

注册会计师

公司战略与风险管理

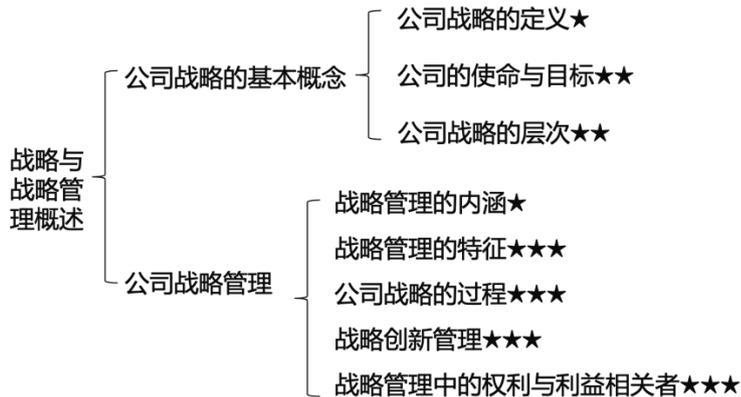
课程精讲班

第一章 战略与战略管理概述

章节速递

在近 3 年的考试中，本章的平均分值约为 4 分。本章考试的题型一般为**客观题和综合题**。

内容框架



第一节 公司战略的基本概念

考点 1 公司战略的定义★

公司战略含义的多种表述可分为传统概念和现代概念两大类。

概念	含义	特征
传统概念	战略是公司为之奋斗的终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物	计划性、全局性和长期性
现代概念	战略为“一系列或整套的决策或行动方式”，这套方式包括刻意安排的（计划性）战略和任何临时出现的（非计划性）战略。在当今瞬息万变的环境里，公司战略意味着企业要采取主动的姿态预测未来、影响变化，而不是被动地对变化做出反应	应变性、竞争性和风险性



教材案例-G 公司的战略演进

G 公司是发达国家 U 国一家以电子设备和电器产品制造为主的多元化经营公司。G 公司由许多内部子业务集团构成，各业务集团经营不同的产品和业务。在创立后的 100 多年中，G 公司全面推行全球化战略，其业务在全球范围内得以迅速扩张，在全球 130 个国家拥有 30 多万名员工。

在 20 世纪 50 年代初，G 公司完全采用“分权业务部”管理，整个公司一共分为 20 个事业部。每个事业部各自独立经营，单独核算成本和利润。到 1963 年，公司销售处于停滞时期，组织机构被合并为 5 大业务集团、25 个子业务集团和 110 个业务部门。

而到了1967年以后，G公司的业务量激增，公司领导层认为现有的组织架构已经不能适应公司的发展，于是将5个业务集团增加到10个，25个子业务集团翻倍至50个，同时将110个业务部门扩充到170个。20世纪60年代末，G公司遇到了市场上另外一家电器公司的激烈竞争，公司财政出现赤字，面临危机。20世纪70年代初，公司领导层在企业管理体制上采取了一种新的战略措施，即设立“战略业务单位”。

“战略业务单位”是公司内部独立于所有业务集团的组织，可以在业务集团内针对某些产品线和服务进行单独的有针对性的管理，以便公司将人力、物力等各种资源集中利用。由于采取了该方式，短短几年时间公司在销售额和利润额方面都有了巨大的增长。

直至今日，每当面临新的挑战或业务转型时，G公司就会实施新一轮的业务流程变革或组织架构的调整。因此，100多年来，G公司经历了多次大规模的并购和业务拆分整合，并在几次全球金融危机下成功生存下来。

本案例中，G公司战略演进体现了现代概念的应变性、竞争性和风险性的特点。

【例-多选题】逸风公司是一家手机游戏软件开发商。该公司为实现预定的战略目标，借助大数据分析工具，及时根据市场需求的变化调整产品开发和经营计划，成效显著。下列各项中，对逸风公司上述做法表述正确的有（ ）。

- A. 逸风公司的战略是理性计划的产物
- B. 逸风公司的战略是在其内外环境的变化中不断规划和再规划的结果
- C. 逸风公司采取主动态势预测未来
- D. 逸风公司的战略是事先的计划和突发应变的组合

答案：BCD

解析：加拿大学者明茨伯格提出，以计划为基点将企业战略视为理性计划的产物是不正确的，选项A错误。一个实际的战略是管理者在公司内外各种情况不断暴露的过程中不断规划和再规划的结果，选项B正确。在当今瞬息万变的环境里，公司战略意味着企业要采取主动态势预测未来，选项C正确。公司大部分战略是事先的计划和突发应变的组合，选项D正确。

【例-多选题】公司战略的现代概念强调战略的（ ）。

- A. 全局性
- B. 竞争性
- C. 风险性
- D. 应变性

答案：BCD

解析：战略的传统概念强调了公司战略的计划性、全局性和长期性；战略的现代概念更强调战略的应变性、竞争性和风险性。