

# 市属国有企业经营风险管理问题及对策

陈琪

太仓市交通发展有限公司

DOI:10.12238/ej.v7i4.1467

**[摘要]** 随着我国国有企业改革与发展的深入,市场环境变化的日新月异,作为地方经济发展支柱的市属国有企业面临的不确定因素增多,企业经营风险管理水平亟待提高。当前,市属国有企业经营风险管理控制仍处于探索阶段,多数企业没有真正落实有效的经营风险管理体系,从而导致某些重大经营风险事件发生,危害了国有企业的健康可持续性发展,甚至危及一方经济及社会的和谐稳定。本文主要阐述市属国有企业经营风险管理存在的问题,并提出针对性的具体措施,以此促进地方国有企业的发展强大。

**[关键词]** 市属国有企业; 经营风险管理; 问题; 对策

中图分类号: F27 文献标识码: A

## Operating risk management issues and countermeasures in municipal state-owned enterprises

Qi Chen

Transportation Development Co., Ltd, Taicang City

**[Abstract]** With the deepening of the reform and development of state-owned enterprises in China and the rapid changes in the market environment, municipal state-owned enterprises, as the pillar of local economic development, are facing an increasing number of uncertain factors, and the level of enterprise operating risk management urgently needs to be improved. At present, the operating risk management and control of municipal state-owned enterprises are still in the exploratory stage, and most enterprises have not truly implemented effective operating risk management systems, leading to the occurrence of certain major operating risk events, endangering the healthy and sustainable development of state-owned enterprises, and even endangering the harmony and stability of one party's economy and society. This article mainly elaborates on the problems in operating risk management of municipal state-owned enterprises and proposes targeted and specific measures to promote the development and strength of local state-owned enterprises.

**[Key words]** Municipal state-owned enterprises; Operating risk management; Problem; Countermeasure

随着我国国有企业改革与发展的深入,国有企业已经越来越重视自身的企业经营风险管理,在这种大环境下,市属国有企业正在积极努力提升自身经营风险管理能力。所谓经营风险管理是一项贯穿整个企业的行为,受到企业所有员工风险意识的影响。企业经营风险管理的过程是前期的风险预警,判断哪些是企业可能发生的风险因素,并确定各因素对企业的影响程度,进而制定出风险评估方案,最后采取风险控制措施。企业经营风险管理的作用是尽量减少经营风险发生的可能性或者是当风险发生后,最小化其对企业的影响。企业经营风险管理是一项复杂的系统工程,是一个从战略制定到日常经营过程中对待风险的一系列信念与态度,目的是确定可能影响企业的潜在事项并进行管理,为实现企业的战略目标提供合理的保证。市属国有企业是某个城市国民经济的重要支柱,而经

营风险管理的正确与否对促进市属国有企业健康可持续性发展有着重要意义。

### 1 企业风险管理概述

#### 1.1 企业风险管理概念

风险是对于企业健康稳定的影响因素,这种因素可能来自外部,也可能源于组织本身。企业风险则是指对企业总体战略与经营目标实现产生影响的各种不确定性因素。企业风险管理则是企业为实现风险管理目标,对企业风险进行有效识别、评估、预警和应对等活动的过程和方法。

按照风险来源、影响、性质等可将企业风险简要分为四大类:一是不可抗力风险,包括自然环境风险,如洪水、内涝、泥石流以及社会风险,包括政治动乱等;二是经营风险,包括财务风险、市场风险、投资风险等;三是法律风险,则包括合规风险、

合同风险等;四是操作风险,比如操作失误或者设备问题导致的生产线损坏、火灾、爆炸等事故等。

### 1.2 企业风险管理内容

企业风险管理内容主要包括组织机构、制度机制、工具方法、评估预警、风险应对、风险考评报告等。

加强风控工作,企业首先要健全相关机构建设,尽量设置独立的管理部门,统一进行协调安排,理清各部分职责分工,建立决策、执行、监督与评价等职能既相互分离与制约,又相互协调的运行机制。

其次,要健全完善风险防控相关机制,包括风险检查制度、风险识别机制、风险评估制度、风险预警机制、风险应对和处置机制、风险管理检查与考评制度等,通过制度建设,确保风险管理工作有序开展。

第三,明确风险管理工具与方法。风险管理主要方法有预防、自留、转移、避免四种,预防即防患于未然,抑制则是被动处置方式,力求减少风险损失,自留则是认为风险发生不可避免,提前采取措施,将损失降到最低,转移则是通过购买保险等方式转移风险,避免则是对于已知可能风险,采取有效措施避免其发生。同时要结合实际情况,选择适合自身的风险管理工具,比如SWOT分析、大数据建模分析、事件树分析、风险溯源工具等。

