

 2019 年注册会计师全国统一考试辅导教材

Corporate Strategy and Risk Management

公司战略与风险管理 CPA



▶ 中国注册会计师协会 组织编写



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

2019 年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 组织编写

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 / 中国注册会计师协会组织编写. —北京:
中国财政经济出版社, 2019. 3

2019 年注册会计师全国统一考试辅导教材

ISBN 978 - 7 - 5095 - 8892 - 5

I. ①公… II. ①中… 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 - 资格考试 - 自学参考资料 IV. ①F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 044550 号

责任编辑: 赵泽蓬

责任校对: 张 凡

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 - 88191522

天猫网店: 中国财政经济出版社旗舰店

网址: <https://zgczjcbbs.tmall.com>

北京汇林印务有限公司印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 27.5 印张 705 000 字

2019 年 3 月第 1 版 2019 年 3 月北京第 1 次印刷

印数: 1—130 000 定价: 51.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 8892 - 5

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报热线: 010 - 88191661、QQ: 2242791300

前 言

注册会计师独立审计是市场经济监督体系重要的制度安排，注册会计师行业是高端服务业中重要的专业服务业。伴随着改革开放和社会主义市场经济体制建设的历史进程，我国注册会计师行业不断发展壮大，在服务国家建设、促进提高会计信息质量、维护金融体系稳定、提高资源配置效率等方面都发挥了十分重要的作用。

《注册会计师法》规定，国家实行注册会计师全国统一考试制度。注册会计师全国统一考试已经成为注册会计师行业资格准入的重要环节，在引导会计专业人才健康成长、评价会计专业人才资质能力、建设会计专业队伍等方面发挥了不可替代的作用。

注册会计师全国统一考试分为专业阶段和综合阶段两个阶段。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，是否掌握基本的职业技能和职业道德规范，设会计、审计、财务成本管理、公司战略与风险管理、经济法、税法6个科目。综合阶段主要测试考生是否具备在职业环境中综合运用专业知识，坚持正确的职业价值观、遵从职业道德要求、保持正确的职业态度，有效解决实务问题的能力，设职业能力综合测试科目，分成试卷一和试卷二。

为有效指导考生复习备考，我会组织专家编写了专业阶段6个科目的考试辅导教材和《经济法规汇编》；同时，分科目汇编了近5年专业阶段和综合阶段的考试试题。本套教材作为注册会计师考试质量保证体系改革的重要成果，按照理论性、科学性、全面性、实践性、可读性的质量要求进行了全面修订，旨在帮助考生系统理解和掌握基本原理，培养考生的专业思维能力和分析问题、解决问题的能力。本套教材以读者掌握大学会计等相关专业本科以上专业知识为基准，力求体现注册会计师考试制度改革的总体目标。

本套教材作为指导考生复习备考之用，不是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

2019年3月

目 录

第一章 战略与战略管理	(1)
第一节 公司战略的基本概念	(1)
第二节 公司战略管理	(8)
第二章 战略分析	(17)
第一节 企业外部环境分析	(17)
第二节 企业内部环境分析	(46)
第三节 SWOT 分析	(70)
第三章 战略选择	(73)
第一节 总体战略（公司层战略）	(73)
第二节 业务单位战略	(104)
第三节 职能战略	(135)
第四节 国际化经营战略	(165)
第四章 战略实施	(188)
第一节 公司战略与组织结构	(188)
第二节 公司战略与企业文化	(209)
第三节 战略控制	(214)
第四节 战略管理中的权力与利益相关者	(227)
第五节 信息技术在战略管理中的作用	(235)
第五章 公司治理	(249)
第一节 公司治理概述	(249)
第二节 三大公司治理问题	(257)
第三节 公司内部治理结构和外部治理机制	(267)
第四节 公司治理的基础设施	(275)

