

## 第八章 企业面对的主要风险与应对

### 考情分析

本章主要阐述主要考点（难点或重点）

战略风险与应对

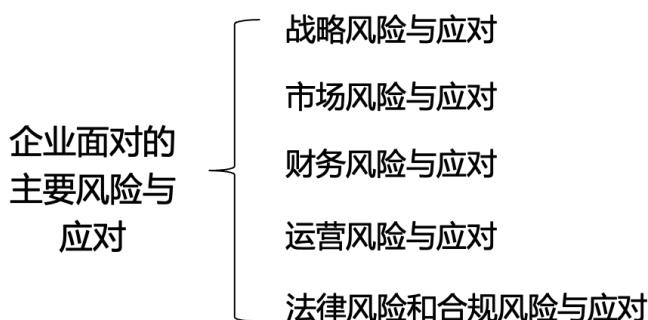
市场风险与应对

财务风险与应对

运营风险与应对

法律风险和合规风险与应对

### 本章内容框架



### 第一节 战略风险与应对

考点1 战略风险的含义及其影响因素★

#### 一、概念

战略风险是指企业在运用各类资源与能力追求发展的过程中，因自身要素与外部复杂环境匹配失衡而引发企业在实现战略目标中产生的各种阻碍或者机遇。

**理解战略风险的含义需要把握两个要点：**

**第一**，战略风险基于未发生的各种不确定性事件，已经发生的确定性事件不属于企业战略风险的考虑范围。

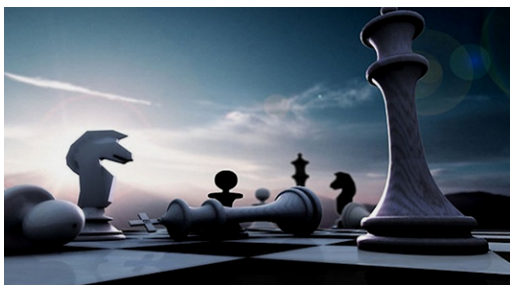
**第二**，虽然影响企业战略的因素很多，但并不是每个可能性事件都构成战略风险，只有当某个事件的偶然发生影响到战略目标实现时，它才成为战略风险。

#### 二、战略风险的影响因素

战略风险的影响因素既来源于**企业外部**，即企业的战略环境，也来源于**企业内部**，即企业的战略资源、战略能力、战略定位和领导者的领导力等。

考点2 战略风险的主要表现与应对★★★

战略风险主要表现为在**战略制定、战略实施、战略调整**和**战略复盘整改**过程中所发生的风险。



#### 一、战略制定风险与应对

1. 企业在战略制定过程中，战略风险**主要表现在**缺乏明确且符合企业发展实际的战略目标，可能导致企业脱离实际盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力。

2. 企业应对战略制定风险的管控措施

##### （1）制定战略前

通过内外部信息渠道广泛收集有关国家政治法律、宏观经济、国内外行业动态、市场发展趋势和竞争对手动态等信息，深入了解系统剖析企业自身的战略资源与战略能力状况。**明确企业面临的**机遇、威胁、优势及劣势，并提交至决策层审阅，为企业制定战略规划提供参考意见及决策支持。

## （2）制定战略时

企业应组织专业人员开展研究工作，专业人员主要包括企业内部战略归口管理部门的主要人员、企业内部有丰富战略制定与实施经验的人员、纳入企业战略专家库的人员、企业外部专业战略咨询机构的人员等。经深入分析和反复讨论，形成清晰、全面的战略规划报告，报决策机构批准。

## 二、战略实施风险与应对

1. 企业在战略实施过程中，战略风险主要表现在战略**实施人员缺乏、战略实施组织不力**等方面。

▲战略实施人员主要指将企业战略落地的人员。这些人员不一定是战略管理方面的专业人员，而是在投资、筹资、市场拓展或其他经营活动方面具有较强专业性的人员。

▲战略实施组织包括信息、组织、激励和资源支持等要素。**战略实施组织方面的风险主要表现在：**

- （1）战略信息缺乏真实性、准确性和完整性；战略信息传递不畅通，甚至受阻。
- （2）组织结构与战略不匹配，可能导致战略无法落实到企业经营的各项业务中。
- （3）缺乏充分的激励和充足的资源支持，可能导致战略推进速度缓慢，战略实施效率低下

2. 企业应对战略实施风险的管控措施

（1）企业应对战略实施人员方面的风险可采取如下管控措施：

- ①企业应该配置恰当的战略实施人员来推进和实现战略落地，战略实施人员必须具备相关的知识以及能力；企业应制定和实行相应的培养战略实施人才、防止战略实施人才流失的政策
- ②战略实施人员应参与企业战略制定、战略实施、战略调整和战略复盘整改的全过程，把握战略风险，进行**事前控制、事中控制和事后控制**。

（2）企业应对战略实施组织方面的风险可采取如下管控措施

- ①改进、完善信息收集、传递系统与机制，保证企业掌握的战略信息真实、准确、完整，并在企业各层级、各单位之间顺畅传递
- ②建立、完善与企业战略相匹配的组织结构
- ③战略分解
- ④加强战略激励和资源支持

## 三、战略调整风险与应对

1. 企业在战略实施过程中，如发现现有战略与企业战略环境或自身战略资源、能力不相适应，造成实施效果与战略目标之间出现较大偏差，应及时进行战略调整。

**战略调整通常发生在以下几种情况中：**

- （1）战略过于激进或过于保守。
- （2）战略方向失准、失误。
- （3）战略部署失当。
- （4）管理层或决策层轮换。

2. 企业应对战略调整风险的管控措施

（1）基于企业战略调整的实际需要，决策层会同战略归口管理部门、战略实施人员在深入研究和谨慎论证的基础上，确定战略调整目标，制定战略调整方案，并经过必要的审批流程传达给相关部门和人员。

（2）决策层组织相关部门和人员，通过一定的程序和机制，采用恰当的措施，落实战略方案，推进并实现战略调整或战略转型。

## 四、战略复盘整改风险与应对

1. 战略复盘整改是对企业内外部环境变化做出洞察、分析和判断，对战略实施和战略调整的过程和结果进行回顾和总结，进而采取必要的战略整改行动的过程。企业如未及时开展战略复盘和整改行动，可能导致企业不能利用机遇、回避威胁，经营陷入困境，甚至破产。

2. 企业应对战略复盘整改风险的管控措施

（1）企业应经常组织战略实施人员、相关专业人员开展战略复盘，对企业战略环境进行严密监测，及时觉察各种重大变化及其苗头的出现，对当前局面及未来趋势进行判断和预测，同时采用多种科学方法，从不同角度对战略实施和战略调整的效果进行检查评估，分析战略成功或失败的原因。

（2）在战略复盘中发现的问题及产生问题的原因，企业应及时组织相关部门制定战略整改方案，采取有效措施落实该方案的内容，并对落实的结果和效果进行检查、评估和反馈。

本节内容框架

