

18年丰碑屹立，成就千万学员



东奥会计在线
www.dongao.com

注册会计师全国统一考试辅导用书

——轻松过关[®]2

2016^年

注册会计师考试

机考题库与真题汇编 公司战略与风险管理

- 组编 东奥会计在线
- 编著 吕 鹏

购正版书 获超值回报

赠答疑APP 题库APP.....

详情请登陆 www.dongao.com



经济科学出版社
Economic Science Press

注册会计师全国——轻松过关2

2016 年注册会计师考试 机考试题库与真题汇编 公司战略与风险管理

组 编 东奥会计在线

编 著 吕鹏

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

2016 年注册会计师考试机考试题库与真题汇编. 公司战略与风险管理/吕鹏编著. —北京: 经济科学出版社, 2016. 3

(轻松过关. 第 2 辑)

注册会计师全国统一考试辅导用书

ISBN 978-7-5141-6717-7

I. ①2… II. ①吕… III. ①公司 - 企业管理 - 资格考试 - 习题集 ②公司 - 风险管理 - 资格考试 - 习题集 IV. ①F23 - 44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 053626 号

责任编辑: 解 丹 靳兴涛

责任校对: 徐领柱

版式设计: 廖 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, 上有激活码, 激活即可获赠超值课程、免费答疑, 以及移动答疑 APP、题库宝典 APP。使用方法详见本书正文。

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。

2016 年注册会计师考试机考试题库与真题汇编

公司战略与风险管理

组编: 东奥会计在线

编著: 吕鹏

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](http://www.esp.com.cn)

电子信箱: [esp@ esp. com. cn](mailto: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 25.75 印张 480 千字

2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-6717-7 定价: 36.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有, 翻版必究)

编委会成员名单

(按姓氏笔画先后顺序排列)

马兆瑞

田 明

吕 鹏

李 硕

李凤香

张美玲

余宇莹

范永亮

赵 耀

费晓娟

姬嘉祺

黄洁洵

上官颖林

梁建桥

韩 斌

靳兴涛

窦丽娟

魏婷婷

前言

横空出世，十八载，砥砺前行。

从1998年到2016年，东奥出版的“轻松过关”系列图书已深谙于无数会计人的心中。“她”已非“经典”所能诠释，更非“巨作”所能注解。

曾经的“她”稚嫩，就像一颗新芽萌生出地面，却靠执着的钻研与冲力，独创教学辅导体系，开启了会计辅导图书的新天地；

曾经的“她”无助，就像一根枝丫延伸至树冠，却靠顽强的信念与毅力，一次次完备图书体例，给学员带来注会通关的新动力；

曾经的“她”孤独，就像一株雪莲傲然于崖端，却靠不懈的坚持与努力，一次次精益内容与习题，刷新学员通关的新数据。

现在的“她”辉煌，市场占有率、考试通过率业内遥遥领先，高居各大图书商城前列；

现在的“她”完善，图书体系、教学体例均领跑于行业前端，满足各类考生的需求；

现在的“她”低调，大道至简，无须宣传已被无数考生疯传，只因对品质极致追求。

2016年的“她”并没有因此而停止步伐：

“题库宝典APP”的推出，将纸质版的题目收录，随时随地，轻松做题；

“移动答疑APP”的植入，将电脑端的答疑内置，及时便捷，专业解疑。

那么是怎样的力量支撑着“她”：

是独家汇聚的业内一线名师：会计张志凤、赵耀；审计刘圣妮、范永亮；财管闫华红、田明；税法刘颖、马兆瑞；经济法郭守杰、黄洁洵；战略田明、吕鹏等，他们亲笔编撰，年复一年，精益求精，汇聚经典；

