

最新整理备考 2017 年注册会计师考试公司战略与风险个人学习笔记本人已过分享大家彩色字体重点记忆

第一章

§ 公司战略的一方面属性 —— 计划性、全局性和长期性

公司战略的另一方面属性 —— 应变性、竞争性和风险性

§ 公司的使命，目标，公司战略

一) 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	1) 公司目的	<p>公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。</p> <p>【营利组织】，其首要目的是为其所有者带来经济价值，其次的目的是履行社会责任，以保障企业主要经济目标的实现</p> <p>【非营利组织】，其首要目的是提高社会福利、促进政治和社会变革</p>
	2) 公司宗旨	<p>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。</p> <p>——（我们是干什么的）</p> <p>公司的业务范围应包括企业的产品（或服务）、顾客对象、市场和技术等几个方面</p>
	3) 经营哲学	<p>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。</p> <p>经营哲学主要通过公司对利益相关者的态度、公司提倡的共同价值观、政策和目标以及管理风格等方面体现出来</p> <p>——经营哲学是企业文化的核心</p>
二) 公司的目标 ——行动后希望所取得的结果。是公司使命的具体化 使命与目标的区别就是“具体化”见完成期限、量化、具体指标，就是目标	1) 战略目标	<p>获取足够的市场份额，</p> <p>在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，</p> <p>使整体成本低于竞争对手的成本，</p> <p>提高公司在客户中的声誉，</p> <p>在国际市场上建立更强大的立足点，</p> <p>建立技术上的领导地位，</p> <p>获得持久的竞争优势，</p> <p>抓住诱人的成长机会</p>
	2) 财务目标	<p>市场占有率、收益增长率、满意的投资回报率、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</p>
三) 公司战略	1) 公司战略的功能	1. 公司战略指明了企业的发展方向
		2. 公司战略是整合和优化企业资源能力的依据和动力
		3. 公司战略是提升企业管理效能的前提和保障
2) 公司战略的层次	总体战略 (公司层战略)	——确定经营领域，合理配置资源，协调支持业务
	业务单位战略	——公司确定包含不同经营领域的业务组合，要解决在各个经营领域

	竞争战略	中，如何有效竞争
	职能战略	涉及企业内各职能部门，如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，提高组织效率 如营销、财务、生产、研发（R&D）、人力资源、信息技术
战略选择	1) 总体战略选择	发展战略 稳定战略 收缩战略
	2) 业务单位战略选择	成本领先战略 差异化战略 集中化战略
	3) 职能战略选择	市场营销战略 生产运营战略 研究与开发战略 人力资源战略 财务战略 信息战略

§ 战略选择过程，战略实施

1) 制订战略选择方案	自上而下的方法	—— 集中
	自下而上的方法	—— 民主
	上下结合的方法	—— 集中+民主
2) 评估战略备选方案	1. 适宜性标准	选择的战略是否发挥了企业的优势，克服了劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度，是否有助于企业实现目标
	2. 可接受性标准	选择的战略能否被企业利益相关者所接受
	3. 可行性标准	落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。 ——要看企业是否具备实行此方案的资源和能力
3) 选择战略		① 根据企业目标选择战略
		② 提交上级管理部门审批
		③ 聘请外部机构
战略实施	要解决以下几个主要问题	1) 为使战略成功，企业需要有一个有效的组织结构 A. 管理层次数目是高长型还是扁平型？ B. 决策权力集中还是分散？ C. 企业组织结构类型能否适应公司战略定位？
		2) 人员和制度的管理颇为重要
		3) 公司政治扮演着重要角色
		4) 战略实施涉及选择适当的组织协调和控制系统
		5) 要保证战略实施成功，必须要协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面

§ 战略变革管理（重点内容，全面复习）

渐进性变革的特点——量变	革命性变革的特点——质变
在企业生命周期中常常发生；	在企业生命周期中不常发生；
稳定地推进变化；	全面转化；

战略变革动因——了解即可

1. 外部环境的变化	变化： 竞争者业务，消费者消费目标和方式，政策和法律，社会行为和态度，经济发展状况
2. 技术和工作方法方面的变化	新技术的出现，关于工作安全的新法规出现
3. 产品和服务方面变化	
4. 管理及工作关系的变化	领导风格，员工工作方式，教育培训方式
5. 组织结构和规模的变化	设立新部门，更多的授权或集权，计划方式改变，管理信息的提供
6. 并购后	公司整合

§ 战略变革的种类

技术变革	涉及企业的生产过程，包括开发使之有能力与竞争对手抗衡的知识和技能	涉及工作 方法 、 设备 和工作 流程 等生产产品和服务技术
产品和服务变革	企业的产出的变革	包括开发新产品或改进现有产品
结构和体系变革	企业运作的管理方法的变革	包括结构变化、政策变化和控制系统变化
人员变革	企业员工价值观、工作状态、技能和行为方式的转变	确保职工努力工作，完成企业目标

§ 战略变革的时机选择

时机选择	含义	发生时间与危机的关系	负面影响
提前性变革	管理者能及时地预测到未来的危机，提前进行必要的战略变革。 有远见的企业应该选择第一种	危机发生之 前	没有
反应性变革	企业已经存在有形的 可感觉 到的危机，并且已经为过迟变革付出了一定的代价	危机发生之后	轻微影响
危机性变革	如果企业已经存在 根本性 的危机，再不进行战略变革，企业将面临倒闭和破产，是一种被迫的变革	危机发生之后	致命影响

§ 战略变革的模式

		变革的性质	
		渐变性	革命性
管理层的作用	积极主动	协调	计划
	消极被动	接受	迫使

§ 企业战略变革的主要任务

1. 调整企业理念

首先要确定企业使命；其次要确立经营思想；最后要靠行为准则约束和要求员工，使他们在企业经营活动中必须奉行一系列行为准则和规定。

2. 企业战略重新进行定位

3. 重新设计企业的组织结构

§ 战略变革的实现

1. 变革的支持者推进战略变革的步骤	1) 高级管理层是变革的战略家并决定应该做什么	——高级管理层，指的是企业的核心人物，领导者，不是字面上的“高管”
	2) 指定一个代理人来掌握变革	① 如果变革激化了代理人和企业中的利益团体之间的矛盾，高管应当支持代理人
		② 审议和监控变革的进程
		③ 签署和批准变革，并保证将它们公开
	3) 变革代理人必须赢得关键部门管理人员的支持	
4) 变革代理人应督促各管理人员立即行动起来，并给予后者必要的支持		
2. 变革受到抵制的原因	1) 生理变化	由于工作模式、工作地点的变化造成的 ——比如，对自己未来的担心导致心理压力，生理变化
	2) 环境变化	软、硬环境变差
	3) 心理变化	①迷失方向——不知企业变革方向，工作没有方向感 ②不确定性可能导致无安全感。——缺乏沟通，员工不知企业如何去变，不知变革对自己如何影响 ③无力——对企业的变革没有参与感
3. 变革面临的障碍	1) 文化障碍	——企业文化导致 结构惯性是企业确保一贯性和质量的累计效果，是变革的障碍 团体惯性可能阻碍变革
	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 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，这样他们就可以使用他们选择的信息来判断他们的处境，从而忽略管理层对于变革的要求。 ——管理层的需求与员工的需求，有代沟
4. 克服变革的阻力	1) 变革的 节奏	变革是 循序渐进 ，还是 激进 ？ ——给员工足够的时间去理解管理层要求，适应要求，知道自己如何去改变
	2) 变革的 管理方式	A) 鼓励冲突领域的 对话 是有效控制抵制的方法，这可以促进有用的观点和接受良好的变革程序。 B) 面对变革，管理层为员工提供针对新技能和系统应用的 学习 课程可减少他们对变革的抵制情绪。 C) 鼓励 个人参与 也是减少抵制情绪的方法
	3) 变革的 范围	A) 范围很大的转变会带来巨大的 不安全感 和 较多的刺激 。 B) 在同一个变革目标下，可以考虑采用变革 范围比较小 的方式

§ 宏观环境分析 (PEST 分析)

政治和法律环境	1. 政治环境分析	1) 企业所在国家和地区的政局稳定状况
		2) 政府行为对企业的影响 政府如何拥有土地、自然资源, 会影响企业的战略
		3) 执政党所持的态度和推行的基本政策, 政策连续性、稳定性 如: 产业政策, 税收政策, 进出口限制
		4) 各政治利益集团对企业活动产生的影响 如: 影响政府决策, 诉诸法律, 利用传媒
	2.0 法律的目的	保护企业, 反对不正当竞争——反垄断法 保护消费者——食品安全法 保护员工——劳动合同法 保护公众权益免受不合理企业行为的损害——直销管理条例
	2. 法律环境分析	1) 法律规范 公司法、合同法、商标法、税法.....
		2) 国家司法机关和执法机关 法院, 检察院, 工商, 税务, 技术质量监督, 环保机关等
		3) 企业的法律意识
		4) 国际法规定的国际法律环境, 目标国的国内法律环境
	3. 政治法律环境对企业战略影响的特点	1) 不可测性——企业很难预测政治环境变化
2) 直接性——政治环境直接影响企业经营状况		
3) 不可逆转性——企业无法推卸转移这些变化		
经济环境	1. 社会经济结构	社会经济结构主要包括: 产业结构, 分配结构, 交换结构, 消费结构, 技术结构 产业结构是最重要的
		比如我国分为的第一产业, 第二产业, 第三产业。不同的社会经济结构, 会对不同行业的企业造成不同影响
		2. 经济发展水平
	3. 经济体制	国家经济组织的形式 它规定了国家与企业, 企业与企业, 企业与各经济部门之间的关系
	4. 宏观经济政策	包括: 全国发展战略, 产业政策, 国民收入分配政策, 价格政策, 物资流通政策, 货币政策, 财政政策
	5. 当前经济状况	其他经济影响因素: 税收水平, 通货膨胀率, 贸易差额, 汇率, 失业率, 利率, 信贷投放, 政府补助
	6. 其他一般经济条件	工资水平, 供应商价格变化, 竞争对手价格变化, 政府政策
社会和文化环境	1. 人口因素	居民地理分布及密度, 年龄, 教育水平, 国际
		分析人口因素的变量: 结婚率, 离婚率, 出生率, 死亡率, 平均寿命, 年龄和地区分布, 生活方式差异
	2. 社会流动性	社会的分层情况, 各阶层之间差异, 人口内部
	3. 消费心理	
	4. 生活方式变化	新兴生活方式, 时尚
5. 文化传统	春节, 圣诞节	

	6. 价值观	公众评价各种行为的观念标准
技术环境	技术环境对战略产生的影响：	1) 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 如：数据库，自动化系统
		2) 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
		3) 技术进步可创造竞争优势 比如，利用新的生产方法，提供更优质，更高性能的产品
		4) 技术进步可导致现有产品被淘汰，缩短产品生命周期
		5) 新技术发展使企业可更关注环境保护，社会责任，可持续成长

§ 产品生命周期

	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 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，产品的销售群体已经扩大。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。 ——销量比较稳定。当销量由快速增长变为趋于稳定时，产品进入成熟期	客户对性价比要求很高 ——由卖方市场变为买方市场
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。 ——客户流失，产品积压，开工不足，造成产能严重过剩，单位成本上升
利润	产品的独特性和客户的高收入使得价格弹性较小 ——消费者对价格不敏感 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	产品价格最高，单位产品净利润也 最高 ——销量上升，单位成本下降	产品价格开始下降，毛利率和净利率都下降，利润空间适中。 ——市场饱和，竞争激烈，竞相降价，利润下降	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	只有 很少的竞争对手 ——但不代表竞争就不激烈	市场扩大，竞争加剧	出现价格竞争	有些竞争者先于产品退出市场
经营风险	非常高	较高，但有所下降	中等	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。 ——不再考虑扩大市场份额，而是保住自有的市场份额。在既定的市场份额下，	首先是防御，获取最后的 现金流

			通过提高效率而提高盈利。 因此要提高投资报酬率	
主要战略 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，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

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
产品特征	不成熟	差异化	标准化	差别小
销量	小，增长慢	销售群扩大	稳定，基本饱和	下降
竞争	企业数量少	竞争加剧	价格竞争（最激烈）	有些竞争者先于产品退出市场
利润	净利润较低	净利润最高	毛利率和净利润率都下降，利润空间适中	产品的价格、毛利都很低
经营风险	非常高	高	中	低

§ 产品生命周期理论的局限性

- （1）各阶段的持续时间随着产业的不同而非常不同，并且一个产业究竟处于生命周期的哪一阶段通常不清楚。这就削弱了此概念作为规划工具的有用之处。
- （2）产业的增长并不总是呈“S”形。
- （3）公司可以通过产品创新和产品的重新定位，来影响增长曲线的形状。
- （4）与生命周期每一阶段相联系的竞争属性随着产业的不同而不同

§ 五力模型

——产业的竞争格局不同，影响其盈利水平，进而影响资本的进出

一) 潜在进入者的进入威胁 进入威胁大小取决于进入障碍（进入壁垒）	结构性障碍	规模经济 —— 成本
		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
	行为性障碍 （战略性障碍）	现有企业的 市场优势 （品牌优势、政府政策——比如牌照制） 限制进入定价（降低价格） 进入对方领域 —— 围魏救赵
波特指出的 7 种障碍		规模经济，产品差异，资金需求，转换成本，分销渠道，其他优势，政府政策
二) 替代品的替代威胁	1) 直接产品替代	即某一种产品直接取代另一种产品。 ——替代品出现，原有产品消失
	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。 ——替代品出现，现有产品与替代品并存
三) 供应者、购买者讨价还价的能力	1. 买方（或卖方）的集中程度或业务量的大小	购买者集中度到，业务量大，议价能力强
		供应者集中度高，议价能力强
	2. 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 供应者的产品高度 专用化 ，议价能力强

		只能用在专有用途→专用化高→用户面窄→生产企业少
		供应者的产品是标准化产品，或者没有差别，议价能力弱
	3. 纵向一体化程度	如果购买者实行了部分一体化或存在后向一体化的现实威胁，在讨价还价中就处于能迫使对方让步的有利地位
		当供应者表现出前向一体化的现实威胁，也会提高其讨价还价能力
		购后强，供前强 后向一体化：向上游扩展 前向一体化：向下游扩展
	4. 信息掌握的程度	当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		
四) 产业内现有企业的竞争 ——任一条，就说明产业内竞争激烈	1 产业内有众多的或势均力敌的竞争对手	1. 众多的 2. 势均力敌的，意味着对手少也未必不激烈
	2 产业发展缓慢	——各企业不能通过产业发展来获得自身的发展空间，只能通过与对方竞争来获得
	3 顾客认为所有的商品都是同质的	——顾客可以很轻易地转换购买对象
	4 产业中存在过剩的生产能力	——想利用过剩生产能力，则生产量变大
	5 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。这些变化可能从高变低，也可能从低变高，其变化速度比模型所显示的要快得多。
- 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（包括所有潜在的进入者和替代产品）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

§ 互补品是第六种力量

- 1) 在产业发展初期阶段，企业可以考虑控制部分互补品的供应——考虑这些互补品由自己来做，这样有助于改善整个行业结构，包括提高行业、企业、产品、服务的整体形象，提高行业进入壁垒，降低现有企业之间的竞争程度
- 2) 随着行业的发展，企业应有意识地帮助和促进互补行业的健康发展，还可以考虑采用捆绑式经营（存话费送手机）或交叉补贴销售（打印机与墨盒）等策略。

交叉补贴销售：某一种产品售价低，而它的互补品售价高来用以弥补。比如打印机售价低，耗材售价高

§ 成功关键因素分析

——企业制定的战略，所具有的资源、能力，得和产业成功因素一致起来，才能获得竞争优势

——行业成功因素，要站在行业的角度去分析，而不能站在行业中某一个企业的角度去分析

——不同的生命周期，不同的产业，某产业中不同的企业，成功关键因素各不相同

产品生命周期各阶段中成功关键因素

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
市场	广告宣传，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，渗透别人市场	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	提高产品质量和功能	降低成本，开发新品种	面向新的增长领域
成功关键因素	销售，消费者的信任，市场份额	对市场需求的敏感，推销产品质量	生产效率，产品功能，新产品开发利用	回收投资，缩减生产能力

§ 竞争对手分析——掌握分析四维度

1. 竞争对手的未来目标	1) 竞争对手目标分析对本公司制定竞争战略的作用	非常关键，能帮助公司避免那些可能威胁到竞争对手达到其主要目标，而引发激烈战争的战略行动
	2) 竞争对手业务单位目标分析	11 方面因素，有： 公开表示、未公开表示的财务目标是？ 对风险的态度？ 是否有对其目标有重大影响的经济性、非经济性组织价值观或信念？ 组织结构：智能结构情况，是否设置产品经理，是否设置独立的研发部门？ 何种控制与激励系统？会计系统？ 对公司的行为是否有任何条例，反垄断法，政府社会限制？
	3) 母公司对其业务单位未来目标的影响分析	略
2. 竞争对手的假设	1) 竞争对手假设分析对本公司制定竞争战略的作用	两类： 1) 竞争对手对自己的假设 2) 竞争对手对产业及产业中其他公司的假设
		不正确的假设可造成令其他人感兴趣的战略契机
	2) 分析竞争对手假设的主要因素	1 对手表现出对其在成本、产品质量、技术尖端性、产品地位有何种认识？
		2. 某些产品、方针政策上是否有很强历史感情渊源？ 如：设计方法，质量要求，制造场所，推销方法，分销渠道
		3 是否存在影响对手对事物认识程度的文化性、地区性、国家性差别？ 比如德国重视质量，不惜成本代价。
		4 是否有根深蒂固或影响观察事物方法的组织价值观、准则？
5 对产品未来需求，产业趋势的看法是怎样的？		
6 对其他竞争者的目标和能力的看法，是否会高估、低估他们？		

		7 是否相信产业“传统思路”、历史经验，但这些却没有反映新的市场情况？
		8 竞争对手的假设可能反映在现行战略里，并受到现行战略的影响
3. 竞争对手的现行战略		对其分析，目的是揭示竞争对手正在做什么，能够做什么？
4. 竞争对手的能力	1) 核心能力	1 在各职能领域中能力如何？最强之处？最弱之处？
		2 在其战略一致性检测方面表现如何？
		3 随着竞争对手的成熟，这些方面的能力是否可能发生变化？ 随时间延长是增长还是减弱？
	2) 成长能力	1 如果对手有成长，其能力是增大还是减小？在哪些领域？
		2 在人员、技能、工厂能力方面，对手发展壮大能力如何？
		3 从财务角度，对手在哪方面能持续增长？能随着产业增长而增长么？
	3) 快速反应能力	对手对其他公司的行动，快速反应的能力如何？
	4) 适应变化的能力	1 竞争对手的固定成本对可变成本的情况如何？
		2 适应各职能领域条件变化，做出反应的能力如何？ 如：成本竞争，增加新产品，营销活动升级
		3 能否对外部事件做出反应？ 如：高通胀，技术革命，经济衰退，工资率上升，是否面临退出壁垒
		4 对手是否与母公司的其他业务单位共用生产设施，销售队伍
	5) 持久力	支撑对收入或现金流造成压力的持久战的能力有多大？
		影响因素：现金储备，管理人员协调统一，长远财务目标，受股票市场压力小

§ 产业内的企业群组

战略群组是指某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公司组成的集团。

同一个战略群组的企业，由于战略相似，竞争更直接、激烈一些。不同的战略群组之间，竞争可能激烈，可能不激烈

§ 战略群组分析——背，默写

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**”。移动障碍即一个群组转向另一个群组的障碍

3) 有助于了解**战略群组内**企业竞争的主要着眼点

4) 利用**战略群组图**还可以预测市场变化或发现**战略机会**

§ 企业资源分析

1. 企业资源主要类型	有形资源	1) 物质资源 ：企业的土地、厂房、生产设备、原材料等，是企业的实物资源
		2) 财务资源 ：企业可以用来投资或生产的资金，包括应收账款、有价证券
		● 资产负债表所记录的 账面价值 并不能完全代表有形资源的 战略价值 (市场价值也不一定代表战略价值)
	● 具有 稀缺性 的有形资源能使公司获得竞争优势 ——对手容易复制的有形资源，不一定能让公司有竞争优势	
	无形资源	品牌、商誉、技术、专利、商标、企业文化及组织经验
资产负债表中的无形资产并不能代表企业的全部无形资产—— 无形资产 ≠ 无形资产		
无形资产 一般都难以 被竞争对手了解、购买、模仿或替代，因此，无形资产是		

		一种十分重要的企业核心竞争力的来源
		例如：技术资源有先进性，独创性，独占性，使企业可以据此建立竞争优势商誉，对于产品 质量差异较小 的行业，是最重要的企业资源
	人力资源	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	资源的存量少，企业控制此资源，意味着对手不可获得或代价高昂 竞争者容易取得的资源，不能成为企业竞争优势的来源 企业能持久拥有稀缺性资源，则从此获得的竞争优势也可持续
	2) 资源的不可模仿性	1 物理上独特的资源 如：半岛酒店处在天星码头旁，是极佳的地理位置。稀有矿物开采权。专利生产技术
		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，如海尔的售后体系
		3 具有因果含糊性的资源 企业对某些的资源形成原因不能给出清晰的解释。难以被对手模仿。 比如企业文化
		4 具有经济制约性的资源 对手虽然具有复制此资源的能力，但市场空间有限，不能与我竞争
3) 资源的不可替代性	如果容易被替代，即使对手不能拥有或模仿，但也可以通过获取替代资源来改变竞争地位	
4) 资源的持久性	贬值速度越慢，越有利于形成核心竞争力	

§ 企业能力分析

1. 研发能力	衡量 4 方面：研发计划，研发组织，研发过程，研发效果
2. 生产管理能力	涉及 5 方面：生产过程，生产能力，库存管理，人力管理，质量管理
3. 营销能力	1) 产品竞争能力 从产品的 市场地位 ——市场占有率，市场覆盖率 收益性 ——利润空间，本量利分析 成长性 ——销售增长率，市场扩大率 三方面分析
	2) 销售活动能力 对 销售组织，销售绩效，销售渠道，销售计划 方面综合考察
	3) 市场决策能力 以产品竞争能力，销售活动能力 的分析结果为依据
4. 财务能力	一) 筹集资金的能力——资产负债率，流动比率，已获利息倍数 二) 使用和管理所筹集资金的能力——投资报酬率，销售利润率，资产周转率
5. 组织管理能力	1 只能管理体系的任务分工
	2 岗位责任
	3 集权和分权的情况
	4 组织结构——如 直线职能，事业部
	5 管理层次和管理范围的匹配

§ 企业的核心能力

1. 核心能力的概念		企业在具有重要竞争意义的经营活动中能够比其竞争对手做得更好的能力
2-1. 核心能力的辨别	同时满足 3 个才是核心能力	1) 它对顾客是否有价值?
		2) 它对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?
2-2. 识别方法	1) 功能分析	考察企业功能是识别核心竞争力的常用方法 但只能识别出具有 特定功能 的核心能力
	2) 资源分析	分析实物资源容易, 分析无形资源困难
	3) 过程系统分析	过程涉及企业多种活动从而形成系统。对整个系统进行分析时, 使用此方法来识别企业的核心能力, 判断企业的经营状况 ——通过对企业各种业务流程的分析, 来找到企业的优势
3. 核心能力的评价	1) 评价基础与方法	①企业的自我评价
		②产业内部比较
		③基准分析
		④成本驱动力和作业成本法
		⑤收集竞争对手的信息
2) 基准分析概论与实践	①基准对象	1 占用较多资金的活动 ——对企业资金运转的效率有很大影响, 最终影响利润
		2 能显著改善与顾客关系的活动 ——防止顾客流失
		3 能最终影响企业结果的活动 ——对企业目标产生重大影响的活动
②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。 ——直接竞争对手, 不是全面学习, 学其精华
	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。 ——在某一职能领域来学。榜样在其核心领域做得最好, 同时此领域且也属于本企业的核心领域
	一般基准:	以具有 相同业务功能 的企业为基准进行比较。 ——也是非竞争关系, 业务功能相同, 都是向顾客提供服务
	顾客基准:	以顾客的预期为基准进行比较。 ——比如酒店的试睡员
	③基准分析练习	略
	3) 竞争对手分析	与竞争对手进行比较, 得出的企业竞争优势能为企业带来有用的战略信息
4. 企业核心能力与成功关键因素		成功关键因素应被看作是产业和市场层次的特征, 而不是针对某个个别公司。拥有成功关键因素是获得竞争优势的必要条件, 而不是充分条件 ——分析成功关键因素, 要站在行业的角度来看, 而不能站在企业的角度来看。对于企业来说, 要想在某一行业取得成功, 要看其核心能力是否与成功关键因素相匹配。有成功关键因素, 未必成功, 没有, 必不成功

§ 价值链分析

1) 价值链的两类	1. 基本活动	1 内部后勤	与产品 投入 有关的进货、仓储和分配等活动
-----------	---------	--------	------------------------------

活动		(进物流)	原材料的装卸、入库、盘存、运输以及向供应商退货
		2 生产经营	将投入转化为最终产品的活动
			机加工、装配、包装、设备维修、检测
		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
			最终产品的入库、接受订单、送货
		4 市场销售	与促进和引导购买者购买企业产品的活动
	广告、定价、销售渠道、市场营销		
	5 服务	与保持和 提高产品价值 有关的活动	
		培训、修理、零部件的供应和产品的调试	
	2. 支持活动	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
			采购是广义的，既包括生产原材料的采购，也包括其他资源投入的管理 ——采购管理，不等同于内部后勤。内部后勤是从供应商采购到企业的物流活动，采购管理指的是采购的 职能
		2) 技术开发	可以改进企业产品和工序的一系列技术活动
			广义的概念，既包括生产性技术，也包括非生产性技术(管理技术)
		3) 人力资源管理	是指企业对职工的管理
企业职工的招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动			
4) 基础设施		企业的组织结构——职能式、事业部式…… 惯例——企业过去的工作习惯	
		控制系统——内控、风险等 文化——企业文化	
	具体的活动形式：企业高层管理人员 ——基础设施在这里仅指管理领域，不涉及生产领域		
2) 价值链确定	价值链中的 每一个活动都能 分解为一些相互分离的活动。分离的基本原则是：	1) 具有不同的 经济性	
		2) 对产品 差异化 产生很大的潜在影响 ——下一步，企业可运用差异化战略	
		3) 在成本中 比例很大 或所占比例在上升 ——下一步，企业可运用成本领先战略	
3) 企业资源能力的价值链分析	资源使用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。——单个活动	
		2. 明确价值链内各种活动之间的联系。——企业内部不同活动之间的联系	
	注：	3. 明确价值系统内各项价值活动之间的联系 ——企业外部联系：企业与供应商、客户等联系	
		价值活动的联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业与企业的价值链之间	

§ 波士顿矩阵

横轴往右，从高到低

纵轴往上，从低到高

	明星	问题	现金牛	瘦狗
市场占有率	高	低	高	低
市场增长率	高	高	低	低

现金流量	是企业资源的主要消费者，需要大量的投资 ——明星产品带来的高现金流量被自己高消耗掉了，没有给企业带来很大的贡献	通常处于最差的现金流量状态 ——现金流创造少，消耗高	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	可获利润很低，不能成为企业资金的来源
对策	在短期内优先供给他们所需的资源，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 ——加大投资，在市场增长率下降后，变为金牛产品	采取选择性投资战略 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	采用收获战略，即所投入资源以达到短期收益最大化为限。 ①把设备投资和其他投资尽量压缩； ②采用榨油式方法，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	采用撤退战略： 首先应减少批量，逐渐撤退，对那些还能自我维持的业务，应缩小经营范围，加强内部管理；而对那些市场增长率和企业市场占有率均极低的业务则应立即淘汰。其次是将剩余资源向其他产品转移。最后是整顿产品系列，最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理。
组织要求	管理组织采用事业部形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责	采取智囊团或项目组织等形式，选拔有规划能力、敢于冒险、有才干的人负责	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。	最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理
对策		问题变明星——发展 问题没前途——收割 问题无利可图——放弃	现金牛较大——保持 现金牛处境不佳——收割	一般瘦狗——收割 瘦狗无利可图——放弃

§

波士顿矩阵的启示	波士顿矩阵的局限
1) 波士顿矩阵是最早的组合分析方法之一，作为一个有价值的思想方法，被广泛运用在产业环境与企业内部条件的综合分析、多样化的组合分析、大企业发展的理论依据等方面	1) 在实践中，企业要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) 波士顿矩阵将企业不同的经营业务综合在一个矩阵中，具有简单明了的效果。使得管理层对整个的业务组合有一个直观的把握	2) 波士顿矩阵过于简单。 首先，它用市场增长率和企业相对占有率两个单一指标分别代表产业的吸引力和企业的竞争地位，不能全面反映这两方面的状况 其次，两个坐标各自的划分都只有两个，划分过粗
3) 该矩阵指出了每个经营单位在竞争中的地位，使企业了解到它们的作用和任务，从而有选择和集中地运用企业有限的资金。每个经营业务单位也可以从矩阵中了解自己在总公司中的位置和可能的战略发展方向。——有利于资源的优化配置	3) 波士顿矩阵事实上暗含了一个假设：企业的市场份额与投资回报是呈正比的。但在有些情况下这种假设可能是不成立或不全面的。一些市场占有率小的企业如果实施创新、差异化和市场细分等战略，仍能获得很高的利润。 ——占有率与利润贡献，未必一致
4) 利用波士顿矩阵还可以帮助企业推断竞争对手对相关业务的总体安排。其前提是竞争对手也使用波士顿矩阵的分析技巧。——这个比较牵强	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仅是现金，还有技术、时间和人员的创造力。 ——现金流是很重要，但不是唯一的重要因素
	5) 波士顿矩阵在具体运用中有很多困难

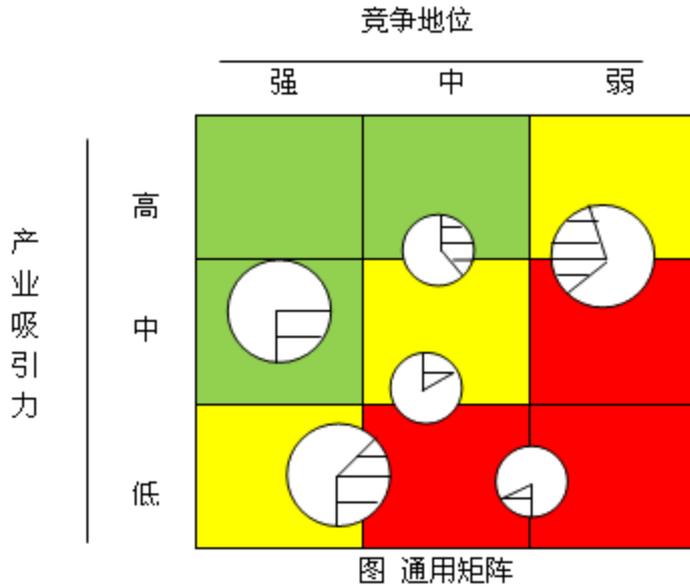
§ 通用矩阵

1. 基本原理。

图中的饼形图大小，代表某项业务所在市场整体的规模。扇形大小，代表企业某项业务的市场占有率
通用矩阵改进在于，横纵轴，指标是综合性指标

横轴往右，从强到弱

纵轴往上，从低到高



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，保护原有的发展规模，同时调整其发展方向

通用矩阵的局限：

- 1) 用综合指标来测算产业吸引力和企业的竞争地位，这些指标在一个产业或一个企业的表现可能会产生不一致，评价结果也会由于指标权数分配的不准确而带来偏差。
- 2) 分划较细，对于多元化业务类型较多的大公司必要性不大，且需要更多数据，方法比较繁杂。

