



2018

★内容全面 ★深入浅出 ★学练结合

CPA

中财传媒版2018年注册会计师全国统一考试辅导系列丛书

公司战略与风险管理应试指导

▶ 财政部中财传媒 注册会计师考试辅导丛书编写组 编



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社



扫二维码 享超值服务

中财传媒版 2018年注册会计师全国统一考试辅导系列丛书

公司战略与风险管理应试指导

财政部中财传媒 注册会计师考试辅导丛书编写组 编

中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司战略与风险管理应试指导 / 财政部中财传媒, 注册会计师考试辅导丛书
编写组编. —北京: 中国财政经济出版社, 2018. 3

(中财传媒版 2018 年注册会计师全国统一考试辅导系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5095 - 8086 - 8

I. ①公… II. ①财…②注… III. ①公司 - 企业管理 - 资格考试 - 自学参
考资料②公司 - 风险管理 - 资料考试 - 自学参考资料 IV. ①F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 045649 号

责任编辑: 黎子民

责任校对: 刘 靖

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeac.com>

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010 - 88191552

天猫网店: 中国财政经济出版社旗舰店

<https://zgczjjcbs.tmall.com>

北京鑫海金澳胶印有限公司印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 18 印张 480 000 字

2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月北京第 2 次印刷

定价: 48.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 8086 - 8

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报热线: 010 - 88191661, QQ: 2242791300

前言 Preface

注册会计师考试从 2012 年开始实行计算机化考试（简称“机考”）。在机考方式下，考生必须掌握一定的计算机操作技能，并且需对教材知识有更为全面的把握。

为帮助广大考生全面理解 2018 年注册会计师考试大纲和考试教材内容，在有限的复习时间内掌握教材的重、难点知识，顺利通过考试。中国财经出版传媒集团组织常年从事注册会计师考试辅导的名师、专家编写了“中财传媒版 2018 年注册会计师全国统一考试辅导系列丛书”。该系列丛书包括“应试指导”“要点随身记”“通关题库”和“全真模拟试题”四个系列，涵盖了专业阶段考试的 6 个科目，即会计、审计、财务成本管理、经济法、税法和公司战略与风险管理。

1. “应试指导”系列：紧扣 2018 年考试大纲和考试教材内容，考点精炼、结构合理，对考试有极强的指导性，帮助考生全面掌握教材精髓。在编写结构的设计上，根据考生的学习特点和备考要求，分为“命题规律及考试趋势预测”“各章考点精讲精练”“跨章节综合题演练”三个部分。

2. “要点随身记”系列：根据每章重要考点整理而成的备考“红宝书”，涵盖知识点全面，易于携带，旨在帮助考生更便捷地预习、复习和记忆考点内容，合理利用碎片化的时间，积少成多，掌握记忆教材核心知识点。

3. “通关题库”系列：包含大量针对性极强的练习题和对应的答案解析，帮助考生通过习题演练巩固理解知识点，更熟练地应用教材知识点解决实际题目中的问题。

4. “全真模拟试题”系列：在对历年考试试题进行分析归纳和命题趋势总结的基础上，由多名具备注册会计师资格的辅导专家精心设计了八套全真模拟试题，考生可以在充分复习教材内容的基础上，按照模拟考试时间及要求，进行热身训练，积累实战经验。

注册会计师考试辅导书市场品种繁多，但质量良莠不齐。考生在选择教辅时常常陷入盲目。该系列丛书利用作为教材出版单位的独特优势，在第一时间邀请注册会计师考试辅导专家编写，秉承“应试”“精练”的核心思想，力求帮助考生以最少的精力取得最大的效果，实现高效学习、顺利通关，是考生学习备考的第一选择。

最后，衷心祝愿各位考生顺利通过 2018 年注册会计师考试。

编写组

2018 年 3 月



目录

第一部分 命题规律及考试趋势预测

一、全书内容结构概述	(3)
二、教材变化主要内容	(4)
三、2018 年考试命题预测	(4)
四、学习方法指导	(4)

第二部分 各章考点精讲精练

第一章 战略与战略管理	(9)
本章考情分析	(9)
本章教材变化	(9)
本章思维导图	(10)
考点精讲及典型例题解析	(10)
精选练习题	(18)
答案及解析	(20)
第二章 战略分析	(22)
本章考情分析	(22)
本章教材变化	(23)
本章思维导图	(24)
考点精讲及典型例题解析	(24)
精选练习题	(51)
答案及解析	(54)
第三章 战略选择	(58)
本章考情分析	(58)
本章教材变化	(59)
本章思维导图	(60)
考点精讲及典型例题解析	(60)
精选练习题	(104)
答案及解析	(108)

