

——轻松过关® 5

2015 注册会计师考试
机考题库一本通

公司战略与风险管理

● 组编 东奥会计在线

CPA



经济科学出版社
Economic Science Press

注册会计师全国统一考试辅导用书 轻松过关 5

2015 年注册会计师考试
机考试题库一本通
公司战略与风险管理

组 编 东奥会计在线

经济科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

2015 年注册会计师考试机考试题库一本通. 公司战略与风险管理/东奥会计在线组编.
—北京:经济科学出版社,2015.3

(轻松过关.第5辑)

注册会计师全国统一考试辅导用书

ISBN 978-7-5141-5572-3

I. ①2… II. ①东… III. ①公司-企业管理-注册会计师-资格考试-习题集
②公司-风险管理-注册会计师-资格考试-习题集 IV. ①F23-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 056675 号

责任编辑:黄双蓉 靳兴涛

责任校对:隗立娜

版式设计:韩文静

本书正版具有以下标识,请认真识别:

1. 本书附有防伪标签一枚,上有卡号和密码,可获赠东奥超值网上课程、免费答疑、机考系统等服务。使用方法详见本书正文第 1 页中说明。

2. 正文内局部铺有带灰网的图案。

若无以上标识即为盗版,请广大读者拒绝购买。盗版举报电话:400-627-5566

2015 年注册会计师考试机考试题库一本通

公司战略与风险管理

组编:东奥会计在线

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京市海淀区阜成路甲 28 号 100142

总编部电话:88191217 发行部电话:88191540

东奥会计在线客服中心:400-627-5566(24 小时热线)

网址:www. esp. com. cn

电子信箱:esp@ esp. com. cn

三河市鑫鑫科达彩色印刷包装有限公司印装

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.25 印张 250 千字

2015 年 3 月第 1 版 2015 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-5572-3 定价:24.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有,翻版必究)

前言

从1998年到2015年，东奥出版的“轻松过关”系列图书已陪伴全国数百万财会考生走过了十七个年头。

十七年来，我们用品质矗立在彩虹之巅。

- 我们打造了一支名师“梦之队”
- 全国注会考试状元连续四年出自东奥
- 东奥独有“闯关班”通过率达92.3%，深为学员推崇。
- 稳居京东、当当、亚马逊三大电商会计考试用书排行榜最前列。
- 知名咨询公司慧聪调查显示：东奥是考生公认的“中国会计培训知名品牌”

十七年来，我们用“三维”架起通关之道。

2015年东奥独家震撼推出“图书+网课+面授”，开启行业先河——打造最具价值的通关体系。

- 购买图书即赠：24小时答疑、预科班、考前5天提示班
- 购买任一网课套餐即赠：考前串讲面授班（名师主讲，北上广开班）
- 购买图书的考生同时购买网课，还可获赠机考模拟系统。

十七年来，我们用“轻松”开启复习之旅。

- 我们始终秉持着“轻松过关”的编辑理念。
- 体例一直被模仿，质量从未被超越。
- 摒弃低质量的题海战术，精准配置关键习题。
- 精心绘制思维导图，让重难点形成知识网络。
- “口袋书”小身材大智慧，袖珍小巧，便于考生利用零散时间轻松记忆。
- 提炼重点、讲透难点、化繁为简，打造“权威教材”。

十七年来，我们用“名师”点拨考试之要。

顶级名师团队：会计张志凤、赵小彬；审计刘圣妮、范永亮；财管闫华红、田明、郑晓博；税法刘颖、马兆瑞、王亭喜；经济法郭守杰、黄洁洵；战略田明、吕鹏。他们强强联手、点石成金；助力过关、圆梦会考。

“好老师，尽在东奥”，已成为学员心声、业内共识；令同行艳羡、让考生称赞！

十七年来，我们只做一件事“让您过关”!!!

