

CPA 战略科目主观题知识点记忆版（2023 年）

使用说明

1.迪哥每年都会根据考试趋势的变化对记忆版进行修订和更新，知识点的数量、星级、记忆技巧等或多或少都会有调整，请使用最新版本以获得最佳学习效果。

2.迪哥基于历年考题的全数据分析对各知识点标注了不同的星级。对于高星级的知识点（3 星及 3 星以上），要**熟悉熟悉再熟悉**，重要的事情说三遍！对于低星级的知识点（1 星和 2 星），可以晚一点再开始记忆，基本有一个印象，万一考试碰到能答出五成以上就足够了。

知识点星级的含义

星级	含义
★★★★★	高频考点，曾五年考到四次及以上，考试概率非常高
★★★★	次高频考点，曾五年考到两到三次，考试概率比较高
★★★	中频考点，今年考试概率较高
★★	中低频考点，但今年有一定概率会考到
★	低频考点，适当关注

3.记忆时建议按照星级逐渐降低的次序背诵，即五星、四星、三星.....，背诵低星级知识点的同时复习巩固高星级知识点。这是因为现在注会战略科目的题量巨大，有必要提升对高频考点的熟悉程度，这有助于缩短记忆提取时间，加快答题速度。

4.在时间较为充裕的情况下，不建议采用突击背诵的方式，提倡采用“集腋成裘”的方法背诵，每天背诵一点，并根据自己的遗忘曲线有规律地进行复习，既轻松又有效。

5.记忆版无法替代做题，如果**只背诵理论知识点，无法与主观题所提供的案例素材相结合来答题的话，分数会很低**，切记！一定要投入足够的时间练习主观题，至少要把近五年的真题搞透，最后六套题也要做一下，不能只背诵不练习！

6.记忆技巧写的比较简单，如果想了解更细致的解释，请听基础班对记忆技巧的讲解及习题班“知识点回顾”的相应内容。本资料为迪哥“巧学基础班”和“巧学习题班”的辅助学习资料，建议先听这两个班次再学习“记忆版”的内容，效果会更好。

7.如果您有更好的知识点记忆技巧，欢迎提供，我会编入本资料的后续版本，并注上您的大名！

8.本资料不属于“押题”，仅为备考时的辅助学习资料，请理性使用。

目 录

第一章 战略与战略管理概述	1
一、公司的使命（★★★）	1
二、战略创新的类型（★★★）	1
三、探索战略创新的不同方面（★★）	1
四、战略创新的情境（★★）	1
五、创新管理的主要过程（★★★）	1
六、企业利益与社会效益（★★）	2
第二章 战略分析	2
一、PEST 分析（★★★）	2
二、产品生命周期理论（★★★）	2
三、五力模型整体框架（★★★★★）	3
四、五力模型之进入障碍（★★★）	3
五、五力模型之影响讨价还价能力的因素（★★）	3
六、五力模型之产业内企业间竞争激烈的情况（★）	3
七、产品寿命周期各阶段中的成功关键因素（★★）	4
八、竞争对手优势与劣势分析框架（★）	4
九、战略群组的内涵（★）	4
十、战略群组分析的意义（★★★）	4
十一、产业资源配置分析框架——钻石模型（★★★★★）	5
十二、企业资源的主要类型（★★★★★）	5
十三、决定企业竞争优势的企业资源判断标准（★★★）	5
十四、企业能力分析（★★★）	5
十五、核心能力的特征（★★★★）	5
十六、基准分析的类型（★★）	6
十七、价值链的两类活动（★★★）	6
十八、企业资源能力的价值链分析（★★★★★）	6
十九、波士顿矩阵（★★★）	6
二十、SWOT 分析（★★★）	7
第三章 战略选择	7
一、总体战略中各种类型战略的内涵（★★★）	7
二、纵向一体化战略不同类型的内涵及优点（★★★★）	7
三、一体化战略不同类型的适用条件（★★★★）	7
四、密集型战略的类型及适用条件（★★★★）	8
五、采用多元化战略的原因（★★★）	9
六、多元化战略的优点（★★★★）	9
七、实施多元化战略的风险（★★★）	9
八、发展战略的主要途径（★★★★★）	9
九、并购的类型（★★★★）	9
十、并购失败的原因（★★★★）	10
十一、并购的动机（★★★★）	10

十二、企业战略联盟的主要类型（★★★）	10
十三、企业战略联盟形成的动因（★★★★★）	10
十四、股权式战略联盟与契约式战略联盟的差异（★★）	11
十五、收缩战略的方式（★★★★）	11
十六、采用成本领先战略的优势（★★）	11
十七、成本领先战略的实施条件（★★★★★）	12
十八、采取成本领先战略的风险（★★★★）	12
十九、采用差异化战略的优势（★★）	12
二十、差异化战略的实施条件（★★★★★）	13
二十一、采取差异化战略的风险（★★★★）	13
二十二、“战略钟”里不同的战略类型（★★）	13
二十三、零散产业的战略选择（★★★★★）	13
二十四、新兴产业内部结构的共同特征（★★★）	14
二十五、新兴产业的发展障碍（★★★）	14
二十六、新兴产业的战略选择（★★★）	14
二十七、蓝海战略与红海战略的比较（★★★）	14
二十八、重建市场边界的基本法则（★★★★★）	15
二十九、确定目标市场（★★★）	15
三十、设计市场营销组合（★★★★★）	15
三十一、产品策略（★★★）	16
三十二、研究与开发战略（★★★★★）	16
三十三、财务战略之创造价值和增长率矩阵（★★）	16
三十四、企业国际化经营动因（★★★★★）	16
三十五、国际化经营的主要方式（★）	17
三十六、成立全资子公司的优缺点（★）	17
三十七、采用合资经营的优缺点（★）	17
三十八、全球价值链分工模式与企业升级（★★★★）	17
三十九、国际化经营的战略类型（★★★★）	18
四十、本土企业的战略选择（★★★★★）	18
第四章 战略实施	19
一、钱德勒的“组织结构服从战略”理论（★）	19
二、产品事业部制组织结构的优缺点（★）	19
三、M 型组织结构的优缺点（★）	19
四、矩阵制组织结构的优缺点（★）	20
五、文化与绩效的关系（★）	20
六、战略失效的原因（★★）	20
七、企业业绩衡量之财务指标（★）	21
八、ESG 衡量指标（★★★★）	21
九、平衡计分卡各角度的指标（★★）	21
十、数字化技术的发展历程（★）	21
十一、数字化技术应用领域（★★）	22
十二、数字化战略转型的主要方面（★★★★）	22
十三、数字化战略转型面临的困难（★★★）	22
十四、数字化战略转型的主要任务（★★★★）	22

