

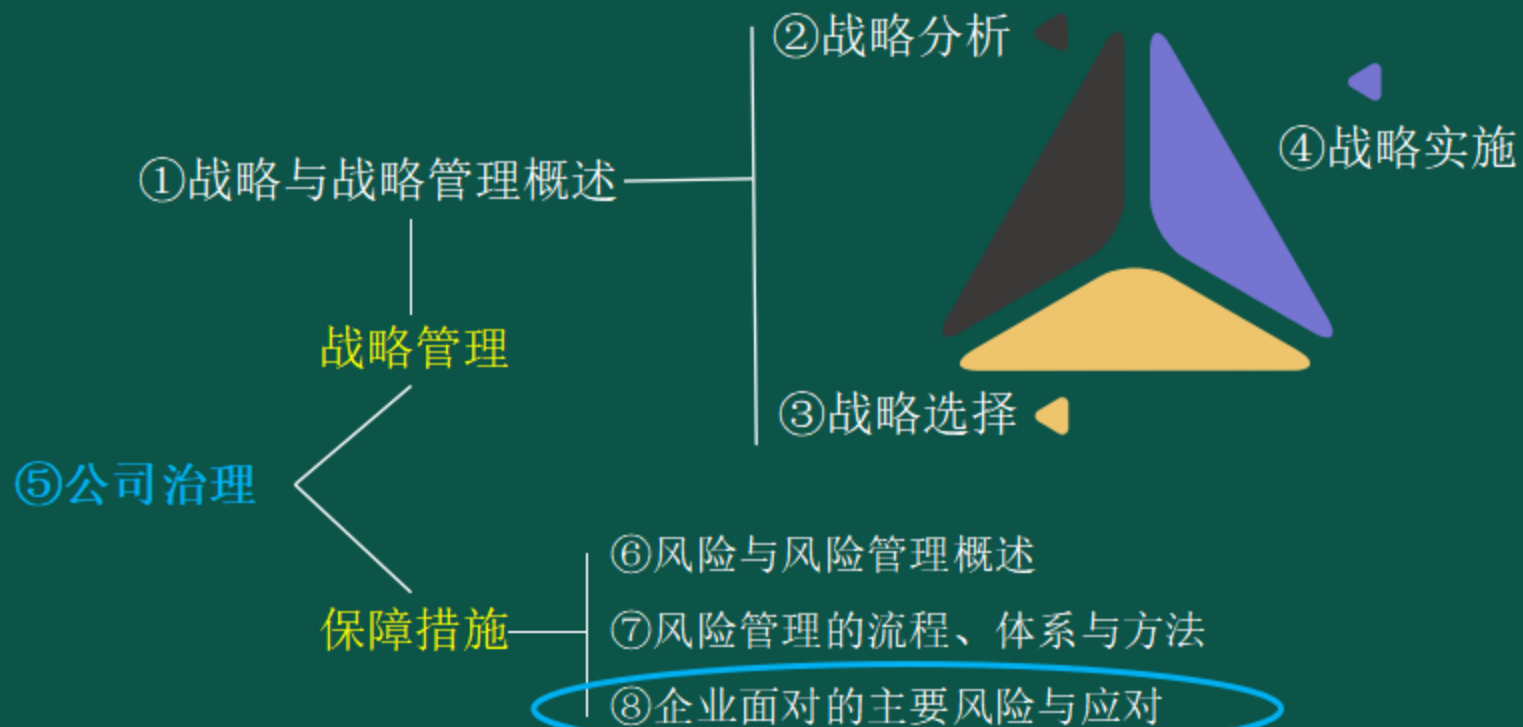


## 第八章

# 企业面对的主要风险与应对



# 第一部分：战略图谱





## 第二部分：军情分析

### 第8章 企业面对的主要风险与应对

章需要在理解的基础上记忆的内容较多，一定要透彻理解各类风险的表现，并能灵活运用，切忌死记硬背。

本章考点较为集中，主要是结合案例考查知识点的活学活用，以主观题为主，也会涉及客观题，近5年平均分约8.5分。



## 第三部分：内容详情

企业面对的主要  
风险与应对

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



## 第四部分：考点内容

■ 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

→ 1. 含义及其影响因素

2. 主要表现与应对

**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。



## 第四部分：考点内容

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。



## 第四部分：考点内容

■ 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

→ 1. 含义及其影响因素

2. 主要表现与应对

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。



## 第四部分：考点内容

■ 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

→ 1. 含义及其影响因素

2. 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。

制定-实施-调整-复盘



## 第四部分：考点内容

制定-实施-调整-复盘



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

为应对企业战略制定过程中的风险，企业应重点关注和采用战略信息收集、战略研究等方面的管控措施。

(1) 夯实信息决策基础

(2) 汇集专业研究力量



## 第四部分：考点内容

制定-实施-调整-复盘



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。



## 第四部分：考点内容

制定-实施-调整-复盘



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) 信息质量风险。战略信息缺乏真实性、准确性和完整性；战略信息传递不通畅，甚至受阻

(2) 组织结构与战略协同风险。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) 资源保障风险。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



## 第四部分：考点内容

制定-实施-调整-复盘



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合理配置人员，加强人才队伍建设
- ②相关人员全程参与



## 第四部分：考点内容

制定-实施-调整-复盘



2. 企业应对战略实施风险的管控措施

(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 畅通信息渠道
- ② 优化组织结构
- ③ 细化任务分解
- ④ 强化激励保障



