

19年丰碑屹立，成就千万学员



东奥会计在线
www.dongao.com

注册会计师全国统一考试辅导用书

——轻松过关® 2

2017年 注册会计师考试

每日攻克一考点 公司战略与风险管理

- 组编 东奥会计在线
- 编著 吕 鹏



购正版书，获超值回报

彩插有礼，只为你



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

注册会计师全国统一考试辅导用书——轻松过关2

2017 年注册会计师考试

每日攻克一考点

公司战略与风险管理

组 编 东奥会计在线

编 著 吕 鹏

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

本书正版具有以下标识，请认真识别：

1. 本书附有防伪标签一枚，上有激活码，激活即可获赠“名师引航班”、“职场经验谈”、“机考操作指南”、答疑及东奥题库宝典 APP 等超值课程及服务。使用方法详见本书正文。

2. 正文内局部铺有带灰网的图案。

若无以上标识即为盗版，请广大读者拒绝购买。盗版举报电话：400-627-5566。

图书在版编目 (CIP) 数据

2017 年注册会计师考试每日攻克一考点·公司战略与风险管理 / 东奥会计在线组编；吕鹏编著. — 北京：电子工业出版社，2017.4

(轻松过关·2)

注册会计师全国统一考试辅导用书

ISBN 978-7-121-31029-4

I. ①2… II. ①东… ②吕… 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. ①F23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 045205 号

策划编辑：刘淑丽

责任编辑：李慧君

印 刷：山东新华印务有限责任公司

装 订：山东新华印务有限责任公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：29 字数：1082 千字 彩插：2

版 次：2017 年 4 月第 1 版

印 次：2017 年 4 月第 1 次印刷

定 价：42.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254199，sjb@phei.com.cn。

主观题集训

攻克考点

每周计划

东奥团队+名师，
19年来我们只做一件事——
“让您轻松过关”

模拟演练



市场占有率高达81%

- 1998 年，“东奥”诞生于北京大学，开始进入会计培训领域；
 - 2001 年，“轻松过关”系列丛书发行量跃居同行之首；
 - 2002 年，“轻松过关”系列丛书被 30 个省级行政区的考试组织及机构推荐为指定用书；
 - 2010 年，知名咨询公司慧聪网调查显示：东奥会计培训的市场占有率高达 81%，已成为会计培训界的第一品牌；
- 我们的精彩从未停止，我们的未来才刚刚开始……

历经 19 个春夏秋冬，我们累积了一支强大的师资、编校团队，他们细心协作，精益求精，汇聚经典，只为让您“轻松过关”！

2017 年注册会计师考试“轻松过关”辅导用书包含 5 个系列，其特点和使用阶段如下：

轻松过关 1：《2017 年注册会计师考试应试指导及全真模拟测试》（上下册）

东奥最经典的考试辅导用书！地毯式扫描大纲和教材重难点，着重夯实基础。经典核心模块：（1）命题规律总结及趋势预测；（2）同步辅导及强化训练；（3）跨章节综合题演练；（4）全真模拟测试题。环环相扣，紧扣考试脉搏。

轻松过关 2：《2017 年注册会计师考试每日攻克一考点》

细化考点，逐个击破，专为机考量身打造！每日一考点，阶段性测评，帮助学员有计划、有体系地复习，日积月累，轻松过注会。

轻松过关 3：《2017 年注册会计师考试考点荟萃及记忆锦囊》

小身材大智慧！浓缩了教材精华内容的口袋书，全书通过图、表、对比、分析、总结等形式归集教材重点、精华内容，让您在零散时间里精通框架，熟练考点，吃透教材，强化记忆。为您轻松过关保驾护航。