第四章 战略实施	(111)
本章考情分析	(111)
本章教材变化	(112)
本章思维导图	(112)
考点精讲及典型例题解析	(112)
精选练习题	(142)
答案及解析	(146)
第五章 公司治理	(151)
精选练习题	(157)
答案及解析	(158)
第六章 风险与风险管理	(160)
本章考情分析	(160)
本章教材变化	(160)
本章思维导图	(161)
考点精讲及典型例题解析	(161)
精选练习题	(190)
答案及解析	(192)
第七章 内部控制	(195)
本章考情分析	(195)
本章教材变化	(195)
本章思维导图	(196)
考点精讲及典型例题解析	(196)
精选练习题	(215)
答案及解析	(217)

第三部分 跨章节综合题演练

一、跨章节综合题考点概述	(221)
二、跨章节综合题	(222)
三、跨章节综合题参考答案及解析	(251)

第一部分

命题规律及考试趋势预测



一、全书内容结构概述

《公司战略与风险管理》课程,所涵盖的知识体系非常广泛,目的是保证注册会计师能够以更加开阔的视野,从企业战略、风险管理与内部控制等整体层面对未来可持续发展能力进行把握。应该说,教材中总结和归纳了有关公司战略、风险管理和内部控制、公司治理、信息管理等最新及完整的知识体系和内容,反映出与注册会计师执业环境和执业要求相适应的发展趋势。

本课程教材介绍了成熟的公司战略管理理论体系,并将我国最新的内部控制制度体系、企业风险管理理论和方法进行梳理,也涵盖了公司治理、信息技术与组织等。这些内容都极大地完善了注册会计师管理基础层面的知识储备,使得注册会计师能够在掌握会计与财务专业基础能力的基础上,充分结合公司的具体运营管理和战略设计执行情况实施审计,体现了现有审计理念对公司业务本身的关注,有助于注册会计师评估公司内控情况和执行审计的风险,作出更为准确的职业判断。

本课程涵盖的知识点很多,需要大家在理解的基础上灵活运用相关知识点来解释和分析问题。教材中结合已有知识点进行实例分析随处可见,从近年来已经进行的考试情况来看,单选题也充分体现了知识点结合小案例的特征,突出了对知识点的活学活用。此外,大案例分析所涉及的知识面和知识点很广,综合性地越来越强。

2017年考试教材内容与2016年相比,内容上有一些变化。最主要的变化,体现在章节数的调整,2017年将章节数从2016年的七章,进一步缩减为六章,信息技术一章被整体删除,只是在第四章中提到了其与战略和组织关系的内容;对公司治理方面的内容有所加强,对教材的部分内容做了删减。应该讲,新教材对原有教材架构进行了调整后,内容和信息量适当有所缩减。

从全书的知识结构而言,可以大致分为两个部分:

第一部分——公司战略管理,包括第一章到第五章。这部分内容完全以战略管理循环过程为主线,从战略管理基本概念到战略

分析、战略选择,然后进行战略实施与控制。

第一章为战略与战略管理,主要介绍了公司战略的基本概念、公司战略与使命和目标的关系、公司战略的层次、公司战略管理过程和战略变革管理。本章为后续章节的学习奠定了基础。

第二章为战略分析,从企业外部环境和内部环境两个方面来分析企业的战略选择。其中,外部环境分析包括宏观环境分析(PEST分析)、产业环境分析(产品生命周期分析、产业五种竞争力分析、成功关键因素分析)、竞争环境分析(战略群组分析)和国家竞争优势分析(钻石模型);内部环境分析包括企业资源与能力分析、价值链分析、业务组合分析(波士顿矩阵和通用矩阵);SWOT分析是综合考虑企业内外部环境的各种要素进行系统评价,从而选择最佳战略的方法。本章历年都是重点考察章节,既可单独出题,也可与第三章结合出综合题,因此需要扎实掌握本章各个知识点。

