

全国注册会计师考试专用辅导教材系列

2015 年度 **注册会计师**
全国统一考试专用辅导教材

图解版

公司战略与 风险管理

全国注册会计师考试命题研究中心 编著

命题研究专家 联袂倾力打造

考点概览 严格依据教材，明确考试要求，归纳考试要点

知识图表 借鉴思维导图，用图表的形式解析考试要点，使知识体系脉络清晰

历年真题 链接历年真题，凸现考试要点，细化解题思路，把握命题规律

例题详解 帮助考生进行实战演练，真实体验考试情境，以最佳状态走进考场



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

2015 年度 **注册会计师**
全国统一考试专用辅导教材

图解版

公司战略与风险管理

全国注册会计师考试命题研究中心 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

2015年度注册会计师全国统一考试专用辅导教材：
图解版. 公司战略与风险管理 / 全国注册会计师考试命
题研究中心编著. — 北京：人民邮电出版社，2015.2 (2015.3重印)
全国注册会计师考试专用辅导教材系列
ISBN 978-7-115-38072-2

I. ①2… II. ①全… III. ①公司—企业管理—注册
会计师—资格考试—自学参考资料②公司—风险管理—注
册会计师—资格考试—自学参考资料 IV. ①F23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第302138号

内 容 提 要

本书是专门针对2015年度注册会计师全国统一考试公司战略与风险管理科目而编写的同步辅导用书。本书以注册会计师考试委员会发布的《注册会计师全国统一考试大纲》为依据，并充分结合该学科的学习特点，以公司战略与风险管理学科的理论知识体系为基础，将各章节的考点提炼出来，并通过具有逻辑性的表格全面展示考试内容，帮助考生从纷繁冗杂的文字叙述中摆脱出来，轻松且条理清晰地把握考试的重点和难点。此外，本书还在各个考点后配以历年考试真题和经典习题，并给予详细解答，使考生达到边学边练，强化记忆的目的。

本书适合参加2015年度注册会计师全国统一考试公司战略与风险管理科目考试的考生复习备考之用。相信通过本书的学习，考生将加深对考试内容的理解和掌握，达到事半功倍的复习效果，顺利通过考试。

-
- ◆ 编 著 全国注册会计师考试命题研究中心
责任编辑 李士振
责任印制 周昇亮
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市海波印务有限公司印刷
 - ◆ 开本：787×1092 1/16
印张：15.5 2015年2月第1版
字数：446千字 2015年3月河北第3次印刷
-

定价：38.00元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

前言

注册会计师是我国当前各类会计资格中专业难度最大、社会认可度最高、求职中最具有含金量的技术资格之一,同时,注册会计师全国统一考试又具有时间跨度较长,通过率相对其他财会技术资格考试较低的特点。正因如此,通过注册会计师考试不仅是广大财会专业学子专业水平的证明,也是财会领域从业人士提升业务能力的有效途径。

本书专为参加注册会计师全国统一考试公司战略与风险管理科目的考生编写,公司战略与风险管理是2009年新增科目,涉及内容较广,考核全面,与管理学和经济学结合较强。因此,熟悉教材内容是通过这门考试的最基本要求,又因为该科目教材大部分为文字内容,重点内容需要扎实理解记忆。此外,从考试的角度来看,该科目并不是很难,只要考生能够理清原理,整理出清晰的知识框架和脉络,把握正确的复习方法和应试技巧,相信一定能够顺利通过这门考试。

所以,针对上述特点,本书在进一步巩固知识基础的同时结合近年来注册会计师考试的变化趋势,提出“以教材为基础,科学设计图表;以图表为形式,深度剖析考点;以考点为依托,串联考试真题;以真题为模板,提升解题能力”的辅导模式,为广大考生理清科目逻辑,明确复习思路,使考生的复习备考达到事半功倍的效果。

