



考点精解+思维导图+真题解析+考情分析+强化训练

2015年注册会计师 全国统一考试辅导教材 公司战略与风险管理

注册会计师考试辅导教材研究组◎主编

权威性强：严格依据最新考试大纲编写，充分体现教材的最新要求。

海量题库：每一章节有对应的训练题，全面覆盖考试考点。

贴近实战：在例题的选取上，基本选用历年真题。

解析透彻：对每道考题进行详细解析，知其然更知其所以然。

清华大学出版社



公司战略与风险管理

注册会计师考试辅导教材研究组◎主编

清华大学出版社
北京

内 容 提 要

本书是专门针对 2015 年注册会计师全国统一考试而编写的同步辅导用书。本书将公司战略与风险管理的考试重点提炼出来,帮助考生从纷繁冗杂的文字叙述中摆脱出来,轻松且条理清晰地把握考试的重点和难点。此外,本书还配有历年考试真题和经典习题,并给予详细解答,使考生达到边学边练、强化记忆的目的。

本书适合参加 2015 年注册会计师全国统一考试的考生复习备考使用,相信通过对本书的学习,考生能够加深对考试内容的理解和掌握,达到事半功倍的复习效果,顺利通过考试。

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 / 注册会计师考试辅导教材研究组主编. --北京:清华大学出版社, 2015

ISBN 978-7-302-40382-1

I. ①公… II. ①注… 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(2015)第 123234 号

责任编辑:张立红

封面设计:杨 丹

版式设计:方加青

责任校对:赵晓静

责任印制:何 芊

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:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:16

字 数:380 千字

版 次:2015 年 6 月第 1 版

印 次:2015 年 6 月第 1 次印刷

定 价:39.00 元

产品编号:059590-01

前言

注册会计师，简称CPA（certified public accountant），是依法取得注册会计师证书并接受委托从事审计和会计咨询、会计服务业务的执业人员。注册会计师依法独立、公正执行业务，并受法律保护。注册会计师考试是根据《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职业资格的必经之路。

为了让更多的考生顺利通过考试，我们严格按照全国注册会计师最新考试大纲的内容，结合注册会计师考试的命题特点，编写了2015年度注册会计师全国统一考试辅导用书。

各科学学习方法

（1）《会计》侧重理解，掌握好存货、固定资产、无形资产及投资性房地产的基础上要把握好金融资产、收入、所得税、长期股权投资、企业合并和合并财务报表。

（2）《审计》侧重理解和记忆，掌握好审计目标、审计计划和审计证据的基础上要把握好审计抽样、销售与收入循环、采购与付款循环、生产与存货循环以及审计报告。

（3）《公司战略与风险管理》侧重理解和记忆，将战略管理和风险管理平衡好，先构建出教材的大概框架，再深入学习知识点。

（4）《财务成本管理》侧重理解和计算，掌握好长期计划与财务预测、财务估价的基础概念、债券和股票估价以及资本成本的基础上要把握好财务报表分析、企业价值评估、资本预算、期权估价、产品成本计算。

（5）《税法》侧重记忆和计算，掌握好增值税、营业税、消费税、企业所得税和个人所得税。

（6）《经济法》侧重记忆，重点是民商法。

零基础的考生，需要精读。从整体上把握知识的脉络，再精读本书，掌握细节，最后能够自我总结并能将各个章节的重点串连成线。

只要广大考生抱着良好的心态，采取正确的学习方法，付出努力，一定会通过考试！

本书的特色

1. 重点突出，考点全面覆盖

本书把重点知识点已提炼出来，考生能因此明确复习重点，并因而能够合理分布备考的时间和精力，避免对于看似重要但实际上没有考试价值的知识点耗费过多的时间和精力，从而忽略了也许比较简单但实际上却是重要出题点的知识点的复习。

