

2015 年度 全国会计专业技术资格考试辅导教材

高级会计资格

高级会计实务

GaoJi KuaiJi ShiWu

财政部会计资格评价中心 编



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

高级会计实务/财政部会计资格评价中心编. —北京:
经济科学出版社, 2015. 4

2015 年度全国会计专业技术资格考试辅导教材

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5676 - 8

I. ①高… II. ①财… III. ①会计实务 - 资格考试 -
自学参考资料 IV. ①F233

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 075791 号

责任编辑: 黄双蓉

责任校对: 郑淑艳 杨海

责任印制: 邱天

防伪鉴别方法

1. 防伪轧纹: 封面封底采用特殊工艺印制, 底纹有凹凸感, 可以看到“KJZGPJ”字母的暗纹。

2. 防伪标识: 封面左下方粘贴有防伪标识。在荧光灯下可见防伪标识上部呈现“会计”两个红色字体。刮开涂层获取密码, 凭密码可登录全国会计资格评价网 (<http://kzp.mof.gov.cn/>) 进行防伪验证。

2015 年度全国会计专业技术资格考试辅导教材

高级会计资格

高级会计实务

财政部会计资格评价中心 编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: <http://jjkxcbs.tmall.com>

北京联兴盛业印刷股份有限公司印装

787 × 1092 16 开 38.5 印张 820000 字

2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

印数: 00001—50000 册

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5676 - 8 定价: 58.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: dbts@esp.com.cn

第一章 企业战略与财务战略	(1)
第一节 战略管理概述	(1)
第二节 公司战略	(23)
第三节 经营战略与职能战略	(31)
第四节 财务战略	(42)
第二章 企业投资、融资决策与集团资金管理	(61)
第一节 投资决策	(61)
第二节 融资决策	(95)
第三节 企业集团资金管理与财务公司	(124)
第三章 企业预算管理	(137)
第一节 预算管理概述	(137)
第二节 预测与年度经营目标	(142)
第三节 预算编制	(160)
第四节 预算控制	(170)
第五节 预算考核	(185)
第四章 业绩评价	(193)
第一节 业绩评价概述	(193)
第二节 分权管理与责任中心认定	(202)
第三节 责任中心的业绩评价	(207)
第四节 业绩评价方法的改进	(222)
第五章 企业内部控制	(235)
第一节 企业内部控制规范体系框架	(235)
第二节 企业内部控制体系建设	(243)
第三节 企业内部控制评价和审计	(273)
第四节 企业风险管理	(287)

第六章 企业成本管理	(298)
第一节 现代商业环境与战略成本管理	(298)
第二节 作业成本法与作业基础管理	(311)
第三节 目标成本法	(327)
第七章 企业并购	(342)
第一节 并购的动因和类型	(342)
第二节 并购流程	(348)
第三节 并购价值评估	(358)
第四节 并购融资与支付	(368)
第五节 并购后整合	(379)
第六节 并购综合案例	(388)
第八章 金融工具会计	(405)
第一节 金融工具类型	(405)
第二节 金融资产和金融负债的确认和计量	(407)
第三节 金融资产转移	(428)
第四节 套期保值	(440)
第五节 股权激励	(453)
第九章 长期股权投资与合并财务报表	(469)
第一节 合营安排	(469)
第二节 企业合并	(480)
第三节 合并财务报表	(493)
第十章 行政事业单位预算管理、会计处理与内部控制	(529)
第一节 部门预算管理	(529)
第二节 国库集中收付制度	(542)
第三节 政府采购制度	(546)
第四节 国有资产管理	(552)
第五节 预算绩效管理	(560)
第六节 会计处理	(566)
第七节 内部控制	(584)

第一章 企业战略与财务战略

第一节 战略管理概述

一、战略与企业战略管理的内涵

(一) 战略内涵

“战略”一词来源于军事，逐渐被引申至政治和经济领域，其含义演变为泛指统领性、全局性、影响胜败的谋略、方案和对策。一般而言，战略具有以下特征：

- ①全局性。必须从企业全局的角度出发，确定企业发展的远景目标和行动纲领。
- ②长远性。战略的着眼点是企业的未来，是为了谋求企业的长远发展和长远利益。
- ③纲领性。战略是一种概括性和指导性的规定，是企业行动的纲领。
- ④应变性。战略必须建立在对内外环境客观分析的基础上，是预先的计划和突发应变的组合。
- ⑤竞争性。战略的一个重要目的就是要在竞争中战胜对手，赢得市场和顾客。
- ⑥风险性。战略着眼于未来，但未来充满不确定性，必然导致战略方案带有一定的风险。