2015年“专业阶段”新版辅导用书体例内容简介：

轻松过关系列之1：《2015年注册会计师考试应试指导及全真模拟测试》

东奥最经典、最全面的注会考试辅导用书，地毯式扫描大纲和教材重难点，帮助考生奠定坚实基础。本书设有四大经典模块：（1）命题规律总结及趋势预

测，为备考做出方向性指导；(2) 同步辅导及强化训练，通过知识点提炼及典型例题夯实基础；(3) 跨章节试题演练，将章节间内容横向联系，助力考生融会贯通；(4) 全真模拟测试题，如临实战，让您迅速进入临考状态。四大模块环环相扣，紧握考试脉搏，让您轻松备考，轻松过关。

轻松过关系列之2：《2015年注册会计师考试提高阶段指南与练习题库》

本书专为“提高阶段”复习打造，针对当前机考形势下，考点覆盖面广、考题灵活多变的特点，向考生提供数量足、质量高、形式新颖的练习题库，同时对重要知识点进行提炼总结，寓学于练，让您在轻松学习中提升应战能力。

轻松过关系列之3：《2015年注册会计师考试考点荟萃及记忆锦囊》(口袋书)

口袋书，将教材纷乱内容通过图表形式进行归纳和总结，集教材精华和重点于其中，可谓小身材大智慧。其袖珍小巧造型，便于考生利用零散时间进行轻松记忆。

轻松过关系列之4：《2015年注册会计师考试考前最后六套题》(附各章思维导图全解)

东奥经典之作，是最受广大学员推崇的价值珍品。用六套经典试卷，全面涵盖重要知识点，模拟考场实战感觉。同时附赠“思维导图全解”，以最直观的方式，构筑最严密精准的知识地图，助您最后冲刺，轻松过关。

轻松过关系列之5：《2015年注册会计师考试机考题库一本通》

为“机考通关”量身打造的高端攻略。第一步初练夯实基础：优质试题分章演练、易错易混多维集训、详实解析巩固记忆；第二步模拟提升能力：2套价值模拟训练试题，每题配置详细解析，强力提升答题能力，助力考前冲刺；第三步真题检测效果：最近两年3套真题新练，全面检测学习效果。

为了感谢广大考生购买正版图书，2015年我们将继续通过“东奥会计在线”(www.dongao.com)为购买“轻松过关5”图书的考生提供下列超值服务：

1. 免费获赠由东奥名师主讲的“预科班”，让您提前进入复习状态。
2. 免费获赠由东奥名师主讲的“考前五天提示班”，助力考前冲刺。
3. 免费获赠由专业老师24小时内给予的答疑服务，及时解惑。

为使广大考生轻松应对机考，大家可以登录<http://jikao-demo.dongao.com/index.php>免费体验“全国注册会计师机考考试系统环境”，熟悉答题技巧和方法，为顺利通过考试打下良好基础。

东奥始终力求向广大考生提供最实用的图书，最权威的课程。但编校工作，纷繁琐碎，限于时间和水平，本书难免存在一些缺点和错误，敬请广大考生批评指正。疏漏之处，我们会及时发布勘误，大家可以登录www.dongao.com“勘误专区”查看。

最后，预祝广大考生都能轻松过关！

本书编委会

2015年3月

目录

第一部分 机考过关初练

第一章 战略与战略管理	(3)
易错易混集训	(3)
机考过关演练	(5)
参考答案及解析	(9)
第二章 战略分析	(14)
易错易混集训	(14)
机考过关演练	(16)
参考答案及解析	(24)
第三章 战略选择	(32)
易错易混集训	(32)
机考过关演练	(37)
参考答案及解析	(49)
第四章 战略实施	(62)
易错易混集训	(62)
机考过关演练	(66)
参考答案及解析	(75)
第五章 风险与风险管理	(84)
易错易混集训	(84)
机考过关演练	(87)
参考答案及解析	(95)
第六章 公司治理	(105)
易错易混集训	(105)
机考过关演练	(106)
参考答案及解析	(108)
第七章 风险管理框架下的内部控制	(111)
易错易混集训	(111)
机考过关演练	(113)
参考答案及解析	(120)

