

全国注册会计师考试专用辅导教材系列

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

经典题库

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

- 精析考点** 严格依据教材，体现考试要求，归纳考试要点
- 精选真题** 以考点为纲目，以真题为依托，把握命题规律
- 精编习题** 精选海量习题，覆盖全部考点，强化复习效果
- 精讲答案** 深度答案解析，探讨解题思路，提高应试能力



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

全国注册会计师考试专用辅导教材系列

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

经典题库

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(CIP)数据

注册会计师全国统一考试专用辅导教材. 公司战略与
风险管理经典题库 / 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, 2015.2
全国注册会计师考试专用辅导教材系列
ISBN 978-7-115-38369-3

I. ①注… II. ①全… 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

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第010104号

内 容 提 要

为帮助广大考生更好地理解和掌握注册会计师的考试内容,我们邀请众多注会辅导专家,在研究考试重点、命题规律和解题方法的基础上,编写了本套丛书,适合在熟读相关教材的基础上,进行习题演练之用,旨在帮助考生吃透考点、充分备考、全面提升应试能力。

本书所选练习题,既包括历年考试真题、又包括我们编写的练习题。这些习题按照章节考点合理分布,读者可以在完成一个章节内容的学习之后,进行该章节的习题训练,以便循序渐进,步步为营,层层巩固学习的效果。

-
- ◆ 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>
北京艺辉印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 9.25
字数: 268 千字
-

定价: 29.80 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

PREFACE

在考注册会计师的考生中，流传着这样的一句话：**头痛没有用，眼睛痛也没有用，手痛才有用，一定要反复做题，做到手痛。**

可以说，大量地做题，对于考注册会计师成功与否，起着至关重要的作用，而且不存在第二条可以替代做题的途径。

首先，大量地做题，是巩固所学知识点、检验所掌握的知识点正确与否的唯一路径。凡是复习备考，无不先从精读教材开始。教材看了好几遍，所有考点是否已经全部掌握，对于每个考点的理解是否准确到位，只有通过习题演练方能知晓。在做题中，已有的记忆可以瞬间激活，模糊的概念可以澄清，错误的概念可以得到纠正。可以说，读教材只是将知识点不加整理地吞下去，仅仅完成了学习的第一个阶段，而只有通过做题，才能使知识点清晰化、层次化、条理化，是学习的二次升华。对于注会这种高难度的考试，第二个阶段尤为重要。

其次，大量地做题，是提高做题的正确率的不二法门。考试的过程，其实也就是一个做题的过程，只不过需要在特定的地点，特定的时间完成而已。可以说答题的准确率就是考试通过与否的生命线，在掌握了基础知识和解题的思路之后，重要的一件事就是提高做题的准确率。为什么经常会出现明明会做，但却经常出错的情形呢，原因其实很简单。一是缺乏解题的经验，误入陷阱；二是对一些基础知识的掌握不够烂熟于胸，而是似是而非，临事而迷。那么解决的办法是什么，大量、反复的习题训练是看似最笨却最有效的方法。

第三，大量地做题，是提高解题速度的有效方法。在掌握了扎实的基础知识和满意的做题准确率之后，那是不是通关无忧呢？不是，我们还需要培养一种不可或缺的能力：快速的答题速度。注会考试题量大、计算量大，涉及的知识点关联度高，近三个小时的考试时间里，会让人精疲力竭，不能做完卷子中的题，是很多考生多年不能过关的伤痛。速度从何而来，唯有勤学苦练，平时多做题，凡是做过的题都能按照考试的要求，既要**对**，又要**快**，潜移默化中，速度自然就有了。

做题如此的重要，那么我们应该去做什么样的题呢？什么样的题才是最应该先做的呢？这个问题就是

本书竭尽全力所要解决的问题。

第一，教材上的题，是头等重要的题。在指定教材中，有大量的例题，这些例题往往具有典型性，是帮助我们理解一些重要考点的钥匙。另外，历年考试中的很多真题，是以教材例题为基础改编而成的。可以说熟悉教材例题，是我们进行习题演练的第一步。我们编写的这套无纸化考试题库，收录了教材中的经典例题，并对其进行合理的改编，避免了教材例题的题型与考试不符的缺点。