(二) 企业战略管理内涵

企业战略是战略在企业这一特定领域的具体应用。企业战略是指企业为了实现长期的生存和发展，在综合分析企业内部条件和外部环境的基础上做出的一系列带有全局性和长远性的谋划。20世纪90年代以来，由于企业外部环境变化的不断加快，许多管理学家认为，战略不仅决定公司业务活动的框架并对协调活动提供指导，而且使公司能够应对并影响不断变化的环境，战略将公司偏爱的环境与它希望成为的组织类型结合起来，战略既是预先性的，又是反应性的。换言之，战略制定的任务包括判定一个策略计划，即预谋战略，然后随着事情的进展不断对它进行调整，即适应性战略。

企业战略管理是在分析企业内外部环境的基础上，确定和选择达到企业目标的有效战略，并将战略付诸实施、进行控制和评价的一个动态管理过程。一般而言，企业战略管理具有以下特点：

1. 企业战略管理是关于企业整体的管理。战略管理涉及企业的全局和整体，管理者需要跨越职能领域解决问题，仅有某一方面的知识和能力是不够的，需要有与它们相互关联以及共同发挥作用的知识。战略管理者需要与不同利益团体、不同

工作职责的人进行协调，设法达成共识。

2/ 企业战略管理需要管理和改变企业与外部的关系。战略管理强调与外部的竞争与合作，以及满足利益相关者的期望。企业的外部关系不同于内部关系，它们不在企业的控制范围之内，而且获取有关信息比企业内部困难。

3/ 企业战略管理具有很大的不确定性和模糊性。战略管理强调适应环境、长远发展和资源整合，影响因素复杂、多变，难以预见和量化，管理者决策时，不可能做到完全有把握。

4/ 企业战略管理涉及企业的变革。战略管理不是维持现有局面，而是不断改变现存状态，以适应不断变化的环境。战略管理可以说是对变革的管理。由于企业资源和文化具有连贯性，因此改革经常难以进行。

（三）企业战略管理要素、体系与过程

1. 企业战略管理要素

（1）产品与市场。企业战略管理首先要确定企业的产品与市场领域，不仅要确定企业现在要做什么，而且要考虑企业将来应该做什么。

（2）成长方向。在明确产品与市场领域的基础上，企业经营活动应向什么方向发展成为第二个战略管理要素。比如是在现有产品市场进行扩张，还是开发新产品？是在新的市场开发现有产品，还是在新的市场开发新的产品？

（3）竞争优势。明确企业在产品与市场领域成长发展中的优势与条件，既要正确认识企业的竞争优势，还要充分利用企业的竞争优势。

（4）协同效应。企业应在从现有产品与市场领域向新的产品与市场领域拓展时取得“ $1+1>2$ ”或“ $5-3>2$ ”的效果。协同效应可表现在各个方面，如投资协同效应、管理协同效应、生产协同效应、技术协同效应等。

2. 企业战略管理体系

企业战略管理体系是由公司战略、经营战略和职能战略三个层次构成的。

公司战略处于最广泛的层面，又称为企业总体战略，一般由公司董事会制定。公司战略通常可分为成长型战略、稳定型战略和收缩型战略。

经营战略，亦称业务单位战略、竞争战略、事业部战略，是指在公司战略指导下，各战略业务单位所制定的部门战略，包括对特定产品、市场、客户或地理区域做出战略决策。经营战略通常包括成本领先战略、差异化战略和集中化战略等。

