

第一部分
考情分析及应试技巧



梦想成真辅导丛书

2024 年考情分析及应试技巧

一、考试介绍

1. 考试时间

2024 年高级会计实务考试时间为 5 月 18 日 8:30—12:00。

2. 考试方式

2024 年实行无纸化考试，采取开卷、机考的方式。

提示：考试时，可携带装订成册的“高级会计实务”科目考试辅导教材等资料。

3. 合格标准

合格标准为 60 分(试卷满分为 100 分)。各地区、各中央单位当年评审有效的使用标准不得低于 55 分。

考试题型题量如表 0-1 所示。

表 0-1 考试题型题量

题型	题量	分值
必答题	7 道	共计 80 分
选答题	2 道(任选其一作答)	每题 20 分

4. 考试内容

“高级会计实务”考试内容来源于《高级会计专业技术资格考试大纲》(以下简称“大纲”)，涵盖企业战略与财务战略，企业全面预算管理，企业风险管理与内部控制，企业投资、融资决策与集团资金管理，企业成本管理，企业绩效管理，企业并购，企业合并财务报表，金融工具会计，行政事业单位预算与财务管理，会计财务相关问题等相关知识。

二、考情分析

文学来自勤奋，高分源自拼搏。机遇总是属于有准备的人，抓住机遇是梦想成真的第一步！当你打开本书时，离梦想成真就更进了一步！

方向比努力更重要。不可否认，在“高级会计实务”的备考过程中，辛勤的付出和不懈的努力至关重要，但是，如果没有找到正确的方向，南辕北辙(方向错误)、舍

本逐末(偏离重点),再多的努力也不会带来成功,反而会打击我们的信心、消磨我们的斗志。因此,在开始学习前,我们有必要对本科目的考试特点、命题规律和应试技巧进行了解。

(一) 考试特点分析

2024年大纲是财政部会计资格评价中心根据最新考试政策、人才培养方向重新编写的。2021年~2023年各章考点及所占分值如表0-2所示。

表0-2 2021年~2023年各章考点及所占分值

章	考试年份	考点	分值
第一章 企业战略与财务战略	2023年	公司战略目标体系、价值链分析(价值创造活动的类型)、战略实施模式类型、波士顿矩阵的业务类型、总体战略的具体类型	10分
	2022年	PESTEL分析、五力模型、成长型战略类型、战略控制	8分
	2021年	PESTEL分析、波士顿矩阵、基于融资方式的战略选择	9分
第二章 企业全面预算管理	2023年	预算编制方法、预算控制原则、预算调整程序	6分
	2022年	全面预算管理的原则、全面预算管理的内涵	2分
	2021年	预算目标的确定方法——上加法、全面预算的编制方法——作业预算法、全面预算考核的原则	9分
第三章 企业风险管理与内部控制	2023年	企业内部控制目标、风险识别(各风险因素对企业的不利影响)、控制活动(授权审批控制、财产保护控制)、内部控制评价、企业风险管理的基本流程	20分 (选做题)
	2022年	风险分类、风险应对类型、公司治理、企业风险管理评价	15分
	2021年	风险应对	3分
第四章 企业投资、融资决策与集团资金管理	2023年	提高可持续增长管理策略的途径、投资决策方法的特殊应用(不同规模的项目)、私募股权投资基金的组织形式、财务公司的业务范围	15分
	2022年	境外直接投资的动机、外汇风险应对措施、相关现金流量判断、集团财务风险控制重点、财务公司设立条件、业务范围	15分
	2021年	资本成本、境外投资运营管理、项目风险的处置	6分
第五章 企业成本管理	2023年	全生命周期成本的管理方法(价值工程分析法)、目标成本管理的实施原则、作业改进方法、全生命周期成本法下单位目标成本的计算	10分
	2022年	传统成本法和作业成本法下环境成本的计算、环境成本的分类	10分
	2021年	目标成本的设定、作业分析、产品生命周期	10分

续表

章	考试年份	考点	分值
第六章 企业绩效管理	2023 年	绩效计划的制定(财务指标与非财务指标、定性指标与定量指标)、关键绩效指标的权重	2 分
	2022 年	平衡计分卡指标体系设计、关键绩效指标的类型——结果类指标、关键绩效指标选取的方法、内部转移定价的类型	10 分
	2021 年	关键绩效指标的类型——动因类指标、经济增加值的计算	6 分
第七章 企业并购	2023 年	企业并购类别(分别按照并购后双方法人地位、交易方式划分)、企业并购动因(发挥协同效应)、市场法(可比交易分析法)、收益法、并购后整合	10 分
	2022 年	并购动因、并购决策相关指标计算、并购类型、并购融资方式	10 分
	2021 年	企业并购动因——发挥协同效应、企业并购类型、企业并购价值评估方法——可比交易分析法、并购后整合	10 分
第八章 企业合并财务报表(2024 年新增)	—	—	—
第九章 金融工具会计	2023 年	金融负债与权益工具的区分、套期保值的方式、股权激励计划的拟定和实施	15 分
	2022 年	金融资产的分类、金融资产的终止确认、套期保值、股权激励对象、发行价格、行权限制期、金融资产减值	20 分 (选做题)
	2021 年	套期保值的方式、套期保值的分类及其判断、境外经营净投资套期的确认和计量、金融资产转移的确认、以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的金融资产的计量	10 分
第十章 行政事业单位预算与财务管理	2023 年	中央部门基本支出预算执行及调整、结余资金管理、框架协议采购、中央级事业单位国有资产处置范围及方式、行政事业单位国有资产的评估、中央级事业单位国有资产处置收入、项目绩效指标设定思路、设置原则、类型和设置要求、合同管理关键控制环节及控制措施	20 分 (选做题)
	2022 年	预算管理一体化、项目支出结转资金管理、绩效评价控制、政府采购方式评标委员会构成、行政事业单位国有资产使用	20 分 (选做题)
	2021 年	招标的情形、基本支出预算编制、中央部门结转和结余资金管理、加强政府采购执行管理、中央级行政事业单位国有资产管理的特殊规定	20 分 (选做题)

续表

章	考试年份	考点	分值
第十一章 会计 财务相关问题	2023 年	财务共享服务的实现路径、财务共享服务的类型(基于财务服务中心覆盖范围)、财务共享服务中心选址考虑的因素、财务共享服务中心的职能分配、“大智移云”在财务共享服务中的应用	10 分
	2022 年	财务共享服务的含义、财务共享服务的信息系统建设、财务共享服务的实现路径、企业财务共享服务的类型	10 分
	2021 年	—	—

【提示】第七章中“并购业务中的税务问题”“企业合并会计”以及第十一章中“业财融合”“财会监督”为 2024 年教材新增内容，未统计在上述表格中。

纵观近年“高级会计实务”考试，呈现出以下几个规律特点：

1. 考点具有重复性，考查内容广泛

每章都会有题目出现，且常规考点“占半壁江山”，并且考点比较分散。

2. 阅读量大、小题目多

近年考题的另一个重要特点是所提供的背景资料内容多、篇幅长，每道题目需完成的小题目多。如 2023 年试题第三题第一问，根据资料(1)逐项指出①至④措施是否恰当，如不恰当，说明理由；第四问，根据资料(4)逐项指出针对财务公司未来发展的①至④建议是否恰当，如不恰当，说明理由。

