

企业经营管理风险与控制

齐姗姗

(河北港口集团有限公司港口资产管理分公司,河北 秦皇岛 066000)

摘要:风险会对企业经营发展产生不同程度的影响,只有对风险进行有效控制,才能保证企业平稳发展。本文首先分析了企业经营管理风险的种类,重点讨论了如何进行有效的风险控制。

关键词:企业经营;企业管理;风险与控制

1 企业经营管理风险分析

1.1 授权风险

授权风险主要存在于成长中的小规模企业。一般以员工人数 25 为分界线,当企业员工人数超过 25 人时,紧靠业主的管理是不够的,需要进行授权。授权的风险主要包括人才选择是否得当、对下级缺乏信任、下级决策权限相对较小等等。

1.2 领导风险

领导风险主要存在于 200±50 人的小型企业。随着企业员工人数增多,管理体制也要随之改变,否则会由于管理不当而影响企业的发展。领导风险主要表现在以下几个方面。第一,管理者无法承担企业的管理责任。第二,权利欲较重,不愿意分权管理。第三,领导方式陈旧,沉迷管理经验,不学习新的管理方法。第四,领导人的领导方式有局限性,领导是带队,管理是管事,领导号召力不足,管理人员处理问题思路不清晰。

1.3 筹资风险

筹资风险主要存在于发展速度快的企业。如果企业增长速度快,资金不足,就需要筹资。筹资风险主要在于筹资途径多但是各有利弊,并且如果管理者不善于经营,筹资无法创造预期的效益,就会严重影响企业的发展,同时企业会背负财务风险。

1.4 成就风险

成就风险主要存在于与前期发展比较顺利的企业。企业由于短时高效取得成就,所以盲目自信,开始跨越式发展,以期获得更大的成就。成就风险包括两个方面。第一,套用既有经营手段和管理方法,无视企业所处的市场环境变化。第二,忽略研究竞争对手,未能在经营中拓宽市场,未能在管理中实现合理降本,最终导致企业效益低,在同类企业竞争中失去优势。

1.5 持续经营风险

持续经营风险主要存在于与应在市场竞争中脱颖而出企业,尤其是家族性企业,他们的共同特点是经营管理一把手非常强悍,但是对岗位继承人的培养工作不足。持续经营风险主要表现在两个方面。一是随着一把手精力和身体状况下降,经营决策出现失误。二是把手终止管理时,二把手缺少实战经验,导致企业运行低迷。

1.6 现金风险

现金风险主要存在于企业管理者对财务周转工作了解较少,无法正视现金的实际作用。现金不代表收益,生产物资赊欠账款未出账等都应该纳入计算。现金风险的表现是业主盲目扩张,缺乏理性规划;增加固定资产投资,资金周转困难。

2 企业经营管理风险控制

2.1 内部环境管理

内部控制的对象是企业各层级工作人员,管理的内容是生产、经营过程中的物资和财务数据,为企业经营提供有效的参考数据。内部控制制度可以有效规范企业内部所有成员的行为,明确授权范围,建立对各级领导的工作监督方案。企业 CEO 和 CFO 要避免是同一人,要明确各自权责,CEO 为了经营侧重扩建,CFO 则从财政角度考虑成本收益等问题,两者独立工作可以保证企业理性发展,降低风险。

2.2 目标制定

企业经营管理工作一定要有目标,目标包括长期目标、中期目标和短期目标。企业经营目标主要是针对企业从市场上获益,企业管理目标

主要是通过内部管理来实现降本。只有经营目标和管理目标都达到最优值,企业才能够获得最大的经济效益。当经营目标和管理目标出现矛盾时,要以经营目标为准,适当调整管理目标。

2.3 风险识别

企业风险识别是风险控制的第一步,只有提前识别出风险,才能够采取有效措施及时止损。风险识别工作可以从以下三个方面展开。第一,要总结企业自身发展过程中遇到过的风险,对风险前兆进行分析,厘清构成风险的各个要素。第二,要总结同行业中其他企业的风险及成因,他山之石可以攻玉。第三,要企业各个部门要对工作进行阶段性总结,要对工作的发展态势进行评估。然后,企业高层对这些信息进行分析,及时发现问题。

2.4 风险评估

企业风险评估可以为风险应对提供参考。首先要根据企业的经营范围和自身实力来对风险进行分类,风险分类如上文所述,现金风险、领导风险,成就风险等等。然后对每种风险进行分级,风险越大级别越高。当风险识别后,要对风险的危险程度进行评估,最终决定如何应对。需要注意的是风险评估中的等级划分要有科学依据,需要设立权重系数,按照一定算法来制定,不可主观臆断。

2.5 风险应对

风险应对是企业经营管理过程中对突发事件的处理行为。企业应对风险的能力是有风险识别、风险评估、管理水平、企业实力共同决定的。风险识别及时可以避免风险升级,应对风险也会更加从容。管理者水平高,可以规避风险或者转嫁风险,企业实力雄厚,应对风险的能力就强,不会因为一次风险而影响整个企业的发展。

2.6 控制活动

控制活动是保证管理层执行力的有效手段,常见的控制活动有授权、业绩评价等。为了保证控制有效,一般要做到实物控制,即控制活动可见可感,可以量化评价。企业控制工作得当,管理命令就能有效执行,确保各项工作按照既定管理方案执行。控制活动不当,则会管理失效,企业发生风险和应对风险的能力就会大幅度降低。

2.7 信息和沟通

信息共享和有效沟通是发现风险的有利保证,信息共享包括企业内各个部门之间的信息共享,上下级之间的信息共享,沟通包括领导层之间的沟通、部门人员之间的沟通。对于商业机密和技术机密可以实行信息分级,信息保密程度越高,责任也就越大。

3 结束语

综上所述,市场经济环境下,企业之间竞争激烈,经营者要打通销路实现开源,管理者要合理降本实现节流,完善的经营管理可以规避风险,共同促进企业发展。所以,企业经营管理工作中必须要有风险意识,在企业成长的各个阶段,反思检查自己各项风险的指数,及时发现风险,并采取有效方式进行控制,降低企业损失,提升企业核心竞争力。

参考文献

- [1] 蒋慧卿.互联网企业多元化经营的财务风险及控制措施[J].企业改革与管理,2019(1).
- [2] 冯英霞.浅谈财务控制对产业供应链企业经营活动风险控制的作用[J].财经界(学术版),2016(12).

作者简介:齐姗姗(1986,03-),女,汉族,河北省秦皇岛人,硕士研究生,经济师,研究方向:企业管理。