

战略·考前压轴清单

目录

第一章战略与战略管理	1
【知识点 1】 公司战略的定义	1
【知识点 2】 公司的使命	1
【知识点 3】 公司的目标	1
【知识点 4】 公司战略的层次	1
【知识点 5】 战略管理的特征	2
【知识点 6】 战略选择过程	2
【知识点 7】 战略创新管理	2
【知识点 8】 战略管理中的权力与利益相关者	3
第二章战略分析	4
【知识点 9】 宏观环境分析	4
【知识点 10】 产品生命周期	4
【知识点 11】 产业五种竞争力	5
【知识点 12】 成功关键因素分析	6
【知识点 13】 竞争对手分析	7
【知识点 14】 产业内的战略群组	7
【知识点 15】 国家竞争优势（钻石模型）分析	7
【知识点 16】 企业资源分析	8
【知识点 17】 企业能力分析	8
【知识点 18】 企业核心分析	8
【知识点 19】 价值链分析	9
【知识点 20】 波士顿矩阵	9
【知识点 21】 SWOT 分析	11
第三章战略选择	12
【知识点 22】 一体化战略	12
【知识点 23】 密集型战略	12
【知识点 24】 多元化战略	13
【知识点 25】 收缩战略	13
【知识点 26】 并购的分类	14
【知识点 27】 并购的动机和失败原因	14
【知识点 28】 战略联盟	14
【知识点 29】 基本竞争战略	15
【知识点 30】 战略钟	16
【知识点 31】 中小企业竞争战略	17
【知识点 32】 蓝海战略	17
【知识点 33】 市场营销战略	18
【知识点 34】 研究与开发战略	19

战略·考前压轴清单

【知识点 35】生产运营战略.....	20
【知识点 36】采购战略.....	20
【知识点 37】人力资源战略.....	20
【知识点 38】财务战略.....	21
【知识点 39】国际化经营战略.....	23
第四章战略实施.....	26
【知识点 40】纵横向分工结构.....	26
【知识点 41】横向分工结构的基本类型.....	26
【知识点 42】国际化经营企业的组织结构.....	28
【知识点 43】横向分工结构的基本协调机制.....	29
【知识点 44】组织结构与战略的关系.....	29
【知识点 45】企业文化的类型.....	30
【知识点 46】战略稳定性与文化适应性.....	30
【知识点 47】战略控制的过程.....	30
【知识点 48】战略控制方法.....	30
【知识点 49】ESG 衡量指标.....	31
【知识点 50】平衡计分卡.....	31
【知识点 51】数字化技术.....	32
第五章公司治理.....	34
【知识点 52】公司治理与战略管理.....	34
【知识点 53】三大公司治理问题.....	34
【知识点 54】公司内部治理结构模式.....	35
【知识点 55】公司治理的基础设施.....	35
第六章风险与风险管理.....	37
【知识点 56】风险的概念.....	37
【知识点 57】风险管理的概念.....	37
【知识点 58】企业面对的风险种类.....	38
【知识点 59】风险管理基本流程.....	38
【知识点 60】风险度量方法.....	38
【知识点 61】风险管理工具.....	40
【知识点 62】损失事件管理.....	40
【知识点 63】套期保值.....	错误！未定义书签。
【知识点 64】风险管理的组织职能体系.....	38
【知识点 65】内部控制系统.....	42
【知识点 66】风险管理技术与方法.....	44

战略·考前压轴清单

第一章战略与战略管理

【知识点 1】公司战略的定义

公司战略定义		特征
<u>传统概念</u>	波特：战略是公司为之奋斗的终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物	<u>计划性、全局性、长期性</u>
<u>现代概念</u>	明茨伯格：一系列或整套的决策或行动方式，包括刻意安排的战略和任何临时出现的战略 【注意】 现代概念只包括途径而不包括终点本身	<u>应变性、竞争性、风险性</u>

【知识点 2】公司的使命

<u>公司目的</u>	性质	公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现	
	分类	营利组织	首要目的是为所有者带来经济价值，其次是履行社会责任
		非营利组织	首要目的是提高社会福利、促进政治和社会变革，如红十字会
<u>公司宗旨</u>	公司宗旨反映出企业的定位。旨在阐述公司长期的战略意向，具体内容是要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围（包括产品、顾客对象、市场和技术等）		
<u>经营哲学</u>	经营哲学是公司为其经营活动方式确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括		

【知识点 3】公司的目标

<u>财务目标体系</u>	市场占有率、收益增长率、投资回报率、股利增长率、股票价格评价、现金流、公司的信任度
<u>战略目标体系</u>	1. 获得足够的市场竞争优势； 2. 在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手； 3. 使整体成本低于竞争对手的成本； 4. 提高公司在客户中的声誉； 5. 在国际市场上建立更强大的立足点； 6. 建立技术上的领导地位； 7. 获得持久的竞争力； 8. 抓住诱人的成长机会

【知识点 4】公司战略的层次

层次	主要内容	涉及部门或人员	备注
----	------	---------	----

战略·考前压轴清单

<u>总体战略</u>	根据企业目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必须的资源，使各项业务相互支持、相互协调	公司最高管理层	企业最高层次的战略
<u>业务单位战略</u>	针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域中有效竞争	涉及业务单位的主管及辅助人员	对单业务的公司来说，总体战略和业务单位战略只有一个，合二为一
<u>职能战略</u>	如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，并提高组织效率	涉及企业各职能部门，如营销、财务等	职能战略中，协同作用非常重要

【知识点 5】战略管理的特征

战略管理是企业的 <u>综合性</u> 管理	是一项涉及企业所有管理部门、业务单位及相关因素的管理活动
战略管理是企业的 <u>高层次</u> 管理	必须由企业的 <u>高层领导</u> 来推动和实施
战略管理是企业的 <u>动态性</u> 管理	战略管理要适应企业各种内部条件和外部因素的变化进行适当调整或变更

【知识点 6】战略选择过程

<u>制定战略选择方案</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>自上而下</u>的方法：先高层制定总体战略，下属部门再具体化； 2. <u>自下而上</u>的方法：先下属部门提交方案，高层再加以修改； 3. <u>上下结合</u>的方法：高层和下属部门共同参与制定战略
<u>评价战略备选方案</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>适宜性</u>标准：战略是否发挥了企业的优势，克服了劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度，是否有助于实现目标； 2. <u>可接受性</u>标准：选择的战略能否被企业利益相关者所接受； 3. <u>可行性</u>标准：落实到收益、风险和可行性分析的财务指标上
<u>选择战略</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 根据企业目标选择战略； 2. 提交上级管理部门审批； 3. 聘请外部专家进行战略选择工作

【知识点 7】战略创新管理

战略创新的主要类型：产品创新、流程创新、定位创新、范式创新。

探索战略创新的不同方面：

1. 创新的新颖程度——渐进性还是突破性
2. 创新的基础产品和产品家族
3. 创新的层面——在组件层面还是架构层面
4. 时机——创新生命周期

创新型组织的组成要素：

1. 共同使命、领导力和创新的意愿

战略·考前压轴清单

2. 合适的组织结构
3. 关键个体
4. 全员参与创新
5. 有效的团队合作
6. 创造性的氛围
7. 跨越边界

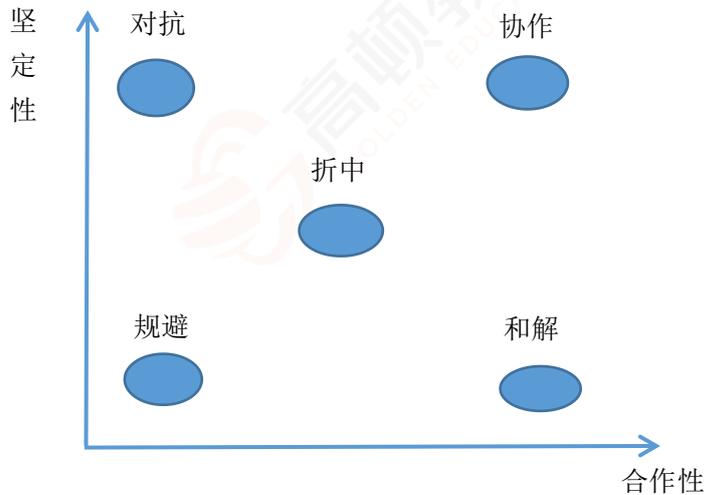
创新管理的主要过程：搜索→选择→实施→获取

【知识点 8】战略管理中的权力与利益相关者

1. 权力与职权的区分

权力	职权
权力的影响力在各个方面	职权沿着企业的管理层次方向自上而下
受制权力的人不一定能够接受这种权力	职权一般能够被下属接受
权力来自各个方面	职权包含在企业指定的职位或功能之内
权力很难识别和标榜	职权在企业的组织结构图上很容易确定

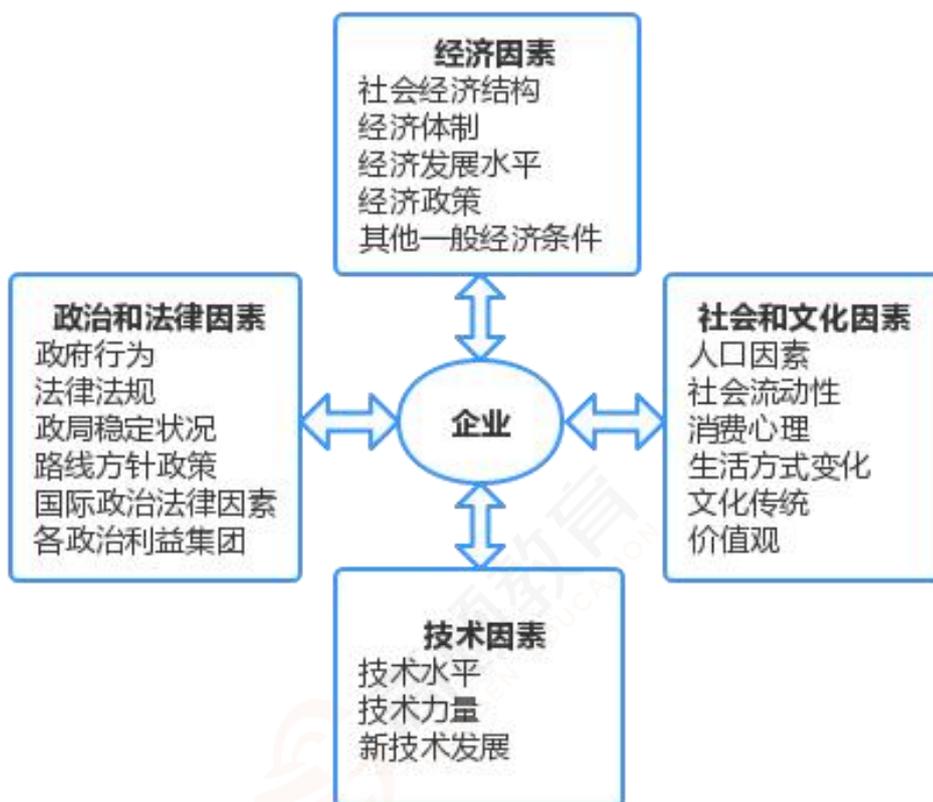
2. 权力与战略过程



对抗	坚定行为+不合作行为
和解	不坚定行为+合作行为
协作	坚定行为+合作行为
折中	中等坚定+中等合作
规避	不坚定行为+不合作行为

第二章战略分析

【知识点 9】宏观环境分析



【知识点 10】产品生命周期

概念	按照产业 销售额 增长率曲线的拐点划分产业发展要经过四个阶段：①导入期；②成长期；③成熟期；④衰退期		
	产业主要特征	战略目标与战略途径	经营风险
导入期	1. 用户：导入期产品用户很少，只有高收入用户愿意尝试新的产品； 2. 产品：产品虽然设计新颖，但质量有待提高，尤其是可靠性； 3. 竞争：只有很少的竞争对手； 4. 销售：为了说服客户购买，营销成本高，但销量小； 5. 价格：价格弹性较小，可以采用高价格、高毛利的政策	1. 企业的规模可能很小，企业的战略目标是 扩大市场份额，争取成为“领头羊” ； 2. 战略路径是 投资于研究开发和技术改进 ，提高产品质量	导入期的 经营风险非常高 。研制的产品能否成功，能否被用户接受都是未知数

战略·考前压轴清单

成长期	<p>1. 用户：用户开始接受产品，并对质量要求不高。成长期标志是产品<u>销量节节攀升</u>，产品销售群扩大；</p> <p>2. 产品：各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异；</p> <p>3. 竞争：竞争者涌入，企业之间开始争夺人才与资源，会出现兼并等事件；</p> <p>4. 销售：广告费较高，但每单位销售收入分担的广告费在下降；</p> <p>⑤价格：由于需求大于供应，此时产品价格最高，单位产品净利润最高</p>	<p>1. 企业的战略目标是<u>争取最大市场份额</u>，并坚持到成熟期的到来；</p> <p>2. 主要战略路径是<u>市场营销</u>，此时是改变价格形象和质量形象的好时机</p>	<p>成长期的<u>经营风险有所下降</u>，主要是产品本身的不确定性在降低；但经营风险仍维持在较高水平，因为竞争激烈了</p>
成熟期	<p>1. 用户：新的用户减少，主要靠老客户的重复购买支撑；</p> <p>2. 产品：<u>产品逐渐标准化</u>，差异不明显，技术和质量改进缓慢；</p> <p>3. 竞争：任何竞争者想扩大市场份额，都会遇到对手的顽强抵抗；</p> <p>4. 价格：成熟期开始的标志是出现<u>挑衅性的价格竞争</u>，产品价格开始下降，毛利和净利均下降，利润空间适中</p>	<p>1. 扩大市场份额已经非常困难，战略重点就是在<u>巩固市场份额的同时提高投资报酬率</u>；</p> <p>2. 成熟期主要战略路径是<u>提高效率，降低成本</u></p>	<p>成熟期的<u>经营风险进一步降低</u>，达到中等水平。销售额、市场份额、盈利水平、现金流都比较稳定</p>
衰退期	<p>1. 用户：客户大多很精明，对性价比要求很高；</p> <p>2. 产品：各企业产品差别小，为降低成本，产品质量可能会出现问题；</p> <p>3. 竞争：有些竞争者开始退出市场；</p> <p>4. 销售：产能严重过剩，只有大批量生产且有自己的销售渠道才有竞争力；</p> <p>5. 价格：<u>产品价格、毛利率都很低；只有到后期，多数企业退出后，产品价格才有可能上扬</u></p>	<p>1. 战略目标首先是<u>防御，获取最后的现金流</u>；如果缺乏成本优势，就应采取退出战略；</p> <p>2. 战略路径是<u>控制成本，以求能获得正的现金流</u></p>	<p>衰退期后，<u>经营风险进一步降低</u></p>

【知识点 11】产业五种竞争力

1. 五力模型

波特认为，在每一个产业中都存在五种基本竞争力量，即潜在进入者、替代品、购买者、供应者与现有竞争者间的抗衡

(1) 潜在进入者的进入威胁

进入障碍	<u>结构性障碍</u>	<u>波特</u> 分类：规模经济、产品差异、资金需求、转换成本、分销渠道、其他优势及政府政策
------	--------------	---

战略·考前压轴清单

		<u>贝恩</u> 分类：规模经济、现有企业对关键资源的控制、现有企业的市场优势（品牌优势、政府政策）
	<u>行为性障碍</u>	<u>限制进入定价</u>
		<u>进入对方领域</u>

