



IBM全球企业咨询服务部

IBM商业价值研究院

财务管理

统筹基于 风险调整的 绩效管理

更好、更快地发现和
处理风险问题



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/>**



统筹基于风险调整的绩效管理

更好、更快地发现和處理风险问题

作者: Steve Rogers, Spencer Lin, Robert Torok

在今天的全球环境中,毋庸置疑的是机遇与风险无处不在。然而,大多数企业仍无法将风险因素纳入总体绩效环境中。如果制定单独的风险和绩效管理规定(有时称为公司、企业或者业务绩效管理制度),又将难以遏制各种意外情况的发生和/或利用风险低的一面。CFO们应做好准备,以便更全面地、跨领域地审视风险。在规划、编制预算、汇报和预测中纳入风险因素,就能通过各项风险调整计划和预算更好地进行决策。

在IBM 2008年对1,200多位CFO们和高级财务专家进行的CFO研究中发现,收入超过50亿美元的企业中,有62%的企业在最近三年遇到了重大的风险问题,其中几乎一半(42%)的企业承认没有为此做好充分的准备。¹ 规模较小的企业情况较好,但也不容乐观。在收入低于50亿美元的企业中,46%的企业经历过重大风险问题,而39%的企业没有做好准备。

除了财务以外,风险也出现在许多其他领域之中。IBM 2008年的CFO研究发现,87%的风险实际上不属于财务类型,也就

是说,它们属于战略、营运、地缘政治、环境/健康与法律/合规性风险。在各类风险活动中,人们最常提到的是涉及市场、客户、产品、并购活动以及其它高端业务决策的战略风险。紧随其后的是地缘政治与环境/健康风险。

不过,对于上市公司而言,全部风险似乎都会体现在股票价格上。因此,几乎所有的风险最终都会导致财务影响。另一个研究发现,相对于同类非上市公司,同样规模的非财务风险(85%)导致上市公司的市场资本总额下降了30%或者更多。²

令人震惊的是大多数企业没有制定风险管理计划。尽管到处都存在着风险，却只有大约一半(52%)接受调查的公司承认拥有某种正式的风险管理方案。不到一半的企业认为自己采取了有效的风险管理措施(45%)。此外，仅有29%的企业进行了风险调整预测与规划。

既然大多数企业不把风险管理列为重要事项，而只是促进绩效的提高，那么，有效的风险管理是否与提高企业绩效有关呢？

从某种意义上说，两者之间确实是相关的。IBM 2008年的CFO研究发现，在支持/管理/缓解企业风险方面做得好的企业在财务上也表现优异。³

CFO们的职务决定了他们是确定并引导企业整体风险的不二人选 - 这大部分要归因于CFO们在战略和战术层面上的影响、公司运营上的专业知识、数据与评测方案的支持和对股东(与管理机构)的最终责任。

成功的企业正开始扩大风险视图，并利用各种绩效管理工具管理风险。根据IBM 2008年的CFO研究，建议采取两类CFO措施帮助企业权衡收入、利润与风险之间的关系：

更全面地掌握风险。在各种各样的风险面前，企业必须扩大他们的风险视图，并将侧重点放在潜在影响最大和发生概率最大的风险上。

在规划、编制预算、汇报和预测中纳入风险因素。在四个主要的绩效管理领域中考虑风险因素，可让企业更好地遏制各种意外情况的出现，同时，充分利用各种发展机会。

统筹基于风险调整的绩效管理

更好、更快地发现和處理风险问题

处理当前的风险

稳健的风险管理能让企业更好地依靠企业层面决策分析来进行各种精确全息的风险量化。风险管理学科发展到现在，已经能使企业通过采取各种精心准备的行动来更大程度地趋利避害。

管理各种风险 — 尤其是广义的，包括财务、合规性和会计程序以外各种因素在内的风险组合 — 乍看似乎并不在CFO的职责范围之内。但IBM 2008年的CFO研究表明，企业都希望CFO在这一领域中承担起领导的作用。61%的被调查公司认为CFO应该负责企业的风险管理。也就是说，这明确地表示风险约束是一种“团队运动”，必需在整个企业范围内进行协作。

在上市公司的最高管理层中，唯有CFO们必须每季度提供一次企业信息汇总。随着越来越多的司法辖区要求CFO对财务报表进行签署确认，人们也顺理成章地认为这些CFO本人应知道风险的所在及其是否得到了适当的管理。此外，尽管CFO们清楚收益与风险的关系，但通常来说他们都是风险厌恶型的。

