

第四节 运营风险与应对

考点1 运营风险的含义及其影响因素★

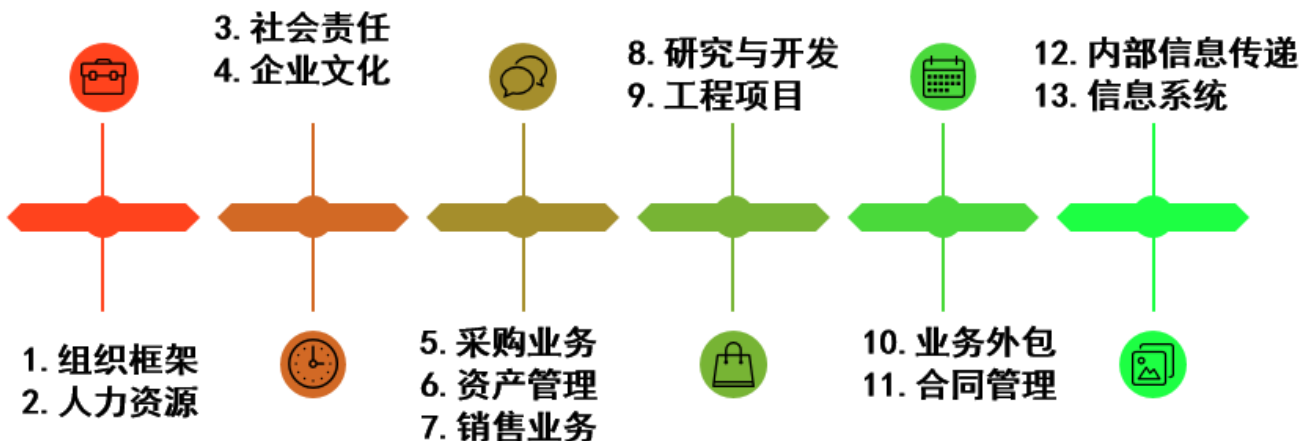
一、含义

运营风险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，导致运营失败或使运营活动达不到预期目标的可能性及损失。

二、分析企业运营风险的来源应主要考虑以下因素：

- (1) 企业产品结构、新产品研发可能引发的风险；
- (2) 企业新市场开发、市场营销策略（包括产品或服务定价与销售渠道、市场营销环境状况等）可能引发的风险
- (3) 企业组织效能，管理现状，企业文化及高、中层管理人员和重要业务专业人员的知识结构，专业经验等可能引发的风险；
- (4) 质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险；
- (5) 因企业内、外部人员的道德缺失和不当行为导致的风险；
- (6) 因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) 对企业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的能力不足可能引发的风险。

考点2 运营风险的主要表现与应对★★★



一、组织架构风险与应对

1、组织架构的建设和完善是企业运营管理的首要基础之一，为促进企业建立现代化管理制度，有效防范和化解舞弊风险，强化企业内部控制提供重要支撑。

企业组织架构管理存在的风险主要表现在：

- (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) 组织机构设置不科学，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、运行效率低下等问题。

2、企业应对组织架构风险的管控措施

- (1) 关于组织架构设计：合法、明确、清晰、制衡
- (2) 关于组织架构运行：规范、高效
- (3) 关于组织架构优化调整：评估、优化

二、人力资源风险与应对

1、人力资源是企业活力的源泉，也是市场竞争中重要的战略资源。建立良好的人力资源管理制度，既能提升企业核心竞争力，又是实现企业发展战略的根本动力。

企业人力资源管理存在的风险主要表现在：

- (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。

2、企业应对人力资源风险的管控措施

- 关于人力资源规划与选聘：符合实际、人岗匹配
- 关于人力资源开发：培训、职业生涯规划
- 关于人力资源激励与约束：绩效
- 关于人力资源退出：合规合法

三、社会责任风险与应对

1、履行社会责任既是企业提升发展质量的重要标志，也是打造和提升企业形象进而提升企业社会认同度的重要举措。

企业社会责任管理存在的风险主要表现在：

- (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

2、企业应对社会责任风险的管控措施

- 关于安全生产管理：责任、监督、预案
- 关于产品质量管理：规范、售后、反馈
- 关于环境保护与资源节约管理：制度、监管
- 关于员工权益保护：合同、平等、待遇

四、企业文化风险与应对

1、企业文化作为企业运营与发展的重要环节之一，为企业提供精神支柱，激发员工潜力，提升企业经营管理的效率和效果。

企业文化管理存在的风险主要表现在：

- 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。
- 缺乏开拓创新、团队协作和风险意识，可能导致企业发展目标难以实现，影响可持续发展。
- 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。
- 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。

2、企业应对企业文化风险的管控措施

- 关于企业文化建设：特色、环境、融合
- 关于企业文化评估：制度、程序、方法