

2025年 《公司战略与风险管理》 主观题最后15页纸

一、分析案例中企业经营理念或宗旨（包括产品、技术、市场）的变化。（☆）

二、战略创新类型：（☆）

1. 产品；2. 定位；3. 流程；4. 范式（经营理念、战略）

【记忆】口诀：品味城市

逻辑：范式+定位→流程→产品

三、探索战略创新的不同方面（☆☆）

- 1. 创新的新颖程度——渐进性还是突破性（注：改变了游戏规则或迫使竞争对手调整才算突破创新）
- 2. 创新的基础产品和产品家族（在原产品的基础上创新出新产品）
- 3. 创新的层面——在组件层面还是架构层面
- 4. 时机——创新生命周期（流变阶段——技术不成熟、过渡阶段——主导设计、成熟阶段——标准化）

四、战略创新的情境：建立创新型组织（☆）

- ①关键个体；②全员参与创新；③有效的团队合作；④合适的组织结构；⑤共同使命、领导力和创新的意愿；⑥创造性的氛围；⑦跨越边界。

【记忆】口诀：个体①参与②合作③成组织④，使命⑤是创造性⑥的跨越⑦

五、企业利益与社会效益的矛盾与均衡（☆）

- ①保证企业利益相关者的基本利益要求②保护自然环境③赞助和支持社会公益事业

【记忆】口诀：宝宝（保保）公益

六、PEST模型（☆）

P：政治和法律因素 E：经济因素 S：社会和文化因素 T：技术因素

【注】注明有利或不利因素

七、产品生命周期（☆☆）

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
产品	独特但质量有待提高	质量及价格差异大	产品标准化，更新慢	差异小，质量出现问题
市场	用户很少（高收入）	销量节节攀升	市场基本饱和	消费者关注性价比
竞争状况	竞争对手很少	竞争者涌入出现兼并	出现挑衅性价格	有竞争者退出市场
价格利润	高价格、低净利	价格及净利最高	价格下降	价格及利润很低
战略目标	扩大市场份额	争取最大市场份额	巩固市场份额 提高投资回报率	防御，获取最后现金流
实施路径	投资研发，提高质量	市场营销	提高效率，降低成本	控制成本，或退出

八、五力模型（☆☆）

- 1. 潜在进入者威胁；2. 替代品威胁；3. 买方讨价还价能力；4. 卖方讨价还价能力；5. 市场竞争。

【注】主观题作答时须分析案例中各种力威胁大小

九、战略群组分析的意义（☆☆）

- 1. 有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点（个体）
- 2. 有助于很好地了解战略群组间的竞争状况（个体间）
- 3. 有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”（个体间）
- 4. 利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会（整体）

【典型表述】“市场竞争”即体现群组内竞争和群组间竞争

十、资源的不可模仿性（☆）

1. 物理上独特的资源：物质本身特性（地理位置、专利技术的唯一性）

2. 具有路径依赖性的资源：有因有果（典型描述“推行”“实施”）

3. 具有因果含糊性的资源：有果无因（典型表述“文化”）

4. 具有经济制约性的资源：市场空间有限

十一、企业能力分析（☆☆）

- ①财务能力 ②组织管理能力（案例描述“推行某战略”“实施某战略”“企业组织结构、人才培养”）

③研发能力 ④生产管理能力

⑤营销能力：产品竞争力（排名、优势）、销售活动（促销、分销）、市场决策力（战略、经营理念）

【注】营销能力作答时须分析到二级标题的内容

十二、国家竞争优势分析(钻石模型)（☆☆）

- ①生产要素；②需求条件；③相关与支持性产业；④企业战略、企业结构和同业竞争

【注】描述企业“战略”属于企业战略、企业结构和同业竞争

十三、企业资源能力的价值链分析（☆☆）

- ①确认支持企业竞争优势的关键活动(个体，典型描述“关键”“竞争优势”)

