


名师点拨系列



2011年度  
注册会计师全国统一考试 应试指导

# 公司战略与风险管理

财会方舟网 策划  
上海国家会计学院 组编

 中国财政经济出版社

“名师点拨”系列

财经版 2011年度注册会计师全国统一考试应试指导

# 公司战略与风险管理

策划 财会方舟网  
组编 上海国家会计学院  
主编 夏大慰 刘 勤  
编著 刘凤委 张英奎 刘 勤

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/刘凤委, 张英奎, 刘勤编著. —北京: 中国财政经济出版社, 2011. 4

(财经版 2011 年度注册会计师全国统一考试应试指导. 名师点拨系列)

ISBN 978 - 7 - 5095 - 2817 - 4

I. ①公… II. ①刘…②张…③刘… III. ①公司 - 企业管理 - 注册会计师 - 资格考试 - 习题集②公司 - 风险管理 - 注册会计师 - 资格考试 - 习题集 IV. ①F276.6 - 44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 047010 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://ckfz.cfeph.cn>

E-mail: [ckfz@cfeph.cn](mailto:ckfz@cfeph.cn)

(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

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 14 印张 478 000 字

2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月北京第 1 次印刷

定价: 36.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 2817 - 4/F · 2387

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

# 上海国家会计学院系列网络课程

上海国家会计学院远程教育网（www.esnai.net）是财政部直属的会计和财务管理人员远程教育网站，是国内最早（2001年开始）开展财会远程教育的专业网站，也是世界银行全球学习发展网络（GDLN）上海远程学习中心。上海国家会计学院远程教育网目前开展会计后续教育、注册会计师后续教育、会计人员技能培训、高级会计师考试辅导等项目。网站以丰富的培训经验、权威的授课师资、高品质的教学课程和严谨的办学风格，为百万会计人提供了专业培训服务。

上海国家会计学院 2011 年推荐如下网络课程资源，供考生参考使用：

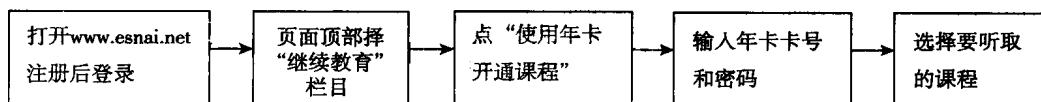
## 1. 300 余门实务类课程，助力考生实务和工作能力提升

随着注会考试内容越来越贴近工作实务，对于部分工作经验较缺乏的考生而言，在学习过程中存在一定的难度。上海国家会计学院远程教育网借助自身拥有的 300 余门权威实务类课程，推出学习年卡网络版（360 元）和光盘版（499 元），考生可在 300 余门课程中任选自己所需的 60 课时予以开通，光盘版选定内容通知我们刻制。上述更可以作为提升个人专业能力的最便捷途径，更详细介绍请参照 <http://mall.esnai.com>，或致电 400 700 1200 - 1 咨询。

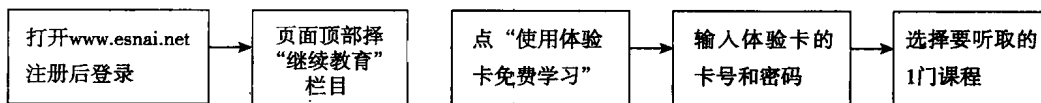
## 2. 购买正版辅导书，免费提供部分实务技能提升课程

上海国家会计学院远程教育网精选了深受学员欢迎的 8 门课程，免费赠送给购买本书的考生。课程名录：财务会的误区及其治理、会计报表的税收分析、现金流量表的实务编制和分析、财会考试经验谈（职称、注会、高会）、内部控制十大漏洞与对策、EXCEL 之数据透视表、常见票据的使用及其风险识别、绩优股财务陷阱。购买本书的考生，可在 <http://www.esnai.net> 注册后，通过页面的“在线客服”索取一张免费体验卡，每个用户限用 1 张体验卡，每张体验卡可开通 1 门课程。

### 学习年卡操作流程



### 体验卡操作流程：



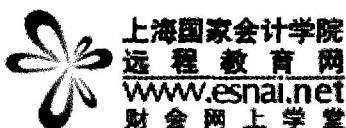
### 提示：

- (1) 年卡选课可以单门选，单门开通，每门课有效期为 2 个月，一年内用完。
- (2) 体验卡可以在指定列表中开通 1 门课，有效期为 2 个月，在有效期内可以不限次数学习。
- (3) 可登录中国会计视野论坛（[www.esnai.com](http://www.esnai.com)）“视野·会计进阶”版面和众多会计人分享课程的收获。
- (4) 课程开通及使用中有任何问题可咨询上海国家会计学院客服电话 400 - 700 - 1200 转 1。

