



2018

★题海遨游 ★查漏补缺 ★巩固夯实

# CPA

中财传媒版2018年注册会计师全国统一考试辅导系列丛书

## 公司战略与风险管理 通关题库

▶ 财政部中财传媒 注册会计师考试辅导丛书编写组 编



中国财经出版传媒集团  
中国财政经济出版社



扫二维码 享超值服务

中财传媒版 2018年注册会计师全国统一考试辅导系列丛书

# 公司战略与风险管理 通关题库

财政部中财传媒 注册会计师考试辅导丛书编写组 编

中国财经出版传媒集团  
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通关题库 / 财政部中财传媒, 注册会计师考试辅导丛书  
编写组编. —北京: 中国财政经济出版社, 2018. 3

(中财传媒版 2018 年注册会计师全国统一考试辅导系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5095 - 8114 - 8

I. ①公… II. ①财…②注… 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. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 043376 号

责任编辑: 黎子民

责任校对: 黄亚青

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeac.com>

(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

营销中心电话: 010 - 88191522

天猫网店: 中国财政经济出版社旗舰店

<https://zgczjebbs.tmall.com>

北京中兴印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 12 印张 315 000 字

2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月北京第 1 次印刷

定价: 48.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 8114 - 8

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报电话: 010 - 88191661, QQ: 2242791300

# 前言 Preface

注册会计师考试从2012年开始实行计算机化考试（简称“机考”）。在机考方式下，考生必须掌握一定的计算机操作技能，并且需对教材知识有更为全面的把握。

为帮助广大考生全面理解2018年注册会计师考试大纲和考试教材内容，在有限的复习时间内掌握教材的重、难点知识，顺利通过考试。中国财经出版传媒集团组织常年从事注册会计师考试辅导的名师、专家编写了“中财传媒版2018年注册会计师全国统一考试辅导系列丛书”。该系列丛书包括“应试指导”“要点随身记”“通关题库”和“全真模拟试题”四个系列，涵盖了专业阶段考试的6个科目，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。

**1. “应试指导”系列：**紧扣2018年考试大纲和考试教材内容，考点精炼、结构合理，对考试有极强的指导性，帮助考生全面掌握教材精髓。在编写结构的设计上，根据考生的学习特点和备考要求，分为“命题规律及考试趋势预测”“各章考点精讲精练”“跨章节综合题演练”三个部分。

**2. “要点随身记”系列：**根据每章重要考点整理而成的备考“红宝书”，涵盖知识点全面，易于携带，旨在帮助考生更便捷地预习、复习和记忆考点内容，合理利用碎片化的时间，积少成多，掌握记忆教材核心知识点。

**3. “通关题库”系列：**包含大量针对性极强的练习题和对应的答案解析，帮助考生通过习题演练巩固理解知识点，更熟练地应用教材知识点解决实际题目中的问题。

**4. “全真模拟试题”系列：**在对历年考试试题进行分析归纳和命题趋势总结的基础上，由多名具备注册会计师资格的辅导专家精心设计了八套全真模拟试题，考生可以在充分复习教材内容的基础上，按照模拟考试时间及要求，进行热身训练，积累实战经验。

注册会计师考试辅导书市场品种繁多，但质量良莠不齐。考生在选择教辅时常常陷入盲目。该系列丛书利用作为教材出版单位的独特优势，在第一时间邀请注册会计师考试辅导专家编写，秉承“应试”“精练”的核心思想，力求帮助考生以最少的精力取得最大的效果，实现高效学习、顺利通关，是考生学习备考的第一选择。

