

经济管理实务丛书

企业经营 风险管理实务

高立法 等主编

QIYE JINGYING
FENGXIAN GUANLI
SHIWU

第2版



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

经济管理实务丛书

企业经营

风险管理实务

高立法 等主编

QIYE JINGYING
FENGXIAN GUANLI
SHIWU

第2版



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营风险管理实务/高立法等主编. —2版. —北京: 经济管理出版社, 2014. 1
ISBN 978-7-5096-2743-3

I. ①企… II. ①高… III. ①企业管理—风险管理 IV. ①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第253559号

组稿编辑: 谭 伟
责任编辑: 张巧梅
责任印制: 黄 铄
责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦A座11层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010)51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 22

字 数: 425千字

版 次: 2014年1月第2版 2014年1月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2743-3

定 价: 48.00元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街2号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

目 录

第一章 企业经营战略风险管理	1
第一节 企业经营的环境、目标和组织机构	2
第二节 经营风险的识别	4
第三节 企业经营风险的管理	22
第四节 战略风险管理	41
第二章 企业财务风险管理	52
第一节 企业财务风险管理基本内容	53
第二节 企业流动性风险管理	60
第三节 现金流动性风险管理	76
第四节 客户信用风险管理	80
第三章 资本运作风险管理	89
第一节 企业融资风险管理	90
第二节 企业投资风险管理	94
第三节 高风险投资业务风险控制	101
第四节 税务筹划风险及汇率风险管理	105
第四章 企业财务安全风险风险管理	113
第一节 企业财务预警	114
第二节 企业财务危机管理	123
第三节 企业财产安全风险管理	128
第四节 企业财务报告风险管理	135
第五节 财务风险管理的手段和策略	139

第五章 市场、人力资源风险管理..... 147

 第一节 市场风险管理 147

 第二节 人力资源风险管理 164

 第三节 合规、合法与信息风险管理 171

第六章 社会责任风险管理..... 179

 第一节 质量风险管理 180

 第二节 社会环境风险管理 199

 第三节 电、气、热环境污染风险管理 207

第七章 安全与健康风险管理..... 219

 第一节 安全生产风险管理 219

 第二节 安全与健康风险管理 228

 第三节 电厂安全与健康风险控制 238

第八章 管理风险防范..... 251

 第一节 盗窃风险防范 252

 第二节 火灾风险防范 261

 第三节 电脑风险防范 267

 第四节 欺诈风险防范 275

 附 录 风险评估清单 284

第九章 项目风险管理..... 290

 第一节 项目风险管理的含义及流程 291

 第二节 项目风险识别 295

 第三节 项目风险预测 305

 第四节 项目风险评估 312

 第五节 项目风险管理规划 319

 第六节 项目风险监控 327

参考文献..... 337

第一章

企业经营战略风险管理

风险是损害和损失的机会和可能性。是企业经营中的潜在危险与机遇。正确地认识和控制风险,可减少企业损失,提高企业竞争力,增加效益,延长企业寿命。企业经营战略风险管理是现代企业经营者必须掌握的一门科学。现时的大量事实,使人们认识到风险对企业来说是何等重要。

【本章导读】

本章论述了企业经营环境、目标及组织机构,经营风险含义内容,经营风险危害,管理经营风险的方法步骤,企业如何处理面临的风险,风险预防成本。

【关键词】

企业环境、经营目标、自然灾害风险、监管风险、过程风险、操作风险、环境风险、授权风险、业绩激励风险、财务金融风险、风险图、风险容量、应对风险政策。

【内容结构】

经营风险管理	企业经营的 环境、目标 和组织机构	企业经营环境,企业经营目标,企业组织机构,商务 部,生产部,市场营销部,人力资源部,财务部
	经营风险 的识别	经营风险含义及内容,哪些经营风险危害最大,风险 管理的必要性,控制风险的重要性及迫切性
	企业经营 风险的管理	识别企业有哪些潜在经营风险,分类整理企业的经营 风险,分析风险发生可能性及频率,风险影响后果, 评估企业的经营风险,衡量与排序企业经营风险,衡 量风险严重性,确定风险承受度、风险预警,如何处 置面临的风险
	战略风险 管理	企业战略风险含义,战略风险形成的外因及内因溯源, 战略风险特征及分类,战略风险识别、应对及预警

