



全球内部审计

内部审计在前沿企业风险管理中所担当的角色

第VII卷

Powerful Insights. Proven Delivery.[®]
敏于知 达于行

甫瀚 | protiviti[®]
风险与商业咨询。
内部审计。

简介

“企业风险管理是由企业董事会、管理层及其他人员发起，在战略制定过程中和整个企业中予以采用的一个流程，它旨在识别可能会对企业产生影响的潜在事件，把风险控制企业的风险偏好之内，进而为实现企业目标提供合理保证。”

反虚假财务报告委员会之发起组织委员会（COSO）《企业风险管理综合框架》，2004

在过去几年，我们编写了大量有关企业风险管理的刊物，强调企业应当建立健全监督、控制及准则规范体系，从而在瞬息万变的运营环境下持续改善其风险管理能力。¹ 这些问题一直以来都备受董事会和管理层重视，然而，时至今日，有关良好企业风险管理的指引对于企业的成功而言，其重要性已是不可同日而语。最近一次全球金融危机所反映出的风险管理失效及其所触发的一连串挥之不去的负面影响，再加上日趋严厉的监管措施和日益增加的技术风险，均促使董事会把企业风险管理定位为企业最重要的工作之一。有鉴于此，综观本年度《全球内部审计》所辑录的十家企业，其内部审计职能都正采取各种手段，将风险管理整合至审计计划的制定和执行流程之中。

本书所辑录的企业——不论总部位于加拿大、中国、法国、意大利、新加坡或美国——其运营范畴和规模都达到了名副其实的国际水平。他们都是电子商务、金融服务、酒店、互联网、制造和分销、纸品、零售、电信和公共事业等行业的佼佼者。其内部审计职能所运用的企业风险管理实施方法，都旨在解决每家企业所面对的独特的行业和地区挑战。

以Sequana公司为例，为遵守法国的金融监管规定，其内部审计团队必须更新和重新制定其风险图绘制战略。置身于风险不断激增的互联网行业，salesforce.com深信“信赖”与“安全”是其业务命脉所在，这也是其实施企业风险管理的原因。Visa是一家全球金融服务机构，必须抢先一步推出创新产品才能保持竞争优势，同时必须以高效的方式开展企业风险管理，以确保企业能够识别和管理风险。

细读本书中对各个企业的介绍，就能发现这些企业都采用了某些常见的措施，将企业风险管理定性为不可或缺的战略元素。值得注意的是，不论采取何种企业风险管理措施，与高级管理层保持密切沟通都被视为开启成功的钥匙。这些企业的内部审计职能所关注的关键风险管理领域包括：法规合规、管理财务风险、制定具体的风险程序、协调企业风险管理与企业战略，以及重新界定风险方法论。

¹ 请登陆www.protiviti.cn参阅《企业风险管理指南》、《企业风险管理运用实践》、《董事会视角：风险监督》及其他有关风险管理的出版物。

对受访者而言，他们投入于企业风险管理的时间和资源，已经开始为他们带来回报。其中主要的收获之一是他们能够向内外部的利益相关者保证，关键的风险管理问题正受到关注。而这又有助于满足董事会的要求，甚至可能获准追求存在一定风险的机遇；提高企业声誉，促使分析师做出投资于企业的建议；获得正面的金融机构评级结果；以及提高客户对“公司产品和服务所涉及的重要风险已被降低至可接受水平”的信心，进而提升客户满意度。企业风险管理的好处不胜枚举。

然而最重要的一点是，我们始终认为企业风险管理必须发挥效用，而不是仅做做表面功夫而已。换句话说，企业风险管理必须能够减少意外事件，并在意外事件发生时——这些事件必然会发生——企业已经有针对该特定事件的周详计划或应对措施，从而提高企业对突发事件的准备程度。在发挥效用的企业风险管理之下，企业内的每一个人都了解风险的特性，使用通用的风险语言，并且把风险评估、风险管理和风险缓减视为其工作的一部分，他们的表现和绩效也因此获得提升。企业风险管理也应当有助稳定和提升企业利润，因为凭借更全面的风险知识，以及通过执行更严谨的计划和行动来扫除妨碍企业实现目标的一切事物，企业不仅能够达到目标，更能超出预期。最后，一个发挥效力的企业风险管理程序有助企业发掘更多“机会”，对其进行分析讨论并付诸实际行动，从而开发新产品、进军新市场、提高盈利能力，以及提升员工士气。内部审计能够、应当并且必须助力提升企业风险管理的有效性。

自甫瀚咨询于2005年发布第一卷《全球内部审计》以来，风险状况已急剧转变。《全球内部审计》系列一直深受欢迎，我们希望本书中所辑录的成功案例，能够帮助董事会、C级高管以及全球的内部审计专业人员改善其组织的风险管理。我们认为那些最成功的企业将发挥模范带头作用，将风险管理整合至核心管理流程，同时推进风险准则的制定、风险评估和风险监控。

甫瀚咨询
2011年

鸣谢

甫瀚咨询衷心地感谢各受访者和各公司坦诚不吝地与我们分享其企业风险管理措施及其他风险管理最佳实践。我们也特别感谢南希·赫拉小姐（Nancy Hala）为采访和编写本书中所辑录的公司介绍所付出的努力。作为全球内部审计的权威组织，国际内部审计师协会一直发挥其模范领导作用，而作为其长期的主要合作伙伴，我们获益良多、深感荣幸。

目录

简介	i
阿里巴巴	1
星展集团	4
凯悦酒店	7
第一电力公司	10
Luxottica集团	14
Salesforce.com	17
Sequana集团	20
Sprint Nextel	23
Under Armour	26
Visa	29
关于甫瀚咨询	32
内部审计与财务控制	32
企业风险管理服务	33
甫瀚咨询的内部审计治理门户	33
甫瀚咨询的相关刊物	34
甫瀚咨询内部审计与财务控制业务 - 联络信息	35
KnowledgeLeader SM	36



公司总部 — 中国
下属公司所在国家 — 11个
雇员人数 — 超过20,000人
所属行业 — 电子商务
年收入 — 56亿人民币
内部审计年度运营成本/预算 — 100-500万美元
内部审计职能人员人数 — 23人
内部审计职能成立年限 — 7年
内部审计总监/首席审计执行官的报告对象 — 审计委员会

注：以上信息截止至2010年12月31日。

“将风险联于战略，对企业风险管理来说尤其关键，这样才能避免把资源浪费在不必要的工作上。”

— 欧阳奇峰

阿里巴巴的企业风险评估和管理

阿里巴巴网络有限公司（Alibaba.com）是专为小型企业提供电子商务的全球性组织。阿里巴巴于1999年成立于中国杭州市，通过旗下三个交易市场协助世界各地的买家和供应商从事网上贸易。三个网上交易市场包括：集中服务全球进出口商的国际交易市场、集中服务国内贸易的中国交易市场，以及透过一家联营公司推动日本外销及内销的日本交易市场。此外，阿里巴巴也在国际交易市场上设有一个全球批发交易平台，为规模较小、需要小批量货物且快速付运的买家提供服务。

阿里巴巴网络有限公司拥有来自240多个国家和地区超过6,100万名注册用户（截止至2010年12月31日）。公司亦在国内提供商务管理软件及互联网基础设施服务，并设有企业管理专才及电子商务专才培训服务。此外，阿里巴巴网络有限公司亦拥有Vendio及Auctiva，该两家公司为第三方电子商务解决方案供货商，主要服务网上商家。阿里巴巴网络有限公司在大中华地区、印度、日本、韩国、欧洲和美国共设有70多个办事处。

欧阳奇峰是集团内部审计部的高级总监，部门共有23名成员，分为三队：信息技术审计；财务及运营审计；诚信与合规。三支团队都向阿里巴巴集团财务副总裁任秉正汇报。阿里巴巴集团是阿里巴巴网络有限公司的母公司，旗下的子公司还包括中国最大的购物网站淘宝网，以及中国领先的第三方网上支付平台支付宝。

阿里巴巴网络有限公司的集团内部审计团队的主要目标，是在财务报告和运营效率方面提供保证。另一个同样重要的目标是提高风险意识，打造一个注重道德操守的工作环境。“阿里巴巴集团旗下的公司都是在瞬息万变、日新月异的环境中经营，我们的工作就是为集团的各个业务运营领域提供大量的审计和咨询服务。”任秉正说。

企业风险评估

阿里巴巴网络有限公司集团内部审计部使用以风险为基础的方法制定审计计划，审查公司的业务战略和财务报告，并按审查结果执行运营审计。“我们于2007年起开始遵照COSO模型在阿里巴巴实施企业风险评估，”欧阳奇峰说，“我们使用了甫瀚咨询的风险评估模型，所有模块合共包含

80个小节。我们以此作为平台，请管理层协助我们识别出公司在12个月内面临的十大风险，并确定这些风险的可能性和影响力。”

约60-80名的高级管理人员填写了一份问卷，问题主要针对公司战略以及可能会妨碍公司实现目标的风险。“将风险联于战略，对企业风险管理来说尤其关键，这样才能避免把资源浪费在不必要的工作上，”欧阳奇峰说，“我们以小组形式举办了培训班，说明风险评估的目的以及问卷的内容。这样就能鼓励管理人员表达他们的关注点，并提出与风险评估流程有关的问题。进行这样的培训无疑是提高对公司运营活动风险意识的一次大好机会。”

欧阳奇峰还表示，“凭借我们对COSO模型和甫瀚咨询工具的认识，我们自信拥有必要的专业技能和知识来进行风险评估。我们起步于2007年，并于2008年进行了第二次风险评估。我们使用了相同的方法论和问卷，但结果让我们大吃一惊：两年的十大风险如出一辙。我们意识到必须改变策略；我们不能仅仅每年重复同样的工作然后识别出相同的风险。我们要帮助管理层解决目前的问题，然后继续向前迈进。我们需要一个循序渐进的路线图。”

阿里巴巴网络有限公司的首席执行官建议集团内部审计部在月度会议上向管理团队陈述十大风险，然后请各管理人员从中投票选出三大风险。最后确定的三大风险包括：

- **人力资源** - 招揽最佳人才
- **客户需求** - 确定互联网用户的需要和需求
- **技术** - 识别与技术创新有关的风险

选出了三大风险后，每一风险领域都获委派一名拥有相关知识和专业技能的副总裁为“责任人”。“这是我们在2008年的起步点，”欧阳奇峰说，“我们设法将这些风险控制在理想的水平之内。我们必须知道如何评估这些风险，以及如何训练员工去监控和缓减这些风险。”

企业风险管理：下一个阶段

集团内部审计部在2009及2010年分拨了部分资源开展企业风险管理。“我们所处的行业和市场瞬息万变，要制定可衡量和切实可行的风险应对措施，是一项艰巨的挑战，”欧阳奇峰表示，“识别三大风险，即涉及三个范畴的运营管理。内部审计团队的角色转变了，新的角色着重于帮助管理层集中精力制定必要的措施来应对这些风险，进而确保管理层的措施获得适当的监控和遵循。”

任秉正表示，“中国市场，尤其是电子商务行业，发展迅速。我们需要频繁地重新审视我们的工作计划，重新评估将要面临的关键风险和挑战，以及相关的应对措施，从而帮助管理层抓夺市场机遇同时应对相关风险。在企业风险管理的实施过程中，我们就有关监控和缓减风险的适当方法和计划与管理层保持密切沟通。”

任秉正指出，在中国开展企业风险管理工作，可能需要两到三年的时间才会取得进展。“例如在2010年，我们邀请到负责客户需求这一领域的副总裁向审计委员会讲述该领域的固有风险，以及公司的相关措施。企业风险评估和企业风险管理背后的真正意义是，我们希望阿里巴巴的领导团队对风险保持警觉，并了解公司的风险应对措施。”

集团内部审计团队通过开展公司治理会议，帮助阿里巴巴网络有限公司的审计委员会持续监控企业风险管理的进度。各个领域的风险责任人也可以定期向审计委员会成员报告有关已识别风险和新兴风险的最近情况。

企业风险管理的效益

阿里巴巴网络有限公司实施企业风险管理战略所获得的主要效益包括：

- **提高了风险意识：**鼓励公司员工在其日常工作中考虑风险因素，并确保所有层级的管理人员都对那些会妨碍战略目标实现的风险提高意识。
- **捕捉机会：**在一个迅速演变的行业，风险的“反面”在经过企业风险管理的评估和识别后，往往隐藏着一些机会。集团内部审计部欢迎来自公司内部的所有意见，这些意见有助高级管理层识别之前未曾想到的机会。
- **风险培训：**提高阿里巴巴网络有限公司及其母公司阿里巴巴集团的培训水平。