(2) 替代品的替代威胁

(3) 供应者、购买者的讨价还价能力

影响因素	影响程度
买方或卖方的集中程度或业务量的大小	购买者购买力越集中，业务量越大，讨价还价的能力越强
产品差异化程度与资产专用性程度	供应者所提供的产品差异化越大或专用性程度越高，其越难被竞争对手模仿，议价还价能力越强
纵向一体化程度	购买者或供应者的纵向一体化程度越高，其讨价还价能力越强： ①当购买者表现出后向一体化的现实威胁，其讨价还价能力较强； ②当供应者表现出前向一体化的现实威胁，其讨价还价能力较强
信息掌握的程度	信息掌握的越多，议价能力越强

(4) 产业内现有企业的竞争

2. 第六要素——互动互补作用力

互动互补是指相互促进或者需配合一起使用的产品或服务。比如交通改善、建立学校、银行贷款放松都会促进房地产的发展

【知识点 12】成功关键因素分析

产品生命周期中不同阶段的成功关键因素

方面阶段	导入期	成长期	成熟期	衰退期
市场	广告宣传，争取了解，开辟销售渠道	建立商标信誉，开拓新销售渠道	保护现有市场，渗入别人的市场	选择市场区域，改善企业形象
生产经营	提高生产效率，开发产品标准	改进产品质量，增加花色品种	加强和顾客的关系，降低成本	缩减生产能力，保持价格优势
财力	利用金融杠杆	集聚资源以支持生产	控制成本	提高管理控制系统的效率
人事	使员工适应新的生产和市场	发展生产和技术能力	提高生产效率	面向新的增长领域
研究开发	掌握技术秘诀	提高产品的质量 and 功能	降低成本，开发新品种	面向新的增长领域

战略·考前压轴清单

【知识点 13】竞争对手分析

主要内容	具体阐释
核心能力	1. 竞争对手在各职能领域中的能力，最强之处与最弱之处是什么？ 2. 随着竞争对手的成熟，这些方面的能力是否可能发生变化？随着时间的延长是增长还是减弱？
成长能力	从财务、人员、技能和工厂能力方面竞争对手发展壮大能力如何
快速反应能力	包括竞争对手 对其他公司 的行动迅速作出反应和迅速发动进攻的能力。 取决于下列因素： <ol style="list-style-type: none"> 1. 自由现金储备； 2. 留存借贷能力； 3. 厂房设备的余力； 4. 定型的但尚未推出的新产品
适应变化能力	1. 竞争对手对 外部事件 作出反应的能力，比如经济衰退、通胀、政府管制、技术革命、工资上升等； 2. 竞争对手的固定成本对可变成本的情况； 3. 竞争对手是否与母公司其他业务单位共用设备和人员等； 4. 竞争对手适应各职能领域条件变化和对之作出反应的能力如何？
持久力	竞争对手打持久战的能力，取决于下列因素： <ol style="list-style-type: none"> 1. 现金储备； 2. 管理人员的协调统一； 3. 财务目标上的长远眼光；

【知识点 14】产业内的战略群组

战略群组分析作用	1. 有助于很好地 了解战略群组间的竞争状况 ，主动发现近处和远处的竞争者，也可以很好的了解某一群体与其他群组间的不同 2. 有助于了解战略群组间的“ 移动障碍 ”，即一个群组转向另一个群组的障碍 3. 有助于了解战略群组内企业竞争的 主要着眼点 4. 利用战略群组图还可以 预测市场变化或发现战略机会
----------	--

【知识点 15】产业资源配置分析框架（钻石模型）

[钻石模型四要素](#)：生产要素；需求条件；相关与支持性产业；企业战略、企业结构和同业竞争

要素	分类		内容
生产要素	分类 1	初级生产要素	天然资源、气候、地理位置、非技术工人、资金等
		高级生产要素	现代通讯、信息、交通等基础设施，以及受过高等教育的人力、 研究机构 等
	分类 2	一般生产要素	除专业生产要素之外的
		专业生产要素	高级专业人才、高级研究机构、专用的软

战略·考前压轴清单

			件和硬件设施
--	--	--	--------

【知识点 16】企业资源分析

1. 企业资源的主要类型

类型	含义
有形资源	包括物质资源和财务资源，是指可见的、可以用货币直接计量的资源： (1) 物质资源 ：土地、厂房、生产设备、材料等； (2) 财务资源 ：资金、应收账款、有价证券等
无形资源	企业 长期积累 的、没有实物形态的资源，甚至无法用货币精确计量的资源； 例如：品牌、商誉、技术、专利、商标、企业文化与组织经验等
人力资源	是指组织成员向组织提供的技能、知识以及推理和决策能力

2. 决定企业竞争优势的企业资源判断标准

资源的稀缺性	如果一种资源是所有竞争者都能轻易取得的，则这种资源不能成为企业竞争优势的来源
资源的不可模仿性	资源的不可模仿性是竞争优势的来源，也是创造价值的核心。主要形式： (1) 物理上独特的资源 ：比如企业的房地产处于绝佳地理位置；拥有的矿物开采权或专利生产技术等； (2) 具有路径依赖性的资源 ：指必须要经过 长期积累 才能获得的资源，比如海尔经过多年积累才建设起来的售后服务资源； (3) 具有因果含糊性的资源 ：指无清晰形成原因的资源，比如企业文化； (4) 具有经济制约性的资源 ：市场空间有限，除领导者外，竞争者无法生存
资源的不可替代性	企业的资源如果很容易被替代，那也无法获得竞争优势；比如一些旅游景点的独特优势就很难被其他景点所替代
资源的持久性	资源的贬值速度越慢，越有利于形成核心竞争力

【知识点 17】企业能力分析

研发能力	研发计划、研发组织、研发过程和研发效果
生产管理能力	生产过程、生产能力、库存管理、人力资源管理和质量管理
营销能力	产品竞争能力、销售活动能力、市场决策能力
财务能力	筹集资金的能力、使用和管理资金的能力
组织管理能力	职能管理体系的任务分工、岗位责任、集权和分权的情况、组织结构、管理层次和管理范围的匹配

【知识点 18】企业核心分析

特征	(1) 价值性； (2) 独特性；
----	----------------------

战略·考前压轴清单

	(3) 可延展性; (4) 不可替代性
评价方法	企业的自我评价
	产业内部比较
	成本驱动力与作业成本法
	收集竞争对手的信息
	基准分析 企业将自己和标杆企业相比, 进而评价企业的核心能力 基准类型: <u>内部基准、竞争性基准、过程或活动基准、一般基准和顾客基准</u>
基准类型	基准对象特点
内部基准	同一企业内部
竞争性基准	同行业, 直接竞争关系
过程或活动基准	不同行业
一般基准	同行业, 不存在直接竞争关系
顾客基准	顾客, 如顾客满意度等

【知识点 19】价值链分析

1. 价值链的两类活动

基本活动	内部后勤	又称 <u>进货物流</u> , 是指与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动
	生产经营	将投入转化为最终产品的活动
	外部后勤	又称 <u>出货物流</u> , 是指与产品的库存、分送给购买者有关的活动
	市场销售	指促进和引导购买者购买企业产品的活动
	服务	指与保持和提高产品价值有关的活动
支持活动	<u>采购管理</u>	既包括 <u>原材料的采购</u> , 也包括 <u>其他资源投入的购买与管理</u>
	技术开发	可以改进企业产品和工序的一系列技术活动, 既包括生产性技术, 也包括非生产性技术
	人力资源管理	企业职工的招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动
	<u>基础设施</u>	企业的 <u>组织结构、惯例、控制系统以及文化</u> 等, <u>高层管理人员</u> 也被视为基础设施的一部分

2. 企业资源能力的价值链分析

企业资源能力的价值链分析
(1) 确认那些支持企业竞争优势的 <u>关键性活动</u>
(2) 明确 <u>价值链内</u> 各种活动之间的联系
(3) 明确 <u>价值系统内</u> 各项价值活动之间的联系

【知识点 20】波士顿矩阵

战略·考前压轴清单

市 场 增 长 率	高	“明星”业务	“问题”业务
	低	“现金牛”业务	“瘦狗”业务

高 1.0 低

相对市场占有率

1. 四类业务的特点及战略选择

业务类型	业务特点	组织管理模式选择
明星业务 (高增长-强竞争地位)	(1) 处于迅速增长的市场，具有很大的市场份额； (2) 在企业的全部业务中，明星业务的增长和获利有着很好的机会，但它们是企业资源的主要消耗者， 需要大量的投资 ； (3) 为了保护其主导地位，企业应在短期内优先供给它们所需的资源，支持它们继续发展	积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位； 管理组织最好采用 事业部 形式，由对生产技术和销售都很在行的经营者负责
问题业务 (高增长-弱竞争地位)	(1) 这类业务通常处于 最差的现金流量状态 ：一方面需要大量投资以支持其生产，另一方面能够生成的资金很少； (2) 企业对问题业务的进一步投资应该进行分析，研究是否值得投资	对问题业务应采取 选择性投资战略 ： (1) 对有可能成为明星业务的，进行重点投资； (2) 对将来有希望成为明星业务的，则在一段时间内采取扶持的对策； 管理组织最好采取 智囊团或项目组 等形式，选择有规划能力、敢于冒险的人负责
现金牛业务 (低增长-强竞争地位)	这类业务处于成熟的低速增长市场中，市场地位有利， 本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金 ，用以支持其他业务的发展	(1) 可以采用 收割战略 ： 把设备投资和其他投资尽量压缩； 采用 榨油式 方法，争取在短时间内获取更多利润，为其他产品提供资金；但对市场增长率仍有所增长的业务，应进一步进行市场细分，以维持现存增长率 (2) 适合用 事业部 制管理，其经营者最好是 市场营销型人物 ；
瘦狗业务 (低增长-弱竞争地位)	处于饱和的市场当中，竞争激烈， 可获利润很低 ，不能成为企业资金的来源	应采用 撤退战略 ：首先是减少批量，逐渐撤退，然后把剩余资源转向其他业务。 (1) 对那些还能自我维持的业务，应缩小经营范围，加强内部管理； (2) 对市场占有率和市场增长率均极低的业务则应立即淘汰；

战略·考前压轴清单

		最好将瘦狗产品 并入其他事业部 ，统一管理
--	--	---------------------------------------

2. 波士顿矩阵的运用

战略类型	目标	适用业务类型
发展战略	不断加大投入，促进该业务增长	“明星”业务、“问题”业务中有希望转化为“明星”的业务
保持战略	保持该项业务现有的市场占有率，并使其继续为企业大量提供资金	较大的“现金牛”业务
收割战略	在短期内获得最大限度的现金收入	(1) 处境不佳的“现金牛”业务； (2) 没有发展前途的“问题”业务和“瘦狗”类业务
放弃战略	通过清理和撤销这些业务，减轻企业负担，以便将有限的资源用于效益较高的业务	无利可图的“瘦狗”类业务和“问题”类业务

【知识点 21】SWOT 分析



战略·考前压轴清单

第三章战略选择

【知识点 22】一体化战略

1. 纵向一体化战略

分类	前向一体化	后向一体化
概念	是指获得 <u>分销商或零售商</u> 的所有权或加强对他们控制权的战略	是指获得 <u>供应商</u> 的所有权或加强对其控制权的战略
适用条件	<p>(1) 企业现有的销售商的销售成本较高或可靠性较差而难以满足企业的销售需要；</p> <p>(2) 企业所在的产业增长潜力大；</p> <p>(3) 企业具备前向一体化所需的资金、人力等；</p> <p>(4) 销售环节的利润率较高</p>	<p>(1) 企业现有的供应商的供应成本较高或可靠性较差而难以满足企业的对原材料、零件等的需求；</p> <p>(2) <u>供应商数量少而需求方竞争者众多</u>；</p> <p>(3) 企业所在产业增长潜力较大；</p> <p>(4) 企业具备后向一体化所需的资金、人力等；</p> <p>(5) 供应环节的利润率较高；</p> <p>(6) 企业产品<u>价格的稳定对企业十分关键</u>，后向一体化有利于控制原材料成本，确保产品价格稳定</p>
优点	通过控制销售渠道，有利于企业 <u>控制和掌握市场，增强对消费者需求变化的敏感性，提高产品的市场适应性和竞争力</u>	有利于企业 <u>控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行</u>
风险	<p>(1) 不熟悉新业务领域所带来的风险；</p> <p>(2) 纵向一体化，尤其是后向一体化，一般涉及的投资数额较大且资产专用性较强，增加了企业的退出成本</p>	

2. 横向一体化战略

概念	指企业向 <u>产业价值链相同阶段方向</u> 扩张的战略；比如把竞争对手给买下来
目的	主要目的是 <u>实现规模经济</u> 以获取竞争优势
适用情况	<p>横向一体化的适用情况包括：</p> <p>(1) 企业所在产业竞争较为<u>激烈</u>；</p> <p>(2) 企业所在产业的<u>规模经济</u>较为显著；</p> <p>(3) 企业的横向一体化符合反垄断法律法规，能够获得一定的<u>垄断地位</u>；</p> <p>(4) 企业所在产业<u>增长潜力较大</u>；</p> <p>(5) 企业具备横向一体化所需的<u>资金、人力</u>等</p>

【知识点 23】密集型战略

项目	产品	
	现有产品	新产品

战略·考前压轴清单

市场	现有市场	市场渗透 ：在现有市场提高现有产品的市场占有率	产品开发 ：在现有市场上推出新产品
	新市场	市场开发 ：将现有产品推销到新地区或其他细分市场	多元化 ：在新市场推出新产品

【知识点 24】多元化战略

类型	相关多元化 战略	也称 同心多元化 ，是以现有业务、现有市场为基础进入相关产业、相关市场的战略
	非相关多元化 战略	也称 离心多元化 ，是指企业进入与当前产业和市场均不相关的领域的战略
优点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 分散风险 2. 能更容易从资本市场中获得融资 3. 为企业找到新的增长点 4. 利用未被充分利用的资源 5. 运用盈余资金 6. 获得资金或其他财务利益，如累计税项亏损 7. 运用企业在某个产业或市场的形象和声誉来进入另一个产品或者市场 	
风险	<ol style="list-style-type: none"> 1. 来自原有经营产业的风险 2. 市场整体风险 3. 产业进入风险 4. 产业退出风险 5. 内部经营整合风险 	

【知识点 25】收缩战略

定义	又称撤退战略，指企业缩小原有经营范围和规模战略	
分类	紧缩与集中 战略	<p>紧缩及集中战略偏向于短期效益，主要是采取补救措施制止利润下滑，具体做法：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 机制变革 <ol style="list-style-type: none"> (1) 调整管理层； (2) 重新制定政策和管理系统以改善激励和约束机制； 2. 财政和财务战略 <ol style="list-style-type: none"> (1) 建立财务控制系统，控制现金流量； (2) 与债权人协商，重新签订偿还协议，甚至可以把债务转换为其他证券，比如股票； 3. 削减成本战略 <ol style="list-style-type: none"> (1) 削减人工成本、材料成本、管理费用及资产（改租、售后回租）等； (2) 缩小分部和职能部门的规模（裁员）
	转向战略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重新定位或调整现有的产品或服务 2. 调整营销策略。在价格、广告、渠道等环节推出新举措

战略·考前压轴清单

	<u>放弃战略</u>	特许经营、分包、卖断、管理层或杠杆收购、拆分为股/分拆、资产互换与战略贸易
困难	退出障碍	<ol style="list-style-type: none"> 1. 固定资产的专用性程度 2. 退出成本 3. 内部战略联系 4. 感情障碍 5. 政府与社会约束

