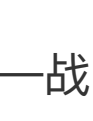




信息来源于网络，仅供参考，具体请以官方文本及答复为准。如有侵权，请联系删除（13335057288）。

管理会计应用指引第100号 ——战略管理



关于印发《管理会计应用指引第100号 ——战略管理》等22项管理会计应用指引的通知
财会〔2017〕24号

党中央有关部门，国务院各部委、各直属机构，全国人大常委会办公厅，全国政协办公厅，高法院，高检院，各省、自治区、直辖市、计划单列市财政厅（局），新疆生产建设兵团财务局，财政部驻各省、自治区、直辖市、计划单列市财政监察专员办事处：

为促进企业加强管理会计工作，提升内部管理水平，促进经济转型升级，根据《管理会计基本指引》，我部制定了《管理会计应用指引第100号——战略管理》等首批22项管理会计应用指引，现予印发，请各单位在开展管理会计工作中参照执行。

财 政 部
2017年9月29日

附件 1：

管理会计应用指引第 100 号——战略管理

第一章 总 则

第一条 为了促进企业加强战略管理，提高企业战略管理的科学性和有效性，推动企业实现战略目标，根据《管理会计基本指引》，制定本指引。

第二条 战略管理，是指对企业全局的、长远的发展方向、目标、任务和政策，以及资源配置作出决策和管理的过程。

战略，是指企业从全局考虑做出的长远性的谋划。

第三条 企业战略一般分为三个层次，包括选择可竞争的经营范围的总战略、某经营领域具体竞争策略的业务单位战略（也称竞争战略）和涉及各职能部门的职能战略。

第四条 企业进行战略管理，一般应遵循以下原则：

（一）目标可行原则。战略目标的设定，应具有一定的前瞻性和适当的挑战性，使战略目标通过一定的努力可以实现，并能够使长期目标与短期目标有效衔接。

（二）资源匹配原则。企业应根据各业务部门与战略目标的匹配程度进行资源配置。

（三）责任落实原则。企业应将战略目标落实到具体的责任中心和责任人，构成不同层级彼此相连的战略目标责任链。

（四）协同管理原则。企业应以实现战略目标为核心，考虑不同责任中心业务目标之间的有效协同，加强各部门之间的协同管理，有效提高资源使用的效率和效果。

第五条 战略管理领域应用的管理会计工具方法，一般包括战略地图、价值链管理等。

战略管理工具方法，可单独应用，也可综合应用，以加强战略管理的协同性。

第二章 应用环境

第六条 企业应关注宏观环境（包括政治、经济、社会、文化、法律及技术等因素）、产业环境、竞争环境等对其影响长远的外部环境因素，尤其是可能发生重大变化的外部环境因素，确认企业所面临的机遇和挑战；同时应关注本身的历史及现行战略、资源、能力、核心竞争力等内部环境因素，确认企业具有的优势和劣势。

第七条 企业一般应设置专门机构或部门，牵头负责战略管理工作，并与其他业务部门、职能部门协同制定战略目标，做好战略实施的部门协调，保障战略目标得以实现。

第八条 企业应建立健全战略管理有关制度及配套的绩效激励制度等，形成科学有效的制度体系，切实调动员工的积极性，提升员工的执行力，推动企业战略的实施。

第三章 应用程序

第九条 企业应用战略管理工具方法，一般按照战略分析、战略制定、战略实施、战略评价和控制、战略调整等程序进行。

第十条 战略分析包括外部环境分析和内部环境分析。企业进行环境分析时，可应用态势分析法（Strength, Weakness, Opportunity, Threat, 简称 SWOT 分析）、波特五力分析和波士顿矩阵分析等方法。分析企业的发展机会和竞争力，以及各业务流程在价值创造中的优势和劣势，并对每一业务流程按照其优势强弱划分等级，为制定战略目标奠定基础。

第十一条 战略制定，是指企业根据确定的愿景、使命和环境分析情况，选择和设定战略目标的过程。

企业可根据对整体目标的保障、对员工积极性的发挥以及企业各部门战略方案的协调等实际需要，选择自上而下、自下而上或上下结合的方法，制定战略目标。

企业设定战略目标后，各部门需要结合企业战略目标设定本部门战略目标，并将其具体化为一套关键财务及非财务指标的预测值。为各关键指标设定的目标（预测）值，应与本企业的可利用资源相匹配，并有利于执行人积极有效地实现既定目标。

第十二条 战略实施，是指将企业的战略目标变成现实的管理过程。

企业应加强战略管控，结合使用战略地图、价值链管理等多种管理会计工具方法，将战略实施的关键业务流程化，并落实到企业现有的业务流程中，确保企业高效率和高效益地实现战略目标。

第十三条 战略评价和控制，是指企业在战略实施过程中，通过检测战略实施进展情况，评价战略执行效果，审视战略的科学性和有效性，不断调整战略举措，以达到预期目标。

企业主要应从以下几个方面进行战略评价：战略是否适应企业的内外部环境；战略是否达到有效的资源配置；战略涉及的风险程度是否可以接受；战略实施的时间和进度是否恰当。

第十四条 战略调整，是指根据企业情况的发展和战略评价结果，对所制定的战略及时进行调整，以保证战略有效指导企业经营管理活动。

战略调整一般包括调整企业的愿景、长期发展方向、战略目标及其战略举措等。

第四章 附 则

第十五条 本指引由财政部负责解释。

附录：

专有名词解释

1. 态势分析法（Strength, Weakness, Opportunity, Threat, 简称SWOT分析，S表示优势、W表示劣势、O表示机会、T表示威胁），是指基于内外部竞争环境和竞争条件下的综合分析，就是将与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部的机会和威胁等，通过调查列举出来，并依照矩阵形式排列，然后用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出相应结论，而结论通常带有一定的决策性，对制定相应的发展战略、计划以及对策略起到支撑作用。按照态势分析法，战略目标应是一个企业“能够做的”（即企业的强项和弱项）和“可能做的”（即环境的机会和威胁）之间的有机组合。

