

2014年



注册会计师 (CPA) 全国统考 专用辅导教材系列

公司战略 与风险管理

(名师解读版)

《公司战略与风险管理辅导教材》编写组◎编

本书配有考前辅导精彩串讲内容
请参见封底了解具体获取方式

品质：名!

实力造就

大纲解读

名师解读最新大纲，梳理考试要点，预测考试趋势

知识归纳

借鉴思维导图，用知识清单梳理知识点，知识体系脉络清晰

重点难点

紧扣教材大纲，逐章系统讲解，剖析典型例题，讲解深入浅出

练习题库

海量仿真题库，供考生做好实战前的练兵

模拟试卷

帮助考生进行实战演练，真实体验考试情境，以最佳状态走进考场



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

2014 年注册会计师（CPA）全国统考专用辅导教材系列——

公司战略与风险管理

（名师解读版）

《公司战略与风险管理辅导教材》编写组 编

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

公司战略与风险管理：名师解读版 / 《公司战略与风险管理辅导教材》编写组编. — 北京：人民邮电出版社，2014.5

2014年注册会计师(CPA)全国统考专用辅导教材系列
ISBN 978-7-115-35139-5

I. ①公… II. ①公… 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. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第052465号

内 容 提 要

本书是针对2014年注册会计师全国统考而编写的同步辅导用书。

本书根据注册会计师资格考试特点，按照公司战略与风险管理科目的内容，在分析总结近几年考试特点以及对2014年考试特点进行预测的基础上，全面介绍了公司战略与风险管理的各项内容；尤其对课程中的重点、难点进行了深入讲解，并运用各种案例进行多角度的分析，帮助考生从容面对各种形式的考题。

本书适合参加2014年注册会计师全国统考公司战略与风险管理科目考试的考生使用，也适合相关专业的在校师生和从业人员参考。

-
- ◆ 编 《公司战略与风险管理辅导教材》编写组
责任编辑 李宝琳
执行编辑 唐可人
责任印制 杨林杰
 - ◆ 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>
三河市海波印务有限公司印刷
 - ◆ 开本：787×1092 1/16
印张：12.5 2014年5月第1版
字数：240千字 2014年5月河北第1次印刷
-

定价：29.00元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315

前 言

注册会计师（CPA）资格考试是目前国内最具含金量的资格考试，它每年吸引了全国及海外近百万优秀年轻人参加。但该考试也是难度最大的考试之一，每年考试的单科通过率都在10%左右，全科通过率更是微乎其微。针对这种情况，为了帮助广大考生更好地复习应考，提高考试通过率，我们特邀请常年在考试辅导培训一线的专家，根据2014年的考试大纲要求和指定教材，着力打造了这套非常适合考生使用的辅导书，并且力求在体例上有所创新，以有别于现有的各类辅导书，使读者使用起来更方便，能更有针对性地解决问题。

本套丛书的特点是：针对性强，内容完整，重点难点突出，便于自学。同时，本套丛书在编写体例上，针对注册会计师资格考试的特性进行了科学的编排。每一章内容，不仅首先开宗明义地指出考试大纲的要求，而且列明了考生必须达到的具体能力水平；接下来对照该章的知识清单，对重点难点进行详细的梳理，同时以例题的形式进行演示讲解；最后则把近三年的相关考题按时间由近到远分析介绍，并提供了针对2014年考试预测特点充足的模拟训练题，使考生能够得到深入的复习训练。

本书另一大特色是附加值高。考生在按照上述过程从头至尾逐章复习完以后，可以利用书中附送的模拟试卷，进行两遍仿真模拟，并对模拟结果进行考评，针对不足之处再重点复习。如此复习完毕之后，考生便可放心地走进考场，从容应试。

我们的出版理念是以精准的内容为考生提供价值最大化的辅导书，使考生从众多的复习书中解脱出来，真正让学习更轻松，让考试更有效。

朋友，选择我们的书，你就选择了一条正确的复习道路，选择了一条轻松的成功之路。

我们真诚地预祝你考试成功！

目 录

第一章 导论	1	第三章 战略选择	43
考纲解读	1	考纲解读	43
内容解读	1	内容解读	43
能力解读	1	能力解读	43
知识清单	1	重点难点分析	44
重点难点分析	2	第一节 总体战略(公司层战略)	44
第一节 战略与战略管理概述	2	一、总体战略的主要类型	44
一、公司战略的定义	2	二、发展战略的主要途径	48
二、公司的使命与公司战略的功能	2	第二节 业务单位战略	52
三、公司战略的层次	2	一、成本领先战略	52
第二节 公司战略管理	3	二、基本竞争战略的综合分析——“战略钟”	54
一、战略管理过程	3	第三节 职能战略	55
二、战略变革管理	3	一、市场营销战略	55
一年模拟	4	二、研究与开发战略	57
第二章 战略分析	7	三、生产运营战略	57
考纲解读	7	四、采购战略	58
内容解读	7	五、人力资源战略	59
能力解读	7	六、财务战略	60
知识清单	7	七、信息战略	66
重点难点分析	8	第四节 国际化经营战略	68
第一节 企业外部环境分析	8	一、企业国际化经营动因	68
一、宏观环境分析	8	二、钻石模型分析	69
二、产业环境分析	11	三、国际市场进入模式	69
三、竞争环境分析	19	四、国际化经营战略类型	71
四、市场需求分析	23	一年模拟	72
第二节 企业内部环境分析	25	第四章 战略实施	81
一、企业资源与能力分析	25	考纲解读	81
二、价值链分析	29	内容解读	81
三、业务组合分析	31	能力解读	81
第三节 SWOT分析	34	知识清单	82
一、基本原理	34	重点难点分析	82
二、SWOT分析的应用	35	第一节 公司战略与组织结构	82
一年模拟	36	一、组织结构的构成要素	82

