

注会《战略》易混易错知识点

易混易错知识点：公司使命

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> <ul style="list-style-type: none"> • 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。 • 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。
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从事的经营业务范围。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。——我们是干什么的！</p>
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。——什么是对的？什么是错的？什么是应该做的？什么是不应该做的？</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>

易混易错知识点：战略创新的类型

类型	内涵解释
产品创新	<p>指组织提供的产品和服务的变化。</p> <p>【教材例子】向市场推出一款新设计的轿车，为容易发生事故的婴儿提供新的保险种类，提供安装新的家庭娱乐系统服务等，都是产品创新的例子。</p>
流程创新	<p>指产品和服务的生产和交付方式的变化。</p> <p>【教材例子】生产汽车及家庭娱乐系统的制造方法的变化，保险业务办公手续和任务排序的变化，都是流程创新的例子。</p>
定位创新	<p>指通过重新定位用户对既有产品和流程的感知来实现的创新。</p> <p>【教材例子】英国一个历史悠久的产品名为“Lucozade”，早在 1927 年作为葡萄糖饮品用来帮助儿童发育和病人康复。后来，品牌所有者摒弃了它与疾病的关联，转而瞄向日渐增长的健康市场，将它作为一款提高运动效能的饮品重新推出，这是定位创新一个很好的例子</p>
范式创新	<p>指影响组织业务的思维模式 and 实践规范的变化。</p> <p>【教材例子】一家传统建筑公司，立足于发展绿色产业的全新视角，向一家从事低碳建筑的设计、材料开发和建造的公司转型。</p>

易混易错知识点：创新生命周期各阶段的主要元素

创新生命周期各阶段的主要元素			
创新特征	流变阶段	过渡阶段	成熟阶段
竞争重点	功能性的产品性能	产品差异化	降低成本
创新的驱动因素	关于客户需求的信息、技术投入	通过扩展内部的技术能力来创造机会	降低成本、提高质量
创新的主要类型	产品经常性的重大变化	伴随生产规模扩大而出现的重大流程创新	渐进性的产品和流程创新
产品线	多样性、通常包括定制的设计	包括至少一种稳定或主导的设计	基本无差异的标准化
生产流程	灵活但低效、目标带有实验性，而且经常变化	变得越来越严格和明确	高效、通常形成资本集约化

易混易错知识点：“购买者的集中度”和“供应者的集中度”

“集中度”属于经济学的词汇，应对考试简单理解即可。“行业内企业数量”和“排名前几位的企业市场份额的比重”对集中度的影响较大。行业内企业数量多，则集中度低；企业数量少，则集中度比较高。行业内排名前几位的企业所占的市场份额比重大，比如 70%、80%以上，这样产业集中度比较高；排名前几位的企业总体的市场份额小，说明整个市场是比较分散的，此时集中度比较低。如果购买者集中度高，说明购买者数量相对较少，卖方数量会相对比较多，通俗来讲就是买的人少，卖的人多，则购买者议价能力强。供应者集中度高，说明供应者的数量相对较少，所以供应者议价能力强。

易混易错知识点：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质量问题。
销量	产品用户很少，只有高收入用户会尝试新的产品。	产品销量节节攀升，产品的客户群已经扩大。消费者	新的客户减少，主要靠老客户的重复购买支撑。市场巨	客户对性价比要求很高。

		对质量的要求不高。	大，但已经基本饱和。	
成本	为了说服客户购买，导入期的产品营销成本高，广告费用大，而且销量小，产能过剩，生产成本高。	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。
利润	产品的独特性和客户的高收入使得价格弹性较小，可以采用高价格、高毛利的政策，但是销量小使得净利润较低。	产品价格最高，单位产品净利润也最高。	产品价格开始下降，毛利率和净利润率均下降，利润空间适中。	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	企业的规模可能会非常小。只有很少的竞争对手。	市场扩大，竞争加剧。	竞争者之间出现价格竞争。	有些竞争者先于产品退出市场。
经营风险	非常高。	仍然维持在较高水平，但有所下降。	进一步降低，达到中等水平。销售额和市场份额、盈利水平都比较稳定，现金流量变得比较容易预测。经营风险主要是稳定的销售额可以持续多长时间，以及总盈利水平的高低。	进一步降低，主要的悬念是在什么时间节点产品将完全退出市场。