是多年积累的一支专业策划、编校团队：他们悉心配合，锦上添花，不断完善。

他们：

多少次彻夜无眠，只为学员早日拿到“轻松过关”；

多少回心惊胆颤，只怕一个疏漏让您理解有偏；

多少轮痛苦蜕变，只为帮助更多考生顺利通关。

“她”并不陌生，“她”是“轻松过关”，“她”体系完善，2016年的“她”已悄然来到您的身边。

2016 年注册会计师专业阶段辅导用书内容简介：

轻松过关系列之 1：《2016 年注册会计师考试应试指导及全真模拟测试》

亮点导播：囊括完备考点，剖析重点难点，配以经典习题，夯实过关基础。

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，通过考点提炼及典型例题夯实基础；（3）跨章节主观题演练，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，紧握考试命脉，让您轻松备考，轻松过关。

轻松过关系列之 2：《2016 年注册会计师考试机考题库与真题汇编》

亮点导播：名师解密真题，告别易错易混，专项综合演练，全面应对机考。

本书全面升级，专为“机考通关”量身打造。拒绝低质量的题海战术，力求最优习题配比。在模拟题的基础上，新增三大特色模块：真题点评 + 易错易混辨析 + 主观题集训，真正实现多维训练。适合提高与巩固学习阶段使用。

轻松过关系列之 3：《2016 年注册会计师考试考点荟萃及记忆锦囊》（口袋书）

亮点导播：添补时间缝隙，增值光阴碎片，随时巩固要点，实现以小搏大。

小身材大智慧，短小的身躯，收录了注会考试最易考知识点，将全书易混淆知识采用图表对比的方式充分体现，帮助学员在纷乱的内容中更有调理。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：《2016 年注册会计师考试考前最后六套题》

亮点导播：精准命制题点，模拟考前测试，体验临考实战，沉着应对冲关。

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，全面涵盖价值考点，精准点押最可能的出题点，模拟考场实战感觉。

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

2016 年 3 月

目录

第一部分 机考过关演练

第一章 战略与战略管理	(3)
本章学习要点导读	(3)
本章知识体系架构图	(4)
本章必备考点清单	(4)
本章机考过关演练	(5)
本章机考过关演练参考答案及解析	(9)
本章基础知识一“扫”通	(14)
第二章 战略分析	(15)
本章学习要点导读	(15)
本章知识体系架构图	(16)
本章必备考点清单	(17)
本章机考过关演练	(17)
本章机考过关演练参考答案及解析	(28)
本章基础知识一“扫”通	(40)
第三章 战略选择	(41)
本章学习要点导读	(41)
本章知识体系架构图	(42)
本章必备考点清单	(43)
本章机考过关演练	(43)
本章机考过关演练参考答案及解析	(65)
本章基础知识一“扫”通	(85)
第四章 战略实施	(87)
本章学习要点导读	(87)
本章知识体系架构图	(88)

本章必考点清单	(89)
本章机考过关演练	(89)
本章机考过关演练参考答案及解析	(102)
本章基础知识一“扫”通	(113)
第五章 风险与风险管理	(114)
本章学习要点导读	(114)
本章知识体系架构图	(115)
本章必考点清单	(116)
本章机考过关演练	(117)
本章机考过关演练参考答案及解析	(127)
本章基础知识一“扫”通	(137)
第六章 风险管理框架下的内部控制	(139)
本章学习要点导读	(139)
本章知识体系架构图	(140)
本章必考点清单	(142)
本章机考过关演练	(142)
本章机考过关演练参考答案及解析	(155)
本章基础知识一“扫”通	(166)
第七章 管理信息系统的应用	(167)
本章学习要点导读	(167)
本章知识体系架构图	(168)
本章必考点清单	(168)
本章机考过关演练	(169)
本章机考过关演练参考答案及解析	(176)
本章基础知识一“扫”通	(182)

第二部分 机考主观题集训

主观题考点一览表	(185)
主观题集训	(188)
主观题参考答案及解析	(199)

