



文档使用提示：不建议过早使用本文档，请学员务必要在熟悉掌握全书的内容后再使用。考前二至三个月可以使用本文档进行阅读，考前一个月可以使用本文档背诵。

2023 年《公司战略与风险管理》主观题背诵版

第一章 战略与战略管理

战略创新管理

(三) 战略创新的类型 4P 法 1. 产品创新。3. 定位创新。2. 流程创新。4. 范式创新。

(四) 探索战略创新的不同方面 (创新要素特点的选择)

4. 时机——创新生命周期。

1. 创新的新颖程度——渐进性还是突破性。(程度小 vs 大)

2. 创新的基础产品和产品家族。(不出五服都是亲戚)

3. 创新的层面——组件层面还是架构层面。(部分 vs 整体)

(六) 战略创新的主要过程：搜索——选择——实施——获取。

第二章 战略分析 (整章反复阅读十遍)

第一节 企业外部环境分析

一、宏观环境分析 PEST (1) 政治和法律因素 (2) 经济因素 (3) 社会和文化因素 (4) 技术因素。

二、产业环境分析 (一) 产品生命周期 4 个阶段：

导入期：高价格、高毛利，但是销量小使得净利润较低。战略目标是扩大市场份额，争取成为“领头羊”。主要战略路径是投资于研究开发和技术改进，提高产品质量。

成长期：产品销量节节攀升，对质量的要求不高。技术和性能方面有较大差异。战略目标是争取最大市场份额，主要战略路径是市场营销。

成熟期：挑衅性的价格竞争，产品逐步标准化，利润空间适中。战略目标是巩固市场份额的同时提高投资报酬率。战略路径是提高效率，降低成本。

衰退期。客户精明，战略目标是防御，获取最后现金流。战略路径是控制成本，维持正的现金流量。

产品生命周期理论的局限：

(1) 各阶段的持续时间随着产业的不同而显著不同，并且处于哪一阶段通常不易区分。

(2) 不总是呈“S”形。(3) 公司可以重新定位影响曲线。(4) 每阶段竞争属性随着产业不同而不同。

(二) 产业五种竞争力

1. 五种竞争力分析。

(1) 潜在进入者的进入威胁。进入行业的难易程度，“结构性障碍”，“行为性障碍”。

①结构性障碍。规模经济、现有企业对关键资源的控制(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)以及现有企业的市场优势(品牌、政府政策)。

②行为性障碍(或战略性障碍)。报复手段两类：1，限制进入定价(低价)。2，进入对方领域。

(2) 替代品的替代威胁。性价比。

(3) 供应者、购买者讨价还价的能力。④信息掌握程度。(情报) ①买方(或卖方)集中程度或业务量大小。(数量) ②产品差异化程度与资产专用性程度。(产品特色) ③纵向一体化程度。(威胁)

(4) 产业内现有企业的竞争。





2. 对付五种竞争力的战略。

首先，公司必须自我定位。成本领先或者差异化。（内）；

其次，细分市场。波特提出的“集中化战略”。（内）；

最后，公司必须努力去改进这五种竞争力。（外）。

3. 五种竞争力模型的局限性。

假设方面：对于非营利机构，有关假设错误；一旦分析就可处理，只是理想；全面信息不存在。

分析过程方面：静态；低估了合作关系；不全面。第六个要素——互动互补作用力。

三、竞争环境分析

竞争对手分析：站在竞争对手的角度思考4方面：**未来目标；现行战略；假设；能力。**

战略群组分析有助于企业了解战略地位以及对竞争的影响。

（3）有助于了解群组内企业竞争的主要着眼点。（个体）

（1）有助于很好地了解群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者，也有助于了解某一群组与其他群组间的不同。（个体之间差别）

（2）有助于了解群组之间的“移动障碍”。（个体之间转变）

（4）利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。“蓝海战略”（整体上找空白机会）。

第二节 企业内部环境分析

一、资源与能力分析

企业资源分析：有形资源、无形资源和人力资源。

企业能力：财务、研发、生产管理、营销、组织管理

核心能力特征：

（1）价值性；（2）独特性；（3）可延展性；（4）不可替代性

基准分析实践。高层管理人员必须清楚地认识到企业需要改革的地方。

1. 管理人员在明确基准对象时需要尽可能地精确。

2. 第二步是建立基准分析小组。

3. 决定进行基准分析的问题，并决定对哪家企业做这样的分析。

4. 收集对方的数据进行分析，把本企业的业绩与对方的业绩进行比较，以帮助自己找到可以改进的地方。基准分析小组通过衡量消除自身与对方差距的收益与成本来决定企业如何改进。

产业资源配置分析框架——钻石模型：4要素是：

生产要素——划分：初级生产要素和高级生产要素。一般生产要素和专业生产要素。

需求条件——主要是本国市场的需求。

相关与支持性产业——这些产业和相关上游产业的竞争力。

企业战略、企业结构和同业竞争。

二、价值链分析

价值链的两类活动：基本活动和支持活动两大类。

基本活动：（1）内部后勤。进货物流（2）生产经营（3）外部后勤。出货物流（4）市场销售。（5）服务。

支持活动：采购管理、技术开发、人力资源管理、基础设施。

企业资源能力的价值链分析要明确以下几点：

1. 确认那些支持企业竞争优势的关键性活动（点）。

2. 明确价值链内各种活动之间的联系（线）。

3. 明确价值系统内各项活动之间的联系（面）。



三、业务组合分析

(一) 波士顿矩阵四个区域中, 分别为: 10%和 1 是相对的, 注意资料里的表达倾向

(1) 高增长强竞争地位“明星”业务。需要大量的投资。

(2) 高增长弱竞争地位“问题”业务。最差的现金流量状态。对问题业务应采取选择性投资战略。

(3) 低增长强竞争地位“现金牛”业务。能为企业提供大量资金, 用以支持其他业务的发展。

(4) 低增长弱竞争地位“瘦狗”业务。收割或放弃战略。最好与其他事业部合并, 统一管理。

5. 波士顿矩阵的局限

(1) 在实践中确定各业务的市场增长率和相对市场占有率是比较困难的。(2) 过于简单。

(3) 波士顿矩阵暗含了一个假设: 企业的市场份额与投资回报是成正比的。假设可能是不成立或不全面的。

(4) 波士顿矩阵的另一个条件是, 资金是企业的主要资源。但在许多企业内, 要进行规划和均衡的重要资源不是现金而是时间和人员的创造力。(5) 波士顿矩阵在实际运用中有很多困难。