二、纵横向分工结构	83	一、头脑风暴法	110
三、企业战略与组织结构	85	二、德尔菲法	110
第二节 公司战略与企业文化	87	三、失效模式影响和危害度 分析法(FMECA)	111
一、企业文化的概念	87	四、流程图分析法 (Flow Charts Analysis)	111
二、企业文化的类型	87	五、马尔科夫分析法 (Markov Analysis)	111
三、文化与绩效	87	六、风险评估系图法	111
四、战略稳定性与文化适应性	88	七、情景分析法	112
第三节 战略控制	89	八、触感性分析法	112
一、战略控制的过程	89	九、事件树分析法	113
二、战略控制方法	90	十、决策树法	113
第四节 战略管理中的权力与利益相关者	92	十一、统计推论法	113
一、企业主要的利益相关者	92	一年模拟	114
二、企业利益相关者的利益矛盾 与均衡	92		
三、权利与战略过程	93		
一年模拟	94		
第五章 风险与风险管理	100	第六章 风险管理框架下的 内部控制	120
考纲解读	100	考纲解读	120
内容解读	100	内容解读	120
能力解读	100	能力解读	120
知识清单	101	知识清单	121
重点难点分析	101	重点难点分析	121
第一节 风险概述	101	第一节 内部控制基本规范	121
一、风险的概念	101	一、内部控制的目标	121
二、企业面对的风险种类	101	二、内部控制的原则	121
三、企业风险管理的特征	103	三、内部控制的实施体系	121
四、风险管理的概念	104	四、内部控制的要素	121
五、风险管理成本与效益	104	第二节 内部控制应用指引	122
六、风险管理的文化	105	一、组织架构	122
第二节 风险管理的目标	105	二、发展战略	122
第三节 风险管理基本流程	105	三、人力资源	123
一、收集风险管理初始信息	106	四、社会责任	123
二、进行风险评估	106	五、企业文化	124
三、制定风险管理策略	106	六、资金活动	124
四、提出和实施风险管理解决方案	106	七、采购业务	125
五、风险管理的监督与改进	107	八、资产管理	126
第四节 风险管理体系	107	九、销售业务	126
一、风险管理策略	107	十、研究与开发	127
二、风险管理组织体系	109	十一、工程项目	127
三、内部控制系统	109	十二、担保业务	128
四、风险理财措施	109	十三、业务外包	128
五、风险管理信息系统	110	十四、财务报告	129
第五节 风险管理技术与方法	110	十五、全面预算	130

十六、合同管理.....	130	全真模拟试题	144
十七、内部信息传递.....	131	模拟试卷（一）.....	144
十八、信息系统.....	131	模拟试卷（二）.....	149
第三节 内部控制评价.....	132	一年模拟答案及解析	153
第四节 风险管理、内部控制与		全真模拟试题答案及解析	184
公司治理.....	136	模拟试卷（一）.....	184
一、公司治理.....	136	模拟试卷（二）.....	187
二、风险管理、内部控制、公司治理			
三者关系.....	137		
一年模拟	138		

第一章 导论

考 纲 解 读

内 容 解 读

(1) 熟悉公司战略的定义、公司的使命目标与公司战略的功能和公司战略的层次。

(2) 熟悉战略管理过程、战略变革管理。

能 力 解 读

(1) 本章属于次重点章。本章作为第一章，主要介绍了战略与战略管理概述、风险与风险管理概述、风险管理框架下的内部管理概述等基本内容。

(2) 对公司战略的定义有多种表述。可以将战略的概念用传统概念和现代概念来分类。

(3) 对于波特关于公司战略定义所提出的公司“终点”的概念，有的公司愿意使用“使命”或者“目的”，也有的公司用“使命”与“目标”加以层次上的区别。

(4) 公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括三个方面：公司目的、公司宗旨、经营哲学。

(5) 公司目标是公司使命的具体化。德鲁克对公司目标做了恰如其分的概括：各项目标必须从“我们的企业是什么，它将会是什么，它应该是什么”引出来。

(6) 公司战略的功能体现在三方面：公司战略

指明了企业的发展方向、公司战略是整合和优化企业资源能力的依据和动力、公司战略是提升企业管理效能的前提和保障。

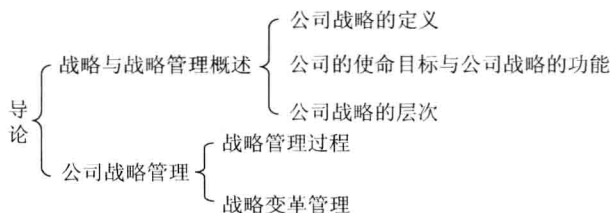
(7) 明茨伯格关于战略的定义：“一系列或整套的决策或行动方式”可以通过战略的层次加以细分。一般将战略分为三个层次：总体战略、业务单位战略或竞争战略和职能战略。

