COO）、首席合规官（CCO）、首席战略官（CSO）、首席财务官（CFO）（N=137）**风险管理专业人士**：首席风险官（CRO）、企业风险管理主管、信用风险管理总监（N=222）**相关职能部门负责人**：首席技术官（CTO）、首席人力资源官（CHRO）、首席数据官（CDO）（N=41）
- **组织规模**：年收入5亿美元以上至500亿美元以上
- **地理分布**：美国（N=116）；中国（N=44）；加拿大（N=44）；英国（N=44）；德国（N=41）；法国（N=41）；日本（N=29）；澳大利亚（N=41）
- **行业分布**：金融服务（N=81）；科技（N=81）；电信与媒体（N=23）；能源（N=80）；消费品零售（N=43）；医疗保健（N=19）；生命科学（N=16）；制造业（N=30）；运输（N=23）

目录

▶ 当前风险管理面临的挑战	06
▶ 风险职能的五大战略要务	08
从“C”到“R”：高管团队必须成为风险团队	09
以终为始：风险是整个业务的价值创造者	13
置身事内：将风险融入业务决策中	16
数智赋能：利用数字化加速和数据分析	19
知行合一：建立以风险为中心的团队	22
▶ 让风险少点“冒险”：风险管理转型的五个步骤	25
▶ 中国视角专题	27
▶ 企业韧性：复杂多变环境下企业生存和发展的基石	30

当前风险管理面临的挑战

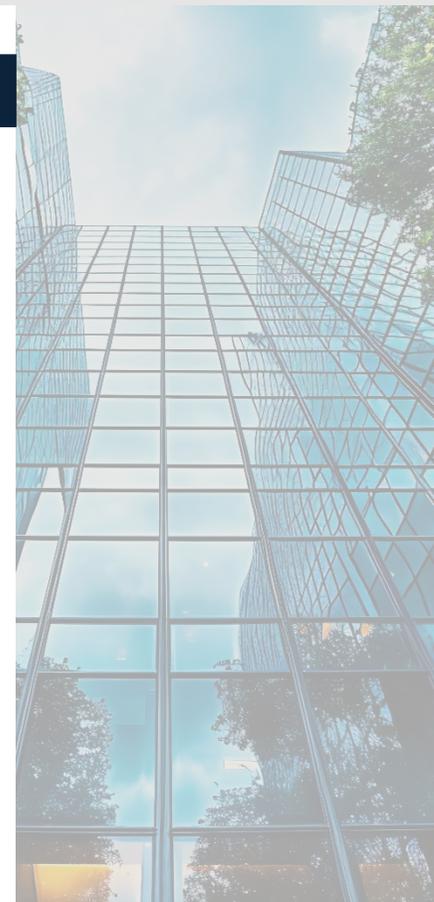


当前，多种内部和外部因素交织在一起，使得风险管理变得更加复杂和具有挑战性。从外部来看，地缘政治紧张局势正对各个行业产生冲击，影响供应链、金融系统、资本获取、商品和原材料价格，以及最终的经济稳定。此外，令人瞩目的技术进步与伴随而来的新监管要求、气候变化以及极其微妙的声誉风险环境相结合，增加了整个企业的不确定性。

企业内部面临的压力同样不容忽视。风险的范围不断迅速扩大，但对降低风险职能成本的压力却愈发紧迫。此外，多年累积的“技术债务”所产生的内部问题使现有的人才问题更加严重，同时加剧了对转型优先事项和资源的竞争。（图1）技术债务风险不仅与未集成的遗留系统和流程有关，这些系统和流程阻碍了新技术和能力的采用，还与企业多年来为了跟上快速变化步伐而采取的大量技术捷径密切相关。

图1：驱动重塑风险需求的关键因素

<p>外部 风险</p>	地缘政治
	技术
	宏观经济
	监管
	气候变化
	声誉
<p>内部 风险</p>	成本压力增加
	“技术债务”
	人才限制
	转型事项之间的资源竞争



我们的调查结果清晰地展现了日益增加的压力所带来的影响。调查结果显示，风险管理专业人士认识到应对这个变化世界的必要性。他们在未来一到三年的首要关注点是积极适应新的风险类型，如人工智能、地缘政治、声誉、环境、社会和治理（ESG）、IT和网络风险。有趣的是，第二大优先事项是利用先进分析和人工智能来进行风险管理。

此外，绝大多数（90%）的调查对象表示，在技术变革因素的驱动下，风险管理转型的速度明显加快，其中56%的受访者表示这一进程已显著加快。（附件2）

随着风险职能部门努力应对不断上升的外部风险和内部挑战，他们还面临着提高效率和效果的双重压力。更具挑战性的是，风险职能部门还需要在降低整体成本和规模的同时，紧密地结合企业的战略目标和价值创造要素。这种巨大的挑战要求整个组织加强协作，共同应对。

附件2：风险转化的速度

90%

的受访者表示，在过去一年中，风险转型活动的步伐有所加快或大幅加快。

3%

下降

7%

不变

34%

增加

56%

急剧增加

资料来源：毕马威国际调查，2024



风险职能的五大战略要务



调整应对风险的方法需要对风险管理方式进行深入反思。其他业务部门应积极参与其中，在风险和业务之间进行更多的协调和整合，并将风险视为机遇，而不是简单地避免损害。

现在，我们将研究企业应重点关注的五项战略要务，以成功定位其风险职能以应对这些未来的挑战。



1 从“C”到“R”：高管团队必须成为风险团队



风险是每位高管（C-suite）的共同责任。当被问及如何有效应对内外部风险因素时，76%的高管表示应通过示范积极的风险管理方法来引领，70%同意应制定和实施全面的风险管理策略。

为了实现这些目标，首席风险官（CRO）应将风险责任分散到整个企业中。外部风险（尤其是地缘政治风险）的重要性日益增加，需要与企业高管层进行更密切的合作，将风险纳入其战略和日常经营中。

高管们应倡导推动变革，重塑组织的风险管理方法，并引导员工在决策中充分考虑风险因素。

强有力的领导力是改变员工态度和行为，以及成功将技术融入风险管理过程的关键。这需要高层的共同思维，才能实现真正的团队参与。

随着变革速度的加快，61%的受访高管（包括风险职能内外的高管）预计在未来3至5年内，他们需要负责的风险水平将显著增加——尤其是运营风险、监管和合规风险以及战略风险（图3）。对于参与调查的高管们来说，推动风险转型成功的首要因素是培养风险意识文化并在整个组织中优先考虑风险管理的领导力。



61%

受访高管（包括风险职能内外的高管）预计在未来3至5年内，他们需要所需承担的风险水平将显著提高——尤其是运营风险、监管和合规风险以及战略风险。



在当今企业运营环境中，风险管理已成为企业生存与发展的核心议题。作为公司治理的关键，董事会对风险管理的关注和投入显著增强。随着监管要求的提高和市场竞争的加剧，企业不仅需要应对传统财务风险，还必须重视战略风险与合规风险等多维度挑战。因此，构建一个全面且高效的风险管理体系，已成为董事会及管理层的首要使命。

