

2012年度注册会计师全国统一考试辅导教材

公司战略与风险管理

Corporate Strategy and Risk Management

中国注册会计师协会 编

CPA



经济科学出版社

2012 年度注册会计师全国统一考试辅导教材

公司战略与风险管理

中国注册会计师协会 编

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司战略与风险管理 / 中国注册会计师协会编. —北京:
经济科学出版社, 2012. 4

2012 年度注册会计师全国统一考试辅导教材

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1719 - 6

I. ①公… II. ①中… 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 051089 号

责任编辑: 刘 瑾 边 江 王 丹 王柳松

责任校对: 徐领弟 王凡娥 杨晓莹

版式设计: 代小卫

责任印制: 潘泽新 王世伟

公司战略与风险管理

中国注册会计师协会 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: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京联兴盛业印刷股份有限公司印装

787 × 1092 16 开 20.5 印张 540000 字

2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷

印数: 000001—100000 册

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1719 - 6 定价: 32.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191502)

(版权所有 翻印必究)

前 言

我国注册会计师全国统一考试制度创建于 1991 年，2009 年经过全面改革，实现了考试制度的国际趋同。21 年来，累计已有 16.1 万人取得了全科合格证书，为注册会计师行业人才建设提供了有效支持。注册会计师考试已成为国内声誉最高的执业资格考试之一，并得到了广泛的国际认可。

注册会计师全国统一考试分为专业阶段和综合阶段。专业阶段主要测试考生是否具备注册会计师执业所需要的专业知识，是否掌握基本技能和职业道德规范；综合阶段主要测试考生是否具备在职业环境中运用专业知识，保持职业价值观、职业道德与态度，有效解决实务问题的能力。为更好地指导考生专业阶段的复习和学习，我们组织专家编写了专业阶段《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》考试辅导教材，以及与之配套的《经济法规汇编》。另外，分科编印了近 2 年专业阶段考试的试题和参考答案，供考生复习和学习使用。

本套教材以体现注册会计师考试改革总体目标为宗旨，以读者基本掌握大学会计等相关专业本科以上专业知识为基础，以全面性与系统性、实用性与时效性并重为原则编写而成。本套教材作为指导考生复习和学习之用，不作为注册会计师全国统一考试的指定用书。

对于教材及参考用书中的疏漏、错误之处，恳请读者指正。

中国注册会计师协会

2012 年 4 月

目 录

第一章 战略与战略管理	(1)
第一节 企业战略	(1)
第二节 企业的使命与目标	(5)
第三节 企业战略的发展途径	(8)
第四节 战略管理概述	(10)
第二章 战略分析——外部环境	(14)
第一节 一般宏观环境分析	(14)
第二节 行业环境分析	(19)
第三节 经营环境与竞争优势环境分析	(24)
第四节 国际商业环境和国际化经营的概念及分析	(28)
第三章 战略分析——内部资源、能力与核心竞争力	(33)
第一节 战略的内部因素分析	(33)
第二节 企业内部因素的分析方法及附加竞争值	(39)
第三节 SWOT 分析	(45)
第四章 战略选择	(50)
第一节 差距分析	(50)
第二节 企业战略选择	(53)
第三节 战略发展方法	(64)
第四节 战略评估及选择	(71)
第五节 风险评估及管理的概念	(80)
第六节 企业与企业的战略开发	(82)
第五章 战略实施	(84)
第一节 组织结构	(84)
第二节 企业设计	(92)
第三节 企业构型	(95)
第四节 业务计划与实施内容	(98)
第五节 战略实施中的领导层	(120)
第六章 战略控制	(123)
第一节 战略控制的过程	(123)
第二节 战略控制方法	(127)
第三节 变革管理	(136)