②明确价值链内部各种活动之间的联系（个体间，企业内部活动相互优化协调，横向并购属于此项）

③明确价值系统内各项价值活动之间的联系（整体，纵向并购属于此条）

十四、一体化战略分类与优势（动因）（☆）

- ①有利于控制和掌握市场

②增强对消费者需求变化的敏感性

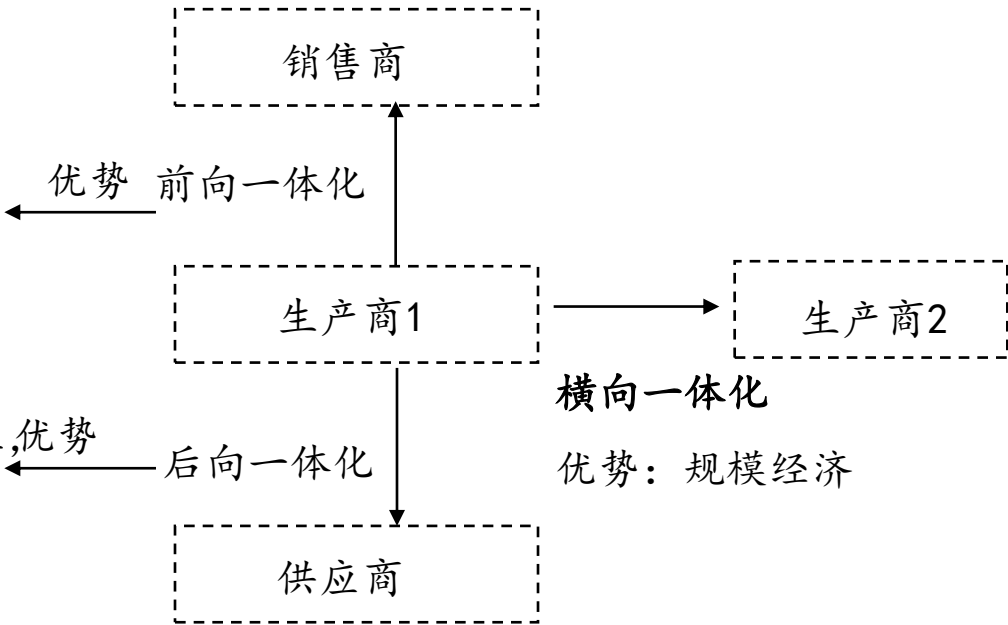
③提高企业产品的市场适应性和竞争力

【记忆】前向更接近市场，市场有买卖双方

- ①控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性,优势

②确保企业生产经营活动稳步进行

【记忆】后向更接近原料、原料影响生产



十五、一体化战略适用条件（前向\后向）（☆☆）

	前向一体化	后向一体化
S	• 具备前向一体化所需资金、人力资源等	• 具备后向一体化所需资金、人力资源等
O	• 所在行业增长潜力大（整体机会） • 销售环节利润率较高（具体机会）	• 所在行业增长潜力大 • 供应商环节利润率较高
T	• 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（谁带来威胁，向谁一体化从而解决威胁）	• 现有的供应商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 • 供应商数量较少而需求方竞争者众多 • 产品价格的稳定对企业十分关键

十六、一体化战略适用条件（横向）（☆☆）

S	• 企业具备横向一体化的资金、人力等资源 • 企业的横向一体化政策符合反垄断法规，能够在局部地区获得一定的垄断地位
---	---

O	企业所在产业的增长潜力较大
T	- 企业所在产业的竞争较为激烈 - 企业所在产业的规模经济较为显著

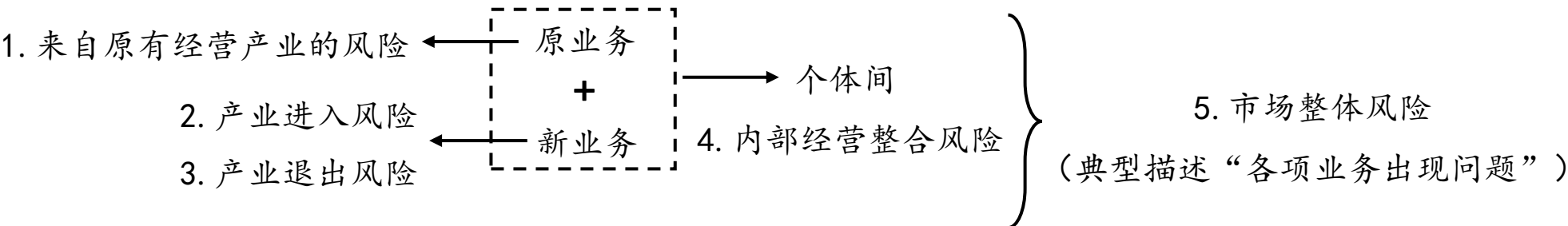
十七、密集型战略适用条件（☆☆）

市场渗透	
S	- 企业决心将利益局限在现有产品或市场领域（管理） - 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（营销）
O	- 整个市场正在增长（整体机会） - 其他企业由于各种原因离开了市场（具体机会） - 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少的时候（具体机会）
市场开发	
S	- 企业在现有经营领域十分成功（营销） - 企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源（管理） - 企业存在过剩的生产能力（生产）
O	- 存在未开发或未饱和的市场（具体机会） - 可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道（具体机会） - 企业的主业属于正在迅速全球化的产业时候（整体机会）
产品开发	
S	- 企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度（营销） - 企业具有较强的研究和开发能力（研发）
O	- 企业所在产业属于适宜创新的高速发展的高新技术产业（具体机会） - 企业所在产业正处于高速增长阶段（整体机会）
T	主要竞争对手以类似价格提供更高质量的产品

十八、多元化战略的优点（动因）（☆☆）

原业务资源	- 利用未被充分利用的资源 - 运用盈余资金 - 运用企业在某个产业或者市场中的形象和声誉进入另一个市场
新业务收益	- 在企业无法增长的情况下找到新的增长点 - 更容易从资本市场获得融资
整合	- 分散风险 - 获得资金或其他财务利益