3. 实务性强，要求考生具备较强的职业判断能力和业务知识应用能力

考题具备一定的灵活性和实务性，考生只有能够融会贯通地掌握相关的综合专业知识，不断提高自身分析问题、解决问题的能力，真正做到能够将复杂现实业务问题抽丝剥茧、灵活应对，才能顺利通过考试。

另外，一些题目干扰条件非常多，也契合目前形势下复杂的实务环境，如果学不扎实、模棱两可，就会很容易掉进出题者设计的陷阱中。

(二)“高级会计实务”的重要出题点

考题阅读量大、实操要求高、题目灵活性强、干扰条件多，并且侧重考核考生对内部控制、财务风险管理、最新会计政策等综合性内容全面、透彻理解和灵活、熟练运用，这些命题特点让很多考生感到压力倍增，并且随着题目综合性、开放性的不断加强和新业务、新政策的不断涌现，这种趋势必将得以延续。不过，作为全国高级会计人才选拔的重要规范性考试，规律还是有章可循的。从大纲和历年试题情况来看，重要出题点主要有：

(1)企业总体战略、经营战略与职能战略的具体类型，企业总体战略和经营战略的选择，宏观环境分析、波士顿矩阵分析法和 SWOT 分析法。

(2)全面预算的编制方式,全面预算管理的主要风险,全面预算控制的原则和方式,全面预算调整的条件、原则和程序。

(3)企业风险管理的流程和方法、内部控制原则和要求、内部控制程序和方法。

(4)投资决策方法的特殊应用、私募股权投资基金的组织形式、境外直接投资的动机、财务公司的设立条件及业务范围、融资规划与企业增长管理、企业集团司库管理。

(5)变动成本法、目标成本法、价值链分析、基于作业成本信息的作业基础管理、作业成本法、全生命周期成本的管理方法。

(6)绩效计划的制定、内部转移定价、关键绩效指标法、经济增加值、平衡计分卡。

(7)企业并购动因、企业并购的类型、并购后整合、企业并购价值评估方法、并购融资方式、并购决策的并购净收益法和托宾 Q 值法、并购业务中的税务问题、同一控制下企业合并的会计处理原则、非同一控制下企业合并的会计处理原则。

(8)合并范围的确定、合并财务报表编制的原则及程序。

(9)金融负债与权益工具的区分,金融资产转移是否终止确认的分析和判断,金融资产转移的会计处理,套期保值的原则、方式和分类,各类套期的会计处理,股权激励的方式和实施条件,股权激励计划的拟订、审批和实施程序,股权激励业务的会计处理。

(10)中央部门预算的编制原则和要求,中央部门预算执行的要求,中央部门结转和结余资金管理,预算管理一体化系统及其资金支付管理,政府采购的参加人、资金范围、对象、原则、执行模式、采购的方式和程序、基本政策要求和特殊规定,行政事业单位国有资产的内容及管理要求(特别关注中央级行政事业单位国有资产管理的规定和行政事业单位国有资产评估、清查及报告),预算绩效管理,行政事业单位内部控制。

(11)财务共享服务的类型划分、财务共享服务的实现路径、财务共享背景下的主要业务流程、业财融合的内容及途径、财会监督的原则与工作要求、财会监督的体系与内容、财会监督的机制与方式。

虽然我们一再强调方向的重要性,但并不是说知道了重点内容就能顺利通过考试。“抬头看路”固然重要,但“低头拉车”才是到达成功的必要保证。具体复习时,应当如何进行呢?我们认为,最好的方法就是“多看书、多做题”。“多看书”是为了掌握大纲中的财务管理、风险控制和会计核算的框架,熟练掌握基本政策和基本原理;“多做题”是为了培养动手能力、掌握应试技巧、提高应试能力。

三、应试技巧

(一)学习方法

1. 调整心态、坚定信念、快乐学习

拥有坚定的信念、必胜的信心要求我们必须正确面对考试和学习。我们在工作中已经成为业务骨干，即将进一步成为能独当一面的高级财务人员，经历新的考验自然在所难免。既然繁杂的工作压不倒我们，从中提炼出来的考试当然也难不住我们。有了这样的信心，我们就可以心无旁骛地投入学习。考试从来都不是一蹴而就的事情，它需要我们认真对待、积累点滴。压力之下，每个人难免都会有紧张焦虑的时候，这个时候一定要学会放松情绪，只有这样，才能提高效率，最终到达圆满的终点。

2. 设定目标、制定计划、严格执行

对于承担工作和家庭双重责任的高会考生来说，学习时间都非常宝贵。因此，合理安排时间、设定阶段性目标、制定学习计划、要求自己严格执行就显得尤为重要。如果有条件，我们应该从报名前就开始复习，每天学习2个小时，既能提前进入学习状态，又能多学些东西、拓宽知识面。一般而言，充分的复习应至少包括下面三个环节：

(1)基础学习阶段。这个阶段是深刻理解所学知识、夯实基础的阶段，一般需要3个月左右的时间。由于高会考试侧重于考查复杂经济业务和行业内热点问题，难度和复杂程度都较高，而很多考生的实际工作很难接触到类似项目，所以要想深入理解这些内容，必须保证足够时间的学习。这个阶段的学习目标是能够理清大纲框架、深刻理解大纲规定的所有重要知识点。

学习方式上，对自己接触较少的业务，建议大家利用正保会计网校辅导课程的基础学习课程来进行学习和把握，这样不仅会更容易地把握问题角度、理解专业疑难问题，从而顺利地把计划执行下去，而且有利于增强信心和成就感，使自己整个学习过程变得轻松愉悦。

(2)强化提高阶段。这个阶段是对所学知识加以灵活应用、提高熟练程度的阶段，需要1个月左右的时间。由于高会考试题目具有灵活性强、侧重考查实务应用能力的特点，对每一个知识点都要想到企业实务中会出现什么状况，我们该怎么应对。

这个阶段的学习目标是对大纲中每种业务每个环节的处理能够清晰理解，通过针对性的习题演练对知识点的把握做到融会贯通。

学习方式上，建议大家在温习前一阶段学习内容的基础上，开始利用正保会计网校辅导课程中的案例分析课程来进行学习。需要注意的是，案例分析的题目建议大家先自己做一遍，再有针对性地去听老师的讲解，这样更容易形成正确的解题思路或纠正错误的观点。

(3) 冲刺复习阶段。这个阶段是前两个阶段学习的总结和查缺补漏阶段，需要 2 周左右的时间。

这个阶段有两个重要任务，一是进一步掌握知识点、纠正偏差、查缺补漏，从知识上不断完善提高；二是通过做模拟题熟悉考试形式、做题节奏。

学习方式上，建议大家利用正保会计网校辅导课程中的冲刺串讲课程来进行学习，跟着老师的思路再温习一遍重要知识点。

学习计划的拟定固然是重要程序，执行却更加关键。有了计划但没有很好地执行跟没有计划是一样的。所以，建议大家将上述学习目标进行分解，形成自己每周甚至每天的小目标，时刻督促自己完成，然后每周或每月总结，从而更有力地保证整个计划的严格执行。