2. 知识体系化，简明扼要

思维导图对知识点进行了系统化的梳理，知识点简明扼要又全面覆盖，全景式展示知识点的全部内容，对比知识点之间的细微差别。提高学习效率。便于考生理解和记忆。

3. 穿插真题，解析详细

各个考点下穿插历年真题，重点凸显考试要求和考查方式，能够使考生准确地把握考试规律，顺利通过考试。同时，真题有完整精确的解析，方便考生理解和把握真题的知识点。

4. 强化训练，指明方向

每章最后有一节强化训练题，该题目为考生指明考试的方向，使考生对于考试模式和重要知识点有较好的把握，提高复习技巧，增强知识的系统性、条理性。这些练习题都有答案和解析，考生通过自测可以巩固知识点，进一步掌握考试的重点。

本书由张金霞组织编写，同时参与编写的还有陈冠军、郭现杰、王凯迪、魏春、王晓玲、孟春燕、雷凤、张燕、鲍凯、杨锐丽、鲍洁、王小龙、李亚杰、张彦梅、张金霞、刘媛媛、李亚伟、戴艳、杜友丽、吴琼、伍远明、伍云辉、袁小艳、赵红梅、周颖，在此一并表示感谢！

注册会计师考试辅导教材研究组

目 录

第1章 战略与战略管理	001
1.1 公司战略的基本概念	001
考点1 公司战略的定义	001
考点2 公司的使命、目标与公司战略的功能	002
考点3 公司战略的层次	003
1.2 公司战略管理	005
考点1 战略管理过程	005
考点2 战略变革管理	007
1.3 强化训练	012
第2章 战略分析	017
2.1 企业外部环境分析	017
考点1 宏观环境分析	017
考点2 产业环境分析	018
考点3 竞争环境分析	023
考点4 市场需求分析	026
2.2 企业内部环境分析	029
考点1 企业资源与能力分析	029
考点2 价值链分析	031
考点3 业务组合分析	033
2.3 SWOT分析	039
2.4 强化训练	040
第3章 战略选择	046
3.1 总体战略	046
考点1 总体战略的主要类型	047
考点2 发展战略的主要途径	051
3.2 业务单位战略	056
考点1 成本领先战略	057
考点2 差异化战略	058
考点3 集中化战略	058
考点4 基本战略的综合分析——“战略钟”	059
3.3 职能战略	063
考点1 市场营销战略	063

考点2	研究与开发战略	068
考点3	生产运营战略	069
考点4	采购战略	072
考点5	人力资源战略	072
考点6	财务战略	075
考点7	信息战略	079
3.4	国际化经营战略	089
考点1	企业国际化经营动因	089
考点2	钻石模型分析	091
考点3	国际市场进入模式	092
考点4	国际化经营的战略类型	094
3.5	强化训练	096
第4章	战略实施	106
4.1	公司战略与组织结构	106
考点1	组织结构的构成要素	106
考点2	纵横向分工结构	107
考点3	企业战略与组织结构	113
4.2	公司战略与企业文化	119
考点1	企业文化的概念	119
考点2	企业文化的类型	119
考点3	文化与绩效	120
考点4	战略稳定性与文化适应性	121
4.3	战略控制	124
考点1	战略控制的过程	124
考点2	战略控制的方法	127
4.4	战略管理中的权力与利益相关者	132
考点1	企业的主要利益相关者	132
考点2	企业的主要利益相关者的利益矛盾与均衡	133
考点3	权力与战略过程	134
4.5	强化训练	136
第5章	风险与风险管理	140
5.1	风险概述	141
考点1	风险的概念	141
考点2	企业面对的风险种类	141
考点3	企业风险管理的特征	145
考点4	企业风险管理的概念	145
考点5	风险管理成本与效益	146
考点6	风险管理的文化	147

