



初始条件 注册会计师培训指定用书

严格依据2017年全新大纲考核要求编写

2017年全新版

公司战略与风险管理

尚德机构狐逻财经学院 编写

丛书主编：王雁鹏 分册主编：周杰 王世豪

- ✎ **化整为零**：将整本教材分解为**16**个专题，**56**个任务，难点痛点逐个击破，稳步通关
- ✎ **思维导图**：按照教材章节展示框架，**16**个知识点一目了然
- ✎ **通关宝典**：智能**APP**助你轻松做题，一键出分
- ✎ **移动答疑**：专职注会老师**24**小时在线解疑惑
- ✎ **超值服务**：**56**节精品注会课程扫码免费听

根据混沌理论，复杂系统的演变结果对初始条件极为敏感。一个蝴蝶在亚马逊河扇下翅膀，就会引起加勒比海的狂风暴雨。也许，CPA证书就是您那波澜壮阔的人生中第一个扇翅膀的蝴蝶。

—— 尚德机构创始人 欧蓬



初始条件 注册会计师培训指定用书

严格依据2017年全新大纲考核要求编写

公司战略与风险管理

2017年全新版

尚德机构狐逻财经学院 编写

丛书主编：王雁鹏 分册主编：周杰 王世豪



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目(CIP)数据

公司战略与风险管理/尚德机构狐逻财经学院编写.

北京:中国经济出版社,2017.6

2017年初始条件注册会计师培训指定用书

ISBN 978-7-5136-4708-3

I. ①公… II. ①尚… 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. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第103123号

责任编辑 葛晶 冀意

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京柏力行彩印有限公司

经销者 各地新华书店

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 15

字数 413千字

版次 2017年6月第1版

印次 2017年6月第1次

定价 39.80元

广告经营许可证 京西工商广字第8179号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街3号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68330607)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390) 服务热线:010-88386794

编委会

丛书主编：王雁鹏

本分册主编：周 杰 王世豪

编 委：汪 秀 张 婷 尹晓慧

洪天玮 杨明泽 蒋亚林

刘云卿

题库使用说明

亲爱的同学：

欢迎使用初始条件注册会计师培训指定用书，经狐逻财经学院多名注册会计师培训一线教师精心研究，总结 15 年财会类教学经验，重磅推出与本书配套使用的初始条件在线题库。登录题库方式如下：

(1)扫描下方二维码，即可凭账号密码登录初始条件题库，在线做题，开始注册会计师通关之旅。



(2)关注“狐逻财经”微信公众号，回复“在线题库战略”，即可登录题库，开始在线做题，开始注册会计师通关之旅。



推荐语

我们把这套书命名为“初始条件”，是因为根据混沌理论，复杂系统的演变结果对初始条件极为敏感。一个蝴蝶在亚马逊河扇下翅膀，就会引起加勒比海的狂风暴雨。也许，CPA证书就是您那波澜壮阔的人生中第一个扇翅膀的蝴蝶。

——尚德机构创始人 欧蓬

序 言

各位备考途中的朋友：

你们好！欢迎你们打开“初始条件注册会计师培训指定用书”这套丛书。本丛书是中国最大的在线教育集团——尚德机构狐逻财经学院集合十几年教学经验总结而来。之所以叫“初始条件”，是因为相对于友商，我们一直致力于提供雪中送炭式的教学，我们希望能够给每个人带来新的机遇、挑战以及不一样的未来。

近十几年，狐逻财经学院培养了三十多万会计人员，他们曾经身处社会各个阶层、各个行业、各个职业，都有着一个共同而美好的愿望，他们都从一个丝毫不了解会计的人，成长为理解企业商业实质，理解现代商业社会运转逻辑的人。从菜鸟到专业，在狐逻实现了。这就是现代成人职业教育的本质——让人生充满了不确定性即无限可能性。

从物理学运转规律来看，初始条件一旦设定，遵循着后续的规律，事物发生变得可预测。我们之所以用它命名，是因为我们相信，狐逻财经学院和这套教材一旦为大家设定了初始条件，每一个人在这种条件下遵循着财务行业发展的一般规律，加之自己的努力就能够获得职业成就、职业尊严以及不菲的价值回报。

