

## 第四节 运营风险与应对

### 五、采购业务风险与应对

1、采购业务是企业生产经营的起点，既包含采购物资流转和服务交付的管理，又与资金往来密切相关。

企业采购业务管理存在的风险**主要表现在**：

- (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，可能导致采购物资和资金的损失或信用受损。

#### 2.企业应对采购业务风险的管控措施

- (1) 关于采购需求和计划管理：流程、计划、库存
- (2) 关于采购供应商管理：制度、评价
- (3) 关于采购过程管理：方式、价格、质量
- (4) 关于采购付款：制度、规范、记录
- (5) 关于采购业务后评估：评估、流程、考核

### 六、资产管理风险与应对

1、资产是企业从事经营活动并实现发展战略的物质基础，资产管理贯穿于企业生产经营的全过程，通过对存货、固定资产和无形资产的科学管控，可以提高资产效能，节约现金流，实现利润增长。

企业资产管理存在的风险**主要表现在**：

- (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、产能过剩等，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等，可能导致企业法律纠纷、缺乏可持续发展能力。

#### 2、企业应对资产管理风险的管控措施

- (1) 关于存货管理：方法、流程
- (2) 关于固定资产管理：类别、制度
- (3) 关于无形资产管理：权属、价值

### 七、销售业务风险与应对

1、销售业务在企业经营管理过程中具有重要地位，销售的稳定增长是企业持续经营的保证，销售业务本身具有复杂性，在各个环节都可能出现外部欺诈和内部舞弊风险。

企业销售业务存在的风险**主要表现在**：

- (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。

#### 2、企业应对销售业务风险的管控措施

- (1) 关于销售策略制定：业务、制度、策略
- (2) 关于客户开发与信用管理：维护、授信

- (3) 关于销售过程管理：目标、定价、业务
- (4) 关于销售回款管理：收款、制度、账务
- (5) 关于客户服务管理：制度、管理、协商

## 八、研究与开发风险与应对

1、研究与开发是企业核心竞争力的本源，是促进企业自主创新和加快转变发展方式的强大推动力。

企业研发管理存在的风险主要表现在：

- (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) 研发成果转化应用不足、保护措施不力，可能导致企业利益受损。

### 2、企业应对研究与开发风险的管控措施

- (1) 关于研发项目立项审核与实施：规划、审批
- (2) 关于研发项目过程管理：标准、制度、报告
- (3) 关于研发成果转化管理：成果、专利、机制
- (4) 关于研发项目评价与监督：评估、研发水平