

# 董事会视角：风险监督

## 了解未知领域

第三期

如果金融危机的教训只有一个，那便是：未知的领域可能比已知的更为重要。由此又回到老调重弹的问题：我们是否知道哪些情况是我们所不了解的？



### 主要考虑事项

在现今的环境下，没有公司管理层和董事会会确信自己对未来无所不知。尽管如此，他们可通过以下八个步骤来管理不确定性：

- 1. 最糟糕的不确定性是对你所不了解的情况毫无察觉：**没错，管理层可以通过公司内外不同渠道来获取信息。但他们知道哪些情况是他们所不了解的吗？可能性很小。所以，他们在采取战略性措施和承担风险时，应留有余地，以防那些他们所不了解的情况令计划受阻。
- 2. 过分看重过去的“表面数字”、道听途说的证据、民意调查和传媒报导，产生虚假的心理保证：**“基于事实的管理 (management by fact)” 是一种重要的管理方法，有助管理者在当今的环境中了解真相，辨别事实与直觉。虽然做出决策时不可避免地要借助直觉，但不适当地依赖过往的信息来预测经济活动和顾客行为，可能会导致战略性错误。所以恰当的做法是：质疑相关预测方法论；从多个角度展望未来趋势，根据一些“假使...又如何？”的情境来评估业务模型是否足够稳健；不要妄下绝对结论，应考虑各种变化和可能性。
- 3. 组织机构的“盲点”：**慎用量化的（例如，增加收入、取得新业务等）奖励制度，以防过度使用杠杆和过度的冒险行为，因为这些行为可能会令公司无法预测市场走势，进而不能及时适当地改变战略。在运用关键的财务模型时，管理层必须确保不会做出“未来与过去相似”的假设。
- 4. 把握“先动优势”，抢占先机：**有些模型过去虽能为决策者提供一定程度的信心，但却与建模流程和现实情况不符。在金融危机中，那些在特定市场对资产价值进行了测试的机构，能够准确预测房价的骤跌。这些公司在降低风险敞口上至少能够抢占12个月的先机。能够把握“先动优势”退出过时战略的公司，最终总能保持较佳的财务状况。
- 5. 总有一天，公司的一些基础业务架构会有所改变：**不论变化何时出现，都很可能会改变公司的风险概况。例如，竞争对手先发制人增加市场份额，或公司管理层收购新业务或进军新市场，一般都会改变公司所面对的风险。风险评估流程必须仔细考虑实际或预期的变化所带来的影响。 ➤

- 6. 未雨绸缪是有效应对的关键所在：**与其问“我们不知道些什么？”，不如问“我们是否已做足准备应对意外事件？”要做足准备，以下是三个先决条件：(1)根据符合实际的假设来制定稳健的战略，以知情和高透明度的方式承担风险；(2)审慎考虑是否有可能出现一些妨碍战略执行的情况；及(3)制定适当的应对计划，而不是在火情发生后才来开会讨论该如何救火。
- 7. 是否存在管理层真正畏惧的事件，以及有否公开讨论这些事件？**有没有定期举行“黑天鹅”事件研讨会，关注那些令人寝食不安的意外事件？由于需要就新兴风险制定应对计划，因此这类研讨会正是建立危机管理和风险管理的机会。
- 8. 重大推论是基于不当的假设而作出的：**董事会是否理解战略假设？有没有一个商业情报流程来对超出传统的计划和预算控制以外的环境进行监控，以确保相关假设保持有效？一旦假设不再有效，董事会能否及时知情？更重要的是，该监控流程能否在适当的时候推动重要假设的调整？



### 董事会需考虑的问题

- 当企业所面临的风险发生重大变化时，董事会是否及时获得通报？有没有制定一个流程来识别新兴风险，包括可能发生的“黑天鹅”事件？有否及时制定适当的应对计划？
- 董事会是否确信管理层对运营环境的变更进行了定期评估，以识别对公司战略固有风险和假设的影响？是否及时对战略作出了必要的调整？
- 董事会是否充分参与有关并购业务、新市场进入、新产品开发或对公司战略进行重大调

整的决策？董事会是否需要有关决策进行事后评估？

- 有没有足够的时间评估战略制定过程中的风险概况，让董事会了解公司正在承担的重大风险？有没有更新风险概况以反映战略执行过程中所做的修正？
- 董事会是否经常对公司的业绩感到意外？当公司业绩欠佳时，董事会对管理层的流程改进措施是否满意？

### 甫瀚的服务

甫瀚协助董事会和行政管理层评估企业风险，包括全公司范围的风险和各个运营单元的风险，并评估公司管理这些风险的能力。同时，我们也帮助公司识别那些会损害公司声誉、品牌形象和企业价值的风险，并为其排列优先次序。我们最终的目标是协助公司更有效地预测及管理其在战略实施过程中的风险，进而提升和巩固业务战略。

### 关于甫瀚

甫瀚 ([www.protiviti.com](http://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。