

IBM商业价值研究院

拨云见日

照亮成功的企业风险管理



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

作者: Robert Torok, Carl Nordman, Spencer Lin

风险 存在于每个业务生态系统中，当前全球商业环境中的运营挑战更是无处不在。恐怖主义、自然灾害、财务管理不当、IT安全违规、供应链中断等都可能带来灾难性损失，企业必须对此有所准备才能保障财务和业务连续性。然而，最近的研究指出，很少有公司能够全面了解或者充分准备好应对所遇到的各种风险。过去，企业风险被认为是CFO负责的领域，尽管仅有不到20%的企业风险属于财务、法律或合规范畴，然而所有风险最终都会对财务产生影响。确定企业风险管理(ERM)的范围需要整个企业范围内通力协作，从文化和现实角度讲，这一点很难实现。制订有力的ERM计划的第一步包括了解风险管理的范围，促进协作并做好准备 — 在企业内创造“团队精神”。¹

执行摘要

风险事件时常发生 — 包括自然灾害、恐怖主义、金融欺诈或其它问题 — 这可能对企业实现目标的能力产生巨大影响。这些事件会损害商誉、市场价值或企业的其它关键方面。如果没有应对风险的机制，企业就无法随时做好准备。尽管有些公司已经开始实施更正式的ERM计划 — 建立首席风险官岗位，向系统、分析和数据管理投资，并且招收必要的人员执行分析、预测和量化风险事件 — 但绝大多数公司远未达到期望的目标。哪些因素阻止企业实现必要的进步？

有几件简单的事情要做：适当地确定ERM的范围，确立企业风险容忍度，并推动建立共享风险相关信息的文化。

对大多数企业来说，挑战在于如何实施ERM计划，培养一种企业文化，能够随时准备应对风险事件并从不可避免的错误中吸取教训。在领先的企业中，管理企业风险是一项至关重要而且日益受关注的学问。做好并不容易；许多“阻碍因素”会对ERM计划的每一步造成破坏。但是，如果做得好，这可能最终决定您的企业是否能够成功地避免和/或控制风险。

了解并且纠正ERM中的错误

ERM是一种可预防或控制灾难事件带来的大规模损害的做法(见图1)。然而，仅通过招募负责的高管并建立风险公司部门无法实现ERM。

在大多数企业中，这一职能过去主要由CFO和财务部门负责。这种做法是基于以下概念：大部分风险是财务风险，而且可通过控制而减轻。在某些行业中，例如银行、金融市场和保险，交易风险就是业务本身，因此，企业集中精力创造、出售、管理并应对

风险。但是，即使在这些企业中，许多企业对ERM跨越职能领域或者业务领域的宽泛范围缺乏全面了解。事实上，经验证明，导致市值严重下降的风险中仅有不足20%与财务、法律或合规相关，这类风险可采用传统控制和监控措施而减轻。²

我们认为，ERM的范围更广、更系统化和结构化。误解ERM的定义的企业是一种挑战(见图1)。近年来，我们已经看到重大的风险事件严重影响多个行业中的许多公司，但总有另外一些公司成功地避免或者控制了这些风险(见图2)。

