

企业高管之2021和2030年 首要风险观（精辑版）

董事会和C级高管所关注的关键事项

调查执行方：甫瀚咨询与北卡罗莱纳州立大学企业风险管理研究机构

简介

2021年，新冠疫情引发的挑战仍在持续，同时伴随着许多其他风险问题，如日益加剧的社会动荡，以及从新技术和数字化创新到不断变化的市场、战略和商业模式所带来的无处不在的挑战。如上种种都让应对新兴风险并抓住最新机遇变得愈发困难。

不分规模、行业和地域，每一家企业的耳畔几乎都是警钟长鸣，时刻提醒着他们全球形势正日趋严峻。董事会和高管团队承受不起被动的、随意的风险管理所带来的后果，尤其是在现如今颠覆性创新和技术革新日新月异的数字化时代，无论是新的市场机遇出现，还是遭遇意外威胁，企业在应对过程中都需要展现出灵活性和敏捷性。

甫瀚咨询与北卡罗莱纳州立大学企业风险管理研究机构很高兴推出本篇调查概要，与大家分享来自世界各地的董事会成员和高管当下所关注的首要风险。这是我们针对董事会成员和高管开展的第九次全球性年度风险调查，围绕“一系列风险在2021年可能会对企业造成何种程度的影响”这一议题收集了他们的观点。此外，于今年我们还首次邀请受访者就这些风险在十年后（2030年）将如何影响他们所在的企业做出考量。本调查概要基于调查结果进行了总结归纳。

此次调查受访者多为来自全球主要地区的董事会成员和C级高管，他们就以下三大类风险中的36项具体风险对2021年及2030年的潜在影响，表达了自己的看法：¹

- 可能会影响企业增长机遇的**宏观经济风险**
- 可能会影响企业为寻求增长机遇所制定战略有效性的**战略风险**
- 可能会影响企业在战略执行过程中的关键业务的**运营风险**

本概要简单介绍了我们的分析方法，并概述了2021年和2030年的整体风险关注点。在报告的最后我们提出行动号召，讨论了企业高管为强化其整体风险评估及管理流程可以考虑的若干问题。

我们的完整报告（英文版，载于 erm.ncsu.edu 和 protiviti.com/toprisks）从多个角度对调查中的主要发现进行了广泛分析，细分标准包括所属行业、企业规模、所有制类型，以及总部所在地。

¹ 2021年度调查中新增六项风险。这些新风险特别侧重于新冠疫情的影响以及2020年经历的社会和经济方面的挑战。本次调查报告所涉及的36项风险清单请参见我们的英文版完整报告。

关于本次调查

来自全世界多个行业的1,081位董事会成员和高管参与了本次调查。我们请他们评价36项特定风险在未来十二个月以及未来十年（直至2030年）对他们所在企业的影响。本次调查于2020年底以在线形式展开，旨在了解企业高管们对2021年的展望。我们特意将今年的调查推迟至11月3日美国大选之后，以减少不确定的选举结果对受访者参与调查所造成的干扰。受访

者按照10分制的标准评价了每种风险对他们所在企业的影响，1分表示该风险对企业“没有任何影响”，10分则表示“具有广泛影响”。针对调查所涵盖的36项风险，我们将所有受访者给出的评分予以加总并算出平均分，然后据此按照从高到低的影响程度排列风险事项。我们还根据风险事项的平均分将所有风险划分为三类：

类别	风险平均分
显著影响	6.0分或以上
潜在影响	4.5至5.99分
较不显著影响	4.49分或以下

就受访者而言，我们将调查对象锁定为现任董事会成员或高级管理人员，旨在了解C级高管和董事会如何看待2021年及2030年企业即将面临的风险。本次调

查受访者的职务十分多样化，担任多种不同的董事会和高管角色。

高管职务	受访者人数
董事会成员 (BD)	100
首席执行官 (CEO)	77
首席财务官 (CFO)	108
首席风险官 (CRO)	199
首席审计执行官 (CAE)	223
首席信息/技术官 (CIO/CTO)	114
首席战略/创新官 (CSO)	56
首席数据/数字官 (CDO)	55
其他C级高管 ⁴ (OCS)	57
所有其他管理人员 ⁵	92
受访者总人数	1,081