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。	首先是防御，获取最后的现金流。
战略路径	投资于研究开发和技术改进，提高产品质量。	市场营销，此时是改变价格形象和数量形象的好时机。	提高效率，降低成本。	控制成本，以求能维持正的现金流量。如果缺乏成本控制的优势，就应采用退却战略，尽早退出。

易混易错知识点：产品生命周期各阶段中的成功关键因素

阶段 方面	导入期	成长期	成熟期	衰退期
市场	广告宣传，了解需求，开辟销售渠道	建立商标信誉，开拓新销售渠道	保护自己的现有市场，渗入别人的市场	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，增加花色品种	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	提高财务管理和控制系统的效率
人力资源	使员工适应新的生产和市场	提升生产和技术能力	提高生产效率	面向新的增长领域
研究开发	掌握技术秘诀	提高产品的质量和功能	降低成本，开发新品种	面向新的增长领域

易混易错知识点：决定企业竞争优势的企业资源判断标准

(1) 资源的稀缺性	企业掌握而竞争对手不能获取，则企业获得竞争优势
(2) 资源的不可模仿性	①物理上独特的资源：物质本身的特性所决定的 【教材例子】例如，企业所拥有的房地产处于极佳的地理位置，拥有矿物开采权或

	是拥有法律保护的专利生产技术等 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 【教材例子】海尔有一只训练有素的售后服务人员队伍，多年不断完善的营销体制建设 ③具有因果含糊性的资源：有些资源的形成原因并不能给出清晰的解释 【教材例子】美国西南航空公司以拥有“家庭式愉快，节俭而投入”的企业文化著称。企业优越的人力资源、组织经验等也属于具有因果含糊性的资源。 ④具有经济制约性的资源：企业的竞争对手已经具有复制其资源的能力，但因市场空间有限不能与其竞争的情况 【教材例子】企业在市场上处于领导者的地位，其战略是在特定的市场上投入大量资本。这个特定市场可能会由于空间太小，不能支撑两个竞争者同时盈利，企业的竞争对手再有能力，也只好放弃竞争
(3) 资源的不可替代性	【教材例子】一些旅游景点的独特优势很难被其他景点的资源所替代
(4) 资源的持久性	资源的贬值速度越慢，就越有利于形成核心竞争力 【教材例子】一些品牌资源随着时代的发展实际上在不断升值；反之通信技术和计算机技术迅速地更新换代会对建立在这些技术之上的企业竞争优势构成严峻挑战

易混易错知识点：核心能力的特征

- (1) 价值性。核心能力具有战略价值。
- (2) 独特性。核心能力难以通过市场交易获取，也难以通过复制或模仿获得。
- (3) 可延展性。核心能力是整个企业业务的基础，既能够不断衍生出新的核心产品和最终产品，也可以使企业在原有业务领域保持竞争优势的同时，在其他相关业务领域获得持续竞争优势。
- (4) 不可替代性。企业的核心能力是其他能力不可替代的。
- (5) 动态性。随着时间和环境的变化，企业的核心能力也会发生变化和调整。
- (6) 整合性。核心能力是企业将多个领域的多种优势资源融合在一起，从而产生协同作用的结果。

