

风险管理职能推动企业绩效提升

优化风控体系 助力创新转型



沈奇伟

风险管理部设立的初衷是为了满足企业风险治理与监管的需求，但大部分企业难以从风险管理的投入中实现商业价值。随着颠覆性商业模式的出现、员工流动率的大幅上升、资本流通的加速，以及关键利益相关者对企业经营更高的期望……在这样的市场背景下，风险管控对企业的意义愈发重要。

近年来，一些领先企业开始领悟到风险缓解策略在保障企业价值增长与提升整体业绩中的积极作用。他们把首席风险官与风险管理部门作为企业组织结构的核心与战略决策过程的关键。首席风险官是企业创新的推动者而非阻滞者，要在把握商业机会的同时管控风险，为企业创造竞争优势。风险管理部门则通过识别新趋势、长期机遇和风险来提升企业的业绩和风险应对能力。

对那些尚未开始利用风险管理的潜能来实现战略目标的企业而言，可以从风险整体观、风险文化、风险偏好、风险应变能力，以及风险效率这5个关键方面实现风险管理职能的转型，推动企业绩效的提升。

风险整体观

很多企业已经开始意识到，企业管控风险并驾驭机遇的能力与其战略目标的实现之间存在着紧密关联。然而，如何识别出那些具有关键影响的风险和机遇是大多数企业面临的难题。行业的领头羊企业往往会采用明确的指标来衡量其风险管理的有效性，同时会前瞻性地配置资源，为可能阻碍企业战略目标实现的薄弱领域提供及时的支持。

审计与风险委员会能够帮助企业进行更为理性的决策，从整体层面上识别风险，聚焦于建立有效的支持机制，在既定的风险偏好下实现风险管理投入的优化。

风险文化

风险文化是企业风险管理中最重要的控制点。同时，风险文化还是一个抽象的概念，“业务的风险程度如何”这样的问题显然抽象得让人一时难以回答清楚。毕马威建议企业管理层运用结构化方法，把可预防风险、战略风险与外在风险综合起来，基于以下五大关键要素，

来诠释这个抽象概念：

战略与方向：我们的战略目标是什么？我们的行为如何推进企业战略目标的实现？

关系与组织：现有的组织架构是否有助于构建我们所需的企业文化？

动力：我们应如何发挥员工动力、创造竞争环境？

响应度：我们应如何响应挑战？

能力：我们了解自己正在做的事情，并相信我们有能力完成吗？

风险偏好

风险偏好是企业风险管理的核心，对企业为实现其战略目标而愿意承担的风险水平与风险性质加以界定。企业通常以《风险偏好陈述书》的形式对其风险偏好进行具体表述。然而，如何制订适当的《风险偏好陈述书》，对很多企业而言并不容易。

《风险偏好陈述书》有助于管理层和董事会就其愿意承担的风险水平达成一致意见；能够让管理层在董事会所设定的权限范围内进行决策，并最大限度地抓住机遇；为评价风险处理计划的有效性、度量风险敞口提供数据支持；同时实现风险管理投入与资源配置的优化。

风险应对能力

风险应对能力是企业面对外在压力与冲击时维持其竞争优势的能力。自然灾害等外来冲击能扰乱企业正常的生产经营活动，甚至造成其实体系统的瓦解与崩溃。对外在压力与冲击的识别和评估有助于企业采用更为适当的方式应对不利的外部环境，更有效地实现持续经营。管理层可以聚类相关风险，来识别企业抗压力、复原力、适应力与核心风险之间的关联性。

由于保费上涨、承保范围减少，保险费用的经济可承受性逐步下降。企业因而需要主动加大风险管理方面的投入，提升风险应对能力；同时，充分披露企业的应急计划与应变准备，以增强投资者信心。

风险效率与优化

大部分企业如今都设有风险管理职能部门，但这些部门大都面临着来自董事会与管理层的压力，需确保风险管理体系精于高效，实现对有限资源的充分利用。

企业需要对风险管理职能部门的现有价值进行评估，并为优化风险管理职能范围制订行动计划。企业的风险管理效率提高后，其生产经营活动所需的资本则相应减少，从而实现更强大的生产力。同时，风险目标运作模式可用于确定各类财务风险与非财务风险的风险阈值。此外，对各业务单元风险数据的整合有助于塑造更为成熟的风险承担观念与风险管理方法。