第六章 风险与风险管理	(286)
第一节 风险与风险管理概述	(286)
第二节 风险管理的目标	(307)
第三节 风险管理基本流程	(308)
第四节 风险管理体系	(313)
第五节 风险管理技术与方法	(341)
附录：综合案例及参考分析	(353)

第一章 战略与战略管理

第一节 公司战略的基本概念

一、公司战略的定义

“战略”一词主要源于军事，指军事家们对战争全局的规划和指挥，或指导重大军事活动的方针、政策与方法。随着生产力水平的不断提高和社会实践的不断丰富，“战略”一词逐渐被人们广泛地运用于军事以外的其他领域，从而给“战略”一词增添了许多新的含义。1962年，美国学者钱德勒（Chandler A. D.）在其《战略与结构》一书中，将战略定义为“确定企业基本长期目标、选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配”。这标志着“战略”一词被正式引入企业经营管理领域，由此形成了企业战略的概念。在此之后，企业战略被赋予不同的含义。对企业战略含义的多种表述可分为传统概念和现代概念两大类。

（一）公司战略的传统概念

美国哈佛大学波特教授（Porter M.）对战略的定义堪称为公司战略传统定义的典型代表。他认为，“……战略是公司为之奋斗的终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。”波特的定义概括了20世纪60年代和20世纪70年代对公司战略的普遍认识，它强调公司战略的重要属性——计划性、全局性和长期性。

（二）公司战略的现代概念

20世纪80年代以来，由于企业外部环境变化速度加快，使得以计划为基点的传统概念受到不少批评，于是战略的现代概念受到广泛的重视。

加拿大学者明茨伯格（Mintzberg H.）在1989年提出，以计划为基点将企业战略视为理性计划的产物是不正确的，许多成功的企业战略是在事先无计划的情况下产生的。他将战略定义为“一系列或整套的决策或行动方式”，这套方式包括刻意安排的（即计划性）战略和任何临时出现的（即非计划性）战略。许多学者也开始研究组织的有限理性，并将重点放在组织在不可预测的或未知的内外部因素约束下的适应性上。

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，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另一方面的属性——应变性、竞争性和风险性。

事实上，大部分公司的战略是事先计划和突发应变的组合。美国学者汤姆森（Tomson S）在1998年指出，“战略既是预先性的（预谋战略），又是反应性的（适应性战略）”。换言之，“战略制定的任务包括制定一个策略计划，即预谋战略，然后随着事情的进展不断对它进行调整。一个实际的战略是管理者在公司内外各种情况不断暴露的过程中不断规划和再

规划的结果。”

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姿态预测未来，影响变化，而不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，才能构筑并持续强化竞争优势，获得企业的成功。

【案例 1.1】

D 表业公司积极应对国际金融危机

D 表业公司是国内一家专业生产钛合金和高档不锈钢表壳的企业，年产 180 万套表壳，90% 的产品出口到欧美、日本等发达国家和地区市场。2008 年，在国际金融危机的冲击下，在世界手表销售数量持续下滑、计时行业萎靡不振的严峻形势下，D 公司销售收入和利润仍能稳中有升，订单连续不断，工厂满负荷生产，比较好地防范了国际金融危机的危害。

D 公司积极应对国际金融危机，注重经营体系建设的主要做法是：

1. 优化产品结构。

当美国次贷危机导致的国际金融危机开始影响欧美、日本等一些发达国家和地区市场的时候，D 公司决策层敏锐地察觉到国际金融市场的动荡很可能会影响到国际手表市场的消费能力。他们从手表销售景气报告中看到，低档表的销量持续下滑，而品牌价值高的中高档手表的销售状况则一直保持平稳状态。因此，D 公司果断地对产品进行了重新定位，对产品结构进行调整，将中高档表壳产量由占整个生产总量的 60% 调整到 80%。目前，尽管总产量稍有降低，但 D 公司的总产值却上升了 20%。

