

充分利用风险 管理和监管的 复杂性



1. 在您看来，首席财务官在风险管理和监管合规方面如何发挥切实作用？

桑杰·鲁汉尼

- 我认为，对于监管机构和政府而言，首席财务官是少数值得信赖的顾问之一，他们可以就新准则和新规定发表自己的看法，因此能够在评估新规则影响的过程中发挥重要作用。在我所从事的银行领域，我们需要遵守若干监管机构和管辖机构的规定。在我看来，首席财务官需要做好以下三件事情，来确保其发挥切实作用。
- 首先，首席财务官及其财务团队需了解监管变革的原因。监管规定的每一次变动都有其原因——无论是为了保护客户还是企业自身。更清楚地了解监管规定“为什么”变动，将有助于深入洞察，“如何”更好地适应并应用规定。
- 其次，他们需要评估监管变革对企业现状和未来的价值影响。这将帮助企业了解监管规定对于其商业模式的意义。此外，他们还应进行能力影响评估，确定企业能否利用当前资源完成改变，是否还需要哪些额外资源。
- 最后，应将这些分析与“假设情境建模”结合起来，了解对企业及其市场竞争对手带来的影响。开展这项工作，将帮助企业做好更充分的准备，了解对经营战略的影响，并充分利用监管变革带来的潜在机遇，而不仅仅只是被动应对和接受变革。

霍尔格·林德内尔

- 对我来说，当我从非执行董事的角度观察其他首席财务官时，首席财务官能够发挥的切实作用就显而易见。首席财务官所能做出的最大贡献在于，在讨论过程中展示出独立性和中立性，尤其是在首席执行官继任计划等问题上。在可能出现情绪化的讨论中，首席财务官能够提供实事求是、公正的观点。此外，他们还能在没有商业优势的情况下采取行动，并同时提供由外及里、由内及外的视角。首席财务官之所以能够做到这一点，主要有以下三大原因：
- 首先，首席财务官在企业内所处的位置，使其拥有了跨越部门和业务流程的视角，而其他人则不具备这一点。
- 其次，这种视角使其得以全面了解企业整体业务，从而具有了相应的公信力。
- 最后，除客户群体外，首席财务官还在投资者、同行、监管机构、竞争对手等外部利益相关方中占据着一席之地，这有助其提供更多真知灼见。

凯尔文·穆萨那

- 在多数企业中，首席财务官都对企业有着全面的认识。除首席执行官外，他们可能是最关心风险管理和监管合规的人，甚至可能比某些企业中设置的首席合规官更关心这些事项。这是因为，不合规可能会造成罚款和财务损失，影响企业净利润——首席财务官对此负有最主要的责任。这项职责可以看做是资金、税务、会计控制等风险领域的进一步延伸，而他们通常都是上述领域的风险管控者。考虑到这一点，首席财务官必须适应现有流程，监控整个企业的风险管理及合规情况。如果这些流程执行得当，就可以显著改善企业的风险状况。因此，首席财务官必须了解整个企业的风险管理和监管的最新变化，因为这些变化将对其当前职责和整个企业产生影响。

2. 企业如何利用风险管理和监管合规来建立战略优势？

霍尔格·林德内尔

- 关于这一问题，根据企业的规模、发展成熟度、管理团队和董事会构成，答案可能有所不同。我认为，通常有三种方式获取战略优势。
- 首先，我认为机遇与风险并存。如果能够识别并量化风险，就可以从有利于自己的角度减轻和管控风险。基于对自身企业风险的充分了解和管控，可以提升风险偏好，代表客户承担更多风险。例如，可以在供应链或受管制业务中承担质量控制角色，然后就自身服务收取一定费用，从而增加利润。
- 其次，充分了解风险将提高企业的敏捷性和灵活性，从而更好更快地应对变革。
- 最后，运营工作直接产生的一项效果体现在，向外部利益相关方展示企业有效管控风险的能力，可以提升各方评价并降低资金成本。

凯尔文·穆萨那

- 这是一个很宽泛的问题。若想恰当、主动地进行风险管理并实现合规，企业就应当展望未来，预测可能出现的监管要求。目前有几项关键问题可能导致更加严格的监管，如环境问题、性别薪酬公平问题。作为首席财务官，需要确保自身了解这些问题的最新发展，并思考其给企业经营战略带来的潜在影响。
- 如果首席财务官能够预见到这些趋势，不仅可以做好充分准备，应对实施新法规带来的任何颠覆性影响，还有可能从中创造商业优势。
- 在我所从事的行业里，《国际财务报告准则第9号》的实施就是一个很好的例子。通过事先考虑，首席财务官能够确定影响，并据此修正业务模式、调整相应产品和服务，从而获取更好的收益。

