



全国注册**会计师**
培训考试一本通

公司战略与 风险管理

学习考试用书研发中心 编著

CPA

清华大学出版社



全国注册会计师培训考试一本通（新大纲版）

公司战略与风险管理

学习考试用书研发中心 编著

清华大学出版社
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目 (CIP) 数据

公司战略与风险管理/学习考试用书研发中心编著. --北京：清华大学出版社，2014

(全国注册会计师培训考试一本通)

ISBN 978-7-302-33356-2

I. ①公… II. ①学… III. ①公司-企业管理-注册会计师-资格考试-自学参考资料②公司-风险管理-注册会计师-资格考试-自学参考资料 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 181301 号

责任编辑：金娜

封面设计：李林怡

责任校对：王荣静

责任印制：杨艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：北京密云云胶印厂

经 销：全国新华书店

开 本：185mm×260mm

印 张：26.25

字 数：619 千字

版 次：2014 年 2 月第 1 版

印 次：2014 年 2 月第 1 次印刷

印 数：1~4000

定 价：42.00 元

产品编号：051563-01

前 言

注册会计师考试（也称 CPA 考试）是根据《中华人民共和国注册会计师法》设立的执业资格考试，是目前取得中国注册会计师执业资格的必备条件。据财政部统计，我国高级注册会计师人才缺口很大，如果使会计师占总人口的比例达到英国的水平，应该有 530 万从业人员，但目前仅几十万人具有该资格。另外，从注册会计师的职业现状来看，其发展前景和社会待遇均趋前。

为使广大考生在注册会计师全国统一考试中取得良好成绩，帮助考生或各培训机构做好自学、培训考试工作，指导考生全面掌握知识体系，提高考生的专业胜任能力和执业水平，我们组织编写了这套涵盖《会计》、《审计》、《财务成本管理》、《公司战略与风险管理》、《经济法》和《税法》6 个科目的考试辅导丛书。本丛书专为参加注册会计师考试的考生学习使用，根据最新统考科目的考试大纲进行编写，是一套自学、培训、考试用书。

本丛书有以下四大特点：

(1) 体现《中国注册会计师胜任能力指南》和《职业会计师国际教育准则》对考生专业知识、职业技能和职业价值观，以及理解能力、分析能力和判断能力的要求。

(2) 秉承与国际趋同的原则。

(3) 体现最新颁布的法律、法规的重要内容和原则。

(4) 保持并不断提高专业胜任能力对新知识、新实务的要求。

本套丛书对考试内容进行系统、全面的讲解，并把握历年命题方向和思路的变化规律，针对各章的重点与难点进行了深入、清晰的阐述，并辅之以典型的、有针对性的真题。详略得当、重点突出、针对性强。突出表现在以下几个方面：

(1) 练习题方面，侧重对习题的讲解和解题方法，突出对历年真题、经典例题、同步巩固练习的详解。

(2) 内容全面，结构合理，具有很强的实用性。丛书将基础知识、大纲解读与练习册融于一体，各部分内容完整、比例适当、结构合理。读者一书在手，所有复习内容尽在掌握。

(3) 体例新颖，内容全面，含大纲、命题规律总结及趋势预测。

(4) 每章均安排考情分析、本章的基本结构框架、本章的重点与难点、历年真题详解。内容涵盖注册会计师知识精讲、考点解读与真题详解。使考生在时间紧、任务重的情况下全面深入地理解教材，把握考试要点及答题技巧，提高解题能力，从容应对考试。

该书可供各大专院校作为教材使用，也可供从事相关工作的人员作为参考用书使用。

对于本丛书中的疏漏、错误之处，敬请读者指正。

学习考试用书研发中心

2014 年 2 月于北京

本书学习指南

本书知识结构解说

为帮助考生从总体上熟悉《公司战略与风险管理》的知识体系和结构特点，顺利通过 CPA 考试，下面将本书的结构设计做简要介绍，以便更好地利用本书复习应考。

一、本书形式结构

1. 形式结构介绍

本书在形式结构和章节的次序安排上与 CPA 教材保持严格一致，共十二章，保持这样的顺序，有利于考生对《公司战略与风险管理》知识体系的把握和复习，同时也有利于循序渐进地把握知识点。