十九、多元化战略风险（☆☆）



二十、收缩战略实施原因（☆）

1. 主动原因：战略重组的需要

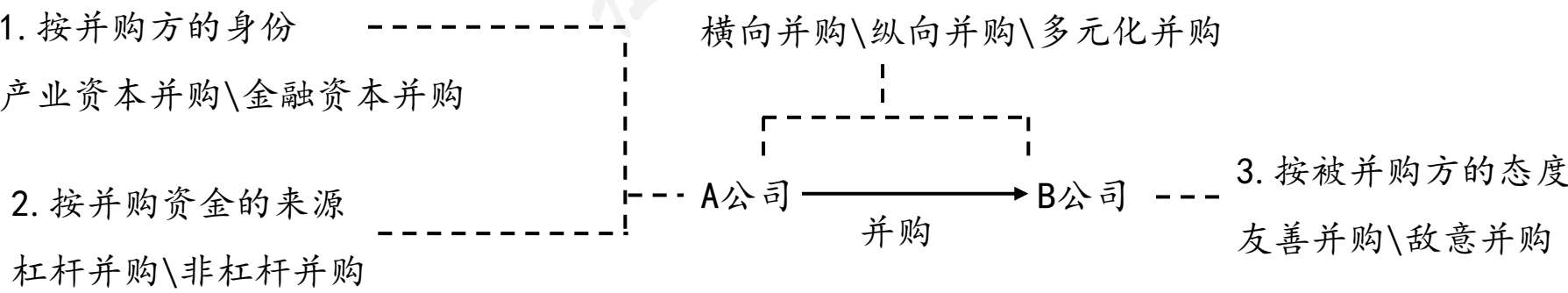
2. 被动原因：外部原因——环境变化导致企业出现危机；企业（或企业某业务）失去竞争优势

二十一、收缩战略的方式（☆☆）

1. 紧缩与集中战略（节流）：机制变革（管理）；削减成本战略（经营）；财政和财务战略（财务）
2. 转向战略（开源）：重新定位或调整现有产品和服务（产品）；调整营销策略（营销）
3. 放弃战略

【注】紧缩与集中战略、转向战略要分析到二级标题

二十二、并购的分类（☆）



二十三、并购的动机（☆☆）

1. 避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险（并购与被并购企业间有产业壁垒或区域壁垒）
2. 克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力（并购与被并购企业间有竞争）
3. 获得协同效应(典型表述：并购方或被并购方的优点)

二十四、并购风险（☆☆）

1. 事前：决策不当
2. 事中：支付过高的并购费用（典型表述“溢价”）
3. 事后：并购后不能很好地进行企业整合（事前事后经常结合在一起）
4. 特殊：跨国并购的政治风险（东道国政府阻挠）

二十五、战略联盟形成动因（☆☆）

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

【记忆】口诀：竞技场，成疯（风）子（资）

网络合作联盟优势与风险：

优势：分享更多的资源，分享更多联盟成员提供的互补优势，推动了企业能力的开发以及产品与服务的创新

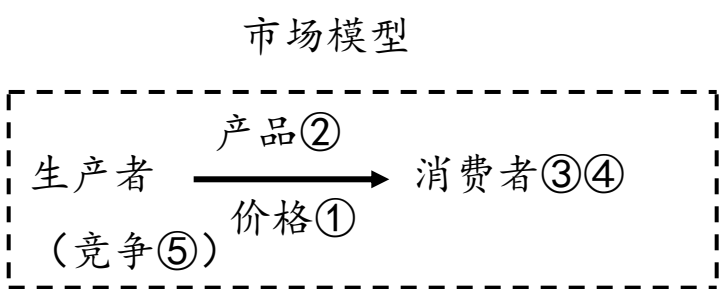
风险：①局限于与现有合作者合作，而放弃与其他公司发展联盟的机会，对企业的资源共享和创新设置了障碍

②联盟内部的负面事件和矛盾冲突

二十六、成本领先战略的实施条件（☆☆☆）

1. 市场情况方面：

- 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
- ②产业中所有企业的产品都是标准化的产品，产品难以实现差异化
- ③购买者不太关注品牌
- ④消费者的转换成本较低
- ⑤价格竞争是市场竞争的主要手段



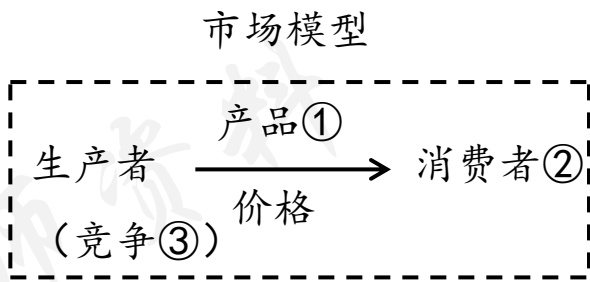
2. 资源和能力方面：

- ①规模经济显著的产业中建立生产设备来实现规模经济
- ②降低各种要素成本
- ③选择适宜的交易组织形式
- ④提高生产率
- ⑤改进产品工艺设计
- ⑥提高生产能力利用程度
- ⑦资源集中配置
- 产业特点
- 生产要素
- 生产过程
- 销售方面
- 管理方面

二十七、差异化战略的实施条件（☆☆☆）

1. 市场情况方面：

- 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



2. 资源和能力方面：

- ①具有强大的研发能力和产品设计能力 ←-----研发
- ②具有很强的市场营销能力 ←-----营销
- 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 ←-----管理
- 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 ←战略

【记忆】第四点中“总体提高”四个方面的记忆：研发→生产→营销→品牌形象，对应战略、企业文化、经营理念

二十八、零散产业的战略选择（☆☆☆）

- 1. 克服零散（成本领先的应用）：连锁经营或特许经营、技术创新以创造规模经济、尽早发现产业趋势
- 2. 增加附加值（差异化的应用）
- 3. 专门化（集中化的应用）：（案例表述专心致志做某事，专一，深耕某行业，潜心经营）