我们为本次风险调查所带来的全球性影响而感到激动不已。2020年终于过去，我们希望我们的读者能够据此，了解到全球各地的董事会成员和高管们对后疫情时代下新常态的看法，从中获得有用且深刻的见解。

——帕特·斯科特
甫瀚咨询全球行业、客户计划
与市场营销执行副总裁

在完整报告中（英文版，载于 erm.ncsu.edu 和 protiviti.com/toprisks），我们分析了不同规模和类型的企业，以及不同行业、担任不同职务的受访者之间的差异，并探讨了位于北美、欧洲、澳大利亚/新西兰、

亚洲、拉丁美洲、印度、非洲以及中东地区企业之间的差别。关于我们调查方法的更多细节请参考第11页。本概要综合概述了我们的主要调查发现。

⁴ 此类别包含诸如首席运营官、总法律顾问及首席合规官等职务。

⁵ 这92位受访者或者未提供职务信息，或者可归为中级管理层或业务顾问。我们并未单独对这一类别进行分析。

调查概要

新冠疫情于全球范围带来的持续挑战和潜在生存威胁、政治分歧、社会和经济动荡、世界僵局、人工智能 (AI) 及自动化等快速发展的数字技术、向虚拟远程工作环境的快速过渡、地缘政治格局的转变、不断变化的客户偏好和客户特征、脆弱的供应链、山火及飓风等自然灾害、失业率波动和创历史新高、专业人才竞争的白热化、移民挑战、大规模的网络破坏行为、恐怖主义、大数据分析、职场前景……

所有上述问题连同其他种种重大情况造成了很大的不确定性，令我们在预测即将到来的风险时一筹莫展。各种突发事件也正以前所未有的速度袭来，这便意味着各种类型、各种规模的企业在制定最佳应对措施时，将面临巨大挑战，无论这些企业身处何方。没有人能在巨大的不确定性下独善其身，也没有人能预知未来。企业高管和董事们在审视层出不穷的新问题时更需保持警惕，他们必须专注于构建由真正的业界领袖所领导的基于信任的弹性文化，从而适应世界的瞬息万变。

企业在风险管理中必须思考的首要问题是：“我们面临的最重大的风险是什么？”企业针对该问题给出的答案将为管理人员以怎样适当的风险管理能力应对相关风险奠定基础。本次调查邀请了全球各地的1,081名企业高管和董事会成员作为受访者，对影响企业的短期（2021年）和长期（2030年）的首要风险提供了见解。

侧栏中列示了企业高管之2021年前十大首要风险。

2021年前十大首要风险
1. 与疫情相关的政策和法规对业务绩效的影响
2. 经济状况对增长机会的限制
3. 受疫情影响，客户需求萎缩
4. 企业应用数字化技术需要获取新技能或投入巨大的努力，以提升/重塑现有员工的技能
5. 隐私/身份管理和信息安全
6. 网络威胁
7. 监管法规的变动和监管审查对运营灵活性、产品及服务的影响
8. 继任问题以及是否具备吸引并留住顶尖人才的能力
9. 企业运营和业务模式变革阻力
10. 与自带“数字化基因”的公司及其他同行竞争的能力

主要调查发现

01 应势而为，为下一个十年做好准备，未来之步伐比你想象中的更快 — 当疫情袭来，只有数字化成熟度高的企业，才能做好迎接未来的准备。

02 疫情改变了世界 — 数字化领导者在应对疫情新常态方面往往表现卓越，并能迅速做出反应。

03 职业前景隐约可见 — 人工智能、自动化和其他数字化成果的运用预计将取代数以百万计的岗位，也将创造百万计的新的工作职能。

04 当务之急是建立企业弹性，发展创新文化 — 企业要引领颠覆性的变革，至关重要的发展求真和基于信任的文化，拥有高“数字化智商”的顶尖人才，有效利用数据分析，以及高度关注客户需求。