§ SWOT 分析

SWOT 分析的目的在于提供企业在市场中所处地位的分析

SWOT 分析是一种综合考虑企业内部条件和外部环境的各种因素，进行系统评价，从而选择最佳经营战略的方法。

S 是指企业内部的优势(Strengths), W 是指企业内部的劣势(Weakness), O 是指企业外部环境的机会(Opportunities), T 是指企业外部环境的威胁 (Threats)

		外部环境	
		机会	威胁
内部环境	优势	I 增长型战略 (SO)	IV 多元化战略 (ST)
	劣势	II 扭转型战略 (WO)	III 防御型战略 (WT)

第三章 战略选择

§ 企业战略

总体战略 (公司层战略)	发展战略 ——结合 SWOT 分析, 是 SO 战略 发展战略 3 途径: 外部发展 (并购) 内部发展 (新建) 战略联盟	一体化	纵向一体化	前向一体化
				后向一体化
		密集型	横向一体化	
			市场渗透	
			市场开发	
	多元化	产品开发		
		相关多元化		
			非相关多元化	
	稳定战略			
	收缩战略	1) 紧缩与集中	1 机制变革 2 财政和财务战略 3 削减成本战略	
2) 转向		1. 重新定位或调整现有的产品和服务 2. 调整营销策略		
3) 放弃		1 特许经营 2 分包 3 卖断 4 管理层杠杆收购 5 拆分为股 / 分拆 6 资产互换与战略贸易		
业务单位战略 (竞争战略)	基本竞争战略	成本领先		
		差异化		
		集中化		
	中小企业的竞争战略			
蓝海战略				
职能战略 (职能层战略)	市场营销			
	生产运营			
	研究与开发			
	财务			
	人力资源			

§ 一体化战略——背此表

纵向一体化战略	<p>优点：从理论上分析，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交易成本，控制稀缺资源，保证关键投入的质量或者获得新客户。</p> <p>缺点：会增加企业的内部管理成本，企业规模并不是越大越好。</p> <p>主要风险：</p> <p>(1) 不熟悉新业务领域所带来的风险；——跨行业经营，隔行如隔山</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>			
	简要说明	适用条件	优点	
	前向一体化战略	<p>获得分销商或销售商的所有权或加强对他们的控制权</p> <p>——控制下游环节的企业</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>——为抓住行业增长机会，就扩大产量，且为了能卖掉不产生积压，所以为了促进销售而前向一体化</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>	<p>可以有效帮助企业增强市场敏感性</p> <p>获取新客户</p>
后向一体化战略	<p>获得供应商的所有权或加强对对其控制权</p>	<p>(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；</p> <p>(2) 供应商数量较少而需求方竞争者众多；</p> <p>(3) 企业所在产业的增长潜力较大，企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等；</p> <p>(4) 供应环节的利润率较高；</p> <p>(5) 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>	<p>容易控制稀缺资源</p> <p>保证关键投入的质量</p> <p>涉及成本降低，成本领先战略</p>	
横向一体化战略	<p>收购、兼并或联合竞争企业</p>		<p>(1) 企业所在产业竞争较为激烈；</p> <p>(2) 企业所在产业的规模经济较为显著；</p> <p>——为了达到规模经济，而进行横向并购</p> <p>(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；</p> <p>——不违反反垄断法的前提下</p> <p>(4) 企业所在产业的增长潜力较大；</p> <p>——为了抓住行业快速扩张的发展机会</p> <p>(5) 企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等</p>	<p>能够在局部地区获得一定的垄断地位</p>

§ 密集型战略

是指企业充分利用**现有产品或服务**的潜力，强化现有产品或服务竞争地位的战略。——挖掘现有产品/现有市场的潜力

现有产品面向现有市场——市场渗透

现有产品面向新的市场——市场开发

新的产品面向现有市场——产品开发

新的产品面向新的市场——多元化——这个不是密集型战略，而是并列关系

		产品		
		<table border="1"> <tr> <td>现有产品</td> <td>新产品</td> </tr> </table>	现有产品	新产品
现有产品	新产品			
市场	现有市场	<table border="1"> <tr> <td>市场渗透：在单一市场，依靠单一产品，目</td> <td>产品开发：在现有市场上推出新产品；延长产品寿命</td> </tr> </table>	市场渗透：在单一市场，依靠单一产品，目	产品开发：在现有市场上推出新产品；延长产品寿命
市场渗透：在单一市场，依靠单一产品，目	产品开发：在现有市场上推出新产品；延长产品寿命			

		的在于大幅度增加市场占有率	周期
	新市场	市场开发：将现有产品推销到新地区；在现有实力、技能和能力基础上发展，改变销售和广告方法	多元化：以新技术或市场而言的相关多元化；与现有产品或市场无关的非相关多元化 ——非密集型战略

		适用条件
市场渗透战略	增长方法如下：	此种策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扩大市场份额。适合于整体正在成长的市场	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
	②开发小众市场。适合于实力弱小的企业	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，那么企业可能必须采取市场渗透战略
	③保持市场份额。适合于衰退的市场	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
	——通过营销手段： 1) 调整产品价格 2) 使用促销方式 3) 完善分销渠道	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
市场开发战略	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	①存在未开发或未饱和的市场； —— 占领新市场
	②市场开发往往与产品开发结合在一起	②可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道； —— 借渠道之力把产品推向新市场，成功概率高
	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 ——指整个现有市场中所有的企业（含自己）去开发新的市场	③企业在现有经营领域十分成功； —— 借已有成功，走向新市场，容易被客户接受 ④企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源； —— 人、财、物足够支持 ⑤企业存在过剩的生产能力； —— 开发新市场，利用过剩产能 ⑥企业的主业属于正在迅速全球化的产业 —— 产业扩张，抓住机会，顺势而为
产品开发战略	①充分利用企业对市场的了解； —— 了解新需求，开发新产品，满足新需求	①企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度
	②保持相对于竞争对手的领先地位； —— 开发新产品，巩固老客户，保持优地位	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从现有产品组合的不足中寻求新的机会； —— 填补新空白，弥补己不足，寻求新机会	③企业所在产业正处于高速增长阶段
	④使企业能继续在现有市场中保持安全的地位 —— 面对危机，保己安全，不被淘汰	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

§ 多元化战略

战略类型	描述	适用条件
相关多元化战略	有利于获得融合优势，即两种业务或两个市场同时	企业在产业或市场内具有较强的竞争优势，而该产业或

(同心多元化)	经营的盈利能力大于各自经营时的盈利能力之和 (范围经济) 1+1>2	市场的成长性或吸引力逐渐下降
	相关性可以从多个方面体现: 产品、生产技术、管理技能、营销渠道、营销技能、用户等	
非相关多元化战略 (离心多元化)	目标是从财务上考虑平衡现金流或者获得新的利润增长点	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。——指新的产业	
	5. 内部经营整合风险	

§ 稳定战略

含义	又称为维持战略, 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
适用情况	适用于对战略期环境的预测变化不大, 而企业在前期经营相当成功的企业
优点	可以充分利用原有生产经营领域中的各种资源; 减少开发新产品和新市场所必需的巨大资金投入和开发风险; 避免资源重新配置和组合的成本; 防止由于发展过快、过急造成的失衡状态
风险	一旦企业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, 将会使企业陷入困境。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

§ 收缩战略

1. 采用收缩战略的原因	1) 主动原因	1 大企业战略重组的需要
		2 小企业的短期行为
	2) 被动原因	①外部原因: 经济形势, 产业周期, 技术变化, 市场饱和, 竞争
		②企业(或其某业务)失去竞争优势: 企业经营机制不顺, 决策失误, 管理不善
2. 收缩战略的方式	1) 紧缩与集中 集中于 短期效益 , 主要涉及采取补救措施制止利润下滑, 以期立即产生效果	1 机制变革——比如更换负责人
		2 财政和财务战略——比如债务重组
		3 削减成本战略——比如裁员降薪, 关店
	2) 转向战略	1 重新定位或调整现有的产品和服务

	更多地涉及企业的 经营方向 的改变	2 调整营销策略
	3) 放弃战略 涉及企业（或子公司） 产权 的变更	特许经营 分包 卖断 管理层与杠杆收购 拆产为股/分拆 资产互换与战略贸易
3. 收缩战略的困难	1) 对企业或业务状况的判断 ——时机：什么时候收缩	略
	2) 退出障碍 ——成本：付出的代价	①固定资产的专用性程度。 ——越高，退出障碍越大
		②退出成本。 ——退出过程中，所需支付的费用
		③内部战略联系。 ——部分退出，退出的业务与其他业务之间的协同关系，有则会对其他业务造成冲击
		④感情障碍。 ——员工的感情
	⑤政府与社会约束	

§ 发展战略的 3 途径

一) 并购战略	1. 并购类型	1) 按并购双方所处的产业分类	横向并购	并购方与被并购方处于同一产业	
			纵向并购	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	处于不同产业、在经营上也无密切联系的企业之间的并购 ——不是上下游的关系	
		2) 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友好协商确定并购条件,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	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	
		3) 按并购方的身份分类	产业资本并购	一般由非金融企业进行。目的是获得 产业利润 ——通过并购,来控制目标企业的生产运营,进而提高业绩,获取 分红	
			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 投资利润 ——相对短期,并购后再卖掉,获取 差价	
		4) 按收购资金来源分类	杠杆收购	收购方在实施企业收购时,如果其主体资金来源是对外负债,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	收购方的主体资金来源是自有资金	
		2. 并购的动机	避开贸易壁垒,迅速进入,争取市场机会,规避各种风险		
			获取协同效应 1+1>2		
			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	1) 决策不当的并购		
		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		
二) 内部发展战略	1. 企业采取内部发展的动因 ——背	1. 开发新产品的过程使企业能最深刻地了解市场及产品 ——了解自己产品，了解市场，则决策有的放矢		
		2. 不存在合适的收购对象 ——不能依靠并购方式来发展		
		3. 保持同样的管理风格和企业文化，从而减轻混乱程度		
		4. 为管理者提供职业发展机会，避免停滞不前 ——中层有机会晋升		
		5. 可能需要的代价较低，因为获得资产时无须为商誉支付额外的金额 ——不并购，无商誉		
		6. 收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 ——对被收购方不够了解		
		7. 这可能是唯一合理的、实现真正技术创新的方法 ——自主创新		
		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 ——不会像并购那样资金压力大		
		9. 风险较低。 在收购中，购买者可能还需承担以前业主所做的决策而产生的后果		
	2. 内部发展的缺点	1) 与购买市场中现有的企业相比，这可能会激化某一市场内的竞争 ——竞争者不减少，竞争激烈程度不会减轻		
		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 ——无法向别的企业学习，取长补短		
		3) 从一开始就缺乏规模经济或经验曲线效应 ——成本较高		
		4) 当市场发展得非常快时，内部发展会显得过于缓慢 ——内部发展，滚雪球式，较慢，会被快速发展的市场所淘汰		
		5) 可能会对进入新市场产生非常高的壁垒 ——对自己进入新市场比较难		
	3. 内部发展战略的应用条件 ——与五力模型相联系	1. 产业处于不均衡状况，结构性障碍还没有完全建立起来。 ——没有结构性障碍，靠自己力量容易进入		
2. 产业内现有企业的行为性障碍容易被制约。 ——容易克服对手阻力				
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 表现在：		①企业现有业务的资产、技能、分销渠道同新的经营领域有较强的相关性		
		②企业进入新领域后，有独特的能力影响其行业结构，使之为自己服务		
		③企业进入该经营领域后，有利于发展企业现有的经营内容		
三) 企业战略联盟	定义 ——默写	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		
	1. 企业战略联盟	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”。		

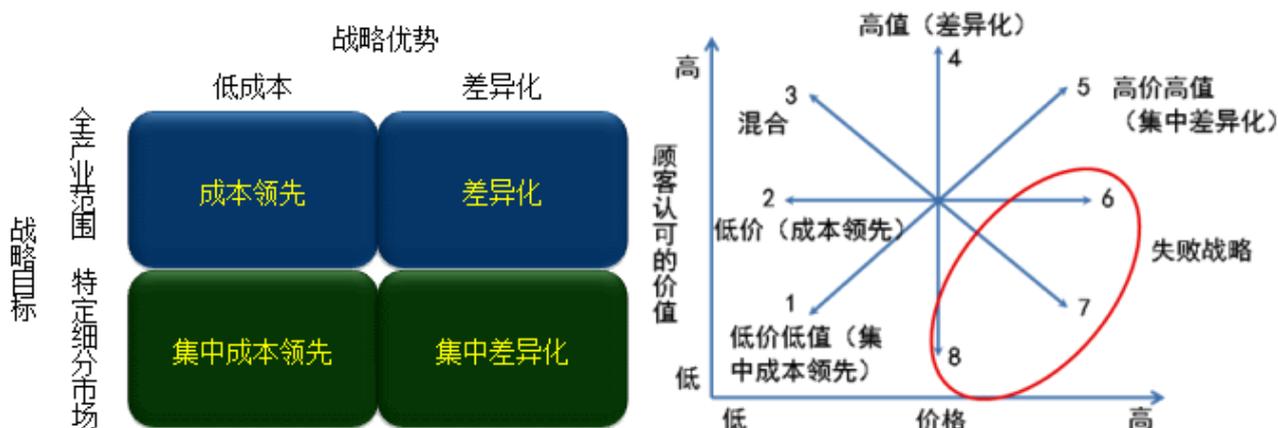
	的基本特征	——战略联盟类似于并购，企业之间交易费用降低。企业之间的关系通过市场价格机制来调节	
		2) 从企业关系来看，组建战略联盟的企业各方是在资源共享、优势相长、相互信任、相互独立的基础上通过事先达成协议而结成的一种 平等的合作伙伴 关系	
		3) 从企业行为来看，联盟行为是一种 战略性 的合作行为	
	1-2. 联盟企业之间的协作关系主要表现为：	①相互往来的平等性	
		②合作关系的长期性	
		③整体利益的互补性	
		④组织形式的开放性——联盟组织比较松散，加入退出自由	
	2. 企业战略联盟形成的动因	1) 促进技术创新。—— 分担投入	
		2) 避免经营风险。—— 信息沟通	
		3) 避免或减少竞争。—— 竞合，避免过度竞争	
		4) 实现资源互补	
		5) 开拓新的市场。—— 产品增加，市场扩张，降低渠道成本	
		6) 降低协调成本。—— 不用整合（相对于并购）	
	3. 企业战略联盟的主要类型	(1) 合资企业——体现战略意图，强调股权对等共同投资，共同经营，共享收益，共担风险	
(2) 相互持股投资——少量持股，不像合资那样成立新企业			
(3) 功能性协议（契约联结型）		技术交流协议——联盟成员间相互交流技术资料，通过“知识”的学习以增强竞争实力	
		合作研究开发协议——分享现成的科研成果，共同使用科研设施和生产能力，在联盟内注入各种优势，共同开发新产品	
		生产营销协议——通过制定协议，共同生产和销售某一产品	
	产业协调协议——建立全面协作与分工的产业联盟体系，多见于高科技产业中		
4. 战略联盟的控制	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	

§ 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，对资源配置、出资比例、管理结构和利益分配均有严格规定	无须组成经济实体，也无须常设机构， 结构比较松散 ，协议本身在某种意义上只是无限限制的“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

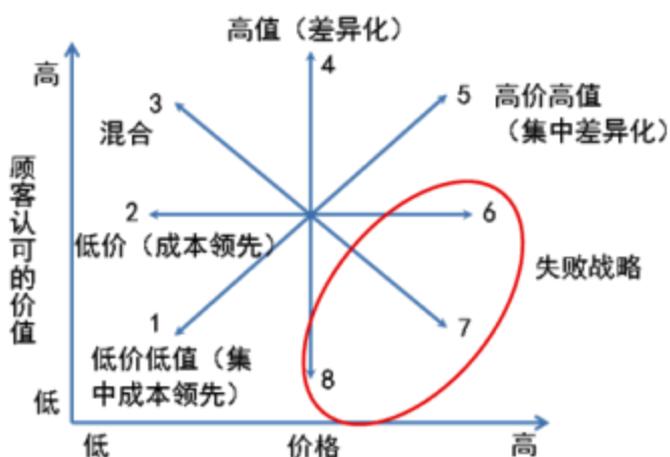
有利于扩大企业的**资金实力**，并通过部分“拥有”对方的形式，增强双方的信任感和责任感，因而更利于**长久合作**，不足之处是**灵活性差**；具有较好的**灵活性**，但也有些先天不足，如企业对联盟的**控制能力差**、松散的组织缺乏稳定性和长远利益、联盟内成员之间的沟通不充分、组织效率低下等

§ 基本竞争战略



一) 成本领先战略 途径 1: 集中成本领先的 低价低值	1. 优势 ——联系五力模型理解	1) 形成进入障碍——针对潜在进入者	
		2) 增强讨价还价能力——面对供应者，购买者	
		3) 降低替代品的威胁——面对替代品	
		4) 保持领先的竞争地位——针对竞争对手	
	2. 实施条件: 市场情况 (外部条件)	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 —— 价高，客户流失大	
		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 —— 竞争激烈，靠产品本身无法吸引客户，得靠价格	
		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 —— 品牌不能吸引消费者，那就得用价格了	
		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 —— 消费者很容易转换企业	
	途径 2: 成本领先的 低价	2. 实施条件: 资源和技能 (内部条件)	1) 在规模经济显著的产业中增加生产设备来实现规模经济
			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 (自行生产 or 外购)			
7) 重点集聚——提高资源的使用效率			
3. 风险	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		
	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，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。 —— 低价格不再具有吸引力		
二) 差异化战略 途径 4:	1. 优势	1) 形成进入障碍。——为突出特色而需加大投资	
2) 降低顾客敏感程度			
3) 增强讨价还价能力			
4) 防止替代品威胁			

差异化的 高 值	2. 实施条件： 市场情况 (外部条件)	1. 产品能够充分地实现差异化，且为顾客所认可；——顾客不接受白搭
		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
途径 5： 集中差异化 的高价高 值	2. 实施条件： 资源和技能 (内部条件)	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
		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
		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
3. 风险	1) 企业形成产品差别化的成本过高。 ——导致售价上升，超过消费者接受能力	
	2) 市场需求发生变化。 ——由关注品牌、特色变为关注价格	
	3) 竞争对手的模仿和进攻(推出更有特色的产品)使已建立的差异缩小甚至转向	
三) 集中化 战略	1. 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。 ——集中化也可抵御产业五力的压力
		2) 由于集中战略避开了在大范围内与竞争对手的直接竞争，所以，对于一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) 对于大企业来说，采用集中战略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
2. 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。——竞争压力小	
3. 风险	1) 狭小的目标市场导致的风险。——比如消费者需求改变，竞争对手突然增多	
	2) 购买者群体之间需求差异变小。——细分市场变得模糊，不再具有细分	
	3) 竞争对手的进入与竞争	



1: 低价低值, 2: 低价不低值, 给顾客带来的价值感受不变, 4: 物美价不贵, 5: 像是奢侈品(受众少, 所以是集中差异化)

3: 即给顾客提高价值, 又降低成本降低价格, 物美价廉

8: 餐饮业最普遍。一开始菜不错, 后来越做越差

	优势	实施条件: 外部	实施条件: 内部	风险
成本领先战略	1) 形成进入障碍	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	1) 在规模经济显著的产业中增加生产设备来实现规模经济	1. 技术的变化可能使过去用于降低成本的投资

	2) 增强讨价还价能力	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	2) 降低各种要素成本 3) 提高生产率	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, 用较低的成本进行学习
	3) 降低替代品的威胁	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) 改进产品工艺设计 5) 提高生产能力利用程度	
	4) 保持领先的竞争地位	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	6) 选择适宜的交易组织形式(自行生产 or 外购) 7) 重点集聚——提高资源的使用效率	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。
差异化战略	1) 形成进入障碍。	1. 产品能够充分地实现差异化, 且为顾客所认可	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	1. 企业形成产品差别化的成本过高
	2) 降低顾客敏感程度	2. 顾客的需求是多样化的	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	2. 市场需求发生变化
	3) 增强讨价还价能力	3. 企业所在产业技术变革较快, 创新成为竞争的焦点	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	3. 竞争对手的模仿和进攻(推出更有特色的产品)使已建立的差异缩小甚至转向
	4) 防止替代品威胁		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	
集中化战略	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	1. 购买者群体之间在需求上存在着差异	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	1. 狭小的目标市场导致的风险
	2) 由于集中战略避开了在大范围内与竞争对手的直接竞争, 所以, 对于一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	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		2. 购买者群体之间需求差异变小
	3) 对于大企业来说, 采用集中战略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	3. 在目标市场上, 没有其他竞争对手采用类似的战略		3. 竞争对手的进入与竞争

§ 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	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, 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 ——联系波特的三种基本竞争战略	1) 克服零散 ——获得成本优势 ——成本领先战略	①连锁经营或特许经营	
		②技术创新以创造规模经济 (产品改善提高市场占有率、提高内部运营效率、扩展其他市场、与其他企业联合、提高员工素质)	
		③尽早发现产业趋势 (产业目前处于开发期或成长期——针对新产业)	
	2) 增加附加价值 ——提高产品差异化程度 ——差异化战略		
3) 专门化 ——目标集聚 ——集中化战略	①产品类型或产品细分的专门化。——针对产品细分市场		
	②顾客类型专门化。——针对特定购买群体		
	③地理区域专门化。——针对区域市场		
3. 谨防潜在的战略陷阱	1) 避免寻求支配地位——有雄心, 不要有野心		
	2) 保持严格的战略约束力——有恒心, 不当朝三暮四郎		
	3) 避免过分集权化, 要适当放权——有活力, 反应敏捷		
	4) 了解竞争者的战略目标与管理费用——知己知彼		
	5) 避免对新产品做出过度反应——慎重开发新产品		
二) 新兴产业中的竞争战略	定义	新兴产业是 新形成的 或 重新形成(例如典当行) 的产业。其形成的原因是 技术创新、消费者新需求的出现、或其他经济和社会变化 将某个产品或服务提高到一种潜在可行的商业机会的水平——新兴产业基本特征是 没有游戏规则	
	1. 新兴产业的内部结构环境	1) 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 ——自己创业比打工更有吸引力 ——受到企业限制, 无法实现自己想法的员工跳出去创业
			⑤首次购买者
	2) 早期进入障碍	①专有技术——获取与新兴产业相关的专有技术, 才能进入	
		②获得分销渠道——有效把自己产品传递给受众	
		③得到适当成本和质量的原材料和其他投入——如熟练劳动力	
		④经验造成的成本优势——经验曲线效应	
⑤风险			
2. 新兴产业的发展障碍	按五力模型分析, 这些障碍主要表现在新兴产业的 供应者、购买者与被替代品 三个方面		
	1) 原材料、零部件、资金与其他供给的不足——成本		
	2) 顾客的困惑与等待观望——影响销售		
3. 新兴产业的战略选择	3) 被替代产品的反应——被替代品降价应对, 会带来降低成本的压力		
	1) 塑造产业结构(建立游戏规则)		
	2) 正确对待产业发展的外在性(产业整体利益与企业个人利益)		
	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	

4) 选择适当的进入时机与领域

当下列基本情况具备时，早期进入是适当的：	在下列情况下，早期进入将是非常危险的：
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	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 ——产业发展格局不明朗，过早进入建立的竞争基础，可能将来不适应而被迫转换
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	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。 ——别为别人做嫁衣
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。 ——控制原材料的供应、分销渠道	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 ——技术路线不明朗，不要过早进入

【连锁经营】

由同一公司所有，统一经营管理，由两个和两个以上商店组成。这些商店经营管理类似的商品大类，实行集中采购和销售，还可能有相似的建筑风格和标志

【特许经营】——加盟店

特许经营是指通过签订合同，特许人将有权授予他人使用的商标、商号、经营模式等经营资源，授予被特许人使用，被特许人按照合同约定在统一经营体系下从事经营活动，并向特许人支付特许经营费。

——此两种模式，通过物流成本、采购成本降低，获得成本优势

§ 蓝海战略

- 1) 蓝海的开拓者并不将竞争作为自己的标杆，而是遵循价值创新
- 2) 价值创新是蓝海战略的基石
- 3) 价值创新，非着眼于竞争，而是着眼客户，挖掘需求
- 4) 价值创新使客户和企业的价值都出现飞跃，开票一个全新的、非竞争性的市场空间。

§ 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	创造并搜取新需求
遵循价值与成本互替定律 ——差异化与成本领先互替	打破价值与成本互替定律 ——提供价值同时还能有效降低成本
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

§ 蓝海战略 6 原则

	六原则：	各原则降低的风险因素	
战略制定原则	1. 重建市场边界	↓ 搜寻的风险	

		——搜寻新的市场的风险	
		从硬碰硬的竞争到开创蓝海，使用六条路径重建市场边界：	产业 ：审视他择产业 战略群体 ：跨越产业内不同的战略群体看市场 买方群体 ：重新界定产业的买方群体 产品或服务范围 ：放眼互补性产品或服务 功能——情感导向 ：重设产业的功能与情感导向 时间 ：跨越时间参与塑造外部潮流
	2. 注重全局而非数字	↓ 规划的风险	绘制 战略布局图 将一家企业在市场中现有战略定位以视觉形式表现出来，开启企业组织各类人员的创造性，把视线引向蓝海
	3. 超越现有需求	↓ 规模的风险	不要一味通过个性化和细分市场来满足顾客差异，应寻找买方共同点，将“ 非顾客 ”置于顾客之前，将共同点置于差异点之前
		非顾客三个层次：	1) 徘徊在企业的市场边界，随时准备换船而走的“准非顾客” 2) 有意回避市场的“拒绝型非顾客” 3) 处于远离市场的“未探知型非顾客”
4. 遵循合理的战略顺序	↓ 商业模式风险		
战略执行原则	5. 克服关键组织障碍	↓ 组织的风险	
		四障碍：	1) 认知障碍（沉迷于现状的组织）
			2) 资源障碍（有限的人财物资源）
			3) 动力障碍（缺乏有干劲的员工）
4) 组织政治障碍（来自强大既得利益者的反对）			
6. 将战略执行建成战略的一部分	↓ 管理的风险 ——针对底层员工管理的风险		

§ 职能战略

按波特价值链来阐述职能战略：

一) 市场营	1. 确定目标	1) 市场细分	1 是市场细分	A) 市场细分有利于企业发现最好的市场机会
--------	---------	---------	---------	-----------------------

<p>销战略</p> <p>——企业根据自己分析出的市场定位，来确定适合自己的营销组合</p>	<p>市场</p> <p>——目标市场策略：先做市场细分，再做目标市场选择，最后定位市场</p>	<p>——注意，考试中，如何判断是消费者市场，还是产业市场：看文字描述，面对的购买者指的是个人，还是企业</p>	<p>的利益</p> <p>2 消费者市场细分的依据</p> <p>3 产业市场细分的依据</p> <p>4 市场细分的有效标志</p>	<p>B) 市场细分还可以使企业用最少的经营费用取得最大的经营效益</p> <p>——注意，市场划分不是简单分割，而是找出消费者共性，有机划分</p> <p>——通过市场调研，了解到市场空白，抓住市场机会，集中企业资源到最适合自己的目标市场</p> <p>①地理细分 地理位置及其他地理变量（城市农村、地形气候、交通运输）</p> <p>②人口细分 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）</p> <p>③心理细分 消费者的生活方式、个性等心理变量</p> <p>④行为细分 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 消费者对产品的态度</p> <p>①最终用户 ②顾客规模 ③其他变量</p> <p>1) 可测量性——各子市场的购买力能被测量 2) 可进入性——企业有能力进入所选定的子市场 3) 可盈利性——子市场规模足够让企业有利可图</p> <p>1. 无差异市场营销</p> <p>【含义】不考虑各子市场的特性，而只注重子市场的共性，决定只推出单一产品，运用单一的市场营销组合，力求在一定程度上适合尽可能多的顾客的需求</p> <p>【优点】产品的品种、规格、款式简单，有利于标准化与大规模生产，有利于降低生产、存货、运输、研究、促销等成本费用</p> <p>【缺点】单一产品要以同样的方式广泛销售并受到所有购买者的欢迎，这几乎是不可能的。特别是当同产业中如果有几家企业都实行无差异市场营销时，在较大的子市场中的竞争将会日益激烈，而在较小的子市场中需求将得不到满足</p> <p>——无法满足差异的需求</p> <p>追求最大子市场的倾向叫“多数谬误”</p> <p>——由于较大的子市场内的竞争异常激烈，因而往往是子市场越大，利润越小</p> <p>2. 差异市场营销</p> <p>【含义】同时为几个子市场服务，设计不同的产品，并在渠道、促销和定价方面都加以相应的改变，以适应各个子市场的需要</p> <p>【优点】企业的产品种类如果同时在几个子市场都占有优势，就会提高消费者对企业的信任感，进而提高重复购买率；而且，通过多</p>
---	--	--	--	---

				样化的渠道和多样化的产品线进行销售，通常会 使总销售额增加
				【缺点】会使企业的生产成本和市场营销费用（如产品改进成本、生产成本、管理费用、存货成本、促销成本等）增加
				【含义】集中所有力量，以 一个或少数几个性质相似 的子市场作为目标市场，试图在较少的子市场上占领较大的市场份额
				【优点】由于顾客对象比较集中，对一个或几个特定子市场的较深的了解，而且在生产和市场营销方面实行专业化，企业可以比较容易地在这一特定市场取得有利地位
		3. 集中市场营销		【缺点】有较大的风险性：消费者需求改变，竞争对手突增
	3) 市场定位			选择目标市场之后，下一步是找出这些客户有哪些需要，如何定位企业产品的市场定位
	注意：重新定位			1) 对手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 2) 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
				在重新定位前，需考虑两个主要因素： 一、将自己的定位转移到另一个子市场的 全部费用 二、在新位置上的 收入
2. 设计市场营销组合 (4Ps 组合)	1) 产品策略	1. 产品组合策略	产品组合	指某一企业所生产或销售的全部产品大类、产品项目的组合
			产品大类(产品线)	指产品类别中具有密切关系(或经由同种商业网点销售、或同属于一个价格幅度)的一组产品
			产品项目	指某一品牌或产品大类内由尺码、价格、外观及其他属性来区别的具体产品。 ——同一品牌下有不同规格、价格来区分的具体产品
			① 产品组合的宽度、长度、深度和关联性	宽度：一个企业有多少 产品大类
				长度：一个企业的产品组合中所包含的 产品项目 的总数
				深度：产品大类中每种产品有多少花色、品种、规格
				关联性：一个企业的各个产品大类在最终使用、生产条件、分销渠道等方面的密切相关程度
			② 产品组合策略类型	一，扩大产品组合：拓展产品组合的 宽度(引进新的产品大类) ，加强产品组合的 深度(在品牌下增加新的项目)
				二， 缩减产品组合
				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。 —— 向不同的档次延伸
③ 产品大类现代化				
2. 品牌和商标策略	① 单一的企业名称	优点：可以将一种产品具备的特征传递给另一种产品，从而简化了新产品上市的过程，因为无须为新		