每一章节都包括：知识框架列示、近几年分值分布情况、历年考情分析、本章复习重点、历年真题详解、同步强化训练。这是作者在多年教学辅导经验的基础上总结出的适合考试复习的专门组，独具功能特色。

2. 形式结构运用

(1) 知识框架列示是整章内容的“骨骼”，它以框架图的形式给出了主要内容的主干脉络，生动形象，便于记忆，有助于考生把握知识点之间的关系。

它的重要作用体现在两个方面：一是通过看框架图来贯穿知识点，辐射章节内容，以便全面清晰地理解掌握知识点；二是通过框架图建构知识点，通过章节内容的学习和消化吸收，还要总结提炼，重新架构知识体系，提炼知识点，反复理解和掌握重要知识点。

(2) 近几年分值分布表是作者通过对近几年的考试真题进行分析归类后统计出的一组数据。它能够帮助考生清楚直观地了解本章节知识点在考试中所占的比重，并对下一次考试的重点有一个大概的预测，做到胸中有数，以便复习时有所侧重，有所计划，保证学习效率和复习的时间。

(3) 历年考情分析与分值分布表都是帮助考生了解本章重点内容的窗口，使考生在复习时间的分配和复习内容的深度广度上有所侧重。与分值分布表不同的是，历年考情分析更详细和具体，更能加强考生对重要知识点的印象。

(4) 本章复习重点部分是本书的主干，是对重要知识点的讲解，并用★的个数注明重要程度，以方便考生做到重点问题重点关注，将复习过程中的大部分时间用在本章复习重点上。但有一点需要提醒，CPA 考试中考频较低的知识点和一些不可能考到的知识点，在本辅导书中是省略的。对于有一定基础的考生而言，可以以本书为主来复习备考，但是对那些基础不太好的考生而言，则要结合 CPA 教材才能理解透彻。

(5) 历年真题详解是通过分析真题解析知识点的重要形式。行话说，真题是最好的习题，实践出真知。通过历年真题，考生不仅可以检测自己的学习效果，更可以通过真题挖掘命题思路。如果把真题当普通的练习题来做，就丧失了做真题的真正意义。因为

每道真题都有突破点，同时也都有陷阱，如何在考试中迅速的找到突破点避开陷阱，这就要靠考生平时对真题的反复研究。本书将真题放在知识点讲解之后，这样安排的好处是可以使考生在阅读完各章的重点内容之后，迅速检验出学习效果，并了解哪些是考点，如何应对。

(6) 同步强化训练是围绕真题的形式选取和编写的模拟题，类似真题，超越真题。考生在做题的时候，尤其要注意那些原本是重点内容但又没有考过的知识点，这样的题目在未来考试中出现的概率较高。

二、本书内容结构

《公司战略与风险管理》在内容上共分为十二章，每一章都根据历年的考试情况和未来的考试趋势给出了重点提示。而且，根据各章在考试中的地位不同，本书在讲解的深度和广度上也有所区别。

(1) 本书的第一章是战略与战略管理，属于全书的基础理论部分，主要介绍了战略的基本概念和基础知识。掌握好本章有利于构建该科目的整体思路，为以后章节的学习奠定基础。

(2) 第二章至第六章共同构成了战略的整体流程。其中第二章的重点是企业外部环境包含的要素，以及宏观环境、行业环境、经营环境和国际环境的具体分析，关注行业周期理论、五力模型、钻石模型等理论知识。

(3) 第三章的重点内容是核心竞争力的内容，包括公司核心竞争力的条件与资源、核心竞争力的评价、波特的价值链理论。本章要求考生掌握价值链的五种基本活动和四种辅助活动，掌握 SWOT 分析法，会在外部评价和内在评价的基础上进行 SWOT 分析。

(4) 第四章阐述了战略制定与选择问题。企业的战略制定是通过对企业战略环境分析来确定企业宗旨、目标、经营领域和资源配置等战略要素的管理过程。这个管理过程的基本原理是企业未来环境、未来条件和战略目标的平衡；所遵循的基本原则是：能够有效的发挥企业优势，克服劣势，利用机会，避免威胁。