轻松过关 4：《2017 年注册会计师考试考前最后六套题》

人手必备的考前模拟卷！名师押题，业内权威。用六套经典试卷，全面涵盖价值考点，点押最可能出题点，特别适合最后的复习冲刺。

轻松过关 5：《2017 年注册会计师考试巧学提分笔记》

东奥 2017 年创新之作，让学习也有“捷径”！巧学全书要点，巧记易混考点，巧练精编习题，助您事半功倍。

东奥始终致力于向广大考生提供最实用的图书和最权威的课程。但编校工作纷繁琐碎，限于时间，本书难免存在一些缺点和错误，敬请广大考生批评指正。疏漏之处，我们会及时发布勘误，大家可以通过东奥官网上的“勘误专区”查看。

最后，预祝所有考生都能轻松过关！

本书编委会

2017 年 4 月

目录

引导篇 考试攻略

考试攻略	(3)
一、2017 年教材变化综述	(3)
二、2017 年教材主要变化	(4)
三、公司战略与风险管理的学习方法及需注意的问题	(4)
四、公司战略与风险管理知识体系架构总说	(5)
五、各章考情分析	(7)
六、公司战略与风险管理考情分析与预测	(19)
七、机考形式下的有关问题的强调	(20)
八、公司战略与风险管理教材使用说明	(20)
九、公司战略与风险管理之“轻松过关 2”使用说明	(20)

攻克篇 每日一考点

第一周	(25)
本周学习计划	(25)
本周攻克内容	(25)
【星期一·第 1 章】公司的使命、公司的目标	(25)
【星期二·第 1 章】战略的定义	(28)
【星期三·第 1 章】公司战略的层次	(29)
【星期四·第 1 章】战略管理过程	(30)
【星期五·第 1 章】战略变革管理概述	(32)
本周自测	(35)
本周自测参考答案及解析	(37)
第二周	(41)
本周学习计划	(41)
本周攻克内容	(41)

【星期一·第2章】PEST模型分析、国家竞争优势（钻石模型）分析·····	(41)
【星期二·第2章】产品生命周期模型·····	(44)
【星期三·第2章】产业五种竞争力·····	(46)
【星期四·第2章】成功关键因素（KSF）分析、竞争环境分析·····	(51)
【星期五·第2章】竞争对手分析、产业内的战略群组·····	(51)
本周自测·····	(54)
本周自测参考答案及解析·····	(58)
第三周 ·····	(64)
本周学习计划·····	(64)
本周攻克内容·····	(64)
【星期一·第2章】企业内部环境分析总说、企业资源分析·····	(64)
【星期二·第2章】企业能力分析、企业的核心能力·····	(66)
【星期三·第2章】价值链模型·····	(69)
【星期四·第2章】波士顿矩阵·····	(73)
【星期五·第2章】通用矩阵、SWOT分析·····	(76)
本周自测·····	(78)
本周自测参考答案及解析·····	(83)
第四周 ·····	(89)
本周学习计划·····	(89)
本周攻克内容·····	(89)
【星期一·第3章】总体战略定义、总体战略划型及细分、发展战略·····	(89)
【星期二·第3章】一体化战略、密集型战略·····	(90)
【星期三·第3章】多元化战略、稳定战略·····	(95)
【星期四·第3章】收缩战略、发展战略的主要途径、外部发展（并购）·····	(96)
【星期五·第3章】内部发展战略（新建）、企业战略联盟·····	(101)
本周自测·····	(110)
本周自测参考答案及解析·····	(119)
第五周 ·····	(127)
本周学习计划·····	(127)
本周攻克内容·····	(127)
【星期一·第3章】竞争战略、基本竞争战略·····	(127)
【星期二·第3章】基本竞争战略的综合分析——战略钟模型、中小企业竞争战略·····	(136)
【星期三·第3章】零散产业中的竞争战略·····	(137)
【星期四·第3章】新兴产业中的竞争战略·····	(139)