05

数据安全和网络安全绝不会淡出视野 — 在数字时代，网络威胁依然是一个不断变化的关注目标，数据隐私问题也只会变得愈加复杂。

06

长远来看，监管风险将会上升 — 这一趋势将引发对环境优先事项、社会变革和增税的关注，也将推动替代产品和服务的开发。

此外，我们于今年扩大了分析范围，邀请高管们针对36项风险在十年后——即2030年，对其所在企业的预期影响做出评级，以获得他们基于长期风险视角所给出的洞察。

侧栏中列示了企业高管之2030年前十大首要风险。针对这些风险，我们重点旨在把握趋势并采取行动，从而为未来做好准备。



大多数企业在2021年面临的主要挑战均来自新冠疫情对客户行为、工作场所转移和行业动态所造成的影响。除此之外更为值得借鉴的是，我们的调查结果前瞻性地列示了2021年关乎经济、职场前景、数字转型、网络安全和隐私、人才发展，以及运营弹性和敏捷性等方面的挑战。

——吉姆·迪洛奇
甫瀚咨询董事总经理，全球领先思维领导人

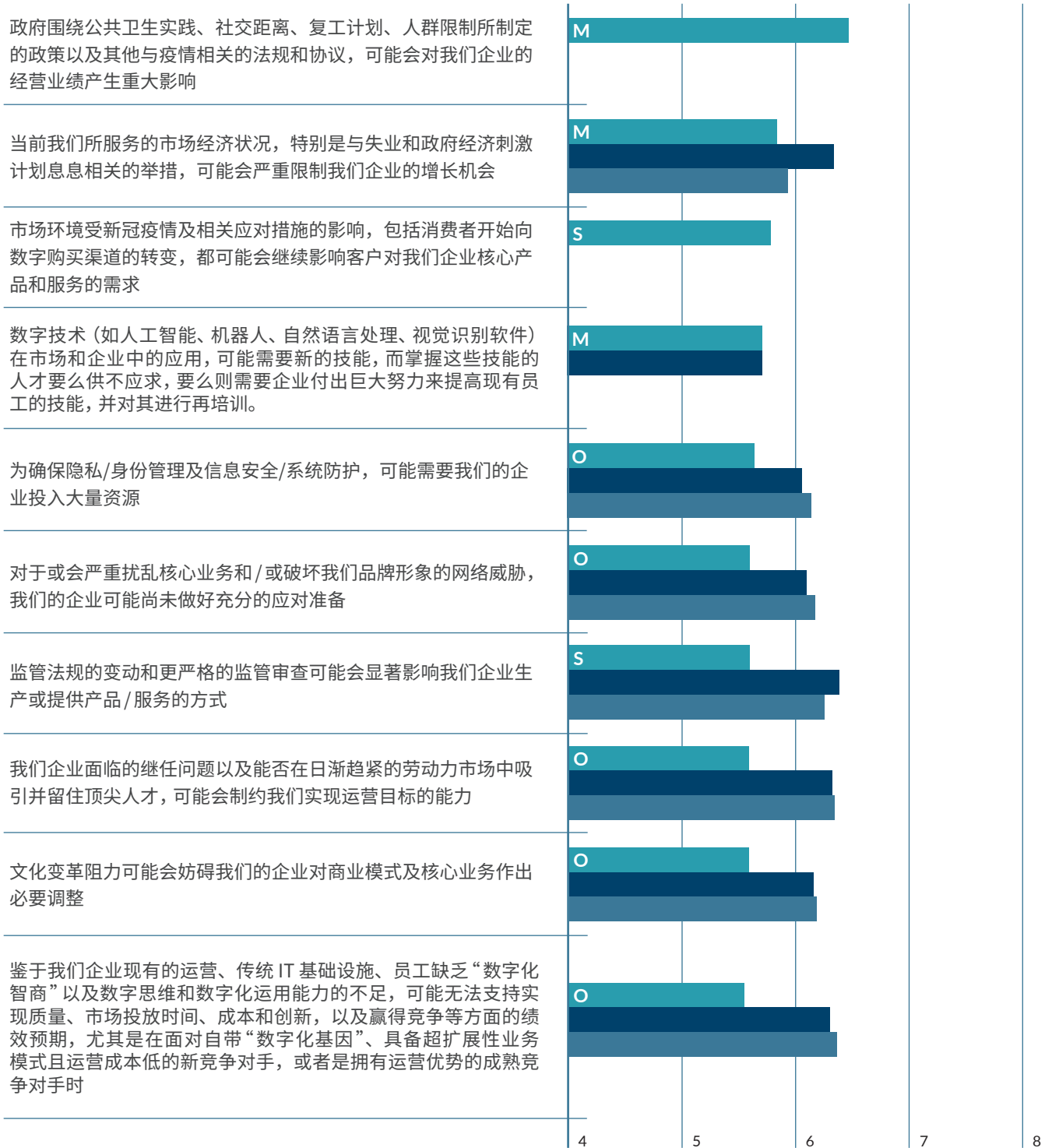
2030年前十大首要风险

1. 企业应用数字化技术需要获取新技能或投入巨大的努力，以提升/重塑现有员工的技能
2. 监管法规的变动和监管审查对运营灵活性、产品及服务的影响
3. 我们企业的竞争能力可能无法跟上颠覆性创新的快速发展
4. 继任问题以及是否具备吸引并留住顶尖人才的能力
5. 隐私/身份管理和信息安全
6. 替代性的产品或服务可能会影响我们的商业模式
7. 随着客户偏好和人口结构的演变，维持客户忠诚度和留住客户或会变得愈发困难
8. 与自带“数字化基因”的公司及其他同行相竞争的能力
9. 不具备利用数据分析和“大数据”获取市场情报及提高生产率和效率的能力
10. 网络威胁