第三节 企业内外部环境综合分析

SWOT 分析的应用

内部环境: 优势 S 劣势 W —— 外部环境: 机会 O 威胁 T

增长型战略 (SO) (I)	多种经营战略 (ST) (IV)
扭转型战略 (WO) (II)	防御型战略 (WT) (III)

第三章 战略选择 (第一二节反复阅读十遍)

(最重要的一章, 多看一定有回报)

第一节 总体战略

一、总体战略的主要类型

总体战略, 公司层战略, 是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标, 选择企业可以竞争的经营领域, 合理配置企业经营所必需的资源, 使各项经营业务相互支持、相互协调。

企业总体战略可分为三大类: 发展战略、稳定战略和收缩战略。

(一) 发展战略

企业发展战略强调充分利用外部环境的外部机会, 充分发掘企业内部的内部优势资源, 以求企业在现有基础上向更高一级方向发展。

3 种基本类型: 一体化战略、密集型战略和多元化战略。

1. 一体化战略: 一体化战略是指企业对具有优势和增长潜力的产品或业务, 沿其经营链条的纵向或横向延展业务的深度和广度, 扩大经营规模, 实现企业成长。分为纵向一体化和横向一体化。

(1) 纵向一体化战略。是指企业沿着产品或业务链向前或向后, 延伸和扩展企业现有业务的战略。

好处: 有利于节约与上、下游企业在市场上进行购买或销售的交易成本; 控制稀缺资源; 保证关键投入的质量; 获得新客户。

弊端: 会增加企业的内部管理成本。

分为前向和后向一体化战略。





A: 前向一体化战略是指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制权的战略。

前向一体化战略的好处:

有利于企业控制和掌握市场; (总)。增强对消费者需求变化的敏感性; (分)。提高企业产品的市场适应性和竞争力。(分)

前向一体化战略的主要适用条件包括: 从内到外, 由好到坏

③企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等; S

②企业所在产业的增长潜力较大; 0

④销售环节的利润率较高。0

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; T

B: **后向一体化战略**是指获得供应商的所有权或加强对其控制权。

好处: 有利于有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性, 确保生产经营稳步进行。

后向一体化战略主要适用条件包括: 从内到外, 由好到坏

④企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等; S

③企业所在产业的增长潜力较大; 0

⑤供应环节的利润率较高; 0

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、零件等的需求; T

②供应商数量较少而需求方竞争者众多; T

⑥企业产品价格稳定十分关键, 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。T

企业采用纵向一体化战略的主要风险包括:

①不熟悉新业务领域所带来的风险; 事前

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。事后。

(2) **横向一体化战略。**指企业向产业价值链相同阶段方向扩张的战略。

主要目的: 实现规模经济以获取竞争优势。

比较适宜采用横向一体化战略的情形:

⑤企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等; S

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垄断地位; S

④企业所在产业的增长潜力较大; 0

①企业所在产业竞争较为激烈; T

②企业所在产业的规模经济较为显著; T

2. 密集型战略

(1) **市场渗透——现有产品和现有市场。**

市场渗透战略主要适用于以下情况: 从内到外, 先好后坏

②企业决定将利益局限在现有产品或市场领域。S

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独特竞争优势, 那么实施市场渗透是比较容易的。S

①整个市场正在增长。0

③如果其他企业由于各种原因离开了市场。0

⑤当市场渗透战略风险较低、高级管理者参与度较高, 且在需要的投资较少的时候。0

(2) **市场开发——现有产品和新市场。**主要途径包括开辟其他区域市场和细分市场。

市场开发战略主要适用情况: 从内到外, 先好后坏

③企业在现有经营领域十分成功; S





- ④企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源；S
- ⑤企业存在过剩的生产能力；S
- ①存在未开发或未饱和的市场；O
- ②可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道；O
- ⑥企业的主业属于正在迅速全球化的产业。O

(3) 产品开发——新产品和现有市场。

产品开发战略适用于以下几种情况：**从内到外，先好后坏**

- ①企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度；S
- ④企业具有较强的研究与开发能力；S
- ③企业所在产业正处于高速增长阶段；O
- 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；O
- ⑤主要竞争对手以近似价格提供更高质量的产品。T

3. 多元化战略

采用多元化战略的**3大原因**：①不能达到目标。②资金太多；③更高的利润。

企业采用多元化战略具有如下优点：

- ④利用未被充分利用的资源。
- ⑤运用盈余资金。
- ⑦运用企业形象和声誉——旧业务资源
- ③找到新的增长点。
- ②融资。
- ①分散风险——新业务资源
- ⑥获得资金或其他财务利益——新旧整合影响

企业必须充分认识实施多元化战略的风险：

- ①来自原有经营产业的风险。（旧业务）；
- ③产业进入风险。（新业务进）；④产业退出风险。（新业务退）；
- ⑤内部经营整合风险。（新旧整合）；②市场整体风险。（整体）；

(二) 稳定战略

稳定战略又称维持战略，是指限于经营环境和内部条件，企业在战略期所期望达到的经营状况基本保持在战略起点的范围和水平上的战略。

稳定战略的适用条件：对战略期环境的预测变化不大，前期经营相当成功的企业。

稳定战略的风险：外部环境发生较大变动，企业战略目标、外部环境、企业实力三者之间就会失去平衡，企业就会陷入困境。容易使企业减弱风险意识，甚至会形成惧怕风险、回避风险的企业文化，降低企业对风险的敏感性和适应性。

