

企业高管之2022和2031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

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，这些无时无刻不在对企业高管们提出警示：一系列不确定因素已引发不可阻挡的局面，在这样的境况下他们必须针对不断变化的风险进行管理和驾驭。此外，如何应对新兴风险并抓住最新机遇依然是困难重重。

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。无论是出现新的市场机遇，还是遭遇意外威胁，企业在应对过程中所应展现出的灵活性和敏捷性均达到了历史最高需求水平。

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通过本篇调查报告，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十次全球性年度风险调查，围绕“2022年各类风险可能会对企业带来怎样的影响”这一议题收集了他们的观点。此外，今年我们还邀请受访者就这些风险在十年后（2031年）对其所在企业的影响做出考量。

此次参与调查的1,453名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项具体风险在2022年及2031年对企业的潜在影响，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**

本调查概要简单介绍了我们的分析方法，并概述了2022年和2031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 2022年度调查中新增一项风险，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过去两年所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1,453位董事会成员和高管参与了我们的调查。本次调查于2021年9月和10月以在线形式展开，旨在了解企业高管们如何看待36项风险在2022年对企业的影响。受访者按照10分制的标准逐一评价了36项风险事项，1分表示该风险对企业“没有任何影响”，10分则表示“具有广泛影响”。我们还邀请他们考量在未来十年（至2031年），每项风险将如何影响他们所在的企业。

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企业高管，旨在了解C级高管和董事会如何看待2022年及2031年企业即将面临的风险。本次调查受

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计算出平均分，然后据此按照从高到低的影响程度进行排列。通过采用该方法可令我们比较同一风险在近三年里的平均分，从而了解风险等级的变化。与过往相同，我们根据风险事项的平均分将所有风险划分为三类：

访者的职务十分多样化，来自各类不同的董事会和高管职位。

高管职务	受访者人数
董事会成员 (BD)	241
首席执行官 (CEO)	267
首席财务官 (CFO)	135
首席风险官 (CRO)	180
首席审计执行官 (CAE)	149
首席信息/技术官 (CIO/CTO)	201
首席战略/创新官 (CSO)	59
首席数据/数字官 (CDO)	57
其他C级高管 ² (OCS)	56
所有其他管理人员 ³	108
受访者总人数	1,453



我们感谢全球受访者分享他们的观点，支持甫瀚完成今年的调查。是他们的积极反馈让我们更清晰地了解到世界各地商业领袖所面临的风险。我们希望，本次调研所得出的见解和建议能够推动全球各企业围绕管理变革和颠覆性创新等话题展开更频繁的对话。

——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。

² 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。

³ 这108位受访者中，有些未提供职务信息，无法按职位进行分类，有些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

全球供应链的大规模中断、企业面对吸引并留住人才的挑战、新冠病毒变异、网络攻击和勒索软件、山火及飓风等自然灾害、部分地区的地缘政治紧张局势、气候变化相关问题、围绕多样性、公平性和包容性的相关期望发生了转变、政治分歧与僵局、人工智能、自动化和其他快速发展的数字技术、混合及虚拟化远程工作环境的长期存在、不断变化的客户偏好和客户特征、大数据分析……

所有上述问题以及诸多其他显著风险问题造成了很大的不确定性，企业领导者难以预测即将出现的风险。各种突发事件也正以前所未有的速度袭来，这意味着各种类型、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。

任何企业都无法在具有严重不确定性的环境中独善其身，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。因为企业不可能预见到未来的所有重大事件，

所以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企业文化，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回答，将为管理人员以怎样恰当的风险管理措施应对相关风险提供指引。本次调查邀请了全球各地的1,453名企业高管和董事会成员作为受访者，对短期（2022年）和长期（2031年）影响企业的主要风险提供了自己的见解。

左下栏中列示了企业高管之2022年前十大首要风险。

此外，我们于去年扩大了分析范围，邀请高管们针对36项风险在十年后对其所在企业的预期影响进行评估，以了解他们对长期风险的深刻见解。今年，我们同样邀请受访者展望企业于2031年的情况。