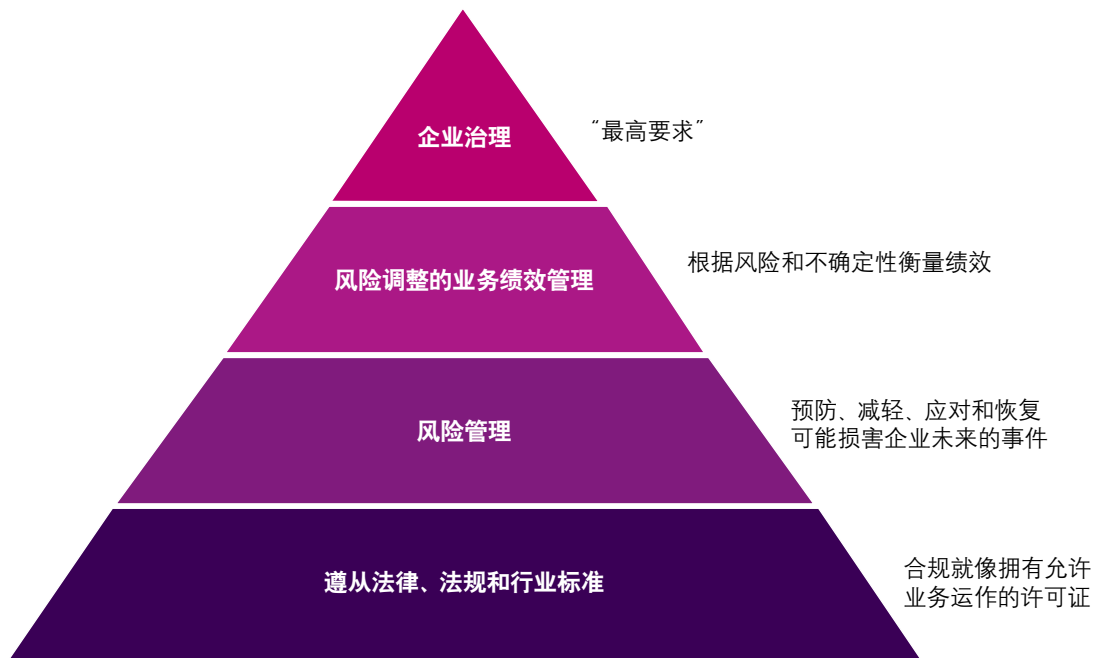


图1. 企业风险管理的范围。

风险事件	影响
高科技公司 – 地震 地震导致断电和设备损坏，从而导致两家高科技公司的组件供应不足。一家公司即时改变定价战略，通过利用可用的组件影响对产品的需求而满足客户要求。另一家公司由于组件缺乏和无法更改产品配置而面临着产品订单积压的情况。	\$ R
食品公司 – 疾病暴发 在超过27个州暴发大肠杆菌疫情导致消费者死亡以及加利福尼亚州农民损失7400万美元后，公司大量召回袋装菠菜。	\$ + 🌍 🚫
投资银行 – 抵押风险 公司审查了整个抵押风险业务。结果，企业降低了银行的抵押和抵押相关证券的储备，并且购买了昂贵的保险，以防止进一步损失。尽管许多竞争对手由于2007年的信贷风暴而遭受大量损失，而公司在本年度的股价却有所提高。	\$ R
交易公司 – 货币危机 在印度尼西亚Rupiah的贬值超过50%时，印度尼西亚许多供应商无法向美国客户履行订单，因为供应商无法支付进口材料费用；然而，这家公司通过将生产转向亚洲的其它供应商，并且向受影响的印度尼西亚供应商提供财务帮助而迅速适应状况，保证了业务连续性。	\$ R
采矿公司 – 爆炸 尽管由于安全违规和超过380,000美元的罚金，但做法并没有较大的改变，重大爆炸事件造成25名矿工丧生。	\$ + 🌍 🚫 R
电子公司 – 供应商工厂失火 向两家公司供应零部件的微芯片工厂发生了一场小规模火灾，烟雾和水污染了数百万件零部件——几乎是工厂全部的库存。一家公司迅速采取行动，利用供应商的其它工厂以及其它每个供应商的备用容量。公司甚至重新设计了其产品，从而能够使用其它供应商的芯片。另一家公司认为火灾没有导致大的问题，并且等待恢复。公司认识到错误为时已晚。由于没有其它的供应来源，这家公司几个月无法生产，并且在需求量不断升高的市场上丧失了许多销售机遇。	\$ R 🚫
鞋类制造商 – 知识产权风险 当这家制造商与其供应商之间的关系出现问题时，供应商开始生产不同类型的鞋类，并使用了与制造商的设计相似的徽标。该制造商在本国卷入了一场诉讼，而且没有胜诉。	\$ R






 财务风险
  人员风险
  环境/社会风险
  商誉风险
  企业生存风险

图2. 重大风险事件举例。

这些失败的共同点是什么？据IBM和APQC在2010年共同进行的一项调查指出，在近300名受访者中，超过三分之二的受访者在过去一年中曾经遇到过至少一次重大的风险事件，而仅20%的企业预测或者合

理估计到了这个事件的影响。³ IBM早些时候对高级财务主管的调查也发现，绝大多数的重大风险事件根源都在于非财务事件。

企业执行委员会在1998-2009年评估了《财富》1000强前20%的企业市值下跌的根本原因(见图3)。⁴ 调查发现, 战略风险导致68%的严重市值下跌, 并且对公司的威胁要比合规和财务风险严重得多。

然而, 56%的IBM-APQC联合调查受访者认为战略风险的管理采用了最不成熟的风险管理流程。⁵

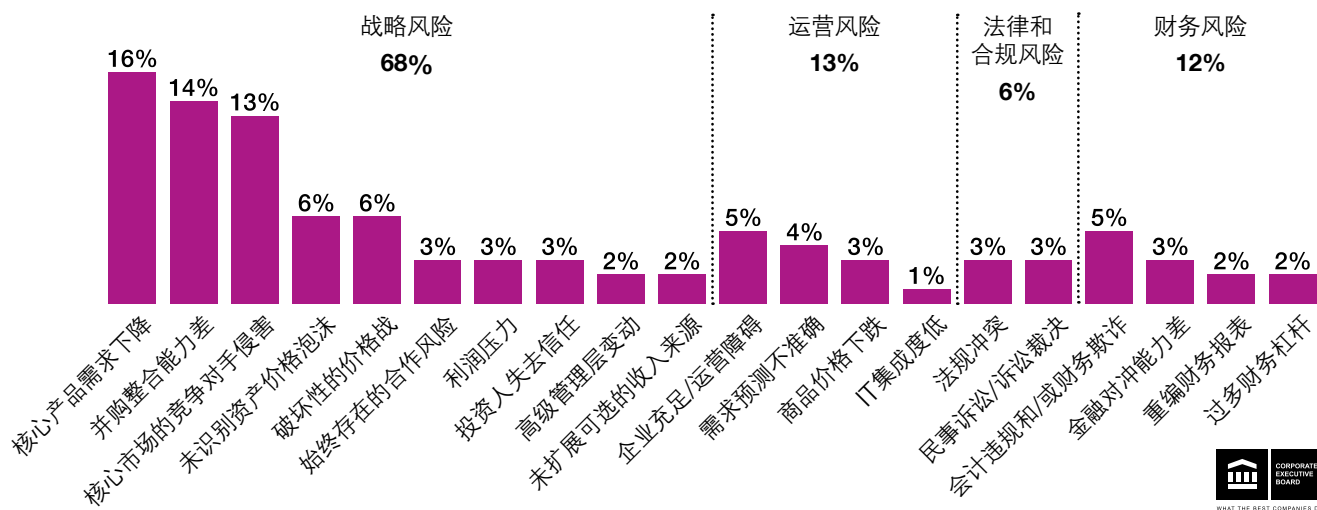
大部分企业中的ERM错误由三个主要因素导致:

1. 企业不知道做什么 — 不了解风险管理的真正范围。
2. 阻碍因素制约ERM的成功 — 无法看到和/或评估企业面临的风险。

3. 企业未认清阻碍因素, 并且实施ERM计划 — 无法执行“吹散乌云”的关键举措。

企业不知道做什么

风险事件是导致企业价值、竞争力、资本下降或者人员伤亡的可怕事件。这些事件可能规模巨大, 由外部因素引起, 例如未预计到的自然灾害或者产品的恶意破坏。风险事件也可能由于错误、信息误传、不佳的设计或者不充分的安全系统等内部因素引起。技能缺乏、采购决策、运营举措、财务或基础架构/资产决策、函件收发不畅、产品推出失败或者故意的不当行为也会导致重大风险事件。很少有业务职能部门能躲开风险。



注: 市值下跌表示公司股价相当于同行下降30%或者更多。N = 128。资料来源: 企业执行委员会, 经许可使用。摘自《Audit Director Roundtable of The Finance And Strategy Practice》, www.adr.executiveboard.com. 2010年。

图3. 市值下跌驱动因素(《财富》1000强中的前20家 — 1998-2009)。

风险管理能力不佳的很大一部分原因是业务决策指导错误或者信息缺乏。避免错误并做出明智决策无疑属于ERM的职责范畴。

在企业不了解ERM的范围，不知道做什么时，风险管理错误就会发生。在业务运作的每时每刻，风险管理都对各项业务职能的核心产生直接的影响和渗透，而企业却不知如何面对这种现状。事实上，在IBM-APQC的联合调查中，超过一半的受访者承认，他们不具备用于识别风险企业级的流程。⁶

对决策人来说，问题是：“在风险事件发生时，您希望承担什么角色？”要确定这一点，企业和风险管理者必须首先接受风险事件必定会发生的事实；由于幸运或者技能，企业可能暂时规避风险，但负面事件在某一时刻一定会发生。

做好准备的企业有能力避免或预防许多风险事件，缩减意外事件和自然灾害的影响，控制不良宣传和声誉损害的潜在可能性，因为新闻报导不仅关注风险事件的影响，而且关注企业的应对措施。例如，在2007年，生态旅游公司GAP Adventures的一艘船在南极水域撞上冰山，船体撞破一个洞。GAP的重大事故管理团队保持了关键的运作，发起事故响应，保证客户的安全和与家人的联系，并且使业务重新走上正轨。事故可能导致恐慌，但公司准备好了一个应对系统。GSP不仅挽救了全部154名乘客，而且公司的PR团队和安全措施的透明性转移了不良宣传。⁷

与重大风险事件的潜在重大损失相比，ERM计划的成本微不足道。做好事件应对准备的成本通常较小，而且能够随时结合到阶段预算和业务计划中。未做好准备的成本可能很高，最终甚至导致企业的失败。了解ERM的范围和价值并且在正确的时间实施ERM可能决定着公司在面对突发情况和灾难时，会繁荣发展还是艰难求生。

阻碍因素制约ERM的成功

一般有五个阻碍因素可能会制约企业对风险的检测、控制和管理(见图4)。

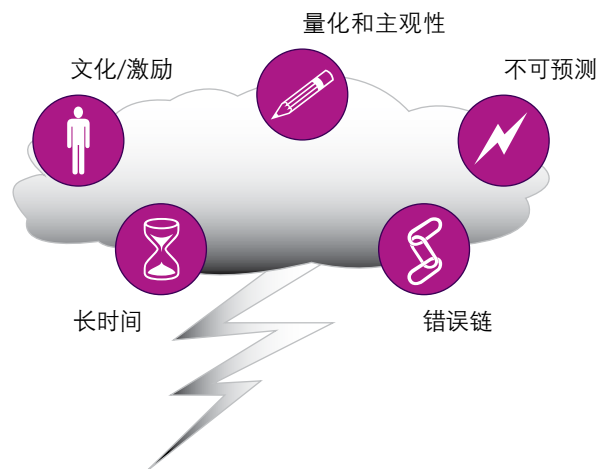


图4. 企业风险的五个阻碍因素。

量化与主观性

成功探测风险通常有赖于探测的量化和主观性，以及风险事件发生的频率或常规性。有些风险(尤其是频发风险)可以用硬性数字衡量(例如每周、每季度)，而且可以为其制订正式的风险管理计划。在风险相对例行发生的领域，例如消费者拖欠付款或者信用卡欺诈，风险计划成为常规业务职能，而且不认为是ERM。