【注】克服零散要分析到二级标题

二十九、新兴产业内部环境共同特征（☆）

- 1. 技术的不确定性 ←----- 研发
 - 2. 成本的迅速变化（学习效应和规模经济共同影响） ←----- 生产
 - 3. 战略的不确定性 ←----- 管理
 - 4. 初次购买者（等产品成熟再购买） ←----- 营销
 - 5. 萌芽企业（新成立的企业）和另立门户 ←----- 再写产业特征
- 先说产业中企业

三十、新兴产业发展障碍与机遇（☆☆）

- 1. 专有技术选择、获取与应用的困难 ←----- 研发
 - 2. 原材料、零部件、资金与其他供给的不足（要素） ←----- 生产
 - 3. 缺少承担风险的胆略与能力（某人的理念、战略） ←----- 管理
 - 4. 顾客的困惑与等待观望 ←----- 营销
 - 5. 被替代产品的反应 ←----- 再写产业特征
- 先说产业中企业

三十一、新兴产业的竞争战略（☆☆☆）

- 1. 塑造产业结构（结合五力模型）（产业内）——商业模式、产品定位与别人不同
- 2. 正确对待产业发展的外部性（产业外）——政府、配套产业、上下游
- 3. 选择适当的进入时机（时点）——某时点开始进入该新兴领域
- 4. 注意产业机会与障碍的转变（发展）——描述商业模式、产品定位与别人不同即体现了自己注意到变化

【记忆】口诀：“内外进展”

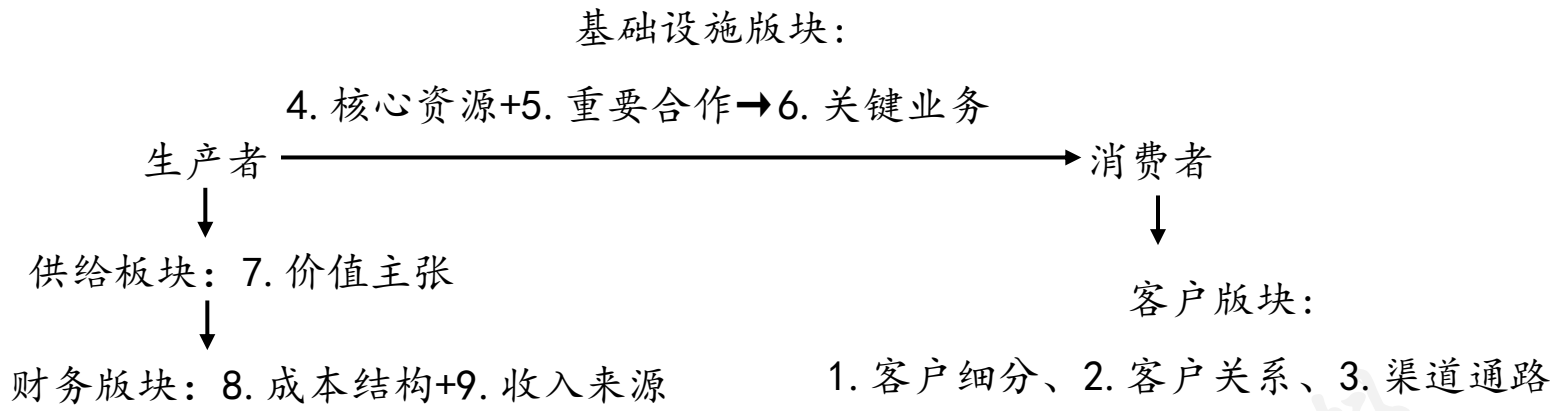
三十二、蓝海特征（☆☆）

- 1. 规避竞争+2. 拓展非竞争性市场空间→关键表述：我与众不同
- 3. 创造并攫取新需求→关键表述“满足消费者需求”
- 4. 打破价值与成本互替定律+5. 同时追求差异化和低成本，把企业行为整合成一个体系→关键表述：低成本

三十三、重建市场边界基本法则（☆☆☆）

- A产品（服务）与B产品（服务）结合在一起（A+B模式）
- A+B→相较于竞争对手产品成了他择品：1. 他择品审视他择产业
- A+B→进入新的战略群组：2. 跨越产业内的不同群组
- A与B如果是互补品的关系（需判断）：3. 放眼互补性产品或服务
- A与B其中一项情感诉求相关（需判断）：4. 重设客户的功能性或情感性需求
5. 重新界定买方全体：可能扩展为渠道的改变
6. 跨越时间参与塑造外部潮流：趋势——时间带来的改变
- 【记忆】口诀：两重两品两跨越

三十四、商业模式九要素（☆☆☆）



三十五、商业模式创新（☆☆☆）

1. 价值主张（目标客户、产品和服务）
2. 价值创造（满足客户需求）
3. 价值获取（业务活动以及支撑业务活动的核心资源与合作伙伴）
4. 价值实现（企业成本结构与收入来源）

