

名师点拨系列




2010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

财会方舟网 策划
上海国家会计学院 组编

随书获赠

上海国家会计学院远程教育网
学习体验卡一张，可用于购买相应
价值的2010年CPA辅导课程；可
享受辅导书网上免费答疑服务。

 中国财政经济出版社

“名师点拨”系列

财经版 2010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
主编 夏大慰 刘 勤
编著 刘凤委 张英奎 刘 勤

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/刘凤委等编著;上海国家会计学院组编. —北京:中国财政经济出版社, 2010. 4

(财经版 2010 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 - 2057 - 4

I. 公… II. ①刘…②上… III. ①公司 - 企业管理 - 会计师 - 资格考核 - 自学参考资料②公司 - 风险管理 - 会计师 - 资格考核 - 自学参考资料 IV. F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 031442 号

责任编辑:张若丹

责任校对:黄亚青

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

发行处电话:88190406 财经书店电话:64033436

北京富生印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 15 印张 501 000 字

2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月北京第 1 次印刷

印数:1—8 060 定价:36.00 元

ISBN 978—7—5095—2057—4/F·2022

(图书出现印装问题,本社负责调换)

免费赠送上海国家会计学院系列 网络辅导课程

上海国家会计学院远程教育网（www.esnai.net）是财政部直属的会计和财务管理人员远程教育网站，中国注册会计师协会重点推荐注册会计师考试辅导网站，世界银行全球学习发展网络（GDLN）上海远程学习中心。以专业的培训机构、权威的授课师资、高品质的教学课程和严谨的办学风格，为财会、评估、税务、金融等领域的从业人员提供高质量、多层次、多形式的远程培训。为各类会计考试考生提供考前培训超过30万人次，学员考试通过率远高于全国平均水平。

上海国家会计学院2010年将免费开放以下课程为注会考生备考助力：

1. 免费开放2009年注册会计师考试网络辅导课程

为了给考生提供更加方便的复习备考方式，上海国家会计学院远程教育网2010年继续免费开放2009年新制度考试6门辅导课程（说明：2009年新制度考试辅导课程的大部分内容仍然适用于2010年注册会计师考试，请考生根据2010年考试教材自行选择适用的课程进行学习），考生只需注册用户名即可学习所有课程，详细了解请登录网站cpa.esnai.net。

2. 免费提供会计实务能力提升系列课程（使用随书赠124送的课程体验卡开通课程）

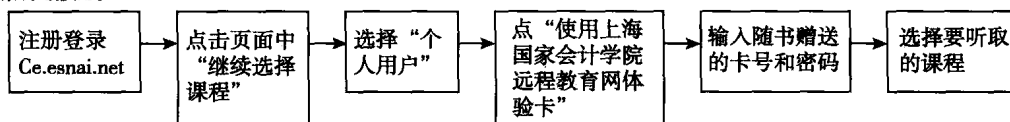
注册会计师考试越来越趋向于实务操作，为了帮助考生提升实务能力，更有效的理解教材，通过考试，上海国家会计学院邀请了企业的财务总监、财务经理等实务专家，录制了多门实务类培训课程，以使各位学员在备考期间能够利用点滴时间提升实务技能，达到理论与实务的双结合！对于从事会计实务工作的考生，这些来自于实务专家的课程还能让您掌握更多的实务技能，提升工作效率，提高工作能力。

会计实务能力提升系列课程列表：

课程名称	课程内容简介
财务会的误区及其治理	以常见案例来说明十数个会计误区（包括思想和行为）的解决办法。
会计报表的税收分析	从税务稽查的角度来分析报表，观点独特。
现金流量表的实务编制和分析	手把手教实务中如何编制现金流量表。
财会考试经验谈（职称、注会、高会）	考试高手谈如何高效通过职称、注册会计师和高级会计师考试。
内部控制十大漏洞与对策	借鉴十个典型内控案例，快速建立完善内控知识体系。
EXCEL之数据透视表	全面了解透视表的强大功能，提升工作效率。
常见票据的使用及其风险识别	上百张票据图片指出所有风险识别点。
绩优股财务陷阱	股市打假第一人夏草教你详细分析上市公司报表。

