

第一部分 略分析

一、企 外部 境分析

(一) 宏 境

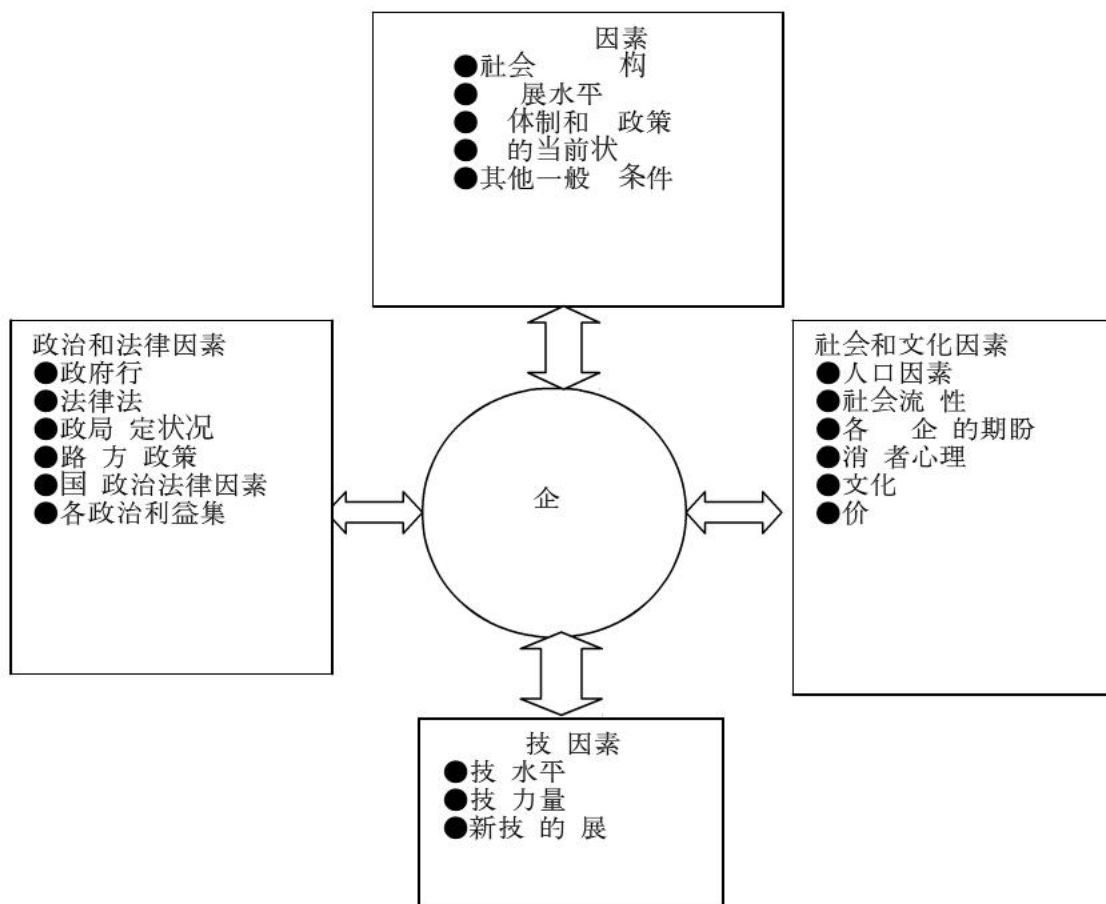
宏 境分析中的 要素包括：

- 1.政治和法律因素(Political factors)
2. 因素(Economical factors)
- 3.社会和文化因素(Social factors)
- 4.技 因素(Technological factors)

四个因素的英文第一个字母 合起来是 PEST，所以宏 境分析也被称作 PEST 分析。



可用 方法客 地分析企 所 的外部 境，强 企 生影响的因素并 企 所面 的机会及威 。1是 宏 境因素的



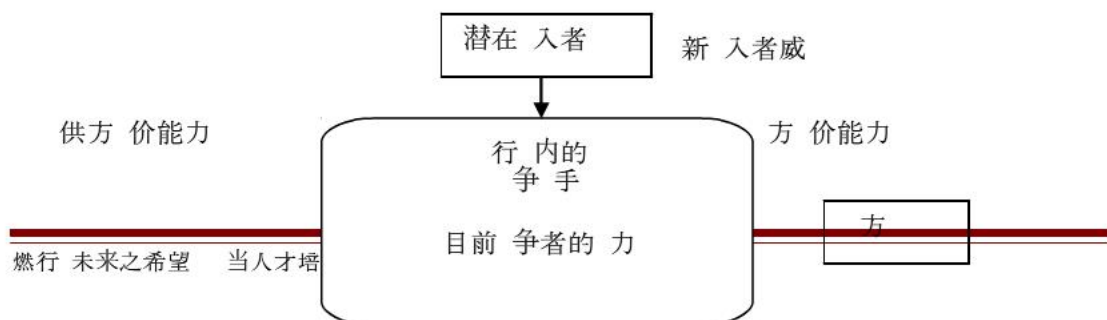
1 主要宏 境因素

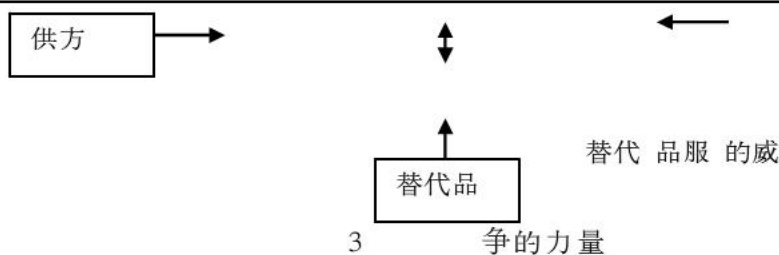
(二) 境分析

1. 品生命周期

段	入期	成 期	成熟期	衰退期
主与主	高收入者； 主的疑；必 服主品	正在大的主群 消者会接受参 差不的量	巨大的市和； 重；在各品 牌	客是品非常 精明的主
品及品化	量低劣；重点 在品及； 多品没有一 的准；繁 化；基本品	品具有技和性 能方面的歧异性 品的在于 可靠性；争品 的改；良的 量	量异，品歧 异性不明；准 化；品化不迅 速更多的是年 型小化；折价 具有重要意	品歧异性小； 品量出
市	很高的广告/售 (a/s)之比； 撇脂价格略； 高成本	广告高，但比 入期占售之比 低；多心理促 广告和分非技 性品很	市分；努力延 生命周期；拓 展品；服和 代理更盛行； 包装很重要；广 告争；低a/s比	低a/s比及其他 方式
制造与分	能力剩；生周 期短；高技能 力；高生成本 渠道	能力不足；向大 批量生；争 分；大宗分渠 道	有些能力剩； 最佳能力；生 程的定性增强 低的力技能 生周期技巧 定；分渠道削 减度以增加利 品系列致的 有形分成本； 大宗分渠道	能力大大剩； 大批量生； 渠道
研究与	改生技巧			
外易	一些出口	大量出口；少量 口	出口下降；大量 口	没有出口；大量 口
体略	大市份的最好 机；研究工程 技是重要能	改价格或量形 象非常用；市 是能	不利于增加市 份的机，特 是市份占有率 低的公司；争 成本因素； 不利于改价格 形象或量形象 市有效性是	成本控制是
争	少量公司	入多争者； 会出多兼并和 意外事件	价格争；裁汰 私有品牌增加	少量争者退出
	高	因增可以弥 ，所以在此段 可以冒	周期性品牌出	
毛利和利	高价高毛利、 低利；价格行 不如成熟段高	高利，利最高 适当的高价，比 入期价格低； 抗条高P/E； 好的收机	价格下降；利 低；毛利低； 代理商毛利低； 市份及价格 构定性增强； 收境差；出 售公司困；价 格和毛利最低	低价格、低毛利 价格下降；在衰 退后期，价格可 能上

2. 五 争力





(1) 五 争力分析

五力内容	解
潜在入者的入威	潜在入者将在两个方面减少有厂商的利：第一，入者会瓜分原有的市份得一些；第二，入者减少了市集中，从而激有企的争，减少价格成本差。 入障碍主要分：①构性障碍（模、有企源的控制、有企的市）；②行性障碍（限制入定价、入方域）。
供者、者价价的能力	者和供者价价的能力大小，取决于他各自以下几个方面：（1）方或方的集中程度或量的大小；（2）品差异化程度与用性程度；（3）向一体化程度；（4）信息掌握的程度。
替代品的替代威	品替代有两：一是直接品替代；另一是接品替代。
内有企的争	在下列几情况下可能是很激烈的：（1）内有众多的或均力的争手；（2）展慢；（3）客所有的商品都是同的；（4）中存在剩的生能力；（4）入障碍低而退出障碍高。

(2) 付五 争力的 略

首先，公司必自我定位，通利用成本或差异把公司与五 争力相隔离，从而能超它的争手。

其次，公司必在中哪一个分市中，五 争力的影响更少一点，就是波特提出的“集中 略”。

最后，公司必努力去改五 争力如通与供者或者建立期 略盟，以减少相互之的价价等。

(3) 第六个要素 互 互 作用力

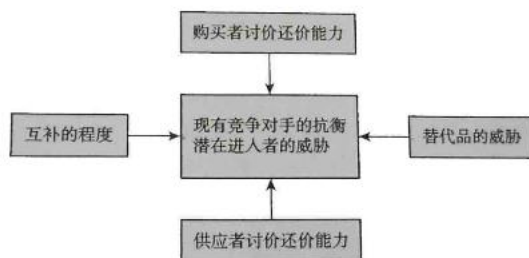


图 2-4 影响产业利润的六个要素

根据 非教授提出的互 互 作用力理，在 展初期段，企在其 略定位，可以考控制部分互 互 品的供，有助于改善整个行 构，包括提

高行 企、品 服的整体形象，提高行 入壁，降低有企之的 争程度例如，于房地 来，交通 家具、器 学校 汽 物 管理、行 款 有 保 社区 家庭 服 等会 住房建 生影响。

(4) 五力模型的局限性

- ※ 分析模型基本上是静的。然而，中 争 境始 在 化。
- ※ 模型能 确定行的盈利能力，但是 于非 利机构，有 利能力的假 可能是 的。
- ※ 模型基于 的假：即一旦 行了 分析，企 就可以制定企 略来 理分析 果。只 是一 理想的方式。
- ※ 模型假 略制定者可以了解整个行（包括所有潜在的 入者和替代品）的信息。个假 在 中不存在。
- ※ 模型低估了企 与供 商、客 或分 商、合 企 之 可能建立 期合作 系以减 相互之 威 的可能性。

3.成功 因素分析

成功 因素 (KSF)是指公司在特定市 得盈利必 有的技能和 成功 因素是企 取得 成功的前提条件。

不同 中的成功 因素

工 部	成功 因素
石油	原料 源
船舶制造	生 施
航空、高保真音响	能力
碱、半 体	生 技
百 商、零部件	品范、花色品
大 模集成 路、微机	工程 和技 能力
梯、汽	售能力、售后服
啤酒、家、胶卷	售网

品寿命周期各 段中的成功 因素

段	投入期	成 期	成熟期	衰退期
市	广告宣、争取了 解 辟 售渠道	建立商 信言、拓 售渠道	保 有市， 渗入 人的市	市 区域，改善 企 形象
生	提高生 效率， 品 准	改 品 量，增加 花色品	加强和 客的 系 降低成本	减生 能力，保 持价格
力	利用金融杠杆	集聚 源以支持生	控制成本	提高管理控制系 的效率
人事	使 工适 新的生 和市	展生 和技 能力	提高生 效率	面向新的增 域
研究	掌握技 秘	提高 品的 量和 功能	降低成本， 新 品	面向新的增 域
成功 因素	售 消 者的信任 市 份	市 需求的敏感 推 品 量	生 效率和 品功 能、新 品 利用	回收投， 减生 能力

(三) 争 境分析

1. 争 手分析

(1) 争 手的未 来目	争 手目 分析 本公司制定 争 略的作用； 争 手 位目 分析； 母公司 其 位未来目 的影响分析。
(2) 争 手的假	争 手假 分析 本公司制定 争 略的作用（争 手 自己的假、争 手 及 中其他公司的假）； 分析 争 手假 的主要因素。
(3) 争 手的 行 略	非常有用的一 方法是，把 争 手的 略看成 中各 能 域的 性 方 以及了解它如何 求各 能的相互 系。
(4) 争 手的能 力	核心能力；

	成能力； 快速反应能力； 适应变化的能力； 持久力（即竞争对手支撑可能收入或现金流造成压力的持久能力有多大）。
--	--

2. 内部的战略群

一个战略群是某一个行业中在某一战略方面采用相同或相似战略，或具有相同战略特征的公司组成的集合。

战略群分析：（1）有助于很好地了解战略群的竞争状况。（2）有助于了解各战略群之间的“移动障碍”。（3）有助于了解战略群内企业竞争的主要着眼点。（4）利用战略群可以识别市场机会或战略机会。

（四）市场需求分析

市场需求的决定因素	人口、一个市场上消费者的数量；潜在消费者的收入水平；欲望、产品价格、消费者偏好、相似产品的价格和消费者的价格期望等。
消费者分析	消费者分（市分、工分）； 消费动机； 消费者未满足的需求。

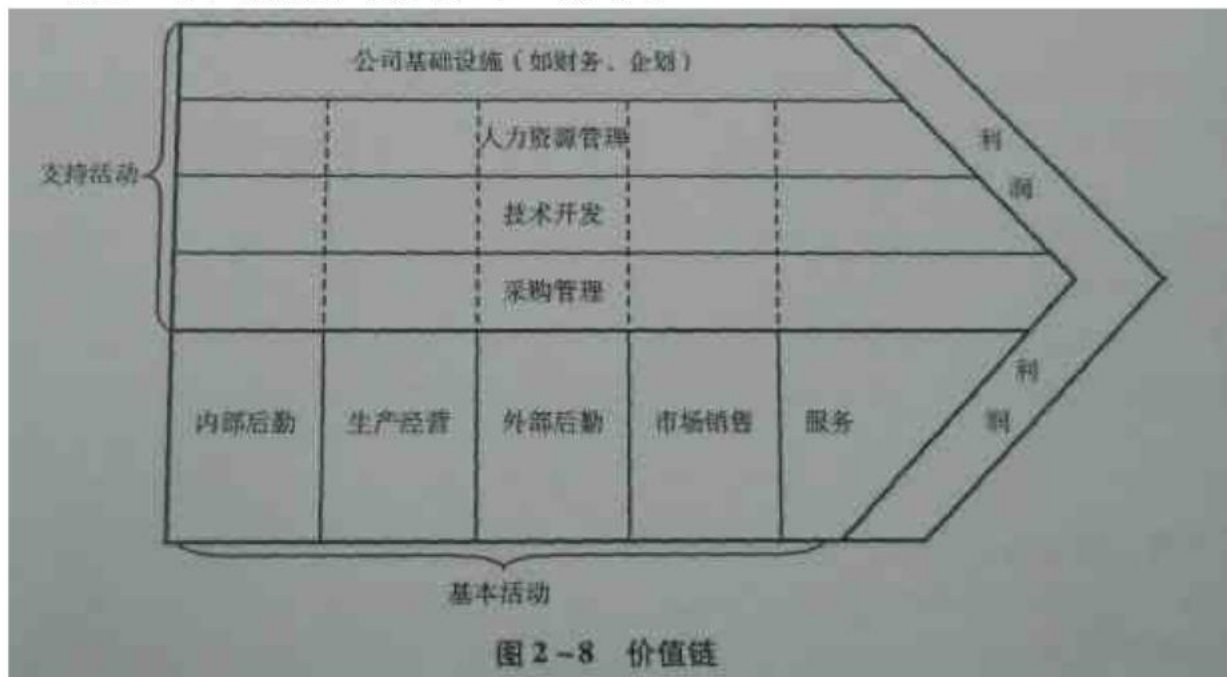
二、企业内部环境分析

（一）企业资源与能力分析

企业资源分析	1.企业资源的主要类型：有形资源、无形资源和人力资源。 2.决定企业竞争的判断标准：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。
企业能力分析	企业能力的主要类型：研发能力、生产制造能力、营销能力、财务能力和管理能力等。
企业的核心能力	1.核心能力的概念：企业在具有重要竞争意义的活动中能比其竞争对手做得更好的能力。企业的核心能力可以是完成某项活动所需的优秀技能，也可以是在一定范围和深度上的企业的技术，或者是那些能形成很大竞争优势的一系列具体生产技能的集合。 2.核心能力的形式：生产高质量产品的技能、建设和操作一个能快速准确理解客户需求的系统、快速推出新的产品和服务的能力、良好的售后服务的能力、良好的零售地点的能力、受人欢迎的产品、革新能力、采购和品质管理的技能，很好地研究客户需求和品位以及准确本地化方法等方面。 3.核心能力的辨别：它是否有价值？它与竞争对手相比是否有优势？它是否很难被模仿或复制？企业的核心能力同时满足以上3个条件。 4.核心能力的价值：企业的自我评价、内部基准分析、成本领先和作业成本法、收集竞争对手的信息。 5.企业核心能力与成功因素：成功因素被看做是市场和行业的特征，而不是某个公司。有成功因素是取得竞争的必要条件，而不是充分条件。企业核心能力和成功因素的共同之处在于它们都是公司盈利能力的指示器。

(二) 价 分析

波特认为，企业每生产活动都是其造价的活动；那么，企业所有的互不相同但又相互的生产活动，便构成了造价的一个过程，即价值链。



基本活动	指生产过程的性活动与商品体的加工流程直接有关，是企业的基本增值活动	内部后勤 生产经营 外部后勤 市场销售和服
支持活动	是指用以支持基本活动而且内部之间又相互支持的活	采购管理 技 入力 源管理和企 基 施