职能战略是指为实施和支持公司战略及经营战略，企业根据特定管理职能制定的战略。如研究与开发战略、生产战略、人力资源战略、财务战略、市场营销战略等。

企业战略管理体系可用图 1-1 表示。

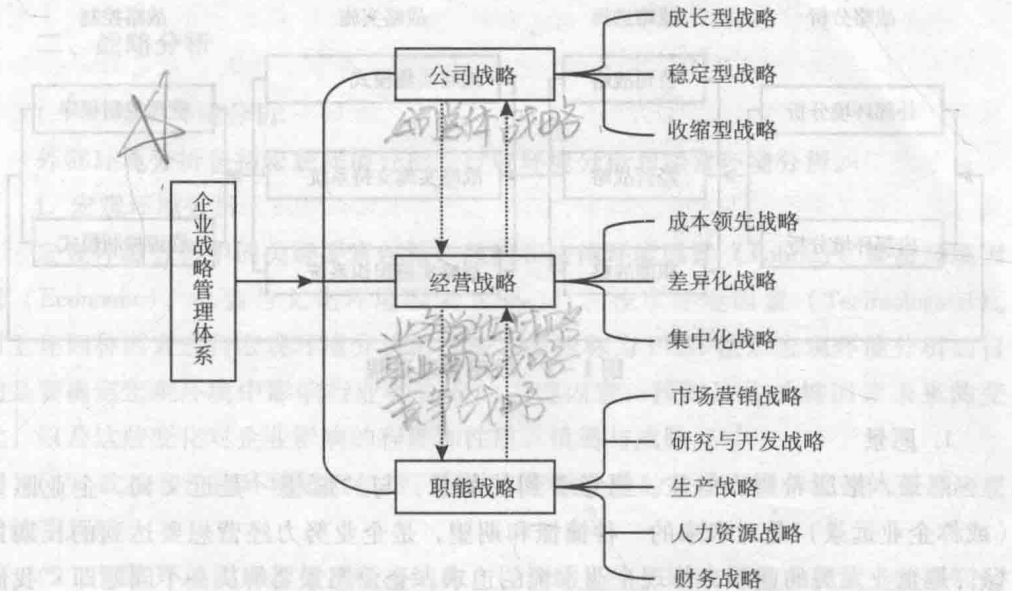


图 1-1 企业战略管理体系

3. 战略管理过程

战略管理过程由战略分析、战略选择、战略实施与战略控制四个环节组成。

战略分析是整个战略管理过程的起点，对于企业制定何种战略具有至关重要的作用。战略分析包括外部环境分析和内部环境分析。外部环境分析包括宏观环境分析、行业环境分析和经营环境分析。内部环境分析包括企业资源分析、企业能力分析和核心竞争力分析。

在战略分析基础上进行战略制定的过程中会有多个选择。战略选择就是根据企业不同类型的战略特点，结合公司战略管理要素进行的选择。如公司战略选择、经营战略选择、职能战略选择；还有内部发展战略选择、并购战略选择、联合发展选择和战略联盟选择等。

战略实施是指将战略规划和战略计划转化为战略实践的过程。战略实施具有不同的模式。战略实施过程中的组织结构、企业文化、信息沟通等因素构成了战略实施支持系统。

战略控制是指将预定的战略目标与实际效果进行比较，检测偏差程度，评价其是否符合预期目标要求，发现问题并及时采取措施，借以实现企业战略目标的动态调节过程。战略控制保障是企业战略管理控制。

战略管理过程可用图 1-2 表示。

(四) 企业愿景、使命与战略目标

战略管理的第一步是确定公司的愿景，在此基础上明确公司的使命，然后形成公司的战略目标。

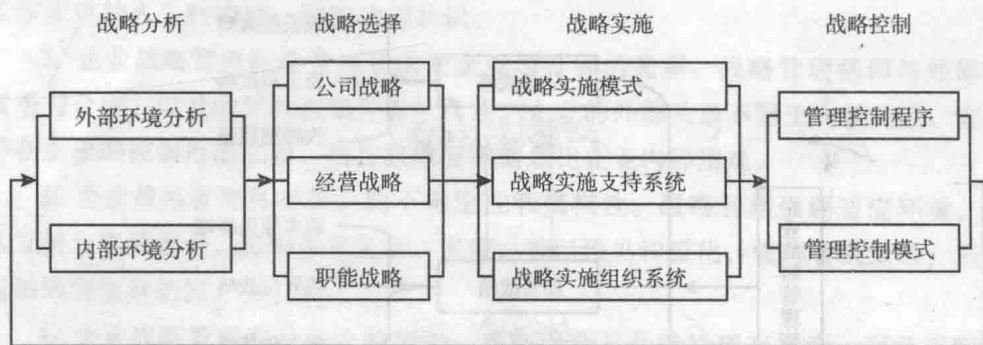


图 1-2 战略管理过程

1. 愿景

愿景，指所希望、向往、愿意看到的前景，与“愿望”是近义词。企业愿景（或称企业远景）是对未来的一种憧憬和期望，是企业努力经营想要达到的长期目标；是企业发展的蓝图，体现企业永恒的追求。企业愿景要解决一个问题即“我们要成为什么？”反映了管理者对企业与业务的期望，描绘了未来向何处去，旨在为企业未来定位，它是引导企业前进的“灯塔”。例如，迪士尼公司的愿景是“成为全球的超级娱乐公司”；索尼公司的愿景是“成为最知名的企业，改变日本产品在世界上的劣质形象”；联想公司的愿景是“未来的联想应该是高科技的联想、服务的联想、国际化的联想”。