课程开通：登录上海国家会计学院远程教育网站，使用随书赠送的学习体验卡即可开通上述任一门课程。

操作流程：



提示：

1. 每张体验卡限开通上述课程列表中任一门课程，每个注册账号限用一张体验卡。
2. 课程自开通时间算有效期为2个月，在有效期内可以不限次数点播学习课程。
3. 可登录中国会计视野论坛（www.esnai.com）“视野·会计进阶”版面和众多会计人分享课程的收获。
4. 课程开通及使用中有任何问题可咨询上海国家会计学院客服电话400-700-1200转1。

前言 Preface

由于我国处于经济转型和发展期，新的会计、审计准则不断推出，税收政策、经济法规也在不断完善中，因此注册会计师考试内容也在不断变化和调整，2009年注册会计师考试开始实行全新的考试制度，考试体系和考试教材都进行了较大调整。2010年考试教材继续体现了这一特点，部分科目（如财务成本管理）内容进行了较大调整。

为了帮助广大考生全面理解2010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内容，把握考试动向和出题规律，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、专家编写了本套《财经版2010年度注册会计师全国统一考试应试指导》丛书。

本丛书由具有多年考试辅导经验的名师团队编写，紧扣2010年度考试大纲和指定教材，结构合理，体例全面，应试性强。按科目共分成6本书，即《会计》、《审计》、《财务成本管理》、《经济法》、《税法》和《公司战略与风险管理》。每本书由3个部分组成：名师导读、各章考点精讲和跨章节综合题。

第一部分“名师导读”，整体介绍“教材内容结构”、“教材主要变化”、“2009年考试命题规律分析”、“2010年考试命题预测”、“学习方法指导”等；第二部分“分章重难点精讲和经典例题”，系统地讲解了各章知识点，并“讲练结合”，每章后配有“本章强化练习题及参考答案与解析”；第三部分“跨章节综合题”，以本科目8到10个综合大题为例，囊括教材重大考点，并配有答案与解析，帮助考生把握和提升主观题的应试技能。

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）免费提供本套丛书的答疑，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（48小时内保证答疑）。

免费课程：购买本丛书可同时获赠上海国家会计学院远程教育网（www.esnai.net）会计实务提升系列课程体验卡，凭此卡可免费开通会计实务提升系列课程（任一门），详情了解请登录www.esnai.net 咨询。

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，自2001年开展注册会计师考试辅导以来，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。在师生共同努力下，学员历年考试通过率均远高于全国的平均水平。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，成绩优异！

最后，衷心祝愿大家顺利通过2010年注册会计师考试！

Contents

目录



第一部分 名师导读

一、全书内容结构概述	(3)
二、教材主要内容	(3)
三、2010 年考试命题预测	(4)
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)
本章重难点精讲及典型例题分析	(7)
本章强化练习题	(16)
本章强化练习题答案及解析	(17)
第二章 战略分析——外部环境	(20)
本章考情分析及教材变化	(20)
本章内容结构基本框架	(20)
本章重难点精讲及典型例题分析	(20)
本章强化练习题	(33)
本章强化练习题答案及解析	(35)
第三章 战略分析——内部资源、能力与核心竞争力	(38)
本章考情分析及教材变化	(38)
本章内容结构基本框架	(38)
本章重难点精讲及典型例题分析	(38)
本章强化练习题	(48)
本章强化练习题答案及解析	(49)
第四章 战略选择	(51)
本章考情分析及教材变化	(51)
本章内容结构基本框架	(51)
本章重难点精讲及典型例题分析	(51)
本章强化练习题	(71)

本章强化练习题答案及解析	(73)
第五章 战略实施	(76)
本章考情分析及教材变化	(76)
本章内容结构基本框架	(76)
本章重难点精讲及典型例题分析	(76)
本章强化练习题	(102)
本章强化练习题答案及解析	(105)
第六章 战略控制	(109)
本章考情分析及教材变化	(109)
本章内容结构基本框架	(109)
本章重难点精讲及典型例题分析	(109)
本章强化练习题	(121)
本章强化练习题答案及解析	(122)
第七章 财务战略	(124)
本章考情分析及教材变化	(124)
本章内容结构基本框架	(124)
本章重难点精讲及典型例题分析	(124)
本章强化练习题	(139)
本章强化练习题答案及解析	(141)
第八章 内部控制	(143)
本章考情分析及教材变化	(143)
本章内容结构基本框架	(143)
本章重难点精讲及典型例题分析	(143)
本章强化练习题	(150)
本章强化练习题答案及解析	(152)
第九章 风险管理原则	(154)
本章考情分析及教材变化	(154)
本章内容结构基本框架	(154)
本章重难点精讲及典型例题分析	(154)
本章强化练习题	(162)
本章强化练习题答案及解析	(163)
第十章 风险管理实务	(166)
本章考情分析及教材变化	(166)
本章内容结构基本框架	(166)

