



2012年注册会计师(CPA)全国统考辅导教材系列

名师课堂即时呈现, 重点难点精彩串讲

解题思路全面覆盖, 应试技巧轻松掌握

# 公司战略与风险管理

## 辅导教材 CPA

《公司战略与风险管理辅导教材》

编写组 编

**品质：名师保证**  
**权威：实力造就**

**大纲解读**

名师解读最新大纲, 梳理考试要点, 预测考试趋势

**知识归纳**

借鉴思维导图, 用知识清单梳理知识点, 知识体系脉络清晰

**重点难点**

紧扣教材大纲, 逐章系统讲解, 剖析典型例题, 讲解深入浅出

**近年考情**

详解近三年考试真题, 理清解题思路, 把握命题规律

**练习题库**

海量仿真题库, 做好实战前的练兵

**模拟试卷**

帮助考生进行实战演练, 真实体验考试情境, 以最佳状态走进考场

**视频串讲**

名师精彩视频串讲, 重点难点深度解读, 把注考专家带回家, 令备考复习更轻松

 **人民邮电出版社**  
POSTS & TELECOM PRESS



2012 年注册会计师（CPA）全国统考辅导教材系列

# 公司战略与风险管理辅导教材

《公司战略与风险管理辅导教材》编写组 编

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目(CIP)数据

公司战略与风险管理辅导教材 / 《公司战略与风险管理辅导教材》编写组编. — 北京: 人民邮电出版社, 2012. 5

2012年注册会计师(CPA)全国统考辅导教材系列  
ISBN 978-7-115-27847-0

I. ①公… II. ①公… 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(2012)第049641号

## 内 容 提 要

本书是针对2012年注册会计师全国统考而编写的同步辅导用书。

本书从注册会计师资格考试特点出发,按照公司战略与风险管理科目的内容,在分析总结近几年考试特点以及对2012年考试特点进行预测的基础上,全面介绍了公司战略与风险管理的各项内容;尤其对课程中的重点、难点进行了深入讲解,并运用各种案例进行多角度的分析,帮助考生从容面对各种形式的考题。

本书适合参加2012年注册会计师全国统考公司战略与风险管理科目考试的考生使用,也适合相关专业的在校师生和从业人员参考。

2012年注册会计师(CPA)全国统考辅导教材系列

## 公司战略与风险管理辅导教材

- ◆ 编 《公司战略与风险管理辅导教材》编写组  
责任编辑 李宝琳  
执行编辑 王楠楠
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号  
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
三河市海波印务有限公司印刷
- ◆ 开本: 787×1092 1/16  
印张: 19.5 2012年5月第1版  
字数: 364千字 2012年5月河北第1次印刷

ISBN 978-7-115-27847-0

定 价: 39.00元(附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

# 出版前言

注册会计师（CPA）资格考试是目前国内最具含金量的资格考试之一，它每年吸引了全国及海外近百万优秀年轻人参加。但该考试也是难度最大的考试之一，每年考试的单科通过率都在10%左右，全科通过率更是微乎其微。针对这种情况，为了帮助广大考生更好地复习应考，提高考试通过率，人民邮电出版社特邀请常年在考试辅导培训一线的专家老师，根据2012年的考试大纲要求和指定教材，着力打造了这套非常适合考生使用的辅导书，并且力求在体例上有所创新，以有别于现有的各类辅导书，使读者使用起来更方便，更有针对性地解决问题。

本套丛书的特点是：针对性强，内容完整，重点难点突出，便于自学。同时，本套丛书在编写体例上，针对注册会计师资格考试的特点，进行了科学的编排。每一章内容，不仅首先开宗明义地指出考试大纲的要求，以及考生必须达到的具体能力水平，同时对近三年的考试情况进行归纳，使学生明了本章内容在整个考试中所占的分量；接下来对照该章的知识清单，对重点难点进行详细的梳理，同时以例题的形式进行演示讲解；最后则把近三年的相关考题按时间顺序由近到远分析介绍，并提供了针对2012年考试预测特点充足的模拟训练题，使考生能够得到深入的复习训练。

本书另一大特色是附加值高。考生在按照上述过程从头至尾逐章复习完以后，可以利用书中附送的光盘，用半天的时间完整地聆听一遍高水平老师的串讲，做到温故而知新。在此基础上利用书中附送的模拟试卷，进行两遍仿真模拟，并可对模拟结果进行考评，针对不足之处再重点复习。如此复习完毕之后，考生便可放心地走进考场，从容应试。

