

233 网校注册会计师网址: <http://www.233.com/cpa/>注册会计师资料下载: <http://www.233.com/forum/cpa>

注会 QQ 学习群: 830700448

关注微信订阅号: cpa233wx

## 公司战略与风险管理 18 个必背考点-233 网校

### ★★★【知识点 1】战略变革管理

#### (一) 战略变革的涵义

##### 1. 渐进性变革与革命性变革的区别

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;	在企业生命周期中不常发生;
稳定地推进变化;	全面转化;
影响企业体系的某些部分	影响整个企业体系

##### 2. 战略变革的发展阶段 (★理解, 注意关键词, 客观题, 主观题冷门点)

(约翰逊 Johnson G 和施乐斯 Scholes K., 1989 年)

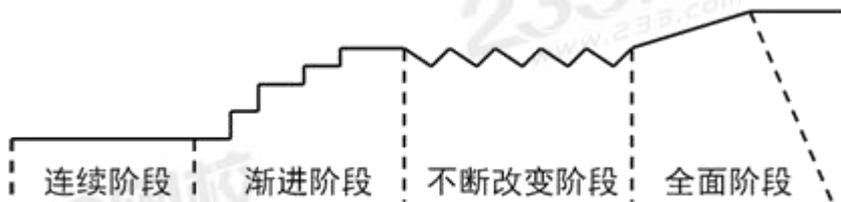


图 战略变革形式的演变

#### (二) 战略变革的类型 (★★★, 掌握, 客观题和主观题, 案例分析为主)

戴富特 (Daft R.L.) 的分类, 共有 4 种类型:

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

#### (三) 战略变革的实现 (★★★, 掌握, 客观题和主观题)

##### 1. 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。
- (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。

基于上述的不同因素, 变革会面临如下障碍:



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

(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。

## 2. 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, 以关键词为主:

(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, 变革在计划和实施阶段的阻力将会降低。相反, 如果变革过于激进, 就会导致一种撤退反应, 从而导致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。

(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。

**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。这是因为只有很少一部分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。

(3) 变革的范围。范围很大的转变会带来巨大的不安全感 and 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**。

## 【知识点 2】宏观环境分析 (PEST 分析) (★★★, 掌握, 客观题和主观题)

宏观环境要素		主要分析内容
政治法律环境因素	政治因素	<ul style="list-style-type: none"> <li>■企业所在国家和地区的<b>政局稳定状况</b></li> <li>■<b>政府行为</b>对企业的影响 (<b>如何对待国家所拥有的资源</b>)</li> <li>■<b>执政党</b>所持的态度和推行的<b>基本政策</b> (如产业政策、税收政策、进出口限制等), 以及这些政策的连续性和稳定性</li> <li>■各政治利益集团对企业活动产生的影响。体现在两个方面, 一方面通过<b>立法</b>影响; 一方面通过<b>舆论</b>、法律等影响</li> </ul>
	法律因素 (简单了解)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■保护企业, 反对不正当竞争 (反垄断法)</li> <li>■保护消费者 (食品安全法)</li> <li>■保护员工 (劳动合同法)</li> <li>■保护公众权益免受不合理企业行为的损害 (直销管理条例)</li> </ul>
经济环境因素		<ul style="list-style-type: none"> <li>■社会经济结构: 是指国民经济中<b>不同的经济成分</b>、<b>不同的产业部门</b>及<b>社会再生产各方面</b>在组成国民经济整体时相互的适应性、量的比例及排列关联的状况, 主要包括: 产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构</li> <li>■经济发展水平: 是指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水平, 主要指标: <b>国内生产总值 (GDP)</b>、<b>国民收入</b>、<b>人均国民收入</b>和<b>经济增长速度</b></li> <li>■经济体制: 国家经济组织的形式, 规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门之间的关系</li> <li>■宏观经济政策: 是指实现国家经济发展目标的战略与策略, 包括<b>综合性的全国发展战略</b>和<b>产业政策、国民收入政策、价格政策、物资流通政策</b>等。</li> </ul>