第八章 管理信息系统的应用与管理	(126)
易错易混集训	(126)
机考过关演练	(127)
参考答案及解析	(130)

第二部分 机考过关 2 + 3

2015 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》模拟测试题(一)	(135)
参考答案及解析	(141)
2015 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》模拟测试题(二)	(148)
参考答案及解析	(154)
2014 年度注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》真题(一)	(160)
参考答案及解析	(167)
2014 年度注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》真题(二)	(175)
参考答案及解析	(182)
2013 年度注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》真题	(190)
参考答案及解析	(197)

第一部分

机考过关初练

防伪标签使用说明：

1. 免费享受 2015 年超值课程，附赠 24 小时答疑服务

登陆 www.dongao.com，点击“我的东奥”下方“激活学习卡”栏目，输入防伪标签的卡号 + 密码，可获赠免费答疑 + 预科班 + 考前 5 天提示班。

2. 免费享有独家机考系统

登陆 www.dongao.com，选择购买网课后，在购物车结算页面的“优惠码”框中，输入防伪标签的“卡号 + 密码”，可获赠同科目的“机考系统”。

温馨提示：以上两项超值服务有效截止日期为 2015 年 10 月 31 日。

第一章 战略与战略管理

学习导读

本章属于次重点章，主要介绍了公司战略的基本概念和公司战略管理。

本章重点掌握的内容包括：公司战略的定义、公司的使命和目标、公司战略的层次、战略管理过程、战略变革管理。其中战略管理过程和战略变革管理两个知识点最为重要，需要重点复习。

在近3年的考试中，本章的平均分值约为7分。本章考试题型一般为客观题和简答题。

易错易混集训

易错易混点1 技术变革和人员变革的区别

【母题·单选题】一个污水处理厂企业，通过研发，设计出高效的污水再生系统，它还可以采用先进的信息技术在组织内传播技术知识。这体现了企业战略变革的类型是()。

- A. 人员变革
- B. 产品和服务变革
- C. 技术变革
- D. 结构和体系变革

【答案】C

【解析】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。

【子题·单选题】污水处理厂企业通过对员工进行培训，提高员工对新型污水再生系统操作能力，改进了员工工作效率。这体现了企业战略变革的类型是()。

- A. 人员变革
- B. 产品和服务变革
- C. 技术变革
- D. 结构和体系变革

【答案】A

【解析】人员变革是指企业员工价值观、工作态度、技能和行为方式的转变，目的是确保职工努力工作，完成企业目标。本题属于企业员工技能的转变，所以选项A正确。



易错易混点辨析

技术变革和人员变革都是战略变革的类型，但是技术变革和人员变革中的技能变革是有区别的。一般我们做题的时候看强调的主体是员工还是企业，然后进行判断。强调的主体是员工，题干涉及的技术进步是人员变革；强调的主体是企业，题干涉及的技术的改进是技术变革。

技术变革	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	涉及工作方法、设备和工作流程等生产产品和服务技术
产品和服务变革	企业的产出的变革	包括开发新产品或改进现有产品, 这在很大程度上影响着市场机会
结构和体系变革	企业运作的管理方法的变革	包括结构变化、政策变化和控制系统变化
人员变革	指企业员工价值观、工作态度、技能和行为方式的转变	目的是确保职工努力工作, 完成企业目标

易错易混点 2 战略变革的时机选择: 提前性变革 VS 反应性变革 VS 危机性变革

【母题·单选题】在金融危机初显时, 某旅行社高管预计金融危机将会爆发, 会严重影响到旅游业的发展, 因此将公司部分资金转向房地产业。该公司的战略变革为()。

- A. 提前性变革 B. 反应性变革 C. 危机性变革 D. 消极变革

【答案】A

【解析】提前性变革是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。旅行社高管提前预测到了金融危机, 并提前涉足房地产业, 属于提前性变革。

