



全球考试通关
顶级中文辅导用书

P3 商务分析

Business Analysis (BA)

贺远琼 主编

紧扣大纲，针对性强 深入细致研究考试大纲，充分体现考试重难点
深度解析，精讲考点 深入解析教材的考点和真题，精准点拨应试技巧和解题思路
内容全面，体例实用 覆盖所有重要知识点，辅以大量真题和习题，帮助考生理解考点
考试配套，效果显著 ACCA考试最佳配套辅导用书，有效提高备考效率，增加考试通关率



华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

ACCA 全球考试通关
顶级中文辅导用书

P3 商务分析

Business Analysis (BA)

贺远琼 主 编

陈 昀 副主编



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

内 容 简 介

P3 是 ACCA P 阶段的一门课程,名称是 Business Analysis,即商务分析。P3 课程主要内容涉及战略定位、战略选择、战略行动三大部分。P3 考试不仅要求掌握各个理论模型的基本内容,更重要的是运用相关商业模型分析和解决企业在战略定位、战略选择和战略行动等方面的问题。整个课程对考生的商业敏感度、商业模型熟悉程度和英文表达理解能力提出了较高要求。

本书是 P3 课程的辅助学习材料,适用于所有参加 P3 考试的学员。本书特色主要包括以下几方面:①覆盖了学习大纲的所有内容,确保学员不会遗漏重要的知识点;②提供了丰富的企业实践案例,这不仅有助于学员理解理论知识点,而且拓宽了学员知识面,特别是对于没有实践经验的在校生而言,这些企业案例是他们了解商业实践的重要来源之一;③整合了考官文章、《Student Accountant》(ACCA 的学生杂志)中的重要内容,这有助于学员提高备考效率和质量;④书后提供了 2012 年 12 月和 2013 年 6 月的真题及其解析,帮助学员理解答题思路,以及掌握撰写答案的技能和技巧。

图书在版编目(CIP)数据

P3 商务分析/贺远琼主编. —武汉:华中科技大学出版社,2016.4

ACCA 全球考试通关顶级中文辅导用书

ISBN 978-7-5680-0840-2

I. ①P… II. ①贺… III. ①商务-经济分析-注册会计师-资格考试-自学参考资料 IV. ①F23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 090900 号

P3 商务分析

贺远琼 主编

P3 Shangwu Fenxi

策划编辑:周小方 陈培斌

责任编辑:章 红

封面设计:原色设计

责任校对:李 琴

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)81321913

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:湖北新华印务有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:27.25 插页:2

字 数:729 千字

版 次:2016 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:68.00 元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

总序一



ACCA(特许公认会计师公会)是全球最具规模的国际专业会计师组织,为全世界有志投身于财务、会计及管理领域的专才提供首选的资格认证。作为最早进入中国的国际专业会计师组织,ACCA 目前在中国拥有超过 24000 名会员及 61000 名学员,并有越来越多的学生和在职人士选择 ACCA 作为其开拓职业生涯的强力后盾!

ACCA 自 1904 年成立以来,一直秉承着独特的核心价值,即机遇、多元性、创新、诚信和责任。我们深信,会计师能够在经济发展的各个阶段创造价值。ACCA 致力于培养会计师的专业能力,支持采纳统一的最高的国际标准。我们的价值观与各行各业的雇主保持一致,并且确信,ACCA 培养的是能够为企业增值的会计师。ACCA 让来自不同背景的有志之士都有机会进入财会行业,并且不断创新、修订并推广我们的专业资格,满足学员和雇主的多样化需求。

ACCA 早在 20 多年前就与中国的高等院校合作,开创性地推动合作教学的革新,树立会计学本科教育国际化的标杆。目前,全国有超过 100 所院校与 ACCA 深入合作,融入 ACCA 资格体系来培养具有国际视野的财会全才。ACCA 在中国的成功离不开广大院校勇于创新的精神以及老师们兢兢业业的付出。这次,非常高兴得知华中科技大学出版社发起并组织多名具有丰富 ACCA 教学经验的优秀专业教师针对中国 ACCA 学员的特点编制了这套“ACCA 全球考试通关顶级中文辅导用书”,希望这套教辅丛书能切实帮助中国学员解决学习和备考的实际困难,令广大学员学得更扎实,考得更顺利,成为更加出色的财会专业人才!