“企业风险管理是由高级管理层推动的，他们提倡计划的重要性并树立适当的高管人员态度，”欧阳奇峰说，“凭借集团内部审计部提供的有关企业风险管理计划和风险投票流程的培训，我们认为可以进一步提高管理人员的风险意识。通过在不同职能领域开展内部审计项目，我们可以利用这个已建立的平台向其他重要人员灌输风险和控制的观念。我们仍然处于初始阶段，但我们盼望有一天企业风险管理能够成为整个公司的通用语言。”

任秉正和欧阳奇峰都认同企业风险管理为集团内部审计部提供了一个系统性的方法，用以评估和改善风险管理、控制和治理的有效性。“企业风险管理的风险评估环节将公司面临的挑战与公司整体战略联系起来。”任秉正说。

他补充道，“例如，我们最近利用企业风险评估开展了一项有关如何处理客户投诉的项目。传统的财务报告风险评估几乎不可能覆盖到这一领域，但企业风险评估可以引导集团内部审计团队关注此问题。作为一个独立的团队，我们可以对跨部门和跨职能流程的有效性进行评估，并就问责性、计划结构和资源分配提出中肯的建议。高级管理层对结果表示欢迎，认为有助他们在处理核心客户的需求上提高效率。这类项目说明内部审计职能的价值并不局限于对典型业务流程的内部控制有效性进行评估。”

实施了企业风险管理并不代表公司就能够“刀枪不入”，管理层还采取了其他众多用以应对风险的举措。譬如，通过建立适当的高管人员态度来提倡符合诚信和道德的行为是十分重要的，这样可确保员工按照公司的使命和愿景来开展工作。

企业风险管理在阿里巴巴集团以至全中国仍处于不断演进的过程之中。虽然欧阳奇峰和任秉正认为他们是在中国的“土生土长、新生代公司”中，最早实施企业风险管理的公司之一，但他们承认他们仍无法真正衡量其成效。然而，他们认为在提高员工风险意识和责任感这两方面来说，企业风险管理的确是一个绝佳的平台。



公司总部 — 新加坡
下属公司所在国家 — 15个
雇员人数 — 15,800人
所属行业 — 金融服务
年收入 — 71亿新元
内部审计年度运营成本/预算 — 超过1,500万美元
内部审计职能人员人数 — 130人
内部审计职能成立年限 — 至少40年
内部审计总监/首席审计执行官的报告对象 — 审计委员会主席

注：以上信息截止至2010年12月31日。

“我们跨越界限，在整个组织内
提倡风险和控制的学习风气……
我们的文化不吝于分享信息。”

— 林鑫川

星展集团集团审计部：从全局掌控风险

星展集团控股有限公司（以下简称“DBS”）是亚洲最大的金融服务机构之一。DBS成立于1968年，当时被命名为新加坡发展银行，对新加坡独立初期的经济发展起到催化作用。今天，DBS已是亚洲最大的金融服务机构之一，在亚洲和中东地区提供包括零售银行、中小型企业及大型企业银行业务在内的全面金融服务。DBS是于亚太区域获得最高信贷评级的银行之一，业务遍及15个市场和六个主要地区——新加坡、香港、中国、印度、印度尼西亚和台湾——区域网络遍布50个城市，拥有超过200间分行及1,000多部提款机。DBS获奖无数，分别于2009年和2010年连续两年被《全球金融杂志》评选为“亚洲最安全银行”。

林鑫川是DBS集团审计部主管，易映仪则负责领导隶属于DBS集团审计部的审计管理与实践团队。驻新加坡办事处的易映仪需向林鑫川汇报，后者则在职能上向审计委员会汇报。

“自1968年DBS成立至2000年，DBS的审计职能都是十分传统的，”林鑫川解释道，“DBS从前是一间发展银行，仅立足新加坡，所以我们的业务并不复杂。但自银行扩展至香港及东南亚地区后，产品和业务范畴开始变得复杂起来，例如我们对贸易业务进行了彻底重组。由于银行的风险概况发生改变，集团审计部就要因时制宜。自2000年起，我们花了很多功夫改造集团审计部，逐步实施以风险为基础的战略。但改造并非一朝一夕的事，这需要一班尽职尽责的审计人员坚持不懈地与关键利益相关者开展合作，以改变工作方针、战略、方法论、操作和项目模型，以及部门内的资源管理。”

集团审计部的主要职责是帮助董事会和高级管理团队实现DBS的战略和运营目标。集团审计部会就风险管理、控制和治理流程的充分性和有效性进行独立评估。

作为DBS风险控制框架的最后一道防线，集团审计部通过以下活动协助其实现目标：

- 执行高效的审计，在DBS内培养一种实施稳健控制的文化
- 提高跨部门、跨场所的运营有效性，也称为“跨界活动”（boundary spanning）

- 成为DBS的人才资源库和未来领袖的孕育地
- 为DBS打造一个良好的工作环境

跨界活动（boundary spanning）

“使命和愿景是我们工作的驱动力，也是我们的文化基础，”林鑫川说，“银行内每一名助理副总裁或以上职级的人员都必须参加一个课程，该课程教授学员如何有效管理员工及如何全情投入，以协助DBS实现其成为首选亚洲银行的抱负。‘跨界活动’这一词汇就是从该课程借用过来的。我们跨越界限，在整个组织内提倡风险和控制的学习风气。例如，如果我在新加坡发现到一些问题，我会至少每个月与银行的所有团队及其他国家的同事分享当中的经验教训。这种标准做法有助提高对关键问题的风险意识和支持银行的持续发展。我们的文化不吝于分享信息。”

跨单元的风险控制学习，意即某个业务部门（例如企业金融），可以而且应当与其他业务部门（例如零售银行）适当地分享有关风险和控制的经验和最佳实践。集团审计部力邀银行所有业务部门和后勤部门参与其中，将已执行的审计工作汇编成案例，查找问题的根本原因，研究如何将审计实践标准化，并利用这些案例提供有关风险和控制的培训。集团审计部每月向银行管理层和审计委员会分发名为“Audit Watch”的通讯，提出一些新近出现的问题以及分享相关的经验心得。

“我们与利益相关者会面时会以Audit Watch通讯作为话题，”易映仪说，“我们也为银行的所有基层员工提供培训，以推动跨界活动。从某种角度来看，集团审计部不仅由130名审计人员组成，还包括了很多协助在银行内推广风险意识的‘志愿者’。我们在培训员工和新上任的管理人员时，会向他们灌输有关银行风险和控制的知識，并与他们分享之前所发现的控制缺陷和控制失效以从中吸取经验教训。”

集团审计部也是DBS的人才资源库和未来领袖的孕育地。“我们鼓励员工通过正式的岗位轮换加入我们部门，”林鑫川说，“我们也邀请助理副总裁或以上职级的人员担任客席审计师，每次为期两周。由于这个计划是由高层推动的，所以在DBS中广受认可和欢迎。岗位轮换和客席审计师计划都是双赢的策略，不但能够提升集团审计部的灵活性及其在行业和职能方面的专业知识，同时可以将表现优秀的员工调回业务部门，协助提升整个银行的控制理念。”

稳健性检查（health checks）及信用风险评估

集团审计部于2005年协助零售银行业务部组建了属于他们自己的健检小组（health check team）。这些小组针对各分行对既定销售和服务程序的遵守情况逐一进行详细调查，从而帮助管理层加强对各分行的监控。

随着零售银行业务部健检小组在银行各主要营业地区工作的深入展开，集团审计部得以改革其对分行执行审计的方法。目前，集团审计部不再轮流对分行进行传统审计，而是集中审计健检小组，同时对零售银行业务部的控制单元执行一些常规审计，并对各分行实施持续监控。“这种做法成效显著，我们甚至进一步加强了持续监控工作，”林鑫川表示，“持续监控在以往仅由零售银行业务审计团队执行，但目前已成为我们审计方法论中不可或缺的一环。”

集团审计部也执行信用风险评估。“我们到访不同地区的业务单元，审核贷款业务的信用质量，”林鑫川说，“这原本属于银行风险管理部的职责范畴，但我们在2009年将信用风险评估团队拨归集团审计部。如今，与信用风险评估团队的合作模式已发挥协同作用。当我们执行审计活动时，可

以以端到端的方式，就我们的贷款业务执行整合性更强的评估。所以除了信贷流程以外，我们的工作范畴也涵盖业务风险和信贷质量，从而让审计委员会和管理层对风险有一个更加完整全面的了解。”

审计风险评估

“集团审计部对DBS的每一个业务部门和后勤部门中存在的风险均有全面了解，”林鑫川表示，“对于银行的重要关注点和发展重心，我们也有着深入的、不偏不倚的认识。”

有赖集团审计部的努力，审计人员能够评估DBS内所有被审计实体的风险；每个被审计实体会获指定一个以颜色划分的评级，以确定其审计频率。集团审计部使用审计风险评估方法论来对被审计实体执行年度评估。审计风险评估由银行于2004年自主研发，最近又为满足集团审计部的需要而专门作了一些更新修改。审计风险评估由一个名为Audit Exchange的专利系统程序提供支持，该系统能够自动执行审计风险评估、计划、资源分配和执行等全部活动。

“审计人员会参与整个审计风险评估流程，并须审阅九个已识别风险类别，”林鑫川表示，“这九个风险类别的定义与银行的风险管理团队所使用的定义相同——这就是所谓的通用风险语言。审计风险评估的独特之处在于我们评估每个被审计实体的方式。我们针对应当予以分析的风险类别访谈了银行的很多员工，而且研究了相关监管要求及其他机构的做法。”

在审计风险评估所划分的九个风险类别中，每一类别都占有相同比重。针对各被审计实体的每一风险类别所进行的风险水平评估结果（一分至六分）会显示于Y轴，X轴则显示控制有效性方面的得分（一分至五分）。控制有效性得分是基于之前的审计评分、持续监控及与利益相关者的协调交涉而计算出的。然后集团审计部根据风险水平和控制有效性的得分绘制热力图，从而确定审计的频率。

“我们认为这个方法相当严谨，”易映仪说，“我们的系统（Audit Exchange）会记录每一个评分的依据。数百个被审计实体都是以这种方式被评分。这种细致周详的做法有助我们制定年度审计计划。我们也会为每一个业务部门提供一份书面意见，说明我们在该年度的工作计划和目的。这种严谨细致的方法，让我们能够更有效地安排我们的时间。”

林鑫川表示，“我们的审计方法和方针让集团审计部得以全面了解银行的风险，进而以最有效和合理的方式执行我们的审计项目。我们希望成为变革的推动者，帮助银行通过我们的跨界活动来塑造并推广一种风险和控制文化。要实现种种目标，高管的支持必不可少，而我们很幸运地获得明确授权开展我们现正进行的工作。这也激励我们矢志成为亚洲最受尊敬和推崇的内部审计职能。”



HYATT

公司总部 — 美国
下属公司所在国家 — 45个
雇员人数 — 85,000人
所属行业 — 酒店
年收入 — 35亿美元
内部审计年度运营成本/预算 — 不便透露
内部审计职能人员人数 — 16人
内部审计职能成立年限 — 4年
内部审计总监/首席审计执行官的报告对象 — 审计委员会和首席财务官

注：以上信息截止至2010年12月31日。

“我们从首席财务官、首席执行官和业务部门主管那里得到的支持，推动我们的eRM流程迈向成功。”

— 吉姆·沃纳 (Jim Werner)

凯悦酒店的企业风险管理 (eRM)

凯悦酒店 (以下简称“Hyatt”) 是一家国际性酒店集团，总部设于芝加哥，在全球超过45个国家拥有453处物业 (截止至2010年12月31日)。Hyatt过去50年来一直致力管理和发展其在全球所拥有的多间旗下品牌酒店、度假村，以及住宅和度假式物业，并出售特许经营权。公司的业务单元划分为三大块：北美物业、国际性物业及房地产开发。Hyatt年收入为35亿美元，雇员人数超过85,000人。

吉姆·沃纳担任Hyatt内部审计副总裁已三年，辖下有16名审计人员。他在职能上向董事会的审计委员会汇报，在行政上向公司的首席财务官汇报。内部审计部为Hyatt提供独立客观的审计服务，重视管理层参与，以期通过提高公司的整体绩效为公司增值。

风险委员会

2007年11月，沃纳受聘负责建立内部审计部，这是Hyatt为2009年11月上市所做的筹备工作之一。在此之前，Hyatt的审计和合规职责是由全公司的酒店审计人员、内部控制审计人员和信息技术审计人员分头执行的。而沃纳的职责就是整合和协调这些审计工作，进而建立一个能够应对上市公司需求的内部审计职能。2009年7月，风险委员会成立——由一班高管人员组成，负责管理Hyatt员工及评估风险。“我们把风险委员会视为一个有效的治理工具，它将所有必需的评估工作统筹结合，进而帮助制定完善的内部审计计划。”沃纳说。

