



文档使用提示：本文档旨在罗列内容多字数多但考试分数分布很少的内容，大家可以在考前使用本文档进行阅读，不用浪费时间背诵，熟读即可。

2023 年《公司战略与风险管理》量大分少熟读版

第三章 战略选择

第三节 职能战略（考前一周集中阅读背诵）

职能战略，主要涉及企业内部职能部门，配置内部资源，为各级战略服务，提高组织效率。

一、市场营销战略

（一）S 市场细分：

1. **消费者市场细分：**地理、人口、心理（生活方式、个性）、行为（时机、使用率、忠诚程度、态度）
2. **产业市场细分：**行业类别、用户规模、用户地理位置、购买行为

（二）目标市场选择 3 种选择：

1. 无差异营销策略：整个市场，共性，单一产品。**应变力差，风险大。**
2. 差异性营销策略：几个子市场，不同产品，改变 4P，适应需要。主要优点：扩大销售量；适应性强，富有回旋余地，不依赖一个市场一种产品。主要缺点有：较高的经营管理水平；成本费用相应增加，有可能降低经济效益。
3. 集中化营销策略：集中力量，一个或少数几个相似的子市场。节省营销费用，提高产品和企业知名度。缺点是对单一和窄小的目标市场依赖性太大，企业周旋余地小，风险大。同时，当强有力的竞争者打入目标市场时，企业就会受到严重影响。

（三）市场定位

市场定位就是使本企业产品具有一定特色，适应目标市场一定的需求和偏好，塑造产品在目标消费者心目中的独特形象和合适位置。（区别同行的类似产品）市场定位有初次定位和重新定位。

三种产品市场定位策略：

1. 抢占或填补市场空位策略。
2. 与竞争者并存和对峙的市场定位策略。
3. 取代竞争者的市场定位策略。

（四）设计市场营销组合：产品、价格、分销、促销

1. 产品策略：产品组合策略、品牌与商标策略、产品开发策略

（1）产品组合策略。

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（又称产品线）是指产品类别中具有密切关系的一组产品。



产品项目是指某一产品大类内由价格、功能及其他相关属性来区别的具体产品。

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。

深度：是指大类中每种产品有多少花色、品种、规格。

长度：一个企业的产品组合中所包含的产品项目的总数。

关联性：各产品大类在使用、生产、分销等方面的密切相关程度。

②产品组合策略类型：

第一，**扩大**产品组合。第二，**缩减**产品组合。第三，产品**延伸**。改变市场定位：向下、向上和双向延伸。

(2) 品牌和商标策略。

①**单一**的品牌名称。②每个产品都有**不同的品牌名称**。③**自有品牌**。零售商销售自有品牌商品，提升忠诚度。

(3) 产品开发策略。

2. 价格策略

(1) 基本的定价方法。三种：成本导向定价法；需求导向定价法；竞争导向定价法。

①成本导向定价法最简便，最常用的。做法又可分为四种：成本加成定价、收支平衡定价法、目标利润定价法和变动成本定价法。

②需求导向定价法。

市场需求量大，定价就高，需求量小，定价就低。

●高定价策略：竞争者产品未上市；愿付高价购买的人数相当多；高价吸引竞争者进入风险不大。

●低定价策略：市场对价格高度敏感；拒退竞争者；成本因量大而降低。

③竞争导向定价法。以相互竞争的同类产品为尺度，并随竞争变化调整价格水平。主要做法有**通行价格定价和密封投标定价**。

(2) 主要定价策略。

①心理定价策略②产品组合定价策略③折扣与折让策略④地理差价策略

(3) 新产品定价策略

①渗透定价法。**非常低**的价格，抢占市场。②撇脂定价法。**较高**价格。获取较高的单位利润。

③满意定价策略。即介于以上两种定价策略之间的适中定价策略。产品价格既能被顾客接受、又有一定利润。

3. 分销策略



类型	直接分销	产品无须具体的中间商而 <u>直接从生产商转到消费者</u> 手中。	
	间接分销	几家零售商	独家分销：每个地区仅使用 <u>一家</u> 中间商。
			选择性分销：某地区精选 <u>几个</u> 最适合中间商
			密集分销：尽可能多的中间商
策略	优势	劣势	适用范围
独家 分销	<u>对中间商的服务水平和提供的产品保持控制</u> 。 中间商能获得给定的产品的优惠价格	企业与中间商之间更紧密合作。缺乏竞争，消费者的满意度可能会受到影响； <u>中间商对生产商反控制力度较强</u>	适用于技术含量高，需要售后服务的专门产品，如机械产品、耐用消费品、特殊产品等
选择 性分 销	比密集分销能获得更大的支持，同时又比独家分销能给消费者购物带来更大的方便	中间商的竞争较独家分销时激烈	适合消费品中的选购品和特殊品
密集 分销	市场覆盖率高、便利消费者	价格竞争激烈，导致市场混乱，有时会破坏厂家的营销意图； <u>渠道的管理成本很高</u>	比较适宜日用消费的分销。 多数家具、家用电器采用此策略

在互联网开放的网络环境下，分销渠道分为线上和线下。

4. 促销策略

(1) 促销组合要素构成

①广告促销。在媒体中投放广告。②营业推广。非媒体手段，“鼓励”客户。③公关宣传。宣传形象，建立良好的公众形象。④人员推销。直接与预期客户进行接触。

(2) 促销组合策略。三个基本策略：推式策略、拉式策略和推拉结合策略

①推式策略。市场活动（主要是人员推销和交易推广）大多面向渠道成员展开，激励他们购买。

②拉式策略。市场活动（主要是广告和消费者推广）指向最终消费者，激励他们购买产品。

③推拉结合策略。企业将推式策略和拉式策略配合起来使用，在向中间商进行大力促销的同时，通过广告刺激市场需求。

二、研究与开发战略



研究分为：基础研究、应用研究、开发研究。

(一) 研发有两种类型：产品研究和流程研究。

(二) 研发的动力来源 1. “需求拉动”； 2. “技术推动”

(三) 研发的战略作用

1. 波特基本战略。产品创新——差异化。流程创新——成本领先或差异化。
2. 波特的价值链。研发可以强化价值链。
3. 安索夫矩阵。产品求精——市场渗透和市场开发。产品创新——产品开发和多元化。
4. 产品生命周期。研发加速现有产品衰退，研发提供替代产品。

(四) 研发定位

1. 向市场推出**新技术产品**的企业。一个富有魅力的、令人兴奋的战略，但风险较大。
2. 成功产品的**创新模仿者**。风险和成本最小。有优秀研发人员和优秀的营销部门。
3. 成功产品的**低成本生产者**。大量生产与先驱企业开发的产品相类似、价格低廉的产品。
4. 成功产品**低成本生产者的模仿者**。加大对设备与工艺流程的投资，但因示范效应，模仿者能够以更低的投入得到更高的产出。

三、生产运营战略

(一) 生产运营战略所涉及的主要因素和阶段：

- (1) **批量**。较高的批量—资本密集型流程，单位成本较低。
- (2) **种类**。种类多—工作复杂—单位成本较高。
- (3) **需求变动**。需求波动—产能利用率低—成本高。
- (4) **可见性**。生产运营流程为客户所见的程度。可见性高—员工技巧要求高—单位成本较高。

(二) 生产运营战略的内容

企业生产运营战略包括以下几个方面的内容

1. 产品（服务）的选择。
2. 自制或外购选择。

● 企业自制战略两种选择：一是**完全自制**，二是**装配阶段自制**，即“**外购+自制**”战略。

● 企业选择外购战略，就需要成立一个经销公司。对于产品**工艺复杂、零部件繁多**的生产企业，那些非关键、不涉及核心技术的零部件，如果外购价格合理，性能卓越，市场供应稳定，企业会考虑外购或以外包的方式来实现供应。

