

### 第一章 战略与战略管理

序号	考点	考频
考点一	公司的使命和目标	***
考点二	公司战略的层次	***
考点三	战略管理过程	***
考点四 口华	战略变革管理	****

## www.chinaacc.com

### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:公司的使命和目标

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:公司的使命和目标。本考点属于 《公司战略与风险管理》第一章战略与战略管理第一节公司战略的基本概念的内容。



## 🍑 【内容导航】:

- 1. 公司的使命
- 2. 公司的目标



## 🍑【考频分析】:

考频: ★★★

复习程度: 熟悉本考点。



## 🍑 【高频考点】:公司的使命和目标

1. 公司的使命

使命主要阐明企业组织的根本性质与存在理由,包括目的、宗旨和经营哲学。

公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。

公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向,其具体内容主要说明公司目前和未来所要从事的经 营业务范围。

经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则,是企业文化的高 度概括。

2. 公司的目标

公司目标是公司使命的具体化(一般有具体完成期限和量化指标)。包括财务目标体系和战 略目标体系。

财务目标体系的指标包括:满意的市场占有率、收益增长率、投资回报率,股利增长率、股 票价格评价、良好的现金流以及公司的信任度,等等。

战略目标体系的指标包括: 获取足够的市场份额, 在产品质量、客户服务或产品革新等方面 压倒竞争对手,使整体成本低于竞争对手的成本,提高公司在客户中的声誉,在国际市场上



建立更强大的立足点,建立技术上的领先地位,获得持久的竞争优势,抓住诱人的成长机会, **等等。** 

### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:公司战略的层次

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点:公司战略的层次。本考点属于《公 司战略与风险管理》第一章战略与战略管理第一节公司战略的基本概念的内容。



【内容导航】:/www.chinaacc.com

公司战略的层次



## ◇ 【考频分析】:

考频:★★★

复习程度:熟悉本考点。本考点属于基础性的内容,主要是理解,结合第三章的内容理解。

A. 由化合计网块

## 🍑 【高频考点】: 公司战略的层次

战略层次	关键词总结
总体战略(公司层战略)	业务组合,资源配置
业务单位战略 (竞争战略)	竞争
职能战略 (职能层战略)	效率

### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:战略管理过程

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点:战略管理过程。本考点属于《公 司战略与风险管理》第一章战略与战略管理第二节公司战略管理的内容。



## 🍑 【内容导航】:

战略管理过程



## 🍑 【考频分析】:

考频: ★★★

复习程度:熟悉本考点。本考点主要是理解,结合第 的把握。



## 🌭 【高频考点】:战略管理过程

战略分析→战略选择→战略实施

战略分析包括外部环境分析和内部环境分析。

外部环境分析可以从企业所面对的宏观环境、产业环境、竞争环境方面展开。外部环境分析 要了解企业所处的环境正在发生哪些变化,这些变化给企业将带来更多的机会还是更多的威

www.chinaacc.com



胁。

内部环境分析可以从企业的资源与能力、企业的核心竞争力等几个方面展开。内部环境分析 要了解企业自身所处的相对地位,具有哪些资源以及战略能力。波士顿矩阵、通用矩阵、SWOT 分析都是常用的战略分析工具。

战略选择过程: (1)制订战略选择方案; (2)评估战略备选方案; (3)选择战略。

根据不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度,可以将战略形成的方法分为三 种形式: 自上而下的方法, 自下而上的方法, 上下结合的方法。

评估备选方案的三个标准:一是适宜性标准;二是可接受性标准;三是可行性标准。

### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:战略变革管理

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:战略变革管理。本考点属于《公 司战略与风险管理》第一章战略与战略管理第二节公司战略管理的内容。



## 🍑 【内容导航】:

- 1. 渐进性变革与革命性变革的区别
- 2. 战略变革的发展阶段
- 3. 战略变革的类型
- 4. 战略变革的主要任务
- 5. 战略变革的实现



## 🍑 【考频分析】:

考频: ★★★★★AMW Chin

复习程度: 熟悉本考点。本考点涉及的内容比较多,每年的考试都会考核,可能以客观题形 式进行考核,也可能出现在主观题中。



## 🍑 【高频考点】: 战略变革管理

1. 渐进性变革与革命性变革的区别

渐进性变革的特点	革命性变革的特点
在企业生命周期中常常发生;	在企业生命周期中不常发生;
稳步推进变化;	急剧转化,WWW.Chinaacc.com
影响企业体系的某些部分	影响整个企业体系

- 2. 战略变革的发展阶段
- (1) 连续阶段: 在这个阶段中,制定的战略基本上没有发生大的变化,仅有一些小的修正。
- (2) 渐进阶段: 在这个阶段中,战略发生缓慢的变化。这种变化可能是零打碎敲性的,也可 能是系统性的。



- (3) 不断改变阶段: 在这个阶段中, 战略变化呈现无方向或无重心的特点。
- (4) 全面阶段: 在这个阶段中, 企业战略是在一个较短的时间内、发生革命性或转化性的变 化。
- 3. 战略变革的类型

戴富特(Daft R.L.)的分类,共有4种类型:技术变革;产品和服务变革;结构和体系变 革;人员变革。 4. 战略变革的主要任务

- (1) 调整企业理念。(2) 企业战略重新进行定位。(3) 重新设计企业的组织结构。
- 5. 战略变革的实现

变革受到抵制的原因与实现障碍。

- (1) 生理变化。
- (2) 环境变化。
- (3) 心理变化。①迷失方向。②不确定性可能导致无安全感。③无力。 🥽 www.chinaacc.com 基于上述的不同因素,变革会面临如下障碍:
- (1) 文化障碍。
- (2) 私人障碍。①习惯。②变革对个人收入的影响可能相当大。③对于未知的恐惧降低了人 们学习新技能和程序的意愿和兴趣,因为他们可能缺乏自信去迎接新的挑战。④选择性的信 息处理导致员工去选择应当听什么和忽略什么来判断他们的处境,从而忽略管理层对于变革

克服变革阻力的策略:变革的节奏、变革的管理方式和变革的范围。





### 第二章 战略分析

序号	考点	考频
考点一	宏观环境分析	****
考点二	产品生命周期	***
考点三	产业五种竞争力	****
考点四	竞争环境分析	***
考点五 V	国家竞争优势(钻石模型)分析	***
考点六	企业资源与能力分析	***
考点七	价值链分析	***
考点八	业务组合分析	***
考点九	SWOT 分析	****

# 2017《公司战略与风险管理》高频考点:宏观环境分析 WWW.Chinaacc.com

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:宏观环境分析。本考点属于《公 司战略与风险管理》第二章战略分析第一节企业外部环境分析的内容。



## 🌭 【内容导航】:

宏观环境分析



△【考频分析】:中华会计网校

复习程度: 熟悉本考点,能够具体运用到案例分析中。



## 🌭 【高频考点】:宏观环境分析

宏观环境因素	主要分析内容
政治法律环境因素	政治因素  • 企业所在国家和地区的政局稳定状况  • 政府行为对企业的影响(如何对待国家所拥有的资源)  • 执政党所持的态度和推行的基本政策(如产业政策、税收政策、进出口限制等),以及这些政策的连续性和稳定性  • 各政治利益集团对企业活动产生的影响。



	<ul><li>(1) 不可测性</li><li>(2) 直接性</li><li>(3) 不可逆转性</li></ul>
经济环境因素	<ul> <li>社会经济结构:产业结构(最重要)、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构</li> <li>经济发展水平(GDP)</li> <li>经济体制</li> <li>宏观经济政策(货币+财政+收入分配+对外经济政策)</li> <li>当前经济状况和其他经济影响因素</li> <li>其他一般的经济条件和趋势</li> </ul>
社会和文化环境因素	<ul> <li>人口状况</li> <li>社会流动性: 城镇化</li> <li>消费心理</li> <li>生活方式变化</li> <li>文化传统</li> <li>价值观</li> </ul>
技术环境因素	<ul> <li>基本技术的进步使企业能对市场及客户进行更有效的分析</li> <li>新技术的出现使社会和新兴行业对本行业产品和服务的需求增加</li> <li>技术进步可创造竞争优势</li> <li>技术进步可导致现有产品被淘汰,或大大缩短产品的生命周期</li> <li>新技术的发展使企业可更多关注环境保护、企业的社会责任及可持续成长等问题</li> </ul>

# 2017《公司战略与风险管理》高频考点:产品生命周期

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点:产品生命周期。本考点属于《公 司战略与风险管理》第二章战略分析第一节企业外部环境分析的内容。



## 🌭 【内容导航】:

产品生命周期



## 🌭 【考频分析】:

考频: ★★★★

复习程度: 熟悉本考点。



## 1

### 【高频考点】:产品生命周期

产业要经过4个阶段:导入期、成长期、成熟期和衰退期。这些阶段是以产业销售额增长率曲线的拐点划分。

### 1. 导入期

导入期的产品用户很少,只有高收入用户会尝试新的产品。产品虽然设计新颖,但质量有待提高,尤其是可靠性。由于产品刚刚出现,前途未卜,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。

只有很少的竞争对手。为了说服客户购买,导入期的产品成本营销成本高,广告费用大,而 且销量小,产能过剩,生产成本高。

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。

企业的规模可能会非常小,企业的战略目标是扩大市场份额,争取成为"领头羊"。这个时期的主要战略路径是投资于研究与开发和技术改进,提高产品质量。

导入期的经营风险非常高。研制的产品能否成功,研制成功的产品能否被顾客接受,被顾客接受的产品能否达到经济生产规模,可以规模生产的产品能否取得相应的市场份额等,都存在很大不确定性。通常,新产品只有成功和失败两种可能,成功则进入成长期,失败则无法收回前期投入的研发、市场开拓和设备投资成本。

### 2. 成长期

成长期的标志是产品销量节节攀升,产品的销售群已经扩大。此时消费者会接受参差不齐的质量,并对质量的要求不高。各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。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。由于市场扩大,竞争者涌入,企业之间开始争夺人才和资源,会出现兼并等意外事件,引起市场动荡。由于需求大于供应,此时产品价格最高,单位产品净利润也最高。企业的战略目标是争取最大市场份额,并坚持到成熟期的到来。如果以较小的市场份额进入成熟期,则在开拓市场方面的投资很难得到补偿。成长期的主要战略路径是市场营销,此时是改变价格形象和质量形象的好时机。

成长期的经营风险有所下降,主要是产品本身的不确定性在降低。但是,经营风险仍然维持在较高水平,原因是竞争激烈了,市场的不确定性增加。这些风险主要与产品的市场份额以及该份额能否保持到成熟期有关。



### 3. 成熟期

成熟期开始的标志是竞争者之间出现挑衅性的价格竞争。成熟期虽然市场巨大, 但是已经基 本饱和。新的客户减少,主要靠老客户的重复购买支撑。产品逐步标准化,差异不明显,技 术和质量改进缓慢。生产稳定,局部生产能力过剩。产品价格开始下降,毛利率和净利润率 都下降,利润空间适中。

由于整个产业销售额达到前所未有的规模,并且比较稳定,任何竞争者想要扩大市场份额, 都会遇到对手的顽强抵抗,并引发价格竞争。既然扩大市场份额已经变得很困难,经营战略 的重点就会转向在巩固市场份额的同时提高投资报酬率。成熟期的主要战略路径是提高效 率,降低成本。

成熟期的经营风险进一步降低,达到中等水平。因为创业期和成长期的高风险因素已经消失, 销售额和市场份额、盈利水平都比较稳定,现金流量变得比较容易预测。经营风险主要是稳 定的销售额可以持续多长时间,以及总盈利水平的高低。企业和股东希望长期停留在能产生 大量现金流入的成熟期,但是价格战随时会出现,衰退期迟早会到来。