第一节 企业经营的环境、目标和组织机构

存在于社会中的企业组织，都有自身的目标。而目标能否实现，取决于它的外部环境及内部条件（环境）。外部环境有些无法改变；而内部条件企业可以创造和改变，以适应外部环境的需要。如此企业才能更好地生存与发展。

一、企业经营的环境

企业在经营过程中面临的风险多种多样，而且时时有处处在，相互交叉错综复杂。既有损害的可能，又有获利的机遇。经营者的职责是趋利避害，实现企业的目标。企业经营环境如图 1-1 所示。



图 1-1 企业经营环境

二、企业的经营目标

企业的经营目标应根据企业经营的目的及其特征决定。就一般企业而言，其经营目标如图 1-2 所示。

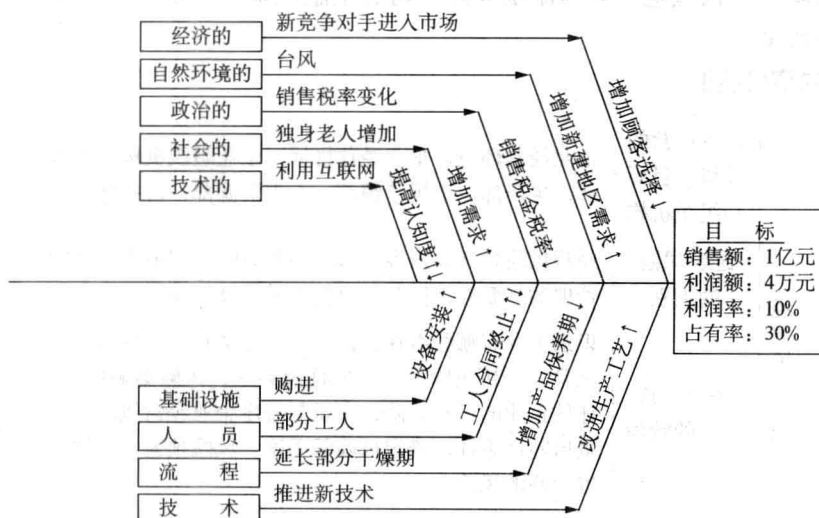


图 1-2 企业经营环境与目标关系图

注：↑表示对经营目标产生正面影响；↓表示对经营目标产生负面影响。

三、企业的组织机构及其职能

(一) 组织机构

企业经营管理的组织机构如图 1-3 所示。

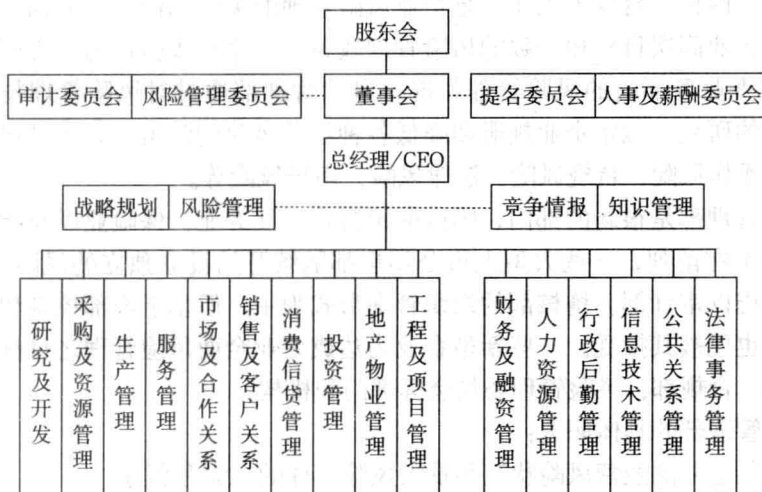


图 1-3 企业的基本职能结构图

为了帮助理解图 1-1 的描述，图 1-3 列示了企业的基本职能结构，图 1-4 从企业常见的部门入手，分别作进一步的解释。

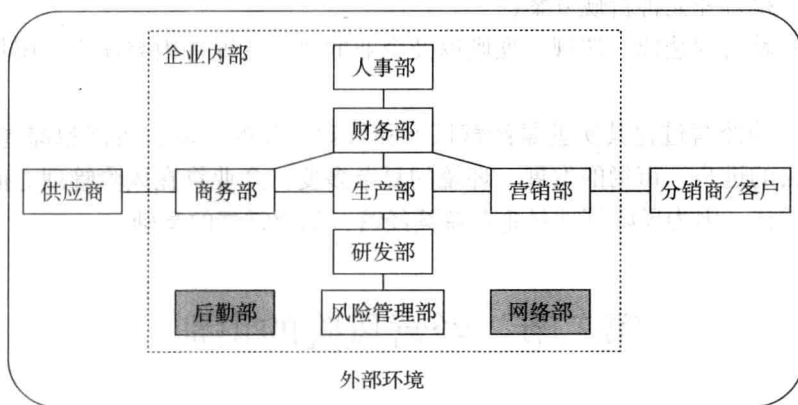


图 1-4 企业中常见的部门设置

一个成熟的企业一般都包括经营活动中的上游——供应商、下游——分销商或客户及企业自身。前二者是企业经营活动中与外部市场直接联系的桥头堡。这三部分构成企业经营活动过程的三个要素，也是企业生存发展的基础及经营决策的主要因素。

企业自身的管理机构如何设置,应根据企业规模的大小、经营项目的多少、业务范围的广度以及企业的发展等,确定本企业的组织结构。

(二) 风险管理部职责

