

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★★

从**内部控制**角度展开的 14 个主要运营风险

企业 文化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 缺乏积极向上的企业文化，可能导致员工丧失对企业的信心和认同感，企业缺乏凝聚力和竞争力； 2. 缺乏开拓创新、团队协作和 risk 意识，可能导致企业发展目标难以实现，影响可持续发展； 3. 缺乏诚实守信的经营理念，可能导致舞弊事件的发生，造成企业损失，影响企业信誉； 4. 忽视企业间的文化差异和理念冲突，可能导致并购重组失败。
社会 责任	<ol style="list-style-type: none"> 1. 安全生产措施不到位，责任不落实，可能导致企业发生安全事故； 2. 产品质量低劣，侵害消费者利益，可能导致企业巨额赔偿、形象受损，甚至破产； 3. 环境保护投入不足，资源耗费大，造成环境污染或资源枯竭，可能导致企业巨额赔偿、缺乏发展后劲，甚至停业； 4. 促进就业和员工权益保护不够，可能导致员工积极性受挫，影响企业发展和社会稳定。

从**内部控制**角度展开的 14 个主要运营风险

具体 业务	采购 业务	<ol style="list-style-type: none"> 1. 采购计划安排不合理，市场变化趋势预测不准确，造成库存短缺或积压，可能导致企业生产停滞或资源浪费； 2. 供应商选择不当，采购方式不合理，招投标或定价机制不科学，授权审批不规范，可能导致采购物资质次价高，出现舞弊或遭受欺诈； 3. 采购验收不规范，付款审核不严，可能导致采购物资、资金损失或信用受损。
具体 业务	资产 管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 存货积压或短缺，可能导致流动资金占用过量、存货价值贬损或生产中断； 2. 固定资产更新改造不够、使用效能低下、维护不当、产能过剩，可能导致企业缺乏竞争力、资产价值贬损、安全事故频发或资源浪费； 3. 无形资产缺乏核心技术、权属不清、技术落后、存在重大技术安全隐患，可能导致企业出现法律纠纷、缺乏可持续发展能力。

从**内部控制**角度展开的 14 个主要运营风险

具体 业务	销售 业务	<ol style="list-style-type: none"> 1. 销售政策和策略不当，市场预测不准确，销售渠道管理不当等，可能导致销售不畅、库存积压、经营难以为继； 2. 客户信用管理不到位，结算方式选择不当，账款回收不力等，可能导致销售款项不能收回或遭受欺诈；
------------------	------------------	--

		3. 销售过程存在舞弊行为，可能导致企业利益受损。
	研究与开发	1. 研究项目未经科学论证或论证不充分，可能导致创新不足或资源浪费； 2. 研发人员配备不合理或研发过程管理不善，可能导致研发成本过高、舞弊或研发失败； 3. 研究成果转化应用不足、保护措施不力，可能导致利益受损。

从内部控制角度展开的 14 个主要运营风险

具体业务	工程项目	1. 立项缺乏可行性研究或者可行性研究流于形式，决策不当，盲目上马，可能导致难以实现预期效益或项目失败； 2. 项目招标“暗箱”操作，存在商业贿赂，可能导致中标人实质上难以承担工程项目、中标价格失实及相关人员涉案； 3. 工程造价信息不对称，技术方案不落实，预算脱离实际，可能导致项目投资失控； 4. 工程物资质次价高，工程监理不到位，项目资金不落实，可能导致工程质量低劣，进度延迟或中断； 5. 竣工验收不规范，最终把关不严，可能导致工程交付使用后存在重大隐患。
------	------	--

从内部控制角度展开的 14 个主要运营风险

具体业务	担保业务	1. 对担保申请人的资信状况调查不深，审批不严或越权审批，可能导致企业担保决策失误或遭受欺诈； 2. 对被担保人出现财务困难或经营陷入困境等状况监控不力，应对措施不当，可能导致企业承担法律责任； 3. 担保过程中存在舞弊行为，可能导致经办审批等相关人员涉案或企业利益受损。
	业务外包	1. 外包范围和价格确定不合理，承包方选择不当，可能导致企业遭受损失； 2. 业务外包监控不严、服务质量低劣，可能导致企业难以发挥业务外包的优势； 3. 业务外包存在商业贿赂等舞弊行为，可能导致企业相关人员涉案。

从内部控制角度展开的 14 个主要运营风险

具体业务	合同管理	1. 未订立合同、未经授权对外订立合同、合同对方主体资格未达要求、合同内容存在重大疏漏和欺诈，可能导致企业合法权益受到侵害； 2. 合同未全面履行或监控不当，可能导致企业诉讼失败、经济利益受损； 3. 合同纠纷处理不当，可能损害企业利益、信誉和形象。
	内部信息传递	1. 内部报告系统缺失、功能不健全、内容不完整，可能影响生产经营有序运行； 2. 内部信息传递不畅通、不及时，可能导致决策失误、相关政策措施难以落实； 3. 内部信息传递中泄露商业秘密，可能削弱企业核心竞争力。

