

中财传媒版2017年 注册会计师全国统一考试辅导系列丛书

公司战略与风险管理精讲精练

上海国家会计学院 组编

财政部中财传媒 注册会计师考试辅导丛书编写组 编

刘凤委 吴忠生 张英奎 编著

- ◆教材重点一目了然
- ◆难点内容逐一分析
- ◆典型例题强化复习



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

中财传媒版 2017年注册会计师全国统一考试辅导系列丛书

公司战略与风险管理精讲精练

上海国家会计学院 组编
财政部中财传媒 注册会计师考试辅导丛书编写组 编
刘凤委 吴忠生 张英奎 编著

中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司战略与风险管理精讲精练/刘凤委, 吴忠生, 张英奎编著.
—北京: 中国财政经济出版社, 2017.3
(中财传媒版 2017 年注册会计师全国统一考试辅导系列丛书)
ISBN 978-7-5095-7346-4

I. ①会… II. ①刘…②吴…③张… III. ①公司-企业管理-
资格考试-自学参考资料②公司-风险管理-资料考试-自学参考
资料 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 047714 号

责任编辑: 黎子民

责任校对: 王肖楠

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeac.com>

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010-88190406

天猫网店: 中国财政经济出版社旗舰店

<https://zgczjjcbs.tmall.com>

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 14.5 印张 500 000 字

2017 年 3 月第 1 版 2017 年 4 月北京第 2 次印刷

定价: 38.00 元

ISBN 978-7-5095-7346-4

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

质量投诉电话: 010-88190744

打击盗版举报热线: 010-88190414, QQ: 447268889

前言 Preface

注册会计师考试从2012年开始实行计算机化考试（简称“机考”）。在机考方式下，考生必须掌握一定的计算机操作技能，并且采用机考方式对教材知识点的覆盖更加全面。

为帮助广大考生全面理解2017年注册会计师考试大纲和考试教材内容，在有限的复习时间内掌握教材的重难点知识，顺利通过考试。中国财经出版传媒集团组织常年从事注册会计师考前辅导的名师、专家编写了“中财传媒版2017年注册会计师全国统一考试辅导系列丛书”。该辅导丛书包括“精讲精练”和“全真模拟试题”两个系列，涵盖了专业阶段考试6个科目，即“会计”“审计”“财务成本管理”“经济法”“税法”“公司战略与风险管理”。

精讲精练系列紧扣2017年考试大纲和考试教材，内容精练，结构合理，应试性强，旨在帮助考生快速掌握教材精髓。在内容结构的设计上，根据考生的学习特点和备考需求，每科目分成三个部分：命题规律及考试趋势预测、各章考点精讲精练、跨章节综合题演练。

第一部分“命题规律及考试趋势预测”，为考生总览教材的整体结构、把握正确的学习方法起到画龙点睛的作用；

第二部分“各章考点精讲精练”，按教材章节结构系统地讲解了各章的主要知识点和重难点、近年考试题目分布情况，并“讲练结合”，配套大量的练习题，包括每个知识点中穿插的例题和各章后的“精选练习题”，以帮助考生强化巩固所学知识，充分应对机考；

第三部分“跨章节综合题演练”，以综合题为例，囊括教材重大考点，并配有答案及解析，帮助考生把握和提升主观题的应试技能。

全真模拟试题系列全面涵盖最有价值考点，多位资深注册会计师考试辅导专家，在对历年考试试题进行分析归纳和命题趋势总结的基础上，设计了八套全真模拟试题，考生可以在充分复习教材内容的基础上，模拟考试时间及要求，进行热身训练，积累实战经验。

纵观注册会计师考试辅导书市场，书目繁多，有的一本教材配套的辅导书就有四五个系列，内容相互重叠，增加了考生的学习负担和经济负担，事倍功半。本系列丛书出版多年来，深受考生欢迎。考生只需“一本教材、一本辅导书、一本模拟试题”，即可实现轻松学习，顺利过关。

最后，衷心祝愿大家顺利通过2017年注册会计师考试！

Contents



目录

第一部分 命题规律及考试趋势预测

一、全书内容结构概述	(3)
二、教材变化主要内容	(3)
三、2017 年考试命题预测	(3)
四、学习方法指导	(4)

