

公司战略与风险管理

考情分析+重点考点精讲+真题精选+模拟试卷

全国注册会计师考试命题研究组 编写

严格依据最新考试大纲编写，
充分体现教材的最新要求。

每一章节有对应的训练题，
全面覆盖考点。

在例题的选取上，
基本选用历年真题。



对每道考题进行详细解析，
知其然更知其所以然。

附有模拟试卷及网站增值服务。



中国人事出版社

2014年度注册会计师全国统一考试辅导用书

公司战略与风险管理

全国注册会计师考试命题研究组 编写

管束雖出并銀出華人園中



中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司战略与风险管理/全国注册会计师考试命题研究组编写. —北京: 中国人事出版社, 2014
2014 年度注册会计师全国统一考试辅导用书
ISBN 978-7-5129-0686-0

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. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 067250 号

2014 年度注册会计师全国统一考试辅导用书防伪标识鉴别方法:

1. 防伪印制: 防伪标识中印有  形中国人力资源和社会保障出版集团标识, 底纹为“RSKS”组成的微缩文字, 荧光下显示花团和 RSKS 字样。
2. 网站防伪查询及增值服务获取: 刮开防伪标识中的涂层, 获取防伪码。登录中国人事考试图书网 (<http://rsk.class.com.cn>), 即可按照提示查询真伪。同时我们还将于 6 月 30 日起在网站刊登 4 套模拟试卷, 届时可按照网站提示获取增值服务。
3. 粘贴位置: 封面左下方。

中国人事出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码:100029)

*

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

880 毫米×1230 毫米 16 开本 12.75 印张 420 千字

2014 年 4 月第 1 版 2014 年 4 月第 1 次印刷

定价:40.00 元

售书网站:中国人事考试图书网

网址:<http://rsk.class.com.cn>

咨询电话:400-606-6496/010-64962347

版权专有 侵权必究

如有印装差错,请与本社联系调换:010-80497374

我社将与版权执法机关配合,大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者奖励。

举报电话:010-64954652

丛书编委会

前言

主编：宋 娟

编委：

张 昆 梁永骁 邵特巧 周 洋 雷 凤

黄 维 金宝花 李 阳 侯亮亮 宜 亮

刘 帅 景建荣 常丽桥 许琰洁 谢国瑞

朱珊珊 李亚伟 刘媛媛 晁 楠 高彩琴

蒲运春 严学友

丛书特色

在写作过程中，我们结合多年的教学经验，对本套丛书的结构进行了精心设计。每章均包含考情分析、重点考点精讲和历年真题精选等3个板块，并在全书的最后提供一套全真模拟试题。本套丛书有以下优势：

1. 考情分析——说明考试范围，说明难易程度

通过本板块，可以了解本门课程相关知识点的重要程度，使考生对每章的内容有一个合理的预期，从而有效避免盲目性，做到有的放矢。

2. 重点考点精讲——重点突出，难点透彻讲解

重点考点精讲在覆盖全部知识点的同时，力求做到详略适度，重点突出。在复习时间有限的前提下，将考生将有限的精力投入到重要知识点的复习之中。而且每个考点下都有典型性和针对性的习题，使考生能够系统地掌握教材内容和考试重点。

3. 历年真题精选——说明考试方向，把握考试模式

历年真题精选可以为考生指明考试的方向，使考生对于考试模式和重要知识点有较好的把握，提高备考效率，掌握知识的系统性和逻辑性。

前言

注册会计师，简称 CPA（Certified Public Accountant），是依法取得注册会计师证书并接受委托从事审计和会计咨询、会计服务业务的执业人员。注册会计师依法独立、公正执行业务，并受法律保护。注册会计师考试是根据《中华人民共和国注册会计师法》设立的执业资格考试，是目前取得中国注册会计师执业资格的必经之路。考试划分为专业阶段考试和综合阶段考试。考生在通过专业阶段考试的全部科目后，才能参加综合阶段考试。专业阶段考试科目包括：会计、审计、财务成本管理、经济法、税法、公司战略与风险管理 6 个科目；综合阶段考试科目为职业能力综合测试（试卷一、试卷二）。

