



第一章 本章必背要点

1. 公司战略概念的演进

- 传统的“战略=终点+途径”
- 现代的“战略=决策或行动方式”
- 折中的“战略=预先性的（预谋战略）+反应性的（适应性战略）”
- 传统属性=计划性+全局性+长期性
- 现代属性=应变性+竞争性+风险性
- 钱德勒“战略=基本长期目标+行动途径+资源分配”

本章必背要点

2. 公司的使命与目标

- 公司的使命是要阐明公司组织的根本性质与存在理由
- 使命=目的+宗旨+经营哲学
- 公司存在的目的是获得盈利
- 宗旨则是说明公司目前和未来所从事的经营业务范围
- 经营业务范围（四大定位）=产品（或服务）+顾客对象+市场+技术
- 经营哲学（企业文化）=价值观+基本信念+行为准则
- 目标（是使命的具体化）=财务目标体系+战略目标体系

本章必背要点

3. 公司战略的三个层次

- 公司战略层次=总体战略+业务单位战略（竞争战略）+职能战略
 - 多元化经营的企业战略包括以上三个层次
 - 单一业务的公司，总体战略和业务单位战略合二为一

本章必背要点

4. 公司战略管理的内涵及过程

- 战略管理的三大特征=综合性+高层次性+动态性
- 战略管理的三要素=战略分析+战略选择+战略实施
- 总体战略的三分类：发展战略、稳定战略和收缩战略
- 业务单位战略的分类：基本竞争战略、中小企业竞争战略和蓝海战略
- 职能战略的分类：市场营销战略、生产运营战略、研发战略、人力资源战略、采购战略和财务战略

本章必背要点

5. 战略创新管理

- 创新的重要性=是适应外部环境变化的重要能力+是获得持续竞争优势最主要来源+持续创新是维持竞争优势的根本保障
- 战略创新的四种类型=产品创新+流程创新+定位创新+范式创新
- 战略创新的新颖程度：渐进性创新与突破性创新
- 战略创新的途径：产品家族与基础产品
- 战略创新的层面：组件层面与架构层面
- 战略创新的时机：流变阶段、过渡阶段、成熟阶段

- 创新型组织的组成七要素=共同使命、领导力和创新意愿+合适的组织结构+关键个体+全员参与创新+有效的团队合作+创造性的氛围+跨越边界

其中：

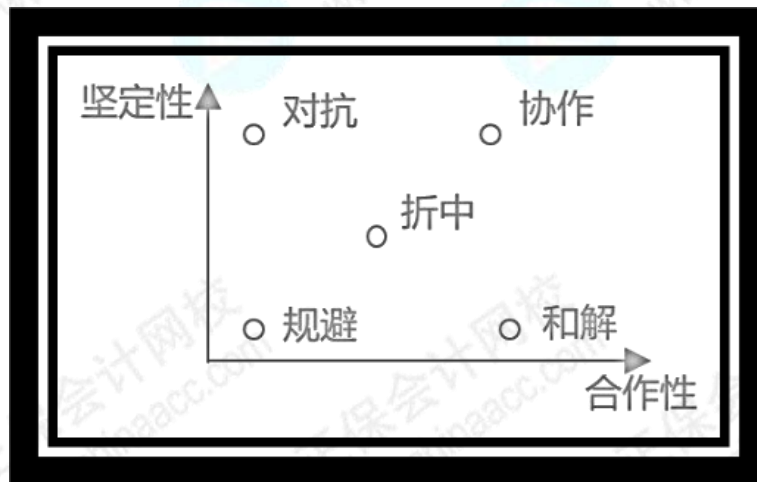
关键个体=发明者+组织发起者+把关人员+其他

氛围影响创新的关键因素=信任和开放性+挑战和参与+组织松弛度+冲突和争论+风险承担+自由

- 创新管理的四个阶段=搜索+选择+实施+获取

6. 权力与利益相关者

- (1) 利益相关者的利益矛盾和均衡的三大冲突：投资者与经理层、员工与企业、企业与社会。
- (2) 利益相关者权力来源及对待矛盾与冲突的五种行为模式：



第二章必背要点

1. 宏观环境分析

- 战略分析三大步骤：外部环境分析、内部环境分析和 SWOT 分析。
- 企业外部环境分析的三个层面：宏观环境、产业环境和竞争环境。
- 宏观环境（PEST）= 政治和法律环境 + 经济环境 + 社会和文化环境 + 技术环境。
- 经济环境的五个方面：社会经济结构、经济发展水平与状况、经济体制、宏观经济政策和其他经济条件。
- 社会和文化环境的六个要素：人口因素、社会流动性、消费心理、生活方式变化、文化传统和价值观。

