

注册会计师

公司战略与风险管理

考点强化班

考点 14: 企业国际化经营动因★★

发展中国家跨国公司对外投资的主要动机	
寻求 市场	即市场导向型动机，主要是 规避贸易保护 和 贸易壁垒 以及 开辟新 的市场。
寻求 效率	即降低成本导向型动机，利用 国外廉价 的生产要素，降低生产成本。
寻求 资源	即资源导向型动机， 寻求国内稀缺 的战略性资源以及维护资源来源的稳定性。
寻求 现成资产	即技术与管理导向型动机， 品牌 、 生产工艺 、 新产品设计 、 先进的管理经验 、 资金 和 规模经济 等现成资产。

考点 15: 全球价值链中的企业国际化经营★★★★

(1) 企业国际化经营与全球价值链构建

1. 全球价值链中企业的**角色定位**

①**领先企业**（主导企业）。

全球价值链通常由领先企业（**实力雄厚的跨国企业**）主导，在其子公司网络（直接投资）、合作伙伴（非股权形式）和市场供应商（贸易商）之间进行投入品与产出品跨境交易。领先企业灵活运用企业国际化经营三种主要方式——**贸易、直接投资、非股权形式**。

②**一级**供应商。

技术能力较强、具有较高成本优势的一级供应商能够起到在领先企业和本地供应商之间的**桥梁**作用，一级供应商可以通过其拥有的非核心技术创新以及生产成本的相对优势，在全球价值链中获得**相对较高的地位与价值增值**。

③**其他层级**供应商。

以微弱比较优势参与全球价值链的企业通常处在二级、三级或更低级别供应商的位置。这些企业与一级供应商相联系，承接价值网络中非关键环节的非核心生产活动，如进行**简单组装、初始设备制造**等。

2. 全球价值链的分工模式

①**科层型**（层级型）价值链：是指**领先企业**对全球价值链上的某些运行环节采取**直接**的股权控制。**跨国公司及其分支机构**之间的关系就属于这一类。主要特征是**内部化的控制关系**（涉及领先企业的**核心能力**，如隐性知识、知识产权等）。

②**市场型**价值链：是指处于价值链上的企业**不存在任何的隶属、控制关系**，**纯粹是一种贸易关系**。

③**俘获型**价值链：是指价值链上一家企业对其他企业实施高度控制常常规定产品的各种特征以及要遵循的流程。**供应商的能力较低**，需要供应商的大量投入和技术支持。供应商为了防止其它供应商竞争，将其**资产专用化**。**供应商对领先企业的依赖性非常强**，很难改变交易对象，成为“**俘虏型**供应商”。

④**模块型**价值链：是指处于全球价值链上的各个企业是一种优势互补关系，**而非控制关系**。产品较复杂，供应商的能力较强，其**资产专用程度较低**，买卖双方的数量虽然有限，但仍有一定的市场灵活性，**更换合作伙伴较容易**。双方交流的信息量较市场型大、较复杂，但能够通过**标准化契约来较好地降低交易成本**，因此，**需要的协调成本也不高**。

⑤**关联型**价值链：是指具有互补能力的企业之间对价值链的重要环节**进行分工**，各方共同定义产品。在该分

工模式下，价值链中的各个企业之间是一种**平等合作关系**，而不是**领导与被领导的关系**，在全球价值链中分享各自的核心能力。产品复杂导致交易复杂，双方需要交换的信息量大且复杂，供应商的能力较强，领先企业和供应商之间有很强的**互相依赖**。但双方可以通过信誉、空间的临近性、家族或种族关系降低交易成本。双方常常可以通过**面对面的**交流进行协商和交换复杂的信息，需要较多的协调，因此，**改变交易伙伴比较困难**。