大企业的风险管理部一般设风险管理委员会。其业务内容包含法律、稽核、审计、内控、合规等工作,是企业风险管理的关键部门。一方面,它要负责制定与企业高层目标相一致的风险管理政策、程序和步骤;另一方面,还要指导并检查业务部门的风险管理状况。风险管理部通过对风险管理技术、方法、工具的研究,拟定企业规避和降低各种经营风险的政策。如市场风险、信用风险、操作风险、合规风险、法律风险、声誉风险等。

风险管理部是很新的部门,国内的银行业、证券业、保险业以及能源行业在这方面走在前列,一些大型上市公司也都陆续开始设立独立的风险管理部。有些国企仍以审计部、稽核部的组织管理形式为主,但基于内部控制和风险管理的思想也已被其接受。一些新型企业为达成企业全面风险管理之目标,还另设法律部、合规部、风险管理委员会等部门和机构。

风险管理部的具体职责:

- (1) 制定监测经营风险状况和重大风险事件的机制和程序;
- (2) 开发监控和测量经营风险的方法和技术;
- (3) 对经营风险发展趋势进行跟踪监察,并对其集中程度进行分析;
- (4) 通过资产组合调整,为经营风险提留足够资本准备,以便有效地控制经营风险;
- (5) 执行并完善合规方案;
- (6) 就合规法律、法规、准则以及企业的风险状况等内容向高管层报告相关信息。

企业的经营过程其实就是经营风险和管理风险的预测、防范和抑制过程。随着社会的进步,市场的发展,环境的复杂多变,企业将在风险管理方面投入更多的关注,因为风险管理是企业持续经营、基业常青的基础。

第二节 经营风险的识别

一、经营风险含义

(一) 什么是经营风险

目前尚无统一看法,笔者认为经营风险是企业经营过程中未来的不确定性对企业目标实现产生的影响。经营风险按其产生动因可分为两类。一类是非企业性风险。典型的有地震、冰雹、火灾、污染或欺诈,等等。各公司通常用购

买保险的方法来保护自己的财产少受损失，此外还有其他一些防范方法。另一类是企业性的风险。如公司开发的新产品没有市场，由于操作失误发生产品质量问题，发生安全事故造成人员伤亡，公司建造一条生产线或买下一个公司，有可能发生预测失误，资金流动性发生困难，信用管理不善等，都有风险发生的可能，从而损失企业的资金，严重的会导致公司破产。这些企业性风险需要通过风险管理来解决，使企业健康发展。