第七章 财务战略	(141)
第一节 财务战略的确立及其考虑因素	(141)
第二节 财务战略的选择	(148)
第八章 内部控制	(164)
第一节 内部控制的定义和发展	(164)
第二节 企业内部控制内容的五个要素	(170)
第三节 企业内部控制的应用	(182)
第四节 企业内部控制评价的程序	(194)
第五节 企业内部控制的审计	(202)
第六节 审计委员会在企业中的监察角色	(203)
第七节 内部控制与公司治理	(207)
第九章 风险管理原则	(213)
第一节 风险概览	(213)
第二节 风险管理的概念	(218)
第三节 风险管理程序	(222)
第四节 风险管理策略	(229)
第五节 成本、效益和挑战	(236)
第十章 风险管理实务	(240)
第一节 识别、评估和应对企业面临的政治风险	(240)
第二节 识别、评估和应对企业面临的操作风险	(245)
第三节 识别、评估和应对企业面临的项目风险	(248)
第四节 识别、评估和应对企业面临的法律或合规性风险	(250)
第五节 企业面临的各种财务风险及其管理	(251)
第六节 识别、评估和应对企业面临的汇率风险	(257)
第七节 识别、评估和应对企业面临的利率风险	(266)
第八节 对汇率和利率风险的监督与控制	(274)
第九节 与财务风险及衍生金融工具相关的简单计算	(276)
第十节 管理财务风险的其他方法	(281)
第十一节 对影响企业财务风险的外部环境变化的管理	(282)
第十一章 企业倒闭风险	(286)
第一节 实务中企业在短、中期倒闭的各种迹象	(286)
第二节 企业倒闭风险的应对措施	(297)
第十二章 信息技术管理	(303)
第一节 企业的信息需求	(303)
第二节 信息技术在企业中的战略应用	(305)
第三节 信息系统设计与实施	(310)
第四节 与信息技术和信息系统相关的风险控制及其管理	(313)
附录：公司战略模拟案例及参考分析	(316)

第一章 战略与战略管理

第一节 企业战略

一、战略的定义

“战略”一词具有悠久的历史，它来源于希腊的军事用语，是指战争全局的筹划和指导原则。后用于其他领域，泛指重大的、带全局性或决定全局的谋划。

在商业背景下，战略是实现和引导企业潜力、实现企业目标、应对日益复杂和不断变化的外部环境的核心性概念。企业管理者要对企业的经营业绩负责，同时，他们还需要向企业所有者及其他相关利益者提供财务报告。在此背景下，战略提供了一套合理而科学的方法和工具，用于分析和管理企业与其所处环境之间的关系。

关于战略的定义，最具有代表性的是美国管理学大师亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）提出的5P战略。

二、明茨伯格的5P战略

20世纪80年代以后，明茨伯格从五个方面归纳总结了“战略”的五个定义：计划（plan）、计谋（ploy）、模式（pattern）、定位（position）和观念（perspective）。

（一）战略是一种计划

战略是一种计划，是指企业用各种各样精心设计的行动或一套准则来处理各种情况。战略的这个定义具有两个特点：（1）战略是在企业经营活动之前制定的，战略先于行动；（2）战略是有意识地、有目的地开发和制订的计划。在企业的管理领域中，战略计划与其他计划不同，它是关于企业长远发展方向和范围的计划，其适用时限长，通常1年以上。战略确定了企业的发展方向（例如，巩固目前的地位，开发新产品，拓展新市场或者实施多元化经营等）和范围（例如，行业、产品或地域等）。战略涉及企业的全局，是一种统一的、综合的、一体化的计划，其目的是实现企业的基本目标。例如，因为政府已经提出将在某市的经济崛起地区兴建房屋，一家超市购买了此地区附近的一块土地用于开发新店，为其带来商机。该超市的该种战略是一种计划。

（二）战略是一种计谋

战略是一种计谋，是指企业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计谋。这种计谋是有准备和有意图的。例如，当企业知道竞争对手正在制订一项计划来提高市场份额时，企业就应准备增加投资去研发更新、更尖端的产品，从而增加自身的

竞争力。因此,战略是一种计谋,使之能对竞争对手构成威胁。例如,房地产开发商 A 要通过媒体发表一份报告,称政府已经授予其土地使用权,允许它在开发商 B 将建造的房屋前面建造高层公寓,因此开发商 A 所建造的公寓将享受到全海景景观,而这也是其公寓的一大卖点。开发商 A 的这种战略的目的就是要打乱开发商 B 的未来开发计划,是一种计谋。

