

第一章 战略与战略管理

序号	考点	考频
考点一	公司战略的定义	★
考点二	公司的使命与目标	★★
考点三	公司战略的层次	★★★★
考点四	战略管理的内涵与特征	★
考点五	战略管理过程	★
考点六	战略变革管理	★★★★

考点一

2018《公司战略与风险管理》高频考点：公司战略的定义

我们一起来学习 2018《公司战略与风险管理》高频考点：公司战略的定义。本考点属于《公司战略与风险管理》第一章战略与战略管理第一节公司战略的基本理论的内容。

【内容导航】：

- 1.公司战略的传统概念
- 2.公司战略的现代概念

【考频分析】：

考频：★

复习程度：熟悉本考点。

【高频考点】：公司战略的定义

- 1.公司战略的传统概念

美国哈佛大学教授波特：“……战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物”。它强调公司战略的一方面属性——计划性、全局性和长期性。

- 2.公司战略的现代概念

加拿大学者明茨伯格：“一系列或整套的决策或行动方式”。

传统概念和现代概念的区别：从字面上看，现代概念认为战略只包括为达到企业的终点而寻求的途径，而不包括企业终点本身。从本质区别看，现代概念更强调战略的另一方面属性——应变性、竞争性和风险性。

考点二

2018《公司战略与风险管理》高频考点：公司的使命与目标

我们一起来学习 2018《公司战略与风险管理》高频考点：公司的使命与目标。本考点属于《公司战略与风险管理》第一章战略与战略管理第一节公司战略的基本理论的内容。


【内容导航】：

- 1.公司的使命
- 2.公司的目标

【考频分析】：

考频：★★

复习程度：熟悉本考点。

 **【高频考点】：公司的使命与目标**

1.公司的使命

公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括：

(1) 公司目的。公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。

(2) 公司宗旨。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。

(3) 经营哲学。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。

2.公司的目标

公司目标是公司使命的具体化，是一个体系，包括：

(1) 财务目标体系。财务目标体系的指标包括：市场占有率、收益增长率、满意的投资回报率，股利增长率、股票价格评价、良好的现金流以及公司的信任度，等等。

(2) 战略目标体系。战略目标体系的指标包括：获取足够的市场份额，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，使整体成本低于竞争对手的成本，提高公司在客户中的声誉，在国际市场上建立更强大的立足点，建立技术上的领先地位，获得持久的竞争优势，抓住诱人的成长机会，等等。

考点三

2018《公司战略与风险管理》高频考点：公司战略的层次

我们一起来学习 2018《公司战略与风险管理》高频考点：公司战略的层次。本考点属于《公司战略与风险管理》第一章战略与战略管理第一节公司战略的基本理论的内容。


 **【内容导航】：**

公司战略的层次

 **【考频分析】：**

考频：★★★

复习程度：掌握本考点。本考点属于基础性的内容，可以结合第三章的内容理解。


 **【高频考点】：公司战略的层次**

战略层次	原文解释	关键词总结
总体战略（公司层战略）	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	业务组合、资源配置
业务单位战略（竞争战略）	针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域中有效竞争	竞争
职能战略（职能层战略）	主要涉及企业内各职能部门，如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，提高组织效率	效率


考点四

2018《公司战略与风险管理》高频考点：战略管理的内涵与特征


我们一起来学习 2018《公司战略与风险管理》高频考点：战略管理的内涵与特征。本考点属于《公司战略与风险管理》第一章战略与战略管理第二节战略管理概述的内容。

 **【内容导航】：**

- 1.战略管理的内涵
- 2.战略管理的特征

 **【考频分析】：**

考频：★
复习程度：熟悉本考点。本考点是 2018 年教材的新增内容，可能出客观题。

 **【高频考点】：战略管理的内涵与特征**

1.战略管理的内涵

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。

2.战略管理的特征

- (1) 战略管理是企业的综合性管理；
- (2) 战略管理是企业的高层次管理；
- (3) 战略管理是企业的一种动态性管理；
- (4) 战略管理是企业的一项效能性管理。