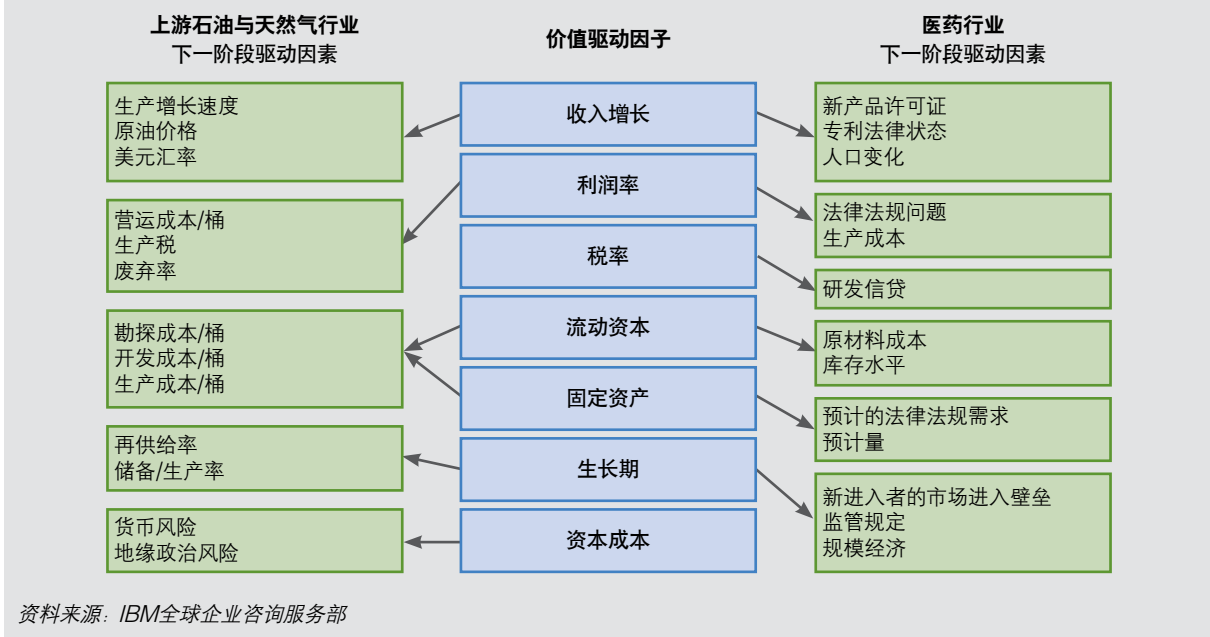
事实很简单，无论我们是否对风险进行了规划、采取了规范化的管理或者全然忽略了，它们都是企业绩效的一个实体子部分。目前，企业面临的风险范围要比它们所积极管理的内容广泛得多。而且，传统的绩效管理也无法准确地发现与跟踪各种风险。

企业面临着大量的风险

由于85%以上的风险都是非财务风险，所以，有效的风险管理意味着不能局限于显而易见的财务风险范围。在IBM 2008年的CFO研究中，那些将风险管理自评为卓有成效的企业让财务部门全面负责管理信誉风险、供应链突变、市场风险和/或偶发的/灾难性风险的可能性要比其他企业高三倍。财务部门也更有可能全面负责市场风险管理。

尽管扩大风险管理范围是一个积极的进步，但企业应该避免穷举和研究一切潜在风险(无论规模多小)。如果不进行筛选的话，我们将会发现，潜在风险的名单是无止尽的。相反，类似于绩效管理，企业价值驱动因子的影响可帮助我们确定重大潜在风险的范围。与潜在风险一样，不同行业的价值驱动因子也不同(参见图1)。

图1. 石油、天然气与医药行业的价值驱动因子范例



风险引发风险: 滚雪球效应

想象一下, 如果出现一系列非传统风险和传统风险问题, 在破坏性的综合作用下, 它们会对一家总部在加拿大的瓶装水生产厂家产生多大的影响(股票价格急剧下跌, 参见图2)。

大多数企业能够 – 也很可能愿意 – 分别考虑所有这些风险的含义。例如, 外汇风险可通过正式的对冲方案和/或配合某些收入项下的开支流进行管理, 而水出口限制带来的风险可通过发掘多种水源的方式得到管理, 尤其是美国水源。

