

大数据在 F 公司风险绩效考核中的应用

张紫嫣 骆铭民 朱琳臻

摘要：F公司针对传统风险管理模式下风险绩效考核遇到的“杂、难、慢”瓶颈，通过梳理风险管控组织架构、量化风险绩效考核标准，并借助智能化设备、集成化平台以及BI信息系统构建了风险绩效考核体系，实现了对个人、分公司等责任主体的精准风险绩效考核。

关键词：大数据；全面风险管理；风险绩效考核

中图分类号：F272 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2022)15-0026-04

为加强风险全面管控，F公司依托大数据技术推动数据治理，通过梳理风险管控组织架构、量化风险绩效考核标准，构建了风险绩效考核体系，实现了对个人、分子公司等责任主体的精准风险绩效考核。

一、传统模式下 F 公司风险绩效考核的困境

F公司具有B2C营销模式产品线众多、产品线上线下同销售的特点，随着企业规模扩增，F公司的风险管理复杂程度与难度日益增加，具体表现为：风险管理由单一型向集团化、综合型发展，数据库向海量数据库发展。这使得F公司针对风险管理的绩效考核陷入“杂、难、慢”的困境，全

面风险管理难以实现。

（一）考核体系混杂

经过数年发展，F公司的风险管理体系已初具规模，并构建了相配套的风险绩效考核制度。但在实际执行过程中，一方面，由于公司服务面的扩展与地域扩张，部分考核标准的更迭难以适应公司的快速变化，或者新旧方案间存在冲突，风险绩效考核体系新旧混杂，执行方式较为混乱，导致未能有效实施风险绩效考核，分公司动作变形；另一方面，风险绩效考核方案落地缺乏相应的技术与人才支撑，大量数据繁杂混乱、风险管理组织架构权责划分不清、业务流程梳理不畅导致出现员工安排粗略、分公司相关部门相互推诿、风险管理缺乏灵

活性等问题，使得风险事件责任主体难以界定。

（二）数据采集困难

面对系统复杂、海量数据、业务联动、分公司分散的状况，F公司在进行数据与信息收集时，时常面临数据孤岛、数据线下跑、数据未结构化的问题，风险绩效考核需要耗费大量时间在重复化、机械化的数据收集、清理与复核环节。同时，由于F公司的分公司设置模式以及内外部信息沟通不畅，在风险绩效考核实际运行中对分公司与经销商产生取数需求时，常因无法采集数据而导致信息不全且收集到的信息数据来源并不可信，即分公司与经销商提供的数据与信息完整性、真实性、时效性无法得到有效

基金项目：浙江省高等教育课堂教学改革项目(kg20160254)

作者简介：张紫嫣，浙江财经大学会计学院硕士研究生；

骆铭民，浙江财经大学会计学院副教授；

朱琳臻，浙江财经大学会计学院硕士研究生。

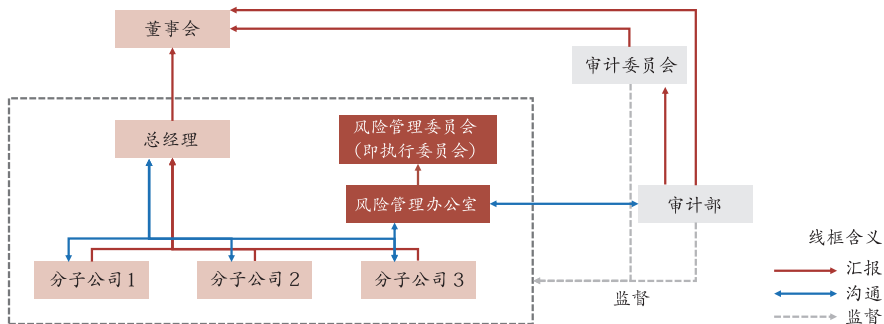


图1 F公司风险管控组织框架

保障。数据采集的困难直接导致公司过去的风险绩效考核缺乏准确的数据支撑，进而影响相关决策的正确性。

（三）风险考核滞后

F公司的风险管理体系囊括了财务风险控制、市场风险监测、营运风险管理、法律风险管控等诸多方面，随着业务迅速发展、分公司扩张、终端消费者体量增长，风险管理过程中产生的数据与信息更加冗杂繁琐，但信息的收集、沟通与反馈受限，加之F公司风险管理部门与审计部人手有限，针对风险管理效果进行的绩效考核更是相对弱化。其中F公司对分公司的风险监测管控尤为不足，许多监督审查及时性不足，对于其风险管控中薄弱环节与出现的问题不能及时、有效地发现、纠正与跟进，直到扩散至对企业产生不良影响时才得以发现并补救，存在管理盲点。