第二部分 各章考点精讲精练

第一章 战略与战略管理	(7)
本章考情分析	(7)
本章教材变化	(7)
本章思维导图	(7)
考点精讲及典型例题解析	(8)
精选练习题	(14)
答案及解析	(15)
第二章 战略分析	(17)
本章考情分析	(17)
本章教材变化	(18)
本章思维导图	(18)
考点精讲及典型例题解析	(19)
精选练习题	(41)
答案及解析	(43)
第三章 战略选择	(46)
本章考情分析	(46)
本章教材变化	(47)
本章思维导图	(47)
考点精讲及典型例题解析	(48)

精选练习题	(84)
答案及解析	(87)
第四章 战略实施	(90)
本章考情分析	(90)
本章教材变化	(90)
本章思维导图	(91)
考点精讲及典型例题解析	(91)
精选练习题	(116)
答案及解析	(120)
第五章 风险与风险管理	(124)
本章考情分析	(124)
本章教材变化	(125)
本章思维导图	(125)
考点精讲及典型例题解析	(125)
精选练习题	(149)
答案及解析	(151)
第六章 内部控制	(153)
本章考情分析	(153)
本章教材变化	(153)
本章思维导图	(154)
考点精讲及典型例题解析	(154)
精选练习题	(169)
答案及解析	(171)

第三部分 跨章节综合题演练

一、跨章节综合题考点概述	(177)
二、跨章节综合题	(177)
三、跨章节综合题参考答案及解析	(201)

第一部分

命题规律及考试趋势预测

一、全书内容结构概述

《公司战略与风险管理》课程，所涵盖的知识体系非常广泛，目的是保证注册会计师能够以更加开阔的视野，从企业战略、治理结构和风险管控等整体层面对未来可持续发展能力进行把握。应该说，教材中总结和归纳了有关公司战略、风险管理和内部控制、公司治理、信息管理等最新及完整的知识体系和内容，反映出与注册会计师执业环境和执业要求相适应的发展趋势。

本课程教材介绍了成熟的公司战略管理理论体系，并将最新的我国内部控制制度体系、企业风险管理理论和方法进行梳理，也涵盖了公司治理、信息技术与组织等。这些内容都极大地完善了注册会计师管理基础层面的知识储备，使得注册会计师能够在掌握会计与财务专业基础能力的基础上，充分结合公司的具体运营管理和战略设计执行情况实施审计，体现了现有审计理念对公司业务本身的关注，有助于注册会计师评估公司内控情况和执行审计的风险，作出更为准确的职业判断。

本课程涵盖的知识点很多，需要大家在理解的基础上灵活运用相关知识点来解释和分析问题。教材中结合已有知识点进行实例分析随处可见，从近年来已经进行的考试情况来看，单选题也充分体现了知识点结合小案例的特征，突出了对知

识点的活学活用。此外，大案例分析所涉及的知识面和知识点很广。

2017年考试教材内容与2016年相比，内容上有一些变化。最主要的变化，体现在章节数的调整，2017年将章节数从2016年的七章，进一步缩减为六章，信息技术一章被整体删除，只是在第四章中提到了其与战略和组织关系的内容；对公司治理方面的内容有所加强，对教材的部分内容做了删减。应该讲，新教材对原有教材架构进行了调整后，内容和信息量适当有所缩减。

从全书的知识结构而言，可以大致分为两个部分：

第一部分——公司战略管理，包括第一章到第四章。这部分内容完全围绕战略管理循环过程为主线，从战略管理基本概念到战略分析、战略选择，然后进行战略实施与控制。

第二部分——风险管理与内部控制，包括第五章到第六章。这一部分是基于风险管理控制为核心展开，重点介绍了风险管理的基本原则、流程与方法，以及内部控制体系。

二、教材变化主要内容

与2016年教材相比，2017年教材内容变化主要体现在部分章节内容的删减。2017年教材各章内容如下：

重要程度	章节	主要内容
★★	第一章 战略与战略管理	公司战略基本概念、战略管理
★★★	第二章 战略分析	外部环境分析、内部环境分析、SWOT分析
★★★★★	第三章 战略选择	总体战略、业务单位战略、职能战略、国际化经营战略
★★★★★	第四章 战略实施	公司战略与组织结构、公司战略与企业文化、战略控制、战略管理中的权力与利益相关者、公司治理、信息技术在战略管理中的作用
★★★★★	第五章 风险与风险管理	风险与风险管理概述、风险管理目标、风险管理基本流程、风险管理体系、风险管理技术与方法
★★★★★	第六章 内部控制	内部控制概述、内部控制的要素、内部控制的应用、内部控制评价与审计

