

第四节 运营风险与应对

九、工程项目管理风险与应对

1、工程项目投入资源多、占用资金量大、建设周期长、涉及环节多，在促进企业发展过程中起到关键作用，尤其是重大工程项目一般体现了企业发展战略和中长期发展规划。

企业工程项目管理存在的风险主要表现在：

(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) 对工程建设进度缺乏有效监控或监管不严，可能导致工程项目进度严重落后于项目计划。

(6) 工程款结算管理要求不明确，未按项目进度目标拨付工程进度款，工程付款相关凭证审核不严，可能导致工程建设资金使用管理混乱。

(7) 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。

2、企业应对工程项目管理风险的管控措施

- (1) 关于工程项目立项管理
- (2) 关于工程设计与造价管理
- (3) 关于工程项目招标管理
- (4) 关于工程建设管理
- (5) 关于工程项目验收管理
- (6) 关于工程项目后评估

十、业务外包风险与应对

1、业务外包是企业生产经营过程中经常采取的经营策略，既能助力企业专注自身核心业务，又能重新配置企业各种资源，提高企业的资源利用率。

企业业务外包存在的风险**主要表现在：**

(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及企业遭受经济损失和品牌受损

2、企业应对业务外包风险的管控措施

- (1) 关于业务外包实施方案制定
- (2) 关于承包方选择
- (3) 关于业务外包实施过程管理
- (4) 关于业务外包验收与结算管理

十一、合同管理风险与应对

1、合同是规范、约束市场主体交易行为，维护市场秩序的有效工具。合同管理工作既能帮助企业维护自身合法权益，又能提升企业的品牌和形象，实现可持续性发展。

企业合同管理存在的风险**主要表现在：**

- (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。

2、企业应对合同管理风险的管控措施

- (1) 关于合同相对方调查与谈判
- (2) 关于合同订立
- (3) 关于合同审核
- (4) 关于合同签署

- (5) 于合同履行
- (6) 关于合同结算
- (7) 关于合同登记
- (8) 关于合同管理后评估

十二、内部信息传递风险与应对

1、内部信息传递是企业内部各管理层之间通过内部报告形式传递生产经营管理信息的过程，定向传递有效信息，对贯彻落实企业发展战略、识别企业生产经营活动的内外部风险具有重要作用。

企业内部信息传递存在的风险**主要表现在**：

- (1) 内部报告系统缺失、功能不健全、内容不完整，可能影响生产经营的信息无法及时传递和有序运行。
- (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。

2、企业应对内部信息传递风险的管控措施

- (1) 关于内部报告指标体系建立
- (2) 关于内部报告编制
- (3) 关于内部报告传递流程
- (4) 关于内部报告使用
- (5) 关于内部报告评价工作
- (6) 关于内部报告反舞弊管理

十三、信息系统风险与应对

1、信息系统是企业内部控制信息数据集成、转化和提升的信息化管理平台，可减少人为操纵因素，保障信息沟通的安全性和有效性，促进企业全面提升现代化管理水平。

企业信息系统存在的风险**主要表现在**：

- (1) 信息系统缺乏规划或规划不合理，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，甚至出现系统性风险。
- (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。

2、企业应对信息系统风险的管控措施

- (1) 关于信息系统规划
- (2) 关于信息系统开发实施
- (3) 关于信息系统的运行与维护
- (4) 关于信息系统评估

本节小结时刻

运营风险与
应对

运营风险的含义及其影响因素★

运营风险的主要表现与应对★★★

- 组织架构风险应对
- 人力资源风险应对
- 社会责任风险应对
- 企业文化风险应对
- 采购业务风险应对
- 资产管理风险应对
- 销售业务风险应对
- 研究与开发风险应对
- 工程项目管理风险应对
- 业务外包风险应对
- 合同管理风险应对
- 内部信息传递风险应对
- 信息系统风险应对