二、大数据下F公司风险绩效考核体系的构建

为解决传统模式下风险绩效考核存在的困境，F公司推动风险管控组织架构重构与信息化建设，将风险管理与绩效考核体系相结合，构建了以关键风险指标（KRI）为核心的风险绩效考核体系。具体表现为将关键风险指标与公司KPI绩效考核体系相结

合，实现风险管理绩效的可量化。其中，关键风险指标指从公司战略目标地图出发，将实现该战略目标的关键因素分解至各部门，识别出需要重点关注的风险与控制，由此形成与绩效考核指标相关联的风险指标。

（一）梳理风险管控组织架构

在构建风险绩效考核体系时，F公司依靠“三道防线”的风险治理模型，推动风险管理架构嵌入公司业务流程，在此基础上明确分公司及相关主体等主体的风险监控责任，为风险绩效考核厘清风险主体的权责归属（如图1所示）。

1. 第一道防线。F公司将业务部门设为第一道防线，作为风险管理的主责部门。各个业务部门内设置相应的质量管理部门（如营销部门内设质量运营部），负责风险管理政策在本单位层面的执行。质量管理部门就本部门所掌握的信息，按照风险树建模、单独核心风险评分和风险综合评估矩阵进行结果要素评价，协助风险管理办公室进行风险事件清单及应急预案的制定与完善，并以一年为周期进行重新评审、确定与公布，并纳入风险数据库。各质量管理部门通过风险信息系统对本部门业务流程与数据进行全方位、全天候、全过程的监控。日常监督与专项监督并行，7×24小时全天

候监督关键业务运行与资金使用的事前、事中与事后环节，以及时发现非预期差异与风险信息。

2. 第二道防线。F公司将职能部门设为第二道防线。财务共享部门、经营财务部、绩效与任职资格管理部等职能部门对业务部门所传输的相关数据进行核查统计，实施财务控制、安全保障、质量控制、合规控制等措施。

F公司将风险管理办公室与风险管理委员会作为风险管理方。总部的风险管理办公室负责风险管理政策的全面执行，通过风险信息系统与预警系统进行风险管理，负责总部层面关键风险指标的执行、使用、维护、监控与更新，以及对分公司风险事件清单的修改。风险管理办公室通过风险信息化平台接入各部门与分公司，实现数据的集中和标准化管理，并通过BI系统与设置的自定义风险预警规则实现风险的红、黄、蓝灯实时监控预警，将结果以可视化的形式自动反馈至相应的部门及管理人员，划分责任归属，避免各职能部门间相互推诿。同时风险管理办公室在智能决策系统的辅助下筛选出符合公司利益的风险应对方案，满足定期与不定期监督检查与整改跟进需要。风险管理委员会负责审批管理关键风险指标修改方案与企业风险管理年度工作报告，并提交公司管理层最终审批。

第一道防线与第二道防线的相关部门以风险成熟度为牵引，定期根据《成熟度评价准则》在线自评，风险信息系统按照不同维度自动输出评价结果。

3. 第三道防线。第三道防线是审计部与法务部，两者明确职责划分，在此基础上汇报公司总体风险及部门风险。业务部门与职能管理部门的自评

结果每年由审计部主导组织相关人员形成评价专家组,采用问询、逆向事件测试等方式进行集中评审,评审结果不在同一档时将与系统相关支持性文档关联,进入评分合议流程,最终生成风控成熟度评价报告,审计部门再根据报告向治理层、董事会及审计委员会汇报公司总体风险及部门风险。

