



企业高管之2019年 首要风险观（精辑版）

董事会和C级高管所关注的关键事项

调查执行方：甫瀚咨询与北卡罗莱纳州立大学企业
风险管理研究机构

简介

不分规模、行业和地域，每一家企业的耳畔几乎都是警钟长鸣，时刻提醒着他们全球形势正日趋严峻。企业对于快速变化的商业环境和潜在不良意外事件的担忧持续攀升，这恰恰说明了当下各类企业随时面临着商业模式被不断颠覆以及企业声誉可能在一夜之间被摧毁的风险。展望2019，全球商业形势依旧扑朔迷离。不断演变的、逐步向民族主义倾斜的地缘政治格局、一直挥之不去的对网络破坏的担忧、由自带“数字化基因”企业引发的市场洗牌、日渐趋紧的劳动力市场影响、飓风和其他自然灾害的破坏性影响、波动的能源价格、世界各地不断爆发的恐怖主义冲击、政治观点的两极分化、利率上升趋势、通过社交媒体及其他数据平台快速传播信息的便捷性，以及悬而未决的有关英国脱欧的持续谈判……种种因素只是诸多风险因子中的冰山一角。企业若对影响全局的复杂风险事件缺乏关注，或会令企业的品牌、声誉、商业模式受到威胁，甚至影响生存。董事会和高管团队承受不起被动的、随意的风险管理所带来的后果，尤其是在现如今颠覆性创新和技术革新日新月异的数字化时代。

甫瀚咨询与北卡罗莱纳州立大学企业风险管理研究机构很高兴推出本篇调查概要，与大家分享来自世界各地的董事会和高管当下所关注的首要风险。这是我们针对董事和高管开展的第七次年度风险调查，围绕“一系列风险在来年可能会对企业造成何种程度的影响”这一议题收集了他们的观点。本调查概要基于调查结果进行了总结归纳。

此次调查受访者多为来自全球主要地区的董事会成员和C级高管，他们就以下三大类风险中的30项具体风险对2019年的潜在影响，表达了自己的看法：¹

- 可能会影响企业增长机遇的**宏观经济风险**
- 可能会影响企业为寻求增长机遇所制定战略有效性的**战略风险**

- 可能会影响企业在战略执行过程中的关键业务的**运营风险**

本概要简单介绍了我们的分析方法，并概述了2019年的整体风险关注点。在报告的最后我们提出行动号召，讨论了企业高管为强化其整体风险评估及管理流程可以考虑的若干问题。

我们的完整报告（英文版，载于 erm.ncsu.edu 或 protiviti.com/toprisks）从多个角度对调查中的主要发现进行了广泛分析，细分标准包括所属行业、企业规模、所有制类型、总部所在地，以及企业是否持有公共债务。



展望未来，我们可以看到，数字化转型是一个主要的风险驱动因子，它将给商业模式的有效性、客户偏好、竞争格局、工作环境氛围和人才抢夺战，甚至是监管需求，蒙上一层不确定性阴影。显而易见，企业必须顺势而为，对其文化、人员、流程和情报收集作出调整，积极拥抱迅速变化的商业环境。

——帕特·斯科特，甫瀚咨询全球行业计划执行副总裁

¹ 2019年度调查新增两项风险，它们取代了我们以往年度调查中的两项风险。本次调查报告所涉及的30项风险清单请参见我们的英文版完整报告。

关于本次调查

来自全世界多个行业的825位董事会成员和高管参与了本次调查。我们请他们按照10分制的标准，逐一评价30项特定风险在未来十二个月对他们所在企业的影响，1分表示该风险对企业“没有任何影响”，10分则表示“具有广泛影响”。针对调查所涵盖的30