梁淑屏

ACCA 中国事务总监

二〇一五年六月

总序二

ACCA

ACCA(特许公认会计师公会)作为全球最具规模和影响力的国际专业会计师组织,近年来成为越来越多的有志于投身财务、会计以及管理领域的学生和职场人士的首选资格。ACCA 的科目大纲设计科学,涵盖了专业会计师所须具备的方方面面。同时,课程设置从知识模块到技能模块,逐渐过渡到专业模块,为广大学员提供了一条切实可行的进阶通道。

ACCA 考试的广度、严谨度及灵活度是有目共睹的,尤其是专业阶段的科目,学术层级相当于会计专业硕士水平,考题实操性极强。很多题目都要求学员站在 CFO(首席财务官)或财务总监角度从战略层面分析解决实际案例问题,这对国内 ACCA 学员来说无疑是很大的挑战。国内 ACCA 学员在学习过程中普遍存在对考试体系、考核重点、考试技巧把握不充分的问题,对案例问题往往缺乏深入解析和表述专业意见的能力。这些问题的产生当然与学员相对有限的英语理解能力和学习时间有关。

为了更好地帮助中国的广大 ACCA 学员深入扎实地通过 ACCA 学习掌握相关知识技能并提升考试成功率,华中科技大学出版社特组织编写了“ACCA 全球考试通关顶级中文辅导用书”。该套教辅丛书以 ACCA 认可出版机构的教材为基础,按照其章节顺序编写,从知识要点的导读、重点和难点的讲解、经典试题的分析等方面展开每一章节的辅导训练。丛书的重点在于系统构建知识体系,总结提炼考点思路,深度解析经典例题,精准点拨应试技巧和解题思路,帮助考生切实消化知识点和考点,从而顺利通过考试,并提升专业技能。

该套教辅丛书是学员学习和复习阶段的辅助用书,应结合 ACCA 认可出版商的教材配套使用。它对 ACCA 认可教材中各章节所涉及的背景知识与专业术语进行了详细解释,大大节省了学员查阅其他资料和归纳总结所需要的时间,使学习更加轻松有效,也有利于提升考试成功率。

该套教辅丛书由国内多位具有丰富 ACCA 教学经验的优秀专业教师编写,适合所有参加 ACCA 考试的中国学员(包括大学在读学生和在职学员)。此外,对于有兴趣了解 ACCA 的学生和希望提升专业财会技能的在职人士而言,通过阅读该套丛书,也会有丰富的收获。

对于该套丛书中的疏漏、错误之处,恳请读者指正。

丛书编委会

2015 年 6 月

前言

ACCA

P3 课程介绍与学习计划建议

一、P3 课程与考试

ACCA(The Association of Chartered Certified Accountants, 特许公认会计师公会)是全球最具规模的国际专业会计师组织,通过 ACCA 资格考试是取得该组织会员资格的唯一途径。ACCA 考试采取的是英文考试、英文答题、全球统一阅卷的方式。

ACCA 全球统考科目共分两个阶段,即 F(fundamentals)阶段和 P(professional)阶段。P 阶段的课程难度相当于硕士阶段的课程,是对 F 阶段课程的引申和发展。该阶段课程引入了作为高级会计师所必需的更高级的职业技能和知识技能。P3 是 P 阶段中的一门课程,名称是 Business Analysis,即商务分析。它与 F1(会计师与企业, Accountant in Business)、F5(绩效管理, Performance Management)等课程有直接联系, F1、F5 中部分内容会在 P3 课程中得到完整阐述。同时, P3 课程部分内容还与 F7(财务报告, Financial Reporting)、P5(高级绩效管理, Advanced Performance Management)等课程有关联性。

