

注册会计师

公司战略与风险管理

精讲班

授课教师：魏星

第一章 战略与战略管理





第一章 战略与战略管理

考情分析

本章是对战略管理相关背景知识的介绍，主要涉及战略和战略管理两个基本概念，内容整体难度不大，有一定的考点。其中战略部分主要考点为使命与目标、战略的层次，战略管理部分主要考点为战略变革管理。



第一章 战略与战略管理

本章主要知识点结构图：





第一章 战略与战略管理

主要考点（难点或重点）

使命与目标

战略层次

战略管理的特征

战略**选择**过程（战略形成的**方法**、战略评估**三个标准**）

战略变革（战略变革的类型、战略变革的实现）

第一节

公司战略的基本理论





第一节 公司战略的基本理论

本节主要知识点：

公司战略的定义

公司的使命、目标

公司战略的层次



第一节 公司战略的基本理论

【知识点】公司战略的定义（★，了解，客观题）

此部分内容建议通读教材一至两遍即可。

公司战略的传统概念（二十世纪60、70年代）	<ul style="list-style-type: none">·环境稳定美国哈佛大学教授波特：“……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。”·公司战略的一方面属性——计划性、全局性和长期性
公司战略的现代概念（二十世纪80年代以来）	<ul style="list-style-type: none">·环境动荡加拿大学者明茨伯格：“一系列或整套的决策或行动方式。” (既包括可以安排的，也包括临时出现的)·公司战略的另一方面属性——应变性、竞争性和风险性



第一节 公司战略的基本理论

传统概念和现代概念的区别：传统战略概念=目标+途径，现代战略概念=途径。现代概念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。

事实上，大部分战略是事先的计划和突发应变的组合。美国学者汤姆森：

“战略既是预先性的（预谋战略），又是反应性的（适应性战略）”



第一节 公司战略的基本理论

【知识点】公司的使命、目标（★★，掌握，客观题）





第一节 公司战略的基本理论

(一) 公司的使命

使命主要阐明企业组织的根本性质与存在理由。

(高度抽象、高度概括)



第一节 公司战略的基本理论

一般包括三个方面：

公司目的	<p>公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。</p> <ul style="list-style-type: none">· 【营利组织】，其首要目的是为其所有者带来经济价值，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。· 【非营利组织】，其目的是提高社会福利、促进政治和社会变革。
公司宗旨	<p>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要从事的经营业务范围。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。</p> <p>公司宗旨反映出公司的定位。</p> <p>【宝洁宗旨】</p> <p>为现在和未来的世代，提供优质超值的品牌产品和服务，在全世界更多的地方，更全面的，亲近和美化更多消费者的生活。</p> <p>作为回报，我们将会获得领先的市场销售地位、不断增长的利润和价值，从而令我们的员工、股东以及我们生活和工作所处的社会共同繁荣</p>



第一节 公司战略的基本理论

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。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。

【宝洁经营哲学】

经营哲学

- 领导才能——清楚认识工作前景，发挥领导才能实现公司战略。
- 主人翁精神——担负各自工作责任，以主人翁精神对待公司的财产，一切行为着眼于公司的长远利益。
- 诚实正直——努力去做正确的事情，诚实正直，坦率待人
- 积极求胜——将最重要的事做得最好，不断完善自我，不断赢取市场
- 信任——尊重公司的同事、客户和消费者，彼此信任才能使员工有最佳的工作表现



第一节 公司战略的基本理论

(二) 公司的目标——公司目标是公司使命的**具体化**
(**完成期限、定量化、具体指标**)。

财务目标体系	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
战略目标体系	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



第一节 公司战略的基本理论

【例题·单选题】（2014年）甲公司的创始人在创业时就要求公司所有员工遵守一个规定：在经营活动中永远不做违背道德和法律的事情。从公司使命角度来看，此规定属于（ ）。

- A.公司目的
- B.公司宗旨
- C.经营哲学
- D.公司目标



第一节 公司战略的基本理论

『正确答案』 C

『答案解析』经营哲学是公司为其经营活动所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。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。

“在经营活动中永远不做违背道德和法律的事情”体现的是价值观和基本信念。



第一节 公司战略的基本理论

【例题·单选题】（2011年）下列各项表述中，可以作为企业使命的是（ ）。

- A.加强开发项目的质量管理
- B.5年内在市区建成2个地标性建筑
- C.为城市建设的现代化、特色化、合理化添砖加瓦
- D.在开发某地标建筑时，以中国传统文化为基础融入科技元素