项风险，我们将所有受访者给出的评分予以加总并算出平均分，然后据此按照从高到低的影响程度排列风险事项。我们还根据风险事项的平均分将所有风险划分为三类：

类别	风险平均分
显著影响	6.0分或以上
潜在影响	4.5至5.99分
较不显著影响	4.49分或以下

就受访者而言，我们将调查对象锁定为现任董事会成员或高级管理人员，旨在了解C级高管和董事会如何

看待2019年企业即将面临的风险。本次调查受访者的职务十分多样化，担任多种不同的董事会和高管角色。

高管职务	受访者人数
董事会成员	90
首席执行官	47
首席财务官	35
首席风险官	210
首席审计执行官	192
首席信息/技术官	55
其他C级高管 ²	100
所有其他管理人员 ³	96
受访者总人数	825

在完整报告中（英文版，载于 erm.ncsu.edu 或 protiviti.com/toprisks），我们分析了不同规模和类型的企业，以及不同行业、担任不同职务的受访者之间

的差异，并探讨了位于北美、欧洲、澳大利亚/新西兰、亚洲、拉丁美洲/南美、印度、非洲以及中东地区企业之间的差别。关于我们调查方法的更多细节请参考第8页。本概要综合概述了我们的主要调查发现。

² 此类别包含诸如首席运营官、总法律顾问及首席合规官等职务。

³ 这96位受访者或未提供职务信息，或可归为中级管理层或业务顾问。我们并未单独对这一类别进行分析。

调查概要

不断变化的文化规范和责任预期、颠覆性的商业模式、由新兴技术引发的创新、地缘政治格局的转变、围绕英国脱欧的谈判、不断变化的客户偏好和客户特征、自然灾害、失业率创历史新低、日渐趋紧的劳动力市场和专业人才竞争加剧、移民挑战、大规模的网络破坏行为、恐怖主义、大数据分析、美元强势。所有上述问题连同其他种种重大风险，促使董事会和高管层频频展开风险对话。主要利益相关者对于企业在实施战略过程中所承担风险的性质及量级大小仍旧维持较高的透明度期望。面对董事会的重压、动荡的市场、不断加剧的竞争格局、日益严格的监管要求、不停转变的工作环境氛围、千变万化的客户偏好、对爆发灾难性事件的担忧，以及其他种种变革性力量，管理层设计并实施有效的风险管理流程和应对机制，以识别、评估和管理企业关键风险并将这些风险降至可接受水平的需求日益迫切。

2019年前十大风险

1. 企业的现有运营如何达至绩效预期以及与自带“数字化基因”的公司相竞争
2. 继任问题以及是否具备吸引并留住顶尖人才的能力
3. 监管法规的变动和监管审查
4. 网络威胁
5. 企业运营变革阻力
6. 快速颠覆性创新和新技术
7. 隐私/身份管理和信息安全
8. 无法利用分析和大数据
9. 企业文化可能不鼓励及时识别和上报风险问题
10. 维持客户忠诚度和留住客户

主要调查发现

01

2019年全球商业环境风险上升 — 调查受访者表示，2019年的全球总体商业环境风险较前两年略有上升。在我们上一年度调查受访者所评选出的2018年前十大风险中，仅有七项的得分高于2017年，然而对于2019年，受访者上调了所有前十大风险的风险级别。大部分受访者将前十大风险中的每一项都评为具有“显著影响”，仅十大风险中就有八项风险的平均得分超过6.0分（以10分制为基础），令“显著影响”成为了首要风险的主要风险特征。同样地，2019年前十大风险中，有九项风险的得分均高过2017年。这表明，受访者对于2019年的风险观点相较于前两年发生了潜在转变。

02

从地域分布来看，受访者对于各种不确定性因素表现出不同程度的关注 — 这种对于商业环境不确定性所表现出的跨越式观点似乎是全球性的。根据我们的调查，来自世界八大地区中的六个地区的受访者认为，2019年度的风险量级和严重程度具有“显著影响”。除总部位于北美的企业外，所有其他地区的受访者都将其前五大风险评为具有“显著影响”；相较之下，北美地区的企业仅将其前五大风险中的两项归入此类别。拉丁美洲/南美和印度的企业则对2019年度的风险量级和严重程度表现出最大担忧。