(三) 战略是一种模式

战略是一种模式,是指企业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,即战略应包括由计划导致的行为。“一系列行动”,是指企业为实现基本目的而进行竞争、分配资源、建立优势等决策与执行活动。它是独立于计划的。计划是有意图的战略,而模式则是已经实现的战略。从这个角度来看,战略可以区分为经过深思熟虑的战略和应急战略。在经过深思熟虑的战略中,先前的意图得以实现;在应急战略中,模式的发展与意图无关。例如,某公司自成立以来的经营方式都是进行集团化经营,通过购买成熟的企业并转手将它们出售来获利。该公司的战略是一种模式。

(四) 战略是一种定位

战略是一种定位,是指企业采用何种措施适应所处环境。定位包括相对于其他企业的市场定位,如生产或销售什么类型的产品或服务给特定的部门,或以什么样的方式满足客户和市场需求,如何分配内部资源以保持企业的竞争优势。战略的定位观认为,一个事物是否属于战略,取决于它所处的时间和情况。在细节可以决定成败的时候,细节就成为战略问题。战略问题是确定自己在市场中的位置,并据此正确配置资源,从而形成可以持续的竞争优势。因此,战略是协调企业内部资源与外部环境的力量。例如,达意公司通过绕过传统的零售渠道,采用电子商贸的方式来进行销售,成为中国第一家网上购物商城。达意公司的战略是一种定位。

(五) 战略是一种观念

战略是一种观念,是指通过战略形成企业共同的期望、认识和行为。从这个角度来看,战略不仅仅包含既定的定位,还包括感知世界的根深蒂固的认识方式。这个角度指出了战略观念通过个人的期望和行为而形成共享,变成企业共同的期望和行为。这是一种集体主义的概念——个体通过共同的思考方式或行动团结起来。例如,一个以魔法世界为主题的乐园公司坚信:因为魔法世界对孩子们的安全无害,因此使父母相信其出售的产品也对孩子们的健康安全无害,从而购买其产品。该乐园公司的战略是一种观念。

上述五种定义反映了人们从不同的角度对战略特征的解释和认识,它们的重要性程度并没有差异。掌握这些不同的定义,有助于对战略的全面理解。

三、企业战略的结构层次

战略决策不仅仅是企业领导者的任务,不同区域、不同职能和较低级别的管理人员都应该参与到战略的制定过程中来。企业战略可以划分为三个层次:(1) 公司战略;(2) 业务单位战略;(3) 职能战略。

公司战略是覆盖企业整体的战略;业务单位战略是为公司每个战略业务单位制定的战略;职能战略则是针对企业内部的每项职能制定的战略,职能战略必须符合企业整体战略。

(一) 公司战略

公司战略处于最广泛的层面,又称为企业整体战略。公司战略是针对企业整体,用于明确企业目标以及实现目标的计划和行动。公司战略规定了企业使命和目标、企业宗旨和发展计划、整体的产品或市场决策以及其他重大决策。例如,是否需要开发新产品、扩张生产

线、进入新市场、实施兼并收购，或如何获取足够的资金以最低的成本来满足业务需要。其他重大决策包括：设计组织结构、搭建信息技术基础设施、促进业务发展、处理与外部利益相关者（例如，股东、政府和其他监管机构）之间的关系。

公司战略一般由企业最高管理层制定。高层管理人员包括首席执行官、董事会成员、公司总经理、其他高级管理人员和相关的专业人员。公司董事会是公司战略的设计者，承担公司战略的终极责任。

（二）业务单位战略

业务单位战略关注的是在特定市场、行业或产品中的竞争力。在大型和分散化经营的企业中，所属业务部门数量庞大，首席执行官很难全面地控制所有部门。因此，企业通常会设立战略业务单位，赋予战略业务单位在公司总体战略的指导下作出相应战略决策的权力，包括对特定产品、市场、客户或地理区域作出战略决策。

战略业务单位是公司整体中的一个业务单位，由于其服务于特定的外部市场而与其他业务单位相区别。战略业务单位是实行自我计划和管理单位，可以拥有自身具体的经营战略。这是因为战略业务单位的管理层会根据外部市场的状况对产品和服务进行战略规划。例如，一家食品公司划分为生鲜食品部和熟食部，每个业务单位面向不同的市场，这就要求不同的战略单位拥有不同的市场战略。

