

英国Tesco集团的风险管理与企业战略整合

■ 赵自强 孙文婷 欧阳春红

目前国内对于平衡计分卡与风险管理结合的研究甚少,并且已有的研究成果多数停留于理论阶段,鉴于此,笔者将借助 Margaret Woods 在《Linking risk management to strategic controls》一文中的描述,介绍英国最大的零售商 Tesco 集团将平衡计分卡和企业风险管理进行系统整合的实际操作方法,以期对中国企业有所启示。

一、Tesco集团的战略与风险管理

Tesco 集团创始于 1919 年,是英国领先的零售商,也是全球三大零售商之一。其在全球拥有超过 2 800 家门店,分布在 12 个国家,现已成为年销售额达 418 亿英镑(约 6 395.4 亿元人民币)的国际零售企业,在全球“财富 500 强”中排名第 59 位。

1. 战略计划和控制: Tesco 集团的平衡计分卡

2009 年, Tesco 集团在年度报告的公司管理部分介绍了其计划和控制结构。集团按照收入和资本支出编制 5 年滚动计划,计划目标分为顾客、内部运作、员工和财务四大类。单业务的目标通过分级管理制和平衡计分卡来制定和监控,而不是仅仅由某个部门控制。为达目标所取得的业绩由执行委员会进行季度审核,执行委员会是董事会的下属部门,由执行董事和公司秘书组成,该委员会每周开一次会,负责公司的日常管理和业务控制。

执行董事的薪酬跟实现目标所取得的业绩紧密相连,奖金包括长期和短期,总共加起来相当于执行董事年薪的 150%;工资跟多方面取得的成绩挂钩,包括每股盈利增长、股东利润总额以及战略性目标的实现情况。

集团坚信利用平衡计分卡进行战略绩效管理的做法是一种良性循环。因为加强员工培训以及有效的招聘有助于降低员工流动率,确保员工绩效不断提高,最终实现更好的运营管理。同样,好的运营管理也可能提高员工的绩效水平,因此两者之间的因果关系是双向的。有效的运营有助于确保满足客户的需求,一旦客户的满意度提高了,公司的财务指标也就能完成了。而由此产生的高盈利能力又有助于提高公司的投资效率,从而为公

司客户提供更全面、更优质以及更多的产品,同时也能增加员工的奖金收入,降低员工的流动率。通过这种控制和目标业绩相互作用的周而复始的方式,最终增加股东价值(如图 1 所示)。

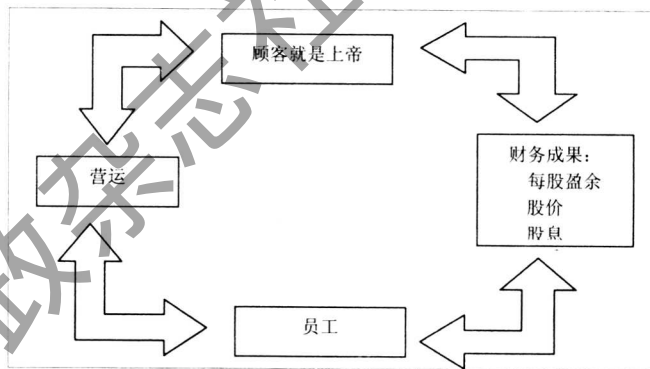


图1 平衡计分卡内的因果关系

2. 整合战略与风险管理

Tesco 集团认为,从客户、员工和运营方面确保目标的完成并不表示风险得到了控制。因此,有必要确保风险管理控制与平衡计分卡确立的绩效目标之间是互相补充而不是相互冲突的。为此 Tesco 集团制定了如图 2 所示的风险管理控制回路策略。首先,由董事会决定公司战略和风险偏好。其中公司战略被理解为可以接受风险的最高水平。这一水平是董事会成员根据市场和股东要求以及权衡了风险和回报后确立的;风险偏好也会受到现有的业务组合以及已知的风险影响。其次,由部门经理协同内部审计负责识别风险并制作一张风险列表,列出在所有业务中可能碰到的风险种类,同时由部门负责设计风险控制方法,内部审计也可以就风险控制的不足之处以及有待改善的方面给部门经理提供建议。最后,在业务部门层面,控制策略的有效性通过绩效评估进行监测。每个业务部门的主管全权负责风险管理,由基于风险的内部审计进行补充,审计人员要关注已察觉的“问题”区域和新业务这两个风险尚未完全摸清方面,其中问题区域通过管理经验和直觉进行辨识。控制力度与战略紧密相连,因此,如果需要在高风险区域进行投资,审计部门就会转向监控这些风险以保证战略目标的实现。风险监