随着时代的变迁、互联网的发展财务行业愈加重要，传统意识里的会计行业可能在不久的将来慢慢消失，而注册会计师行业却蓬勃发展，有商业实质即有注册会计师已经成为全世界的共识。在世界500强中，近半数CEO出自财务、税务等注册会计师相关行业。财务知识已经成为晋升、晋级必备的“软件”。因为中国注册会计师报考人数与日俱增，注会考试已经形成千军万马过独木桥之势，希望“初始条件”成为你起步的初始条件。

我们致力于利用本丛书培养思维方式、讲解方法技巧，亦采用了二维码扫码听课形式，让学习过程中有老师的陪伴。希望各位考生在备考中一片坦途，策马奔腾，成为你想成为的自己。



2017年4日

前 言

从 2003 年到 2017 年,尚德机构本着“学习是一种信仰”的理念,伴随着学员一起磨砺前行! 狐
遯财经学院更是以“一切为了学员”为出发点,赢得了无数会计人的钟爱。我们本着“做教育就是做
责任,就是求放心”的理念,一直精耕细作,锲而不舍,成为学员完全信赖、完全放心的良师益友!

曾经的狐遯财经稚嫩柔弱,就像一颗长在悬崖峭壁上的小草,风吹草不折,弱极而生刚,悄然开
启了会计辅导的新天地。

曾经的狐遯财经孤独无助,就像墙角数枝凌寒独自开的梅花,已是悬崖百丈冰,犹有花枝俏,俏
也不争春,只把春来报,默默给学员带来了注会通关的新动力。

曾经的狐遯财经势单力薄,就像一颗山间的青松,大雪压青松,青松挺且直,一次次刷新学员通
关的新数据。

现在的狐遯财经辉煌灿烂,节节高升的教育市场占有率,雄厚的师资力量,让我们在这条路上
坚定不移的前进着!

现在的狐遯财经尽善尽美,图书体系、课程视频均处于行业前列,满足各类考生的需求,让我们
更加坚定一切为了学员的信念!

现在的狐遯财经低调内敛,不骄不躁,只因对品质的极致追求,待到山花烂漫时,她在丛中笑!
尽管这样,2017 年的我们并没有因此停止步伐:

我们:

多少次孜孜不倦,只希望学员更好地理解教学知识;

多少次思前想后,只希望能让生涩的内容简单易懂;

多少次秉烛达旦,只希望把所有知识倾囊相授;

多少次呕心沥血,只希望帮助更多的学员轻松过关。

那是怎样的力量支撑着尚德狐遯财经学院?

是一批优秀的具有多年教学经验与实操经验的名师:王雁鹏、洪天玮、刘云卿、王世豪、汪秀、蒋
亚林、张婷、杨明泽、周杰。他们悉心钻研,精雕细琢,汇聚精华。

尚德人,并不华丽,但是踏踏实实,兢兢业业,为每一个学员默默地付出着,2017 年,我们就在
这里等着您!

复习指导

一、考试题型

从2012年CPA开始实行机考,“公司战略与风险管理”的考试时间为120分钟,考试题型包括单选题、多选题,简答题和案例分析题。其中单选题和多选题,考生通过鼠标直接点击屏幕上的正确答案即可,而简答题与案例分析题则需要通过键盘输入答案。

1. 单选题

单选题共24小题,每小题1分,共24分。单选题是难度最小的题型,考生如果想顺利通过“公司战略与风险管理”考试,就要保证能拿到18分以上。

2. 多选题

多选题共14小题,每小题1.5分,共21分。多选题有4个备选项,正确答案2~4项,考生只有全部答对才得分,错选、漏选均不得分。

3. 简答题

简答题共4小题,共30分。其中有1题可以用中文或英文解答,如使用英文解答,须全部使用英文,答题正确的,增加5分。

4. 综合题

综合题共1题,25分。其中有几个小问,都是几个章节联系在一起出,所以考生在学习时要把各个章节的内容融会贯通起来。

二、重点考点分析

通过对“公司战略与风险管理”近5年考试真题的分析,从图1可以看出,考核的重点章节为“战略分析”“战略选择”“风险与风险管理”“风险管理框架下的内部控制”。

注会考试“公司战略与风险管理”中,简答题与综合题的分值占比高达55%,可见其重要性。而且简答题与综合题也是所有考题中难度最大的,所以有必要来分析一下,哪些章节出简答题与综合题的比例高。通过对公司战略与风险管理近5年考试真题中简答题与综合题的分析,从图2可以看出,简答题的重点集中在“战略分析”“战略选择”“战略实施”“风险与风险管理”“风险管理框架下的内部控制”,重中之重为“战略分析”“战略选择”“风险与风险管理”“风险管理框架下的内部控制”,而第一章“战略与战略管理”与第七章“管理信息系统的应用与管理”,简答题几乎不涉及。从图3可以看出,综合题考核的重点集中在“战略分析”“战略选择”“风险与风险管理”。