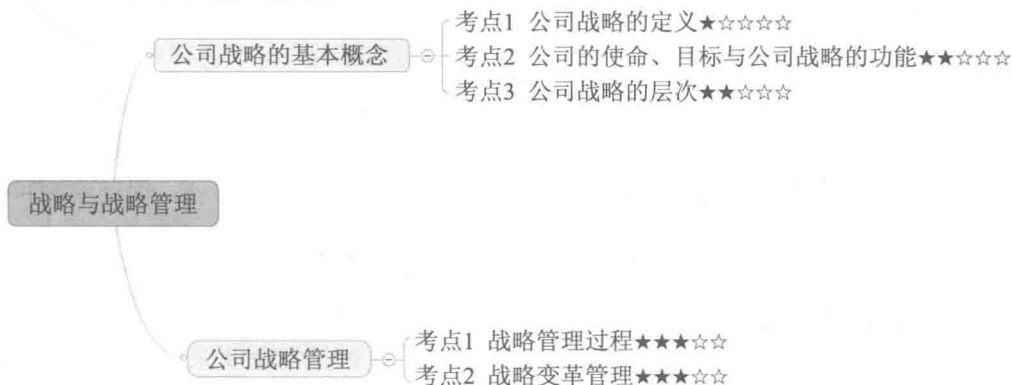
5.2 风险管理目标.....	152
考点 风险管理的目标.....	152
5.3 风险管理基本流程.....	152
考点1 收集风险管理初始信息.....	153
考点2 进行风险评估.....	154
考点3 制定风险管理策略.....	155
考点4 提出和实施风险管理解决方案.....	155
考点5 风险管理的监督与改进.....	156
5.4 风险管理体系.....	159
考点1 风险管理策略.....	159
考点2 风险管理组织体系.....	164
考点3 内部控制系统.....	166
考点4 风险理财措施.....	166
考点5 风险管理信息系统.....	171
5.5 风险管理技术与方法.....	177
考点1 头脑风暴法.....	177
考点2 德尔菲法.....	178
考点3 失效模式影响和危害度分析法.....	179
考点4 流程图分析法.....	180
考点5 马尔科夫分析法.....	180
考点6 风险评估系图法.....	181
考点7 情景分析法.....	182
考点8 敏感性分析法.....	182
考点9 事件树分析法.....	183
考点10 决策树法.....	183
考点11 统计推论法.....	184
考点12 案例分析.....	185
5.6 强化训练.....	196
第6章 风险管理框架下的内部控制.....	205
6.1 内部控制基本规范.....	206
考点1 内部控制的目标.....	206
考点2 内部控制的原则.....	208
考点3 内部控制的实施体系.....	208
考点4 内部控制的要素.....	208
6.2 内部控制应用指引.....	210
考点1 组织架构.....	210
考点2 发展战略.....	211
考点3 人力资源.....	212

考点4 社会责任	212
考点5 企业文化	213
考点6 资金活动	214
考点7 采购业务	215
考点8 资产管理	217
考点9 销售业务	219
考点10 研究与开发	219
考点11 工程项目	220
考点12 担保业务	221
考点13 业务外包	222
考点14 财务报告	223
考点15 全面预算	224
考点16 合同管理	225
考点17 内部信息传递	226
考点18 信息系统	226
6.3 内部控制评价	233
考点1 内部控制评价	233
考点2 审计委员会在内部控制中的作用	235
6.4 风险管理、内部控制与公司治理	238
考点1 公司治理	238
考点2 风险管理、内部控制、公司治理三者的关系	239
6.5 强化训练	242

第1章 战略与战略管理

考情分析

从历年试题分布看,本章知识点主要通过单选题、多选题来考查,题量不是很大。最近三年考试的分值平均为三四分左右,本章分值不高,不是重点章节。但是考生在学习本章内容时,需要掌握基本概念。



重点考点精讲

1.1 公司战略的基本概念

考点1 公司战略的定义

1. 公司战略的传统概念

美国哈佛大学教授波特认为,“战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物”。它强调了公司战略的计划性、全局性和长期性。

战略的计划性,是从指导企业未来发展的角度来看的。它有两个本质特点:

- (1) 战略是在企业发生经营活动之前制定的;
- (2) 战略是有意识、有目的地开发和制订的计划。

2. 公司战略的现代概念

加拿大学者明茨伯格认为“战略是一系列或整套的决策或行动方式”,这套方式包括刻意安排(或计划性)的战略和任何临时出现(或非计划性)的战略。许多学者也开始研究组织的有限理性,并将重点放在组织在不可预测的或未知的内外部因素约束下的适应性上。