第一节 公司战略的基本理论

『正确答案』 C

『答案解析』 使命主要阐明企业组织的根本性质与存在理由，选项C正确。



第一节 公司战略的基本理论

【知识点】公司战略的层次（★★，掌握，客观题）

一般将战略分为三个层次：总体战略、业务单位战略或竞争战略和职能战略。



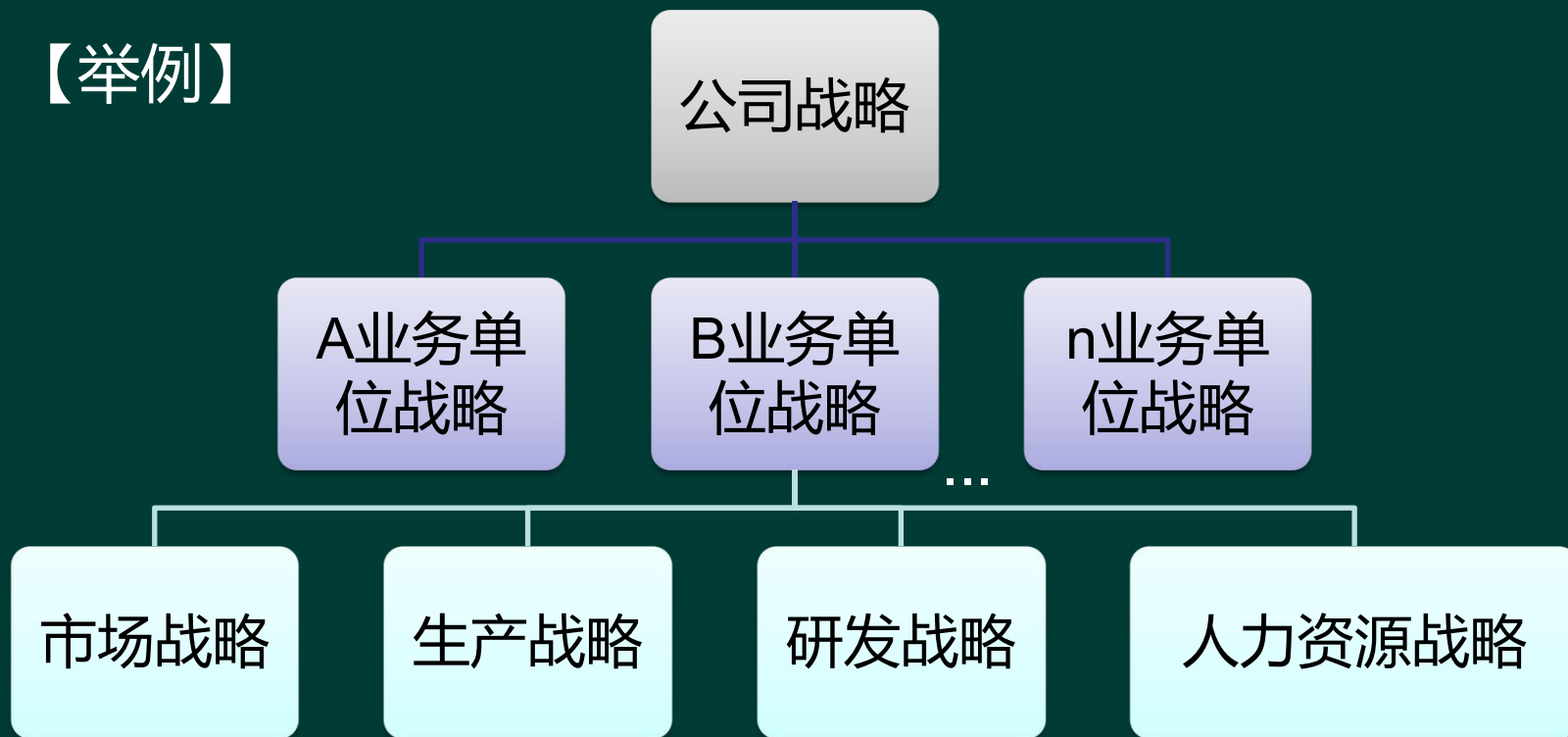
第一节 公司战略的基本理论

战略层次	原文解释	关键词总结	举例
总体战略 (公司层战略)	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	业务组合资源配置	【乐视——跨行业经营企业的战略结构】 七大生态: 内容生态; 手机生态; 大屏生态; 体育生态; 汽车生态; 互联网金融生态; 互联网及云生态。 公司战略决定未来业务, 分配企业资源
业务单位战略 (竞争战略) (业务单位: SBU)	针对不断变化的外部环境, 在各自的经营领域中有效竞争	竞争	内容生态 (乐视视频): 采取的是差异化 (独播) 的业务单位战略, 即针对某个具体业务展开竞争
职能战略 (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, 提高组织效率	效率	如营销、财务、人力资源等



第一节 公司战略的基本理论

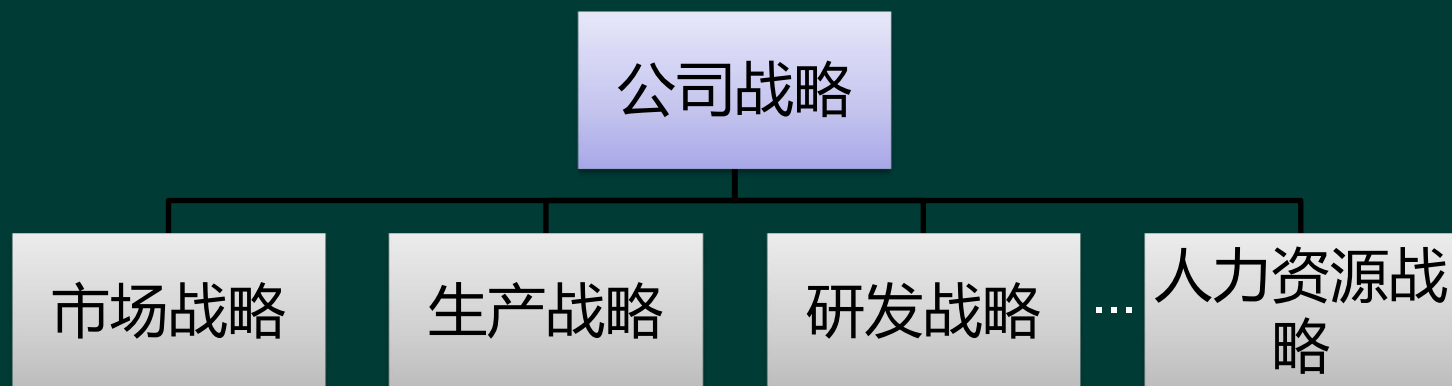
【举例】





第一节 公司战略的基本理论

单一业务企业的战略层次是什么？



【提示】对于一家单业务公司来说，总体战略和业务单位战略是合二为一的；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。



第一节 公司战略的基本理论