三、2017年考试命题预测

我们认为，2017年命题方面或有以下几个特点：

1. 充分体现“知识为本、技能为重、道德为先”的命题指导思想，严格按照考试大纲和指定考试用书的范围命题。考生应当全面掌握考试用书的基本内容，并能重点掌握其中重要章节，能将知识点融会贯通。

2. 注重基本概念、基本原理、基本方法的考察，全面考核、重点突出。客观题会体现“知识为本”的命题指导思想，重点加强对基础知识点的理解和掌握。根据本门课程的特点，

客观题会涉及较少的计算题目，更多地侧重于对公司战略和风险管理基础知识的测试，需要考生熟悉并理解教材中知识点，并能够做到适当引申和拓展。

3. 应用性强、灵活度高、综合分析要求高，侧重于考查考生的分析问题和解决问题的能力。主观题会体现“技能为重”的命题指导思想。主观题会越来越注重对考生能力的考查，尤其是对于公司各种具体战略运用的判断以及风险管理措施的掌握会有较高的要求。因此，考生需熟悉或掌握：战略管理循环的各个节点，包括基本战略分析方法、评价控制方式，并能够灵活运用；风险识别方法与控制手段等。

四、学习方法指导

《公司战略与风险管理》这门课程涉及知识面很广，既强调基本知识的掌握，又有相对的灵活性，强调专业技能和职业判断。对于财务会计专业背景为主的考生而言学习具有一定的难度，更重要的是理解起来可能存在一定的问题，深度也不够。但从近年的考试角度看并不很难，只要求考生能够弄清基本原理，在头脑中形成清晰的知识框架体系，把握正确的复习方法和应试技巧，做到理论记忆与联系实际紧密结合。我们建议广大考生要做到以下几点：针对教材首先要通读！对于财会专业的考生而言，企业战略管理的思想和实践了解甚少，而且风险管理方面的内容目前国内教材很少，已有的教材也大多是集中于银行等特殊行业的风险控制。在此前提下，要求考生首先将教材读通、读懂。按照考试大纲规定的范围和教材进行系统全面的复习，做好扎实的基础知识储备。

重要知识点加深记忆与理解。在理解教材基础内容的基础上，对重点章节的重要知识点加深理解与记忆，并学会灵活掌握，能够将具体知识点用于分析。

加强测试训练巩固知识点，把精讲当练习。在《公司战略与风险管理》精讲精读中，我们有四个部分：第一部分，名师导读；第二部分，各章重难点精讲；第三部分，跨章节综合题；第四部分，考前冲刺模拟试卷。这四个部分中有许多例题，都是结合主要知识点来考察，既有客观题目也有主观题目，既有分章节集中练习也有跨章节综合练习。熟练掌握这些经典例题，由此衍生的考题也将会迎刃而解，它是一切考题的基础。具体考试中的题目，也许就是从这些经典例题中衍生出来的问题。深入探究这些经典例题，将帮助考生全面理解和掌握教材各知识点，并能够举一反三，融会贯通！

最后，衷心祝愿各位读者能够在 2017 年度顺利通过《公司战略与风险管理》科目考试！

第二部分

各章考点精讲精练

第一章 战略与战略管理



本章考情分析

本章作为本书战略管理部分第一章，主要介绍了公司战略管理的基本概念、原理和方法，属于统领教材内容的基础框架。本章从战略定义出发，论述了企业使命和目标、企业战略的层次、公司战略管理的过程和战略变革管理。战略管理流程是整个战略管理部分内容的核心，整个战略管理部分的内容就是依次从战略分析、战略选择、战略实施拓展开来，企业战略管理的过程组成了本部分的基本框架。因此，本章内容对于理解战略和掌握全部战略管理体系的内容具有引导作用。根据大纲要求，本章内容分为两个部分：公司战略的基本概念和公司战略管理。