第二，历年的考试真题，是最具有营养的习题。反复演练历年考试真题，是我们了解考试的难度、命题的特点、考卷的题量等关键考情的捷径。我们在编写这套无纸化考试题库的过程中，大量收录历年考试真题，其他习题的设计与编写，均以历年真题为模板，确保了习题的难度、特点和题型等均与考试真题保持一致。

第三，覆盖考点全面的习题，是复习最有效率的习题。教材分为若干考点，习题则是对这些考点进行考察。从这个角度上来讲，习题演练不是越多越好，如果老是在做某一部分的习题，而其他的考点很少涉及，肯定会营养不良。这就要求我们所选的习题，必须覆盖全部的考点。我们在编写这套无纸化考试题库的过程中，按照章节进行习题的分布，同时专设“跨章节习题”一章，目的就是为了确保我们的习题集可以覆盖所有考试大纲所要求的考点。

“勤奋与认真，是解决一切问题的办法”。对于广大准备注会考试的朋友，在这里，我们没有什么秘诀告诉大家，唯一想对大家说的是，认真看书，认真做题，认真答卷，才是注会取胜的唯一办法。预祝广大朋友们考试通过，希望我们的题库成为您复习迎考的好帮手。

目 录

CONTENTS

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	/1
考点 2 公司的使命与目标	/1
考点 3 公司战略的层次	/2

第二节 公司战略管理

考点 4 战略分析	/4
考点 5 战略选择	/4
考点 6 战略实施	/5
考点 7 渐进性变革与革命性变革比较	/6
考点 8 战略变革的发展阶段	/6
考点 9 战略变革的种类	/6
考点 10 战略变革的时机选择	/7
考点 11 战略变革的模式	/7
考点 12 企业战略变革的主要任务	/8
考点 13 战略变革的实现	/8

第二章 战略分析

第一节 企业外部环境分析

考点 1 宏观环境分析	/10
考点 2 产品生命周期	/12
考点 3 产业五种竞争力	/14
考点 4 成功关键因素分析	/17
考点 5 竞争对手分析	/17
考点 6 产业内的战略群组	/18
考点 7 市场需求分析	/19