我们的出版理念是以精准的内容为考生提供价值最大化的辅导书，使考生从纷繁的复习书中解脱出来，真正让学习更轻松，让考试更有效。

朋友，选择我们的书，你就选择了一条正确的复习道路，选择了一条轻松的成功之路。

我们真诚地祝福你考试成功！



# 目 录

## 第一章 战略与战略管理 ..... 1

考纲解读 ..... 1

内容解读 ..... 1

能力解读 ..... 1

考情回顾 ..... 1

知识清单 ..... 2

重点难点分析 ..... 2

第一节 企业战略 ..... 2

一、战略的定义 ..... 2

二、明茨伯格的 5P 战略 ..... 2

三、企业战略的结构层次 ..... 2

四、战略的关键要素 ..... 3

五、战略测试 ..... 3

第二节 企业的使命与目标 ..... 4

一、企业使命 ..... 4

二、确定企业的战略目标 ..... 5

第三节 企业战略的发展途径 ..... 5

一、理性方法 ..... 5

二、应急方法 ..... 5

第四节 战略管理概述 ..... 6

一、战略管理的含义 ..... 6

二、与运营管理相比, 战略管理的特点 ..... 6

三、战略管理的流程 ..... 7

三年注考 ..... 8

一年模拟 ..... 9

## 第二章 战略分析——外部环境 ..... 12

考纲解读 ..... 12

内容解读 ..... 12

能力解读 ..... 12

考情回顾 ..... 12

知识清单 ..... 13

重点难点分析 ..... 13

第一节 一般宏观环境分析 ..... 13

一、政治和法律环境因素 ..... 13

二、经济环境因素 ..... 15

三、社会和文化环境因素 ..... 15

四、技术环境因素 ..... 16

第二节 行业环境分析 ..... 16

一、行业和行业环境 ..... 16

二、行业生命周期 ..... 17

三、波特五力模型 ..... 17

四、五力模型的局限性 ..... 20

第三节 经营环境与竞争优势环境分析 ..... 20

一、市场分析 ..... 20

二、融资来源 ..... 22

三、劳动力市场状况 ..... 22

第四节 国际商业环境和国际化经营的概念及分析 ..... 22

一、国际化行为 ..... 22

二、国际化经营的动因 ..... 23

三、钻石模型分析 ..... 23

四、国际贸易生命周期 ..... 24

五、经营环境中的挑战 ..... 25

三年注考 ..... 25

一年模拟 ..... 30

## 第三章 战略分析——内部资源、能力与核心竞争力 ..... 33

考纲解读 ..... 33

内容解读 ..... 33

能力解读 ..... 33

考情回顾 ..... 33

知识清单 ..... 34

重点难点分析 ..... 34

第一节 战略的内部因素分析 ..... 34

一、企业内部因素的构成 ..... 34

二、核心竞争力的辨别 ..... 36

三、评价核心竞争力 .....	36	<b>三年注考</b> .....	71
第二节 企业内部因素的分析方法及附加 竞争值 .....	38	<b>一年模拟</b> .....	80
一、资源分析 .....	38	<b>第五章 战略实施</b> .....	84
二、价值链分析 .....	39	<b>考纲解读</b> .....	84
三、超越竞争对手 .....	41	内容解读 .....	84
第三节 SWOT 分析 .....	42	能力解读 .....	84
一、SWOT 分析的概念及作用 .....	42	<b>考情回顾</b> .....	85
二、SWOT 的四个因素 .....	42	<b>知识清单</b> .....	85
三、内部资源分析和外部环境分析的 匹配 .....	43	<b>重点难点分析</b> .....	86
<b>三年注考</b> .....	45	第一节 组织结构 .....	86
<b>一年模拟</b> .....	47	一、组织结构与战略的关系 .....	86
<b>第四章 战略选择</b> .....	50	二、组织结构的主要影响因素 .....	86
<b>考纲解读</b> .....	50	三、组织的类型 .....	87
内容解读 .....	50	第二节 企业设计 .....	90
能力解读 .....	50	一、集权型对分权型 .....	90
<b>考情回顾</b> .....	51	二、环境的影响 .....	91
<b>知识清单</b> .....	51	三、权变理论 .....	91
<b>重点难点分析</b> .....	52	第三节 企业构型 .....	92
第一节 差距分析 .....	52	一、结构构型的五个元素 .....	92
一、外部环境与经营战略差距 .....	52	二、组织构型 .....	92
二、内部环境和经营战略差距 .....	54	三、部门绩效测评 .....	93
三、企业层面的差距分析 .....	54	第四节 业务计划与实施内容 .....	93
第二节 企业战略选择 .....	55	一、业务计划和战略实施 .....	93
一、总体战略的选择 .....	55	二、在战略实施中的营销计划 .....	94
二、业务单位战略的选择 .....	59	三、在战略实施中的研究与开发计划 .....	98
三、职能战略的选择 .....	62	四、在战略实施中的生产或运营计划 .....	98
第三节 战略发展方法 .....	62	五、在战略实施中的策略采购 .....	100
一、内部发展 .....	62	六、战略中人力资源配合 .....	101
二、并购战略 .....	62	七、战略实施中的质量管理 .....	102
三、联合发展和战略联盟 .....	64	第五节 战略实施中的领导层 .....	102
第四节 战略评估及选择 .....	65	一、领导层的重要性 .....	102
一、战略适宜性的分析 .....	65	二、领导层架构 .....	102
二、战略筛选 .....	66	三、领导在战略实施中的作用 .....	102
三、战略的可行性分析 .....	67	<b>三年注考</b> .....	102
四、战略的可接受性分析 .....	68	<b>一年模拟</b> .....	105
五、行动计划 .....	69	<b>第六章 战略控制</b> .....	108
第五节 风险评估及管理的概念 .....	69	<b>考纲解读</b> .....	108
一、风险的概念与来源 .....	69	内容解读 .....	108
二、风险的评估及管理 .....	70	能力解读 .....	108
第六节 企业与企业的战略开发 .....	70	<b>考情回顾</b> .....	109