本章在考试中属于非重点章节，难度不大，内容中属于了解和熟悉的部分比较多，相对具体的内容会在剩余的其他章节逐步深入和展开。考生在学习本章时，要理清各概念之间的联系和区别，不要死记硬背概念，而要结合实际，在理解的基础上灵活掌握。本章考试题型一般为客观题和简答题。本章一些基础知识的理解也是解决案例分析题的必要前提。

本章为理解战略管理的基础知识章节，各年度的考试题目难度不大，基本以客观题为主。譬如，2009 年主要考核了明茨伯格的 5P 战略定义，为 2 分左右；2010 年涉及 2 道单选题；2011 年是测试企业使命的单选题。2012 年以后，主要是机考题目，从具体应试结果来看，本章同样是以客观题为主，2012 年、2013 年涉及多选题，2014 年涉

及战略变革类型的简答题，2015 年涉及单选题，2016 年则涉及综合题。

年度	题型	题量	分值	考点
2009	单选题	1	1	明茨伯格 5P 战略
	多选题	1	1.5	明茨伯格 5P 战略定义
2010	单选题	2	2	战略测试类别、战略类型选择
	简答题	1	3	战略变革时机选择
	综合题	1	5	战略变革如何克服阻力
2011	单选题	1	1	企业使命
2012	单选题	1	1	权力与战略
	多选题	1	1.5	战略变革的考虑因素
2013	多选题	1	1.5	公司战略的定义
2014	单选题	2	2	总体战略的选择、评估战略备选方案
	多选题	1	1.5	战略目标体系的建立
	简答题	1	2	战略变革的类型
2015	单选题	1	1	公司使命与目标
2016	综合题	1	5	公司战略管理

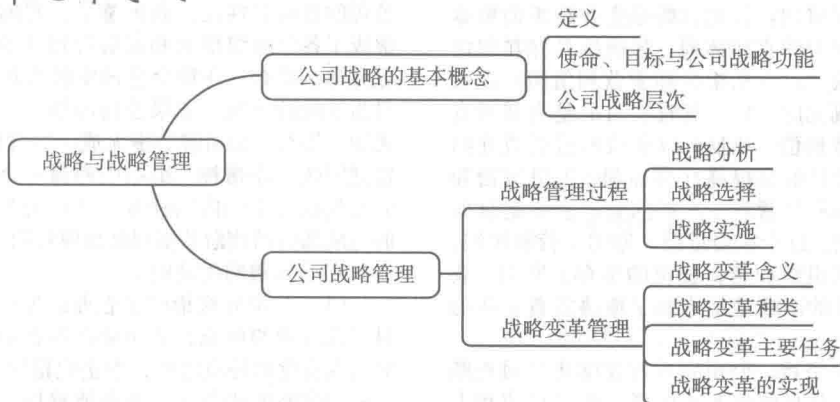


本章教材变化

本章作为本书的统领章节，是本书战略管理部分的基础框架，内容上与 2016 年教材相比略有删减，删除了有关战略变革动因、模式与时机选择等内容，其他内容没有显著变化。本章内容对于理解和掌握公司战略与风险管理相关知识具有指导作用。



本章思维导图





考点精讲及典型例题解析

第一节 战略与战略管理概述

一、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一方面属性——计划性、全局性和长期性，堪称公司战略传统定义的典型代表。

2. 公司战略的现代概念

加拿大学者明茨伯格将战略定义为“一系列或整套的决策或行动的方式”。从字面上看，现代概念与传统概念的主要区别在于，现代概念认为战略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；而从本质区别看，现代概念更强调战略的另一方面属性——应变性、竞争性和风险性。

在当今瞬息万变的环境里，公司战略意味着企业要采取主动态势预测未来，影响变化而不仅是被动地对变化作出反应。企业只有在变化中不断调整战略，保持健康的发展活力，并将这种活力转变成惯性，通过有效的战略不断表达出来，才能获得并持续强化竞争优势，构筑企业的成功。

