

## 注会《公司战略与风险管理》十大必背考点

## 必背考点一：波士顿矩阵的基本原理

业务类型	指标特征	现金流量	对策	组织要求
高增长——弱竞争地位的“问题”业务	【相对市场占有率】低 【市场增长率】高	通常处于最差的现金流量状态	采取选择性投资战略。 即首先确定对该象限中那些经过改进可能会成为“明星”的业务进行重点投资，提高市场占有率，使之转变为“明星”业务；对其他将来有希望成为“明星”的业务则在一段时间内采取扶持的对策。 对“问题”业务的改进与扶持方案一般均列入企业长期计划中	最好是采取智囊团或项目组等形式，选拔有规划能力、敢于冒风险的人负责
高增长——强竞争地位的“明星”业务	【相对市场占有率】高 【市场增长率】高	是企业资源的主要消费者，需要大量的投资	在短期内优先供给它们所需的资源，支持它们继续发展，积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位	管理组织最好采用事业部形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责
低增长——强竞争地位的“现金牛”业务	【相对市场占有率】高 【市场增长率】低	本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展	这一象限内的大多数产品的市场增长率的下落已成不可阻挡之势，因此可采用收割战略。 ①把设备投资和其他投资尽量压缩； ②采用榨油式方法，争取在短时期内获取更多利润。 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，采用保持战略，即维持现存市场增长率或延缓其下降速度	适合于用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物
低增长——弱竞争地位	【相对市场占有率】低	可获利润很低，不能成为	采用收割或放弃战略： 首先对那些还能自我维持的业务，应	最好将“瘦狗”产品并入其他

的“瘦狗”业务	<b>【市场增长率】低</b>	企业资金的来源	减少批量，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放弃。  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”产品并入其他事业部，统一管理	事业部，统一管理
---------	-----------------	---------	--	----------

## 必背考点二：发展战略

### 一、一体化战略

#### （一）纵向一体化战略

**【优点】**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。

**【缺点】**会增加企业的内部管理成本。

#### **【主要风险】**

（1）不熟悉新业务领域所带来的风险。

（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。

#### 1. 前向一体化战略

**【优点】**通过控制销售过程和渠道，有利于企业控制和掌握市场，增强对消费者需求变化的敏感性，提高企业产品的市场适应性和竞争力。

#### **【适用条件】**

（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。

（2）企业所在产业的增长潜力较大。

（3）企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等。

（4）销售环节的利润率较高。

#### 2. 后向一体化战略

**【优点】**有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行。

#### **【适用条件】**

（1）企业现有的供应商供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零部件等的需求。

（2）供应商数量较少而需求方竞争者众多。

- (3) 企业所在产业的增长潜力较大。
- (4) 企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等。
- (5) 供应环节的利润率较高。
- (6) 企业产品价格的稳定对企业十分关键，后向一体化有利于控制原材料成本，从而确保产品价格的稳定。

## (二) 横向一体化战略

### 【适用条件】

- (1) 企业所在产业竞争较为激烈。
- (2) 企业所在产业的规模经济较为显著。
- (3) 企业的横向一体化符合反垄断法律法规，能够在局部地区获得一定的垄断地位。
- (4) 企业所在产业的增长潜力较大。
- (5) 企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等。

