

2020年 注册会计师全国统一考试

# 公司战略与风险管理

应试指南 上册

■ 李志刚 主编 ■ 中华会计网校 编

感恩20年相伴 助你梦想成真

责任编辑：薛岸杨

特邀编辑：孙玉菊

### 图书在版编目(CIP)数据

公司战略与风险管理应试指南：全2册. 2019/中华会计网校编；李志刚主编. —北京：人民出版社，2019.4(2020.3重印)

ISBN 978-7-01-020292-1

I. ①公… II. ①中… ②李… 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 (2019) 第 005985 号

## 公司战略与风险管理应试指南（上下册）

GONGSI ZHANLUE YU FENGXIAN GUANLI YINGSHI ZHINAN

中华会计网校 编

人民出版社 出版发行

(100706 北京市东城区隆福寺街 99 号)

三河市荣展印务有限公司印刷 新华书店经销

2019 年 4 月第 1 版 2020 年 3 月第 2 次印刷

开本：787×1092 1/16 印张：28.5

字数：748 千字

ISBN 978-7-01-020292-1 定价：72.00 元（全 2 册）

**版权所有 侵权必究**

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话：010-65250042 65289539

中华会计网校财会书店 电话：010-82318888

# 前言



主编有话说

## 正保远程教育



**发展：**2000—2020年：感恩20年相伴，助你梦想成真

**理念：**学员利益至上，一切为学员服务

**成果：**18个不同类型的品牌网站，涵盖13个行业

**奋斗目标：**构建完善的“终身教育体系”和“完全教育体系”

## 中华会计网校



**发展：**正保远程教育旗下的第一品牌网站

**理念：**精耕细作，锲而不舍

**成果：**每年为我国财经领域培养数百万名专业人才

**奋斗目标：**成为所有会计人的“网上家园”

## “梦想成真”书系



**发展：**正保远程教育主打的品牌系列辅导丛书

**理念：**你的梦想由我们来保驾护航

**成果：**图书品类涵盖会计职称、注册会计师、税务师、经济师、财税、实务等多个专业领域

**奋斗目标：**成为所有会计人实现梦想路上的启明灯

# 图书特色

## 1 考情分析及应试方法

解读考试整体情况，  
了解大纲总体框架

### 一、辅导教材内容体系

注册会计师证书是会计行业最具含金量的证书，其社会认可度高、业界认同感强，是多少会计工作者的追求和梦想。但注会考试科目多、难度大、通过率低，对考生要求甚高，因此了解考试的特点，掌握好的学习方法，选择有针对性的复习资料就显得尤为重要。在《经济法》科目备考过程中，考生应当熟知考核内容，熟悉命题规律，熟练掌握应试技巧，达到理解到位、记忆精准、运用自如的程度，从而胸有成竹地走进考场。为了帮助考生达到这一目标，本

### 二、考核特点分析

对《经济法》科目的考试，很多考生存在以下两大误区：  
误区之一：经济法是注会考试中最容易的一个科目。很多考生认为，经济法是注会考试六大科目中最简单的，所以我们少花点时间没问题的。实际情况是，经济法科目不是最简单的科目，但也并非是最简单的科目。仅就通过率而言，根据中注协已经公布的注册会计师各科目

## 考情解密

### 历年考情概况

本章可谓经济法科目基础之基础，内容较少，在考试中一直处于“弱势”地位，属于“丐中丐”级别。从近几年考试情况来看，本章所占的分值较小，平均在 2.5 分左右，一般以客观题

## 考点详解及精选例题

### 一、法律基本概念



经济法基础

(一)法的概念与特征★①

1. 法的特征

(3) 法是国家强制力保证实施的(法实施主要依赖于社会主体自觉遵守，只有不遵守时，才由国家机器保证实施)；

(4) 法是调整人的行为和社会关系的行为规范；

## 真题精练

### 一、单项选择题

1. (2018 年)下列关于法律主体权利能力的表述中，正确的是( )。

B. 作为法律关系主体的自然人不包括外国人  
C. 分公司具有法人地位

## 同步训练

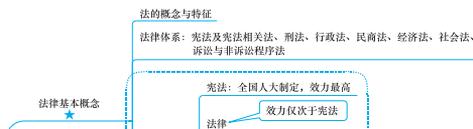
限时10分钟

### 一、单项选择题

1. 下列规范性文件文件中，属于行政法规的是( )。

D. 10 年后，小明属于限制民事行为能力人  
5. 甲公司与乙公司签订一份运输货物的合

## 本章知识串联



### 1. 公司战略概念的演进

学者们及企业家对于战略概念的理解和认知，是随着所处环境的变化而变化的。从传统的“战略=终点+途径”，到现代的“战略=决策或行动方式”，再到折中的观点“战略=预先性的(预谋战略)+反应性的(适应性战略)”。  
“传统属性=计划性+全局性+长期性”。  
“现代属性=应变性+竞争性+风险性”。