三十六、商业模式创新类型（☆☆☆）

1. 平台商业模式（交易中介、媒体、支付工具、软件平台）
2. 长尾商业模式
3. 免费商业模式（增值服务收费模式、广告模式、交叉补贴模式、非货币市场模式）

三十七、市场营销战略：目标市场选择（☆☆）

1. 无差异市场营销：整个市场，单一策略
2. 差异市场营销：多个子市场，不同营销策略
3. 集中市场营销：以一个或少数几个性质相似的子市场作为目标市场

三十八、市场营销战略：4P组合（☆☆☆）

1. 产品策略：产品组合策略（典型描述“产品线”）、品牌策略、新产品开发策略
2. 促销策略（促销组合策略类型：推式策略、拉式策略、推拉结合）
3. 分销策略（渠道长度：直接、间接；渠道宽度：独家、选择、密集；渠道广度：单、多、跨渠道、全渠道）
4. 价格策略

三十九、研发策略（三问题）（☆☆）

1. 研发类型：产品研究、技术研究、工艺研究、流程研究
2. 研发动力：市场需求、技术进步、市场竞争、法规政策、创新文化、社会责任
3. 研发定位：成为向市场推出新技术产品的企业、成为成功产品的创新模仿者
成为成功产品的低成本生产者、成为成功产品的低成本生产者的模仿者

四十、生产运营战略的竞争重点（☆☆）

- 1. 交货期（快速交付、如约交付）
- 2. 质量（产品质量与生产质量）
- 3. 成本(生产成木、制造成本、流通成本和使用成本等)
- 4. 制造柔性（即灵活性，案例表述：定制化、多种产品同时开工、根据客户需求研发产品）

【记忆】口诀：多（柔性）快（交货期）好（质量）省（成本）

四十一、生产运营战略的内容（☆☆）

- 1. 产品(服务)的选择
- 2. 自制或外购选择
- 3. 生产与运营方式选择（案例表述：大批量或小批量生产）
- 4. 供应链与配送网络选择

四十二、交易策略（☆☆）

		与供应商关系	
		短期目标	长期目标
采购产 品特征	追求低成本	市场交易策略	功能性联盟策略
	追求创新	短期合作策略	创新性联盟策略

四十三、发展中国家企业国际化经营动因（☆）

寻求市场 、寻求效率、寻求资源、寻求现成资产

【记忆】口诀：字（资产）字（资源）畅（市场）销（效率）

四十四、全球价值链中的企业国际化经营（☆☆）

- 1. 角色定位：领先企业、一级供应商、其他层级供应商（OEM）、合同制造商（ODM）
- 2. 分工模式：科层型价值链（内部化）、市场型价值链（完全市场交易）、俘获型价值链（合同约束小弟）、模块型价值链（产品模块化，即插即用）、关联型价值链（基于声誉、技术等相互依赖，对领先企业竞争优势辅助能力强）
- 3. 全球价值链与发展中国家企业升级：
 - ①工艺升级，即通过对生产技术的改进和生产组织管理效率的提升而实现的升级（产品没变）
 - ②产品升级，即通过改进产品设计(甚至开发突破性的产品)提高产品的竞争力而实现的升级（产品变了）
 - ③功能升级，即通过占领价值链更高附加值的环节而实现升级。OEM → ODM
 - ④价值链升级，即通过进入技术壁垒或资本壁垒更高的价值链或获取价值链中更高的地位，以提升盈利能力和竞争力而实现的升级。OEM→ODM→OBM

【注】升级为重点，特别注意OEM、ODM、OBM

四十五、本土企业的战略选择（抗衡者）（☆）

- 1. 找到一个定位明确又易于防守的市场（需专注于产业链某环节，如某个细分市场或承担外包）
- 2. 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
- 3. 在一个全球化的产业中找到一个合适的突破口（突破口即机会，产业革命、技术突破、经济危机）
- 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

四十六、数字化技术发展历程及应用（☆）

1. 发展阶段：①信息化（案例表述：“信息技术”“获得信息”）
②数字化（案例表述：“数字分析”“数字技术”）
③智能化（案例表述：“智能化”“无人”）
2. 应用：①大数据 ②人工智能（无人） ③移动互联网（5G）
④云计算（“云”） ⑤物联网（万物互联） ⑥区块链（去中心化的数据库）

【记忆】口诀：大人云，勿（物联网）动（移动）筷（区块链）

四十七、数字化技术对公司战略的影响（☆☆☆）

1. 数字化技术对组织结构的影响
2. 数字化技术对经营模式的影响：①互联网思维（更好满足消费者需求）
（答到二级标题） ②多元化经营（从事多项业务）
③消费者参与（个人）
3. 数字化技术对产品和服务的影响：①个性化（基础功能→社交分享）、②智能化（主动预测）
③连接性（万物互联）、④生态化（商业生态即形成平台企业、节能）
4. 数字化技术对业务流程的影响
- ①促进了业务流程重组
②提高了企业信息和知识存储、传播的能力。
③促进了业务流程创新。
④增强了数据驱动决策的能力。
⑤加强了沟通与协作。

【记忆】口诀：创（创新）作（协作）驱动重（重组）播（传播）

【记忆】四点内容口诀：构（结构）成（流程）精（经营）品（产品）

【注】关于数字化的内容非常重要，数字化技术对业务流程的影响的具体内容为本年新增

四十八、数字化战略转型的主要方面（☆）

1. 技术变革：数字化基础设施建设、数字化研发、数字化投入
2. 组织变革：组织架构、数字化人才
3. 管理变革：业务数字化管理（物流相关）、生产数字化管理、财务数字化管理、营销数字化管理