					产品建立新的品牌认知度。新产品被接受的概率增加
					缺点：一个产品的失败，波及此品牌下的其他产品
			② 每个产品都有不同的品牌名称		优点：不同产品之间不会干扰
					缺点：成本增加
			③自有品牌		零售商自有品牌 使客户建立对该零售商的忠诚度
		3. 产品开发策略	原因		①企业具有较高的市场份额和较强的品牌实力，并在市场中具有独特的竞争优势
					②市场中有潜在增长力
					③客户需求的不断变化需要新产品
					④需要进行技术开发或采用技术开发
					⑤企业需要对市场的竞争创新作出反应
			新产品开发失败的风险		①在某些产业中，缺乏新产品构思
					②不断变小的细分市场使得市场容量降低，从而无法证明投资的合理性 ——付出与获得不合适
					③由于产品涉及复杂的研发过程，因此产品开发失败的概率很高
					④企业通常需要进行许多产品构思来生产好产品，这使得新产品开发非常昂贵； ——构思成本过高
					⑤即便产品获得成功，但是由于被市场中的竞争者“模仿”并加入其自身的创新和改良，因而新产品的生命周期可能较短 ——被山寨了
	2) 促销策略	目的：		赢得潜在客户的注意 产生利益 激发客户的购买渴望 刺激客户的购买行为	
			构成 4 要素	①广告促销	
		②营业推广（销售促进）			
		③公关宣传 ——类似媒体报道，一般不需支付费用，与广告不同。不是为了销售产品，而是为了树立企业形象			
		④人员推销			
	3) 分销策略			分销策略是确定产品到达客户手上的最佳方式 ——产品生产后，利用什么样的渠道将产品转移给消费者	
		决策变量		1) 企业产品类型的现有分销渠道 ——要考虑已有的销售渠道	
			2) 为企业产品建立自己的网络所需的费用		
	3) 存货的成本，以及该成本随着分销策略的不同如何变化				

二) 研究与开发战略	4) 价格策略		——不同的渠道对产品转移的能力不同，影响存货数量
			4) 企业产品类型所处的监管环境 ——企业不可能突破国家监管
			分销渠道
		评价和评估企业的分销结构	直接分销：不经过中间商，直接从生产商到消费者
			间接分销：利用了中间商（如批发商、零售商）的分销系统 例如：独家分销，选择分销，密集分销
			经济性标准——是否取得最大利润
		定价目标	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
			1) 通过利用需求价格弹性和成本信息使利润最大化 利润=价格×数量-成本
			2) 实现投资的目标回报率（ROI 或 ROCE） $P = C \times (1+R)$ ——以成本定价格，导致采用 成本导向定价法
	定价策略	3) 实现目标市场份额 如：采用渗透定价法	
		4) 当市场对价格非常敏感时，其目标是增强竞争力而不是领导市场	
		产品差别定价法 ——同一产品处在不同市场中，定不同的价格	①细分市场
			②地点（空间）
		产品上市定价法	③产品的版本
④时间（淡旺季）			
	⑤动态定价——产品的价格不确定，随时调整。根据企业的预测来调整。比如飞机票		
3. 营销战略实施与控制	1) 执行计划		
	2) 控制计划	市场营销计划控制包括： 年度计划控制 盈利能力控制 效率控制 战略控制	
1. 研发的类型	1) 产品研究	新产品开发，是竞争优势主要来源，是实施差异化战略的关键环节	
	2) 流程研究	关注生产产品、提供服务的流程，建立有效的流程来节约资金、时间，从而提高生产率	
	2. 研发的动 力来源		需求拉动，技术推动
		1) 波特的基本 战略	产品创新，是产品差异化的来源 流程创新，能够采用成本领先战略，或差异化战略
	3. 战略作用	2) 波特的价值 链	研发被纳入价值链的支持活动，通过提供低成本的产品，或改良的差异化产品，可强化价值链
3) 安索夫矩阵		产品求精——实现市场渗透战略，市场开发战略	
		产品创新——实现产品开发，产品多元化	

		4) 产品的生命周期	产品研发会加速现有产品的衰退			
	4. 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			
	5. 研发技术获取途径选择的依据	内部	1) 如果技术 进步速度缓慢 、 市场增长率适中 ，并且新的市场进入者有很大的进入障碍（进入威胁小），则企业内部研发是最佳选择。 原因在于研发（如果成功）能够为企业带来可以利用的、暂时性的产品或流程垄断。 ——双慢，内部研发			
		外部	2) 如果技术变化 速度较快 而 市场增长缓慢 ，则花费大量精力进行研发会给企业带来较大风险 原因在于这可能使企业开发出一种完全过时的、没有任何市场的技术。 ——技术变化快，市场增长慢，外部获取			
			3) 如果 技术变化速度缓慢 但 市场增长迅速 ，没有足够的时间进行企业内部的研发。 最佳方法是从外部企业取得独家或非独家的研发技术			
			4) 如果技术进步和市场增长都很迅速，则从业内的资深企业取得研发技术			
	6. 研发政策		略			
	6-2. 鼓励创新性构思的政策	财务支持	1) 给予 财务支持 ，为研发和市场研究投入资金，为新构思投入风险资金			
		创造环境	2) 使员工有机会在一个能够产生创新构思的 环境 中工作，需要适当的管理风格和组织结构			
		管理层鼓励	3) 管理层 能积极地鼓励员工和客户提出新构思			
		开发小组	4) 组建 开发小组 并由企业负责项目小组工作			
		招聘培训	5) 企业 招聘 具有必备创新技能的员工。对员工进行 培训 并使其与时俱进			
		汲取信息	6) 由特定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			
		战略和奖励	7) 战略计划 应有助于创新目标的达成； 奖励 成功实现目标的员工			
三) 生产运营战略	1. 运营流程4因素	批量	企业的生产规模	大规模生产——低成本（可以实现专业化分工，规模经济效应） 小规模生产——高成本（无法实现专业化分工）		
			种类	生产产品的品种多少	多品种——成本高（要求足够的灵活性） 少品种——成本低（标准化的生产）	
		需求变动	淡旺季		需求波动——产能利用率低——成本高 需求稳定——产能利用率较高——成本低	
				可见性	生产产品过程中，被客户看见了解的程度	可见性高（服务型行业）——员工技巧要求高——单位成本可能比较高 生产与销售是同步进行的 可见性较低（生产型行业）——员工技巧要求低——单位成本可能比较低 生产与销售是分开的，消费者看不到生产过程
		2. 生产流程计划		略		
		3. 产能计划 ——生产能力和市场需	产能计划类型	领先策略（进攻）	根据对需求增长的预期增加产能	
				滞后策略（保守）	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（稳健）	少量地增加产能来应对市场需求的变化 ——实际中几乎做不到	

	求的匹配	平衡产能与需求的方法	资源订单式生产	<p>订单→资源→生产</p> <p>例如，建筑企业可能会收到承建新的道路桥梁的大订单。该建筑企业将仅在签订了合同之后才开始采购必需的资源</p> <p>——我手拿订单，去找资源</p> <p>这么记忆：资源订单→订单资源</p>
	订单生产式生产		<p>资源→订单→生产</p> <p>例如，企业会配备适当的劳动力和设备，但企业会在实际收到订单之后才开始生产产品或提供服务</p> <p>——我手握资源，等客户订单</p>	
	库存生产式生产		<p>资源→生产→订单</p> <p>——我先生产好后，等着订单</p>	
4. 准时生产系统	关键要素	1) 不断改进		
		2) 消除浪费。包括时间、资源以及材料的浪费	<p>浪费共有 7 类型：</p> <p>①生产过剩的浪费</p> <p>②等待的浪费</p> <p>③搬运的浪费</p> <p>④加工的浪费</p> <p>⑤库存的浪费</p> <p>⑥动作的浪费</p> <p>⑦不良产品的浪费</p>	
		3) 良好的工作场所整理		
		4) 缩短生产准备时间		
		5) 企业中所有员工的参与		
		优点	1) 库存量低，减少仓储费用支出	
	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资本			
	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) 仅为不合格产品的返工预留了最少量的库存，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，如果供应商没有按时配货，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，因此无备用的产成品来满足预期之外的订单				
5. 质量管理	2-1) 运行质量成本(工作质量成本, 内部质量成本)	1) 预防成本 用于 预防 产生不合格品与故障等所需的各种费用	质量计划工作费用	
			质量教育培训费用	
			新产品评审费用	
			工序控制费用	
			质量改进措施费用	
			质量审核费用	
			质量管理活动费用	
			质量奖励费	
		专职质量管理人员的工资及其附加费		
2) 鉴定成本	进货检验费用			

			<p>评定产品是否满足规定的质量水平所需要的费用</p>	工序检验费用
				成品检验费用
				质量审核费用
				保持检验和试验设备精确性的费用
				试验和检验损耗费用
				存货复试复验费用
				质量分级费用
				检验仪器折旧费
				计量工具购置费
			<p>3) 内部损失成本 又称内部故障成本,是指产品出厂前因不满足规定的质量要求而支付的费用</p>	废品损失费用
				返修损失费用和复试复验费用
				停工损失费用
				处理质量缺陷费用
				减产损失
			<p>4) 外部损失成本 指成品出厂后因不满足规定的质量要求,导致索赔、修理、更换或信誉损失等而支付的费用</p>	产品降级损失费用
				申诉受理费用
				保修费用
退换产品的损失费用				
<p>2-2) 外部质量保证成本</p>	<p>为用户提供所要求的客观证据所支付的费用</p>	①为提供特殊附加的质量保证措施、程序、数据所支付的费用		
		②产品的验证试验和评定的费用		
		③满足用户要求,进行质量体系认证所发生的费用		
<p>3) 全面质量管理</p>	<p>——做质量管理不能只是事后管理,还要包括事中、事前管理。事中指产品生产过程中随时进行 ——质量,不仅指产品质量,还包括工作质量 ——全员参与质量管理</p> <p>全面质量管理成本模式基于以下两个观点: 一、预防成本和鉴定费用都服从管理层的影响或控制。 二、内部损失成本和外部损失成本是预防和鉴定方面花费努力的结果</p> <p>【4要素】 内部客户和内部供应商 服务水平协议 公司的质量文化 授权: 1) 给员工一定的授权,发现问题,及时处理,避免损失扩大 2) 使员工对实现生产目标和质量控制负责</p>			
<p>四) 采购战略</p>	<p>1. 货源策略</p>	<p>单一货源策略</p>	<p>优点</p>	1) 采购方能与供应商建立较为稳固的关系
				2) 便于信息的保密
				3) 能产生规模经济
				4) 随着与供应商的关系的加深,采购方更可能获得高质量的货源

			缺点	1) 若无其他供应商, 则该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
				3) 供应商容易受到订单量变动的影响
		多货源策略	优点	1) 能够取得更多的知识和专门技术
				2) 一个供应商的供货中断产生的影响较低
				3) 供应商之间的竞争有利于对供应商压价
			缺点	1) 难以设计出有效的质量保证计划 ——面对多个有差异的供应商, 无法制定出统一的质量标准
				2) 供应商的承诺较低
				3) 疏忽了规模经济
		由供应商负责 交付一个完整的 子部件	优点	1) 允许采用外部专家和外部技术
2) 可为内部员工安排其他任务 ——不再对此部件进行研发, 相应人员也省下来了				
3) 采购主体能够就规模经济进行谈判				
零件 → 部件 → 产成品	缺点	1) 第一阶供应商处于显要地位		
		2) 竞争者能够使用相同的外部企业, 因此企业在货源上不太可能取得竞争优势		
2. 采购组合	考虑 4 领域	质量, 数量, 价格, 交货		
五) 人力资 源战略	1. 作用	人力资源管理 应考虑 4 事项	1) 开发人力资源, 以增加产品或服务的价值	
			2) 使员工为企业的价值观和目标而努力	
			3) 为人事问题提供战略性解决方法	
			4) 使人力资源的发展与人力资源策略相联系	
		人力资源战略 8 事项	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. 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. 防止竞争对手挖走企业的人才			
	7. 激励有才能的人员实现更高的绩效水平, 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			
	2. 人力资源 规划	规划四阶段	1) 分析现有的员工资源	优势、劣势、年龄跨度、经验、培训水平
			2) 估计资源可能发生的变化	人员流动变化
			3) 估计企业未来的人才需求	数量、类型、质量、技能构成
			4) 确定人才供需之间的缺口	并制定消除该缺口的政策和计划
	3. 人力资源 计划	1) 招聘计划	所需招募的员工数量、招聘时间以及招聘渠道。	
2) 培训计划		所需的受训人员的数量或现有员工的培训需求。		
3) 再发展计划		用于员工的调动和再培训的计划。		
4) 生产力计划		用于提高生产力、降低人力成本和确定生产力目标的计划。		
5) 冗余计划		选择冗余人员、对冗余人员进行再发展、再培训或再分配的政策, 以及对冗余人员实行的支付政策。		
6) 保持计划		为了降低可避免的劳动力浪费和留住人才而采取的行动。		
4. 招聘与选	内部招聘优点	1) 通过晋升现有员工来进行内部招聘。能调动员工积极性, 培养员工的忠诚度, 激发		

	拔		员工的工作热情，并且有助于鼓舞员工的整体士气
			2) 在管理现有员工时，可通过已知数据进行选拔，并且可通过在内部取得反馈来考察员工是否适合该工作
			3) 内部招聘能节约大量的招聘和选拔时间及费用
			4) 如果需要培训，则招聘成本较高；但是，内部招聘通常无须作介绍，并且企业可以仅按照自身要求对员工进行培训
		内部招聘缺点	1. 未被选拔的员工容易产生负面情绪；或者员工晋升后成为前同事的主管，管理会比较困难
			2. 适合该工作的员工可能在企业外部
			3. 会降低“新视点”进入企业而产生的变化
			4. 由于员工认为晋升只是时间问题，因此内部招聘容易诱发自满情绪
		外部招聘	优缺点与内部招聘相反
			1) 当企业无法在内部找到具有特殊技术和技能的员工时，外部招聘必不可少。在某种程度上，外部招聘对于重建人员配备非常有必要
			2) 有必要给企业注入新鲜血液
		5. 继任计划	益处
2. 容易实现持续性领导，从而减少方法和政策上的不当变动			
3. 通过建立相关标准，改善管理能力的评估结果			
基本要求	1) 该计划应当重点关注未来的需求，特别是战略和文化上的要求		
	2) 该计划应当由高级管理层引导，各级管理层也负有重要责任		
	3) 管理层的发展，与管理层的评估和选择同样重要		
	4) 评估应当客观		
6. 激励和奖励制度			
7. 绩效评估	评估方法	1. 员工的等级评定	
		2. 评级量表	
		3. 核对表	
		4. 自由报告	
		5. 评估面谈	
	建立评估体系的好处	1) 为员工来年目标的统一提供了一个渠道，确保员工所追求的目标与企业的业务战略相一致	
2) 评估体系提供了概括和应对影响员工绩效的不利因素的机会			
3) 提供反馈，激励员工并促进员工的发展			
4) 确定个人发展需求，使其胜任未来的职位			
5) 评估体系确定继任和提拔的候选人			
8. 员工的培训和发展	员工培训的特点	1) 目的性；2) 战略性；3) 计划性；4) 系统性；5) 多样性；	
	常用的培训模式	1) 独立办学 2) 联合型 3) 全面委托型 4) “学习型组织”	
	其他略		
六) 财务战略	一) 1. 概念	筹资战略	资本结构决策
		狭义的财务战略	筹资来源决策

	略仅指筹资战略	股利分配决策		
	资金管理（使用）战略	<p>——本教材认为资金管理战略与企业财务领域没有直接关系，因为：</p> <p>1) 资金管理涉及的实物资产的购置和使用，并非财务职能而是由经营战略指导的。</p> <p>2) 资金管理的战略主要考虑如何建立和维持有利于创造价值的资金管理体系</p>		
2. 确立财务战略的阻力	1) 企业的内部约束	<p>董事会对于财务结构的看法——保守，激进</p> <p>与投资者保持良好关系的必要性</p> <p>与整体企业目标匹配的财务战略的必要性</p>		
	2) 政府的影响	不直接参与企业经营，但通过 税收 和 法规 可以对企业产生间接影响		
	3) 法律法规的约束	不仅影响企业的行为，而且影响股东、债权人、管理层、员工和社会大众之间的关系；遵循法律可能引起额外的成本，包括符合安全标准的额外程序和必要投资、员工培训成本和诉讼费用		
	4) 经济约束	<p>通货膨胀</p> <p>利率</p> <p>汇率</p>		
3. 财务战略的确立 1) 筹资来源	内部融资	优点	<p>管理层自主性强，比如并不需要像债权融资那样向银行披露自身的战略计划或者像股权融资那样向资本市场披露相关信息；</p> <p>可以降低融资成本</p>	
		缺点	<p>融资数量有限；</p> <p>向股东传递了以后盈利的一种信号，对企业盈利能力要求高</p>	
	股权融资	优点	经常面对的是企业现在的股东，按现有股东的投票权比例进行新股发行新股发行的成功取决于现有股东对企业前景的看好（配股） 没有固定的股利支付压力，适宜于大量资金需求。	
		缺点	<p>引起控制权的变更；</p> <p>成本比较高（股利一般高于利息）</p>	
	债权融资：贷款	优点	与股权融资相比： 融资成本较低 融资的速度较快 方式较为隐蔽	
		缺点	<p>限制较多</p> <p>额度有限</p> <p>需要按期还本付息，对企业的压力大</p>	
	债权融资：租赁	优点	<p>不需要额外融资（因为融资需要付出成本）</p> <p>租赁很有可能使企业享有更多的税收优惠（租金有抵税的作用）</p> <p>租赁可以增加企业的资本回报率（比如售后回租）</p>	
		缺点	企业使用租赁资产的权利是有限的，因为资产的所有权不是企业的	
	资产销售融资	优点	简单易行，并且不用稀释股东权益	
		缺点	<p>无回旋余地</p> <p>如果销售的时机选择不准，销售的价值就会低于资产本身的价值</p>	
	3. 财务战略的确立 2) 资本成本与最优资本	计算融资成本 4 情况：	<p>①资本资产定价模型估计权益资本成本</p> <p>②用无风险利率估计权益资本成本</p> <p>③长期债务资本成本</p> <p>④加权平均资本成本</p>	

结构	最优资本结构	<p>资本结构是权益资本与债务资本的比例。</p> <p>最优资本结构：加权平均资本成本最低，企业价值最大</p>	
	股利分配政策	<p>【决定股利分配的因素】</p> <p>留存供未来使用的利润的需要</p> <p>分配利润的法定要求：弥补之前年度的亏损、依法提取法定公积金等</p> <p>债务契约中的股利约束</p> <p>企业的财务杠杆——分利过多，影响资金需求，财务杠杆影响企业风险</p> <p>企业的流动性水平</p> <p>即将偿还债务的需要</p> <p>股利对股东和整体金融市场的信号作用</p>	
		<p>【实务中的股利政策】</p> <p>固定股利政策</p> <p>固定股利支付率政策</p> <p>零股利政策</p> <p>剩余股利政策</p>	
二) 财务战略的选择	1) 产品生命周期不同阶段的财务战略	见后表	
二-1) 基于发展阶段财务战略选择	2) 财务风险与经营风险的搭配	高经营风险 高财务风险	<p>初期高科技企业，借款取得大部分资金，破产概率大</p> <p>符合风险投资人的要求，不符合债权人的要求，会因找不到债权人而无法实现</p>
		高经营风险 低财务风险	<p>初期高科技企业，以权益筹资为主，少用、不用负债</p> <p>权益投资人高风险，高报酬</p> <p>债权人风险小</p>
		低经营风险 高财务风险	成熟的公用企业大量使用借款筹资
			<p>经营风险低，资本回报率野地，权益投资人希望借钱生钱</p> <p>经营风险低，有稳定经营现金流入，可为偿债提供保障</p>
		低经营风险 低财务风险	对债权人是一个理想的资本结构，但不符合权益投资人的期望，不是现实的搭配
二-2) 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	① 企业的市场增加值	<p>特定时点的企业资本的市场价值与占用资本的差额，简称“市场增加值”</p>
			$\text{企业市场增加值} = \text{企业资本市场价值} - \text{企业占用资本}$
			<p>企业资本市场价值：权益资本和负债资本的市价</p>
			<p>【注意】企业的市场价值最大化并不意味着创造价值</p>
		$\text{企业的市场价值} = \text{企业市场增加值} + \text{企业占用资本}$	
		② 权益增加值与债务增加值	$\text{企业市场增加值} = \text{权益增加值} + \text{债务增加值}$
			<p>【说明】债务增加值是由利率变化引起的</p>
<p>1) 如果利率水平不变，举借新的债务使占用债务资本和债务市场价值等量增加，债务增加值为零。在这种情况下，企业市场增加值=股东权益市场增加值，企业市场增加值最大化等于权益市场增加值最大化。</p> <p>2) 如果利率发生变化，由于其为企业不可控因素，所以在考核管理者业绩时应扣除。</p> <p>3) 因此，增加企业价值就等于增加股东价值</p>			

			<p>企业价值=现金流量÷(资本成本-增长率)</p> <p>市场增加值=[(投资资本回报率-资本成本)×投资成本]÷(资本成本-增长率)</p>
		③ 影响企业市场增加值的因素	<p>影响企业创造价值的因素有三个：</p> <p>1) 投资资本回报率</p> <p>2) 资本成本（加权平均资本成本）</p> <p>3) 增长率</p>
			<ul style="list-style-type: none"> • 投资资本回报率是公式的分子，提高盈利能力有助于增加市场增加值 • 资本成本同时出现在公式的分子（减项）和分母（加项）中，资本成本增加会减少市场增加值 <p>资本成本增加，分母变大，分子变小，市场增加值减少</p> <ul style="list-style-type: none"> • 增长率是分母的减项，提高增长率对市场增加值的影响，要看分子（投资资本回报率-资本成本）是正值还是负值
			<p>高增长率的公司也可能损害股东价值，低增长率的公司也可以创造价值，关键在于投资资本回报率是否超过资本成本。增长率的高低只影响创造（或减损）价值的多少，不能决定创造价值还是减损价值的性质</p>
			<p>在资产周转率、销售净利率、资本结构、股利支付率不变，并且不增发和回购股份的情况下：</p> <p>1) 销售增长率超过可持续增长率：现金短缺</p> <p>2) 销售增长率低于可持续增长率：现金剩余</p> <p>3) 销售增长率等于可持续增长率：现金平衡</p>
		2) 价值创造和增长率矩阵 ——重点	④ 销售增长率、筹资需求与创造价值
			<p>创造价值的现金短缺</p> <p>减损价值的现金短缺</p>
			<p>创造价值的现金剩余</p> <p>减损价值的现金剩余</p>
			<p>设法筹资支持高增长</p> <p>提高可持续增长率以减少价值损失</p> <p>用这些现金提高增长率，创造更多价值</p> <p>把钱还给股东，避免更多的价值减损</p>

销售增长率，指企业的产品销售时的实际的增长速度	可持续增长率，指满足 4 率时，企业销售产品所能实现的最大增长速度
销售增长率 > 可持续增长率	高速增长，现金短缺
销售增长率 < 可持续增长率	缓慢增长，现金剩余
销售增长率 = 可持续增长率	现金平衡，均衡增长

影响企业 创造价值 的因素 ——企业最终给股东创造价值的结果数量是多少	影响 价值创造 的因素 ——给股东创造价值的 ability 的大小
(1) 投资资本回报率	① 投资资本回报率
(2) 资本成本（指的是加权平均资本成本）	② 资本成本
(3) 增长率	③ 增长率
	④ 可持续增长率

§ 财务战略中的经济约束：

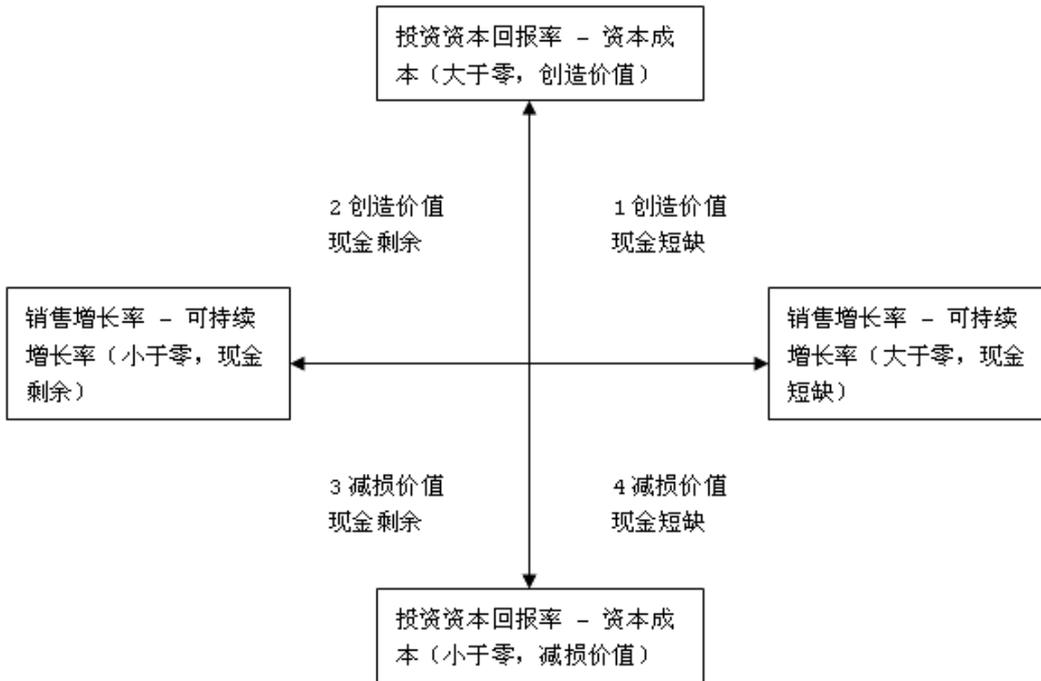
通货膨胀	<p>第一，由于非流动资产和存货的价值将会上升，因此获取相同数量的资产需要更大金额的融资。</p> <p>第二，通货膨胀意味着更高的成本和更高的售价，从而产生一种螺旋式的成本和售价的上升，并因此削弱境外对本国产品的需求。</p> <p>第三，通货膨胀的结果是以牺牲放款人的利益使借款人从中获益的财富重新分配。存款的真实价值受到侵蚀。通货膨胀导致的收入重新分配，使拥有固定收入的人群蒙受损失，因为这些人缺少议价能力。</p> <p>——基本思路：货币的实际购买力下降</p>
利率	<p>第一，利率衡量的是借款成本。如果企业想要筹集资金，就必须为借款支付利息。当利率上升后，企业将为其借款支付更多的利息。</p> <p>第二，一个国家的利率会影响到该国货币的价值。——利率影响汇率，进而影响进出口企业</p> <p>解释：假如两个国家存在利差，甲国利率高，乙国利率低，投资人从利率低的国家转移到利率高的国家。资金转移需要卖掉乙国货币，买入甲国货币，导致乙国货币贬值，甲国货币升值。</p> <p>第三，利率是企业股东对回报率预期的导向，因为市场利率的变动将会影响其股票价格。</p> <p>——利率与股票价格反方向变动</p> <p>第四，利率在企业制定财务决定时相当重要。</p> <p>当利率较低时，企业可能倾向于以下做法：</p> <p>(1) 获得更多的借款，最好为固定利率贷款，以此来提高公司的资金杠杆的作用；</p> <p>(2) 举借长期贷款而非短期贷款；</p> <p>(3) 在企业的能力范围内，还清利率较高的贷款，并以较低利率获得新的贷款。</p> <p>当利率较高时，企业可能会倾向于以下做法：</p> <p>(1) 决定减少其债务融资的金额，并替换为权益融资，比如留存收益；</p> <p>(2) 拥有大量现金盈余和用于投资的流动资金的公司可能将其一部分短期投资从权益（股票）中转出，变成付息证券（债券）；——利率高，股票低，债券价格低</p> <p>(3) 如果预计利率近期可能有所下降，则企业可能会通过筹集短期资金和变动利率债务而不是选择固定利率的长期贷款来融资。</p> <p>当利率上调时，企业的融资成本也相应增加，企业对其新的资本投资最低回报率的要求也会随之上升。</p>
汇率	<p>影响：</p> <p>进口成本</p> <p>出口货物价值</p> <p>国际借款和贷款的成本和效益。</p>

§ 企业发展各阶段特征

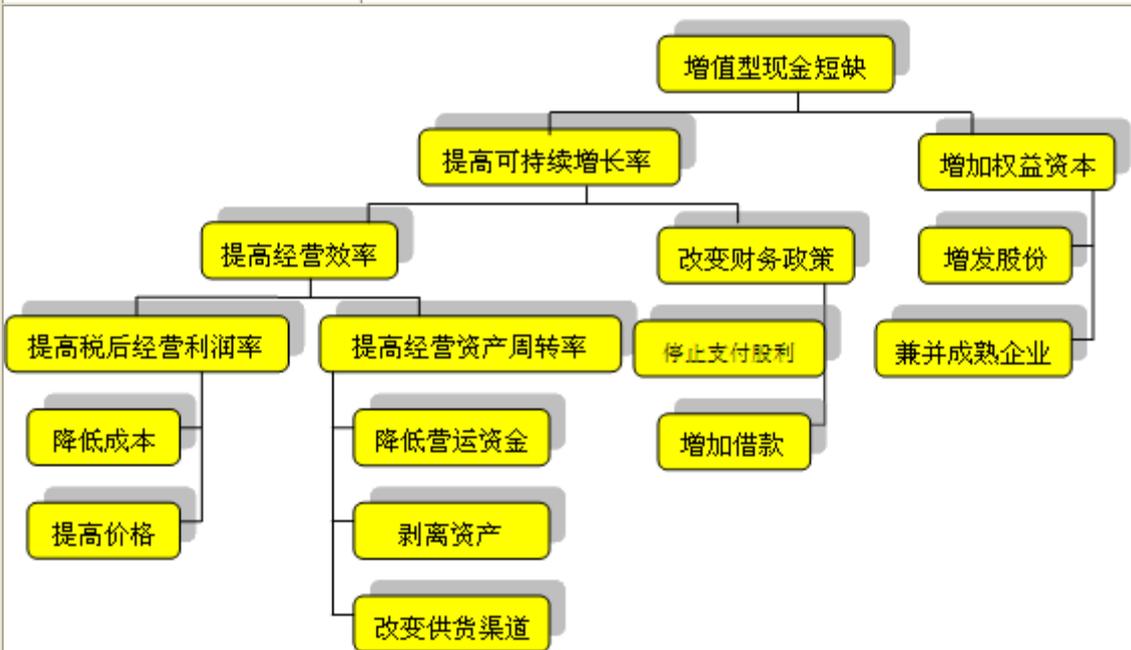
		企业的发展阶段			
		导入期	成长期	成熟期	衰退期
风险搭配情况	经营风险	非常高	高	中等	低
	财务风险	非常低	低	中等	高
财务战略	资本结构	权益融资	主要是权益融资	权益+债务融资	权益+债务融资
	资金来源	风险资本	权益投资增加	保留盈余+债务	债务
	股利 (现金流)	不分配 (负)	分配率很低 (低)	分配率高 (高) 现金流此时最高	全部分配 (减少)
常见指标	价格/盈余倍数(市盈率)	非常高	高	中	低

