

成于精深 大在积聚



2015 年度注册会计师考试
全程应试辅导精要

公司战略与 风险管理

成大会计辅导中心 编

聚精会神
一心一意
千锤百炼
名师精品



地震出版社

Seismological Press

2015 年度注册会计师考试全程应试辅导精要

公司战略与风险管理

成大会计辅导中心 编



地震出版社
Seismological Press

图书在版编目 (CIP) 数据

公司战略与风险管理/成大会计辅导中心编. —北京:地震出版社, 2015. 1

(2015 年度注册会计师考试全程应试辅导精要)

ISBN 978-7-5028-4557-5

I. ①公… II. ①成… 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. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 006299 号

地震版 XM3419

2015 年度注册会计师考试全程应试辅导精要

公司战略与风险管理

成大会计辅导中心 编

责任编辑: 刘素剑

责任校对: 杨秀琼

出版发行: **地震出版社**

北京市海淀区民族大学南路 9 号

发行部: 68423031 68467993

门市部: 68467991

总编室: 68462709 68423029

证券图书事业部: 68426052 68470332

http: //www. dzpress. com. cn

E-mail: zqb68426052@163. com

邮编: 100081

传真: 88421706

传真: 68467991

传真: 68455221

经销: 全国各地新华书店

印刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

版(印)次: 2015 年 1 月第一版 2015 年 1 月第一次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 580 千字

印张: 17.5

书号: ISBN 978-7-5028-4557-5/F (5249)

定价: 36.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

序 言

注册会计师，是指取得注册会计师证书并在会计师事务所执业的人员，英文全称 Certified Public Accountant，简称为 CPA，指的是从事社会审计、中介审计、独立审计的专业人士。注册会计师可以审查企业的会计报表，出具审计报告；验证企业资本，出具验资报告；办理企业合并、分立、清算事宜中的审计业务，出具有关的报告；法律、行政法规规定的其他审计业务等。由注册会计师依法执行审计业务出具的报告，具有证明效力。作为执业资格系列证书之一，拥有注册会计师证书代表你在这个专业领域里具备一定的资格，可以从事该专业较为高级别的工作，其证书的含金量也是很高的，很多企业在招聘中高级财会人员时，明确要求具备此类证书，可见持有此证书就业前景是非常好的。

注册会计师考试是中国会计行业的一项执业资格考试。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。专业阶段考试科目：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；综合阶段考试科目：职业能力综合测试（试卷一、试卷二）。注册会计师因其良好的就业前景、丰厚的职业待遇、巨大的就业缺口而备受关注，又因其考试较低的通过率以及考试时间的限制，使得注册会计师考试愈加火爆。为配合 2015 年全国会计专业技术资格考试教材的学习，帮助广大考生更好地理解 and 掌握注册会计师的考试内容，我们严格按照全国注册会计师考试大纲公布的范围和辅导教材的内容，结合注册会计师资格考试的命题特点，编写本套丛书。

本套丛书包括这样四部分：考情分析、重点考点精讲、历年考情分析与真题精选、章节习题，相对于其他辅导丛书而言，具有以下特点：

1. 考情分析——明确考试范围和难易程度，明确复习方向

考情分析通过明确历年考试的分值情况，把握相关知识点的难易程度，使得考生可以对每章节内容有一个全面的把握，对陌生的知识点有更准确的理解，能够有效避免盲从性。

2. 重点考点精讲——重点突出，考点全面覆盖

重点考点精解在全面覆盖知识点的同时，做到疏密有度，重点突出。在避免



知识点漏洞的情况下，使考生将有限的精力投入到重要知识点的复习之中。且每一考点下配有代表性和针对性的习题，以期考生能够系统地强化所掌握的教材内容和考试重点。

3. 历年考情分析和真题精选——指明考试方向，熟悉考试模式

历年考情分析和真题精选通过真题的分析和典型真题，可以为考生指明考试的方向，对于考试模式和重要知识点也有了较好的把握。试题解析把握出题思路，提高复习技巧，增强知识的系统性、条理性，避免了对真题的泛泛而谈，有效理解历年真题的精髓。

4. 章节练习——精心编写，契合真题，合理预测考情

章节练习部分由权威专家命制，精心安排，以真题为标准，尽最大可能契合真题。专家组在认真分析历年真题的基础上，掌握了考试的特点和命题规律，依据考试大纲要求，科学、合理地设计每套试卷的考点分布，并对一些重要的考点安排了较多的题目。对于每年大纲知识点的变化部分作出科学准确的预测，使其富有前瞻性，并结合时下专业热点问题，命制新题，使考生对于知识点有更准确的把握。

注册会计师考试的道路任重道远，每一个执着于梦想的人都应该以百倍的努力和饱满的热情去积极准备，认真备考。真诚的希望广大考生在本套丛书的帮助下，顺利通过注册会计师考试。