但是，如果在特定风险尚不明显的情况下，例如一家大型的国际货运公司必须处理其机队的已知机械故障的风险。公司依据统计确定性已知每晚都会发生故障。但是，由于决策人员不知道哪架飞机或者哪个位置需要紧急替换的飞机，他们无法根据位置做计划。保留替换飞机或者将货运业务外包给其它承运商的代价过于高昂。为了应对这一风险的挑战，公司在夜间准备两架空驶飞机随时部署到任何位置，确保当地应急措施只需几个小时即可提供，这种对可量化风险管理如同是一个主观事件。

不可预测

许多最高等级的风险事件被描述为“黑天鹅”事件：超出控制或预测能力而突然发生的随机灾难。例子包括重大天气和自然事件，例如飓风和海啸。这种等级的事件可能过于重大，企业可能无法管理。但是，尽管事件本身可能无法控制，但如何处理危机(而且通常是对企业具有最大威胁的危机)是可以管理的。除了完全无法预测的自然灾难外，大多数所谓的“黑天鹅”事件都可以提前预计，并做出合理的预见和规划。

此外，许多对风险影响的分析方法可能导致企业故意不注意重大的“黑天鹅”事件。许多企业只是计算风险事件的成本(即影响)，并乘以事件发生几率。例如，如果估计一个风险事件的影响是10,000,000美元，但发生的可能性仅1%，许多风险分析人员会记录预计损失100,000美元，这一数字可能无需进一步的行动即可管理和接受。但在现实中，风险事件的影响可能是0美元或10,000,000美元；因此，企业必须决定10,000,000美元的损失能否接受，这与评估仅100,000美元的预计损失是截然不同的问题。

错误链

许多灾难性风险事件发生在企业内部，是由业务决策人员造成的。通常是一连串人们可能错过、忽略或者任其发生的小错误，最终导致企业犯下大错。

错误链发生的原因有许多。有时，原因在于缺乏对流程内不同的相关利益人或角色的监督或协调。有时，虽然有好的流程可防犯错误，可出于某种原因，这些错误会被放过或忽视。在某些情况下，企业文化可能阻碍对权威的疑问或者对流程的批评。

许多灾难性事件可以通过错误链而预测，即逐步结合并扩大的一系列小错误。

长时间

时间(尤其是长时间)可能是风险管理最复杂且最难掌握的维度。企业一般能够更好地管理最近或频繁发生的风险。在长时间内发生的风险事件(例如五年、十年或二十年)可能在发生后很快被遗忘。需要几十年时间才能证明的问题同样难以检测和管理。

以长期资源或基础设施的采购为例。在评估一个场地的适合性时,评估人员一般仅考虑地点的短期可能性。他们可能会考虑当前的就业率、地点是否安全或者地产的价格。但是,现实情况是,决策一般来自于被遗忘或者未衡量的上个决策的教训,即没有全面分析可能产生的长期变化。城市环境是否会恶化?人口组合是否会变化?过去的决策中很少衡量这种长期的风险,更没有建立这样的流程,用于衡量未来的决策。

文化/激励

企业的文化也可能影响其成功决策、控制和应对风险的能力。对错误的跟踪或者对过去决策的衡量可能并不是浪费时间。许多领导者都不会花费大量时间审视过去的失误,也不想持续地暴露这些失误。有些人可能发现风险的规划属于假想或理论范畴。有些人可能不喜欢消极的感觉,或者不喜欢关注失误,而是持乐观态度。如果忘掉了过去的错误,而且不考虑未来可能的错误,则很容易依赖乐观态度或基于统计数据而得出“这种事以前没发生过,或者将来不会发生在我们身上”这样的结论。

绩效审查和激励(例如佣金或奖金)一般基于短期绩效。因此,大多数管理人员或高管利用一段时期的业绩估算未来的进步或奖励。这种状况会随着资历(职务)增加而进一步加剧,因为他们通过奖励获得的报酬所占比例会更高。这种结构可以产生一种趋向于寻求超级奖励的文化环境。这种环境的趋势是注重短期结果,而非长期风险。在最近的次贷危机中,一位银行家提到:“可能发生的最坏情况是什么?我们赚了2亿美元后被解雇。”⁸一位高管指出:“在‘一切看好’的文化中,风险不存在。”⁹

在大多数情况下,风险事件一般并不是单个阻碍因素的结果,而是一组复杂的多个因素造成的,这使得风险管理成为更加复杂的企业挑战。然而,了解ERM的阻碍因素可以帮助企业更容易找到并获得解决方案。