(8) 一般来说，战略管理包括三个关键要素：战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位；战略选择——战略制定、评价和选择；战略实施——采取措施使战略发挥作用。

(9) 了解战略变革的过程与战略变革管理的主要内容与方法。战略变革的含义、战略变革的动因、战略变革的种类。

(10) 战略变革的时机选择，有远见的企业应该选择第一种（提前性变革），这样能避免为过迟变革付出代价；战略变革的模式；战略变革的实现。

知 识 清 单



重点难点分析

第一节 战略与战略管理概述

一、公司战略的定义

“战略”源于古代兵法，属军事术语，词义是指指挥军队的艺术和科学，也意指基于对战争全局的分析而做出的谋划。

对公司战略的定义有多种表述。可以将战略的概念用传统概念和现代概念来分类。

【解释】“战略”源于古代兵法，属军事术语，词义是指指挥军队的艺术和科学，也意指基于对战争全局的分析而做出的谋划。

【例题1】某企业决定拓展自身的经营范围，由现在的固定电话发展到移动电话，那么这一决定属于（ ）。

- A. 产品创新行为 B. 公司战略行为
C. 营销战略行为 D. 服务拓展行为

【答案】B

【解析】“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。”波特的定义概括了20世纪60年代和70年代对公司战略的普遍认识。它强调了公司战略的一方面属性——计划性、全局性和长期性，所以选项B正确。

二、公司的使命与公司战略的功能

对于波特关于公司战略定义所提出的公司“终点”的概念，有的公司愿意使用“使命”或者“目的”，也有的公司用“使命”与“目标”加以层次上的区别。在这里，我们将企业生存、发展、获利等根本性目的作为公司使命的一部分，而将公司目标作为使命的具体化。

【解释】公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括三个方面：

1. 公司目的；2. 公司宗旨；3. 经营哲学。

公司目标是公司使命的具体化。公司目标不是一种抽象，而是行动的承诺。通过实现企业的使命：它们也是一种用以衡量工作成绩的标准。换句话说，“目标是企业的基本战略”。

【例题2】公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与。（ ）。

- A. 存在理由 B. 战略定位
C. 战略目标 D. 战略宗旨

【答案】A

【解析】公司的使命首先是要阐明企业组织的根

本性质与存在理由。

公司战略的功能体现在以下几方面。

第一，公司战略指明了企业的发展方向。

第二，公司战略是整合和优化企业资源能力的依据和动力。

第三，公司战略是提升企业管理效能的前提和保障。

公司战略强调战略制定与实施的结合，更加突出战略在管理实践中的指导作用，这将不断提升企业管理者的管理水平，也促使公司战略本身不断得到完善。

三、公司战略的层次

企业战略可以划分为三个层次：总体战略、业务单位（竞争）战略和职能战略。

(1) 公司战略

公司战略又称公司层战略，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。公司战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。

(2) 业务单位战略

公司的二级战略常常被称作业务单位战略或竞争战略。

(3) 职能战略

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（R&D）、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。

【解释】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。

【例题3】A公司是一家电子产品企业，管理层计划在4年内建立本企业的网络销售渠道和平台，并且开展有关电子商务的活动，A公司的此次战略属于（ ）。

- A. 业务单位战略 B. 职能战略
C. 差异化战略 D. 企业总体战略

【答案】B

【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（R&D）、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。

第二节 公司战略管理

一、战略管理过程

一般来说, 战略管理包括三个关键要素: 战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位; 战略选择——战略制定、评价和选择; 战略实施——采取措施使战略发挥作用。

【解释】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。

【例题 1】战略管理包括三个关键要素是 ()。

- A. 战略实施、战略分析、战略选择
- B. 战略竞争、战略选择、战略实施
- C. 战略选择、战略分析、战略实施
- D. 战略分析、战略选择、战略实施

【答案】D

【解析】战略管理包括三个关键要素: 战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位; 战略选择——战略制定、评价和选择; 战略实施——采取措施使战略发挥作用。所以选项 D 正确。

二、战略变革管理

1. 战略变革的含义

传统的观念认为战略变革是一种不经常的, 有时是一次性的、大规模的变革。然而, 近年来, 使企业的战略成熟化往往被认为是一种连续变化的过程, 一个战略变革往往带来其他变革的需要。显然, 企业生命周期当中基本的战略变革相对来说是不经常出现的, 而渐进性的变化 (可能是战略性的) 是较为频繁的过程。因此, 在很多情况下, 渐进性的变化导致了战略变革。

2. 战略变革的动因

以下几种变化可能会成为公司战略变革的主要动因:

- (1) 外部环境的变化;
- (2) 技术和工作方法方面的变化;
- (3) 产品和服务方面的变化;
- (4) 组织结构和规模的变化;
- (5) 并购后。