2. (中观) 产业环境分析

- 产业环境分析的三大方面：产品生命周期理论、五种竞争力、成功关键因素。
- 产品生命周期的四阶段：导入期、成长期、成熟期和衰退期。
- 产品生命周期理论的三大要点（需要掌握各阶段的）：经营风险、战略目标、战略路径。
- 产业五种竞争力 = 产业已有竞争对手 + 潜在进入者 + 替代品 + 供方 + 买方。
- 潜在进入者的两大进入障碍 = 结构性障碍 + 行为性障碍。
- 结构性障碍三大方面：规模经济、现有企业对关键性资源的控制、现有企业的市场优势。
- 行为性障碍（或战略性障碍）= 限制进入定价 + 进入对方领域。
- 替代品的两大种类：直接产品替代和间接产品替代。



- 供应者和购买者的议价能力大小的四个影响方面：集中程度或业务量大小、产品差异化程度与资产专用性程度、纵向一体化程度、信息掌握程度。
- 成功关键因素（KSF），是企业取得产业成功的前提条件，是产业和市场层次的特征。

3.（微观）竞争环境分析

- 竞争环境分析的两大视角：从个别企业视角、从战略群组视角。
- 竞争对手分析框架的四个方面：未来目标、假设、现行战略和能力。
- 竞争对手的五大能力：核心能力、成长能力、快速反应能力、适应变化能力和持久力。
- 战略群组，是一个产业中采用相同或相似战略的企业集合。
- 同一战略群组内的不同企业具有相同的战略特征，一般是 3 个左右共同特征。

4. 企业三大资源分析

- 企业内部环境分析包括：三大资源+五种能力。
- 企业资源的三大类型=有形资源+无形资源+人力资源。
- 决定竞争优势的企业资源四个判断标准：稀缺性+不可模仿性+不可替代性+持久性。

5. 企业五种能力分析

- 企业能力的五种类型=研发能力+生产管理能力+营销能力+财务能力+组织管理能力。

6. 企业核心能力分析

- 核心能力，是指在具有重要竞争意义的经营活动中能够比其他竞争对手做得更好的能力。
- 满足核心能力的三个必要条件=对顾客是否有价值+与竞争对手相比是否有优势+是否很难被模仿或复制。
- 核心能力评价的五个基础与方法：自我评价、产业内部比较、基准分析、成本驱动力和作业成本法、收集竞争对手信息。
- 常见的三种基准对象：占用较多资金的活动、能显著改善与顾客关系的活动、能最终影响企业结果的活动。
- 五种常见的基准类型：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。

7. 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竞争对手的表现。
- 高级生产要素和专业生产要素可建立更持久的产业优势。
- 内行而挑剔的本地客户及本地客户预期性需要，可成为需求条件的一种优势。
- 产业集群可带来一个国家的优势产业。
- 国内市场中强有力的竞争对手，是创造与持续产业竞争优势的最大关联因素。

8. 价值链分析

- 价值链，是综合分析企业资源与能力的理论框架，可确定企业的竞争优势。
- 价值链的两类活动=基本活动+支持活动。
- 五种基本活动=内部后勤+生产经营+外部后勤+市场销售+服务。
- 四种支持活动=采购管理+技术开发+人力资源管理+基础设施。
- 价值链分析的三要点：一是确认支持企业竞争优势的关键性活动，二是明确价值链内活动联系，三是明确价值系统内各项活动的联系。
- 价值链分析用于独立的产品、服务或业务单位的企业。