给予ERM适当关注

采取具体措施制订或者改进ERM计划的企业可以更好地生存,并管理风险事件,甚至可以在风险事件中获得繁荣发展。最终,ERM必须结合能力、流程和纪律,每一方面都得到跨企业的技术、专家、计划和实践给予支持和资助。ERM必须被正式地作为一项独特的职责,对企业的各个方面都产生影响,而且几乎嵌入到每个决策时刻中。

没有任何一家企业可以做到完美;在市场上创新和竞争必定会产生风险。由于风险事件必然会发生,ERM计划不能仅仅为了避免风险,而且要准备好在风险发生时管理这些事件。

如果风险的阻碍因素制约了企业处理风险的能力，则智慧的、主动的方法是寻求其解决方案(见图5)。

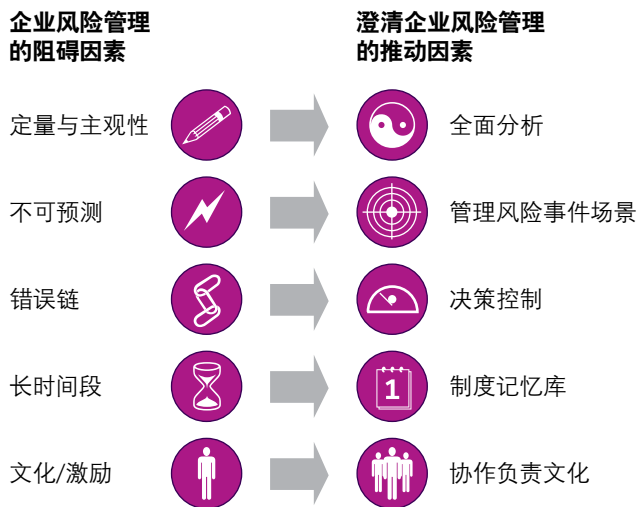


图5. 风险管理阻碍因素的解决方案。

管理风险事件(MRE)和场景规划

企业有时把大量精力放在风险预防活动上，而对管理风险事件、制订响应措施、弹性、吸取教训和反馈机制的关注度不够。作为ERM的反义词，我们推出了MRE，即“管理风险事件”。大多数风险管理计划仅关注控制或预防风险的活动。由于风险事件即使尽最大努力预防也会发生，因此，MRE有必要应对、恢复这些事件，并从中吸取经验，为未来做好准备。

未实际采用的MRE流程和行动所花的代价是已知的、可衡量的和可规划的。例如，做准备的费用是阶段预算的一部分，而必须又未采用的MRE流程和行动的成本却极为高昂。

全面分析

IBM全球企业咨询服务部(GBS)推出的ERM解决方案包含一个风险组合框架，用于保存ERM风险事件清单，以支持全面的分析，如图6所示。

ERM的流程 — 通常由战略和运营目标的定期设置而触发 — 首先从“识别”开始，即列出并分类可能会在合理情况下发生的风险。在这一步，全面地考虑不同的风险非常重要 — 必须超越过去和正在发生的事件，而将可能发生的事件包含在内。应当忽略权威意见和感性批评，任何风险都不能认为不太可能发生、过于荒谬或者过于具有破坏性。这一步的价值是了解什么会或者可能会发生，并且适当地分析如何避免或者预防潜在的风险事件。即使风险事件无法避免或预防，企业也必须了解、准备并评估其结果，包括财务或情感方面的合理性(例如：“不允许失败”)。

企业需要非常全面地了解潜在的风险，并且制订一个ERM计划，并明确其正确的数量和范围。开始定义这个范围的一种方式考虑图6所示的风险清单实例。

IBM GBS已经为其ERM转型方法论中的风险组合定义了一个框架。该方法论将风险进行分组，以帮助进行适当的全面分析。首先，外部和内部风险因素分为非可控和可控因素。对于每种因素，风险都可以进一步分类，以供分析使用。