更多免费学习资源，请登录 [cpa.esnai.net](http://cpa.esnai.net) 详细了解

上海国家会计学院 - 北京注册会计师协会强强联手推出

# 2011 年注册会计师考试专业阶段全程辅导



北京注册会计师协会培训网  
www.bicpaedu.com

做行业未来之希望 担人才培养之重任

上海国家会计学院远程教育网是财政部重点建设的财会人员远程教育网站，始自 2001 年，提供多层次、高水平的财会类远程教育培训。

北京市注册会计师协会培训网依托丰富的行业资源，汇聚了众多优秀师资，开设 2011 年注册会计师考试专业阶段网络辅导课程。

辅导优势：

#### 行业资源

依托丰富的行业资源，在参与行业发展有关政策制定与解读方面有着独特的优势。

#### 师资储备

汇集各大会计师事务所业内资深专家，各大院校优秀师资、政府及行业专家组建“北京注协教育培训专家团队”。

#### 培训经验

多年财会、金融等行业培训经验，完善、科学的培训体系。

#### 2010 年注册会计师网络辅导取得的成绩

- 各班次知识点总覆盖率高达 90%
- 注册会计师考试六科平均通过率 48%

#### 网络课程服务：

- 报 2011 年注册会计师考前辅导课程的考生免费赠送 2010 年相应科目的网络课程；
- 班次设置精练，套餐组合合理；
- 不限时间、不限次数、随时随地上网学习；
- 提供视频、讲义与课程 MP3 格式下载；
- 课程答疑：在线答疑，24 小时内答疑保证
- 完善的客户服务：24 小时咨询服务

#### 网络课程班次

##### 考前辅导班

按照最新大纲及最新教材的章节体系，对各章节重点、知识点进行系统讲解。并结合对经典例题的分析，使考生全面掌握考试所要求的内容。

##### 习题讲解班

设有章节练习、综合练习、模拟试题内容，考生可在不同阶段学习相关的课程。

##### 串讲班

考前一个月对教材进行概要性全面讲解，详细解读各章考点，总结易混淆的知识点，使考生头脑清晰，思路明了。

详细了解请登录 <http://cpa.esnai.net>

# 前言 Preface

为帮助广大考生全面理解 2011 年注册会计师考试大纲和考试教材规定的内容，在有限的复习时间内掌握教材的重难点内容，把握考试动向和出题规律，顺利通过考试，上海国家会计学院远程教育网（[www.esnai.net](http://www.esnai.net)）与中国财政经济出版社强强联合，组织常年从事注册会计师考前辅导的名师、专家编写了本套《财经版 2011 年注册会计师全国统一考试应试指导丛书》。

本丛书由具有多年考试辅导经验的名师团队编写，紧扣 2011 年考试大纲和指定教材，结构合理，体例全面，应试性强。按专业阶段考试科目共分成 6 本书，即《会计》、《审计》、《财务成本管理》、《经济法》、《税法》和《公司战略与风险管理》。每本书的结构根据考生的学习特点分成三个部分：名师导读、各章考点精讲、跨章节综合题。

第一部分“名师导读”，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。包括：“全书内容结构概述”、“教材变化主要内容”、“2010 年考试命题规律分析”、“2011 年考试命题预测”、“学习方法指导”等内容。

第二部分“各章考点精讲”，按教材章节结构系统地讲解了各章知识的重点和难点，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典型例题和每章学完后的“本章强化练习题及答案与解析”，帮助学员及时检验和巩固所学知识。

第三部分“跨章节综合题”，分析近年本科目综合题命题规律，把握出题趋势，以 8 到 10 个综合大题为例，囊括教材重大考点，并配有答案与解析，帮助考生把握和提升主观题的应试技能。

本丛书自出版以来，深受考生欢迎，是考生复习备考的得力助手。

购买本书还可享受以下服务：

**免费答疑：**上海国家会计学院远程教育网（[www.esnai.net](http://www.esnai.net)）免费提供本丛书的答疑，登录网站的注册会计师参考书答疑版面即可接受专业老师的及时答疑（48 小时内保证答疑）。

**免费课程：**购买本丛书可同时获赠上海国家会计学院远程教育网（[www.esnai.net](http://www.esnai.net)）会计实务提升系列课程（任一门），详情了解请登录 [www.esnai.net](http://www.esnai.net)，向网站客服咨询相关事宜。