本套丛书由于编写工作量大、时间短，难免存在纰漏，希望各位专家和考生能够予以批评指正。

目 录

第1章 战略与战略管理	(1)	考点3 企业的核心能力	(28)
考情分析	(1)	考点4 价值链分析	(29)
重点考点精讲	(1)	考点5 波士顿矩阵	(30)
1.1 公司战略的基本概念	(1)	考点6 通用矩阵	(33)
考点1 公司战略的定义	(1)	考点7 SWOT 分析	(33)
考点2 公司的使命与目标	(2)	历年考情分析与真题精选	(35)
考点3 公司战略的层次	(3)	章节习题	(46)
1.2 公司战略管理	(4)	章节习题答案与解析	(53)
考点1 战略分析	(4)	第3章 战略选择	(61)
考点2 战略选择	(5)	考情分析	(61)
考点3 战略实施	(6)	重点考点精讲	(62)
考点4 渐进性变革与革命性变革 比较	(6)	3.1 总体战略	(62)
考点5 战略变革的发展阶段	(6)	考点1 发展战略	(62)
考点6 战略变革的种类	(7)	考点2 稳定战略	(65)
考点7 战略变革的时机选择	(7)	考点3 收缩战略	(65)
考点8 战略变革的模式	(8)	考点4 发展战略的主要途径	(66)
考点9 企业战略变革的主要任务	(8)	3.2 业务单位战略	(68)
考点10 战略变革的实现	(9)	考点1 业务单位战略的选择	(68)
历年考情分析与真题精选	(10)	考点2 基本战略的综合分析—— “战略钟”	(70)
章节习题	(11)	3.3 职能战略	(71)
章节习题答案与解析	(12)	考点1 市场营销战略	(71)
第2章 战略分析	(15)	考点2 研究与开发战略	(75)
考情分析	(15)	考点3 生产运营战略	(76)
重点考点精讲	(15)	考点4 采购战略	(78)
2.1 企业外部环境分析	(15)	考点5 人力资源战略	(78)
考点1 宏观环境分析	(15)	考点6 财务战略的确立及其考虑 因素	(80)
考点2 产品生命周期	(16)	考点7 财务战略的选择	(82)
考点3 产业五种竞争力	(18)	考点8 信息战略	(85)
考点4 成功关键因素分析	(21)	3.4 国际化经营战略	(90)
考点5 产业内的战略群组	(22)	考点1 企业国际化经营动因	(90)
考点6 竞争对手分析	(23)	考点2 钻石模型分析	(92)
考点7 市场需求分析	(25)	考点3 国际市场进入模式	(93)
2.2 企业内部环境分析	(26)	考点4 国际化经营战略类型	(95)
考点1 企业资源分析	(26)	历年考情分析与真题精选	(96)
考点2 企业能力分析	(27)	章节习题	(112)

章节习题答案与解析	(123)	考点3 进行风险评估	(178)
第4章 战略实施	(135)	考点4 制定风险管理策略	(179)
考情分析	(135)	考点5 提出和实施风险管理解决 方案	(179)
重点考点精讲	(135)	考点6 风险管理的监督与改进	(180)
4.1 公司战略与组织结构	(135)	5.4 风险管理体系	(181)
考点1 组织结构的构成要素	(135)	考点1 风险管理策略	(181)
考点2 纵向分工结构	(136)	考点2 风险管理组织体系	(185)
考点3 横向分工结构	(137)	考点3 风险理财措施	(186)
考点4 企业战略与组织结构	(142)	5.5 风险管理技术与方法	(191)
4.2 公司战略与企业文化	(144)	考点1 头脑风暴法	(191)
考点1 企业文化的概念	(144)	考点2 德尔菲法	(192)
考点2 企业文化的类型	(144)	考点3 失效模式影响和危害度分 析法	(193)
考点3 文化与绩效	(145)	考点4 流程图分析法	(193)
考点4 战略稳定性与文化适 应性	(146)	考点5 马尔科夫分析法	(193)
4.3 战略控制	(147)	考点6 风险评估系图法	(194)
考点1 战略控制的过程	(147)	考点7 情景分析法	(195)
考点2 战略控制的方法	(149)	考点8 敏感性分析法	(195)
4.4 战略管理中的权力与利益相关者	(152)	考点9 事件树分析法	(196)
考点1 企业主要的利益相关者	(152)	考点10 决策树法	(196)
考点2 企业利益相关者的利益矛盾 与均衡	(153)	考点11 统计推论法	(197)
考点3 权力与战略过程	(153)	历年考情分析与真题精选	(198)
历年考情分析与真题精选	(155)	章节习题	(207)
章节习题	(158)	章节习题答案与解析	(213)
章节习题答案与解析	(163)	第6章 风险管理框架下的内部 控制	(221)
第5章 风险与风险管理	(169)	考情分析	(221)
考情分析	(169)	重点考点精讲	(222)
重点考点精讲	(169)	6.1 内部控制基本规范	(222)
5.1 风险概述	(169)	考点1 内部控制的目标	(222)
考点1 风险的概念	(169)	考点2 内部控制的原则	(222)
考点2 外部风险	(170)	考点3 内部控制的实施体系	(223)
考点3 内部风险	(171)	考点4 内部控制的要素	(223)
考点4 企业风险管理的特征	(173)	6.2 内部控制应用指引	(224)
考点5 风险管理的概念	(174)	考点1 组织架构	(224)
考点6 风险管理成本与效益	(175)	考点2 发展战略	(225)
考点7 风险管理的文化	(176)	考点3 人力资源	(225)
5.2 风险管理的目标	(176)	考点4 社会责任	(226)
考点 风险管理的目标	(176)	考点5 企业文化	(227)
5.3 风险管理基本流程	(177)	考点6 资金活动	(227)
考点1 风险管理基本流程概述	(177)	考点7 采购业务	(229)
考点2 收集风险管理初始信息	(177)	考点8 资产管理	(230)

