

中小企业内部风险识别与管理研究

徐世伟,朱 彪

(重庆工商大学 管理学院,重庆 400067)

摘要:全球竞争新格局不断变化,中小企业自身发展问题日益凸显,研究中小企业内部风险识别与管理为应对其变化至关重要。在综述风险管理的基础上,运用企业生命周期理论,识别种子期、成长期、成熟期及衰退期中小企业发展面临的主要内部风险,并针对中小企业在各个发展生命周期存在的风险提出相应的管理策略。

关键词:中小企业;技术创新;风险管理

中图分类号:F27

文献标识码:A

文章编号:1002-2767(2010)08-0118-04

中小企业在全球化竞争过程中,面临着产品技术门槛较低、市场的不确定性、资金短缺、技术研发实力不强、人才匮乏、服务有待提高、决策不科学等制约因素,日益增加的不确定因素迫使中小企业进行战略性审视及制定行动计划。金融危机使内需成为支撑中国经济增长的重要因素;西方大国与新兴经济体经济权重此消彼长,国际经济合作和保护主义呈现新态势等这些新变化、新格局意味着新的挑战,同时也给后经济危机时代中小企业的发展带来了机遇。但是,历史的教训使得中小企业更应该注重企业内部的 risk 识别与管理。技术创新是中小企业发展的动力源泉。2008 年 5 月科技部等联合制定的《关于支持中小企业技术创新的若干政策》规定了将从激励企业自主创新、加强投融资对技术创新的支持、建立技术创新服务体系、健全保障措施等 4 个方面对中小企业技术创新提供支持。

1 关于风险管理的研究

对风险的研究开始于 19 世纪,具有里程碑性研究的是美国经济学家奈特(Knight)在《风险、不确定性和利润》中的关于风险的经典定义:“可测定的不确定性”^[1]。早期的风险研究是和保险业分不开的,逐步扩展到金融投资、银行信贷、工程投资及日常经营等不同的经济活动中。风险是可以分层的,在企业生命周期的不同阶段,面临着不同性质的风险。风险管理就是通过风险识别、风险评估以及风险管理方案的实施,实现风险成本最小化和企业利润最大化的管理过程。

风险管理思想起源于中世纪的欧洲,形成了马柯维茨的均值——方差理论、Downside—Risk 方法与哈洛资产配置理论、资本资产定价模型(CAPM)、期权定价理论。风险管理发展于 20 世纪 50 年代,风险管理理论在美国管理协会的第一次保险问题会议上提出了风险管理。1931 年美国管理协会保险部最先开始倡导风险管理。20 世纪 50 年代,风险管理理论在美国工商企业界发展为一种现代化管理手段。20 世纪 60 年代后,不确定因素的增加使得企业不得不加强对风险管理的研究,即从单纯的转移风险的保险管理到以经营管理为中心的全面风险管理。20 世纪 70 年代以来,兴起了全球性的企业风险管理运动。20 世纪 80 年代企业风险管理主要是针对投资风险和财务风险的分散和回避。20 世纪 90 年代注重整体风险管理,应用思路和方法主要有基于价值的风险管理方法和平衡记分卡风险管理方法^[2]。在内部控制标准制定方面,美国发起人组织委员会(the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,CO-SO)于 2004 年提出《企业风险管理——整合框架》,认为企业风险管理是一个过程^[3]。

我国风险管理的研究始于 20 世纪 80 年代,主要应用于金融业,工业企业还没有充分认识到企业风险管理的重要性,中铝并购力拓就是最好的例子。风险管理可分为“引进阶段”(1980~1982)、“消化吸收阶段”(1983~1985)、“综合深入阶段”(1986~1996)、“技术高速发展阶段”(1997 年至今)。目前,我国风险管理研究在概率论、博弈论、运筹学、随机数学等应用数学的基础上形成了一些理论,但是不够系统、缺少理论深度^[4]。

虽然风险管理已成为国内外经济界和企业界关注的热点,但是国外主要从单纯的转移风险到全面风险管理及其企业风险管理控制方法等研

收稿日期:2010-04-15

基金项目:重庆市软科学研究资助项目(CSTC,2009CE9078)

第一作者简介:徐世伟(1965-),男,重庆市人,硕士,教授,从事企业信息化管理、流程再造与组织变革、企业战略规划、企业竞争情报研究。E-mail:zb08@163.com。

究,国内多从不同的角度研究控制企业财务风险,同时中小企业对于风险和风险管理意识比较薄弱,风险管理水平落后。在研究中,按照企业与环境接触程度,将企业风险分为企业外部风险和企业内部风险。基于企业生命周期理论在不同阶段对中小企业技术创新的过程中企业内部风险进行识别与管理^[5]。