3. 战略变革的种类

戴福特 (Daft R. L.) 在 1992 对企业为了适应环境和在市场条件下生存而推行的战略变革进行了分类, 共有四种类型:

- (1) 技术革命;
- (2) 产品和服务变革;
- (3) 结构和体系变革;
- (4) 人员变革。

4. 战略变革的时机选择

一般来说, 战略变革时机有三种选择, 有远见的企业应该选择第一种, 这样能避免为过迟变革付出代价:

- (1) 提前性变革;
- (2) 反应性变革;
- (3) 危机性变革。

5. 战略变革的模式

战略变革的性质可分为两种类型: 渐变性变革和革命性变革。相应的, 对变革的管理方法也可以分为积极主动和消极被动两种。根据变革性质的类型和管理层的作用的不同组合, 战略变革的模式可分为四类: 协调、计划、接受、迫使。

6. 企业战略变革的主要任务

- (1) 调整企业理念。
- (2) 企业战略重新进行定位。
- (3) 重新设计企业的组织结构。

7. 战略变革的实现

在战略变革中对人的行为的掌控是最重要也是最困难的。因此, 要保证战略变革的实现需要从变革的支持者、抵制者两个方面入手做好工作, 克服变革的阻力, 以保证战略变革的实现。

(1) 变革的支持者推进战略变革的步骤。

① 高级管理层是变革的战略家并决定应该做什么。

② 指定一个代理人来掌握变革。

③ 变革代理人必须赢得关键部门管理人员的支持。

④ 变革代理人应督促各管理人员立即行动起来, 并给后者必要的支持。

(2) 变革受到抵制的原因与实现障碍。

变革受到抵制的原因可能是变革会对人们的境遇甚至下列领域的健康产生重要的影响: 生理变化、环境变化、心理变化。

基于上述的不同因素, 变革会面临如下障碍: 文化障碍、私人障碍。

(3) 克服变革阻力的策略。

在处理变革的阻力时,管理层应当考虑变革的三个方面:变革的节奏、变革的管理方式和变革的范围。

【解释】环境变化与组织适应是战略管理领域关注的基本问题,西方战略管理领域理论文献有一个基本假定,即环境的变化导致企业的战略变革。

【例题2】Windows操作系统的出现打破了某家计算机制造商对图形界面的控制,并出现了数种互不兼容的操作系统大战。因此,这家计算机制造商重新协调战略、组织结构,走出单一产品的经营模式,销售应用范围更广的产品,令公司摆脱倒闭厄运,这属于()。

- A. 提前性变革 B. 反应性变革
C. 危机性变革 D. 随机应变变革

【答案】C

【解析】一般来说,战略变革时机有三种选择,有远见的企业应该选择第一种,这样能避免过迟变革的代价。

(1) 提前性变革。这是一种正确的变革时机的选择。在这种情况下,管理者能及时地预测到未来的危机,提前进行必要的战略变革。国内外的企业战略管理实践证明,及时地进行提前性战略变革的企业是具有生命力的企业。

(2) 反应性变革。在这种情况下,企业已经存在有形的可感觉到的危机,并且已经为过迟变革付出

了一定的代价。

(3) 危机性变革。这时企业已经存在根本性的危机,再不进行战略变革,企业将面临倒闭和破产。因此,危机性变革是一种被迫的变革,企业往往付出较大的代价才能取得变革的成效。

该计算机企业已经存在根本性的危机,因此进行了战略变革,令公司摆脱倒闭厄运,属于危机性变革。选项C正确。

【例题3】甲公司是一家家用电器连锁店。在过去的10年中,甲公司一直通过其设在各地的实体店向个人消费者销售家用电器,已经成功建立起很高的信誉和知名度。近期,甲公司管理层通过市场调查发现,日渐兴起的网上购物已经使甲公司失去了一部分订单。甲公司因此开始建立自己的网上购物商城,以期赢得网上购物的订单。甲公司采取的这种战略变革是()。

- A. 提前性变革 B. 反应性变革
C. 危机性变革 D. 必要性变革

【答案】B

【解析】反应性变革。在这种情况下,企业已经存在有形的可感觉到的危机,并且已经为过迟变革付出了一定的代价。根据题意,甲公司管理层通过市场调查发现,日渐兴起的网上购物已经使甲公司失去了一部分订单。选项B符合题意。

一 年 模 拟

一、单项选择题

1. 奇瑞QQ是国内第一款为年轻人打造的轿车,主题词是“梦想,触手可及”,预先寓意此车面向年轻人和比较实惠的经济车市场,致力于“年轻人的第一辆车”,以美国学者汤姆森观点看,该企业的战略是一种()。

- A. 预谋战略 B. 临时战略
C. 长期战略 D. 全局战略

2. A公司是一家乳制品企业,划分为纯牛奶饮料部和酸奶饮料部,纯牛奶饮料部通过“城市包围农村”的方式,先进军城市市场,然后逐步抢占农村市场;而酸奶饮料部则通过先行开拓年轻人市场,然后逐步扩展到各年龄段消费者。公司制定的这些战略属于()。

- A. 公司战略 B. 企业整体战略
C. 职能战略 D. 业务单位战略

3. 为适应国际化经营战略需要,格兰仕集团自1998年开始聘请世界著名的咨询公司为财务顾问,具体制定和实施格兰仕的财务战略。这在中国的乡镇企业中是极为罕见的。从资料看,格兰仕采用的战略是()。