考点 9 销售业务	(231)	考点 2 审计委员会在内部控制中的	
考点 10 研究与开发	(232)	作用	(240)
考点 11 工程项目	(232)	6.4 风险管理、内部控制与公司治理 ...	(242)
考点 12 担保业务	(232)	考点 1 公司治理	(242)
考点 13 业务外包	(233)	考点 2 风险管理、内部控制、公司	
考点 14 财务报告	(234)	治理三者的关系	(242)
考点 15 全面预算	(235)	历年考情分析与真题精选	(243)
考点 16 合同管理	(236)	章节习题	(252)
考点 17 内部信息传递	(236)	章节习题答案与解析	(257)
考点 18 信息系统	(237)	跨章节综合题	(261)
6.3 内部控制评价	(238)	跨章节综合题答案与解析	(266)
考点 1 内部控制评价	(238)		

第 1 章 战略与战略管理

考 情 分 析

本章主要阐述了战略管理的基本概念、原理和方法，介绍了战略与战略管理的大致框架。本章应重点关注公司的使命与目标、战略管理过程、战略变革管理、战略管理中的权利与利益相关者。本章在考试中题型一般为客观题和简答题，平均分值为 9 分左右，属于比较重要章节。

战略与战略管理	公司战略的基本概念	1. 公司战略的定义 (★☆☆☆☆) 2. 公司的使命与目标 (★★★★☆) 3. 公司战略的层次 (★☆☆☆☆)
	公司战略管理	1. 战略分析 (★★★★☆) 2. 战略选择 (★★★★☆) 3. 战略实施 (★★★★☆) 4. 渐进性变革与革命性变革比较 (★★★★☆) 5. 战略变革的发展阶段 (★★★★☆) 6. 战略变革的种类 (★☆☆☆☆) 7. 战略变革的时机选择 (★★★★☆) 8. 战略变革的模式 (★★★★☆) 9. 企业战略变革的主要任务 (★★★★☆) 10. 战略变革的实现 (★★★★☆)

重 点 考 点 精 讲

1.1 公司战略的基本概念

考点 1 公司战略的定义

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计划性、全局性和长期性。

战略的计划性，是从指导企业未来发展的角度来看的。它有两个本质特点：①战略是在企业发生经营

活动之前制定的；②战略是有意识、有目的地开发和制定的计划。

2. 公司战略的现代概念

加拿大学者明茨伯格认为“战略是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。许多学者也开始研究组织的有限理性，并将重点放在组织在不可预测的或未知的内外部因素约束下的

适应性上。

字面上：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；本质上：现代概念更强调战略的应变性、竞争性和风险性。

注意：战略的应变性，是从产业或市场的层次上来看的。战略的应变性强调企业应该采用何种措施来适应所处的内外环境，即战略的应变性认为，战略是帮助企业确定自己在市场中的位置，并据此正确配置资源，从而形成企业可持续的竞争优势。战略是协调企业内部资源与外部环境的力量。

【例题 单选题】下列不属于公司战略现代概念属性的是()。

- A. 应变性 B. 竞争性
C. 风险性 D. 全局性

【答案】D

【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。

【例题 多选题】公司战略的现代概念强调战略的()。(2013年真题)

- A. 全局性 B. 竞争性
C. 风险性 D. 应变性

【答案】BCD

【解析】公司战略的现代概念强调战略的应变性、竞争性和风险性。选项 BCD 正确。

考点 2 公司的使命与目标

1. 概念

公司的使命是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括三个方面：公司目的、公司宗旨、经营哲学。

(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，而不是营利。

(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。

(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。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等方面体现出来。经营哲学同样影响着公司的经营范围和经营效果。

注意：企业使命是指企业的根本性质和存在的理由，说明企业的生存目的、经营领域和经营理念，为企业目标的确立与战略的制定提供依据。

【例题 多选题】公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括()。

- A. 公司目的 B. 公司目标
C. 公司宗旨 D. 经营哲学

【答案】ACD

【解析】公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括三个方面：公司目的、公司宗旨和经营哲学。

2. 公司的目标

(1) 和财务业绩有关的标准。

财务目标体系表明公司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。

(2) 和战略业绩有关的标准。

战略目标体系表明公司致力于达到下列结果：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，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等。