【记忆】组织人才投入研发基础设施建设，在生产、财务、营销方面提升业务能力

四十九、ESG评价指标体系（☆☆）

- E环境维度——第八章社会责任风险中“环保”指标类似
- S社会维度——第八章社会责任风险中“产品、安全生产、保护员工权益”指标类似
- G治理维度——与第五章公司治理内容结合紧密，强调公平与制度设计

【注】估计案例题考查的形式是分析（找出）案例中体现的三方面内容

五十、股东与经理层之间的利益冲突问题的主要表现（☆☆）

- ① 违背忠诚义务：过高的在职消费，盲目过度投资，经营行为短期化；工资、奖金等收入增长过快，侵占利润；侵占资产、转移资产；会计信息作假、财务作假；建设个人帝国
- ② 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；经营过于求稳、缺乏创新等等

五十一、大股东与中小股东之间的利益冲突问题的主要表现（☆☆）

1. 滥用公司资源
2. 占用公司资源，具体包括：

①直接占用资源，如直接借款、为终极股东违规担保、虚假出资等

②关联性交易，如商品服务交易活动、资产租用和交易活动、费用分摊活动

③掠夺性财务活动，如掠夺性融资、内幕交易、掠夺性资本运作

五十二、公司外部治理机制（☆☆）

1. 市场机制：产品市场、资本市场、经理人市场
2. 监督机制：中介机构执业监督、司法监督、行政监督、舆论监督

五十三、管理实践发展与公司治理（☆☆☆）

1. 双重股权结构对公司治理的影响

正面影响	负面影响
1. 控制权集中	1. 削弱内部监督
2. 融资便利	2. 造成利益冲突
3. 决策高效	3. 弱化市场监督
4. 发展稳定	4. 阻碍公司治理改革
5. 投资价值提高	

2. 可持续发展对公司治理的影响

①优化公司治理结构。②完善公司治理机制。③提升公司治理水平。

④提高企业信息披露质量。⑤推动公司治理国际化。
3. 数智化对公司治理的影响

①提升治理效率。②提高信息透明度。③优化企业决策。④赋能外部治理机制。

【注】数智化对公司治理的影响考查可能性相对较高，四点内容记忆口诀：两提优能
- 五十四、战略风险的主要表现与应对（☆）
- | | |
|----|---|
| 事前 | 战略制定风险：缺乏明确且符合企业发展实际的战略目标，可能导致企业脱离实际盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力 |
| 事中 | 战略实施：人员缺乏+战略实施组织的风险（沟通不畅、组织与战略不匹配、缺乏资源支持）
战略调整的风险：过于激进或过于保守；方向失准、失误；部署失当；管理层或决策层轮换 |
| 事后 | 战略复盘整改的风险：未及时复盘 |
- 五十五、分析市场风险的来源应主要的因素（☆）
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、竞争者与替代品的竞争带来的风险
- ```
graph LR; P[生产者] -- "产品1
价格1" --> C[消费者3]; A[4] --> P; B[2] --> P; D[竞争4] --> P;
```
- 9-

五十六、市场风险的主要表现与应对（☆☆☆）

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事前 | 趋势风险：<br>①（宏观层面）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……<br>②（产业层面）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……<br>③（消费者）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……                                                                                                                                                                                                                          |
| 事中 | 分销风险（注意与市场营销组合4p的关系）：<br>①（促销）外部市场的改变使现有营销活动丧失吸引力，……<br>②（产品）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……<br>③（产品）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……<br>④（价格）企业未能准确把握政府对企业产品定价的要求，可能导致……<br>⑤（分销）企业未能建立分销商评级及监管机制，分销商表现不佳，可能导致公司声誉受到影响。<br>⑥（营销对战略影响）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……<br>⑦（客户）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……<br>【记忆】①到⑤与4P组合对应，⑥市场营销战略为整体战略服务，⑦市场营销核心是为客户服务 |

【注】第八章风险表现部分后半句，导致……不需要死记硬背，熟读基础上根据前面风险组织语言

五十七、全面预算管理风险及管控措施（☆☆）

|    | 风险                  | 管控                                                   |
|----|---------------------|------------------------------------------------------|
| 事前 | ①不编制预算或预算不健全……      | ①编制、下达（董事会审议批准，以文件形式下达）<br>②分解、落实（明确预算责任+细分为季度、月度预算） |
| 事中 | ②预算目标不合理、编制不科学……    | ③执行（预算外：应当实行严格的审批制度）                                 |
| 事后 | ③预算缺乏刚性、执行不力、考核不严…… | ④分析、调整（定期的预算执行会议通报，非必要不调）<br>⑤考核：直接上级进行考核，不可隔级考核     |

五十八、筹资管理风险及管控措施（☆☆☆）

|    | 风险                                                       | 管控                                                                   |
|----|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 事前 | 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                 | ①论证（重大筹资方案应当形成可行性研究报告）<br>②审批（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+变更重新审批） |
| 事中 | 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，可能导致公司发生经济纠纷或诉讼 | ③实施（确须改变资金用途的，履行相应的审批程序）<br>④会计系统控制（定期与资金提供方进行账务核对）                  |