本章重难点精讲及典型例题分析	(167)	本章内容结构基本框架	(197)
本章强化练习题	(181)	本章重难点精讲及典型例题分析	(197)
本章强化练习题答案及解析	(182)	本章强化练习题	(207)
第十一章 企业倒闭风险	(184)	本章强化练习题答案及解析	(208)
本章考情分析及教材变化	(184)		
本章内容结构基本框架	(184)		
本章重难点精讲及典型例题分析	(184)		
本章强化练习题	(194)		
本章强化练习题答案及解析	(195)		
第十二章 信息技术管理	(197)		
本章考情分析及教材变化	(197)		
		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	(213)
		二、综合练习题	(213)
		三、综合练习题参考答案及解析	(225)

第一部分

名师导读

一、全书内容结构概述

全国 CPA 执业资格考试科目《公司战略与风险管理》，已经是第二年度的考核。增加这门科目的目的是在我国社会经济全面发展和实施“走出去”战略的背景下，要求注册会计师能够以更加开阔的视野，从企业整体层面对企业未来长远发展和可能的风险进行把握。《公司战略与风险管理》课程教材的编写，纳入了成熟的公司战略管理理论体系，介绍了最新的企业风险管理理论和方法，同时也涵盖了电子信息技术环境下公司信息管理与控制内容。通过新增加内容的学习，完善注册会计师的知识储备，提高注册会计师的能力，开阔注册会计师的眼界，使注册会计师能够在一个较高的层次上审视企业的经营，在关注审计程序的同时，了解外部市场环境、企业目标、内部管理运行状况、组织结构、风险管控等内容对报表的影响，从而作出更加准确的执业判断。

要学好这门课，需要大家认真掌握总体学习思路及方法。2010 年考试大纲与 2009 年相比，基本没有显著变化。全书仍然共 12 章，可分为两个大部分：

第一部分——公司战略管理，包括第一章至第七章。这部分内容以战略管理循环为主线，从战略分析与制定，到战略评价与选择，然后进行战略实施与控制，最后专门对公司财务战略进行分析。各章节具体内容主要包括战略管理概论、外部环境分析、内部因素分析、战略选择、战略实施、战略控制与公司财务战略。

第二部分——风险管理，包括第八章至第十二章。这一部分以风险管理控制为核心，重点介绍了内部控制的基本内容、风险管理的基本原则，风险管理实务部分介绍了各种风险的应对措施和财务风险控制方法，最后教材涉及了公司倒闭风险与信息管理及其产生的信息风险。

