

财经版

2013年度

全国会计专业技术资格考试参考用书

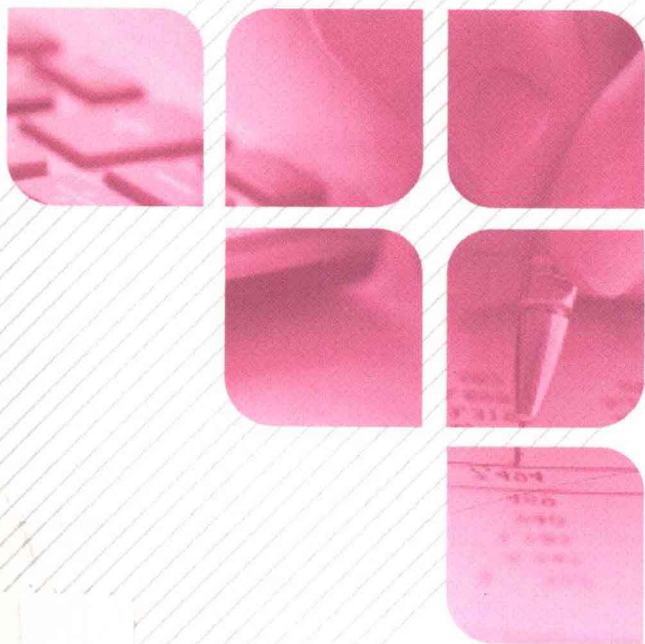
高级会计资格


高级会计实务

辅导教材精讲与指南

GAOJI KUAJI SHIWU FUDAO JIAOCAI JINGJIANG YU ZHINAN

上海国家会计学院 编



 中国财政经济出版社

财经版 2013年度全国会计专业技术资格考试参考用书

高级会计资格

高级会计实务辅导教材精讲与指南

上海国家会计学院 编

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高级会计实务辅导教材精讲与指南/上海国家会计学院编. —北京: 中国财政经济出版社, 2013. 4

财经版 2013 年度全国会计专业技术资格考试参考用书高级会计资格

ISBN 978 - 7 - 5095 - 4469 - 3

I. ①高… II. ①上… 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 (2013) 第 083914 号

责任编辑: 宋学军等

版式设计: 康普宝蓝

中国财政经济出版社 出版

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

E-mail: 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 22.75 印张 616 000 字

2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月北京第 1 次印刷

定价: 58.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 4469 - 3/F · 3617

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

反盗版举报热线: 88190492、88190446



扫描可存取信息

通过率遥遥**领先** 连续八年市场占有率**第一** **顶尖**师资阵容
强大技术保证 **权威**信息来源 **全程**贴心服务

荐 **强化班** **¥1200**
针对老考生
全真模拟，逢考必过！

面授班 **荐**
名师面对面
重点指导、模拟考试！
报名方式请致电4007001200转1

荐 **套餐B** **¥1000**
精讲班+锦囊班+评审班
+职称英语+职称计算机
考试论文，全程护航！

套餐A **¥850** **荐**
精讲班+锦囊班
双剑合璧，考试法宝！

项目简介

上海国家会计学院为财政部直属事业单位。朱镕基总理曾在视察学院时以“不做假账”为题亲笔题写校训。旗下远程教育网凭借先进的 E-learning 教育理念、专业的师资团队、电视台级别的录制设备、遍布全国的服务器网络、优质的客户服务系统，成为数百家机构的指定培训网站。