最后，衷心祝愿各位考生顺利通过2018年注册会计师考试。

编写组

2018年3月



## 目录

### 第一部分 各章重难点列示 及通关习题演练

第一章 战略与战略管理	( 3 )	通关演练	( 61 )
本章考情分析	( 3 )	答案及解析	( 71 )
本章教材变化	( 3 )	第四章 战略实施	( 80 )
基本内容框架	( 3 )	本章考情分析	( 80 )
通关重难点例题解析	( 4 )	本章教材变化	( 81 )
通关演练	( 6 )	基本内容框架	( 81 )
答案及解析	( 9 )	通关重难点例题解析	( 81 )
第二章 战略分析	( 12 )	通关演练	( 89 )
本章考情分析	( 12 )	答案及解析	( 95 )
本章教材变化	( 13 )	第五章 公司治理	( 100 )
基本内容框架	( 13 )	本章考情分析	( 100 )
通关重难点例题解析	( 14 )	本章教材变化	( 100 )
通关演练	( 28 )	基本内容框架	( 100 )
答案及解析	( 36 )	通关重难点例题解析	( 100 )
第三章 战略选择	( 43 )	通关演练	( 102 )
本章考情分析	( 43 )	答案及解析	( 103 )
本章教材变化	( 44 )	第六章 风险与风险管理	( 105 )
基本内容框架	( 44 )	本章考情分析	( 105 )
通关重难点例题解析	( 45 )	本章教材变化	( 106 )
		基本内容框架	( 106 )
		通关重难点例题解析	( 106 )
		通关演练	( 117 )
		答案及解析	( 122 )



第七章 内部控制	(127)
本章考情分析	(127)
本章教材变化	(127)
基本内容框架	(128)
通关重难点例题解析	(128)
通关演练	(133)
答案及解析	(139)

## 第二部分 跨章节综合题演练

一、跨章节综合题考点综述	(145)
二、跨章节综合题	(146)
三、跨章节综合题参考答案及解析	(163)

# 第一部分

---

## 各章重难点列示及通关习题演练



# 第一章 战略与战略管理



## 本章考情分析

本章是统领教材战略管理内容的基础框架章节，对于理解公司战略和掌握战略管理体系的内容具有引导作用。主要内容包括：(1) 公司战略相关的基本概念；(2) 公司战略的层次；(3) 公司战略管理的含义及特征；(4) 公司战略的管理过程；(5) 公司战略变革管理。其中，公司战略的层次和公司战略变革管理考察频次较多，公司战略管理的特征是教材新增内容，考生复习时应重点关注。

本章在考试中属于非重点章节，在近五年的考试中，平均分值约为6分左右，且考试难度不大。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，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。近五年考试情况如下：

年度	分值	题型	考点
2013	3	多选题	公司战略的定义；公司战略的层次
2014	5.5	单选题	总体战略的选择；战略备选方案的评估
		多选题	公司的目标体系
		简答题	战略变革管理
2015	2	单选题	公司的使命与目标；公司战略的层次
2016	5	综合题	战略变革管理

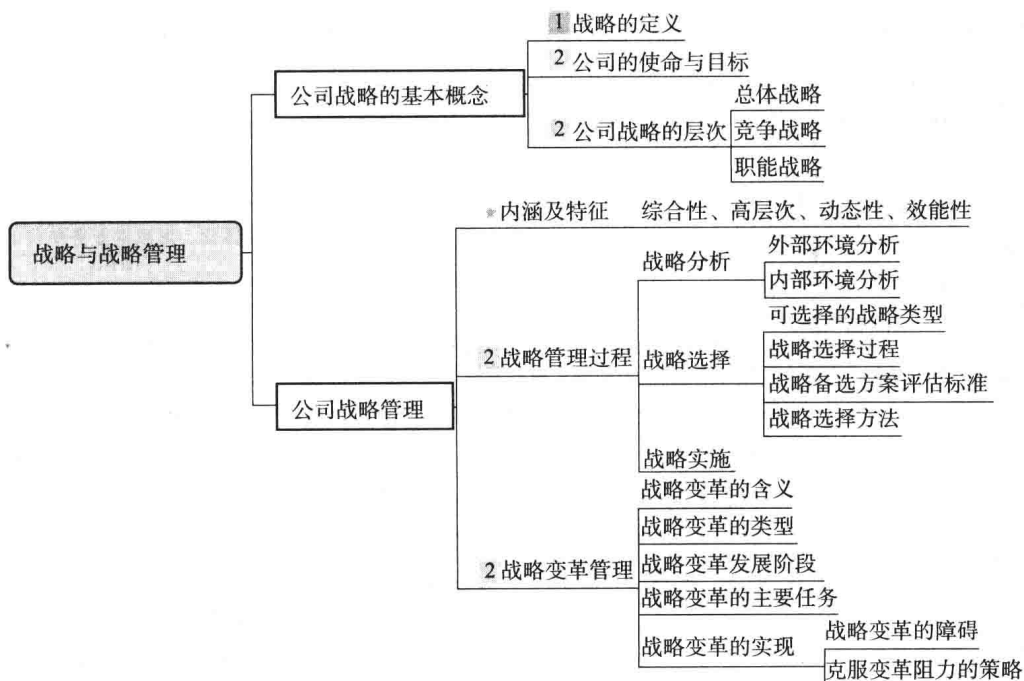


## 本章教材变化

2018年新教材与2017年教材相比，本章内容主要变化包括：本章第二节名称由“公司战略管理”改为“战略管理概述”，内容上增加了“一、战略管理的内涵”、“二、战略管理的特征”等内容。