【例题·多选题】（2013年）甲集团的经营范围涉及网络游戏、医药保健，最近该集团宣布进军电子金融领域。由此可见，甲集团的公司战略层次包括（ ）。

- A. 总体战略
- B. 业务单位战略
- C. 多元化战略
- D. 职能战略



第一节 公司战略的基本理论

『正确答案』 ABD

『答案解析』 甲集团的经营范围涉及网络游戏、医药保健，最近该集团宣布进军电子金融领域表明甲集团是一家多元化经营的企业。多元化经营的企业战略层次应包含三个：总体战略、业务单位战略和职能战略。如果是一家单一业务企业，战略层次只有两个。所以选项ABD是正确答案。



第一节 公司战略的基本理论

【考试小贴士】

第二节 战略管理概述





第二节 战略管理概述

本节主要知识点：

战略管理的内涵

战略管理的特征

战略管理过程

战略变革管理



第二节 战略管理概述

【知识点】战略管理的内涵（★，整体了解，可放弃）

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。



第二节 战略管理概述

【知识点】战略管理的特征（★，了解，阅读原文为主，客观题）

战略管理的特征	战略管理是企业的 综合性管理	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。
	战略管理是企业的 高层次管理	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。
	战略管理是企业的一种 动态性管理	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。
	战略管理是企业的一项 效能性管理	企业职能部门考虑的主要是如何 把事情做正确 以提高效率，而战略管理部门考虑的主要是企业发展的方向、目标和途径，做正确的事以改进效能。



