

2019年注会《战略》必考点指南

知识点：PEST分析：P：政治和法律因素；E：经济因素；S：社会和文化因素；T：技术因素。

知识点：五力模型整体框架：(1) 购买者（买方）的讨价还价能力、(2) 供应者（卖方）的讨价还价能力、(3) 产业内现有企业的竞争、(4) 替代品的替代威胁、(5) 潜在进入者的进入威胁。

知识点：总体战略中各种类型战略的内涵：(1) 发展战略：企业发展战略强调充分利用外部环境的机会，充分发掘企业内部的优势资源，以求得企业在现有的基础上向更高一级的方向发展。(2) 稳定战略：又称维持战略，是指限于经营环境和内部条件，企业在战略期所期望达到的经营状况基本保持在战略起点的范围和水平上的战略。(3) 收缩战略：也称撤退战略，是指企业缩小原有经营范围和规模的战略。

知识点：纵向一体化战略不同类型的内涵及优点：(1) 前向一体化战略：指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制权的战略。(2) 后向一体化战略：指获得供应商的所有权或加强对其控制权的战略。优点：(1) 前向一体化战略：通过控制销售过程和渠道，有利于企业控制和掌握市场，增强对消费者需求变化的敏感性，提高企业产品的市场适应性和竞争力。(2) 后向一体化战略：有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行。

知识点：战略变革的类型：(1) 产品和服务变革：指企业的产出的变革，包括开发新产品或改进现有产品，这在很大程度上影响着市场机会。(2) 人员变革：指企业员工价值观、工作态度、技能和行为方式的转变，目的是确保职工努力工作，完成企业目标。(3) 技术变革：往往涉及企业的生产过程（工作方法、设备和工作流程等生产产品和服务技术），旨在使企业生产更有效率。(4) 结构和体系变革：指企业运作的管理方法的变革，包括结构变化、政策变化和控制系统变化。

知识点：企业战略变革的主要任务：调整企业理念、企业战略重新进行定位、重新设计企业的组织结构。

知识点：五力模型之进入障碍：1.结构性障碍：(1) 现有企业的市场优势；(2) 现有企业对关键资源的控制；(3) 规模经济。2.行为性障碍：(1) 进入对方领域；(2) 限制进入定价。

知识点：战略群组分析的意义：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。有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”。利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。

知识点：钻石模型：生产要素；需求条件；相关与支持性产业（支相）；企业战略、企业结构和同业竞争。

知识点：决定企业竞争优势的企业资源判断标准：资源的稀缺性；资源的持久性；资源的不可替代性；资源的不可模仿性；物理上独特的资源、具有因果含糊性的资源、具有经济制约性的资源、具有路径依赖性的资源。

知识点：企业能力分析：企业能力主要由营销能力、研发能力、生产管理能力和组织管理能力和财务能力等组成。

知识点：辨别企业核心能力的3个关键性测试：(1) 它对顾客是否有价值；(2) 它与企业竞争对手相比是否有优势；(3) 它是否很难被模仿或复制。

知识点：价值链的两类活动：价值链分析将企业的生产经营活动分为基本活动和支持活动两大类：(1) 基本活动，又称主体活动，是指生产经营的实质性活动，一般可以分为内部后勤、生产经营、外部后勤、市场销售和服务五种活动。(2) 支持活动，又称辅助活动，是指用以支持基本活动而且内部之间又相互支持的活动，包括人力资源管理、采购、技术开发和企业

基础设施。

知识点：企业资源能力的价值链分析：确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。明确价值链内各种活动之间的联系。明确价值系统内各项价值活动之间的联系。

知识点：密集型战略的类型：(1) 市场渗透——现有产品和现有市场。(2) 产品开发——新产品和现有市场。(3) 市场开发——现有产品和新市场。(4) 多元化——新产品和新市场。

知识点：采用多元化战略的原因：(1) 在现有产品或市场中持续经营不能达到目标。(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的利润。

知识点：企业战略联盟的主要类型：(1) 合资企业：指将各自不同的资产组合在一起进行生产，共担风险和共享收益。与一般意义上的合资企业相比，它更多地体现了联盟企业之间的战略意图，并非限于寻求较高的投资回报率。(2) 相互持股投资：指联盟成员之间通过交换彼此的股份而建立的一种长期相互合作的关系。与合资企业不同的是，这种方式不需要将彼此的设备和人员合并，只是便于双方在某些领域采取协作行为。它与合并或兼并也不同，这种方式仅持有对方少量的股份，联盟企业之间仍保持着相对独立性，而且股权持有往往是双向的。(3) 功能性协议：与前面两种涉及股权参与的方式明显不同，它主要是指企业之间决定在某些具体的领域进行合作。

