

注册会计师

公司战略与风险管理

教材精讲班

考点 2：内部风险★★

内部风险主要包括（3个）：

战略风险、运营风险、财务风险。

战略风险

含义	指企业在战略管理过程中，由于内外部环境的复杂性和变动性以及主体对环境的认知能力和适应能力的有限性，而导致企业整体性损失和战略目标无法实现的可能性及损失。
考虑方面	依据《中央企业全面风险管理指引》，战略风险至少要考虑以下几个方面： <ol style="list-style-type: none"> 1. 国内外宏观经济政策和经济运行情况、企业所在产业的状况、国家产业政策可能引发的风险； 2. 科技进步、技术创新可能引发的风险； 3. 市场对企业产品或服务的需求可能引发的风险； 4. 与企业战略合作伙伴关系，寻求战略合作伙伴可能引发的风险； 5. 企业主要客户、供应商及竞争对手可能引发的风险； 6. 与主要竞争对手相比，企业实力与差距可能引发的风险； 7. 企业编制发展战略和规划、投融资计划、年度经营目标、经营战略可能引发的风险； 8. 企业对外投融资过程中曾发生或易发生错误的业务流程或环节可能引发的风险。

战略风险

具体表现	<ol style="list-style-type: none"> 1. 缺乏明确的发展战略或发展战略实施不到位，可能导致企业盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力； 2. 发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业，可能导致企业过度扩张，甚至经营失败； 3. 发展战略因主观原因频繁变动，可能导致资源浪费，甚至危及企业的生存和持续发展。
------	--

【2018·多选题】甲公司是一家钢铁生产企业。2015年上半年，甲公司把通过银行贷款取得的大部分技改项目基金投入股市。后来，由于政府宏观管理措施的出台和股市的暴跌，甲公司投入股市的资金无法收回。在上述案例中，甲公司面临的风险有（ ）。

- A. 战略风险
- B. 技术风险
- C. 政治风险
- D. 法律和合规风险

【答案】ACD

【2017·单选题】思达集团原是一家房地产企业。2016年，思达集团以银行贷款为主要资金来源，开始大举并购一些发达国家的酒店和娱乐、体育健身等方面的业务。最近思达集团由于收购规模过大，资金出现短缺。同时银行收紧了银根，不再向思达集团发放贷款。因此，思达集团被迫中止了收购活动，并为弥补资金漏洞出售了一些已购的业务。根据《企业内部控制应用指引第2号——发展战略》，思达集团在制定和实施发展战略方面存在的主要风险是（ ）。

- A. 发展战略实施不到位
- B. 发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业
- C. 发展战略因主观原因频繁变动
- D. 缺乏明确的发展战略

【答案】B

运营风险

含义	是指企业在运营过程中，由于内外部环境的复杂性和变动性以及主体对环境的认知能力和适应能力的有限性，而导致的运营失败或使运营活动达不到预期的目标的可能性及损失。
具体表现	1. 企业产品结构、新产品研发方面可能面临的 风险 ； 2. 企业新市场开发、市场销策略方面可能引发的 风险 ； 3. 企业组织效能、管理现状、企业文化、核心人员和重要业务流程中 专业人员的知识结构、专业经验 方面可能引发的 风险 ； 4. 期货 等衍生产品业务中发生失误带来的 风险 ； 5. 质量、安全 、环保、信息安全等管理中发生失误导致的 风险 ； 6. 企业内、外部人员的 道德风险 或 业务控制系统失灵 导致的 风险 ； 7. 给企业造成损失的 自然灾害 等 风险 ； 8. 现有 业务流程 和 信息系统 操作运行情况的 监管、运行评价及持续改进能力 方面引发的 风险 。

【2021·多选题】燕州公司是一家肉鸭养殖、加工企业，该公司于 2017 年从国外引进著名的番鸭全面替代原有鸭种。由于番鸭的饲养成本是原有鸭种的 3 倍多，加上番鸭熟制品不太适合国内消费者的口味，因而该公司此后的经营持续入不敷出，逐渐陷入困境。本案例中，燕州公司面临的**风险**有（ ）。

- A. 运营风险
- B. 技术风险
- C. 战略风险
- D. 市场风险

【答案】ACD

【2019·单选题】随着云计算技术的崛起，传统数据技术受到严峻挑战。此前引领世界数据库软件市场的 J 公司对环境变化反应迟钝，没有及时研究云计算技术。当公司意识到云技术是未来方向时，转型为时已晚。2018 年，J 公司营业收入基本零增长，净利润比前一年暴跌 59%。J 公司面对的主要**风险**是（ ）。

- A. 运营风险
- B. 法律风险
- C. 政治风险
- D. 社会文化风险

【答案】A

【2018·单选题】有关研究机构证实从事中成药生产的上市公司天康公司的主打产品含有对人体健康有害的成分。该研究结果被媒体披露后，天康公司的股价大跌，买其产品的部分消费者和经销商纷纷要求退货，致使其经营陷入危机。上述案例中，天康公司面临的**风险**属于（ ）。

- A. 市场风险
- B. 运营风险
- C. 财务风险
- D. 产业风险

【答案】B

【2018·多选题】平昌制冷设备公司在对某客户提供个性化定制产品服务时，因缺乏设计、制造经验，产品质量未达到客户的特殊需求，遭到该客户索赔。根据上述信息，平昌制冷设备公司遇到的**风险**类型有（ ）。

- A. 技术风险
- B. 法律与合规风险
- C. 市场风险
- D. 运营风险

【答案】ABD

从 内部控制 角度展开的 14 个主要运营风险	
组织架构	1. 治理 结构形同虚设 ，缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，可能导致企业经营失败，难以实现发展战略； 2. 内部机构 设计不科学 ，权责分配不合理，可能导致 机构重叠 、职能交叉或缺失、推诿扯皮，运行效率低下。
人力资源	1. 人力资源 缺乏或过剩 、结构不合理、开发机制不健全，可能导致企业发展战略难以实现； 2. 人力资源 激励约束制度不合理 、关键岗位人员管理不完善，可能导致人才流失、经营效率低下或关键技术、商业秘密和国家机密泄露； 3. 人力资源 退出机制不当 ，可能导致法律诉讼或企业声誉受损。