

2016年度 注册会计师
全国统一考试专用辅导教材

图解版

公司战略与风险管理

全国注册会计师考试命题研究中心 编著



命题研究专家 联袂倾力打造

免费赠送模考软件互动网盘

- ✓ 2016 年 4 月发布背诵记忆手册
- ✓ 2016 年 9 月发布押题预测试卷

模考软件免费下载

下载网址：百度云账号：suoxh@139.com
下载账号：51kuaiji

- ◎ **考点概览** 明确考试要求 归纳考试要点
- ◎ **知识图表** 借鉴思维导图 厘清考试脉络
- ◎ **真题精选** 历年真题精选 总结考试规律
- ◎ **立体详解** 选取例题经典 体验场景实战

- ◎ **海量真题** 覆盖 100% 考点
- ◎ **深入解析** 读懂来龙去脉
- ◎ **错题重做** 突破重点难点
- ◎ **自动组卷** 感受真实场景

扫一扫，加关注



随书赠送增值服务

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

2016 年度 **注册会计师**
全国统一考试专用辅导教材

公司战略与风险管理

图解版

全国注册会计师考试命题研究中心 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

公司战略与风险管理：图解版 / 全国注册会计师考试命题研究中心编著. — 北京：人民邮电出版社，2016.1

2016年度注册会计师全国统一考试专用辅导教材
ISBN 978-7-115-41127-3

I. ①公… II. ①全… III. ①公司—企业管理—注册会计师—资格考试—自学参考资料②公司—风险管理—注册会计师—资格考试—自学参考资料 IV. ①F276

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第283928号

内 容 提 要

本书是专门针对2016年注册会计师全国统一考试“公司战略与风险管理”科目编写的同步辅导用书。“公司战略与风险管理”作为注册会计师考试科目之一，应用性较强。学习时，考生应注意紧紧围绕新制度考试大纲的范围，全面学习，循序渐进，通过多做练习深化对知识点的认识，做到有的放矢。

本书以财政部注册会计师考试委员会发布的《注册会计师全国统一考试大纲》为依据，并结合“公司战略与风险管理”科目的学习特点，以该科目的理论知识体系为基础，将各章节的考点提炼出来，并通过具有逻辑性的表格形式全面展示考试内容，帮助考生从纷繁冗杂的文字叙述中摆脱出来，轻松且条理清晰地把握会计考试的重点和难点。此外，本书还在各个考点后配以历年考试真题和经典习题，并给予精彩解答，使考生的基础知识与应试能力得到同步提升。

本书适合参加2016年注册会计师全国统一考试“公司战略与风险管理”科目考试的考生复习备考之用。相信通过对本书的学习，考生可以加深对考试内容的理解和掌握，达到事半功倍的复习效果。

◆ 编 著 全国注册会计师考试命题研究中心

责任编辑 李士振

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京中新伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：787×1092 1/16

印张：20.25

2016年1月第1版

字数：488千字

2016年1月北京第1次印刷

定价：40.00元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

前言

注册会计师是我国当前各类会计资格中专业难度最大、社会认可度最高，也是求职中最具有含金量的一种技术资格。同时，注册会计师全国统一考试又具有时间跨度较长，通过率相对其他财会技术资格考试较低的特点。正因如此，通过注册会计师考试不仅是广大财会专业学子专业水平的证明，而且是财会领域从业人士提升业务能力的有效途径。

本书专为参加注册会计师考试“公司战略与风险管理”科目的考生编写。“公司战略和风险管理”是为了适应市场经济对注册会计师的更高要求，培养我国国际性的综合性会计人才，结合实际公司的经营管理而设置的科目。因此在学习中，它与经济法记忆的比重大不同，也与财务成本管理理解和计算的比重大不同。它需要站在公司管理的角度，既要去对一些基础理论进行理解记忆掌握，也要能够结合实际案例进行分析运用，还要在部分知识点上会用数理计算的方法进行分析，因此是一门综合性较强的科目。

针对上述特点，本书在进一步巩固知识基础的同时，结合近年来注册会计师考试的变化趋势，提出“以教材为基础，科学设计图表；以图表为形式，深度剖析考点；以考点为依托，串联考试真题；以真题为模板，提升解题能力”的辅导模式，为广大考生厘清科目逻辑，明确复习思路，使大家的复习备考有事半功倍的效果。

