



当董事会忽视预警信号
加强运营风险监督

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

随着当今商业环境的复杂性和治理难度的不断增加，公司领导层的职责和责任也在不断扩大，尤其是董事会。他们必须确保管理层带领公司朝着盈利、合规且具有前景的方向发展。

虽然董事会的监督职责已发生演变，不再局限于传统的价值创造方面，还涉及价值创造带来的影响，即公司的盈利能力、声誉和运营风险等方面，但实际上他们还有很长的路要走。

健康的公司治理和强大的风险管理是相辅相成的。领先的工业企业通常将按照“三线模型”原则设计的内控与风险管理一体化计划作为一种强化风险治理和管理机制的有效手段。¹

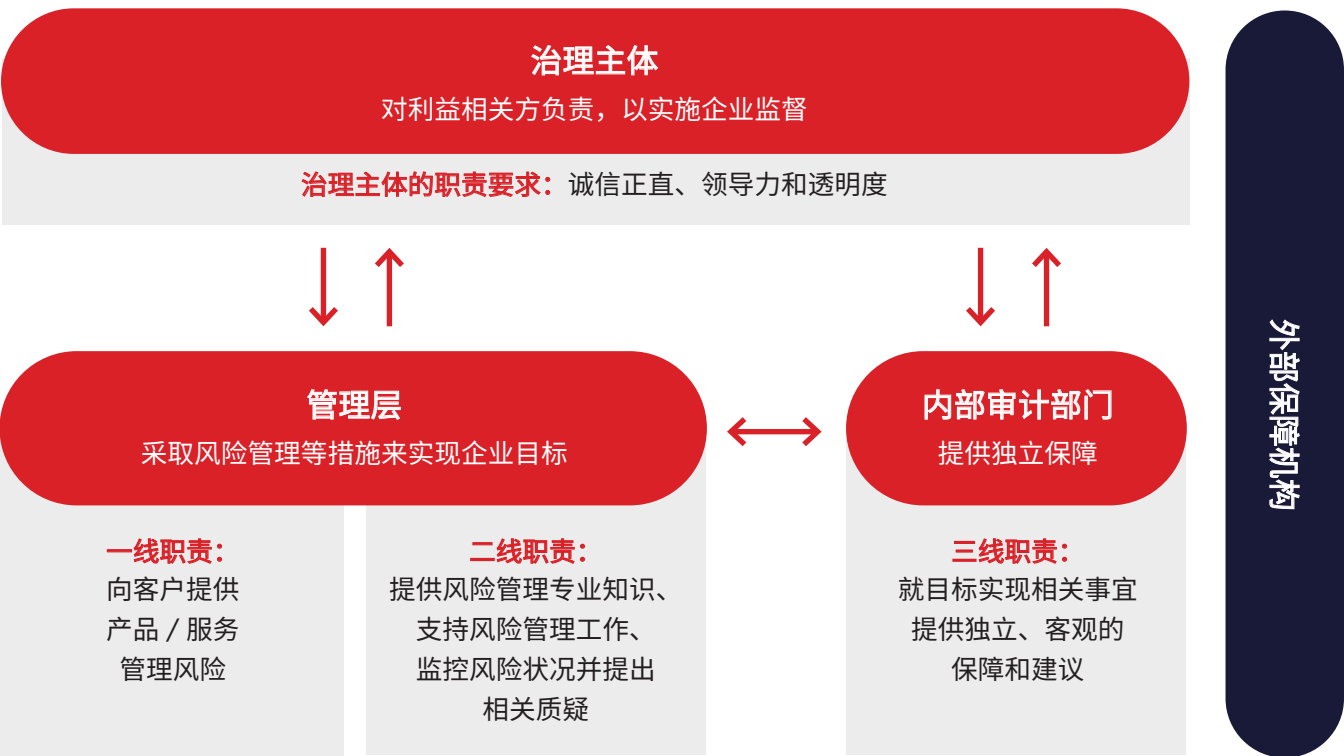


图 1：国际内部审计师协会三线模型（以前称三道防线模型）

© 2020 Institute of Internal Auditors

优先级不断上升

疫情、极端天气事件、网络攻击和关键资产故障等事故和外部事件会对企业运营和供应链造成重大冲击和破坏，导致风险组合中的运营风险敞口不断扩大，因此董事会必须加强相关监督力度。

随着利益相关者对企业期望的不断提高，董事会承担的监督职责压力也越来越大。对于无法有效控制运营风险敞口的企业，投资者的投资意愿也会下降。事实上，环境、社会和治理（ESG）绩效不佳或曾发生过 ESG 事故的企业往往为了节省短期成本而牺牲其长期价值²，而投资者希望企业不仅能创造自身价值，还能保护其价值。

