

注会《战略》速记口诀

章节	知识点	口诀	释义
第一章 战略与战略管理 概述	公司战略的概念	[期划局]	传统概念：计划性、全局性和长期性
	公司战略的概念	[变风争]	现代概念：应变性、竞争性和风险性
	战略管理的特征	[动高综]	企业的综合性管理、高层次管理、动态性管理
	公司目的	营利组织：首为经济价值，次为履行责任； 非盈利组织：提福利，促变革。	营利组织的目的——首要目的是为其所有者带来经济价值；其次的目的是履行社会责任，以保障企业主要经济目标的实现。 非营利组织的目的——提高社会福利、促进政治和社会变革。
	公司宗旨	长期战向说范围，公司宗旨映定位	作用：阐述公司长期的战略意向。 内容：主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。 公司宗旨反映出企业的定位。
战略实施需要切实做好 的五项工作	完整结构推建设，运用方法监进程，采用 技术促协调。	①调整和完善企业的组织结构，使之适合公司战略的定位； ②推进企业文化的建设，使企业文化成为实现公司战略目标的驱动力和重要支撑，以及调动企业员工积极性促进战略实施的保证； ③运用财务和非财务手段、方法，监督战略实施进程，及时发现和纠正偏差，确保战略实施达到预定的目标，或者对战略做出适	

			<p>当修改，以利于企业绩效的持续提升；</p> <p>④采用先进技术尤其是数字化技术，构建新型企业组织，转变经营模式，支持企业数字化转型和数字化战略的实施；</p> <p>⑤协调好企业战略、组织结构、文化建设和技术创新与变革诸方面的关系。</p>
	战略创新的类型	[定产流范]	产品创新，流程创新，定位创新和范式创新
	建立创新型组织的七要素	合适的意愿是关键，有效的氛围需创新，组织的创新可跨边。	共同使命、领导力和创新的 意愿 、 合适 的组织结构、 关键 个体、全员参与 创新 、 有效 的团队合作、创造性的 氛围 、 跨越边界
第二章 战略分析	宏观环境分析四要素	正经射击（政、经、社、技）	政治和法律环境因素、经济环境因素、社会和文化环境因素、技术环境因素
	决定企业竞争优势的企业资源判断标准	模仿稀缺，替代持久	资源的 稀缺性 、不可 模仿性 、不可 替代性 、资源的 持久性
	钻石模型四要素	生产有需求，产业要竞争	生产要素 ， 需求 条件，相关与支持性 产业 ，企业战略、企业结构和 同业竞争
	价值链的五项基本活动	内外部市场都需要生产服务	内部后勤 、 生产经营 、 外部后勤 、 市场销售 、 服务
	价值链的四项支持活动	采购人力与技术用于深化设施	基础设施 、 人力资源管理 、 技术开发 、 采购管理

第三章 战略选择	前向一体化的适用条件	人高力大	<p>人：所需资金、人力资源等；</p> <p>高：供应成本较高或可靠性较差，供应环节利润率较高；</p> <p>力大：产业增长潜力较大。</p>
	后向一体化的适用条件	人高力大价稳数量少	<p>人：所需资金、人力资源等；</p> <p>高：供应成本较高或可靠性较差，供应环节利润率较高；</p> <p>力大：产业增长潜力较大；</p> <p>价稳：企业产品价格的稳定对企业十分关键；</p> <p>数量少：供应商数量较少而需求方竞争者众多。</p>
	横向一体化的适用条件	竞争规模潜力大，资金人力垄断高。	<p>企业所在产业竞争较为激烈；</p> <p>企业所在产业的规模经济较为显著；</p> <p>企业的横向一体化符合反垄断法律法规，能够在局部地区获得一定的垄断地位；</p> <p>企业所在产业的增长潜力较大；</p> <p>企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等。</p>
	市场开发的适用条件	全球化成功产业有钱、有人、有力，想要开发新市场用于销售。	<p>①存在未开发或未饱和的市场；</p> <p>②可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道；</p> <p>③企业在现有经营领域十分成功；</p> <p>④企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源；</p> <p>⑤企业存在过剩的生产能力；</p> <p>⑥企业的主业属于正在迅速全球化的产业</p>