研究风险管理就是寻找一些减少企业性风险的办法，使损失降到最低点。同时还要抓住机遇，发展企业。

公司管理层的行为和决策都是带有风险的。绝大部分风险并非是灾难性的。但有些风险（如表 1-1 所示）可以造成人员伤亡和极大的财产损失，如果更佳的风险管理事先到位，表 1-1 中有些风险就不会发生。

表 1-1 近些年发生的一些特大灾难

年份	事 件	原 因	后 果
1980	北海石油钻井平台亚历山大可隆 (Keilland) 倒塌	海上钻井塔的一个支架断裂	123 名员工死亡
1983	韩国飞机在堪察加 (Kamchatka) 半岛被击落	苏联战斗机飞行员击落此飞机	269 名乘客遇难，包括 61 名美国人
1984	位于印度波帕尔 (Bhopal) 的联邦碳化物生产基地发生有毒气体泄漏	阀门破裂	3000 到 1 万人死亡
1984	埃塞俄比亚发生饥荒	气候变化、人口过多、环境破坏、内战和政治动荡	成千上万的人死去，鲍勃·格尔多夫 (Bob Geldorf) 筹集 1.2 亿英镑救灾
1985	大火吞噬了布雷德福 (Bradford) 足球体育场	有人把火柴、香烟扔在体育场下面的垃圾上	56 人死亡
1986	“挑战者”号宇宙飞船起飞时爆炸	火箭发动机封口有问题	3 名宇航员遇难
1986	切尔诺贝利 (Chernobyl) 核反应堆爆炸	核能过多，使核棒碎裂，引起过热和爆炸	有 25 万人死亡，并对农业和环境造成破坏
1986	在皮珀·阿尔法 (Piper Alpha) 石油钻井塔上接连的爆炸	安全排气装置排气过多引起火灾	167 名员工死亡
1987	自由企业“先驱”号渡轮在泽布吕赫 (Zeebrugge) 港口沉没	没有关上船头的门	193 人死亡
1988	泛美航空公司的飞机在洛克比 (Lockerbie) 上空爆炸	恐怖分子投的炸弹造成	259 名乘客和机组人员死亡
1988	在两伊纠纷期间，伊朗飞机被击落	美国歼击机 Vincennes 误以为此飞机为战斗机	299 名乘客遇难
1989	舍菲尔德 (Sheffield) 的希尔斯伯勒 (Hillsborough) 体育看台上发生灾难	比赛开始了，而许多球迷还在门外，想挤进看台	95 人死去
1990	阿拉斯加海岸埃克森·瓦尔迪兹 (Exxon Valdez) 船只失事	导航错误	200 万加仑油覆盖着海面，2000 只海鸟和 300 只海獭死亡
1991	伊拉克人在科威特油井上放火	想在海湾战争结束时进行经济破坏	环境灾难
1994	爱沙尼亚渡轮在波罗的海 (Baltic) 沉没	船头门有问题	900 人死亡

风险也是一个由于现在采取了行动而引起未来结果的事件，是一种风险发生前的预防性行为。因此，对企业经营活动中未来的任何不确定性，经理们都应该考虑不同的解决方案和办法，并估量其结果。注意明显的风险较容易做到，如场地操作事故、行车安全事故等，虽然这些很重要，但公司还必须对重大的和不可预料的风险保持警惕。认为一切都不会发生变化的企业，尤其容易受到风险的侵害。

风险还经常让传统的思维方式难以作出解释。如××市的警察最可能的死因是什么？不是死于贩毒者的手下，而是由于他自己糟糕的驾驶技术。该市1993年有1230名警察因驾驶技术不熟练在撞车中受伤，而只有20名警察因枪击而受伤。尔后警察局要求所有警察都要系安全带，上安全驾驶教育课。特别是驾驶技术不熟练的警察，因驾驶事故一年就损失了300万美元病假工资。

