

注册会计师全国统一考试应试指导

2019年度

公司战略与风险管理

GONGSI ZHANLUE YU FENGXIAN GUANLI

● 注册会计师全国统一考试应试指导编写组 编著

科学方法

名师总结学习技巧

划重点教材

扫描查看电子教材

智能题库

微信版/网页版



微信扫描二维码 获取题库软件

CPA



中国出版集团公司
华文出版社

注册会计师全国统一考试应试指导

公司战略与风险管理

注册会计师全国统一考试应试指导编写组 编著

随书赠送智能考试学习系统

随书赠送的题库是智能题库,激活码只能激活智能题库,VIP 题库只单独卖不随书送

功能包括: 章节练习 真题必练 模拟押题 考点速记 全真机考 错题训练



智能题库微信版

随时随地想学就学,
充分利用闲散时间

获取方式: 微信扫描下方二维码, 关注微信公众号
进入题库→选取科目→激活题库→学习使用。



智能题库网页版

在线题库实时更新,
数据与微信版同步

获取方式: 登录网址
<http://cj.ek100.cn>, 选取科目→激活题库→学习使用。



在线全真机考

模拟真实考场环境、
考试流程

获取方式: 登录智能题库
网页版, 打开试卷→选择
【全真机考】功能即可。



关注未来财经网校
微信公众号: cjtkwx

扫码获取智能题库激活码

扫描左侧二维码, 进入智能题库, 根据提示信息, 使用
激活码可激活智能题库微信版和网页版。

华文出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司战略与风险管理 / 注册会计师全国统一考试应试指导编写组编著. -- 北京: 华文出版社, 2019. 1

注册会计师全国统一考试应试指导

ISBN 978 - 7 - 5075 - 5024 - 5

I. ①公… II. ①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 265344 号

公司战略与风险管理

Gōngsī Zhànlüè Yǔ Fēngxiǎn Guǎnlǐ

作 者: 注册会计师全国统一考试应试指导编写组

责任编辑: 杨艳丽 王晓冰

出版发行: 华文出版社

地 址: 北京市西城区广外大街 305 号 8 区 2 号楼

邮政编码: 100055

网 址: <http://www.hweds.com.cn>

电 话: 总编室 010 - 58336210 编辑部 010 - 63426125

发行部: 010 - 58336253 58336202

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市富华印刷包装有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

印 张: 10.5

字 数: 255 千字

版 次: 2019 年 1 月第 1 版

印 次: 2019 年 1 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5075 - 5024 - 5

定 价: 38.00 元

编 委 会

主 编：曹秀义

编 委 组：(排名不分先后)

陈 业	陈 光	涂兰泽	王星明
刘 兵	陆浩浩	杨 蓉	蒋 然
胡杰华	刘志强	张晓玲	钱 凯
薛 敏	陈培培	汪中玲	李 飞
张 庆	王 安	赵小彦	吕秀花

责任编校：赵真真

编 校 组：(排名不分先后)

顾晓红	左金凤	尚金妮	吴东芝
王晓霞	年 敏	胡红燕	何金东

本套教材是注册会计师全国统一考试的辅导用书,由注册会计师全国统一考试应试指导编写组编写。该编写组根据财政部注册会计师考试委员会全新印发的《注册会计师全国统一考试大纲——专业阶段考试》和新颁布的法律法规,结合对历年真题考点的细致分析,编写了本套教材,旨在帮助考生全面理解和掌握考试大纲的内容,更好地复习备考。

本套图书定位考试应试辅导教材,与真实考情紧密结合。编写组的老师分析了近10年的考试真题,筛选了考试中易出题目的考点并加以分析,秉持多考多讲、少考少讲原则,对易考的知识点进行了详细阐述并辅以典型母题示例,而对于一些基本未考查的知识点,书中则一带而过。本套教材不能替代官方指定教材的系统学习,只作为辅助备考工具。合理使用本书,能帮助考生大大缩小备考范围,提高备考效率。