## 第四部分：考点内容

制定-实施-调整-复盘



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。



## 第四部分：考点内容

制定-实施-调整-复盘



2. 企业应对战略调整风险的管控措施

- (1) 科学审定调整方案
- (2) 有序推进调整落地



## 第四部分：考点内容

制定-实施-调整-复盘



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。



## 第四部分：考点内容

制定-实施-调整-复盘



2. 企业应对战略复盘整改风险的管控措施

- (1) 建立常态化复盘机制
- (2) 实施闭环整改管理



## 第四部分：考点内容

- 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

→ 1. 含义及其影响因素

2. 主要表现与应对

含义：

是指企业所面对的外部市场的复杂性和变动性所带来的企业经营的不确定性。



## 第四部分：考点内容

■ 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

1. 含义及其影响因素

素

2. 主要表现与应对

影响因素：

①产品或服务的价格及供需变化带来的风险；

②能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格变化带来的风险；

③主要客户、主要供应商的信用风险；

④利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险；

⑤潜在进入者、竞争者、替代品的竞争带来的风险。



## 经典考题

【例-多选题】宝胜公司是一家全球性的手机生产企业。

近年来公司在高速发展的同时，面临的风险也与日俱增。为了更好地分析面临的市场风险，宝胜公司应该至少收集的与该公司相关的重要信息有（ ）。

- A. 全球汇率变动状况
- B. 全球手机价值链生产供应状况
- C. 各国手机的价格及供需变化
- D. 各国对手机及其零部件进出口的政策导向



## 经典考题

答案：ABC

解析：分析市场风险，分析市场风险的来源应主要考虑以下因素：

- 1、产品或服务的价格及供需变化带来的风险；
- 2、能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格变化带来的风险；
- 3、主要客户、主要供应商的信用风险；
- 4、利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险；
- 5、潜在进入者、竞争者、替代品的竞争带来的风险。



## 第四部分：考点内容

■ 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

→ 1. 含义及其影响因素

2. 主要表现与应对

市场趋势风险与应对

分销风险与应对



## 第四部分：考点内容

市场趋势风险与应对

分销风险与应对



1、市场趋势是指对一个或几个有确定意义的市场影响因素所做的持续反应。

企业市场趋势风险主要表现在：

- (1) 市场洞察风险
- (2) 政策响应风险
- (3) 客户需求变动风险



## 第四部分：考点内容

市场趋势风险与应对

分销风险与应对



2、企业应对市场趋势风险的管控措施

- (1) 深化市场研究与竞争分析
- (2) 加强政策沟通与合规管理
- (3) 建立市场预测与产品迭代机制



## 第四部分：考点内容

市场趋势风险与应对

分销风险与应对



1、分销是指商品从制造商向消费者流动的全过程。分销风险是指出现不利的环境因素而导致制造商的市场活动受损甚至失败。

企业分销风险主要表现在：

- (1) 营销方式风险 (2) 品牌管理风险
- (3) 定价合规风险 (4) 产品结构风险
- (5) 分销商管理风险 (6) 销售目标落实风险
- (7) 客户管理风险



## 第四部分：考点内容

市场趋势风险与应对

分销风险与应对



### 2、企业应对分销风险的管控措施

- (1) 动态优化营销策略
- (2) 系统实施品牌战略
- (3) 严格价格管控管理
- (4) 科学规划产品结构
- (5) 强化分销渠道管控
- (6) 完善销售管理体系
- (7) 规范客户关系管理



## 第四部分：考点内容

- 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

### 1. 含义及其影响因素

### 2. 主要表现与应对

#### 含义：

财务风险是指企业在生产经营过程中，由于宏观经济、监管政策等外部环境或企业战略目标、管控模式、企业文化等内部因素，导致企业财务相关管理活动不规范或财务成果（收入、利润等）和财务状况（资产、负债、所有者权益）偏离预期目标的不确定性。



## 第四部分：考点内容

- 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

→ 1. 含义及其影响因素

2. 主要表现与应对

含义：

企业经营管理与财务相关的业务领域主要包含全面预算管理、筹资管理、资金运营管理、投资管理、财务报告、担保管理。



## 第四部分：考点内容

- 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

→ 1. 含义及其影响因素

2. 主要表现与应对

影响因素：

(1) 因预算编制、执行或考核存在偏差而导致的风险；

(2) 因筹资决策不当、筹集资金运用不合理可能引发的风险；

(3) 因资金调度不合理、管控不严而导致的风险；

(4) 因企业投资决策不当、缺乏投资实施管控而导致的风险；



## 第四部分：考点内容

- 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

→ 1. 含义及其影响因素

2. 主要表现与应对

影响因素：

(5) 因财务报告编制、分析、披露不准确、不完整可能引发的风险；

(6) 因企业担保决策失误、监控不当而导致的风险。



## 经典考题

**【例-多选题】** 主营太阳能电池组件业务的日华公司上市后，通过股权融资、债券融资、银行借贷、信贷融资、民间集资等各种手段融资近70亿元，在多个国家投资布局光伏全产业链，还大举投资房地产、汽车等项目。后来光伏产业国际市场需求急剧萎缩，致使公司出现大额亏损，深陷债务危机。本案例中，日华公司所面临的主要风险类型有（ ）。

- A. 战略风险
- B. 政治风险
- C. 社会文化风险
- D. 财务风险



## 经典考题

答案：AD

解析：“在多个国家投资布局光伏全产业链，还大举投资房地产、汽车等项目”体现了发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业，可能导致企业过度扩张，甚至经营失败，属于战略风险，选项A正确；“通过股权融资、债券融资、银行借贷、信贷融资、民间集资等各种手段融资近70亿元”体现了筹资决策不当，引发资本结构不合理或无效融资，可能导致企业融资成本过高或债务危机，属于财务风险，选项D正确。