二、教材主要内容

与 2009 年教材相比，2010 年教材大纲没有显著变化。主要变化内容体现在第十章第七节，利率风险控制增加了“在固定利率和浮动利率间进行选择时应考虑的事项”。

2010 年度公司战略与风险管理教材各章主要内容如下：

重要程度	章节	主要内容
★★	第一章 战略与战略管理	战略的定义、战略目标、战略发展途径和战略管理流程概述
★★★★	第二章 战略分析——外部环境	宏观环境、行业环境、经营环境及竞争对手分析，还涉及国际化经营理念与模式分析
★★★★	第三章 战略分析——内部资源、能力与核心竞争力	内部因素（资源、能力、核心竞争力）、分析方法（资源分析、价值链分析）和内外部环境与因素匹配分析工具（SWOT 分析）
★★★★★	第四章 战略选择	差距分析、战略选择（包括公司战略、业务单位战略和职能战略）和战略评估
★★★	第五章 战略实施	主要是职能战略选择，包括组织结构类型、企业设计、各业务计划内容（包括营销、研发、生产运营、人力资源、质量管理等）和领导风格的作用
★★★	第六章 战略控制	战略控制过程、控制方法及战略变革的选择与模式
★★★★★	第七章 财务战略	财务战略决定因素与财务战略选择（基于发展阶段和价值创造、增长率战略选择）
★★★	第八章 内部控制	内部控制定义及发展、内部控制内容实践、审计委员会和公司治理
★★★★	第九章 风险管理原则	风险及风险管理的定义、程序、方法及成本收益原则
★★★★	第十章 风险管理实务	具体包括政治风险、操作风险、项目风险、财务风险、汇率风险、利率风险、衍生金融工具风险及其管理
★★★★★	第十一章 企业倒闭风险	公司倒闭迹象判断及具体应对措施
★★★	第十二章 信息技术管理	信息技术的运用、信息系统的设计及其风险管控

三、2010 年考试命题预测

根据 2009 年考试结果分析, 2009 年的考试重点章节 (10 分以上) 分布于第三章 (13 分)、第四章 (15 分)、第五章 (16 分)、第八章 (12.5 分)、第九章 (10.5 分)、第十章 (11.5 分); 次重点章节分布于第六章 (8 分)、第七章 (6 分); 其余为非重点章。

结合 2009 年考试试题, 我们认为, 2010 年命题方面有以下几个特点:

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的知识点, 并能够做到适当引申和拓展。

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。

四、学习方法指导

注册会计师考试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。尤其是本门课程将会涉及比较多的较为灵活的题目, 因此我们建议广大考生要做到以下几点:

1. 针对教材首先要通读! 对于财会专业的考生而言, 对企业战略管理思想的了解和实践甚少, 而且目前国内风险管理方面的教材很少, 大多数教材也都只是集中于银行等特殊行业的风险控制。在此前提下, 首先要求考生将教材读通、读懂, 重点章节重点阅读, 非重点章节辅助阅读。

2. 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。

3. 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, 我们有三篇: 第一篇, 名师导读; 第二篇, 各章重难点精讲; 第三篇, 跨章节综合题。这三个篇章中有许多例题, 都是结合主要知识点来考察的, 既有客观题也有主观题, 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, 祝愿各位学员能够在 2010 年度“执注册会计师考试制度改革之牛耳”, 顺利通过《公司战略与风险管理》科目考试!

第二部分

各章考点精讲

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。本章从战略定义的提出及战略管理含义出发,论述了企业使命、目标设定以及与战略的关系。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,本章内容分为四个部分:企业战略的基本内容、企业的使命与目标、企业战略的发展途径、战略管理概述。

本章属于非重点章节,难度不大,属于了解和熟悉的内容较多,相对具体的内容会在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,而要结合实际,在理解的基础上灵活掌握。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。本章考试题型一般为客观题和简答题。

二、近年考情分析

从2009年考试情况看,本章内容所占比重不大,主要以选择题的形式出现,考核内容都集中于明茨伯格5P战略定义,平均分值为2分左右。

年度	题型	题量	分值	考 点
2009	单选题	1	1	明茨伯格5P战略
	多选题	1	1.5	明茨伯格5P战略定义

三、2010年教材主要变化

教材内容无变化。



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	企业战略	
1.1.1	战略的定义	一般了解
1.1.2	明茨伯格的5P战略	重点掌握
1.1.3	企业战略的结构层次	重点掌握
1.1.4	战略的关键因素	熟悉
1.1.5	战略测试	一般了解
1.2	企业的使命与目标	
1.2.1	企业存在的理由	一般了解
1.2.2	确定企业的使命和目标	熟悉
1.2.3	企业使命的要素	熟悉
1.2.4	企业使命陈述	熟悉
1.2.5	确定战略目标	熟悉
1.3	公司战略的发展途径	
1.3.1	理性方法	熟悉
1.3.2	应急方法	熟悉
1.4	战略管理概述	掌握
1.4.1	战略管理的含义	重点掌握
1.4.2	战略管理的流程	重点掌握