全球价值链五种分工模式的主要特点及对供应商的主要影响		
分工模式	领先企业与供应商关系主要特点	对供应商的主要影响
对外直接投资	<ol style="list-style-type: none"> 1. 产品规格或加工规格方面的信息专有或不易于整理和传播； 2. 适用于具有高知识产权、高质量风险以及高品牌价值的产品 3. 交易复杂，领先企业需要进行全面的风险管理 4. 领先企业协调性高 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 供应商是被垂直整合的，受到全面的管理控制 2. 能够快捷地获得领先企业的现成资产 3. 技术扩展和知识转移通过内部商业联系
市场交易	<ol style="list-style-type: none"> 1. 产品规格的相关信息易于传播 2. 适用于商品以及商品化的产品 3. 交易简单，价格机制发挥主导作用 4. 领先企业协调性低 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 交易伙伴间没有正式合作 2. 客户转换成本低 3. 受到市场力量的影响 4. 学习方式仅限于贸易渠道

全球价值链五种分工模式的主要特点及对供应商的主要影响			
分工模式	领先企业与供应商关系主要特点	对供应商的主要影响	
非股权形式	俘获型	<ol style="list-style-type: none"> 1. 产品信息或加工规格不容易整理和传播 2. 领先企业有效控制生产，交易型相对简单 3. 领先企业协调性较高 4. 在汽车产业供应商的分级结构较常见 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 相对较小的供应商受到领先企业的高度监管和控制 2. 对领先企业依赖度较高 3. 知识转移侧重于提高效率与部分产品改进的知识共享
	模块型	<ol style="list-style-type: none"> 1. 产品结构具有模块型特征，从而降低信息编码的难度 2. 领先企业选择和更换供应商便利，交易相对简单 3. 领先企业协调性较低 4. 在电子产业的供应商关系较常见 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企业间联系范围广、信息流动量较高 2. 对领先企业的依赖度较低，供应商往往参与多个价值链

全球价值链五种分工模式的主要特点及对供应商的主要影响			
分工模式	领先企业与供应商关系主要特点	对供应商的主要影响	
非股权	关联型	<ol style="list-style-type: none"> 1. 产品信息或加工规格不容易整理和传播 2. 团队合作 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 合作伙伴间相互依存度较高 2. 合作伙伴间的交易与交流频繁 3. 供应商更容易生产差异化产品

形式	3. 复杂的交易通过高频率的 当面交流 或 高度明确的调控来实现 4. 领先企业协调性 中等	4. 知识 学习 和 转移 的程度 相对较高 5. 由于领先企业 转换成本较高 ， 需求更加稳定
----	--	--

(3) 全球价值链与发展中国家企业升级

1. 企业升级的类型：

- ①**工艺**升级。
- ②**产品**升级。
- ③**功能**升级。
- ④**价值链**升级。

【注意】企业升级**遵循工艺→产品→功能→价值链**的循序渐进的发展进程。

考点 16：国际化经营的战略类型★★★

- (1) **国际**战略（现有产品往外卖）；
- (2) **多国本土化**战略（各地生产各自卖）；
- (3) **全球化**战略（协调生产统一卖）；
- (4) **跨国**战略（母子公司相互卖）。

考点 17：新兴市场的企业战略★★

产业的全球化程度	高	“躲闪者” 通过 转向新业务 或 缝隙市场 避开竞争	“抗衡者” 通过 全球竞争 发动进攻
	低	“防御者” 利用国内市场的优势 防卫	“扩张者” 将企业的 经验 转移到周边市场
		适合于本国市场	可以向海外移植
新兴市场本土企业 优势资源			

第四章 战略实施

考点 1：纵向分工结构★

纵向分工结构组织内部的管理问题		
类型	内容	
集权	含义	高层 制定所有的 决策 ， 基层 只负责 执行 。
	优点	1. 易于协调 各职能间的决策； 2. 易于对 上下沟通 的形式进行规范； 3. 有利于促使企业 整体目标 的实现； 4. 有利于 集中力量 快速应对紧急危局； 5. 有助于 实现规模经济 。
	缺点	1. 不利于发展个性 ，高层管理者顾及不到下属部门的特殊性； 2. 缺乏灵活性 与对 市场的应变力 ； 3. 基层管理人员职业 晋升空间有限 。

