

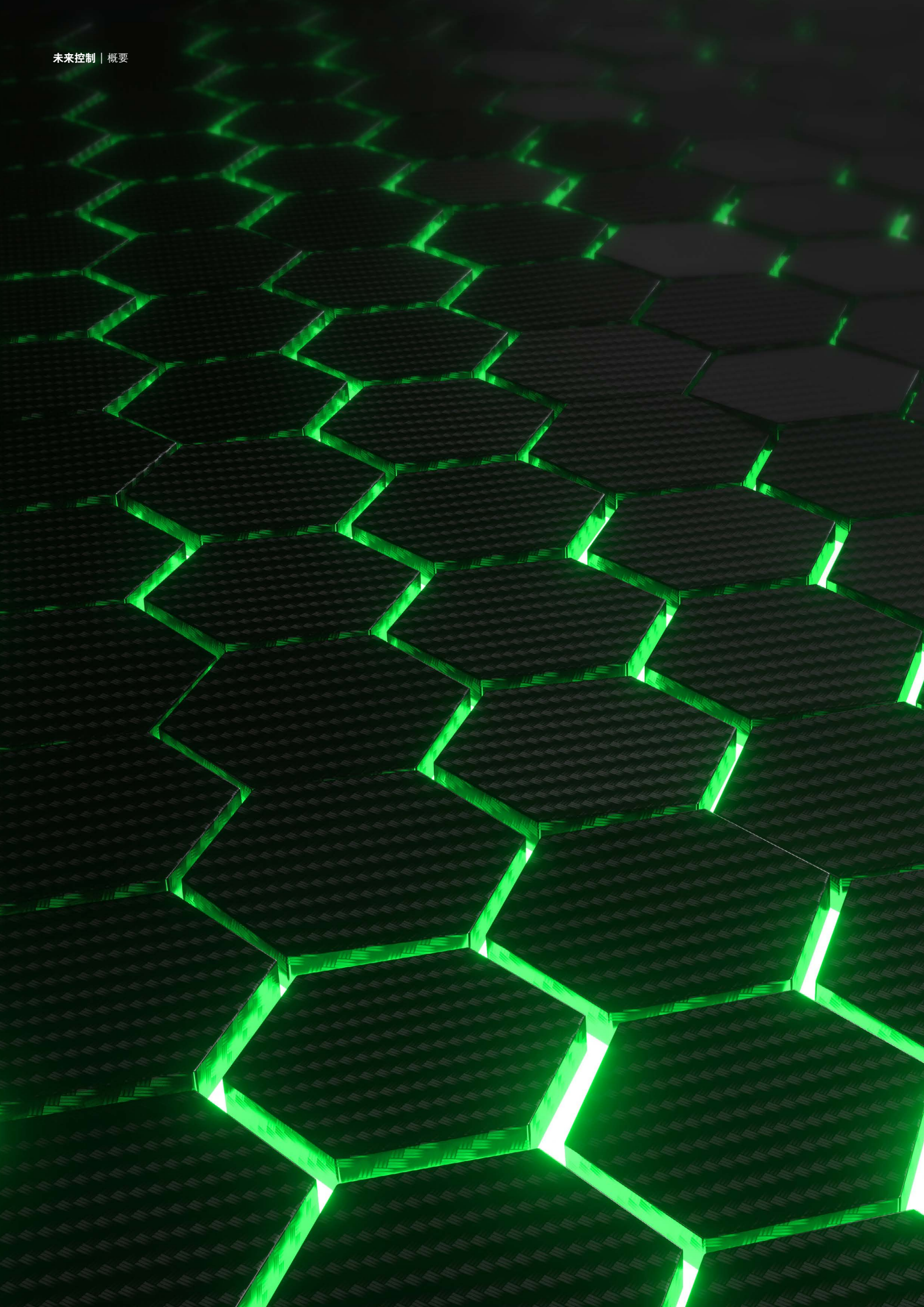


未来控制

从愿景到现实
智慧掌控未来



因我不同
成就不凡
始于 1845

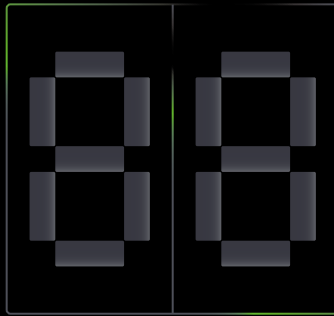
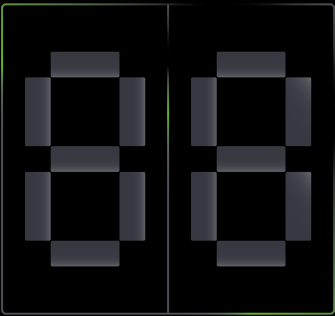
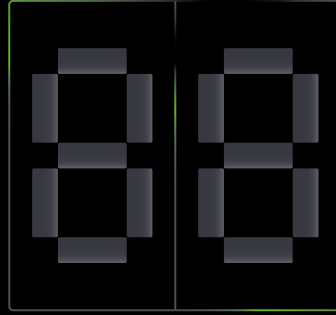
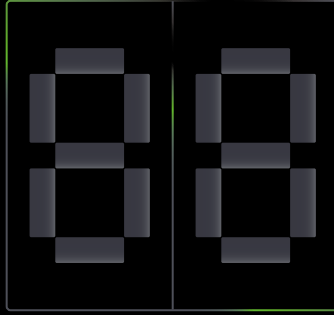
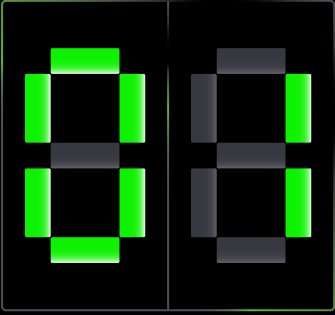


概要

如今, 商业格局比以往任何时候更加瞬息万变……这会是下一个常态。

我们希望我们所有的客户都能掌控其业务, 并确保业务经得起未来的考验, 但目前许多企业的控制手段仍未有变化。现在是时候做出改变了, 我们需要思考为什么用于增强客户体验的先进技术和工作方式不能用于提升运营流程。