第三章为战略选择,分别介绍了企业的总体战略、业务单位战略、职能战略和国际化经营战略。其中,总体战略介绍了总体战略的类型及各类型总体战略的适用条件、面临的风险,发展战略的主要途径;业务单位战略介绍了三种基本竞争战略及各自的实施条件、面临的风险,零散产业和新兴产业中小企业可以考虑的竞争战略,蓝海战略的内涵、原则和基本法则;职能战略介绍了市场营销战略等六种职能战略的主要内容及选择;国际化经营战略介绍了企业国际化经营的动因、国际市场进入模式、国际化经营的战略类型和新市场的企业战略。本章的前两节是历年考试重点,考生应给予足够的重视,本章知识点的考察常以案例分析的形式进行,考察考生综合运用所需知识分析和解决实际问题的能力。

第四章为战略实施,分别介绍了公司战略与组织结构、公司战略与企业文化、战略控制、战略管理中权力与利益相关者及战略管理中的信息技术五部分内容。其中,公司战略与组织结构部分,介绍了组织结构的构成要素、纵横向分工结构、企业战略与组织结构的关系;公司战略与企业文化部分,介绍了企业文化的含义、类型,企业文化与绩



效的关系，战略稳定性与文化适应性的关系；战略控制部分，介绍了战略失效与战略控制及战略控制的方法；战略管理中的权力与利益相关者部分，介绍了企业主要的利益相关者、利益相关者的矛盾与均衡、权力与战略过程；信息技术在战略管理中的作用部分，介绍了信息技术与组织变革、竞争战略、企业价值链网的相互关系。

第五章为公司治理，分别介绍了企业的起源与演进，公司治理的相关理论、公司治理中的三大问题、公司治理的内部结构、外部机制、基础设施及公司治理的原则等内容。

第二部分——风险管理与内部控制，包括第五章到第六章。这一部分是基于风险管理控制为核心展开，重点介绍了风险管理的基本原则、流程与方法，以及内部控制体系。

第六章为风险与风险管理，阐述了企业风险管理的相关内容，包括：企业面对的风险种类，风险管理的目标，风险管理的基本流程，风险管理体系，风险管理技术与方法。

第七章为内部控制，阐述了内部控制的相关内容，包括：内部控制的定义与框架，内部控制的五要素，内部控制的应用指引，内部控制评价与审计。

二、教材变化主要内容

与2017年教材相比，2018年教材内容变化较大，主要体现在：第一章有部分内容增加，第四章删减公司治理相关内容，增加大数据相关内容，增加第五章公司治理、第七章内容控制删除了6次应用指引。2018年教材各章内容如下：

重要程度	章节	主要内容
★★	第一章 战略与战略管理	公司战略基本概念、战略管理
★★★★★	第二章 战略分析	外部环境分析、内部环境分析、SWOT分析
★★★★★	第三章 战略选择	总体战略、业务单位战略、职能战略、国际化经营战略
★★★	第四章 战略实施	公司战略与组织结构、公司战略与企业文化、战略控制、战略管理中的权力与利益相关者、信息技术在战略管理中的作用
★★★	第五章 公司治理	公司起源与演进、公司治理相关理论、公司治理三大问题，公司治理内容结构、外部机制和基础设施、公司治理原则
★★★★★	第六章 风险与风险管理	风险与风险管理概述、风险管理目标、风险管理基本流程、风险管理体系、风险管理技术与方法
★★★★★	第七章 内部控制	内部控制概述、内部控制的要素、内部控制的应用、内部控制评价与审计

三、2018年考试命题预测

我们认为，2018年命题方面或有以下几个特点：

1. 充分体现“知识为本、结合实际”的命题指导思想。考生应当全面掌握考试用书的基本内容，并能重点掌握其中重要章节，对重要知识点不仅要识记，还要能够运用所学知识分析案例，做到融会贯通。

2. 注重基本概念、基本原理、基本方法的考察，全面考核、重点突出。客观题会体现“知识为本”的命题指导思想，重点加强对基础知识点的理解和掌握。根据本门课程的特点，客观题会涉及较少的计算题目，更多地侧重于对公司战略和风险管理基础知识的测试，需要考生熟悉并理

解教材中知识点，并能够做到适当引申和拓展。

3. 应用性强、灵活度高、综合分析要求高，侧重于考查考生的分析问题和解决问题的能力。主观题会体现“面向实际”的命题指导思想。主观题会越来越注重对考生能力的考查，尤其是对于公司各种具体战略运用的判断以及风险管理措施的掌握会有较高的要求。因此，考生需熟悉或掌握：战略管理循环的各个节点，包括基本战略分析方法、不同层次的战略类型，适用性及所面临风险，并能够灵活运用；风险识别方法与控制手段等。

