

中华会计网校  
www.chinaacc.com

正保远程教育旗下品牌网站

美国纽交所上市公司(代码:DL)

梦想成真<sup>®</sup>

系列辅导丛书



2019年度 全国会计专业技术资格考试

# 高级会计实务

## 经典案例分析

中华会计网校 编

感恩19年相伴 助你梦想成真



刮开涂层 扫码享服务

序列号: K-22818198

人民出版社

中华会计网校  
www.chinaacc.com  
正保远程教育旗下品牌网站  
美国纽交所上市公司(代码:DL)

梦想成真®  
系列辅导丛书



2019年度全国会计专业技术资格考试

# 高级会计实务

## 经典案例分析

■ 中华会计网校 编

感恩19年相伴



人民出版社

责任编辑：薛岸杨

特邀编辑：孙玉菊 王梦姣

### 图书在版编目(CIP)数据

高级会计实务经典案例分析. 2019/中华会计网校  
编. —北京：人民出版社，2019  
ISBN 978-7-01-020437-6

I. ①高… II. ①中… 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 (2019) 第 030794 号

## 高级会计实务经典案例分析 GAOJI KUALI SHIWU JINGDIAN ANLI FENXI

中华会计网校 编

人民出版社 出版发行

(100010 北京市东城区隆福寺街 99 号)

三河市鑫鑫科达彩色印刷包装有限公司印刷 新华书店经销

2019 年 4 月第 1 版 2019 年 4 月第 1 次印刷

开本：787×1092 1/16 印张：26

字数：780 千字 印数：12,000 册

ISBN 978-7-01-020437-6 定价：68.00 元

版权所有 侵权必究

邮购地址 100010 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话：010-65250042 65289539

中华会计网校财会书店 电话：010-82318888

# 前言

## 正保远程教育



**发展：**2000—2019年：感恩19年相伴，助你梦想成真

**理念：**学员利益至上，一切为学员服务

**成果：**18个不同类型的品牌网站，涵盖13个行业

**奋斗目标：**构建完善的“终身教育体系”和“完全教育体系”

## 中华会计网校



**发展：**正保远程教育旗下的第一品牌网站

**理念：**精耕细作，锲而不舍

**成果：**每年为我国财经领域培养数百万名专业人才

**奋斗目标：**成为所有会计人的“网上家园”

## “梦想成真”书系



**发展：**正保远程教育主打的品牌系列辅导丛书

**理念：**你的梦想由我们来保驾护航

**成果：**图书品类涵盖会计职称、注册会计师、税务师、经济师、财税、实务等多个专业领域

**奋斗目标：**成为所有会计人实现梦想路上的启明灯

## 考点汇总

序号	考点内容	考试频次
1	战略管理概述	★
2	企业总体战略的类型	★★★
3	企业总体战略选择	★★
4	经营战略的内涵与类型	★
5	经营战略选择	★

整理各考点的考试频次，明确考核重点

全方位透析教材，钻研考点

详解高频考点，夯实基础

将真题拆分到每个考点，精确把握命题方向

## 高频考点讲解及应用分析

### 考点1 战略管理概述★

#### 考点讲解

(一) 战略与企业战略管理的内涵

##### 1. 战略的内涵

一般而言，战略具有以下特征：全局性、长远性、纲领性、应变性、竞争性、风险性。

#### 考题解析

【2018】甲公司是一家集成电路制造类的国有控股集团公司，在上海证券交易所上市。公司产品连续3年取得了同行业省内市场占有率第一的成绩。集成电路产业作为国家鼓励的战略战略性新兴产业，有着良好的发展前景，并将持续成为社会资本竞相追逐的投资“风口”，公司具有较强的外部资源获取能力，可以抓住难得的发展机遇。当前，公司正在拟定未来发展规划，总体目标是力争今后3年实现公司销售收入每年递增30%，市场占有率进入国内行业前五名，公司秉承“从管理效率提升中求生存，从产品研发和创新中谋发展”的企业文化，不断巩固和强化公司产品的竞争优势，实现公司快速增长。