第五章 公司治理	23
一、经理人对于股东的内部人控制问题的主要表现（★★★★）	23
二、经理人对于股东的内部人控制问题的基本对策（★★★）	23
三、终极股东对于中小股东的隧道挖掘问题的表现（★★★★）	24
四、终极股东对于中小股东的隧道挖掘问题的对策（★★★）	24
五、公司内部治理结构（★★★★）	24
六、公司外部治理机制（★）	25
七、公司治理基础设施（★★★）	25
八、审计委员会的职责（★）	25
第七章 风险管理的流程、体系及方法	26
一、风险管理策略的工具（★★）	26
二、风险管理的组织职能体系（★）	26
三、风险管理委员会的职责（★）	26
四、内部控制的要素：控制环境（★）	27
五、内部控制的要素：控制活动（★）	27
第八章 企业面对的主要风险与应对	28
一、战略风险的影响因素（★★）	28
二、战略风险的主要表现（★★★★）	28
三、战略风险的应对（★★★★）	29
四、市场风险的影响因素（★★★★）	29
五、市场风险的主要表现（★★★★）	29
六、市场风险的应对（★★★★）	30
七、财务风险的影响因素（★★★★）	31
八、财务风险的主要表现（★★★★）	31
九、财务风险的应对（★★★★）	32
十、运营风险的影响因素（★★★★）	34
十一、运营风险的主要表现（★★★★）	34
十二、运营风险的应对（★★★★）	37
十三、法律风险和合规风险的含义（★★★★）	42
十四、法律风险和合规风险的影响因素（★★）	42
十五、法律风险和合规风险的主要表现（★★★★）	43
十六、法律风险和合规风险的应对（★★★★）	43

第一章 战略与战略管理概述

一、公司的使命（★★★）

（一）记忆内容

- （1）**公司的使命**：阐明企业组织的根本性质与存在理由，展示公司主要的战略方向。
- （2）**公司目的**：企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。
- （3）**公司宗旨**：阐述公司长期的战略意向（重点关注）。
- （4）**经营哲学**：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。（重点关注）

（二）记忆技巧

目的：为什么存在；宗旨：我要做什么；经营哲学：我相信什么。

二、战略创新的类型（★★★）

（一）记忆内容

- （1）**产品创新**：指组织提供的产品和服务的变化。（产品）
- （2）**定位创新**：指通过重新定位用户对既有产品和服务的感知来实现的创新。（定位）
- （3）**流程创新**：指产品和服务的生产和交付方式的变化。（流程）
- （4）**范式创新**：指影响组织业务的思维模式 and 实践规范的变化。（范式）

（二）记忆技巧

产品（需要）定位，流程（归纳）范式。

三、探索战略创新的不同方面（★★）

（一）记忆内容

- （1）创新的新颖程度——渐进性还是突破性。（新）
- （2）创新的基础产品和产品家族。（基）
- （3）创新的层面——在组件层面还是架构层面。（层→曾）
- （4）时机——创新生命周期。（时→识）

（二）记忆技巧

新基似曾（层）相识（时），意思是这个新发行的基金似曾相识。

四、战略创新的情境（★★）

（一）记忆内容

- （1）**建立创新型组织**：具体包括共同使命、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。
- （2）**制定创新的战略**。

（二）记忆技巧

记忆难点在于第（1）条建立创新型组织里的具体内容，可根据逻辑来记忆：使命（战略层面）→组织结构（要适应战略）→个体（包含在组织结构中）→（在关键个体带动下）全员参与→（大家一起）团队合作→（产生）氛围→（由组织内到组织外）跨越边界

五、创新管理的主要过程（★★★）

（一）记忆内容

- 搜索阶段——如何找到创新的机会

- 选择阶段——要做什么以及为什么
- 实施阶段——如何实现创新
- 获取阶段——如何获得利益

（二）记忆技巧

搜索（可能的意中人）→选择→实施（追求计划）→获取（幸福爱情）

六、企业利益与社会效益（★★）

（一）记忆内容

- （1）赞助和支持社会公益事业。（公益）
- （2）保护自然环境。（环境）
- （3）保证企业利益相关者的基本利益要求。（利益）

（二）记忆技巧

（营造做）公益的环境（有巨大的长期）利益

第二章 战略分析

一、PEST 分析（★★★）

（一）记忆内容

- （1）政治和法律因素（P）
- （2）经济因素（E）
- （3）社会和文化因素（S）
- （4）技术因素（T）

（二）记忆技巧

PEST（拍死它）

二、产品生命周期理论（★★★）

（一）记忆内容

项目	导入期	成长期	成熟期	衰退期
消费者	高收入用户	客户群扩大	新客户减少	对性价比要求高
竞争者	很少	增多，争资源	稳中有降	减少
产能	过剩	不足	稳定，局部过剩	严重过剩
生产量	小	扩大	大	萎缩
销量	低	节节攀升	最大	下降
价格	弹性小，价格高	最高	开始下降	很低
成本	高	中等	较低	低
利润	较低	最高	适中	很低
战略目标	扩大市场份额，争取成为“领头羊”	争取最大市场份额	巩固市场份额，提高投资报酬率	防御，获取最后的现金流
战略路径	投资于研究开发和技术改进，提高产品质量	市场营销，改变价格形象和质量形象	提高效率，降低成本	控制成本，维持正的现金流量
经营风险	非常高	较高	中等	进一步降低

（二）记忆技巧

两人（消费者、竞争者）→三量（产能、生产量、销量）→利润相关（价格－成本=利润）→战略目标→战略路径→经营风险

三、五力模型整体框架（★★★★★）

（一）记忆内容

- （1）购买者（买方）的讨价还价能力（买）
- （2）供应者（卖方）的讨价还价能力（卖）
- （3）产业内现有企业的竞争（竞）
- （4）替代品的替代威胁（替）
- （5）潜在进入者的进入威胁（潜）

（二）记忆技巧

买卖警（竞）惕（替）钱（潜）

四、五力模型之进入障碍（★★★）

（一）记忆内容

结构性障碍

- （1）现有企业的市场优势（市场）
- （2）现有企业对关键资源的控制（关键）
- （3）规模经济（规模）

行为性障碍

- （1）进入对方领域（对方）
- （2）限制进入定价（定价）

（二）记忆技巧

结构性障碍：市场关键（是）规模

行为性障碍：对方定价

五、五力模型之影响讨价还价能力的因素（★★）

（一）记忆内容

- （1）买方或卖方的集中程度或业务量的大小（集中）
- （2）产品差异化程度与资产专用性程度（差异）
- （3）纵向一体化程度（纵向）
- （4）信息掌握的程度（信息）