战略业务单位的优势是能够在不同的类似业务中找到适合自己的战略，使其更加理性、易于实现。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。

在企业组织结构的公司层面上，高级管理人员制定公司战略，以平衡公司的业务组合。公司战略涵盖了公司的整体范围，关注在每个战略业务单位中创造竞争优势。制定一个具有可持续竞争优势的业务单位战略，需要明确在什么市场能够取得竞争优势，什么产品或服务能够区别于竞争对手以及竞争对手可能采取的行动。竞争战略是在战略业务单位这个层次制定的，包括如何实现竞争优势，以便最大限度地提高企业盈利能力和扩大市场份额，确定相关产品的范围、价格、促销手段和市场营销渠道等。

战略业务单位领导负责制定本战略业务单位的经营战略，支持公司战略的实现。

（三）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。例如，研究与开发、生产、采购、人力资源管理、财务、市场营销及销售等。企业内部各职能部门领导必须制定目标和规划，协调各自的职能战略，以使这些战略能够协同起来，实现公司和业务单位的战略目标。

职能战略在促进公司战略成功方面具有关键性作用。这种作用表现在两个方面：一方面是职能管理要开发或者调整企业的资源和能力，以适应不断变化的公司战略和业务单位战略，这是战略成功的基础；另一方面，各项职能在其各自的领域中开发独特的资源或核心能力，为企业制定战略提供条件。

由于各部门可能只关注自己的目标和行为，因此，可能会导致各部门之间产生利益冲突，从而降低公司业绩。例如，市场部门偏好于产品创新和差异化，并以此来开拓细分市场；而生产和运营部门则更希望产品生产线能够长期稳定运行。公司战略的作用是确保各部门或职能之间协调运转、减少冲突，以整合各部门的工作，使它们能为公司战略成功作出最大贡献。

图 1-1 总结了企业内各层次的战略，以及这些战略在支持公司战略方面的有效性。

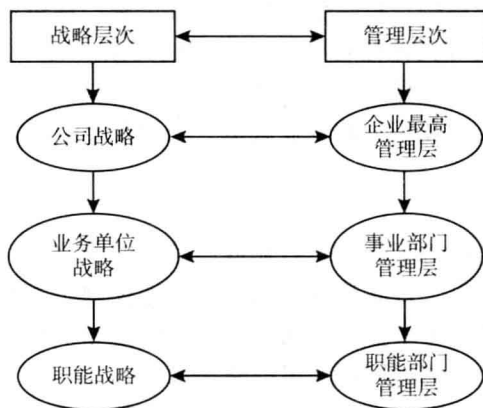


图 1-1 企业战略的结构层次

四、战略的关键要素

战略有以下 5 个关键要素：有愿景、具有可持续性、有效传递战略的流程、企业具有竞争优势、能利用企业与环境之间的联系。

（一）有愿景

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。愿景可能涉及在竞争激烈的市场环境中的创新战略。例如，在过去的 20 年当中，照相机从简单的相机演化为带有视频录制功能而且体积只有口袋大小的数码相机，这一演化愿景将为未来 10 年的战略决策指引方向。

（二）具有可持续性

要保证企业具有旺盛的生命力，关键是要有一个长期且可持续的战略。如果数码相机市场只能持续几个月的时间，那么数码相机的技术进步和产品创新就没有意义。

（三）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。

（四）企业具有竞争优势

企业只有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。

（五）能利用企业与环境之间的联系

战略必须能利用企业与环境之间的联系，如与供应商、客户、竞争对手或政府之间的联系。这些联系可能是有契约的关系和正式的联系，也可能是模糊的和非正式的联系。这就如同一部数码相机具有兼容性，能够与大多数计算机相关产品连接，进行图片输入或输出一样。

五、战略测试

虽然关于企业战略有着各种不同的解释，但是能够达成普遍共识的是：良好的战略应该能够传递公司的发展目标。然而，如果目标不合理则会带来某些缺陷：如果目标太简单，那么任何一成不变的战略都能够取得成功；如果目标本身太模糊，那么它至多只是一些表面化的生存或成长目标。