高级会计师考评辅导项目自 2005 年开办以来，凭借遥遥领先的通过率、顶尖师资阵容、权威信息来源、强大技术保证、全程贴心服务成为高会考生们的首选培训机构。

顶尖师资阵容



郑庆华
副教授
硕士研究生导师
高会试题研究组
首席专家



刘凤委
博士、副教授
硕士研究生导师
高会试题研究组首
席专家



王纪平
博士
副教授
高会试题研
究组专家



王振华
高级会计师
评审专家



赵耀
副教授、高
会试题研究
组专家



马荣贵
教授、河南
省高会评卷
组组长



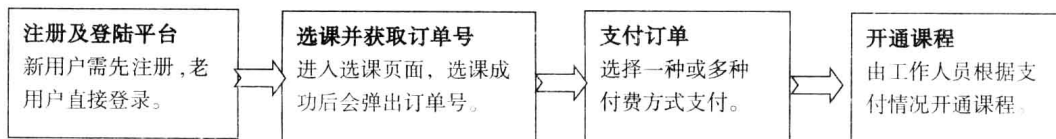
程瑞川
《财会通讯》
社长、主编

权威课程设计

- 精讲班——知识点精讲、本章案例，层次递进，建立牢固知识基础。
- 锦囊班——评卷专家传授答题技巧，模拟试题全真演练，提高应试水平。
- 强化班——针对老考生开办，通过大量习题与精细化服务强化应试能力。
- 评审班——高会评审组专家解密评审资料撰写技巧及答辩注意事项。
- 评审实验班——高会评审组专家解密评审资料撰写技巧及答辩注意事项，专家对业绩报告提出修改建议。
- 论文班——核心期刊主编亲授论文发表秘诀；专家提供论文修改意见及写作指导；论文推荐发表。

课程试听 <http://sa.esnai.net/try>

报名方式



付费方式

1. 通过上海国家会计学院远程教育网网上支付、邮政汇款、银行转账或实地交费

① 邮局汇款

户名：上海思耐文化传播中心 账号：1009 0431 4380 0166 66 开户行：邮储银行青浦青湖路支行

【提示】请在备注附言栏注明：订单号、用户名（不必注明登陆密码等其他信息，以免他人盗用）。

② 银行汇款

收款人：上海思耐文化传播中心，开户行：中国建设银行上海分行徐泾支行，账号：31001984300056000900

注：上海思耐文化传播中心系上海国家会计学院全资法人机构。

【提示】备注附言栏注明：订单号、用户名（不必注明登陆密码等其他信息，以免他人盗用）。

③ 网上银行在线支付

如果您有符合 ChinaPay 的网上支付条件的银行卡，可在选课支付时点击网上支付按钮进行付费。

④ 支付宝支付

如果您有支付宝，可在选课支付时点击支付宝支付按钮进行付费。

⑤ 实地交费

地址：上海市青浦区徐泾镇蟠龙路 200 号上海国家会计学院远程信息楼 209

时间：每周一至周五上午 9：00—16：00

【提示】在交费时需提供订单号，直接索取发票。付费后，请直接联系客服人员开通课程。

汇款注意事项

汇款时请务必在附言栏里注明您的订单号，我们会在收到汇款后为您开通相应的课程。您也可先把您的汇款凭单传真给我们，我们将为您预开通课程。

2. 通过学习卡代理机构购买学习卡

请直接联系当地代理商，代理商查询请参见 <http://www.esnai.net/card>

联系方式

400 700 1200 转 1

<http://sa.esnai.net>

打造高级会计实务考试最佳配套读物

——编者的话

对2013年的高级会计实务考试考生来说,今年的变化有点大:大纲结构发生了变化、增补了内容,并在开考10年后,有了权威的辅导教材。大纲、教材,无疑会成为考生备考的必备、必看读物。

对绝大部分考生来说,要提高复习效率、提高通过考试的几率,选择适合自己的辅导课程、选择与教材配套的辅导读物十分必要。打造一本与教材配套,最有效率地利用考生的复习时间,最大程度提高复习效率的辅导读物,则是本书编写组的目标。

作为从2005年开始开展高级会计师考试辅导的机构,上海国家会计学院远程教育网在此前的8年,帮助数万考生通过考试,并在业内首创了答题技巧课程、论文写作与发表指导、职称评定指导、赠送英语和计算机课程等为考生所欢迎的项目,这些项目已经涵盖了高会考试、职称英语与计算机考试、论文发表、职称评定资料撰写的方方面面。

2013年,我们又携手具有业内崇高声誉的中国财政经济出版社推出系列考试辅导书,包括:《高级会计实务辅导教材精讲与指南》及《高级会计实务历年真题解析与全真模拟试题》。

这两本书目标为:

- 帮助考生了解、掌握大纲和教材的全部内容;
- 提高考生应试能力及对会计有关问题的分析判断能力;
- 创新使用思维导图、复习便签等方式,帮助考生最大程度利用有限的复习时间。

就本书而言,我们作了如下贴合考生需求的创新:

如下创新基于我们此前连续8年出版高级会计师考试辅导读物的经验积累;基于我们对近千位2012年考生的调查分析,基于与各位辅导名师的充分研讨。

1. 结构调整,更趋合理

紧密结合2013年大纲的变化与历年真题,分设复习建议与知识点精讲两部分内容。复习建议为读者的时间分配提供客观的参考;知识点精讲则在教材基础上,梳理知识点、分析考情、释疑重难点、提供强化练习,帮助考生提升应试能力。

2. 思维导图理清思路,五角星突出重点

本书创新的使用思维导图的方式,勾画出各章知识框架及重点知识点,节省读者自己绘制时间,也易于快速形成框架性认识。在“本章重难点及解题思路分析”板块,则使用不同的五角星表示知识点的重要程度,其中★★★代表特别重要、★★代表重要、★代表比较重要。

3. 不同层次案例，助于知识点理解

在“本章重难点及解题思路分析”板块，本书针对知识点设计了相应案例，力图通过案例，帮助考生理解知识点。在“本章历年试题点评”板块，给出了与本章知识点相关的历年考题，并对历年考题作出了点评，力图让考生通过历年试题，了解本章节的考题设计思路。在“强化练习”板块，力图让考生通过练习，检测自己对本章知识点的掌握程度、强化解题思路。

4. 索引更便捷，知识点查阅更省力

为了便于考生在复习和应考阶段查阅相应的知识点方便，我们在本书切口处为各章设计了索引，并随书附赠一本考试励志索引贴供考生标识重要知识点。

5. 配套资源更丰富

本书编写组各位专家均是上海国家会计学院远程教育网高级会计师考前辅导教师，这有助于将本书的勘误、内容答疑的效率最优化，能更好地帮助考生理解知识点、强化应试能力、顺利通过考试。此外，为方便随时学习，我们还首次为本书读者提供了考试相关法规下载（下载地址为 sa.esnai.net/2013fagui/）。

打造教材最佳配套辅导书，我们要感谢各位优秀的老师的奉献！他们是刘凤委（第一章、第六章）、王纪平（第二章、第五章）、刘正兵（第三章）、赵耀（第四章、第九章）和马荣贵（第七章、第八章）。

随书附赠上海国家会计学院远程教育网（www.esnai.net）优惠卡一张，可充抵高级会计师网上辅导课程学费 50 元。

上海国家会计学院

2013 年 5 月

高级会计师资格考试 2013 年备考建议

一、快速了解高级会计师考试和评审

1. 考试方式。高级会计师考试采取开卷笔答方式进行。主要考核应试者运用会计、财务、税收等相关的理论知识、政策法规,分析、判断、处理会计业务的能力和解决会计工作实际问题的综合能力。

2. 评卷方式。2012 年,高级会计专业技术资格考试全面实行网络评卷。

3. 题型:案例分析题。

4. 题量:考试总分为 100 分。但卷面分数为 120 分,其中第一题至第七题为必答题,共 80 分;第八题、第九题为选答题,考生应选其中一题作答,每题 20 分。

5. 考试合格标准。国家线为 60 分。

各地区、各中央单位可根据本地区、本部门会计专业人员的实际情况,在全国会计考办确定的使用标准范围内,确定当年评审有效的使用标准,即省线,并报全国会计考办备案。目前,仅有部分省市有省线。

6. 考试合格证有效期。参加考试并达到国家合格标准的人员,由全国会计考办核发高级会计师资格考试成绩合格证,该证在全国范围内 3 年有效。

若所在省(市)当年设定了省线,并达到省线标准,可领取由该省(市)发放的高级会计师资格考试成绩合格证书,该证在发证省(市)1 年有效。

7. 考试时间。2013 年 10 月 27 日(周日) 8:30—12:00。

8. 参与评审需要具备哪些资质。根据各省的要求,参加高级会计师的评审,一般需要如下条件:

(1) 获得高级会计师资格考试成绩合格证书;

(2) 学历、资质、从事会计工作的年限、取得会计师资格或相关专业中级资格后,从事会计工作满一定年限;

(3) 参加职称外语考试,成绩合格,并在规定的有效期内;

(4) 参加职称计算机考试,成绩合格,并在规定的有效期内;