## 二、密集型战略

1. 市场渗透战略	<p><b>【适用条件】</b></p> <p>①当整个市场正在增长时，那些想要增加市场份额的企业能够以较快的速度达到目标。相反，向停滞或衰退的市场渗透可能会难得多。</p> <p>②如果一家企业决定将利益局限在现有产品或市场领域，即使在整个市场衰退时也不允许销售额下降，那么企业就必须采取市场渗透战略。</p> <p>③如果其他企业由于各种原因离开了市场，那么采用市场渗透战略比较容易成功。</p> <p>④企业拥有强大的市场地位，并且能够利用经验和能力来获得强有力的独特竞争优势，那么实施市场渗透战略是比较容易的。</p> <p>⑤当市场渗透战略对应的风险较低、高级管理者参与度较高，且在需要的投资较少的时候，市场渗透战略也会比较适用。</p>
2. 市场开发战略	<p><b>【原因】</b></p> <p>①企业发现现有产品生产过程的性质导致难以转而生产全新的产品，因此他们希望能开发其他市场。</p> <p>②市场开发往往与产品改进结合在一起。</p> <p>③现有市场或细分市场已经饱和，企业只能去寻找新的市场。</p>
	<p><b>【适用条件】</b></p> <p>①存在未开发或未饱和的市场。</p> <p>②可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道。</p>

	③企业在现有经营领域十分成功。 ④企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源。 ⑤企业存在过剩的生产能力。 ⑥企业的主业属于正在迅速全球化的产业。
3. 产品开发战略	<b>【原因】</b> ①充分利用企业对市场的了解。 ②保持相对于竞争对手的领先地位。 ③从现有产品组合的不足中寻求新的机会。 ④使企业能继续在现有市场中保持稳固的地位。
	<b>【适用条件】</b> ①企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度。 ②企业所在产业属于适宜创新的高速发展的高新技术产业。 ③企业所在产业正处于高速增长阶段。 ④企业具有较强的研究和开发能力。 ⑤主要竞争对手以近似价格提供更高质量的产品。

### 三、多元化战略

1. 原因	①在现有产品或市场中持续经营不能达到目标。 ②企业由于以前在现有产品或市场中成功经营而保留下来的资金超过了其在现有产品或市场中的财务扩张所需要的资金。 ③与在现有产品或市场中的扩张相比，多元化战略意味着更高的利润。
2. 优点	①分散风险。 ②能更容易地从资本市场中获得融资。 ③当企业在原产业无法增长时找到新的增长点。 ④利用未被充分利用的资源。 ⑤运用盈余资金。 ⑥获得资金或其他财务利益。 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。
3. 风险	①来自原有经营产业的风险。 ②市场整体风险。

- ③产业进入风险。
- ④产业退出风险。
- ⑤内部经营整合风险。

### 必背考点三：发展战略的主要途径

#### 一、并购战略

##### 1. 并购的类型

按并购双方所处的产业分类：横向并购、纵向并购、多元化并购。

按被并购方的态度分类：友善并购、敌意并购。

按并购方的身份分类：产业资本并购、金融资本并购。

按收购资金来源分类：杠杆收购、非杠杆收购。

##### 2. 并购的动机

- (1) 避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会。
- (2) 获得协同效应。
- (3) 克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。

##### 3. 并购失败的原因

- (1) 决策不当。

决策不当的表现：

- ①并购前，没有认真地分析目标企业的潜在成本和效益，过于草率地并购，结果无法对被并购企业进行合理的管理；
  - ②高估并购对象所在产业的吸引力和自己对被并购企业的管理能力，从而高估并购带来的潜在经济效益。
- (2) 并购后不能很好地进行企业整合。
  - (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（新建）战略

##### 1. 企业采取内部发展战略的动因

- (1) 开发新产品的过程使企业能深刻地了解市场及产品。
- (2) 不存在合适的收购对象。
- (3) 保持统一的管理风格和企业文化。
- (4) 为管理者提供职业发展机会。
- (5) 代价较低，因为获得资产时无须为商誉支付额外的金额。



- (6) 并购通常会产​​生隐藏的或无法预测的损失，而内部发展不太可能产生这种情况。
- (7) 这可能是唯一合理的、实现真正技术创新的方法。
- (8) 可以有计划地进行，容易从企业资源获得财务支持，并且成本可以按时间分摊。
- (9) 风险较低。
- (10) 内部发展的成本增速较慢。