一般应该在应用相关性和学术严谨性两个层面上检验战略是否良好。

（一）应用相关性检验

应用相关性检验，即考虑战略是否与企业及其运营的现状相关。

1. 价值增值检验。良好的战略能够在市场中为企业带来价值增值。价值增值可以表现为盈利能力的提高，也可以表现为可预期的长期收益，其可以用市场占有率、创新能力和员工满意度等长期指标来衡量。

2. 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。某些组织（例如，慈善机构或政府组织）在竞争的范畴上被误解，它们表面上似乎并没有在市场中参与竞争，但事实上，这些组织也在竞争资源。慈善机构之间会为获得新的基金和政府支持而相互竞争，政府部门之间也会为获得更多的政府资金而相互竞争。

3. 一致性检验。良好的战略应该与企业每时每刻所处的环境相一致。这说明战略应该能够以一个适当的速度与不断变化的环境相适应，这个速度不能太快，也不能太慢，并且有能力在适应环境变化的过程中有效地使用企业资源。

（二）学术严谨性检验

学术严谨性检验，即从学术的角度严谨地检验战略的原创性、思维的逻辑性和方法的科学性。

1. 原创性检验。优秀的战略在于其原创性。但是，在实践中要特别注意把握创新的程度，因为过度的创新可能会偏离主题，甚至会形成荒唐的、不合逻辑的想法。

2. 目标性检验。即考察所提战略是否试图达到企业所设定的目标。尽管很难定义目标，但是，目标性检验还是合理的、可行的。对目标的定义可能包括企业领导人及其利益相关人的雄心或欲望。

3. 灵活性检验。良好的战略应该具有一定的灵活性，以使企业能够根据竞争状况、经济状况、管理人员与员工以及其他重要因素的发展变化情况进行调整，以适应不断变化的环境。战略不应该不顾环境和资源的可能变化而将企业锁定在未来。

4. 逻辑一致性检验。战略建议应以可信和可靠的事实为基础，以清晰且合乎逻辑的方式表达。

5. 风险和资源检验。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，还包括所需要的人员和技能。

第二节 企业的使命与目标

公司战略是根据企业存在的理由而定义的。战略仅仅是实现企业目标的手段。如果企业目标不明确，就不可能提出相应的公司战略。企业存在的理由不但包括价值目标，还包括有关人员的动机以及企业与社会、社区之间的关系。在开始战略规划之前，企业应该清楚地了解其在社会经济中的作用、业务范围以及社会的价值和期望。

一、企业存在的理由

组织按其存在的理由可以分为两大类：营利组织和非营利组织。以营利为目的而成立的组织，其首要目的是为所有者带来经济价值，例如，通过满足客户需求、建立市场份额、降

低成本等来增加企业价值；其次要目的是履行社会责任，以保障企业主要经济目标的实现。相反，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。一般而言，企业是最普通的营利组织，红十字会是最普通的非营利组织。

“利润最大化”目标并不充分。由于高额利润往往伴随着发生高额损失的可能性，因此，“利润最大化”目标忽视了投资者所能承受的风险和他们所投入的资本。由于所有者将其财富投入企业，因此放弃了其可能带来的其他收益和财富增值的计划。此外，“利润最大化”目标也没有指出计算利润的时间区间。因此，企业应追求股东价值最大化而不只是利润最大化。对股东财富的计量可以是一定期间内每股价值的增加值、预计自由现金流的现值（贴现率是调整适当风险以后的资本成本）和经济利润。经济利润，是指于特定年份的实际利润超过补偿股东投入资本所需的最低回报的部分。

明确企业存在的目的对于战略管理规划至关重要。企业目标由高层领导和管理人员制定，制定时他们首先需要回答一些基本问题，例如，他们的企业是什么、业务范围是什么，并由此决定未来发展方向。企业使命应当集中在客户的基本需求以及如何满足这些需求方面，而不是描述企业目前所提供的产品和服务。这是因为，环境变化和创新可能会使这些产品和服务变得多余，但企业所满足的客户需求将会长期存在，并且需要以其他形式加以满足。

二、确定企业的使命和目标

战略规划的第一步是确定企业使命并将其在企业使命陈述中加以明确。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。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。高层管理人员负责明确企业使命。