股价	迅速增长	增长并波动	稳定	下降并波动
----	------	-------	----	-------

§ 价值创造和增长率矩阵（财务战略矩阵）—— 可以作为评价和制定战略的分析工具。 **重点内容**

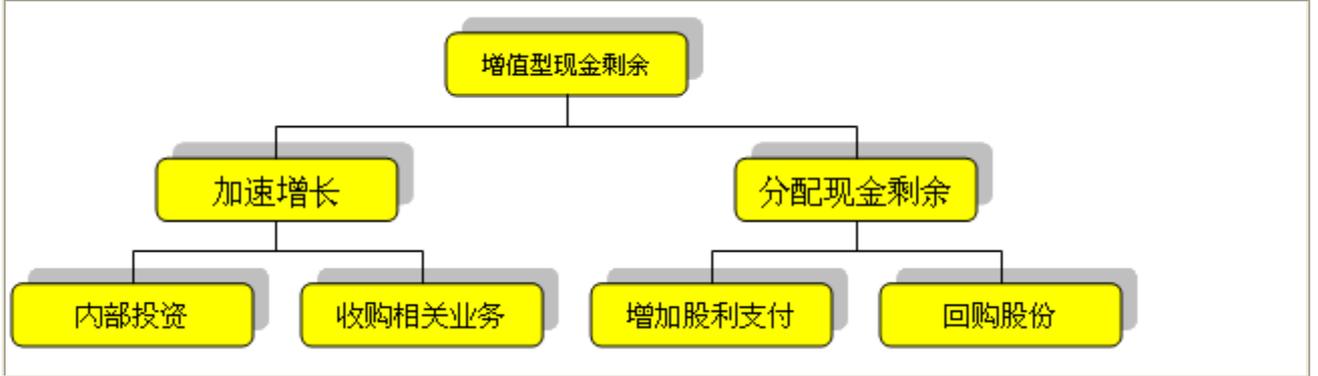


情况	财务战略
增值型现金短缺（第一象限） （投资资本回报率－资本成本）大于0 （销售增长率－可持续增长率）大于0	（1）如果高速增长是暂时的，则应通过借款来筹集所需资金； ——销售增长率高是一个短时现象，过一段时间后就会下降，所以借款满足短期需求即可 （2）如果高速增长是长期的，则资金问题有两种解决途径： （途径1）提高可持续增长率，包括提高经营效率（提高税后经营利润率和周转率）和改变财务政策（停止支付股利、增加借款），使之向销售增长率靠拢； （途径2）增加权益资本（增发股份、兼并成熟企业），提供增长所需资金。

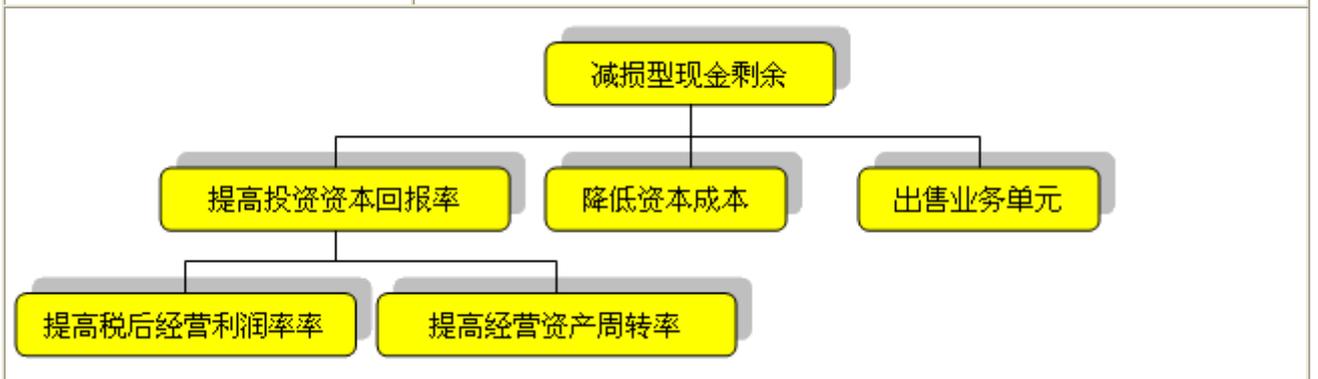


增值型现金剩余（第二象限） （投资资本回报率－资本成本）大于0	首选的战略是利用剩余现金加速增长。 途径包括：（1）内部投资；（2）收购相关业务；
------------------------------------	--

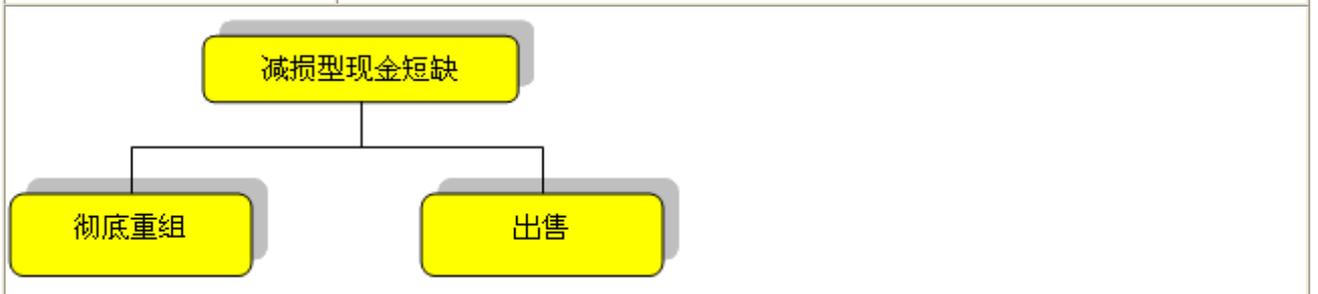
(销售增长率 - 可持续增长率) < 0 如果加速增长之后仍有剩余现金，找不到进一步投资的机会，则应把多余的钱还给股东。
途径包括：(1) 增加股利支付；(2) 回购股份。



减损型现金剩余 (第三象限)
(投资资本回报率 - 资本成本) < 0
(销售增长率 - 可持续增长率) < 0
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。
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。



减损型现金短缺 (第四象限)
(投资资本回报率 - 资本成本) < 0
(销售增长率 - 可持续增长率) > 0
(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。



§ 企业国际化经营动因

一) 国际生产要素的最优组	1. 跨国公司的垄断优势与东道国区位因素	1) 垄断优势理论 市场不完全可以表现为 4 种类型：	① 产品和生产要素市场不完全	1, 2 种不完全使企业拥有垄断优势，成为对外投资的必要条件
				一、来自产品市场不完全的优势，如产品差别、

合	的提出		商标、销售技术与操纵价格
		②由规模经济导致的市场不完全	二、来自生产要素市场不完全的优势，包括专利与工业秘诀，资金获得条件的优惠，管理技能
		③由政府干预引起的市场不完全 ——指要投资的对方国家政府	三、企业拥有的内部规模经济与外部规模经济
		④由税赋与关税引起的市场不完全	3, 4 种不完全导致企业对外直接投资以利用其垄断优势 ——政府干预有可能限制进口，影响企业的出口产品。关税影响出口产品价格
	1-2) 传统国际资本流动理论与垄断优势理论的区别：	A) 传统的国际资本流动理论解释不了二战之后发达国家企业对外直接投资以及发达国家之间直接投资对向流动现象	
		B) 国际资本流动理论假设市场是完全竞争的，垄断优势理论假设市场是不完全竞争的	
		C) 证券资本流动（传统国际资本流动理论）是利率差异作用的结果，而直接投资（垄断优势理论）则是对利润差异的反应	
	2) 区位理论	供给导向的区位优势理论： 在国内买方市场条件下，企业如果已达到了最大盈利水平，就会到国外寻找生产要素成本最低的地方进行直接投资，以获得供给方面的优势	
		需求导向的区位优势理论： 市场需求方面的区位优势与竞争对手分布情况决定企业选择对外直接投资的国家和地区	
	2. 产品生命周期理论	从产品的研发和生产角度： 产品创新、成熟与标准化 3 个阶段	
3. 内部化理论	定义	市场不完全并非是指规模经济、寡头垄断或关税壁垒等，而是指由于某些市场失效，以及由于某些产品的特殊性质或垄断势力的存在，导致企业市场交易成本增加。 ——市场不完全竞争，导致市场交易成本增加	
	建立在 3 个基本假设的基础	①企业在市场不完全的情况下从事经营的目的是追求利润最大化 ——尽量降低交易成本	
		②当生产要素特别是中间产品市场不完全时，企业有可能统一管理经营活动，以内部市场代替外部市场 ——自主生产原材料，降低采购原材料时的交易成本	
		③内部化越过国界时就会产生国际企业 ——跨国投资生产，变成了内部市场，降低交易成本	
	影响企业实现中间产品内部化的 4 因素	①行业特有因素	
②地区特有因素			
③国家特有因素			
④企业特有因素			
4. 国际生产折中理论	企业拥有优势 ——Why	说明为什么能到国外办企业	
	区位优势 ——Where	说明企业到哪里去办子公司	
	内部化优势 ——How	说明企业建立子公司怎样使收益更大	

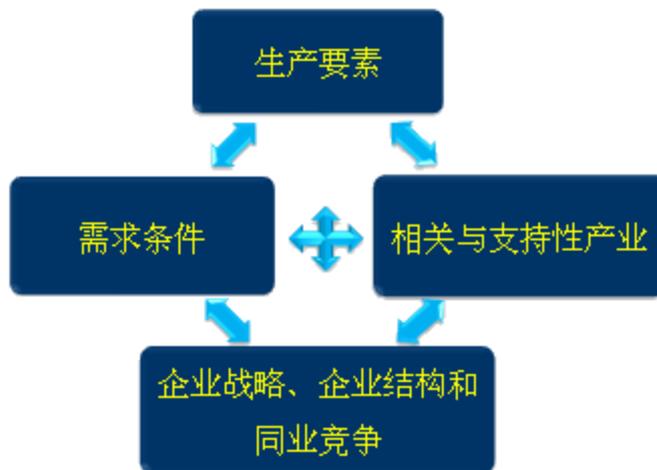
		产品生命周期理论 ——When	说明企业在什么时候建立子公司		
	4-2. 所有权优势 + 内部化优势 + 区位优势 = 对外直接投资	同时具备以上三个优势	才可选择对外直接投资		
		只拥有所有权优势与内部化优势	只能进行出口贸易；不能利用国外区位优势，内部化在国内进行 ——没有区位优势，找不到合适的投资地点，所以不能直接对外投资		
		只有所有权优势	只能考虑采用技术转移的形式，将技术出让给其他企业；无力内部化，也不能利用国外区位优势 ——没有内部化优势，不能降低成本，连出口都不好做了		
二) 寡头垄断市场的反应	1. 海默论跨国企业的寡头垄断反应行为		对于发达国家之间的对向（双向互相投资）或交叉直接投资（就像三角投资）来说，海默认为，必须利用寡占反应行为来加以解释		
		传统国际资本流动理论与垄断优势理论的区别	传统的国际资本流动理论解释不了二战之后发达国家企业对外直接投资以及发达国家之间直接投资对向流动现象 海默所说的寡占反应行为是指各国寡占企业通过在竞争对手的领土上建立地盘来加强自己在国际竞争中的地位		
	2. 尼克博克的“寡占反应理论”	【理论背景】	第二次世界大战后美国企业对外直接投资主要是由寡占行业少数几家寡头公司进行的，它们的投资又大多在 <u>同一时期成批</u> 发生		
		【结论】对外直接投资分为“进攻性投资”与“防御性投资”	进攻性投资	含义：在国外市场建立第一家子公司的寡头公司的投资 解释：弗农的产品周期理论	
		防御性投资	含义：同一行业其他寡头成员追随率先公司也建立子公司 解释：寡占反应行业所决定		
三) 发展中国家企业国际化经营动因	1. 动机	资产利用战略	1) 寻求市场	进入新市场，扩大规模，规避贸易壁垒 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 <u>内部</u> 的外国直接投资	
			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	
				2个驱动因素： 一、母经济体生产成本上涨，特别是劳动力成本 二、发展中国家公司所面临的竞争压力正在推动它们向海外扩展	
		3) 寻求资源	以寻求效率为主要动机的投资一般集中在几个产业，大多面向发展中国家——如电气和电子产品及成衣和纺织品 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 <u>向发达国家投资</u> 。 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 <u>现成资产</u>		
	2. 主要竞争优势	【发展中国家跨国公司】		【发达国家的跨国公司】	
1) 具有更大的创造就业机会的潜力		1. 资金密集型、技术密集型，对劳动力吸纳能力较低，不能提供很多就业机会			
2) 投资方接近于发展中东道国公司所用的技术和模式，这意味着被投资国家有益联系和技术吸收的可能性较大		2. 技术水平、管理经验与被投资国家落差较大，被接收、吸收的难度大			
	3) 更多地采取新建投资的方式而不是并购。他们的投		3. 对外投资大多为并购，没有合作伙伴，对当		

	资更有可能直接推动提高发展中国家的生产能力	地企业的生产能力提高，没有促进作用
--	-----------------------	-------------------

§ 产品生命周期理论

阶段		【国内市场】	【国外市场】
产品创新阶段	母国（发达国家）生产并出口	价格的需求弹性可能相当低，因为发明企业拥有产品特异性或垄断优势 为了消除产品应世初期的困难或变更产品的规格、特性等，同顾客和供应商保持密切联系十分必要，因而产品的创新、生产与销售需要在同一个国家（在发达国家本国），企业有在国内选择生产地点的固有倾向。	通过少量出口即可满足
产品成熟阶段	转移到其他发达国家投资生产，母国减少生产和出口	设计和生产标准化，竞争增加，更多关心生产成本	市场范围会发生变化，必须对外投资（投资地区一般是那些收入水平和技术水平与母国相似的地区），进行就地生产，以便维持和扩大出口市场
产品标准化阶段	转移到发展中国家投资生产，母国停止生产改为从国外进口	产品和技术都已完全标准化，竞争加剧，成本和价格问题变得十分突出，市场知识和信息流通已退居次要地位 原来的发明创造国或国外子公司进口该产品。	把生产或装配业务转移到劳动力成本低的发展中国家

§ 钻石模型分析



钻石模型四种要素	解释说明
生产要素	第一类分类： • 初级生产要素：天然资源、气候、地理位置、非技术工人、资金等。 • 高级生产要素：现代通讯、信息、交通等基础设施，受过高等教育的人力、研究机构等。
	第二类分类： • 一般生产要素 • 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
	【结论】 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立在初级与一般生产要素的基础上，它通常是不稳定的；

	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 ——可以通过创新而获得竞争优势
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。 例如“产业集群”——各个配套产业都很强
企业战略、企业结构和同业竞争	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，如何应对同业竞争对手等问题

§ 国际市场进入模式——要掌握好！

一) 出口	1. 目标市场选择	1) 目标市场的区域路径	传统方式	发达国家出口的国别路径： 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 发展中国家是： 先到环境类似的发展中国家，最后再逐步走向发达国家。 发展中国家的农产品、矿产品等初级产品和劳动密集型的低端产品主要流向是发达国家
			新型方式	发达国家出口的国别路径： 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 发展中国家：同上
		2) 选择目标客户	目标客户选择的基础是市场细分	市场细分的2标准： 产品质量，产品特性
		2. 选择进入战略	最重要的战略决策是： 应该在全球推广标准化的产品，还是针对不同国家的不同需求修改产品和营销组合	
	3. 选择分销渠道与出口营销	渠道4特征	①国际分销渠道比国内分销渠道更复杂，涉及更多的中间环节	
			②国际分销渠道的成本通常比国内分销渠道的成本高	
	③出口商有时必须通过与国内市场不同的分销渠道向海外市场进行销售。 ——国内，国际多渠道会导致成本上升			
	④国际分销渠道通常为公司提供海外市场信息，包括产品在市场上的销售情况及其原因			
	出口商：	1) 商品的所有权：	代理人不拥有所经营产品的所有权，分销商拥有	
		2) 对销售渠道的控制方法	直接法：公司拥有并管理分销渠道（控制能力强，信息充分，成本高） 间接法：分销渠道独立于公司之外（成本低，控制能力减弱，信息不足）	
4. 出口市场上的定价方法	①定价高	定价偏高，以期获得大于国内市场的收益		
	②海外国内没区别	制定使海外市场与国内市场需求水平接近的价格——有单就发货		
	③短期定价低	在短期内定价较低，即使收益偏低甚至亏损也在所不惜。——为抢占市场		
	④解决生产过剩	只要在抵消变动成本之后还能增加利润，就按能把超过国内市场需求量的产品销售出去的价格定价。——生产能力过剩，为了消化库存		
二) 对外股权投资	1. 对外证券投资	定义	个人或机构取得外国证券，但并不控制该企业或参与管理	
	优点	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，它可能有助于加强技术、许可证和销售协议		

		—— 战略联盟关系	
		③证券投资也是扩大企业在其他国家利益的一种方法	
	缺点	① 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，不能管理被投资企业所持有的资产 ② 证券投资很难充分发挥该投资方的技术或产品的优势	
2. 对外直接投资	定义	企业将管理、技术、营销、资金等资源以 自己控制企业 的形式转移到目标国家（地区），以便能够在目标市场上充分地发挥竞争优势 对外直接投资，分为： 全资子公司 ， 合资	
	优点	1) 缩短了生产和销售的距离，减少了 运输成本	
		2) 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	
		3) 能随时获得当地市场的信息和产品的 信息反馈 ，从而可根据市场的需求来调整生产	
4) 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			
缺点	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，灵活性差		
全资子公司	优点	① 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	
		② 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	
	缺点	1) 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	
		2) 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 3) 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	定义	协议共同投资的各方各按一定比例的股份出资，共同组成一家具有法人地位，在经济上独立核算，在业务上独立经营的企业	
	动因： 与安索夫矩阵相对应	一，加强现有业务，生产、研发环节	现有市场、现有产品
		二，将现有产品打入国外市场	新市场、现有产品
		三，将国外产品引入国内市场	现有市场、新产品
		四，一种新业务经营	新市场、新产品
	综上，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		
	缺点： 协调成本可能过大	1) 合资各方目标的差异	
2) 合资各方的文化差异。（国家、民族文化和企业文化）			
三) 非股权形式	类型：	合约制造、服务外包、订单农业、特许经营、许可经营、管理合约	

§ 进入国外市场方式的选择

1. 公司内在因素对进入	1) 技术水平	拥有先进技术的企业往往倾向于对外直接投资而把外国市场内部化，以此来克服国际技术市场的缺陷和许可证交易本身的缺点
--------------	---------	---

方式选择的 影响		——企业拥有的技术水平 越高 ，就越倾向于采用 控制性强 的进入方式)	
		对于正处于 迅速变化 发展过程中的技术，为了迅速地抓住时机取得收益，有些公司也较喜欢采用 许可证交易 的方式	
		—— 非股权形式	
		对于 一次性的和小项目 技术专利，公司也多采用 许可证 交易的方式，以避免直接投资固定成本。但是，如果公司在东道国已经有了子公司，而且母公司的新技术属于该子公司的主要业务范围时，那么，即使是一次性的小项目也会在母公司同子公司之间内部转让	
		—— 对外直接投资	
	2) 产品年龄		产品越是成熟，企业越是选择控制程度低的进入方式
			对于 不成熟 的产品，企业倾向于选择 全资子公司 的方式；—— 控制能力强
			对于 较为成熟 的产品，企业则倾向于选择 合资企业或许可证 交易。—— 控制能力中
		原因：	<p>1) 不成熟的产品具有很高的专有技术水平，只有开发该产品的创新企业才能了解这种产品的特性和市场。因此，技术的传递和估价的困难对不成熟产品尤为突出</p> <p>2) 不成熟产品收益高，因此，企业希望以全股子公司的方式获得最大的收益。随着产品成熟和收益下降，企业则更愿意选择合资企业和许可证交易</p> <p>3) 不成熟产品使企业具有更大的讨价还价能力，迫使东道国让出更多的股权份额和控制</p>
	3) 产品在母公司战略中所占的地位		对属于其 重点发展 的产业内产品更多地采用 控制性强 的进入方式
		对于 非重点发展 的产品，则更多地采用 许可证交易 ，即使进行对外直接投资，也往往更多地采取拥有股权额较少的合资企业方式	
4) 品牌与广告开支		具有很高知名度品牌的公司常常选择控制程度较大的进入方式。品牌的知名度或企业广告开支越大，控制性强的进入方式就越有效	
5) 对外直接投资的固定成本		固定成本 相对 于跨国公司的规模来说很大时，公司就比较倾向于采用许可证交易或合资企业的方式以 减少 资本支出	
		固定成本较小或能为跨国公司所承担时，跨国公司就倾向于采用全资子公司	
		新的投资和现有子公司的行业是相关的，就比较倾向于采用全资子公司股权方式	
		推行产品多样化战略的公司，常常不能充分利用现有子公司网络的生产设施来减少直接投资的固定成本，因此，采用许可证交易和合资企业的比例就较高	
		经营产品范围较窄的跨国公司则较为倾向采取全资子公司	
6) 企业的国际经营经验		1. 跨国公司总部对跨国公司业务管理的规模经济效益	
		2. 由于学习曲线效应，跨国公司管理人员经验的增加而带来的利益	
		3. 经验导致了不确定性的减少	
		在国际经营上富有经验的跨国公司向往控制程度较强的进入方式，并愿意为此而承担更多的风险	
2. 外部环境因素对进入方式选择的影响	1) 母国与东道国社会文化的差异	母国与东道国之间的社会文化差异越大，对跨国公司来说不确定性也越大，因而跨国公司就越倾向于控制程度较低的进入方式，以减少资产暴露，增强灵活性	
	2) 东道国的管制	在具有严格审查程序的国家，公司更多地采用出口或许可证交易的方式	
	3) 公司和东道国谈判地位的演变	东道国谈判技术和水平，投资的跨国公司数量	

§ 全资子公司，许可证交易，合资企业对比

	全资子公司方式	许可证交易、合资企业方式
--	---------	--------------

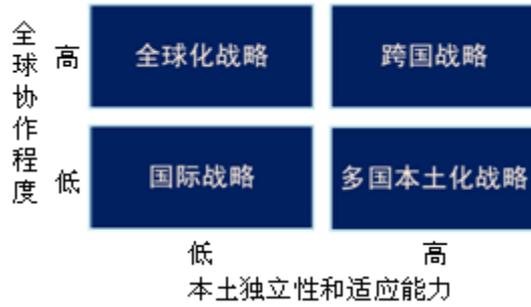
1) 技术水平	拥有先进技术的企业往往倾向于对外直接投资而把外国市场内部化	对于正处于迅速变化发展过程中的技术,为了迅速地抓住时机取得收益
	已经有了子公司,而且母公司的新技术属于该子公司的主要业务范围时,即使是一次性的小项目也会在母公司同子公司之间内部转让	对于一次性的和小项目技术专利
2) 产品年龄	不成熟的产品	较为成熟的产品
3) 产品在母公司战略中所占的地位	属于其重点发展的产业内产品	非重点发展的产品
4) 品牌与广告开支	具有很高知名度品牌的企业	
5) 对外直接投资的固定成本	固定成本较小或能为跨国企业所承担	固定成本相对于跨国企业的规模来说很大
	新的投资和现有子公司的行业是相关的	
	经营产品范围较窄的跨国企业	推行产品多样化战略的企业
6) 企业的国际经营经验	在国际经营上富有经验的跨国企业	
外部环境因素对进入方式选择的影响:	社会文化差异越小	母国与东道国之间的社会文化差异越大,对跨国企业来说不确定性也越大
1) 母国与东道国社会文化的差异		
2) 东道国的管制		具有严格审查程序的国家
3) 公司和东道国谈判地位的演变	东道国谈判技术和水平弱	东道国谈判技术和水平强
	投资的跨国企业数量少	投资的跨国企业数量多

§ 企业国际化进程及其战略途径——了解即可

一) 企业国际化过程的连续模式理论——渐进摸索的过程	1. 国际化阶段理论	①企业在进入方式上,按照 间接出口→直接出口→设立海外销售分部→海外生产的顺序进行
		②在目标市场的选择中,按照 邻国市场→地理位置较远市场的顺序来进行
	2. 出口行为论	划分为五个阶段: 产品国内销售、前出口、获得出口经验、积极从事出口活动、开始从事各种直接投资活动
二) 企业国际化过程的非连续模式理论	1. 国际创新企业模型	四要素: 部分交易的内部化 网络以及许可协议等可以选择的控制结构 国外的区位优势 独特的资源
	2. 企业国际化的战略管理理论	
	3. 企业国际化的网络理论	
三) 企业国际化经营的引力理论	1. 订单带动论	企业最初的出口冲动大多来自海外客户主动送上门来的订单
	2. 客户带动论	在很多行业,尤其是服务性行业,如银行、保险、广告业,企业的跨国经营通常是受到现有客户的带动。
	3. 竞争带动论	如果该行业的某个主要企业打入了某一国外市场,其他企业就会很快跟上,也去同一个国家或地区开辟市场。(尼克博克的“寡占反应理论”)
	4. 关键企业带动论	众多中小企业的国际化经营就是由其行业中的枢纽企业的国际化经营所带动的,因为这些卫星企业已经与其枢纽企业之间建立了固定的产供销关系

网，双方都已经在这一网络中投入了大量的人、财、物力，保持这种原有关系比在一个陌生的环境里重新发展新的关系要方便经济得多。

§ 国际化经营的战略类型



类型	解释	做法归纳	主要特征	适应情况
国际战略	企业将其具有价值的产品与技能转移（出口）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	1. 产品生产一般在国内，出口到其他国家 2. 有时也会在其他国家生产，生产什么由总部决定，当地没有决策权	适应性较差	企业的特殊竞争力 如果在国外市场上拥有竞争优势，而且在该市场上降低成本的压力较小时
			经营成本高	
			不能利用区位优势	
多国本土化战略	将自己国家所开发出的产品和技能转移到国外市场，而且在重要的国家市场上从事生产经营活动。 满足各地个性化需求，适应性强； 成本结构较高，无法获得经验曲线效益和区位优势	1. 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	适应性较好	在当地市场强烈要求根据当地需求提供产品和服务，并降低成本时
			经营成本高	
			高度分权	
全球化战略	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。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	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一样	适应性较差	在成本压力大而当地特殊要求小的情况下
			不考虑国家地区间的需求差异	
			经营成本低	
跨国战略	形成以经验为基础的成本效益和区位优势，转移企业内的特殊竞争力，同时注意当地市场的需要。 为了避免外部市场的竞争压力，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，形成区位优势，能够满足当地市场的需求，达到全球学习的效果	综合了多国本土化战略和全球化战略的做法	适应性较好	充分考虑到东道国的需求，同时也要保证跨国公司的核心目标和技能的实现
			经营成本低	

§ 新兴市场的企业战略——本土企业的战略选择

产业的全球化进程

高	“躲闪者” 通过转向新业务 或缝隙市场避开竞争	“抗衡者” 通过全球竞争发动进攻
低	“防御者” 利用国内市场的 优势防卫	“扩张者” 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	

防御者	利用本土优势进行防御	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
		4) 不要试图赢得所有顾客
		5) 不要一味模仿跨国竞争对手的战略
扩张者	向海外延伸本土优势	在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	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
抗衡者	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

纵向分工。企业高层管理人员必须在如何分配组织的决策权上做出选择，以便很好地控制企业创造价值的活动
 横向分工。企业高层管理人员必须在如何分配**人员**、**职能部门**以及**事业部**方面做出选择，以增加企业创造价值的能力
 § 纵向分工结构组织内部的管理问题——略

集权型决策的【优点】	集权型决策的【缺点】
1. 易于协调各职能间的决策	1) 高级管理层可能不会重视个别部门的不同要求
2. 对上下沟通的形式进行了规范（比如利用管理账户）	
3. 能与企业的目标达成一致	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
4. 危急情况下能够做出快速决策	
5. 有助于实现规模经济	3) 对级别较低的管理者而言，其职业发展有限。 —— 激励效果差
6. 这种结构比较适用于由外部机构（比如专业的非营利性企业）实施密切监控的企业，因为所有的决策都能得以协调	
——分权的优缺点与集权正好相反	

§ 横向分工结构的基本类型

事业部类型	优点	缺点	适用于
1) 创业型组织结构		集权，弹性较小并 缺乏专业分工 ，其成功主要依赖于该中心人员的个人能力	小型企业
2) 职能制组织结构	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 ；——降低管理成本	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； —— 协调困难是最大的问题	单一业务企业
	2) 有利于培养 职能专家	2) 难以确定各项产品产生的 盈亏	
	3) 由于任务为常规和重复性任务，因而工作效率得到提高	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) 董事会便于监控各个部门	4) 等级层次以及集权化的决策制定机制会 放慢反应速度	
M 型企业组织结构 (多部门结构)	进一步区分为区域事业部制、产品/品牌事业部制、客户/细分市场事业部制		
	1) 便于企业的 持续增长 。随着新产品线的创建或收购，这些新产品线可能被 整合 到现有的事业部中，或者作为 新开发 的事业部的基础	1) 为事业部分配企业的管理成本比较困难并略带主观性	具有多个产品线
	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； ——此优点与职能制相对比	2) 事业部之间争夺企业资源	
	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	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	
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。 —— 职能制，不能用资本回报率来评价业绩			
3-1) 区域事业部制结构	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	1) 管理成本的重复	企业在不同的地理区域开展业务
	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	2) 难以处理跨区域的大客户的事务	
	3) 有利于海外经营企业应对各种环境变化		

3-2) 产品/品牌事业部制结构	<p>1) 生产与销售不同产品的不同职能活动和工作可通过事业部/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>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, 高级管理层会缺乏整体观念</p>	具有若干产品类型、品牌的企业
3-3) 客户/细分市场事业部制	不详	不详	与销售部门和销售工作相关
5) 战略业务单位组织结构 (SBU)	<p>1) 降低了企业总部的控制跨度 (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, 因此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、市场或技术的事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 (SBU 的) 成本, 因此易于监控每个战略业务单位的绩效</p>	<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>	规模较大的多元化经营企业
6) 矩阵制组织结构	<p>1) 项目经理与项目的关系更紧密, 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——加强了项目所针对的产品和市场的关注</p> <p>3) 职能部门的负责人与产品主管 (项目负责人) 和区域主管 (项目负责人) 之间的联系更加直接, 从而能够作出更有质量的决策</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>	<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) 协调所有的产品和地区会增加时间成本和财务成本, 导致制定决策的时间过长</p>	非常复杂项目中的控制问题
7) H 型结构 (控股企业/控股集团结构)	<p>成立控股企业, 其下属子企业具有独立的法人资格</p> <p>控股企业的类型:</p> <p>① 纯粹控股公司 不直接从事某种实际的生产经营活动, 其目的只是掌握子公司的股份, 控制其股权</p> <p>② 混合控股公司 除了利用控股权支配子公司的生产经营活动, 还从事自身的生产经营</p> <p>1) 其业务单元的自主性强</p> <p>2) 子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 (——母子公司都是独立法人, 凭什么会承担高额管理费)</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, 有时也很容易撤销对个别企业的投资</p>		业务领域涉及多个方面 (多元化), 甚至上升到全球化竞争层面

