

注会《公司战略与风险管理》考前速记

一、公司的使命

使命=公司目的+公司宗旨+经营哲学

公司宗旨	公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司 目前和未来所要从事的经营业务范围
经营哲学	价值观、基本信念和行为准则

二、公司战略的层次

战略层次	原文解释
总体战略（公司层战略）	经营领域 ，配置 资源
业务单位战略（竞争战略）	竞争
职能战略（职能层战略）	提高 效率 ， 协同

三、战略创新的类型

类型	内涵解释
产品创新	指组织提供的 产品和服务 的变化。
流程创新	指产品和服务的 生产和交付方式 的变化。
定位创新	指通过 重新定位 用户对既有产品和服务的感知来实现的创新。
范式创新	指影响组织业务的 思维模式和实践规范 的变化。

四、时机——创新生命周期

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	产品的经常性的主要变化	随着生产规模扩大，要求出现重大流程创新	渐进的产品和流程创新

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

五、创新管理的主要过程

1. 搜索阶段——如何**找到**创新的机会
2. 选择阶段——要**做什么以及为什么**
3. 实施阶段——如何**实现**创新
4. 获取阶段——如何**获得利益**

六、在战略决策与实施过程中的权力运用

模式	组合	目的
对抗	坚定行为 和 不合作行为 的组合	使对方彻底就范,根本不考虑对方的要求
和解	不坚定行为 与 合作行为 的组合	保持或改进现存的关系
协作	坚定行为 与 合作行为 的组合	寻求相互利益的最佳结合点
折中	中等程度的坚定性 和 中等程度的合作性 行为的组合	相互作出让步,达成双方都能接受的协议
规避	不坚定行为 与 不合作行为 的组合	躲避冲突;主动或被动撤出

七、产品生命周期各个阶段特征

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
产品特点	新、有待提升	较大差异	标准化改进慢	差异小质量忧
用户特点	用户少高收入	用户大增	新客户少	精明且要求高
价格特点	高价格	价格最高	价格开始下降	价格很低
销售特点	销量小费用高	销量节节攀升	销售额前所未有	销量明显下降
生产特点	产能过剩 成本高	产能不足 需量产	生产稳定 局部过剩	产能 严重过剩
盈利特点	毛利高净利低	单位净利最高	毛利净利均低	毛利很低
竞争状况	对手很少	对手大量涌入	引发价格竞争	对手逐步退出
战略目标	扩大 市场份额	争取最大 市场	巩固 市场份额	获取 最后现金

战略路径	研发、提升质量	营销改变形象	提效降本	控制成本
经营风险	非常高	较高但有下降	进一步降、中等	进一步降低

八、产业五种竞争分析

1. 潜在进入者的进入威胁

决定进入壁垒高度的主要因素	结构性障碍	贝恩的观点	规模经济	
			现有企业对关键资源的控制（表现为对 资金、专利或专有技术、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）	
			现有企业的市场优势	品牌优势：主要表现为产品的 差异化
	政府政策： 政府的限制或禁止			
行为性障碍（或战略性障碍）	限制进入定价（ 降低价格 ）		进入 对方领域	

2. 替代品的替代威胁 —— 间接替代（略）

3. 供应者、购买者讨价还价的能力

买方（或卖方）的 集中程度或业务量的大小	购买者集中度高，议价能力强（判断集中度高低的影响因素：行业内企业数量、排名前几位的企业市场份额比重）
	购买者业务量大，议价能力强
产品 差异化程度与资产专用性程度	供应者的产品存在着差别化，议价能力强
	供应者的产品是标准化产品，议价能力弱
	供应者的产品存在替代品，议价能力弱
	供应者的产品高度专用化，议价能力强（举例：卷烟生产线生产商提供卷烟生产线给购买者烟草公司，由于其只能用来生产卷烟，具有高度专用化，产品议价能力强）
纵向一体化程度	如果购买者实行部分一体化或存在后向一体化的现实威胁，议价能力强
	当供应者表现出前向一体化的现实威胁，议价能力强
信息掌握的程度	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
【注意】	劳动力也是供应者的一部分，他们可能对许多产业施加压力。经验表明，短缺的、高技能雇员以及紧密团结起来的劳工可以与雇主或劳动力购买者讨价还价而削减相当一部分产业利润潜力