★ 本章必背要点

## 2 应试指导及同步训练

深入解读本章考点及考试变化内容

全方位透析考试，钻研考点

了解命题方向和易错点

夯实基础，快速掌握答题技巧

本章知识体系全呈现

本章要点复盘，得分必背

## 3 易错易混知识点辨析

避开设题陷阱

快速查漏补缺

### 一、无效民事法律行为 VS 可撤销民事法律行为 VS 效力待定民事法律行为

这是三种不同的民事法律行为效力状况，各自包含的行为类型是特定的，不存在交叉的

【例题 1·单选题】下列行为中属于无效民事法律行为的是( )。  
A. 甲误以为李大为李二而与之订立的合同

司独自生活。在其成长过程中，发生以下事项：6 岁时，爷爷赠其一把小提琴；10 岁时，舅舅赠其风琴一台；15 岁时，郭某用压岁钱购买价值 10 万余元的古董钢琴一架。对郭某及其行为的效力说法正确的有( )。

【例题 1·单选题】甲公司业务员李某经公司授权到乙公司购买台式电脑若干，李某到乙公司后与乙公司销售经理相谈甚欢，于是表

## 4 考前预测试题

名师精心预测，模拟演练，  
助力通关

一、单项选择题(本题型共 24 小题，每小题 1 分，共 24 分)

1. 下列关于我国的法律渊源说法正确的是( )。  
A. 全国人大常委会负责解释法律，其作出的法律解释与法律具有同等效力  
B. 中国证监会发布的《上市公司信息披露

一、单项选择题(本题型共 24 小题，每小题 1 分，共 24 分)

1. 根据法律规范是否允许当事人进行自主调整，及按照自己的意愿设定权利和义务的标准进行区分，可以将法律规范分为强行性法规和任意性规范。《合同法》规定“违反法律、行政法规的强制性规定的合同无

4. 刘某谎称是甲企业推销员，向乙推销甲企业产品，并用伪造的甲公司公章与不知情的乙签订了买卖合同。则下列说法中正确的是( )。  
A. 刘某的行为属于表现代理  
B. 乙可以催告甲在 1 个月内予以追认，如果甲未作表示，则视为追认

D. 沉默也可以作为意思表示

4. 下列关于诉讼时效起算的说法中，不正确的是( )。  
A. 当事人约定同一债务分期履行的，诉讼时效期间自最后一期履行期限届满之日起计算  
B. 无民事行为能力人或者限制民事行为能力



# 目 录 CONTENTS

## 上 册

### 第 1 部分 考情分析及应试方法

#### 2020 年考情分析及应试方法 003

- 一、 考试总体情况 //003
- 二、 大纲内容体系 //005
- 三、 命题规律及应试方法 //008

### 第 2 部分 应试指导及同步训练

#### 第 1 章 战略与战略管理 015

- 考情解密 //015
- 考点详解及精选例题 //016
- 真题精练 //025
- 真题精练答案及解析 //027
- 同步训练 //027
- 同步训练答案及解析 //030
- 本章知识串联 //032
- 本章必背要点 //033

#### 第 2 章 战略分析 034

- 考情解密 //034
- 考点详解及精选例题 //035
- 真题精练 //063
- 真题精练答案及解析 //072
- 同步训练 //080
- 同步训练答案及解析 //088
- 本章知识串联 //095
- 本章必背要点 //098

### 第3章 战略选择

102

- 考情解密 //102
- 考点详解及精选例题 //103
- 真题精练 //148
- 真题精练答案及解析 //178
- 同步训练 //209
- 同步训练答案及解析 //223
- 本章知识串联 //234
- 本章必背要点 //237

## 下 册

### 第4章 战略实施

241

- 考情解密 //241
- 考点详解及精选例题 //242
- 真题精练 //267
- 真题精练答案及解析 //272
- 同步训练 //275
- 同步训练答案及解析 //283
- 本章知识串联 //290
- 本章必背要点 //292

### 第5章 公司治理

296

- 考情解密 //296
- 考点详解及精选例题 //296
- 真题精练 //306
- 真题精练答案及解析 //308
- 同步训练 //309
- 同步训练答案及解析 //311
- 本章知识串联 //313
- 本章必背要点 //314

### 第6章 风险与风险管理

316

- 考情解密 //316
- 考点详解及精选例题 //317
- 真题精练 //355

真题精练答案及解析 //365  
同步训练 //371  
同步训练答案及解析 //379  
本章知识串联 //385  
本章必背要点 //386

## 第3部分 易错易混知识点辨析

2020年易错易混知识点辨析

391

## 第4部分 考前预测试题

2020年考前预测试题

405

预测试题（一） //405  
预测试题（一）参考答案及详细解析 //416  
预测试题（二） //426  
预测试题（二）参考答案及详细解析 //436



正保文化官微

关注正保文化官微，  
回复“勘误表”，  
获取本书勘误内容。





第1部分

2020



# 考情分析及应试方法



## 智慧启航

世界上最快乐的事，莫过于为理想而奋斗。

——苏格拉底

# 2020 年考情分析及应试方法

## 一、考试总体情况

### (一) 全国财会从业人员结构现状

据非官方数据的不完全统计,全国财会从业人员总体数量大致在 1500 万至 2000 万左右。而截至 2019 年天津市总人口为 1559 万,北京市总人口为 2170 万,上海市总人口则为 2423 万。