2 基于企业生命周期的企业内部风险识别

美国管理学家 Ichak Adizes 认为公司就像生命一样拥有生命周期。他认为,企业生命周期有孕育期、婴儿期、学步期、青春期、盛年期、稳定期、贵族期、官僚化早期、官僚期、死亡期。结合企业应用实践和技术创新特点,研究认为企业生命周期分为种子期、成长期、成熟期、衰退期 4 个阶段。

2.1 种子期企业内部风险识别

种子期包括孕育期、婴儿期和学步期。企业行为主要是创业准备及成果转化。创业准备是技术研发人员提出技术设想,并研究出值得开发与转化新成果,是知识、智力、技术的转化。中小企业的技术研发要处于技术的前沿,失败的可能性大。国外有关统计表明,在技术研发过程中,从最初创意的提出到最后的研发成功,成功率只占 5% 左右。成果转化主要是创办企业来实现,从实验室转移到实际生产,市场分析,吸引与分配资源,建立合理的组织结构。面对国内外市场激烈竞争的大环境,依靠科技进步、开展技术创新,已成为中小企业生存和发展的必然选择。中小企业在产品设计使用新技术、新材料转化为经济成果时,离不开资金的支持。因此,技术创新的战略选择、组织结构、融资支持是种子期主要面临的风险。赵宇新以分工演进理论和交易费用理论为分析工具,认为技术创新模式的选择对企业创新绩效起着至关重要的作用,企业对内部或外部技术创新模式的选择过程,就是对比内外部创新成本和内外部创新收益差额的优势策略选择过程^[6]。赵志泉从产业技术创新联盟的纽带选择、组织选择、内部协调与信任机制建设、分享机制和联盟风险分担机制研究其运行机制^[7]。柴永红运用质性研究的方法对企业技术创新的财务风险进行了评价,并结合实际访谈资料运用模糊分析法对访谈数据进行了分析,在此基础上设置了财务风险评价指标体系,最后得出影响财务风险的关键指标^[8]。

2.2 成长期企业内部风险识别

成长期包括青春期、盛年期。涉及企业的产

品获得消费者的认可,大规模生产及消费者需求的变化,产品的创新使市场空间扩大,企业对人才的需求扩大到管理、营销、财务等各个方面。中小企业在发展过程中,需要与上下游企业合作,技术的创新扩散与企业扩张都可能给技术创新带来风险。在此阶段,技术创新不断有结果,已变成企业自觉的战略行为。企业的成长离不开资金的支持,技术创新意识的觉醒,使得此阶段中小企业面临的主要风险是保证技术创新成功的管理模式及企业文化的风险和新兴技术的扩散风险。姜岚认为企业文化对技术创新有凝聚作用、导向作用、激励作用和约束作用。海尔集团以企业文化对员工进行约束和规范,创造了中国奇迹^[9]。周梦玲认为企业核心价值观为技术创新提供观念前提、市场导向、精神动力^[10]。孙红湘等认为广大中小企业只有利用现代信息技术,通过对信息流、资金流和物质流的逐步整合,深入开发和广泛利用信息资源,建立起企业间信息交流的网络平台,实现企业生产过程的自动化、管理方式的网络化、决策支持的智能化和商务运营的电子化,才能不断提高生产、经营、管理、决策的效率和水平,提高企业的技术创新能力,进而提高企业的竞争力和经济效益^[11]。张伟等认为新兴技术扩散过程中存在很多随机性,对朱稼兴、谈骏淦所提出的模型进行了改进,得出了新兴技术扩散过程中学习方技术发展状态的模型^[12]。

2.3 成熟期企业内部风险识别

成熟期包括稳定期及贵族期。此阶段技术成熟,产品市场稳定,产品的市场占有率已具规模,销售增长速度放缓,行业生产能力过剩,利润也逐渐下降。该阶段是中小企业进行二次技术创新阶段,企业领导人的素质关系到企业的成败。此阶段的主要风险是保证技术创新的企业家个人学习能力风险及技术创新使得企业转型所面临的风险。陈国权基于个人学习能力测量问卷获得的我国 1 062 家企业的调查数据,对企业领导者个人学习能力的现状进行统计分析,发现领导者个人学习能力对企业创新和绩效的显著影响关系^[13]。吴价宝对组织学习的企业自主创新能力形成机理进行研究,认为企业自主创新能力是以组织学习为源泉,借助组织资源与组织背景的力量,在有效的内外部促进机制的共同作用下,通过充分发挥知识积累、知识应用以及知识集成三大知识变量的关联效应而形成^[14]。徐伟认为中国的中小企业要想继续生存并持续发展,就必须改变思路,善于变革,适应世界经济国际化,全球化市场、全

