

The background features three large, overlapping blue circles of varying sizes, each with a gradient from light to dark blue. A thin black horizontal line is positioned near the top. Two diagonal lines, one light blue and one dark blue, intersect to form a triangular shape on the right side of the page.

# 2022 杭氏定心丸

主编：杭建平

2022.6

## 使用说明

学名：《公司战略与风险管理》突击讲义

成份：考点总结提炼，选择题、主观题覆盖面 95%~98%；

（不保证 100%，不能承担此风险的慎用）

考点复习强化建议；

适应症：考前焦虑、考前没底、感觉绝望、很想放弃、没怎么看……

疗程：3 个月为一疗程，一疗程见效；

结合基础班，疗效更佳！

用法用量：请遵医（laoshi）嘱

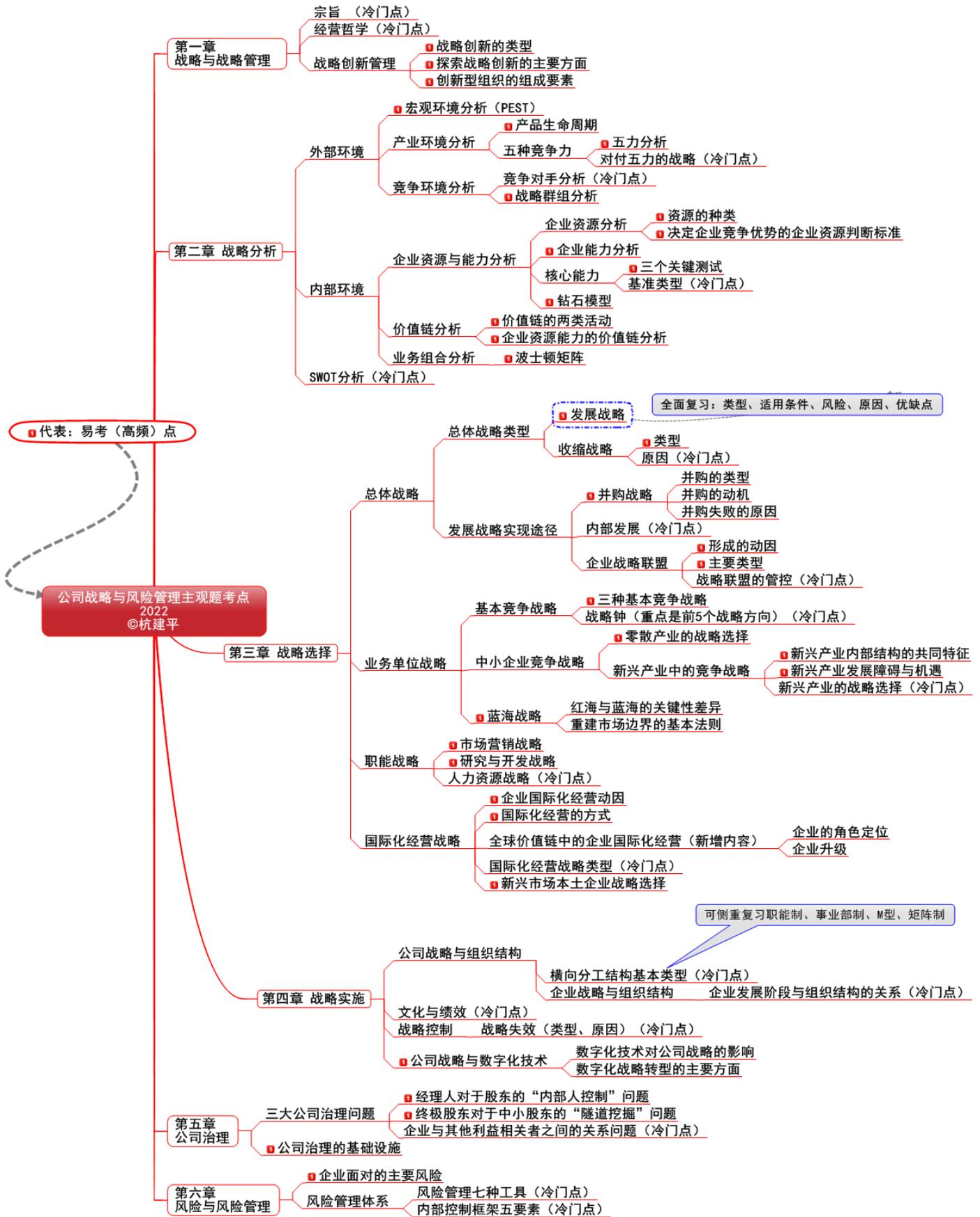
不良反应：偶见“功利性”吐槽（内容太多啦、预测不准啦、不定心啦……）。如是此种学员，请联系出题老师，只有他能治你这个“病”!!

禁忌：各路“盗版”、“山寨”大侠（zha）。

有效期：1 年

**【注意】**考试“黑天鹅”——表现：

- 主观题“冷门点”；
- 选择题常规考点放到主观题考核；

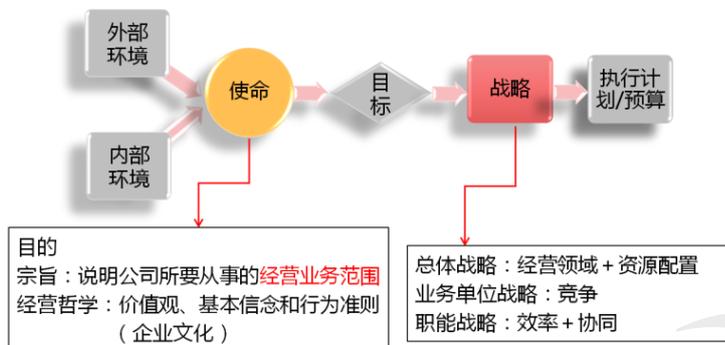


## 第一章 战略与战略管理

### 第一节 公司战略的基本概念

#### 【知识点】公司的使命与目标

(★★, 案例分析选择题, 理解, 注意关键词。宗旨、经营哲学注意出现在主观题案例分析)



### 第二节 公司战略管理

#### 【知识点】战略管理过程 (★, 个别选择题, 熟悉理解)

评估备选方案通常使用三个标准:

1. 适宜性标准: 优势、劣势、机会、威胁;
2. 可接受性标准: 企业利益相关者;
3. 可行性标准: 战略收益、风险和可行性分析的财务指标。

#### 【知识点】战略创新管理

#### 【考点】战略创新的类型 (★★★, 选择题+主观题, 案例分析)

类型 (背)	内涵解释 (不用背, 理解)
产品创新	组织提供的产品和服务的变化。
流程创新	产品和服务的生产和交付方式的变化。
定位创新	重新定位。
范式创新	影响组织业务的潜在思维模式的变化。

#### 【考点】探索战略创新的不同方面 (★★★, 选择题+主观题, 案例分析为主)

不同方面 (建议背, 应对主观题)	内涵解释 (不用背, 熟悉理解)
1. 创新的新颖程度 ——渐进性还是突破性	渐进性创新是一系列持续、稳步前进的变化过程, 使企业能够保持平稳、正常运转。渐进性创新往往发生在某些时点, 影响企业体系当中的某些部分。而突破性创新是全面性的变化过程, 使企业整个体系发生改变。
2. 创新的基础产品和产品家族	依托一个稳健的基础产品或可以扩展的产品家族, 为创新提供一定范围的延展空间
3. 创新的层面 ——在组件层面还是架	成功的创新要求管理者能够掌握和使用关于组件的知识, 也要掌握如何将这些组件组合在一起的架构的知识。

构层面				
4. 时机 ——创新生命周期 (应对选择题, 理解熟悉, 能够判断属于哪个阶段)	阶段 1: 流变阶段	阶段 2: 过渡阶段	阶段 3: 成熟阶段	
	这个阶段有很大的不确定性。没有人知道技术手段和市场需要的“正确”配置是怎样的, 因此许多市场参与者(包括大量新创企业)都在进行大量的实验(伴随着许多失败)和快速学习。流变阶段的特征是新旧技术的共存和两者的快速提高。	出现主导设计并且侧重点转向模仿和开发的阶段。这一阶段创新的主要活动从根本概念的开发转向关注产品差异化, 以及更稳定、更廉价、更高质量和更多样的功能等。	随着创新概念的进一步成熟, 渐进性创新变得更加重要, 重点也转向价格等因素。这意味着围绕这些产品而成长起来的行业日益将注意力转向合理化、规模经济和流程创新, 以此来降低成本, 提高生产率。产品创新更多的是通过定制化来满足特定客户的特殊需求。	
	创新生命周期各阶段的主要元素 (选择题出题点)			
	创新特征	流变阶段	过渡阶段	成熟阶段
	竞争重点	功能性的产品性能	产品差异化	降低成本
	创新的驱动因素	关于客户需求的信息、技术投入	通过扩展内部的技术能力来创造机会	降低成本、提高质量等方面的压力
	创新的主要类型	产品的经常性的主要变化	随着生产规模扩大, 要求出现重大流程创新	渐进的产品和流程创新
	产品线	多样性、通常包括定制的设计	包括至少一种稳定或主导设计	大多数是无差异的标准产品
	生产流程	灵活但低效、目标带有实验性, 而且经常变化	变得越来越严格和明确	高效、通常形成资本集约化并且相对严格

**【考点】战略创新的情境 —— 创新型组织的组成要素 (★★★, 选择题+主观题, 案例分析)**

组成要素(背)	关键特征(不用背, 理解为主)
共同使命、领导力和创新的意愿	明确阐述共同的使命感; 延伸战略目标——“高管层的承诺”
合适的组织结构	组织设计使得创造力、学习和互动成为可能; 关键问题是在“有机的”和“机械的”模式之间找到恰当的平衡。
关键个体	发明者、组织发起者、(技术) 把关人员和其他角色(项目经理、商业创新者) 赋予创新活力或促进创新
全员参与创新	参与整个组织的持续改进活动
有效的团队合作	适当地使用团队(在本部门、跨职能和组织间) 来解决问题, 需要在团队选择和建设上给予投入
创造性的氛围	使用积极的方法来获得创造性的想法, 得到相关激励系统的支持

跨越边界	内部和外部的顾客导向；广泛的网络
------	------------------

**【考点】创新管理的主要过程**（★★，选择题，案例分析，熟悉理解，不用背）

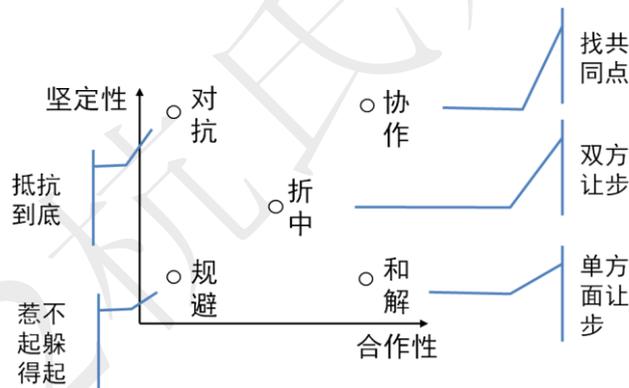


**【知识点】战略管理中的权力与利益相关者**

**【考点】企业利益相关者的权力来源**（★★，选择题，案例分析，熟悉理解，不用背）

1. 对资源的控制与交换的权力。（考虑资源的稀缺程度与企业的依赖性）
2. 在管理层次中的地位。（法定权=奖励权+强制权）
3. 个人的素质和影响。（榜样权和专家权）
4. 参与或影响企业的战略决策与实施过程。
5. 利益相关者集中或联合的程度。

**【考点】在战略决策与实施过程中的权力运用**（★★★，选择题，案例分析，熟悉理解，不用背）



## 第二章 战略分析

### 第一节 企业外部环境分析

**【知识点】宏观环境分析（PEST 分析）**

（★★★，选择题+主观题，案例分析，四大环境要素内容适当熟悉理解，细节内容不用背）

PEST主观题常见案例材料线索总结



**【知识点】产业环境分析**

**【考点】产品生命周期** (★★★, 选择题+主观题, 案例分析, 各阶段特征主要文字需要背)

产品生命周期各阶段 (以产业销售额增长率曲线的拐点划分) 特征如下:

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
产品技术特点	产品质量有待提高。产品类型、特点、性能和目标市场方面尚在不断发展变化当中。	各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。	产品逐步标准化, 差异不明显, 技术和质量改进缓慢。	各企业的产品差别小, 因此价格差异也会缩小。为降低成本, 产品质量可能会出现质量问题。
销量	产品用户很少, 只有高收入用户会尝试新的产品。	产品销量上升, 产品的客户群已经扩大。消费者对质量的要求不高。	新的客户减少, 主要靠老客户的重复购买支撑。市场巨大, 但已经基本饱和。	客户对性价比要求很高。
成本	为了说服客户购买, 导入期的产品营销成本高, 广告费用大, 而且销量小, 产能过剩, 生产成本低。	广告费用较高, 但是每单位销售收入分担的广告费在下降。生产能力不足, 需要向大批量生产转换, 并建立大宗分销渠道。	生产稳定, 局部生产能力过剩。	产能严重过剩, 只有大批量生产并有自己销售渠道的企业才具有竞争力。
利润	产品的独特性和客户的高收入使得价格弹性较小, 可以采用高价格、高毛利的政策, 但是销量小使得净利润较低。	产品价格最高, 单位产品净利润也最高。	产品价格开始下降, 毛利率和净利润率均下降, 利润空间适中。	产品的价格、毛利都很低。只有到后期, 多数企业退出后, 价格才有望上扬。
竞争	企业的规模可能会非常小。只有很少的竞争	市场扩大, 竞争加剧。	竞争者之间出现价格竞争。	有些竞争者先于产品退出市场。

	对手。			
经营风险	非常高。	仍然维持在较高水平，但有所下降。	进一步降低，达到中等水平。	进一步降低。
战略目标	扩大市场份额，争取成为“领头羊”。	争取最大市场份额，并坚持到成熟期的到来。	重点转向在巩固市场份额的同时提高投资报酬率。	首先是防御，获取最后的现金流。
战略路径	投资于研究与开发和技术改进，提高产品质量。	市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。	提高效率，降低成本。	控制成本，以求能维持正的现金流量。如果缺乏成本控制的优势，就应采用退却战略，尽早退出。

### 【考点】产业五种竞争力

#### 1. 五种竞争力分析 (★★★, 选择题+主观题, 案例分析, 主要标题要背, 细节内容理解)

##### (1) 潜在进入者的进入威胁

决定进入壁垒高度的主要因素	结构性障碍	贝恩的观点	规模经济	
			现有企业对关键资源的控制（表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方法的积累与控制）	
			现有企业的市场优势	品牌优势：差异化 政府政策：政府的限制或禁止
	行为性障碍（或战略性障碍）	限制进入定价 进入对方领域		

##### (2) 替代品的替代威胁

##### (3) 供应者、购买者讨价还价的能力

买方（或卖方）的集中程度或业务量的大小	购买者集中度高，议价能力强
	购买者业务量大，议价能力强
	供应者集中度高，议价能力强
产品差异化程度与资产专用性程度	供应者的产品存在着差别化，议价能力强
	供应者的产品是标准化产品，议价能力弱
	供应者的产品存在替代品，议价能力弱
	供应者的产品高度专用化，议价能力强
纵向一体化程度	购买者实行部分一体化或存在后向一体化的现实威胁，议价能力强
	供应者表现出前向一体化的现实威胁，议价能力强
信息掌握的程度	购买者充分了解需求、实际市场价格，甚至供应者的成本等方面信息时，购买者将处于更为有利的位置
	如果供应者充分地掌握了购买者的有关信息，了解购买者的转换成本（即从一个供应者

	转换到另一个供应者的成本), 也增加了讨价还价的能力, 并在购买者盈利水平还能承受的情况下, 拒绝给予提供更优惠的供货条件
<b>【注意】</b>	劳动力也是供应者的一部分, 他们可能对许多产业施加压力。经验表明, 短缺的、高能雇员以及紧密团结起来的劳工可以与雇主或劳动力购买者讨价还价而削减相当一部分产业利润潜力

## (4) 产业内现有企业的竞争

产业内现有企业的竞争影响因素	产业内有众多的或势均力敌的竞争对手
	产业发展缓慢
	顾客认为所有的商品都是同质的
	产业中存在过剩的生产能力
	产业进入障碍低而退出障碍高

## 2. 对付五种竞争力的战略 (★, 主观题冷门点, 尽量背)

首先, 公司必须自我定位, 通过利用成本优势或差异优势把公司与五种竞争力相隔离, 从而能够超过它们的竞争对手。

其次, 公司必须识别在产业的哪一个细分市场中, 五种竞争力的影响更少一点。——集中化战略

最后, 公司必须努力去改进这五种竞争力。公司可以通过与供应者或购买者建立长期战略联盟, 以减少相互之间的讨价还价; 公司还必须寻求进入阻绝战略来减少潜在进入者的威胁等等。

