

名师点拨系列



2016 年度
注册会计师全国统一考试应试指导

公司战略与风险管理

- 策划 财会方舟网
- 组编 上海国家会计学院
- 编著 刘凤委 张英奎 吴忠生



中国财政经济出版社

“名师点拨”系列

财经版 2016年度注册会计师全国统一考试应试指导

公司战略与风险管理

策划 财会方舟网
组编 上海国家会计学院
总编 李扣庆
编著 刘凤委 张英奎 吴忠生

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/刘凤委, 张英奎, 吴忠生编著; 上海国家会计学院组编. —北京: 中国财政经济出版社, 2016. 3

财经版 2016 年度注册会计师全国统一考试应试指导·名师点拨系列

ISBN 978 - 7 - 5095 - 6686 - 2

I. ①公… II. ①刘…②张…③吴…④上… 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 (2016) 第 050125 号

责任编辑: 樊清玉

版式设计: 康普宝蓝

中国财政经济出版社出版

URL: <http://ckfz.cfeph.cn>

E-mail: ckfz@cfeph.cn

(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 - 88190406

天猫网店: 中国财政经济出版社旗舰店

<https://zgczzjcs.tmall.com>

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 15.75 印张 512 000 字

2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月北京第 1 次印刷

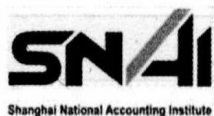
定价: 35.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 6686 - 2/F · 5378

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报电话: 010 - 88190492, QQ: 634579818



上海国家会计学院

上海国家会计学院是财政部直属事业单位。朱镕基总理曾在视察学院时以“不做假账”为题亲笔题写校训。学院以“高层次、国际化、数字化”为目标，开展形式多样的教育培训，被誉为中高端会计管理人才培养的摇篮、会计人员的黄埔军校。

学院自建院以来便积极发展远程教育，依靠深厚的专业背景打造财会行业的现代远程教育平台，为广大财会人员提供方便灵活的终生学习平台。旗下上海国家会计学院远程教育网和中国会计视野网站，分别提供网络培训与网络资讯服务。

上海国家会计学院远程教育网 (www.esnai.net)

始于2001年，是国内最早开展财经类远程教育的专业网站，提供多层次培训服务：

注册会计师考试辅导。拥有10多年注册会计师考试辅导经验和多名注册会计师考试辅导名师，与权威出版社合作编写考试辅导教材，为大中型企业提供定制培训服务。

高级会计师考试、评审辅导。旨在帮助考生顺利通过高级会计师考试与评审。提供包括考试、论文、评审辅导的一揽子服务。自2005年开办以来，凭借遥遥领先的通过率、顶尖师资阵容、权威信息来源、强大技术保证、全程贴心服务成为考生的首选培训机构。

行业继续教育网络培训及服务。旨在帮助行业管理机构（如注册会计师协会、财政部门等）提高培训管理效率，丰富继续教育培训内容和培训形式，提高行业内人员整体素质。目前已形成针对注册会计师、资产评估师、会计人员等多层次行业人才的完整的继续教育知识框架体系，为不同行业、不同层次人员提供灵活选择。累计已经有超百万人次财会人员通过上海国家会计学院远程教育网获得专业、优质的继续教育培训。

中国会计视野网站 (www.esnai.com)

始于1998年，作为国内发展最早、最知名的财会专业媒体，中国会计视野网面向千万会计人提供信息、知识和交流平台服务，吸引了一大批财会精英同行的长期活跃入驻。截至2013年末，网站累计注册用户为170多万人。