## 2. 内部发展的缺点

- (1) 与购买市场中现有的企业相比，在市场上增加了竞争者，这可能会激化某一市场内的竞争。
- (2) 企业不能接触到其他企业的知识及系统。
- (3) 从一开始就缺乏规模经济或经验曲线效应。
- (4) 当市场发展非常快时，内部发展显得过于缓慢。
- (5) 进入新市场可能要面对非常高的障碍。

## 3. 内部发展战略的应用条件

- (1) 产业处于不均衡状况，结构性障碍还没有完全建立起来。
- (2) 产业内现有企业的行为性障碍容易被制约。
- (3) 企业有能力克服结构性与行为性障碍，或者企业克服障碍的代价小于企业进入后的收益。

## 三、企业战略联盟

### 1. 企业战略联盟形成的动因

- (1) 促进技术创新。
- (2) 避免经营风险。
- (3) 避免或减少竞争。
- (4) 实现资源互补。
- (5) 开拓新的市场。
- (6) 降低协调成本。

### 2. 企业战略联盟的主要类型

从股权参与和契约联结的方式角度来看：

- (1) 合资企业。
- (2) 相互持股投资。
- (3) 功能性协议。

### 3. 战略联盟的管控

- (1) 订立协议。

①严格界定联盟的目标。

- ②周密设计联盟结构。
- ③准确评估投入的资产。
- ④规定违约责任和解散条款。

(2) 建立合作信任的联盟关系。

#### 必背考点四：基本竞争战略

##### 1. 成本领先战略

优势	(1) 形成进入障碍。 (2) 增强讨价还价能力。 (3) 降低替代品的威胁。 (4) 保持领先的竞争地位。	
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。(价格) (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。(产品) (3) 购买者不太关注品牌。(购买者) (4) 价格竞争是市场竞争的主要手段。(竞争) (5) 消费者的转换成本较低。(购买者)
	资源和能力 (内部条件)	(1) 在规模经济显著的产业中装备相应的生产设施来实现规模经济。 (2) 降低各种要素成本。 (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。(外购/外包 VS. 自行生产) (7) 资源集中配置。
风险	(1) 技术的变化可能使过去用于降低成本的投资(如扩大规模、工艺革新等)与积累的经验一笔勾销。——技术 (2) 产业的新加入者或追随者通过模仿或者使用具有更高技术水平的设施，达到同样的甚至更低的产品成本。——竞争 (3) 市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象，使得企业原有的优势变为劣势。——需求	

##### 2. 差异化战略

优势	(1) 形成进入障碍。 (2) 降低顾客对价格的敏感程度。 (3) 增强讨价还价能力。 (4) 抵御替代品威胁。	
实施条件	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。 (2) 顾客的需求是多样化的。 (3) 企业所在产业技术变革较快, 创新成为竞争的焦点。
	资源和能力 (内部条件)	(1) 具有强大的研发能力和产品设计能力。 (2) 具有很强的市场营销能力。 (3) 有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创造性文化。 (4) 具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。
风险	(1) 企业形成产品差别化的成本过高。——成本 (2) 市场需求发生变化。——需求 (3) 竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。——竞争	

### 3. 集中化战略

优势	(1) 成本领先和差异化战略抵御产业五种竞争力的优势也都能在集中化战略中体现出来。 (2) 由于集中化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, 集中化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, 采用集中化战略能够避免与竞争对手正面冲突, 使企业处于一个竞争的缓冲地带。	
实施条件	(1) 购买者群体之间在需求上存在着差异。 (2) 目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。 (3) 在目标市场上, 没有其他竞争对手采用类似的战略。 (4) 企业资源和能力有限, 难以在整个产业实现成本领先或差异化, 只能选定个别细分市场。	
风险	(1) 狭小的目标市场导致高成本。——市场 (2) 购买者群体之间需求差异变小。——需求 (3) 竞争对手的进入与竞争。——竞争	