未来的风险管理应在保持风险防范理念的同时，进一步延伸风险管理职能，运用风险整体观实现增值目的。培养有意识的风险承担理念，使所有员工对他们所面临的风险，以及可利用的风险管理工具有清晰的认识，相比一味强调风险防范，将为企业带来更为卓越的成效。

案例分享

华为：在创新转型中强化风险管控

华为于1987年在深圳成立，在20多年的时间里逐步发展成一家业务遍及全球170多个国家和地区的全球化公司，在运营商业、企业业务和消费者业务领域均获得了稳定、健康的发展。

· 整合创新 (IPD) 管理模式

华为建立了一套贯穿创新全生命周期的IPD管理模式 (Integrated Product Development, 集成产品开发)，将整个创新过程分解为6个步骤，建立由各相关部门参与的项目组。集团充分参与并协调各相关单位 (市场、财务、研发、技术支持、生产、采购等) 在各个步骤的关键审批环节，在各个评审点把控项目的方向。

华为采取的IPD管理模式有助于其快速响应市场变化，及时把控技术更新，在面对行业风险、市场竞争风险、技术创新风险，以及宏观经济波动等外部不利因素带来的冲击时维护企业竞争优势。

IPD管理模式强调市场导向和投资驱动，助力华为及时校准对业界领先技术方向的把控，以确保投资回报的实现或尽可能减少投资失败所造成的损失，在推进创新转型的同时，实现了风险应对能力的提升与风险管控效率的优化。

· 变革管理体系

为推行企业流程化的持续改进，华为建立了一套变革管理体系，沿着客户价值创造链梳理，打通端到端的流程。华为变革管理体系

系涉及集成产品开发 (IPD)、集成供应链 (ISC)、人力资源管理、财务管理、质量控制等诸多方面，从业务流程、组织、品质控制、人力资源、财务、客户满意度等6个方面进行了系统变革。

华为还成立了变革需求指导委员会来设计、推行变革流程，定期更新流程制度，指导新生业务，构筑了持续改进的流程框架，实现了高效的流程化运作，并通过强化项目关键节点的评审控制，确保端到端的优质交付。

通过推行变革管理体系，华为建立了高效的流程化运作模式，优化了业务流程层面的内部控制，实现了风险管控效率的提升。

谷歌：在发展和风控中寻求平衡

谷歌作为一家闻名全球的创新型企业，拥有完善的端到端创新管理机制。**谷歌在创新过程中借鉴风险投资的有效边界理论 (马考维茨) 和寻找最佳投资组合的思路，按照70:20:10分配法则构建创新投资组合**，通过投资风险高但极具创新意义的项目来获得高回报，为公司取得更长远意义上的成功。

· 对核心业务的新进性创新

谷歌将70%的资源和时间用于核心搜索和广告业务上，始终强调其核心产品搜索引擎的从一性强，很少对其进行大幅度创新，只进行渐进式创新，譬如添加“即时搜索”功能，以及针对中国用户的“中文目录搜索”、“财经搜索”等，这些都是在原有产品基础上的一些修补，并未对其进行破坏。

· 对探索业务的颠覆性创新

谷歌将20%的资源和时间用于开发原有业务基础上的新业务，并将剩下的10%用于实现完全创新的想法，不断扩展其他方面的产品、服务和应用开发程序，譬如基于安卓系统的“地图导航”、“谷歌3D仓库”等，这些产品都是一种颠覆性创新。

谷歌拥有近乎垄断性质的行业地位以及利润，二元股权结构也对创始人友好。在这样的背景下，谷歌拥有了丰厚的投资资本与投资时间，进而确立了与其创新投资战略相一致的风险偏好，在风险可控的范围内支持投资风险高但极具创新意义的项目。谷歌秉持有意识的风险承担理念，在有效管控风险的同时最大限度地把握投资机会，寻求企业发展与风险管控的平衡，实现了增值意义。

风险管理职能正在从合规监控与风险防范向以增值为目的转型。企业需要建立风险整体观，并运用以商业战略为导向的风险管控方法。

