

第四版

中 国 内 部 审 计 协 会

国际注册内部审计师CIA考试指定辅导用书
CIA Examination Reference Book

经营管理技术

Business Management skills

西苑出版社

国际注册内部审计师考试指定辅导用书
CIA Examination Reference Book

经 营 管 理 技 术
Business Management Skills

第四版

中国内部审计协会

西苑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经营管理技术/北京兆泰投资顾问有限公司编. - 北京:
西苑出版社, 2008. 5
国际注册内部审计师 CIP 考试指定辅导用书
ISBN 978 - 7 - 80210 - 362 - 7

I. 经… II. 北… III. 内部审计 - 经济师 - 资格考试 - 自学参考资料
IV. F239.45

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 063736 号

经营管理技术

编 者 北京兆泰投资顾问有限公司
出版发行 西苑出版社
通讯地址 北京市海淀区阜石路 15 号 邮政编码: 100143
电 话: 010 - 88624971 传 真: 010 - 88637120
网 址 www. xycbs. com E - mail: xycbs8@126. com
印 刷 唐山市印刷厂
经 销 全国新华书店
开 本 787mm × 1092 mm 1/16
字 数 2707 千字
印 张 142
版 次 2008 年 5 月第 1 版
印 次 2008 年 5 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978 - 7 - 80210 - 362 - 7
定 价 240 元

(凡西苑版图书如有缺漏页、残破等质量问题, 本社邮购部负责调换)

版权所有 翻印必究

前 言

随着经营环境的日趋复杂，企业面临的风险不断增多、组织机构的重整愈加频繁，对内部审计在改进风险管理、完善治理结构以及加强内部控制等方面的需求日益高涨。内部审计部门在越来越多的领域发挥着积极的审查、评价和促进作用，内部审计师也在更大的范围内为董事会、管理层及利益相关方提供专业服务。为了更好地承担起时代赋予的职责和使命，国际内部审计师协会（IIA）发布了《国际内部审计专业实务框架》，以便规范和指导内部审计行业发展，改善内部审计工作质量。同时，为了提高内部审计人员素质，IIA 在全球组织了国际注册内部审计师（CIA）考试。

作为国际内部审计专家的标志，CIA 资格证书代表了内部审计领域的最高资质，获取 CIA 资格证书，即获取了内部审计资质在国际范围的认可。CIA 考试注重考察应试人员掌握最新内部审计知识、运用先进信息技术和管理控制方法分析解决问题的技能，从而培养内部审计人员以独特的视角观察问题并提出有效解决方案，以促进组织提高效率、增加价值。通过参加 CIA 考试，可使内部审计人员拓宽视野、更新思维方式，了解和掌握国际内部审计领域的先进技术、提升执业水平。近年来，CIA 证书持有者越来越受到单位和组织的认可，并逐步成为不少世界知名国际国内企业内部审计人员上岗的必备资格。自从中国内部审计协会于 1998 年 11 月首次引进了 CIA 考试，截至目前，我国已有 14000 多人考试合格并获得了 CIA 资格证书。

CIA 考试由国际内部审计师协会命题和阅卷，这使其具有国际认可的条件。由于

CIA 考试内容覆盖面广、参考资料有限,考生备考困难,特别是国际性考试所考内容和要点与国内不同,应考的思路也有差异。为帮助广大考生有针对性地复习,熟悉和适应这一国际性考试,自 2002 年起,中国内部审计协会 (www. ciia. com. cn) 委托北京兆泰投资顾问有限公司 CIA 研究中心 (www. zeta. com. cn) 根据 CIA 考试大纲要求组织编写了《国际注册内部审计师考试指定辅导用书》,并根据国际内部审计师协会最新的职业发展要求不定期对其加以修订,本次已是第四版。参加本次修订的人员有:邵先宇 (CIA、CCSA)、冯辉 (CIA)、王文静 (CIA)、吴岚 (Master)、邵林 (CIA)、李新国 (Ph. D)、吕小侠 (CIA)、周瑞平 (CIA、CISA)、杨峻 (CIA、CGA)、林旭 (CIA)、卢其顺 (CIA、CISA)、石艳萍 (Master)、王少杰 (CIA)、任立森 (CICPA)。