4. 产业内现有企业的竞争

产业内现有企业的竞争影响因素	产业内有 众多的或势均力敌 的竞争对手
	产业发展 缓慢
	顾客认为所有的商品都是 同质 的
	产业中存在 过剩的生产能力
	产业 进入障碍低且退出障碍高 （退出障碍：固定资产的专用程度、退出成本、内部战略联系、感情障碍、政府与社会约束）

九、产品生命周期各阶段中的成功关键因素

	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

十、战略群组分析的意义

(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，也有助于了解某

一群组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**。

十一、决定企业竞争优势的企业资源判断标准

(1) 资源的稀缺性	不稀缺的资源，不能成为企业竞争优势的来源	
(2) 资源的不可模仿性（不可复制）	①物理上独特	房产位置、采矿权、专利
	②路径依赖性	海尔的售后服务体系
	③因果含糊性	企业 文化
	④经济制约性	如市场 空间有限
(3) 资源的不可替代性	五力模型中的替代威胁— 旅游景点 的独特优势	
(4) 资源的持久性	有形资源往往都有损耗周期，而无形资源和人力资源则很难确定其贬值速度。品牌和技术的不同	

十二、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。

十三、钻石模型

四种要素	解释说明
生产要素	第一种分类： 初级生产要素 ：天然资源、气候、地理位置、非技术工人、资金等

	<p>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</p> <p>第二种分类：</p> <p>一般生产要素</p> <p>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</p>
需求条件	<p>内行而挑剔的客户。</p> <p>预期性需求。如果本地的顾客需求领先于其他国家，这也可以成为本地企业的一种优势。</p> <p>需求规模。</p>
相关与支持性产业	<p>相关和支持性产业（上游产业）与优势产业是一种休戚与共的关系。</p>
企业战略、企业结构和同业竞争	<p>企业战略：战略取向、管理模式。</p> <p>企业结构：治理结构。</p> <p>同业竞争：如何应对同业竞争对手。</p>

十四、价值链分析

1. 价值链两类活动

五种基本活动的内容：

名称	解释	具体活动形式
内部后勤	与 产品投入 有关的进货、仓储和分配等活动	原材料的 装卸、入库、盘存、运输以及退货 等
生产经营	将投入 转化为最终产品 的活动	加工、装配、包装、设备维修、检测 等
外部后勤	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 等
市场销售	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 等
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 等

四种支持活动的内容：

名称	具体内涵
基础设施	企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等活动，也包括企业高层管理人员
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
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。 企业中每项生产经营活动都包含着技术，只不过其技术的性质、开发的程度和使用的范围不同而已。有的属于生产方面的工程技术，有的属于通信方面的信息技术，还有的属于领导的决策技术
采购管理	采购是广义的，既包括原材料的采购，也包括其他资源投入的购买和管理。 【教材例子】例如，企业聘请咨询公司为企业进行广告策划、市场预测、管理信息系统设计、法律咨询等都属于采购管理

2. 企业资源能力的价值链分析

- (1) 确认那些支持企业竞争优势的**关键性活动**。—— 内部**单个**活动
- (2) 明确价值链内各种**活动之间的联系**。—— **内部活动联系**
- (3) 明确价值**系统内各项价值活动之间的联系**。—— **外部联系**（上下游）

十五、波士顿矩阵分析

业务	描述
明星业务	(1) 高增长—强竞争地位； (2) 增长和获利有极好的长期机会，市场增长率高使得业务具有投资价值，需要大量投资支出； (3) 适宜采用的战略： 发展战略 (4) 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
问题业务	(1) 高增长—弱竞争地位； (2) 需要大量的投资支出，但是能够生成的资金很少； (3) 适宜采用的战略： 发展、收割或放弃战略

	(4) 管理组织: 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
现金牛业务	<p>(1) 低增长—强竞争地位;</p> <p>(2) 市场地位有利, 盈利率高, 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, 现金牛产品会创造大量的净现金流入;</p> <p>(3) 适宜采用的战略: 收割或保持战略</p> <p>收割: 适用于市场增长率下跌时。①把设备投资和其他投资尽量压缩; ②采用榨油式方式以在短期获得更多利润, 支持其他。</p> <p>保持: 适用于市场增长率仍有增长的业务, 可进行市场细分, 以维持增长率或延缓其下降速度。</p> <p>(4) 管理组织: 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</p>
瘦狗业务	<p>(1) 低增长—弱竞争地位;</p> <p>(2) 市场竞争激烈, 可获利润很低, 不能成为企业资金的来源;</p> <p>(3) 适宜采用的战略: 收割或放弃战略</p> <p>①对能够自我维持的业务, 应逐渐减少批量, 缩小范围; ②对市场增长率及占有率均极低的业务, 应立即放弃; ③将剩余资源向其他业务转移。</p> <p>(4) 管理组织: 与其他事业部合并, 统一管理</p>