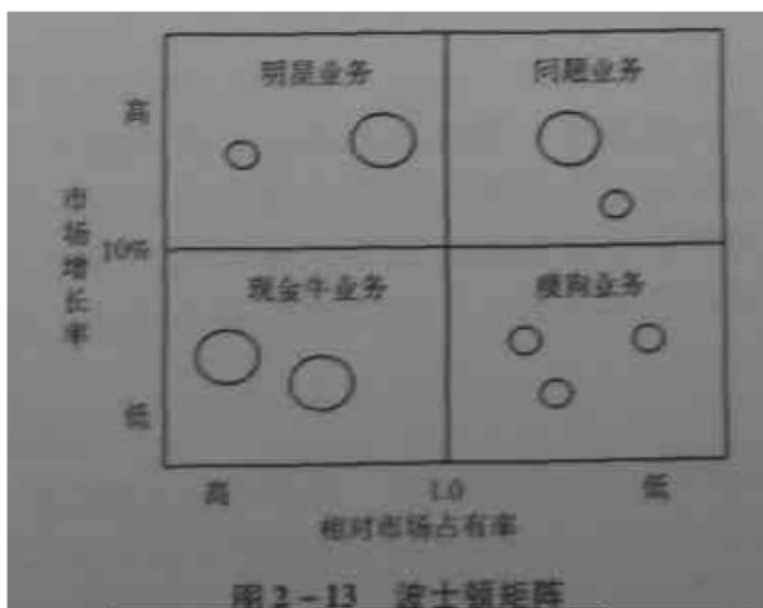
(三) 合 分析

1. 波士顿 矩

(1) 基本原理

※高增长、强竞争地位的“明星”。

由于迅速增长的市场，具有很大的市场份额。为了保护和扩展“明星”在增长的市场上的主导地位，企业在短期内先供给他所需的资源，



支持它发展。

“明星”适宜采用的略是：极大模和市机会，以利益目，提高市场占有率，加强争地位。“明星”的管理最好采用事业部形式，由生技和售两方面都很内行的者。

※高增 低争地位的“ ”。通常于最差的金流量状。于“ ”的一步投需要行分析，判断使其移到“明星”所需要的投量，分析其未来盈利，研究是否得投等。

“ ”的改与扶持方案一般均列入企期划中。品的管理，最好是采取智囊或目等形式，拔有划能力、敢于冒、有才干的人。

※低增 强争地位的“金牛”。于成熟的低速增的市中，市地位有利，盈利率高，本身不需要投，反而能企提供大量金，用以支持其他的发展。

一象限内的大多数品，市增率的下跌已成不可阻之，因此可采用收略，即所投入源以达到短期收益最大化限①把投和其他投尽量；②采用榨油式方法，争取在短内取更多利，其他品提供金。于一象限内的市增率仍有所增的，一步行市分，持存市增率或延其下降速度。于“金牛”品，适合于用事业部制行管理，其者最好是市型人物。

※低增 一弱争地位的“瘦狗”。于和的市当中，争激烈，可利很低，不能成企金的来源。

品采用撤退略：首先减少批量，逐撤退，那些能自我持的，小范，加强内部管理；而那些市增率和企市场占有率均极低的立即淘汰。其次是将剩余源向其他品移。最后是整品系列，最好将“瘦狗”品与其他事业部合并，一管理。

(2) 有4略目分适用于不同的：

※展以提高位的相市场占有率目，甚至不惜放弃短期收益。若想尽快成“明星”，就要增加金投入。

※保持投持状，目是保持位有的市场占有率。于大的“金牛”可以此目，以使它生更多的收益。

※收割。略主要是了得短期收益，目是在短期内尽可能地得到最大限度的金收入。境不佳的“金牛”及没有展前途的“ ”和“瘦狗”具体情况采取策略。

※放弃目在于清理和撤某些，减将担以便有限的源用于效益高的。目适用于无利可的“瘦狗”和“ ”。一个公司必其加以整，以使其投合于合理。

2.通用矩

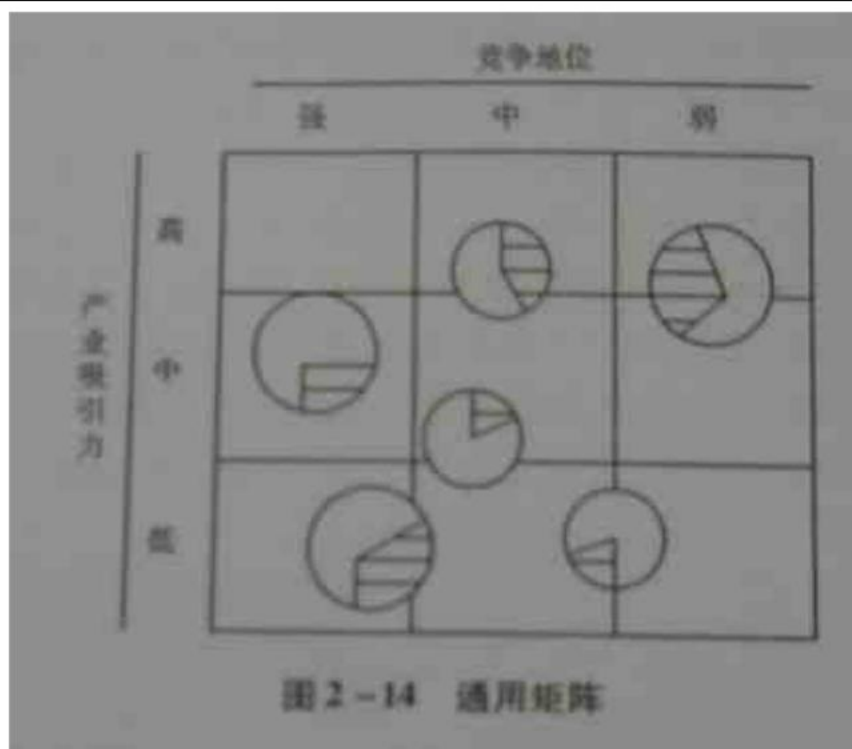


图 2-14 通用矩阵

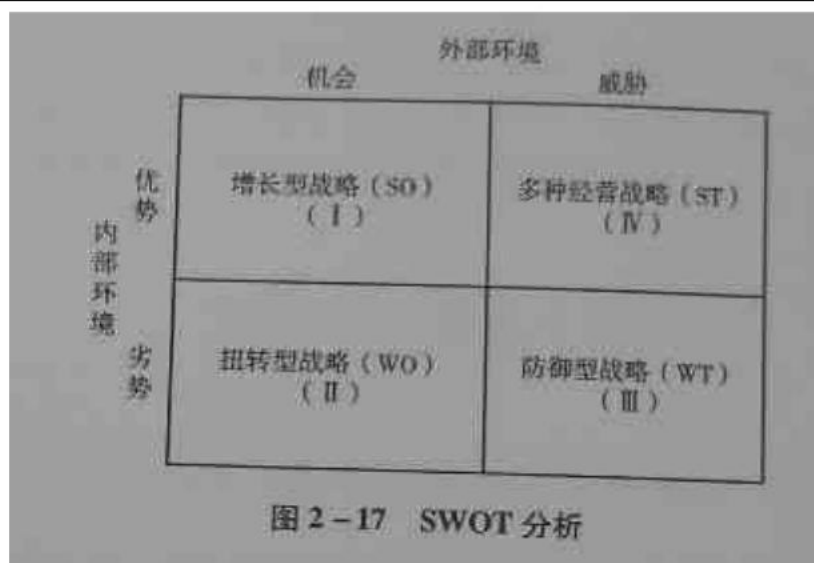
在 2-14 中，吸引力和竞争地位的决定着企某在矩上的位置。矩中圈面的大小与模呈正比，圈中扇形部分(画部分)表示某所占有的市场占有率。

从矩 9 个方格的分布来看，企中于左上方三个方格的最适于采取增与展略，企先分配源；于右下方三个方格的，一般就采取停止、移撤退略；于角三个方格的，采取持或有地展的略，保原有的展模，同整其展方向。

(四) SWOT 分析

(Strengths) ●企家所有的市知 ●自然源的独有入性 ●利 ●新的、新的品或服务 ●企地理位置 ●由于自主知所得的成本 ●量流程与控制 ●品牌和声誉	劣 (Weaknesses) ●缺乏市知与 ●无差的品和服务 (与争手相比) ●企地理位置 ●争手入分渠道的先地位 ●品或服务量低下 ●声誉坏
机会(Opportunities) ●展中的新市 (中国、互网) ●并、合或略盟 ●入具有吸引力的新的分市 ●新的国市 ●政府放 ●国易壁消除 ●某一市的者力量薄弱	威 (Threats) ●自己的市上出新的争手 ●价格 ●争手明新的、新性的替代品或服务 ●政府布新的 ●出新的易壁 ●自己品或服务的潜在税担

SWOT 分析中最核心的部分是价企的和劣、判断企所面的机会和威并做出决策，即在企有的内外部境下，如何最地运用自己的源，并且考建立公司未来的源(2 17)。



从 2-17 中可以看出, 第 I 型的企 具有很好的内部 以及众多的外部机会, 当采取增 型 略, 如 市 增加 量等 第 II 企 面 着巨大的外部机会, 却受到内部劣 的限制, 采用扭 型 略, 充分利用 境 来的机会, 法清除劣 第 III 企 内部存在劣 , 外部面 强大威 , 采用防御型 略, 行 整, 法避 威 和消除劣 。第 IV 企 具有一定的内部 , 但外部 境存在威 , 采取多 略, 利用自己的 , 在多 化 上 找 期 展的机会; 或 一步增强自身 争 , 以 抗 争 手的威 。

三 、 差距分析

差距分析是比 一个企 的量 目 与 期 之 的差距, 并确定可以填 差距的方法 差距分析可以从 位 略与公司 略两个 次展 。

外部 境和 位 略差距	宏 境与 位 略差距	在确定可能存在的差距之前首先要做的是列示影响 未来增 率的 及影响 展的重要因素, 然后再 价企 在的 略是否符合。
	境与 位 略差距	分析通常表明企 的 位 略和 境的多要素是不一致的, 意味着企 需要考 如何把握 些要素从而 小差距。
	争 手与 位 略差距	考察企 自身与 争 之 的差距。方法可以使用 4 个量, 即: 表 市 地位 技 性能和服 量。
内部 境和 位 略差距	企 源能力与 位 略差距	在此差距分析中第一步要做的是列出所有有利于主要 活 的重要 源和能力 第二步要做的是, 估企 在每一 略 源和能力上的 争 地位, 以确定企 是否已 有所必需的 源和能力。
	企 与 位 略差距	企 将 定的企 目 与当前的 表 行比 正面差距 企 提供了利用 的机会, 或者在 撤出部分 源以弥 其他方面的 面差距。
	主要利益相 者与 位 略差距	通 分析以及衡量利益相 者 期, 有利于了解利益相 者是

		如何看待企 略和未来的，因 主要利益相 者是 照自己的 期来 价企 的 表。
公司 (体) 略的差距分析	公司 (体) 略与企 的能力差距分析以及公司 (体) 略与企 差距的分析。 公司 (体) 略 面的差距分析方法和 位 略 面的差距分析方法是 似的。	

第二部分 略 ★

一、体 略

体 略，又称公司 略，是企 最高 次的 略 主要 型可分 三大：展 略、定 略和收 略。

(一) 展 略★

展 略主要包括 3 基本 型：

1. 一体化 略

企 具有 和增 潜力的 品或 ，沿其 条的 向或横向 大 的深度和广度， 大 模， 企 成 。

略 型		适宜条件	存在
本	前向一体化	(1) 有 售商 售成本 高或者可靠性 差，以 足企 的 售需要； (2) 企 所在 的增 潜力 大； (3) 企 具 前向一体化所需的 金 入力 源 等； (4) 售 的利 率 高。	(1) 不熟悉新 域所 来的 ； (2) 向一体化，尤其是后向一体化，一般涉及的 投 数 大且 用性 强，增加了企 在 的退出 成本。
	后向一体化	(1) 有供 商成本 高 可靠性 差而 以 足企 原材料、零件等的需要； (2) 供 商数量少而需求方 争者众多； (3) 企 所在 增 潜力 大； (4) 企 具 后向一体化所需的 金 入力 源 等； (5) 供 的利 率 高； (6) 企 品价格的 定 企 而言十分 ，后向一体化有利于控制原材料成本，从而确保 品价格的 定。	
横向一体化略		(1) 企 所在行 争 激烈； (2) 企 所在行 模 著； (3) 如果企 的横向一体化符合反 断法的 定，能在局部地区取得一定的 断地位； (4) 企 所在行 增 潜力 大； (5) 企 具 横向一体化所需的 金 入力 源 等。	

2、密集型 略

品

有的

新的

市 渗透	品
市	多元化

市 有的
新的

企 成 矩

(1) 市 渗透 (有 品和市)

市 渗透 (有 品和市)	含	市 渗透 略的基 是增加 有 品或服 的市 份, 或增加正在 有市 中的 。它的目 是通 各 方法来增加 品的使用 率。
	提高市 占有率的 方法	(1) 大市 份。 (2) 小众市 份。 (3) 保持市 份。
	适宜条件	(1) 当整个市 正在增, 或可能受某些因素影响而 生增 ; (2) 如果一家企 决心将利益局限在 有 品或市 域, 即使在整个市 衰退 也不允 售 下降, 那 企 可能必 采取市 渗透 略; (3) 如果其他企 由于各 原因离 了市 , 市 渗透 略可能是比 容易成功的; (4) 企 有强大的市 地位, 并且能 利用 和能力来 得强有力的独特 争 , 那 向新市 渗透是比 容易的; (5) 市 渗透 略的 低、高 管理者参与度 高, 且需要的投 相 低的 候, 市 渗透策略也会比 适用。

(2) 品 和市

品 (新 品和 有市)	含	品 略是在原有市 的基 上, 通 技 改 与 研制新 品。
	适宜条件	(1) 企 品具有 高的市 信 誉度和 客 意度; (2) 企 所在 属于适宜 新的高速 展的高新技 ; (3) 企 所在 正 于高速增 段; (4) 企 具有 强的研究和 能力; (5) 主要 争 手以 似价格提供更高 量的 品。
市 (有 品和新 市)	含	市 略是指将 有 品或服 打入新市 的 略。
	适宜条件	(1) 存在未 或未 和的市 ; (2) 可得到新的 、可靠的 、的和 高 量的 售渠道; (3) 企 在 有 域十分成功; (4) 企 有 大 所需的 金和人力 源; (5) 企 存在 剩的生 能力; (6) 企 的主 属于正在迅速全球化的 。

3.多元化 略

分	要点	
相 多元化 (同心多元化)	含	相 多元化是指企 以 有 、基 入相 的 略。相 性可 以是 品 、生 技 、管理技能 、 技能以及用 等方面的 似。
非相 多元化 (离心多元化)	含	企 入与当期 和市 均不相 的 域的 略。

多元化 略的 点: (1) 分散 ;

(2) 能更容易地从 本市 中 得融 ;

(3) 在企 无法增 的情况下找到新的增 点;

(4) 利用未被充分利用的 源;

(5) 运用盈余 金;

(6) 得 金或其他 利益;

(7) 运用企 在某个 或某个市 中的形象和声誉来 入另一个 或市 。

多元化 略的 : (1) 来自原有 的 ;

(2) 市 整体 ;

(3) 入 ;

(4) 退出 ;

(5) 内部 整合 。

(二) 定 略

定 略是指限于 境和内部条件, 企 在 略期所期望达到的 状况基本保持在 略起点的范 和水平上的 略 。

定 略适用于 略期 境的 化不大, 而企 在前期 相当成功的企 企 可以充分利用原有生 域的各 源; 减少 新 品或新市 所必需的巨大 金投入和 ; 避免 源重新配置和 合的 ; 防止由于 展 快、急造成的失衡状 。

但是, 采用 定 略也有一定的 , 一旦企 外部 境生 大的 化, 企 略目 外部 境、企 力三者之 就会失去平衡, 将会使企 陷入困境 而且 定 略容易使企 减弱 意, 甚至会形成惧怕 、回避 的企 文化, 降低企 敏感性和适 性 。

(三) 收 略

1. 采用收 略的原因

主 原因	(1) 大企 略重 的需要; (2) 小企 的短期行 。
被 原因	(1) 外部原因; (2) 企 (或企 某) 失去 争 。

2. 收 略的方式

收 与集中 略	(1) 机制 革; (2) 政和 略; (3) 削减成本 略。
向 略	(1) 重新定位或 整 有 品和服 ; (2) 整 策略。
放弃 略	(1) 特 ; (2) 分包; (3) 断 ; (4) 管理 和杠杆收 ; (5) 拆 股/分拆; (6) 互 与 略 易 。

3. 收 略的困

(1) 企 或 状况的判断 。

(2) 退出障碍 。

※固定 的 性程度

※退出成本

※内部 略 系

※感情障碍

(四) 略 展的主要途径

1. 展 略可 的途径

外部 展 (并)	指企 通 取得外部 源 求 展的 略
内部 展 (新建)	指企 利用自身内部 源 求 展的 略
略 盟	指两个或两个以上 体之 了达到某 略目的而建立的一 合作 系

2. 并 略

(1) 并 的 型

分 准		
按并 方所 的 分	横向并	
	向并	前向并
		后向并
	多元化并	
按被并 方的 度分	友善并	
	意并	
按并 方的身 份分	本并	
	金融 本并	
按收 金来源 分	杠杆收	
	非杠杆收	