（二）记忆技巧

情境记忆：集中信息纵向（比较）差异，可以想象为，侦查案件的时候，把信息集中起来，从纵向（时间维度）比较信息之间的差异以发现破案的线索。

六、五力模型之产业内企业间竞争激烈的情况（★）

（一）记忆内容

- （1）产业内有众多的或势均力敌的竞争对手（众多）
- （2）产业发展缓慢（缓慢）
- （3）顾客认为所有的商品都是同质的（同质）
- （4）产业中存在过剩的生产能力（过剩）
- （5）产业进入障碍低而退出障碍高（障碍）

（二）记忆技巧

情境记忆：（综艺节目）过剩，（想要从）众多同质（的节目中挑出喜欢看的节目存在巨大的）障碍，（进展）缓慢。

七、产品寿命周期各阶段中的成功关键因素（★★）**（一）记忆内容**

项目	导入期	成长期	成熟期	衰退期
市场	广告宣传，了解需求，开辟销售渠道	建立商标信誉，开拓新销售渠道	保护自己的现有市场，渗入别人的市场	选择市场区域，改善企业形象
生产经营	提高生产效率，开发产品标准	改进产品质量，增加花色品种	加强和顾客的关系，降低成本	缩减生产能力，保持价格优势
财力	利用金融杠杆	集聚资源以支持生产	控制成本	提高财务管理和控制系统的效率
人力资源	使员工适应新的生产和市场	提升生产和技术能力	提高生产效率	面向新的增长领域
研究开发	掌握技术秘诀	提高产品的质量和功能	降低成本，开发新品种	面向新的增长领域

（二）记忆技巧

结合实际产品在理解的基础上熟悉此表格内容，如成熟期可借助空调等白色家电来记忆。回答主观题时答上关键词，再适当扩展，将意思答对即可，不必追求一字不差。

八、竞争对手优势与劣势分析框架（★）**（一）记忆内容**

该框架包含的主要分析维度有：产品、代理商/分销渠道、营销与销售、运作、研究和工程能力、总成本、财务实力、组织、综合管理能力、公司业务组合及其他。

（二）记忆技巧

根据职能战略记忆：市场营销（产品、代理商/分销渠道、营销与销售）、生产运营（运作）、研究与开发（研究和工程能力）、财务（总成本、财务实力）→整合上述内容（综合管理能力）→公司业务组合。

九、战略群组的内涵（★）

一个战略群组是指某一个产业中在某一战略方面采用相同或相似战略，或具有相同战略特征的各公司组成的集团。

十、战略群组分析的意义（★★★）**（一）记忆内容**

- 有助于很好地了解战略群组间的**竞争状况**，主动地发现近处和远处的竞争者，也可以很好地了解某一群组与其他群组间的不同。
- 有助于了解战略群组内企业**竞争的主要着眼点**。
- 有助于了解各战略群组之间的“**移动障碍**”。
- 利用战略群组图还可以预测市场变化或发现**战略机会**。

（二）记忆技巧

竞争状况→竞争着眼点→移动障碍→战略机会

十一、产业资源配置分析框架——钻石模型（★★★★★）

（一）记忆内容

- 生产要素（生）
- 需求条件（需）
- 相关与支持性产业（支相）
- 企业战略、企业结构和同业竞争（战争结）

（二）记忆技巧

猫狗大战很惨烈，牲畜（生需）只想（支相）战争结。

十二、企业资源的主要类型（★★★★★）

（一）记忆内容

- 人力资源：组织成员向组织提供的技能、知识以及推理和决策能力。（人）
- 无形资源：品牌、商誉、技术、专利、商标、企业文化及组织经验等。（无）
- 有形资源：物质资源和财务资源。（有）

（二）记忆技巧

记住一个短语：人无（我）有

十三、决定企业竞争优势的企业资源判断标准（★★★）

（一）记忆内容

- 资源的稀缺性（缺）
- 资源的持久性（久）
- 资源的不可替代性（替）
- 资源的不可模仿性（模）：物理上独特的资源、具有因果含糊性的资源、具有经济制约性的资源、具有路径依赖性的资源

（二）记忆技巧

决定企业竞争优势的企业资源判断标准的记忆方法：缺久替摸（模），可以想象这样一个情境，打牌的时候有个人“缺”的时间“久”了，别人“替”他“摸”牌。

资源的不可模仿性的记忆方法：物理（讲究）因果，经济（重视）路径，意思是学习物理就是探究因果关系，而经济的发展重视的是路径，我国发展经济就遵循着三步走的路径。

十四、企业能力分析（★★★）

（一）记忆内容

企业能力主要由营销能力、研发能力、生产管理能力、组织管理能力和财务能力等组成。

（二）记忆技巧

结合职能战略进行记忆：营销能力→市场营销战略；研发能力→研究与开发战略；生产管理能力→生产运营战略；组织管理能力→人力资源战略；财务能力→财务战略。也可以谐音记为：削（销）发组生财，意思是“削发明志”的小组有财运，能“生财”。

十五、核心能力的特征（★★★★★）

（一）记忆内容

（1）价值性：向顾客提供超出期望的利益，以及为企业创造长期竞争优势和超过行业平均利润水平的利润。

（2）独特性：企业所独有的，同行竞争者不会拥有相同的核心能力，难以通过市场交

易获取，也难以通过复制或模仿获得。

（3）**不可替代性**：其他能力不可替代。

（4）**可延展性**：既能够不断衍生出新的核心产品和最终产品，也可以溢出、渗透、辐射、扩散到企业经营的其他相关产业。

（二）记忆技巧

周杰伦的作曲能力对顾客有**价值**→该能力比较**独特**，其他歌手都不拥有→周杰伦的其他能力（如导演能力）无法**替代**该能力→作曲能力**可延展**到新的产品上，如创作电影中的音乐（记忆此处可联想一位牛人，如周杰伦）