这就是我们提出未来控制的原因。一系列发人深省的文章旨在帮助客户使用技术改变控制模式, 重塑控制运营模式, 提升传统的风险管理方法。



当前状态

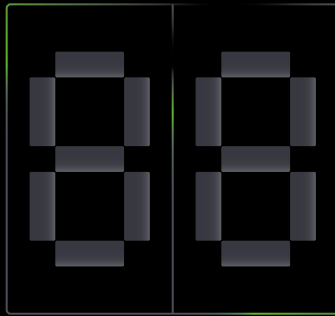
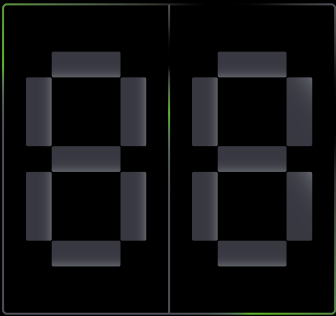
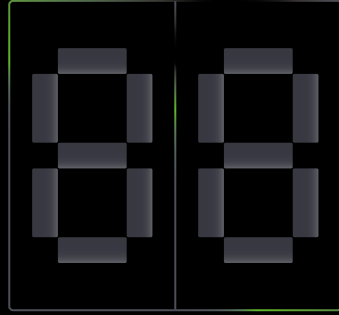
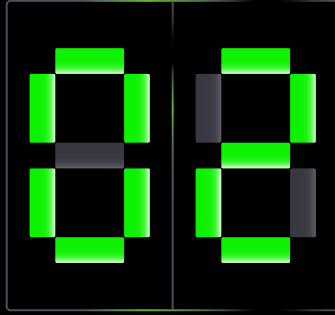
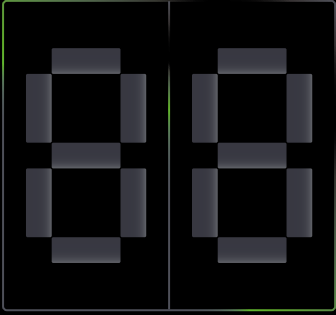
风险管理、内部控制和鉴证是良好治理和良好业务的基础。然而，这并不意味着采取的方法是一成不变的——现有技术和新兴技术应该在企业治理中发挥关键作用。

