

# 注册会计师

## 公司战略与风险管理

### 教材精讲班

#### 第四章 战略实施

#### 第三节 战略控制

#### 考点 1：战略失效与战略控制的概念★★

战略失效	
含义	指企业战略实施的 <b>结果偏离了</b> 预定的 <b>战略目标</b> 或 <b>战略管理的理想状态</b> 。
失效的原因	1. <b>内部缺乏沟通</b> ； 2. 实施过程中各种 <b>信息</b> 的传递和 <b>反馈受阻</b> ； 3. 战略实施所需的 <b>资源条件</b> 与现实存在的资源条件之间 <b>出现较大缺口</b> ； 4. <b>用人不当</b> ，主管人员、作业人员不称职或玩忽职守； 5. 公司管理者 <b>决策错误</b> ，使战略目标本身存在严重缺陷或错误； 6. 企业 <b>外部环境出现了较大变化</b> ，而现有战略一时难以适应等。
类型	<b>早期失效</b> <b>开始实施时</b> 。
	<b>晚期失效</b> <b>实施一段时间后</b> ( <b>理想条件与现实条件差距过大</b> 而导致的失效)。
	<b>偶然失效</b> <b>意料之外</b> 。

【2021·单选题】 诺力公司曾是一家著名的手机及相关设备制造企业，其生产的手机曾是世界第一品牌，占据将近一半的市场份额。2013年该公司启动战略转型，将业务聚焦于模拟机业务上，而越来越多的消费者更青睐不断改进的智能手机。后来在智能手机制造巨头的竞争挤压下，诺力公司的经营跌入谷底并一蹶不振，最终在手机市场上被淘汰出局。诺力公司实施战略转型失效的原因是（ ）。

- A. 战略实施所需要资源条件与现实资源条件间出现了较大缺口
- B. 战略实施过程中各种信息的传递和反馈受阻
- C. 企业内部缺乏沟通，企业成员之间缺乏协作共事的愿望
- D. 企业外部环境出现较大变化，现有战略一时难以适应

【答案】D

【例题·单选题】 2018年12月，小李在武汉市区黄金位置开了一家烧烤店。由于创新经营模式，小店开业不到1年就取得了不错的经营业绩。正在小李准备进一步扩大经营规模时，武汉一场流行性冠状病毒疾病袭来，使得小店经营陷入困境，最后不得不关闭了烧烤店。

根据战略失效理论，小李创业没有取得成功属于（ ）。

- A. 早期失效
- B. 正常失效
- C. 偶然失效
- D. 晚期失效

【答案】C

【例题·多选题】 甲集团以电脑软件起家，立志要做“中国的蓝色巨人”。在还远远没长成“巨人”的时候，就开始投资生物工程以及房地产。由于摊子太大，公司资金链出现了断裂，最终使公司发展陷入停顿。根据上述信息可以判

断，该公司战略失效的主要原因有（ ）。

- A. 企业内部缺乏沟通
- B. 战略实施所需的资源条件与现实存在的资源条件之间出现较大缺口
- C. 用人不当，主管人员、作业人员不称职或玩忽职守
- D. 公司管理者决策错误

【答案】BD

战略控制是指企业在战略实施过程中，检测环境变化，检查业务进展，评估经营绩效，把检查和评估结果与既定的战略目标相比较，发现战略实施出现的偏差，分析产生偏差的原因，采取有效措施及时纠正偏差，使战略实施结果符合预期战略目标。

战略控制和预算控制的差异		
项目	战略控制	预算控制
控制期间	期间比较长，从几年到十几年以上	一年以下
控制方法	定性和定量结合	定量
控制重点	内部和外部	内部
纠正行为	不断纠正行为	通常在预算期结束后纠正行为

【例题·单选题】下列关于战略控制与预算控制的表述，正确的是（ ）。

- A. 战略控制的期限通常在一年以内
- B. 预算控制通常在预算期结束后采取纠正行为
- C. 预算控制采用定性与定量结合的方法
- D. 战略控制的重点是企业内部

【答案】B

#### 考点2：战略控制过程★★

(1) 设定战略控制的目标：

结合企业的内部资源以及外部环境的重大变化，合理设定的企业战略控制标准或指标。

(2) 选择战略控制的方法：

制定调整或纠正偏差措施的方式、工具和标准。

选择合理、有效的战略控制方法是战略控制过程中十分重要的一步，直接影响甚至决定战略控制目标的实现与否。

(3) 实施战略控制措施：

通过衡量和评价结果与企业的战略控制目标进行比较，找出它们之间的差距，结合企业内外环境的变化分析和识别差距产生的原因，制定和实施弥补差距对策或应对变化的措施。

(4) 反馈战略控制效果：

将实施战略控制措施的效果或结果及时反馈给企业决策者、部门经理和一般员工，以推动战略控制的持续改进和战略目标的实现。