第四,评估预警,企业对于已知或者预计可能的风险隐患,要加强评估预警,要依托大数据,建立风险监控和识别体系,设立风险临界值和分级管理体系,一旦超过阈值自动进行预警,提醒企业及时采取有效措施,防范和化解风险。

第五,风险应对与考评报告。对于已经出现的风险,要采取有效措施应对,努力降低损失。具体途径有接受、规避、分担、转化、对冲、补偿等。企业对于自身风险管理工作,也要定期进行考评和报告。要科学设立风险评估考核指标,列入相关责任人年终考核体系中,与年终考评成绩、年终奖挂钩,通过考核工作倒逼责任人更好履职尽责。要定期编纂风险评估报告,及时向企业管理层、外部投资人、国家监管部门反馈风险管理相关信息,量化安全目标,明确责任义务,提升安全分析与保障处置能力。

## 2 企业经营风险管理存在的问题

### 2.1 企业管理层对风险的意识淡薄

目前,市属国有企业大多缺乏全面风险管理理念和风险控制战略思维,虽然企业已经制定了《风险管理组织》、《风险管理流程》及《风险控制管理办法》等制度,但在本企业推广风险管理的力度还不够。虽然董事会已下设风险管理委员会,但该委员会在预测企业经营过程中遇到风险的能力还不够,这不仅仅局限于企业重大投资项目的决策问题,也有可能涉及到资产经营、合同管理、工程管理及财务制度等,只有企业在真正遇到问题时,才意识到风险的发生,才去疲于应付。这种风险管理模式存在的滞后性,本身就是企业经营过程中的潜在风险。因而,企业全面风险管理应当要求全体员工全范围管理,不仅仅是局限于企业的管理层,企业的全体员工都要有风险管理的意识和理念,风险管理范围也不应局限于一些重要事项,而是要全范

围全流程地进行风险管理。

### 2.2 借贷模式过于单一,资本结构不合理

市属国有企业目前绝大多数借款都为银行短期借款,企业与承担城市基础设施改造建设的职能部门之间采取的是以支定借的模式,也就是市级职能部门根据资金需求量要求市属企业借款,但由于受到种种借款条件的限制,市属国有企业很难满足其资金需求量,而另一方面,即使满足了也会增加以后还贷的风险。因而,企业拓展其他融资方式的任务仍然艰巨,比如债转股、发行债券并购基金贷款、并购贷款等。由于市场环境的不断变化,优化资本结构也是实现企业整体价值最大化的一个必要条件。然而,由于市场信息的不完全、不确定性,以及企业自身业务的局限性,不可能考虑到所有影响资本结构的因素,很难在事前恰到好处地把握客观的经济活动规律,从而也就难以实现在企业资本运营中的最优资本结构。

### 2.3 现金流不足以及资金使用成本增加的风险

目前,市属国有企业面临现金流不足的经营风险以及资金成本的增加。企业经营性项目数量不足,缺乏充足的现金流,还没有形成以资本为导向的运行机制。企业缺乏优秀的合作投资者来拓宽企业资本来源的渠道。结合当前国有企业混合所有制改革探索,规模效益是母企业的优势之所在,但只有当母企业的业务创新、制度控制、投融资等各项功能有效配合时,才能与母企业资本运营的功能协调,形成母企业规模优势。反之,如果母企业资本规模扩张过快,但管理水平却没有同步提高。

### 2.4 对外投资项目经营风险控制有效监管不足

市属国有企业或多或少都拥有一定数量的对外投资项目,有的是控股企业,有的是参股企业,企业出资后有的只是派一名董事或财务人员对外投资单位日常经营监管,无法对所投资金的使用方向是否正确、财务管理是否规范、人事任免是否妥当进行有效监管。每年年末也只能通过投资单位所提供的财务报表、年终总结、会计事务所出具的审计报告等资料对其当年的工作作出表面的评价。因而,企业对对外投资项目还缺乏更高效的监管及经营风险的严格控制。

## 3 完善企业经营风险管理的若干建议

### 3.1 建立有效的内部控制系统

建立一个有效的内部控制系统能有效帮助企业预防经营风险的发生。市属国有企业应该结合自身管理需求,建立健全的企业内部控制制度,内控制度应服务于企业发展目标,企业应根据自身的战略规划、经营目标、基本业务类型,组织架构来确定内控体系的建设。