9. 波士顿矩阵

- 明星业务（高增长—强竞争）：适宜采用发展战略；采用事业部，由对生产技术和销售都很内行的经营者负责。
- 问题业务（高增长—弱竞争）：适宜采用发展收割或放弃战略；采用智囊团或项目组织，有规划能力敢于冒风险的人负责。
- 现金牛业务（低增长—强竞争）：适宜采用保持或收割战略；适用事业部管理，经营者选用市场营销型负责。
- 瘦狗业务（低增长—弱竞争）：适宜采用收割或放弃战略；可与其他事业部合并统一管理。

10. 通用矩阵

- 通用矩阵中处于左上方三个方格业务，采取增长与发展战略，优先分配资源。
- 通用矩阵中处于右下方三个方格业务，采取停止、转移、撤退战略。
- 通用矩阵中处于对角线三个方格业务，采取维持或有选择地发展战略。

11. SWOT 分析

- SO 战略：依托内部优势，利用外部机会
- WO 战略：利用外部机会，克服内部弱点
- ST 战略：依托内部优势，规避外部威胁
- WT 战略：克服内部弱点，规避外部威胁



第三章必背要点

1. 总体战略的三种类型：

- 总体战略必的三大类：发展战略、稳定战略和收缩战略
- 发展战略的三种类型：一体化战略、密集型战略和多元化战略
- 一体化战略=纵向一体化（前向与后向）+横向一体化
- 安索夫矩阵=密集型战略+多元化战略



	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透: 在单一市场, 依靠单一产品, 增加市场占有率。	产品开发: 延长产品生命周期。
新市场	市场开发: 在现有实力、技能和能力基础上发展。	多元化: 以现有产品或市场为基础的相关多元化、非相关多元化。

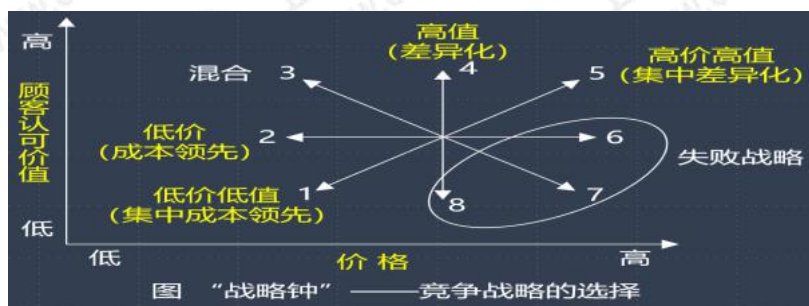
- 密集型战略三大类型：市场渗透、产品开发与市场开发
- 多元化战略两种类型：相关多元化战略、非相关多元化战略
- 收缩战略的三种方式：紧缩与集中战略、转向战略、放弃战略
- 收缩战略的五大退出障碍：固定资产专用性程度、退出成本、内部战略联系、感情障碍、政府与社会约束

2. 发展战略的三种实现途径

- 发展战略实现的三种途径 = 外部发展（并购）+ 内部发展（新建）+ 战略联盟
- 并购的四大划分类型：按双方产业划分（横向、纵向与多元化）、按被并购方态度划分（友善与敌意）、按并购方身份划分（产业资产与金融资本）、按收购资金来源（杠杆与非杠杆）
- 并购三大动机：避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避风险；获得协同效应；克服负外部性
- 并购失败四大原因：决策不当；并购后不能很好地整合；支付过高并购费用；跨国并购的政治风险
- 战略联盟的六大动因：促进技术创新、避免经营风险、避免或减少竞争、资源互补、开拓新市场、降低协调成本
- 战略联盟的三种类型：合资企业、相互持股投资、功能性协议

3. 竞争战略的三种类型及战略钟分析

- 基本竞争战略的三种类型：成本领先战略、差异化战略和集中化战略
- 成本领先战略与差异化战略的对比分析必背要点：包括优势、实施条件的市场情况、实施条件的资源与能力、风险（注：请根据《经典题型》第三章“考点速学”表格中的要点来记忆）