第二节 企业内部环境分析

考点 8 企业资源分析	/19
-------------	-----

考点 9 企业能力分析	/21
-------------	-----

考点 10 企业的核心能力	/21
---------------	-----

考点 11 价值链分析	/23
-------------	-----

考点 12 波士顿矩阵	/24
-------------	-----

考点 13 通用矩阵	/26
------------	-----

第三节 SWOT 分析

考点 14 SWOT 分析的应用	/26
------------------	-----

本章综合题	/28
-------	-----

第三章 战略选择

第一节 总体战略（公司层战略）

考点 1 发展战略	/31
-----------	-----

考点 2 稳定战略	/36
-----------	-----

考点 3 收缩战略	/36
-----------	-----

考点 4 发展战略的主要途径	/37
----------------	-----

第二节 业务单位战略

考点 5 业务单位战略的选择	/38
----------------	-----

考点 6 基本战略的综合分析——“战略钟”	/41
-----------------------	-----

第三节 职能战略

考点 7 市场营销战略	/41
-------------	-----

考点 8 研究与开发战略	/42
--------------	-----

考点 9 生产运营战略	/43
-------------	-----

考点 10 采购战略	/45
------------	-----

考点 11 人力资源战略	/45
--------------	-----

考点 12 财务战略的确立及其考虑因素	/46
---------------------	-----

考点 13 财务战略的选择	/48
---------------	-----

考点 14 信息战略	/53
------------	-----

第四节 国际化经营战略	/57	第二节 风险管理的目标	/90
考点 15 企业国际化经营动因	/57	考点 8 风险管理的目标	/90
考点 16 钻石模型分析	/58	第三节 风险管理基本流程	/91
考点 17 国际市场进入模式	/59	考点 9 风险管理基本流程概述	/91
考点 18 国际化经营的战略类型	/59	考点 10 收集风险管理基本信息	/91
本章综合题	/60	考点 11 进行风险评估	/92
第四章 战略实施		考点 12 制定风险管理策略	/92
第一节 公司战略与组织结构	/67	考点 13 提出和实施风险管理解决方案	/92
考点 1 组织结构的构成要素	/67	考点 14 风险管理的监督与改进	/93
考点 2 纵向分工结构	/67	第四节 风险管理体系	/93
考点 3 横向分工结构	/68	考点 15 风险管理策略	/93
考点 4 企业战略与组织结构	/73	考点 16 风险管理组织体系	/97
第二节 公司战略与企业文化	/75	考点 17 内部控制系统	/97
考点 5 企业文化的类型	/75	考点 18 风险理财措施	/98
考点 6 文化与绩效	/76	第五节 风险管理技术与方法	/100
考点 7 战略稳定性与文化适应性	/76	考点 19 头脑风暴法	/100
第三节 战略控制	/77	考点 20 德尔菲法	/100
考点 8 战略控制的过程	/77	考点 21 失效模式影响和危害度分析法	/100
考点 9 战略控制的方法	/79	考点 22 流程图分析法	/100
第四节 战略管理中的权利与利益相关者	/82	考点 23 马尔科夫分析法	/100
考点 10 企业主要的利益相关者	/82	考点 24 风险评估系图法	/101
考点 11 企业利益相关者的利益矛盾与均衡	/82	考点 25 情景分析法	/101
考点 12 权力与战略过程	/83	考点 26 敏感性分析法	/101
第五章 风险与风险管理		考点 27 事件树分析法	/102
第一节 风险与风险管理概述	/84	考点 28 决策树法	/102
考点 1 风险的概念	/84	考点 29 统计推论法	/102
考点 2 外部风险	/85	本章综合题	/102
考点 3 内部风险	/87	第六章 风险管理框架下的内部控制	
考点 4 企业风险管理的发展历程	/89	第一节 内部控制基本规范	/104
考点 5 风险管理的概念	/89	考点 1 内部控制基本规范	/104
考点 6 风险管理成本与效益	/90	第二节 内部控制应用指引	/109
考点 7 风险管理的文化	/90	考点 2 组织架构	/109
		考点 3 发展战略	/110

考点 4 人力资源	/111	考点 17 合同管理	/116
考点 5 社会责任	/111	考点 18 内部信息传递	/116
考点 6 企业文化	/112	考点 19 信息系统	/117
考点 7 资金活动	/112	第三节 内部控制评价	/118
考点 8 采购业务	/113	考点 20 内部控制评价	/118
考点 9 资产管理	/113	考点 21 审计委员会在内部控制中的作用	/119
考点 10 销售业务	/113	第四节 风险管理、内部控制与公司治理	/121
考点 11 研究与开发	/114	考点 22 公司治理	/121
考点 12 工程项目	/114	考点 23 风险管理、内部控制、公司治理三者的	
考点 13 担保业务	/115	关系	/121
考点 14 业务外包	/115	跨章节综合题	/122
考点 15 财务报告	/116		
考点 16 全面预算	/116		

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

例 1-1 (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】D

【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。

例 1-2 (2013 年多选题) 公司战略的现代概念强调战略的 ()。

- A. 全局性
- B. 竞争性
- C. 风险性
- D. 应变性

【答案】BCD

【解析】公司战略的现代概念强调战略的应变性、竞争性和风险性。选项 BCD 正确。

考点 2 公司的使命与目标

例 1-3 (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】ACD

【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，一般包括三个方面：公司目的、公司宗旨和经营哲学。

例 1-4 (2011 年单选题) 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

【答案】C

【解析】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的理由。选项 C 正确。

例 1-5 (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】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 属于企业战略。

例 1-6 (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】AD

【解析】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 1-7 (多选题) 战略目标体系建立的目的在于为公司赢得下列结果：()

- A. 获得足够的市场份额
- B. 在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手
- C. 建立技术上的领导地位，获得持久的竞争优势
- D. 良好的现金流及公司的信任度

【答案】ABC

【解析】财务目标体系致力于：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，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。

例 1-8 (简答题) 一个伟大的企业，一定要有伟大的使命，否则就像大海中的孤舟，随时都可能被风浪所倾覆。沃尔玛的使命是给普通百姓提供机会，使他们能买到和富人一样的东西；蓝天集团的使命是为社会进步注力，为员工生活添彩；华为企业的使命是追求在电子信息领域实现顾客的梦想；雅戈尔企业的使命是装点人生，服务社会。