本章重难点精讲及典型例题分析

1.1 企业战略

1.1.1 战略的定义

◆考点分析

“战略”源于古代兵法,属军事术语,意指基于对战争全局的分析而做出的谋划。

战略应用于其他领域,泛指重大的、带全局性或决定全局的谋划。从商业竞争角度,战略具有计划特征,即面向未来的思考,与公司使命和

目标相一致；战略不仅要考虑企业自身的资源和能力，还要分析外部环境以及竞争对手的状况，因此是多方面因素权衡后的谋略；战略还必须要明确采用的具体方法和措施；围绕战略，学术界和实务界提供和发展了一系列科学的方法及工具，并形成了完整的从战略分析—战略选择—战略实施—战略控制和修订等系列管理活动过程。

从战略所包含的具体内容而言，公司战略是一系列竞争策略和经营方法的联合体，具有目标导向，长期效应，能够使管理者掌握如何运用竞争策略和经营方法带领企业成功竞争并实现经营目标。战略也是指导企业根据经营环境和自身实力确定经营目标，分配关键资源，确立企业活动的方针、政策和方法。

归纳起来，企业战略可以定义为：根据市场状况，结合自身资源，通过分析、判断、预测，设立远景目标，并为实现目标制定总体性、指导性谋划。

◆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 明茨伯格的 5P 战略

◆考点分析

亨利·明茨伯格从不同的层次和侧面对战略进行了复合定义。他采用 5 个在英文中以 P 为头一个字母的词语来为战略做出一个综合的 5P 定义，亦即计划 (Plan)；定位 (Position)；模式 (Pattern)；计谋 (Ploy) 与观念 (Perspective)。

1. 战略是一种计划

该种定义认为，企业战略在本质上是一种计划：具体表现为两个特点。一是战略是企业具体经营活动之前就应该制定的，战略先于行动；二是战略是有意识、有目的地开发和制定的计划。战略计划与其他计划不同，它是关于企业长远发展方向和范围的计划。它的适用时限长，通常在一年以上；其内容是确定企业的发展方向（巩固目前地位、开发新产品、开发新市场或者多元化等）和范围（行业、产品、地域等）。该定义强调战略的计划性特征。

2. 战略是一种计谋

该种观点认为，战略本质上是一种计谋。这种计谋是有准备和有意图的，主要目的是想方设法与其他企业竞争。计谋的表现形式多种多样，有时候会应用到我国《孙子兵法》所列举的各种战术活动，从而实现竞争胜利。譬如有时候战略

制定具有威慑作用，可以达到“不战而屈人之兵”的目的。该方式反映了战略的灵活性以及根据对方来调整战略的可行性特征。该定义突出战略包含各种具体竞争方法与策略。

通常经济学家不喜欢从这个角度研究战略，管理学家则更突出战略在这方面的影响和作用。

3. 战略是一种模式

有学者指出单纯将战略视为一种计划忽视了战略行动方面的因素。战略在本质上是反映企业的一系列行为的一种模式。“一系列行为”是指企业为实现基本目标而进行竞争、分配资源、建立优势等决策和执行活动。该定义强调，无论企业是否有明确的、事先的战略计划，只要有具体行为就有战略。战略可以是事先设计的，也可以是自发（突发）形成的。战略是计划向现实流动的结果，是已经存在的行为模式。

例如，海尔集团在美国设厂迈出国际化第一步，当时可能多种原因决定了这一结果，现在看可以总结为一种模式。再比如《蓝海战略》这本著作，先是有太阳马戏团独创的经营模式，才有了蓝海战略的提出。

4. 战略是一种定位

该种定义认为，企业战略在本质上是一种定位。将战略作为一种定位，涉及企业如何适应所处的环境的问题。“定位”是指确定企业在市场中的位置，其含义很广，包括生产和销售什么产品、用什么方式生产、面向什么顾客和市场、承担什么社会责任、追求什么样的自身利益等。“战略定位”是指关系到企业全局的定位。战略是确定自己在市场中的位置，并据此正确配置资源，形成可持续的竞争优势。

譬如，联想购并 IBM 电脑业务，基于公司定位于国际化发展战略。包括我们个人职业发展道路，也是一种战略定位。

5. 战略是一种观念

该种观点认为，战略在本质上是一种观念，是企业中人们对客观世界固有的认识方式。战略观念通过组织成员个人的期望和行为而形成共享，演变成企业组织共同的期望和行为。战略观念是企业文化的一部分，决定了企业的长远发展。企业采用不同的战略是因为它们的观念不同；战略转变开始于观念的转变；战略的有效性取决于战略观念的共享程度以及该观念转化为共同行动的程度。