### 4. 衰退期

衰退期产品的客户大多很精明,对性价比要求很高。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问题。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。有些竞争者先于产品退出市场。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。

企业在衰退期的经营战略目标首先是防御, 获取最后的现金流。战略途径是控制成本, 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。进入衰退 期后,经营风险会进一步降低,主要的悬念是什么时间产品将完全退出市场。

### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:产业五种竞争力

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点: 产业五种竞争力。 本考点属于《公 司战略与风险管理》第二章战略分析第一节企业外部环境分析的内容。



## 🍑 【内容导航】:

产业五种竞争力



## 选 【考频分析】:

**考频:★★★★★** 

复习程度: 熟悉本考点。



## 1

## 【高频考点】:产业五种竞争力

(1) 潜在进入者的进入威胁。

		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
决定进入	   结构性障碍	术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方
壁垒高度	中华:	法的积累与控制)
的主要因素	www.c	现有企业的市场优势(品牌优势、政府政策)
~~	行为性障碍(或	限制进入定价(降低价格)
	战略性障碍)	进入对方领域(围魏救赵)

- (2) 替代品的替代威胁 —— 间接替代。
- ①直接产品替代。即某一种产品直接取代另一种产品。
- ②间接产品替代。即由能起到相同作用的产品非直接地取代另外一些产品。
- (3) 供应者、购买者讨价还价的能力。

买方(或卖方)	购买者集中度高,业务量大,议价能力强
的集中程度或业 务量的大小	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,或者没有差别(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

(4) 产业内现有企业的竞争。

	同业竞争者的竞争强度影响	产业内有众多的或势均力敌的竞争对手	
--	--------------	-------------------	--



因素	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

## 五力模型的局限性:

- (1) 该分析模型基本上是静态的。然而,在现实中竞争环境始终在变化。
- (2) 该模型能够确定行业的盈利能力,但是对于非营利机构,有关获利能力的假设可能是 错误的。
- (3) 该模型基于这样的假设:即一旦进行了这种分析,企业就可以制定企业战略来处理分 析结果,但这只是一种理想的方式。
- (4) 该模型假设战略制定者可以了解整个行业的信息,但这一假设在现实中并不存在。对 于任何企业来讲,在制定战略时掌握整个行业的信息既不可能也无必要。
- (5) 该模型低估了企业与供应商、客户或分销商、合资企业之间可能建立长期合作关系以 减轻相互之间威胁的可能性。
- (6) 该模型对产业竞争力的构成要素考虑不够全面。

## 2017《公司战略与风险管理》高频考点:竞争环境分析

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点: 竞争环境分析。本考点属于《公 司战略与风险管理》第二章战略分析第一节企业外部环境分析的内容。



## 🌭 【内容导航】:

- 1. 竞争对手分析
- 2. 产业内的战略群组



## 🍑 【考频分析】:

**考频:★★★★** 

复习程度: 熟悉本考点。



### 🍑 【高频考点】:竞争环境分析

1. 竞争对手分析

这部分内容看一下教材,熟悉一下即可。

- 2. 产业内的战略群组
- 一个战略群组是指一个产业中在某一战略方面采用相同或相似战略,或具有相同战略特征的





各公司组成的集团。如果产业中所有的公司基本认同了相同的战略,则该产业就只有一个战 略群组:就另一极端而言,每一个公司也可能称为一个不同的战略群组。一般来说,在一个 产业中仅有几个战略群组,它们采用特征完全不同的战略。

战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业本企业的战略地位以及公司战略变化可能的 竞争性影响。

- (1) 有助于很好地了解战略群组间的竞争状况,主动地发现近处和远处的竞争者,也可以很 好地了解某一群体与其他群组间的不同。
- (2) 有助于了解各战略群组之间的"移动障碍"。
- (3) 有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。
- (4) 利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。

### 2017《公司战略与风险管理》高频考点: 国家竞争优势(钻石模型)分析

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点: 国家竞争优势(钻石模型)分析。 本考点属于《公司战略与风险管理》第二章战略分析第一节企业外部环境分析的内容。



## 🍑【内容导航】:

国家竞争优势(钻石模型)分析



## 🍑 【考频分析】:

考频: ★★★★ 复习程度:熟悉本考点。 chinaacc.com



## 🍑 【高频考点】:国家竞争优势(钻石模型)分析

1990年波特在《国家竞争优势》一书中,试图对能够加强国家在产业中的竞争优势的国家 特征进行分析。

钻石模型四种要素	解释说明
	【结论】
生产要素	(1)一个国家如果想通过生产要素建立起产业强大而又持久的优势, 就必须发展高级生产要素和专业生产要素。如果国家把竞争优势建
生厂安系	就必须及展局级生厂安系和专业生厂安系。如来国家北克争优势连
	(2) 一个国家的竞争优势其实可以从不利的生产要素中形成
需求条件	国内需求:产业发展的动力(本地客户的本质、预期性需求)
相关与支持性产业	对形成国家竞争优势而言,相关和支持性产业与优势产业是一种休



	戚与共的关系。"产业集群"
企业战略、企业结构	这是波特开出的企业治理三角习题,指如何创立、组织和管理公司,
和同业竞争	如何应对同业竞争对手等问题

### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:企业资源与能力分析

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:企业资源与能力分析。本考点属 于《公司战略与风险管理》第二章战略分析第二节企业内部环境分析的内容。



- 1. 企业资源的主要类型
- 2. 决定企业竞争优势的企业资源判断标准
- 3. 企业能力分析
- 4. 企业的核心能力
- 5. 基准分析



### - 【考频分析】:

考频: ★★★

复习程度:熟悉本考点。本考点的细小知识点比较多,出现在客观题的概率比较大。



### 🍑 【高频考点】:企业资源与能力分析

1. 企业资源的主要类型

有形资源	物质资源包括企业的土地、厂房、生产设备、原材料等,是企业的实物资源
1.	财务资源是企业可以用来投资或生产的资金,包括应收账款、有价证券等
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
	技术资源就是一种重要的无形资源,它主要是指专利、版权和商业秘密等。
	技术资源具有先进性、独创性和独占性等特点
人力资源	是指组织成员向组织提供的技能、知识以及推理和决策能力

- 2. 决定企业竞争优势的企业资源判断标准
- (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。物质本身的特性所决定的。
- ③具有因果含糊性的资源。有些资源的形成原因并不能给出清晰的解释。

②具有路径依赖性的资源。必须经过长期的积累才能获得的资源。

- ④具有经济制约性的资源。企业的竞争对手已经具有复制其资源的能力,但因市场空间有限 不能与其竞争的情况。
- (3) 资源的不可替代性。
- (4) 资源的持久性。



3. 企业能力分析

研发能力; 生产管理能力; 营销能力; 财务能力; 组织管理能力。

4. 企业的核心能力

核心能力辨识方法: (1) 功能分析: (2) 资源分析: (3) 过程系统分析。

5. 基准分析

### 基准类型:

- 内部基准: 企业内部之间互为基准进行学习与比较。
- 竞争性基准:直接以竞争对手为基准进行比较。
- 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,但是两者之间的产 品和服务不存在直接竞争的关系。
- 一般基准:以具有相同业务功能的企业为基准进行比较。
- 顾客基准: 以顾客的预期为基准进行比较。



### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:价值链分析

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:价值链分析。本考点属于《公司 战略与风险管理》第二章战略分析第二节企业内部环境分析的内容。



## 🌭 【内容导航】:

价值链分析



【考频分析】:

考频:★★★★

复习程度: 熟悉本考点, 给出案例能够分析属于哪种活动。



## 🌭 【高频考点】:价值链分析

### 五种基本活动的内容:

名 称	解释) 出生金二十一
(1) 内部后勤(进货物流)	与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动
(2) 生产经营	将投入转化为最终产品的活动
(3) 外部后勤(出货物流)	与产品的库存、分送给购买者有关的活动
(4) 市场销售	与促进和引导购买者购买企业产品的活动
(5) 服务	与保持和提高产品价值有关的活动

四种支持活动的内容:



名 称	解释
(1) 采购管理	采购企业所需投入品的职能,而不是被采购的投入品本身
(2) 技术开发	可以改进企业产品和工序的一系列技术活动
(3) 人力资源管理	是指企业对职工的管理
(4) 基础设施	企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等活动

注:注意教材上举的例子,注意区分。

🤍 www.chinaacc.com

### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:业务组合分析

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:业务组合分析。本考点属于《公 司战略与风险管理》第二章战略分析第二节企业内部环境分析的内容。



## 🌭【内容导航】:

- 1. 波士顿矩阵
- 2. 通用矩阵





## ◇【考频分析】:

考频: ★★★★

复习程度: 熟悉本考点。



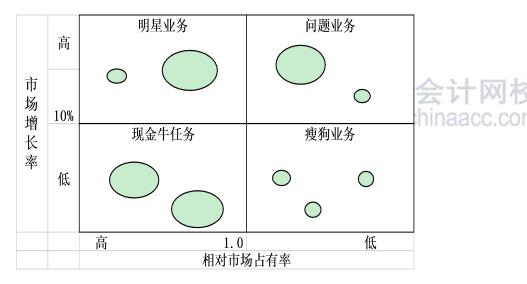
## ▶【高频考点】:业务组合分析

1. 波士顿矩阵

圆圈面积大小代表该业务或产品的收益占企业全部收益的比重。

) www.chinaacc.com 两大指标:市场增长率;相对市场占有率。

四种产品: "明星"业务; "问题"业务; "现金牛"业务; "瘦狗"业务。



波士顿的运用:



- (1)发展。以提高经营单位的相对市场占有率为目标,甚至不惜放弃短期收益。若问题类业 务想尽快成为"明星",就要增加资金投入。
- (2) 保持。投资维持现状,目标是保持业务单位现有的市场占有率。对于较大的"现金牛" 可以此为目标,以使它们产生更多的收益。
- (3) 收割。这种战略主要是为了获得短期收益,目标是在短期内尽可能地得到最大限度的现 金收入。对处境不佳的"现金牛"类业务及没有发展前途的"问题"类业务和"瘦狗"类业 务应视具体情况采取这种策略。
- (4)放弃。目标在于清理和撤销某些业务,减轻负担,以便将有限的资源用于效益较高的业 务。这种目标适用于无利可图的"瘦狗"类和"问题"类业务。一个公司必须对其业务加以 调整,以使其投资组合趋于合理。

### 2. 通用矩阵

矩阵中圆圈面积的大小与产业规模呈正比,圈中扇形部分(画线部分),表示某项业务所占 有的市场占有率。 www.chinaacc.com

处于左上方三个方格的业务 最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	一般就采取停止、转移、撤退战略	
处于对角线三个方格的业务	应采取维持或有选择地发展的战略,保护原有的发展规	
处 1 对用线二十万倍的业务	模,同时调整其发展方向	

## 2017 《公司战略与风险管理》高频考点: SWOT 分析

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点: SWOT 分析。本考点属于《公司战 略与风险管理》第二章战略分析第三节 SWOT 分析的内容。



## 🍑【内容导航】:

SWOT 分析



🍑 【考频分析】:

考频: **★★★★★** 

复习程度:熟悉本考点。本考点主要是掌握分析思路,在主观题中的考核概率较大。



## 🍑 【高频考点】:SWOT 分析

SWOT 分析的四个要素: 优势、劣势、机会、威胁。做题的思路首先要知道分析的四个要素 分别是: 优势、劣势、机会、威胁。其中优势和劣势属于企业的内部环境, 机会和威胁属于 企业的外部环境。然后根据题目信息对号入座即可。