知识清单 .....	109	重点难点分析 .....	147
重点难点分析 .....	110	第一节 内部控制的定义和发展 .....	147
第一节 战略控制的过程 .....	110	一、内部控制的定义 .....	147
一、战略失效与战略控制 .....	110	二、内部控制的的演变与发展 .....	147
二、企业经营业绩的衡量 .....	112	第二节 企业内部控制的五个要素 .....	148
第二节 战略控制方法 .....	113	一、内部环境 .....	149
一、预算与预算控制 .....	113	二、风险评估 .....	149
二、财务业绩衡量指标 .....	114	三、控制活动 .....	149
三、平衡计分卡的业绩衡量方法 .....	114	四、信息与沟通 .....	150
四、统计分析与专题报告 .....	116	五、内部监督 .....	150
第三节 变革管理 .....	116	第三节 企业内部控制的应用 .....	151
一、战略变革的必要性 .....	116	一、资金活动 .....	151
二、战略变革的时机选择 .....	116	二、采购业务 .....	152
三、战略变革模式 .....	117	三、资产管理(存货、固定资产、无形 资产) .....	152
四、战略变革的现实 .....	118	四、销售业务 .....	153
三年注考 .....	119	五、研究与开发 .....	154
一年模拟 .....	121	六、工程项目 .....	154
<b>第七章 财务战略</b> .....	124	七、担保业务 .....	154
考纲解读 .....	124	八、业务外包 .....	155
内容解读 .....	124	九、财务报告 .....	155
能力解读 .....	124	十、全面预算及合同管理 .....	155
考情回顾 .....	125	第四节 企业内部控制评价的程序 .....	156
知识清单 .....	125	一、内部控制评价的程序 .....	156
重点难点分析 .....	126	二、内部控制缺陷的认定 .....	156
第一节 财务战略的确立及其考虑因素 .....	126	三、内部控制评价报告 .....	156
一、财务战略与财务管理概念 .....	126	第五节 企业内部控制的审计 .....	157
二、确定财务战略的阻力 .....	126	一、内部控制的审计要求 .....	157
三、财务战略的确立 .....	126	二、注册会计师的责任与角色 .....	157
第二节 财务战略的选择 .....	129	第六节 审计委员会在企业中的监察角色 .....	157
一、基于发展阶段的财务战略选择 .....	129	一、审计委员会与内部控制 .....	157
二、基于创造价值或增长率的财务战略 选择 .....	133	二、审计委员会履行职责的方式 .....	157
三年注考 .....	137	三、审计委员会与合规 .....	157
一年模拟 .....	141	四、审计委员会与内部审计 .....	158
<b>第八章 内部控制</b> .....	145	五、审计委员会与外聘审计师 .....	158
考纲解读 .....	145	六、向股东报告内部控制 .....	158
内容解读 .....	145	第七节 内部控制与公司治理 .....	158
能力解读 .....	145	一、公司治理制度和原则 .....	158
考情回顾 .....	146	二、公司治理报告和披露 .....	159
知识清单 .....	146	三年注考 .....	160
		一年模拟 .....	164
		<b>第九章 风险管理原则</b> .....	168
		考纲解读 .....	168