## 基本内容框架





## 通关重难点例题解析

### 知识点1 公司战略的定义 (★)

传统概念	波特：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。强调公司战略的计划性、全局性和长期性。
现代概念	明茨伯格：一系列或整套的决策或行动的方式。强调公司战略的应变性、竞争性和风险性。

公司使命	阐明企业组织的根本性质与存在理由。包括公司目的、公司宗旨和经营哲学。公司目的区分是营利性还是非营利性；公司宗旨是公司目前和未来所要从事的经营业务范围；经营哲学是公司为其经营活动所确立的价值观、信念和准则。
公司目标	公司使命的具体化，是用于衡量工作成绩的标准。公司目标是一个体系，包括和财务有关的业绩标准以及和战略有关的业绩标准。
公司战略	为实现公司目标而采取的决策或行动方式。

#### 【例1-2】(单选题)

某公司的创始人要求公司所有员工遵守一个信念：在公司经营活动中永远不做违背法律法规和道德的事情。这反映了该公司的( )。

- A. 公司宗旨                      B. 公司目的  
C. 公司目标                      D. 经营哲学

【答案】D

【解析】公司使命阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括公司目的、公司宗

#### 【例1-1】(2013多选题)

公司战略的现代概念强调战略的( )。

- A. 全局性                      B. 竞争性  
C. 风险性                      D. 应变性

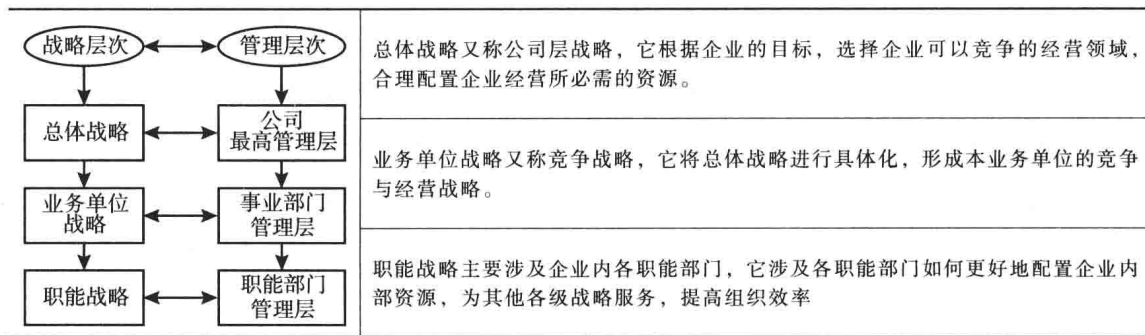
【答案】BCD

【解析】公司战略的传统概念强调计划性、全局性和长期性；公司战略的现代概念强调应变性、竞争性和风险性。

### 知识点2 公司的使命与目标 (★★)

旨和经营哲学三个部分。公司目的：表明企业组织为了什么这样做，主要区分营利组织和非营利组织；公司宗旨：阐述公司长期的战略意向，主要明确公司的经营范围；经营哲学：是公司在经营过程中所确立的价值观、基本信念和行为准则。而公司目标则是公司使命的具体化。

### 知识点3 公司战略的层次 (★★)



#### 【例1-3】(2013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( )。

- 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】ACD

【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。对于单业务



公司来说,总体战略和业务单位战略是合二为一的;对业务多元化的公司来说,需区分总体战略和业务单位战略。题中所述甲集团

有多种经营业务,所以其公司战略层次包括三种。

#### 知识点4 公司战略管理的过程(★★)

战略分析	战略选择	战略实施
1. 外部环境分析 1) 宏观环境 2) 产业环境 3) 竞争环境 2. 内部环境分析 1) 企业资源与能力 2) 企业核心竞争力	1. 可选择的战略类型 1) 总体战略:发展战略、稳定战略、收缩战略 2) 业务单位战略:基本竞争战略、中小企业竞争战略、蓝海战略 3) 职能战略:市场营销战略、生产运营战略、财务战略... 2. 战略备选方案评估标准 1) 适宜性标准 2) 可接受性标准 3) 可行性标准	1. 选择企业组织结构 2. 选择企业控制方法 3. 冲突、公司政治和变革 4. 人员管理和制度 5. 将企业战略与企业结构、企业文化和控制方法相结合。