Hyatt企业风险管理程序的英文缩写为eRM，英文字母e使用小写的用意是表示公司的风险管理方法并不是要再增设一层监督职能。“我们没有首席风险官，风险委员会和eRM都是在2009年初开始试行；并且由风险委员会自行制定和推动eRM流程。”沃纳说。

风险委员会协调Hyatt的风险评估工作，帮助识别和评估公司应当制定哪些控制和其他机制来缓减相关风险。委员会由来自运营业务部门和企业职能的20名代表组成，包括企业总监、财务主管、风险管理副总裁（企业保险职能）、公关部副总裁、首席信息官，以及法律部和市场部的代表。

“我们之所以建立风险委员会和eRM程序，是因为我们需要一个完善的风险评估流程来支持内部审计计划，”沃纳表示，“根据我以往的经验，我知道我需要有适当的信息才能够在最大程度上执行准确和全面的风险评估。首席财务官是风险委员会的发起人，我向他提交了一份建议书，提出为公司制定风险治理程序，而这同时也满足了我通过建立风险评估来协助制定内部审计计划的愿望。”

风险委员会从酒店风险域入手，针对Hyatt的具体情况归纳出了酒店行业所涉及的61项风险。“这份Hyatt风险域提示我们需要就哪些风险执行正式的、每年一度的、自下而上的评估。我们就风险的影响程度和可能性进行投票，把风险分为一至五级，将结果记录在案并呈交高管团队。我们完成投票并达成共识后，会向没有参与投票的人员征询意见。经过讨论之后，我们会询问各成员的看法是否有变。有时我们也会对某些风险重新进行投票。”

沃纳和他的内审团队主要针对影响程度和可能性最高的风险实施风险管理。他们制定了一份矩阵，明确列明Hyatt存在的风险及用以缓减这些风险的控制。他们同时向高管团队提交一份风险报告，内容包括风险委员会所提出的公司面临的关键风险、如何对这些风险进行管理，以及要进一步降低新兴风险（例如商业因素的变更或经济下滑）所应当采取的措施。

“这是我们的年度计划，”沃纳表示，“我们不会在每个季度都进行自下而上的投票，但我们会在业务环境发生变化或公司要实施新的业务计划时执行这一流程，然后据此更新重要的风险。所有工作都会记录在案并呈交高管团队审阅。这就是我们的eRM流程。”

沃纳在Hyatt的风险委员会中担任协调员的角色。他利用由甫瀚咨询提供的工具编制相关文件记录并分发予委员会成员，然后收集各成员的反馈意见，确保所有业务范畴的情况都得到反映。“我是获指派与高管团队交流风险意见的几位成员代表之一，”他说，“我同时负责表达内部审计部的风险观点。”

Hyatt的首席财务官大力支持eRM。“我们从首席财务官、首席执行官和业务部门主管那里得到的支持，推动我们的eRM流程迈向成功。”沃纳说。

eRM的效益

风险委员会还担任另一重要角色，即对Hyatt所公开披露的风险因素进行季度评估，以判断是否需要做出调整。沃纳表示，风险委员会是一个讨论和交流风险信息的绝佳平台。“我们把eRM设计为一个完善的评估职能，为管理层提供必要的机制，确保最重要的风险获得应对。”他说。

在风险委员会成立之前，Hyatt的风险也获得了识别；然而，风险委员会所提供的机制能够令管理层确信组织已充分考虑相关风险，已识别出最关键的风险并已付诸行动。此外，eRM也有助董事会履行其监督职责，为董事会提供具针对性和协调一致的信息，帮助董事会确保其所采取的措施充分覆盖风险领域范围。

“当你谈论组织中的最重大风险时，你当然不可能对这些事情一无所知，”沃纳说，“而我们的风险委员会和eRM方法为我们提供了必要的框架，让我们能够在管理和了解Hyatt的风险方面更具针对性、更有效率。”

沟通与反馈

沃纳将风险委员会比喻为联合国，各国代表前来表达他们的关切，取得相关信息后再回去与他们的人员沟通。“大家都觉得我们的方法很有用，”他说，“这是一个教学相长的过程。我们的挑战在于我们在向人员灌输知识的同时，还要帮助他们持续关注那些最重大的风险领域。”

沃纳表示，Hyatt的eRM使用小写“e”是为了突显重要性。“我们每年都对风险进行严格评估，并按季度更新最重大的风险。有些风险的重要性不如其他风险，或者只是这些风险获得了较好的管理，”他说，“但重点是我们并不对这些重要性较低的风险进行额外的风险文件记录和报告。”这一简单明了的方法帮助Hyatt将eRM成功落实到全公司。



公司总部 — 加拿大
下属公司所在国家 — 1个
雇员人数 — 5,717人
所属行业 — 公共事业
年收入 — 51亿加元
内部审计年度运营成本/预算 — 100-500万美元
内部审计职能人员人数 — 12人
内部审计职能成立年限 — 12年
内部审计总监/首席审计执行官的报告对象 — 总裁和首席执行官

注：以上信息截止至2010年12月31日。

“我们的管理层真心认同没有企业风险管理就不会有良好的运营；企业风险管理已渗透到我们的一举一动。”

— 约翰·弗雷泽 (John Fraser)

相辅相成的职能：第一电力公司的审计和企业风险管理

第一电力公司 (Hydro One Inc.) 隶属加拿大安大略省，在很大程度上受政府政策影响。但公司以上市公司模式运作，发行大量获评级机构评级的债券，且须提交相关公开文件。虽然第一电力的运营仅限于安大略省，但它是北美地区最大的电力传输和分销公司之一，输电线路长约29,000公里，电力分销客户约120万，资产为158亿加元，年收入为51亿加元，员工人数共5,717人。第一电力也从发电站输电至输电网未能覆盖的安大略北部偏远地区。

第一电力的企业结构包括一家控股公司和四家附属公司：第一网络公司 (Hydro One Networks Inc.) 经营主要业务，负责规划、兴建、经营和维护公司的电力传输和分销网络；第一电讯公司 (Hydro One Telecom Inc.) 专责处理光纤容量和电讯业务；第一偏远地区供电公司 (Hydro One Remote Communities Inc.) 经营和维持公司在安大略省北部的发电和分销业务，为输电网未能覆盖的偏远地区供电；第一布兰普敦网络公司 (Hydro One Brampton Networks Inc.) 为多伦多境外的一个市中心供电。

约翰·弗雷泽是第一电力内部审计部的高级副总裁，也是公司的首席风险官。“我有双重身份，”他说，“在2000年，我被委派负责审计和企业风险管理这两项职责。当我面对公司的董事会和管理团队时，我会表明我当时的身份立场。每当我站在‘风险’的立场，我的职责就是为管理层提供辅助。”

弗雷泽在行政上向第一电力的总裁兼首席执行官劳拉·夫莫萨 (Laura Formusa) 汇报，在职能上向审计及财务委员会汇报。他辖下有10名资深的内部审计人员，他们在金融、运营、信息技术、安全、环境及电力业务方面拥有丰富经验。内部审计与企业风险管理两个职能彼此独立运作。“两者通力合作，但各有自己的班子。”弗雷泽说。

高风险环境

内部审计团队受命对第一电力旗下所有公司的高风险领域进行审计。“我们是一个成熟的内部审计组织，战略目标是成为最佳实践职能，”弗雷泽表示，“我们每一位成员都是专业的内部审计人员，我们共同发挥团队合作精神，致力维持业务持续性。第一电力拥有多变的环境，经常经历重大变革，因此我们会遇到高风险和极大的挑战。我们拥有全球最先进的电力控制中心之一，也是实施智能电表技术的先驱。我们刚刚实施了一个大型计算机系统（SAP），完全改革了我们的数据处理方法。采用这些先进的前沿技术是追求新机会和保持竞争优势的必要举措，但当中同时涉及重大风险。”

弗雷泽和他的团队仅在部分运营领域实施企业风险管理措施。“我们适当地实施这些措施，”他说，“我们被视为企业风险管理的先驱已有约十年时间。现在，我们正重新检视我们的企业风险管理工作，并计划增添一名专责此流程的全职员工，进一步加强这方面的工作。”

企业风险管理 - 整装待发

在1999年，企业风险管理即被第一电力管理团队视为理想的最佳实践。然而，企业风险管理职责被委派予战略计划职能后，该措施并没有实质进展。那一年，公司正准备进行首次公开招股；从治理角度而言，目标明确的企业风险管理职能必不可少。1999年后期，弗雷泽在带领了内审职能约六个月后，同意兼顾起企业风险管理的工作。为避免出现利益冲突，他决定把企业风险管理视为独立的生产线来操作。他留任了两名员工专门负责管理第一电力企业风险管理流程直至2003年。

“那段时间，我们通过举办风险研讨会让管理层参与到企业风险管理中。研讨会集中讨论某一风险类别，例如环境或人力资源风险，又或者针对某一主要项目或业务单元进行讨论，”弗雷泽说，“我们在这些研讨会上向管理层讲解有关风险准则水平、风险评级、所需行动计划及其他方面的知识。他们都感到兴致勃勃并乐意参与其中。他们意识到企业风险管理对业务部门管理的价值，而我们也开始收到很多有关举办更多风险研讨会的要求。”

在首任企业风险管理经理退休后，弗雷泽晋升了一名内部审计经理接任此职。“他的才华和技能令他胜任有余，”弗雷泽说，“目前，内审人员使用风险概况制定审计计划，而企业风险管理人员则与内审人员进行面谈，以协助识别风险和评估控制质量。”然而，为确保两个部门在互补不足的同时仍然保持独立性，在未获得业务部门管理人员批准的情况下，内审人员不得检视风险研讨会的结果，而企业风险管理的团队成员也不会执行审计工作。

企业风险管理工作时间和问责制度

刚开始的时候，弗雷泽和他的团队草拟了一份政策以争取管理层对企业风险管理的支持。他们举办了一场试验性的风险研讨会以展示他们如何迅速体现成效价值，同时明确说明企业的战略目标与企业风险管理的职责使命如何息息相关。“我们初步制定并验证了一套风险准则，作为风险识别和优先排序的依据，”他解释道，“我们当时的目标是在2000年举办五场风险研讨会，结果最后一共举办了大约十场。在之后三年，我们每年举办40到50场的研讨会。这是一大成就，因为几乎所有研讨会都是应业务部门经理的要求而举办的。”

他们面临的挑战之一，是要重订风险方法论，原因是某些理论已不再适用，例如“固有风险”等字眼。“我们不再使用固有风险一词，现在取而代之的是用‘最大的确定风险’来表示在关键控制失效的情况下，某一事件或意外所产生的实际影响，”弗雷泽说，“这有别于固有风险，因为我

们认为固有风险过于理论化且在现实中极少碰到——换句话说，对固有风险的控制为零。而且，企业风险管理能够确保管理人员坦诚相告，承认他们所面临的风险，否则将无法获得拨款，因为‘没有风险’即等同于‘无需资金’来实现业务目标。该方法解决了很多企业风险管理实施者遇到的难题——管理人员不愿承认他们的部门存在任何重大风险。”

直至2003年底，弗雷泽和他的员工认为他们的目标已经实现，因此决定进入维护模式。弗雷泽说，“我决定不再推出新的企业风险管理措施，只继续执行我们已经落实的工作，并且让我们的企业风险管理员工转到公司其他岗位发展。我感到欣慰的是，虽然他们都身兼其他全职工作，但可能的话都会回来帮我筹办风险研讨会和确定风险概况。”

企业风险管理的最终责任落在第一电力的董事会身上，他们负责审核风险准则、企业风险管理政策和框架，以及风险概况，也参与风险研讨会。高级管理层须对风险管理和相关流程问责，并与业务部门管理层共同肩负实现战略目标的责任。弗雷泽在企业风险管理中的角色是协助确定已识别风险的优先次序，以及调配适当资源来应对相关风险。第一电力总裁和首席执行官的大力支持起了关键作用。弗雷泽表示，若没有他们的支持，企业风险管理就无法取得成功。“我们的现任总裁和首席执行官鼓励全体董事会与我一同筹办风险研讨会，”弗雷泽说，“这现已成为董事会工作日程中的一项年度常规活动。我们自2000年起走过了一段漫长的路。当时在任的审计及财务委员会主席曾问我为何要把风险事宜带进委员会。那时，他认为应对风险只是管理层的责任。”

效益：高下立见

第一电力实施企业风险管理所获得的最重要效益之一，是公司对风险准则和风险优先排序取得了一致共识。对于如何分配资源来处理最重大的风险都已经有了明确的协商。另一个效益是公司获得评级机构和投资银行的尊敬和信任，认可第一电力在紧贴风险局势和规避意外事件上的努力。“良好的企业风险管理让内部审计能够集中精力应对重要事项，而不在微不足道的事情上浪费资源。”弗雷泽如是说。