（二）哪些组织易受风险影响

不管什么组织都会受到风险影响。即使是很有保证的政府机关，由于计算机操作错误，或其他失职行为，也可能受到起诉。企业的风险更严重。

6 小企业在风险面前通常更为脆弱。因为只有一处生产场地，如果发生一场灾难，这个企业的设备就可能遭到全部毁损；由于技术和设备问题造成产品质量不合格，使消费者的健康受到影响，也会受到法律制裁；企业自身条件不能适应市场环境的变化，难以持续经营的企业每年数以万计地倒闭。

规模大的企业，也有自身的问题。如一个跨国公司的财务事项既多又复杂，程序也很多。任何人要想有效地管理其风险就更为困难。1763年成立的全球最早的英国巴林商业银行，由于风险控制不到位毁在远离总部之外的一个二十几岁的交易员手中。2007年4月邯郸农业银行在不到半年的时间内两个管库员盗走现钞5000万元，全按百元大钞计算，叠在一起约50米高，竟没有人发现。山东三株口服液公司15万营销大军，年销售额达80多亿元。因法院判患者陈伯顺老汉之死是因服用三株口服液所致，“新闻”一发震惊全国，这一突发风险事件使三株公司防不胜防顷刻瓦解覆灭。尔后二审证明是错判，但已时过境迁无法挽回。可见经营风险时时有处处在，如不能很好地防范与处置，就会给企业造成致命的伤害。

（三）哪些风险危害最大

哪些经营风险对企业的生存发展危害最大？不同地区、不同行业、不同规模的企业以及企业经营性质及产品、经营者的风险偏好等不同，而对这一问题的回答也不尽相同。但通过表1-2所列的调查结果可以看出：除法国外都把环境风险列为各种风险中的最重要风险。健康和安全及产品责任风险也很重要，而英国和法国公司担心营业（因火灾或爆炸等）中断。

表 1-2 一些国家最重大风险排序

类 别	英	美	法	比荷卢联盟
环境	1	1	6	1
员工安全	2	2	2	2
产品责任	3	3	5	4
火灾和爆炸	7	6	1	5
营业中断	4	5	3	10
信用风险	6	12	4	3
形象受损	8	8	7	7
财产安全	5	10	8	6
领导责任	9	4	9	11
应有的勤勉 (due diligence)	11	7	11	8
政治风险	10	11	10	9
养老基金完整性	12	9	12	12

注：在这个调查中要求各公司回答它们认为哪些风险对自己的经营影响最大。

资料来源：塞奇威克 (Sedgwick)。

各种不同风险会随着时间延续而改变其重要性。我国在计划经济时代，企业无须担心关闭风险，而在社会主义市场经济时代，企业就有因经营不善而面临倒闭的风险。价格走向是多数企业关注的问题，而对电力企业来说就次之。新的法律、经济、市场走向、世界大事动态等，都吸引着经营管理人员的注意力。在 20 世纪 80 年代初期，董事会并不讨论环境问题。到了 80 年代末期，环境问题已成为管理日程上的一项重要内容。在 90 年代中期，环境问题已成为各公司必须管理的诸多风险之一了。

应该指出的是表 1-2 所列调查中，严格来说，领导责任并非只是一项经营风险，对领导者自己来说还是一种个人风险。因为企业一旦发生重大安全事故，法律规定不仅企业要受到经济惩罚，领导者还要受牢狱之灾。

二、经营风险管理的必要性

(一) 不控制风险的危害

从专家所作的调查中可以发现：在发生过计算机灾难的公司里，有 35% 的公司其损失超过 250 万元。发生其他风险所付出的代价也同样高。表 1-3 说明，每种风险最终都会导致经济上的损失。这就告诉我们，风险管理是企业经营中的一项重要的管理课题。它威胁企业的生存与发展。