## 本章经典案例

### 案例1·S公司战略分析案例

#### 【案例背景与要求】

S公司是一汽大众在西南地区第一家主流品牌专营4S店。一直以来，S公司希望成为最具有盈利能力、最优秀、最受欢迎的4S店，肩负着创造价值、助力经济的使命，努力开拓创新。2009年年初，S公司制定了未来10年的发展战略，10年间每年销售额保持5%的速度增长，利润率保持在25%左右。该店被评为成都最值得信赖的4S店之一，拥有很好的企业形象。

巩固核心考点，快速掌握答题技巧

# 目录 / contents

考试特点分析及应试技巧 /001	一、《高级会计实务》的考试内容 ..... 001
	二、《高级会计实务》的考试形式 ..... 001
	三、《高级会计实务》的考试特点分析 ..... 001
	四、《高级会计实务》的重要出题点 ..... 003
	五、2019年高级会计实务考试应试技巧 ..... 004
第一章 企业战略与财务战略 /007	考点汇总 ..... 007
	高频考点讲解及应用分析 ..... 007
	本章经典案例 ..... 026
第二章 企业投资、融资决策与集团 资金管理 /036	考点汇总 ..... 036
	高频考点讲解及应用分析 ..... 036
	本章经典案例 ..... 065
第三章 企业全面预算管理 /075	考点汇总 ..... 075
	高频考点讲解及应用分析 ..... 075
	本章经典案例 ..... 090
第四章 企业绩效评价 /096	考点汇总 ..... 096
	高频考点讲解及应用分析 ..... 096
	本章经典案例 ..... 110

<p><b>第五章</b> <b>企业风险管理</b> /115</p>	<p>考点汇总 ..... 115 高频考点讲解及应用分析 ..... 115 本章经典案例 ..... 130</p>
<p><b>第六章</b> <b>企业内部控制</b> /134</p>	<p>考点汇总 ..... 134 高频考点讲解及应用分析 ..... 135 本章经典案例 ..... 180</p>
<p><b>第七章</b> <b>企业成本管理</b> /196</p>	<p>考点汇总 ..... 196 高频考点讲解及应用分析 ..... 196 本章经典案例 ..... 221</p>
<p><b>第八章</b> <b>企业并购</b> /231</p>	<p>考点汇总 ..... 231 高频考点讲解及应用分析 ..... 231 本章经典案例 ..... 265</p>
<p><b>第九章</b> <b>金融工具会计</b> /278</p>	<p>考点汇总 ..... 278 高频考点讲解及应用分析 ..... 278 本章经典案例 ..... 309</p>
<p><b>第十章</b> <b>行政事业单位预算、会计与 内部控制</b> /331</p>	<p>考点汇总 ..... 331 高频考点讲解及应用分析 ..... 331 本章经典案例 ..... 396</p>

# 考试特点分析及应试技巧

方向比努力更重要。不可否认，在《高级会计实务》的备考过程中，辛勤的付出和不懈的努力至关重要，但是，如果没有找到正确的方向，而是南辕北辙(方向错误)、舍本逐末(偏离重点)，再多的努力也不会带来成功，反而会打击我们的信心、消磨我们的斗志。因此，在开始课程学习前，我们有必要对本科目考试特点、命题规律和应试技巧进行了解。

## 一、《高级会计实务》的考试内容

《高级会计实务》考试内容来源于《高级会计实务科目考试大纲》(以下简称《大纲》)，涵盖企业战略与财务战略、企业投资、融资决策与集团资金管理、企业全面预算管理、企业绩效评价、企业风险管理、企业内部控制、企业成本管理、企业并购、金融工具会计及行政事业单位预算、会计与内部控制的相关知识。整套内容体系以管理会计的思维为主线，突出重要性和实用性，强调对经济活动中较为复杂的会计业务及相关问题进行分析、判断，提出可行的解决方案，为加强经济和财务会计管理、提高经济效益服务。

## 二、《高级会计实务》的考试形式

2019年《高级会计实务》实行无纸化考试改革，考试时考生可以携带《高级会计专业技术资格考试大纲》《高级会计实务》科目考试辅导教材，以及计算器等工具。

高级会计实务试卷总分100分，考试总时长210分钟。按照以往惯例，试卷卷面总分为120分，共9道案例分析题，其中最后两道案例分析题分别是企业和行政事业单位财务与会计内容，每题20分，考生可根据自己的专长选做其中的1道题，即需要考生在210分钟内完成8道案例分析题。因此，“九选八”后，要求考生完成的题目总分值是100分。