本套教材模块

为了便于考生更好地理解和使用本书,下面对本套教材中主要涉及的模块功能进行简单介绍。

1. 本章学习指导

在本书中,这一模块主要包含两个方面的内容:一是考情分析,主要介绍该章的内容在历年考试中所占的分值、考试题型以及学习方法,对该章在考试中的整体考情做综合分析;二是备考建议,主要让考生知道如何安排复习的时间,使考生可以有计划地复习。通过学习指导,考生可以有效地掌握该章的重点以及命题方向,避免盲目复习,还能培养考生复习的时间概念,避免随意复习的懒惰心理。

2. 本章思维导图

在本书中,这一模块主要是将该章的思维脉络通过关系图表现出来。通过思维导图,考生可以对该章的整体框架有个大致的了解,这样复习起来也会更加轻松,从而提高复习的效率。

3. 本章核心考点解读

这一模块是本书的核心所在,主要是通过对历年真题的分析,将教材中的重要知识点进行精编汇总,多考多讲,少考少讲,不考不讲。我们竭力提炼考点,减少繁冗的叙述,帮助考生快速掌握考点,减少学习压力。对于非常重要的知识点,我们进行了标色处理,蓝色为重要的知识点,蓝色加粗为非常重要的知识点。

在这一模块,我们提供了两个核心的功能,对考生是非常有帮助的。

第一,名师指导。一方面,对各个考点在历年考试中的出题情况进行了详细的介绍,并对考试的命题进行了预测;另一方面,对于教材中一些有记忆窍门或者需要关注的地方进行提点。

第二,典型母题。这些母题均为历年考试中涉及较多且具有代表性的题目,其中大多为考试真题,部分为老师精选的比较有代表性的题目。此外,我们精选部分母题配有二维码,考生可通过





扫描二维码查看该题的详细解析或视频,也可以练习相应的子题。通过母题,考生不仅能够了解各个知识点在考试中的考查形式,也可以有效地掌握考试中的重要知识点,同时做到知识点的灵活运用。

4. 学习效果测评

为了更好地统计考生的做题数据,了解考生的薄弱知识点,我们设计了这一测评模块。考生可通过扫描二维码进入题库中进行测评,题库系统自动判定对错,并显示正确答案和详细解析,记录考生做题数据,分析薄弱区域,提供具有针对性的练习资料。所有测评题均为专家根据历年真题考情追踪,分析命题特点和方式,选定最具有代表性的基础题,涵盖每章必考点、常考点,能有效检测考生对知识点的掌握情况。

配套题库——智能题库学习系统

本套教材搭配配套智能题库学习系统,能够使考生达到更好的复习效果。注册会计师全国统一考试采用计算机考试形式,传统的纸质练习无法满足考生的实际需求。基于此,编写组老师研发了智能题库学习系统,供考生使用。智能题库学习系统包括微信版题库和网页版题库。其主要功能模块包括考点速记、章节练习、真题必练、模拟押题、错题训练、视频课程和评估报告功能。考生如能合理利用本套教材和配套题库,学练结合,可以达到事半功倍的效果。

联系我们

尽管我们本着精益求精的态度编写本套教材,但由于时间有限,书中难免有错漏和不足之处,恳请广大读者批评指正。联系邮箱为 weilaijiaoyucaijing@foxmail.com。

祝所有应试考生顺利通关!

注册会计师全国统一考试应试指导编写组

第一部分 高效备考指导	1
一、考试介绍	1
二、考情分析	2
三、应试指导	2
第二部分 考点学习与测评	5
第一章 战略与战略管理	5
本章学习指导	5
本章思维导图	5
第一节 公司战略的基本理论	5
第二节 战略管理概述	8
学习效果测评	11
第二章 战略分析	12
本章学习指导	12
本章思维导图	12
第一节 企业外部环境分析	12
第二节 企业内部环境分析	22
第三节 SWOT 分析	30
学习效果测评	32
第三章 战略选择	33
本章学习指导	33
本章思维导图	33
第一节 总体战略——公司层战略	33
第二节 业务单位战略	47
第三节 职能战略	55
第四节 国际化经营战略	72
学习效果测评	80
第四章 战略实施	81
本章学习指导	81
本章思维导图	81
第一节 公司战略与组织结构	81