第三部分 历年真题汇编及新解

2012 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》试题	(213)
参考答案及解析	(219)
2013 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》试题	(226)
参考答案及解析	(233)
2014 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》试题（一）	(242)
参考答案及解析	(248)
2014 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》试题（二）	(256)
参考答案及解析	(262)
2015 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》试题	(269)
参考答案及解析	(275)

第四部分 机考模拟实战

2016 年注册会计师全国统一考试机考模拟测试题（一）	(285)
机考模拟测试题（一） 参考答案及解析	(292)
2016 年注册会计师全国统一考试机考模拟测试题（二）	(298)
机考模拟测试题（二） 参考答案及解析	(303)

第五部分 星星点点

2016 版《星星点点》使用说明	(311)
I 教材主要需识记知识点总结	(313)
II 教材主要学者、模型、理论总结	(383)

第一部分

机考过关演练

防伪标签使用说明：

1. 免费享受 2016 年东奥超值课程——“模考试题精讲班”“考前 5 天提示班”“10 个知识点精讲班”和“免费答疑”。

登录 www.dongao.com，点击“我的东奥”下方“激活学习卡”栏目，输入防伪标签上的激活码，即可获得以上赠送的全部超值课程及“免费答疑”。

2. 免费享有 2016 年东奥最新版本 APP 学习软件。

扫描安装（二维码见封底）“移动答疑 APP”“题库宝典 APP”，注册验证后即可获赠在线答疑和在线题库。

温馨提示：以上两项超值服务有效截止日期为 2016 年 10 月 31 日。

味書直吳鄭

第一輯

（此處為模糊之文字，內容難以辨識，疑似為版權或出版信息）

第一章

第一章

战略与战略管理

本章学习要点导读

1. 与 2015 版教材相比,本章内容几乎未有变化,故考查难度不变。本章对后续章节讲解的公司战略、风险管理、内部控制及公司治理等内容做概述性介绍,从而前后形成映射对应关系。本章中对风险管理、内部控制、公司治理的介绍并不显著,而是将其蕴含在战略实施的控制协调之中。本章仍为教材总论章节。

2. 本章讲述的知识点总的来说大都属于概述性的,理念性的和框架性的基础知识,庞杂且琐碎。因此,在考试中除“战略变革管理”可能会与其他章节知识点结合在一起以主观题形式考查外,其余知识点通常采用客观题形式进行考查。在个别年份,为反押题,也会对本章知识点采用主观题形式考查,在今年出现概率相对较低。

3. 本章在考试中分值占比相对较低,但是“全取”该章分数则存在一定难度:一是因为本章知识点较为琐碎,二是因为在注册会计师考试中鲜有直接考查知识点原文的题目,通常对基础概念也考其深层次理解和灵活运用。因此,对于本章的复习应对策略就是要对相关概念、理论、理