2021及2030年首要风险

下图详细列示了2021年全球前十大风险以及这些风险在2020年和2019年的评分（如有）。

• • • 2021年前十大风险

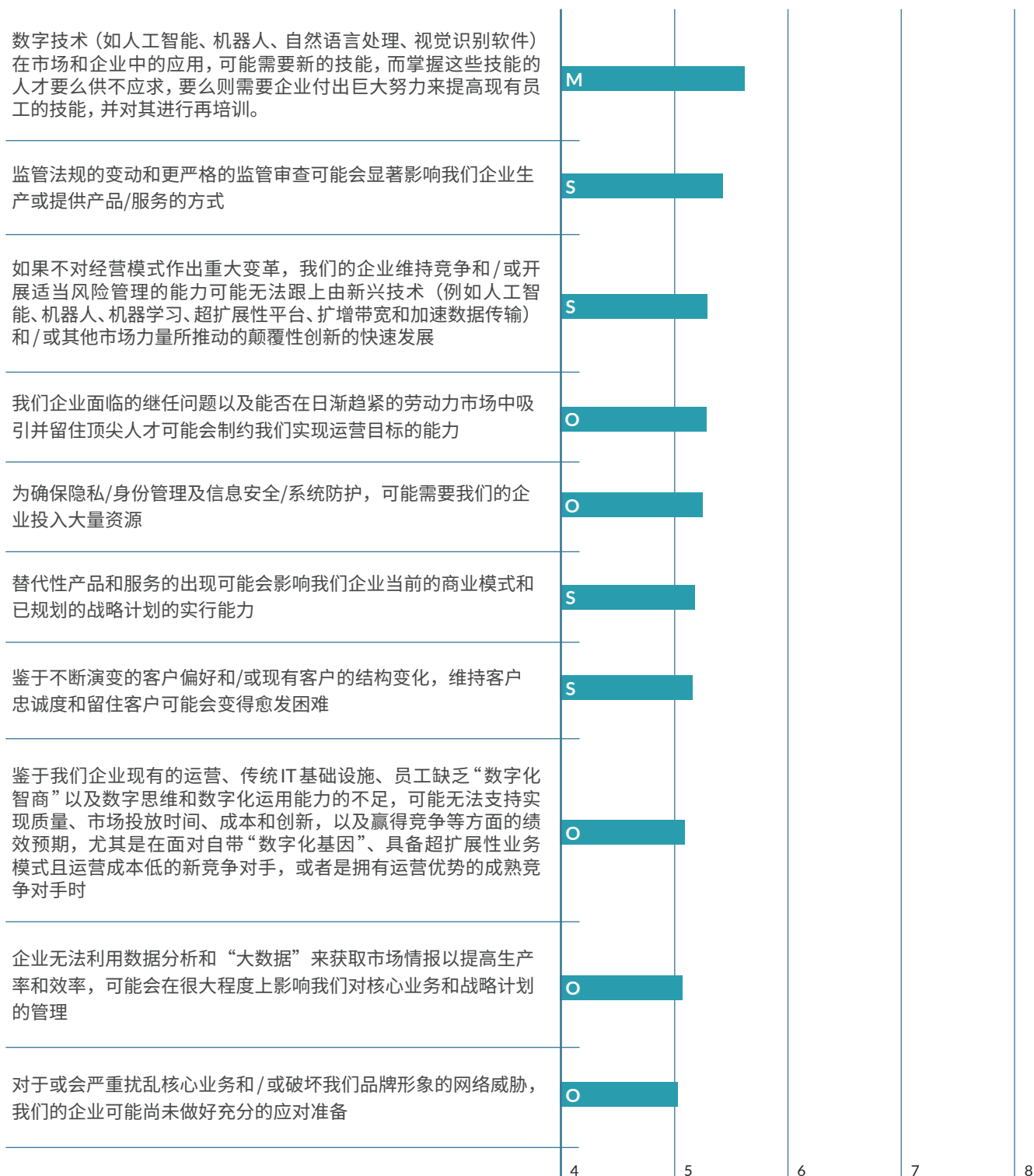


图例说明

M 宏观经济风险问题 S 战略风险问题 O 运营风险问题 ■ 2021 ■ 2020 ■ 2019

下图详细列示了2030年全球前十大风险（这是我们首次向高管们调查未来十年的风险，故未能有前一年的对比结果）。

• • • 2030年前十大风险



图例说明

M 宏观经济风险问题 S 战略风险问题 O 运营风险问题 ■ 2030

行动号召：需考虑的问题

本报告围绕未来十二个月（以及2030年）可能会对企业造成影响的各大风险，收集了来自1,081位董事会成员和高管的洞见。

与2020年相比，尽管在评估单一风险时，受访者对去年调查所涵盖的30项风险中有22项在2021年的风险评级同比下降（需提示今年新增了6项风险），但受访者普遍认为2021年的整体商业环境蕴藏更大风险。这表明，高管们已经开始对管理层和董事会尚未发现或理解的潜在风险感到不安。对于目前尚不得知但可能会出现破坏性风险的程度或许是他们为之担心的。作为一个惨痛的教训，在去年年初，全球爆发的疫情和随之而来的经济衰败几乎不太可能出现在许多企业的2020年十大风险清单中。

尽管已迈入2021年，2020年的阴霾仍将继续给我们带来重大挑战。当今市场的不确定性仍在持续攀升，并伴随着诸多我们始料未及的新风险。不断变化的风险环境以及受访者对风险量级和严重程度的一致看法，促使董事会和企业高管仔细审视他们关乎新兴风险的应对方法。