【子题 1·单选题】在金融危机初显时, 某旅行社发现企业的国外旅游业务客流量有所下滑, 为防止金融危机事态扩大, 公司高管研究决定将公司部分资金转向房地产业。该公司的战略变革为()。

- A. 提前性变革 B. 反应性变革 C. 危机性变革 D. 消极变革

【答案】B

【解析】反应性变革, 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。本题中该旅行社业务的业绩已经有所下降, 说明公司已经付出了一定的代价, 所以公司转向房地产业的变革属于反应性变革。

【子题 2·单选题】在金融危机初显时, 某旅行社发现企业的国外旅游业务客流量有所下滑, 但旅行社高管认为金融危机并不会蔓延到国内, 公司业绩很快会有所回升, 所以并未采取任何举措。随着金融危机的大肆侵略, 各行各业业绩大面积崩塌, 该旅行社的业务量骤减, 公司几乎面临倒闭, 此时公司高管召开紧急会议, 决定将公司业务重点转向房地产业。该公司的战略变革为()。

- A. 提前性变革 B. 反应性变革 C. 危机性变革 D. 消极变革

【答案】C

【解析】危机性变革是一种被迫的变革, 如果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。本题中旅行社在面临倒闭时才做出战略变革, 属于危机性变革。



易错易混点辨析

战略变革的时机选择主要分为三种类型: 提前性变革、反应性变革和危机性变革。我们主要根据变革时企业是否已经付出代价为依据来区分。提前性变革是在危机到来前, 企业提前进行了变革, 这时企业并未受到任何危机的影响, 没有因为危机付出任何代价, 没有损失; 反应性变革是已经存在可感觉到的危机, 企业已经因此付出了一定的代价; 危机性变革的企业已经付出了严重的代价, 如果再不进行变革将会面临倒闭和破产。

时机选择	含义	是否付出代价	变革主动性
提前性变革	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	没有	主动
反应性变革	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	一定代价	主动
危机性变革	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	致命代价	被迫

机考过关演练

一、单项选择题

- 在公司战略的概念中,将战略定义为“一系列或整套的决策或行动方式”,这套方式有时是刻意安排的。根据以上描述,体现的是战略的()。
 - 计划性
 - 应变性
 - 长期性
 - 全局性
- 从字面上看,战略的现代概念与传统概念的主要区别在于,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;而从本质区别看,现代概念更强调战略的另一方面属性是()。
 - 计划性、全局性和长期性
 - 应变性、全局性和风险性
 - 应变性、竞争性和风险性
 - 应变性、竞争性和全局性
- 下列能够反映出企业定位的是()。
 - 公司目的
 - 公司宗旨
 - 经营哲学
 - 职能战略
- 下列可以作为公司宗旨的是()。
 - 关爱生命,呵护健康
 - 我们生产复印机
 - 今年赢利目标要达到20亿元
 - 不断创新,挑战自我
- 下列选项中,关于公司目标的表述正确的是()。
 - 阐述公司长期的战略意向,说明公司目前和未来所要从事的经营业务范围
 - 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
 - 阐述公司组织的根本性质和存在理由
 - 是公司使命的具体化,也是一种用以衡量工作成绩的标准
- 安踏企业强调“将超越自我的体育精神融入每个人的生活”,这是确定企业的()。
 - 使命
 - 战略
 - 责任
 - 文化
- 中国工商银行成立于1984年,是中国五大银行之首,世界五百强企业之一,拥有中国最大的客户群。下列属于中国工商银行的首要目的的是()。
 - 为其所有者带来经济价值
 - 提高社会福利
 - 促进政治变革
 - 促进社会变革
- 下列各项表述中可以作为公司的使命的是()。
 - 加强开发项目的质量管理
 - 5年内在市区建成2个地标性建筑
 - 为城市建设的现代化、特色化、合理化添砖加瓦
 - 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
- 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()。
 - 提前性变革
 - 反应性变革
 - 危机性变革
 - 必要性变革
- 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年初需要制定方便面竞争战略。该竞争战略属于()。
 - 公司层战略
 - 业务单位战略
 - 产品战略
 - 职能战略
- 京东商城和苏宁电器市场部门分别制定采用降价让利方式进行网络促销,类似于海量的广告宣传、代金券、返利等各种具体措施,上述体现的战略是()。
 - 职能战略
 - 业务单位战略
 - 广告战略
 - 总体战略