【星期五·第3章】蓝海战略	(141)
本周自测	(143)
本周自测参考答案及解析	(146)
第六周	(149)
本周学习计划	(149)
本周攻克内容	(149)
【星期一·第3章】职能战略总论、市场营销战略总论	(149)
【星期二·第3章】研究与开发战略、生产运营战略	(155)
【星期三·第3章】采购战略	(158)
【星期四·第3章】人力资源战略	(160)
【星期五·第3章】财务战略基础理论	(163)
本周自测	(172)
本周自测参考答案及解析	(176)
第七周	(181)
本周学习计划	(181)
本周攻克内容	(181)
【星期一·第3章】国际化经营战略总说、发达国家企业国际化经营动因总说	(181)
【星期二·第3章】发展中国家企业国际化经营动因	(183)
【星期三·第3章】国际市场进入模式总说	(184)
【星期四·第3章】国际化经营的战略类型	(188)
【星期五·第3章】新兴市场的企业战略	(191)
本周自测	(194)
本周自测参考答案及解析	(196)
第八周	(198)
本周学习计划	(198)
本周攻克内容	(198)
【星期一·第4章】战略实施的相关支持要素总述、组织结构的构成要素、纵横向 分工结构基本概念、纵向分工结构的基本类型	(198)
【星期二·第4章】纵向分工结构组织的内部管理问题、横向分工结构基本类型 总说	(199)
【星期三·第4章】创业型组织结构、职能制组织结构、事业部制组织结构	(201)
【星期四·第4章】M型组织结构(多部门结构)、战略业务单位组织结构(SBU)、 矩阵制组织结构	(202)
【星期五·第4章】H型结构(控股企业/控股集团组织结构)、国际化经营企业的 组织结构	(205)

本周自测	(207)
本周自测参考答案及解析	(210)
第九周	(214)
本周学习计划	(214)
本周攻克内容	(214)
【星期一·第4章】横向分工结构的基本协调机制、组织结构与战略的关系	(214)
【星期二·第4章】组织的战略类型	(219)
【星期三·第4章】企业文化的概念、企业文化的类型、文化与绩效	(221)
【星期四·第4章】战略稳定性与文化适应性	(222)
【星期五·第4章】战略失效与战略控制、企业经营业绩的衡量、预算	(223)
本周自测	(227)
本周自测参考答案及解析	(232)
第十周	(237)
本周学习计划	(237)
本周攻克内容	(238)
【星期一·第4章】企业业绩衡量、平衡计分卡(BSC)的业绩衡量方法、战略 管理中的权力与利益相关者总说、企业主要的利益相关者	(238)
【星期二·第4章】企业利益相关者的利益矛盾与均衡总说、权力与职权的区别	(242)
【星期三·第4章】企业利益相关者的权力五种来源、在战略决策与实施过程中 的权力运用的五种类型、公司治理的概念、公司治理理论	(245)
【星期四·第4章】两大公司治理问题、公司内部治理结构、公司外部治理机制、 公司治理的基础设施	(247)
【星期五·第4章】公司治理的原则、信息技术、信息技术与组织变革、信息 技术与竞争战略、信息技术与企业价值链网	(252)
本周自测	(256)
本周自测参考答案及解析	(259)
第十一周	(263)
本周学习计划	(263)
本周攻克内容	(263)
【星期一·第5章】风险及风险管理的概念	(263)
【星期二至星期四·第5章】企业面对的风险种类	(265)
【星期五·第5章】风险管理的总体目标	(272)
本周自测	(272)
本周自测参考答案及解析	(276)

第十二周	(281)
本周学习计划	(281)
本周攻克内容	(281)
【星期一·第5章】风险管理的基本流程、风险管理体系	(281)
【星期二·第5章】风险管理策略	(284)
【星期三·第5章】风险管理组织体系、内部控制系统	(289)
【星期四·第5章】风险理财措施基本概念、风险管理信息系统	(291)
【星期五·第5章】风险管理技术与方法	(299)
本周自测	(304)
本周自测参考答案及解析	(308)
第十三周	(311)
本周学习计划	(311)
本周攻克内容	(311)
【星期一·第6章】COSO 委员会关于内部控制的定义与框架、我国内部控制规范 体系、控制环境、风险评估	(311)
【星期二·第6章】控制活动、信息与沟通、监控	(315)
【星期三至星期五·第6章】关于18项应用指引(1)	(317)
本周自测	(324)
本周自测参考答案及解析	(328)
第十四周	(332)
本周学习计划	(332)
本周攻克内容	(332)
【星期一至星期三·第6章】关于18项应用指引(2)	(332)
【星期四至星期五·第6章】内部控制评价基本概念	(339)
本周自测	(343)
本周自测参考答案及解析	(346)
第十五周	(349)
本周学习计划	(349)
本周攻克内容	(349)
【星期一·第6章】《企业内部控制审计指引》要点	(349)
【星期二至星期三·第6章】审计委员会在内部控制中的作用	(350)
【星期四至星期五·第6章】审计委员会对内部审计的复核	(351)
本周自测	(352)
本周自测参考答案及解析	(354)