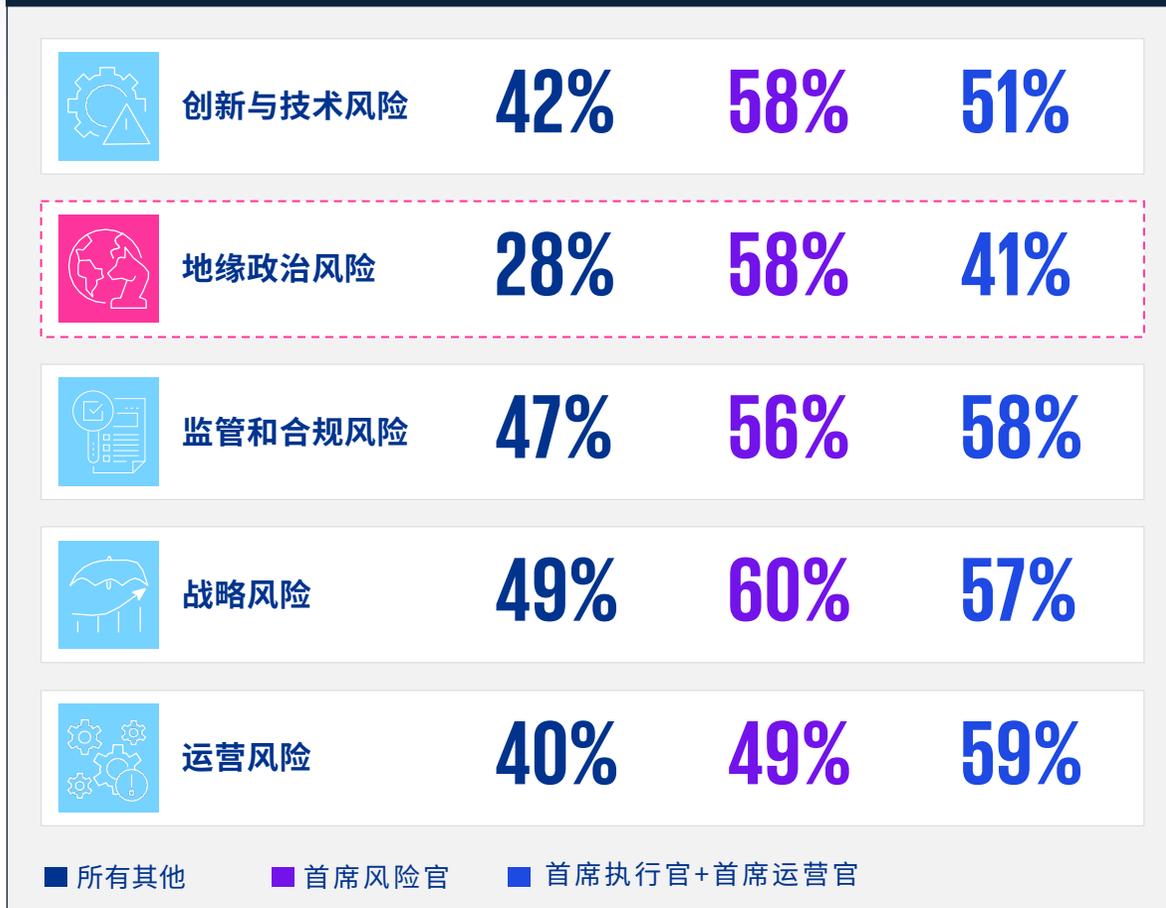


李迪

治理、风险与合规咨询合伙人
毕马威中国



图3：领导者将在未来3到5年将监督的当前和预期风险类别的功能视图



虽然地缘政治风险不是首要关注点，但其重要性正在上升。2024年5月欧洲中央银行的金融稳定报告指出¹，日益加剧的地缘政治紧张局势可能导致全球经济的经济和金融碎片化，对欧元区和全球金融稳定产生潜在不利影响。2024年，企业领导者将密切关注全球各地的选举结果及其对业务的影响。

同时，随着气候变化及其相关环境灾难对供应链的干扰，ESG风险也日益受到关注。

¹欧洲中央银行，“金融稳定审查”（2024年5月）。

关键行动

积极应对企业风险



高层管理人员应该全面了解企业的需求并支持

推动跨职能部门的、更广泛的企业风险管理的流程。这应该能提高组织对不同且快速变化的风险的认识和应对能力。

我们的调查表明，成功实现风险转型的主要因素是制定明确的目标并采取积极主动的方法来应对不断变化的风险。这些目标应由高层人员制定，目标是在整个企业内提高风险意识和缓解风险。

利用数据为领导者赋能



高管关于风险的决策质量取决于准确、及时和全面的信息。数据赋能应成为风险职能转变驱动的更广泛文化变革的核心部分。这一点至关重要，因为如果数据不符合要求的标准，运营将受到影响，不可靠的数据质量将继续削弱风险职能部门为关键战略和运营选择提供信息的能力。

我们的受访者强调了这一担忧：只有42%的受访者表示，数据碎片化和糟糕的数据质量会妨碍有效决策和协作。他们指出，这可能导致在业务线之间缺乏对近实时信息的可见性，无法准确衡量风险，并限制制定有效缓解计划的能力。

构建韧性



韧性是当今顶尖企业的重要差异化因素。通过提升预见、应对和适应破坏性事件的能力，组织能够在逆境中蓬勃发展。传统上，韧性被视为一种定性特征，常以适应性、稳健性和灵活性等抽象术语讨论。然而，为了真正理解和提升企业的韧性，必须采用以数据驱动和AI支持的定量管理方法。

企业韧性量化管理框架为企业应对前所未有的挑战提供了强大工具，利用先进的计算技术将与韧性原则相关的各种因素整合到支持复杂快速变化世界决策的全面模型中。

案例研究



专注关键风险

风险以惊人的速度发展，各企业必须将有限的资源用于影响最大的领域。通过优化其风险框架，一家金融服务公司简化了其风险治理和政策，实现了更一致的风险评估。

这一过程使企业能够明确员工在三道防线中的责任，并将更多决策权交到团队手中，从而有效地将责任分散到更大的群体中。优化的过程还延伸到整合共享服务、地点和自动化——相关高管成员对这些领域的风险承担了更直接的责任。该企业现在不仅对关键的企业风险有了更清晰的认识，还能将更多员工投入到这些风险管理中，从而提高了成本效益。



掌控合规性

合规性风险是一个巨大的挑战，源源不断的新法规影响着业务的每一部分。现在，这已成为董事会层面的一个重大问题，可能导致公司面临潜在的违规风险、重罚和声誉损害。因此，高管团队必须以表明其重要性和影响的方式积极应对这一问题。对于一家大型美国全球技术公司而言，缺乏集中合规职能导致了矛盾和盲点。

该公司决定重新审视其整个合规策略，开发全球计划，利用技术扫描全球相关法规，同时进行培训和沟通，确保关键决策者及时了解合规义务和风险。高级管理层现在可以覆盖所有监管要求，降低合规风险。

2 以终为始：风险是整个业务的价值创造者

风险职能部门的关键决策应始终以“下一步将如何为业务增加价值？”为起点和终点。风险团队的行动影响着业务创造的战略、运营和财务价值，也直接关系到业务的信任度。鉴于信任对所有现代企业的重要性，评估交付给业务的价值时，信任必须始终纳入考量。尽管风险管理是部门的核心目标，但是更需要从价值创造的角度来规划工作。有效的风险领导者能够通过清晰而有力地表达他们的故事，展示其增值作用，将其行动与企业价值相连。