(二) 控制风险的益处

风险控制可帮助公司减少损失、抓住机遇、避免干扰和减少不快，而且有利于提高企业的竞争力、增加企业效益，为实现企业的经营目标提供保障。

表 1-3 不控制风险的后果

风险种类	最初影响	最终影响
质量问题	产品回收, 顾客转而使用其他企业的产品	经济损失
环境污染	在公众心目中名声不好, 顾客给以冷遇, 转用别家产品; 诉讼案; 罚金	经济损失
伤害身体健康、危及人身安全	得到恶名; 员工要求赔偿; 全体员工不满; 法律规定的罚金	人身损害、经济损失
火灾	人身损伤; 生产停顿, 丧失设备	人身伤害、经济损失
计算机故障	不能接受订单、处理业务或开发货清单; 顾客“叛变”	经济损失
营销风险	收入下降、市场占有率下降	经济损失
欺诈	钱被偷走	经济损失
安全问题	钱、资产或方案技术被盗	经济损失
国际贸易	外汇损失	经济损失
政治风险	外国政府把资产充公, 不准把利润返回本国、市场保护	经济损失

通过风险分析可帮助管理层决定哪些风险是可以冒一冒, 哪些风险应该回避, 风险会发生在企业哪个经营组织中。但是有些组织比另一些组织更有可能从正式的风险评估中受益。一个经营组织, 如果有下列特征, 其风险管理尤为重要: 有多处经营场所; 规模大, 任何一个人都不可能知道每一种风险的细节; 在海外有业务经营组织; 有一系列的程序和环节; 有很多供应商、分包商或其他并不直接控制的生意伙伴; 一个已使用了多年的场地(如 30 年以上建筑物)、设备和工作方法。

总之, 经营组织规模越大越复杂, 它从风险管理中得到的好处就越大。

风险管理的好处不容易量化。很难断言企业的经营风险已经完全防止了, 比如两次雷击断电可能出现大火灾, 一次入室盗窃、三次交通事故的发生, 等等。公司应该详细核查其损失并予以详细记录。

通常, 损失记录由不同的部门保管, 对损失的分类方式也不相同, 比较起来很困难, 因此, 设计一套综合的信息系统, 会帮助企业确定风险目前有多大损失, 对风险控制进行了多大投资, 是否起到了减少风险损失的作用。表 1-4 则是说明以未雨绸缪的意识管理风险可为企业带来的益处。

为了使风险管理发挥作用, 应该把风险管理带来的好处告诉各位经理和全体员工。从表 1-4 可以看出, 企业通过风险管理得到了很多明明白白的利益, 这对全体员工来说也有很大益处。一个知道有风险存在的员工(特别是与他操作有关的风险)队伍, 当风险真的发生时, 他们就能够更好地应对风险。最明显的例子是防范火灾的救火演习, 不仅在火灾发生时他们受伤的可能性较小, 而且还能较快地扑灭火灾, 使企业财产少受损失。其他种类的风险防范也是这样。尤其是影响个人健康、生命及利益的风险——如健康和安全方面的风险。他们都会积极地参与防范与控制, 使风险损失降到最低点。

表 1-4 未雨绸缪地管理风险的益处

风险种类	防患于未然式管理的益处
营销风险	保持市场份额
健康和安全风险	避免员工诉讼案；减少所需支付的保费
环境保护风险	避免管理当局诉讼；减少保费
火灾风险	避免生产额减少；避免停止营业；减少保费
炸弹威胁	避免人员伤亡或建筑物毁坏
电脑风险	避免发货清单发不出去；避免不能读取信息
盗窃、欺诈和工业间谍	避免损失资金，避免资产或构想泄密而减少市场份额
技术风险	避免因使用陈旧的生产设备或工艺而落伍；避免生产停顿
绑架和赎金，敲诈	保护好在国内外的各经理的人身安全；避免支付金钱给罪犯
产品污染	避免给顾客造成伤害；避免诉讼（事故或犯罪性的）

风险管理应动员广大职工参与，风险管理的益处应让职工知道，风险管理带来的益处应让职工分享，如此风险管理的效果才能不断壮大。

（三）风险管理越来越重要

曾几何时，许多人认为风险管理就是买保险、配备足够数量的灭火器。随着经济的发展，社会的进步，政策法规的要求，市场的变化，各种制度和方法的出现，等等，买保险和被动的防御等已不再适合需要。这些变化主要表现在以下几方面：

1. 相关法律的要求越来越严厉

（1）法律规定越来越广泛。如颁布《安全生产法》、《大气污染防治法》、《水污染防治法》、《环境噪音污染防治法》，对企业的要求越来越严格。又如欧盟国家在环境问题上已颁布了 338 项法律。