十六、基准分析的类型（★★）

（一）记忆内容

过程或活动基准、顾客基准、竞争性基准、内部基准和一般基准。

（二）记忆技巧

乘（程）客争内衣（一）

十七、价值链的两类活动（★★★）

（一）记忆内容

价值链分析将企业的生产经营活动分为基本活动和支持活动两大类：

（1）基本活动，又称主体活动，是指生产经营的实质性活动，一般可以分为内部后勤、生产经营、外部后勤、市场销售和服务五种活动。

（2）支持活动，又称辅助活动，是指用以支持基本活动而且内部之间又相互支持的活动，包括人力资源管理、采购（才）管理、技术开发（济）和企业基础设施（济）。

（二）记忆技巧

基本活动：内部后勤→生产经营→外部后勤→市场销售→服务，也可以记为：两个后勤一生（生产经营）一世（市场销售）为您服务（由博友“YI 呀咿呀呦呦呦呦”提供）

支持活动：人才（采）济（技）济（基）

十八、企业资源能力的价值链分析（★★★★★）

（一）记忆内容

- 确认那些支持企业竞争优势的关键性**活动**。（活）
- 明确价值链内各种活动之间的**联系**。（联）
- 明确价值系统内各项价值活动之间的**联系**。（价）

（二）记忆技巧

确定活动（点）→活动联系（线）→价值系统（链），或者谐音记忆：活廉（联）价

十九、波士顿矩阵（★★★）

（一）记忆内容

“**问题**”业务：高增长—弱竞争地位，市场增长率 $>10\%$ ，相对市场占有率 <1 ，是否进一步投资需要进行分析，判断使其转移到“明星”业务所需要的投资量，分析其未来盈利，研究是否值得投资等问题；

“**明星**”业务：高增长—强竞争地位，市场增长率 $>10\%$ ，相对市场占有率 >1 ，短期内优先供给它们所需的资源，支持它们继续发展；

“**瘦狗**”业务：低增长—弱竞争地位，市场增长率 $<10\%$ ，相对市场占有率 <1 ，首先应逐渐减少批量，其次是将剩余资源向其它业务转移；

“现金牛”业务：低增长—强竞争地位，市场增长率 $<10\%$ ，相对市场占有率 >1 ，采用榨油式方法，争取在短时间内获取更多利润，为其他业务提供资金。

（二）记忆技巧

现金牛、瘦狗，问题：谁是明星？

二十、SWOT 分析（★★★★）

S：优势（Strengths）

W：劣势（Weakness）

O：机会（Opportunities）

T：威胁（Threats）

第三章 战略选择

一、总体战略中各种类型战略的内涵（★★★★）

（1）**发展战略：**企业发展战略强调充分利用外部环境的机会，充分发掘企业内部的优势资源，以求得企业在现有的基础上向更高一级的方向发展。

（2）**稳定战略：**又称维持战略，是指限于经营环境和内部条件，企业在战略期所期望达到的经营状况基本保持在战略起点的范围和水平上的战略。

（3）**收缩战略：**也称撤退战略，是指企业缩小原有经营范围和规模的战略。

二、纵向一体化战略不同类型的内涵及优点（★★★★）

内涵

（1）**前向一体化战略：**指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制权的战略。

（2）**后向一体化战略：**指获得供应商的所有权或加强对其控制权的战略。

优点

（1）**前向一体化战略：**通过控制销售过程和渠道，有利于企业控制和掌握市场，增强对消费者需求变化的敏感性，提高企业产品的市场适应性和竞争力。

（2）**后向一体化战略：**有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行。

三、一体化战略不同类型的适用条件（★★★★）

（一）记忆内容

（1）前向一体化战略

- 企业现有销售商的销售成本较高或者可靠性较差而难以满足企业的销售需要；（成本）
- 企业所在产业的增长潜力较大；（潜力）
- 企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等；（资源）
- 销售环节的利润率较高。（利润）

（2）后向一体化战略

- 企业现有的供应商供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零部件等的需求；（成本）
- 企业所在产业的增长潜力较大；（潜力）
- 企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等；（资源）
- 供应环节的利润率较高；（利润）
- 供应商数量较少而需求方竞争者众多；（供应）
- 企业产品价格的稳定对企业而言十分关键，后向一体化有利于控制原材料成本，从而确

保产品价格的稳定。（价格）

（3）横向一体化战略（相对次要）

- 企业所在产业**竞争**较为激烈；（竞争）
- 企业所在产业的**规模**经济较为显著；（规模）
- 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；（垄断）
- 企业具备横向一体化所需的**资金**、人力资源等；（资金）
- 企业所在产业的增长**潜力**较大。（潜力）

（二）记忆技巧

前向一体化战略：成本→潜力→资源→利润，可以设想这样一个剧情，无人驾驶汽车虽然前期投入的“成本”很高，但发展“潜力”巨大，如果后期有“资源”，如战略投资者的助推，会有非常高的“利润”。

后向一体化战略：成本→潜力→资源→利润→供应→价格，前面的剧情与前向一体化战略一样，后续剧情继续发展，由于产能的限制，“供应”的数量变少，顾客被迫接受很高的“价格”。

横向一体化战略：争规模断资历（力）

四、密集型战略的类型及适用条件（★★★★）

（一）记忆内容（注：重点关注类型区分，适用条件可根据关键字进行记忆）

（1）市场渗透战略（现有产品和现有市场）的适用条件

- 当整个市场正在**增长**时；
- 其他企业由于各种原因**离开**市场；
- 企业拥有**强大**的市场地位，并且能够利用经验和能力来获得强有力的独特竞争优势；
- 如果一家企业决定将利益**局限**在现有产品或市场领域，即使在整个市场衰退时也不允许销售额下降；
- 当风险较低、**高级管理者**参与度较高，且在需要的投资较少的时候。

（2）市场开发战略（现有产品和新市场）的适用条件

- 存在未开发或**未饱和**的市场；
- 企业的主业属于正在迅速**全球化**的产业；
- 企业存在**过剩**的生产能力；
- 企业在现有经营领域十分**成功**；
- 企业拥有扩大经营所需的**资金**和**人力资源**；
- 可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售**渠道**。

（3）产品开发战略（新产品和现有市场）的适用条件

- 企业所在**产业**属于适宜**创新**的高速发展的高新技术产业；
- 企业所在**产业**正处于高速**增长**阶段；
- 主要竞争**对手**以近似价格提供更高质量的产品；
- 企业产品具有较高的市场**信誉**度和顾客满意度；
- 企业具有较强的**研究**与**开发**能力。

（4）多元化战略（新产品和新市场）（注：关于多元化后续有专门的内容，此处略）

（二）记忆技巧

市场渗透战略：增长→离开→强大→局限→高管

市场开发战略：未饱和→全球化→过剩→成功→资源→新渠道

产品开发战略：（产业）创新→（产业）增长→对手→信誉→研发

五、采用多元化战略的原因（★★★）

（一）记忆内容

- （1）在现有产品或市场中持续经营不能达到目标。（玩不转）
- （2）企业由于以前在现有产品或市场中成功经营而保留下来的资金超过了其在现有产品或市场中的财务扩张所需要的资金。（钱太多）
- （3）与在现有产品或市场中的扩张相比，多元化战略意味着更高的利润。（更有利）