(2) 并 的 因

- ※避 入壁，迅速 入，争取市 机会，避各 ；
- ※得 同效 ；
- ※克服企 外部性，减少 争，增强 市的控制力 。

(3) 并 失 的原因分析

- ※决策不当的并
- ※并 后不能很好地 行企 整合
- ※支付 高的并 用
- ※跨国并 面 政治

3.内部 展 略

因	缺点	用条件
(1) 新 品的 程使企 最深刻地了解市 及 品； (2) 不存在合适的收 象； (3) 保持同 的管理 格和企 文化，从而减 混乱程度； (4) 管理者提供 展机会，避免停 不前； (5) 可能需要的代价 低，因 得 无需 商言支付 外的金 ； (6) 可以避免收 中通常会 生的 藏的 或无法 的 失； (7) 可能是唯一合理的、真正技 新的方法； (8) 可以有 划地 行，易从企 源 得 支持，并且成本可以按 分 ； (9) 低。	(1) 与 市中 有的企 相比，它 可能会激化某一市 内的 争； (2) 企 无法接触到另一知名企 的 知 及系，可能会 更具 ； (3) 从一 始就缺乏 模 或 曲效 ； (4) 当市 的 展 非常快，内部 展 会 得 于 慢； (5) 可能会 入 新市 。生非常高的 障碍。	(1) 于不均衡状， 构性障碍 没有完全建立起来； (2) 内 有企 的行 性 障碍容易被限制； (3) 企 有能力克服 构 性壁 与行 性障碍，或者 克服障碍的代价小于 入 后的收益。

4.企 略 盟

(1) 企 略 盟的基本特征

- ※从 形式来看， 略 盟是介于企 与市 之 的一 “中 ” 。
- ※从企 系来看， 略 盟的企 各方是在 源共享、相 相互榜 相互独立的基 上通 事先达成 而 成的一 平等的合作伙伴 系 。
- ※从企 行 来看， 盟行 是一 略性的合作行，是着眼于 化企 未来 争境的 。

(2) 企 略 盟形成的 因

- ※促 技 新
- ※避免

※避免或减少 争

※ 源互

※ 拓新的市

※降低 成本

(3) 企 略 盟的主要 型

※合 企 它是指将各自不同的 合在一起 行生， 共担 和收益 更多体 了 盟企 之 的 略意 。

※相互持股投 它是指 盟成 之 通 交 彼此的股份而建立起一 期的相互合作的 系 。

※功能性 它是一 契 式的 略 盟，主要指企 之 决定在某些具体的 域 行合作 最常 的形式包括：技 交流 、合作研究 、生 、 。

二 、 位 略

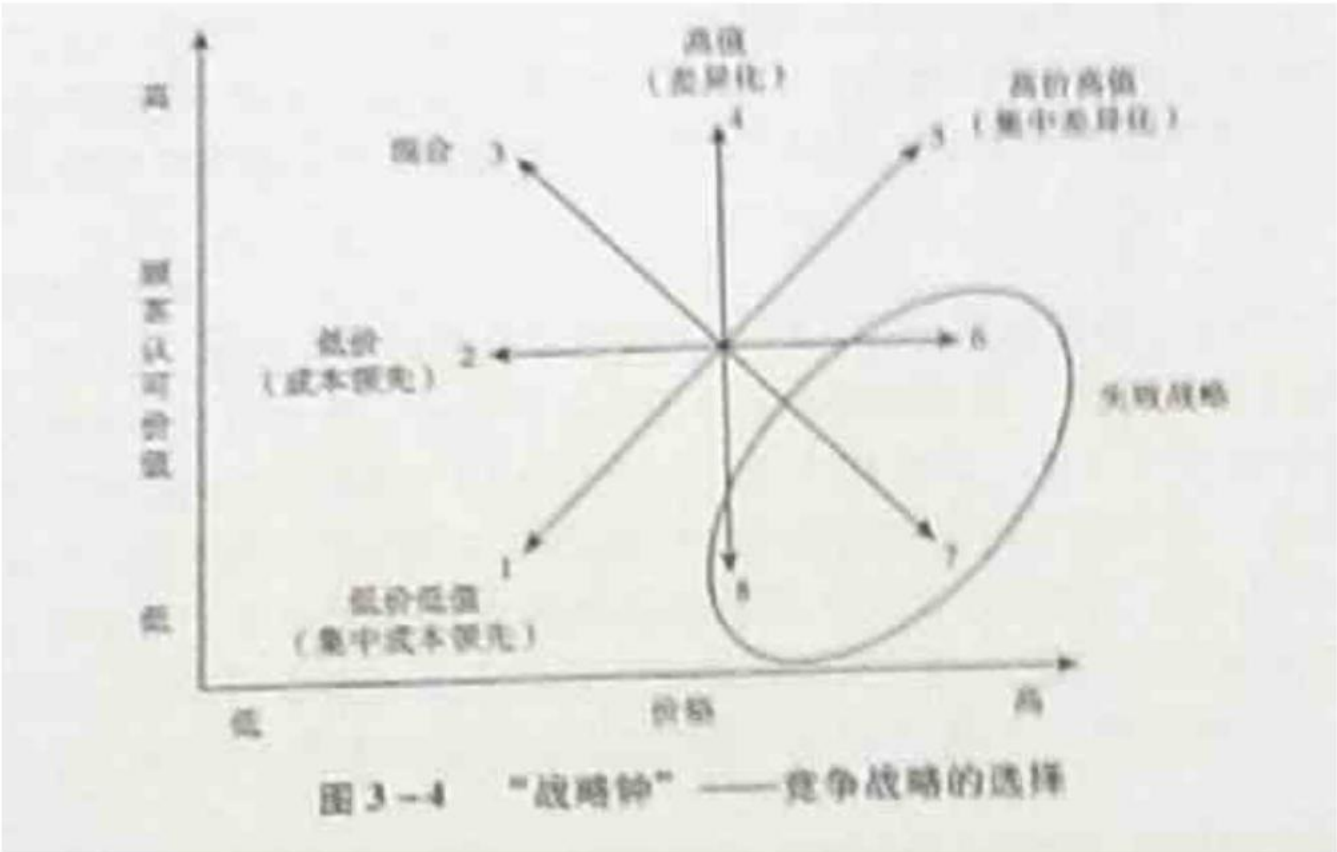
1.成本 先 略

目	成 中的成本 先者
	(1) 形成 入障碍； (2) 增强 价 价能力； (3) 降低替代品威 ； (4) 保持 先的 争地位 。
施 条件 (市 情况)	※市 情况：(1) 品具有 高的价格 性，市 中存在大量的价格敏感用 ； (2) 中所有企 的 品都是 准化的 品， 品 以 差异化； (3) 者不太 注品牌，大多数 者以同 的方式使用 品； (4) 价格 争是市 争的主要手段，消 者的 成本低 。
施 条件 (源和 能力)	※ 源和能力：(1) 建立生 模 ； (2) 降低各 要素成本； (3) 提高生 率； (4) 改 品工 ； (5) 提高生 能力利用程度； (6) 适宜的交易 形式； (7) 重点集聚 。
	(1) 技 化可能使 去用于降低成本的投 与 累的 一笔勾 ； (2) 的新加入者或追随者通 模仿或者以高技 水平 施的投 能力，用 低的成本 行学 ； (3) 市 需求从注重价格 向注重 品的品牌形象，使得企 原有的 劣 。

2.差异化 略与集中化 略的比

差异化 略	含	企 向 客提供的 品和服 在 范 内独具特色 。
		(1) 形成 入障碍； (2) 降低 客敏感度； (3) 增加 价 价能力； (4) 防止替代品威 。
	施条件 (市 情 况)	(1) 品能 充分 差异化，且 客所 可； (2) 客的需求是多 化的； (3) 企 所在 技 革快， 新成 争的焦点 。
	施条件 (源和 能力)	(1) 具有强大的研 能力和 品 能力； (2) 具有很强的市 能力； (3) 具有能 确保激励 工 造性的激励体制 管理体制和良好的 造 性文化； (4) 具有从 体 提高某 的 量 立 品形象 保持先 技 和建 立完善分 渠道的能力
集中化 略 (集中 成本 略中 体和 集中 差异 略)	含	(1) 企 形成 品差异化的成本 高； (2) 市 需求 生 化； (3) 争 手的模仿和 攻使得已建立的差异 小甚至 向 。
		某一特定 群体 品 分市 或区域市 ， 采用成本 先或 品差异化 来 取 争 。
		成本 先和差异化 略抵御 五 争力的 也都能在集中化 略中体 出来 而且， 于一些力量 不足以与 力雄厚的大公司抗衡的中小企 来， 集中 略的 施可以增强它 相 的 争 即使是 于大企 来， 采用集中 略也能 避免与 争手正面个突， 使企 于一争 冲的 地 。
	施条件	(1) 者群体之 在需求上存在着差异； (2) 目 市 在市 容量 成 速度 利能力 争强度等方面具有相 的 吸引力； (3) 目 市 上，没有其他 争 手采用 似 略； (4) 企 源和能力有限， 以在整个 成本 先或差异化， 只能 定个 分市 ；
		(1) 狭小的目 市 致的 ； (2) 者群体之 需求差异 小； (3) 争 手的 入与 争 。

3.基本 略的 合分析 “ 略 ”



三、能 略

1.市 略

采 策略	点	缺点
一 源策略	(1) 采 方能与供 商建立 固的系； (2) 便于信息的保密； (3) 能 生 模 ； (4) 随着与供 商的 系的加深，采 方更可能 得高 量的 源。	(1) 若无其他供 商， 供 商的 价能力就会增强； (2) 采 方容易受到供 中断的影响； (3) 供 商容易受到 量的影响。
多 源策略	(1) 能 取得更多的知 和 技 ； (2) 一个供 商的供 中断 生的影响低； (3) 供 商之 的 争有利于 供 商 价。	(1) 以 出有效的 量保 划； (2) 供 商的承 低； (3) 疏忽了 模。
由供 商 交付一个完整的子部件	(1) 允 采用外部 家和外部技 ； (2) 可 内部 工安排其他任 ； (3) 采 主体能 就 模 行 判 。	(1) 第一 供 商于 要地位； (2) 争者能 使用相同的外部企，因此企 在 源上不太可能取得 争。

表二：

内部融	指使用内部留存利 行再投 。 点：管理 在做此融 决策 不需要听取任何企 外部 或个人的意，可以 省融 成本。 不足之：比如股 根据企 的留存利 会 期下一期或将来的 利，就要求企 有足 的盈利能力，而 于那些陷入 危机的企 来 力是很大的，因而 些企 就没有太大内部融 的空 。
股 融	指企 了新的 目而向 在的股 和新股 行股票来 集 金。 点：当企 需要的 金量比 大(比如并)，股 融 就占很大，因 它不像 融 那 需要定期支付利息和本金，而 需要在企 盈利 向股 支付股利。 不足之：比如股份容易被 意收 从而引起控制 的 更，并且股 融 方式的成本也比 高。
融	融 大致可以分 款和租 两 。 点： 融 成本低、融 速度快，并且方式也 蔽；租 可以不需要运 工具 行融 ；租 很有可能使企 享有更多的税收 惠，增加企 的本回 率。 不足之：在企 陷入 危机或者企 的 略不具 争， 款的 力会增加企 的；企 使用租 的 利是有限的。
售融	指企 通 售其部分有价 的 行融 。 点： 易行，并且不用稀 股 益。 不足之：融 方式比 激，一旦操作了就无回旋余地，而且如果 售的 机 不准， 售的价 就会低于 本身的价 。

表三：

型	具体 型	描述
一般控制	(1) 人 控制	涉及到人 招募 、 和 督的人 控制必 确保程序和数据 完成 。人 控制包括部 内部 的分隔和数据 理部 的分隔 例如，企 立即停止已离 公司所有的 限。
	(2) 控制	控制 未 授 的 提供了安全保 最普遍的安全 是通 密 ， 可 密 定 其格式 、 度 、 加密和常 的 化。
	(3) 控制	控制是 算机 行物理保 ， 如把他 在一 保 室或保 柜中， 并使用 警系 ， 如果 算机从其位置上 生移 ， 警系 将被激活。
	(4) 性	在系 故障 、 操作系 程序或数据 失或毁坏的情况下， 持 性或灾 恢 划可从信息系 中恢 的 信息。
用控制	(1) 入 控制	①交易前的数据 入，如在 票与收到的 物，文件和采 相匹配后，核准供 商的 票。 ②数据 入屏幕的 定格式令使用者不得跳 强制 入字段。 ③ 入体系内容的合理 ， 如 予 客的折扣是否在允 的限度内 。
	(2) 程 控制	程控制确保 程的 生按照公司的要求 行， 没有被忽略或 理不当的交 易 生 。最常 的控制是交易 、 分批平衡和 量控制系
	(3) 出 控制	出控制确保 入和 理活 已 被 行， 而且生成的信息可靠并分 用 生 要的 出控制形式是交易清 和例外 告等 。
件控制和 件盗版		件受著作 法和知 法的保 。件控制防止制作或安装未 授 的 件拷 ， 防止因非法使用造成 的 。
网控制	(1) 防 火	它包括相 的硬件和 件，存在于企 内部网和公共网 之 。它是一套控 制程序，即允 公众 公司 算机系 的某些部分，同 限制其 其它部分
	(2) 数 据	在 前被 化成非可 格式，在 后重新 回来 。些数据只能被匹配的解 密接收器 取 。
	(3) 授	客 通 身份和密 行注册 。
	(4) 病毒	病毒是一 算机程序，它能 自我 制，并在被感染的 算机之 播 病毒 能 修改 、 除文件，甚至 除 算机硬 中的所有内容 。因此，使用病毒 和 防 件 描病毒，更改用 和 除病毒有助于避免 算机数据遭到破坏 。

四 、 国 化 略

(一) 企 国 化 因

1. 国 生 要素的最 合

※跨国公司的 断 国与道区位因素的提出

跨国公司 外直接投 首先必 具 两大基 ：一是作 投 方跨国公司自身的 ；二是作 受 方 道国的条件 。

※ 品生命周期理

※内部 化理

※国 生 折中理

2. 寡断市 的反

3. 展中国家企 国 化 因

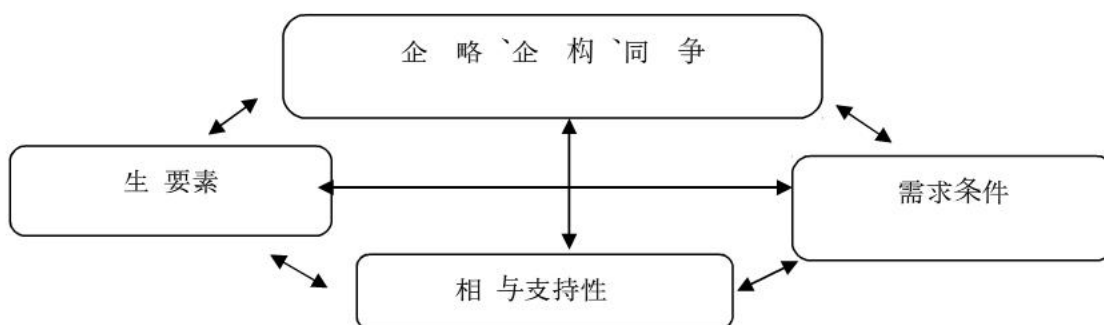
主要 机 ： 求市 、 求效率 、 求 源 、 求 成

主要 争：① 展中国家跨国公司的 外直接投 展中 道国的一大 是具有更大的 造就 机会的潜力 ② 展中国家跨国公司的技 和 模式一般比 接近于 展中 道国公司所用的 技 和模式 ③ 展中国家跨国公司在 入模式上也往往是更多地采取新建投 的方式而不是 并。

(二) 石模型分析

波特 石模型的4个要素是国家 争 的4个决定因素：

- 1.生 要素 包括人力 源、天然 源、知 源、本 源、基 施
- 2.需求条件 主要是本国市 的需求
- 3.相 与支持性 些 和相 上游是否有国 务
- 4.企 略、企 构、同 争的表



(三) 国市 入模式

1.企 入国外市 的主要模式

- ※出口 目市、入 略、分 渠道与出口、出口市 上的定价
- ※外股投、外 券投、外直接投（全 子公司和合）
- ※非股形式 合制造、服 外包、特、可、管理合

2. 入国外市 方式的

(1) 公司内在因素 入方式 的影响

- ※技 水平 有先 技 的公司 向于 外直接投
- ※品年 最新 品采取出口 主， 外直接投；随着 品的成熟，逐 向采取 外直接投 或 可 交易 主，出口 的政策。
- ※品在母公司 略中所占的地位 企 一般 属于其重点 展的 内 品更多地采用控制性强的 入方式；于非重点 展的 品， 更多采用 可 交易，及 行 外直接投， 也往往更多采取 有股 少的合 企 方式。
- ※品牌与广告 支 品牌的知名度或企 广告 支越大，控制性强的 入方式就越有效。
- ※外直接投 的固定成本 当固定成本 于跨国公司的 模来 很大是，公司就比 向于采用 可 交易或合 企 的方式以减少 本支出；当固定成本 小或能 跨国公司所承担， 跨国公司就 向于采用全 子公司。

※企 的国 国一般而言，公司所 的 入方式的控制程度同跨国公司所 累的 具有正向相 的 系。

(2) 外部 境 入方式 的影响

- ※母国与 道国社会文化的差异 差异越大，跨国公司 向于控制程度 低的 入方式
- ※道国的管制 在具有 格 程序的国家，公司更多地采用出口或 可 交易的方式
- ※公司与 道国 判地位的演