《国际注册内部审计师考试指定辅导用书》共四册,分别介绍内部审计在治理、风险和控制中的作用,实施内部审计业务,经营分析和信息技术,以及经营管理技术的相关内容。该书在参考国内外最新内部审计资料的基础上,以国际注册内部审计师考试大纲和国际内部审计师协会的相关资料为核心,围绕各科目考试重点,按中国考生的习惯思维方式介绍考试的相关知识,并分类归纳了典型试题和综合练习,使考生通过大量系统的实战训练,在较短时间内适应西方人的思维方式,从而顺利通过 CIA 考试。我们相信本书对考生的备考能起到事半功倍的作用。

我们祝愿更多的考生在考试中取得满意成绩,并在以后的内部审计工作中发挥更大的作用,为我国内部审计事业的发展做出更大的贡献。

中国内部审计协会

2008 年 4 月

编者的话

《国际注册内部审计师考试指定辅导用书》因其紧扣大纲、选题全面、解题思路清晰等优点深受广大考生的好评，已经成为国内参加 CIA 考试的权威辅导资料。考虑到近年来内部审计职业发展趋势的变化、《国际内部审计专业实务框架》增加了部分标准和实务公告，以及 CIA 考试大纲方面进行的调整，本中心特对原书进行修订，形成新版的《国际注册内部审计师考试指定辅导用书》，以便考生及时把握最新的职业发展信息和考试要求。

本书的主要特点：

- 及时反映内部审计职业发展的最新趋势。近年来众多企业管理和审计研究专家都把关注焦点集中在风险管理领域。2004 年 9 月，COSO 委员会发布了《全面风险管理——整体框架》（《COSO - ERM》），对风险管理提供了关键原则、概念、共同语言和指导性的管理框架，该报告拓展了内部控制，更有力、广泛地关注风险管理领域。本书及时收纳了以《COSO - ERM》为代表的最新有关风险管理和内部控制的模型、技术和知识要点，为拓宽广大考生和专业人员的知识视野提供了帮助。
- 紧扣考试大纲和最新《国际内部审计专业实务框架》。对调整的大纲内容和新近增补的内部审计专业实务标准和实务公告作进一步的细化是历年的写作难点。为能较准确地把握新大纲的变化，本中心对 IIA 及其相关研究机构的最新

资料，进行了实时跟踪，及时将有关要点补充到本书中，以便尽可能覆盖考试的内容。

- 例题典型全面。典型试题和综合练习是本中心在分析和总结命题趋势的基础上，挑选出的最具代表性的试题范例，新修订的辅导用书对原书中已经不适合考试要求的例题进行了删减，同时根据考试的考察重点进行了研究，及时增补了相关的例题。
- 解题思路清晰。针对多数考生已拥有国内审计一般知识，但对国际内部审计发展的实际情况不太了解，尤其是对美国等发达国家的管理理念和信息技术的应用情况还很陌生，且不太熟悉国外出题思路和方式，我们对书中采用的所有试题都做了解题思路，并结合近年培训中考生反映的难点问题进行了更加详尽的阐述，以引导考生将试题与所学知识联系起来，学会正确分析试题的技巧。
- 适当修订配备常用词汇表。随着内部审计职能拓展到咨询领域，相关的审计术语也随之发生了变化，如 Auditee（被审计单位）有时用作 Engagement client（审计业务客户）、Audit finding（审计发现）有时用作 Engagement observation（业务观察结果）、Audit evidences（审计证据）有时用作 Engagement informations（业务信息），诸如此类，书中所附的常用词汇表便于考生对照理解这些术语及其变化。由于书中选用的试题多为以前年度的考题，我们对英文原题中的词汇未做改动，但在译成中文时我们参考了近年的变化情况进行了部分修改，以使本书对考生更加适用。