(5) 第五章的基本内容是战略的实施，战略实施是实现企业战略的过程。重点是组织结构的影响因素、类型及各类型的优、缺点比较；企业的设计问题，大型企业的集权分权运用，权变理论的理解；企业构型的五个元素、六种组织构型；各部门绩效测评的方法；战略实施中的各种业务计划，即营销计划、研究与开发计划、生产或运营计划；战略实施过程中领导层的重要性、构架和作用。

(6) 第六章是战略控制，它是战略流程的最后一个环节。战略控制是对战略实施的效果进行控制，确定战略在实施过程中达到目标的成效，是发现偏差进行纠正偏差的战略管理活动。战略控制是对战略实施的效果进行控制，确定战略在实施过程中达到目标的成效，是发现偏差、纠正偏差的战略管理活动。战略控制是在战略实施过程中进行的控制，目的是进一步辨认企业对外界环境分析正确与否、原先确定的经营思想或领域目标等是否恰当、选择的战略方案和手段是否有效等。

(7) 第七章是财务战略，属于重点章。公司战略分为财务战略和非财务战略，本章重点阐述财务战略的内容。需要掌握的知识点有：在确立财务战略时来自于各方的阻力分析；四种不同的筹资来源的优缺点比较；运用资本资产定价模型计算权益资本成本；计算

加权平均资本成本；比较不同的股利分配政策的适用范围和各自优、缺点；掌握产品生命周期的不同时期的特点；掌握波士顿矩阵并且会分析产品生命周期与波士顿矩阵结合的情况；了解经营风险与财务风险的四种不同组合的特点；掌握基于创造价值/增长率的财务战略选择，分析价值创造/增长率矩阵。

(8) 第八章为内部控制，从公司内部的角度来阐述风险管理，基本内容包括《企业内部控制应用指引》第1—5号、《企业内部控制应用指引》第6—16号、《企业内部控制评价指引》、《企业内部控制审计指引》、审计委员会在企业中的监察角色和内部控制与公司治理。

(9) 第九章为风险管理原则，从理论的角度对风险、风险管理原则和程序进行了详细阐述。尤其是对风险的基本理论介绍得更为细致，包括风险的基本概念、特性、种类，其中重点关注两大类风险即行业风险与经营风险，尤其要掌握经营风险中包含的各种具体风险，内部控制与风险管理的联系，风险管理的定义、内容、意义、程序、考虑因素和特点，风险评级和应对的策略，成本与效益分析方法等。

(10) 第十章为风险管理实务，属重点章，要学会从政治风险、操作风险、项目风险、法律或合规性风险、汇率风险和利率风险等多角度去分析企业实务中的风险，要掌握与财务风险和衍生金融工具的简单计算。

(11) 第十一章为企业倒闭的风险，是对风险管理中一种具体风险的阐述，基本内容有倒闭的原因和迹象分析、应对的各种措施等。

(12) 第十二章主要从信息技术在企业中的战略应用和信息技术与信息系统相关的风险控制及管理两大方面，阐释了信息在企业战略和风险管理中的应用和重要作用，强调了现实商业社会和企业管理中，信息这一很有价值的资源与实务相结合，很有时代性。

机考答题技巧及操作指南

一、机考环境下应该注意的几个问题

1. 关于打字速度

2012年注册会计师实行机考后，一些考生担心打字速度会影响考试的发挥。当然，打字速度快，甚至可以盲打的人，在机考过程中必占优势；但打字速度慢的人也不必过虑。一方面，主观题的答案内容无需太多；另一方面，为适应机考环境的变化，CPA考试将简化主观题量，增加客观试题的比重，关键还是靠专业知识夯实自信。

2. 关于计算器和草稿纸

考生可以自带计算器，机考系统中也有计算器，考生平时习惯用哪种方式在考试中就采用哪种方式。但是考生不能使用word、excel或记事本功能，因为在考试环境下，这些功能是调不出来的。当然，为了保证考生的基本运算，考试中监考老师会发放适当的草稿纸。