要求：

说明什么是使命，使命的要素是什么，以及使命陈述的作用。

【答案】企业使命的定义：使命是企业在社会经济的整体发展中所担当的角色和责任，也是企业的根本任务或其存在的理由。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，而是企业开展活动的方向、原则和哲学。

企业使命的要素：

(1) 反映企业定位，包括盈利方式、企业的社会责任以及市场定位的企业价值。

(2) 有导向作用。明确的企业使命能够指明企业未来的发展方向，能为有效分配和使用企业资源提供一个基本的行为框架，避免向某些严重偏离企业发展方向的领域进行投资，从而做到方向明确，力量集中。

(3) 说明业务范围，即生产什么产品、在哪个领域经营。

(4) 有利于界定自身的企业形象，加深客户对企业的认知。

(5) 企业使命取决于影响战略决策的利益相关者的相对能力。

使命陈述作用包括三个方面：

(1) 提供了企业监控的基础，如企业的生存目的，竞争地位和独特的能力以及企业经营方式；

(2) 向利益相关者传递企业的经营哲学及理念，树立企业形象；

(3) 反映企业的核心价值观。

考点 3 公司战略的层次

例 1-9 (单选题) 竞争战略的制定者是 ()。

- A. 企业最高管理层
- B. CEO
- C. 公司总经理
- D. 业务单位经理

【答案】D

【解析】企业最高管理层，包括 CEO 和总经理，是公司总体战略的制定者。业务单位经理负责制定竞争战略。

例 1-10 (2013 年多选题) 甲集团的经营范围涉及网络游戏、医药保健，最近该集团宣布进军电子金融领域。由此可见，甲集团的公司战略层次包括 ()。

- A. 总体战略
- B. 业务单位战略
- C. 多元化战略
- D. 职能战略

【答案】ABD

【解析】公司战略分为三个层次：总体战略、

业务单位战略和职能战略。选项 ABD 正确。

例 1-11 (2012 年多选题) 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. 公司战略
- B. 业务单位战略
- C. 市场战略
- D. 职能战略

【答案】ABD

【解析】一般将企业战略分为三个层次: 总体战略(又称公司层战略)、业务单位战略或竞争战略和职能战略。总体战略是企业最高层次的战略。公司的二级战略常常被称作业务单位战略或竞争战略。业务单位战略涉及各业务单位的主管以及辅助人员。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; 只有对业务多元化的公司来说, 总体战略和业务单位战略的区分才有意义。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。

例 1-12 (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】ACD

【解析】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。如果一个企业只有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。

例 1-13 (单选题) 甲公司是一家饮料企业, 划分为碳酸饮料部和软饮料部。碳酸饮料部通过“农村包围城市”的方式, 先进军农村市场, 然后逐步

抢占城市市场; 而软饮料部则通过先行开拓城市中等收入的年轻人群的市场, 然后逐步扩展到各年龄段消费者。公司制定的这些战略的层次属于 ()。

- A. 公司战略
- B. 业务单位战略
- C. 职能战略
- D. 企业整体战略

【答案】B

【解析】(1) 公司战略处于最广泛的层次, 又称为企业整体战略。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、企业宗旨和发展规划、整体的产品或市场决策以及其他重大决策。(2) 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。战略业务部门在公司总体战略的指导下做出相应战略决策的权力, 包括对特定产品、市场、客户或地理区域做出战略决策。甲公司分别赋予两个部门在碳酸饮料和软饮料两个市场中制定战略的权力, 这说明这些战略是面向特定市场的, 因此属于业务单位层次的战略。(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 1-14 (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】: B

【解析】(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 1-15 (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. 职能战略开发或调整企业的资源和能力, 是战略成功的基础

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

【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。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 4 战略分析

例 1-16 (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】B

【解析】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 1-17 (多选题) 下列属于常用的战略分析工具有 ()。

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

【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 5 战略选择

例 1-18 (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】D

【解析】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 1-19 (单选题) 企业可以选择自上而下的方法、自下而上的方法或上下结合的方法来制定战略方案。三种方法的主要区别在于战略制定中对 () 的把握。