易混易错知识点：内部后勤和外部后勤

内部后勤涉及原材料、零配件等物质实体由外至内（供应商→企业）转移。

外部后勤涉及产成品物质实体由内至外（企业→下游客户）转移。

易混易错知识点：纵向一体化战略和横向一体化战略

(1) 纵向一体化战略：纵向一体化战略是企业与上游企业、下游企业的关联

①前向一体化战略：指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制权的战略。（进入下游）

②后向一体化战略：指获得供应商的所有权或加强对其控制权。（进入上游）

(2) 横向一体化战略：横向一体化战略是企业与竞争企业的关联。

易混易错知识点：收缩战略的方式

(1) 紧缩与集中战略：往往集中于短期效益，主要涉及采取补救措施制止利润下滑。

①机制变革：调整管理层领导机构；制定新的政策和建立新的管理控制系统，以及改善激励机制与约束机制等。

②财政和财务战略：建立有效的财务控制系统，严格控制现金流量；债务重组；债转股等。

③削减成本战略：削减人工成本、材料成本、管理费用；削减资产，如内部放弃或改租、售后回租等；缩小分部和职能部门的规模。

(2) 转向战略：涉及企业的经营方向或经营策略的改变。

(3) 放弃战略：将企业的一个或若干个部门出售、转让或停止经营。

易混易错知识点：并购战略

1. 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。（ $1+1>2$ ）

(3) 克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。

2. 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（整合包括战略、组织、制度、业务、文化等）

(3) 支付过高的并购费用

(4) 跨国并购面临政治风险

3. 并购的类型

按并购双方所处的产业分类	横向并购	指并购方与被并购方处于同一产业
	纵向并购	指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	指处于不同产业、在经营上也无密切联系的企业之间的并购
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	又叫恶意并购,通常是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
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
	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
按收购资金来源分类	杠杆收购	收购方在实施收购时,如果其 70% 及以上的资金来源是对外负债,就称为杠杆收购。
	非杠杆收购	收购方的主体资金来源是自有资金

易混易错知识点: 消费者市场细分变量

细分变量		具体指标
消费者市场细分的依据	地理细分	细分的变量包括国家、地区、城市农村、地形气候、交通运输条件等 举例: 全球市场分为中国、美国市场等; 亚洲、欧洲市场等。 中国市场分为南方、北方; 华北、东北、华南等; 北京、河北、山东等; 城市(一线城市、二线城市等)、农村。
	人口细分	变量包括年龄、性别、收入水平、职业、受教育程度、家庭规模、家庭生命周期阶段、社会阶层、宗教信仰、民族及国籍等 举例: (1) 纳爱斯针对性别变量,推出了男性和女性不同类型的牙膏; (2) 按国别市场(地理细分变量)划分,全球市场分为中国市场、美国市场等。 比如针对美国市场按人口细分变量(国籍)划分,分为德国裔、爱尔兰裔、非洲裔、英国裔、墨西哥裔、意大利裔等。
	心理细分	变量包括个性、爱好、价值观念、生活方式、购买动机、追求的利益等

分	<p>按照个性分为独立、保守；外向、内向；支配、服从；时尚。</p> <p>爱好：例如旅游消费者，旅游胜地悠闲度假、知名景点观光，冒险探险旅游等。</p> <p>生活方式：AIO 尺度，包括活动、兴趣、意见。</p> <p>购买动机：求美动机、求廉动机、求实动机、求新动机、求名动机、求便动机、炫耀动机；情感动机、理智动机。</p> <p>追求的利益：产品带来的效用、利益、好处</p>
行为细分	<p>细分的变量包括消费者购买或使用某种产品的时机、消费者对某种产品的使用率【少量（轻度）使用者、中量（中度）使用者、大量（重度）使用者】、消费者进入市场的程度【未曾使用者、曾经使用者；潜在使用者、初次使用者、常规（经常）使用者；】和消费者对品牌或企业的忠诚度【单一品牌忠诚者、几种品牌忠诚者、无品牌忠诚者】等</p>

易混易错知识点：市场定位

定位策略	具体内容
避强定位	<p>指企业主动回避与目标市场上强有力的竞争对手直接对抗，抢占或填补市场空位的市场定位。</p> <p>举例：美国七喜汽水是采用避强定位策略的一个典型案例。由于可口可乐和百事可乐是市场的领导品牌，占有率极高，在消费者心中的地位不可动摇，所以，将七喜汽水定位于“非可乐型饮料”就避免了与两大巨头的正面竞争，并占领了目标市场上的一个“空白点”。</p>
迎头定位	<p>指企业将自己的产品定位于与现有竞争者产品重合的市场位置，争夺同样的顾客群体。</p> <p>举例：七喜汽水推出后，可口可乐公司也推出了同类的产品——雪碧。雪碧的市场定位属于迎头定位。</p>
并存定位	<p>是指企业将自己的产品定位在目标市场上现有竞争者的产品附近，力图与竞争对手共同满足同一个目标市场的需求。</p> <p>好处：（1）企业一般无须开发新产品，而是可以仿制竞争者的产品，因而节省了大量研究开发费用，向市场销售自己品牌的产品。（2）由于竞争者已经为产品进行了推广宣传，所以本企业能够节省推广费用，且可减少不适销的风险。（3）由于产品已经在市场上畅销，所以本企业可以避免产品不适销对路的风险。</p> <p>并存定位成功的基本条件有：（1）目标市场还有未被满足的需求，能够吸纳新进入的产品；</p>