(3) 两种业绩目标的关系。

战略目标体系的作用是提醒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。

【例题 单选题】企业在对部门的绩效进行评测时，常常选用投资回报率指标。下列选项中，属于该指标缺陷的是()。(2012年真题)

- A. 不利于对不同部门之间的业绩进行比较
B. 不利于制定整体企业经营目标
C. 不容易为管理层理解
D. 可能阻碍部门资产投资决策

【答案】D

【解析】已动用资本回报率又称作投资回报率(ROI)或净资产回报率(RONA)。计算公式为：资



本报酬率 (ROCE) = (息税前利润/当期平均已动用资本) × 100%, 该指标可能阻碍部门资产投资决策, 放弃低于部门平均报酬率, 但高于企业的资本成本的投资项目。

【例题 多选题】下列有关公司目标的说法中, 正确的有()。

- A. 公司目标是公司使命的具体化
- B. 公司目标体系是指公司财务目标体系
- C. 公司目标体系是指公司战略目标体系
- D. 公司目标体系的建立需要所有管理者的参与

【答案】AD

【解析】公司的使命是要阐明企业组织的根本性质与存在理由, 公司目标是公司使命的具体化, 选项 A 正确; 公司目标体系既包括公司财务目标体系, 也包括公司战略目标体系, 选项 B、C 错误; 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, 所以, 公司目标体系的建立需要所有管理者的参与, 选项 D 正确。

【例题 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

【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 属于企业战略。

3. 公司战略的功能

(1) 公司战略指明了企业的发展方向。

有了公司战略, 不仅使整个公司有了清晰的发展方向, 也明确了企业的各个层次、各个部门的奋斗目标。这样就使企业各方面的努力统一到公司的战略方向上来, 形成合力, 推进企业为实现共同的终点不断前行。

(2) 公司战略是整合和优化企业资源能力的依据和动力。

一方面, 企业战略建立起企业目标系统, 使企业能够依据战略需求对其资源和能力进行整合和优化, 促使企业凝结为一个和谐一致、高效的有机整体。

另一方面, 企业资源和能力的水平影响着公司经营范围和竞争优势的选择, 公司战略又是整合和完善企业资源能力的动力, 企业只有不断提升其资源和能力的水平, 才能够保障公司面对变化莫测的经营环境选择和实施其最有效的战略。

(3) 公司战略是提升企业管理效能的前提和保障。

公司战略将企业长期目标和短期目标结合在一起, 可以调动各级管理人员参与战略管理的积极性, 有利于充分利用企业的各种资源并提高协同效果。

公司战略重视战略的评价与更新, 不只是计划“我们正走向何处”, 也计划如何淘汰陈旧过时的东西, 以“计划是否继续有效”为指导重视战略的评价与更新, 这就使企业管理者能不断地在新的起点上对外界环境和企业战略进行连续性探索, 增强创新意识。

公司战略强调战略的制定与实施的结合, 更加突出战略在管理实践中的指导作用, 这将不断提升企业管理者的管理水平, 也促使公司战略本身不断得到完善。

考点 3 公司战略的层次

公司战略分为三个层次: 总体战略、业务单位战略 (或竞争战略)、职能战略。

1. 总体战略

总体战略又称公司层战略, 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。公司战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。

2. 业务单位战略

业务单位战略又称公司的二级战略或竞争战略。业务单位战略涉及各业务单位的主管以及辅助人员。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。对于一家单业务公司来说, 总体战略和业务单位战略合二为一; 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。

3. 职能战略

职能战略又称层战略, 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, 关注于如何更好地配置企业内部资源, 提高组

织效率。

在职能战略中,协同作用具有非常重要的意义。这种协同作用首先体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和业务流程或活动之间的协调性与一致性。

【例题 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

【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。(3) 职能战略在更细节的层面上运行,它侧重于企业内部特定职能部门的运营效率。(4) 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。

【例题 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()。(2013年真题)

- 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

【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是业务单位战略。

【例题 多选题】下列关于业务单位战略的相关表述中,正确的有()。

- A. 业务单位战略关注的是在什么市场能够取得竞争优势
B. 有的企业只有公司层次的战略,没有业务层次的战略
C. 在单一产品、单一渠道上竞争的企业,其总体战略和业务单位战略合二为一
D. 在一个多元化经营的公司,既要制定总体战略,也要制定业务单位战略

【答案】ACD

【解析】业务单位战略,是指在总体战略指导下,一个业务单位进行竞争的战略,也称为竞争战略。业务单位战略的目标是取得竞争优势,选项A正确。如果一个企业只在一个特定市场中开展业务,公司战略和业务单位战略属于同一层面,所以,选项B错误、选项C正确。业务单位是按市场划分的,由于面向的市场不同,不同的业务单位需要制定不同的战略,选项D正确。