字面上，现代概念认为战略只包括为达到企业的终点而寻求的途径，不包括企业终点本身；本质上，现代概念更强调战略的应变性、竞争性和风险性。

注意：战略的应变性，是从产业或市场的层次上来看的。战略的应变性强调企业应该采用何种措施来适应所处的内外部环境，即战略的应变性认为，战略是帮助企业确定自己在市场中的位置，并据此正确配置资源，从而形成企业可持续的竞争优势。战略是协调企业内部资源与外部环境的力量。

考点2 公司的使命、目标与公司战略的功能

1. 公司的使命

公司的使命是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括三个方面，公司目的、公司宗旨、经营哲学。

（1）公司目的

公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。组织按其存在理由可以分为营利组织和非营利组织这两大类。以营利为目的而成立的组织，其首要目的是为其所有者带来经济价值；以非营利目的成立的组织，其首要目的是提高社会福利、促进政治和社会变革，而不是营利。

（2）公司宗旨

公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。公司宗旨反映出企业的定位。定位是指企业采取措施适应所处的环境。

（3）经营哲学

经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。经营哲学主要通过公司对利益相关者的态度、公司提倡的共同价值观、政策和目标以及管理风格等方面体现出来。经营哲学同样影响着公司的经营范围和经营效果。

注意：企业使命是指企业的根本性质和存在的理由，说明企业的生存目的、经营领域和经营理念，为企业目标的确立与战略的制定提供依据。

2. 公司的目标

（1）和财务业绩有关的业绩标准

财务目标体系表明公司致力于达到下列结果：市场占有率、收益增长率、满意的投资回报率、股利增长率、股票价格评价、良好的现金流以及公司的信任度等。

（2）和战略业绩有关的标准

战略目标体系表明公司致力于达到下列结果：获取足够的市场份额，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，提高公司在客户中的声誉，在国际市场上建立更强大的立足点，建立技术上的领导地位等。

（3）两种业绩目标的关系

战略目标体系的作用是提醒公司的管理层不但要提高公司的财务业绩，还要提高公司的竞争力量，改善公司长远的业务前景。

3. 公司战略的功能

- (1) 公司战略指明了企业的发展方向
- (2) 公司战略是整合和优化企业资源能力的依据和动力
- (3) 公司战略是提升企业管理效能的前提和保障

考点3 公司战略的层次

一般将公司战略分为三个层次：总体战略、业务单位战略（或竞争战略）、职能战略。

1. 总体战略

总体战略又称公司层战略，需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。公司战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。

2. 业务单位战略

业务单位战略又称公司的二级战略或竞争战略。业务单位战略涉及各业务单位的主管以及辅助人员。业务单位战略要针对不断变化的外部环境，使公司在经营领域中有效竞争。对于一家单业务公司来说，总体战略和业务单位战略合二为一；对业务多元化的公司，总体战略和业务单位战略有区分。

3. 职能战略

职能战略又称职能层战略，主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、生产、研发、人力资源、信息技术等，关注于如何更好地配置企业内部资源，提高组织效率。

在职能战略中，协同作用具有非常重要的意义。这种协同作用首先体现在单个职能中各种活动的协调性与一致性上，其次体现在各个不同职能战略和业务流程或活动之间的协调性与一致性上。

【例题1】下列属于公司战略现代概念属性的是（ ）。(单选题)

- A. 计划性 B. 竞争性 C. 长期性 D. 全局性

【答案与解析】B 本题考核公司战略的定义。典型的战略传统定义认为，战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物，战略的传统概念强调了公司战略的计划性、全局性和长期性；由于企业外部环境变化速度加快，使得以计划为基点的传统概念受到不少批评，于是战略的现代概念受到广泛重视，他们将战略定义为“一系列或整套的决策或行动方式”。从字面上看，现代概念与传统概念的主要区别在于，现代概念只包括为达到企业的终点而寻求的途径，而不包括企业终点本身；而从本质区别上看，战略的现代概念更强调战略的应变性、竞争性和风险性。因此选项B为正确答案。

【例题2】某公司通过购买土地、大兴土木的方式给竞争对手以扩张生产规模的印象，其目的是阻止竞争对手开设新的工厂。这个例子说明（ ）。(单选题)