2. 使命

使命，又称为宗旨、纲领等，使命表达了“我们要做什么，我们的事业（业务、任务）是什么”，它反映了一个组织之所以存在的理由或价值。

一般来说，绝大多数企业的使命是高度概括和抽象的，企业使命不是对企业经营活动具体结果的表述，而是企业开展活动的方向、原则和哲学。企业使命是对企业“存在理由”的宣言，它要回答“我们的企业为什么要存在的问题”。明确的使命会使企业更成功，没有明确的使命必然导致企业的最终失败。

3. 战略目标

战略目标是企业愿景与使命的具体化。战略目标反映了企业在一定时期内经营活动的方向和所要达到的水平，如业绩水平、发展速度等。与企业使命不同的是，战略目标要有具体的数量特征和时间界限。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。在确定战略目标时，通常使用一套被称作 SMART 的基本原则：

S (Specific) ——具体——不含糊。

M (Measurable) ——可计量——可以量化。

A (Attainable) ——可行——可以达到。

R (Relevant) ——相关——与使命一致。

T (Time bounded) ——定时——有完成期限。

二、战略分析

(一) 外部环境分析

外部环境分析包括宏观环境分析、行业环境分析和经营环境分析。

1. 宏观环境分析

宏观环境分析中的关键要素包括：政治和法律环境因素 (Politic)、经济环境因素 (Economic)、社会与文化环境因素 (Social)、技术环境因素 (Technological)。对上述四种因素进行宏观环境分析的方法，一般称为 PEST 法。宏观环境分析的目的在于要确定宏观环境中影响行业和企业的关键因素，预测这些关键因素未来的变化，以及这些变化对企业影响的程度和性质、机遇与威胁。

(1) 政治和法律环境因素包括：制约和影响企业的政治因素；法律体系、法规及法律环境。

(2) 经济环境因素包括：经济结构、经济增长率、财政与货币政策、能源和运输成本；消费倾向与可支配收入、失业率、通货膨胀与紧缩、利率、汇率等。

(3) 社会与文化环境因素包括：教育水平、生活方式、社会价值观与习俗、消费习惯、就业情况等；人口、土地、资源、气候、生态、交通、基础设施、环境保护等。

(4) 技术环境因素包括：创新机制、科技投入、技术总体水平、技术开发应用速度及寿命周期、企业竞争对手的研发投入、社会技术人才的素质水平和待遇等。

企业宏观环境因素的四个方面可用图 1-3 反映。

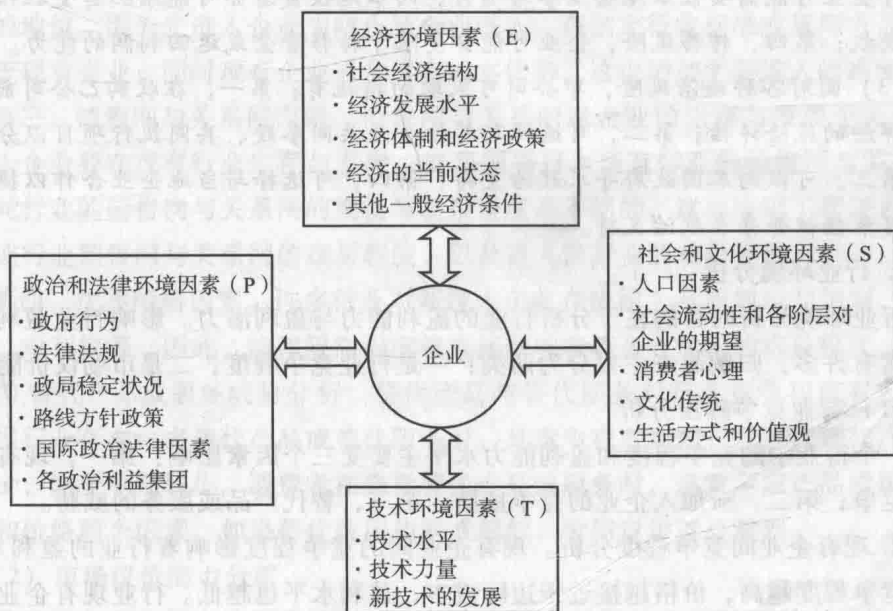


图 1-3 企业宏观环境分析

【例1-1】甲公司是一家氧化铝及原铝运营商，是世界排名前十位的氧化铝生产企业之一。在2008年甲公司已经联合另外一家公司收购澳大利亚乙公司12%的股份。经过与乙公司的接触，甲公司认为，并购乙公司符合其长远发展目标，因为乙公司是全球最大的资源开采和矿产品供应商之一，而且也是世界三大铁矿石供应商之一，其业务范围涉及多个国家，特别在甲公司所在国发展迅速。