### SWOT 分析的应用

		外部环境	
		机会	威胁
	优势	I 增长型战略(S0)	IV 多种经营战略(ST)
内部环境	劣势	II 扭转型战略(WO)	III 防御型战略(WT)









### 第三章 战略选择

序号	考点	考频
考点一	总体战略的主要类型	****
考点二	发展战略的主要途径	****
考点三	基本竞争战略	****
考点四人	中小企业竞争战略	***
考点五 WWW.C	蓝海战略	***
考点六	职能战略	***
考点七	国际化经营战略	***

### 2017《公司战略与风险管理》高频考点: 总体战略的主要类型

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:总体战略的主要类型。本考点属 于《公司战略与风险管理》第三章战略选择第一节总体战略(公司层战略)的内容。



## 🍑 【内容导航】:

- 1. 发展战略
- 2. 稳定战略
- 3. 收缩战略



## 🍑 【考频分析】:

复习程度: 熟悉本考点。本考点每年都会涉及,客观题和主观题的考核概率都非常大。



## 🍑 【高频考点】:总体战略的主要类型

- 1. 发展战略
- (1) 一体化战略。

具体的	战略		简要说明 适用条件		
一体战略	纵一化略	向 体 战	企业在市: 入的质量; 缺点:会员 主要风险; 后向一体。	场上进行购买或销售或者获得新客户增加企业的内部管理:①不熟悉新业务等化,一般涉及的投资的退出成本	展用纵向一体化战略有利于节约与上、下游 害的交易成本,控制稀缺资源,保证关键投 是成本,企业规模并不是越大越好 顶域所带来的风险;②纵向一体化,尤其是 资数额较大且资产专用性较强,增加了企业



		体化战	足企业的销售需要;
		略	(2) 企业所在产业的增长潜力较大;
			(3) 企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等;
			(4) 销售环节的利润率较高
			(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;
		中华	(2) 供应商数量较少而需求方竞争者众多;
		后向一 体 化 战	(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;
	略	(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
			(1) 企业所在产业竞争较为激烈;
	按台 ./★/\\\		(2) 企业所在产业的规模经济较为显著;
		木 イレ 上台 田夕	(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
	横向一体化战略		获得一定的垄断地位;
			(4) 企业所在产业的增长潜力较大;
			(5) 企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等

### (2) 密集型战略。

市场渗透——现有产品和现有市场。

目标是通过各种方法来增加产品的使用频率

### 【适用条件】

- ①整个市场正在增长,渗透相对容易。向停滞或衰退的市场渗透会难得多

# 市场渗透战略

- ③如果其他企业由于各种原因离开了市场,市场渗透战略可能是比较容易成功的
- 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,那么向新市场渗透是比较容易的
- ⑤市场渗透战略对应的风险较低、高级管理者参与度较高,且需要的投资相 对较低的时候,市场渗透策略也会比较适用

市场开发——现有产品和新市场。



原因: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;②市场开发往往与产品开发结合在一起;③ 现有市场或细分市场已经饱和,这可能会导致竞争对手去寻找新的市场。

### 【适用条件】

## 市场开发

①存在未开发或未饱和的市场;

### 战略

。由化会计网块



④企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源;

②可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道:

- ⑤企业存在过剩的生产能力;
- ⑥企业的主业属于正在迅速全球化的产业

### 产品开发——新产品和现有市场。

### 【战略描述】新产品和现有市场

原因: ①充分利用企业对市场的了解; ②保持相对于竞争对手的领先地位;

③从现有产品组合的不足中寻求新的机会; ④使企业能继续在现有市场中保持安全的地位

### 产品开发

### 【适用条件】

### 战略

- ①企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度;
- 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;
- ③企业所在产业正处于高速增长阶段;



- ④企业具有较强的研究和开发能力;
- ⑤主要竞争对手以类似价格提供更高质量的产品

### (3) 多元化战略。

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并不能达到目标。
- ②企业以前由于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。

战略类型	适用条件
相关多元化战略,同心多元	企业在产业或市场内具有较强的竞争优势,而该产业或市场
化	的成长性或吸引力逐渐下降
非相关多元化战略,离心多	企业当前产业或市场缺乏吸引力,而企业也不具备较强的能



元化

力和技能转向相关产品或市场

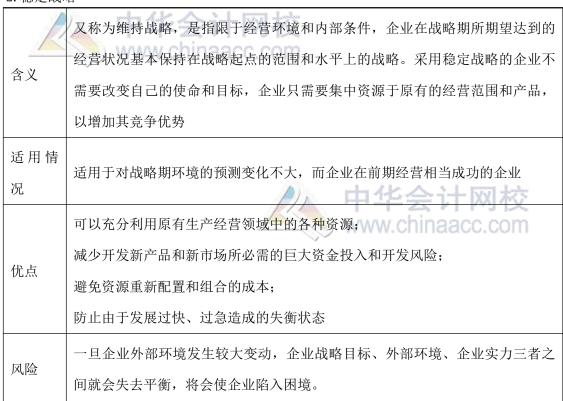
### 【多元化战略优点】

- 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在企业无法增长的情况下找到新的增长点。
- 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。

### 【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。

### 2. 稳定战略







稳定战略还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

### 3. 收缩战略

主往集中于短期效益,主要涉及采取补救措	财政和财务战略
施制止利润下滑,以期立即产生效果	削减成本战略
www.cninaacc.com	重新定位或调整现有的产品和服
	务
更多地涉及企业的整个经官方问的改变	调整营销策略
	放弃战略的类型:
	1. 特许经营
	12. 分包hinaacc.com
	3. 卖断
少及企业(以于公司)广权的变更	4. 管理层与杠杆收购
	5. 拆产为股/分拆
	6. 资产互换与战略贸易
	施制止利润下滑,以期立即产生效果 转向战略】 更多地涉及企业的整个经营方向的改变 放弃战略】 涉及企业(或子公司)产权的变更

### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:发展战略的主要途径

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:发展战略的主要途径。本考点属 于《公司战略与风险管理》第三章战略选择第一节总体战略(公司层战略)的内容。



## 🌭 【内容导航】:

- 1. 并购战略
- 2. 内部发展战略
- 3. 企业战略联盟



## 🍑 【考频分析】:

### 考频: ★★★★★

复习程度: 熟悉本考点。本考点客观题和主观题的考核概率都比较大,建议考生关注一下。



## 🍑 【高频考点】:发展战略的主要途径

1. 并购战略

并购的类型



	横向并购
按并购双方所处的产业分类	纵向并购
	多元化并购
接被并购方的态度分类	友善并购
<b>按似开始为印心</b> 及万夫	敌意并购
按并购方的身份分类	产业资本并购
19/1/M/J IIJ W/J K	金融资本并购
按收购资金来源分类	杠杆收购
	非杠杆收购

并购的动机: (1) 避开进入壁垒,迅速进入,争取市场机会,规避各种风险。(2) 获得协同效应。(3) 克服企业负外部性,减少竞争,增强对市场的控制力。用系统理论剖析协同效果,可以分为3个层次:

第一,购并后的两个企业的"作用力"的时空排列得到有序化和优化,从而使企业获得"聚 焦效应"。

第二,并购后的企业内部不同"作用力"发生转移、扩散、互补,从而,改变了公司的整体功能状况。

第三,并购后两个企业内的"作用力"发生耦合、反馈、互激振荡,改变了作用力的性质和力量。

并购失败的原因:

- (1) 决策不当。
- (2) 并购后不能很好地进行企业整合。
- (3) 支付过高的并购费用。
- (4) 跨国并购面临政治风险。



防范东道国的政治风险,具体措施可以考虑以下几点: ①加强对东道国的政治风险的评估,完善动态监测和预警系统。②采取灵活的国际投资策略,构筑风险控制的坚实基础。③实行企业当地化策略,减少与东道国之间的矛盾和摩擦。

2. 内部发展战略

【企业采取内部发展的动因】

(1) 开发新产品的过程使企业能最深刻地了解市场及产品;



- (2) 不存在合适的收购对象;
- (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, 因为获得资产时无须为商誉支付额外的金额;
- (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;
- (7) 这可能是唯一合理的、实现真正技术创新的方法;
- (8) 可以有计划地进行,很容易从企业资源获得财务支持,并且成本可以按时间分摊;
- (9) 风险较低。在收购中,并购者可能还需承担被并购者以前所做决策产生的后果。
- (10) 内部发展的成本增速较慢。

### 【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) 企业并不能接触到另一知名企业的知识及系统,可能会更具风险;
- (3) 从一开始就缺乏规模经济或经验曲线效应;
- (4) 当市场发展得非常快时,内部发展会显得过于缓慢;
- (5) 可能会对进入新市场产生非常高的障碍。

### 【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壁垒与行为性障碍,或者企业克服障碍的代价小于企业进入后的收益。
- 3. 企业战略联盟

### 【企业战略联盟的基本特征】

- (1) 从经济组织形式来看,战略联盟是介于企业与市场之间的一种"中间组织"。
- (2) 从企业关系来看,组建战略联盟的企业各方是在资源共享、优势相长、相互信任、相互 独立的基础上通过事先达成协议而结成的一种平等的合作伙伴关系。
- (3) 从企业行为来看, 联盟行为是一种战略性的合作行为。

联盟企业之间的协作关系主要表现为:

- ①相互往来的平等性。
- ②合作关系的长期性。



- ③整体利益的互补性。
- ④组织形式的开放性。

### 【企业战略联盟形成的动因】

- (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。

企业战略联盟的主要类型

从股权参与和契约	(1) 合资企业 (Joint Ventures)
联结的方式角度来	(2) 相互持股投资 (Equity Investments)
看	(3) 功能性协议

### 股权式联盟与契约式联盟的主要区别

股权式战略联盟	契约式战略联盟
要求组成具有法人地位的经济实体,对资源配	无须组成经济实体,也无须常设机构,
置、出资比例、管理结构和利益分配均有严格规	结构比较松散,协议本身在某种意义上
定 www.chinaacc.com	只是无限制性的"意向备忘录"
依各方出资多少有主次之分,且对各方的资金、 技术水平、市场规模、人员配备等有明确的规定, 股权大小决定着发言权的大小	各方一般都处于平等和相互依赖的地位,并在经营中保持相对独立性
利益分配上,股权式战略联盟要求按出资比例分配利益	各方可根据各自的情况,在各自承担的 工作环节上从事经营活动,获取各自的 收益
初始投入较大,转置成本较高,投资难度大,灵 活性差,政府的政策限制也很严格	不存在这类问题
有利于扩大企业的资金实力,并通过部分"拥有"	具有较好的灵活性,但也有一些先天不
对方的形式,增强双方的信任感和责任感,因而	足,如企业对联盟的控制能力差、松散



更利于长久合作, 不足之处是灵活性差

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

### 【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。

### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:基本竞争战略

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:基本竞争战略。本考点属于《公 司战略与风险管理》第三章战略选择第二节业务单位战略的内容。



## 🍑 【内容导航】:

- 1. 成本领先战略
- 2. 差异化战略
- 3. 集中化战略
- 4. 基本竞争战略的综合分析——"战略钟"



## 🍑 【考频分析】:

考频: ★★★★★

复习程度: 熟悉本考点。本考点客观题和主观题的考核概率都非常大。



### www.chinaacc.com ➤【高频考点】: 业务单位战略

### 1. 成本领先战略

21 /9/4/ 1 (0/0/14)	Ан
	企业通过在内部加强成本控制,在研究开发、生产、销售、服务和广告等领
含义	域把成本降到最低限度,成为产业中的成本领先者的战略。通过其低成本地
	位来获得持久的竞争优势
	(1) 形成进入障碍。
优势	(2) 增强讨价还价能力。 Www.chinaacc.com
1儿労	(3) 降低替代品的威胁。
	(4) 保持领先的竞争地位
	(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。
适用情况	(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,大多数购买者以同样的方式使用产品。