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■当前经济状况和其他经济影响因素 (包括: <b>税收水平、通货膨胀率、贸易差额和汇率、失业率、利率、信贷投放</b>以及<b>政府补助</b>等)</li> <li>■其他一般的经济条件和趋势 (例如<b>工资、供应者及竞争对手的价格变化</b>)</li> </ul>
社会和文化环境因素	<ul style="list-style-type: none"> <li>■人口状况: 企业所在地居民的<b>地理分布及密度</b>、年龄、教育水平、国籍等。对人口因素分析的指标: 结婚率、离婚率、出生率和死亡率、平均寿命、<b>年龄地区分布</b>、民族性别比例、教育水平和生活方式的差异等</li> <li>■社会流动性: 社会的<b>分层情况</b>、各阶层之间的差异以及人们是否可在<b>各阶层之间转换</b>、人口内部各群体的规模、财富及其构成的变化以及不同区域 (城市、郊区及农村地区) 的人口分布等</li> <li>■消费心理 (例如: 从众、求异、攀比、求实)</li> <li>■生活方式变化</li> <li>■文化传统: 一个国家或地区在较长历史时期内形成的一种<b>社会习惯</b></li> <li>■价值观: 社会公众评价各种行为的<b>观念标准</b></li> </ul>
技术环境因素	<ul style="list-style-type: none"> <li>■技术进步使企业能对市场及客户进行更有效的分析</li> <li>■新技术的出现使社会对本行业产品和服务的需求增加</li> <li>■技术进步可创造竞争优势</li> <li>■技术进步可导致现有产品被淘汰, 或大大缩短产品的生命周期</li> <li>■新技术的发展使企业可多关注环境保护, 企业的社会责任及可持续成长等问题</li> </ul>

### 【知识点 3】产业五种竞争力 (★★★, 掌握, 客观题和主观题)

波特五力分析模型: (1) 潜在进入者的威胁; (2) 替代品的威胁; (3) 购买者的讨价还价能力; (4) 供应者的讨价还价能力; (5) 产业内现有企业的竞争。

### 【知识点 4】国家竞争优势 (钻石模型) 分析 (★★, 掌握, 客观题和主观题。阅读教材案例 2.8)

钻石模型四种要素	解释说明
生产要素	<p>第一种分类:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·初级生产要素: 天然资源、气候、地理位置、非技术工人、资金等。</li> <li>·高级生产要素: 现代通讯、信息、交通等基础设施, 受过高等教育的人力、研究机构等。</li> </ul> <p>第二种分类:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·一般生产要素</li> <li>·专业生产要素: 高级专业人才、专业研究机构、专用的软、硬件设施等</li> </ul> <p>【结论】</p> <p>1. 一个国家如果想通过生产要素建立起产业强大而又持久的产业优势, 就必须发展<b>高级生产要素</b>和<b>专业生产要素</b>, 这两类生产要素的可获得性与精致程度也决定了竞争优势的质量。如果国家把竞争优势建立在初级与一般生产要素的基础上, 它通常是不稳定的。</p> <p>2. 一个国家的竞争优势其实可以从不利的生产要素中形成。不利因素, 反而会形成一种刺激产业创新的压力, 促进企业竞争优势的持久升级。</p>
需求条件	<p>国内需求市场是产业发展的动力:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·<b>本地客户的本质</b>非常重要, 特别是内行而挑剔的客户。</li> </ul>



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

	<b>预期性需求</b> 。如果本地的顾客需求领先于其他国家,这也可以成为本地企业的一种优势。有时国家政策会影响预期性需求,如汽车的环保和安全法规、节能法规、税费政策等。
相关与支持性产业	对形成国家竞争优势而言,相关和支持性产业(上游产业)与优势产业是一种休戚与共的关系。例如“产业集群”的概念。
企业战略、企业结构和同业竞争	这是波特开出的企业治理三角习题,指如何创立、组织和管理公司,如何应对同业竞争对手等问题

### 【知识点 5】价值链分析

#### (一) 价值链的两类活动(重点内容)

价值链将企业的生产经营活动分为**基本活动**和**支持活动**两大类。

五种基本活动的内容:

名称	解释	具体活动形式
内部后勤(进货物流)	与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动	原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等
生产经营	将投入转化为 <b>最终产品</b> 的活动	机加工、装配、包装、设备维修、检测等
外部后勤(出货物流)	与产品的库存、分送给购买者有关的活动	最终产品的入库、 <b>接受订单</b> 、 <b>送货</b> 等
市场销售	与促进和引导购买者购买企业产品的活动	广告、定价、销售渠道等
服务	与保持和提高产品价值有关的活动	<b>培训</b> 、修理、零部件的供应和产品的调试等

四种支持活动的内容:

名称	解释	具体活动形式
基础设施	企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等活动	企业 <b>高层管理人员</b>
人力资源管理	是指企业对职工的管理	企业职工的招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动
技术开发	可以改进企业产品和工序的一系列技术活动	广义的概念,既包括生产性技术,也包括非生产性技术。企业中每项生产经营活动都包含着技术,只不过其技术的性质、开发的程度和使用的范围不同而已。有的属于生产方面的工程技术,有的属于通信方面的信息技术,还有的属于领导的决策技术。
采购(采购管理)	采购企业所需投入品的 <b>职能</b> ,而不是被采购的投入品本身	采购是广义的,既包括原材料的采购,也包括其他资源投入的购买和管理。 <b>【教材例子】</b> 例如,企业聘请咨询公司为企业进行广告策划、市场预测、管理信息系统设计、法律咨询等都属于采购。