## 必背考点五：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。
- ①产品需求多样，导致每种产品需求都很小，大企业效率降低。
- ②消费地点的零散。
- (3) 不存在规模经济或难以达到经济规模。

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

#### 2. 零散产业的战略选择

(1) 克服零散——获得成本优势	克服零散的途径有如下几条： ①连锁经营或特许经营。 ②技术创新以创造规模经济。 ③尽早发现产业趋势。
(2) 增加附加价值——提高产品差异化程度	—
(3) 专门化——目标集聚	在零散产业中可以考虑以下几种专门化战略： ①产品类型或产品细分的专门化。 ②顾客类型专门化。 ③地理区域专门化。

#### 3. 谨防潜在的战略陷阱

- (1) 避免寻求支配地位。
- (2) 保持严格的战略约束力。
- (3) 避免过分集权化。
- (4) 了解竞争者的战略目标与管理费用。
- (5) 避免对新产品做出过度反应。

### 二、新兴产业中的竞争战略

#### 1. 新兴产业内部结构的共同特征

- (1) 技术的不确定性。
- (2) 战略的不确定性。
- (3) 成本的迅速变化。
- (4) 萌芽企业和另立门户。
- (5) 首次购买者。

## 2. 新兴产业发展障碍

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

## 3. 新兴产业的战略选择

- (1) 塑造产业结构。
- (2) 正确对待产业发展的外在性。
- (3) 注意产业机会与障碍的转变，在产业发展变化中占据主动地位。
- (4) 选择适当的进入时机与领域。

### 必背考点六：本土企业的战略选择

本土企业类型	核心策略	具体措施
1. “防御者”	利用本土优势进行防御	<ol style="list-style-type: none"> <li>(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。</li> <li>(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。</li> <li>(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。</li> </ol>
2. “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。
3. “躲闪者”	避开跨国竞争对手的冲击	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 与跨国竞争对手建立合资、合作企业。</li> <li>(2) 将企业出售给跨国竞争对手。</li> <li>(3) 重新定义自己的核心业务，避开与跨国竞争对手的直接竞争。</li> <li>(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</li> </ol>

		节。 (5) 生产与跨国竞争对手产品互补的产品，或者将其改造为适合本国人口味的产品。
4. “抗衡者”	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。

### 必背考点七：横向分工结构的基本类型

#### 1. 职能制组织结构

优点	(1) 能够通过单一部门内集中所有某一类型的活动来实现规模经济。 (2) 有利于培养职能专家。 (3) 由于职能管理是常规和重复性任务，因而工作效率得到提高。 (4) 董事会易于监控各个部门。
缺点	(1) 由于对战略的重要流程进行了过度细分，因而在协调不同职能时可能出现的问题。 (2) 难以确定各项产品产生的盈亏。 (3) 职能之间容易发生冲突、各自为政。 (4) 集权化的决策制定机制会放慢反应速度。

#### 2. 事业部制组织结构

区域事业部结构	优点： (1) 能更好更快地实现区域经营决策。 (2) 与一切皆由总部来运作相比，有利于削减成本费用。 (3) 有利于在海外经营的企业应对各种环境变化。
	缺点： (1) 管理成本的重复。 (2) 难以处理跨区域的大客户事务。
产品事业部制结构	优点： (1) 生产与销售产品的不同职能活动可以通过事业部经理来协调。 (2) 各个事业部可以集中精力于其自身负责的产品的经营。 (3) 这种结构更具灵活性，因此有助于企业实施产品差异化战略。 (4) 易于出售或关闭经营不善的事业部。

	<p>缺点：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 各个事业部之间可能由于争夺有限资源而产生摩擦甚至冲突。</li> <li>(2) 各个事业部之间会存在管理成本的重叠和浪费。</li> <li>(3) 如果事业部数量较多，则难以对各个事业部进行协调。</li> <li>(4) 如果事业部数量较多，则事业部经理容易缺乏整体观念。</li> </ul>
--	--

