

日本 CFO 资格考试指定用书



中国总会计师协会
日本 CFO 协会

联袂推荐

CFO+MBA 精要丛书

ゼネラルマネジメントと

経営戦略

岩崎 尚人
海保 英孝

—— 神田 良 著

管理与战略

刘晓梅 译



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press

F272
27

CFO+MBA 精要丛书

日本CFO 资格考试指定用书



中国注册会计师协会
日本CFO协会

联袂推荐

ネラルマネジメントと

経営戦略

岩崎 尚人
海保 英孝

—— 神田 良 著

管理与战略

刘晓梅 译

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

© 东北财经大学出版社 2005

图书在版编目 (CIP) 数据

管理与战略/ (日) 岩崎尚人著; 刘晓梅译. —大连: 东北财经大学出版社, 2005. 1

(CFO + MBA 精要丛书)

ISBN 7 - 81084 - 525 - X

I 管… II. ①岩… ②刘… ③李… III 企业管理 - 经济发展战略 - 教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 1170968 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06 - 2004 - 213 号

Copyright © 2001 by CFO Headquarters Co., Ltd.

Simplified Chinese translation copyright © 2005 by Dongbei University of Finance & Economics Press

本书简体中文版由日本 CFO 协会总部授权东北财经大学出版社独家出版发行。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社 出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@vip.sina.com

东北财经大学印刷厂印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 148mm × 210mm 字数: 46 千字 印张 5 1/4 插页: 1

印数 1—5 000 册

2005 年 1 月第 1 版

2005 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 季 孙 平

责任校对: 孟 鑫

封面设计: 冀贵收

版式设计: 刘瑞东

定价: 16.00 元

他山之石，可以攻玉

——贺日本财务官协会
CFO 资格考试丛书
中译本出版

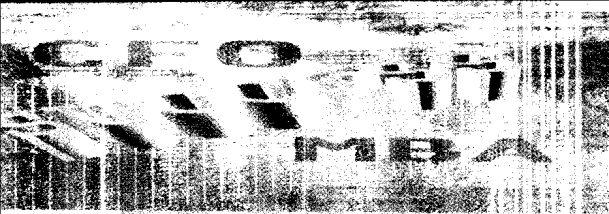
(代序)

2002 年 11 月，中国总会计师协会举行第三次全国会员代表大会，选举产生了第三届理事会。根据形势发展，第三届理事会决定实施“走出去”的战略。在这一决定指引下，中国总会计师协会于 2003 年 10 月，首次组团出国，第一站到达的是依海相邻的日本。

日本是一个市场经济发达的国家，他们在 2000 年成立了日本首席财务官协会（JACFO），2002 年即着手实施 CFO 资格准入制度。得到了日本通产省和社



会各界的支持，同时也受到 CFO 业内外人士的欢迎。中国总会计师协会代表团从通产省获悉日本在近期实施了一项振兴国民经济的“开拓 CFO 人力资源计划”，并且列为国家级项目。项目采取“政府搭台，协会唱戏，社会支持，企业满意”的途径，取得了显著成效。而由 JACFO 组织实施的 CFO 资格考试和认可制度，是这一项目的重要内容。代表团在日本访问期间，中国总会计师协会与日本首席财务官协会签订了友好合作协议，并就双方交流信息达成了共识。由中国总会计师协会将日本首席财务官协会编撰的日本财务官资格考试 10 本教材翻译成中文，介绍给中国总会计师们和社会各界。这一方面可以增进两国 CFO 之间的相互了解，另一方面，也可以为我们正在准备建立的中国总会计师资格准入制度提供借鉴。他山之石，可以攻玉，这套中译版的日本 CFO 资格考试丛书，在我国尚属首次出版，相信一定能



为中国总会计师行业的发展，提供有益的
参考和借鉴。

张佑才

2004. 8. 12



前 言

第二次世界大战之后的 50 年间,日本经济持续高速增长。在此期间,许多日本人和日资企业都憧憬着光明的 21 世纪,幻想他们能占据世界经济的主导地位。然而,事与愿违,自从泡沫经济破灭之后,日本经济就进入低迷状态。如今,许多日本企业仍处于瘫痪状态,消费市场持续零增长甚至负增长,完全失业率也突破了 5%。即使从未经历过如此大的经营危机的大的名牌企业,在 2001 年度中期预算中也出现了销售收入大幅度削减、利润降低的局面,迫使它们修改销售与生产计划。在看不到希望的长期低迷中,等待企业的是元气被渐渐耗尽。