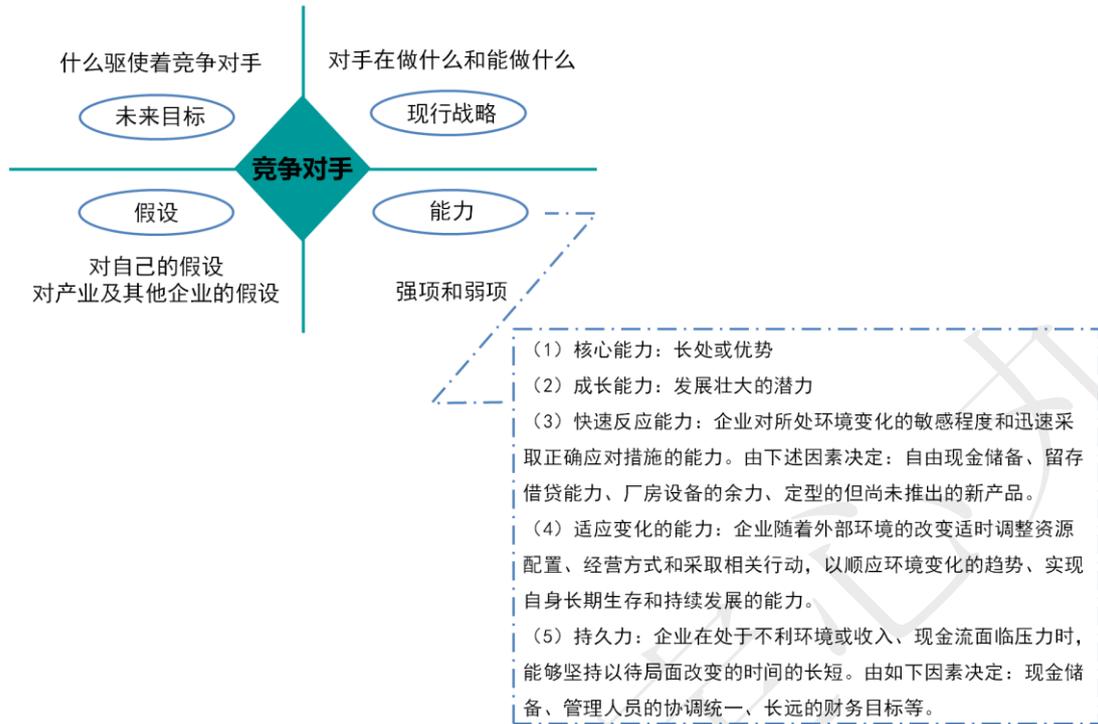
**【考点】成功关键因素分析 (★, 个别选择题, 不用背, 熟悉文字)**

表 产品寿命周期各阶段中的成功关键因素

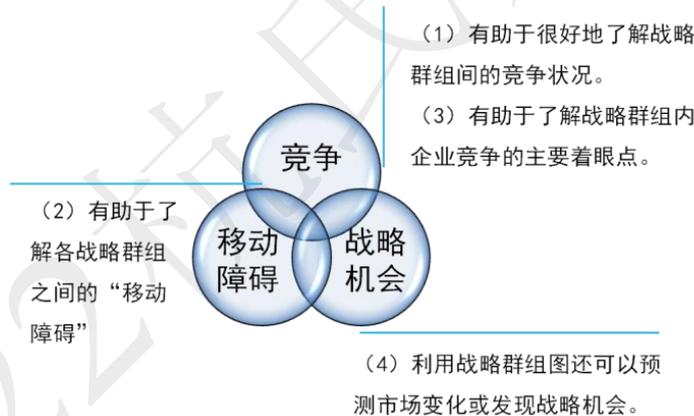
阶段 方面	导入期	成长期	成熟期	衰退期
市场	广告宣传, 争取了解, 开辟销售渠道	建立商标信誉, 开拓新销售渠道	保护现有市场, 渗入别人的市场	选择市场区域, 改善企业形象
生产经营	提高生产效率, 开发产品标准	改进产品质量, 增加花色品种	加强和顾客的关系, 降低成本	缩减生产能力, 保持价格优势
财力	利用金融杠杆	集聚资源以支持生产	控制成本	提高管理控制系统的效率
人事	使员工适应新的生产和市场	发展生产和技术能力	提高生产效率	面向新的增长领域
研究开发	掌握技术秘诀	提高产品的质量和功能	降低成本, 开发新品种	面向新的增长领域

**【知识点】竞争环境分析****【考点】竞争对手分析**

(★★, 选择题, 案例分析, 注意主观题冷门考法, 背四个角度的标题, 内涵理解。五种能力一般是选择题)



**【考点】产业内的战略群组——战略群组分析的意义** (★★★，选择题+主观题，案例分析，背)



## 第二节 企业内部环境分析

**【知识点】资源与能力分析**

**【考点】企业资源分析** (★★★，选择题+主观题，案例分析)

### 1. 企业资源的主要类型

类型（背）	表现（不用背，熟悉）
有形资源	<ul style="list-style-type: none"> <li>物质资源包括企业的土地、厂房、生产设备、原材料等</li> <li>财务资源是企业可以用于投资或生产的资金，包括应收账款、有价证券等</li> </ul>
无形资源	通常包括品牌、商誉、技术、专利、商标、企业文化及组织经验等
人力资源	

## 2. 决定企业竞争优势的企业资源判断标准 (背, 含义理解, 注意教材例子)

(1) 资源的稀缺性	
(2) 资源的不可模仿性	①物理上独特的资源
	②具有路径依赖性的资源
	③具有因果含糊性的资源
	④具有经济制约性的资源
(3) 资源的不可替代性	
(4) 资源的持久性	

## 【考点】企业能力分析 (★★★, 选择题+主观题, 案例分析, 背)

研发能力; 生产管理能力和营销能力(产品竞争能力、销售活动能力、市场决策能力); 财务能力; 组织管理能力。

## 【考点】核心能力分析

核心能力的 辨别	(★★★, 选择题+主观题, 背) 企业的能力应同时满足以下三个关键测试才可称为核心能力: (1) 它对顾客是否有价值? (2) 它与企业竞争对手相比是否有优势? (3) 它是否很难被模仿或复制?	
基准分析	基准类型 (★★★, 案例分析选择题+主观题冷门点, 背标题, 含义理解)	(1) 内部基准 (2) 竞争性基准 (3) 过程或活动基准: 以具有类似核心经营的企业为基准进行比较, 但是二者之间的产品和服务不存在直接竞争的关系。 (解释: 以跨行业的公司为标杆) (4) 一般基准: 以具有相同业务功能的企业为基准进行比较。 (解释: 公司以处于同一行业但不在一个市场的公司为标杆。) (5) 顾客基准

## 【考点】产业资源配置分析框架——钻石模型 (★★★, 选择题+主观题, 案例分析)

钻石模型四种要素(背)	解释说明(不用背, 熟悉理解)
生产要素	<p>第一种分类:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 初级生产要素: 天然资源、气候、地理位置、非技术工人、资金等</li> <li>• 高级生产要素: 现代通讯、信息、交通等基础设施, 受过高等教育的人力、研究机构等</li> </ul> <p>第二种分类:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 一般生产要素</li> <li>• 专业生产要素: 高级专业人才、专业研究机构、专用的软、硬件设施等</li> </ul>
需求条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内行而挑剔的客户。</li> <li>• 预期性需求。</li> <li>• 需求规模。</li> </ul>

相关与支持性产业	
企业战略、企业结构和同业竞争	

### 【知识点】价值链分析

#### 【考点】价值链的两类活动（★★★，选择题+主观题，案例分析）

##### 五种基本活动

名称（背）	具体活动形式（不用背，熟悉）
(1) 内部后勤	原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等
(2) 生产经营	加工、装配、包装、设备维修、检测等
(3) 外部后勤	最终产品的入库、接受订单、送货等
(4) 市场销售	广告、定价、销售渠道等
(5) 服务	培训、修理、零部件的供应和产品的调试等

##### 四种支持活动

名称（背）	具体内涵（不用背，熟悉）
(1) 基础设施	企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等活动，也包括企业高层管理人员
(2) 人力资源管理	是指企业对职工的管理。
(3) 技术开发	广义的概念，既包括生产性技术，也包括非生产性技术。
(4) 采购管理	采购是广义的，既包括原材料的采购，也包括其他资源投入的购买和管理。

#### 【考点】企业资源能力的价值链分析（★★★，主观题，案例分析）

要点（背）	说明（不用背，理解）
(1) 确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。	——内部单个活动。即企业价值活动本身。
(2) 明确价值链内各种活动之间的联系。	——内部联系。这种联系表现为价值链中基本活动之间、不同支持活动之间、基本活动与支持活动之间的联系。
(3) 明确价值系统内各项价值活动之间的联系。	——外部联系。企业价值链与供应商、渠道价值链和顾客（买方）价值链之间的联系。

### 【知识点】业务组合分析

#### 【考点】波士顿矩阵（★★★，选择题+主观题，案例分析）

两个指标的计算公式（理解，熟悉基础班讲义总结内容）：

指标名称	计算公式
市场增长率	高低分界点：10%

相对市场占有率	$= \frac{\text{本企业某业务的市场占有率}}{\text{该业务最大竞争对手的市场占有率}}$ (以 1 为高低分界点)
---------	---

表 波士顿矩阵的具体内容 (背)

业务类型	指标特征	现金流量	对策	组织要求
明星	【相对市场占有率】 高 【市场增长率】 高	是企业资源的主要消费者，需要大量的投资	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两方面都很内行的经营者负责
问题	【相对市场占有率】 低 【市场增长率】 高	通常处于最差的现金流量状态	采取选择性投资战略。确定对该象限中那些经过改进可能会成为“明星”的业务进行重点投资，提高市场占有率，使之转变为“明星”业务。 对“问题”业务的改进与扶持方案一般均列入企业长期计划中	最好是采取智囊团或项目组等形式，选拔有规划能力、敢于冒风险的人负责
现金牛	【相对市场占有率】 高 【市场增长率】 低	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	采用收获战略，即所投入资源以达到短期收益最大化为限。 对于市场增长率仍有所增长的业务，应进一步进行市场细分，维持现存市场增长率或延缓其下降速度	适合于用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物
瘦狗	【相对市场占有率】 低 【市场增长率】 低	可获利润很低，不能成为企业资金的来源	采用撤退战略	最好将“瘦狗”产品并入其他事业部，统一管理

## 【考点】通用矩阵 (★, 选择题, 案例分析, 熟悉理解)

处于左上方三个方格的业务	产业吸引力+竞争地位 (高+强; 中+强; 高+中)	适于采取增长与发展战略, 企业应优先分配资源
处于右下方三个方格的业务	产业吸引力+竞争地位 (低+中; 低+弱; 中+弱)	一般应采取停止、转移、撤退战略
处于对角线三个方格	产业吸引力+竞争地位	应采取维持或有选择地发展的战略, 维持原有的

的业务	(高+弱; 中+中; 低+强)	发展规模, 同时调整其发展方向
-----	-----------------	-----------------

### 第三节 SWOT 分析

【知识点】SWOT 分析的应用 (★★★, 选择题+主观题冷门, 案例分析, 背)

		外部环境	
		机会	威胁
内部环境	优势	I 增长型战略 (SO)	IV 多种经营战略 (ST)
	劣势	II 扭转型战略 (WO)	III 防御型战略 (WT)

## 第三章 战略选择

### 第一节 总体战略 (公司层战略)

【知识点】总体战略的主要类型



【考点】发展战略 (★★★, 选择题+主观题, 案例分析)

#### 1. 一体化战略

纵向一体化 (背)		
<p>【优点】企业采用纵向一体化战略有利于节约与上、下游企业在市场上进行购买或销售的<u>交易成本</u>, <u>控制稀缺资源</u>, <u>保证关键投入的质量</u>或者<u>获得新客户</u>。</p> <p>【缺点】会增加企业的<u>内部管理成本</u>。</p> <p>【主要风险】</p> <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, 增加了企业在该产业的退出成本。</p>		
前向一体化战略	<p>【优点】</p> <p>通过控制销售过程和渠道, 有利于企业控制和掌握市场, 增强对消费者需求变化的敏感性, 提高企业产品的市场适应性和竞争力。</p>	<p>【适用条件】</p> <p>(1) 企业现有销售商的销售成本较高或者可靠性较差而难以满足企业的销售需要;</p> <p>(2) 企业所在产业的增长潜力较大;</p> <p>(3) 企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等;</p> <p>(4) 销售环节的利润率较高。</p>

后向一体化	<p><b>【优点】</b> 有利于企业有效<u>控制关键原材料</u>等投入的成本、质量及<u>供应可靠性</u>，确保企业生产经营活动稳步进行。</p>	<p><b>【适用条件】</b> (1) 企业现有的供应商供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零部件等的需求； (2) 供应商数量较少而需求方竞争者众多； (3) 企业所在产业的增长潜力较大； (4) 企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等； (5) 供应环节的利润率较高； (6) 企业产品价格的稳定对企业十分关键，后向一体化有利于控制原材料成本，从而确保产品价格的稳定。</p>
-------	--	---

横向一体化战略 (背)	
<p><b>【优点】</b> 主要目的是实现<u>规模经济</u>以获取竞争优势。</p>	<p><b>【适用条件】</b> (1) 企业所在产业<u>竞争较为激烈</u>； (2) 企业所在产业的<u>规模经济</u>较为显著； (3) 企业的横向一体化符合反垄断法律法规，能够在局部地区获得一定的<u>垄断地位</u>； (4) 企业所在产业的<u>增长潜力</u>较大； (5) 企业具备横向一体化所需的<u>资金、人力资源</u>等。</p>

2. 密集型战略

基本框架：安索夫矩阵；“产品—市场战略组合”矩阵。

		产品	
		现有产品	新产品
市场	现有市场	市场渗透	产品开发
	新市场	市场开发	多元化

(1) 市场渗透——现有产品和现有市场。

市场渗透战略	<p><b>【适用条件】</b> (考试概率相对偏低，尽量背) 此种战略的难易程度取决于市场的性质及竞争对手的市场地位。 ①当整个市场正在增长时，那些想要增加市场份额的企业能够以较快的速度达到目标。相反，向停滞或衰退的市场渗透会难得多。 ②如果一家企业决定将利益局限在现有产品或市场领域，即使在整个市场衰退时也不允许销售额下降，那么企业就必须采取市场渗透战略。 ③如果其他企业由于各种原因离开了市场，那么采用市场渗透战略比较容易成功。 ④企业拥有强大的市场地位，并且能够利用经验和能力来获得强有力的独特竞争优势，那么实施市场渗透战略是比较容易的。 ⑤当市场渗透战略对应的风险较低、高级管理者参与度较高，且在需要的投资较少的时候，市场渗透战略也会比较适用。</p>
--------	---

(2) 市场开发——现有产品和新市场 (其他区域市场+消费者细分市场)。

市场开发战略	<p><b>【原因】</b> （背）</p> <p>①企业发现现有产品生产过程的性质导致难以转而生产全新的产品，因此他们希望能开发其他市场。</p> <p>②市场开发往往与产品改进结合在一起。</p> <p>③现有市场或细分市场已经饱和，企业只能去寻找新的市场。</p>
	<p><b>【适用条件】</b> （背）</p> <p>①存在未开发或未饱和的市场；</p> <p>②可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道；</p> <p>③企业在现有经营领域十分成功；</p> <p>④企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源；</p> <p>⑤企业存在过剩的生产能力；</p> <p>⑥企业的主业属于正在迅速全球化的产业。</p>

(3) 产品开发——新产品和现有市场。

产品开发战略	<p><b>【原因】</b> （背）</p> <p>①充分利用企业对市场的了解；</p> <p>②保持相对于竞争对手的领先地位；</p> <p>③从现有产品组合的不足中寻求新的机会；</p> <p>④使企业能继续在现有市场中保持稳固的地位。</p>
	<p><b>【适用条件】</b> （背）</p> <p>①企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度；</p> <p>②企业所在产业属于适宜创新的高速发展的高新技术产业；</p> <p>③企业所在产业正处于高速增长阶段；</p> <p>④企业具有较强的研究和开发能力；</p> <p>⑤主要竞争对手以近似价格提供更高质量的产品。</p>

3. 多元化战略 （背）

(1) 采用多元化战略的三大原因。

- ①在现有产品或市场中持续经营不能达到目标。
- ②企业由于以前在现有产品或市场中成功经营而保留下来的资金超过了其在现有产品或市场中的财务扩张所需要的资金。
- ③与在现有产品或市场中的扩张相比，多元化战略意味着更高的利润。

(2) 多元化战略的两种类型。

相关多元化战略（同心多元化）
非相关多元化战略（离心多元化）

(3) 多元化战略优点。

- ①分散风险，当现有产品及市场失败时，新产品或新市场可能为企业提供保护。
- ②能更容易地从资本市场中获得融资。

③当企业在原产业无法增长时找到新的增长点。

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，例如累计税项亏损。

⑦运用企业在某个产业或某个市场中的形象和声誉来进入另一个产业或市场，而在另一个产业或市场中要取得成功，企业形象和声誉是至关重要的。

(4) 多元化战略风险。

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。

### 【考点】收缩战略 (★★★, 选择题+主观题, 案例分析)

原因 (主观题 冷门点)	(1) 主动原因——满足企业战略重组的需要。 (2) 被动原因。①外部环境原因。②内部环境原因。	
方式 (背三种 方式标题。 紧缩与集 中战略三 种具体做 法标题要 背。具体内 容不用背, 熟悉理解)	【紧缩与集中战略】	机制变革: 调整管理层领导机构; 制定新的政策和建立新的管理控制系统, 以及改善激励机制与约束机制等
		财政和财务战略: 建立有效的财务控制系统, 严格控制现金流量; 债务重组; 债转股等
		削减成本战略: 削减人工成本、材料成本、管理费用; 削减资产, 如内部放弃或改租、售后回租等; 缩小分部和职能部门的规模
	【转向战略】	重新定位或调整现有的产品和服务 调整营销策略
【放弃战略】	涉及企业(或其子公司)产权的变更	
退出障碍 (背)	①固定资产的专用性程度。 ②退出成本(包括劳工协议、重新安置的成本、备件维修能力等)。 ③内部战略联系(与其他部门间在企业形象、营销能力、金融市场渠道、共用的设施等方面存在的关联)。 ④感情障碍。 ⑤政府与社会约束(政府出面反对或劝阻)	

### 【知识点】发展战略的主要途径

### 【考点】并购战略 (★★★, 选择题+主观题, 案例分析)

#### 1. 并购的类型

分类标准(背)	具体类型(背)	内涵(不用背, 注意关键词, 理解)
按并购双方所处的产业分类	横向并购	指并购方与被并购方处于 <u>同一产业</u>
	纵向并购	指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。前向并购与后向并购