## 3. M 型组织结构

优点	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 有利于企业持续成长。</li> <li>(2) 由于每一个公司都有其自身的高层管理者，总经理及总部员工的工作量会有所减轻，这样，总经理可以有更多的时间分析各个公司的经营情况并进行资源配置。</li> <li>(3) 由于职权被分派到总部下面的每个公司，并在每个公司内部进行再次分派，因而有利于调动各层管理者的积极性。</li> <li>(4) 能够使用诸如资本回报率等指标对各个公司的绩效进行财务评估和比较。</li> </ul>
缺点	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 为公司之间分摊企业的管理成本比较困难。</li> <li>(2) 各个公司之间经常会由于争取更多的企业资源而产生有损职能的竞争和摩擦。</li> <li>(3) 当一个公司生产另一公司所需的部件或产品时，确定转移价格也会产生冲突。</li> </ul>

## 4. 战略业务单位组织结构

优点	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 降低了企业总部的控制跨度。</li> <li>(2) 控制幅度的降低也减轻了总部的信息过度情况。</li> <li>(3) 有利于具有类似战略的产品、市场或技术之间实现更好地协调和配合。</li> <li>(4) 由于无须在各个战略业务单位之间分摊管理成本，因而易于监控、评估每个战略业务单位的绩效。</li> </ul>
缺点	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 由于增加了一个垂直管理层，因此总部与事业部和产品层的关系变得更疏远。</li> <li>(2) 各个战略业务单位的总裁之间为了取得更多的企业资源会产生竞争和摩擦，从而对企业的总体绩效产生不利影响。</li> </ul>

## 5. 矩阵制组织结构

优点	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 项目经理与项目的关系更紧密，能够更直接地参与到与其产品相关的战略中来，从而有利于激发项目经理成功的动力。</li> <li>(2) 能够有效地优先考虑关键项目，加强对产品和市场的关注。</li> <li>(3) 项目组与产品经理、职能经理之间的联系更加直接，因而能够做出更优的决策。</li> <li>(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。</li> </ul>
----	--

	(5) 双重权力使得职能经理不再只关注自身的业务范围。
缺点	<p>(1) 可能导致权力划分不清晰（例如谁来负责预算），甚至造成职能工作和项目工作之间的冲突。</p> <p>(2) 双重权力容易使管理者之间产生冲突。</p> <p>(3) 管理层可能难以接受双重权力结构，并且管理者可能会觉得另一名管理者会争夺其权力，从而产生危机感。</p> <p>(4) 协调所有的产品和职能会增加时间成本和财务成本，并导致决策的时间过长。</p>

## 必背考点八：公司战略与数字化技术

### 一、数字化技术

#### (一) 数字化技术发展历程

1. 信息化
2. 数字化
3. 智能化

#### (二) 数字化技术应用领域

1. 大数据
2. 人工智能
3. 移动互联网
4. 云计算
5. 物联网
6. 区块链

### 二、数字化技术对公司战略的影响

#### (一) 数字化技术对组织结构的影响

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

##### (1) 团队结构。

##### (2) 虚拟组织

#### (二) 数字化技术对经营模式的影响

1. 互联网思维的影响
2. 多元化经营的影响



### 3. 消费者参与的影响

#### (三) 数字化技术对产品和服务的影响

1. 个性化
2. 智能化
3. 连接性
4. 生态化

#### (四) 数字化技术对业务流程的影响

### 三、数字化战略——数字化战略转型的主要方面

#### 1. 技术变革

- (1) 数字化基础设施建设。
- (2) 数字化研发。
- (3) 数字化投入。

#### 2. 组织变革

- (1) 组织架构。
- (2) 数字化人才。

#### 3. 管理变革

- (1) 业务数字化管理。
- (2) 生产数字化管理。
- (3) 财务数字化管理。
- (4) 营销数字化管理。

### 四、数字化战略转型的困难和任务

#### (一) 公司数字化战略转型面临的困难

- (1) 网络安全与个人信息保护问题。
- (2) 数据容量问题。
- (3) “数据孤岛”问题。
- (4) 核心数字技术问题。
- (5) 技术伦理与道德问题。
- (6) 法律问题。