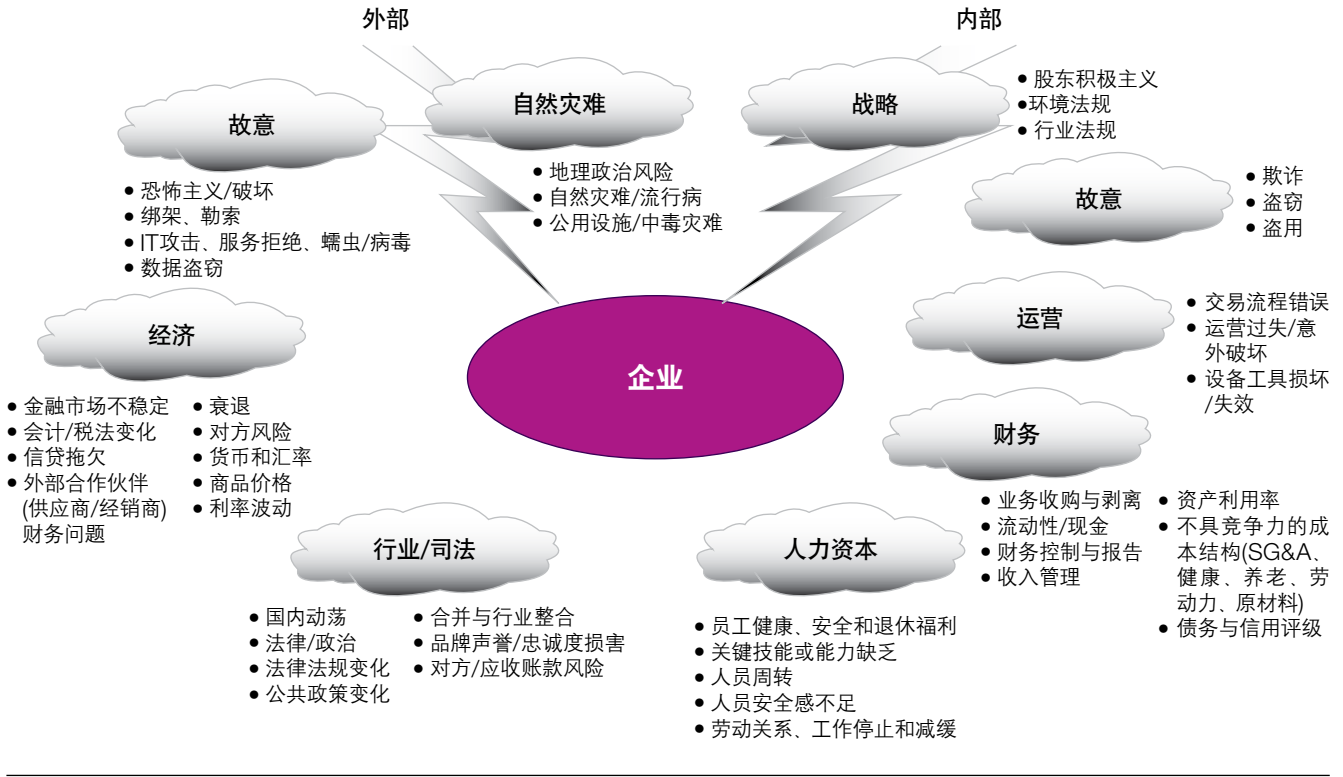


图6. 企业风险事件框架

行业、宏观经济、故意行为和自然灾害等外部风险可能对公司业绩以及MRE战术产生不同的影响。例如，可能影响收入和供应链的经济事件包括利率、货币波动和原材料成本。对不同场景的财务影响进行建模可帮助规划适当的筹资、对冲和库存管理。从战略到运营在内的内部风险也可以采用类似的方法分类，以评估并确定控制方法。然而，对于内部风险，企业不仅要做好应对准备，而且要通过控制、业务执行和其它举措而实际地减轻这些风险。

风险评估应采用报告或书面分析的形式，以评估和规划风险。对风险的几率、影响以及吸收风险的相对成本和/或投资MRE战术的成本(例如资产、安全系统、冗余、关系等)都可以进行评估。在这种分析中，对具有重大影响的风险事件应给予高优先级。应从多个关键层面对所有风险进行衡量，包括发生几率、事件发生后的影响(包括应对和恢复措施)、做准备/预防的成本，以及风险可能发生的速度。这是对计划进行优先级排序方法，也构成了风险计分卡的基础。

进行根本原因分析是评估、避免或减轻风险的一种方法。如图7所示，南美洲一家商品制造商对供应链中关键原材料供应不足的情况进行了这样的根本原因分析。

风险计分卡可能提供了基本风险信息、预计风险、不同的控制方法、潜在影响、减轻风险的机会、成本和恢复要求等信息。

这一分析的输出结果是一个风险“战术集”。就如同一个运动队制订了一个战术集，用于指导如何在攻防时处理不同的偶然事件和挑战，企业应在风险事件可能会发生或已经发生时有一个可供遵守的战术集。战术集包括需要采取的具体行动，以及知道灵活决策的总体指令，从而在发生意外危机时应对和减轻其影响。

费用准备：航空公司对冲油料采购

2008年，油价飞涨导致一家大型航空公司通过以固定价格采购大量油料而对冲了2009年采购量的很大一部分。在2009年第一个季度，随着石油和燃料价格下降，在采购时被媒体称赞的这种对冲做法变成了一场灾难，需要几百万美元才能冲销。尽管这一决策有严重的负面影响，但在这个例子中，MRE(对冲计划)是为已知、可管理的财务状况而计划的。从某种角度讲，这种方法并没有给公司带来计划外的损失。如果发生相反的情况——公司没有对冲，而且油价持续2008年的趋势——其损失会对业务产生未知、未计划、而且可能是灾难性的后果。