- A. 职能战略 B. 竞争战略
C. 业务单位战略 D. 公司战略

4. 甲公司是一家金融公司,张总是该公司的董事长,王总是该公司的总经理,李总是公司的财务经理,赵总是董事会的成员。那么,有责任选择和制定职能战略的是()。

- A. 张总 B. 王总
C. 李总 D. 赵总

5. 甲公司是一家旅游公司,为了明确企业的发展方向,公司制定了战略目标,下列目标中确切的是()。

- A. 在未来五年内将客户满意度提高到 90%
- B. 在未来五年内改善公司的服务态度
- C. 在未来五年使客户满意度提高到 100%
- D. 在未来一段时间内使客户满意度提高到 90%
6. 下列关于战略管理和运营管理的说法, 不正确的是 ()。
- A. 战略管理比较容易遇见和量化, 运营管理具有很大的不确定性和模糊性
- B. 战略管理涉及企业的变革, 运营管理是在现有状态下把事情做好
- C. 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
- D. 战略管理需要管理和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
7. 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。以下选项不属于管理变革的是 ()。
- A. 确定变革职责 B. 调整权责关系
- C. 诊断变革环境 D. 确定管理风格
8. 甲公司市场份额达到 45%, 但是公司 2010 年由于投资失误, 导致公司资金来源不太充足, 于是公司董事会决定 2011 年实行以巩固经营范围或规模为导向的战略, 则公司 2011 的战略属于 ()。
- A. 扭转战略 B. 稳定型战略
- C. 成长型战略 D. 收缩型战略
9. A 公司是一家大型家电企业, 在国家相关部门决定上马新一代技术后, 决定针对新一代技术的要求研发相应的产品, 以抢占市场。根据以上信息可以判断, A 公司的这一做法反映出战略属于 ()。
- A. 定位 B. 计划
- C. 计谋 D. 行为模式
10. 下列各项中, 企业进行战略管理时需要优先进行的是 ()。
- A. 业务单位选择
- B. 确定变革管理的风格
- C. SWOT 分析
- D. 调整权责关系
11. 在公司战略制定过程中, 属于公司战略的设计者, 承担公司战略的终极责任的是 ()。
- A. 监事会 B. 总经理
- C. 公司董事会 D. 股东大会
12. 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
13. 某市多年经营免费电视业务的电视台, 正考虑向国家广播电影电视行政主管部门申请开展收费电视业务和收费视频点播业务, 并将电视平台由普通平台升级到高清晰度电视平台, 以使该电视台的总体市场占有率在现有基础上提升 15%。该电视台认为这种战略符合其长远发展目标。该电视台利用特定指标来衡量其战略的优劣时, 所使用的战略测试类别属于 ()。
- A. 竞争优势检验 B. 一致性检验
- C. 逻辑一致性检验 D. 价值增值检验
14. 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
15. 某公司通过购买土地、大兴土木的方式给竞争对手以扩张生产规模的印象, 其目的是阻止竞争对手开设新的工厂。这个例子说明 ()。
- A. 战略是一种计划 B. 战略是一种计谋
- C. 战略是一种定位 D. 战略是一种观念

二、多项选择题

1. 下列关于 5P 战略的说法中, 正确的有 ()。

A. 战略是一种计划 (Plan), 是指战略是一种有意识、有预计、有组织的行动程序。

B. 战略是一种计策 (Ploy), 是指战略不仅仅是行动之前的计划, 还可以在特定的环境下成为行动过程中的手段和策略, 一种在竞争博弈中威胁和战胜竞争对手的工具。

C. 战略是一种定位 (Position), 是指战略是一个组织在其所处环境中的位置, 对企业而言就是确定自己在市场中的位置。

D. 战略是一种观念 (Perspective), 是指战略表达了企业对客观世界固有的认知方式, 体现了企业对环境的价值取向和组织中人们对客观世界固有的看法, 进而反映了企业战略决策者的价值观念。

2. A公司在2010年12月26日召开一次全体干部会议,在会议中确定了公司目标以及实现目标的计划、策略和行动,同时也对公司的各个部门运营和协调进行了规划,以达到公司明年的经营目标。该资料涉及战略的层次包括()。

- A. 业务单位战略 B. 公司战略
C. 竞争战略 D. 职能战略

3. 甲公司是一家房地产公司,为了能够顺利实现公司的目标,公司制定了相关的战略,但是该战略在制定过程中受到了各种阻碍与挑战。为了确定该战略是否与企业以及作业的现状相关,公司需要进行战略测试,其中应该需要进行()。

- A. 一致性检验 B. 逻辑一致性检验
C. 价值增值检验 D. 目标性检验

4. 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,也是企业的根本任务或其存在理由,其要素包括()。

