

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

## 2019 年注会《战略》27 个绝密考点, 60 分稳了-233 网校

### 第一章 战略与战略管理

#### 1、公司的使命与目标

(1) 公司的使命: 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。②公司宗旨: 公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向。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。

(2) 公司的目标 (公司使命的具体化)

公司目标是一个体系, 目的是将公司的业务使命转换成明确具体的业绩目标, 从而使公司的进展有一个可以测度的标准。

从整个公司的角度来看, 需要建立两种类型的业绩标准: 和财务有关的业绩标准以及和战略有关的业绩标准。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。(有短期目标和长期目标两个角度)

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。

#### 2、公司战略的层次

(1) 总体战略 (公司层战略): 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。

(2) 业务单位战略: 业务单位战略, 是在总体战略指导下, 一个业务单位进行竞争的战略, 也称竞争战略。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。

(3) 职能战略: 职能战略是指企业中的各职能部门制定的指导职能活动的战略, 描述了在执行总体战略和业务单位战略的过程中, 企业中的每一职能部门所采用的方法和手段。在职能战略中, 协同作用具有非常重要的意义 (协调性与一致性)。

#### 3、战略管理的特征 (非书本描述, 有些地方只提及关键词)

(1) 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具体职能, 还包括竞争战略和公司层战略。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。

(2) 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。战略管理由企业高层领导来推动和实施。

(3) 是企业的一种动态性管理: 战略管理不是维持现有局面, 而是不断改变现存状态, 以适应不断变化的环境。



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

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、研究和应对变化了的情况, 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。

#### 4、战略管理过程

(1) 战略分析: ①外部环境分析 (企业将带来更多的机会还是更多的威胁); ②内部环境分析 (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)

(2) 战略选择

①可选择的战略类型: 总体战略选择、业务单位战略选择、职能战略选择。

②战略选择过程 (约翰逊和施乐斯): 制订战略选择方案 (可供选择的方案越多越好, 多角度); 评估战略备选方案 (一是适宜性标准、二是可接受性标准、三是可行性标准); 选择战略 (最终的战略决策)

(3) 战略实施: ①确定和建立一个有效的组织结构 (类型、分配范围和权利)。②保证人员和制度的有效管理。③正确处理和协调公司内部关系。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。

#### 5、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

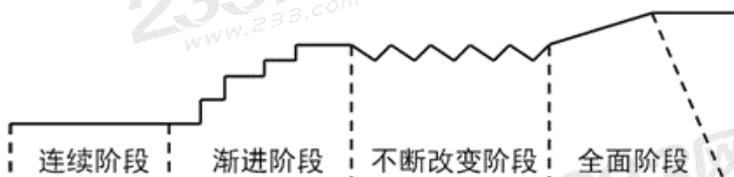


图 战略变革形式的演变

(二) 战略变革的类型 (案例分析为主)

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 (客观题和主观题)

(1) 变革受到抵制的原因与实现障碍: ①生理变化。②环境变化。③心理变化: 迷失方向、不确定性可能导致无



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

安全感、无助。

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: 习惯; 变革对个人收入的影响可能相当大; 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; 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 (以关键词为主):

①变革的节奏。变革越是循序渐进, 就越多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。

## 第二章 战略分析

### 1、宏观环境分析 (PEST 分析)

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政局稳定状况</li> <li>■政府行为对企业的影响 (如何对待国家所拥有的资源)</li> <li>■执政党所持的态度和推行的基本政策 (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, 一方面通过立法影响; 一方面通过舆论、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: 是指国民经济中不同的经济成分、不同的产业部门及社会再生产各方面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> </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>■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: 国内生产总值 (GDP)、国民收入、人均国民收入和经济增长速度</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, 包括综合性的全国发展战略和产业政策、国民收入政策、价格政策、物资流通政策等。</li> <li>■当前经济状况和其他经济影响因素 (包括: 税收水平、通货膨胀率、贸易差额和汇率、失业率、利率、信贷投放以及政府补助等)</li> <li>■其他一般的经济条件和趋势 (例如工资、供应者及竞争对手的价格变化)</li> </ul>
<p style="text-align: center;">社会和文化环境因素</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人口状况: 企业所在地居民的地理分布及密度、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、年龄地区分布、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: 社会的分层情况、各阶层之间的差异以及人们是否可在各阶层之间转换、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社会习惯</li> <li>■价值观: 社会公众评价各种行为的观念标准</li> </ul>
<p style="text-align: center;">技术环境因素</p>	<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>

## 2、产业环境分析——产业五种竞争力

包括: (1) 潜在进入者的进入威胁:

①结构性障碍。按照贝恩的分类, 七种主要障碍可归纳为 3 种主要进入障碍: 规模经济、现有企业对关键资源的控制以及现有企业的市场优势。

1) 规模经济。当产业规模经济很显著时, 处于最小有效规模或者超过最小有效规模经营的老企业对于较小的新进入者就有成本优势, 从而构成进入障碍。

2) 现有企业对关键资源的控制: 一般表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

及资源使用方法的积累与控制。

3) 现有企业的市场优势: 主要表现在品牌优势上 (产品差异化); 还表现在政府政策上。

②行为性障碍 (战略性障碍): 包括两种报复手段: 限制进入定价和进入对方领域。

(2) 替代品的替代威胁。(3) 供应者讨价还价的能力。(4) 购买者讨价还价的能力。(5) 产业内现有企业的竞争 (比如众多的势均力敌的竞争对手、产业发展缓慢、过剩的生产能力等等)。

【注意】五力模型的局限性

(1) 该分析模型基本上是静态的。然而, 在现实中竞争环境始终在变化。这些变化可能从高变低, 也可能从低变高, 其变化速度比模型所显示的要快得多。

(2) 该模型能够确定行业的盈利能力, 但是对于非营利机构, 有关获利能力的假设可能是错误的。

(3) 该模型基于这样的假设: 即一旦进行了这种分析, 企业就可以制定企业战略来处理分析结果, 但这只是一种理想的方式。

(4) 该模型假设战略制定者可以了解整个行业的信息, 但这一假设在现实中并不一定存在。对于任何企业来讲, 在制定战略时掌握整个行业全部信息的可能性不大。

(5) 该模型低估了企业与供应商、客户或分销商、合资企业之间可能建立长期合作关系以减轻相互之间威胁的可能性。在现实的商业世界中, 同行之间、企业与上下游企业之间不一定完全是你死我活的关系。强强联手或强弱联手, 有时可以创造更大的价值。

(6) 该模型对产业竞争力的构成要素考虑不够全面。

### 3、国家竞争优势 (钻石模型) 分析

钻石模型四种要素	解释说明
生产要素	<p>第一种分类:</p> <p>①初级生产要素: 天然资源、气候、地理位置、非技术工人、资金等。②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。</p> <p>第二种分类:</p> <p>一般生产要素; 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</p> <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, 就必须发展高级生产要素和专业生产要素, 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	国内需求市场是产业发展的动力: 本地客户的本质非常重要, 特别是内行而挑剔的客户。 预期性需求。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

#### 4. 价值链分析

(一) 价值链的两类活动(重点内容): 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	将投入转化为最终产品的活动	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、接受订单、送货等
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	培训、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	企业高层管理人员
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职能, 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。 【教材例子】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。

5. 波士顿矩阵: 两个指标的计算公式(理解):

指标名称	计算公式
------	------



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

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%)
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
明星	【市场占有率】高 【市场增长率】高	是企业资源的主要消费者, 需要大量的投资	在短期内优先供给他们所需的资源, 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
问题	【市场占有率】低 【市场增长率】高	通常处于最差的现金流量状态	采取选择性投资战略。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、敢于冒险的人负责
现金牛	【市场占有率】高 【市场增长率】低	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	采用收获战略, 即所投入资源以达到短期收益最大化为限。 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
瘦狗	【市场占有率】低 【市场增长率】低	可获利润很低, 不能成为企业资金的来源	采用撤退战略: 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

## 6、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 是指企业内部的优点, 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



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

企业外部环境的威胁。SWOT 分析的应用:

		外部环境	
		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)

### 第三章 战略选择

#### 1、发展战略

(一) 一体化战略: 纵向一体化战略和横向一体化战略

(二) 密集型战略: 安索夫矩阵

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。

#### 2、发展战略的主要途径

(一) 发展战略的主要途径: 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) ——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

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。

并购战略失败原因: 决策不当。并购后无法很好地进行企业整合。支付过高的并购费用。跨国并购的政治风险。

(三) 内部发展

##### ★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; (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。

##### ★内部发展战略的 3 个应用条件:

(1) 产业处于不均衡状况, 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。



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

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:订立协议;建立合作信任关系。

### 3、基本竞争战略(成本领先战略、差异化战略、集中化战略)

#### ★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。

#### ★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。

★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。

### 4、中小企业竞争战略

(一) 零散产业中的竞争战略: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:进入障碍低或存在退出障碍;市场需求多样导致高度产品的差异化;不存在规模经济或难以达到经济规模。

(2) 非经济角度原因:政府政策和地方法规对产业集中的限制;新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。

★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



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

异化角度); ③专门化——目标焦距。(需求多样化角度)。

(二) 新兴产业中的竞争战略: 从战略制定角度来看, 新兴产业最大特点是缺乏游戏规则。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。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。