4. 中小企业竞争战略与蓝海战略



- 中小企业竞争战略的两大内容：零散产业与新兴产业（注：请根据《经典题型》第三章“考点速学”表格中的要点来记忆）
- 蓝海战略，是同时追求差异化与低成本，实现价值创新，并不着眼于竞争，开辟一个全新的非竞争的市场空间
- 蓝海战略的六原则：重建市场边界、注重全局而非数字、超越现有需求、遵循合理的战略顺序、克服关键组织障碍、将战略执行建成战略的一部分
- 蓝海战略重建市场边界的六条路径：
 - ①审视他择产业
 - ②跨跃不同战略群组
 - ③重新界定买方群体
 - ④放眼互补性产品或服务
 - ⑤重设产业功能与情感导向
 - ⑥跨越时间参与塑造外部潮流

5. 市场营销战略

- 市场营销战略=确定目标市场（STP）+设计市场营销组合（4P）
- 确定目标市场（STP）=市场细分（S）+目标市场选择（T）+市场定位（P）
- 消费者市场细分的四个标准：地理、人口、心理、行为
- 市场营销组合（4P）=产品+价格+渠道+促销
- 产品策略三大内容：产品组合策略、品牌和商标策略、产品开发策略

5. 市场营销战略

- 基本定价方法=成本导向+需求导向+竞争导向
- 主要定价策略=心理定价+产品组合定价+折扣与折让+地理差价
- 新产品定价策略=渗透定价法+撇脂定价法+满意定价法
- 分销渠道的传统分类=直接分销+间接分销
- 间接分销策略分类=独家分销+选择性分销+密集分销
- 促销组合的四大要素：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

6. 研究与开发战略

- 研发战略的两大类型：产品研究、流程研究
- 研发的动力来源：市场需求拉动+技术推动
- 研发战略的四种定位：推出新技术产品的企业、成功产品的创新模仿者、成功产品的低成本生产者、成功产品低成本生产者的模仿者

7. 生产运营战略

- 生产运营流程四要素：批量、种类、需求变动、可见性
- 自制或外购的两种选择：完全自制、外购+自制
- 两种典型的生产方式：大批量低成本、多品种小批量
- 两种供应链：高效供应链、敏捷供应链
- 配送网络的六种模式：

（1）制造商存货+直送



(2) 制造商存货、直送+在途并货

(3) 分销商存货+承运人交付

(4) 分销商存货+到户交付

(5) 制造商或分销商存货+顾客自提

(6) 零售商存货+顾客自提

- 生产运营战略的竞争重点：交货期、质量、成本、制造柔性
- 产能计划的三种类型：领先策略、滞后策略、匹配策略
- 平衡产能与需求的三种方法：资源订单式（订单—资源—生产）、订单生产式（资源—订单—生产）、库存生产式（资源—生产—订单）

8. 采购战略

- 采购战略三大货源策略：少数或单一货源策略、多货源少批量策略、平衡货源策略
- 采购战略—交易策略的四类型：市场交易策略、短期合作策略、功能性联盟策略、创新性联盟策略
- 采购战略—五种采购模式：传统采购、MRP 采购、JIT 采购、VMI 采购、数字化采购

9. 人力资源战略

- 与基本竞争战略相匹配的 HR 获取策略、开发与培训、绩效管理及薪酬策略的比较。

10. 财务战略

- 财务战略四种融资方式：内部融资、股权融资、债权融资、资产销售融资
- 财务战略四大股利政策：固定股利、固定股利支付率、零股利、剩余股利
- 基于生命周期的财务战略要点（要求掌握每一阶段特征）：资本结构、资金来源、股利
- 影响价值创造四因素：投资资本回报率、资本成本、增长率、可持续增长率