- A. 集权与分权程度
- B. 内部资源能力和外部环境的平衡
- C. 整体利益和局部利益平衡
- D. 刚性和弹性程度

【答案】A

【解析】企业可以选择自上而下的方法、自下而上的方法或上下结合的方法来制定战略方案。三种方法的主要区别在于战略制定中对集权与分权程度的把握。

例 1-20 (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

【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 1-21 (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

【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 1-22 (2013 年多选题) 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 ()。

- 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

【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 CD 正确; 选项 AB 是业务单位策略。

例 1-23 (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】ACD

【解析】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。

例 1-24 (多选题) 由于用多个指标对多个战略方案的评价产生不一致的结果, 最终的战略选择可以考虑 () 方法。

- A. 根据企业目标选择战略
B. 提交上级管理部门审批
C. 聘请外部机构
D. 提交股东会或股东大会批准

【答案】ABC

【解析】如果由于用多个指标对多个战略方案的评价产生不一致的结果, 最终的战略选择可以考虑以下几种方法: 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。

例 1-25 (多选题) 约翰逊和施乐斯在 1989 年提出了战略选择过程的组成部分, 下列属于该过程

组成部分的有 ()。

- A. 制订战略选择方案 B. 评估战略备选方案
C. 选择战略 D. 战略政策和计划

【答案】ABCD

【解析】约翰逊和施乐斯 (Johnson G. & Scholes K.) 在 1989 年提出了战略选择过程的 4 个组成部分: 制订战略选择方案、评估战略备选方案、选择战略、战略政策和计划。

考点 6 战略实施

例 1-26 (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】ABD

【解析】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。

例 1-27 (多选题) 战略实施就是将战略转化为行动, 为了将战略付诸实施, 需要制定一些关键的决策。战略实施要解决的主要问题有 ()。

- A. 制定一个有效的组织结构
B. 建立人员和制度的管理体系
C. 选择适当的组织协调和控制系统
D. 协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面

【答案】ABCD

【解析】战略实施就是将战略转化为行动, 为了将战略付诸实施, 需要制定一些关键的决策。战略实施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战略实施涉及选择适当的组织协调和控制系统。⑤要保证战略实施成功, 必须要协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面。

考点7 渐进性变革与革命性变革比较

例1-28(多选题)渐进性变革的特点包括()。

- A. 在企业生命周期中常常发生
- B. 影响整个企业体系
- C. 稳定地推进变化
- D. 影响企业体系的某些部分

【答案】ACD

【解析】渐进性变革的特点：在企业生命周期中常常发生，稳定地推进变化，影响企业体系的某些部分。革命性变革的特点：在企业生命周期中不常发生，全面转化，影响整个企业体系。

考点8 战略变革的发展阶段

例1-29(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】C

【解析】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9 战略变革的种类

例1-30(单选题)某机床公司面临激烈的外部竞争，将自己转变为一个全面的服务供应商。它不仅提供机床，还提供所有的工业塑料、流体、化学制品。现在，机床业务只占该公司全部利润的四分之一。该公司实施的战略变革类型属于()。

- A. 技术变革
- B. 人员变革
- C. 结构与体系变革
- D. 产品与服务变革

【答案】D

【解析】该公司推出的新的产品与服务帮助它扩展了市场与顾客群，实施的变革属于产品和服务变革。

例1-31(单选题)一个污水处理厂设计出了一项高效的污水再生系统，并采用先进的信息技术在

厂内传播相应的知识。该污水处理厂实施的战略变革属于()。

- A. 技术变革
- B. 人员变革
- C. 结构与体系变革
- D. 产品与服务变革

【答案】A

【解析】该污水处理厂设计出了一项高效的污水再生系统，属于技术变革。

例1-32(单选题)由于受到全球金融危机的影响，某企业进行了大幅度的裁员，该企业实施的战略变革属于()。

- A. 技术变革
- B. 人员变革
- C. 结构与体系变革
- D. 产品与服务变革

【答案】C

【解析】企业裁员是由上而下的结构变革，属于结构与体系变革。

例1-33(单选题)某公司是一家为化学行业供应特殊金属的公司，它本来的文化特征是怀疑和不信任，管理人员经常不征询员工的意见就强制变革。后来公司改变了它的文化，开始尊重员工价值，鼓励员工参与，使公司的产品质量得到了很大的提高。该公司实施的变革属于()。