念、结论等有深刻、正确的理解和把握,要反复熟读教材,不留死角,“全覆盖”地进行复习,功夫下在平时,不可临考前进行突击,这样才能正确选择答案。

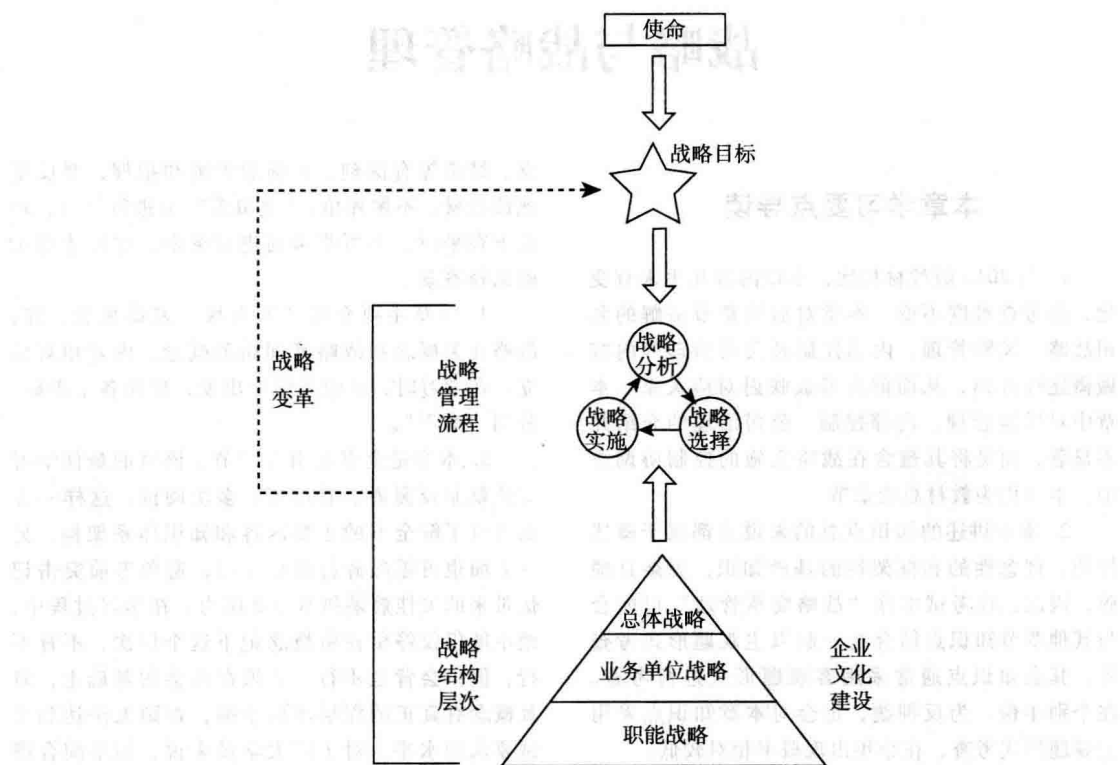
4. 本章主要介绍“两大块”基础概念,即:战略相关概念和战略管理相关概念,内容相对独立。在学习时,从应考角度出发,应该各个击破,分别“拿下”。

5. 本章是全书的引言章节,该章的最佳学习方法就是反复看、看反复,多次阅读,这样一方面可以了解全书的主要内容和知识体系架构,另一方面也可零敲碎打进行学习,避免考前突击记忆带来的欠佳效果和不必要压力。在学习过程中,绝不能仅仅停留在将概念记下这个层次,不肯不行,但只会背也不行,必须在背会的基础上,对其概念有真正的深层次的掌握,否则无法达到考试要求的水平。对于广大学员来说,如果配合网络辅导课程进行学习,可达到事半功倍的效果。

6. 从考试角度看,第一章内容篇幅较少,可考内容不多,但考查重点突出,主要包括:公司战略定义、公司目标和使命的含义、战略管理过程要点及战略变革管理。



本章知识体系架构图



一家企业，首先要有自己的价值观，然后才能确定使命。使命奋斗的方向就是企业的愿景。要想实现企业自身的使命，践行笃信价值观，就要把使命分解为若干企业目标，这些目标应可量化，依靠正确的战略加以实现，故企业目标也称之为战略目标。要想制定出有助于战略目标实现的正确战略，企业就必须对自身所处的内外部环境进行深入分析，考虑方方面面的因素，包括各利益相关方的诉求，在各方博弈妥协的基础上，制定出在现实条件约束下的最优战略方案。为能够选择正确的公司战略，并确保选定战略按照既定路线实施推进，需在企业内部构建公司治理机

制、全面风险管理体系及内部控制体系。同时战略在具体实施过程中离不开组织结构和企业文化的支撑。

内外部环境总是在不断变化之中的，企业的战略要与所处的内外部环境变化相适应。因此，随着内外部环境的变化，企业通过战略控制，不断审视其既定的战略方案，并不断加以变革，使企业战略始终与其所处内外部环境相匹配。