遗憾的是，即便风险特征已经开始伴随数字化经济的业务转型而不断演变，但一些企业仍在继续沿袭他们多年来一贯的风险管理方法。很明显，企业的风险特征已今时不同往日，但他们依旧只会使用一成不变的、老掉牙的工具来致力于财务管理和风险合规，对于企业的风险偏好亦毫无概念，这无疑会令企业上下的决策者陷入孤立无援的被动局面。或许这些企业很快就会意识到他们在风险管理和利用稳健的风险管理工具方面投入不足，但届时可能为时已晚。

2020年的事件揭示了持续不散的疫情的复杂性、社会动荡和意见分歧的极端两极化，希望这些现象和过往经历，能够让高管和董事会认清他们在企业风险管理上的弊端。与此同时，许多企业也从“全力以赴”中获得了转机，他们的领导团队聚集在一起，快速评估出现的新情况，并对前所未有的风险做出反应。即使是后疫情时代，这种针对新发风险进行持续沟通和透明讨论的方法也是值得保留的。当企业领导者在思考近几个月所遭遇的问题时，如果能够对企业的风险管理基础设施及其与战略规划和价值创造的交汇情况做出如实评估的话，他们会从中受益匪浅。

面对遭到破坏的市场环境，刻不容缓，董事会和C级管理层应立即开始检视其所在企业于数字化时代下的风险管理与监督方法，识别哪些环节需要大力改进。他们应知晓，使用过时的技术和工具来管理当下的风险，可能会令企业暴露于重大的、有百害而无一利的、甚至具有潜在破坏性的风险事件之下，如此可能瓦解企业的战略和商业模式，直接威胁企业的品牌和声誉，甚至生存。