（二）记忆技巧

玩不转→钱太多→更有利

六、多元化战略的优点（★★★★）

（一）记忆内容

- （1）（运）用盈余资金。
- （2）（运）用企业在某个产业或某个市场中的形象和声誉来进入另一个产业或市场，而在另一个产业或市场中要取得成功，企业形象和声誉是至关重要的。
- （3）（分散）风险。
- （4）（当）企业在原产业无法增长时找到新的增长点。
- （5）（能）更容易地从资本市场中获得融资。
- （6）（获）得资金或其他财务利益。
- （7）（利）用未被充分利用的资源。

（二）记忆技巧

两运分散当能获利（来自学员 181××××2668）

七、实施多元化战略的风险（★★★）

（一）记忆内容

- 来自**原有**经营产业的风险
- 产业**进入**风险
- 产业**退出**风险
- 内部经营**整合**风险
- 市场**整体**风险

（二）记忆技巧

原有→进入→退出→整合→整体

八、发展战略的主要途径（★★★★★）

（1）**外部发展**是指企业通过取得外部经营资源谋求发展的战略。外部发展的狭义内涵是并购，并购包括收购与合并。收购指一个企业（收购者）购买和吸纳了另一个企业（被收购者）的股权而控股该企业。合并指两个或两个以上的企业之间的重新组合。

（2）**内部发展**是指企业利用自身内部资源谋求发展的战略。内部发展的狭义内涵是新建，即建立一个新的企业。

（3）**战略联盟**是指两个或两个以上经营实体之间为了达到某种战略目的而建立的一种合作关系。

九、并购的类型（★★★★★）

（一）记忆内容

- 按并购双方所处的产业分类：横向并购 V.S. 纵向并购 V.S. 多元化并购

- 按被并购方的态度分类：友善并购 V.S. 敌意并购
- 按并购方的身份分类：产业资本并购 V.S. 金融资本并购
- 按收购资金来源分类：杠杆收购 V.S. 非杠杆收购

（二）记忆技巧

产业、身份及资金→态度

十、并购失败的原因（★★★★）

（一）记忆内容

- 决策不当（事前）
- 跨国并购面临政治风险（事中）
- 支付过高的并购费用（事中）
- 并购后不能很好地进行企业整合（事后）

（二）记忆技巧

决策（事前）→政治与费用（事中）→整合（事后）

十一、并购的动机（★★★★）

（一）记忆内容

- 克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。（争）
- 避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会。（避）
- 获得协同效应。（协）

（二）记忆技巧

避开壁垒→协同效应→减少竞争，或者谐音记忆为：争辟（避）邪（协）剑法

十二、企业战略联盟的主要类型（★★★）

（1）**合资企业（股权式战略联盟）**：指将各自不同的资产组合在一起进行生产，共担风险和共享收益。与一般意义上的合资企业相比，它更多地体现了联盟企业之间的战略意图，并非限于寻求较高的投资回报率。

（2）**相互持股投资（股权式战略联盟）**：指联盟成员之间通过交换彼此的股份而建立的一种长期相互合作的关系。与合资企业不同的是，这种方式不需要将彼此的设备和人员合并，便于双方在某些领域采取协作行为。它与合并或兼并也不同，这种方式仅持有对方少量的股份，联盟企业之间仍保持着相对独立性，而且股权持有往往是双向的。

（3）**功能性协议（契约式战略联盟）**：与前面两种涉及股权参与的方式明显不同，它主要是指企业之间决定在某些具体的领域进行合作。

十三、企业战略联盟形成的动因（★★★★★）

（一）记忆内容

- （1）实现资源互补（补）；
- （2）开拓新的市场（市）；
- （3）避免或减少竞争（争）；
- （4）降低协调成本（协）；
- （5）促进技术创新（新）；
- （6）避免经营风险（险）。

（二）记忆技巧

不（补）是（市）政（争）协？新鲜（险）！

十四、股权式战略联盟与契约式战略联盟的差异（★★）

（一）记忆内容

项目	契约式战略联盟	股权式战略联盟
强调重点	相关企业的协调与默契，更具有战略联盟的本质特征	有股权进行限制，不太强调协调与默契
灵活性	有更大的优越性	相对较差
自主权	有更大的优越性	相对较差
经济效益	有更大的优越性	相对较差
控制能力	控制能力较差、松散的组织缺乏稳定性和长远利益、联盟内成员之间的沟通不充分、组织效率低下等	相对较好
合作双方信任感和稳定性	相对较差	有利于扩大企业的资金实力，并通过部分“拥有”对方的形式，增强双方的信任感和责任感，因而更有利于长久合作

（二）记忆技巧

强调重点→灵活性→自主权→经济效益→信任感→稳定性→控制能力

借助情景剧记忆：不同的夫妻在亲密关系上“强调重点”不一样。有的是丁克，强调两人感情，追求“灵活性”和“自主权”；有的要生很多孩子，强调的是孩子。如果孩子很多，还要考虑“经济效益”问题，养孩子花钱如流水，人生真是不容易啊！亲密关系是否长久很大程度上取决于“信任感”，有了信任，大家的“稳定性”就好了，“控制能力”弱一点也没关系。

十五、收缩战略的方式（★★★★）

（一）记忆内容

（1）**放弃战略（割肉）：**将企业的一个或若干个部门出售、转让或停止经营。这个部门可以是一个经营单位（如子公司、事业部）、一项业务、一条流水线等。与前面两种战略相比，这是比较彻底的撤退方式。包括：特许经营、分包、卖断、管理层杠杆收购以及拆分为股/分拆。

（2）**紧缩与集中战略（止血）：**往往着眼于短期效益，主要涉及采取补救措施制止利润下滑。包括：机制变革（调整管理层领导机构、制定新的政策和建立新的管理控制系统、改善激励机制与约束机制）；财政和财务战略（如建立有效的财务控制系统、重新签订偿还协议等）；削减成本战略（如削减人工成本等各类成本、削减资产、缩小分部和职能部门的规模）。

（3）**转向战略：**涉及企业经营方向或经营策略的改变。具体做法有重新定位或调整现有的产品和服务、调整营销策略。

（二）记忆技巧

放弃金（紧）砖（转）

十六、采用成本领先战略的优势（★★）

（一）记忆内容

- 形成进入障碍；（障）

- 增强讨价还价能力；（价）
- 降低替代品的威胁；（替）
- 保持领先的竞争地位。（竞）

（二）记忆技巧

谐音记忆：警（竞）惕（替）涨（障）价，或者借助五力模型进行记忆

十七、成本领先战略的实施条件（★★★★）

（一）记忆内容

市场情况

- 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；
- 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；
- 购买者不太关注**品牌**；
- 价格竞争是市场**竞争**的主要手段；
- 消费者的转换成本较低。