需要提醒考生的是，国际注册内部审计师考试涉及的内容较多，且与国内传统的审计教材介绍的审计程序和技术不大相同，想要通过一本书全面掌握所有内容是不可能的。我们编写此书的目的是让考生在了解掌握内部审计相关知识的基础上，利用尽可能短的时间和投入尽可能少的精力，完成对国际注册内部审计师考试的准备，顺利通过考试。由于我们研究的时间不长，对考试的规律还掌握得不全面，因而书中难免有不尽如人意的地方，希望广大考生多提宝贵意见。

本书的顺利出版是一次成功的团队合作，在此我们衷心感谢中国内部审计协会

给予的关心和支持，感谢每位同仁的辛勤劳动。我们的团队将时刻追踪国际内部审计发展动态和最新内部审计技术，研究国际内部审计职业发展规律与 CIA 考试的相关性，并在此基础上对本书不断进行修订和完善，以满足广大考生的需要。

最后，预祝大家早日获得 CIA 资格！

北京兆泰投资顾问有限公司 CIA 研究中心

2008 年 4 月

目 录

A. 战略管理	(1)
1. 企业战略管理	(2)
1.1 产业与市场分析	(2)
1.2 竞争分析与竞争战略	(10)
1.3 战略目标与战略实施	(16)
1.4 企业文化与组织绩效	(22)
1.5 变革管理	(25)
2. 战略决策	(49)
2.1 组合战略分析	(49)
2.2 企业成长的模式选择	(50)
2.3 多元化战略	(52)
3. 竞争分析的整合技术	(63)
3.1 纵向整合战略	(63)
3.2 横向整合战略	(66)
3.3 要素优势竞争战略	(67)
3.4 竞争技术	(69)
4. 产品生命周期	(76)
4.1 产品生命周期各阶段的特点	(76)
4.2 生命周期各阶段的竞争策略	(78)
4.3 技术领先与技术转让	(82)
5. 企业的全球化	(97)
5.1 产品贸易与技术转移	(97)

5.2 全球市场与企业的全球化	(101)
5.3 企业全球化的环境分析	(104)
5.4 全球化企业的组织特征	(107)
5.5 跨文化管理	(110)
5.6 全球化企业的财务控制	(115)
B. 管理技术	(136)
1. 战略与绩效	(137)
1.1 企业战略与目标管理	(137)
1.2 业务流程与企业组织	(142)
1.3 职位与绩效	(148)
1.4 激励与薪酬	(151)
2. 常用管理技术	(162)
2.1 项目管理与团队组织	(162)
2.2 绩效考评	(165)
2.3 领导与领导者	(168)
2.4 研究与开发	(171)
3. 沟通与谈判	(182)
3.1 组织冲突与组织沟通	(182)
3.2 信息传递与组织协同	(186)
3.3 竞争与合作	(188)
3.4 增值谈判	(191)
C. 中国的经济环境	(200)
1. 社会经济环境概述	(201)
1.1 宏观经济政策	(201)
1.2 中国市场经济法律体系	(204)
1.3 WTO 规则及其影响	(210)
2. 投资环境	(214)
2.1 国家投资产业政策	(214)
2.2 投资优惠政策	(216)
3. 贸易环境	(222)
3.1 基本贸易政策及相关知识	(222)
3.2 国内贸易的市场化程度	(225)
3.3 重要贸易法规和制度	(227)

4. 金融环境	(236)
4.1 金融货币政策和金融体制	(236)
4.2 金融监管体系	(238)
4.3 金融、货币和外汇管理制度	(241)
4.4 国际收支与国际收支调节	(242)
5. 财政税收环境	(246)
5.1 财政税收基本知识	(246)
5.2 财政税收政策	(247)
5.3 重要的财政税收法规和制度	(249)
6. 公司治理环境	(255)
6.1 公司法律制度	(255)
6.2 法人治理结构	(257)
6.3 公司上市规则	(260)
6.4 独立董事制度	(262)
7. 财务会计与财务管理	(266)
7.1 财务会计概述	(266)
7.2 财务会计核算	(271)
7.3 财务管理	(359)
D. 中国的内部审计环境	(388)
1. 中华人民共和国审计法	(389)
2. 审计署关于内部审计工作的规定	(397)
3. 内部审计人员职业道德规范	(400)
4. 内部审计基本准则	(401)
5. 内部审计具体准则	(404)
附录一 经营管理技术考试大纲	(484)
附录二 综合练习	(488)

A.