3. 生产与运营方式选择。方式有许多种。这里仅介绍两种典型的生产方式：

- (1) **大批量、低成本**。
- (2) **多品种、小批量**。



可选择的还有计算机集成制造、大规模定制等

4. 供应链与配送网络选择。选择**高效供应链**或**敏捷供应链**：

高效供应链适用于品种少、产量高、可预见市场环境

敏捷供应链适用于品种多、产量低、难以预见的环境。

【提示】高效指的是**成本低**，敏捷指的是**反应快**。

按照产品库存的位置和交付方式的不同，6 种模式配送网络：

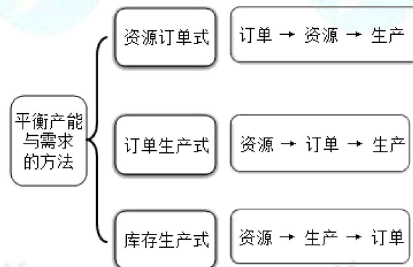
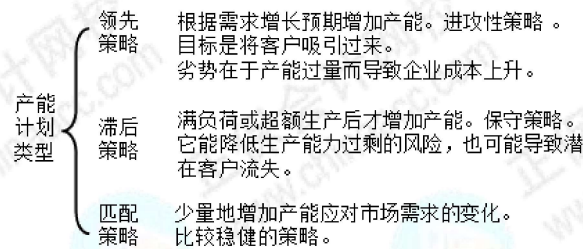
- ①制造商存货加直送。②制造商存货、直送加在途并货。③分销商存货加承运人交付。
- ④分销商存货加到户交付⑤制造商或分销商存货加顾客自提⑥零售商存货加顾客自提。

（三）生产运营战略的竞争重点

多数行业影响生产运营系统竞争力的因素主要是 **TQCF**：

- 1. 交货期 2. 质量 3. 成本 4. 制造柔性

（四）生产流程计划与产能计划



四、采购战略

（一）货源策略

1. 少数或单一货源的策略

优点：（1）采购方能与供应商建立较为**稳固的关系**；（2）有利于企业**信息的保密**；

（3）产生**规模经济**并使企业享受价格优势；（4）随着与供应商关系的加深，企业可能获得**高质量的供应品**。

缺点：（1）若无其他供应商，则供应商的**议价能力就会增强**；（2）采购方容易受到**供应中断**的影响。

2. 多货源少批量策略



优点：（1）可以与较多的供应商联系，以保证稳定的供应；（2）有利于获得更多的知识和技术；（3）供应商之间的竞争使企业的议价能力增强。

缺点：（1）企业与供应商联系不够稳固，相互信任程度较低；（2）不利于产生规模经济，不能享受大批量购买的价格优惠；（3）不利于企业获得质量和性能不断提高改进的供应品。

3. 平衡货源策略。（均衡点）

企业采取何种货源策略，取决于下列因素：

（1）市场上供应商的数量。（2）供应商的规模实力、经营状况、信誉、产品或服务价格、交易条件等。

（3）企业对供应品的要求或态度。要满足其对供应品的要求。（4）企业与供应商的议价能力对比。

如果供应商的议价能力强于企业，企业可采用多货源少批量策略有效减弱供应商的议价能力。

如果企业议价能力强于供应商，则能采用少数或单一货源策略。

（二）交易策略

1. 市场交易策略。适用条件是：

（1）供应品的技术含量较低或生产技术相对成熟；（2）供应品在企业产品的生产和销售中不具有重要性；

（3）企业不需要供应商提供售后服务；（4）供应商所处的市场较为成熟；

（5）供应商数量较多；（6）竞争比较激烈。

2. 短期合作策略。条件有：（1）企业的产品往往面临急剧变化的市场机会和客户需求；（2）供应品的供给具有较高的适应性；（3）有的供应品有较高的技术含量，对企业产品的设计、生产、销售都有重要影响。

3. 功能性联盟策略。条件有：（1）供应品在生产经营中起着重要作用；（2）对供应品的需求量比较大；（3）供应品的生产技术成熟，可替代性较高；（4）供应商拥有较强的生产能力和实现规模经济的能力。

4. 创新性联盟策略。企业为了产品、业务的创新并取得长期竞争优势而与供应商结成联盟的策略。

从管理的侧重点来看，企业采用市场交易策略和功能性联盟策略侧重于降低采购成本的考虑，采用短期合作策略和创新性联盟策略侧重于创新的考虑；

从与供应商的关系中所追求的目标来看，企业采用市场交易策略和短期合作策略重视的是短期利益，而采用功能性联盟策略和创新性联盟策略追求的是长期利益。



（三）采购模式

1. 传统采购模式。采购部门根据库存定采购计划，经审批后向供应商发采购信息，供应商报价，谈判后签订合同。必要时招标确定供应商和交易价格。

特点：（1）双方信息沟通不充分，双方甚至有意隐瞒信息；（2）双方只是简单的供需关系，缺少其他方面合作；（3）补充库存为目的，缺少对生产需求及市场变化的考虑，因而经常造成库存积压或供不应求，影响企业生产经营；（4）管理简单、粗放，采购成本居高不下。

2. MRP (Material Requirement Planning) 采购模式。

企业以生产为导向，根据生产计划，推导出采购数量及进货时间，据此编制采购计划，按照计划向供应商发出订单。特点有：（1）生产计划和采购计划十分精细；（2）采购计划的计算、编制非常复杂，计算量十分巨大，因而需要借助计算机技术进行。

3. JIT (Just In Time) 采购模式。

准时化采购，指企业要求供应商把适当数量、适当质量的物品在适当时间送达适当地点。及时满足对物资的需求，使库存量降到最小，甚至零库存，减少相关费用，加快资金周转。

JIT 采购模式的特点有：

（1）供应商数量少甚至是单一供应商；（2）企业与供应商建立长期稳定的合作关系；（3）采购批量小，送货频率高；（4）企业与供应商都关心对方产品的改进和创新，并主动协调配合；信息共享快速可靠。

4. VMI (Vendor Managed Inventory) 采购模式。签订协议，由供应商管理企业库存，确定最佳库存量，制定并执行库存补充措施，合理控制库存水平，双方不断监督协议执行情况，适时修订协议内容，使库存管理得到持续改进。这种采购模式的特点有：

（1）企业与供应商建立了的长期稳定的深层次合作关系；
（2）打破了以往各自为政的采购和库存管理模式，供应商通过共享信息，极大地节约了供货成本；
（3）企业与供应商之间按照利益共享、风险共担的原则，协商确定对相关费用的分担比例以及对新增利润的分成比例。

5. 数字化采购模式。通过人工智能等技术，实现全流程智慧管理，在各个环节都实现自动化、可视化、标准化和可控化，通过实时监测和定期评估使之不断优化。

主要特点是：

（1）建立了自动识别、彼此认知、直接交易、高度契合的新型合作关系；
（2）自动化技术淘汰了人工操作，创新并优化了流程；



(3) 采购管理的科学性、便捷性、精细性、准确性空前提高,“降本增效”极为显著。

五、人力资源战略

(一) 人力资源规划

1. 人力资源规划内容。

人力资源规划包括人力资源总体规划和业务计划两个层次。

2. 人力资源规划的步骤如下:

(1) **调查**收集和整理战略决策和经营环境的**各种信息**。(2) **根据实际**确定人力资源规划期限、范围和性质。

(3) 对企业未来人力资源**供求**进行预测。(4) 制定**人力供求平衡**的总计划和各项业务计划。

3. 人力资源供需平衡策略。

(1) 针对供给和需求**总量平衡但结构不匹配**情况应当采取的措施:①人员内部重新配置;②专门培训;③进行人员的置换,清理不需要的人员。

(2) 针对**供给大于需求**情况:①扩大经营规模或者开拓新的增长点;②永久性地裁员或者辞退员工;③鼓励员工提前退休;④冻结招聘;⑤缩短员工的工作时间、实行工作分享或者降低员工的工资等方式减少供给;⑥对富余的员工进行培训。

