

## 2024 年度公司战略与风险管理 | 核心主观 80 题

### No. 1 | 战略与战略管理 | 核心 4 题

#### 1.1 公司目的、宗旨和经营哲学的定义：

- ①目的：企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。
- ②宗旨：公司目前和未来所要从事的经营业务范围。
- ③经营哲学：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。

#### 1.2 战略创新类型及其探索战略创新的不同方面：

(1) 战略创新类型：①产品创新；②流程创新；③定位创新；④范式创新。

(2) 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；②创新的基础产品和产品家族；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。

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

1.4 企业社会责任的三方面：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。

### No. 2 | 战略分析 | 核心 10 题

2.1 PEST：①政治和法律环境；②经济环境；③社会与文化环境；④技术环境。

#### 2.2 五种竞争力的内容：

(1) 潜在进入者的进入威胁：

- ①结构性障碍——规模经济、现有企业对关键资源的控制、现有企业的市场优势
- ②行为型障碍——限制进入定价、进入对方领域

(2) 替代品的替代威胁

(3) 买卖双方讨价还价能力：①买方（或卖方）的集中程度或业务量的大小；②产品差异化程度与资产专用性程度；③纵向一体化程度；④信息掌握的程度。

(4) 产业内现有企业的竞争

2.3 应对五种竞争力的战略：①公司必须自我定位，通过利用成本优势或差异优势把公司与五种竞争力相隔离，从而能够超越它们的竞争对手。②公司必须识别在产业哪一个细分市场中，五种竞争力的影响更少一点。③公司必须努力去改变这五种竞争力。公司可以通过与供应者或购买者建立长期战略联盟，以减少相互之间的讨价还价；公司还必须寻求进入阻绝战略来减少潜在进入者的威胁等。

**2.4 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，也可以很好地了解某一群体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”。③有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。④利用战略群组图有助于预测市场变化或发现战略机会。

**2.5 决定资源竞争优势的判断标准与资源的不可模仿性：**

(1) 决定资源竞争优势的判断标准：资源的稀缺性、资源的不可模仿性、资源的不可替代性、资源的持久性

(2) 资源的不可模仿性：①物理上独特的资源、②具有路径依赖性的资源、③具有因果含糊性的资源、④具有经济制约性的资源。

**2.6 企业能力分析：**①研发能力、②生产能力、③营销能力（产品竞争能力、销售活动能力、市场决策能力）、④财务能力、⑤组织管理能力。

**2.7 钻石模型：**

①生产要素、②需求条件、③相关支持性产业、④企业战略、企业结构和同业竞争。

**2.8 价值链的两类活动：**①基本活动——内部后勤、外部后勤、生产经营、市场销售、服务；②支持活动——基础设施、人力资源管理、采购管理、技术开发。

**2.9 运用价值链分析企业自身资源和能力而构筑其竞争优势的体现：**①确认那些支持企业竞争优势的关键性活动；②明确价值链内各种活动之间的联系；③明确价值系统内各项价值活动之间的联系。

**2.10. SWOT 分析：**优势、劣势、机会、威胁

## No. 3 | 战略选择 | 核心 31 题

**3.1 纵向一体化战略的优点、缺点和风险：**

(1) 纵向一体化战略的优点：①有利于节约与上下游企业市场上进行购买或销售的交易成本；②控制稀缺资源；③保证关键投入的质量；④获得新客户。

(2) 纵向一体化战略的缺点：增加企业的内部管理成本

(3) 纵向一体化战略的风险：

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。

**3.2 前向一体化战略的优点、适用条件：**

(1) 前向一体化战略的优点：①有利于企业控制和掌握市场；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。

(2) 前向一体化战略的适用条件：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。

### 3.3 后向一体化战略的优点、适用条件：

(1) 后向一体化战略的优点：有利于企业有效控制关键原材料等投入成本、质量及供应可靠性，确保经营活动稳步进行。

(2) 后向一体化战略的适用条件：①企业现有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、零件等的需求；②企业所在产业的增长潜力较大；③企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等；④供应环节利润率较高；⑤供应商数量少而需求方竞争者众多；⑥企业产品价格的稳定对企业而言十分关键，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。