球性工厂和全球性公司不断涌现,中国市场的国际化竞争日趋激烈等环境^[15]。

2.4 衰退期企业内部风险识别

衰退期包括官僚化早期、官僚化期及死亡期。若二次技术创新在成熟期后期没有成功,中小企业就面临着衰退的可能。设备的老化、技术和工艺的落后、产品老化、利润趋于零甚至亏损、管理机构臃肿、思想落后等是此阶段的主要特点。中小企业进入衰退期,面临衰亡和蜕变,即破产死亡和改变形体而续存。人才的流失是技术创新与中小企业发展的主要风险。赵金楼等认为技术研发人员是企业核心竞争力的主要来源,应加强对技术研发人员的管理^[16]。

3 企业内部风险管理应对策略

3.1 中小企业种子期风险管理策略

3.1.1 创新模式选择是关键 中小企业应对技术创新战略选择风险,中小企业要想提高技术创新的成功率,关键在于创新模式的选择。中小企业技术创新的多样战略选择有助于企业规避风险。罗卫华认为中小企业技术创新有率先创新、模仿创新、合作创新3种模式战略^[17]。中小企业在种子期资金少,承受风险的能力较弱,选择模仿创新模式,可有效回避市场沉默所导致的损失和市场开发初期需求和市场行为不确定性的风险,成功率高。在步入成长期后,应以合作创新模式为主。中小企业可以在平等互利的基础上,紧密联系,实行联合创新;与大企业合作是另外一种形式的创新战略;同时还可以充分利用高校先进的科技成果,产学研相结合。成熟期的中小企业应该选择率先创新模式,依靠自身的努力和探索,产生核心技术或核心概念的突破。

3.1.2 建立学习型组织 中小创新体制和机制更为灵活,创新速度相对较快,其根本原因在于中小企业的组织结构灵活。产业技术创新联盟作为国家构建产业创新体系的战略,也是中小企业进行技术创新的发展要求。在明确产业技术创新联盟的主体及分工、运行机制后,中小企业的内部组织结构成为产业技术创新联盟的关键,中小企业组织的扁平化、网络化是发展趋势,彼得·圣吉在《第五项修炼》中提出建立学习型组织,这是中小企业建立产业技术创新联盟,应对技术创新组织结构风险的必然选择。

3.1.3 多种方式在不同生命周期融资 种子期的中小企业很难获得风险投资,除创业者自己投资以外,可以申请国家各项基金的支持,如国家级

的大学创业园及科技型基金等。实际上,融资支持风险在中小企业的各个阶段都是存在的,但其管理策略略有不同。成长期和成熟期,产品销售的增加,中小企业规模的扩大与财务状况的好转,可以吸收更多的风险投资,同时还可以采取更多的融资策略,如中小企业间信用担保、融资性租赁、中小企业联合申请贷款等。衰退期的中小企业可以资产变卖、企业并购等得到发展。

3.2 中小企业成长期风险管理策略

3.2.1 选择信息化环境下的高效管理模式 管理模式的选择直接影响中小企业的管理效果,集权管理、分权管理、制度管理、人本管理很多,中小企业在分析内外环境及产品、顾客等情况后作出选择。目前,激烈的竞争使管理模式的选择更加复杂,信息化的建设关系到中小企业的管理模式的选择。以信息化建设促进企业技术创新,加强信息化宣传,提高企业管理人员的信息化意识;加快信息化基础设施建设,建立企业电子商务应用系统;加强信息化主体培训,积极培养中小企业信息化专门人才。

3.2.2 建立基于全面创新视角的企业文化 企业文化涵盖企业的物质、制度和精神等领域,滋润着技术创新的成长,发挥企业文化对技术创新的凝聚作用、导向作用、激励作用、约束作用。企业文化创新度、平等度、互动度是促进中小企业技术创新的关键因子。建立基于全面创新视角的企业文化创新协调机制^[18],需要各要素间有机地协调,共同作用于企业的技术创新绩效。

3.2.3 建立新兴技术扩散过程中学习方技术发展状态的模型 由于新兴技术的不确定性,新兴技术扩散过程中存在很多随机性,应该建立新兴技术扩散过程中学习方技术发展状态的模型。加强对技术联盟的管理,防治技术联盟中的技术溢出效应。联盟各方应通过契约安排或股权安排,对其自主知识产权、技术秘密等技术成果的归属与产业化收益进行约定。

3.3 中小企业成熟期风险管理策略

3.3.1 企业最高领导的学习能力 企业最高领导需要向专家教授、行业领袖、多方人士以及自己的下属和员工学习,学会倾听、学会交流、学会洞察、学会反思,这样才能更好地使自己的经营管理方式与时俱进,在变化的环境下做出正确决策;企业领导还必须将自己所学的知识输出、传递给下属和员工,带领组织成员一起学习,这样才能提高整个组织的学习能力,使组织保持持久、健康的发展。