11. 企业国际化经营的动因：寻求市场、寻求效率、寻求资源、寻求现成资产

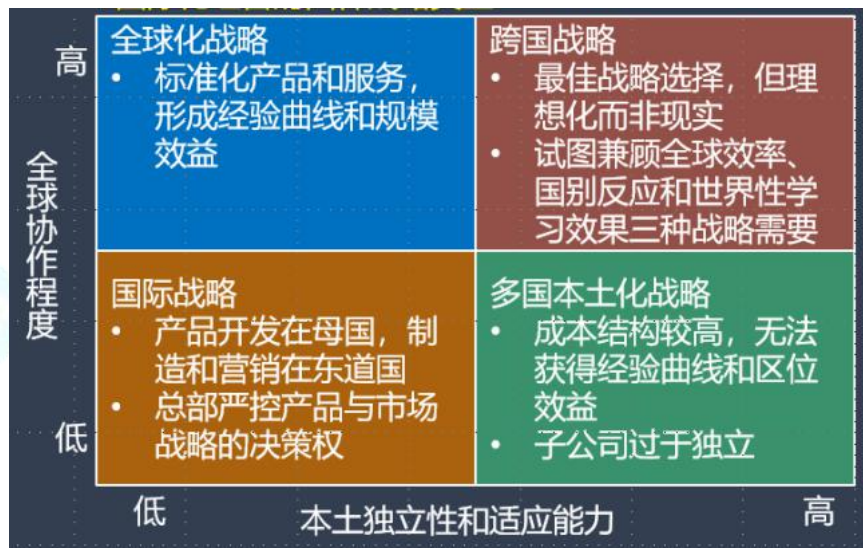
12. 国际化经营的主要方式

- 三大主要方式=出口贸易+对外直接投资+非股权安排
- 对外直接投资的两种类型=独资经营+合资经营
- 合资经营的四大动因：加强现有业务、将现有产品打入国际市场（走出去）、将国外产品引入国内市场（引进来）、新的业务经营

13. 全球价值链中的企业国际化经营

- 理论与概念：从产品内国际分工、到全球生产网络，再到全球价值链
- 全球价值链中企业的角色定位：领先企业、一级供应商、其他层级供应商、合同制造商
- 全球价值链的分工模式：科层型、市场型、俘获型、模块型、关联型

14. 国际化经营的四种战略类型



15. 新兴市场本土企业的四种战略选择



第四章必背要点

1. 组织结构

- (1) 组织结构的两大要素=分工（纵向与横向）+整合。
- (2) 纵向分工结构的两种基本类型=高长型+扁平型。
- (3) 纵向分工结构组织内部需要解决四个问题：集权与分权、中层管理人员人数、信息传递、协调与激励。
- (4) 横向分工结构的八种基本类型：创业型、职能制、事业部、M型、SBU、矩阵制、H型（控股）、国际化经营。

①职能制适用于单一业务企业。

②事业部适用于多产品线企业，事业部制的三种类型：区域事业部、产品/品牌事业部、客户细分/市场细分事业部。

③M型（多部门结构）适用于更多产品线。



- ④SBU 适用于规模较大的多元化经营的企业。
- ⑤矩阵制适用于非常复杂项目中的控制问题。
- ⑥H 型适用于多元化战略，业务领域涉及多方面，甚至上升至全球化竞争层面。
- ⑦国际化经营企业的四种组织结构：