	(4) 价格竞争是市场竞争的主要手段,消费者的转换成本较低
	(1) 在规模经济显著的产业中建立生产设备来实现规模经济。
	(2) 降低各种要素成本。
应具备的	(3)提高生产率。
资源和能	(4) 改进产品工艺设计。
力	(5)提高生产能力利用程度。
	(6) 选择适宜的交易组织形式。
	(7) 重点集聚
	(1)技术的变化可能使过去用于降低成本的投资(如扩大规模、工艺革新等)
	与积累的经验一笔勾销。
风险	(2)产业的新加入者或追随者通过模仿或者以高技术水平设施的投资能力,
/ 41-4	用较低的成本进行学习。
	(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

### 2. 差异化战略

	企业向顾客提供的产品和服务在产业范围内独具特色,这种特色可以给产品			
含义	带来额外的加价,如果一个企业的产品或服务的溢出价格超过因其独特性所			
	增加的成本,那么,拥有这种差异化的企业将获得竞争优势			
	(1) 形成进入障碍。			
   优势	(2) 降低顾客敏感程度。			
1儿药	(3) 增强讨价还价能力。			
	(4)抵御替代品威胁			
	(1) 产品能够充分地实现差异化,且为顾客所认可。			
实施条件	(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			
	(1) 具有强大的研发能力和产品设计能力,具有很强的研究开发管理人员。			
应具备的	(2) 具有很强的市场营销能力,具有很强的市场营销能力的管理人员。			
资源和技	(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。			
能	(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			



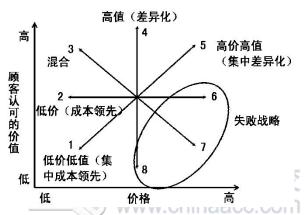
	(1) 企业形成产品差别化的成本过高。
风险	(2) 市场需求发生变化。
	(3) 竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向

### 3. 集中化战略

T I					
<b>异化来获取竞争</b> 仇	势的战略				
一般是中小企业系略	采用的战略,可分为两类:集中成本领先战略和集中差异战				
(1) 成本领先和差	5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) 由于集中战略	<b>S避开了在大范围内与竞争对手的直接竞争,所以,对于一</b>				
优势 些力量还不足。以	与实力雄厚的大公司抗衡的中小企业来说,集中战略的实				
施可以增强它们相	对的竞争优势。				
(3) 对于大企业来	<b>E说,采用集中战略避免与竞争对手正面冲突,使企业处于</b>				
一个竞争的缓冲地带					
(1) 购买者群体之	间在需求上存在着差异。				
(2) 目标市场在市	ī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。 实施条件					
(3) 在目标市场上	,没有其他竞争对手采用类似的战略。				
(4) 企业资源和自	5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					
(1) 狭小的目标市	场导致的风险。				
风险 (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				







成本领先战略包括途径1和途径2。差异化战略包括途径4和途径5。混合战略指途径3。 途径 6、途径 7、途径 8一般情况下可能是导致企业失败的战略。

### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:中小企业竞争战略

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:中小企业竞争战略。本考点属于 《公司战略与风险管理》第三章战略选择第二节业务单位战略的内容。



## 🌭 【内容导航】:

- 1. 零散产业中的竞争战略
- 2. 新兴产业中的竞争战略



## 🍑 【考频分析】:

考频: ★★★★

复习程度: 熟悉本考点。本考点考核一般是客观题的形式。



# 【高频考点】:中小企业竞争战略

1. 零散产业中的竞争战略

产业零散原因	(1)进入障碍低或存在退出壁垒;(2)市场需求多样导致高度产品差异化;		
	(3) 不存在规模经济或难以达到经济规模		
零散产业的战	克服零散——获得成本优势;克服途径:(1)连锁经营或特许经营;(2)		
略选择	技术创新以创造规模经济;(3)尽早发现产业趋势		
	增加附加值——提高产品差异化程度;对于零散产业中的产品或服务来		
	说,给商品增加附加值是一种有效的战略		
	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		
潜在的战略陷	(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		



阱	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

### 2. 新兴产业中的竞争战略

新兴产业的内	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		
部结构环境	的迅速变化;(4)萌芽企业和另立门户;(5)首次购买者		
PI	早期进入障碍:(1)专有技术;(2)获得分销渠道;(3)得到适当成本和		
	质量的原材料和其他投入; (4) 经验造成的成本优势; (5) 风险		
新兴产业的发	(1) 原材料、零部件、资金与其他供给的不足;(2) 顾客的困惑与等待		
展障碍	观望;(3)被替代产品的反应		
新兴产业的战	(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		
略选择	会与障碍的转变,在产业发展中占据主动地位;(4)选择适当的进入时机		
	与领域中华会计网校		

当下列基本情况具备时,早期进入是适当的:①企业的形象和声望对顾客至关重要,企业可 因先驱者而发展和提高声望。②产业中的学习曲线很重要,经验很难模仿,并且不会因持续 的技术更新换代而过时,早期进入企业可以较早地开始这一学习过程。③顾客忠诚非常重要, 那些首先对顾客销售的企业将获益。④通过早期对原材料供应、分销渠道的承诺可带来绝对 成本利益。

在下列情况下,早期进入将是非常危险的:①早期竞争细分市场与产业发展成熟后的情况不 同,早期进入的企业建立了竞争基础后,面临过高的转换成本。②为了塑造产业结构,需付 出开辟市场的高昂代价,其中包括顾客教育、法规批准、技术开拓等,而开辟市场的利益无 法成为企业专有。③技术变化使早期投资过时,并使晚期进入的企业因拥有最新产品和工艺 而获益。

### 2017《公司战略与风险管理》高频考点: 蓝海战略



我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:蓝海战略。本考点属于《公司战 略与风险管理》第三章战略选择第二节业务单位战略的内容。



## 🌭 【内容导航】:

- 1. 蓝海战略的内涵
- 2. 蓝海战略制定的原则
- 3. 重建市场边界的基本法则



## 🍑 【考频分析】:

考频: ★★★★

复习程度: 熟悉本考点。



🍑 【高频考点】: 蓝海战略

1. 蓝海战略的内涵

"蓝海"战略是指不局限于现有产业边界,而是极力打破这样的边界条件,通过提供创新产 品和服务,开辟并占领新的市场空间的战略。

蓝海的开拓者并不将竞争作为自己的标杆,而是遵循另一套完全不同的战略逻辑,即"价值 创新"。这是蓝海战略的基石。

### 2. 蓝海战略制定的原则

战略制定原则	各原则降低的风险因素
重建市场边界	<b>人</b> 搜寻的风险
注重全局而非数字	→ 规划的风险
超越现有需求	↓规模的风险
遵循合理的战略顺序	→商业模式风险
战略执行原则	各原则降低的风险因素
克服关键组织障碍	↓组织的风险
将战略执行建成战略的一部分	↓管理的风险

- 3. 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: 跨越战略群体。
- (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。



### 2017《公司战略与风险管理》高频考点: 职能战略

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点: 职能战略。本考点属于《公司战 略与风险管理》第三章战略选择第三节职能战略的内容。



## 🌭 【内容导航】:

- 1. 市场营销战略
- 2. 生产运营战略
- 3. 采购战略
- 4. 财务战略



## 🍑 【考频分析】:

考频: ★★★★ □ 1 ← 一 □ |

复习程度: 熟悉本考点。本考点内容比较多,主要出现在客观题中,但是主观题以往年度也 考核过, 需要关注。



## 拳 【高频考点】: 职能战略

### 1 市场营销战略

1. 市场营销战略			
市场细分的依据	消费者市场: 地理细分; 人口细分; 心理细分; 行为细分。		
	细分产业市场的常用变量:①最终用户。②顾客规模。③其他变量。		
市场细分的有效标志	可测量性可进入性可营利性 www.chinaacc.com		
目标市场选择	无差异市场营销; 差异市场营销; 集中市场营销		
市场定位	【重新定位】一是竞争者推出的市场定位于本企业产品的附近,侵占了		
	本企业品牌的部分市场,使本企业品牌的市场占有率有所下降;二是		
	消费者偏好发生变化,从喜爱本企业某品牌转移到喜爱竞争对手的某		
	品牌。会计双校		
设计市场营销组合	产品策略	产品组合策略	①产品组合的宽度、长度、深度和
			关联性。
			②产品组合策略类型。
			第一,扩大产品组合。包括拓展产
			品组合的宽度和加强产品组合的
			深度。 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。
		品牌和商标策略	品牌和商标具有三个基本特点: 名
			称、标记、关联性和个性。
			①单一的企业名称。② 每个产品



			都有不同的品牌名称。③ 自有品	
			牌。	
		产品开发策略	产品开发的原因	
			产品开发的投资风险	
	促销策略	促销组合的构成要素 和人员推销	: 广告促销、营业推广、公关宣传	
<i>P)</i> =	分销策略	分销渠道类型:直接	分销、间接分销	
A W	ww.china	   评价和评估企业的分	销结构:	
		经济性标准(是否取得最大利润)		
		控制性标准(生产商对渠道的控制程度,如使用代理商		
		会增加控制问题)		
		适应性标准(生产商能否具有适应环境变化的能力)		
	价格策略	定价策略:产品差别定价法;		
		对市场不同部分中的类似产品确定不同的价格		
		(1) 细分市场		
		(2) 地点(空间)		
		(3) 产品的版本		
		(4) 时间		
		(5) 动态定价		
A) A	华会	产品上市定价法;		
A S	ww.china	(1) 渗透定价法 —-	一 低价(市场占有率)	
		(2) 撇脂定价法 —-	- 高价(利润回报)	

### 2. 生产运营战略

生产运营战略所涉及的主要因素: 批量; 种类; 需求变动; 可见性。

### 准时生产系统

### 关键要素

- (1) 不断改进。不断改进的目标是尽快满足需求并提供最佳的质量而又避免造成浪费;
- (2)消除浪费。"浪费"是指通常意义上的浪费,包括时间、资源以及材料的浪费。浪费共有七种类型:①生产过剩的浪费;②等待的浪费;③搬运的浪费;
- ④加工的浪费;⑤库存的浪费;⑥动作的浪费;⑦不良产品的浪费;
- (3) 良好的工作场所整理。工作场所整洁有条理;
- (4) 缩短生产准备时间。增强灵活性并使小批量生产成为可能;
- (5) 企业中所有员工的参与。该理念应该被企业中所有员工接受



### 优点

- (1) 库存量低。这意味着减少了仓储空间,从而节约了租赁和保险费用;
- (2) 由于仅在需要时才取得存货,因此降低了花费在存货上的运营成本;
- (3) 降低了存货变质、陈旧或过时的可能性;
- (4) 避免因需求突然变动而导致大量产成品无法出售的情况出现;
- (5) 由于 JIT 着重于第一次就执行正确的工作这一理念,因而降低了检查和 返工他人所生产的产品的时间

### 缺点

- (1) 由于仅为不合格产品的返工预留了最少量的库存,因而一旦生产环节出错则弥补空间较小;
- (2) 生产对供应商的依赖性较强,并且如果供应商没有按时配货,则整个生产计划都会被延误;
- (3)由于企业按照实际订单生产所有产品,因此并无备用的产成品来满足预期之外的订单。然而,JIT 仍是一种能够对生产做出及时响应的方法

### 产能计划

	领先策略	根据对需求增长的预期增加产能
产能计划的类型	滞后策略	仅当企业因需求增长而满负荷生产或超额生产后 才增加产能
	匹配策略	少量地增加产能来应对市场需求的变化
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