	多元化并购	指处于不同产业、在经营上也无密切联系的企业之间的并购
按被并购方的态度分类	友善并购	指并购方与被并购方通过 <u>友好协商</u> 确定并购条件，在双方意见基本一致的情况下实现产权转让的一类并购
	敌意并购	又叫恶意并购，通常是指当友好协商遭到拒绝后，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
按并购方的身份分类	产业资本并购	一般由 <u>非金融企业</u> 进行。目的是获得 <u>产业利润</u>
	金融资本并购	一般由投资银行或非银行金融机构（如金融投资企业、私募基金、风险投资基金等）进行收购。目的是获得 <u>投资利润</u>
按收购资金来源分类	杠杆收购	收购方在实施企业收购时，其 <u>主体资金来源是对外负债</u> ，即是在银行贷款或金融市场借贷的支持下完成的
	非杠杆收购	收购方的 <u>主体资金来源是自有资金</u>

## 2. 并购的动机（背）

- (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。协同效应的表现：相同资源统一调配；优势资源互补；内部转让消化创新
- (3) 克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。

## 3. 并购失败的原因（背）

- (1) 决策不当。

决策不当的表现：

①并购前，没有认真地分析目标企业的潜在成本和效益，过于草率地并购，结果无法对被并购企业进行合理的管理；

②高估并购对象所在产业的吸引力和自己对被并购企业的管理能力，从而高估并购带来的潜在经济效益。

- (2) 并购后不能很好地进行企业整合。（整合包括战略、组织、制度、业务、文化等）
- (3) 支付过高的并购费用。
- (4) 跨国并购面临政治风险。

## 【考点】内部发展（新建）（★，主观题冷门点，尽量背）

1. 企业采取内部发展战略的动因	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 开发新产品的过程使企业能深刻地了解市场及产品；</li> <li>(2) 不存在合适的收购对象；</li> <li>(3) 保持统一的管理风格和企业文化；</li> <li>(4) 为管理者提供职业发展机会；</li> <li>(5) 代价较低，因为获得资产时无须为商誉支付额外的金额；</li> <li>(6) 并购通常会产生隐藏的或无法预测的损失，而内部发展不太可能产生这种情况；</li> <li>(7) 这可能是唯一合理的、实现真正技术创新的方法；</li> <li>(8) 可以有计划地进行，容易从企业资源获得财务支持，并且成本可以按时间分摊；</li> <li>(9) 风险较低。在收购中，购买者可能还需承担被并购者以前所做的决策产生的后果；</li> </ol>
------------------	---

	(10) 内部发展的成本增速较慢
2. 内部发展的缺点	(1) 与购买市场中现有的企业相比，在市场上增加了竞争者，这可能会激化某一市场内的竞争； (2) 企业不能接触到其他企业的知识及系统，这可能更具风险； (3) 从一开始就缺乏规模经济或经验曲线效应； (4) 当市场发展非常快时，内部发展显得过于缓慢； (5) 进入新市场可能要面对非常高的障碍
3. 内部发展战略的应用条件	(1) 产业处于不均衡状况，结构性障碍还没有完全建立起来。 (2) 产业内现有企业的行为性障碍容易被制约。 (3) 企业有能力克服结构性与行为性障碍，或者企业克服障碍的代价小于企业进入后的收益。

### 【考点】企业战略联盟 (★★★, 选择题+主观题, 案例分析)

#### 1. 企业战略联盟形成的动因 (背)

- (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。

#### 2. 企业战略联盟的主要类型

从股权参与和契约联结的方式角度来看 (背)	(1) 合资企业	
	(2) 相互持股投资	
	(3) 功能性协议	技术交流协议
		合作研究开发协议
		生产营销协议
产业协调协议		
股权式联盟与契约式联盟的主要区别 (熟悉文字, 主要应对选择题)	相对于股权式战略联盟而言，契约式战略联盟由于更强调相关企业的协调与默契，从而更具有战略联盟的本质特征。其在经营的灵活性、自主权和经济效益等方面比股权式战略联盟具有更大的优越性。但也有些先天不足，如企业对联盟的控制能力差、松散的组织缺乏稳定性和长远利益、联盟内成员之间的沟通不充分、组织效率低下等。相对而言，股权式战略联盟有利于扩大企业的资金实力，并通过部分“拥有”对方的形式，增强双方的信任感和责任感，因而更利于长久合作，不足之处是灵活性差	

#### 3. 战略联盟的管控 (选择题+主观题冷门点)

(1) 订立协议。①严格界定联盟的目标。②周密设计联盟结构。③准确评估投入的资产。④规定违约责任和解散条款。

(2) 建立合作信任的联盟关系。

## 第二节 业务单位战略

### 【知识点】基本竞争战略

#### 【考点】成本领先战略 (★★★, 选择题+主观题, 案例分析, 背)

优	(1) 形成进入障碍。
---	-------------

势	(2) 增强讨价还价能力。 (3) 降低替代品的威胁。 (4) 保持领先的竞争地位。	
实施条件	市场情况	(1) 产品具有 <u>较高的价格弹性</u> ，市场中存在大量的 <u>价格敏感用户</u> ； (2) 产业中所有企业的产品都是 <u>标准化的产品</u> ，产品难以实现差异化； (3) 购买者 <u>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</u> 是市场竞争的主要手段，消费者的 <u>转换成本较低</u> 。
	资源和能力	(1) 在 <u>规模经济</u> 显著的产业中装备相应的生产设施来实现规模经济； (2) 降低各种 <u>要素成本</u> ； (3) 提高 <u>生产率</u> ；生产率即单位要素的产出，与单位产品的成本互为倒数。提高生产率与降低成本密切相关。采用最新的技术、 <u>工艺或流程</u> 和充分利用学习曲线来降低成本，都是提高生产率必要的手段。 (4) 改进 <u>产品工艺设计</u> ；采用简单的产品设计，通过减少产品的功能但同时又能充分满足消费者需要来降低成本。 (5) 提高 <u>生产能力利用程度</u> ； (6) 选择适宜的 <u>交易组织形式</u> ；(外购 VS. 自行生产) (7) 重点集聚。
风险	(1) <u>技术的变化</u> 可能使过去用于降低成本的 <u>投资</u> （如扩大规模、工艺革新等）与积累的经验一笔勾销。——技术 (2) 产业的新加入者或追随者通过 <u>模仿</u> 或者以更高技术水平设施的 <u>投资能力</u> ，达到同样的甚至更低的产品成本。——竞争 (3) <u>市场需求</u> 从注重价格转向注重产品的品牌形象，使得企业原有的优势变为劣势。——需求	

**【考点】差异化战略 (★★★, 选择题+主观题, 案例分析, 背)**

优势	(1) 形成进入障碍。 (2) 降低顾客敏感程度。 (3) 增强讨价还价能力。 (4) 抵御替代品威胁。	
实施条件	市场情况	(1) 产品能够充分地实现差异化，且为顾客所认可； (2) 顾客的需求是多样化的； (3) 企业所在产业技术变革较快，创新成为竞争的焦点。
	资源和能力	(1) 具有强大的研发能力和产品设计能力； (2) 具有很强的市场营销能力； (3) 有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创造性文化； (4) 具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。
风险	(1) 企业形成产品差别化的成本过高。——成本 (2) 市场需求发生变化。——需求	

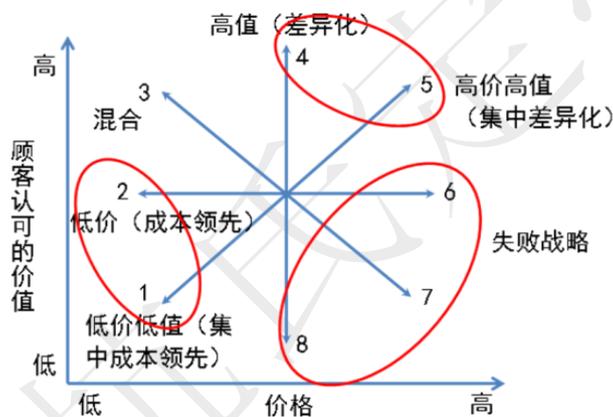
(3) 竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。——竞争

**【考点】集中化战略 (★★★, 选择题+主观题, 案例分析, 背)**

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的吸引力。 (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, 只能选定个别细分市场。
风险	(1) 狭小的目标市场导致的风险。——市场 (2) 购买者群体之间需求差异变小。——需求 (3) 竞争对手的进入与竞争。——竞争

**【考点】基本战略的综合分析——“战略钟” (★★★, 选择题+主观题, 案例分析)**

(理解, 背 1、2、4、5 四个方向的名称及相应波特理论的名称, 理解 3 混合战略的内涵)



**【知识点】中小企业竞争战略**

**【考点】零散产业中的竞争战略**

在零散型产业中, 产业集中度很低, 没有任何企业占有显著的市场份额, 也没有任何一个企业能对整个产业的发展产生重大的影响。

1. 造成产业零散的原因 (★★★, 选择题, 案例分析, 理解熟悉, 不用背)

- (1) 进入障碍低或存在退出障碍。
- (2) 市场需求多样导致高度产品差异化。(包括对产品本身需求的多样, 也包括消费地点的零散)
- (3) 不存在规模经济或难以达到经济规模。

2. 零散产业的战略选择 (★★★, 选择题+主观题, 案例分析, 背)

(1) 克服零散——获得成本优势	克服零散的途径有如下几条: ①连锁经营或特许经营。 ②技术创新以创造规模经济。 ③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**

3. 谨防潜在的战略陷阱 (★★★, 选择题, 案例分析, 理解熟悉, 不用背)

- (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

**【考点】新兴产业中的竞争战略**

1. 新兴产业内部结构的共同特征 (★★★, 选择题+主观题, 案例分析, 背)

- (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) 首次购买者。

2. 新兴产业发展障碍与机遇 (★★★, 选择题+主观题, 案例分析, 背)

发展障碍:	机遇:
(1) 专有技术选择、获取与应用的困难。 (2) 原材料、零部件、资金与其他供给的不足。 (3) 顾客的困惑与等待观望。 (4) 被替代产品的反应。 (5) 缺少承担风险的胆略与能力。	(1) 进入障碍低。 (2) 竞争结构未建立。

3. 新兴产业的战略选择 (★, 主观题冷门点, 案例分析, 背)

- (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】蓝海战略**

**【考点】蓝海战略的内涵** (★★★, 主观题, 案例分析, 背)

## 红海和蓝海战略比较

	红海战略	蓝海战略
竞争	在已经存在的市场内竞争 参与竞争	拓展非竞争性市场空间 规避竞争
需求	争夺现有需求	创造并攫取新需求
价值与成本互替	遵循价值与成本互替定律 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	打破价值与成本互替定律 同时追求差异化和低成本, 把企业行为整合为一个体系

**【考点】蓝海战略制定的原则** (★★, 选择题, 案例分析, 理解熟悉)

## 蓝海战略的六项原则

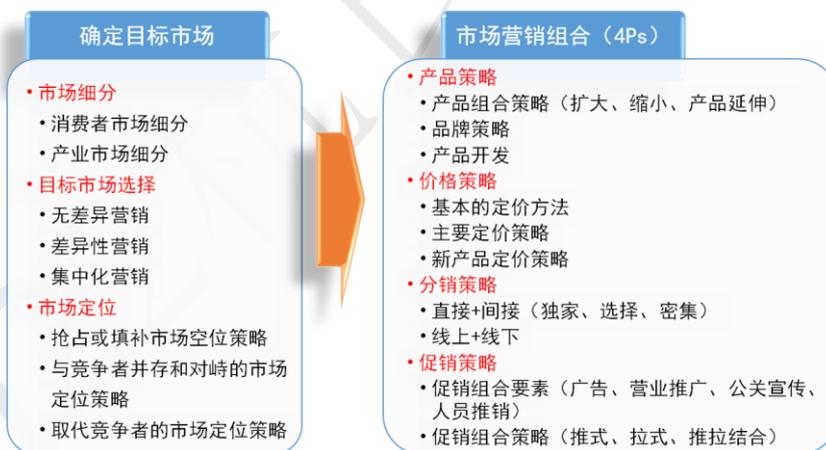
战略制定原则
重建市场边界
注重全局而非数字
超越现有需求——“非顾客”
遵循合理的战略顺序——“效用、价格、成本、接受”
战略执行原则
克服关键组织障碍——“认知、资源、动力、组织政治”
将战略执行建成战略的一部分

**【考点】重建市场边界的基本法则**（★★★，选择题+主观题，案例分析，背）

1. 路径一：审视他择产业
2. 路径二：跨越战略群组
3. 路径三：重新界定产业的买方群体
4. 路径四：放眼互补性产品或服务
5. 路径五：重设客户的功能性或情感性诉求
6. 路径六：跨越时间（正确预测外部环境发展变化的趋势）

### 第三节 职能战略

**【知识点】市场营销战略**（★★★，选择题+主观题，案例分析）



**【考点】确定目标市场**

1. 市场细分（背标题，细节内容熟悉理解）

(1) 消费者市场细分的依据	<u>地理细分</u>	按照消费者所在的地理位置以及其他地理变量（包括城市农村、地形气候、交通运输等）来细分消费者市场
	<u>人口细分</u>	按照人口变量（包括年龄、性别、收入、职业、教育水平、家庭规模、家庭生命周期阶段、宗教、种族、国籍等）来细分消费者市场
	<u>心理细分</u>	按照消费者的生活方式、个性等心理变量来细分消费者市场
	<u>行为细分</u>	按照消费者购买或使用某种产品的时机、消费者所追求的利益、使用者情况、消费者对某种产品的使用率、消费者对品牌（或商店）的忠诚程度、消费者待

		购阶段和消费者对产品的态度等行为变量来细分消费者市场
(2) 产业市场细分的依据	用户的行业类别	/
	用户规模	公司规模可以是大型、中型和小型
	用户的地理位置	/
	购买行为因素	购买行为包括用户追求的利益、使用频率、品牌忠诚度、使用者地位（如重点户、一般户、常用户、临时户等）和购买方式等

## 2. 目标市场选择 —— 目标市场选择策略 （背）

①无差异营销；②差异性营销；③集中化营销

## 3. 市场定位 （背）

①抢占或填补市场空位策略；②与竞争者并存和对峙的市场定位策略；③取代竞争者的市场定位策略。

### 【考点】设计市场营销组合 —— 四个基本变量，即产品、价格、分销、促销。

#### 1. 产品策略 （背标题，细节内容熟悉理解）

产品策略包括产品组合策略、品牌与商标策略和产品开发策略。

##### (1) 产品组合策略

①产品组合的宽度、长度、深度和关联性。 （熟悉理解）

②产品组合策略类型。 （背，理解）

第一，扩大产品组合。第二，缩减产品组合。

第三，产品延伸。具体做法有向下延伸、向上延伸和双向延伸三种。

##### (2) 品牌和商标策略。

①单一的品牌名称；②每个产品都有不同的品牌名称；③自有品牌。

#### 2. 价格策略 （背标题，每种策略的解释不用背，理解）

基本的定价方法	①成本导向定价法。 ②需求导向定价法，是按市场需求的强弱情况制定不同的价格。市场需求量大，定价就高，需求量小，定价就低。 ③竞争导向定价法，是以市场上相互竞争的同类产品为价格的基本尺度，并随竞争变化调整价格水平。主要做法有通行价格定价和密封投标定价。
主要定价策略	心理定价策略 为适应消费者的购买心理所采用的定价策略，主要有尾数定价、整数定价、声望定价和招徕定价。 尾数定价是依据消费者感觉零数价格比整数价格便宜的消费心理而采取的一种定价策略； 整数定价是将商品价格定位一个整数； 声望定价是利用企业和产品的声誉，对产品给予高定价的策略； 招徕定价是利用消费者求廉的心理，将少数几种商品价格暂时降至最低，借此吸引

		和招徕顾客购买的一种策略
	产品组合定价策略	包括系列产品定价、副产品定价、关联产品定价和捆绑定价等。 系列产品定价即将系列商品根据规格、外观等的不同给予不同的价格； 副产品定价是对在生产主要产品的过程中同时产出的产品给予低于主要产品的定价； 关联产品大多为互补产品，一些既生产主要产品又生产关联产品的企业，将主要产品的价格定得偏低，而将关联产品定高价，靠关联产品赚钱； 捆绑定价是将几种相关产品组合起来，以低于整体价格的价格销售，有助于促进消费者购买那些他们本来可能不会购买的产品。
	折扣与折让策略	有现金折扣、数量折扣、交易折扣、季节性折扣和推广折扣等。
	地理差价策略	是根据买卖双方地理位置的差异，考虑买卖双方分担运输、装卸、仓储、保险等费用的一种价格策略，包括产地价、目的地交货价、统一交货价、分区运送价和津贴运费定价等
新产品定价策略		(1) 渗透定价法 —— 低价（市场占有率）； (2) 撇脂定价法 —— 高价（利润）； (3) 满意定价策略 —— 介于以上两种定价策略之间的适中定价策略。

3. 分销策略 （背）

分销渠道类型	传统分类	直接分销	
		间接分销	独家分销
			选择性分销
			密集分销
	互联网时代	线上	
		线下	

4. 促销策略 （背，理解内涵）

促销组合的构成要素	广告促销
	营业推广
	公关宣传
	人员推销
促销组合策略	推式策略
	拉式策略
	推拉结合策略

【知识点】研究与开发战略 （★★★，选择题+主观题，案例分析，背）

类型	(1) 产品研究；
----	-----------

	(2) 流程研究
研发的动力来源	(1) 需求拉动; (2) 技术推动
研发定位	(1) 成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; (3) 成为成功产品的低成本生产者; (4) 成为成功产品低成本生产者的模仿者
研发的战略作用 (主观题冷门点, 尽量兼顾)	(1) 基本竞争战略; (2) 波特的价值链; (3) 安索夫矩阵; (4) 产品的生命周期
鼓励创新性构思的政策 (主观题冷门点, 尽量兼顾)	(1) 必须给予创新 <u>财务支持</u> , 可以通过为研发和市场研究投入资金以及为新构思投入风险资金来实现。 (2) 必须使员工有机会在一个 <u>能够产生创新构思的环境中</u> 工作, 这需要适当的管理风格和组织结构。 (3) <u>管理层积极地鼓励员工和客户提出新构思</u> 。 (4) <u>组建开发小组并建立相关管理机构</u> 。 (5) 在适当情况下, 企业的招聘政策应 <u>集中于招聘具有创新技能的员工</u> 。应对员工进行培训并使其知识、技能与时俱进。 (6) 由专门的管理者负责从环境中或从企业的内部沟通中获取与创新构思有关的信息。 (7) <u>战略计划应有助于创新目标的达成; 对成功实现目标的员工应给予奖励</u> 。

