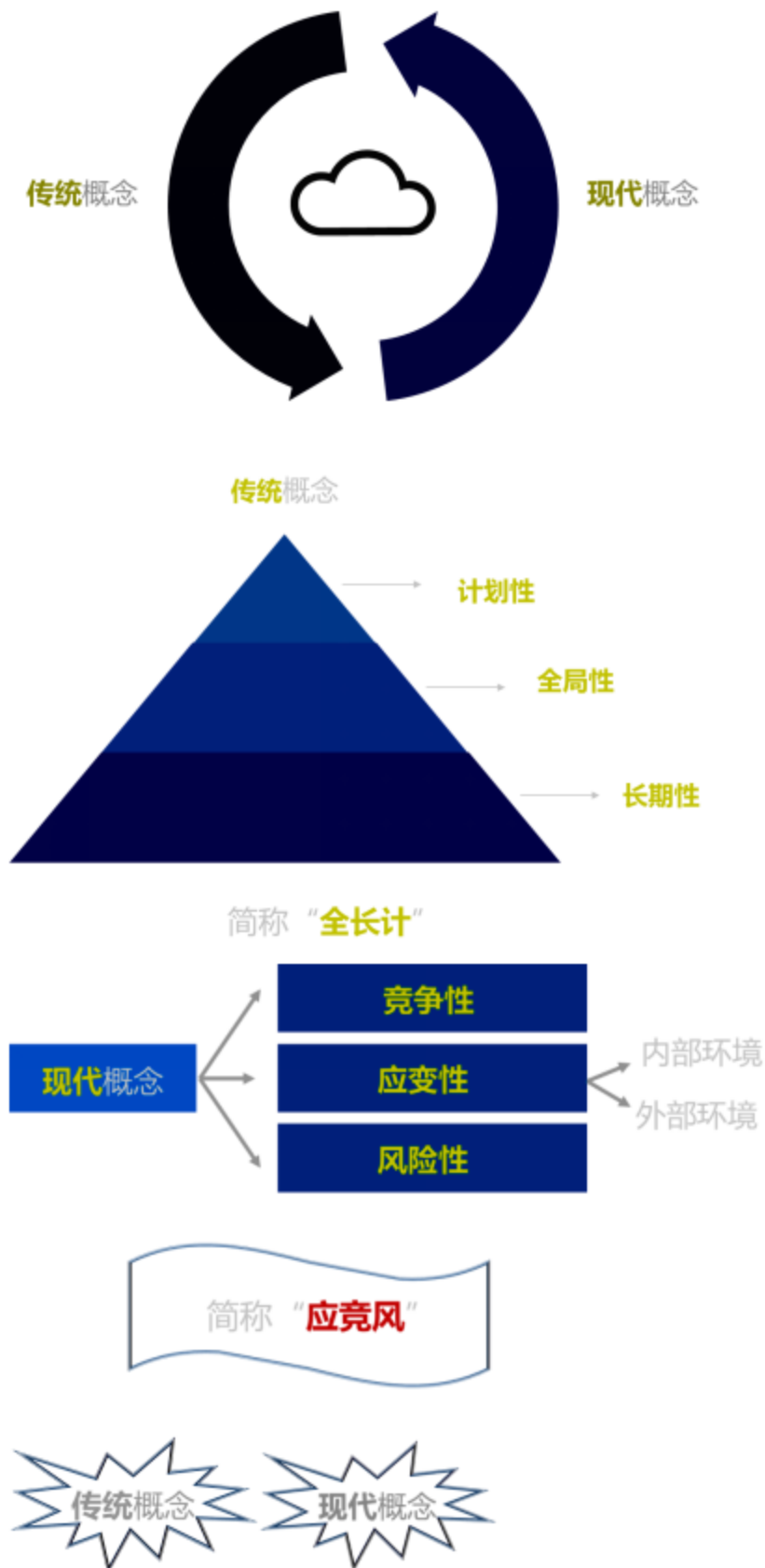


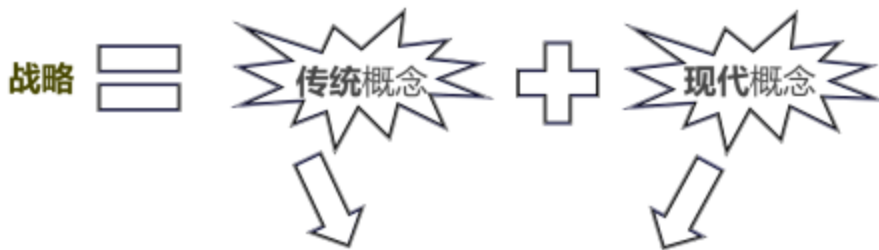
注册会计师公司战略与风险管理教材精讲班

第一章 战略与战略管理

第一节 公司战略的基本概念

考点1：公司战略的概念★





既要**事先**制定缜密的**计划**，又必须顺应内外部环境的变化，及时地、有意识地、主动地进行战略调整（**应变性**）

例题

【2013年·多选题】公司战略的现代概念强调战略的（）。

- A. 全局性
- B. 风险性
- C. 应变性
- D. 竞争性

【答案】BCD

【2018年·多选题】逸风公司是一家手机游戏软件开发商，该公司为实现预定的战略目标，借助大数据分析工具，及时根据市场需求的变化调整产品开发和经营计划，成效显著。下列各项中，对逸风公司上述做法表述正确的有（）。

- A. 逸风公司的战略是理性计划的产物
- B. 逸风公司的战略是其内外环境的变化中不断规划和再规划的结果
- C. 逸风公司采取主动态势预测未来
- D. 逸风公司的战略是事先的计划和突发应变的组合