1.2 公司战略管理

考点1 战略分析

1. 概念

战略分析是回答“企业的目前状况”,主要目的是评价影响企业目前和今后发展的关键因素,并确定在战略选择步骤中的具体影响因素。

2. 战略分析的内容

(1) 外部环境分析。了解企业所处的环境(包括宏观环境、产业环境、竞争环境和市场需求状况)正在发生的变化,以及这些变化给企业的机会或威胁。

(2) 内部环境分析。从企业的资源与能力、企业

的核心能力等几个方面展开,了解企业自身所处的相对地位,具有哪些资源以及战略能力,利益相关者的利益期望,以及在战略选择和实施过程中,利益相关者的反应,这些反应对企业行为的影响和制约。

注意:波士顿矩阵、通用矩阵、SWOT分析都是常用的战略分析工具。

【例题 单选题】下列不属于内部环境分析的是()。

- A. 企业资源分析 B. 市场需求分析
C. 企业能力分析 D. 企业核心能力分析

【答案】B

【解析】公司内部环境分析可以从企业的资源与能力、企业的核心竞争力等几个方面展开。市场需求分析属于企业的外部环境分析。

【例题 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

【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 战略选择

1. 概念

战略选择是回答“企业走向何处”，企业在战略选择阶段要考虑可选择的战略类型和战略选择过程两个方面的问题。

2. 可选择的战略类型

(1) 总体战略选择。总体战略选择包括发展战略、稳定战略、收缩战略三种基本类型。

(2) 业务单位战略选择。业务单位层面的竞争战略包括成本领先战略、差异化战略、集中化战略三种基本类型。

(3) 职能战略选择。职能战略包括市场营销战略、生产运营战略、研究与开发战略、人力资源战略、财务战略、信息战略等多个职能部门的战略。

3. 战略选择过程

约翰逊和施乐斯在1989年提出了战略选择过程的四个组成部分：

(1) 制定战略选择方案。在制定战略过程中，制定尽可能多可供选择的方案。企业可以从对企业整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥以及企业各部门战略方案的协调等多个角度考虑，选择自上而下的方法、自下而上的方法或上下结合的方法来制定战略方案。

注意：三种战略制定方法的主要区别在于战略制定中对集权与分权程度的把握。企业可以从对企业整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥，以及企业各部门战略方案的协调等多个角度考虑，选择适宜的战略制定方法。

(2) 评估战略备选方案。评估备选方案通常使用三个标准：适宜性、可接受性、可行性。

(3) 选择战略。即确定准备实施的战略。当存在多个可供选择的战略方案，可以使用以下几种方法选择各个方案：①根据企业目标选择战略；②提交上级

管理部门审批；③聘请外部机构。

(4) 制定战略政策和计划。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。

【例题 单选题】公司业务单位战略类型不包括()。

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

【答案】D

【解析】公司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。研究与开发战略属于职能战略的选择。

【例题 多选题】甲集团的经营范围涉及网络游戏、医药保健，最近该集团宣布进军电子金融领域。由此可见，甲集团的公司战略层次包括()。(2013年真题)

- A. 总体战略 B. 业务单位战略
C. 多元化战略 D. 职能战略

【答案】ABD

【解析】公司战略分为三个层次：总体战略、业务单位战略和职能战略。选项ABD正确。

【例题 多选题】甲公司的100多家生活日用品百货超市，分布于一个三省交界的地域，分别由公司下设的5个地区事业部管理，各个事业部实行自我计划和自我管理。所以该公司的企业战略的结构层次应当包括()。(2012年真题)

- A. 公司战略 B. 业务单位战略
C. 市场战略 D. 职能战略

【答案】ABD

【解析】一般将企业战略分为三个层次：总体战略(又称公司层战略)、业务单位战略或竞争战略和职能战略。总体战略是企业最高层次的战略。公司的二级战略常常被称作业务单位战略或竞争战略。业务单位战略涉及各业务单位的主管以及辅助人员。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；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，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(R&D)、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。

【例题 多选题】企业在选择适宜的战略制定方法时，要考虑的因素有()。

- A. 对企业整体目标的保障
B. 对企业各部门的管控

C. 对中下层管理人员积极性的发挥

D. 企业各部门战略方案的协调

【答案】ACD

【解析】企业可以从对企业整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥,以及企业各部门战略方案的协调等多个角度考虑,选择适宜的战略制定方法。

考点3 战略实施

1. 战略实施的概念

战略实施回答“如何将战略转化为实践”,就是将战略转化为行动,为了将战略付诸实施,需制定一些关键的决策。

2. 战略实施过程注意事项

(1) 为使战略成功,企业需要有一个有效的组织结构。制定组织结构涉及如何分配企业内的工作职责范围和决策权力,需要做出如下决定:①企业的管理层次数目是高长型还是扁平型结构;②决策权力集中还是分散;③企业的组织结构类型能否适应公司战略的定位等。