8) 国际化经营企业的组织结构——了解即可

		本土独立性和适应能力	
		低	高
全球协作程度	高	全球产品分部结构 (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)

战略	配套的组织结构	具体
国际战略	国际部结构	企业发挥全球协作程度低，产品对东道国市场的需求的适应能力也比较弱。因此，企业多把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。 ——国外子公司没有独立决策权
多国本土化战略	全球区域分部结构	——每一个分支机构都在当地市场经营，当地市场的规模都相对比较小
		即使下属公司成本比母公司高，但贸易壁垒的隔离国际市场作用，仍能使其盈利
		地区和国家经理有高度的自主权，可以改变本国的产品战略，使它能适应于所在国家或地区的特殊环境。公司获得了本地迅速适应的能力 ——各个公司生产出的产品，在各个公司所在地区的市场销售，与母公司的市场不会重叠
全球化战略	全球产品分部结构	特点： 1) 在全球市场生产的是标准化产品。 2) 把不同的生产环节配置到各个国家 3) 高度集权 企业总部确定企业的总目标和经营战略，各产品部根据总部的经营目标和战略分别制订本部的经营计划。下属公司的运营并没有太大自主权，以服从为重，并被作为一个成本中心来评估
跨国战略	跨国结构	将全球化战略的高效率，与，多国本土化的适应能力，结合起来 跨国结构的目的是力求同时最大限度地提高效率、地区适应能力和组织学习能力
		——设置机构时把产品和地区相结合，相当于把多国本土化与全球化相结合
		产品分部和地区分部都由副总经理负责，企业总部从全球范围来协调各产品分部和地区分部的活动，适用于产品多样化程度很高、地区分散化程度也很大的跨国公司

§ 横向分工结构的基本协调机制



机制名称	图示	含义
(1) 相互适应, 自行调整		是一种 自我控制 方式。组织成员直接通过非正式的、平等的沟通达到协调, 相互之间不存在 指挥与被指挥 的关系, 也没有来自外部的干预。 适合于最简单的组织结构。在十分复杂的组织里, 由于人员构成复杂, 工作事务事先不能全部规范化, 因而也采用这种协调机制。
(2) 直接指挥, 直接控制		组织的所有活动都按照 一个人(最高层管理者) 的决策和指令行事。
(3) 工作过程标准化		组织通过预先制定的 工作(流程)标准 , 来协调生产经营活动。
(4) 工作成果标准化		组织通过预先制定的工作 成果标准 , 实现组织中各种活动的协调。
(5) 技艺(知识)标准化		组织对其成员所应有的技艺、知识加以标准化。 属于超前的间接协调机制。 ——首先区分不同的岗位, 把不同岗位所要求的技艺、知识标准化。然后找相应的员工来承担岗位工作
(6) 共同价值观		组织内全体成员要对组织的战略、目标、宗旨、方针有共同的认识和共同的价值观念, 充分地了解组织的处境和自己的工作在全局中的地位 and 作用, 互相信任、彼此团结, 具有使命感, 组织内的协调和控制达到高度完美的状态。

§ 组织结构与战略的关系

- 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
- 造成结构滞后性的原因有两种:
- 一是新、旧结构交替有一定的时间过程。
 - 二是管理人员的抵制

§ 企业发展阶段与组织结构的关系

产业发展阶段	战略类型	企业特征	企业结构类型
产业发展初期 (导入期)	市场渗透战略	简单的小型企业。只生产一种产品，或生产一个产品系列，面对一个独特的小型市场	从简单结构（创业型结构）到 职能结构
产业进一步发展	市场开发战略	在较大的或多样化的市场上提供单一的或密切相关的产品与服务系列	从职能结构到 事业部结构
产业增长后期 (成长期)	纵向一体化战略	在多样化的市场上扩展相关的产品系列	从事业部结构到 矩阵结构
产业成熟期	多元化经营战略	在大型的多元化产品市场进行多种经营，提供不相关的产品与服务	从事业部结构到 战略业务单位结构

§ 组织的战略类型

类型	产品与市场	工程技术问题	结构	特点
1. 防御型战略组织	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。	运用大量的资源解决自身的工程技术问题，集中于 技术效率 ，尽可能有效地生产与销售产品或提供服务。 —— 打造低成本优势	采取 “机械式” 结构机制 【集中】	适合于较为稳定的产业。但是，该产业也有潜在的危险，不可能对市场环境做重大的改变。 —— 往往会在变化的环境中失败
2. 开拓型战略组织	追求一种更为 动态的环境 ，将其能力表现在探索 and 发现 新产品和新市场 的机会上 —— 原有的产品 and 市场就不再管了	技术具有很大的 灵活性 。 【创新】	行政管理具有很大的灵活性，采取 “有机式” 机制 【分散】	在不断求变当中可以减少环境动荡的影响，但它要冒利润较低与资源分散的风险。缺乏效率性，很难获得最大利润。
3. 分析型战略组织	在寻求新的产品 and 市场机会的同时，保持传统的 product and 市场。 —— 兼顾新与老	需要在保持 技术的灵活性 与 稳定性 之间进行平衡。	主要任务是如何区分组织结构的各个方面，以适应既稳定又变动的经营业务，使两种经营业务达到平衡。这个问题可以由分析型组织的 矩阵结构 解决。	稳定性与灵活性并存的状态，在一定程度上 限制了组织的应变能力 。如果分析型组织不能保持战略与结构关系的必要平衡，它最大的危险就是 既无效能又无效率 。
4. 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。		一个企业组织之所以成为反应型组织，主要有 3 个原因： 1) 决策层没有明文表达企业战略 2) 管理层次中没有形成可适用于现有战略的组织结构 3) 只注重保持现有的战略与结构的关系，忽视了外部环境条件的变化	

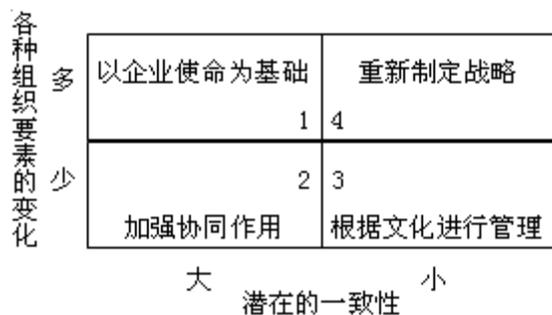
§ 企业文化的类型

文化类型	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。 ——仍旧是集权 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。

§ 文化和绩效——简单了解

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	官僚控制：组织的角色和任务具有很高的专业化水平、短期雇佣、个人责任和个人决策
		市场控制：建立在市场价格基础上的控制
	团体控制：通过组织准则和价值系统的控制，其特征是组织中角色和任务的专业化降低至很低的水平、长期雇佣、个人自我激励与负责和集体决策	
3. 文化促进 合作 并减少讨价还价成本	——利益相关者认同企业，减少利益相关者的讨价还价	
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		1) 文化必须为企业创造价值
		2) 公司文化必须是企业所特有的
		3) 企业文化必须是很难被模仿的

§ 战略稳定性与文化适应性



战略稳定性与文化适应性图

类型	基本含义	工作焦点	
一) 以企业使命为基础	战略变化大 文化一致性大	多是那些以往效益好的企业, 可以根据自己的实力, 寻找可以利用的重大机会, 或者试图改变自己的主要产品和市场, 以适应新的要求	1) 企业在进行重大变革时, 必须考虑与企业基本使命的关系 2) 发挥企业 现有 人员在战略变革中的作用 3) 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 4) 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
二) 加强协调作用	战略变化小 文化一致性大	发生在企业采用稳定战略(或维持不变战略)时	1. 利用目前的有利条件, 巩固和加强企业文化 2. 利用文化相对稳定的这一时机, 根据企业文化的需求, 解决企业生产经营中的问题
三) 根据文化的要求进行管理	战略变化小 文化一致性小	需要研究这些变化(组织要素的变化)是否可能给企业带来成功的机会 可以根据经营的需要, 在不影响企业总体文化一致的前提下, 对某种经营业务实行不同的文化管理	
四) 重新制定战略	战略变化大 文化一致性小	首先, 要考察是否有必要推行这个新战略。如果有必要, 企业则需要考虑重新制定战略。反之, 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。 ——战略不能调整了, 只能调整企业文化	
		需要从四个方面采取管理行动:	1) 企业的高层管理人员要痛下决心进行变革, 并向全体员工讲明变革的意义 2) 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 3) 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 4) 设法让管理人员和员工明确新文化所需要的行为, 形成一定的规范, 保证新战略的顺利实施

§ 战略失效

含义	企业战略实施的(实际) 结果 偏离了预定的战略 目标 或战略管理的理想状态	
原因	1) 企业 内部缺乏沟通 , 未形成凝聚力	
	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

§ 战略控制与预算控制间的差异

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

§ 战略控制系统——简单了解即可

战略控制系统的特点	战略监控流程的正式程度以及能被识别的业绩评价指标数目	——越多,反映越全面,控制效果越好,成本越高
考虑因素	1) 链接性	如果在企业重要部门之间架起沟通的桥梁,那么应以避免破坏的方式进行合作
	2) 多样性	从多种系统中选择最适合企业的控制系统
	3) 风险	根据风险程度不同选择不同的控制系统
	4) 变化	
	5) 竞争优势	具有较弱竞争优势的业务: 市场份额或质量是成功的源泉 具有较强竞争优势的业务: 需要在更多地区获得成功
战略性业绩计量的特征与要求	——衡量战略的实际结果,业绩衡量来反映特征:	1) 重点关注长期的事项(股东财富) 2) 有助于识别战略成功的动因; ——不仅知道结果,还要知道原因 3) 通过企业提高业绩来支持企业学习 4) 提供的奖励基础是基于战略性的事项而不仅仅是某年的业绩
	要求:	可计量的、有意义的、持续计量的、定期重新评估的、战略定义或者与之相关的,并且是可接受的
战略控制和成功关键因素	KSF: 对于企业的成功至关重要的关键要素 一个企业在产业中要想经营成功,所具备的基本要素	1) 识别关键性成功要素的过程可以提醒管理层那些需要控制的事项,并显示出次要的事项 2) 传统的预算控制可能使报告的成本与标准成本存在差异。而成功关键因素能够转化为按照相同方式定期报告的关键性业绩指标; ——意思是说: 预算控制主要反映成本方面的差异,而我们识别出成功关键要素后,能将其分解为更加具体的指标,不仅是成本方面的,还有其他方面的 3) 关键成功因素能够保证管理层定期收到有关企业的关键信息,以指导信息系统的发展 4) 它们能够用于将组织的业绩进行内部对比或者与竞争对手比较

§ 企业经营业绩的衡量, 衡量指标——简单了解

A) 企业经营业绩的衡量	
1. 业绩衡量的目的	1) 业绩评价是整体控制或者反馈控制系统的一部分, 提供了刺激任何必要的控制行为的必要反馈 2) 业绩评价是与利益相关者群体沟通的重要组成部分 3) 业绩评价与激励政策以及业绩管理系统紧密相关 4) 由于管理层追求获得评价为满意的业绩, 这会增加管理层的动力
2. 对衡量企业业绩的不同观点	● 企业是为股东盈利的, 因而应该把股东回报率作为企业业绩的指标

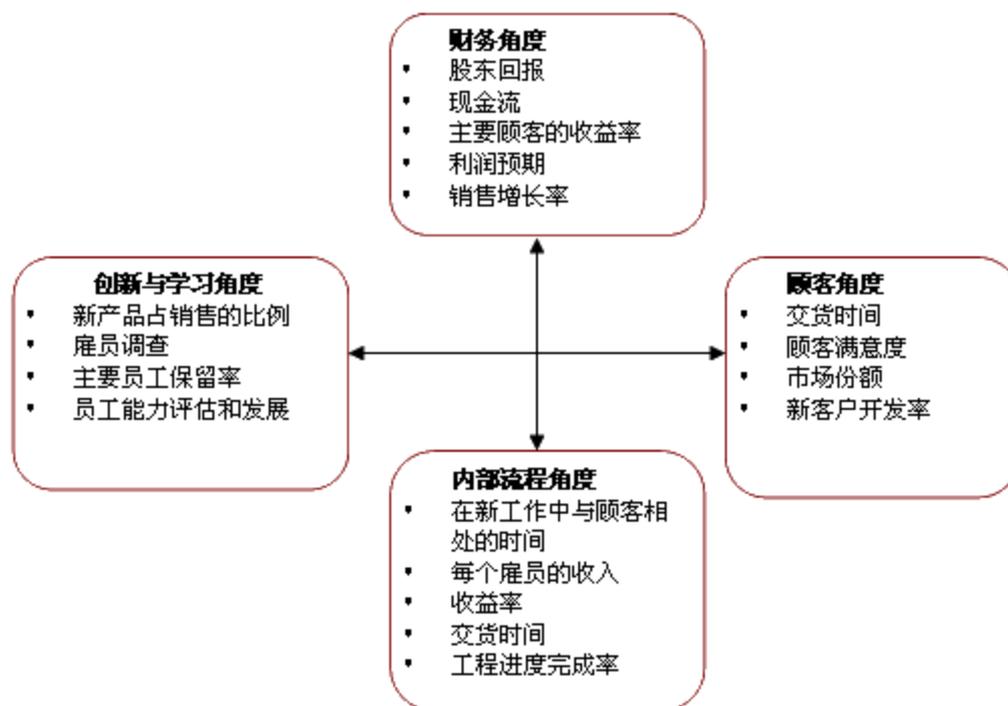
2-1. 股东观	——资本利得与股利	<p>1. 会计反映的是企业过去的业绩，而市场方法反映的是对企业未来业绩的预期</p> <p>2. 会计科目是用来记录交易的，而不是用于评价企业的战略地位</p> <p>3. 并不是所有的资产都能反映在财务报表上</p> <p>4. 债务政策是变化的。——财务政策是变化的</p> <p>1) 资本市场并不总是理性的，股价并不一定准确反映公司价值</p> <p>2) 如果公司不是上市公司，如何进行计算？</p> <p>3) 企业如果没有股东，则市场价值法就没有意义了，例如非营利组织</p>
2-2. 利益相关者观 ——实际中做不到	<p>企业是为所有利益相关者的利益而存在的</p> <p>不同利益相关者之间的期望和利益有可能产生矛盾和冲突</p> <p>涉及更为复杂的衡量问题：例如应用哪些衡量方法才是适合每个利益群体的？彼此出现矛盾如何处理？</p>	
B) 企业业绩衡量指标		
1. 财务衡量指标	使用比率来进行绩效评价的主要原因	<p>①通过比较各个时期的相应比率可以很容易发现这些比率的变动。 ——纵向对比，发现指标变化趋势</p> <p>②相对于实物数量或货币价值的绝对数，比率更易于理解。</p> <p>③比率可以进行项目比较并有助于计量绩效。 ——可以把不同的项目放在一起做比较，比如利润与收入放在一起，变成销售利润率</p> <p>④比率可以用作目标。</p> <p>⑤比率提供了总结企业结果的途径，并在类似的企业之间进行比较。 ——横向对比</p>
	比率评价的局限性	<p>①可比信息的可获得性</p> <p>②历史信息的使用</p> <p>③比率不是一成不变的</p> <p>④需要仔细解读</p> <p>⑤被扭曲的结果。经过会计的确认、估计与计量过程产生的财务指标本身很可能被扭曲</p> <p>⑥鼓励短期行为</p> <p>⑦忽略（难以量化的）战略目标。例如顾客服务和创新</p> <p>⑧无法控制无预算责任的员工</p>
2. 非财务指标 ——能够很快提供，容易计算，容易理解并有效使用	服务质量：	诉讼数量、客户等待时间
	人力资源：	员工周转率、旷工时间、每个员工的培训时间
	市场营销效力：	销量增长、每个销售人员的客户访问量、客户数量

§ 关键性业绩指标，比较业绩，略

§ 预算的类型——背优缺点

预算类型	含义	优点	缺点
增量预算	新的预算使用以前期间的预算或者实际业绩作为基础来编制，在此基础上增加相应的内容。	1) 预算是稳定的，并且变化是循序渐进的	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) 经理能够在—个稳定的基础上经营他们的部门	2) 不能拥有启发新观点的动力
		3) 系统相对容易操作和理解——编制时只需要简单调整，有模板	3) 没有降低成本的动力
		4) 遇到类似威胁的部门能够避免冲突	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) 容易实现协调预算	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。 ——与上下期脱节
零基预算	在每一个新的期间必须重新判断所有的费用	1) 能够识别和去除不充分或者过时的行动	1) 它是一个复杂的、耗时间的过程
		2) 能够促进更为有效的资源分配——预算能反应真实情况	2) 它可能强调短期利益而忽视长期目标
		3) 需要广泛的参与	3) 管理团队可能缺乏必要的技能。——导致很难编制合理的零基预算
		4) 能够应对环境的变化	
		5) 鼓励管理层寻找替代方法	

§ 平衡计分卡



概念	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（顾客角度） 与 内部（内部流程，创新学习） 的业绩、财务与非财务业绩、不同利益相关者	
财务角度	主要关注股东对企业的看法，以及企业的财务目标	
顾客角度	1) 典型的客户角度是：	定义目标市场和扩大关键细分市场的市场份额
	2) 采用的指标	●滞后指标（随着企业改变了领先指标，这些指标随之改变的）： 市场份额、客户保留率、新客户开发率、客户满意度和盈利率（从客户获得的利润率）
		●领先指标（企业通过自身努力可以改变的）： 时间、质量、价格、可选性、客户关系、企业形象
	3) 设计客户目标时应考虑以下 几个关键问题	1. 对目标市场提供的价值定位是什么？
2. 哪些目标最清楚地反映了对客户的承诺？——对顾客的承诺影响顾客的期望值		
3. 如果成功兑现了这些承诺，在客户获取率、客户保留率、 客户满意度 （实际感受-期望值）和盈利率这几个方面会取得什么样的绩效？		
内部流程角度	进行 业务流程再造 对促进组织改进十分重要	
	选择目标时应以企业战略和价值定位为依据	
	高级管理层在设计企业的平衡计分卡的业务流程目标时要考虑以下两个关键问题：	1) 要在哪些流程上表现优异才能成功实施企业战略？ 2) 要在哪些流程上表现优异才能实现关键的财务和客户目标？
创新与学习角度	平衡计分卡最大的优点就是 能够把创新与学习列为四个角度中的一个	
	高级管理层在设计企业的平衡计分卡学习和成长目标时要考虑以下几个问题：	1) 经理（和员工）要提高哪些关键能力才能改进核心流程，达到客户和财务目标从而成功执行企业战略？
		2) 如何通过改善业务流程，提高员工团队合作、解决问题的能力以及工作主动性来提高员工的积极性和建立有效的组织文化，从而成功地执行企业战略？
3) 应如何通过实施平衡计分卡来创造和支持组织的学习文化并加以持续运用？		
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) 使得传统的绩效管理从人员考核和评估的工具转变成成为战略实施的工具	
	2) 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) 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	

§ 企业主要的利益相关者

利益相关者分类		利益期望
内部利益相关者	向企业投资的利益相关者，包括股东与机构投资者	资本收益——股息、红利（ 利润最大化 ）。 如果企业的投资者不止一方，争得多数股权（ 控股权 ）也是各方股东的利益所在。
	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。

§ 企业利益相关者的利益矛盾与均衡

一) 投资者与经理人员之间	1. 鲍莫尔“销售最大化”模型 ——注意： 销售最大化与利润最大化不是同步变化	【矛盾】 1) 销售最大化造成利润下降，股东分红降低，资本市场评价下调（无法融资） 2) 利润最大化的产出点往往要求企业的经营活动低于其全部生产能力。销售最大化无法实现利润最大化
		【均衡】 在两种产量之间进行平衡
	2. 马里斯的增长模型： 经理人员的主要目标是 公司规模的增长 （兼并现象增多）	【矛盾】 1) 经理可能超过利润最大化时对应的销售量而继续追求销售量的扩大，实际上是以 牺牲利润 追求增长最大化，这与股东的目标相冲突
		2) 扩大规模（实现增长率最大化）会增加投入，利润会进行再投资，股息分红减少——股东不满意，经理不安全）
		3) 股票价格会上涨，对双方都有利，有助于新资本证券发行和资产估价，避免被廉价兼并
		【均衡】 综合考虑，使企业的增长率确定在双方都能接受的区域内。经理必须在保持必不可少的（使股东满意的）利润水平的约束条件下，追求最大的增长率
	3-1. 威廉森——管理权限理论	经理们将按他们各自的最佳利益来使企业运转，他们将力求 最大化他们自己的效用函数 ，从而使他们的权力和声望最大化。 —— 经理人实际上是为了自己个人的效用最大化
		主要体现在三个重要变量中： 1) 雇员开支（雇用人员的数量和质量） 2) 酬金开支（支出账目、高质量办公服务等） 3) 可支配的投资开支（超越严格经济动机，反映管理者权力和偏好的投资）
	3-2. 彭罗斯——最佳投资战略理论	强调经理的最佳投资战略在决定企业的总体增长中所起的作用
		经理将努力在任何计划项目中选择最有利可图的投资，以便从现有的收益中为未来投资提供资金 —— 做最有利可图的投资→获取更大利润→用来再投资
		增长的过程不仅受资金的约束，而且也受经理班子资源的约束。这个管理小组的内聚力、技能和经验在计划和资助一个最佳方案中具有决定性的作用

二) 企业员工与企业 (股东或经理) 之间	列昂惕夫模型	【矛盾】 员工：工资收入最大化（工会出面谈判）和工作稳定（企业决定） 企业：利润最大化
		【均衡】 企业选择最佳就业水平，在工资水平约束下以实现企业利润最大化
三) 企业利益与社会 效益之间	【矛盾】	企业：利润最大化 社会（外部利益者）：社会责任（保证利益相关者的基本利益要求、保护自然环境、赞助和支持社会公益事业）
	【均衡】	商业伦理
	组织呆滞	企业最终确定的各种目标是一种妥协，最终的有效性几乎总是低于最大值 由于承认这种低效率，上述呆滞导致的额外“损失”由各成员（各个利益相关者）分摊

§ 权力与战略过程

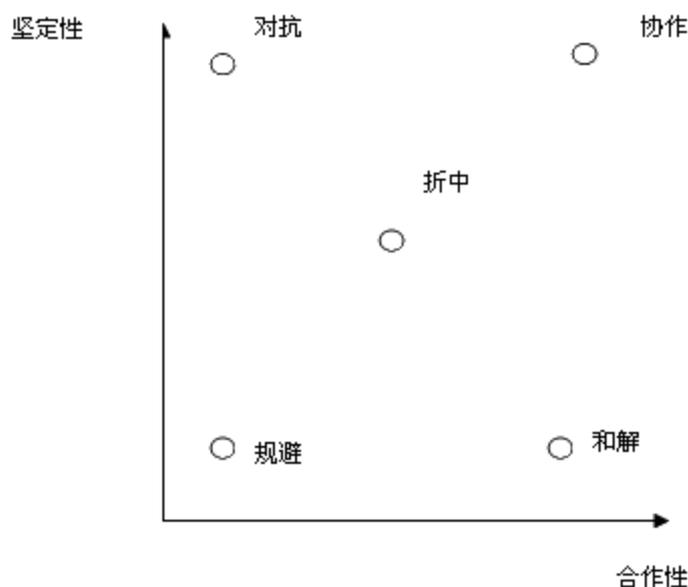
权力与职权的区别 **一般考选择题**

权力的影响力在各个方面	职权沿着企业的管理层次方向自上而下（单方向）
受制权力的人不一定能够接受这种权力	职权一般能够被下属接受
权力来自各个方面	职权包含在企业指定的职位或功能之内（来源单一）
权力很难识别和标榜	职权在企业的组织结构图上很容易确定

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。资源的**稀缺程度**与企业的**依赖性**。
2. 在管理层次中的地位。（正式职权）（法定权=奖励权+强制（惩罚）权）
3. 个人的素质和影响。（非正式职权）（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

§ 在战略决策与实施过程中的权力运用



对待矛盾与冲突的行为模式图

对抗	坚定行为+不合作行为 企业利益相关者运用这种模式处理矛盾与冲突，目的在于使对方彻底就范，根本不考虑对方的要求，并坚信自己有能力实现所追求的目标。——抵抗到底	抵抗到底
和解	不坚定行为+合作行为 一方利益相关者面对利益矛盾与冲突时，设法满足对方的要求，目的在于保持或改进现存的关系。和解模式通常表现为默认和让步。——己方单方面让步	单方面让步
协作	坚定行为+合作行为 在对待利益矛盾与冲突时，既考虑自己利益的满足，也考虑对方的利益，力图寻求相互利益的最佳结合点，并借助于这种合作，使双方的利益都得到满足。	找共同点
折中	中等程度的坚定性+中等程度的合作性行为 通过各方利益相关者之间的讨价还价，相互做出让步，达成双方都能接受的协议。折中模式既可以采取积极的方式，也可以采取消极的方式。前者是指对冲突的另一方做出承诺，给予一定的补偿，以求得对方的让步；后者则以威胁、惩罚等要挟对方做出让步。多数场合，则是双管齐下。	双方让步
规避	不坚定行为+不合作行为。 以时机选择的早晚区分为两种情况：一种是当预期将要发生矛盾与冲突时，通过调整来躲避冲突；另一种情况是当矛盾与冲突实际发生时主动撤出。	惹不起躲得起

第五章 风险与风险管理

§ 对风险的 4 理解：

- 1) 企业风险与企业战略相关
- 2) 风险是一系列可能发生的结果，不能简单理解为最有可能的结果。——不是发生概率最高的那个，而是各种可能性
- 3) 风险既具有客观性，又具有主观性
- 4) 风险总是与机遇并存

§ 企业面对的风险种类

外部风险 (7 种) ——标蓝重点掌握	政治风险 法律风险与合规风险 社会文化风险 技术风险 自然环境风险 市场风险 产业风险
内部风险 (4 种)	战略风险 操作风险 运营风险 财务风险

1. 政治风险	含义	1 指完全或部分由政府官员行使权力和政府组织的行为而产生的不确定性
		2 政府的直接干预也可能产生政治风险
		3 直接干预 包括：不履行合约、货币不可兑换、不利的税法、关税壁垒、没收资产或限制将利润带回母国

		4 政治风险也指企业因一国政府或人民的举动而遭受损失的风险	
	分类（源头）	1) 外汇管制的规定 2) 进口配额和关税 3) 组织结构（全资、合资）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	
2.法律风险 与合规风险	法律风险 ——民事责任的承担	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。 ——被告上法院，败诉	
	法律风险 3 方面	1. 法律环境因素，包括立法不完备、执法不公正 2. 市场主体自身法律意识淡薄，在经营活动中不考虑法律因素 3. 交易相对方的失信、违约或欺诈	
	合规风险 ——行政责任和道德责任的承担	是指因违反法律或监管要求而受到 制裁 、遭受 金融（财务）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	
3. 社会文化风险 ——与 PEST 相联系	民族文化	1) 跨国经营活动引发的文化风险	
	组织文化、民族文化	2) 企业并购活动引发的文化风险	
	个人层面的文化 ——一个企业内有多个国家的员工	3) 组织内部因素引发的文化风险	
4. 技术风险	广义的技术风险	当一种新技术给某一行业或某一些企业带来增长的同时，可能对另一行业或另一些企业形成巨大的威胁 ——与五力模型的“替代品”向联系	
	狭义的技术风险	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产生的不确定性而 导致技术创新遭遇失败 的可能性	
	以技术活动过程所处的不同阶段来分：	技术设计风险	在技术 设计阶段 ，由于技术构思或设想的不全面性致使技术及技术系统存在先天“缺陷”或创新不足而引发的各种风险
		技术研发风险	在技术 研究或开发阶段 ，由于外界环境变化的不确定性、技术研发项目本身的难度和复杂性、技术研发人员自身知识和能力的有限性都可能导致技术的研发面临着失败的危险
技术应用风险		由于技术成果在 产品化、产业化的过程 中所带来的一系列不确定性的负面影响或效应。 ——技术很难变成产品，或大规模生产销售	
5. 自然环境风险	定义	指企业由于其自身或影响其业务的其他方造成的自然环境破坏而承担损失的风险	
	例如：	石油泄漏，废物倾倒，空气污染，核废弃物	
6. 市场风险		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、稳定性和价格的变化带来的风险	
		3) 主要客户信用风险：体现为对方在账款到期时不予支付的风险	
		4) 供应商信用风险：供应商不能按照双方合同或协议的要求按时、保质、保量地提供这些生产要素	
		5) 税收风险 ：由于税收政策变化使企业税后利润发生变化产生的风险	
		6) 利率风险 ：因利率提高或降低而产生预期之外损失的风险	

		7) 汇率风险或货币风险 : 由汇率变动的可能性, 以及一种货币对另一种货币的价值发生变动的可能性导致
		8) 股票价格风险 : 影响企业股票或其他资产的 投资者 , 还会影响 企业融资
		9) 潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险
7. 产业风险	定义	指在特定产业中与经营相关的风险
	考虑企业可能面对的产业风险时的 3 个关键因素:	1. 产业(产品)生命周期阶段。——产业风险由高到低 2. 产业波动性 3. 产业集中程度——行业集中度(CRN 指数)——集中程度与风险高低没有直接联系
	1) 战略风险	定义 未来的不确定性对企业实现其战略目标的影响
2) 运营风险 ——重点掌握, 背八条, 看《央》	定义	企业在运营过程中, 由于外部环境的复杂性和变动性以及主体对环境的认知能力和适应能力的有限性, 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
	运营风险方面	1) 企业 产品结构 、 新产品研发 方面可能引发的风险 ——与 波士顿矩阵四产品向 结合, 与 技术风险向 结合
		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
		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
		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		
3) 操作风险 ——重点掌握, 来自《巴塞尔协议》	定义	由于员工、过程(业务流程)、基础设施和技术或对运作有影响的类似因素(包括欺诈活动)的失误而导致亏损的风险
	1) 员工	包括员工的雇用、培训和解雇所涉及的风险
	2) 技术	不仅是信息技术, 包括各种技术
	3) 舞弊	企业是否拥有保护自身不受舞弊影响的方法
	4) 外部依赖	企业越来越依赖基础设施、电话、交通系统和能源供应商。若出问题, 如何保护各部门运作不受影响?
	5) 过程/程序	——企业的业务流程 企业没指定操作要求, 可能导致员工在运营操作时采取不正确的行动
4) 财务风险	6) 外包	企业担心关键业务过程外包, 会导致失控
	定义	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