【例 1-1】（多选题）有关公司战略正确的说法是（ ）。

- A. 战略一词起源于军事术语
- B. 战略具有目标导向作用
- C. 战略反映了公司长期发展方向
- D. 战略是商业世界的取胜之道

【答案】ABCD

二、公司的使命、目标与公司战略的功能

1. 公司的使命

（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，其首要目的是为其所有者带来的经济价值。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。其中对于营利组织而言，公司的生存、发展、获利三个经济目的不断地演进和平衡决定着企业的战略方向。

（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。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的需求，如何分配内部资源以保持企业的竞争优势，等等。

（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。

2. 公司的目标

公司目标是公司使命的具体化。公司目标是一个体系。建立目标体系的目的是将公司的业务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。

从整个公司的角度来看，需要建立两种类型的业绩标准：和财务业绩有关的业绩标准以及和战略业绩有关的标准。获取良好的财务业绩和良好的战略业绩要求公司的管理层既建立财务目标体系又建立战略目标体系。

财务目标体系表明公司必须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，等等。战略目标体系则不同，它建立的目的在于为公司赢得下列结果：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，使整体成本低于竞争对手的成本，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，获得持久的竞争优势，抓住诱人的成长机会，等等。

财务目标体系和战略目标体系都应该从短期目标和长期目标两个角度体现出来。短期目标体系主要是集中精力提高公司的短期经营业绩和经营结果；长期目标体系则主要是促使公司的管理者考虑现在应该采取什么行动，才能使公司进入一种可以在相当长的一段时期内经营得好的状态。

目标体系的建立需要所有管理者的参与。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。如果整个公司的目标体系分解成了各个组织单元和低层管理者的明确具体的分目标，那么，在整个公司中就会形成一种以结果为导向的气氛。如果公司内部对所作所为混沌无知，那么，公司将一事无成。最理想的情形是，建立团队工作精神，组织中的每一个单元都奋力完成其职责范围内的任务，从而为公司业绩目标的完成和公司使命的实现做出应有的贡献。

3. 公司战略的功能

（1）公司战略指明了企业的发展方向。通过对经营环境的研究，公司战略将企业的成长和发展纳入变化的环境之中，为企业指明了发展方向。在公司战略的指引下，企业能够增强其经营活动

对外部环境的适应性,正确地选择公司合适的经营领域和竞争优势,提高决策能力和水平。同时,有了战略目标,不仅仅使整个公司有了清晰的发展方向,也明确了企业的各个层次、各个部门的奋斗目标。这样就使企业各方面的努力统一到公司的战略方向上来,形成合力,推进企业为实现共同的终点不断前行。

(2) 公司战略是整合和优化企业资源能力的依据和动力。一方面,公司战略建立起企业目标系统,使企业能够依据战略需求对其资源和能力进行整合和优化,促使企业凝结为一个和谐一致、高效的有机整体。另一方面,企业资源和能力的水平影响着公司经营范围和竞争优势的选择,公司战略又是整合和完善企业资源能力的动力,企业只有不断提升其资源和能力的水平,才能够保障公司面对变化莫测的经营环境选择和实施其最有效的战略。

(3) 公司战略是提升企业管理效能的前提和保障。公司战略将企业长期目标和短期目标结合在一起,可以调动各级管理人员参与战略管理的积极性,有利于充分利用企业的各种资源并提高协同效果。

公司战略重视战略的评价和更新,不只是计划“我们正走向何处”,也计划如何淘汰陈旧过时的东西,以“计划是否有效”为指导重视战略的评价与更新,这就使企业管理者能不断地在新的起点上对外界环境和企业战略进行连续性探索,增强创新意识。

