

# 注册会计师

## 公司战略与风险管理

### 教材精讲班

#### 考点 4：企业资源与能力分析—企业核心能力分析★★★★

核心能力的评价		
方法	内容	
企业的自我评价	趋势分析、经验判断	
产业内部比较	对比公司与行业水平在 <b>关键指标上的优劣</b>	
基准分析（标杆分析）	基准对象	占用 <b>资金较多</b> 的活动
		<b>能显著改善与顾客关系</b> 的活动
		<b>能最终影响企业结果</b> 的活动
	基准类型	<b>内部基准</b> ：内部各部门之间进行比较
		<b>竞争性基准</b> ：与 <b>直接</b> 竞争对手比
		<b>过程或活动基准</b> ：比较 <b>职能、过程</b> 而不是最终结果
	<b>顾客基准</b> ：与 <b>顾客的期望</b> 相比	
	<b>一般基准</b> ：与有 <b>相同业务</b> ，但不 <b>直接</b> 竞争的企业比	
成本驱动力和作业成本法	-	
收集竞争对手的信息	-	

企业核心能力与成功关键因素	
区别点	1. 成功关键因素应被看作是 <b>产业和市场层次</b> 的特征，而不是针对 <b>某个个别公司</b> ； 2. 拥有成功关键因素是获得竞争优势的 <b>必要条件</b> ，而不是充分条件。
共同点	1. 它们都是公司 <b>盈利能力</b> 的 <b>指示器</b> ； 2. 虽然在概念上的区别是清楚的，但在 <b>特定的环境中</b> 区分它们并不 <b>容易</b> ； 3. 如：一个成功关键因素可能是 <b>某产业</b> 所有企业要成功 <b>都必须具备</b> 的，但它也可能是 <b>特定公司</b> 所具备的 <b>独特能力</b> 。

【2019·单选题】2016年，多年成功经营的啤酒生产企业宝泉公司投资新建了一家果蔬饮料生产企业，但因管理不善出现持续亏损。最近宝泉公司组织果蔬饮料生产企业的管理人员到本公司的啤酒生产企业调研、学习，收效良好。宝泉公司所实施的基准分析的类型属于（ ）。

- A. 顾客基准            B. 一般基准  
C. 内部基准            D. 竞争性基准

【答案】C

【2019·多选题】多年成功经营的丰盛纺织集团收购了某国一家濒临破产的纺织厂，并组织该厂管理人员到集团旗下国内某著名纺织厂调研、学习，收效良好。丰盛集团所收购的纺织厂基准分析的类型涉及（ ）。

- A. 一般基准  
B. 顾客基准  
C. 竞争性基准  
D. 内部基准

【答案】AD

【2017·单选题】西康酒店是一家位于中国西部某著名旅游景区的五星级酒店，为了提升管理水平，西康酒店定期派人去东部旅游景区的五星级酒店学习，从而逐步提升了服务质量和财务业绩。西康酒店进行基准分析的基准类型是（ ）。

- A. 内部基准
- B. 过程或活动基准
- C. 一般基准
- D. 竞争性基准

【答案】C

【例题·单选题】迅驰电梯公司是世界上最大的电梯、自动扶梯和自动走道的制造、安装和服务公司。2018年公司总裁鲍博在主持公司年度会议时，为迅驰电梯公司提出了一个愿景：超越自己，在提供卓越服务方面成为世界范围内所有公司——不仅仅是电梯公司——公认的领袖。为了追求服务卓越，迅驰电梯公司未来的参照标准是像UPS（主营快递承运、包裹递送）这样具有类似核心业务的公司。从基准分析类型判断，鲍博的观点是基于（ ）。