总而言之，企业以战略制定和实施为主线，做好公司治理、风险管理和内部控制三方面基础性工作，确保企业实现可持续发展及既定战略目标。

本章必备考点清单

相关内容（能力等级）	考点分布
一、公司战略的基本概念	
1. 公司战略的定义★	2013 年多选题
2. 公司的使命与目标★★	2014 年单选题、2014 年多选题、2011 年单选题

续表

相关内容（能力等级）	考点分布
3. 公司战略的功能★★	2014 年简答题
4. 公司战略的层次★★	2013 年多选题
二、公司战略管理	
1. 战略管理过程★★	2014 年单选题
2. 战略变革管理★★	2014 年简答题、2012 年多选题、2012 年简答题、2011 年单选题、2010 年简答题

第一章

本章机考过关演练

第一节 公司战略的基本概念

一、单项选择题

- 下列各项表述中，可以作为企业使命的是（ ）。(2011 年)
 - 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
- 甲公司的创始人在创业时就要求公司所有员工遵守一个规定：在经营活动中永远不做违背道德和法律的事情。从公司使命角度来看，此规定属于（ ）。(2014 年)
 - 公司目的
 - 公司宗旨
 - 经营哲学
 - 公司目标
- 下列最适宜作为公司目标的是（ ）。
 - 在未来 5 年，我们要加快发展步伐
 - 我们一定要提供物美价廉的办公用品
 - 截至 2020 年，在远东地区的市场份额要达到 23% 以上
 - 今年赢利目标为 19 亿元
- 某培训机构将高考培训分成应届部和复读部。应届部是对当年参加高考的高三学生进行辅导，而复读部主要针对落榜考生或对自己志愿不满意的学生进行的高考辅导。则该培训机构的战略属于（ ）。
 - 公司层战略
 - 业务单位战略
 - 职能战略
 - 企业总体战略

二、多项选择题

- 公司战略的现代概念强调战略的（ ）。
 - 全局性
 - 风险性
 - 应变性
 - 竞争性
- 某国内大型建筑公司制定了开拓海外市场战略，作为今后打造全球百强建筑企业的重要战略举措，据此在利比亚、叙利亚等非洲、中东等石油产出国承揽了大型土建工程建设，例如水坝、高速公路等。同时，又利用国内房地产市场畸形发展之机，将部分闲置资金投资了房地产行业，作为安排分流人员的三产。后利比亚国内局势突变，该公司血本无归，并欠银行巨额贷款。但作为三产的房地产行业盈利颇丰，帮助企业渡过了难关。由此，下面表述正确的有（ ）。
 - 该公司情况可用战略的传统定义加以解释
 - 该公司情况可用战略的现代定义加以解释
 - 符合汤姆森关于战略的表述
 - 该公司情况印证了战略的计划性
- 以正确的方式，即以各利益相关方所期望的方式，通过汽车方面的、能改善人们生活的创新来建造伟大的汽车和卡车，通用汽车做事的方式就是始终坚持这一承诺。关于通用汽车这一使命陈述表述正确的有（ ）。
 - 各利益相关方所期望的方式，包括满足股东对投资回报的要求
 - 通用汽车的使命过于抽象、凝练，应该全面详尽
 - 通用汽车公司的价值观就是坚持改善人民生活的汽车创新
 - 使命界定了通用汽车公司的业务范围
- 下列关于公司建立战略目标体系目的的表述中，正确的有（ ）。(2014 年)
 - 提高股利增长率