## 三、《高级会计实务》的考试特点分析

2019年《高级会计专业技术资格考试大纲》是财政部会计资格评价中心根据最新考试政策、人才培养方向而重新编写的，加入了部分财政部新颁布的相关财经法规。近三年考题的分值分布及各章考核内容如下：

(1)企业战略与财务战略：考核了企业总体战略分类、业务组合管理模型和融资战略(2018年3分，2017年7分，2016年4分)；

(2)企业投资、融资决策与集团资金管理：考核了投资决策方法的计算及分析、现金流量估计、融资规划与企业增长率预测、企业可持续增长与增长管理策略、企业融资方式决策、企业资本结构决策与管理、企业集团财务公司(2018年12分，2017年12分，2016年11分)；

(3)企业全面预算管理:考核了预算目标的确定方法、全面预算的编制方式、全面预算的编制流程、全面预算的编制方法、全面预算分析、全面预算调整的原则(2018年8分,2017年6分,2016年8分);

(4)企业绩效评价:考核了绩效评价的指标体系、经济增加值、平衡计分卡(2018年2分,2017年4分,2016年2分);

(5)企业风险管理:考核了企业风险的类别、风险评估方法、风险应对策略、风险管理信息系统建设(2018年10分,2017年10分,2016年5分);

(6)企业内部控制:考核了内部控制的原则、企业层面控制、业务层面控制、企业内部控制审计(2018年15分,2017年15分,2016年10分);

(7)企业成本管理:考核了价值链分析、作业成本信息与作业基础管理、目标成本的计算、产品单位生命周期成本的计算(2018年10分,2017年10分,2016年10分);

(8)企业并购:考核了企业并购动因、企业并购类型的判断、并购净收益的计算、并购决策、企业并购价值评估方法、并购融资方式、并购后整合(2017年6分,2016年10分),企业合并会计考核了企业合并类型的判断、购买日(合并日)的判断、合并日(购买日)长期股权投资金额的计算、企业合并中费用的会计处理方法、(非)同一控制下的会计处理、购买子公司少数股权的处理、不丧失控制权情况下处置部分对子公司投资的会计处理、合并日(购买日)合并财务报表的编制、通过多次交易分步处置对子公司股权投资直至丧失控制权的会计处理(2018年20分,2017年12分,2016年6分);

(9)金融工具会计:考核了金融工具的分类及计量、不同类金融资产之间的重分类、金融资产减值、金融负债和权益工具的区分、套期保值的方式和分类及其会计处理、股份支付的会计处理(2018年10分,2017年8分,2016年8分);

(10)行政事业单位预算、会计与内部控制:考核了政府收支分类、中央部门支出预算编制、部门预算执行及调整、中央部门结转和结余资金管理、政府采购制度、国有资产管理、预算绩效管理、内部控制及相关具体会计处理(每年必答题一道10分,选做题一道20分)。

综观新大纲实行以来的《高级会计实务》试题,有四个显著特点:

### 1. 综合性强,侧重考查考生的管理思维

2013年以来的《高级会计实务》考试,与大纲相适应,并出版了官方辅导教材,教材新增了企业战略与财务战略以及管理会计方面的相关知识。随着近年管理会计的蓬勃发展,高级会计实务考试也顺应时代要求,不断增加管理会计考核内容,体现了新形势下高级会计师的考试目的——培养具有较高政策水平和丰富财务会计工作经验,并且具有相当的管理水平的高级会计人才。

### 2. 实务性强,要求考生具备较强的职业判断能力和业务知识应用能力

高级会计师作为企业的高层次管理人才,在当前形势下,不仅要具备财务工作的职业判断能力、本单位组织实施内部控制的能力,还要具备项目甚至战略决策能力和一定的政策分析及应用水平。因此,对这些能力的考查将是高级会计师考试的主要侧重点。为达到考核上述能力、引导高级人才发展方向的目的,在考题的设计上除了提高难度外,还必须具备一定的灵活性和实务性,考生也就只有能够融会贯通地掌握相关的综合专业知识,不