我们对四个国家的四个不同行业发生的 12 起重大安全事故进行了分析，发现在事故发生后的几个月内，涉事企业的价值大幅下降（图 2）。除直接损失外，此类事故通常还会导致利益相关者信心下降、涉事企业股价下跌、品牌资产下降等问题，而且还会影响公司招聘、员工士气和留存率以及企业整体形象。

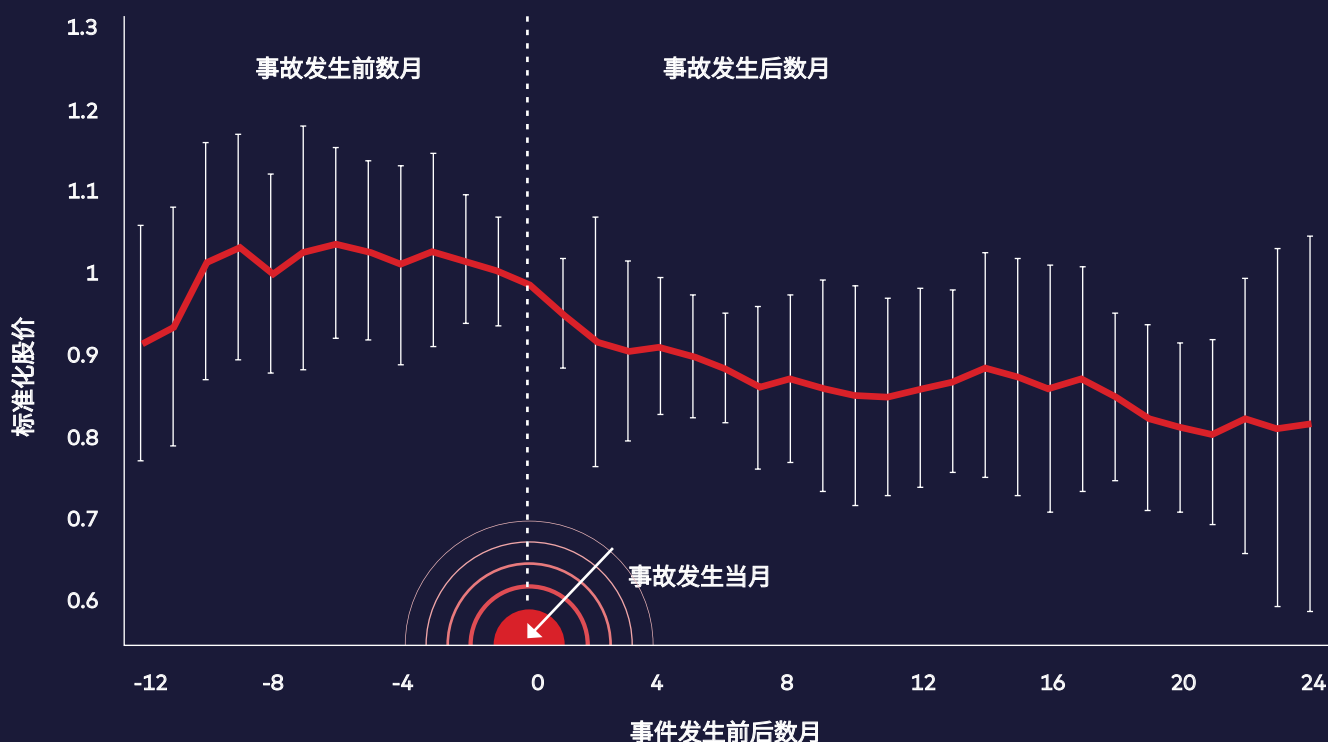


图 2：重大过程安全事故对股价的影响

© 2020 Institute of Internal Auditors

我们发现，在英国石油公司德州炼油厂爆炸事故（2005 年）、深水地平线马孔多油井井喷事故（2010 年）和巴西布鲁马迪尼奥尾矿坝溃坝事故（2019 年）等灾难性事故发生后，董事会对提高风险敞口透明度的呼声越来越高。但我们发现，工业企业的董事会成员和高管对其运营风险管理计划的透明度和充分性越来越表示担忧，即使他们已经明确识别了其核心业务的固有风险。

企业并购、投资组合重组、大型资本项目落地、能源转型和员工队伍变化等动态因素不断影响着企业的风险状况。同时新兴运营风险不断涌现，而现有风险也越来越严重。



新兴运营风险

长期以来，各行各业都存在着运营风险。如今，在重点内外部因素的推动下，新兴运营风险达到了前所未有的水平。

1.