### 【知识点 6】波士顿矩阵

两个指标的计算公式(理解):

指标名称	计算公式
市场增长率	$= \frac{\text{本期销售额} - \text{上期销售额}}{\text{上期销售额}}$ (高低分界点: 10%)



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

相对市场占有率	$\frac{\text{本企业某业务的市场占有率}}{\text{该业务最大竞争对手的市场占有率}}$ (以 1 为高低分界点)
---------	---

波士顿矩阵的具体内容:

业务类型	指标特征	现金流量	对策	组织要求
<b>明星</b>	【市场占有率】 <b>高</b> 【市场增长率】 <b>高</b>	是企业资源的主要消费者, 需要大量的投资	在 <b>短期内优先供给他们所需的资源</b> , 支持它们继续发展, 积极扩大经济规模和市场机会, 以长远利益为目标, 提高市场占有率, 加强竞争地位	管理组织最好采用事业部形式, 由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责

<b>问题</b>	【市场占有率】 <b>低</b> 【市场增长率】 <b>高</b>	通常处于最差的现金流量状态	采取 <b>选择性投资战略</b> 。即首先确定对该象限中那些经过改进可能会成为“明星”的业务进行重点投资, 提高市场占有率, 使之转变为“明星”业务; 对其他将来有希望成为“明星”的业务则在一段时间内采取扶持的对策。 对“问题”业务的改进与扶持方案一般均列入企业长期计划中	最好是采取智囊团或项目组织等形式, 选拔有规划能力、敢于冒风险的人负责
-----------	--------------------------------------	---------------	--	-------------------------------------

<b>现金牛</b>	【市场占有率】 <b>高</b> 【市场增长率】 <b>低</b>	本身不需要投资, 反而能为企业提供大量资金, 用以支持其他业务的发展	采用 <b>收获战略</b> , 即所投入资源以达到短期收益最大化为止。 ①把设备投资和其他投资尽量压缩; ②采用榨油式方法, 争取在最短时间内获取更多利润。 对于市场增长率仍有所增长的业务, 应进一步进行市场细分, 维持现存市场增长率或延缓其下降速度	适合于用事业部制进行管理, 其经营者最好是市场营销型人物
------------	--------------------------------------	------------------------------------	--	------------------------------

<b>瘦狗</b>	【市场占有率】 <b>低</b> 【市场增长率】 <b>低</b>	可获利润很低, 不能成为企业资金的来源	采用 <b>撤退战略</b> : 首先应减少批量, 逐渐撤退, 对那些还能自我维持的业务, 应缩小经营范围, 加强内部管理; 而对那些市场增长率和企业市场占有率均极低的业务则应立即淘汰。其次是将剩余资源向其他产品转移。最后是整顿产品系列, 最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并, 统一管理	最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并, 统一管理
-----------	--------------------------------------	---------------------	--	-------------------------

### 【知识点 7】SWOT 分析

#### 基本原理 (主观题为主)

SWOT 分析是一种综合考虑企业**内部条件**和**外部环境**的各种因素, 进行系统评价, 从而选择**最佳经营战略**的方法。

S 是指企业**内部的优势**, W 是指企业**内部的劣势**, O 是指企业**外部环境的机会**, T 是指企业**外部环境的威胁**。

#### SWOT 分析的应用

	外部环境
--	------



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

		机会	威胁
内部环境	优势	I 增长型战略 (SO)	IV 多种经营战略 (ST)
	劣势	II 扭转型战略 (WO)	III 防御型战略 (WT)

## 【知识点 8】发展战略

### (一) 一体化战略

1. 纵向一体化战略
2. 横向一体化战略

### (二) 密集型战略

安索夫矩阵

现有市场

现有产品

新市场

新产品

1. 市场渗透战略——现有产品、现有市场
2. 产品开发战略——新产品、现有市场
3. 市场开发战略——现有产品、新市场
4. 多元化——新产品、新市场

### (三) 多元化战略

1. 相关多元化战略、同心多元化
2. 非相关多元化战略、离心多元化

## 【知识点 9】发展战略的主要途径

### (一) 发展战略的主要途径

发展战略一般可以采用三种途径, 即**外部发展、内部发展、战略联盟**。

### (二) 外部发展 (并购)

#### 1. 并购的类型

- (1) 按并购双方所处的产业分类: ①横向并购; ②纵向并购; ③多元化并购
- (2) 按被并购方的态度分类: 友善并购; 敌意并购
- (3) 按并购方的身份分类: 产业资本并购; 金融资本并购
- (4) 按收购资金来源分类: 杠杆收购; 非杠杆收购