(5) 横向分工结构的六种基本协调机制：相互适应自行调整、直接指挥直接控制、工作过程标准化、工作成果标准化、技艺（知识）标准化、共同价值观。

(6) 组织结构服从战略的两大原因：战略的前导性、组织结构的滞后性。

(7) 企业发展阶段及战略对应的组织结构类型：

- ①市场渗透战略—创业型组织结构
- ②市场开发战略—职能结构制组织结构
- ③纵向一体化战略—事业部组织结构
- ④多元化战略—SBU、矩阵制或H型组织结构

(8) 从战略视角划分组织结构的四种类型：防御型战略组织、开拓型战略组织、分析型战略组织、反应型战略组织。

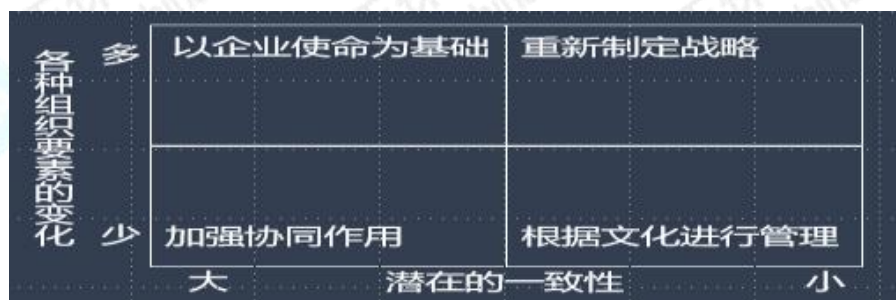
2. 企业文化

(1) 企业文化的四大类型：权力导向型、角色导向型、任务导向型、人员导向型。

(2) 企业文化为企业创造价值的三个途径：简化了信息处理、补充了正式控制、促进合作减少讨价还价成本。

(3) 企业文化成为维持竞争优势源泉的三个条件：为企业创造价值+企业特有的+很难被模仿。

(4) 战略稳定性与文化适应性矩阵：



3. 战略控制

(1) 战略失效的三种类型：早期失效、偶然失效和晚期失效。



- (2) 战略控制方法的四方面：预算、企业业绩衡量、平衡计分卡、统计分析和专题报告。
- (3) 预算的两大常见类型：增量预算、零基预算。
- (4) 企业业绩=战略性业绩+经营性业绩
- (5) 对两类业绩衡量，可使用（财务+非财务）指标，进行（定性+定量）衡量，并进行（横向+纵向）比较。
- (6) 财务衡量指标：盈利和回报率、股东投资、流动性、综合负债和资金杠杆四大类
- (7) 业绩衡量中的非财务指标：服务、人力资源、市场营销、生产、研发、物流、广告、管理信息
- (8) ESG 衡量指标：环境+社会+治理，是一种投资理念，也是衡量业绩的非财指标或标准
- (9) 平衡计分卡的四大角度：财务+顾客+内部流程+创新与学习

4. 公司战略与数字化技术

- (1) 数字化技术就是利用信息技术以实现信息离散化的集成技术。
- (2) 数字化是信息化的高阶阶段，而智能化是信息化、数字化的最终目标。
- (3) 数字化技术应用六大领域：大、智、移、云、物、区
- (4) 大数据的四个主要特征：大量性、多样性、高速性、价值性
- (5) 数字化技术对公司战略影响=对组织结构的影响+对经营模式的影响+对产品和服务的影响+对业务流程的影响
- (6) 数字化技术对组织结构影响的三方面=组织结构平台化+构建传统与数字的融合结构+以新型组织结构为主要形式（团队结构与虚拟组织）
- (7) 数字化技术对经营模式影响的三方面=互联网思维+多元化经营+消费者参与
- (8) 数字化技术对产品和服务影响的四方面=个性化+智能化+连接性+生态化
- (9) 数字化战略转型的三个主要方面=技术变革+组织变革+管理变革
- (10) 技术变革的三方面=数字化基础设施建设+数字化研发+数字化投入
- (11) 组织变革的两大内容=组织架构+数字化人才
- (12) 管理变革的四个方面=业务数字化管理+生产数字化管理+财务数字化管理+营销数字化管理
- (13) 公司数字化战略转型的五大困难=网络安全与个人信息保护+数据容量+数据孤岛+核心数字技术+技术伦理与道德
- (14) 公司数字化战略转型的六大任务
 - 构建数字化组织设计转变经营管理模式
 - 加强核心技术攻关夯实技术基础
 - 打破数据孤岛建立数字化生态体系
 - 加快企业数字文化建设
 - 提升网络安全水平
 - 重视数字伦理提升数字素养