资源和能力

- 资源**集中**配置；
- 在**规模**经济显著的产业中装备相应的生产设施来实现规模经济；
- 降低各种**要素**成本；
- 改进产品**工艺**设计；
- 提高**生产**能力利用程度；
- 提高**生产**率；
- 选择适宜的**交易**组织形式。

（二）记忆技巧

市场情况：弹性高、标准化、轻品牌、竞争强、转成低

资源和能力：集中→规模→要素→工艺→产能→效率→交易

十八、采取成本领先战略的风险（★★★）

（一）记忆内容

- 产业的新加入者或追随者通过模仿或者使用具有更高技术水平的设施，达到同样的甚至更低的产品成本；（被偷师）
- 技术的变化可能使过去用于降低成本的**投资**（如扩大规模、工艺革新等）与积累的经验一笔勾销；（被弯道超车）
- 市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象，使得企业原有的优势变为劣势。（被顾客抛弃）

（二）记忆技巧

被偷师→被弯道超车→被顾客抛弃

十九、采用差异化战略的优势（★★）

（一）记忆内容

- 形成进入障碍；
- 降低顾客对价格的敏感程度；
- 增强讨价还价能力；
- 抵御替代品威胁。

（二）记忆技巧

谐音记忆：同成本领先战略一样，可以借助五力模型“买卖警惕钱”进行记忆

二十、差异化战略的实施条件（★★★★★）**（一）记忆内容****市场情况**

- 产品能够充分地实现**差异化**，且为顾客所认可；
- 顾客的需求是**多样化的**；
- 企业所在产业**技术变革较快**，创新成为竞争的焦点。

资源和能力

- 具有强大的**研发能力**和产品设计能力；
- 具有很强的**市场营销能力**；
- 有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的**创造性文化**；
- 具有从**总体**上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。（总体上的差异化能力）

（二）记忆技巧

市场情况：产品差异→需求多样→技术变革

资源和能力：研发→营销→文化→总体

二十一、采取差异化战略的风险（★★★）**（一）记忆内容**

- 企业形成产品差别化的**成本**过高；
- 市场**需求**发生变化；
- **竞争对手**的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。

（二）记忆技巧

成本→需求→竞争

二十二、“战略钟”里不同的战略类型（★★）**（一）记忆内容**

- （1）低价低值战略：可以看作“集中成本领先战略”。
- （2）低价战略：可以看作“成本领先战略”。
- （3）混合战略（**最重要**）：为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势。
- （4）高值战略：可以看作“差异化战略”。
- （5）高值高价战略：可以看作“集中差异化战略”。
- （6）途径 6：提高价格，但不为顾客提供更高的认可价值。
- （7）途径 7：降低产品或服务的顾客认可价值，同时却在提高相应的价格。
- （8）途径 8：在保持价格不变的同时降低顾客认可的价值。

（二）记忆技巧

结合基本竞争战略的类型进行记忆，尤其要了解“混合战略”的内涵。

二十三、零散产业的战略选择（★★★★★）**（一）记忆内容**

（1）成本领先战略：克服零散——获得成本优势，包括连锁经营或特许经营、技术创新以创造规模经济和尽早发现产业趋势。

（2）差异化战略：增加附加价值——提高产品差异化程度。

（3）集中化战略：专门化——目标集聚，包括产品类型或产品细分的专门化、顾客类型专门化和地理区域专门化。

（二）记忆技巧

结合基本竞争战略进行记忆。

二十四、新兴产业内部结构的共同特征（★★★）

（一）记忆内容

- （1）成本的迅速变化（成→承）；
- （2）萌芽企业和另立门户（萌→蒙）；
- （3）首次购买者（首→手）；
- （4）技术的不确定性（技→机）；
- （5）战略的不确定性（战）。

（二）记忆技巧

谐音：承（成）蒙（萌）手（首）机（技）战，顾客得实惠

二十五、新兴产业的发展障碍（★★★）

（一）记忆内容

- （1）专有技术选择、获取与应用的困难（卖方）；
- （2）原材料、零部件、资金与其他供给的不足（卖方）；
- （3）顾客的困惑与等待观望（买方）；
- （4）被替代产品的反应（替代品）；
- （5）缺少承担风险的胆略与能力（自己）。

（二）记忆技巧

根据五力模型记忆：两个卖方（技术+原材料等）→一个买方→替代品→自己

二十六、新兴产业的战略选择（★★★）

（一）记忆内容

- （1）塑造产业结构（塑造）；
- （2）正确对待产业发展的外在性（外在）；
- （3）注意产业机会与障碍的转变，在产业发展变化中占据主动地位（主动）；
- （4）选择适当的进入时机与领域（选择适当时机）。

（二）记忆技巧

塑造外在，主动选择适当时机。

二十七、蓝海战略与红海战略的比较（★★★）

（一）记忆内容

红海战略	蓝海战略
在已经存在的市场内竞争	拓展非竞争性市场空间
参与竞争	规避竞争
争夺现有需求	创造并攫取新需求
遵循价值与成本互替定律	打破价值与成本互替定律
根据差异化或低成本的战略选择，把企业行	同时追求差异化和低成本，把企业行为整合

为整合为一个体系

为一个体系

（二）记忆技巧

蓝海规避竞争→非竞争市场→创造新需求→打破互替定律→整合为体系

二十八、重建市场边界的基本法则（★★★★★）**（一）记忆内容**

- 审视他择产业
- 跨越战略群组
- 重新界定产业的买方群体
- 放眼互补性产品或服务
- 重设客户的功能性或情感性诉求
- 跨越时间，参与塑造外部潮流

（二）记忆技巧

互补→买方→他择→情感→战略→时间

借助情景剧记忆：互补的人（门当户对）才互相是对方的**买方**，可由于各种原因最后没有在一起，空窗期阶段只好选择**他择品**（比如养条狗？）填补**情感**的空虚，后来终于遇到对的人，所采用的**战略**就是用**时间**来证明一切（此心不渝），最后王子和公主在一起过着幸福的生活……

