

2019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 KUAJI SHIWU

财政部会计资格评价中心 编



中国财经出版传媒集团
经济科学出版社

2019 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



中国财经出版传媒集团
经济科学出版社

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, 2019. 3

2019 年度全国会计专业技术资格考试辅导教材

ISBN 978 - 7 - 5218 - 0379 - 2

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 (2019) 第 047305 号

责任编辑: 宋学军

责任校对: 曹育伟

责任印制: 刘 军 邱 天

防伪鉴别方法

封一左下方粘贴有防伪标识。在荧光紫外线照射下可见防伪标识中部呈现红色“会计”二字。刮开涂层获取防伪码, 该防伪码可通过拨打电话, 或者扫描二维码登录全国会计资格评价网 (<http://kzp.mof.gov.cn>) 后点击网站左下方的“查验教材真伪”栏目进行验证。

2019 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

总编辑部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: <http://www.cfeac.com>

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: <http://jjkxbs.tmall.com>

北京中科印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 33 印张 720000 字

2019 年 3 月第 1 版 2019 年 3 月第 1 次印刷

印数: 00001—60000 册

ISBN 978 - 7 - 5218 - 0379 - 2 定价: 65.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191510)

(图书内容问题联系电话: 010 - 88190905)

(打击盗版举报热线: 010 - 88191661, QQ: 2242791300)

前 言

为帮助考生全面理解和掌握全国会计专业技术资格考试领导小组办公室印发的2019年度中、高级会计专业技术资格考试大纲，更好地复习备考，财政部会计资格评价中心组织专家编写组按照考试大纲的要求和最新颁布的法律法规，对《中级会计实务》《财务管理》《经济法》《高级会计实务》《高级会计实务案例》辅导教材进行了调整和修订，并对《全国会计专业技术资格考试参考法规汇编》作了相应调整。调整和修订的主要内容将在全国会计资格评价网（<http://kzp.mof.gov.cn/>）上公布。调整和修订所涉及的法律法规、规章制度截止到2019年1月。

本辅导教材作为指导考生复习备考之用，不作为全国会计专业技术资格考试指定用书。考生在学习辅导教材过程中如遇到疑难问题，可登录全国会计资格评价网“考试用书”栏目，通过答疑板提出问题，并注意查阅有关问题解答。

辅导教材中如有疏漏和不当之处，敬请指正，并及时反馈我们。

财政部会计资格评价中心

二〇一九年三月

目 录

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 企业总体战略	(22)
第三节 经营战略与职能战略	(29)
第四节 财务战略	(40)
第二章 企业投资、融资决策与集团资金管理	(58)
第一节 建设项目投资决策	(58)
第二节 私募股权投资决策	(84)
第三节 境外直接投资决策	(92)
第四节 融资决策与企业增长	(98)
第五节 企业集团资金管理与财务公司	(121)
第三章 企业全面预算管理	(136)
第一节 全面预算管理概述	(136)
第二节 全面预算编制	(143)
第三节 全面预算执行	(153)
第四节 全面预算考核	(160)
第四章 企业绩效评价	(165)
第一节 绩效评价概述	(165)
第二节 关键绩效指标法	(177)
第三节 经济增加值法	(181)
第四节 平衡计分卡	(186)
第五章 企业风险管理	(197)
第一节 企业风险管理概述	(197)
第二节 企业风险管理方法	(203)
第三节 企业风险管理体系及其建立	(219)

第六章 企业内部控制	(222)
第一节 企业内部控制规范体系框架	(222)
第二节 企业内部控制体系建设	(229)
第三节 企业内部控制评价和审计	(258)
第七章 企业成本管理	(272)
第一节 企业成本管理概述	(272)
第二节 变动成本法	(280)
第三节 标准成本法	(285)
第四节 作业成本法	(289)
第五节 目标成本法	(304)
第八章 企业并购	(315)
第一节 并购的动因和类型	(315)
第二节 并购流程	(320)
第三节 并购价值评估	(327)
第四节 并购融资与支付	(337)
第五节 并购后整合	(347)
第六节 企业合并会计	(351)
第九章 金融工具会计	(365)
第一节 金融资产和金融负债的确认和计量	(365)
第二节 金融资产的转移	(394)
第三节 套期保值	(406)
第四节 股权激励	(421)
第十章 行政事业单位预算、会计与内部控制	(434)
第一节 部门预算	(434)
第二节 国库集中收付制度	(447)
第三节 政府采购制度	(451)
第四节 国有资产管理	(458)
第五节 预算绩效管理	(466)
第六节 会计处理	(472)
第七节 内部控制	(496)