从**内部控制**角度展开的 14 个主要运营风险

具体业务	信息 系统	1. 信息系统缺乏或规划不合理 ，可能造成信息孤岛或重复建设，导致企业经营管理效率低下； 2. 系统开发不符合内部控制要求 ，授权管理不当，可能导致无法利用信息技术实施有效控制； 3. 系统运行维护和安全措施不到位 ，可能导致信息泄露或毁损，系统无法正常运行。
------	----------	---

【例题·单选题】上市公司 HZ 药业的大股东 HZ 实业投资控股有限公司（下称实业公司），公司实控人是陈某东，任公司董事长兼总经理。其妻李瑾目前为 HZ 药业的第七大股东，持股 1.97%，并任公司副董事长兼副总经理。HZ 药业陈某东夫妇的一股独大使得公司缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，导致公司步履维艰，难以实现发展战略。从内部控制角度来看，康美药业的运营风险主要来自于（ ）。

- A. 组织架构 B. 人力资源
C. 资金活动 D. 财务报告

【答案】A

财务风险

含义	指企业在生产经营过程中，由于 内外部环境 的各种难以预料或无法控制的 不确定性 因素的作用，使企业在一定时期内所获取的 财务收益与预期收益发生偏差 的可能性。
主要包括	1. 筹资风险； 2. 投资风险； 3. 资金营运风险； 4. 收益分配资金。

财务风险

考虑的主要方面	依据《中央企业全面风险管理指引》，财务风险要考虑以下几个方面： 1. 企业负债、负债率、偿债能力方面可能引发的风险； 2. 现金流、应收账款及其占销售收入的比重、资金周转率方面可能引发的风险； 3. 产品存货及其占销售成本的比重、应付账款及其占购货额的比重方面可能引发的风险； 4. 制造成本和管理费用、财务费用、营业费用方面可能引发的风险； 5. 盈利能力方面可能引发的风险； 6. 成本核算、资金结算和现金管理业务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； 7. 与企业相关的产业会计政策、会计估算、与国际会计制度的差异与调节（如退休金、递延税项等）等信息方面可能引发的风险。
---------	--

财务风险

从内部控制角度展	全面 预算	1. 不编制预算或预算不健全 ，可能导致企业经营缺乏约束或盲目经营； 2. 预算目标 不合理 、编制 不科学 ，可能导致企业 资源浪费或发展战略难以实现 ；
----------	----------	---

开的 3 个主要财务风险		3. 预算缺乏刚性、执行不力、考核不严，可能导致预算管理流于形式。
	资金活动	1. 筹资决策不当，引发资本结构不合理或无效融资，可能导致企业筹资成本过高或债务危机； 2. 投资决策失误，引发盲目扩张或丧失发展机遇，可能导致资金链断裂或资金使用效益低下； 3. 资金调度不合理、营运不畅，可能导致企业陷入财务困境或资金冗余； 4. 资金活动管控不严，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺诈。

财务风险

从内部控制角度展开的 3 个主要财务风险	财务报告	1. 编制财务报告违反会计法律法规和国家统一的会计准则制度，可能导致企业承担法律责任和声誉受损； 2. 提供虚假财务报告，误导财务报告使用者，造成决策失误，干扰市场秩序； 3. 不能有效利用财务报告，难以及时发现企业经营管理中存在的问题，可能导致企业财务和经营风险失控。
----------------------	------	---

【2019·多选题】主营太阳能电池组件业务的日华公司上市后，通过股权融资、债券融资、银行借贷、信托融资、民间集资等各种手段融资近 70 亿元，在多个国家投资布局光伏全产业链，还大举投资房地产、汽车等项目。后来光伏产业国际市场需求急剧萎缩，致使公司出现大额亏损，深陷债务危机。本案例中，日华公司所面临的主要风险类型有（ ）。

- A. 战略风险 B. 政治风险
C. 社会文化风险 D. 财务风险

【答案】AD

【例题·多选题】2020 年 11 月，华晨集团发布公告，确认债务违约金额达 65 亿元，逾期利息达 1.44 亿元，陷入债务危机，正式申请破产重组。华晨集团旗下有中华、金杯、华颂三个自主品牌以及华晨宝马、华晨雷诺两个合资品牌，产品覆盖乘用车、商用车全领域。华晨集团长期经营管理不善，自主品牌一直处于亏损状态，负债率居高不下。本案例中，华晨集团所面临的主要风险类型有（ ）。

- A. 战略风险 B. 市场风险
C. 运营风险 D. 财务风险

【答案】CD