

2010年国际注册内审师考试辅导：战略决策模型 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_642423.htm

导读：以下资料是对2010年国际注册内审师考试辅导“战略决策模型”知识点的详细解答。主要有：SWOT模型，（也称TOWS分析法、道斯矩阵）即态势分析法，20世纪80年代初由美国旧金山大学的管理学教授韦里克提出，经常被用于企业战略制定、竞争对手分析等场合。在现在的战略规划报告里，SWOT分析应该算是一个众所周知的工具。来自于麦肯锡咨询公司的SWOT分析，包括分析企业的优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）和威胁（Threats）。因此，SWOT分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。通过SWOT分析，可以帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方

战略决策审计 除SWOT模型外，还有其他模型可同时用于战略分析和战略决策，如波士顿矩阵、GE矩阵。波士顿矩阵(BCG Matrix)又称市场增长率-相对市场份额矩阵、波士顿咨询集团法、四象限分析法、产品系列结构管理法等。制定公司层战略最流行的方法之一就是BCG矩阵。该方法是由波士顿咨询集团(Boston Consulting Group, BCG)在上世纪70年代初开发的。BCG矩阵将组织的每一个战略事业单位（SBU）标在一种2维的矩阵图上，从而显示出哪个SBU提供高额的潜在收益，以及哪个SBU是组织资源的漏斗。BCG矩阵的发明者、波士顿公司的创立者布鲁斯认为“公司若要取得成功，就必须拥

有增长率和市场份额各不相同的产品组合。组合的构成取决于现金流量的平衡。”如此看来，BCG的实质是为了通过业务的优化组合实现企业的现金流量平衡。BCG矩阵区分出4种业务组合。（1）问题型业务（Question Marks，指高增长、低市场份额）处在这个领域中的是一些投机性产品，带有较大的风险。这些产品可能利润率很高，但占有的市场份额很小。这往往是一个公司的新业务，为发展问题业务，公司必须建立工厂，增加设备和人员，以便跟上迅速发展的市场，并超过竞争对手，这些意味着大量的资金投入。“问题”非常贴切地描述了公司对待这类业务的态度，因为这时公司必须慎重回答“是否继续投资，发展该业务？”这个问题。只有那些符合企业发展长远目标、企业具有资源优势、能够增强企业核心竞争力的业务才得到肯定的回答。得到肯定回答的问题型业务适合于采用战略框架中提到的增长战略，目的是扩大SBU的市场份额，甚至不惜放弃近期收入来达到这一目标，因为要问题型要发展成为明星型业务，其市场份额必须有较大的增长。得到否定回答的问题型业务则适合采用收缩战略。如何选择问题型业务是用BCG矩阵制定战略的重中之重也是难点，这关乎企业未来的发展。对于增长战略中各种业务增长方案来确定优先次序，BCG也提供了一种简单的方法。通过下图权衡选择ROI相对高然后需要投入的资源占的宽度不太多的方案。（2）明星型业务（stars，指高增长、高市场份额）这个领域中的产品处于快速增长的市场中并且占有支配地位的市场份额，但也许会或也许不会产生正现金流量，这取决于新工厂、设备和产品开发对投资的需要量。明星型业务是由问题型业务继续投资发展起来的，可以视

为高速成长市场中的领导者，它将成为公司未来的现金牛业务。但这并不意味着明星业务一定可以给企业带来源源不断的现金流，因为市场还在高速成长，企业必须继续投资，以保持与市场同步增长，并击退竞争对手。企业如果没有明星业务，就失去了希望，但群星闪烁也可能会闪花企业高层管理者的眼睛，导致做出错误的决策。这时必须具备识别行星和恒星的能力，将企业有限的资源投入在能够发展成为现金牛的恒星上。同样的，明星型业务要发展成为现金牛业务适合于采用增长战略。

（3）现金牛业务（Cashcows，指低增长、高市场份额）处在这个领域中的产品产生大量的现金，但未来的增长前景是有限的。这是成熟市场中的领导者，它是企业现金的来源。由于市场已经成熟，企业不必大量投资来扩展市场规模，同时作为市场中的领导者，该业务享有规模经济和高边际利润的优势，因而给企业带来大量现金流。企业往往用现金牛业务来支付帐款并支持其他三种需大量现金的业务。现金牛业务适合采用战略框架中提到的稳定战略，目的是保持SBU的市场份额。

（4）瘦狗型业务（Dogs，指低增长、低市场份额）这个剩下的领域中的产品既不能产生大量的现金，也不需要投入大量现金，这些产品没有希望改进其绩效。一般情况下，这类业务常常是微利甚至是亏损的，瘦狗型业务存在的原因更多的是由于感情上的因素，虽然一直微利经营，但象人养了多年的狗一样恋恋不舍而不忍放弃。其实，瘦狗型业务通常要占用很多资源，如资金、管理部门的时间等，多数时候是得不偿失的。瘦狗型业务适合采用战略框架中提到的收缩战略，目的在于出售或清算业务，以便把资源转移到更有利的领域。

Why BCG Matrix ? BCG矩

阵的精髓在于把战略规划和资本预算紧密结合了起来，把一个复杂的企业行为用两个重要的衡量指标来分为四种类型，用四个相对简单的分析来应对复杂的战略问题。该矩阵帮助多种经营的公司确定哪些产品宜于投资，宜于操纵哪些产品以获取利润，宜于从业务组合中剔除哪些产品，从而使业务组合达到最佳经营成效。GE矩阵(GE Matrix/Mckinsey Matrix)GE矩阵法又称通用电器公司法、麦肯锡矩阵、九盒矩阵法、行业吸引力矩阵。说到GE矩阵就一定要结合BCG矩阵一起比较讨论，因为GE矩阵可以说是为了克服BCG矩阵缺点所开发出来的。由于基本假设和很多局限性都和BCG矩阵相同，最大的改善就在于用了更多的指标来衡量两个维度。针对波士顿矩阵所存在的很多问题，美国通用电气公司(GE)于70年代开发了新的投资组合分析方法GE矩阵。相信很多人都听过GE多元化的故事了，如果非“数一数二”的SBU都要脱离GE的航母，GE就是用这个矩阵的。GE矩阵相比BCG矩阵，GE矩阵也提供了产业吸引力和业务实力之间的类似比较，但不象BCG矩阵用市场增长率来衡量吸引力，用相对市场份额来衡量实力，只是单一指标；而GE矩阵使用数量更多的因素来衡量这两个变量，纵轴用多个指标反应产业吸引力，横轴用多个指标反应企业竞争地位，同时增加了中间等级。也由于GE矩阵使用多个因素，可以通过增减某些因素或改变它们的重点所在，很容易地使GE矩阵适应经理的具体意向或某产业特殊性的要求。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100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