历经10多年发展，上海国家会计学院在会计远程教育领域已经形成了：

成熟的管理平台：拥有自主开发的网络培训管理平台，形成了“网络+面授”的综合管理平台。

立体的课程架构：600多门课程涵盖会计、审计、内部控制、税收法规、经济法规、财经与金融、管理、资产评估、财经考试、人文素养、论文写作等10多个领域。

综合的服务体系：提供行业新闻、专业资讯、经济法规查询全方位服务；400电话和在线服务体系，及时为学员答疑解惑。

完备的技术保障：遍布全国、多运营商服务器群，确保大量学员同时学习时，画面流畅，体验良好。网站实时监控机制，确保平台平稳运行。

上海国家会计学院最新热门网络课程推荐

课程系列	课程名称
审计	审计准则问题解答第 13 号——持续经营
	审计准则问题解答第 12 号——货币资金审计
	审计准则问题解答第 11 号——会计估计
	审计准则问题解答第 10 号——集团财务报表审计
	审计准则问题解答第 9 号——项目质量控制复核
	审计准则问题解答第 8 号——重要性及评价错报
	审计准则问题解答第 7 号——会计分录测试
	注册会计师职业判断指南解读
	内部审计具体准则 2102 号——审计通知书
	内部审计具体准则 2103 号——审计证据
	内部审计具体准则 2101 号——审计计划
	中小板创业板 IPO 审计应关注的问题
会计	《政府会计准则——基本准则》讲解
	房地产开发企业会计核算实务详解
	会计与税务的协同管理
	行政事业单位基本建设财务管理
税收	企业纳税风险防范与税务稽查
	应税服务的税收管理
	房地产企业纳税实务及风险防范
金融	投资决策分析
	私募股权投资
财政	政府与社会资本合作模式 (PPP)
	公务卡改革政策与实务
	《政府购买服务管理办法 (暂行)》解读
	行政事业单位国有资产管理

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，同时机考试题采用题库随机抽题的方式，对教材知识点的覆盖更加全面。

为帮助广大考生全面理解2016年度注册会计师考试大纲和考试教材规定的内容，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，上海国家会计学院远程教育网（www.esnai.net）与中国财政经济出版社强强联合，组织常年从事注册会计师考前辅导的名师、专家编写了《财经版2016年度注册会计师全国统一考试辅导用书》。该辅导用书包括《财经版2016年度注册会计师全国统一考试应试指导》和《财经版2016年度注册会计师全国统一考试模拟试卷》两个系列。每个系列各有7本，包括了专业阶段考试6个科目，即《会计》、《审计》、《财务成本管理》、《经济法》、《税法》、《公司战略与风险管理》，以及综合阶段考试科目——《职业能力综合测试》。

纵观注册会计师考试辅导书市场，书目繁多，有的一本教材配套的辅导书就有4、5个系列，内容相互重叠，增加了考生的学习负担和经济负担，事倍功半。本套《财经版2016年度注册会计师全国统一考试应试指导》紧扣2016年考试大纲和考试教材，内容精炼，结构合理，体例全面，应考性强，旨在帮助考生快速掌握教材精髓。在内容结构的设计上，根据考生的学习特点和备考需求，每科目分成3个部分：名师导读、各章考点精讲、跨章节综合题。

第一部分“名师导读”，为考生总览教材的整体结构、把握正确的学习方法起到画龙点睛的作用，包括：“教材内容结构”、“教材重点和难点内容”、“教材变化”、“考试命题规律分析”、“学习方法和机考应对策略”等内容；

第二部分“各章考点精讲”，按教材章节结构系统地讲解了各章的主要知识点和重难点分析、近年考试题目分布情况，并“精练结合”，配套大量的练习题，包括每个知识点中穿插的典型例题和每章学完后的“机考测试和答案及解析”，习题全面覆盖各类考点，以帮助考生强化巩固所学知识，充分应对机考；

第三部分“跨章节综合题”，分析近年本科目综合题命题规律，以综合题为例，囊括教材重大考点，并配有答案及解析，帮助考生把握和提升主观题的应试技能。

本丛书出版多年来，深受考生欢迎。结合模拟试卷系列，考生只需“一本教材、一本辅导书、一本模拟试题”，即可实现轻松学习，顺利过关。

购买本书还可享受以下服务：

免费答疑：上海国家会计学院远程教育网（www.esnai.net）免费提供本丛书的答疑，登录网站的注册会计师参考书答疑版面即可接受专业老师的及时答疑。

上海国家会计学院远程教育网是财政部重点建设的财会人员远程教育网站，荟集了一批具有实务经验尤其具有应试辅导经验的专家名师。相信上海国家会计学院与中国财政经济出版社联合出版的此系列辅导书将使您的复习事半功倍！

最后，衷心祝愿大家顺利通过2016年注册会计师考试！

考试技巧和机考应对策略

注册会计师考试是国际、国内影响都很大的国家级专业考试，通过了注会考试就意味着会计专业素养较高、业务能力较强、社会声望较高。但注册会计师考试科目多（分为专业阶段6课和综合阶段1课，简称6+1）、难度大，要通过全科考试，除了脚踏实地复习外，还应掌握考试技巧和机考规则，做到事半功倍，提高复习效率。下面根据财政部注册会计师考试委员会公布的《注册会计师全国统一考试办法》、《注册会计师考场守则》以及《2016年注册会计师招生简章》等相关规定，介绍注会考试技巧和机考应对策略。