内容解读	168	风险	192
能力解读	168	一、操作风险概述	192
<b>考情回顾</b>	169	二、应对操作风险的态度	193
<b>知识清单</b>	169	第三节 识别、评估和应对企业面临的项目风险	193
<b>重点难点分析</b>	170	一、项目风险概述	193
第一节 风险概览	170	二、应对项目风险的态度	194
一、风险的定义	170	第四节 识别、评估和应对企业面临的法律或合规性风险	195
二、风险的特征	170	一、法律或合规性风险概述	195
三、企业可能面对的风险种类	170	二、应对法律或合规性风险的态度	195
第二节 风险管理的概念	171	第五节 企业面临的各种财务风险及其管理	195
一、风险偏好和风险管理	171	一、财务风险	195
二、风险管理的内容	172	二、财务风险管理实务	195
三、风险管理对利益相关者的意义	173	三、财务部的职能及其在财务风险管理中的作用	196
四、风险管理的发展与挑战	173	第六节 识别、评估和应对企业面对的汇率风险	198
第三节 风险管理程序	174	一、汇率风险概述	198
一、风险识别	174	二、汇率风险管理概述	199
二、对主要风险的评估	174	三、汇率风险计算方法之 VaR 计算法	200
三、确定风险评级和应对策略	175	四、汇率风险的管理方法	201
四、风险监控	176	第七节 识别、评估和应对企业面临的利率风险	202
第四节 风险管理策略	176	一、利率风险概述	202
一、风险管理策略的重要性	176	二、利率风险管理概述	203
二、各种风险管理策略的特点	176	三、利率风险的计量与资料收集	203
三、选择风险管理策略的考虑因素	178	四、在固定利率和浮动利率间进行选择时应考虑的事项	204
四、风险管理文化	178	五、利率风险的管理方法	204
第五节 成本、效益和挑战	179	第八节 对汇率和利率风险的监督与控制	205
一、风险管理的成本与效益	179	第九节 与财务风险及衍生金融工具相关的简单计算	206
二、实施风险管理所面临的障碍和挑战	179	一、衍生金融工具介绍	206
<b>三年注考</b>	180	二、主要衍生金融工具的简单计算	207
<b>一年模拟</b>	185	第十节 管理财务风险的其他方法	208
<b>第十章 风险管理实务</b>	188	一、经营规划及预算计划程序	208
<b>考纲解读</b>	188	二、财务预测	208
内容解读	188	第十一节 对影响企业财务风险的外部环境变化的管理	208
能力解读	188	一、外部环境变化与财务风险管理的关系	208
<b>考情回顾</b>	189	二、外部环境变化对于财务风险管理的挑战	208
<b>知识清单</b>	189	三、企业财务接受外部环境变化的应变	
<b>重点难点分析</b>	191		
第一节 识别、评估和应对企业面临的政治风险	191		
一、政治风险概述	191		
二、应对政治风险的态度	191		
第二节 识别、评估和应对企业面临的操作			

措施.....	208	<b>重点难点分析</b> .....	233
<b>三年注考</b> .....	209	第一节 企业的信息需求.....	233
<b>一年模拟</b> .....	212	一、信息需求概论.....	233
<b>第十一章 企业倒闭风险</b> .....	218	二、信息的层次.....	233
<b>考纲解读</b> .....	218	三、信息的质量.....	234
内容解读.....	218	四、内部信息传递流程的管控.....	235
能力解读.....	218	第二节 信息技术在企业中的战略应用.....	235
<b>考情回顾</b> .....	218	一、信息战略的类型.....	235
<b>知识清单</b> .....	218	二、信息系统的评价.....	237
<b>重点难点分析</b> .....	219	三、信息和网络.....	237
第一节 实务中企业在短、中期倒闭的各种迹象.....	219	四、数据收集方法.....	238
一、企业倒闭的概述.....	219	五、管理信息数据的结果.....	238
二、观察企业在短、中期倒闭的各种迹象.....	220	第三节 信息系统设计与实施.....	239
三、从数据观察企业倒闭的迹象.....	222	一、信息系统外包和管理.....	239
第二节 应对措施概览, 包括债务重组及公司重组.....	225	二、信息技术共享服务中心.....	239
一、企业放弃战略.....	225	三、信息系统开发框架.....	240
二、管理层收购.....	225	第四节 与信息技术和信息系统相关的风险控制及其管理.....	241
三、资本再调配.....	226	一、信息技术与信息系统相关的风险控制.....	241
四、企业私有化.....	227	二、信息技术支持服务.....	242
<b>三年注考</b> .....	227	三、信息技术基础设施库.....	242
<b>一年模拟</b> .....	229	<b>三年注考</b> .....	243
<b>第十二章 信息技术管理</b> .....	232	<b>一年模拟</b> .....	247
<b>考纲解读</b> .....	232	<b>全真模拟试题</b> .....	249
内容解读.....	232	A 卷.....	249
能力解读.....	232	B 卷.....	254
<b>考情回顾</b> .....	232	<b>一年模拟答案及解析</b> .....	259
<b>知识清单</b> .....	233	<b>全真模拟试题答案及解析</b> .....	291
		A 卷.....	291
		B 卷.....	296

# 第一章 战略与战略管理

## 考 纲 解 读

### 内容解读

- (1) 熟练掌握企业战略的结构层次、战略的关键要素、企业存在的理由、确定企业的使命和目标、企业使命的要素、企业使命陈述，确定战略目标、战略管理的含义及战略管理的流程。
- (2) 了解战略的定义、明茨伯格的 5P 战略、战略测试、公司战略的发展途径。

### 能力解读

- (1) 本章属于次重点章。本章作为第一章，主要介绍了战略管理的一些基本概念、原理以及方法。
- (2) 战略管理泛指重大的、全局性或决定全局的谋划、方案 and 对策。
- (3) 从定义来看，战略的特征是其决定的全局性、长远性、宏观性。
- (4) 战略的五个关键要素：有愿景、具有可持续性、有效传递战略的流程、与获取竞争优势有关和能利用企业与环境之间的联系。
- (5) 企业存在的目标：对于营利组织而言，其追求的目标是股东价值最大化。
- (6) 企业愿景与企业使命的关系：二者都是对一个企业未来发展方向和目标的构想和设想，企业愿景是企业使命的基础，但企业使命比企业愿景更加具体。企业使命是企业愿景的一个方面，换句话说企业愿景包括企业使命。
- (7) SMART 原则：S 表示具体而不含糊，M 表示可以量化，A 表示可以达到，R 表示与使命一致，T 表示定时，有完成期限。
- (8) 战略管理一词最早由伊戈尔·安索夫提出，它是一种崭新的管理思想和管理模式。
- (9) 战略管理流程包括公司战略的三个核心领域：战略分析、战略制定和战略实施。
- (10) 战略分析包括外部因素分析和内部因素分析。
- (11) 战略管理是一个循环过程，而不是一次性工作。