为配合 2014 年全国注册会计师考试的复习，帮助广大考生更好地理解 and 掌握注册会计师的考试内容，我们严格按照全国注册会计师考试大纲的内容，结合注册会计师考试的命题特点，编写了 2014 年度注册会计师全国统一考试辅导用书，包括：《会计》《审计》《财务成本管理》《经济法》《税法》《公司战略与风险管理》。

丛书特色

在写作的过程中，我们结合多年的教学经验，对本套丛书的结构进行了精心设计，每章包括考情分析、重点考点精讲和历年真题精选等 3 个板块，并在全书的最后提供一套全真模拟试卷。与其他同类书相比，本套丛书有如下优势：

1. 考情分析——明确考试范围，说明难易程度

通过本板块，可以帮助考生把握相关知识点的难易程度，使其对每章节的内容有一个全面的把握，从而有效避免盲目性，提高复习效率。

2. 重点考点精讲——重点突出，考点全面覆盖

重点考点精讲在覆盖全部知识点的同时，力求做到疏密有度，重点突出。在避免知识点漏洞的情况下，使考生将有限的精力投入到重要知识点的复习之中。而且每个考点下附有代表性和针对性的习题，以期考生能够系统地掌握教材内容和考试重点。

3. 历年真题精选——指明考试方向，把握考试模式

历年真题精选可以为考生指明考试的方向，使考生对于考试模式和重要知识点有较好的把握，提高复习技巧，增强知识的系统性、条理性。

4. 模拟试卷——熟悉题型，贴近实战

模拟试卷和往年的真题题量、题型完全相同，以方便考生自测使用。另外，凡购买本书的读者还可以登录中国人事考试网图书网（<http://rsks.class.com.cn>）享受增值服务。我们将会考前为每个科目提供4套模拟试卷、答案及解析，供广大考生冲刺练习使用。

真诚地希望广大考生在本套丛书的帮助下，顺利通过注册会计师考试。对于辅导用书中的纰漏之处，恳请各位专家和考生予以批评指正。意见建议请发送至 rsksts@163.com。

全国注册会计师考试命题研究组

2014 年 4 月

目 录

第1章 战略与战略管理	1
考情分析	1
重点考点精讲	1
1.1 公司战略的基本概念	1
考点1 公司战略的定义	1
考点2 公司的使命与目标	2
考点3 公司战略的层次	3
1.2 公司战略管理	4
考点1 战略分析	4
考点2 战略选择	4
考点3 战略实施	5
考点4 渐进性变革与革命性变革比较	6
考点5 战略变革的发展阶段	6
考点6 战略变革的种类	6
考点7 战略变革的时机选择	7
考点8 战略变革的模式	8
考点9 企业战略变革的主要任务	8
考点10 战略变革的实现	9
考点11 企业主要的利益相关者	9
考点12 企业利益相关者的利益矛盾与均衡	10
考点13 权力与战略过程	11
历年真题精选	12
第2章 战略分析	14
考情分析	14
重点考点精讲	14
2.1 企业外部环境分析	14
考点1 宏观环境分析	14
考点2 产品生命周期	15
考点3 产业五种竞争力	17
考点4 成功关键因素分析	19
考点5 竞争对手分析	20
考点6 产业内的战略群组	22
考点7 市场需求分析	23
2.2 企业内部环境分析	24
考点1 企业资源分析	24
考点2 企业能力分析	25

考点3 企业的核心能力	26
考点4 价值链分析	27
考点5 波士顿矩阵	28
考点6 通用矩阵	31
考点7 SWOT 分析	31
历年真题精选	33
第3章 战略选择	44
考情分析	44
重点考点精讲	44
3.1 总体战略	44
考点1 发展战略	45
考点2 稳定战略	47
考点3 收缩战略	48
考点4 发展战略的主要途径	49
3.2 业务单位战略	52
考点1 业务单位战略的选择	52
考点2 基本战略的综合分析——“战略钟”	54
3.3 职能战略	55
考点1 市场营销战略	55
考点2 研究与开发战略	59
考点3 生产运营战略	60
考点4 采购战略	62
考点5 人力资源战略	63
考点6 财务战略的确立及其考虑因素	66
考点7 财务战略的选择	69
考点8 信息战略	71
3.4 国际化经营战略	75
考点1 企业国际化经营动因	75
考点2 钻石模型分析	77
考点3 国际市场进入模式	78
考点4 国际化经营的战略类型	80
历年真题精选	81
第4章 战略实施	92
考情分析	92
重点考点精讲	92
4.1 公司战略与组织结构	92
考点1 组织结构的构成要素	92
考点2 纵向分工结构	93
考点3 横向分工结构	94