我们在编写本书的过程，突出了以下四个模块：

第一，把“以教材为基础，科学设计图表”作为学习的有力保障。本书严格按照财政部注册会计师考试委员会发布的考试大纲的要求，深入剖析《公司战略与风险管理》教材，全面结合其中的基础理论知识，总结命题考试的规律，科学谨慎地将每一节的内容分解为若干考点，并汇总每个考点的内容，通过表格的形式逻辑清晰地表现出来，这样不仅保证了内容上的完整性，而且实现了“公司战略与风险管理”科目内在要求的逻辑性和联系性。

第二，把“以图表为形式，深度剖析考点”作为记忆的形象抓手。本书独具匠心地将图表作为掌握考点的桥梁，在编写过程中，本书依据各个考点的内容及特点，以表格的形式将考试大纲要求掌握的考点全部列出，翔实准确，结构清晰，前后联系，左右对比，非常有利于读者全面掌握记忆各个考点的内容。这是本书的一大特色，也是本书能够在同类教材中突出的优势所在。

第三，把“以考点为依托，串联考试真题”作为点拨思路的指引。本书在多年研究考试命题范围和特点的基础上，将各章节的考点提炼出来，使考生在面对纷繁庞杂的知识体系时，能够轻松了解考试重点，理清复习思路和框架。并且，考生在做完每个考点串联的真题以后，可以真正实现在备考过程中做到心中有数，认识到自己的优势和弱势所在，有针对性地学习。

第四，把“以真题为模板，提升解题能力”作为实战的快捷通道。本书在每个考点之后，精选了近年考试的经典真题，并根据真题的命题特点和规律，设计编写了相应的练习题，每一道题均配有全面、准确、深入的解析，在最大程度上接近并还原了真题的考查模式，能帮助考生达到实战演练的目的。

本书形式新颖，内容精准，编排科学，将为广大考生的复习备考保驾护航。虽然本书经过仔细编排、审稿，但编辑时间等条件限制毕竟客观存在，有误之处，欢迎广大考生与其他读者指正。

目 录

第一章 战略与战略管理	/1	考点 5 对五力模型的修订——第六要素（互动互补作用力）	/33
第一节 公司战略的基本概念	/1	考点 6 五力模型的局限性	/34
考点 1 公司战略的定义	/1	考点 7 成功关键因素（KSF）分析	/34
考点 2 公司的使命、目标与公司战略的功能	/2	考点 8 竞争环境分析	/36
考点 3 公司战略的层次	/4	考点 9 产业内的战略群组	/37
第二节 公司战略管理	/6	考点 10 市场需求分析	/39
考点 1 战略管理过程	/6	考点 11 消费细分的具体内容	/40
考点 2 战略形成的方法分为三种形式	/8	第二节 企业内部环境分析	/43
考点 3 评估备选方案常用的三个标准	/9	考点 1 企业资源与能力分析	/43
考点 4 常用的最终战略选择的三种方法	/10	考点 2 基准分析	/47
考点 5 渐进性变革与革命性变革的区别	/10	考点 3 企业核心能力与成功关键因素的比较	/49
考点 6 战略变革的发展阶段	/10	考点 4 价值链分析	/50
考点 7 战略变革的动因	/11	考点 5 价值链确定	/52
考点 8 战略变革的种类	/11	考点 6 波士顿矩阵相关知识点	/53
考点 9 战略变革的时机选择	/12	考点 7 通用矩阵相关知识点	/58
考点 10 战略变革的模式	/13	第三节 SWOT 分析	/59
考点 11 战略变革的主要任务	/13	考点 SWOT 基本原理	/59
考点 12 战略变革的实现	/14	第三章 战略选择	/64
第二章 战略分析	/17	第一节 总体战略	/65
第一节 企业外部环境分析	/17	考点 1 总体战略的概述	/65
考点 1 宏观环境分析（PEST）	/17	考点 2 一体化战略	/66
考点 2 产业环境分析	/22	考点 3 密集型战略	/69
考点 3 产业五种竞争力分析	/25	考点 4 多元化战略	/74
考点 4 对付五种竞争力的战略	/32		