【要点提示】上述 5 个定义没有优劣之别，更无对错之分，只是从不同侧面反映了战略的含义。了解这些不同的定义，有助于对战略的全面理解。单独从某一个层面看，可能都有点正确，但又不全面。

◆典型例题

1. 【单选题】战略是一种计划，强调战略是()。

- A. 理性思维的结果
B. 高层的经验
C. 员工的建议
D. 个人的判断

【答案】A

【解析】战略是一种计划(Plan),强调战略是有意识的、有目的地开发和制定的计划,是一个理性思维的结果,具有主观性。

2. 【单选题】企业必须要明确在自身环境中所处的位置或在市场中的位置,这说明战略就是要确定企业的()。

- A. 定位 B. 类型
C. 形象 D. 关系

【答案】A

【解析】企业必须要明确在自身环境中所处的位置或在市场中的位置,强调的是战略是一种定位。通过明确自身的位置,可以帮助企业适应所处环境。

3. 【单选题】战略的目的是实现企业的()。

- A. 基本目标 B. 社会责任
C. 任务 D. 规划

【答案】A

【解析】战略涉及企业的全局,其目的是实现企业的基本目标。

4. 【单选题】战略管理是企业()管理理论。

- A. 市场营销 B. 职能管理
C. 最高层次 D. 经营管理

【答案】C

【解析】公司战略是统领其他管理层级的基础,属于企业最高层次的管理理论。

5. 【单选题】战略体现环境适应特征的是()。

- A. 计划 B. 定位
C. 计谋 D. 模式

【答案】B

【解析】公司战略如果定义为一种定位,则非常依赖于其所处的环境,在不同的环境下选择不同的战略定位。

6. 【2009年单选题】某公司通过购买土地、

大兴土木的方式给竞争对手以扩张生产规模的印象,其目的是阻止竞争对手开设新的工厂。这个例子说明()。

- A. 战略是一种计划
B. 战略是一种计谋
C. 战略是一种定位
D. 战略是一种观念

【答案】B

【解析】本题考核“明茨伯格的5P战略”。战略是一种计谋,使之能对竞争对手构成威胁。参见教材第2页。

7. 【2009年多选题】下列关于明茨伯格5P战略定义的表述中,正确的有()。

- A. 战略是有意识、有目的地开发和制定的计划
B. 5个P代表计划、利润、定位、观念和模式
C. 战略是一种观念,通过个人的期望和行为形成共享,变成企业共同的期望和行为
D. 战略是有意图的行为模式

【答案】AC

【解析】本题考核对5P战略定义的理解。战略是一种计划,具有两个特点:(1)战略是在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。战略是一种观念,这个角度指出了战略观念通过个人的期望和行为形成共享,变成企业共同的期望和行为。所以正确答案是AC。战略的五个定义:计划、计谋、模式、定位和观念,所以B是不正确的;在应急战略中,模式的发展与意图无关,说明不是所有的战略都是有意图的行为模式,所以D是不正确的。参见教材第1~2页。

1.1.3 企业战略的结构层次

◆考点分析

战略层次不是从战略的内容来划分,而是从制定战略的角度来分别刻画不同战略层次的主要内容。

企业战略可以划分为三个层次:公司战略、业务单位(竞争)战略和职能战略。一般而言,公司战略指导和影响业务战略,业务战略则统领和整合职能战略,具体内容见表1-1。

表1-1

公司战略层次内容

	含 义	主要内容	制 定
总体战略 (公司战略)	指针对企业整体的,由最高管理层制定的、用于指导企业一切行动的纲领	规定企业的使命和目标,定义企业的价值;关注全部商业机遇,决定主要的业务范围和发展方向;确定需要获取的资源和形成的能力,在不同业务之间分配资源;确定各种业务之间的配合,保证企业总体的优化;确定公司的组织结构,保证竞争战略符合股东财富最大化的要求	总体战略是由公司最高管理层制定的战略。公司董事会是公司战略的设计者,承担总体战略成效的终极责任(目前越来越突出公司董事会在战略制定中的作用,总经理更多地在于执行)