第二节 公司战略与企业文化	88
第三节 战略控制	90
第四节 战略管理中的权力与利益相关者	94
第五节 信息技术在战略管理中的作用	97
学习效果测评	99
第五章 公司治理	100
本章学习指导	100
本章思维导图	100
第一节 企业的起源与演进	100
第二节 公司治理的概念及理论	102
第三节 三大公司治理问题	105
第四节 公司内部治理结构和外部治理机制	106
第五节 公司治理的基础设施	110
学习效果测评	112
第六章 风险与风险管理	113
本章学习指导	113
本章思维导图	113
第一节 风险管理基本原理	113
第二节 风险管理的目标	119
第三节 风险管理基本流程	120
第四节 风险管理体系	123
第五节 风险管理技术与方法	131
学习效果测评	136
第七章 内部控制	137
本章学习指导	137
本章思维导图	137
第一节 内部控制概述	137
第二节 内部控制的要素	139
第三节 内部控制的应用	141
第四节 内部控制评价与审计	153
学习效果测评	158
附 录 未来教育智能学习系统简介	159

第一部分 | 高效备考指导

一、考试介绍

注册会计师(CPA)全国统一考试是由中华人民共和国财政部依据《中华人民共和国注册会计师法》和《注册会计师全国统一考试办法》设立的专业技术人员准入类职业资格考试,由中国注册会计师协会组织实施。

注册会计师全国统一考试划分为专业阶段考试和综合阶段考试。考生在通过专业阶段考试的全部科目后,才能参加综合阶段考试。专业阶段考试的单科考试合格成绩5年内有效。对在连续5个年度考试中,专业阶段考试全部科目合格的考生,财政部考委会颁发注册会计师全国统一考试专业阶段考试合格证书。对综合阶段考试科目考试合格的考生,财政部考委会颁发注册会计师全国统一考试全科考试合格证书。两个阶段的考试每年各举行一次。本书仅针对专业阶段考试。

(一) 考试科目

专业阶段考试设“会计”“审计”“财务成本管理”“公司战略与风险管理”“经济法”“税法”6个科目。专业阶段考试报名人员可以同时报考6个科目,也可以选择报考部分科目。

“会计”科目的考试时长为3个小时;“审计”科目的考试时长为2.5个小时;“财务成本管理”科目的考试时长为2.5个小时;“公司战略与风险管理”科目的考试时长为2个小时;“经济法”科目的考试时长为2个小时;“税法”科目的考试时长为2个小时。

(二) 考试形式与题型

注册会计师全国统一考试现已全面采用无纸化的计算机考试形式,考生可通过登录 <http://cpademo.cicpa.org.cn/> 进行在线练习,熟悉机考环境和电子化试题形式。“会计”“审计”“财务成本管理”“公司战略与风险管理”“经济法”“税法”6个科目的考试题型、题量与分值见表0-1。

表 0-1 考试题型、题量与分值

考试题型	会计		审计		财务成本管理		公司战略与 风险管理		经济法		税法	
	题量	分值	题量	分值	题量	分值	题量	分值	题量	分值	题量	分值
单项选择题	12	24	25	25	14	21	24	24	24	24	24	24
多项选择题	10	20	10	20	12	24	14	21	14	21	14	21
计算分析题	2	20	-	-	5	40	-	-	-	-	-	-
综合题	2	36	1	19	1	15	1	25	-	-	2	31
简答题	-	-	6	36			4	30	-	-	-	-



续 表

考试题型	会计		审计		财务成本管理		公司战略与 风险管理		经济法		税法	
	题量	分值	题量	分值	题量	分值	题量	分值	题量	分值	题量	分值
计算问答题	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	24
案例分析题	-	-	-	-	-	-	-	-	4	55	-	-