#### 2. 并购战略的动机

- (1) 避开进入壁垒, 迅速进入, 争取市场机会, 规避各种风险。
- (2) 获得协同效应。
- (3) 克服企业负外部性 (个体理性导致集体非理性), 减少竞争, 增强对市场的控制力, 避免两败俱伤。

#### 3. 并购战略失败原因

- (1) 决策不当。
- (2) 并购后无法很好地进行企业整合。
- (3) 支付过高的并购费用。
- (4) 跨国并购的政治风险。

### (三) 内部发展

#### 1. 内部发展的五个缺点

- (1) 与购买市场中现有的企业相比, 在市场上增加了竞争者, 这可能会激化某一市场内的竞争;
- (2) 企业并不能接触到其他企业的知识及系统, 可能会更具风险;



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

- (3) 从一开始就缺乏规模经济或经验曲线效应;
- (4) 当市场发展得非常快时, 内部发展会显得过于缓慢;
- (5) 进入新市场可能要面对非常高的障碍。

## 2. 内部发展战略的 3 个应用条件

- (1) 产业处于不平衡状况, 结构性障碍还没有完全建立起来。
- (2) 产业内现有企业的行为性障碍容易被制约。
- (3) 企业有能力克服结构性壁垒与行为性障碍, 或企业克服障碍的代价小于企业进入后的收益。

## (四) 战略联盟

### 1. 战略联盟的特点

- (1) 从经济组织形式来看。

战略联盟是并购和新建之间的一种中间形态, 联盟内交易是**非企业的**, **因为不依赖于某一企业的治理结构**, 也是**非市场的**, 交易不完全依赖于市场价格机制。

- (2) 从企业关系来看。

组建战略联盟的企业各方是在**资源共享、优势相长、相互信任、相互独立**的基础上通过事先达成协议而结成的一种平等的合作伙伴关系。既不同于组织内部的行政隶属, 也不同于组织之间的市场交易关系。

**联盟企业之间的协作关系主要表现为:** 相互往来的平等性、合作关系的长期性、整体利益的互补性、组织形式的开放性。

- (3) 从企业行为来看。

**联盟行为是一种战略性的合作行为。它并不是对瞬间变化所做出的应急反应, 而是着眼于优化企业未来竞争环境的长远谋划。**因此, 联合行为注重从战略的高度改善联盟共有的经营环境和经营条件。通过战略联盟把各个企业独有的优势利用起来, 每个环节都是一流的。

### 2. 企业战略联盟的主要类型

从**股权参与和契约联结的方式角度**来看包括三类: (1) 合资企业; (2) 相互持股投资; (3) 功能性协议。

股权式战略联盟和契约式战略联盟区别:

- ① 契约式更强调相关企业的协调与默契, 更具有联盟本质。
- ② 契约式其在经营的灵活性、自主权和经济效益等方面比股权式战略联盟具有更大的优越性。
- ③ 契约式战略联盟企业对联盟的控制能力差、松散的组织缺乏稳定性和长远利益、联盟的成员之间的沟通不充分、组织效率低下。
- ④ 股权式战略联盟有利于扩大企业的资金实力, 并通过部分拥有对方的形式, 增强双方的信任感和责任感, 因而更利于长久合作。
- ⑤ 股权式不足之处是灵活性差。

### 3. 企业战略联盟管控: 战略联盟管控从两个角度入手:

- (1) 订立协议; (2) 建立合作信任关系。

## 【知识点 10】基本竞争战略 (成本领先战略、差异化战略、集中化战略)

### 一、成本领先战略实施条件。

- (1) 市场情况。

- ① 产品具有较高的价格弹性, 市场中存在大量的**价格敏感用户**;
- ② 产业中所有企业的产品都是**标准化的产品**, **产品难以实现差异化**;
- ③ 购买者不太关注品牌, **大多数购买者以同样的方式使用产品**;
- ④ 价格竞争是市场竞争的主要手段, **消费者的转换成本较低**。

- (2) 资源和能力。

- ① 在规模经济显著的产业中装备相应的生产设施来实现**规模经济**。
- ② 降低各种**要素成本**。
- ③ 提高**生产率**。
- ④ 改进产品**工艺设计**。
- ⑤ 提高**生产能力利用程度**。
- ⑥ **重点集聚**。
- ⑦ 选择适宜的**交易组织形式**。