这种方法可以将风险部门从“说不能的部门”转变为一个持续创造价值的服务团队，赢得员工的认可，并与高管团队建立联系，以获得支持风险转型所需的支持。通过这种方式，整个组织的每个人都可以受到启发，将风险纳入日常决策。

但这一过程是双向的：第一道防线的人员应对自身行动的风险和机会承担全部责任。第二和第三道防线则可以集中精力关注合规和内部审计的关键优先事项，而不受其他因素干扰。

面对地缘政治、技术、ESG和声誉风险的上升趋势，风险职能部门无法单打独斗。为了应对这些挑战，调查受访者承认需要加强协作。

为更好地理解大规模事件的可能性和影响，并增强韧性和灵活性，66%的首席执行官和首席运营官以及57%的首席风险官和风险经理认为需要跨职能任务组、协作和沟通。

技术可以加强协作和整合

仅

46%

的受访者认为风险领域之间的合作水平为“足够”。然而，技术可以提升这种合作。

68%

的受访者认为，风险管理系统、业务领域和流程的整合与互联显著提高了与风险相关决策的有效性。

关键行动

制定基于价值的风险框架



风险领导者应帮助企业建立基于价值的风险框架，使高管能够围绕风险及其带来的潜在价值来制定战略和运营决策。例如，量化网络攻击、供应链中断或有害社交媒体活动的影响，可以使高管关注高优先级风险，并相应分配资源。

了解不同风险的价值还使企业能够评估关键决策（如新产品发布或外包给云服务提供商）的潜在负面影响。通过这种方式，风险职能成为价值创造过程的一部分，从而提高其在整个组织中的地位。

强化第一道防线



领导者还应加强三道防线的使用，使组织能够更有效地管理风险。实现这一目标的一种方法是确保第一道防线（业务部门）承担在实践中管理日常风险的责任。

这将鼓励第二条线（合规职能、法律和企业风险管理）和第三方（独立担保提供者）在监督、担保和规划方面投入更多时间和资源，以应对可能发生的“黑天鹅式”重大事件和未知数。

定义数据要求和报告



当被问及风险数据在领导报告中对决策的影响时，67%的首席风险官和风险专业人士表示，风险意识和对潜在风险及其对组织影响的理解显著增强。但风险模型只有在具备正确数据的情况下才能有效，因此明确的数据要求至关重要。

例如，鉴于气候变化的步伐不断加快，企业必须预测其深远影响。为了应对这一挑战，风险专业人士应推动开发复杂的模型，以预测全球变暖对企业的潜在影响。

利用风险洞察训练业务



风险领导者的角色之一是将风险概念植入战略和日常业务对话中。为了改变风险认知，领导者应通过仪表盘和其他可视化工具引入简单明了的风险沟通方式。一旦这些工具和方法在业务中得到一致使用并传播，便应逐步标准化并被依赖。

随着商业领导者推动这些变化，他们的影响力将促进这些方法的普及，帮助将其确立为标准实践。这样，企业将充分体验到拥抱风险的积极影响。

案例研究



将商业计划转化为风险计划

为了增强在细分市场中的竞争力，一家批发银行收购了一家规模相对较大的专业银行。在规划整个交易时，该银行秉持商业视角，并特别为衔接监管要求，设立了单独的交易流程。第一步是将战略与风险进行平衡，确定资本和流动性需求，并据此做出决策，使商业计划逐步演变为风险计划，而整个交易受到监管因素的显著影响。

鉴于并购之初就需要严格遵循监管要求，该银行启动了一项规模庞大的运营项目。该项目获得了两家银行管理层的全力支持，以确保在合并完成前顺利达成合规目标。该项目的成功归功于风险和战略优先事项的有效结合，使银行能够协调业务和监管方面，为企业带来更大的价值。

3 置身事内：将风险融入业务决策中



声誉风险作为一个对企业市场、客户、利益相关方、财务会带来持续影响的风险，对企业而言仿佛“牵一发而动全身”。企业面对声誉的管理，要建立强有力的韧性管理机制，将主动的声誉管理、危机应对和长期战略规划相结合，同时关注内外部因素对业务的影响，将其整合，以构建、维护和保护组织的声誉。



梅放

亚太区及中国风险管理咨询
主管合伙人
毕马威中国



影响一个办公室或部门的决策可能会对其他所有办公室或部门产生连锁反应，这同样适用于风险。地缘政治事件可能会扰乱供应链，导致交货期限延误、订单丢失和财务损失。网络攻击则可能阻碍组织运营，严重损害声誉。

这意味着，比以往任何时候都更需要将风险管理有效地融入整个组织的决策中。在我们的调查中，高管们也同意这一点——他们表示，转型最迫切的目标是建立一个整合了跨职能部门的风险识别、评估和缓解的全面风险框架。其他重要目标包括将框架与业务目标保持一致，以及努力使组织更有韧性。所有这些目标都需要风险与业务其他部分更好的融合。

65%的高管和71%的首席风险官表示，系统、领域和流程的整合可以显著提升风险相关决策的有效性。

这样做将有助于更容易识别潜在的风险缓解策略，从而在全企业范围内实现更一致的风险管理。

然而，在关键业务单元之间，只有31%的受访者认为风险管理数据和资源的整合已达到显著水平。各个行业都预计在未来三到五年内，这种整合水平将显著增长。在各行业中，有相当水平整合的受访者中，有84%表示这增强了业务单元之间规划和决策的有效性。

建立值得信赖的组织需要一个整合的平台，能够应对各种类型的风险，具有共同的数据架构和系统，作为“风险ERP”，提供一致的风险视图。然而，在大多数组织中，每个职能部门通常都有其独特的风险系统，这可能导致不同职能部门所使用的云基系统和现场系统之间形成一个错综复杂、相互影响的网络。这些系统通常针对与特定职能相关的特定风险。其结果是风险管理方法不一致，以及不断更新这些不同系统所产生的显著的“技术债务”成本。

更复杂的是，一些职能领导者对改变他们习惯使用的系统持谨慎态度。这一问题需要直接应对，因为如果多个孤立的风险系统继续运作，企业将无法有效管理整体的企业风险。

这个问题应该正面解决，因为如果多个孤立的风险系统继续运行，企业将无法管理其整体企业风险。

71%



首席风险官和风险经理表示，系统、领域和流程的整合可以显著提高与风险相关决策的有效性。

关键行动

审查当前的风险技术环境



希望减少风险并提高灵活性的领导者应评估现有防御配置是否需要调整，并确定所需变化的程度，这包括根据未来的风险管理需求评估技术和数据能力，然后对当前系统、软件和数据产品进行清查，以识别全企业所需的变更。

在此过程中，风险和技术专业人员应合作建立一致的风险技术格局。风险技术评估应采取整体视角，同时考虑风险技术和企业技术的因素。应评估技术治理，以确保其与风险技术要求 and 一般技术治理原则一致。技术和数据能力应针对风险管理专业人士的未来需求进行评估，同时融入更广泛的架构、技术设计和治理框架。最后，对风险技术的投资应与更广泛的战略业务目标对齐，以提供可扩展、灵活的技术，满足风险管理需求并适应不断变化的企业要求。