## 考 情 回 顾

年份	考点	题型	赋分
2009	明茨伯格的 5P 战略	单项	1
	5P 战略定义	多项	1.5
2010	战略测试：企业战略的结构层次	单项	2
2011	企业使命	单项	1

## 知 识 清 单



## 重 点 难 点 分 析

## 第一节 企业战略

## 一、战略的定义

战略泛指重大的、全局性或决定全局的谋划、方案 and 对策。由定义来看，战略的特征是其决定的全局性、长远性和宏观性。

## 【解释】

“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。

【例题 1】某企业决定拓展自身的经营范围，由现在的固定电话发展到移动电话，那么这一决定属于（ ）。

- A. 产品创新行为                      B. 公司战略行为  
C. 营销战略行为                      D. 服务拓展行为

## 【答案】B

【解析】战略泛指重大的、全局性、长远的或决定全局的谋划，本题目中扩展经营范围的决定明显符合这一特点，所以选项 B 正确。

## 二、明茨伯格的 5P 战略

亨利·明茨伯格总结分析了 20 世纪 80 年代及之前的一些战略概念后，从不同的层次和侧面对战略进行了复合定义，亦即计划（Plan）、计谋（Ploy）、模式（Pattern）、定位（Position）与观念（Perspective）。

1. 战略是一种计划。它代表了用各种各样精心构建的行动或一套准则来处理各种情况。

2. 战略是一种计谋。这种计谋是有准备和意图的，主要目的是想方设法与其他企业竞争。

3. 战略是一种模式。战略是一系列行动的模式或行为模式，或者是与企业的行为相一致的模式。

4. 战略是一种定位。即企业确定自己在市场中的位置，并据此正确配置资源，形成可持续的竞争优势。

5. 战略是一种观念。从这个角度看，战略包括感知世界的一种根深蒂固的认识方式。

【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（ ）。

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

## 【答案】C

【解析】战略可以表现为一种计谋，即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。

## 三、企业战略的结构层次

企业战略可以划分为三个层次：公司战略、业务单位（竞争）战略和职能战略。

## （一）公司战略

公司战略是指公司层面的战略，也称为总体战略。它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。

## （二）业务单位战略

首席执行官很难适当控制所有的部门，需要设立战略业务单元，赋予战略业务部门在公司整体战略指

导下的相应决策权力,包括对特定产品、市场和客户等作出决策。业务单位战略在总体战略的指导下,也被称为竞争战略,关注的是在特定市场、行业或产品中的竞争力。

### (三) 职能战略

职能战略,是为贯彻、实施和支持总体战略与业务单位战略而在企业特定职能管理领域内制定的战略,包括人力资源战略、财务战略、信息战略和技术战略等。

【例题3】A公司是一家电子产品企业,管理层计划在4年内建立本企业的网络销售渠道和平台,并开展有关电子商务的活动,A公司的此次战略属于( )。

- A. 业务单位战略      B. 职能战略  
C. 差异化战略      D. 企业总体战略

【答案】B

【解析】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。例如,研究与开发、生产、采购、人力资源、财务、市场营销及销售等。

### 四、战略的关键要素

公司战略有以下五个关键要素:有愿景、具有可持续性、有效传递战略的流程、与获取竞争优势有关、能利用企业与环境的关系。

有愿景	是推动企业以一种显著方式超越目前环境行动的能力
具有可持续性	战略必须是一个长期且可持续性的计划,保证企业具有旺盛的生命力
有效传递战略的流程	战略制定后,还要将战略传递到企业的各个方面,以求得到落实执行
与获取竞争优势有关	只有获取竞争优势并超越现有和潜在的竞争对手,才能够获得成功
能利用企业与环境的关系	战略必须考虑环境,考虑企业与供应商、客户、竞争对手、政府之间的关系

### 【解释】

愿景是描绘企业期望成为什么样子的一幅图景,从广义上讲,就是企业最终想实现什么。因此,愿景宣言清晰地描述了企业的理想状况,使企业的未来更加具体化。换言之,愿景指明了企业在未来想要前进的方向。愿景是一幅充满激情的“巨大的画面”,帮助企业员工意识到在企业中他们应该去做的事情。如果企业的愿景简单、积极并充满感情,人们就能够意识到他们将要做什么,但是一个好的愿景也会给人以压力和挑战。

同时,愿景反映了企业的价值观和渴望。一家企业的愿景比较持久,而企业的使命会根据不断变化的外部条件发生变化。愿景的表述最好是相对简短和明确,而且容易记忆。

“我们的愿景是成为世界上服务最快、最好的餐厅。”(麦当劳的愿景)