【提示】战略管理不是一次性的工作,而是一个循环的过程。

【例1-4】(2014单选题)

甲公司评估战略备选方案时,主要考虑选择的战略是否发挥了企业优势,克服了劣势,是否利用了机会,将威胁削弱到最低程度,是否有利于企业目标的实现。甲公司评估战略备选方案使用的标准是( )。

- A. 适宜性标准      B. 外部性标准  
C. 可行性标准      D. 可接受性标准

【答案】A

【解析】评估战略备选方案的标准主要有适宜性标准、可接受性标准和可行性标准。其中适宜性标准强调备选方案是否与企业内外部条件相适合,有效的趋利避害;可接受性标准是指备选方案是否被企业的利益相关者所接受;可行性标准是指备选方案的收益、风险及是否可行。三者有递进关系,即首先考虑是否适宜企业,接着考虑是否被利益相关者接受,最后考虑是否可行。

#### 知识点5 战略变革管理(★★)

定义	企业战略变革是指企业为了获得可持续竞争优势,根据所处的内外部环境已经发生或预测会发生或想要使其发生的变化,按照环境、战略、组织三者之间的动态协调性原则,组织、推动企业战略内容发生系统性、可持续性改变的过程。
----	---

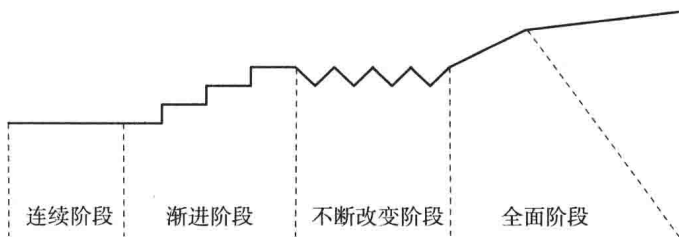
按照战略变革涉及的范围及变革程度划分,可分为渐进性的和革命性的。

渐进性变革	一系列持续的、稳步推进的变化过程,使企业能够保持平稳、正常运转。
革命性变革	急剧的变化过程,使企业整个体系发生改变。

渐进性变革	革命性变革
在企业生命周期中经常发生	在企业生命周期中不常发生
稳步推进的变化过程	急剧的变化过程
影响企业体系的某些部分	影响整个企业体系

【提示】战略变革的根本原因在于企业内外部环境的变化,使得原有战略与组织、

环境不再协调适应,因此为保持三者的动态协调,需要进行战略变革。



连续阶段	战略没有发生大的变化，只有一些小的修正。
渐进阶段	战略发生缓慢变化，这种变化可能是零打碎敲性的，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	战略在一个较短时间内发生革命性或转化性的变化。
受抵制的原因	生理变化：由工作模式、工作地点的变化造成的；
	环境变化：如建立新关系、按照新的规则工作等；
	心理变化：迷失方向，不确定性可能导致无安全感，无助。
实现障碍	文化障碍：文化惯性、结构惯性。
	私人障碍：①习惯，②对个人收入的影响，③对于未知的恐惧，④员工选择性的信息处理，忽略管理层对变革的要求。
克服阻力的策略	变革的节奏：循序渐进的变革，而不是激进的变革。
	变革的管理方式：①鼓励冲突领域的对话，②为员工提供针对新技能和系统应用的学习课程，③鼓励个人参与。
	变革的范围：大范围的转变会带来巨大的不安全感 and 较多的刺激，在同一变革目标下，可考虑采用变革范围较小的方式。

### 【例 1-5】(单选题)

从战略变革的发展阶段看，可划分为连续阶段、渐进阶段、不断改变阶段和全面阶段，其中，战略变化呈现无方向或无重心的特点属于（ ）。

- A. 连续阶段                      B. 渐进阶段  
C. 不断改变阶段                D. 全面阶段

【答案】C

【解析】本题考查考生对战略变革各阶段特征的把握。连续阶段公司战略基本上没有发生大的变化，只有一些小的修正；渐进阶段公司战略发生缓慢的有方向性的变化；不断改变阶段战略变化呈现无方向或无重心的特征；全面阶段公司战略在短时间内发生革命性或转化性变化。