【知识点 26】并购的分类

分类条件	并购类型	具体内容
按并购双方所处的产业	<u>横向并购</u>	并购方与被并购方处于同一产业
	<u>纵向并购</u>	在经营对象上有密切联系，但处于不同产销阶段的企业之间的并购，可分为前向并购和后向并购
	<u>多元化并购</u>	处于不同产业，在经营上也无密切联系的企业之间的并购
按被并购方的态度	<u>友善并购</u>	指并购方与被并购方通过友好协商确定并购条件，在双方意见一致的情况下实现产权转让的一类并购
	<u>敌意并购</u>	又叫恶意并购，通常是指并购方不顾被并购方的意愿采取强制手段，强行收购对方企业的一类并购
按并购方的身份	<u>产业资本并购</u>	一般由非金融企业作为并购方
	<u>金融资本并购</u>	一般由投资银行或非银金融机构（私募基金等）进行
按收购资金来源	<u>杠杆收购</u>	收购的主体资金来源是对外负债
	<u>非杠杆收购</u>	收购方的主体资金来源是自有资金

【知识点 27】并购的动机和失败原因

<u>并购动机</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险 2. 获得协同效应 3. 克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力
<u>并购失败原因</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 决策不当 2. 并购后不能很好地进行企业整合 3. 支付过高的并购费用 4. 跨国并购面临政治风险

【知识点 28】战略联盟

形成动因	<ol style="list-style-type: none"> 1. 促进技术创新 2. 避免经营风险 3. 避免或减少竞争 4. 实现资源互补 5. 开拓新的市场 6. 降低协调成本
------	---

战略·考前压轴清单

契约式联盟与股权式联盟比较		
类型	优点	缺点
契约式联盟	1. 更强调相关企业的协调与默契，从而更 <u>具有战略联盟的本质特征</u> ； 2. 具有较好的灵活性	1. 企业对联盟的 <u>控制能力差</u> 2. 松散的组织 <u>缺乏稳定性和长远利益</u> 3. 联盟成员之间的 <u>沟通不充分</u> 4. <u>组织效率低下</u>
股权式联盟	有利于 <u>扩大企业的资金实力</u> ，并通过部分“拥有”对方的形式，增强对方的 <u>信任感和责任感</u> ，更利于长久合作	<u>灵活性差</u>

【知识点 29】基本竞争战略

1. 成本领先战略与差异化战略

项目	成本领先战略	差异化战略
优势	(1) 形成进入障碍； (2) 增强讨价还价能力； (3) 降低替代品的威胁； (4) <u>保持领先</u> 的竞争地位	(1) 形成进入障碍； (2) 增强讨价还价能力； (3) 降低 <u>顾客对价格敏感</u> 程度； (4) 抵御替代品威胁
风险	(1) <u>技术的变化</u> 可能使过去用于降低成本的投资与积累的经验一笔勾销； (2) <u>产业的新加入者或追随者</u> 通过模仿或以更高技术水平设施的投资，达到更低的成本； (3) <u>市场需求</u> 从注重价格转向注重产品的品牌形象，使原来的优势变为劣势	(1) 企业形成产品差别化的 <u>成本过高</u> ； (2) <u>市场需求发生变化</u> ； (3) 竞争对手的 <u>模仿和进攻</u> 使已经建立的差异缩小甚至转向
市场条件	(1) 产品具有较高的价格弹性，市场上存在 <u>大量的价格敏感用户</u> ； (2) 产业中所有企业的产品都是 <u>标准化</u> 的产品，产品难以实现差异化； (3) <u>购买者不太关注品牌</u> ，大多数购买者以同样的方式使用产品； (4) <u>价格竞争是市场竞争的主要手段</u> ，消费者的转换成本较低	(1) 产品能够充分地实现 <u>差异化</u> ，且为顾客所认可； (2) 顾客的需求是 <u>多样化</u> 的； (3) 企业所在产业技术变革较快， <u>创新</u> 成为竞争的焦点
资源和能力	(1) 实现 <u>规模经济</u> ； (2) 降低各种生产 <u>要素成本</u> ； (3) 提高 <u>生产率</u> ； (4) <u>改进产品工艺设计</u> ； (5) 提高 <u>生产能力利用程度</u> ； (6) 选择 <u>适宜的交易组织形式</u> ；	(1) 具有强大的 <u>研发能力</u> 和 <u>产品设计能力</u> ； (2) 具有很强的 <u>市场营销能力</u> ； (3) 有能够确保激励员工 <u>创造性</u> 的激励体制、管理体制和良好的创造文化；

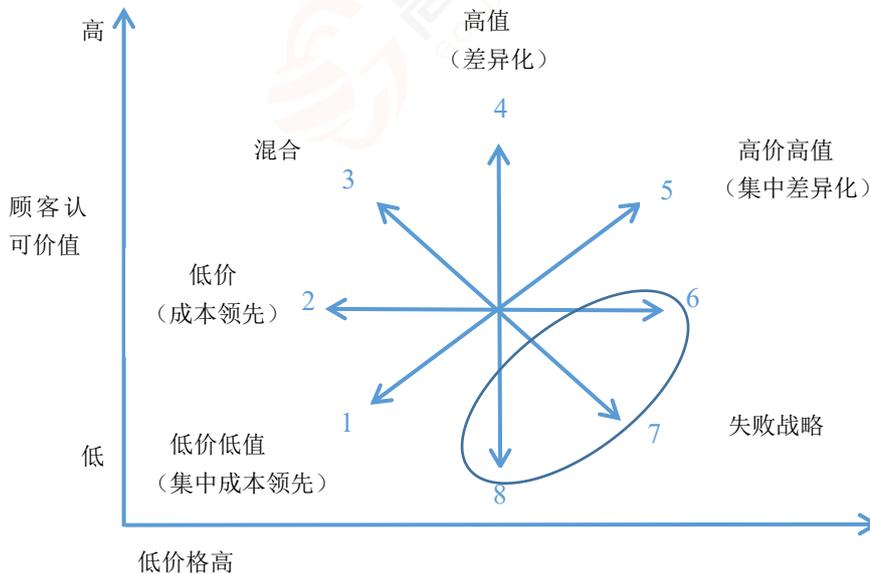
战略·考前压轴清单

	(7) 重点集聚	(4) 具有从 总体上 提高某项经营业务质量、树立产品形象、完善分销渠道的能力
--	-----------------	--

2. 集中化战略

优势	(1) 具有成本领先战略和差异化战略 抵御产业五种竞争力 的优势； (2) 避开了在大范围内与竞争对手的直接竞争
实施条件	(1) 购买者群体之间在需求上存在着差异； (2) 目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对吸引力； (3) 在目标市场上， 没有其他竞争对手采用类似的战略 ； (4) 企业资源和能力有限 ，难以在整个产业实现成本领先或差异化，只能选个别细分市场
风险	(1) 狭小 的目标市场导致的风险； (2) 购买者群体之间 需求差异变小 ，导致企业原先赖以形成集中化战略的基础消失； (3) 竞争对手的 进入与竞争

【知识点 30】战略钟



混合战略	同时追求低成本和差异化	大多数消费者都是既关心价格，又关心质量。混合战略是指企业可以为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势
失败战略	“678”失败	在同样的价格水平上，不具有顾客认可的价值优势

战略·考前压轴清单

【知识点 31】中小企业竞争战略

1. 零散产业中的竞争战略

产业零散原因	(1) 进入障碍低 或存在退出障碍； (2) 市场需求 多样化导致高度产品差异化，限制了产业规模； (3) 不存在 规模经济 或难以达到规模经济
战略选择	(1) 克服零散——获得成本优势 ； 途径包括：连锁经营或特许经营；技术创新以创造规模经济；尽早发现产业趋势； (2) 增加附加价值——提高产品差异化程度 ； (3) 专门化——目标集聚 ：产品类型专门化；顾客类型专门化；地理区域专门化
战略陷阱	(1) 避免寻求 支配地位 ； (2) 保持严格的 战略约束力 ； (3) 避免过分 集权化 ； (4) 了解竞争者的战略目标与管理费用； (5) 避免对新产品作出 过度反应

2. 新兴产业中的竞争战略

内部结构的共同特征	(1) 技术 的不确定性； (2) 战略 的不确定性； (3) 成本 的迅速变化； (4) 萌芽企业 和另立门户； (5) 顾客大都是 首次购买者
发展障碍	(1) 原材料、零部件、资金或其他 供给的不足 ； (2) 顾客 的困惑与等待观望； (3) 被替代产品 的反应； (4) 专有技术 选择、获取与应用的困难； (5) 缺少承担风险的 胆略与能力
战略选择	(1) 塑造 产业结构 ； (2) 正确对待产业发展的 外在性 ； (3) 注意 产业机会与障碍的转变 ，在产业发展变化中占据主动地位； (4) 选择适当的 进入时机与领域

【知识点 32】蓝海战略

1. 红海战略与蓝海战略的内涵比较

红海战略	蓝海战略
在已经存在的市场内竞争	拓展非竞争性市场空间
参与竞争	规避竞争
争夺现有的需求	创造并攫取新需求

战略·考前压轴清单

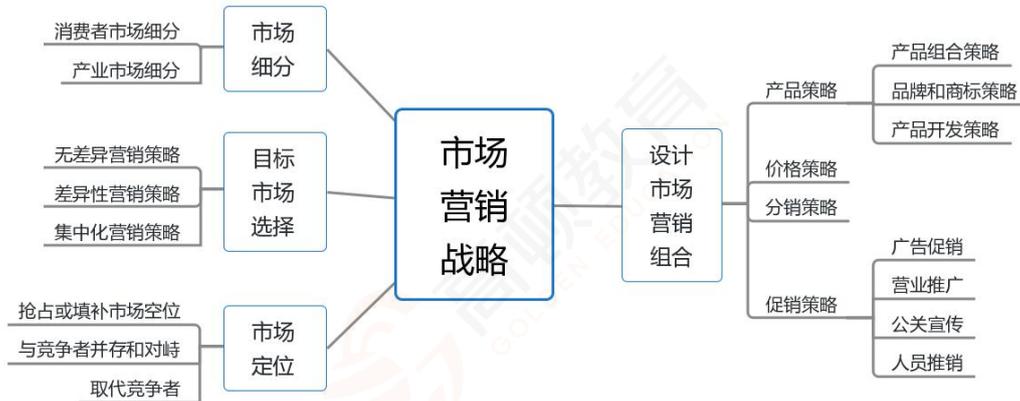
遵循价值与成本互替定律	打破价值与成本互替规律
根据差异化或低成本的战略选择，把企业行为整合为一个体系	<u>同时追求差异化与成本化</u> ，把企业行为整合为一个体系

2. 重建市场边界的基本法则

企业在重建市场边界的时候，有以下六条路径可以选择：

- (1) 审视他择产业；
- (2) 跨越产业内不同的战略群组；
- (3) 重新界定产业的买方群体；
- (4) 放眼互补性产品或服务；
- (5) 重设产业的功能与情感导向；
- (6) 跨越时间参与塑造外部潮流。

【知识点 33】市场营销战略



1. 市场细分

依据	细分变量	具体内涵
消费者市场细分	<u>地理细分</u>	按照 <u>地理位置</u> 等变量进行细分（城市农村、地形气候、交通运输）
	<u>人口细分</u>	按 <u>人口变量</u> （性别、年龄、收入、职业、教育水平、家庭规模、宗教、种族、国籍）进行消费者细分
	<u>心理细分</u>	按照消费者的 <u>生活方式、个性</u> 等心理变量进行细分
	<u>行为细分</u>	按照消费者 <u>购买或使用某种产品的时机</u> 、消费者所追求的利益、使用者情况、使用程度、品牌忠诚度、对产品态度等 <u>行为变量</u> 来细分
产业市场细分	<u>用户行业类别</u>	不同用户对同一产业用品市场的营销组合有不同要求
	<u>用户规模</u>	对大客户和小客户有不同的营销方式
	<u>用户地理位置</u>	除国界、地区、气候、地形、交通运输等条件外，产业布局、自然环境、资源等也是很重要的细分变量
	<u>购买行为因素</u>	购买行为包括用户追求的利益、使用频率、品牌忠诚度、使用

战略·考前压轴清单

		者地位和购买方式等
--	--	-----------

2. 产品策略

产品组合策略	(1) 宽度；(2) 长度；(3) 深度；(4) 关联性	
	产品组合策略类型	扩大 产品组合
		缩减 产品组合
		产品 延伸
品牌和商标策略	(1) 单一品牌 名称	所有产品使用同一商标，可以简化新产品上市过程，因为无须为新产品建立品牌认知度
	(2) 每个产品有不同的品牌名称	适用于产品的市场定位不同或市场被高度细分
	(3) 自有品牌	主要是零售商把商品贴上自己的品牌，以使客户建立对零售商而非生产商的忠诚度
产品开发策略	产品开发的原因包括： <ol style="list-style-type: none"> (1) 企业具有较高的市场份额和较强的品牌实力； (2) 市场中有潜在增长力； (3) 客户需求的不断变化需要新产品； (4) 需要进行技术开发或采用技术开发； (5) 企业需要对市场的竞争创新作出反应 	

3. 促销策略

促销四要素	广告促销	在媒体中投放广告 ，使潜在客户对企业产品和服务产生良好印象
	营业推广	采用非媒体促销手段，为鼓励客户购买产品或服务而设计。例如， 试用品 、 折扣 、 礼品 等方式
	公关宣传	通常是指 宣传企业形象 ，为企业及其产品建立良好的公众形象
	人员推销	企业的 销售代表直接与预期客户进行接触
促销组合策略	推式策略	将产品 经过营销渠道“推”向最终消费者
	拉式策略	依靠制造商 直接开展的市场活动 （主要是广告和消费者推广）指向最终消费者，激励他们购买产品
	推拉结合策略	企业将推式策略和拉式策略 配合 起来使用，在向中间商进行大力促销的同时，通过广告刺激市场需求

【知识点 34】研究与开发战略

类型	<ol style="list-style-type: none"> 1. 产品研究—新产品开发 2. 流程研究
动力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 需求拉动 2. 技术推动
研发定位	<ol style="list-style-type: none"> 1. 为向市场推出新技术产品的企业 2. 成为成功产品的创新模仿者

战略·考前压轴清单

	3. 成为成功产品的 <u>低成本生产者</u>
	4. 成为成功产品低成本生产者的 <u>模仿者</u>

【知识点 35】生产运营战略

产能计划 类型	<u>领先</u> 策略	进攻性策略	产能 > 需求
	<u>滞后</u> 策略	稳定性策略	产能 = 需求
	<u>匹配</u> 策略	保守性策略	产能 < 需求
平衡产能 与需求的 方法	<u>资源订单式</u> 生产	<u>接订单</u> →买材料→去生产	
	<u>订单生产式</u> 生产	买材料→ <u>接订单</u> →去生产	
	<u>库存生产式</u> 生产	买材料→去生产→ <u>接订单</u>	

