

名师点拨系列



2013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

刘凤委 张英奎 编著

 中国财政经济出版社

“名师点拨”系列

财经版 2013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

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, 张英奎编著; 上海国家会计学院组编. —北京: 中国财政经济出版社, 2013. 4

(财经版 2013 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 - 4436 - 5

I. ①公… II. ①刘…②张…③上… 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 (2013) 第 076420 号

责任编辑: 梁 飞

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://ckfz.cfeph.cn>

E-mail: [ckfz@cfeph.cn](mailto: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

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 14 印张 460 000 字

2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月北京第 1 次印刷

定价: 36.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 4436 - 5/F · 3594

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

反盗版举报热线: 88190492、88190446

学院自建院以来便积极发展远程教育，依靠深厚的专业背景打造财会行业的现代远程教育平台，为广大财会人员提供方便灵活的终生学习平台。旗下上海国家会计学院远程教育网和中国会计视野网站，分别提供网络培训与网络资讯服务。

## 上海国家会计学院远程教育网 ( [www.esnai.net](http://www.esnai.net) )

始于 2001 年，是国内最早开展财经类远程教育的专业网站，提供多层次培训服务：

**注册会计师考试辅导。**拥有 10 多年注册会计师考试辅导经验和多名注册会计师考试辅导名师，与权威出版社合作编写考试辅导教材，为大中型企业提供定制培训服务。

**高级会计师考试、评审辅导。**旨在帮助考生顺利通过高级会计师考试与评审。提供包括考试、论文、评审辅导的一揽子服务。自 2005 年开办以来，凭借遥遥领先的通过率、顶尖师资阵容、权威信息来源、强大技术保证、全程贴心服务成为考生的首选培训机构。

**行业继续教育网络培训及服务。**旨在帮助行业管理机构（如注册会计师协会、财政部门等）为行业人员提供专业、优质、高效的继续教育培训服务。目前已形成针对注册会计师、注册评估师、会计人员等多层次行业人才的完整的继续教育知识框架体系。累计已经有超百万人次行业人员通过远程教育网获得专业优质的继续教育培训。

## 中国会计视野网站 ( [www.esnai.com](http://www.esnai.com) )

始于 1998 年，作为国内发展最早，最知名的财会专业媒体，中国会计视野网面向千万会计人提供信息、知识和交流平台服务，吸引了一大批财会精英同行的长期活跃入驻。截至 2012 年末，网站累计注册用户为 164 万人。

历经 10 多年发展，上海国家会计学院在会计远程教育领域已经形成了：

**成熟的管理平台：**拥有自主开发的网络培训管理平台，历经 10 多年的发展，已经形成“网络 + 面授”的综合管理平台。

**立体的课程架构：**400 多门课程涵盖会计、审计、内部控制、税收法规、经济法规、财经与金融、管理、资产评估、财经考试、人文素养、论文写作等 10 多个领域。

**综合的服务体系：**提供行业新闻、专业资讯、经济法规查询全方位服务；400 电话和在线服务体系，及时为学员答疑解惑。

**完备的技术保障：**遍布全国、多运营商服务器群，确保大量学员同时学习时，画面流畅，体验良好。网站实时监控机制，确保平台平稳运行。

### 上海国家会计学院最新热门网络课程推荐

课程系列	课程名称
会计准则和 会计制度系列	新《事业单位会计准则》解读
	新《事业单位会计制度》详解
	新行政单位财务规则解读
	事业单位财务规则实施要点解读
	企业会计准则解释 1-3 讲解
	《企业会计准则解释第 4 号》解读
	《企业会计准则解释第 5 号》解读
	《小企业会计准则》
	执行《小企业会计准则》有关问题衔接规定
	《小企业会计准则》重点难点解读及案例分析
企业会计准则通用分类标准实施指南	
绩效评价系列	政府预算执行控制
	《财政支出绩效评价管理暂行办法》解读
审计系列	小企业特殊项目审计要点及底稿编制
	小企业审计进一步审计程序要点及底稿编制
	小企业审计概述及相关风险评估
	小企业财务报表审计要点及工作底稿编制
	小企业审计完成阶段审计要点及底稿编制
	存货监盘秘笈
内部控制系列	行政事业单位内部控制规范解读
	企业内部控制应用指引讲解 1-18 号
税收实务系列	“营改增” 试点政策解析与操作技巧
	营改增会计处理实务
	增值税纳税实务与会计处理
	消费税纳税实务及会计核算
	土地增值税纳税实务及会计核算