(3) 针对**供给小于需求**情况:①从外部雇用人员;②提高现有员工的工作效率;③延长工作时间;④降低员工的离职率;⑤某些业务进行外包。

(二) 人力资源获取

1. 招募的渠道和方法。外部招募和内部招募。

(1) 内部招募的来源与方法。来源有三个:一是下级职位人员;二是同级职位人员;三是上级职位人员。方法:一是工作公告法;二是档案记录法。

(2) 外部招募的来源与方法。外部招募的方法主要有:广告招募、外出招募、借助职业中介机构招募和推荐招募等。

内部招募与外部招募的对比

招募渠道	优势	劣势
内部招募	有利于提高员工士气和期望;对组织工作的程序、文化、领导方式等比较熟悉,能够迅速地展开工作;对企业目标有认同感,辞职可能性小,有利个人和企业的长远发展;风险小,	容易引起同事间过度竞争产生内耗;竞争失利者感到心理不平衡;新上任者是“老人”,难以建立起领导威望;容易出现近亲繁殖问题,思想观念因循守旧,思考范围狭窄,缺乏创新和活力



	对员工有基本了解，可靠性高；节约时间和成本。	
外部招募	为企业注入新鲜血液，能够带来活力； 避免内部相互竞争造成的紧张氛围； 给内部人员以压力，激发工作动力； 选择的范围比较广，可以招聘优秀的人才	对内部人员是一个打击，感到晋升无望， 会影响工作热情；外部人员对企业情况不了解，需要较长的时间来适应；对外部人员不了解，可靠性比较差；外部人员不一定认同企业的价值观和企业文化，给企业稳定造成影响

3. 与企业竞争战略匹配的人力资源获取策略。

(1) 成本领先战略的企业，在员工招聘时，往往比较注重员工招聘成本，尤其对通用型和辅助型员工，可替代性强，采用的多是外部招募和人力资源外包。在选拔时，常用简历、面试和纸笔测试，以缩减成本支出；

(2) 差异化战略的企业，可能采取较为严密的策略；

(3) 集中化战略的企业，更强调招聘工作速度，采用认知能力测试和人格测试等快速识别能够胜任工作的员工。

表 3-8 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

(三) 人力资源培训与开发

1. 培训与开发流程

培训需求分析、培训计划设计、培训实施和培训效果评估

2. 培训与开发类型

对象不同：新员工培训和在职员工培训

层次不同：基层员工、中层员工和高层员工

形式不同：在岗和脱产

性质不同：传授性和改变性



内容不同：知识性、技能性、态度性

3. 与竞争战略相匹配的人力资源开发与培训

（四）人力资源绩效评估

完整意义上的绩效管理是由绩效计划、绩效监控、绩效考核和绩效反馈这四个部分组成的一个系统。

1. 绩效计划。包含三部分内容：

- （1）员工在考核周期内的绩效目标体系（包括绩效目标、指标和标准）、绩效考核周期；
- （2）为实现最终目标，员工在绩效考核周期内应从事的工作和采取的措施；
- （3）对绩效监控、绩效考核和绩效反馈阶段工作的规划和指导。

在实践中，企业普遍使用的绩效计划工具主要有关键绩效指标法（KPI）、平衡计分卡（BSC）、目标管理法、360 度评估法等。

（五）人力资源薪酬激励

1. 薪酬的组成及公平性原则。外部公平、内部公平和个体公平
2. 薪酬水平策略。领先型、匹配型、拖后型和混合型
3. 薪酬构成策略
4. 企业竞争战略与薪酬策略

六、财务战略

（二）财务战略的确立

4. 股利分配策略

（1）决定股利分配的因素：

①留存供未来使用的利润的需要；②分配利润的法定要求；③债务契约中的股利约束；④企业的财务杠杆；⑤企业的流动性水平；⑥即将偿还债务的需要；⑦股利对股东和整体金融市场的信号作用。

（2）股利政策。

固定股利	树立良好 <u>公司形象</u> 。为投资者提供可预测的 <u>现金流量</u> 。 盈余下降时也可能导致 <u>股利发放困难</u> 。
固定股利支付率	投资者 <u>无法预测现金流</u> ，如果盈余下降或者亏损，就会出现 问题 。
零股利	成长阶段
剩余股利	成长阶段

（三）财务战略的选择

1. 基于产品生命周期的财务战略选择

（1）产品生命周期不同阶段的财务战略：



	导入期	成长期	成熟期	衰退期
经营风险	非常高	高	中等	低
财务风险	非常低	低	中等	高
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
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

(2) 财务风险与经营风险的搭配。经营风险与财务风险反向搭配是制定资本结构的一项战略性原则。

2. 基于创造价值或增长率的财务战略选择

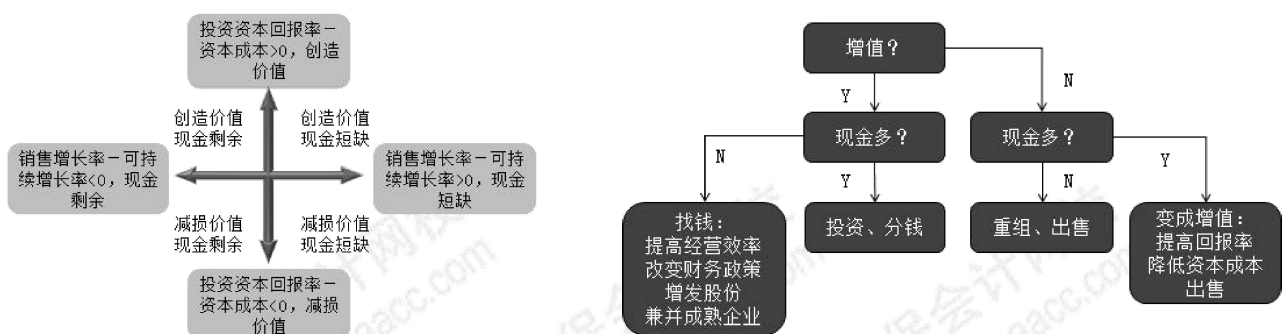
(1) 影响价值创造的主要因素

【结论】根据企业市场增加值的计算公式可知，影响企业市场增加值的因素有三个：

(1) 投资资本回报率；(2) 资本成本（指的是加权平均资本成本）；(3) 增长率。

影响价值创造的因素主要有：①投资资本回报率；②资本成本；③增长率；④可持续增长率。

(2) 价值创造和增长率矩阵



1) 增值型现金短缺（第一象限）

(1) 如果高速增长是暂时的，则应通过借款来筹集所需资金；

(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。

2) 增值型现金剩余（第二象限）



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。

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。

3) 减损型现金剩余（第三象限）

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。

4) 减损型现金短缺（第四象限）

（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。

第四章 战略实施

第一节 公司战略与组织结构

二、纵横向分工结构

（二）横向分工结构

1. 横向分工结构的基本类型。从横向分工结构考察，企业组织结构有 8 种基本类型。

创业型：优缺点：弹性较小并缺乏专业分工，成功依赖于中心人员的个人能力。

职能制：典型模式。适合单一业务企业。

优点：

- 能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。
- 有利于培养职能专家。
- 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。
- 董事易于监控各个部门。

缺点：

- 由于过度细分，在协调不同职能时可能出现问题。
- 难以确定各项产品产生的盈亏。
- 职能之间容易发生冲突、各自为政。



■集权化的决策制定机制会放慢反应速度。

事业部制：

区域事业部制：按照特定的地理位置来对企业的活动和人员进行分类。

优点：

一能更好更快地实现区域经营决策。二是与一切皆由总部来运作相比，有利于削减成本费用。例如，可以削减差旅费。三是有利于在海外经营的企业应对各种环境变化。

缺点：

一是管理成本的重复。二是难以处理跨区域的大客户事务。

产品/品牌事业部制：以企业产品的种类为基础设立若干产品部。可以将总体业务划分为若干事业部。

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，因此有助于企业实现产品差异化战略。4. 易于出售或关闭经营不善的事业部。

缺点：

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。2. 事业部之间会存在管理成本的重叠和浪费。3. 事业部数量较多，则难以对各个事业部进行协调。4. 事业部数量较多，则事业部经理容易缺乏整体观念。

M型组织结构（多部门结构）：在M型组织结构中，原来的事业部一般由拥有更大经营权的公司所代替；每个公司比以前的事业部负责更多的产品线；有的公司下设若干事业部分别管理不同的产品生产线。

优点：

1. 有利于企业的持续成长。
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。
3. 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。
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。