右下栏中列示了企业高管之2031年前十大首要风险。

2022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. 继任问题以及是否具备吸引并留住顶尖人才的能力
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. 经济状况（包括通胀压力）对增长机会的限制
6. 不断增加的劳动力成本对盈利目标的影响
7. 企业运营和业务模式变革阻力
8. 企业欠缺应用“数据分析”和“大数据”获取市场信息、提升生产率和效率的能力
9. 网络威胁
10. 对多样性、公平性和包容性（DEI）等社会问题的预期发生了快速转变，超出了企业的应对速度

2031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. 继任问题以及是否具备吸引并留住顶尖人才的能力
3. 企业的竞争能力无法跟上颠覆性创新的快速发展
4. 替代性的产品或服务影响了我们的商业模式
5. 经济状况（包括通胀压力）对增长机会的限制
6. 新竞争者进入市场及其他行业变化对我们的市场份额构成威胁
7. 监管法规的变动和监管审查对运营灵活性、产品和服务的影响
8. 企业运营和业务模式变革阻力
9. 混合工作环境和性质的变化给企业的竞争能力带来挑战
10. 企业欠缺应用“数据分析”和“大数据”获取市场信息、提升生产率和效率的能力



随着风险范围的扩大和变化：诸如客户偏好的不断变化、数字化转型的加快、工作性质和工作场所的改变、新竞争者的不断进入、法律法规的更新、新网络威胁的层出不穷、对ESG利益相关者的期望以及地缘政治格局的不断转变等种种情况，导致了企业于未来面临着更大的不确定性。我们需要建立一种兼具适应性和弹性的文化及心态，才能从容应对世界的瞬息万变。

——马克·比斯利
北卡罗莱纳州立大学
普尔管理学院企业风险管理教授

主要调查发现

01

人员和企业文化成为议题中的重中之重

包括：就业市场受到破坏性影响，高管们担忧继任计划的可行性以及如何吸引/留住人才和劳动力；多样性、公平性和包容性的重要程度得到提升；职场前景仍然是未来十年的决定性商业挑战之一；工作场所的变化给企业文化的经营和维护带来了不确定性；企业需要对变革阻力保持短期和长期关注；大多数环境、社会和公司治理（ESG）问题均获得了高度评价。

02

对疫情的担忧在短期内难以消除

新冠病毒变种以及全球范围内的疫苗短缺使疫情无法消散，从而阻碍了复工复产，抑制了经济增长。

03

请做好准备 —— 一个颠覆的、变化无常的十年即将来临

颠覆性创新的速度、替代产品和服务的威胁、稍纵即逝的客户忠诚度、新竞争者的轻松入场等等，都是未来十年的首要风险，同时还伴随着与人才、工作场所和企业文化，以及与经济相关的风险。

04

经济不确定性仍然显著，对未来的长期影响已经增加

疫情的影响挥之不去；劳动力市场紧缩；市场参与者在暂时性通胀与结构性通胀之间争论不休；能源成本上涨的影响开始显现；供应链受阻和中断的影响接踵而至……这些都加剧了人们对经济认知的紧张情绪。