- A. 战略是一种计划 B. 战略是一种计谋
C. 战略是一种定位 D. 战略是一种观念

【答案与解析】B 本题考核公司战略的定义。战略是一种计谋，是要在竞争中赢得竞争对手，或令竞争对手处于不利地位及受到威胁的智谋。

【例题3】“战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合

物。”下列关于这句话的说法中，正确的有（ ）。(多选题)

- A. 体现的是战略的现代概念
- B. 体现的是战略的传统概念
- C. 强调了公司战略的计划性、全局性和长期性属性
- D. 强调了公司战略的应变性、竞争性和风险性属性

【答案与解析】BC 本题考查公司战略的定义。美国哈佛大学教授波特对战略的定义堪称公司战略传统定义的典型代表。波特的定义概括了20世纪60年代和70年代对公司战略的普遍认识。他认为，“战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物”。它强调了公司战略一方面的属性——计划性、全局性和长期性。故正确答案为选项B、C。

【例题4】下列各项表述中可以作为企业使命的是（ ）。(单选题)

- A. 加强开发项目的质量管理
- B. 5年内在市区建成2个地标性建筑
- C. 为城市建设的现代化、特色化、合理化添砖加瓦
- D. 在开发某地标建筑时，以中国传统文化为基础融入科技元素

【答案与解析】C 使命是企业在社会经济的整体发展方向中所担当的角色和责任，也是企业的根本任务或其存在的理由，公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括三个方面：公司目的、公司宗旨与经营哲学。一般来说，大多数企业的使命是高度概括和抽象的，而公司目标则是公司使命的具体化。选项A、B、D均为具体的目标，只有选项C可以作为企业使命。

【例题5】下列有关公司目标的说法中，正确的有（ ）。(多选题)

- A. 公司目标是公司使命的具体化
- B. 公司目标体系是指公司财务目标体系
- C. 公司目标体系是指公司战略目标体系
- D. 公司目标体系的建立需要所有管理者的参与

【答案与解析】AD 公司的使命是把企业生存、发展、获利等根本性目的作为使命的一部分，是要阐明企业组织的根本性质与存在理由；而公司目标是公司使命的具体化，是一个体系，建立目标体系的目的是将公司的使命转换成明确具体的业绩目标，从而使得公司的进展有一个可以测度的标准。公司中的每一个单元都必须有一个具体的、可测度的业绩目标，其中，各个单元的目标必须与整个公司的目标相匹配，所以，公司目标体系的建立需要所有管理者的参与，故选项A、D正确；公司目标体系既包括公司财务目标体系，也包括公司战略目标体系，所以，选项B、C错误。

【例题6】下列选项中，适合作为企业使命（宗旨）表述的是（ ）。(单选题)

- A. 产品以质量取胜
- B. 生产最安全、最环保、最节能的小汽车
- C. 在新款产品设计中融入民族元素
- D. 最近两年提高市场占有率11%

【答案与解析】B 使命主要阐明企业组织的根本性质与存在理由。使命包括公司目的、宗旨和经营哲学。(1)公司目的，是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。组织按其存在理由可以分为两大类，营利组织和非营利组织。(2)公司宗旨，旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围，公

司的业务范围包括企业的产品（或服务）、顾客对象、市场和技术等几个方面。（3）经营哲学，是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。生产最安全、最环保、最节能的小汽车属于公司宗旨，故正确答案为B选项。

【例题7】竞争战略的制定者是（ ）。（单选题）

- A. 企业最高管理层
- B. CEO
- C. 公司总经理
- D. 业务单位经理

【答案与解析】D 本题考核公司战略的层次。一般将战略分为三个层次：总体战略、业务单位战略和职能战略。企业最高管理层，包括CEO和总经理，是公司总体战略的制定者，总体战略是企业最高层次的战略；公司的二级战略常常被称为业务单位战略或竞争战略，通常是事业部门管理层即业务单位经理负责制定竞争战略；职能战略，通常由职能部门管理层制定，主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、生产、研发（R&D）、人力资源、信息技术等。故正确答案为D选项。