升华篇 主观题集训

主观题考点一览表	(359)
主观题集训	(362)
主观题集训参考答案及解析	(372)

冲刺篇 模拟题演练

2017 年注册会计师考试模拟测试题 (一)	(385)
模拟测试题 (一) 参考答案及解析	(391)
2017 年注册会计师考试模拟测试题 (二)	(396)
模拟测试题 (二) 参考答案及解析	(401)

星星点点

2017 版《星星点点》使用说明	(409)
第 1 章 战略与战略管理	(410)
第 2 章 战略分析	(411)
第 3 章 战略选择	(415)
第 4 章 战略实施	(429)
第 5 章 风险与风险管理	(438)
第 6 章 内部控制	(448)

考试攻略

引导篇

考试攻略

防伪标签使用说明：

1. 免费享受 2017 年东奥超值课程及服务——“名师引航班”“职场经验谈”“机考操作指南”和“答疑”。

扫描彩插中免费领取课二维码，点击“免费领取课程”完成填写，即可获得“名师引航班”“职场经验谈”“机考操作指南”超值课程。

登录 www.dongao.com，在我的东奥“答疑”页面点击右上方“图书提问”栏目，进入后点击添加图书并输入防伪标签上的激活码，即可获得“答疑”服务。

2. 免费享有 2017 年东奥最新版本 APP 学习软件。

扫描安装（二维码见封底）“东奥题库宝典”移动客户端，注册验证后即可获赠在线做题功能。

温馨提示：以上超值服务有效截止日期为 2017 年 10 月 31 日。

考试攻略

一、2017年教材变化综述

1. 2017年教材变化的一个主题词就是“瘦身”。相对于2016年教材,今年教材删除相对较多内容,特别是删除了一些与主要知识点学习关联不大、表述不太清晰、理解比较困难的内容,并更换了部分新的案例说明,使之更加贴近所匹配的知识点。总的来看,今年的教材更易“上手”,便于学习。教材的主要变化简要概述如下:

(1) 第一章:删除“公司战略的功能”、“战略变革的动因”、“战略变革的时机选择”、“战略变革的模式”。

(2) 第二章:删除“法律环境分析四个因素”和“政治和法律环境对企业战略影响的特点”;将2016年教材第三章所讲“钻石模型”移至本章第一节,更名为“国家竞争优势(钻石模型)分析”。

(3) 第三章:删除“市场细分的利益”、“市场细分的有效标志”、“产品大类现代化”、“品牌和商标三个基本特点”、“营销战略实施与控制”、“研发技术获取途径选择的依据”、“质量管理”、“继任计划定义与益处”、“建立系统化员工评估体系的益处”、“员工培训的特点”、“职业生涯发展的理论”、“确立财务战略的阻力”、“钻石模型”、“进入国外市场方式的选择”、“企业国际化进程及其战略途径”;增加“采购经理的职责”内容;“人力资源规划”、“基于产品生命周期的财务战略选择”、“基于创造价值或增长率的财务战略选择”内容表述重新调整。