(5) 满足本省要求的学术水平和工作业绩要求。

9. 参加高会评审对于计算机及英语水平有何要求。根据各省市规定存在区别,一般情况下,均要求“参加人事部门组织的外语、计算机考试合格或符合免试条件”。

其中外语合格一般指的是:参加副高级会计师评审需通过职称外语综合类 B 级考试。参加正高级会计师评审需通过职称外语综合类 A 级考试。各地免试条件不一致,如有疑问应向单位人事或者相应系列的评审部门

咨询。

计算机考试根据应考人员出生日期不同, 应考的模块有所不同。同时, 各地免试条件不一致, 如有疑问应向单位人事或者相应系列的评审部门咨询。

二、2013 年的大纲巨大变化

2013 年, 高级会计师资格考试大纲与之前相比, 变化巨大。除了章节数由原有的八章调整为九章之外, 还对原有的章节进行了改写、合并。调整后的大纲及与 2012 年的对比情况如下表所示:

考试内容		变化情况	重要程度
第一章 企业战略与财务战略	第一节 战略管理概述	新增加	★★
	第二节 公司战略		
	第三节 经营战略与职能战略		
	第四节 财务战略	改写	
第二章 企业投资、融资决策与集团资金管理	第一节 投资决策	新增加	★★★
	第二节 融资决策		
	第三节 集团资金管理		
第三章 企业预算管理与业绩评价	第一节 预算管理概述	新增加	★★
	第二节 预测与年度经营目标		
	第三节 预算编制		
	第四节 预算控制		
	第五节 预算考核		
	第六节 业绩评价	改写	
第四章 企业内部控制	第一节 企业内部控制规范体系框架	改写	★★★
	第二节 企业内部控制体系建设		
	第三节 企业内部控制评价和审计		
	第四节 企业风险管理	新增加	
第五章 企业成本管理	第一节 现代商业环境与战略成本管理	新增加	★★
	第二节 作业成本法与作业基础管理		
	第三节 目标成本法		
第六章 企业并购	第一节 企业并购概述	改写	★★
	第二节 企业并购流程		
	第三节 企业并购价值评估		
	第四节 企业并购融资与对价支付		
	第五节 企业并购后的整合		
	第六节 并购综合案例		
第七章 金融工具会计	第一节 金融工具的类型	新增加	★★
	第二节 金融资产和金融负债的确认和计量		
	第三节 金融资产转移	改写	
	第四节 套期保值		
	第五节 股权激励		

续表

考试内容		变化情况	重要程度
第八章 企业合并与合并财务报表	第一节 企业合并	变化不大	★★
	第二节 合并财务报表	新增加	
第九章 行政事业单位预算管理、会计处理与内部控制	第一节 部门预算管理概述	变化不大	★★★
	第二节 国库集中收付制度	新增加了公务卡	
	第三节 政府采购制度	改写	
	第四节 国有资产管理		
	第五节 预算绩效管理		
	第六节 会计处理		
	第七节 内部控制	新增加	

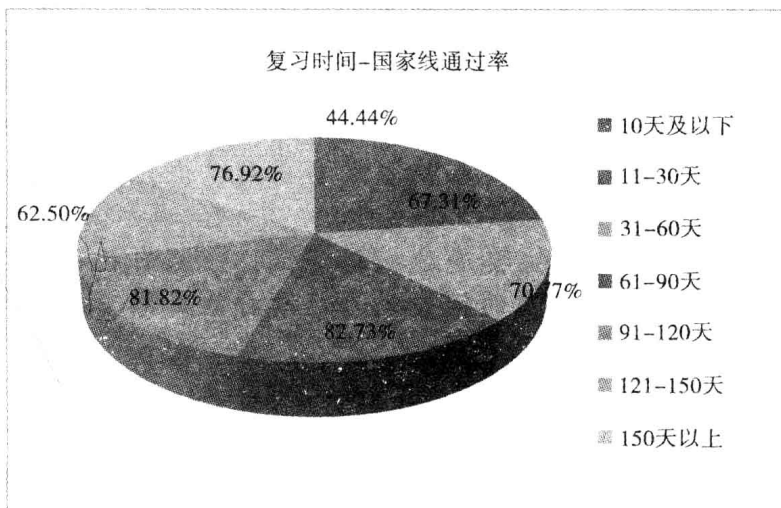
三、高会复习建议，来自数百人的经验分享

2012 年考试成绩公布后，上海国家会计学院远程教育网与中国会计视野网联合推出了面向当年考生的问卷调查。结合调查分析结果、以及我们 8 年的辅导经验、还有数十位优秀学员历年的分享。对于 2013 年考生的复习，我们有如下建议：