图2. 一家大型食品生产商的风险综合作用范例

事件	影响
外币升值...	因为大量的收入都是按美元计, 而账面收益是按加拿大元计, 所以, 外币升值会导致收益表上收入数字的下降, 同时, 成本保持相对较低的水平
加拿大政府限制水出口...	限制水出口减少了原材料的供应, 增加了企业的成本, 同时失去了销售机会, 这反过来导致了定价压力和销售困难
效益低下导致商誉贬值...	收益下降使得商誉(就会计而言)不再具有经济价值, 因此被贬值
违反债务契约...	这反过来影响了负债权益率, 并导致违反某些债务契约规定
分红中止...	违反债务契约必然会导致中止分红

资料来源: IBM商业价值研究院分析

只有非常少的企业会同时考虑两个重大经济风险的综合影响(例如, 货币和出口限制)以及它们对于效益和最终的股票价格可能带来的影响。例如, 为了集中应对所有这些风险, 这家公司会建立财务结构, 以解决货币和实物商品供应方面同时出现的变化, 或者安排美国供应源。

了解每个风险之间是如何交互的, 将有助于我们制定各种决策, 以补救(或者限制)那些正在作用的、复杂的风险组合带来的可能影响。

扩展绩效管理

不过传统意义上, 绩效管理并不会明确地跟踪风险, 无论是仅从风险定性描述的角度, 还是通过深入的分析去评估每个风险的可能性和影响、企业对于具体风险的弹性或者恢复能力、相关的和/或看上去毫无联系的各种问题的交互作用。相反, 绩效管理模式内的目标通常反映的是净/总体影响, 即所有可能出现的已知风险的期望值损, 而不是那些意料之外的可能影响。⁴

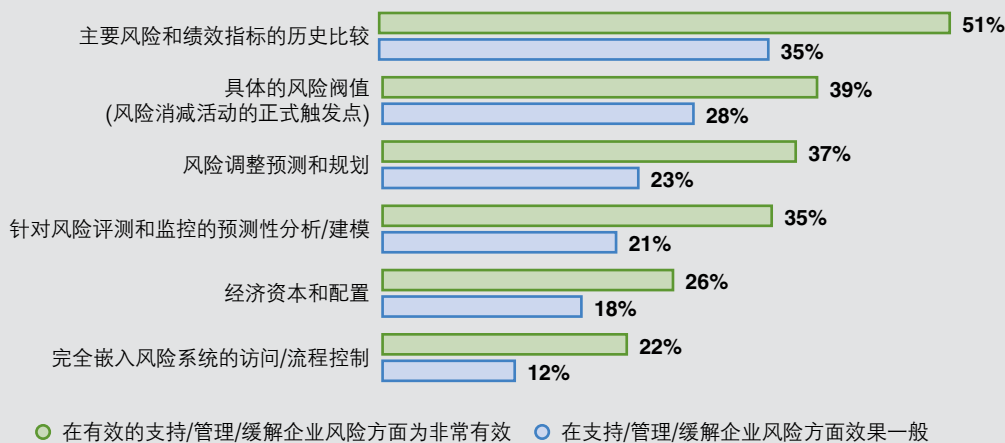
在IBM 2008年的CFO研究中发现, 那些将风险管理自评有效的企业更有可能实现有效的业务绩效评测/监控, 其可能性几乎要比同类无效企业高三倍(两类公司的比例为42%:11%)。这类管理有效的企业会利用各种绩效管理工具对风险进行管理(参见图3)。总体而言, 这些企业采取的风险管理活动明显要比不太有效的企业正式, 包括使用监控、汇报、历史比较、评估工具、预测性的分析、风险调整预测和流程控制。

尽管目前几乎没有人认为风险应该作为经济评估的一部分, 但被调查者们预计, 几乎有一半的企业(49%)会在随后的三年中采取这种做法。同样, 预计同期内风险调整测评和规划的使用也会由 23% 上升到38%。这意味着风险将日益成为评估和决策过程的一部分。

“实际风险存在于业务部门之中, 财务部门应帮助它们管理这些风险。”

— 大型欧洲银行CFO⁵

图3. 利用各种绩效管理工具对风险进行管理



N = 1,229

注意: 给管理人员提出的问题是: 贵公司在整个企业范围内执行了下列哪些风险管理活动? (选择符合本问题的所有项)