# 前言 Preface

从2012年开始,注册会计师考试方式发生了重大变化,开始实行计算机化考试(简称“机考”)。机考方式下,考生必须掌握一定的计算机操作技能,同时机考试题采用题库随机抽题的方式,对教材知识点的覆盖更加全面。

为帮助广大考生全面理解2013年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复习掌握教材的重难点知识,充分备考,顺利通过考试,上海国家会计学院远程教育网([www.esnai.net](http://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《财经版2013年度注册会计师全国统一考试辅导用书》,包括《财经版2013年度注册会计师全国统一考试应试指导》和《财经版2013年度注册会计师全国统一考试模拟试卷》两个系列。

本套《财经版2013年度注册会计师全国统一考试应试指导》紧扣2013年考试大纲和考试教材,结构合理、体例全面、应考性强,按专业阶段考试科目共分成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》。每本书的结构根据考生的学习特点分成3个部分:名师导读、各章考点精讲、跨章节综合题。

第一部分“名师导读”,为考生总览教材的整体结构,把握正确的学习方法起到画龙点睛的作用。包括:“教材内容结构”、“教材重点和难点内容”、“教材变化”、“考试命题规律分析”、“学习方法和机考应对策略”等内容。

第二部分“各章考点精讲”,按教材章节结构系统地讲解了各章的主要知识点和重难点分析、近年考试题目分布情况,并“讲练结合”,配套大量的练习题,包括每个知识点中穿插的典型例题和每章学完后的“机考测试及参考答案与解析”,习题全面覆盖各类考点,以帮助考生强化巩固所学知识,充分应对机考。

第三部分“跨章节综合题”,分析近年本科目综合题命题规律,以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。

本丛书自出版以来,深受考生欢迎,是考生复习备考的得力助手。

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](http://www.esnai.net))免费提供本丛书的答疑,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)。

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,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。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2013年注册会计师考试!

# 考试技巧和机考应对策略

## 一、熟悉考场规则和机考规则

### 1. 熟悉考场规则

根据 2012 年 8 月 28 日财政部注册会计师考试委员会办公室发布的《注册会计师全国统一考试应考人员考场守则》规定：

(1) 考试开始前 40 分钟，应考人员可以凭准考证和有效的身份证件进入考场。

(2) 在进入考场时，应考人员只准携带蓝色或黑色钢笔、圆珠笔、直尺以及不具有文字储存及显示、录放功能的计算器，不得携带手机等通讯设备和电子设备、书籍、纸张、饮料以及其他与考试无关的物品进入考场座位。

(3) 考试开始 15 分钟后，应考人员不得进入考场；应考人员交卷退场时间不得早于考试结束前 30 分钟。

### 2. 熟悉机考规则

从 2012 年开始，注会考试从传统的卷面考试方式转为机考。对于机考，应注意以下几点：

(1) 实行机考后，各科考试题型保持不变。为适应机考环境的变化，将适当简化主观题题干阅读量。专业阶段试题继续采用客观题与主观题并存的方式。在保持试题难易程度总体不变的情况下，将适当增加客观题的比重，约为 40% 左右。

(2) 为了方便考生适应机考环境，采取了以下措施：一是在中国注册会计师协会网站发布机考模拟试卷，供报名人员网上在线练习；二是在机考系统中提供 8 种输入法供考生选择，即微软拼音输入法、全拼输入法、智能 ABC 输入法、谷歌拼音输入法、搜狗拼音输入法、王码五笔型输入法、极品五笔输入法、万能五笔输入法。此外，针对港澳台地区居民及外国人和欧洲考区的考生另外增加 2 种输入法，即微软新仓颉输入法、速成输入法。