### 【知识点】生产运营战略

#### 【考点】生产运营战略所涉及的主要因素和阶段 (★★, 选择题, 案例分析, 理解熟悉)

运营流程的四个因素	批量	/
	种类	/
	需求变动	/
	可见性	指生产运营流程为客户所见的程度。

#### 【考点】生产运营战略的内容——配送网络选择 (新增内容, 选择题, 案例分析, 理解熟悉)

(1) 制造商存货加直送。	产品绕过零售商直接从制造商发送到最终顾客。
(2) 制造商存货、直送加在途并货。	将来自不同地点的订单组合起来, 使顾客只需接收一次交付。
(3) 分销商存货加承运人交付。	由分销商或零售商存放在中间仓库里, 并使用包裹承运人将产品从中间仓库运送到最终顾客。
(4) 分销商存货加到户交付。	分销商或零售商将产品交付到顾客家门而不通过承运人。
(5) 制造商或分销商存	存货存放在制造商或分销商的仓库, 顾客通过在线或电话下订单, 然后到指

货加顾客自提。	定的提货点领取他们的商品。
(6) 零售商存货加顾客自提。	库存存放在零售店, 顾客走进零售店购货, 或者通过在线或电话下订单, 然后到零售店提货。

**【考点】生产运营战略的竞争重点** (新增内容, 选择题+主观题冷门, 案例分析, 理解熟悉)

影响竞争力的因素主要是 TQCF, 即交货期、质量、成本、制造柔性。

**【考点】产能计划** (★★★, 选择题, 案例分析, 理解熟悉)

产能计划的类型	领先策略 (进攻型)	
	滞后策略 (保守型)	
	匹配策略 (稳健性)	
平衡产能与需求的方法	资源订单式生产	订单 → 资源 → 生产
	订单生产式生产	资源 → 订单 → 生产
	库存生产式生产	资源 → 生产 → 订单

**【知识点】采购战略**

**【考点】货源策略** (★★★, 选择题, 案例分析, 不用背, 理解熟悉)

策略 (理解)	优点 (熟悉原文)	缺点 (熟悉原文)
少数或单一货源的策略	①使企业与供应商建立较为稳固的关系; ②有利于企业信息的保密; ③使企业增加进货的数量, 从而产生规模经济并使企业享受价格优惠; ④随着与供应商关系的加深, 企业可能获得高质量的供应品。	①若无其他供应商, 则单一供应商的议价能力就会增强; ②企业容易遭受供应中断的风险。
多货源少量策略	①企业可以与较多的供应商建立和保持联系, 以保证稳定的供应; ②有利于与多个供应商合作从而获得更多的知识和技术; ③供应商之间的竞争使企业的议价能力增强。	①企业与供应商的联系不够稳固, 相互信任程度较低; ②不利于产生规模经济, 企业不能享受大批量购买的价格优惠; ③不利于企业获得质量和性能不断提高改进的供应品。
平衡货源策略	在以上两种货源策略之间寻求一个比较均衡的点, 使企业既能获得集中于少数货源的好处, 又充分利用多货源的优点。	

**【考点】交易策略** (新增内容, 选择题, 案例分析, 理解熟悉)

策略类型	含义 (理解)	适用条件 (熟悉文字, 不用背)
市场交易策略	即企业通过与供应商签订买卖合同在市场上取得所需供应品的策略。	适用条件: (1) 供应品的技术含量较低或生产技术相对成熟; (2) 供应品在企业产品的生产和销售中不具有重要性; (3) 企业不需要供应商提供售后服务;

		(4) 供应商所处的市场较为成熟; (5) 供应商数量较多; (6) 竞争比较激烈。
短期合作策略	企业为了应对一定的市场需求对供应商采取短期合作的策略, 在市场需求满足或消失后, 合作就宣告结束。	(1) 企业的产品往往面临急剧变化的市场机会和变化很灵活的客户需求; (2) 供应品的供给具有较高的适应性; (3) 有的供应品有较高的技术含量, 对企业产品的设计、生产、销售都有重要影响。
功能性联盟策略	企业与供应商通过订立协议结成联盟的策略	(1) 供应品在企业产品的生产经营中起着重要作用; (2) 企业对供应品的需求量比较大; (3) 供应品的生产技术成熟, 可替代性较高; (4) 供应商拥有较强的生产能力和实现规模经济的能力。
创新性联盟策略	企业为了产品、业务的创新并取得长期竞争优势而与供应商结成联盟的策略。采用这种策略时, 往往从某种新产品概念的提出就开始与供应商合作, 其产品的设计、试制、改进、定型、生产与供应商的产品和技术创新基本上同步进行、相互契合。	

**【考点】采购模式** (新增内容, 选择题, 案例分析, 理解熟悉)

模式类型	含义 (熟悉, 不用背)
传统采购模式	企业采购部门在每个月末或者每个季末, 根据库存情况制定下个月或下个季的采购计划, 经主管经理或企业负责人审批后, 向供应商发出采购信息, 供应商接收后向企业报价, 再经过双方谈判、协商, 最终签订交易合同。
MRP (Material Requirement Planning) 采购模式	企业以生产为导向, 根据生产计划中的产品数量、结构和库存情况, 计算推导出需要购买的各种原材料、零部件的数量以及进货时间, 据此编制采购计划, 按照采购计划向供应商发出订单。
JIT (Just In Time) 采购模式	又称准时化采购, 该模式是指企业根据自身生产需要对供应商下达订单, 要求供应商把适当数量、适当质量的物品在适当的时间送达适当的地点。
VMI (Vendor Managed Inventory) 采购模式	企业和供应商签订协议, 规定由供应商管理企业库存, 确定最佳库存量, 制定并执行库存补充措施, 合理控制库存水平, 同时双方不断监督协议执行情况, 适时修订协议内容, 使库存管理得到持续改进。
数字化采购模式	通过人工智能、物联网、云端协同等技术, 实现对采购全流程的智慧管理, 在选择和管理供应商、采购需求和费用分析、决策审批、订单生成、进货物流、对账结算、开票付款等各个环节都实现自动化、可视化、标准化和可控化, 并通过实时监测和定期评估使之不断优化。

**【知识点】人力资源战略** (★, 知识内容琐碎, 冷门考点较多, 尽量兼顾)

**【考点】人力资源战略的作用** (2014年出过选择题和主观题)

人力资源战略的主要内容:

- (1) 精确识别出企业为实现短期、中期和长期的战略目标所需要的人才类型;
- (2) 通过培训、发展和教育来激发员工潜力;

- (3) 尽可能地提高任职早期表现出色的员工在员工总数中所占的比重;
- (4) 招聘足够的、有潜力成为出色工作者的年轻新就业者;
- (5) 招聘足够的、具备一定经验和成就的人才, 并使其迅速适应新的企业文化;
- (6) 确保采取一切可能的措施来防止竞争对手挖走企业的人才;
- (7) 激励有才能的人员达到更高的绩效水平, 并激发其对企业的忠诚度;
- (8) 创造企业文化, 使人才能在这种文化中得到培育并能够施展才华。

### 【考点】人力资源规划

#### 1. 人力资源规划的步骤 (主观题冷门点)

- (1) 调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各种信息。
- (2) 根据企业或部门实际确定其人力资源规划的期限、范围和性质。建立企业人力资源信息系统, 为相关预测工作准备精确而翔实的资料。
- (3) 在分析人力资源供给和需求影响因素的基础上, 采用以定量为主结合定性分析的各种科学预测方法对企业未来人力资源供求进行预测。
- (4) 制定人力资源供求平衡的总计划和各项业务计划。

#### 2. 人力资源供需平衡策略 (选择题出题点, 不用背)

针对供给和需求总量平衡但结构不匹配情况应当采取的措施	①进行人员内部的重新配置, 包括晋升、调动、降职等, 来弥补那些空缺的职位, 满足这部分的人力资源需求; ②对现有人员进行有针对性的专门培训, 使他们能够从事空缺职位的工作; ③进行人员的置换, 清理企业不需要的人员, 补充企业需要的人员, 以调整人员的结构。
针对供给大于需求情况应当采取的措施	①扩大经营规模, 或者开拓新的增长点, 以增加对人力资源的需求; ②永久性地裁员或者辞退员工; ③鼓励员工提前退休; ④冻结招聘, 就是停止从外部招聘人员, 通过自然减员来减少供给; ⑤缩短员工的工作时间、实行工作分享或者降低员工的工资等方式也可以减少供给; ⑥对富余的员工进行培训。
针对供给小于需求情况应当采取的措施	①从外部雇用人员, 包括返聘退休人员; ②采取多种方法提高现有员工的工作效率, 如改进生产技术、增加工资、进行技能培训、调整工作方式等; ③延长工作时间, 让员工加班加点; ④降低员工的离职率, 减少员工的流失, 同时进行内部的调配, 增加内部的流动来提高某些职位的供给; ⑤将企业的某些业务进行外包, 减少对人力资源的需求。

### 【考点】人力资源获取 —— 与三种基本竞争战略相匹配的人力资源获取策略比较 (个别选择题出题点)

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
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

**【考点】人力资源培训与开发——与竞争战略相匹配的人力资源开发与培训**（主观题冷门点，尽量兼顾）

当企业采取成本领先战略时，通常强调个人能力，因此强调范围有限的知识和技巧，实施个人的在职培训，企业往往通过自己设立企业大学或者定期培训来提升员工的知识和能力。

采用差异化战略的企业则强调公司与其他企业的不同之处，因此要求具有广泛的知识、技巧和创造性，采用这种策略的公司往往传递外部新颖信息、购买所需技能或者利用外部培训机构对团队进行培训。

采用集中化战略的企业，对专门领域的知识需求更迫切，一般强调应用范围适中的知识和技巧。这种知识和技巧成为专有知识，不易转换和共享。企业可能利用在职培训或者外部培训，自己培养技能或者购买技能。

**【考点】人力资源绩效评估——绩效管理与企业基本竞争战略的匹配**（主观题冷门点，尽量兼顾）

实施成本领先战略的企业，主张通过较低成本击败对手或者成为行业领先，绩效评估强调结果导向，以控制成本为目的，评估范围狭窄，评估的信息来源单一，上级作为考核的主要考官。

差异化战略强调生产与众不同的产品，关注创新和新颖性，评估内容涉及行为和结果两种指标。评估范围宽广，评估信息丰富，主要用于员工的发展和素质提升。

相比于成本领先和差异化战略，采用集中化战略的企业，绩效管理目的、内容、范围及其结果应用等向于二者的结合。

**【考点】人力资源薪酬激励**

## 1. 薪酬的组成及公平性原则（选择题出题点，不用背）

薪酬的组成	(1) 基本薪酬	根据员工所承担的工作或者所具备的技能而支付给他们的较为稳定的经济收入
	(2) 可变薪酬	根据员工、部门或团队、组织自身的绩效而支付给他们的具有变动性质的经济收入
	(3) 间接薪酬	给员工提供的各种福利
公平性原则	(1) 外部公平性	在不同企业中，类似职位或者员工的薪酬应当基本相同
	(2) 内部公平性	在同一企业中，不同职位或者员工的薪酬应当与各自对企业贡献成正比
	(3) 个体公平性	在同一企业中，相同或类似职位上的员工，薪酬应当与其能力、贡献成正比

## 2. 薪酬水平策略（选择题出题点，不用背）

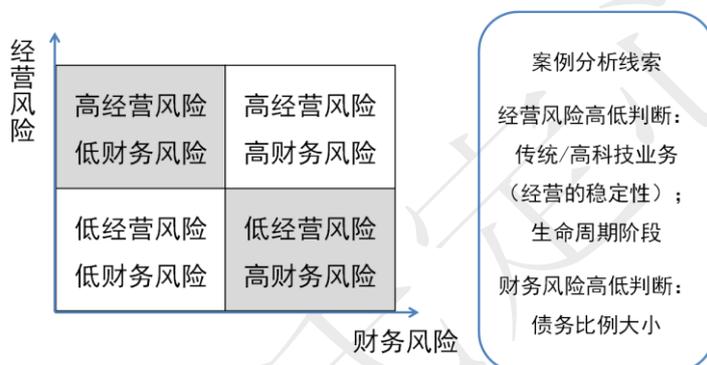
薪酬水平策略类型	内涵
(1) 领先型策略	薪酬水平高于市场平均水平的策略
(2) 匹配型策略	薪酬水平与市场平均水平保持一致
(3) 拖后型策略	薪酬水平要明显低于市场平均水平
(4) 混合型策略	针对企业内部的不同职位采用不同的策略（例如，对关键职位采用领先型策略，对辅助性职位采用匹配型策略）

### 3. 企业竞争战略与薪酬策略 （主观题冷门点，尽量兼顾）

实施成本领先战略的企业强调对外公平，而实施差异化战略和集中化战略的企业强调对内公平；实施成本领先战略的工资基础是岗位或年资，使用固定薪酬（基本薪酬），而实施差异化战略的企业支付薪酬的基础是能力或绩效，较多使用浮动薪酬（可变薪酬），实施集中化战略的企业工资基础强调能力与绩效的结合，并将固定薪酬和浮动薪酬一起使用。决策过程也截然不同，实施成本领先战略的企业强调集权，通过高层作出决策；实施差异化战略的企业则授权中层或子公司进行决策；采用集中化战略的企业有效地将授权与分权统一，针对市场和公司能力采用不同的方式。

#### 【知识点】财务战略 —— 财务战略的选择

##### 1. 财务风险与经营风险的搭配 （★★★，选择题，案例分析，理解熟悉）



##### 2. 产品生命周期不同阶段的财务战略 （★★★，选择题，案例分析，理解熟悉）

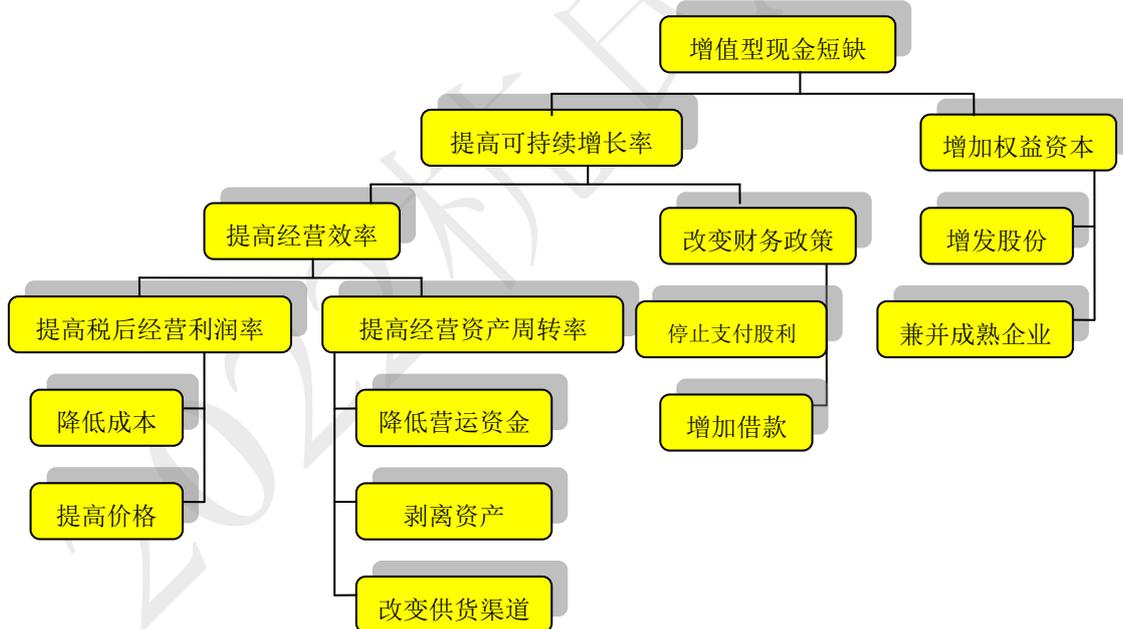
		产品生命周期阶段			
		导入期	成长期	成熟期	衰退期
风险搭配情况	经营风险	非常高	高	中等	低
	财务风险	非常低	低	中等	高
财务战略	资本结构	权益融资	主要是权益融资	权益+债务融资	权益+债务融资
	资金来源	风险资本	权益投资增加	保留盈余+债务	债务
	股利	不分配	分配率很低	分配率高	全部分配
常见指标	价格/盈余倍数（市盈率）	非常高	高	中	低
	股价	迅速增长	增长并波动	稳定	下降并波动

##### 3. 基于价值创造或增长率的财务战略选择——价值创造和增长率矩阵（财务战略矩阵）

（★★★，选择题，案例分析，理解熟悉）



情况	财务战略
<p>增值型现金短缺（第一象限）</p> <p>（投资资本回报率 - 资本成本）大于 0</p> <p>（销售增长率 - 可持续增长率）大于 0</p>	<p>（1）如果高速增长是暂时的，则应通过借款（周转短期借款）来筹集所需资金；</p> <p>（2）如果高速增长是长期的，则资金问题有两种解决途径：</p> <p>（途径 1）提高可持续增长率，包括提高经营效率（提高税后经营利润率和经营资产周转率）和改变财务政策（停止支付股利、增加借款），使之向销售增长率靠拢；<u>提高经营效率是应对现金短缺的首选战略</u>。改变财务政策也可以暂时解决现金短缺。</p> <p>（途径 2）增加权益资本（增发股份、兼并成熟企业），提供增长所需资金。增发股份，使得企业必须增加负债资金来降低资本成本并且可以保持最优资本结构。增发股份的必要前提是所筹资金要有更高的回报率</p>
<p>增值型现金剩余（第二象限）</p> <p>（投资资本回报率 - 资本成本）大于 0</p> <p>（销售增长率 - 可持续增长率）小于 0</p>	<p><u>首选的战略是利用剩余现金加速增长。</u></p> <p>途径包括：（1）内部投资；（2）收购相关业务。</p> <p>如果加速增长之后仍有剩余现金，找不到进一步投资的机会，则应把多余的钱还给股东。</p> <p>途径包括：（1）增加股利支付；（2）回购股份。</p>