断提高自身分析问题、解决问题的能力，真正做到能够将复杂现实业务问题抽丝剥茧、灵活应对，才能顺利通过考试。

另外，一些题目干扰条件非常多，也契合目前形势下复杂的实务环境，如果学不扎实、模棱两可，就会很容易掉进出题者设计的陷阱中。

3. 侧重考查最新复杂业务、热点问题的会计政策领悟和实际操作能力，充分体现新环境下的最新成果

高级会计师从事高端会计实务工作的职业特点，决定了高级会计实务科目的考试命题必然注重考查考生最新复杂业务、热点问题的会计政策领悟和实际操作能力，而直接考查基础知识以及死记硬背的题目正在逐渐消失。

#### 4. 信息量大、小题目较多

近年考题的另一个重要特点是所提供的背景资料虽然篇幅不长，但信息量比较多，每道题目需完成的小题目比以前年份增多。另外，有的题目即使只有一问，但也往往需要从多个方面进行回答。如2015年试题第一题，给出了四家上市公司的资料，其中第二个资料要求逐项说明事项一至三可能产生的主要风险，并针对每项主要风险，分别提出相应的控制措施。

### 四、《高级会计实务》的重要出题点

考题阅读量大、实操要求高、题目灵活性强、干扰条件多，并且侧重考核考生对内部控制、财务风险管理、最新会计政策等综合性内容全面、透彻理解，灵活、熟练运用，这些命题特点让很多考生感到压力倍增，并且随着题目综合性、开放性的不断加强和新业务、新政策的不断涌现，这种趋势必将得以延续。不过，作为全国高级会计人才选拔的重要规范性考试，规律还是有章可循的。从考试大纲和历年试题情况来看，重要出题点主要有：

- (1) 企业总体战略类型与选择、财务战略分类与选择、融资战略的类型选择；
- (2) 现金流量的估计、投资决策方法、境外直接投资决策、融资规划与企业增长管理、企业融资方式决策、企业资本结构决策与管理、企业集团财务公司；
- (3) 全面预算编制方法及方式、预算目标的确定方法、全面预算分析方法、全面预算控制的原则；
- (4) 绩效计划的制订、关键绩效指标法的应用、经济增加值的计算及经济增加值法的应用、平衡计分卡；
- (5) 企业风险的类别、风险评估方法、风险应对策略；
- (6) 企业内部控制目标和内部控制要素、企业内部控制的原则、企业层面控制、业务层面控制、企业内部控制评价、企业内部控制审计；
- (7) 标准成本法、变动成本法、目标成本的设定、价值链分析、作业成本信息与作业基础管理、目标成本法；
- (8) 企业并购的动机、企业并购的类型、并购后整合、企业并购价值评估方法、并购融资方式、并购决策以及相关财务指标的计算、企业合并和合并类型的判断、购买日(合

并日)的判断、合并日(购买日)长期股权投资金额的计算、企业合并中费用的会计处理方法、(非)同一控制下的会计处理、多次交易分步实现企业合并的会计处理、购买子公司少数股权的处理、不丧失控制权情况下处置部分对子公司投资的会计处理、通过多次交易分步处置对子公司股权投资直至丧失控制权的会计处理、合并日(购买日)合并财务报表的编制;

(9)金融工具的分类及计量,金融资产之间的重分类,金融资产减值,金融资产转移的确认和计量,金融负债与权益工具区分,套期保值的原则、方式和分类,各类套期保值的会计处理,股权激励的方式和实施条件,股权激励计划的拟定和实施,股份支付的会计处理;

(10)中央部门预算的编制原则和要求,政府收支分类科目的内容及运用,部门预算执行及调整的要求,中央部门结转和结余资金管理要求,政府采购的当事人要求、范围对象、执行模式、采购方式和程序、政策要求和特殊规定,行政事业单位国有资产的内容及管理要求(特别关注中央级行政事业单位国有资产管理的特殊规定和行政事业单位国有资产评估、清查、登记及报告),预算绩效管理,行政事业单位的会计处理,行政事业单位内部控制。