(三) 收缩战略

从目前的经营领域和基础上收缩，在一定时期内缩小原有经营范围和规模的一种战略。

1. 收缩战略的原因。大致可分为主动和被动两大类。

- (1) **主动**原因。企业战略重组的需要，以波士顿矩阵为依据。
- (2) **被动**原因。②失去竞争优势。**内**；①**外部**原因。

2. 收缩战略的方式。

紧缩与集中战略：

- ③削减成本战略。（生产）②财政和**财务**战略。①机制变革。（整体）

转向战略：

①重新定位或调整现有的**产品**和服务。②调整**营销**策略，在价格、促销、渠道等环节推出新的举措。

放弃战略





3. 收缩战略的困难。困难主要来自以下两个方面。

(1) 对企业或业务状况的**判断**。

(2) 退出障碍。几种主要的退出障碍：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。

二、发展战略的主要途径

(一) 发展战略可选择的途径

发展战略一般可以采用三种途径，即**外部发展（并购）、内部发展（新建）与战略联盟**。

外部发展（并购）是指企业通过取得**外部经营资源**谋求发展的战略。

内部发展（新建）指企业利用自身**内部资源**谋求发展的战略。

战略联盟是指两个或两个以上经营实体之间为了达到某种**战略目的**而建立的一种**合作关系**。

(二) 并购战略

1. 类型

按并购双方所处的产业分类：①横向并购；②纵向并购；③多元化并购；

按被并购方的态度分类：①友善并购；②敌意并购，又叫恶意并购；

按并购方的身份分类：①产业资本并购；②金融资本并购；

按收购资金来源分类：①杠杆收购，70%以上的资金；②非杠杆收购；

2. 并购的动机。(1) 避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会。(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。

3. 并购失败的原因。主要原因有以下几种：

(1) **决策不当**。（事前，买错了）。

(3) **支付过高的并购费用**。（事中，买贵了）。

(2) **并购后不能很好地进行企业整合**。（事后，不合适）。

(4) **跨国并购面临政治风险**。

(三) 内部发展战略

内部发展，内生增长，是企业在不收购其他企业的情况下利用自身的内部资源来实现扩张。

动因：先内后外

①开发新**产品**的过程使企业能最深刻地了解市场及产品；

⑦这可能是唯一合理的、实现真正**技术**创新的方法；

③保持统一的**管理**风格和企业文化；

④为**管理者**提供职业发展机会；

⑤代价较低，因获得资产时无须为商誉支付额外的**金额**；

⑥收购常会产生隐藏的或无法预测的**损失**，内部发展不太可能产生这种情况；

⑩内部发展的**成本**增速较慢；

⑧可以有计划地进行，容易从企业资源获得**财务**支持，成本可以按时间分摊；

⑨**风险**较低。在收购中可能还需承担被并购者以前决策的后果。

②不存在合适的并购**对象**；

缺点：

①与并购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；

④当**市场**发展得非常快时，内部发展会显得过于缓慢；

⑤进入**新市场**可能要面对非常高的障碍。

②**企业**并不能接触到其他企业的知识及系统；

③从一开始就缺乏规模经济或经验曲线效应；





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。进入成本可能比较低。
- 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。

克服进入障碍的能力往往表现在以下几个方面:

- ①现有业务的资产、技能、分销渠道同新的经营领域有较强相关性。
- ②进入后，有独特的能力影响行业结构，为自己服务。
- ③进入后，有利于发展现有经营内容。

(四) 企业战略联盟

动因：先内后外

内：①促进技术创新。产品开发费用大，难以独立支付，共同分担。

- ④实现资源互补。资源共享、优势互补。
- ⑥降低协调成本。不需要整合。
- ②避免经营风险。避免资源浪费，降低市场开发与技术创新的风险。

外：③避免或减少竞争。合作，减少应对激烈竞争的高昂费用。

- ⑤开拓新的市场。可迅速实现经营范围的多样化和经营地区的扩张。

3. 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:

股权参与：合资企业（将各自不同的资产组合在一起，共担风险共享收益，一半一半）和相互持股投资（交换彼此少量股份，一种长期的相互合作的关系）。

契约联结：功能性协议，无资产性投资的战略联盟。

4. 战略联盟的管控

- (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

一、基本竞争战略。

(一) **成本领先战略**。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. 保持领先的竞争地位。可以获得高于其行业平均水平的利润。

实施条件:

1. 市场情况。①产品具有**较高的价格弹性**，市场中存在大量的价格敏感用户；②产业中所有企业的产品都是**标准化的产品**，产品难以实现差异化；③**购买者**不太关注品牌；④**价格竞争**是市场竞争的主要手段；⑤消费者的转换成本较低。

2. 资源和能力：①规模经济。②降低各种要素成本。③提高生产率。④改进产品工艺设计。⑤提高生产能力利用程度。⑥选择适宜的交易组织形式。⑦资源集中配置。

风险：(1) 技术的变化可能使过去用于降低成本的投入（如扩大规模、工艺革新等）与积累的经验一笔勾销。（供，技术）

(2) 产业新进入者或追随者通过模仿或者使用具有更高技术水平的设施，达到同样的甚至更低的产品成本。（竞争）

(3) 市场需求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。（求）

(二) **差异化战略**优势：1. 形成进入障碍。2. 降低顾客对价格的敏感程度。3. 增强讨价还价能力。4. 抵御替代品威胁。

实施条件:



1. 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。

2. 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。（总体协调）

风险：（1）企业形成产品差别化的成本过高。（2）市场需求发生变化。（3）竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。

（三）集中化战略

优势：（1）成本领先和差异化战略抵御产业五种竞争力的优势也都能在集中化战略中体现出来。

（2）集中化战略的实施可以增强中小企业相对的竞争优势。

（3）即使是对于大企业来说，能够避免与竞争对手正面冲突，使企业处于一个竞争的缓冲地带。

实施条件：

①购买者群体之间在需求上存在差异。

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高成本。2. 购买者群体之间需求差异变小。3. 竞争对手的进入与竞争。

（四）基本战略的综合分析——“战略钟”

混合战略：为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势。以下一些因素会导致一个企业同时获得两种优势：（1）提供高质量产品的公司会增加市场份额，而这又会因规模经济而降低平均成本。其结果是，公司可同时在该产业取得高质量和低成本定位。