12. 阿里巴巴是中国最大的网络公司和世界第二大网络公司。2003年5月,其投资一亿元人民币建立个人网上贸易市场平台——淘宝网。2004年10月,阿里巴巴投资成立支付宝公司,面向中国电子商务市场推出基于中介的安全交易服务。上述体现的战略为()。
- A. 公司层战略 B. 竞争战略 C. 集中化战略 D. 职能战略
13. 作为一个企业,常常要涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题,以上描述体现的战略是()。
- A. 业务单位战略 B. 总体战略 C. 竞争战略 D. 职能战略
14. 业务单位战略的构成要素是()。
- A. 选择可以竞争的经营领域,合理配置企业经营所需的资源
B. 确立竞争优势,有效地控制资源的分配与使用
C. 配置企业内部资源,发挥企业的协同作用
D. 选择可以竞争的经营领域,发挥企业的协同作用
15. 战略分析需要考虑许多方面的问题,主要包括外部环境分析和内部环境分析,下列不属于外部环境分析的是()。
- A. 市场需求分析 B. 竞争环境分析
C. 产业环境分析 D. 企业资源分析
16. 根据不同层次的人员介入战略分析和战略选择工作的程度,可以将战略形成的方法分为:自上而下、自下而上和上下结合三种方法。下列描述中属于上下结合方法的是()。
- A. 企业高层管理人员制定企业的总体战略,然后由下属部门根据自身的实际情况将企业的总体战略具体化
B. 各部门积极提交战略方案,由企业管理层决定最终方案
C. 高级管理层和下属部门管理人员共同参与,通过上下级管理人员沟通和磋商,制定出适宜方案
D. 企业高级管理层之间相互沟通和磋商,制定出适宜方案,最终由下属部门将企业的总体战略具体化
17. 甲公司评估战略备选方案时,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、符合各方利益相关者的统一标准,经理们和利益相关团体的不同价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择。甲公司评估战略备选方案使用的标准是()。
- A. 适宜性标准 B. 可接受性标准
C. 可行性标准 D. 多样性标准
18. 甲公司认为公司运行状况良好,所以制定的战略基本没有发生较大的变化,仅有一些小的修正。甲公司正处在战略变革发展阶段中的()。
- A. 连续阶段 B. 渐进阶段
C. 不断改变阶段 D. 全面阶段
19. 随着生活水平的不断提高,越来越多的消费者不再关注价格,更多的是追求与众不同的产品和服务,因此,W公司将以成本领先的战略方式转向差异化的产品生产,以谋求高额利润。根据以上描述,W公司进行战略变革的动因是()。
- A. 外部环境的变化 B. 技术和工作方法方面的变化
C. 管理及工作关系变化 D. 组织结构和规模的变化
20. 为了迎战百事可乐,可口可乐在纽约宣布更改其行销99年的饮料配方,此事被《纽约时报》称为美国商界一百年来最重大的失误之一。在80年代,可口可乐在饮料市场的领导者地位受到了挑战,其可口可乐在市场上的增长速度从13%下降到只有2%。根据以上描述,可口可乐战略变革的类型属于()。
- A. 技术变革 B. 产品和服务变革
C. 结构和体系变革 D. 人员变革
21. 某公司是一家大型商场,在过去的几年中一直维持实体店销售,具有很高的信誉和知名度。近期,该公司通过市场调查发现,网上购物的兴起使其销售量逐渐下降,为此高层管理者决定建立自己的