将所有利益相关者统一在单一、更少的平台或共享系统上协作治理



这比想象中更具挑战性，尤其是在金融服务领域，围绕一个共同平台的整合努力可能会遭遇显著的内部抵制。可能需要任命一位高管来推动这一转型，构建共同的架构和解决方案，并将各职能迁移到该平台上。

一种解决方案是尽可能减少对共享平台的依赖。然而，在某些行业（如金融服务）中，创建一个统一的企业级共享平台可能不可行，因为这会增加复杂性并无法满足多样化的用户需求。

另一种选择是减少平台数量，但所有平台均在同一云环境中运行，采用共同的治理标准来定义基本操作原则，以便系统能够无缝互联。

现代化赋能并优化以实现影响



一旦集成平台就位，应通过管理服务、定制服务交付模型和自动化来增强风险管理，以减少“技术债务”，减少手动任务，并释放风险专业人员为业务提供有价值的见解。

新的生成式AI增强技术应该是这些发展的不可或缺的一部分，处理更广泛的来自现有和新来源的风险数据，并以显著更快的速度建模场景，以提供近实时的风险分析。

案例研究



整合建立信任

一家大型电信公司在实现成为行业内最可信品牌的目标时面临重大挑战。20个风险团队的治理、风险和合规（GRC）工作受到遗留平台、技术工具、各自为政的团队、不同数据源和手动流程的影响，缺乏集中化和标准化。这种碎片式的局面导致了不准确、延迟、不透明以及在治理、风险和合规（GRC）方面采取事后应对而非主动预防的处理方式。领导层认识到需要进行大规模转型，以集中化和标准化其GRC工作，这就要求打造一个具有全球覆盖和强大功能的可扩展灵活平台。

通过采用这种更加结构化的方法，该业务实现了GRC职能的现代化，提高了透明度和效率，为整个组织的信任和合规奠定了基础。关键成果包括一个服务于25个风险团队的集中式GRC平台，增强了利益相关者的信任，减少了40%的周期时间，以及构建了更实用的风险管理文化。



数字化转型的联合

一家大型金融公司承担了一项艰巨的任务。它寻求全面升级和现代化其IT核心和业务运营，以满足未来需求并应对不可预见的风险，同时以支持其数字化转型的方式嵌入合规义务。

为了实现这一目标，该公司在深入了解监管要求的基础上，开发并实施了一种敏捷的合规方法。这有助于在业务的众多利益相关者（包括客户、监管机构、员工和投资者）中培养和建立信任。

最终结果是建立了一个新的数字基础设施，以更好地服务于日益增长的客户基础；通过更好地了解客户及其旅程，提高客户体验；自动化与风险相关的合规流程，可以无缝应用于新产品和市场。

4 数智赋能：利用数字化加速和数据分析

“

在中国，各类金融机构在不同的发展阶段均面临不同的关联交易管理痛点与难点。针对这些挑战，建议从两个维度进行差异化管理：一方面，强化关联交易管理体系的全流程规范化；另一方面，利用关联交易管理系统与金融科技的融合，实现关联交易在业务流程中的无感嵌入，以提升管理效能。



李斌

治理、风险与合规服务

内地主管合伙人

毕马威中国

”



技术进步正在加速，使风险专业人员能够更好地管理变革，同时也带来了新的风险。新技术对风险管理的影响极为积极：在我们的调查中，98%的高管表示数字化加速改善了他们组织的风险管理方法，特别是在识别、监控和缓解方面。

受此鼓舞，诸多企业表示计划在技术上投入更多。调查中有41%的受访者计划在未来12个月内将超过一半的风险管理预算用于技术，而去年这一比例仅为28%。

54%的受访者企业中已经在部署创新数字技术。根据首席风险官和风险经理的说法，未来三到五年内数字化加速的最大好处是更高的效率和成本降低，以及使用人工智能（AI）和机器学习（ML）模型的简化监控。有趣的是，首席执行官和首席运营官将增强风险识别和数据驱动战略列为第二高优先级（仅次于AI和ML）。

人工智能和生成式人工智能可以实现整个企业的自动化，风险智能也不例外。在我们调查的高管中，超过一半的人预计从事风险工作的人数会减少，尽管超过三分之一的人预计不会减少，7%的人表示不确定，59%的受访高管预计风险从业者会减少。

人工智能、生成式人工智能和其他工具既不是工作毁灭者，也不是全面解决方案。当人类向人工智能和生成式人工智能提出正确的问题，并运用他们的判断来形成最佳答案时，它们将发挥最佳作用。然而，随着组织数字化和采用AI，它们应努力增强对人工智能应用的信任，以避免基于错误结论做出重要决策，并防止数据滥用违反隐私法规。

为此，风险专业人员应在单一平台上整合技术，使用共同数据，向业务各部门用户提供快速、易于理解的建议。

98%



的高管表示，数字化加速改善了他们企业应对风险的方法。



关键行动

嵌入数据分析



早期识别新兴威胁使组织能够减轻风险并做出更好的商业决策。几乎所有接受调查的高管（90%）都表示，他们的组织在向领导层报告中纳入了风险数据。当被问及这种报告对他们决策能力的影响时，近三分之二（65%）的人表示，纳入风险数据增强了对潜在风险及其对组织影响的认识和理解。相比之下，调查还显示，未在领导报告中纳入风险数据的组织之所以如此，是因为缺乏适当的风险数据工具，以及难以衡量其风险管理的有效性。

有效的数据分析将不断增加的原始数据转化为可行的洞察，人工智能、生成式人工智能和机器学习增强了过滤数据、发现趋势和提出解决方案的能力。在我们调查中，超过四分之三的专业人员表示他们正在使用这些技术以简化风险流程。在16种选项中，高管们选择人工智能和生成式人工智能作为未来三到五年管理额外风险责任最受欢迎的技术类型。这也是风险职能部门计划在未来三到五年内投资的最常见的解决方案。而且在那些使用人工智能、生成式人工智能和机器学习来改善风险操作的人中，它最常被用于预测分析，以识别潜在风险。

提升数据质量



高管决策的质量取决于准确、及时和全面的洞察信息。如我们的调查显示，如果数据未达到要求的标准，运营将受到影响。

数据质量不一致性仍然损害着风险职能部门分析的能力，42%的受访者表示数据碎片和较差的数据质量会阻碍有效决策及合作。他们补充道，这会导致跨业务线缺乏对近实时信息的可见性，无法计算准确的风险度量，并限制有效缓解计划的制定。

在这方面，通用的数据架构和数据治理可以产生最积极的影响，使组织中的每个人都能够输入内部和外部数据，对风险进行建模，以及获得影响其业务部分更准确和最新的风险视图。

将信任置于人工智能使用的核心



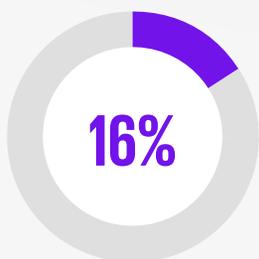
无论各行业当前状态如何，所有组织在部署新技术时都需格外谨慎。考虑到人工智能和生成式人工智能的资源激增，组织应该明智地进行投资。除了对这些技术进行投资外，企业还必须专注于构建能够赢得内部用户和外部消费者信任的系统。如果出现问题，这种信任受到质疑，可能会损害整个组织。