第五章必背要点

1. 公司治理的概念和三大理论

- (1) 企业制度发展的两大阶段的三种形式：古典企业制度（业主制与合伙制）、现代企业制度（公司制）。



- (2) 公司制企业的三个特点：有限责任制、两权分离（所有权与控制权）、规模增长和永续生命。
- (3) 现代公司两大特征：股权结构分散化+所有权与控制权分离。
- (4) 狭义公司治理，是指股东对经营者的一种监督与制衡机制，以保证股东利益最大化。
- (5) 广义公司治理，涉及对所有利益相关者的监督与制衡机制，以保证利益相关者的利益最大化。
- (6) 公司治理结构，侧重于内部治理，包括“三会一层”及员工间权责利相互监督制衡的制度体系。
- (7) 公司治理机制，是指外部的市场机制对公司多维度的监督与约束，包括三大类：权益机制、市场机制、管理机制。
- (8) 公司治理不仅仅是权力制衡，科学决策才是核心。
- (9) 公司治理结构、治理机制、治理能力以及治理环境等因素共同组成了完整的公司治理体系。
- (10) 公司治理的三大理论：委托代理理论+资源依赖理论+利益相关者理论。
- (11) 所有权与控制权分离相关的所有问题，最终都与代理问题有关。
- (12) 资源依赖理论认为，组织对资源的依赖状况决定组织内部的权力分配状况。
- (13) 资源依赖理论可更好地解释董事会的功能（带来忠告建议的信息、获得外部信息通道、取得资源的优先条件、提升企业合法性）。
- (14) 利益相关者包括与企业决策行为相关的现实及潜在的、有直接和间接影响的人和群体。
- (15) 利益相关者理论认为企业应平衡各方利益要求，追求利益相关者的整体利益。
- (16) 公司治理与战略管理：公司治理为战略管理提供了制度基础和根本保障。
 - ① 公司治理直接影响“三会一层”及相关人员行使战略管理权限和职能
 - ② 公司治理影响企业战略目标
 - ③ 公司治理模式对战略实施过程有重大影响

2. 三大公司治理问题

- (1) 三大公司治理问题：代理型公司治理问题（经理层内部人控制）、剥夺型公司治理问题（大股东的隧道挖掘）、企业与其他利益相关者间的关系问题。
- (2) 内部人控制问题的表现分为违背忠实义务和违背勤勉义务两方面。其中违背忠实义务的表现包括：过高的在职消费，盲目过度投资，经营行为短期化；侵占资产，转移资产；工资、奖金等收入增长过快，侵占利润；会计信息作假、财务作假；建设个人帝国。违背勤勉义务的表现包括：信息披露不完整、不及时；敷衍偷懒不作为；财务杠杆过度保守；经营过于稳健、缺乏创新等。
- (3) 隧道挖掘问题的两大类表现：滥用公司资源+占用公司资源。
- (4) 占用公司资源的三种形式：直接占用资源+关联性交易+掠夺性财务活动。
- (5) 保护中小股东权益的五方面：累积投票制、股东民事赔偿制度、表决权排除制度、小股东的代理投票权、股东退出机制。

3. 公司内部治理结构和外部治理机制

- (1) 董事的两大义务=善管义务+竞业禁止义务。
- (2) 董事会下设的四个专门委员会：审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会、战略决策委员会。
- (3) 外部治理机制中的三大市场：产品市场、资本市场、经理人市场。

4. 公司治理的五大基础设施

- (1) 信息披露制度。
- (2) 中介机构。



- (3) 法律法规。
- (4) 政府监管。
- (5) 媒体、专业人士的舆论监督。

5. 公司治理原则

- ① 确保有效的公司治理框架的基础
- ② 股东权利公平待遇和关键所有权功能
- ③ 机构投资者、证券交易所和其他中介机构
- ④ 利益相关者在公司治理中的作用
- ⑤ 信息披露和透明度
- ⑥ 董事会的义务

第六章必背要点

1. 风险与风险管理概述

- (1) 风险包括纯粹风险和机会风险。
- (2) 风险的构成要素=风险因素+风险事件+损失
- (3) 风险管理五个特征：战略性、全员性、专业性、二重性、系统性。
- (4) 风险偏好是希望承受的风险范围；风险承受度是风险偏好的边界。
- (5) 风险管理的五大目标：确保将风险控制在与总体目标相适应并可承受的范围、财务报告可靠、法律法规遵循、经营活动效率效果、建立重大风险发生后的危机处理计划。

