



不放过一点疏漏，不放弃一分希望。

重点得分内容抢先看，一页约10分，看完三页抢高分。

第一章 战略与战略管理概述

战略创新的类型

- (1) 产品创新。指组织提供的产品和服务的变化。
- (2) 流程创新。指产品和服务的生产和交付方式的变化。
- (3) 定位创新。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。
- (4) 范式创新。指影响组织业务的思维模式和实践规范的变化。

第二章 战略分析

波士顿矩阵

业务类型	指标特征	组织要求
高增长——弱竞争地位的“问题”业务	【相对市场占有率】低 【市场增长率】高	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
高增长——强竞争地位的“明星”业务	【相对市场占有率】高 【市场增长率】高	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
低增长——强竞争地位的“现金牛”业务	【相对市场占有率】高 【市场增长率】低	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
低增长——弱竞争地位的“瘦狗”业务	【相对市场占有率】低 【市场增长率】低	最好将“瘦狗”产品并入其他事业部，统一管理

第三章 战略选择

(1) 市场渗透——现有产品和现有市场。

目标是通过各种方法来增加产品的使用频率。

(2) 市场开发——现有产品和新市场。

市场	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，
----	-----------------------------------



开发 战略	因此他们希望能开发其他市场；②市场开发往往与产品改进结合在一起； ③现有市场或细分市场已经饱和，企业只能去寻找新的市场
	<p>【适用条件】</p> <p>①存在未开发或未饱和的市场；</p> <p>②可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道；</p> <p>③企业在现有经营领域十分成功；</p> <p>④企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源；</p> <p>⑤企业存在过剩的生产能力；</p> <p>⑥企业的主业属于正在迅速全球化的产业</p>

(3) 产品开发——新产品和现有市场。

产品 开发 战略	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
	<p>【适用条件】</p> <p>①企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度；</p> <p>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；</p> <p>③企业所在产业正处于高速增长阶段；</p> <p>④企业具有较强的研究和开发能力；</p> <p>⑤主要竞争对手以近似价格提供更高质量的产品</p>

第四章 战略实施**横向分工结构，企业组织结构 8 种基本类型：**

组织结构类型	适用情况
创业型组织结构	多数小型企业
职能制组织结构	单一业务企业
事业部制组织结构	企业在不同的地理区域开展业务时，适用区域事业部制组织结构，产品事业部适合具有若干生产线的企业
M 型企业组织结构（多部门结	适合具有多个产品线的企业



构)	
战略业务单位组织结构 (SBU)	适用于规模较大的多元化经营的企业
矩阵制组织结构	非常复杂项目中的控制问题
H 型结构 (控股企业/控股集团组织结构)	多元化
国际化经营企业的组织结构	经营范围扩展至国际市场甚至全球市场的企业

第五章 公司治理

1. 经理人对于股东的“内部人控制”问题

一般认为违背忠诚义务导致的内部人控制问题的主要表现有：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，转移资产；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。

一般认为违背勤勉义务导致的内部人控制问题的主要表现有：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。

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。

要解决内部人控制问题可以从以下几方面着手：

- (1) 完善公司治理体系，加大监督力度。
- (2) 强化监事会的监督职能，形成企业内部权力制衡体系。
- (3) 加强内部审计工作，充分发挥内部审计的监督职能，完善企业内部约束机制。

(4) 完善和加强公司的外部监督体系，使利益相关者参与到公司的监管中，再结合经济、行政、法律等手段，构建对企业经营者的外部监督机制。

2. 终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题

终极股东利用控制股东身份侵犯公司资源，进而损害其他股东（以及其他利益相关者）利益的行为，其可以分为以下两种类型：

- (1) 滥用公司资源；
- (2) 占用公司资源。

①直接占用资源。直接占用资源表现为直接借款、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。



终极股东占用公司商标、品牌、专利等无形资产，以及抢占公司的商业机会等行为也属于直接的利益输送，即终极股东违规占用公司的资源，为其进行利益输送。

②关联性交易。关联性交易的利益输送又可以分为商品服务交易活动、资产租用和交易活动、费用分摊活动。这些活动本属于企业的正常经营管理业务，但是如果这些活动都以非市场的价格进行交易，就容易成为终极股东进行隧道挖掘谋取私利的工具。

③掠夺性财务活动。掠夺性财务活动更为复杂和隐蔽，具有多种表现形式，具体可以分为掠夺性融资、内幕交易、掠夺性资本运作和超额股利等。

保护中小股东权益的措施：（1）累积投票制；（2）建立有效的股东民事赔偿制度；（3）建立表决权排除制度；（4）完善小股东的代理投票权；（5）建立股东退出机制（转股、退股）。

第七章 风险管理的流程、体系和方法

风险管理策略工具

风险管理策略的工具	相关内容
风险承担	<p>企业风险评估的结果对于是否采用风险承担影响很大。</p> <p>对未能辨识出的风险，企业只能采用风险承担。</p> <p>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</p>
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	<p>企业通过合同将风险转移到第三方，企业对转移后的风险不再拥有所有权。</p> <p>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。</p> <p>例如：①保险；②非保险型的风​​险转移；③风险证券化</p>



风险转换	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
风险对冲	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。 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
风险补偿	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
风险控制	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

第八章 企业面对的主要风险与应对

运营风险与应对

1. 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。

2. 运营风险的主要表现与应对

- ①组织架构风险与应对；②人力资源风险与应对；③社会责任风险与应对；④企业文化风险与应对；⑤采购业务风险与应对；⑥资产管理风险与应对；⑦销售业务风险与应对；⑧研究与开发风险及应对；⑨工程项目管理风险与应对；⑩业务外包风险与应对；⑪合同管理风险与应对；⑫内部信息传递风险与应对；



⑬ 信息系统风险与应对。

