

【庖丁篇】—刊於《經濟日報》，2022年8月4日

# 風險增量兼複雜化 防禦措施及早籌謀

李家濤

科大商學院利國偉商學教授、管理學系講座教授

美國北卡羅來納州立大學的「企業風險管理倡議」(ERM Initiative) 聯同美國註冊會計師協會 (AICPA)日前發布了一份報告——《2022 風險管理狀況：企業風險管理實踐綜述》(《2022 The State of Risk Oversight: An Overview of enterprise Risk Management Practices》·下簡稱《報告》)，調研了在目前全球風險數量和風險持續複雜化的情況下，以了解企業高管的風險管理意識和行動。調研發現，65%的高級財務主管同意企業風險的數量和複雜性於過去五年發生了顯著變化，包括當前的俄烏戰事、通貨膨脹飆升、供應鏈中斷威脅和許多其他風險觸發因素，影響到組織的業務營運。

## 全球風險因素升溫

未進一步闡述《報告》所述的細節前，不妨檢視一下當前企業面對的風險因素。在疫情上，新冠病毒變種仍然肆虐全球各洲；在地緣政治上，俄烏戰事未有停戰迹象，且有擴大化的潛在威脅；在地緣政治和大國博弈下，全球供應鏈顯得脆弱；另一方面，全球通貨膨脹持續惡化，美國6月份消費物價指數(CPI)按年上升9.1%，是自1981年12月以來的新高；歐洲各國亦同樣遭到高通脹率打擊。目前，美國聯邦儲備局已進入加息周期，在持續加息衝擊下，國際貨幣基金組織於7月12日下調了美國2022年和2023年經濟增長預期，並警告，通脹率廣泛飆升，對美國和全球經濟構成「系統性風險」。換言之，全球經濟增長動力將進一步減弱。

雖然風險在持續複雜化，但只有三分之一(33%)的調研受訪者表示，他們的組織擁有完整的「企業風險管理」(Enterprise Risk Management, 簡稱ERM)流程；亦只有29%人認為，他們組織的整體風險管理監督為「成熟」或「穩健」，不足三成，反映美國組織的風險管理流程，相當一部分並沒有跟上升溫的風險。很顯然，在目前全球風險複雜化和潛在惡化的情況下，企業做好風險管理，是不容輕率的任務。

## WEF 風險警告鐘響嘹亮

可以說，整體性的地緣政治風險和經濟衰退風險，正在醞釀或向惡化的方向演變。記得今年 1 月世界經濟論壇（World Economic Forum • WEF）發表《2022 年全球風險報告》（The Global Risks Report 2022），指出 2022 年將會是氣候風險以及國際政治更加不穩定的一年，從這些風險衍生出來的後果，是經濟發散（Economic divergence），地區的發展差距擴大，貧者愈貧，富者愈富的不均局面加劇，以及社會凝聚力侵蝕（Social cohesion erosion）等動盪。最近，斯里蘭卡國家經濟破產危機可以說是一個鮮明例子。

除了大局風險外，年初的《2022 年全球風險報告》還指出，新冠病毒（COVID-19）疫情持續超過了兩年，在「疫苗不平等」之下，將導致世界經濟發展不均衡，並加劇社會分裂和地緣政治緊張局勢。「報告」臚列了 COVID-19 疫情爆發後風險惡化最急速的多項因素，首五位分別為「社會凝聚力受腐蝕」、「生計危機」、「氣候行動失敗」、「心理健康惡化」、「極端氣候」——目前世界各地正面對極端異常的熱浪天氣。上述世界經濟論壇於今年初提出的五項風險因素，迄今看來並沒有得到緩解，反而有進一步惡化迹象。

## 企業高管風險管理不足

無可否認，2022 年是一個充滿風險的時刻。面對不確性的發展形勢，企業的經營首要要做好風險管理的工作。不過，值得警惕的是，從《報告》中看到，風險管理工作目前有很大的改進空間。

據《報告》的調研，很少高管認為，他們的風險管理流程提供了重要的戰略價值（Strategic value），《報告》對此表示驚訝，因為高管應該明白到，風險和回報是不可分割的，而完善的風險管理，對企業持續和長期發展，具有很大的戰略價值。很顯然，風險管理流程對企業發展的戰略性作用，並未得有普遍認同。《報告》冀望持續的不確定性和快速變化的商業環境，將使更多的高管相信，在他們作關鍵戰略決策時，洞察和預警到組織面臨的風險，是具有十分重要的戰略意義。

另一個值得注意的地方是，據報告調研，除金融服務機構外，大多數機構的管理層評估不同的可能戰略舉措，或進行資本分配時，並未強調風險敞口的考慮。扼要來說，《報告》有三項重點發現，一，大多數高管不相信其組織的風險管理流程提供戰略優勢（63% 的人表示沒有優勢或優勢微乎其微）；二，只有不到一半（45%）的高管把風險管理定位於即將出現的戰略風險。三，有四分之三（74%）的董事會表示，他們現有的連續性和危機管理計劃將發生重大變化。可以說，當前風險因素

的潛在升溫威脅，及時應對的措施，似乎處於相對鬆弛狀態。報告提出，由於目前企業的價值遠遠超過資產負債表，企業在財務上必須提高警惕。

誠然，加強企業風險管理需要耗用資源，但目前來自外部的風險，對企業未來經營和利益產生潛在不利影響的發展形勢下，高度警惕潛在風險的破壞性，並加強風險管理的有效性，無疑是企業能夠持續發展的要素。

## 風險管理漏洞須堵塞

從風險管理漏洞的角度看，《報告》發現，在更新影響企業風險識別的頻率上，存在很大差異。約一半企業每年更新；三分之一每半年或每季度進行更新。此外，在識別風險上，重點關注與技術、法律、合規經營和財務問題相關的風險，ERM 流程較少關注新興戰略性風險、市場、行業風險或與公司聲譽相關的風險。再者，雖然組織平均使用定量和定性的方法進行風險評估，但該過程往往是定性的而不是定量的。

調研也發現，大多數組織似乎打算改進其風險管理系統「儀表板」所包含的關鍵風險指標（Key Risk Indicator • KRI）的性質和類型。然而，在整個調研樣本中，只有 32% 的人表示他們對組織的 KRI「最滿意」或「十分滿意」，意味企業在制訂關鍵風險指標，整體上仍有很大的改進空間。此外，同高級管理層的風險溝通往往是臨時性的，作為其他管理層會議的一部分。這樣可能造成風險管理上的漏洞。不過，值得欣慰的是，企業愈來愈多地使用數據分析方法，以助識別追蹤潛在風險的信息。

## 「灰犀牛」事件及早應對

市場上出現難以預測的「黑天鵝」事件，令企業蒙受的損失，高管可以歸咎於事前無法預測，但一些發生機率大，可預期的事故或風險，若因延宕處理，或因好像看到一頭大犀牛迎面衝來而驚惶失措，以致沒有及時作出反應，最終蒙受傷害，這些「灰犀牛」事件，倘事前有所準備和做好防禦措施，損害可以避免或減至可承受的最低範圍。《報告》給出的啟示，是企業面對目前全球風險增量和複雜化形勢下，風險管理的預警和防禦機制安排，須及早部署，作好籌謀！