<p>减损型现金剩余（第三象限）</p> <p>（投资资本回报率－资本成本）小于0 （销售增长率－可持续增长率）小于0</p>	<p>首选的战略是提高投资资本回报率，途径有：（1）提高税后经营利润率，包括扩大规模、提高价格、控制成本等；（2）提高经营资产周转率，降低应收账款和存货等资金占用。</p> <p>在提高投资资本回报率的同时，<u>如果负债比率不当，可以适度调整</u>，以降低平均资本成本。</p> <p>如果企业不能提高投资资本回报率或者降低资本成本，则应该将企业出售。</p>
<p>减损型现金短缺（第四象限）</p> <p>（投资资本回报率－资本成本）小于0 （销售增长率－可持续增长率）大于0</p>	<p>（1）如果盈利能力低是本公司独有的问题，并且觉得有能力扭转价值减损局面，则可以选择“彻底重组”。</p> <p>（2）如果盈利能力低是整个行业的衰退引起的，则应该选择的财务战略是“尽快出售”以减少损失。即使是企业独有的问题，由于缺乏核心竞争力，无法扭转价值减损的局面，也需要选择出售。</p>

#### 第四节 国际化经营战略

##### 【知识点】企业国际化经营动因（★★★，选择题+主观题，案例分析，背）

1. 寻求市场
2. 寻求效率（案例材料表现为两点：第一，投资国生产成本上升，特别是劳动力成本；第二，来自于低成本生产商的竞争）
3. 寻求资源（案例材料表现为取得更多自然资源/原材料的供应，例如石油、天然气、金属和非金属矿产等）
4. 寻求现成资产（案例材料表现为从发达国家获得品牌、专利、销售渠道、生产设施、管理经验等）

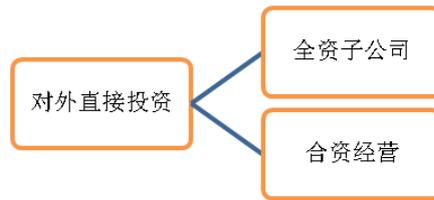
##### 【知识点】国际化经营的主要方式（★★★，选择题+主观题，案例分析，背）

国际化经营的主要方式一般有出口贸易、对外直接投资、非股权安排等几种。

##### 【考点】出口贸易

<b>【目标市场的区域路径】</b>	
<p>目标市场选择 （主观题冷门点，尽量兼顾）</p>	<p>传统方式</p> <p>又称连续方式</p> <p>高新技术产品在发达国家出口的国别路径是先到经济技术发展水平相类似的发达国家，然后再到发展中国家；</p> <p>发展中国家则是先到环境类似的发展中国家，最后再逐步走向发达国家。</p>
	<p>新型方式</p> <p>又称不连续方式</p> <p>经济全球化背景下，许多产业中的全球分工体系已经形成，全球同步使用新产品。不论是发达国家还是发展中国家，该产业中的高新技术产品出口的国别路径都是先到发达国家（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>

##### 【考点】对外股权投资



### 【考点】非股权形式

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。

### 【知识点】全球价值链中的企业国际化经营（新增内容）

#### 【考点】全球价值链中企业的角色定位（背，理解内涵，选择题+主观题冷门点）

(1) 领先企业；(2) 一级供应商；(3) 其他层级供应商；(4) 合同制造商

#### 【考点】全球价值链与发展中国家企业升级（背，理解内涵，选择题+主观题冷门点）

企业升级从易到难的 4 种类型——工艺升级、产品升级、功能升级和价值链升级。

### 【知识点】国际化经营的战略类型（★★★，选择题+主观题冷门点，案例分析，理解熟悉）

类型	解释（不用背）
国际战略	<b>【做法归纳】</b> 1. 研发在母国，推向各个国家市场。 2. 国外分支机构负责制造、营销，当地没有决策权。
多国本土化战略	<b>【做法归纳】</b> 1. 针对各国需求研发，产品在当地生产和当地销售，当地具有决策权。 2. 不同国家生产销售的产品不一样。
全球化战略	<b>【做法归纳】</b> 1. 生产什么由总部统一决定，产品生产的不同环节配置在不同国家。 2. 不同国家生产销售的产品是标准化的。
跨国战略	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，同时注意满足当地市场的需要。为了避免外部市场的竞争压力，母公司与子公司、子公司与子公司的关系是双向的。 <b>【做法归纳】</b> 综合了多国本土化战略和全球化战略的做法。

### 【知识点】新兴市场的企业战略——本土企业的战略选择（★★★，选择题+主观题，案例分析，背）



类型	具体措施（背）
----	---------

1. “防御者”	(1) 把目光集中于喜欢本国产品的客户，而不考虑那些崇尚国际品牌的客户。 (2) 频繁地调整产品和服务，以适应客户特别的甚至是独一无二的需求。 (3) 加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力。
2. “扩张者”	
3. “躲闪者”	(1) 与跨国竞争对手建立合资、合作企业。 (2) 将企业出售给跨国竞争对手。 (3) 重新定义自己的核心业务，避开与跨国竞争对手的直接竞争。 (4) 根据自身的本土优势专注于细分市场，将业务重心转向价值链中的某些环节。 (5) 生产与跨国竞争对手产品互补的产品，或者将其改造为适合本国人口味的产品。
4. “抗衡者”	(1) 不要拘泥于成本上竞争，而应该比照行业中的领先公司来衡量自己的实力。 (2) 找到一个定位明确又易于防守的市场。 (3) 在一个全球化的产业中找到一个合适的突破口。 (4) 学习从发达国家获取资源，以克服自身技能不足和资本的匮乏。

## 第四章 战略实施

### 第一节 公司战略与组织结构

#### 【知识点】纵横向分工结构

#### 【考点】横向分工结构

1. 横向分工结构的基本类型 (★★★，选择题+主观题冷门点，案例分析，熟悉理解，尽量背)
- (1) 创业型组织结构。(略)
  - (2) 职能制组织结构。

适用情况	单一业务企业。
优点	(1) 能够通过集中单一部门内所有某一类型的活动来实现规模经济； (2) 有利于培养职能专家； (3) 由于是常规和重复性任务，因而工作效率得到提高； (4) 董事会便于监控各个部门。
缺点	(1) 由于对战略重要性的流程进行了过度细分，在协调不同职能时可能出现问题； (2) 难以确定各项产品产生的盈亏； (3) 导致职能间发生冲突、各自为政，而不是出于企业整体利益进行相互合作； (4) 等级层次以及集权化的决策制定机制会放慢反应速度。

- (3) 事业部制组织结构。

类型 与 特点	区域事业部制结构	<p>优点：</p> <p>(1) 在企业与其客户的联系上，区域事业部制能实现更好更快的地区决策； (2) 与一切皆由总部来运作相比，建立地区工厂或办事处会削减成本费用； (3) 有利于海外经营企业应对各种环境变化。</p> <p>缺点：</p> <p>(1) 管理成本的重复；</p>
---------------	----------	---

	(2) 难以处理跨区域的大客户的事务。 适用情况：企业在不同的地理区域开展业务。
产品/品牌事业部制结构	<p>优点：</p> <p>(1) 生产与销售不同产品的不同职能活动和工作可以通过事业部/产品经理来予以协调和配合；</p> <p>(2) 各个事业部都可以集中精力在其自身的区域；</p> <p>(3) 易于出售或关闭经营不善的事业部。</p> <p>缺点：</p> <p>(1) 各个事业部会为了争夺有限资源而产生摩擦；</p> <p>(2) 各个事业部之间会存在管理成本的重叠和浪费；</p> <p>(3) 若产品事业部数量较大，则难以协调；</p> <p>(4) 若产品事业部数量较大，事业部的高级管理层会缺乏整体观念。</p> <p>适用情况：具有若干生产线的企业。</p>
客户细分或市场细分事业部制结构	

(4) M型企业组织结构（多部门结构）。

M型组织结构（多部门结构）	<p>优点：</p> <p>(1) 便于企业的持续成长；</p> <p>(2) 由于每一个事业部都有其自身的高层战略管理者，首席执行官就有更多的时间分析各个事业部的经营情况以及进行资源配置；</p> <p>(3) 职权被分派到总部下面的每个事业部，并在每个事业部内部进行再次分派；</p> <p>(4) 能够通过诸如资本回报率等方法对事业部的绩效进行财务评估和比较。</p> <p>缺点：</p> <p>(1) 为事业部分配企业的管理成本比较困难并略带主观性；</p> <p>(2) 事业部之间滋生功能失调性的竞争和摩擦；</p> <p>(3) 当一个事业部生产另一事业部所需的部件或产品时，确定转移价格也会产生冲突。</p> <p>适用情况：具有多个产品线的企业。</p>
---------------	---

(5) 战略业务单位组织结构（SBU）。

适用情况	规模较大的多元化经营企业。
优点	<p>(1) 降低了企业总部的控制跨度（管理范围、管理幅度）；</p> <p>(2) 由于不同的企业单元都向其上级领导报告其经营情况，控制幅度的降低也减轻了总部的信息过度情况；</p> <p>(3) 这种结构使得具有类似使命的产品、市场或技术事业部之间能够更好地协调；</p> <p>(4) 由于几乎无须在事业部之间分摊成本，易于监控每个战略业务单位的绩效。</p>
缺点	<p>(1) 由于采用这种结构多了一个垂直管理层，因此总部与事业部和产品层的关系变得更疏远；</p> <p>(2) 战略业务单位经理为了取得更多的企业资源会引发竞争和摩擦，而这些竞争会变成功能性失调并会对企业的总体绩效产生不利影响。</p>

## (6) 矩阵制组织结构。

适用情况	非常复杂项目中的控制问题。
优点	<p>(1) 由于项目经理与项目的关系更紧密，因而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；</p> <p>(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，从而避免职能型结构对产品和市场的关注不足；</p> <p>(3) 与产品主管和职能主管之间的联系更加直接，从而能够做出更有质量的决策；</p> <p>(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；</p> <p>(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。</p>
缺点	<p>(1) 可能导致权力划分不清晰（比如谁来负责预算），并在职能工作和项目工作之间产生冲突；</p> <p>(2) 双重权力容易使管理者之间产生冲突。如果采用混合型结构，非常重要的一点就是确保上级的权力不相互重叠，并清晰地划分权力范围。下属必须知道其工作的各个方面应对哪个上级负责；</p> <p>(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；</p> <p>(4) 协调所有的产品和职能会增加时间成本和财务成本，从而导致制订决策的时间过长。</p>

## (7) H 型结构（控股企业/控股集团组织结构）——企业集团。

适用情况	业务领域涉及多个方面，甚至上升到全球化竞争层面。
主要特点	<p>(1) 其业务单元的自主性强；</p> <p>(2) 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；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；</p> <p>(3) 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；</p> <p>(4) 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。</p>

## (8) 国际化经营企业的组织结构。（主要应对案例分析选择题，适当理解，能够区别四种类型即可）

		本土独立性和适应能力	
		低	高
全球协作程度	高	全球性产品分部结构 (全球化战略)	跨国结构 (跨国战略)
	低	国际部结构 (国际战略)	全球区域分部结构 (多国本土化战略)

## 2. 横向分工结构的基本协调机制（★★，选择题，案例分析，熟悉理解，不用背）

- (1) 相互适应，自行调整；(2) 直接指挥，直接控制；(3) 工作过程标准化；(4) 工作成果标准化  
(5) 技艺（知识）标准化；(6) 共同价值观

**【知识点】企业战略与组织结构****【考点】组织结构与战略的关系 (★, 选择题+主观题冷门考点, 案例分析, 建议背)**

钱德勒的组织结构服从战略理论可以从以下两个方面展开:

## 1. 战略的前导性与结构的滞后性

- (1) 战略前导性。指企业战略的变化快于组织结构的变化。  
 (2) 结构滞后性。指企业组织结构的变化常常慢于战略的变化速度。

## 2. 企业发展阶段与结构

企业发展阶段与组织结构的关系

发展阶段	战略类型 (背)	企业结构类型 (背)	原因(理解, 能背就背)
创立不久的初步发展阶段	市场渗透	简单结构(创业型组织结构)	企业处于创立不久的初步发展阶段, 往往着重发展单一产品, 试图通过更强的营销手段来获得更大的市场份额。这时, 企业只需采用简单结构即创业型组织结构
开始发展后	市场开发	职能制结构	企业发展后, 需要将产品或服务扩展到其他地区中去。为了实现产品和服务的标准化、专业化, 企业要求建立职能制组织结构
进一步发展	纵向一体化	事业部制结构	企业进一步发展后, 拥有了多个产品线, 销售市场迅速扩张, 需要增强管理协调能力; 同时, 为了提高竞争力, 需要拥有一部分原材料的生产能力或销售产品的渠道。在这种情况下, 企业适宜采用事业部制组织结构
成熟期	多元化	分别采用战略业务单位结构、矩阵制结构、H型结构	企业高度发展并进入成熟期, 为了避免投资或经营风险, 需要开发与企业原有产品不相关的新产品系列。这时企业应根据经营规模、业务结构和市场范围, 分别采用更为复杂的组织结构, 如战略业务单位组织结构、矩阵制组织结构或H型组织结构

**【考点】组织的战略类型 (★★★, 选择题, 案例分析, 熟悉理解, 注意关键字)**

类型名称	产品与市场 (熟悉文字, 不用背)	工程技术问题 (熟悉文字, 不用背)	行政管理 (熟悉文字, 不用背)
防御型战略组织 “从一而终”	追求一种稳定的环境。创造一个稳定的经营领域, 占领一部分产品市场。常采用竞争性价或高质量产品来阻止竞争对手进入自己的领域。	创造出一种具有高度成本效率的核心技术, 技术效率是组织成功的关键。	采取“机械式”结构机制。由生产与成本控制专家形成的高层管理, 注重成本和其他效率问题的集约式计划、广泛分工的职能结构、集中控制、正式沟通等。
开拓型战略组织 “喜新厌	追求一种更为动态的环境, 将其能力表现在探索 and 发现新产品和市场的机会上。	技术具有很大的灵活性。	行政管理具有很大的灵活性, 采取“有机的”机制。包括由市场、研究开发方面的专家组成的高层管理, 注重产出结果的粗放式计划、分散式控

旧”			制以及横向和纵向的沟通。
分析型战略组织 “喜新不厌旧”	在寻求新的产品和市场机会的同时(模仿开拓型组织已开发成功的产品或市场),保持传统的产品和市场(保留防御型组织的特征,依靠一批相当稳定的产品和市场保证其主要收入)。	需要在保持技术的灵活性与稳定性之间进行平衡。	矩阵结构
反应型战略组织	对其外部环境的反应上采取一种动荡不定的调整模式,缺少在变化的环境中随机应变的机制。往往会对环境变化和不确定性做出不适当的反应,随后又会执行不力,对以后的经营行动犹豫不决。结果,反应型组织永远处于不稳定的状态。		

## 第二节 公司战略与企业文化

### 【知识点】企业文化的类型 (★★★, 选择题, 案例分析, 熟悉理解)

文化类型	特点(不用背)	常见表现(不用背)
权力导向型	掌权人试图对下属保持绝对控制,企业组织结构往往是传统框架。企业的决策可以很快地做出,但其质量在很大程度上取决于企业经理人员的能力。企业的变革主要由企业中心权力来决定。	通常存在于家族式企业和刚开创新企业。
角色导向型	尽可能追求理性和秩序,角色文化十分重视合法性、忠诚和责任。企业的权力仍在上层,十分强调等级和地位。	最常见于国有企业和公务员机构。
任务导向型	管理者关心的是不断地和成功地解决问题。采用的组织结构往往是矩阵式。实现目标是任务导向型企业的主导思想。企业强调的是速度和灵活性,专长是个人权力和职权的主要来源,并且决定一个人在给定情景中的相对权力。	常见于新兴产业中的企业,特别是一些高科技企业。
人员导向型	企业存在的目的主要是为其成员的需要服务,员工通过示范和助人精神来互相影响,而不是采用正式的职权。	常见于俱乐部、协会、专业团体和小型咨询公司。

### 【知识点】文化与绩效 (★, 主观题冷门点, 案例分析, 尽量兼顾)

#### (一) 企业文化为企业创造价值的途径

1. 文化简化了信息处理。
2. 文化补充了正式控制。
3. 文化促进合作并减少讨价还价成本。

#### (二) 文化、惯性和不良绩效

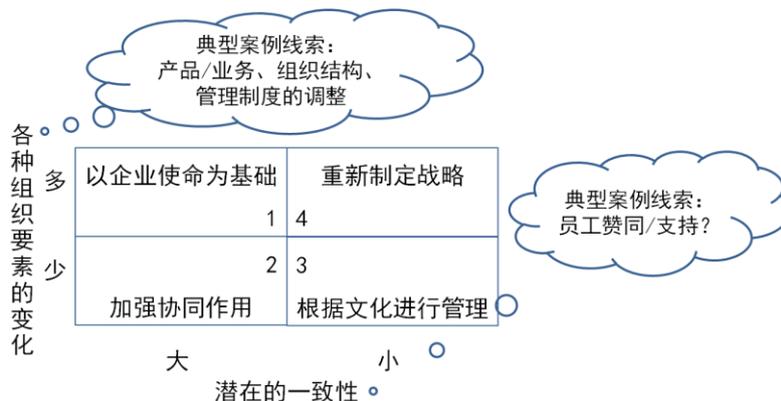
当战略符合其环境的要求时,文化则支持企业的定位并使之更有效率;而当企业所面对的环境产生了变化,并显著地要求企业对此适应以求得生存时,文化对绩效的负面影响就变得重要起来。

#### (三) 企业文化成为维持竞争优势源泉的条件

首先,文化必须为企业创造价值。其次,公司文化必须是企业所特有的。最后,企业文化必须是很难被模仿的。

## 【知识点】战略稳定性与文化适应性

(★★★, 选择题, 案例分析, 主要理解模型图, 能够根据案例材料判断属于哪种组合)