- 网上购物商城，以扭转局面。该公司采取的变革是()。
- A. 提前性变革 B. 必要性变革 C. 反应性变革 D. 危机性变革
22. 当管理层的作用是消极被动的，而变革的性质是渐变性的，这时的变革是()。
- A. 协调变革 B. 计划变革 C. 接受变革 D. 迫使变革
23. 变革首先需要改变人们头脑中旧有的“心智地图”，这句话强调了个人对变革的重要性，人们头脑中的“心智地图”属于()。
- A. 文化障碍 B. 私人障碍 C. 发展障碍 D. 管理障碍
24. 联想公司为了扩大规模，提高核心竞争力，通过走国际化的道路促进公司的发展，于是以 12.5 亿美元的代价收购了 IBM 的 PC 业务，自此 IBM 旗下的 ThinkPad 系列更名为 Lenovo ThinkPad 系列产品，这体现的战略变革动因是()。
- A. 管理及工作关系的变化 B. 组织结构和规模的变化
C. 并购后引起的变化 D. 外部环境的变化
25. 由于自动化水平的提高，某公司为了提高工作效率，为企业创造价值，以前的手工劳作逐渐地由机器替代。根据以上描述，该公司进行战略变革的动因是()。
- A. 外部环境的变化 B. 技术和工作方法方面的变化
C. 管理及工作变化 D. 组织结构和规模变化
26. 乙公司是一家手机制造企业，在生产前通过深入的市场分析后发现消费者对手机的要求以及偏好发生变化，于是对手机的生产进行改造并投放市场，获得消费者的狂热追捧。由此可知，该公司战略变革的时机选择属于()。
- A. 反应性变革 B. 提前性变革
C. 危机性变革 D. 随机性变革

二、多项选择题

1. 下列说法正确的有()。
- A. 目标体系的建立需要所有员工的参与
B. 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
C. 财务目标体系和战略目标体系都应该从短期目标和长期目标两个角度来体现
D. 财务目标的作用是让人密切注意，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
2. 公司战略的功能主要有()。
- A. 指明了企业的发展方向 B. 是整合和优化企业资源能力的依据和动力
C. 是提升企业管理效能的前提和保障 D. 调整企业理念
3. 下列关于公司建立财务目标体系目的的表述中，正确的有()。
- A. 满意的投资回报率 B. 良好的现金流以及公司的信任度
C. 获取足够的市场份额 D. 提高公司在客户中的声誉
4. 下列选项中，属于企业竞争战略的有()。
- A. 研究与开发战略 B. 成本领先战略
C. 差异化战略 D. 集中化战略
5. 下列说法正确的有()。
- A. 对于一家单业务公司来说，仍然要区分总体战略和业务单位战略
B. 总体战略又称公司层战略，是企业最高层次的战略
C. 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
D. 由于各职能部门的主要任务不同，所以在职能战略中，协同作用是没有意义的
6. 下列关于公司战略的结构层次的说法正确的有()。
- A. 与总体战略对应的管理层次是公司最高管理层
B. 与业务单位战略对应的管理层次是事业部门管理层
C. 公司战略层次主要分为总体战略、业务单位战略和职能战略