考点5 收缩战略	/76
考点6 放弃战略	/77
考点7 发展的主要途径	/78
第二节 业务单位战略	/82
考点1 成本领先战略	/82
考点2 差异化战略	/87
考点3 集中化战略	/88
考点4 基本战略的综合分析——“战略钟”	/91
考点5 中小企业竞争战略	/92
考点6 蓝海战略	/93
第三节 职能战略	/94
考点1 市场营销战略	/94
考点2 研究与开发战略	/102
考点3 生产运营战略	/104
考点4 采购战略	/109
考点5 人力资源战略	/110
考点6 财务战略	/114
第四节 国际化经营战略	/127
考点1 企业国际化经营外部环境的特征	/127
考点2 企业国际化经营动因	/128
考点3 钻石模型分析	/132
考点4 国际市场进入模式	/133
考点5 企业国际化进程及战略途径	/135
考点6 国际化经营的战略类型	/137
考点7 新兴市场的企业战略	/139
第四章 战略实施	/144
第一节 公司战略与组织结构	/144
考点1 组织结构的构成要素	/144
考点2 纵向横向分工结构	/144
考点3 企业战略与组织结构	/155
第二节 公司战略与企业文化	/158
考点1 企业文化的概念	/158
考点2 企业文化的类型	/158
考点3 文化与绩效	/159
考点4 战略稳定性与文化适应性	/160
第三节 战略控制	/162
考点1 战略控制的过程	/162

考点2 战略控制的方法	/166
第四节 战略管理中的权力与利益相关者	/173
考点1 企业主要的利益相关者	/173
考点2 企业利益相关者的利益矛盾和均衡	/174
考点3 权力与战略过程	/176
第五章 风险与风险管理	/179
第一节 风险与风险管理概述	/179
考点1 风险概述	/179
考点2 风险管理概述	/186
第二节 风险管理的目标	/189
考点 风险管理的目标	/189
第三节 风险管理的基本流程	/189
考点1 风险管理的基本流程	/189
考点2 风险管理的具体流程	/190
第四节 风险管理体系	/194
考点1 企业风险管理的体系构成	/194
考点2 风险管理策略	/195
考点3 风险管理工具	/196
考点4 风险管理策略的其他组成部分	/198
考点5 确定风险管理的优先顺序	/200
考点6 风险管理策略检查	/200
考点7 风险管理组织体系	/200
考点8 内部控制系统	/203
考点9 风险理财措施	/203
考点10 风险管理信息系统	/207
第五节 风险管理技术与方法	/207
考点1 头脑风暴法	/207
考点2 德尔菲法	/208
考点3 失效模式影响和危害度分析法	/209
考点4 流程图分析法	/209
考点5 马尔科夫分析法	/210
考点6 风险评估系图法	/210
考点7 情景分析法	/211
考点8 敏感性分析法	/213
考点9 事件树分析法(ETA)	/213
考点10 决策树法	/214
考点11 统计推论法	/215