因此，为了评价和优化企业的风险评估流程，结合本报告的调查发现，我们建议高管和董事可以考虑以下问题来评价和诊断所属企业的风险评估和风险管理流程：

确保我们的风险管理方法足够稳健

由于风险是不断变化的，因此风险管理流程必须界定明确、可重复操作，且具备充足的资源，以确保企业领导者能够及时了解新出现的问题：

- 当前的疫情和2020年的其他风险问题揭示了企业风险管理方法的局限性，相关的见解有哪些？
 - 早于2020年初，我们的风险雷达在多大程度上探测到了疫情风险？如果彼时我们将其列入风险清单之中，对我们的风险应对准备有多大帮助？
 - 我们的企业为应对我们所经历的挑战做出了怎样的准备？
 - 我们企业的业务持续性计划在应对新冠疫情对整个企业的影响方面效果如何？截至目前，该计划揭示了哪些漏洞？
 - 我们的员工是否具备了所需的全部技术和工具？我们在新工具和新技术的应用以及向虚拟化办公过渡方面采取的紧急行动是否取得了令人满意的效果和回报？这些行动是否造成了信息安全问题？
 - 我们的企业文化是否有足够的弹性来应对疫情对客户、员工、第三方关系和供应链的影响？
 - 我们希望能够在疫情之前预知这场灾难，那么现在我们从中领悟到了什么？为何我们没能更好地预见这些问题？

- 我们是否采用了有效、稳健的方法来支持有关流程，以确保该流程可界定、可重复，并且关键利益相关者都了解该流程？
 - 我们的风险管理流程在多大程度上通过使用自下而上的风险识别方法来重点关注企业内部及运营类型方面的风险？
 - 我们的风险识别方法在多大程度上促进了我们对具有更高级别战略影响的风险的考虑；以及对那些因由外部事件或竞争对手的行动所引发且超出了我们企业控制范围的风险的考虑？
 - 基于大多数利益相关者的视角，我们企业的各个部门在对待风险管理问题上是否各自为政？或者是被动无序的，还是系统有序的？
 - 有关流程是否将重大企业风险与企业日常经营风险区分开来，以确保高管和董事聚焦于最重要的风险？
 - 我们是否让所有利益相关者都参与到了风险识别流程中？
 - 我们多久更新一次风险清单？我们采用的是正式的还是非正式的风险评估流程？开展频率是否足够？
 - 为了预防风险事件并减少风险事件的影响，我们如何广泛地评估应对措施的有效性？
- 我们是否建立了用以识别新兴风险的流程？该流程是否留有足够的时间让董事会和管理层来充分考虑相关风险的应对计划？
- 我们的管理仪表盘系统在多大程度上包含了稳健的关键风险指标，以帮助领导团队监控风险趋势的变化？
- 我们从哪些方面认识到，由疫情引发的风险管理让我们必须关注对我们核心业务运营和战略举措至关重要的风险？
 - 疫情让许多人关注到了那些对企业提供核心产品和服务的能力造成威胁的风险，这与疫情之前我们企业的风险管理活动重点有何不同？
 - 疫情期间，我们开展了哪些以前未曾开展过的风险管理活动？
 - 为了应对疫情引发的风险，我们对我们的业务模式做了哪些应当长期保留的改变？
 - 疫情也给我们带来了一些不容错过的风险机会，为此我们的企业被迫承担了哪些风险（或获得了机会），可在未来实现更大的价值？
- 企业在风险管理流程中所确定的最高风险在多大程度上可作为企业战略规划流程的关键切入点？
- 风险管理流程是否充分考虑了发现战略风险和新兴风险的时间跨度问题（“灰犀牛”），比如时间跨度越长，新问题浮出水面的可能性就越大？
- 我们在多大程度上关注了与地缘政治变动、新兴颠覆性创新以及宏观经济因素变化相关的外部风险？
- 于我们正在进行的风险评估中，我们是否考虑了内部运营、人员、流程、技术、供应链和第三方供应商的变化所产生的影响？
- 我们的风险管理流程是否将极端情形与似是而非的情形均考虑在内？我们是否就“黑天鹅”和“灰犀牛”事件展开了有意义的讨论？
- 我们是否鼓励在管理得当的基础上为识别机遇而承担更多的风险？例如，风险管理是否与战略制定相结合，以帮助领导者从风险/回报的角度做出最佳选择，从而最大限度地为企业创造价值？
- 董事会和高管层是否获得了风险洞察、竞争情报和机会信息，以确保企业在市场上的先行者地位，从而在决策过程中促进更有效的对话，并加强对未来风险暴露及漏洞的预判？