(三) 报名与考试时间

注册会计师全国统一考试网上报名时间在每年的4月份,专业阶段各科目的考试时间集中在每年10月的中上旬。

二、考情分析

“公司战略与风险管理”科目共分为7章,具体的内容结构与考情分析见表0-2。

表0-2 “公司战略与风险管理”科目的内容结构与考情分析

章 节	重要程度	平均分
第1章 战略与战略管理	★★	7
第2章 战略分析	★★★	16
第3章 战略选择	★★★	36
第4章 战略实施	★★	9
第5章 公司治理	★★	5
第6章 风险与风险管理	★★	12
第7章 内部控制	★★★	15

备注:这里的分值只是近5年考试的平均分,与实际考试的分值仍有出入,仅供考生参考。

三、应试指导

对于考生而言,掌握一些复习方法和答题技巧,不仅节约了学习时间,还大大提高了复习效率,达到事半功倍的效果。

(一) 复习指导

1. 制定学习计划表并严格执行

“凡事预则立,不预则废”。在备考之前,考生一定要制定一个清晰明朗且贴合实际的学习计划,对每天学习什么内容、练习多少题目、掌握多少知识等需要做到心中有数。“公司战略与风险管理”科目章节较少,但内容较多,如果没有一个计划来约束自己,很可能会出现三天打鱼两天晒网的情况,最后干脆就放弃考试。考生可以自己做一个详细的学习计划表,按照计划表进行复习。



2. 在了解历年考情的基础上,通读教材

历年考情主要介绍的是该科目在历年考试中各章的分值比重、考查题型、命题方向等,对于备考都是非常重要的,是开启有效复习的第一把钥匙。考生在复习之前需要先了解每章在历年考试中的出题情况,如考查主观题多还是客观题多,所占分值比重大不大等,这样在复习的时候就知道哪些知识需要掌握,哪些知识只需要了解。教材是命题的重要依据,所以是考生务必要看的,一开始我们可以先整体通读一下教材,了解每章主要涉及哪些内容,对教材有一个整体的把握,这样在看视频课程的时候就不至于太生疏。

3. 在看视频课程的基础上,全面研读教材

在对教材有了整体把握的基础上,跟着视频课程的老师学习相关知识点。“公司战略与风险管理”科目涉及知识点较多,覆盖面广,考生需要在熟悉教材的同时,结合同步视频课程帮助消化领悟,提高学习效率。考生可以先看一章内容,边看边做笔记,及时总结归纳,对自己有疑问或者不懂的地方,需要记录下来。等看完该章内容后再来看该章的视频课程,听老师的讲解,尤其是自己不懂和有疑问的知识点,可以多看几遍老师的讲解,务必理解透彻。考生需要注意,这里的看教材就不是简单粗略地浏览,也不是逐字逐句地背下来,而是要在理解的基础上掌握教材的内容,并且能有效把握各章节之间的内在联系,做到知识的融会贯通。

4. 学练结合,充分利用题库,科学做题

适当的习题训练是消化知识点的必要手段。通过习题训练既可以发现复习的死角,有助于对知识点的深刻理解和全面掌握,又可以强化记忆,巩固所学的知识,提高解题速度。但是,有两个误区考生不能踩:一是不做题只背题。做题是为了让考生对题目涉及的知识点以及命题思路等能多加思考,尤其是在做历年真题的时候,更要深刻地理解其出题的用意,而不是仅仅知道这道题的答案就算结束了。考生对自己做错和不会的题目,一定要反复练习,弄懂做会,并学会举一反三。二是仅关注做题的量,盲目进行题海战术。题海战术也许对于基础类考试有一点用处,但对于注会这样高难度的考试是没有多大用处的。考生不应该仅仅关注做题的量,更应关注做题的质量,盲目地练题只会起到反作用。

(二) 答题技巧

1. 合理分配答题时间

“公司战略与风险管理”科目中的考试时间为2个小时。考生在答题时合理地分配好客观题与主观题的答题时间,是通过考试的一个重要因素,如果因为时间不够而与会做的题目失之交臂的话,那是非常遗憾的。考生应当知道主观题的材料大多都是篇幅很长的,阅读需要一定的时间,再加上理解和写答案,这需要耗费很长时间,因此,建议考生在答客观题时保持做1题不超过1.5分钟的速度,这样才能有足够的时间去做主观题。