考点4 企业战略与组织结构	99
4.2 公司战略与企业文化	101
考点1 企业文化的概念	101
考点2 企业文化的类型	101
考点3 文化与绩效	102
考点4 战略稳定性与文化适应性	103
4.3 战略控制	105
考点1 战略控制的过程	105
考点2 战略控制的方法	107
历年真题精选	110
 第5章 风险与风险管理	113
考情分析	113
重点考点精讲	114
5.1 风险概述	114
考点1 风险的概念	114
考点2 外部风险	114
考点3 内部风险	116
5.2 风险管理概述	118
考点1 风险管理的概念	118
考点2 风险管理的目标	118
5.3 风险管理基本流程	119
考点1 风险管理基本流程概述	119
考点2 收集风险管理初始信息	119
考点3 进行风险评估	121
考点4 制定风险管理策略	121
考点5 提出和实施风险管理解决方案	122
考点6 风险管理的监督与改进	123
5.4 风险管理体系	124
考点1 风险管理策略	124
考点2 风险管理组织体系	128
考点3 风险理财措施	130
5.5 风险管理技术与方法	133
考点1 头脑风暴法	133
考点2 德尔菲法	134
考点3 失效模式影响和危害度分析法	135
考点4 流程图分析法	136
考点5 马尔科夫分析法	136
考点6 风险评估系图法	137
考点7 情景分析法	137
考点8 敏感性分析法	138
考点9 事件树分析法	139

考点 10	决策树法	139
考点 11	统计推论法	140
考点 12	案例分析 (一)	141
考点 13	案例分析 (二)	141
考点 14	案例分析 (三)	142
考点 15	案例分析 (四)	144
考点 16	案例分析 (五)	144
历年真题精选		146
第 6 章 风险管理框架下的内部控制		152
考情分析		152
重点考点精讲		152
6.1 内部控制基本规范		152
考点 1	内部控制的目标	152
考点 2	内部控制的原则	153
考点 3	内部控制的实施体系	153
考点 4	内部控制的要素	154
6.2 内部控制应用指引		154
考点 1	组织架构	154
考点 2	发展战略	155
考点 3	人力资源	156
考点 4	社会责任	157
考点 5	企业文化	158
考点 6	资金活动	159
考点 7	采购业务	160
考点 8	资产管理	161
考点 9	销售业务	162
考点 10	研究与开发	163
考点 11	工程项目	163
考点 12	担保业务	164
考点 13	业务外包	165
考点 14	财务报告	166
考点 15	全面预算	167
考点 16	合同管理	168
考点 17	内部信息传递	168
考点 18	信息系统	169
6.3 内部控制评价与审计		170
考点 1	内部控制评价	170
考点 2	审计委员会在内部控制中的作用	172
6.4 风险管理、内部控制与公司治理		174
考点 1	公司治理	174
考点 2	风险管理、内部控制、公司治理三者的关系	175

第1章 战略与战略管理

考情分析

本章主要阐述了战略管理的基本概念、原理和方法，介绍了战略与战略管理的大致框架。本章应重点关注公司的使命与目标、战略管理过程、战略变革管理、战略管理中的权利与利益相关者。本章在考试中题型一般为客观题和简答题，平均分值为9分，属于比较重要章节。

战略与 战略 管理	公司战略的基本概念	1. 公司战略的定义 (☆☆☆☆) 2. 公司的使命与目标 (☆☆☆☆) 3. 公司战略的层次 (☆☆☆☆)
	公司战略管理	1. 战略分析 (☆☆☆☆) 2. 战略选择 (☆☆☆☆) 3. 战略实施 (☆☆☆☆) 4. 渐进性变革与革命性变革比较 (☆☆☆☆) 5. 战略变革的发展阶段 (☆☆☆☆) 6. 战略变革的种类 (☆☆☆☆) 7. 战略变革的时机选择 (☆☆☆☆) 8. 战略变革的模式 (★★★★☆) 9. 企业战略变革的主要任务 (☆☆☆☆☆) 10. 战略变革的实现 (☆☆☆☆☆) 11. 企业主要的利益相关者 (★★★★☆) 12. 企业利益相关者的利益矛盾与均衡 (★★★★☆) 13. 权力与战略过程 (★★★★☆)