- A. 竞争性基准
- B. 过程或活动基准
- C. 一般基准
- D. 顾客基准

【答案】B

【例题·多选题】某货运航空公司在客户满意度调查中发现未能很好地满足部分客户的需求，遂决定向国内某知名餐饮企业学习如何能更好地满足客户的需求。

根据以上信息可以判断，该货运航空公司主要采用了（ ）。

- A. 内部基准
- B. 竞争性基准
- C. 过程或活动基准
- D. 顾客基准

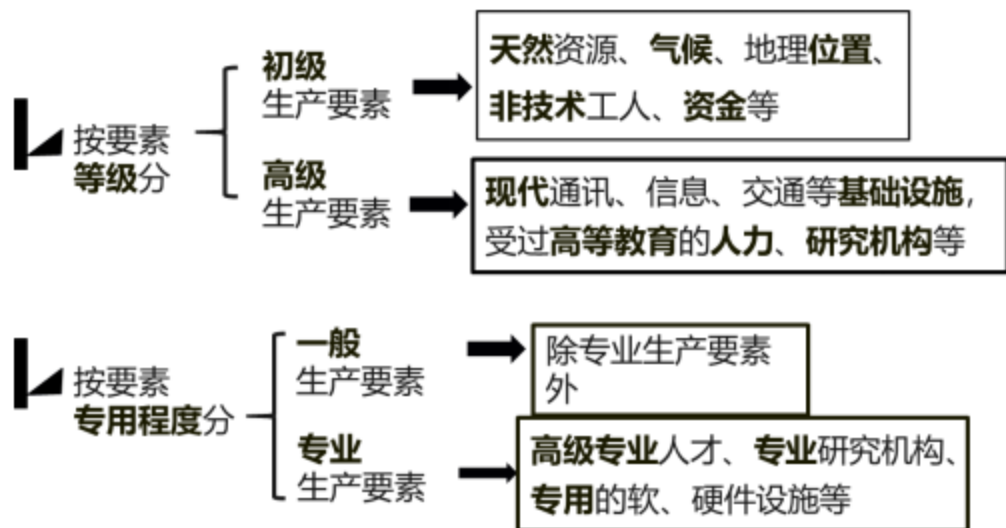
【答案】CD



用于国家竞争优势分析的钻石图

(1) 生产要素

包括**人力资源**、**天然资源**、**知识资源**、**资本资源**、**基础设施**。



### 【注意】

1. 一个国家必须发展**高级生产要素**和**专业生产要素**，才能建立起强大而又持久的产业优势，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**；
2. 一个国家如果把竞争优势建立在**初级与一般生产要素**的基础上，它通常是**不稳定的**；
3. 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。

### (2) 需求条件

1. 主要是指**国内**市场的需求；
2. **本地客户**的**素质**非常重要，特别是**内行而挑剔**的客户；
3. 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**，因为先进的产品需要前卫的需求来支持。

### (3) 相关与支持性产业

1. **产业集群**：一个优势产业**不是单独存在**的，它一定是同国内相关强势产业**一同崛起**；
2. 即使**下游**产业不在国际上竞争，但只要**上游**供应商具有国际竞争优势，对整个产业的影响**仍然是正面**的。

### (4) 企业战略、企业结构和同业竞争

1. 推进企业走向国际化竞争的**动力**可能来自国际需求拉动，也可能来自本地竞争者的**压力**或市场的**推力**；
2. 创造与持续产业竞争优势的最大关联因素是**国内市场**强有力的**竞争对手**；
3. 在国际竞争中，成功的产业必然**先经过国内**市场的搏斗，迫使其进行改进和创新，**海外市场**则是竞争力的**延伸**；
4. 在政府的保护和补贴下，放眼国内没有竞争对手的“**超级明星企业**”通常并不**具有**国际竞争能力。

【2019年·多选题】华泰医药公司拟在J国建立一个药品研发和生产基地，并对该国的相关情况进行了调查分析。下列各项中，符合钻石模型四要素分析要求的有（ ）。

- A. J国近年来经济增长较快，对高质量药品需求与日俱增
- B. J国政府近期颁布了多项支持医药产业发展的政策
- C. J国药品研发人才不足，尚无一项药品专利
- D. J国本土医药企业虽然数量较多，但规模小，竞争主要围绕价格进行

【答案】ACD

【2018年·单选题】甲公司是C国著名的生产和经营电动汽车的厂商。2017年，公司制定了国际化战略，拟到某发展中国家N国投资建厂。为此，甲公司委托专业机构对N国的现有条件进行认真详细的分析。根据波特的钻石模型理论，下列分析中不属于钻石模型4要素的是（ ）。

- A. N国电动汽车市场刚刚兴起，市场需求增长较快

- B. N国汽车零部件市场比较落后，供应商管理水平较低
- C. N国劳动力价格相对C国较低，工人技术水平和文化素质不高
- D. N国政府为了保护本国汽车产业，对甲公司的进入设定了限制条件

【答案】D