2. 波特五力分析法（Michael Porter's Five Forces Model），是指将供应商定价能力、购买者的讨价还价能力、潜在进入者的威胁、替代品的威胁、同行业竞争者的力量作为竞争主要来源的一种竞争力分析方法。

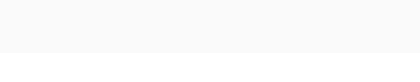
3. 波士顿矩阵分析法（BCG Matrix），是指在坐标图上，以纵轴表示企业销售增长率，横轴表示市场占有率，将坐标图划分为四个象限，依次为“明星类产品（★）”、“问题类产品（？）”、“金牛类产品（¥）”、“瘦狗类产品（×）”；最后的瘦狗类属于不再投资扩展或即将淘汰的产品。其目的在于通过产品所处不同象限的划分，使企业采取不同决策，以保证其不断地淘汰无发展前景的产品，

保持“问号”、“明星”、“金牛”产品的合理组合，实现产品及资源分配结构的良性循环。

4. 营运矩阵分析，是指通过横向联系和纵向联系的营运方式，分析企业营运中分散化与集权化的问题，考虑各个管理部门（或岗位）之间的相互协调和相互监督，以更加高效地实现企业营运目标。

分享到：

信息来源于网络，仅供参考，具体请以官方文本及答复为准。如有侵权，请联系删除（13335057288）。



相关文件

管理会计应用指引第100号 ——战略管理

相关解答

管理会计应用指引第100—战略管理指引中，战略管理是指什么？
管理会计应用指引第100—战略管理指引中，企业战略分为哪几个层次？
管理会计应用指引第100—战略管理指引中，企业进行战略管理，遵循什么原则？
管理会计应用指引第100—战略管理指引中，战略管理领域应用的管理会计工具方法包括什么？管理会计工具方法如何适用？
管理会计应用指引第100—战略管理指引中，战略管理的应用环境是指什么？
管理会计应用指引第100—战略管理指引中，企业应用战略管理工具方法的一般有哪些程序？
管理会计应用指引第100—战略管理指引中，企业如何进行战略分析？
管理会计应用指引第100—战略管理指引中，战略制定是指什么？企业如何进行战略制定？
管理会计应用指引第100—战略管理指引中，战略实施是指什么？
管理会计应用指引第100—战略管理指引中，战略评价和控制是指什么？
管理会计应用指引第100—战略管理指引中，战略调整是指什么？
财务报表分析的公式大全

相关法规

财政部关于印发《管理会计应用指引第405号——多维度盈利能力分析》管理会计应用指引的通知
财政部关于全面推进管理会计体系建设的指导意见
财政部关于印发《管理会计基本指引》的通知
财政部关于印发《管理会计应用指引第404号——内部转移定价》管理会计应用指引的通知
关于印发《管理会计基本指引》的通知
关于印发《管理会计应用指引第100号 ——战略管理》等22项管理会计应用指引的通知
管理会计应用指引第101号 ——战略地图
管理会计应用指引第200号 ——预算管理
管理会计应用指引第201号 ——滚动预算
管理会计应用指引第300号 ——成本管理
管理会计应用指引第301号 ——目标成本法
管理会计应用指引第302号 ——标准成本法
管理会计应用指引第303号 ——变动成本法
管理会计应用指引第304号 ——作业成本法
管理会计应用指引第400号 ——营运管理
管理会计应用指引第402号 ——敏感性分析
管理会计应用指引第403号 ——边际分析
管理会计应用指引第500号 ——投融资管理
管理会计应用指引第501号 ——贴现现金流量法
管理会计应用指引第 502 号 ——项目管理
管理会计应用指引第401号 ——本量利分析
管理会计应用指引第600号 ——绩效管理
管理会计应用指引第601号 ——关键绩效指标法
管理会计应用指引第602号 ——经济增加值法
管理会计应用指引第603号 ——平衡计分卡
管理会计应用指引第601号 ——企业管理会计报告
管理会计应用指引第 602 号 ——管理会计信息系统
财政部办公厅关于征求《管理会计应用指引第202号——零基预算》等7项管理会计应用指引（征求意见稿）意见的函
财政部关于印发《管理会计应用指引第202号——零基预算》等7项管理会计应用指引的通知
管理会计应用指引第203号——零基预算
管理会计应用指引第204号——弹性预算
管理会计应用指引第503号——情景分析
管理会计应用指引第504号——约束资源优化
管理会计应用指引第604号——绩效棱柱模型
管理会计应用指引第700号——风险管理
管理会计应用指引第701号——风险矩阵
财政部关于印发《管理会计应用指引第204号——作业预算》等5项管理会计应用指引的通知
财政部关于印发《管理会计应用指引第803号——行政事业单位管理会计应用指引》的通知
财政部关于印发《管理会计应用指引第702号——风险清单》管理会计应用指引的通知