2. 加大技术革新力度。

表壳制造业通常选用塑胶作为表壳的内罩。而 D 公司通过技术攻关，克服尺寸匹配难度大的困难，成功开发并生产出不锈钢材质的表壳内罩。由于大幅提升了机芯固定在表壳中的准确性和稳定性，所以赢得了稳定的市场。

3. 降低原材料生产成本。

欧洲市场的男表表壳外径一般在 50~60mm，内径在 30~35mm，而部分坤表的表壳外径在 35mm 以内。以前，D 公司把钢板上裁截男表表壳后的材料作为废料处理了。现在，他们用制造男表表壳的边角余料加工小款坤表表壳，变废为宝，提高原材料的利用率，节省的原材料费用占到整个坤表表壳价值的 30%。这个举措极大地降低了原材料生产成本。

4. 拓展经营范围。

2007 年 6 月，日本一家著名精密机械公司在淄博开业，急需寻求一家高品质的钣金加工供应商。此时，美国次贷危机的影响已经开始在国际市场显现。为避免单一表壳生产难以抵抗国际市场动荡的危险，D 公司决定开拓钣金加工这个生产项目，以稳定主业，拓展和夯实企业赢利根基。D 公司在短短 3 个月内，克服技术上的种种困难，根据客户要求不断提升钣金加工质量，以细致周到的追踪服务，最终赢得了客户的长期购货订单。此外，他们还增加了生产计量器具、金表壳和成表组装等新项目，使企业又新增加了多个经营赢利平台。

5. 坚持客户至上的服务原则。

欧洲一家专走时尚路线的著名手表厂商，想在 2008 年 1 月举办的米兰时装周上推出

自己的新款时装表。他们开出了一张数量为5万套表壳的订单。但由于该新款时装表壳质量标准高,加工难度大,型号多,使世界上众多表壳生产厂望而却步。通常,表壳制造需要造模、冲压、车钳、研磨、组立等多道必要生产工序,常规型号表壳制造时间为40天,加工难度较大的则要50至60天。为满足客户尽快推出新款时装表的要求,东星尽最大努力把制造时间缩短到30天,帮助客户解了燃眉之急。客户随后就把订单追加到了7.5万套。

专家曾对D表业公司做过如下点评:

D表业公司能够在危机面前从容应对,成功之处在于以下两点:

第一,树立“应机”的战略思维。D表业公司在本次金融危机中能够及时调整产品结构,适应国际需求的变化,是此前公司不断开发适应市场要求的新产品、拓展经营范围等举措的自然延续,是公司长期树立“应机”战略思维、不断应对环境变化的必然结果。

第二,培育适应“应机”战略的核心竞争力。“应机”战略的实施,需要企业的核心竞争力作保障。D表业公司为了能够适应国际市场变化莫测的经营环境,持之以恒地在提升企业的核心竞争力上下功夫:加大技术革新力度、降低原材料生产成本、降低劳动力成本、加强员工技能培训以及注重以人为本的企业文化建设等。通过不断的创造、学习和磨炼,D表业公司才能够多次在让世界众多厂家望而却步的客户需求面前,“坚定信心,精神不倒,方寸不乱”,按质、按量、按时地完成任务。

【案例 1.2】

G 公司的战略演进

G公司是发达国家U国一家以电子设备和电器产品制造为主的多元化经营公司。G公司由许多内部子业务集团构成,业务集团经营不同的产品和业务。在创立后的100多年中,G公司全面推行全球化战略,其业务在全球范围内得以迅速扩张,在全球130个国家拥有30多万名员工。

在20世纪50年代初,G公司完全采用“分权业务部”管理,整个公司一共分为20个事业部。每个事业部各自独立经营,单独核算成本和利润。到1963年,公司销售处于停滞时期,组织机构被合并为5大业务集团、25个子业务集团和110个业务部门。而到了1967年以后,G公司的业务量激增,公司领导层认为现有的组织架构已经不能适应公司的发展,于是5个业务集团组增加到10个,25个子业务集团翻倍至50个,110个部门也同时扩充到170个。

