现代企业风险管理存在的常见问题及对策

杨雪军

深圳市道源中正管理咨询有限公司，广东 广州 510700

DOI:10.61369/IED.2026050020

摘　　要： 现代企业风险管理面临意识淡薄、组织缺陷、识别滞后、应对薄弱及文化缺失等多重困境。管理层认知不足、员工参与度低、短期利益优先导致风险防线失守；职责模糊、独立性缺失、部门壁垒使组织架构难以支撑有效管理；识别手段单一、评估主观、动态更新停滞造成风险洞见陈旧；预案操作性差、资源配置失衡、监控预警失灵让应对机制形同虚设；文化建设表面化、监督走形式、追责不到位使监督体系失效。本文针对上述问题提出系统化对策，旨在为企业构建韧性提供理论与实践参考。

关 键 词： 风险管理；常见问题；对策；组织缺陷；风险文化

Common Problems and Countermeasures in Modern Enterprise Risk Management

Yang Xuejun

Shenzhen Daoyuan Zhongzheng Management Consulting Co., Ltd.Guangzhou, Guangdong 510700

Abstract: Modern enterprise risk management faces multiple dilemmas such as weak awareness, organizational defects, lagging identification, weak response and lack of culture. Insufficient cognition by management, low employee engagement, and prioritization of short-term interests lead to the collapse of risk defense lines; vague responsibilities, lack independence, and departmental silos make it difficult for the organizational structure to support effective management; single identification methods, subjective assessments, and stagnant dynamic updates result in outdated risk insights; poor oper of contingency plans, imbalanced resource allocation, and failure of monitoring and early warning mechanisms render response mechanisms ineffective; superficial culture building, formalistic supervision, and inadequate accountability cause the system to fail. This paper proposes systematic countermeasures to the above problems, aiming to provide theoretical and practical references for enterprises to build resilience.

Keywords: risk management; common problems; counter; organizational defects; risk culture

引言

在全球化竞争加剧与不确定性攀升的时代，风险管理已成为企业生存发展的核心能力。然而，诸多企业虽已建立制度框架，实践中却流于形式，未能有效识别、防范和化解风险。从战略决策到日常运营，风险滋生的土壤依然深厚。管理层短视、组织僵化、技术滞后、执行薄弱等问题普遍存在，导致小风险演变为危机的事件屡见不鲜。深入剖析这些常见问题的深层根源，并探寻系统化的破解之策，不仅关乎企业自身的稳健经营，更是提升整体经济运行质量的重要命题。本文将沿着问题与对策并行的路径，从意识、组织、流程、机制与文化五个维度展开详尽论述。

一、风险意识淡薄

（一）理层认知不足

企业风险指在企业经营发展过程中未来可能发生的事件对企业战略目标及经营目标的实现产生影响的不确定性。由于风险具有不确定性，因而极易给企业生存发展带来意外损失，影响企业战略目标的实现。由于认识上的局限性，把风险和机会看成是彼此孤立的两个方面，没有认识到风险管理对于保护价值、创造价值所起的重要作用。缺少了风险维度的审慎考量，战略扩张就变成了对潜在颠覆性风险视而不见。改变这种状况要靠从上往下推进风险管理融入到战略规划和绩效评价当中去，让高层领导认识到风险管理并不是限制手脚的枷锁，而是一条帮助航船穿过暗礁的罗盘，这样的转变要依靠不断的治理层讨论、外部警示案例深入剖析和把风险指标加入到高管薪酬考核中来实现。

作者简介：杨雪军（1983.12.18-），男，汉族，湖南人，学历：博士，职称：国际注册舞弊审查师、注册法务会计师、国际注册内部审计师、高级注册内控师、高级审计师，研究方向：企业风险管理。

Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

（二）员工参与度低

风险管理如果只是风控部门的独角戏，就会变成脱离实际的空中楼阁，不能深入到经营活动的每一个细胞里去。大多数员工有“事不关己”的思想，把发现并上报风险当作一种负担，并且害怕问责会隐藏掉风险的信号。由于风险责任没有被分解到具体的岗位上，缺少了正向激励以及透明的沟通途径。织密风险防控的第一道防线，就要把风险意识融入到岗位胜任力模型当中去，用简单易行的报告工具、即时反馈的奖励机制来使每个员工感受到自己在风险雷达网上的位置。一线的声音可以自由地传达到决策层，那么那些隐藏在流程缝隙、市场前沿的细微变化就会被及时发现。