(4) 第四章:将2016年教材第六章所讲“公司治理”移至本章作为第五节,内容表述重新调整。将2016年教材第七章第五节内容移至本章作为第六节。

(5) 第五章:将2016年教材本章第六节“风险管理其他相关问题”删除。

(6) 第六章:将2016年教材本章第五节“风险管理、内部控制与公司治理”删除。

(7) 第七章:将2016年教材本章前四节删除,第五节移至第四章。

上述为主要变化总结,除此之外,还有较多细节变化,以删减为主。

2. 教材章节架构说明

2017年公司战略与风险管理教材共包含六个章节。从章节讲解内容看,全书共分为两部分:第一章至第四章为第一部分,主要讲解的是公司

战略:第一章为战略与战略管理,对公司战略讲解内容进行综述;第二章至第四章讲解企业战略管理内容。第五章和第六章为第二部分,主要讲解全面风险管理内容:第五章讲解风险与风险管理;第六章讲解内部控制。

主要讲解内容说明如下:

第一章共分两节,对公司战略进行了总体概述和介绍。本章是全书的引言章节,起到提纲挈领的作用,其内容在后面章节展开详细讲解,从而形成前后映射关系。根据教材观点,战略管理流程包括三个主要环节,即:战略分析、战略选择和战略实施。第二章、第三章和第四章分别展开讲解战略管理的三个环节。因此,教材这四章构成了公司战略部分的内容。其中:“第二章战略分析”讲述了企业进行内外部环境分析,从而为战略选择做基础准备;“第三章战略选择”介绍了企业各层级的不同类型战略的基本内容和实施途径;“第四章战略实施”讲解了企业组织结构、文化建设、控制协调、公司治理、利益相关者矛盾均衡等对战略的影响。

第五章基于《中央企业全面风险管理指引》文件,讲解了全面风险管理的理论和实务知识。第六章基于“一个规范、三个指引”,讲解了有关内部控制知识。全面风险管理是内部控制发展的更高阶段,内部控制也是风险管理的一部分。因此,教材这两章构成了风险管理部分的内容。

综上,2017年教材由公司战略与风险管理两部分组成;在章节结构安排上更加合理、精细,讲解内容更加明确、重点更加突出,便于广大学员循序渐进学习。公司战略与风险管理两部分内容在篇幅上大体相当,在考试中分值权重平分秋色。

3. 教材变化对考试的影响

教材内容的删减,毋庸置疑有效减轻了广大考试复习备考负担,但是在考试整体难度不变的前提下,对知识点考查的广度(题目覆盖面)和深度(题目的难度)将会有所提升。这对广大学员提出了更高的学习要求,不但要学得全、学得细、学得牢,还要学得透、学得懂、学得准;不但能够精准地进行知识点还原,还要能根据题目要求,按照设定的场景进行灵活应用。甘蔗没有两头甜,备考的负担减轻了,随之而来的是考试的难度增加了,正可谓背着抱着一样沉。大家不可因教材内容“缩水”而掉以轻心。

二、2017 年教材主要变化

章 名	变化内容
第一章 战略与战略管理	1. 删除第一节 “（三）公司战略的功能”。 2. 删除第二节 “（二）战略变革的动因、（四）战略变革的时机选择、（五）战略变革模式”。
第二章 战略分析	1. 主要变化为将第三章第四节 “国际化经营战略” 中的 “钻石模型分析” 移至本章第一节，作为外部（宏观）环境分析的一种工具。 2. 本章其他内容未有重大、实质性变化。
第三章 战略选择	本章内容未有重大、实质性变化。主要变化为将原第四节 “钻石模型” 内容移至第二章第一节讲解，其余都是细节性完善。
第四章 战略实施	1. 主要变化为将原第六章第五节 “公司治理” 相关内容移至本章，作为新增第五节；将原第七章第五节 “管理信息系统与组织战略” 相关内容移至本章，作为新增第六节，更名为 “信息技术在战略管理中的作用”。 2. 本章其他内容未有重大、实质性变化。
第五章 风险与风险管理	1. 本章主要变化为将原第六节 “风险管理其他相关问题” 删除。 2. 本章其他内容未有重大、实质性变化，均是细节性完善。
第六章 内部控制	1. 本章章名由 “风险管理框架下的内部控制” 变为 “内部控制”。 2. 本章主要变化为将第六章第五节 “风险管理、内部控制与公司治理” 移至第四章，作为第五节，更名为 “公司治理”。 3. 本章其他内容未有重大、实质性变化，均是细节性完善。