20世纪60年代末,G公司遇到了市场上另外一家电器公司的强烈竞争,公司财政出现赤字,面临危机。20世纪70年代初,公司领导层在企业管理体制上采取了一种新的战略措施,即设立“战略业务单位”,“战略业务单位”是公司内部独立于所有业务集团的组织,可以在业务集团内针对某些产品线和服务进行单独的有针对性的管理,以便公司将人力物力等各种资源集中利用。由于采取了该方式,短短几年时间公司在销售额和利润额方面都有了巨额的增长。

直至今日,每当公司面临新的挑战或业务转型时,G公司就会实施新一轮的业务流程变革或是组织架构的调整。因此,100多年来,G公司经历了多次大规模的并购和业务拆分整合,并在几次全球金融危机下成功生存下来。

本案例中,G公司战略演进体现了现代概念的应变性、竞争性和风险性的特点:“每

当公司面临新的挑战或业务转型时，G公司就会实施新一轮的业务流程变革或是组织架构的调整。因此，100多年来，G公司经历了多次大规模的并购和业务拆分整合，并在几次全球金融危机下成功生存下来”。

二、公司的使命与目标

对于波特关于公司战略定义所提出的公司“终点”的概念，有的公司愿意使用“使命”或者“目的”，也有的公司用“使命”与“目标”加以层次上的区别。在这里，我们将企业生存、发展、获利等根本性目的作为公司使命的一部分，而将公司目标作为使命的具体化。

（一）公司的使命

公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括三个方面：

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。

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。美国学者德鲁克（Drucker F.）认为，提出“公司的业务是什么”，也就等价于提出“公司的宗旨是什么”。公司的业务范围应包括企业的产品（或服务）、顾客对象、市场和技术等几个方面。

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，它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等。

3. 经营哲学。

经营哲学是公司为其经营活动方式确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。经营哲学主要通过公司对利益相关者的态度、公司提倡的共同价值观、政策和目标以及管理风格等方面体现出来。经营哲学同样影响着公司的经营范围和经营效果。

【案例 1.3】 公司使命定位对经营范围和经营业绩的影响

1. S公司是美国一家复印机生产企业。公司的宗旨从“我们生产复印机”向“我们提高办公效率”转变。十几年来，S公司大力进行业务改组，成功地将自己从一个以生产黑白模拟复印机为主要产品的公司转型成为一个数字化、彩色和文件解决方案的供应商。S公司及其业务伙伴提供了全行业最齐全的文件处理产品和服务：复印机、打印机、传真机、扫描仪、桌面软件、数码打印和出版系统、消耗材料以及从现场文件生产到系统集成的一系列文件管理服务。

2. 进入21世纪，医药生产企业的经营理念从“生产足够多的好药满足人民需要”向

“关爱生命，呵护健康”转变，国际制药大企业以“让人们少吃药”的新理念构筑医药企业文化的崭新形象，走大健康产业的思路。医疗模式也由单纯病后治疗转向“保健、预防、治疗、康复”相结合，医药产业的发展开始实施“预防前移战略”，将研发、生产、营销和服务重点迁移到预防领域。

【案例 1.4】

睿祥公司企业宗旨的变化

案例内容详见附录“综合案例及参考分析”综合案例 2。

本案例简要分析睿祥公司从初创时期和上市之前企业宗旨的变化，具体分析如下：

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。睿祥公司初创时期的业务定位是做手机业务，“要做一款设计好、品质好而价格又便宜的智能手机”。而历经 8 年的发展，到 2018 年睿祥公司上市之前，睿祥公司的业务定位是“围绕手机业务构建起手机配件、智能硬件、生活消费产品三层产品矩阵，睿祥公司从一家手机公司过渡到一个涵盖众多消费电子产品、软硬件和内容全覆盖的互联网企业”。