- A. 技术变革
- B. 人员变革
- C. 结构与体系变革
- D. 产品与服务变革

【答案】B

【解析】人员变革包括企业文化的变革。根据题意，选项B正确。

例1-34(多选题)下列属于戴富特提出的战略变革类型的有()。

- A. 技术变革
- B. 产品和服务变革
- C. 文化变革
- D. 组织管理变革

【答案】ABCD

【解析】戴富特(Daft R.L.)在1992年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4种类型：技术变革、产品和服务变革、结构和体系变革和人员变革。文化变革属于人员变革，组织管理变革属于结构和体系变革。

例1-35(多选题)结构和体系变革包括()。

- A. 企业员工价值观变化
- B. 结构变化
- C. 政策变化
- D. 控制系统变化

【答案】BCD

【解析】结构和体系变革指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。企业员工价值观变化属于人员变革。

考点 10 战略变革的时机选择

例 1-36 (单选题) 乙公司是美国一家著名的计算机软件公司,在 20 世纪 80 年代中期的销售额和利润分别占美国计算机行业的 40% 和 70%,可是从 1986 年情况开始恶化,仅 1993 年便亏损了 81 亿美元,公司不得不进行一系列的变革以挽救公司的命运,从战略变革的时机来看,这次变革属于()。

- A. 提前性变革
- B. 危机性变革
- C. 反应性变革
- D. 不确定

【答案】B

【解析】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。

例 1-37 (2011 年单选题) 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】本题考核的是战略变革的类型。反应性变革是指企业已经存在有形的可感觉到的危机,并且已经为过迟变革付出一定代价。日渐兴起的网上购物已经使甲公司失去了一部分订单,表明甲公司已经为过迟变革付出一定的代价。

例 1-38 (单选题) 面对国家住房产业政策的调整,一些企业迅速从高档豪华房地产项目开发转向经济适用型住房的开发,这属于()。

- A. 提前性变革
- B. 反应性变革
- C. 适应性变革
- D. 危机性变革

【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。国家进行

住房政策调整时,现在企业并没有有形的危机,也并没有为此付出代价,所以并不是反应性变革,而是提前性变革。

例 1-39 (单选题) 下列关于危机变革的说法正确的是()。

- A. 危机变革是一种根本性变革
- B. 危机变革是一种及时性变革
- C. 危机变革是一种被迫性变革
- D. 危机变革是一种预见性变革

【答案】C

【解析】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。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。

考点 11 战略变革的模式

例 1-40 (单选题) 当管理层的作用是积极主动的,而变革的性质是革命性的时,这时的变革是()。

- A. 协调变革
- B. 迫使变革
- C. 接受变革
- D. 计划变革

【答案】D

【解析】当管理层的作用是积极主动的,而变革的性质是革命性的时,该种变革是计划变革。

例 1-41 (单选题) 兴盛公司是一家经营钢铁的国有企业,其在经营过程中一直采用较为传统的管理模式,经济环境的变化并没有引起该公司的注意,2009 年公司濒临破产,公司被迫做出改变,而且在变革的过程中并没有进行实质性的改变,只是在原有管理模式的基础上增加了几项规定。据此可以判断,该公司的变革属于()。

- A. 协调的变革
- B. 计划的变革
- C. 接受的变革
- D. 迫使的变革

【答案】C

【解析】经济环境的变化并没有引起该公司的注意,在 2009 年公司濒临破产,公司被迫做出改变,这是一种消极被动的态度;而在变革的过程中并没有进行实质性的改变,只是在原有管理模式的基础上增加了几项规定,这是一种渐进性的变革,所以该公司的变革属于接受的变革。