（2）生产高质量产品的经验累积降低成本的速度比生产低质量产品快。因经验曲线而降低平均成本。

（3）注重提高生产效率可以在高质量产品的生产过程中降低成本。

二、中小企业竞争战略

（一）零散产业中的竞争战略

1. 造成产业零散的原因。主要来源于产业本身的基础经济特性。

（1）进入障碍低或存在退出障碍。（供）；

（2）市场需求多样导致高度产品差异化。（求）；

（3）不存在规模经济或难以达到经济规模。（产业）。

如果再考虑其他的因素，如政府政策和地方法规对某些产业集中的限制，以及一个新产业中还没有企业掌握足够的技能和能力以占据重要的市场份额（导入期）等因素，也是导致产业零散的原因。

2. 零散产业的战略选择。三类：

（1）克服零散——获得成本优势。①连锁经营或特许经营。克服零散最好的办法。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。①产品类型或产品细分的专门化。②顾客类型专门化。③地理区域专门化。

3. 谨防潜在的战略陷阱。





- (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) 避免对新产品做出过度反应。

(二) 新兴产业中的竞争战略

1. 新兴产业内部结构共同的结构特征。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首次购买者。

2. 新兴产业的发展障碍。

(1) 专有技术选择、获取与应用的困难。(上游)

(2) 原材料、零部件、资金与其他供给的不足。(上游)

(3) 顾客的困惑与等待观望。(下游)

(4) 被替代产品的反应。(替代品)

(5) 缺少承担风险的胆略与能力。

3. 新兴产业的战略选择。

(1) 塑造产业结构。(有实力, 内强外弱)

(2) 正确对待产业发展的外在性。(内外兼顾)

(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。规模、技术和竞争的变化。(强弱转换)

(4) 选择适当的进入时机与领域。(内弱外强)

三、蓝海战略

(一) 红海和蓝海战略比较

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
争夺现有需求	创造并攫取新需求
遵循价值与成本互替定律	打破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	同时追求差异化和低成本, 把企业行为整合为一个体系

(三) 重建市场边界的基本法则

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, 参与塑造外部潮流。

第三节 职能战略

职能战略: 配置内部资源, 为各级战略服务, 提高组织效率。

一、市场营销战略

(四) 设计市场营销组合: 产品、价格、分销、促销

1. 产品策略: 产品组合策略、品牌与商标策略、产品开发策略

2. 价格策略 (1) 基本定价方法。三种: 成本导向定价法; 需求导向定价法; 竞争导向定价法。

(2) 主要定价策略。

①心理定价策略②产品组合定价策略③折扣与折让策略④地理差价策略

(3) 新产品定价策略



①渗透定价法。**非常低**的价格，抢占市场。 ②撇脂定价法。**较高**价格。获取较高的单位利润。 ③满意定价策略。即介于以上两种定价策略之间的适中定价策略。产品价格既能被顾客接受、又有一定利润。

4. 促销策略

(1) 促销组合要素构成

①广告促销。②营业推广③公关宣传④人员推销

(2) 促销组合策略。三个基本策略：推式策略、拉式策略和推拉结合策略

二、研究与开发战略

(四) 研发定位

1. 向市场推出**新技术产品**的企业。一个富有魅力的、令人兴奋的战略，但风险较大。

2. 成功产品的**创新模仿者**。风险和成本最小。有优秀研发人员和优秀的营销部门。

3. 成功产品的**低成本生产者**。大量生产与先驱企业开发的产品相类似、价格低廉的产品。

4. 成功产品**低成本生产者的模仿者**。加大对设备与工艺流程的投资，但因示范效应，模仿者能够以更低的投入得到更高的产出。

三、生产运营战略

3. 生产与运营方式选择。方式有许多种。这里仅介绍两种典型的生产方式：

(1) **大批量、低成本**。(2) **多品种、小批量**。

4. 供应链与配送网络选择。选择**高效供应链**或**敏捷供应链**：

高效供应链适用于品种少、产量高、可预见市场环境

敏捷供应链适用于品种多、产量低、难以预见的环境。

(三) 生产运营战略的竞争重点

多数行业影响生产运营系统竞争力的因素主要是 **TQCF**：

1. 交货期 2. 质量 3. 成本 4. 制造柔性

四、采购战略

(一) 货源策略

1. 少数或单一货源的策略

优点：(1) 采购方能与供应商建立较为**稳固的关系**； (2) 有利于企业**信息的保密**；

(3) 产生**规模经济**并使企业享受价格优势；(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**。

缺点：(1) 若无其他供应商，则供应商的**议价能力就会增强**；(2) 采购方容易受到**供应中断**的影响。

2. 多货源少批量策略

优点：(1) 可以与较多的供应商联系，以保证**稳定的供应**；(2) 有利于获得更多的**知识和技术**；

(3) 供应商之间的竞争使**企业的议价能力增强**。

缺点：(1) 企业与供应商联系不够稳固，**相互信任程度较低**；(2) 不利于产生规模经济，**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。

3. 平衡货源策略。(均衡点)

(二) 交易策略





1. 市场交易策略。适用条件是：

(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。

2. 短期合作策略。条件有：(1) 企业的产品往往面临急剧变化的市场机会和客户需求；(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。

3. 功能性联盟策略。条件有：(1) 供应品在生产经营中起着重要作用；(2) 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。

4. 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。

从管理的侧重点来看，企业采用市场交易策略和功能性联盟策略侧重于降低采购成本的考虑，采用短期合作策略和创新性联盟策略侧重于创新的考虑；

从与供应商的关系中所追求的目标来看，企业采用市场交易策略和短期合作策略重视的是短期利益，而采用功能性联盟策略和创新性联盟策略追求的是长期利益。

(三) 采购模式

1. 传统采购模式。采购部门根据**库存定采购计划**，经审批后向供应商发采购信息，供应商报价，谈判后签订合同。必要时招标确定供应商和交易价格。

特点：(1) 双方信息沟通不充分，双方甚至有意隐瞒信息；(2) 双方只是简单的供需关系，缺少其他方面合作；(3) 补充库存为目的，缺少对生产需求及市场变化的考虑，因而经常造成库存积压或供不应求，影响企业生产经营；(4) 管理简单、粗放，采购成本居高不下。