(二) 量化风险绩效考核标准

1. 个人考核。F公司对相关人员在风险管理过程中的表现作出评价,并纳入其业绩考核的指标体系,使风险管理表现与个人薪酬、职位晋升相挂钩。

F公司根据风险管理的流程节点,依据专家经验并结合公司实际情况,选取具体评分细项及其解释条款,确定相应指标权重与具体打分方法,建立了个人风险绩效考核评分办法。在进行风险管理绩效考核时,风险信息系统基于系统日志等元数据与其他基础数据可以得到流程节点上具体岗位接到风险预警的时间、进行风险应对的时间与具体措施、跟踪结果以及风险应对不及时造成的预估损失等评分信息。此后,系统根据收集的元数据与基础数据对风险管理负责人的表现评分,自动生成汇总合计数据与统计分析表。

此外,对于造成风险预警因素的责任方,风险信息系统在事后将进行风险事件分析,利用自然语言处理技术等相关大数据技术识别风险时间的起因、经过、结果等信息,符合问责触发条件、事实清晰、依据充分的,按照要求进行问责认定。系统将事件的影响、损失和损害程度作为定责的主要因素,将情节和性质作为定责的重要因素(是否可挽回、责任分类、管理行为和态度、补救行为和认错态度、事

件周期内发生次数),对风险事故进行定责。相关人员未尽岗位工作职责或超越权限行使职权,且造成公司损失或者重大风险的情况界定为直接责任;未确定管理规范或工作标准(流程、质量等),未宣贯让员工明白上述标准,未赋能确保员工有能力执行上述标准,未检查员工对标准的执行情况,未根据检查结果用合适的方式对员工的行为进行纠偏等行为界定为管理责任。在问责认定的基础上,审计部根据问责机制与问责流程进行相应处置,包括诫勉谈话、责令改正并作检讨、组织调整和组织处理(调整管理权限、调整职务降职、降薪辞退)等方式。被问责人有异议可以在系统中提出复议申请,由人员与文化部审核是否组建问责复议小组(由审计部、人员与文化部、法务部等组成)并开展复议听证程序。

上述信息将纳入系统的历史风险数据库,进一步优化风险负面事件清单与风险预警模型,在后续场景中予以应用。同时系统将定时根据历史风险事件发生的因素与次数进行分类或聚类分析,生成风险热力图、风险地图等,以帮助公司进一步识别出关键风险因素。

2. 分公司考核。为使风险绩效有效牵引分公司运作,F公司制定了《F公司所辖分公司风险审计评分办法》并下发至各分公司来考核分公司风险控制情况。F公司将抽象的风险控制情况量化为各项风险管理考核指标,如在评估“分公司提供资料准确性”时,将其风险控制重要性程度定级为主条款考核(占比80%)下的经销商政策(30%)中的5%,即最终占风险考核情况的1.2%(80%×30%×5%),并将“分公司提供资料准确性”细化至“总

数稽核是否准确”“分类有效性”“计算准确性”三项具体条款,按照相应扣分约定“扣2%/类错误类型”进行扣分,单项扣分超过满分的,按0分计取。在进行具体评分细项条款打分时,部分工作由风险信息系统核算完成,总数勾稽可对比分公司提供的公司经销商费用明细分类台账与系统自主DRP(分销资源计划)导入的相关数据,自动核查合同内应归属项目等合同内外分类与相关合同文件的相符性,核算其中合同费用金额、实际金额、特价机金额等计算的准确性。BI信息系统将自动汇总合计数据,形成最终得分并生成统计分析表。此后,系统将根据得分结果进行汇总对比,形成相应排名,并根据具体评分细项条款的风险关键词的加权频次罗列其风险所在点(如表1所示)。这使得分子公司能够更加清晰明了地认知自身的风控薄弱环节,也促使各分子公司良性竞争。最后,风险管理系统可以借助自动化流程,将已搭建模型得出的数据直接智能加载至报告中并保存导出,自动发送至相应的风险管理报告使用者。

三、成效与启示

(一) 成效

1. 风险绩效考核实时高效。智能化设备以“信息导入——信息剔除——信息归类——信息分析——二次编码”为路径,将所有重要信息完整纳入风险信息系统以统一管理口径,实现了风险语言统一,并通过预先设定的编码规则将所有来源采集的文字信息转化为数字编码,通过编码的各类组合进行不同目标方向的应用分析,同时输出至系统后台报表,在此基础上,报表数据可流转至相关高