资料来源: IBM全球企业咨询服务部, 2008年全球CFO研究。

在绩效环境中考虑风险

既然风险不会自动消失，企业应该开始实施基于风险调整的绩效管理。事实驱动的绩效管理流程可用于评测绩效、洞察运营情况以及为关键的前瞻性决策提供基础，是风险管理的良好补充。

绩效管理和风险管理都力求实现指导企业的前瞻性功能，从而影响决策，引导企业有效地实现和完成主要的指标。由此可见，绩效管理和风险管理是一体的两面，都有相同的目标，只不过一个是处理已知的问题、追踪以前的问题，而另一个则是处理不确定性或未知的问题。

绩效管理所需的规范非常适合于风险管理(参见图4)。就操作而言，绩效管理和风险管理共享许多核心的职能组件，如数据收集角色、分析工具和控制台。在大多数企业中，绩效管理和风险管理甚至共享数据源。

“提高财务内部的风险管理是十分重要的，但将其与运营绩效集成起来则更为关键。”

— 北美洲一家医疗保险企业的CFO⁶

CFO们的职务决定了他们是在绩效环境中纳入风险因素的理想人选。那么，CFO应该如何着手呢？第一步需要形成一个有关企业风险状况的更全面的视图，发现此前可能忽略的重大财务风险和非财务风险。

第二步需要在绩效管理的规划、编制预算、汇报和预测流程中集成风险。通过以正式的、有目的的方式促进风险管理，企业更有可能、更快地发现潜在的风险、更迅速作出响应和更充分地进行准备。

更全面地掌握风险

在各种各样的风险面前，企业必须扩大他们的风险视野，并将侧重点放在影响最大与发生概率最大的风险上。

图4. 风险和绩效管理特征

	风险管理特征	绩效管理特征	预期效益
成熟度	新兴的方法将在企业营运内寻求更正式、更全面的结构	已制定各种规范且在日益正式化，其中包含各种具体的专用资源、步骤和技术	一体化的规范能让风险管理变得正式和有计划，同时，提高了绩效管理的综合性
数据和指标的使用	寻找更多的数据和侧重于指标的方法，应对非传统的和/或非财务风险	数据和侧重于指标的方法	在绩效管理的事实驱动型方法中纳入风险因素将提高两个规范的稳健性
时间和影响	通常是事后剖析流程，总是在风险问题出现后才了解风险和管理风险	内外部的历史分析和跨企业分析旨在预测未来的事件	数据收集和两个规范的分析可以强化预测和预测性分析的准确性
输出	设计智能化、理性的决策标准	促进形成智能化、理性的业务决策	为智能化的理性决策提供更多基础

资料来源：IBM商业价值研究院

若要以更全面的风险视野开展营运，企业必须：

- 发现和适当地定义最重要的风险
- 评估全方位的内部和外部风险

发现和定义最重要的风险

在行业环境内，每个企业必须将注意力集中放在影响最大和可能性最大的主要风险上。重点应针对那些对企业价值(如收入、利润优势和投资回报率)推动因素构成威胁的事物，以及它们如何影响改进的增长来源、营运的提高和预期的业务模式变化。在考虑了当前实施的各项控制和管理措施后，企业就可以明晰风险是否处在一个可接受的水平上；如果答案是否定的，则可以研究采取额外的措施。

企业还必须注意对风险进行适当的定义。例如，飓风对于铁路公司而言就不是业务风险。这里的风险在于飓风会带来服务的中断。因此，强调发现真正的业务风险有助于制定出完全针对根本原因的应急计划(其中一些可按原因未知的方式处理)，从而更好地制定风险管理措施。其目标是了解从措施、根本原因、到真正营运风险的全过程。

评估全方位的内部和外部风险

另外，企业往往会将侧重点放在外部风险上 — 例如资本可供性、竞争对手、不断变化的客户需求、经济衰退、法律或者法规措施、股东关系、颠覆性技术和政治动乱 — 但分析由外向内的风险和由内向外的风险也是很有帮助的。概括地讲，内部风险就是战略风险和营运风险，如流程、信息管理、人力资源、完整性和技术以及财务。

而且，这有助于权衡其他的风险研究角度，如基于价值驱动因子的方法。举个例子，一家公司最近决

定根据收入的风险暴露程度，而不是单纯依靠成本基础来研究其供应链流程。该公司的分析发现其完全依赖于一家二级供应商，该公司几乎80%的产品都要使用该供应商生产的一种低成本零件。为了规避此风险，该公司聘请了产品设计人员，从最终产品中去掉了这个特别的部件。