### 3. 采购战略 货源策略

策略	优 点	缺 点
	(1) 采购方能与供应商建立较为稳固的关	(1) 若无其他供应商, 则该供应
	系;	商的议价能力就会增强;
单一货源策	(2) 便于信息的保密;	(2)采购方容易受到供应中断的
略	(3) 能产生规模经济;	影响;
	(4) 随着与供应商的关系的加深,采购方	(3)供应商容易受到订单量变动
	更可能获得高质量的货源	的影响
多货源策略	(1) 能够取得更多的知识和专门技术;	(1)难以设计出有效的质量保证
	(2)一个供应商的供货中断产生的影响较	计划;



	低;	(2) 供应商的承诺较低;
	(3) 供应商之间的竞争有利于对供应商压	(3) 不利于实现规模经济
	价	
由 供 应 离 名		(1) 第一阶供应商处于显要地
由供应商负责交付一个	(1) 允许采用外部专家和外部技术;	位;
0.000	(2) 可为内部员工安排其他任务;	(2)竞争者能够使用相同的外部
完整的子部	(3) 采购方能够就规模经济进行谈判	企业,因此企业在货源上不太可
件	www.chinaacc.com	能取得竞争优势

采购组合:质量、数量、价格、交货。

4. 财务战略

基于发展阶段的财务战略选择

		企业的发展阶段			
		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	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

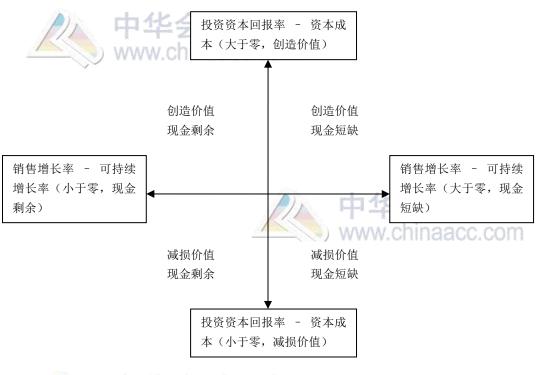
## 影响价值创造的主要因素

	市场增加值=[(投资资本回报率-资本成本)×投资成本]/(资本成本
影响企业市场增加值的因素	一增长率)
	【结论】根据企业市场增加值的计算公式可知,影响企业创造价值的因素
	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。	
销售增长率、	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	
筹资需求与创	率; ④可持续增长率。它们是影响财务战略选择的主要因素, 也是管理	
造价值	者为增加企业价值可以操纵的主要内容。	

价值创造和增长率矩阵 (财务战略矩阵)









情况	财务战略
增值型现金短缺(第一象限) (投资资本回报率一资本成本)大于0 (销售增长率一可持续增长率)大于0	(1)如果高速增长是暂时的,则应通过借款来筹集所需资金; (2)如果高速增长是长期的,则资金问题有两种解决途径: (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; (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
增值型现金剩余(第二象限) (投资资本回报率一资本成本)大于0 (销售增长率一可持续增长率)小于0 减损型现金剩余(第三象限) (投资资本回报率一资本成本)小于0	首选的战略是利用剩余现金加速增长。 途径包括: (1)内部投资; (2)收购相关业务; 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。 途径包括: (1)增加股利支付; (2)回购股份 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; (2)提高经营资产周转率。 在提高投资资本回报率的同时,如果负债比率不当,可以适度 调整,以降低平均资本成本。
(销售增长率一可持续增长率)小于0 减损型现金短缺(第四象限) (投资资本回报率一资本成本)小于0 (销售增长率一可持续增长率)大于0	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  (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";否则,应该选择 出售。  (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

### 2017《公司战略与风险管理》高频考点: 国际化经营战略

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点: 国际化经营战略。本考点属于《公 司战略与风险管理》第三章战略选择第四节国际化经营战略的内容。



## 🣤 【内容导航】:



- 1. 发展中国家跨国公司对外投资的主要动机
- 2. 国际市场进入模式
- 3. 国际化经营的战略类型
- 4. 新兴市场的企业战略



## 🍑 【考频分析】:

考频:★★★★

复习程度: 熟悉本考点。



#### 【高频考点】: 国际化经营战略

1. 发展中国家跨国公司对外投资的主要动机

Ver	(1) 寻求市场	以寻求市场为主要动机的投资主要形成区域内和发展中国家内部的外国直接投资	
资产利用战 略	(2) 寻求效率	主要是相对较先进(因而劳动力成本较高)的发展中国家 跨国公司进行这种投资	
	(3)寻求资源	寻求资源型的外国直接投资大多在发展中国家	
资产扩展战略	(4)寻求现成 资产	主要是发展中国家跨国公司向发达国家投资。其主要动机是主动获取发达国家企业的品牌、先进技术与管理经验等现成资产	

2. 国际市场进入模式

企业进入国外市场的模式一般有出口、股权投资、非股权安排等几种。

对外股权投资

含义	优 点	缺 点
(1) 对外 证 券 投 资	购买外国股票可能出于若干重要战略因素考虑: ① 证券投资可能成为直接投资的前奏。 ② 证券投资可以作为企业长期计划的一部分,因为它可能有助于加强技术、许可证和销售协议。 ③ 证券投资也是扩大企业在其他国家利益的一种方法	一是证券投资虽然涉及所有权问题,但很少或没有涉及管理和控制问题,不能管理企业所持有的资产; 二是证券投资很难充分发挥该公司的技术或产品的优势
(2) 对外 直接投 资	缩短了生产和销售的距离,减少了运输成本;可利用当地便宜的劳动力、原材料、能源等生产要素,降低制造成本;能随时获得当地市场的信息	投资进入需要大量的资金、 管理和其他资源的投入,这 就意味着风险更大,灵活性



和产品的信息反馈,从而可根据市场的需求来调整生产。此外,对外直接投资也使企业跨越东道 国政府的各种贸易和非贸易壁垒,有时直接投资 还能享受东道国提供的某种优惠 差

对外直接 投资方式 全资子公司	第一,管理者可以完全控制子公司在目标市场上的日常经营活动,并确保有价值的技术、工艺和其他一些无形资产都留在子公司。 第二,可以摆脱合资经营在利益、目标等方面的冲突问题,从而使国外子公司的经营战略与企业的总体战略融为一体	缺 陷 第一,这种方式可能得耗费大量资金,公司必须在内部集资或在金融市场上融资以获得资金。 第二,由于成立全资子公司需要占用公司的大量资源,所以公司面临的风险可能会很高。 第三,由于没有东道国企业的合作与参与,全资子公司难以得到当地的政策与各种经营资源的支持,规避政治风险的能力也明显小于合资经营企业
合资	企业采用合资经营这种方式,一方面可以减少国际化经营的资本投入,另一方面有利于弥补跨国经营经验不足的缺陷,有利于吸引和利用东道国合资方的资源,如东道国合资方在当地市场的信誉、融资与销售渠道、同当地银行和政府官员的公私关系以及他们具有的生产、技术、管理和营销技能等	由于合资企业由多方参与投资,因而协调成本可能过大。协调问题又主要表现在以下几个方面:第一,合资各方目标的差异。第二,合资各方的文化差异

非股权形式包括合约制造、服务外包、订单农业、特许经营、许可经营、管理合约及其他类型的合约关系。

#### 3. 国际化经营的战略类型

类型	典型特征
国际战略	企业将其具有价值的产品与技能转移到国外的市场,以创造价值的举措。



	产品开发的职能留在母国,而在东道国建立制造和营销职能,总部一般严
	格地控制产品与市场战略的决策权。
	适应性较差,加大经营成本
	将自己国家所开发出的产品和技能转移到国外市场,而且在重要的国家市
多国本土化	场上从事生产经营活动。
战略	满足各地个性化需求,适应性强;
<i>[]</i>	成本结构较高,无法获得经验曲线效益和区位效益,高度分权
	向全世界的市场推销标准化的产品和服务,并在较有利的国家集中地进行
人吐化	生产经营活动,由此形成经验曲线和规模经济效益,以获得高额利润。
全球化战略	企业采用该战略的目的是实施成本领先战略,通过提供标准化产品来促使
	不同国家的习俗和偏好趋同。高度集权
	形成以经验为基础的成本效益和区位效益,转移企业内的特殊竞争力,同
	时注意当地市场的需要。
跨国战略	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。
	运用经验曲线的效应,形成区位效益,能够满足当地市场的需求,达到全
	球学习的效果

#### 4. 新兴市场的企业战略

新兴市场是指一些市场发展潜力巨大的发展中国家。此处重点讲解在全球化竞争中,新兴市 场中本土企业的战略选择。Chinaacc.com

产业的全球化程度

高

低

"躲闪者"	"抗衡者"	
通过转向新业务或缝隙市场避开竞争	通过全球竞争发动进攻	
"防御者"	"扩张者"	
利用国内市场的优势防卫	将企业的经验转移到周边市场	

适合于本国市场

可以向海外移植

新兴市场本土企业优势资源

类型	说明
"防御者"的战	具体做法:



略:	利用本土优
势进	<b></b>

- (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。

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

"扩张者"战略:向海外延伸本土优势

本土企业可以通过合理运用可移植的优势资源,并以其在本地市场的成功为平台,向其他市场扩张。

向海外延伸本土优势时应当注意寻找在消费者偏好、地缘关系、分销渠道 或政府管制方面与本国市场相类似的市场,来最有效地利用自己的资源

"躲闪者"战

企业最好的选择:

略:避开跨国公司的冲击

- (1) 与跨国公司建立合资、合作企业。
- (2) 将企业出售给跨国公司。
- (3) 重新定义自己的核心业务,避开与跨国公司的直接竞争。
- (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) 生产与跨国公司产品互补的产品,或者将其改造为适合本国人口味的产品。

"躲闪者"战略可能是 4 种战略中最难实施的一种,因为必须要对其战略 进行大手术,且在被跨国公司淘汰出局之前完成

"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。 Chinaacc Com
- (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

序号	考点	考频
考点一	纵横向分工结构	****
考点二	企业战略与组织结构	***
考点三	公司战略与企业文化	***
考点四人	战略控制	***
考点五	战略管理中的权力与利益相关者	***
考点六	公司治理	**
考点七	信息技术与组织变革	**

#### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:纵横向分工结构

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:纵横向分工结构。本考点属于《公 司战略与风险管理》第四章战略实施第一节公司战略与组织结构的内容。



### 🌭 【内容导航】:

- 1. 纵向分工结构
- 2. 横向分工结构



### 🌭 【考频分析】:

考频: ★★★★

复习程度:熟悉本考点。本考点虽然在近两年的考试中涉及的比较少,但是还是要特别关注, 属于一个重要的知识点。



## 🃤【高频考点】:纵横向分工结构

#### 1. 纵向分工结构

(1) 高长型组	管理层次多。	有利于企业内部的控制,但对		
织结构	在每个层次上,管理人员的控制幅度较窄	市场变化的反应较慢		
(2)扁平型组 织结构	管理层次较少。 在每个层次上,管理人员的控制幅度较宽	可以及时地反映市场的变化, 并做出相应的反应,但容易造 成管理的失控		

纵向分工结构组织内部的管理问题。

#### (1) 集权与分权。

集权型优点: ①易于协调各职能间的决策; ②对上下沟通的形式进行了规范; ③能与企业的 目标达成一致; ④危急情况下能进行快速决策; ⑤有助于实现规模经济; ⑥比较适用于由外



部机构实施密切监控的企业, 因为所有的决策都能得以协调。

缺点:①高级管理层可能不会重视个别部门的不同要求;②由于决策时需要通过集权职能的 所有层级向上汇报,因此决策时间过长;③对级别较低的管理者而言,其职业发展有限。 分权型结构特点:

①减少了信息负载;②提高了企业反应能力;③为决策提供了更多的信息并对员工产生了激励效应。

- (2) 中层管理人员人数。
- (3) 信息传递。
- (4) 协调与激励。
- 2. 横向分工结构

企业组织结构有8种基本类型: (重点掌握优缺点,建议考生参照教材进行系统记忆)

创业型组织结构	小企业中华会计网校
职能制组织结构	单一业务企业
事业部制组织结构	区域事业部适合跨地区企业,产品/品牌事业部适合多个产品线企业
M 型组织结构(多部门结构)	适合多个产品线企业
战略业务单位组织结构(SBU)	适合多元化企业
矩阵制组织结构	项目
H 型结构(控股企业/控股集团组织结构)	多元化
国际化经营企业的组织结构	国际部结构;全球区域分部结构;全球产品分部结构;跨国结构

横向分工结构的基本协调机制: (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。

#### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:企业战略与组织结构

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点:企业战略与组织结构。本考点属于《公司战略与风险管理》第四章战略实施第一节公司战略与组织结构的内容。



#### 🍑 【内容导航】:

- 1. 组织结构与战略的关系
- 2. 组织的战略类型



### 🍑 【考频分析】:

考频:★★★

复习程度: 熟悉本考点。



#### 【高频考点】: 企业战略与组织结构

1. 组织结构与战略的关系——钱德勒的组织结构服从战略理论 战略的前导性与结构的滞后性。

2. 组织的战略类型

遊求一种稳定的环境。 创造一个稳定的经营领域,占领上部分产品市场。  中国组织  追求一种更为动态的环境,将其能力表现在探索和发现新产品和市场的机会上。  追求一种更为动态的环境,将其能力表现在探索和发现新产品和市场的机会上。  追求一种更为对态的环境,将其能力表现在探索和发现新产品和市场的机会上。	类型名称	产品与市场	工程技术问题	结 构	特 点
对态的环境,将 其能力表现在 探索和发现新 产品和市场的 对态的环境,将 其能力表现在 探索和发现新 产品和市场的		的环境。 创造一个稳定 的经营领域,占 领一部分产品	可能有效地生产与 销售产品或提供服	g phone by	产业。但是,该产业 也有潜在的危险,不 可能对市场环境做
分析型战略组织	略组织	动态的环境,将 其能力表现在 探索和发现新 产品和市场的 机会上。	活性。	大的灵活性,采	以减少环境动荡的 影响,但它要冒利润 较低与资源分散的

反应型战略组织

#### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:公司战略与企业文化

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:公司战略与企业文化。本考点属 于《公司战略与风险管理》第四章战略实施第二节公司战略与企业文化的内容。

) www.chinaacc.com



#### 🍑 【内容导航】:

- 1. 企业文化的类型
- 2. 文化与绩效
- 3. 战略稳定性与文化适应性



## 🌭 【考频分析】:

考频:★★★

复习程度: 熟悉本考点。





### 🍑 【高频考点】: 公司战略与企业文化

#### 1. 企业文化的类型

	特点	常见表现
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 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。 具有稳定性、持续性的优点,可能导致高效率,但是, 这类企业不太适合动荡的环境	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。 具有很强的适应性,个人能高度控制自己分内的工作,在十分动荡或经常变化的环境中会很成功。也会给企业带来很高的成本	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。 这类文化中的人员不易管理,企业能给他们施加的影响 很小	常见于俱乐部、协 会、专业团体和小 型咨询公司

#### 2. 文化与绩效

企业文化为企业创造价值的途径: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。 www.chinaacc.com

#### 3. 战略稳定性与文化适应性

类型	基本含义	工作焦点
以企业使命为基础	战略变化大; 文化一致性大;	在这种情况下,企业处理战略与文化关系的重点有以下几项: 一是企业在进行重大变革时,必须考虑与企业基本使命的关系。



		二是发挥企业现有人员在战略变革中的作用。
		三是在调整企业的奖励系统时,必须注意与企业组织
		目前的奖励行为保持一致。
		四是考虑进行与企业组织目前的文化相适应的变革,
		不要破坏企业已有的行为准则
	<b>                                      </b>	企业应考虑两个主要问题:一是利用目前的有利条件,
to 35 th 20 0c H	战略变化小;	巩固和加强企业文化;二是利用文化相对稳定的这一
加强协调作用	文化一致性	时机,根据企业文化的需求,解决企业生产经营中的
	大; 	问题
	战略变化小;	式N.担根双类的是两一大子以应人
根据文化的要求	文化一致性	可以根据经营的需要,在不影响企业总体文化一致的
进行管理	小;	前提下,对某种经营业务实行不同的文化管理
		企业首先要考察是否有必要推行这个新战略。如果没
		有必要,企业则需要考虑重新制定战略。
		在企业外部环境发生重大变化,企业考虑到自身长远
		利益,必须实施不能迎合企业现有的文化的重大变革,
		企业则必须进行文化管理,使企业文化也做出相应重
		大的变化。为了处理这种重大的变革,企业需要从四
700 No.	战略变化大;	个方面采取管理行动:
重新制定战略	文化一致性	一是企业的高层管理人员要痛下决心进行变革,并向
∠ w	www.chinaa	全体员工讲明变革的意义。
		二是为了形成新的文化,企业要招聘或从内部提拔一
		批与新文化相符的人员。
		三是改变奖励结构,将奖励的重点放在具有新文化意
		识的事业部或个人的身上,促进企业文化的转变。
		四是设法让管理人员和员工明确新文化所需要的行
		为,形 <mark>成一定的</mark> 规范,保证新战略的顺利实施
		W

#### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:战略控制

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:战略控制。本考点属于《公司战 略与风险管理》第四章战略实施第三节战略控制的内容。



## 🌭 【内容导航】:

1. 战略失效



- 2. 预算与预算管理
- 3. 平衡计分卡的业绩衡量方法



## 🌭 【考频分析】:

考频: ★★★★

复习程度: 熟悉本考点。本考点在每年的考试中都有涉及, 出现在客观题的概率比较大, 也 是可能出现在主观题中的。



# ◇【高频考点】: 战略控制

1. 以哈大	XX	ww.chinaacc.com	
含义	企业战略实施的结果偏离了预定的战略目标或战略管理的理想状态		
	(1) 企业内	]部缺乏沟通,未形成凝聚力;	
	(2) 战略实	产施过程中各种信息的传递和反馈受阻;	
百日	(3) 战略实	定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;	
原因		当,主管人员、作业人员不称职或玩忽职守;	
	(5) 公司管	<sup>于</sup> 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	
	早期失效	战略实施初期	
类型	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	

#### 2. 预算与预算管理

2. 顶昇与顶昇官理			
预 算 类型	含 义 WWW.	优点 Clinaacc.com	缺 点
增量预算	新用的实为制力的分别,并不是一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个	(1)预算是稳定的,并且变化是循序渐进的; (2)经理能够在一个稳定的基础上经营他们的部门; (3)系统相对容易操作和理解; (4)遇到类似威胁的部门能够避免冲突; (5)容易实现协调预算	(1)它假设经营活动以及工作方式都以相同的方式继续下去; (2)不能拥有启发新观点的动力; (3)没有降低成本的动力; (4)它鼓励将预算全部用光以便明年可以保持相同的预算; (5)它可能过期,并且不再和经营活动的层次或者执行工作的类型有关
零基预	在每一个新	(1) 能够识别和去除不充分	(1)它是一个复杂的耗费时间的
算	的期间必须	或者过时的行动;	过程;



重新判断所	(2) 能够促进更为有效的资	(2)它可能强调短期利益而忽视
有的费用	源分配;	长期目标;
	(3) 需要广泛的参与;	(3)管理团队可能缺乏必要的技
	(4) 能够应对环境的变化;	能
	(5) 鼓励管理层寻找替代方	
	法	

#### 3. 平衡计分卡的业绩衡量方法

从四个角度审视自身业绩: 财务角度、顾客角度、内部流程角度、创新与学习角度。

平衡了短期与长期业绩、外部与内部的业绩、财务与非财务业绩、不同利益相关者。

平衡计分卡的特点: (1) 为企业战略管理提供强有力的支持: (2) 可以提高企业整体管理 效率。(3)注重团队合作,防止企业管理机能失调;(4)可提高企业激励作用,扩大员工 的参与意识; (5) 可以使企业信息负担降到最少。

平衡计分卡的作用: (1) 平衡计分卡的出现, 使得传统的绩效管理从人员考核和评估的工 具转变成战略实施的工具。(2)平衡计分卡的出现,使得领导者拥有了全面的统筹战略、 人员、流程和执行四个关键因素的管理工具。(3)平衡计分卡的出现,使得领导者拥有了 可以平衡长期和短期、内部和外部,确保持续发展的管理工具。(4)平衡计分卡被誉为近 75 年来世界上最重要的管理工具和方法。

#### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:战略管理中的权力与利益相关者

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点:战略管理中的权力与利益相关者。 本考点属于《公司战略与风险管理》第四章战略实施第四节战略管理中的权力与利益相关者 的内容。



战略管理中的权力与利益相关者



### 🍑 【考频分析】:

考频: ★★★

复习程度:熟悉本考点。



# 🃤 【高频考点】:战略管理中的权力与利益相关者

		利益期望 www.chinaacc.com
	向企业投资的利益相	资本收益——股息、红利
	关者,包括股东与机	如果企业的投资者不止一方,争得多数股权也是各方
内部利益相 关者	构投资者	股东的利益所在
	经理阶层	销售额最大化
	企业员工	是多方面的, 主要追求个人收入和职业稳定的极大化



外部利益相关者	政府	最直接的利益期望是对企业税收的期望
	购买者和供应者	在他们各自的阶段增加更多的价值
	贷款人	企业有理想的现金流量管理状况,以及较高的偿付贷款和利息的能力
	社会公众	企业能够承担一系列的社会责任

企业利益相关者的权力来源:

- (1) 对资源的控制与交换的权力。
- (2) 在管理层次中的地位。(三个基础: 法定权、奖励权、强制权)
- (3) 个人的素质和影响。(榜样权、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。

如果用合作性和坚定性两维坐标来描述企业某一利益相关者在企业战略决策与实施过程中 的行为模式,可以分为以下5种类型:对抗;和解;协作;折中;规避。

#### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:公司治理

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点:公司治理。本考点属于《公司战 略与风险管理》第四章战略实施第五节公司治理的内容。



#### 

平层订网校

- 1. 公司治理的概念
- 2. 公司内部治理结构
- 3. 公司治理原则



### 🍑 【考频分析】:

考频:★★

复习程度: 熟悉本考点。





### 🌭 【高频考点】: 公司治理

1. 公司治理的概念

狭义的公司治理是指所有者(主要是股东)对经营者的一种监督与制衡机制,即通过一种制 度安排, 合理地配置所有者和经营者之间的权力和责任关系。 其目标是保证股东利益的最大 化, 防止经营者对所有者利益的背离。



广义的公司治理不局限于股东对经营者的制衡,还涉及广泛的利益相关者,包括股东、雇员、债权人、供应商和政府等与公司有利害关系的集体或个人。治理的目标不仅是股东利益的最大化,而是保证所有利益相关者的利益最大化。