### 【例 1-6】(2012 多选题)

企业由于内外部环境的变化而实行战略变革，往往会遇到阻力。在克服变革的阻力时，管理层应当考虑到（ ）。

- A. 变革的方向  
B. 变革的节奏

C. 变革的管理方式

D. 变革的范围

【答案】BCD

【解析】战略变革的方向是在实行战略变革一开始就需要确定的，而不是在遇到阻力时才予以考虑。在变革遇到阻力时，需考虑变革的节奏、管理方式和范围，这三者会影响阻力的大小和阻力解决的难易程度。



## 通关演练

### 一、单项选择题

1. 企业所处外部环境变化迅速，企业只有在变化中不断调整战略，加强风险管控和对突发情况的应变，才能获得并持续强化竞争优势。根据以上描述，下列不属于公司战略现代概念所强调的属性的是（ ）。

- A. 应变性                      B. 全局性  
C. 竞争性                      D. 风险性



2. 总体战略是指公司层面的战略, 也称为公司战略, 其制定者为 ( )。

- A. 公司总经理
- B. 董事会
- C. 财务总监
- D. 总经理、其他高层管理者、董事会, 以及有关的专业人员

3. 甲公司是国内一家大型食品加工企业, 2016 年公司决定在原有食品生产加工业务的基础上, 跨界进入保健品行业。为此, 公司高层集中各部门的精英骨干组成项目小组对该方案进行评估。项目小组在评估时主要关注该方案是否充分发挥了企业在食品领域积累的经验, 利用了外部环境提供的机会, 规避了外部威胁。根据以上信息可以判断, 甲公司进行战略方案评估时主要依据的标准是 ( )。

- A. 适宜性标准
- B. 可行性标准
- C. 可接受性标准
- D. 合理性标准

4. 战略管理的首要环节是 ( )。

- A. 战略决策
- B. 战略实施
- C. 战略制定
- D. 战略分析

5. 由职能管理部门制定的, 主要涉及如何更好地配置企业内部资源, 为其他各级战略服务的战略, 称为 ( )。

- A. 公司战略
- B. 职能战略
- C. 市场战略
- D. 经营战略

6. 为了进一步增加产品的市场占有率, 市场营销部门制定了一系列的促销政策。该部门制定的战略属于 ( )。

- A. 公司战略
- B. 业务单位战略
- C. 竞争战略
- D. 职能战略

7. 下列陈述中属于企业使命陈述的是 ( )。

- A. 为人类的幸福和发展做出技术贡献
- B. 进入世界 500 强
- C. 超越 IBM 成为计算机服务行业的“领头羊”
- D. 创造更高的绩效指标

8. ( ) 需要根据企业目标, 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, 使各项业务相互支持、相互协调。

- A. 总体战略
- B. 业务单位战略
- C. 竞争战略
- D. 职能战略

9. 甲公司是一家火力发电企业, 为了稳定原料供货渠道和供货价格。2016 年 3 月收购了一家煤炭开采企业, 并对其进行全面重组, 注入巨额资金用于扩大该煤炭开采企业的生产能力, 希望通过规模经济效应应对竞争对手的竞争。短短一年多时间, 该煤炭开采企业通过低成本战略, 在市场竞争中遥遥领先于其竞争对手。该煤炭开采企业实施的战略属于 ( )。

- A. 业务单位战略
- B. 后向一体化战略
- C. 发展战略
- D. 总体战略

10. 公司的使命是要阐明企业组织的根本性质与存在理由。以下不属于公司使命内容的是 ( )。

- A. 企业的宗旨
- B. 企业的目的
- C. 企业的经营哲学
- D. 企业的经营策略

11. 以下描述中, 属于公司宗旨表述的是 ( )。

- A. 未来一年产品市场占有率提高五个百分点
- B. 质量高于一切
- C. 一家专门做特卖的网站
- D. 在公司产品中融入和文化元素

12. 以下说法中不属于革命性变革特点的是 ( )。

- A. 在企业的生命周期中不常发生
- B. 影响整个企业体系
- C. 稳步推进变化
- D. 急剧变化

13. 甲公司为提高员工积极性, 决定在全公司范围内推行薪酬制度变革, 由原理的固定工资制改变为浮动工资制, 工资与个人业绩直接挂钩, 这一变革使广大员工对未来的收入感到担忧, 在全公司范围内受到极大的抵制, 甲公司变革受到抵制的原因属于 ( )。