成功的实施取决于是否能在整个企业范围(例如，国家/地区、业务部门和职能)内实现协作，以避免各种风险，并更好地了解各种风险的交互作用。同时还需要进行跨企业的协作。风险管理就是实现从董事会级别到中层管理人员的协调。CFO的职务决定了他们将责无旁贷地承担领导该事项的责任。

在规划、编制预算、汇报和预测中纳入风险因素

管理工作和管理系统对于风险管理而言是十分重要的。在任何时候，都应该采取三种措施：

- 评估各种风险
- 根据事先风险评估的情况实施风险管理计划
- 监控已实施的风险管理计划的有效性

尽管验证所规划的措施是否已实施很重要，同样重要的是衡量这些措施如何有效地降低指定风险发生的可能性和/或影响上。因为不断变化的外部因素可能会影响风险，所以，不要自满地认为风险一旦解决了，就无需重新进行评估了。

CFO们可以利用自己的规划、编制预算、汇报和预测知识制定风险管理战略。使用各种主要风险指标(Key risk indicators, KRIs)和主要绩效指标(Key performance indicators, KPIs)可以监控这些风险对于价值驱动因子的实质性影响。

因此，在四个主要的绩效管理领域中纳入风险因素就代表着机会(参见图5)。

加强战略性规划和营运规划

尽管绩效管理和风险管理是一个连续不断的循环，但是逻辑上的出发点是规划。正如前面图3所说明的一样，风险管理有效的企业更可能采用风险调整规划。这些企业声称它们拥有更准确的业务规划，以及利用更大的风险/回报机会的比例是其他企业的3倍(分别为31%:10%，和33%:11%)。

希望在规划中纳入风险因素的企业应该考虑下列措施：

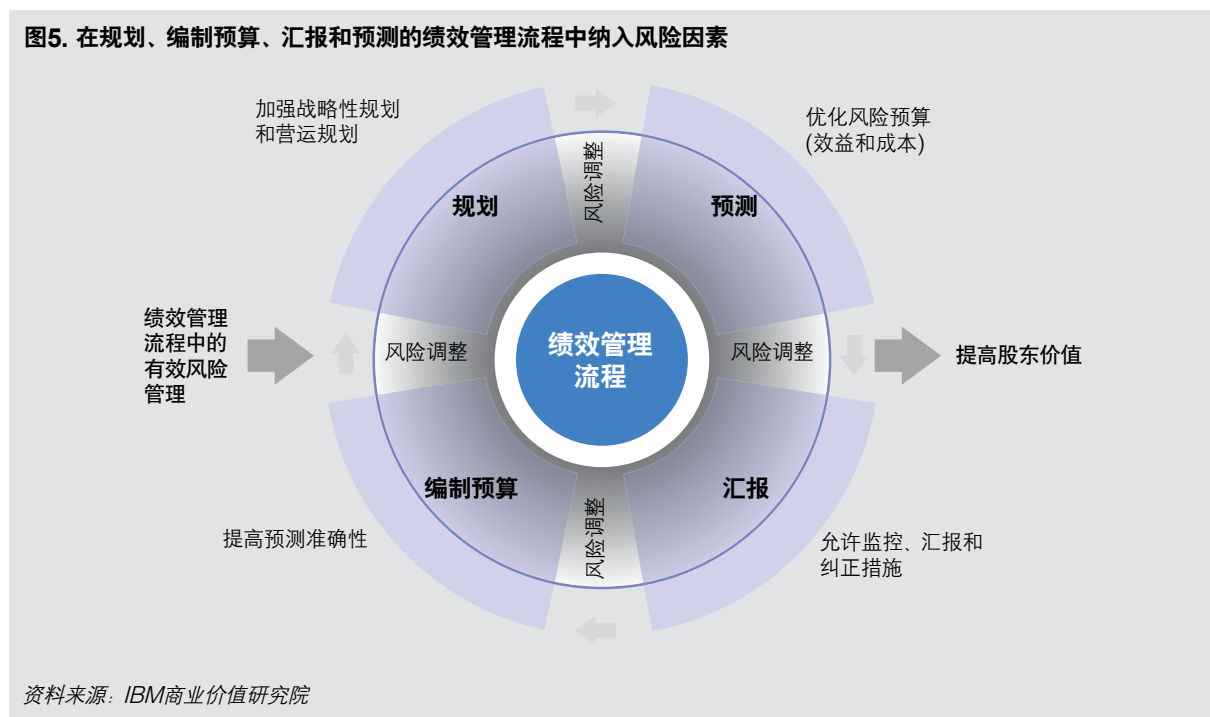
- 优先考虑影响最大的和发生可能性最大的风险
- 制定从已识别风险及其根本原因开始的反向监控制度
- 在领域内部风险和跨领域风险之间建立关联