【例题8】甲集团的经营范围涉及网络游戏、医药保健。最近该集团宣布进军电子金融领域。由此可见，甲集团的公司战略层次包括（ ）。（多选题）

- A. 总体战略
- B. 业务单位战略
- C. 多元化战略
- D. 职能战略

【答案与解析】ABD 本题考核公司战略的层次。公司战略分为三个层次：总体战略、业务单位战略（或竞争战略）和职能战略。在大中型企业中，特别是多元化经营的企业，总体战略是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域（即业务单位战略），合理配置企业经营所必需的资源（即职能战略），使各项经营业务相互支持、相互协调。故正确答案为A、B、D。

【例题9】下列各项中不属于公司战略功能的是（ ）。（单选题）

- A. 指明了企业的发展方向
- B. 是整合和优化企业资源能力的依据和动力
- C. 阐明了企业组织的根本性质和存在理由
- D. 是提升企业管理效能的前提和保障

【答案与解析】C 本题考核公司战略功能。公司战略的功能包括：（1）公司战略指明了企业的发展方向；（2）公司战略是整合和优化企业资源能力的依据和动力；（3）公司战略是提升企业管理效能的前提和保障。选项C是公司使命的内容，而不是公司战略的功能，故本题选择C选项。

1.2 公司战略管理

考点1 战略管理过程

一般来说，战略管理包含三个关键要素：战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位；战略选择——战略制定、评价和选择；战略实施——采取措施使战略发挥作用。

（一）战略分析

1. 概念

战略分析是回答“企业的目前状况”，主要目的是评价影响企业目前和今后发展的关键因素，并确定在战略选择步骤中的具体影响因素。

2. 战略分析的内容

（1）外部环境分析。了解企业所处的环境（包括宏观环境、产业环境、竞争环境和市场需求状况）正在发生的变化，以及这些变化给企业的机会或威胁。

（2）内部环境分析。从企业的资源与能力、企业的核心能力等几个方面展开，了解企业自身所处的相对地位，具有哪些资源以及战略能力，利益相关者的利益期望，以及在战略选择和实施过程中，利益相关者的反应，这些反应对企业行为的影响和制约。

注意：波士顿矩阵、通用矩阵、SWOT分析都是常用的战略分析工具。

（二）战略选择

1. 概念

战略选择是回答“企业向何处发展”，企业在战略选择阶段要考虑可选择的战略类型和战略选择过程两个方面的问题。

2. 可选择的战略类型

（1）总体战略选择。总体战略选择包括发展战略、稳定战略、收缩战略三种基本类型。

（2）业务单位战略选择。业务单位层面的竞争战略包括成本领先战略、差异化战略、集中化战略三种基本类型。

（3）职能战略选择。职能战略包括市场营销战略、生产运营战略、研究与开发战略、人力资源战略、财务战略、信息战略等多个职能部门的战略。

3. 战略选择过程

约翰逊和施乐斯在1989年提出了战略选择过程的四个组成部分：

（1）制定战略选择方案。在制定战略过程中，尽可能多列出可供选择的方案。企业可以从对企业整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥以及企业各部门战略方案的协调等多个角度考虑，选择自上而下的方法、自下而上的方法或上下结合的方法来制定战略方案。

注意：三种战略制定方法的主要区别在于战略制定中对集权与分权程度的把握。企业可以从对企业整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥，以及企业各部门战略方案的协调等多个角度考虑，选择适宜的战略制定方法。

（2）评估战略备选方案。评估备选方案通常使用三个标准：适宜性、可接受性、可行性。

（3）选择战略。即确定准备实施的战略。当存在多个可供选择的战略方案时，可以使用以下几种方法选择各个方案：①根据企业目标选择战略。②提交上级管理部门审批。③聘请外部机构。

（4）战略政策和计划。制定有关研究与开发、资本需求和人力资源等部门的政策和计划。

(三) 战略实施

1. 战略实施概念

战略实施，即战略执行，是为实现企业战略目标而对战略规划的实施与执行。

2. 战略实施要解决以下几个主要问题

(1) 为使战略成功，企业需要有一个有效的组织结构。制定组织结构涉及如何分配企业内的工作职责范围和决策权力，需要做出如下决定：①企业的管理层次数目是高长型还是扁平型结构；②决策权力集中还是分散；③企业的组织结构类型能否适应公司战略的定位；等等。