(3) 机考系统对考试数据保存和回收的流程和原理是：

① 考生在考试机上作答，考试机系统实时自动加密保存考生作答数据，同时考场管理机系统自动收集考生作答数据进行备份，即所有考生作答数据都进行双重保存和备份。

② 考试结束后，考试数据上传至服务器，考试系统会根据出考人数自动校验考试数据是否完整，以及每个考生的答题数据是否完整，提前交卷或者考试时间结束未提交试卷（系统自动收卷）不影响考试数据的完整性和正确性。如果发现有考生参加考试但没有成功交卷，或者答题数据不完整，系统将显示交卷状态异常并报警，要求考点重新收集考生的考试数据，重新上传至服务器。

③ 考试数据回收完成后，技术人员还对所有系统数据进行人工核查。如果存在交卷状态异常的考试数据，技术人员会将考生作答数据与备份数据进行差异对比，确保每一个考生的考试数据没有缺失。另外，考试系统对备份文件损坏具有保障机制，能够确保备份数据不会缺失。

中注协高度重视考试系统的安全性，聘请专家多次对考试系统进行测评。为了确保考试数据回收完整，除了考试系统的双重备份和自动校验以外，中注协还进行了人工审核，在 2012 年考试中没有发现考试数据丢失的情况。

(4) 考试机出现死机情况如何处理。如果个别考生考试机出现死机情况，技术支持人员将采取措施排除故障，包括重新启动、更换考试机等。如果重新启动考试机，考试结果

将自动保存，不影响考试正常进行；如果更换考试机，考试结果也将自动保存。重新启动或更换考试机后，考试时间将相应延长。

(5) 实施机考以后，客观题继续采用计算机自动评阅，主观题采用人工在计算机上评阅。利用计算机阅卷，省去了人工分发试卷、回收试卷和机器读卡等环节，可以有效提高评卷工作的安全性和准确性。利用计算机评卷，还有利于消除考生卷面不整洁和字迹潦草影响评卷专家的判断，能够最大限度地维护每位考生的利益。

根据《注册会计师全国统一考试试卷评阅工作规则》的规定，中注协对考试试卷实行三评机制。具体操作是，在对考生个人信息完全屏蔽封闭的情况下，试卷首先经过两位独立的评卷人员评阅，形成一评、二评结果，然后由计算机自动对一评、二评成绩进行比对，识别出一评、二评成绩存在误差的试卷，由第三评卷人员和阅卷组长针对该试卷差异点进行最终评判，确保公正、公平。

(6) 严格掌握考试进度。以会计考试为例，考试时间为3小时，即180分钟，总分100分，每1分题可用1.8分钟来做。假设本题10分，用时不能超过18分钟。有了很强的时间观念，保证会做的题都能做到试卷上，这是非常重要的一个应试技巧。

## 二、掌握答题技巧

实行机考后，考试仍然分客观题和主观题，客观题包括单选题和多选题，主观题包括简答题和综合题，其中客观题比重比机考前有所上升。下面说明各种题型的答题要求和答题技巧：

1. 单项选择题：每小题只有一个正确答案，请从每小题的备选答案中选出一个您认为正确的答案。

单选题的答题技巧是：(1) 每题必选，不会就“蒙”一个；(2) 无须计算的单选题，可以采取直接认定和排除相结合；需要计算的单选题，应注意控制进度。

2. 多项选择题：每小题均有多个正确答案，请从每小题的备选答案中选出您认为正确的答案。每小题所有答案选择正确的得分；不答、错答、漏答均不得分。涉及计算的，如有小数，保留两位小数，两位小数后四舍五入。

多选题的答题技巧是：(1) 不要犹疑，快速选择；(2) 每题必答，不会做也要蒙，因为不存在倒扣分的问题。

3. 综合题：要求计算的，应列出计算过程。答案中的金额单位以万元表示，有小数的，保留两位小数，两位小数后四舍五入。

综合题的答题技巧是：(1) 根据要求应列出计算过程的，一定要列出计算过程，否则不给分；如果用表格填数字，不要求列出计算过程的，可以不列计算过程；(2) 综合题要求回答的问题多，每回答一个问题，答对了就给分。因此，考生应认真回答每一个问题，不要放弃，也不要因为一个问题无法回答就耿耿于怀，影响情绪；(3) 采用“三段式”审题，即开头段（背景资料）正常速度阅读，中间段（主体资料）快速阅读，收尾段（要求回答的问题）正常速度阅读，将审题时间控制在1分钟以内。又快又好审题，就能够保证答题的进度。





