



主讲老师：费善峰

注册会计师

公司战略与风险管理

深度精讲

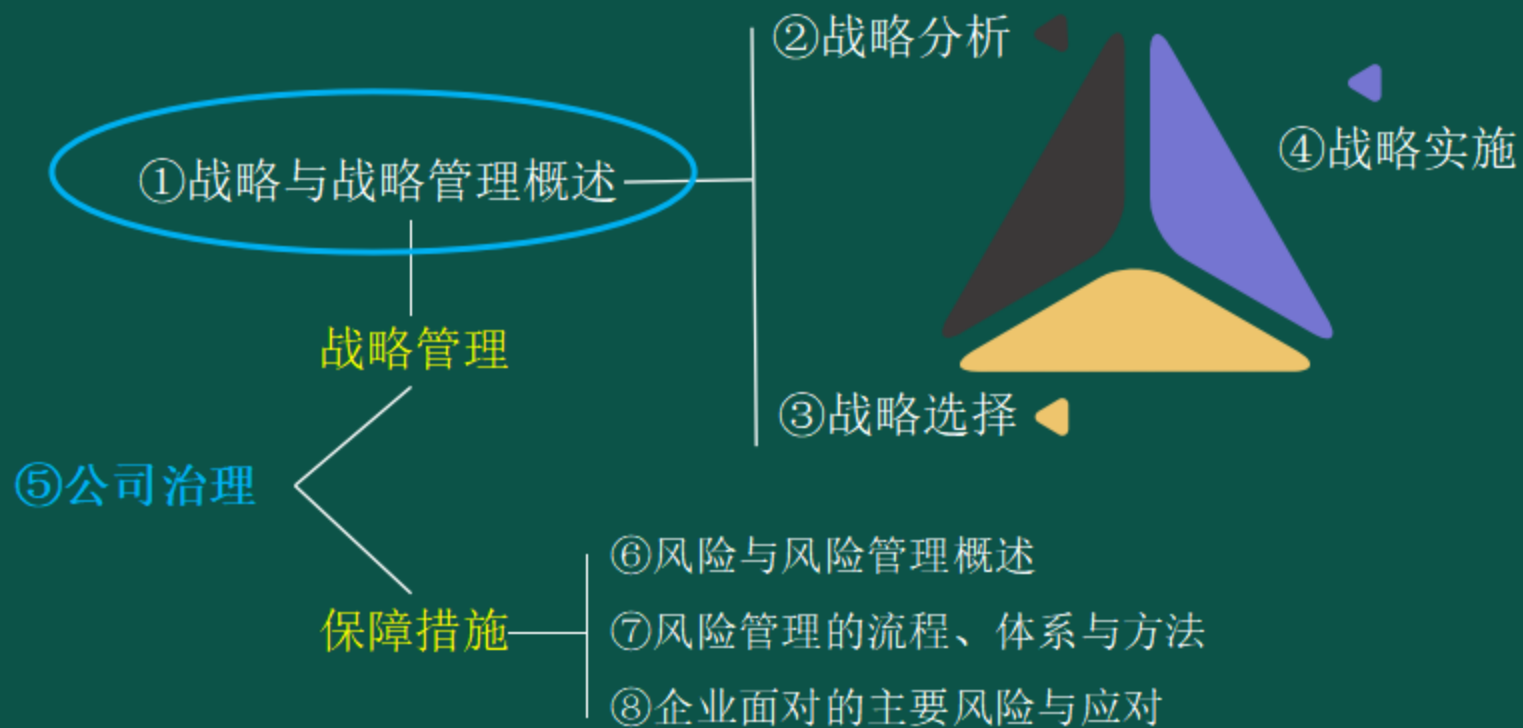


# 第一章

## 战略与战略管理概述



# 第一部分：战略图谱





## 第二部分：军情分析

### 第1章 战略与战略管理概述

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。



## 第三部分：内容详情

公司战略的基本概念

公司战略的定义★

公司的使命与目标★★★

公司战略的层次★★

公司战略管理

战略管理的内涵★

战略管理的特征★★★★

公司战略的过程★★★★

创新与创新战略管理★★★★★

战略管理中的权力与利益相关者★★★★★



## 第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

1. 公司战略的定义

2. 公司的使命与目标

3. 公司战略的层次



波特：传统概念



德鲁克：现代概念



## 第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

1. 公司战略的定义

2. 公司的使命与目标

3. 公司战略的层次

| 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 |



## 经典考题

**【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



## 经典考题

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。



## 第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

1. 公司战略的定义

2. 公司的使命与目标

3. 公司战略的层次

3个使命：目的、宗旨、哲学

2类目标：财务类、非财务类

| 内容   | 定位   | 阐释   |
|------|------|--|
| 公司目的 | 生存目的 | 公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。  |
| 公司宗旨 | 经营范围 | 公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。企业的产品（或服务）、顾客对象、市场和技术等几个方面。 |
| 经营哲学 | 文化   | 经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。                             |



## 第四部分：考点内容

|   |      |  |
|---|------|--|
| 公司宗旨  | 经营范围 | 公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。企业的产品（或服务）、顾客对象、市场和技术等几个方面。 |
| <p>公司宗旨反映出企业的定位。</p> <p>企业的定位是指企业采取措施以适应其所处的环境，包括相对于其他企业的市场定位，如生产或销售什么类型的产品或服务给特定的部门，或以什么样的方式满足客户和市场需求，如何分配内部资源以保持企业的竞争优势等。</p> |      |  |



## 经典考题

**【例-单选题】**天鸣公司是全球领先的通信基础设施和智能终端提供商，该公司在网站上显著位置有如下说明：致力于把数字科技带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。天鸣公司的上述说明体现了该公司的（ ）。

- A. 目的