纵向分工结构组织内部的管理问题

类型	内容	
分权	含义	按照一定的规则把权力分派给下级管理层， 下级管理层在自己的职权范围内， 有权自主地进行决策。
	优点	1. 有利于 发挥 下属的 积极性和创造性 ； 2. 能为下属提供 更多的职位晋升机会 ； 3. 适应外部 环境的 能力较强 ； 4. 信息沟通和传递速度比较快， 信息失真程度比较低 。
	缺点	1. 难以统一指挥和协调 ，有的下属部门因追求自身利益而忽视甚至损害公司的整体利益； 2. 容易出现 部门之间 各自为政 的失控现象。

考点 2：横向分工结构★

创业型组织结构	
优点	结构比较简单， 命令统一 。
缺点	要求 高层 管理者通晓 多种 知识和 技能 ，在业务 比较复杂 、 企业规模 比较大 的情况下，把所有管理职能都集中到最高 管理者一人身上，显然是 难以胜任 的。
适用范围	只适用于 规模较小 、生产技术比较简单的传统的创业型企业。

职能制组织结构	
优点	1. 有助于 实现规模经济 ； 2. 有利于培养职能专家，同时也 有利于提高工作效率 ； 3. 便于董事会 监控 各个部门的 绩效 。
缺点	1. 协作和配合性 较差 ； 2. 容易导致各职能部门 各自为政 ，追求部门利益而 损害企业的整体利益 ； 3. 缺乏 对市场的应变力与灵活性。
适用范围	主要适用于 中小型 的、产品品种比较 单一 、生产技术发展较慢、 外部环境比较稳定的企业。

事业部制组织结构	
特点	1. 战略和经营决策由 不同 的部门和人员负责； 2. 高层领导从繁重的日常经营业务中 解脱出来 ， 集中精力 致力于企业的 战略决策 ； 3. 监督、协调各事业部的活动和评价各部门的绩效； 4. 事业部不是独立的法人，但具有较大的经营自主权，实行 独立核算、自负盈亏 ，是一个 利润中心 。

事业部制组织结构	
----------	--

类型	区域 事业部	优点： ①能实现 更好更快 的地区决策； ②可以 削减成本费用 （如差旅费用和交通费用）； ③能对该地区环境变化 迅速做出反应 。	缺点 1. 管理成本的重复； 2. 难以处理跨区域 的大客户的事务。
	产品/品牌 事业部	优点： 1. 容易协调事业部内部的 供、产、销 活动； 2. 有助于企业 实施产品差异化 ； 3. 易于出售或关闭经营不善的事业部。	缺点： 1. 争夺有限资源而 产生摩擦 ； 2. 管理成本的 重叠和浪费 ； 3. 数量较多，则难以协调、 产生本位主义 （缺乏整体观念）。

M 型企业组织结构（多元化、子公司）	
优点	1. 可以增强企业活力，有利于企业的 持续增长 ； 2. 总部高层可以摆脱日常事务的烦扰，集中精力考虑全局问题，同时总部员工的工作量会有所减轻； 3. 职权被分派到总部下面的每个事业部，并在每个事业部内部进行 再次分配 ； 4. 事业部作为一个 利润中心 ，便于进行绩效考评。
缺点	1. 为事业部分配企业的管理成本比较困难并 略带主观性 ； 2. 经常会在 事业部之间 滋生功能失调性的 竞争和摩擦 ； 3. 确定 内部转移价格 可能会 产生冲突 。

战略业务单位组织结构	
优点	1. 降低 了企业总部的控制跨度，减轻了总部的 工作负荷 ； 2. 减轻 了总部的 信息过度情况 ； 3. 使得具有类似使命的产品、区域、市场或客户事业部之间能够 更好地协调 ； 4. 战略业务单位作为一个 利润中心 和 投资中心 ，便于进行绩效考评。
缺点	1. 总部与事业部的 关系变得更疏远 ； 2. 战略业务单位管理者为了取得更多的企业资源会 引发竞争和摩擦 ，而这些竞争会变成功能性失调并会对企业的 总体绩效产生不利影响 。
适用范围	适用于从事 多元化经营 的 大型企业 和 巨型企业 。