P3 这门课名称是“商务分析(Business Analysis)”,而不是“企业战略(Business Strategy)”。商务分析的范畴比企业战略更广,并要求考生综合运用所学的财务和商务技能。作为一名特许公认会计师(Chartered Certified Accountant),你将面对许多对组织非常重要的战略事项。因此,你应该从组织整体角度进行分析,并理解企业战略是如何制定与实施的。P3 这门课不仅要求掌握各个理论模型的基本内容,更重要的是运用相关商业模型分析和解决企业在战略定位、战略选择和战略实施等方面的问题。整个课程对考生的商业敏感度、商业模型熟悉程度和英文表达理解能力提出了较高要求。

P3 考试时长为 3 小时(另外加上 15 分钟阅读和规划答案的时间)。考试内容分为两个部分,其中 A 部分为一道必选题,共 50 分;B 部分共有三道题,每道题 25 分,考生可以任选两题作答。A 部分的必选题是一道案例分析题,针对这个案例情景提出几个问题。这些问题通常涉及学习大纲中的内容,要求考生通过评价、分析、综合案例情景信息来回答问题。在案例中通常包含一些财务数据或数值数据,通过数值分析来论证观点是争取得分的有效方法之一。B 部分的考题则更侧重考查某一个领域的知识点,考题都是基于

短小的案例情景设置的,这些问题也来源于学习大纲中的所有内容。因此,考生应该熟练掌握学习大纲中的所有内容,不能存有侥幸心理。

P3 的考纲从 2011 年 6 月的考试开始进行了重大调整。新大纲要求将大量管理会计的相关知识加入到案例分析中。以往的 P3 考试强调了战略方面的事项而忽略了管理会计的知识,导致有些题目脱离了实际。这次大纲的改变为考官提供了一个更“真实”的出题平台,要求考生不仅能从战略层面进行商业分析,而且能运用财务分析(例如预测、预算)、成本会计等数量化的分析技巧来进行综合决策。

近五年 P 阶段各科全球通过率如表 1 所示。表 1 数据说明,P3 全球通过率相对较高,近几年通过率也比较稳定。

表 1 近五年 P 阶段各科全球通过率

全球时间 课程 通过率	2010 年 6 月	2010 年 12 月	2011 年 6 月	2011 年 12 月	2012 年 6 月	2012 年 12 月	2013 年 6 月	2013 年 12 月	2014 年 6 月	2014 年 12 月
P3	51%	48%	47%	51%	49%	48%	51%	49%	46%	48%
P1	53%	51%	52%	51%	53%	50%	49%	48%	52%	52%
P2	47%	51%	50%	48%	49%	49%	49%	49%	47%	50%
P4	34%	33%	30%	34%	36%	33%	34%	42%	35%	33%
P5	44%	35%	35%	29%	35%	33%	31%	30%	29%	30%
P6	35%	44%	45%	39%	42%	44%	45%	41%	39%	38%
P7	32%	34%	31%	31%	32%	32%	31%	33%	36%	42%

信息来源:ACCA 英文官方网站。

二、P3 课程内容

总体而言,按照定位-选择-行动的逻辑思路,P3 课程主要涉及战略定位、战略选择、战略行动(包括业务流程重组、人员管理、财务分析、信息技术等内容)。图 1 展示了 P3 课程的主要内容框架,以及各项内容之间的关系。