决策者应分阶段推进人工智能和生成式人工智能的实施，测试可以最快获得收益的领域，同时确保对系统的信任是一个持续关注的问题。这种策略可以让组织在短期内通过人工智能和生成式人工智能快速取得成效，同时逐步构建一个长期可靠、深度整合的技术平台。

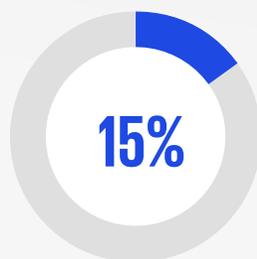
利用数字加速和数据分析

78%的受访者声称，他们使用人工智能（AI）和机器学习（ML）来简化和改进风险管理，包括数据分析。这意味着现在正是投资的时机，以免后期采用者和早期采用者之间的差距变得难以逾越。

预计未来三到五年内数字加速对风险管理的益处



使用AI和ML模型简化监控

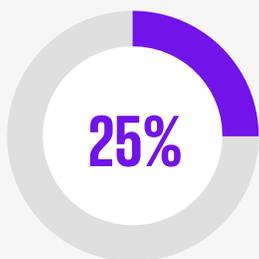


更高的效率和成本降低

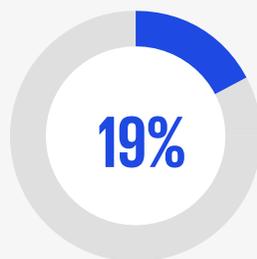


增强的风险识别和数据驱动战略

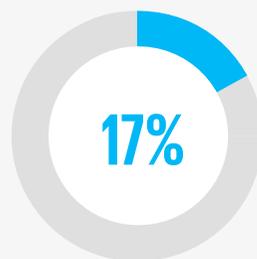
有一些因素阻碍组织实施AI和ML：



有限的预算或资源



缺乏人工智能和机器学习方面的内部专业知识



投资回报率的不确定性

对于这些组织来说，向其生态系统合作伙伴寻求劳动力解决方案和专业知识可以防止他们落后。

案例研究



利用生成式人工智能解锁监管风险洞察

一家欧洲银行希望探索生成式人工智能在监管评估中的潜力，以便及时了解并有效应对新兴的报告要求。该银行当前的流程主要是手动操作，速度慢且资源消耗较大。

该银行在36项不同的法规中测试了生成式人工智能，发现其回答符合用户的期望。生成式人工智能能够迅速总结从不同法规中提取的高度复杂的主题，并突出显示现有报告中的差距。这种方法现在正在推广，有望带来更快、更准确的响应，同时降低成本，最终改善合规性。



恪尽职守的人工智能治理

一家全球科技公司广泛使用人工智能和生成式人工智能，但缺乏各种人工智能应用的集中管理。公司没有明确的职责来处理人工智能风险，也没有系统来对人工智能风险进行排序以确定哪些风险更重要。

为了解决这些问题，该公司评估了人工智能在各种用例中的风险和影响。它提出了如何增强和自动化人工智能风险管理，以及如何编制人工智能解决方案和第三方服务清单。现在，该公司现在已经确定了识别和解决人工智能风险的角色和责任，并建立了一个风险优先级排序的流程。所有这些措施都让领导层对人工智能的使用更加得心应手，拥有更大的掌控感。

5 知行合一：建立以风险为中心的团队

创新技术，尤其是人工智能和生成式人工智能，对于提高预测能力至关重要。但在投资这一领域的同时，应该培养具备必要技能的劳动力。至关重要的是要理解，只有在转变组织的人员构成时，您对生成式人工智能的投资及其所能创造的价值才能得到充分发挥。这一过程需要三个步骤：



1

确定整个组织中受人工智能和生成式人工智能影响的部门、角色、任务、活动和技能。根据价值和投资回报率对最佳技术解决方案进行优先排序和调整。



2

设计新的角色和体验，提升员工技能，并通过创新的变革计划推动受影响角色的适应。



3

转变角色和运营模式，通过重塑的组织、角色、文化和运营模式，实现组织价值。

在未来三到五年内，高管们预计将在三个主要领域补充风险管理团队的专业知识：IT风险、预测建模和网络安全技能。对于高管来说，首要选择（45%）是优化网络安全措施；而对于首席风险官和风险经理来说，两个最大的优先事项是加强IT风险管理战略（36%）和整合数据分析与预测建模。

除了这些特质之外，领导者还在寻找具有跨学科技能的人才，尤其是在技术、创新和特定行业的专业知识方面。当被问及他们认为跨学科专业人士可以带来哪些专业知识或视角时，CEO和COO（51%）以及首席风险官和风险经理（46%）都同意，创新问题解决和战略思维是最重要的优势。

关键行动

对风险职能的认知从恐惧变为信任



在许多企业中，风险管理部门常常给人留下负面印象，被视为总是说“不”的部门。这种刻板印象严重影响了风险管理的效果。随着高层管理者越来越重视全面的企业风险管理，他们需要改变风险管理部门的传统工作方式和文化，目标是让整个企业都能积极参与风险管理，而不是将其视为障碍。这种转变可以使风险管理成为业务发展的助力，而非阻力。企业应该通过改变思维方式和培训来重新定位风险管理，转向价值创造，使风险成为一种韧性管理的形式。这种观点的改变会让正确整合和充分利用风险功能变得更加容易。

我们的调查也反映了这一点：受访者认为，培养风险意识文化并在整个组织中优先考虑风险管理是成功风险转型的主要因素。做好这一点，风险职能可以成为高管团队中值得信赖的成员，以创造价值著称。

鼓励自我反思



从被动应对风险转变为主动应对风险可能并不容易。未来的风险分析师需要培养敏锐的洞察力，全面考虑可能影响组织风险的各种因素。以企业风险管理为导向的风险专业人士可以关注气候变化、极端天气事件、地缘政治动荡和金融动荡等问题，并将其转化为能够为业务前线提供信息并帮助他们适应以建立韧性组织的场景。

投资人工智能和网络安全



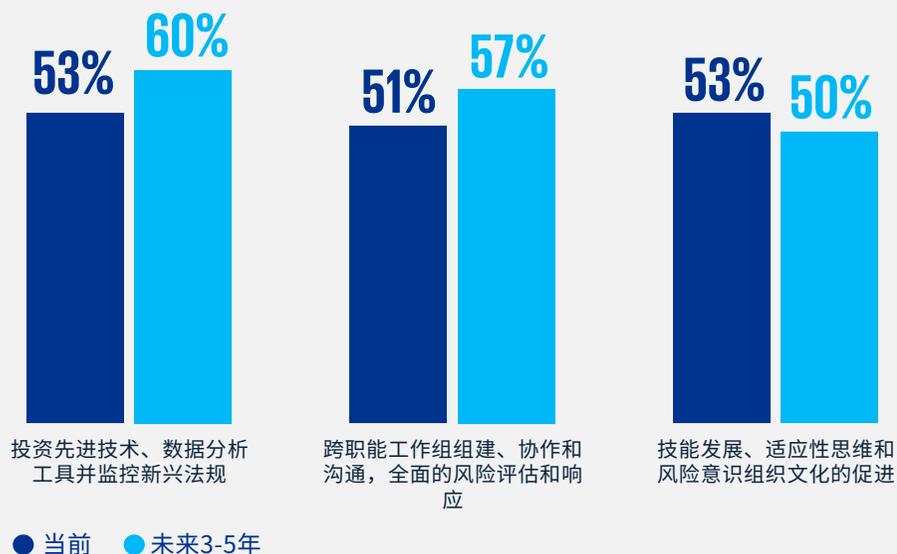
技术的重要性日益增加，需要风险专业人员具备新的技能。这些技能不仅包括数据科学、数据分析、人工智能和生成式人工智能等领域，还包括变革管理。这将推动人们以新的方式看待企业风险，并鼓励人们提高对新兴风险的认识。

