



# 提升 ERM 能力的对策探讨

兰州理工大学国际经济管理学院 张巧良 陈俊

新的风险观认为,风险创造了机会,机会创造了价值,价值最终增加了利益相关者的财富。管理者在寻求新的增加利益相关者价值的途径的过程中,已开始以新的方式思考如何将风险管理与价值创造相联系的问题。美国反欺诈性财务报告委员会(COSO)的《企业风险管理框架》适应了客观需要,把众多的风险管理概念集成在一个框架中,确立了一个普遍接受的定义,确定了风险管理的组成部分。但是,如何将企业风险管理(ERM)的概念转换成具体的行动步骤,却是实践中面临的一大难题。本文试图在 COSO 框架指导下,借助于普华永道国际会计公司(PWC)的调查结果,探求实施 ERM 应注意的问题,包括如何构建一个概念性的框架、如何将这个框架在组织内展开、如何就 ERM 的实施结果与利益相关者进行沟通等。

## 一、股东价值与 ERM 之间的联系

投资者在评价一个公司的价值时,不仅关注公司的现时价值,更侧重于利用包括管理质量、人员能力、品牌、商誉、在研发上的投资以及管理风险和不确定性的能力等在内的非财务衡量因子来估算公司的未来价值。由 PWC 于 2004 年对来自全球的 1 394 位 CEO 就实施 ERM 的利益所进行的调查发现:47%的 CEO 认为实施 ERM 能够为组织创造平滑的治理程序;44%的 CEO 认为实施 ERM 能够提升其冒险创造价值的能力;44%的 CEO 认为实施 ERM 有利于其对公司业绩的监控;39%的 CEO 认为实施 ERM 有利于公司与利益相关者进行沟通;31%的 CEO 认为实施 ERM 有利于澄清组织范围内的决策制定和命令链;30%的 CEO 认为实施 ERM 可以提升 CEO 全局的、创新的思考能力;28%的 CEO 认为实施 ERM 有利于实现企业的战略目标;28%的 CEO 则认为实施 ERM 能提升组织的盈利能力。因此,ERM 将战略、过程、人员、技术和知识同评估和管理企业面临的不确定性事件的目的相联系,通过消除传统的部门间、职能间、文化间的障碍,将企业作为一个整体,利用全面的、整合的、聚焦未来和过程导向的方法来协助管理所有的关键风险,以达到提升价值、创造能力的目的。

## 二、构建一个适合本组织的 ERM 概念性框架

一个好的 ERM 框架应达到以下目标:第一,将风险偏好与企业战略相联系;第二,确保风险管理战略与组织的发展战略、股东的价值相一致;第三,提供鉴别和评估风险的工具,以利于鉴别和评估组织所面临的风险;第四,提供对风险进行科学归类的工具,利用风险最优化的概念,以组合观为基础来探讨风险议题;第五,将 ERM 与基本的经营活动相整合,避

免额外的成本支出。

企业在构建适合本组织的 ERM 概念性框架时应做到以下几点:第一,管理者根据组织所处的内外部环境设定企业的风险管理哲学、创建风险管理文化、确立风险偏好;第二,以增加股东价值为核心,依据风险偏好确立组织的战略和目标;第三,鉴别可能影响战略和目标实现的所有事件,并深入分析单个事件之间的内部联系;第四,从发生的可能性和潜在影响来分析、评估风险;第五,在战略目标指导下,在风险偏好范围内选择应对风险的措施,注意区分需要在企业层面上集中管理的风险和在企业内某个部门或某个经营过程中分散管理的风险;第六,为确保所选定的风险应对措施得以有效实施,需制定相应的政策和程序进行控制;第七,就以上内容与内外部团体进行必要的信息交流与沟通;第八,对上述活动进行动态监控,根据环境的变化及时加以调整。在构建 ERM 概念性框架时,要注意考虑组织具体的经营模式、风险轮廓、所有权结构、经营环境、规模、所处的行业及所面临的管制程度等因素,因为这些因素影响着管理者的相关决策。

## 三、ERM 实施过程中存在的障碍分析

有效实施 ERM 的关键是将所设计的 ERM 概念性框架在组织内展开,因此必须明确 ERM 在实施过程中存在哪些障碍。下表是 PWC 对 ERM 实施过程中的障碍和挑战进行调查的结果:

实施ERM的障碍

障碍因素	人员	信息的有效性	信息的及时性	过度管制	领导预期与经营单位实践之间的差异
CEO回答比例(%)	63	59	62	48	43
最具挑战性的因素(%)	20	17	13	13	11
障碍因素	竞争	技术	组织结构	必要的投资	内部审计框架
CEO回答比例(%)	46	41	39	36	30
最具挑战性的因素(%)	10	5	5	4	1

上表列出了 CEO 评估实施 ERM 时可能遇到的障碍和 CEO 认为的最主要的障碍。很明显,人员、信息的有效性和信息的及时性是三个关键因素,紧随其后的因素是过度管制。其中,最具挑战性的障碍因素是“人员”,63%的 CEO 认为这是一个关键性的挑战,20%的 CEO 将它看做是最主要的潜在障碍。任何组织的核心都是其人员,ERM 需要包括董事会成员、管理者和其他人员在内的企业内部各个层面的人员的参与。

实施 ERM 的另两大关键因素是信息的有效性和及时

性。分别有 59% 和 62% 的 CEO 认为它们是实施 ERM 的关键性挑战, 分别有 17% 和 13% 的 CEO 将它们看做最主要的潜在障碍。企业的信息既可来自内部也可来自外部, 既可以定量又可以定性的方式存在。先进的数据搜集、处理、储存技术使企业所拥有的信息量呈几何级数增长。管理者面临的挑战之一是信息过载, 挑战之二是如何确保正确的信息流以正确的形式在恰当的时间传递给恰当的人员。过度管制也是 CEO 所担忧的问题, 有 13% 的 CEO 将其视为最主要的潜在障碍, 这是因为成倍的规章制度的出台, 使违规风险加大了 ERM 的实施难度, 同时增加了企业在遵守规章制度上的开支。领导预期与经营单位实践之间的差异是 ERM 实施过程中的第五大关键因素。其原因可能在于每个人都有独特的背景和技术能力, 并且有不同的需求和需优先考虑的事情, 不可能总是始终如一地理解和履行职责, 所有这些都影响到人们对风险的鉴别、评估和应对。企业根据自身需要设置的组织结构, 可以为集权型也可以为分权型。一个企业的组织结构为 ERM 的计划、实施、控制和监督提供了框架, 因为它定义了关键领域的权利和责任, 建立了恰当的报告线路。因此, 有 39% 的 CEO 认为组织结构是实施 ERM 的关键因素, 有 5% 的 CEO 甚至将其视为最主要的潜在障碍。有 36% 的 CEO 认为必要的投资是成功实施 ERM 的关键因素, 仅有 4% 的人认为它是最主要的潜在障碍。显然, 现阶段的 CEO 仅对成本控制感兴趣, 但他们最终会明白, 没有必要的投资是不会得到实施 ERM 所带来的收益的。

#### 四、成功实施 ERM 的关键因素分析

从 ERM 的实质来讲, 当存在以下情况时, 可以认为 ERM 得到了成功的实施: 拥有管理风险所需要的信息、存在管理风险的共同术语和标准、ERM 与企业的战略规划过程完整地进行了整合、ERM 的数据已在最大程度上被量化、ERM 已被整合到各部门和经营单位、组织内每个人都知道其自身在 ERM 中的职责、组织能有效地追踪和遵从与活动有关的成本、遵从活动已减少了不遵从的风险。ERM 是一种自上而下的方法, 它以组织的战略为基础, 又反过来支持战略, 因此来自高层管理者的支持和与组织战略规划整合成为 ERM 成功实施的关键因素。