## 5、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。

批量	大规模生产, 低成本 (可以实现专业化分工) 小规模生产, 高成本 (无法实现专业化分工)
种类	多品种, 成本高 (要求足够的灵活性) 少品种, 成本低 (标准化的生产)
需求变动	需求波动, 产能利用率低, 成本高 需求稳定, 产能利用率较高, 成本低
可见性	可见性高 (服务型行业), 员工技巧要求高, 成本高 可见性较低 (生产型行业), 员工技巧要求低, 成本低

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

(2) 准时生产 JIT 的优缺点

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

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

## 6、财务战略的选择

(一) 财务战略的概念: 主要考虑财务领域全局的、长期的发展方向问题。

(二) 财务战略的确立

★融资渠道与方式。

(1) 融资方式。



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

方式	内部融资	股权融资	债权融资	资产销售融资
优点	管理层自主性强; 节省融资成本; 不会稀释 EPS	财务风险小; 适于大量资金需求; 提高企业的声誉	成本较低; 速度较快; 方式隐蔽	简单易行, 并且不用稀释股东权益
缺点	融资数量有限	引起控制权变更; 成本比较高	财务风险大; 限制较多; 额度有限	没有回旋余地

(2) 不同融资方式的限制: ①企业进行债务融资面临的困境; ②企业进行股利支付面临的。

#### ★融资成本

资本资产定价模型 (CAPM)	权益资本成本等于无风险资本成本加上企业的风险溢价, 可以计算为无风险利率与企业风险溢价之和。
无风险利率	先得到无风险债券的利率值, 然后再综合考虑企业的风险, 加上几个百分点。
长期债务资本成本	等于各种债务利息费用的加权平均再扣除利息抵减所得税的效应。
加权平均资本成本 (WACC)	$WACC = (\text{长期债务成本} \times \text{长期债务总额} + \text{权益资本成本} \times \text{权益总额}) / \text{总资本}$

#### ★最优资本结构。

影响资本结构的因素主要有: 价格、产品需求以及成本来源的变动对企业带来影响; 代理成本对于企业的实际融资决策也有影响; 债务会变化, 长期债务清偿时资本结构改变; 大多数经理倾向于内部融资而不是外部融资; 难以量化的因素。

#### ★股利分配策略。

(1) 决定股利分配的因素: ①留存供未来使用的利润的需要; ②分配利润的法定要求; ③债务契约中的股利约束; ④企业的财务杠杆; ⑤企业的流动性水平; ⑥即将偿还债务的需要; ⑦股利对股东和整体金融市场的信号作用。

(2) 股利政策。

固定股利	树立良好公司形象。为投资者提供可预测的现金流量。盈余下降时也可能导致股利发放困难。
固定股利支付率	投资者无法预测现金流, 如果盈余下降或者亏损, 就会出现问题。
零股利	成长阶段
剩余股利	成长阶段

(三) 财务战略的选择

#### ★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。

导入期: 经营风险非常高、财务风险非常低、资本结构权益融资、资金来源风险资本、股利不分配、P/E 非常高、股价迅速增长。

成长期: 经营风险高、财务风险低、资本结构主要是权益融资、资金来源权益投资增加、股利分配率很低、P/E 高、股价增长并波动

成熟期: 经营风险中等、财务风险中等、资本结构权益 + 债务融资、资金来源保留盈余 + 债务、股利分配率高、P/E 中、股价稳定

衰退期: 经营风险低、财务风险高、资本结构权益 + 债务融资、资金来源债务、股利全部分配、P/E 低、股价下降并波动



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

## (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。对于债权人来说,理想的资本结构,可放心为它提供贷款。对于权益投资人来说很难认同,其投资资本报酬率和财务杠杆都较低,自然权益报酬率也不会高。更大的问题是,这种资本结构的企业是理想的收购目标,绝大部分成功的收购都以这种企业为对象。因此,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。

### ★基于创造价值或增长率的财务战略选择

根据企业市场增加值的计算公式可知,影响企业市场增加值的因素有三个:投资资本回报率;资本成本(指的是加权平均资本成本);增长率。

在资产周转率、销售净利率、资本结构、股利支付率不变(目前经营效率和财务政策不变)并且不增发和回购股份的情况下:销售增长率超过可持续增长率:现金短缺。销售增长率低于可持续增长率:现金剩余。销售增长率等于可持续增长率:现金平衡。

#### 增值型现金短缺(第一象限)

(1) 如果高速增长是暂时的,则应通过借款来筹集所需资金;

(2) 如果高速增长是长期的,则资金问题有两种解决途径:

[途径1] 提高可持续增长率,包括提高经营效率(提高利润率和周转率)和改变财务政策(停止支付股利、增加借款),使之向销售增长率靠拢;