我们在编写本书的过程中,突出了以下四个原则。

第一,把“**以教材为基础,科学设计图表**”作为学习的有力保障。本书严格按照财政部注册会计师考试委员会发布的考试大纲的要求,深入剖析公司战略与风险管理教材,全面结合其中的基础理论知识,总结命题考试的规律,科学严谨地将每一节的内容分解为若干考点,并汇总每个考点的内容,通过表格的形式逻辑清晰地表现出来,这样不仅做到了内容上的完整,而且还实现了公司战略与风险管理科目内在要求的逻辑和联系。

第二,把“**以图表为形式,深度剖析考点**”作为记忆的形象抓手。本书独具匠心,将图表作为掌握考点的桥梁,在编写过程中,本书依据各个考点的内容及特点,以表格的形式将考试大纲要求掌握的考点全部列出,翔实准确,结构清晰,前后联系,左右对比,非常有利于读者全面掌握记忆各个考点的内容。这是本书的一大特色,也是本书能够在同类教材中脱颖而出的优势所在。

第三，把“**以考点为依托，串联考试真题**”作为点拨思路的指引。本书在多年研究考试命题范围和特点的基础上，将各章节的考点提炼出来，使考生在面对庞杂的知识体系时，能够轻松了解考试重点，理清复习思路和框架。并且，考生在做完每个考点串联的真题以后，可以真正实现在备考过程中心中有数，认识到自己的优势和弱势所在，有针对性地去学习。

第四，把“**以真题为模板，提升解题能力**”作为实战的快捷通道。本书在每个考点之后，精选了近年考试的经典真题并根据真题的命题特点和规律，设计编写了相应的练习题，每一道均配有全面、准确、深入的解析，在最大程度上接近并还原了真题的考查模式，能帮助考生达到实战演练的目的。

本书形式新颖，内容精准，编排科学，建议广大考生认真研读本书，在学习过程中不断归纳总结，加深对知识的理解和把握。尽管本书在编写过程中力求精益求精，但是由于水平有限，时间也比较仓促，书中难免有疏漏和不足之处，恳请读者批评指正。

最后，预祝广大考生顺利通过考试。

contents

目录

第一章 导论	/1	考点3 产业五种竞争力分析	/24
第一节 公司战略的基本概念	/1	考点4 对付五种竞争力的战略	/30
考点1 公司战略的定义	/1	考点5 对五力模型的修订——第六要素（互动互补作用力）	/31
考点2 公司的使命、目标与公司战略的功能	/1	考点6 五力模型的局限性	/32
考点3 公司战略的层次	/4	考点7 成功关键因素（KSF）分析	/32
第二节 公司战略管理	/6	考点8 竞争环境分析	/34
考点1 战略管理过程	/6	考点9 产业内的战略群组	/35
考点2 战略形成的方法分为三种形式	/8	考点10 市场需求分析	/36
考点3 评估备选方案常用的三个标准	/8	考点11 消费细分的具体内容	/37
考点4 常用的最终战略选择的三种方法	/9	第二节 企业内部环境分析	/40
考点5 渐进性变革与革命性变革的区别	/10	考点1 企业资源与能力分析	/40
考点6 战略变革的发展阶段	/10	考点2 基准分析	/45
考点7 战略变革的动因	/10	考点3 企业核心能力与成功关键因素的比较	/46
考点8 战略变革的种类	/11	考点4 价值链分析	/47
考点9 战略变革的时机选择	/11	考点5 价值链确定	/49
考点10 战略变革的模式	/12	考点6 波士顿矩阵相关知识点	/50
考点11 战略变革的主要任务	/13	考点7 通用矩阵相关知识点	/54
考点12 战略变革的实现	/14	第三节 SWOT 分析	/55
第二章 战略分析	/16	考点 SWOT 基本原理	/55
第一节 企业外部环境分析	/16	第三章 战略选择	/59
考点1 宏观环境分析（PEST）	/16	第一节 总体战略	/60
考点2 产业环境分析	/21		