【知识点 36】采购战略

类型	优点	缺点
少数或单一货源策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 采购方能与供应商<u>建立较为稳固的关系</u> 2. 便于<u>信息的保密</u> 3. 能产生<u>规模经济</u> 4. 随着与供应商关系的加深，采购方可能获得<u>高质量的货源</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 若无其他供应商，则该<u>供应商的议价能力就会增强</u> 2. 采购方<u>容易受到供应中断的影响</u>
多货源少批量策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能够取得<u>更多的知识和专门技术</u>； 2. 企业可以与较多的供应商建立和保持联系，以保证<u>供应的稳定</u>； 3. 供应商之间的竞争<u>使企业的议价能力增强</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不利于企业获得质量和性能不断提高改进的供应品 2. 企业与供应商的联系不够稳固，<u>相互信任程度低</u> 3. 不利于产生<u>规模经济</u>
类型	优点	取决因素
平衡货源策略	在以上两种战略中寻求平衡点，使企业既能获取集中于少数货源的好处，又充分利用多货源的优点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 市场中<u>供应商的数量</u> 2. 供应商的规模实力、经营情况、信誉、产品或服务价格、交易条件等 3. 企业对供应品的价格、质量、数量、交货期、相关服务的<u>要求或态度</u> 4. 企业与供应商<u>议价能力的对比</u>

【知识点 37】人力资源战略

与企业竞争战略匹配的人力资源获取策略			
人力资源获取策略	成本领先	差异化	集中化
员工来源	外部	内部	两者兼顾
晋升阶梯	狭窄、不宜转换	广泛、灵活	狭窄、不宜转换
甄选决策	人力资源部	业务部门	结合两者

战略·考前压轴清单

甄选方法	简历和面试为主	多重方法	心理测试
甄选标准	强调技能	强调与文化契合	结合两者
社会化过程	正式的雇佣和社会化过程	非正式的雇佣和社会化过程	结合两者

【知识点 38】财务战略

1. 企业在产品生命周期不同发展阶段的经营特征

项目	产品生命周期阶段			
	导入期	成长期	成熟期	衰退期
经营风险	非常高	高	中等	低
财务风险	非常低	低	中等	高
资本结构	权益融资	主要是权益融资	权益+债务融资	权益+债务融资
资金来源	风险资本	权益投资增加	保留盈余+债务	债务
股利	不分配	分配率很低	分配率高	全部分配
价格/盈余倍数 (市盈率)	非常高	高	中	低
股价	迅速增长	增长并波动	稳定	下降并波动

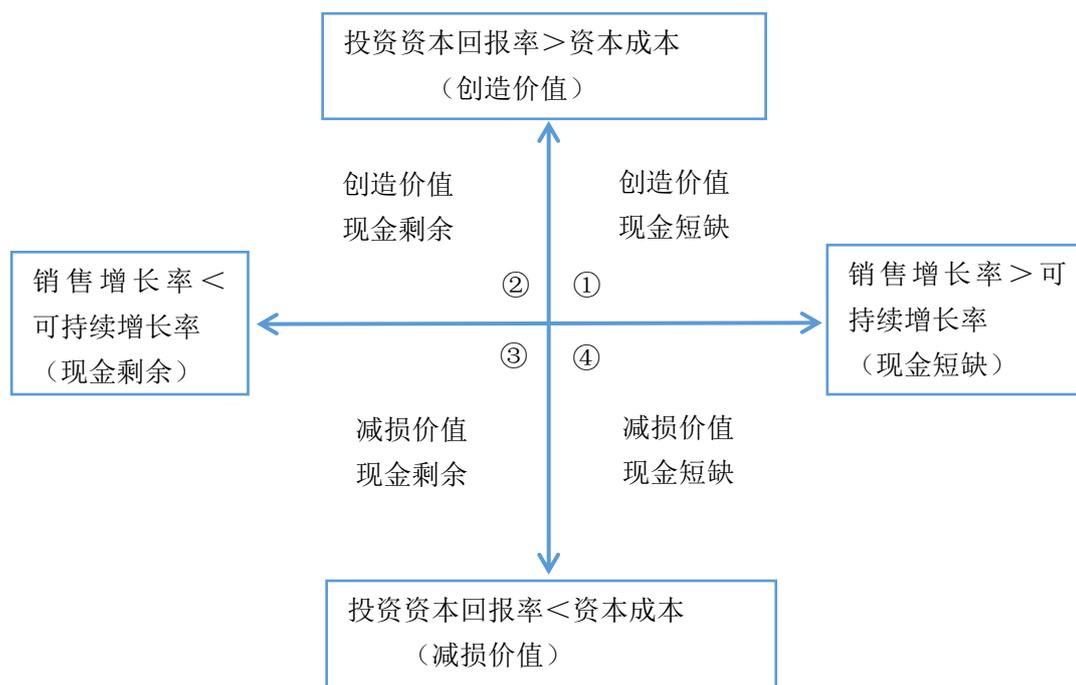
2. 经营风险与财务风险的搭配



【提示】经营风险与财务风险**反向搭配**是制定资本结构的一项战略性原则。

3. 价值创造和增长率矩阵（财务战略矩阵）

战略·考前压轴清单



类型	对策
增值型现金短缺	<p><u>暂时性</u>高速增长的资金问题可以通过<u>短期借款</u>来解决</p> <p><u>长期性</u>高速增长的资金问题有两种解决方法：</p> <p>(1) <u>增加权益资本</u></p> <p>① 增发股份；</p> <p>② 兼并现金牛企业；</p> <p>(2) <u>提高可持续增长率</u></p> <p>① 提高经营效率；</p> <p>降低成本</p> <p>提高价格</p> <p>降低营运资金</p> <p>剥离部分资产</p> <p>改变供货渠道</p> <p>寻求突破性的改善</p> <p>② 改变财务政策；</p> <p>停止支付股利</p> <p>增加借款的比例</p>
增值性现金剩余	<p>(1) <u>加速增长</u></p> <p>内部投资</p> <p>收购相关业务</p> <p>(2) <u>分配剩余现金</u></p> <p>增加股利支付</p>

战略·考前压轴清单

	回购股份
减损性现金剩余	<p>(1) <u>提高投资资本回报率</u></p> <p>提高税后经营利润率 提高经营资产周转率</p> <p>(2) <u>降低资本成本</u></p> <p>(3) <u>出售业务单元</u></p>
减损性现金短缺	<p>(1) 彻底重组</p> <p>(2) 出售</p>

【知识点 39】国际化经营战略

1. 发展中国家企业国际化经营动因

寻求市场	寻求市场为主要动机的投资主要形成区域内和发展中国家内部的 <u>对外直接投资</u>
寻求效率	主要是相对较先进（因而劳动力成本较高）的发展中国家跨国公司进行这种投资
寻求资源	主要是指 <u>自然资源</u>
寻求现成资产	主要动机是主动获取发达国家企业的 <u>品牌、先进技术与管理经验</u> 等现成资产

2. 国际市场进入模式

模式	阐释
出口贸易	<p>(1) <u>传统方式（连续方式）</u>： 发达国家出口高新技术产品：先到同水平发达国家→再到发展中国家； 发展中国家出口农产品等初级产品和劳动密集型低端产品：主要流向发达国家； 发展中国家出口其他产品：先到环境类似发展中国家→再到发达国家；</p> <p>(2) <u>新型方式（不连续方式）</u>： 无论发达国家还是发展中国家，高新技术产品都先出口到发达国家（特别是美国）以占领世界最大市场，然后再走向发展中国家</p>
对外股权投资	<p>(1) <u>对外证券投资</u></p> <p>(2) <u>对外直接投资</u></p>
非股权形式	包括合约制造、服务外包、订单农业、特许经营、许可经营、管理合约及其他类型的合约关系

3. 全球价值链中的企业国际化经营

分工模式	领先企业与供应商关系的主要特点	对供应商的主要影响
对外直接投资	<p>1. 产品规格或加工规格方面的信息专有或不易整理和传播；</p> <p>2. 适用于具有高知识产权、高质量风险以及高品牌价值的产品；</p>	<p>1. 供应商是被垂直整合的，受到全面的管理控制；</p> <p>2. 能够快捷地获得领先企业的现成资产；</p>

战略·考前压轴清单

		3. 交易复杂，领先企业需要进行全面的风险管理； 4. 领先企业协调性高	3. 技术扩展和知识转移通过内部商业联系
市场交易		1. 产品规格的相关信息易于传播； 2. 适用于商品以及商品化的产品； 3. 交易简单，价格机制发挥主导作用； 4. 领先企业协调性差	1. 交易伙伴间没有正式合作； 2. 客户转换成本低； 3. 受到市场力量的影响； 4. 学习方法仅限于贸易渠道
非股权形式	俘获型	1. 产品信息或加工规格不容易整理和传播； 2. 领先企业有效控制生产，交易相对简单； 3. 领先企业协调性较高； 4. 在汽车供应商的分级结构较常见	1. 相对较小的供应商受到领先企业的高度监管和控制； 2. 对领先企业依赖度高； 3. 知识转移侧重于提高效率与部分产品改进的知识共享
	模块型	1. 产品结构具有模块型特征，从而降低信息编码的难度； 2. 领先企业选择和更换供应商便利，交易相对简单； 3. 领先企业协调性较低； 4. 在电子产业的供应商关系较常见	1. 企业间联系范围广、信息流动量较高； 2. 对领先企业的依赖度较低，供应商往往参与多个价值链
	关联型	1. 产品信息或加工规格不容易整理和传播； 2. 团队合作； 3. 复杂的交易通过高频率的当面交流或高度明确的调控来实现； 4. 领先企业协调性中等	1. 合作伙伴间相互依存度较高； 2. 合作伙伴间的交易与交流频繁； 3. 供应商更容易生产差异化产品； 4. 知识学习和转移的程度相对较高； 5. 由于领先企业转换成本较高，需求更加稳定

4. 国际化经营战略类型



类型	特点
----	----

战略·考前压轴清单

国际战略	企业把 <u>产品开发职能留在母国</u> ，而在 <u>东道国建立制造和营销职能</u> ；总部严格控制产品与市场战略的决策权
多国本土化战略	根据不同国家的不同市场，提供更能满足 <u>当地市场需要</u> 的产品和服务。将自己国家所开发出的产品和技能转移到国外市场，而且在重要的国家市场上从事生产经营活动
全球化战略	向全世界的市场推销 <u>标准化的产品和服务</u> ，并在较有利的国家集中进行生产经营活动，由此形成经验曲线和规模经济效益，以获得高额利润
跨国战略	在全球激烈竞争的情况下，形成以经验为基础的成本效益和区位优势，转移企业的核心竞争力，同时注意当地市场的需要。为了避免外部市场的竞争压力， <u>母公司与子公司、子公司与子公司</u> 的关系是 <u>双向</u> 的，不仅母公司向子公司提供产品与技术，子公司也可以向母公司提供产品与技术

5. 新兴市场的企业战略

类型	适用条件	具体做法
防御者	面临的 <u>全球化压力较小</u> ，而其拥有的优势资源 <u>只适合于本国市场</u>	(1) 把目光 <u>集中在喜欢本国产品的客户</u> ，不考虑那些崇尚国际品牌的客户； (2) <u>频繁调整产品和服务</u> ，以适应客户需求； (3) <u>加强分销网络建设和管理</u>
扩张者	面临的 <u>全球化压力不大</u> ，而其自身的优势资源又 <u>可以被移植到海外</u>	寻找在消费者偏好、地缘关系、分销渠道或政府管制方面与本国市场相似的市场，以有效利用自己的优势资源
躲闪者	<u>全球化压力大</u> ，企业就会面临更大的挑战。如果企业优势资源 <u>只能在本土发挥作用</u>	(1) 与跨国公司 <u>建立合资、合作企业</u> ； (2) 将企业 <u>出售</u> 给跨国公司； (3) <u>重新定义</u> 自己的 <u>核心业务</u> ，避开竞争； (4) 将业务重心转向价值链的某个环节； (5) 生产与跨国公司产品 <u>互补的产品</u> ，或者改造为适合本国人口味的产品
抗衡者	<u>全球化压力大</u> ，而企业优势资源 <u>可以转移到其他市场</u>	(1) 不要拘泥于成本上的竞争； (2) 找到一个定 <u>位明确又易于防守的市场</u> ； (3) 在一个全球化的产业中 <u>找到合适突破口</u> ； (4) <u>学习从发达国家获取资源</u> ，以克服自身技能不足和资本匮乏

战略·考前压轴清单

第四章战略实施

【知识点 40】纵横向分工结构

1. 纵向分工基本类型

类型	优点	缺点
高长型组织结构	有利于企业内部的控制	对市场变化的反应较慢
扁平型组织结构	可以及时反映市场的变化	容易造成管理的失控

2. 纵向分工结构组织内部的管理问题

特点	集权	分权
优点	(1) <u>易于协调</u> 各职能间的决策； (2) 易于对上下沟通的形式进行 <u>规范</u> ； (3) 能与企业的 <u>目标达成一致</u> ； (4) <u>危急</u> 情况下能够作出 <u>快速决策</u> ； (5) 有助于实现 <u>规模经济</u> ； (6) 这种结构比较适用于 <u>由外部机构实施密切监控</u> 的企业，因为所有的决策都能得以协调	(1) 减少了 <u>信息沟通</u> 的障碍； (2) 提高了企业的 <u>反应能力</u> ； (3) 能够为决策提供 <u>更多的信息</u> ； (4) 有利于对员工产生 <u>激励效应</u>
缺点	(1) 高级管理层可能 <u>不会重视</u> 个别部门的不同要求； (2) 由于决策时需要通过集权职能的所有层级向上汇报，因此 <u>决策时间过长</u> ； (3) 对级别较低的管理者而言，其 <u>职业发展有限</u>	(1) 容易造成 <u>管理的失控</u> ； (2) 各部门之间容易 <u>各自为政</u> ，出现过于关注个体利益而忽视集体利益的情况

【知识点 41】横向分工结构的基本类型

1. 创业型组织结构

特点	(1) 企业的所有者或管理者对若干下属实施 <u>直接控制</u> ； (2) 此结构类型的弹性较小并缺乏专业分工
使用情形	适用于结构简单 <u>的小型</u> 企业

2. 职能制组织结构

适用情况	适用于 <u>单一业务企业</u>
优点	(1) 能够通过集中某一类型的活动实现 <u>规模经济</u> ； (2) 有利于培养 <u>职能专家</u> ； (3) <u>工作效率</u> 得到提高； (4) 董事会 <u>便于监控</u> 各个部门
缺点	(1) 流程过度细分， <u>协调</u> 不同职能时可能出现 <u>问题</u> ； (2) 难以确定各项产品 <u>盈亏</u> ；

战略·考前压轴清单

	(3) 职能间 <u>存在冲突</u> ，非出于企业整体利益进行相互合作； (4) 集权化机制 <u>放慢反应速度</u>
--	--

3. 事业部制组织结构

(1) 区域事业部制组织结构

适用情况	适用于企业在 <u>不同地理区域</u> 开展业务
优点	①在与客户联系时，能实现更好更快的 <u>地区决策</u> ； ② <u>削减</u> 成本费用，如差旅费； ③有利于海外经营 <u>应对变化</u>
缺点	①管理成本的 <u>重复</u> ，如每个地区都需要设一个财务部门； ②难以处理 <u>跨区域</u> 的大客户事务

(2) 产品/品牌事业部制结构

适用情况	适用于具有 <u>若干生产线</u> 的企业
优点	①生产销售不同产品的不同职能活动，可通过 <u>事业部进行协调</u> ； ②更具有灵活性，更容易实现产品 <u>差异化</u> ； ③ <u>易于出售或关闭</u> 经营不善的事业部
缺点	①各事业部为 <u>争夺资源</u> 而产生摩擦； ②存在管理成本的 <u>重叠浪费</u> ； ③事业部 <u>数量较大</u> ，则难以协调；高管会 <u>缺乏整体观念</u>