“让每个美国人都能拥有汽车。”(福特汽车公司成立时的愿景)

### 五、战略测试

良好的公司战略应该能够传递公司的发展目标。从应用相关性和学术严谨性两个层面检验战略是否良好。

一是应用相关性检验,即考虑战略是否与企业及其作业现状有关。

二是学术严谨性检验,即从学术的角度严谨地思考战略的原创性、思维逻辑性和方法科学性。有原创性检验、目标性检验、灵活性检验、逻辑一致性检验和风险和资源检验。

### 【解释】

企业存在的理由是多方面的,不仅是利润最大化,还包含了社会责任等无法通过货币计量的内容。战略规划前必须考虑企业的使命与目标,掌握企业希望在社会经济中所发挥的作用、涉及的业务范围及建立的社会价值和期望,这样才能够制定实现价值目标的战略。

检验层面	释义	检验内容	
应用相关性检验	检验战略是否与企业及其作业的现状相关	价值增值检验	战略能否为企业带来价值增值
		竞争优势检验	战略能否为企业带来持续的竞争优势
		一致性检验	战略是否与企业所处的环境相一致

(续表)

检验层面	释义	检验内容	
学术严谨性检验	从学术角度严谨地思考战略的原创性、思维的逻辑性和方法的科学性	原创性检验	优秀的战略在于原创性，但要避免偏离主题
		目标性检验	考察战略对实现企业目标的帮助程度
		灵活性检验	良好的战略要有一定的灵活性以适应变化着的环境
		逻辑一致性检验	战略应以清晰且合乎逻辑的方式表达
		风险和资源检验	战略所含风险及所需资源应与企业总体目标一致，应是合理的、可以接受的

## 第二节 企业的使命与目标

### 一、企业使命

#### (一) 企业存在的目标

对于营利组织而言，其追求的目标是股东价值最大化。

【例题】以下不是企业存在理由的是（ ）。

- A. 利润最大化
- B. 营利
- C. 非营利
- D. 描述目前提供的产品和服务

【答案】AD

【解析】企业存在的理由包括两大类：营利和非营利。营利组织的首要目的是为所有者带来经济价值；非营利组织的首要目的是提高社会福利、促进政治和社会变革。选项A，利润最大化假设并不充分，选项D，企业存在的理由是实现企业使命而非对目前提供的产品和服务进行描述，所以选项A、D不正确。

#### (二) 企业的使命

企业使命有助于确定发展目标，发展目标为实现使命服务。目标是相对于使命更为具体化的产物。有以下基本特点：经营目标数量化、具体化；全部内容集中化；战略指向成果化；发展指标观念化。图1-1描述了企业使命和目标的层次关系：



图 1-1 企业使命和目标的层次关系

企业使命应具备以下五个要素：

- (1) 反映企业定位，包括盈利方式、社会责任等；
- (2) 有导向作用。明确企业的使命能够指明企业未来发展方向，为有效分配资源提供行为框架指南；
- (3) 说明业务范围。说明生产的产品和经营领域；
- (4) 有利于界定企业形象，加深客户的认识；
- (5) 企业使命取决于影响战略决策利益相关者的相对能力。

#### (三) 使命陈述

公司的使命陈述是正式书面文件，是对企业使命的明确表达。有以下三个方面的作用：

一是提供企业的生存目的、竞争地位和独特竞争能力以及企业竞争方式；

二是向利益相关者表达和传递经营哲学及理念，树立企业形象；

三是反映企业核心价值观，在内部形成内在协调一致的理念和价值观、文化观，是企业文化的重要组成部分。

#### 【解释】

使命的陈述是企业战略中最引人注目的部分，也是能够指导和激励各种利益相关团体的部分。因此要求它能简要地包括所有基本内容，需要在实践中不断地探索和研究。以下是企业使命陈述举例：迪斯尼公司——使人们过得快活；索尼公司——体验发展技术造福大众的快乐；惠普公司——为人类的幸福和发展做出贡献；IBM公司——无论是一小步，还是一大步，都要带动人类的进步；麦肯锡公司——帮助杰出的公司和政府更为成功；联想电脑公司——为客户利益而努力创新。

## 二、确定企业的战略目标

战略目标与企业使命的区别与联系	确定战略目标的 SMART 原则
联系：战略目标是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和所要达到的水平	S: Specific, 目标应清晰明确
	M: Measurable, 目标要可量化
区别：战略目标有具体的数量特征和时间界限，通常为 3~5 年或更长	A: Attainable, 目标具有挑战性，以及可达性
	R: Relevant, 目标与使命一致
	T: Time-based, 目标必须具有明确的截止期限

