

企业风险管理

评估和处理风险是全球性企业开展业务的一个重要方面。为了保持业务的弹性，思科尽力预见可能对其业务开展造成威胁的主要干扰事件，并做好相应的准备。从部署后备通信系统到维护思科员工的安全，到处理自然灾害，再到评估新的法律和地理政治变化，思科都是为了确保整个公司的业务连续性。在不确定的世界中，风险和机会的平衡是不可避免的，而风险管理专家能够协助确保公司很好地理解这种平衡，并做好充分的准备。

全面风险管理不仅是我们的内部运作所必须的内容，也是我们很多客户的要求，这些客户为了将自己的风险降至最低，要求自己的供应商通过执行业务连续性计划预见潜在问题并做好相应准备。我们的风险评估活动扩展到了客户、合作伙伴、供应商、服务提供商、政府健康与安全组织，以及其他利益相关方。

我们按类别、频率、严重性和管理有效性识别最主要的企业风险。我们还明确风险之间的相互依赖性。这个流程的一部分就是制定“风险图”，根据与公司内部风险所有人的谈话衡量不利影响的可能性与严重性。该风险图确定面临风险的资产组合、风险等级、构建应对风险的业务模型需要考虑的因素，以及如何将这些风险纳入集团或业务单位的决策流程。风险的相对排位及绘图所使用的因素包括地理政治和金融事件、流行疾病和政府的稳定性。

09 财年，我们研究并融合了治理结构领域的最佳实践和最新理念，以此改善自己的治理结构。我们通过以下措施加强了风险管理状态：

- 完成一般风险与合规框架第一阶段的工作，因此，我们可在多个战略和操作层面上执行预测模型
- 制定模型帮助我们模拟刚刚形成的市场风险
- 设定公司范围内用于衡量风险管理计划的有效性的衡量标准
- 通过外部基准和研究衡量该计划的有效性
- 通过各种专题讨论会促进整个公司的风险教育和意识
- 运用思科 WebEx 协作技术使思科风险社区更紧密地团结在一起

思科的所有团队都要考虑可能对思科业务的可持续性发展和员工安排造成影响的潜在不利事件，并做好相应的准备。部分团队需要考虑整个公司范围内的风险，而其他团队仅关注特定职能、区域或情形的风险。在所有情况下，风险管理团体都必须努力确保其计划能够相互补充，且其风险流程能够融入公司的日常经营与业务模式之中。

企业风险管理（ERM）团队定期向 ERM 发起人（包括首席财务官、首席全球化官和运营主管）以及董事会下设的审计委员会报告。该团队负责评估和制定整个公司范围内的风险响应计划。该团队提出的基本问题包括：

- 风险的性质是什么？
- 公司对特定风险的承受能力如何？
- 该风险可对思科的业务造成哪些影响？
- 风险程度是否被精确地监控以及（如可行）控制？
- 我们如何以更知情的、规范的方法处理该风险及类似风险？

ERM 团队定期对公司面临的主要风险及其该等风险的管理方式进行全球评估。在评估的过程中，思科的主管、客户、合作伙伴及投资人分析师必须识别各自领域内的主要风险。然后根据风险的潜在战略、经营、财务与合规影响，对风险进行分析并排出先后顺序。ERM 团队与“拥有”特定风险的业务团队密切合作，制定风险行动方案，担任战略顾问，并确保公司的风险模型与企业业务战略高度一致。

思科建立了风险审查小组协助加强整个公司的风险教育、意识和信息分享。除风险管理专家之外，该小组的成员还包括公司多个职能部门的代表，包括销售、质量控制、法律、品牌、价值链、人力资源、IT、审计等其他部门。

思科参与风险管理活动的其他小组包括但不限于：

- 全球风险管理：该团队属于财务管理小组，负责检查公司如何运用合约条款或保险来缓解或避免财务风险，其范围覆盖事故责任，以及实体财产和知识产权的盗窃。
- IT 全球风险管理：该小组主要处理思科信息技术的灾难风险，负责确定对公司经营至关重要的业务流程、应用软件与服务，并确保该业务流程、应用软件和服在发生重大灾难期间可继续使用。该等预防措施不仅是保护内部运作所必须的措施，也是保护依赖思科 IT 服务进行运营的客户如软件即服务的客户所必须的措施。关键业务流程及 IT 恢复方案以恢复时间目标优先顺序鉴别为基础，包括流程与功能性业务方案，以及支持关键流程的 IT 架构和应用程序方案。
- 全球品牌保护：该小组努力将未授权的渠道销售活动对思科及其合作伙伴的损害降至最低，并缓解渠道内的风险。品牌保护小组与公司内的其他业务部门协作，包括法律、财务、内审和全球渠道组织。实施战略包括防止伪造思科产品以及未授权的渠道销售；渠道风险管理的评估、衡量与改进；以及推广知识产权保护措施。

处理潜在业务中断

业务弹性是风险管理的元素之一，涉及缓解业务中断的风险并为快速恢复做好准备。这包括两部分：业务连续性管理和危机管理。思科的全球安全、安保与业务弹性团队负责为公司内的小组建立业务连续性管理能力提供框架（包括必要的工具）。