人工智能和生成式人工智能驱动的自动化可以加速人员队伍的优化，相当一部分受访者表示，这为帮助员工培养新角色的技能创造了机会。

投资技能，投资于人才

现在以及未来三到五年，组织将专注于投资技术和促进跨职能协作。然而，尽管各企业目前正在计划实施劳动力计划，但我们看到这一趋势在三到五年内有所下降，其他三项重要举措呈上升趋势。

改善大规模事件影响与提升韧性和敏捷性的计划措施



如何提高不同风险领域之间的协作？

- 加强协作风险管理实践方面的培训和教育 (59%)
- 重视并鼓励不同风险领域的团队合作和协作的文化 (41%)
- 支持不同职能部门之间协作的治理结构 (41%)

案例研究



在银行中嵌入风险文化

银行面临着展示“健康”文化的压力，这种文化具有健全的控制和良好的治理，让员工感到可以安全地表达意见和提出质疑，不鼓励不负责任的行为。某全球银行旨在建立更强的风险文化，并努力定义和衡量适当的基础行为。

该银行在三个业务领域和四个国家进行了试点研究，调查了5,000多名员工，并采访了高级领导。该银行现在制定了重塑风险文化的蓝图，并推出了相关的方法论和运营模式，以持续监控其风险处理方法，并确保其与目标保持一致。



弥补管理技术风险的能力差距

在实施新技术后，该组织需要重新思考第一道防线是如何管理相关风险。为此，它定义了员工的技术风险能力，并评估了领导层对风险管理愿景的理解程度。该组织更新了团队的服务内容，识别了任何技能差距，制定学习路径来解决这些差距，同时也教育领导团队，使其与风险目标保持一致。

让风险少点“冒险”：风险管理转型的五个步骤



风险环境正在迅速且不可预测地变化，这要求企业在感知和管理风险的方式上必须进行彻底的转型。最重要的是，风险管理的战略要务应该与企业的战略要务保持密切一致，并被视为每个人创造真正企业风险框架和文化的职责的一部分。以下是通往未来的简要路线图，风险管理不仅可以保护企业免受不确定性影响，还能够创造价值。



建立风险愿景

为了培养更具风险意识的文化，组织一次与高管和主要利益相关者的研讨会，目的是使风险管理成为一种核心战略能力。研讨会应阐明关键威胁的影响，并为每项职能制定共同的指导原则，建立愿景和一些目标。这应该为转型定下基调，让整个高管团队都参与进来。



制定全企业范围的风险管理战略

风险战略应直接与组织的战略目标保持一致，其概述了关键风险领域，并将风险管理整合到业务流程中。它从创造价值和防止危害的角度评估业务各个部分的权益。首先，可以组建一个跨职能的战略风险规划小组，以进行高水平的风险和价值评估。



制定沟通计划

该计划应设置风险管理转型的目标，以及适当的沟通渠道，以获得高管层和整个组织的支持。内部沟通活动应覆盖前30天，随后在接下来的60天内举行虚拟的全体会议。



识别风险管理技能并制定规划填补差距

一旦完成对技能“盘点”，组织就可以着手开展培训，在某些情况下还需要进行招聘。可以建立一个风险管理导师计划，以激发员工对培训的兴趣，并解释风险如何影响他们的日常工作。在接下来的30天内启动技能调查，然后与人力资源部门合作，在90天内制定技能提升计划。



创建数据质量改进计划

其目的是通过评估和改进数据治理、收集、存储和分析，提高风险管理数据的准确性、及时性和完整性。在未来30天内首先对关键业务部门进行数据质量审查，随后在未来45天内建立数据治理委员会。



调研方法

我们的调查于2024年2月至3月进行，收集了400名不同职能部门高管的问卷回复，他们几乎都是C级高管。超过一半（218人）从事风险管理，略大比例的受访者领导公司的风险管理团队。

约160家公司总部位于北美，126家位于欧洲，114家位于中国、日本和澳大利亚。这些高管来自11个行业，其中超过80位高管从事金融服务、技术、能源和自然资源行业。所有公司的年收入均超过5亿美元，超一半高管就职的公司年收入超过100亿美元。



中国视角：驱动风险管理转型的外部因素

各地区在驱动风险管理转型的三大外部因素上基本达成共识——网络攻击增加、政府法规与政策变化、技术颠覆

“

我认为中国未来的风险管理应聚焦几个关键领域：首先是数字化与风险转型，其次是通过提升效率和降低成本来优化成本管理。此外，数据质量与治理、数据驱动的人工智能以及模型风险也至关重要。同时，市场风险将受到商品价格、汇率和利率波动的影响，最后，绿色融资转型与气候风险也应被纳入考量。



曹劲

金融风险管理咨询服务

主管合伙人

毕马威中国

”

问题：在您所在行业中，驱动风险管理转型需求的三大外部因素是什么？⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾（请对前三项进行排序；A1；N=400）

- 从整体来看，受访者将网络攻击增加、政府法规与政策变化、技术颠覆列为驱动风险管理转型的主要外部因素。
- 对于中国的受访者而言，客户行为和期望的变化是另一个驱动风险管理转型的重要外部因素。

评估标准	总计	美国	加拿大	英国	德国	法国	中国	日本	澳大利亚
	400	116	44	44	41	41	44	29	41
网络威胁/攻击日益增加	16%	15%	17%	19%	17%	13%	16%	5%	15%
政府法规和政策变化	14%	14%	13%	20%	19%	15%	6%	13%	14%
技术颠覆	14%	12%	10%	16%	15%	21%	13%	16%	13%
经济压力（经济增长放缓、通货膨胀）	11%	9%	16%	9%	11%	9%	12%	14%	7%
客户行为和期望的变化	8%	8%	9%	5%	9%	4%	15%	4%	12%
行业整合与颠覆	8%	8%	5%	7%	7%	9%	12%	7%	7%
环境和社会压力	7%	9%	7%	6%	2%	9%	9%	7%	9%
竞争压力加剧	7%	7%	9%	5%	6%	10%	5%	3%	8%
数据泄露/内幕交易	7%	8%	6%	3%	8%	6%	5%	10%	7%
地缘政治不稳定和贸易战	5%	5%	5%	9%	3%	2%	7%	10%	4%
政治不稳定	3%	6%	4%	2%	2%	2%	0%	1%	3%

注释：（1）上图显示的是加权平均值，其中排名第一的权重为50%，第二为30%，第三为20%；（2）问题中包含了“其他”选项，但仅有2个回答，因此已被省略；（3）总计可能不等于100%；数据来源：2024年4月未来风险调查