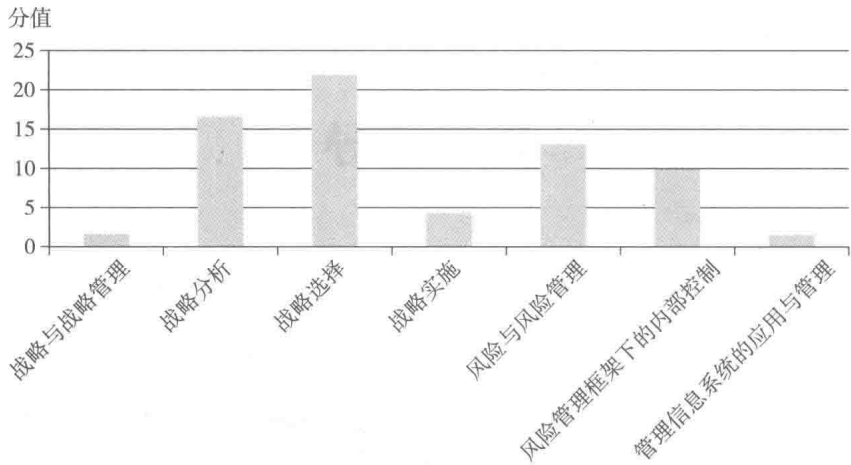


图1 近5年各章平均分

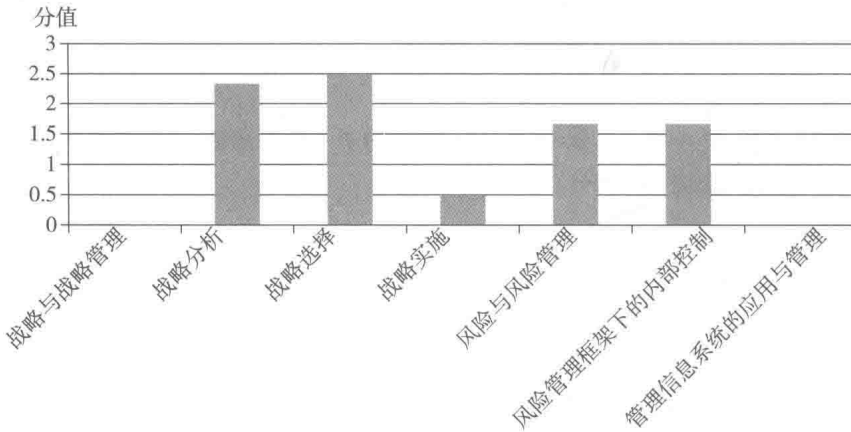


图2 近5年各章简答题平均分

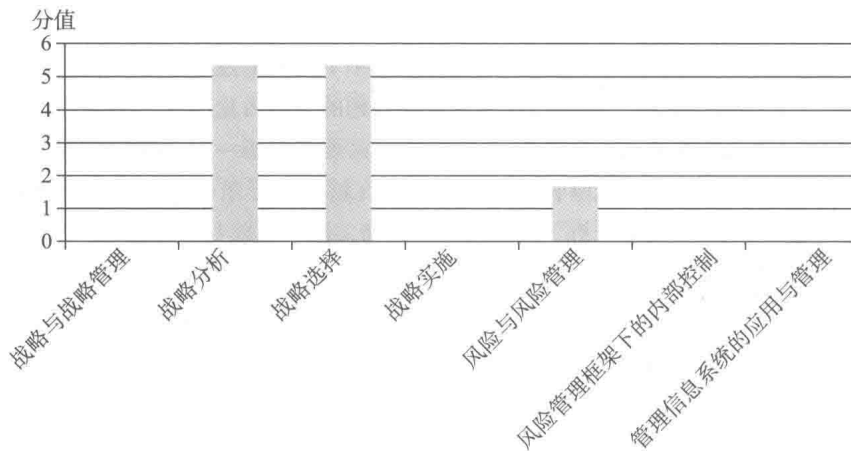


图3 近5年各章综合题平均分

三、复习方法

(1)认真阅读教材,每看完一章要立刻做课后习题来加以巩固,切忌走马观花,毕竟教材是根据大纲与对这几年注会考试命题的方向把握而提炼出来的精华,再配以每个任务制 APP 视频讲解,更通俗易懂,有助于大家更好地理解。