### 3.4 横向一体化战略的优点、适用条件：

(1) 横向一体化战略的优点：有利于实现规模经济以获取竞争优势。

(2) 横向一体化战略的适用条件：

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。

3.5 市场渗透战略（现有市场与现有产品）的适用条件：①整个市场正在增长；②企业决定将利益局限在现有产品或市场领域；③如果其他企业由于各种原因离开了市场；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独特竞争优势，那么实施市场渗透是比较容易的；⑤当市场渗透战略的风险较低、高级管理者参与度较高，且在需要投资较少的时候。

### 3.6 市场开发战略（新市场与现有产品）的实施原因、适用条件：

(1) 市场开发战略（新市场与现有产品）的实施原因：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。②现有市场或细分市场已经饱和，企业只能去寻找新市场。③市场开发往往与产品改进结合在一起。

(2) 市场开发战略（新市场与现有产品）的适用条件：①存在未开发或未饱和的市场；②可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道；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企业主业属于正在迅速全球化的产业。

### 3.7 产品开发战略（现有市场与新产品）的实施原因、适用条件：

(1) 产品开发战略（现有市场与新产品）的实施原因：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。

(2) 产品开发战略（现有市场与新产品）的适用条件：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与开发能力；⑤主要竞争对手以近似价格

提供更高质量的产品。

### 3.8 多元化战略的实施原因、优点和风险：

(1) 多元化战略的实施原因：①在现有产品或市场中持续经营并不能达到目标；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利润。

(2) 多元化战略的优点：①分散风险。②能更容易地从资本市场中获得融资。③在企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，例如累计税项亏损。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) 多元化战略风险：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。

### 3.9 收缩战略的原因和方式：

(1) 收缩战略的原因：

①主动原因：为了满足企业战略重组的需要。

②被动原因：a. 外部环境原因。b. 内部环境原因（机制不顺、决策失误、管理不善）。

(2) 收缩战略的方式：①紧缩与集中战略：机制变革、财政和财务战略、削减成本战略。

②转向战略：重新定位或调整现有的产品和服务；调整营销策略，包括在价格、促销、渠道等环节推出新的举措。③放弃战略。

3.10 发展战略的主要途径：①外部发展（并购）；②内部发展（新建）；③战略联盟。

### 3.11 并购的动机和失败原因：

(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；③克服企业负外部性，减少竞争，增强市场控制力。

(2) 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。

### 3.12 内部发展的动因、缺点和适用条件：

(1) 内部发展的动因：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，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，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，可能更具风险；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) 内部发展的适用条件：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。

### 3.13 战略联盟的动因、类型和管控：

(1) 战略联盟的动因：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) 战略联盟的类型：①合资企业；②相互持股投资；③功能性协议。

(3) 战略联盟的管控措施：

(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。

### 3.14 成本领先战略的优势、实施条件与风险：

(1) 成本领先战略的优势：

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。

(2) 成本领先战略的实施条件：(1) 市场情况：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，大多数购买者以同样的方式使用产品；④价格竞争是市场竞争主要手段；⑤消费者的转换成本较低。

(2) 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。

(3) 成本领先战略的风险：①技术的变化可能使过去用于降低成本的投资与积累的经验一笔勾销。②产业的新进入者或追随者通过模仿或者以更高技术水平设施的投资能力，达到同样的甚至更低的产品成本。③市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象，使得企业原有优势变为劣势。

### 3.15 差异化战略的优势、实施条件与风险：

(1) 差异化战略的优势：

①形成进入障碍；②降低顾客敏感程度；③增强讨价还价能力；④抵御替代品威胁。

(2) 差异化战略的实施条件：(1) 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。

(2) 资源和能力：①具有强大的研发和产品设计能力；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。

(3) 差异化战略的风险：①企业形成产品差别化的成本过高；②市场需求发生变化；③竞争对手模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。