- 通过调整找出看上去独立的各种风险情况之间的综合作用
- 制定各种方案计划

企业必须提这样一个问题，即“如果出现各种可能的问题或者条件时，我们应该怎么办”？⁷ 企业必须因此而作出初始的风险响应，并评估该行动是否具有非预期的或者其他负面后果，以及这些后果的严重程度是否足以导致需要对初始风险响应做出重新评估。例如，对于商品或者服务需求下降的常见响应是直接缩减的人工成本；但是该措施可能 - 和公用事业机构一样 - 导致损失大量的企业知识和经验，甚至危及到未来业务。所以，必须现在就从预期的成本节约中“摒除”该后果或者风险。

风险识别方案可帮助企业制定适用于多种可能情况的风险响应计划，而不仅仅是所设计的某一具体方案。例如，一家游戏公司发现某产品使用了对小孩有危险

图5. 在规划、编制预算、汇报和预测的绩效管理流程中纳入风险因素



的零件，于是制定相应的补救方案；那么，该方案的响应——例如，发布危险提示广告并发起产品召回——可能也同样适用于产品出现缺陷、产品使用了危险化学品或者产品会导致不适当/危险行为的情况。

风险调整计划的输出是一系列具有明确风险对象的战略和/或营运活动，且应反映预期的和可能的经济影响。这种输出能帮助进行风险调整预算——详细的预算必须能反映潜在风险事件的影响、相关的风险消减措施以及后续的“附带”影响。

优化预算编制(解决风险和效益问题)

预算编制流程会使用规划流程中的每个结果或者措施，并根据它们调整收入和费用。要制定风险调整预算，就应该以适当程度在预算中纳入每个措施的可能收入与成本的范围。

在风险调整预算编制流程中，企业应该考虑下列因素：

- **修改预算：**对于风险潜在影响大的情况，企业必须确定出发生的概率、后果和弹性，并根据日益增多的信息调整预算，同时考虑降低风险的成本。
- **平衡总部而不是地方的职责：**通过预算编制，在纳入风险因素时，总部和地方/单位级别的职责之间存在一种平衡。一般情况下，降低风险及其范围都是总部的决策，而识别风险以及执行风险降低计划都是地方的决策。
- **在企划案中纳入风险：**企划案通常都会提供一项计划的财务成果，而很少会承认可能会损害该方案成功的风险。就像营运预算和资本预算应该反映风险的影响一样，企划案也应如此。在2006年的管理会计准则中，提出了一个非常有用范例，该准则是由AICPA和加拿大CMA联合发布的。⁸

经过风险调整的预算会响应不断变化的情形，按照有计划的、前瞻性的方式提供响应各种情况的财务

能力。因此，风险情况的响应和后果并不需要花费两年的实施时间来解释其中的预算差异(例如，不应该使用它们来解释为什么本期开始时要比前一期和后一期差，或者后一期比前一期的好)，相反，它应该从公司层面出发植入预期结果中。

强化监控、汇报和纠正措施

经过风险调整的汇报变成了风险情况的感受器和警报。若汇报能更好地感应风险和提醒相关管理者，企业就能更快地响应和管理各种风险情况，降低其负面影响。

目前，仅有50%的企业管理汇报系统(如热地图、控制台、计分表等等)例行公事地包括了风险因素。仅有26%的企业拥有正式的、纳入了风险指标的绩效监控制度。试图进行风险调整汇报的企业应该考虑下列措施：

- 在KPI中纳入风险因素，以便发现各种问题/过失、作出迅速的纠正决策并为制定前瞻性的措施打下基础；
- 设计、实施以及将新的风险KPI——KRI——加入到“绩效和风险控制台”中；
- 执行KRI趋势分析，帮助识别流程的不足之处或者其他接近临界水平的趋势；
- 监控各种KRI反过来有助于衡量风险缓解战略如何有效地降低指定风险发生的可能性和/或影响的有效性。

“在未来，CFO们将在企业内发挥一线风险发现者的作用。他们将成为积极的‘代言人’，设计各种解决方案并提出各种方案建议。他们的职位对风险管理而言将变得越来越重要。”

