

注册会计师

公司战略与风险管理

考点强化班

第一章 战略与战略管理概述

冲刺考点 1 公司的使命与目标

根据公司战略的定义：

传统的：计划性、全局性、长期性

现代的：应变性、竞争性、风险性

一、公司的使命

- **公司目的：**是企业组织的根本性质与存在理由的直接体现（**营利、非营利**）
 - **公司宗旨：**长期的战略意图，表达目前和未来的经营范围（**产品、顾客、市场、技术**）
 - **经营哲学：**公司经营活动所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的概括
- 注意：**复杂多变的环境下，详尽、全面的使命表述会使企业在战略实施过程中的比较被动

二、公司的目标

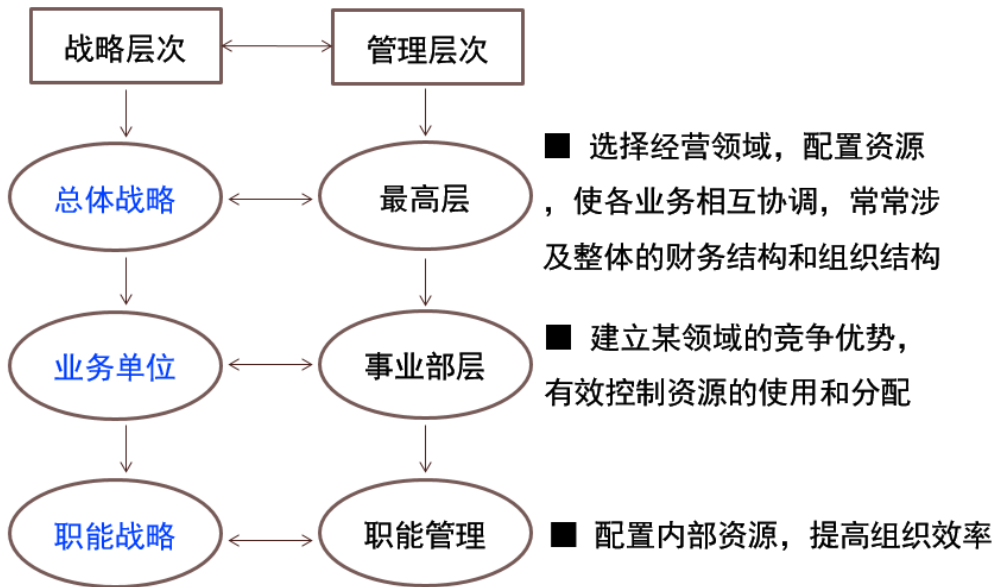
是公司使命的具体化。建立公司目标体系就是将公司的使命转换成明确具体的业绩标准，从而使公司的进展有一个可以测度的目标

- **财务目标体系：**（提高公司财务业绩）
- **战略目标体系：**（提高竞争力、改善长远业务前景）

两者均是从短期+长期角度类呈现的

财务目标体系	战略目标体系
■ 市场占有率	■ 获取足够的市场竞争优势
■ 收益增长率	■ 在产品质量客户服务或产品革新等
■ 投资回报率	■ 使整体成本低于竞争对手的成本
■ 股利增长率	■ 获得持久的竞争力
■ 股票价格评价	■ 抓住诱人的成长机会
■ 现金流等	■ 建立技术上的领导地位