考点 1 总体战略的概述	/60	考点 2 战略控制方法	/152
考点 2 一体化战略	/61	第四节 战略管理中的权利与利益相关者	/158
考点 3 密集型战略	/64	考点 1 企业主要的利益相关者	/158
考点 4 多元化战略	/68	考点 2 企业利益相关者的利益矛盾和均衡	/159
考点 5 收缩战略	/70	考点 3 权力与战略过程	/160
考点 6 放弃战略	/71	第五章 风险与风险管理	/162
考点 7 发展的主要途径	/72	第一节 风险与风险管理概述	/162
第二节 业务单位战略	/75	考点 1 风险概述	/162
考点 1 成本领先战略	/75	考点 2 风险管理概述	/167
考点 2 差异化战略	/81	第二节 风险管理的目标	/170
考点 3 集中化战略	/82	考点 风险管理的目标	/170
考点 4 基本战略的综合分析——“战略钟”	/84	第三节 风险管理基本流程	/171
第三节 职能战略	/85	考点 1 风险管理的基本流程	/171
考点 1 市场营销战略	/85	考点 2 风险管理的具体流程	/172
考点 2 研究与开发战略	/93	第四节 风险管理体系	/176
考点 3 生产运营战略	/95	考点 1 企业风险管理的体系构成	/176
考点 4 采购战略	/99	考点 2 风险管理策略	/176
考点 5 人力资源战略	/100	考点 3 风险管理工具	/177
考点 6 财务战略	/103	考点 4 风险管理策略的其他组成部分	/180
考点 7 信息战略	/114	考点 5 确定风险管理的优先顺序	/181
第四节 国际化经营战略	/121	考点 6 风险管理策略检查	/182
考点 1 企业国际化经营动因	/121	考点 7 风险管理组织体系	/182
考点 2 钻石模型分析	/124	考点 8 内部控制系统	/184
考点 3 国际市场进入模式	/125	考点 9 风险理财措施	/184
考点 4 国际化经营的战略类型	/128	考点 10 风险管理信息系统	/188
第四章 战略实施	/131	第五节 风险管理技术与方法	/188
第一节 公司战略与组织结构	/131	考点 1 头脑风暴法	/188
考点 1 组织结构的构成要素	/131	考点 2 德尔菲法	/189
考点 2 纵横向分工结构	/131	考点 3 失效模式影响和危害度分析法	/190
考点 3 企业战略与组织结构	/140	考点 4 流程图分析法	/190
第二节 公司战略与企业文化	/143	考点 5 马尔科夫分析法	/191
考点 1 企业文化的概念	/143	考点 6 风险评估系图法	/191
考点 2 企业文化的类型	/143	考点 7 情景分析法	/192
考点 3 文化与绩效	/145	考点 8 敏感性分析法	/193
考点 4 战略稳定性与文化适应性	/145	考点 9 事件树分析法 (ETA)	/194
第三节 战略控制	/147	考点 10 决策树法	/194
考点 1 战略控制的过程	/147	考点 11 统计推论法	/196

第六章 风险管理框架下的内部控制	/201	考点 11 工程项目	/220
第一节 内部控制基本规范	/201	考点 12 担保业务	/222
考点 内部控制基本规范	/201	考点 13 业务外包	/224
第二节 内部控制应用指引	/208	考点 14 财务报告	/225
考点 1 组织架构	/208	考点 15 全面预算	/226
考点 2 发展战略	/209	考点 16 合同管理	/227
考点 3 人力资源	/210	考点 17 内部信息传递	/228
考点 4 社会责任	/211	考点 18 信息系统	/229
考点 5 企业文化	/213	第三节 内部控制评价	/231
考点 6 资金活动	/214	考点 1 内部控制评价	/231
考点 7 采购业务	/216	考点 2 审计委员会在内部控制中的作用	/234
考点 8 资产管理	/217	第四节 风险管理、内部控制与公司治理	/236
考点 9 销售业务	/218	考点 公司治理	/236
考点 10 研究与开发	/219		

第一章 导论

第一节 公司战略的基本概念

考点 1 公司战略的定义

表 1-1

公司战略的定义

项 目	内 容
企业战略的传统概念	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他们而寻求的途径的结合物。该定义强调了战略的计划性、全局性和长期性
企业战略的现代概念	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方式”，这套方式包括刻意安排（或计划性）的战略和任何临时出现（或非计划性）的战略
两者的区别	从字面上看，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；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