(二) 考试误区

1. 没有看清题目要求

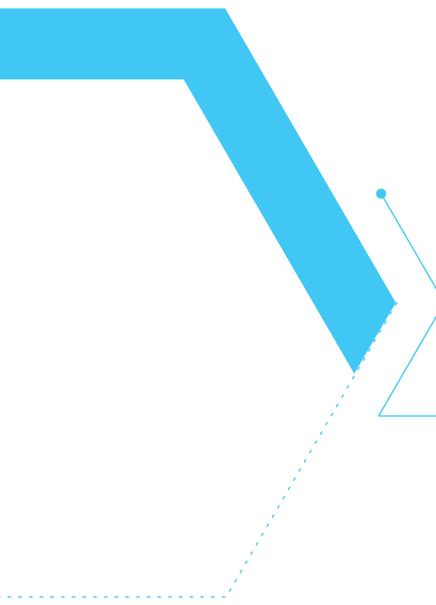
答题要求包括两部分：一是试卷中的答题要求；二是每道题的答题要求。

每道题的答题要求应当重点关注：题目的要求包括几项，具体是什么；计算是否要求列示计算过程；逐项解答还是统一解答；判断之后是否要求说明理由等。

2. 没有掌握答题技巧

高会考试的主要形式为：“判断……”“计算……，指出……，并说明理由”“判断……是否恰当；如不恰当，说明理由”。这些问题都是需要依据教材理论对资料进行分析、计算的。“高级会计实务”试题全部为主观题，解答前需要梳理好思路，按照题目要求逐题逐条进行解答，最好每条观点前用序号标明顺序或层级关系，方便自己理清答题思路；解答时，应组织好语言，简明扼要地表达清楚自己的观点，关键词一定要突出，让阅卷老师一眼就能看到自己的核心答案。

由于时间仓促，本书在编写过程中难免有些纰漏，欢迎各位考生提出宝贵意见。预祝大家顺利通过考试，**梦想成真!**



第二部分 考点精讲



梦想成真辅导丛书

第一章 企业战略与财务战略

本章重要程度：●○○ 预计考试分值：9分左右

考情概况

◎ 本章核心

本章主要考核的内容包括战略分析、战略实施模式、管理控制程序和模式、企业总体战略的类型与选择、经营战略的类型与选择、业务组合管理模型、财务战略的分类(从资本筹措和使用特征角度划分)与选择、融资战略的类型、投资战略与分配战略等。本章主要考点如下所示：

序号	主要考点	重要程度	考核的主要方向	
1	战略与企业战略管理的内涵	企业战略管理的内涵	★	理解企业战略管理遵循的原则
		企业战略管理的要素、体系与程序	★	理解企业战略管理的要素与程序
		企业愿景、使命和战略目标	★	理解企业愿景、使命与战略目标
2	战略分析	外部环境分析	★★★	识别宏观环境分析的六个关键要素；识别行业环境分析中的五力模型分析
		内部环境分析	★	识别内部环境分析中企业资源、能力、核心竞争力、价值链分析和战略地图分析
3	战略制定	战略制定程序	★	考查战略制定的程序
4	战略实施	战略实施模式	★	识别企业战略实施的模式
5	战略控制	管理控制模式	★★	识别管理控制的模式
6	企业总体战略	企业总体战略的类型	★★★	识别企业总体战略类型
		企业总体战略选择	★	总体战略选择的影响因素、特征和适用条件
7	经营战略与职能战略	经营战略选择	★	识别经营战略的类型；经营战略选择的影响因素、特征和适用条件
		职能战略的内涵与类型	★	理解职能战略的特点；识别职能战略类型的具体内容
		业务组合管理模型	★★★	考核波士顿矩阵和SWOT模型的运用

续表

序号	主要考点		重要程度	考核的主要方向
8	财务战略	财务战略概述	★★★	识别财务战略的类型(基于资本筹措和使用特征角度划分);基于企业生命周期的财务战略选择
		投资战略	★	识别投资战略选择的类型;投资战略的原则和作用的理解决
		融资战略	★★	识别融资战略选择的类型;对融资战略原则和作用的理解决
		分配战略	★	识别股利分配战略类型、股利分配制定的影响因素与对原则的理解决

◎ **本章变化**

本章内容无实质性变化。

考点精讲

考点一 战略与企业战略管理的内涵

(一) 战略的内涵★¹

战略是一种从全局考虑和谋划,以实现全局目标的计划和策略。战略的特征如表 1-1 所示。

表 1-1 战略的特征

特征	相关说明
全局性	战略是根据全局发展的需要制定的,追求整体效果,因而是一种整体的全局性的决策
长远性	战略的着眼点是未来,是为了谋求未来的长远发展和长远利益
指导性	战略是一种概括性和指导性的规定,是指导行动的纲领
应变性	战略必须建立在对内外环境客观分析的基础上,是预先的计划与突发应变的组合
竞争性	战略的重要目的就是要在竞争中战胜对手,是针对竞争对手制定的,具有直接的竞争性
风险性	战略着眼于未来,而未来充满不确定性

¹ 本书采用★级进行标注。★表示考试几乎尚未涉及,需要关注,★★表示考试频次较少,需进一步熟悉,★★★表示考试频次最多,需重点掌握。

(二) 企业战略管理的内涵★

1. 企业战略的概念和作用

企业战略的概念和作用如表 1-2 所示。

表 1-2 企业战略的概念和作用

概念	企业战略是指企业为了实现长期的生存和高质量发展，在综合分析企业外部环境和内部条件的基础上作出的一系列带有全局性和长远性的谋划
作用	(1) 战略不仅决定企业业务活动的框架并对协调活动提供指导，而且使企业能够应对并影响不断变化的环境。 (2) 战略将企业偏爱的环境和它希望成为的组织类型结合起来，战略具有预先性和反应性

2. 企业战略管理的概念和原则

(1) 概念。企业战略管理是在分析企业内外部环境的基础上，选择和制定达到企业目标的有效战略，并将战略付诸实施、控制和评价的一个动态管理过程。一切关于企业全局性和长期性的谋划都属于企业战略管理的范畴。

(2) 原则。企业战略管理遵循的原则如表 1-3 所示。

表 1-3 企业战略管理遵循的原则

原则	相关说明
目标可行原则	战略目标的设定，一是具有前瞻性，且通过一定努力可以实现；二是具有挑战性，并能够使长期目标和短期目标有效衔接
资源匹配原则	企业应根据各业务部门战略目标的匹配程度，进行相应资源配置
责任落实原则	企业应该将战略目标落实到具体的责任中心和责任人，构成不同层级彼此相连的战略目标责任体系
协同管理原则	企业应以实现战略目标为核心，考虑不同责任中心业务目标之间的有效协同，加强部门之间的协同管理，有效提高资源的使用效率和效果

(三) 企业战略管理的要素、体系与程序★

1. 企业战略管理要素

企业战略管理要素如表 1-4 所示。

表 1-4 企业战略管理要素

要素	相关说明
经营范围	即企业从事生产经营活动的领域，在设计时需要考虑目前所处的经营领域，以及未来进入何种经营领域，以保证企业的生产经营所需的发展空间

续表

要素	相关说明
增长向量	按照产品与市场组合的方式的不同，增长向量分为市场渗透、产品开发、市场开发和多种经营四种。在明确产品与市场领域基础上，确定企业经营活动应该遵循的发展方向，如在现有产品市场进行扩张，还是开发新产品；在新的市场开发现有产品，还是在新的市场开发新的产品
竞争优势	明确企业在产品和市场领域成长中的优势与条件，认识并利用企业的竞争优势
协同作用	企业应该从现有产品和市场领域向新的产品和市场领域拓展时取得“1+1>2”效果，协同作用可表现为战略协同、业务协同、财务协同、文化协同等