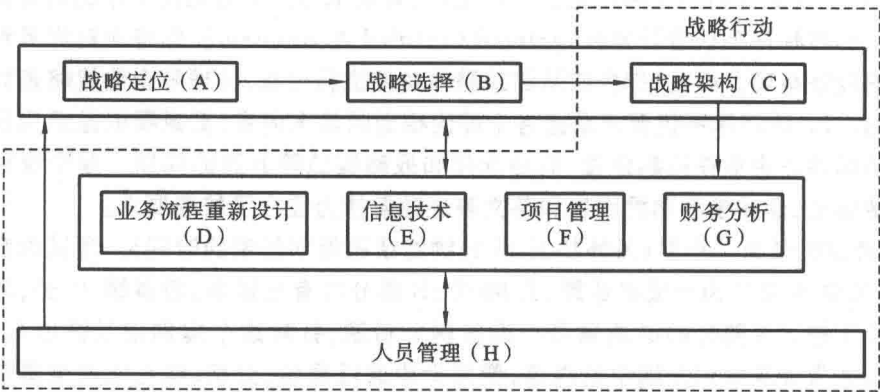


图 1 P3 课程主要内容框架

A 部分是战略定位,主要包括:分析外部环境对组织的影响,以及组织面临的竞争因素;分析组织的内部资源和能力,从而考虑组织如何获得并利用这些资源和能力;组织也需要思考不同利益相关者的责任、期望、商业道德和文化等是如何影响组织目标的。B 部分是战略选择,组织一旦确定了自己的战略定位,就要开始考虑未来的发展方向。这一部分是关于组织未来的决策以及组织应对外部环境的方式。C 部分是战略架构,包括组织结构、组织内外部关系等方面。D 部分是业务流程重新设计,具体包括支持企业战略的组织要素、业务流程重新设计等。E 部分是信息技术。信息技术的运用通常是业务流程重新设计的方式之一。现有许多流程常常是效率低下的,运用新技术和电子商务模式会提高流程效率。这部分内容主要包括信息技术与战略的关系、信息技术对供应链的影响、信息技术对营销的影响等。F 部分是项目管理。许多战略行动的实施是以项目管理的方式实现的。这部分内容主要包括项目管理中的各种文档要求、项目规划的相关实践、项目进展控制等。G 部分是财务分析。财务分析的重要性在战略定位、战略选择和战略实施各个环节都会体现出来,主要包括财务与战略的关系、现金规划、融资策略、预算流程、成本控制、战略备选方案的财务评价、财务比率分析等内容。H 部分是人员管理,这里的人员包括员工和领导。组织中人力资源能否支持战略是非常关键的事项。成功的战略规划和实施需要有效的招聘、培训和组织、领导力等要素。

图 1 表明企业战略实质上包括三个相关方面的工作。第一方面主要涉及总体战略视角,包括战略定位、战略选择、战略行动。第二方面主要延伸了战略行动的基本概念,重点是业务流程变化和信息技术的运用。这些工作都必须是在财务上可行的,并需要好的项目管理。第二方面也提醒我们,战略会在组织日常活动中出现。注意到第一方面和第二方面之间的双向箭头。这意味着战略需要从上至下转化成行动,也需要通过组织行动和流程来实施战略。第三方面强调人力资源以及有效进行人力资源管理的重要性。

三、对考生的技能要求

P3 课程不仅要求考生掌握基本的概念和模型,更要求考生具备运用相关知识来分析和解决问题的能力,以及专业判断力。例如考生需要识别出组织中可能影响组织战略实现的问题,并且提出解决这些问题的对策建议。P3 课程的主要内容对考生的具体技能要求如下:

- 整合知识的能力。战略管理事项往往涉及组织方方面面的工作,因此在 P3 考试中,考生应该具备整合知识的能力。例如,在企业是否进入某个新市场(如中国市场)的决策中,企业需要考虑外部环境因素(包括中国宏观经济发展趋势、该市场竞争是否激烈、顾客是否接受企业产品等)、组织资源与能力因素(包括是否有足够的资金开拓中国市场、组织是否建立或掌握进入中国市场的渠道等)、组织结构因素(包括是否需要建立专门的中国市场部、中国分支机构如何与母公司进行信息交流和职能划分等)、组织人员因素(包括是否有合适的人员来帮助企业进入中国市场等),关于这些因素的知识点分散在 P3 课程的各个章节。

- 将知识运用到具体环境中的能力。企业战略既是一门科学,也是一种艺术。这是因为企业战略要考虑人的行为,包括个体、群体和组织。而且,关于企业战略仍然有许多争论,例如组织应该如何制定战略。因此,关于企业战略的问题,没有唯一正确的答案。