气候物理风险

由于极端降雨、洪水或干旱等气候风险的不断增加，巴西、秘鲁、南非、中国和澳大利亚等地多个矿业项目的运营遭到严重干扰，从而影响了关键矿物的生产。预计在未来十年内情况还会进一步恶化。

2.

电池起火

电气电子废物的指数级增长和再利用导致锂离子 (Li-ion) 电池火灾激增。根据美国国家废物回收协会和 Resource Recycling Systems 的一项联合研究，在过去五年内，由于锂离子电池起火导致灾难性损失的概率上升了 41%³。

3.

网络安全

网络安全风险一直呈上升趋势。在极端情况下，该风险对企业造成的直接损失金额可高达 25 亿美元⁴。

4.

网络安全

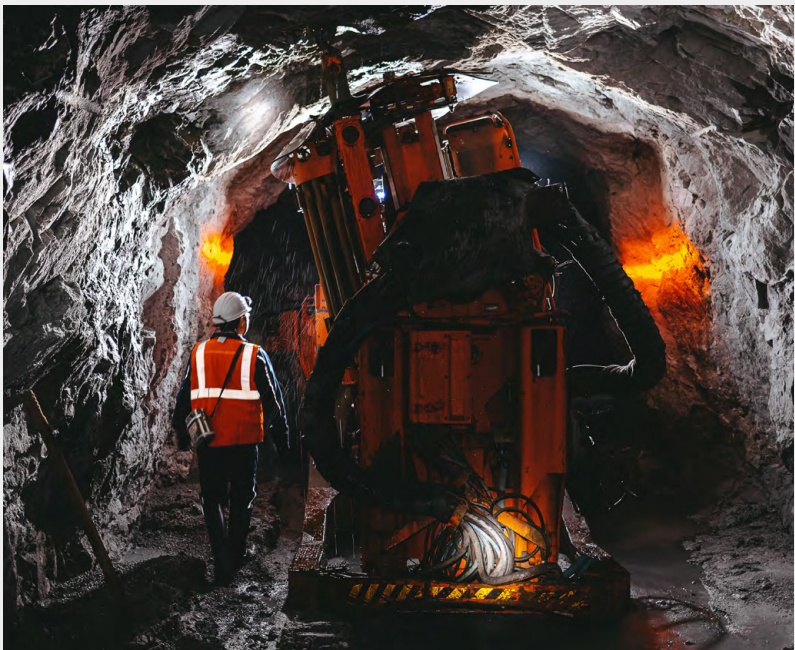
随着极端直接损失规模的不断扩大（最高达 25 亿美元），网络安全风险持续攀升，对企业造成重大影响。

在这种背景下，**董事会花费多少时间探讨运营风险和变化的风险状况？**他们是否能够获得确切的信息和数据？



运营风险监督： 实际挑战

我们总结了董事会在运营风险监督方面必须攻克的四大挑战。



挑战 1：

运营风险在董事会层面的透明度不足

不同于信贷风险、货币风险、利率风险等金融和市场风险（公司通常会集中控制和监控这些风险），运营风险状况和风险敞口情况在董事会层面的透明度通常很低。

事实上，许多公司往往采用高度分散化、去中心化的治理模式和多种评估方法，来管理和评估灾难性事故、关键资产故障、供应链中断、极端天气事件等多种运营风险，导致其难以有效提升运营风险状况在董事会层面的透明度。

挑战 2：

未能明确传达业务风险的影响

运营风险可能导致人员伤亡（如工地和社区人员伤亡）、环境破坏（如生态系统受损）、业务中断（如产量下降、关键服务中断）和资产损失（如关键运营资产遭到严重损坏）。这些影响范围广泛且相互关联，可能导致公司遭遇长期和短期的财务损失以及声誉受损。

财务风险评估通常采用成熟、标准化且得到广泛应用的方法，而运营风险敞口评估却不够成熟。因此，工业企业需要结合多种指标来评估运营风险敞口，这往往导致沟通效果不佳。

矿业就是一个很好的例子。矿企在运营过程中必然会面临灾难性事故（如地面塌陷、矿坑淹没、尾矿坝溃坝、地下甲烷爆炸、爆破失控等）的风险，这些事故都可能对公司业务、运营健康、安全 and 环境（HSE）以及声誉造成严重影响。许多运营风险往往被简单而笼统地归入 HSE 风险类别，或与其他风险特征截然不同的职业安全风险汇总在一起，传达给董事会。因此，董事会往往对实际的运营风险敞口存在认知偏差。