2. 企业战略管理体系

企业战略管理体系如表 1-5 所示。

表 1-5 企业战略管理体系

层次	相关说明
企业总体战略	(1) 战略制定：公司董事会制定，是企业最高决策层指导和控制的企业的行动纲领，也称公司层战略。 (2) 战略类型：成长型战略、稳定型战略和收缩型战略
经营战略	(1) 战略制定：在公司战略的指导下，各战略业务单位所制定的部门战略，如针对特定产品、客户、市场或地理区域作出的战略决策，也称业务单位战略、竞争战略、事业部战略。 (2) 战略类型：成本领先战略、差异化战略和集中化战略
职能战略	(1) 战略制定：企业各职能部门为了实施和支持公司战略和经营战略，根据其特定管理职能制定的战略。目的是提高资源利用效率和降低成本。 (2) 战略类型：涉及企业经营管理的的所有领域，如研究与开发战略、生产战略、人力资源战略、市场营销战略等

3. 战略管理程序

战略管理程序如表 1-6 所示。

表 1-6 战略管理程序

程序	相关说明
战略分析	(1) 目的：目的是评价影响企业目前和今后发展的关键因素，是整个战略管理过程的起点。 (2) 内容：战略分析包括 外部环境分析 和 内部环境分析 。外部环境分析包括宏观环境分析、行业环境分析和经营环境分析。内部环境分析包括企业资源分析、企业能力分析、核心竞争力分析和价值链分析等

续表

程序	相关说明
战略制定	<p>(1) 概念：战略制定，也称战略目标设定或战略规划，是指企业根据战略分析结果，合理界定企业的使命和愿景，并将使命和愿景转化为战略目标。</p> <p>(2) 设定战略目标：一是各部门都需要设定战略目标，并将其具体化为一套财务关键指标和非财务指标的预测值；二是设定的各关键指标的目标值应该与本企业可利用资源匹配，并有利于执行人更加积极有效的实现既定目标</p>
战略实施	<p>(1) 概念：即战略落地，是指将企业战略目标变成现实的管理过程。</p> <p>(2) 具体过程：一是企业战略目标在高层达成一致后，应该向中下层传达，并在各项工作中分解、落实；二是应加强执行反馈，及时修正偏差，确保战略目标实现</p>
战略控制	<p>(1) 概念：战略控制是指应用管理会计工具、方法等，将战略实施的关键业务流程化，融入现有的战略管理体系中。</p> <p>(2) 内容：包括对战略制定和战略实施等的全方位控制</p>
战略评价	<p>(1) 概念：战略评价是指企业通过检测战略实施进展，评价战略执行效果，审视战略的科学性和有效性，不断修正战略举措，以实现预期战略目标。</p> <p>(2) 评价内容：包括战略是否适应环境变化，是否有效配置资源，战略实施进度是否恰当，以及战略涉及的风险是否可以接受等，本质上属于战略控制的一种手段</p>
战略调整	<p>(1) 概念：战略调整是指根据企业情况的发展变化和战略评价的结果，参照实际营运事实、营运环境和战略执行情况等，对所制定的战略及时进行调整，以保证战略对企业管理活动的有效指导。</p> <p>(2) 调整内容：包括对企业的愿景、发展方向、战略目标及其战略举措等。</p> <p>(3) 调整目的：保持和增强企业的战略竞争力。如果企业具备战略竞争力，实施战略会给顾客带来更多价值，给企业带来超额利润，形成竞争优势。所谓超额利润是指一项投资所获得的超过投资者预期从其他相同风险投资项目获得的利润。不具备竞争优势的企业，至多只能获得平均利润</p>

(四) 企业愿景、使命和战略目标★

1. 愿景

愿景的相关内容如表 1-7 所示。

表 1-7 愿景的相关内容

项目	相关说明
概念	企业愿景是指为企业所描述的未来发展的理想化定位和生动性蓝图，体现企业永恒的追求。解决的问题是“我们要成为什么”，反映了管理者对企业与业务的期望，旨在为企业未来定位
作用	企业愿景可以展示未来发展方向和结果，激发员工斗志，形成强大合力，为实现战略目标奠定基础

2. 使命

使命的相关内容如表 1-8 所示。

表 1-8 使命的相关内容

项目	相关说明
概念	使命是指一个企业区别于类似企业的持久性目的，它反映了一个组织之所以存在的理由或价值。解决的问题是“我们的企业为什么要存在以及我们的业务是什么”
作用	使命能够为企业确定一个始终贯穿各项业务的共同主线，建立起相对稳定的经营主题，为企业进行资源配置、目标开发以及其他活动的管理提供依据
特征	企业使命由高级管理层制定，表述的是“需求导向”而非“产品导向”。从立足需求特别是创造需求来概括企业存在的目的，使企业围绕不断发展的需求开发出更多更好的产品或服务。企业使命是指向外部的而不是指向内部

3. 战略目标(2023)¹

战略目标的相关内容如表 1-9 所示。

表 1-9 战略目标的相关内容

项目	相关说明
概念	战略目标是企业愿景与使命的具体化。战略目标反映了企业在一定时期内经营活动的方向和所要达到的水平。与企业使命不同，战略目标要有具体的数量特征和时间界限
战略目标体系	<p>企业战略目标是多元化的，既包括经济目标，又包括非经济目标；既包括定量目标，又包括定性目标，具体包括：</p> <p>(1) 盈利目标：利润额、销售净利率、净资产收益率、投资报酬率、每股收益等。</p> <p>(2) 产品目标：品种、价格、产量、质量、产品销售额、产品盈利能力、产品技术含量、新产品研发周期等。</p> <p>(3) 市场竞争目标：销售总额、市场占有率、竞争位次、市场覆盖率、企业技术水平、市场开拓、市场渗透、产品形象和企业形象等。</p> <p>(4) 发展目标：企业的规模、知名度、资产总额、技术创新、劳动生产率、产品结构调整等。</p> <p>(5) 职工发展目标：职工学习与成长、员工保持率、员工满意率、薪酬福利等。</p> <p>(6) 社会责任目标：合理利用资源、保护生态环境、支持社会公益事业、推动社会进步与和谐等</p>

【提示】任何一种战略的基本目标都是获得战略竞争力和超额利润。在实践中，可以用关键绩效指标、平衡计分卡、经济增加值等指标衡量不同企业的竞争优势。

¹ 标注的数字代表本知识点涉及的考题年份。

考点二 战略分析

战略分析分为**外部环境分析**和**内部环境分析**。战略分析框架如图 1-1 所示。

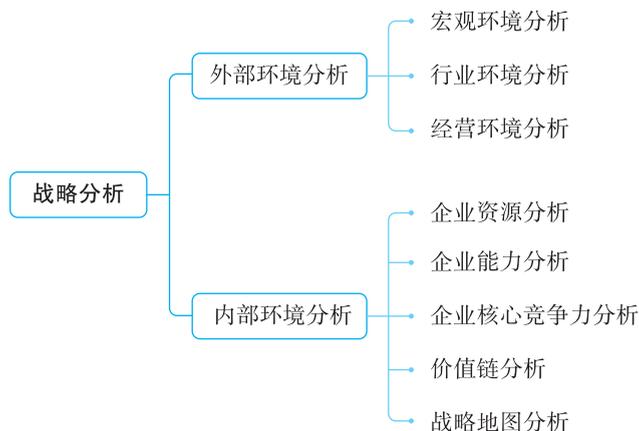


图 1-1 战略分析框架

(一) 外部环境分析

1. 宏观环境分析(PESTEL 分析)★★(2022、2021)