2. MRP (Material Requirement Planning) 采购模式。

企业**以生产为导向**，根据生产计划，推导出采购数量及进货时间，据此编制采购计划，按照计划向供应商发出订单。特点有：(1) 生产计划和采购计划十分精细；(2) 采购计划的计算、编制非常复杂，计算量十分巨大，因而需要借助计算机技术进行。

3. JIT (Just In Time) 采购模式。

准时化采购，指企业要求供应商把适当数量、适当质量的物品在适当时间送达适当地点。及时满足对物资的需求，使库存量降到最小，甚至零库存，减少相关费用，加快资金周转。

JIT 采购模式的特点有：

(1) 供应商数量少甚至是单一供应商；(2) 企业与供应商建立长期稳定的合作关系；

(3) 采购批量小，送货频率高；(4) 企业与供应商都关心对方产品的改进和创新，并主动协调配合；信息共享快速可靠。

4. VMI (Vendor Managed Inventory) 采购模式。签订协议，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，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。这种采购模式的特点有：

(1) 企业与供应商建立了的长期稳定的深层次合作关系；

(2) 打破了以往各自为政的采购和库存管理模式，供应商通过共享信息，极大地节约





了供货成本；

(3) 企业与供应商之间按照利益共享、风险共担的原则，协商确定对相关费用的分担比例以及对新增利润的分成比例。

5. 数字化采购模式。通过**人工智能**等技术，实现全流程智慧管理，在各个环节都实现自动化、可视化、标准化和可控化，通过实时监测和定期评估使之不断优化。

主要特点是：

- (1) 建立了自动识别、彼此认知、直接交易、高度契合的新型合作关系；
- (2) 自动化技术淘汰了人工操作，创新并优化了流程；
- (3) 采购管理的科学性、便捷性、精细性、准确性空前提高，“降本增效”极为显著。

五、人力资源战略

3. 人力资源供需平衡策略。

(1) 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人员内部重新配置；②专门培训；③进行人员的置换，清理不需要的人员。

(2) 针对**供给大于需求**情况：①扩大经营规模或者开拓新的增长点；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；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减少供给；⑥对富余的员工进行培训。

(3) 针对**供给小于需求**情况：①从外部雇用人员；②提高现有员工的工作效率；③延长工作时间；④降低员工的离职率；⑤某些业务进行外包。

(二) 人力资源获取

1. 招募的渠道和方法。外部招募和内部招募。

(1) 内部招募的来源与方法。来源有三个：一是下级职位人员；二是同级职位人员；三是上级职位人员。方法：一是工作公告法；二是档案记录法。

(2) 外部招募的来源与方法。外部招募的方法主要有：广告招募、外出招募、借助职业中介机构招募和推荐招募等。

3. 与企业竞争战略匹配的人力资源获取策略。

(1) 成本领先战略的企业，在员工招聘时，往往比较注重员工招聘成本，尤其对通用型和辅助型员工，可替代性强，采用的多是外部招募和人力资源外包。在选拔时，常用简历、面试和纸笔测试，以缩减成本支出；

(2) 差异化战略的企业，可能采取较为严密的策略；

(3) 集中化战略的企业，更强调招聘工作速度，采用认知能力测试和人格测试等快速识别能够胜任工作的员工。

表 3-8 与三种基本竞争战略相匹配的人力资源获取策略比较

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

六、财务战略

(二) 财务战略的确立



4. 股利分配策略

(1) 决定股利分配的因素：

①留存供未来使用的利润的需要；②分配利润的法定要求；③债务契约中的股利约束；④企业的财务杠杆；⑤企业的流动性水平；⑥即将偿还债务的需要；⑦股利对股东和整体金融市场的信号作用。

(2) 股利政策。

固定股利	树立良好 <u>公司形象</u> 。为投资者提供可预测的 <u>现金流量</u> 。 盈余下降时也可能导致 <u>股利发放困难</u> 。
固定股利支付率	投资者 <u>无法预测现金流</u> ，如果盈余下降或者亏损，就会出现 问题 。
零股利	成长阶段
剩余股利	成长阶段

(三) 财务战略的选择

1. 基于产品生命周期的财务战略选择

(1) 产品生命周期不同阶段的财务战略：

	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	股东权益	主要是股东权益	股东权益+债务	股东权益+债务
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
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) 财务风险与经营风险的搭配。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。