(2) 人员和制度的管理颇为重要。

(3) 公司的政治活动。

(4) 组织协调系统和控制系统。

(5) 协调企业战略、结构、文化和控制诸方面的方式。

3. 战略制定与战略实施的关系

企业战略管理的实践表明,战略制定固然重要,战略实施同样重要。一个好的战略仅是战略成功的前提,有效的战略实施才是企业战略目标顺利实现的保证。另一方面,如果企业没有能完善地制定出合适的战略,但是在战略实施过程中,能够克服原有战略的不足之处,那也有可能最终导致战略的完善与成功。

注意: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。

【例题 多选题】为使战略成功,企业需要有一个有效的组织结构。制定组织结构涉及如何分配企业内的工作职责范围和决策权力,需要做出的决定有()。

A. 企业的管理层次数目是高长型还是扁平型结构

B. 决策权力集中还是分散

C. 企业管理规则是刚性还是弹性

D. 企业的组织结构类型能否适应公司战略的定位

【答案】ABD

【解析】为使战略成功,企业需要有一个有效的组织结构。制定组织结构涉及如何分配企业内的工作职责范围和决策权力,需要做出如下决定:①企业的管理层次数目是高长型还是扁平型结构;②决策权力集中还是分散;③企业的组织结构类型能否适应公司战略的定位。

考点4 渐进性变革与革命性变革比较

1. 概念

根据变革的程度不同,可将变革分为渐进性变革和革命性变革两种。渐进性变革是指企业的变革适应人们的接受能力,变革在适当的范围内逐步进行;革命性变革是指企业的变革必须迅速展开,在短时期内建立新的运作规则和流程。

2. 渐进性变革与革命性变革比较

渐进性变革的特点	革命性变革的特点
在企业生命周期中经常发生	在企业生命周期中不经常发生
稳定地推进变化	全面转化
影响企业体系的某些部分	影响整个企业体系

【例题 多选题】渐进性变革的特点包括()。

A. 在企业生命周期中常常发生

B. 影响整个企业体系

C. 稳定地推进变化

D. 影响企业体系的某些部分

【答案】ACD

【解析】渐进性变革的特点: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。革命性变革的特点:在企业生命周期中不常发生,全面转化,影响整个企业体系。

考点5 战略变革的发展阶段

1. 连续阶段:在这个阶段中,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:在这个阶段中,战略发生缓慢的变化。这种变化可能是零打碎敲性的,也可能是系统性的。

3. 不断改变阶段:在这个阶段中,战略变化呈现无方向或无重心的特点。

4. 全面阶段:在这个阶段中,企业战略是在一

个较短的时间内、发生革命性或转化性的变化。

【例题 单选题】在()中,战略变化呈现无方向或无重心的特点。

- A. 连续阶段 B. 渐进阶段
C. 不断改变阶段 D. 全面阶段

【答案】C

【解析】连续阶段:制定的战略基本上没有发生大的变化,仅有一些小的修正。渐进阶段: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。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:企业战略是在一个较短的时间内、发生革命性或转化性的变化。

【例题 单选题】在约翰逊和施乐斯提出的渐进性变革的四个发展阶段中,如果战略发生缓慢的变化。这种变化可能是零打碎敲性的,也可能是系统性的。那么,该阶段属于()。

- A. 连续阶段 B. 渐进阶段
C. 不断改变阶段 D. 全面阶段

【答案】B

【解析】在渐进性变革的四个发展阶段中,渐进阶段战略发生缓慢的变化。这种变化可能是零打碎敲性的,也可能是系统性的。

考点6 战略变革的种类

1. 技术变革

技术变革往往涉及企业的生产过程,包括开发使企业有能力与竞争对手抗衡的知识和技能。这些变革旨在使企业生产更有效率或增加产量。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。

2. 产品和服务变革

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,这在很大程度上影响着市场机会。该种变革很大程度上影响着市场机会。

3. 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。结构和体系变革即指组织管理领域的变革,组织管理领域涉及到组织的监控和管理。结构与体系变革通常是由上而下地进行,而产品与服务变革则通常是由下而上进行。

4. 人员变革

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,目的是确保员工努力工作,完成企业目标。人员变革即指企业文化的变革,文化变革

是指价值、态度、期望、信念、能力、员工行为的改变。

【例题 单选题】某机床公司面临激烈的外部竞争,将自己转变为一个全面的服务供应商。它不仅提供机床,还提供所有的工业塑料、流体、化学制品。现在,机床业务只占该公司全部利润的四分之一。该公司实施的战略变革类型属于()。