第二节 战略管理概述

【知识点】战略管理过程（★，整体了解，个别内容掌握，客观题）

一般来说，战略管理包含三个关键因素：

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。





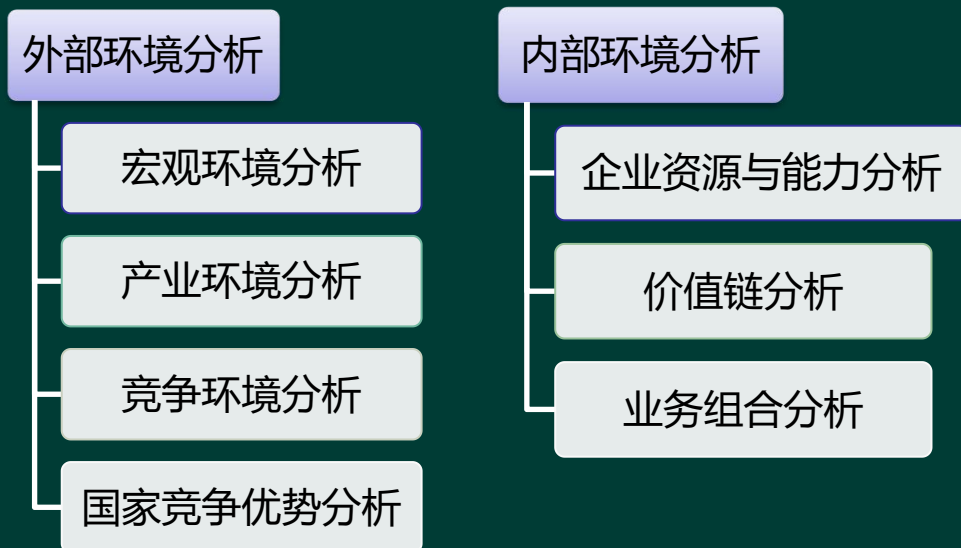
第二节 战略管理概述

(一) 战略分析（了解）

战略分析是整个战略管理流程的**起点**。

1.分析内容：外部环境 + 内部环境。

2.分析工具：波士顿矩阵、通用矩阵、SWOT分析。





第二节 战略管理概述

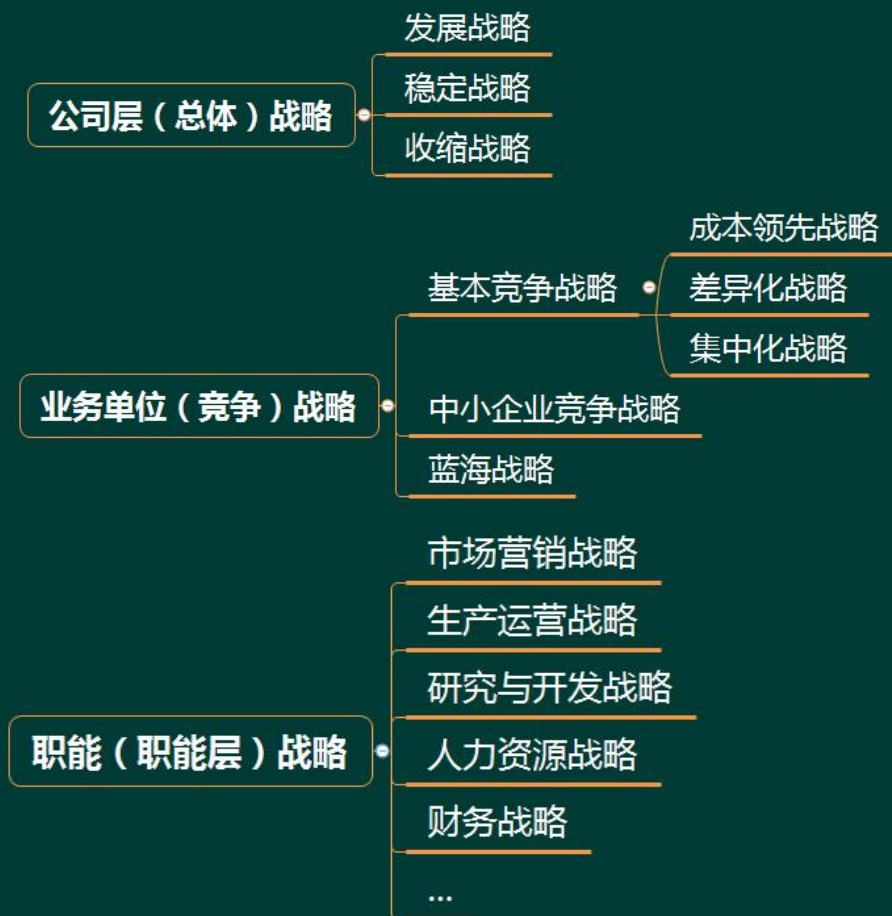
(二) 战略选择

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”。



第二节 战略管理概述

1. 可选择的战略类型（了解）





第二节 战略管理概述

2.战略选择过程 (掌握)