战略管理
(20% ~ 30%)

■ 考试大纲内容

1 企业战略管理

★ 相关知识

1.1 产业与市场分析

1.1.1 产业分析

企业的发展离不开一定的产业环境，产业环境是指对处于同一产业内的组织都会发生影响的环境因素。产业环境只对处于某一特定产业内的企业，以及与该产业存在业务关系的企业发生影响。构成产业环境的主要因素有五类：由产业内企业间的竞争形成的产业竞争强度、有可能进入产业的潜在进入者、产业的供应方、产业的买方，以及在功能上与产业产品具有某种替代性的替代品（见图 1-1）。产业分析主要是分析产业环境，找出影响企业发展的影响因素。

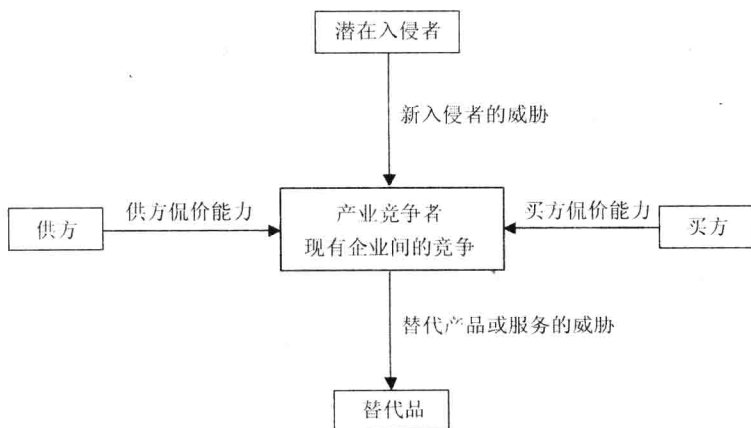


图 1-1 决定产业盈利的五种竞争作用力

产业内现有企业之间竞争强度分析。产业竞争强度和产业一般获利水平是由产业内企业之间的竞争所直接形成的。对尚未进入某一产业的企业来说,进行产业分析的目的首先是要确定该产业已有的竞争强度,从而估计在此竞争强度下产业的可能获利水平。其次是要确定在该产业中本企业的目标位置,即确定主要的竞争对手。

产业现有竞争强度分析包括以下几个方面:

- 现有竞争企业的数量和力量对比分析。在产业市场容量一定的情况下,产业中同一价值环节上竞争对手的数量较多,而且对手的力量对比差距很小时,产业竞争强度一定较高。
- 成本结构分析。不同的产业活动特点对固定投资或储存物品量的要求是不同的,在不存在产品差异的情况下,普遍追求本企业产出量扩大的举动会导致竞争强度的提高和产业价值的降低。固定成本较低的企业对投资总量的要求也较低,投资回收的压力相应也低一些,因此感受到的竞争力就低一些。
- 产品差异分析。产品差异是企业取得独特吸引力的基本途径。产业中的产品具有各自不同的差异性,产业的竞争强度就较低,缺乏差别化的产业内竞争就较激烈。
- 退出障碍和转移成本分析。较高的退出障碍和退出成本使成熟产业中企业处于对峙状态,因而是竞争强度较高的主要原因。现实存在的退出障碍主要有制度障碍、信息障碍和经济障碍三大类。制度障碍表现为政府或社会对产业投资退出的限制。信息障碍则表现为对有关行业进出障碍的信息缺乏了解造成业务转移的困难和较高的转移成本,甚至造成业务转移失败的结果。产业退出的经济障碍主要有三种:企业资产的专门性过强;企业的业务之间具有战略的互补关系;企业人员在情绪上的障碍。
- 生产能力扩大方式分析。生产能力的扩大有其自身的规律性,最基本的规律性是生产能力的扩大程度需要根据市场的需求。
- 竞争者类型分析。不同类型的竞争者所采用的竞争方式往往是不同的。竞争者类型比较单一的产业容易形成较为一致的竞争方式,产业内企业之间的关系也比较稳定。但是,在开放的经济环境中,投资主体来源的多样化,特别是外国产业资本的进入将导致竞争者类型的多样化,由此导致产业内竞争强度的提高。
- 产业投资目的分析。企业对产业投资的目的是不同的,有些企业进行产业投资是为了取得财务利益,有一些企业则不然,它们对产业投资的目的是为了实现某些战略上的目标,有些甚至以某项产业投资作为一种战略性赌注。在这种情