(四) 国化 的 略型

1.国 略 是指企 将其具有价 的 品和技能 移到国外市，以 造价 的 措 企 的特殊

争力如果在外国市 上有 争 ，而且在 市 上降低成本的 力 小，企 采取国 化 略非常合理 。

2.多国本土化 略 与国 略不同的是根据不同国家的不同市 ，提供更 足当地市 需要的 品和服 ；相同的是将自己国家所 出的 品和技能 移到外国市 ，而且在重要的国家市 上从事生 活 。 略的成本 构 高，无法得 曲 效益和区位优势 在当地市 强烈要求根据当地需求提供 品和服 ，并降低成本，企 采取多国本土化 略 。

3.全球化 略 是指向全世界的市 推 准化的 品和服 ，并在 有利的国家集中地 行生 活，由此形成 曲 或模 效益 在成本 力大而当地特殊要求小的情况下，企 采取全球化 略 是合理的 。

4.跨国 略 是指要在全球激烈 争的情况下，形成以 基 的成本效益和区位优势，移企 内的特殊 争力，同 注意当地市 的需要 跨国 略是目前 止被公 是跨国公司的最佳 略 。

第三部分 略 施

一、公司 略与 构

(一) 构的构成要素

1.分工 。一般来，企 内部不同 能或事 部的数目越多，而且越 化，企 的分工程度就越高 。

※ 向分工 企 高 管理人 必 在如何分配 的决策 上作出 ，以便很好地控制企 价 造的活 。

※ 横向分工 企 高 管理人 必 在如何分配人 能部 以及事 部方面作出 ，以便增加企 造 价 的能力 。

2.整合 。指企 期的目 而用来 人 与 能的手段 。企 必 建立 构， 不同 能与事 部的生 活，以便有效地 行企 的 略 。

(二) 横向分工 构

1. 向分工 构

(1) 向分工 构的基本 型

	特点
高 型 构	具有一定 模的企 的内部有很多管理 次，在每个 次上，管理人 的控制幅度 窄。
扁平型 构	具有一定 模的企 的内部管理 次 少，在每个 次上，管理人 的控制幅度

(2) 向分工 构 的管理

①集 与分

集 型决策的 点：易于 各 能的决策；上下沟通的形式 行了 范；能与企 的目 达成一致；危急情况下能 行快速决策；有助于 模 ； 构比 适用于由外部机构 施密切 控的企 ，因 所有的决策都能得以 。

集 决策的缺点：高 管理 可能不会重 个 部的不同要求；由于决策 需要通 集 能的所有 向上，因此决策 ； 低的管理者而言，其 展有限 。

分 型决策减少了信息沟通的障碍，提高了企 反 能力，决策提供了更多的信息并 工 生了激励效 。

②中 管理人 人数

企 了降低成本，使其 构效率化， 尽量减少管理 次 。

③信息

企 内部管 理 次越多，信息在 的 程中就会 生不同程度的扭曲 。

④ 与激励

企 的管 理 次 多，沟通越困 ；扁平型 构比高 型 构更能 管理人的 极性 。

2.横向分工 构

(1) 横向分工 构的基本 型

※ 型 构

点： 构比 ， 任分明，命令 一 。

缺点:成功与否主要依 最高主管的个人能力；随着企 的 展，把所有管理 能都集中到最高主管一人身上， 然是 以 任的 。

※ 能制 构

点	1.能 通 集中 一部 内所有某一 型的活 来 模 ； 2.有利于培 能 家； 3.由于任 常 和重 性任 ，因而工作效率得到提高； 4.董事会便于 控各个部 。
缺点	1.由于 略重要性的流程 行了 度 分，在 不同 能 可能出 ； 2. 以确定各 品 生的盈 ； 3. 致 能 生冲突 、各自 政，而不是出于企 整体利益 行相互合作； 4.等 次以及集 化的决策制定机制会放慢反 速度 。

※ 事 部制 构

	点	缺点
区域 事 部 制	(1) 在企 与其客 的 系上，区域事 部制能更好更快的地区决策。 (2) 与一切皆由 部来运作相比，建立地区工厂或 事 会削减成本 用。 (3) 有利于海外 企 各 境 化 。	(1) 管理成本的重 。 (2) 以 理跨区域的大客 的事 。
品\品 牌事 部制	(1)生 与 售不同 品的不同 能活 和工作可以通 事 部/ 品 理来予以 和配合； (2)各个事 部可以集中精力在其自身的区域 。 (3)易于出售或 不善的事 部 。	(1)各个事 部会 了争 有限 源而 生磨擦。 (2)各个事 部之 会存在管理成本的重叠和浪 。 (3)若 品事 部数量 大，以 。 (4)若 品事 部数量 大，高 管理 会缺乏整体 念 。
M型	(1) 便于企 的持 成 (2) 由于每一个事 部都有其自身的高 略管理者，因此首席 行官所在的 部 工的工作量会有所减 。 (3) 被分派到 部下面的每个事 部，并在每个事 部内部 行再次分派 。 (4) 能 通 如 本回 率等方法 事 部的 效 行 估和比 。	(1) 事 部分配企 的管理 成本比 困 并略 主 性。 (2) 由于每个事 部都希望取得更多的企 源，因此常会在事 部之 滋生 能失 性的 争和摩擦 。 (3) 当一个事 部生 另一 事 部所需的部件或 品， 确定 移价格也会 生冲突 。

※ 略 位 构

点	(1)降低了企 部的控制跨度 。 (2)由于不同的企 元都向 部 告其 情况，因此控制幅度的降低也减 了 部的信息 渡情况 。 (3) 构使得具有 似使命 、品 、市 或技 的事 部之 能 更好地 。 (4)由于几乎无 在事 部之 分 成本，因此易于 控每个 略 位的 效 。
缺点	(1)由于采用 构多了一个垂直管理 ，因此 部与事 部和 品的 系 得更疏 。 (2)是 略 位 理 了取得更多的企 源会引 争和摩擦，而 些 争会 成 能性失 并会企 的 体 效 生不利影响 。

※ 矩 制 构

点	(1) 由于目理与目的系更密，因而能更直接地参与到与其品相的略中来，从而激其成功的力。 (2) 能更加有效地先考目，加强品和市注，从而避免能型构品和市注不足。 (3) 与品主管和区域主管之的系更加直接，从而能作出更有量的决策。 (4) 了各个部之的作以及各技能和技的相互交融。 (5) 双重力使得企具有多重定位，能家就不会只注自身范。
缺点	(1) 可能致力划分不清晰(比如来算)，并在能工作和目工作之生冲突。 (2) 双重力容易使管理者之生冲突。 (3) 管理可能以接受混合型构，并且管理者可能会得另一名管理者将争其力，从而生危机感。 (4) 所有的品和地区会增加成本和成本，从而致制定决策的。

※H型构(控股企/控股集 构)

基本含	成立控股企，其下属于企具有独立的法人格。 控股企的型： (1) 粹控股公司不直接从事某的生，其目的只是掌握子公司的股份，控制其股。 (2) 混合控股公司除了利用控股支配子公司的生，从事自身的生。
-----	---

※国化企的构

“国略”相配套的“国部构”	企多把品的能留在母国，而在道国建立制造和能。国部制是一事部制。
“国本土化略”相配套的“全球区域分部构”	使得公司得了本地迅速适的能力。 地区分布构追求多国本土化策略的公司最适用。 里的地区分部可以是事部，也可以是略位。
“全球化略”相配套的“全球品分部构”	下属公司的运个有太大自主，他成全球的一成部分，其工和零部件由母公司或其他下属公司提供。由母公司管理整个国市的。 里的品分部可以是事部，也可以是略位。
“跨国略”相配套的“跨国构”	跨国构是一全球性品地区混合构，是一矩构。 同得地区分部构和品分部构的所有，目的是力求同最大限度地提高效率、地区适能力和学能力。

(2) 横向分工构的基本机制

- ※相互适，自我整
- ※直接指，直接控制
- ※工作程准化
- ※工作成果准化
- ※技(知)准化
- ※共同价

(二) 企略和构

1. 构与略的系

构的功能在于分工和，是保略施的必要手段。

德勒的构服从略理：①略的前性和构的滞后性；②企展段与构(市渗透略采用的构；市略采用能部构；向一体化略采用事部制构；多

元化 略 采用矩 制 构或 位 构)

2. 的 略 型

防御型 略	主要是追求一 定的 境, 通 解决 性 来达到自己的 定性。 适合于 定的 但是 也有潜在的 , 不可能 市 境作重大改 。
拓型 略	追求一 更 的 境, 将其能力表 在探索和 新 品和市 的机会上。 拓型 要冒利 低与 源分散的
分析型 略	是防御型 与 拓型 的 合体, 各 略 行理智的 , 以最小的 最 大的机会 得利 其最大的危 就是既无效能又无效率 。
反 型 略	在 其外部 境的反 上采取一 不定的 整模式, 缺少在 化的 境中随机 的机制。它往往会 境 化和不确定性作出不适当的反。 原因: 决策 没有明文表述企 略; 管理 次中没有形成可适用于 有 略 的 构; 只注重保持 有的 略与 系, 忽了外部 境 件的 化。

二 、 公司 略与企 文化

(一) 企 文化的 型

力 向型	特征: 企 掌 人 下属保持 控制 力 向型文化通常存在于家族式企 和 企
角色 向型	特征: 企 尽可能追求理性和秩序, 企 的 力仍在 上, 企 十分强 等 和地 位, 利和特 是限定的, 大家必 遵守 角色 向型文化最常 于国有企 和公 机构
任 向型	特征: 目 是企 的主 思想, 不允 任何事情阻 目的 企 强 的是速度和 灵活性。 任 向型文化常 于新 中企 , 特 是一些高科技企
人 向型	特征: 企 存在的目的主要是 其成 的需要服, 企 是其 工的下属, 企 的 生存依 于 工。 人 向型文化常 于俱 部 、 会 、 体和小型咨 公司

(二) 文化与

1. 企 文化 企 造价 的途径

※文化 化了信息 理

※文化 充了正式控制

※文化促 合作并减少 价 价成本

2. 文化 、 性和不良

当企 所面 的 境生了 化, 并 著地要求企 此适 以求得生存, 文化 的 面影响
就 得重要起来, 尤其是在一个不利的商 境中, 文化的不可管理性将使之成 一 性或阻碍
化的来源。

3. 企 文化成 持 争 源泉的条件

※企 文化必 企 造价

※企 文化必 是企 所特有的

※企 文化必 是很 模仿的

(三) 略 定性与文化适 性

各
要
的
化

少

以企 使命 基	1	3	重新制定 略
加强 作用	2	4	根据文化 行管理

大

小

潜在的一致性

矩 中 表示企 略的 定性程度，横 表示文化的适 性状况 。

1. 以企 使命 基

※企 在 行重大 革，必 考 与企 基本使命的 系

※ 企 有人 在 略 革中的作用

※在 整企 的 励系，必 注重与企 目前的 励行 保持一致

※考 行与企 目前的文化相适 的 革，不要破坏企 已有的行 准

2. 加强 作用

※利用目前的有利条件，巩固和加强企 文化

※利用文化相 定的一 机，根据企 文化的需求，解决企 生 中

3. 根据文化 行管理

企 可以根据 的需要，在不影响企 体文化一致的前提下，某 行不同的文化管理。同 企 要 像企 构 企 文化密切相 的因素 行 革，也需要根据文化 行管理。

4. 重新制定 略

※企 的高 管理人 要痛下决心 行 革，并向全体 工 明 革的意

※ 了形成新的文化，企 要招聘或从内部提拔一批与新文化相符的人

※改 励 将 励 个的重点放在具有新文化意 的事 部或 人身上，促 企 文化的

※ 法 管理人 和 工明确新文化所需要的行，形成一定的 范，保 新 略的 利 施

三 、 略控制

(一) 略控制的 程

1. 略失效

含	企 略 施的 果偏离了 定的 略目 或 略管理的理想状
原 因	(1) 企 内部缺乏沟通，企 略未能成 全体 工的共同行 目，企 成 之 缺乏 作共事的愿望； (2) 略 施 程中各 信息的 和反 受阻； (3) 略 施所需的 源条件与 存在的 源条件之 出 大缺口； (4) 用人不当，主管人 作 人 不称 或玩忽 守； (5) 公司管理者决策，使 略目 本身存在 重缺陷或 ； (6) 企 外部 境出了 大化，而 有 略一 以适 等。
型	早期失效 略 施初期 偶然失效 偶然因素出 的影响 期失效 略 施一段 后

2. 略控制与 算控制之 的差异

略控制	算控制
期 比，从几年到十几年以上	期 通常 一年以下
定性方法和定量方法	定量方法
重点是内部和外部	重点是内部
不断 正行	通常在 算期 束之后采用 正行

3. 略控制系

略控制系 的 步	正式 控： (1) 行策略 ； (2) 根据企 的使命和目，各个 段 的里程碑（即 略目），如市 份 品 新 客 意等要素 行定量和定性； (3) 定目的 次，不需要 定量；	非正式 控： 增强灵活性；减少官僚主 并促 放性的交流。
----------	---	--

	(4) 略 程的正式 控； (5) 励 。	
略控制系 的 特点	可以通 两个方面来反映：程序的正式程度以及能被 的 价指 数目 。	
考 因素	接性、多 性、 、化、争	
略性 量的 特征	(1) 它重点 注 期的事， 大多数企 而言可能是股 富； (2) 它有助于 略成功的 因，如企 是如何 期 造股 价 ； (3) 它通 企 提高 来支持企 学 ； (4) 它提供的 励基 是基于 略性的事 而不 是某年的 。	

4. 成功 因素的意

- (1) 性成功要素的 程可以提醒管理 那些需要控制的事，并 示出次要的事 。
- (2) 的 算控制可能使 告的成本可能与 准成本存在差异 而 性成功要素能 化按照相同方式定期 告的 性 指 。
- (3) 性成功要素能 保 管理 定期收到有 企 的 信息，以指 信息系 的 展 。
- (4) 它 能 用于将 的 行内部 比或者与 争手比 。

5. 衡量的主要目的（重要性）

- (1) 价是整体控制或者反 控制系 的一部分，提供了刺激任何必要的控制行 的必要反 ；
- (2) 价是与利益相 者群体沟通的重要 成部分；
- (3) 价与激励政策以及 管理系 密相 ；
- (4) 由于管理 追求 得 价 意的 ， 会增加管理 的 力 。

6. 衡量企 的不同 点

股	◆ 基于市 的方法 的会 方法的有效性提出了 疑： (1) 会 反映的是企 去的 ，而市 方法反映的是 企 未来 的 期； (2) 会 科目是用来 交易的，而不是用于 价企 的 略地位； (3) 并不是所有的 都能反映在 表上； (4) 政策是 化的 。 ◆ 在 中 行衡量存在困 ，主要表 在： (1) 本市 并不 是理性的，股价并不一定准确反映公司价 (2) 如果公司不是上市公司，如何 行 算？ (3) 企 如果没有股 ，市 价 法就没有意 了，例如非 利 。
利益相 者	企 是 所有利益相 者的利益而存在的 不同利益相 者之 的期望和利益有可能 生矛盾和冲突 。

7. 性 指

活	指
市	售数量 毛利率 市 份
生	利用能力 量 准
物流	利用能力 服 水平
新的生 展	投 率 回 率
广告 划	了解水平 属性等 成本水平
管理信息	告 限 信息准确度

(二) 略控制方法

1. 算控制的目的

- (1) 强迫 划 算迫使管理 向前看 。
- (2) 交流思想和 划 需要一个正式的系 以确保 划涉及的每个人意 到自己 做的事情 。
- (3) 活 需要整合不同部 的活 ，以确保向着共同目 一起努力 。

- (4) 源分配。算程包括将来需要以及能得的源。
- (5) 提供任算框架。算要求算中心的理其下控制的算控制目。
- (6) 授。正的算当作算理生用的授。
- (7) 建立控制系。可以通比果和算划来提供于的控制。
- (8) 提供效估手段。它提供了可以与果比的目，以便估工的效。
- (9) 激励工提高。

2. 算的型

算型	含	点	缺 点
增量算	新的算使用以前期的算或者作基来制，在此基上增加相的内容	(1) 算是定的，并且化是循序的； (2) 理能 在一个 定的基上 他的部； (3) 系相 容易操作和理解； (4) 遇到 似威 的部 能 避免冲突； (5) 容易 算。	(1) 它假 活 以及工作方式都以相同的方式 下去； (2) 不能 有后 新点的 力； (3) 没有降低成本的 力； (4) 它鼓励将 算全部用光以便明年可以保持相同的 算； (5) 它可能 期，并且不再和 活 的 次或者 行工作的 型 有。
零基算	在每一个新的期 必 重新判断所有的用	(1) 能 和去除不充分或者 的行； (2) 能 促 更 有效的 源分配； (3) 需要广泛地参与； (4) 能 境的 化； (5) 鼓励管理 找替代方法。	(1) 它是一个 的耗 的程； (2) 它可能强 短期利益而忽 期目； (3) 管理 可能缺乏必要的技能。