#### (二) 公司数字化战略转型的主要任务

##### 1. 构建数字化组织设计，转变经营管理模式

- ①制定数字化转型战略。

②建立数字化企业架构。

③推动数字化组织变革。

2. 加强核心技术攻关，夯实技术基础

3. 打破“数据孤岛”，打造企业数字化生态体系

4. 加快企业数字文化建设

5. 利用新兴技术，提升公司网络安全水平

6. 重视数字伦理，提升数字素养

### 必背考点九：公司治理三大问题

#### 一、经理人对于股东的“内部人控制”问题

##### 1. “内部人控制”问题的主要表现

违背忠诚义务：

- (1) 过高的在职消费。
- (2) 盲目过度投资，经营行为短期化。
- (3) 侵占资产，转移资产。
- (4) 工资、奖金等收入增长过快，侵占利润。
- (5) 会计信息作假、财务作假。
- (6) 建设个人帝国。

违背勤勉义务：

- (1) 信息披露不完整、不及时。
- (2) 敷衍偷懒不作为。
- (3) 财务杠杆过度保守。
- (4) 经营过于稳健、缺乏创新等。

##### 2. 治理“内部人控制”问题的基本对策

- (1) 完善公司治理体系，加大监督力度。
- (2) 强化监事会的监督职能，形成企业内部权力制衡体系。
- (3) 加强内部审计工作，充分发挥内部审计的监督职能，完善企业内部约束机制。
- (4) 完善和加强公司的外部监督体系，使利益相关者参与到公司的监管中，再结合以经济、行政、法律等手段，构建对企业经营者的外部监督机制。

#### 二、终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题

##### (一) “隧道挖掘”问题的表现

##### 1. 滥用企业资源

## 2. 占用企业资源

### (1) 直接占用资源。

直接借款、利用控制的企业借款、代垫费用、代偿债务、代发工资、利用公司为终极股东违规担保、虚假出资；预付账款；终极股东占用公司商标、品牌、专利等无形资产以及抢占公司的商业机会等行