- D. 与职能战略对应的管理层次是职能部门管理层
7. 战略管理包含的关键要素有()。
- A. 战略分析 B. 战略评估 C. 战略选择 D. 战略实施
8. 关于战略实施需要解决的主要问题, 下列说法正确的有()。
- A. 公司人员和制度的管理非常重要
- B. 企业需要决定管理层次是高长型还是扁平型
- C. 企业需要决定决策权力是集中还是分散
- D. 战略的实施涉及选择适当的组织协调和控制系统
9. 下列各项中, 属于职能战略的有()。
- A. 市场营销战略 B. 人力资源战略
- C. 成本领先战略 D. 财务战略
10. 评估战略的备选方案标准主要有适宜性标准、可接受性标准和可行性标准, 其中可行性标准对战略的评估最终还要落实到()的财务指标上。
- A. 客户数量 B. 战略收益 C. 风险 D. 可行性分析
11. 企业对战略进行定位实际上就是在价值链配置系统中从()进行定位的选择过程。
- A. 产品范围 B. 市场范围
- C. 企业价值系统范围 D. 行为准则
12. 在战略变革中对人的行为的掌控是最重要也是最困难的, 其中, 高级管理层的作用包括()。
- A. 当代理人和企业中的利益集团之间出现矛盾时, 高级管理层应当支持代理人
- B. 审议和监控变革的进程
- C. 签署和批准变革, 并保证将它们公开
- D. 必须赢得关键部门的支持
13. 甲公司通过鼓励冲突领域对话的方式有效降低员工对变革的抵制, 并考虑以变革范围较小的方式进行。根据以上描述, 体现的克服变革阻力的策略有()。
- A. 管理者的态度 B. 变革的管理方式
- C. 变革的节奏 D. 变革的范围
14. 下列选项中, 属于革命性变革特点的有()。
- A. 稳定地推进变化 B. 在企业生命周期中常常发生
- C. 影响整个企业体系 D. 全面转化
15. 随着经济日益发展, 消费者的消费目标以及消费方式发生了极大的变化, 从以前的出门购物到现在的网上购物, 其中一种原因就是商家越来越关注消费者的需求, 以客户为导向改变自己的服务方式。由此可见, 战略变革的动因有()。
- A. 外部环境的变化 B. 管理及工作关系的变化
- C. 产品和服务方面的变化 D. 并购后引起的变化
16. 某公司在进行战略变革的过程中, 根据公司各部门完成目标任务的可能性, 重新确定不同层级的跨度, 同时, 为了和竞争对手的理念有所区别, 公司管理层重新确立了经营思想, 以及经营活动的观念, 给客户以不同的企业形象。以上描述体现的战略变革的主要任务有()。
- A. 企业战略重新进行定位 B. 重新设计企业的组织结构
- C. 调整企业理念 D. 重新设计公司的生产流程
17. 某公司想要对本企业的战略进行变革, 战略变革的首要任务就是调整企业理念。调整企业理念包括()。
- A. 确定企业使命 B. 确立经营思想
- C. 对企业进行人员变革 D. 靠行为准则约束和要求员工
18. 下列选项中, 属于变革中面临私人障碍的有()。
- A. 员工贾某认为自己不能接受新的工作方式
- B. 如果改革, 孙经理的工资将会减少

- C. 在公司工作了三十年的老李头不希望再去学习新的工作流程
D. 员工张某认为新的工作要求自己将很难完成
19. 企业由于内外环境的变化而实行的战略变革, 往往会遇到阻力。在克服变革的阻力时, 管理层应当考虑到()。
- A. 变革的方向 B. 变革的节奏 C. 变革的管理方式 D. 变革的范围
20. 甲公司的 100 多家生活日用品百货超市, 分布于一个三省交界的地域, 分别由公司下设的 5 个地区事业部管理, 各个事业部实行自我计划和自我管理。所以该公司的企业战略的结构层次应当包括()。
- A. 公司层战略 B. 业务单位战略 C. 市场战略 D. 职能战略