公司战略强调战略制定与实施的结合,更加突出战略在管理实践中的指导作用,这将不断提升企业管理者的管理水平,也促使公司战略本身不断得到完善。

【例1-2】(单选题)对于以营利为目的而成立的组织而言,其首要的目的是()。

- A. 为所有者带来经济价值
- B. 建立市场份额和降低成本
- C. 利润最大化
- D. 提高社会福利和促进政治和社会变革

【答案】A

【解析】以营利为目的而成立的组织的首要目的是为所有者带来经济价值,追求股东价值最大化。

【例1-3】(单选题)公司总体战略的构成要素是()。

- A. 选择经营范围,发挥协同作用
- B. 确立竞争优势,有效地控制资源的分配和使用

C. 配置企业内部资源,发挥协同作用

D. 选择经营范围,合理配置企业经营所需资源

【答案】D

【例1-4】(多选题)下列关于确定企业的使命和目标的说法正确的有()。

- A. 战略规划的第一步是确定公司使命,并将其在公司使命陈述中加以明确
- B. 高层管理人员负责明确企业使命
- C. 使命是具体的,并不是抽象的
- D. 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

【答案】ABD

【解析】选项A、B、D的说法都是正确的,企业的使命是高度概括和抽象的,所以选项C的说法不正确。

【例1-5】(多选题)关于企业使命相比和企业目标,正确的论述是()。

- A. 目标为使命服务,使命为目标的基础
- B. 目标比使命更具体化
- C. 目标可以层层分解,落实到各个部门或每个人
- D. 企业使命的确定由高层管理人员负责

【答案】ABCD

【解析】ABCD四个选项分别阐述了目标的特征及其与使命的关系。

【例1-6】(多选题)关于公司战略的功能的论述正确的是()。

- A. 公司战略指明了企业的发展方向
- B. 公司战略是整合和优化企业资源能力的依据和动力
- C. 公司战略是提升企业管理效能的前提和保障
- D. 公司战略关注的是短期目标

【答案】ABC

【解析】公司战略是将长期目标和短期目标结合在一起考虑,不能只关注短期目标。

【例1-7】(2015单选题)以营利为目的而成立的组织,其首要目的是()。

- A. 履行社会职责
- B. 保证员工利益
- C. 实现经营者期望
- D. 为其所有者带来经济价值

【答案】D

【解析】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。以营利为目的成立的组织,其首要目的是为其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,其次的目的是履行社会责任,以保障企业主要经营目标的实现。

三、公司战略的层次

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。一般而言,公司战略指导和影响业务战略,业务战略则统领和整合职能战略,具体内容见表1-1。

表 1-1 公司战略层次内容

类别	含义	主要内容	制定负责人
总体战略 (公司战略)	指针对企业整体,由最高管理层制定的、用于指导企业一切行为的纲领	规定企业的使命和目标,定义企业的价值;关注全部商业机遇,决定主要的业务范围和发展方向;确定需要获取的资源 and 形成的能力,在不同业务之间分配资源;确定公司的组织结构,保证竞争战略符合股东财富最大化的要求	由公司最高管理层制定的战略。公司董事会是公司战略的设计者,承担总体战略成效的终极责任
业务单位战略	是在总体战略指导下,一个业务单位进行竞争的战略	包括决定与竞争对手产品的区分、机器的现代化程度、新产品推出和老产品退出、是否成为技术先导企业、如何向顾客传达信息等	业务单位战略由业务单位负责人制定,它应当与总体战略保持一致,支持总体战略的实现
职能战略	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。具体作用:开发或调整适应战略的资源 and 能力;同时也为制定战略奠定基础 and 条件	职能战略由职能管理的负责人领导制定,应与总体战略和业务单位战略保持一致

【要点提示】如果一个企业只在一个特定市场中开展业务,公司战略和业务单位战略属于同一层面,则没有必要对两者加以区别。

由于各部门可能只关注自己的目标和行为,从而引起利益冲突降低整个公司业绩。如市场部门偏好创新产品推广市场;生产部门更希望产品线能长期稳定运行。公司战略作用是确保各部门和职能之间协调运转、减少冲突,整合各部门的工作。不同的战略层次对应于不同的管理层次,如图 1-1 所示。