上海国家会计学院远程教育网是财政部重点建设的财会人员远程教育网站，荟集了一批具有实务经验尤其具有应试辅导经验的专家名师。相信上海国家会计学院与中国财政经济出版社联合出版的此系列辅导书将使您的复习事半功倍，成绩优异！

最后，衷心祝愿大家顺利通过 2011 年注册会计师考试！

# Contents



## 目录



### 第一部分 名师导读

一、全书内容结构概述	( 3 )
二、教材变化主要内容	( 3 )
三、2010 年考题分布情况与分析	( 4 )
四、2011 年考试命题预测	( 4 )
五、学习方法指导	( 4 )

### 第二部分 各章考点精讲

第一章 战略与战略管理	( 9 )
本章考情分析及教材变化	( 9 )
本章内容结构基本框架	( 9 )
本章重难点精讲及典型例题分析	( 9 )
第二章 战略分析——外部环境	( 19 )
本章考情分析及教材变化	( 19 )
本章内容结构基本框架	( 19 )
本章重难点精讲及典型例题分析	( 20 )
第三章 战略分析——内部资源、能力与核心竞争力	( 34 )
本章考情分析及教材变化	( 34 )
本章内容结构基本框架	( 34 )
本章重难点精讲及典型例题分析	( 34 )
第四章 战略选择	( 44 )
本章考情分析及教材变化	( 44 )
本章内容结构基本框架	( 44 )
本章重难点精讲及典型例题分析	( 45 )
第五章 战略实施	( 71 )
本章考情分析及教材变化	( 71 )
本章内容结构基本框架	( 71 )
本章重难点精讲及典型例题分析	( 72 )
第六章 战略控制	( 99 )

本章考情分析及教材变化	( 99 )
本章内容结构基本框架	( 99 )
本章重难点精讲及典型例题分析	( 99 )
第七章 财务战略	( 112 )
本章考情分析及教材变化	( 112 )
本章内容结构基本框架	( 112 )
本章重难点精讲及典型例题分析	( 112 )
第八章 内部控制	( 128 )
本章考情分析及教材变化	( 128 )
本章内容结构基本框架	( 128 )
本章重难点精讲及典型例题分析	( 129 )
第九章 风险管理原则	( 141 )
本章考情分析及教材变化	( 141 )
本章内容结构基本框架	( 141 )
本章重难点精讲及典型例题分析	( 141 )
第十章 风险管理实务	( 150 )
本章考情分析及教材变化	( 150 )
本章内容结构基本框架	( 150 )
本章重难点精讲及典型例题分析	( 151 )
第十一章 企业倒闭风险	( 167 )
本章考情分析及教材变化	( 167 )
本章内容结构基本框架	( 167 )
本章重难点精讲及典型例题分析	( 167 )
第十二章 信息技术管理	( 180 )
本章考情分析及教材变化	( 180 )
本章内容结构基本框架	( 180 )
本章重难点精讲及典型例题分析	( 181 )

### 第三部分 跨章节综合题

一、综合题命题规律及解题方法指导	( 193 )
二、综合练习题	( 193 )
三、综合练习题参考答案及解析	( 207 )

# 第一部分

---

## 名师导读





## 一、全书内容结构概述

《公司战略与风险管理》这门课程，今年属于CPA考试制度改革后第三个年度考核科目。这门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。本课程教材的编写，纳入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介绍，同时也涵盖了电子信息技术环境下公司信息管理与控制内容。这些新增内容，极大地完善了注册会计师管理基础层面的知识储备，在掌握会计与财务专业基础能力的基础上，能够结合公司的具体运营管理和战略设计执行情况实施审计，充分体现了现有审计理念对公司业务本身的关注，有助于更好地判断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。从前两年的考试情况来看，单项选择题中就非常突出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；同时大的案例分析涉及的知识点很广。2011年考试教材内容与2010年相比，公司战略的七个章节内容变化很小，主要是个别案例的删减；由于我国2010年出台了一系列内部

控制制度，因此，2011年有关内部控制（第八章）的内容，修订了其中的三节，并增加了三节新的内容。其余章节仍然与2010年基本一致，没有显著变化。从全书的知识结构而言，没有大的改变，仍然共12章，分为2个大部分：