根据财政部会计司及财政部会计资格评价中心联合发布新闻,截至 2019 年,全国会计专业技术资格考试已成功举行 29 次,累计有 814 万人通过初、中、高级会计资格考试,其中,初级资格 577 万人、中级资格 217 万人、高级资格 18 万余人。2019 年考试报考人数再创历史新高,达到 604.9 万人,比 2018 年增长 11.1%,其中初级资格 439 万人,增长 8.7%;中级资格 160 万人,增长 18.2%;高级资格 5.9 万人,增长 6.7%。

随着会计从业资格证(会计上岗证)在 2017 年的取消,目前仍有半数以上比例近一千万的财会从业人员手中没有任何一个财经类证书。

另外,根据中注协官网信息,2019 年注册会计师全国统一考试专业阶段考试有 169.3 万名考生报名参加,涉及 471.5 万科次,参加综合阶段考试的考生 38407 人。截至 2018 年 12 月 31 日,中注协有执业会员(注册会计师)106798 人,非执业会员 143812 人(其中国外及港澳台地区非执业会员 601 人),个人会员超过 25 万人,达到 250610 人。个人会员数量前五的地区分别为北京、上海、广东(含深圳,下同)、江苏和浙江,人数分别为 35564 人、29088 人、26911 人、16377 人、14909 人。执业会员(注册会计师)数量前五的地区分别为北京、广东、四川、上海和山东,分别为 13064 人、9781 人、6728 人、6568 人和 6510 人。非执业会员数量前五的地区分别为上海、北京、广东、江苏和浙江,分别为 22520 人、22500 人、17130 人、10539 人和 8407 人。

到 2018 年底,全国注册会计师比上一年度净增加 1228 人,非执业会员比上一年度净增加 12179 人。截至 2018 年 12 月 31 日,全国共有会计师事务所 9005 家,其中总所 7875 家,分所 1130 家。事务所数量比上一年度增加 400 家。

目前在会计师事务所的从业人员在 30 万人左右,为全国 3000 多家上市公司、1 万多家新三板企业和 420 多万家企事业单位提供审计鉴证和其他专业服务。从人才队伍看,现有 11 万余名执业注册会计师中,近一半的学历为中专大专,近四分之一的年龄超过 55 周岁,后备人才储备不足。

从以上数据可以看出,目前全国财会从业人员结构相当不合理,如果大致按照全国从业人员数量约 1800 万来计算的话,已经取得初级会计师证书约占比 32%左右,中级会计师占比 12%左右,而高级会计师数量仅占比 1%。同样,已经取得注册会计师全科通过人数占比也仅仅 1.5%左右。我国目前急需更多数量的高层次更专业的财会从业人员。

### (二) 注册会计师全国统一考试 2018 年简要情况分析

从中注协考试部对外公布的考试分析报告(数据来源于期刊《中国注册会计师》2019 年第 5

期文章),以下从三个方面复盘回顾。

### 首先,复盘2018年考试实施情况。

从报名情况看,2018年专业阶段考试有139.28万人报名,六个科目合计报考381.56万科次,再创历史新高。这相当于平均每人报名2.7个科目,说明报名时候的备考雄心还是很大的,值得鼓励和表扬。其中会计科目有107.94万人报名,占总科目的28%,占总报名人数数的77%,这说明绝大多数考生都报考了会计科目。而本课程公司战略与风险管理在2018年仅有41.86万人报名,占总科目的11%,占总报名人数数的30%,这一数字几乎在专业阶段报名中是最低的。

从考生出考情况看,2018年专业阶段考试6个科目平均出考率仅为35.46%,而过去6年的平均出考率始终低于40%。这说明考生们当初的报名意愿和实际出考结果存在相当大的差距,值得深入思考和回味。与此形成鲜明对比的,近6年综合阶段考试的平均出考率为79.47%。

从考生结构来看,可以更为全面了解注会的考试大军的构成。按照考生工作单位性质看,来自企业的考生占比最高,达到40%以上;按考生学历层次看,具有本科学历的考生占比高达60%,其次是大专学历的考生占18.8%,硕士学历为9.7%;按考生的专业结构分析,会计审计类占比52.83%为最高,其次是非财经类为26.5%,其他财经类考生占比20.67%;从性别来看,统计结果没有任何意外,女性占72.3%,男性占27.7%;按年龄分析专业阶段考生情况,25岁以下占比最高为41%,26~30岁为34%,31~35岁占比15%,而35岁以上的考生仅为11%;最后按照考生地域情况,2018年报名前5位的地区依次为广东、北京、上海、江苏和山东,占比全国总量的44%左右。

### 其次,复盘2018年考试成绩。

从专业阶段考试来看,2018年6个科目平均合格率为27.93%,约24.3万人取得了至少1个科目的单科合格成绩,比2017年增加了7.54万人,增幅45%。总的合格科次为37.75万人,比去年增加了11.57万人,增幅44%。在2018年有3.04万人累计通过了专业阶段的6科考试,比2017年增加9713人,增幅47%。让人“羡慕嫉妒恨”的是,2018年一次性通过专业阶段6科考试的有363位“大神”,比2017年增加了117人。详见下表所示。

表 2016-2018年专业阶段考试合格(人数、科次)情况 单位:万人、万科次

年度	单科合格人数	专业阶段合格人数	出考科次	合格科次	平均合格率
2016	11.82	1.45	83.53	17.77	22.65%
2017	16.76	2.07	103.62	26.18	25.27%
2018	24.3	3.04	135.16	37.75	27.93%