虽然控制环境的理论基础已经存在很长时间（例如COSO框架），但我们实施和执行控制的方式不应该停滞不前——我们需要不断创新和突破边界，以获得竞争优势。

然而，许多企业却认为建立了风险管理、内部控制和鉴证的框架就意味着完成了工作——但事实并非如此。事实上，我们经常在企业中看到他们的控制环境存在诸多缺陷。如下所示：

特征	缺点
人工控制（有限的技术手段）	在当今快速发展的世界里，人工的控制环境是低效的
不规范和无存档	缺乏规范化和文档化会降低企业及其控制环境的可追溯性和一致性
分散控制（孤立）	有太多控制孤立分散运行很容易导致出错和崩溃
基于旧的流程（未更新）	一个高效的控制环境是基于最有效的控制，而不仅仅是依赖旧的工作方式
缺失总体框架	缺失总体框架，三道防线的活动就无法协调和有效地整合（例如：保持一致的风险分类）
不能清晰链接到风险	如果不能清晰链接到风险，治理活动就没有价值，甚至起到误导作用
未定义关键控制	在控制环境中，必须明确“必要”的控制，以确保控制效果
对控制环境的实时监控有限	变化是生活的常态，需要实时监控，以尽早发现问题
仅关注财务控制	不关注运营控制，会导致重要业务领域的失败
数据质量差	若未在正确的系统上持续地储存完整的数据，则会限制数据分析、解析与自动化的范围

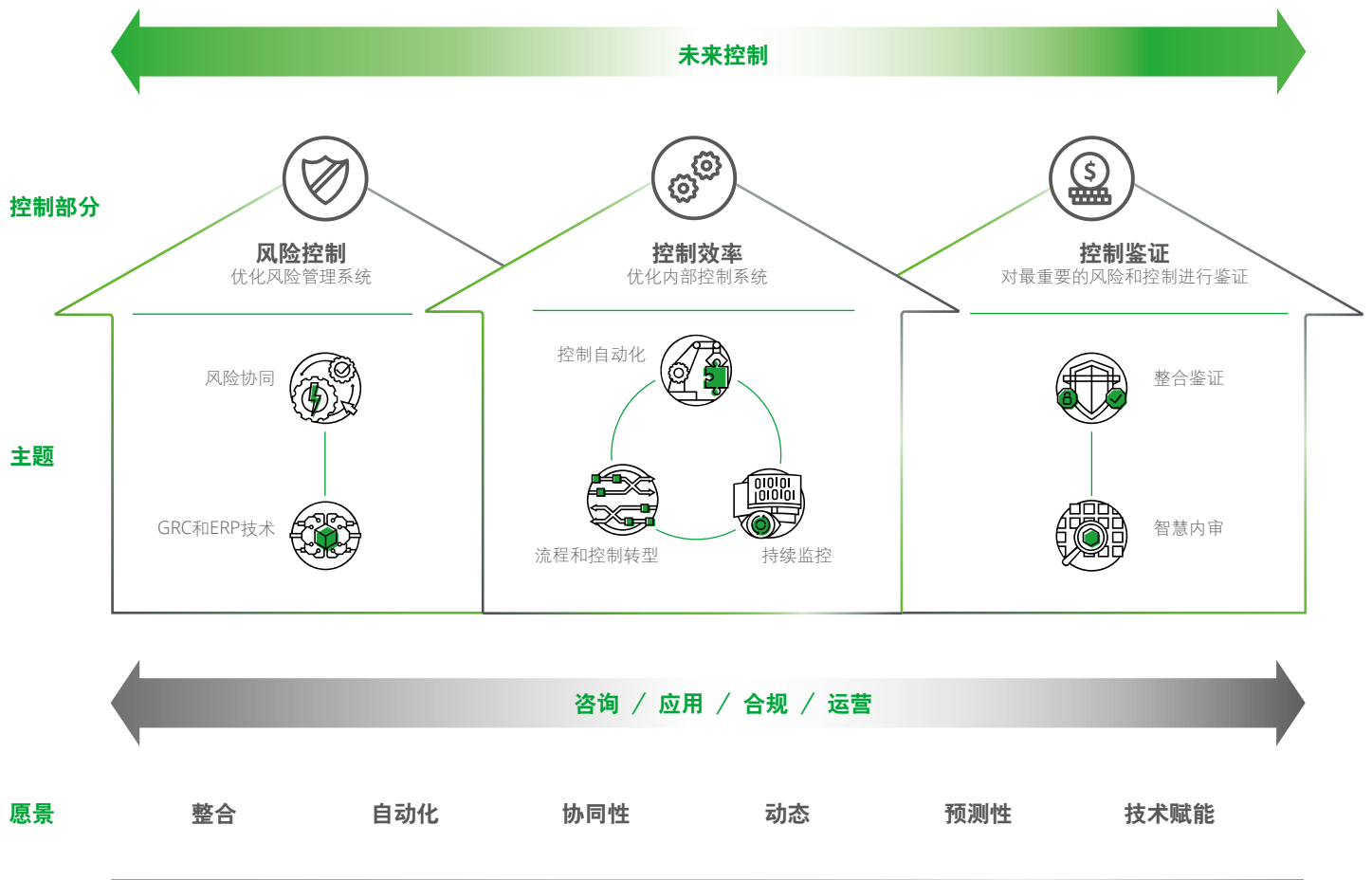
由于控制失效（如数据泄露）对企业的影响，以及为应对 Covid-19 和业务恢复带来的控制环境压力，高管们受到了比以往任何时候都更多的挑战。因此，现在是时候采取行动并投入，以防止潜在风险，提高弹性和效率。