二十九、确定目标市场（★★★）**（一）记忆内容**

（1）市场细分：消费者市场细分（人口细分、行为细分、地理细分、心理细分）；产业市场细分（用户的行业类别、用户规模、用户的地理位置、购买行为因素）

（2）目标市场选择

（3）市场定位策略（下列三种策略的优势曾考查，但今年考查可能性较低）

①抢占或填补市场空位策略：能够避开与目标市场上竞争者的直接对抗，以增强企业的相对竞争优势，获取更好的经济效益。

②取代竞争者的市场定位策略：提供比竞争者更加优越和有特色的产品，还要做好大量的推广宣传工作，提高本企业的形象和知名度，冲淡顾客对竞争者产品的印象和好感。

③与竞争者并存和对峙的市场定位策略：企业可仿制竞争者的产品，向市场销售自己品牌的产品；由于竞争者已开发这种产品，本企业可节省大量研究开发费用；由于竞争者已为产品进行了推广宣传，本企业能够节省推广费用，且可减少不适销的风险。

（二）记忆技巧

（1）整体技巧：细分→选择→定位

（2）消费者市场细分：人行（走在）地心

（3）产业市场细分：行业规模（和）地理位置（影响顾客）购买行为

三十、设计市场营销组合（★★★★★）**（一）记忆内容**

- （1）产品
- （2）价格
- （3）促销
- （4）地点

（二）记忆技巧**4P:** Product、Price、Promotion、Place**三十一、产品策略（★★★）****（一）记忆内容****（1）产品组合策略（最重要）。**

产品组合不同维度的改进：增加产品组合的宽度、增加产品组合的长度和深度、增加产品组合的关联性。

产品组合策略类型：扩大产品组合、缩减产品组合、产品延伸。

（2）品牌和商标策略。**（3）产品开发策略。****（二）记忆技巧**

开发→品牌→组合

联想记忆：漫威的超级英雄系列，“开发”出一个个的“品牌”（超级英雄），这些超级英雄“组合”在一起可以形成创新，如“复仇者联盟”。

三十二、研究与开发战略（★★★★★）**（一）记忆内容****（1）类型：**产品研究——新产品开发、流程研究。（注：考试频率很高，重点关注）**（2）动力来源：**需求拉动、技术推动。（注：考试频率有点高，需要关注）**（3）战略作用：**基本竞争战略、价值链、安索夫矩阵、产品生命周期。

（4）研发定位：成为向市场推出新技术产品的企业、成为成功产品的创新模仿者、成为成功产品的低成本生产者、成为成功产品低成本生产者的模仿者。（注：考试频率非常非常高，一定要重点关注）

（二）记忆技巧

研发定位：推新→模仿创新→低成本→低成本模仿（创新水平依次降低）

三十三、财务战略之创造价值 and 增长率矩阵（★★）

- **增值型现金剩余**（投资资本回报率-资本成本 >0 ，销售增长率-可持续增长率 <0 ）：加速增长、分配现金剩余；
- **增值型现金短缺**（投资资本回报率-资本成本 >0 ，销售增长率-可持续增长率 >0 ）：若高速增长为长期性的，应提高可持续增长率或增加权益资本；
- **减损型现金剩余**（投资资本回报率-资本成本 <0 ，销售增长率-可持续增长率 <0 ）：提高投资资本回报率、降低资本成本、出售业务单元；
- **减损型现金短缺**（投资资本回报率-资本成本 <0 ，销售增长率-可持续增长率 >0 ）：彻底重组、出售。

三十四、企业国际化经营动因（★★★★★）**（一）记忆内容**

- 寻求市场（市）
- 寻求现成资产（现）
- 寻求效率（效）
- 寻求资源（资）

（二）记忆技巧

实（市）现小（效）资

三十五、国际化经营的主要方式（★）**（一）记忆内容**

- 出口贸易
- 对外直接投资（全资子公司、合资经营）
- 非股权形式

（二）记忆技巧

（进入国际市场往往先）出口→股权→非股权

三十六、成立全资子公司的优缺点（★）**（一）记忆内容****优点**

- 管理者可以完全控制子公司在目标市场上的日常经营活动，并确保有价值的技术、工艺和其他无形资产都保留在子公司。（控制）
- 可以避免合资经营各方在利益、目标等方面的冲突问题，从而使国外子公司的经营战略与企业的总体战略融为一体。因此，拥有对全资子公司的完全控制权对于追求全球战略的公司管理者来说更具吸引力。（冲突、全球战略）

缺点

- 这种方式可能得耗费大量资金，公司必须在内部集资或在金融市场上融资以获得资金。（资金）
- 由于没有东道国企业的合作与参与，全资子公司难以得到当地的政策与各种经营资源的支持，规避政治风险的能力也明显小于合资经营企业。（支持）

（二）记忆技巧

优点：全球战略（要）控制（企业各部分的）冲突

缺点：资金支持

三十七、采用合资经营的优缺点（★）**（一）记忆内容****优点**

- 可以减少国际化经营的资本投入；（投入）
- 有利于弥补跨国经营经验不足的缺陷；（经验）
- 有利于吸引和利用东道国合资方的资源。（资源）

缺点

- 最主要的问题是由于多方参与投资，协调成本可能过大：合资各方目标的差异；合资各方的文化差异。（协调）

（二）记忆技巧

优点记忆技巧：若要在一个领域有所成就，如弹钢琴，就要“投入资源，（积累）经验”。

三十八、全球价值链分工模式与企业升级（★★★）**（一）记忆内容**

（1）关联型价值链（关）：工艺升级和产品升级可以在短时间内完成，功能升级和价值链升级相对不易。

（2）模块型价值链（模）：早期难以获得领先企业的现成资产，工艺升级与产品升级较为缓慢，可以基于自主核心能力发展功能升级和价值链升级。

（3）俘获型价值链（俘获）：可实现工艺升级和产品升级，功能升级和价值链升级很难发生。

（4）科层型价值链（科）：跟随企业可获得领先企业的现成资产，工艺升级和产品升级很快能够发生，功能升级和价值链升级则较难发生。

（5）市场型价值链（场）：工艺升级与产品升级较为缓慢，可以实现功能升级和价值链升级。

（二）记忆技巧

观（关）摩（模）科场俘获，即观摩那些被俘获的科场舞弊涉案人员

三十九、国际化经营战略类型（★★★）

（一）记忆内容

- 全球化战略（全球协作程度高，本土独立性和适应能力低）：全球性产品分部结构与之匹配
- 跨国战略（全球协作程度高，本土独立性和适应能力强）：跨国结构与之匹配
- 国际战略（全球协作程度低，本土独立性和适应能力低）：国际部结构与之匹配
- 多国本土化战略（全球协作程度低，本土独立性和适应能力强）：全球区域分部结构与之匹配