况下，投资之间的竞争强度就必然很高。

即使是在同一个产业内，也很少有哪个企业将产业内处于同一价值环节的所有企业都作为自己的竞争对手，而往往是以一定的标志将企业划分为若干群，各自以处于同一类企业群中的企业为竞争对手。在选择了企业群后，企业需要根据自己在企业群中的位置，即企业的竞争实力，以及企业的发展目标定位决定对竞争对手的战略。最能综合反映企业竞争实力的指标有以下三个：

- 企业发展能力。企业发展能力可以由销售增长率反映。
- 企业市场竞争能力。最直接反映企业市场竞争能力的指标是企业的市场占有率，即在同一产出物的市场上，企业的销售总量与市场上同一时期总销售量之比。只有能带来满意的获利目标，能获得支持未来发展的市场占有率才是企业长期竞争实力的基础。
- 企业获利能力。获利是企业经营的最终要求，也是企业投资者的要求。包括利润率、投资回报率等。有获利能力的企业发展率（以销售增长率或市场占有率表示）才是真正企业竞争力。

影响产业竞争强度和获利水平的第二个因素是对产业的潜在进入威胁。对潜在进入威胁的分析可以分为两个层次：一是分析由产业特征形成的对潜在进入者的进入障碍；二是分析哪些企业有更大可能成为潜在进入者。

进入障碍分析。不同的产业具有不同的运行方式和特定的产业内企业所采用的，能起到阻止产业外企业进入的因素就称为进入障碍。进入障碍的存在使新进入企业的进入成本提高，起到降低产业吸引力的作用。进入障碍包括：

- 明显的规模经济作用。明显的规模经济性是传统的进入障碍。可以表现在两个方面：一是随着产出量的提高，固定成本可以分摊在更多的产出量上，即使单位变动成本不发生变化，单位成本仍将随着产出量的增加而降低。二是随着产出总量的累积，企业人员无论是在操作上还是在管理上的经验都在逐渐积累提高，表现为工作效率和效益的提高，而对新竞争者而言，进入一个已经具有一定结构的产业，一开始能够获得的市场份额原本就有限，要在已有产业产出总量的基础上通过采取具有规模效应的生产方式，实现获利目标是非常困难的。可见，规模经济性较高的产业的进入障碍也较高。
- 独特的产品差异。独特的产品差异是利用用户对能提供特定产品差异的企业或产品的忠诚度实现对产业外企业的进入阻挡。产品的差异，特别是不断的差异

产品的推出能满足特定用户的要求，因而能形成独特的吸引力。甚至影响到用户整个价值形成过程的组织方式，起到将用户的价值链与企业的价值链牢牢锁住的作用。可见，产品差异所形成的进入障碍比规模经济形成的进入障碍作用更大，作用期也更长。更重要的是，任何产业都想以产品差异形成进入障碍。

