

董事会视角：风险监督

董事会应当提出的十大问题

第二十六期

“股东行动主义”（shareholder activism）的日渐兴起，将包括风险监督在内的治理监督要求推向更高水准。商业活动快速变化及其复杂性不断增加；云计算、移动设备和网络社交媒体等新兴技术仍是发展趋势所在；监管要求不断提高；劳动力状况亦发生变化。在这些因素的共同影响下，新风险不断涌现，风险概况因而改变，商业模式亦面临失败的风险。身处这样一个多变的环境，董事会应重新审视其风险监督工作计划。

主要考虑事项

董事会拟定2012年度风险监督工作计划时，应当考虑以下十大问题：

1. 公司面临哪些重要风险，这些风险的潜在影响有多严重，它们发生的可能性有多大？

要在战略层面管理企业风险，就必须抓大放小，突出重点。一般来说，重点关注的风险应不超过五到十个。日常活动中存在的风险则属于管理层的日常运营职责。

2. 公司每隔多久更新一次对其重要风险的评估？

风险评估流程应当考虑商业环境的变更。唯有通过严谨的流程来识别关键企业风险（包括新兴风险）并对其优先排序，才能时刻掌握有关风险的最新情况。

3. 谁是重要风险的责任人，谁须对结果负责，并向谁报告？

一旦锁定了重要风险，便须指派某个人、某个团队、职能部门或单位作为其责任人。公司应当避免风险责任指派中存在的缺陷和责任重叠问题。

4. 公司对其重要风险的管理是否有效？

通过设置完善、严谨的流程来管理和监控每一个关键企业风险，是风险管理成功的必要因素，并且风险管理能力必须根据商业环境的变更予以持续改进。

5. 是否存在任何必须关注的组织性“盲点”？

文化问题和职能性失调行为可能会降低风险管理的有效性，并衍生不恰当的风险承担行为，或削弱既定政策和流程的效力。例如，欠缺透明度、利益冲突、射杀使者（shoot the messenger）或武士文化，以及失衡的薪酬结构，都可能会损害风险管理流程。

6. 公司是否了解其关键战略假设，并通过调整其竞争情报流程来监控那些可能会使假设改变的外部变更因素？

企业可能会由于过度“钟情”于自己的商业模式和战略，而忽视了模式变更的问题。因此持续监控关键战略假设在商业环境变更时是否继续有效，乃明智之举。

7. 公司有否阐明其风险偏好，并确定业务管理过程中须遵循的风险容忍度？

风险偏好对话有助企业权衡哪些风险应当承担、哪些风险应当规避，以及日后的运营不应超越哪些界限。风险偏好声明可细分为若干风险容忍度，以回答“我们在追求业务目标时所愿意接受的变化程度是多少？”这类问题。例如，可针对收益差异、利率风险以及人员的招募、培养和留任等目标，制定不同的风险容忍度。

8. 公司的风险报告是否为管理层和董事会提供有关重要风险和风险管理的所需信息？

我们不断听到董事们对风险报告不满的声音。董事会能否从内部及外部渠道（如适当）获得实用的风险信息，将直接影响董事会风险监督的有效性。企业有否制定一个流程，对关键的企业风险和新兴风险进行监控并向董事会报告？是否可以改善风险报告，以一种更具成效的方式向董事会提供有关风险管理状况的信息？

9. 公司是否已做好应对极端事件的准备？

公司是否已就不太可能发生的极端事件制定应对计划？对于影响力大、可能性低的风险，公司是否依据这些风险对公司声誉的影响程度、影响的速度和持续性，以及企业的应对就绪度，对这些风险进行了优先排序？

10. 董事会是否具备提供有效风险监督所必需的综合技能？

董事们必须了解公司的业务、公司所属行业，以及环境变更会如何影响其商业模式，才能为管理高层及时提供关键风险问题的相关信息。

上述问题为董事会重新审视其2012年度风险监督工作计划提供了一个框架。这些问题的答案或许可以提供一些视角，协助公司评估其风险管理能力水平。

董事会需考虑的问题

董事会应针对公司运营活动固有风险的性质，考虑上述问题。

甫瀚咨询的服务

如果董事会正在权衡应如何安排其风险监督工作，甫瀚咨询可以协助董事会及高级管理层识别和评估企业风险，并实施风险管理战略。我们协助企业将风险评估流程整合至各核心业务流程，包括战略制定流程之中。我们帮助企业改善风险报告，从而为风险监督流程提供更佳信息——这是任何风险监督流程的成功关键，不论董事会如何安排其风险监督工作。

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询（www.protiviti.com）是一家全球性的咨询机构，帮助企业解决财务、技术、运营、治理、风险以及内部审计领域的问题。我们在20多个国家设有70多间分支机构，为超过35%的美国财富1000强及全球财富500强企业提供服务。我们亦与小型的成长型企业开展合作，包括计划上市的企业，以及政府机构。

甫瀚咨询是Robert Half International Inc.（纽约证券交易所代码：RHI）的全资子公司。RHI于1948年成立，为标准普尔500指数的成员公司。