## 第三节 战略控制

【知识点】战略失效与战略控制的概念——战略失效 (★★, 选择题+主观题冷门点, 案例分析, 尽量背)

原因	(1) 企业内部缺乏沟通, 企业战略未能成为全体员工的共同行为目标, 企业成员之间缺乏协作共事的愿望; (2) 战略实施过程中各种信息的传递和反馈受阻; (3) 战略实施所需的资源条件与现实存在的资源条件之间出现较大缺口; (4) 用人不当, 主管人员、作业人员不称职或玩忽职守; (5) 公司管理者决策错误, 使战略目标本身存在严重缺陷或错误; (6) 企业外部环境出现了较大变化, 而现有战略一时难以适应等。	
类型	早期失效	战略实施初期
	偶然失效	偶然因素出现的影响
	晚期失效	战略实施一段时间后

## 【知识点】战略控制方法

【考点】预算与预算控制——预算的类型 (★★★, 选择题, 案例分析, 熟悉理解)

预算类型	优点 (不用背)	缺点 (不用背)
增量预算	①预算编制工作量较少, 相对容易操作。 ②预算变动较小且循序渐进, 为各个部门的经营活提供了一个相对稳定的基础。 ③有利于避免因资金分配规则改变而引起各部门之间产生冲突。 ④比较容易对预算进行协调。	①没有考虑经营条件和经营情况的变化。 ②容易使企业管理层和部门经理产生维持现状的保守观念, 不利于企业创新。 ③与部门和员工的业绩没有联系, 没有提供降低成本的动力。 ④鼓励各部门用光预算以保证下一年的预算不减少。 ⑤随着业务活动及其开支水平的变化而失去合理性、可行性。
零基预算	①有利于根据实际需要合理分配资金。 ②有利于调动各个部门和员工参与预算编制的积极性。	①预算编制比较复杂, 工作量大, 费用较高。 ②如果过度强调眼前预算项目的需要, 容易导致追求短期利益而忽视长期利益。

	③增强员工的成本效益意识。 ④鼓励企业管理层和部门经理根据环境变化进行创新。 ⑤增加预算的科学性和透明度，提高预算管理管理水平。	③预算规则和业务项目开支标准的改变可能引起部门之间的矛盾和冲突。
--	--	----------------------------------

**【考点】企业业绩衡量 (★, 个别选择题, 尽量兼顾)**

1. 财务衡量指标。

使用比率来进行绩效评价的主要原因 (细小的知识点)	(1) 通过比较不同时期的比率可以很容易地发现它们的变动。 (2) 相对于实物数量或货币的绝对数值, 比率对企业业绩的衡量更为适合。 (3) 比率适合作为业绩目标。 (4) 比率提供了总结企业业绩和经营成果的工具、方法, 并可在同类企业之间进行比较。
比率评价仍有如下局限性 (细小的知识点)	(1) 信息获取存在困难。 (2) 信息的使用存在局限性。 (3) 比率在各个行业的理想标准不同, 而且理想标准会随着时间推移发生改变, 这给不同行业或同一行业中不同企业的业绩比较带来困难。 (4) 比率有时不能准确反映真实情况。 (5) 比率有时体现的是被扭曲的结果。 (6) 可能鼓励短期行为。 (7) 忽略其他战略要素。 (8) 激励、控制的人员范围有限。

2. 非财务指标

使用非财务指标衡量业绩的主要原因 (细小的知识点)	(1) 能够反映和监控非财务方面的经营业绩。 (2) 通常比使用财务衡量指标提供企业业绩信息更为及时。 (3) 容易被非财务管理人员理解并使用。 (4) 有利于激励企业高管关注财务因素之外的因素甚至决定企业成败的战略因素。 (5) 一些衡量企业长期业绩的非财务指标有利于避免短期行为。 (6) 往往需要同时采用定性和定量分析、衡量, 因此更能反映企业业绩的真实情况。 (7) 激励、控制的人员范围较广, 覆盖了对财务结果无任何责任的人员。
非财务指标衡量业绩的局限性 (细小的知识点)	(1) 不能使用统一的比率标准, 因此不能容易地发现业绩变化或进行业绩比较。 (2) 指标通常产生于各个经营部门并被它们分别使用, 不能作为所有部门的共同业绩目标即企业整体性业绩目标。 (3) 难以避免外部环境中某些因素的变化, 造成不能客观、真实地衡量和反映企业业绩。

3. ESG 衡量指标 (新增细小内容, 个别选择题)

ESG 是环境 (environmental)、社会 (social) 和治理 (governance) 的英文缩写。

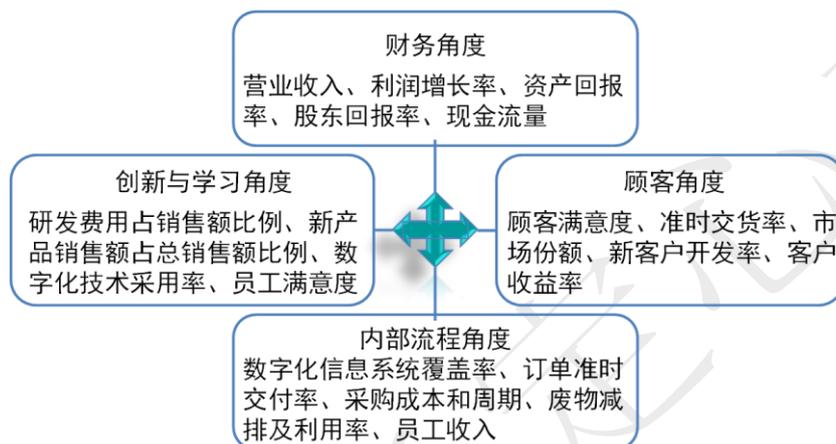
第一, 环境方面, 包括碳及温室气体排放、废物污染及管理政策、能源使用/消费、自然资源使用和管理政策、生物多样性、合规性、员工环境意识、绿色采购政策、节能减排措施、环境成本核算、绿色技术

等。

第二，社会方面，主要有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、公益慈善及其他等。

第三，治理方面，主要涉及公司治理、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。

### 【考点】平衡计分卡的业绩衡量方法（★★★，选择题，案例分析，熟悉理解）



财务角度	常用的财务指标有营业收入、销售增长率、利润增长率、资产回报率、股东回报率、现金流量、经济增加值等。
顾客角度	常用的顾客指标有顾客满意度、顾客投诉率、投诉解决率、准时交货率、市场份额、客户保留率、新客户开发率、客户收益率等。
内部流程角度	常用的内部流程指标有数字化信息系统覆盖率、计划准确率、设备利用率、订单准时交付率、采购成本和周期、项目进度及完成率、废物减排及利用率、安全事故率、接待客户的时间和次数、对客户诉求的反应时间以及员工建议采纳率和员工收入等。
创新与学习角度	常用的指标有研发费用占销售额的比例、新产品销售额占总销售额的比例、专利等级和数量、数字化技术采用率、员工流动率、员工培训费用及次数、员工满意度等。

## 第四节 公司战略与数字化技术

### 【知识点】数字化技术对公司战略的影响（★★★，选择题+主观题，案例分析，背，理解内涵）

#### （一）数字化技术对组织结构的影响

1. 组织结构向平台化转型
2. 构建传统与数字的融合结构
3. 以新型组织结构为主要形式

①团队结构。信息技术使得团队之间的沟通和组织对团队的有效监督成为可能。

②虚拟组织。只有依托于强有力的计算机网络，这种以信息流管理为核心能力的组织形式才可能存在。

#### （二）数字化技术对经营模式的影响（背标题，具体解释文字不用背）

1. 互联网思维的影响——由工业化思维向互联网思维转型。
2. 多元化经营的影响——从营业模式上看，O2O模式下的实体零售运用现代信息技术，充分整合线上线下全

渠道资源和价值链上下游合作伙伴，打破了线下店铺传统经营模式的时空限制，促进跨界经营融合。

3. 消费者参与的影响——借助大数据平台，消费者可以实现将历史数据和实时数据高度融合匹配，充分发挥主观能动性，为企业商业模式创新贡献个性化智慧。

(三) 数字化技术对产品和服务的影响

个性化；智能化；连接性（万物互联）；生态化

(四) 数字化技术对业务流程的影响——业务流程重组/再造

**【知识点】数字化战略 ——数字化战略转型的主要方面**

(★★★，选择题+主观题，案例分析，背标题，具体解释文字不用背)

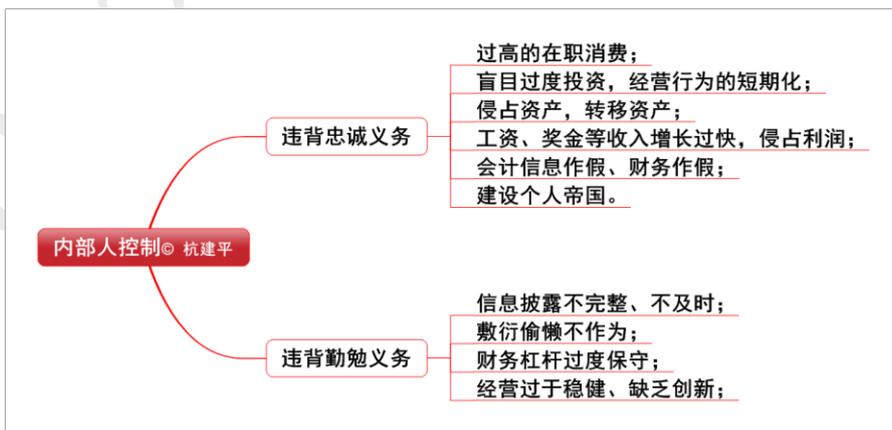
1. 技术变革
5G、工业互联网等新一代信息技术的发展促使企业对基础条件如网络、通信设备和原有系统等进行重构与变革，为企业的创新行为提供技术资源的支撑，加速企业产品与服务的创新，探索新的市场机遇
2. 组织变革
企业利用数字化技术变革组织结构，以增强对市场的反应速度。同时也需要员工之间加强直接沟通与信息获取，提高数字化技能与管理能力，进而拉动企业对数字化应用人才的需求
3. 管理变革
企业通过数字化转型打通生产与管理全流程的数据链，促进业务流程变革、生产变革和财务变革，提高产品质量和生产效率

第五章 公司治理

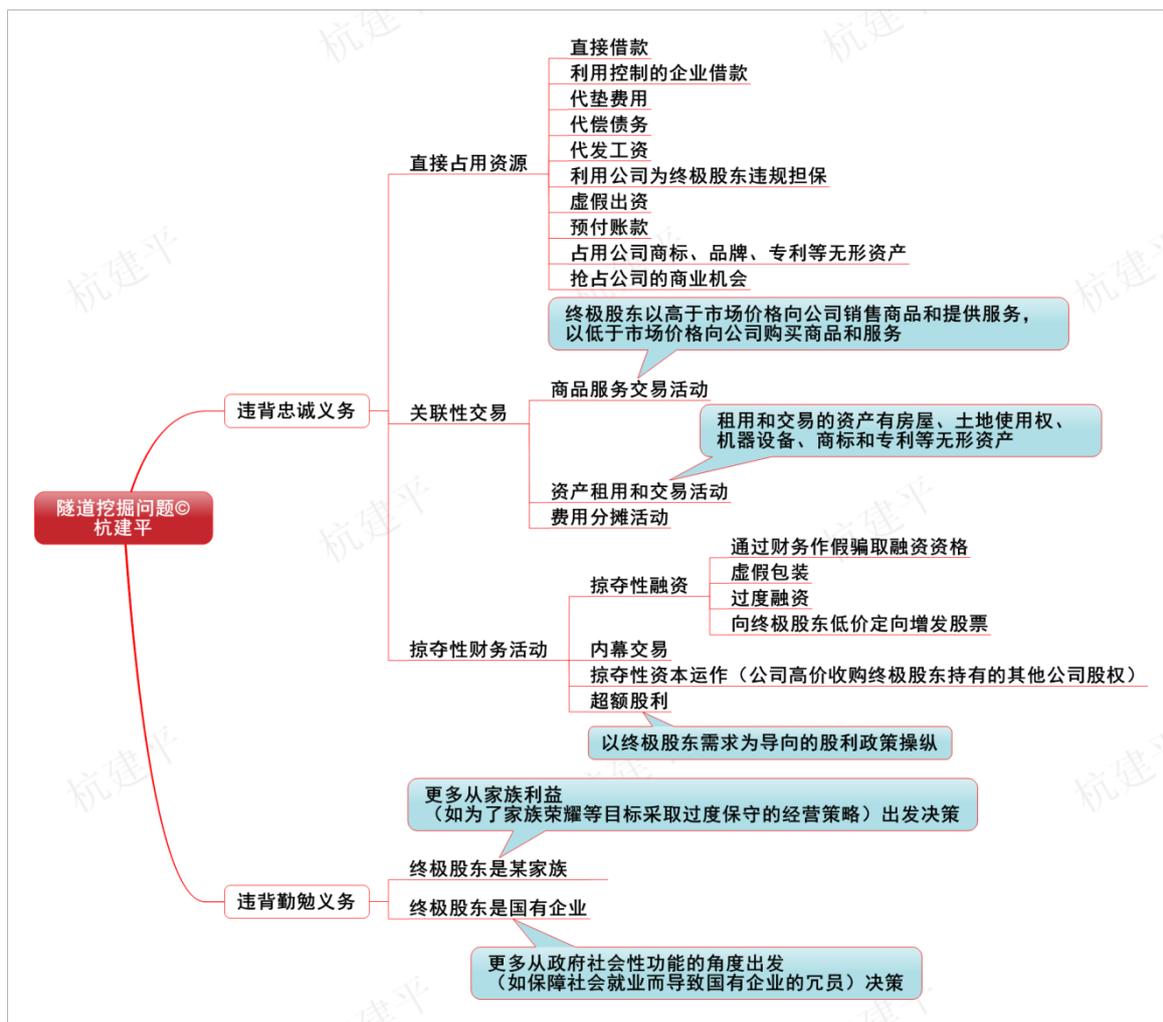
第一节 略

第二节 三大公司治理问题

**【考点】** 经理人对于股东的“内部人控制”问题 (★★★，选择题+主观题，案例分析，背)



**【考点】** 终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题 (★★★，选择题+主观题，案例分析，背)



### 【考点】企业与其他利益相关者之间的关系问题 (★, 主观题冷门, 案例分析, 尽量熟悉)

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。

### 第三节 公司内部治理结构和外部治理机制

#### 【知识点】外部治理机制 (★, 选择题+主观题冷门, 案例分析, 具体文字熟悉理解, 不用背)

##### (一) 产品市场

产品市场的竞争对经理人员的约束主要来自两个方面: 一方面, 在充分竞争的市场上, 只有最有效率的企业才能生存, 作为企业的经理人员自然也就面临更大的压力。另一方面, 产品市场的竞争可以提供有关经理人员行为的更有价值的信息。

##### (二) 资本市场

资本市场对经理人员行为的约束是通过接管和兼并方式进行的, 也就是通过资本市场上对企业控制权的争夺的方式进行的。

##### (三) 经理人市场

经理人市场之所以对经理人员的行为有约束作用, 是因为在竞争的市场上声誉是决定个人价值的重要

因素。

#### 第四节 公司治理的基础设施

**【知识点】公司治理的基础设施** (★★★, 选择题+主观题, 案例分析, 背)

- (一) 信息披露制度
- (二) 中介机构。主要的信用中介机构包括：会计师事务所、投资银行和律师事务所等。
- (三) 法律法规
- (四) 政府监管——有效的政府监管体系应包括以下四个方面：
  1. 法律监管
  2. 行政监管。行政监管的主体主要有证监会及其派出机构、财政部、国资委、银保监会等。
  3. 市场环境监管。竞争的产品市场、资本市场、经理人市场、劳动力市场、健康的破产机制等
  4. 信息披露监管。负责上市公司信息披露监管的管理机构主要包括证券主管机关和证券交易所。
- (五) 媒体、专业人士的舆论监督

### 第六章 风险与风险管理

#### 第一节 风险与风险管理概述

**【知识点】风险的构成要素** (★, 选择题, 案例分析, 不用背, 熟悉理解)

风险由风险因素、风险事件（事故）、损失三个基本要素构成。

风险因素	有形风险因素	指直接影响事物物理功能的物质风险因素，也称为实质性风险因素
	无形风险因素	指影响物质损失的可能性和程度的非物质因素。 <b>【道德风险因素】</b> ：由于个人不诚实、不正当或不轨企图促使风险事件发生或提高已发生风险事故的损失程度的原因和条件，如欺诈、抢劫、盗窃、贪污等。 <b>【心理风险因素】</b> ：由于人们主观上的过失或疏忽，而增加风险事件发生的概率，或提高风险事故的损失程度的原因和条件。
风险事件	指造成损失的偶发事故。是导致损失的直接原因。	
损失	损失可分为直接损失和间接损失两种类型。 直接损失是指风险事件导致的财产损毁和人身伤害，这类损失又称为实质损失； 间接损失则是指由直接损失引起的其他损失，即派生损失，包括额外费用损失、收入损失和责任损失等。间接损失有时大于直接损失。	

#### 第二节 企业面对的主要风险 (★★★, 选择题+主观题, 案例分析)

##### 一、外部风险

名称	理论内容
1. 政治风险 背	分类（源头）：限制投资领域；设置贸易壁垒；外汇管制规定；进口配额和关税；组织结构及要求最低持股比例；限制向东道国的银行借款；没收资产。
2. 法律风险 与合规风险	合规风险是指因违反法律或监管要求而受到制裁、遭受金融损失以及因未能遵守所有适用法律、法规、行为准则或相关标准而给企业信誉带来的损失的可能性。