2. 基于创造价值或增长率的财务战略选择

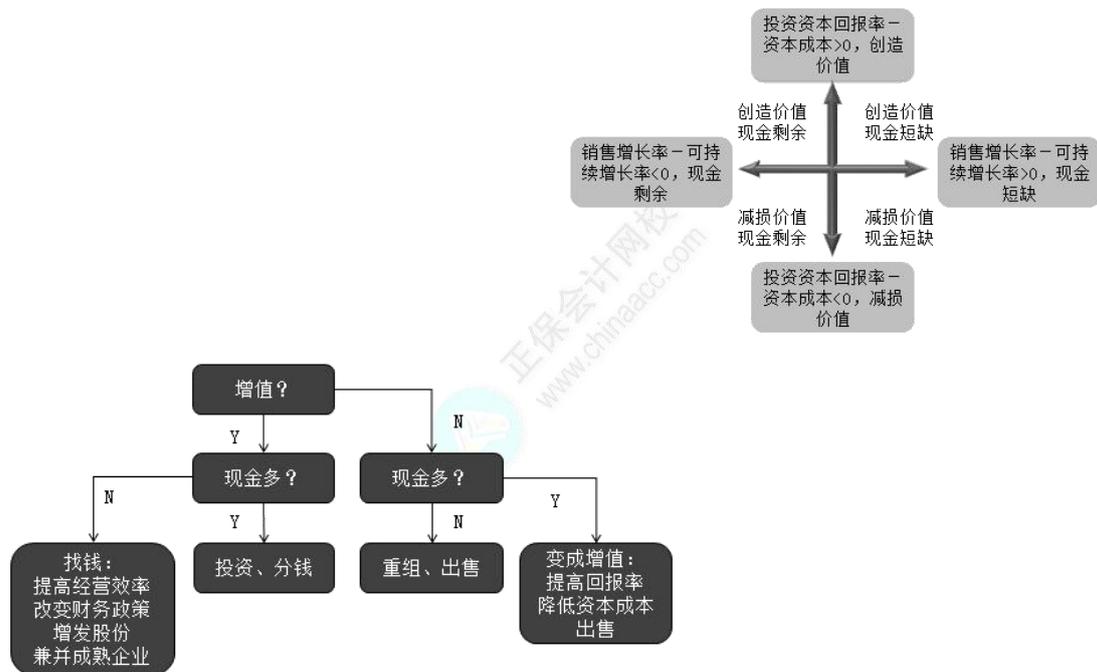
(1) 影响价值创造的主要因素

【结论】根据企业市场增加值的计算公式可知，影响企业市场增加值的因素有三个：

(1) 投资资本回报率；(2) 资本成本（指的是加权平均资本成本）；(3) 增长率。

影响价值创造的因素主要有：①投资资本回报率；②资本成本；③增长率；④可持续增长率。

(2) 价值创造和增长率矩阵



第四节 国际化经营战略

一、企业国际化经营动因：

(一) 寻求市场。(二) 寻求效率。(三) 寻求资源。(四) 寻求现成资产。

二、全球价值链中的企业国际化经营

1. 全球价值链中企业的角色定位。

(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

2. 全球价值链的分工模式。科层型、市场型、俘获型、模块型和关联型。

3. 全球价值链与发展中国家企业升级

升级的类型。(1) 工艺升级 (2) 产品升级 (3) 功能升级 (4) 价值链升级

三、国际化经营战略类型

国际战略：在东道国建立制造和营销职能。

多国本土化战略：根据当地需求提供产品和服务（类似差异化战略）

全球化战略：标准化的产品和服务，经验曲线和规模经济效益

跨国战略：成本效益和区位优势，注意满足当地市场的需要。

四、新兴市场的企业战略。

(二) 本土企业的战略选择

1. “防御者”。2. “扩张者”。3. “躲闪者”。4. “抗衡者”。

(三) “防御者”的战略：利用本土优势进行防御

具体作法可以：(1) 把目光集中于喜欢本国产品的客户。(2) 频繁地调整产品和服务以适应客户需求。

(3) 加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争。

在面临跨国竞争对手的挑战时应当注意：

(1) 不要试图赢得所有顾客。(2) 不要一味模仿跨国竞争对手的战略。

(四) “扩张者”战略：向海外延伸本土优势

(五) “躲闪者”战略：避开跨国公司的冲击

“躲闪者”战略可能是 4 种战略中最难付诸实施的一种，因为必须要对其战略进行大手



(六)“抗衡者”战略：在全球范围内对抗

- (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

一、文化分为四类：

权力导向型：绝对控制，家族式企业。

角色导向型：理性秩序，国企公务员，机械，高效。

任务导向型：解决问题，速度灵活，新兴产业，高科技企业。

人员导向型：成员，协会俱乐部。

二、企业文化为企业创造价值的途径

三个途径为企业创造价值：文化简化了信息处理；文化补充了正式控制；文化促进合作并减少讨价还价成本。

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。

三、数字化技术的发展历程

数字化是信息化的高级阶段，智能化是信息化和数字化的最终目标。

1. 信息化。
2. 数字化。
3. 智能化。

四、数字化技术应用领域

1. 大数据。主要特征为大量性、多样性、高速性、价值性。

2. 人工智能。

3. 移动互联网。

4. 云计算。

5. 物联网。

6. 区块链。是一个分布式的共享账本和数据库。

特点：去中心化、不可篡改、全程留痕、可追溯、集体维护、公开透明。

功能：解决信息不对称，实现多主体的信任协作与一致行动。由算法驱动，天然支持资产数字化。

五、数字化技术对公司战略的影响

(三) 数字化技术对产品和服务的影响：个性化、智能化、连接性、生态化

(四) 数字化技术对业务流程的影响

(二) 数字化技术对经营模式的影响

1. 互联网思维的影响。
2. 多元化经营的影响。
3. 消费者参与的影响。

(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；(2) 虚拟组织。

六、数字化战略转型的主要方面

1. 技术变革。数字化设施建设、研发、投入。

2. 组织变革。组织架构、人才。

3. 管理变革。业务、生产、财务、营销数字化。

七、数字化战略转型的困难和任务

(一) 公司数字化战略转型面临的困难

1. 网络安全问题与个人信息保护问题。
2. 数据容量问题。
3. “数据孤岛”问题。
4. 核心数字技术问题。
5. 技术伦理与道德问题。

(二) 公司数字化战略转型的主要任务

5. 利用新兴技术，提升公司网络安全水平。

1. 构建数字化组织设计，转变经营管理模式。

3. 打破数据孤岛，打造企业数字化生态体系。

2. 加强核心技术攻关，夯实技术基础。





6. 重视数字伦理，提升数字素养。4. 加快企业数字文化建设。

第五章 公司治理

公司治理三大问题

一、经理人对于股东的“内部人控制”问题

(一) “内部人控制”的成因

内部人控制问题的形成，实际上是在所有权和经营权分离的公司制度下，委托代理关系所带来的必然结果。(因)；公司治理机制的不完善为内部人控制提供了有利条件。(缘)。

(二) “内部人控制”问题的主要表现。经理人对股东负有忠诚、勤勉的义务。

违背忠诚义务的主要表现有：过高的在职消费，盲目过度投资，经营行为的短期化；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。