- B. 宗旨
- C. 经营哲学
- D. 目标



## 经典考题

答案：B

解析：公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。“致力于把数字科技带入每个人、每个家庭，每个组织，构建万物互联的智能世界”属于公司宗旨，选项B正确。



## 第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

- 
1. 公司战略的定义
  2. 公司的使命与目标
  3. 公司战略的层次

3个使命：目的、宗旨、哲学

2类目标：财务类、战略类



彼得德鲁克



## 第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

1. 公司战略的定义

2. 公司的使命与目标

3. 公司战略的层次

3个使命：目的、宗旨、哲学

2类目标：财务类、战略类

| 类别     | 概念            | 具体内容                                 |
|--------|---------------|--------------------------------------|
| 财务目标体系 | 从财务数据角度衡量（定量） | 市场占有率、收益增长率、投资回报率、股利增长率、股票价格评价、现金流等  |
| 战略目标体系 | 从竞争角度衡量（定性）   | 获取足够的市场竞争优势，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手 |

短期目标体系主要是集中精力提高公司的短期经营业绩和经营结果  
长期目标体系则主要是促使公司的管理者考虑现在应该采取什么行动，才能使公司进入一种可以在相当长的一段时期内良性经营的状态



## 经典考题

【例-多选题】下列关于公司建立战略目标体系目的的表述中，正确的有（ ）。

- A. 提高股利增长率
- B. 获得满意的投资回报率
- C. 提高公司在客户中的声誉
- D. 获得持久的竞争优势



## 经典考题

答案：CD

解析：AB属于财务目标体系指标。



## 第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

1. 公司战略的定义

2. 公司的使命与目标

3. 公司战略的层次

总体战略

业务单位战略

职能战略

| 类型   | 含义                                   | 核心要素  |
|------|--------------------------------------|---|
| 总体战略 | 又称公司层战略。公司层战略主要强调公司应该在哪些经营领域进行生产经营活动 | 选择经营领域，合理配置资源（各业务板块间资源的配置），使各项经营业务相互支持、相互协调 |



## 第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

1. 公司战略的定义

2. 公司的使命与目标

3. 公司战略的层次

总体战略

业务单位战略

职能战略

| 类型     | 含义   | 核心要素      |
|--------|--|-----------|
| 业务单位战略 | 是在总体战略的指导下，一个业务单位进行竞争的战略，也称竞争战略。“业务单位”被赋予一定的战略决策权力，可以根据外部市场的状况对产品和市场进行战略规划并进行战略决策。竞争战略的目标是取得竞争优势 | 保证企业的竞争优势 |