注:数据来源于期刊《中国注册会计师》2019年第5期

表 2016-2018年专业阶段考试各科目合格率

年度	会计	审计	财务成本管理	经济法	税法	公司战略与风险管理
2016	13.19%	22.54%	25.99%	26.51%	20.49%	28.17%
2017	20.59%	31.18%	24.98%	25.29%	26.27%	28.62%
2018	21.93%	31.05%	29.39%	30.52%	29.46%	29.47%

注:数据来源于期刊《中国注册会计师》2019年第5期

对比各科目的考试合格率与之前报名情况，从2018年来看，报名最多的会计科目，其合格率是最低的。而其他5个科目的合格率，在2018年平均达到30%，远远高于会计科目。这一结果尤其值得2020年考生关注，需要深入思考的问题是，你报名注会考试的最主要动机是什么？属于你的个性化最优的报考科目顺序应该怎么安排？这也是一种参加田忌赛马的排兵布阵，值得细细考量。

从考生类别来看，来自会计师事务所的考生、学历高的考生、会计审计类专业的考生、男生考生以及26~30岁的考生，分别是同类别中合格率较高的。如果你是一名28岁男性，来自某会计师事务所，同时毕业于会计审计类专业的硕士，此时是否在暗暗得意？

### 最后，复盘2018年试题质量。

中注协考试部首先公布注册会计师考试试题质量。从难度系统来看，专业阶段的6个科目难度适中，其中会计和财务成本管理两个科目最难，公司战略与风险管理和审计科目相对容易。总体来看，专业阶段考试难度高于综合阶段。

另外，统计数据表明，2018年专业阶段考试6个科目考生成绩呈现比较合理的正态分布特征；各科目信度值都大于0.7，表明各科目试卷的信度较高，可靠性较好；从效度方面看，考试试题均没有超出考试大纲规定的范围，考核重点较为突出，试卷效度较好。

## 二、大纲内容体系

依据财政部注册会计师考试委员会颁布的考试大纲要求，《公司战略与风险管理》科目的考试目标确定为：考生应当根据本科目考试内容与能力等级的要求，理解、掌握或运用下列相关的专业知识和职业技能，坚守职业价值观、遵循职业道德、坚持职业态度，解决实务问题。

1. 公司战略的基本理论；
2. 战略管理的特征与过程；
3. 外部环境分析与内部环境分析的主要内容与方法；
4. 公司三个层次战略的主要内容；
5. 公司各种战略的开发方向与实现途径；
6. 战略实施和控制的主要内容、过程与方法；
7. 公司治理的概念及理论；
8. 公司内部治理结构和外部治理机制；
9. 公司治理的基础设施；
10. 风险管理基本原理；
11. 风险管理的基本流程和管理体系；
12. 风险管理的主要技术与方法；
13. 内部控制的主要内容及其在风险管理中应用。

从以上十三项内容来看，本科目**主要包括公司战略、公司治理、内部控制与风险管理等三大部分内容**。经管类本科高校基本上在学校的人才培养方案中包括这三门课程，但是财经类专业多数把公司战略和公司治理这两门课程作为专业选修课安排，实际上学生们在本科阶段学过这两门课的情况并不多见。内部控制与风险管理课程往往是财经类学生的必修课程，但是成绩往往并不乐观。

根据考试大纲要求，本科目的具体考试内容与能力等级，如下表所示：

表 《公司战略与风险管理》  
科目考试内容及能力等级

续表

考试内容	能力等级	考试内容	能力等级
一、战略与战略管理		三、战略选择	
(一)公司战略的基本理论		(一)总体战略	
1. 公司战略的定义	1	1. 总体战略的主要类型	
2. 公司的使命和目标	2	(1)发展战略	3
3. 公司战略的层次	2	(2)稳定战略	1
(二)战略管理概述		(3)收缩战略	2
1. 战略管理的内涵	2	2. 发展战略的主要途径	
2. 战略管理的特征	2	(1)发展战略可选择的途径	3
3. 战略管理过程	2	(2)并购战略	2
4. 战略变革管理	2	(3)内部发展战略	2
二、战略分析		(4)企业战略联盟	2
(一)企业外部环境分析		(二)业务单位战略	
1. 宏观环境分析	2	1. 基本竞争战略	
2. 产业环境分析		(1)成本领先战略	2
(1)产品生命周期	2	(2)差异化战略	2
(2)产业五种竞争力	3	(3)集中化战略	2
(3)成功关键因素分析	2	(4)基本竞争战略的综合分析—“战略钟”	3
3. 竞争环境分析		2. 中小企业的竞争战略	
(1)竞争对手分析	2	(1)零散型产业中的竞争战略	2
(2)产业内的战略群组	2	(2)新兴产业中的竞争战略	2
4. 国家竞争优势(钻石模型)分析	2	3. 蓝海战略	
(二)企业内部环境分析		(1)蓝海战略的内涵	1
1. 企业资源与能力分析		(2)蓝海战略制定的原则	2
(1)企业资源分析	2	(3)重建市场边界的基本法则	2
(2)企业能力分析	2	(三)职能战略	
(3)企业的核心能力	3	1. 市场营销战略	2
2. 价值链分析		2. 研究与开发战略	2
(1)价值链的两类活动	2	3. 生产运营战略	2
(2)价值链确定	2	4. 采购战略	2
(3)企业资源能力的价值链分析	2	5. 人力资源战略	2
3. 业务组合分析		6. 财务战略	2
(1)波士顿矩阵	2	(四)国际化经营战略	
(2)通用矩阵	2	1. 企业国际化经营动因	2
(三)SWOT分析		2. 国际市场进入模式	2
1. 基本原理	2	3. 国际化经营战略类型	2
2. SWOT分析法的应用	3	4. 新兴市场的企业战略	2