考点 12 风险管理的成本与效益	/221
------------------	------

第六章 公司治理	/224
-----------------	-------------

第一节 公司治理的基本理论	/224
---------------	------

考点 1 公司治理的概念与理论	/224
-----------------	------

考点 2 公司治理的参与方	/225
---------------	------

考点 3 公司治理的基本原则	/226
----------------	------

第二节 投资者和董事会在公司治理中的作用	/227
----------------------	------

考点 1 所有权结构与公司治理	/227
-----------------	------

考点 2 董事会、高级管理层与公司治理	/228
---------------------	------

考点 3 独立董事、审计委员会在公司治理中的作用	/229
--------------------------	------

考点 4 机构投资者的行动主义与公司治理	/230
----------------------	------

第三节 信息披露和外部监督在公司治理中的作用	/231
------------------------	------

考点 1 信息披露在公司治理中的作用	/231
--------------------	------

考点 2 外部监督在公司治理中的作用	/232
--------------------	------

第七章 风险管理框架下的内部控制	/233
-------------------------	-------------

第一节 内部控制概述	/233
------------	------

考点 内部控制	/233
---------	------

第二节 内部控制的要素	/240
-------------	------

考点 内部控制的要素	/240
------------	------

第三节 内部控制的应用	/245
-------------	------

考点 1 组织架构	/245
-----------	------

考点 2 发展战略	/246
-----------	------

考点 3 人力资源	/247
-----------	------

考点 4 社会责任	/248
-----------	------

考点 5 企业文化	/250
-----------	------

考点 6 资金活动	/251
-----------	------

考点 7 采购业务	/253
-----------	------

考点 8 资产管理	/254
-----------	------

考点 9 销售业务	/255
-----------	------

考点 10 研究与开发	/256
-------------	------

考点 11 工程项目	/257
------------	------

考点 12 担保业务	/259
------------	------

考点 13 业务外包	/261
------------	------

考点 14 财务报告	/262
------------	------

考点 15 全面预算	/263
------------	------

考点 16 合同管理	/265
------------	------

考点 17 内部信息传递	/266
--------------	------

考点 18 信息系统	/267
------------	------

第四节 内部控制评价与审计	/269
---------------	------

考点 1 内部控制评价	/269
-------------	------

考点 2 企业的内部控制审计	/272
----------------	------

考点 3 审计委员会在内部控制中的作用	/272
---------------------	------

第五节 风险管理、公司治理、内部控制三者的关系	/275
-------------------------	------

考点 风险管理、公司治理、内部控制三者的关系	/275
------------------------	------

第八章 管理信息系统的应用与管理	/283
-------------------------	-------------

第一节 管理信息系统概述	/283
--------------	------

考点 1 管理信息	/283
-----------	------

考点 2 管理信息系统	/284
-------------	------

第二节 管理信息系统的应用	/285
---------------	------

考点 1 信息系统与组织管理	/285
----------------	------

考点 2 信息系统与组织流程	/289
----------------	------

考点 3 信息系统与组织决策	/294
----------------	------

考点 4 信息系统与组织战略	/301
----------------	------

第三节 管理信息系统的管理	/303
---------------	------

考点 1 信息系统运维管理	/303
---------------	------

考点 2 信息系统安全管理	/308
---------------	------

第一章
战略与战略管理

第一节 公司战略的基本概念

考点 1 公司战略的定义

表 1-1 公司战略的定义

项目	内容
企业战略的传统概念	美国哈佛大学教授波特认为：战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。该定义强调了战略的计划性、全局性和长期性
企业战略的现代概念	加拿大学者明茨伯格将战略定义为“一系列或整套的决策或行动方式”，这套方式包括刻意安排（或计划性）的战略和任何临时出现（或非计划性）的战略
两者的区别	从字面上看，现代概念认为战略只包括为达到企业的终点而寻求的途径，而不包括企业终点本身；从本质区别看，现代概念更强调战略的另一方属性——应变性、竞争性和风险性

例 1-1（多选题）相对于战略的传统概念而言，战略的现代概念更强调战略的（ ）。（2013 年）

A. 应变性 B. 竞争性 C. 风险性 D. 计划性

【参考答案】ABC

【解析】战略的传统概念强调了公司战略的计划性、全局性和长期性；战略的现代概念更强调战略的应变性、竞争性和风险性。

考点2 公司的使命、目标与公司战略的功能

表 1-2 公司的使命、目标与公司战略的功能

项目	内容	
公司的使命	公司目的	(1) 公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。 (2) 组织按其存在理由可分为两大类：营利组织和非营利组织。 (3) 以营利为目的成立的组织，首要目的是为其所有者带来经济价值；以非营利目的成立的组织，其首要目的是提高社会福利，促进政治和社会变革，而不是营利
	公司宗旨	(1) 公司宗旨：阐述公司长期的战略意向，反映企业的定位。 (2) 内容：说明公司目前和未来所要从事的经营服务范围。 (3) 公司的业务范围应包括企业的产品（或服务）、顾客对象、市场和技术等几个方面
	经营哲学	(1) 经营哲学是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，是企业文化的高度概括。 (2) 经营哲学主要通过公司对利益相关者的态度、公司提倡的共同价值观、政策和目标以及管理风格体现出来
公司的目标	(1) 公司目标是公司使命的具体化。公司目标是一个体系，建立目标体系的目的是将公司的业务使命转换成明确具体的业绩目标，从而使公司的进展有一个可以测度的标准。 (2) 从整个公司的角度来看，需要建立两种类型的业绩标准：与财务业绩有关的业绩标准以及战略业绩有关的标准。财务目标体系致力于：提高市场占有率、收益增长率、满意的投资回报率、公司的信任度、股票价格评价等；战略目标体系致力于：获得足够的市场份额，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，使整体成本低于竞争对手的成本，提高公司在客户中的声誉，在国际市场上建立更强大的立足点，建立技术上的领导地位，获得持久的竞争优势等	
公司战略的功能	(1) 公司战略指明了企业发展的方向。 (2) 公司战略是整合和优化企业资源能力的依据和动力。 (3) 公司战略是提升企业管理效能的前提和保障	

例 1-2（单选题）企业使命回答的问题是（ ）。

- A. “我们要做什么，该怎么做”
- B. “我们要做什么，为什么这么做”
- C. “企业在什么位置，该做什么”
- D. “我们的竞争对手在做什么，我们该怎么做”

【参考答案】B

【解析】企业使命是企业核心价值观的载体与反映，是企业生存与发展的理由，是企业的一种根本的、最有价值的、崇高的责任和任务，它回答的是“我们要做什么，为什么这么做”的现实问题。