## 第三节 企业战略的发展途径

公司战略发展途径就是公司战略形成的方式和途径。一般分为理性方法和应急方法。

## 一、理性方法

该方法是指企业先制定目标，然后设计战略实现目标；战略规划在前，实施在后。具体过程如下。

1. 进行企业评估。包括目前经营状况及未来发展趋势，如人员、产品和财务状况等。

2. 确定使命和目标。制定代表企业长远利益的使命，指导企业发展，并设定企业的具体经营目标。

3. 进行差距分析。将预期业绩与管理层战略目标相比，如果预期业绩低于目标则调整战略。

4. 进行战略选择。管理层可以根据产品和市场环境选择最适合公司、最能够实现战略方法。

5. 执行所选择的战略。需在公司、业务单位和职能部门层面执行战略，企业可能需要改变组织结构、政策和程序。

明茨伯格对理性方法的批评主要集中在以下几个方面。

一是未来无法准确预测，一旦环境或竞争对手变化战略，设定则无效。

二是战略制定原则假设提出的战略是符合逻辑的，能够按照既定方式进行，但忽视了具体执行战略过程中不同部门之间的斗争。

三是管理层控制能力不足，战略推行难度大，受到个体行为的影响。

四是目前还没有证据表明正式的计划过程有助于取得成功。

五是正式计划阻碍了战略思考，一旦计划锁定就使得人们不再对其质疑，这导致一旦战略错误将无法得到及时修正。

六是只基于目标、战略、执行的层级结构，与大多数企业实际情况不符，无法应用于复杂战略决策和

特殊企业。

【例题 1】在预测未来时，将预期业绩与管理层确定的战略目标相对比，假如预期业绩小于既定目标，就需要调整战略。这属于战略发展路径的（ ）部分。

- A. 企业评估            B. 差距分析  
C. 战略实施            D. 战略选择

【答案】B

【解析】进行差距分析，即将预期业绩与管理层确定的战略目标相比。如果预期业绩低于既定目标，就需要调整战略，所以选项 B 正确。

## 二、应急方法

该方法认为预先设定战略以及人为地将战略分为制定和执行阶段，并建立在未来预测基础上，是缺乏可执行性的。应急战略强调根据现有发生的事实确定战略更有意义，强调时效性。应急方法的批评集中在以下几个方面。

(1) 应急方法期望董事会成员简单放权，并让员工按自己的愿望行事，这是完全不现实的想法。高层管理人员需要有统一的愿景。

(2) 应急方法缺乏必要的战略计划，不利于更好地分配团队资源。

(3) 特定行业企业决策周期较长，已制定的决策必须被采用，否则企业将会陷入混乱。

【例题 2】企业战略的方法归结为两类：理性方法和应急方法。下列属于对应急方法的质疑和批评的有（ ）。

- A. 期望董事会成员简单放权，并让员工按自己的愿望行事，是完全不现实的想法  
B. 缺乏必要的战略计划，不利于更好地分配团队资源

C. 特定行业企业决策周期较长，已制定的决策必须被采用，否则企业将会陷入混乱

D. 层级结构与大多数企业的实际情况不符

【答案】ABC

【解析】应急方法的批评集中在以下几个方面：

(1) 应急方法期望董事会成员简单放权，并让公司员工按自己的愿望行事，这是完全不现实的想法。

法。高层管理人员需要有统一的愿景；

(2) 应急方法缺乏必要的战略计划，不利于更好地分配团队资源；

(3) 特定行业企业决策周期较长，已制定的决策必须被采用，否则企业将会陷入混乱。

## 第四节 战略管理概述

### 一、战略管理的含义

战略管理是企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

【例题1】下列各项中，针对企业如何应对环境的恶化和动荡、如何应对竞争，以及如何满足利益相关者的基本问题上作出回应的是（ ）。

- A. 公关管理                      B. 竞争管理  
C. 运营管理                        D. 战略管理

【答案】D

【解析】战略管理是一种崭新的管理思想和管理模式。这种管理模式针对企业如何应对环境的恶化和动荡、如何应对竞争，以及如何满足利益相关者的基本问题作出回应。

【例题2】（ ）最早提出“战略管理”一词。

- A. 泰勒                              B. 奥特曼  
C. 明茨伯格                        D. 安索夫

【答案】D

【解析】“战略管理”一词最早在1972年由伊戈尔·安索夫提出，所以选项D正确。5P战略由明茨伯格提出、Z分模型由奥特曼提出、平衡计分卡由卡普兰提出。

【解释】

“战略管理”一词最早由伊戈尔·安索夫在1972年提出。它是一种崭新的管理思想和管理模式。这种管理

模式针对企业如何应对环境的恶化和动荡、如何应对竞争，以及满足利益相关者的基本问题作出回应。

安索夫——最初在其1976年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出了“企业战略管理”。他认为：企业的战略管理是指将企业的日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。

斯坦纳——在他1982年出版的《企业政策与战略》一书中则认为：企业战略管理是确定企业使命，根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标、保证目标正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

### 二、与运营管理相比，战略管理的特点

(1) 战略管理关注企业整体，运营管理侧重职能性管理。前者涉及企业全局，需要跨职能领域解决问题；后者通常只需要某一领域的专长即可。

(2) 战略管理突出企业与外部关系的协调与管理，运营管理侧重企业内部关系。战略管理强调实施外部竞争与合作，满足不同利益相关者的期望，因此难度更高。

(3) 战略管理具有不确定性和模糊性。由于外部环境的变化和不可预见性，战略又要强调与环境相适应，要进行适当的预测与分析、局势的判断等，其行为更难掌握。运营管理属于常规事务，容易量化和预见。