1. 保证必要的复习时间，但不是复习的时间越早越好、也不是时间越长越好。

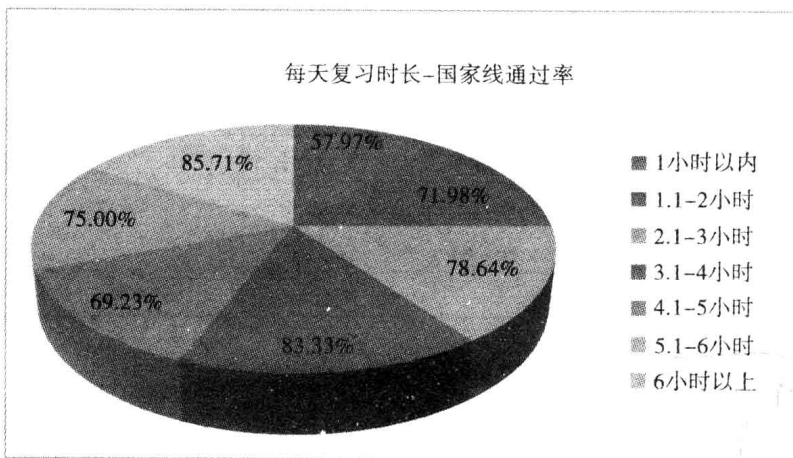
对 2012 年高级会计师资格考试考生的调查结果表明：

(1) 复习时间为 61 - 90 天的考生通过率最高，通过国家线的比例为 82.73%，复习时间为 91 - 120 天的考生通过率与其相当，通过国家线的比例为 81.82%。以往年度中，高级会计师考试大纲及教材出版时间一般为 7 月份，距离考试约 4 个月。因此，我们可以推断出，以往年度中，通过率最高的这部分考生基本上在大纲与教材发布的同时根据新大纲与教材开始复习。2013 年，大纲与教材的出版时间大幅提前，因此建议各位考生可以在拿到新大纲与教材后，根据新的内容框架开始复习。



(2) 就每天复习时长而言，每天复习时间为 6 小时以上的考生通过率最高，通过国家线的比例为 85.71%，其次是每天复习时间为 3.1 - 4 小时

的考生，通过国家线的比例为 83.33%。由于大部分高级会计师资格考试考生工作繁忙、家庭中也有事务需要分担，无法实现每天 6 小时的复习时间。因此，建议考生工作日保证每天 2-3 小时的复习时间，周末及节假日保证每天 6 小时左右的复习时间。



2. 一种比较合理的复习计划安排。

根据对上海国家会计学院远程教育网历届通过考试的考生的复习轨迹分析，我们发现，大部分顺利通过考试的考生的复习都可分为基础知识学习、冲刺学习、模拟演练、调整状态几个阶段。

在基础知识学习阶段，考生主要通过大纲、相关参考书及培训课程，全面复习大纲要求的知识点。在此阶段，考生需要实现如下目标：第一，理清各章节的知识点脉络，形成知识点框架；第二，通过练习题，了解自己对于各个知识点的掌握程度，对于重要且掌握薄弱的知识点，通过听培训课程或学习参考书予以强化；第三，通过询问老师或者与同学交流，解决自己的疑难问题。

在冲刺学习阶段，了解当年度的考试重点、掌握答题思路是考生最重要的任务。考试重点可以通过听课获得，因为授课老师丰富的经验、敏锐的视角及对考试的专业研究能够使他们有效地判断何为重点及其重要程度。答题思路则需要考生结合老师的授课认真研究历年试题，尤其是历年试题的标准答案及评分标准，在研究过程中，要关注这道题与哪些知识点相关，这些知识点中可能存在着哪些陷阱，命题老师为什么会这么出题。在老师的授课中，还会讲解本年度哪些知识点容易出题、会以什么形式出题，并结合一定数量的例题加以说明。