五十九、资金营运管理风险及管控措施（☆☆）

|    | 风险                              | 管控                                                                                  |
|----|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 事前 | 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 | ①资金收付（所有收入及时入账，不得账外设账）<br>②现金管理（规定现金业务的授权批准方式、权限、程序…）<br>③银行账户管理(银行账户开立、变更和撤销须授权审批) |
| 事中 | 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票据与印章管理（分开管理、设登记簿、授权审批）<br>⑤费用报销（所有费用报销事项经过适当的审批）                                  |

六十、投资管理风险及管控措施（☆☆）

|    | 风险                                                        | 管控                                                                                      |
|----|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 事前 | 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                  | ①论证（结合内外部环境，拟定投资方案→论证）<br>②决策（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。投资方案发生重大变更的，应当重新履行相应审批程序） |
| 事中 | 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 | ③实施（根据投资方案制定投资计划，报有关部门审批）<br>④处置（无法收回的，应当取得相关法律文书和相关证明文件）<br>⑤会计系统控制（建立台账、计提减值）         |

六十一、财务报告风险及管控措施（☆☆）

|    | 风险                                                                               | 管控                                                                             |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 事前 | 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                                      | ①编制（重点关注会计政策和会计估计）                                                             |
| 事中 | ②（外用）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<br>③（内用）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…… | ②对外提供（加盖公章+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会计系统控制（分析报告结果应当及时传递给企业内部有关管理层级） |

六十二、担保管理风险及管控措施（☆☆☆）

|    | 风险                                                              | 管控                                                                    |
|----|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 事前 | 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……                              | ①调查评估（专业评估+形成书面评估报告）<br>②授权审批（重大担保业务，应当经董事会或类似权力机构批准+事项变更重审）<br>③合同签订 |
| 事中 | 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……<br>③担保过程中存在舞弊行为，可能导致…… | ④日常监控<br>⑤会计控制                                                        |

六十三、企业运营风险来源主要考虑的因素（☆☆）

1. 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（关键表述战略、某某认为）

2. 因企业内、外部人员的道德缺失和不当行为导致的风险

3. 业务控制系统失灵导致的风险（关键表述“多个业务出现问题”）

4. 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（关键表述“滞后”“障碍”）

←---谁做

←-----工具

←---内容

←-----研发

←-----生产

←-----营销

特殊

管理相关（重点）
8. 给企业造成损失的自然灾害等风险

六十四、企业组织架构管理风险及管控措施（☆☆）

|      | 风险                                                 | 管控                                                                                          |
|------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事前设计 | 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……                   | ①设计（避免职能交叉、缺失或权责过于集中+不相容职务相分离）                                                              |
| 事中运行 | 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运行（重大事项决策、重大项目安排、重要人事任免及大额资金使用等，须按照规定的权限和程序实行集体决策审批或者联签制度）<br>③优化调整（定期评估+按照规定的权限和程序进行决策审批） |

六十五、人力资源管理风险及管控措施（☆☆）

|      | 风险                                      | 管控                                     |
|------|-----------------------------------------|----------------------------------------|
| 事前招人 | 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 | ①规划与选聘<br>②开发（实行关键岗位员工定期轮岗制度）          |
| 事中用人 | 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……       | ③激励与约束                                 |
| 事后退出 | 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             | ④退出（关键岗位人员离职前，须根据有关法律法规的要求进行工作交接或离任审计） |

六十六、企业社会责任风险及管控措施（☆☆☆）

| 风险(口诀：产品双保)                              | 管控                         |
|------------------------------------------|----------------------------|
| ①安全生产措施不到位，责任不落实，可能导致……                  | ①安全生产管理（检查机制+特殊岗位实行资格认证）   |
| ②产品质量低劣，侵害消费者利益、可能导致……                   | ②产品质量管理（建立严格的产品质量控制和检验制度）  |
| 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…… | ③环境保护与资源节约（制度+检查+重大事故及时处理） |
| ④促进就业和员工权益保护不够，可能导致……                    | ④员工权益保护                    |

六十七、企业文化管理风险及管控措施（☆）

| 风险                       | 管控                                                             |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------|
| ①缺乏积极向上的企业文化，可能导致……      | ①文化建设（对于并购企业，企业需重视并购重组后的文化建设，平等对待被并购方的员工，促进并购双方的文化融合）<br>②文化评估 |
| ②缺乏开拓创新、团队协作和风险意识，可能导致…… |                                                                |
| ③缺乏诚实守信的经营理念，可能导致……      |                                                                |
| ④忽视企业间的文化差异和理念冲突，可能导致……  |                                                                |

六十八、采购业务管理风险及管控措施（☆☆）

|       | 风险                                          | 管控                                                                 |
|-------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 事前决策  | 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……     | ①采购需求和计划管理（有请购权的部门提出申请→采购部门审核后，统筹安排采购计划）<br>②供应商管理（评估和准入管理制度+管理制度） |
| 事中采购  | 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…… | ③采购过程管理（大宗采购用招投标方式+按照合同规定对采购项目的品种、规格、数量、质量等进行验收+实行全过程采购登记制度或信息化管理） |
| 事后验+付 | ③采购验收不规范，付款审核不严，可能导致……                      | ④付款管理<br>⑤评估                                                       |