（三）短期利益优先

企业为了追求短期财务指标而忽略风险评估时，会把风险评价的天平向自己倾斜，把那些可能会损害长远发展的风险敞口当作无关紧要的事物。为了达到季度盈利的目的，压缩安全投入、放松信用标准、推迟设备检修等行为大行其道，这是典型的透支未来来掩盖眼前面板的行为。在这种文化之下，风险管理成了业绩冲刺的绊脚石，它的地位也迅速下降。改变这种状况需要重新塑造绩效观的哲学基础，在预算编制、投资评审等各方面加入风险调整之后的收益考虑，使得长短期利益在风险管理体系中得到巧妙的协调。只有让决策者真正认识到稳健经营本身就是一种持久的竞争优势，才能从根本上杜绝杀鸡取卵式的短视行为。

二、风险管理组织缺陷

（一）职责划分模糊

风险管理陷入推诿扯皮的泥潭，大多起因于三道防线职责界面不明晰，前台业务部门、风险管理部门以及内部审计之间的权责不清。当制度明文虚置的时候，风险敞口的归属就处在灰色地带里，危机发生时，各方都有推卸的理由。清晰的职责图谱就是把识别、评价、应对、报告等环节的拥有者、监督者明确下来，然后嵌入到业务流程的每一个关键点上。制订详细的职责说明书和授权手册，把风险管理由模糊的集体责任变成具体的个人责任，互相衔接又互相制约。只有做到“凡事有章可循、凡事有人负责”，风险管理组织才会像精密齿轮一样环环相扣。

（二）缺乏独立性

风险管理部的独立性就是它的胆量所在，它有勇气去说、去刹，如果它处在业务部门之下，在薪酬、资源等方面也受制于业务部门，那么它就成了一种为决策打气的工具了。丧失独立审视的勇气之后，风险报告就会被过滤、粉饰，警笛在关键时刻会失声。保证独立性不是制造对立，而是在治理结构中给风险管理部门留出一条直接向上级汇报的通道，风险管理部门的工作绩效以风险识别是否准确、预警是否及时为标准来评定，并不以业务增长为依据。超然的地位使风险视角可以冲破权力的迷雾，给狂热的决策加上冷静的质疑，产生有建设性的张力。

（三）部门协作壁垒

坚硬的部门墙把风险信息分割成一个个孤立的孤岛，市场风险、信用风险、操作风险的管控各自为政，不能形成企业的全部风险状况的整体画面。本位主义造成风险管理资源的重复投入和重要接口地带的疏漏同时存在，系统的风险在碎片化的视角之下慢慢累积起来。拆墙筑桥要创建起跨部门的常态化风险协同体系，即设立虚拟风险委员会，共同创建起统一的风险数据平台，就客户、产品等展开端到端的风险视图打通工作。只有当信息在安全权限内自由流通的时候，各个防线之间才会形成一种共生的关系，企业才能及时发现那些越界的风险传导途径。

三、风险识别与评估滞后

（一）识别手段单一

很多企业的风险扫描仍然主要依靠经验判断以及简单地核对清单来完成，而这种方式对于颠覆性的变化来说是苍白无力的。外部环境迅速变化，新技术、新业态产生的新型风险不是以前的经验可以涵盖的，认知盲区也随之迅速扩大。风险识别的工具库还很缺乏，应该广泛采用情景分析、压力测试、风险热力图、大数据舆情扫描这些方法，由被动列出转为主动探测。并且要创建起一线员工、客户、供应商等诸多环节参与的风险感知网，把风险的触角伸到组织最末端的地方。只有用开放多维的感知体系代替单点单线的观察，才能不断地照亮未知的风险暗礁。