- A. 生理变化
- B. 环境变化
- C. 心理变化
- D. 方式变化

14. 某培训机构将高考培训分成应届部和复读部。应届部是对当年参加高考的高三学生进行辅导, 而复读部主要针对落榜考生或



对自己志愿不满意的学生进行的高考辅导。则该培训机构的战略属于( )。

- A. 公司层战略      B. 业务单位战略  
C. 职能战略        D. 企业总体战略

15. 甲公司是一家家电零售连锁企业,通过传统的实体店进行实体产品的销售。随着电子商务的迅速发展,很多家电电商平台对甲公司形成了严重的冲击,甲公司决定进行战略变革,提出利用两年时间打造云商模式,全力打造连锁店面和电子商务两大开放平台,实现线上、线下虚实结合。根据以上信息可以判断,甲公司进行的战略变革阶段属于( )。

- A. 连续阶段        B. 渐进阶段  
C. 不断改变阶段   D. 全面阶段

16. 甲公司是一家旅游企业,一直以“创建世界著名旅游品牌”为己任。这体现了该公司的( )。

- A. 使命              B. 目标  
C. 战略              D. 计划

17. 下列明茨伯格对战略定义的表述中,错误的是( )。

- A. 企业中许多成功战略是在事先无计划的情况下产生的  
B. 战略是“一系列或整套的决策或行动方式”  
C. 战略包括刻意安排(或计划性)的战略和任何临时出现(或非计划性)的战略  
D. 战略既是预先性的(预谋战略),又是反应性的(适应性战略)

18. 在一个多元化的公司中,公司层战略主要关注的是( )。

- A. 经营每个单项业务  
B. 决定参与竞争的业务和资源如何分配  
C. 决定公司的每个职能部门如何运作  
D. 超越竞争对手,使产品销售量达到最大

19. 以下说法正确的是( )。

- A. 公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向  
B. 公司宗旨是进行目标性检验  
C. 公司宗旨是一致性检验  
D. 公司宗旨的具体内容难以说明

## 二、多项选择题

1. 公司目标是公司使命的具体化,建立

目标体系的目的是将公司的使命转换成明确具体的业绩目标。从整个公司的角度来看,公司需要建立的业绩标准包括( )。

- A. 和营销有关的业绩标准  
B. 和财务有关的业绩标准  
C. 和竞争有关的业绩标准  
D. 和战略有关的业绩标准

2. 企业战略变革的主要任务包括( )。

- A. 调整企业理念  
B. 企业战略重新进行定位  
C. 重新调整企业的生产计划  
D. 重新设计企业的组织结构

3. 战略实施是将战略转化为行动,需要解决的问题包括( )。

- A. 确定和建立一个有效的组织结构  
B. 保证人员和制度的有效管理  
C. 正确处理和协调公司政治关系  
D. 选择适当的组织协调和控制系统

4. 影响战略的外部因素分析包括( )。

- A. 宏观环境分析  
B. 产业环境分析  
C. 经营环境分析  
D. 企业资源分析

5. 影响战略的内部因素分析包括( )。

- A. 内部资源分析  
B. 企业能力分析  
C. 核心竞争力分析  
D. 市场环境分析

6. 公司整体战略选择分为( )。

- A. 收缩型            B. 多元化  
C. 稳定型            D. 发展型

7. 业务单位战略选择分为( )。

- A. 分散化            B. 差异化  
C. 成本领先        D. 集中化

8. 公司战略的结构层次涵盖( )。

- A. 总体战略        B. 竞争战略  
C. 职能战略        D. 业务单位战略

9. 下列选项中,属于企业目标的有( )。

- A. 在30分钟内能够将顾客在线下单的商品无损地送到顾客手中  
B. 提高汽车的质量,开发新产品,减少新车上市的时间,增加公司产品的市场份额  
C. 在质量或客户服务或产品效益上超过关键竞争对手



D. 给普通百姓提供机会, 使他们能与富人一样买到同样的东西

10. 战略管理循环包括 ( )。

- A. 战略分析                      B. 战略选择  
C. 战略实施                      D. 战略变革

11. 在克服变革阻力时采取适宜的变革管理方式很重要。下列各项属于变革管理方式的有 ( )。

A. 对目标变革中存在的问题循序渐进地加以解决

B. 在局部先进行变革, 然后以点带面

C. 召开全体员工会议, 强调变革的现实重大意义

D. 积极鼓励员工参与到变革中来

12. 蓝江公司为了适应环境、当前市场条件以及企业目前的规模, 改原有的职能制组织结构为事业部制组织结构, 部门间沟通利用新的 ERP 系统, 并从国外引进最先进设备和工作流程使企业生产经营更有效率。该公司的战略变革类型包括 ( )。