(3) 客户细分或市场细分事业部制结构

4. M 型企业组织结构

适用情形	适合于 <u>正在成长的、产品线较多</u> 的企业
优点	(1) 便于企业的 <u>持续成长</u> ； (2) 首席执行官所在的总部员工的工作量会有所 <u>减轻</u> ； (3) <u>职权</u> 可在事业部内部进行 <u>二次分派</u> ； (4) 能够通过诸如资本回报率等方法对事业部的绩效 <u>进行财务评估</u> 和比较
缺点	(1) 为事业部 <u>分配</u> 企业的管理 <u>成本比较困难</u> 并略带主观性； (2) 由于每个事业部都希望 <u>取得更多的企业资源</u> ，因此经常会在事业部之间滋生功能失调性的竞争和摩擦； (3) 当一个事业部生产另一事业部所需的部件或产品时，确定 <u>转移价格</u> 也会产生冲突

5. 战略业务单位组织结构 (SBU)

适用情形	适用于 <u>规模较大的多元化经营</u> 的企业
优点	(1) <u>降低</u> 了企业总部的 <u>控制跨度</u> 。 (2) 控制幅度的降低， <u>减轻</u> 了总部的 <u>信息过度</u> 情况。 (3) 使得具有类似使命的产品、市场或技术的事业部之间能够更好地 <u>协调</u> 。

战略·考前压轴清单

	(4) 易于 监控 每个战略业务单位的绩效
缺点	(1) 总部与事业部和产品层的 关系 变得更 疏远 。 (2) 为了取得更多的企业资源会引发 竞争和摩擦 。

6. 矩阵制组织结构

特点	有 两个或多个 命令通道的结构，包含两条预算权力线以及两个绩效和奖励来源
优点	(1) 能更直接地参与 到与其产品相关的战略中来，从而激发其成功的动力 (2) 能更加有效地 优先考虑关键项目 ，加强对产品和市场的关注 (3) 与产品主管和职能主管之间的 联系更加直接 ，从而能够作出更有质量的决策 (4) 实现了各个部门之间的协作以及各项技能和专门技术的 相互交融 (5) 双重权力使得企业具有 多重定位 ，这样职能专家就不会只关注自身的业务范围
缺点	(1) 可能导致 权力划分不清晰 ，并在职能工作和项目工作之间产生冲突 (2) 双重权力容易使管理者之间 产生冲突 (3) 管理层可能难以接受混合型结构，并且管理者可能会觉得另一名管理者将 争夺其权力 ，从而产生危机感 (4) 协调所有的产品和职能会增加时间成本和财务成本，从而导致制定 决策的时间过长

7. H 型结构（控股企业/控股集团组织结构）

主要特点：

- (1) 中央企业的员工和服务可能非常有限。
- (2) 业务单元的**自主性**，尤其是业务单元对战略决策的自主性。
- (3)** 企业无须负担高额的中央管理费，因为母企业的职员数量很可能非常少。
- (4) 业务单元能够自负盈亏并从母企业取得较便宜的投资成本，并且在某些国家如果将这些企业看成一个整体，业务单元还能够获得一定的节税收益。
- (5) 控股企业可以将风险分散到多个企业中，但是有时也很容易撤销对个别企业的投资。

【知识点 42】国际化经营企业的组织结构



战略·考前压轴清单

【知识点 43】横向分工结构的基本协调机制

类型	具体内容说明
相互适应，自行调整	自我控制方式。组织成员直接通过非正式的、 <u>平等的沟通</u> 达到协调，相互之间不存在指挥与被指挥的关系
直接指挥，直接控制	组织的所有活动都按照 <u>一个人的决策和指令</u> 行事
工作过程标准化	组织通过预先制定的 <u>工作标准</u> ，来协调生产经营活动
工作成果标准化	组织通过预先制定的 <u>工作成果标准</u> ，实现组织中各种活动的协调
技艺（知识）标准化	组织对其成员所应有的 <u>技艺、知识加以标准化</u>
共同价值观	组织内全体成员要对组织的战略、目标、宗旨、方针有共同的认识和共同的价值观念，充分地了解组织的处境和自己的工作在全局中的地位和作用，互相信任、彼此团结，具有 <u>使命感</u> ，组织内的协调和控制达到高度完美的状态

【知识点 44】组织结构与战略的关系

类型	具体内容
防御型战略组织	<ol style="list-style-type: none"> 1. 追求一种<u>稳定</u>的环境； 2. 采用竞争性定价或高质量产品等经济活动来阻止竞争对手进入； <u>3.</u> 提高技术效率是组织成功的关键； 4. 常常采取“<u>机械式</u>”结构机制，这种机制是由生产与成本控制专家形成的高层管理； 5. 适合于较为稳定的产业
开拓型战略组织	<ol style="list-style-type: none"> 1. 追求一种更为<u>动态的</u>环境，将其能力表现在探索和发现新产品和市场的机会上； 2. 强调技术和行政管理具有很大的灵活性。管理上采取“<u>有机的</u>”机制； <u>3.</u> 不断求变当中可以减少环境动荡的影响，但它要冒利润较低与资源分散的风险。不能有效地使用，甚至错误地使用组织的人力、物力和财力的问题。总之，开拓型组织缺乏效率性，很难获得最大利润
分析型战略组织	<ol style="list-style-type: none"> 1. 对各种战略进行理智的选择，试图以最小的风险、最大的机会获得利润； 2. 在<u>寻求新的产品和市场机会的同时，又在自己稳定的产品和市场中保持良好的生产效率</u>； <u>3.</u> 需要保持技术的灵活性与稳定性之间的平衡，将生产活动分成两部分，形成双重的技术核心； 4. 主要任务是区分组织结构的各个方面，以适应既稳定又变动的经营业务； 5. 组织结构可以采用矩阵结构
反应型战略组织	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在对外部环境的反应上采取一种<u>动荡不定</u>的调整模式，缺少在变化的环境中随机应变的机制； 2. 在所有战略中是一种下策，只有另外三种无法运用时，才考虑用这

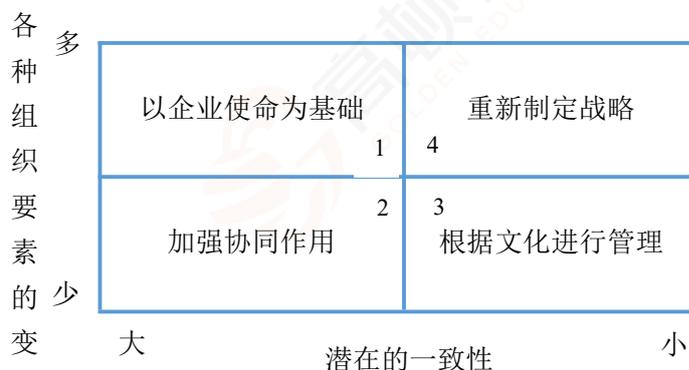
战略·考前压轴清单

	种方式
--	-----

【知识点 45】企业文化的类型

类型	特点	适用情形
权力导向型	企业掌权人试图对下属保持 绝对控制 ，企业组织往往是传统框架	家族式企业和刚开创企业
角色导向型	企业文化限定的 工作规章和程序 建立起来，尽可能追求 理性与秩序 ，十分重视合法性、忠诚和责任	国有企业和公务员机构
任务导向型	1. 这类文化管理者关心的是不断地和成功地 解决问题 ，对人或事的评价完全依据他们对企业目标作出的贡献； 2. 组织结构往往是 矩阵式 ，集中人力、物力解决某一特定问题，一旦解决，人员将转向其他任务，具有无连续性	新兴产业中的企业，特别是高科技企业
人员导向型	企业的主要目的是为其 成员的需要服务 ，企业是其员工的下属，企业的生存也依赖于员工	俱乐部、协会、专业团体和小型咨询公司

【知识点 46】战略稳定性与文化适应性



【知识点 47】战略控制的过程

战略失效的类型：早期失效、晚期失效、偶然失效

战略控制与预算控制：

战略控制	预算控制
期间比较长，从几年到十几年以上	期间通常为一年以下
定性方法和定量方法	定量方法
重点是内部和外部	重点是内部
不断纠正行为	通常在预算期结束之后纠正行为

【知识点 48】战略控制方法

预算的类型

战略·考前压轴清单

类型	增量预算	零基预算
概念	新的预算使用 以前期间 的预算或 实际业绩 作为基础来编制，在此基础上增加相应内容	在每一个新的期间必须重新判断所有的费用，并 从零基础开始 编制
优点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 预算是 稳定的，并且变化是循序渐进的； 2. 经理能在稳定的基础上经营他们的部门； 3. 系统相对 容易操作和理解； 4. 遇到类似威胁的部门能够 避免冲突； 5. 容易 实现协调 预算 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能够识别和 去除不充分或过时 的行动； 2. 能够促进更为有效的 资源分配； 3. 需要 广泛的参与； 4. 能够 应对环境的变化； 5. 鼓励管理层寻找 替代方法
缺点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 它假设经营活动以及工作方式将以 相同方式 继续下去； 2. 不能拥有启发新观点的动力； 3. 没有降低成本 的动力； 4. 它鼓励 预算全部用光，以便明年可以保持相同的预算； 5. 它 可能过期 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 它是一个 复杂的、耗费时间 的过程； 2. 他可能 强调短期利益 而忽视长期目标； 3. 管理团队可能 缺乏必要的技能

【知识点 49】ESG 衡量指标

环境方面 (environment)	包括碳及温室气体排放、废物污染及管理政策、能源使用/消费、自然资源使用和管理政策、生物多样性、合规性、员工环保意识、绿色采购政策等
社会 (social)	性别及性别平衡政策、人权政策及违反情况、社团（或社区）健康安全、管理培训、劳动规范、产品责任、职业健康安全、产品质量、供应链责任管理、精准扶贫、公益慈善等
治理 (governance)	公司治理、贪污受贿政策、反不公平竞争、风险管理、税收透明、公平的劳动实践、道德行为准则、合规性、董事会独立性及其多样性、组织结构、投资者关系等

【知识点 50】平衡计分卡

财务角度	营业收入、利润增长率、资产回报率、股东回报率、现金流量
顾客角度	顾客满意度、准时交货率、市场份额、新客户开发率、客户收益率
内部流程	数字化信息系统、覆盖率、订单准时交付率、采购成本和周期、废物减排及利用率、员工收入
学习与创新	研发费用占销售额比例、新产品销售额占总销售额比例、数字化技术采用率、员工培训费用及次数、员工满意度

战略·考前压轴清单

【知识点 51】数字化技术

1. 数字化技术

数字化技术的发展历程	<u>信息化</u>	基本功能是开发信息资源
	<u>数字化</u>	基本功能是信息形式的统一化、信息表达的准确化、信息利用的高效化
	<u>智能化</u>	本质特征在于职能的协同发展和应用
数字化技术的应用领域	(1) 大数据：①大量性；②多样性；③高速性；④价值性 (2) 人工智能 (3) 移动互联网 (4) 云计算：基础设施级服务、平台级服务和软件级服务 (5) 物联网 (6) 区块链	

2. 数字化技术对公司战略的影响

数字化技术对组织结构的影响	(1) 组织结构向 <u>平台化转型</u> ； (2) 构建传统与数字的 <u>融合结构</u> ； (3) 以 <u>新型组织结构</u> 为主要形式（ <u>团队结构</u> 和 <u>虚拟组织</u> ）
数字化技术对经营模式的影响	①互联网思维；②多元化经营；③消费者参与
数字化技术对产品和服务的影响	<u>①个性化</u> ； <u>②智能化</u> ； <u>③连接性</u> ； <u>④生态性</u>
数字化技术对业务流程的影响	数字化信息系统是企业重组业务流程的核心

3. 数字化战略

数字化战略转型的主要方面	<u>技术变革</u>	数字化基础设施建设
		数字化研发
		数字化投入
	<u>组织变革</u>	组织架构
		数字化人才
	<u>管理变革</u>	<u>业务</u> 数字化管理
		<u>生产</u> 数字化管理
		<u>财务</u> 数字化管理
		<u>营销</u> 数字化管理

4. 数字化战略转型的困难和任务

面临的困难	(1) 网络安全问题； (2) 数据容量问题； (3) “数据孤岛”问题； (4) 核心数字技术问题； (5) 技术伦理和道德问题
主要任务	(1) 构建数字化组织设计，转变经营管理模式；

战略·考前压轴清单

	<ul style="list-style-type: none">(2) 加强核心技术攻关，夯实技术基础；(3) 打破“数据孤岛”，打造企业数字化生态体系；(4) 加快企业数字文化建设；(5) 利用新兴技术，提升公司网络安全水平；(6) 重视数字伦理，提升素质素养
--	---



战略·考前压轴清单

第五章公司治理

【知识点 52】公司治理与战略管理

公司治理与战略管理	公司治理直接影响战略管理主体行使战略管理权限和职能
	公司治理影响企业战略目标
	公司治理模式对战略实施过程有重大影响。公司治理作为一种权利制衡和监督机制，对战略实施过程起到监督、控制作用

【知识点 53】三大公司治理问题

1. 经理对于股东的“内部人控制”问题

含义	经理人对股东负有忠诚、勤勉的义务，然而由于委托代理问题和缺乏足够的监督，经理人在经营管理中违背忠诚和勤勉义务，导致内部人控制问题
表现主要	<u>违背忠诚义务</u> 的表现： (1) 过高的在职消费，盲目过度投资，经营行为短期化； (2) 侵占资产，资产转移； (3) 工资、奖金等收入增长过快，侵占利润； (4) 财务作假、会计信息造假； (5) 建设个人帝国
	<u>违背勤勉义务</u> 的表现： (1) 信息披露不完整、不及时； (2) 敷衍偷懒不作为； (3) 经营过于稳健、缺乏创新等； (4) 财务杠杆过度保守
成因	委托代理关系的必然结果，公司治理机制不完善为其提供了条件
基本对策	(1) 完善公司治理体系，加大监督力度； (2) 强化监事会的职能，形成企业内部权力制衡体系； (3) 完善和加强公司外部监督体系，使利益相关者参与到公司的监管中； (4) 加强内部审计工作，完善企业内部约束机制

2. 终极股东对中小股东的“隧道挖掘”

成因	对公司经营活动具有控制力的大股东以牺牲众多的中小股东利益为代价，通过追求自利目标而不是公司价值目标来实现自身利益最大化，导致终极股东的“隧道挖掘”问题		
主要表现	<u>滥用公司资源</u>	并非以占有公司资源为目的，但也未按照公司整体目标为行动导向	
	<u>占用公司资源</u>	<u>直接占用资源</u>	(1) 直接借款、利用控股的企业借款、代垫费用、代偿债务、代发工资、为终极股东违规担保、虚假出资等； (2) 通过预付账款、其他应收款等违规占用资金； (3) 占用公司商标、品牌、专利、抢占属于公司

战略·考前压轴清单

		的商业机会等
	<u>通过关联交易进行利益输送</u>	通过下列活动进行利益输送： (1) 商品服务交易活动； (2) 资产租用和交易活动； (3) 费用分摊活动
	<u>掠夺性财务活动</u>	(1) 掠夺性融资； (2) 内幕交易； (3) 掠夺性资本运作； (4) 超额股利
中小股东的权益保护措施	(1) 累积投票制； (2) 建立有效的股东民事赔偿制度； (3) 建立表决权排除制度； (4) 完善小股东的代理投票权； (5) 建立股东退出机制。	