他继续说道，“我用两家公司作为例子。在第一家公司，其董事会、高级管理层和业务部门管理层并没有就公司的风险水平开展讨论，也没有讨论实现战略目标所遇到的主要困难和障碍。所以，大家都对风险、行动计划和资源分配等事项不闻不问。如此一来，公司的某个部门可能会获分配大量资金和资源，而另一个存在相同或较多风险的部门却不然。”

“相比另一公司，即第一电力，我们已对风险的优先缓急次序达成共识，也举办了风险研讨会，就风险开展有组织的沟通并根据风险程度分配资源。这全都有助于我们规避意外事件和实现重要业务目标。”

工具及沟通

弗雷泽和他的团队在风险研讨会中使用Resolver投票软件，又使用Methodware软件来汇总从研讨会上收集到的风险概况数据。“企业风险管理的实施有多种模式；我使用的模式是在当中扮演辅助者的角色。我不会做出决策或干预业务部门管理层，”弗雷泽说，“有些公司的首席风险官可能会有别的职责，例如制定企业政策。我只负责推动但不负责执行。我帮助副总裁协调管理，但我不会采取强硬手段，我只是进行游说工作。”

他继续说道，“软件同样是扮演辅助角色——虽然有些软件声称能够解决一切问题。我们之所以使用投票软件，是因为我们认为有组织的对话是风险研讨会的关键要素。我们也使用一些工具来收集整理研讨会的数据，以供公司相关人员审阅。”

让所有层级的员工参与风险研讨会，使他们有机会对企业风险管理的概念、术语和实际操作有亲身体会，这是第一电力在内部宣传企业风险管理重要性的主要方式。第一电力的企业风险管理也在公司外部得到宣扬。2005年，摩根士丹利的《实用企业金融期刊》（*Journal of Applied Corporate Finance*）刊登了一篇由弗雷泽合著的文章，论述首席风险官一职的崛起及企业风险管理的演变。2008年，哈佛商学院将第一电力的企业风险管理编为案例分析。

内部审计部与企业风险管理部的绩效考核标准包括了第一电力总裁、首席执行官和董事会的期望、同行公司的做法，以及外部专家对其所采用方法的评价。“反应十分热烈，”弗雷泽表示，“我们的管理层真心认同没有企业风险管理就不会有良好的运营；企业风险管理已渗透到我们的一举一动。现在，项目经理们无不使用企业风险管理原则来管理项目，并举行风险研讨会。至于内部审计团队，企业风险管理则为我们提供了一个用以识别风险领域的框架，识别到的风险会被纳入风险概况，从而制定年度审计计划，对关键控制进行验证。”

企业风险管理与内部审计两项职能是否应归属于相同的高管人员，这是经常被问到的问题。弗雷泽指出，国际内部审计师协会在其2004年9月29日发表的文章——《内部审计在企业风险管理中所担当的角色》中已明确表示两者的职责互不兼容，而第一电力亦落实执行所有相关指引。通过实施企业风险管理，再加上优秀的内部审计职能的辅助，弗雷泽认为他已经掌握了最佳的能力，能够为第一电力的董事会和管理团队提供卓越的风险和保证服务。



LUXOTTICA®

公司总部 — 意大利
下属公司所在国家 — 40个
雇员人数 — 60,800人
所属行业 — 制造及分销
年收入 — 58亿欧元
内部审计年度运营成本/预算 — 100-500万美元
内部审计职能人员人数 — 20人
内部审计职能成立年限 — 7年
内部审计总监/首席审计执行官的报告对象 — Luxottica集团主席和首席执行官

注：以上信息截止至2010年12月31日。

“这看上去可能会有点官僚主义的味道，但我们有信心一旦企业风险管理全面落实执行，效益将会逐渐呈现。”

— 卢卡·法达 (Luca Fadda)

Luxottica集团的企业风险管理之路

Luxottica集团是全球领先的眼镜设计、制造和分销集团，批发和零售如Ray-Ban®、Oakley®、Persol和其他知名品牌。Luxottica由莱昂纳多·戴尔·维吉奥 (Leonardo Del Vecchio) 于1961年创立，总部设于意大利米兰，目前净销售额达58亿欧元，员工人数超过60,000名，在亚太地区、中国、欧洲、北美和南非共开设6,000多间零售店。Luxottica也通过旗下的EyeMed眼部护理部从事眼部护理业务。

卢卡·法达自2009年5月起任职Luxottica的内部审计副总裁。在此之前，他于Luxottica的美国办事处担任了三年审计总监，其后于2008年8月返回米兰。Luxottica的内部审计部有20名专业人员，分成四组，一组位于米兰、一组位于澳洲悉尼，另外两组位于美国。法达身为四个小组的领导，向Luxottica集团的首席执行官和主席提交报告。

Luxottica内部审计部的主要任务，是通过应用一种系统的、规范的方法，评价并改善风险管理、控制和治理过程的成效，从而帮助集团实现目标。这也有助高级管理层确保准确的财务报告，同时改善公司财务和运营流程的效率和效能。四个内审小组的工作并不局限于合规——他们还必须与公司的关键战略相配合。

为完成任务，法达和他的团队开始在集团内实施企业风险管理。2007年，他们提出执行正式的风险评估流程，以协助制定更准确和更全面的审计计划。流程开始于与Luxottica高级管理层进行面谈，以识别集团的最重大风险、风险责任人，以及现有的风险缓减措施。

“去年，我们决定改进风险管理流程，并借此改善对这一流程的治理，同时让管理层更深入参与到高级人员日常工作之中，”法达说，“我们委任了一名首席风险与合规官，瓦莱里奥·加克比 (Valerio Giacobbi)，并开始筹建风险管理与合规部。”首席风险与合规官跟法达一样向首席执行官汇报，这令新推行的企业风险管理措施获得Luxottica领导层的大力支持。

2010年5月，集团正式宣布落实改良后的企业风险管理方法。“整体来说，反应是正面的，”法达说，“习惯了执行这类活动的人反应都非常积极，因为他们早已认识到企业风险管理能够提高他

们的工作效益。在某些情况下，这看上去可能会有点官僚主义的味道，但我们有信心一旦企业风险管理全面落实执行，效益将会逐渐呈现。”

迈向企业风险管理之路

Luxottica之所以决定实施一种结构化的企业风险管理方法，是因为公司的首席执行官、首席财务官和董事会都认识到以下措施能够为企业增值：使用更明确的方法进行风险分析；维护一份清单，记录公司所面临的最重大风险和最有可能出现的风险；及制定详尽的风险应对计划。“实施明确的企业风险管理方法对当今企业越来越重要，”法达说，“例如，标准普尔和惠誉等评级机构经常会查询有关风险管理职能的事宜。Luxottica需要有人负责收集所有必需的风险和控制信息，并确保有效识别所有风险的起因并做出应对。”

整体来说，内部审计职能是Luxottica实施企业风险管理的主要推动者。“在我们心目中，我们在2007年已通过风险评估迈出了第一步，”法达说，“我们与甫瀚咨询合作，根据我们的业务情况制定方法论和风险模型，然后将结果告知加克比的风险与合规团队。”法达和加克比携手合作实施企业风险管理流程。

法达表示，他们的计划是于2011年底全面推行新的企业风险管理方法。实施过程中遇到的最大困难，是目前Luxottica内的风险管理成熟度水平良莠不齐。某些团队已完全体会到企业风险管理的价值，而有些则依然遥遥落后。

“我们所面临的挑战之一，是确保公司内所有高管人员都明白这一举措的价值，”法达说，“我们对位于澳洲、中国、意大利和北美的专业人员进行访谈，整理相关信息并做出准确和完整的报告。”

他补充说，“我们已找到一种跟所有人沟通的通用语言。我们根据可能性和影响程度对风险进行评级。这始终是一项挑战，尤其是并不是所有参与者都能够在同一时间亲身参与评级。我们也付出了很大努力务求达成共识。你必须确定你所做的事切实可行——能够在合理的时间内取得成果。换句话说，要在目标和时间之间取得平衡，同时还要时时顾及到战略计划，并将企业风险管理与战略联系起来。”

企业风险管理流程的主要参与者是Luxottica各个业务地区的高级管理人员，包括在美国的集团首席财务官和首席执行官，以及在澳洲和中国的高管人员。他们都是Luxottica风险委员会的一份子，与法达和加克比共同为这一职能的不断进步而努力。

企业风险管理效益

从审计的角度看，企业风险管理能够帮助法达和他的队员建立更有效、以风险为基础且具增值效益的审计计划。从整个企业的角度看，企业风险管理可以作为一种为高管团队战略决策流程提供支持的工具，帮助企业实现目标并为所有利益相关者创建可持续价值。企业风险管理流程也有助推动员工和领导层了解企业面临的主要风险或潜在风险。“当所有的主要参与者最终能够同时出席，讨论就会变得更有意义，”法达说，“每个人对业务流程的看法和所掌握的信息都不同。”

企业风险管理也与财务风险息息相关。“从财务的角度看，我们的某些风险涉及简单的货币问题，”法达说，“例如，如果你工作的公司是以美元计算收入，那么利率和汇率都是关系重大的风

险。能够有效管理这些风险对公司来说举足轻重。在资本市场上，如果你可以向别人证明你的公司执行有效的企业风险管理流程，你就可以以较低成本取得融资。”

Luxottica的集团办公室定期就企业风险管理活动举行高管会议，讨论各项细节及更新企业风险管理措施和目标的最新情况。企业风险管理的实施成效会不断通报公司董事会，包括内部控制委员会等多个委员会。“我们已经向内部控制委员会和审计委员会说明了企业风险管理项目的相关细节，”法达说，“一旦我们于本年后期全面落实企业风险管理，我们即会向他们作全面通报。”

Luxottica全面衡量审计工作和企业风险管理措施的绩效。内部审计职能的绩效通过以下方式作出衡量：

- 审计计划的完成进度 - 审计计划须呈交首席执行官和内部控制委员会，他们监控审计计划的进度并了解项目的最新情况。
- 对发现的处理 - 针对每一项发现制定一个行动计划，密切监控问题的处理情况。
- 客户满意度 - 这是一个定性衡量标准；向每个审计客户进行调查，了解他们对审计流程的满意程度。
- 《萨班斯-奥克斯利法案》合规情况 - 法达是合规项目经理，负责确保公司完全合规。

Luxottica持续评估企业风险管理对若干风险的作用——特别是那些可以被量化的风险（例如，已经提及的汇率或利率波动风险）。

法达表示，Luxottica目前正研究可以使用哪些软件工具协助执行企业风险管理。“我们仍然在软件方面费煞苦心，”他说，“我们需要管理大量的信息。我们的第一步是敲定组织结构，然后决定我们要使用什么系统和工具来提供支持。”

Luxottica对更佳的企业风险管理流程有很高期望。法达和他的团队的目标是为高级管理层的整个战略计划流程提供更强而有力的后盾，并为公司内外的利益相关者提供保证。法达补充说，“我们希望通过实现企业风险管理计划中所订立的各个重要阶段来推动公司的可持续发展。”



salesforce



公司总部 — 美国

下属公司所在国家 — 不便披露

雇员人数 — 5,306人

所属行业 — 互联网

年收入 — 17亿美元

内部审计年度运营成本/预算 — 100-500万美元

内部审计职能人员人数 — 11人

内部审计职能成立年限 — 7年

内部审计总监/首席审计执行官的报告对象 — 在职能上向审计委员会报告；在行政上向法务部执行副总裁报告

注：以上信息截止至2011年1月31日。

“公司有诸多重要的事情要处理，企业风险管理则是重中之重。”

— 约翰·比勒 (John Beeler)

Salesforce.com利用企业风险管理支持‘V2MOM’流程：愿景、价值、方法、障碍和标准

Salesforce.com是一家企业云计算公司，为全球各行各业、不同规模的企业提供全面的客户管理和企业内部协作应用程序，以及一个应用程序开发平台。该公司成立于1999年2月，并于2000年2月开始提供客户关系管理（CRM）应用系统服务。2011财务年度，salesforce.com实现净收入16.57亿美元，拥有92,300名净付费客户。

约翰·比勒担任salesforce.com内部审计高级副总裁已超过三年，他负责该公司的全球内部审计程序和风险管理流程。

“我们根据公司每年在设定目标时所订立的具体目标来衡量和评估我们团队的绩效，我们将这一过程称为‘V2MOM’流程，”比勒说，“这几个字母分别代表着：愿景（Vision）——我们希望实现的目标；价值（Values）——实现目标为何重要；方法（Methods）——我们如何实现目标；障碍（Obstacles）——妨碍我们实现目标的因素；及标准（Metrics）——我们如何得知目标已经实现。”