如图1-2所示，在企业使命和目标的层级结构中，主要目标的制定对于支持和完成使命至关重要。主要目标是向特定利益相关者所做的目标说明，如对股东或雇员公布的企业目标。主要目标可以进一步分解为一系列的业务目标，通常包括立即执行的利润或销售目标。子目标还可以再进一步细分为各个业务单位或部门的各种短期目标，如每个季度需要的订单数量等。



图1-2 企业使命和目标的层级结构

以下是国外某大型汽车公司的企业使命、目标和战略的示例。

一、企业使命

在市场经济国家制造和销售最安全、最环保、最节能的小汽车和卡车。

二、企业目标

1. 到 2012 年国内小汽车和卡车的市场占有率增加 8%。
2. 到 2013 年小汽车和卡车的单位成本下降 3%。
3. 到 2014 年底公司在世界汽车市场的占有率居第一位。
4. 到 2017 年,在海外建成 15 个生产基地,实现 2/3 外销的目标。

三、公司战略

1. 通过将所有资源集中于小汽车和卡车制造行业来获得发展。主要集中发展低油耗的车型,以达到政府的油耗标准,并向竞争者挑战。
2. 采用世界一流的汽车技术,包括配有机器人的现代化整车生产流水线,新一代线控驱动系统等,以科技创新促进品质卓越的新产品不断推向市场。
3. 实行垂直集约化经营,使生产设备现代化以降低原材料消耗和生产成本,快速提升企业核心竞争能力。
4. 与外国汽车厂商建立合资企业,以在发展中国家制造和销售汽车。

四、执行计划/预算

(一) 执行计划

1. 在国内增加一个制造和销售新型低成本、高质量汽车的新部门。
2. 增聘技术开发人员 200 名。
3. 参与每年两次的世界汽车展销会及赞助世界一级方程式赛事以增加品牌知名度。
4. 为降低制造成本,到 2012 年要在各个部门的生产操作岗位安装机器人。
5. 与外国汽车厂商谈判,建立合资企业,在世界市场上制造和销售这种汽车。

(二) 预算

对每一个计划方案进行成本效益分析,并制订预算方案:

1. 为建立汽车生产部门编制预算方案,通过银行贷款为其筹集资金。
2. 为增聘技术开发人员 200 名编制预算。
3. 为参与每年两次的世界汽车展销会及赞助世界一级方程式赛事编制预算。
4. 为安装机器人编制预算。
5. 为建立合资企业的谈判筹集资金编制预算。

三、企业使命的要素

企业使命至少应当具备以下 5 个要素:

1. 反映企业定位,包括盈利方式、企业的社会责任以及市场定位的企业价值。
2. 有导向作用。明确的企业使命能够指明企业未来的发展方向,能为有效分配和使用企业资源提供一个基本的行为框架,避免向某些严重偏离企业发展方向的领域进行投资,从而做到方向明确,力量集中。

3. 说明业务范围,即生产什么产品、在哪个领域经营。
4. 有利于界定自身的企业形象,加深客户对企业的认知。
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。

四、企业使命陈述

企业使命陈述是一个正式的书面文件,是对企业使命的明确陈述。使命陈述是企业内部沟通企业价值观、定位和经营目标的有效方式,以协调利益相关者的行为,支持企业的战略和宗旨。

使命陈述的作用包括3个方面:一是提供了企业监控的基础,如企业的生存目的、竞争地位和独特的能力以及企业经营方式;二是向利益相关者传递企业的经营哲学及理念,树立企业形象;三是反映企业的核心价值观。

五、确定战略目标

如图1-2所示,企业在实现使命过程中所追求的结果,构成了企业的战略目标,是对企业使命的进一步具体化。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,一般为3~5年或更长。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,它是以下5个英文单词首字母的缩写:

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-based) ——定时——有完成期限

例如,如果企业的战略目标是为了改善企业的销售业绩,那么这个目标就太含糊、不够准确。目标必须说明计量销售业绩的评价标准,例如用可以计量的销售订单或销售收入作为依据。我们可以将这个目标进一步明确为“在3年内将销售收入提高18%”。

