

第八章 企业面对的主要风险与应对

历年考情概况

考试年份	2024、2023、2022、2021、2020、2019
考试分值	15 分左右
考查形式	客观题、主观题
预习考点	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

【考点一】战略风险与应对 (★★★)

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 and 战略复盘整改过程中所发生的风险。

1. 战略复盘整改风险与应对

表现	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 <u>脱离实际盲目发展</u> ，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力
应对	<p>(1) 制定战略前，企业战略归口管理部门收集企业内外部信息，明确机遇、威胁、优势及劣势，为企业制定战略规划提供参考意见及决策支持。</p> <p>(2) 制定战略时，企业应组织专业人员开展研究工作，形成战略规划报告，报决策机构批准。</p>

2. 战略实施风险与应对

表现	<p>企业在战略实施过程中，战略风险主要表现在<u>战略实施人员缺乏、战略实施组织不力</u>等方面。</p> <p>战略实施人员方面的风险主要表现在：没有或缺少战略实施人员的参与，将导致战略实施与经营系统脱节，从而使任何良好的战略都得不到正确、有效的贯彻执行甚至失败。</p> <p>战略实施组织方面的风险主要表现在：</p> <p>(1) 战略信息<u>缺乏真实性、准确性和完整性</u>；战略信息传递不通畅，甚至受阻。</p> <p>(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。</p> <p>(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，<u>战略实施效率低下</u>。</p>
应对	<p>企业应对战略实施人员方面的风险可采取如下管控措施：</p> <p>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。</p> <p>②战略实施人员应参与企业战略制定、战略实施、战略调整 and 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。</p> <p>企业应对战略实施组织方面的风险可采取如下管控措施：</p> <p>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。</p> <p>②建立、完善与企业战略相匹配的组织结构。</p> <p>③战略分解。应将战略规划中战略定位的相关内容通过经营计划层层分解落实到各级经营管理活动中。</p> <p>④加强战略激励和资源支持。</p>

3. 战略调整风险与应对

表现	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) <u>战略过于激进或过于保守</u> 。 (2) 战略方向 <u>失准、失误</u> 。 (3) 战略 <u>部署失当</u> 。 (4) <u>管理层或决策层轮换</u> 。
应对	(1) 决策层会同战略归口管理部门、战略实施人员确定战略调整目标，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。

4. 战略复盘整改风险与应对

表现	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。
应对	(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，对当前局面及未来趋势进行判断和预测，同时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) 针对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 <u>进行检查、评估和反馈</u> 。

【考点二】市场风险与应对 (★★★)

1. 市场风险的含义及其影响因素

市场风险是指企业所面对的外部市场的复杂性和变动性所带来的与经营相关的风险。

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、稳定性和价格的变化带来的风险；
- (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、与替代品的竞争带来的风险。

2. 市场趋势风险与应对

表现	(1) 企业未开展对整体市场、竞争对手的分析以及对不同层次客户需求的调研，未制定有效的市场竞争策略，可能导致企业失去现有市场份额，影响公司的市场竞争力。 (2) 企业未能把握监管当局的政策导向及宏观环境、市场环境的变化，可能导致企业产品、服务的推广及销售受到影响。 (3) 企业未能预测并适应消费者偏好的变化，从而未能及时调整产品和服务结构，可能导致企业失去核心市场地位。
应对	(1) 企业应定期开展整体市场趋势、竞争对手分析，运用大数据深入挖掘、掌握各类客户的需求，及时更新市场竞争策略，保持自身经营特色并维护品牌形象，提高企业在市场上的竞争力。 (2) 企业应当主动识别、管理和应对国家和地方的政策法规中对企业不利的因素，积极与国家和当地政府相关部门建立良好的沟通，及时获知政策导向并采取相应措施。 (3) 企业应及时预测市场未来走势并制定应急方案，在面对企业核心产品的销售量呈下滑趋势时，后续产品应能够及时补位，避免市场占有率下降。

【考点三】财务风险与应对 (★★★)

1. 分析财务风险的来源应主要考虑以下因素:

- (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;
- (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。

2. 财务风险的主要表现与应对

表现为: 全面预算管理风险、筹资管理风险、资金营运管理风险、投资管理风险、财务报告风险、担保风险。

【考点四】运营风险与应对 (★★★)

1. 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。

2. 运营风险的主要表现与应对(可参考教材)

【考点五】法律风险和合规风险与应对 (★★★)

1. 法律风险和合规风险的含义及其影响因素

法律风险是指企业在经营过程中因自身经营行为的不规范或者外部法律环境发生重大变化而造成的不利法律后果的可能性。

合规风险是指因违反法律或监管要求而受到制裁、遭受金融损失以及因未能遵守所有适用法律、法规、行为准则或相关标准而给企业信誉带来的损失的可能性。

法律风险侧重于民事责任的承担,合规风险则侧重于行政责任和道德责任的承担。

分析企业的法律风险和合规风险的来源,应主要考虑以下因素:

- (1) 国内外与企业相关的政治、法律环境变化可能引发的风险;
- (2) 影响企业的新法律法规和政策颁布可能引发的风险;
- (3) 员工的道德操守不当可能引发的风险;
- (4) 企业签订重大协议和有关贸易合同的条款设计不当等可能引发的风险;
- (5) 企业发生重大法律纠纷案件所引发的风险;
- (6) 企业和竞争对手的知识产权可能引发的风险。

2. 法律风险和合规风险的主要表现与应对

法律风险和合规风险一般按法律责任风险、行为规范风险和监管风险采取相应的应对措施