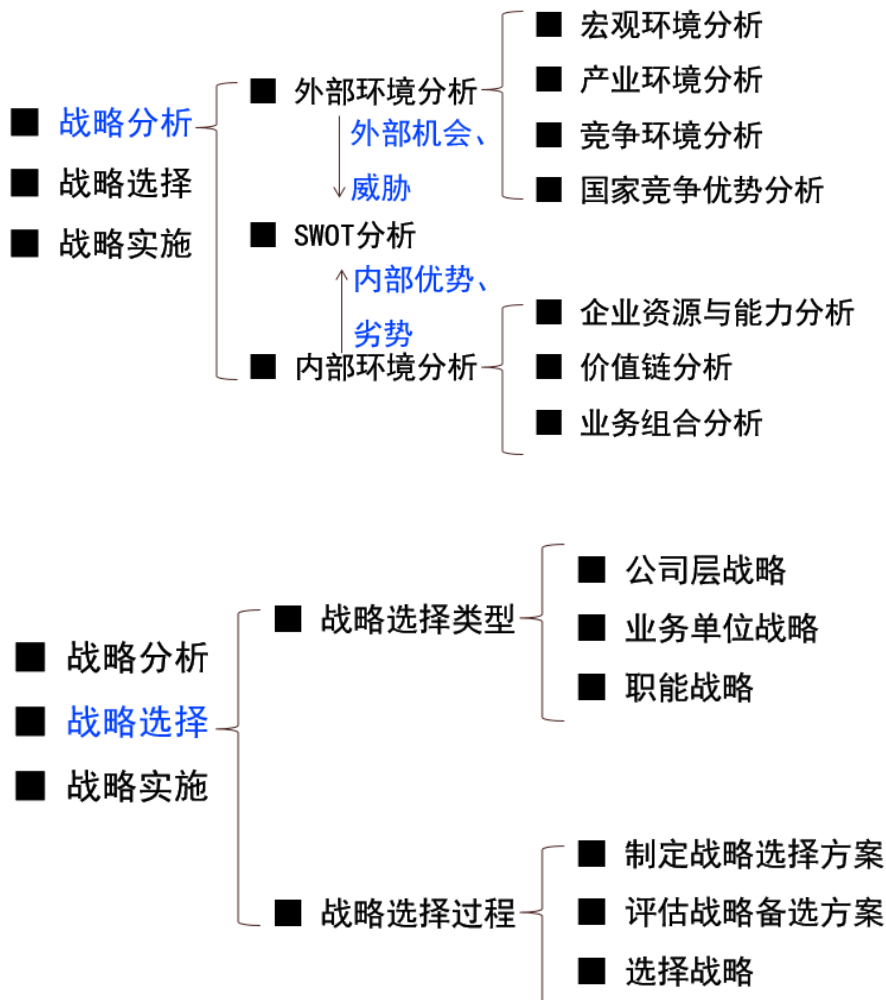
冲刺考点 2 公司战略的层次



一、战略管理的特征

- 综合性管理（战略对象范围决定）
- 高层次管理（战略制定者决定）
- 动态性管理（管理过程决定）

二、战略管理过程



- 战略选择过程
 - 制定战略选择方案 (方法)
 - 评估战略备选方案
 - 选择战略
- 自上而下的方法: 高层制定, 下属执行
- 自下而上的方法: 高层在各部门提交的战略方案基础上, 加以协调和平衡, 对各部门的战略方案进行必要的修改后确认
- 上下结合的方法: 高层和下属共同参与, 共同磋商

- 战略选择过程
 - 制定战略选择方案
 - 评估战略备选方案 (标准)
 - 选择战略
- 适宜性标准: 考虑选择的战略是否发挥了公司的优势, 是否利用了外部环境提供的机会, 是否有助于公司目标的实现
- 可接受性标准: 考虑是否能被企业利益相关者所接受
- 可行性标准: 战略收益、风险和可行性分析的财务指标

- 战略选择过程
 - 制定战略选择方案
 - 评估战略备选方案
 - 选择战略 (方法)
- 根据企业目标选择战略: 选择对实现企业目标最有利的战略方案
- 提交上级管理层审批: 使最终方案更加符合企业整体战略目标
- 聘请外部专家进行战略选择工作: 能够提供较客观的看法

- 战略分析
- 战略选择
- 战略实施
 - 调整和完善企业的组织结构, 使之适合公司战略的定位
 - 推进企业文化建设, 使企业文化成为实现公司战略目标的驱动力和重要支持
 - 运用财务和非财务手段、方法, 监督战略过程实施进程, 及时纠偏
 - 采用先进技术尤其是数字化技术, 构建新型企业组织, 转变经营模式
 - 协调好企业战略、组织结构、文化建设和技术创新与变革方面关系