	(2) 企业推出的产品要能够与竞争产品相媲美，并突出自己的特色。
取代定位	指企业将竞争对手赶出原有位置，并取而代之。
重新定位	指企业变更自己产品的特色，从而使目标顾客群重新认识原有产品的个性和形象。 在下列情况出现时企业应考虑进行重新定位：（1）产品的原有定位不适合目标市场的需求，实行的效果不佳。（2）竞争对手将其产品定位在本企业产品定位附近，侵占了本企业的一部分市场，使本企业产品的销售量及市场占有率下降。（3）顾客的消费偏好发生变化，从喜爱本企业产品转移到喜欢竞争对手的产品。（4）在目标市场上，本企业产品已走向产品生命周期的衰退期。
领先定位	指企业通过开辟一个新的细分市场或者对已有产品进行再创造而成为市场领先者。 举例：王老吉将凉茶和药品区别开来，将凉茶重新定位成可以预防上火的功能性饮料，并通过打出“怕上火，喝王老吉”的广告语，使其品牌形象融入目标顾客的心中。

易混易错知识点：促销组合的构成要素

类型		含义
促销组合的构成要素	广告促销	广告促销是企业以付费的方式，通过电视、报纸、广播、户外广告等传统媒体以及手机短信、微信、微博、短视频、数字报纸、数字广播、数字电视等各类新兴媒体，对其产品或服务进行宣传，以影响、诱导消费者实施购买行动。
	公关营销	指通过有效的公共关系策略和手段，将企业和产品的信息传播给消费者，并通过为企业及其产品建立良好的公众形象和关系来促进销售。
	营业推广	采用非媒体促销手段而进行的产品推广活动。 促进销售，向消费者推广的方式：赠券、价格折扣、交易印花、赠送样品、奖品、附加赠送、竞赛抽奖活动、买点促销（POP 广告）、会员俱乐部等等。
	人员推销	企业销售人员直接与潜在购买者进行面对面的交流，说服对方购买某种产品或服务的过程

易混易错知识点：全球价值链中企业的角色定位

- （1）领先企业——核心、主导，承担核心技术研发和营销渠道构建等功能
- （2）一级供应商——技术能力较强、具有较高成本优势，承担诸如部件的生产、组装、物流等外围管理工作
- （3）其他层级供应商——微弱比较优势，承接非关键环节的非核心生产活动，如进行简单组装、初

始设备制造（OEM）等。

（4）合同制造商——具备一定的技术能力，能够承接领先企业对技术有一定要求的产品的生产，也可以独立完成产品部分结构的生产，为领先企业提供除关键环节设计和营销以外的配套服务。

易混易错知识点：五种分工模式核心特征总结

分工模式	产生条件		形成方式	协调性
	产品规格+产品结构	供应商情况		
科层型	非常复杂 不易编码	缺乏外部供应商 供应商垂直一体化	海外直接 投资	领先企业协 调性高
市场型	结构简单 容易编码	充足外部供应商 交易伙伴间没有正式合作	国际贸易	领先企业协 调性低
俘获型	非常复杂 很难编码 (典型：汽车产业)	锁定一些能力不足的供应商，为领先企业提供范围有限的服务，提高供应商转换成本 对领先企业依赖度较高	非股权形 式	领先企业协 调性较高
模块型	模块化特征 标准化 (典型：电子产业)	供应商能够提供“一揽子”生产服务和模块化产品 对领先企业依赖度较低，供应商往往参与多个价值链	非股权形 式	领先企业协 调性较低
关联型	非常复杂 难以编码	供应商能力较强 相互依赖平等合作	非股权形 式	领先企业协 调性中等

易混易错知识点：企业文化的类型

文化类型	常见表现
权力导向型	通常存在于家族式企业和新开创企业。
角色导向型	最常见于国有企业和政府机构。
任务导向型	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	常见于俱乐部、协会、专业团体和小型咨询公司。