矩阵制组织结构	
特点	1. 为了处理非常复杂项目中的控制问题而设计的，在职能和产品或项目之间起到了 联系作用 ； 2. 每个员工拥有 两个直接上级 。
优点	1. 由于项目经理与项目的关系更紧密，因而能更直接地参与到与其产品相关的战略中来，从而激发其成功的动力；

	<p>2. 能更加有效地优先考虑关键项目，加强对产品和市场关注，避免职能型结构对产品和市场的关注不足；</p> <p>3. 与产品主管和区域主管之间的联系更加直接，从而能够作出更有质量的决策；</p> <p>4. 实现了各个部门之间的协作以及各项技能和专门技术的相互交融；</p> <p>5. 双重权力使得企业具有多重定位，这样职能专家就不会只关注自身业务范围。</p>
--	---

矩阵制组织结构	
缺点	<p>1. 可能导致权力划分不清晰（比如谁来负责预算），并在职能工作和项目工作之间产生冲突；</p> <p>2. 双重权力容易使管理者之间产生冲突；</p> <p>3. 管理层可能难以接受混合型结构，并且管理者可能会觉得另一名管理者将争夺其权力，从而产生危机感；</p> <p>4. 协调所有的产品和地区会增加时间成本和财务成本，从而导致制定决策的时间过长。</p>

H 型结构（控股企业/控股集团组织结构）	
	<p>1. 企业成立控股企业，下属子企业具有独立的法人资格；</p> <p>2. 可以是对某家企业进行永久投资的企业，主要负责购买和出售业务；</p> <p>3. 控股企业与其他企业类型相区别开来的一个关键特点就是其业务单元的自主性；</p> <p>4. 核心企业员工和服务非常有限，企业中央管理费较低；</p> <p>5. 业务单元自负盈亏且可从母企业取得较便宜投资成本，及可能的节税收益；</p> <p>6. 可将风险分散到多个企业中，易撤销对个别企业的投资。</p>

考点 3：横向分工结构★

横向分工结构的基本协调机制	
类型	内容
相互适应，自行调整	边工作、边调整，互相适应、互相协调
直接指挥，直接控制	按照 一个人 的决策和指令行事
工作 过程 标准化	预先制定的工作标准，协调生产经营活动
工作 成果 标准化	预先制定的 工作成果标准 ，不限定达到目标的途径、方法、手段和过程
技艺 （知识）标准化	工作 专业性强 ，要求员工在任职以前就接受了必要的、标准化的训练
共同 价值观	<p>1. 对内要发挥创新精神、协同效果和整体优势；</p> <p>2. 对外要灵活适应，快速行动。</p>

考点 4：企业战略与组织结构★★

组织的战略类型	
防御型	1. 追求 稳定 的环境、 减少 变化的发生； 2. 低成本、提高技术效率、“ 机械式 ”机制。
开拓型	开发 新技术、新产品，推动变化的发生； 采取“ 有机的 ”机制。
分析型	1. 适度的变化、恰当的风险追求 最大的利润 ； 2. 保留 原有业务 的 同时追求新产品和新市场 。
反应型	缺少 在变化的环境中随机 应变的机制 。

考点 5：企业文化的类型★★

企业文化的类型	
权力导向型	1. 集权式 文化； 2. 该种文化偏重个人英雄主义； 3. 企业文化的宗旨是保证企业家的绝对个人权威，是一种“ 服从文化 ”； 4. 企业的领导方式很强势，有决断力， 反应速度很快 。 5. 通常存在于 家族企业 和一些 初创企业 中。
角色导向型	1. 各司其职 的文化； 2. 员工对企业的忠诚奉献，企业层级分明，强调规则至上，凡事皆有 规章可循 ，重视正规化，行事态度谨慎保守，做好份内的事即可， 回避改变 （可能导致高效率，但是这类企业 不太适合动荡的环境 ）； 3. 往往是 职能制 组织结构（ 国有企业或公务员机构 ）。