缺点：

1. 公司之间分配企业的管理成本比较困难。
2. 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。



3. 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。

战略业务单位组织结构（SBU）：

优点：

1. 降低了企业总部的控制跨度。
2. 控制幅度的降低也减轻了总部的信息过度情况。
3. 有利于具有类似战略的产品、市场或技术之间能够更好地协调和配合。
4. 由于无须在各个战略业务单位之间分摊成本，易于监控、评估每个战略业务单位的绩效。

缺点：

1. 增加了一个垂直管理层，总部与事业部和产品层的关系变得更疏远。
2. 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。

矩阵制：是为了处理非常复杂项目中的控制问题而设计的。员工拥有两个直接上级。一种具有两个或多个命令通道的结构，包含两条预算权力线以及两个绩效和奖励来源。

优点：

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。
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。
3. 项目组与产品主管、职能主管之间的联系更加直接，因而能够做出更优的决策；
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。
5. 双重权力使得职能专家不再只关注自身的业务范围。

缺点：

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。
2. 双重权力容易使管理者之间产生冲突。
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。
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。

第三节 战略控制

二、战略控制方法

（一）预算

1. 预算目的：



(1) 提供财务目标；(2) 发现战略实施中的问题并纠正；(3) 交流和沟通；(4) 协调活动；(5) 合理分配资金；(6) 授权；(7) 绩效评估；(8) 激励员工

2. 预算的类型。

(1) 增量预算。

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。

优点：

- 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，为各部门的经营活动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。

缺点：

- ①没有考虑经营条件和经营情况的变化；
- ②容易使管理层产生维持现状的保守观念，不利于创新；
- ③与业绩没有联系，没有降低成本的动力；
- ④它鼓励将预算全部用光；
- ⑤随业务活动及其开支水平的变化而失去合理性、可行性。

(2) 零基预算。

指以零为基点编制预算。

优点：

- ①有利于根据实际需要合理分配资金。
- ②有利于调动员工参与预算编制的积极性。
- ③增进员工成本效益意识。
- ④鼓励管理层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。

缺点：

- ①预算编制比较复杂、工作量大、费用较高。
- ②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。



第七章 风险管理的流程、体系与方法

一、风险管理组织职能体系

企业风险管理组织职能体系，主要包括规范的公司法人治理结构、风险管理委员会、风险管理职能部门、审计委员会、企业其他职能部门及各业务单位。

具备条件的企业可建立风险管理三道防线，即各有关职能部门和业务单位为第一道防线；风险管理职能部门和董事会下设的风险管理委员会为第二道防线；内部审计部门和董事会下设的审计委员会为第三道防线。

董事会在全面风险管理方面主要履行以下职责：

- (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) 批准风险管理组织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；
- (10) 全面风险管理的其他重大事项。

风险管理委员会对董事会负责，主要履行以下职责：

- (1) 提交全面风险管理年度报告；
- (2) 审议风险管理策略和重大风险管理解决方案；
- (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；
- (4) 审议内审部门提交的风险管理监督评价审计报告；
- (5) 审议风险管理组织机构设置及其职责方案；
- (6) 办理董事会授权的有关全面风险管理的其他事项。

风险管理职能部门主要履行以下职责：

- (1) 研究提出全面风险管理工作报告；



(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;

(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;

(9) 办理风险管理的其他有关工作。

二、风险管理策略

风险管理策略的总体定位:

(1) 在企业战略管理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降低了企业战略实施失误的可能性。

(2) 是根据企业战略制定的总体策略;

(3) 在整个风险管理体系中起着统领全局的作用。企业根据确定的风险管理策略, 优化组织职能体系、选择风险理财措施、完善内部控制系统与风险管理信息系统。

风险管理策略的总体定位决定了风险管理策略的作用:

(1) 上: 为企业的总体战略服务, 保证企业经营目标的实现;

(2) 下: 连接企业的整体经营战略和运营活动;

(3) 合: 指导企业的一切风险管理活动;

(二) 风险管理策略的组成部分

(1) 风险偏好和风险承受度。明确企业要承担什么风险, 承担多少。

(2) 全面风险管理的有效性标准。明确怎样衡量成效。

(3) 风险管理策略工具的选择。明确怎样管理重大风险。

(4) 风险管理的资源配置。明确如何安排风险管理资源。

2. 风险度量方法

常用的风险度量方法包括:

①最大可能损失: 不考虑概率; ②概率值: 损失发生的概率或可能性;

③期望值: 概率乘以影响; ④波动性: 反映数据的离散程度;



⑤在险值：在正常的市场条件下，在给定的时间段和给定的置信区间内，预期可能发生的最大损失。具有通用、直观、灵活的特点，为《巴塞尔协议》所采用。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：专家意见法。

三、理财措施

（二）选择风险理财策略的原则和要求

（1）与企业整体风险管理策略一致。

（2）与企业所面对风险的性质相匹配。

（3）选择风险理财工具的要求。选择风险理财工具时，要考虑如下几点：合规的要求、可操作性、法律法规环境、企业的熟悉程度、风险理财工具的风险特征等。不同的风险理财手段可能适用同一风险。

（4）成本和收益的平衡。

四、内部控制系统

内部控制的要素

1. 控制（内部）环境

（1）美国 COSO《内部控制框架》的要求与原则

要求：

控制环境决定了企业的基调，直接影响企业员工的控制意识。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。控制环境包括员工的诚信度、职业道德和才能；管理哲学和经营风格；权责分配方法、人事政策；董事会的经营重点和目标等。

原则：

①企业对诚信和道德价值观做出承诺。

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。

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架构、报告路径以及适当的权利和责任。

④企业致力于吸引、发展和留任优秀人才，以配合企业达成目标。

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。

（2）我国《基本规范》的要求

①企业应当建立规范的公司治理结构和议事规则。

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企业应当在董事会下设立审计委员会。

④企业应当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，将权利与责任落实到各责任单位。

⑤企业应当加强内部审计工作，保证内部审计机构设置、人员配备和工作的独立性。

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。

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企业应当加强文化建设，企业员工应当遵守员工行为守则，认真履行岗位职责。

⑨企业应当加强法制教育。

2. 风险评估

(1) 美国 COSO《内部控制框架》的要求与原则

要求：

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。

由于经济、产业、法规和经营环境的不断变化，需要确立一套机制来识别和应对由这些变化带来的风险。

原则：

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。

②企业从整个企业的角度来识别实现目标所涉及的风险并分析风险，据此决定应如何管理这些风险。

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。

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。

(2) 我国《基本规范》的要求

①企业应当根据设定的控制目标，全面系统持续地收集相关信息。

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。

③企业识别内部风险。

④企业识别外部风险。

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。



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。

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。

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。

3. 控制活动

(1) 美国 COSO《内部控制框架》关于控制活动要素的要求与原则

要求:

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。

控制行为有助于确保实施必要的措施以管理风险,实现经营目标。控制行为体现在整个企业的不同层次和不同部门中。

包括诸如批准、授权、查证、核对、复核经营业绩、资产保护和职责分工等活动。

原则:

①企业选择并制定有助于将目标实现风险降低至可接受水平的控制活动。

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。

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目标;程序则将政策付诸于行动。

(2) 我国《基本规范》关于控制活动的要求

①企业应当结合风险评估结果,将风险控制在可承受度之内。控制措施一般包括: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、运营分析控制和绩效考评控制等。此外,常用的控制方法还有:内部报告控制、复核控制、人员素质控制等。

②不相容职务分离控制。所谓不相容职务,是指那些如果由一个人担任既可能发生错误和舞弊行为,又可能掩盖其错误和舞弊行为的职务。不相容职务一般包括:授权批准与业务经办、业务经办与会计记录、会计记录与财产保管、业务经办与稽核检查、授权批准与监督检查等。对于不相容的职务如果不实行相互分离的措施,就容易发生舞弊等行为。不相容职务分离的核心是“内部牵制”,要求企业首先应全面系统地分析、梳理业务流程中所涉及的不相容职务,其次要明确规定各个机构和岗位的职责权限,使不相容岗位和职务之间能够相互监督、相互制约,形成有效的制衡机制。