重点考点精讲

1.1 公司战略的基本概念

考点1 公司战略的定义

(1) 公司战略的传统概念：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。”它强调了公司战略的计划性、全局性和长期性。

战略的计划性，是从指导企业未来发展的角度来看的。它有两个本质特点：①战略是在企业发生经营活动之前制定的；②战略是有意识、有目的地开发和制订的计划。

(2) 公司战略的现代概念：加拿大学者明茨伯格认为“战略是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。许多学者也开始研究组织的有限理性，并将重点放在组织在不可预测的或未知的内外部因素约束下的适应性上。

字面上：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；本质上：现代概念更强调战略的应变性、竞争性和风险性。

注意：战略的应变性，是从产业或市场的层次上来看的。战略的应变性强调企业应该采用何种措施来适应所处的内外部环境，即战略的应变性认为，战略是帮助企业确定自己在市场中的位置，并据此正确配置资源，从而形成企业可持续的竞争优势。战略是协调企业内部资源与外部环境的力量。

【例题 单选题】下列不属于公司战略现代概念属性的是 ()。

- A. 应变性 B. 竞争性 C. 风险性 D. 全局性

【答案·解析】D 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 公司的使命与目标

1. 公司的使命

公司的使命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。

(1) 公司目的。公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。组织按其存在理由可以分为两大类：营利组织和非营利组织。以营利为目的而成立的组织，其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。

(2) 公司宗旨。公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。公司宗旨反映出企业的定位。定位是指企业采取措施适应所处的环境。

(3) 经营哲学。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。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等方面体现出来。经营哲学同样影响着公司的经营范围和经营效果。

注意：企业使命是指企业的根本性质和存在的理由，说明企业的生存目的、经营领域和经营理念，为企业目标的确立与战略的制定提供依据。

【例题 多选题】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 ()。

- A. 公司目的 B. 公司目标 C. 公司宗旨 D 经营哲学

【答案·解析】ACD 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、公司宗旨和经营哲学。

2. 公司的目标

(1) 和财务业绩有关的业绩标准。财务目标体系表明公司致力于达到下列结果：市场占有率、收益增长率、满意的投资回报率、股利增长率、股票价格评价、良好的现金流以及公司的信任度等。

(2) 和战略业绩有关的标准。战略目标体系表明公司致力于达到下列结果：获取足够的市场份额，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，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，等等。

(3) 两种业绩目标的关系。战略目标体系的作用是提醒公司的管理层不但要提高公司的财务业绩，还要提高公司的竞争力量，改善公司长远的业务前景。

【例题 多选题】下列有关公司目标的说法中，正确的有 ()。

- A. 公司目标是公司使命的具体化
B. 公司目标体系是指公司财务目标体系
C. 公司目标体系是指公司战略目标体系
D. 公司目标体系的建立需要所有管理者的参与

【答案·解析】AD 公司的使命是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，公司目标是公司使命的具体化，选项 A 正确；公司目标体系既包括公司财务目标体系，也包括公司战略目标体系，选项 B、C 错误；公司中的每一个单元都必须有一个具体的、可测度的业绩目标，其中，各个单元的目标必须与整个公司的目标相匹配，所以，公司目标体系的建立需要所有管理者的参与，选项 D 正确。

【例题 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

【答案·解析】AB 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属于企业战略。

考点3 公司战略的层次

公司战略分为三个层次: 总体战略、业务单位战略(或竞争战略)、职能战略。

1. 总体战略

总体战略又称公司层战略, 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

业务单位战略又称公司的二级战略或竞争战略。业务单位战略涉及各业务单位的主管以及辅助人员。业务单位战略要针对不断变化的外部环境, 使公司在经营领域中有有效竞争。对于一家单业务公司来说, 总体战略和业务单位战略合二为一; 对业务多元化的公司来说, 总体战略和业务单位战略有区分。

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、人力资源、信息技术等, 关注于如何更好地配置企业内部资源, 提高组织效率。

在职能战略中, 协同作用具有非常重要的意义。这种协同作用首先体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和业务流程或活动之间的协调性与一致性。

【例题 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

【答案·解析】B ①公司战略是指公司层面的战略, 也称为企业整体战略。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。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。④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。