考点 12 企业战略变革的主要任务

例 1-42 (多选题) 企业战略变革的主要任务包括 ()。

- A. 改进企业技术
- B. 调整企业理念
- C. 企业战略重新进行定位
- D. 重新设计企业的组织结构

【答案】BCD

【解析】企业战略变革的主要任务包括：调整企业理念、企业战略重新进行定位以及重新设计企业的组织结构。

例 1-43 (多选题) 企业战略变革的首要任务是调整企业理念。调整企业理念包含 ()。

- A. 确定企业使命
- B. 确立经营思想
- C. 靠行为准则约束和要求员工
- D. 建立以人为本的管理理念

【答案】ABC

【解析】企业战略变革的首要任务是调整企业理念。它是企业统一化的可突出本企业与其他企业差异性的识别标志，包含企业使命、经营思想和行为准则三部分。

例 1-44 (多选题) 下列关于企业战略重新定位的说法中正确的有 ()。

- A. 对于明星产品，对其要多投资，促进发展，扩大市场份额
- B. 对于“现金牛”产品，对其维持市场份额，尽可能多地榨取市场利润
- C. 对于问题产品，企业的对策就是尽快地售出剩余产品然后转产
- D. 对于“瘦狗”产品，主要考虑在尽可能短的时间内收回成本

【答案】AB

【解析】对于明星产品，由于企业竞争力和市场吸引力强，也是高速成长的市场领先者，对其要多投资，促进发展，扩大市场份额；对于“现金牛”产品，由于具有规模经济和高利润优势，但有风险，对其维持市场份额，尽可能多地榨取市场利润；对于问题产品，虽然产品市场吸引力强，但由于要加大投资，因此主要考虑在尽可能短的时间内收回成本；对于“瘦狗”产品，企业的对策就是尽快地售出剩余产品然后转产。

例 1-45 (多选题) 根据迈克尔·波特的观点，帮助企业获得竞争优势而进行的战略定位实际上就是在价值链配置系统中从 () 方面进行定位的选择过程。

- A. 技术范围
- B. 市场范围
- C. 产品范围
- D. 企业价值系统范围

【答案】BCD

【解析】根据迈克尔·波特的观点，帮助企业获得竞争优势而进行的战略定位实际上就是在价值链配置系统中从产品范围、市场范围和企业价值系统范围三方面进行定位的选择过程。

考点 13 战略变革的实现

例 1-46 (单选题) 甲公司原先下设三大技术部门，分别负责公司三个关键技术领域的技术开发工作。公司管理层根据行业技术更新情况决定对公司进行变革以提高竞争力。为此，需要将原有三大技术部门裁减为两个部门，使得某一部门技术人员必须进行分流，结果引发巨大阻力。根据以上信息可以判断，甲公司变革遇到的障碍是 ()。

- A. 组织障碍
- B. 私人障碍
- C. 心理障碍
- D. 文化障碍

【答案】D

【解析】(1) 文化障碍：结构惯性是企业确保一贯性和质量的所有系统和流程的累积效果。这些都是变革的障碍。当变革和团队或部门的规范不一致之时，或使某些专业人士或技术团队的能力和职业能力弱化甚至冗余之时，团体惯性就可能阻碍变革。(2) 私人障碍：例如习惯、变革对个人收入的影响、对于未知的恐惧和选择性信息等。

例 1-47 (2012 年多选题) 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. 变革节奏
- C. 变革的管理方式
- D. 变革的范围

【答案】BCD

【解析】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。

例 1-48 (多选题) 下列各项中，会成为组织变革障碍的有 ()。

- A. 新制度导致原应受到奖励的员工不能得到奖励
- B. 新制度要求工作人员的工作方式发生变化
- C. 新制度有严格公平的奖罚政策
- D. 员工们不能确定在新制度下能挣的工资

【答案】ABD

【解析】选项 A 是变革与原有规则发生冲突；选项 B 是企业人员的原有习惯需要发生改变；选项 C 是一种良好的激励机制；选项 D 导致员工对未来的不确定。

例 1-49（多选题）下列各项措施中，有助于

管理变革顺利推行的有（ ）。

- A. 管理层告知员工变革的原因及预计结果
- B. 鼓励员工参与
- C. 鼓励冲突领域对话
- D. 加紧推行变革的节奏

【答案】ABC

【解析】鼓励冲突领域的对话可以促进有用的观点和接受良好的变革程序，通知员工变革相关事宜和鼓励员工的原有习惯需要发生变化，选项 C 是一种良好的激励机制。选项 D 导致员工对未来的不确定。