十六、SWOT 分析的应用

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

十七、一体化战略

纵向一体化 优: 节约交易成本, 控制稀缺资源, 保证关键投入质量或获得新客户。 缺: 增加内部管理成	前向一体化	<p>①现有销售商成本较高或可靠性较差</p> <p>②所在产业的增长潜力较大</p> <p>③有钱、有人 (企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等)</p> <p>④销售环节利润率较高</p>
	后向一体化	<p>①现有供应商成本较高或可靠性较差</p> <p>②供应商数量较少、需求众多</p>

<p>本。</p> <p>两大主要风险：</p> <p>①不熟悉新业务的风险。</p> <p>②投资数额较大且资产专用性强，退出成本较高。</p>	<p>化</p>	<p>③所在产业增长潜力较大</p> <p>④有钱、有人（企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等）</p> <p>⑤供应环节利润率较高</p> <p>⑥控制原材料成本，确保价格稳定</p>
<p>(2) 横向一体化</p> <p>指企业向产业价值链相同阶段方向扩张的战略。</p>	<p>适用条件：</p>	<p>①所在产业竞争激烈</p> <p>②所在产业的规模经济显著</p> <p>③局部地区获得垄断地位</p> <p>④所在产业增长潜力大</p> <p>⑤有钱、有人（企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等）</p>

十八、多元化战略

多元化战略三大原因：

- ①在现有产品或市场经营**不能实现目标**；
- ②**有多余的钱**；（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扩张相比，多元化意味**更高的利润**。

多元化战略的优点、缺点

<p>优点：①分散风险；②更容易获得融资；③找新的增长点；④利用未充分利用的资源；⑤运用盈余资金；⑥获得资金或其他财务收益：避税；⑦多个产品或市场运用企业良好的形象和声誉。</p>	<p>风险：①削弱原有经营产业的风险；②市场整体风险仍存在；③新产业进入风险；④产业退出风险；⑤内部经营整合风险。</p>
--	--

十九、收缩战略

<p>原因</p>	<p>(1) 主动原因——满足企业战略重组的需要。</p> <p>(2) 被动原因。①外部环境原因。②内部环境原因。</p>
-----------	--

方式	【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阻止利润下滑	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 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 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
	【转向战略】涉及企业的经营方向或经营策略的改变	重新定位或调整现有的产品和服务 调整营销策略
	【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	特许经营；分包；卖断；管理层杠杆收购；拆产为股/分拆
采用收缩战略的困难	退出障碍	① 固定资产的专用性程度 。② 退出成本 （包括劳工协议、重新安置的成本、备件维修能力等）。③ 内部战略联系 （企业内某经营单位与企业其他经营单位在市场形象、市场营销能力、利用金融市场及设施共享等方面的内部相互联系）。④ 感情障碍 。⑤ 政府与社会约束 （政府出面反对或劝阻）

二十、并购战略

1. 并购类型

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	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

分类	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

2. 并购的三大动机

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。（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**。

【深入浅出】（1）是买了不该买的；（2）是买了不好用的；（3）是买了价格高的；（4）是遇到政府坏的。

二十一、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。

二十二、基本竞争战略

1. 成本领先战略

含义	企业通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低限度，成为产业中的成本领先者的战略。	
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	（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 ）

件	况	(2) 产业中所有企业的产品都是标准化的产品，产品难以实现差异化；（ 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。（ 消费者 ）
	资源和能力	(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 or 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

含义	企业向顾客提供的产品和服务在产业范围内独具特色，这种特色可以给产品带来额外的加价，如果一个企业的产品或服务的溢出价格超过因其独特性所增加的成本，那么，拥有这种差异化的企业将获得竞争优势	
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	(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	(1) 具有强大的 研发能力 和 产品设计能力 ；