测后生成风险报告，并汇报给董事会、审计委员会和股东。

此外，重大风险登记表由董事会保管，对表内的各种风险进行分门别类，这样任何重大风险都会在很短的时间内引起董事会或审计委员会的注意。

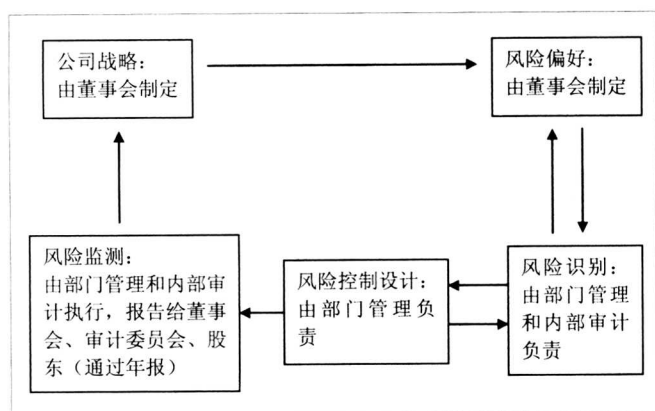


图2 风险管理控制回路

3. 战略和风险控制沟通途径

为了实现集团的战略目标和风险控制，各个部门之间的有效沟通是至关重要的，它确保了所有员工在平衡计分卡范围内都了解公司的战略目标，以及与实现这些目标有关的平衡计分卡维度和基于风险的绩效评估方法。如果沟通系统设计得很完善，平衡计分卡与风险控制之间就不会有冲突，所有员工也都会有风险意识，最终平衡计分卡和企业风险管理得以实现相同的目标。

图3描述的是Tesco集团内部的沟通系统。箭头的方向代表信息的流向，向上的箭头表示汇报路径，而向下的箭头表示有关目标的沟通。战略业绩方面的问题由员工向战略总监汇报（在Tesco集团，战略总监同时也是财务总监），而风险方面的问题则上报给监督委员会和内部审计部门。非执行董事的职位

由审计委员会担任，内部审计主管定期向其做出汇报，同时，审计委员会通过关注某个具体领域的业务来推动内部审计。

从图3可以看出，Tesco集团的战略和风险都通知到了各个管理层的人员。在风险方面，业务经理参与风险识别有助于将风险管理的重要性传达给整个集团。与此同时，风险报告从部门经理自下而上经过监督委员会、内部审计和审计委员会这样一个有效途径到达董事会。因此任何业务、任何个人都逃脱不了审查。这样做的目的在于确保所有员工都明白董事会对风险管理的期望，从而使责任在微观层面就得到有效监控。

二、启示

1. 企业战略管理与风险管理这两个控制系统的目标之间不存在内在冲突。以往国内很多企业都将企业战略管理与风险管理分开考虑，割断了两者之间的有机联系。Tesco集团的经验告诉我们尽管两者对上对下采用的沟通系统略微不同，但两者在本质上是相互补充的。换句话说，企业风险管理的作用在于通过利用平衡计分卡来识别和缓解战略目标实施过程中的潜在威胁。随着两系统的整合，平衡计分卡能够获得更多的关于风险管理目标的和绩效考核的信息，员工可以更加深入地了解企业面临的风险和风险管理的重要性，这样员工的学习和成长维度就能得以改善。

2. 全员参与下的风险管理是公司取得成功的重要原因之一。以往，国内公司比较注重岗位绩效，忽视了岗位风险的管理。Tesco集团的经验告诉我们，让全体员工真正意识到风险管理是岗位责任的一部分，所有员工必须明确自身的风险管理职责并且有责任对其做出交代。通过将员工薪酬与公司风险业绩挂钩，提高员工的责任感和归属感，可以更好地在企业内部实施风险管理。风险管理通过消除或者减少关键业务流程中的风险，最终改进企业的内部业务流程，降低了企业陷入困境和发生危机的可能性，这样企业就得以向顾客展示积极、健康的形象，改善客户关系，提高顾客满意度，从而改善企业的财务业绩，实现既定的战略目标。

3. 建立有效的风险管理控制回路。公司董事会成员应该根据市场和股东的要求，权衡风险和回报，决定公司可以接受的最高风险水平。部门经理协同内部审计负责制作一张风险列表，列出在所有业务中可能碰到的风险种类，同时设计行之有效的控制方法。内部审计通过辨识风险，为设计控制措施提供建议以及利用审计去检测风险控制系统的有效性，提高了风险管理过程规范化的意识，从而形成了有效的风险管理控制回路。

（作者单位：南京师范大学）

责任编辑 陈利花

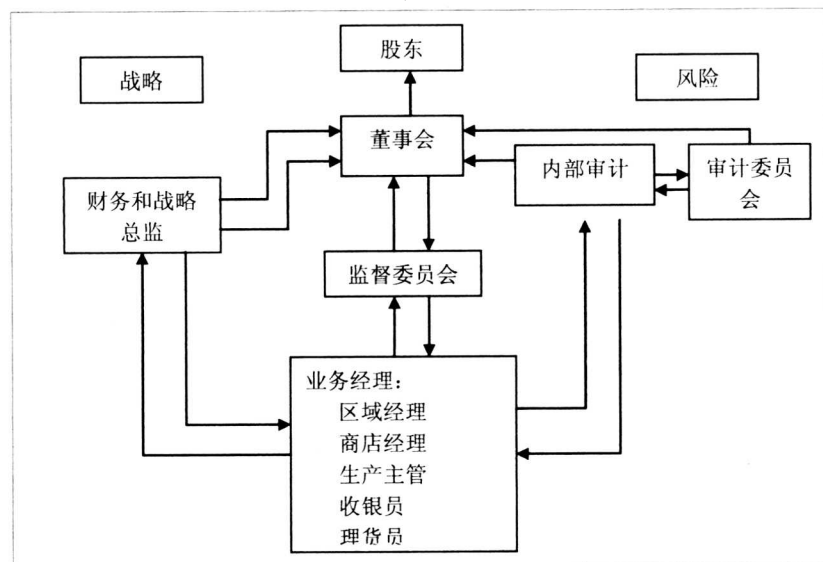


图3 战略和风险控制的沟通系统