续表		续表	
考试内容	能力等级	考试内容	能力等级
四、战略实施		(三)公司内部治理结构和外部治理机制	
(一)公司战略与组织结构		1. 公司内部治理结构	2
1. 组织结构的构成要素	1	2. 外部治理机制	2
2. 纵横向分工结构	2	(四)公司治理基础设施与治理原则	
3. 企业战略与组织结构	3	1. 公司治理基础设施	2
(二)公司战略与企业文化		2. 公司治理原则	2
1. 企业文化的概念	1		
2. 企业文化的类型	1	六、风险与风险管理	
3. 文化与绩效	2	(一)风险管理基本原理	
4. 战略稳定性与文化适应性	2	1. 风险的概念	1
(三)战略控制		2. 企业面对的风险种类	2
1. 战略控制的过程	2	3. 风险管理的概念	1
2. 战略控制方法		(二)风险管理的目标	2
(1)预算与预算控制	2	(三)风险管理基本流程	
(2)企业业绩衡量指标	2	1. 收集风险管理初始信息	2
(3)平衡计分卡的业绩衡量方法	3	2. 进行风险评估	2
(4)统计分析与专题报告	1	3. 制定风险管理策略	3
(四)战略管理中的权力与利益相关者		4. 提出和实施风险管理解决方案	3
1. 企业的主要利益相关者	1	5. 风险管理的监督与改进	2
2. 企业利益相关者的利益矛盾与均衡	2	(四)风险管理体系	
3. 权力与战略过程	1	1. 风险管理策略	2
(五)信息技术在战略管理中的作用		2. 风险管理组织体系	2
1. 信息技术与组织变革	2	3. 内部控制系统	2
2. 信息技术与竞争战略	2	4. 风险理财措施	2
3. 信息技术与企业价值链网	2	5. 风险管理信息系统	2
4. 大数据时代企业战略转型	2	(五)风险管理技术与方法	
五、公司治理		1. 头脑风暴法	2
(一)公司治理概述		2. 德尔菲法(Delphi Method)	2
1. 企业的起源与演进	2	3. 失效模式影响和危害度分析法(FMECA)	2
2. 公司治理问题的产生	2	4. 流程图分析法(Flow Charts Analysis)	2
3. 公司治理的概念	2	5. 马尔科夫分析法(Markov analysis)	2
4. 公司治理理论	2	6. 风险评估系图法	2
(二)三大公司治理问题		7. 情景分析法	2
1. 经理人对于股东的“内部人控制”问题	2	8. 敏感性分析法	2
2. 终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题	2	9. 事件树分析法(ETA)	2
3. 企业与其他利益相关者之间的关系问题	2	10. 决策树法	2
		11. 统计推论法	2

注：能力等级是对考生专业知识掌握程度的划分。分为三个级别：

**能力等级1—知识理解能力。**是指考生应当理解注册会计师执业所需掌握学科领域的概念和基本原理。

**能力等级2—基本应用能力。**是指考生应当在理解基本概念和基本原理的基础上，在比较简单的职业环境中，坚持正确的职业价值观，遵从职业道德要求，保持正确的职业态度，运用相关专业学科知识解决实务问题。

**能力等级3—综合运用能力。**是指考生应该在理解基本概念和基本原理的基础上，在相对复杂的职业环境中，坚持正确的职业价值观，遵从职业道德要求，保持正确的职业态度，综合运用专业学科知识和职业技能解决实务问题。

学员们在学习过程中,要熟知以上考试内容及对应的能力等级要求。不难发现,绝大多数的考试内容都要求考生掌握到能力等级2,也就是基本应用能力。而要求掌握到能力等级3的考试内容不超过10个,从大纲要求角度来看,这些内容往往也是简答题和综合题中应该被考核的内容,值得考生特别关注。

另外,本科目的考试大纲还包括五个参考法规,具体内容如下:

- (1)中央企业全面风险管理指引(国资发改革[2006]108号,2006年6月6日);
- (2)企业内部控制基本规范(财会[2008]7号,2008年5月22日);
- (3)企业内部控制应用指引(财会[2010]11号,2010年4月15日);
- (4)企业内部控制评价指引(财会[2010]11号,2010年4月15日);
- (5)企业内部控制审计指引(财会[2010]11号,2010年4月15日)。

从近三年考试试题来看,前三个法规是考生应该重点熟悉掌握的内容,而后两个法规近几年几乎很少出现在试卷中。

### 三、命题规律及应试方法

#### (一)命题规律

《公司战略与风险管理》试卷总分为100分,60分合格。题型分为“客观题(单选题和多选题)”和“主观题(简答题和综合题)”两大类。从2012年以来,题型题量及分值分布情况,没有发生任何变化,具体情况如下表所示:

表 近几年题型题量分值情况及答题时间建议

题型	题量	分值情况	答题时间建议
单项选择题	24道	每小题1分,小计24分	每小题40秒,小计16分钟
多项选择题	14道	每小题1.5分,小计21分	每小题1分钟,小计14分钟
简答题	4道	小计30分-35分(第1道如果选择英文回答并正确的话,加5分)	每小题15分钟左右,60分钟内完成
综合题	1道	小计25分(相当于2至3道简答题)	30分钟内完成

根据考试大纲颁布的六大模块内容,以及近几年出题规律来看,每一部分的预计考试分值占比、重要程度及复习难度,详见下表所示:

表 各模块考试内容分值占比及重要程度和复习难度

考试内容的六大模块	具体内容	分值占比	重要程度	复习难度
战略与战略管理	公司的使命与目标、公司战略的层次、战略管理的特征、战略管理过程和战略变革管理等	3%-5%	★	★
战略分析	外部环境分析、内部环境分析以及SWOT分析	15%-18%	★★	★★
战略选择	总体战略、竞争战略、职能战略以及国际化经营战略	40%-45%	★★★	★★★
战略实施	组织结构、企业文化、战略控制、权力与利益相关者、信息技术在战略管理中的作用、大数据时代企业战略转型	8%-12%	★★	★★★

续表

考试内容的六大模块	具体内容	分值占比	重要程度	复习难度
公司治理	公司治理的概念及理论、三大公司治理问题、公司内部治理结构和外部治理机制、公司治理基础设施与治理原则	4%-7%	★	★★
风险与风险管理	风险管理基本原理、风险管理的目标、基本流程、体系以及技术方法	15%-18%	★★	★★

本科目分为两大部分，分别为公司战略部分和风险管理部分(含公司治理及内部控制)，其中公司战略部分是历年的考试重点，近三年左右占考试分值的70%左右。

从整个科目内容来看，按照重要性程度可划分为三个层级。第一层次为战略分析和战略选择，考试分值合计60分左右，尤其是战略选择模块是整个科目中最重要的内容；第二层级为风险与风险管理，考试分值20至25分左右，近三年合计分值呈现下降趋势，尤其是其中的内部控制模块考分下降明显；第三层级是剩余的其他章节内容。

另外，从客观题近三年考试情况来看，呈现以下四个明显特点：

一是题量基本固定。单选题24个，每小题1分；多选题14个，每小题1.5分。客观题总题量38道，总分值45分。

二是客观题考核形式以案例分析题为主。尤其是近三年，以案例分析形式的考题占客观题分值已经达到九成以上，考试难度大增。

三是客观题字数明显增加。近三年客观题字数从5千字左右增加至1万字以上，越来越考验考生的阅读速度和能力，以及对内容的熟练程度，一定程度上加大了考试难度。

最后一个特点是考核内容覆盖面广，近几年来看，所谓非重要的知识点也出现在试卷中，几乎是全覆盖无死角。

## (二) 应试方法(备考战略)

《公司战略与风险管理》科目最大特征是涉及多门学科的内容，要懂战略的话就要什么知识都至少懂一些！具体包括经济学原理、管理学原理、风险管理、内部控制、国际贸易理论、国际金融、市场营销、人力资源、公司治理、管理信息系统等。所以本科目知识点具有跨学科的属性，其中大量的内容都需要在理解基础之上记忆。战略家一定是一位略通诸子百家的杂家。因此，要在较短的时间内掌握较多较新的内容，并在考试中取得好成绩，掌握一种好的学习方法是重要且必要的。

### 1. 端正学习态度，树立必胜信心

注册会计师考试本身就有相当的难度，但我们学财务的人都知道，考试越难通过，说明CPA证书的含金量越高。考生在学习过程中遇到困难很正常，切不可一遇到困难就灰心，怀疑自己。考生要清楚，教材内容对于所有人来说都一样，每个人的记忆能力和理解能力不同，遇到的困难比自己多的人肯定还有很多，因此遇到困难时一定要努力克服，能够通过考试的人无不是一路披荆斩棘走过来的，学习本身就是一个痛苦挣扎后破茧而出的过程。大家千万不要在报名时雄心壮志、学习中垂头丧气、考试前临阵逃避，一定要积极主动，利用好平时碎片化的时间。学习态度端正正是顺利通过考试的前提！

若想成功做一件事，信心是第一位的，所谓“一鼓作气，再而衰，三而竭”，要有“亮剑”的精神！参加CPA考试，既要与别人竞争，更要挑战自我，整个备考过程实际上就是一个自我挑战的过程。要成功挑战自我，关键是要对自己充满信心。我们的战略目标是通过CPA考

试！要“偏执”地坚信自己一定能通过！一个经济学原理告诉我们，预期往往会自我实现。因为你这样想了，会不知不觉地暗示自己也要这样做，慢慢地目标就实现了。当然前提是既能制定好战略，又能很好地执行战略，那就是一定要制定并完成学习计划！