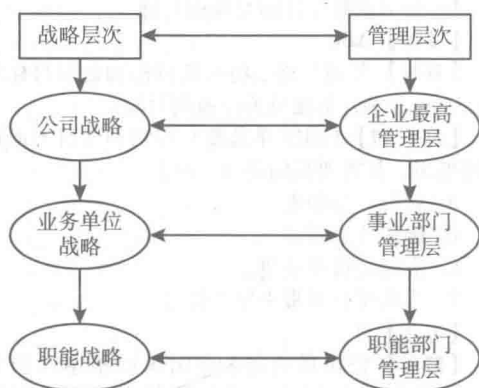


图 1-1 战略结构层次

【例 1-8】(单选题) () 是企业总体的、最高层次的战略。

- A. 公司战略
- B. 职能战略
- C. 市场战略
- D. 经营战略

【答案】A

【解析】公司战略是所有战略层次的最高级。

【例 1-9】(单选题) () 是属于竞争战略层面,并归属于事业部门管理层。

- A. 公司战略
- B. 职能战略
- C. 业务单位战略
- D. 战略层次

【答案】C

【解析】业务单位战略即属于竞争战略,其制定依赖于事业部门管理层。

【例 1-10】(单选题) () 的决策问题是在选定的业务范围内或在选定的市场——产品区域内如何进行竞争。

- A. 企业总体战略
- B. 职能战略
- C. 市场营销战略
- D. 业务单位战略

【答案】D

【解析】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,主要解决在选定的业务范围内如何展开有效竞争。

【例 1-11】(单选题) 建立相关业务单元之间的协同作用并将其转化成竞争优势是 () 首要关注的重点。

- A. 公司战略
- B. 职能战略
- C. 市场营销战略
- D. 业务单位战略

【答案】A

【解析】公司战略涵盖了公司的整体范围,由高级管理人员制定,以平衡公司的业务组合。

【例 1-12】(2010 年单选题) 甲集团是国内大型粮油集团公司,近年来致力于从田间到餐桌的产业链建设,2008 年收购了以非油炸方式生产“健康”牌方便面的乙公司,并全面更换了乙公司的管理团队。2009 年“健康”牌方便面市场份额下降,为了从竞争激烈的方便面市场上重新赢得原有市场份额,2010 年初需要制定方便面竞争战略。该竞争战略属于 ()。

- A. 公司战略
- B. 业务单位战略
- C. 产品战略
- D. 职能战略

【答案】B

【解析】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。

第二节 公司战略管理

一、战略管理过程

一般说来,战略管理包含三大关键要素:战略分析、战略选择和战略实施

1. 战略分析

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。战略分析需要考虑许多方面的问题,主要是外部环境分析和内部环境分析,如图1-2所示。

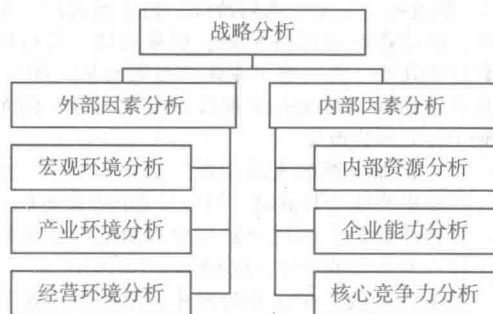


图1-2 战略分析的内容

(1) 外部环境分析。外部环境分析可以从企业所面对的宏观环境、产业环境、竞争环境和市场需求状况几个方面展开。外部环境分析要了解企业所处的环境正在发生哪些变化,这些变化给企业将带来更多的机会还是更多的威胁。

(2) 内部环境分析。内部环境分析可以从企业的资源与能力、企业的核心竞争力等几个方面展开。内部环境分析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。波士顿矩阵、通用矩阵、SWOT分析都是常用的战略分析工具。

2. 战略选择

战略分析阶段明确了“企业目前处于什么位置”,战略选择阶段所要回答的问题是“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内容。

(1) 可选择的战略类型。

在公司战略的三个层次上存在着各种不同的战略类型。

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。

(2) 战略选择过程。

①制订战略选择方案。

在制定战略过程中,可供选择的方案越多越好。根据不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度,可以将战略形成的方法分为三种形式:

a. 自上而下的方法。即先由企业总部的高层管理人员制定企业的总体战略,然后由下属各部门根据自身的实际情况将企业的总体战略具体化,形成系统的战略方案。

b. 自下而上的方法。在制定战略时,企业最高管理层对下属部门不作具体规定,而要求各部门积极提交战略方案。企业最高管理层在各部门提交的战略方案基础上,加以协调和平衡,对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认。

c. 上下结合的方法。即企业最高管理层和下属各部门的管理人员共同参与,通过上下级管理人员的沟通和磋商,制定出适宜的战略。三种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。