值得注意的是，尽管公司使命涉及很多内容，但是许多公司关于使命的表述往往不尽、不全面，只是展示公司主要的战略方向。这在很大程度上是由于在复杂多变环境下，详尽的、全面的使命表述可能会使企业在战略实施过程中比较被动。这是公司战略的现代概念定义中应变性、竞争性和风险性的具体体现。

（二）公司的目标

公司目标是公司使命的具体化。德鲁克对公司目标作了恰如其分的概括：“各项目标必须从‘我们的企业是什么，它将会是什么，它应该是什么’引导出来。它们不是一种抽象的概念，而是行动的承诺，借以实现企业的使命；它们也是一种用以衡量工作成绩的标准。换句话说，目标是企业的基本战略。”

公司目标是一个体系。建立目标体系就是将公司的业务使命转换成明确具体的业绩标准，从而使得公司的进展有一个可以测度的目标。

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在下列指标上达到较好结果：市场占有率、收益增长率、投资回报率、股利增长率、股票价格评价、现金流以及公司的信任度等。

战略目标体系则不同，它的建立目的在于为公司赢得下列结果：获取足够的市场竞争优势，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，获得持久的竞争力，抓住诱人的成长机会等。战略目标体系的作用是让人密切注意，公司的管理层不但要提高公司的财务业绩，还要提高公司的竞争力量，改善公司长远的业务前景。

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维度体现出来。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。如果公司对内部的所作所为混沌无知，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作出应有的贡献。

【案例 1.5】

J 汽车集团的使命与战略目标

J 汽车集团自 1997 年进入汽车领域以来，大致经历了三个主要发展阶段。在每个阶段中 J 汽车集团的使命与战略目标都有所不同。

第一阶段（1998~2002）简单造车，价格取胜阶段。

使命：造老百姓买得起的轿车。

战略目标：用最低价位实现中国轿车进家庭。

第二阶段（2003~2007）全面创新，技术提升阶段。

使命：造老百姓买得起的好车。

战略目标：汽车以质取胜；企业要拥有自主研发能力，拥有自有技术和自主品牌。

第三阶段（2008~2015）全面转型，全球战略阶段。

使命：造全世界最环保、最节能、最安全的好车。让 J 汽车跑遍全世界。

战略目标：争取用 3~5 年时间完成从单纯的低成本战略向高技术、高质量、高效率、国际化的战略转型。到 2015 年，在海外建成 15 个生产基地，实现产品三分之二外销的目标。使 J 汽车集团成为国际上有竞争力的品牌。

专家曾对 J 汽车集团的使命与战略目标做过如下分析：

从整体上看，J 汽车集团前两个阶段的使命较为相似，第三个阶段有较大的跨越。第一阶段，1998~2002 年间，国内汽车市场呈现高价垄断的格局，家庭轿车拥有量非常少，J 汽车集团只能凭借价格优势打入市场，“造老百姓买得起的轿车”这个使命首先明确地阐释了 J 汽车集团将以经济型家庭轿车为经营主线，以国内老百姓为首要顾客群，以低价为经营战略进入国内汽车市场；同时，使命还透露出一种要让客户得到实惠的信念，体现了非常强烈的市场观念，而目标中“最低价位”也很好地诠释了企业的努力方向。但第一阶段的使命和目的主要着眼于市场，对企业自身发展的要求并没有很好地体现出来。第二阶段，2003~2007 年间，在 J 汽车质量备受质疑的情况下，J 汽车集团重新调整了使命，将“轿车”改为“好车”，单一个“好”字就让企业使命多出许多内涵。首先，企业在保证相对低价的同时，质量成为其取胜的关键要素；其次，“好车”在于顾客的评价，始终坚持以市场需求为导向的价值观；再者，企业如何做到“好”，是靠买国外现成的技术，还是从理念到技术都进行自主研发，企业在目标中进行了清楚的说明。第二阶段的使命和目标虽然较第一阶段有了新的含义，并且也对企业自身发展提出了更高的要求，但企业经营视野还有所局限，对“好车”的定义还较为宽泛模糊。第三阶段，2008~2015 年，J 汽车集团开始全面转型，对企业使命进行了重新定义，首先，使命体现出企业的经营范围开始由国内转向全世界，市场范围被进一步拓宽；其次，将“环保、节能、安全”作为“好车”的关键性指标，将侧重在这三个方面做到极致，其中，“环保、节