中国视角：驱动风险管理转型的内部因素

除了整体的主要内部因素外，美国的受访者还将人才和劳动力挑战识别为驱动风险管理转型的一个关键内部因素

- 从整体来看，受访者指出，组织复杂性和运营问题、提高业务敏捷性和韧性的需求以及整体业务的变化是驱动风险管理转型的最主要内部因素。
- 在中国受访者中，领导力和治理结构的变化也是一个驱动风险管理变革的内部重要因素。

问题：在您所在行业中，驱动风险管理转型需求的三大内部因素是什么？⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾（请对前三项进行排序；A1b；N=400）

评估标准	总计	美国	加拿大	英国	德国	法国	中国	日本	澳大利亚
	400	116	44	44	41	41	44	29	41
组织复杂性和运营问题	21%	16%	19%	23%	21%	17%	33%	23%	24%
提高业务敏捷性和韧性的需求	19%	18%	16%	21%	27%	22%	14%	17%	25%
整体业务的变化	15%	13%	14%	13%	10%	15%	21%	21%	14%
成本削减/效率提升	13%	16%	15%	13%	12%	12%	9%	12%	9%
人才和劳动力挑战（如人才稀缺、技能提升等）	12%	16%	15%	11%	14%	14%	6%	6%	10%
领导力和治理结构的变化	11%	11%	8%	10%	7%	10%	14%	14%	10%
并购活动	8%	10%	13%	10%	8%	9%	3%	6%	7%

注释：（1）上图显示的是加权平均值，其中排名第一的权重为50%，第二为30%，第三为20%；（2）问题中包含了“其他”选项，但仅有2个回答，因此已被省略；（3）总计可能不等于100%；数据来源：2024年4月未来风险调查

中国视角：驱动风险管理转型的内部因素

除了整体的主要内部因素外，美国的受访者还将人才和劳动力挑战识别为驱动风险管理转型的一个关键内部因素

- 从整体来看，90%的受访者在其领导层报告中包含风险数据。这主要是由于风险数据在推动决策、培养风险意识文化以及提高与利益相关者透明度方面的益处。
- 跨不同地区和行业的受访者均表示赞同将风险数据纳入其组织的领导层风险报告中。
 - 95%的中国受访者均表示风险数据会纳入风险管理汇报中，风险量化数据在风险管理中的作用受到中国管理者的高度认可。

问题：您的组织目前是否在领导层风险报告中包含风险数据？⁽¹⁾ (B3; N=400)

评估标准	总计	美国	加拿大	英国	德国	法国	中国	日本	澳大利亚
	400	116	44	44	41	41	44	29	41
是	90%	89%	82%	86%	80%	93%	95%	100%	95%
否	11%	11%	18%	14%	20%	7%	5%	0%	5%

注释：(1) 由于四舍五入，总计可能不等于100%
数据来源：2024年4月未来风险调查

企业韧性是企业的适应能力及其应对、适应变化或者在中断后恢复的能力

韧性，这一概念常被理解为应对突发事件并从中恢复的能力。然而，我们应当认识到韧性的战略意义远不止于此。韧性不仅仅关乎于逆境中的反弹，更在于培养和保持企业在变化中的敏捷性、适应性、前瞻性，从而构筑独特的竞争优势，确保企业在风云变幻的市场环境中屹立不倒。

当前，组织面临地缘政治局势紧张、气候变化、技术革新和消费者需求变化等多重挑战，这些挑战共同催生了一个全新的竞争环境，其中传统竞争优势已经难以支撑企业的长远发展。规模经济、垂直整合甚至其它曾经稳固的企业文化，正在被市场响应速度快、组织结构灵活以及拥抱变革与创新的新型企业文化所替代。

在这样的背景下，企业韧性成为区分经营成败的关键要素。具备韧性的企业不仅能够迅速应对变化，更能主动预见未来，战略性地布局和塑造自身的发展路径。这些企业不仅能够于逆境中迅速恢复原有状态，更能将挑战转化为推动企业成长和转型的契机。它们以持续创造新的竞争优势为特点，从而在激烈的市场竞争中保持对同行的领先地位。

企业韧性的价值在于其巨大的潜力，能够助力公司在面对重大变故、结构性调整和难以预料的冲击时，依然保持高于平均水平的经营效益。通过不断优化战略布局、研发资源、财务架构、技术创新和人才梯队建设，具备韧性的组织能够灵活适应动态变化的市场环境和多元化的客户需求。这需要组织从传统的问题解决模式向机会发现模式转变，将每一次挑战视为推动创新和发展的催化剂。

此外，企业韧性不是一劳永逸的成果，而是一个需要持续投入和精心培育的长期过程。在这一过程中，富有远见和战略眼光的管理层至关重要，他们应当积极营造一种放眼未来、勇于探索和终身学习的企业文化。韧性组织构建开放、包容的创新环境，鼓励员工积极开拓思维，审慎承担风险，并从失败中汲取宝贵的经验，以推动组织持续进步和发展。企业应当认识到创新可能来自于组织的任何角落，因此应当积极拥抱多元化的人才队伍、促进各职能部门协同合作、推进全球化的劳动力配置。

最终，一个有韧性的组织的标志性特征是其创新成果内化为企业文化的核心要素，并使之成为推动企业持续成长的关键战略。通过上述措施，有韧性的组织不仅能够有效地管理当前的业务，还能敏锐洞察未来的市场趋势，不断探索新的增长机会，从而在激烈的市场竞争中保持先发优势。



案例研究



整合建立信任

一家全球500强企业决心在复杂多变的现代商业环境中变革。鉴于其复杂的业务结构，该公司面临着一个艰巨的挑战：在风险重重、前路难测的商业时代，设定并实现其财务目标。

毕马威专家依托于先进的数据分析和AI算法，着手评估客户年度财务前景的韧性水平，并识别能够增强其成功前景的战略举措。我们运用的创新思路和方法，对企业实现财务关键指标的可能性进行了预测，并发现其初始概率仅为48%。面对这一结果，我们与客户密切合作，共同探讨后重新确定企业战略计划的优先次序。我们仔细分析了每个选项的潜在影响和投资回报率，力求为企业找到最佳发展路径。

经过共同努力，该企业实现预期财务目标的概率提升至62%，实现显著进步。为确保稳步发展，我们为企业量身定制了财务监控看板，实现对财务韧性管理效果的实时跟踪和可视化。这一工具的引入，为客户提供了有力的决策支持，能够使其灵活应对不断变化的环境，稳步迈向通往财务成功的道路。毕马威给予的专业协助，使企业成为自己财务命运的主宰者，为准备应对前方的挑战奠定了坚实的基础。



数字化转型的联合

一家全球500强的消费健康公司发现自己在渠道管理的复杂性中挣扎。他们面临着诸多挑战，包括渠道风险、资源调配低效以及逾20,000多家零售门店销售能力待提升的迫切需求。

在毕马威的协助下，该公司通过提升渠道韧性，利用数据分析和AI算法的力量，识别渠道运营中的关键风险点，优化资源配置，并提高销售效率。通过细致的分析和应用先进技术（如分层聚类和模型优化），他们发现了改进的机会，并制定了有针对性的解决方案。