§ 风险管理

1. 风险偏好	企业希望承受的风险范围	——态度——定性确定
2. 风险承受度	企业风险偏好的边界	——能力——定量确定
	分析风险承受度可以将其作为企业采取行动的 预警指标 , 企业可以设置若干承受度指标, 以显示不同的警示级别	
3. 风险管理的内涵	1) 一个正在进行并贯穿整个企业的过程	
	2) 受到企业各个层次人员的影响	

	3) 战略制定时得到应用
	4) 适用于各个级别和企业的企业，包括考虑风险组合 风险组合：同一个风险在企业内部不同部门是怎么分布的。不同种类的风险之间的联系
	5) 识别能够影响企业及其风险管理的潜在事项
	6) 能够对企业的管理层和董事会提供合理保证
	7) 致力于实现一个或多个单独但是类别相互重叠的目标
4. 企业风险管理的特征	1. 战略性 尽管风险管理渗透到现代企业各项活动中，存在于现代企业管理者对企业的日常管理当中，但它主要运用于企业战略管理层，站在战略层面整合和管理企业层面风险是全面风险管理的价值所在。
	2. 全员化 企业全面风险管理是一个由企业治理层、管理层和所有员工参与的，对企业所有风险进行管理，旨在把风险控制在风险容量以内，增进企业价值的过程。
	3. 专业性 要求风险管理的专业人才实施专业化管理
	4. 二重性 ——损失&机会 企业全面风险管理的商业使命在于： ①损失最小化管理； ②不确定性管理； ③绩效最优化管理。 全面风险管理既要管理纯粹的风险，也要管理机会风险。
	5. 系统性 全面风险管理必须拥有一套系统的、规范的方法，来确保所有的风险都得到识别，而且所有的风险都得到管理。
5. 风险评估指标	对风险进行评估的两指标： 1) 可能性 2) 影响程度

§ 风险管理的新旧理念对比

项目	传统风险管理	全面风险管理
涉及面	主要是财务会计主管和内部审计等部门负责；就 单个风险 个体实施风险管理，主要是 可保风险和财务风险	在高层的参与下，每个成员都承担与自己行为相关的风险管理责任；从总体上集中考虑和管理 所有风险 （包括 纯企业风险和风险机会 ）
连续性	只有管理层认为必要时才进行 ——不是连续的	是企业系统的、有重点的、 持续 的行为
态度	被动 地将风险管理作为 成本中心	主动 积极地将风险管理作为 价值中心
目标	与企业战略联系不紧，目的是 转移或避免 风险	紧密联系企业战略，目的是寻求风险 优化 措施
方法	事后反应式 的风险管理方法，即先检查和预防经营风险，然后采取应对措施	事前 风险防范， 事中 风险预警和及时处理，事后风险报告、评估、备案及其他相应措施
注意焦点	专注于纯粹和灾害性风险	焦点在所有利益相关者的共同利益最大化上

§ 风险管理 5 目标

- 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
- 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**

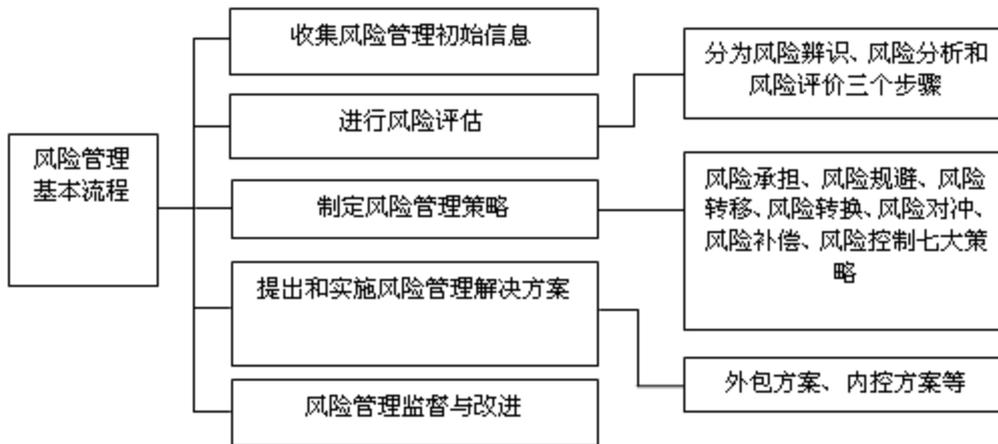
率和效果，降低实现经营目标的不确定性

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

§ 我国风险管理总体目标与 COSO 目标的联系

COSO 目标	风险管理总体目标
战略目标	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（风险承受度内）
经营目标	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
报告目标	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
合规目标	3) 确保遵守有关法律法规
没直接联系	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

§ 风险管理基本流程



1. 收集风险管理初始信息	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	
	1) 分析战略风险	国内外宏观经济政策，经济运行情况，企业所在产业状况，国家产业政策
		科技进步，技术创新相关内容
		市场对该企业产品或服务的需求
		与企业战略合作伙伴的关系，未来寻求战略合作伙伴的可能性
		主要客户，供应商，竞争对手的情况
		与主要竞争对手相比，企业的实力与差距
		本企业发展战略和规划 投融资计划 年度经营目标 经营战略 编制这些战略、规划、目标的依据
在对我投融资流程中，曾发生的或易发生错误的业务流程、环节		
2) 分析财务风险	负债，负债率，偿债能力	

		现金流
		应收账款及其占销售收入的比重
		资金周转率
		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
		制造成本，管理费用，财务费用，营业费用
		盈利能力
	3) 分析市场风险	成本核算，资金结算，现金管理业务中曾发生或易发生错误的业务流程或环节
		产业会计政策，会计估算，与国际会计制度的差异和调节
		产品或服务的价格，供需变化
		能源，原材料，配件等供应的充足性，稳定性，价格变化
		主要客户，主要供应商的信用情况
	4) 分析运营风险	税收政策和利率，汇率，股票价格指数的变化
		潜在竞争者，竞争者及其主要产品，替代品情况
		产品结构，新产品开发
		新市场开发，市场营销策略，产品或服务定价与销售渠道，市场营销环境状况
		企业组织效能，管理现状，企业文化，高中层管理人员和专业人员的知识结构，专业经验
		期货等衍生产品业务中，曾发生或易发生错误的业务流程或环节
		质量、安全、环保、信息安全管理中曾发生或易发生错误的业务流程或环节
		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
给企业造成损失的自然灾害，其他纯粹风险		
5) 分析法律风险	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，持续改进能力	
	企业风险管理的现状和能力	
	国内外与企业相关的政治、法律环境	
	影响企业的新法律法规、政策	
	员工道德操守的遵从性	
	签订的重大协议，贸易合同	
2. 进行风险评估	发生重大法律纠纷案件的情况	
	企业和竞争对手的知识产权情况	
	风险辨识 ——风险种类	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 ——风险发生的可能性	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 ——影响程度	评估风险对企业实现目标的影响程度、风险的价值等。
	1) 进行风险辨识、分析、评价，应将 定性 与 定量方法 相结合	
	2) 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	
	3) 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	
4) 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		
5) 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	
风险坐标图	<p> 极高 高 可能性 中等 低 极低 极低 低 中等 高 极高 影响程度 </p> <ul style="list-style-type: none"> • 确保规避和转移 A 区域（红色） 中的各项风险且优先安排实施各项防范措施 • 严格控制 B 区域（黄色） 中的各项风险且专门补充制定各项控制措施 • 承担 C 区域（绿色） 中的各项风险且不再增加控制措施 	
3. 制定风险管理策略	1) 制定风险管理策略的关键环节	企业应根据不同业务特点统一确定 风险偏好 和 风险承受度 ，并据此确定风险的预警线及相应采取的对策
	2) 制定时，风险与收益相平衡	根据风险与收益相平衡的原则以及各风险在风险坐标图上的位置， 进一步确定风险管理的优先顺序 ，明确风险管理成本的资金预算和控制风险的组织体系、人力资源、应对措施等总体 安排
	3) 对于已经制定和实施的 风险管理策略	定期总结和分析已制定的风险管理策略的有效性和合理性，结合实际不断修订和完善。其中，应重点检查依据风险偏好、风险承受度和风险控制预警线实施的结果是否有效，并提出定性或定量的有效性标准
4. 提出和实施风险管理解决方案	1. 外部解决方案 ——外部解决方案一般指外包	注重成本与收益的平衡、外包工作的质量、自身商业秘密的保护以及防止自身对风险解决外包产生依赖性风险等，并制定相应的预防和控制措施
	2. 内部解决方案 ——是 风险管理体系的运转	是以下几种手段的综合应用： 风险管理策略 组织职能 内部控制 信息系统（包括报告体系） 风险理财措施
	2-2. 制定内控措施的 9 建立	1) 内控岗位授权制度
		2) 内控报告制度
		3) 内控批准制度
		4) 内控责任制度
		5) 内控审计检查制度
		6) 内控考核评价制度
		7) 重大风险预警制度
		8) 健全以总法律顾问制度为核心的企业法律顾问制度
9) 重要岗位权利制衡制度		
3. 关键风险指标管理 6 步骤	1. 分析风险成因，从中找出 关键成因 2. 将关键成因 量化 ，确定其度量，分析确定导致风险事件发生（或极有可能发生）时该成因的具体数值 ——变成可计量的统计指标 3. 以该具体数值为基础，以发出风险信息为目的，加上或减去一定数值后 形成新的数	

		值，该数值即为关键风险指标
		4. 建立风险预警系统，即当关键成因数值达到关键风险指标时，发出风险预警信息
		5. 制定出现风险预警信息时应采取的风险控制措施
		6. 跟踪监测关键成因的变化，一旦出现预警，即实施风险控制措施
5. 风险管理的监督与改进	监督的对象、重点及结论	
	【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 。 ——注意，这里的各有关部门，不包括风险管理部门、内审部门
	【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，要根据在制定风险策略时提出的有效性标准的要求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高级管理人员 。
	【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 。
	中介机构风险管理评估和建议专项报告内容：	1) 风险管理基本流程与风险管理策略 2) 企业重大风险、重大事件和重要管理及业务流程的风险管理及内部控制系统的建设 3) 风险管理组织体系与信息系统 4) 全面风险管理总体目标

§ 风险管理体系

五大体系：

- (1) 风险管理策略
- (2) 风险管理的组织职能体系
- (3) 内部控制系统
- (4) 风险理财措施
- (5) 风险管理信息系统

风险管理策略	1. 定义	指企业根据自身条件和外部环境，围绕企业发展战略， 确定风险偏好、风险承受度、风险管理有效性标准 ，选择风险承担、风险规避、风险转移、风险转换、风险对冲、风险补偿、风险控制等适合的 风险管理工具 的总体策略，并确定风险管理所需人力和财力 资源的配置原则
	2. 总体定位	1) 根据企业经营战略 制定的全面风险管理的总体策略 —— 不能超越经营战略总体框架

		2) 在整个风险管理体系中起着 统领全局 的作用
		3) 在企业战略管理的过程中起着 承上启下 的作用，制定与企业战略保持一致的风险管理策略减少了企业战略错误的可能性。 ——承企业总体战略，启运营活动
3. 作用		1. 为企业的总体战略服务，保证企业经营目标的实现 2. 连接企业的整体经营战略和运营活动 3. 指导企业的一切风险管理活动 4. 分解为各领域的风险管理指导方针
4. 组成部分		1) 风险偏好和风险承受度 明确公司要承担什么风险、承担多少 2) 全面风险管理的有效性标准 明确怎样衡量我们的风险管理工作成效 3) 风险管理的工具选择 明确怎样管理重大风险 4) 全面风险管理的资源配置 明确如何安排风险管理资源
5. 风险管理 7 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
6. 确定企业 整体 风险偏好考虑因素		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 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
7-1. 风险度量		企业应该采取 统一制定 的风险度量模型，对所采取的风险度量取得共识 不一定在整个企业使用唯一的风险度量 ，允许对不同的风险采取不同的度量方法 所有的风险度量应当在 企业层面 的风险管理策略中得到评价 ——首先要统一制定模型，但不一定是唯一的模型。企业可以在若干个模型中选择。企业各个部门、层级，对风险度量的结果，要总结到企业层面
7-2. 风险度量的方法		1) 最大可能损失 2) 概率值 3) 期望值 4) 在险值——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
7-3. 风险量化的困难		1. 方法误差 企业情况很复杂，导致建立的风险度量不能准确反映企业的实际情况 2. 数据 很多情况下，企业的有关风险数据不足，质量不好 3. 信息系统 企业的信息传递不够理想，导致需要的信息未能及时到达 4. 整合管理 在数据和管理水平的现实条件下，不能与现存的管理连接、有效应用

	8-1. 风险管理的有效性标准	1) 企业现在的风险是否在 风险承受度范围之内 ，即 风险是否优化 2) 企业风险状况的变化是否是所要求的，即 风险的变化是否优化
	8-2. 有效性标准的原则	1. 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. 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. 在企业的 风险评估 中应用，并根据风险的变化随时 调整
		4. 用于衡量全面风险管理体系的 运行效果
	9. 风险管理的资源配置	应当统筹兼顾，将资源用于管理需要优先管理的重大风险
	10-1. 确定风险管理的优先顺序	原则： 风险与收益相平衡的原则 ，在风险评估结果的基础上，全面考虑风险与收益。 要特别重视对企业有影响的重大风险，要 首先解决“颠覆性”风险问题 ，保证企业持续发展
	10-2. 确定优先顺序的考虑因素	1) 风险事件发生的可能性和影响
		2) 风险管理的难度
		3) 风险的价值或管理可能带来的收益
		4) 合规的需要
5) 对企业技术准备、人力、资金的需求		
6) 利益相关者的要求		
11. 风险管理策略检查	<ul style="list-style-type: none"> ● 风险管理策略要随着企业经营状况的变化、经营战略的变化，外部环境风险的变化而调整。 ● 风险管理策略定期检查的频率依赖于企业面临的风险。 ● 企业经营战略回顾时应该同时总结和分析风险管理策略。 ● 要重新评估风险以便确认风险管理策略的有效性。 ● 必要时，调整有效性标准。 ● 制定风险管理策略要注意整个全面风险管理体系的配合 	
风险管理组织体系	1) 董事会	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 ，以保证董事会能够在重大决策、重大风险管理等方面做出独立于经理层的判断和选择
	1-2) 董事会职责	1. 审议 并向股东（大）会 提交 企业 全面风险管理 年度工作报告
		2. 确定 企业风险管理总体目标、风险偏好、风险承受度， 批准 风险管理策略和重大风险管理解决方案
		3. 了解和掌握 企业面临的各项重大风险及其风险管理现状，做出有效控制风险的 决策
		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
		5. 批准 重大决策的风险评估报告
		6. 批准 内部审计部门提交的风险管理监督评价审计报告
		7. 批准 风险管理机构设置及其职责方案
		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做出的风险性决定的行为
		9. 督导 企业风险管理文化的培育
2-1) 风险管理委员会——设立条件	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
2-2) 职责	1) 提交 全面风险管理年度报告	给董事会批准
	2) 审议 风险管理策略和重大风险管理解决方案	审议完给董事会批准
	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	审议完给董事会批准
	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	审议完给董事会批准
	5) 审议 风险管理组织机构设置及其职责方案	审议完给董事会批准
	6) 办理董事会授权的有关全面风险管理的其他事项	
3) 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	
4-1) 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	
4-2) 职责	1) 研究提出 全面风险管理工作报告； ——提交风险管理委员会审议	
	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 ——负责“跨职能部门”的，要是职能部门本身，由部门自己研究提出	
	3) 研究提出 跨职能部门的重大决策风险评估报告	
	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	
	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	
5) 审计委员会	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	
6) 企业其他职能部门及各业务单位职责	1. 执行风险管理基本流程	
	2. 研究提出本职能部门或业务单位重大决策、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	
	3. 研究提出 本职能部门 或业务单位的重大决策风险评估报告	
	4. 做好本职能部门或业务单位建立风险管理信息系统的工作	
	5. 做好培育风险管理文化的有关工作	
	6. 建立健全本职能部门或业务单位的风险管理内部控制子系统	
7) 下属公司	略	
内部控制系统	围绕风险管理侧率目标，针对企业各项业务管理及重要业务流程，通过执行风险管理体系内部控制系统的具体要求	

风险理财	1. 必要性	<p>风险理财是全面风险管理的重要组成部分</p> <p>对于可控的风险，所有的风险控制措施，除了规避风险在特定范畴内完全有效外，其余均无法保证不会发生</p> <p>风险理财可以针对不可控的风险</p>
	2. 特点	<p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>
	3. 风险理财超出公司财务管理的范畴	<p>1. 风险理财注重风险因素对现金流的影响；——现金流未来可能的变化</p> <p>2. 风险理财影响公司资本结构，注意以最低成本获得现金流</p> <p>3. 风险理财成为公司战略的有机部分，其风险经营的结果直接影响公司整体价值的提升</p>
	4. 传统与现在	<p>传统的风险理财：是损失理财，即为可能发生的损失融资，补偿风险造成的财务损失，如购买保险。传统的风险理财的目的是降低公司承担的风险</p> <p>风险理财：与损失理财相反，公司可能通过使用金融工具来承担额外的风险，改善公司的财务状况，创造价值。风险理财对机会的利用是整个经营战略的有机组成部分和战略举措</p>
	5. 选择风险理财策略的原则和要求	<p>1) 与公司整体风险管理策略一致。——整体相一致</p> <p>2) 与公司所面对风险的性质相匹配。——性质相匹配</p> <p>3) 选择风险理财工具时，要考虑几点：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 合规的要求 2. 可操作性 3. 法律法规环境 4. 企业的熟悉程度 5. 风险理财工具的风险特征 6. 不同的风险理财手段可能适用同一风险
	6. 成本与收益的平衡	<p style="text-align: center;">简单的风险理财策略</p> 
	7. 金融衍生品类型	远期合约、期货、互换交易、期权
	8. 运用衍生产品进行风险管理的主要	<p>①增加自己愿意承担的风险；——与衍生品有关的风险</p> <p>②消除或减少自己不愿承担的风险</p>

	思路	③转换不同的风险
	9. 衍生产品优点	准确性；时效；使用方便；成本优势；灵活性；对于管理金融市场等市场风险有不可替代的作用
	10. 衍生产品缺点	衍生产品的杠杆作用很大，因而 风险很大 ，如用来 投机 可能会造成巨大损失
	11. 运用需满足的条件	①满足合规要求
		②与公司的业务和发展战略保持一致
		③建立完善的内部控制措施，包括授权、计划、报告、监督、决策等流程和规范
		④采用能够准确反映风险状况的风险计量方法，明确头寸、损失、风险限额
		⑤完善的信息沟通机制，保证头寸、损失、风险敞口的报告及时可靠
	⑥合格的操作人员	
	12. 损失事件管理	见后
	13. 套期保值	见后
风险管理信息系统	应用于风险管理的各项工作，建立涵盖风险管理基本流程和内部控制系统各环节的风险管理信息系统，包括： 信息的采集、存储、加工、分析、测试、传递、报告、披露	
	企业应采取措施确保向风险管理信息系统输入的业务数据和风险量化值的一致性、准确性、及时性、可用性和完整性。对输入信息系统的数据，未经批准，不得更改	

§ 风险管理 7 工具

1. 风险承担	即风险保留、风险自留。是指企业对所面临的风险采取接受的态度，从而承担风险带来的后果	对于重大风险，一般不应采用风险承担
	企业风险 评估的结果 对于是否采用风险承担影响很大	未能辨识出的风险，企业只能采用风险承担 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，对这部分风险只能承担； ——没能力 ②没有其他备选方案； ——没辙 ③从成本效益考虑，这一方案是最适宜的方案。 ——没钱
2. 风险规避	指企业回避、停止或退出蕴含某一风险的商业活动或商业环境，避免成为风险的所有人	1) 退出某一市场以避免激烈竞争
		2) 拒绝与信用不好的交易对手进行交易
		3) 外包某项对工人健康安全风险较高的工作 ——转为承包商承担
		4) 停止生产可能有潜在客户安全隐患的产品
		5) 禁止各业务单位在金融市场进行投机
		6) 不准员工访问某些网站或下载某些内容
3. 风险转移	企业通过合同将风险转移到第三方，企业对转移后的风险不再拥有所有权	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
	1) 保险	
	2) 非保险型的风险转移：	将风险可能导致的财务风险损失负担转移给非保险机构。例如，服务保证书等。 (免责约定、保证互助、基金制度、赔偿条款、出售等)
	3) 风险证券化：	通过证券化保险风险构造的保险连接型证券(ILS)。这种债券的利息支付和本金偿还取决于某个风险事件的发生或严重程度。
4. 风险转换	指企业通过战略调整等手段将企业面临的风险转换成另一个风险	1. 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

		2. 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
		3. 风险转换可以在低成本或者无成本的情况下达到目的
	风险转换的手段： 战略调整 和 衍生产品	通过放松交易客户信用标准，增加了应收账款，但扩大了销售。 ——选择承担信用风险而不承担销售收入下降的风险
		信用衍生产品 —— 信用缓释工具（CRM） 信用风险转换成为市场风险
5. 风险对冲	采取各种手段，引入多个风险因素或承担多个风险，使得这些风险能够互相对冲	风险对冲 必须涉及风险组合 ，而 不是对单一风险 对于单一风险，只能进行风险规避、风险控制
	例如： ——见套期保值，一定是 风险对冲	资产组合使用、 多种外币结算的使用 战略上的多种经营 使用衍生产品——如利用期货进行套期保值
6. 风险补偿	企业对风险可能造成的损失采取适当的措施进行补偿	
	风险补偿的形式：	财务补偿
		人力补偿
		物资补偿
7. 风险控制	控制风险事件发生的动因、环境、条件等，来达到减轻风险事件发生时的损失或降低风险事件发生的概率的目的	
	【控制概率】	例子：室内使用不易燃地毯、山上禁止吸烟。 ——损失预防
	【控制风险事件发生后的损失】	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

§ 董事会、风险管理委员会、风险管理职能部门的职责对比

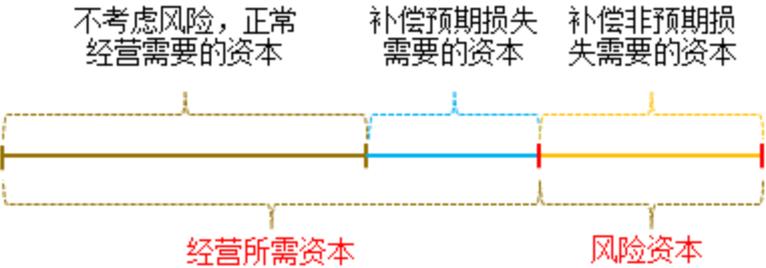
职责	董事会	风险管理委员会	风险管理职能部门 (对跨职能部门研究提出)
企业全面风险管理年度工作报告	审议并向股东（大）会提交	提交	研究提出
企业风险管理总体目标、风险偏好、风险承受度，批准风险管理策略和重大风险管理解决方案	确定	审议	研究提出
企业面临的各项重大风险及其风险管理现状	了解和掌握，做出有效控制风险的决策		研究提出
重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制	批准	审议	研究提出
重大决策的风险评估报告	批准	审议	研究提出
内部审计部门提交的风险管理监督评价审计报告	批准	审议	
风险管理组织机构设置及其职责方案	批准	审议	(由总经理或总经理委托的高级管理人员负责)
风险管理措施	批准		研究提出，并负责落实

企业风险管理文化的培育	督导		
对全面风险管理有效性的评估			负责
组织建立风险管理信息系统			负责
组织协调全面风险管理日常工作			负责

§ 远期合约与期货的对比

远期合约	期货
远期合约必须履行	期货可选不履行
远期合约是非标准化的合约，场外交易	期货是标准化的合约，场内交易
远期合约是现金交易	
在远期合约签订之时，它没有价值	

§ 损失事件管理

定义	<p>损失事件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</p> <p>损失包括企业的资金、声誉、技术、品牌、人才等</p>	
1. 损失融资	<p>1) 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</p> <p>2) 是损失事件管理中最有共性，也是最重要的部分</p> <p>3) 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</p> <p>4) 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</p>	
	预期损失融资：	<p>1) 保险</p> <p>2) 专业自保</p>
	非预期损失融资：	<p>1. 风险资本</p> <p>2. 应急资本</p>
2. 风险资本	定义	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成的财务损失
	表现	传统的风险资本表现形式是风险准备金
	取决于	<p>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</p> 
3. 应急资本 (或有资本)	应急资本是风险资本的表现形式之一	<p>1. 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权力费，这里特定事件称为触发事件</p>
		<p>2. 应急资本费用、利息和额度在合同签订时约定</p>
		<p>3. 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</p>

	特点	<p>1) 应急资本的提供方并不承担特定事件发生的风险，而只是在事件发生并造成损失后提供用于弥补损失、持续经营的资金。事后公司向资本提供者归还这部分资金，并支付相应的利息</p> <p>2) 应急资本是一个综合运用保险和资本市场技术设计和定价的产品。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。 ——不是风险转移策略</p> <p>3) 应急资本是一个在一定条件下的融资选择权，公司可以不使用这个权利</p> <p>4) 应急资本可以提供经营持续性的保证</p>	
4. 保险	风险转移	保险是 风险转移 的传统手段，即投保人通过保险把风险可能导致的财务损失负担转移给保险公司	
	纯粹风险	可保风险是纯粹风险，机会风险不可保	
5. 专业自保	定义	专业自保公司又称专属保险公司，是非保险公司的附属机构， 为母公司 提供保险，并由其母公司筹集保险费，建立损失准备金	
	特点:	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	
		优点	缺点
		降低母公司运营成本	增加母公司的内部管理成本
		改善母公司现金流	资本与投入
		与商业保险相比，保障项目更多	管理人员的新核心
		公平的保费费率等级	损失准备金不足和潜在损失 ——保费来源单一，储备金较少
		保障的稳定性，不涉及保险经营周期性	母公司成本增加或减少其他保险的可得性
		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 ——如果专业自保公司在境外成立，则可以进行国际税收筹划。帮助母公司以缴纳保费的名义境外转移资金	税收检查	

§ 套期保值

套期保值是指为 冲抵风险 而买卖相应的衍生产品的行为	与套期保值相反的便是投机行为
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
套期保值的结果是降低了风险	投机的结果是增加了风险

§ 期货套期保值的两种方式:

①空头套期保值	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。
②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。

空头套期保值:

	现货市场	期货市场
--	------	------

目前时点		卖出期货（持有空头）
未来时点	出售资产	买入期货

多头套期保值：

	现货市场	期货市场
目前时点		买入期货（持有多头）
未来时点	买入资产	卖出期货

§ 风险管理技术与方法

头脑风暴法	直接头脑风暴法 (通常简称为“头脑风暴法”)	专家群体决策, 尽可能激发创造性, 产生尽可能多的设想的方法
	质疑头脑风暴法 (也称“反头脑风暴法”)	对前者提出的设想、方案逐一质疑, 分析其现实可行性的方法
	1. 适用范围	适用于充分发挥专家意见, 在 风险识别阶段 进行 定性分析
	2. 优点	1) 激发了想象力, 有助于发现新的风险和全新的解决方案
		2) 让主要的利益相关者参与其中, 有助于进行全面沟通
	3. 局限性	3) 速度较快并易于开展
1. 参与者可能缺乏必要的技术及知识, 无法提出有效的建议		
2. 由于头脑风暴法相对松散, 因此较难保证过程的全面性		
德尔菲法	3. 可能会出现特殊的小组状况, 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	
	4. 实施成本较高, 要求参与者有较好的素质, 这些因素是否满足会影响头脑风暴法实施的效果	
		又叫专家意见法, 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
	1. 适用范围	在专家一致性意见基础上, 在 风险识别阶段 进行 定性分析
	2. 优点	1) 由于观点是匿名的, 因此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, 避免重要人物占主导地位的问题
3) 专家不必一次聚集在某个地方, 比较方便		
3. 局限性	4) 这种方法具有广泛的代表性	
	1. 权威人士的意见影响他人的意见	
	2. 有些专家碍于情面, 不愿意发表与其他人不同的意见	
失效模式影响和危害度分析法	1. 适用范围	3. 出于自尊心而不愿意修改自己原来不全面的意见
		4. 德尔菲法的主要缺点是过程比较复杂, 花费时间较长
	2. 优点	对失效模式、影响及危害进行定性或定量分析, 还可以对其他风险识别方法提供数据支持
		1) 广泛适用于人力, 设备和系统失效模式, 以及硬件, 软件和程序
		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 的形式表现出来
3. 局限性	3) 通过在设计初期发现问题, 从而避免了开支较大的设备改造	
	4) 识别单点失效模式以及对冗余或安全系统的需要	
	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充分精力，否则研究工作既耗时且开支较大
流程图分析法	1. 适用范围	通过业务流程图方法，对企业生产或经营中的风险及其成因进行定性分析
	2. 优点	1) 流程图分析是识别风险最常用的方法之一
		2) 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
		3) 通过业务流程分析，可以更好地发现风险点，从而为防范风险提供支持
3. 局限性	该方法的使用效果依赖于专业人员的水平	
马尔科夫分析法	1. 适用范围	对复杂系统中不确定性事件及其状态改变的定量分析
	2. 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
	3. 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连
		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		
风险评估系图法	1. 适用范围	对风险初步的定性分析
	2. 优点	风险评估系图法作为一种简单的定性方法，直观明了
	3. 局限性	如需要进一步探求风险原因，则显得过于简单，缺乏有效的经验证明和数据支持
情景分析法	1. 适用范围	通过模拟不确定性情景，对企业面临的风险进行定性分析和定量分析
	2. 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
	3. 局限性	1) 在存在较大不确定性的情况下，有些情景可能不够现实
		2) 在运用情景分析时，主要的难点涉及数据的有效性以及分析师和决策者开发现实情境的能力，这些难点对结果的分析具有修正作用
3) 如果将情景分析作为一种决策工具，其危险在于所用情景可能缺乏充分的基础，数据可能具有随机性，同时可能无法发现那些不切实际的结果		
敏感性分析法	1. 适用范围	适用于对项目不确定性对结果产生的影响进行的定量分析
	2. 实施步骤	1) 选定不确定因素，并设定这些因素的变动范围
		2) 确定分析指标
		3) 进行敏感性分析；一般做单因素分析，假设其他因素不变
		4) 绘制敏感性分析图
		5) 确定变化的临界点
	3. 优点	为决策者提供有价值的参考信息； ——可以知道因素影响的大小，变化临界值
		可以清晰地风险分析指明方向
		可以帮助企业制定紧急预案
	4. 局限性	主要包括分析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，无法给出各参数的变化情况，因此其分析结果可能和实际相反