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

含义	针对某一特定购买群体、产品细分市场或区域市场，采用成本领先或产品差异化来获取竞争优势的战略。 一般是中小企业采用的战略，可分为两类：集中成本领先战略和集中差异化战略
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的 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

二十三、与三种基本竞争战略相匹配的人力资源获取策略比较

人力资源获取策略	成本领先	差异化	集中化
员工来源	外部	内部	两者兼顾

晋升阶梯	狭窄、不宜转换	广泛、灵活	狭窄、不宜转换
甄选决策	人力资源部	业务部门	结合两者
甄选方法	简历和面试为主	多重方法	心理测试
甄选标准	强调技能	强调与文化契合	结合两者
社会化过程	正式的雇佣和社会化过程	非正式的雇佣和社会化过程	结合两者

二十四、产品生命周期不同阶段的财务战略

		产品生命周期阶段			
		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	股东权益	主要是股东权益	股东权益 + 债务	股东权益 + 债务
	资金来源	风险资本	权益投资增加	保留盈余 + 债务	债务
	股利	不分配	分配率很低	分配率高	全部分配
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

二十五、组织的战略类型

类型名称	产品与市场	工程技术问题	行政管理
防御型组织 “从一而终”	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。常采用竞争性定价或高质量产品来阻止竞争对手进入自己的领域。	创造出一种具有高度成本效率的核心技术，技术效率是组织成功的关键。	采取 “机械式”结构机制 。由生产与成本控制专家形成的高层管理，注重成本和其他效率问题的集约式计划、广泛分工的职能结构、集中控制、正式沟通等。

开拓型组织 “喜新厌旧”	追求一种 更为动态的环境 ，将其能力表现在探索和发现新产品和市场的机会上。	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 “有机的”机制 。包括由市场、研究开发方面的专家组成的高层管理，注重产出结果的粗放式计划、分散式控制以及横向和纵向的沟通。
分析型组织 “喜新不厌旧”	在寻求新的产品和市场机会的同时（模仿开拓型组织已开发成功的产品或市场），保持传统的产品和市场 （保留防御型组织的特征，依靠一批相当稳定的产品和市场保证其主要收入）。	需要在保持技术的灵活性与稳定性之间进行平衡。	矩阵结构。
反应型组织	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。		

二十六、预算的类型

预算类型	优点	缺点
增量预算	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 ，为各个部门的经营活提供了一个相对稳定的基础。 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 。	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	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	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

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 。	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 。
---	---

二十七、平衡计分卡

财务角度	常用的财务指标有 营业收入、销售增长率、利润增长率、资产回报率、股东回报率、现金流量、经济增加值 等。
顾客角度	常用的顾客指标有 顾客满意度、顾客投诉率、投诉解决率、准时交货率、市场份额、客户保留率、新客户开发率、客户收益率 等。
内部流程角度	常用的内部流程指标有 数字化信息系统覆盖率、计划准确率、设备利用率、订单准时交付率、采购成本和周期、项目进度及完成率、废物减排及利用率、安全事故率、接待客户的时间和次数、对客户诉求的反应时间以及员工建议采纳率和员工收入 等。
创新与学习角度	常用的指标有 研发费用占销售额的比例、新产品销售额占总销售额的比例、专利等级和数量、数字化技术采用率、员工流动率、员工培训费用及次数、员工满意度 等。

二十八、风险管理策略工具的七种类型

工具	相关内容
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。 对 未能辨识出 的风险，企业只能采用风险承担。 对于 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；②没有其他备选方案；③从成本效益考虑，风险承担是最适宜的
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。 举例：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放弃业绩不佳的分支机构或生产线；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。

风险转移	<p>风险转移是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。转移风险不会降低风险可能的严重程度，只是从一方转移到另一方。</p> <p>例如：①保险；②非金融型的风险转移；③风险证券化</p>
风险转换	<p>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。风险转换的手段包括战略调整和使用衍生产品等</p>
风险对冲	<p>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冲抵，即使这些风险的影响互相抵销。</p> <p>常见的例子有：资产组合使用、多种外币结算的使用、战略上的多种经营等</p>
风险补偿	<p>企业对风险可能造成的损失采取适当的措施进行补偿。风险补偿的形式有：财务补偿、人力补偿和物资补偿等</p>
风险控制	<p>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概率的目的</p>