3. 关于机考题型问题

实行机考后，注册会计师各科考试题型保持不变，难易程度也不会做出较大调整。即基本题型仍然为：单项选择题、多项选择题、简答题、计算分析题、案例分析题、计算问

答题、综合题等。

4. 关于考题难度

有人担心机考后题目的难度会增加，事实上，这种担心也无须过多，因为 CPA 考查的是基本从业能力。可能的变化是客观题和主观题数量的增减。因此考生切忌做过偏、过难的题目，而应当注意夯实基础知识。

5. 关于提前交卷或结束考试

(1) 考生可以选择提前交卷。提前交卷的选择方式是在任何一道试题的答题页面或者在“试题列表”页面下方点击“结束考试”按钮，即可结束答题。机考系统会即时提醒考生对“结束考试”进行三次确认。在任意一次确认时如果选择“取消”按钮，均可以返回答题页面继续考试；如果考生连续三次确认交卷，将无法返回考试系统继续答题。

(2) 整场考试结束。考试时间一到，机考系统会自动关闭，禁止所有未交卷的考生继续答题，并为所有未交卷的考生统一交卷，此时无需考生对交卷系统操作进行确认。

6. 电脑出现故障处理

如果考试机出现故障，即软硬件方面的故障，技术支持人员将采取措施予以排除。排除故障期间，如果考试机继续计时，考生可以获得相应补时。

二、机考环境下的学习方法和应试技巧

1. 学习《公司战略与风险管理》的方法

(1) 全面掌握知识体系。在这个阶段要对整个知识体系进行研学。目的是为了对该门课程有个整体认识和框架把握，建立起学习的思路，理清重点难点，明确各章节关系及重要程度，为日后有的放矢地学习做好初期准备。

(2) 精读重点、难点。精读每一个知识点，对于自己不理解、不明白的难点要反复推敲，直到弄清楚为止；对于重点难点部分要循序渐进，持之以恒；需要特别提示的是，学习内容从根本上说没有重点与非重点的区别，各章节之间均有千丝万缕的联系，因此要结合重点提示部分的内容全面学习，不能只复习重点部分。

(3) 认真做题，理清思路和脉络。CPA 考试以时间短、考题多著称，很少有人能在规定的时间内完成全部试题。CPA 的备考，要在前两个阶段的基础上，认真做题，积累考场经验，而面对试题作出快速反应的经验只能来自于大量的练习。习题做多少才能保证通过，这是因人而异的，而且做题不仅讲究数量，更讲究质量。做完习题，要对做错的部分进行思考总结，找到错误的根源，杜绝重复错误，反复学习，扎实掌握。

(4) 将知识吸纳内化为专业素质。任何知识都要转化为自己的能力素质，如何做才能达到这样的目的，每个人会有不同的方法和路径。要建立专业的逻辑思维，对于专业知识，只有融汇了自己的理解和总结，才能真正内化为能力和素质。机械的学习和被动的接受都不是学习的上策，只有发挥主观能动性，举一反三，加入自己的思考、总结、判断，灵活运用，才能得心应手。

2. 把握《公司战略与风险管理》的应试技巧

由于机考是一种全新的答题模式，所以考生在现场作答的时候如果能辅以适当的作答技巧，定会收获事半功倍的效果。

首先，客观题答题中的单项选择题是各类题型中难度最小的题，也是最先遇到的题

型。无论是哪个科目，都必然会在单项选择题部分设置少量的比较有难度的题目，所以考生一旦遇到不会做的难题要果断地放弃、跳过，先做后面会做的，再回过头来做前面的难题。应对单项选择题主要有以下方法：

(1) 直接挑选法，即直接选择正确答案或通过计算选择正确答案。

(2) 逐一排除法，即先判断每个选项错误的可能性，然后根据可能性由大到小逐一排除，剩下的就是正确答案。

(3) 合理猜测法，即联系相关知识进行合理猜测，这样做的正确率往往会超过 1/4。

(4) 在单选题中，两个表述不同但意思相同的选项必然不是正确答案。通常情况下，如果单选题中有两个答案是相反的，可能其中有一个正确答案，但也不是绝对的。

(5) 多选题的难度要比单选题大，要求在四个备选答案中选出两个以上的答案。做多选题时也可以利用以上三种方法。在做多选题时，应特别注意“逐一排除法”的应用，如果能成功地排除两个不正确或不合题意的选项，剩余的两项就是正确答案。当然，有的多选题可能是三个选项或是四个选项是正确的，不存在排除两个不正确或不合题意的选项的问题。