事件树分析法	1. 适用范围	对故障发生以后，在各种减轻事件严重性的影响下，对多种可能后果的定性和定量分析。
	2. 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，以及故障树模型中很烦琐的多米诺效应
		3) 它生动地体现事件的顺序，而使用故障树是不可能表现的
	3. 局限性	1. 总是有可能错过一些重要的初始事项
		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. 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		
决策树法	1. 适用范围	适用于对不确定性投资方案期望收益的 定量分析
	2. 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
	3. 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		
统计推论法	前推	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
	后推	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
	旁推	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
	1. 适用范围	适合于各种风险分析预测。定性分析，定量分析
	2. 优点	1) 在数据充足可靠的情况下简单易行
		2) 结果准确率高
		1. 由于历史事件的前提和环境已发生了变化，不一定适用于今天或未来
	2. 没有考虑事件的因果关系，使外推结果可能产生较大偏差。为了修正这些偏差，有时必须在历史数据的处理中加入专家或集体的经验修正	

定性分析	定量分析	定性&定量
头脑风暴法	马尔科夫分析法	失效模式影响和危害度分析法
德尔菲法	敏感性分析法	情景分析法
流程图分析法	决策树法	事件树分析法
风险评估系图法	统计推论法	

§ 风险管理成本与效益

1. 以 风险 为基点的成本分类	预防成本	指为了防止风险的发生，而在组织内部采取目标制定、跟踪监督、事项识别和应对防范措施所花费的成本费用，以及因此 增加了 控制和管理环节而降低了业务效率所造成的 直接、间接损失
-------------------------	------	---

		——注意，这个属于预防成本	
	纠正成本	指发现了风险苗头而对其实施检查、追究、处置、复原所花费的成本费用。是预防成本的追加和补充	
	惩治成本	指当风险发生，且对组织内部和外部（包括对社会）造成了现实危害，因而对其进行处理、处罚、整治而支付的成本费用 ——指应对措施所付出的成本，不涉及损失	
	损失成本	风险发生后对企业带来的直接的、间接的、有形的、无形的、经济的、社会的、短期的、长远的、现实的和潜在的经济损失 ——注意不要与预防成本中的损失混淆	
2. 以风险管理为基点的成本分类	进入成本	是为建立风险管理能力而付出的代价。	主要是为了技术、工具，以及训练而发生的。
	维持成本	是为了有效维持组织风险管理的能力，保持风险程序在最新状态而发生的成本。	例如，增补训练以保持和发展员工的技巧，以及配合最新发展及新途径以更新程序等费用。
	评估成本	是在风险管理过程中对事项识别、风险评估发生的成本。	包括在风险辨识讨论会或访谈中所消耗的时间与资源、执行风险评估与分析、参加风险审查以及撰写风险报告等而付出的代价。
	处置成本	涵盖执行风险管理计划的行动成本	
3. 风险管理的效益	1. （用于风险管理的）成本节约 ——节约用于风险管理的成本		
	2. 改进产品和服务的周期		
	3. 对于整体经济资本的更低要求： 支持经济资本框架的企业风险管理的主要好处是先进的风险评估能力和企业投资组合的多样化，这些利益可能会降低对于总的经济资本的要求		
	4. 更好地在业务部门之间进行资源调配： 企业风险管理的另一个好处是在业务部门之间更好地进行资源调配，从而建立一个“更为真实的”业绩衡量机制		
	5. 对融资成本的影响——风险能力强→信用评级高→融资成本低		
	6. 有风险意识的经营文化和问责制		
	7. 改进管理的重点： 企业风险管理可以使一个公司的高管和董事会将重点放在重要的潜在问题上，而不是对意外风险做出反应，增加管理层的前瞻性		
	8. 增强信誉和透明度： 企业风险管理带来的透明度能够提高对结果的预测能力，减少突发事件，从而提高他们在客户中的声誉，因此可以提高股东、监管者、员工和客户对企业的信心		
	9. 提升利润质量： 通过降低客户、产品或者业务单元的风险集中度，更好地分配整个企业集团中的风险限制，能够降低利润的波动		
4. 风险管理的文化	建立风险管理文化的主要作用	1) 沟通——员工沟通	
		2) 协作——企业协作	
		3) 联系——各利益相关者	
	建立企业风险管理文化的方针和措施： 了解即可	1. 企业应注重建立具有风险意识的企业文化，促进企业风险管理水平、员工风险管理素质的提升，保障企业风险管理目标的实现	
		2. 风险管理文化建设应融入企业文化建设全过程	
		3. 企业应在内部各个层面营造风险管理文化氛围	
		4. 企业应大力加强员工法律素质教育，制定员工道德诚信准则，形成人人讲道德诚信、合法合规经营的风险管理文化。对于不遵守国家法律法规和企业规章制度、弄虚作假、徇私舞弊等违法及	

	<p>违反道德诚信准则的行为，企业应严肃查处</p>
	<p>5. 企业全体员工尤其是各级管理人员和业务操作人员应通过多种形式，努力传播企业风险管理文化，牢固树立风险无处不在、风险无时不在、严格防控纯粹风险、审慎处置机会风险、岗位风险管理责任重大等意识和理念</p>
	<p>6. 风险管理文化建设应与薪酬制度和人事制度相结合，有利于增强各级管理人员特别是高级管理人员风险意识，防止盲目扩张、片面追求业绩、忽视风险等行为的发生</p>
	<p>7. 企业应建立重要管理及业务流程、风险控制点的管理人员和业务操作人员岗前风险管理培训制度</p>

内控 5 要素	我国内部控制基本规范	《基本规范》要求企业建立内部控制体系时应符合以下目标
控制环境	内部环境	1.合理保证企业经营管理合法合规
风险评估	风险评估	2.资产安全
控制活动	控制活动	3.财务报告及相关信息真实完整
信息与沟通	信息与沟通	4.提高经营效率和效果
监控	内部监督	5.促进企业实现发展战略

	COSO 委员会	
控制环境	控制环境提供了内部控制的基本规则和构架，是其他四要素的基础	
	控制环境包括：	<p>员工的诚信度、职业道德和才能</p> <p>管理哲学和经营风格</p> <p>权责分配方法、人事政策</p> <p>董事会的经营重点和目标</p>
	控制环境要素应当坚持以下原则：	<p>1) 企业对诚信和道德价值观做出承诺</p> <p>2) 董事会独立于管理层，对内部控制的制定及其绩效施以监控</p> <p>3) 管理层在董事会的监控下，建立目标实现过程中所涉及的组织</p> <p>4) 企业致力于吸引、发展和留任优秀人才，以配合企业目标达成</p> <p>5) 企业根据其目标，使员工各自担负起内部控制的相关责任</p>
风险评估	风险评估的 前提 是使经营目标在不同层次上相互衔接，保持一致	
	风险评估指识别、分析相关风险以实现既定目标，从而形成风险管理的基础	
	风险评估要素应当坚持以下原则：	<p>1) 企业制定足够清晰的目标，以便识别和评估有关目标所涉及的风险</p> <p>2) 企业从整个企业的角度来识别实现目标所涉及的风险，分析</p> <p>3) 企业在评估影响目标实现的风险时，考虑潜在的舞弊行为</p> <p>4) 企业识别并评估可能会对内部控制系统产生重大影响的变更。</p>
控制活动	指那些有助于管理层决策顺利实施的政策和程序	
	控制行为体现在整个企业的不同层次和不同部门中	
	控制活动要素应当坚持以下原则：	<p>1) 企业选择并制定有助将目标实现风险降低至可接受水平的控制</p> <p>2) 企业为用以支持目标实现的技术选择并制定一般控制政策</p> <p>3) 企业通过政策和程序来部署控制活动：政策用来确定所期望的</p>
信息与沟通	信息与沟通要素的要求为：	公允的信息必须被确认、捕获并以一定形式及时传递，以便员工履
	——沟通包括两大类：	信息系统产出涵盖经营、财务和遵循性信息的报告，有助于经营和
	1) 对内沟通：上→下，横向，下→上	信息系统不仅处理 内部 产生的信息，还包括与企业经营决策和对外
	2) 对外沟通：客户，供应商，管理当局，股东	有效的沟通从广义上说是信息的 自上而下 、 横向 以及 自下而上 的
		所有员工必须从管理层得到清楚的信息，认真履行控制职责。员工行为与其他员工工作的相关性

		员工必须有向上传递重要信息的途径
		与外部诸如客户、供应商、管理当局和股东之间也需要
监控	内部控制系统需要被监控，即对该系统有效性进行评估的全过程。可以通过持续性的监控行为、独立评估或两者的结合来实现对内控系统的监控	持续性的监控行为发生在企业的日常经营过程中，包括企业的日常
	监控要素应当坚持以下原则：	独立评估活动的广度和频度有赖于风险预估和日常监控程序的有效
	内部控制的缺陷应该自下而上进行汇报，性质严重的应上报最高管理层和董事会	1) 企业选择、制定并实行持续及/或单独的评估，以判定内部控制 2) 企业及时评估内部控制缺陷，并将有关缺陷及时通报给负责整 当)

	我国《企业内部控制基本规范》，精写
控制环境	1) 建立规范的公司治理结构、议事规则 明确决策、执行、监督的职责权限 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
	3) 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。 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) 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，将权力与责任落实到各责任单位。 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) 加强 内审 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。 ——不向管理层报告
	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；
	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) 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

	<p>9) 企业应当加强法制教育, 增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念, 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</p>
<p>风险评估</p>	<p>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, 及时进行分析评估</p> <p>2) 企业开展风险评估, 应当准确识别与实现控制目标相关的内部风险和外部风险, 确定相应的风险承受度。</p> <p>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</p> <p>3) 企业识别内部风险, 应当关注下列因素:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>4) 企业识别外部风险, 应当关注下列因素:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>5) 企业应当采用定性与定量相结合的方法, 按照风险发生的可能性及其影响程度等, 对识别的风险进行分析和排序, 确定关注重点和优先控制的风险。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</p> <p>6) 企业应当根据风险分析的结果, 结合风险承受度, 权衡风险与收益, 确定风险应对策略。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</p> <p>7) 企业应当综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略, 实现对风险的有效控制。 ——与风险管理工具相对应</p> <p>8) 企业应当结合不同发展阶段和业务拓展情况, 持续收集与风险变化相关的信息, 进行风险识别和风险分析, 及时调整风险应对策略</p>
<p>控制活动</p>	<p>1) 结合风险评估结果, 通过手工控制与自动控制、预防性控制与发现性控制相结合的方法, 运用相应的控制措施, 将风险控制在可承受度之内</p> <p>控制措施一般包括:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 绩效考评控制

	<p>2) 不相容职务分离控制要求企业全面系统地分析、梳理业务流程中所涉及的不相容职务，实施相应的分离措施，形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制</p> <p>3) 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。 编制常规授权的权限指引，规范特别授权的范围、权限、程序和责任，严格控制特别授权。 常规授权指：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。 特别授权指：企业在特殊情况、特定条件下进行的授权</p> <p>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</p> <p>4) 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</p> <p>5) 财产保护控制要求企业建立财产日常管理制度和定期清查制度 采取财产记录、实物保管、定期盘点、账实核对等措施，确保财产安全。 企业应当严格限制未经授权的人员接触和处置财产</p> <p>6) 预算控制要求企业实施全面预算管理制度，明确各责任单位在预算管理中的职责权限，规范预算的编制、审定、下达和执行程序，强化预算约束</p> <p>7) 运营分析控制要求企业建立运营情况分析制度，经理层应当综合运用生产、购销、投资、筹资、财务等方面的信息，通过因素分析、对比分析、趋势分析等方法，定期开展运营情况分析，发现存在的问题，及时查明原因并加以改进</p> <p>8) 绩效考评控制要求企业建立和实施绩效考评制度，科学设置考核指标体系， 对企业内部各责任单位和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价， 将考评结果作为确定员工薪酬以及职务晋升、评优、降级、调岗、辞退等的依据</p> <p>9) 企业应当根据内部控制目标，结合风险应对策略，综合运用控制措施，对各种业务和事项实施有效控制</p> <p>10) 企业应当建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制，明确风险预警标准，对可能发生的重大风险或突发事件，能 定应急预案、明确责任人员、规范处置程序，确保突发事件得到及时妥善处理。</p> <p>——控制活动</p>
<p>信息与沟通</p>	<p>1) 建立信息与沟通制度，明确内部控制相关信息的收集、处理和传递程序，确保信息及时沟通，促进内部控制有效运行</p> <p>2) 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 内部信息来源：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 外部信息来源：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、有关监管部门</p> <p>3) 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</p> <p>4) 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。 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</p> <p>5) 建立反舞弊机制，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； 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</p> <p>6) 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。</p>

	<p>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</p>	
监控	<p>1) 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</p> <p>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; (——持续性的监控)</p> <p>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。(——独立评估)</p> <p>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</p>	
	<p>2) 制定内部控制缺陷认定标准, 对监督过程中发现的内部控制缺陷, 应当分析缺陷的性质和产生的原因, 提出整改方案, 采取适当的形式及时向董事会、监事会或者经理层报告。</p> <p>内部控制缺陷包括设计缺陷和运行缺陷。</p> <p>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</p>	
	<p>3) 结合内部监督情况, 定期对内部控制的有效性进行自我评价, 出具内部控制自我评价报告。</p> <p>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</p>	
	<p>4) 以书面或者其他适当的形式, 妥善保存内部控制建立与实施过程中的相关记录或者资料, 确保内部控制建立与实施过程的可验证性</p>	

§ 不相容职务

会计岗位设置中的不相容职务	1) 出纳职务与收入、支出、费用的核算职务, 与债权债务的核算职务, 与稽核职务, 与会计档案的保管职务
	2) 会计核算职务与相应的稽核检查职务
	3) 总分类账的登记职务与相关明细分类账的登记职务
	4) 开展会计电算化的企业, 电算化会计岗位中的软件操作职务、审核记账职务、电算审职务、档案保管职务等互为不相容职务
货币资金业务中的不相容职务	1) 钱账分管, 即出纳专职负责货币资金的收支业务, 除现金和银行存款日记账外, 不兼记总账和债权债务等明细账, 不负责汇总记账凭证, 不抄寄各种往来结算账户对账单。另一方面, 除了出纳外, 其他任何人, 包括会计人员、单位领导、各种业务人员等, 均不得办理货币资金收支业务, 包括收付现金和接收、开出银行支票
	2) 出纳与核对职务应分离, 即库存现金要由专人定期或不定期地进行盘点; 银行存款应指定专人及时对账, 每月收受银行对账单、编制银行存款余额调节表, 应当由出纳、管理现金账和银行存款账以外的人员负责
	3) 支票的签发除有专用公章外, 还要有会计机构负责人或企业负责人的私章同时盖印才有效。上述支票印章不能由出纳一人保管
	4) 一切付款均须得到恰当批准, 即付款经办人与审批人应当分离
购货与付款业务中的不相容职务	请购与审批
	询价与确定供应商
	采购合同的订立与审批
	采购、验收与相关会计记录
存货与仓储业务中的不相容职务	付款审批与付款执行
	1) 商品存货的保管、收发必须由专人负责, 并建立账卡进行数量核算, 不得兼任采购或销售, 也不能担任会计部门有关存货总账、明细账的登记职务; 同时, 非实物保管人员应限制接近资产, 不得办理物资收发
	2) 商品存货的请领、审批、发放与记账须相互独立, 不能由一人包办

	3) 财产物资的保管与清查职务应分离, 即应由会计部门组织, 定期或不定期的查对账证、抽点实物, 以保证账证相符、账账相符、账实相符
工资业务中的不相容职务	起薪止薪决定、考勤记录、工薪发放、工资记录等职务应相互分离, 一般涉及企业的劳动工资部门或人事部门、车间或班组、会计部门等职能部门
劳动工资管理部门的主要职责	1) 根据在册职工和工资标准开列工资单 2) 根据考勤记录和扣款记录计算工资额
会计部门的主要职责	1) 根据工资结算单编制工资费用分配表 2) 根据工资费用分配表编制记账凭证入账
销售与收款业务中的不相容职务	1) 销售部门和销售人员必须专职独立, 不得兼记会计部门销售收入账和应收账款账, 不得直接收取货款, 不得兼任货物保管和发货, 不得兼货物采购。 同时, 其他部门及人员也不得兼办销售, 即销售与记账、收款、保管、发货、采购均属不相容职务
	2) 销售业务的各个环节, 包括销售合同的签订、销售单的编制、发票的开出、售价的确定、销售方式和结算方式、销售折扣折让与退货等, 都要经过恰当的批准, 即批准与经办应予以分离
	3) 开票与发货、开票与收款、销售收入账的记录、应收账款账的记录和收款应予分离, 即负责销售收入账和应收账款账的会计不得经手货币资金, 并且销售收入账和应收账款最好由不同的会计人员负责
	4) 记账、收款和抄寄对账单 即企业应由不负责现金出纳和销售及应收账款记账的人员, 按月向客户寄发账单
筹资与投资业务中的不相容职务	1) 筹资与投资业务中的业务经办、授权批准和会计记录
	2) 筹资与投资业务明细账与总账的登记
	3) 筹资与投资业务中的记账、保管、核对职务
筹资业务中的不相容职务	1) 筹资计划编制人与审批人应适当分离, 以利于审批人从独立的立场来评判计划的优劣
	2) 经办人员不能接触会计记录, 通常由独立的机构代理发行债券和股票
	3) 会计记录人员同负责收、付款的人员相分离, 有条件的应聘请独立的机构负责支付业务
	4) 证券保管人员同会计人员分离
投资业务中的不相容职务	1) 对外投资预算的编制与审批
	2) 对外投资项目的分析论证与评估
	3) 对外投资的决策与执行
	4) 对外投资处置的审批与执行
	5) 对外投资业务的执行与相关会计记录

§ 18 个指引各个风险

指引名称		风险
组织架构	治理结构层面的风险	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
	内部机构层面的风险	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
发展战略		1) 缺乏明确的发展战略或发展战略实施不到位 , 可能导致企 展机遇和动力
		2) 发展战略过于激进 , 脱离企业实际能力或偏离主业, 可能
		3) 发展战略因主观原因频繁变动 , 可能导致资源浪费, 甚至

人力资源	——企业决策层和执行层的高管人员	1) 人力资源缺乏或过剩、结构不合理、开发机制不健全，可
	——专业技术人员	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 关键技术、商业秘密和国家机密泄露
	——辞退员工、解除员工劳动合同等而引发的劳动纠纷	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
社会责任	安全生产	1) 安全生产措施不到位，责任不落实，可能导致企业发生安
	产品质量	2) 产品质量低劣，侵害消费者利益，可能导致企业巨额赔偿
	环境保护	3) 环境保护投入不足，资源耗费大，造成环境污染或资源耗 劲，甚至停业
	促进就业和员工权益	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
企业文化		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
		2) 缺乏开拓创新、团队协作和风险意识，可能导致企业发展
		3) 缺乏 诚实守信 的经营理念，可能导致舞弊事件的发生，造
		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
资金活动	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
	2) 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
	3) 资金调度不合理、营运不畅	导致企业陷入 财务困境 或 资金冗余
	4) 资金活动管控不严	导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺诈
采购业务		1) 采购计划安排不合理，市场变化趋势预测不准确，造成库 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 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、资
资产管理	存货积压或短缺	导致流动资金占用过量，存货价值贬损，生产中断
	固定资产更新改造不够、使用效能低下、维护不当、产能过剩	导致企业缺乏竞争力、资产价值贬损、安全事故频发、资源
	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	导致企业法律纠纷、缺乏可持续发展能力
销售业务	销售政策和策略不当，市场预测不准确，销售渠道管理不当	导致销售不畅、库存积压、经营难以为继
	客户信用管理不到位，结算方式选择不当，账款回收不力	导致销售款项不能收回或遭受欺诈
	销售过程存在舞弊行为	导致企业利益受损
研究与开发	研究项目未经科学论证或论证不充分	导致创新不足或资源浪费
	研发人员配备不合理或研发过程管理不善	导致研发成本过高、舞弊或研发失败
	研究成果转化应用不足、保护措施不力	导致企业利益受损
工程项目	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	导致难以实现预期效益或项目失败
	项目招标 暗箱操作，存在商业贿赂	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
	工程造价 信息不对称，技术方案不落实，概预算脱离实际	导致项目投资失控
	工程物资质次价高，工程监理不到位，项目	导致工程质量低劣，进度延迟或中断。 (实施不规范)

	资金不落实	
	竣工验收不规范 ，最终把关不严	导致工程交付使用后存在重大隐患
担保业务	对担保申请人的资信状况调查不深，审批不严或越权审批	导致企业担保决策失误或遭受欺诈
	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	导致企业承担法律责任
	担保过程中存在舞弊行为	导致经办审批等相关人员涉案或企业利益受损
业务外包 ——注意主观题	外包范围和价格确定不合理，承包方选择不当	导致企业遭受损失
	业务外包监控不严、服务质量低劣	导致企业难以发挥业务外包的优势
	业务外包存在商业贿赂等舞弊行为	导致企业相关人员涉案
财务报告	编制财务报告 违反 会计法律法规和国家统一的会计准则制度	导致企业承担法律责任和声誉受损。
	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
	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	导致企业财务和经营风险失控
全面预算	不编制 预算或预算 不健全	导致企业经营缺乏约束或盲目经营
	预算目标不合理、编制不科学	导致企业资源浪费或发展战略难以实现
	预算缺乏刚性、执行不力、考核不严	导致预算管理流于形式
合同管理 ——该考了	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	导致企业合法权益受到侵害
	合同未全面履行或监控不当	导致企业诉讼失败、经济利益受损
	合同纠纷处理不当	损害企业利益、信誉和形象
内部信息传递 ——该考了	内部报告系统缺失、功能不健全、内容不完整	影响生产经营有序运行
	内部信息传递不畅通、不及时	导致决策失误、相关政策措施难以落实
	内部信息传递中泄露商业秘密	削弱企业核心竞争力
信息系统 ——该考了	信息系统缺乏或规划不合理	造成 信息孤岛 或 重复建设 ，导致企业经营管理效率低下
	系统开发不符合内部控制要求，授权管理不当	导致无法利用信息技术实施有效控制
	系统运行维护和安全措施不到位	导致信息泄露或毁损，系统无法正常运行

§ 18 项指引内控

关键控制点	内控措施简写	补充
组织架构		
1. 组织架构的设计	1) 明确董事会、监事会和经理层的职责权限、任职条件、议事规则和工作程序，确保决策、执行和监督相互分离，形成制衡	
	2) 企业的重大决策、重大事项、重要人事任免及大额资金支付业务等，应当按照规定的权限和程序实行集体决策审批或者联签制度。（三重一大）	企业在自己内控制度中，就要有明重一大

	3) 合理设置内部职能机构，明确各机构的职责权限，避免职能交叉、缺失或权责过于集中，形成各司其职、各负其责、相互制约、相互协调的工作机制	按照科学、精简、高效、透明、制衡原则，优化企业组织结构，合理设置内部职能机构。按照科学、精简、高效、透明、制衡原则，优化企业组织结构，合理设置内部职能机构。
	4) 对各机构的职能进行分解，确定具体岗位的名称、职责和工作要求等，明确各个岗位的权限和相互关系。	不相容职务通常包括：可行性研究与执行；执行与监督检查
	5) 制定组织结构图、业务流程图、岗（职）位说明书和权限指引等内部管理制度	目的使员工了解和掌握组织架构设置及职权分配，使每个员工明确自己的工作职责
2. 组织架构的运行	1) 对现有治理结构和内部机构设置进行全面梳理，确保本企业治理结构、内部机构设置和运行机制符合现代企业制度要求 应当重点关注董监高的任职资格和履职情况，以及董事会、监事会和经理层的运行效果 企业梳理内部机构设置，应当重点关注内部机构设置的合理性和运行的高效性	——看看有没有问题，有的话改正 ——现代企业制度：产权清晰，权责明确，政企分开，管理科学
	2) 企业拥有子公司的，应当建立科学的投资管控制度，通过合法有效的形式履行出资人职责、维护出资人权益	重点关注子公司特别是异地、境外子公司财务预决算、重大投融资、重大担保、重大资产处置、重要人事任免、内部控制的执行情况
	3) 企业应当定期对组织架构设计与运行的效率和效果进行全面评估，发现组织架构设计与运行中存在缺陷的，应当进行优化调整	
发展战略		
1. 发展战略的制定	1) 应当在充分调查研究、科学分析预测和广泛征求意见的基础上制定发展目标	
	2) 企业应当根据发展目标制定战略规划	战略规划应当明确发展的阶段性和实施步骤，明确主要任务和工作目标，并定期对战略规划进行修订
	3) 在董事会下设立战略委员会，或指定相关机构负责发展战略管理工作，履行相应职责	
	4) 董事会应当严格审议战略委员会提交的发展战略方案，重点关注其全局性、长期性和可行性	企业的发展战略方案经董事会审议通过后，报经股东（大）会批准实施
2. 发展战略的实施	1) 制订年度工作计划，编制全面预算，将年度目标分解、落实； 完善发展战略管理制度，确保发展战略有效实施	
	2) 重视发展战略的宣传工作，通过内部各层级会议和教育培训等有效方式，将发展战略及其分解落实情况传递到内部各管理层级和全体员工	
	3) 战略委员会应当加强对发展战略实施情况的监控，定期收集和分析相关信息，对于明显偏离发展战略的情况，应当及时报告给董事会	
	4) 对发展战略作出调整的，应当按照规定权限和程序调整发展战略	由于经济形势、产业政策、技术发展、不可抗力等因素发生重大变化导致
人力资源		
1. 人力资源的引进与开发	1) 制订年度人力资源需求计划	根据人力资源总体规划，结合生产经营实际需要，制定年度需求计划
	2) 明确各岗位职责权限、任职条件和工作要求，通过公开招聘、竞争上岗等多种方式选聘优秀人才，重点关注选聘对象的价值取向和责任意识	遵循德才兼备、以德为先和公开、平等、竞争、择优原则，不得有歧视性规定
	3) 依法签订劳动合同，建立劳动用工关系	
	4) 建立选聘人员试用期和岗前培训制度，	对试用人员进行严格考察，促进选聘人员尽快适应岗位要求，掌握岗位基本技能，适应工作需要
	5) 重视人力资源开发工作，建立员工培训长效机制	
2. 人力资源的使用与退出	1) 建立和完善人力资源的激励约束机制	设置科学的业绩考核指标体系，对生产经营核心岗位员工进行严格考核与评价
	2) 制定与业绩考核挂钩的薪酬制度	
	3) 制定各级管理人员和关键岗位员工的轮岗制度，明确轮岗范围、轮岗周期、轮岗方式	
	4) 建立健全员工退出（辞职、解除劳动合同、退休等）机制	明确退出的条件和程序，确保员工退出工作合规、有序

	5) 定期对年度人力资源计划执行情况进行评估	总结人力资源管理经验, 分析存在 善人力资源政策
1. 安全生产	1) 建立严格的安全生产管理体系、操作规范和应急预案, 强化安全生产责任追究制度, 切实做到安全生产	
	2) 重视安全生产投入	在人力、物力、资金、技术等方面 检查监督机制, 确保各项安全措施 低保障标准和要求
	3) 增强员工安全意识, 重视岗位培训, 对于特殊岗位实行资格认证制度。企业应当加强生产设备的经常性维护管理, 及时排除安全隐患	贯彻预防为主的原则
	4) 企业如果发生生产安全事故, 应当按照安全生产管理制度妥善处理, 排除故障, 减轻损失, 追究责任。重大生产安全事故应当启动应急预案, 严禁迟报、谎报和瞒报	
2. 产品质量	1) 根据国家和行业相关产品质量的要求, 从事生产经营活动	
	2) 规范生产流程, 建立严格的产品质量控制和检验制度	严把质量关, 禁止缺乏质量保障、 品流向社会
	3) 加强产品的售后服务。 售后发现存在严重质量缺陷、隐患的产品, 应当及时召回或采取其他有效措施。 妥善处理消费者提出的投诉和建议	
3. 环境保护与资源节约	1) 建立环境保护与资源节约制度	落实节能减排责任, 积极开发和使 经济, 降低污染物排放, 提高资源
	2) 重视生态保护, 加大对环保工作的人力、物力、财力的投入和技术支持	不断改进工艺流程, 降低能耗和污 洁生产
	3) 重视资源节约和资源保护, 开发利用可再生资源, 防止对不可再生资源进行掠夺性或毁灭性开发	
	4) 建立环境保护和资源节约的监控制度, 定期开展监督检查, 发现问题, 及时采取措施予以纠正。 发生紧急、重大环境污染事件时, 应当启动应急机制, 及时报告和处理, 并依法追究相关责任人的责任	
4. 促进就业与员工权益保护	1) 依法保护员工的合法权益	保护员工依法享有劳动权利和履行 位相对稳定, 积极促进充分就业
	2) 签订并履行劳动合同, 不得克扣或无故拖欠员工薪酬	按劳分配、同工同酬, 建立科学的 制
	3) 及时办理员工社会保险, 足额缴纳社会保险费, 做好健康管理, 预防、控制和消除职业危害; 对员工进行非职业性健康监护和职业性健康监护。 遵守法定的劳动时间和休息休假制度	
	4) 加强职工代表大会和工会组织建设, 开展员工职业教育培训, 创造平等发展机会。尊重员工人格	
	5) 创建实习基地	按照产学研用相结合的社会需求, 培养、锻炼社会需要的应用型人才
	6) 履行社会公益方面的责任和义务	
企业文化		
1. 企业文化的建设	1) 培育具有自身特色的企业文化	引导和规范员工行为, 打造以主业 成整体团队的向心力, 促进企业长

	<p>2) 培育体现企业特色的发展愿景、积极向上的价值观、诚实守信的经营理念、履行社会责任和开拓创新的企业精神，以及团队协作和风险防范意识。</p> <p>重视并购重组后的企业文化建设，平等对待被并购方的员工，促进并购双方的文化融合</p>	
	3) 确定文化建设的目标和内容，形成企业文化规范	根据发展战略和实际情况，总结提炼核心价值，使其构成员工行为
	4) 董监高应当在企业文化建设中发挥主导和垂范作用	
	5) 促进文化建设在内部各层级的有效沟通，加强企业文化的宣传贯彻，确保全体员工共同遵守	
	6) 企业文化建设应当融入生产经营全过程	
2. 企业文化的评估	1) 建立企业文化评估制度	明确评估内容、程序和方法，落实文化建设流于形式
	<p>2) 重点关注董监高人员在企业文化建设中的责任履行情况</p> <p>全体员工对企业核心价值观的认同感</p> <p>企业经营管理行为与企业文化的一致性</p> <p>企业品牌的社会影响力</p> <p>参与企业并购重组各方文化的融合度</p> <p>员工对企业未来发展的信心</p>	
	3) 重视企业文化的评估结果，针对评估过程中发现的问题，研究影响企业文化建设的不利因素，采取措施加以改进	
资金活动		
两个特别规定	<ul style="list-style-type: none"> 企业财会部门负责资金活动的日常管理，参与投融资方案等可行性研究。总会计师或分管会计工作的负责人应当参与投融资决策过程。 企业应当采取合法有效措施，强化对子公司资金业务的统一监控。有条件的企业可探索财务公司、资金结算中心等资金集中管控模式 	
三个控制范畴	筹资，投资，营运	
1. 筹资	1) 拟订筹资方案，明确筹资用途、规模、结构和方式等相关内容	对筹资成本和潜在风险作出充分估
	2) 对筹资方案进行科学论证，不得依据未经论证的方案开展筹资活动	
	3) 对筹资方案进行严格审批，重点关注筹资用途的可行性和相应的偿债能力。	
	<ul style="list-style-type: none"> 重大筹资方案，应当按照规定的权限和程序实行集体决策或者联签制度。 筹资方案需经有关部门批准的，应当履行相应的报批程序。 筹资方案发生重大变更的，应当重新进行可行性研究并履行相应审批程序 	
	4) 按照规定权限和程序筹集资金	
	5) 按照筹资方案确定的用途使用资金	
	6) 加强债务偿还和股利支付环节的管理	对偿还本息和支付股利等作出适当
7) 加强筹资业务的会计系统控制		
2. 投资	1) 合理安排资金投放结构，科学确定投资项目，拟订投资方案，重点关注投资项目的收益和风险	
	2) 对投资方案的可行性研究	重点对投资目标、规模、方式、资作出客观评价
	3) 按照规定的权限和程序对投资项目进行决策审批。	
	<p>重大投资项目，应当按照规定的权限和程序实行集体决策或者联签制度</p> <p>4) 根据批准的投资方案，与被投资方签订投资合同或协议，</p> <p>按规定的权限和程序审批后，履行投资合同或协议。</p>	