【答案】BCD

考点 2：公司使命与目标★★★★

使命

企业组织的**根本性质**与存在理由，阐述为什么，为了谁的问题，既是企业经营的终级命题，也是企业存在的**前提**



目标

使命的**具体化**，
当达到何种状态时，
可证明公司的使命达成了



(1) 公司使命

1. **目的**：组织为什么要存在→**股东财富+社会责任**；
2. **宗旨**：达成目的的方法→**经营范围**
(产品、顾客对象、市场和技术等)；
3. **经营哲学**：我们相信什么，坚持什么→**企业文化** (价值观、信念和行为准则)。

例题

【2019年·单选题】睿祥公司创业初期主营手机业务，后来成长为一家涵盖众多消费电子产品和软硬件的互联网企业。本案例体现了睿祥公司（ ）。

- A. 宗旨的变化
- B. 经营哲学的变化
- C. 战略层次的变化
- D. 公司目的的变化

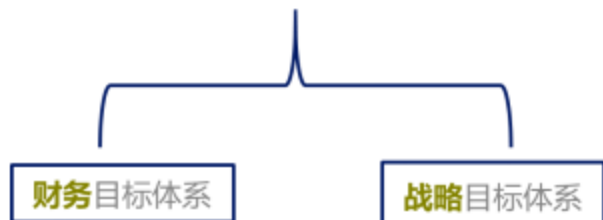
【答案】A

【2015年·单选题】以营利为目的而成立的组织，其首要目的是（ ）。

- A. 履行社会职责
- B. 保证员工利益
- C. 实现经营者期望
- D. 为其所有者带来经济价值

【答案】D

(2) 目标公司目标是使命的**具体化**，它是一个体系。建立目标体系就是将公司的使命换成明确具体的**业绩标准**，从而使得公司的进展有一个**可以测度**的目标。



	财务目标体系	战略目标体系
关注点	侧重于 定量 (数据)	侧重于 定性

	市场占有率、收益增长率、投资回报率、股利增长率、评价股票价格、现金流及公司的信任度等	领先地位、竞争优势、产品开发周期、产品质量、更低的总成本、顾客服务、提高声誉等
作用	——	实现和改善公司竞争能力和市场地位
时间	都应该从短期和长期两个角度体现	

例题

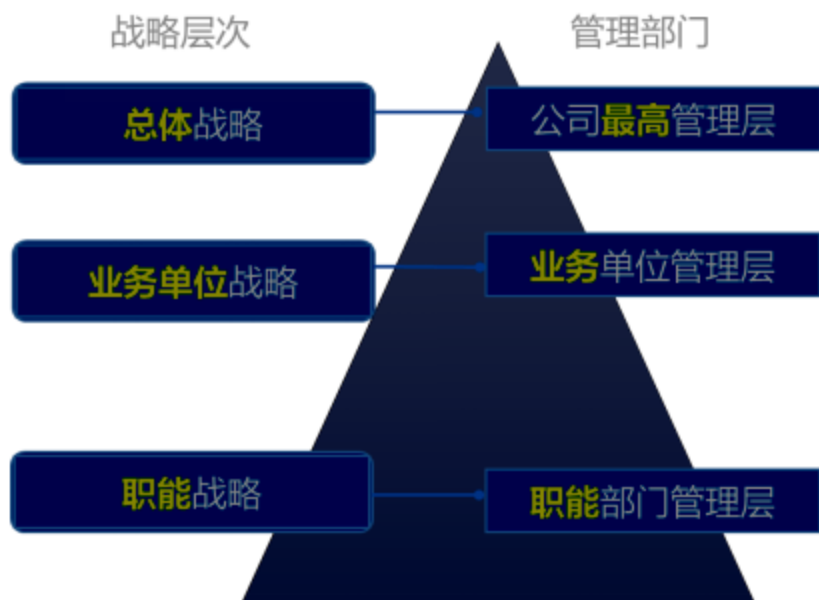
【2014年·多选题】下列关于公司建立战略目标体系目的的表述中，正确的（ ）。

- A. 获得满意的投资回报率
- B. 提高股利增长率
- C. 提高公司在客户中的声誉
- D. 获得持久的竞争优势

【答案】CD

财务目标体系指标

考点3：公司战略的层次★★★★



(1) 总体战略（经营范围、资源分配）

1. 又称公司层战略，是企业最高层次的战略；
2. 根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域（主要涉及产业、产品和市场定位），合理配置企业经营所必需的资源（业务单位之间）；
3. 公司层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。

(2) 业务单位战略（竞争）

1. 在总体战略的指导下，一个业务单位进行竞争的战略，也称竞争战略；
2. “业务单位”被赋予一定的战略决策权力，可根据外部市场的状况对产品和服务进行战略规划并进行战略决策；
3. 通过确定顾客需求、竞争者产品以及本公司产品这三者之间的关系，奠定本公司产品在市场上的特定地位并维持这一地位，其目标是取得竞争优势。

【注意】

1. 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**；
2. 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

1. 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、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**；
2. 在职能战略中，**协同**作用具有非常重要的意义：
 - ①**单个**的职能中各种活动的协调性与一致性；
 - ②**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。

例题

例题

【2015年·单选题】下列各项中，属于多元化公司总体战略核心要素的（）。

- A. 明确企业的竞争战略
- B. 选择企业可以竞争的经营领域 \longrightarrow 业务单位战略
- C. 协调每个职能中各种活动之间的关系
- D. 协调不同职能与业务流程之间的关系 \nearrow 职能战略

例题

【2013年·多选题】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

【答案】ABD