

# 战略管理审计中SWOT模型研究

## ——基于公司内部审计视角

余淼

2012-07-16 09:40:21

来源: 《国际商务财会》2012年2期

### 一、战略管理审计的基本理论

#### (一) 战略管理审计的定义

战略管理审计是一种以被审计公司的战略管理为对象,通过综合的、系统的、独立的和定期的核查,以便确定问题所在及各种机会并提出行动计划与建议,改进公司战略管理效果的活动。美国哥伦比亚大学的艾贝·肖克曼教授首先提出的“市场营销审计”引出了“战略管理审计”这一概念。

#### (二) 战略管理审计的国内外研究现状分析

我国对战略管理审计进行研究与分析始于20世纪90年代。1998年李会太提出了企业的市场营销战略审计的概念。2000年靳磊在《企业战略审计初探》文章中阐述了实施企业战略审计的必要性和可行性,并试图从企业战略及其管理活动的特点出发,提出企业战略审计的基本思路及具体内容。2003年时现在《由经营战略审计:公司治理中内部审计的新选择》的文章中明确战略审计在公司治理中的重要职能,可以为决策提供可靠的建议,可以减少战略管理过程中的缺陷,并有助于公司培育核心竞争力,同时关注审计的灵魂——独立性,必须保持。2002年韩晓梅认为管理审计向战略管理审计转变,是西方内部审计发展的十大趋势之一。2004年梅丹在《浅谈公司战略审计》文中认为战略审计应采取由董事会主导的审计模式,战略审计的对象是有关企业战略管理的过程。在设计公司战略审计的评价标准时,可借鉴平衡计分卡思想,即考核财务、顾客、内部经营过程、学习和成长4方面的指标。2007年黄溶冰在《国有企业战略实施路径:一个案例及启示》文中认为战略的实施是提升企业核心竞争力的重要环节,国有企业在战略管理中往往存在着重战略设计,轻战略实施的弊病。典型案例出发,研究了大庆石油管理局的战略实施进程,从具体事例进行分析。2010年张惠琴在《企业集团内部审计战略定位与框架设计初探》一文中确定企业集团内部审计的发展方向,是内部审计生存和发展的核心内容,从而推进内部审计工作全面转型,更好地适应国际内部审计发展的要求和内部审计自身职能的更高定位要求。

20世纪80年代以后国外的学者逐渐关注并开始研究战略管理审计。在1987年Wheelen & Hunger分析了企业管理战略审计的性质及重要作用。在1992年Neish & Jackson分析了内部审计部门在企业战略管理过程中的作用以及实施企业战略的条件。1995年Gordon Gonaldson在《哈佛商业评论》上发表了《董事会的新工具:战略审计》[1],建议实施低调的和幕后的战略审计,认为战略审计是重要的董事会工具。

在战略管理审计进入全面、系统和深入的研究的阶段的同时，相应的成熟有效的应用模型，如SWOT模型，未能得到充分关注。

## 二、SWOT模型的基本内容

进行战略管理分析时重点使用SWOT模型，综合和概括出企业内外部各方面条件，用来确定企业本身的竞争优势，竞争劣势，企业所面临的机会和威胁，从而将公司的战略与公司内部资源、外部环境有机结合。对于制定公司未来的发展战略有着至关重要的意义。

针对外部环境的变化SWOT分析法是指在进行企业自身的实力及其与竞争对手的比较时，主要任务是针对企业的潜在影响完成二者的优劣势分析，完成机会和威胁分析。具体运用时，需要集中所有的内部因素（即优劣势），使用波特五力法等工具评估这些因素。

### （一）优势与劣势分析（SW）

企业资源的差异性和企业对自身资源独特的利用性是企业竞争优势最重要的来源。建立这种优势的时限、获得优势的程、竞争对手做出有力反应的及时性，是确定在建立和维持竞争优势中的地位和影响企业竞争优势的持续时间的关键因素。对企业资源和战略能力的研究可以运用资源评估——资源使用与控制——资源评价——确认关键事件——了解核心竞争能力这一分析框架。