第二节 战略管理概述

(1) 制订战略选择方案。（掌握，选择题）

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。

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。



第二节 战略管理概述

自上而下的方法（集中）	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
自下而上的方法（民主）	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
上下结合的方法（集中+民主）	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，制订出适宜的战略



第二节 战略管理概述

(2) 评估战略备选方案。

评估备选方案通常使用三个标准：（掌握，选择题）

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；



第二节 战略管理概述

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。



第二节 战略管理概述

(3) 选择战略。（掌握，选择题）

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。
- ②提交上级管理部门审批。
- ③聘请外部机构。

(4) 战略政策和计划。



第二节 战略管理概述

(三) 战略实施（了解）

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**。
- 2.保证人员和制度的有效管理。
- 3.正确处理和协调公司**政治关系**。
- 4.选择适当的组织协调和控制系统。
- 5.协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面的关

系。



第二节 战略管理概述

【例题·单选题】甲公司评估战略备选方案时，主要考虑选择的战略是否发挥了企业优势，克服了劣势，是否利用了机会，将威胁减弱到最低程度，是否有助于企业实现目标。甲公司评估战略备选方案使用的标准是（ ）。

- A.适宜性标准
- B.可接受性标准
- C.可行性标准
- D.外部性标准



第二节 战略管理概述

『正确答案』 A

『答案解析』 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。



第二节 战略管理概述

【知识点】战略变革管理（重点内容，全面复习）

（一）什么是战略变革（★，了解）

企业战略变革是指企业为了获得可持续竞争优势，根据所处的**内外环境**已经发生或预测会发生或想要使其发生的变化，结合环境、战略、组织三者之间的动态协调性原则，并涉及企业组织各要素同步支持性变化，改变企业**战略内容**的发起、实施、可持续化的系统性过程。



第二节 战略管理概述

(二) 战略变革的涵义

1. 渐进性变革与革命性变革的区别 (★, 了解, 客观题)

表 渐进性变革与革命性变革比较

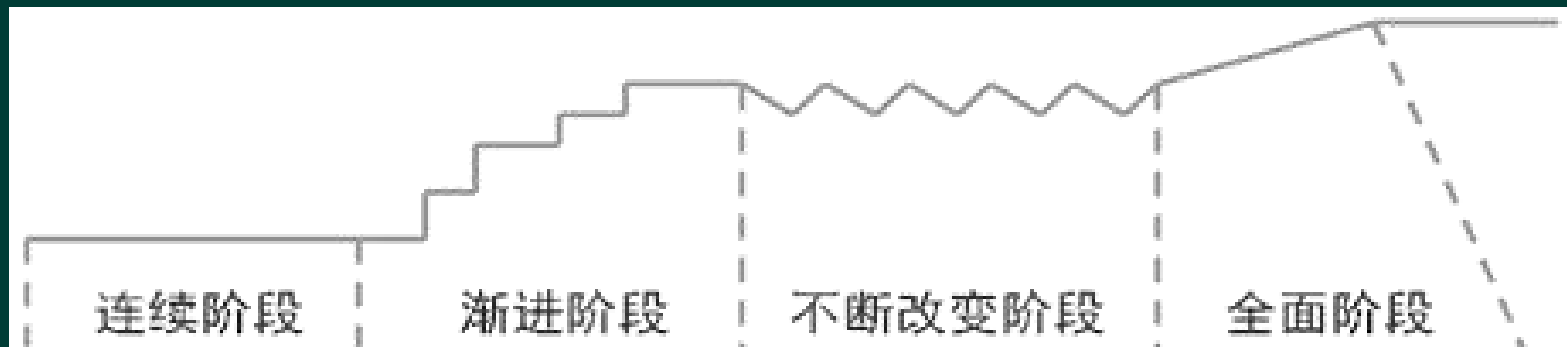
渐进性变革的特点	革命性变革的特点
在企业生命周期中常常发生; 稳定地推进变化; 影响企业体系的某些部分	在企业生命周期中不常发生; 全面转化; 影响整个企业体系