在模拟演练阶段，考生主要通过模拟考试，检测自己的复习情况、发现复习及应试过程中可能存在的问题，为后续补缺补漏奠定基础。在模拟考试的过程中，考生需要注意：

(1) 认真审题。审题过程中尤其需要关注题目要求，有几问、每一问的问题是什么。例如，2009 年考试中，第二道题的要求为“根据《企业内部控制基本规范》的要求，分析、判断该公司董事会会议形成的上述决议中有哪些不当之处，并简要说明理由”，而在 2010 年考试中，第一道题的要求为“根据《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制配套指引》，逐项判断 A 公司实施方案中的（一）至（九）项工作安排是否存在不当之

处；存在不当之处的，请逐项指出不当之处，并逐项简要说明理由。”两道题均为内控类题目，考察的知识点也类似，但答题要求各不相同，2009 年时，只需要指出存在不当之处、并说明理由。2010 年时，则需要逐条判断每项工作安排的正误。

(2) 一定要手写。因为许多考生在日常工作与生活中已经很少手写，如果未加练习，考试时很可能由于书写速度过慢导致答题时间不足。

(3) 要注意答题顺序。在对历届考生考试情况的调研中，我们发现，许多考生按照从第一题到第九题的顺序答题，由于在一两道排序靠前、难度较大的题目上花费的时间过多，导致排序靠后、但难度值不高的题目没有时间作答。因此笔者建议考生在拿到试卷后，首先浏览所有试题，按照先易后难的顺序答题，保证得分率。

(4) 合理分配答题时间，高会考试时间为 210 分钟，在答题过程中，可以根据这道题的分值，计算出这道题的答题时间。

(5) 关注得分点。高会往年的评分标准采取的是关键词得分法，即：“对于用文字表述的答题，考生表述的意思与标准答案或标准答案中的‘关键词’所表述的意思一致的，视为正确答案。对于计算分析题，用其他合理算式得出正确结果的，视为正确答案。”因此，考生在答题过程中，要注重题目的提问方式，并回答出关键词。

在调整状态阶段，考生调整复习节奏，放松自己到最好的状态。同时，在此阶段需要准备好考试过程中需要用的资料，例如公式、计算机、水杯、水表、准考证、身份证。

3. 让分享和交流中提升复习的效率。

在高级会计师资格考试的备考过程中，考生们不可避免地会遇到各种疑问。如果依靠自身的力量来寻找答案，会是一个漫长又曲折的道路。通过上海国家会计学院远程教育网的答疑版面、QQ 群，可以获得来自老师、同学的帮助，快速高效地解决你的疑问。同时，看到你能解答的问题时，也不妨小试牛刀，因为解答他人的问题将有助于你理清思路，更有利于你强化记忆。



目录



第一章 企业战略与财务战略	(1)
本章概述	(1)
近年考情分析	(1)
2013 年大纲变化	(2)
本章重难点及解题思路分析	(2)
本章历年试题解析	(29)
强化练习	(33)
第二章 投资决策、筹资决策及企业资金管理	(40)
本章概述	(40)
近年考情分析	(41)
2013 年大纲变化	(41)
本章重难点及解题思路分析	(41)
本章历年试题解析	(73)
强化练习	(73)
第三章 企业预算管理与业绩评价	(76)
本章概述	(76)
近年考情分析	(77)
2013 年大纲变化	(77)
本章重难点及解题思路分析	(77)
本章历年试题解析	(114)
强化练习	(116)
第四章 企业内部控制	(121)
本章概述	(121)
近年考情分析	(121)
2013 年大纲变化	(122)
本章重难点及解题思路分析	(122)
本章历年试题解析	(155)
强化练习	(158)
第五章 企业成本管理	(164)
本章概述	(164)
近年考情分析	(164)
2013 年大纲变化	(165)

本章重难点及解题思路分析	(165)
本章历年试题解析	(184)
强化练习	(184)
第六章 企业并购	(187)
本章概述	(187)
近年考情分析	(189)
2013 年大纲变化	(189)
本章重难点及解题思路分析	(189)
本章历年试题解析	(216)
强化练习	(218)
第七章 金融工具会计	(221)
本章概述	(221)
近年考情分析	(222)
2013 年大纲变化	(222)
本章重难点及解题思路分析	(222)
本章历年试题解析	(249)
强化练习	(257)
第八章 企业合并与合并财务报表	(263)
本章概述	(263)
近年考情分析	(263)
2013 年大纲变化	(264)
本章重难点及解题思路分析	(264)
本章历年试题解析	(290)
强化练习	(296)
第九章 行政事业单位预算管理、会计处理与内部控制	(304)
本章概述	(304)
近年考情分析	(306)
2013 年大纲变化	(306)
本章重难点及解题思路分析	(306)
本章历年试题解析	(340)
强化练习	(344)