例 1-1（2013 年多选题）相对于战略的传统概念而言，战略的现代概念更强调战略的（ ）。

- A. 应变性 B. 竞争性 C. 风险性 D. 计划性

【参考答案】ABC

【解析】战略的传统概念强调了公司战略的计划性、全局性和长期性；战略的现代概念更强调战略的应变性、竞争性和风险性。

考点 2 公司的使命、目标与公司战略的功能

表 1-2

公司的使命、目标与公司战略的功能

项 目	内 容
公司的使命	公司目的 （1）公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。 （2）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。 （3）以营利为目的成立的组织，首要目的是为其所有者带来经济价值；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，而不是盈利

续表

项 目	内 容	
公司的使命	公司宗旨	(1) 公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向, 反映出企业的定位。 (2) 具体内容主要说明公司目前和未来所要从事的经营服务范围。 (3) 公司的业务范围应包括企业的产品(或服务)、顾客对象、市场和技术等几个方面。公司宗旨反映出企业的定位
	经营哲学	(1) 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) 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表现出来
公司的目标	(1) 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, 从而使公司的进展有一个可以测度的标准。 (2) 从整个公司的角度来看, 需要建立两种类型的业绩标准: 与财务业绩有关的业绩标准以及与战略业绩有关的标准。财务目标体系致力于: 市场占有率、收益增长率、满意的投资回报率、公司的信任度、股票价格评价等; 战略目标体系致力于: 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, 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等	
公司战略的功能	(1) 公司战略指明了企业发展的方向。 (2) 公司战略是整合和优化企业资源能力的依据和动力。 (3) 公司战略是提升企业管理效能的前提和保障	

例 1-2 (单选题) 企业使命回答的问题是 ()。

- A. “我们要做什么, 该怎么做” B. “我们要做什么, 为什么这么做”
C. “企业在什么位置, 该做什么” D. “我们的竞争对手在做什么, 我们该怎么做”

【参考答案】B

【解析】企业使命是企业核心价值观的载体与反映, 是企业生存与发展的理由, 是企业的一种根本的、最有价值的、崇高的责任和任务, 他回答的是“我们要做什么, 为什么这么做”的现实问题。

例 1-3 (单选题) 下列各项表述中可以作为企业使命的是 ()。

- A. 加强开发项目的质量管理
B. 5 年内在市区建成 2 个地标性建筑
C. 为城市建设的现代化、特色化、合理化添砖加瓦
D. 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

【参考答案】C

【解析】企业使命是要阐述企业组织的根本性质和存在理由, 企业目标是企业使命的具体化。选项 A 属于战略范畴(职能战略); 选项 B 属于企业目标; 选项 C 正确; 选项 D 属于执行计划(或)预算(即策略范畴)。

例 1-4 (单选题) 以下关于衡量企业业绩的不同观点的说法中不正确的是 ()。

- A. 股东观认为企业应基于股东的利益而存在

- B. 企业的利益相关者包括企业的管理层、雇员、工会、客户、供应商, 以及对企业具有影响力的政府机构
- C. 利益相关者观是基于市场的方法
- D. 股东回报率由两部分组成, 资本利得与股利

【参考答案】C

【解析】(1) 股东观认为企业应基于股东的利益而存在。股东回报率的计算由两部分组成——资本利得与股利。这是基于市场的方法。

(2) 利益相关者观认为, 企业的利益相关者包括企业的管理层、雇员、工会、客户、供应商以及对企业具有影响力的政府机构。

例 1-5 (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整体发展方向中所担当的角色和责任

【参考答案】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 1-6 (2012 年多选题) 下列关于利润最大化目标表述正确的有 ()。

- A. 利润最大化目标忽视了投资者所能承受的风险
- B. 利润最大化目标没有指出计算利润的时间段
- C. 利润最大化目标是在考虑投资者所投入资本的基础上谋求利润最大化
- D. 利润最大化目标追求的是实际利润超过补偿股东投入资本所需的最低回报的部分最大化