第三节 企业战略的发展途径

在企业战略的发展途径这个问题上存在诸多观点。由于企业战略这门学科的广度和复杂性,使得许多学者对企业战略的内容、流程和本质都有着不同的看法。但是,我们可以将形成企业战略的方法归结为两类:理性方法和应急方法。理性方法,是指企业先制定目标,然后设计战略来实现这些目标;战略规划在前,实施在后。相反,在应急方法下,战略的最终目标并不明确,战略的所有要素随着战略的开展而不断形成,它更侧重于战略的管理流程。

一、理性方法

理性方法是一种具有机械性的线性模型。在这个模型中,战略的概念和执行都是具体的连续过程。这种方法所采取的步骤如图1-3所示。

1. 进行企业评估。这一步评估企业的战略状况，包括目前的经营状况，并评估它在未来的发展趋势，以及企业的内部资源和生产能力，例如目前的人员配置、产品质量和财务状况等。

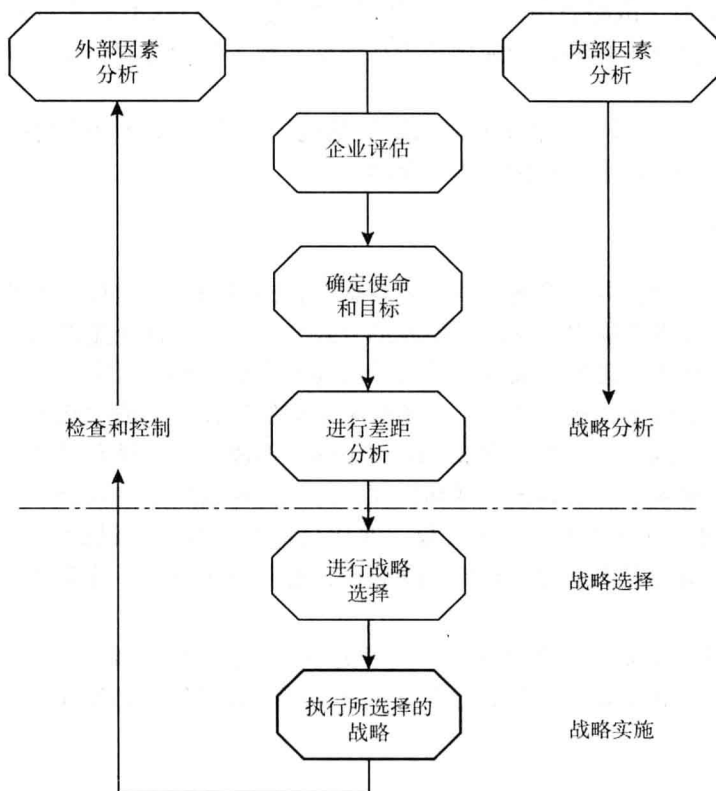


图 1-3 形成企业战略的理性方法

2. 确定使命和目标。管理层需要制定代表企业长远利益的明确使命，指导企业发展。使命确定以后，必须调整企业的经营目标以支持使命的实现。

3. 进行差距分析。这一步预测未来，将预期业绩与管理层确定的战略目标相比较，如果预期业绩低于既定目标，就需要调整战略。

4. 进行战略选择。在这个阶段，管理层应该有不同的经营选择，例如新产品或者新市场，这样他们就可以评估哪一个战略最适合公司，最能够实现既定目标。

5. 执行所选择的战略。管理层需要在公司、业务单位和职能层面上执行所选择的战略。为了执行战略，企业有可能需要改变组织结构、政策和程序。

以上所述战略规划的做法受到很多质疑和批评。例如，明茨伯格就认为，企业和市场的不确定性很大，而且不稳定，战略不可能按既定方式运作。因此，他对现实社会中并不存在的六个假设提出了质疑，其认为：