评估我们的风险关注范围是否足够全面

基于行业内正在经历的变革速度，以及企业运营的相对风险水平和性质：

- 我们在多大程度上将风险关注点聚焦于企业执行其战略、实现其业务目标、维持其运营及维护其品牌形象和声誉等方面？

明确风险管理责任人

在正式或非正式的风险评估完成之后：

- 在我们应对当前环境时，有哪些人员参与了他们在疫情爆发前从未参与的风险管理活动？我们应该在多大程度上保持这些人员的长期参与？
- 哪些个别团体（委员会、理事会、工作小组）于以往经常参与帮助领导团队应对风险的活动，包括因由疫情、社会动荡、政治失能以及上一年的其他事件所引发的众多风险？这些团体需要在多大程度上予以正规化，以便它们能够继续发挥风险管理领导才能并为未来的决策提供信息？
- 我们是否就新发现的风险明确了风险责任人？
- 我们是否为应对源头风险制定了有效的风险响应行动计划？风险责任人是否为他们的设计和执行负有责任？
- 2020年的事件暴露出我们在风险应对方面的最大差距是什么？这些差距让我们看到了企业在风险管理流程上的哪些局限性？应该由谁来负责缩小这些差距？
- 企业需要在多大程度上提升其对业务持续性计划和运营弹性活动的监督和治理？这些努力在多大程度上仅限于落实到企业的个别环节（例如信息技术、供应链运营），而不是整个企业？
- 我们是否尝试挖掘某些风险的根本原因以获得更深入的了解？以及在此过程中是否尝试寻找与潜在风险事件相关联的风险模式？
- 我们是否持续监控商业环境，以确定可能存在变化征兆令企业的一个或多个关键战略假设失效？如果答案是肯定的，那么当有证据表明一个或多个关键战略假设正在或已经失效时，管理层是否及时采取行动，重新审视企业的战略，并在中途作出必要的调整？
- 决策流程是否考虑了有关决定给企业的风险特征所带来的影响？

- 我们是否向整个企业充分传达了在进行决策时需要将风险考虑在内的相对价值及其重要性？
- 董事会是否充分参与决策流程？特别是当有关决策涉及收购新业务、进入新市场、推出新技术或改变作为战略基础的关键假设之时？
- 决策者是否能够随时获取最新的风险信息，并在此基础上作出知情决策？
- 我们是否有持续监控与执行战略和业务模式相关的重大风险，以考虑是否就已经发生的变化立即采取纠正措施？以及企业是否为达到主要业务目标，坚持在既有的风险容忍度范围内继续开展运营？

建立企业层级的首要风险观和董事会风险监督观

关于风险特征的沟通和监督：

- 我们是否及时知会了董事会有关管理层的风险评估结果？董事们是否认可管理层提出的重大风险？
- 需要提请高管及董事会注意的重大风险问题能否被及时上报？管理层是否向董事会及时报告了企业风险特征中的重大风险或重大变化？
- 对于企业面临的最关键的风险，董事会是否了解高层对这些风险的应对措施？是否建立了一个企业级流程，让董事可以有针对性地了解这些问题？以及该流程是否能够为董事会履行其风险监督职责提供有效信息？
- 企业是否定期展开董事级对话，就管理层的风险偏好以及企业的风险特征是否符合该偏好进行探讨？董事会是否认可企业在制定和执行战略之前，针对可能由此承担的风险所做的实质性评估？
- 基于企业的风险特征，向管理层提供必要的监督和建议离不开丰富的专业知识和经验，董事会是否定期思考他们自身可否具备这些知识经验，或者需要通过外部顾问来获取？

评估领导力和企业文化对风险管理流程的影响

基于文化和领导力对企业风险监督方法的重大影响：

- 企业层面的关键利益相关者能否明显地感受到董事会和C级管理层支持实施更加稳健的风险管理流程？
 - 我们的风险管理流程能够在多大程度上有助于促进高管层和董事会就首要风险问题展开积极讨论和对话？
 - 董事会是要求提供更多风险管理信息，还是对推进风险管理流程活动兴趣寥寥？
- 在企业应对疫情时，我们的风险问题沟通渠道得到了怎样的改善？是什么促成了这种改善？如何能够将这些好的改变长期保持下去？
- 在互为分享信息时，我们的领导团队在多大程度上愿意提高现有风险问题的透明度？企业文化从哪些积极方面促进了此改善？哪些方面还在继续限制风险的公开性和透明度？
- 我们能否准确了解我们的企业文化是如何影响员工开展风险管理活动和风险对话的？如果答案是肯定的，那么我们的了解渠道又有哪些？
- 我们的高管层和运营管理层是否就风险管理部门、合规与道德部门或内部审计部门发出的风险预警给予了及时的响应和应对？