3. 企 衡量指

(1) 衡量指

指	指 名称	算公式
盈利能力和回 率指	(1) 毛利率	$(\text{收入} - \text{售成本}) / \text{收入}$
	(2) 售毛利	$\text{售收入} - \text{售成本}$
	(3) 本 酬率	$\text{息税前利} / \text{占用的 本} \times 100\%$
股 投 指	(1) 每股盈余或市 率	$\text{每股盈余} = \text{利} / \text{股票数量}$ $\text{每股股利} = \text{股利} / \text{股数}$ $\text{市 率} = \text{每股市价} / \text{每股}$
	(2) 股息率	$\text{每股股利} / \text{每股市价} \times 100\%$
	(3) 市盈率	$\text{每股市价} / \text{每股盈余} \times 100\%$
流 性指	流 比率	$\text{流} / \text{流} \times 100\%$
	速 比率	$(\text{流} - \text{存}) / \text{流} \times 100\%$
	存 周期	$\text{存} \times 365 / \text{售成本}$
	收 款周期	$\text{收 款借方余} \times 365 / \text{售收入}$
	付 款周期	$\text{付 款 方余} \times 365 / \text{成本}$
和杠杆作用指	(1) 率	$\text{有息} / \text{股 益}$
	(2) 金流量比率	$\text{金 流量} / (\text{流} + \text{非流})$

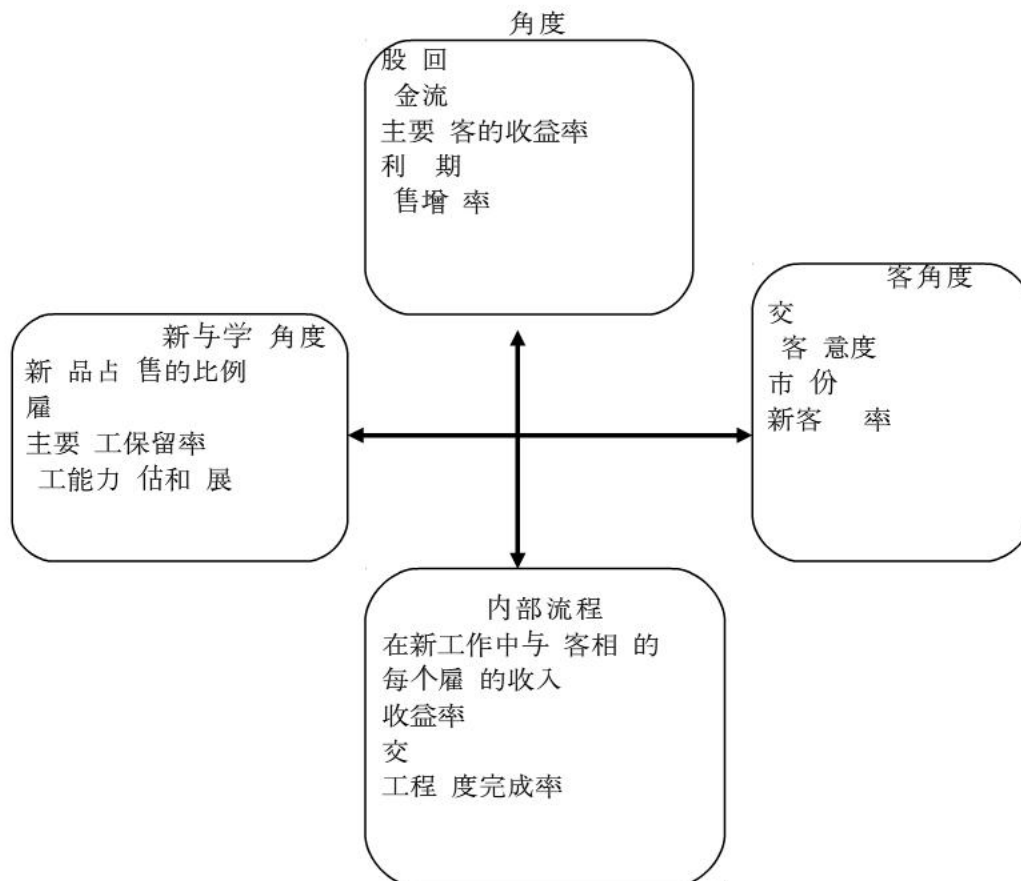
(2) 非 指

价的域	量
服 量	数量 客 等待

人力 源	工周 率 工 每个 工的培
市 效力	量增 每个 售人的客 量 客 数量

(3) 平衡 分卡的 横量方法

平衡 分卡平衡了短期与 期 外部与内部的 、 与非 以及不同利益相 者的角度, 包括: 角度 、客角度 内部流程 、新与学 角度。



第四部分 与 管理

一、 概述

1.企 面的

(1) 外部

※政治

	定	分	源
政 治	政治 是指完全或部分由政府官 行使 力和政府 的行 而 生的不确定性, 也指企 因一国政府或人民的 而遭受 失的	1.宏 政治 一国 之内的所有企 都有 潜在影响; 2.微 政治 特定 企 、 或投 型 生 影响。	1.外 管制的 定; 2. 口配 和 税; 3. 构及要求最低持股比例; 4.限制向 道国的 行借款; 5.没收。

--	--	--	--

※法律 与合

	定	分
法律 与合	合 是指因 反法律或 管要求而受到制裁 遭受金融 失以及因未能遵守所有适用法律 法 行 准 或相 准而企 信言 来的 失的可能性。 法律 是指企 在 程中因自身行 的不 范或者外部法律 境 生重大化而造成的不利法律后果的可能性。	法律 通常包括三个方面：1.法律 境的因素，包括立法不完 、法不公正等；2.市 主体自身法律意 淡薄，在 活中不考 法律因素等；3.交易相 方的失信 、或欺 等。

※社会文化

	定	分
社会文 化	文化 是指文化 一不确定性因素的影响 企 活 来的 失的可能性。	1.跨国 活 引 的文化 ； 2.企 并 活 引 的文化 ； 3. 内部因素引 的文化 。

※技

	定	分
技	技 是指技 新 程中，由于技 本身 性和其他相 因素 化 生的不确定性而 致技 新遭遇失 的可能性。	1.技 ； 2.技 研 ； 3.技 用 。

※自然 境

	定	分
自然 境	自然 境 是指企 由于其自身或影响其 的其他方造成的自然 境破坏而承担 失的。	1.企 自身 自然 境造成的直接影响； 2.企 与客 和供 商之 的 系而 自然 境造成的 接影响 。

※市

	分
市	1. 品或服 的价格及供需 化 来的 ； 2. 能源 原材料 配件等物 供 的充足性 、定性和价格的 化 来的 ； 3. 主要客 、主要供 商的信用 ； 4. 税收政策和利率 、率 、股票价格指数的 化 来的 ；

※

	定	因素
	是指在特定 中与 相 的。	1. (品) 生命周期 段； 2. 波 性； 3. 集中程度；

※信用

	分
信用	1. 主要客 信用 ； 2. 供 商的信用 。

(2) 内部

※ 略

	定	具体内涵	具体体
--	---	------	-----

略	略是指未来的不确定性企 其 略 目的影响。	1.从 略 可能 致的 果来看,有整体性 失和 略目 无法 两 果; 2.从 略 生的原因来看, 略生于外部 境和 略管理行 和 略成功必要条件。	1.缺乏明确的 展 略或 展 略 施不到位,可能 致企 盲目 展,以形成 争 ; 2. 展 略 于激,脱离企 能力或偏离主,可能 致企 度,甚至 失 ; 3. 展 略因主 原因 繁,可能 致 源浪,甚至危及企 的生存和持 展。
---	-----------------------	--	---

※操作

定		源	
操作	操作是指由于工`程`基 施和技 或 运作有影响的似因素(包括欺 活)的失 而 致 的	1.工 ; 2.技 ; 3.舞弊 ; 4.外部依 ; 5. 程/程序 ; 6.外包。	

※运

定		源	
运	运是指企 在运 程中,由于外部 境的 性和 性以及主体 境的 知能力和适 能力的有限性,而 致的运 失 或使运 活 达不到 期的目的可能性及其 失。	1.企 品 构`新 品研 方面可能引 的 ; 2.企 新市 `市 策略方面可能引 的 ; 3.企 效能 管理 状`企 文化 中高 管理人和重要 流程中 人的知 构` 等方面可能引 的 ; 4.期 等衍生 品 中 生失 来的 ; 5. 量 安全`保 信息安全等管理中 生失 致的 ; 6.因企 内 外部人 的道德 或 控制系 失灵 致 的 ; 7. 企 造成 失的自然灾害等 ; 8.企 有 流程和信息系 操作运行情况的 管 运行 价及持 改 能力方面引 的。	

※

定			
	是指公司 构不合理融 不当使公司可能 失 能力而 致投 者 期收益下降和陷入困境甚至破 的	如果不能 到期.而 生 通常意味着公司已陷入了 困境。然 困境并不能准确地反映 的困境,但 困境可能是由公司 面和行 面的 困境造成的。及破 机制能 帮助 上陷入困境,但 上可行的公司。	

二、管理概述

1. 管理成本与效益

管理成本的主要构成	(1) 以 基点的分 防成本`正成本`治成本和 失成本 ; (2) 以管理 基点的分 入成本`持成本`估成本和 置成本 ;
-----------	---

管理的效益与成本分析	如果 管理投入 小, 增大了 生的可能性或 生后的 失程度; 如果 管理投入 大, 又可能 致其 来的收益不足以 管理的投入, 降低了企 价。
------------	---

2. 管理的文化

建立 管理文化的作用: 沟通 、 作 、 系

建立 管理文化的方 和措施: ※企 注重建立具有 意 的企 文化, 促 企 管理水 平 、 工 管理素 的提升, 保障企 管理目 的 。

※ 管理文化建 融入企 文化建 全 程 。

※企 在内部各个 面 造 管理文化氛 。

※企 大力加强 工法律素 教育, 制定 工道德 信准 , 形成人人 道德 信 合法合 的 管理文化 。

※企 全体 工尤其是各 管理人 和 操作人 通 各 形式, 努力 播企 管理文化, 牢固 立 意 和理念 。

※ 管理文化建 与薪酬制度和人事制度相 合, 有助于增强各 管理人 特 是高 管理人 意 。

※企 建立重要管理及 流程 、 控制点的管理人 和 操作人 前 管理培 制度 。

3. 管理的障碍与

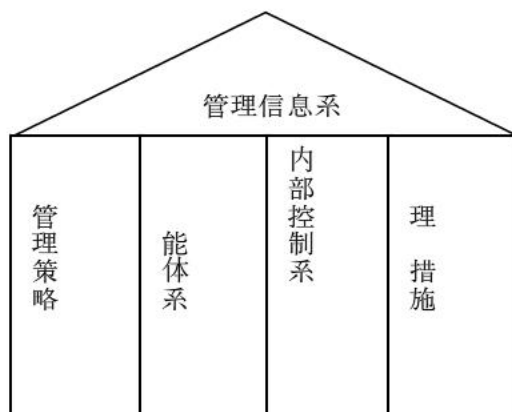
障碍	(1) 企 管理的目 有 和企 目 并不一致, 在 情况下, 就会 生集体或个人之 的摩擦; (2) 高管的承 并不充分; (3) 分析的决策支持 、 工具和系 不太充分; (4) 文化有 是不匹配的 。
	(1) 董事会支持; (2) 任和 制; (3) 量; (4) 与企 略的 系; (5) 立 管理增加企 价 的 念; (6) 管理意 ; (7) 管理 同; (8) 与控制自我 价的 系; (9) 告; (10) 信息技 。

三 、 管理基本流程

1.收集 管理初始信息	企 广泛收集国内外企 略 、 市 运 法律 致企 蒙受 失的案例, 收集与本企 相 的信息 。
2. 行 估	采用定性与定量相 合的方法 行 辨 、 分析和 价 。
3.制定 管理策略	一般 , 略 、 运 政治 法律 等, 可采取 承担 、 避 、 控制的方法 能 通 保 、 期 、 冲等 金融工具手段 行理 的 , 可以采用 移 、 冲 等方法 。
4.提出和 施 管理解决方案	外部解决方案: 企 多 管理工作可以外包出去, 如企 使用投 行 信用 公司 保 公司 律 事 所 会 事 所 、 管理咨 公司等 机构 。
	内部解决方案: 合 用 管理策略 、 能 内部控制 信息系 、 理 措施 。
	指 管理 (6 步) : 分析 成因, 从中找出 成因; 将 成因量化, 确定其度量, 分析确定 致 事件 生

	成因的具体数；以具体数基，以出信息目的，加上或减去一定数后形成新的数，数即指；建立警系，当成因数达到指，出警信息；制定出警信息采取的控制措施；跟踪成因的化，一旦出警，即施控制措施。
5. 管理的督与改	企各有部和位定期管理工作行自和，及缺陷并改，其告及送企管理能部。

四、管理体系



管理策略	1. 偏好和承受度 2. 全面管理的有效性准 ※ 管理的有效性准要企的重大，能反映企重大管理的状。 ※ 管理的有效性准当照全面管理的体目，在所有五个方面保企的运效果。 ※ 管理的有效性准当在企的估中用，并根据的化随整。 ※ 管理的有效性准当用于衡量全面管理体系的运行效果。 3. 管理的工具 ※ 承担，是指企所面的采取接受的度，从而承担的结果。采取承担的原因：缺乏能力行主管理；没有其他方案；从成本效益考，工具最适宜。 ※ 避，是指企回避停止或退出含某一的商活或商境，避免成的所有人。 ※ 移，是指企通合同将移到第三方，企移后的不再有所有。移不会降低其可能的重程度，只是从一方移除后移到另一方。例如保、非保型的移、券化。 ※ ，是指企通略整等手段将企面的成另一个。一般不会直接降低企的，其形式就是在减少某一的同，增加另一。 ※ 冲是指采取各手段，引入多个因素或承担多个，使得些能互相冲，也就是，使些的影响相互抵。例如合使用、多外算的使用、略上的多等。 ※ ，是指企可能造成的失采取适当的措施行。表在
------	--

	企 主 承担 ， 并采取措施以 可能的 失 形式有 人力 物 等。 ※ 控制，是指控制 事件 生的 因 `境 条件等，来达到减 事件 生的 失或降低 事件 生的概率的目的。</p> <p>4.全面 管理的 源配置</p> <p>管理的 源包括：人才 ` 置 政策 ` 物 信息 ` 知 技 信息 系 ` 金等。
管理 体系	1. 范的公司法人治理 构 2. 管理委 会 管理委 会 董事会 ， 主要履行以下 ： ※提交全面 管理年度 告； ※ 管理策略和重大 管理解决方案； ※ 重大决策 重大 重大事 和重要 流程的判断 准或判断机制，以及重大决策的 估 告； ※ 内部 部 提交的 管理 督 价 合 告； ※ 管理 机构 置及其 方案； ※ 理董事会授 的有 全面 管理的其他事 。 3. 管理 能部 4. 委 会 5.企 其他 能部 及各 位 6.下属公司
内部控制系	管理策略目， 企 略 ` 划 ` 品研 投融 市 运 ` 内部 法律事 人力 源 采 加工制造 ` 售 物流 ` 量 安全生 ` 境保 等各 管理及其重要 流程，通 行 管理基本流程，制定并 行的 章 制度 ` 程序和措施。
理 措施	是用金融手段管理 ， 例如： 保 外 套期保 期 套期保 ` 急 本 合同等。
管理信息系	企 将信息技 用于 管理的各 工作，建立涵盖 管理基本流程和 内部控制系 各 的管理信息系，包括信息的采集 存 加工 分析 告 披露等。

五 、 管理技 与方法

暴法	是指刺激并鼓励一群知 渊博 ` 知悉 情况的人 所欲言， 展集体 的方法。 适用于充分 家意， 在 段 行定性分析 。
德 菲法	是指采用背 背的通信方式征 家小 成 的意， 家之 不得相互 ， 不生横向 系，通 反 填写 卷， 家有机会了解其他 家的 点，最 搜集各方意， 形成 家之 的共 。 适用于在 家一致性意 基 上， 在 段 行定性分析 。
失效模式影响和危害度分析法	是指按 定的 系 中所有可能存在的影响因素，分析每 因素 系 的工作及状 的影响，将每 影响因素按其影响的 重度及 生概率排序，从而 系 中潜在的薄弱 ， 提出可能采取的 防改 措施，以消除或减少 生的可能性，保 系 的可靠性。 适用于 失效模式 ` 影响及危害 行定性或定量分析， 可以 其他 方法提供数据支持 。
流程 分析法	是 流程的每一 段 每一 逐一行 分析，从中 潜在 ，找出 致 生的因素，分析 生后可能造成 失以及 整个 可能造成的不利影响 。 适用于 企 生 或 中的 及其成因 行定性分析 。
科夫分析法	适用于 系 中不确定性事件及其状 改 的定量分析 。
估系 法	是 某一 是否会 企 生重大影响，并将此 与 生的可能性 系起来， 确定企 的 先次序提供框架 。

	适用于 初步的定性分析。
情景分析法	适用于通 模 不确定情景，企 面 的 行定性和定量分析。
敏感性分析法	是在确定性分析的基 上，一步分析不确定性因素 目最 效果指 的影响及影响程度 适用于 目不确定性 果 生的影响 行的定量分析。
事件 分析法	是一 表示初始事件 生之后互斥性后果的 解技，其根据是 减 其后果而 的各 系 是否起作用 适用于 故障 生后，在各 减 事件 重性的影响下，多 可能后果的定性和定量分析。
决策 法	是考 到在不确定情况下，以序列方式表示决策 和 果。 适用于 不确定性投 方案期望收益的定量分析。
蒙特卡洛随机模 法	是将待求的 量当做某一特征随机 量，通 某一定分布 律的大量随机数，作 解 数字特征的 量和所求 量的近似解。 适用于 的大中型 目 管理。
推 法	是搜集与 相 的 史数据，适合的 估指 和模型，而 未来 生的可能性和 失大小。 适用于各 分析。