表1 F公司下属分公司风险考核排名情况表

分公司	得分	排名	风险关键词
A	6%	76	玩忽职守 滥用职权 经销商逆淘汰 市场费用价格高、职务侵占 房租费用高
B	25%	75	高额口头承诺不合理费用 经销商一家独大 普遍不合规
C	41%	74	价格极低、失控 经销商普遍性不满 经销商选、育、退普遍不合规 市场费用价格高 人员管理不当
D	46%	73	一区多商矛盾突出 A级经销商流失 任务增长极不合理 经销商资金压力过大
E	51%	72	历史遗留经销商一家独大 分拆家装渠道政策优渥但缺乏管控 市场管理失效

阶人员用于进一步的风险判断，并由高阶人员通过二次编码实现文字信息分类导出。通过智能化设备对数据的采集、记录和储存，F公司实现了数据的集成化、精细化管理，从而为风险绩效考核提供充分的数据信息，免去手动搜集、整理相关信息的过程，有利于及时发现风险管理薄弱点并进行归责与整改。

2. 风险绩效考核标准明晰。F公司将关键风险指标与关键业绩指标相挂钩构建了风险绩效考核体系，实现了风险管理标准的可量化，同时结合公司不同主体制定相应的量级考核体系，使得风险绩效考核更加精细、科学。风险考核标准的设置使得风险绩效考核有章可循，风险管理效果的结构化为风险可视化与风险预警奠定了数据基础，使得风险管理部门能直截了当地识别风险管理薄弱的节点；同时也使得员工、分公司以及经销商等风险责任主体更清晰地认知自身的风险管理效果、风控薄弱环节，为其改进工作提供了方向指导，促使其良性竞争。

3. 风险绩效考核成本降低。F公司依靠“三道防线”风险治理模型梳理风险管控的组织架构，厘清分公司与公司总部相应风险管理部门的职责，风险管控层级清晰明了，减少了体系混杂带来的管理费用。同时，智能化设备、集成化平台以及BI信息系统的

使用提升了风险绩效考核与数据分析的效率，减少了人力资源浪费，降低了风险管理成本，减少了风险管理薄弱导致的成本。

(二) 启示

1. 权责划分护航风险考核。风险信息处理的标准、规范化、流程化要求企业在组织架构、人员配备、作业程序、业务规则等方面做出相应调整，具备需要共同遵守的内控程序与流程规范，而且一旦设定必须遵照执行，这使得流程主体责任归属更容易界定，为风险绩效考核创造了良好的控制环境。

2. 量化考核克服体系混乱。借助大数据技术，企业能够构建风险绩效量化考核体系，为不同主体制定相应的风险管理绩效考核指标与评分细项条款，牵引员工与分公司风险管理的有效执行。企业可以通过风险管理需求分析，找出符合风险管理目的并能利用电子数据实现的分析方向或拟分析的具体问题。在相关政策、法律法规的指导下，企业可以结合战略目标与具体业务流程，以及以往积累的风险管理经验，对将要分析的问题作出概括、抽象的表达，建立可通过计算机语言表达的检索、计算、统计等指标，建立数据分析模型找出数据中隐藏的具有价值的信息，构建风险绩效量化考核体系。

3. 数据技术助力考核高效。风险

信息集成化平台通过统一标准化数据接口，接入各部门与分公司，实时或定时采集业务、财务系统底层原始数据，实现数据收集网络化、自动化、实时化，并对数据进行清洗和梳理，将孤立的数据进行统一，实现了数据的集中和标准化管理。同时在BI系统中建立数据分析模型，凭借数据概化、统计分析、聚类分析、回归分析、关联分析等方法手段，可以从不同角度对下属分公司及业务部门的经营状况与风险管理效果进行实时分析、挖掘与比对；并进行原始最底层数据的规则设置，从不同粒度和角度、数据属性、数据间关系等方面发现数据中隐藏的具有价值的信息，并将结果在BI系统中以可视化的形式展现出来。依托以上大数据技术，企业可以实现对集团及二级公司业务活动、经营活动和风险管理效果的实时监控，及时发现与识别风险管理是否合规。■

责任编辑 陈利花

主要参考文献

[1] 张敏, 吴亭, 李雨新. 基于大数据技术的企业风险管理研究 [J]. 中国注册会计师, 2021, (6) : 22-28.
[2] 陈威, 邓鑫玫, 李攀. “大智移云”背景下企业全面风险管理系统构建与运用——以渝富集团为例 [J]. 财会通讯, 2021, (2) : 128-131.