第一章 企业战略与财务战略

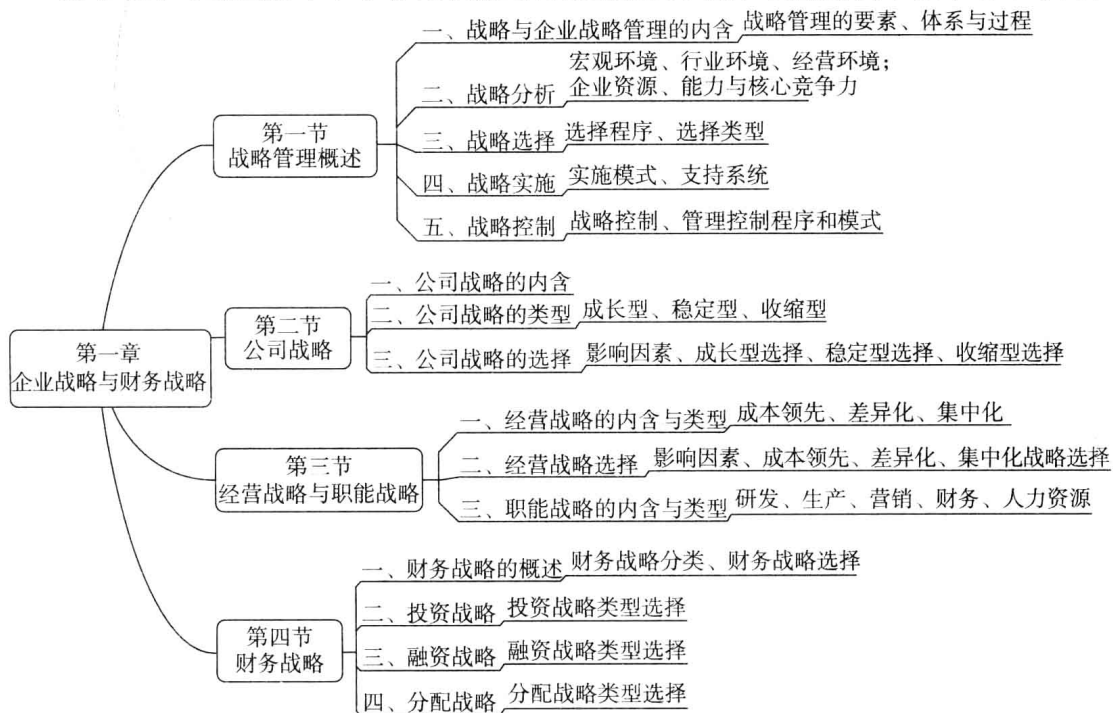


本章概述

本章主要介绍了企业战略与财务战略的基本概念、原理和方法。内容难度不大,主要体现出对高级会计师在战略思维方面的框架性和整体性的能力构建要求。从以往单纯强调公司财务战略、从财务与会计角度来看待公司战略与财务战略的关系;转向为要求掌握公司战略及战略管理的核心内容,拓宽了知识面要求。

本章在复习过程中,可以关注两条主线,一条是企业战略与战略管理内容;另一条是具体的财务战略。前者的重点在于理解并掌握战略管理体系(公司战略、经营战略、职能战略)和战略管理过程(战略分析、战略选择、战略实施与战略),并充分掌握具体内容及具体应用;后者的重点在于充分掌握财务战略类型以及具体的投融资战略与利益分配战略内容。

为了便于考生理解本章节各知识点结构及重点知识点,我们给出了如下思维导图。



近年考情分析

近年来的高级会计师考试主要围绕大纲内容进行,由于本章以往大纲内容主要只是涉及财务战略,因此,财务战略的内容作为重点曾多次考核。但由于大纲内容变化,相关知识点有可能在新的大纲中已经删减。

