

除了战略发展，目前董事会中讨论最多的话题可能就是风险。董事会希望知道哪儿存在风险，怎样对待风险？

董事们都曾目睹世界上一些知名的公司因为未曾预料的风险经受了巨大的痛苦：风险可以是产品的失败，也可以是违犯法律规定，或者是技术或实物性的灾难。他们希望他们的公司太平无事，在这样的前提下，他们才能睡得塌实。

当提到风险时，大多数人想到的是坏事情发生的可能性。长期以来，风险总是与灾难性、可保险的事情联系在一起，也与金融机构在市场、信誉、变现能力等方面的风险和其他负面事件联系在一起。近几年来，公司强调的是可能发生损失的特殊领域，例如开展包括衍生工具在内的复杂金融交易，以及遵守法律法规等方面。

现在，风险的概念已经演化到更广的范围，包括新兴技术、政治、经济、竞争力或行业问题，也包括内在风险。风险的概念不再局限于可能发生的坏事。有经验的管理层正用全面的观点看待风险，使他们的公司更容易获得成功。

一、风险系列的演化

风险系列包括偶然事件、不确定性和机会。您的公司处于其中的哪个位置？大部分公司主要预防重大的可能导致经营结果出现漏洞或产生巨大负债的偶然事件。许多公司积极确定可能会发生错误的领域，通过保险投保管理风险或采取特别行动和内部控制减少风险。

越来越多的公司对各种不确定性深为关注，它们支持操作过程并建立有关程序和控制，以便处理可能妨碍预期结果实现的潜在负面事件。

然而，很少有管理层将风险的突然降临看作机会。简单地说，每一个企业为了获取理想的回报必须冒一定的风险。公司在确定和管理风险方面的工作做得越好，就越容易、越有能力审慎地承担风险。这类公司的管理层就能抓住恰当的机会，因为他们有理由坦然采取在今日的环境中对成功具有关键意义的大胆步骤。

二、董事会的作用

董事会不直接负责风险管理，风险管理由管理层负责。但是董事会需要确认管理层有效地、主动积极地、持续不断地履行了此种责任。但是，已在这方面建立规范化过程的公司是凤毛麟角。许多风险是临时发现的，但经常发现得很及时。这种临时确认风险的方法是不够的，因为发现重大风险时常常已为时过晚，而且结果是灾难性的。比如，相信其公司正在采取简单的套利方式来防范主要汇率或其他利率波动的董事会一直没有意识到还有巨额的资金没有得到任何风险防范，等到他们醒悟过来时，一切都已晚了。董事会不知道公司的销售做法有误，不知道新兴竞争对手生产的新产品就要瓜分市场份额，更不知道公司已痛失新的大有利润可赚的渠道和市场机遇。

那么，董事会的主要责任是什么？

- 首先，确保公司已建立有效的过程来确认风险，根据一系列的假设来衡量其潜在影响力、并开展必要的积极管理工作。

- 其次，董事会应确知最重大的风险是什么，并决定分别采取什么措施。

事实上，董事会更为重视第二种责任。董事们经常向管理层询问关键风险，并经常讨论计划或已采取的措施。然而，如果董事们对公司揭示风险的能力没有信心，他们不可能保证所有的关键风险都得到了讨论。只有部分董事关注管理层事先发现风险和处理重大风险的程序。

某公司的一位董事感到遗憾的是，“我们董事会不是以系统广泛的方式处理风险，不关注与战略、文化、人相联系的整个风险环境”。另一董事也发表了相同的看法：“管理层倾向于有选择地报告风险，董事们必须警惕管理层遗漏的内容。我们必须了解影响公司长期成功的问题。”