知识点：采用成本领先战略的优势：形成进入障碍；增强讨价还价能力；降低替代品的威胁；保持领先的竞争地位。

知识点：多元化战略的优点：(1) 分散风险。(2) 当企业在原产业无法增长时找到新的增长点。(3) 利用未被充分利用的资源。(4) 运用盈余资金。(5) 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。(6) 能更容易地从资本市场中获得融资。(7) 获得资金或其他财务利益。

知识点：实施多元化战略的风险：来自原有经营产业的风险、产业进入风险、产业退出风险、内部经营整合风险、市场整体风险。

知识点：发展战略的主要途径：(1) 外部发展是指企业通过取得外部经营资源谋求发展的战略。外部发展的狭义内涵是并购，并购包括收购与合并。收购指一个企业（收购者）购买和吸纳了另一个企业（被收购者）的股权。合并指两个或两个以上的企业之间的重新组合。(2) 内部发展是指企业利用自身内部资源谋求发展的战略。内部发展的狭义内涵是新建，即建立一个新的企业。(3) 战略联盟是指两个或两个以上经营实体之间为了达到某种战略目的而建立的一种合作关系。合并或兼并意味着战略联盟的结束。

知识点：并购的类型：按并购双方所处的产业分类：横向并购对比纵向并购对比多元化并购；按被并购方的态度分类：友善并购对比敌意并购；按并购方的身份分类：产业资本并购对比金融资本并购；按收购资金来源分类：杠杆收购对比非杠杆收购。

知识点：并购失败的原因：决策不当（事前）；跨国并购面临政治风险（事中）；支付过高的并购费用（事中）；并购后不能很好地进行企业整合（事后）。

知识点：成本领先战略的实施条件：市场情况：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；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；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；价格竞争是市场竞争的主要手段，消费者的转换成本较低。资源和能力：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；降低各种要素成本；提高生产率；改进产品工艺设计；提高生产能力利用程度；选择适宜的交易组织形式；重点集聚。

知识点：采用差异化战略的优势：形成进入障碍；降低顾客敏感程度；增强讨价还价能力；

抵御替代品威胁。

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

知识点：差异化战略的实施条件：市场情况：产品能够充分地实现差异化，且为顾客所认可；顾客的需求是多样化的；企业所在产业技术变革较快，创新成为竞争的焦点。资源和能力：具有强大的研发能力和产品设计能力；具有很强的市场营销能力；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；具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。

知识点：研究与开发战略：（1）类型：产品研究——新产品研发、流程研究。（2）动力来源：需求拉动、技术推动。（3）战略作用：波特的基本竞争战略、波特的价值链、安索夫矩阵、产品的生命周期。（4）研发定位：成为向市场推出新技术产品的企业、成为成功产品的创新模仿者、成为成功产品的低成本生产者。

知识点：发展中国家企业国际化经营动因：寻求市场；寻求现成资产；寻求效率；寻求资源。

知识点：蓝海战略与红海战略的比较：1.红海战略：（1）在已经存在的市场内竞争；（2）参与竞争、（3）争夺现有需求；（4）遵循价值与成本互替定律；（5）根据差异化或低成本的战略选择，把企业行为整合为一个体系；2.蓝海战略：（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。

知识点：重建市场边界的基本法则：审视他择产业；跨越战略群组；重新界定产业的买方群体；放眼互补性产品或服务；重设客户的功能性或情感性诉求；跨越时间。

知识点：设计市场营销组合：（1）产品（2）价格（3）促销（4）地点

知识点：产品策略：（1）产品组合策略：产品组合不同维度的改进：增加产品组合的宽度、增加产品组合的长度和深度、增加产品组合的关联性。产品组合策略类型：扩大产品组合、缩减产品组合、产品延伸。（2）品牌和商标策略。（3）产品开发策略。

知识点：本土企业的战略选择：（1）躲闪者：产业的全球化程度高，新兴市场本土企业优势资源适合于本国市场，通过转向新业务或缝隙市场避开竞争。（2）抗衡者：产业的全球化程度高，新兴市场本土企业优势资源可以向海外移植，通过全球竞争发动进攻。（3）防御者：产业的全球化程度低，新兴市场本土企业优势资源适合于本国市场，利用国内市场的优势防卫。（4）扩张者：产业的全球化程度低，新兴市场本土企业优势资源可以向海外移植，将企业的经验转移到周边市场。