虽然我们一再强调方向的重要性,但并不是说知道了重点内容就能顺利通过考试。“抬头看路”固然重要,但“低头拉车”才是到达成功的必要保证。具体复习时,应当如何进行呢?我们认为,最好的方法就是“多看书、多做题”。“多看书”是为了掌握大纲中的财务管理、内部控制和会计核算的框架,熟练掌握基本政策和基本原理;“多做题”是为了培养考生的动手能力、掌握应试技巧、提高应试能力。

## 五、2019年高级会计实务考试应试技巧

### (一)复习方法

#### 1. 调整心态、坚定信念、快乐学习

高级会计师考试虽然不像注册会计师考试那样难度大、科目多,但是对于已经多年没有参加考试、因承担单位重要业务而遭受较大压力、日常工作繁忙的高会考生来说,要想在考试中取得好成绩也不是一件容易的事情。此时,坚定的信念、必胜的信心、持之以恒的努力就显得尤为重要。

拥有坚定的信念、必胜的信心要求我们必须正确面对考试和学习。我们在工作中已经成为业务骨干,即将进一步成为独当一面的高级财务人员,经历新的考验自然在所难免。既然繁杂的工作压不倒我们,从中提炼出来的考试当然也难不住我们。有了这样的信心,我们就可以心无旁骛地投入学习。考试从来都不是一蹴而就的事情,它需要我们认真对待、积累点滴。压力之下,每个人难免都会有紧张焦虑的时候,这个时候一定要学会放松心情,只有这样,才能提高效率,最终到达圆满的终点。

#### 2. 制订计划、设定目标、严格执行

对于承担工作和家庭双重责任的高会考生来说,学习时间都非常宝贵。因此,合理安排时间、制订学习计划、设定阶段性目标、要求自己严格执行就显得尤为重要。如果有条

件,我们应该从报名前就开始复习,每天学习2个小时,既能提前进入学习状态,又能多学些东西、拓宽知识面。一般而言,充分的复习应至少包括下面三个环节:

(1)基础学习阶段。这个阶段是深刻理解所学知识、夯实基础的阶段,一般需要3个月左右的时间。由于高会考试侧重于考查复杂经济业务和领域内热点问题,难度和复杂程度都较高,而很多考生的实际工作很难接触到类似项目,所以要想深入理解这些内容,必须保证足够时间的学习。另外,高会大纲(教材)对这些业务的基础理论知识铺垫较少,要想熟练掌握这些内容,我们学习的范围就不能仅仅局限于大纲要求的内容上,而补充这些基础知识,也会耗费我们较多的时间。

这个阶段的学习目标是能够理清大纲框架、深刻理解大纲规定的所有重要知识点,并关注和阅读一些与大纲内容相对应的资讯,在学习到专业理论知识的同时能接触一些实务案例,以保证自己思路的开放性。

学习方式上,对自己接触较少的业务,建议大家利用中华会计网校的基础学习辅导课程来进行学习和把握,这样不仅会更容易地把握问题角度、理解专业疑难问题,从而顺利地把计划执行下去,而且有利于增强信心和成就感,使自己整个学习过程变得轻松愉悦。

(2)强化提高阶段。这个阶段是对所学知识加以灵活应用、提高熟练程度的阶段,需要1个月左右的时间。由于高会考试题目具有灵活性强、侧重考查实务应用能力的特点,我们学习的时候不能死记硬背,而是对每一个知识点都要想到企业实务中会出现什么状况,我们该怎么应对。

这个阶段的学习目标是对大纲中每章业务每个环节的处理能够清晰理解,通过针对性的习题演练对知识点的把握做到融会贯通,对重要业务的处理做到举一反三,对近几年常考的知识点做到信手拈来。同时需要注意的是,这个阶段需要对大纲(教材)内容进一步熟悉,遇到某个知识点能迅速地在大纲(教材)上找到相应的位置。

学习方式上,建议在温习前一阶段学习内容的基础上,利用中华会计网校的案例分析辅导课程来进行学习。需要注意的是,案例分析课程中的题目建议大家先自己做一遍,再有针对性地去听老师的讲解,这样更容易形成正确的解题思路或纠正错误的观点。