### (2) 关联性交易。

①商品服务交易活动；②资产租用和交易活动；③费用分摊活动。

### (3) 掠夺性财务活动。

①掠夺性融资；②内幕交易；③掠夺性资本运作。

## (二) 如何保护中小股东的权益

### 1. 累积投票制

### 2. 建立有效的股东民事赔偿制度

### 3. 建立表决权排除制度

### 4. 完善小股东的代理投票权

### 5. 建立股东退出机制

## 三、公司与其他利益相关者之间的关系问题

## 必背考点十：企业面对的主要风险

### 一、市场风险

分析市场风险的来源应主要考虑的因素：

(1) 产品或服务的价格及供需变化带来的风险。

(2) 能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格的变化带来的风险。

(3) 主要客户、主要供应商的信用风险。

(4) 利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险。

(5) 潜在进入者、竞争者、替代品的竞争带来的风险。

### 二、财务风险

#### 1. 企业全面预算管理风险表现

(1) 不编制预算或预算不健全，可能导致企业经营缺乏约束或盲目经营。

(2) 预算目标不合理、编制不科学，可能导致企业资源浪费或发展战略难以实现。

(3) 预算缺乏刚性、执行不力、考核不严，可能导致预算管理流于形式。

#### 2. 筹资管理风险的主要表现

(1) 筹资决策不当，引发资本结构不合理或无效融资，可能导致企业筹资成本过高或债务危机。

(2) 未按审批的筹资方案执行筹资活动, 擅自改变资金用途, 未及时偿还债务或进行股利分配, 可能导致公司面临经济纠纷或诉讼。

### 3. 资金营运活动风险的主要表现

(1) 资金调度不合理、营运不畅, 可能导致企业陷入财务困境或资金冗余。

(2) 资金活动管控不严, 可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺诈。

### 4. 投资管理风险的主要表现

(1) 投资决策失误, 引发盲目扩张或丧失发展机遇, 可能导致资金链断裂或资金使用效益低下。

(2) 未按审批的投资方案执行投资活动, 未对投资项目开展有效的后续跟踪和监控, 或对投资项目处置不当, 可能影响企业投资收益。

### 5. 企业财务报告风险的主要表现

(1) 编制财务报告违反会计法律法规和国家统一的会计制度, 可能导致企业承担法律责任和声誉受损。

(2) 提供虚假财务报告, 误导财务报告使用者, 造成决策失误, 干扰市场秩序。

(3) 不能有效利用财务报告, 难以及时发现企业经营管理中存在的问题, 可能导致企业财务和经营风险失控。

### 6. 企业担保管理风险的主要表现

(1) 对担保申请人的资信状况调查不深入, 审批不严或越权审批, 可能导致企业担保决策失误或遭受欺诈。

(2) 对被担保人出现财务困难或经营陷入困境等状况监控不力, 应对措施不当, 可能导致企业承担法律责任。

(3) 担保过程中存在舞弊行为, 可能导致经办审批等相关人员涉案或企业利益受损。

## 三、运营风险

运营风险的影响因素:

(1) 企业产品结构、新产品研发可能引发的风险。

(2) 企业新市场开发, 市场营销策略(包括产品或服务定价与销售渠道, 市场营销环境状况等)可能引发的风险。

(3) 企业组织效能、管理现状、企业文化及高、中层管理人员和重要业务专业人员的知识结构、专业经验等可能引发的风险。

(4) 质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险。

(5) 因企业内、外部人员的道德缺失和不当行为导致的风险。

(6) 因业务控制系统失灵导致的风险。

(7) 给企业造成损失的自然灾害等风险。

(8) 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。

#### 1. 企业组织架构风险的主要表现

(1) 治理结构形同虚设，缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，可能导致企业经营失败，难以实现发展战略。