违背勤勉义务的主要表现有：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、缺乏创新等等。

二、终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题：

(二) “隧道挖掘”问题的表现

1. 滥用公司资源。

2. 占用公司资源

(1) 直接占用资源

(2) 关联交易：商品服务交易活动、资产租用和交易活动、费用分摊活动

(3) 掠夺性财务活动。掠夺性融资、内幕交易、掠夺性资本运作、超额股利

公司内部治理结构：股东大会、董事会、监事会、经理层、**国有企业各级党委（党组）**

公司外部治理机制（一）产品市场（二）资本市场（三）经理人市场

公司治理基础设施：信息披露制度、信用中介机构、法律法规、政府监管以及舆论监督。

第八章 企业面对的主要风险与应对

第一节 战略风险与应对

一、战略风险的含义及其影响因素

战略风险的影响因素：

(一) 企业的战略环境：PEST

(二) 企业的战略资源：有形、无形和人力

(三) 企业的战略能力：五种能力

(四) 企业的战略定位：目标、使命、战略选择和战略实施

(五) 企业领导者的领导力

二、战略风险的主要表现与应对

战略风险主要表现为：

(一) 战略制定风险与应对 (二) 战略实施风险与应对

(三) 战略调整风险与应对 (四) 战略复盘整改风险与应对

(一) 战略制定风险与应对

1. 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。

2. 企业应对战略制定风险的管控措施。

关注和采用**战略信息收集、战略研究**等方面的管控措施。

(二) 战略实施风险与应对

1. 实施中，风险主要表现在人员缺乏、组织不力等方面。

①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。

②战略实施组织包括信息、组织、激励和资源支持等要素。



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。
- (2) 组织结构与战略不匹配。
- (3) 缺乏充分的激励和充足的资源支持。

2. 企业应对战略实施风险的管控措施。

- (1) 人员方面的管控措施
- (2) 组织方面的管控措施
- (三) 战略调整风险与应对

1. 战略调整通常发生在以下几种情况中：

- (1) 战略过于激进或过于保守。
- (2) 战略方向失准、失误。
- (3) 战略部署失当。
- (4) 管理层或决策层轮换。

2. 企业应对战略调整风险的管控措施。研究和论证，落实方案

- (四) 战略复盘整改风险与应对

未及时开展战略复盘和整改行动。

第二节 市场风险与应对★★★

一、市场风险的含义及其影响因素

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。主要考虑以下因素：

- (1) 产品或服务的价格及供需变化带来的风险；
- (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；
- (3) 主要客户、主要供应商的信用风险；
- (4) 利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险；
- (5) 潜在进入者、竞争者、替代品的竞争带来的风险。

二、市场风险的主要表现与应对

企业市场风险主要包括两类：（一）市场趋势风险（二）分销风险

（一）市场趋势风险与应对

1. 市场趋势是指对市场影响因素持续反应。

企业市场趋势风险主要表现在：

- (1) 未制定有效的市场竞争策略。
- (2) 未能把握政策导向及环境的变化。
- (3) 未能预测并适应消费者偏好的变化，未能及时调整。

2. 企业应对市场趋势风险的管控措施。

- (1) 企业应定期分析，及时更新市场竞争策略，提高企业在市场上的竞争力。
- (2) 主动识别管理和应对政策中的不利因素，及时获知政策导向并采取相应措施。
- (3) 及时预测市场未来走势并制定应急方案，避免市场占有率下降。

（二）分销风险与应对

1. 分销风险是指出现不利的环境因素而导致制造商的市场活动受损甚至失败。

企业分销风险主要表现在：

- (1) 外部改变使现有营销活动丧失吸引力。
- (2) 未制定完善的品牌战略。
- (3) 未能准确把握政府对企业产品定价的要求。
- (4) 对核心产品过分依赖，或产品过于单一。
- (5) 未能建立分销商评级及监管机制，分销商表现不佳。
- (6) 未能实现既定的销售任务。
- (7) 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。

2. 企业应对分销风险的管控措施。

- (1) 根据市场调整产品营销策略，统筹营销活动。
- (2) 制定和实施完善的品牌战略，有效传达产品的品牌价值，维护、提高品牌在目标





人群中的知名度。

(3) 遵守价格法规和价格政策, 加强科学管理, 规范流程, 制定保密措施, 降低价格不合理或价格信息外泄的风险。

(4) 定期分析产品结构, 根据市场情况及时调整产品结构。

(5) 制定并实施有效的渠道管理政策, 建立、完善对分销商的评级、监管机制, 防范窜货行为, 防止出现经销商的不良行为影响企业品牌、声誉和产品销售的现象。

(6) 制定并完善销售管理流程, 合理制订销售计划, 定期检查, 合理安排销售任务并制定激励措施, 提高销售人员积极性。

(7) 建立完善的客户管理体系、规范的客户服务流程及标准, 建立、维护与目标客户的有效沟通和良好关系。

第三节 财务风险与应对★★★

一、财务风险的含义及其影响因素

财务风险是指由于内外因素, 导致企业财务活动不规范或财务成果和财务状况偏离预期目标的不确定性。

企业经营管理与财务相关的业务领域主要包含全面预算管理、筹资管理、资金营运管理、投资管理、财务报告、担保管理。

分析财务风险的来源应主要考虑以下因素:

- (1) 预算编制、执行或考核存在偏差而导致的风险;
- (2) 筹资决策不当、筹集资金运用不合理可能引发的风险;
- (3) 因资金调度不合理、管控不严而导致的风险;
- (4) 因投资决策不当、缺乏投资实施管控而导致的风险;
- (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;
- (6) 因企业担保决策失误、监控不当而导致的风险。

二、财务风险的主要表现与应对

(一) 全面预算管理风险与应对

1. 企业全面预算管理存在的风险主要表现在:

- (1) 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。
- (2) 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。
- (3) 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。

2. 全面预算管理风险的管控措施。

(1) 关于预算编制与下达。选择或综合运用**固定预算、弹性预算、滚动预算**等方法编制年度全面预算, 并报经审议批准。批准后, 以文件形式下达执行。

(2) 关于预算指标分解和责任落实。细分为季度月度预算, 实施分期预算控制。

(3) 关于预算执行。

(4) 关于预算分析与调整。原则上, 下达的预算不得随意调整。当客观因素导致预算执行发生重大差异确需调整预算的, 应逐级向预算管理部门提出书面申请, 按照规定程序经审批下达后, 予以严格执行。

(5) 关于预算考核。定期考核。按照月度、季度实施考评, 预算年度结束后再进行年度总考核。预算执行与预算考核相互分离。应有完整记录, 且奖惩措施公平合理并及时落实。

(二) 筹资管理风险与应对

1. 企业筹资管理存在的风险主要表现在:

(1) 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。

(2) 未按审批的筹资方案执行筹资活动, 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。





（三）资金营运管理风险与应对

1. 企业资金营运活动存在的风险主要表现在：

- （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。
- （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。