第二节 战略管理概述

2. 战略变革的发展阶段 (★, 了解, 客观题, 主观题
冷门点)

(约翰逊Johnson G.和施乐斯Scholes K., 1989年)。





第二节 战略管理概述

阶段名称	关键词总结
连续阶段	基本上没有发生大的变化，仅有一些小的修正
渐进阶段	发生缓慢的变化。可能是零打碎敲的，也可能是系统性的。
不断改变阶段	呈现无方向或无重心的特点
全面阶段	在一个较短的时间内、发生革命性或转化性的变化



第二节 战略管理概述

(三) 战略变革的类型 (★★★, 掌握, 客观题和主观题)

变革的类型	具体内容	说明
技术变革	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	涉及工作方法、设备和工作流程等生产产品和服务技术
产品和服务变革	企业产出的变革	包括开发新产品或改进现有产品
结构和体系变革	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变化
人员变革	企业员工价值观、工作状态、技能和行为方式的转变	确保职工努力工作, 完成企业目标



第二节 战略管理概述

(四) 企业战略变革的主要任务 (★★, 了解, 客观题和主观题)

- 1.调整企业理念。首先要确定企业使命；其次要确立经营思想；最后要靠行为准则以约束和要求员工，使他们在企业经营活动中奉行一系列行为准则和规定。
- 2.企业战略重新进行定位。
- 3.重新设计企业的组织结构。



第二节 战略管理概述

(五) 战略变革的实现 (★★★, 掌握, 客观题和主观题)

1. 变革的支持者推进战略变革的步骤 (主观题冷门点)

(1) 高级管理层是变革的战略家，他们应当对将要进行的变革有一个清晰的了解并决定应该做什么。变革的支持者应当极力拥护高级管理层关于战略变革的决策。

(2) 指定一个代理人来掌握变革。高级管理层通常有三种作用：①如果变革激化了代理人和企业中的利益团体之间的矛盾，高级管理层应当支持代理人；②审议和监控变革的进程；③签署和批准变革，并保证将它们公开。



第二节 战略管理概述

(3) 变革代理人必须赢得**关键部门管理人员的支持**。

(4) 变革代理人应督促各管理人员立即行动起来，并给予后者必要的支持。



第二节 战略管理概述

2.变革受到抵制的原因与实现障碍

变革受到抵制的原因可能是变革会对人们的境遇产生重要的影响：

- (1) 生理变化。
- (2) 环境变化。（硬环境与软环境）
- (3) 心理变化。①迷失方向。②不确定性可能导致无安全感。③无助。



第二节 战略管理概述

基于上述的不同因素，变革会面临如下障碍：

(1) **文化障碍**。当企业所面对的环境产生了变化，并**显著**地要求企业对此适应以求得生存时，**文化的不可管理性**会使之成为一种**惯性**而阻碍变革的进程。

(2) **私人障碍**。①**习惯**。②变革对**个人收入**的影响可能相当大。③对于**未知的恐惧**降低了人们学习新技能和程序的意愿和兴趣，因为他们可能缺乏自信去迎接新的挑战。④**选择性的信息处理**导致员工去选择应当听什么和忽略什么来判断他们的处境，从而忽略管理层对于变革的要求。



第二节 战略管理概述

3.克服变革阻力的策略

在处理变革的阻力时，管理层应当考虑变革的三个方面：变革的**节奏**、变革的**管理方式**和变革的**范围**。

以下原文内容应熟练掌握，以理解为主：

(1) 变革的**节奏**。变革越是**循序渐进**，就越有**更多的时间**来提出问题和解决问题。如果得到大多数员工的**关注和支持**，那么将会降低变革在计划和实施阶段所遇到的阻力。相反，如果变革过于**激进**，就会导致一种撤退反应，从而变革被大多数员工看作是一种威胁，并可能在变革实施后将其抵触、怨恨等情绪一同表现出来。



第二节 战略管理概述

(2) 变革的**管理方式**。采取适宜的变革管理方式对于构建良好的氛围、明确变革的需求、平息对变革的抵制和恐惧情绪是非常重要的。

鼓励冲突领域的对话是有效掌控抵制的方法。通过对话让大多数员工了解变革的必要性和可行性，从而接受即将开始的变革程序。相反，压制抵制变革的意见只能将其转为地下，变成谣言并转化为敌对情绪。