05

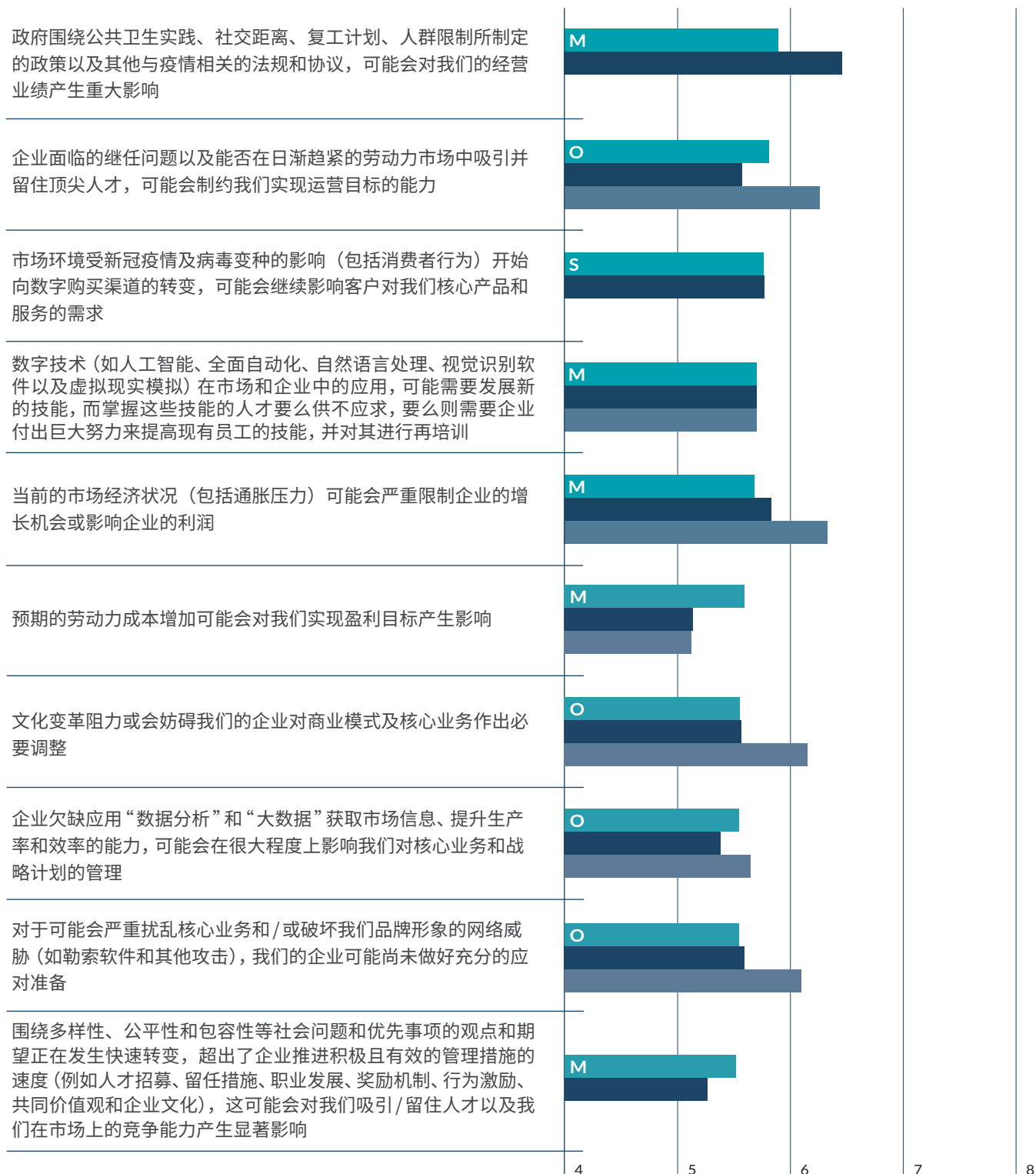
网络安全和数据隐私仍是长期议题，监管事项亦是如此

随着监管法规的不断升级，人们越来越重视隐私问题——各方面都要求企业须将其采集数据的类型以及如何存储、使用和保护这些数据纳入长期的战略思考。

2022及2031年首要风险

下图详细列示了2022年全球前十大风险以及这些风险在2021年和2020年的评分情况（如在往年报告中有该项风险）。

• • • 2022年前十大风险

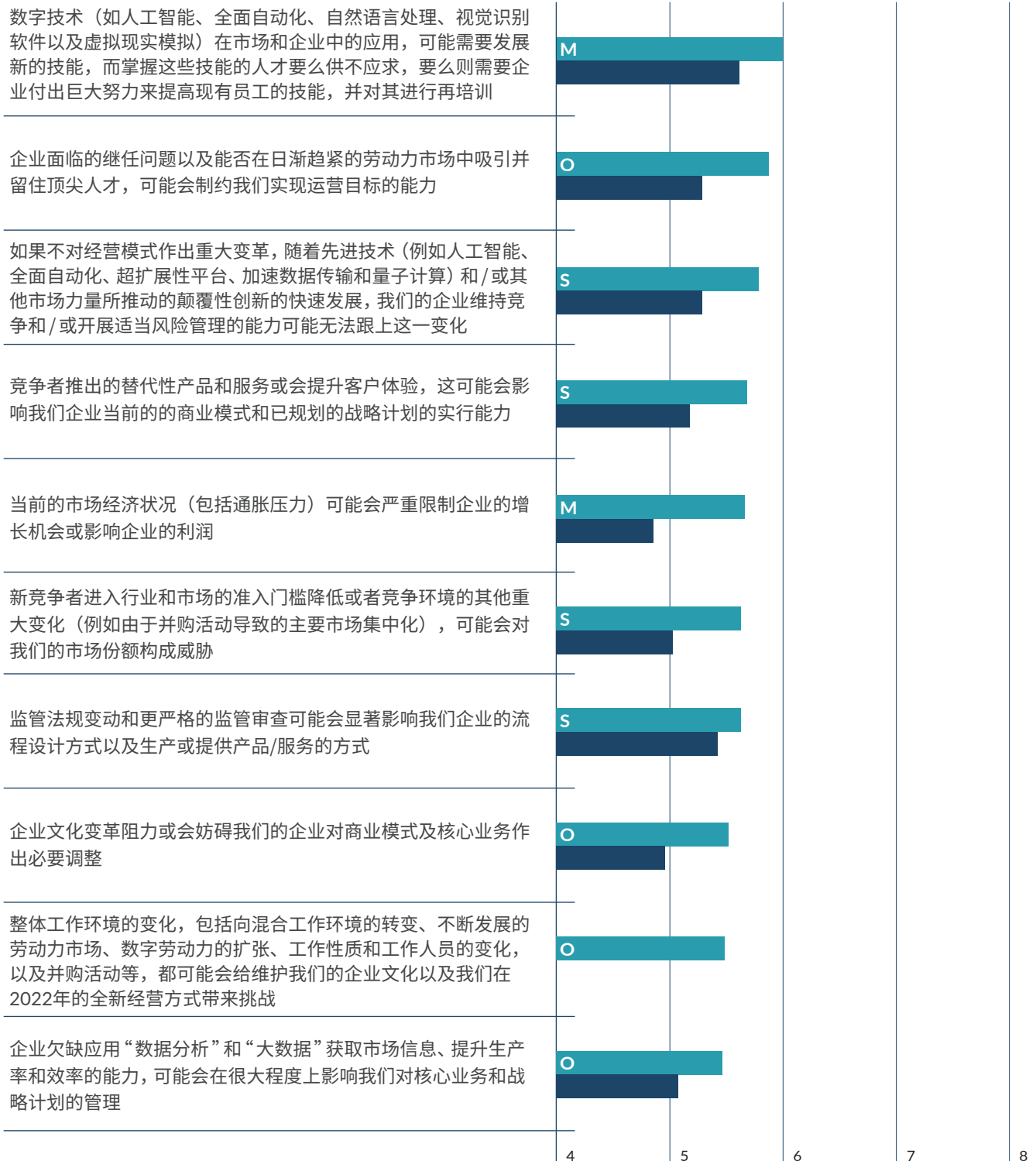


图例说明

M 宏观经济风险问题 S 战略风险问题 O 运营风险问题 ■ 2022 ■ 2021 ■ 2020

下图详细列示了2031年全球前十大风险（这是我们第二年在高管间开展未来十年风险调查，故只列示了与2021年的调查结果之于2030年所呈现的风险预测的对比）。

• • • 2031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 ■ 2031 ■ 2030

注：我们于两年前的调查中并未就十年后的风险事项进行排名。

行动号召：需考虑的问题

本报告围绕短期（未来12个月）和未来十年（2031年）可能会对企业造成影响的各大风险，收集了来自1,453位董事会成员和高管的见解。受访者表示，随着全球风险的范围愈加扩大，被评为首要风险事项的数量在性质和类型上只会越来越多。2022年，我们仍需对上一年的一些关键风险予以高度关注，同时，我们更需重视2022年十大风险清单显现出的变化，以及它们与未来十年预期的风险对比所存在的明显差异。这些都向高管们提出警示：风险层出不穷且将不断演变。

尽管已迈入2022年，但持续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依然在持续攀升，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采取有效措施应对即将发生的新兴风险。