未来控制愿景

未来控制是一套自动化和以技术驱动的控制,他们基于企业的风险和风险偏好。这些控制可以被实时监控,以及时发现问题。

下图总结了未来控制愿景:



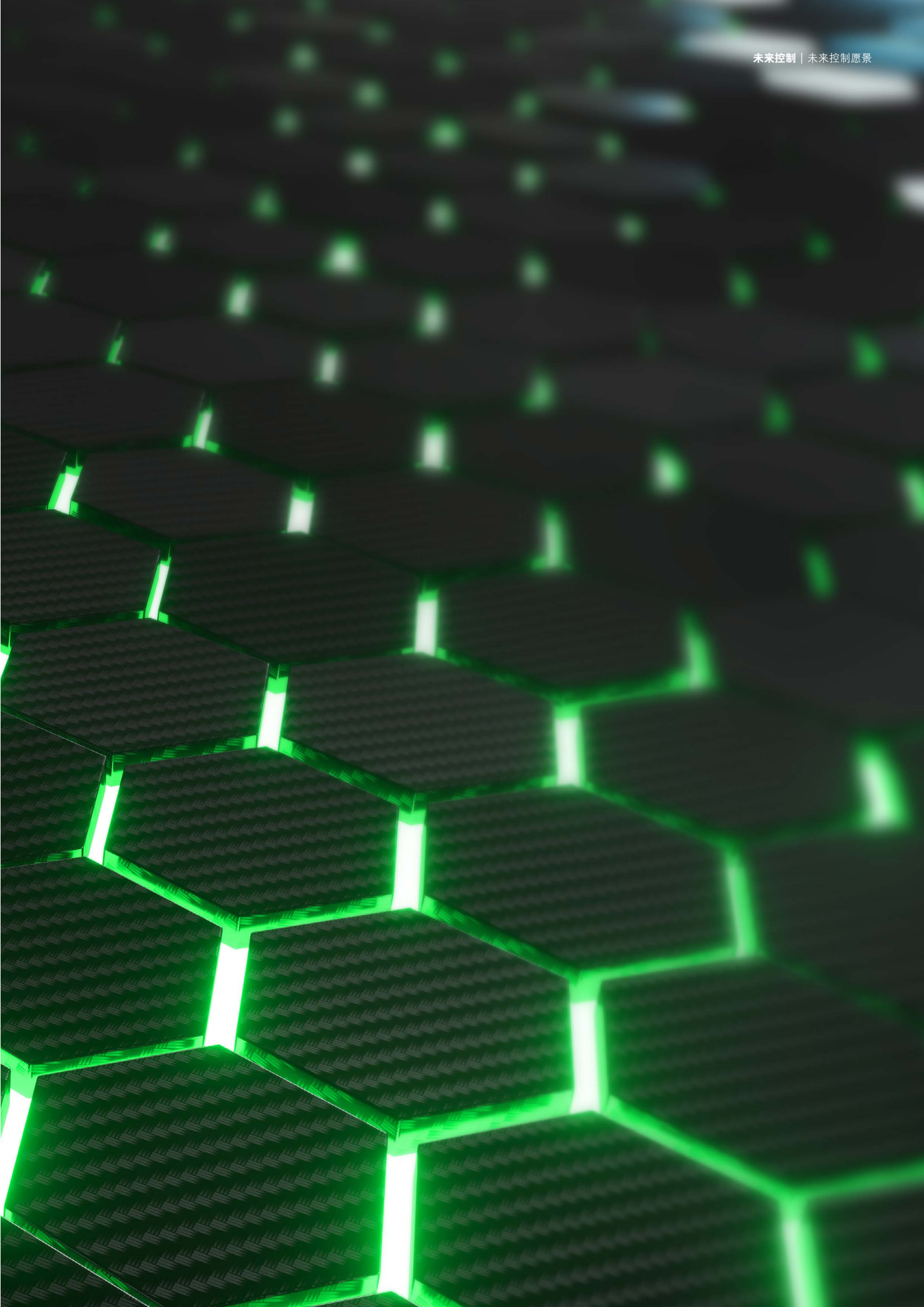
主要特点可进一步扩展如下：

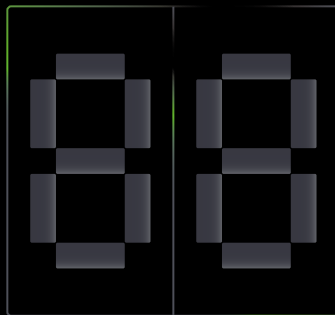
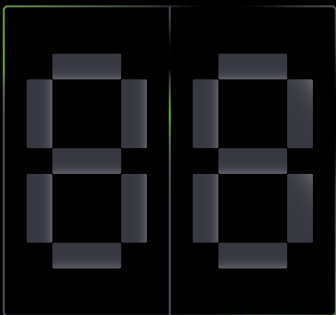
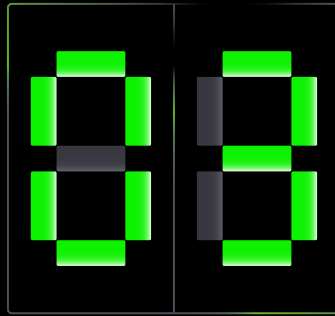
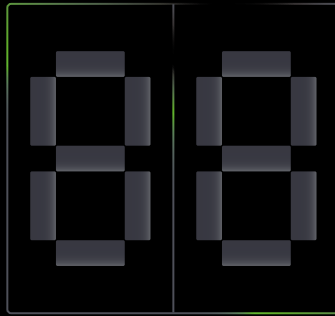
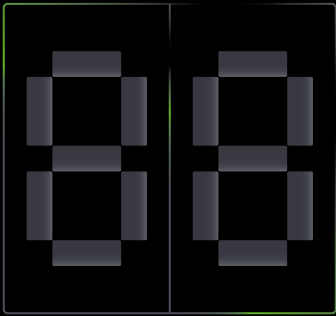
- **整合**：跨组织、不孤立，整合运行的控制框架
- **自动化**：降低人为错误的风险，关注自动控制的建立
- **协同性**：控制活动与企业面临的风险及企业的风险偏好相协同
- **动态**：在外部环境瞬息万变和充满不确定的当下，控制环境能与企业保持同步
- **预测性**：不仅是事后控制，更是识别控制可能失效的环节
- **技术支持**：技术成为控制环境的核心，而非作为控制的附加

未来控制将构筑一个保持韧性的控制环境，兼具成本效益及竞争优势：

- **及早发现问题**：早期预警并快速解决问题，避免在控制失效发生后企业再花费巨资应对。
- **聚焦于增值事项**：未来控制基于行之有效且将为企业增值的方法，将扭转人们对治理活动投入产出比低的偏见。
- **声誉保护**：企业可能因声誉受损而陷入巨大危机，而这通常都能被追溯到某个控制的失效。