四、学习方法指导

《公司战略与风险管理》这门课程涉及知



识面很广，既强调基本知识的掌握，又有相对的灵活性，强调专业技能和职业判断。对于财务会计专业背景为主的考生而言学习具有一定的难度，更重要的是理解起来可能存在一定的问题，深度也不够。但从近年的考试角度看并不很难，只要求考生能够弄清基本原理，在头脑中形成清晰的知识框架体系，把握正确的复习方法和应试技巧，做到理论记忆与联系实际紧密结合。我们建议广大考生要做到以下几点：

首先，针对教材首先要通读！对于财会专业的考生而言，企业战略管理的思想和实践了解甚少，而且风险管理方面的内容目前国内教材较很少，已有的教材也大多是集中于银行安全等特殊行业的风险控制。在此前提下，要求考生首先将教材读通、读懂。按照考试大纲规定的范围和教材进行系统全面的复习，做好扎实的基础知识储备。

第二，重要知识点加深记忆与理解。在

理解教材基础内容的基础上，根据考试大纲对教材不同知识点的不同要求，对重点章节的重要知识点加深理解与记忆，并学会灵活掌握，能够将具体知识点用于分析。

第三，加强测试训练巩固知识点，练习。在《公司战略与风险管理》精讲精读中，我们三个部分：第一部分，名师导读；第二部分，各章重难点精讲；第三部分，跨章节综合题。这四个部分中有许多例题，都是结合主要知识点来考察，既有客观题目也有主观题目，既有分章节集中练习也有跨章节综合练习。通过大量的练习，帮助考生理解各重要知识点的出题类型和思路，使考生不仅识记了知识点，还掌握了答题技巧，真正实现融会贯通，将帮助考生全面理解和掌握教材各知识点，并能够举一反三，融会贯通！

最后，衷心祝愿各位读者能够在2018年度顺利通过《公司战略与风险管理》科目考试！

第二部分

各章考点精讲精练

第一章 战略与战略管理



本章考情分析

本章主要介绍了公司战略管理的基本概念、原理和方法，属于统领教材内容的基础框架。知识点难度不大，属于次重点章。本章从战略定义出发，论述了企业使命和目标、企业战略的层次、公司战略管理的过程和战略变革管理。战略管理流程是整个战略管理部分内容的核心，整个战略管理部分的内容就是依次从战略分析、战略选择、战略实施拓展开来，企业战略管理的过程组成了本部分的基本框架。因此，本章内容对于理解战略和掌握全部战略管理体系的内容具有引导作用。根据大纲要求，本章内容分为两个部分：公司战略的基本概念和公司战略管理。

考生在学习本章时，要理清各概念之间的联系和区别，不要死记硬背概念，而要结合实际情况，在理解的基础上灵活掌握。本章考试题型一般为客观题和简答题。本章一些基础知识的理解也是解决案例分析题的必要前提。

本章为理解战略管理的基础知识章节，考题基本以客观题为主。譬如，2009 年主要考核了明茨伯格的 5P 战略定义，为 2 分左右；2010 年涉及 2 道单选题；2011 年是测试企业使命的单选题。2012 年以后，主要是机考题目，从具体应试结果来看，本章同样是以客观题为主，2012 年、2013 年涉及多选题，2014 年涉及战略变革类型的简答题，2015 年涉及单选题，2016 年则涉及综合题。

年度	题型	题量	分值	考点
2009	单选题	1	1	明茨伯格 5P 战略
	多选题	1	1.5	明茨伯格 5P 战略定义
2010	单选题	2	2	战略测试类别、战略类型选择
	简答题	1	3	战略变革时机选择
	综合题	1	5	战略变革如何克服阻力
2011	单选题	1	1	企业使命
2012	单选题	1	1	权力与战略
	多选题	1	1.5	战略变革的考虑因素
2013	多选题	1	1.5	公司战略的定义
2014	单选题	2	2	总体战略的选择、评估战略备选方案
	多选题	1	1.5	战略目标体系的建立
	简答题	1	2	战略变革的类型
2015	单选题	1	1	公司使命与目标
2016	综合题	1	5	公司战略管理