内部审计职能的愿景是保护salesforce.com，为内部客户提供值得信赖的、独立的保证和咨询服务，同时为内审团队提供职业发展机遇。内审职能的价值包括确保客户取得成功并推动人才发展。而为愿景和价值提供支撑的方法是：

- **保护公司：**这一目标是通过完善的全球风险评估流程来实现的。Salesforce.com的内审团队根据已识别出的风险制订审计计划，然后经董事会下属审计委员会批准后执行全球性审计；在审计规划、现场审计、报告及后续跟进等过程中，内审团队都要与各业务合伙人进行深入交涉。内审部门与各业务单元开展合作，以持续识别和应对风险；内审部门亦开展调查及其他相关项目，并且均以客观性和有效性为宗旨。此外，在执行风险管理程序的过程中，内审部门会与公司的高管人员及审计委员会保持密切合作。
- **提升风险与合规活动：**为提升salesforce.com的风险与合规活动，内审部门会协调公司内部相关部门的活动，以确保风险与合规团队发挥最大的效率和效能。

- **改善透明度、流程和工具：**内审团队定期评估部门是否遵守了国际内部审计师协会《标准》，并检查所使用的工具和流程，确保能够支持以至强化现有的内审模型。比勒及其团队还将部门的工作与其他内审组织进行比较，并借鉴相关的经验教训。
- **打造理想的工作场所：**通过委派富挑战性的任务、提供合适的发展和培训计划以及调任公司其他的岗位，salesforce.com内审职能为内部审计人员提供了一个快速学习的环境和一个理想的工作场所。
- **绩效考核：**内审团队在整个财务年度都力求不断提升平衡记分卡及其他相关衡量工具的有效性，并着重持续改进流程效能。此外，他们也通过参加同行论坛和听取内部客户提出的反馈意见来尝试采纳其他适用的绩效考核标准。
- **稳守领导地位：**为稳守并巩固salesforce.com的市场领导地位，内审团队与内部客户开展协作，帮助其改善公司运营。此外，内审团队亦致力于提升内审职能的内部流程与系统。
- **确保客户成功：**内审部门与内部客户携手合作，共同提高salesforce.com各个流程及控制的效能和效率。
- **推动人才发展：**内审部门的侧重点之一，是培育熟悉salesforce.com业务模型、流程及系统的人才。同时，为团队成员提供在内审部门及公司其他领域发展的机会，亦是内审部门的目标所在。

Salesforce.com的内审职能由11名专业人员组成，包括分布于多个国际市场的团队成员。全体团队成员同心协力，对公司遍及全球的流程和系统执行审计。比勒及其团队在职能上向审计委员会报告，在行政上向法务部执行副总裁报告。

“长期来说，我们的职责是通过执行财务、信息技术（IT）以及其他运营领域的审计和项目，为我们的全球审计客户提供保证和建议，”比勒说，“我们也负责领导在公司全球范围执行全面风险评估流程，这同时也是让内审人才跻身业务部门的一个途径。在审计委员会和高管团队的支持和推动下，我们将于2012财年进一步拓展我们的风险管理计划。”

风险管理扮演着不可或缺的角色

鉴于内审职能的工作是为组织提供保证和咨询服务，公司的风险管理流程也就自然而然地与其目标制定流程密不可分。“我们也对客户执行审计整改建议的情况、逾期未执行的整改建议，以及整体的审计客户反馈进行跟踪。我们将上述信息及其他关键指标归纳于一页的平衡记分卡中，用以监督我们的绩效以及我们的审计和风险程序的价值。在salesforce.com，企业风险管理和内部审计唇齿相依。”比勒说。

为协助改进企业风险管理和内审流程，比勒及其团队正在使用一种名为“AuditForce”的应用程序。该应用程序由公司内部开发，是一个建构于公司的应用程序开发平台之上的知识库和跟踪系统。

Salesforce.com的业务性质是其实施企业风险管理的原因所在。“鉴于我们的业务类型，信赖和安全就是我们的业务命脉，”比勒说，“这也是内部审计部门执行风险评估流程的原因之一。三年前，公司在内审部门的推动下开展了一项有关风险评估流程的整合工作，当中涉及到许多其他部门，包括法务部、技术部、合规部、《萨班斯-奥克斯利法案》合规团队以及其他重要的合规组织。”

内审职能为整个企业开展全球范围的风险评估，对高级管理层进行一系列访谈并与中层管理人员开展专题讨论。此外，内审团队成员定期召开会议，审核那些将予以公开披露的已识别关键风险，并将这些风险纳入审计计划。

企业风险管理需持续改进

“对我们来说，企业风险管理是一个持续的过程，”比勒解释道，“在我们于2004年进行公开招股之前，风险管理便已是公司的一大关注领域。自此，企业风险管理每年都在不断改进。公司有诸多重要的事情要处理，企业风险管理则是重中之重。”

比勒表示，salesforce.com的许多高管人员都参与了企业风险管理工作。迄今为止，企业风险管理带来的裨益包括：

- 风险定义及风险评估在公司内获得整体提升
- 风险缓减措施的执行更具针对性
- 内部审计计划能够确保业务流程及系统对风险进行了有效管理

“内审职能以不同的方式在整个公司内部实施一系列风险评估流程，”比勒说，“我们的团队不断评估并寻找其他渠道来提升风险管理方法。我们不断学习并发展我们的企业风险管理流程。因此，无论是由内审部、资金部、法务部、信息技术安全团队或其他合规团队负责领导，我们都共同朝着改善风险管理流程的目标而努力。”

内审团队不断重新评估企业风险管理计划，以确保每年都有所改进和提升。比勒补充道，“随着风险程序的不断完善，我们预期2012将是丰收的一年。在salesforce.com，我们的着眼点是流程的持续改进。”

SEQUANA

公司总部 — 法国
下属公司所在国家 — 55个
雇员人数 — 12,900人
所属行业 — 纸业
年收入 — 43亿欧元
内部审计年度运营成本/预算 — 少于 100万美元
内部审计职能人员人数 — 5人
内部审计职能成立年限 — 6年
内部审计总监/首席审计执行官的报告对象 — 首席执行官

注：以上信息截止至2010年12月31日。

“我们的运营必须流畅、高效和快速，同时必须通过适当的监督和风险管理对其进行规范。”

— 亚历山大·丹哲
(Alexander Danjou)

Sequana的风险管理与风险图绘制

Sequana集团在纸业占据领导地位，旗下拥有两个主要业务单元——Antalis和Arjowiggins，前者是专注于商家对商家纸张与包装材料的全球分销商，后者则是一家创意纸及技术用纸的全球生产商。

Sequana集团总部设于巴黎，亚历山大·丹哲担任集团内部审计总监，直接向集团首席执行官汇报。除了内审部门的几位成员之外，丹哲还以外包方式聘请了几位能操当地语言、具备税务和财务知识的人才。

2010年，Sequana意识到公司需要加强其法国财务法规（有关内部控制及风险管理程序）的合规工作。为此，公司必须对Antalis和Arjowiggins分别于2004年和2006年执行的风险评估和绘制的风险图进行更新，并将其作为框架，以在集团层面集中开展风险评估和绘制风险图。

为满足这一要求，丹哲及其团队开始着手更新和重建其风险图绘制战略，主要采用两种方法：

现场工作方法 — 这一方法涉及频繁的出差旅行，两个团队要在同一周内完成两个不同经营场所的审计工作。“为了能在同一时间段内兼顾到两个实体单位，我们实施了一种名为‘TeamMate’的新工具。它可以帮助我们有效地收集来自所有相关风险专业人员的信息，明确传达审计方法和工作范围，并且最迟于现场工作完成后一个月内出具最终审计报告，包括管理层意见（整改计划及有关时间表），”丹哲说道，“TeamMate还有助我们持续开展后续跟进工作。”

年度方法 — 另一工具是莆瀚咨询门户（Protiviti Portal）。集团于2005年实施这一工具，如今已经落实到整个集团88%的领域。门户内含一份调查问卷，针对12个流程设定了302个问题，帮助分析与合规和集团各个控制流程有关的职责分离和职责分配情况。“今年，为了应对法国监管机构的规定，我们新增了一份有关公司治理的问卷。”丹哲说。

Arjowiggins生产工厂的资源采购是该公司异常重要同时也是存在潜在高风险的领域。“我们在与Arjowiggins的采购总监会面后设计了一项工作程序，以确保我们实施了适当的控制来降低采购和生产风险，”丹哲解释道，“我们也与他们的人力资源部进行了同样的会面，最终制定了一个有助落实当地员工绩效考核，并且能够推动和监控信息流动的工作程序。”

一致的风险视角

Sequana的风险管理工作由行政管理人员负责执行，主要靠内部数据推动，并由高级管理层和风险图提供支持。绘制风险图有助于从独立的视角审视公司的内部控制方法，而这也是选择内审部对其进行监督的原因所在。

“我们被选中是非常自然的事，不过我们也与各业务领导人召开过许多次会议，以征求他们的意见和看法，”丹哲说，“我们在这一过程中碰到一些行政上的困难，在建立必要的控制以降低风险的同时，还要确保这些控制不会阻碍企业的发展。我们的运营必须顺畅、高效和快速，同时必须通过适当的监督和风险管理对其进行规范。我们的风险管理方法发展到目前这个阶段，我确信Sequana已做好应对风险的准备。”

Sequana的风险图绘制工作分三个阶段展开：

1. **访谈** - 收集由遍布全球50多位行政管理人员所提供的风险信息
2. **头脑风暴** - 列出200个已识别风险，从中筛选出“前20大风险”
3. **风险图绘制** - 评估风险并绘制风险图

Sequana的风险图绘制工作始于2009年12月，结束于2010年6月。通过这一活动所确定的前20大风险包括：竞争、纸张需求下降、利润减少、环境灾害、关键人员流失以及供应链中断等。

“绘制风险图让我们对公司的风险获得了一致的认识 and 了解，”丹哲说，“同时也给了我们一次宝贵的机会，让我们有时间真正坐下来认真考虑我们的风险。在任何一家企业，日常的运营事务往往已经让行政人员和管理人员应接不暇。因此，定期腾出一些时间认真思考企业现有和将要出现的风险，以及如何对这些风险进行管理，对企业来说至关重要。就这一点而言，绘制风险图对我们来说是一项非常重要的活动。”

为确保前20大风险能够准确地反映当前状况，丹哲和他的团队每年至少召开两次会议，就风险名单进行讨论，以为每年两次的审计委员会会议做好准备。“审计委员会要求我们提供最新的风险名单以及相关的风险缓减战略，”丹哲说，“我们上一次的研讨会是在2011年3月召开的。我们要确保实施适当的整改方案，这是我们的股东非常关注的事项。”

风险概况分析

Sequana的风险图绘制方法之一，是为每一个已识别的风险创建一个风险概况。风险的应对策略也视乎风险概况而异。根据每一风险在风险概况中的位置，分别采取以下措施：

- **应对**：重要但未获得有效控制的风险。这些风险需要优先予以应对，因为它们被视为Sequana的潜在威胁。
- **监督**：重要且相对获得有效控制的风险。应考虑对这些风险进行更深入的分析，以验证风险缓减措施的有效性，且可将这些风险纳入内部审计审核范围。
- **优化**：重要性较低且受到控制的风险。可以从这些风险入手实施资源优化措施。
- **跟进**：重要性较低且未获得有效控制的风险。尽管无需迫切关注这些风险，但仍需对其进行跟踪，以防风险的重要程度增加。

沟通与汇报

Sequana中的有关团体均知悉绘制风险图的事宜。例如，针对公司的主要风险之一——反垄断法合规，内审部在管理层会议上做了一些具体的演示，说明哪些活动可以帮助Sequana实现合规，以及应当避免哪些行为。“我们举行了一场两个小时的专题研讨会，大家都非常喜欢这种讨论形式，”丹哲说，“来自全球所有经营场所共约200名的管理高层参加了这次研讨会。即便是规模最小或最偏远的地区也有代表出席，然后把相关信息带回其所在地。我们计划针对其他主要风险举办这种研讨会。”

用以监督内审团队效能的关键绩效指标（KPI）之一是审计报告的出具。“我们针对报告的出具设定了一套必须遵循的KPI，”丹哲说，“我们的审计人员在进场的第一天就召开项目启动会议。在执行现场审计期间，他们要每天向管理层汇报当天的工作情况。在现场工作的最后一天，他们会召开总结会议，在会上提出建议，并向审计对象清楚地说明所有的审计结果要点和理据。审计报告初稿必须在会议五天后递交。”

丹哲解释说，由于他们的内部审计人员人数少而且出差频繁，因此他们必须有超凡的工作效率。随着风险图绘制战略的提升、沟通方法的改善，以及风险通用语言获得明确定义，Sequana得以在提高企业整体效率的同时改善整个企业的风险管理工作。



