



2018

★重点突出 ★随时随地 ★加深记忆

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要点随身记

▶ 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
全国统一考试辅导系列

公司战略与风险管理 要点随身记

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要点随身记/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 978-7-5095-8097-4

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-资格考试-自学参考资料 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 044167 号

责任编辑: 黎子民

责任校对: 杨瑞琦

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: 010-88191522

天猫网店: 中国财政经济出版社旗舰店

网址: <https://zgczjcbcs.tmall.com>

固安华明印业有限公司印刷 各地新华书店经销

880×1230 毫米 64 开 3.125 印张 90 000 字

2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

定价: 25.00 元

ISBN 978-7-5095-8097-4

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010-88190744

打击盗版举报电话: 010-88191661、QQ: 2242791300

前 言

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

第一章	战略与战略管理	1
第二章	战略分析	10
第三章	战略选择	38
第四章	战略实施	71
第五章	公司治理	96
第六章	风险与风险管理	107
第七章	内部控制	135

第一章 战略与战略管理

【本章目标】本章是对公司战略管理的一个总述，是后续第二章至第四章的基础，起到引领作用，但从考试的角度来看，本章出题量不大，所占考试分数不高，属于非重点章。学习过程中更多的是需要理解相关知识点，而不需死记硬背。本章复习重点如下：

- (一) 掌握公司战略的定义
- (二) 掌握公司的使命与目标
- (三) 掌握公司战略的层次
- (四) 掌握战略管理过程
- (五) 掌握战略变革的定义及划分
- (六) 掌握战略变革的发展阶段
- (七) 熟悉战略变革受到抵制的原因、实现障碍及克服策略



【要点1】 公司战略的定义

传统概念	波特：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。强调公司战略的计划性、全局性和长期性。
现代概念	明茨伯格：一系列或整套的决策或行动的方式。强调公司战略的应变性、竞争性和风险性。



学习心得

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



【要点2】公司的使命和目标

公司使命	阐明企业组织的根本性质与存在理由。包括公司目的、公司宗旨和经营哲学。公司目的区分是营利性还是非营利性；公司宗旨是公司目前和未来所要从事的经营业务范围；经营哲学是公司为其经营活动所确立的价值观、信念和准则。
公司目标	公司使命的具体化，是用于衡量工作成绩的标准。公司目标是一个体系，包括和财务有关的业绩标准以及和战略有关的业绩标准。
公司战略	为实现公司目标而采取的决策或行动方式。



学习心得

.....

.....

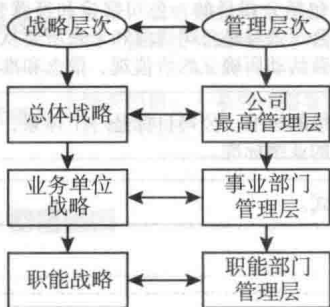
.....

.....

.....



【要点3】公司战略的层次




总体战略又称公司层战略，它根据企业的目标，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。

业务单位战略又称竞争战略，它将总体战略进行具体化，形成本业务单位的竞争与经营战略。

职能战略主要涉及企业内各职能部门，它涉及各职能部门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。

提示

对于一家单业务公司来说，总体战略和业务单位战略是合二为一的，只有对多元化公司来说，总体战略和业务单位战略的区分才有意义。

【要点4】公司战略管理内涵及特征

内涵	企业战略管理是为实现企业的使命和战略目标，科学地分析企业的内外部环境 与条件，制定战略决策，评估、选择并实施战略方案，控制战略绩效的动态管理 过程。	
特征	①综合性管理	战略管理是一项涉及企业所有管理部门、业务单位及所有相关因素的管理活动。
	②高层次管理	战略管理必须由企业的高层领导来推动和实施。
	③动态性管理	企业战略管理活动应具有动态性，即适应企业内外部各种条件和因素的变化进行适当调整或变更。
	④效能性管理	战略管理重在改进管理的职能，即提高企业实际产出达到期望产出的程度；考虑的主要是企业发展的方向、目标和途径，做正确的事以改进效能。