2. 答题应当有所取舍

考生在答题时尽量做到由易到难,由简到繁。另外,对于自己会做的题目一定要及时做完,不能因为计算过程复杂或者推导过程复杂就选择放到后面做,这样到最后更加没有时间去做,白白丢失了本该属于自己的分数。当然,对于难度较大的,自己不太会的,可以战略性放弃,以免得不偿失。

3. 把握分析问题与分析材料的先后顺序

“公司战略与风险管理”科目的主观题基本上都是根据材料回答问题的,而且材料通常是篇幅很长的,对于这类题目,建议考生优先看问题,带着问题去看材料,这样就可以一边看材料一边写答案,能更加节省时间。





4. 合理运用排除法

考生在答客观题时要多运用排除法,这样可以缩小考查的范围。建议考生首先排除完全不符合题意的选项,即离题的选项,其次排除自己完全能确定是错误的选项,剩下的就只能靠考生对于知识的掌握了。这样做至少能排除一两个选项,也算是降低了难度。

第二部分 | 考点学习与测评

第一章 战略与战略管理



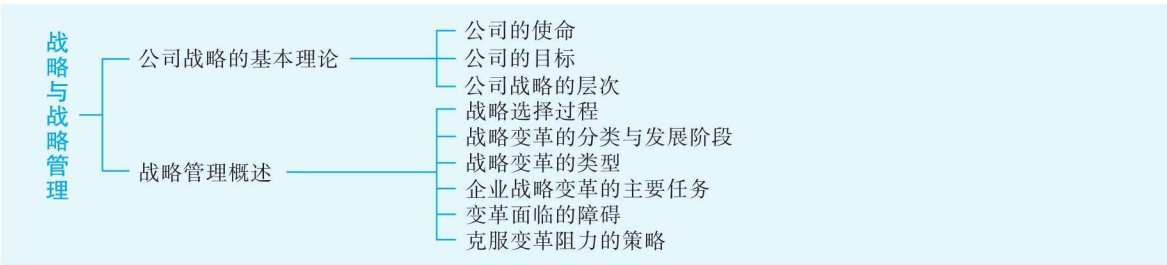
• 本章学习指导

考情分析:本章主要介绍了公司战略的基本理论和战略管理概述两个方面的内容。在历年考试中的平均分值为7分左右,考试题型涉及单选题、多选题和简答题,考查重点是公司战略的层次、战略管理过程和战略变革管理等相关内容。本章涉及分值不高,但属于基础知识章节,学好本章内容是掌握后续章节知识点的基础。学习本章内容,要以理解记忆为主。

本章(本教材)按照多考多讲、少考少讲、不考不讲的原则,在文中会对经常考的内容进行详细的讲解,对于考的较少的内容会稍加提点,对于基本不考的内容则不在文中体现,零基础或者想要多了解知识的考生,可以扫描节后名的二维码查看详细版电子教材,里面有授课老师的视频详解。

备考建议:学习用时约6个小时。(1)复习考点知识及对应典型必考题4个小时。(2)练习本章基础题1个小时。(3)练习智能推题题目1个小时。

• 本章思维导图



• 本章核心考点解读

第一节 公司战略的基本理论

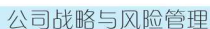


名师指导

考点1 公司的使命

项 目	内 容
公司目的	(1)公司目的是指设立公司计划从事的事业,公司目的也是企业组织的存在理由和根本性质的直接体现。 (2)组织可分为营利组织和非营利组织。前者的首要目的是要创造经济价值,为其所有者带来经济利益。而后者的首要目的是提高社会福利、促进政治变革和社会变革。