## 2. 自己看书备考还是听课参加培训？

如果你具备极强的学习能力，并且能够很好地掌控学习的时间和进度的话，当然是自己看书备考。估计对于多数考生来讲，是一个“臣妾做不到”的回答。那么就请你一定参加CPA的辅导培训。一方面的好处是可以保证你的学习进度，因为教师讲课是有时间进度安排的；另一方面更大的好处就是，听老师讲解一遍知识点，远比自己花力气看一遍的效果要更好！所以，请来参加中华会计网校的视频课堂或面授课堂吧！（画外音：允许插播有道理的广告宣传！）

## 3. 什么样的学习计划是有效的？

最重要的事情就是，一定要根据自己的实际情况，制定一个个性化的学习计划。制定学习计划就是编制一个预算。因为虽然有了战略目标，还要通过编制预算来分解落实战略目标，并有效执行预算，这样才能最终实现既定的目标。那么，如何制定学习计划呢？

首先，学习时一定要抓住重点。在全面复习的基础上，考生应把主要的时间和精力投入到重要的内容上。哪些内容是重点内容呢？当然是以CPA考试大纲为依据，而中华会计网校的“梦想成真”系列丛书，对每一科每一章的重点内容都进行详细解读。

其次，要合理安排学习轮次。一般来说，学习是一个从不熟悉到熟悉、从没掌握到掌握的过程，因此要不断重复考核内容。最好能有三个轮次的学习：

**第一轮的口诀是“听课+泛读”。**先听老师讲一遍后有一个整体印象，然后认真地读一遍教材，读的时候该划重点划重点，该划问号划问号，最后再翻看中华会计网校的“梦想成真”系列辅导书。建议一章一章来完成效果会更好。第一轮次的主要目的是对教材相关知识的基本熟悉及掌握，解决“懂”的问题。第一轮次最花费时间，预计占全部单科备考时间的60%左右。

**第二轮的口诀是“做题+精读”。**这一轮次要按章节来完成练习题，然后对照答案以检验一下第一轮次的学习效果。对于答错的或不熟悉的章节内容，在做完练习题后，重新打开教材有针对性地精读一遍。第二轮次的主要目的是对各章节内容熟练掌握；把相关知识点串起来，做到全面了解和整体把握，解决“通”的问题。第二轮次花费的时间，一般预计占全部单科备考时间的30%左右。

**第三轮的口诀是“模拟卷+补读”。**这一轮次需要进行全真模拟，按照CPA真正考试时间的要求，在规定的120分钟之内分完成模拟试卷，做三至五套，然后对照答案再次翻阅教材，针对出错的掌握不熟练的知识点，有针对性地补读教材。第三轮次的目的是查遗补缺，解决“熟”的问题。这一轮次预计花费的时间占10%左右。

**最后，针对时间的规划安排要留有余地。**计划毕竟只是一种对未来行动的打算，在计划实施过程中，有许多不确定因素会干扰计划的执行，因此，在制定计划时要留有余地，要提前预留一些不可预见的时间安排。

许多考生经常会产生这样的感觉：看书的时候，好像没有什么不理解的内容，书本一合上，尤其在答题的时候，脑子里似乎什么也没有。这说明，对所学知识缺乏整体上的把握。当需要处理复杂的问题时，思路是否清晰是关键。《公司战略与风险管理》课程所涉及的知识繁杂，要在短时间内迅速掌握，并非易事。

关于学习方法的问题，大家可以登录网校论坛(<http://bbs.chinaacc.com/>)，与其他学员共同探讨。

#### 4. 时间管理

本书认为，对于一般考生来讲完成以上三个轮次的学习计划需要 100 个小时左右。当然对于有些考生来讲，大块大块的时间不是每天都能安排的，那么最为重要的一种时间管理方法，就是一定要充分利用每天的碎片化时间！

一个非常行之有效的措施就是，在上下班途中听课程音频教程、做饭吃饭时听音频教程、锻炼跑步时听音频教程。一开始听网校老师的音频教程，到后面就自己录制音频教程，把自己尚不熟练、记忆不深、需要背诵记忆的内容，自己录制在手机之中。这种方式非常有效，用过的考生都强烈表达了“疗效”的显著性。因为从记忆学的视角来看，学习一门课程，如果自己的身体多个感官都参与的话，可以起到事半功倍的效果。

#### 5. 应试技巧

(1)认真审题，果断答题。考试中一定要认真审题，弄清题目的含义和要求。对单选题可以采用“直接挑选法”或“排除法”；对多选题可采用“逐项判断法”；对没有把握的选择题既不要纠缠，也不要轻易放弃，就是用猜测法也要确定一个答案。对简答题和综合题应先看清题目要求，再阅读题目所给的资料，并在阅读分析的同时按答题步骤和要求完成答题。

(2)答题时应注意时间的把握。客观题一般每题用时绝对不能超过 1 分钟，不能拖延时间，如果客观题用时过多，主观题就有可能做不完。《公司战略与风险管理》的考试近几年都在 10 月中旬的某一个下午进行，考试时间一共 120 分钟，要确保在 30 分钟之内完成 24 道单选题和 14 道多选题，遇到难题，实在做不出答案，应先跳过去做下面的简答题和综合题。四道简答题需要在 60 分钟以内完成，也就是说每一道简答题平均 15 分钟左右，最后需要留出至少 30 分钟用以完成综合题，综合题从题量上来衡量至少相当于两道简答题。因为考试时间很紧张，应确保会做的题目都做完，且保证准确率，这样通过考试的希望就会很大。