(3)冲刺复习阶段。这个阶段是前两个阶段学习的总结和查漏补缺阶段,需要2周左右的时间。

这个阶段有两个重要任务:一是进一步掌握知识点、纠正偏差、查漏补缺,从知识上不断完善提高;二是通过做模拟题熟悉考试形式、做题节奏,尤其从今年开始实施无纸化考试改革,大家一定要提前熟悉机考答题模式,找到适合自己的答题技巧和查阅资料的方法,甚至需要通过全真模拟来进行考试预演,以培养考场感觉。

学习方式上,建议大家利用中华会计网校的冲刺串讲辅导课程来进行学习,跟着老师的思路再温习一遍重要知识点。此时,考试中心的模拟试题和机考系统已经开通,利用模拟题进行全真模拟演练,同时熟悉机考环境,非常必要。

学习计划的拟定固然是重要程序,执行却更加关键。有了计划但没有很好地执行跟没有计划是一样的。所以,建议大家将上述学习目标进行分解,形成自己每周甚至每天的小目标,时刻督促自己完成,然后每周或每月总结,从而更有力地保证整个计划的严格

执行。

## (二)应试技巧

《高级会计实务》试题全部为主观题，灵活性程度高，不仅考核答题人的专业水平，同时也考核答题人的分析判断、归纳总结能力。在题目解答时，我们需要把握以下关键点：

### 1. 掌握做题程序

一是整个卷子的做题顺序。高会考试每道题目的综合性越来越强，不同考生对不同章节知识的熟悉和掌握程度不同，因此会感觉到题目有难有易。建议大家从自己熟悉的题目做起，不必拘泥于题目顺序，否则容易出现在不会做的题目上耗费了太多时间而会做的题目没有时间解答的情况。除了根据自己的掌握程度选择做题顺序外，还可以根据自己的擅长或不足来安排，有的考生文字表达能力较强，容易出错的计算性题目就可以先放一下。

二是对于阅读量较大的题目，可以先看题目要求，再阅读题目内容，带着问题去阅读，将关键性信息标识出来，这样会更利于后续答题。

### 2. 看清题目要求

答题要求包括两部分：一是试卷中的答题要求；二是每道题的答题要求。

试卷答题需要注意的内容包括：计算出现小数时，保留两位小数。

每道题的答题要求应当重点关注：题目的要求包括几项，具体是什么；计算是否要求列示计算过程；逐项解答还是统一解答；判断之后是否要求说明理由等。

高级会计师考试已全面实行机考答题，考生一定要在考前熟悉机考环境，熟悉机考系统中的各种操作。因为考题均是案例题需要考生提高打字速度，所以对于打字速度慢的考生需要在平时就锻炼一下打字速度。另外机考系统有复制功能，答题过程中案例资料引用时，可以直接复制，节省打字时间。网校会提供机考模拟系统，大家一定要注意提前熟悉。

虽然力求完美，但由于时间有限，书中可能存在不足和遗憾，希望广大学员多提宝贵意见，我们将不胜感激！

预祝广大考生顺利通过考试，**梦想成真**！

本书编写委员会

# 第一章 企业战略与财务战略

## 考点汇总

序号	考点内容	考试频次
1	战略管理概述	★
2	企业总体战略的类型	★★★
3	企业总体战略选择	★★
4	经营战略的内涵与类型	★
5	经营战略选择	★
6	职能战略的内涵与类型	★
7	业务组合管理模型	★★
8	财务战略概述	★
9	投资战略	★
10	融资战略	★★★
11	分配战略	★