其次，主观题答题的过程中可以多熟悉机考模拟题，多掌握一些必要的快捷键，如复制粘贴、选择特殊符号等。另外在看书做题时，可以试着在电脑的写字板上回答问题，这样一来便能在掌握知识点的同时积累答题技巧。主观题答题时要注意以下几个方面：

(1) 仔细阅读，弄清题意，尽可能获取解题信息。不要计算与本题要求无关的问题，计算多了，难免会出错，而且还会浪费宝贵的时间。

(2) 按步骤解题。主观题是按步骤给分的，做题到哪一步，就计分到哪一步，即使最终答案是错的，仍然可能得分较多；反之，如果没有中间步骤，只有一个错的最终答案，就不能得分。

(3) 尽量写出计算公式。有些题目要求写出公式，不写公式会扣分。另外一些题目可能没有要求写公式，如果计算错误，又没写计算公式，当然不能得分；但写对计算公式，即使计算错误，一般也能得一定的分数。另外，写出了计算公式，代错数字的可能性也会降低。

(4) 主观题不排除会有一些便于考生输入的题型，比如表格已经画好，只需要填写内容的题目，对此，考生一定要注意语言的精炼和严谨，力求言简意赅，突出重点。

(5) 做一些机考模拟题，掌握一些必要的快捷键，如复制粘贴、选择特殊符号等。

(6) 考生在平时看书做题时，可以试着在电脑的写字板上回答问题，这样一来便能在掌握知识点的同时积累答题技巧。

(7) 机考主观题不排除会有一些便于考生输入的题型，比如表格已经画好，只需要填写简单内容的题目，在此，考生一定要注意自己语言的精炼程度，争取言简意赅，突出重点。

(8) 辅助工具如计算器的使用要提前训练。

关于 2012 年度注册会计师专业阶段考试 机考故障处理办法的补充通知

财考办 [2012] 116 号

2012 年度注册会计师全国统一考试实行计算机化考试（以下简称机考）。机考具有安全、便捷等优点，但同时也受到电力、网络、计算机设备等因素的影响。为了及时处理机考环境下可能发生的各种故障，保障考生的合法权益，财政部考办发布了《关于 2012 年度注册会计师全国统一考试机考环境下故障处理办法的问题解答》（财考办 [2012] 115 号），规定在个别考点（考场）出现电力、网络、计算机设备故障的情况下，如果故障在考试开始后 40 分钟内得到解决，考试将继续进行，考试时间相应延长；如果故障在考试开始后 40 分钟内无法得到解决，财政部考办将决定停止该考点（考场）的考试，并另行安排相关考生的考试。上述规定有力地保证了 9 月 16 日综合阶段考试的顺利举行。

为保证 10 月 13 日至 14 日专业阶段考试的顺利举行，保障考生的合法权益，财政部考办对专业阶段考试后续工作做出如下安排：

如果在 10 月 13 日至 14 日考试期间，个别考点（考场）出现电力、网络、计算机设备故障，在考试开始后 40 分钟内无法得到解决，财政部考办决定停止该考点（考场）的考试，受到故障影响的考生无法完成某一科目考试的，财政部考办将于 11 月 24 日至 25 日为该科目受到故障影响的考生在所在考区另行组织一次考试；如果该科目受到故障影响的考生因个人时间原因不能参加 11 月 24 日至 25 日财政部考办举办的考试，可以参加财政部考办于 12 月 15 日至 16 日为其在所在考区再次组织的考试。

如果在 10 月 13 日至 14 日考试期间，个别考点（考场）受到故障影响的考生决定不参加财政部考办另行组织的以上两次相关科目的考试，财政部考办将安排退还受影响科目的考试报名费。

在 10 月 13 日至 14 日考试期间，个别考点（考场）受到故障影响的考生，可在财政部考办做出该考点（考场）停止该科目考试决定之后，在考场登记个人信息和选择的方案。