（四）投资管理风险与应对

1. 企业投资管理存在的风险主要表现在：

（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。

（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。

（五）财务报告风险与应对

1. 财务报告存在的风险主要表现在：

（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。

（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。

（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。

（六）担保风险与应对

1. 企业担保管理存在的风险主要表现在：

（1）对担保申请人的资信状况调查不深入，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。

（2）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。

（3）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。

第四节 运营风险与应对★★★

一、企业运营风险的来源应主要考虑以下因素：

- （1）企业产品结构、新产品研发可能引发的风险。
- （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）可能引发的风险。
- （3）企业组织效能，管理现状，企业文化及高、中层管理人员和重要业务专业人员的知识结构，专业经验等可能引发的风险。
- （4）质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险。
- （5）因企业内、外部人员的道德缺失和不当行为导致的风险。
- （6）因业务控制系统失灵导致的风险。
- （7）给企业造成损失的自然灾害等风险。
- （8）对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的能力不足可能引发的风险。

二、运营风险的主要表现与应对

（一）组织架构风险与应对

1. 企业组织架构管理存在的风险主要表现在：

（1）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。

（2）组织机构设置不科学，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、运行效率低下等问题。

（二）人力资源风险与应对



1. 企业人力资源管理存在的风险主要表现在：

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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。

(三) 社会责任风险与应对

1. 企业社会责任管理存在的风险主要表现在：

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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。

(4) 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。

(四) 企业文化风险与应对

1. 企业文化管理存在的风险主要表现在：

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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。

(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。

(五) 采购业务风险与应对

1. 企业采购业务管理存在的风险主要表现在：

(1) 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。

(2) 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，可能导致采购物资质次价高，出现舞弊或遭受欺诈。

(3) 采购验收不规范，付款审核不严，可能导致采购物资和资金的损失或信用受损。

(六) 资产管理风险与应对

1. 企业资产管理存在的风险主要表现在：

(1) 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。

(2) 固定资产更新改造不够、使用效能低下、维护不当、产能过剩等，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) 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等，可能导致企业法律纠纷、缺乏可持续发展能力。

(七) 销售业务风险与应对

1. 企业销售业务存在的风险主要表现在：

(1) 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。

(2) 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。

(3) 销售过程存在舞弊行为，可能导致企业利益受损。

(八) 研究与开发风险及应对



1. 企业研发管理存在的风险主要表现在：

- (1) 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。
- (2) 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。
- (3) 研发成果转化应用不足、保护措施不力，可能导致企业利益受损。

(九) 工程项目管理风险与应对

1. 企业工程项目管理存在的风险主要表现在：

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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。

(4) 工程物资质次价高，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。

(6) 工程款结算管理要求不明确，未按项目进度目标拨付工程进度款，工程付款相关凭证审核不严，可能导致工程建设资金使用管理混乱。

(7) 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。

(十) 业务外包风险与应对

1. 企业业务外包存在的风险主要表现在：

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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及企业遭受经济损失和品牌受损。

(十一) 合同管理风险与应对

1. 企业合同管理存在的风险主要表现在：

(1) 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。

(2) 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。

(3) 合同纠纷处理不当，可能损害企业利益、信誉和形象。

(十二) 内部信息传递风险与应对

1. 企业内部信息传递存在的风险主要表现在：

(1) 内部报告系统缺失、功能不健全、内容不完整，可能影响生产经营的信息无法及时传递和有序运行。

(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。

(十三) 信息系统风险与应对

1. 信息系统是企业内部控制信息数据集成、转化和提升的信息化管理平台，可减少人为操纵因素，保障信息沟通的安全性和有效性，促进企业全面提升现代化管理水平。企业信息系统存在的风险主要表现在：

(1) 信息系统缺乏规划或规划不合理，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。

(2) 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，甚至出现系统性风险。



(3) 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。

第五节 法律风险和合规风险与应对★★★

一、法律风险和合规风险的含义及其影响因素

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不利法律后果的可能性。

合规风险是指企业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损失的可能性。

法律风险侧重于民事责任的承担, 合规风险则侧重于行政责任和道德责任的承担。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:

- (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引发的风险;
- (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
- (5) 企业发生重大法律纠纷案件所引发的风险;
- (6) 企业和竞争对手的知识产权可能引发的风险。

二、法律风险和合规风险的主要表现与应对

一般按法律责任风险、行为规范风险和监管风险采取相应的应对措施。

(一) 法律责任风险与应对

1. 法律责任风险是指因个人或团体的疏忽或过失行为, 造成他人的财产损失或人身、伤亡, 按照法律、契约应负法律责任或契约责任的风险。在企业经营管理中, 是指在业务活动中**发生违规行为**, 或因日常经营和业务活动**违反法律规定**, 导致发生争议、法律纠纷而造成经济损失的风险。

企业法律责任风险的主要表现包括:

(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。

(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。

2. 企业应对法律责任风险的管控措施。

- (1) 建立法律合规问责和处罚制度。完善监控机制。
- (2) 企业应配置专业的法务人员, 建立制度规范及应对策略, 各相关人员应严格执行制度规范。企业应当重视事后评估, 分析现实和潜在风险, 提出防范建议。

(二) 行为规范风险与应对

1. 行为规范是指社会群体或个人在参与社会活动中所遵循的规则、准则的总称。企业行为规范风险的主要表现包括:

(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。

(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。

(三) 监管风险及其应对

1. 监管风险是指由于**法律或监管规定的变化**, **可能影响企业正常运营**, 或削弱其竞争能力、生存能力的风险。企业监管风险的主要表现包括:

(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。

(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。



(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。

(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。

(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。

2. 企业应对监管风险的管控措施。

企业应对上述监管风险，应重点关注贸易、人事合规、有价证券、健康、安全与环保、财税合规等方面的管控措施。

- (1) 应关注政府贸易的监管要求。(2) 应规避人事合规风险给企业带来的纠纷。
- (3) 应关注证券监管机构的监管要求。(4) 应建立完善的安全管理体系。
- (5) 应严格按照要求报送税务报告、年检报告等。