— 一家欧洲的全球工业公司CFO⁹

提高预测准确性

风险调整预测可能是有效风险管理方案中最有用但也是最困难的方面。这也解释了为什么只有平均29%的企业会进行风险调整预测。不过，在将风险管理自我评价为卓有成效的企业中，有45%的企业采用了该做法。而且，各种分析也说明了在风险管理中使用预测性分析与企业表现优异具有高度的相关性。

尝试进行风险调整预测的企业应该考虑下列措施：

- 对发生概率、后果和/或弹性随时间变化的风险，设计滚动式的风险预测；
- 不再基于“直觉”或者试探法来进行风险和营运预测，改为迭代使用预测性分析，进而对其进行反复“提纯”；
- 针对真正的业务推动因素(如收入、销量、利润)设计各种经过风险调整的预测。

风险调整预测的输出减少了意外情况出现的频率。预测的输出是规划的关键输入内容，有助于修改总体的风险消减战略。

精确定位应优先发展的能力

实际上，在今天快节奏的全球化市场中，许多企业都觉得无法确定该如何采用风险管理方法。

即使风险往往伴随着新的机会，人们也会先仔细考虑当前的状态，然后再根据自己的情况确定应该最优先考虑哪些能力。下列问题可以帮助您进行此类自我的评估。

更全面地掌握风险

- 哪些风险对您的业务推动因素的威胁是最大的？
- 您的企业如何确定风险是否暴露在一个可接受的水平上？必须采取哪些措施将风险暴露降低到可接受的水平？
- 您的企业如何将应急计划和风险管理措施与主要风险的根本原因链接在一起？
- 跨业务部门、职能部门和地区的内外部威胁对您的企业有哪些影响？
- 您的企业如何清楚地了解企业的风险状况以及对主要风险所持的态度？
- 您的企业是否已开始从“处在风险中的收入或利润”角度分析各种风险？

在规划、编制预算、汇报和预测中纳入风险因素

- 您的企业如何根据风险发生的最大影响和可能性确定风险的优先次序？您是否已经对最重要的风险进行了根源分析？
- 您的企业如何确定领域内的风险和跨领域风险之间的关联性？风险潜在的综合影响有哪些？
- 您的企业制定了哪些潜在风险方案？
- 您的企业是否修改了预算以反映潜在的风险？您企业的哪些风险职责应该保留在公司级别而不是业务部门级别？
- 您企业的业务情况是如何调整风险的内部收益率的？
- 您认为，在企业的管理汇报中加入主要风险指标会有哪些好处？
- 如果企业跟踪风险，这将如何提高弹性？
- 您的企业目前是如何将风险与其营运进行关联的？

CFO应该像艺术大师一样

企业面临的各种风险有可能会损坏或者创造价值，而能否成功地降低风险是企业决胜市场的关键所在。我们发现了下列几个重复出现的问题：即风险的定义往往过于狭隘、缺乏规范性以及太多的方面依赖于“碰运气”。

CFO的职务决定了他们是统筹风险调整绩效管理的不二人选。

在企业中嵌入风险管理的一个卓有成效的方法是使用相同的技术和规范对绩效进行评测。第一步需要获得更全面的企业风险状况的视图，第二步则是在规划、编制预算、汇报和预测的绩效管理流程中集成风险。

在绩效环境中纳入风险因素的企业可以从中获益匪浅。那些能够迅速而顺利地做到这一点的企业更有能力胜任今天的挑战，并迅速地从它们所面临的、势必发生的风险情况中恢复过来。

有关IBM商业价值研究院本次研究的更多信息，请联系：ibv@us.ibm.com。有关我们研究的完整目录，请访问：ibm.com/iibv

作者

Stephen Rogers是IBM商业价值研究院财务管理业务部门的主管。他领导该团队进行面向战略的调研，分析今天CFO们所面临的各种紧迫问题。

Rogers先生担任了IBM 2005年和2008年CFO研究的主架构师和作者。他在财务管理和公司战略领域拥有超过九年的经验，为许多大型企业提供咨询服务。他撰写了多项研究报告，并经常在各种全球性会议上发表讲演。Rogers先生拥有哥伦比亚大学的MBA学位和国际事务硕士学位。他的电子邮箱是：rogers.s@us.ibm.com