- A. 技术变革  
B. 人员变革  
C. 产品和服务变革  
D. 结构和体系变革

13. 甲公司是一家生产糕点的老字号, 一直以来都是以传统的方式运作。最近, 公司接班人方先生希望扩张公司规模, 由一家店主经营模式转型为连锁店的经营模式, 利用企业化的管理、主动销售的政策去争取最大的生意额。但在进行变革时, 受到几名元老的反对, 公司管理人员也对新管理模式的运行不适应, 导致公司变革进度没有达到预期目标。根据以上信息可以判断, 下列选项中, 属于该公司战略变革面临的障碍类型是 ( )。

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

考虑到内外部环境的变化, 强调应变性、竞争性和风险性。

2. 【答案】D

【解析】总体战略是指公司层面的战略, 也称为公司战略。它是指针对企业整体的、由最高管理层制定的、用于指导企业一切行为的纲领。公司层管理者包括公司总经理、其他高层管理者、董事会, 以及有关的专业人员。

3. 【答案】A

【解析】评估战略备选方案通常使用三个标准: 一是适宜性标准, 考虑选择的战略是否发挥了企业的优势, 克服了劣势, 是否利用了机会, 将威胁削弱到最低程度, 是否有助于企业实现目标; 二是可接受性标准, 考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受; 三是可行性标准, 对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。甲公司在进行战略方案评估时主要关注了该方案是否充分发挥了企业在食品领域积累的经验, 利用了外部环境提供的机会, 规避了外部威胁, 所以符合适宜性标准。

4. 【答案】D

【解析】战略管理活动是一个由战略分析、战略选择和战略实施构成的循环, 其中战略分析是战略管理活动的首要环节, 它是战略制定及后续实施的基础。

5. 【答案】B

【解析】职能战略是由职能管理部门制定的, 主要涉及如何更好地配置企业内部资源, 为其他各级战略服务, 提高组织效率的战略。

6. 【答案】D

【解析】职能战略在更细节的层面上运行, 侧重于企业内部特定职能部门的运营效率。本题中描述的是企业的市场部门制定出的战略。

7. 【答案】A

【解析】公司使命是要阐明企业组织的根本性质与存在理由, 而公司目标则是使命的具体化, 选项 B、C、D 都属于公司目标的范畴。

8. 【答案】A

【解析】总体战略又称公司层战略, 它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,



## 答案及解析

### 一、单项选择题

1. 【答案】B

【解析】公司战略的传统概念强调计划性、全局性和长期性; 公司战略的现代概念



使各项经营业务相互支持、相互协调。

9. 【答案】A

【解析】一般将战略分为三个层次：总体战略、业务单位战略和职能战略。总体战略又称公司层战略，主要包括发展战略、稳定战略和收缩战略；业务单位战略又称竞争战略，主要包括成本领先、差异化和集中化战略。本题目中甲公司收购煤炭开采企业属于总体战略中的发展战略，而煤炭开采企业实施的低成本战略则是业务单位战略的范畴。

10. 【答案】D

【解析】公司使命一般包括三个方面：公司目的、公司宗旨和经营哲学；选项D公司经营策略属于公司战略的内容。

11. 【答案】C

【解析】公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要是说明公司目前和未来索要从事的经营业务范围，反映出企业的定位，选项C符合公司宗旨的含义。选项A是公司目标，选项B是公司经营哲学，选项D是公司经营策略。

12. 【答案】C

【解析】革命性变革的特点包括：(1)在企业生命周期中不常发生，(2)急剧的变化过程，(3)影响整个企业体系。选项C是渐进性变革的特点之一。

13. 【答案】C

【解析】甲公司由固定工资制改为浮动工资制，致使员工未来收入的不确定性，员工为此感到无安全感和担忧，抵制薪酬体制的变革，因此属于心理变化原因。

14. 【答案】B

【解析】该培训机构通过将培训对象分为应届生和复读生，实现了差异化的服务，达到多招生的目的，提升竞争能力，因此，属于业务单位战略。故B选项正确。本题也可采用排除法，选项A和选项D含义相同，可直接排除，选项C职能战略在题目中并没有体现。