(2)要想顺利通过注会的“公司战略与风险管理”,靠的是准确理解,而不是死记硬背。所以要保证做题的质量,而不是只关注做题的数量,切忌搞题海战术,要学会举一反三,把整个章节融会贯通起来。但是,不做题也是万万不行的,不能光看教材而不做题。

(3)要制订一个明确的学习计划,然后坚决执行。比如今天和明天学习第一章,后天做课后习题,诸如此类。所有题都要自己先做,做完再参照答案,看哪里答得不对,切忌边看题边看答案,毕竟答案是别人做出来的,不是自己做出来的,只有自己做过的事情,才会有深刻的印象,这个道理想必大家都是深有体会的。

综上所述,大家务必要自己先看教材再做题,而不是先去听视频,后看教材。在学习过程中具体学习方法因人而异,考生要根据自己的实际情况找到适合自己的方法。但是,书山有路勤为径,没有所谓的捷径,只有多看教材,再配以做题,自我总结,才有希望通过考试。相信在大家的努力下,都能够开开心心通过这门考试。

目 录

专题一 战略与战略管理

- 任务 1 公司战略的定义、使命、目标、功能 2
- 任务 2 公司战略的层次、管理过程 4
- 任务 3 战略变革管理 7

专题二 企业外部环境战略分析

- 任务 4 宏观环境分析 13
- 任务 5 产品生命周期 16
- 任务 6 产业五种竞争力分析 19
- 任务 7 成功关键因素分析 24
- 任务 8 竞争对手分析 25
- 任务 9 产业内的战略群组 27
- 任务 10 钻石模型分析 28

专题三 企业内部环境战略分析

- 任务 11 企业资源与能力分析 31
- 任务 12 价值链分析 35
- 任务 13 业务组合分析 37

专题四 SWOT 分析

- 任务 14 SWOT 分析 42

专题五 总体战略选择

- 任务 15 发展战略 46
- 任务 16 稳定和收缩战略 50
- 任务 17 外部发展(并购)战略 53
- 任务 18 内部发展战略 55
- 任务 19 企业战略联盟 56