Spencer Lin是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。Lin先生在过去的14年中从事战略与财务管理两个领域的咨询服务，主要方向为财务战略/转型。在财务管理、战略与变革、物流运输领域的合撰中，他经常充当创新思维领导者的角色，也是IBM 2005年与2008年《CFO研究》的合著者。他在绩效改进、方案规划、战略制定和流程改造中拥有丰富的经验。Lin先生拥有西北大学J.L. Kellogg管理学院的MBA学位。他的电子邮箱是：spencer.lin@us.ibm.com

Robert Torok是IBM全球企业咨询服务部的执行顾问，领导开发各种解决方案和方法，为我们的客户执行企业风险管理(Enterprise Risk Management, ERM)。Torok先生拥有超过20年专业服务经验，为多个行业的客户提供服务；他最近六年专攻合规性和风险管理。Torok先生是加拿大特许会计师，拥有约克郡大学Schulich商学院的MBA学位，经常就ERM专题发表演讲。他的电子邮箱是：robert.torok@ca.ibm.com

合作者

Ellen Dulberger, IBM公司, 企业风险管理和合规性, 副总裁

Todd Tueller, IBM全球企业咨询服务部, 全球企业风险管理主管

Margaret Pommert, IBM全球企业咨询服务部, 企业绩效管理顾问

关于IBM全球企业咨询服务部

IBM全球企业咨询服务部的顾问和专业人员遍布全球170多个国家, 该部门是全球最大的咨询服务组织。IBM全球企业咨询服务部为客户提供业务流程和行业专业技术, 使客户深入了解可解决特定行业问题的技术解决方案, 并使客户能够通过可提供商业价值的方式设计、构建及运行这些解决方案。

参考资料

¹ Rogers, Stephen, Stephen Lukens, Spencer Lin and Edwina Jon. “Balancing risk and performance with an Integrated Finance Organization: The Global CFO Study 2008. IBM Corporation. October 2007. <http://www.ibm.com/gbs/cfostudy>.

² Corporate Executive Board. “Organizing for Risk Management: Key Decisions Guiding Risk Management Activities.” 2005.

³ In the IBM CFO Study 2008, the term *outperformer* refers to the study participant that scored at least one-half standard deviation above the mean for the selected financial metric. Therefore, the term *outperformers* refers to the study participants that are in the top 50 percent based on this competitive comparison, whereas underperformers are those that fall in the bottom 50 percent. The IBM CFO Study 2008 looked at a subset of the sample, where publicly reported financial information was available. By taking a five-year view, the IBM CFO Study 2008 was able to identify which companies outperformed and

underperformed the average compound annual growth rate (CAGR) for revenue and stock price appreciation across the sample. For this subset, stock price growth rates were normalized by analyzing the difference between the company stock price and the relevant industry index.

⁴ The sales forecast or budget reflects the “normal” loss and gain of customers, the “expected” product mix, the “normal” flow of goods through the supply chain, and so on. But what would happen if a supplier simply failed, such as due to a natural or self-inflicted disaster? Since business performance management (BPM) does not explicitly consider this, the ramifications – should the event occur – come as a shock to the organization.

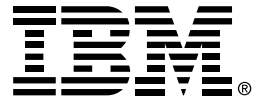
⁵ Rogers, Stephen, Stephen Lukens, Spencer Lin and Edwina Jon. “Balancing risk and performance with an Integrated Finance Organization: The Global CFO Study 2008. IBM Corporation. October 2007. <http://www.ibm.com/gbs/cfostudy>.

⁶ Ibid.

⁷ In the context of risk management, scenario planning does not suggest that one needs to identify all of the risks or their root causes; what it does suggest is that a broad definition of the risk be developed which captures multiple possible causes. For example, a risk for a given business unit could be “raw material supply chain failure,” but the cause of that failure might be irrelevant for the purposes of developing mitigating action.

⁸ Epstein, Marc J. and Tamara Bekefi. “Integrating Social and Political Risk into Management Decision Making.” The American Institute of Certified Public Accountants and The Society of Management Accountants of Canada. 2006: 25-27.

⁹ Rogers, Stephen, Stephen Lukens, Spencer Lin and Edwina Jon. “Balancing risk and performance with an Integrated Finance Organization: The Global CFO Study 2008. IBM Corporation. October 2007. <http://www.ibm.com/gbs/cfostudy>.



© Copyright IBM Corporation 2009

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

All Rights Reserved

IBM, and the IBM logo are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both.

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.

北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号
盈科中心IBM大厦25层
邮政编码: 100027
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