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^①，意为作战的谋略，后来逐渐被引申至政治和经济等领域，战略是一种从全局考虑和谋划，以实现全局目标的计划和策略。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作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，战略不仅决定企业业务活动的框架并对协调活动提供指导，而且使企业能够应对并影响不断变化的环境；战略将企业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。

企业战略管理是在分析企业内外部环境的基础上，选择和制定达到企业目标的有效战略，并将战略付诸实施、控制和评价的一个动态管理过程。企业进行战略管理时，一般应遵循以下原则：

1. 目标可行原则。

战略目标的设定，一方面，应具有前瞻性，且通过一定的努力可以实现；另一方面，应具有一定的挑战性，并能够使长期目标与短期目标有效衔接。

^① 战国时期孙子曰：“道、天、地、将、法……凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。”孙子成为实际上的战略鼻祖。1799年普鲁士元帅迪特里希·比洛认为：“战略是关于在视界和火炮射程以外进行军事行动的科学。”《辞典》的解释为：战略是对战争全局的筹划和指导。

2. 资源匹配原则。

企业应根据各业务部门战略目标的匹配程度，相应进行资源配置。

3. 责任落实原则。

企业应将战略目标落实到具体的责任中心和责任人，构成不同层级彼此相连的战略目标责任制。

4. 协同管理原则。

企业应以实现战略目标为核心，考虑不同责任中心业务目标之间的有效协同，加强各部门之间的协同管理，有效提高资源使用的效率效果。

(三) 企业战略管理要素、体系与程序

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。例如，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。

企业战略管理体系可以细分为企业总体战略、经营战略和职能战略三个层次。

企业总体战略，亦称公司层战略，它是企业最高决策层指导和控制企业的行动纲领。一般由公司董事会制定。企业总体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，亦称业务层战略、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、客户或地理区域作出战略决策。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。企业职能战略的重点是提高企业资源的利用效率，降低成本，它由一系列详细的方案和计划构成，涉及企业经营管理的所有领域。如研究与开发战略、生产战略、人力资源战略、市场营销战略等。

3. 战略管理程序。

战略管理程序，也称为战略管理应用程序，是指导企业应用战略管理工具、方法的具体程序。一般包括战略分析、战略制定、战略实施、战略控制、战略评价和战略调整等。

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。

在战略分析的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。

战略制定也称战略目标设定。企业应根据战略分析结果,合理设定企业的使命和愿景,并将使命和愿景转化为战略目标。企业设定战略目标时,一方面,各部门都需要设定战略目标,并将其具体化为一套财务关键指标和非财务指标的预测值;另一方面,设定的各关键指标的目标(预测)值,应与本企业的可利用资源相匹配,并有利于执行人更加积极有效地实现既定目标。

战略实施,也称战略落地,是指将企业战略规划蓝图变成现实的管理过程。战略目标在企业高层达成一致后,应向中下层传导,并在各项工作中得以分解、落实;同时,应加强执行反馈,及时修正战略执行偏差,以确保实现战略目标。

战略控制是指应用管理会计的工具、方法等,将战略实施的关键业务流程化,融入企业现有的战略管理体系中,包括对战略制定、战略实施等方面的全方位控制。

战略评价是指企业通过检测战略实施的进展,评价战略执行效果,审视战略的科学性和有效性,不断修正战略举措,以实现预期战略目标。战略评价内容有:战略是否适应环境变化,是否有效配置资源,战略实施进度是否恰当,以及战略涉及的风险是否可以接受等。

战略调整是指根据企业情况的发展变化和战略评价结果,即参照实际营运事实、营运环境和战略执行情况等,对所制定的战略及时进行调整,以保证战略对企业管理活动的有效指导。战略调整一般包括对企业的愿景、发展方向、战略目标及其战略举措等的调整。

上述战略管理程序的三个核心领域是战略分析、战略制定和战略实施。

(四) 企业愿景、使命与战略目标

实施战略管理之前必须确定企业的愿景,在此基础上明确企业的使命,然后形成企业的战略目标。

1. 愿景。

愿景是指一个组织或个人希望达到或创造的理想图景。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。

使命是指一个企业区别于类似企业的持久性目的。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以及我们的业务是什么”等问题。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。

战略管理过程的终极目的就是使企业能选择并实施一个能够为其带来竞争优势的战略。一般而言,若企业比竞争对手创造出更多的经济价值,我们就说该企业具有竞争优势。在实践中,可以利用会计比率分析或经济增加值(EVA)指标衡量不同企业的竞争优势。