- A. 有利于界定自身的企业形象,加深客户对企业的认知
B. 反映企业定位
C. 说明业务范围
D. 有导向作用

5. A公司为了应对经济危机的影响,决定调整自身战略。由于该战略调整幅度较大,企业高层比较担心整体企业环境是否能够支撑此次调整。从管理变革的角度而言,该企业对企业变革环境的诊断包括()。

- A. 资源满足程度 B. 变革管理的风格
C. 变革的范围 D. 变革的性质

6. 2008年的经济危机蔓延全球,A企业的业务也受到了一定影响。企业为了持续经营,在经济危机中正常运行,需要制定一个正确的总体战略。为此该公司的战略选择包括()。

- A. 扭转战略 B. 维持利润战略
C. 一体化战略 D. 集中化战略

7. 战略管理流程是一个相互续起的循环过程,构成这一循环过程战略核心领域包括()。

- A. 战略制定 B. 战略分析
C. 战略实施 D. 战略变革

8. 振兴公司成立于2005年,主要业务领域位于我国的西南地区。随着企业规模的不断扩张,企业管理层把眼光投向了与我国西南地区具有极大相似性的邻国印度。为了保证企业扩张的成功,该企业决定对印度的经营环境进行全面评估,那么进行企业外部因素分析的内容主要包括()。

- A. 行业环境分析 B. 经营环境分析
C. 宏观环境分析 D. 企业能力分析

9. 公司战略方法归结为两类:理性方法和应急方法。以下属于对应急方法的质疑和批评的有()。

- A. 期望董事会成员简单放权,并让员工按照自己的愿望行事,这是完全不现实的想法
B. 缺乏必要的战略计划,不利于更好地分配团队资源
C. 特定行业企业决策周期较长,已制定的决策必须被采用,否则企业将会陷入混乱
D. 只基于目标、预算、战略和方案的层级结构,与大多数企业的实际情况不符

10. 企业使命陈述是一个正式的书面文件,是对企业使命的明确陈述。使命陈述的作用包括()。

- A. 提供一个企业监控的基础
B. 反映企业的核心价值观
C. 向利益相关者传递企业的经营哲学
D. 树立企业形象

11. 下列关于明茨伯格5P战略定义的表述中,正确的有()。

- A. 战略是有意识的、有目的的开发和制定的计划
B. 5个P代表计划、利润、定位、观念和模式
C. 战略是一种观念,通过个人的期望和行为形成共享,变成企业共同的期望和行为
D. 战略是有意图的行为模式

第二章 战略分析

考 纲 解 读

内 容 解 读

(1) 熟悉战略分析应考虑的企业外部环境分析、企业内部环境分析及差距分析的介绍。

(2) 掌握企业外部环境分析中的宏观 PEST 环境分析、产业环境分析、竞争环境分析以及市场需求分析等内容。

(3) 掌握企业内部环境分析中企业资源（包括有形资源、无形资源、人力资源）与能力分析、价值链分析、业务组合分析等内容。

(4) 掌握 SWOT 分析的基本原理与分析应用的基本原理。

能 力 解 读

(1) 本章属于重点章，主要针对企业内、外部环境分析所涉及差距分析等内容进行介绍，考点较多，需要考生予以重点重视。

(2) 考生应按照企业外部环境分析中的宏观 PEST 环境分析、产业环境分析、竞争环境分析以及市场需求分析等四个方面具体掌握有关内容及考点。特别注意产业环境中的行业生命周期及五力分析模型等内容。

(3) 考生应按照企业内部环境分析中企业资源与能力分析、价值链分析、业务组合分析 SWOT 分析来具体掌握有关内容及考点。

(4) 考生应按照差距分析中外部环境和业务单位战略差距、内部环境和业务单位战略差距、公司层（总体）战略的差距分析来具体掌握有关内容及考点。

(5) 宏观环境分析、产业环境分析、竞争环境分析、市场需求分析。

(6) 企业资源与能力分析、价值链分析、业务组合分析。

(7) SWOT 分析的基本原理、SWOT 分析的应用。

知 识 清 单



重点难点分析

第一节 企业外部环境分析

从公司战略角度分析企业的外部环境,是要把握环境的现状及变化趋势,利用有利于企业发展的机会,避开环境可能带来的威胁,这是企业谋求生存发展的首要问题。企业的外部环境分析可以从宏观环境、产业环境、竞争环境和市场需求几个层面展开。

一、宏观环境分析

一般来说,宏观环境因素可以概括为以下四

类,即

- 政治和法律因素 (political factors);
- 经济因素 (economical factors);
- 社会和文化因素 (social factors);
- 技术因素 (technological factors)。