提示

对于企业战略管理内涵及特征的理解，可以与传统职能管理进行对应分析，充分把握战略管理与传统职能管理的区别。



【要点5】公司战略管理过程

战略分析	战略选择	战略实施
1. 外部环境分析 1) 宏观环境 2) 产业环境 3) 竞争环境 2. 内部环境分析 1) 企业资源与能力 2) 企业核心竞争力	1. 可选择的战略类型 1) 总体战略：发展战略、稳定战略、收缩战略 2) 业务单位战略：基本竞争战略、中小企业竞争战略、蓝海战略 3) 职能战略：市场营销战略、生产运营战略、财务战略… 2. 战略备选方案评估标准 1) 适宜性标准 2) 可接受性标准 3) 可行性标准	1. 选择企业组织结构 2. 选择企业控制方法 3. 冲突、公司政治和变革 4. 人员管理和制度 5. 将企业战略与企业结构、企业文化和控制方法相结合。

提示

战略管理不是一次性的工作，而是一个循环的过程。

【要点6】战略变革的定义及划分

定义	企业战略变革是指企业为了获得可持续竞争优势，根据所处的内外部环境已经发生或预测会发生或想要使其发生的变化，按照环境、战略、组织三者之间的动态协调性原则，组织、推动企业战略内容发生系统性、可持续性改变的过程。
----	---

按照战略变革涉及的范围及变革程度划分，可分为渐进性的和革命性的。

渐进性变革	一系列持续的、稳步推进的变化过程，使企业能够保持平稳、正常运转。
革命性变革	急剧的变化过程，使企业整个体系发生改变。
渐进性变革	革命性变革
在企业生命周期中经常发生	在企业生命周期中不常发生
稳步推进的变化过程	急剧的变化过程
影响企业体系的某些部分	影响整个企业体系

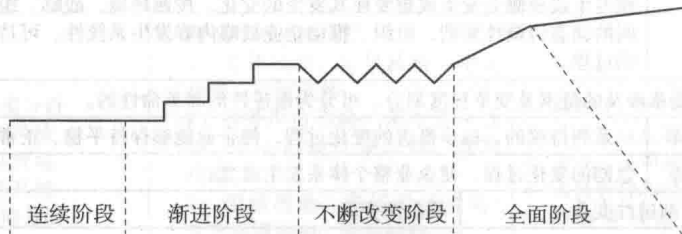
提示

战略变革的根本原因在于企业内外部环境的变化，使得原有战略与组织、环境不再协调适应，因此为保持三者的动态协调，需要进行战略变革。



【要点7】战略变革的发展阶段

战略变革的发展阶段



连续阶段	战略没有发生大的变化，只有一些小的修正。
渐进阶段	战略发生缓慢变化，这种变化可能是零打碎敲性的，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	战略在一个较短时间内发生革命性或转化性的变化。

**【要点8】 战略变革的受抵制的原因、实现障碍及克服策略**

受抵制的原因	生理变化：由工作模式、工作地点的变化造成的；
	环境变化：如建立新关系、按照新的规则工作等；
	心理变化：迷失方向，不确定性可能导致无安全感，无助。
实现障碍	文化障碍：文化惯性、结构惯性。
	私人障碍：①习惯，②对个人收入的影响，③对于未知的恐惧，④员工选择性的信息处理，忽略管理层对变革的要求。
克服阻力的策略	变革的节奏：循序渐进的变革，而不是激进的变革。
	变革的管理方式：①鼓励冲突领域的对话，②为员工提供针对新技能和系统应用的学习课程，③鼓励个人参与。
	变革的范围：大范围的转变会带来巨大的不安全感和较多的刺激，在同一变革目标下，可考虑采用变革范围较小的方式。

第二章 战略分析

【本章目标】 本章是考试重点章节，需要准确掌握企业外部环境和内部环境分析的内容，以及内外部环境分析的模型和方法，并能够灵活运用相关知识对现实问题进行分析。本章复习重点如下：

- （一）掌握宏观环境分析的 PEST 方法
- （二）掌握产业环境分析的产品生命周期、产业五种竞争力和成功关键因素分析方法
- （三）掌握竞争环境分析的战略群组分析方法
- （四）掌握国家竞争优势分析（钻石模型）
- （五）掌握企业资源与能力分析
- （六）掌握企业价值链分析
- （七）掌握业务组合分析中的波士顿矩阵
- （八）掌握 SWOT 分析方法及其应用