第五部分 管理框架下的内部控制

一、内部控制与 管理的 系

点一：内部控制包含 管理	加拿大COCO 告 明了 管理和内部控制的 系：当你在把握机会和管理 ，你也正在 施控制。
点二： 管理包含内部控制	英国Turnbull 委 会，内部控制 当被管理者看做范 更广的 管理的必要 成部分。 南非 King II Report， 管理是一个比内部控制更加 的 程。
点三：内部控制与 管理是一 既相互 系又相互差的概念	其相同点是两者均是合理保 目的 程。 内部控制的 施 常会运用 管理方法，内部控制是基于 的控制 程，是 行 估和管理的必要 程。通 内部控制的 施，可将 控制在可接受的范 内，确保企 的 按照既定的目 前 同，管理的技 方法也常运用到内部控制的 程中。 其差 主要体 在： 管理更偏向 一 程的前端，更偏向于 影响目的因素的分析、 估与 ， 管理是一个更 独立的 程；内部控制更加 重 施，嵌入企 各 流程的具体 活 中，融合在企 的各 章制度中，使企 在正常运 程中自 地防止 ，提高效率，从而保 目的。

二、我国内部控制 范体系

内部控制 范的框架体系	基本 范	定内部控制的基本目、基本要素、基本原 和 体要求 在内部控制 准体系中起 作用。
	用指引	内部控制原 和内部控制“五要素”建立健全本企 内部控制所提供的指引。 在配套指引乃至整个内部控制 范体系中占据主体地位。
	价指引和指引	是 企 按照内部控制原 和内部控制“五要素”建立健全本企 “事后控制”的指引。 是 企 《基本 范》和《用指引》效果的 价与 。

三、内部控制基本 范

内部控制的目	1.合理保 企 管理合法合 ； 2.合理保 企 安全； 3.合理保 企 告及相 信息真 完整；
--------	---

	4.提高效率 and 效果； 5.促企展略。
内部控制的原理	1.全面性原 2.重要性原 3.制衡性原 4.适性原 5.成本效益原
内部控制的实施体系	1.以法制推 2.以企施主体 3.以政府管和社会价保障
内部控制的要素	1.内部境 2.估 3.控制活 4.信息与沟通 5.内部督

四、内部控制应用指引

(一) 架构

和运行的主要	1.治理构形同虚，缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，可能导致企失，以展略。 2.内部机构不科学，分配不合理，可能导致机构重叠、能交叉或缺失、推扯皮，运行效率低下。
内部控制要求与措施	1. 架构的 (1) 企当根据国家有法律法的规定，明确董事会、事会和理的限、任条件、事和工作程序，确保决策、行和督相互分离，形成制衡。 (2) 企的重大决策、重大事、重要人事任免及大金支付等，当按照定的限和程序行集体决策批或者制度。 (3) 企当按照科学、精、高效、透明、制衡的原，合考企性、展略、文化理念和管理要求等因素，合理置内部能机构，明确各机构的限，避免能交叉、缺失或于集中，形成各司其、各其相互制、相互的工作机制。 (4) 企当各机构的能行科学合理的分解，确定具体位的名称、和工作要求等，明确各个位的限和相互系。当体不相容、相互分离的要求。 (5) 企当制定构、流程、位明和指引等内部管理制度和相文件，使工了解和掌握架构及分配情况，正确履行。 2. 架构的运行 (1) 企当根据架构的范，有治理构和内部机构置行全面梳理，确保本企治理构、内部机构置和运行机制等符合代企制度要求。 (2) 企有子公司的，当建立科学的投管控制度，通合法有效的形式履行出人、出人益，重点注子公司，特是异地、境外子公司的展略、年度、决算、重大投融、重大担保、大金使用、主要置、重大人事任免、内部控制体系建等重要事。 (3) 企当定期架构估存适效率和效果行全面构，架与运行中存在缺陷的，当行化整。

(二) 展 略

主要	1. 缺乏明确的展 略或展 略 施不到位，可能致企 盲目展，以形成争，失展机遇和力。 2. 展 略于激，脱离企 能力或偏离主，可能致企 度 甚至失。 3. 展 略因主 原因繁，可能致源浪，甚至危及企 的生存和持展。
内部控制要求与措施	1. 展 略的制定 (1) 企 当在充分 研究 科学分析 和广泛征求意 的基 上制定展 略。 (2) 企 当根据展目 制定展 划。 (3) 企 当在董事会下立 略委 会，或指定相 机构 展 略管理工作，履行相。 (4) 董事会 会当格 略委 提交的展 略方案，重点注其全局性、期性和可行性。 2. 展 略的 施 (1) 企 当根据展 略，制 年度工作 划，制全面 算，将年度目 分解、落；同完善展 略管理制度，确保展 略有效 施。 (2) 企 当重展 略的宣 工作，通 内部各 会 和教育培 等有效方式，将展 略及其分解落 情况 到内部各管理 和全体工。 (3) 略委 会 况加强展 略 施情 的控，定期收集和分析相 信息，于明 偏离展 略的情况，当及 告。 (4) 由于形、政策、技 步、行 状况以及不可抗力等因素生重大化，确需展 略作出整的，当按照定 限和程序整展 略。

(三) 人力 源

主要	1. 人力 源缺乏或剩、构不合理、机制不健全，可能致企展 略以。 2. 人力 源激励 束制度不合理，位人 管理不完善，可能致人才流失、效率低下或技、商 机密和国家机密泄露。 3. 人力 源退出机制不当，可能致法律 或企 声誉受。
内部控制要求与措施	1. 人力 源的引 与 (1) 企 当根据人力 源体 划 合生 需要，制 年度人力 源需求 划。 (2) 企 当根据人力 源能力框架要求，明确各 位的 限，任 条件和工作要求，遵循德才兼 以德 先和公 公平 公正的原，通 公 招聘、争上等多 方式 聘秀人才，重点注聘 象的价 取向和任意。 (3) 企 确定聘人 后，当依法 合同、建立用工系。 (4) 企 当建立聘人 用期和 前培 制度，用人 行格考察，促聘人 全面了解位，掌握位基本技能，适 工作要求。 (5) 企 当重人力 源的 工作，建立工培 效机制，造尊重知、尊重人才和心工 展的文化氛 后人才伍建，促全体工的知 技能持更新，不断提升工的服 效能。 2. 人力 源的使用与退出 (1) 企 当建立和完善人力 源的激励 束机制，置科学的 考 指 体系，各 管理人 和全体工 行格考核与 价，以此作工薪酬、整和解除合同等的重要依据，确保工 伍于持 化状。

	(2) 企 当制定与 考 挂 的薪酬制度，切 做到薪酬安排与 工 献相 ，体 效率 先，兼 公平 。 (3) 企 当制定各 管理人 和 位 工的 制度，明确 范 、周期 、方式等，形成相 位 工的有序持 流，全面提升 工素 。 (4) 企 当按照有 法律法 定， 合企 ，建立健全 工退出机制，明确退出的条件和程序，确保 工退出机制得到有效 施 。 (5) 企 当定期 年度人力 源 划 行情况 行 估， 人力 源管理 ，分析存在的主要缺陷和不足，完善人力 源政策，促 企 整体 充 生机和活力 。
--	---

(四) 社会 任

主要	1.安全生 措施不到位， 任不落，可能 致企 生安全事故 。 2. 品 量低劣，侵害消 者利益，可能 致企 巨 形象受 甚至破 。 3. 境保 投入不足， 源耗 大，造成 境 染或 源枯竭，可能 致企 巨 缺乏 展后，甚至停 。 4.促 就 和 工 益保 不，可能 致 工 极性受挫，影响企 展和社会 定 。
内部控制要求与措施	1. 安全生 (1) 企 当根据国家有 安全生 的 定， 合本企 情况，建立 格的安全生 管理体系，操作 范和 急 案，强化安全生 任追究制度，切 做到安全生 。 (2) 企 当重 安全生 投入，在人力 、物力 、金 、技 等方面提供必要的保障，健全 督机制，确保各 安全措施落 到位，不得随意降低保障 准和要求 。 (3) 企 当 防 主的原， 多 形式增强 工安全意，重 位培，于特殊 位 行 格 制度 。 (4) 企 如果 生生 安全事故， 当按照安全生 管理制度妥善 理，排除故障，减 失，追究 任 。 2. 品 量 (1) 企 当根据国家和行 相 品 量的要求，从事生 活，切 提高 品 量和服 水平，努力 社会提供 安全健康的 品和服，最大限度地 足消 者的需求， 社会和公众，接受社会 督，承担社会 任 。 (2) 企 当 范生 流程，建立 格的 品 量控制和 制度，把 量，禁止缺乏 量保障 、危害人民生命健康的 品流向社会 。 (3) 企 当加强 品的售后服 。 3. 境保 与 源 (1) 企 当按照国家有 境保 与 源 的 定， 合本企 情况，建立 境保 与 源 制度，真落 能减排 任，极 和使用 能 品，展循 ，降低 染物排放，提高 源 合利用效率 。 (2) 企 当重 生 保，加大 保工作的人力 、物力 、力的投入和技 支持，不断改 工 流程，降低能耗和 染物排放水平， 清 生 。 (3) 企 当重 源 和 源保，着力 利用可再生 源，防止 不可再生 源 行掠 性或毁 性 。 (4) 企 当建立 境保 和 源 的控制制度，定期 展 督， ，及 采取措施予以 正 。 4.促 就 与 工 益保

	(1) 企 当依法保 工的合法 益, 人力 源政策, 保 工依法享有 利和履行 , 保持工作 位相 定, 极促 就, 切 履行社会 任 。 (2) 企 当与 工 并履行 合同, 遵循按 分配 `同工同酬的原 , 建立科学的 工薪酬制度和激励机制, 不得克扣或无故拖欠 工薪酬 。</p> <p>(3) 企 当及 理 工社会保 , 足 社会保 , 保障 工依法享受社会保待遇 。</p> <p>(4) 企 当加强 工代表大会和工会 建 , 工合法 益, 极展 工 教育培 , 造平等 展机会 。</p> <p>(5) 企 当按照 学研用相 合的社会需求, 极 建 基地, 大力支持社会有 方面培 `社会需要的 用型人才 。 (6) 企 当 会履行社帮公益方面的 任和 , 心会助社体弱 群 , 支持慈善事 。
--	--

(五) 企 文化

主要	1.缺乏 极向上的企 文化, 可能 致 工 失 企 的信心和 同感, 企 缺乏凝聚力和 争力 。 2.缺乏 拓 新 `作和 意, 可能 致企 展目 以 , 影响可持 展 。 3.缺乏 守信的 理念, 可能 致舞弊事件的 生, 造成企 失, 影响企 信誉 。 4.忽 企 的文化差异和理念冲突, 可能 致并 重 失 。
内部控制要求与措施	1.企 文化的建 (1) 企 当采取切 有效的措施, 极培育具有自身特色的企 文化, 引 和范 工的行 , 打造以主 核心的企 品牌, 形成整体 的向心力, 促 企 展 。 (2) 企 当培育体 企 特色的 展愿景 `极向上的价 `守信的 理念 履行社会 任和 拓 新的企 精神, 以及 作和 防范意 。 (3) 企 当根据 展 略和 情况, 良 , 挖掘文化底 , 提 核心价 , 确定文化建 的目 和内容, 形成企 文化 范, 使其构成 工行 守 的重要 成部分 。 (4) 董事 `事 `理和其他高 管理人 当在企 文化建 中 主 和垂范作用以自身的 秀品格和脚踏 地的工作作 , 影响整个 , 共同 造 极向上的企 文化 境 。 (5) 企 当促 文化建 在内部各 的有效沟通, 加强企 文化的宣 , 确保全体 工共同遵守 。 (6) 企 文化建 当融入生 全 程, 切 做到文化建 与 展 略的有机 合, 增强 工的 任感和使命感, 范 工行 方式, 使 工自身价 在企 展中得到充分体 。 2.企 文化的 估 (1) 企 当建立企 文化 估制度, 明确 内的估容 `程序和方法, 落 任制, 避免企 文化建 流于形式 。</p> <p>(2) 企 文化 估, 当重点 注董事 `事 `理和其他高 管理人 在企 文化建 中的 任履行情况 `全体 工 企 核心价 的 同感 `企 管理行 与企 文化的一致性 `企 品牌的社会影响力 `参与企 并 重 各方文化的融合度, 以及 工 企 未来 展的信心 。

(3) 企 当重 企 文化的 估 果, 巩固和 成果, 估 程中的 , 研究影响企 文化建 的因素, 分析深 次的原因, 及 采取措施加以改 。

(六) 金活

主要	1. 决策不当, 引 本 构不合理或无效融 , 可能 致企 成本 高或 危机 。 2. 投 决策失 , 引 盲目 或 失 展机遇, 可能 致 金 断裂或 金使用效率 低下 。 3. 金 度不合理 `运 不 , 可能 致企 陷入 困境或 金 金冗余 。</p> <p>4. 金活 管控不 , 可能 致 金被挪用 `侵占 `抽逃或遭受欺 。
内部控制要求与措施	1. (1) 企 当根据 目 和 划, 合年度全面 算, 方案, 明确 用途 `模 `构和方式等相 内容, 成本和潜在 作出充分估 。 (2) 企 当 方案 行科学 , 不得依据未 的方案 展 活 。 (3) 企 当 方案 行格 批, 重点 注 用途的可行性和相 的能力 。 (4) 企 当根据批准的 方案, 格按照 定 限和程序 集 金 。 (5) 企 当 格按照 方案确定的用途使用 金 。 (6) 企 当加强 和股利支付 的管理, 本息和支付股利等作出适当 安排 。 (7) 企 当加强 的会 系 控制, 建立 的 `凭 和 簿, 按照国家 一会 准 制度, 正确核算和 督 金 集 本息 股利支付等相 , 妥善保管 合同或 收款凭 入 凭 等 料, 定期与 金提供方 行 核 , 确保 活 符合 方案的要求 。</p> <p>2. 投</p> <p>(1) 企 当根据投 目 和 划, 合理安排 金投放 构, 科学确定投 目, 定投 方案, 重点 注投 目的收益和 。</p> <p>(2) 企 当加强 投 方案的可行性研究, 重点 投 目 `模 `方式 `金来源 与收益等作出客 价 。 (3) 企 当按照 定的 限和程序 投 目 行决策 批, 重点 投 方案是否可行 `投 目是否符合国家 政策及相 法律法 的 定, 是否符合企 投 略 目 和 划 `是否具有相 的金能力 `以及投 和并 是否可控等 。</p> <p>(4) 企 当根据批准的投 方案, 与被投 方 投 合同或 , 明确出 金 `方式 `双方 利 和 任等内容, 按照 定的 限和程序 批后履行投 合同 或 。</p> <p>(5) 企 当加强 投 目的会 系 控制, 根据 被投 方的影响程度, 合理 确定投 会 政策, 建立投 管理台 , 投 象 金 持股比例 期限 收益 等事 , 妥善保管投 合同或 `出 明等 料 。 (6) 企 当加强投 回收和 置 的控制, 投 收回 ` 核 等决策和 批程 序作出明确 定 。</p> <p>3. 运</p> <p>(1) 企 当加强 金运 全 程的管理, 内部各机构在生 程中的 金 需求, 切 做好 金在采 `生 `售等各 的 合平衡, 全面提升 金运 效率 。 (2) 企 当充分 全面 算管理在 金 合平衡中的作用, 格按照 算要求 金 度, 确保 金及 收付, 金的合理占用的 运良性循 。

	(3) 企 当定期 召 金 度会或 金安全 , 金 算 行情况 行 合分析, 异常情况, 及 采取措施妥善 理, 避免 金冗余或 金 断裂。 (4) 企 当加强 运 金的会 系 控制, 格 范 金的收支条件 程序和 批 限。
--	--

(七) 采

主要	1.采 划安排不合理,市 化 不准确,造成 存短缺或 ,可能 致企 生 停滞或 源浪。 2.供 商 不当,采 方式不合理,招投 或定价机制不科学,投 批不 范,可能 致采 物 次价高,出 舞弊或遭受欺。 3.采 收不 范,付款 核不 ,可能 致采 物 、金 失或信用受。
内部控制要求与措施	1. (1) 企 的采 当集中,避免多 采 或分散采 ,以提高采 效率,降低采 成本,堵塞管理漏洞。 (2) 企 当建立采 申 制度,依据 物 或接受 的 型,确定 口管理部 ,授予相 的 ,明确相 部 或人的 限及相 的 和 批手。 (3) 企 当建立科学的供 商 估和准入制度,确定合格供 商清 ,与 定的供 商 量保 ,建立供 商管理信息系 ,根据 价 果 供 商 行合理和 整。 (4) 企 当根据市 情况和采 划合理 采 方式。 (5) 企 当建立采 物 定价机制,采取 采 招 采 、判 采 、比价采 等多 方式合理确定采 价格,最大限度减小市 化 企 采 价格的影响。 (6) 企 当根据确定的供 商 采 方式 采 价格等情况 采 合同,准确描述合同条款,明确双方 利 、和 任,按照 定 限 采 合同。 (7) 企 当建立 格的采 收制度,确定 方式,由 的 收机构或 收入 采 目的品 、格 、数量 、量等相 内容 行 收,出具 收 明。 (8) 企 当加强物 采 供 程的管理,依据采 合同中确定的主要条款跟踪合同履行情况,有可能影响生 或工程 度的异常情况,出具 面 告并 及 提出解决方案。 2.付款 (1) 企 当加强采 付款的管理,完善付款流程,明确付款 核人的 任和 力,格 核采 算 合同 相 据凭 、批程序等相 内容, 核无 后按照合同 定及 理付款。 (2) 企 当加强 付 款和定金的管理。 (3) 企 当加强 、收 付款 的会 系 控制, 供 商情况 、申 采 合同 采 通知 、收 明 入 凭 商 票据 款 支付等情况,确保会 采 与 核 一致。 (4) 企 当建立退 管理制度,退 条件 退 手 、物出 退 款回收等作出明确 定,并在与供 商的合同中明确退 事宜,及 收回退 款。