## 高频考点讲解及应用分析

### 考点1 战略管理概述★\*



#### 考点讲解

#### (一) 战略与企业战略管理的内涵

##### 1. 战略的内涵

一般而言，战略具有以下特征：全局性、长远性、纲领性、应变性、竞争性、风险性。

##### 2. 企业战略管理原则

企业进行战略管理时，一般应遵循以下原则：目标可行原则、资源匹配原则、责任落实原则、协同管理原则。

##### 3. 企业战略管理的要素、体系与过程

(1) 企业战略管理的要素包括：产品与市场；成长方向；竞争优势；协同效应。

\* 本书采用★级进行标注。★表示了解，★★表示熟悉，★★★表示掌握。

(2) 企业战略管理体系是由企业总体战略、经营战略和职能战略三个层次构成的。

(3) 企业战略管理程序由战略分析、战略制定、战略实施、战略评价和战略调整各环节组成。

#### 4. 企业愿景、使命与战略目标

实施战略管理之前必须确定企业的愿景，在此基础上明确企业的使命，然后形成企业的战略目标。战略目标是企业愿景与使命的具体化。

本知识点在考试中，可能会结合案例出题，根据资料描述具体考查企业战略管理的特点；战略管理的要素、体系与过程；企业愿景、使命与目标。

#### (二) 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。

(1) 宏观环境分析中的关键要素包括政治因素、经济因素、社会因素、技术因素、生态因素和法律因素。

(2) 行业环境分析的目的在于分析行业的盈利能力。影响行业盈利能力的因素有许多，归纳起来主要分为两类：一是行业的竞争程度，二是市场议价能力。

(3) 经营环境分析包括竞争对手、竞争性定位、消费者、融资者、劳动力市场状况等分析。

内部环境分析包括企业资源分析、企业能力分析和企业核心竞争力分析。

(1) 企业的资源主要分为三种：有形资源、无形资源和组织资源。在企业资源分析中，企业应当全面分析和评估内部资源的构成、数量和特点，识别企业在资源禀赋方面的优势和劣势。

(2) 企业能力是指企业配置资源并发挥其生产和竞争作用的能力。能力来源于企业有形资源、无形资源和组织资源的整合，是企业各种资源有机组合的结果。企业能力主要由研发能力、生产管理能力和营销能力、财务能力和组织管理能力等组成。

(3) 企业核心竞争力是指能为企业带来相对于竞争对手的竞争优势的资源和能力，是企业所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性的，并且是竞争对手难以模仿的技术或能力。核心竞争力的三个要素是：对顾客有价值、与企业的竞争对手相比有优势、它很难被模仿或复制。

#### (三) 战略制定

战略制定包括战略制定的程序和战略制定的类型两部分内容。

(1) 无论进行何种战略制定，战略制定的一般程序包括战略适宜性分析、战略筛选、战略的可行性分析、战略的可接受性分析、选择行动计划。

(2) 企业战略制定从不同角度可分为不同的类型，如按战略层级可分为企业总体战略制定、经营战略制定、职能战略制定三种类型；按战略发展的思路可分为内部发展战略、并购战略、联合发展和战略联盟三种类型；等等。

#### (四) 战略实施

战略实施是指如何确保将战略转化为实践。战略实施需要实现从高层战略管理者到各

事业部及职能部门管理者的责任转移。战略实施包括战略实施模式和战略实施支持系统两部分内容。

(1)根据战略制定与战略实施主体的责任与权力转移程度不同,产生的战略实施模式有五种:指挥型模式、变革型模式、合作型模式、文化型模式和增长型模式。

(2)战略实施过程中受许多因素影响,如组织结构、企业文化、领导者风格、信息沟通等,这些因素构成了战略实施支持系统。战略实施支持系统进一步归类主要形成三个方面的支持系统:组织支持系统、资源支持系统和管理支持系统。

#### (五)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。战略控制主要包括管理控制的程序和管理控制模式两部分内容。

(1)管理控制的程序通常包括战略目标分解、控制标准制定、内部控制报告、经营业绩评价、管理者报酬五个步骤。

(2)管理控制的模式包括制度控制模式、预算控制模式、评价控制模式和激励控制模式。

## 考点2 企业总体战略的类型★★★



### 考点讲解

为了实现企业战略的目标,企业总体战略通常可以划分为三种类型:成长型战略、稳定型战略和收缩型战略。

(1)成长型战略是以发展壮大企业为基本导向,致力于使企业在产销规模、资产、利润或新产品开发等某一方面或几方面获得**成长**的战略。成长型战略是最普遍采用的公司战略。成长型战略主要包括三种基本类型:密集型战略、一体化战略和多元化战略。密集型成长战略主要包括市场渗透战略、市场开发战略和产品开发战略;一体化战略按照业务拓展的方向可以分为横向一体化和纵向一体化;多元化战略分为相关多元化和不相关多元化两类。