例 1-3（单选题）下列各项表述中可以作为企业使命的是（ ）。

- A. 加强开发项目的质量管理
- B. 5 年内在市区建成 2 个地标性建筑

- C. 为城市建设的现代化、特色化、合理化添砖加瓦
- D. 在开发某地标建筑时,以中国传统文化为基础融入科技元素

【参考答案】C

【解析】企业使命是要阐述企业组织的根本性质和存在理由,企业目标是企业使命的具体化。选项 A 属于战略范畴(职能战略);选项 B 属于企业目标;选项 C 正确;选项 D 属于执行计划(或)预算(属于策略范畴)。

例 1-4 (单选题) 以下关于衡量企业业绩的不同观点的说法中不正确的是()。

- A. 股东观认为企业应基于股东的利益而存在
- B. 企业的利益相关者包括企业的管理层、雇员、工会、客户、供应商,以及对企业具有影响力的政府机构
- C. 利益相关者观是基于市场的方法
- D. 股东回报率的计算由两部分组成,即资本利得与股利

【参考答案】C

【解析】(1) 股东观认为企业应基于股东的利益而存在。股东回报率的计算由两部分组成——资本利得与股利。这是基于市场的方法。(2) 利益相关者观认为,企业的利益相关者包括企业的管理层、雇员、工会、客户、供应商以及对企业具有影响力的政府机构。

例 1-5 (多选题) 下列关于确定企业的使命和目标的说法正确的有()。

- A. 战略规划的第一步是确定公司使命并将其在公司使命陈述中加以明确
- B. 高层管理人员负责明确企业使命
- C. 使命是具体的,并不是抽象的
- D. 使命是企业在社会经济的整体发展方向中所担当的角色和责任

【参考答案】ABD

【解析】选项 A、B、D 的说法都是正确的,企业的使命是高度概括和抽象的,所以选项 C 的说法不正确。

例 1-6 (多选题) 下列关于利润最大化目标表述正确的有()。(2012 年)

- A. 利润最大化目标忽视了投资者所能承受的风险
- B. 利润最大化目标没有指出计算利润的时间段
- C. 利润最大化目标是在考虑投资者所投入资本的基础上谋求利润最大化
- D. 利润最大化目标追求的是实际利润超过补偿股东投入资本所需的最低回报的部分最大化

【参考答案】AB

【解析】利润最大化目标忽视了投资者所能承受的风险和他们所投入的资本,因此选项 C 不正确。经济利润是指特定年份的实际利润超过补偿股东投入资本所需的最低回报的部分,用于计量股东财富,因此选项 D 不正确。

例 1-7 (多选题) 下列各项表述中,可以作为企业战略目标的有()。

- A. 在未来 5 年公司的年均投资回报率由 12% 提高到 16%
- B. 到 2020 年甲产品在国内的市场占有率增加 8%
- C. 在市场经济国家制造和销售小汽车
- D. 与外国厂商建立合资企业,在发展中国家制造和销售小汽车

【参考答案】AB

【解析】战略目标是企业使命的进一步具体化,反映了企业在一定时期内经营活动的方向和所要达到的水平。与企业使命不同的是,战略目标要有具体的数量特征和时间界限,一般为 3 ~ 5 年或更长。显然选项 C 和 D 不符

合战略目标的定义。选项 C 属于企业使命；选项 D 属于公司战略。

例 1-8（多选题）下列关于公司建立战略目标体系目的的表述中，正确的有（ ）。（2014 年）

- A. 提高股利增长率
- B. 获得满意的投资回报率
- C. 提高公司在客户中的声誉
- D. 获得持久的竞争优势

【参考答案】CD

【解析】战略目标体系致力于：获得足够的市场份额，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，使整体成本低于竞争对手的成本，提高公司在客户中的声誉，在国际市场上建立更强大的立足点，建立技术上的领导地位，获得持久的竞争优势等，因此 C、D 正确。

考点 3 公司战略的层次

表 1-3 公司战略的层次

项目	内容
总体战略	(1) 又称公司层战略，是企业最高层次的战略，涉及公司最高管理层。 (2) 它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。 (3) 公司战略往往涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题
业务单位战略 (竞争战略)	(1) 又称竞争战略，涉及各业务单位的主管以及辅助人员。这些经理人员的任务是将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化，形成本业务单位具体的竞争与经营战略。 (2) 业务单位战略要针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域中有效竞争。 (3) 对业务多元化的公司，总体战略与业务单位战略的区分才有意义
职能战略	(1) 又称职能层战略，主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、生产、研发、人力资源、信息技术等，如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，提高组织效率。 (2) 各职能部门的主要任务不同，关键变量也不同，因而难以归纳出一般性的职能战略。 (3) 在职能战略中，协同作用具有非常重要的意义。这种协同作用首先表现在单个的职能中各种活动的协调性与一致性，其次体现在各个不同职能战略与业务流程或活动之间的协调性与一致性
三个层次的战略都是企业战略管理的重要组成部分，但侧重点和影响的范围有所不同	