2011年5月，甲公司认为收购乙公司的时机已经成熟。因而向乙公司的股东发出收购要约，将通过建立合资公司和认购可转换债券向乙公司投资215亿美元，转股之后，甲公司在乙公司的持股比例将升至21%，在这之前甲公司与乙公司的交易需获得以澳大利亚财政部为首组成的外国投资审查委员会最终审批。6月，澳大利亚外商投资审核委员会公布，就甲公司收购乙公司的审查时间再延长90天。尽管没有进一步的表态，但是澳大利亚官方对该交易的谨慎无疑在升级。此时全球铝价处于大幅下跌状态，跌幅已超过15%；同时，甲公司在之前高价收购的海外矿山因收支不平也存在一定业绩隐患。

本例中：

(1) 甲公司做出收购乙公司的决策时，应当特别考虑的政治环境因素是政府的干预，即澳大利亚政府相关监管部门对甲公司收购乙公司事宜的密切关注，使得并购可能会受到政府干预，并导致失败。

(2) 甲公司收购乙公司时，可能存在的政治风险有：第一，政府干预风险，企业进行并购很可能令当地政府认为会影响当地居民的工作机会、攫取当地经济资源等而进行干预；第二，所有权风险，企业或其资产可能被国家没收；第三，经营风险，即企业可能需要让本地企业参与项目，而本地投资者亦可能须拥有受担保的最持股权；第四，转移风险，企业可能会受限于转移资金或返回利润的能力。

(3) 面对各种政治风险，甲公司可采取的措施有：第一，在收购乙公司前应先进行详细的风险评估；第二，可选择与其他企业共同参股、共同执行项目以分散风险；第三，可以向本国政府寻求政治支持；第四，可选择与当地企业合作以提高项目的可承接性并寻求政治支持。

2. 行业环境分析

行业环境分析的目的在于分析行业的盈利能力与盈利潜力。影响行业盈利能力的因素有许多，归纳起来主要分为两类：一是行业竞争程度；二是市场议价能力。

(1) 行业竞争程度分析

一个行业中的竞争程度和盈利能力水平主要受三个因素影响：第一，现有企业间的竞争；第二，新加入企业的竞争威胁；第三，替代产品或服务的威胁。

① 现有企业间竞争程度分析。现有企业间的竞争程度影响着行业的盈利水平，通常竞争程度越高，价格越接近于边际成本，盈利水平也越低。行业现有企业间的竞争程度分析主要应从影响企业间竞争的因素入手，通常包括以下内容：

第一，行业增长速度分析。行业增长速度越快，现有企业间不必为相互争夺市

场份额而展开价格战；反之，如果行业增长较慢或停滞不前，则竞争势必加剧。

第二，行业集中程度分析。如果行业市场份额主要集中在少数企业，即集中程度高，则竞争度较低；反之，则竞争度将提高。

第三，差异程度与替代成本分析。行业间企业要避免正面价格竞争，关键在于其产品或服务的差异程度，差异程度越大，竞争程度越低。当然，差异程度与替代成本相关，当替代成本较低时，企业间仍可进行价格竞争。

第四，规模经济分析。规模经济性是指在一定的市场需求范围内，随着生产规模的扩大，企业的产品与服务的每一单位的平均成本出现持续下降的现象。价格竞争的基础是成本竞争。固定成本与变动成本之比越高，在一定条件下达到规模经济的规模（产量）就越大。或者说，规模越接近经济性，平均成本越低，价格竞争优势越强。

第五，退出成本分析。当行业生产能力大于市场需求，而行业退出成本又较高时，势必会引起激烈的价格竞争，以充分使用生产能力；如果退出成本较低，则竞争将减弱。

② 新加入企业竞争威胁分析。当行业平均利润率超过社会平均利润率，即行业取得超额利润时，行业必然面临新企业加入的威胁。影响新企业加入的因素有许多，其主要因素有：

第一，规模经济因素。规模经济程度越高，新企业进入难度越大。因为，要进入该行业，要么大规模投资，要么投资达不到规模经济。两种可能都增加了新企业进入的困难。

第二，先进入优势因素。新进入企业与行业现有企业在竞争上，总是处于相对不利的地位。因为先进入企业为防止新企业进入，在制定行业标准或规则方面总是偏向于现有企业；同时现有企业通常具有成本优势，这也增加了新进入的难度。