(2)稳定型战略,又称为防御型战略、维持型战略。即企业在战略方向上没有重大改变,在业务领域、市场地位和产销规模等方面基本**保持现有状况**,以**安全经营**为宗旨的战略。稳定型战略主要有四种:无增战略、维持利润战略、暂停战略和谨慎实施战略。

(3)收缩型战略,也称为撤退型战略或紧缩型战略,是指企业从目前的战略经营领域和基础水平**收缩和撤退**,在一定时期内缩小生产规模或取消某些产品生产的一种战略。采取收缩型战略可能出于多种原因和目的,但基本的原因是企业现有的经营状况、资源条件以及发展前景不能应付外部环境的变化,难以为企业带来满意的收益,以致威胁企业的生存,阻碍企业的发展。收缩型战略是一种以退为进的战略。按照实现收缩目标的途径,收缩型战略主要有扭转战略和放弃战略等。

**【典型案例分析1】**1995年年底,以干红为代表的葡萄酒热迅速“红”遍全国,冷寂多

年的葡萄酒市场启动了，但是突然升温的葡萄酒热令许多葡萄酒生产企业措手不及，造成了原料供给短缺的局面。造成原料供给短缺的原因主要有四个：一是依赖进口原料，运输周期长，对市场消费需求的变化反应慢，一时之间远水解不了近渴；二是种植葡萄的周期长，大约需要3年以上的時間，有劲使不上，见效慢；三是建葡萄酒厂与建原料基地不同步，靠收购葡萄酿酒，原料供应自然不稳定，短缺局面时有发生；四是市场需求膨胀迅速，令许多企业毫无思想准备，原料供应滞后。

“吃一堑，长一智”，许多葡萄酒生产企业深刻地意识到这个问题的严重性。要保持健康持续发展，提高质量，必须把建设原料基地作为基础，实现自采自酿，自给自足的目标。自1997年以来，许多有远见的企业纷纷致力于原料基地建设。

假定不考虑其他因素。

要求：

指出1997年以来有远见的葡萄酒生产企业所采取的企业总体战略类型。

### 【参考答案】

有远见的葡萄酒生产企业致力于原料基地建设，采用的是成长型战略。

**【提示】**关于战略类型应该写到哪一个层级，主要看题目的要求。本题要求指出企业总体战略类型，所以应该从成长型战略、稳定型战略和收缩型战略这一层级来作答，写出细分类型也是可以的，比如本题可以回答成“采用的是成长型战略中的后向一体化战略”。



### 考题解析

**（2018年必答题）**甲公司是一家集成电路制造类的国有控股集团公司，在上海证券交易所上市。公司产品连续3年取得了同行业省内市场占有率第一的成绩。集成电路产业作为国家鼓励的战略性新兴产业，有着良好的发展前景，并将持续成为社会资本竞相追逐的投资“风口”，公司具有较强的外部资源获取能力，可以抓住难得的发展机遇。当前，公司正在拟定未来发展规划，总体目标是力争今后3年实现公司销售收入每年递增30%，市场占有率进入国内行业前五名，公司秉承“从管理效率提升中求生存，从产品研发和创新中谋发展”的企业文化，不断巩固和强化公司产品的竞争优势，实现公司快速增长。

要求：

根据资料，判断公司总体战略的具体类型，并指出甲公司是否符合该战略的适用条件。

### 【参考答案】

成长型战略中的密集型战略。

甲公司符合该战略的适用条件。

**【解析】**本题考核“企业总体战略的类型”的知识点。成长型战略是以发展壮大企业为基本导向，致力于使企业在产销规模、资产、利润或新产品开发等某一方面或几方面获得成长的战略。成长型战略是最普遍采用的公司战略。密集型战略，也称为加强型成长战略，是指企业充分利用现有产品或服务的潜力，强化现有产品或服务竞争地位的战略。本题中，“公司秉承‘从管理效率提升中求生存，从产品研发和创新中谋发展’的企业文化，