这意味着 P3 考试不能死记硬背各种模型和工具,而是要根据案例情景来选择和运用理论及方法,从而得到符合逻辑的合理结论以及相应的对策建议。为了顺利通过 P3 考试,考生要能根据案例情景正确使用各种有用的模型和理论。P3 的考题都是基于情景的,情景中给出的所有信息都与问题有关。要尽可能将答案与情景中的信息结合起来,而不是一般性的答案。只是简单重复课本中的语句是不可能得到高分的。例如在一道关于五力模型的案例分析中,如果答题只是围绕着模型本身来解释该模型包括哪些要素,而不是具体指出在案例情景中五力模型各个要素(例如现有对手之间的竞争状况、顾客讨价还价能力、供应商讨价还价能力、潜在进入者威胁、替代者威胁)具体表现为什么特征,则得分较低。

- 基于问题情景描述的事实做出合理判断,并给出实用的商业建议的能力。P3 考试题型均为案例分析题,考生需要根据案例信息,运用知识点进行深入分析,并在此基础上提出具体的对策建议。

- 时间管理能力。考试时间只有 3 个小时,所以如何合理分配时间显得尤为重要。一般是根据分值来统筹安排考试时间。考生需要学会取舍,不要一直专注于某一道题。如果不会做,不要思考太长时间,要知道不管想多少考官都不会看见,重要的是你写出来的答案。在选择题目时,尽量找会做且得分点较多的题目。考试时要规划好时间,在正式动笔写答案之前,简单做一个计划,这有助于集中考题要求,并能有效安排答题时间。

- 答案撰写技能。用专业的方式来陈述答案——评分时有一些分数是关于逻辑连贯性、答案结构安排合理性等方面的。考生应该拿下这些分数。答案要紧紧围绕主题,语言要精练、完整。要尽量让答案的框架清晰,分点分段答题可以使你的答案更容易让人读懂,也更容易找到得分之处。在答题过程中,要结合题目的信息,加以引用和分析,让答案不要只停留在理论层面,更不要空着什么都不写。就算你不会做,也要尽量去理解,把自己的想法写出来,只要跟考题有关联,都会有机会得分。

如果将能力与具体的知识点结合起来,考生应该具备以下能力:

- 评估组织所处的战略环境;
- 评价组织面临的各种战略选择方案,并考虑利益相关者期望对战略选择的影响;
- 讨论组织如何进行战略实施;
- 评估和重新设计业务流程和组织结构来实施和支持组织战略,例如识别现有业务流程中的问题或无效部分,并提出使业务流程有效的对策建议;
- 整合恰当的信息技术方案来支持组织战略;
- 恰当运用项目管理的方法来帮助实施组织战略,项目管理的目标是管理风险和确保利益实现;
- 分析和评价企业战略方案的有效性以及实施战略决策的财务结果;
- 评价、制定和实施企业战略过程中领导力和人员管理的作用。

四、学习与考试建议

根据 P3 考试的特点,为考生提出如下学习建议。

第一,P3 是一门全球性考试,这意味着案例情景关注的是具有全球意义的行业,考生可能在生活或工作中遇到这些行业(如银行业、零售业、教育机构、非营利组织等)。尽管

课本中大多数例子都是基于英国情景,但这些例子展示的要点同样可以用于其他国家。考试不会专门集中在英国的行业,也不会专门集中在英国的商业环境。考试中的问题不会要求对某个行业、某个国家的商业环境有专门知识。然而,对当前商务事项的认知和理解,以及用现实例子来支持答案,会使得答案更“丰满”,因此考生应该定期阅读高质量报纸的财经板块或者其他商业材料。供参考的阅读资料来源列表如下:

经济学人(The Economist)(英文版):<http://www.economist.com/>

经济学人财经版(英文版):<http://www.economist.com/business-finance>

财富(Fortune)(英文版):<http://money.cnn.com/magazines/fortune/>

BBC 新闻(英文版):<http://www.bbc.com/>

BBC 财经频道:<http://www.bbc.co.uk/news/business/>

通过阅读这些财经报道,考生可以了解更多现实生活中的例子,从而有助于在考试中使用现实生活中的商业例子来进一步阐述观点。

第二,2007年12月之后,P3考试有一个明显的特点,即阅读量大幅度提高,包括A部分和B部分的阅读量。在2007年12月的考试之前,整个试卷大约3000字,现在为3500~4000字,平均提高25%。另一方面,考试时间只增加了15分钟,大约增加了8%,这意味着考生有更大的压力,所以,要更有效地规划时间,更高效率地运用知识解决问题,这样才可能成功通过P3考试。

第三,在复习资料的选择上,建议主要使用教材、历年真题和相关的考官文章。相对于社会考生而言,在校生在强调经验和思维的P3科目上并不占优势,所以教材成为理解相关理论的重要来源。如果没有时间仔细看每个知识点,至少要理解那些重要理论模型的框架、适用环境、优劣势等等。历年真题的重要性不言而喻,通过多做练习来熟悉题型和运用知识是顺利通过考试的关键。许多考生在学习之初,连P3考试的答案都看不懂,因为它不像其他课程有具体的答案,它只是给了一个相当于思考的过程,一个判断该用什么理论、模型来解题的过程。但是仔细分析历年真题的答案,还是可以发现一些有用的信息;答案后面会有给分点,那些给分点就是我们答题时需要关注的;而答案则是一个很好的推理过程,但这个推理过程必须建立在对相关理论的理解基础上。如果案例题没有特别指出要用哪个模型来答题,答案就不是唯一的。只要用对了理论模型,加上合理的分析,一定可以得到相应的分数。只有多做练习,才能培养这种感觉,即看完题目就知道用什么模型和框架来答题,这对考生而言则是成功了一半,然后根据自己掌握的知识,用缜密的思维做出适当的分析,顺利通过P3就不会成为难事。除此之外,考官文章是必不可少学习资料,考官文章里提到的理论通常都是非常重要的,这些理论或多或少都会在近几期的考试中出现。另外,建议定期阅读《Student Accountant》(ACCA的学生杂志),这里通常会包含有关理论模型的文章,以及考官关于考试的有益建议。

五、P3 考试的考官

P3的考官是Steve Skidmore,一位非常有经验的考官。Steve Skidmore从1979年至1995年一直从事ACCA的研究,从1996年以来就是ACCA的考官。Steve曾在英国国家卫生服务系统工作,是英国莱斯特理工大学(现在英国德蒙特福大学)的讲师。他目前在一家领先的商业分析培训机构任董事,专门研究网络学习和评估。

目录

ACCA

第一部分 战略定位

第一章 企业战略 3

本章考点分析 3

最近五年考点分析 3

本章重点与难点 4

第一节 什么是战略 4

第二节 战略管理的构成要素 13

第三节 环境的重要性 14

第四节 战略视角 17

第二章 环境分析 19

本章考点分析 19

最近五年考点分析 19

本章重点与难点 19

第一节 宏观环境分析 21

第二节 国家竞争优势 28

第三节 针对未来环境的分析方法 31

第四节 竞争环境分析 37

第三章 竞争对手和顾客 44

本章考点分析 44

最近五年考点分析 44

本章重点与难点 44

第一节 动态竞争 44

第二节 营销组合 50

第三节 顾客和细分市场 52

- 第四节 理解顾客 56
- 第五节 机会和威胁 61

第四章 战略能力 62

- 本章考点分析 62
- 最近五年考点分析 62
- 本章重点与难点 62
- 第一节 资源与能力 62
- 第二节 战略能力和可持续竞争优势 66
- 第三节 价值链 73
- 第四节 产品组合 76
- 第五节 标杆 81
- 第六节 SWOT 分析 84

第五章 利益相关者、伦理和文化 87

- 本章考点分析 87
- 最近五年考点分析 87
- 本章重点与难点 87
- 第一节 伦理和组织 87
- 第二节 社会责任 89
- 第三节 公司治理 93
- 第四节 文化网 98