## 目录



### 第一部分 名师导读

一、全书内容结构概述 .....	( 3 )
二、教材变化主要内容 .....	( 3 )
三、2013 年考试命题预测 .....	( 3 )
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

本章考情分析及教材变化 .....	( 7 )
本章内容结构基本框架 .....	( 7 )
考点讲解及典型例题分析 .....	( 7 )
机考测试 .....	( 17 )
答案及解析 .....	( 18 )

#### 第二章 战略分析

本章考情分析及教材变化 .....	( 20 )
本章内容结构基本框架 .....	( 21 )
考点讲解及典型例题分析 .....	( 21 )
机考测试 .....	( 46 )
答案及解析 .....	( 48 )

#### 第三章 战略选择

本章考情分析及教材变化 .....	( 51 )
本章内容结构基本框架 .....	( 52 )
考点讲解及典型例题分析 .....	( 52 )

机考测试 .....	( 87 )
答案及解析 .....	( 89 )

#### 第四章 战略实施

本章考情分析及教材变化 .....	( 91 )
本章内容结构基本框架 .....	( 91 )
考点讲解及典型例题分析 .....	( 92 )
机考测试 .....	( 106 )
答案及解析 .....	( 108 )

#### 第五章 风险与风险管理

本章考情分析及教材变化 .....	( 112 )
本章内容结构基本框架 .....	( 113 )
考点讲解及典型例题分析 .....	( 113 )
机考测试 .....	( 157 )
答案及解析 .....	( 159 )

#### 第六章 风险管理框架下的内部控制

本章考情分析及教材变化 .....	( 161 )
本章内容结构基本框架 .....	( 161 )
考点讲解及典型例题分析 .....	( 162 )
机考测试 .....	( 179 )
答案及解析 .....	( 181 )

### 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 .....	( 185 )
二、综合练习题 .....	( 185 )
三、综合练习题参考答案及解析 .....	( 201 )

# 第一部分

---

## 名师导读



## 一、全书内容结构概述

《公司战略与风险管理》课程，所涵盖的知识体系非常广泛，目的是保证注册会计师能够以更加开阔的视野，从企业战略、治理结构和风险管控等整体层面对未来可持续发展能力进行把握。应该说，针对公司组织发展战略及风险管理制度、规则加以考核的考试内容，体现出与注册会计师执业环境和执业要求相适应的发展趋势。

本课程教材纳入了成熟的公司战略管理理论体系，并将最新的我国内部控制制度体系、企业风险管理理论和方法进行梳理，也涵盖了电子信息环境下公司信息管理与控制内容。这些内容都极大地完善了注册会计师管理基础层面的知识储备，使得注册会计师能够在掌握会计与财务专业基础能力的基础上，充分结合公司的具体运营管理和战略设计执行情况实施审计，体现了现有审计理念对公司业务本身的关注，有助于注册会计师评估公司内控情况和执行审计的风险，作出更为准确的职业判断。

本课程涵盖的知识点很多，需要大家在理解的基础上灵活运用相关知识来解释和分析问题。教材中结合已有知识点进行实例分析随处可见，从近年来已经进行的考试情况来看，单选题也充分体现了知识点结合小案例的特征，突出了对知识点的活学活用；此外，大案例分析所涉及的知识很广。

2013年考试教材内容与2012年相比，整体变化非常大。首先是章节内容进行了大范围的整合，由原来的十二章内容，缩减到现有的六章，但实际上教学知识点和内容并没有明显减少。其次，章节内容在原来的基础上进行了重新编排。第一章战略与战略管理，新增了战略管理中的权力和利益相关者和信息技术在战略管理中的作用相关内容，并对原先内容进行了较大幅度的修改，删