【参考答案】AB

【解析】利润最大化目标忽视了投资者所能承受的风险和他们所投入的资本, 因此选项 C 不正确。经济利润是指特定年份的实际利润超过补偿股东投入资本所需的最低回报的部分, 用于计量股东财富, 因此选项 D 不正确。

例 1-7 (多选题) 下列各项表述中, 可以作为企业战略目标的有 ()。

- A. 在未来 5 年公司的年均投资回报率由 12% 提高到 16%
- B. 到 2020 年甲产品在国内的市场占有率增加 8%
- C. 在市场经济国家制造和销售小汽车
- D. 与外国厂商建立合资企业, 在发展中国家制造和销售小汽车

【参考答案】AB

【解析】战略目标是企业使命的进一步具体化, 反映了企业在一定时期内经营活动的方向和所要达到的水平。与企业使命不同的是, 战略目标要有具体的数量特征和时间界限, 一般为 3 ~ 5 年或更长。显然选项 C 和 D 不符合战略目标的定义。选项 C 属于企业使命; 选项 D 属于公司战略。

考点3 公司战略的层次

公司战略的层次

项 目	内 容
总体战略	(1) 又称公司层战略或公司战略, 是企业最高层次的战略, 涉及公司最高管理层。 (2) 他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。 (3) 公司战略往往涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题
业务单位战略 (竞争战略)	(1) 又称竞争战略, 涉及各业务单位的主管以及辅助人员。这些经理人员的任务是将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化, 形成本业务单位具体的竞争与经营战略。 (2) 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。 (3) 对业务多元化的公司, 总体战略与业务单位战略的区分才有意义
职能战略	(1) 又称职能层战略, 主要涉及企业内各职能部门, 如营销、财务、生产、研发、人力资源、信息技术等, 如何更好地配置企业内部资源, 为各级战略服务, 提高组织效率。 (2) 各职能部门的主要任务不同, 关键变量也不同, 因而难以归纳出一般性的职能战略。 (3) 在职能战略中, 协同作用具有非常重要的意义。这种协同作用首先表现在单个的职能中各种活动的协调性与一致性, 其次体现在各个不同职能战略与业务流程或活动之间的协调性与一致性
三个层次的战略都是企业战略管理的重要组成部分, 但侧重点和影响的范围有所不同	

例 1-8（单选题）甲集团是国内大型粮油集团公司，近年来致力于从田间到餐桌的产业链建设，2008 年收购了以非油炸方式生产“健康”牌方便面的乙公司，并全面更换了乙公司的管理团队。2009 年“健康”牌方便面市场份额下降，为了从竞争激烈的方便面市场上重新赢得原有市场份额，2010 年年初需要制定方便面竞争战略。该竞争战略属于（ ）。

- A. 公司战略 B. 业务单位战略
C. 产品战略 D. 职能战略

【参考答案】B

【解析】企业战略依据其影响区域和职能可划分为三个层次：公司战略、业务单位战略和职能战略。业务单位战略，是在总体战略指导下，一个业务单位进行竞争的战略，也称为竞争战略。竞争战略是在战略业务单位这个层次制定的，包括如何实现竞争优势，以便最大限度地提高企业盈利能力和扩大市场份额，确定相关产品的范围、价格、促销手段和市场营销渠道等。

例 1-9 (单选题) 针对企业整体的、由最高管理层制定的、用于指导企业一切行为纲领的企业战略是()。

- A. 竞争战略 B. 公司战略
C. 职能战略 D. 业务单位战略

【参考答案】B

【解析】公司战略的特点是有关企业全局发展的、整体性的、长期的战略行为；战略的制定与推行人员主要是企业的高层管理人员。

例 1-10 (单选题) 甲公司针对 2007 年金融危机爆发后的全球经济环境, 重新确定未来五年以教育培训、房地产、酒店经营三大业务为核心的发展规划, 并根据这三大业务的发展规划明确了企业人财物的配置。这种战略属于()。