3.3.2 采用渐进式变革 培养员工的技术创新思想,使在观念上、心理上接受与了解并适应中小企业的变化。注重系统的思考,彻底地转换思维模式;坚持顾客导向,实施拉式生产方式;组织结构随着战略的变化而调整;运用现代资讯科技特别是信息技术在管理领域的应用。

3.4 中小企业衰退期风险管理策略

应对中小企业技术创新人才流失风险,主要是对员工进行物质、精神和企业制度上的激励,使员工了解并接受中小企业的长期发展理念和流程,把彻底了解且拥护公司理念的员工培养成为领导者,使他们教导其他员工。培养与发展信奉公司理念的杰出人才与团队。

4 结论

中小企业要发展,应动态地认识企业的资源禀赋和生产要素,系统地研究如自然资源、物质资本、人力资本、技术(知识)资本、制度资本、文化资本等这些要素之间的制约关系及在发展过程中的潜在风险。对风险的管理是建立在风险识别与评估基础之上的,合理的风险评估体系是高效风险管理的关键。而在该研究中仅在风险识别的基础上提出了基于不同周期的风险管理策略。但是,企业是一个开放的系统,风险多是外部因素所引起的,只有在合理规避、转移和管理中小企业内部风险的基础上,形成竞争优势,才能规避、转移和管理企业外部风险。

参考文献:

[1] Knight F. Risk, Uncertainty, and profit [M]. New York: Signalman Publishing, 1921.

- [2] Burgelman R, Maidique M, Wheelwright S. Strategic Management of Technology and Innovation [M]. New York: McGraw-Hill College, 1996.
- [3] COSO. Enterprise Risk Management—Integrated Framework[R]. New York: AICPA, 2004.
- [4] 严复海, 党星, 颜文虎. 风险管理发展历程和趋势综述[J]. 管理现代化, 2007(2): 30-33.
- [5] 刘湘琴. 基于企业生命周期的科技型中小企业创业风险研究[J]. 现代管理科学, 2009(6): 93-94.
- [6] 赵宇新. 企业技术创新模式选择的理论分析[J]. 商业研究, 2009(5): 67-69.
- [7] 赵志泉. 产业技术创新联盟的运行机制研究[J]. 中华科技, 2009(4): 18-19.
- [8] 柴永红, 韩树荣. 企业技术创新财务风险评价研究[J]. 未来与发展, 2009(2): 73-78.
- [9] 姜岚. 企业文化对技术创新的推动作用[J]. 新东方, 2009(1): 60-62.
- [10] 周梦玲. 论企业的核心价值观与技术创新[J]. 江苏科技信息, 2009(1): 13-15.
- [11] 孙红湘, 傅博娜, 冯永财. 论中小企业的信息化建设与技术创新[J]. 科技情报开发与经济, 2005(5): 227-228.
- [12] 张伟, 刘德志. 新兴技术的扩散模型研究[J]. 科技管理研究, 2009(4): 42-43.
- [13] 陈国权, 李兰. 中国企业领导者个人学习能力对组织创新成效和绩效影响研究[J]. 管理学报, 2009, 5(5): 601-606.
- [14] 吴价宝, 刘洪. 基于组织学习的企业自主创新能力形成机理研究[J]. 现代管理科学, 2009(4): 21-22.
- [15] 徐伟. 浅析中小企业变革之道[J]. 改革与开放, 2009(4): 96-97.
- [16] 赵金楼, 康正. 高新技术企业技术研发人员管理研究[J]. 现代管理科学, 2009(4): 93-94.
- [17] 罗卫华. 中小企业技术创新战略研究[J]. 管理世界, 2008(8): 45-46.
- [18] 朱凌. 基于全面创新视角的企业子文化创新协调机制研究[D]. 杭州: 浙江大学, 2005.

Research on Internal Risk Identification and Management Based on Small and Medium-sized Enterprises

XU Shi-wei, ZHU Biao

(Business Administration College of Chongqing Technology and Business University, Chongqing 400067)

Abstract: Neo-pattern of global competition has changed increasingly, the development problem of small and medium-sized enterprises has stood out, so it is very important to highlight internal risk identification and management which copes with the changing. On the basis of risk management, the development facing the main internal risk of seed, growth, maturity and recession were identified by small and medium-sized enterprise development life cycle, and the corresponding strategies to deal with various risks of small and medium-sized enterprise development life cycle were proposed.

Key words: small and medium-sized enterprises; technological innovation; risk management