三、在风险管理过程中寻找什么

部分公司已经建立了有效的风险管理过程。这些风险管理过程有相同点，也有不同点。这些过程的成功实施为董事会确定工作重点提供了指导。

这些公司采取一种将战略、商业目标、风险、行动措施和控制密切相联系的，在理论上直截了当的做法。

- 管理层从公司的战略计划开始，根据战略提议或业务部门确定主要目标。而这些目标的实现能使战略得到顺利实施，并使公司达到既定的操作和财务结果。
- 然后管理层关注与这些目标相关的风险。即确定障碍或可能出错的事情，以及为了提供最大成功概率而不得不出错的关键成
- 下一步，管理层决定哪些方案、程序或行动能用于积极、有效地处理风险。
- 确定或设计确保行动措施按计划实行的控制。
- 持续监控整个过程，促使其成功实施。

风险管理过程的概念很简单，但落实起来又是另一回事。要特别注意在管理人员之间就一目了然的事项达成一致意见，例如业务部门的目标和各位经理所“管辖”的具体程序。要取得期望的效果需要应用多种方法，在许多时候需要举办协调讨论会，将关键人物聚集在一起，以获得必要的“赞同参与”，使风险管理过程付诸实施。

最终目的是在公司每个业务部门、每个层次建立“风险结构”或“风险框架”。即，董事会需要确信管理层不仅已确定并管理现有的风险(类似于在某一时间点上“拍快照”)，而且已建立有效的随时发现新风险的过程。此框架不一定也不应该是凌驾在现有管理程序之上的单独的过程。相反，它应该与管理层运营公司的方式结合在一起，充实管理过程并使之以风险为重心。在整个企业范围内建立起来的、行之有效的风险管理架构能确保风险得到恰当的管理，资产得到护卫，商誉得到保护，股东价值得到提高。

四、陷阱

董事会会在监督管理层开发风险管理结构时应该警惕那些能使实践偏离轨道的陷阱。

- 不使用相同的术语，造成参与人员说话行事的目的不一。几乎每个人对风险都有自己的定义，所以操作风险、符合性风险和财务报告风险等术语必须能够被所有人理解。
- 回避有关过程，首先注意风险。这是一个常见的陷阱，容易导致注重许多与公司实际战略目标无关的问题。
- 将实施责任赋予太低层次的业务部门。为了确保有效实施风险管理，高层管理人员必须在这方面提供积极支持。
- 没有删除与既定目标毫无联系的方案。公司可能会继续开展服务于早已过时的目标的业务活动。有效地确定和删除这些业务活动将使公司减少不必要的工作。
- 采取“拍快照”的方法，但没有将工作进行到底：没有将风险管理结构嵌入公司当前的组织结构。将公司目标和现有风险相结合是个好的开端，但公司还需要建立机制来确认未来可能出现并可能伤害公司的风险。

五、其它不容许出错的事项

一旦得到有效运用，上述方法将产生覆盖整个公司的理想风险管理架构。有效运用上述方法的要求如下：

●部门管理人员必须承担管理风险的责任。责任分布类似于瀑布，从上而下贯穿整个机构，伴有良好的沟通和责任机制。

●为部门管理人员提供协助和支持。

●建立对风险确认、报告和管理给与回报的文化。

●制定测量业务部门是否承担适当风险以实现战略目标的绩效标准。

●建立与管理人员风险管理业绩挂钩的人力资源业绩评估、补偿和激励机制。

六、避免危机

在任何一天，董事会的董事都有可能在一觉醒来时得知公司的某个领域出了严重问题。公司面临的危机可能是导致顾客或工人受伤或其他更为严重结果的产品损害、质量问题或生产失败，也可能是贸易对手非常无赖，或定价问题，或引发法律和管理机构诉讼的销售，或遵纪守法问题，还可能是公司的实物灾难或供应商的设施破坏了供应链的关键环节，公司远远不能满足投资者的期望方面，或是有关方面发现了错报的财务结果。

有的公司面临着典型的处于“不赢”状态的危机。媒体、主要投资者和政府将向公司了

中国内部审计协会. 版权所有 LT科技制作

协会地址：北京市海淀区中关村南大街4号

联系电话：010-82199846/47 电子邮件：xinxibu@263.net

Copyright (C) 2003 . All rights reserved