主要调查发现（续）

03

企业投资于风险管理的可能性加大 — 值得关注的是，受访者表示，相对于其往年计划，他们更有可能于未来十二个月加大对风险识别和管理在时间和资源上的投入，这一点尤其适用于受访群体中的金融服务机构与大型企业（收入超100亿美元）。或许是出于能够更好地履行风险监督职责，任职董事会的人员最希望企业能够花费更多的时间和资源用于风险管理。全球商业环境的整体风险现状将继续推动董事会和高管人员持续专注于有效的风险监督。

04

2019年前十大风险出现显著变化 — 相较去年，2019年前十大风险的构成发生了明显变化。曾垫底2018年前十大排名的风险于2019年直接跃升至第一名：即，对现有运营和传统IT基础设施或无法达至绩效预期以及与自带“数字化基因”公司相竞争所带来的担忧。来自我们所调研的六大行业群体中的五个行业的受访者将该风险纳入其所关注的前五大风险，并且将其评为2019年度具有“显著影响”的风险。跌出去年排名的另一项风险：即，维持客户忠诚度和留住客户，则重返2019年前十大风险之列。鉴于客户群体不断变化的客户偏好和客户特征，受访者对于企业愈来愈难以维持客户忠诚度和留住客户表现出担忧。这一风险曾连续入选2015、2016和2017年的十大风险排名。与去年一样，前十大首要风险中有七项关乎运营风险，另三项关乎战略风险。整个风险样本中的宏观经济风险项无一入选2019年度前十大风险。

05

监管担忧持续，经济担忧全球表现不一 — 耐人寻味的是，受访者（特别是在欧洲）继续受到监管法规变动和审查日益严格的困扰，该风险自我们开展本调查整整七年以来一直名列前十大风险榜单。然而，对于经济环境的担忧则首次跌出2019年前十大风险榜单。不同于这一整体的调查发现，来自欧洲、拉丁美洲/南美、中东以及非洲的受访者却将经济担忧纳入其所关注的2019年前五大风险行列。经济风险这一概念就像一个摇晃的钟摆，人们对它的看法会随着新态势的不断显现在短时间内迅速改变（包括在我们的调查期之后）。

下页的图表列示了2019年前十大风险以及这些风险在2018年和2017年的评分。

2019年前十大风险

我们企业的现有运营和传统IT基础设施可能无法支持实现质量、市场投放时间、成本和创新方面的绩效预期，尤其是在面对自带“数字化基因”且运营成本基础偏低的新竞争对手，或者拥有运营优势的既有竞争对手时