第三，销售网与关系网因素。销售网与关系网对企业的生存与发展至关重要。新进入企业要在现有行业生存与发展，就必须打入现有行业的销售网与关系网。而不同行业的销售网与关系网的规模与复杂程度是不同的，这也决定了新进入企业打入该行业销售网与关系网的难易程度，以及进入该行业的难易程度。

第四，法律障碍因素。许多行业对新进入企业在法律上有所规定与限制，如许可证、专利权等。因此，法律限制程度就直接影响着新企业进入的难易程度。

③ 替代产品或服务威胁分析。替代产品与替代服务对行业竞争程度有重要影响。当行业存在许多替代产品或替代服务时，其竞争程度加剧；反之，替代产品或服务少，则竞争性较小。消费者在选择替代产品或服务时，通常考虑产品或服务的效用和价格两个因素。如果替代效用相同或相似，价格竞争就会激烈。

(2) 市场议价能力分析

虽然行业竞争能力是行业盈利能力的决定因素，但行业实际盈利水平的高低，还取决于本行业企业与供应商和消费者（客户）的议价能力。

① 企业与供应商的议价能力分析。影响企业与供应商议价能力的因素主要包括以下几种：

第一，供应商的数量对议价能力的影响。当企业的供应商越少，可供选择的产品或服务也越少时，供应商方面的议价能力就越强；反之，则企业的议价能力增强。

第二，供应商的重要程度对议价能力的影响。供应商对企业的重要程度取决于其供应产品对企业产品的影响程度。如果供应商的产品是企业产品的核心部件，而替代产品较少，则供应商的议价能力增强；反之，企业具有更好的议价能力。

第三，单个供应商的供应量。单个供应商对企业的供应量越大，往往对企业的影响与制约程度越大，其议价能力也越强。

② 企业与客户的议价能力分析。影响企业与客户议价能力的因素有很多，如替代成本、产品差异、成本与质量的重要性、客户数量等。将这些因素归纳起来主要体现在以下两个方面：

第一，价格敏感程度的影响。价格敏感程度取决于产品差别程度及替代成本水平。产品差别越小，替代成本越低，价格敏感度越强，客户的议价能力越强。另外，客户对价格的敏感程度还取决于企业产品对客户的成本构成影响程度。如果企业产品在客户成本中占较大比重，客户将对其价格十分敏感；反之，则敏感程度下降。

第二，相对议价能力的影响。价格敏感程度虽然会对价格产生影响，但实际价格还取决于客户相对议价能力。影响其议价能力的因素有：企业（供应商）与客户的供需平衡状况，单个客户的购买量，可供选择的替代产品数量，客户选择替代产品的成本水平，客户的逆向合并威胁等。其中，逆向合并是与顺向合并相对应的。顺向合并是指并购公司将目标公司合并，目标公司注销；逆向合并是指在并购公司对目标公司进行并购中，发生的目标公司将并购公司合并的情况。逆向并购威胁的发生与企业的相对议价能力有关，也成为影响企业议价能力的因素。

迈克尔·波特（Michael E. Porter）将上述分析框架概括为“五力模型”，分别是：（1）行业新进入者的威胁；（2）供应商的议价能力；（3）购买商的议价能力；（4）替代产品的威胁；（5）同业竞争者的竞争强度。这五大竞争力量决定了产业的盈利能力，企业战略的核心在于选择正确的产业以及产业中具有吸引力的竞争位置。如图 1-4 所示。

3. 经营环境分析

经营环境分析包括竞争对手分析、竞争性定位分析、消费者分析、融资者分析、劳动力市场状况分析等。

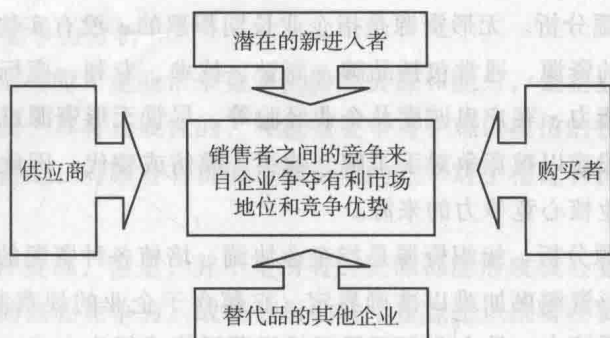


图 1-4 迈克尔·波特的“五力模型”

(1) 市场竞争对手分析。应当在企业所在行业内的主要市场中为每个主要竞争对手建立一个具体的档案。分析竞争对手的主要作用在于帮助企业建立自己的竞争优势。竞争优势涉及企业在市场中与对手竞争的每个方面，包括价格、产品范围、制造质量、服务水平等。