公司总部 — 美国
下属公司所在国家 — 165个
雇员人数 — 40,000人
所属行业 — 电信
年收入 — 326亿美元
内部审计年度运营成本/预算 — 100-500万美元
内部审计职能人员人数 — 46人
内部审计职能成立年限 — 未知
内部审计总监/首席审计执行官的报告对象 — 审计委员会

注：以上信息截止至2010年12月31日。

“某些灾难性事件外加过去两年来的经济不景气，促使我们提升公司的企业风险管理水平。”

— 苏珊·威廉姆斯
(Suzanne Williams)

企业风险管理推动提升Sprint Nextel的风险意识与沟通

Sprint Nextel为超过4,990万的个体消费者、企业和政府用户提供无线及有线电信服务。该公司在开发、设计和部署创新技术方面享有盛誉，除提供无线4G服务和行业领先的移动数据服务外，也经营Assurance Wireless、Boost Mobile及Virgin Mobile USA等品牌的预付费业务。尽管Sprint Nextel也在国外开展业务，但其业务运营和客户群主要位于美国。

该公司所有业务单元——包括企业市场部、消费者市场部、4G服务部、网络运营及批发业务部，以及客户管理部——均向Sprint Nextel的首席执行官汇报。公司的后勤部门包括：人力资源、法务、财务、市场营销、企业传讯、企业社会责任，以及企业战略。Sprint Nextel聘有约40,000名专业人员。

苏珊·威廉姆斯自2008年9月开始担任Sprint Nextel的副总裁兼首席审计执行官，负责管理46人的内审团队。她向Sprint Nextel董事会下属审计委员会直接汇报，同时向公司首席财务官间接汇报。六名内部审计经理直接向威廉姆斯汇报：一名经理专门负责企业风险管理（ERM），另一名负责零售运营业务，其余四名经理负责公司其他领域。

“2005年Sprint与Nextel合并时，公司的领导层便希望实施ERM，”威廉姆斯说，“ERM最初是由资金部负责的，不过后来由于财务部门的资源被重新调配，ERM便被归入内审部，以期凭借我们的风险知识和专业技能来提升和改进这一流程。我接手ERM已近两年的时间。”

尽管推动ERM的责任落在Sprint Nextel内审部门身上，但管理层须负责确定每个关键风险的缓减计划，而董事会则负责监督和治理的工作。2010年，该公司的ERM流程被真正彻底改造。内审团队制定了下面的图表，列明了团队的审计目标及ERM目标。“我们的角色是向审计委员会通报这些风险，并确保管理层针对每个风险制定了具体的缓减计划，”威廉姆斯说，“接下来，我们计划在2011年将ERM流程再往前推进一步。”

Sprint Nextel: 2011年内审目标

识别有机会减省成本或规避成本的领域	通过削减成本/规避成本/增加收入来识别机会节省企业开支。
推动ERM流程并制定及时的审计计划	协助对企业层面的关键风险进行优先排序和评估，并依据评估结果和业务需求制定及时的审计计划。
执行质量审计	对2011年所完成的审计项目以抽样方式进行两次半年一度的自我评估，并在两次评估中均达到合格水平。
提升和改善舞弊识别工作	在我们的审计过程中，利用舞弊风险评估流程（由公司内部开发）来识别舞弊活动。
员工发展	增加持有专业认证的员工比例，不断提升内审人员的知识技能。
招聘、培养和挽留高效人员	维持适当的员工人数以完成审计计划。

2010年，Sprint Nextel的内审团队采用了一种典型的“自下而上、自上而下”的风险方法。“我们参照和比较了众多其他公司的操作实践来设定我们的ERM标准，”威廉姆斯解释道，“我们执行了企业范围风险评估和审计风险评估，然后将评估结果呈报给首席执行官和公司的主要部门，例如人力资源部和消费市场部等。我们出席各个员工会议并公布我们的评估结果，然后根据管理层的反馈将重要风险缩减至大约10个，主要是围绕战略、财务和运营方面。此外，我们也为每一个风险指定一名责任人，负责制定缓减计划及相关衡量指标。”

2011年，威廉姆斯和她的团队实施以下五大关键措施，期望进一步改善公司的ERM流程：

- 在已有的战略、财务和运营风险之外新增合规风险，以构建一个更全面的风险框架
- 指定一名全职人员专责ERM工作
- 成立风险指导委员会，并由公司所有主要运营单元各自派出一名副总裁作为代表
- 识别“黑天鹅事件”或意料不及的事件，例如可能会对公司造成灾难性影响的环境灾害
- 制作热力图，以展示风险之间的可比性，以及风险的影响程度、发生可能性和整体风险偏好

公司内的风险教育

“回顾2010年，我认为我们遇到的最大挑战之一，是确保每一个人都了解什么是风险，”威廉姆斯说，“风险有不同类别，因此，要围绕这些风险类别制定一种通用的语言，是一项非常复杂的工作。现在，大家在这方面都有了更深入的认识。”威廉姆斯还列举了一些众所周知的、在其他公司发生的意外事件来突显业务风险的重要性，例如2010年英国石油公司的墨西哥湾漏油事件。

“某些外部发生的灾难性事件，加上过去两年来的经济不景气，促使我们提升公司的企业风险管理水平，”她说，“得到审计委员会和领导团队的支持，对我们来说帮助很大。我们希望在实施和提升ERM的过程中，能够让Sprint Nextel的每一位成员更深入地了解风险管理的性质和重要性，从而让我们获得更大的支持和肯定。”

ERM经理史蒂夫·克恩斯（Steve Kerns）与内部审计团队是负责在Sprint Nextel实施ERM的主要人员；不过据威廉姆斯称，ERM流程完全是由问卷调查开始，每一位公司高管都有机会发表其对ERM的看法和意见。“总括来说，内审团队负责推动ERM，高级管理层是责任人，而审计委员会则负责进行监督。”威廉姆斯说。

众人团结一致

ERM帮助内审团队确保其审计计划是以风险为基础，并且覆盖公司所有主要风险。“ERM令整个团队团结一致，把大家的注意力集中在计划的真正薄弱环节，让我们能够从被动转为主动。”威廉姆斯说。

调查问卷分别界定四类风险的定义，并请受访者按照风险的可能性及影响程度对他们的关键风险进行评分。“这项调查是我们获取关键风险相关信息的方法，”威廉姆斯解释道，“公司的董事和领导都对ERM持正面态度。他们对风险的了解越来越深入，提出的问题也越来越多。调查的反响非常好。”

关键风险的评估结果，以及每个缓减计划和相关衡量标准，均会上报给Sprint Nextel的审计委员会。审计团队可以从首席执行官每个季度收到的直接报告中了解有关缓减计划的执行情况和成效。为衡量内部审计的绩效，包括ERM的绩效，内审团队按照国际内部审计师协会的要求，每五年进行一次外部独立评估。“确定内部审计职能有效性的最好方法，就是对其进行审计。”威廉姆斯说。

就当前而言，威廉姆斯和她的内审团队并未使用特定的工具来协助开展ERM工作。“这是我们在2011年将要探究的，”她说，“目前，我们的工作主要是聚焦于全面整合我们现有的风险流程。经验告诉我，ERM的实施不能一蹴而就。它是一个渐进的过程。”

威廉姆斯补充说，“我最近与人讨论了一个有趣的话题，是关于ERM可以在哪些方面支持内审职能的使命。如果你拥有优秀的内审部门，但是资源有限，你就必须将精力放在那些对公司构成最大威胁的风险要素上。而ERM则以一种规范化的方式帮助我们锁定这一关注点。我们可以根据我们的主要风险编制内审计划。最大的受益莫过于此。”



UNDER ARMOUR.

公司总部 — 美国
下属公司所在国家 — 约20个
雇员人数 — 约3,900人
所属行业 — 零售
年收入 — 11亿美元
内部审计年度运营成本/预算 — 不便透露
内部审计职能人员人数 — 6人
内部审计职能成立年限 — 5年
内部审计总监/首席审计执行官的报告对象 — 公司治理与合规
副总裁

注：以上信息截止至2010年12月31日。

“从内审角度而言，我们可以通过ERM来更加明确地锁定我们的关注点。对我们来说，这依然是实施ERM背后的推动力。”

— 伊利莎·利普斯基
(Elysa Lipsky)

在Under Armour体会高绩效

Under Armour就是绩效的代名词。由前马兰里大学美式足球运动员凯文·普朗克 (Kevin Plank) 创办，于1996年注册成立的Under Armour，是专业运动服装的原创者。

乔纳森·施瓦茨 (Jonathan Schwartz) 是Under Armour的风险管理高级总监，负责领导Under Armour的风险管理职能。施瓦茨在职能上向审计委员会主席汇报，在行政上向治理与合规副总裁汇报。内审职能与资产保护、保险、道德规范、企业风险管理 (ERM) 及其他合规活动，均隶属于风险管理职能。伊利莎·利普斯基是内部审计高级经理，负责领导日常的内部审计及《萨班斯-奥克斯利法案》合规活动，并与施瓦茨共同开展ERM工作。

风险管理活动主要聚焦于识别和记录公司的战略风险，并排列风险的优先缓急次序。施瓦茨和利普斯基与高管团队保持紧密合作，分析管理层的风险缓减活动，并为管理层和董事会提供透明的风险现状报告。“我们的目标就是了解企业的状况，并与高管团队携手合作，制定有效的方法来降低企业战略风险。”施瓦茨说。

为推动ERM在公司内的更全面实施，施瓦茨和利普斯基定期与高管人员会面，其中与公司首席执行官和审计委员会至少每个季度举行一次会议，与首席运营官则至少每个月举行一次会议。这些会议可以说是目前有关Under Armour ERM进程的关键接触点。除这些会议之外，施瓦茨和利普斯基还充分利用季度性副总裁核证流程的记录文件（这个流程由公司所有高管共同参与），内部审计报告结果以及《萨班斯-奥克斯利法案》合规文件。

通过季度性的访谈，施瓦茨和利普斯基了解到有关企业风险及相关缓减措施的信息，并在此基础上进行归纳总结，排列风险优先次序并对其进行评级。“这有助我们了解风险对战略目标的影响，”施瓦茨说，“在流程的后端，我们会实时跟进管理层所执行的具体风险缓减措施，以帮助我们判断和报告风险现状。”

与Under Armour领导层保持沟通，有助了解企业在实现战略目标时所面临的挑战。“我们习惯将这些信息纳入我们所称的‘风险领域’，”施瓦茨补充道，“例如我们得悉五件相互关联的事项，我们会将其合并至同一个风险领域。这样可以让我们以更精练的方式向审计委员会、董事会或我们的领导团队描述重大风险领域。”

ERM的驱动因素

Under Armour在诸多因素的推动下开始实施ERM流程。审计委员会和董事会的成员（其中大部分人同时任职其他公司董事会）均拥有丰富的ERM经验，并且意识到必须以战略性方式实施ERM。

“他们认为企业必须改善风险管理，因为这是企业实现长期发展和成功的关键所在，并且有助企业创造竞争优势，”施瓦茨说，“我们的董事会明白他们的职责之一，是监督风险并就公司如何管理风险提供指导。为此，他们希望有一种工具能够将战略目标与风险联系起来，并能够就这些风险的管理建立一定程度的问责机制。”

此外，诸如评级机构、分析师和外部审计师等外部因素也为Under Armour实施正式的ERM发挥了一定推动作用。“我们必须让这些外部人士有信心，相信我们的管理团队对最重要的战略风险保持关注，并且从公司层面而言，我们力求了解我们的风险环境，”施瓦茨说，“为此我们需要一个更加规范化的风险管理流程。”

利普斯基补充说，“从内审角度而言，我们可以通过ERM来更加明确地锁定我们的关注点。对我们来说，这依然是实施ERM背后的推动力。”

风险管理和内部审计职能共同负责ERM在公司内的实施和执行。“2005年Under Armour上市时，内审职能的工作主要侧重于《萨班斯-奥克斯利法案》合规。之后，我们在2007年成立了风险管理职能，并进行了公司首次的全面企业风险评估，”施瓦茨说，“从那时起，我们开始在公司内宣传风险管理的战略价值和意义；2008年，我和伊利莎向董事会提出实施正式的风险管理流程。”

施瓦茨回想起2009年11月，Under Armour首席执行官在一次风险状况更新会议上表示，他希望日后能够在更大程度上参与审计委员会会议召开之前的季度性风险状况更新工作。“那一刻实在令人欣喜，”施瓦茨说，“当我们的首席执行官暗示ERM是公司的成功关键，而且将得到管理层的最大支持时，我们就知道风险管理工作迎来了一个新的里程碑。”

