



数字化风控专题

第二期

“事中监控”在数字化时代焕发新生机

敏于知

数字化浪潮下，企业在业务侧（如经营和管理）的数字化转型上投入巨大，逐步开展决策模式、运营模式及生产模式等转型，数字化采购、数字化财务和数字化HR等等也成为热门词汇。在这个背景下，大量企业也出现了“风控数字化进程严重滞后于业务数字化进程”的情况，这为风控职能带来多方面挑战，但同时也意味着较大的提升空间。我们认为，**企业的数字化转型，需要从制定企业数字化战略出发，不仅在决策、运营、生产、财务等方面要转型，风控领域也面临着转型的诉求。企业管理者及风控负责人应主动思考，且不应错失参与业务数字化转型的良好契机。**

结合甫瀚咨询的服务经验与行业观察，我们总结了数字化风控解决方案，将通过一系列的文章及案例与您分享数字化风控的转型之道。本期将重点围绕“事中监控在数字化时代如何焕发新的生机”这一话题展开。

问题与挑战

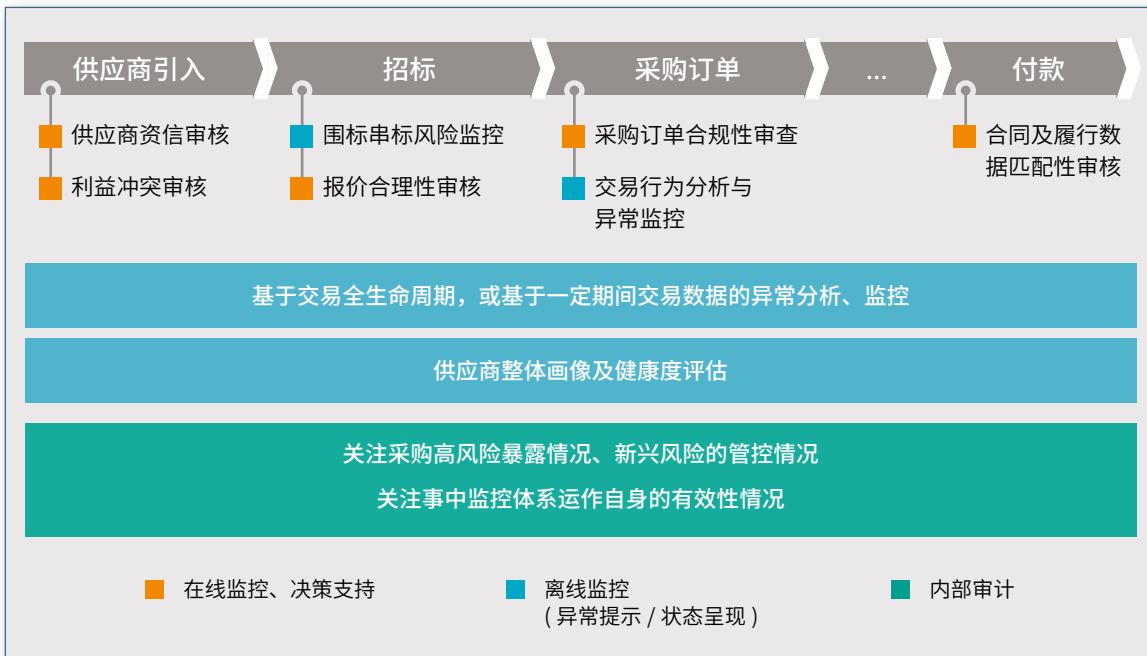
“事中监控”在业内已不是一个新鲜概念，顾名思义，是期望在业务进行过程中就能够及时开展监控活动、发现存在的风险和问题，从而及时干预以消除影响、支持决策，这的确是一类广受期待的风控价值。但传统的做法往往采用的是类似“事中审计”的方式，例如对业务进行频繁的过程审计；从业务信息系统中提取数据进行分析，寻找异常线索；建立风险预警指标；针对重大异常情况进行调查等等。这些做法整体并未能真正实现事中监控的预期价值，在运作中也普遍存在各种问题，比如，监控的结果滞后，与业务之间融合不够，业务部门对监控实现价值感知不佳，认为监控就是“存心找茬”；又如，与周边职能发生冲突，界限不明确，人海战术效率低下，资源投入重复导致“九龙治水无从治”的现象等等。