我们企业面临的继任问题以及能否在日渐趋紧的劳动力市场中吸引并留住顶尖人才或会制约我们实现运营目标的能力

监管法规变动和更严格的监管审查或会显著影响我们企业生产或提供产品/服务的方式

对于或会严重扰乱核心业务和/或破坏我们品牌形象的网络威胁，我们的企业可能尚未做好充分的应对准备

变革阻力或会妨碍我们的企业对商业模式及核心业务作出必要调整

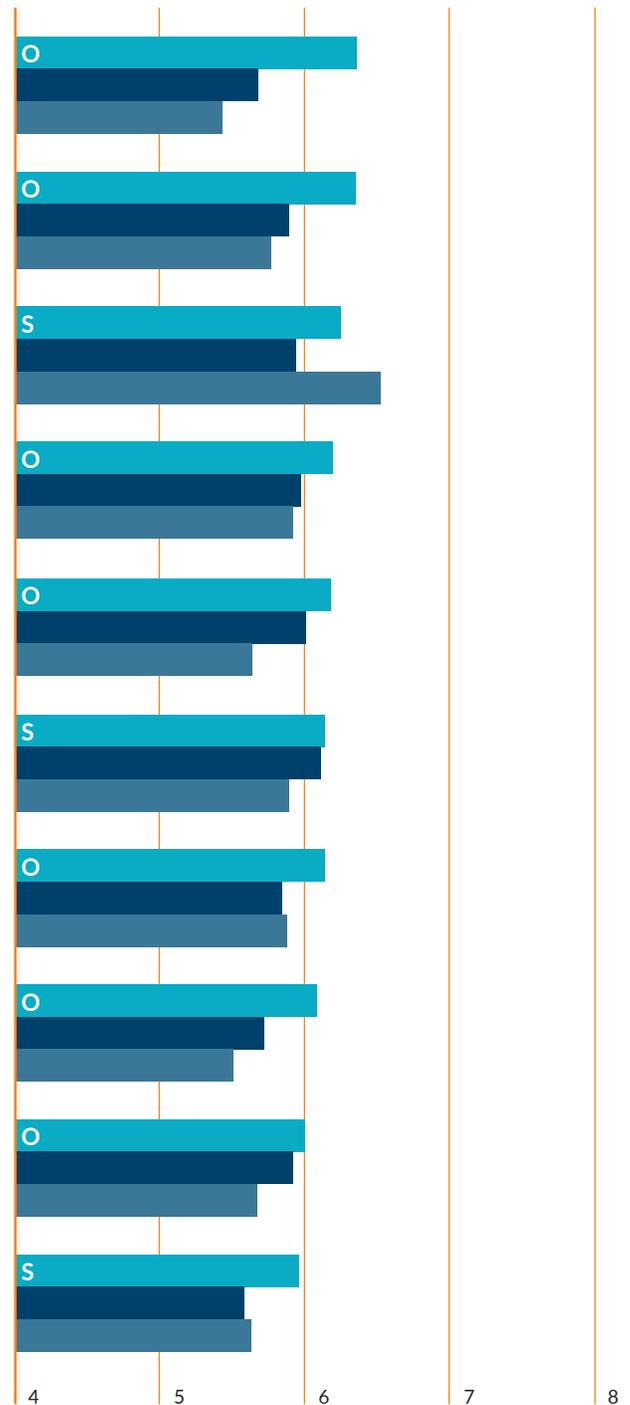
如果不对经营模式作出重大变革，我们的企业维持竞争和/或开展适当风险管理的能力或无法跟上由新兴技术和/或其他市场力量所推动的颠覆性创新的快速发展

确保隐私/身份管理及信息安全/系统防护可能需要我们的企业投入大量资源

企业无法利用数据分析和“大数据”来获取市场情报以提高生产力和效率，或会在很大程度上影响我们对核心业务和战略计划的管理

我们的企业文化对于及时识别并上报那些会对我们的核心业务及实现战略目标产生重大影响的风险事项，可能无法给予充分支持

鉴于不断演变的客户偏好和/或客户特征，维持客户忠诚度和留住客户或会变得愈发困难



图例说明

M 宏观经济风险问题

S 战略风险问题

O 运营风险问题

■ 2019

■ 2018

■ 2017

行动号召：需考虑的问题

本报告围绕未来十二个月可能会对企业造成影响的各大风险，收集了来自825位董事会成员和高管的洞见。总体而言，大多数高管认为2019年的商业环境蕴藏着重大风险，其中去年调查所涵盖的28项风险中就有25项在2019年的风险评级中出现同比上升，这表明2019年的市场仍然存在诸多不确定性。