桑杰·鲁汉尼

- 我认为，每项法规的精髓都是以保护为目的。作为首席财务官，最重要的是要了解该保护带来的价值。这样，就可以确定应用监管框架的优势和对客户带来的好处。
- 在我看来，首席财务官具备非常有利的条件，能够评估潜在影响，并在各自企业内部进行有效沟通。此外，他们还能够通过不同的途径接触和影响监管机构。而对监管变革的影响进行有效分析也有助于加强监管讨论。

3. 您认为数据分析技术是风险管理的辅助工具吗？

凯尔文·穆萨那

- 数据分析工具可以在风险管理中发挥关键作用。在回答前一个问题时，我提到过需未雨绸缪，具备前瞻性思维，主动识别未来面临的风险。分析工具能够在这方面发挥辅助作用。例如，如果将数据分析工具应用于信用管理，就能改进对客户个人分析，并评估其信誉；确定是否需要额外的担保或收取额外费用。
- 此外，数据分析法还可以帮助构建未来的产品。您可以获取不断变化的有关消费和监管趋势的信息。如果能善用工具，就可以通过产品开发来保持竞争力。
- 但是，也需要小心谨慎，不能过于依赖数据。在评估这些分析的结果时，保持人类正常的判断力也非常重要。

桑杰·鲁汉尼

- 我当然非常推崇数据分析技术。在这种情况下，首席财务官和财务团队应当充分利用工具，进行情境分析，评估各种可能性，了解市场将如何对监管变革做出反应。在这方面，有机会使用机器学习工具来提高分析水平。
- 我认为，监管变革还有机会实现自动化。大多数变革都是基于规则进行的，然后对流程和数据产生影响。首席财务官应适应自动化的各种可能性，如机器人流程自动化（RPA），从而协助进行数据处理。

霍尔格·林德内尔

- 运用数据及分析工具非常重要。首席财务官应评估风险带来的影响，将其作为商业计划的变量，然后运用分析技术，采用定量数据来印证定性讨论。
- 我认为，这是科技和人工智能发挥很大作用的领域。它们可以用来识别和适应模式，而这些模式通过传统数据处理手段显然是无法获得的。人工智能带来的一项优势在于动态视角——不仅着眼于交易，也关注动态的和不断自身适应的趋势。
- 但是，我不建议采用算法控制模式，人们应当继续负责重大决策。

4. 您会如何鼓励首席财务官在进行风险管理时具有“开放的心态”？

霍尔格·林德内尔

- 我会采取以下若干技术或手段来实现：
- 首先，我会确保，作为一个首席财务官，除竞争对手和非常熟悉的同行外，还应广泛接触更多的企业。这将有助首席财务官了解原本可能并不熟悉的其他风险和监管内容，明白如何通过加强相应管理来形成优势。
- 其次，抓住机会与更多年轻员工进行交谈，比如刚加入企业的员工，抑或那些被视为人才和有关联意识的员工。他们拥有不同的视角，能够以不同的方式将各种要点相连接起来。这会推动首席财务官突破自己惯常的思维领域，接纳新生事物。
- 第三，首席财务官应确保自身参与各种论坛和专业团体，充分利用和贡献思想领导力，并尝试从不同角度理解那些真正重要的问题。永远不要过于满足自己的做事方式，要不断挑战自己，最大限度地发挥ACCA会员资格的价值。

桑杰·鲁汉尼

- 对我来说，这是一个最根本的问题。我们面临的现实是，在日益复杂的世界中，商业和环境面临的风险都在不断加剧，首席财务官不能再继续片面地看待风险管理，或者消极应对风险问题。根据我的经验，我注意到，首席财务官往往不是最具创新精神的群体，因此他们会将风险管理视为最基本的控制问题，而将监管看作是“对照要求逐项检查”的经常性活动。
- 我认为，风险和监管都是机遇。首席财务官应当成为首席执行官和业务负责人的战略合作伙伴，需就此问题获得更多主导权，积极了解自己正在保护的价值所在。他们需要了解风险，并将风险视为伙伴——不仅能成为财务职能部门的宝贵资产，还能帮助企业实现重大变革。首席财务官需要成为支持者和领导者，积极采取行动，有效管理颠覆，驱动行为变革——从所有新的风险和监管中崛起，这有助于加强其自身地位和组织相关性。

凯尔文·穆萨那

- 首席财务官不仅需要从预防和控制的角度，努力关注风险管理和合规情况——这些的确非常重要，但同时还需要思考它们将如何创造竞争优势。作为首席执行官的战略业务伙伴，他们不断演变的角色对此提出了要求。通过这种方式，他们可以为企业和首席执行官个人带来更多价值。