能”体现了企业的社会责任感，重视环境保护，做到可持续发展，而“安全”作为汽车最为关键的一个品质要素，在使命中强调出来也充分体现了企业“重视生命”的经营理念；再者，先前使命中“买得起”这三个字已经删去，意味着企业开始着手走品质路线、高端路线，随着生活水平的提升，这也是符合顾客需求的。另外，从第三阶段的使命和目标上看，J汽车集团开始由单一的市场扩张向不断加强培育品牌、提高国际竞争力方向发展，并且海外市场将是集团未来主要的销售市场。

三、公司战略的层次

一般将战略分为三个层次：总体战略（corporate strategy）、业务单位战略或竞争战略（business or competitive strategy）和职能战略（operational strategy）。图 1-1 概括了企业各层次战略所涉及的管理层次。

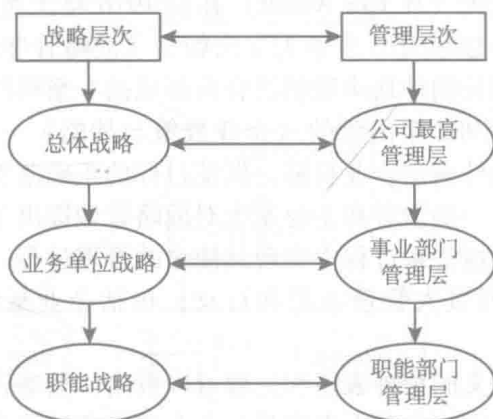


图 1-1 公司战略的结构层次

（一）总体战略

总体战略又称公司层战略。在大中型企业里，特别是经营多项业务的企业里，总体战略是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。

公司战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。

（二）业务单位战略

公司的二级战略常常被称作业务单位战略或竞争战略。业务单位战略涉及各业务单位的主管以及辅助人员。这些经理人员的主要任务是将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化，形成本业务单位具体的竞争与经营战略。业务单位战略要针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域中有效竞争。为了保证企业的竞争优势，各经营单位要有效地控制资源的分配和使用。

对于一家单业务公司来说，总体战略和业务单位战略只有一个，即合二为一；只有对业务多元化的公司来说，总体战略和业务单位战略的区分才有意义。

（三）职能战略

职能战略，又称职能层战略，主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、生产、研发（R&D）、人力资源、信息技术等，如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，并提高组织效率。

各职能部门的主要任务不同，关键变量也不同，即使在同一职能部门里，关键变量的重

要性也因经营条件不同而有所变化，因而难以归纳出一般性的职能战略。

在职能战略中，协同作用具有非常重要的意义。这种协同作用首先体现在单个的职能中各种活动的协调性与一致性，其次体现在各个不同职能战略和业务流程或活动之间的协调性与一致性。

三个层次的战略都是企业战略管理的重要组成部分，但侧重点和影响的范围有所不同。

第二节 公司战略管理

一、战略管理的内涵

战略管理一词是由安索夫（H. Igor Ansoff）在其1976年出版的《从战略规划到战略管理》一书中首先提出来的。1979年，安索夫又出版了《战略管理论》，他认为，战略管理是指将企业的日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。美国学者斯坦纳（Steiner G. A.）在他1982年出版的《企业政策与战略》一书中则认为，战略管理是根据企业外部环境和内部条件确定企业目标，保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。此外，一些学者和企业家也对战略管理提出了种种见解。有人认为，战略管理是企业处理自身和环境关系过程中实现其使命的管理过程。还有人提出，战略管理是决定企业长期表现的一系列重大管理决策和行动，包括企业战略的制定、实施、评价和控制。