六十九、企业资产管理风险及管控措施（☆☆）

| 风险                                       | 管控                                                   |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| ①存货积压或短缺，可能导致……                          | ①存货管理（保管制度+对于大批存货、贵重商品或危险品发出和领用，还应实行特别授权+定期盘点和不定期抽查） |
| 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……     | ②固定资产管理（投保制度+每年定期对固定资产进行全面盘点清查）                      |
| 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…… | ③无形资产管理（权属+及时淘汰）                                     |

七十、企业销售业务风险及管控措施（☆☆）

|      | 风险                                                           | 管控                                                                                       |
|------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事前决策 | 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……                          | ①策略制定                                                                                    |
| 事中销售 | 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……<br>③销售过程存在舞弊行为，可能导致企业利益受损 | ②客户开发与信用管理（客户台账+信用审核和授信管理+关注重要客户资信变动情况）<br>③销售过程管理<br>④回款管理（销售部门催收+财务部门监督、结算）<br>⑤客户服务管理 |

七十一、企业研究与开发风险及管控措施（☆☆）

|      | 风险                                     | 管控                                   |
|------|----------------------------------------|--------------------------------------|
| 事前论证 | 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        | ①立项审核与实施（重大研发项目应当报董事会或类似权力机构集体审议决策）  |
| 事中研发 | 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 | ②过程管理（注意产权归属+项目验收制度，专人独立人员验收，形成验收报告） |
| 事后转化 | ③研发成果转化应用不足、保护措施不力，可能导致企业利益受损          | ③成果转化管理（确认是否申请专利）<br>④评价与监督          |

七十二、企业工程项目管理风险及管控措施（☆）

|                     | 风险                                                              | 管控                                                   |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 事前<br>论证<br>+招<br>标 | 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……<br>②项目招标"暗箱"操作，存在商业贿赂，可能…… | ①立项管理（可行性研究报告+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+责任追究制度） |
| 事中                  | 略                                                               |                                                      |
| 事后                  |                                                                 |                                                      |

七十三、业务外包风险及管控措施（☆☆）

|          | 风险                                                 | 管控                                                                        |
|----------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 事前<br>决策 | 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                   | ①方案制定（对于重大业务外包，总会计师或企业分管会计工作的负责人应参与决策，并将重大业务外包方案提交董事会或类似权力机构审批）<br>②承包方选择 |
| 事中<br>销售 | ②业务外包监控不严、服务质量低劣，可能导致……<br>③业务外包存在商业贿赂等舞弊行为，可能导致…… | ③实施过程管理（重大业务外包意外情况的应急机制）<br>④验收与结算管理（组织审查和全面测试+出具验收证明）                    |

七十四、合同管理风险及管控措施（☆☆）

|          | 风险                                                          | 管控                                                                                                                                                                                     |
|----------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事前<br>签订 | 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 | ①调查与谈判（重大合同，可以组织法律、技术、财会等专业人员共同参与谈判，必要时也可聘请外部专家参与）<br>②合同订立（一般业务承办部门起草；对于重大合同或法律关系复杂的特殊合同，由法律部门参与起草）<br>③合同审核（影响重大、跨多业务领域或法律关系复杂的合同文本，企业可以组织内部相关业务部门进行会审）<br>④合同签署（授权签署的合同，需同时签署授权委托书） |
| 事中<br>履行 | ②合同未全面履行或监控不当，可能导致……                                        | ⑤合同履行<br>⑥合同结算                                                                                                                                                                         |
| 事后<br>纠纷 | ③合同纠纷处理不当，可能……                                              | ⑦合同登记（建立合同登记管理制度）<br>⑧评估（每年定期对合同履行的总体情况和重大合同履行的具体情况进行分析评价）                                                                                                                             |

七十五、法律风险和合规风险（☆）

1. 企业法律责任风险（案例表述：违反法律、法规）
2. 企业行为规范风险（案例表述：违反职业道德、舞弊）
3. 企业监管风险（案例表述：政府机关的监管,包括：海关、劳动保障机构、证监会、税务局、环保、安全生产）

## 战略案例题必须掌握套路

1. 传统生产型企业（以生产为主线）：基本竞争战略（成本领先）+生产运营战略的内容+生产运营战略的竞争重点+采购策略+社会责任风险+采购风险+资产管理风险
2. 传统生产型企业（以销售为主线）：市场营销组合+市场定位+市场风险（趋势风险+分销风险）+销售业务的风险+分析销售风险的5要素
3. 高新技术企业（以研发为主线）：基本竞争战略（差异化战略）+研发三连问+蓝海战略+新兴产业发展机遇与障碍+新兴产业采取的竞争战略+研发的风险
4. 高新技术企业（平台型企业，模式为主线）：价值链+数字化技术对公司战略的影响+蓝海战略+新兴产业采取的竞争战略+研发的风险
5. 出海企业（国际化经营为主线）：国际化经营的动因+国际化经营的方式+全球价值链角色、分工模式、全球价值链升级+并购动因+新兴市场企业战略选择
6. 治理及组织结构为主线：公司治理结构+组织结构风险+人力资源风险+战略风险+分析运营风险的8要素+双重股权结构与公司治理（本年新增）
7. 以环保及社会责任为主线：企业利益与社会效益的矛盾与均衡+ESG衡量指标+社会责任风险+公司治理+可持续发展与公司治理（本年新增）
8. 以数字化转型为主线：数字化对企业战略的影响（四方面）+数智化与公司治理（本年新增）+新兴产业战略选择+蓝海战略+商业模式创新