（2）法律也越来越严厉。如我国法律规定企业发生安全事故，造成重大人员伤亡，不仅处以数额较大的罚款，而且还要追究领导的刑事责任。

（3）在法律及其他领域，风险评估要求更加普遍。有些行业要求企业必须通过“环境保护认证”、“健康安全认证”、“食品、药品安全生产认证”等风险评估。

2. 保险价格在提高而且较难申请

（1）保险不再是省钱的解决办法。如有的险种保费要提高，有个别险种已停止投保，有的财产还要进行强制保险。

（2）企业不再随便得到范围不确定的保险。如一条河环境污染持续几十年，这条河就很难上保险。

(3) 保险公司也要求企业积极主动地管理风险。要对公司风险管理进行检测,合格后才可上保险。

3. 客户的态度

(1) 企业的客户,他们都希望把法律责任推给供应商。很多企业寻找着他们的供应商进行风险管理的证据。

(2) 现在顾客比以往更喜欢打官司。他们更难接受劣质产品,一旦他们受到劣质产品的伤害,会诉诸法律要求赔偿。

(3) 社会公众比以前对企业有更高的要求标准。公众对污染、危险产品和企业欺诈案尤为痛恨。这种态度促使公司关注,避免激起敌意。

4. 管理者的认知

(1) 各公司的领导者已从其他公司的灾难中吸取教训。如齐齐哈尔第二制药厂药品毒死人事件、吉林化学污染事件等,使他们认识到风险是经营单位一项破坏性的,有时还是致命性的损失事件。

(2) 企业已变得更加内行。由于各企业已经开始管理自己对环境造成的影响,他们越来越发现防止灾祸比挽救灾祸更胜出一筹。

(3) 经济全球化的发展。公司必须学习怎样管理自己越来越国际化的业务,放手让当地经营班子经营自己的业务,以减少风险损失。

事实说明,因时代发展、经营需要,企业必须加强风险管理。

三、识别企业经营风险

(一) 识别企业的风险

如果问,您的企业有无风险?您肯定回答有!如再问您企业有哪些风险,您可能说不太清楚;若再问您,哪些风险是主要的,您是如何控制的?恐怕就更难以回答了。可见,找出及识别企业存在的风险因素,是进行风险管理的第一步。常言道:风险不怕管不好,就怕您不知道。如果您连自己企业的风险有哪些、潜伏在何处都不清楚,当然也就不会管理好风险及其带来的恶果,更抓不住随之而来的机遇。为帮助企业更全面系统地找出本公司的潜在风险,特提供下列风险定义内容:

1. 外部环境风险

当外部力量发生变动能够影响企业经营目标时,企业就会出现环境风险。这些外部因素将会影响企业经营的总体目标和战略目标。具体内容有:

(1) 自然灾害风险。因洪涝、干旱、台风、冰雹、地震等灾难性风险因素发生,可能造成机组停机、输电线路中断甚至人员伤亡等。严重影响企业经营目标实现。

(2) 经济环境风险。国家对电力企业的投资、贷款政策的变动,全球经济

发展形势、国民经济发展状况、失业率、消费指数、物价波动等风险,将影响企业的经营目标。

(3) 政策法规风险。国家政策法规制定及调整、行业政策、税收政策变动等,可能给电力企业带来风险或创造机遇,会影响企业的经营战略及目标。

(4) 天气风险。天气和气候变化直接影响电网负荷和用电量,从而影响发电企业的发电需求量,既是机遇又是风险,对实现经营目标带来不确定性风险。

(5) 科技风险。科学技术的飞速发展,核电厂日益完善的防泄漏保护措施、水力发电厂的建设、大量节能设备的出现、技术难题的解决,给企业经营带来不确定因素。

(6) 市场风险。价格、利率、汇率、价格指数等变动,会影响企业收入、成本、利润的变化,金融资产及股票的价格,会影响公司的资本成本及企业价值。

(7) 监管风险。监管方面的变化会威胁到企业业务的开展、竞争优势及其有效开展业务的能力,会影响到企业的经营类型及经营战略目标的实现。

(8) 客户风险。无处不在的客户需要、企业的社会责任、农村电力需求,并希望不断提高供电质量,要求提高产品/服务的质量,甚至提出赔偿损失等风险。

(9) 竞争对手风险。竞争对手或市场新进入者所采取的措施会削弱本企业竞争优势,甚至威胁本企业的生存与发展的风险。

(10) 技术更新风险。科学技术突飞猛进的发展,新材料、新工艺、新产品的不断出现,竞争对手的替代品出现,推动技术更新,实现高质量、低成本及时间绩效等。

(11) 敏感性风险。资源与预期现金流不足、过度的负债等,威胁到企业承受外部环境变化的能力。

(12) 主权/政治风险。企业进行国外投资,该国家出现不利的政治状况,就会威胁到企业在该国能够得到的资源与现金流,其受威胁的程度取决于其业务数量以及它在多大程度上遵守当地的法律。

(13) 股东关系风险。投资者对企业的经营模式或执行经营模式的能力及信心衰退,会影响到企业增加资本和维持股价的目的。

(14) 资本可能性风险。如果企业不能得到充分的资本金,就会影响到企业实现增长及创新的经营、影响设备改造以及未来货币收益的能力。

2. 过程风险

过程风险是指由于企业未能有效地获得、使用、管理、更新、处置其资源,或是企业的资产未被明确界定,未能与驱动公司的经营战略有机结合起来,或是企业未能有效地满足客户需求,或未能创造价值,或是因企业的金

融、实物与智力资产存在着意外损失、承受风险、误用、滥用的可能而使企业价值降低等因素，所导致的风险。这些风险影响到企业能否成功地实现其经营目标。

A. 操作风险

操作风险是指企业的业务操作不能有效地执行企业相关规定及流程，不能满足客户的需求，不能实现产品或服务的质量、成本及时间目标等所产生的风险。

(1) 安全运行风险。在发电、输电企业建设、生产、运营过程中，由于各种不可预见因素对人身安全、财产安全、生产安全等造成人员伤亡和停电事故的风险。

(2) 产品 / 服务失败风险。产品 / 服务方面的缺陷会使企业受到客户的抱怨、品质投诉、修理、退货、诉讼等方面的威胁及损失，并会损失收益、市场份额与商誉。如电源质量不合格、可靠性低，造成中断等。

(3) 社会责任风险。企业由于没有履行社会责任，而受到社会谴责或处罚等所造成的风险。

(4) 环境风险。企业对环境的有害行为，使企业可能承受对环境伤害的赔偿、消除损害所支付的成本，以及财产赔偿和惩罚性赔偿等。

(5) 健康与安全风险。企业不能为员工提供安全的工作环境，会使企业作出额外补偿、丧失声誉及承担其他费用。

(6) 供应风险。燃料、原材料、零部件等供应及运输受到限制，特别是煤的供应及运输，如发生问题会直接影响到企业供电，也会影响及时生产高质量产品的能力。

(7) 用户满意度风险。缺乏对客户关注，不能及时解决客户提出的要求，会威胁到企业满足并超越客户需求、扩大市场占有率的能力。

(8) 电网规划不确定性风险。市场的不确定性及其滞后性，对电厂及输电线路建设需求、投资回收期等带来的不确定性风险，影响电力企业效益。

(9) 辅助服务供应不足带来的风险。一定比例的发电备用容量是保持电力系统稳定运行和可靠供电的必要条件。电厂独立核算会导致系统备用不足，威胁电网安全风险。

(10) 服从（监管机构）风险。如果不服从客户（或监管机构）要求、企业政策与程序不符合法律及规章的要求，就会导致低质量、高成本、丧失收益、出现不必要的延期或受到处罚等后果。

(11) 业务中断风险。由于无法得到燃料、原材料、信息技术、有技能的员工、相应便利条件或其他资源而导致的业务中断，会威胁到企业目标实现和继续经营的能力。

(12) 人力资源风险。企业的关键人员中缺乏必要的知识与道德、技能与