[途径2] 增加权益资本(增发股份、兼并成熟企业),提供增长所需资金。

增值型现金剩余(第二象限):首选的战略是利用剩余现金加速增长。

途径包括:内部投资;收购相关业务。如果加速增长之后仍有剩余现金,找不到进一步投资的机会,则应把多余的钱还给股东。途径包括:增加股利支付;回购股份。

减损型现金剩余(第三象限):首选的战略是提高投资资本回报率,途径有:(1)提高税后经营利润率;(2)提高经营资产周转率。

在提高投资资本回报率的同时,如果负债比率不当,可以适度调整,以降低平均资本成本。如果企业不能提高投资资本回报率或者降低资本成本,则应该将企业出售。

#### 减损型现金短缺(第四象限)

(1) 如果盈利能力低是本公司独有的问题,并且觉得有能力扭转价值减损局面,则可以选择“彻底重组”;否则,应该选择出售。

(2) 如果盈利能力低是整个行业的衰退引起的,则应该选择的财务战略是“尽快出售”以减少损失。

## 第四章 战略实施

### 1、横向分工结构

(1) 创业型:所有者或管理者对若干下属实施直接控制。战略计划由中心人员完成,并负责所有重要的经营决策。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:典型模式。不同的部门有不同的业务职能,理论上各部门之间相互独立,但是在实务上各部门之间通常有一定的相互作用和影响。适合单一业务企业。



优点: ①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。②有利于培养职能专家。③由于任务为常规和重复性任务, 因而工作效率得到提高。④董事会便于监控各个部门。

缺点: ①由于过度细分, 在协调不同职能时可能出现的问题。②难以确定各项产品产生的盈亏。③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。④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: 企业总部负责计划、协调和安排资源。事业部则承担运营和职能责任。业务可以分为: 多个地域 (区域事业部制结构) 多个产品 (产品或品牌事业部制结构) 多类顾客 (客户事业部制结构)

区域事业部制: 按照特定的地理位置来对企业的活动和人员进行分类。

优点: ①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。②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。③有利于海外经营企业应对各种环境变化。

缺点: ①管理成本的重复。②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。

优点: ①不同产品可以通过事业部/产品经理来予以协调和配合。②各事业部可集中精力在自身的区域。有助于产品差异化。③易于出售或关闭经营不善的事业部。

缺点: ①各个事业部会为了争夺有限资源而产生摩擦。②各个事业部之间会存在管理成本的重叠和浪费。③若产品事业部数量较大, 则难以协调。④若产品事业部数量较大, 事业部的高管层会缺乏整体观念。

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。

(4) M型组织结构 (多部门结构)。

将该企业划分成若干事业部, 每一个事业部负责一个或多个产品线。(事业部制中的事业部和产品线——对应)。适合具有多个产品线的企业。

从合并同类项角度分析: 优点: ①便于企业的持续成长。②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。③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。④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: ①为事业部分配企业的管理成本比较困难并略带主观性。②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。③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): 企业的成长最终需要将相关产品线归类为事业部, 然后将这些事业部归类为战略业务单位。适合于规模较大的多元化经营的企业。

从合并同类项角度分析: 优点: ①降低了企业总部的控制跨度。②控制幅度的降低也减轻了总部的信息过度情况。③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。④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: ①多了一个垂直管理层, 总部与事业部产品层变得更疏远。②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。员工就拥有了两个直接上级。一种具有两个或多个命令通道的结构, 包含两条预算权力线以及两个绩效和奖励来源。

两个上级

优点: ①项目经理直接参与与产品相关的战略中来, 激发其成功动力; ②避免职能型结构对产品和市场的关注不足; ③产品主管和区域主管之间联系直接, 能够做出更有质量的决策; ④实现了各部门之间的协作以及各项技能和专门技术的相互交融; ⑤双重权力使企业有多重定位, 职能专家就不会只关注自身业务

缺点: ①可能导致权力划分不清晰, 在职能和项目工作之间产生冲突; ②双重权力容易使管理者之间产生冲突; ③



管理层可能难以接受混合结构,管理者产生危机感;④协调会增加时间成本和财务成本,导致制定决策的时间过长。

(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。其下属于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。

(8) 国际化经营企业的组织结构。

①与“国际战略”相配套的“国际部结构”

国际战略:是企业国际化经营早期的战略类型。这时企业发挥全球协作程度低,产品对东道国市场的需求的适应能力也比较弱,在这种情况下,企业多把产品开发的职能留在母国,而在东道国建立制造和营销职能。其组织结构往往采用国际部制。

国际部:国际部也应该是一种事业部制,其事业部的划分可以是按区域划分,也可以是按产品划分,甚至还可能是按区域和产品的混合划分。

②与“多国本土化战略”相配套的“全球区域分部结构”

多国本土化战略:多国本土化战略是根据不同国家的不同的市场,提供更能满足当地市场需要的产品和服务;这里的地区分部可以是事业部,也可以是战略业务单位。

地区分部结构:地区分部结构使地区和国家经理有高度的自主权,可以改变本国的产品战略,使它能适应于所在国家或地区的特殊环境;通常,当地情况对消费者需求影响越大,国家经理所获的自主权也应越大。