1. 来自最高层管理者强大、显著的支持。ERM 需要来自 CEO 和董事会的支持。CEO 设定企业的风险偏好和 ERM 的其他构成要素, 并直接对 ERM 的实施负责; 董事会通过了解 CEO 实施 ERM 的效率等对 ERM 的实施过程进行监控。管理得当的 ERM 政策能在董事会成员、管理者、供应商、客户、投资者等群体之间形成一套统一的风险语言。这样, 第一线的人员(他们能够发现潜在问题的警告信号)就能更快地把情况告知决策者, 以采取行动规避风险。最高层管理者支持 ERM 的措施包括: 第一, 以高姿态做出公开承诺, 定期向企业员工和外部人士(如投资者或供应商)通报各种风险情况, 调整激励方案, 使管理者不仅能从所实现的盈利中得到奖励, 还可从优化风险组合中得到回报。第二, 设立首席风险官(CRO), 使风险意识成为企业文化的一部分。最近, 咨询公司“通能太平”所进行的一项调查显示, 标准普尔 500 强企业中有一三分之一设立了 CRO。第三, 将 ERM 融入企业日常运营活动中。

2. 取得组织内各部门对实施 ERM 的认同, 避免来自内部的抵触情绪。要做到这一点, 就必须使员工和各职能部门明确 ERM 本身不是一个孤立的程序, 而是实现组织战略和目标的推进器, ERM 并不要求企业有一个中央化的风险管理决策流程, 相反, 它在设计上增加了每一个业务单位的风险责任, 鼓励管理者积极衡量并控制所在部门的风险。为此, 董事会和高层管理者应该做到: 创建与组织战略和目标相联系的高水平风险战略; 建立一个风险管理组织结构, 确保清晰的报告线路; 设计和分配实施 ERM 的职责; 提供大范围、深层次的 ERM 培训, 将企业的远景、战略、政策、职责和报告线路与员工进行广泛的沟通, 最终实现组织范围内使用共同的风险语言、将风险管理活动和职责融入个人的工作目标。

3. 与组织的战略规划相整合。环境的迅速变化使企业对自身的风险偏好有时也会持怀疑态度, 因此将 ERM 与组织的战略规划相联系, 可以使组织对风险的处理不再仅仅着眼于组织的今天, 而是更侧重于未来的发展, 从动态的、长远的角度来设置和调整组织的风险偏好、风险战略和相应的风险应对措施, 同时也增强了 ERM 与组织整体的相关性。

一个组织的风险偏好会随组织的文化、行业所处的环境和市场的变化而变化, 管理者的一项关键任务是决定组织应该承担的风险的种类和数量, 当组织所处的内外部环境发生较大变化时, 管理者应对风险偏好的选择进行重新评估。同时, 不同的风险偏好决定了资源的不同分配和管理者的不同选择, 也制约着企业的发展战略, 正如企业需要收益战略、人力资源战略一样, 风险战略也是必不可少的。风险战略的构建要以发展战略为基础, 恰当的风险战略又反过来支撑发展战略的实施; 风险组合的确定、风险优化、风险计量与风险监控则围绕企业的发展战略和风险战略展开。

4. 采取措施增强信息的有效性与及时性。信息的有效性与及时性要求信息的内容繁简适度、数据准确, 并在需要时可以较容易、及时地获取。这意味着管理人员要通过提炼和加工等手段将从各种渠道取得的信息转化为可付诸行动的信息, 并与相关的信息使用者进行充分沟通。因此, 企业需建立一个信息系统来搜集、处理、分析、报告相关的信息。信息沟通的内容应包括 ERM 的重要性、组织的风险偏好和风险容忍度、企业的发展战略、共同的风险语言、员工在 ERM 中的职责等。信息沟通的方式包括企业成文的规章制度、备忘录、电子邮件、布告栏、网页、录像带等, 另外, 管理者处理与下属沟通这一问题的方式也是一种非常有效的沟通手段, 因为管理者的行为在很大程度上受组织历史和文化的影

5. 就 ERM 的实施情况与利益相关者进行沟通。企业应征求股东对价值的看法并考虑实现价值的风险和恰当的风险应对措施, 而且应将有关内容与市场分析家进行沟通。在很多情形下, 资深的市场分析家对行业风险有很强的洞察力, 并对企业应承担的风险有一个合理的预期。在某个行业处于不利的市场环境期间时, 市场常常对该领域的所有企业均产生不利影响, 而前瞻性的沟通能减少甚至消除对企业价值的不良影响。需要注意的是, 沟通不应局限于向市场汇报, 事实上沟通本身就是风险管理的一种形式。在决策事关股东价值的风险时, 股东和企业都应对方视为合作伙伴。☐