然而，Under Armour的ERM实施之路并非一帆风顺。“我们经历了一个走走停停的阶段，”施瓦茨说，“我们的第一步是成立‘风险委员会’。起步阶段十分艰难——由于对高管人员来说这并不是首要事项，因此在日程安排方面出现一些进退两难的问题。每个人都有不同的想法和工作安排。我们很快就发现我们需要一个流程，即一个ERM实施方法。”

“而接下来最大的挑战，是制定适当的报告方法，”利普斯基说，“我们需要寻找一种方法向适当的人报告适当的信息。我们认为，如果让领导层自行确定其所面临风险的重要程度，这对他们更会有意义，同时还有助于战略层面对风险及相关缓减措施进行报告。”

Under Armour实施ERM的另一个关键成功要素，是确保信息尽量有效实用。“如果风险与战略目标之间缺乏明确的联系，问责制度就难以落实，”她说，“在撰写报告时，我们会问自己，‘这到底只是固有的业务风险，还是风险与目标的实现之间存在明确的关系？’这就是我们的工作诀窍。”

体会ERM成果

施瓦茨和利普斯基认为，对整个Under Armour来说，ERM最终将提高战略业务目标得以实现的可能性。“整体而言，ERM为我们带来的效益是减少了意外事件的发生，”施瓦茨说，“内审职能所执行的以风险为重点的审计，是与战略目标挂钩的。此外，从ERM流程中获得的共识，也是独一无二的。无论是对于管理企业，还是帮助公司从一种‘高屋建瓴’的角度来了解企业风险，ERM都是一个强大的工具。”

风险管理职能与公司首席运营官合力在Under Armour推广ERM，而后者更是推广活动的发起人。

“在我们开始ERM的访谈之前，首席运营官会联系受访者，鼓励他们积极参与ERM流程。”利普斯基说。

绩效考核

内部审计职能依据其对Under Armour风险概况的理解，制定以风险为基础的内部审计计划。“内审计划是按ERM成果制定的。这可以确保我们的资源分配符合公司的战略方向，”利普斯基说，“风险缓减措施一旦落实，内部审计职能便可以对有关流程和控制进行审计。如果发现缓减措施中存在漏洞，内部审计职能可以与风险管理职能共同就流程和控制的制定与实施，与业务人员进行商讨。”

施瓦茨说，“2011年对我们来说将是重要的一年。Under Armour的治理、风险与合规活动保持了良好的势头。我们期望与管理层保持合作，了解和管理战略风险，从而在公司中发挥更大的战略作用。”



公司总部 — 美国
下属公司所在国家 — 200个
雇员人数 — 6,800人
所属行业 — 金融服务
年收入 — 81亿美元
内部审计年度运营成本/预算 — 600-1,000万美元
内部审计职能人员人数 — 45人
内部审计职能成立年限 — 3年
内部审计总监/首席审计执行官的报告对象 — 首席风险官

注：以上信息截止至2010年9月30日。

“ERM程序与公司战略紧密协调，并帮助Visa的管理人员更有把握地执行他们的目标。”

— 蒂姆·阿诺德 (Tim Arnold)

Visa的审计、合规和ERM工作

Visa国际组织是一家全球性的支付技术公司，它将遍布200多个国家与地区的消费者、企业、金融机构和政府联系起来，使他们得以使用电子货币代替现金和支票。Visa运营着全球最大的零售电子支付网络，但并不发行信用卡、提供贷款或为消费者厘定价格或费用。Visa的创新技术令金融机构可以向消费者提供更多的选择：使用借记卡作实时支付、预付费产品的提前支付，以及使用信用卡作延后支付等。

蒂姆·阿诺德于2008年2月，即该公司上市前一个月，开始担任Visa首席审计师一职。“在上市之前，我们就矢志成为一家紧密协调的全球性公司，”他说，“虽然我们的工作已取得了巨大进步，但作为一家规模庞大的上市公司，时至今日我们仍一直致力于实施一流的审计、合规和企业风险管理（ERM）程序。”

内部审计进程

在Visa成为上市公司之前，其审计职能分成两组，有各自的工作重点，并且大部分工作都以外包方式完成。阿诺德走马上任后首先要处理的挑战之一，便是将这两个团队合并为一个部门，并制定统一的目标和审计方法。现在，他带领着一支由Visa内部审计师和法证专家所组成的团队，团队成员遍布世界各地。阿诺德向董事会下属审计与风险委员会直接汇报，行政上则向首席风险官汇报。阿诺德手下的大部分团队成员均熟悉各个风险程序及企业风险管理职能。

“我们为Visa的风险部门带来了崭新的面貌，而这也令我们的协作更加畅顺，”阿诺德说，“我们在2007年末招聘了首席风险官，其后又于2008年招聘了全球ERM主管和首席合规官。我们开展三项职能程序的时间间隔均少于一年，这让我们的风险部门能够更加留心在制定和实施新程序过程中可能存在的职能重叠和薄弱环节。我们相处得非常愉快，也尊重彼此的观点。”阿诺德补充道。

三位主管一致同意要携手合作，避免彼此对立、攻击、甚至互相竞争，以确保Visa的整个治理、风险和合规（GRC）流程设计有效。为表示他们精诚合作的决心，同时也为了确保合作顺利，他们以“ACE”作为工作的代号。这三个字母分别代表审计、合规和ERM，时刻提醒着他们这三个程序必须相互协调、相辅相成并且全面落实，才能发挥最佳成效。

他们的报告对象都是公司的首席风险官，这也是另一个合作优势。他们每月都召开多次会议进行商讨，不断评估他们的工作程序是否能够满足客户需要，以及有关协作是否足够顺畅。“整体来说，我们都对评估结果感到满意，”阿诺德说，“但我们仍然不断检讨我们的工作，评估我们的工作是否为整个企业带来了增值效益，每日如是。”

企业风险管理程序

过去几年间，ERM职能在Visa开展了若干重要活动：

- **风险识别与评估程序** - 这项自下而上的分析活动由ERM团队协助开展，聚焦于公司所面临的主要风险。“这不仅是一项智力活动，”阿诺德说，“ERM人员与主要高管人员开展深入的、以风险为焦点的对话。通过分析对话中获得的反馈信息，风险识别与评估程序有助高管团队就Visa所面临的全局风险达成一致共识。”内部审计团队主要是利用风险识别与评估程序数据来编制年度审计计划和个别审计项目的工作计划。

- **风险咨询服务** - 这项工作与《巴塞尔协议II》情景分析相类似，都是针对横跨整个企业的难以解决的复杂问题。这项工作由ERM团队负责领导。他们邀请主要的管理人员参加为期一天的专题研讨会，目的是量化风险并识别具体的行动方案来直接应对已锁定的风险。阿诺德对这项工作的评价很高，他甚至建议ERM团队举办更多这类的研讨会，就审计团队尚未有效解决的问题进行讨论。

阿诺德表示，“风险咨询程序的价值体现在，它是以十分组织有序的方式，将来自不同领域的专家汇聚一堂，致力解决原以为无法解决的问题。它甚至有助我们扫清Visa在迈向成功之路上正面临或将要面临的种种障碍。”

- **风险评估** - Visa在公司内开展多种不同的风险评估。例如，产品风险评估有助前线业务经理在推出新产品之前认真考虑并设法降低潜在的重大风险。ERM职能当前的工作重点，是为公司目前正在使用的多种风险评估方式制定一个更加统一的框架和用语，并确保不同的利益相关方之间可以加强协调和互相使用各种风险评估活动。ERM职能的另一目标是实施一个质量控制机制，以确保风险评估获得有效执行，并且确实能够推动管理层付诸行动，而不仅仅是做做表面功夫而已。

- **企业风险委员会** - 该委员会由首席风险官担任主席，成员包括ERM、合规和审计三个职能部门的主管，以及来自不同业务领域的高层领导人。委员会每月召开一次会议，负责监控企业层面的关键战略风险和运营风险的管理情况，包括个别风险的管理情况和整体的风险管理情况。企业风险委员会按照正式的章程运作，其下设有两个小组委员会，即道德规范与合规指导委员会和业务控制工作委员会。阿诺德表示，“企业风险委员会当前采取的一项举措，是制定更明确的风险偏好和相关标准，为已经十分完善的报告程序提供进一步的支持，以推动企业及早对出现的风险做出行动。ERM和企业风险委员会的真正目标，是确保公司能够完全掌握风险情报，可以依据可靠的数据和信息来做出关键的风险决策，并且就有关决策提供充分的说明和透明度。”

采取协调方案的效益

ACE团队需要相互协调的一个主要领域是确认活动。“ERM和合规团队一般在审计团队完成相关工作后才进入现场，”阿诺德说，“事实上，我们会协调大家的工作时间，安排他们在我们完成审计后才进场，以确保建议获得有效实施，并且在必要时提供所需培训。如果控制人员需要在审计工作开始之前做一些清理工作，这一般表示接受评审的职能部门未能将合规和控制纳入日常的运营。我们没有出现这种情况。”

虽然报告程序已具有相当程度的协调性，但今年的关键目标之一，是设计一种方法，让Visa的高管人员能够对各种风险程序有一个更全面和概括的认识，同时帮助他们以更加积极的方式应对那些已知的或可以合理预计的问题。

企业风险程序协助Visa协调应对各种风险趋势，例如竞争和技术故障等。“这种协调沟通越来越多，”阿诺德说，“这让我们在考虑如何降低风险时能够获得更多信息来做出决策。我们在协调这些风险程序时，会从业务管理人员的角度出发，务求使这些程序更便于操作、理解和使用。”

上市至今三年，Visa的治理水平已获得很大的提升。“我们对政策和流程进行了梳理和精简，”阿诺德解释道，“今年以前我们还一直处于建设模式，现在已进入持续改善模式。虽然我们得到的反馈一直很正面，但高管人员和管理人员希望我们在协调和通报方面发挥更大作用。”

通报获得改善的例证之一，是向首席执行官提交的月度报告，每个职能部门都在该报告中向高管团队提供关键问题的摘要。首席风险官会充当Visa风险部门的代言人，在定期召开的高管会议上向首席执行官陈述报告内容。“有一个能言善辩的首席风险官作我们的后盾，是我们成功的关键——她为我们铺平了道路，”阿诺德说，“她也会向我们提出质疑，要我们重新思考和审视传统的方法。她深信有效的审计、合规和风险管理程序可以帮助公司在市场上赢得胜利。”

公司的运营环境瞬息万变，与三年前相比已发生了天翻地覆的变化，也因此促使Visa走上ERM实施之路。“产品革新步伐必须迅速——在这个行业，速度决定一切，”阿诺德说，“在Visa，所有人都以公司的增长为大前提，没有人愿意看到增长的步伐因为代价高昂的错误或本应可以避免的误算而受到阻拦。因此，公司内部一致认为，必须实施高效能和高效率的ERM、合规和审计程序，为管理层的决策和控制改善流程提供辅助。”

Visa的ERM自2008年初以来已走过了一条漫长的道路，那时的ERM还处于一种与企业战略脱节的状态。“如今，ERM程序与公司战略紧密协调，并帮助Visa的管理人员更有把握地执行他们的目标，”阿诺德说，“Visa的风险程序既灵活又完备。它是我们以睿智审慎的态度，在全球持续发展业务的重要手段。”

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询（www.protiviti.com）是一家全球性的商业咨询和内部审计专业机构，汇聚了众多专门从事风险、咨询和并购服务的专家。我们帮助客户解决有关财务和并购、运营、技术、诉讼，以及治理、风险和合规等领域的问题。我们的专业人员均接受过高质量的培训，以结果为导向，就各类重大的商业问题为遍布美洲、亚太、欧洲和中东等地区的客户提供独到的视角和见解。

甫瀚咨询荣幸地成为国际内部审计师协会（IIA）主要合作伙伴。超过700名甫瀚咨询专业人员是IIA的活跃会员，这些会员与IIA所在地方和国家的机构领导积极合作，提供领先思维、演讲、最佳实务、培训及其他资源，从而帮助促进内部审计职业的发展。



甫瀚咨询在全球共设有60多间分支机构，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。

内部审计与财务控制

不论客户公司规模如何、属于上市公司还是私营企业，我们都十分乐意配合其行政高管人员、管理层及审计委员会开展合作，协助执行内部审计工作。我们不但能够以完全外包的方式，协助公司启动和执行内部审计工作，也可以与公司现有内部审计部门合作，在内审团队人手不足或技能缺乏时，担当起有力的支持后盾。我们的专业人员已成功协助上百家公司制定了《萨奥法案》首年合规计划，并帮助他们开展持续的合规工作。我们更能够协助公司采用以流程为基础的方案来执行财务控制合规工作，从而寻求提高工作效率、减轻工作负荷的有效途径，例如执行有效的风险评估、界定合适的审计范围，以及使用技术辅助手段。如此一来，客户的合规成本也将得以降低。我们拥有丰富的经验，已为数以百计的客户完成多项独立、专门的财务和内部控制审查及控制调查项目，其中有些是一整套内部审计工作中的一部分，有些则作为独立的项目予以实施。在项目执行的整个过程，我们均会按照客户的要求，向其董事会、审计委员会或管理层直接汇报。

甫瀚咨询非一间会计师事务所，这是我们重要的特征之一，使我们能够处在完全独立的立场为客户提供服务。甫瀚咨询可以调用所有的顾问来开展内部审计项目，这使我们得以随时为客户配备精通各种职能和流程领域的专家。此外，甫瀚咨询可以为公司的内部审计职能实施独立评估。根据国际内部审计师协会相关标准的要求，公司须每五年开展一次这样的评估。

我们所提供的服务包括：

- 内部审计外包与分包
- 财务控制与《萨班斯-奥克斯利法案》合规
- 内部审计质量评估和转型
- 审计委员会咨询

更多有关甫瀚咨询内部审计与财务控制解决方案的信息，请联络：

Rober B. Hirth Jr.