不停变化的风险环境以及受访者对风险量级和严重程度的一致看高，应促使董事会和高级管理层仔细审视他们关乎新兴风险的应对方法。遗憾的是，即便风险特征已伴随企业经营模式的演变而不断发生变化，但许多企业仍继续沿袭他们多年来一贯的风险管理方法。很明显，企业的风险特征已今时不同往日，但他们依旧只会使用一成不变的、老掉牙的工具来致力于财务管理和风险合规，对于企业的风险偏好又毫无概念，这无疑将令决策者陷入孤立无援的被动局面。或许这些企业很快就会意识到他们在思考风险、利用稳健的风险管理工具和开展风险对话方面投入不足，但届时可能为时已晚。刻不容缓，董事会和C级管理层应立即开始检视其所在企业于数字化时代下的风险管理与监督方法，识别哪些环节需大力改进。他们应知晓，使用过时的技术和工具来管理当下的风险，可能会令企业暴露于重大的、有百害而无一利的风险事件之下，直接威胁企业的品牌和声誉，甚至生存。

因此，为了评价和优化企业的风险评估流程，结合本报告的调查发现，我们建议高管和董事可以考虑以下问题来评价和诊断所属企业的风险评估流程：

评估领导力和企业文化对风险管理的影响

基于文化和领导力对企业风险监督方法的重大影响：

- 企业层面的关键利益相关者能否明显地感受到董事会和C级管理层支持实施更加稳健的风险管理流程？

- 我们能否准确了解我们的企业文化是如何影响员工开展风险管理活动和风险对话的？如果答案是肯定的，那么我们的了解渠道又有哪些？
- 我们的文化是否鼓励“大声说出来”，以提倡透明和分享那些立场相反的意见和坏消息？我们的员工是否坚信他们的“畅所欲言”不会给自己的事业或薪酬招来麻烦？例如，有关流程是否：
 - 鼓励企业各方开展积极坦诚的对话，以识别和评估风险与机遇？
 - 致力于降低因偏见和小团体意识所造成的风险？
 - 充分关注不同高管及不同地域之间可能存在的观点分歧？
- 是否充分关注企业文化失效所发出的危险信号，比如压制了重要风险信息上报或鼓励了不可接受的冒险行为？高级管理层是否及时应对风险管理职能部门或内部审计部门发布的预警征兆？

评估风险关注范围

基于行业内正在经历的变革速度以及企业经营的相对风险水平和性质：

- 我们在多大程度上将风险关注点集中于企业的战略、业务目标和运营？
- 战略风险识别流程是否充分考虑了时间跨度的问题，比如时间跨度越长，新问题浮出水面的可能性就越大？有关流程是否将极端情形与看似合理的情形均考虑在内？
- 我们的风险识别是否主要关注企业内部的运营、人员和流程，而很少考虑与地缘政治变动、新兴创新，以及宏观经济因素变化相关的外部风险？
- 我们是否鼓励在管理得当的基础上为识别机遇而承担更多的风险？

确保整个企业的风险评估保持稳健

由于风险在不断变化，因此风险管理流程必须明确、可重复操作，以确保企业领导能够及时了解新出现的问题：

- 基于大众的视角，我们企业的各个部门在对待风险管理问题上是否各自为政？或者是被动无序的，还是系统有序的？
- 我们是否采用了有效的方法论来支持有关流程，确保流程可界定、可重复，并且关键利益相关者都了解该流程？
- 我们是否让所有利益相关者都参与到了风险识别流程中？
- 我们多久开展一次正式或非正式的风险评估？是否足够频繁？
- 有关流程是否将关键企业风险与企业日常经营风险区别开来，以确保高管和董事聚焦于重要的风险？
- 我们是否建立了用以识别新兴风险的流程？该流程是否给董事会和管理层预留出足够的时间来充分考虑风险应对计划？