例 1-9（单选题）公司总体战略的构成要素是（ ）。（2014 年）

- A. 选择经营范围，发挥协同作用
- B. 确立竞争优势，有效地控制资源的分配和使用
- C. 配置企业内部资源，发挥协同作用
- D. 选择经营范围，合理配置企业经营所需资源

【参考答案】D

【解析】总体战略是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。公司战略往往涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。

例 1-10 (单选题) 甲集团是国内大型粮油集团公司, 近年来致力于从田间到餐桌的产业链建设, 2008 年收购了以非油炸方式生产“健康”牌方便面的乙公司, 并全面更换了乙公司的管理团队。2009 年“健康”牌方便面市场份额下降, 为了从竞争激烈的方便面市场上重新赢得原有市场份额, 2010 年初甲集团需要制定方便面竞争战略。该竞争战略属于()。

- A. 公司战略 B. 业务单位战略 C. 产品战略 D. 职能战略

【参考答案】B

【解析】企业战略依据其影响区域和职能可划分为三个层次: 公司战略、业务单位战略和职能战略。业务单位战略, 是在总体战略指导下, 一个业务单位进行竞争的战略, 也被称为竞争战略。竞争战略是在战略业务单位这个层次制定的, 包括如何实现竞争优势, 以便最大限度地提高企业盈利能力和扩大市场份额, 确定相关产品的范围、价格、促销手段和市场营销渠道等。

例 1-11 (单选题) 针对企业整体的、由最高管理层制定的、用于指导企业一切行为纲领的企业战略是()。

- A. 竞争战略 B. 公司战略 C. 职能战略 D. 业务单位战略

【参考答案】B

【解析】公司战略的特点是有关企业全局发展的、整体性的、长期的战略行为; 战略的制定与推行人员主要是企业的高层管理人员。

例 1-12 (单选题) 甲公司针对 2007 年金融危机爆发后的全球经济环境, 重新确定未来五年以教育培训、房地产、酒店经营三大业务为核心的发展规划, 并根据这三大业务的发展规划明确了企业人、财、物的配置。这种战略属于()。

- A. 竞争战略 B. 公司战略 C. 职能战略 D. 业务单位战略

【参考答案】B

【解析】(1) 公司战略是指公司层面的战略, 也被称为企业整体战略。公司战略是针对企业整体, 用于明确企业目标以及实现目标的计划和行动。公司战略规定了企业使命和目标、企业宗旨和发展计划、整体的产品或市场决策以及其他重大决策。(2) 竞争战略又称业务单位战略, 是在战略业务单位这个层次制定的, 包括如何实现竞争优势, 以便最大限度地提高企业盈利能力和扩大市场份额, 确定相关产品的范围、价格、促销手段和市场营销渠道等。竞争战略关注的是在特定市场、行业或产品中的竞争力。(3) 职能战略在更细节的层面上运行, 它侧重于企业内部特定职能部门的运营效率。

例 1-13 (多选题) 甲公司在其五年发展战略中确立了以下目标: (1) 降低产品成本, 使现有产品单位成本在三年内降至同行业 90% 的水平; (2) 为客户提供差异化服务, 提高客户的品牌忠诚度; (3) 细分现有市场并发掘潜在客户, 力争在三年内使市场占有率提升 5%; (4) 根据市场调研结果, 研发新的产品。以上目标所涉及的职能战略有()。(2013 年)

- A. 成本领先战略 B. 差异化战略 C. 研究与开发战略 D. 营销战略

【参考答案】CD

【解析】职能战略, 又称职能层战略, 主要涉及企业内各职能部门, 如营销、财务、生产、研发、人力资源、信息技术等, 如何更好地配置企业内部资源, 为各级战略服务, 提高组织效率。选项 C、D 正确; 选项 A、B 是业务单位策略。

例 1-14 (多选题) 以下对企业战略描述正确的是()。

- A. 公司战略由企业最高管理层制定

- B. 业务单位战略的作用之一是协调各业务部门或职能部门的运转
- C. 业务单位战略关注的是在什么市场能够取得竞争优势
- D. 企业经营单一时，其公司战略与业务单位战略属于同一层面