③授权审批控制。授权审批形式通常有常规授权和特别授权之分。常规授权是指单位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,用以规范经济业务的权力、条件和有关责任者,其时效性



一般较长。特别授权是指单位对办理例外的、非常规性交易事件的权力、条件和责任的应急性授权。授权审批控制要求企业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。企业应当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。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。

④会计系统控制。其内容主要包括:

- a. 依法设置会计机构,配备会计人员。从事会计工作的人员,必须具备从事会计工作必要的专业能力,会计机构负责人应当具备会计师以上专业技术职务资格或从事会计工作3年以上经历。大中型企业应当设置总会计师或者财务总监,设置总会计师或者财务总监的单位,不得设置与其职权重叠的副职。
- b. 建立会计工作的岗位责任制,对会计人员进行科学合理分工,使之相互监督和制约。
- c. 按照规定取得和填制原始凭证。
- d. 设计良好的凭证格式。
- e. 对凭证进行连续编号。
- f. 明确会计凭证、会计账簿和财务会计报告的处理程序,保证会计资料真实完整。
- g. 明确凭证的装订和保管手续责任。
- h. 合理设置账户,登记会计账簿,进行复式记账。
- i. 按照《会计法》和国家统一的会计准则制度的要求编制、报送、保管财务报告。

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。

财产保护控制主要包括: a. 财产记录和实物保管。 b. 定期盘点和账实核对。 c. 限制接近。

⑥预算控制。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。

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。

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。

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。

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,制定应急预案、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。



4. 信息与沟通

(1) 美国 COSO《内部控制框架》关于信息与沟通要素的要求与原则

要求:

公允的信息必须被确认、捕获并以一定形式及时传递,以便员工履行职责。

信息系统产出涵盖经营、财务和遵循性信息的报告,以助于经营和控制企业。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报告相关的外部事件、行为和条件等。

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传递。所有员工必须从管理层得到准确的信息,认真履行控制职责。员工必须理解自身在整个内控系统中的位置,理解个人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。同时,与外部诸如客户、供应商、管理当局和股东之间也需要有效的沟通。

原则:

①企业获取或生成和使用相关的高质量信息,以支持内部控制其他要素发挥效用。

②企业关于内部沟通的内部控制信息,必须能够支持内部控制的其他要素发挥效用。

③企业就影响内部控制其他要素发挥效用的事项与外部方进行沟通。

【提示】此处教材原文有误,已进行更正,请以此为准。

(2) 我国《基本规范》关于信息与沟通要素的要求

①企业应当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。

②企业应当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。企业可以通过财务会计资料、经营管理资料、调研报告、专项信息、内部刊物、办公网络等渠道,获取内部信息。企业可以通过行业协会组织、社会中介机构、业务往来单位、市场调查、来信来访、网络媒体以及有关监管部门等渠道,获取外部信息。

③企业应当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。

④企业应当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。

⑤企业应当建立反舞弊机制,明确反舞弊工作的重点领域、关键环节和有关机构在反舞弊工作中的职责权限,规范舞弊案件的举报、调查、处理、报告和补救程序。

⑥企业应当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。



5. 监控（即内部监督）

（1）美国 COSO《内部控制框架》关于监控要素的要求与原则

要求：

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，包括企业的日常管理和监督行为、员工履行各自职责的行为。

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性。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。

（2）我国《基本规范》关于内部监督要素的要求

①企业应当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。

②企业应当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。

③企业应当结合内部监督情况，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。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。国家有关法律法规另有规定的，从其规定。

④企业应当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。

第三节 风险管理技术与方法

一、头脑风暴法

刺激并鼓励一群知识渊博、知悉风险情况的人员畅所欲言，开展集体讨论的方法。

适用范围：适用于在风险识别阶段充分发挥专家意见，对风险进行定性分析。

主要优点：

- （1）激发了专家想象力，有助于发现新的风险和全新的解决方案；
- （2）主要的利益相关者参与其中，有助于进行全面沟通；
- （3）速度较快并易于开展。

局限性：

- （1）参与者可能缺乏必要的技术或知识，无法提出有效的建议；



(2) 头脑风暴法的实施过程和参与者提出的意见容易分散，较难保证全面性；

(3) 集体讨论时可能出现特殊情况，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。

二、德尔菲法

又名专家意见法。采用背对背的通信方式征询专家小组成员的意见，专家之间不得互相讨论，不发生横向联系，只能与调查人员发生关系。通过反复填写问卷，收集各方意见，达成专家之间的共识。

适用范围：适用于在专家一致性意见基础上，对风险进行定性分析。

逐轮收集意见并为专家反馈信息是德尔菲法的主要环节。

主要优点：

- (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观点；
- (2) 所有观点有相同的权重，避免重要人物占主导地位；
- (3) 专家不必聚集在某个地方，比较方便；
- (4) 最终形成的意见具有广泛的代表性。

局限性：

- (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；
- (3) 出于自尊心而不愿意修改自己原来的意见。
- (4) 过程复杂，花费时间较长。

三、失效模式、影响和危害度分析法可用来分析、审查系统的潜在故障模式。

适用范围：适用于对失效模式、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。广泛应用于产品的设计与开发、生产和使用等阶段的风险管理，旨在发现缺陷和薄弱环节，为提高产品或服务质量和可靠性水平提供改进依据。

主要优点：

- (1) 广泛适用于人力，设备和系统以及硬件、软件和程序失效模式分析；
- (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) 能够在设计初期发现问题，避免了开支较大的设备改造；
- (4) 识别单个失效模式适应系统安全的需要。

局限性：

- (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，否则采用此法较耗时且开支较大。



四、流程图分析法

对流程的每一阶段、每一环节逐一进行调查分析，从中发现潜在风险，找出导致风险发生的因素，分析风险产生后可能造成的损失以及对整个组织可能造成的不利影响。

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。

主要优点：流程图分析法是识别风险最常用的方法之一。它清晰明了，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。

局限性：使用效果依赖于专业人员的水平。

五、马尔科夫分析法

如果系统未来的状态仅取决于其现在的状况，那么就可以使用马尔科夫分析。

适用范围：适用于对复杂系统中不确定性事件及其状态改变的定量分析。

主要优点：能够计算出具有维修能力和多重降级状态的系统的概率。

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接；

(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。

六、风险评估系图法

适用范围：适用于对风险初步的定性分析。可以分析每种风险的重大程度及影响。

主要优点：作为一种简单的定性方法，为企业确定各项风险重要性等级提供了可视化的工具，直观明了。

局限性：

(1) 需要主观判断，可能影响使用的准确性；

(2) 所确定的风险重要性等级是通过相互比较确定的，因而无法将列示的个别风险重要性等级通过数学运算得到总体风险的重要性等级；

(3) 如需要进一步探求风险原因，则采用该方法过于简单，缺乏经验证明和数据支持。

七、情景分析法

情景分析法可用来预计威胁和机遇可能发生的方式。

在周期较短及数据充分的情况下，可以从现有情景中推断出未来可能出现的情景。对于周期较长或数据不充分的情况，情景分析法的有效性更依赖于合乎情理的想象力。



适用范围：适用于对企业面临的风险进行定性和定量分析。

主要优点：对于未来变化不大的情况能够给出比较精确的模拟结果。

局限性：

- (1) 在存在较大不确定性的情况下，模拟有些情景可能不够现实；
- (2) 对数据的有效性以及分析师和决策者开发现实情境的能力有很高的要求；
- (3) 将情景分析法作为一种决策工具，所用情景可能缺乏充分的基础，数据可能具有随机性。

八、敏感性分析法

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。

主要优点：(1) 为决策者提供有价值的参考信息；(2) 可以清晰地风险分析指明方向；(3) 可以帮助企业制定紧急预案。

局限性：(1) 分析所需要的数据经常缺乏，无法提供可靠的参数变化；(2) 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，因此其分析结果可能和实际相反。

九、事件树分析法 (ETA)

事件树分析法是一种表示初始事件发生之后互斥性后果的图解技术。

适用范围：适用于具有多种环节的故障发生以后，对各种可能后果进行定性和定量分析。

主要优点：

(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，以及很繁琐的多米诺效应；(3) 它生动地体现事件的顺序。