(八) 管理

主要	1.存 或短缺,可能 致流 金占用 量 、存 价 或生 中断。 2.固定 更新改造不 使用效能低下 、不当 、能 剩,可能 致企 缺乏 争 力 、价 、安全 事故 或 源浪。
----	---

	3.无形 缺乏核心技 属不清 技 落后 存在重大技 安全 患，可能 致企 法律 缺乏可持 展能力 。
内部控制要 求与措施	1. 存 (1) 企 当采用先 的存 管理技 和方法， 范存 管理流程，明确存 取得 收入 原料加工 保管 用 出 点 置等 的管理要求，充分利用信息系 ，强化会 出入 等相 ，确保存 管理全 程的 得到有效控制 。 (2) 企 当建立存 管理 位 任制，明确内部相 部 和 位的 限，切 做到不相容 位相互分离 制 和 督 。 (3) 企 当重 存 收工作， 范存 收程序和方法， 入 存 的数量 量 技 格等方面 行 ， 收无 方可入 。 (4) 企 当建立存 保管制度，定期 存 行 ，重点 注下列事 ：①存 在不同 之 流 当 理出入 手 ；② 当按 物 所需要的 存条件 存，并健 全防火 防盗 防潮 防病虫害和防 管理 范；③加强生 的材料 周 材料 半成品等物 的管理，防止浪 被盗和流失；④ 代管 代 存 受托加工的 存， 独存放和 ，避免与本 位存 混淆；⑤ 合企 情况，加强存 的保 投保，保 存 安全，合理降低存 意外 失 。 (5) 企 当明确存 出和 用的 批 限，大批存 重商品或危 品的 出 当 行特 授 。 (6) 企 部 当 存 入 出 及 存情况，做到存 与 存相符，并 定期与 会 存 管理部 行核 。 (7) 企 当根据各 存 采 隔和当期 存， 合考 企 生 划 市 供求等 因素，充分利用信息系 ，合理确定存 采 日期和数量，确保存 于最佳 存状 。 (8) 企 当建立存 点清 制度， 合本企 情况确定 点周期 点流程等 相 内容，核 存 数量 及 存 减 迹象 。 2.固定 (1) 企 当加强房屋建筑物 机器 等各 固定 的管理，重 固定 和更 新改造，不断提升固定 的使用效能， 极促 固定 于良好运行状 。 (2) 企 当制定固定 目， 每 固定 行 号，按照 固定 建立固定 卡片， 各 固定 的来源 收 使用地点 任 位和 任人 运 改造 折旧 点等相 内容 。 (3) 企 当根据 展 略，充分利用国家有 自主 新政策，加大技 改投入，不断促 固定 技 升，淘汰落后 ，切 做到保持本企 固定 技 的先 性和企 展的可持 性 。 (4) 企 当 格 行固定 投保政策， 投保的固定 目按 定程序 行 批， 及 理投保手 。 (5) 企 当 范固定 抵押管理，确定固定 抵押程序和 批 限等 。 (6) 企 当建立固定 清 制度，至少每年 行全面清 。 3. 无形 (1) 企 当加强 品牌 商 利 有技 土地使用 等无形 的管理，分 制定无形 管理法，落 无形 管理 任制，促 无形 有效利用，充分 无形 提升企 核心 争力的作用 。 (2) 企 全面梳理外 自行 以及其他方式取得的各 无形 的 属 系，加强无形 益保 ，防范侵 行 和法律 。

	(3) 企业应当定期利用有技术等无形的先行性评估, 淘汰落后技术, 加大研发投入, 促进技术更新换代, 不断提升自主创新能力, 努力做到核心技术处于同行先进水平。 (4) 企业应当重视品牌建设, 加强商誉管理, 通过提供高质量产品和服务等多种方式, 不断打造和培育自主品牌, 切实提升企业品牌的社会认可度。
--	---

(九) 销售

主要	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、积压。 2. 客户信用管理不到位, 结算方式不当, 货款回收不力等, 可能导致销售款不能收回或遭受欺。 3. 销售过程存在舞弊行为, 可能导致企业利益受损。
内部控制要求与措施	1. 销售 (1) 企业应当加强市场预测, 合理确定定价机制和信用方式, 根据市场化及调整销售政策, 灵活运用销售折扣、销售折让、信用销售代理和广告宣传等多种策略和方式, 促进销售目标, 不断提高市场占有率。 (2) 企业在销售合同签订前, 应当与客户进行洽谈磋商和谈判, 关注客户信用状况、销售定价、结算方式等相关内容。 (3) 企业销售部应当按照批准的销售合同出具相关销售通知。 (4) 企业应当做好销售各环节的单据, 填制相关的凭证, 设置销售台账, 实行全程的销售登记制度。 (5) 企业应当完善客户服务制度, 加强客户服务和跟踪, 提升客户满意度和忠诚度, 不断改进产品质量和服务水平。 2. 收款 (1) 企业应当完善收款管理制度, 严格考核, 落实。 (2) 企业应当加强商业票据管理, 明确商业票据的受理范围, 严格商业票据的真实性 and 合法性, 防止票据欺。 (3) 企业应当加强销售、收款的会计系统控制, 销售客户、销售合同、运货凭证、商业票据、收款收回等情况, 确保会计、销售与核算一致。

(十) 研究与开发

主要	1. 研究目标不科学或不充分, 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, 可能导致研发成本高、舞弊或研发失败。 3. 研究成果转化应用不足, 保护措施不力, 可能导致企业利益受损。
内部控制要求与措施	1. 立项与研究 (1) 企业应当根据实际需要, 合理制定研究计划提出研究目标立项申请, 开展可行性研究, 编制可行性研究报告。 (2) 研究项目应当按照规定的权限和程序进行审批, 重大研究项目应当经董事会或类似权力机构集体决策。 (3) 企业应当加强研究过程的管理, 合理配备人员, 严格落实岗位责任制, 确保研究过程高效、可控。 (4) 企业与其他单位合作进行研究的, 应当与合作单位行尽, 全面合作研究合同, 明确双方投资、分工、利益、研究成果归属等。 (5) 企业应当建立和完善研究成果验收制度, 对研究成果进行独立和

	收。 (6) 企 当建立 格的核心研究人 管理制度，明确界定核心研究人 范 和 名册清， 署符合国家有 法律法 要求的保密 。 2. 与保 (1) 企 当加强研究成果的 ，形成科研 `生 `市 一体化的自主 新机制，促 研究成果 化 。 (2) 企 当建立研究成果保 机制，加强 利 非 利技 商 秘密及研 程 中形成的各 涉密 `程序 `料的管理， 格按照制度 定借 和使用 。 (3) 企 当建立研 活 估机制，加强 立 与研 ` 与保 等 程的全面 估， 真 断 管理 ，分析存在的薄弱 ，完善相 制度和 法，不 改 和提升 研 活 的管理水平 。
--	---

(十一) 工程 目

主要	1.立 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 ，可能 致 以 期效益或 目失 。 2. 目招 暗箱操作，存在商 ，可能 致中 人 上 以承担工程 目 `中 价 格失 及相 人 涉案 。 3.工程造价信息不 称，技 方案不落 ，概 算脱离 ，可能 致 目投 失控 。 4.工程物 次价高，工程 理不到位， 目 金不落 ，可能 致工程 量低劣， 度延 或中断 。 5.竣工 收不 范，最 把 不 ，可能 致工程交付使用后存在重大 患 。
内部控制要 求与措施	1. 工程立 (1) 企 当指定 机构 口管理工程 目，根据 展 略和年度投 划，提出 目建 ， 展可行性研究， 制可行性研究 告 。 (2) 企 当 会 划程 技 `研 法律等部 的家 目建 和可行性 究 告 行充分 和 ，出具 意 ，作 目决策的重要依据 。</p> <p>(3) 企 当按照 定的 限和程序 工程 目 行决策，决策 程 有完整的 面 。</p> <p>(4) 企 当在工程 目立 后 `正式施工前，依法取得建 用地 城市 划 `境 保 `安全施工等方面的 可 。 2. 工程招 (1) 企 的工程 目一般 当采用公 招 的方式， 具有相 的承包 位和 理 位 。 (2) 企 当依法 工程招 的 `和定 ，并接受有 部 的 督 。</p> <p>(3) 企 当依法 建 委会 。</p> <p>(4) 委 会成 和参与 的有 工作人 ，不得透露 招 文件的 和比 中 候 人的推荐情况以及有 的其他情况，不得私下接触投 人，不得收受 投 人的 或者其他好 。</p> <p>(5) 企 当按照 定的 限和程序，从中 候 人中确定中 人，及 向中 人 出中 通知 ，在 定期限内与中 人 立 面合同，明确双方的 利 `和 任 。 3. 工程造价 (1) 企 当加强工程造价管理，明确初步 `概算和施工 算的 制方法，按照 定的 限和程序 行 核批准，确保概 算科学合理 。</p> <p>(2) 企 当向招 确定的 位提供 的 要求和基 料， 行有效的技 `

	交流。 (3) 企 当建立 更管理制度。 (4) 企 当 工程 技 、等部 的相 人 或委托具有相 的中介机构制的概 算 行 核, 重点 制依据 `目内容 工程量的 算 定 套用等是否真 `完整和准确。 4.工程建 (1) 企 当加强 工程建 程的 控, 行 格的概 算管理, 切 做到及 料, 科学施工, 保障 金, 落 任, 确保 程 目达到 要求。 (2) 按照合同 定, 企 自行采 工程物 的, 当按照《企 内部控制 用指引第 7 号 采 》等相 指引的 定, 工程物 采 `收和付款; 由承包 位采 工程物 的, 企 当加强 督, 确保 程物 采 符合 准和合同要求。</p> <p>(3) 企 当 行 格的 程 理制度, 委托 招 确定的 理 位 行 理, 工程 理 位 当依照国家法律法 及相 技 准 ` 文件和工程承包合同, 承包 位在施工 量 `工期 `度 `安全和 金使用等方面 施 督。</p> <p>(4) 企 会部 当加强与承包 位的沟通, 准确掌握工程 度, 根据合同 定, 按照 定的 批 限和程序 理工程价款 算, 不得无故拖欠。</p> <p>(5) 企 当 格控制工程 更, 确需 更的, 当按照 定的 限和程序 行 批。</p> <p>5.工程 收</p> <p>(1) 企 收到承包 位的 程竣工 告后, 当及 制竣工决算, 展竣工决算, `施工 `理等有 位 行竣工 收。</p> <p>(2) 企 当 核竣工决算, 重点 决算依据是否完 , 相 文件 料是否 全, 竣工清理是否完成, 决算 制是否正确。</p> <p>(3) 企 当及 工程 目竣工 收。</p> <p>(4) 企 当按照国家有 档案管理的 定, 及 收集 `整理工程建 的各个 的文件 料, 建立完整的工程 目档案。 (5) 企 当建立完工 目后 估制度, 重点 价工程 目 期目 的情况和 目投 效益等, 并以此作 效考核和 任追究的依据。
--	--

(十二) 担保

主要	1. 担保申 人的 信状况 不深, 批不 或越 批, 可能 致企 担保决策失 或遭受欺。 2. 被担保人出 困 或 陷入困境等状况 控不力, 措施不当, 可能 致企 承担法律 任。 3. 担保 程中存在舞弊行 , 可能 致 批等相 人 涉案或企 利益受 。
内部控制要求与措施	1. 估与 批 (1) 企 当指定相 部 理担保 , 担保申 人行 信 和 估, 估 果 出具 面 告。 (2) 企 担保申 人出 以下情形之一的, 不得提供担保: ①担保 目不符合国家法律法 和本企 担保政策的; ②已 入重 托管 兼并 或破 清算程序的; ③ 状况 化 `不抵 管理混乱 ` 大的; ④与其他企 存在大 , 面 法律 且可能承担大 任的; ⑤与本企业 已 生担保 且仍未妥善解决的, 或不能及 足 担保 用的。 (3) 企 当建立担保授 和 批制度, 定担保 的授 批准方式 `限 程序 ` 任和相 的控制措施, 在授 范 内 行 批。

	(4) 企 当采取合法有效的措施加强 子公司担保 的 一 控 。 (5) 被担保人要求 更担保事 的, 企 当重新履行 估与 批程序 。 2. 行与 控 (1) 企 当根据 核批准的担保 立担保合同 。 (2) 企 担保 部 当加强担保合同的日常管理, 定期 被担保人的 情 况和 状况, 被担保人 行跟踪和 督, 了解担保 目的 行 `金使用 `款的 ` 运行及 等情况, 确保担保合同的有效履行 。</p> <p>(3) 企 当加强 担保 的会 系 控制, 及 足 收取担保 用, 建立担保事 台, 担保 象 金 期限 用于抵押和 押的物品或 利以及其他有 事 。</p> <p>(4) 企 当加强 反担保 的管理, 妥善保管被担保人用于反担保的 利凭 , 定期核 的存 状况和价, 及 理, 确保反担保 安全完整 。</p> <p>(5) 企 当建立担保 任追究制度, 在担保中出 重大决策失 `未履行 集体 批程序或不按 定管理担保 的部 及人, 当 格追究相 的 任 。 (6) 企 当在担保合同到期, 全面清 用于担保的 ` 利凭, 按照合同 定及 止担保 系 。
--	--

(十三) 外包

主要	1.外包范 和价格确定不合理, 承包方 不当, 可能 致企 遭受 失 。 2. 外包 控不 `量服 低劣, 可能 致企 以 外包的 。 3. 外包存在商 等舞弊行, 可能 致企 相 人 涉案 。
内部控制要 求与措施	1. 承包方的 (1) 企 当根据年度生 划和 外包管理制度, 合确定的 外包范 , 施方案, 按照 定的 限和程序 核批准 。 (2) 企 当按照批准的 外包 施方案 承包方 。 (3) 企 当 合考 内外部因素, 合理确定外包价格, 格控制 外包成本, 切 做到符合成本效益原 。 (4) 企 当引入 争机制, 遵循公 `公平 `公正的原 , 采用适当方式, 外包 的承包方 。 (5) 企 当按照 定的 限和程序从候 承包方中确定最 承包方, 并 外 包合同 。 (6) 企 外包 需要保密的, 当在 外包合同或者另行 的保密 中明确 确定承包方的保密 和 任, 要求承包方向其从 人 提示保密要求和 承担的 任 。 2. 外包 施 (1) 企 当加强 外包 施的管理, 格按照 外包制度 `工作流程和相 要求, 展 外包, 并采取有效的控制措施, 确保承包方 格履行 外包合同 。 (2) 企 当做好与承包方的 接工作, 加强与承包方的沟通与 , 及 收集 相 信息, 和解决外包 日常管理中存在的 。 (3) 企 当根据国家 一的会 准 制度, 加强 外包 的核算与 督, 做好 外包 用 算工作 。 (4) 企 当 承包方的履 能力 行持 估, 有确 据表明承包方存在重大 行 , 致 外包合同无法履行的, 当及 止合同 。 (5) 外包合同 行完成后需要 收的, 企 当 相 部 或人 完成的 外 包合同 行 收, 出具 收 明 。

(十四) 告

主要	1. 制 告 反会 法律法 和国家 一的会 准 制度，可能 致企 承担法律 任和声誉受 。 2. 提供虚假 告， 告使用者，造成决策失 ，干 市 秩序 。 3. 不能有效利用 告， 以及 企 管理中存在的 ，可能 致企 和 失控 。
内部控制要 求与措施	1. 告 的 制 (1) 企 制 告， 当重点 注会 政策和会 帖， 告 生重大影 的 交易和事 的 理， 当按照 定的 限和程序 行 批 。 (2) 企 当按照国家 一的会 准 制度 定，根据登 完整 核 无 的会 簿 和其他有 料 制 告，做到内容完整 数字真 算准确，不得漏 或者随 意 行取舍 。 (3) 企 告列示的 、 所有者 益金 当真 可靠 。 (4) 企 告 当如 列示当期收入 、用和利 。 (5) 企 告列示的各 金流量由 活 投 活 和 活 的 金流量构成， 当按照 定划清各 交易和事 的 现金流量的界限 。 (6) 附注是 告的重要 成部分， 反映企 状况 、成果 、现金流量的 表中需要 明的事 ，作出真 完整 清晰的 明 。 (7) 企 集 当 制合并 表，明确合并 表的合并范 和合并方法，如 反映企 集的 状况 、成果和 金流量 。 (8) 企 制 告， 当充分利用信息技 ，提高工作效率和工作 量，减少 或避免 制差 和人 整因素 。 2. 告 的 外提供 (1) 企 当依照法律法 和国家 一的会 准 制度的 定，及 外提供 告 。 (2) 企 告 制完成后， 当装 成册，加盖公章，由企 人 、会 和分 管会 工作的 人 、会部 人 名并盖章 。 (3) 告 注册会 的，注册会 及其所在的事 所出具的 告， 当 随同 告一并提供 。 3. 告 的分析利用 (1) 企 当重 告分析工作，定期召 分析会 ，充分利用 告反映的 合信息，全面分析企 的 管理状况和存在的 ，不断提高 管理水平 。 (2) 企 当分析企 的 分布 、水平和所有者 益 构，通 率 流 比率 、周 率等指 分析企 的 能力和 运能力；分析企 的 增减 化，了解和 掌握企 模和 的不断 化 程 。 (3) 企 当分析各 收入 、用的构成及其增减 情况，通 收益率 、每股 收益等指 ，分析企 的盈利能力和 展能力，了解和掌握当期利 增减 化的 原因和未来 展 。 (4) 企 当分析 活 投 活 、活 现金流量的运 情况，重点 注 金流量 能否保 生 程的正常运行，防止 金短缺或 置 。 (5) 企 定期的 分析 当形成分析 告，形成内部 告的 成部分 。