尽管疫情和快速发展的数字经济，以及企业向永久性混合工作环境的过渡，使得风险特征已经伴随着业务转型而不断演变，但遗憾的是，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又毫无概念，这无疑将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工具方面投入不足，但届时可能为时已晚。

董事会和企业高管不应在被动的基础上随意管理风险。百年一遇的疫情给全球经济带来冲击、社会动荡和意见分歧的极端两极化，希望这些经历能够让高管层和董事会认清他们在企业风险管理和意外事件防范上的薄弱。在这个不断发展的数字世界中，不成熟的、被动无序的风险管理方法将很快被颠覆性创新和技术发展的快速步伐所超越。如今，企业致胜的关键是敏捷性和弹性，以及预防和检测风险的能力。

面对遭到破坏的市场环境，董事会和C级管理层应立即开始检视企业在数字化时代下的风险管理与监督方法，识别哪些环节需大力改进。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，极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，甚至令企业无生存之地。

因此，为了评估和提升企业的风险管理能力，根据本报告的调查发现，我们建议高管和董事可以结合以下问题评价和诊断所属企业的风险评估和风险管理流程：

从疫情中吸取风险管理的教训

由于众多企业从“全员全力以赴”的方法中受益良多，即“企业领导团队通力合作，以前所未有的方式快速评估新出现的情况并对其做出反应”，因此许多企业正在放慢业务脚步，积极探索风险应对方法，以更好地吸取教训，并推广从过去的18个月以来汲取的宝贵经验：

- 高管之间关于风险的公开对话在最近这段时间有了怎样的提高？我们可以采取哪些行动来保持透明度和对未来的关注？
- 各企业不得面对因疫情而导致的风险，并调整他们既往提供核心产品和服务的方法。这一现实迫使企业将风险洞察融入企业战略。从我们采取的疫情风险管理举措上来看，我们从哪些方面认识到了必须对影响企业核心业务运营和战略举措的最关键的风险予以重点关注？我们对业务模式采取了哪些应当长期保留的改变？