产品开发的适用条件	产品要有两个度，产业发展靠技术，产业增长要高速，研究开发要留住，价格质量竞争路。	<ul style="list-style-type: none"> ①企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度； ②企业所在产业属于适宜创新的高速发展的高新技术产业； ③企业所在产业正处于高速增长阶段； ④企业具有较强的研究和开发能力； ⑤主要竞争对手以近似价格提供更高质量的产品。
多元化战略风险	经营产业进出需整合。	<ul style="list-style-type: none"> ①来自原有经营产业的风险。 ②市场整体风险。 ③产业进入风险。 ④产业退出风险。 ⑤内部经营整合风险。
收缩战略方式	[紧急转放]	紧缩与集中战略、转向战略、放弃战略
并购失败的原因	高风险、低决策，不整合。	① 决策 不当。②并购后不能很好地进行企业 整合 ③支付 过高 的并购费用。④跨国并购面临 政治风险 。
企业战略联盟形成的动因	创新有风险，开拓需协调，资源要互补，竞争得减少。	①促进技术创新；②避免经营风险；③避免或减少竞争④实现资源互补⑤开拓新的市场⑥降低协调成本
成本领先战略的实施条件（外部条件）	高弹性竞价格，低转换注品牌	<ul style="list-style-type: none"> ①产品具有较高的价格弹性，市场中存在大量的价格敏感用户； ②产业中所有企业的产品都是标准化的产品，产品难以实现差异化； ③购买者不太关注品牌；④价格竞争是市场竞争的主要手段； ⑤消费者的转换能力较低。

	差异化战略的实施条件（外部条件）	差异需求成创新	<p>①产品能够充分地实现差异化，且为顾客所认可；</p> <p>②顾客的需求是多样化的；</p> <p>③企业所在产业技术变革较快，创新成为竞争的焦点。</p>
	集中化战略的实施条件	在目标细分市场有需求差异	<p>①购买者群体之间在需求上存在着差异。</p> <p>②目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。</p> <p>③在目标市场上，没有其他竞争对手采用类似的战略。</p> <p>④企业资源和能力有限，难以在整个产业实现成本领先或差异化，只能选定个别细分市场</p>
	职能战略因素	人才（财）市场招聘生产、研究与采购人员	市场营销战略、研究与开发战略、生产运营战略、采购战略、人力资源战略、财务战略
第四章 战略实施	战略失效的原因	由于缺乏信息资源，导致用人决策出现变化。	<p>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为目标，企业成员之间缺乏协作共事的愿望；</p> <p>②战略实施过程中各种信息的传递和反馈受阻；</p> <p>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；</p> <p>④用人不当，主管人员、作业人员不称职或玩忽职守；</p> <p>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；</p> <p>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。</p>

	数字化技术对产品 和服务的影响	[三化一连]	个性化、智能化、连接性、生态化
第五章 公司治理	内部人控制问题 (违背忠诚义务)	忠诚违背, 在职消费 盲目投资, 经营短期 财产侵占, 资产转移 增快工薪, 利润侵吞 信息作假, 个人帝国	过高的 在职消费 ; 盲目过度投资 , 经营行为的短期化 ; 侵占资产, 转移资产 ; 工资、奖金等收入增长过快, 侵占 利润 ; 会计 信息作假 、 财务作假 ; 建设 个人帝国 。
	内部人控制问题 (违背勤勉义务)	经营财务信息敷衍	信息披露 不完整、不及时, 敷衍 偷懒行为不作为, 财务 杠杆过度保守, 经营 过于稳健、缺乏创新。
第六章 风险与风险管理概述	企业风险管理主要特征	系统专业全员二战	战略性 、 全员性 、 专业性 、 二重性 、 系统性
	风险管理的职能	计组指控	计划 职能、 组织 职能、 指导 职能、 控制 职能
第七章 风险管理的流程、体系与方法	风险管理策略的工具一七字诀	城(承)规一(移)换对不(补)止(制)	风险 承担 、风险 规避 、风险 转移 、风险 转换 、风险 对冲 、风险 补偿 、 风险控制 。
	内部控制的要素	信息活动需监控风险环境	控制(内部) 环境 、 风险评估 、控制 活动 、 信息 与沟通、 监控 (内部监督)
第八章 企业面对的主要风险与应对	企业面对的主要风险与应对	战才(财)是(市)韵(运)律	战略 风险与应对、 市场 风险与应对、 财务 风险与应对、 运营 风险与应对、 法律 风险和合规风险与应对

对	战略调整通常发生的四种情况	三失二过一轮换	①战略 过于激进 或 过于保守 ；②战略方向 失准、失误 ；③战略部署 失当 ；④管理层或决策层 轮换 。
	企业资金营运活动存在的主要表现	不理不畅致困余，不严被挪遭欺占	①资金调度 不合理 、营运 不畅 ，可能导致企业陷入财务 困境 或资金 冗余 ；②资金活动管控 不严 ，可能导致资金 被挪用、侵占、抽逃 或 遭受欺诈 。