(1) 宏观环境分析的目的。

即确定宏观环境中影响行业和企业的关键因素，预测这些关键因素未来的变化，以及这些变化对企业影响的程度和性质、机遇(即积极影响)与威胁(即消极影响)。

(2) 宏观环境分析要素如表 1-10 所示。

表 1-10 宏观环境分析要素

关键要素	相关说明
政治环境因素(Politic)	社会制度、政府政策、政治团体和政治形势国际上的贸易壁垒、双边关系等
经济环境因素(Economic)	经济结构(包括产业结构及其调整)、经济增长率、财政与货币政策、能源与运输成本;消费倾向与可支配收入、失业率、通货膨胀与紧缩、利率、汇率等
社会环境因素(Social)	教育水平、生活方式、社会价值观与习俗、消费习惯、文化传统;人口、交通、基础设施等
技术环境因素(Technological)	创新机制、科技投入、技术总体水平、技术转移及技术换代速度、竞争对手的研发投入、社会技术人才的素质水平和待遇等
生态环境因素(Environmental)	各种自然资源和绿色环保问题,如水资源、土地资源、污染等
法律环境因素(Legal)	法律限制或立法的变化,如国家或地方法律规范、国家司法、行政执法状况等

【实战案例 1】 2013 年 12 月，甲公司以海外购物攻略为切入点，建立一个分享境外购物体验笔记和攻略的手机 APP 社区平台。平台围绕社区建设，积累了大量优质内容，获得了第一批具有真实跨境购物需求的用户。

随着我国经济的迅速发展，消费者境外购物的需求不断增加。2014 年 7 月政府有关部门相继出台两个关于规范和监管跨境贸易电子商务的公告，从政策层面上认可了跨境电商业务。2014 年 12 月，甲公司正式上线电商渠道，结合社区和数据选品实现商业闭环。

甲公司着重加强电商板块，并充分发挥前期社区优质内容的深厚积累，社交功能与网购功能并行。经过对商业模式的摸索，公司找到了自己的定位——社交内容电商平台。借助迅猛发展的数字技术，公司实现了智能内容分发，通过个性化推荐提升转化率，电商品牌也从海外逐渐拓展到“海外+本土”。

甲公司基于其目标人群的特征，即一、二线城市的年轻女性，将其内容定位为：标记自己的生活，把与生活息息相关的事物或经验传递给他人。平台将内容细分为：时尚穿搭、护肤、发型、彩妆、动漫、音乐、食谱、运动健身、旅游、摄影等 30 多个类别，以满足年轻女性日益增长的对于时尚、娱乐、情感交流以及精致生活的全方位需求。

截至 2019 年 7 月，甲公司平台用户突破 3 亿人，未来依旧有较大发展空间。

要求：根据材料，从宏观环境(PESTEL)角度，指出甲公司涉及的关键要素。

【参考答案】

政治环境因素。2014 年 7 月政府有关部门相继出台两个关于规范和监管跨境贸易电子商务的公告，从政策层面上认可了跨境电商业务。

经济环境因素。我国经济的迅速发展，消费者境外购物的需求不断增加。

技术环境因素。借助迅猛发展的数字技术，公司实现了智能内容分发。

社会环境因素。以满足年轻女性日益增长的对于时尚、娱乐、情感交流以及精致生活的全方位需求。

【实战案例 2】 在全球稀土市场中，矿产资源丰富但分布不平均。由于稀土开采的高污染性和资源稀缺性，很多国家通过进口满足本国稀土需求。建兴稀土是一家设立于 A 国的上市稀土企业，主要业务是稀土产业链的上游行业，包括配套设施建设、稀土矿探查、开采以及分离，也从事出口对外销售业务。

由于 A 国政府认为稀土产品开采方式粗放、开采成本高、资源浪费情况严重，计划对稀土资源开采出台专门的政府限制政策，倡导合理开发和利用，加快淘汰落后产能，提高产业的整体竞争力。此外，A 国政府提倡“保护环境和节约资源”，对稀土资源实施更严格的保护性开采的政府政策规定。同时，增加对稀土开采、加工以及稀土分离、深加工的技术投入。

要求：根据材料分析其体现了 PESTEL 分析中的哪些关键要素。

【参考答案】

政治环境因素：政府出台限制政策，实施保护性开采。

经济环境因素：产能落后、粗放式开采、开采成本高、资源浪费情况严重。

生态环境因素：提倡保护环境和节约资源。

技术环境因素：增加对稀土开采、加工以及稀土分离、深加工的技术投入。

(注意：考试不要求写出理由的，解释部分可以不用写)

2. 行业环境分析(波特五力模型)★★(2022)

行业环境分析的目的和影响因素如表 1-11 所示。

表 1-11 行业环境分析的目的和影响因素

项目	相关说明
目的	分析行业的盈利能力
影响因素	(1)行业竞争程度。行业竞争程度和盈利能力水平主要受三个因素影响：一是现有企业间竞争；二是新加入企业的竞争威胁；三是替代产品或服务的威胁。 (2)市场议价能力。具体包括两项，一是企业与供应商议价能力；二是企业与客户的议价能力

行业环境分析(波特五力模型)基本框架如图 1-2 所示。

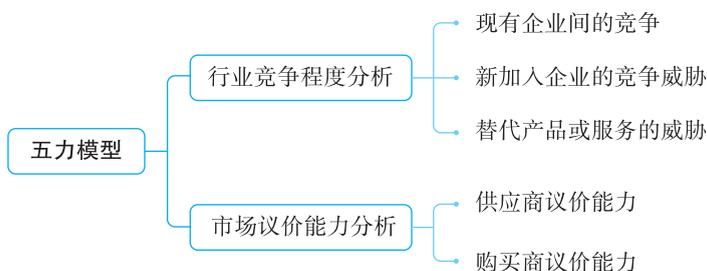


图 1-2 行业环境分析(波特五力模型)基本框架

(1) 现有企业间的竞争程度分析。

现有企业间的竞争程度影响着行业的盈利水平。竞争程度越高，价格越接近于边际成本，盈利水平也越低。行业现有企业间的竞争程度分析主要内容如表 1-12 所示。

表 1-12 行业现有企业间的竞争程度分析主要内容

内容	阐释
行业增长速度分析	行业增长速度越快，现有企业间越不必为相互争夺市场份额而展开价格战，竞争程度低
行业集中程度分析	如果行业市场份额主要集中在少数企业，即集中程度高，则竞争度较低

续表

内容	阐释
差异程度与替代成本分析	为了避免正面价格竞争,关键在于产品或服务的差异化程度,企业间产品或服务的差异程度越大,竞争程度越低;企业间产品或服务的替代成本较低时,企业间仍可以进行价格竞争,竞争程度高
规模经济分析	规模经济性是指在一定市场需求范围内,随着生产规模的扩大,企业的产品或服务每一单位平均成本出现持续下降的现象。规模经济程度越高,平均成本越低,价格竞争优势越强,减少恶性竞争
退出成本分析	行业退出成本较高时,势必会引起激烈的价格竞争,以充分使用生产能力,竞争程度高