3. 公司与其他利益相关者的关系问题

在利益相关者对企业经营和公司治理的影响越来越明显的背景下，企业经营必须重视将利益相关者融入企业的治理模式中，让外部与企业利益相关的主体共同参与公司治理。

【知识点 54】公司内部治理结构模式

内部治理结构模式	示例国家	特征
单层董事会制	英国、美国	最高权力机构—股东大会； 决策、监督机构—董事会； 执行机构—经理人员
双层董事会制	德国	最高权力机构—股东大会； 决策、监督机构—监事会； 执行机构—董事会（管理委员会）
复合结构制	日本、中国、韩国	最高权力机构—股东大会； 决策、监督机构—董事会； 监督—独立监察人（监事会）； 执行机构—经理人员

【知识点 55】公司治理的基础设施

信息披露制度	1. 监督作用 2. 激励作用 3. 契约沟通作用 4. 信息披露有助于外部治理机制的有序运作	
中介机构	主要机构	会计师事务所、投资银行、律师事务所
	作用	保证公司披露信息的质量，以减少利益相关者的信息不对称程

战略·考前压轴清单

	度
法律法规	公司治理以法治为基础
政府监管	有效的市场监管体系包括： 1. 法律监管 2. 行政监管 3. 市场环境监管 4. 信息披露监管
媒体、专业人士的舆论监督	媒体监督：具有全方位性与独立性，对公司治理主体和客体构成现实和潜在的监督。 公众监督：主要是专家和学者等专业人士的评价、分析等



第六章风险与风险管理概述

【知识点 56】风险的概念

定义	未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响
分类	1. 纯粹风险 ：只带来损失一种可能性； 2. 机会风险 ：带来损失和盈利的可能性并存
理解	1. 企业风险与企业战略和绩效相关； 2. 风险是 一系列 可能发生的结果，不能简单理解为最有可能的结果； 3. 风险 既具有客观性，又具有主观性 ； 4. 风险总是 与机遇并存

【知识点 57】风险管理的概念

1. 全面风险管理的特征

客观性	不以人的意志为转移，独立于人的主观意识之外的客观存在
战略性	主要运用于企业战略管理层面
可行性	企业全面风险管理是一个由企业治理层、管理层和所有员工参与、旨在把风险控制 在风险容量以内，增进企业价值的过程
系统性	全面风险管理必须有一套系统、规范的方法，建立健全全面风险管理体系
专业性	要求风险管理的专业人才实施专业化管理
二重性	企业全面风险管理的商业使命在于： (1) 损失最小化管理； (2) 不确定性管理； (3) 绩效最优化管理

2. 风险管理的目标

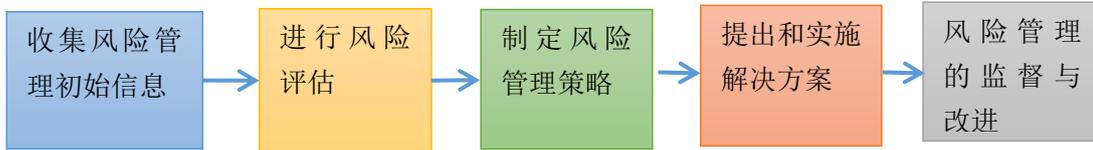
基本目标	企业与组织在面临风险和意外事故的情形下能够维持生存和发展
直接目标	1、保证组织的各项活动恢复正常运转； 2、尽快实现企业持续稳定的收益。
核心目标	确保风险管理与总体战略目标相匹配
支撑目标	加快企业文化建设

3. 风险管理的职能

计划职能	指通过对企业风险的识别、分析、评价和选择风险应对的手段，设计管理方案， 并制订风险应对的实施计划
组织职能	根据风险管理计划，对风险管理单位的活动及其生产要素进行的分派和组合
指导职能	组织该机构的人员去实现风险管理计划
控制职能	根据事先设计的标准，对计划的执行情况进行测定、评价和分析，对计划与实际不符之处予以纠正

第七章风险管理的流程、体系与方法

【知识点 58】风险管理的流程



收集风险管理初始信息	<ol style="list-style-type: none"> 1. 分析战略风险； 2. 分析财务风险； 3. 分析市场风险； 4. 分析运营风险； 5. 分析法律风险
进行风险评估	<p>风险评估包括风险辨识、风险分析、风险评价三个步骤。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 风险辨识是指查找企业各业务单元、各项重要经营活动及重要业务流程中 有无风险，有哪些风险。 2. 风险分析是对辨识出的风险及其特征进行明确的定义描述，分析和描述 风险发生可能性的高低、风险发生的条件。 3. 风险评价是评估风险对企业实现目标的影响程度、风险的价值等
风险管理方案	<ol style="list-style-type: none"> 1. 外部解决方案。一般指方案制定的外包。 2. 内部解决方案。一般是以下几种系统的综合应用：组织职能体系；风 险管理策略；风险理财措施；内部控制系统，包括政策、制度、程序；信 息系统，包括报告体系
风险管理的监督和改进	<p>风险管理监督方法：压力测试、返回测试、穿行测试以及风险控制自我评 估等方法</p>

【知识点 59】风险管理的组织职能体系

组织	基本情况	主要职责
公司法人治理结构	<p>董事会就全面风险管理工作的有效性对股东大会负责</p>	<ol style="list-style-type: none"> (1) 审议并向股东大会提交企业全面风险管理年度工作报告； (2) 确定企业风险管理总体目标、风险偏好、风险承受度，批准风险管理策略和重大风险管理解决方案； (3) 了解和掌握企业面临的各项重大风险及其现状； (4) 批准重大决策、重大风险等的判断标准和判断机制； (5) 批准重大决策的风险评估报告； (6) 批准内部审计部门提交的风险管理监督评价审计报告； (7) 批准风险管理组织机构设置及其职责方案； (8) 批准风险管理措施，纠正和处理违反风险管理制度的行为；

战略·考前压轴清单

		<p>(9) 督导企业风险管理文化的培育；</p> <p>(10) 批准或决定全面风险管理的其他重大事项</p>
风险管理委员会	<p>1. 董事会可下设风险管理委员会，对董事会负责；</p> <p>2. 委员会的召集人应当由不兼任总经理的董事长担任；</p> <p>3. 董事长兼任总经理的，召集人由外部董事或独立董事担任</p>	<p>(1) 提交全面风险管理年度工作报告；</p> <p>(2) 审议风险管理策略和重大风险管理解决方案；</p> <p>(3) 审议重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准和判断机制；</p> <p>(4) 审议重大决策的风险评估报告；</p> <p>(5) 审议内部审计部门提交的风险管理监督评价审计综合报告；</p> <p>(6) 审议风险管理组织机构设置及其职责方案；</p> <p>(7) 办理董事会授权的有关全面风险管理的其他事项</p>
风险管理职能部门	<p>该部门对总经理或者其委托的高级管理人员负责</p>	<p>(1) 研究提出全面风险管理工作报告；</p> <p>(2) 研究提出重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准和判断机制；</p> <p>(3) 研究提出跨职能部门的重大决策的风险评估报告；</p> <p>(4) 研究提出风险管理策略和跨职能部门的重大风险管理解决方案；</p> <p>(5) 负责对全面风险管理有效性的评估，研究提出改进方案；</p> <p>(6) 负责组织建立风险管理信息系统；</p> <p>(7) 负责组织协调全面风险管理日常工作；</p> <p>(8) 负责指导、监督职能部门及业务单位的风险管理工作；</p> <p>(9) 办理风险管理的其他有关工作</p>
审计委员会	<p>1. 企业在董事会下设审计委员会，审计委员会对董事会负责。</p> <p>2. 企业内部审计部门对审计委员会负责</p>	<p>(1) 审计委员会履行职责的方式。</p> <p>①审计委员会应每年至少举行三次会议，并于审计周期的主要日期举行；</p> <p>②审计委员会应每年至少与外聘及内部审计师会面一次，讨论与审计相关的事宜，但无须管理层出席；</p> <p>③审计委员会成员之间的不同意见如无法内部调解，应提请董事会解决；</p> <p>④审计委员会应每年对其权限及其有效性进行复核，并就必要的人员变更向董事会报告；</p> <p>⑤管理层对审计委员会有告知义务，并应主动提供信息，而不应等待审计委员会索取。</p> <p>(2) 审计委员会与合规。</p> <p>①审计委员会的主要活动之一是核查对外报告合规的情况；</p> <p>②审计委员会一般有责任确保企业履行对外报告合规的</p>

战略·考前压轴清单

		<p>义务；</p> <p>③审计委员会应结合企业财务报表的编制情况，对重大的财务报告事项和判断进行复核。</p> <p>（3）审计委员会与内部审计。</p> <p>①确保充分且有效的内部控制是审计委员会的义务，其中包括负责监督内部审计部门的工作；</p> <p>②审计委员会应监察和评估内部审计职能在企业整体风险管理系统中的角色和有效性；</p> <p>③审计委员会批准对内部审计主管的任命和解聘，并确保内部审计部门能直接与董事长或董事会主席接触</p>
--	--	--

【知识点 60】风险度量方法

常见的风险度量指标和方法		关键点
统计的方法	最大可能损失	指风险事件发生后 可能造成的最大损失 。企业一般在无法判断或无须判断发生概率的时候使用
	概率值	损失发生的概率或可能性
	期望值	通常指的是 数学期望 ，即概率加权平均值
	波动性	反映数据的 离散程度 。一般用方差或均方差（标准差）来描述波动性
	在险值	在险值又称 VaR，是指在正常的市场条件下，在给定的时间段和给定的 置信区间内 ，预期可能发生的最大损失
直观方法	专家意见法	
	层次分析法（AHP）	

【知识点 61】风险管理工具

工具	含义
风险承担	亦称风险保留、风险自留。它是指企业对所面临的风险采取接受的态度，从而承担风险带来的后果
风险规避	企业回避、停止或退出蕴含某一风险的商业活动或商业环境
风险转移	企业通过合同将风险转移到第三方，企业对转移后的风险不再拥有所有权
风险转换	企业通过战略调整等手段将企业面临的风险转换成另一个风险
风险对冲	指采取各种手段，引入多个风险因素或承担多个风险，使得这些风险能够互相冲抵，也就是使这些风险的影响互相抵销
风险补偿	指企业对风险可能造成的损失采取适当的措施进行补偿。风险补偿表现在企业主动承担风险，并采取措施以补偿可能的损失
风险控制	指控制风险事件发生的动因、环境、条件等，来达到减轻风险事件发生时的损失或降低风险事件发生概率的目的

【知识点 62】损失事件管理

1. 损失融资

战略·考前压轴清单

损失	预期损失	预期损失融资 (运营资本)
	非预期损失	非预期损失融资 (风险资本)

2. 风险资本

概念	除经营资本之外 公司补偿风险造成的财务损失而需要的资本
举例	一家公司每年最低运营资本是 5 亿元, 但是有 5% 的可能性需要 7.5 亿元维持运营, 有 1% 的可能性需要 10 亿元才能维持运营。换句话说, 如果风险资本为 2.5 亿元, 那么这家公司的生存概率就是 95%, 而 5 亿元的风险资本对应的则是 99% 的生存概率

3. 应急资本

概念	应急资本是一个金融合约, 规定在某一个时间段内、某个特定事件发生的情况下公司有权从应急资本提供方募集股本或贷款 (或资产负债表上的其他实收资本项目), 并为此按时间向资本提供方缴纳费用
特点	<p>(1) 应急资本的提供方并不承担特定事件发生的风险, 而只是在事件发生并造成损失后提供用于弥补损失、持续经营的资金。事后公司要向资本提供者归还这部分资金, 并支付相应的利息;</p> <p>(2) 应急资本是一个综合运用保险和资本市场技术设计和定价的产品, 是企业风险补偿策略的一种方式;</p> <p>(3) 应急资本是一个在一定条件下的融资选择权, 公司可以不使用这个权利;</p> <p>(4) 应急资本可以提供经营持续性的保证</p>

4. 保险

概念	是一种金融合约。保险合同规定保险公司为预定的损失支付补偿 (也就是为损失进行融资), 作为交换, 在合同签订时, 购买保险合同的一方要向保险公司支付保险费
特点	<p>(1) 保险是风险转移的传统手段;</p> <p>(2) 可保风险是纯粹风险, 机会风险不可保</p>

5. 专业自保

概念	非保险公司的附属机构, 为其 母公司 提供保险, 并由母公司筹集保险费, 建立损失储备金
特点	<p>(1) 由被保险人所有和控制, 承保其母公司的风险;</p> <p>(2) 可以通过租借方式承保其他公司的保险;</p> <p>(3) 不在保险市场上开展业务</p>
优点	降低运营成本; 改善公司现金流; 保障项目更多; 公平的费率等级; 保障的稳定性; 直接进行再保险; 提高服务水平; 减少规章的限制; 国外课税扣除和流通转移
缺点	提高内部管理成本; 增加资本投入; 损失储备金不足; 减少其他保险的可得性

战略·考前压轴清单

【知识点 63】内部控制系统

内部控制五要素	
控制（内部）环境	<p>1. 企业应当根据国家有关法律法规和企业章程，建立规范的公司治理结构和议事规则，明确决策、执行、监督等方面的职责权限，形成科学有效的职责分工和制衡机制。</p> <p>2. 董事会负责内部控制的建立健全和有效实施。监事会对董事会建立与实施内部控制进行监督。经理层负责组织领导企业内部控制的日常运行。</p> <p>3. 企业应当在董事会下设立审计委员会。审计委员会负责审查企业内部控制，监督内部控制的有效实施和内部控制自我评价情况，协调内部控制审计及其他相关事宜等。</p> <p>4. 企业应当结合业务特点和内部控制要求设置内部机构，明确职责权限，将权利与责任落实到各责任单位。企业应当通过编制内部管理手册，使全体员工掌握内部机构设置、岗位职责、业务流程等情况，明确权责分配，正确行使职权。</p> <p>5. 企业应当加强内部审计工作，保证内部审计机构设置、人员配备和工作的独立性。</p> <p>6. 企业应当制定和实施有利于企业可持续发展的人力资源政策。</p> <p>7. 企业应当将职业道德修养和专业胜任能力作为选拔和聘用员工的重要标准，切实加强员工培训和继续教育，不断提升员工素质。</p> <p>8. 企业应当加强文化建设，培育积极向上的价值观和社会责任感，倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神，树立现代管理理念，强化风险意识。董事、监事、经理及其他高级管理人员应当在企业文化建设中发挥主导作用。</p> <p>9. 企业应当加强法制教育，增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念</p>
风险评估	<p>1. 企业应当根据设定的控制目标，全面系统持续地收集相关信息，结合实际情况，及时进行风险评估。</p> <p>2. 企业开展风险评估，应当准确识别与实现控制目标相关的内部风险和外部风险，确定相应的风险承受度。</p> <p>3. 企业识别内部风险主要关注人力资源因素、管理因素、自主创新因素、财务因素、安全环保因素以及其他有关内部风险因素。</p> <p>4. 企业识别外部风险主要关注经济因素、法律因素、社会文化因素、技术因素、自然环境因素以及其他有关外部风险因素。</p> <p>5. 企业应当采用定性与定量相结合的方法，按照风险发生的可能性及其影响程度等，对识别的风险进行分析和排序，确定关注重点和优先控制的风险。</p> <p>6. 企业应当根据风险分析的结果，结合风险承受度，权衡风险与收益，确定风险应对策略。</p> <p>7. 企业应当综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略，实现对风险的有效控制。</p> <p>8. 企业应当结合不同发展阶段和业务拓展情况，持续收集与风险变化相关的信息，进行风险识别和风险分析，及时调整风险应对策略</p>