【例题 多选题】下列关于业务单位战略的相关表述中, 正确的有()。

- A. 业务单位战略关注的是在什么市场能够取得竞争优势
- B. 有的企业只有公司层次的战略, 没有业务层次的战略
- C. 在单一产品、单一渠道上竞争的企业, 其总体战略和业务单位战略合二为一
- D. 在一个多元化经营的公司, 既要制定总体战略, 也要制定业务单位战略

【答案·解析】ACD 业务单位战略, 是指在总体战略指导下, 一个业务单位进行竞争的战略, 也称为竞争战略。业务单位战略的目标是取得竞争优势, 选项A正确。如果一个企业只在一个特定市场中开展业务, 公司战略和业务单位战略属于同一层面, 所以, 选项B错误、选项C正确。业务单位是按市场划分的, 由于面向的市场不同, 不同的业务单位需要制定不同的战略, 选项D正确。

1.2 公司战略管理

考点1 战略分析

1. 概念

战略分析是回答“企业的目前状况”，主要目的是评价影响企业目前和今后发展的关键因素，并确定在战略选择步骤中的具体影响因素。

2. 战略分析的内容

(1) 外部环境分析。了解企业所处的环境（包括宏观环境、产业环境、竞争环境和市场需求状况）正在发生的变化，以及这些变化给企业带来的机会或威胁。

(2) 内部环境分析。从企业的资源与能力、企业的核心能力等几个方面展开，了解企业自身所处的相对地位，具有哪些资源以及战略能力，利益相关者的利益期望，以及在战略选择和实施过程中，利益相关者的反应，这些反应对企业行为的影响和制约。

注意：波士顿矩阵、通用矩阵、SWOT分析都是常用的战略分析工具。

【例题 单选题】下列不属于内部环境分析的是（ ）。

- A. 企业资源分析 B. 市场需求分析 C. 企业能力分析 D. 企业核心能力分析

【答案·解析】B 公司内部环境分析可以从企业的资源与能力、企业的核心竞争力等几个方面展开。市场需求分析属于企业的外部环境分析。

【例题 多选题】下列属于常用的战略分析工具的有（ ）。

- A. 波士顿矩阵 B. SWOT分析 C. 通用矩阵 D. 平衡计分卡

【答案·解析】ABC 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 战略选择

1. 概念

战略选择是回答“企业走向何处”，企业在战略选择阶段要考虑可选择的战略类型和战略选择过程两个方面的问题。

2. 可选择的战略类型

(1) 总体战略选择。总体战略选择包括发展战略、稳定战略、收缩战略三种基本类型。

(2) 业务单位战略选择。业务单位层面的竞争战略包括成本领先战略、差异化战略、集中化战略三种基本类型。

(3) 职能战略选择。职能战略包括市场营销战略、生产运营战略、研究与开发战略、人力资源战略、财务战略、信息战略等多个职能部门的战略。

3. 战略选择过程

约翰逊和施乐斯在1989年提出了战略选择过程的四个组成部分。

(1) 制订战略选择方案。在制订战略过程中，制订尽可能多可供选择的方案。企业可以选择自上而下、自下而上或上下结合的方法来制订战略方案。

注意：三种战略制订方法的主要区别在于战略制订中对集权与分权程度的把握。企业可以从对企业整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥，以及企业各部门战略方案的协调等多个角度考虑，选择适宜的战略制定方法。

(2) 评估战略备选方案。评估战略备选方案通常使用三个标准：适宜性、可接受性、可行性。

(3) 选择战略。选择战略即确定准备实施的战略。当存在多个可供选择的战略方案时,可以使用以下几种方法选择各个方案:①根据企业目标选择战略;②提交上级管理部门审批;③聘请外部机构。

(4) 制定战略政策和计划。制定战略政策和计划即制定有关研究与开发、资本需求和人力资源等部门的政策和计划。

【例题 单选题】公司业务单位战略类型不包括()。

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

【答案·解析】D 公司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。研究与开发战略属于职能战略的选择。

【例题 多选题】企业在选择适宜的战略制定方法时,要考虑的因素有()。

- A. 对企业整体目标的保障 B. 对企业各部门的管控
C. 对中下层管理人员积极性的发挥 D. 企业各部门战略方案的协调

【答案·解析】ACD 企业可以从对企业整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥,以及企业各部门战略方案的协调等多个角度考虑,选择适宜的战略制定方法。