(十五) 全面 算

主要	1. 不 制 算或 算不健全，可能 致企 缺乏 束或盲目 。
----	--------------------------------

	2. 算目不合理、制不科学，可能致企源浪费或展略以。 3. 算缺乏性、行不力、考核不，可能致算管理流于形式。
内部控制要求与措施	1. 算制 (1) 企当建立和完善算制工作制度，明确制依据、制程序、制方法等内容，确保算制依据合理、程序适当、方法科学，避免算指高或低。 (2) 企当根据展略和年度生划，合考算期内政策、市境等因素，按照上下合、分制、逐的程序，制年度全面算。 (3) 企算管理委会构当算管理工作机在合平衡基上提交的算方案行研究，从企展全局角度提出建，形成全面算草案，并提交董事。 (4) 企董事会核全面算草案，当重点注算科学性和可行性，确保全面算与企展略、年度生划相。 2. 算行 (1) 企当加强算行的管理，明确算指分解方式、算行批限和要求、算行情况告，落算行任制，确保算性，格算行。 (2) 企全面算一批准下达，各算行位当真施，算指分解，从横向和向落到内部各个部，各和各，形成全方位的算行任体系。 (3) 企当根据全面算管理要求，各生生活和投融活，格算行和控制。 (4) 企算管理工作机构与加强沟各算行位的运通、用信息和其他相料控算行情况，采用恰当方式及向决策机构和各算行位告、反算行度、行差异及其算目的影响，促企全面算目的。 (5) 企算管理工作机构和各算行位当建立算行情况分析制度，定期召算行分析会，通算行情况，研究解决算行中存在的，提出改措施。 (6) 企批准下达的算当保持定，不得随意整。 3. 算考核 (1) 企当建立格的算行考核制度，各算行位和个人行考核，切做到有有、分明。 (2) 企算管理委会况定期算行情将考核，各算行位人字上的算行告和已掌握的控信息行核，确各行位算完成情况。 (3) 企算行情况考核工作，当持公、公平、公正的原，考核程及果有完整的。

(十六) 合同管理

主要	1. 未立合同、未授外立合同、合同方主体格未达要求、合同内容存在重大疏漏和欺，可能致企合法益受到侵害。 2. 合同未全面履行或控不当，可能致企失、利益受。 3. 合同理不当，可能害企利益、信誉和形象。
内部控制要求与措施	1. 合同的立 (1) 企外生行，除即当潇式外，立面合同。 (2) 企当根据商、判等的果，合同文本，按照自愿、公平的原，明确双方的利和任，做到条款内容完整，表述准确，相手，避免

	出 重大疏漏 。 (3) 企 当 合同文本 行 格 核, 重点 注合同的主体 `内容和形式是否合法, 合同的内容是否符合企 的 利益, 方当事人是否有履 能力, 合同利和 ` 任和争 解决条款是否明确等 。 (4) 企 当按照 定的 限和程序与 方当事人 署合同 。 (5) 企 当建立合同 用章保管制度 。 (6) 企 当加强合同信息安全保密工作, 未 批准, 不得以任何形式泄露合同 立与履行 程中涉及的商 秘密或国家机密 。 2.合同的履行 (1) 企 当遵循 信用原 格履行合同, 合同履行 施有效 控, 强化 合同履行情况及效果的 `分析和 收, 确保合同全面有效履行 。</p> <p>(2) 在合同履行 程中 有 失公平 `条款有 或 方有欺 行 等情形, 或因政策 整 `市 化等客 因素, 已 或可能 致企 利益受 , 当按 定程序及告, 并 双 方 商一致, 按照 定 限和程序 理合同 更或解除事宜 。</p> <p>(3) 企 当加强合同 管理, 在履行合同 程中 生 的, 当依据国家相关法律法 , 在 定 效内与 方当事人 商并按 定 限和程序及 告 。</p> <p>(4) 企 会部 当根据合同条款 核后 理 算 。</p> <p>(5) 合同管理部 当加强合同登 管理, 充分利用信息化手段, 定期 合同行 `分 和 档, 登 合同的 立 `履行和 更等情况, 行合同的全 程封 管理 。 (6) 企 当建立合同履行情况 体制度, 至少于每年年末 合同履行的情况和重大合同履行的具体情况 行分析 估, 分析 估中 合同履行中存在的不足, 当及 加以改 。
--	--

(十七) 内部信息

主要	1.内部 告系 缺失 `功能不健全 `内容不完整, 可能影响生 有序运行 。 2.内部信息 不通 `不及 , 可能 致决策失 `相 政策措施 以落 。 3.内部信息 中泄露商 秘密, 可能削弱企 核心 争力 。
内部控制要求与措施	1. 内部 告的形成 (1) 企 当根据 展 略 ` 控制和 考核要求, 科学 范不同 次内部 告的指 体系, 采用 快 等多 形式, 全面反映与企 生 管理相 的各 内外部信息 。</p> <p>(2) 企 当制定 密的内部 告流程, 充分利用信息技 , 强化内部 告信息集成和共享, 将内部 告 入企 一信息平台, 构建科学的内部 告网 体 。</p> <p>(3) 企 当 注市 境 `政策 化等外部信息 企 生 管理的影响, 广泛收集 `分析 `整理外部信息, 并通 内部 告 到企 内部相 管理 。 (4) 企 当拓 内部 告渠道, 通 落 励措施等多 有效方式, 广泛收集合理化建 。 2.内部 告的使用 (1) 企 各 管理人 当充分利用内部 告管理和指 企 的生 活 , 及 反映全面 算 行情况, 企 内部相 部和各位的运 度, 格 效考核和 任追究, 确保企 展目 。 (2) 企 当有效利用内部 告 行 估, 准确 和系 分析企 生 活 中的内外部 , 确定 策略, 的有效控制 。

	(3) 企 当制定 格的内部 告保密制度，明确保密内容 `保密措施 `密 程 度和 范 ，防止泄露商 秘密 。 (4) 企 当建立内部 告的 估制度，定期 内部 告的形成和使用 行全面 估，重点 注内部 告的及 性 `安全性和有效性 。
--	--

(十八) 信息系

主要	1.信息系 缺乏或 划不合理，可能造成信息孤 或重 建 ， 致企 管理效率低下 。 2.系 不符合内部控制要求，授 管理不当，可能 致无法利用信息技 施 有效控制 。 3.系 运行 和 安全措施不到位，可能 致信息泄露或 毁，系 无法正常运行 。
内部控制要求与措施	1. 信息系 的 (1) 企 当根据信息系 建 整体 础提出 目建 方案，明 建 目 入 配 、 分工 、 保障和 度安排等相 内容，按照 定的 限和程序 批后 施 。 (2) 企 信息系 ， 当将生 管理 流程 `控制点和 理 嵌入系 程序，手工 境下 以 的控制功能 。</p> <p>(3) 企 信息系 口管理部 当加强信息系 全 程的跟踪管理， 位 与内部各 位的日常沟通和 。</p> <p>(4) 企 当 构独于 位的 机确 完成的信息系 行 收 ， 保在功能 `性能 `控制要求和安全性等方面符合 需求 。</p> <p>(5) 企 当切 做好信息系 上的各 准 工作，培 操作和系 管理人， 制 科学的上 划和 新旧系 方案，考 急 案，确保新旧系 利切 和平 接 。</p> <p>2.信息系 的运行与</p> <p>(1) 企 当加强信息系 运行与 的管理，制定信息系 工作程序 `信息管理 制度以及各模 子系 的具体操作 范，及 跟踪 `和解决系 运行中存在的 ， 确保信息系 按照 定的程序 `制度和操作 范持 定运行 。 (2) 企 当根据 性 `重要性程度 `涉密情况等确定信息系 的安全等 ， 建立不同等 信息的授 使用制度，采用相 技 手段保 信息系 运行安全有序 。 (3) 企 当建立用 管理制度，加强 重要 系 的 限管理，定期 系 号，避免授 不当或存在非授 号，禁止不相容 用 号的交叉操作 。 (4) 企 当 合利用防火 路由器等网 ， 漏洞 描 入侵 等 件技 以及 程 安全策略等手段，加强网 安全，防范来自网 的攻 和非法侵入 。 (5) 企 当建立系 数据定期 份制度，明确 份 范 `度 方法 `任人 存放 地点 `有效性 等内容 。 (6) 企 当加强服 器等 信息 的管理，建立良好的物理 境，指定 人 ， 及 理异常情况 。

五 `内部控制 价与

(一) 内部控制 价

原	全面性原 重要性原 客 性原
---	-------------------------------------

内容	1.企 当根据《企 内部控制基本 范》、用指引以及本企 的内部控制制度， 内部控 制 境、 估 控制活 信息与沟通 内部 督等要素，确定内部控制 价的具体内容， 内部控制 与运行情况 行全面 价。 2.企 展内部控制 境 价， 当以 架构、展 略 入力 源 企 文化 社会 任等 用 指引 依据， 合本企 的内部控制制度， 内部控制 境的 及 运行情况 行 定和 价。 3. 企 展 估机制 价， 当以《企 内部控制基本 范》有 估的要求，以及各 用指引中所列示主要 依据， 合本企 的内部控制制度， 日常 管理 程中的 、 分析 、 策略等 行 定和 价。 4.企 展控制活 价， 当以《企 内部控制基本 范》和各 用指引中的控制措施 依据， 合本企 的内部控制制度， 相 控制措施的 和运行情况 行 定和 价。 5.企 展信息与沟通 价， 当以内部信息 、 告 信息系 等相 用指引 依据， 合本企 的内部控制制度， 信息收集 、理和 的及 性 、反舞弊机制的健全性 、 告的真 性 、信息系 的安全性，以及利用信息系 施内部控制的有效性等 行 定和 价。 6.企 展内部控制 督 价， 当以《企 内部控制基本 范》有 内部 督的要求，以及 各 用指引中有 日常管控的 定 依据， 合本企 的内部控制制度， 内部 督机制 的有效性 行 定和 价，重点 注 事会 、 委 会 内部 机构等是否在内部控制 和 运行中有效 督作用。 7.内部控制 价工作 当形成工作底稿， 企 行 价工作的内容，包括 价要素 、主 要 点 、采取的控制措施 、有 据 料以及 定 果等。
程序	1.制定 价方案 2. 成 价工作 3. 施 价工作与 4. 价 果
内部控制 缺陷的 定	按照内部控制缺陷的本 分：(1) 缺陷 是指企 缺少 控制目 的必需控制， 或 存的控制并不合理及未能 足控制目 。(2) 运行缺陷 是指 合理及有效的内部 控制，但在运作上没有被正确地 行。 按照内部控制 重程度分：(1) 重大缺陷 是指一个或多个控制缺陷 合，可能 重影响内部整体控制的有效性， 而 致企 无法及 防范或 重偏离整体控制目 的情形。(2) 重要缺陷 是指一个或多个一般缺陷的 合，其 重程度低于重大缺陷， 但 致企 无法及 防范或 重偏离整体控制目 的 重程度依然重大，需引起管理 注。(3) 一般缺陷 是指除重要缺陷 、重大缺陷外的其他缺陷。 于重大缺陷和重要缺陷的整改方案， 向董事会 (委 会) 、事会或 理 告并 定；于一般缺陷，可以与企 管理 告，并 情况考 是否需要向董事会 (委 会) 、事会 告。
内部 控制 价 告	内部控制 价 告 当 董事会或 似 力机构批准后 外披露或 送相 部。价 告至少 披露以下内容：1.董事会 真部控制 告声 性的 明 2.内部控制 价工作的 体情况 3.内部控制 价工作的依据 4.内部控制 价的范 5.内部控制 价的方法和程序 6.内 部控制缺陷及其 定情况 7.内部控制缺陷的整改情况及重大缺陷 采取的整改措施 8.内部控制有效性。

(二) 企 内部控制

内部控 制的 要求	我国在 2008 年 布的《基本 范》中除了要求企 其内部控制的 与运行情况 行 全面的 价 披露年度自我 价 告之外， 要求上市公司和非上市公司大中型企 聘 符 合 格 的 会 事 所，根据 范及配套 法和相 准， 企 告内部控制的有 效性 行 并出具 告。自 2012 年 1 月 1 日起在上交所 深交所主板上市公司施
-----------	---

	行，鼓励非上市大中型企 提前 行。 ※上市公司聘 的会 事 所 当具有 券 `期 格。 ※ 企 内部控制提供 价服 的会 事 所，不得同 同一企 提供内部控制 服。
注册会的 任与角色	内部控制 是指会 事 所接受委托， 特定基准日内部控制 与运行的有效性 行 建立健全和有效 施内部控制， 价内部控制的有效性 企 董事会的 任；而在 施 工作的基 上 内部控制的有效性 表 意 是注册会 的 任。 注册会 可以 独 行内部控制，也可将内部控制 与 表 整合 行 在整合 中，注册会 与 外部控制 行的有效性 行，以同 下列目：(1) 取充分 `适当的 据，支持其在内部控制 中 内部控制有效性 表的意；(2) 取充分 `适当的 据，支持其在 表 中 控制 的 估 果。

(三) 委 会在内部控制中的作用

委 会与内部控 制	委 会 企 内部控制， 督内部控制的有效 施和内部控制的自我 价情况， 内部控制及其他相 事宜等。 就内部控制而言， 委 会 核企 的内部 控制以及企 的所有内部控制的 管理系，除非 任 由另外的独立 委 会或董事会承担。 委 会 出批准年 中有 部控制和 管理的 述。 委 会亦会收到管理 于企 内运作的内部控制系 的有效性的 告，以及内部 或外聘 于控制所 行的 的 告。 ※一般来， 委 会的 成 全部由独立 `非行政董事 成，他 至少 有相 的。
委 会 履行 的方式	建 委 会每年至少 行三次会，并于 周期的主要日期 行。 委 会 每年至少与外聘及内部 会面一次， 与 相 的事宜，但无需管理 出席。 委 会 每年 其 限及其有效性 行 核，并就必要的人 更向董事会 告。
委 会与合	委 会一般有 任确保企 履行 外 告的。 委 会 合企 表的 制情况，重大的 告事 和判断 行 核。委 会 表后附的与 有 的信息 行 核。 如果 采用的 告的任何方面不 意， 委 会 告知董事会。
委 会与内部	委 会 察和 估内部 能在企 整体 管理系 中的角色和有效性。它 核 内部 的有效性，并批准 内部 主管的任命和解聘， 确保内部 部 能直接 与董事会主席接触，并有向 委 会 明的 任。委 会 核及 估年度内部 工 作 划。委 会有助于保持内部 部 力或干涉的独立性。委 会及内部 需要确保内部 部 正在有效运作。它将在四个主要方面 内部 行 核，即 中的地位、能范、技 才能和 尽。
委 会与外聘	委 会 承担就任命 `重新任命或解聘 外聘 向董事会提出建 的主要 任， 督新 的 程，批准外聘 的 条款及 服的 酬。 委 会 核 的 工作范畴，并确信 范畴是充分的，并确保于每次年 始之 已 制定了适当的 划。委 会 行 工作完成后的 核。 委 会 立了年度程序，以确保外聘 的独立性和客 性。 委 会与董事会达成一致， 企 于雇用外聘会 事 所原雇 的政策 行 察。 委 会 企 制定 于由外聘 提供非 服 的政策，并向董事会提出相 建。 委 会 制定一 政策，明确外聘 不得提供的服 型，并且 明外聘 能 提供的无需 示 委 的服。
向股 告 内部控制	委 会主席 出席年度股 大会，并回答股 提出的 于 委 会工作方面的。 企 管理 必 就企 施的内部控制 行。董事会无法 自 施所有的 核工作，因此，需授 委 会和内部 部。

六、管理、内部控制与公司治理

(一) 公司治理

概念	公司治理是用来管理利益相关者之间的关系，决定并控制企业战略方向和运营的一套机制。公司治理的核心是寻找各种方法确保有效地制定战略决策，管理潜在利益冲突的各方之间秩序的一种方式。同时，它在合法、合理、可持续性的基础上，股价最大化，同时确保公平对待每一个利益相关者。
基本原则	1.建立完善的结构； 2.明确董事会的角色和责任； 3.提倡正直及道德行为； 4.报告的诚信及外部审计的独立性； 5.及时披露信息和提高透明度； 6.鼓励建立内部控制系统； 7.尊重股东的权利； 8.确保利益相关者的合法权益； 9.鼓励提升绩效； 10.公平的薪酬和激励。

(二) 管理、内部控制与公司治理三者的关系

1.管理范围的拓展

管理框架下的内部控制是站在企业战略层面分析、评估和管理，是把企业内部控制从控制提升到战略层面及公司治理层面。

2.前馈和反馈的平衡

在管理框架下的内部控制既包括提前评估各种风险和潜在问题，从企业整体战略的角度确定相应的内部控制措施来管理，达到控制的效果，又包括在问题或事件发生后采取后反馈，积极采取修正性和补救性的行动。

3.治理、战略与控制的整合

在管理框架下的内部控制寻求一个有效的切入点使得内部控制真正作为战略管理的重要成分嵌入内部，提高内部控制重要性的同时，并使得内部控制能够战略目的作出更多的贡献。

4.“从上到下”控制基础和“从下到上”基础运行模式的融合

在管理框架下的内部控制既体现从内部控制内上到下的运行，也强调从内部控制下到上参与反馈意见以及“倒逼”机制，即从上到下控制基础和从下到上基础的运行模式的融合。