#### 2. 公司内部治理结构

内部治理结构体系

内部治理	里结构体系	内容。
股东	股东	股东主要通过参与股东大会来行使权利。
大会		股东大会具有两个基本特征:
		一是公司内部的最高权力机构和决策机构;
		二是公司的非常设机构
	机构投资	机构投资者的行动主义内涵包括:
	者	①机构投资者与所投资公司董事会举行一对一的例会,即参与和对话
		过程; www.chinaacc.com
		②机构投资者积极在股东大会上行使表决权;
		③机构投资者积极关注所投资公司的董事会成员构成;
		④机构投资者联合向公司管理层提出公司战略和经营建议
董 事	董事及其	董事按照其与公司的关系分为内部董事与外部董事。内部董事也称执
会	分类	行董事,主要指担任董事的本公司管理人员,如总经理、常务副总经
<u> 36.0</u>	- 00 AN	理等。外部董事是指不在公司担任除董事以外的其他职务的董事,如
		其他上市公司总裁、公司咨询顾问和大学教授等
	专门委员	董事会下属的专门委员会原则上都应由独立董事构成,分别召开会议,
	会	承担各自的工作。最常见的是审计委员会、薪酬委员会、提名委员会
		与战略委员会
经 理	职权	我国《公司法》规定,公司经理人员的职权包括:
层		(1) 主持公司的生产经营管理工作,组织实施董事会决议;
		(2)组织实施公司年度经营计划和投资方案;
		(3) 拟定公司内部管理机构设置方案;
		(4) 拟订公司的基本管理制度;
		(5)制定公司的具体规章;



	(6) 提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人;
	(7)决定聘任或者解聘除应由董事会决定聘任或者解聘以外的负责管
	理人员;
	(8) 董事会授予的其他职权。
	《公司法》指出,当公司章程对经理职权另有规定的,从其规定
薪酬激励	年薪制、股权激励

3. 公司治理原则

《OECD 公司治理原则》主要包括以下内容:

- (1) 确保有效的公司治理框架。
- (2) 股东权利和关键所有权功能。
- (3) 平等对待全体股东。
- (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。



董事会应履行以下主要职责,包括:①审查和指导公司的战略、重要行动计划、风险政策、 年度预算和商业计划;设定公司的业绩目标;监督业绩目标的执行情况和公司的行为;监督 重大的资本支出、并购和出售等行为。②对公司治理的有效性进行监督并根据实际需要加以 调整。③选举主要经理人员,确定其薪酬,监督他们的行为和业绩,在必要的时候更换新的 人员并对他们职务的交接进行监督。④促使主要行政人员和董事会成员的报酬与公司的长期 利益相一致。⑤确保董事会成员的提名和选举过程的正规性和透明度。⑥对管理层、董事会 成员和股东之间的潜在的利益冲突进行监督和管理,其中包括滥用公司资产和不当关联方交 易。⑦确保包括独立审计在内的公司会计和财务报告系统诚实可靠;确保公司具备恰当的控 制制度,特别是风险管理制度、财务和营运控制制度等,确保公司的行为不违反法律和相关 的准则等。⑧监督信息披露和对外交流的过程。 www.chinaacc.com

#### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:信息技术与组织变革

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:信息技术与组织变革。本考点属 于《公司战略与风险管理》第四章战略实施第六节信息技术在战略管理中的作用的内容。



#### 🍑 【内容导航】:

- 1. 信息技术与组织变革的关系
- 2. 信息技术与组织结构变革
- 3. 信息技术与业务流程重组

▶【考频分析】:

复习程度:熟悉本考点。



🌭 【**高频考点】**: 信息技术与组织变革

1. 信息技术与组织变革的关系

信息技术与组织变革是相互影响的关系:一方面,信息技术是推动组织变革的诱因;另一方 面,组织变革又进一步促进信息技术应用。

信息技术对组织的影响

组织概念	信息技术对组织的影响/组织的受益
阶层化	减少层次,扩大控制幅度
专业化	减少专业人员,增加多面手
规范化	增加规范
集中化	减少权力集中
组织文化	组织文化影响信息技术的行为
组织权力	信息技术会影响组织权力
组织的生长周期	信息技术应配合组织的生长阶段
目标的转移	要防止组织目标转移
组织学习	信息技术可提供偏差报告,供组织学习用

#### 2. 信息技术与组织结构变革

信息技术对组织结构变革的影响

影响		说明
支持组织扁平化调整		一方面,相应的管理层级变少,授权后的员工在信息技术支持下
		进行决策。另一方面,基于信息技术的支持,强化组织内部通信、
		监控协调能力,控制跨度可以得到显著的扩大
支持新型	团队结构	团队具有高度的自主性,对大多数操作性工作负全部责任。信息



组织结构		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
	虚拟组织	虚拟企业运用网络来联系人员、资产和创意,不受传统组织边界
		或地理位置的限制,制造产品、提供服务。通过组建虚拟企业,
		一个企业可以突破自身能力的限制,追求一种完全靠自身资源或
		能力难以达到的目标。只有依托于强有力的计算机网络,这种以
P	人中华	信息流管理为核心能力的组织形式才可能存在。
	www 🍣	优点:灵活性强,有利于很快地重组社会的资源适应市场的需要

#### 3. 信息技术与业务流程重组

信息处理能力以及计算机与互联网技术的连通性增加了组织信息和知识的存取性、存储量和传播性,不仅可以大大提高业务流程的效率,使现有过程运行得更快、更好,还在于使组织打破传统的规则,建立全新的工作方式。企业过程创新不是简单的自动化,而是利用技术的最新潜能达到崭新的目标。信息技术在重组业务流程中起到重要的作用。







#### 第五章 风险与风险管理

序号	考点	考频
考点一	企业面对的风险种类	****
考点二	风险管理的目标	***
考点三	风险管理基本流程	***
考点四人	风险管理体系	***
考点五 WWW.C	风险管理技术与方法	***

#### 2017《公司战略与风险管理》高频考点: 企业面对的风险种类

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:企业面对的风险种类。本考点属 于《公司战略与风险管理》第五章风险与风险管理第一节风险与风险管理概述的内容。



### 🌭 【内容导航】:

企业面对的风险种类



#### ◇【考频分析】:

考频:★★★★★

复习程度: 熟悉本考点。本考点每年都会考到,建议考生重点关注。



## 🍑 【高频考点】: 企业面对的风险种类

	www.ch	在很大程度上取决于企业运营的所在国家的政治稳定性及当
Ĭ,		正成八任文工机(() 正正之目的/// 正自亦的文化心之口次二
Tit.	文治风险 (大治风险	地的政治制度。政治风险常常分为: (1) 外汇管制的规定。
	X 1 1 / \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \	(2) 进口配额和关税。(3) 组织结构及要求最低持股比例。
		(4) 限制向东道国的银行借款。(5) 没收资产
<u> </u>	去律风险 百合规 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。 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。 【提示】合规风险侧重于行政责任和道德责任的承担,而法 律风险则侧重于民事责任的承担



	社会文化风	(1)跨国经营活动引发的文化风险;
	位 会 义 化 风	(2) 企业并购活动引发的文化风险;
		(3) 组织内部因素引发的文化风险
		从企业角度研究技术风险适宜使用狭义的概念。
		狭义的技术风险就是技术在创新过程中,由于技术本身复杂
A) x	. 电华:	性和其他相关因素变化产生的不确定性而导致技术创新遭遇
	技术风险	失败的可能性。
~		从技术活动过程所处的不同阶段考察,技术可以划分为技术
		设计风险、技术研发风险和技术应用风险
	自然环境风	这一风险是企业由于其自身或影响其业务的其他方造成的自
	险	然环境破坏而承担损失的风险
		依据《中央企业全面风险管理指引》,市场风险可以考虑以
		下几个方面: (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
	市场风险	格的变化带来的风险; (3) 主要客户、主要供应商的信用风
		险。(4)税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化带来
	1 414	的风险; (5)潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的
[]]	甲华等	风险
	yww.cr	这一风险是在特定产业中与经营相关的风险。在考虑企业可
	产业风险	能面对的产业风险时,非常关键的因素包括: (1)产业(产
		品)生命周期阶段; (2)产业波动性; (3)产业集中程度
	战略风险	战略风险指未来的不确定性对企业实现其战略目标的影响
		巴塞尔委员会将操作风险分为七类: (1) 内部欺诈; (2)
		外部欺诈; (3) 雇佣合同以及工作状况带来的风险事件; (4)
内部风险	操作风险	客户、产品以及商业行为引起的风险事件;(5)有形资产的
图》《证图		损失; (6) 经营中断和系统出错; (7) 涉及执行、交割以
		及交易过程管理的风险事件
		运营风险是指企业在运营过程中,由于外部环境的复杂性和
	运营风险	变动性以及主体对环境的认知能力和适应能力的有限性,而



		导致的运营失败或使运营活动达不到预期的目标的可能性及
		其损失。
		运营风险至少要考虑以下方面: (1)企业产品结构、新产品
		研发方面可能引发的风险; (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
A) x	中华:	等)方面可能引发的风险; (3)企业组织效能、管理现状、
	www.cl	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; (4) 期货等衍
		生产品业务中发生失误带来的风险; (5)质量、安全、环保、
		信息安全等管理中发生失误导致的风险; (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; (7)给
		企业造成损失的自然灾害等风险; (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
		公司财务结构不合理、融资不当使公司可能丧失偿债能力而
		导致投资者预期收益下降和陷入财务困境甚至破产的风险。
	财务风险	(1)筹资风险; (2)投资风险; (3)资金回收风险; (4)
[]	中华	收益分配风险
	www.ci	finaacc.com

#### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:风险管理的目标

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:风险管理的目标。本考点属于《公 司战略与风险管理》第五章风险与风险管理第二节风险管理的目标的内容。

中华会计网校 www.chinaacc.com



## 🌭 【内容导航】:

风险管理的目标



## 🍑 【考频分析】:

考频:★★★★

复习程度: 熟悉本考点。



### 🌭 【高频考点】: 风险管理的目标

风险管理的目标包括:

(1) 确保将风险控制在与公司总体目标相适应并可承受的范围内;



- (2) 确保内外部,尤其是企业与股东之间实现真实、可靠的信息沟通,包括编制和提供真 实、可靠的财务报告:
- (3) 确保遵守有关法律法规;
- (4) 确保企业有关规章制度和为实现经营目标而采取重大措施的贯彻执行,保障经营管理 的有效性,提高经营活动的效率和效果,降低实现经营目标的不确定性;
- (5) 确保企业建立针对各项重大风险发生后的危机处理计划,保护企业不因灾害性风险或 人为失误而遭受重大损失。

#### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:风险管理基本流程

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:风险管理基本流程。本考点属于 《公司战略与风险管理》第五章风险与风险管理第三节风险管理基本流程的内容。



### 🍑 【内容导航】:

风险管理基本流程



### 🌭 【考频分析】:

考频: ★★★★

复习程度: 熟悉本考点。



#### 🍑 【高频考点】: 风险管理基本流程

1. 收集风险管理初始信息——风险管理基本流程的第一步

要广泛地、持续不断地收集与本企业风险和风险管理相关的内部、外部初始信息,包括历史 数据和未来预测。

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。

收集初始信息要根据所分析的风险类型具体展开。

#### 2. 进行风险评估

风险辨识	指查找企业各业务单元、各项重要经营活动及其重要业务流程中有无风险, 有哪些风险
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
风险评价	评估风险对企业实现目标的影响程度、风险的价值等

进行风险辨识、分析、评价, 应将定性与定量方法相结合。

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。



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的管理优先顺序和策略。

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。

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。

- 3. 制定风险管理策略
- 4. 提出和实施风险管理解决方案
- 5. 风险管理的监督与改进

【企业各有关部	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。
门和业务单位】	报送企业风险管理职能部门
【企业风险管理	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
职能部门】	检验,对跨部门和业务单位的风险管理解决方案进行评价。
砂(自尺 由 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	报送企业总经理或其委托分管风险管理工作的高级管理人员
	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
【企业内部审计	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。
部门】	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
<b>A</b> ),	委员会

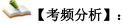
#### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:风险管理体系

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:风险管理体系。本考点属于《公 司战略与风险管理》第五章风险与风险管理第四节风险管理体系的内容。