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

## 二、差异化战略实施条件。

### (1) 市场情况。

- ①产品能够**充分地实现差异化**，且**为顾客所认可**；
- ②顾客的需求是**多样化的**；
- ③企业所在产业技术变革较快，**创新成为竞争的焦点**。

### (2) 资源和能力。

- ①具有强大**研发能力**、产品**设计能力**；
- ②具有很强**市场营销能力**；
- ③有能够确保**激励员工创造性**的激励体制、管理体制和良好的创造性文化；
- ④具有从总体上提高某项经营业务的**质量**、树立**产品形象**、保持**先进技术**和建立**完善分销渠道**的能力。

## 三、集中化战略实施条件

### (1) 购买者群体之间在**需求上存在着差异**。

### (2) 目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面**具有相对的吸引力**。

### (3) 在目标市场上，**没有其他竞争对手采用类似的战略**。

### (4) 企业资源和能力有限，难以在整个产业实现成本领先或差异化，**只能选定个别细分市场**。

## 【知识点 11】中小企业竞争战略（零散产业中的竞争战略、新兴产业中的竞争战略）

### （一）零散产业中的竞争战略

零散企业存在于经济活动中的很多领域，如一些传统的**服务业、快餐业、洗衣业、照相业**等。

#### 1. 造成产业零散的原因

**造成产业零散的主要原因是产业自身的基础经济特征。**

##### 经济角度原因：

- (1) 进入障碍低或存在退出障碍
- (2) 市场需求多样导致高度产品的差异化（每个人都有专属的发型师）
- (3) 不存在规模经济或难以达到经济规模（市场的快速变化和多样性、消费者对地点要求的差异、买方市场大企业无优势）

##### 非经济角度原因：

- (1) 政府政策和地方法规对产业集中的限制（政府公益性或战略性）
- (2) 新兴产业中没有企业掌握足够的技能和能力，占据重要市场份额。（自身实力）

#### 2. 零散产业的战略选择

**(1) 克服零散，获取成本优势。（资源能力角度）**

**(2) 增加附加值——提高产品差异程度。（差异化角度）**

**(3) 专门化——目标聚焦。（需求多样化角度）**

### （二）新兴产业中的竞争战略

#### 2. 新兴产业的特征

**从战略制定角度来看，新兴产业最大特点是缺乏游戏规则。**

#### 3. 进入某一新兴产业之后的发展

新兴产业的**主要障碍来源于**五力中的供应者、购买者、被替代品三个方面。

新兴产业的发展障碍：

- (1) 原材料、零部件、资金与其他供给不足；
- (2) 顾客的困惑与等待观望；
- (3) 被替代品的反应。

**这些障碍最终来源于**新兴产业的技术与战略不确定性、不稳定的产品质量、缺乏产品或技术标准、难以避免的早期高成本。

## 【知识点 12】生产运营战略（★★★）

### （一）影响生产运营和管理的要素

从生产运营横向角度来看，影响生产运营和管理的四个要素包括：批量、种类、需求变动、可见性。



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

从生产运营战略的纵向考察,涉及生产运营战略的几个主要阶段:

- 1.确定生产运营目标;
- 2.将业务战略或营销战略转化为生产运营战略,即确定工作得以具体完成的方式;
- 3.通过与竞争者的绩效相比较来评估企业当前的运营绩效;
- 4.以缺口分析为基础来制定战略;
- 5.执行战略,并通过对环境变化作出反应来不断地检查、改善和改良战略。

(二) 产能计划的类型和提高产能方式

1.产能计划的类型

(1) 领先策略:根据对需求增长的预期增加产能。**进攻性策略**,目标是将客户从竞争者手中吸引过来。会导致产生过量产能,成本上升。

(2) 滞后策略:仅当企业因需求增长,而满负荷生产或超额生产后才增加产能。**保守策略**,能降低生产能力过剩风险,但是可能导致客户流失。

(3) 匹配策略:少量地增加产能来应对市场需求的变化。**稳健的策略**。

2.提高产能的方式:引进新技术;引进设备和材料;增加员工和机器数量;增加轮班次数;收购其他生产设备。

(三) 准时生产 JIT

1.准时生产理论的关键要素

(1) 不断改进;(2) 消除浪费;(3) 良好的工作场所整理;(4) 缩短生产准备时间;(5) 企业中所有员工的参与。

2.准时生产 JIT 的优缺点

及时生产优点:

- (1) 库存量低,节约租赁保险成本。
- (2) 降低了花在存货上的成本。
- (3) 降低了存货变质、陈旧或过时的可能性。
- (4) 避免因需求变动导致大量产品无法出售。
- (5) 由于 JIT 着重于第一次就正确执行,降低了检查返工的时间。

