

2010年国际注册内审师考试辅导：战略决策典型思路比较

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/642/2021\\_2022\\_2010\\_E5\\_B9\\_B4\\_E5\\_9B\\_BD\\_c53\\_642422.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/642/2021_2022_2010_E5_B9_B4_E5_9B_BD_c53_642422.htm)

导读：以下资料是对2010年国际注册内审师考试辅导“战略决策典型思路比较”知识点的详细解答。资源导向型企业资源类型多种多样，资源导向型决策思路即先看企业拥有什么资源，再分析资源可投入行业的机会，由此进行决策。如企业拥有大量闲置土地，其往往会寻求土地资源开发利用，如果房地产机会好，会选择进入房地产行业。企业拥有客户资源，往往会为客户提供其他类型产品或服务，以获得更多赚钱机会。资源导向型决策思路，优点是善于利用企业资源，但缺点是企业容易臃肿肥胖，会因资源过于分散而使主业不清晰不强大，使企业在各个战线上竞争不利，甚至导致企业过早死亡。资源导向型决策需要真正认清企业的资源，否则若过高估计自己的资源和能力，所做决策往往出现自己难以控制的局面。当前人们对TCL国际化战略的关注度很高，国际化出师不利往往有多方面原因，对自身国际化运作能力过高估计而准备不充分是TCL当前被动的重要原因。机会导向型机会导向型决策思路即先看外部机会，再组织资源抓住机会，其成功的基础依赖于对机会的准确判断。网络经济开始之初，网络风险投资十分火热，其成为机会至上型决策最流行的行业，在众多失败者中诞生了少数成功精英，机会导向型思路让一批平凡人变得不平凡。机会导向型的弊端常是缺乏资源情况下决策，有时往往能输起第一次，却输不起第二次。机会导向型有的企业是什么机会都想抓，结果往往是什么都抓得不牢或甚至

没抓住。有时对机会看不准又怕错失，结果企业资源过于分散，难以形成强势主业，各竞争领域均为配角。看来机会至上型要把握好度，不能无视机会，也不能什么行业都浅尝辄止。攀比跟风型攀比跟风型决策思路在中国企业中大量存在，当前在国有企业和民营企业中都大量存在。同行其他企业搞起多元化上了什么产品赚了钱，自己不根据新时期情况做认真分析，就投机式跟风进入，结果往往事与愿违。如前几年家电企业掀起的造车运动，一些民营企业的炼钢冲动，结果许多企业为此项决策付出惨痛代价。一些企业经营行为过去受外界或同行的影响，如别的企业都搞起国际化、搞起多元化，自己不跟流行趋势就怕被视为落伍，结果不根据自身实际也选择了国际化、多元化。结果别人能做成的事自己并没能力做成功，弄得企业陷入国际化或多元化的被动。攀比跟风型失败的关键还是自己不善于分析把握机会。如果能真正洞察到机会，比别人慢半拍也是种大智慧，别的企业可能是烈士，自己企业成为英雄。如对一些新兴技术机会的分析把握上，如VCD的万燕被称为先驱，而其他跟进者成为后起之秀。被逼无奈型被逼无奈型往往由多种原因造成。有些企业不关心外部变化，只知低头拉车不知抬头看路，结果当行业衰败时企业才被逼想出路。有时被逼无奈是企业受种种情况限制难以做出壮士断腕的决策，比如退出成本过高等，企业只好选择熬下去等转机。有时对外部机会谁都说不清，企业只好押宝随命了，没押对只好无奈转型紧追了。如四五年前开始的彩电行业传统显像管彩电出路问题，平板彩电是趋势，但究竟要多久才是主角，企业一时都难以说清。著名彩电企业长虹认为此过渡期要用约十年左右时间，结果在资源

分配上重背投而轻平板，结果平板电视三年后就快速成长，背投产品一时辉煌却迅速衰落，企业被迫调整方向将资源重点转向平板彩电。与之对比，海信较早认定了平板电视的前景，虽曾尝试背投又因某原因较早放弃背投，投全力于平板彩电，结果平板行业机会如期而至，海信成为彩电升级中的大赢家。战略决策四种典型思路中，资源导向型和机会导向型均各有利弊，企业要结合自身灵活应用。攀比跟风型与被逼无奈型均是企业应予以反思改进的。编辑推荐：2010年国际注册内审师考试辅导：战略决策2010年国际注册内审师考试辅导：战略决策三要素2010年国际注册内审师考试辅导：战略决策步骤2010年国际注册内审师考试辅导：战略决策模型 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)