2. 企业面对的主要风险

外部风险	内部风险
■ 政治风险 ■ 法律风险与合规风险 ■ 社会文化风险 ■ 技术风险 ■ 市场风险	■ 战略风险 ■ 运营风险 ■ 财务风险

3. 风险管理流程的五大步骤

- (1) 风险管理基本流程的五大步骤：收集风险管理初始信息、进行风险评估、制定风险管理策略、提出和实施风险管理解决方案、风险管理监督与改进。
- (2) 收集风险管理初始信息的五类风险：战略风险、财务风险、市场风险、运营风险、法律风险。
- (3) 风险评估的三步骤：风险辨识+风险分析+风险评价。
- (4) 风险评估两大实施主体：企业的职能部门和业务单位、聘请的中介机构。
- (5) 风险管理解决方案的两种类型：外部解决（外包专业机构）、内部解决（五大风险管理体系的综合运用）。

4. 风险管理五大体系

- (1) 五大风险管理体系：风险管理策略、组织职能体系、内部控制系统、风险管理信息系统、风险理财措施。



- (2) 内部控制是全面风险管理的基础设施和必要举措。
- (3) 内部控制针对的风险是可控纯粹风险，控制对象是个人，控制目的是规范员工行为，控制范围是业务和管理流程。
- (4) COSO 内部控制三目标：取得经营效率效果、确保财务报告可靠性、遵循适用法律法规。
- (5) COSO 内部控制五要素：控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监控。
- (6) 我国内部控制五目标：合理保证经营管理合法合规、资产安全、财务报告真实完整、提高经营效率效果、促进实现发展战略。
- (7) 我国内部控制五要素：内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督。
- (8) 必须掌握美国 COSO 与我国内控基本规范对五要素的要求与原则。
- (9) 风险管理策略的四大组成部分：确定风险偏好和风险承受度+明确全面风险管理有效性标准+风险管理的工具选择+全面风险管理的资源配置。
- (10) 风险偏好和风险承受度是针对公司的重大风险制定的，重大风险的风险偏好是企业的重大决策，应由董事会决定。
- (11) 风险管理策略的七种工具：风险承担、风险规避、风险转移、风险转换、风险对冲、风险补偿、风险控制。
- (12) 风险转移不会降低风险可能的严重程度。
- (13) 风险转换的手段包括战略调整和使用衍生产品。
- (14) 风险度量的六种方法：最大可能损失+概率值+期望值+波动性+在险值 VaR+直观方法。
- (15) 风险管理组织职能体系六方面：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、其他职能部门及各业务单位、下属公司。
- (16) 风险理财是用金融手段管理风险，可针对可控或不可控的风险。
- (17) 风险理财的工具：准备金、保险、应急资本、金融衍生产品。
- (18) 四种常用金融衍生产品（需要掌握每个具体内容）：远期合约、互换交易、期货、期权。
- (19) 损失事件管理是风险理财措施之一，包括五大内容：损失融资、风险资本、应急资本、保险和专业自保。
- (20) 预期的损失融资作为运营资本，而非预期的损失融资属于风险资本。
- (21) 应急资本是风险补偿策略的一种形式，应急资本提供方不承担特定事件发生的风险，但可提供经营持续性的保证。
- (22) 可保风险是纯粹风险、机会风险不可保。
- (23) 套期保值的目的是降低风险，投机的目的是承担额外的风险以盈利。

5. 风险管理的十一种技术与方法

- (1) 头脑风暴法和德尔菲法都是适用于风险识别阶段进行定性分析的，但头脑风暴法是面对面，而德尔菲法是背靠背。
- (2) 失效模式影响和危害度分析法，只适用于单个失效模式。
- (3) 流程图分析法的使用效果依赖于专业人员的水平。
- (4) 马尔科夫分析适用于对复杂系统中不确定性事件及其状态改变的定量分析。
- (5) 风险评估系图法适用于风险初步的定性分析。
- (6) 情景分析法可用于识别特定环境下可能发生的事件及后果、每种情景出现的可能性。是一种定性和定量的分析。



- (7) 敏感性分析法适用于项目不确定性对结果产生的影响进行的定量分析。
- (8) 事件树分析法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定性和定量分析。
- (9) 决策树法适用不确定性情况下，以序列方式表示决策选择和结果的定量分析。
- (10) 统计推论法的三大类：前推（根据历史推断未来）、后推（把未知事件及后果与已知事件与后果联系）、旁推（以类似项目的数据进行外推）。