- A. 竞争战略
- B. 公司战略
- C. 职能战略
- D. 业务单位战略

【参考答案】B

【解析】①公司战略是指公司层面的战略, 也称为企业整体战略。公司战略是针对企业整体, 用于明确企业目标以及实现目标的计划和行动。公司战略规定了企业使命和目标、企业宗旨和发展计划、整体的产品或市场决策以及其他重大决策。②竞争战略又称业务单位战略, 是在战略业务单位这个层次制定的, 包括如何实现竞争优势, 以便最大限度地提高企业盈利能力和扩大市场份额, 确定相关产品的范围、价格、促销手段和市场营销渠道等。关注的是在特定市场、行业或产品中的竞争力。③职能战略在更细节的层面上运行, 他侧重于企业内部特定职能部门的运营效率。

例 1-11 (2013 年多选题) 甲公司在其五年发展战略中确立了以下目标: (1) 降低产品成本, 使现有产品单位成本在三年内降至同行业 90% 的水平; (2) 为客户提供差异化服务, 提高客户的品牌忠诚度; (3) 细分现有市场并发掘潜在客户, 力争在三年内使市场占有率提升 5%; (4) 根据市场调研结果, 研发新的产品。以上目标所涉及的职能战略有()。

- A. 成本领先战略
- B. 差异化战略
- C. 研究与开发战略
- D. 营销战略

【参考答案】CD

【解析】职能战略, 又称职能层战略, 主要涉及企业内各职能部门, 如营销、财务、生产、研发、人力资源、信息技术等, 如何更好地配置企业内部资源, 为各级战略服务, 提高组织效率。选项 CD 正确; 选项 AB 是业务单位策略。

例 1-12 (多选题) 以下对企业战略描述正确的是()。

- A. 公司战略由企业最高管理层制定
- B. 业务单位战略的作用之一是协调各业务部门或职能部门的运转
- C. 业务单位战略关注的是在什么市场能够取得竞争优势
- D. 企业经营单一时, 其公司战略与业务单位战略属于同一层面

【参考答案】ACD

【解析】公司战略是针对企业整体的, 用于明确企业目标以及实现目标的计划和行动。公司战略一般由企业最高管理层制定。业务单位战略关注的是在特定市场、行业或产品中的竞争力。对于一家单业务公司来说, 总体战略和业务单位战略只有一个, 即合二为一。公司战略的作用之一是协调各业务部门或职能部门的运转, 因此选项 B 描述错误。

第二节 公司战略管理

考点 1 战略管理过程

表 1-4

战略管理过程

项 目	目 的	内 容
战略分析	评价影响企业目前和今后发展的关键因素, 确定在战略选择步骤中的具体影响因素, 并明确“企业目前处于什么位置”	战略分析需要考虑从外部环境分析和内部环境分析: (1) 外部环境分析可以从企业所处的宏观环境、产业环境、竞争环境和市场需求状况等方面开展, 要了解企业所处的环境正在发生哪些变化, 给企业带来的机会和威胁; (2) 内部环境分析可以从企业的资源和能力、企业的核心竞争力等几个方面展开, 要了解企业所处的相对地位、具有哪些资源以及战略能力。 (3) 波士顿矩阵、通用矩阵、SWOT 分析都是常用的战略分析工具
战略选择	回答的问题是“企业向何处发展”。要考虑可选择的战略类型和战略选择过程两方面的问题	在公司战略的三个层次上存在着各种不同的战略类型。 (1) 总体战略选择。包括: 发展战略、稳定战略、收缩战略三种类型; (2) 业务单位战略选择。包括成本领先战略、差异化战略、集中化战略三种类型; (3) 职能战略选择。包括市场营销战略、生产运营战略、研究与开发战略、人力资源战略、财务战略等 战略选择过程包括四个组成部分: (1) 制定战略选择方案。可以选择三种具体的方式: 自上而下的方法、自下而上的方法、上下结合的方法。 (2) 评估战略备选方案。(通常有三个标准: 适宜性、可接受性、可行性。) (3) 选择战略。(可根据企业目标选择战略, 提交上级管理部门审批, 或者聘请外部机构咨询来选择战略)。 (4) 战略政策和计划。制定有关研究与开发、资本需求和人力资源等部门的政策和计划
战略实施	就是将战略转化为行动	战略实施需要解决以下几个主要问题: (1) 为使战略成功, 企业需要有一个有效的组织结构; (2) 人员和制度的管理颇为重要; (3) 公司政治扮演着重要角色; (4) 战略实施设计选择适当的组织协调和控制系统; (5) 必须协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面
战略管理是一个循环过程, 而不是一次性的工作。要不断监控和评价战略的实施过程, 修正原来的分析、选择与实施工作, 这是一个循环往复的过程		