从上述关于战略管理含义的种种表述和见解可以看出，战略管理是一种区别于传统职能管理的管理方式。这种管理方式的基本内容是：企业战略指导着企业一切活动，企业战略管理的重点是制定和实施企业战略，制定和实施企业战略的关键是对企业的外部环境和内部条件进行分析，并在此基础上确定企业的使命和战略目标，使它们之间形成并保持动态平衡。因此，企业战略管理的含义可以界定为：企业战略管理是为实现企业的使命和战略目标，科学地分析企业的内外部环境与条件，制定战略决策，评估、选择并实施战略方案，控制战略绩效的动态管理过程。

二、战略管理的特征

由传统职能管理走向现代战略管理是企业管理的一次重大飞跃。与传统的职能管理相比，战略管理具有如下特征：

（一）战略管理是企业的综合性管理

战略管理为企业的发展指明基本方向和前进道路，是各项管理活动的精髓。战略管理的对象不仅包括研究开发、生产、人力资源、财务市场营销等具体职能，还包括统领各项职能战略的竞争战略和公司战略。战略管理是一项涉及企业所有管理部门、业务单位及所有相关因素的管理活动。

（二）战略管理是企业的高层次管理

战略管理的核心是对企业现在及未来的整体经营活动进行规划和管理，它是一种关系到企业长远生存发展的管理。战略管理企求的不仅是眼前财富的积累，更是企业长期健康稳定的发展和长久的竞争力。与企业的日常管理和职能管理不同，战略管理必须由企业的高层领导来推动和实施。

（三）战略管理是企业的一种动态性管理

战略管理的目的是依据企业内部条件和外部因素制定并实施战略决策和战略方案，以实现战略目标。而企业的内外部条件和因素总是不断变化的，战略管理必须及时了解、研究和应对变化的情况，对战略进行必要的修正，确保战略目标的实现。因此，企业战略管理活动应具有动态性，即适应企业内外部各种条件和因素的变化进行适当调整或变更。

三、战略管理过程

一般说来，战略管理包含三个关键要素：战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位；战略选择——战略制定、评价和选择；战略实施——采取措施使战略发挥作用。图 1-2 是战略管理过程及主要组成要素的示意图，它给出了战略管理过程的大致构架，可以作为理解战略管理过程的向导。