1. 未来是无法准确预测的，这使得理性的讨论和选择无法变成现实。一旦竞争对手或政府采取预期之外的行动，就会使整个战略过程无效。

2. 战略制定原则假设所提出的战略是符合逻辑的，能够按照既定的方式进行。但“客观性”假设忽略了不同管理人员和不同部门之间的利益之争。

3. 管理层能够单方面控制企业中人员的个体行为的能力有限。计划可能会被下属忽视，

或者显得太过天真。原因是很多企业的文化氛围和领导环境都倾向于在作出决定之前进行讨论。

4. 目前还没有证据表明正式的计划过程有助于取得成功。

5. 正式计划阻碍了战略思考。一旦计划已经锁定,人们就不愿意对其进行质疑。这可能会导致企业的重点发生转移,即强调是否在短期实现了某个特定目标,而牺牲长远利益或环境发展。

6. 只基于目标、预算、战略和方案的层级结构,与大多数企业的实际情况不符。在许多复杂的战略决策中,以上的讨论并不够全面。

二、应急方法

应急战略的最终目标并不明确,其构成要素是在战略的执行过程中逐渐形成的。应急方法主义者认为,管理者不能以抽象的、超脱的方式来观察和分析企业组织,因此无法预先制定战略。这种方法认为,理性主义者将战略分割为制定阶段和执行阶段是有问题的。战略的制定应该是让发生了的事情更有意义,是预计未来会发生什么事情的基础。应急方法的战略变化过程通常是零散的、直观的。有效的战略是逐步形成的并且具有时效性。

不过,也有人对应急方法提出质疑和批评。这些批评主要集中在如下几个方面:

1. 应急方法期望董事会成员简单放权,并让公司员工按照自己的愿望行事,这是完全不现实的想法。高层管理人员需要有统一的愿景,说明企业目标,并为之而努力,而不只是得过且过。

2. 应急方法缺乏必要的战略规划,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”一词最早是由伊戈尔·安索夫在1972年提出的。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付环境的恶化和动荡,如何应对竞争,以及满足利益相关者的基本问题作出回应。

与运营管理相比,战略管理具有如下主要特点:

1. 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,需要有关它们相互关系以及共同发挥作用的知識。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。而运营管理主要是职能性管理,仅凭某一领域的专长就可以发现并解决问题。

2. 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。而运营管理主要是管理企业内部的关系,相对比较简单。

3. 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。而运营管理主要是处理比较确定的常规事务,比较容易预见和量化。

4. 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。而运营管理主要是在现有状态下把事情做好,而不是改变现有状态。

战略管理的上述特点,决定了战略管理的复杂性,对于经营多种产品、地域分布广泛的企业更是如此。

二、战略管理的流程

一般来讲,战略管理流程包括企业战略的三个核心领域:战略分析、战略制定和战略实施(如图1-4所示)。



图 1-4 战略管理流程

(一) 战略分析

战略分析是整个战略管理流程的起点,对于企业制定何种战略具有至关重要的作用。战略分析涉及对外部环境、影响企业现在和将来状况的因素(例如,经济和政治发展等)以及市场竞争的深度分析。除了外部影响因素以外,还要进行内部资源分析,目的是利用企业内部的技能和资源(包括人力资源、厂房、财务资源以及利益相关者的预期等)来满足利益相关者的期望。最后一个要素是战略使命和目标与战略方向的匹配。这个分析过程被称为“战略定位”。

某些战略学家认为,确定战略使命和目标的重要性大于对环境和资源的分析。这些战略学家指出,企业首先需要确定自己的目标,然后才是分析如何能够完成目标。但是,本书所采纳的观点是,必须要在环境和竞争资源的背景下制定目标。例如,汽车制造商在确定目标之前,需要考虑市场的需求以及包括企业技术能力在内的资源问题,才能制定出一个具体且合乎现实的目标。

战略分析需要考虑许多方面的问题,主要是外部因素分析和内部因素分析(见图1-5)。

外部环境的分析着眼于企业所处的宏观环境、行业环境和经营环境,例如政治、经济、社会以及技术因素等。在制定战略的过程中,识别企业要在行业中取得成功的关键因素,以及因外部环境变化而给企业所带来的机会和挑战是一个非常重要的环节。与此同时,对内部环境的分析则集中在资源、企业能力和市场竞争能力方面。SWOT分析是企业常用的战略分析工具之一,它总结了企业的战略形势并反映了战略必须使内部能力与外部状况相适应这一原则,即包括优势、劣势、机会与威胁四个方面的分析。后面的章节将会详细讨论这些问题。