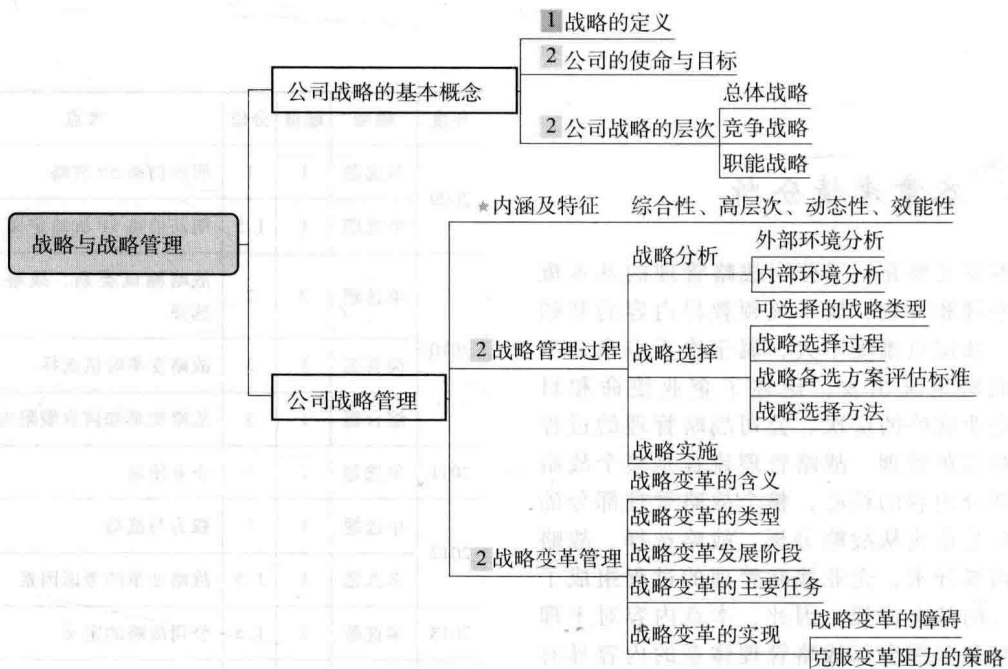


本章教材变化

2018 年新教材与 2017 年教材相比，本章内容主要变化包括：本章第二节“公司战略管理”变更为“战略管理概述”，内容上增加了“一、战略管理的内涵”、“二、战略管理的特征”。



本章思维导图



考点精讲及典型例题解析

第一节 战略与战略管理概述

一、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一方面属性——计划性、全局性和长期性，堪称公司战略传统定义的典型代表。

2. 公司战略的现代概念

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的方式”。从字面上看，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。

在当今瞬息万变的环境里，公司战略意味着企业要采取主动态势预测未来，影响变化而不仅是被动地对变化作出反应。企业只有在变化中不断调整战略，保持健康的发展活力，并将这种活力转变成惯性，通过有效的战略不断表达出来，才能获得并持续强化竞争优势，构筑企业的成功。

【例 1-1】(单选题) 企业所处外部环境变化迅速，企业只有在变化中不断调整战略，加强风险管控和对突发情况的应变，才能获得并持续强化竞争优势。根据以上描述，下列不属于公司战略现代概念所强调的属性的是 ()。

- A. 应变性
- B. 全局性
- C. 竞争性
- D. 风险性

【解析】公司战略的传统概念强调计划性、全局性和长期性；公司战略的现代概念强调应变性、竞争性和风险性。而题目中强调了外部环境的迅速变化，企业应不断调整战略以应变突发情况，是公司战略的现代概念，其属性为应变性、竞争性和风险性。

【答案】B



二、公司的使命、目标与公司战略(★)

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。

(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的经济价值。相反,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。一般而言,企业是最普通的营利组织,红十字会是最低的非营利组织。其中对于营利组织而言,公司的生存、发展、获利三个经济目的不断地演进和平衡决定着企业的战略方向。

(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。定位包括相对于其他企业的市场定位,如生产或销售什么类型的产品或服务给特定的部门,或以什么样的方式满足客户和市场的需求,如何分配内部资源以保持企业的竞争优势,等等。

(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。

【提示】:关于公司使命知识点,以理解记忆为主,切忌死记硬背。

2. 公司的目标

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,从而使得公司的进展有一个可以测度的标准。

从整个公司的角度来看,需要建立两种类型的业绩标准:和财务业绩有关的业绩标准以及和战略业绩有关的标准。获取良好的财务业绩和良好的战略业绩要求公司的管理层既建立财务目标体系又建立战略目标体系。