- B. 获得满意的投资回报率
- C. 提高公司在客户中的声誉
- D. 获得持久的竞争优势

第二节 公司战略管理

一、单项选择题

1. 战略管理流程包括企业战略管理的三个核心领域，它们是（ ）。
 - ①战略变革 ②战略分析 ③战略选择
 - ④战略制定 ⑤战略实施 ⑥战略修正
 - A. ②③⑤ B. ②③④
 - C. ①④⑤ D. ④⑤⑥
2. 下列战略分析工具中，用来分析企业外部环境的是（ ）。（2014年）
 - A. 波士顿矩阵
 - B. 成功关键因素分析
 - C. SWOT分析
 - D. 通用矩阵
3. 甲公司评估战略备选方案时，主要考虑选择的战略是否发挥了企业优势，克服了劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度，是否有助于企业实现目标。甲公司评估战略备选方案使用的标准是（ ）。（2014年）
 - A. 适宜性标准 B. 外部性标准
 - C. 可行性标准 D. 可接受性标准
4. 某全球公司拟对现有组织结构进行调整以适应最新战略环境的变化。总部只是在几个子公司设立试点，稍加调整。据此判断，该公司变革正处于以下哪个阶段（ ）。
 - A. 连续阶段 B. 渐进阶段
 - C. 不断改变阶段 D. 全面阶段
5. 全球公司拟对现有组织结构进行调整以适应最新战略环境的变化。总部指定部分子公司作为试点“先行先试”。这些子公司进行了各自迥异的组织架构改革。据此判断，该公司变革正处于（ ）。
 - A. 连续阶段 B. 渐进阶段
 - C. 不断改变阶段 D. 全面阶段
6. 甲公司曾是国内PDA（个人数据代理）行业的龙头老大，但该公司的董事长敏锐地认识到PDA只是个尴尬的过渡产品，迟早会被多功能手机或袖珍笔记本所替代。因此，甲公司果断决定，将研发精力和经营重点投入到新一代多

媒体手机的研发上。实践表明，此项决策是正确的。公司此项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. 非理性变革
7. 七碧居和八碧居是两家制作咸菜的百年老字号，远近闻名。八碧居的掌门人最近改进了咸菜散装散卖的销售方式，采用标准重量的密封包装；并且推出了高档养生礼品包装系列产品；借助北京奥运会的时机和互联网，将八碧居咸菜打入国际市场。七碧居的品牌和销售受到冲击。为此，七碧居采取了包括改进包装、建设官网实现网络销售，针对高血压等人群推出特制咸菜在内的一系列措施，从而，恢复了与八碧居平分秋色的局面。七碧居采取的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. 相机决断
 8. 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（ ）。（2011年）
 - A. 提前性变革 B. 反应性变革
 - C. 危机性变革 D. 必要性变革
 9. 乙集团的下属子公司最近又爆出私自使用公司资金投资股市和基金市场的丑闻；在此之前另一家子公司违规在国际市场进行CDS（信用违约掉期）交易，给公司造成重大损失，险些置公司于死地，为此，公司高管层震怒，决定上收各子公司的财权，在总公司成立财务部，统一负责集团各项财务工作，此举遭到了各子公司的一致抵制。该集团欲取得此变革的成功，所采取的变革模式应该是（ ）。
 - A. 协调 B. 计划
 - C. 接受 D. 迫使