风险评估完成后要锁定风险管理责任人

在正式或非正式的风险评估完成之后：

- 是否就新发现的风险明确了风险责任人？

- 是否尝试挖掘某些风险的根本原因以获得更深入的了解？以及在此过程中是否尝试寻找与潜在风险事件相关联的风险模式？
- 是否为应对源头风险制定了有效的风险响应行动计划？风险责任人是否为他们的设计和执行负有责任？
- 我们是否有持续监控与执行战略和业务模式相关的重大风险，以考虑是否就已经发生的变化立即采取纠正措施？以及企业是否为达到主要业务目标，坚持在既有的风险容忍度范围内开展运营？
- 我们是否持续监控商业环境，以确定可能存在变化征兆令企业的一个或多个关键战略假设失效？如果答案是肯定的，那么当有证据表明一个或多个关键战略假设正在或已经失效时，管理层是否及时采取行动，重新审视企业的战略，并在中途作出必要的调整？
- 决策流程是否考虑了有关决定给企业的风险特征所带来的影响？
 - 我们是否向整个企业充分传达了在进行决策时需要将风险考虑在内的相对价值及其重要性？
 - 董事会是否充分参与决策流程？特别是当有关决策涉及收购新业务、进入新市场、推出创新技术或改变作为战略基础的关键假设之时？
 - 决策者是否能够随时获取最新的风险信息，并在此基础上作出知情决策？



对于当今复杂商业环境下的风险，人们各持己见，然而，如果企业能够精心打造和采取一种系统的风险知情方法，考虑风险对战略和绩效的影响、权衡和评估风险与机遇、与战略制定以及业务的规划和执行相整合，并且综合考虑企业的业务需求、企业的预期以及文化属性，那么企业将脱颖而出，并由此获得差异化优势。

——艾玛·马坎达利，甫瀚咨询董事总经理

建立企业层级的首要风险观和董事会风险监督观

关于风险特征的沟通和监督：

- 是否及时知会了董事会有关管理层的风险评估结果？董事是否认可管理层提出的重大风险？
- 需要提请高管及董事会注意的重大风险问题能否被及时上报？管理层是否向董事会及时报告企业风险特征中的重大风险或重大变化？
- 对于企业面临的最关键的风险，董事是否了解高层对这些风险的应对措施？是否建立了一个企业级流程，让董事可以有针对性地了解这些问题？以及，该流程是否能够为董事会履行其风险监督职责提供有效信息？

- 企业是否定期展开董事级对话，就管理层的风险偏好以及企业的风险特征是否符合该偏好进行探讨？董事会是否认可企业在制定和执行战略之前，针对可能由此承担的风险所做的实质性评估？
- 基于企业的风险特征，向管理层提供必要的监督和建议离不开丰富的专业知识和经验，董事会是否定期思考他们自身可否具备这些知识经验，或者需要通过外部顾问来获取？

以上列出的部分问题可以帮助企业明确具体风险，并评估有关流程是否足以为企业开展风险管理和董事会履行风险监督提供有用信息。我们希望本调查概要中关于2019年度风险预测的重要洞见最终能够被证明是有用的。同时，我们也希望这些洞见能够促使企业重新评估其风险及风险管理能力，并且优化他们的风险管理和评估流程。

调查方法

我们高兴地发现今年参加调查的高管依然踊跃。来自全世界多个行业的825位董事会成员和高管参与了本次调查。尤为令人欣喜的是今年我们收到了来自全球各地的反馈结果，其中371位受访者（45%）来自北美，另454位受访者（55%）来自其他地区。2018年，按照地区划分的受访者比例亦是45%来自北美，55%来自其他地区。因此可以说本报告再次从全球的角度探讨了企业高管们所重点关注的风险问题。

我们的调查于2018年秋季以线上的形式展开。每位受访者按照10分制的标准逐一评价了30项风险事项，1分表示该事项在来年对企业“没有任何影响”，10分则表示“具有广泛影响”。

针对调查所涵盖的30项风险事项，我们将所有受访者给出的评分予以加总并算出平均分，然后据此按照从高到低的影响程度进行排列。该方法让我们得以比较同一风险在近三年里的平均分，进而评估风险水平的有关变化。

与往年一致，我们根据风险事项的平均分将所有风险划分为三类：

- 平均分在6.0分或以上的风险归入未来12个月内具有“显著影响”的一类。
- 平均分在4.5至5.99分的风险归入未来12个月内具有“潜在影响”的一类。
- 平均分在4.49分或以下的风险归入未来12个月内具有“较不显著影响”的一类。