### 3.2 加强经营风险评估实施

企业经营风险主要包括:筹资风险、投资风险、市场风险、信用风险及财务风险等,市属国有企业应对上述经营风险事项一一识别并持续评估。评估应当在企业持续不断地进行并做好相应的经营风险控制。

### 3.3 建立良好的控制活动

建立良好的控制活动,找准市属国有企业各项经营及管理

活动中的关键控制点,围绕关键控制点进行适当的授权、不相容岗位分离、职责分离及有效控制,以提高企业内部控制效果。同时,还要建立一个良好的信息沟通系统,以便使企业管理层及时掌握营运状况,提供及时、准确的信息。内部控制过程还需要加以适合的监督,企业的内部审计在内部控制的监督过程中应发挥重要作用。

### 3.4提高资本运营能力,增加企业现金流

一个完整的资本运营系统是由多个资本要素以及多个运营环节共同组成的,资本运营的结构优化思想应贯穿于资本运营系统的每一个部分。结构优化首先应着眼于对市属国有企业资本运营过程和机制的优化,在此基础上实现对存量资本和增量资本结构的优化,对实业资本、金融资本和产权资本结构的优化。通过企业资本的保值增值以及良好资本结构的形成,保证各资本要素发挥最大最好的经济效益。

### 3.5建立有效的对外投资项目经营风险控制监管

投资经营项目风险主要来源于信息不对称以及投资分析片面化。在现代互联网信息建设下,企业建立投资信息数据库,确保市场信息透明化,收集尽可能多的关于投资企业、投资项目的信息,以及对企业实地考察收集非量化数据并构建详细的项目数据库。另外,市属国有企业在开展投资项目时,需要进行可行性分析,从投资项目的市场反响、市场资源、市场规模、项目技术、经济收益等因素进行综合测评。这种全面的可行性分析法是在基于客观公正的原则上进行的综合性评测。由于大部分企业习惯依赖经营经验对投资项目进行主观预测,却未能依靠客观的可行性分析进行综合评估,往往也是大部分失败投资的非系统因素。

### 3.6建立健全风险管理制度

市属国有企业建立健全的风险管理制度,可以对风险防范起到决定性的作用。其中,安全生产制度、会计控制制度、授权报批制度、资产负债比例控制制度、关键岗位的业务规程等基本制度都是重中之重。制定完善的风控制度,还要根据企业内外环境的变化而调整,并确保各项规章制度落实,真正发挥防范经营风险的效用。

### 3.7加强企业风险管理文化建设

企业文化是企业最深沉、最持久的力量,可以在润物无声中发挥巨大价值。市属国有企业要进一步加强风险管理文化建设,将经营风险管理融入到企业文化的大盘子中,加强宣传教育,让全体干部职工充分认识到风险防控的重要意义,强化全体员工风险防控意识,构建全员参与的企业风险防控体系,营造风险防控工作群防群控的良好格局,通过企业文化带动企业风险防控工作高质量发展。

## 4 结语

一个经营风险管理良好的市属国有企业应该强化风险分析评估信息,完善决策的机制,建立有效的经营风险防控处理机制,对生产经营活动的风险进行事前、事中、事后同步控制和处置,并注重对风险处理结果的总结,再形成反馈机制,使市属国有企业的经营风险管理得到良性发展,以保障企业完成既定的目标,最终实现效益最大化。

## [参考文献]

- [1]曹元坤,王光俊.企业风险管理发展历程及其研究趋势的新认识[J].当代财经,2011,(01):85-92.
- [2]王稳,王东.企业风险管理理论的演进与展望[J].审计研究,2010,(04):96-100.
- [3]曹廷求,钱先航.公司治理与风险管理:基于治理风险视角的分析[J].会计研究,2011,(07):73-77.
- [4]刘崇敬.企业投资风险的成因及控制策略分析[J].行政事业资产与财务,2017,(21):33.
- [5]周红.上市公司并购投资风险的内部控制策略研究[J].财经界(学术版),2017,(22):41+82.
- [6]韩小卫.企业投资风险管理的规范策略分析[J].现代国企研究,2018,130(4):44.
- [7]曾星瑞.互联网行业风险投资项目风险类型及控制措施分析[J].商业经济,2018,(01):88-90.

## 作者简介:

陈琪(1979—),汉族,江苏省高邮市人,硕士研究生,经济师,研究方向:工商管理。