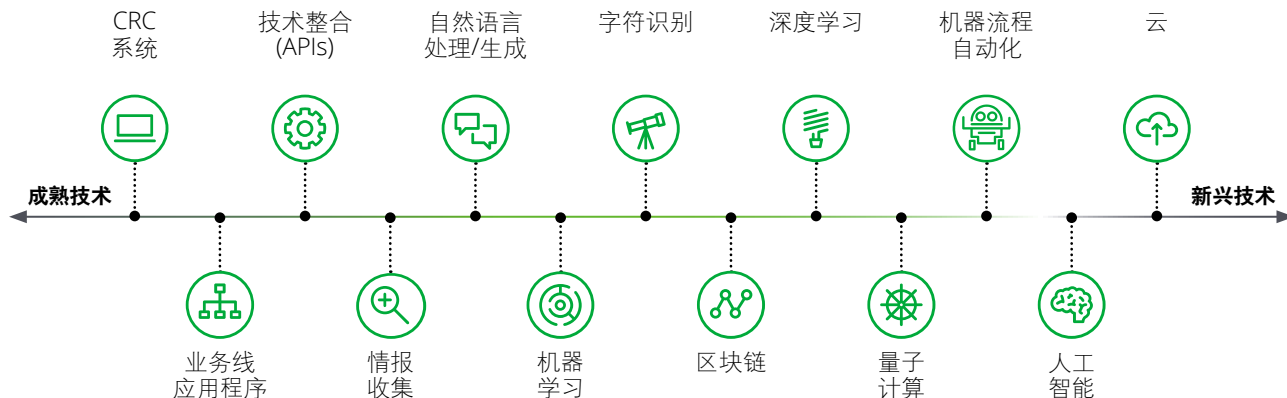
三道防线仍将是未来控制愿景的核心。然而，这会是一个各防线之间的控制无缝整合和密切协作的控制环境。例如在企业中，风险和控制语言是共同的。这将消除重复，并确保所有治理活动和支出都有明确和增值的目的。