财务目标体系表明公司必须致力于达到下列结果:满意的市场占有率、收益增长率、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,等等。战略目标体系则不同,它建立的目的在于为公司赢得下列结果: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,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,抓住诱人的成长机会,等等。

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体现出来。短期目标体系主要是集中精力提高公司的短期经营业绩和经营结果;长期目标体系则主要是促使公司的管理者考虑现在应该采取什么行动,才能使公司进入一种可以在相当长的一段时期内经营得好的状态。

目标体系的建立需要所有管理者的参与。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。如果整个公司的目标体系分解成了各个组织单元和低层管理者的明确具体的分目标,那么,在整个公司中就会形成一种以结果为导向的气氛。如果公司内部对所作所为混沌无知,那么,公司将一事无成。最理想的情形是,建立团队工作精神,组织中的每一个单元都奋力完成其职责范围内的任务,从而为公司业绩目标的完成和公司使命的实现做出应有的贡献。

【例1-2】(单选题)对于以营利为目的而成立的组织而言,其首要的目的是()。

- A. 为所有者带来经济价值
- B. 建立市场份额和降低成本
- C. 利润最大化
- D. 提高社会福利和促进政治和社会变革

【答案】A

【解析】以营利为目的而成立的组织的首要目的是为所有者带来经济价值,追求股东价值最大化。

【例1-3】(多选题)公司目标是公司使命的具体化,建立目标体系的目的是将公司的使命转换成明确具体的业绩目标。从整个公司的角度来看,公司需要建立的业绩标准包括()。

- A. 和营销有关的业绩标准



- B. 和财务有关的业绩标准
- C. 和竞争有关的业绩标准
- D. 和战略有关的业绩标准

【解析】公司目标是公司使命的具体化，从整个公司角度来看，需建立两种类型的业绩标准，即和财务有关的业绩标准以及和战略有关的业绩标准。财务目标主要包括：满意的市场占有率、收益增长率、投资回报率等；战略目标主要包括：获取足够的市场份额，建立竞争优势等。所以 B、D 选项正确。

【答案】BD

【例 1-4】（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

【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 1-5】（多选题）关于企业使命和企业目标，正确的论述是（ ）。

- A. 目标为使命服务，使命为目标的基础
- B. 目标比使命更具体化

- C. 目标可以层层分解，落实到各个部门或个人
- D. 企业使命的确定由高层管理人员负责

【答案】ABCD

【解析】ABCD 四个选项分别阐述了目标的特征及其与使命的关系。

【例 1-6】（2015 单选题）以营利为目的而成立的组织，其首要目的是（ ）。

- A. 履行社会职责
- B. 保证员工利益
- C. 实现经营者期望
- D. 为其所有者带来经济价值

【答案】D

【解析】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。以营利为目的成立的组织，其首要目的是为其所有者带来经济价值。例如，通过满足客户需求、建立市场份额、降低成本等来增加企业价值，其次的目的是履行社会责任，以保障企业主要经济目标的实现。

三、公司战略的层次（★★★）

企业战略可以划分为三个层次：公司战略、业务单位（竞争）战略和职能战略。一般而言，公司战略指导和影响业务战略，业务战略则统领和整合职能战略，具体内容见表 1-1。

表 1-1 公司战略层次内容

类别	含义	主要内容	制定负责人
总体战略 (公司战略)	指针对企业整体，制定的提高层次的战略	根据企业目标，选择企业可以竞争的领域，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	公司最高管理层制定。公司董事会是公司战略的设计者，承担总体战略成效的终极责任
业务单位战略	是在总体战略指导下，针对一个业务单位进行竞争的战略	针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域中，形成具体化的措施	业务单位负责人制定，它应当与总体战略保持一致，支持总体战略的实现
职能战略	在企业特定职能管理领域内制定的战略	包括人力资源战略、财务战略、市场营销和生产运营战略等。具体作用：如何更好地配置企业内部资源，为其他各级战略服务，提高组织效率	职能管理的负责人领导制定，应与总体战略和业务单位战略保持一致

【要点提示】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，则没有必要对两者加以区别。

由于各部门可能只关注自己的目标和

行为，从而引起利益冲突降低整个公司业绩。如市场部门偏好创新产品推广市场；生产部门更希望产品线能长期稳定运行。公司战略作用是确保各部门和职能之间协调运转、减少冲突，整合各部门的工作。