第六章 战略选择 102

- 本章考点分析 102
- 最近五年考点分析 102
- 本章重点与难点 103
- 第一节 公司层战略 103
- 第二节 公司总部 113
- 第三节 公司业务组合管理 116
- 第四节 业务单元战略 123
- 第五节 可持续的竞争优势 132
- 第六节 成长战略 135
- 第七节 成功的标准 143

第二部分 组织与激活成功

第七章 为成功而进行组织 149

- 本章考点分析 149
- 最近五年考点分析 149

本章重点与难点 149

第一节 组织结构 149

第二节 流程 155

第三节 关系 159

第四节 组织形态与战略 165

第八章 业务流程 170

本章考点分析 170

最近五年考点分析 170

本章重点与难点 171

第一节 流程变革 171

第二节 Harmon 流程-战略矩阵 174

第三节 流程重新设计的方法 179

第九章 改进流程 181

本章考点分析 181

最近五年考点分析 181

本章重点与难点 181

第一节 流程重新设计的模式 181

第二节 软件包及其应用 186

第十章 电子商务 197

本章考点分析 197

最近五年考点分析 197

本章重点与难点 197

第一节 电子商务的特征与应用 198

第二节 组织和顾客 200

第三节 大数据 205

第四节 IT 与战略 207

第十一章 网络营销 219

本章考点分析 219

最近五年考点分析 219

本章重点与难点 219

第一节 网络营销 219

第二节 客户关系管理 237

第十二章 项目管理 244

本章考点分析 244

最近五年考点分析 244

本章重点与难点 244

第一节 项目管理的特征 244

第二节 项目计划的战略与战术事项 266

第三节 项目进展控制 271

第十三章 财务 285

本章考点分析 285

最近五年考点分析 285

本章重点与难点 285

第一节 财务和战略 285

第二节 融资决策 289

第三节 战略与财务 293

第十四章 人力资源管理 319

本章考点分析 319

最近五年考点分析 319

本章重点与难点 320

第一节 战略领导力 320

第二节 员工管理 326

第十五章 管理战略变革 332

本章考点分析 332

最近五年考点分析 332

本章重点与难点 332

第一节 变革前的分析 333

第二节 变革管理的策略 336

第三节 变革管理的工具 340

第四节 变革管理的陷阱 344

第十六章 战略发展 345

本章考点分析 345

最近五年考点分析 345

本章重点与难点 345

第一节 精心设计的战略 346

第二节 制定自然发生的战略 350

第三节 战略流程的特征 353

附录 课程包含的主要模型和工具汇总 355

近年考题解析 359

答题小贴士 359

真题 362

2012 年 12 月考题 362

2013 年 6 月考题 390

第一部分

战略定位

战略定位(strategic position)需要考虑多方面因素,如组织所处的外部环境、内部资源和能力以及利益相关者的期望和影响等。以下各章节将围绕这些内容展开。

第一章

企业战略



本章考点分析

本章内容覆盖了与 P3 考试相关的基本概念,包括 JS&W^① 模型(该模型旨在界定战略管理的构成要素,包括战略定位、战略选择和战略行动),以及 JS&W 的三种战略视角模型(包括经验视角、创意视角、设计视角)。这些概念可能会在考题中直接出现,或者作为案例情景出现。



最近五年考点分析

	2010 年 6 月	2010 年 12 月	2011 年 6 月	2011 年 12 月	2012 年 6 月	2012 年 12 月	2013 年 6 月	2013 年 12 月	2014 年 6 月	2014 年 12 月
企业战略 (business strategy)	C	—	C	C	C	O	—	—	—	C
使命(mission)	—	—	—	—	C	—	—	—	—	—
战略视角 (strategy lenses)	—	—	—	—	—	—	C	—	—	—

说明:“C”表示这个知识点出现在考题的 A 部分,是考生必须作答的题目。“O”表示这个知识点出现在考题的 B 部分,是考生可以选择作答的题目。“—”表示知识点没有出现在该年考题中。下同。

^① 本书中提到的 JS&W 是三位作者姓氏的首字母简称,他们是 Gerry Johnson、Kevan Scholes 和 Richard Whittington。