③与“全球化战略”相配套的“全球产品分部结构”

向全世界的市场推销标准化的产品和服务,并在较有利的国家集中地进行生产经营活动,由此形成经验曲线和规模经济效益,以获得高额利润。往往采用“全球产品分部结构”。产品分部可以是事业部,也可以是战略业务单位。

全球性产品分部结构:由企业总部确定企业的总目标和经营战略,各产品部根据总部的经营目标和战略分别制订本部的经营计划;由母公司管理整个国际市场的营销,而下属公司可能会雇用自己市场的营销人员,这些营销人员一般对部门营销经理负责。

④与“跨国战略”相配套的“跨国结构”

跨国战略:将全球化战略的高效率与多国本土化的适应能力结合的战略类型;全球性产品——地区混合结构也是一种矩阵结构,适用于那些产品多样化程度高,地区分散化程度也很大的跨国公司。

跨国结构:试图同时获得地区分部结构和产品分部结构的所有优势;目的是力求同时最大限度地提高效率、地区适应能力和组织学习能力。下属公司可在某些地区起类似国内产品分部的作用,而在另一些地区承担全球产品的责任。

**2、横向分工结构的基本协调机制:**协调机制就是建立在企业的分工与协调之上的制度。

(1) 相互适应,自行调整。通过非正式的、平等的沟通达到协调。(2) 直接指挥,直接控制。所有活动按一个人的决策指令行事。(3) 工作过程标准化。通过预先制定的标准协调生产经营活动。(4) 工作成果标准化。通过预先制定的成果标准,实现协调。(5) 技艺标准化。成员是具有标准化知识和技能的人才。(6) 共同价值观。有共同的认识和价值观念,高度完美状态。

**3、企业战略与组织结构——组织的战略类型**

(1) 防御型战略组织:防御型战略组织主要是要追求一种稳定的环境,试图通过创造一个稳定的经营领域,占领一部分产品市场,来达到自己的稳定性。防御型战略组织常采用竞争性定价或高质量产品等经济活动来阻止竞争对手进入它们的领域,保持自己的稳定。

一般来说,技术效率是防御型战略组织获得成功的关键。通过纵向整合,可以提高防御型战略组织的技术效率,也就是将从原材料供应到最终产品销售的整个过程合并到一个组织系统里来。在行政管理上,防御型战略组织常常采取“机械式”结构机制,这样,有利于产生并保持高效率,最终形成明显的稳定性。防御型组织适合于较为稳定的行业。但是,该产业也有潜在的危险,不可能对市场环境做出重大的改变。



(2) 开拓型战略组织: 开拓型战略组织追求一种更为动态的环境, 将其能力表现在探索和发现新产品和市场的机会上。在开拓型战略组织里, 开创性问题是寻求和开发产品与市场机会。这就要求开拓型组织在寻求新机会的过程中必须具有从整体上把握环境变化的能力。由此可见, 寻求和开发产品与市场机会是开拓型战略组织的战略核心任务。

开拓型战略组织要求它的技术和行政管理具有很大的灵活性, 这类组织的结构应采取“有机的”机制。开拓型战略组织在不断求变当中可以减少环境动荡的影响, 但它要冒利润较低与资源分散的风险。在工程技术问题上, 该组织由于存在多种技术, 很难发挥总体的效率。总之, 开拓型战略组织缺乏效率性, 很难获得最大利润。

(3) 分析型战略组织: 防御型战略组织与开拓型战略组织分别处于一个战略调整序列的两个极端。分析型战略组织处于中间, 可以说是开拓型战略组织与防御型战略组织的结合体。这种组织总是对各种战略进行理智的选择, 试图以最小的风险、最大的机会获得利润。

分析型战略组织在寻求新的产品和市场机会的同时, 会保持传统的产品和市场。它的市场转变是通过模仿开拓型战略组织已开发成功的产品或市场完成的。同时, 该组织又保留防御型战略组织的特征, 依靠一批相当稳定的产品和市场保证其收入的主要部分。因此, 成功的分析型战略组织必须紧随领先的开拓型战略组织, 同时又在自己稳定的产品和市场中保持良好的生产效率。

由于其经营业务具有两重性, 造成这种组织并不完美。为了达到经营业务上的二重性, 该组织必须建立一个双重的技术中心, 同时还要管理各种计划系统、控制系统和奖惩系统。这就在一定程度上限制了组织的应变能力, 造成既无效能又无效率的危险。