(2) 新加入企业的竞争威胁分析。

当行业的平均利润率超过社会平均利润率时,即行业取得超额利润时,行业会面临新企业加入的威胁。新加入企业的竞争威胁分析影响因素如表 1-13 所示。

表 1-13 新加入企业的竞争威胁分析影响因素

因素	阐释
规模经济	规模经济程度越高,新企业进入行业的难度越大,即行业竞争威胁小
先进入优势	先进入企业为了防止新企业进入,在制定行业标准或规则方面总是偏向于现有企业;同时现有企业通常具有成本优势,也增加了新企业进入的难度
销售网与关系网	新进入企业要在现有行业生存与发展,必须打入现有行业的销售网和关系网。不同行业的销售网和关系网的规模与复杂程度是不同的,这也决定了新进入企业打入该行业销售网和关系网的难易程度以及进入该行业的难易程度
法律法规	有些行业对新进入企业在法律法规上有规定和限制,如许可证、专利权等,法律法规的限制程度就直接影响着新企业进入的难易程度

(3) 替代产品或服务的威胁。

当行业存在许多替代产品或替代服务时,其竞争程度加剧。消费者选择替代产品或服务时,通常考虑产品或服务的**效用和价格**两个因素,如果替代效用相同或相似,价格竞争就会激烈。

(4) 供应商的议价能力分析。企业与供应商议价能力的影响因素如表 1-14 所示。

表 1-14 企业与供应商议价能力的影响因素

影响因素	阐释
供应商的数量	供应商数量越少,可供选择的产品或服务也越少时,供应商方面的议价能力就越强
供应商的重要程度	供应商对企业的重要程度取决于其提供的产品对企业产品的影响程度。如果供应商的产品是企业产品的核心部件,而替代产品较少,则供应商的议价能力较强

续表

影响因素	阐释
单个供应商的供应量	单个供应商对企业的供应量越大,则对企业的影响与制约程度越大,其议价能力也越强

(5)购买商(客户)的议价能力分析。企业与购买商(客户)议价能力的影响因素如表 1-15 所示。

表 1-15 企业与购买商(客户)议价能力的影响因素

影响因素	阐释
价格敏感程度	一是客户对价格敏感程度取决于产品差别程度及替代成本的水平。产品差别越小,替代成本越低,价格敏感度越强,客户的议价能力越强。二是客户对价格敏感程度取决于企业产品对客户成本构成的影响,如果企业产品在客户成本中占比较大,客户将对其价格十分敏感
相对议价能力	虽然价格敏感程度会对价格产生影响,但是实际价格还取决于客户的相对议价能力。相对议价能力的影响因素包括:企业(供应商)与客户的供需平衡状况、单个客户的购买量、可供选择的替代产品数量、客户选择替代产品的成本水平、客户的逆向合并威胁等。 【提示】 逆向合并是指并购公司对目标公司进行并购,最终结果是目标公司反而将并购公司合并,是相对于顺向合并而言的

【实战案例 3】(2022 年必答题节选)甲公司是一家国有控股上市公司,主要从事风能和太阳能的开发、投资与运营,属于新能源发电行业。在制定战略发展规划时,公司认为:

(1)从宏观环境来看,环境污染、全球气候变化已成为人类的巨大威胁。“十四五”期间,我国将深入推进能源革命,加大碳减排的政策支持,加快扩大风能、太阳能发电规模,建立清洁低碳、安全高效的现代能源体系。

(2)从行业环境来看,国内百余家企业正在开展新能源发电投资与运营业务,5 家龙头企业均已制定“十四五”新能源装机规划,新能源发电行业将进入快速发展阶段。此外,诸多信息与通讯基础设施供应商、工程承包商等非发电企业,也正在进入新能源发电行业,抢占新能源发电市场。

要求:

(1)根据资料(1),指出甲公司宏观环境分析主要体现了 PESTEL 分析法中的哪些关键要素。

(2)根据资料(2),指出甲公司行业环境分析主要体现了迈克尔·波特“五力模型”中的哪些竞争力量。

【参考答案】

(1)政治环境因素:加大碳减排的政策支持。

生态环境因素：环境污染、全球气候变化已成为人类的巨大威胁。

(2) 同业竞争者的竞争强度；新加入企业的竞争。

【解析】迈克尔·波特“五力模型”中的五大竞争力量分别是：新加入企业的竞争、供应商的议价能力、购买商的议价能力、替代产品的威胁、同业竞争者的竞争强度。

3. 经营环境分析★

经营环境分析的内容如表 1-16 所示。

表 1-16 经营环境分析的内容

经营环境因素	阐释
竞争对手分析	(1) 分析目的：帮助企业建立自己的竞争优势。 (2) 竞争优势的内容：包括价格、产品范围、产品质量、服务水平等
竞争性定位分析	划分战略群组，即每个群组在相似产品、市场类别中遵循相似的战略。同一个战略群组的的企业才是真正的竞争对手
消费者分析	(1) 概念：即对消费者的主要特征及消费者如何做出购买决定进行描述。 (2) 分析内容：为了解和满足消费者，需要分析三个战略问题，即消费细分、消费动机、消费者未满足的需求
融资者分析	(1) 分析目的：融资者能否提供足够支持是决定企业战略实施过程中能否顺利获取所需资源的关键因素。 (2) 分析内容：对融资者状况的考察包括抵押条件、贷款条件、贷款额度等
劳动力市场状况分析	(1) 分析目的：企业能否方便快捷地雇佣到优秀人才是决定企业经营能否成功的关键因素。 (2) 分析内容：企业能否在劳动力市场上雇佣到合适人员主要取决于三个因素，即企业信誉、就业形势、专业人员的可获得性

【实战案例 4】甲公司是一家牧业公司，拟进入奶粉生产领域。为了保障该战略能够成功实施，对经营环境分析后认为：

- (1) 产品定位于孕妇奶粉和婴幼儿奶粉；
- (2) 以甲公司现有土地作抵押，贷款 500 万元购买奶制品生产线；
- (3) 市场中主要竞争对手是 10 年前成立的奶制品生产企业乙公司，奶制品的品种丰富、质量较好、深受消费者青睐。

