

注册会计师

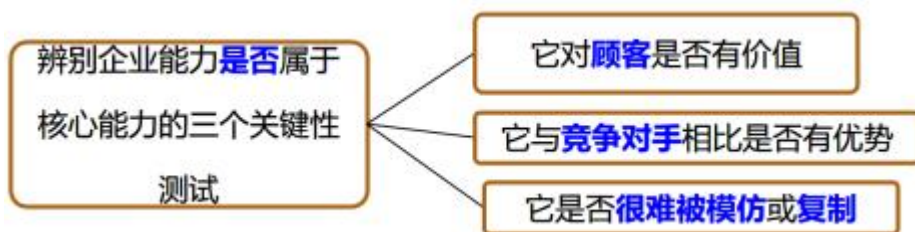
公司战略与风险管理

考点强化班

考点 8：业资源与能力分析—企业能力分析 ★★★

类型	主要内容
研发能力	研发投入、研发团队、研发管理机制、研发效果
生产管理	建立生产设施、生产流程优化、完善供应链管理、提高质量管理水平、优化库存管理
营销能力	产品竞争能力（价格、成本、质量、市场份额）、销售活动能力（营销推广能力、营销管理能力）、市场决策能力
财务能力	筹资能力、资金运用及管控能力
组织管理能力	建立合理的组织结构、职能管理体系的任务分工、岗位责任、集权和分权的情况、管理层次和管理范围的匹配

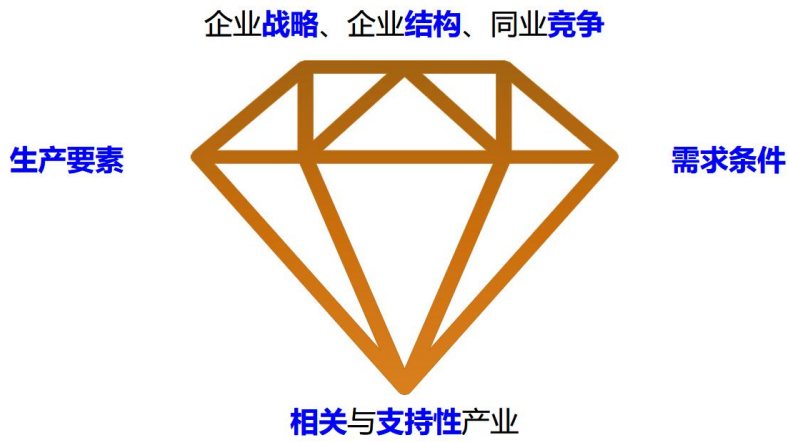
(1) 核心能力：指企业在具有重要竞争意义的经营活动中能够比其竞争对手做得更好的能力。



考点 9：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关键指标上的优劣	
基准分析 (标杆分析)	基准对象	占用资金较多的活动 能显著改善与顾客关系的活动 能最终影响企业结果的活动
	基准类型	内部基准：内部各部门之间进行比较
		竞争性基准：与直接竞争对手比
		过程或活动基准：比较职能、过程而不是最终结果
		顾客基准：与顾客的期望相比
		一般基准：与有相同业务，但不直接竞争的企业比

成本驱动力和作业成本法	-
收集竞争对手的信息	-



用于国家竞争优势分析的钻石图

考点 10：价值链分析 ★★★

基本活动
内部 后勤（原材料供应）
生产经营 （生产加工）
外部 后勤（成品储运）
市场 销售（市场营销）
服务

支持活动（辅助）
采购 管理
技术 开发
人力 资源管理

企业**基础设施**

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。

考点 11：波士顿矩阵★★★



类型		
明星	业务特点	宜采取 发展战略 ，增加投资，增强其有利的竞争地位。是企业 长期 发展的机会和利润来源
	组织管理模式选择	采用 事业部制 组织结构进行管理，由 既懂生产技术、又懂市场营销 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“ 明星 ”的业务进行 重点 投资，以提高市场占有率，使其转变为“明星”业务；对于 没有 发展前途或 无利可图 的“问题”业务则应采用 收割 或 放弃 战略
	组织管理模式选择	采用 矩阵制 组织结构（ 智囊团或项目组 ）进行管理，选拔有规划能力、敢于冒风险的人员负责

类型		
现金	业务特点	可采取 维持巩固 的稳定战略，也可采取 收割 战略。“现金牛”业务所产生的 大量现金 ，

牛		可用来满足其他业务的需要
	组织管理模式选择	采用 事业部制 组织结构进行管理，由懂 市场营销 的人员任事业部经理

类型		
瘦狗	业务特点	带来的 利润少 ，但却 占用资金 。该业务 没有 发展前途，可采取 收割或放弃 战略，如 逐渐撤退或彻底清算 等
	组织管理模式选择	将经过 整顿后暂时保留 下来的“瘦狗”业务并入其他事业部，统一管理

考点 12: SWOT 分析的基本原理★★

SWOT 分析的 4 个要素

要素		
S (优势)	含义	给企业带来重要竞争优势的 积极 因素或 独特 能力
	表现形式	产品市场 占有率高 、拥有 充足的资金 、 熟练 的技术工人和 较强 的产品开发能力
W (劣势)	含义	限制企业发展且有待改正的 消极 方面
	表现形式	财务状况 恶化 、产品质量 下降 、管理效能 低下

要素		
O (机会)	含义	随着企业外部环境的改变而产生的 有利于 企业的时机
	表现形式	政府的 支持 、与 购买者 和 供应者 建立 良好 的 关系 等
T (威胁)	含义	随着企业外部环境的改变而产生的 不利于 企业的时机
	表现形式	新竞争对手 的出现、市场增长 缓慢 、 购买者 和 供应者 讨价还价能力增强等

增长型战略 (SO)	多种经营战略 (ST)
扭转型战略 (WO)	防御型战略 (WT)