(4) 反应型战略组织: 是指企业根据外部环境变化做出反应时, 采取一种动荡不定的调整模式的组织形态。由于这种组织形态缺少在变化的环境中随机应变的机制, 它往往会对环境变化和不确定性做出不适当的反应, 对以后的经营行动犹豫不决, 随后又会执行不适当的战略决策。结果, 反应型战略组织永远处于不稳定的状态。因此, 反应型战略组织在战略选择中是一种下策。只有在上述三种战略都无法运用时, 企业才可以考虑使用这种方法。

一个企业组织之所以成为反应型战略组织, 主要有三个原因: (1) 决策层没有明文表达企业战略。(2) 管理层次中没有形成可适用于现有战略的组织结构。(3) 只注重保持现有的战略与结构的关系, 忽视了外部环境条件的变化。

#### 4、平衡计分卡的业绩衡量方法

##### (1) 平衡计分卡的定义

平衡计分卡表明了企业员工需要什么样的知识技能和系统, 分配创新和建立适当的战略优势和效率, 使企业能够把特定的价值带给市场, 从而最终实现更高的股东价值。

平衡计分卡平衡了短期与长期业绩、外部与内部的业绩、财务与非财务业绩以及不同利益相关者的角度, 包括: 财务角度、顾客角度、内部流程角度、创新与学习角度。

##### (1) 平衡计分卡的特点

①平衡计分卡为企业战略管理提供强有力的支持。平衡计分卡的评价内容与相关指标和企业战略目标紧密相连, 企业战略的实施可以通过对平衡计分卡的全面管理来完成。

②平衡计分卡可以提高企业整体管理效率。平衡计分卡所涉及的四项内容, 都是企业未来发展成功的关键要素, 通过平衡计分卡所提供的管理报告, 将看似不相关的要素有机地结合在一起, 可以大大节约企业管理者的时间, 提高企业管理的整体效率, 为企业未来成功发展奠定坚实的基础。

③注重团队合作, 防止企业管理机能失调。团队精神是一个企业文化的集中表现, 平衡计分卡通过对企业各要素的组合, 让管理者能同时考虑企业各职能部门在企业整体中的不同作用与功能, 使他们认识到某一领域的工作改进可能是以其他领域的退步为代价换来的, 促使企业管理部门考虑决策时要从企业出发, 慎重选择可行方案。

④平衡计分卡可提高企业激励作用, 扩大员工的参与意识。平衡计分卡强调目标管理, 鼓励下属创造性地(而非被动)完成目标, 这一管理系统强调的是激励动力。



⑤平衡计分卡可以使企业信息负担降到最少。平衡计分卡可以使企业管理者仅仅关注少数而又非常关键的相关指标,在保证满足企业管理需要的同时,尽量减少信息负担成本。

## 5、大数据时代企业战略转型

### (一) 大数据时代的数据分析

①大数据的主要特征为大量性、多样性、高速性、价值性。

②传统的数据分析是“向后分析”,分析的是已经发生的情况。而在大数据时代,数据分析是“向前分析”,具有预测性。

### (二) 大数据对企业战略决策模式的影响

(1) 决策依据:传统中企业管理者大多会根据自身的经验及判断能力;大数据决策模式中可以利用大数据技术充分分析。

(2) 决策主体:在传统管理决策模式中,企业管理者不仅对数据进行了垄断,其掌握的数据可能具有不完整性且在决策时只有少数人可以参与;而在大数据时代,各级人员不仅能够轻松地获取影响决策的信息,且越来越主动的参与到决策当中来。大数据的应用使得企业的管理决策活动从原本的管理层独立决策模式转化成为全员决策模式。

(3) 决策技术与方法:一是基于云计算的数据处理与分析技术;二是大数据下的知识发现技术可以有效提升决策质量与决策速度,通过建立面向半结构化、非结构化存储数据的知识发现及融合技术。三是大数据下的决策支持系统。

### (三) 大数据时代企业战略转型的主要方面

(1) 市场调研与预测:①市场需求调研与预测。②资金需要量预测。现金流量预测。

(2) 营销管理:①用户行为与特征分析。②企业重点客户的筛选。③客户分级管理。④改善用户体验。测性分析系统来检测全美 60000 辆车辆的实时车况,以便及时地进行防御性修理。⑤竞争对手监测与品牌传播。⑥品牌危机监测与管理。

(3) 生产管理:①产品创新过程调研。②生产流程优化。③提高质量管理水平。④科学制定生产计划。⑤产品科学合理定价。⑥优化库存管理。⑦完善供应商管理。⑧实现产品生命周期管理。⑨提高固定资产利用率。

### (4) 应收账款管理

### (四) 大数据时代企业战略转型面临的困难

(1) 数据容量问题(数据、储存、后台运行、终端处理技术等);(2) 数据安全问题;(3) 数据分析与处理问题(企业在观念、人才、技术和设备等方面的限制也会使企业无法完全掌握大数据提供的有效价值)

