



《JFU 注册会计师简讯》、《JFU 财税简讯》，以及《JFU 数字化工具简讯》，旨在分享我们针对执业过程中所遇问题的思考。免费订
阅。如有垂询和评论，欢迎联系 JFU 简讯编辑邮箱，enquiries@jfuconsultants.com

▶ 订阅 JFU简讯

🔍 查询

🔄 分享 转发给别人

解锁现代企业力量的钥匙

来源：JFU | PONDARA AI 数码工具

2023 年 3 月 17 日

作者

傅子刚 | 合伙人

傅仰涛 | 合伙人

解锁现代企业力量的钥匙

风险笼罩着每一项商业活动，但公司可以采用企业风险管理（ERM）来处理风险问题。然而，在实际应用 ERM 时存在着巨大挑战。本文解释了人工智能技术和我们的发明如何彻底改变 ERM 的应用，释放现代企业的价值创造能力。

企业风险管理实践中的挑战

风险登记册可以反映一个组织的企业风险管理在实践中是否有效，就像通过研究财务账目可以了解一家企业是否有实行良好的会计核算一样。我们在检视某些企业的风险登记册时，注意到登记册内所列示的风险往往是已经发生的事件，或是仅凭少数人的经验联想到的潜在事件。这样的风险登记册显示这些组织缺乏整体的警觉性。想象一下，只有船长在监视船在满布冰山海域航行中发生碰撞的风险。尽管船长拥有丰富的经验，这艘船仍然很危险。现在，想象另一场景，每位船员都保持警惕，扫视整个海面，这艘船安全的几率将会大幅提升。同样，在整个组织中培养警觉性不仅仅是建立一个风险登记册；还需要逐步灌输一种集体认真对待风险的做法。挑战在于如何实现风险意识在团体中的普遍性。

风险标准表用于量化风险，并通过特定阈值对风险的影响和可能性进行分类，使风险评估过程标准化。参照表框架试图确保整个组织的风评估保持一致和统一。然而，尽管参照表在初建时是个好工具，但当组织发展和环境变化时，由于参照表是静态的，它反而会变成障碍。更新风险标准参照表是一项艰巨的任务，根据修订后的标准重新评估风险更需付出巨大的努力。挑战在于，在不断变化中确保风险标准参照表能够切合当下的处境。

风险分析不仅是简单的量化。风险事件的影响通常是多面的，将某事件纳入预设的分类难免有一定的随意性。以地缘政治风险为例：一个关键贸易国的领导层更迭可能会引发无数后果，从监管的转变到文化差异观感的改变。这种情况下我们不应简单地量化判断事件的影响。但判断变得过于复杂时，可能阻碍收集更广泛的意见，因而忽略大量不同的见解。这里的挑战是如何在需要高参与度的情况下进行量化，并反映风险的多面性。

风险识别需要敢于超越已知的视野进行探索。2008 年的金融危机和新冠肺炎大流行带来的不可预见的挑战突出了“未知的未知”问题——某些超出我们目前理解范围的事件，因而无法预见的风险。当我们依循预设的风险标准时，容易忽略了微妙的、非常规的威胁，或误判其潜在的影响。挑战在于如何避免忽视这些可能至关重要的因素和风险。

风险评估需要面对风险者的判断，尤其是事件发生的当下环境至关重要的情况下。虽然面对风险者个人的本能可以感知危险，但表达直觉，量化影响，并表述相关的潜在威胁，对大部分人而言都是莫大的挑战。语言、数学和沟通方面的限制，可能是在企业内培养对风险广泛警惕性的最大障碍。纵然这些限制无可避免，我们仍可以利用人类天生对风险的感知和本能，创造一个让每个人都感到信任的环境，贡献他们的看法和判断。最终的挑战是如何利用人的参与和洞察力，在风险评估过程中克服此前所讨论的各种挑战。

创新解决方案

我们的解决方案是将人类洞察力和人工智能协同结合起来。当我们将人类直觉与人工智能清晰的表达能力结合起来，将个人的直觉转化为洞察力以激发行动去解决问题时，意想不到的效果就如魔法般出现。方案的灵感正是源于物理学中相对论等开创性概念。让我们把现在常用的 ERM 方法称为“固化方法”，其特征是固定的风险标准表。我们提出的革命性模型可以称为“相对方法”

为什么是“相对”？ERM 的核心挑战是在资源有限的环境中确定风险外置的优先次序。简单有效的评估排序更是建立有效风险管理的关键。既然可以通过对个别风险的重要性进行相对比较排序，还需要量化风险的程序吗？在进行相对比较时，我们不可避免地需要做出主观判断，这种主观性往往被认为带有偏见的负面含义。然而，受正确引导的主观性可以是有助决策的现实视角。尤其是，来自直接面对风险人员的现实视觉就更有价值。这种现实视角包含了独特的、针对现实情况的理解，而那些刻板的、客观的方法反而会忽略了更切合现实的理解。避开风险量化和分类的复杂过程，我们简化了风险评估，让它更易于嵌入组织中，用更广泛的经验和见解来丰富整个机构的风险管理，使之更为有效。

人工智能怎样在这种操作模式中发挥作用？虽然人工智能拥有强大的分析和语言能力，但它缺乏人类对现实背景的了解和经验直觉。因此，我们不能依赖人工智能在忽略当下实际情况下进行风险评估。但我们可以利用人工智能作为工具，增强并提升来自人类自身直觉见解的效用。

我们推出的解决方案采用了自创的专利技术，将人类衍生的见解引导到人工智能系统中。因此人工智能并没有取代人类的决策，而是专注于仔细记录这些见解，更精确地表达出来，然后进行沉浸式情境模拟。这些扎根于现实世界场景的模拟不仅是抽象风险和实质结果之间的桥梁，促进了更深入的理解和应对，同时也是催化剂，激发了新的想法和观点。此外，人工智能系统通过这些见解转化为利益相关者可理解和操作的格式来增进沟通。

人类直觉和人工智能计算能力之间的协同作用形成了一个整体、灵活而稳健的风险评估模型，该模型通过以下特征彻底改变了 ERM 实践：

- 动态而非静态：在快速变化的商业环境中，静态工具和方法可能带来的阻碍多于帮助。适应能力是关键。
- 人类的直觉是不可替代的，但却得到了增强和提升：随着工具和技术的发展，人类的洞察力仍然是无价的。ERM 的未来取决于人类直觉与科技进步之间的平衡。
- 人工智能作为辅助人类的力量：人工智能不应取代人类；相反，它应该增强我们的能力。把它想象成一个放大镜，放大我们的洞察力。
- 准备而非预测：风险管理不是为了预见每一个风险，而是在风险出现时有足够的反应空间。ERM 不是绝对确切地预测未来，而是为未来做出最好的准备。

当我们驶入错综复杂的风险水域时，上述的实践模式是我们的指南针，指导我们的战略和行动。