知识点：信息技术在战略管理中的作用：（1）信息技术与组织变革：支持组织扁平化调整；支持团队结构、虚拟组织等新型组织结构。（2）信息技术与业务流程重组：传统的企业管理模式下的业务流程中各环节的关系混乱，降低了流程的效率和效益。业务流程重组是企业过程创新活动，使组织打破传统的规则，不是简单的自动化。信息技术在重组业务流程中起到重要的作用。（3）信息技术与竞争战略：成本领先战略、差异化战略和集中化战略（数据挖掘）。（4）信息技术与企业价值链网：在价值链的每一个阶段，都可以考虑如何利用信息技术来改善运行效率，提升增值过程，为客户创造更多的价值。价值网是由利益相关者之间相互影响而形成的价值生成、分配、转移和使用的关系及其结构。企业生态系统的概念建立在价值网理念基础上，是以组织和个人的相互作用为基础的经济联合体，不局限于行业部门，而是涉及供应商、分销商、外包服务公司、融资机构、关键技术提供商、互补产品制造商，甚至包括竞争对手、客户、监管机构与媒体等对公司经营产生直接或间接影响的诸多因素。信息技术对于提升价值链、价值网以及企业生态系统都有重要作用。（5）大数据时代企业战略转型：大数据时代企业战略转型的主要方面：市场调研与预测（市场需求调研与预测、

资金需要量预测、现金流量预测)、营销管理(用户行为与特征分析、企业重点客户的筛选、客户分级管理、改善用户体验、竞争对手监测与品牌传播、品牌危机监测与管理)、生产管理(产品创新过程调研、生产流程优化、提高质量管理水平、科学制定生产计划、产品科学合理定价、优化库存管理、完善供应商管理、实现产品生命周期管理、提高固定资产利用率)、应收账款管理。面临的困难:数据容量问题、数据安全问题、数据分析与处理问题。主要任务:树立大数据思维,转变经营管理模式(思维);优化专业队伍,提升对数据收集、挖掘与分析的能力(人才);加强基础设施建设,积极推进共享模式(基础);提高风险管理水平,确保企业与客户信息安全(安全)。

知识点: 经理人对于股东的“内部人控制”问题的主要表现:所有者与经营者之间虽然具有委托代理关系,但是由于存在着目标利益的不一致与信息的不对称,企业的外部成员无法实施有效的监督,从而使企业的内部成员能够直接参与企业的战略决策,并掌握大部分企业实际控制权,并以此来侵蚀作为外部人(股东)的合法权益,这就是所谓的“内部人控制”现象。(1)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:工资、奖金等收入增长过快,侵占利润;建设个人帝国;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,资产转移;大量负债,甚至严重亏损;会计信息作假、财务作假。(2)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:经营过于稳健、缺乏创新;财务杠杆过度保守;信息披露不完整、不及时;敷衍偷懒不作为;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。

知识点: 终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题的表现:当资本市场缺乏对小股东利益的保护机制时,对公司经营活动具有控制力的大股东就更加不容易受到约束,他们可能以牺牲众多的中小股东利益为代价,通过追求自利目标而不是公司价值目标来实现自身福利最大化,导致终极股东的“隧道挖掘”问题。(1)滥用公司资源:并非以占有公司资源为目的,但也未按照公司整体目标为行动导向的行为,违背了其作为代理人的勤勉义务。(2)占用公司资源:终极股东通过各种方法将公司的利益输送至自身的行为,违背了其作为代理人的忠实义务。①直接占用资源:指终极股东直接从公司将利益输送给自己,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。②通过关联交易进行利益输送。a.商品服务交易活动:终极股东以高于市场价格向公司销售商品和提供服务,以低于市场价格向公司购买商品和服务,利用明显的低价或高价来转移利润、进行利益输送。b.资产租用和交易活动:资产租用和交易活动与商品服务交易活动很相似,仅仅是交易的标的物不同。租用和交易的资产有房屋、土地使用权、机器设备、商标和专利等无形资产。c.费用分摊活动:控股的终极股东常常利用费用分摊活动从上市公司获取利益,进行“隧道挖掘”。(3)掠夺性财务活动。a.内幕交易:指内幕人员根据内幕消息买卖证券或者帮助他人。b.掠夺性融资:一些公司通过财务作假骗取融资资格、虚假包装以及过度融资的行为,损害外部中小投资者利益。另外,公司向终极股东低价定向增发股票也属于掠夺性融资行为。c.掠夺性资本运作:有点类似于资产租用和交易活动,但是掠夺性资本运作的标的物是公司的股权,终极股东经常利用公司进行资本运作,实现相关公司的股权交易,经常是公司高价收购终极股东持有的其他公司股权,造成公司的利益流向了终极股东。d.超额股利:以终极股东需求为导向的股利政策操纵。

知识点: 经理人对于股东的“内部人控制”问题的基本对策:完善公司治理体系,加大监督力度;强化监事会的监督职能,形成企业内部权力制衡体系;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,再结合以经济、行政、法律等手段,构建对企业经营者的外部监督机制。