二、多项选择题

1. 下列各项属于评估战略的适宜性标准的有（ ）。
 - A. 股东批准实施该战略

- B. SWOT 分析结果
C. 对企业目标的实现是否有利
D. 收益与风险的匹配性
2. 以下属于战略实施范畴的有 ()。
- A. 将 SBU 调整为矩阵制组织结构
B. 修订了员工行为守则, 并初步制定了公司内部刊物宣传公司理念
C. 完善了公司内部控制制度
D. 与大股东进行沟通, 其最终同意暂不分红, 以支持企业海外进行拓展
3. 下列各项中, 属于战略实施要解决的主要问题有 ()。
- A. 企业的组织结构是否有效
B. 企业战略、结构、文化和控制诸方面是否协调
C. 企业自身所处的地位是否有利
D. 人员和制度的管理是否合理
4. 在企业战略变革的主要任务中, 下列属于重新定位的有 ()。
- A. 改变过去单打独斗的思维模式, 加强与相关行业的战略联盟
B. 重新配置企业价值链系统
C. 积极拓展国际市场
D. 给予子公司更大的权限
5. 以下因素会阻碍企业战略变革的实施的有 ()。
- A. 改革后, 不按资历而是按业绩进行奖金分配
B. 现有员工年龄较大, 且学历较低, 新设备操作要求较高
C. 由包干制改为计件制, 受季节性销售影响, 部分月份收入偏低
D. 公司原有组织架构不变
6. A 公司是一家工业企业, 位于市区。由于近年来销售收益一直下滑。A 公司聘请了一家咨询公司对此咨询和变革。咨询公司根据 A 公司现状和经过调查造成此现状的原因对 A 公司进行如下建议:
- (1) 将 A 公司搬迁到郊区, 减少生产支出等;
(2) 企业进行组织结构的改革, 改变过去不良的工作方式。
- 变革一提出立刻遭到员工的抵制。根据上面信息, A 公司受到抵制的原因有 ()。
- A. 竞争变化 B. 心理变化
C. 生理变化 D. 环境变化
7. 在处理变革阻力时, 下列各项属于变革管理方

式的有 ()。

- A. 对目标变革中存在的问题循序渐进地加以解决
B. 在局部先进行变革, 然后以点带面
C. 召开全体员工会议, 强调变革的现实重大意义
D. 部分员工因不满公司变革而被解除劳动合同
8. 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 ()。(2012 年)
- 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

三、主观题

1. 绿安集团创建于 20 世纪 90 年代, 专门从事化工原料贸易, 化工原料主要来源于国内生产企业。在绿安集团成立后的几年内, 国内民用化工产品的市场不断扩大, 对化工原料的需求日益增加, 绿安集团的业务开展得红红火火, 利润持续增长。2000 年开始, 在董事长李先生的推动下, 绿安集团实施第一次战略转型: 走“工贸结合”的道路, 凭借绿安集团的贸易优势, 尤其是多年积累的信息优势和渠道优势, 把产业链延伸到工业实体领域, 做出自己的产品, 树立自己的品牌, 以适应未来市场趋势和行业环境的变化。2002 年, 绿安集团成立了一家化纤企业, 产品主要是地毯纱线, 这种纱线是地毯纺织企业的主要原料。这家企业成立后不久就实现了盈利, 以后几年内产销量不断增加, 成为绿安集团新的利润增长点。
- 2008 年国际金融危机爆发, 化工产品制造行业遭遇了严重的困难, 由于需求增速放缓以及企业自主创新能力不足、同质化竞争严重, 行业的发展陷于停滞。绿安集团化纤企业的销售量开始下降, 难以实现当年的计划目标。董事长李先生从中既看到了挑战, 也看到了机会, 他又提出并组织实施了绿安集团的又一次战略变革: 将绿安集团的产业链进一步向下游延伸至终端产品——地毯行业。年底, 绿安集团克服了变革阻力, 投资新建了地毯生产企业。几年来, 随着中国酒店业、房地产业的迅猛发展以及人们居住条件的改善, 国内地毯市场的潜力被逐渐开发出来, 绿安集团的地毯生产企业也

持续呈现产销两旺的局面。

要求:

- (1) 简要分析绿安集团所经历的两次战略变革的时机选择、模式和类型。
 - (2) 简要分析绿安集团管理层应从哪些方面考虑克服第二次战略变革阻力的策略。(2014年)
2. 2005年之前金宝集团着重于公用事业,主要围绕城市燃气来推动企业发展。从2005年开始金宝集团专注于清洁能源的开发和利用,依托技术创新和商业模式创新,形成从能源开发、能源转化、能源物流到能源分销的上中下游纵向一体化的产业链条,为客户提供多种清洁能源组合的整体解决方案。金宝集团“清洁能源生产与应用”的宗旨日益清晰。