三、公司战略与风险管理的学习方法及需注意的问题

公司战略与风险管理这门课程知识点众多，涉及较多理论、模型、观点和结论，除记忆任务十分繁重外，考试还要求对所学的知识结合题目给定的场景进行活学活用。因此，学习这门课程必须要掌握和使用正确的方法论，才能收到事半功倍的效果。

1. 本科目行之有效地学习策略就是 “先搭骨架后添肉”，意即先构建全书的知识体系与架构，对全书要讲的主要内容以及内容间的内在逻辑关系有一大体把握，了然于胸；在此基础上，沿着骨架脉络逐一细化知识点的学习，使骨架逐渐丰满（抓大放小搭框架，深入学习添细节）。这种学习方法的好处在于：一是一上来就树立起该科目的 “大局观”，高起点的入门有利于更好地把握教材、驾驭考试。二是能够对所学的知识点与其他知识点的勾稽关系有全面、清楚的了解，前后左右更好地融会贯通，进而在考试时能够游刃有余地应对跨章节考查试题。学习该科切忌一上来就扎进具体的知识点学与背之中，不但入门慢，且极有可能效率、效果较差，不可避免走进学习瓶颈。正所谓磨刀不误砍柴工。

2. 在 “先搭骨架后添肉” 总体策略指引下，

要具体贯彻落实四个 “结合”，即：自学与听课相结合、理解与记忆相结合、理论与实际相结合、宏观与微观相结合。

3. 在按照四个 “结合” 要求进行复习备考时，要把握 “两先两后一总结” 的节奏。所谓 “两先两后一总结”，意即：先预习、后听课；先复习、后做题；定期总结。

4. 学习本科要树立一个理念，即：经济社会中都是理性经济人，无论是个体的自然人还是作为企业的法人，都是在既有资源约束下寻求效用最大化。因此，在学习过程中，对于不理解的一些企业行为，想想如果是个人（也就是我们自己）遇到类似境况，会如何趋利避害地去做，也就从 “根儿” 上明白了企业行为背后的动机。这样想，有助于对全书真正透彻的理解。

上述学习方法，经过几年的实践证明和广大学员反馈，应该是行之有效的。在本书附录部分，还为广大学员提供了 2017 版的《星星点点》，对全书需要记忆的基本内容进行了系统总结。结合《星星点点》进行复习备考，效果更佳。

5. 学习本科科目要注意规避以下误区：

（1）“战略” 就是背！埋头背就一定得过！——未必。今后考得会越来越灵活，死记硬背无法满足试卷考查要求。

（2）“战略” 教材相对比较薄，不足为虑，最

后临考前看看即可！——看不明白，再薄也白搭。

(3) “战略”一定要看细喽，一个字一个字的抠！——对于某些知识点，懂其大意、知其精髓即可。

(4) “战略”不用看书，直接多做题即可！——不弄明白知识点之间的逻辑关系，做题数量与掌握程度不存在明显的正相关。

(5) “战略”与其他科目有共通内容，其他科目学习了，这科就不必学习了！——横看成岭侧成峰，同一事物不同角度阐释，重点自然不同。

四、公司战略与风险管理知识体系架构总说

在学习之初，清晰、准确把握公司战略与风险管理全书知识体系与架构，尽快找到学习该科的“感觉”，有利于顺利“入门”，从而驾驭全科内容，将知识点融会贯通，最终顺利通过考试至关重要。

一家企业必须先确定自己的使命，然后为实现使命，将其转化为公司目标。目标有定性与定量之分。为了确保目标能够得以执行和考核，通常选择能够定量的目标作为公司目标。公司目标需靠战略得以实现，因此公司目标也称之为战略目标。要顺利实现战略目标，就必须制定正确的战略。要制定正确的战略，就必须依照科学、合理的流程。