易混易错知识点：战略稳定性与文化适应性

类型	基本含义	工作焦点（有时间简单了解，无时间放弃）
（一）以企业	战略变化	企业处理战略与文化关系的重点有以下几项：

使命为基础	大； 文化一致性 大。	一是企业在进行重大变革时，必须考虑与企业基本使命的关系。二是发挥企业现有人员在战略变革中的作用。三是在调整企业的奖励系统时，必须注意与企业组织目前的奖励行为保持一致。四是考虑进行与企业组织目前的文化相适应的变革，不要破坏企业已有的行为准则。
(二) 加强协同作用	战略变化 小； 文化一致性 大。	企业应考虑两个主要问题： 一是利用目前的有利条件，巩固和加强企业文化；二是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) 根据文化进行管理	战略变化 小； 文化一致性 小。	需要研究这些变化是否可能给企业带来成功的机会。 如果实施新的战略有利于企业的成功和发展，那么企业可以在不影响总体文化一致性的前提下，对新的经营方式实行不同的文化管理。
(四) 重新制定战略或进行文化管理	战略变化 大； 文化一致性 小。	企业首先要考察是否有必要推行这个新战略。如果没有必要，企业则需要考虑重新制定战略。 在企业外部环境发生重大变化，企业考虑到自身长远利益，必须实施不能迎合企业现有的文化的重大变革，企业则必须进行文化管理，使企业文化也做出相应重大的变化。为了处理这种重大的变革，企业需要从四个方面采取管理行动：一是向全体员工讲明变革的意义。二是招聘或从内部提拔一批与新文化相符的人员。三是将奖励的重点放在具有新文化意识的事业部或个人的身上，促进企业文化的转变。四是倡导并形成新的行为规范，保证新战略的顺利实施。

易混易错知识点：预算的类型

预算类型	含义	优点	缺点
增量预算	是指在以前期间的预算或者实际业绩的基础上，通过增加相应的内容编制新的预算。	①预算编制工作量较少，相对容易操作。 ②预算变动较小且循序渐进，为各个部门的经营提供了一个相对稳定的基础。	①没有考虑经营条件和经营情况的变化。 ②容易使企业管理层和部门经理产生维持现状的保守观念，不利于企业创新。

		③有利于避免因资金分配规则改变而引起各部门之间产生冲突。 ④比较容易对预算进行协调。	③与部门和员工的业绩没有联系，没有提供降低成本的动力。 ④鼓励各部门用光预算以保证下一年的预算不减少。 ⑤随着业务活动及其开支水平的变化而失去合理性、可行性。
零基预算	是指在新的预算期，不受以往预算安排的影响，不考虑过去的预算项目和收支水平，以零为基点编制预算。	①有利于根据实际需要合理分配资金。 ②有利于调动各个部门和员工参与预算编制的积极性。 ③增强员工的成本效益意识。 ④鼓励企业管理层和部门经理根据环境变化进行创新。 ⑤增加预算的科学性和透明度，提高预算管理水平和。	①预算编制比较复杂，工作量大，费用较高。 ②如果过度强调眼前预算项目的需要，容易导致追求短期利益而忽视长期利益。 ③预算规则和业务项目开支标准的改变可能引起部门之间的矛盾和冲突。

易混易错知识点：数字化技术对产品和服务的影响

影响的方面	内含
个性化	抓取顾客数据，分析顾客偏好，发现消费者的隐性需求和个性化需求。
智能化	智能产品实现了对使用数据的实时抓取，这些数据被企业用于分析消费者的使用行为，或者用于智能产品的自主学习，以便为消费者提供更好的使用体验。
连接性(万物互联)	智能产品之间的连接，将看似不相关的活动主体连接起来，能够创造出更多的商业机会。
生态化	依靠科技促进低碳化发展，实现数字化赋能生态发展。通过数字化赋能，提高效率、节约资源，实现降低能耗，加快重铸产业结构、生产方式、生活方式、空间格局。

易混易错知识点：“内部人控制”问题的主要表现

违背忠诚义务	过高的在职消费，盲目过度投资，经营行为的短期化；侵占资产，资产转移；工资、奖金等收入增长过快，侵占利润；会计信息作假、财务作假；建设个人帝国。
违背勤勉义务	信息披露不完整、不及时；敷衍偷懒不作为；财务杠杆过度保守；经营过于稳健、缺乏创新等等。国有资产流失、会计信息失真是我国国企改革过程中的“内部人控制”的主要表现形式。