- 我们的文化是否鼓励“大声说出来”，以提倡透明和分享那些立场相反的意见和坏消息？我们的员工是否坚信他们的“畅所欲言”不会给自己的事业或薪酬招来麻烦？例如，有关流程是否：
 - 鼓励企业各方开展积极坦诚的对话，以识别和评估风险与机遇？
 - 致力于降低因偏见和小团体意识所造成的风险？
 - 充分关注不同高管及不同地域之间可能存在的观点分歧？
- 我们是否充分关注企业文化失效所发出的危险信号，比如压制了重要风险信息上报或鼓励了不可接受的冒险行为？

以上列出的部分问题可以帮助企业明确具体风险，并评估有关流程是否足以为企业开展风险管理和董事会履行风险监督提供有用信息。我们希望本调查概要中关于2021和2030年度风险预测的重要洞见最终能够被证明是有用的。同时，我们也希望这些洞见能够促使企业重新评估其风险及风险管理能力，并且优化他们的风险管理和评估流程。

调查方法

我们高兴地发现今年参与调查的全球高管依然踊跃。来自全世界多个行业的1,081位董事会成员和高管参与了本次调查。我们的调查收集了他们的见解和反馈结果，其中受访者中39%来自北美，19%来自欧洲，17%来自亚洲和澳大利亚/新西兰，其余25%则来自拉美、印度、非洲和中东。

本次调查于2020年底以在线形式展开，旨在了解企业高管们对2021年的展望。我们特意将今年的调查推迟至11月3日美国大选之后，以减少不确定的选举结果对受访者参与调查所造成的干扰。每位受访者按照10分制的标准逐一评价了36项风险事项，1分表示该事项在来年对企业“没有任何影响”，10分则表示“具有广泛影响”。此次，我们还请他们考量每项风险在未来十年（即2030年）对他们所在企业的影响。

针对调查所涵盖的36项风险事项，我们将所有受访者给出的评分予以加总并算出平均分，然后据此按照从高到低的影响程度进行排列。该方法让我们得以比较同一风险在近三年里的平均分，进而评估风险水平的有关变化。

与往年一致，我们根据风险事项的平均分将所有风险划分为三类：

- 平均分在6.0分或以上的风险归入未来12个月内/2030年具有“显著影响”的一类。
- 平均分在4.5至5.99分的风险归入未来12个月内/2030年具有“潜在影响”的一类。
- 平均分在4.49分或以下的风险归入未来12个月内/2030年具有“较不显著影响”的一类。

我们在报告中通篇引用以上风险类别，并对不同统计群体（即公司规模、受访者职务、所在行业、总部所在地和公司类型）的分析结果进行评述。与往年报告相同，由于存在行业差异，为便于分析，我们对相关行业作了分组归类。

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来领先的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和卓越的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球20多个国家的逾85家分支机构和成员公司，我们为客户提供财务、信息技术、运营、数据、分析、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询荣膺2020年《财富》杂志年度最佳雇主百强，我们为超过60%的财富1000强及超过35%的全球500强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是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。

关于北卡罗莱纳州立大学企业风险管理研究机构

北卡罗莱纳州立大学普尔管理学院企业风险管理 (ERM) 研究机构 (www.erm.ncsu.edu) 为ERM实践及其与战略和企业治理的相互整合提供思想领导力。机构人员常与企业董事会及高管层合作，支持ERM与企业战略和治理的相互衔接，此外还举办高管研讨会及开设培训课程，并出版调查报告和理论著述来探讨高效实施风险监控技术的实践途径。

NC STATE Poole College of Management
Enterprise Risk Management Initiative

www.erm.ncsu.edu

protiviti[®]
Face the Future with Confidence
甫瀚

www.protiviti.cn