(2) 组织机构设置不科学，权责分配不合理，可能导致机构重叠、职能交叉或缺失、推诿扯皮、运行效率低下等问题。

#### 2. 企业人力资源风险的主要表现

(1) 人力资源缺乏或过剩、结构不合理、开发机制不健全，可能导致企业发展战略难以实现。

(2) 人力资源激励约束制度不合理、关键岗位人员管理不完善，可能导致人才流失、经营效率低下或关键技术、商业秘密和国家机密泄露。

(3) 人力资源退出机制不当，可能导致法律诉讼或企业声誉受损。

#### 3. 企业社会责任风险的主要表现

(1) 安全生产措施不到位，责任不落实，可能导致企业发生安全事故。

(2) 产品质量低劣，侵害消费者利益，可能导致企业巨额赔偿、形象受损，甚至破产。

(3) 环境保护投入不足，资源耗费大，造成环境污染或资源枯竭，可能导致企业巨额赔偿、缺乏发展后劲，甚至停业。

(4) 促进就业和员工权益保护不够，可能导致员工积极性受挫，影响企业发展和社会稳定。

#### 4. 企业文化风险的主要表现

(1) 缺乏积极向上的企业文化，可能导致员工丧失对企业的信心和认同感，企业缺乏凝聚力和竞争力。

(2) 缺乏开拓创新、团队协作和风险意识，可能导致企业发展目标难以实现，影响可持续发展。

(3) 缺乏诚实守信的经营理念，可能导致舞弊事件的发生，造成企业损失，影响企业信誉。

(4) 忽视企业间的文化差异和理念冲突，可能导致并购重组失败。

#### 5. 企业采购业务风险的主要表现

(1) 采购计划安排不合理，市场变化趋势预测不准确，造成库存短缺或积压，可能导致企业生产停滞或资源浪费。

(2) 供应商选择不当，采购方式不合理，招投标或定价机制不科学，授权审批不规范，可能导致采购物资质次价高，出现舞弊或遭受欺诈。

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

#### 6. 企业资产管理风险的主要表现



(1) 存货积压或短缺, 可能导致流动资金占用过量、存货价值贬损或生产中断。

(2) 固定资产更新改造不够、使用效能低下、维护不当、产能过剩等, 可能导致企业缺乏竞争力、资产价值贬损、安全事故频发或资源浪费。

(3) 无形资产缺乏核心技术、权属不清、技术落后、存在重大技术安全隐患等, 可能导致企业出现法律纠纷、缺乏可持续发展能力。

#### 7. 企业销售业务风险的主要表现

(1) 销售政策和策略不当, 市场预测不准确, 销售渠道管理不当等, 可能导致销售不畅、库存积压、经营难以为继。

(2) 客户信用管理不到位, 结算方式选择不当, 账款回收不力等, 可能导致销售款项不能收回或遭受欺诈。

(3) 销售过程存在舞弊行为, 可能导致企业利益受损。

#### 8. 企业研发管理风险的主要表现

(1) 研究项目未经科学论证或论证不充分, 可能导致创新不足或资源浪费。

(2) 研发人员配备不合理或研发过程管理不善, 可能导致研发成本过高、舞弊或研发失败。

(3) 研究成果转化应用不足、保护措施不力, 可能导致企业利益受损。

#### 9. 企业工程项目管理风险的主要表现

(1) 立项缺乏可行性研究或者可行性研究流于形式, 决策不当, 盲目上马, 可能导致难以实现预期效益或项目失败。

(2) 项目招标“暗箱”操作, 存在商业贿赂, 可能导致中标人实质上难以承担工程项目、中标价格失实及相关人员涉案。

(3) 工程造价信息不对称, 技术方案不落实, 预算脱离实际, 可能导致项目投资失控。

(4) 工程物资质次价高, 工程监理不到位, 项目资金不落实, 可能导致工程质量低劣, 进度延迟或中断。

(5) 对工程建设进度缺乏有效监控或监管不严, 可能导致工程项目进度严重落后于项目计划。

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

(7) 竣工验收不规范, 最终把关不严, 可能导致工程交付使用后存在重大隐患。

#### 10. 企业业务外包风险的主要表现

(1) 外包范围和价格确定不合理, 承包方选择不当, 可能导致企业遭受损失。

(2) 业务外包监控不严、服务质量低劣, 可能导致企业难以发挥业务外包的优势。

(3) 业务外包存在商业贿赂等舞弊行为, 可能导致企业相关人员涉案及企业遭受经济损失和品牌受

损。

#### 11. 企业合同管理风险的主要表现

(1) 未订立合同、未经授权对外订立合同、合同对方主体资格未达要求、合同内容存在重大疏漏和欺诈, 可能导致企业合法权益受到侵害。

(2) 合同未全面履行或监控不当, 可能导致企业诉讼失败、经济利益受损。

(3) 合同纠纷处理不当, 可能损害企业利益、信誉和形象。

#### 12. 企业内部信息传递风险的主要表现

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

(2) 内部信息传递不畅通、不及时, 可能导致决策失误、相关政策措施难以落实。

(3) 内部信息传递中泄露商业秘密, 可能削弱企业核心竞争力。

#### 13. 企业信息系统风险的主要表现

(1) 信息系统缺乏或规划不合理, 可能造成信息孤岛或重复建设, 导致企业经营管理效率低下。

(2) 系统开发不符合内部控制要求, 授权管理不当, 可能导致无法利用信息技术实施有效控制, 甚至出现系统性风险。

(3) 系统运行维护和安全措施不到位, 可能导致信息泄露或毁损, 系统无法正常运行。