易混易错知识点：“隧道挖掘”问题的主要表现

(1) 滥用公司资源

滥用公司资源	违背了其作为代理人的勤勉义务 [为了家族荣耀等目标而采取过度保守的经营策略、为了保障社会就业而导致国有企业的冗员]
--------	---

(2) 占用公司资源

①直接占用资源

占用公司资源	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、终极股东占用公司无形资产、抢占公司商业机会等
--------	--------	--

②关联性交易

占用公司资源	关联性交易	商品服务交易活动	以高于市场价格向公司销售，以低于市场价格向公司购买
		资产租用和交易活动	房屋、土地使用权、设备、商标、专利等
		费用分摊活动	广告\离退休员工\各类员工福利费用的分摊，终极股东自己或派人到公司担任董事、监事和高管等将高额薪酬、奖金、在职消费等分摊到公司

③掠夺性财务活动

占用公司资源	掠夺性财务活动	掠夺性融资	大量融资、圈钱；财务作假骗取融资资格、虚假包装及过度融资；向终极股东低价定向增发股票
		掠夺性资本运作	公司高价收购终极股东持有的其他公司股权，造成公司的利益流向了终极股东
		内幕交易	
		超额股利	

易混易错知识点：外部监督机制

监督机制	涉及的机构
行政监督	行政监督职能部门
司法监督	司法部门
中介机构执业监督	会计师事务所、律师事务所等中介机构

舆论监督	公众和媒体
------	-------

易混易错知识点：风险管理的特征

客观性	只能在一定的时间和空间内改变风险存在和发生的条件，降低风险发生的频率和损失程度。但是，从总体上说，风险是不可能彻底消除的。
战略性	主要运用于企业战略管理层面。
可行性	风险损失成本与风险管理成本之间在一定程度上存在替代关系，在成本有效的情况下，风险管理成本越大，风险损失成本越低；风险管理成本越小，风险损失成本越高。风险的可控性，即可预期、可减少、可分散、可转移。
系统性	<p>全面风险管理必须有一套系统的、规范的方法，建立健全全面风险管理体系，从而为实现风险管理的总体目标提供合理保证。</p> <p>①全面性；</p> <p>②广泛性[涉及很多领域]；</p> <p>③全员性：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、旨在把风险控制在风险容量以内，增进企业价值的过程。企业风险管理本身并非结果，而是实现结果的一种方式。</p>
专业性	要求风险管理的专业人才实施专业化管理。
二重性	<p>①损失最小化管理（当风险损失不可避免时，尽量减少损失至最小化）</p> <p>②不确定性管理（风险损失可发生或可能不发生时，设法降低风险发生可能性）</p> <p>③绩效最优化管理（风险预示着机会时，化风险为增进企业价值的机会）</p>

易混易错知识点：风险管理的目标

（1）风险管理目标设置原则

- a. 一致性原则，即风险管理目标与企业总体战略目标一致；
- b. 现实性原则，即风险管理目标要具有客观可能性；
- c. 明晰性原则，即风险管理的目标明确，在有效地实施后能够进行效果评价；
- d. 层次性原则，即根据层级、主次、职能等，将风险管理目标进行有效的划分，权责相应，提升风险管理的效果。

（2）目标的层次

- a. 基本目标：风险管理的基本目标是企业与组织及成员的生存和发展。
- b. 直接目标：保证组织的各项活动恢复正常运转；尽快实现企业持续稳定的收益。
- c. 核心目标：确保风险管理与总体战略目标相匹配。通过全面系统的风险管理，确保将风险控制在与总体战略目标相适应且可承受的范围内，实现企业价值最大化。
- d. 支撑目标：加强企业文化建设。

易混易错知识点：风险管理的职能

计划职能	设计风险管理方案、制定实施计划
组织职能	对风险管理单位的活动及其生产要素进行分派和组合
指导职能	对风险应对计划进行解释、判断，传达计划方案，交流信息和指挥活动
控制职能	对计划执行情况进行检查、监督、分析和评价，采取纠偏措施

