

# 董事会视角：十大风险监督原则

## 十大风险监督原则

第七期

2009年10月，美国企业董事协会（NACD）发布了《蓝丝带委员会报告 - 风险治理：平衡风险与回报》。报告提出了十项原则，旨在协助董事会加强对公司风险管理的监督。



### 有效风险监督的十大原则

- 一、了解公司关键的成功驱动因素。
- 二、评估公司战略中的风险。
- 三、界定全体董事会及董事会各常务委员会在风险监督工作中所担当的角色。
- 四、评估公司的风险管理系统（包括人员及流程）是否适当，以及是否配备了充分的资源。
- 五、与管理层共同了解董事会所需的风险信息类别（及格式），并达成一致意见。
- 六、推动管理层与董事会开展互动的、有建设性的风险对话，并积极对有关假设提出质疑。
- 七、密切监督公司文化及其激励体系中的潜在风险。
- 八、监督战略、风险、控制、合规、激励措施以及人员等重要因素之间的协调性和一致性。
- 九、考虑新兴风险以及其他关联风险：接下来会发生什么事情？
- 十、定期评估董事会的风险监督流程：这些流程是否有助董事会实现其风险监督目标？

资料来源：《蓝丝带委员会报告-风险治理：平衡风险与回报》，第四章，第14-19页，美国企业董事协会（NACD），2009年10月。



### 主要考虑事项

报告指出，“……蓝丝带委员会认为，董事会可以在这十项原则的基础上，根据各自公司的具体需要，建立一个更加完善和全面的风险监督系统”。我们同意这一观点。这些原则性指引将有助董事们更加全面地了解风险监督流程。

原则一和原则二尤为重要，因为它们聚焦于如何了解企业战略中的固有风险。董事们必须理解公司的业务，以及经营模式中的固有风险，并且与管理层就公司的风险偏好达成共识。

原则三也很重要。董事们需要协力合作，明确界定全体董事会及董事会各常务委员会的风险监督职责。蓝丝带委员会表示，“……一般而言，全体董事会应共同肩负风险监督的主要责任，而董事会的各常务委员会则在其辖下的监督领域上提供支持”。因此，蓝丝带委员会在报告中讨论了董事会所面临的五大风险类别，包括：治理风险、关键的企业风险（即对公司战略和经营模式构成威胁的风险）、董事会审批风险、业务管理风险，及新兴风险与非传统风险（例如，气候转变）；以及明确划分管理层与董事会的职

责。原则四之所以重要，是因为很多时候公司都是在制定战略后才考虑到风险，而风险管理又常被视为绩效管理的附属部分；风险管理常常沦为蓝丝带委员会所称的“附带活动”。这项原则强调不仅要目光放在风险识别上，其他风险管理环节的适当性也应在考虑范围内，包括政策、流程、人员、报告、激励措施和文化。

原则五讨论的是令很多董事会头痛的一个共同问题。我们经常听到董事们抱怨报告太多，而可以用来作出决策的启发性信息又太少。提交给董事会的报告应针对特定风险从不同的角度提供不同的观点，而不应仅仅依赖定量模型。

原则六强调董事会与管理层需就风险事项达成共识，并开展有建设性的合作。这项原则提到，全球金融危机带给人们的教训之一，便是质疑假设的重要性。因此，很多人已经开始质疑董事会是否真正了解企业关键的成功驱动因素，以及这些因素对于市场变化的敏感程度。

同样，原则七所讨论的也是从金融危机中吸取的另一个教训——公司的文化和薪酬结构对企业风险概况的长期潜在影响。

原则八涉及战略、风险、控制、合规、激励措施以及人员等各因素之间的协调性和一致性问题。如果缺乏这种协调性和一致性，公司的战略与战略执行便可能脱节。原则九提出的问题是：“接下来会发生什么事情？”这是一个预想性问题，针对的是目前不在管理层监察范围的新兴风险。最后，原则十提倡将董事会定期自我评估这一最佳实践运用到风险监督流程。



## 董事会需考虑的问题

- 董事会有否阐明其风险监督目标？
- 董事会有否评估其风险监督流程是否能有效实现其风险监督目标？董事会有否计划定期执行这项评估？
- 董事会有否积极采取措施来应对任何影响其风险监督有效性的缺陷？

### 甫瀚咨询的服务

甫瀚咨询协助董事会和行政管理层评估企业战略和业务计划中的风险，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。

### 关于甫瀚咨询

甫瀚咨询 ([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。

甫瀚咨询在全球共设有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。