一、熟悉考场规则和机考规则

1. 熟悉考场规则

根据《注册会计师全国统一考试应考人员考场守则》规定：

(1) 考试开始前40分钟，报考人员可以凭准考证和有效的身份证件进入考场。

(2) 在进入考场时，报考人员只准携带蓝色或黑色钢笔、圆珠笔、直尺以及不具有文字储存及显示、录放功能的计算器，不得携带手机等通讯设备和电子设备、书籍、纸张、饮料以及其他与考试无关的物品进入考场座位。

(3) 考试开始30分钟后，报考人员不得进入考场；报考人员交卷退场时间不得早于考试结束前30分钟。

2. 熟悉机考规则

目前，注会考试从传统的卷面考试方式转为机考。对于机考，应注意以下几点：

(1) 实行机考后，各科考试题型保持不变（比如会计科目，题型为单选、多选、综合题）。为适应机考环境的变化，将适当简化主观题题干阅读量。专业阶段试题继续采用客观题与主观题并存的方式。在保持试题难易程度总体不变的情况下，将适当增加客观题的比重，会计科目的客观题为44分，主观题为56分。

(2) 为了方便考生适应机考环境，采取了以下措施：一是在中国注册会计师协会网站发布机考模拟试卷，供报名人员网上在线练习；二是在机考系统中提供8种输入法供考生选择，即微软拼音输入法、全拼输入法、智能ABC输入法、谷歌拼音输入法、搜狗拼音输入法、王码五笔型输入法、极品五笔输入法、万能五笔输入法。此外，针对港澳台地区居民及外国人和欧洲考区的考生另外增加2种输入法，即微软新仓颉输入法、速成输入法。

(3) 机考系统对考试数据保存和回收的流程，确保不出差错。

①考生在考试机上作答，考试机系统实时自动加密保存考生作答数据，同时考场管理机系统自动收集考生作答数据进行备份，即所有考生作答数据都进行双重保存和备份。

②考试结束后，考试数据上传至服务器，考试系统会根据出考人数自动校验考试数据是否完整，以及每个考生的答题数据是否完整，提前交卷或者考试时间结束未提交试卷（系统自动收卷）不影响考试数据的完整性、正确性。如果发现有考生参加考试但没有成功交卷，或者答题数据不完整，系统将显示交卷状态异常并报警，要求考点重新收集考生的考试数据，重新上传至服务器。

③考试数据回收完成后，技术人员还对所有系统数据进行人工核查。如果存在交卷状态异常的考试数据，技术人员会将考生作答数据与备份数据进行差异对比，确保每一个考生的考试数据没有缺失。另外，考试系统对备份文件损坏具有保障机制，能够确保备份数据不会缺失。

(4) 考试机出现死机情况如何处理。如果个别考生考试机出现死机情况，技术支持人员将采取措施排除故障，包括重新启动、更换考试机等。如果重新启动考试机，考试结果将自动保存，不影响考试正常进行；如果更换考试机，考试结果也将自动保存。重新启动或更换考试机后，考试时间将相应延长。

(5) 实施机考以后，客观题继续采用计算机自动评阅，主观题采用人工在计算机上评阅。利用计算机阅卷，省去了人工分发试卷、回收试卷和机器读卡等环节，可以有效提高评卷工作的安全性和准确性。利用计算机评卷，还有利于消除考生卷面不整洁和字迹潦草影响评卷专家的判断，能够最大限度地维护每位考生的利益。

3. 严格掌握考试进度

以会计考试为例，考试时间3小时，即180分钟，总分100分，每1分题可用1.8分钟来做。假设本题10分，用时不能超过18分钟。有了很强的时间观念，保证会做的题都能做到试卷上，这是非常重要的一个应试技巧。

二、掌握答题技巧

实行机考后，考试仍然分客观题和主观题，《会计》科目客观题包括单选题（24分）和多选题（20分），主观题为综合题（56分）。下面说明各种题型的答题要求和答题技巧：

1. 单项选择题：每小题只有一个正确答案，请从每小题的备选答案中选出一个你认为正确的答案，请从每小题的备选答案中选出一个您认为正确的答案。

单选题的答题技巧是：①每题必选，不会就“蒙”一个；②无须计算的单选题，可以采取直接认定和排除相结合；需要计算的单选题，应注意控制进度。

2. 多项选择题：每小题均有多个正确答案，请从每小题的备选答案中选出你认为正确的答案。每小题所有答案选择正确的得分；不答、错答、漏答均不得分。涉及计算的，如有小数，保留两位小数，两位小数后四舍五入。