成果显著。运输耗时减少了15%，违规访问计划被有效消除，95%的销售代表提高了工作效率。最令人印象深刻的是，该公司13%的门店销售量实现了大幅增长。为确保这些成果能够持续巩固和拓展，我们开发了全面的渠道运营韧性监控看板，通过一款先进的移动应用平台，每月为各店铺提供针对性的执行建议。凭借这些工具和见解，该公司能够做出数据驱动的决策，适应不断变化的市场动态，并始终超越竞争对手。

这场运营转型之战的成功，不仅彰显了企业在运营管理方面的卓越能力，也为其在行业中树立了新的标杆。这一案例充分证明了韧性发展的重要性，以及拥抱创新解决方案提升企业综合实力的有效性。

新时代的企业韧性发展之路的起点

数据驱动和AI赋能的决策方式正使越来越多的组织能够在今天的环境中实现及时和明智的决断，从而产生影响。随着业务复杂性的增加，使得传统的决策方式已经无法满足做出决策的需求。

随着组织逐步开发其数据集和数字基础设施，数据基础建设也日益完善。此外，随着分析技术的进步，我们看到了将数据转化为可操作见解的高级分析工具的出现。其结果是，协助企业洞察韧性、明智决策。

毕马威的企业韧性解决方案有助于组织在当今复杂的商业环境中，通过前瞻性、预测能力和知情决策，进行预测和灵活调整。企业韧性的关键组成部分包括战略、运营、声誉、财务、技术和组织解决方案。该框架包括四个关键流程：

- 战略对齐：定义战略目标以及支持战略目标的关键因素和活动；
- 建模：建立关键指标和定量模型，进行预测分析和模拟；
- 报告：建立企业韧性看板，作为管理层获得当前战略形势见解的中心平台；
- 韧性增强战略：根据ROI和信心水平，确定增强韧性水平和基于的最优战略。

通过整合来自各渠道的大量数据，包括内部系统、外部市场趋势和客户反馈，企业的得以全面理解自身风险状况，并识别出潜在的薄弱环节。

利用先进的AI算法和机器学习技术，这些企业对数据进行分析，发现隐藏的模式，预测潜在的干扰，并模拟各种情景。在此之上，它们做出明智且积极主动的决策，并制定出稳健的应急预案。该框架还强调了持续监控和改进的重要性，使企业能够在新的挑战的时候能够灵活调整和完善其韧性策略。

采取数据驱动和人工智能赋能方式的企业能够积极识别和减轻风险，做出明智的决策，并灵活适应不断变化的市场条件、客户需求和科技进步。同时，这些企业还倡导员工赋权文化，鼓励实验并从失败中学习，并能迅速调整业务战略和运营，以抓住新机遇，应对各种挑战。

最终，企业韧性已成为组织成功的决定性特征，成功企业通过持续创新来保持竞争力并推动增长。具有前瞻性的组织正将韧性视为一项战略要务。

作者简介



Nancy Chase

毕马威全球风险
主管合伙人

Nancy是特许专业会计师（CPA）和注册内部审计师（CIA），在风险管理、公司治理、内部控制和管理咨询领域拥有25年以上的丰富经验。作为毕马威全球风险业务的掌舵人，Nancy负责制定战略并开发解决方案，以帮助客户应对新兴技术、监管变革、公司治理、风险合规和网络安全等方面的挑战，尤其专注于为金融服务、科技和公共部门的客户提供量身定制的服务。

作为资深合伙人，Nancy还曾为多家全球性企业提供风险管理和咨询服务，特别是在高增长和科技领域。她凭借专业洞见，为客户在复杂多变的风险与监管环境中把握机遇、实现增长目标和推动转型提供了宝贵建议。



Justin Malta

毕马威全球信任
主管合伙人

Justin Malta领导毕马威的“信任力”（Trusted Imperative）计划，该计划旨在将风险管理和监管合规融入组织的转型之旅，以赢得所有利益相关方的信任，从而实现可持续增长、推动创新并提升企业绩效。Justin在银行业和管理咨询领域拥有逾25年的从业经验，曾为全球十大投资银行中的七家提供服务，同时也为零售银行、商业银行、金融市场基础设施提供商和专业金融服务机构提供咨询。Justin擅长策划端到端的风险与监管转型，善于主导复杂的长期跨国项目。这类项目往往需要同步调整业务和运营模式，以有效应对监管变革和新兴风险挑战。



Fabiano Gobbo

毕马威全球监管与风险
主管合伙人

Fabiano Gobbo是毕马威国际的核心成员，现任全球监管与风险咨询业务负责人，同时担任意大利毕马威的信任力主管。他在量化分析领域造诣深厚，致力于协助客户有效管控多元化风险、构建稳健的商业模式，并加强财务风险管理与内部控制。目前，Fabiano正在全球范围内主导开发一系列风险与运营转型解决方案，包括风险职能转型、数据驱动转型和模型风险管理等前沿领域。

毕马威为您提供专业的服务

在复杂的风险与合规环境中，企业日益需要更为健全的风险管理框架。毕马威的风险专家团队随时准备为您提供支持。凭借丰富经验和专业技能，我们协助您应对多方面挑战。无论是面对复杂的监管还是潜在的技术威胁，毕马威都能提供全面服务，助您加强风险管理并赢得利益相关方的信任。

毕马威专业人士将风险领域的深厚经验与创新洞见相结合，不仅为您提供应对不确定性的策略，更能开辟通向韧性、增长和信任的新途径。通过先进的风险分析、建模技术和实时报告，我们帮助企业将风险管理融入日常运营。我们的创新服务使客户能主动应对新兴风险，把握创造价值的机遇。

我们的服务方法可根据不断变化的业务需求灵活调整，确保风险管理保持高度适应性。通过共同构建稳健的风险管理体系，毕马威专业人士助力组织在赢得利益相关方信任的同时，从容应对瞬息万变的商业环境。

此外，毕马威提供的一系列业务转型技术解决方案可以帮助您打造一个不同的未来——把握创造价值良机，同时有效管控风险。从战略制定到落地实施，毕马威的专业人士能在您的转型之旅中发挥关键作用。我们携手合作，助力您转变当前的业务模式，以降低风险，同时推动未来的竞争力、增长和价值创造。

毕马威数字化转型一体化方案



中国参与者与联系方式



梅放

亚太区及中国风险管理咨询
主管合伙人
毕马威中国
frank.mei@kpmg.com



曹劲

金融风险管理咨询
主管合伙人
毕马威中国
jin.cao@kpmg.com



李斌

治理、风险与合规服务
内地主管合伙人
毕马威中国
johnson.li@kpmg.com



李迪

治理、风险与合规咨询
合伙人
毕马威中国
vd.li@kpmg.com



韩伊璇（中文作者）

治理、风险与合规咨询
副总监
毕马威中国
cheryl.han@kpmg.com



kpmg.com/cn/socialmedia

本刊物经毕马威国际授权翻译，已获得原作者（及成员所）授权。

本刊物为毕马威国际发布的英文原文“Future of risk”的中文译本。如本中文译本的字词含义与其原文刊物不一致，应以原文刊物为准。

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。

© 2024 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球组织中的独立成员所经许可后使用的商标。