(2) 竞争性定位分析。竞争对手会有许多不同的分组，每个群组在相似产品、市场类别中遵循相似战略，这些群组被称为战略群组。只有处于同一个战略群组的企业才是真正的竞争对手。每个战略群组根据其所采取的竞争战略不同而在市场中具有不同的地位。

(3) 消费者分析。消费者分析是对消费者的主要特征及消费者如何做出购买决定进行描述。为了解和满足消费者，可从三个战略问题来进行分析，即消费细分、消费动机以及消费者未满足的需求。

(4) 融资者分析。评估融资者状况对于评价企业的经营环境十分重要。融资者能否提供足够支持是决定企业战略实施过程中能否顺利获取所需资源的关键因素。对于融资者状况的考察主要包括抵押条件、支付记录、贷款条件及贷款额度等。

(5) 劳动力市场状况分析。能否方便快捷地雇用到优秀人才是决定企业经营能否成功的关键因素，这取决于企业所在区域的劳动力市场状况。企业能否在劳动力市场上雇用到合适的人员主要取决于三个因素：企业信誉、就业形势和专业人员的可获得性。

(二) 内部环境分析

内部环境分析包括企业资源分析、企业能力分析和企业核心竞争力分析。

1. 企业资源分析

企业的资源主要分为三种：有形资源、无形资源和组织资源。在企业资源分析中，企业应当全面分析和评估内部资源的构成、数量和特点，识别企业在资源禀赋方面的优势和劣势。

(1) 有形资源分析。有形资源是指可见的、能用货币直接计量的资源，主要包括物质资源和财务资源。

(2) 无形资产分析。无形资产是指企业长期积累的、没有实物形态的甚至无法用货币精确计量的资源,通常包括品牌、商誉、技术、专利、商标、企业文化、企业家才能、团队能力、客户忠诚度及企业经验等。尽管无形资产难以精确量化,但由于无形资产一般难以被竞争对手了解、购买、模仿或替代,因此,无形资产是一种十分重要的企业核心竞争力的来源。

(3) 组织资源分析。组织资源是指企业协调、培植各种资源的技能。组织资源比有形资源和无形资产更加难以准确界定,它蕴含于企业的规章制度、组织结构、业务流程和控制系统中,是企业实现目标的经营风格或行为方式,决定着企业内个人互动、协作和决策的方式。

企业的内部资源条件决定了其能否和如何有效利用外部环境提供的机会并消除可能的威胁,从而获取持久的竞争优势。在战略分析中,企业应当全面分析和评估内部资源的构成、数量和特点,识别企业在资源禀赋方面的优势和劣势。其中,资源禀赋又称为要素禀赋,通常是指一国拥有各种生产要素,包括劳动力、资本、土地、技术、管理等的丰歉。一国要素禀赋中某种要素供给所占比例大于别国同种要素的供给比例,而价格相对低于别国同种要素的价格,则该国的这种要素相对丰裕;反之,如果在一国的生产要素禀赋中某种要素供给所占比例小于别国同种要素的供给比例,而价格相对高于别国同种要素的价格,则该国的这种要素相对稀缺。

2. 企业能力分析

企业能力是指企业配置资源并发挥其生产和竞争作用的能力。能力来源于企业有形资源、无形资产和组织资源的整合,是企业各种资源有机组合的结果。企业能力主要由研发能力、生产管理能力和营销能力、财务能力和组织管理能力等组成。

研发能力已成为保持企业竞争活力的关键因素。企业的研发活动,能够加快产品的更新换代,不断提高产品质量,降低产品成本,更好地满足消费者的需求。企业的研发能力主要从研发计划、研发组织、研发过程和研发效果几个方面进行衡量。

生产管理能力和质量管理。生产管理主要涉及五个方面,即生产过程、生产能力、库存管理、人力管理和质量管理。

企业的营销能力是指企业引导消费、争取竞争优势以实现经营目标的能力。企业的营销能力可以分解为以下三种能力:产品竞争能力、销售活动能力和市场决策能力。

企业的财务能力主要涉及两方面:一是筹集资金的能力;二是使用和管理所筹资金的能力。

组织管理能力主要可以从以下一些方面进行衡量:(1) 职能管理体系的任务分工;(2) 岗位责任;(3) 集权和分权的情况;(4) 组织结构(直线职能、事业部等);(5) 管理层次和管理范围的匹配。

3. 企业核心竞争力分析

核心竞争力是指能为企业带来竞争优势的资源和能力，是企业所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性的，并且是竞争对手难以模仿的技术或能力。核心竞争力的三个要素是：对顾客有价值、与企业的竞争对手相比有优势、很难被模仿或复制。