考点3 战略实施

1. 概念

战略实施回答“如何将战略转化为实践”,就是将战略转化为行动,为了将战略付诸实施,需制定一些关键的决策。

2. 战略实施过程中的注意事项

(1) 为使战略成功,企业需要有一个有效的组织结构。制定组织结构涉及如何分配企业内的工作职责范围和决策权力,需要做出如下决定:①企业的管理层次数目是高长型还是扁平型结构;②决策权力集中还是分散;③企业的组织结构类型能否适应公司战略的定位;等等。

(2) 人员和制度的管理颇为重要。

(3) 公司的政治活动。

(4) 组织协调系统和控制系统。

(5) 协调企业战略、结构、文化和控制诸方面的方式。

3. 战略制定与战略实施的关系

企业战略管理的实践表明,战略制定固然重要,战略实施同样重要。一个好的战略仅是战略成功的前提,有效的战略实施才是企业战略目标顺利实现的保证。另外,如果企业没有完善地制定出合适的战略,但是在战略实施过程中,能够克服原有战略的不足之处,那也有可能最终促使战略的完善与成功。

注意: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 多选题】为使战略成功,企业需要有一个有效的组织结构。制定组织结构涉及如何分配企业内的工作职责范围和决策权力,需要做出的决定有()。

- A. 企业的管理层次数目是高长型还是扁平型结构
B. 决策权力集中还是分散
C. 企业管理规则是刚性还是弹性
D. 企业的组织结构类型能否适应公司战略的定位

【答案·解析】ABD 为使战略成功,企业需要有一个有效的组织结构。制定组织结构涉及如何分配企业内的工作职责范围和决策权力,需要做出如下决定:①企业的管理层次数目是高长型还是扁平型结构;②决策权力集中还是分散;③企业的组织结构类型能否适应公司战略的定位。

考点4 渐进性变革与革命性变革比较

1. 概念

根据变革的程度不同，可将变革分为渐进性变革和革命性变革两种。渐进性变革是指企业的变革适应人们的接受能力，变革在适当的范围内逐步进行；革命性变革是指企业的变革必须迅速展开，在短时期内建立新的运作规则和流程。

2. 渐进性变革与革命性变革比较

渐进性变革的特点	革命性变革的特点
在企业生命周期中经常发生	在企业生命周期中不经常发生
稳定地推进变化	全面转化
影响企业体系的某些部分	影响整个企业体系

【例题 多选题】下列属于渐进性变革特点的有（ ）。
A. 在企业生命周期中经常发生 B. 稳定地推进变化
C. 影响企业体系的某些部分 D. 影响整个企业体系

【答案·解析】ABC 渐进性变革的特点有：①在企业生命周期中经常发生；②稳定地推进变化；③影响企业体系的某些部分。选项 D 属于革命性变革的特点。

考点5 战略变革的发展阶段

1. 连续阶段

在这个阶段中，制定的战略基本上没有发生大的变化，仅有一些小的修正。

2. 渐进阶段

在这个阶段中，战略发生缓慢的变化。这种变化可能是零打碎敲性的，也可能是系统性的。

3. 不断改变阶段

在这个阶段中，战略变化呈现无方向或无重心的特点。

4. 全面阶段

在这个阶段中，企业战略是在一个较短的时间内发生革命性或转化性的变化。

【例题 单选题】在（ ）中，战略变化呈现无方向或无重心的特点。
A. 连续阶段 B. 渐进阶段 C. 不断改变阶段 D. 全面阶段

【答案·解析】C 连续阶段：制定的战略基本上没有发生大的变化，仅有一些小的修正。渐进阶段：战略发生缓慢的变化，这种变化可能是零敲碎打性的，也可能是系统性的。不断改变阶段：战略变化呈现无方向或无重心的特点。全面阶段：企业战略是在一个较短的时间内发生革命性或转化性的变化。

考点6 战略变革的种类

1. 技术变革

技术变革往往涉及企业的生产过程，包括开发使之有能力与竞争对手抗衡的知识和技能。这些变革旨在使企业生产更有效率或增加产量。技术变革涉及工作方法、设备和工作流程等生产产品和服务技术。