挑战 3:

董事会对运营风险保障流程缺乏信心

我们经常听到董事表示，即使董事会已经获得了有关运营风险的信息，他们仍然担心风险敞口未得到妥善管理。这种对风险治理和保证过程有效性的怀疑是一个值得注意的问题。

以一家全球食品制造商为例。这家全球食品制造商的业务部门和生产基地遍及全球多个地区，其首要运营风险是贯穿于整个供应链的食品安全问题。虽然公司的大多数食品子公司都设有食品安全与质量保证团队，但集团的许多职能部门和业务部门（如合规、技术、工程、采购和包装部门）在制定关键标准、开展验证和监控活动方面都发挥着重要的二线作用，都为保障过程作贡献。根据“三线模型”原则，这些部门甚至可能同时从事二线和一线活动，从而导致整体情况变得不明朗。可以预见的是，在这种复杂的情况下，风险保障活动往往分配给不同的保障部门，然而各部门各自为政，导致沟通不畅、数据不一致。

除了二线方面的挑战外，还存在其他挑战。例如，内部审计部门（三线）可能不了解当前风险涉及的技术知识，从而无法提供具有增值意义的独立保障。

上述因素损害了保障流程的稳健性和可信度，导致董事会难以有效履行其风险监督职责，并产生焦虑情绪和不确定感。



“

根据高危行业重大事故调查，高管和董事会风险治理水平不足、监督力度不够几乎是所有事故发生的根本原因。

挑战 4:

专业知识和衡量标准不足

董事会通常会重点监督传统业务增长和盈利领域的财务、市场和法律事务。因此，董事会成员通常由相关领域的专业人士组成。然而随着 ESG 的兴起，董事会正在逐步引入具备相关专业知识的的人才，以确保新组建的董事会能够更好的应对日益复杂的风险环境。

部分董事会成员缺乏运营风险领域的专业知识，因此他们可能不愿涉及不熟悉的内容。更糟糕的是，董事会没有制定适当的关键绩效指标，导致他们在监督过程中产生一种虚假的安全感。

无独有偶，根据对矿业、金属、化工和能源等高危行业的重大事故调查，高管和董事会风险治理水平不足、监督力度不够几乎是所有事故发生的根本原因。此外，衡量标准不足和滞后也是事故发生的重要原因。

未来展望

为应对这四大挑战，全体员工（从领导层到一线员工）必须齐心协力，在整个公司内建立一个强大的运营风险文化，建立有效的沟通机制，并开展公开透明、具有建设性的对话。

全面落实运营风险文化建设并非易事。早期的企业风险管理计划未能实现其预期价值，反而导致风险治理结构过于复杂、报告流程缺乏灵活性。

董事会必须重点关注如何在企业内部有效实施“三线模型”，同时在绩效、速度 / 灵活性和风险控制之间取得适当平衡，从而显著改善企业的价值创造和维护能力。



建议： 如何激发董事会的主动性



建议 1：

对运营风险与财务、法律风险给予同等重视

财务和法律问题通常被纳入董事会议程，运营风险也应如此。

董事会必须主动提高运营风险汇报标准，要求管理层详细汇报运营风险情况，以充分了解运营风险的性质、根源和规模。董事会应要求管理层定期更新有关运营风险敞口动态、风险缓解计划充分性和投资充分性的详细信息。他们必须与管理层合作，确保直接获取透明的信息，从而对现有风险和新兴风险的影响形成清晰、量化的理解。

虽然公司风险管理部门和集团的其他风险职能部门通常会进行风险评估，但这种自上而下的风险评估无法涵盖整个公司的运营风险状况。因此，必须加强一线层面（自下而上的）运营风险评估，从而为进一步的风险分析奠定坚实的基础。同时，必须将运营风险涉及的技术知识转化为通俗易懂的语言，以便董事会充分理解运营风险敞口。

“

董事会必须主动提高运营风险汇报标准，要求管理层详细汇报运营风险情况，以充分了解运营风险的性质、根源和规模。

建议 2：

推动保障流程的逐步变革

董事会应与高级管理层合作，实施更有效、更高效的运营风险敞口保障流程。

必须简化和整合保障流程，打破企业各保障部门之间的信息壁垒，调整保障活动的目标和范围，整合风险数据和报告流程，以便董事会能有效监督运营风险。这样不仅可以简化流程、减少行政负担，还可以充分利用现有资源，使其产生协同效应并带来更大价值。