理解	法律风险是指企业在经营过程中因自身经营行为的不规范或者外部法律环境发生重大变化而造成的不利法律后果的可能性。	
3. 社会文化 风险 背	<p>(1) 跨国经营活动引发的文化风险 —— 民族文化。</p> <p>(2) 企业并购活动引发的文化风险 —— 组织文化、民族文化。</p> <p>(3) 组织内部因素引发的文化风险 —— 组织文化的变革、组织员工队伍的多元文化背景导致的个人层面的文化风险。</p>	
4. 技术风险 理解	<p>广义的技术风险是指与某一种新技术给某一行业或某些企业带来增长机会的同时，可能对另一行业或另一些企业形成巨大威胁。</p> <p>狭义的技术风险是指技术在创新过程中，由于技术本身复杂性和其他相关因素变化的不确定性而导致技术创新遭遇失败的可能性。</p>	<p>从技术活动过程所处的不同阶段考察，技术风险可以划分为技术设计风险、技术研发风险和技术应用风险。</p>
5. 市场风险 背	<p>市场风险至少要考虑以下几个方面：</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、稳定性和价格的变化带来的风险；</p> <p>(3) 主要客户、主要供应商的信用风险；</p> <p>(4) 税收政策和利率、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、与替代品的竞争带来的风险。</p>	

## 二、内部风险

名称	含义+理论内容
1. 战略风险 背	<p>战略风险至少要考虑的几个方面：</p> <p>①国内外宏观经济政策和经济运行情况、本行业状况、国家产业政策可能引发的风险；</p> <p>②科技进步、技术创新可能引发的风险；</p> <p>③市场对该企业产品或服务的需求可能引发的风险；</p> <p>④与企业战略合作伙伴关系，未来寻求战略合作伙伴可能引发的风险；</p> <p>⑤企业主要客户、供应商及竞争对手可能引发的风险；</p> <p>⑥与主要竞争对手相比，企业的实力与差距可能引发的风险；</p> <p>⑦企业编制发展战略和规划、投融资计划、年度经营目标、经营战略可能引发的风险；</p> <p>⑧企业对外投融资过程中曾发生或易发生错误的业务流程或环节可能引发的风险。</p> <p><u>依据《企业内部控制应用指引第2号——发展战略》需关注的主要风险：</u></p> <p>第一、缺乏明确的发展战略或发展战略实施不到位，可能导致企业盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力。</p> <p>第二、发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业，可能导致企业过度扩张，甚至经营失败。</p> <p>第三、发展战略因主观原因频繁变动，可能导致资源浪费，甚至危及企业的生存和持续发展。</p>
2. 运营风险	运营风险至少要考虑以下几个方面：

背	<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) 企业新市场开发，市场营销策略（包括产品或服务定价与销售渠道，市场营销环境状况等）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、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验等方面可能引发的风险；</p> <p>(4) 期货等衍生产品业务发生失误带来的风险；</p> <p>(5) 质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险；</p> <p>(6) 因企业内、外部人员的道德风险或业务控制系统失灵导致的风险；</p> <p>(7) 给企业造成损失的自然灾害等风险；</p> <p>(8) 企业现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力方面引发的风险。</p>
	<p><u>依据《企业内部控制应用指引第 1 号——组织架构》需关注的主要风险：</u></p> <p>第一、治理结构形同虚设，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>第二、内部机构设计不科学，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> <p><u>依据《企业内部控制应用指引第 3 号——人力资源》，人力资源管理需关注的主要风险包括：</u></p> <p>第一、人力资源缺乏或过剩、结构不合理、开发机制不健全，可能导致企业发展战略难以实现。</p> <p>第二、人力资源激励约束制度不合理、关键岗位人员管理不完善，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>第三、人力资源退出机制不当，可能导致法律诉讼或企业声誉受损。</p> <p><u>依据《企业内部控制应用指引第 4 号——社会责任》，履行社会责任方面需关注的主要风险包括：</u></p> <p>第一、安全生产措施不到位，责任不落实，可能导致企业发生安全事故。</p> <p>第二、产品质量低劣，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>第三、环境保护投入不足，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>第四、促进就业和员工权益保护不够，可能导致员工积极性受挫，影响企业发展和社会稳定。</p> <p><u>依据《企业内部控制应用指引第 5 号——企业文化》，企业文化建设需关注的主要风险包括：</u></p> <p>第一、缺乏积极向上的企业文化，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>第二、缺乏开拓创新、团队协作和风险意识，可能导致企业发展目标难以实现，影响可持续发展。</p> <p>第三、缺乏诚实守信的经营理念，可能导致舞弊事件的发生，造成企业损失，影响企业信誉。</p> <p>第四、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。</p>

	<p><u>依据《企业内部控制应用指引第7号——采购业务》，采购业务需关注的主要风险包括：</u></p> <p>第一、采购计划安排不合理，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。</p> <p>第二、供应商选择不当，采购方式不合理，招投标或定价机制不科学，授权审批不规范，可能导致采购物资次价高，出现舞弊或遭受欺诈。</p> <p>第三、采购验收不规范，付款审核不严，可能导致采购物资、资金损失或信用受损。</p> <p><u>依据《企业内部控制应用指引第8号——资产管理》，资产管理需关注的主要风险包括：</u></p> <p>第一、存货积压或短缺，可能导致流动资金占用过量、存货价值贬损或生产中断。</p> <p>第二、固定资产更新改造不够、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。</p> <p>第三、无形资产缺乏核心技术、权属不清、技术落后、存在重大技术安全隐患，可能导致企业出现法律纠纷、缺乏可持续发展能力。</p> <p><u>依据《企业内部控制应用指引第9号——销售业务》，销售业务需关注的主要风险包括：</u></p> <p>第一、销售政策和策略不当，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。</p> <p>第二、客户信用管理不到位，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。</p> <p>第三、销售过程存在舞弊行为，可能导致企业利益受损。</p> <p><u>依据《企业内部控制应用指引第10号——研究与开发》，开展研发活动需关注的主要风险包括：</u></p> <p>第一、研究项目未经科学论证或论证不充分，可能导致创新不足或资源浪费。</p> <p>第二、研发人员配备不合理或研发过程管理不善，可能导致研发成本过高、舞弊或研发失败。</p> <p>第三、研究成果转化应用不足、保护措施不力，可能导致企业利益受损。</p> <p><u>依据《企业内部控制应用指引第11号——工程项目》，工程项目需关注的主要风险包括：</u></p> <p>第一、立项缺乏可行性研究或者可行性研究流于形式，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。</p> <p>第二、项目招标暗箱操作，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。</p> <p>第三、工程造价信息不对称，技术方案不落实，预算脱离实际，可能导致项目投资失控。</p> <p>第四、工程物资次价高，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。</p> <p>第五、竣工验收不规范，最终把关不严，可能导致工程交付使用后存在重大隐患。</p> <p><u>依据《企业内部控制应用指引第12号——担保业务》，担保业务需关注的主要风险包括：</u></p> <p>第一、对担保申请人的资信状况调查不深，审批不严或越权审批，可能导致企业担保决策失误或遭受欺诈。</p> <p>第二、对被担保人出现财务困难或经营陷入困境等状况监控不力，应对措施不当，可能导致企业承担法律责任。</p>
--	---

	<p>第三、担保过程中存在舞弊行为，可能导致经办审批等相关人员涉案或企业利益受损。</p> <p><u>依据《企业内部控制应用指引第 13 号——业务外包》，企业的业务外包需关注的主要风险包括：</u></p> <p>第一、外包范围和价格确定不合理，承包方选择不当，可能导致企业遭受损失。</p> <p>第二、业务外包监控不严、服务质量低劣，可能导致企业难以发挥业务外包的优势。</p> <p>第三、业务外包存在商业贿赂等舞弊行为，可能导致企业相关人员涉案。</p> <p><u>依据《企业内部控制应用指引第 16 号——合同管理》，合同管理需关注的主要风险包括：</u></p> <p>第一、未订立合同、未经授权对外订立合同、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。</p> <p>第二、合同未全面履行或监控不当，可能导致企业诉讼失败、经济利益受损。</p> <p>第三、合同纠纷处理不当，可能损害企业利益、信誉和形象。</p> <p><u>依据《企业内部控制应用指引第 17 号——内部信息传递》，内部信息传递需关注的主要风险包括：</u></p> <p>第一、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。</p> <p>第二、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。</p> <p>第三、内部信息传递中泄露商业秘密，可能削弱企业核心竞争力。</p> <p><u>依据《企业内部控制应用指引第 18 号——信息系统》，信息系统需关注的主要风险包括：</u></p> <p>第一、信息系统缺乏或规划不合理，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。</p> <p>第二、系统开发不符合内部控制要求，授权管理不当，可能导致无法利用信息技术实施有效控制。</p> <p>第三、系统运行维护和安全措施不到位，可能导致信息泄露或毁损，系统无法正常运行。</p>
3. 财务风险  背	<p><u>依据《企业内部控制应用指引第 15 号——全面预算》，实行全面预算管理需关注的主要风险包括：</u></p> <p>第一、不编制预算或预算不健全，可能导致企业经营缺乏约束或盲目经营。</p> <p>第二、预算目标不合理、编制不科学，可能导致企业资源浪费或发展战略难以实现。</p> <p>第三、预算缺乏刚性、执行不力、考核不严，可能导致预算管理流于形式。</p> <p><u>依据《企业内部控制应用指引第 6 号——资金活动》，资金活动需关注的主要风险包括：</u></p> <p>第一、筹资决策不当，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>第二、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>第三、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>第四、资金活动管控不严，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或企业遭受欺诈。</p> <p><u>《企业内部控制应用指引第 14 号——财务报告》（略）</u></p>

### 第三节 风险管理基本流程 （★★，选择题，案例分析+原文重现，熟悉，不用背）

收集风险管	<ul style="list-style-type: none"> <li>要广泛地、持续不断地收集与本企业的风险和风险管理相关的内部、外部初始信息，包括历</li> </ul>
-------	--

理初始信息  (熟悉, 选择题出题点)	<p><u>史数据和未来预测。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 应把收集初始信息的职责分工落实到各有关职能部门和业务单位。</li> <li>• 收集初始信息要根据所分析的风险类型具体展开。(以下文字以熟悉为主, 应对选择题)</li> </ul>
与战略风险有关的信息	<ol style="list-style-type: none"> <li>①国内外宏观经济政策和经济运行情况、本行业状况、国家产业政策;</li> <li>②科技进步、技术创新的有关内容;</li> <li>③市场对该企业产品或服务的需求;</li> <li>④与企业战略合作伙伴关系, 未来寻求战略合作伙伴的可能性;</li> <li>⑤企业主要客户、供应商及竞争对手的有关情况;</li> <li>⑥与主要竞争对手相比企业的实力与差距;</li> <li>⑦企业发展战略和规划、投融资计划、年度经营目标、经营战略, 以及编制这些战略、规划、计划、目标的有关依据;</li> <li>⑧企业对外投资过程中曾发生或易发生错误的业务流程或环节。</li> </ol>
与财务风险有关的信息	<ol style="list-style-type: none"> <li>①负债、负债率、偿债能力;</li> <li>②现金流、应收账款及其占销售收入的比重、资金周转率;</li> <li>③产品存货及其占销售成本的比重、应付账款及其占购货额的比重;</li> <li>④制造成本和管理费用、财务费用、营业费用;</li> <li>⑤盈利能力;</li> <li>⑥成本核算、资金结算和现金管理业务中曾发生或易发生错误的业务流程或环节;</li> <li>⑦与企业相关的产业会计政策、会计估算、与国际会计制度的差异及调节(如退休金、递延税项等)等信息。</li> </ol>
与市场风险有关的信息	<ol style="list-style-type: none"> <li>①产品或服务的价格及供需变化;</li> <li>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;</li> <li>③主要客户、主要供应商的信用情况;</li> <li>④税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化;</li> <li>⑤潜在竞争者、竞争者及其主要产品、替代品情况。</li> </ol>
与运营风险有关的信息	<ol style="list-style-type: none"> <li>①产品结构、新产品研发情况;</li> <li>②新市场开发情况、市场营销策略包括产品或服务定价与销售渠道、市场营销环境状况;</li> <li>③企业组织效能、管理现状、企业文化, 高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验;</li> <li>④期货等衍生产品业务中曾发生或易发生失误的流程和环节;</li> <li>⑤质量、安全、环保、信息管理等管理中曾发生或易发生失误的业务流程或环节;</li> <li>⑥因企业内、外部人员的道德风险使企业遭受损失或业务控制系统失灵的情况;</li> <li>⑦给企业造成损失的自然灾害以及除上述有关情形之外的其他纯粹风险;</li> <li>⑧对现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力;</li> <li>⑨企业风险管理的现状和能力。</li> </ol>
与法律风险有	<ol style="list-style-type: none"> <li>①国内外与企业相关的政治、法律环境;</li> <li>②影响企业的新法律法规和政策;</li> </ol>

	关的信息	③员工的道德操守； ④企业签订的重大协议和有关贸易合同； ⑤企业发生重大法律纠纷案件的情况； ⑥企业和竞争对手的知识产权情况。	
进行风险评估  (熟悉, 选择题出题点)	三个步骤	解释	关键词
	风险辨识	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。	风险种类
	风险分析	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。	风险发生可能性(概率)
	风险评价	对企业实现目标的影响程度、风险的价值等。	影响程度
	<ul style="list-style-type: none"> <li>进行风险辨识、分析、评价, 应将定性与定量方法相结合。</li> <li>风险分析应包括风险之间的关系分析, 以便从风险策略上对风险进行统一集中管理。</li> <li>企业在评估多项风险时, 应根据对风险发生可能性的高低和对目标的影响程度的评估, 绘制风险坐标图, 对各项风险进行比较, 初步确定对各项风险进行管理的先后顺序和策略。</li> <li>风险评估应由企业组织有关职能部门和业务单位实施, 也可聘请有资质、信誉好、风险管理专业能力强的中介机构协助实施。</li> <li>企业应对风险管理信息实行动态管理, 定期或不定期实施风险辨识、分析、评价, 以便对新的风险和原有风险的变化重新评估。</li> </ul>		
制定风险管理策略	略		
提出和实施风险管理解决方案	略		
风险管理的监督与改进  (熟悉, 选择题出题点)	【企业各有关部门和业务单位】	应定期对风险管理工作进行自查和检验, 及时发现缺陷并改进, 其检查、检验报告应及时报送企业风险管理职能部门。	
	【企业风险管理职能部门】	应定期对各部门和业务单位风险管理工作实施情况和有效性进行检查和检验, 要根据在制定风险管理策略时提出的有效性标准对风险管理策略进行评估, 对跨部门和业务单位的风险管理解决方案进行评价, 提出调整或改进建议, 出具评价和建议报告, 及时报送企业总经理或其委托分管风险管理工作的 senior 管理人员。	
	【企业内部审计部门】	应至少每年一次对包括风险管理职能部门在内的各有关部门和业务单位能否按照有关规定开展风险管理工作及其工作效果进行监督评价, 监督评价报告应直接报送董事会或董事会下设的风险管理委员会和审计委员会。	

#### 第四节 风险管理体系

【知识点】风险管理策略

【考点】风险管理策略的工具 (★★★, 选择题+主观题冷门点, 案例分析)

名称	相关内容（不用背，熟悉文字、理解）
1. 风险承担	<p>对于重大风险，一般不应采用风险承担。</p> <p>企业风险评估的结果对于是否采用风险承担影响很大。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>未能辨识出的风险，企业只能采用风险承担。</li> <li>辨识出的风险，企业也可能由于以下几种原因采用风险承担：（1）缺乏能力进行主动管理；（2）没有其他备选方案；（3）从成本效益考虑，风险承担是最适宜的方案。</li> </ul>
2. 风险规避	<p>例如：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>退出某一市场以避免激烈竞争；</li> <li>拒绝与信用不好的交易对手进行交易；</li> <li>外包某项对工人健康安全风险较高的工作；</li> <li>停止生产可能有潜在客户安全隐患的产品；</li> <li>禁止各业务单位在金融市场进行投机；</li> <li>不准员工访问某些网站或下载某些内容。</li> </ol>
3. 风险转移	<p>例如：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>保险。</li> <li>非保险型的风险转移。</li> <li>风险证券化。</li> </ol> <p>转移风险不会降低其可能的严重程度，只是从一方移除后转移到另一方。</p>
4. 风险转换	<ul style="list-style-type: none"> <li>风险转换一般不会直接降低企业总的风险，其简单形式就是在减少某一风险的同时，增加另一风险。</li> <li>企业可以通过风险转换在两个或多个风险之间进行调整，以达到最佳效果。</li> <li>风险转换可以在低成本或者无成本的情况下达到目的。</li> </ul> <p><u>手段包括战略调整和使用衍生产品等。</u></p>
5. 风险对冲	<p>风险对冲不是针对单一风险，而是涉及风险组合；</p> <p><u>例子有资产组合使用、多种外币结算的使用和战略上的多种经营等。在金融资产风险管理中，对冲也包括使用衍生产品，如利用期货进行套期保值。</u></p>
6. 风险补偿	<p>风险补偿的形式有财务补偿、人力补偿、物资补偿等。</p> <p>财务补偿是损失融资，包括企业自身的风险准备金或应急资本等。</p>
7. 风险控制	<p><b>【控制概率】</b>例子：室内使用不易燃地毯、山上禁止吸烟。——损失预防</p> <p><b>【控制风险事件发生后的损失】</b>例子：修建水坝防洪、设立质量检查防止次品出厂等。——损失抑制</p>

**【考点】确定风险偏好和风险承受度（★，选择题，熟悉，不用背）**

确定企业整体风险偏好要考虑以下因素：

(1) 风险个体	对每一个风险都可以确定风险偏好和风险承受度
(2) 相互关系	既要考虑同一个风险在各个业务单位或子公司之间的分配，又要考虑不同风险之间的关系
(3) 整体形状	一个企业的整体风险偏好和风险承受度是基于针对每一个风险的风险偏好和风险承受度
(4) 行业因素	同一风险在不同行业风险偏好不同

- 一般来讲，风险偏好和风险承受度是针对公司的重大风险制定的，对企业的非重大风险的风险偏好和风险承受度不一定要十分明确，甚至可以先不提出。
- 重大风险的风险偏好是企业的重大决策，应由董事会决定。