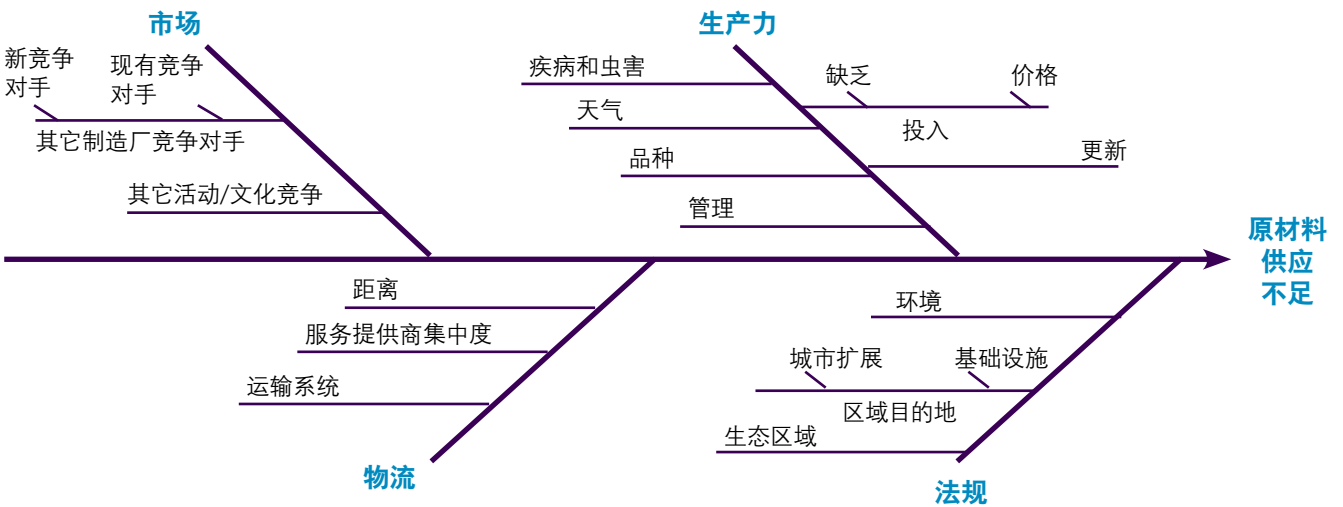


图7. 风险原因和影响举例。

决策控制

风险监控计划应采用一套综合的关键绩效指标(KPI)或关键风险指标(KRI)衡量风险事件及任何相关的减轻举措的影响。这些决策控制帮助管理人员和员工了解风险事件。

在管理“高枕无忧”的企业时，即非危机时期，监控、报告和审查的步骤应评估错误链是否发生，和/或者风险事件的几率是否发生变化。目标应是预防事件暴发成全面的危机。打破错误链的积极做法应当是永久和持续性的，例如谨慎地分析可能影响未来风险事件的原因。

在危机的确发生时，MRE“功能”应该像素有准备的应急单位那样立即采取应对。管理这些风险、使业务重回正轨并且从事件中恢复是最优先的任务。关键的是，随后要使用该事件作为未来规划的学习点。

对领先企业来说，使用数据分析技术分析、衡量、建模和预测风险是一项日益重要的能力。这些新工具可为避免、探测和应对许多类别的风险产生额外的好处。

例如，前面提到的南美洲商品制造商使用以下关键风险指标衡量关键原材料供应不足的风险：

- 现有供应合同的平均时长
- 在一年内到期的供应合同的比例
- 供应商满意度
- 与病虫害和疾病相关的生产力损失

制度记忆库

在处理风险事件之后(无论是否成功)，风险管理人员必须能够在这个过程中回顾“识别”阶段，以了解他们是否准确地发现并规划这一特定事件，包括真正的影响和成本。风险事件知识必须存储在制度记忆库的正式记录中，并且作为审查和修改其它相关风险分析、战术集和部署计划的参考资料。在风险规划阶段，管理人员应反复制订业务发展的长期视图，使风险管理的范围不仅局限于不远的将来。这样做的意图是改变仅考察近期的历史和仅关注未来一两个阶段的本能。

风险事件可能被预测到，也可能未被预测到(有时称为“已知未知”和“未知未知”)。在完全未预测到的风险事件发生时，企业应评估为何未意识到事件的到来，并且扩大了解风险的视野。在预测到的风险事件发生时，问题分为两个方面：第一，企业是否以合理的准确度预测到了事件；第二，是否合理地估计到其事件的影响？如果有一个问题的答案是否定的，企业就需要将事件视为未预测到的事件。

在考察历史事件时，采用的假设是否有效比决策本身更加重要。如果基本的假设或事实不正确，即使以最谨慎的态度做出的决策也可能是错误的。实现这一点可能要采用不同的方法，而不是仅依赖记忆和个人经验。

在企业进行这种回顾分析时，它们必须认识到，ERM计划的成熟需要经过许多年；因此，在最开始极有可能不会做到100%的正确。例如，美国一家软

件公司在运营一年后审查了其风险计划，发现当初识别的许多风险在后来具有极低的影响，或者在日常运作中都消除了。公司还发现，公司经历了完全未预测到的几个风险事件。由于处在计划的初期阶段，公司将此作为一种学习经验而改进了风险计划。

制度记忆必须以正式的方式编纂到系统中，并辅之以自有的格式、程序、更新流程和使用激励措施。制度记忆也必须优先于偏见、奉承和修正主义历史。已发生的坏事——尽管很难查出并记住——极为宝贵。最终，这个制度记忆库有助于创造以ERM为驱动的企业。