而目前，**随着企业数字化程度的整体提高及数字化工具方法的不断成熟等，使得企业有机会去建立真正具备“常态、高频、实时、全量”特征的事中监控体系。**

“事中监控”场景示例与解读

我们以一个大家非常熟悉的采购到付款流程为例，在整个业务链条中，除去“内部审计”部分，可能存在如下若干监控活动。

“事中监控”场景示例

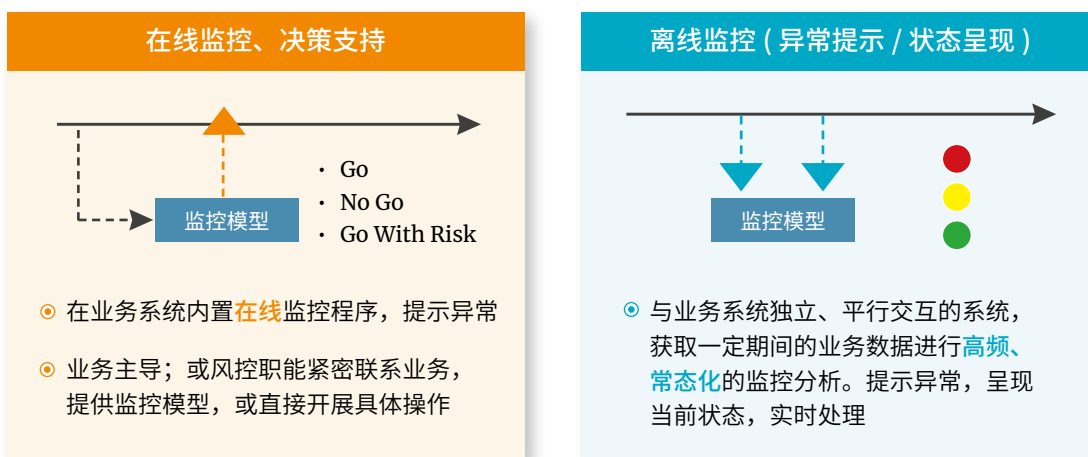


根据上图的示例，可总结出“事中监控”的两种类型：

- 【**监控场景一**】当供应商基本信息录入后，系统自动触发一个在线的监控模型，对供应商资信情况进行分析。该模型从“供应商征信信息、是否存在企业及行业内维护的黑名单、其董监高是否与公司员工存在关联关系”等等多种维度进行综合分析和画像，将分析的结果在业务审批时进行提示，为采购经理提供来自风控视角的决策支持。
- 【**监控场景二**】在经过若干次招标后，系统的监控模型识别到“多次同类型招标均为某供应商中标且均为几家固定供应商参与投标、各供应商之间实力相差悬殊、未中标供应商资质明显较差、供应商中标价格多次接近预算价格、不同供应商的购买标书费及投标保证金来自相同的账号支付”等等情况，这些情况非常符合监控模型中对“围标场景画像”的关键特征，因此触发报警，作为异常提示风控人员、业务主管进行进一步的处理，并及时提供反馈。

对以上两种场景示例，我们分别称之为事中监控的“在线监控”与“离线监控”两种价值体现形式，体现了对业务的在线决策支持和离线异常提示的作用。

“事中监控”的两种类型



通过在线监控和离线监控的价值输出，实现了对业务的“常态、高频、实时、全量”的事中监控，业务部门能够明显感知到风控所带来的“及时纠偏、支持决策、呈现风险透明度”实在价值，风控整体的形象也更加被业务所接受。此时的工作内容，与其称之为事中“监控”，其实更像在事中从风控角度提供的“决策支持、风险防控”。

为实现此种价值所需的整体配套体系

上述“在线事中监控、离线事中监控”的理念和做法在金融等行业并不新鲜，相较而言传统企业在探索和尝试时遇到诸多困难，但随着数字化在企业的推进，他们将有机会考虑这一原始、简单但具有革命性工作的实现方式。在上一期专业视角《“数字化风控”方兴未艾》中，我们分享了甫瀚咨询的数字化风控体系整体概念模型，该模型同样适用于支持“事中监控”，并具有如下几个关键点：



1

数据资源的有效整合：不仅依赖企业内部单一系统数据，而且对企业内外部的多元数据进行有效整合。在数据获取、处理、使用、保管等过程中需安全合法；

2

智能风控引擎的水准：我们将这种模块化的、仅针对某一种特定风险/场景进行监控的轻量化数字化产品，称为“智能风控引擎”。其可作为固化风控专家经验方法的人机界面，也是衔接风控与业务的桥梁。该引擎中对风控经验方法的总结、采用数据分析方法或算法的效率等等，都决定了监控的效果；

3

监控结果与业务的耦合度：将智能风控引擎内置于业务系统中，或通过建立风控系统与业务系统之间的对接关系，从而能够实时（或近乎实时）地从风控视角对业务决策进行支持，对风险进行防控。

达于行

甫瀚咨询提供的服务

- 从业务、风控及数字化的不同视角，对企业的数字化风控体系进行整体的平衡规划；
- 对特定业务领域进行数字化风控规划，整体识别关键风险及高价值数字化监控机会，建立全链条、360度、三层立体监控体系；
- 协助企业建立智能风控引擎，从场景识别、分析模型建立（及工具方法和数据资源整合）、验证，到落地实施；
- 对企业现有的风控引擎进行多维度诊断与效率效果提升；
- 建立风控模型与业务模型的对接；
- 整合工具方法、数据等资源，协助落地实施；
- 协助开展数据处理、数据质量提升、数据审计及风险管理等基础性工作。

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来精深的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和无与伦比的合作体验，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 70 多家分支机构，我们及旗下独立拥有的成员公司为客户提供财务、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。

甫瀚咨询为超过 60% 的财富 1000 强及 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。

联络方式

北京

中国 北京 100004
朝阳区建国门外大街 1 号
国贸写字楼 1 座 718 室
电话：(86.10) 8515 1233
传真：(86.10) 8515 1232

上海

中国 上海 200020
黄浦区淮海中路 381 号
中环广场 2618-38 室
电话：(86.21) 5153 6900
传真：(86.21) 6391 5598

深圳

中国 深圳 518048
福田区中心四路 1 号
嘉里建设广场 1 座 1404 室
电话：(86.755) 2598 2086
传真：(86.755) 2598 2100

香港

中国 湾仔
港湾道 18 号
中环广场 2103-04 室
电话：(852) 2238 0499
传真：(852) 3118 7493