企业文化的类型	
任务导向型	1. 管理者关心的是不断地和成功地解决问题，对不同职能和活动的评估依据是 对企业目标做出的贡献 ； 2. 组织结构往往是 矩阵式 的； 3. 专长 是个人权力和职权的主要来源；并且决定一个人在给定情景中的相对权力； 4. 具有 很强的适应性 ，在十分动荡或经常变化的环境中会很成功；
人员导向型	1. 以人为本 的文化，实质上是从人的本性，如需求、发展、平衡出发，以关心和满足人性为基础，激发人的 积极性、主动性、创造性 的企业文化； 2. 组织帮助个人实现目标 ， 组织存在的目的是作为孵化器 ，为成员自我表现和自我实现服务； 3. 需要构建 平等、和谐的人文氛围 ，要做到对内以全体员工为本，对外以顾客、用户为本，要提倡平等、公平、公正意识； 4. 常见于小型咨询公司，也可以是律师和俱乐部等。

考点 6：战略稳定性与文化适应性★★

战略稳定性与文化适应性	
以 企业使命 为基础 (变化大, 支持)	进行 重大变革 , 但是 现有文化是支持的 。
加强 协同 作用 (变化小, 支持)	变革属于 渐进性 (变化不大), 但是 现有文化是支持的 。
根据 文化 进行管理 (变化小, 抵制)	变革属于 渐进性 (变化不大), 但是现有文化是 抵制 的。
重新 制定战略 (变化大, 抵制)	进行 重大变革 , 但是现有文化是 抵制 的。

考点 7: 战略失效与战略控制的概念★★

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

考点 8: 战略控制过程★★

- (1) **设定**战略控制的**目标**;
- (2) **选择**战略控制的**方法**;
- (3) **实施**战略控制**措施**;
- (4) **反馈**战略控制**效果**。

考点 9: 战略控制方法★★

预算与预算控制	
类型	增量
优点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 预算编制工作量较少, 相对容易操作 2. 预算变动较小且循序渐进, 为各个部门的经营活提供了一个相对稳定的基础 3. 有利于避免因资金分配规则改变而引起各部门之间产生冲突 4. 比较容易对预算进行协调
缺点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 没有考虑经营条件和经营情况的变化 2. 容易使企业管理层和部门经理产生维持现状的保守观念, 不利于企业创新 3. 与部门和员工的业绩没有联系, 没有提供降低成本的动力 4. 鼓励各部门用光预算以保证下一年的预算不减少

5. 随着业务活动及其开支水平的变化而**失去合理性、可行性**

预算与预算控制

类型	零基
优点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有利于根据实际需要合理分配资金 2. 有利于调动各个部门和员工参与预算编制的积极性 3. 增强员工的成本效益意识 4. 鼓励企业管理层和部门经理根据环境变化进行创新 5. 增加预算的科学性和透明度，提高预算管理水平
缺点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 预算编制比较复杂，工作量大，费用较高 2. 如果过度强调眼前预算项目的需要，容易导致追求短期利益而忽视长期利益 3. 预算规则和业务项目开支标准的改变可能引起部门之间的矛盾和冲突

财务衡量指标

原因	局限性
<ol style="list-style-type: none"> 1. 可以很容易地发现它们的变动 2. 对企业业绩的衡量更为适合 3. 适合用作业绩目标 4. 提供了总结企业业绩和经营成果的工具方法，并可在同类企业之间进行比较 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 信息获取存在困难 2. 信息的使用存在局限性（存在时效性，评价侧重过去） 3. 不同行业或同一行业中不同企业的业绩比较带来困难（评价标准存在动态性问题） 4. 有时不能准确反映真实情况 5. 有时体现的是被扭曲的结果 6. 可能鼓励短期行为 7. 忽略其他战略要素 8. 激励、控制的人员范围有限

