

# 注册会计师

## 公司战略与风险管理

### 教材精讲班

#### 考点 5：价值链分析★★★

(1) 企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动；

企业所有的互不相同但又相互关联的生产经营活动构成了价值链。价值链分析把企业活动进行分解，通过考虑这些单个活动本身及其相互关系来确定企业的竞争优势。

(2) 价值链分析将企业的生产经营活动分为：基本活动和支持活动两大类。

基本活动	内容
内部后勤 (原材料供应)	进货物流，指对资源的接收、储存和分配活动，是企业下一步生产经营活动所做的准备工作 形式：原材料搬运、仓储、库存控制、车辆调度和向供应商退货等，本质是对生产的输入
生产经营 (生产加工)	将投入的各种资源转化为最终产品的相关活动 形式：加工制造、组装、包装、质检、设备维护等，本质是输入向输出的转化过程

基本活动	内容
外部后勤 (成品储运)	出货物流，指与最终产品的集中、仓储和调配有关的活动，为产成品的销售做准备 产成品库存管理、产成品搬运、订单处理、送货车辆调度等，本质是产品的输出
市场销售 (市场营销)	促进产品在市场上销售的各种活动 广告、促销、定价、销售队伍管理、渠道选择与管理等，本质是产品价值的实现
服务	为增加或保持产品价值而向顾客提供的各种服务活动 安装、维修、培训、咨询、零部件的供应和产品的调试等，本质是产品的价值保证和增值

支持活动 (辅助)	内容
采购管理	是广义的概念，既包括原材料的采购，也包括其他资源投入的购买和管理； 如：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。
技术开发	是广义的概念，既包括生产性技术，也包括非生产性技术； 如：决策技术、信息技术、产品技术、管理技术等。

支持活动 (辅助)	内容
人力资源管理	涉及企业职工的招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动； 不仅对基本活动和支持活动起到辅助作用，而且支撑着整个价值链。
企业基础设施	企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等活动， 高层管理人员往往能在这些方面发挥重要作用，因此高层管理人员也被视作基础设施的一部分； 企业的基础设施包括企业的总体管理、计划、财务、法律支援、

质量管理等，还包括**企业与政府**以及公众的**公共关系**。

【2017·单选题】根据波特的价值链分析理论，下列各项中，属于企业支持活动（或称辅助活动）的是（ ）。

- A. 聘请咨询公司实施广告策略
- B. 物流配送产品
- C. 生产设备的维修
- D. 通过互联网进行广告宣传

【答案】A

【例题·多选题】按照波特的价值链理论，企业的下列各项活动中，属于支持活动的有（ ）。

- A. 书店提供网络在线销售服务
- B. 家电生产企业利用自有仓库储存其产成品
- C. 快递公司重整其人力资源管理，提升员工的服务能力
- D. 制鞋企业设立特定研究中心专门从事人体工程学和产品生产的研究

【答案】CD

【例题·多选题】按照波特的价值链理论，企业的下列各项活动中，属于基本活动的有（ ）。

- A. 甲公司对产品加工设备进行检修
- B. 乙公司对员工进行强化职业道德培训
- C. 丙公司加大产品的营业推广力度
- D. 丁公司聘请某会计师事务所进行内部控制有效性审计

【答案】AC

### （3）价值链确定

1. 价值链中的每一个活动都能进一步分解为一些**相互分离**的活动；
2. 在对企业价值活动进行分解时需要把握的原则是：
  - ①**具有不同的经济性**；
  - ②对**产品差异化**产生很大的**潜在影响**；
  - ③在成本中**所占比例很大或所占比例在上升**。

### （4）企业资源能力的价值链分析要明确以下几点：

1. 建立和强化支持企业建立竞争优势的**关键性**活动（战略重点聚焦）；
2. 优化企业内部价值链**各种活动之间**的联系方式；
3. 优化价值系统中**各项价值活动之间**的联系方式。

【例题·多选题】甲公司是一家复印机生产企业。关于甲公司的价值链，下列表述正确的有（ ）。

- A. 进货材料搬运、部件装配、订单处理、广告、售后服务等活动属于基本活动
- B. 原材料采购、信息系统开发、招聘等活动属于支持活动
- C. 价值链的每项活动对甲公司竞争优势的影响是不同的
- D. 公司的基础设施包括厂房、建筑物等

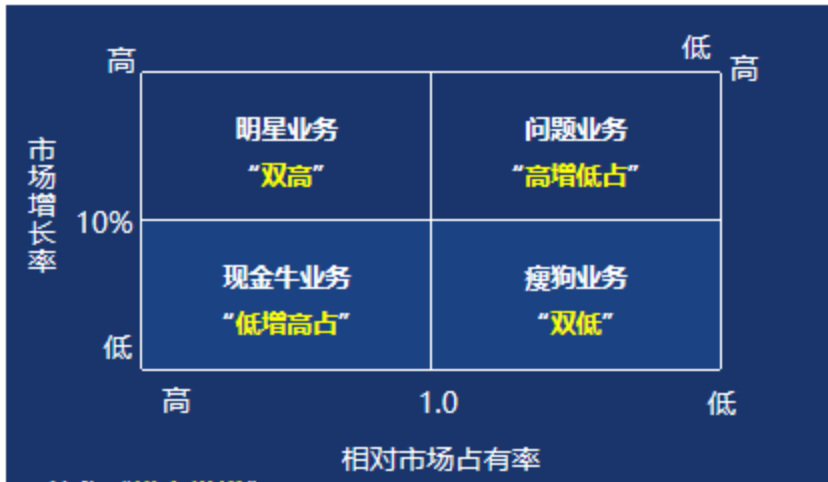
【答案】ABC

### 考点6：波士顿矩阵★★★★

（1）波士顿矩阵是由美国波士顿咨询公司创始人率先提出的，是对企业当前的**业务组合**进行分析、评价的战略管理工具。

（2）拟定每个业务的战略时，主要考虑的是它们的相对市场**占有率**和市场**增长率**。

（3）市场增长率高低的界限通常用10%（>为高，<为低）；  
相对市场占有率高低的界限通常用1.0（>为高，<为低）。



简称“横占纵增”

类型		
明星	业务特点	宜采取 <b>发展战略</b> ，增加投资，增强其有利的竞争地位。是企业 <b>长期</b> 发展的机会和利润来源
	组织管理模式选择	采用 <b>事业部制</b> 组织结构进行管理，由 <b>既懂生产技术、又懂市场营销</b> 的人员任事业部经理

类型		
问题	业务特点	对于那些经过改进可能成为“ <b>明星</b> ”的业务进行 <b>重点</b> 投资，以提高市场占有率，使其转变为“明星”业务；对于 <b>没有</b> 发展前途或 <b>无利可图</b> 的“问题”业务则应采用 <b>收割</b> 或 <b>放弃</b> 战略
	组织管理模式选择	采用 <b>矩阵制</b> 组织结构（ <b>智囊团</b> 或 <b>项目组</b> ）进行管理，选拔有规划能力、敢于冒风险的人员负责