多选题的答题技巧是：①不要犹疑，快速选择；②每题必答，不会做也要蒙，因为不存在倒扣分的问题。

3. 综合题：要求计算的，应列出计算过程。答案中的金额单位以万元表示，有小数的，保留两位小数，两位小数后四舍五入。

综合题的答题技巧是：①根据要求应列出计算过程的，一定要列出计算过程，否则不给分；如果用表格填数字，不要求列出计算过程的，可以不列计算过程；②综合题要求回答的问题多，每回答一个问题，答对了就给分，因此，考生应认真回答每一个问题，不要放弃，也不要因为一个问题无法回答就耿耿于怀，影响情绪；③采用“三段式”审题，即开头段（背景资料）正常速度阅读，中间段（主体资料）快速阅读，收尾段（要求回答的问题）正常速度阅读，将审题时间控制在1分钟以内。又快又好审题，就能够保证答题的进度。

Contents

目录



第一部分 名师导读

一、全书内容结构概述	(3)
二、教材变化主要内容	(3)
三、2016年考试命题预测	(3)
四、学习方法指导	(4)

第二部分 各章考点精讲

第一章 战略与战略管理	(7)
本章考情分析及教材变化	(7)
本章内容结构基本框架	(7)
考点讲解及典型例题分析	(8)
机考测试	(15)
答案及解析	(16)
第二章 战略分析	(18)
本章考情分析及教材变化	(18)
本章内容结构基本框架	(19)
考点讲解及典型例题分析	(19)
机考测试	(40)
答案及解析	(43)
第三章 战略选择	(46)
本章考情分析及教材变化	(46)
本章内容结构基本框架	(47)
考点讲解及典型例题分析	(47)
机考测试	(87)
答案及解析	(90)
第四章 战略实施	(92)

本章考情分析及教材变化	(92)
本章内容结构基本框架	(92)
考点讲解及典型例题分析	(93)
机考测试	(109)
答案及解析	(112)

第五章 风险与风险管理

本章考情分析及教材变化	(115)
本章内容结构基本框架	(116)
考点讲解及典型例题分析	(116)
机考测试	(141)
答案及解析	(143)

第六章 风险管理框架下的内部控制

本章考情分析及教材变化	(145)
本章内容结构基本框架	(145)
考点讲解及典型例题分析	(146)
机考测试	(162)
答案及解析	(163)

第七章 管理信息系统的应用

本章考情分析及教材变化	(165)
本章内容结构基本框架	(166)
考点讲解及典型例题分析	(166)
机考测试	(186)
答案及解析	(187)

第三部分 跨章节综合题

一、综合题命题规律及解题方法指导	(191)
二、综合练习题	(191)
三、综合练习题参考答案及解析	(215)

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、治理结构和风险管控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，并将最新的我国内部控制制度体系、企业风险管理理论和方法进行梳理，也涵盖了公司治理、电子信息技术环境下公司信息管理与控制内容。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。

2016年考试教材内容与2015年相比，变化不大。最主要的变化，体现在章节数的调整，2016年将章节数从2015年的八章，缩减为七章，其中，原教材第六章公司治理的内容基本删除，将部分内容合并到原教材第七章。此外，删减了部分章节的小节内容。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，可以大致分为三个部分：

第一部分——公司战略管理，包括第一章到第四章。这部分内容完全围绕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；内部控制体系、公司治理结构。

第三部分——管理信息系统的应用。在信息电子化的今天，会计和审计业务越来越离不开信息系统。第七章对信息系统管理与应用进行了详尽地介绍，将最新的互联网技术融入到教材内容，保持了教材的及时性。

二、教材变化主要内容

与2015年教材相比，2016年教材内容变化主要体现在部分章节内容的删减。2016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	战略的基本概念和战略管理体系框架（与往年教材相比，没有变化）
★★★★★	第二章 战略分析	外部环境分析、内部环境分析和SWOT分析（与往年教材相比，第一节删除了市场需求分析的内容）
★★★★★	第三章 战略选择	总体战略、业务单位战略、职能部门战略和国际化战略（其中，国际化经营战略删除了企业国际化经营外部环境特征部分的内容）
★★★★★	第四章 战略实施	公司战略与组织结构、战略与企业文化、战略控制、战略管理中的权力和利益相关者（与往年教材相比，没有变化）
★★★★★	第五章 风险与风险管理	风险管理概述、风险管理目标、流程和体系、风险管理技术与方法等（与往年教材相比，没有变化）
★★★★★	第六章 风险管理控制下的内部控制	内部控制概论、要素、应用以及内部控制与审计、公司治理（与往年教材相比，将公司治理内容合并到这一章）
★★★	第七章 管理信息系统的应用	概述、应用、管理