考点1
考情分析:2015 年。本考点在历年考试中考查较少,考试题型以单选题为主。
命题角度:公司目的。



续表

项 目	内 容
公司宗旨	(1)公司宗旨是指公司去执行或打算执行的活动,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。 (2)公司宗旨反映了公司的定位。定位包括相对于其他企业的市场定位,如生产或销售何种类型的产品或服务给特定的部门,如何满足客户和市场需求,如何合理配置资源以保持企业的竞争力等。
经营哲学	(1)经营哲学是一个公司指导其行为的基础,经营哲学包括企业价值观、行为准则和基本信念。 (2)经营哲学是公司文化的高度概括,主要表现为公司对股东等利益相关者的态度、企业所提倡的管理风格和发展目标等。

• 典型母题

【真题·单选题】以营利为目的而成立组织,首要目的是()。

- A. 保证员工利益
B. 实现经营者期望
C. 履行社会职责
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。以营利为目的而成立的组织，其首要目的是为其所有者带来经济价值。

考点2 公司的目标



项 目	内 容
财务目标体系	财务目标体系表明公司必需致力于达到下列结果:市场占有率、收益增长率、满意的投资回报率、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(授信额度)等。
战略目标体系	(1)战略目标体系的作用:密切关注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,改善公司长远的业务前景。 (2)战略目标体系的建立目的在于促使公司赢得下列结果:①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,使整体成本低于竞争对手的成本;②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;③建立技术上的领导地位,获得持久的竞争优势,抓住成长机会等。
总结	财务目标体系与战略目标体系都应从短期和长期目标两方面体现。 (1)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。 (2)长期目标体系主要促使公司的管理者考虑现在应该采取怎样的行动,才能使公司能够进入一种可以在相当长的一段时期内经营得好的状态。

考情分析: 2014 年。本考点在历年考试中考查较少, 考试题型以单选题为主。

命题角度: ①战略目标体系; ②短期和长期目标。



• 典型母题

【真题·多选题】下列关于公司建立战略目标体系目的的表述中,正确的有()。

- A. 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

【答案】CD 【解析】选项 A、B 属于财务目标体系的目的。

考点 3 公司战略的层次

项 目	内 容
总体战略	(1) 公司总体战略是指为实现企业总体目标,对企业未来发展方向做出的长期性和总体性战略。 (2) 总体战略是企业最高层次的战略,尤其是在多元化经营的大中型企业中。它需依据企业目标,合理选择企业可竞争的经营领域,合理配置企业经营所必备的资源,使各项经营业务相互协调、互相支持。 (3) 公司战略常常涉及整个企业的组织结构和财务结构方面的问题。
业务单位战略	(1) 业务单位战略目标是针对不断变化的外部环境,在各自的经营领域中有效竞争。 (2) 对于一家单位来说,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	(1) 职能战略是指企业中的各职能部门制定的指导职能活动的战略,描述了在执行总体战略和业务单位战略的过程中,企业中每一职能部门所采用的方法和手段。 (2) 主要涉及企业内各个职能部门,如营销、生产、财务、人力资源、研发、信息技术等,其主要职责是如何更好地对企业的内部资源进行配置,服务于各级战略,提升组织效率。

👍 考点 3

考情分析:2014—2015 年。本考点在历年考试中考查较多,考试题型以单选题为主。

命题角度:① 总体战略;② 业务单位战略。

• 典型母题

【真题·单选题】多元化公司总体战略的核心要素是()。

- A. 选择企业可以竞争的经营领域
- B. 协调每个职能中各种活动关系
- C. 明确企业竞争战略
- D. 协调不同职能与业务流程关系

【答案】A 【解析】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。选项 B、D 属于职能战略的核心要素,选项 C 属于竞争战略的核心要素。故选项 A 正确。



【真题·单选题】公司总体战略的构成要素是()。

- A. 选择经营范围,发挥协同作用
- B. 确立竞争优势,有效地控制资源的分配和使用
- C. 配置企业内部资源,发挥协同作用
- D. 选择经营范围,合理配置企业经营所需资源