易混易错知识点：风险度量方法

(1) 最大可能损失。最大可能损失指风险事件发生后可能造成的最大损失。企业一般在无法判断发生概率或无须判断发生概率的时候，使用最大可能损失作为风险的度量方法。

(2) 概率值。概率值是指风险事件发生的概率或造成损失的概率。在可能的结果只有好坏、对错、是否、输赢、生死等简单情况下，常常使用概率值。

(3) 期望值。期望值通常指的是数学期望，即概率加权平均值。所有事件中，先将每一事件发生的概率乘以该事件的影响得出乘积，然后将这些乘积相加。期望值综合了概率值和最大损失两种方法。

(4) 波动性：波动性反映数据的离散程度。也就是该变量离其期望值的距离。一般用方差或均方差（标准差）来描述波动性。方差是各个数据与其期望值的离差平方和的平均数；方差的算术平方根称为该变量的标准差，也称均方差。

(5) 在险值。在险值是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。在险值具有通用、直观、灵活的特点，为《巴塞尔协议》所采用。在险值的局限性是适用的风险范围小，对数据要求严格，计算困难，对肥尾效应无能为力。

(6) 直观方法。直观方法指不依赖于概率统计结果的度量方法，即人们直观判断的方法，如专家意见法。当统计数据不足或需要度量的结果包括人们的偏好时，可以使用直观方法。

易混易错知识点：选择风险管理策略工具

名称	含义
风险承担	亦称风险保留、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，不应采用风险承担。
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。
风险转移	指企业通过合同或非合同的方式将风险全部或部分转移到第三方，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风险可能的严重程度，只是从一方转移到另一方。（风险本身没有改变）
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。（风险类型发生转换） <ul style="list-style-type: none"> • 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。 • 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。 • 风险转换可以在低成本或者无成本的情况下达到目的。
风险对冲	指采取各种手段，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抵消。 风险对冲不是针对单一风险，而是涉及风险组合；对于单一风险，只能进行风险规避、风险控制。
风险补偿	指企业对风险可能造成的损失采取适当的措施进行补偿。
风险控制（降低）	指通过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。

易混易错知识点：市场趋势风险和市场分销风险

市场趋势风险：

（1）企业未开展对整体市场、竞争对手的分析以及对不同层次客户需求的调研，未制定有效的市场竞争策略，可能导致企业失去现有市场份额，影响其市场竞争力。——市场、竞争、需求

（2）企业未能把握监管当局的政策导向及宏观环境、市场环境的变化，可能导致企业产品、服务的推广及销售受到影响。——政策导向、宏观环境、市场环境

（3）企业未能预测并适应消费者偏好的变化，从而未能及时调整产品和服务结构，可能导致企业失去核心市场地位。——消费者偏好（个性化的东西）

市场分销风险：

（1）外部市场的改变使现有营销活动丧失吸引力，可能导致企业失去部分或全部市场份额。——营

销活动（促销组合）

（2）企业未制定完善的品牌战略，未有效细分品牌，未制定有效的品牌管理措施，可能导致企业丧失知名度。——品牌

（3）企业未能准确把握政府对企业产品定价的要求，可能导致企业违反政府关于最高零售价、流通差价率、期间费用率控制的要求。——定价

（4）企业对核心产品过分依赖，或者企业的产品过于单一，可能导致企业不能通过增加品种提高产品附加值，也不能积极应对市场波动。——产品结构（产品结构）

（5）企业未能建立分销商评级及监管机制，分销商表现不佳，可能导致企业声誉受到影响。——分销商管理

（6）企业未能在目标市场实现既定的销售任务，可能导致企业战略目标及经营目标难以落实。——销售

（7）企业未能建立规范的客户管理体系和客户服务流程，未能有效维护与目标客户的关系，可能导致企业形象受损。——客户管理（客户关系管理）

易混易错知识点：法律风险和合规风险

法律风险是指企业在经营过程中因自身经营行为的不规范或者外部法律环境发生重大变化而造成的不利法律后果的可能性。

合规风险是指因违反法律或监管要求而受到制裁、遭受金融损失以及因未能遵守所有适用法律、法规、行为准则或相关标准而给企业信誉带来的损失的可能性。

法律风险侧重于民事责任的承担，合规风险则侧重于行政责任和道德责任的承担。