- 哪些主要业务主管和团队（委员会、理事会、工作小组）负责应对企业于疫情期间所面临的不断出现的风险？这些团队需要在多大程度上予以正规化，以便他们能够继续发挥风险管理领导才能，并为今后的决策提供信息？

确保我们的风险管理方法足够稳健

由于风险在不断变化，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获得所需要的信息，及时了解新出现的问题：

- 根据当前的疫情和其他相关风险问题，企业在风险管理方法上存在哪些局限性？
 - 在2020年初之前，我们的风险雷达对疫情风险的探测效果如何？这对我们的风险应对准备工作有多大帮助？
 - 我们的企业为应对我们所经历的挑战做了怎样的准备？

- 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？我们是否已经解决了计划中可能存在的漏洞？
- 我们的员工是否具备了所需的所有技术和工具？我们在新工具和新技术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？
- 我们向虚拟化远程工作环境的过渡是否造成了信息安全问题？如果是，我们是否有解决之道？
- 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者的行动所引发且超出了我们企业控制范围的风险的考虑？
 - 有关流程是否将企业的重大风险与日常经营风险区别开来，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？大多数利益相关者是否将我们的风险管理方法视为过时的方法，需要更新？他们是否认为我们企业的各职能部门在对待风险管理问题上各自为政？我们是否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？我们的风险管理方法是被动无序的还是系统有序的？
 - 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？
- 我们是否建立了识别新兴风险的相关流程？该流程是否给董事会和管理层预留出足够的时间来充分考虑风险应对计划？