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:政治因素(politic)、经济因素(economic)、社会因素(social)、技术因素(technological)、生态因素(environmental)和法律因素(legal)。对上述六种因素进行宏观环境分析的方法,一般称为PESTEL分析法。宏观环境分析的目的是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) 政治环境因素包括:社会制度、政府政策、政治团体和政治形势等。

(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、文化传统等;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。

(5) 生态环境因素,主要指绿色环保问题,如污染或浪费等。

(6) 法律环境因素,主要指法律限制或立法变化,如国家或地方法律规范、国家司法、行政执法机关等。

【例 1-1】甲航空公司是一家国内新成立的混合所有制航空企业,目前业务仅限于中国境内的客运和货运服务。根据 PESTEL 外部环境分析框架,有关影响因素如表 1-1 所示。

表 1-1

PESTEL 对航运业的影响

环境因素		积极影响	消极影响
政治	政策支持, 放宽管制	√	
	安全控制趋紧		√
经济	经济增长率稳中有进	√	
	燃料价格上升		√
	居民可支配收入增加	√	
社会	人们预期寿命增加	√	
	旅游休闲意识提高	√	
技术	高效节能发动机改进	√	
	安检技术提高	√	
	高铁技术持续改进		√
生态	噪声污染		√
	机场用地稀缺		√
法律	机场使用权限限制		√

在使用 PESTEL 分析法时, 一般应当遵循以下步骤: (1) 分别考虑各项因素, 从中找出需要重点考虑的因素; (2) 对这些因素仔细分析, 理清它们对企业战略的影响; (3) 对这些因素进行评价, 确定关键战略因素。

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。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, 现有企业间越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，则企业的议价能力越强。

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过程中，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 1-1 所示。

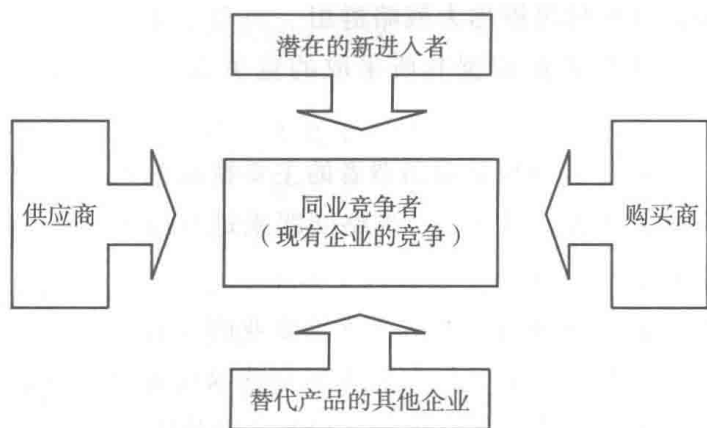


图 1-1 迈克尔·波特“五力模型”

【例 1-2】某投资公司在投资战略决策进行行业选择时，聚焦于甲、乙、丙、丁四个产业，有关资料如表 1-2 所示。

表 1-2 评估产业内企业的平均绩效水平

产业类别	甲	乙	丙	丁
新进入者威胁	大	小	大	小
同业竞争威胁	大	小	小	大
替代威胁	大	小	大	小
供应商威胁	大	小	小	大
购买商威胁	大	小	大	小
预期内企业平均绩效	低	高	?	?

表 1-2 中甲产业和乙产业的平均绩效一目了然,即甲产业平均绩效低,乙产业平均绩效高。而对于丙产业和丁产业来说,情况则有些复杂。在这类情况下,预测产业内企业的平均绩效所要回答的问题是:“产业的环境威胁是否有足够的强度,使得产业内企业的大部分利润被攫取了?”如果答案是肯定的,则预期平均绩效将会较低;反之则较高。

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。

(1) 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作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。如工地、厂房、设备、现金流等。

(2) 无形资源分析。无形资源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。尽管无形资源难以精确量化，但由于无形资源一般难以被竞争对手了解、购买、模仿或替代，因此，无形资源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源更加难以准确界定。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，决定着企业内部个人互动、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、无形资源和组织资源的整合，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。

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

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三种能力：产品竞争能力、销售活动能力和市场决策能力。

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获利能力。可以运用杜邦指标体系和雷达图等工具进行财务能力分析。

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相对于竞争对手的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。

通常可以运用战略地图和价值链理论（见图 1-2）进行企业核心竞争力分析。



图 1-2 迈克尔·波特价值链模型

三、战略制定

（一）战略制定程序

战略制定的一般程序包括：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、选择与制定行动计划。就其本质而言，战略制定过程也是战略选择过程。

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作出适当反应。战略适宜性分析围绕市场扩张、市场收缩、维持市场份额等几个选择展开。

(1) 战略的适宜性分析应考虑的因素有：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。当需要按顺序作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