三、2016年考试命题预测

今年教材的结构和内容变化不大，考虑到近几年的考试方式较为灵活的特点，以及目前机考的考试方式，我们认为，2016年命题方面或有以下几个特点：

1. 充分体现“知识为本、技能为重、道德为先”的命题指导思想，严格按照考试大纲和指定考试用书的范围命题。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，能将知识点融会贯通。

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,并能够做到适当引深和拓展。

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“技能为重”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、评价控制方式,并能够灵活运用;风险识别方法与控制手段等。

4. 由于教材内容在章节内容上进行了调整,因此各章的重要性程度有些许调整。

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:

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很少,已有的教材也大多是集中于银行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地复习,做好扎实的基础知识储备。

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,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。

加强测试训练巩固知识点!把精讲当练习!在《公司战略与风险管理》精讲精读中,我们有四个部分: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;第四部分,考前冲刺模拟试卷。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。熟练掌握这些经典例题,由此衍生的考题也将会迎刃而解,它是一切考题的基础。具体考试中的题目,也许就是从这些经典例题中衍生出来的问题。深入探究这些经典例题,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,衷心祝愿各位学员能够在 2016 年度顺利通过《公司战略与风险管理》科目考试!

章节	重要性	考核形式
第一章 战略与战略管理	★★★★★	客观题、主观题
第二章 企业战略	★★★★★	客观题、主观题
第三章 战略实施	★★★★★	客观题、主观题
第四章 风险管理	★★★★★	客观题、主观题
第五章 内部控制	★★★★★	客观题、主观题
第六章 法律环境	★★★★★	客观题、主观题
第七章 职业道德	★★★★★	客观题、主观题

2016 年度注册会计师全国统一考试应试指导 公司战略与风险管理

第二部分

各章考点精讲

一、2015年教材主要变化

2015年教材主要变化如下：(1) 新增“战略管理”一章，作为全书的总论。(2) 新增“战略实施”一章，作为全书的总论。(3) 新增“战略控制”一章，作为全书的总论。

二、本章内容结构的基本框架

章节	主要内容	学习建议
第一章	战略与战略管理	了解本章
第二章	战略环境分析	了解本章
第三章	战略制定	了解本章
第四章	战略实施	了解本章
第五章	战略控制	了解本章

第一章 战略与战略管理



本章考情分析及教材变化

一、本章重要内容简述

本章作为本书战略管理部分第一章，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。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以及战略管理中权力和利益相关者和信息技术在战略管理中的作用。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。

本章在考试中属于非重点章节，难度不大，内容中属于了解和熟悉的部分比较多，相对具体的内容会在剩余的其他章节逐步深入和展开。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。

二、近年考情分析

本章为理解战略管理的基础知识章节，各年度的考试题目难度不大，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、2013年涉及多选题，2014年涉及战略变革类型的简答题。

年度	题型	题量	分值	考 点
2009	单选题	1	1	明茨伯格5P战略（新教材已删除）
	多选题	1	1.5	明茨伯格5P战略定义（新教材已删除）

续表

年度	题型	题量	分值	考 点
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（原第六章）
	综合题	1	5	战略变革如何克服阻力（原第六章）
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
	综合题			
2013	单选题			
	多选题	1	1.5	公司战略的定义
	综合题			
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
	综合题			

三、2016年教材主要变化

本章作为本书的统领章节，是本书战略管理部分的基础框架，内容上与去年教材没有显著变化。本章内容对于理解和掌握公司战略与风险管理相关知识具有指导作用。



本章内容结构基本框架

知识点	第一章 战略与战略管理	学习建议
1.1	公司战略的基本概念	
1.1.1	公司战略的定义	一般了解
1.1.2	公司的使命、目标与公司战略的功能	熟悉
1.1.3	公司战略的层次	重点掌握
1.2	公司战略管理	
1.2.1	战略管理过程	重点掌握
1.2.2	战略变革管理	重点掌握



考点讲解及典型例题 分析

考点 1.1 战略与战略管理概述

1.1.1 公司战略的定义

◆ 考点分析

对公司战略的定义有多种表述。可以将战略的概念用传统概念和现代概念来分类。

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。

◆ 典型例题

【多选题】有关公司战略正确的说法是()。

- A. 战略一词起源于军事术语
- B. 战略具有目标导向作用
- C. 战略反映了公司长期发展方向
- D. 战略是商业世界的取胜之道

【答案】ABCD

1.1.2 公司的使命、目标与公司战略的功能

◆ 考点分析

1. 公司的使命

(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，红十字会是最普通的非营利组织。

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要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。

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：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