- A. 技术变革 B. 人员变革
C. 结构与体系变革 D. 产品与服务变革

【答案】D

【解析】该公司推出的新的产品与服务帮助它扩展了市场与顾客群,实施的变革属于产品和服务变革。

【例题 多选题】结构和体系变革包括()。

- A. 企业员工价值观变化 B. 结构变化
C. 政策变化 D. 控制系统变化

【答案】BCD

【解析】结构和体系变革指企业运作的管理方法的变革,包括结构变化、政策变化和控制系统变化。企业员工价值观变化属于人员变革。

考点7 战略变革的时机选择

1. 战略变革的征兆

(1)企业经营成绩的下降,如市场占有率下降,产品质量下降,消耗和浪费严重,企业资金周转不灵等。

(2)企业生产经营缺乏创新,如企业缺乏新的战略和适应性措施,缺乏新的产品和技术更新,没有新的管理办法或新的管理办法推行起来困难等。

(3)组织机构本身病症的显露,如决策迟缓,指挥不灵,信息交流不畅,机构臃肿,职责重叠,管理幅度过大,扯皮增多,人事纠纷增多,管理效率下降等。

(4)职工士气低落,不满情绪增加,如管理人员离职率增加,员工旷工率,病、事假率增加等。

2. 战略变革的时机选择

(1)提前性变革:管理者能及时地预测到未来的危机,提前进行必要的战略变革。能及时地进行提前性战略变革的企业是最具有生命力的企业。

(2)反应性变革:在这种情况下,企业已经存在有形的可感觉到的危机,并且已经为过迟变革付出了一定的代价。

(3)危机性变革:这时企业已经存在根本性的危机,再不进行战略变革,企业将面临倒闭和破产。危机性变革是一种被迫的变革,企业往往付出较大的代

价才能取得变革的成效。

【例题 单选题】下列关于危机变革的说法正确的是()。

- A. 危机变革是一种根本性变革
- B. 危机变革是一种及时性变革
- C. 危机变革是一种被迫性变革
- D. 危机变革是一种预见性变革

【答案】C

【解析】如果企业已经存在根本性的危机, 再不进行战略变革, 企业将面临倒闭和破产。因此, 危机性变革是一种被迫的变革, 企业往往付出较大的代价才能取得变革的成效。

【例题 单选题】乙公司是美国一家著名的计算机软件公司, 在 20 世纪 80 年代中期的销售额和利润分别占美国计算机行业的 40% 和 70%, 可是从 1986 年情况开始恶化, 仅 1993 年便亏损了 81 亿美元, 公司不得不进行一系列的变革以挽救公司的命运, 从战略变革的时机来看, 这次变革属于()。

- A. 提前性变革
- B. 危机性变革
- C. 反应性变革
- D. 不确定

【答案】B

【解析】危机性变革是一种被迫的变革, 企业往往付出较大的代价才能取得变革的成效。

考点 8 战略变革的模式

战略变革按性质可分为两种类型: 渐变性变革与革命性变革, 按对变革的管理方法可以分为积极主动和消极被动两种。根据变革性质的类型和管理层的作用的不同组合, 战略变革的模式可分为四类: 协调、计划、接受、迫使。

		变革的性质	
		渐变性	革命性
管理层的作用	积极主动	协调	计划
	消极被动	接受	迫使

1. 协调: 当管理层的作用是积极主动的, 而变革的性质是渐变性的, 该种变革是一个协调变革。

2. 计划: 当管理层的作用是积极主动的, 而变革的性质是革命性的, 该种变革是一个计划变革。

3. 接受: 当理层的作用是消极被动的, 而变革性质是渐变性的, 该种变革是一个被动接受的变革。

4. 迫使: 当管理层的作用是消极被动的, 而变革性质是革命性的, 该种变革是一个被迫的变革。

【例题 单选题】当管理层的作用是积极主动的, 而变革的性质是革命性时, 这时的变革是()。

- A. 协调变革
- B. 迫使变革
- C. 接受变革
- D. 计划变革

【答案】D

【解析】当管理层的作用是积极主动的, 而变革的性质是革命性时, 该种变革是计划变革。

【例题 单选题】兴盛公司是一家经营钢铁的国有企业, 其在经营过程中一直采用较为传统的管理模式, 经济环境的变化并没有引起该公司的注意, 2009 年公司濒临破产, 公司被迫做出改变, 而且在变革的过程中并没有进行实质性的改变, 只是在原有管理模式的基础上增加了几项规定。据此可以判断, 该公司的变革属于()。

- A. 协调的变革
- B. 计划的变革
- C. 接受的变革
- D. 迫使的变革

【答案】C

【解析】经济环境的变化并没有引起该公司的注意, 在 2009 年公司濒临破产, 公司被迫做出改变, 这是一种消极被动的态度; 而在变革的过程中并没有进行实质性的改变, 只是在原有管理模式的基础上增加了几项规定, 这是一种增量的变革, 所以该公司的变革属于接受的变革。