要求：根据资料中的(1)至(3)项，分别指出甲公司在奶粉生产领域的经营环境分析涉及的因素。

【参考答案】

- (1) 消费者分析；
- (2) 融资者分析；
- (3) 竞争性定位分析(即战略群组划分)和竞争对手分析。

(二) 内部环境分析——优势与劣势分析

内部环境分析包括企业资源分析、企业能力分析、企业核心竞争力分析、价值链分析和战略地图分析。

1. 企业资源分析★

企业资源分析如表 1-17 所示。

表 1-17 企业资源分析

内容	相关说明
有形资源分析	<p>(1) 概念：有形资源是指可见的、能用货币直接计量的资源。</p> <p>(2) 类型：包括物质资源和财务资源。物质资源包括企业的厂房、设备、原材料等。财务资源包括资本、现金、有价证券等。</p> <p>(3) 分析内容：有形资源分析重在评估其战略价值，充分发挥现有资源在价值创造中的作用</p>
无形资源分析	<p>(1) 概念：无形资源是指企业长期积累的、没有实物形态的、甚至无法用货币精确度量的资源。</p> <p>(2) 类型：包括技术资源(如专有技术、专利权以及技术基础设施和工艺流程等)、声誉资源(如品牌、企业形象等)和文化资源(如企业文化、企业领导力、团队协作与知识共享等)。</p> <p>(3) 分析内容：虽然无形资源难以精确量化，但通常竞争对手也难以了解、购买、模仿或替代，因此是企业核心竞争力的来源</p>
人力资源分析	<p>(1) 概念：人力资源是指组织成员向组织提供的技能、知识经验和决策能力。</p> <p>(2) 分析内容：从管理学角度讲，强调人力作为一种经济资源的稀缺性和有用性。从经济学上讲，称为人力资本，即分析侧重于人的价值研究，强调以某种代价所获得的能力和技能价值</p>

【提示】 企业内部资源条件决定企业能否和如何有效利用外部环境提供的机会并消除可能的威胁，从而获得持久的竞争优势。在战略分析中，应该全面分析和评估内部资源的构成、数量、特点、利用情况和应变能力，识别企业在资源禀赋(要素禀赋)方面的优势和劣势。

【实战案例 5】 甲公司是钢琴制造企业，创立于 19 世纪，在 100 多年的探索、创新和发展过程中，取得 100 多项有关钢琴制作材料和设备创新的专利，逐渐建立起一套极其严密、科学的钢琴生产工艺流程和管理体系，创造了世界钢琴第一品牌。

要求：根据资料，指出甲公司的资源类型及其资源禀赋的优势。

【参考答案】

(1) 无形资源中的技术资源和声誉资源。

资源禀赋优势：取得 100 多项有关钢琴制作材料和设备创新的专利，建立起一套

极其严密、科学的钢琴生产工艺流程，创造了世界钢琴第一品牌。

(2) 人力资源。

资源禀赋优势：建立起一套极其严密、科学的钢琴生产管理体系。

2. 企业能力分析★

(1) 企业能力的概念。即企业配置资源并发挥其生产和竞争作用的能力。能力来源于企业有形资源、无形资源和人力资源的整合，是企业各种资源有机组合的结果。

(2) 企业能力的构成。企业能力的构成如表 1-18 所示。

表 1-18 企业能力的构成

企业能力	相关说明
研发能力	(1)作用：企业的研发活动能够加快企业产品的更新换代，提高产品的质量、降低产品成本，更好地满足消费者的需求。 (2)分析内容：研发能力分析包括研发计划、研发组织、研发过程和研发效果
生产管理能力	主要涉及生产过程、生产能力、库存管理、人力管理和质量管理
营销能力	(1)概念：即企业引导消费、争取竞争优势以实现经营目标的能力。 (2)分析内容：产品竞争能力、销售活动能力和市场决策能力
财务能力	(1)分析内容：一是筹集资金的能力；二是使用和管理所筹资金的获取收益能力。 (2)分析工具：杜邦指标体系和雷达图等
组织管理能力	分析内容：职能管理体系的任务分工、岗位责任、集权和分权的情况、组织结构（直线职能、事业部）、管理层次和管理范围的匹配等

3. 企业核心竞争力分析★

(1) 含义：核心竞争力是指能为企业带来竞争优势的资源和能力，是企业所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性的，并且竞争对手难以模仿的技术或能力。

(2) 构成要素：对顾客有价值、与企业的竞争对手相比有优势以及很难被模仿或复制。

4. 价值链分析★★(2023)

(1) 价值链的概念与构成。

价值链是企业产品设计、生产、销售、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合。价值链理论把企业的价值创造活动分为两类：

基本活动(五种)：内部后勤(进货作业)、生产经营(生产作业)、外部后勤(出货作业)、市场营销、服务(售后服务)。

辅助活动(四种)：采购、技术开发、人力资源管理、企业基础设施。

(2) 价值链分析的概念。

价值链分析是从企业内部条件出发，把企业经营活动的价值创造、成本构成同企业的竞争能力相结合，与竞争对手的经营活动相比较，从而发现企业目前及潜在优势与劣势的分析方法。

价值链分析就是确定企业核心竞争力。企业竞争优势可以来自价值活动所涉及的市场范围的调整，也可以来自企业间协调或合用共享价值链所带来的最优化效益，具体来源有三个：一是价值活动本身；二是价值链的内部联系；三是价值链的纵向联系。

5. 战略地图分析★

战略地图分析如表 1-19 所示。

表 1-19 战略地图分析

项目	内容
概念	战略地图是以平衡计分卡理论为基础，用来描述企业不同维度战略目标之间因果关系而绘制的可视化的战略因果关系图
优缺点	优点：能够将企业战略目标清晰化、可视化，并与关键绩效指标和战略实施建立明确联系，反映出价值创造的逻辑关系，有利于战略的落地实施。 缺点：需要多维度、多部门协调，实施成本较高
作用	<p>(1) 财务层面：体现长短期对立力量的平衡。战略地图将股东价值最大化的财务目标作为公司最终目标。财务业绩改善方式是增加收入和提高生产率。增加收入（即长期）可以通过加深与客户关系以及销售全新产品等路径实现；提高生产率（即短期）则有赖于削减直接和间接成本并有效利用现有财务和实物资产。</p> <p>(2) 客户层面：体现差异化的价值主张，即企业收入增长战略要求为目标客户创造差异化、可持续的价值。具体的价值主张包括：强调总成本最低、强调产品领先、强调提供全面客户解决方案、系统锁定。</p> <p>(3) 内部业务流程层面：体现价值通过内部流程创造。内部业务流程实现两个关键的企业战略目标。其一，面向客户需求生产产品和传递价值主张。其二，为了财务层面的生产率要素而持续改善流程并降低成本。具体的内部业务流程包括：运营管理流程、客户管理流程、创新流程和合规与社会流程。实行产品领先战略的公司将强调卓越创新的流程，实行总成本最低战略的公司必须擅长运营流程，实行全面客户解决方案的公司将强调客户管理流程。在强调其中某一流程的同时必须改善各个流程。</p> <p>(4) 学习与成长层面：体现无形资产及其在战略中的作用。无形资产分为三类：人力资本、信息资本和组织资本。战略地图能使管理者查明战略所需的特殊人力、信息和组织资本</p>

【提示】 从动态角度设计与绘制战略地图，具体步骤如下：

- (1) 确定股东价值差距（财务层面）。
- (2) 调整客户价值主张（客户层面）。确定能提供客户价值新来源的目标客户群和价值主张。
- (3) 确定价值提升时间表。在规划范围内说明每年如何缩小价值差距。
- (4) 确定价值创造流程或战略主题（内部业务流程层面）。
- (5) 提升战略资产准备度（学习与成长层面）。
- (6) 确定战略行动方案和预算。