【答案】D 【解析】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。选项 D 正确。





【真题·单选题】下列各项中,属于业务单位战略核心要素的是()。

- A. 选择企业可以竞争的经营领域 B. 协调每个职能中各种活动之间的关系
C. 协调不同职能与业务流程之间的关系 D. 明确企业的竞争战略

【答案】D 【解析】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。故选项D正确。选项B、C属于职能战略的核心要素,选项A属于总体战略的核心要素。

第二节 战略管理概述



考点1 战略选择过程

考点1

考情分析:2014年。本考点在历年考试中考查较少,考试题型以单选题为主。
命题角度:①评估战略备选方案;②选择战略的方法。

项 目	内 容
制订战略 选择方案	制订战略选择方案是战略选择过程的第一步,企业根据不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度,选择相应的方法来制订战略方案。 (1)自上而下的方法:先由企业总部的高层管理人员制定企业的总体战略,然后由下属各部门根据自身的实际情况将企业的总体战略具体化,形成系统的战略方案。 (2)自下而上的方法:在制定战略时,企业最高管理层对下属部门不做具体规定,而要求各部门积极提交战略方案,并在各部门提交的战略方案基础上,加以协调和平衡,对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认。 (3)上下结合的方法:企业最高管理层和下属各部门的管理人员共同参与,通过上下级管理人员的沟通和磋商,制订出适宜的战略。 【提示】三种方法的主要区别在于战略制订中对集权与分权程度的把握。
评估战略 备选方案	(1)可接受性标准。即考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受。 (2)适宜性标准。即考虑选择的战略是否发挥了企业的优势,克服了企业的劣势,是否利用了外部环境提供的机会,将外部威胁削弱到了最低程度,是否有助于企业实现目标。 (3)可行性标准。即考虑企业是否有相应的资源 and 能力来实施该战略。
选择战略	根据企业目标选择战略;聘请外部机构;提交上级管理部门审批。

• 典型母题

【真题·单选题】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()。

- 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

【答案】A 【解析】适宜性标准,考虑选择的战略是否发挥了企业的优势,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,也就是该战略确实适合企业,选项A正确。





考点2 战略变革的分类与发展阶段

项 目	内 容
分类	(1) 渐进性变革: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。 (2) 革命性变革:在企业生命周期中不常发生;全面转化;影响整个企业体系。
战略变革的发展阶段	(1) 连续阶段。在这个阶段,制定的战略基本上没有发生大的变化,仅有一些小的修正。 (2) 渐进阶段。在这个阶段,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。 (3) 不断改变阶段。在这个阶段,战略变化呈现无方向或无重心的特点。 (4) 全面阶段。在这个阶段,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2

考情分析:2018年。本考点在历年考试中考查较少,考试题型以单选题为主。

命题角度:①渐进性变革与革命性变革的区别;②战略变革的发展阶段。

考点3 战略变革的类型

项 目	内 容
产品和服务变革	企业的产出包括产品和服务,而产品和服务变革是指企业输出的产品或服务的变革,包括开发新产品或改进现有产品,这类变革在很大程度上影响着市场机会。
人员变革	人员变革是企业针对员工采取的变革,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。
技术变革	企业技术变革是指在企业中根据生产实践经验和自然科学原理总结发展起来的各种工艺操作方法与技能发生的较大改变。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。
结构和体系变革	结构和体系变革是指企业运作的管理方法的变革,包括组织结构变化、企业政策变化和控制系统变化。

考点3

考情分析:本考点在历年考试中基本未涉及,预测考试题型以多选题为主。

命题角度:战略变革的类型。

考点4 企业战略变革的主要任务

项 目	内 容
调整企业理念	(1) 要确定企业使命,明确企业应该依据怎样的使命开展各种经营活动,它是企业行动的原动力。 (2) 要确立经营思想,明确指导企业经营活动的观念、态度和思想,给人以不同的企业形象。 (3) 要建立行为准则以约束和要求员工,使他们在企业经营活动中奉行一系列行为标准和规定。

考点4

考情分析:本考点在历年考试中基本未涉及,预测考试题型以多选题为主。

命题角度:企业战略变革的主要任务。

