

## 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★

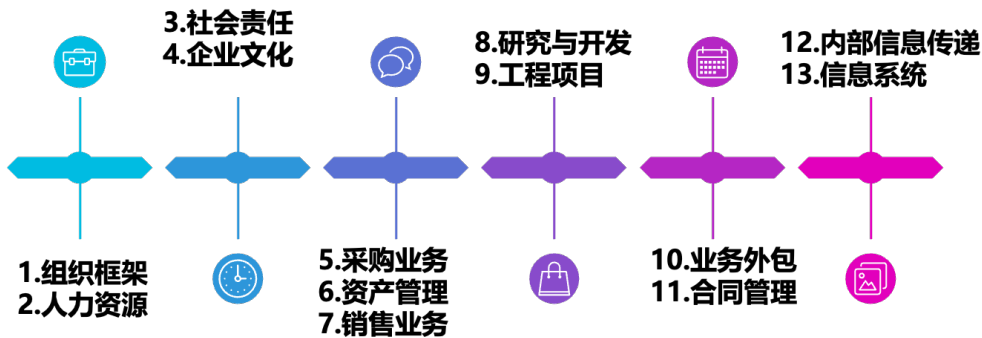
#### 一、含义

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

- (1) 关于人力资源规划与选聘：符合实际、人岗匹配
- (2) 关于人力资源开发：培训、职业生涯规划
- (3) 关于人力资源激励与约束：绩效
- (4) 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

- (1) 关于安全生产管理：责任、监督、预案
- (2) 关于产品质量管理：规范、售后、反馈
- (3) 关于环境保护与资源节约管理：制度、监管
- (4) 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：

- (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。
- (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。

#### 2、企业应对企业文化风险的管控措施

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

### 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

## 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) 内部信息传递不通畅、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