第二节 战略管理概述

为员工提供针对新技能和系统应用的学习课程可减少他们对变革的抵制情绪。这是因为只有很少数人能够真正从公司战略角度看待变革，大多数员工关注的是个人技能水平与业务能力的提高。

鼓励个人参与也是减少抵制情绪的方法。因为员工参与变革的程度往往取决于员工对于变革必要性和可行性的认识和理解程度。



第二节 战略管理概述

(3) 变革的**范围**。**范围很大**的转变会带来巨大的不安全感和较多的刺激。在同一个变革目标下，可以**考虑采用变革范围比较小的方式**。



第二节 战略管理概述

【简答题】（2012年）好时代公司是一家大型运动用品零售集团，品牌连锁店分布于欧洲和亚洲，占公司收入的80%和20%。由于全球经济不利影响，欧洲业务未见起色，公司在未来两年希望将业务慢慢地转攻内地和台湾。由于欧洲业务营运成本不断增加，收入连续数年下滑，欧洲一些地区业务甚至出现严重亏损，公司面临着巨大的财务压力。另一方面，近年来亚洲及内地城市网上商城盛行，加剧了零售行业的竞争。为了开源节流，集团董事会正考虑在运营上可能实施的变革和重组方案，当中包括：



第二节 战略管理概述

计划（一）：将东南亚地区的行政、支持性部门，包括人力资源部、会计部、采购部等工作重组为共享服务中心的运作模式，在重庆市集中处理。但是，公司的首席执行官担心此变革不能得到各地区领导层及员工的接受；

计划（二）：凭借好时代公司的优势，尤其是多年积累的信息优势和渠道优势，把产业链延伸到工业实体领域，做出自己的运动用品产品，树立自己的品牌，以适应未来市场趋势和行业环境的变化；



第二节 战略管理概述

计划（三）：在全球范围内调整内部业务流程，进一步优化采购、库存管理等流程，以提高效率，降低运营成本。

要求：

- （1）简要分析好时代公司未来两年进行的战略变革的类型。
- （2）简要分析好时代公司各地区领导层及员工可能反对变革计划（一）的原因，并指出首席执行官在处理该变革阻力时应考虑哪些因素。



第二节 战略管理概述

『正确答案』

(1) 好时代公司战略变革的类型有：①结构和体系变革。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变化。“将东南亚地区的行政、支持性部门，包括人力资源部、会计部、采购部等工作重组为共享服务中心的运作模式，在重庆市集中处理”体现了这一类型。

②产品和服务变革。指企业的产出的变革，包括开发新产品或改进现有产品。“把产业链延伸到工业实体领域，做出自己的运动用品产品，树立自己的品牌”体现了这一类型。



第二节 战略管理概述

③技术变革。指工作方法、设备和工作流程等生产产品和服务技术。“在全球范围内调整企业业务流程，进一步优化采购、库存管理等流程，以提高效率，降低运营成本”体现了这一类型。

(2) 好时代公司各地区领导层及员工可能反对变革计划（一）的原因：①各个行政、支持性部门的主管在变革方案制定的过程中没有充分的参与，也不了解重整方案的细节，使他们无法预计有关计划对他们的实质性影响，因而选择不支持。



第二节 战略管理概述

②利用共享服务中心的运作模式，在重庆市集中处理有关支持性工作，使各部门的工作程序和人员习惯上有所改变，甚至导致各支持性部门需要减省重复的人员，导致人员心理出现了对未来工作存在不确定性和缺乏工作安全感。



第二节 战略管理概述

处理变革阻力时应考虑的因素：

- ①变革的节奏。变革应循序渐进，在许可的情况下让有关行政、支持性部门的主管参与，或让他们有足够的时间进行了解和提问。
- ②变革的管理方式。管理层应充分了解变革的细节，深刻地理解变革的必要性，看清变革的方向。沟通需要由上而下，顺畅地进行，在适当的时候向员工传递适当的信息，平息有关恐惧。



第二节 战略管理概述

③变革的范围。管理层应注意一次性地对各个地区的行政及支持性部门同时进行重组，规模会否太大。同时，重庆市的共享服务中心是否能够支持有关业务的行政工作。