### 🌭 【内容导航】:

风险管理体系



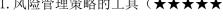
考频: ★★★★

复习程度: 熟悉本考点。

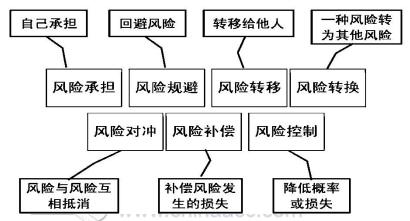


🃤 【高频考点】:风险管理体系

1. 风险管理策略的工具 (★★★★★)







2. 确定风险偏好和风险承受度

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 <mark>好和风险</mark> 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。

企业的风险偏好依赖于企业的风险评估的结果,由于企业的风险不断变化,企业需要持续进行风险评估,并调整自己的风险偏好。

重大风险的风险偏好是企业的重大决策,应由董事会决定。

#### 3. 风险度量

	(1) 最大可能损失。		
可以由是主法	(2) 概率值。		
风险度量方法	(3) 期望值。	<b>/</b> )	中华会计网校
	(4) 在险值		www.chinaacc.com

- 4. 风险管理有效性标准的原则
- (1) 风险管理的有效性标准要针对企业的重大风险,能够反映企业重大风险管理的现状;
- (2) 风险管理有效性标准应当对照全面风险管理的总体目标,在所有五个方面保证企业的运营效果;
- (3) 风险管理有效性标准应当在企业的风险评估中应用,并根据风险的变化随时调整;
- (4) 风险管理有效性标准应当用于衡量全面风险管理体系的运行效果。



#### 5. 风险管理组织体系

企业风险管理组织体系,主要包括规范的公司法人治理结构,风险管理职能部门、内部审计部门和法律事务部门以及其他有关职能部门、业务单位的组织领导机构及其职责。

组织体系	主要规定	具体职责
(一) 规范的公司法人治理结构	应建立外部董事、独立董 事制度,外部董事、独立 董事人数应超过董事会全 部成员的半数	【董事会】就全面风险管理工作的有效性对股 东(大)会负责。 董事会在全面风险管理方面主要履行的职责
(二)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	【风险管理委员会】对董事会负责 主要履行的职责 【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目常工 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
(三)风险管理职能部门		该部门对总经理或其委托的高级管理人员负 责 主要履行的职责
(四) 审计委员会	企业应在董事会下设立审 计委员会	【企业内部审计部门】对审计委员会负责。 内部审计部门在风险管理方面,主要负责研 究提出全面风险管理监督评价体系,制定监 督评价相关制度,开展监督与评价,出具监 督评价审计报告
		多单位】在全面风险管理工作中,应接受风险 门的组织、协调、指导和监督。
(六)下属公司		中和监督其全资、控股子企业建立与企业相适 2自身特点、能有效发挥作用的风险管理组织

#### 6. 风险理财的一般概念

风险理	(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
财的特	引起的直接损失程度。



#### 点

- (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

#### 7. 损失事件管理

损失融资管理是指对可能给企业造成重大损失的风险事件的事前、事中、事后管理的方法。

	V*
	损失融资是为风险事件造成的财物损失融资,是从风险理财的角度进行损失
	事件的事后管理。
	是损失事件管理中最有共性,也是最重要的部分。
损失融资	企业损失分为预期损失和非预期损失,因此损失事件融资也相应分为预期损
	失融资和非预期损失融资。预期损失融资一般作为运营资本的一部分,而非
	预期损失融资则是属于风险资本的范畴。
	风险资本即除经营所需的资本之外,公司还需要额外的资本用于补偿风险造
风险资本	成的财务损失。
八四贝子	传统的风险资本表现形式是风险准备金。
	风险资本取决于公司的风险偏好。
	应急资本是风险资本的表现形式之一。
())	【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。事后公司要向资本提供者
应急资本	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。
保险	保险是风险转移的传统手段。
不學	可保风险是纯粹风险,机会风险不可保
	【专业自保的特点】
专业自保	由被保险人所有和控制,要承保其母公司的风险,但可以通过租借的方式承
	保其他公司的保险,不在保险市场上开展业务



#### 8. 套期保值

类型	描述	
期货套期保值	概念	期货的套期保值亦称为期货对冲,是指为配合现货市场上的
		交易,而在期货市场上做与现货市场商品相同或相近但交易
		部位相反的买卖行为,以便将现货市场的价格波动的风险在
<b>A</b> ),	由化石	期货市场上抵销
	方式	•空头期货套期保值:如果某公司要在未来某时间出售资产,
		可以通过持有该资产期货合约的空头来对冲风险。如果到期
		日资产价格下降,现货出售资产亏了,但期货的空头获得。
		如果到期日资产价格上升,现货出售获利(相对合约签订日
		期)但期货的空头亏了。
		• 多头套期保值: 如果要在未来某时买入某种资产,则可采
		用持有该资产期货合约的多头来对冲风险
	期货价格与	绝大多数期货合约不会在到期日用标的物兑现。期货价格表
	现货价格	现的是市场对标的物的远期预期价格。
		"基差"的概念用来表示标的物的现货价格与所用合约的期
		货价格之差。基差在期货合约到期日为零,在此之前可正可
1	中华会	负。一般而言, 离到期日越近, 基差就越小
www.chinaacc.com		

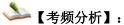
#### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:风险管理技术与方法

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:风险管理技术与方法。本考点属 于《公司战略与风险管理》第五章风险与风险管理第五节风险管理技术与方法的内容。



### 🌭 【内容导航】:

风险管理技术与方法



考频: ★★★

复习程度: 熟悉本考点。



### 🍑 【高频考点】: 风险管理技术与方法

【定性分析】头脑风暴法; 德尔菲法; 流程图分析法; 风险评估系图法;

【定量分析】马尔科夫分析法; 敏感性分析法; 决策树法; 统计推论法;



【定性和定量分析】失效模式影响和危害度分析法; 情景分析法; 事件树分析法。 注: 理解基本含义、优缺点。











#### 第六章 内部控制

序号	考点	考频
考点一	内部控制目标及内部控制要素	***
考点二	内部控制的应用	****
考点三	内部控制评价	***

#### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:内部控制目标及内部控制要素

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:内部控制目标及内部控制要素。 本考点属于《公司战略与风险管理》第六章内部控制第一节内部控制概述和第二节内部控制 的要素的内容。



#### 🍑 【内容导航】:

- 1. 内部控制的目标
- 2. 内部控制的原则



#### 🍑【考频分析】:

考频: ★★★★

复习程度: 熟悉本考点。



### 🍑 【高频考点】:内部控制目标及内部控制要素

1. 内部控制的目标

COSO 委员会规定的内部控制的三项目标包括: 取得经营的效率和有效性; 确保财务报告的 可靠性; 遵循适用的法律法规。

《基本规范》将内部控制的目标归纳为五个方面:

- (1) 合理保证企业经营管理合法合规;
- (2) 合理保证企业资产安全;
- (3) 合理保证企业财务报告及相关信息真实完整;
- (4) 提高经营效率和效果:
- (5) 促进企业实现发展战略。
- 2. 内部控制的要素

COSO 委员会规定的内部控制的要素包括:控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、 监控。

《基本规范》规定的内部控制的要素包括:内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、 内部监督。





关于内部控制各要素的要求与原则,建议考生熟悉教材,对比掌握。

#### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:内部控制的应用

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:内部控制的应用。本考点属于《公 司战略与风险管理》第六章内部控制第三节内部控制的应用的内容。



◇【内容导航】:

内部控制的应用



🌭 【考频分析】:

**考频: ★★★★★** 

复习程度: 熟悉本考点。



## 🃤【高频考点】:内部控制的应用

内部控制应用指引	复习要点 上 全 计 网 校
《企业内部控制应用指引第1号——组织架	关注的主要风险、要求与措施(★★★★)
构》	
《企业内部控制应用指引第2号——发展战	关注的主要风险、要求与措施(★★★★)
略》	
《企业内部控制应用指引第3号——人力资	关注的主要风险、要求与措施(★★★★)
源》/// 中华会计网科	交
《企业内部控制应用指引第4号——社会责	关注的主要风险、要求与措施(★★★★)
任》	
《企业内部控制应用指引第5号——企业文	关注的主要风险、要求与措施(★★★★)
化》	
《企业内部控制应用指引第6号——资金活	关注的主要风险、要求与措施(★★★★★)
动》	www.chinaacc.com
《企业内部控制应用指引第7号——采购业	关注的主要风险、要求与措施(★★★★★)
务》	
《企业内部控制应用指引第8号——资产管	关注的主要风险、要求与措施(★★★★★)
理》	
《企业内部控制应用指引第9号——销售业	关注的主要风险、要求与措施(★★★★★)



务》	
《企业内部控制应用指引第10号——研究与	关注的主要风险、要求与措施(★★★★★)
开发》	
《企业内部控制应用指引第11号——工程项	关注的主要风险、要求与措施(★★★★★)
目》	
《企业内部控制应用指引第12号——担保业	关注的主要风险、要求与措施(★★★★★)
务》 www.chinaacc.cc	m
《企业内部控制应用指引第13号——业务外	关注的主要风险、要求与措施(★★★★★)
包》	
《企业内部控制应用指引第14号——财务报	关注的主要风险、要求与措施(★★★★★)
告》	
《企业内部控制应用指引第 15 号——全面预	<b>关</b> 注的主要风险、要求与措施(★★★★)
算》	www.chinaacc.com
《企业内部控制应用指引第16号——合同管	关注的主要风险、要求与措施(★★★★)
理》	
《企业内部控制应用指引第17号——内部信	关注的主要风险、要求与措施(★★★★)
息系统》	
《企业内部控制应用指引第 18 号——信息系	关注的主要风险、要求与措施(★★★★)
统》	8 8 9

关于本考点建议全面复习,可以根据上面表格中给出的星级参考复习。

#### 2017《公司战略与风险管理》高频考点:内部控制评价

我们一起来学习2017《公司战略与风险管理》高频考点:内部控制评价。本考点属于《公 司战略与风险管理》第六章内部控制第四节内部控制评价与审计的内容。

www.chinaacc.com



### 🌭 【内容导航】:

- 1. 内部控制评价
- 2. 审计委员会在内部控制中的作用



### ҈ 【考频分析】:

考频:★★★★

复习程度: 熟悉本考点。本考点主观题和客观题都是可能出现的。

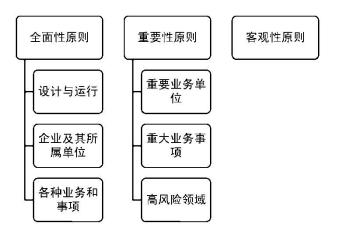


### ▶ 【高频考点】: 内部控制评价



#### 1. 内部控制评价

内部控制评价应当遵循的原则



内部控制评价的程序

- (1) 制定评价控制方案。
- (2) 组成评价工作组。

/ 中华会计网校

评价工作组成员应具备独立性、业务胜任能力和职业道德素养及吸收企业内部相关机构熟悉情况、参与日常监控的负责人或业务骨干参加。

(3) 实施评价工作与测试。

评价方法: ①个别访谈, ②调查问卷, ③专题讨论, ④穿行测试, ⑤实地查验, ⑥抽样, ⑦比较分析, ⑧审阅与检查。

(4) 汇总评价结果。

内部控制缺陷的认定——内部控制缺陷的分类

分类标准	名 称
按照内部控制本质上的不同	设计缺陷
1955年11年11年11年11年11年11年11年11年11年11年11年11年1	运行缺陷
a di	重大缺陷(也称实质性漏洞)
按照内部控制严重程度分类	重要缺陷 www.chillidacc.com
	一般缺陷

2. 审计委员会在内部控制中的作用

这里需要认真地看教材,做到熟悉。