这四个因素的英文第一个字母组合起来是 PEST,所以宏观环境分析也称为 PEST 分析。图 2-1 是对宏观环境因素的汇总。

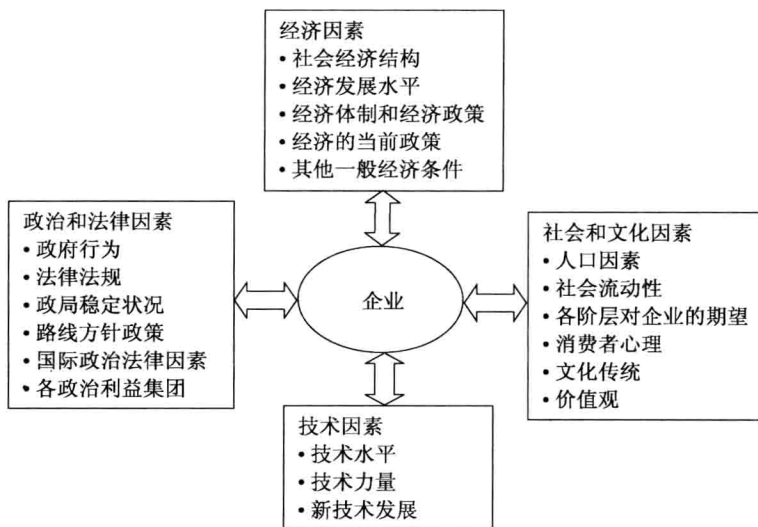


图 2-1 主要宏观环境因素

【例题 1】下列各项中,不属于 PEST 分析的经济环境因素是 ()。

- A. 产业结构 B. 经济发展水平
C. 国民收入分配政策 D. 人口地区分布

【答案】D

【解析】经济环境主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制、宏观经济政策、当前经济状况和其他一般经济条件等六个要素组成。选项 D 属于社会和文化环境因素。

(一) 政治和法律环境

政治和法律环境是指那些制约和影响企业的政治要素和法律系统,以及其运行状态。政治环境包括国家的政治制度、权力机构、颁布的方针政策、政治团体和政治形势等因素。法律环境包括国家制定的法律、法规、法令以及国家的执法机构等因素。政治和法律因素是保障企业生产经营活动的基本条件。在一

个稳定的法治环境中,企业能够真正通过公开竞争,获取自己正当的权益,并得以长期稳定的发展。国家的政策法规对企业的生产经营活动具有控制、调节作用,同一个政策或法规,可能会给不同的企业带来不同的机会或制约。

1. 政治环境分析

具体来讲,政治环境分析一般包括以下四个方面。

(1) 企业所在国家和地区的政局稳定状况。

(2) 政府行为对企业的影响。政府如何拥有国家土地、自然资源及其储备都会影响一些企业的战略。

(3) 执政党所持的态度和推行的基本政策,以及这些政策的连续性和稳定性。政府要通过各种法律、政策及其他一些旨在保护消费者、保护环境、调整产业结构与引导投资方向等措施来推行政策。

(4) 各政治利益集团对企业活动产生影响。一

方面,这些集团通过议员或代表来发挥自己的影响政府的决策会去适应这些力量;另一方面,这些集团也可以对企业施加影响,例如诉诸法律、利用传播媒介等。

2. 法律环境分析

法律是政府管理企业的一种手段,一些政治因素对企业行为有直接的影响。但一般来说,政府主要是通过制定法律法规来间接影响企业的活动,影响企业战略性决策的法律法规有很多。全球的大部分国家,已经成为或正在成为受监管的经济体。这些法律法规的存在有以下四大目的。

(1) 保护企业,反对不正当竞争。

(2) 保护消费者,这包括许多涵盖商品包装、商标、食品卫生、广告及其他方面的消费者保护法规。

(3) 保护员工,这包括涉及员工招聘的法律和对工作条件进行控制的健康与安全方面的法规。

(4) 保护公众权益免受不合理企业行为的损害。

法律环境分析主要是对以下四个因素进行分析。

(1) 法律规范,特别是和企业经营密切相关的经济法律法规。

(2) 国家司法机关和执法机关。在我国主要有人民法院、人民检察院、公安机关以及各种行政执法机关。与企业关系较为密切的行政执法机关有工商行政管理机关、税务机关、物价机关、计量管理机关、技术质量监督机关、专利管理机关、环境保护管理机关、政府审计机关等。以外,还有一些临时性的行政执法机关,例如各级政府的财政、税收、物价检查组织等。

(3) 企业的法律意识。这是企业的法律观和法律思想的总称,是企业对法律制度的认识和评价。企业的法律意识,最终都会物化为一定性质的法律行为,并造成一定的行为后果,从而构成每个企业不得不面对的法律环境。

(4) 国际法所规定的国际法律环境和目标国的国内法律环境。

3. 政治和法律环境对企业战略影响的特点

政治和法律环境作为影响企业战略决策的因素,有其自身的特点。

(1) 不可测性。企业很难预测国家政治环境的变化。

(2) 直接性。国家政治环境直接影响企业的经营状况。

(3) 不可逆转性。政治法律环境一旦影响到企业,就会发生十分迅速和明显的变化,而企业是无法

推卸和转移这种变化的。

【例题2】下列属于政治和法律环境对企业战略影响的特点的是()。

- A. 可逆转性 B. 直接性
C. 不可测性 D. 可预见性

【答案】BC

【解析】属于政治和法律环境对企业战略影响的特点的有不可预测性、直接性和不可逆转性,因此,选项B、C符合题意。

(二) 经济环境

经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家的经济政策,包括社会经济结构、经济发展水平、经济体制、宏观经济政策、当前经济状况和其他一般经济条件等要素。与政治法律环境相比,经济环境对企业生产经营的影响更直接更具体。