（二）评估标准主观

风险评价常常因为过分依靠管理人员的直觉而带有很强的主观性，不同的评价人员对于同一个风险发生概率及影响程度的看法大相径庭，这就大大破坏了风险排序的科学性。缺少客观可衡量的标准以及严谨的评价模型，风险优先级就只能在会议室里由人说了算，而不是依据数据和逻辑来决定。提高评估的客观性要创建分层分类的风险计量体系，大量采用定量模型，给定性判断加多维交叉检验的程序，努力把模糊的感受变成清楚的刻度。只有用数据做骨、经验做翼，才能冲破评估的随意，把那些重大的、急迫的危险呈现出来。

（三）动态更新缺失

把风险评价当作一次性的项目工作，所得到的风险图谱就变成了一张定格的旧照片，不能反映瞬息万变的现实。市场动荡、监管政策变化、技术革新都会使风险态势发生改变，但是固定的更新速度使得企业对于风险的认识滞后于风险的发展。建立触发式和定期更新相融合的动态刷新体系迫在眉睫，把风险扫描、评价嵌入到战略研讨、投资决策、项目复盘这些高频次的地方去。让风险清单成为一个有生命力、不断更新的活体，只有这样，当风暴的云团在地平线上聚集的时候，企业的雷达就已经看到了它的身影，给企业留下足够的应对时间。

四、风险应对机制薄弱

（一）预案操作性差

很多应急预案写完之后就放在一边，纸上谈兵的完美计划一遇到实战就漏洞百出，因为它没有考虑到资源短缺、信息混乱、次生灾害连锁等一系列实际情况。预案的生命力就是它的可执行性，这就需要编制的过程要以压力场景的推演为基础而不是理想化的设想，明确触发条件、响应步骤、指挥权责和资源调配的具体情况。定期开展无脚本实战演练属于磨炼预案锋芒的砺石，经由推演及复盘来不断发现衔接上的缝隙，并加以改进。只有把预案浸润到实战的汗水里，危机来临的时候，组织才会由茫然的应激反应变为肌肉记忆般的有条不紊。

 | Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

（二）资源配置失衡

企业对于风险资源的投入常常出现失衡的情况，把大量的精力放在了高频低损的风险上，而对于低频高损的极端风险却很少有投入，这就成了隐患的根源。由于风险收益比的短视计算而造成错配，并且也受到预算争夺时话语权的不同所影响。优化配置要以整体风险偏好为出发点，找出那些可以动摇根基的重要风险，然后坚定地把资源投入到这些重要的风险上，建立起坚固的防线。成本效益分析不能只看单个部门的角度，而应该考虑风险一旦爆发会毁掉的所有价值，只有看清楚这笔大账，才能打破资源分配的惯性，把最好的钢用在刀刃上。

（三）监控预警失灵

监控预警系统成了一个死板的摆设，原因在于重要风险指标设置脱离了业务的脉搏，预警阈值或者过于宽泛造成信号被淹没了，或者过于严格引起警报疲劳。更严重的是，即使发出预警信号，如果没有和它刚性绑定起来的升级报告以及干预纠偏程序，那么警讯就会在官僚等级之间消失得无影无踪。激活预警的生命力要靠指标同经营实质相联系，用动态基线、智能算法提高异常识别的准确度。另外还要有不可逾越的熔断、升级铁律来保证预警信号可以立刻引起自动抑制、紧急处理、高层决策等无延时反应，从而达到防微杜渐、防患于未然的效果。

五、风险文化与监督缺失

（一）文化建设表面化

张贴标语、开展宣贯这些表面化的活动，并不能把风险意识真正地融入到组织精神之中去，而只是让风险文化在形式主义的喧闹声中成了一个空壳。真正的文化是隐藏在日常决策背后的深层假设，是员工不假思索的行为习惯。虚浮的文化建设不会产生对规则的敬畏之心，也不会产生主动发现风险的愿望。深耕文化土壤要靠管理层几十年如一日的垂范，把风险考虑的分量渗透到每一个奖惩案例里。当诚实报告失误被当作责任而不是无能的时候，当审慎质疑被看成是忠诚而不是阻碍的时候，风险文化就会像空气一样无处不在，成为企业的一种无形的集体共识。