## 第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

1. 公司战略的定义

2. 公司的使命与目标

3. 公司战略的层次

总体战略

业务单位战略

职能战略

| 类型   | 含义   | 核心要素                             |
|------|--|----------------------------------|
| 职能战略 | 又称职能层战略，是指企业中的各职能部门制定的指导职能活动的战略，描述了在执行总体战略和业务单位战略的过程中，企业中的每一个职能部门所采用的方法和手段。主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、生产、研发、采购、人力资源等，其主要职责是：如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，并提高组织效率 | 配置内部资源<br>(各职能部门间的配置)，<br>提高组织效率 |



## 经典考题

【例-单选题】下列各项中，属于多元化公司总体战略的核心要素的是（ ）。

- A. 明确企业竞争战略
- B. 选择企业可以竞争的经营领域
- C. 协调每个职能中各种活动之间的关系
- D. 协调不同职能与业务流程之间的关系



## 经典考题

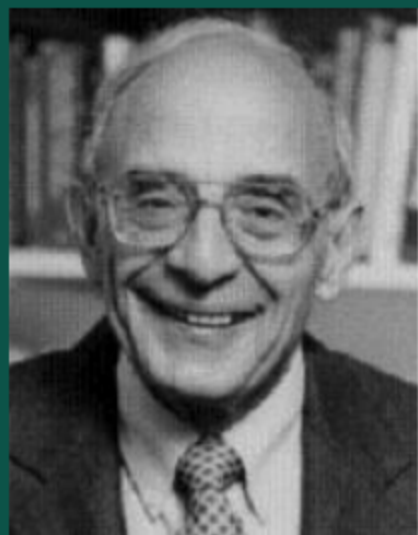
答案：B

解析：总体战略是企业最高层次的战略，它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。所以，选项B正确。



## 第四部分：考点内容

- 公司战略的基本概念
- 公司战略管理



安索夫

1. 战略管理的内涵
2. 战略管理的特征
3. 公司战略的过程
4. 创新与创新战略管理
5. 战略管理中的权力与利益相关者

企业战略管理是为实现企业的使命和战略目标，科学地分析企业的内外部环境条件，制定战略决策，评估、选择并实施战略方案，控制战略绩效的动态管理过程。



## 第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

- 
1. 战略管理的内涵
  2. 战略管理的特征（综合-高层-动态）
  3. 公司战略的过程
  4. 创新与创新战略管理
  5. 战略管理中的权力与利益相关者

| 特征                   | 含义及表现   |
|----------------------|---|
| 综合性管理<br>【战略对象范围所决定】 | <p>战略管理为企业的发展指明基本方向和前进道路，是各项管理活动的精髓。战略管理的对象不仅包括研究开发、生产、人力资源、财务、市场营销等具体职能，还包括统领各项职能战略的竞争战略和公司层战略。</p> <p>战略管理是一项涉及企业所有管理部门、业务单位及所有相关因素的管理活动。</p> |



## 第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

- 
1. 战略管理的内涵
  2. 战略管理的特征（综合-高层-动态）
  3. 公司战略的过程
  4. 创新与创新战略管理
  5. 战略管理中的权力与利益相关者

| 特征                  | 含义及表现  |
|---------------------|--|
| 高层次管理<br>【战略制定者所决定】 | 战略管理的核心是对企业现在及未来的整体经营活动进行规划和管理，它是一种关系到企业长远生存发展的管理。 |



## 第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

- 
1. 战略管理的内涵
  2. 战略管理的特征（综合-高层-动态）
  3. 公司战略的过程
  4. 创新与创新战略管理
  5. 战略管理中的权力与利益相关者

| 特征                     | 含义及表现   |
|------------------------|---|
| 动态性管理<br>【管理过程<br>所决定】 | 来自内外部环境的影响力在很大程度上会影响公司的战略目标和发展方向。战略管理一定要注重公司与其所处的内外部环境的互动性。因此，公司战略管理活动应具有动态性，即适应公司内外部各种条件和因素的变化并进行适当调整或变更 |