15. 【答案】B

【解析】战略变革的发展阶段包括四个：(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，战略发生缓慢地变化，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。题中甲公司由传统实体店销售模式，转变为云商模式，在较短时间内发生了革命性变化，因此属于战略变革的全面阶段。

16. 【答案】A

【解析】企业使命是对企业“存在理由”的宣言，它要回答“我们的企业为什么要存在的问题”。目标、战略、计划相比较企业的使命，更加具体，而本题中的描述是比较抽象的，体现了企业存在的理由。选项A正确。

17. 【答案】D

【解析】加拿大学者明茨伯格在1989年提出，企业中许多成功战略是在事先无计划的情况下产生的。他将战略定义为“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）的战略和任何临时出现（或非计划性）的战略。所以ABC符合题意。美国学者汤姆森认为“战略既是预先性的（预谋战略），又是反应性的（适应性战略）”。选项D不正确，符合题意。

18. 【答案】B

【解析】在多元化公司中，公司层战略主要关注的是决定参与竞争的业务和资源如何分配。

19. 【答案】A

【解析】公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，A正确；其具体内容主要说明公司目前和未来所要从事的经营业务范围，D不正确；选项BC与题意不符。选项A符合题意。

## 二、多项选择题

1. 【答案】BD

【解析】公司目标是公司使命的具体化，从整个公司角度来看，需建立两种类型的业绩标准，即和财务有关的业绩标准以及和战略有关的业绩标准。财务目标主要包括：满意的市场占有率、收益增长率、投资回报率等；战略目标主要包括：获取足够的市场份额，建立竞争优势等。所以B、D选项正确。

2. 【答案】ABD

【解析】企业战略变革的主要任务包括调



整企业理念、企业战略的重新定位、重新设计企业的组织结构。选项 C 调整生产计划,属于日常运营中职能战略的内容。

3. 【答案】 ABCD

【解析】 战略实施要解决以下几个主要问题: (1) 确定和建立一个有效的组织结构; (2) 保证人员和制度的有效管理; (3) 正确处理和协调公司政治关系; (4) 选择适当的组织协调和控制系统; (5) 协调好战略、结构、文化和控制诸方面的关系。故选项 ABCD 均正确。

4. 【答案】 ABC

【解析】 外部环境分析可以从企业所面对的宏观环境、产业环境(中观)和竞争环境(微观)几个方面展开; 选项 D 企业资源分析属于内部环境分析的内容。

5. 【答案】 ABC

【解析】 内部环境分析可以从企业资源与能力、企业的核心竞争力等方面战略; 选项 D 市场环境分析属于外部环境分析的内容。

6. 【答案】 ACD

【解析】 公司总体战略选择包括发展战略、稳定战略和收缩战略三种类型, 选项 B 多元化是发展战略的基本类型之一。

7. 【答案】 BCD

【解析】 公司总体战略选择包括发展战略、稳定战略和收缩战略三种类型, 选项 B 多元化是发展战略的基本类型之一。

8. 【答案】 ABCD

【解析】 一般将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, 业务

单位战略又称为竞争战略, 故选项 A、B、C、D 均正确。

9. 【答案】 ABCD

【解析】 公司目标是公司使命的具体化, 选项 D 是公司使命。

10. 【答案】 ABC

【解析】 战略管理循环包括战略分析、战略选择和战略实施, 战略变革则是在企业所处的内外环境已经或预期发生或想要使其发生变化时, 战略内容发生系统性、可持续改变的过程。

11. 【答案】 CD

【解析】 选项 A 属于变革的节奏, 选项 B 属于变革的范围, 选项 C 召开全体员工会议, 是与员工对话的行为, 可有效消除分歧, 选项 D 鼓励员工积极参与可减少抵制情绪。

12. 【答案】 AD

【解析】 改原有的职能制组织结构为事业部制组织结构, 属于结构和体系变革; 利用 ERP 系统进行沟通, 引进最先进的设备和工作流程属于技术变革。

13. 【答案】 BD

【解析】 (1) 文化障碍。当企业所面对的环境发生了变化, 并要求企业适应这种变化以求得生存时, 原有文化的惯性会阻碍变革的进程; (2) 私人障碍。①习惯; ②变革对个人收入的影响可能相当大; ③对于未知的恐惧降低了人们学习新技能和程序的意愿和兴趣, 因为他们可能缺乏自信去迎接新的挑战; ④员工往往选择性地接受和处理信息, 并因此忽略管理层对于变革的要求。