思科的业务弹性团队与业务单位协商制定支持思科业务连续性战略的计划和行动。业务连续性管理涉及到评估和降低风险、保持组织稳定性、为发生中断之后关键业务流程的继续做好安排，并定期测试这些计划。业务中断可能是由以下事件导致的：自然灾害、恐怖行为、公用事业故障、安全漏洞、国内动乱、流行病或持续时间不一的其他事件。对这些风险进行管理可降低可能的财务或资产损失，保护利益相关方的价值，保障员工的安全，并将公司声誉或关系可能遭受的损害将至最低。

思科的业务连续性战略运用业务影响分析法，重点考虑关键流程和功能。思科制定了变通和技术方案，根据业务驱动的先后顺序恢复各项功能。思科的业务连续性管理框架是一个分阶段计划，其规定整个公司范围内的业务连续性管理概念，并建立跨职能的连续性计划。这还有助于达到金融机构和服务商关于业务弹性稽查和测试结果的要求。

业务弹性的另一个组成部分是危机管理，其重点就是迅速响应危机情形并保证思科员工及其他利益相关方的安全，保护利益相关方的价值。思科具备由执行、企业、区域和当地层面的团队组成的全球性多层次危机管理结构，必要时与功能性危机团队互动。

为应对流行疾病做好准备

业务弹性的主要威胁之一就是流行疾病：在大范围内蔓延并致病较大比例人口的疾病的持续爆发。在最坏的情形下，严重的流行病可导致较严重的经济和社会干扰，尤其是在当地和区域层面，甚至是全球层面。

为了应对此项威胁，思科全球安全、安保与业务弹性团队于 2006 年成立了世界性流感全球规划委员会。委员会由多个业务职能部门的成员组成，该委员会于 2009 财年更新了最初的禽流感计划，以应对 H1N1 或猪流感病毒。截至 2009 年 6 月，世界卫生组织（WHO）将 H1N1 爆发的严重性评级为中级。但是，这种情况可能很快就会发生变化，其他流行性疾病威胁也随时可能出现。因此，思科已经部署了集中战略，旨在作出适合当地具体情形的一致的全球响应。

世界性流感全球规划委员会致力于：

- 根据 WTO、美国疾病控制中心和其他关键组织的指引，制定企业层面的业务功能响应方案
- 根据业务需要确定这些方案的优先顺序并使其符合同业组织制定的基准和方案
- 测试和评估思科的准备工作与响应，并根据需要作出调整
- 将有关变化知会员工与其他利益相关方
- 为员工和其他现场工人建立健康的工作场所
- 保护员工的隐私和保密信息

2009 年 4 月，委员会被号召支持思科企业危机管理团队的启动，以监控并适时响应 H1N1 流感威胁。作为此项工作的一部分，思科为员工建立了多语种内部网站，更新 H1N1 的情况及差旅限制信息、放假信息和遥控工作，以及问答论坛和企业医疗总监的信息视频。有了思科危机沟通团队的全球资源，关于流行疾病的通信可以当地化，兼顾文化敏感性，并且全天候运作。由于最初 H1N1 的爆发，公司已采取额外的措施提供安全健康的工作场所。这包括安装消毒手液、提供关于流感相关个人卫生的信息，以及更新思科的全球流行疾病计划。思科目前做好了充分的准备工作，在必要时可快速采取行动应对流感或其他流行疾病。

管理价值链的风险

在思科的价值链内,生产供应商对业务连续性造成的风险最大。思科拥有 ICT 行业最复杂的生产价值链之一,其大约 225 个硬件产品族需要 35,000 多个零部件。我们的供应商提供电子产品生产、测试、设计、运输、物流和其他服务。这个分布广泛的全球性供应网络决定了风险管理是一个迫切而持续的流程。

价值链的潜在中断事件(包括关键生产和货物供应商工厂以及机场等业务关键设施场所的事件)由供应链风险管理团队利用全球预警服务进行监控。该团队还确定各个工厂各自的建筑物和设备风险。例如:某地可能存在较大的地理政治风险,较小的自然危害风险。

思科与生产和零部件供应商以及物流合作伙伴紧密协作,逐步提高价值链的质量与可靠性,此外,思科定期与之开展绩效评估,积极地识别需要不断改进的领域。供应商每年都必须填写业务连续性规划评估调查问卷,这有助于我们评估供应商维持业务连续性的能力。

供应链风险管理组织协助制定评估和预测风险场景的分析方法,然后直接与生产和供应商实体协作,帮助其识别、评估和规避风险。现场评估由思科直接开展,或委托第三方评估师开展。风险评估师利用保险精算数据测评现场发生自然灾害的可能性等其他因素。

为了支持我们在与供应商的业务关系中做出完善的业务弹性决定,我们定期会见建立或增加思科产品价值的合同制造商和关键组件供应商。我们讨论自己所面临的风险以及这些风险所要求的行动。我们通过这个过程尽量与供应商建立长期互利的业务关系。

2008 财年,新兴国家供应链团队更新并改善了 2007 财年最初制定的新兴经济体分析流程。该分岔模型通过分析经营环境和销售环境,根据各国的独特情况确定改善思科价值链绩效和客户满意度所需的变革。