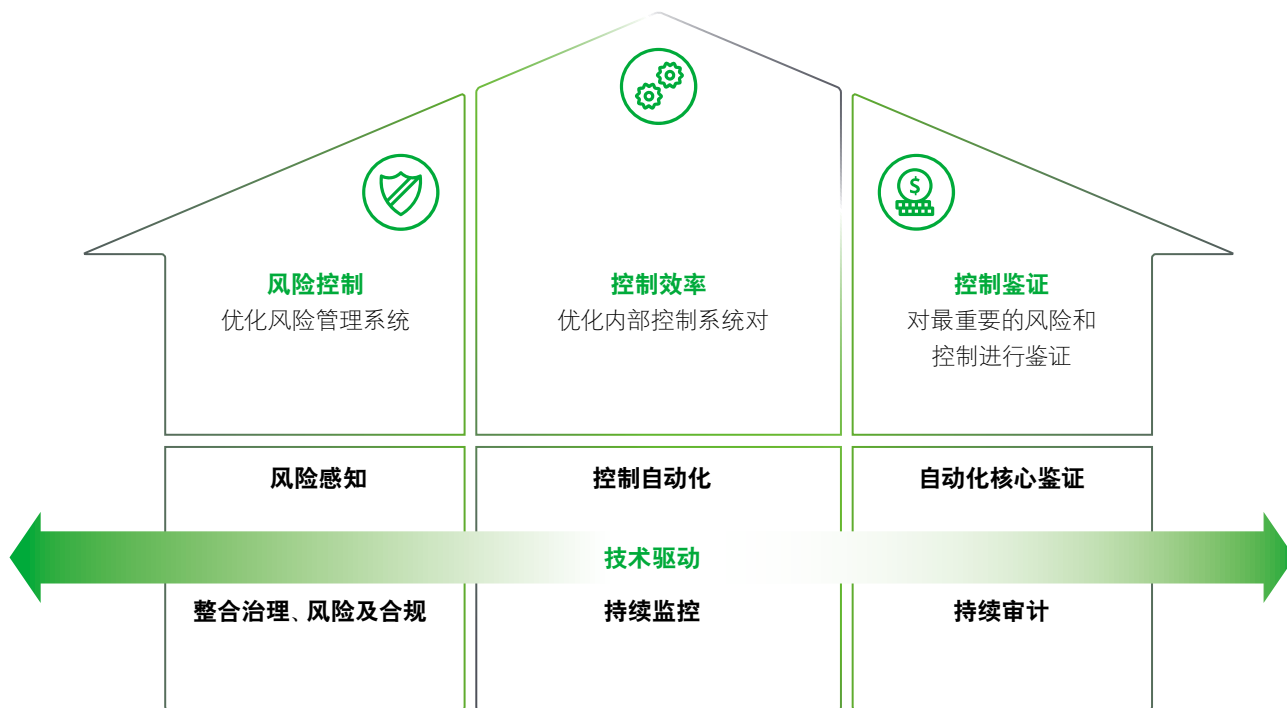


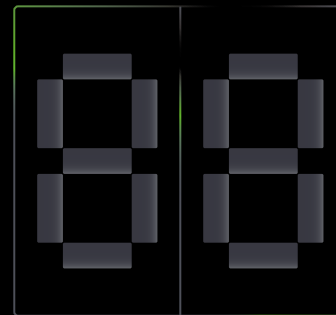
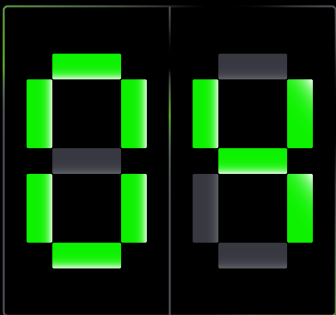
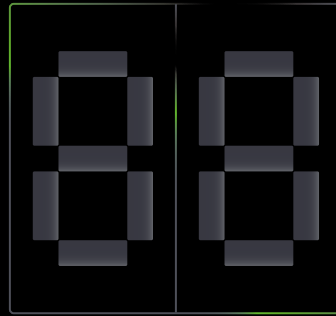
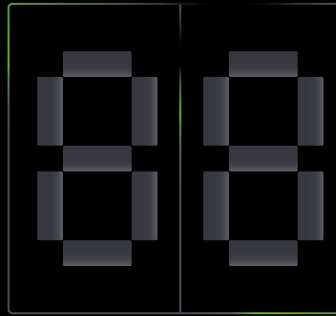
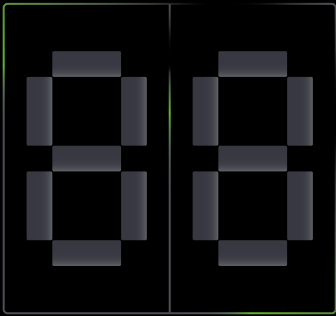
技术的角色

企业中使用的技术不断升级进步：



因此，风险、控制和鉴证部门必须采用类似的技术，以便能够跟上变化并有效地发挥其作用。技术在企业治理框架的每个部分都扮演着关键角色，如下图所示：





主题探索

我们在本文前面介绍的框架包括7个主题。下表解释了每个主题及它对您的业务的意义：

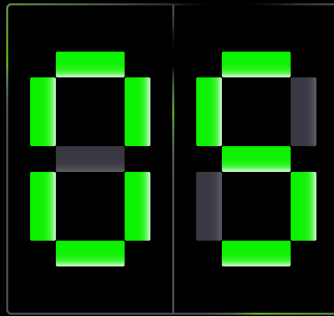
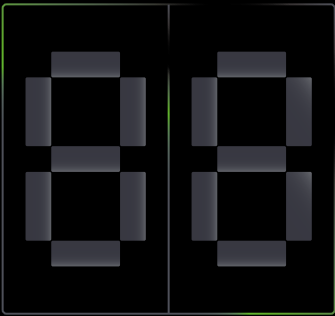
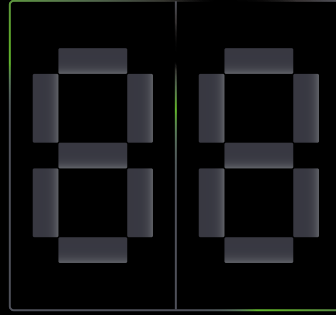