（二）内部监督走形式

如果内部审计、监督检查只停留在流程合规性的表面检查上，不深入到业务模式、决策逻辑这些实质的风险当中去进行穿透式的检验，那么它就会变成一个徒有其表的“橡皮图章”。避重就轻的监督方式，是由于能力不足、不敢碰硬所造成的。激活监督的利剑作用就是监督部门要深入到核心业务流程当中去，用数据分析、穿透测试这些利器来发现隐藏在合规表象后面的真实风险敞口。监督报告应该直接指出存在的问题，给出刚性的整改意见，并且公开整改情况。只有用问题揭露的深度、整改的速度来评判英雄，监督才算是真正的悬在风险头上的一把利剑。

（三）责任追究不到位

在企业财务风险管理工作中，责任追究落实不到位是较为普遍的管理问题。多数企业在风险事件处置完成后，问责环节普遍存在执行宽松、处置流于形式的问题，常常出现“高举轻放”的情况。企业多以集体决策、客观条件限制、无心失误等理由弱化个人失职责任，仅通过口头提醒、内部通报等温和方式处理问题，极少落实实质性处罚。这种姑息式的处理方式无法形成有效震慑，变相纵容了违规行为，导致同类风险问题反复发生，难以从根源上整治风控漏洞。

长期的问责缺位会在企业内部形成消极导向，逐步弱化全员的风险敬畏意识，让员工轻视内控制度与风控规则，致使企业风险管理体系难以落地生效。同时，现有追责机制缺乏标准化、精细化的判定标准，风险发生后无法精准溯源，难以区分战略偏差、管理失职与操作失误等不同性质的问题，责任划分模糊、追责主体不明。且多数处罚结果不对外公开，丧失了警示教育和全员约束的作用。

问责的核心并非惩戒，而是压实风控责任、转变员工工作理念。企业需建立完善的溯源追责体系，依据风险根因明确责任类型与处罚标准，公开处置结果，以制度化约束倒逼全员履职尽责。以此推动员工从被动合规的“要我风控”，转变为主动履职的“我要风控”，让审慎合规、敬畏风险成为全员决策与工作的基本准则，筑牢企业财务风险管控的责任防线。

六、结语

现代企业风险管理不是依靠一个制度就能达到目的的静态防御，它是要深入到企业的战略里去、渗透到组织的血液里去、凝聚成全体员工的共识的一种全方位的工作。本文所揭示的五个方面的问题互相纠缠、互相影响，是由于治理短视、组织僵化、文化缺血等原因造成的。破解之法就是打开从形式合规到实质融入的转变，把风险视角由追溯变成预判，由被动合规变成主动创建韧性。唯有将审慎变成一种组织的品质和本能，企业才能在不确定性的惊涛骇浪中既保持远航的勇气，又具备平安归抵彼岸的能力。

参考文献

[1] 贺新 . 中小企业应收账款风险管控探究 [J]. 中国产经 ,2024,(24):71-73.

[2] 钟凌云 . 企业的财务风险管理研究 [J]. 中国会展 (中国会议),2024,(24):106-108.

[3] 王薇 . 深化企业管理改革，强化内部控制与风险管理研究 [J]. 中国会展 (中国会议),2024,(24):190-192.

[4] 龙学煌 . 房地产企业资金链风险管理挑战及对策 [J]. 住宅与房地产 ,2024,(36):109-112.

[5] 宋超 . 大数据时代背景下企业财务风险预警机制的优化策略探究 [J]. 中国市场 ,2023,(36):134-137.

[6] 许浩 . 数字化转型背景下企业财务风险识别与防控研究 [J]. 国际商务财会，2024 (03):1014,29.

[7] 朱聪颖 . 中小企业财务风险管控体系构建探析 [J]. 现代经济信息，2024 (08):112114.

[8] 袁小林 . 大数据时代背景下提高应收账款管理质量的路径 [J]. 中小企业管理与科技，2025 (13):121124.

[9] 苏亚民，张宾宾 .ESG 表现与企业供应链融资 —— 基于商业信用视角 [J]. 科技创业月刊，2025,38 (09):190199.

[10] 王大千 . 企业内部控制与财务风险防范的实践研究 [J]. 经济研究导刊，2025 (02):98100.

Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.