随着集团清洁能源战略目标的日益清晰,金宝集团于2006年年初进行了重大调整。

一是调整组织结构,将金宝集团的原有3大产业集团调整为能源分销、能源装备、能源化工、生物化工等产业板块,总部下设的支持保障机构也做了相应的变更。

二是人力资源政策调整,实施以科技牵引集团发展清洁能源的战略升级。金宝集团启动科技人才梯队建设,努力实现拥有科研人员、工程设计人员、技术管理人员、项目管理人员、技术工人五类人才和领军人物、核心人才、骨干人才三级智力网络的优秀科技人才梯队。

三是在科技人才激励体系、运行机制方面,金宝集团依据价值共创与价值共享的人本思想建立科技人才激励机制。金宝集团的激励政策致力于激发员工创新能力,重实绩、重贡献、重成果,向优秀科技创新人才和关键技术岗位倾斜,实行“智慧参与分配”和“技术参与股利分配”政策。技术与资本、劳动、管理一起,作为集团价值分配要素,以引导技术人员创造性地工作,全力攻克技术难关。建立以项目为基本单元,以项目成果为导向的激励机制,使激励和项目运作有机地结合起来。

要求:

- (1) 简要分析金宝集团从2005年开始启动的战略变革的类型。
 - (2) 简要分析钱德勒“组织结构服从战略”理论在金宝集团的战略变革中是如何应用的。
 - (3) 简要分析金宝集团还可采取哪些人力资源战略措施。(2014年)
3. 好时代公司是一家大型运动用品零售集团,品

牌连锁店分布于欧洲和亚洲,占公司收入的80%和20%。由于全球经济不利影响,欧洲业务未见起色,公司在未来两年希望将业务慢慢地转攻内地和台湾。一方面,由于欧洲业务营运成本不断增加,收入连续数年下滑,欧洲一些地区业务甚至出现严重亏损,公司面临着巨大的财务压力;另一方面,近年来亚洲及内地城市网上商城盛行,加剧了零售行业的竞争。为了开源节流,集团董事会正考虑在运营上可能实施的变革和重组方案,当中包括:

计划(一):将东南亚地区的行政、支持性部门,包括人力资源部、会计部、采购部等工作重组为共享服务中心的运作模式,在重庆市集中处理。但是,公司的首席执行官担心此变革不能得到各地区领导层及员工的接受;

计划(二):开拓网上商城的市场,希望吸引喜欢使用网上消费的群组进行网上购物;

计划(三):在中国及新加坡增设二十多家专卖店,以进一步扩大销售网络,但预计所需投入资金最少四千万人民币,对公司来说是一个最大的财务挑战。

要求:

- (1) 针对变革时机的选择,简要分析好时代公司整个变革方案的类别。
 - (2) 简要分析好时代公司各地区领导层及员工可能反对变革计划(一)的原因,并指出首席执行官在处理该变革阻力时应考虑哪些因素。
 - (3) 除了增设二十多家专卖店外,好时代公司应当如何实施其他支持扩大销售网络的战略,并简要分析有关方法对好时代公司在财务上和营运方面的影响。(2012年)
4. 乙公司是一家历史悠久的英国奶制品公司,业务遍布欧洲、亚洲和美洲,其规模在英国同行业排行第二。乙公司生产的主要产品包括婴儿奶粉、全脂成人奶粉、各类乳酪制品,并一直使用单一品牌在各地市场上销售。乙公司在英国总部聘用了400余名营销人员,分别负责各地区的销售业务。大多数营销人员的大部分时间均出差在外国,与当地大型超市及经销商洽谈业务。乙公司生产总部的厂房与农场均设于英国市郊,采用劳动密集型的生产及包装模式。乙公司各生产线的生产成本占公司总运营成本的30%,比同行业平均水平高约5%。
- 近年来,某些地区兴起以瘦为美的理念、崇尚