### (五) 大数据时代企业战略转型的主要任务:

(1) 树立大数据思维,转变经营管理模式:决策体系的转变、全员参与决策等。

(2) 优化专业人才队伍,提升对数据收集、挖掘与分析的能力。

(3) 加强基础设施建设,积极推进共享模:加强大数据收集和分析所需的硬件设施和软件系统的配置;还可以采用共享模式降低数据成本、解决容量不足的问题等。

(4) 提高风险管理水平,确保企业与客户信息安全:①客户个人数据管理。②企业数据管理。③建立应急管理系统。

## 6、终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题

### (一) “隧道挖掘”问题的成因

①现实世界中,许多公司都存在着一个或几个具有绝对影响力的大股东。这种股权结构下,当资本市场缺乏对小股东利益的保护机制时,大股东更不容易受到约束,通过追求自利目标而不是公司价值目标来实现自身福利最大化,导致终极股东的“隧道挖掘”问题。

②“隧道挖掘”问题的成因就是,控制股东对于公司的控制权比例大于其对于公司的现金流权,权利和收益、责任



不匹配。

(二) “隧道挖掘” 问题的表现

(1) 滥用公司资源: 并非以占有公司资源为目的, 但也未按照公司整体目标为行动导向的行为。

(2) 占用公司资源: 终极股东通过各种方法将公司的利益输送至自身的行为, 即“隧道挖掘”行为。违背了其作为代理人的忠实义务。

①直接占用资源, 表现为直接借款、利用控制的企业借款、代垫费用、代偿债务、代发工资、利用公司为终极股东违规担保、虚假出资。

②通过关联交易进行利益输送。商品服务交易活动、资产租用和交易活动、费用分摊活动, 以非市场的价格进行交易。

③掠夺性财务活动。具体可以分为掠夺性融资、内幕交易、掠夺性资本运作和超额股利等。

(三) 如何保护中小股东的权益: 累积投票制; 建立有效的股东民事赔偿制度; 建立表决权排除制度; 完善小股东的代理投票权; 建立股东退出机制。

## 第六章 风险与风险管理

### 1、企业面对的风险种类

★外部风险: (未全部列举)

(1) 政治风险。是指完全或部分由政府官员行使权力和政府组织的行为而产生的不确定性。适用于国内外所有市场。

①限制投资领域。②设置贸易壁垒。③外汇管制的规定。④进口配额和关税。⑤组织结构及要求最低持股比例。⑥限制向东道国的银行借款。⑦没收资产。

(2) 法律风险与合规风险: 合规风险是指因违反法律或监管要求而受到制裁、遭受金融损失以及因未能遵守所有适用法律、法规、行为准则或相关标准而给企业信誉带来的损失的可能性。法律风险是指企业在经营过程中因自身经营行为的不规范或者外部法律环境发生重大变化而造成的不利法律后果的可能性。

法律风险通常包括以下三方面: 是法律环境因素, 包括立法不完备、执法不公正等; 是市场主体自身法律意识淡薄, 在经营活动中不考虑法律因素等; 是交易相对方的失信、违约或欺诈等。

合规风险侧重于行政责任和道德责任的承担, 而法律风险侧重于民事责任的承担。合规风险和法律风险有时会同时发生。

(3) 技术风险——类别:

①技术设计风险是指技术在设计阶段, 由于技术构思或设想的不全面性致使技术及技术系统存在先天“缺陷”或创新不足而引发的各种风险。

②技术研发风险是指在技术研究或开发阶段, 由于外界环境变化的不确定性、技术研发项目本身的难度和复杂性、技术研发人员自身知识和能力的有限性都可能导致技术的研发面临着失败的危险。

③技术应用风险是指由于技术成果在产品化、产业化的过程中所带来的一系列不确定性的负面影响或效应。

### 2、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: 是根据企业经营战略制定的总体策略; 在整个风险管理体系中起着统领全局的作用; 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。风险管理策略的总体定位决定了风险管理策略的作用: 为企业的总体战略服务, 保证企业经营目标的实现; 下: 连接企业的整体经营战略和运营活动; 合: 指导企业的一切风险管理活动; 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。



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

(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: ①风险承担。②风险规避。③风险转移。④风险转换。⑤风险对冲。⑥风险补偿。⑦风险控制 (一般是可控风险)。

### 3、风险管理组织职能体系

#### (一) 规范的公司法人治理结构

企业应建立健全规范的公司法人治理结构, 形成高效运转、有效制衡的监督约束机制。同时, 还应建立外部董事、独立董事制度, 外部董事、独立董事人数应超过董事会全部成员的半数, 以保证董事会能够在重大决策、重大风险管理等方面做出独立于经理层的判断和选择。董事会就全面风险管理工作的有效性对股东 (大) 会负责。

董事会在全面风险管理方面主要履行以下职责:

- (1) 审议并向股东 (大) 会提交企业全面风险管理年度工作报告;
- (2) 确定企业风险管理总体目标、风险偏好、风险承受度, 批准风险管理策略和重大风险管理解决方案;
- (3) 了解和掌握企业面临的各项重大风险及其风险管理现状, 做出有效控制风险的决策;
- (4) 批准重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制;
- (5) 批准重大决策的风险评估报告;
- (6) 批准内部审计部门提交的风险管理监督评价审计报告;
- (7) 批准风险管理组织机构设置及其职责方案;
- (8) 批准风险管理措施, 纠正和处理任何组织或个人超越风险管理制度做出的风险性决定的行为;
- (9) 督导企业风险管理文化的培育;
- (10) 全面风险管理的其他重大事项。

#### (二) 风险管理委员会

具备条件的企业, 董事会可下设风险管理委员会。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。

风险管理委员会对董事会负责, 主要履行以下职责:

- (1) 提交全面风险管理年度报告;
- (2) 审议风险管理策略和重大风险管理解决方案;
- (3) 审议重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制, 以及重大决策的风险评估报告;
- (4) 审议内审部门提交的风险管理监督评价审计综合报告;
- (5) 审议风险管理组织机构设置及其职责方案;
- (6) 办理董事会授权的有关全面风险管理的其他事项。

#### (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, 主要履行以下职责:

- (1) 研究提出全面风险管理工作报告;
- (2) 研究提出跨职能部门的重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制;
- (3) 研究提出跨职能部门的重大决策风险评估报告;
- (4) 研究提出风险管理策略和跨职能部门的重大风险管理解决方案, 并负责该方案的组织实施和对风险的



日常监控;

- (5) 负责对全面风险管理有效性的评估, 研究提出全面风险管理的改进方案;
- (6) 负责组织建立风险管理信息系统;
- (7) 负责组织协调全面风险管理日常工作;
- (8) 负责指导、监督有关职能部门、各业务单位以及全资、控股子公司开展全面风险管理工作;
- (9) 办理风险管理的其他有关工作。

#### (四) 审计委员会

企业应在董事会下设立审计委员会, 企业内部审计部门对审计委员会负责。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。

★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。

★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。审计委员会一般有责任确保企业履行对外报告的义务。审计委员会应结合企业财务报表的编制情况, 对重大的财务报告事项和判断进行复核。管理层的责任是编制财务报表, 审计师的责任是编制审计计划和执行审计。审计委员会应倾听审计师对于这些问题的看法。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。

★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。审计委员会应监察和评估内部审计职能。它应该核查内部审计的有效性, 并决定对内部审计主管的任命和解聘, 还应确保内部审计部门能直接与董事会主席接触, 并负有向审计委员会说明的责任。审计委员会复核及评估年度内部审计工作计划。审计委员会还应确保内部审计部门提出的建议已执行。审计委员会有助于保持内部审计部门的独立性。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

- (1) 执行风险管理基本流程;
- (2) 研究提出本职能部门或业务单位重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制;
- (3) 研究提出本职能部门或业务单位的重大决策风险评估报告;
- (4) 做好本职能部门或业务单位建立风险管理信息系统的工作;
- (5) 做好培育风险管理文化的有关工作;
- (6) 建立健全本职能部门或业务单位的风险管理内部控制子系统;
- (7) 办理风险管理其他有关工作。

(六) 下属公司: 企业应通过法定程序, 指导和监督其全资、控股子公司建立与企业相适应或符合全资、控股子公司自身特点、能有效发挥作用的风险管理组织体系。

### 4、风险管理技术与方法

定性分析	(1) 头脑风暴法
	(2) 德尔菲法
	(3) 流程图分析法
	(4) 风险评估系图法
定量分析	(1) 马尔科夫分析法
	(2) 敏感性分析法
	(3) 决策树法



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

定性和定量分析	(1) 失效模式影响和危害度分析法
	(2) 情景分析法
	(3) 事件树分析法
	(4) 统计推论法

## 注册会计师临考密训班

临门一脚逆袭提分 快速突破重难点

- ◆ 涵盖四大班级
- ◆ 2套密训试题
- ◆ 35h 干货课程



二维码免费听课



温馨提示: 具体配套服务以线上为准

### 【你将获得】

- 16-35h 化难为易: 教材考点深度理解, 强化巩固
- 6科公式/分录, 随时随地识记
- 2套模拟卷: 预测考点, 传授答题技巧
- 真题密训: 以真题讲解高出题率考点
- 重点提炼: 主观题难题、高频考点专项突破
- 服务: 授课老师 24 小时答疑+视频下载+讲义下载

赠送 1: 章节习题、模拟试题随时练

赠送 2: 机考实战班专项讲解

赠送 3: 模拟机考, 带你适应考试节奏



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握