例 1-13 (单选题) 战略循环的起点是 ()。

- A. 战略分析 B. 战略选择 C. 战略实施 D. 战略检验

【参考答案】A

【解析】战略分析是整个战略管理流程的起点, 对于企业选择何种战略具有至关重要的作用。

例 1-14 (单选题) 公司总体战略类型不包括 ()。

- A. 发展战略 B. 稳定战略 C. 收缩战略 D. 竞争战略

【参考答案】D

【解析】公司总体战略包括发展战略、稳定战略、收缩战略三种基本类型。竞争战略属于业务单位战略。

例 1-15 (单选题) 战略管理的定义为: 企业确定其使命, 根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标, 为保证目标的正确落实和实现进行谋划, 并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施, 以及在实施过程中进行控制的一个 ()。

- A. 循环管理过程 B. 静态管理过程 C. 生态管理过程 D. 动态管理过程

【参考答案】D

【解析】战略管理不是静态的、一次性的管理, 而是一种循环的、往复性的动态管理过程。他是需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变, 以及战略执行结果的反馈信息等, 而重复进行新一轮战略管理的过程, 是不间断的管理。

例 1-16 (多选题) 下列管理活动的描述, 符合战略管理特点的有 ()。

- A. 主要处理结果比较确定的结构化问题
B. 管理和改变企业与外部的关系
C. 主要是在现有状态下把事情做好, 而不是改变状态
D. 关于企业全局、整体、跨职能的管理

【参考答案】BD

【解析】战略管理的特点包括: (1) 关于企业整体的管理, 有全局性、整体性、跨职能性; (2) 涉及企业的变革中选择对的事情; (3) 管理和改变企业与外部的关系; (4) 战略管理具有很大的不确定性和模糊性。所以选项 B、D 正确。

例 1-17 (多选题) 下列关于战略管理和运营管理比较的说法中, 正确的有 ()。

- A. 战略管理是关于企业整体的管理, 运营管理主要是职能性管理
B. 战略管理需要管理企业内部的关系, 并改变企业与外部的关系, 运营管理主要是管理企业内部的关系
C. 战略管理具有很大的不确定性和模糊性, 运营管理比较容易预见和量化
D. 战略管理涉及企业的变革, 运营管理主要是在现有状态下把事情做好

【参考答案】ACD

【解析】战略管理与运营管理相比, 具有如下主要特点:

- (1) 战略管理是关于企业整体的管理, 运营管理主要是职能性管理, 仅凭某一领域的专长就可以发现并解决问题。
(2) 战略管理需要管理和改变企业与外部的关系, 而运营管理主要是管理企业内部的关系, 相对比较简单。
(3) 战略管理具有很大的不确定性和模糊性, 而运营管理主要是处理比较确定的常规事务, 比较容易预见和量化。
(4) 战略管理涉及企业的变革, 而运营管理主要是在现有状态下把事情做好, 而不是改变现有状态。