### 3.16 集中化战略的实施条件、风险：

(1) 集中化战略的实施条件：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。

(2) 集中化战略的风险：①狭小的目标市场导致的风险；②购买者群体之间需求差异变小；③竞争对手的进入与竞争。

### 3.17 混合战略的定义：同时追求低成本与差异化。

### 3.18 产业零散的原因、战略选择和谨防潜在的战略陷阱：

(1) 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；③不存在规模经济或难以达到经济规模。

(2) 产业零散的战略选择：①克服零散——获得成本优势（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增加附加价值——提高产品差异化程度；③专门化——目标集聚（产品类型或产品细分的专门化、顾客类型专门化、地理区域专门化）。

(3) 零散产业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。

### 3.19 新兴产业的内部结构的共同特征、发展的障碍与战略选择：

(1) 新兴产业的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) 新兴产业发展的障碍：①专有技术的选择、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) 新兴产业发展的战略选择：①塑造产业结构；②争取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。

### 3.20 蓝海战略的特征和重建市场边界的法则：

(1) 蓝海战略的特征：①拓展非竞争性市场空间；②规避竞争；③创造并攫取新需求；④打破价值与成本互替定律；⑤同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系。

(2) 蓝海战略中重建市场边界的法则：①审视他择产业；②跨跃产业内不同的战略群体看市场；③重新界定产业的买方群体；④放眼互补性产品或服务；⑤重设产业的功能与情感导向；⑥跨跃时间参与塑造外部潮流。

### 3.21 消费者市场细分的依据：①地理细分、②人口细分、③心理细分、④行为细分。

### 3.22 产业市场细分的依据：

①用户的行业类别、②用户规模、③用户的地理位置、④购买行为。

3.23 市场营销战略（STP）：①市场细分、②目标市场选择、③市场地位。

### 3.24 市场营销策略组合：

（1）产品策略：①产品组合策略（扩大产品组合、缩减产品组合、产品延伸）、②品牌策略（品牌归属或统分策略）、③新产品开发策略

（2）促销策略：广告促销、营业推广、公关营销、人员推销。

（3）分销策略

（4）价格策略

### 3.25 研发的类型、动力来源、研发模式和研发定位

（1）研发的类型：产品研发、技术研发、工艺研发、流程研究

（2）研发的动力来源：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）研发的模式：自主研发、合作研发、委托研发、开放研发

（4）研发的研发定位：①成为向市场推出新技术产品的企业；②成为成功产品的创新模仿者；③成为成功产品的低成本生产者；④成为成功产品的低成本生产者的模仿者。

### 3.26 研发战略作用：

（1）基本竞争战略：产品和技术创新（差异化）、流程和工艺创新（成本领先、差异化）

（2）价值链：纳入价值链中的支持活动，强化价值链

（3）安索夫矩阵：产品求精（市场渗透、市场开发）、产品创新（产品开发、多元化）

（4）产品生命周期：加速现有产品衰退，提供替代品

3.27 生产运营战略的竞争重点（TQCF）：交货期、质量、成本、制造柔性

### 3.28 企业国际化经营的动因与主要方式：

（1）企业国际化经营的动因：①寻求市场、②寻求效率、③寻求资源、④寻求现成资产。

（2）企业国际化经营的主要方式：出口贸易、对外直接投资、非股权形式。

### 3.29 出口贸易方式中，目标市场的区域路径：

（1）传统方式：①发达国家到经济技术发展水平相类似的发达国家再到发展中国家；

②发展中国家到环境类似的发展中国家再到发达国家。

（2）新型方式：不论是发达国家还是发展中国家，产业中的高新技术产品出口的国别路径是先到发达国家，以占领世界最大市场，然后再走向发展中国家。

3.30 企业升级的类型：①工艺升级、②产品升级、③功能升级、④价值链升级。

### 3.31 本土企业的战略选择：

（1）防御者战略（利用本土优势进行防御的措施）：①把目光集中于喜欢本国产品的客户，不考虑崇尚国际品牌的客户；②频繁调整产品和服务，以适应客户特别的甚至是独一无二的需求；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。