考点三 战略制定

(一) 战略制定程序★

战略制定的一般程序包括：战略适宜性分析、战略筛选、战略的可行性分析、战略的可接受性分析、战略选择与制定行动计划，战略制定程序如表 1-20 所示。

表 1-20 战略制定程序

程序	相关说明
战略的适宜性分析	<p>(1) 概念：适宜性是指备选战略(市场扩张、市场收缩、维持市场份额等)是否与组织的期望和能力相一致，以及战略是否对周围相关的事件及趋势作出适当反应。适宜性分析需要考虑该战略是否充分利用了企业优点？该战略多大程度上解决了分析中识别的难题？该战略是否与企业目标一致？</p> <p>(2) 分析内容包括：①生命周期分析；②资源和能力考虑；③企业概况分析</p>
战略筛选	筛选方法有情景分析法、评级和评分法、决策树法
战略的可行性分析	<p>对战略可行性分析涉及评估战略是否能够成功实施，必须考虑的因素有：①该战略是否得到足够资金支持；②企业的绩效是否能够达到必需水平；③企业是否能达到必需的市场地位，并且是否具有必要的营销技巧；④企业是否能应对来自竞争对手的挑战；⑤企业将如何确保管理层和经营层具有必要的能力；⑥企业是否具有足以在市场中进行有效竞争的技术(与产品和流程相关的技术)；⑦企业是否能获得必要的原料和服务；⑧企业是否能够交付该战略中指定的商品和服务；⑨企业是否有足够的时间来实施该战略</p>
战略的可接受性分析	<p>(1) 评估可接受性的考虑因素。可接受性评估主要评估所有股东的看法，特别是拥有重大权力并且愿意行使权力的股东，它涉及评估人们的期望值和战略的预期绩效；以及战略实施中的风险。</p> <p>(2) 测试战略可接受性。</p> <p>(3) 特定战略的投资回报。即对特定战略可能产生的投资回报进行评估，如会计收益率法、现金净流量法、投资回收期法和未来现金流量折现分析法</p>
战略选择与制定行动计划	<p>(1) 选定的行动计划应当与已明确理解的目标相联系，特别是那些与利润表现有关的目标。</p> <p>(2) 选定的行动计划应当将竞争对手的反击降到最低。</p> <p>【提示】 战略应避免在竞争对手最擅长的领域内与其进行直接对抗；攻击竞争对手的弱点是一个风险较低的做法，其代价可能降低投资回报率</p>

(二) 战略制定的类型★

- (1) 按战略层级可分为企业总体战略制定、经营战略制定和职能战略制定。
- (2) 按战略发展的思路可分为内部发展战略制定、并购战略制定、联合发展与战

略联盟制定和国际化战略制定。

【提示】本考点的内容相对比较基础，建议考生知道战略制定的类型即可。

考点四 战略实施

(一) 战略实施模式★(2023)

战略实施是指如何确保将战略转为实践。战略实施需要实现从高层战略管理者到各事业部及职能部门管理者的责任转移。根据战略制定与战略实施主体的责任与权力转移程度不同，战略实施可分为五种模式。战略实施模式如表 1-21 所示。

表 1-21 战略实施模式

实施模式	相关说明
指挥型模式	<p>(1)特点：企业高管层考虑如何制定一个最佳战略的问题。高管层制定出战略，向其他管理人员宣传贯彻并强制下层管理人员执行，不再跟踪战略的实施。</p> <p>(2)适用条件：要求总经理要有较高的权威，靠其权威通过发布各种指令来推动战略实施；要求战略制定者与战略执行者的目标比较一致；要求企业能够准确有效地收集信息并能及时汇总到总经理的手中。</p> <p>(3)缺点：把战略制定者与执行者分开，下层管理者缺少执行战略的动力和创造精神，甚至会消极懈怠执行战略</p>
变革型模式	<p>(1)特点：企业高管层考虑如何实施企业战略。为增加战略成功的机会，需要进行系列变革，如建立新的组织机构及激励机制、新的信息系统等。</p> <p>(2)缺点：与指挥型模式一样没有解决如何获得准确信息的问题。外界环境发生变化时使战略的变化更为困难，从长远观点来看，环境不确定性强的企业，应该避免采用这种模式</p>
合作型模式	<p>(1)特点：企业高管层考虑如何让其他层级管理人员从战略实施一开始就承担有关的战略责任，企业总经理和企业其他管理者一起对企业战略问题进行充分讨论，形成较为一致的意见，制定出战略。</p> <p>(2)优点：克服了指挥型模式和变革型模式存在的两大局限性，从而提高了战略实施成功的可能性。</p> <p>(3)缺点：有可能会使战略的经济合理性有所降低，同时仍然存在着谋略者与执行者的区别，仍未能充分调动全体管理人员的智慧和积极性。</p> <p>(4)适用企业：适用于复杂而又缺少稳定性环境的企业</p>
文化型模式	<p>(1)特点：企业高管层考虑如何动员全体员工都参与战略实施活动。即企业总经理运用企业文化的手段，向企业全体成员灌输战略思想，建立共同的价值观和行为准则，在共同的文化基础上参与战略的实施活动。</p> <p>(2)优点：打破了战略制定者与执行者的界限，力图使每一个员工都参与制定实施企业战略，因此使企业各部分人员都在共同的战略目标下工作，使企业战略实施迅速，风险小，企业发展迅速。</p> <p>(3)缺点：要求企业职工的各方面的素质都相当高</p>

续表

实施模式	相关说明
增长型模式	(1)特点：企业高层考虑如何激励下层管理人员制定实施战略的积极性及主动性，为企业效益的增长而奋斗。 (2)优点：鼓励员工的首创精神，企业战略不是自上而下的推行，而是自下而上的产生。 (3)缺点：要求企业有很好的战略实施支持系统，否则很难取得预期成效

【提示】 指挥型和合作型模式侧重战略的制定问题，而文化型和增长型模式侧重于战略的实施问题。

(二) 战略实施支持系统★

战略实施过程中会受到多种因素影响，这些因素构成了战略实施支持系统，战略实施支持系统如图1-3所示。

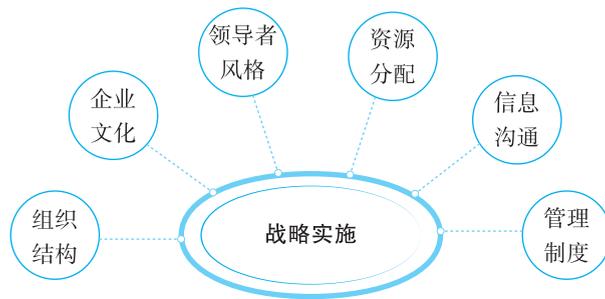


图 1-3 战略实施支持系统

战略实施支持系统进一步归类为三个方面的支持系统，即**组织支持系统**、**资源支持系统**和**管理支持系统**，战略实施支持系统如表 1-22 所示。

表 1-22 战略实施支持系统

支持系统	相关说明
组织支持系统	组织支持系统是战略实施支持系统的基础与关键，包括组织结构调整、业务流程调整、权责关系调整等
资源支持系统	包括人力资源、财务资源、技术和信息资源等
管理支持系统	战略实施需要改变企业管理理念、管理制度及企业文化。因此，企业应围绕战略实施进行管理制度、内部控制制度等的创新；要使企业的文化、管理理念及风格等与企业战略选择相一致

【实战案例 6】 甲企业主要从事石油工程技术服务和生产服务，同时还承担文化教育、医疗卫生、城市公交等大量社会服务职能。在其生存与发展中存在主要的挑战：一是产业布局分散，主业不突出。业务领域包括钻探、基建、发供电、供排水、