- 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相关外部趋势的变化？我们的管理仪表盘系统是否涵盖了最关键的企业风险指标？它是否具备有效的预警功能，使我们能够在迎接市场机遇和应对新出现的风险时占据先机？

评估我们的风险关注是否具备战略价值

基于行业内正在经历的变革速度以及企业经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集中于企业执行其战略、实现其商业目标、维持其运营及维护其品牌形象和声誉等方面？
- 企业的风险管理流程在多大程度上增强了管理层对首要风险的了解，从而可为战略规划流程提供增值投入？
- 风险管理流程是否充分考虑了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化、新兴颠覆性创新及宏观经济因素变化相关的外部风险？
- 在持续的风险评估中，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看似合理的情形均考虑在内？我们是否就潜在的“黑天鹅”和“灰犀牛”事件展开了有意义的讨论？我们是否采用了场景分析技术，以便更好地了解在不同的场景下该如何开展风险应对，以及它们对企业战略和业务模式的影响？我们是否基于流程中所获得的深刻洞见更新完善了企业的响应计划？
- 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接收到了风险洞察、竞争情报和机会信息，以确保企业在市场上占得先机，从而在决策过程中促进更有效的对话，并加强对未来风险和漏洞的预判？

明确风险管理职责

在正式或非正式的风险评估完成之后：

- 我们是否就新发现的风险明确了风险责任人？该责任人对其职责范围内的风险管理承担多大责任？
- 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執行负有责任？
- 企业需要在多大程度上提高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，并以此为基础对整个企业作出明智的决策？
- 我们是否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？董事会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？是否建立了企业级流程，确保董事可以有针对性地了解这些问题？该流程是否能够向董事会履行其风险监督职责提供有效信息？
- 企业是否定期开展董事级对话，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：他们自身是否具备这些知识经验，或者是否需要通过外部顾问来获取？例如，董事会中是否有精通数字技术且经验丰富的董事？

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促进高管层和董事会就主要风险问题展开积极讨论和对话？
 - 董事会是否要求提供更多的风险管理信息并专注于提高企业的风险管理能力？
- 在与他人分享信息时，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等改善？而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？
- 我们的企业文化是否鼓励“畅所欲言”，以提倡企业透明及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2022年和未来十年（2031年）风险预测的重要洞见最终能够为企业带来裨益。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。



欲使企业的风险管理增值，就必须提供切实可行的洞见，从而提高企业未雨绸缪的能力、敏捷度和果断性。适当关注重大企业风险和新出现的风险，不仅可以帮助领导者了解哪些是可能对企业的生存产生影响的破坏性风险，还可以在制定战略和评估特定情况时考虑这些风险。

—艾玛·马坎达利
甫瀚咨询董事总经理

调查方法

我们发现今年的调查依然吸引了全球高管的踊跃参与。来自全世界多个行业的1,453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43%的受访者来自北美，20%来自欧洲，20%来自亚洲和澳大利亚/新西兰，其余17%则来自拉美、印度、非洲和中东。

本次调查于2021年9月和10月期间以在线形式展开，旨在了解企业高管们如何看待36项风险事项在2022年对企业的影响。受访者按照10分制的标准逐一评价了36项风险事项，1分表示该风险对企业“没有任何影响”，10分则表示“具有广泛影响”。我们还请他们考量每项风险在未来十年（即2031年）对其所在企业的影响。

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，进而评估风险等级的有关变化。

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（2022年）/未来十年（2031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（2022年）/未来十年（2031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（2022年）/未来十年（2031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、经营所在地和公司类型）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2021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[®]
Global Business Consulting
甫瀚

www.protiviti.cn