中华会计网校
www.chinaacc.com

考点五

2018《公司战略与风险管理》高频考点：战略管理过程

我们一起来学习 2018《公司战略与风险管理》高频考点：战略管理过程。本考点属于《公司战略与风险管理》第一章战略与战略管理第二节战略管理概述的内容。

 **【内容导航】：**

战略管理过程

 **【考频分析】：**

考频：★
复习程度：熟悉本考点。本考点主要是理解，结合第二、三、四章的内容理解，注意细小知识点的把握。

 **【高频考点】：战略管理过程**

战略分析→战略选择→战略实施

(1) 战略分析。

包括外部环境分析和内部环境分析。外部环境分析可以从企业所面对的宏观环境、产业环境、竞争环境和市场需求状况几个方面展开。内部环境分析可以从企业的资源与能力、企业的核心竞争力等几个方面展开。波士顿矩阵、通用矩阵、SWOT 分析都是常用的战略分析工具。

(2) 战略选择。

战略选择过程：①制订战略选择方案；②评估战略备选方案；③选择战略；④战略政策和计划。

根据不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度，可以将战略形成的方法分为三



中华会计网校
www.chinaacc.com

种形式：①自上而下的方法；②自下而上的方法；③上下结合的方法。

评估战略备选方案的三个标准：①适宜性标准；②可接受性标准；③可行性标准。

(3) 战略实施。

战略实施要解决以下几个主要问题：①确定和建立一个有效的组织结构。②保证人员和制度的有效管理。③正确处理和协调公司政治关系。④选择适当的组织协调和控制系统。⑤协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面的关系。

考点六

2018《公司战略与风险管理》高频考点：战略变革管理

我们一起来学习 2018《公司战略与风险管理》高频考点：战略变革管理。本考点属于《公司战略与风险管理》第一章战略与战略管理第二节战略管理概述的内容。

【内容导航】：

1. 渐进性变革与革命性变革的区别
2. 战略变革的发展阶段
3. 战略变革的类型
4. 战略变革的主要任务
5. 战略变革的实现



【考频分析】：

考频：★★★

复习程度：掌握本考点。本考点涉及的内容比较多，考核的概率也比较大，可能以客观题形式进行考核，也可能出现在主观题中。

【高频考点】：战略变革管理

1. 渐进性变革与革命性变革的区别

渐进性变革的特点	革命性变革的特点
在企业生命周期中常常发生； 稳步地推进变化； 影响企业体系的某些部分	在企业生命周期中不常发生； 全面转化； 影响整个企业体系

2. 战略变革的发展阶段

(1) 连续阶段：在这个阶段中，制定的战略基本上没有发生大的变化，仅有一些小的修正。

(2) 渐进阶段：在这个阶段中，战略发生缓慢的变化。这种变化可能是零打碎敲性的，也可能是系统性的。

(3) 不断改变阶段：在这个阶段中，战略变化呈现无方向或无重心的特点。

(4) 全面阶段：在这个阶段中，企业战略是在一个较短的时间内、发生革命性或转化性的变化。

3. 战略变革的类型

变革的类型	具体内容	说明
技术变革	涉及企业的生产过程，包括开发使之有能力与竞争对手抗衡的知识和技能	涉及工作方法、设备和工作流程等生产产品和服务技术

产品和服务变革	企业产出的变革	包括开发新产品或改进现有产品
结构和体系变革	企业运作的管理方法的变革	包括结构变化、政策变化和控制系统变化
人员变革	企业员工价值观、工作状态、技能和行为方式的转变	确保职工努力工作，完成企业目标

4.战略变革的主要任务

(1) 调整企业理念。(2) 企业战略重新进行定位。(3) 重新设计企业的组织结构。

5.战略变革的实现

变革受到抵制的原因：

- (1) 生理变化。
- (2) 环境变化。
- (3) 心理变化。①迷失方向。②不确定性可能导致无安全感。③无助。

变革会面临如下障碍：

- (1) 文化障碍。
- (2) 私人障碍。①习惯。②变革对个人收入的影响可能相当大。③对于未知的恐惧降低了人们学习新技能和程序的意愿和兴趣，因为他们可能缺乏自信去迎接新的挑战。④选择性的信息处理导致员工去选择应当听什么和忽略什么来判断他们的处境，从而忽略管理层对于变革的要求。

克服变革阻力的策略：

- (1) 变革的节奏；
- (2) 变革的管理方式；
- (3) 变革的范围。