及时生产缺点:

- (1) 库存少,导致生产环节如果出错,补救空间小。
- (2) 生产对供应商依赖性较强。
- (3) 无备用产品满足预期之外的订单。

### ★★★【知识点 13】财务战略的选择

财务战略主要考虑财务领域**全局的**、**长期的**发展方向问题,并以此与传统的财务管理相区别。

(一) 财务战略的确立

财务战略的确立主要包括四个方面:筹资来源、融资成本、资本结构、股利分配。

(二) 财务战略的选择

1.基于产品生命周期的财务战略选择。

(1) 产品生命周期不同阶段的财务战略。

①导入期

- 经营风险最高的阶段。财务风险可能比较低,因此权益融资是最合适的。
- 对于股权资本筹资,从事导入期产品的企业利润微薄,收益很低,甚至亏损,因此风险投资者在其中起很大作用。
- 留存收益是很多企业唯一的资金来源,需要大量积累,适宜采取不分配或少分配利润的股利分配战略。非要派发,应主要考虑股票股利方式。

②成长期

- 业务风险的降低,竞争策略重点强调营销活动,增加市场份额和扩大销量。
- 继续使用权益融资。最初的风险投资家渴望实现资本收益以使他们能启动新的商业投资,要识别新的权益投资者。
- 最具吸引力的资金来源通常是来自公开发行的股票。

③成熟期



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

●销售额很大且相对稳定, 利润比较合理。风险再次降低。企业风险在于能否维持这种稳定成熟的阶段, 以及企业能否保持它的强大市场价值。

●经营风险相对降低, 可以承担中等财务风险, 开始使用负债, 可采取相对激进的筹资战略, 相对较高的负债率。

●具备较强的股利支付能力, 稳健的高股利分红政策, 提高股利支付率, 且以现金股利为主。

#### ④衰退期

●企业风险比先前的成熟阶段更低了。现有的主要风险是该产业中企业还能够生存多久。

●保持较高负债率, 不必调整激进的资本结构。

●现金高股利支付。

#### (2) 财务风险与经营风险的搭配。

①高经营风险与高财务风险搭配。这种搭配具有很高的总体风险。

这种搭配符合风险投资者的要求, 他们只需要投入很小的权益资本, 就可以开始冒险活动。这种搭配不符合债权人的要求。因此, 事实上这种搭配会因找不到债权人而无法实现。

②高经营风险与低财务风险搭配。这种搭配具有中等程度的总体风险。

高经营风险与低财务风险搭配是一种可以**同时符合**股东和债权人期望的现实搭配。值得注意的是, 权益筹资对于投资人来说风险大, 而对于企业来说风险小。

③低经营风险与高财务风险搭配。中等的总体风险。

是一种可以**同时符合**股东和债权人期望的现实搭配。

④低经营风险与低财务风险搭配。具有很低的总体风险。

低经营风险与低财务风险搭配, 不符合权益投资人的期望, 是一种不现实的搭配。

#### 2. 基于创造价值或增长率的财务战略选择。

企业资本市场价值 = 企业占用资本 (投资资本) + 企业市场增加值

市场增加值 = 企业价值 - 投资资本

$$\text{企业价值} = \frac{\text{现金流量}}{\text{资本成本} - \text{增长率}}$$

现金流量 = 税后经营利润 - 投资资本增加

投资资本增加/投资资本 = 增长率

税后经营利润/投资资本 = 投资资本回报率

$$\text{市场增加值} = \frac{(\text{投资资本回报率} - \text{资本成本}) \times \text{投资资本}}{\text{资本成本} - \text{增长率}}$$

企业的市场增加值与经济增加值 (即经济利润) 有联系:

经济增加值是分年计量的, 而市场增加值是预期各年经济增加值的现值。

$$\text{市场增加值} = \frac{\text{经济增加值}}{\text{资本成本} - \text{增长率}}$$

#### 【知识点 14】横向分工结构

##### (1) 创业型。

优缺点: 缺乏专业分工, 成功依赖于中心人员的个人能力。

适用企业: 小型企业。

##### (2) 职能制。

适合**单一业务企业**。

优点:

第一, 能通过集中单一部门内所有某一类型的活动来实现**规模经济**。

第二, 有利于培养**职能专家**。



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

第三, 由于任务为常规和重复性任务, 因而**工作效率得到提高**。

第四, 董事会便于**监控各个部门**。

缺点:

第一, 由于过度细分, 在协调不同职能时可能出现问题。

第二, 难以确定各项产品产生的盈亏。

第三, 导致**职能间发生冲突、各自为政**, 而不是出于整体利益相互合作。

第四, 等级层次以及集权化的决策制定机制会**放慢反应速度**。

(3) 事业部制。

优点:

第一, 在企业与其**客户**的联系上, 区域事业部制能实现更好更快的地区决策。

第二, 与一切皆由总部来运作相比, 建立地区工厂或办事处会**削减成本费用**。比如, 可以削减差旅和交通费用。

第三, 有利于海外经营企业应对各种环境变化。

缺点:

第一, 管理成本的重复。

第二, 难以处理跨区域的大客户的事务。

产品/品牌事业部制:

适合于具有若干**生产线**的企业。

客户细分或市场细分事业部制:

通常与**销售部门和销售工作**相关。批销企业或分包企业也可能采用这种结构。按部门划分将不同类型的市场按照**客户**进行划分, 比如企业客户、零售客户或个人客户等。按客户划分

(4) M型组织结构(多部门结构)。

优点:

第一, 便于企业的**持续成长**。

第二, 首席执行官所在的**总部员工的工作量会有所减轻**。有更多的时间分析各个事业部的经营情况以及进行资源配置。

第三, 职权被分派到总部下面的每个事业部, 并在每个事业部内部进行**再次分派**。

第四, 能够通过诸如资本回报率等方法对事业部的**绩效**进行财务评估和比较。

缺点:

第一, 为事业部**分配企业的管理成本比较困难并略带主观性**。

第二, 由于每个事业部都希望取得更多的企业资源, 因此经常会在事业部之间**滋生功能失调性的竞争和摩擦**。

第三, 当一个事业部生产另一事业部所需的部件或产品时, 确定**转移价格**也会产生冲突。

(5) 战略业务单位组织结构(SBU)。**规模较大的多元化经营的企业**。

优点:

第一, 降低了企业总部的**控制跨度**。

第二, 控制幅度的降低也**减轻了总部的信息过度情况**。

第三, 使得具有类似使命的产品市场或技术的事业部能够更好协调。

第四, 由于几乎**无须分摊成本**, 易于监控每个战略业务单位的绩效。

缺点:

第一, 多了一个垂直管理层, **总部与事业部产品层变得更疏远**。

第二, **为取得更多资源会引发竞争摩擦**, 对总体绩效产生不利影响。

(6) 矩阵制。是为了处理非常**复杂项目**中的控制问题而设计的。

(7) H型结构(控股企业/控股集团组织结构)。

业务领域涉及多个方面, 甚至上升到全球化竞争层面。

其下属子企业具有**独立的法人资格**。

母企业仅限于做出买卖决策, 很少参与产品或市场战略。

关键特点就是其业务单元的自主性。

业务单元能够自负盈亏并从母企业取得较便宜的投资成本, 并且可能获得一定的节税收益。



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

## (8) 国际化经营企业的组织结构。

## 【知识点 15】战略失效与战略控制★★★

## 1. 战略失效与战略控制的概念

(1) 战略失效。战略实施的结果偏离了目标或理想状态。

按照时间分为 3 种类型: 早期失效; 偶然失效; 晚期失效。

战略失效的原因, 有以下几点:

- ①企业内部缺乏沟通;
- ②各种信息的传递和反馈受阻;
- ③战略实施所需的资源条件与现实资源条件之间出现较大缺口;
- ④用人不当, 主管人员、作业人员不称职或玩忽职守;
- ⑤公司管理者决策错误;
- ⑥企业外部环境出现了较大变化。

## 2. 战略控制系统

构建战略控制系统时, 应考虑如下方面: 链接性; 多样性; 风险; 变化; 竞争优势。

战略性业绩计量的特征是:

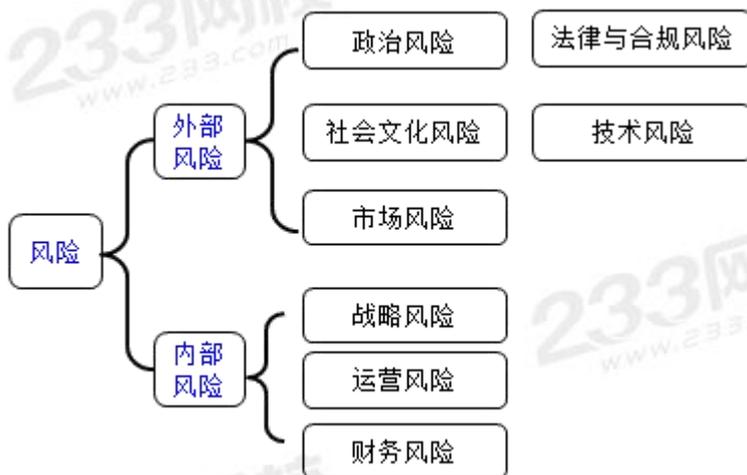
- ①重点关注长期的事项, 股东财富。
- ②它有助于识别战略成功的动因。
- ③它通过企业提高业绩来支持企业学习。
- ④它提供的奖励基础是基于战略性的事项。