除了明茨伯格的5P战略、公司企业战略发展途径和战略管理概述等内容。原有的第二章、第三章和第四章第一节合并成为新教材第二章，从内外部和差距角度进行战略分析。新教材将原第二章、第四章、第五章、第七章和第十二章的主要内容都集中到了第三章，应该讲第三章是整个战略管理内容的核心。第四章引入了公司战略与组织结构和企业文化的论述，精简了战略控制的内容。第五章内容涉及到往年教材的第九章和第十章两个章节的内容。第六章以原教材第八章为基础。第三，即使有些章节名称没有变化，但内容也有了较大更新和补充，如第一章与原教材第一章相比就增加了一些新的概念与定义，并删减了原有教材的部分内容。

总之，新教材对原有教材架构进行了重大调整后，结构更为完整，但内容更加繁杂，信息量并没有因章节缩减而减少。

从全书的知识结构而言，仍然分为两大部分：

第一部分——公司战略管理，包括第一章到第四章。这部分内容完全以战略管理循环过程为主线，从战略管理基本概念到战略分析与制定，到战略选择，然后进行战略实施与控制。

第二部分——风险管理，包括第五章到第六章。这一部分以风险管理控制为核心，重点介绍了风险管理的基本原则、流程、策略与方法以及在各类风险管理中的适用，并对内部控制的基本规范、应用指引和评价与审计等作了详细讲解。

## 二、教材变化主要内容

与2012年教材相比，2013年教材内容发生显著变化。主要变化体现在章节缩减、整合和内容更新。

2013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1章 战略与战略管理	战略的基本概念和战略管理主要内容
★★★★★	第2章 战略分析	外部环境分析、内部环境分析和差距分析
★★★★★	第3章 战略选择	总体战略、业务单位战略、职能战略和国际化经营战略
★★★★★	第4章 战略实施	公司战略与组织结构和企业文化、战略控制方法
★★★★★	第5章 风险与风险管理	风险管理概述、风险管理流程和体系、风险管理技术与方法
★★★★★	第6章 风险管理框架下的内部控制	内部控制与风险管理关系、内部控制规范体系、内部控制基本规范、内部控制应用指引、内部控制评价与审计

## 三、2013年考试命题预测

尽管今年教材的结构和内容出现较大变化，但考虑到近几年考试内容较为灵活的特点，以及

目前机考的考试方式，结合2012年考试试题，我们认为，2013年命题方面或有以下几个特点：

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点的理解和掌握。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知识点,并能够做到适当引深和拓展。

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,考生需能够熟悉或掌握: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。

4. 由于教材内容进行了大范围整合和重新编排,章节数目有了较大缩减,因此第二、三、四、五、六章都是重点关注章节。

#### 四、学习方法指导

《公司战略与风险管理》这门课程涉及知识面很广,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。对于财务会计专业背景为主的考生而言学习具有一定的难度,更重要的是理解起来可能存在一定的问题,深度也不够。但从近两年的考试看,题目并不很难。考

生需要弄清基本原理,在头脑中形成清晰的知识框架体系,把握正确的复习方法和应试技巧,做到理论记忆与联系实际紧密结合。我们建议广大考生要做到以下几点:

针对教材首先要通读!财会专业的考生对于企业战略管理的思想和实践了解甚少,而且风险管理方面的内容目前国内教材很少,大多教材也都是集中于银行等特殊行业的风险控制。在此前提下,要求考生首先将教材读通、读懂。按照考试大纲规定的范围和教材进行系统全面的复习,奠定好扎实的基础知识储备。

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。

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,我们有三部分:第一部分,名师导读;第二部分,各章重难点精讲;第三部分,跨章节综合题。这三部分中有许多例题,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,衷心祝愿各位学员能够在 2013 年度顺利通过《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，主要介绍了公司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。本章从战略定义出发，论述了企业使命和目标、企业战略的层次、公司战略管理的过程和战略变革管理以及战略管理中权力和利益相关者和信息技术在战略管理中的作用。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，本章内容分为两个部分：公司战略的基本概念和公司战略管理。