【参考答案】ACD

【解析】公司战略是针对企业整体的，用于明确企业目标以及实现目标的计划和行动。公司战略一般由企业最高管理层制定。业务单位战略关注的是在特定市场、行业或产品中的竞争力。对于一家单业务公司来说，总体战略和业务单位战略只有一个，即合二为一。公司战略的作用之一是协调各业务部门或职能部门的运转，因此选项 B 描述错误。

第二节 公司战略管理

考点 1 战略管理过程

表 1-4

战略管理过程

项目	目的	内容
战略分析	评价影响企业目前和今后发展的关键因素，确定在战略选择步骤中的具体影响因素，并明确“企业目前处于什么位置”。	战略分析需要考虑从外部环境和内部环境分析。 （1）外部环境分析可以从企业所处的宏观环境、产业环境、竞争环境和市场需求状况等方面开展，要了解企业所处的环境正在发生哪些变化，给企业带来的机会和威胁。 （2）内部环境分析可以从企业的资源和能力、企业的核心竞争力等几个方面展开，要了解企业所处的相对地位、具有哪些资源以及战略能力。波士顿矩阵、通用矩阵、SWOT 分析都是常用的战略分析工具
战略选择	回答的问题是“企业向何处发展”。要考虑可选择的战略类型和战略选择过程两方面的问题。	在公司战略的三个层次上存在各种不同的战略类型选择： （1）总体战略选择。包括发展战略、稳定战略、收缩战略三种类型。 （2）业务单位战略选择。包括成本领先战略、差异化战略、集中化战略三种类型。 （3）职能战略选择。包括市场营销战略、生产运营战略、研究与开发战略、人力资源战略、财务战略等 战略选择过程包括四个组成部分。 （1）制订战略选择方案。可以选择三种具体的方式：自上而下的方法、自下而上的方法、上下结合的方法； （2）评估战略备选方案（通常有三个标准：适宜性、可接受性、可行性）； （3）选择战略（可根据企业目标选择战略，提交上级管理部门审批，或者聘请外部机构咨询来选择战略）； （4）制订战略政策和计划。制订有关研究与开发、资本需求和人力资源等部门的政策和计划

续表

项目	目的	内容
战略实施	将战略转化为行动	战略实施需要解决以下几个主要问题： (1) 为使战略成功，企业需要有一个有效的组织结构； (2) 人员和制度的管理颇为重要； (3) 公司政治扮演着重要角色； (4) 战略实施设计选择适当的组织协调和控制系统； (5) 必须协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面

战略管理是一个循环过程，而不是一次性的工作。要不断监控和评价战略的实施过程，修正原来的分析、选择与实施工作，这是一个循环往复的过程

例 1-15 (单选题) 战略管理循环的起点是 ()。

- A. 战略分析
- B. 战略选择
- C. 战略实施
- D. 战略检验

【参考答案】A

【解析】战略分析是整个战略管理流程的起点，对于企业选择何种战略具有至关重要的作用。

例 1-16 (单选题) 公司总体战略类型不包括 ()。

- A. 发展战略
- B. 稳定战略
- C. 收缩战略
- D. 竞争战略

【参考答案】D

【解析】公司总体战略包括发展战略、稳定战略、收缩战略三种基本类型。竞争战略属于业务单位战略。

例 1-17 (单选题) 战略管理的定义为：企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个 ()。

- A. 循环管理过程
- B. 静态管理过程
- C. 生态管理过程
- D. 动态管理过程

【参考答案】D

【解析】战略管理不是静态的、一次性的管理，而是一种循环的、往复性的动态管理过程。它是需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变，以及战略执行结果的反馈信息等而重复进行新一轮战略管理的过程，是不间断的管理。

例 1-18 (多选题) 下列管理活动的描述，符合战略管理特点的有 ()。

- A. 主要处理结果比较确定的结构化问题
- B. 管理和改变企业与外部的关系
- C. 主要是在现有状态下把事情做好，而不是改变状态
- D. 关于企业全局、整体、跨职能的管理

【参考答案】BD

【解析】战略管理的特点包括：(1) 关于企业整体的管理，有全局性、整体性、跨职能性；(2) 涉及企业的变革中选择对的事情；(3) 管理和改变企业与外部的关系；(4) 战略管理具有很大的不确定性和模糊性。所以

