

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。

【例-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。

【例-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

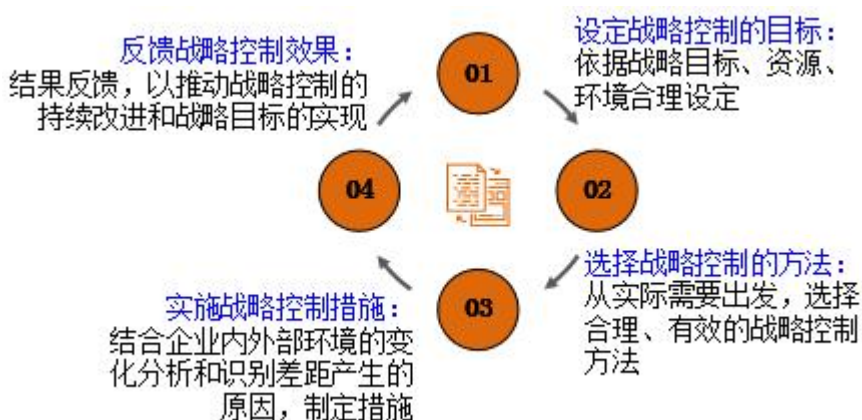
1. 战略控制是指监督战略实施进程，**及时纠正偏差**，确保战略有效实施，使战略实施结果符合预期战略目标的必要手段。

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	定量方法
重点是 内部和外部	重点是 内部
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

【例-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。

【例-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。

【例-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。

（三）企业业绩衡量（3 大指标）

1.财务衡量指标

（1）盈利能力和回报率指标

①毛利率与净利润率

毛利率=[（营业收入-销售成本）/营业收入]×100%

净利润率=[（营业收入-销售成本-期间费用）/营业收入]×100%

如果本企业毛利率较高，这就意味着在控制成本投入方面出现了问题。

在毛利率变量固定的情况下，净利润率的高低可以判断企业对行政费用、销售费用或利息费用是否进行了严格控制。

②已动用资本报酬率

又称作投资回报率或净资产回报率（ROCE）。计算公式如下：

资本报酬率（ROCE）=（息税前利润/当期平均已动用资本）×100%

第一，集团 ROCE 的增长也可以刺激集团每股收益的增长，并因而刺激股票价格的增长。

第二，它能够对不同规模的部门加以比较，以此识别出创造集团价值或破坏集团价值的部门，并且还可以识别出绩效较高和绩效较低的部门管理者。

第三，由于这种方法与利率或其他资产收益率相类似，因此管理层较易理解。

第四，由于财务报告系统会计算出利润和资产价值，因此采用这种计算方法成本较低。

(2) 股东投资指标

①每股盈余、每股股利和市净率。

每股盈余或者每股股利是确认企业为股东带来收益的主要指标。

每股盈余=净利润/股票数量

每股股利=股利/股数

市净率=每股盈余/每股市价

②股息率

股息率=每股股利/每股市价×100%

③市盈率

市盈率=每股市价/每股盈余×100%

市盈率高反映了市场对盈余的高速增长或低风险的信心。市盈率会受到利率变动的影 响；利率的增加意味着股票的吸引力下降，这意味着市盈率的下降。市盈率也取决于市场预期和信心。

(3) 流动性指标

计量企业提供服务 and 避免拖欠债务的能力最常用的指标包括：

流动比率=流动资产/流动负债×100%

速动比率=(流动资产-存货)/流动负债×100%

存货周转期=存货×365/销售成本

应收账款周转期=应收账款借方余额×365/销售收入

应付账款周转期=应付账款贷方余额×365/购买成本

(4) 综合负债和杠杆指标

负债率=有息负债/股东权益×100%

现金流量比率=经营现金净流量/(流动负债+非流动负债)×100%

总体而言，使用比率来进行绩效评价的主要原因有：

- ①通过比较各个时期的相应比率可以很容易发现这些比率的变动。
- ②相对于实物数量或货币价值的绝对数，比率更易于理解。
- ③比率可以用作业绩目标
- ④比率提供了总结企业结果的途径，并在类似的企业之间进行比较。

比率评价仍有如下局限性：

- ①可比信息的可获得性。
- ②历史信息的使用有局限性。
- ③比率不是一成不变的。
- ④需要仔细解读。
- ⑤被扭曲的结果。
- ⑥鼓励短期行为。
- ⑦忽略战略目标。
- ⑧无法控制无预算责任的员工。

2.非财务指标——能够很快提供，容易计算，容易理解并有效使用。

评价的领域	业绩计量
服务	诉讼数量、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	销售增长、每个销售人员的客户访问量、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

(1) 使用非财务指标衡量、评价企业业绩的主要原因：

- ①能够反映和监控非财务方面的经营业绩
- ②通常比使用财务衡量指标提供企业业绩信息更为及时
- ③容易被非财务管理人员理解并使用
- ④有利于激励企业高管关注财务因素之外的因素甚至决定企业成败的战略因素
- ⑤一些衡量企业长期业绩的非财务指标有利于避免短期行为
- ⑥往往需要同时采用定性和定量分析、衡量
- ⑦激励、控制的人员范围比较广泛

(2) 使用非财务指标衡量的局限性：

- ①不能使用统一的比率标准
- ②指标通常产生于各个经营部门并被他们分别使用，不能作为所有部门的共同业绩目标
- ③难以避免外部环境中某些因素的变化