战略·考前压轴清单

控制活动	<p>1. 企业应当结合风险评估结果，通过手工控制与自动控制、预防性控制与发现性控制相结合的方法，运用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内。控制措施一般包括：不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制和绩效考评控制等。</p> <p>2. 不相容职务分离控制要求企业全面系统地分析、梳理业务流程中所涉及的不相容职务，实施相应的分离措施，形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制。</p> <p>3. 授权审批控制要求企业根据常规授权和特别授权的规定，明确各岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和相应责任。</p> <p>4. 会计系统控制要求企业严格执行国家统一的会计准则制度，加强会计基础工作，明确会计凭证、会计账簿和财务会计报告的处理程序，保证会计资料真实完整。</p> <p>5. 财产保护控制要求企业建立财产日常管理制度和定期清查制度，采取财产记录、实物保管、定期盘点、账实核对等措施，确保财产安全。企业应当严格限制未经授权的人员接触和处置财产。</p> <p>6. 预算控制要求企业实施全面预算管理制度，明确各责任单位在预算管理中的职责权限，规范预算的编制、审定、下达和执行程序，强化预算约束。</p> <p>7. 运营分析控制要求企业建立运营情况分析制度，经理层应当综合运用生产、购销、投资、筹资、财务等方面的信息，通过因素分析、对比分析、趋势分析等方法，定期开展运营情况分析，发现存在的问题，及时查明原因并加以改进。</p> <p>8. 绩效考评控制要求企业建立和实施绩效考评制度，科学设置考核指标体系，对企业内部各责任单位和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价，将考评结果作为确定员工薪酬以及职务晋升、评优、降级、调岗、辞退等的依据。</p> <p>9. 企业应当根据内部控制目标，结合风险应对策略，综合运用控制措施，对各种业务和事项实施有效控制。</p> <p>10. 企业应当建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制，明确风险预警标准，对可能发生的重大风险或突发事件，制定应急预案、明确责任人员、规范处置程序，确保突发事件得到及时妥善处理</p>
信息与沟通	<p>1. 企业应当建立信息与沟通制度，明确内部控制相关信息的收集、处理和传递程序，确保信息及时沟通，促进内部控制有效运行。</p> <p>2. 企业应当对收集的各种内部信息和外部信息进行合理筛选、核对、整合，提高信息的有用性。</p> <p>3. 企业应当将内部控制相关信息在企业内部以及企业与外部有关方面之间进行沟通和反馈。信息沟通过程中发现的问题，应当及时报告并加以解决。重要信息应当及时传递给董事会、监事会和经理层。</p> <p>4. 企业应当利用信息技术促进信息的集成与共享，充分发挥信息技术在信息与沟通中的作用。</p> <p>5. 企业应当建立反舞弊机制。</p> <p>6. 企业应当建立举报投诉制度和举报人保护制度</p>
监控（内部	<p>1. 企业应当根据本规范及其配套办法，制定内部控制监督制度，明确内部审计</p>

战略·考前压轴清单

监督)	<p>机构（或经授权的其他监督机构）和其他内部机构在内部监督中的职责权限，规范内部监督的程序、方法和要求。</p> <p>2. 企业应当制定内部控制缺陷认定标准，对监督过程中发现的内部控制缺陷，应当分析缺陷的性质和产生的原因，提出整改方案，采取适当的形式及时向董事会、监事会或者经理层报告。</p> <p>3. 企业应当结合内部监督情况，定期对内部控制的有效性进行自我评价，出具内部控制自我评价报告。</p> <p>4. 企业应当以书面或者其他适当的形式，妥善保存内部控制建立与实施过程中的相关记录或者资料，确保内部控制建立与实施过程的可验证性</p>
------------	---

【知识点 64】风险管理技术与方法

1. 头脑风暴法

概念	是指刺激并鼓励一群知识渊博、知悉风险情况的人员 畅所欲言 ，开展集体讨论的方法
适用范围	适用于在风险识别阶段充分发挥专家意见，对风险进行 定性分析
优点	<p>(1) 激发了想象力，有助于发现新的风险和全新的解决方案；</p> <p>(2) 主要的利益相关者参与其中，有助于进行全面沟通；</p> <p>(3) 速度较快并易于开展</p>
缺点	<p>(1) 参与者可能缺乏必要的技术或知识，无法提出有效的建议；</p> <p>(2) 头脑风暴法的实施过程和参与者提出的意见容易分散，较难保证全面性；</p> <p>(3) 集体讨论时可能出现特殊情况，导致某些有重要观点的人保持沉默而其他人成为讨论的主角；</p> <p>(4) 实施成本和对参与者的素质要求较高</p>

2. 德尔菲法

概念	德尔菲法又称专家意见法，是在一组专家中取得可靠共识的程序，其基本特征是 专家单独、匿名 表达各自的观点，同时随着过程的进展，他们有机会了解其他专家的观点
适用范围	适用于在风险识别阶段专家取得一致性意见基础上，对风险进行 定性分析
优点	<p>(1) 由于观点是匿名的，因而专家更有可能表达出那些不受欢迎的观点；</p> <p>(2) 所有观点都有相同的权重，避免重要人物的观点占主导地位；</p> <p>(3) 专家不必聚集在某个地方，实施比较方便；</p> <p>(4) 专家最终形成的意见具有广泛的代表性</p>
缺点	<p>(1) 权威人士的意见难免影响他人的意见；</p> <p>(2) 有些专家可能碍于情面，不愿意发表与其他人不同的意见；</p> <p>(3) 有的专家可能出于自尊心而不愿意修改自己原来的意见；</p> <p>(4) 过程比较复杂，花费时间较长，这是德尔菲法的主要缺点</p>

3. 失效模式影响和危害度分析法

概念	按规则记录系统中所有可能存在的影响因素，分析每种因素对系统的工作及
----	-----------------------------------

战略·考前压轴清单

	状态的影响，将每种影响因素按其影响的程度及发生概率排序，从而发现系统中潜在的薄弱环节，提出预防措施
适用范围	适用于对失效模式、影响及危害进行 <u>定性或定量</u> 分析，还可以对其他风险识别方法提供数据支持
优点	(1) 广泛适用于人力、设备和系统以及硬件、软件和程序失效模式的分析； (2) 识别组件失效模式及其原因和对系统的影响，同时用可读性较强的形式表达出来； (3) 能够在设计初期发现问题，因而避免了开支较大的设备改造； (4) 识别单个失效模式以适合系统安全的需要
缺点	(1) 只能识别单个失效模式，无法同时识别多个失效模式； (2) 一般耗时较长且开支较大

4. 流程图分析法

概念	对流程的 <u>每一阶段、每一环节逐一</u> 进行调查分析，从中发现潜在风险
适用范围	适用于对企业生产或经营中的风险及其成因进行 <u>定性分析</u>
优点	清晰明了，易于操作，且组织规模越 <u>大</u> ，流程越 <u>复杂</u> ，越能体现出 <u>优越性</u>
缺点	该方法的使用效果依赖于专业人员的水平

5. 马尔科夫分析法

概念	通常用于对那些存在多种状态（包括各种降级使用状态）的维修复杂系统进行分析。主要围绕“ <u>状态</u> ”这个概念展开
适用范围	适用于对复杂系统中的不确定性事件及其状态改变进行 <u>定量分析</u>
优点	能够计算出具有维修能力和多重降级状态的系统的概率
缺点	(1) 无论是故障还是维修，都假设状态变化的概率是固定的； (2) 所有事项在统计上都具有 <u>独立性</u> ，因此未来的状态独立于一切过去的状态，除非两个状态紧密相接； (3) 需要了解状态变化的各种概率； (4) 有关矩阵运算的知识比较复杂，非专业人士很难看懂

6. 风险评估系图法

概念	可以识别某一风险是否会对企业产生重大影响，并将此结论与风险发生的可能性联系起来， <u>为确定企业风险的优先次序提供框架</u>
适用范围	适用于对风险进行初步的 <u>定性分析</u>
优点	作为一种简单的定性方法， <u>直观明了</u>
缺点	如需要进一步探求风险原因，则采用该方法 <u>过于简单</u> ，缺乏经验证明和数据支持

7. 情景分析法

概念	在识别和分析那些反映诸如 <u>最佳情景、最差情景及期望情景</u> 的多种情景时，
----	--

战略·考前压轴清单

	可用来识别在特定环境下可能发生的事件果，以及每种情景出现的可能性
适用范围	适用于对企业面临的风险进行 <u>定性和定量</u> 分析
优点	对于 <u>未来变化不大</u> 的情况能够给出 <u>比较精确</u> 的模拟结果
缺点	(1) 在存在较大不确定性的情况下，模拟有些情景可能不够现实； (2) 对数据的有效性以及分析师和决策者开发现实情境的能力有很高的要求； (3) 将情景分析法作为一种决策工具，所用情景可能缺乏充分的基础，数据可能具有随机性

8. 敏感性分析法

概念	在确定性分析的基础上，进一步分析不确定性因素对项目最终效果指标的影响及影响程度
适用范围	适用于对项目不确定性对结果产生的影响进行 <u>定量分析</u>
优点	(1) 为决策提供有价值的参考信息； (2) 清晰地风险分析指明方向； (3) 帮助企业制定紧急预案
缺点	(1) <u>所需要的数据经常缺乏</u> ，无法提供可靠的参数变化； (2) 分析时借助公式计算，没有考虑各种不确定因素在未来发生变动的概率，因此其分析结果可能和实际相反

9. 事件树分析法

概念	按 <u>事件发展的时间顺序</u> 由初始事件开始推论可能的后果，从而进行危险源的辨识
适用范围	适用于具有多种环节的故障发生以后，对各种可能后果进行 <u>定性和定量分析</u>
优点	(1) ETA 以清晰的图形显示了经过分析的初始事件之后的潜在情景，以及缓解系统或功能成败产生的影响； (2) 它能说明时机、依赖性以及很烦琐的 <u>多米诺效应</u> ； (3) 它生动地 <u>体现事件的顺序</u>
缺点	(1) 可能 <u>错过</u> 一些重要的 <u>初始事件</u> ； (2) 事件树只分析了某个系统的成功及故障状况， <u>很难将延迟成功</u> 或恢复事项 <u>纳入</u> 其中； (3) 任何路径都取决于路径上以前分支点处发生的事项。因此，要分析各可能路径上的众多从属因素

10. 决策树法

概念	决策树法是在不确定的情况下，以 <u>序列方式</u> 表示决策选择和结果的一种方法
适用范围	适用于对不确定性投资方案期望收益的 <u>定量分析</u>
优点	(1) 对于决策问题的细节提供了一种清楚的图解说明； (2) 能够计算到达一种情形的最优路径
缺点	(1) 大的决策树可能过于复杂，不容易与其他人交流； (2) 为了能够用树形图表示，可能有过于简化环境的倾向

战略·考前压轴清单

11. 统计推论法	
概念	(1) 前推 就是 根据历史 的经验和数据 推断出未来 事件发生的概率及其后果。 (2) 后推 是把 未知的 想象的事件及后果 与一已知 事件与后果 联系 起来。 (3) 旁推 法就是利用 类似项目 的数据进行外推
适用范围	适合于各种风险分析预测
优点	(1) 在数据充足可靠的情况下简单易行； (2) 结果准确率高
缺点	(1) 由于历史事件的前提和环境已发生了变化，不一定适用于今天或未来； (2) 没有考虑事件的因果关系，使外推结果可能产生较大偏差。为了修正这些偏差，有时必须在历史数据的处理中加入专家或集体的经验修正

第八章企业面对的主要风险与应对

【知识点 65】战略风险与应对

战略风险的含义及影响因素	
含义	战略风险的含义需要把握两个要点： (1) 战略风险基于未发生的各种不确定性事件，已经发生的确定性事件不属于企业战略风险的考虑范围。 (2) 虽然影响企业战略的因素很多，但并不是每个可能性事件都构成战略风险，只有当某个事件的偶然发生影响到战略目标实现时，它才成为战略风险
影响因素	(1) 企业战略环境 (2) 企业战略资源 (3) 企业战略能力 (4) 企业战略定位 (5) 企业领导者的领导力
战略风险的主要表现与应对	
战略制定风险与应对	企业在战略制定过程中，战略风险主要表现在： 缺乏明确且符合企业发展实际的战略目标 ，可能导致企业 脱离实际 盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力
战略实施风险与应对	战略实施人员方面 的风险主要表现在：没有或缺少战略实施人员的参与，将导致战略实施与经营系统脱节，从而使任何良好的战略都得不到正确、有效的贯彻执行甚至失败。 战略实施组织方面 的风险主要表现在： (1) 战略信息缺乏真实性、准确性和完整性；战略信息传递不通畅，甚至受阻。

战略·考前压轴清单

	<p>(2) 组织结构与战略不匹配,可能导致战略无法落实到企业经营的各项业务中。</p> <p>(3) 缺乏充分的激励和充足的资源支持,可能导致战略推进速度缓慢,战略实施效率低下</p>
战略调整风险与应对	<p>战略调整通常发生在以下几种情况中:</p> <p>(1) 战略过于激进或过于保守。</p> <p>(2) 战略方向失准、失误。</p> <p>(3) 战略部署失当。</p> <p>(4) 管理层或决策层轮换</p>
战略复盘整改风险与应对	企业如未及时开展战略复盘和整改行动,可能导致企业不能利用机遇、回避威胁,经营陷入困境,甚至破产

【知识点 66】市场风险与应对

含义及影响因素	<p>市场风险是指企业所面对的外部市场的复杂性和变动性所带来的与经营相关的风险。</p> <p>分析市场风险的来源应主要考虑以下因素:</p> <p>(1) 产品或服务的价格及供需变化带来的风险;</p> <p>(2) 能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格变化带来的风险;</p> <p>(3) 主要客户、主要供应商的信用风险;</p> <p>(4) 利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险;</p> <p>(5) 潜在进入者、竞争者、替代品的竞争带来的风险</p>	
市场风险的主要表现与应对	<p>市场趋势风险</p>	<p>企业市场趋势风险主要表现在:</p> <p>(1) 企业未开展对整体市场、竞争对手的分析以及对不同层次客户需求的调研,未制定有效的市场竞争策略,可能导致企业失去现有市场份额,影响公司的市场竞争力。</p> <p>(2) 企业未能把握监管当局的政策导向及宏观环境、市场环境的变化,可能导致企业产品、服务的推广及销售受到影响。</p> <p>(3) 企业未能预测并适应消费者偏好的变化,从而未能及时调整产品和服务结构,可能导致企业失去核心市场地位。</p>
	<p>分销风险</p>	<p>企业分销风险主要表现在:</p> <p>(1) 外部市场的改变使现有营销活动丧失吸引力,可能导致企业失去部分或全部市场份额。</p> <p>(2) 企业未制定完善的品牌战略,未有效细分品牌,未制定有效的品牌管理措施,可能导致企业丧失知名度。</p>

战略·考前压轴清单

		<p>(3)企业未能准确把握政府对企业产品定价的要求,可能导致企业违反政府关于最高零售价、流通差价率、期间费用率控制的要求。</p> <p>(4)企业对核心产品过分依赖,或者企业的产品过于单一,可能导致企业不能通过增加品种提高产品附加值,也不能积极应对市场波动。</p> <p>(5)企业未能建立分销商评级及监管机制,分销商表现不佳,可能导致公司声誉受到影响。</p> <p>(6)企业未能在目标市场实现既定的销售任务,可能导致企业战略目标及经营目标难以落实。</p> <p>(7)企业未能建立规范的客户管理体系和客户服务流程,未能有效维护与目标客户的关系,可能导致企业形象受损</p>
--	--	---