例 1-18 (多选题) 新华公司通过一系列行动, 将该公司制定的战略成功转化为实践, 这些行动的主要内容包括 ()。

- A. 组织调整 B. 调动资源 C. 管理变革 D. 战略制定

【参考答案】ABC

【解析】战略实施, 是指如何确保将战略转化为实践, 其主要内容是组织调整、调动资源和管理变革。

例 1-19 (多选题) 下列属于常用的战略分析工具的有 ()。

- A. 波士顿矩阵 B. SWOT 分析 C. 通用矩阵 D. 平衡计分卡

【参考答案】ABC

【解析】波士顿矩阵、通用矩阵、SWOT 分析都是常用的战略分析工具。平衡计分卡是战略控制的常用工具 (属于战略实施范畴)。

考点 2 战略形成的方法分为三种形式

表 1-5

战略形成的方法分为三种形式

项 目	内 容
自上而下	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
自下而上	在制定战略时, 企业最高管理层对下属部门不作具体规定, 而要求各部门积极提交战略方案。企业最高管理层在各部门提交的战略方案基础上, 加以协调平衡, 对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认
上下结合	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, 制定出适宜的战略

考点 3 评估备选方案常用的三个标准

表 1-6

评估备选方案常用的三个标准

分 类	内 容
适宜性标准	战略是否发挥了企业的优势, 克服了劣势, 利用了机会, 将威胁削弱到最低程度, 是否有助于实现企业目标
可接受标准	战略能否被企业利益相关者所接受, 实际上不存在最佳的、符合各利益相关者的统一标准, 经理们和利益相关者团队的不同价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择
可行性标准	对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上

例 1-20 (单选题) 苏杭某民营企业是一家纺织厂, 在进行战略评估及选择时, 通过分析, 得出以下结论: 该企业的产品处于成熟期, 价格有下降的趋势, 不管采取何种战略, 都应当保持市场份额。那么该企业进行的是 ()。

- A. 战略可接受性分析 B. 战略筛选 C. 战略可行性分析 D. 战略适宜性分析

【参考答案】D

【解析】通过这则资料可以看出, 该企业采取战略的目标是保持市场份额, 这属于战略适宜性分析的范畴。

例 1-21 (单选题) 下列各项中, 不属于评估战略可行性方法的是 ()。

- A. 分析战略需要的资金及其来源
- B. 通过分析战略总收入和总成本相等的点来预测净利润
- C. 列出未来选用战略的资源需求并进行分析
- D. 对所有股东的意见进行评估

【参考答案】D

【解析】选项 A、B、C 分别是评估战略可行性方法中的资金流量分析、盈亏平衡分析和资源配置分析。选项 D 是评估战略可接受性的考虑因素。

例 1-22 (多选题) 适宜性是指备选战略是否与组织的期望和能力相一致, 以及战略是否对周围相关的事件及趋势作出适当反应。战略的适宜性的分析应该考虑的因素包括 ()。

- A. 维持市场份额
- B. 企业能否处理来自竞争对手的挑战
- C. 兼并发展
- D. 财务风险的变化

【参考答案】AC

【解析】战略的适宜性分析围绕着以下几个选择展开: 维持市场份额、市场扩张、市场紧缩、内部发展、兼并发展、联合发展和战略联盟。所以选项 A、C 是答案。

例 1-23 (2010 年多选题) 下列分析方法中, 可以用以分析公司战略可行性的有 ()。

- A. 资源配置分析
- B. 盈亏平衡分析
- C. 价值链分析
- D. 现金流量分析

【参考答案】ABD

【解析】战略可行性分析的方法有: 资源配置分析、盈亏平衡分析和现金流量分析。运用价值链分析方法可以用来确定企业的核心竞争力, 就是要求企业密切关注组织的资源状态, 要求企业特别关注和培养在价值链的关键环节上获得重要的核心竞争力, 以形成和巩固企业在行业内的竞争优势。

考点 4 常用的最终战略选择的三种方法

表 1-7

常用的最终战略选择的三种方法

方 法	内 容
根据企业目标选择战略	企业目标是企业使命的具体体现, 因而选择对实现企业目标最有力的战略方案
提交上级管理部门审批	对于中下层机构的战略方案, 提交上级管理部门能够使最终选择方案更加符合企业整体战略目标
聘请外部机构	聘请外部咨询专家进行战略选择工作, 利用专家们广博和丰富的经验, 能够提供较客观的看法