尽管如此,现实中仍不乏在逆境中生存的企业。它们在如此严峻的经济环境



下,不仅能及时扼制经济下滑,维持现有状况,还能和世界企业并肩作战,实现经济增长。除此之外,还有一些企业,它们从来也没拥有过支配市场的强大实力,而且和其他企业一样面临困境,可它们却能脱颖而出、异军突起,渐渐强大起来。那么,那些不得不渐渐消耗体力坐以待毙的企业和在逆境中实现高收益、高成长的企业之间到底有什么差别呢?当然,市场、产品、生活方式、竞争状况等不同之处不能忽略,但是毫无疑问,那些在逆境中获胜的企业一定有使它们超越这些条件的共同的东西。

解答这一问题的方程式并不是那么简单,而且我认为要想找到唯一绝对的答案这一想法本身也没有意义。毋庸置疑,最最必要的是各个企业在其各自所处的经营环境中摸索答案。但是,在摸索答案的过程中如果不能跳出以往的框架去寻求解决问题的方法,或用和以往同样的方法思考对策的话,永远也找不到答案,无

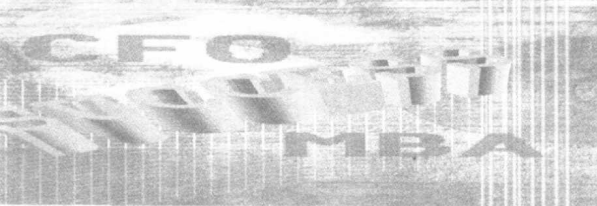
论怎样改变手法,也只不过是头痛医头、脚痛医脚,根本性问题得不到解决。与其如此,倒不如抓住问题的实质,从长远的观点找出解决问题的方法,只有这样才是战略最重要的功能。

本书主要探讨在剧变的经营环境中思考战略的重要性以及应该如何思考战略。其意义在于重新捕捉问题的实质,为能从根本上重新构建企业发展方向提供思考方法。

第1章对重构战略的重要性及背景进行思考;第2章对应该怎样重构战略及其基本要素和概念进行思考;第3章和第4章对构成经营战略的两个组成部分即事业战略和组织战略的基本概念进行探讨;第5章从组织变动、知识管理、人力资源管理的视点对经营战略及经营管理的关联性进行思考。

在巨大的变动中,仅仅看表面现象是行不通的。要求你进行理性思考,并从根本上去重新构思,本书就是从这种对问题认识的观点出发的。





目 录

第1章

战略性经营的背景

1. 结构改革的风波 5
2. 理念、未来蓝图以及战略 10
3. 经营战略的课题 14
4. 日本型经营的再思考 19

第2章

战略性思考

1. 战略要素与分类 31
2. 事业范畴 36
3. SWOT 分析 40



- 4. 价值杠杆 45
- 5. 成为核心的竞争能力和把经营资源
作为基础的经营的思考方法 50
- 6. 商务典型（楷模） 55

第3章

事业战略

- 1. 行业分析框架 67
- 2. 价格战略 72
- 3. 竞争战略中的三个基本战略 77
- 4. 竞争者的类型与竞争战略 82
- 5. de - facto standard 竞争战略 87