财政部注册会计师考试委员会办公室

二〇一二年十月九日

目 录

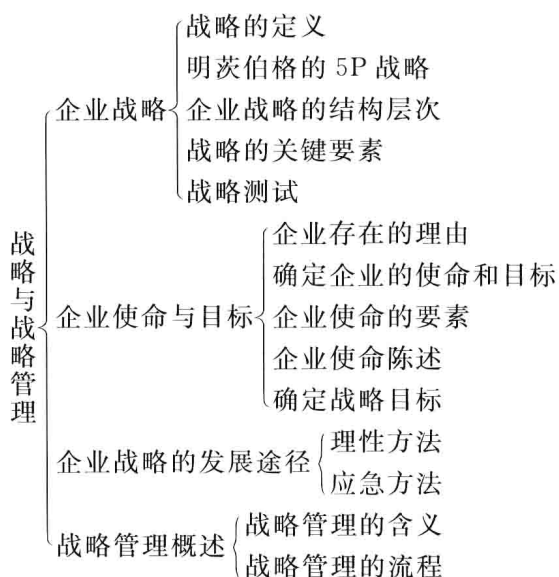
第一章 战略与战略管理	(1)
第一节 知识框架列示	(1)
第二节 本章复习重点	(1)
第三节 历年真题详解	(6)
第四节 同步强化训练	(7)
第二章 战略分析——外部环境	(17)
第一节 知识框架列示	(17)
第二节 本章复习重点	(17)
第三节 历年真题详解	(24)
第四节 同步强化训练	(28)
第三章 战略分析——内部资源、能力与核心竞争力	(41)
第一节 知识框架列示	(41)
第二节 本章复习重点	(41)
第三节 历年真题详解	(47)
第四节 同步强化训练	(49)
第四章 战略选择	(61)
第一节 知识框架列示	(61)
第二节 本章复习重点	(61)
第三节 历年真题详解	(77)
第四节 同步强化训练	(85)
第五章 战略实施	(102)
第一节 知识框架列示	(102)
第二节 本章复习重点	(102)
第三节 历年真题详解	(121)
第四节 同步强化训练	(125)
第六章 战略控制	(143)
第一节 知识框架列示	(143)
第二节 本章复习重点	(143)
第三节 历年真题详解	(152)

第四节	同步强化训练	(156)
第七章	财务战略	(166)
第一节	知识框架列示	(166)
第二节	本章复习重点	(166)
第三节	历年真题详解	(175)
第四节	同步强化训练	(183)
第八章	内部控制	(198)
第一节	知识框架列示	(198)
第二节	本章复习重点	(199)
第三节	历年真题详解	(219)
第四节	同步强化训练	(223)
第九章	风险管理原则	(236)
第一节	知识框架列示	(236)
第二节	本章复习重点	(236)
第三节	历年真题详解	(244)
第四节	同步强化训练	(248)
第十章	风险管理实务	(260)
第一节	知识框架列示	(260)
第二节	本章复习重点	(261)
第三节	历年真题详解	(275)
第四节	同步强化训练	(282)
第十一章	企业倒闭的风险	(300)
第一节	知识框架列示	(300)
第二节	本章复习重点	(300)
第三节	历年真题详解	(305)
第四节	同步强化训练	(306)
第十二章	信息技术管理	(317)
第一节	知识框架列示	(317)
第二节	本章复习重点	(317)
第三节	历年真题详解	(325)
第四节	同步强化训练	(334)
跨章综合题考情分析和训练	(345)