年度	题量	分值	相关知识点
2012	1	10	财务战略目标、EVA、组织结构类型

续表

年度	题量	分值	相关知识点
2011	1	10	组织结构、经济增加值
2010	1	10	财务战略规划
2009	1	13	筹资方式选择



2013 年大纲变化

2013 年本章内容与 2012 年大纲发生了很大变化，主要是从以往单纯考核财务战略，转向为公司战略与财务战略并重。新大纲中财务战略只作为单纯的一节内容，并在以往教材基础上进行了大量删减，譬如，以往特别强调的财务战略规划内容等，只是框架性地分析了财务战略特征及基本分类。新教材一次性增加了三节内容，介绍了有关战略体系及战略管理方面的知识点，拓宽了对考生知识面的要求，增加了考点。



本章重难点及解题思路分析

第一节 战略管理概述

一、战略与企业战略管理的内含

(一) 战略的内含

战略具有全局性、长远性、纲领性、客观性、竞争性和风险性的特征。

提示

上述特征表明如果从战略角度思考问题，就必须规避片面重视部门利益、行为短期化、主观意识太强等问题，更多地从公司整体、可持续发展的角度客观地看待问题。

(二) 企业战略管理的内含

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。战略管理具有以下四个特征：

一是关于企业整体的管理，涉及跨部门和跨职能，还需要处理与多方利益相关者的关系；二是涉及处理与企业外部的关系。因此，不容易控制；三是具有很大不确定性和模糊性；四是涉及企业的变革，属于动态的过程，以适应不断变化的环境。

(三) 战略管理的要素、体系与过程

1. 战略管理的要素

战略管理要素主要是就战略管理过程中需要关注的重要问题，具体涉及：产品与市场、成长方向、竞争优势和协同效应四个方面。

提示

企业需要确定产品和市场领域，在此基础上决定发展方向；明确企业自身的优势和条件；充分发挥投资、管理、生产、技术等协同效应。

2. 战略管理体系 (★)

企业战略管理体系是由公司战略，事业部战略和职能战略三个层次构成的。

公司战略通常可分为成长型战略、稳定型战略和收缩型战略。

经营战略通常包括成本领先战略、差异化战略、集中化战略等。

职能战略如研究与开发战略、生产战略、人力资源战略、财务战略、市场营销战略等。

企业战略体系可用图 1-1 表示。

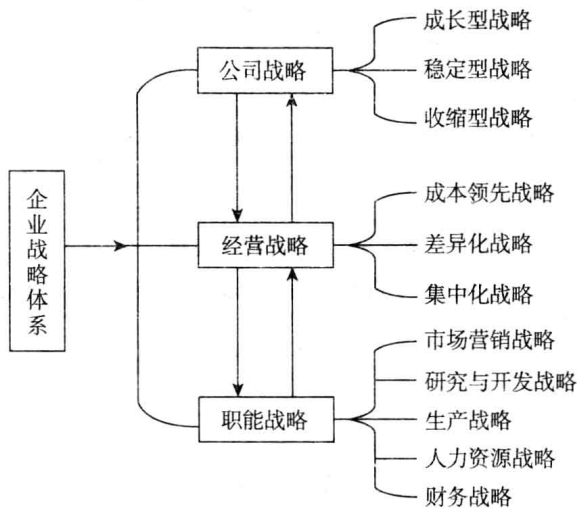


图 1-1 企业战略体系

【例 1-1】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

【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、市场营销渠道等。

3. 战略管理过程 (★)

战略管理过程由战略分析、战略选择、战略实施与战略控制四个环节组成。

(1) 战略分析。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。

(2) 战略选择。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、战略联盟选择等。

(3) 战略实施。战略实施是指将战略规划和战略计划转化为战略实践的过程。战略实施具有不同的模式。战略实施过程中有组织结构、企业文化、信息沟通等支持系统。

(4) 战略控制。战略控制是指将预定的战略目标与实际效果进行比较，检测偏差程度，评价其是否符合预期目标要求，发现问题并及时采取措施，借以实现企业战略目标的动态调节过程。战略控制保障是企业管理控制。

战略管理过程如图 1-2 所示。

(四) 企业愿景、使命与战略目标 (★)

1. 愿景

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。例如，迪斯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