专题六 业务单元战略选择

- 任务 20 成本领先战略、差异化战略 59
- 任务 21 集中化战略 61

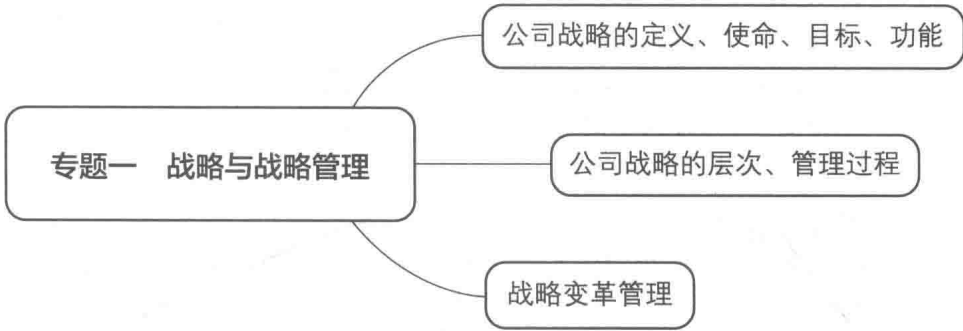
专题七 职能战略选择

- 任务 22 市场营销战略 64



任务 23	研究与开发战略和生产运营战略	68
任务 24	采购战略和人力资源战略	70
任务 25	财务战略的确立及其考虑因素	73
任务 26	财务战略的选择——基于发展阶段	75
任务 27	财务战略的选择——基于创造价值或增长率	77
专题八 国际化经营战略		
任务 28	企业国际化经营动因	82
任务 29	进入国外市场的方式和战略类型	84
专题九 公司战略与组织结构		
任务 30	组织结构的构成要素、纵向分工结构	90
任务 31	横向分工结构	93
任务 32	横向分工结构的基本协调机制、企业战略与组织结构	96
专题十 公司战略与企业文化		
任务 33	公司战略与企业文化	102
专题十一 战略控制		
任务 34	战略控制的过程	107
任务 35	战略控制的方法	109
专题十二 战略管理中的权力与利益相关者		
任务 36	战略管理中的权力与利益相关者	115
专题十三 公司治理		
任务 37	公司治理理论、公司治理的概念与特征、公司治理的主要参与方及其作用	120
任务 38	公司治理原则,风险管理、内部控制与公司治理三者关系	122
专题十四 信息技术在战略管理中的作用		
任务 39	信息技术在战略管理中的作用	128
专题十五 风险管理		
任务 40	风险的概念	131
任务 41	风险管理基本流程	136
任务 42	风险管理体系——风险管理策略	139
任务 43	风险管理组织体系	144
任务 44	风险理财的一般概念、策略方案	147
任务 45	头脑风暴法、德尔菲法、失效模式影响和危害度分析法	157
任务 46	流程图分析法、马尔可夫分析法、风险评估系图法、情景分析法	159
任务 47	敏感性分析法、事件树分析法、决策树法、统计推论法	162
专题十六 内部控制		
任务 48	内部控制概述、内部控制要素	168

任务 49	组织架构、发展战略、人力资源、社会责任·····	175
任务 50	企业文化、资金活动、采购业务·····	181
任务 51	资产管理、销售业务、研究与开发·····	187
任务 52	工程项目、担保业务、业务外包·····	192
任务 53	财务报告、全面预算、合同管理·····	197
任务 54	内部信息传递、信息系统·····	202
任务 55	内部控制评价·····	205
任务 56	企业内部控制审计、审计委员会的作用·····	212



专题一 战略与战略管理

任务1 公司战略的定义、使命、目标、功能



扫码看本任务视频讲解

鉴于部分学员第一接触战略,本任务主要讲解公司战略的基本知识,作为大家后续学习的基础。

一、公司战略的定义

(一)公司战略的传统概念

美国哈佛大学教授波特对战略的定义堪称公司战略传统定义的典型代表。他认为,“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”。波特的定义强调了公司战略部分属性——计划性、全局性和长期性。

(二)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方式”,这套方式包括刻意安排(或计划性)的战略和所有临时出现的(或非计划性)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。

现代概念与传统概念的主要区别见下表。

	传统概念	现代概念
时间	20世纪60—70年代	20世纪80年代以来
属性	计划性、全局性、长期性	应变性、竞争性、风险性
内容	包括为达到企业的终点而寻求的途径,以及企业终点本身	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

事实上,公司大部分战略是事先的计划和突发应变的组合。美国学者汤姆森指出,“战略既是预先性的(预谋战略),又是反应性的(适应性战略)”,换言之,战略制定的任务包括制订一个策略计划,即预谋战略,然后随着事情的进展不断对它进行调整。一个实际的战略是管理者在公司内外各种情况不断暴露的过程中不断规划和再规划的结果。

二、公司的使命、目标与公司战略的功能

(一)公司的使命

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:

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：营利性组织和非营利性组织具体区别见下表。

	营利性组织	非营利性组织
目的	首要目的是为所有者带来经济价值；次要目的是履行社会责任，以保障企业主要经济目标的实现	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
常见形式	企业是最普通的营利性组织	红十字会是最普通的非营利性组织

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。美国学者德鲁克认为，提出“公司的业务是什么”，也就等于提出了“公司的宗旨是什么”。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。定位是指企业采取措施适应所处的环境，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的需求，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。它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，同时也影响着公司的经营范围和经营效果。

（二）公司的目标

公司的目标是公司使命的具体化。它不是一种抽象而是行动的承诺，借以实现企业的使命；它也是一种用以衡量工作成绩的标准。换句话说，目标是企业的基本战略。

公司的目标是一个体系。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，从而使公司的发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：和财务业绩有关的标准以及和战略业绩有关的标准。这要求公司的管理层既要建立财务目标体系又要建立战略目标体系（见下表）。

	财务目标体系	战略目标体系
建立	目标体系的建立需要所有管理者的参与	
目的	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	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，提高公司声誉，在国际市场上寻找到更稳定的立足点，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
作用	明确公司需要关注和提高的财务业绩	让公司的管理层明确不但要提高公司的财务业绩，还要提高公司的竞争力量，改善业务前景
短期目标	集中精力提高公司的短期经营业绩和经营结果	
长期目标	促使公司的管理者考虑现在应该采取什么行动，才能使公司能够进入一种长期的良性经营状态	

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被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。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的完成和