知识点: 终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题的对策:(1)完善小股东的代理投票权;(2)建立表决权排除制度;(3)累积投票制;(4)建立有效的股东民事赔偿制度;(5)

建立股东退出机制。

知识点：企业面对的风险种类：外部风险：政治风险、法律风险与合规风险、市场风险、社会文化风险、技术风险。内部风险：战略风险、运营风险、财务风险。

知识点：市场风险：(1) 产品或服务的价格及供需变化带来的风险。(2) 税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险。(3) 能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格的变化带来的风险。(4) 潜在进入者、竞争者与替代品的竞争带来的风险。(5) 主要客户、主要供应商的信用风险。

知识点：战略风险：缺乏明确的发展战略或发展战略实施不到位，可能导致企业盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力。发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业，可能导致企业过度扩张，甚至经营失败。发展战略因主观原因频繁变动，可能导致资源浪费，甚至危及企业的生存和持续发展。

知识点：运营风险：(1) 企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险。(2) 期货等衍生产品业务发生失误带来的风险。(3) 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)方面可能引发的风险。(4) 企业现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力方面引发的风险。(5) 质量、安全、环保、信息安全等管理发生失误导致的风险。(6) 因企业内、外部人员的道德风险或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) 企业组织效能、管理现状、企业文化、高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验等方面可能引发的风险。

知识点：担保业务需关注的主要风险(内部控制角度)：对担保申请人的资信状况调查不深，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；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；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。

知识点：组织架构设计与运行中需关注的主要风险(内部控制角度)：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。内部机构设计不科学，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。

知识点：采购业务需关注的主要风险(内部控制角度)：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；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；采购验收不规范，付款审核不严，可能导致采购物资、资金损失或信用受损。

知识点：资产管理需关注的主要风险(内部控制角度)：存货积压或短缺，导致造成流动资金占用过量、存货价值贬损或生产中断；固定资产更新改造不够、使用效能低下、维护不当、产能过剩，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；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，可能导致企业出现法律纠纷、缺乏可持续发展能力。

知识点：销售业务需关注的主要风险(内部控制角度)：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。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。销售过程存在舞弊行为，可能导致企业利益受损。

知识点：研究与开发需关注的主要风险(内部控制角度)：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。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。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。

知识点：实行全面预算管理需关注的主要风险（内部控制角度）：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；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；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。

知识点：人力资源管理需关注的主要风险（内部控制角度）：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。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。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。

知识点：履行社会责任方面需关注的主要风险（内部控制角度）：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。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。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。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。

知识点：企业文化建设需关注的主要风险（内部控制角度）：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。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。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。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。

知识点：工程项目需关注的主要风险（内部控制角度）：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；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；工程造价信息不对称，技术方案不落实，概预算脱离实际，可能导致项目投资失控；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；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。

知识点：资金活动需关注的主要风险（内部控制角度）：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；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；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；资金活动管控不严，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或企业遭受欺诈。

知识点：合同管理需关注的主要风险（内部控制角度）：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；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；合同纠纷处理不当，可能损害企业利益、信誉和形象。

知识点：内部信息传递需关注的主要风险（内部控制角度）：内部报告系统缺失、功能不健全、内容不完整，可能影响生产经营有序运行。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。内部信息传递中泄露商业秘密，可能削弱企业核心竞争力。

知识点：信息系统需关注的主要风险（内部控制角度）：信息系统缺乏或规划不合理，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。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。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。

知识点：业务外包需关注的主要风险（内部控制角度）：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。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。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。

知识点：财务报告需关注的主要风险（内部控制角度）：编制财务报告违反会计法律法规和国家统一的会计准则制度，可能导致企业承担法律责任和声誉受损；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；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。

知识点：内部控制的要素：控制活动：企业应当结合风险评估结果，运用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内。不相容职务分离控制要求企业实施相应的分离措施，形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制。授权审批控制要求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。绩效考评控制要求企业建立和实施绩效考评制度。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。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。会计系统控制要求企业严格执行国家统一的会计准则制度，保证会计资料真实完整。运营分析控制要求企业建立运营情况分析制度，发现存在的问题，及时查明原因并加以改进。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。

知识点：风险管理策略的工具：（1）风险承担：指企业对所面临的风险采取接受的态度，从而承担风险带来的后果。（2）风险补偿：指企业对风险可能造成的损失采取适当的措施进行补偿。（3）风险转移：指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。（4）风险转换：指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。（5）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。（6）风险控制：指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。（7）风险对冲：指采取各种手段，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对冲，也就是，使这些风险的影响互相抵销。