备选方案通常使用三个标准:

一是适宜性标准,考虑选择的战略是否发挥了企业的优势,克服了劣势,是否利用了机会,将威胁削弱到最低程度,是否有助于企业实现目标;

二是可接受性标准,考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受,实际上并不存在最佳的、符合各方利益相关者的统一标准,经理们和利益相关团体的不同的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择;

三是可行性标准,对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。

③选择战略。

即最终的战略决策,确定准备实施的战略。如果由于用多个指标对多个战略方案的评价产生不一致的结果,最终的战略选择可以考虑以下几种方法:

a. 根据企业目标选择战略。企业目标是企业使命的具体体现,因而,选择对实现企业目标最有利的战略方案。

b. 提交上级管理部门审批。对于中下层机构的战略方案,提交上级管理部门能够使最终选择方案更加符合企业整体战略目标。

c. 聘请外部机构。聘请外部咨询专家进行战略选择工作,利用专家们广博和丰富的经验,能够提供较客观的看法。

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。

3. 战略实施

战略实施就是将战略转化为行动,为了将战

略付诸实施,需要制定一些关键的决策。战略实施要解决以下几个主要问题:

①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,需要作出如下决定:

a. 企业的管理层次数目是高长型还是扁平型结构;

b. 决策权力集中还是分散;

c. 企业的组织结构类型能否适应公司战略的定位;等等。

②人力资源关系到战略实施的成功与失败,而采用什么样的体制管理企业也是不可忽视的问题。

③企业内部各种团体有其各自的目标和要求,而许多要求是互相冲突的,因而公司政治活动是企业的一部分。这些利益冲突会导致各种争斗和结盟,在企业战略管理过程中发挥一定的作用。

④战略实施涉及选择适当的组织协调和控制系统。战略实施离不开企业内各单位的集体行动和协调,企业必须确定采用什么标准来评价各下属单位的效益,控制它们的行动。

⑤要保证战略实施成功,必须要协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面。不同的战略和环境对企业的要求不尽相同,所以要求要有不同的结构设置、文化价值观和控制体系。

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的实施过程,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。

【例 1-13】(单选题) 战略管理循环的起点是 ()。

- A. 战略分析 B. 战略制定
C. 战略实施 D. 战略检验

【答案】A

【解析】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。

【例 1-14】(多选题) 战略实施,是指如何确保将战略转化为实践,其主要内容包括 ()。

- A. 组织调整 B. 调动资源
C. 管理变革 D. 战略制定

【答案】ABC

【解析】战略实施主要包括:组织调整、调动资源和管理变革。

【例 1-15】(多选题) 下列属于公司总体战略的是 ()。

- A. 差异化战略 B. 清算战略
C. 密集型战略 D. 无变战略

【答案】BCD

【解析】差异化战略属于业务单位战略。

二、战略变革管理

环境变化与组织适应是战略管理领域关注的

基本问题,西方战略管理领域理论文献有一个基本假定,即环境的变化导致企业的战略变革。

1. 战略变革的含义

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。

(1) 渐进性变革与革命性变革的区别。企业为了适应环境和生存而实施的变化是可以按其范围来划分的(即变化的程度是渐进的还是革命性的)。渐进的变化是一系列持续、稳步前进的变化过程,使企业能够保持平稳、正常运转。渐进的变化往往在某一时刻影响企业体系当中的某些部分。而那些革命性的转化是全面性的变化过程,使企业整个体系发生改变。

(2) 战略变革的发展阶段。从长远来说,企业在发展中会改变其战略。但这种变化是渐进的。

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。

2. 战略变革的种类

戴富特在 1992 年对企业为了适应环境和在市場条件下生存而推行的战略变革进行了分类,共有四种类型:

(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的产出的变革,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,包括结构变化、政策变化和控制系统的变化。

(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。

3. 企业战略变革的主要任务

(1) 调整企业理念。

调整企业理念,首先要确定企业使命,即企