局限性：

(1) 为了将 ETA 作为综合评估的组成部分，一切潜在的初始事项都要进行识别，这可能需要使用其他分析方法（如危害及可操作研究法），但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) 任何路径都取决于路径上以前分支点处发生的事项。因此，要分析各可能路径上众多从属因素。然而，人们可能会忽视某些从属因素，如常见组件、应用系统以及操作员等。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。

十、决策树法

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。

主要优点：

- (1) 为决策问题的细节提供了一种清楚的图解说明；



(2) 能够计算得到一种情形的最优路径。

局限性:

(1) 大的决策树可能过于复杂, 不易交流; (2) 为了能够用树形图表示, 可能有过于简化环境的倾向。

十一、统计推论法

它可分为前推、后推和旁推三种类型。 适用范围: 适合于各种风险分析预测。

主要优点:

(1) 在数据充足可靠的情况下简单易行; (2) 应用领域广泛。

局限性:

(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。

第八章 企业面对的主要风险与应对

第一节 战略风险与应对

一、战略风险的含义及其影响因素

战略风险是指企业因内外部环境匹配失衡而引发企业在实现战略目标中产生的各种阻碍或者机遇。

第一, 战略风险基于未发生的各种不确定性事件, 已经发生的确定性事件不属于企业战略风险的考虑范围。

第二, 虽然影响企业战略的因素很多, 但并不是每个可能性事件都构成战略风险, 只有当某个事件的偶然发生影响到战略目标实现时, 它才成为战略风险。

战略风险的影响因素:

(一) 企业的战略环境: PEST (二) 企业的战略资源: 有形、无形和人力

(三) 企业的战略能力: 五种能力 (四) 企业的战略定位: 目标、使命、战略选择和战略实施 (五)

企业领导者的领导力

二、战略风险的主要表现与应对

战略风险主要表现为: (一) 战略制定风险与应对 (二) 战略实施风险与应对

(三) 战略调整风险与应对 (四) 战略复盘整改风险与应对

(一) 战略制定风险与应对



1. 企业在战略制定过程中，战略风险主要表现在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。

2. 企业应对战略制定风险的管控措施。

关注和采用战略信息收集、战略研究等方面的管控措施。

(1) 制定战略前，企业战略归口管理部门广泛收集信息，剖析影响，并提交决策层审阅。

(2) 制定战略时，组织专业人员开展研究工作，形成清晰、全面的战略规划报告，其中包括战略定位和实施方案，报决策机构批准。

(二) 战略实施风险与应对

1. 实施中，风险主要表现在人员缺乏、组织不力等方面。

①战略实施人员方面的风险主要表现在：

没有或缺少战略实施人员的参与，将导致战略实施与经营系统脱节，从而使任何良好的战略都得不到正确、有效的贯彻执行甚至失败。

②战略实施组织包括信息、组织、激励和资源支持等要素。

战略实施组织方面的风险主要表现在：

(1) 战略信息缺乏真实性、准确性和完整性；战略信息传递不通畅，甚至受阻。

(2) 组织结构与战略不匹配，可能导致战略无法落实到企业经营的各项业务中。

(3) 缺乏充分的激励和充足的资源支持，可能导致战略推进速度缓慢，战略实施效率低下。

2. 企业应对战略实施风险的管控措施。

(1) 人员方面的管控措施：

①配置恰当的战略实施人员推进和实现战略落地，具备相关知识能力；制定和实行培养人才、防止人才流失的政策。

②人员应参与战略全过程，进行事前、事中和事后控制。

(2) 组织方面的管控措施：

①完善信息系统，保证信息真实准确完整和顺畅传递。

②建立完善与企业战略相匹配的组织结构。

③战略分解。分解落实到各级，开展宣导，传递到各个管理层和全体员工。

④加强激励和资源支持。明确各级人员的战略实施责任，制定激励措施，提供足够的资源。

(三) 战略调整风险与应对

1. 现有战略与内外环境不相适应，造成实施效果与战略目标之间出现较大偏差，应及时进行战略调整。



战略调整通常发生在以下几种情况中：

- (1) 战略过于激进或过于保守。
- (2) 战略方向失准、失误。
- (3) 战略部署失当。
- (4) 管理层或决策层轮换。

2. 企业应对战略调整风险的管控措施。

(1) 基于实际需要，决策层会同战略归口管理部门、战略实施人员研究和论证，经审批传达给相关部门和人员。

(2) 决策层采用恰当的措施，落实方案，推进调整转型。

(四) 战略复盘整改风险与应对

1. 战略复盘整改是回顾和总结，进而整改行动的过程。

未及时开展战略复盘和整改行动，可能导致企业不能利用机遇、回避威胁，经营陷入困境甚至破产。

2. 企业应对战略复盘整改风险的管控措施。

(1) 企业应经常战略复盘，同时采用多种科学方法，检查评估，分析战略成功或失败的原因。

(2) 针对问题及原因，企业应及时制定方案，采取措施落实内容，并对结果和效果进行检查、评估和反馈。

第二节 市场风险与应对★★★

一、市场风险的含义及其影响因素

市场风险是指企业所面对的外部市场的复杂性和变动性所带来的与经营相关的风险。主要考虑以下因素：

- (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、市场风险的主要表现与应对

企业市场风险主要包括两类：（一）市场趋势风险（二）分销风险

（一）市场趋势风险与应对

1. 市场趋势是指对市场影响因素持续反应。

企业市场趋势风险主要表现在：

- (1) 企业未开展对整体市场、竞争对手的分析以及对客户需求的调研，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，影响公司的市场竞争力。

(2) 企业未能把握政策导向及宏观环境、市场环境的变化，可能导致企业销售受到影响。

(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。

2. 企业应对市场趋势风险的管控措施。

(1) 企业应定期开展分析，挖掘、掌握各类客户的需求，及时更新市场竞争策略，提高企业在市场上的竞争力。

(2) 主动识别管理和应对政策中的不利因素，积极沟通，及时获知政策导向并采取相应措施。

(3) 及时预测市场未来走势并制定应急方案，后续产品应能够及时补位，避免市场占有率下降。

(二) 分销风险与应对

1. 分销是指商品从制造商向消费者流动的全过程。分销风险是指出现不利的环境因素而导致制造商的市场活动受损甚至失败。企业分销风险主要表现在：

(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。

(2) 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。

(3) 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要求。

(4) 对核心产品过分依赖，或产品过于单一，导致不能通过增加品种提高产品附加值，不能应对市场波动。

(5) 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。

(6) 未能实现既定的销售任务，导致目标难以落实。

(7) 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，导致形象受损。

2. 企业应对分销风险的管控措施。

(1) 根据市场调整产品营销策略，统筹营销活动，在市场竞争中巩固、提高市场份额和产品优势。

(2) 制定和实施完善的品牌战略，有效传达产品的品牌价值，维护、提高品牌在目标人群中的知名度。

(3) 遵守价格法规和价格政策，加强科学管理，规范流程，制定保密措施，降低价格不合理或价格信息外泄的风险。

(4) 定期分析产品结构，根据市场情况及时调整产品结构。



(5) 制定并实施有效的渠道管理政策, 建立、完善对分销商的评级、监管机制, 防范窜货行为, 防止出现经销商的不良行为影响企业品牌、声誉和产品销售的现象。

(6) 制定并完善销售管理流程, 合理制订销售计划, 定期检查, 合理安排销售任务并制定激励措施, 提高销售人员积极性。

(7) 建立完善的客户管理体系、规范的客户服务流程及标准, 建立、维护与目标客户的有效沟通和良好关系。

第三节 财务风险与应对★★★★

一、财务风险的含义及其影响因素

财务风险是指由于外部环境或内部因素, 导致企业财务相关管理活动不规范或财务成果(收入、利润等)和财务状况(资产、负债、所有者权益)偏离预期目标的不确定性。

企业经营管理与财务相关的业务领域主要包含全面预算管理、筹资管理、资金营运管理、投资管理、财务报告、担保管理。

分析财务风险的来源应主要考虑以下因素:

- (1) 预算编制、执行或考核存在偏差而导致的风险;
- (2) 筹资决策不当、筹集资金运用不合理可能引发的风险;
- (3) 因资金调度不合理、管控不严而导致的风险;
- (4) 因投资决策不当、缺乏投资实施管控而导致的风险;
- (5) 因财务报告编制、分析、披露不准确、不完整可能引发的风险;
- (6) 因企业担保决策失误、监控不当而导致的风险。

二、财务风险的主要表现与应对

(一) 全面预算管理风险与应对

1. 全面预算是指企业对一定期间的经营活动、投资活动、财务活动等做出的预算安排, 其具有规划、控制、引导企业经济活动有序进行, 以最经济有效的方式实现预定目标的功能, 可以实现企业内各部门之间的协调, 也是业绩考核的重要依据。

企业全面预算管理存在的风险主要表现在:

- (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. 全面预算管理风险的管控措施。

应重点关注预算编制与下达、预算指标分解和责任落实、预算执行、预算分析与调整和预算考核



等方面的管控措施。

(1) 关于预算编制与下达。企业应当根据发展战略和年度生产经营计划,按程序,选择或综合运用固定预算、弹性预算、滚动预算等方法编制年度全面预算,并报经审议批准。批准后,以文件形式下达执行。

(2) 关于预算指标分解和责任落实。各预算执行单位将预算指标层层分解,明确预算执行责任。将年度预算细分为季度、月度预算,通过实施分期预算控制,实现年度预算目标。

(3) 关于预算执行。

(4) 关于预算分析与调整。原则上,企业批准下达的预算应当保持稳定,不得随意调整。但是,当客观因素导致预算执行发生重大差异确需调整预算的,应逐级向预算管理部门提出书面申请,详细说明理由、调整建议方案、调整前后预算指标的比较、调整后预算指标可能对企业预算总目标的影响等内容,根据规定程序经审批下达后,予以严格执行。

(5) 关于预算考核。定期考核。按照月度、季度实施考评,预算年度结束后再进行年度总考核。预算执行与预算考核相互分离。考核过程及结果应有完整记录,且奖惩措施公平合理并及时落实。

(二) 筹资管理风险与应对

1. 企业筹资管理存在的风险主要表现在:

(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,可能导致公司发生经济纠纷或诉讼。

2. 企业应对筹资管理风险的管控措施。

(1) 关于筹资方案可行性论证。重大筹资方案应当形成可行性研究报告,全面反映风险评估情况。

(2) 关于筹资方案审批。对于重大筹资方案,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。

(3) 关于筹资方案实施。

(4) 关于筹资会计系统控制。

(三) 资金营运管理风险与应对

1. 企业资金营运活动存在的风险主要表现在:

(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。

2. 企业应对资金营运管理风险的管控措施。



- (1) 关于资金收付。
 - (2) 关于现金管理。
 - (3) 关于银行账户管理。
 - (4) 关于票据与印章管理。
 - (5) 关于费用报销。
- (四) 投资管理风险与应对

1. 企业投资管理存在的风险主要表现在：

- (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。

2. 投资管理风险的管控措施。

- (1) 关于投资方案可行性论证。
 - (2) 关于投资方案决策。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。
 - (3) 关于投资方案实施。
 - (4) 关于投资处置。
 - (5) 关于投资会计系统控制。
- (五) 财务报告风险与应对

1. 财务报告存在的风险主要表现在：

- (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。

2. 财务报告风险的管控措施。

- (1) 关于财务报告编制。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。
- (2) 关于财务报告对外提供。企业财务报告编制完成后，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) 关于财务报告分析利用。重视财务报告分析工作。财务分析报告结果应当及时传递给企业



内部有关管理层级。

（六）担保风险与应对

1. 企业担保管理存在的风险主要表现在：

（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。

2. 担保风险的管控措施。

（1）担保调查评估。应委派具备胜任能力的专业人员进行调查评估，形成书面评估报告，为后续担保决策提供依据。

（2）担保授权审批。建立和完善担保授权审批制度，不得超越权限审批。重大担保业务，应当经董事会或类似权力机构批准。对于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。

（3）担保合同签订。企业应当严格按照经审核批准的担保业务订立担保合同。担保申请人同时向多方申请担保的，企业应当在担保合同中明确约定本企业的担保份额和相应的责任。

（4）担保日常监控。应当对被担保人进行跟踪和监督，及时报告异常情况，以便于及时采取有针对性的应对措施。

（5）担保会计控制。企业应当建立担保事项台账，详细记录有关事项，严格按照国家统一的会计制度进行担保会计处理。若发现被担保人出现财务状况恶化、资不抵债、破产清算等情形，企业应当合理确认预计负债和损失。

第四节 运营风险与应对★★★

运营风险是指企业在运营过程中，由于内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，导致运营失败或使运营活动达不到预期目标的可能性及损失。

分析企业运营风险的来源应主要考虑以下因素：

（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) 对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的能力不足可能引发的风险。

二、运营风险的主要表现与应对

(一) 组织架构风险与应对

1. 企业组织架构管理存在的风险主要表现在：

- (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. 企业应对组织架构风险的管控措施。

- (1) 关于组织架构设计。企业在岗位权限设置和分工安排环节，要坚持不相容职务分离原则，确保可行性研究与决策审批、决策审批与执行、执行与监督检查等不相容职务分离。
- (2) 关于组织架构运行。企业的重大事项决策、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。
- (3) 关于组织架构优化调整。定期全面评估，发现缺陷，应及时进行优化调整。企业组织架构调整需按照规定的权限和程序进行决策审批。

(二) 人力资源风险与应对

1. 企业人力资源管理存在的风险主要表现在：

- (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。

2. 企业应对人力资源风险的管控措施。

- (1) 关于人力资源规划与选聘。
- (2) 关于人力资源开发。关键岗位员工定期轮岗制度。
- (3) 关于人力资源激励与约束。



(4) 关于人力资源退出。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。

(三) 社会责任风险与应对

1. 企业社会责任管理存在的风险主要表现在：

(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。

2. 企业应对社会责任风险的管控措施。

(1) 关于安全生产管理。强化安全生产责任追究制度，建立健全检查监督机制，当企业发生重大生产安全事故时，应按照国家有关规定及时报告，严禁迟报、谎报和瞒报。

(2) 关于产品质量管理。产品质量控制和检验制度。质量缺陷的产品，应及时召回或采取有效措施。

(3) 关于环境保护与资源节约管理。建立监控制度，定期监督检查，发现问题及时采取措施。当发生紧急、重大环境污染事件时，企业须启动应急机制，及时报告和处理。

(4) 关于员工权益保护。

(四) 企业文化风险与应对

1. 企业化管理存在的风险主要表现在：

(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。

2. 企业应对企业文化风险的管控措施。

(1) 关于企业文化建设。对于并购企业，需重视并购后的文化建设，平等对待被并购方的员工，促进双方文化融合。

(2) 关于企业文化评估。

(五) 采购业务风险与应对

1. 企业采购业务管理存在的风险主要表现在：



(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的损失或信用受损。

2. 企业应对采购业务风险的管控措施。

(1) 关于采购需求和计划管理。建立采购申请制度, 严格按照预算执行进度办理请购手续, 提出合理采购申请。

(2) 关于采购供应商管理。制定供应商评估和准入管理制度。建立供应商管理制度。动态调整。

(3) 关于采购过程管理。合理选择采购方式, 一般分为招标采购、询比价采购、集中采购等方式。对于大宗采购, 企业通常采用招投标方式。建立采购物资定价机制。建立严格的采购验收制度, 由专门的验收机构或验收人员按照合同规定进行验收, 并出具验收证明。若发现异常, 立即向供应商反映情况, 并向企业相关机构报告。企业须跟踪合同履行情况, 对有可能影响生产或工程进度的异常情况, 应出具书面报告并及时提出解决方案; 对延迟交货或质量问题, 企业应按合同处理退换货或索赔等事宜。做好采购各环节的记录, 实行全过程采购登记制度或信息化管理, 确保采购全过程可追溯。