- 对资本量的要求。对资本量的要求是随产业而变化的。当经济中可供投资用的社会资本量较多，社会资本流动性较高，或存在境外大量资本流入的情况下，潜在进入者可以通过对社会资本的利用来克服自有资本不足的障碍。对资本投入量要求较少的产业，进入障碍就较低，产业内的竞争强度势必就要高些，导致较低的产业收益水平。
- 较高的转移成本。关于转移成本的问题已在现有竞争强度分析部分进行过讨论。
- 产业内企业对分销渠道的支配。对分销渠道的支配可以是产业内企业投资一体化的结果，也可以是产业内企业建立战略联盟的结果。产业内企业将其业务范围或对产业价值链的影响范围扩大到其主要分销商活动领域的做法，迫使潜在新进入者从更大的范围内与现有企业展开竞争，增加了它们竞争成功的难度。
- 规模经济之外的成本优势。除了规模经济性之外，产业内的企业还可以利用其他的成本优势阻挡新进入者的入侵，这些方法可以是采用独特的产品生产工艺，取得独一无二的获取原料的有利途径，取得有利的竞争地位和争取获得政府的补贴等。
- 政府政策支持。政府政策的支持主要体现在政府产业政策对特定产业的扶持上，政府对这些产业的支持一方面表现在对这些产业整体发展的支持上，另一方面也表现在对这些产业的产业组织和产业结构的规划和调整上。符合产业政策指导方向的企业将获得与产业政策配套的财政、金融、税收、技术等方面的支持；而不符合产业政策的企业将受到产业政策的制约。
- 产业内企业的共同限制。对大部分潜在进入者来说，除了以上几个方面的进入阻碍外，还需要注意当现有企业预计到新进入企业会引起产业环境的极大恶化或引起产业关系的不利变化时，它们有可能会对新进入企业采取共同抵制的态度。这时的潜在进入者不但要克服以上产业特性和产业历史所形成的障碍，还要克服产业内人为设置的障碍。当参与共同抵制的企业是产业内势力较大的企业时，新进入者的成功希望是很小的。

典型的潜在进入者分析。并不是所有的新进入企业都有相同的进入成功的可能性，比较容易取得进入成功的潜在进入者主要有以下几类：

- 具有克服进入障碍能力的企业。虽然现有企业设置的进入障碍能使潜在进入企业的进入成本提高,但仍存在一些具有克服某些进入障碍能力的企业,可以克服产业进入障碍,进入该产业。
- 存在与产业内企业明显协同作用的企业。当潜在进入企业的经营活动存在与某一产业中一些经营活动上较大的协同效应时,当这一协同作用对新进入企业提供的利益大于其为克服进入障碍所承担的所有有关负担时,进入新产业就具有较大的吸引力。
- 将对产业的投资视为其战略发展过程的企业。另外一种具有较大可能的潜在进入者是那些原有产业的业务已接近其成熟期的后期,或是进入了衰退期的企业。这些企业面临的重大战略任务是要进入新的产业业务领域,以获得新的发展机会。
- 有可能并有压力进行纵向一体化的企业。在市场交易费用过高或是产业协作环境较差的情况下,企业为了便利交易和提高交易利益,会进行一定程度的纵向一体化投资,向自己的投入物提供业务或是向自己的产出品追加附加值的业务进行投资。

供应商分析。供应商是企业活动得以进行的前提条件,对供应商的分析需要从两个方面入手:其一是分析供应商的供应能力,以决定企业从事某项特定业务活动的要素可能;其二是分析供应商对产业价值的占有能力,以确定企业从事该特定业务可能获得的收益量。

- 供应商供应能力分析。企业在产业中活动所需要的关键供应物有劳动力、生产设备和原材料、技术及特定工艺、服务等。供应商供应能力分析可以从供应量、供应的及时性和供应物的质量等方面进行,其目的是了解企业在进入某产业后所能利用的产业协作系统的完善程度。
 - 劳动力的供应受人力短期内移动困难的特征的影响,即企业对人力类型的需要会受到特殊才能的形成需要较长的学习期、不同专业技能只适用于特定的活动等方面的限制,还受到员工在形成专门的技能后不愿意冒转移技能的风险的限制。
 - 设备供应状况不但受现有市场可获设备与企业对设备的要求之间差别的影响,还受设备能力形成期长的影响。原材料的供应量最终受自然环境和政府进口政策的影响。
 - 供应商分析中还需要包括分析其他具有替代作用的供应物和供应商,了解