本章在考试中属于非重点章节，难度不大，内容中属于了解和熟悉的部分比较多，相对具体的内容会在剩余的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，不要死记硬背概念，而要结合实际的，在理解的基础上灵活掌握。本章考试题型一般为客观题和简答题。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。

### 二、近年考情分析

从以往考试情况来看，本章基本以客观题为主。2009年本章内容在试题中所占比重不大，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；2010年也是2道单选题目，分别是战略测试和战略类型选择；2011年是测试企业使命的1道单选题。2012年为机考试题目。

年度	题型	题量	分值	考 点
2009	单选题	1	1	明茨伯格5P战略（新教材已删除）
	多选题	1	1.5	明茨伯格5P战略定义（新教材已删除）

续表

年度	题型	题量	分值	考 点
2010	单选题	2	2	战略测试类别、战略类型选择
	简答题	1	3	战略变革时机选择（原第六章）
	综合题	1	5	战略变革如何克服阻力（原第六章）
2011	单选题	1	1	企业使命

### 三、2013年教材主要变化

教材内容变化较大。新增了战略管理中的权力和利益相关者和信息技术在战略管理中的作用相关内容，并对原先内容进行了较大幅度的修改，删除了明茨伯格的5P战略、公司企业战略发展途径和战略管理概述等内容。



## 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	公司战略的基本概念	
1.1.1	公司战略的定义	一般了解
1.1.2	公司的使命与目标	熟悉
1.1.3	公司战略的层次	重点掌握
1.2	公司战略管理	
1.2.1	战略管理的过程	重点掌握
1.2.2	战略变革管理	重点掌握
1.2.3	战略管理中的权力与利益相关者	一般了解
1.2.4	信息技术在战略管理中的作用	熟悉



## 考点讲解及典型例题分析

### 考点1.1 公司战略的基本概念

#### 1.1.1 公司战略的定义



### ◆ 考点分析

对公司战略的定义有多种表述。可以将战略的概念用传统概念和现代概念来分类。

#### 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一方面属性——计划性、全局性和长期性，堪称公司战略传统定义的典型代表。

#### 2. 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的方式”。从字面上看，现代概念与传统概念的主要区别在于，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；而从本质区别看，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。

在当今瞬息万变的环境里，公司战略意味着企业要采取主动态势预测未来，影响变化而不仅是被动地对变化作出反应。企业只有在变化中不断调整战略，保持健康的发展活力，并将这种活力转变成惯性，通过有效的战略不断表达出来，才能获得并持续强化竞争优势，构筑企业的成功。

### ◆ 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 公司的使命与目标

### ◆ 考点分析

#### 1. 公司的使命

(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的经济价值。相反，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。一般而言，企业是最普通的营利组织，红十字会是最普通的非营利组织。其中对于营利组织而言，公司的生存、发展、获利三个经济目的不断地演进和平衡决定着企业的战略方向。

(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。定位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。

#### 2. 公司的目标

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，从而使得公司的进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：和财务业绩有关的业绩标准以及和战略业绩有关的标准。获取良好的财务业绩和良好的战略业绩要求公司的管理层既建立财务目标体系又建立战略目标体系。

财务目标体系表明公司必须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等。战略目标体系则不同，它建立的目的在于为公司赢得下列结果：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，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，抓住诱人的成长机会等等。

财务目标体系和战略目标体系都应该从短期目标和长期目标两个角度体现出来。短期目标体系主要是集中精力提高公司的短期经营业绩和经营结果；长期目标体系则主要是促使公司的管理者考虑现在应该采取什么行动，才能使公司进入一种可以在相当长的一段时期内经营得好的状态。

目标体系的建立需要所有管理者的参与。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。如果公司内部对所作所为混沌无知，那么，公司将一事无成。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公司使命的实现做出应有的贡献。

### ◆ 典型例题

1. 【单选题】对于以营利为目的而成立的组织而言，其首要的目的是( )。

- A. 为所有者带来经济价值
- B. 建立市场份额和降低成本
- C. 利润最大化
- D. 提高社会福利和促进政治和社会变革