

# 现代经营风险的管理与控制

○  
吴伟霞

面对变幻莫测的国内外市场,现代企业作为独立的法人,在自主生产经营的同时,也面临着各种经营风险。因此,抓住机遇,规避、控制风险对其在竞争中最终获胜将起到至关重要的作用。

## 一、现代企业应具有强烈的风险意识

面对瞬息万变的现代市场,面对科技含量高的产品或服务,面对未来的不确定性,企业的决策者不仅要有强烈的风险意识,还要能科学地分析经营风险的种类,适时适地运用科技手段规避和控制风险,使其损失控制在最低限度。现代企业的领导不能仅从已掌握的各种信息资源来对未来的生产经营作出决策,还要时刻关注未来还会有哪些影响生产经营或服务的因素,它们的影响程度有多大,其发生的概率有多大。因为未来市场处于不确定之中,这种不确定性决定了信息的多变,稍有疏忽就会使企业的经营决策风险加大,从而造成意想不到的损失,从而使企业有可能被高速发展的时代所淘汰的危险,所以风险意识是现代企业领导首先应具备的现代意识。

## 二、及时捕捉信息是现代企业进行经营风险管理和控制的关键

当今世界,现代企业面临的是多变的信息时代。经营决策的正确与否,管理是否妥当,将直接影响到企业经营风险的大小。如何进行有效管理,如何把经营中可能产生的风险损失降至最低点,关键在于决策时是否及时掌握和正确利用有价值的信息(影响企业经营决策的信息有外部的,也有内部的)。

此外,捕捉信息的手段要现代化。现代瞬息万变,只有运用现代化的信息处理系统、网络技术等高科技手段,才能为及时、全面准确地提供有效的信息,为企业有效的管理和控制风险提供强有力的技术保障。

## 三、经营风险的管理和控制手段

现代企业生产经营的目标是追求效益的最大化,而风险总是伴随着生产经营活动而存在。企业的某一项决策,采取的某一项措施或运用的某一种手段、方法等结果可能是盈利,也可能是损失。正确的决策,一般来说是可以预知盈利或损失的可能性以及大小的。但大量的未来不确定性的事件,也就是我们常说的风险事件。那么企业如何争取主动,提高盈利的可能性,尽量避免损失的发生或使可能产生的损失降到最低限度,这就需要对企业的经营风险进行管理和控制。

首先应从规律上找出经营风险存在的种类,如由决策而产生的风险,包括市场供应状况调查不细产生的生产销售品种的决策风险;过高、过低估计竞争对手而进行的产品营销策略风险;管理风险项目评估的失误所产生的投资决策风险、产品定价的决策风险;产品质量把关不严造成的产品积压风险;设备、人员或材料采购等不当所造成的产品高成本的风险;企业内部材料、物资、产品、资金等管理混乱所产生的风险等等。企业一定要有这样的观念:经营风险是客观存在的、确定的,而风险的发生则是不确定的。所以事先辨别出风险的种类对制订化解风险措施能起到事半功倍的效果。

其次,对已有的和预测的信息进行加工处理和科学估测,这是风险管理的重要步骤。企业进行的决策或采取的措施、手段等主要依赖于未来不确定事件所产生的可能性的大小。对企业有利程度的可能性大,就可为之;对企业招致损失的可能性大,则就不为之。所以正确有效地估算风险就显得尤为重要。

再次,在管理或决策执行过程中,应积极防范、控制风险。制定行之有效的备选方案和应急措施。风险事件是指未来的结果既有可能盈利也有可能损失的不确定事件,当盈利程度可能

# 我国邮政业面临的困境和出路

○ 闫学文

邮政与电信分开经营,是我国邮电通信企业的一项重大改革举措,截止1998年底,各级邮电通信企业已全部实现分营。但是,邮政业近年来亏损居高不下,1997年亏损额已达到71亿元,邮政离开电信后怎么生存?这一问题已成为社会各界关注的焦点之一。

## 一、邮政业面临的困境

邮政业面临的困境主要表现在以下几个方面

1.危机意识淡薄,缺乏竞争机制。邮政最沉重的包袱是头脑中落后的观念,“官商”习气严重,“铁饭碗”思想根深蒂固。近年来,虽然邮政亏损居高不下,但在邮电合营的体制下,由于能吃电信的“大锅饭”,工资照发,奖金照拿,邮电职工的优越感一点不受影响,危机意识、服务意识比较淡薄,导致内部形成不成激励机制;另一方面长期以来邮政

行业垄断经营,外部没有生存压力,形不成竞争机制。

2.传统业务不断萎缩,新型业务开拓艰难。目前,邮政传统的信函、包裹业务已受到了多方面的冲击:一是信件类业务虽然依法保持专营,但随着电子计算机与通信技术的飞速发展,电话、传真、电子邮件等现代通信手段以其快捷、方便的优势替代与分流的业务量越来越大,近年来信函业务量持续低迷,其中1997年比1996年净减少13%;二是公路、铁路、民航等领域的运输服务项目增多,抢占了包裹市场,包裹业务量1997年比1993年下滑30%。另一方面,新型业务市场竞争日趋激烈;一是邮政储蓄业务范围受到严格限制,只能通过转存人民银行获取利差收入,市场份额受到各商业银行的强劲争夺;二是特快专递业务主要依赖民航、铁路运输,成本居高不下,市场占有率不断下

降,目前已不足50%。三是集邮受市场发育不成熟的影响,经常发生剧烈波动,从而使使得邮政业近年来的发展乏力,其中1997年业务量仅比1996年增长8%,而电信业增长率却高达35%。

3.资费水平过低,政策性亏损严重。目前我国邮政传统业务资费水平远低于支出水平,特别是信函,如1996年每封信由2角提高到5角,但1997年邮寄每封信的成本已达到1.003元。同时,邮政还要负责机要通信,由于其安全保密程度要求高,需要专车投递、专人押送,但业务量又相对很少,资费水平比平常信函还低,其收入根本无法弥补其人员、设备支出。

4.邮政机构点多面广,自办局所负担沉重。我国地域广阔,根据普遍服务的要求,哪里有居民,邮政服务就要延伸到哪里。到1997年我国邮路总长度已超过236万公里,农村投递线路总长

性大时,对于富有冒险精神的企业家来说就敢为之。但无论企业家是否具有冒险精神,谁都不应忽略产生损失的可能性的存在,即使招致损失的可能性不大,甚至很小,企业也应积极认真地对待。也就是说,事先要有科学的决策方案,以起到防范风险的作用。同时还应及时制定出针对有可能出现问题的解决方案,以起到控制风险的作用。比如,对市场的供求关系、竞争对手、自己

产品在市场所处的地位、消费者的收入、对产品的认识及喜好程度、可开发的市场空间等等进行充分的论证、调查,对各种信息进行去伪存真的分析判断后再进行产品的品种、数量的决策,产品营销策略的决策等,这就能极大地降低产品不适销对路形成积压而造成损失的风险,从而防止风险的产生。同时,企业还应制定出科学控制风险的各种措施和方案,一旦情况有变,就可根

据最佳的控制风险的方案去执行,从而把风险降到最低。比如市场突变,原来畅销的产品变成滞销,如果企业事先已制定了相应的方案和措施,则根据方案,或可迅速将产品销往新市场,或采取其他备选的营销措施,来个出奇制胜,从而消除由于滞销所带来的损失。

(作者单位:北京服装学院国际贸易系)