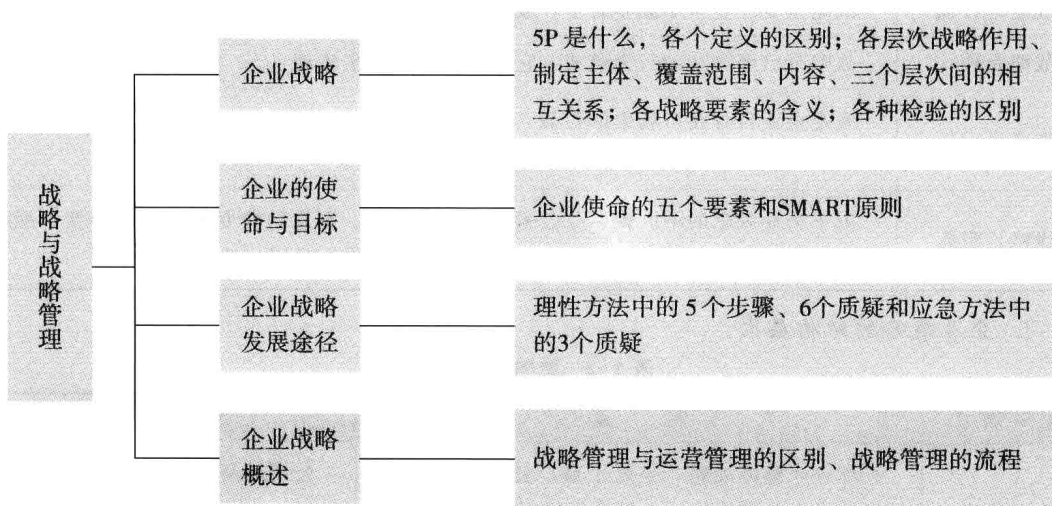
模拟预测试卷	(363)
模拟预测试卷 (一)	(363)
模拟预测试卷 (二)	(375)
重要模型汇总、出题类型大总结	(392)
参考文献	(408)

战略与战略管理

第一节 知识框架列示



第二节 本章复习重点





一、企业战略

【高频及重要考点一】企业战略★★★

1. 历史上关于企业战略的几种著名定义

“战略”源于古代兵法，属军事术语，词义是指军队的艺术和科学，也意指基于对战争全局的分析而作出的谋划。

(1) 彼得·德鲁克的定义。彼得·德鲁克早在1954年9月就提出了战略的问题。他认为一个企业应该回答以下两个问题：我们的企业是什么？它应该是什么？从而为战略下了一个比较含蓄、范围较小的定义。在这个定义里，战略的核心是明确企业远期目标和中近期目标。

(2) 钱德勒的定义。1962年，美国经营史学家钱德勒在其著作《战略与结构》中将企业经营战略定义为：“……决定企业的长期目的和目标，并通过经营活动和分配资源来实现战略目标。”他的定义没有严格区分战略本身与战略的制定过程。

(3) 安德鲁斯的定义。1965年，哈佛大学的安德鲁斯综合前面两人的思想，提出一个较广义的定义：“战略是由目标、意志和目的，以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划所构成的一种模式。”即战略=目的+实现手段。

(4) 迈克尔·波特的定义。迈克尔·波特在其新发表的文章《什么是战略》中指出：战略就是创造一种独特、有利的定位，涉及各种不同的运营活动。战略就是在竞争中做出取舍，其实质就是选择不做哪些事情，就是在企业的各项运营活动之间建立一种配称。

2. 目前对战略的定义

表 1-1 战略的定义

定 义	内 容
战略是计划	战略是在企业经营活动之前制定的，战略先于行动；战略是一种统一的、综合的、一体化的计划，它涉及企业的全局，目的是实现企业的基本目标
战略是计谋	战略是要在竞争中赢得对手，或使竞争对手受到威胁处于不利地位的智谋
战略是模式	战略是已经存在的行为模式，它使得计划向现实流动
战略是定位	确定企业自身在市场中的位置，并据此正确配置资源，形成可持续的竞争优势，即关系到企业全局的定位被称之为战略定位
战略是观念	由于企业观念的不同，企业会采用不同的战略。观念的转变形成战略转变；战略的有效性取决于战略观念的共享程度及该观念转化为共同行动的程度

3. 企业战略的结构层次

表 1-2 结构层次分析

战略层次	特 点	制 定 者
公司战略	又称企业整体战略，是处于最广泛层面的战略。是指针对企业整体的，由最高管理层制定的，用于指导企业一切行为的纲领	公司最高管理者（包括公司总经理、其他高层管理者、董事会，以及有关的专业人员）