执行副总裁兼全球内部审计总监

+1.415.402.3621（直线）

robert.hirth@protiviti.com

企业风险管理服务

甫瀚咨询的企业风险管理专业团队与客户管理层精诚合作，确保能够在战略设定过程中充分考虑风险因素，并实现风险与绩效管理的整合。

近年的研究和经验都显示，风险经常与企业的战略和绩效管理脱钩。金融危机恰恰提醒管理层及董事会成员，全面审视风险已不再可有可无，而是势在必行。现今的商业活动讲求速度，企业必须提供适当的激励措施、准则、控制及文化，避免人员低估或漠视公司所面临的重大风险。

我们的专业顾问协助客户公司实施切实可行的企业风险管理方案，并与企业现行的管理流程及文化进行整合，旨在从企业整体角度审视风险，改善决策信息质量，降低出现突发事件的风险，并将风险管理定位为一种专门技能和竞争优势来源。我们与公司共同评估、设计、实施并维护良好的风险管理能力，管理其最重要的风险，针对文化和其他结构性问题，确保风险管理发挥成效。我们亦帮助客户评估各个技术解决方案，寻找最适当的方案来实现可靠的监控和报告程序，并协助客户持续有效地实施新的流程。最重要的是，我们帮助企业实现风险与战略设定和业务计划的整合，以及实现风险管理与绩效管理的整合。

更多有关甫瀚咨询企业风险管理服务的信息，请联络：

Jim DeLoach
董事总经理
+1.713.314.4981（直线）
jim.deloach@protiviti.com

Cory Gunderson
董事总经理
+1.212.708.6313（直线）
cory.gunderson@protiviti.com

甫瀚咨询的内部审计治理门户

甫瀚咨询的内部审计门户是一个以网络为基础的审计管理系统，旨在提升贵公司审计部门的效率和效能。内部审计门户存储了众多电子工作底稿，从风险评估到问题跟踪，可协助整个审计流程的运作。先进的报告机制将为您提供透明、实时的状态更新，并简化审计报告过程。

我们的客户可以根据自身的方法和方法论来配置解决方案，进而帮助小型和大型的内部审计部门实现目标。通过我们的专业人员和知识资源，甫瀚咨询将根据您的审计工具需求为您量身定制私人应对方案。

内部审计门户是甫瀚咨询治理门户内的一个整合模块，既可单独运行也可与其他模块共同运行，从而创建一个名副其实的治理、风险与合规门户。通过此企业解决方案，您将得以充分利用相关框架，构建共同语言和资料库，将内部审计信息运用于治理、风险与合规。治理门户的其他模块包括：

- **控制管理** – 支持控制归档（如《萨班斯-奥克斯利法案》）、评估和测试的框架；
- **风险管理** – 根据界定的企业类型对固有风险、可容忍风险以及剩余风险进行评估的框架；
- **评估管理** – 一体化的调查引擎，为各种治理、风险与合规程序以及治理门户内各模块的可持续化自我评估流程提供支持；
- **事件管理** – 收集可能会造成运营和财务损失的实际事件、几乎发生事件以及潜在事件的系统。
- **法规管理** – 组织缜密和自动化的法规更新提醒，让企业了解法规的更新修改、对企业的影响，以及须采取什么行动计划。

如欲了解更多有关甫瀚咨询内部审计门户的信息，请联络：

Scott Gracyalny

董事总经理 - 风险技术解决方案

+1.312.476.6381 (直线)

scott.gracyalny@protiviti.com

甫瀚咨询的相关刊物

请登陆www.protiviti.cn下载以下刊物及甫瀚咨询的其他前沿刊物。

- 《内部审计指南：内部审计职能的有效建立与维持常见问题解答》（第二版）
- 《企业风险管理运用实践》
- 《2011<萨班斯-奥克斯利法案>合规情况调查 - 美上市公司的合规情况：检视成本、耗时、工作量和流程》
- 《2011内部审计计划考虑事项》（仅提供英文版）
- 《董事会风险监督 - 现状报告（发起人：COSO，作者：甫瀚咨询）：有关董事会履行其风险监督职责的现状》
- 《企业风险管理指南》
- 白皮书 - 《IIA<标准>的修订：董事会及行政管理层应注意的事项》
- 《国际财务报告准则指南：常见问题解答》（第二版）（仅提供英文版）
- 《<萨班斯-奥克斯利法案>指南：内部控制报告要求》（第四版）
- 《美国内部审计能力与需求调查》（2006-2011）
- 《中国大陆与香港内部审计能力与需求调查》（2008-2010）
- 《全球内部审计》（第I-VI卷）
- “敏于知”（甫瀚咨询播客系列）（仅提供英语）
 - 企业风险管理及董事会风险监督——由COSO发起的两项调查
 - 内部审计质量评估检查——合规的同时实现额外收益
 - IT审计——IT环境下对风险的有效评估和管理
 - 《萨班斯-奥克斯利法案》合规：美上市公司的合规情况
 - 内部审计职能外包安排的效益
- 甫瀚咨询通讯（第4卷第6期） - 《风险管理：回顾与展望》
- 白皮书 - 《绩效/风险整合管理模型-PRIM²：企业绩效管理 and 风险管理的整合》

甫瀚咨询内部审计与财务控制业务 - 联络信息

Robert B. Hirth Jr.

执行副总裁兼全球内部审计总监

+1.415.402.3621

robert.hirth@protiviti.com

澳大利亚

Garran Duncan

+61.3.9948.1205

garran.duncan@protiviti.com.au

比利时

Jaap Gerkes

+31.6.1131.0156

jaap.gerkes@protiviti.nl

巴西

Ricardo Lemos

+55.11.5503.2020

ricardo.lemos@protiviti.global.com.br

加拿大

Carmen Rossiter

+1.647.288.4917

carmen.rossiter@protiviti.com

中国

刘建新（大陆）

+86.21.5153.6900

christopher.low@protiviti.com

李维刚（香港）

+852.2238.0499

albert.lee@protiviti.com

法国

Francis Miard

+33.1.42.96.22.77

f.miard@protiviti.fr

德国

Michael Klinger

+49.69.963.768.155

michael.klinger@protiviti.de

印度

Adithya Bhat

+91.22.6626.3310

adithya.bhat@protiviti.co.in

意大利

Alberto Carnevale

+39.02.6550.6301

alberto.carnevale@protiviti.it

日本

Yasumi Taniguchi

+81.3.5219.6600

yasumi.taniguchi@protiviti.jp

墨西哥

Roberto Abad

+52.55.5342.9100

roberto.abad@protiviti.com.mx

中东

Manoj Kabra

+965.2295.7700

manoj.kabra@protiviti.global.com.kw

荷兰

Jaap Gerkes

+31.6.1131.0156

jaap.gerkes@protiviti.nl

新加坡

Philip Moulton

+65.6220.6066

philip.moulton@protiviti.com

韩国

Sang Wook Chun

+82.2.3483.8200

sangwook.chun@protiviti.co.kr

西班牙

Angel Munoz Martin

+34.91.206.2000

angel.munozmartin@protiviti.es

英国

Tim Brooke

+44.020.7024.7525

tim.brooke@protiviti.co.uk

美国

Robert B. Hirth Jr.

+1.415.402.3621

robert.hirth@protiviti.com

KnowledgeLeaderSM provided by protiviti®

KnowledgeLeaderSM是一个订阅服务网站，提供各种信息、工具、模板和资源，以帮助内部审计人员、风险管理人员和合规专业人员节约时间，了解最新动态和更有效地管理商业风险。其核心内容包括商业风险、技术风险和内部审计，每周更新一次。KnowledgeLeader还提供如下各种工具和资源：

- **审计计划** - KnowledgeLeader提供各种各样的内部审计工作计划范例和信息技术职能审计工作计划范例。这些工作计划，以及下述的其他各种工具，全部采用可下载格式，以便于更好地服务于贵公司的各种用途。
- **检查清单、指南及其他工具** - KnowledgeLeader拥有800多种检查清单、指南及其他工具，其中包括：调查问卷、最佳实务、模板、图表及其他工具，以帮助您管理风险，开展内部审计和领导内部审计部门工作。
- **政策与程序** - KnowledgeLeader提供300多项政策范本，帮助您审查、制定和更新贵公司的政策和程序。
- **文献与出版物** - KnowledgeLeader出版多种出版物，包括信息性文章、调查报告、新闻通讯和小册子，由甫瀚公司和多家第三方资源机构（包括《合规周刊》出版社和Auerbach公司）出版，内容涵盖商业和技术风险，内部审计和财务等多个领域。
- **高层人物** - 报道对各大公司内部审计执行官的访谈情况，介绍他们管理风险和开展内部审计职能的诀窍、技术和最佳实务。

KnowledgeLeader主要涵盖了以下课题：

- 审计委员会与董事会
- 业务持续性管理
- 控制自我评估
- 公司治理
- COSO
- 企业风险管理
- 财务与信用风险
- 舞弊与道德规范
- 国际财务报告准则
- 内部审计
- IT审计
- 《萨班斯-奥克斯利法案》

KnowledgeLeader还提供如下一些有益的资源、方法和模型，如甫瀚风险模型、能力成熟度模型、组织六要素模型和《萨班斯-奥克斯利法案》合规性方面的模板或工具。

另外，作为KnowledgeLeader的会员，您同时还可以查阅或购买《审计网优质课程》（AuditNet Premium Content）、价格优惠的认证备考资料、价格优惠的持续专业教育课程（CPE）、白皮书、各种审计、会计和技术标准、最新法律法规、最佳业务实务方面的资料或信息。

欲更详细地了解KnowledgeLeader，请登陆网站www.knowledgeleader.com查阅，注册试用30天。甫瀚公司客户，以及国际内部审计师协会、信息系统审计与控制协会、美国注册会计师协会和卫生保健业内部审计协会的会员均可享受价格优惠。5人或以上的团体订购将享受进一步的优惠。

KnowledgeLeader会员可以升级KLplusSM，KLplus综合了KnowledgeLeader向标准用户提供的服务以及在线CPE课程及相关风险介绍。这些课程均为互动式的、以网络为基础的培训课程，涵盖了有关内部审计以及业务和技术风险管理等诸多议题的丰富知识，这些知识不仅符合贵公司的业务需求，而且随时保持更新。

美洲

美国

亚历山大
亚特兰大
巴尔的摩
波士顿
夏洛特
芝加哥
辛辛那提
克利夫兰
达拉斯
丹佛
劳德代尔堡
休斯顿

堪萨斯城
洛杉矶
密尔沃基
明尼阿波利斯
纽约
奥兰多
费城
菲尼克斯
匹兹堡
波特兰
里士满
萨克拉门托

盐湖城
旧金山
圣荷西
西雅图
斯坦福
圣路易斯
坦帕
华盛顿
伍德布里奇

阿根廷

布伊诺斯艾利斯*

墨西哥
墨西哥城

委内瑞拉
加拉加斯*

巴西

圣保罗*

秘鲁
利马*

加拿大

基奇纳-滑铁卢
多伦多

亚太地区

澳大利亚

布里斯本
堪培拉
墨尔本
珀斯
悉尼

印度
孟买
新德里

印度尼西亚
雅加达**

新加坡
新加坡

韩国
首尔

中国

北京
香港
上海
深圳

日本
大阪
东京

欧洲

法国
巴黎

德国
法兰克福
慕尼黑

意大利
米兰
罗马
都灵

西班牙
马德里

荷兰
阿姆斯特丹

英国
伦敦

中东

巴林
麦纳麦*

科威特
科威特城*

阿曼
马斯喀特*

阿拉伯联合酋长国
阿布扎比*
迪拜*

* 甫瀚咨询成员公司
** 甫瀚咨询联盟公司

甫瀚 | protiviti®
风险与商业咨询。
内部审计。