首先，要对企业所处的内外部环境从宏观、中观、微观层面进行深入分析，这样才能做到“知己知彼”，从而为制定和选择正确的战略奠定基础。

其次，从理论上讲，企业可以制定出若干战略方案（解决方案）来实现战略目标。这些制定出来的若干战略方案就是战略选择（Strategy Alternatives），即那些备选的战略方案。

最后，理论上制定的若干战略方案在现实经济生活中并不都可以实施。因此，企业要根据适宜性、可行性、可接受性这“三性”原则，从若干战略选择中选择一款与企业内外部环境相匹配的、有助于企业战略目标实现的合适的战略（就是图中央的 Option），这个过程就是选择战略（Selecta Strategy），最终选定的战略就是公司的总体战略。

通过上述流程，企业可以制定出正确的公司层战略。在公司层战略确定后，公司据此确定业务单位战略（即竞争战略）和职能战略。业务单位战略是公司竞争对手面对面厮杀的战略，该战略要服从于公司层战略。职能战略是为竞争战略提供支持保障的若干战略（市场营销战略、研究与开发战略、生产运营战略、采购战略、人力资源战略和财务战略等），因此职能战略要服从于公司层战略，要服务于公司的竞争战略。

在确定公司各层级战略后（下图中方形虚线所圈定区域内即为公司的各层级战略），接下来就是要“真干”，推动既定战略的实施。因此，组织架构是战略实施的有形载体，企业文化是战略实施的无形保障。为确保战略得以正确、顺利推进实施，避免出现“跑偏”导致的战略失效，防止整个战略失败，进而影响既定战略目标的实现，或（严重时）引发企业遭受严重财务风险，最终走向倒闭破产。因此，对于战略实施必须加强控制。一方面要将战略实施化整为零，逐年使用预算控制，有问题早发现、早纠正；另一方面，要考虑战略控制的自身特点，采用平衡计分卡，实现长期与短期、内部与外部、定量与定性、财务与非财务的较好结合，提升战略控制的有效性，确保战略实施的安全性。在当前技术环境下，企业自宏观至微观、从高层到基层的各项经济行为，无时不刻离不开信息技术的支撑。总之，有形与无形的相得益彰，最终确保战略得以实施。

在战略控制过程中，如果发现既定战略已不能与公司当下内外部环境相匹配时，则要考虑进行战略变革，使战略重新与内外部环境相匹配，避免与既定目标差距拉大。正因为企业所处环境变化引发企业战略变化，所以，战略管理是一个包括战略分析、战略选择和战略实施三个环节在内的动态、循环往复的过程。

上述即为战略管理部分知识体系与架构的文字描述，主要对应下图三角形虚线内的区域。

但是，企业的战略管理（包括战略分析、战略选择和战略实施）不可能离开公司治理机制、风险管理和内部控制而孤立地存在。它们四者之间的关系用一个形象的比喻描述就是：战略管理好比是一道美味的佳肴，公司治理机制、风险管理和内部控制三者构成一个三角形精美托盘。没有了托盘，美味佳肴无处放；没有了佳肴，空有托盘没有用。因此，它们四者之间是相互依存、相互影响、不可分割的关系。

这四者之间，公司治理机制是根本，确定了公司内外部各利益相关方权力、权利、义务等分配的游戏规则，确定了上传下达的汇报指示路线。这就为风险管理、内部控制及战略管理奠定了制度基础。风险管理和内部控制为战略管理的有效、顺利实施保驾护航。全面风险管理是在内部控制整合框架基础上发展而来，二者关系虽各有侧重，但密不可分。

综上所述，教材始终围绕战略、公司治理机制、风险管理和内部控制四者关系这一主线展开讲解，逻辑合理、脉络清晰。我们在复习备考时要牢牢把握这条主线，这样才能在一定高度上驾驭教材所讲内容，达到考试对本科目的考查要求。

该科知识体系与架构如下图所示：