(4) 战略管理涉及变革。战略管理不是在既有条件下维持局面，而是如何根据外部环境适应和改进现有状况。由于企业资源和文化具有连贯性，变革推进难度更大。运营管理通常是做好现有状态下的事情，而不是改变状态。

区别点	战略管理	运营管理
范围	是关于企业整体的管理，需要跨职能领域解决问题	主要是职能性管理，仅凭某一领域的专长就可以发现并解决问题
处理的关系	需要管理和改变企业与外部的关系	侧重企业内部关系
风险性	战略管理具有很大的不确定性和模糊性	主要处理比较确定的常规事务，比较容易预见和量化
涉及面	战略管理涉及企业的变革	运营管理主要是在现有状态下把事情做好，而不是改变状态



【例题3】下列选项属于运营管理的主要特点的有( )。

- A. 在现有状态下把事情做好,而不是改变现有状态
- B. 主要管理企业内部的关系,相对比较单纯
- C. 主要是职能性管理,仅凭某一领域的专长就可以发现并解决问题
- D. 主要处理比较确定的常规事务,比较容易预见和量化,多为结构化问题

【答案】ABCD

【解析】运营管理的主要特点主要表现为以下几点:

- (1) 主要是职能性管理,仅凭某一领域的专长就可以发现并解决问题;
- (2) 主要管理企业内部的关系,相对比较单纯;
- (3) 主要处理比较确定的常规事务,比较容易预见和量化;
- (4) 主要是在现有状态下把事情做好,而不是改变现有状态。

### 三、战略管理的流程

战略管理流程包括公司战略的三个核心领域:战略分析、战略制定和战略实施(如图1-2所示)。

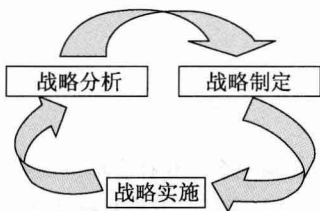


图 1-2 战略管理流程

(一) 战略分析的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。

战略分析主要包括以下三个方面。

(1) 确定企业的使命和目标。它们是企业战略制定和评估的依据。

(2) 外部环境分析。战略分析要了解企业所处的环境(包括宏观环境、行业环境和经营环境)正在发生哪些变化,这些变化将给企业带来更多的机会还是更多的威胁。

(3) 内部条件分析。战略分析还要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;还需要了解与企业有关的利益相关者的利益期望,在战略制定、评价和实施过程中,这些利益相关者会有哪

些反应,这些反应又会对企业行为产生怎样的影响和制约。

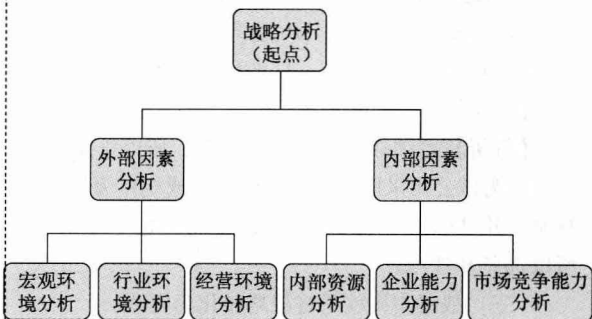


图 1-3 战略分析的内容

(二) 战略选择(战略制定)阶段所要回答的问题是“企业走向何处”。

(1) 首先需要制定战略选择方案。在这一过程中,当然是可供选择的方案越多越好。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、自下而上或上下结合来制定战略方案。

(2) 其次是评估战略备选方案。评估备选方案通常使用三个标准:一是战略的适宜性,即考虑选择的战略是否发挥了企业的优势,克服了企业的劣势,是否利用了外部环境提供的机会,将外部威胁削弱到了最低程度;二是战略的可接受性,即考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受;三是可行性,即考虑企业是否有相应的资源和能力来实施该战略。

(3) 再次是选择战略,即做最终的战略决策,确定准备实施的战略。

在公司和业务单位层面上存在着各种不同的战略,如图1-4所示。

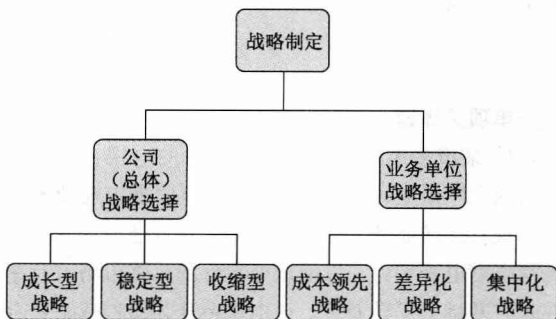


图 1-4 战略制定中的选择

【例题4】某公司通过对市场进行预测后,决定