协作负责的文化

成功的ERM和MRE计划必须作为企业内的正式职责。ERM职能要求权威人员制订风险容忍度，实施预防、减轻和恢复实践，执行审查，提供指导，并且发布企业政策。ERM很少是一个发布业务决策的交换所或者权威机构，而是在如何制订决策方面提供指导、工具和实践。在这一方面，它更应被视为一个能力中心，而非制订业务决策的监管机构或服务局。

最近的多项研究指出，风险管理已经成为一种团队行为，只有在董事会或高管层的拥护下和整个高管团队的支持下才能取得成功。尽管企业内的高级风险管理人员(无论是否具有首席风险官的职务)可能负责和推动该流程，但风险本身由业务部门负责。

随着企业的文化逐步适应风险管理，ERM团队可在如何实现这一目标方面提供指导。改变独裁意见、以开放的态度接受多种可能性以及诚实地审视失败等举措可能会使行为发生重大变化，企业为此需要在沟通、培训和高管拥护方面做出投资。

然而，要实现成功，最后一步是使激励措施与企业承担的风险相一致。特别需要指出的是，企业必须保证，在明确认识到这些举措不会损害长期成功之前，不对短期绩效进行奖励——也就是说，企业要实行更长期限的责任制。

ERM的职能应更多地被视为“能力中心”，而非审视所有业务决策的权威机构。

结束语

您有效地开展风险管理的阻碍因素是什么？是您的“一切看好”的文化？最主要的三四个风险领域是什么？这些领域是否会严重损害公司的财务表现，或者是否会导致严重的市值下跌？

风险事件总会发生，而且大部分是在企业决策人的控制范围内。风险始终“隐藏”，逐渐发展，通过错误链显现，被最优秀、最聪明的人忽视，甚至通过有意的行动和激励措施而引起。企业需要以新的视角看待ERM，使企业能够拨云见日，将风险暴露出来，制订长期的愿景，并且最终在风险发生时予以应对。

欲查看IBM商业价值研究院的完整目录，请访问：

ibm.com/iibv

如欲率先收到IBM商业价值研究院的最新洞察力，请订阅我们每月发布的电子新闻稿IdeaWatch：

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

关于作者

Robert Torok, IBM加拿大公司战略与转型咨询业务的执行顾问。他负责领导为全球客户开发和交付企业风险管理服务，他的专业领域是风险识别、管理和控制，以及风险和绩效管理的整合。他的联系方式是：robert.torok@ca.ibm.com

Carl Nordman, IBM商业价值研究院全球企业咨询服务部的副合伙人。目前，他是财务管理研究小组的研究总监，负责为财务部和首席财务官办公室开发和部署基于研究的思想领导力。他的联系方式是：

carl.nordman@us.ibm.com

Spencer Lin, IBM全球企业咨询服务部财务管理部的副合伙人。他目前担任财务管理全球战略和业务开发主管职务，负责战略开发、规划、市场开发和解决方案。他的联系方式是：spencer.lin@us.ibm.com

更多信息

欲了解本次研究的更多信息，请联系您所在地区的财务与风险管理负责人：

全球企业咨询服务部

全球ERM能力中心

Robert Torok, robert.torok@ca.ibm.com

全球和北美洲

William Fuessler, william.fuessler@us.ibm.com

Spencer Lin, spencer.lin@us.ibm.com

北欧

Ian McMillan, ian.mcmillan@uk.ibm.com

南欧

Philippe Bellavoine, philippe.bellavoine@fr.ibm.com

中欧和东欧、中东和非洲

Mark Ramsey, mark.ramsey@cz.ibm.com

亚太地区和拉丁美洲

Grace Chopard, grace.chopard@au1.ibm.com

日本

Mie Matsuo, miematsu@jp.ibm.com

IBM商业价值研究院

Carl Nordman, carl.nordman@us.ibm.com

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

参考资料

- 1 “Balancing Risk and Performance with an Integrated Finance Organization. The Global CFO Study” IBM Institute for Business Value. October, 2007. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2008cfostudy.html>
- 2 Corporate Executive Board, with permission. From the Audit Director Roundtable of The Finance And Strategy Practice. 2010. www.adr.executiveboard.com
- 3 “Improving Enterprise Risk Management Outcomes.” Joint ERM Study, IBM and APQC.
- 4 Corporate Executive Board, with permission. From the Audit Director Roundtable of The Finance And Strategy Practice. www.adr.executiveboard.com. 2010
- 5 “Improving Enterprise Risk Management Outcomes.” Joint ERM Study, IBM and APQC.
- 6 Ibid.
- 7 Thompson, Ben. “Keeping Calm in a Crisis.” Business Management. May 11, 2011. <http://www.busmanagement.com/article/Keeping-Calm-in-a-Crisis/>
- 8 Gasparino, C. “The Sellout.” HarperCollins. 2009.
- 9 Author interview with Fortune 20 executive.



© Copyright IBM Corporation 2012

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at “Copyright and trademark information” at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编：100101
电话：(010)63618888
传真：(010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码：201203
电话：(021)60922288
传真：(021)60922277

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码：510620
电话：(020)85113828
传真：(020)87550182