(2) 人员和制度的管理颇为重要。

(3) 公司政治扮演着重要角色。

(4) 战略实施涉及选择适当的组织协调和控制系统。

(5) 要保证战略实施成功，必须要协调好企业的战略、结构、文化和控制诸多方面。

3. 战略制定与战略实施的关系

企业战略管理的实践表明，战略制定固然重要，战略实施同样重要。一个好的战略仅是战略成功的前提，有效的战略实施才是企业战略目标顺利实现的保证。但是，如果企业没有能完善地制定出合适的战略，但是在战略实施过程中，能够克服原有战略的不足之处，那也有可能最终导致战略的完善与成功。

注意：战略管理是一个循环过程，而不是一次性的工作，要不断监控和评价战略实施过程，修正原来的分析、选择与实施工作，这是一个循环往复的过程。

考点2 战略变革管理

(一) 战略变革的含义

传统的观念认为，战略变革是一种不经常的、有时是一次性的、大规模的变革。然而，近年来，使企业的战略成熟化往往被认为是一种连续变化的过程，一个战略变革往往带来其他变革的需要。显然，企业生命周期当中基本的战略变革相对来说是不经常出现的，而渐进性的变化（可能是战略性的）是较为频繁的过程。因此，在很多情况下，渐进性的变化导致了战略变革。

渐进性变革与革命性变革比较（见表1-1）

表1-1

渐进性变革的特点	革命性变革的特点
在企业生命周期中经常发生	在企业生命周期中不经常发生
稳定地推进变化	全面转化
影响企业体系的某些部分	影响整个企业体系

(二) 战略变革的发展阶段

1. 连续阶段

在这个阶段中，制定的战略基本上没有发生大的变化，仅有一些小的修正。

2. 渐进阶段

在这个阶段中，战略发生缓慢的变化。这种变化可能是零打碎敲性的，也可能是系统

性的。

3. 不断改变阶段

在这个阶段中，战略变化呈现无方向或无重心的特点。

4. 全面阶段

在这个阶段中，企业战略是在一个较短的时间内发生革命性或转化性的变化。

（三）战略变革的种类

1. 技术变革

技术变革往往涉及企业的生产过程，包括开发使之有能力与竞争对手抗衡的知识和技能。这些变革旨在使企业生产更有效率或增加产量。技术变革涉及工作方法、设备和工作流程等生产产品和服务技术。

2. 产品和服务变革

产品和服务变革是指企业输出的产品或服务的变革，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。

3. 结构和体系变革

结构和体系变革是指企业运作的管理方法的变革，包括组织结构变化、企业政策变化 and 控制系统变化。结构和体系变革即指组织管理领域的变革，组织管理领域涉及组织的监控和管理。结构与体系变革通常是由上而下地进行，产品与服务变革则通常是由下而上进行。

4. 人员变革

人员变革是指企业员工价值观、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。人员变革即指企业文化的变革，文化变革是指价值、态度、期望、信念、能力、员工行为的改变。

（四）战略变革的征兆和时机选择

1. 战略变革的征兆

（1）企业经营成绩的下降，如市场占有率下降，产品质量下降，消耗和浪费严重，企业资金周转不灵等。

（2）企业生产经营缺乏创新，如企业缺乏新的战略和适应性措施，缺乏新的产品和技术更新，没有新的管理办法或新的管理办法推行起来困难等。

（3）组织机构本身病症的显露，如决策迟缓，指挥不灵，信息交流不畅，机构臃肿，职责重叠，管理幅度过大，扯皮增多，人事纠纷增多，管理效率下降等。

（4）职工士气低落，不满情绪增加，如管理人员离职率增加，员工旷工率，病、事假率增加等。

2. 战略变革的时机选择

（1）提前性变革，管理者能及时预测到未来的危机，提前进行必要的战略变革。能及时进行提前性战略变革的企业是最具有生命力的企业。

（2）反应性变革，在这种情况下，企业已经存在有形的可感觉到的危机，并且已经为过迟变革付出了一定的代价。

（3）危机性变革，这时企业已经存在根本性的危机，再不进行战略变革，企业将面临倒