

### 第三节 战略控制

本节主要知识点：

- 战略控制的过程
- 战略控制方法

#### 考点 1 战略失效与战略控制的概念★

##### (一) 战略失效

是指企业战略实施的结果偏离了预定的战略目标或战略管理的理想状态。

导致战略失效的原因如下：

- ①企业内部缺乏沟通，企业战略未能成为全体员工的共同行动目标，企业成员之间缺乏协作共事的愿望。
- ②战略实施过程中各种信息的传递和反馈受阻。
- ③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。
- ④用人不当，主管人员、作业人员不称职或玩忽职守。
- ⑤公司管理者决策错误，使战略目标本身存在严重缺陷或错误。
- ⑥企业外部环境出现了较大变化，而现有战略一时难以适应等。

按照时间顺序，战略失效可分为早期失效、晚期失效和偶然失效。

早期失效	在战略实施初期，一方面，由于新战略还没有被全体员工理解和接受，另一方面，战略实施者对新的环境、工作还不适应，就有可能导致较高的早期失效。没有做到 right first time。
晚期失效	当战略推进一段时间之后，之前对战略环境条件的预测与现实变化发展的情况之间的差距随着时间的推移变得越来越大，战略所依赖的基础就显得越来越糟，从而使失效大为提高。没有做到“与时俱进”。
偶然失效	在战略实施过程中，偶然会因为一些意想不到的因素导致战略失效，这就是偶然失效。 人的命，天注定。

**【单选题】**2002年，小王在市区黄金位置开了一家咖啡店，由于经营有方，小店开业不到一个月就创造了销售佳绩。正在小王准备大干一场时，社会上一场流行性疾病袭来，小店经营陷入困境。小王采取各种措施试图挽救失败后，不得不关闭了咖啡店，根据战略失效理论，小王创业没达到预期目标属于（ ）。

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

答案：C

解析：在战略实施过程中，偶然会因为一些意想不到的因素导致战略失效，这就是偶然失效。所以，选项C正确。

**【多选题】**甲集团以电脑软件起家，立志要做“中国的蓝色巨人”。但在还远远没长成“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。根据以上信息可以判断，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

解析：“摊子太大”表明公司管理者决策错误，“公司资金链出现了断裂”表明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，选项B、D正确。

## （二）战略控制

1.战略控制是指监督战略实施进程，**及时纠正偏差**，确保战略有效实施，使战略实施结果符合预期战略目标的必要手段。

2.战略控制和预算控制之间的差异

战略控制	预算控制
期间比较长，从几年到十几年以上	期间通常为一年以下
定性方法和定量方法并用	<b>定量方法</b>
重点是 <b>内部和外部</b>	重点是 <b>内部</b>
不断纠正行为	通常在预算期结束之后采用纠正行动

### 考点2 战略控制的过程★

战略控制过程包括以下四个步骤：



### 考点3 战略控制方法★★

#### （一）预算

##### 1.预算的概念和作用

###### （1）概念

是财务计划，即围绕企业战略目标，对一定时期通常为一年内企业资金的取得和投放、各项收入和支出、经营成果及其分配等资金运动做出的具体安排。

###### （2）作用

①为企业的长期战略实施提供一个覆盖企业层次、各方面、内容详细的短期财务目标，促进、引导企业战略

目标的最终实现

②通过检查预算执行情况、查找预算与实际支出之间产生差距的原因，促使企业管理层、职能机构、业务部门，甚至每个经理或负责人及时发现战略实施中出现的问题和偏差，并采取必要的解决对策和纠正措施

③促进企业各级员工围绕任务完成情况、工作计划与设想等进行交流和沟通

④协调企业各个职能机构、业务部门的活动，确保它们向着共同目标一起努力

⑤根据兼顾必要性和可行性的原则合理分配资金，确保它们向着共同目标一起努力

⑥促进企业内部合理授权、提高效率

⑦为企业员工的绩效评估提供了一种有效的手段

⑧激励员工提高业绩

## （二）预算的类型

编制预算最常用的方法有增量预算和零基预算。

### 1、增量预算

（1）这种预算是指新的预算使用以前期间的预算或者实际业绩作为基础来编制，**在此基础上增加相应的内容**。资源的分配是基于以前期间的资源分配情况，并没有考虑具体情况的变化。这种预算关注财务结果，而不是定量的业绩计量，并且和员工的业绩并无联系。

（2）增量预算的优点：

①预算编制工作量较少，相对容易操作

②**预算是稳定的**，并且变化是循序渐进的；

③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容易实现协调预算

（3）增量预算的缺点：

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

### 2、零基预算

（1）这种预算方法是指在每一个新的期间必须重新判断所有的费用。零基预算开始于“**零基础**”，需要分析企业中每个部门的需求和成本。无论这种预算比以前的预算高还是低，都根据未来的需求编制预算。

（2）零基预算的优点：

①利于根据实际需要合理分配资金

②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

（3）零基预算的缺点：

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预算规划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

**【多选题】**信达银行每年都依据实际业绩编制预算。2016年年底信达银行在某地开设了一家分行，该分行2017

年预算编制类型的优点有（ ）。

- A.能够促进更为有效的资源分配
- B.系统相对容易操作和理解
- C.容易实现协调预算
- D.能够应对环境的变化

答案：AD

解析：因为该分行是2016年年底新开设的，所以该分行2017年预算编制类型属于零基预算。选项A、D属于零基预算的优点，选项B、C属于增量预算的优点。

【多选题】富友公司实行全面预算管理，每年年底都在深入分析每个部门的需求和成本的基础上，根据未来的需求编制预算。富友公司编制预算采用的方法的优点有（ ）。

- A.系统相对容易操作和理解
- B.能够促进更为有效的资源配置
- C.鼓励管理层寻找替代方法
- D.容易实现协调预算

答案：BC

解析：每年都要重新编制，所以富友公司使用的是零基预算。

零基预算的优点包括：

- ①能够识别和去除不充分或者过时的行动；
- ②能够促进更为有效的资源分配；
- ③需要广泛的参与；
- ④能够应对环境的变化；
- ⑤鼓励管理层寻找替代方法。

【多选题】南汇公司实行全面预算管理，每年年底都以当年的实际业绩为基础编制下一年的预算。南汇公司编制预算使用的方法的特征有（ ）。

- A.没有降低成本的动力
- B.不能拥有启发新观点的动力
- C.能够促进更为有效的资源分配
- D.能够应对环境的变化

答案：AB

解析：南汇公司每年年底都以当年的实际业绩为基础编制下一年的预算，说明其运用的预算编制方法是增量预算，增量预算的缺点有：（1）它假设经营活动以及工作方式都以相同的方式继续下去；（2）不能拥有启发新观点的动力；（3）没有降低成本的动力；（4）它鼓励将预算全部用光以便明年可以保持相同的预算；

（5）它可能过期，并且不再和经营活动的层次或者执行工作的类型有关。所以选项A、B正确。选项C、D属于零基预算的优点。