### （二）机会与威胁分析（OT）

宏观环境的主要影响因素是政治和法律环境、经济环境、技术环境、社会文化及自然环境等四个主要方面（即PEST）。要从总体上把握行业，各个行业在下面一些因素上往往存在很大的差异：市场规模和增长速度，市场竞争的地理区域，卖者和买者的数量和相对规模，进入和退出的难易程度，卖方竞争企业是否进行垂直一体化，基本技术和变革速度如何，规模经济和经验曲线效应的程度如何，竞争企业的产品是标准化还是差别化以及行业的整体盈利水平如何。同一个战略群体或者相邻战略群体中的各个竞争企业是最直接的竞争对手，相距遥远的战略群体中的各个企业之间的竞争通常很微弱。企业应该将自己的战略聚焦于行业的成功关键因素上，集中企业的精力超过竞争对手。

## 三、战略管理审计的SWO理论构建框架

### （一）在审计战略制订基础和制订过程中，主要运用SWOT模型进行审查。

其一，审查公司战略的制订基础是否是在对公司目标、市场、环境、竞争者和内部资源等内外部环境全面认识的基础上制订（梅丹，2004）。审查战略目标是否符合国家宏观经济状况；反映市场的需求；与环境变化趋势保持协调；与公司内部资源的应变能力保持平衡。

其二，审查公司战略层次的制定。一般将战略划分为：公司层次战略、事业部层次战略和职能部门层次战略。战略管理审计应该履行各层次的战略管理活动，特别是公司整体层次的战略管理。战略管理过程一般划分为确定公司使命和目标、明确战略意图、为确定公司面临的机会与威胁以及相应的优势与劣势来分析公司内外环境（即SWOT模型）、制定并选择战略计划、实施战略计划与评估战略效果。

（二）从内部审计视角，重点审查企业的竞争优势（S）判断是否准确。首先审查技术技能优势。如独创的生产技术，居于低成本的生产，领先的革新能力，雄厚的技术实力，健全有效的质量控制体系，丰富的营销经验，优质的客户服务，具有优势地位的采购技能。其次审查是否具备有形资源优势。有形资源指可见的、可量化的资产，包含实物资源、人力资源、财务资源；自

有资金和融资能力、组织资源。企业的报告系统以及它正式的计划、控制和协调系统。再次审查是否具备无形资产优势。无形资产指根植于企业的历史、长期积累下来的、不容易辨别和量化的资产。包含技术资源，如专利、专有技术、商标、版权、商誉；客户声誉、品牌、企业形象等。然后审查人力资源优势。审查关键领域的职员是否具有很强的组织学习能力，丰富的经验，并且拥有专长。之后审查组织体系优势。公司是否拥有健全、执行有效的内部控制体系、完善的信息管理系统，庞大稳定的客户群，强大的融资能力。最后审查竞争能力优势。审查公司能否缩短产品开发周期，拥有全面覆盖的经销商网络，保持与供应商良好的合作关系，灵敏应对市场环境变化，拥有市场份额的引领地位。充分理解并积极参与核心竞争能力管理工作：找出现有的核心竞争能力；培养新的核心竞争能力。

（三）对竞争劣势（W）应当保持警觉，建立预警机制。主要审查的因素有技能技术缺乏竞争力；有形资源、无形资产竞争力不足；关键领域里的竞争能力逐渐消亡。

（四）审查是否及时发现公司拥有的潜在机会（O），对于潜在机会的成长和利润前景进行确认、评价，选取的最佳机会应当具有可与公司财务和组织资源匹配、使公司获得的竞争优势的潜力最大的特点。重点审查内容有趋势呈扩大化的客户群的或细分市场的产品、向新产品新业务转移趋势的技能技术，为优质客户群提供的服务、进入壁垒较低的市场机遇、购并竞争对手的较大可能性、增长强劲的市场需求，扩大市场份额的机会。

（五）审查能否警惕并发现危及公司的外部威胁（T），从而制定应对措施。确定有无重大新竞争对手将进入市场、抢占公司销售额的替代品、市场增长率下降的主要产品、出现不利变动的社会消费方式的、谈判能力提高的客户或供应商、呈现减少态势的市场需求、业务周期的冲击等相关情况出现。

另外，SWOT模型并不是万能的，在进行战略管理审计时必须注意其实用性，在罗列作为判断依据的事实时，要尽量真实、客观、精确，并提供一定的定量数据弥补SWOT定性分析的不足，构造高层定性分析的基础。

责任编辑：晓雁

文档附件：

隐藏评论

用户昵称： (您填写的昵称将出现在评论列表中)  匿名

请遵纪守法并注意语言文明。发言最多为2000字符（每个汉字相当于两个字符）

8592