第一部分——公司战略管理，包括第一章到第七章。这部分内容以战略管理循环过程为主线，从战略分析与制定，到战略评价与选择，然后进行战略实施与控制，最后专门对公司财务战略进行分析。各章节具体内容主要包括战略管理概论、外部环境分析、内部因素分析、战略选择、战略实施、战略控制与公司财务战略。

第二部分——风险管理，包括第八章到第十二章。这一部分是基于风险管理控制为核心展开，重点介绍了内部控制的基本内容、风险管理的基本原则，增加了有关内部控制相关指引的介绍；风险管理实务部分介绍了各种风险的应对措施和财务风险控制方法，最后教材涉及了公司倒闭风险与信息管理技术及其产生的信息风险。

## 二、教材变化主要内容

与2010年教材相比，2011年教材大纲没有显著变化。主要变化内容体现在第八章，修订了部分章节的题目和内容，同时新增了三节内容。

2011年度公司战略与风险管理教材各章主要内容如下：

重要程度	章 节	主要内容
★★	第1章 战略与战略管理	战略的定义、战略目标、战略发展途径和战略管理流程概述
★★★★	第2章 战略分析——外部环境	宏观环境、行业环境、经营环境及竞争对手分析，还涉及国际化经营理念与模式分析
★★★★	第3章 战略分析——内部资源、能力与核心竞争力	内部因素（资源、能力、核心竞争力）、分析方法（资源分析、价值链分析）和内外环境与因素匹配分析工具（SWOT分析）
★★★★★	第4章 战略选择	差距分析、战略选择（包括公司战略、业务单位战略和职能战略）和战略评估
★★★	第5章 战略实施	主要是职能战略选择，包括组织结构类型、企业涉及、各业务计划内容（包括营销、研发、生产运营、人力资源、质量管理等）和领导风格的作用
★★★	第6章 战略控制	战略控制过程、控制方法及战略变革的选择与模式
★★★★★	第7章 财务战略	财务战略决定因素与财务战略选择（基于发展阶段和价值创造、增长率的战略选择）
★★★	第8章 内部控制***	内部控制定义及发展、企业内部控制内容的五个要素、企业内部控制的应用、企业内部控制评价的程序、企业内部控制的审计、审计委员会的监察角色、内部控制与公司治理
★★★★	第9章 风险管理原则	风险及风险管理的定义、程序、方法及成本收益原则
★★★★	第10章 风险管理实务	具体包括政治风险、操作风险、项目风险、财务风险、汇率风险、利率风险、衍生金融工具风险及其管理
★★★★★	第11章 企业倒闭风险	公司倒闭迹象判断及具体应对措施
★★★	第12章 信息技术管理	信息技术的运用、信息系统的设计及其风险管控

注意：\*\*\*表示本章内容出现变化。

### 三、2010 年考题分布情况与分析

#### 1. 各题型比重

与 2009 年相比, 2010 年客观题的考核比重明显下降, 单项选择题从原来的 26% 下降为 16%, 相应地, 简答题的比重增加了 10%, 这表明本课程更加注重实践应用和分析能力。

题型	数量	分值	分值比重
单项选择题	16	16	40%
多项选择题	16	24	
简答题	4	30	30%
综合题	1	30	30%

#### 2. 题型分析

(1) 选择题。根据 2010 年考试情况, 选择题的出题形式基本与 2009 年一致, 大体上可以分为三种类型。

第一种是基本定义或概念的考核, 属于原文摘抄性质。但这种类型的考题已经明显减少。例如:

企业运营流程的可见性作为影响企业的运营方式和管理方式的重要因素之一, 是指( )。

- A. 企业生产计划的可见程度
- B. 企业产能计划的可见程度
- C. 企业运营流程为客户所见的程度
- D. 企业产品和服务需求变动的可见程度

第二种是针对教材知识点进行考核, 需要有一定的分析和归纳。从 2010 年考题分布来看, 这一类型问题所占比重与 2009 年相比也有一定下降, 但相对第一种而言还是较高。例如:

下列各项中, 不能增加企业核心竞争力的是( )。

- A. 产品差异化
- B. 购买生产专利权
- C. 创新生产技术
- D. 聘用生产外包商

第三种提供案例材料, 需要根据案例材料进行分析。这种题目要求对相关知识点一定要理解。在 2010 年考试当中, 该类型题的比例大大攀升, 要求考生结合问题的前提条件来解答的能力要求明显提升。例如:

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

(2) 简答题。2010 年简答题共有 4 道。与

2009 年相比, 简答题比重上升, 原来是每道题 5 分共计 20 分; 2010 年提升为总分 30 分, 其中 1 道题 6 分, 其余 3 道题每题 8 分。而且简答题也存在跨章节的问题, 部分题目甚至需要考生自己归纳总结, 如 2010 年简答题第一题, 该题在教材中找不到相应内容。总体而言, 简答题与教材的结合应该也是较为紧密, 只要对教材相关内容有较好的掌握, 回答此类题目应该不难。

(3) 综合题: 综合对大家的要求比较高, 需要一定的知识面和综合分析能力。在做题时一定要紧密结合案例材料, 不能随意发挥。既要回答出必要的知识点, 又要结合案例资料进行分析。

### 四、2011 年考试命题预测

根据 2011 年考试结果分析, 2011 年的考试重点章节分布于第三章、第四章、第五章、第八章和第十章; 次重点章节分布于第六章、第七章和第九章; 其余为非重点章。

结合 2010 年考试试题, 我们认为, 2011 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的知识点, 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, 考生需能够熟悉或掌握: 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。

### 五、学习方法指导

《公司战略与风险管理》这门课程涉及的知识面很广, 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。但从近两年的考试角度看并不很难。只要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，大多教材也都是集中于银行等特殊行业的风险控制。在此前提下，要求考生需要首先将教材读通，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，奠定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，我们三个篇章：第一篇章，名师导读；第二篇章，各章重难点精讲；第三篇章，跨章节综合题。这三个篇章中有许多例题，都是结合主要知识点来考察，既有客观题目也有主观题目。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，祝愿各位学员能够在2011年度，“执注册会计师考试制度改革之牛耳”，利用本门课程第一次考试机会，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



# 第一章 战略与战略管理



## 本章考情分析及教材变化

### 一、本章重要内容简述

本章作为本书战略管理部分第一章,主要介绍了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。本章从战略定义的提出及战略含义出发,论述了企业使命、目标设定以及与战略的关系。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,本章内容分为四个部分:企业战略的基本内容、企业的使命与目标、企业战略的发展途径、战略管理概述。

本章内容尽管在考试中属于非重点章节,难度不大。内容属于了解和熟悉的部分比较多,因为相对具体的内容会在剩余的其他章节逐步深入和展开分析。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,而要结合实际的,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。

### 二、近年考情分析

2009年本章内容在试题中所占比重不大,主要以选择题的形式出现,考核内容都集中于明茨伯格5P战略定义,平均分值为2分左右。2010年也是两道单项选择题,分别是战略测试和战略类型选择。

年度	题型	题量	分值	考点
2009	单项选择题	1	1	明茨伯格5P战略
	多项选择题	1	1.5	明茨伯格5P战略定义
2010	单项选择题	1	1	战略测试类别
	单项选择题	1	1	战略类型选择

### 三、2011年教材变化内容

教材内容无变化。



## 本章内容结构基本框架

知识点	第一章 战略与战略管理	学习建议
1.1	企业战略	
1.1.1	战略的定义	一般了解
1.1.2	明茨伯格的5P战略	重点掌握
1.1.3	企业战略的结构层次	重点掌握
1.1.4	战略的关键要素	熟悉
1.1.5	战略测试	一般了解
1.2	企业的使命与目标	
1.2.1	企业存在的理由	一般了解
1.2.2	确定企业的使命和目标	熟悉
1.2.3	企业使命的要素	熟悉
1.2.4	企业使命陈述	熟悉
1.2.5	确定战略目标	熟悉
1.3	公司战略的发展途径	
1.3.1	理性方法	熟悉
1.3.2	应急方法	熟悉
1.4	战略管理概述	掌握
1.4.1	战略管理的含义	重点掌握
1.4.2	战略管理的流程	重点掌握



## 本章重难点精讲及典型例题分析

### 1.1 企业战略

#### 1.1.1 战略的定义

#### ◆考点分析

“战略”一词来源于军事领域,含义是“将军指挥军队的艺术”,在古代西方和我国都有相关论述。

战略应用于其他领域,泛指重大的、带全局性或决定全局的谋划。从商业竞争角度,战略具



有计划特征,即面向未来的思考,与公司使命和目标相一致;战略不仅要考虑企业自身的资源和能力,还要分析外部环境以及竞争对手的状况。因此,是多方面因素权衡后的谋略;战略还必须要明确采用的具体方法和措施;围绕战略,学术界和实务界提供和发展了一系列科学的方法及工具,并形成了完整的从战略分析——战略选择——战略实施——战略控制和修订等系列管理活动过程。