选项 B、D 正确。

例 1-19（多选题）下列关于战略管理和运营管理比较的说法中，正确的有（ ）。

- A. 战略管理是关于企业整体的管理，运营管理主要是职能性管理
- B. 战略管理需要管理企业内部的关系，并改变企业与外部的关系，运营管理主要是管理企业内部的关系
- C. 战略管理具有很大的不确定性和模糊性，运营管理比较容易预见和量化
- D. 战略管理涉及企业的变革，运营管理主要是在现有状态下把事情做好

【参考答案】ACD

【解析】战略管理与运营管理相比，具有如下主要特点：（1）战略管理是关于企业整体的管理，运营管理主要是职能性管理，仅凭某一领域的专长就可以发现并解决问题；（2）战略管理需要管理和改变企业与外部的关系，而运营管理主要是管理企业内部的关系，比较单纯；（3）战略管理具有很大的不确定性和模糊性，而运营管理主要是处理比较确定的常规事务，比较容易预见和量化；（4）战略管理涉及企业的变革，而运营管理主要是在现有状态下把事情做好，而不是改变现有状态。

例 1-20（多选题）新华公司通过一系列行动，将该公司制定的战略成功转化为实践，这些行动的主要内容包 括（ ）。

- A. 组织调整
- B. 调动资源
- C. 管理变革
- D. 战略制定

【参考答案】ABC

【解析】战略实施，是指如何确保将战略转化为实践，其主要内容是组织调整、调动资源和管理变革。

例 1-21（多选题）下列属于常用的战略分析工具的是（ ）。

- A. 波士顿矩阵
- B. SWOT 分析
- C. 通用矩阵
- D. 平衡计分卡

【参考答案】ABC

【解析】波士顿矩阵、通用矩阵、SWOT 分析都是常用的战略分析工具。平衡计分卡是战略控制的常用工具（属于战略实施范畴）。

考点 2

战略形成的方法分为三种形式

表 1-5 战略形成的方法分为三种形式

项目	内容
自上而下	先由企业总部的高层管理人员制定企业的总体战略，然后由下属各部门根据自身的实际情况将企业的总体战略具体化，形成系统的战略方案
自下而上	在制定战略时，企业最高管理层对下属部门不做具体规定，而要求各部门积极提交战略方案。企业最高管理层在各部门提交的战略方案基础上，加以协调平衡，对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认
上下结合	企业最高管理层和下属各部门的管理人员共同参与，通过上下级管理人员的沟通和磋商，制定适宜的战略

考点 3 评估备选方案常用的三个标准

表 1-6 评估备选方案常用的三个标准

分类	内容
适宜性标准	战略是否发挥了企业的优势，克服了劣势；是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度；是否有助于实现企业目标
可接受标准	战略能否被企业利益相关者所接受，实际上并不存在最佳的、符合各利益相关者要求的统一标准，经理们和利益相关者团队的不同的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择
可行性标准	对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上

例 1-22（单选题）苏杭某民营企业是一家纺织厂，在进行战略评估及选择时，通过分析，得出以下结论：该企业的产品处于成熟期，价格有下降的趋势，不管采取何种战略，都应当保持市场份额。那么该企业进行的是（ ）。
A. 战略可接受性分析 B. 战略筛选 C. 战略可行性分析 D. 战略适宜性分析

【参考答案】D
【解析】通过这则资料可以看出，该企业采取战略的目标是保持市场份额，这属于战略适宜性分析的范畴。

例 1-23（单选题）下列各项中，不属于评估战略可行性方法的是（ ）。
A. 分析战略需要的资金及其来源
B. 通过分析战略总收入和总成本相等的点来预测净利润
C. 列出未来选用战略的资源需求并进行分析
D. 对所有股东的意见进行评估

【参考答案】D
【解析】选项 A、B、C 分别是评估战略可行性方法中的资金流量分析、盈亏平衡分析和资源配置分析。选项 D 是评估战略可接受性的考虑因素。

例 1-24（单选题）甲公司评估战略备选方案时，主要考虑选择的战略是否发挥了企业优势，克服了劣势；是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度；是否有助于企业实现目标。甲公司评估战略备选方案使用的标准是（ ）。（2014 年）

- A. 适宜性标准
- B. 外部性标准
- C. 可行性标准
- D. 可接受性标准

【参考答案】A
【解析】评估备选方案通常使用三个标准：（1）适宜性标准。考虑选择的战略是否发挥了企业的优势，克服了劣势；是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度，是否有助于企业实现目标。（2）可接受性标准。考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受，实际上并不存在最佳的、符合各利益相关者的统一标准，经理们和利益相关团体的不同的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择。（3）可行性标准。对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。