续表

	含 义	主要内容	制 定
业务单位战略 (竞争战略)	是在总体战略指导下, 一个业务单位进行竞争的战略	决定一个特定市场的产品如何创造价值, 包括决定与竞争对手产品的区分、机器的现代化程度、新产品推出和老产品退出、是否成为技术先导企业、如何向顾客传达信息等。业务单位不是按企业的组织结构划分的, 而是按市场划分的	业务单位战略由业务单位负责人制定, 它应当与总体战略保持一致, 支持总体战略的实现
职能战略	以贯彻、实施和支持总体战略与业务单位战略而在企业特定职能管理领域内制定的战略	包括人力资源战略、财务战略、信息战略和技术战略等。具体作用: 开发或调整适应战略的资源 and 能力; 同时也为制定战略奠定基础 and 条件	职能战略由职能管理的负责人领导制定, 应与总体战略和业务单位战略保持一致

【要点提示】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, 则没有必要对两者加以区别。

由于各部门可能只关注自己的目标和行为, 从而引起利益冲突降低整个公司业绩。如市场部门偏好创新产品推广市场; 生产部门更希望产品线能长期稳定运行。公司战略作用是确保各部门和职能之间协调运转、减少冲突, 整合各部门的工作。不同的战略层次对应于不同的管理层次, 如图 1-1 所示。

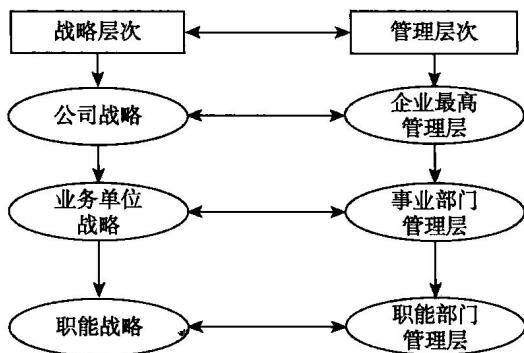


图 1-1 企业战略结构层次

◆典型例题

1. 【单选题】()是企业总体的、最高层次的战略。

- A. 公司战略 B. 职能战略
C. 市场战略 D. 经营战略

【答案】A

【解析】公司战略是所有战略层次的最高级。

2. 【单选题】()是属于竞争战略层面, 并归属于事业部门管理层。

- A. 公司战略 B. 职能战略
C. 业务单位战略 D. 战略层次

【答案】C

【解析】业务单位战略即属于竞争战略, 其制定依赖于事业部门管理层。

3. 【单选题】()的决策问题是在选定的业务范围内或在选定的市场—产品区域内如何进行竞争。

- A. 企业总体战略 B. 职能战略
C. 市场营销战略 D. 业务单位战略

【答案】D

【解析】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, 主要解决在选定的业务范围内如何展开有效竞争。

4. 【单选题】建立相关业务单元之间的协同作用并将其转化成竞争优势是()首要关注的重点。

- A. 公司战略 B. 职能战略
C. 市场营销战略 D. 业务单位战略

【答案】A

【解析】公司战略涵盖了公司的整体范围, 由高级管理人员制定, 以平衡公司的业务组合。

1.1.4 战略的关键要素

◆考点分析

公司战略有以下五个关键要素: 愿景(目标性, 强调未来发展方向)、可持续性(战略所获取的竞争优势的稳定性和长期性)、通过流程来传递(战略实施必须结合企业各种活动)、与获取竞争优势有关(考虑竞争对手)、能利用企业与环境之间的联系(注重环境分析)。

愿景是推动企业以一种显著方式超越目前环境行动的能力。愿景可能涉及在激励环境中的创新战略, 如数码相机的创新发展、电力型汽车的研发计划、氢气取代石油。

战略决策具有可持续性。如果某种战略创新只能持续很短的时间, 那么就不值得投资和实施。战略必须是一个长期且可持续性的计划, 从而保证企业具有旺盛的生命力。强调长期性和稳定性。

通过流程来传递战略。战略的形成与执行必须依靠各种流程活动实现, 强调内部资源、流程和能力。

战略决策与获取竞争优势有关。只有获取竞