（二）记忆技巧

从全球协作程度及本土独立性和适应能力两个维度，并结合案例来进行记忆。

四十、本土企业的战略选择（★★★★）

（一）记忆内容

（1）**躲闪者**：产业的全球化程度高，新兴市场本土企业优势资源只适合于本国市场，通过转向新业务或缝隙市场避开竞争。

- **重新定义**自己的核心业务，避开与跨国竞争对手的直接竞争。
- 根据自身的本土优势专注于**细分市场**，将业务重心转向价值链中的某些环节。
- 生产与跨国竞争对手产品**互补**的产品，或者将其改造为适合本国人口味的产品。
- 与跨国竞争对手建立合资、**合作企业**。
- 将企业**出售**给跨国竞争对手。

（2）**抗衡者**：产业的全球化程度高，新兴市场本土企业优势资源可以向海外移植，通过全球竞争发动进攻。

- 学习从发达国家**获取资源**，以克服自身技能不足和资本的匮乏。
- 在一个全球化的产业中找到一个合适的**突破口**。
- 找到一个定位明确又易于**防守**的市场。
- 不要拘泥于成本上竞争，而应该比照行业中的领先公司来衡量自己的实力。（**标杆**）

（3）**防御者**：产业的全球化程度低，新兴市场本土企业优势资源只适合于本国市场，利用国内市场的优势防卫。

- 把目光集中于**喜欢本国产品**的客户，而不考虑那些崇尚国际品牌的客户。
- 频繁地调整产品和服务，以适应客户特别的甚至**独一无二的需求**。
- 加强**分销网络**的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力。

（4）**扩张者**：产业的全球化程度低，新兴市场本土企业优势资源可以向海外移植，将企业的经验转移到周边市场。注意寻找在消费者偏好、地缘关系、分销渠道或政府管制方面

与本国市场相类似的市场，以最有效地利用自己的资源。

（二）记忆技巧

总体上可以利用二维矩阵（横轴为新兴市场本土企业优势资源，纵轴为产业的全球化程度）进行记忆。其中：

躲闪者：重新定义细分（市场），互补（的人）合作出售

抗衡者：获取资源，突破防守，（成为）标杆

防御者：喜欢本国产品→独一无二的需求→分销网络

第四章 战略实施

一、钱德勒的“组织结构服从战略”理论（★）

（1）**战略的前导性与组织结构的滞后性：**指企业战略的变化快于组织结构的变化，企业组织结构的变化常常慢于战略的变化速度。企业应努力缩短组织结构反应滞后的时间，使组织结构配合战略的实施。

（2）**企业发展阶段与结构：**企业发展到一定阶段，其规模、产品和市场都发生了变化。这时，企业会采用合适的战略，并要求组织结构做出相应的反应。

二、产品事业部制组织结构的优缺点（★）

（一）记忆内容

优点

- 各个事业部可以集中精力于其自身负责的产品的经营。（集中精力）
- 易于出售或关闭经营不善的事业部。（出售）
- 这种结构更具灵活性，因此有助于企业实施产品差异化战略。（差异化）
- 生产与销售产品的不同职能活动可以通过事业部经理来协调。（协调）

缺点

- 各个事业部之间可能由于**争夺有限资源**而产生摩擦甚至冲突。（摩擦）
- 各个事业部之间会存在**管理成本的重叠和浪费**。（浪费）
- 如果事业部数量较多，则事业部经理容易**缺乏整体观念**。（整体）
- 如果事业部数量较多，则**难以**对各个事业部进行**协调**。（协调）

（二）记忆技巧

优点：集中精力（对）出售（决策进行）差异化的协调

缺点：摩擦（导致）浪费，（因此要）整体协调（以减少浪费）

三、M 型组织结构的优缺点（★）

（一）记忆内容

优点

- 能够使用诸如资本回报率等指标对各个公司的绩效进行财务评估和比较。（评估）
- 由于每一个公司都有其自身的高层管理者，总经理及总部员工的工作量会有所减轻。（工作量）
- 由于职权被分派到总部下面的每个公司，并在每个公司内部进行再次分派，因而有利于调动各层管理者的积极性。（积极性）
- 有利于企业持续成长。（成长）

缺点

- 在公司之间分摊企业的管理成本比较困难。（分摊）

- 各个公司之间经常会由于争取更多的企业资源而产生有损职能的竞争和摩擦。（竞争）
- 确定公司间的转移价格会产生冲突。（冲突）

（二）记忆技巧

优点：评估工作量（和）积极性（来判断是否）成长

缺点：（彼此存在）竞争，（容易由于）分摊（不均导致）冲突

四、矩阵制组织结构的优缺点（★）

（一）记忆内容

优点

- 项目经理能够更直接地参与到与其产品相关的战略中来。（项目经理）
- 双重权力使得职能专家不再只关注自身的业务范围。（双重权力）
- 能够有效地优先考虑关键项目，加强对产品和市场的关注。（关键项目）
- 项目组与产品主管、职能主管之间的联系更加直接，因而能够做出更优的决策。（联系）
- 实现了各个部门之间的协作和技术交融。（协作）

缺点

- 协调所有的产品和职能会增加时间成本和财务成本，并导致决策的时间过长。（时间）
- 可能导致权力划分不清晰。（权力）
- 双重权力容易使管理者之间产生冲突。（冲突）
- 管理层可能难以接受双重权力结构，并且管理者可能会觉得另一名管理者会争夺其权力。（争夺）

（二）记忆技巧

优点：项目经理（不要）双重权力，（对于）关键项目（的管理要注意项目团队成员的）联系（和）协作。

缺点：（一个王朝建立的）时间（长了），（总会产生）权力冲突（和）争夺。

五、文化与绩效的关系（★）

- 当战略符合其环境的要求时，文化则支持企业的定位并使之更有效率；（正面影响）
- 当企业所面对的环境产生了变化，并显著地要求企业对此适应以求得生存时，文化对绩效的负面影响就变得重要起来。（负面影响）

六、战略失效的原因（★★）

（一）记忆内容

- 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；
- 用人不当，主管人员、作业人员不称职或玩忽职守；
- 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；
- 战略实施过程中各种信息的传递和反馈受阻；
- 战略实施所需的资源条件与现实的资源条件之间出现较大缺口；
- 企业外部环境出现较大变化，现有战略一时难以适应。

（二）记忆技巧

目标→用人→沟通→反馈→资源→适应

借助情景剧记忆：要找女朋友，首先要找到合适的目标，还要善于“用人”，比如让女孩的闺蜜与女孩“沟通”，帮您说好话。由闺蜜的“反馈”知道女孩子喜欢什么，然后调配“资源”，投其所好。当女孩子成为您的女朋友了，您和女神还要互相“适应”，这样才能天

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/186131114111010204>