(4) 关于采购付款管理。审核无误后付款。对采购发票的真实性、合法性和有效性进行严格审查; 发现异常, 立即终止, 避免损失; 选择合理的付款方式。企业应对购买、验收、付款业务对应的会计系统加强控制。企业应通过函证等方式, 定期与供应商核对往来款项, 确保会计记录、采购记录与仓储记录一致。

(5) 关于采购业务后评估。建立采购业务后评估制度, 定期评估, 及时发现薄弱环节, 优化流程, 纳入绩效考核。

(六) 资产管理风险与应对

1. 企业资产管理存在的风险主要表现在:

(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, 可能导致企业法律纠纷、缺乏可持续发展能力。

2. 企业应对资产管理风险的管控措施。

(1) 关于存货管理。(2) 关于固定资产管理。(3) 关于无形资产管理。



（七）销售业务风险与应对

1. 企业销售业务存在的风险主要表现在：

（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。

2. 企业应对销售业务风险的管控措施。

（1）关于销售策略制定。（2）关于客户开发与信用管理。（3）关于销售过程管理。

（4）关于销售回款管理。（5）关于客户服务管理。

（八）研究与开发风险及应对

1. 企业研发管理存在的风险主要表现在：

（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。

2. 企业应对研究与开发风险的管控措施。

（1）研发项目立项审核与实施。（2）研发项目过程管理。

（3）研发成果转化管理。（4）关于研发项目评价与监督。

（九）工程项目管理风险与应对

1. 企业工程项目管理存在的风险主要表现在：

（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。

2. 企业应对工程项目管理风险的管控措施。

(1) 关于工程项目立项管理。(2) 关于工程设计与造价管理。

(3) 关于工程项目招标管理。(4) 关于工程建设管理。

(5) 关于工程项目验收管理。(6) 关于工程项目后评估。

(十) 业务外包风险与应对

1. 企业业务外包存在的风险主要表现在:

(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形象受损。

2. 企业应对业务外包风险的管控措施。

(1) 关于业务外包实施方案制定。按照规定的权限和程序进行审批, 避免核心业务外包。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。

(2) 关于承包方选择。

(3) 关于业务外包实施过程管理。

(4) 关于业务外包验收与结算管理。

(十一) 合同管理风险与应对

1. 企业合同管理存在的风险主要表现在:

(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。

2. 企业应对合同管理风险的管控措施。

(1) 关于合同相对方调查与谈判。

(2) 关于合同订立。合同文本一般由业务承办部门起草; 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。未经批准, 不得泄露商业秘密或国家机密。

(3) 关于合同审核。

(4) 关于合同签署。建立合同分级管理制度。加强对合同专用章的保管, 在合同经编号审批签



署后，加盖合同专用章。

- (5) 关于合同履行。
- (6) 关于合同结算。
- (7) 关于合同登记。

(8) 关于合同管理后评估。企业需建立合同管理评估制度，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。对于发现的执行缺陷，应及时采取有效措施予以改进。对于合同订立、履行等过程中出现的违法违规行爲，企业应当追究相关人员或机构的责任。

(十二) 内部信息传递风险与应对

1. 企业内部信息传递存在的风险主要表现在：

(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。

2. 企业应对内部信息传递风险的管控措施。

(1) 关于内部报告指标体系建立。(2) 关于内部报告编制。需要建立内部报告审核制度，明确审核权限和标准，确保内部报告信息质量符合要求。(3) 关于内部报告传递流程。(4) 关于内部报告使用。(5) 关于内部报告评价工作。(6) 关于内部报告反舞弊管理。

(十三) 信息系统风险与应对

1. 信息系统是企业内部控制信息数据集成、转化和提升的信息化管理平台，可减少人为操纵因素，保障信息沟通的安全性和有效性，促进企业全面提升现代化管理水平。企业信息系统存在的风险主要表现在：

(1) 信息系统缺乏规划或规划不合理，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。

2. 企业应对信息系统风险的管控措施。

(1) 关于信息系统规划。(2) 关于信息系统开发实施。

(3) 关于信息系统的运行与维护。(4) 关于信息系统评估。

第五节 法律风险和合规风险与应对★★★



一、法律风险和合规风险的含义及其影响因素

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不利法律后果的可能性。

合规风险是指企业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。分析企业的法律风险和合规风险的来源，应主要考虑以下因素：

- (1) 国内外与企业相关的政治、法律环境变化可能引发的风险；
- (2) 影响企业的新法律法规和政策颁布可能引发的风险；
- (3) 员工的道德操守不当可能引发的风险；
- (4) 企业签订重大协议和有关贸易合同的条款设计不当等可能引发的风险；
- (5) 企业发生重大法律纠纷案件所引发的风险；
- (6) 企业和竞争对手的知识产权可能引发的风险。

二、法律风险和合规风险的主要表现与应对

法律风险和合规风险在企业风险管理实务中一般按法律责任风险、行为规范风险和监管风险采取相应的应对措施。

(一) 法律责任风险与应对

1. 法律责任风险是指因个人或团体的疏忽或过失行为，造成他人的财产损失或人身、伤亡，按照法律、契约应负法律责任或契约责任的风险。在企业经营管理中，是指在业务活动中发生违规行为，或因日常经营和业务活动违反法律规定，导致发生争议、法律纠纷而造成经济损失的风险。

企业法律责任风险的主要表现包括：

(1) 公司生产经营违反了相关法律法规或其他规定、流程手续、资质要求等，可能导致公司遭受法律制裁、监管处罚、重大财务损失和声誉损失。

(2) 公司面临外部诉讼纠纷时，未能积极妥善应对，或由于应诉行为不当，可能导致企业承担潜在利益损失。

2. 企业应对法律责任风险的管控措施。

(1) 建立法律合规问责和处罚制度。完善监控机制。

(2) 企业应配置专业的法务人员，建立法律管理相关的制度规范及符合企业核心利益的应对策略，各相关人员应严格执行制度规范。企业应当重视事后评估，透过案件处理，分析企业经营管理的现实和潜在风险，提出防范建议，提升企业法律纠纷案件管理的附加值，实现企业利益最大化。



（二）行为规范风险与应对

1. 行为规范是指社会群体或个人在参与社会活动中所遵循的规则、准则的总称。企业行为规范风险的主要表现包括：

（1）企业管理层未引导员工建立正确的价值观，员工或其他利益相关者的潜在不道德行为，可能导致企业声誉受到负面影响。

（2）公司管理层未识别出舞弊的高风险岗位并对其风险进行控制，可能导致公司面临直接的经济损失或对公司形象产生负面影响。

（三）监管风险及其应对

1. 监管风险是指由于法律或监管规定的变化，可能影响企业正常运营，或削弱其竞争能力、生存能力的风险。企业监管风险的主要表现包括：

（1）企业未能有效识别进口产品在出口海关、出口国可能遇到的监管要求，或者未能准确理解政府贸易规定、海关规定，可能导致企业的经济损失或交易失败。

（2）企业未能识别和防范由于违反国家和劳动保障机构制定的相关法规（包括个人所得税、薪酬、休假、反歧视等），可能导致企业面临人事合规带来的风险。

（3）对于上市公司，企业未能识别和防范证券监督管理要求，如证券交易所的股票交易规则及内控标准等，可能导致企业面临潜在的合规和法律风险。

（4）企业未能识别并遵守国家健康、安全和环保方面的法律与规范；未对员工提供适当的安全、环保意识培训；安全管理体系不健全，或相关管理制度无法有效执行；缺少突发事件报告体系，可能导致企业财产损失。

（5）企业未能按时向税务机关、工商机关等提交税务报告、年检报告等资料，受到监管机构的检查批评或处罚，可能导致企业信用及声誉受损。

2. 企业应对监管风险的管控措施。

企业应对上述监管风险，应重点关注贸易、人事合规、有价证券、健康、安全与环保、财税合规等方面的管控措施。

（1）应关注政府贸易的监管要求。（2）应规避人事合规风险给企业带来的纠纷。

（3）应关注证券监管机构的监管要求。（4）应建立完善的安全管理体系。（5）应严格按照要求报送税务报告、年检报告等。