战略性业绩计量必须是可计量的、有意义的、持续计量的、定期重新评估的、战略定义或者与之相关的, 并且是可接受的。

## 3. 战略控制和成功关键因素

- (1) 识别成功关键因素的过程可以提醒管理层那些需要控制的事项, 并显示出次要的事项。
- (2) 传统预算控制可能使报告成本与标准成本存在差异。而成功关键因素能够转化为按照相同方式定期报告的关键性业绩指标。
- (3) 成功关键因素能够保证管理层定期收到有关企业的关键信息, 以指导信息系统的发展。
- (4) 它们能够用于将组织的业绩进行内部对比或者与竞争对手比较。

## 【知识点 16】企业面对的风险种类 (掌握)



## 【知识点 17】风险管理策略★★★

## (一) 风险管理策略总体定位与作用

风险管理策略的总体定位:

- (1) 是**根据企业经营战略制定**的**总体策略**;
- (2) 在整个风险管理体系中起着**统领全局的作用**;
- (3) 在企业战略管理过程中起着**承上启下的作用**, 制定与企业战略保持一致的风险管理策略减少了企业战略错误的可能性。



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

风险管理策略的总体定位决定了风险管理策略的作用:

- (1) 上: 为企业的总体战略服务, 保证企业经营目标的实现;
- (2) 下: 连接企业的整体经营战略和运营活动;
- (3) 合: 指导企业的一切风险管理活动;
- (4) 分: 分解为各领域的风险管理指导方针。

(二) 风险管理策略的组成部分

- (1) 风险偏好和风险承受度。明确要承担什么风险, 承担多少。
- (2) 全面风险管理的有效性标准。明确怎样衡量成效。
- (3) 风险管理的工具选择。明确怎样管理重大风险。
- (4) 全面风险管理的资源配置。明确如何安排风险管理资源。

(三) 风险管理策略的工具

风险管理工具共有七种:

风险承担; 风险规避; 风险转移; 风险转换; 风险对冲; 风险补偿; 风险控制。

### 【知识点 18】风险管理组织职能体系 (掌握)

(一) 规范的公司法人治理结构

董事会就全面风险管理工作的有效性**对股东(大)会负责**。

(二) 风险管理委员会

该委员会的召集人**应由不兼任总经理的董事长担任**; 董事长兼任总经理的, 召集人**应由外部董事或独立董事担任**。该委员会成员中需有熟悉企业重要管理及业务流程的董事, 以及具备风险管理监管知识或经验、具有一定法律知识的董事。

(三) 风险管理职能部门

企业应设立专职部门或确定相关职能部门履行全面风险管理的职责。该部门**对总经理或其委托的高级管理人员负责**。

(四) 审计委员会

内部审计部门在风险管理方面, 主要负责**研究提出**全面风险管理**监督评价体系**, 制定监督评价相关制度, 开展监督与评价, 出具监督评价审计报告。

1. 审计委员会履行职责的方式: 董事会应决定委派给审计委员会的责任。

建议审计委员会**每年至少举行三次**会议, 并于审计周期的主要日期举行。审计委员会应**每年至少**与外聘及内部审计师**会面一次**, 讨论与审计相关的事宜, 但管理层无须出席。

审计委员会应**每年**对其权限及其有效性进行复核, 并就必要的人员变更向董事会报告。

2. 审计委员会与合规: 审计委员会的主要活动之一是核查**对外报告**规定的遵守情况。

如果对拟采用的财务报告的任何方面不满意, 审计委员会应告知董事会。

3. 审计委员会与内部审计

**确保充分且有效的内部控制**是审计委员会的义务, 其中包括负责监督内部审计部门的工作。

审计委员会**复核及评估**年度内部审计工作计划。审计委员会将在四个主要方面对内部审计进行复核, 即**组织中的地位、职能范围、技术才能和专业应尽义务**。

(五) 企业其他职能部门及各业务单位

**执行**风险管理基本流程等等。

(六) 下属公司

企业应通过法定程序, 指导和监督其全资、控股子企业建立与企业相适应或符合全资、控股子企业自身特点、能有效发挥作用的风险管理组织体系。