非财务衡量指标

评价的角度	业绩计量
服务质量	投诉数量、客户等待时间
人力资源	员工周转率、旷工时间、每个员工的培训时间
市场营销	销量增长、市场份额、客户数量
生产	工艺、流程先进性；质量标准
研发	技术专利数量和等级、设计创新能力
物流	设备利用能力、服务水平
广告	属性等级、成本水平
管理信息	及时性、准确度

平衡计分卡	
财务	1. 主要考核提供给 股东 的最终价值； 2. 主要指标 ：股东回报率、利润增长率、营业收入、销售增长率、资产回报率和股东回报率、现金流以及经济增加值等。
顾客	1. 满足客户需求，提高客户价值方面的业绩； 2. 主要指标 ： 客户满意度 、客户投诉率、投诉解决率、准时交货率、市场份额、客户保留率、新客户开发率、客户收益率等。

平衡计分卡	
内部流程	1. 关注企业在哪些业务流程上表现优异，需要加强或改进哪些业务流程才能保证战略实施； 2. 主要指标 ：数字化信息系统覆盖率、计划准确率、设备利用率、 订单准时交付率 、采购成本和周期、 项目进度及完成率 、废物减排及利用率、安全事故率、接待客户的时间和次数、对客户诉求的反应时间以及员工建议采纳率和员工收入等。
创新与学习	1. 关注企业在人力资源管理以及建设创新型、学习型组织和文化方面的业绩； 2. 主要指标 ：研发费用占销售额的比例、新产品销售额占总销售额的比例、专利等级和数量、数字化技术采用率、员工流动率、员工培训费用及次数、员工满意度等。

考点 10：数字化技术应用领域★

(1) 数字化技术的应用领域：

1. **大数据**：大量性、多样性、高速性、**价值性**；
2. **人工智能**：应用领域：专家系统、博弈、定理证明、自然语言理解、图像理解和**机器人**等；
3. **移动互联网**：移动通信+互联网，在移动状态下（如在地铁、公交车等）随时随地访问互联网，从而获取信息，使用商务、娱乐等各种网络服务。
4. **云计算**。
5. **物联网**。
6. **区块链**：从应用视角看，它是一个分布式的**共享账本**和**数据库**，存储于其中的数据或信息，具有“去中心化”“不可篡改”“全程留痕”“可以追溯”“公开透明”“集体维护”等特征。

考点 11：数字化技术对公司战略的影响★

(1) 数字化技术对**组织结构**的影响

1. 组织结构向**平台化**转型：组织形态趋于**柔性化**、扁平化和网络化，大平台，小前端；
2. 构建**传统与数字**的**融合**结构：
 - ①传统和新兴的**人才**、**观念**、技术、流程和传播渠道；
 - ②现阶段的核心变革举措，长远来看的**过渡性**结构。
3. 以新型组织结构为主要形式：
 - ①**团队**结构：高度**自主性**的团队而不是机械的职能部门，**专才+通才**；
 - ②**虚拟**组织：以市场机遇为抓手的**企业联盟体**。

(2) 数字化技术对**经营模式**的影响

1. **互联网思维**的影响：依据数字技术，以**更好的产品**、**更低的价格**、**更快的速度**满足消费者的**个性化**需求；
2. 对**多元化经营**的影响：依托数字技术，**整合全渠道资源**，打破传统经营模式的时空限制，促进**跨界经营融合**；
3. 消费者参与的影响：

①消费者可以为企业商业模式创新贡献**个性化创新**；

②企业可以找到**真实的市场需求**，提供**更高质量**的产品和服务。

（3）数字化技术对**产品**和**服务**的影响：

1. 个性化：将零散的信息收集、加工、处理，充分提取消费者的偏好信息，发现消费者的隐性需求和个性化需求。

2. 智能化：实现了对使用数据的**实时抓取**。

3. 连接性：将看似不相关的活动主体连接起来。

4. 生态化：通过数字化赋能，提高效率、节约资源，实现降低能耗，加快重铸产业结构、生产方式、生活方式、空间格局。

（4）数字化技术对**业务流程**的影响：利用数字化信息系统，对业务流程重组。