我们在报告中通篇引用以上风险类别，并对不同统计群体（即公司规模、受访高管职务、所在行业、公司类型、总部所在地以及是否存在评级债务）的分析结果进行评述。与往年报告相同，由于存在行业差异，为便于分析，我们对相关行业作了分组归类。

企业高管之2019年首要风险观

根据北卡罗莱纳州立大学企业风险管理研究机构与甫瀚咨询联合发布的年度调查，董事会成员和C级高管认为，2019年的商业环境与前两年相比风险略有上升。调查结果显示，全球企业共同面临一系列重大隐忧。

- 不断变化的文化规范和责任预期
- 不断变化的客户偏好和客户特征
- 变革受阻下来自颠覆性商业模式和自带“数字化基因”竞争对手的挑战
- 失业率创历史新低和日渐趋紧的劳动力市场
- 由新兴技术引发的创新
- 大规模的网络破坏行为
- 大数据分析

令企业最为担忧的，是其现有的运营和传统的IT基础设施或无法达至绩效预期，以及应对自带“数字化基因”竞争对手的挑战。

2019年的全球整体商业环境风险较前两年略有上升。

董事会和高管关注的其他关键问题包括继任挑战、人才保留和监管环境。

2019年前十大首要风险

风险问题	2019*	2018(排名)*
 1. 企业的现有运营如何达至绩效预期以及与自带“数字化基因”的公司相竞争	6.35	5.67 (10)
 2. 继任问题以及是否具备吸引并留住顶尖人才的能力	6.34	5.88 (6)
 3. 监管法规的变动和监管审查	6.24	5.93 (4)
 4. 网络威胁	6.18	5.96 (3)
 5. 企业运营变革阻力	6.17	6.00 (2)
 6. 快速颠覆性创新和新技术	6.13	6.10 (1)
 7. 隐私/身份管理和信息安全	6.13	5.83 (7)
 8. 无法利用分析和大数据	6.07	5.71 (9)
 9. 企业文化可能不鼓励及时识别和上报风险问题	5.99	5.91 (5)
 10. 维持客户忠诚度和留住客户	5.95	5.57 (12)

* 以上评分以10分制为基础，“10分”表示该风险事项对企业具有广泛影响。

欲浏览《企业高管之2019年首要风险观》完整调查报告,可访问 erm.ncsu.edu 或 protiviti.com/toprisks。报告从受访者职务、企业规模、行业类别、所属地域和其他分类的角度,列示了详细的调查结果。

甫瀚咨询并非一间注册会计师事务所,故并不就财务报表发表意见或提供鉴证服务。

© 2019 甫瀚咨询(上海)有限公司

甫瀚咨询让每位员工享有平等的发展机会。



protiviti®
Face the Future with Confidence

甫瀚

NC STATE Poole College of Management
Enterprise Risk Management Initiative

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来精深专业知识、客观的见解、量身定制的方案和无与伦比的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球 20 多个国家的 70 多家分支机构，我们及旗下独立拥有的成员公司为客户提供财务、信息技术、运营、数据、分析、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询为超过 60% 的财富 1000 强及 35% 的全球 500 强企业提供服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是 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。

关于北卡罗莱纳州立大学企业风险管理研究机构

北卡罗莱纳州立大学普尔管理学院企业风险管理（ERM）研究机构（www.erm.ncsu.edu）为ERM实践及其与战略和企业治理的相互整合提供思想领导力。机构人员常与企业董事会及高管层合作，支持ERM与企业战略和治理的相互衔接，此外还举办高管研讨会及开设培训课程，并出版调查报告和理论著述来探讨高效实施风险监控技术的实践途径。

NC STATE Poole College of Management
Enterprise Risk Management Initiative

www.erm.ncsu.edu

protiviti[®]
Face the Future with Confidence
甫瀚

www.protiviti.cn