	企业应当指定专门机构或人员对投资项目进行跟踪管理	
	5) 加强对投资项目的 会计系统控制	根据对被投资方的影响程度，确定投资管理台账，详细记录投资对象、投资收益等事项，妥善保管投资合同或
	6) 加强 投资收回和处置 环节的控制，对投资收回、转让、核销等决策和审批程序作出明确规定。	<ul style="list-style-type: none"> • 重视投资到期本金的回收。 • 转让投资应当由相关机构或人员授权批准部门批准，必要时可委托机构进行评估。 • 核销投资应当取得不能收回投资文件。 • 企业对于到期无法收回的投资，
3. 营运	1) 加强资金营运全过程的管理，全面提升资金营运效率	
	2) 发挥全面预算管理在资金综合平衡中的作用，严格按照预算要求组织协调资金调度，确保资金及时收付，实现资金的合理占用和营运良性循环。 严禁资金的体外循环 ，切实防范资金营运中的风险	
	3) 定期组织召开资金调度会或资金安全检查，对资金预算执行情况进行综合分析	发现异常情况，及时采取措施妥善资金链断裂
	4) 加强对营运资金的会计系统控制，严格规范资金的收支条件、程序和审批权限 <ul style="list-style-type: none"> • 取得的资金收入应当及时入账，不得账外设账，严禁收款不入账、设立“小金库”。 • 办理资金支付业务，应当明确支出款项的用途、金额、预算、限额、支付方式等内容，并附原始单据或相关证明履行严格的授权审批程序后，方可安排资金支出。经办人员在原始凭证上签章；经办部门负责人、主管总经理和财务部门负责人审批并签章。 • 办理资金收付业务，不得由一人办理货币资金全过程业务，严禁将办理资金支付业务的相关印章和票据集中一人保管。(印章要与空白票据分管，财务专用章与企业法人章分管) 	
采购业务		
1. 购买	1) 采购业务应当集中，避免多头采购或分散采购 <ul style="list-style-type: none"> • 对办理采购业务的人员定期进行岗位轮换 • 重要和技术性较强的采购业务，应当组织相关专家进行论证，实行集体决策和审批 • 企业除小额零星物资或服务外，不得安排同一机构办理采购业务全过程 	
	2) 建立 采购申请制度 ，依据购买物资或接受劳务的类型，确定归口管理部门，授予相应的请购权，明确相关部门或人员的职责权限及相应的请购和审批程序。 对于超预算和预算外采购项目，应 先履行预算调整程序 ，由具备相应审批权限的部门或人员 审批 后， 再办理请购手续	
	3) 建立科学的供应商评估和准入制度，确定合格供应商清单 建立供应商管理信息系统。可委托中介机构对供应商进行资信调查	
	4) 根据市场情况和采购计划合理选择采购方式。 <ul style="list-style-type: none"> • 大宗采购应当采用招标方式，合理确定招投标文件的范围、标准、实施程序和评标规则 • 一般物资或劳务等的采购可以采用询价或定向采购的方式并签订合同协议 • 小额零星物资或劳务等的采购可以采用直接购买等方式。 	
	5) 建立采购物资定价机制，合理确定采购价格	

	<ul style="list-style-type: none"> • 大宗采购等应当采用招投标方式确定采购价格 • 其他商品或劳务的采购，应当根据市场行情制定最高采购限价，并对最高采购限价适时调整 	
	6) 拟订采购合同	
	7) 建立严格的采购验收制度，出具验收证明 涉及 大宗和新、特物资 采购的，还应进行 专业测试	
	8) 加强物资采购供应过程的管理，做好采购业务各环节的记录	
2. 付款	<p>1) 企业应当加强采购付款的管理。 严格审核采购预算、合同、相关单据凭证、审批程序等相关内容，审核无误后按照合同规定及时办理付款。企业在付款过程中，应当严格审查采购发票的真实性、合法性和有效性。发现虚假发票的，应查明原因，及时报告处理。 重视采购付款的过程控制和跟踪管理，发现异常情况的，应当拒绝付款，避免出现资金损失和信用受损。 合理选择付款方式，并严格遵循合同规定</p>	
	2) 加强预付账款和定金的管理	
	3) 加强对购买、验收、付款业务的会计系统控制，确保会计记录、采购记录与仓储记录核对一致 指定专人通过函证等方式，定期与供应商核对应付账款、应付票据、预付账款	对购买、验收、付款业务
	4) 建立退货管理制度	
资产管理		
1. 存货	<p>1) 规范存货管理流程，明确各环节的管理要求，充分利用信息系统，强化会计、出入库等相关记录</p> <p>2) 建立存货管理岗位责任制，做到不相容岗位相互分离、制约和监督。企业内部除存货管理、监督部门及仓储人员外，其他部门和人员接触存货，应当经过相关部门特别授权</p> <p>不相容岗位： 存货的请购与审批，审批与执行 存货的采购与验收、付款 存货的保管与相关会计记录 存货发出的申请与审批，申请与会计记录 存货处置的申请与审批，申请与会计记录</p> <p>3) 重视存货验收工作</p> <ul style="list-style-type: none"> • 外购存货的验收，应当重点关注合同、发票等原始单据与存货的数量、质量、规格等核对一致 • 自制存货的验收，应当重点关注产品质量，通过检验合格的半成品、产成品才能办理入库手续，不合格品应及时查明原因、落实责任、报告处理 • 其他方式取得存货的验收，应当重点关注存货来源、质量状况、实际价值是否符合有关合同或协议的约定 <p>4) 企业应当建立存货保管制度，定期对存货进行检查，重点关注下列事项：背</p> <p>① 存货在不同仓库之间流动时应当办理出入库手续</p> <p>② 应当按仓储物资所要求的储存条件贮存，并健全防火、防洪、防盗、防潮、防病虫害和防变质等管理规范</p> <p>③ 加强生产现场的材料、周转材料、半成品等物资的管理，防止浪费、被盗和流失</p> <p>④ 对代管、代销、暂存、受托加工的存货，应单独存放和记录，避免与本单位存货混淆</p>	

	⑤结合企业实际情况，加强存货的 保险投保 ，保证存货安全，合理降低存货意外损失风险	
	5) 明确存货发出和领用的审批权限， 大批存货、贵重商品或危险品 的发出应当实行 特别授权 。仓储部门应当根据经 审批 的销售（出库）通知单发出货物	
	6) 仓储部门 详细记录存货入库、出库及库存情况，做到存货记录与实际库存相符，并定期与财会部门、存货管理部门进行核对	
	7) 合理确定存货采购日期和数量	
	8) 建立存货盘点清查制度	企业 至少 应当于 每年年度终了 开展清查结果应当形成书面报告
2. 固定资产	1) 加强固定资产管理	重视固定资产维护和更新改造，提 资产处于良好运行状态
	2) 企业应当制定固定资产目录 执行固定资产日常维修和大修理计划 强化对生产线等关键设备运转的监控	比如对每项固定资产进行编号，按 产卡片，定期对固定资产进行维护 严格操作流程，实行岗前培训和岗 安全运转
	3) 加大技改投入，不断促进固定资产技术升级，淘汰落后设备	保持固定资产技术的先进性和企业
	4) 执行固定资产投保政策，对应投保的固定资产项目按规定程序进行审批，及时办理投保手续	
	5) 规范固定资产抵押管理，确定固定资产抵押程序和审批权限	固定资产抵押，应由 相关部门 提出 或人员 批准后，由 资产管理部门 办 加强对接收的抵押资产的管理，编 理评估抵押资产的价值
	6) 建立固定资产清查制度， 至少每年 进行全面清查	
3. 无形资产	1) 分类制定无形资产管理办法，落实无形资产管理责任制，促进无形资产有效利用	加强对品牌、商标、专利、专有技 资产的管理，发挥无形资产对提升
	2) 全面梳理外购、自行开发以及其他方式取得的各类无形资产的 权属关系 ， 加强无形资产权益保护，防范侵权行为和法律风险 具有保密性质的，采取严格 保密措施 ，严防泄露商业秘密。 企业购入或者以支付土地出让金等方式取得的土地使用权，应当取得土地使用权有效证明文件	
	3) 对无形资产的先进性进行评估，淘汰落后技术，加大研发投入	促进技术更新换代，不断提升自主 术处于同行业领先水平
	4) 重视品牌建设，加强商誉管理	
销售业务		
1. 销售	1) 加强市场调查，合理确定 定价机制 和信用方式，根据市场变化及时调整销售策略。 健全客户信用档案，企业对于 境外客户和新开发客户 ，应建立严格的信用保证制度	
	2) 重大 的销售业务谈判应当吸收 财会、法律 等专业人员参加，并形成完整的书面记录 销售合同应当明确双方的权利和义务，审批人员应当对销售合同草案进行严格审核。 重要 的销售合同，应当征询法律顾问或专家的意见	与客户进行业务洽谈、磋商或谈判 销售定价、结算方式等相关内容。
	3) 销售部门 应当按照经批准的销售合同开具相关销售通知。 发货和仓储部门 应当对销售通知进行审核，严格按照所列项目组织发货，确保货物的安全发运	加强销售退回管理 严格按照发票管理规定开具销售发
	4) 做好销售业务各环节的记录	比如填制相应的凭证，设置销售台

		登记制度
	5) 完善客户服务制度	加强客户服务和跟踪,提升客户满意度 进产品质量和服务水平
2. 收款	1) 完善应收款项管理制度: • 销售部门 负责应收款项的 催收 ,催收记录(包括往来函电)应妥善保存 • 财会部门 负责办理资金 结算 并监督款项 回收	
	2) 企业应当加强商业票据管理,防止票据欺诈	关注商业票据的 取得、贴现和背书 款风险的票据以及逾期票据,应当 理
	3) 加强对销售、发货、收款业务的会计系统控制	指定 专人 通过 函证 等方式,定期与 收票据、预收账款等往来款项。加
研究与开发		
1. 立项与研究	1) 提出研究项目立项申请,开展可行性研究,编制可行性研究报告	
	2) 按照规定的权限和程序进行审批,重大研究项目应当报经董事会或类似权力机构 集体 审议决策	
	3) 对研究过程的管理	
	4) 与其他单位合作进行研究的,应当对合作单位进行 尽职调查 ,签订 书面 合作研究合同	
	5) 建立和完善研究成果 验收 制度	
	6) 建立核心研究人员 管理 制度	
2. 开发与保护	1) 加强研究成果的 开发 ,促进研究成果转化	形成科研、生产、市场一体化的自
	2) 建立研究成果 保护 制度,严格按照制度规定资料的借阅和使用。禁止无关人员接触研 究成果	加强对专利权、非专利技术、商业 的各类涉密图纸、程序、资料的管
	3) 建立研发活动评估制度	
工程项目		
1. 工程立项	1) 提出项目建议书,开展可行性研究,编制 可行性研究报告	
	2) 对项目建议书、可行性研究报告进行充分 论证和评审	从事项目可行性研究的专业机构不 报告的评审
	3) 按照规定的权限和程序对工程项目进行 决策 ,决策过程应有完整的 书面记录 。 重大工程项目的立项,应当报经董事会或类似权力机构 集体 审议批准。 总会计师 或分管 会计工作的负责人应当 参与项目决策 。任何个人不得单独决策或者擅自改变集体决策意 见	
	4) 企业应当在工程项目立项后、正式施工前,依法取得许可	如取得:建设用地、城市规划、环
2. 工程招标	1) 采用公开招标的方式,择优选择具有相应资质的承包单位和监理单位 在确定中标人 前 ,企业 不得与投标人 就投标价格、投标方案等实质性内容进行谈判	在选择承包单位时,企业可以将工 设备采购一并发包给一个项目总承 的一项或者多项发包给一个工程总 工程施工组织设计和招标设计计划 完成的工程肢解为若干部分发包给 ——比如,不能把施工再分为各个
	2) 组织 工程招标的开标、评标和定标,并接受有关部门的监督	
	3) 组建 评标委员会	
	4) 评标委员会成员和参与评标的有关工作人员 3 不得: 不得 透露 对投标文件的评审和比较、中标候选人推荐情况以及与评标有关的其他 情况 不得 私下接触投标人	

	不得收受投标人的财物或者其他好处	
	5) 按照规定的权限和程序从中标候选人中确定中标人, 及时向中标人发出中标通知书, 在规定的期限内与中标人订立书面合同, 明确双方的权利、义务和违约责任。 企业和中标人不得再行订立背离合同实质性内容的其他协议	
3. 工程造价	1) 加强工程造价管理, 明确初步设计概算和施工图预算的编制方法 企业可以委托具备相应资质的中介机构开展工程造价咨询工作。 2) 向招标确定的设计单位提供详细的设计要求和基础资料, 进行有效的技术、经济交流 3) 建立设计变更管理制度 4) 组织工程、技术、财会等部门的相关专业人员或委托具有相应资质的中介机构对编制的概预算进行审核。——自审或委托审 工程项目概预算按照规定的权限和程序审核批准后执行	
4. 工程建设	1) 加强对工程建设过程的监控(保证工程进度), 实行严格的概预算管理 2) 企业自行采购工程物资的, 应当按照《企业内部控制应用指引第7号——采购业务》等相关指引的规定, 组织工程物资采购、验收和付款。 由承包单位采购工程物资的, 企业应当加强监督, 确保工程物资采购符合设计标准和合同要求。严禁不合格工程物资投入工程项目建设。 重大设备和大宗材料的采购应当根据有关招标采购的规定执行 3) 实行工程监理制度, 委托经过招标确定的监理单位进行监理。 未经工程监理人员签字, 4 不得: 工程物资不得在工程上使用或者安装 不得进行下一道工序施工 不得拨付工程价款 不得进行竣工验收 4) 财会部门应当加强与承包单位的沟通, 准确把握工程进度, 根据合同约定, 按照规定的审批权限和程序办理工程价款结算 5) 严格控制工程变更: • 重大的项目变更应当按照项目决策和概预算控制的有关程序和要求重新履行审批手续。 • 因工程变更等原因造成价款支付方式及金额发生变动的, 应当提供完整的书面文件和其他相关资料, 并对工程变更价款的支付进行严格审核	比如, 及时备料, 科学施工, 保障工程项目达到设计要求
5. 工程验收	1) 企业收到承包单位的工程竣工报告后, 应当及时编制竣工决算, 开展竣工决算审计, 组织设计、施工、监理等有关单位进行竣工验收 2) 组织审核竣工决算, 加强竣工决算审计, 未实施竣工决算审计的工程项目, 不得办理竣工验收手续 3) 及时组织工程项目竣工验收 4) 建立完整的工程项目档案 5) 建立完工项目后评估制度	及时收集、整理工程建设各环节的
担保业务		
1. 调查评估与审批	1) 对担保申请人进行资信调查和风险评估, 评估结果应出具书面报告。 可委托中介机构对担保业务进行资信调查和风险评估工作 重点关注以下事项: ①担保业务是否符合国家法律法规和本企业担保政策等相关要求。 ②担保申请人的资信状况。	反担保是指债务人或第三人向担保人的担保, 在担保人因清偿债务人的义务人向担保人作出清偿

	<p>③担保申请人用于担保和第三方担保的资产状况及其权利归属</p> <p>④企业要求担保申请人提供反担保的，还应当对与反担保有关的资产状况进行评估</p>	
	<p>2) 企业对担保申请人出现以下情形之一的，不得提供担保：</p> <p>①担保项目不符合国家法律法规和本企业担保政策的</p> <p>②已进入重组、托管、兼并或破产清算程序的</p> <p>③财务状况恶化、资不抵债、管理混乱、经营风险较大的</p> <p>④与其他企业存在较大经济纠纷，面临法律诉讼且可能承担较大赔偿责任的</p> <p>⑤与本企业已经发生过担保纠纷且仍未妥善解决的，或不能及时足额缴纳担保费用的</p>	
	<p>3) 企业应当建立担保授权和审批制度。不得超越权限审批。</p> <p>重大担保业务，应当报经董事会或类似权力机构批准。</p> <p>对于审批人超越权限审批的担保业务，经办人员应当拒绝办理</p>	
	<p>4) 企业加强对子公司担保业务的统一监控：</p> <ul style="list-style-type: none"> 企业内设机构未经授权不得办理担保业务。 ——内部职能部门、子分公司，未经公司批准，不得自行对外担保 企业为关联方提供担保的，与关联方存在经济利益或近亲属关系的有关人员在评估与审批环节应当回避 对境外企业进行担保的，应当遵守外汇管理规定，并关注被担保人所在国家的政治、经济、法律等因素 	
	<p>5) 被担保人要求变更担保事项的，企业应当重新履行调查评估与审批程序</p>	
2. 执行与监控	<p>1) 根据审核批准的担保业务订立担保合同</p> <p>2) 企业担保经办部门应当加强担保合同的日常管理</p> <p>3) 加强对担保业务的会计系统控制</p> <p>4) 加强对反担保财产的管理</p> <p>5) 建立担保业务责任追究制度</p> <p>6) 在担保合同到期时，全面清查用于担保的财产、权利凭证，按照合同约定及时终止担保关系</p>	<p>定期监测被担保人的经营情况和财务跟踪和监督</p> <p>妥善保管担保合同、与担保合同相同或反担保合同，以及抵押、质押的材料，做到担保业务档案完整无缺</p>
业务外包	——注意主观题	
1. 承包方选择	<p>1) 拟订外包实施方案，按照规定的权限和程序审核批准。</p> <p>总会计师或分管会计工作的负责人应当参与重大业务外包的决策。重大业务外包方案应当提交董事会或类似权力机构审批</p> <p>2) 按照批准的业务外包实施方案选择承包方。</p> <p>3) 合理确定外包价格，符合成本效益原则</p> <p>4) 引入竞争机制，择优选择外包业务的承包方</p> <p>5) 按照规定的权限和程序从候选承包方中确定最终承包方，并签订业务外包合同。</p> <p>6) 需要保密的，应当在业务外包合同或者另行签订的保密协议中明确规定承包方的保密义务和责任，要求承包方向其从业人员提示保密要求和应承担的责任</p>	<p>企业应当根据年度生产经营计划和合确定的业务外包范围，拟订外包</p> <p>——根据不同业务的类型选择不同</p> <p>——根据某种业务，择优选择此业</p>
2. 业务外包实施	<p>1) 企业应当加强业务外包实施的管理</p> <p>2) 企业应当做好与承包方的对接工作，加强与承包方的沟通与协调</p> <p>对于重大业务外包，企业应当密切关注承包方的履约能力，建立相应的应急机制</p> <p>3) 加强对外包业务的核算与监督，做好业务外包费用结算工作。</p>	<p>及时搜集相关信息，发现和解决外的问题，重大外包要应急，避免业生产经营活动中断</p> <p>及时结算，保证对方提供合格服务</p>

	4) 对承包方的履约能力进行持续评估	
	5) 需验收的, 企业应当组织相关部门或人员对完成的业务外包合同进行验收, 出具 验收证明 。	验收过程中发现异常情况, 应当及时处理
财务报告		
1. 财务报告的 编制	1) 重点关注 会计政策和会计估计 , 对财务报告产生重大影响的交易和事项的处理应当按照规定的权限和程序进行 审批 。 在编制年度财务报告 前 , 应当进行必要的资产清查、减值测试和债权债务核实	
	2) 根据登记完整、核对无误的会计账簿记录和其他有关资料编制财务报告	按照国家统一的会计准则制度规定
	3) 企业列示的资产、负债、所有者权益金额应当真实可靠	
	4) 如实列示当期收入、费用和利润	
	5) 按照规定划清经营活动、投资活动和筹资活动现金流量的界限	
	6) 企业应当按照国家统一的会计准则制度编制附注	
	7) 企业集团应当编制合并财务报表, 明确合并财务报表的合并范围和合并方法, 如实反映企业集团的财务状况、经营成果和现金流量	
	8) 编制财务报告, 应当充分利用信息技术	为了提高工作效率和工作质量, 减少调整因素
2. 财务报告的 对外提供	1) 及时对外提供财务报告	依照法律法规和国家统一的会计准则
	2) 完成后, 应当装订成册, 加盖公章, 由企业负责人、总会计师或分管会计工作的负责人、财会部门负责人签名并盖章	
	3) 财务报告须经注册会计师审计的, 注册会计师及其所在的事务所出具的审计报告, 应当随同财务报告一并提供	
3. 财务报告的 分析利用	1) 重视财务报告分析工作, 定期召开财务分析会议	充分利用财务报告反映的综合信息, 管理状况和存在的问题, 不断提高
	2) 分析企业的资产分布、负债水平和所有者权益结构, 通过指标分析企业的偿债能力和营运能力; 分析企业净资产的增减变化, 了解和掌握企业规模和净资产的不断变化过程	
	3) 分析各项收入、费用的构成及其增减变动情况, 通过指标分析企业的盈利能力和发展能力, 了解和掌握当期利润增减变化的原因和发展趋势	
	4) 分析经营活动、投资活动、筹资活动现金流量的运转情况, 重点关注现金流量能否保证生产经营过程的正常运行, 防止现金短缺或闲置	
	5) 定期的财务分析应当形成分析报告, 构成内部报告的组成部分	
全面预算		
【总体要求】	加强全面预算工作的组织领导, 明确预算管理体制以及各预算执行单位的职责权限、授权批准程序和工作协调机制	
	设立预算管理委员会 履行全面预算管理职责, 其 成员由企业负责人及内部相关部门负责人组成	
	预算管理委员会主要的职责有:	总会计师或分管会计工作的负责人负责企业全面预算管理工作的组织
	i) 拟定 预算目标和预算政策, 制定预算管理的具体措施和办法 ii) 组织 编制、平衡预算草案; ——编制 iii) 下达经批准的预算, 协调 解决预算编制和执行中的问题; ——落实 iv) 考核预算执行情况, 督促 完成预算目标。 ——监督	预算管理委员会下设 预算管理工作 机构, 履行 预算管理 职责。 预算管理工作机构一般设在 财会部
1. 预算 编制	1) 建立和完善预算编制工作制度	
	2) 明确 预算编制依据、按照上下结合、分级编制、逐级汇总的程序	根据发展战略和年度生产经营计划

		济政策、市场环境等因素，来明确
	3) 预算管理委员会进行研究论证，形成全面预算草案，提交董事会	
	4) 董事会 审核 全面预算草案，重点关注 科学性 和 可行性	
2. 预算 执行	1) 加强对预算执行的管理	
	2) 各预算执行单位将预算指标横向和纵向分解	
	3) 加强资金收付业务的预算控制，及时组织资金收入；严格控制资金支付，调节资金收付平衡，防范支付风险；对于超预算或预算外的资金支付，实行严格的 审批 制度	按照全面预算管理要求，组织各项控制
	4) 预算管理工作机构 应当加强与各预算执行单位的 沟通	
	5) 预算管理工作机构 和 各预算执行单位 应当建立预算执行情况分析制度，定期召开预算执行分析会议	——注意：不是预算管理委员会
	6) 预算执行发生重大差异确需调整预算的，应当履行严格的 审批 程序	即：预算不得随意调整。
3. 预算 考核	1) 建立预算执行考核制度，对各预算执行单位和个人进行考核	
	2) 企业 预算管理委员会 应当定期组织预算执行情况考核，将各预算执行单位负责人签字上报的预算执行报告和已掌握的动态监控信息进行核对，确认各执行单位预算完成情况。必要时，实行预算执行情况内部审计制度	
	3) 考核过程及结果应有完整记录	
合同管理	——该考了	
1. 合同的订立	1) 订立书面合同 对于 影响重大 、涉及 较高专业技术 或 法律关系复杂 的合同，应当组织法律、技术、财会等 专业人员 参与谈判，必要时可聘请 外部专家 参与相关工作 谈判过程中的重要事项和参与谈判人员的主要意见，应当予以记录并妥善保管	企业对外发生经济行为，除即时结
	2) 合同文本一般由业务承办部门起草、法律部门审核。 重大合同 或 法律关系复杂 的特殊合同应当由 法律部门 参与起草	
	3) 对合同文本进行严格审核	
	4) 按照规定的权限和程序与对方当事人签署合同。 正式对外订立的合同，应当由企业法定代表人或由其授权的代理人签名或加盖有关印章。授权签署合同的，应当签署授权委托书。	• 属于上级管理权限的合同，下级 能越级签署合同 • 下级单位认为确有需要签署涉及应当提出 申请 ，并经上级合同管理单位应当加强对下级单位合同订立
	5) 建立合同专用章保管制度。合同经 编号 、审批及企业法定代表人或由其授权的代理人签署后，方可加盖合同专用章。	——合同连续编号，合同专用章最
	6) 未经批准，不得以任何形式泄露合同订立与履行过程中涉及的商业秘密或国家机密	加强合同信息安全保密工作
2. 合同的履行	1) 诚实信用，严格履行合同，对合同履行实施有效监控	强化对合同履行情况及效果的检查 同全面有效履行
	2) 履行中发现有显失公平、条款有误或对方有欺诈行为等情形，或因政策调整、市场变化等客观因素，已经或可能导致企业利益受损，应当按规定程序及时 报告 ，并经双方 协商一致 ，按照规定权限和程序办理合同变更或解除事宜	
	3) 发生纠纷的，依法在规定时效内与对方当事人协商并按规定权限和程序 及时报告 。 合同纠纷经 协商一致 的，双方应当签订 书面协议 。 合同纠纷经协商无法解决的，应当根据合同约定选择 仲裁或诉讼 方式解决	
	4) 财会部门应当根据合同条款 审核 后办理结算业务	
	5) 利用信息化手段，定期对合同进行统计、分类和归档，详细登记合同的订立、履行和变更等情况，实行合同的全过程封闭管理	合同管理部门应当加强合同登记管

	6) 建立合同履行情况评估制度，健全合同管理考核与责任追究制度	至少于每年年末对合同履行的总体情况进行分析评估，对分析存在的不足，应当及时加以改进
内部信息传递	——该考了	
1. 内部报告的形成	1) 科学规范不同级次内部报告的指标体系 ——即不同管理层级需要不同的指标体系	企业应当根据发展战略、风险控制经营快报等多种形式，全面反映与的各种内外部信息
	2) 制定严密的内部报告流程，充分利用信息技术，强化内部报告信息集成和共享，将内部报告纳入企业统一信息平台，构建科学的内部报告网络体系。 企业内部各管理层级均应当指定专人负责内部报告工作，重要信息应及时上报。并可以直接报告高级管理人员。 企业应当建立内部报告审核制度，确保内部报告信息质量	
	3) 关注外部信息对企业生产经营管理的影响	
	4) 重视和加强反舞弊机制建设，通过设立员工信箱、投诉热线等方式，鼓励员工及企业利益相关方举报和投诉企业内部的违法违规、舞弊和其他有损企业形象的行为。	企业应当拓宽内部报告渠道，通过有效方式，广泛收集合理化建议。建设——注意建立反舞弊机制是放在内 现
2. 内部报告的使用	1) 充分利用内部报告管理和指导企业的生产经营活动	
	2) 有效利用内部报告进行风险评估	
	3) 企业应当制定严格的内部报告保密制度	
	4) 企业应当建立内部报告的评估制度	
信息系统	——该考了	
1. 信息系统的开发	1) 提出（信息系统开发）项目建设方案，按照规定的权限和程序审批后实施。	企业开发信息系统，可以采取自行外包等方式。 选定外购调试或业务外包方式的，模式择优确定供应商或开发单位
	2) 企业开发信息系统： • 应当将生产经营管理业务流程、关键控制点和处理规则嵌入系统程序，实现手工环境下难以实现的控制功能。 • 应当按照不同业务的控制要求，通过信息系统中的权限管理功能控制用户的操作权限，避免将不相容职责的处理权限授予同一用户。 • 应当针对不同数据的输入方式，考虑对进入系统数据的检查和校验功能。 • 对于必需的后台操作，应当加强管理，建立规范的流程制度，对操作情况进行监控或者审计。 • 应当在信息系统中设置操作日志功能，确保操作的可审计性。对异常的或者违背内部控制要求的交易和数据，应当设计由系统自动报告并设置跟踪处理机制	
	3) 企业信息系统归口管理部门应当加强信息系统开发全过程的跟踪管理	
	4) 企业组织独立于开发单位的专业机构对开发完成的信息系统进行验收测试	
	5) 做好信息系统上线的各项准备工作，确保新旧系统顺利切换和平稳衔接。 系统上线涉及数据迁移的，还应制订详细的数据迁移计划	
2. 信息系统的运行与维护	1) 企业应当加强信息系统运行与维护的管理： 建立信息系统变更管理流程，信息系统变更应当严格遵照管理流程进行操作。 操作人员不得擅自进行系统软件的删除、修改等操作；不得擅自升级、改变系统软件版	

	本；不得擅自改变软件系统环境配置	
	2) 确定信息系统的安全等级，建立不同等级信息的授权使用制度	企业应当采取安装安全软件等措施防止病毒等恶意软件的感染和破坏
	3) 建立用户管理制度： 加强对重要业务系统的访问权限管理 定期审阅系统账号 避免授权不当或存在非授权账号 禁止不相容职务用户账号的交叉操作	
	4) 加强网络安全，防范网络攻击、非法侵入。 企业对于通过网络传输的涉密或关键数据，应当采取加密措施，确保信息传递的保密性、准确性和完整性	
	5) 建立系统数据定期备份制度	
	6) 对服务器等关键信息设备的管理，建立良好的物理环境，指定专人负责检查，及时处理异常情况。未经授权，任何人不得接触关键信息设备。	

§ 预算管理委员会，预算管理工作机构，对比总结

预算管理委员会	预算管理工作机构
拟定预算目标和预算政策，制定预算管理的具体措施和办法	预算执行：加强与各预算执行单位的沟通
组织编制、平衡预算草案	预算执行：预算管理工作机构和各预算执行单位应当建立预算执行情况分析制度，定期召开预算执行分析会
下达经批准的预算. 协调解决预算编制和执行中的问题	
考核预算执行情况，督促完成预算目标	
对预算的编制：进行研究论证，形成全面预算草案，提交董事会	
定期组织预算执行情况考核	