在简化流程的过程中，应避免重蹈覆辙。许多公司为了简化流程，仍然让其 HSE 部门单独承担第二线上“职业安全”和“过程安全 / 灾难性风险”的主要保障工作。他们未能正确地认识到处理不同风险所需的关键控制体系和管理体系之间存在巨大差异。因此，必须让董事会意识到过度简化可能带来的弊端，这一点至关重要。

为实现上述目标，董事会应坚持定期审查“三线模型”架构的适当性和有效性。内部审计部门也可以关注动态因素以及不断变化的业务成熟度并据此提出建议，从而有力推动保障流程的逐步变革。



建议 3:

助力管理层建立风险意识和风险防范文化

虽然固有运营风险无法消除，但企业可以采取多种措施来减少自满情绪。

要实现这一目标，必须在整个公司内建立强大的风险文化。首先，必须建立有效沟通渠道，并围绕风险敞口开展建设性对话。在企业刚步入成熟期，且董事会对正式风险报告流程和数据尚存疑虑时，这种有效沟通尤为重要。在决策过程中，如何应用风险管理机制是关键所在。董事会必须怀着探究的心态主动监督运营风险，并在负面事件发生之前深入了解风险、质疑现有假设、要求提供数据支持，并鼓励员工进行公开透明的沟通。如果不围绕运营风险开展建设性讨论，监督工作就会流于表面。

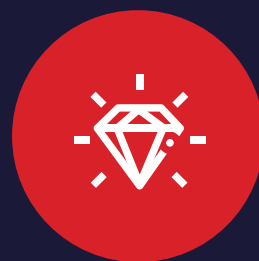
有效的风险保障流程提升了正确数据的透明度，有助于董事会准确衡量运营风险状况。凭借这些数据，董事会能够深入了解员工行为和风险管理流程是否符合预期。

“

通过协作，董事会和管理层可以在整个企业内营造一种相互依存的文化，为“可感知的领导力”做示范。

最后，必须致力于加强董事会与高级管理层之间的协作。通过协作，董事会和管理层可以在整个企业内营造一种相互依存的文化，为“可感知的领导力”做示范。

创造和保护价值



董事会往往难以充分履行其运营风险监督职责，因此当突发事件发生并造成重大损失时，他们往往感到措手不及。高级管理层和董事会收到的运营风险报告往往缺乏透明度且质量参差不齐，导致利益相关者对关键风险敞口存在盲点。更糟糕的是，作为第三道防线的内部审计部门往往能力不足且缺乏足够的信息，无法充分审查和评估运营风险敞口情况，也无法确定适当的风险管理计划是否落实到位。

风险无处不在，企业必须同时采用自上而下和自下而上的方法解决风险问题。董事会应主动听取各方意见、学习风险管理方法，并引领公司创造和保护价值。虽然运营风险讨论可能涉及棘手问题，但董事会有责任提出正确的问题、深入探究问题，并确保风险得到良好控制。同时，高级管理层应与董事会建立可信赖的合作关系，以便利用集体经验，更有效地处理运营风险管理问题，并找出真正潜在的严重安全漏洞。

“

风险无处不在，因此企业必须同时采用自上而下和自下而上的方法解决风险问题。

1 <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf>

2 《负责任投资原则、ESG事件与股东价值》，Simon Glossner，2021年6月25日

3 https://wasterecycling.org/press_releases/nwra-and-rrs-release-report-on-threat-of-lithium-batteries-to-waste-and-recycling-infrastructure/

4 国际货币基金组织《全球金融稳定性报告》，2024年4月。网址：<https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2024/04/16/global-financial-stability-report-april-2024>。

关于 dss+

dss+ 作为一家领先的运营管理咨询服务提供商，以拯救生命和创造可持续发展的未来为宗旨。

dss+ 有着多年的咨询经验，勇于创新，以满足客户不断变化的需求。我们帮助企业建立组织和人员能力，管理风险，实现可持续发展和 ESG 目标，并更负责地运营。

dss+ 凭借深厚的行业和管理专业知识以及多元化的团队，通过将企业发展与可持续发展目标紧密结合，不断开发符合中国市场需求的解决方案，提供包括企业运营风险管理、卓越运营管理、创新与研发、环保以及数字化等解决方案，帮助合作伙伴实现一流的安全业绩和卓越的可持续运营。

更多信息请访问网站 www.consultdss.com

dss+
Protect. Transform. Sustain.



更多关于 dss+ 解决方案，欢迎联系我们

021 5068 2805
info.cn@consultdss.com
www.consultdss.com