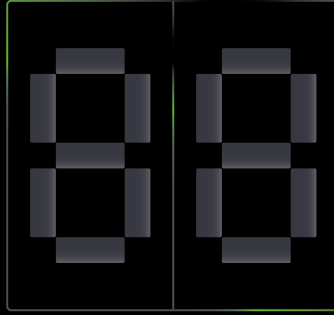
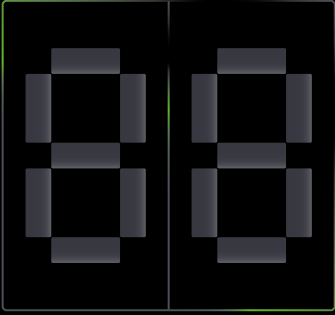
控制部分	主题	总结
风险控制	 1# 风险协同	风险感知的使用以及如何使控制环境与风险（和新出现的风险）协同
	 2# GRC和ERP技术	可以用来支持全方位治理、风险和合规活动的工具和技术，包括ERP实施方面的控制。
控制效率	 3# 控制自动化	把自动化控制作为控制转型的一部分（包括RPA）
	 4# 持续监控	把使用分析方法和工具监控控制的执行作为预测仪表盘的一部分
	 5# 流程和控制转型	使用数字化工具和技术，如过程挖掘，以了解并将现有的过程和控制进行转型
控制鉴证	 6# 整合鉴证	提高三道防线保障的效率和效果
	 7# 智慧内审	鉴证业务中如何使用数字化工具以及如何对数字化风险（如RPA）取得鉴证

作为本系列探索未来控制的一部分，我们将深入探讨上述多个主题，为此德勤推出了一系列解决方案和工具。例如：

i) 风险感知平台，主动识别合同风险；

ii) 支持识别系统访问风险的工具；

iii) 现金流监控与管理自动化解决方案。



德勤如何提供
帮助?