三、简答题

1. 使命足以影响一个企业的成败。彼得·德鲁克基金会主席、著名领导力大师弗兰西斯女士认为: 一个强有力的组织必须要靠使命驱动。企业的使命不仅回答企业是做什么的, 企业使命重要的是为什么做, 这是企业终极意义的目标。崇高、明确、富有感召力的使命不仅为企业指明了方向, 而且使企业的每一位成员明确了工作的真正意义, 激发出内心深处的动机。试想“让世界更加快乐”的使命令多少迪士尼的员工对企业、对顾客, 对社会倾注更多的热情和心血。
- 要求: 请简述公司使命包含的内容。
2. 通用电气公司 GE 梦想启动未来——GE 是一家全球领先的科技、服务和金融公司, 致力于解决世界上最棘手的一些问题。在能源、健康、交通及基础设施等领域持续创新, 推动领导力培养、合作伙伴、人类进步。GE 不同于其他公司的是, 新总裁上任后都会把原来总裁的理念和很好的做事方式抛弃。他们提出这种方式的不足及和现在形势的不相称, 并不是为了追求不同而不同, 而是要根据现实情况实施自己的管理经营理念和做事方式, 而这些理念一定是不同于以往的理念和方式的。
- 要求: 请简述戴富特对战略变革分类的四种类型, 并根据上述材料分析通用电气公司的战略变革类型。

参考答案及解析

一、单项选择题

1. 【答案】A
【解析】“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。题干中说刻意安排, 体现了战略的计划性。
2. 【答案】C
【解析】从字面上看, 战略的现代概念与传统概念的主要区别在于, 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; 而从本质区别看, 现代概念更强调战略的另一方面属性——应变性、竞争性和风险性, 所以选项 C 正确。
3. 【答案】B
【解析】公司宗旨反映出企业的定位。
4. 【答案】B
【解析】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要从事的经营业务范围。选项 B 阐明了公司的具体业务是生产复印机, 属于公司宗旨, 所以选项 B 正确。
5. 【答案】D
【解析】公司目标是公司使命的具体化。选项 A 属于公司宗旨; 选项 B 属于经营哲学; 选项 C 属于公司目的。
6. 【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。“将超越自我的体育精神融入每个人的生活”体现的是企业的使命。
7. 【答案】A

【解析】中国工商银行是营利组织，其首要目的是为其所有者带来经济价值。

8. 【答案】C

【解析】本题考核的是公司的使命、目标与公司战略的功能。公司的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。一般来说，绝大多数企业的使命是高度概括和抽象的，企业使命不是对企业经营活动具体结果的表述，而是企业开展活动方向、原则和哲学。选项A属于战略范畴；选项B属于公司的目标；选项C属于公司的使命；选项D属于执行计划（即策略范畴）。

9. 【答案】B

【解析】本题考核的是战略变革的时机选择类型。反应性变革是指企业已经存在有形的可感觉到的危机，并且已经为延迟变革付出了一定的代价。日渐兴起的网上购物已经使甲公司失去了一部分订单，表明甲公司已经为延迟变革付出了一定的代价，因此，选项B正确。

10. 【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：公司层战略、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。

11. 【答案】A

【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。本题中描述的是企业的市场部门制定出的战略，主要针对企业的市场营销及销售，因此是属于企业的职能战略。

12. 【答案】A

【解析】总体战略又称公司层战略。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。阿里巴巴成立淘宝网和支付宝公司是选择竞争的经营领域、合理配置企业经营所必需资源的体现。所以选项A正确。

13. 【答案】B

【解析】总体战略又称公司层战略。在大中型企业里，特别是多种经营的企业里，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。

14. 【答案】B

【解析】选项A属于总体战略的构成要素。选项B属于业务单位战略的构成要素。选项C属于职能战略的构成要素。选项D涉及总体战略和职能战略的构成要素。

15. 【答案】D

【解析】外部环境分析包括：宏观环境分析、产业环境分析、竞争环境分析、市场需求分析；内部环境分析包括：企业资源分析、企业能力分析、企业核心能力分析，所以本题应选D。

16. 【答案】C

【解析】选项A和选项D为自上而下的方法，选项B为自下而上的方法，选项C为上下结合的方法，所以选项C正确。

17. 【答案】B

【解析】评估战略备选方案的可接受性标准，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、符合各方利益相关者的统一标准，经理们和利益相关团体的不同价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择。

18. 【答案】A

【解析】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。

19. 【答案】A