(2) 扩张者战略（向海外延伸本土优势）：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) 躲闪者战略（避开跨国公司的冲击的措施）：①与跨国公司建立合资、合作企业。②将企业出售给跨国公司。③重新定义自己的核心业务，避开与跨国公司的直接竞争。④根据自身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节。⑤生产与跨国公司产品互补的产品，或者将其改造为适合本国人口味的产品。

(4) 抗衡者战略（在全球范围内对抗的措施）：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。

## No. 4 | 战略实施 | 核心 14 题

### 4.1 战略的前导性与结构的滞后性：（钱德勒理论）

①战略前导性、②结构滞后性、③企业发展到一定阶段，其规模、产品和市场都发生了变化。企业会采用合适的战略，并要求组织结构做出相应的反应。

### 4.2 企业发展阶段与结构：

①企业初步发展阶段：市场渗透战略；创业型组织结构

②企业发展后：市场开发战略；职能制组织结构

③企业进一步发展后：纵向一体化战略；事业部制结构

④企业进入成熟期：多元化经营战略；矩阵制结构、战略业务单位结构、H型组织结构

### 4.3 文化与绩效的关系：

文化可能与高绩效相联系，也可能损害企业的绩效。①企业文化为企业创造价值的途径；

②文化、惯性和不良绩效；③企业文化成为维持竞争优势源泉的条件。

### 4.4 ESG 衡量指标：环境、社会和治理方面

### 4.5 数字化技术发展历程：信息化、数字化和智能化

### 4.6 大数据的特征：大量性、多样性、高速性、价值性

4.7 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数字化技术对产品和服务的影响；③数字化技术对经营模式的影响；④数字化技术对业务流程的影响

4.8 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

4.9 数字化技术对产品和服务的影响：个性化、智能化、连接性、生态化

### 4.10 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

### 4.11 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、生产数字化管理、财务数字化管理、营销数字化管理

4.12 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

4.13 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

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

4.14 数字化技术应用领域：大数据、人工智能、移动互联网、云计算、物联网、区块链

## No. 5 | 公司治理 | 核心 3 题

5.1 内部人控制的表现形式：

(1) 违背忠诚义务导致的内部人控制问题主要表现为：①过高的在职消费，盲目过度投资，经营行为的短期化；②侵占资产，资产转移；③工资、奖金等收入增长过快，侵占利润；④会计信息作假、财务作假；⑤大量负债，甚至严重亏损；建设个人帝国。

(2) 违背勤勉义务导致的内部人控制问题主要表现为：①信息披露不规范、不及时；②敷衍偷懒不作为；③财务杠杆过度保守；经营过于稳健、缺乏创新等等。

5.2 隧道挖掘的表现形式：

(1) 滥用公司资源。

(2) 占用公司资源。

①直接占用资源。

②通过关联交易进行利益输送：(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：(掠夺性融资、内幕交易、掠夺性资本运作)

5.3 外部监督机制：行政监督、司法监督、中介机构执业监督、舆论监督

## No. 8 | 企业面对的主要风险与应对 | 核心 18 题

说明：对于以下涉及风险的管控内容，自行根据教材熟读！不需要背。不要偷懒不读！

8.1 战略制定风险的表现：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。

**8.2 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。

**8.3 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；战略信息传递不畅通，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。

**8.4 市场风险的影响因素：**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。

**8.5 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，影响公司的市场竞争力。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。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。

**8.6 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。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。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。⑤企业未能建立分销商评级及监管机制，分销商表现不佳，可能导致公司声誉受到影响。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。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。

**8.7 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。

**8.8 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。

**8.9 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。

**8.10 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。

**8.11 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。

**8.12 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。

**8.13 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。

**8.14 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。

**8.15 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。

**8.16 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。

**8.17 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。

**8.18 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反商业贿赂、反垄断、反不正当竞争等市场交易行为监管要求，可能导致企业面临潜在的合规风险。**(重点注意)**

③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。

④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。

⑤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。

⑥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。

⑦企业未能有效筛选或识别商业伙伴的不合规行为，可能导致企业遭受行政处罚，造成经济或声誉损失以及其他负面影响。**(重点注意)**