第4章

企业战略

- 1. 产品系列管理 99
- 2. 战略合作 105
- 3. 全球化 111

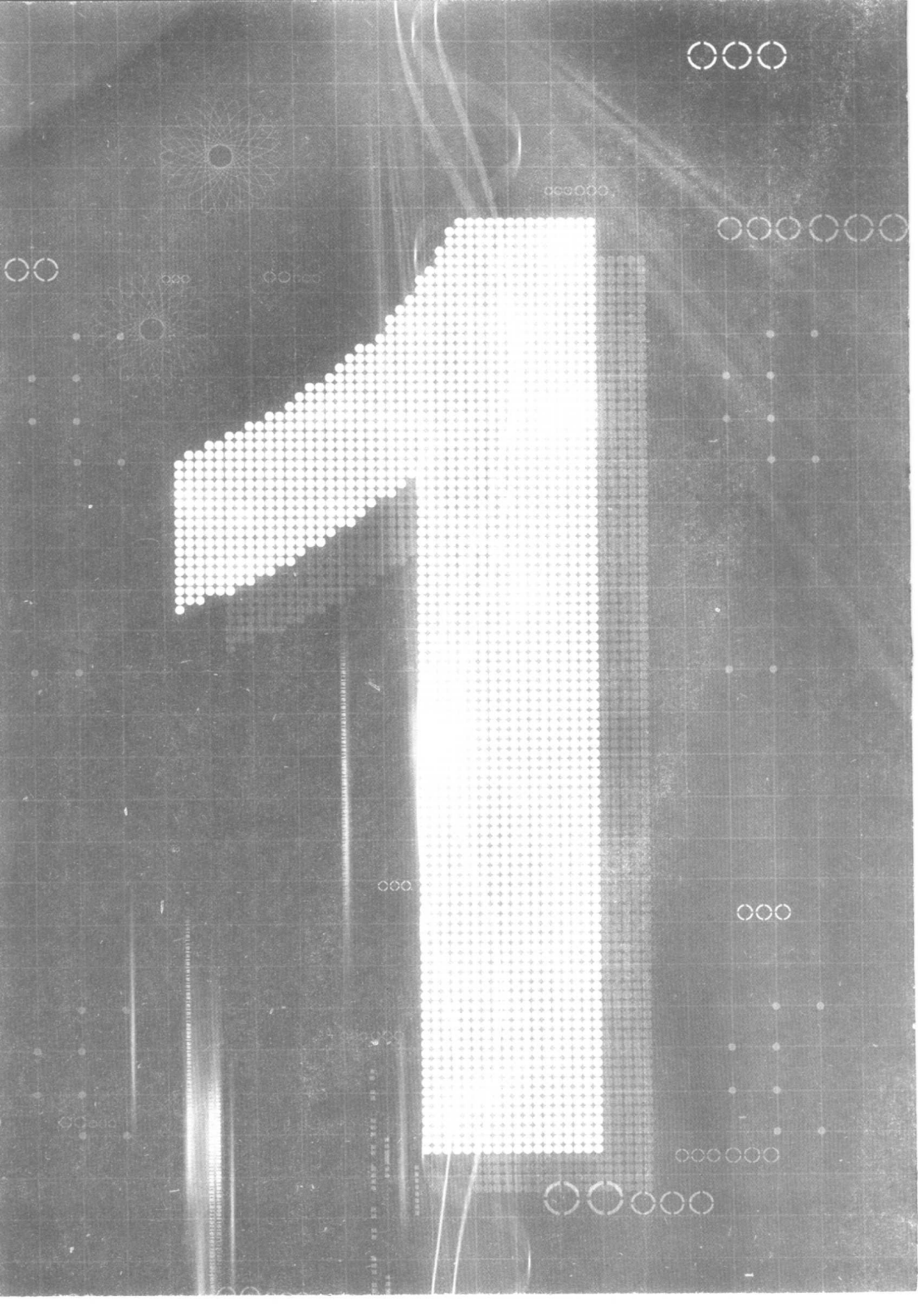


- 4. 信息战略 116
- 5. 品牌战略 122

第5章

战略经营的本质

- 1. 组织变革的经营管理 133
- 2. 知识的经营管理 139
- 3. 重新认识日本型的经营体系 143





战略性经营的背景



1. 结构改革的风波

(1) 日本企业的历程

20 世纪 90 年代以前，日本企业虽说多多少少经历了一些波澜，但总体上还是一帆风顺地成长、发展过来的。

20 世纪 60 年代，日本由于政治上的领导有方，加上有一批具有不屈不挠、兢兢业业精神的企业家和勤奋优秀的劳动者的支撑，实现了无以类比的高速经济增长。另外，在 20 世纪 70 年代初期，以第一次石油危机为开端发生了世界性经济危机。为了克服危机，日本实行了彻底的合理化和降低成本的策略，并且对生产过程也进行了革新。更可贵的是，