【知识点 67】财务风险与应对

财务风险的 含义	指企业在生产经营过程中,由于宏观经济、监管政策等外部环境或企业战略目标、管控模式、企业文化等内部因素,导致企业财务相关管理活动不规范或财务成果(收入、利润等)和财务状况(资产、负债、所有者权益)偏离预期目标的不确定性	
考虑因素	<p>(1)因<u>预算编制</u>、执行或考核存在偏差而导致的风险;</p> <p>(2)因<u>筹资决策不当</u>、筹集资金运用不合理可能引发的风险;</p> <p>(3)因<u>资金调度不合理</u>、管控不严而导致的风险;</p> <p>(4)因企业<u>投资决策不当</u>、缺乏投资实施管控而导致的风险;</p> <p>(5)因财务报告编制、分析、披露不准确、不完整可能引发的风险;</p> <p>(6)因企业担保<u>决策失误</u>、监控不当而导致的风险</p>	
全面预算	风险	<p>(1)<u>不编制预算或预算不健全</u>,可能导致企业缺乏约束或盲目经营;</p> <p>(2)<u>预算目标不合理、编制不科学</u>,导致企业资源浪费或发展战略难以实现;</p> <p>(3)预算<u>缺乏刚性,执行不力、考核不严,流于形式</u></p>
	应对	<p>(1)关于预算编制与下达。</p> <p>(2)关于预算指标分解和责任落实。</p> <p>(3)关于预算执行。</p> <p>(4)关于预算分析与调整。</p> <p>(5)关于预算考核</p>
筹资管理	风险	<p>(1)筹资<u>决策不当</u>,引发资本结构不合理或无效融资,可能导致企业筹资成本过高或债务危机。</p> <p>(2)<u>未按审批的筹资方案执行</u>筹资活动,擅自改变资金用途,未及时偿还债务或进行股利分配,可能导致公司发生经济纠纷或诉讼</p>
	应对	<p>(1)关于筹资方案可行性论证。</p>

战略·考前压轴清单

		<p>(2) 关于筹资方案审批。</p> <p>(3) 关于筹资方案实施。</p> <p>(4) 关于筹资会计系统控制。</p>
资金营运	风险	<p>(1) 资金调度不合理、营运不畅，可能导致企业陷入财务困境或资金冗余。</p> <p>(2) 资金活动管控不严，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺诈</p>
	应对	<p>(1) 关于资金收付。</p> <p>(2) 关于现金管理。</p> <p>(3) 关于银行账户管理。</p> <p>(4) 关于票据与印章管理。</p> <p>(5) 关于费用报销</p>
投资管理	风险	<p>(1) 投资决策失误，引发盲目扩张或丧失发展机遇，可能导致资金链断裂或资金使用效益低下。</p> <p>(2) 未按审批的投资方案执行投资活动，未对投资项目开展有效的后续跟踪和监控，或对投资项目处置不当，可能影响企业投资收益</p>
	应对	<p>(1) 关于投资方案可行性论证。</p> <p>(2) 投资方案决策。</p> <p>(3) 投资方案实施。</p> <p>(4) 投资处置。</p> <p>(5) 投资会计系统控制</p>
财务报告	风险	<p>(1) 编制财务报告违反会计法律法规和国家统一的会计制度，可能导致企业承担法律责任和声誉受损。</p> <p>(2) 提供虚假财务报告，误导财务报告使用者造成决策失误，干扰市场秩序。</p> <p>(3) 不能有效利用财务报告，难以及时发现企业经营管理中存在的问题，可能导致企业财务和经营风险失控</p>
	应对	<p>(1) 财务报告编制。</p> <p>(2) 财务报告对外提供。</p> <p>(3) 财务报告分析利用</p>

【知识点 68】运营风险与应对

运营风险	含义	运营风险是指企业在运营过程中，由于内外部环境的复杂性和变动性以及主体对环境的认知能力和适应能力的有限性，导致运营失败或使运营活动达不到预期目标的可能性及损失
	影响因素	<p>(1) 企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险；</p> <p>(2) 企业新产品开发，市场营销策略方面可能引发的风险；</p> <p>(3) 企业组织效能、管理现状、企业文化、高中层管理人员和专业知识人员的知识结构、专业技能可能引发的风险；</p>

战略·考前压轴清单

		<p>(4) 期货等<u>衍生产品</u>业务发生失误带来的风险；</p> <p>(5) <u>质量、安全、环保、信息安全</u>等管理发生失误导致的风险；</p> <p>(6) 因企业<u>内、外部人员的道德风险</u>或业务控制系统失灵导致的风险；</p> <p>(7) 给企业带来损失的<u>自然灾害</u>等风险；</p> <p>(8) 企业现有<u>业务流程和信息系统</u>操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力引发的风险</p>
组织架构	风险	<p>(1) <u>治理结构</u>形同虚设，缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，可能导致企业经营失败，难以实现发展战略。</p> <p>(2) <u>内部机构设计</u>不科学，权责分配不合理，可能导致机构重叠、职能交叉或缺失、推诿扯皮，运行效率低下</p>
	应对	<p>(1)关于组织架构设计。</p> <p>(2)关于组织架构运行</p>
人力资源	风险	<p>(1) 人力资源<u>缺乏或过剩、结构不合理、开发机制不健全</u>，可能导致企业发展战略难以实现。</p> <p>(2) 人力资源<u>激励约束制度不合理、关键岗位人员管理不完善</u>，可能导致人才流失、经营效率低下或关键技术、商业秘密和国家机密泄露。</p> <p>(3) 人力资源<u>退出机制</u>不当，可能导致法律诉讼或企业声誉受损</p>
	应对	<p>(1) 关于人力资源规划与选聘。1</p> <p>(2) 关于人力资源开发。</p> <p>(3) 关于人力资源激励与约束。</p> <p>(4) 关于人力资源退出</p>
社会责任	风险	<p>(1) <u>安全生产</u>措施不到位，责任不落实，可能导致企业发生安全事故。</p> <p>(2) <u>产品质量</u>低劣，侵害消费者利益，可能导致企业巨额赔偿、形象受损，甚至破产。</p> <p>(3) <u>环境保护</u>投入不足，资源耗费大，造成环境污染或资源枯竭，可能导致企业巨额赔偿、缺乏发展后劲，甚至停业。</p> <p>(4) <u>促进就业和员工权益</u>保护不够，可能导致员工积极性受挫，影响企业发展和社会稳定</p>
	应对	<p>(1) 关于安全生产。</p> <p>(2) 关于产品质量管理。</p> <p>(3) 关于环境保护与资源节约管理。</p> <p>(4) 关于员工权益保护</p>
企业文化	风险	<p>(1) 缺乏积极向上的<u>企业文化</u>，可能导致员工丧失对企业的信心和认同感，企业缺乏凝聚力和竞争力。</p> <p>(2) 缺乏<u>开拓创新、团队协作和风险意识</u>，可能导致企业发展目标难以实现，影响可持续发展。</p> <p>(3) 缺乏<u>诚实守信的经营理念</u>，可能导致舞弊事件的发生，造成企</p>

战略·考前压轴清单

		业损失，影响企业信誉。 (4) 忽视企业间的文化差异和理念冲突，可能导致并购重组失败
	应对	(1) 关于企业文化建设。 (2) 关于企业文化评估
采购业务	风险	(1) 采购 <u>计划安排不合理</u> ，市场变化趋势预测不准确，造成库存短缺或积压，可能导致企业生产停滞或资源浪费。 (2) 供应商 <u>选择不当，采购方式不合理</u> ，招投标或定价机制不科学，授权审批不规范，可能导致采购物资质次价高，出现舞弊或遭受欺诈。 (3) <u>采购验收不规范，付款审核不严</u> ，可能导致采购物资、资金损失或信用受损
	应对	(1) 关于采购需求和计划管理。 (2) 关于采购供应商管理。 (3) 关于采购过程管理。 (4) 关于采购付款管理。 (5) 关于采购业务后评估
资产管理	风险	(1) <u>存货</u> 积压或短缺，可能导致流动资金占用过量、存货价值贬损或生产中断。 (2) <u>固定资产</u> 更新改造不够、使用效能低下、维护不当、产能过剩，可能导致企业缺乏竞争力、资产价值贬损、安全事故频发或资源浪费。 (3) <u>无形资产</u> 缺乏核心技术、权属不清、技术落后、存在重大技术安全隐患，可能导致企业法律纠纷、缺乏可持续发展能力
	应对	(1) 关于存货管理。 (2) 关于固定资产管理。 (3) 关于无形资产管理
销售业务	风险	(1) <u>销售政策和策略不当</u> ，市场预测不准确，销售渠道管理不当等，可能导致销售不畅、库存积压、经营难以为继。 (2) <u>客户信用管理不到位</u> ，结算方式选择不当，账款回收不力等，可能导致销售款项不能收回或遭受欺诈。 (3) <u>销售过程存在舞弊行为</u> ，可能导致企业利益受损
	应对	(1) 关于销售策略制定。 (2) 关于客户开发与信用管理。 (3) 关于销售过程管理 (4) 关于销售回款管理。 (5) 关于客户服务管理。
研究与开发	风险	(1) 研究项目 <u>未经科学论证或论证不充分</u> ，可能导致创新不足或资源浪费。 (2) 研发人员 <u>配备不合理或研发过程管理不善</u> ，可能导致研发成本过高，舞弊或研发失败。

战略·考前压轴清单

		(3) 研究成果 <u>转化应用不足</u> 、保护措施不力, 可能导致企业利益受损
	应对	(1) 关于研发项目立项审核与实施。 (2) 关于研发项目过程管理。 (3) 关于研发成果转化管理。 (4) 关于研发项目评价与监督
工程项目管理	风险	(1) 立项 <u>缺乏可行性研究或者可行性研究流于形式</u> , 决策不当, 盲目上马, 可能导致难以实现预期效益或项目失败。 (2) <u>项目招标</u> 暗箱操作, 存在商业贿赂, 可能导致中标人实质上难以承担工程项目、中标价格失实及相关人员涉案。 (3) <u>工程造价</u> 信息不对称, 技术方案不落实, 预算脱离实际, 可能导致项目投资失控。 (4) <u>工程物资</u> 质次价高, 工程监理不到位, 项目资金不落实, 可能导致工程质量低劣, 进度延迟或中断。 (5) 对工程建设进度缺乏有效监控或监管不严, 可能导致工程项目进度严重落后于项目计划
	应对	(1) 关于工程项目立项管理。 (2) 关于工程设计与造价管理。 (3) 关于工程项目招标管理。 (4) 关于工程建设管理。 (5) 关于工程项目验收管理。 (6) 关于工程项目后评估
业务外包	风险	(1) 外包范围和 <u>价格确定不合理</u> , 承包方选择不当, 可能导致企业遭受损失。 (2) 业务 <u>外包监控不严、服务质量低劣</u> , 可能导致企业难以发挥业务外包的优势。 (3) 业务外包 <u>存在商业贿赂等舞弊行为</u> , 可能导致企业相关人员涉案及企业遭受经济损失和品牌受损
	应对	(1) 关于业务外包实施方案制定。 (2) 关于承包方选择。 (3) 关于业务外包实施过程管理。 (4) 关于业务外包验收与结算管理
合同管理	风险	(1) <u>未订立合同、未经授权对外订立合同</u> 、合同对方主体资格未达要求、合同内容存在重大疏漏和欺诈, 可能导致企业合法权益受到侵害。 (2) 合同 <u>未全面履行或监控不当</u> , 可能导致企业诉讼失败、经济利益受损。 (3) 合同 <u>纠纷处理不当</u> , 可能损害企业利益、信誉和形象
	应对	(1) 关于合同相对方调查与谈判。 (2) 于合同订立。

战略·考前压轴清单

		<ul style="list-style-type: none"> (3) 关于合同审核。 (4) 关于合同签署。 (5) 关于合同履行。 (6) 关于合同结算。 (7) 关于合同登记。 (8) 关于合同管理后评估
内部信息传递	风险	<ul style="list-style-type: none"> (1) 内部报告系统缺失、功能不健全、内容不完整，可能影响生产经营有序运行。 (2) 内部信息传递不畅通、不及时，可能导致决策失误、相关政策措施难以落实。 (3) 内部信息传递中泄露商业秘密，可能削弱企业核心竞争力
	应对	<ul style="list-style-type: none"> (1) 关于内部报告指标体系建立。 (2) 于内部报告编制。 (3) 关于内部报告传递流程。 (4) 关于内部报告使用。 (5) 关于内部报告评价工作。 (6) 关于内部报告反舞弊管理。
信息系统	风险	<ul style="list-style-type: none"> (1) 信息<u>系统缺乏或规划不合理</u>，可能造成信息孤岛或重复建设，导致企业经营管理效率低下。 (2) 系统开发<u>不符合内部控制要求</u>，授权管理不当，可能导致无法利用信息技术实施有效控制。 (3) 系统<u>运行维护和安全措施不到位</u>，可能导致信息泄漏或毁损，系统无法正常运行
	应对	<ul style="list-style-type: none"> (1) 关于信息系统规划。 (2) 信息系统开发实施。 (3) 信息系统的运行与维护。 (4) 信息系统评估

【知识点 69】法律风险与应对

法律风险	侧重于 <u>民事责任</u> 的承担
合规风险	侧重于 <u>行政责任</u> 和道德责任的承担
考虑因素	<p>分析企业的法律风险和合规风险的来源，应主要考虑以下因素：</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 国内外与企业相关的政治、法律环境变化可能引发的风险。 (2) 影响企业的新法律法规和政策颁布可能弓 发的风险； (3) 员工的道德操守不当可能引发的风险； (4) 企业签订重大协议和有关贸易合同的条款设计不当等可能引发的风险；

战略·考前压轴清单

		<p>(5) 企业发生重大法律纠纷案件所引发的风险；</p> <p>(6) 企业和竞争对手的知识产权可能引发的风险。</p>
法律责任	风险	<p>(1) 公司生产经营违反了相关法律法规或其他规定、流程手续、资质要求等，可能导致公司遭受法律制裁、监管处罚、重大财务损失和声誉损失。</p> <p>(2) 公司面临外部诉讼纠纷时，未能积极妥善应对，或由于应诉行为不当，可能导致企业承担潜在利益损失</p>
行为规范	风险	<p>(1) 企业管理层未引导员工建立正确的价值观，员工或其他利益相关者的潜在不道德行为，可能导致企业声誉受到负面影响。</p> <p>(2) 公司管理层未识别出舞弊的高风险岗位并对其风险进行控制，可能导致公司面临直接的经济损失或对公司形象产生负面影响。</p>
监管风险	风险	<p>(1) 企业未能有效识别进口产品在出口海关、出口国可能遇到的监管要求，或者未能准确理解政府贸易规定、海关规定，可能导致企业的经济损失或交易失败。</p> <p>(2) 企业未能识别和防范由于违反国家和劳动保障机构制定的相关法规（包括个人所得税、薪酬、休假、反歧视等），可能导致企业面临人事合规带来的风险。</p> <p>(3) 对于上市公司，企业未能识别和防范证券监督管理要求，如证券交易所的股票交易规则及内控标准等，可能导致企业面临潜在的合规和法律风险。</p> <p>(4) 企业未能识别并遵守国家健康、安全和环保方面的法律与规范；未对员工提供适当的安全、环保意识培训；安全管理体系不健全，或相关管理制度无法有效执行；缺少突发事件报告体系，可能导致企业财产损失。</p> <p>(5) 企业未能按时向税务机关、工商机关等提交税务报告、年检报告等资料，受到监管机构的检查批评或处罚，可能导致企业信用及声誉受损</p>