从战略所包含的具体内容而言,公司战略是一系列竞争策略和经营方法的联合体,具有目标导向,长期效应,能够使管理者掌握如何运用竞争策略和经营方法带领企业成功竞争并实现经营目标。战略也是指导企业根据经营环境和自身实力确定经营目标、分配关键资源、确立企业活动的方针、政策和方法。

归纳起来,企业战略可以定义为:根据市场状况,结合自身资源,通过分析、判断、预测,设立远景目标,并为实现目标制定总体性、指导性谋划。

#### ◆ 典型例题

【多项选择题】有关公司战略正确的说法有( )。

- 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

#### 1.1.2 明茨伯格的 5P 战略

#### ◆ 考点分析

亨利·明茨伯格从不同的层次和侧面对战略进行了复合定义。他采用 5 个在英文中以 p 为头一个字母的词语来为战略作出一个综合的 5p 定义,亦即计划(plan);定位(position);模式(pattern);计谋(ploy)与视角(perspective)。

##### 1. 战略是一种计划

该种定义认为,企业战略在本质上是一种计划。具体表现为两个特点。一是战略是企业具体经营活动之前就应该制定的,战略先于行动;二是战略是有意识、有目的地开发和制定的计划。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。它的适用时限长,通常在一年以上;其内容是确定企业的发展方向(巩固目前地位、开发新产品、开发新市场或者多元化等)和范围(行业、产品、地域等)。该定义强调战略的计划性特征。

##### 2. 战略是一种计谋

该种观点认为,战略本质上是一种计谋。这种计谋使有准备和意图的,主要目的是想方设法与其他企业竞争。计谋的表现形式多种多样,有

时候会应用到我国《孙子兵法》所列举的各种战术活动,从而实现竞争胜利。譬如有时候战略制定具有威慑作用,可以达到“不战而屈人之兵”的目的。该方式反映了战略的灵活性以及根据对方来调整战略的可行性特征。该定义突出战略包含各种具体竞争方法与策略。

通常经济学家不喜欢从这个角度研究战略,管理学家则更突出战略在这方面的影响和作用。

##### 3. 战略是一种模式

有学者指出单纯将战略视为一种计划忽视了战略行动方面的因素。战略在本质上是反映企业的一系列行为的一种模式。“一系列行为”是指企业为实现基本目标而进行竞争、分配资源、建立优势等决策和执行活动。该定义强调,无论企业是否有明确的、事先的战略计划,只要有具体行为就有战略。战略可以是事先设计的,也可以是自发(突发)形成的。战略是计划向现实流动的结果,是已经存在的行为模式。

例如,海尔集团在美国设厂迈出国际化第一步,当时可能多种原因决定了这一结果,现在看可以总结为一种模式。再比如《蓝海战略》这本著作,先是有太阳马戏团独创的经营模式,才有了蓝海战略的提出。

##### 4. 战略是一种定位

该种定义认为,企业战略在本质上是一种定位。将战略作为一种定位,涉及企业如何适应所处的环境的问题。“定位”是指确定企业在市场中的位置,其含义很广,包括生产和销售什么产品、用什么方式生产、面向什么顾客和市场、承担什么社会责任、追求什么样的自身利益等。“战略定位”是指关系到企业全局的定位。战略是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。

譬如,联想购并 IBM 电脑业务,基于公司定位于国际化发展战略。包括我们个人职业发展道路,也是一种战略定位。

##### 5. 战略是一种观念

该种观点认为,战略在本质上是一种观念,是企业中人们对客观世界固有的认识方式。战略观念通过组织成员个人的期望和行为而形成共享,演变成企业组织共同的期望和行为。战略观念是企业文化的一部分,决定了企业的长远发展。企业采用不同的战略是因为它们的观念不同;战略转变开始于观念的转变;战略的有效性取决于战略观念的共享程度以及该观念转化为共同行动的程度。

【要点提示】上述 5 个定义没有优劣之别,更无对错之分,只是从不同侧面反映了战略的含义。了解这些不同的定义,有助于对战略的全面理解。单独从某一个层面看,可能都有点正确,但又不全面。