续表

战略层次	特点	制定者
业务单位战略	业务单位战略是在总体战略指导下，一个业务单位进行竞争的战略。如果企业只是经营某一特定产品，在某一特定市场中开展业务，面对特定客户，在特定区域内经营，那么其公司战略和业务单位战略就属于同一层面，没有必要对其加以区别	业务单位战略由业务单位负责人制定，它应当与总体战略保持一致，支持总体战略的实现
职能战略	职能战略在更细节的层面上运行，它侧重于企业内部特定职能部门的运营效率。包括人力资源战略、财务战略、信息战略和技术战略等	职能战略由职能管理的负责人制定，应与总体战略和业务单位战略保持一致

4. 战略的关键要素分析

表 1-3 战略的关键要素

战略要素	案例
有愿景	例如，在过去 20 年，电脑从简单的大头机演化为带有各种上网、储存、播放等功能而且体积只有书本大小的笔记本电脑，这一愿景演化将为未来 10 年的战略决策指引方向
具有可持续性	如果笔记本电脑市场只能持续数个月的时间，那么高科技电子技术进步和产品创新就没有意义
有效传递战略的流程	有了战略之后，重要的是将达成的战略传递到企业的各个方面，以求得到落实执行。因此，一套可以传递高层管理人员达成的战略的流程至关重要
与获取竞争优势有关	企业只有在具备超越现有或潜在竞争对手的可持续竞争优势时，才能够赢得市场
能利用企业与环境之间的联系	战略必须利用企业与环境之间的联系，如与竞争对手、客户、政府或供应商之间的联系

5. 战略测试

表 1-4 战略测试

应用相关性检验	价值增值检验	赢利能力的提高、可预期的长期收益都是价值增值的表现，并且也包括可用市场占有率、创新能力和员工满意度等长期指标衡量
	竞争优势检验	良好的战略能够为企业带来可持续的竞争优势
	一致性检验	战略的一致性说明其应与企业每时每刻所处的环境相一致。战略与周围环境相适应的速度不能太快也不能太慢，并且有能力在适应环境变化的过程中有效的使用企业资源





续表

学术严谨性检验	原创性检验	原创性是优秀战略的检验途径。在实践中应注意把握创新程度，通常过度的创新很可能会偏离主题，甚至会形成荒唐的、不切实际的想法
	目标性检验	目标性检验是考察所选战略是否是达到企业所设定的目标而设定。对目标的定义比较复杂，其中包括企业领导人及利益相关人的雄心或欲望
	灵活性检验	良好的战略应具有一定灵活性，使企业能够在经济状况、竞争状况、管理人员与员工等重要因素发生变化的情况下进行快速调整，以适应不断变化的环境
	逻辑一致性检验	可信、可靠的事实应作为战略建议的基础，并以清晰且合乎逻辑的方式表达
	风险和资源	战略所含风险和所需资源应该与企业总体目标相一致，并且可以验证。对于企业整体来说，风险水平和所需资源是合理的、可以接受的。这里所说的资源不仅仅包括货币，还包括所需人员与所持技能

【高频及重要考点二】企业的使命与目标★★★

1. 企业使命的要素

(1) 企业使命反映了一个企业的定位，包括赢利方式、企业的社会责任以及市场定位的企业价值。

(2) 企业使命具有经营导向作用。明确的企业使命能为有效分配和使用企业资源提供一个基本的行为框架，为指明企业未来的发展方向而执行，避免向某些严重偏离企业发展方向的领域进行投资，从而做到力量集中，效果显著。

(3) 企业使命可以明确业务范围，即生产什么产品、在哪个领域经营。

(4) 企业使命有利于加深客户对企业的认识，界定自身的企业形象。

(5) 企业使命取决于影响战略决策的利益相关者的相对能力。

2. 企业使命陈述的作用

(1) 提供企业监控的基础，如企业的生存目的、竞争地位和独特的能力及企业经营方式。

(2) 向利益相关者传递企业的经营哲学及理念，树立企业形象。

(3) 反映企业的核心价值观。

3. 战略目标的特点

(1) 战略目标的特点之一是对企业使命的进一步具体化。反映了企业在一定时期内经营活动的方向与所要达到的水平，如经营业绩、增长水平等。

(2) 战略目标要有具体的数量表示和时间界限，一般为3~5年或更长，这与企业使命的短期效果是不同的。

(3) 战略目标是企业制定战略的基本依据和出发点，是战略实施的指导方针和战略控制的评价标准。