企业具备多种资源，但是，并不是所有的资源都能形成核心竞争力，相反有的可能会削弱企业的核心竞争力。战略分析的一个重点是识别哪些资源可以形成企业的核心竞争力。

三、战略选择

(一) 战略选择程序

战略选择的一般程序包括：战略的适宜性分析、战略筛选、战略的可行性分析、战略的可接受性分析、选择行动计划。

1. 战略的适宜性分析

适宜性是指备选战略是否与组织的期望和能力相一致，以及战略是否对周围相关的事件及趋势做出适当反应。战略适宜性分析围绕市场扩张、市场收缩、维持市场份额几个选择展开。

(1) 战略的适宜性分析应考核的因素有：该战略是否充分利用了企业的优点？该战略在多大程度上解决了分析中所识别的难题？所选择的战略是否与企业的目标一致？

(2) 生命周期分析。生命周期分析基于这样一个理念：一方面，产品或业务单元的生命周期的各个阶段之间存在可预测的关系；另一方面，战略的各个要素之间存在可预测的关系。

(3) 资源和能力考虑。为了实现竞争优势，企业需要采用一个基于组织现有资源和能力的战略，并且需要制定战略来发展其他资源和能力。对任何新战略进行评估时，应重点考虑其是否适用于该企业的现有战略资源。

(4) 企业概况分析。该方法将备选战略的预期效果与研究发现所确定的有利参数进行比较来评估备选战略的适宜性。这些参数包括市场地位、财务实力、质量、产量、生产能力、经营效率、营销支出、议价能力以及后勤等。

2. 战略筛选

在评估战略的适宜性后，可进行战略筛选。一般来说，有三种可行的战略筛选方法：

(1) 情景分析法，这种方法将特定战略与一系列可能的未来结果匹配在一起，它特别适用于存在高度不确定性的情况。

(2) 评级和评分法，这种方法按照与企业战略情况相关的一套预定因素对战略进行分级。

(3) 决策树法, 这种方法按照一系列关键战略因素来评估特定战略。当需要按顺序做出几项决策且决策过程变得很复杂时, 这个方法很有效。

3. 战略的可行性分析

战略的可行性评估涉及评估战略是否能得以成功实施。对战略的可行性进行评估时, 必须考虑以下因素:

- (1) 该战略是否能得到足够的资金支持;
- (2) 企业的绩效是否能达到必需的水平;
- (3) 企业是否能达到必需的市场地位, 并且是否具有必要的营销技巧;
- (4) 企业是否能处理来自竞争对手的挑战;
- (5) 企业将如何确保管理层和经营层具有必要的能力;
- (6) 企业是否具有足以在市场中进行有效竞争的技术(与产品和流程相关的技术);
- (7) 企业是否能获得必要的原料和服务;
- (8) 企业是否能够交付该战略中指定的商品和服务;
- (9) 企业是否有足够的时间来实施该战略。

4. 战略的可接受性分析

(1) 评估可接受性的考虑因素

在进行战略的适宜性和可行性评估后, 应该进行可接受性评估。可接受性评估主要是对所有股东的看法进行评估, 特别是那些拥有重大权利且愿意行使权利的股东。它涉及评估人们的期望值和战略的预期绩效, 包括: 企业会获得怎样的利润? 财务风险(例如流动性)将如何变化? 该战略会对资本结构(资产负债比率或股份所有权)产生哪些影响? 部门、小组或员工的职责是否会发生重大改变? 企业与外部的利益相关者(例如供应商、政府、团体和客户)之间的关系是否会改变? 企业所处的环境是否接受该战略所产生的后果?

可接受性分析中还有一个重要问题——风险。不同的利益相关者对风险持不同态度。一个战略, 无论是出于什么原因, 一旦风险收益率改变, 它就可能不会被利益相关者所接受。

(2) 测试战略的可接受性

有好几种方法可用于测试选定战略的可接受性, 它们包含了目标和行动计划应当达到的各种标准。首先, 可将这些标准作为要素排列在矩阵的一个轴上, 而该矩阵的另一个轴排列着各种备选战略, 然后针对每项标准对各战略进行评分, 最后可根据每个战略的得分来选出最佳战略。

(3) 特定战略所产生的投资回报

衡量战略的可接受性的主要方法是对特定战略可能产生的投资回报进行评估, 对影响投资决策的战略性问题进行量化。通常需要使用以下四种财务技术方法: 投入资本回报率法、现金净流量法、投资回收期法和未来现金流折现分析法。