首先要考虑贵公司是否对未来控制做好了准备。您可以通过思考这些问题进行评估:

- 技术在贵公司的控制环境中扮演核心角色吗?
- 贵公司是否清楚最重要的风险以及它们在未来可能发生什么变化?
- 贵公司的内部控制系统是否规范且有正式的文档记录?
- 贵公司的控制是否尽可能实现自动化?
- 风险、控制和内部审计团队之间是否有协同合作?
- 贵公司是否使用基于分析工具并实时发现问题的仪表盘?

在德勤, 我们拥有丰富经验, 可以帮助企业提升治理水平。

现在是时候采取行动了, 改变企业的治理模式, 告别传统的方法, 使企业良好发展, 建立弹性, 并在下一个常态中行稳致远。

联系我们

欲了解更多信息, 请联系德勤中国风险咨询:
RAMN@deloitte.com.cn

办事处地址

北京

北京市朝阳区针织路23号楼
国寿金融中心12层
邮政编码：100026
电话：+86 10 8520 7788
传真：+86 10 6508 8781

长沙

长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码：410008
电话：+86 731 8522 8790
传真：+86 731 8522 8230

成都

成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码：610041
电话：+86 28 6789 8188
传真：+86 28 6317 3500

重庆

重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码：400010
电话：+86 23 8823 1888
传真：+86 23 8857 0978

大连

大连市中山路147号
森茂大厦15楼
邮政编码：116011
电话：+86 411 8371 2888
传真：+86 411 8360 3297

广州

广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码：510623
电话：+86 20 8396 9228
传真：+86 20 3888 0121

杭州

杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206室
邮政编码：310008
电话：+86 571 8972 7688
传真：+86 571 8779 7915

哈尔滨

哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码：150090
电话：+86 451 8586 0060
传真：+86 451 8586 0056

合肥

合肥市政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码：230601
电话：+86 551 6585 5927
传真：+86 551 6585 5687

香港

香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 2541 1911

济南

济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码：250000
电话：+86 531 8973 5800
传真：+86 531 8973 5811

澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-L座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033

蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话：+976 7010 0450
传真：+976 7013 0450

南京

南京市建邺区江东中路347号
国金中心办公楼一期40层
邮政编码：210019
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

宁波

宁波市海曙区和义路168号
万豪中心1702室
邮政编码：315000
电话：+86 574 8768 3928
传真：+86 574 8707 4131

三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭（三亚华夏保险中心）16层
邮政编码：572099
电话：+86 898 8861 5558
传真：+86 898 8861 0723

上海

上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码：200002
电话：+86 21 6141 8888
传真：+86 21 6335 0003

沈阳

沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码：110063
电话：+86 24 6785 4068
传真：+86 24 6785 4067

深圳

深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186

苏州

苏州市工业园区苏绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
邮政编码：215021
电话：+86 512 6289 1238
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

天津

天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码：300051
电话：+86 22 2320 6688
传真：+86 22 8312 6099

武汉

武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码：430000
电话：+86 27 8526 6618
传真：+86 27 8526 7032

厦门

厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码：361001
电话：+86 592 2107 298
传真：+86 592 2107 259

西安

西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码：710065
电话：+86 29 8114 0201
传真：+86 29 8114 0205

郑州

郑州市郑东新区金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码：450018
电话：+86 371 8897 3700
传真：+86 371 8897 3710



因我不同
成就不凡
始于 1845

关于德勤

Deloitte (“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司,以及其全球成员所网络和它们的关联机构(统称为“德勤组织”)。德勤有限公司(又称“德勤全球”)及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体,相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任,而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构,为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构(统称为“德勤组织”)为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about,了解德勤全球约312,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司(即一家担保有限公司)是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体,在亚太地区超过100座城市提供专业服务,包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处,德勤品牌由此进入中国。如今,德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构,由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media,通过我们的社交媒体平台,了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息,任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构(统称为“德勤组织”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前,您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何(明示或暗示)陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

©2021。欲了解更多信息,请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0613508



这是环保纸印刷品