考点 9 企业战略变革的主要任务

1. 调整企业理念: 在重新调整企业理念时, 首先与行业特征相吻合, 其次在充分挖掘原有企业理念的基础上赋予其时代特色, 最后企业理念和竞争对手有所区别。

2. 企业战略重新进行定位: 根据波特的观点, 企业为获得竞争优势而进行的战略定位实际上是在价值链配置系统中从产品范围、市场范围和企业价值系统范围三方面进行定位的选择过程。

3. 重新设计企业的组织结构: 在进行组织结构设计时, 要围绕战略目标实现的路径来确定不同层级的管理跨度。在设计组织结构时, 还要充分考虑企业各部门顺利完成各自目标的可能性, 以及在此基础上的合作协调性、各自分工的平衡性、权责明确性、企业指挥的统一性、企业应变的弹性、企业成长的稳定性和效率性、企业的持续成长性。

【例题 多选题】企业战略变革的主要任务包括()。

- A. 改进企业技术
- B. 调整企业理念
- C. 企业战略重新进行定位
- D. 重新设计企业的组织结构

【答案】BCD

【解析】企业战略变革的主要任务包括：调整企业理念、企业战略重新进行定位以及重新设计企业的组织结构。

【例题 多选题】企业战略变革的首要任务是调整企业理念。调整企业理念包含()。

- A. 确定企业使命
- B. 确立经营思想
- C. 靠行为准则约束来要求员工
- D. 建立以人为本的管理理念

【答案】ABC

【解析】企业战略变革的首要任务是调整企业理念。它是企业统一化的可突出本企业与其他企业差异性的识别标志，包含企业使命、经营思想和行为准则三部分。

考点 10 战略变革的实现

1. 变革的支持者推进战略变革的步骤

(1) 高级管理层是变革的战略家并决定应该做什么。变革的支持者需要极力拥护战略高端的变革。而这只有在高层管理层认为需要变革的时候才会发生。这个角色需要对将要进行的变革有一个清晰的了解。

(2) 指定一个代理人来掌握变革。高级管理层通常有三种作用：在变革激化了代理人与企业中的利益集团之间矛盾时，支持代理人；审议和监控变革的进程；签署和批准变革，并保证它们公开。

(3) 变革代理人必须赢得关键部门管理人员的支持，因为变革需要后者在他们的部门中介绍和执行这些变革。变革的支持者应当提供建议和信息，以及不再接受旧模式的证据。

(4) 变革代理人应督促各管理人员立即行动起来，并给予后者必要的支持。

应该认识到，成功的变革不仅仅来自上述内容。中级和低级的管理人员是变革的接受者，是由他们来执行新的方法。然而，他们本身也是变革代理人，有着各自的责任领域。他们必须保证某个部分的变革过程的成功实施。

2. 变革受到抵制的原因与实施障碍

变革可能会产生重要的影响：生理变化、环境变化、心理变化。基于上述的不同因素，变革会面临的

障碍：

(1) 文化障碍：结构惯性是企业确保一贯性和质量的所有系统和流程的累积效果，这些都是变革的障碍。

(2) 私人障碍：除了文化障碍之外，也有一些影响个人的障碍，导致他们认为变革是一种威胁。

3. 克服变革阻力的策略

在处理变革的阻力时，管理层应当考虑变革的三个方面：变革的节奏、变革的管理方式和变革的范围。

(1) 变革的节奏：变革越是循序渐进，就有越多的时间来提出问题，提供保证并进行管制。

(2) 变革的管理方式：在变革计划比较完善的情况下，变革过程中的领导、协调、沟通和激励的效果直接决定了变革的成败。

应对变革阻力的常见策略：

①做好宣传，与员工进行沟通，广泛地听取员工的意见。

②让员工参与到组织变革的决策中去。

③大力推行与组织变革相适应的人才培训计划，大胆起用具有开拓创新精神的人才。

④采取优惠政策，妥善安排被精简人员工作生活和出路。

⑤在必要的时候显示变革的果敢决心，并采取强硬措施。

(3) 变革的范围：应当认真审阅变革的范围。大转变会带来巨大的不安全感 and 较多的刺激。

【例题 单选题】甲公司原先下设三大技术部门，分别负责公司三个关键技术领域的技术开发工作。公司管理层根据行业技术更新情况决定对公司进行变革以提高竞争力。为此，需要将原有三大技术部门裁减为两个部门，使得某一部门技术人员必须进行分流，结果引发巨大阻力。根据以上信息可以判断，甲公司变革遇到的障碍是()。

- A. 组织障碍
- B. 私人障碍
- C. 心理障碍
- D. 文化障碍

【答案】D

【解析】(1) 文化障碍：结构惯性是企业确保一贯性和质量的所有系统和流程的累积效果。这些都是变革的障碍。当变革和团队或部门的规范不一致之时，或使某些专业人士或技术团队的技能和专业能力弱化甚至冗余之时，团体惯性就可能阻碍变革。

(2) 私人障碍：例如习惯、变革对个人收入的影响、对于未知的恐惧和选择性信息等。