1. 社会经济结构

社会经济结构是指国民经济中不同的经济成分、不同的产业部门及社会再生产各方面在组成国民经济整体时相互的适应性、量的比例以及排列关联的状况。社会经济结构主要包括产业结构、分配结构、交换结构、消费结构和技术结构五个方面的内容。其中,最重要的是产业结构。

2. 经济发展水平

经济发展水平,是指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水平。反映一个国家经济发展水平的常用指标有国内生产总值(GDP)、人均GDP和经济增长速度。

3. 经济体制

经济体制是指国家经济组织的形式,它规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门之间的关系,并通过一定的管理手段和方法来调控或影响社会经济流动的范围、内容和方式等。

4. 宏观经济政策

宏观经济政策是指实现国家经济发展目标的战略与策略,它包括综合性的全国发展战略和产业政策、国民收入分配政策、价格政策、物资流通政策等。

5. 当前经济状况

当前经济状况会影响一个企业的财务业绩。经济的增长率取决于商品和服务需求的总体变化。其他经济影响因素包括税收水平、通货膨胀率、贸易差额和汇率、失业率、利率、信贷投放以及政府补助等。

6. 其他一般经济条件

其他一般经济条件和发展趋势对一个企业的成功也很重要。工资水平、供应商及竞争对手的价格变化

以及政府政策,会影响产品的生产成本和服务的提供成本以及他们被出售的市场的情况。这些经济因素可能会导致行业内产生竞争,或将公司从市场中淘汰出去,也可能会延长产品寿命、鼓励企业用自动化取代人工、促进外商投资或引入本土资本、使强劲的市场变弱或使安全的市场变得具有风险等。

【例题3】对一个国家的经济结构、产业布局、经济发展水平以及未来的经济走势进行分析,这一内容属于()。

- A. 政治环境分析 B. 经济环境分析
C. 社会环境分析 D. 自然环境分析

【答案】B

【解析】其他选项不符合题干中给出的与经济相关的概念。

【例题4】2007年上半年,中国广大地区的猪肉价格大幅度上涨,其中部分原因来自于养殖成本大幅上涨。为此,一些政府开始给予养殖企业贷款和补贴,这种补贴行为对养猪行业的影响属于()。

- A. 经济因素 B. 技术因素
C. 法律和政治因素 D. 文化因素

【答案】A

【解析】政府补贴属于经济因素。

(三) 社会和文化环境

社会和文化环境是指企业所处的社会结构、社会风俗和习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模与地理分布等因素的形成和变化。社会和文化环境对企业生产经营的影响也是不言而喻的。

社会和文化环境因素的范围甚广,它们主要包括人口因素、社会流动性、消费心理、生活方式变化、文化传统和价值观等。

1. 人口因素

人口因素包括企业所在地居民的地理分布及密度、年龄、教育水平、国籍等。大型企业通常会利用人口统计数据来进行客户定位,并用于研究应如何开发产品。人口因素对企业战略的制定具有重大影响。

对人口因素的分析可以使用以下一些变量:结婚率、离婚率、出生率和死亡率、人口的平均寿命、人口的年龄和地区分布、人口在民族和性别上的比例、地区人口在教育水平和生活方式上的差异等。

【例题5】商界有句名言“女人和孩子的钱好赚”。从战略分析角度来看,该说法主要分析的因素

是()。

- A. 人口因素 B. 价值观
C. 生活方式变化 D. 消费心理

【答案】A

【解析】人口因素包括企业所在地居民的地理分布及密度、性别、年龄、教育水平、国籍等。人口性别比例和年龄决定社会需求结构,进而影响供给结构和生产结构。选项A符合题意。

2. 社会流动性

社会流动性主要涉及社会的分层情况、各阶层之间的差异以及人们是否可在各阶层之间转换、人口内部各群体的规模、财富及其构成的变化以及不同区域(城市、郊区及农村地区)的人口分布等。不同阶层对企业的期望也有差异。

3. 消费心理

消费心理对企业的战略也会产生影响。

4. 生活方式变化

生活方式变化主要包括当前及新兴的生活方式与时尚。文化问题反映了一个事实,即国际交流使社会变得更加多元化、外部影响更加开放时,人们对物质的要求会越来越高。随着物质需求的提高,人们对社交、自尊、求知、审美的需要更加强烈,这也是企业面临的挑战之一。

5. 文化传统

文化传统是一个国家或地区在较长历史时期内形成的一种社会习惯,它是影响经济活动的一个重要因素。

6. 价值观

价值观是指社会公众评价各种行为的观念标准。不同国家和地区人们的价值观各有差异。

以上所提及的因素会对企业制定营销、促销、开展业务和管理内部资源的战略产生影响。

【例题6】对一个国家和地区的民族特征、文化结构、价值观、宗教信仰、教育水平、社会结构风俗习惯等情况进行分析,这一内容属于()。

- A. 政治环境分析 B. 经济环境分析
C. 社会文化环境分析 D. 自然环境分析

【答案】C

【解析】其他选项不符合题干中给出的与社会文化相关的概念。

【例题7】某国际快餐连锁公司宣布在中东开设连锁店,但并不出售猪肉汉堡,只出售牛肉汉堡、鸡肉汉堡和鱼肉汉堡。这说明该国际快餐连锁公司在战略分析中考虑了()。