**【考点】风险度量 (★★★, 选择题, 熟悉, 不用背)**

关键在于量化	风险偏好可以只定性，但风险承受度一定要定量。
风险度量方法 (不用背, 熟悉文字即可)	<p>(1) 最大可能损失。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发生概率或无须判断发生概率的时候，使用最大可能损失作为风险的衡量方法。</p> <p>(2) 概率值。概率值是指风险事件发生的概率或造成损失的概率。在可能的结果只有好坏、对错、是否、输赢、生死等简单情况下，常常使用概率值。</p> <p>(3) 期望值。期望值通常指的是数学期望，即概率加权平均值。所有事件中，先将每一事件发生的概率乘以该事件的影响得出乘积，然后将这些乘积相加得到和。期望值综合了概率值和最大损失两种方法。</p> <p>(4) 波动性：波动性反映数据的离散程度。也就是该变量离其期望值的距离。一般用方差或均方差（标准差）来描述波动性。方差是各个数据与其期望值的离差平方和的平均数；方差的算术平方根称为该变量的标准差，也称均方差。</p> <p>(5) 在险值。在险值，又称 VAR，是指在正常的市场条件下，在给定的时间段中，给定的置信区间内，预期可能发生的最大损失。在险值具有通用、直观、灵活的特点，为《巴塞尔协议》所采用。在险值的局限性是适用的风险范围小，对数据要求严格，计算困难，对肥尾效应无能为力。</p> <p>(6) 直观方法。直观方法指不依赖于概率统计结果的度量方法，即人们直观判断的方法，如专家意见法、层次分析法（AHP）等。当统计数据不足或需要度量的结果包括人们的偏好时，可以使用直观方法。</p>
风险量化的困难 (不用背, 熟悉文字即可)	<p>(1) 方法误差。</p> <p>(2) 数据。</p> <p>(3) 信息系统。</p> <p>(4) 整合管理。</p>

**【知识点】风险理财措施**

**【考点】风险理财概述**

风险理财的特点 (★★, 熟悉原文, 应对个别选择题)

- (1) 风险理财的手段既不改变风险事件发生的可能性，也不改变风险事件可能引起的直接损失程度。
- (2) 风险理财需要判断风险的定价，因此量化的标准较高，即不仅需要风险事件的可能性和损失的分布，更需要量化风险本身的价值。
- (3) 风险理财的应用范围一般不包括声誉等难以衡量其价值的风险，也难以消除战略失误造成的损失。
- (4) 风险理财手段技术性强，许多风险理财工具本身有着比较复杂的风险特性，使用不当容易造成重大损失。

**【考点】损失事件管理 (★★★, 选择题, 案例分析, 不用背, 熟悉理解)**

## 1. 风险资本

风险资本即除经营资本之外, 公司补偿风险造成的财务损失而需要的资本。

风险资本是使一家公司破产的概率低于某一给定水平所需的资金, 因此取决于公司的风险偏好。

**【例如】**一家公司每年的最低运营资本是 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。

## 2. 应急资本

- 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处募集股本或贷款 (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。特定事件称为触发事件。
- 应急资本费用、利息和额度在合同签订时约定。
- 应急资本最简单的形式是公司为满足特定条件下的经营需要而从银行获得的信贷额度, 一般通过与银行签订协议加以明确, 比如信用证、循环信用工具等。

**【应急资本具有如下特点】**

(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。事后公司向资本提供者归还这部分资金, 并支付相应的利息。

(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。与保险不同, 应急资本不涉及风险的转移, 是企业风险补偿策略的一种方式。

(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。

(4) 应急资本可以提供经营持续性的保证。

## 3. 专业自保 (熟悉文字, 个别选择题)

专业自保公司的优点: 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。

专业自保公司的缺点: 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。

**【考点】套期保值 (★, 选择题, 结合基础班讲义理解基本内涵)****【知识点】风险管理的组织职能体系 (★★, 选择题, 熟悉文字, 不用背)**

企业风险管理组织职能体系, 主要包括规范的公司法人治理结构、风险管理委员会、风险管理职能部门、审计委员会、企业其他职能部门及各业务单位。

**【考点】规范的公司法人治理结构 —— 董事会**

董事会就全面风险管理工作的有效性对股东 (大) 会负责。

机构	职责
董事会	(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

	<p>解决方案；</p> <p>(3) 了解和掌握企业面临的各项重大风险及其风险管理现状，作出有效控制风险的决策；</p> <p>(4) 批准重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制；</p> <p>(5) 批准重大决策的风险评估报告；</p> <p>(6) 批准内部审计部门提交的风险管理监督评价审计报告；</p> <p>(7) 批准风险管理组织机构设置及其职责方案；</p> <p>(8) 批准风险管理措施，纠正和处理任何组织或个人超越风险管理制度作出的风险性决定的行为；</p> <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>
--	---

### 【考点】风险管理委员会

具备条件的企业，董事会可下设风险管理委员会。该委员会的召集人应由不兼任总经理的董事长担任；董事长兼任总经理的，召集人应由外部董事或独立董事担任。该委员会成员中需有熟悉企业重要管理及业务流程的董事，以及具备风险管理监管知识或经验、具有一定法律知识的董事。

风险管理委员会对董事会负责。

机构	职责
风险管理委员会	<p>(1) 提交全面风险管理年度报告；</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或判断机制，以及重大决策的风险评估报告；</p> <p>(4) 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>(5) 审议风险管理组织机构设置及其职责方案；</p> <p>(6) 办理董事会授权的有关全面风险管理的其他事项。</p>

企业管理层：企业总经理对全面风险管理工作的有效性向董事会负责。总经理或总经理委托的高级管理人员，负责主持全面风险管理的日常工作，负责组织拟订企业风险管理组织机构设置及其职责方案。

### 【考点】风险管理职能部门

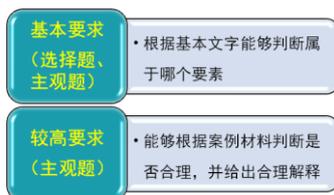
企业应设立专职部门或确定相关职能部门履行全面风险管理的职责。该部门对总经理或其委托的高级管理人员负责。

机构	职责
风险管理职能部门	<p>(1) 研究提出全面风险管理工作报告；</p> <p>(2) 研究提出跨职能部门的重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制；</p> <p>(3) 研究提出跨职能部门的重大决策风险评估报告；</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，并负责该方案的组织实施和对该风险的日常监控；</p>

- (5) 负责对全面风险管理有效性的评估, 研究提出全面风险管理的改进方案;
- (6) 负责组织建立风险管理信息系统;
- (7) 负责组织协调全面风险管理日常工作;
- (8) 负责指导、监督有关职能部门、各业务单位以及全资、控股子公司开展全面风险管理工作;
- (9) 办理风险管理的其他有关工作。

### 【知识点】内部控制系统——内部控制的要素

(★★★, 选择题+主观题冷门点, 案例分析, 以熟悉原文为主, 尽量背)



#### 1. 控制环境

我国《企业内部控制基本规范》关于内部环境要素的要求:

(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。

(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。企业应当成立专门机构或者指定适当的机构具体负责组织协调内部控制的建立实施及日常工作。

(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。审计委员会负责人应当具备相应的独立性、良好的职业操守和专业胜任能力。

(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。

(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。内部审计机构应当结合内部审计监督, 对内部控制的有效性进行监督检查。内部审计机构对监督检查中发现的内部控制缺陷, 应当按照企业内部审计工作程序进行报告; 对监督检查中发现的内部控制重大缺陷, 有权直接向董事会及其审计委员会、监事会报告。

(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。人力资源政策应当包括下列内容: ①员工的聘用、培训、辞退与辞职; ②员工的薪酬、考核、晋升与奖惩; ③关键岗位员工的强制休假制度和定期岗位轮换制度; ④掌握国家秘密或重要商业秘密的员工离岗的限制性规定; ⑤有关人力资源管理其他政策。

(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。

(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。企业员工应当遵守员工行为守则, 认真履行岗位职责。

(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, 严格依法决策、依法办事、依法监督, 建立健全法律顾问制度和重大法律纠纷案件备案制度。

#### 2. 风险评估

我国《企业内部控制基本规范》关于风险评估要素的要求:

- (1) 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。
- (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。风险承受度是企业能够承担的风险限度，包括整体风险承受能力和业务层面的可接受风险水平。
- (3) 企业识别内部风险，应当关注下列因素：①董事、监事、经理及其他高级管理人员的职业操守、员工专业胜任能力等人力资源因素；②组织机构、经营方式、资产管理、业务流程等管理因素；③研究开发、技术投入、信息技术运用等自主创新因素；④财务状况、经营成果、现金流量等财务因素；⑤营运安全、员工健康、环境保护等安全环保因素；⑥其他有关内部风险因素。
- (4) 企业识别外部风险，应当关注下列因素：①经济形势、产业政策、融资环境、市场竞争、资源供给等经济因素；②法律法规、监管要求等法律因素；③安全稳定、文化传统、社会信用、教育水平、消费者行为等社会因素；④技术进步、工艺改进等科学技术因素；⑤自然灾害、环境状况等自然环境因素；⑥其他有关外部风险因素。
- (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。企业进行风险分析，应当充分吸收专业人员，组成风险分析团队，按照严格规范的程序开展工作，确保风险分析结果的准确性。
- (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。企业应当合理分析、准确掌握董事、经理及其他高级管理人员、关键岗位员工的风险偏好，采取适当的控制措施，避免因个人风险偏好给企业经营带来重大损失。
- (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。
- (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。

### 3. 控制活动

我国《企业内部控制基本规范》关于控制活动要素的要求：

- (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，将风险控制可在承受度之内。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。
- (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。
- (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。企业应当编制常规授权的权限指引，规范特别授权的范围、权限、程序和程序，严格控制特别授权。常规授权是指企业在日常经营管理活动中按照既定的职责和程序进行的授权。特别授权是指企业在特殊情况、特定条件下进行的授权。
- 企业各级管理人员应当在授权范围内行使职权和承担责任。企业对于重大的业务和事项，应当实行集体决策审批或者联签制度，任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策。
- (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。企业应当依法设置会计机构，配备会计从业人员。从事会计工作的人员，必须取得会计从业资格证书。会计机构负责人应当具备会计师以上专业技术职务资格。大中型企业应当设置总会计师。设置总会计师的企业，不得设置与其职权重叠的副职。
- (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。
- (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。
- (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。

(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。

(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。

(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。

#### 4. 信息与沟通

我国《企业内部控制基本规范》关于信息与沟通要素的要求：

(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。

(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。企业可以通过财务会计资料、经营管理资料、调研报告、专项信息、内部刊物、办公网络等渠道，获取内部信息。企业可以通过行业协会组织、社会中介机构、业务往来单位、市场调查、来信来访、网络媒体以及有关监管部门等渠道，获取外部信息。

(3) 企业应当将内部控制相关信息在企业内部各管理级次、责任单位、业务环节之间，以及企业与外部投资者、债权人、客户、供应商、中介机构和监管部门等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。

(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。企业应当加强对信息系统开发与维护、访问与变更、数据输入与输出、文件储存与保管、网络安全等方面的控制，保证信息系统安全稳定运行。

(5) 企业应当建立反舞弊机制，坚持惩防并举、重在预防的原则，明确反舞弊工作的重点领域、关键环节和有关机构在反舞弊工作中的职责权限，规范舞弊案件的举报、调查、处理、报告和补救程序。企业至少应当将下列情形作为反舞弊工作的重点：①未经授权或者采取其他不法方式侵占、挪用企业资产，牟取不当利益；②在财务会计报告和信息披露等方面存在的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏等；③董事、监事、经理及其他高级管理人员滥用职权；④相关机构或人员串通舞弊。

(6) 企业应当建立举报投诉制度和举报人保护制度，设置举报专线，明确举报投诉处理程序、办理时限和办结要求，确保举报、投诉成为企业有效掌握信息的重要途径。举报投诉制度和举报人保护制度应当及时传达至全体员工。

#### 5. 监控

我国《企业内部控制基本规范》关于内部监督要素的要求：

(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。内部监督分为日常监督和专项监督。日常监督是指企业对建立与实施内部控制的情况进行常规、持续的监督检查；专项监督是指在企业发展战略、组织结构、经营活动、业务流程、关键岗位员工等发生较大调整或变化的情况下，对内部控制的某一或者某些方面进行有针对性的监督检查。专项监督的范围和频率应当根据风险评估结果以及日常监督的有效性等予以确定。

(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。内部控制缺陷包括设计缺陷和运行缺陷。企业应当跟踪内部控制缺陷整改情况，并就内部监督中发现的重大缺陷，追究相关责任单位或者责任人的责任。

(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。内部控制自我评价的方式、范围、程序和频率, 由企业根据经营业务调整、经营环境变化、业务发展状况、实际风险水平等自行确定。

(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。

### 第五节 风险管理技术与方法 (★★★, 选择题, 案例分析, 不用背, 熟悉理解)

#### 【考点】头脑风暴法

含义	头脑风暴法又称智力激励法、BS法、自由思考法, 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。	
主要优点与局限性	优点	(1) 激发了专家想象力, 有助于发现新的风险和全新的解决方案; (2) 主要的利益相关者参与其中, 有助于进行全面沟通; (3) 速度较快并易于开展。
	局限性	(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; (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; (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。

#### 【考点】德尔菲法 (DELPHI METHOD)

含义	德尔菲法又名专家意见法, 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。	
主要优点与局限性	优点	(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看法; (2) 所有观点有相同的权重, 避免重要人物的观点占主导地位; (3) 专家不必一次聚集在某个地方, 实施比较方便; (4) 专家最终形成的意见具有广泛的代表性。
	局限性	(1) 权威人士的意见难免影响他人的意见; (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; (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; (4) 过程比较复杂, 花费时间较长, 这是德尔菲法的主要缺点。

#### 【考点】失效模式、影响和危害度分析法

含义	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, 提出预防改进措施, 以消除或减少风险发生的可能性, 保证系统的可靠性。	
主要优点与局限性	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。
	局限性	(1) 只能识别单个失效模式, 无法同时识别多个失效模式; (2) 除非得到充分控制并集中精力, 否则采用此法较耗时且开支较大。

**【考点】流程图分析法**

含义	流程图分析法是对流程的每一阶段、每一环节逐一进行调查分析, 从中发现潜在风险, 找出导致风险发生的因素, 分析风险产生后可能造成的损失以及对整个组织可能造成的不利影响。	
主要优点与局限性	优点	流程图分析法是识别风险最常用的方法之一。它清晰明了, 易于操作, 且组织规模越大, 流程越复杂, 流程图分析法就越能体现出优越性。
	局限性	该方法的使用效果依赖于专业人员的水平。

**【考点】马尔科夫分析法 (MARKOV ANALYSIS)**

含义	通常用于对那些存在多种状态 (包括各种降级使用状态) 的可维修复杂系统进行分析。	
主要优点与局限性	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。
	局限性	(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) 所有事项在统计上具有独立性, 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。

**【考点】风险评估系图法**

含义	评估风险影响常见的定性方法之一是制作风险评估系图。通过风险评估系图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, 为确定企业风险的优先次序提供框架。	
主要优点与局限性	优点	作为一种简单的定性方法, 为企业确定各项风险重要性等级提供了可视化的工具, 直观明了。
	局限性	(1) 需要对风险重要性等级标准、风险发生可能性、后果严重程度等做出主观判断, 可能影响使用的准确性; (2) 所确定的风险重要性等级是通过相互比较确定的, 因而无法将列示的个别风险重要性等级通过数学运算得到总体风险的重要性等级; (3) 如需要进一步探求风险原因, 则采用该方法过于简单, 缺乏经验证明和数据支持。

**【考点】情景分析法**

含义	情景分析法可用来预计威胁和机遇可能发生的方式。在周期较短及数据充分的情况下, 可以从现有情景中推断出未来可能出现的情景。对于周期较长或数据不充分的情况, 情景分析法
----	--

	的有效性更依赖于合乎情理的想象力。在识别和分析那些反映诸如最佳情景、最差情景及期望情景的多种情景时，可用来识别在特定环境下可能发生的事件及其后果，以及每种情景出现的可能性。	
主要优点与局限性	优点	对于未来变化不大的情况能够给出比较精确的模拟结果。
	局限性	(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。

**【考点】敏感性分析法**

含义	敏感性分析是针对潜在的风险性，研究项目的各种不确定因素变化至一定幅度时，计算其主要经济指标变化率及敏感程度的一种方法。	
主要优点与局限性	优点	为决策者提供有价值的参考信息；清晰地风险分析指明方向；帮助企业制定紧急预案。
	局限性	所需要的数据经常缺乏，无法提供可靠的参数变化；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。

**【考点】事件树分析法 (ETA)**

含义	是一种表示初始事件发生之后互斥性后果的图解技术。它按事件发展的时间顺序由初始事件开始推论可能的后果，从而进行危险源的辨识。	
主要优点与局限性	优点	(1) ETA 以清晰的图形显示了经过分析的初始事项之后的潜在情景，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，以及很繁琐的多米诺效应； (3) 它生动地体现事件的顺序。
	局限性	(1) 为了将 ETA 作为综合评估的组成部分，一切潜在的初始事项都要进行识别，这可能需要使用其他分析方法（如危害及可操作研究法），但总是有可能错过一些重要的初始事件； (2) 事件树只分析了某个系统的成功及故障状况，很难将延迟成功或恢复事项纳入其中； (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众多从属因素。然而，人们可能会忽视某些从属因素，如常见组件、应用系统以及操作员等。如果不认真处理这些从属因素，就会导致风险评估过于乐观。

**【考点】决策树法**

主要优点与局限性	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。
	局限性	(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。

**【考点】统计推论法**

含义	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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。</li> <li>• 后推是在手头没有历史数据可供使用时所采用的一种方法，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，把未来风险事件归结到有数据可查的造成这一风险事件的初始事件上，从而对风险做出评估和分析。</li> <li>• 旁推法就是利用类似项目的数据进行外推，用某一项目的历史记录对新的类似建设项目可能遇到的风险进行评估和分析。</li> </ul>	
主要优点与局限性	优点	(1) 在数据充足可靠的情况下简单易行；(2) 应用领域广泛。
	局限性	<ul style="list-style-type: none"> <li>(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；</li> <li>(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。</li> </ul>