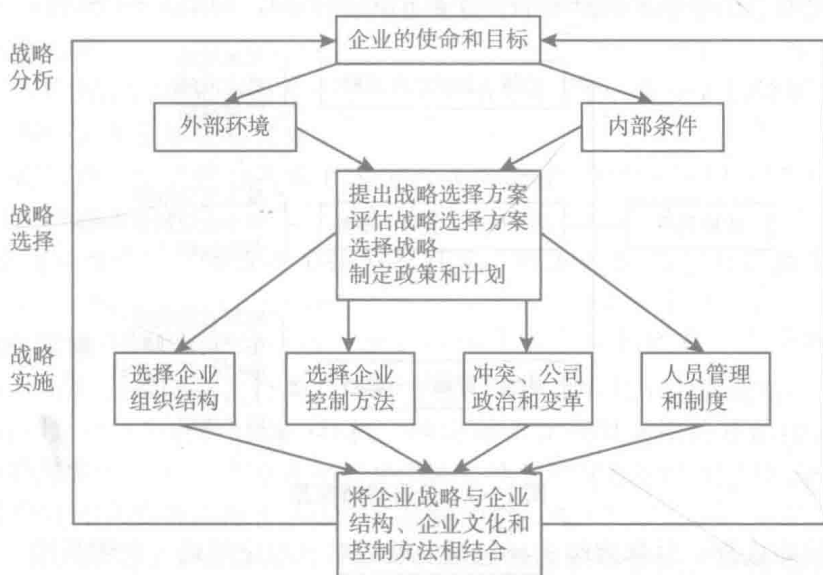


图 1-2 战略管理过程

（一）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，见图 1-3。

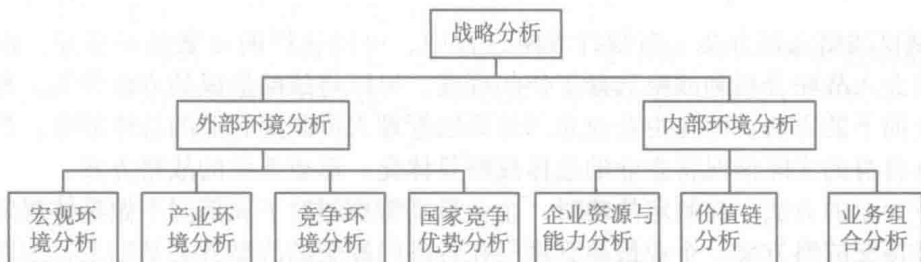


图 1-3 战略分析的内容

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、竞争环境和国家竞争优势分析

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分析、价值链分析和业务组合分析等几个方面展开。内部环境分析要了解企业自身所处的相对地位，企业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。

(二) 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问题。

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，如图 1-4 所示。

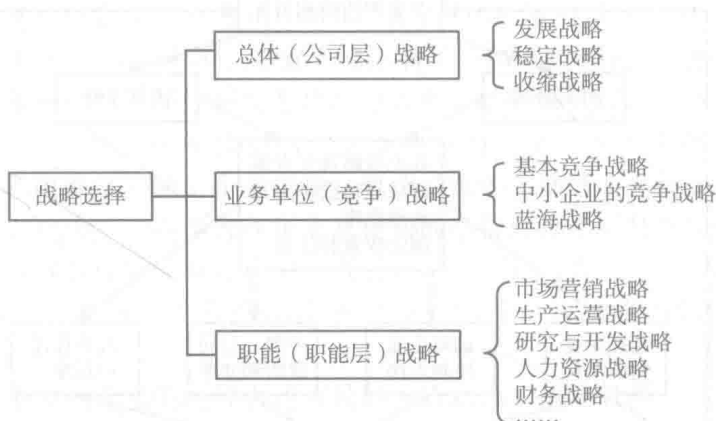


图 1-4 公司战略类型

(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。业务单位层面的战略包括基本竞争战略、中小企业的竞争战略、蓝海战略三种战略。

(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、财务战略等多个职能部门的战略。

2. 战略选择过程。

约翰逊和施乐斯（Johnson G. & Scholes K.）在 1989 年提出了战略选择过程的 3 个组成部分：

(1) 制订战略选择方案。在制订战略过程中，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：

①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。

②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做具体规定，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。

③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在战略制定中对集权与分权程度的把握不同。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。评估备选方案通常使用三个标准:

①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。

②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价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择。

③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:

①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。

②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。

③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,能够提供比较客观的看法。

(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。

(三) 战略实施

战略实施就是将战略转化为行动。战略实施要解决以下几个主要问题:

(1) 确定和建立一个有效的组织结构。确定和建立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,如:①企业的管理结构是高长型还是扁平型;②决策权力集中还是分散;③企业的组织结构类型能否适应公司战略的定位等。

(2) 保证人员和制度的有效管理。人力资源的管理和科学的管理体制关系到战略实施的成功与失败。

(3) 正确处理和协调公司内部关系。企业内部各种团体有其各自的利益要求和目标,而许多要求是互相冲突的,这些冲突可能会导致各种争斗和结盟。在企业战略实施过程中必须正确把握和对待各种内部关系和内部活动。

(4) 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) 协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面的关系。

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。如图1-5所示。



图1-5 战略管理循环往复的过程