#### (三)本书的写作风格

本书不同于市面上其他常见的考试辅导用书的写作风格，内容上不仅仅包含单纯以应试为目的所谓“要点”和“干货”，作者也特别注意尝试着从经济学和管理学的视角讲授相关知识体系的由来，让考生们搞清楚“是什么”“为什么”以及“怎么用”。实践证明，从根本上本着求知学习的逻辑所掌握的内容更不容易遗忘，通过 CPA 考试是掌握知识后水到渠成的自然结果。(画外音：一个真正的教育工作者，是不屑于仅仅停留在“教授考试技巧帮助学员通过考试作为唯一目的”的层面上)另一方面，本书也在行文的风格上，追求“易读性”和“趣味性”，用一种通俗的、好玩的，甚至是“调侃”的形式来完成各章节知识的讲解释义，秉承这样的一种理念：备考 CPA 已经是很枯燥无聊的事了(这里学霸除外，不要质疑)，如果用一种有趣的、轻松好玩的方式来完成学习备考，将是学习的最高境界了！(此处应有掌声！)

本书是在 2019 年版本基础上修订完成的，在内容上更加紧扣考试大纲的要求，对于相关知识点的解读更加精练准确易于理解。相信各位学员一定会喜欢上这本精心设计的武术秘籍——能帮助您顺利通过注会战略科目的通关战略！

学员们可以同时购买中注协组织编写的辅导用书，在近几年中注协编写的《公司战略与风险管理》科目每一章节中，都会穿插一些案例内容，许多考生都会问到一个问题“这些案例要不要花时间去看呢，对考试有帮助吗？”答案是肯定的，因为近几年教材中的案例内容，多数是

前些年的考试真题，建议各位考生认真学习一下案例问题的解答思路，以及里面涉及的相关知识点，这个训练的过程对于在考试中完成简答题和综合题是非常有帮助的。

最后，需要提醒各位考生，对于考试一定不要抱有侥幸心理，能够顺利通过考试的人永远是学习基础扎实的考生，所以考生需要关注基础知识，注意各个章节的融会贯通。总体而言，注册会计师《公司战略与风险管理》科目的考试，只要考生能下定决心、坚定信心、保持恒心，按照上述学习方法和应试技巧，精心准备，就一定能**梦想成真**！

#### 关于左侧二维码，你需要知道——



2020考试变化讲解

亲爱的读者，无论你是新学员还是老考生，本着“逢变必考”的原则，今年考试的变动内容你都需要重点掌握。扫描左侧二维码，网校名师为你带来2020年本科目考试变动解读，助你第一时间掌握重要考点。

第2部分

2020

# 应试指导及同步训练



## 智慧启航

执着追求并从中得到最大快乐的人，才是成功者。

——梭罗

## 考情解密

## 历年考情概况

本章属于基础章节，内容相对简单，考试所占比例不高，属于备考的次重点章。但对于从未学习过任何战略相关课程的考生来说，本章内容应该特别引起重视，因为这一章的内容是对后面第2章至第4章内容的概述，属于战略管理导论性质的内容。学习时，需要尽可能地理解和记忆相关知识点，以便在头脑中形成一个关于战略与战略管理的整体框架。

本章主要包括了公司的使命与目标、公司战略的层次、战略管理的特征、战略管理过程和战略变革管理等内容。其中，战略变革管理属于本章的考试重点。考试主要以选择题为主，战略变革管理也可能出现在主观题中，并结合其他知识点来考核。近七年以来，本章客观题知识点共考核14次，其中的高频考点集中在公司战略的层次(4次)、公司的使命与目标(3次)、战略变革管理(3次)、战略管理过程(2次)和公司战略的定义(2次)。本章主观题的考点集中在战略变革管理(2次)和公司的使命与目标(1次)。预计2020年考试分值在3-5分左右。

## 近年考点直击

考点	主要考查题型	考频指数	考查角度
公司的使命与目标	客观题、主观题	★★	(1)直接考核公司使命的内涵； (2)通过案例形式，要求判断属于公司使命的哪个方面
公司战略的层次	客观题	★★	通过小案例形式，要求判断属于公司战略的哪个层次
战略变革管理	客观题、主观题	★★★	(1)通过案例形式考核战略变革的实现、战略变革的类型等； (2)给出具体表述，要求判断正误

## 学习方法与应试技巧

本章的学习要求是：掌握整体框架，理清思路。由于本章属于大纲第二、三、四章的概括，所以在学习的时候，首先要做到的就是树立框架，理清学习思路，学习过程中重在理解。对本章的重点内容要结合大纲案例加强理解和记忆，比如战略变革管理。对本章非重点内容要通读，以应对“偏”题。学完基础知识后，需要利用同步拓展训练进行练习巩固。

## 本章2020年考试主要变化

本章主要内容对比2019年基本没有变化，仅修正几处错误及少量语句的重新表述。

## 一、公司战略的基本概念



扫我解疑难

### (一) 公司战略的定义—知识理解能力 ★

★\*

公司战略有传统概念和现代概念之分。传统概念是由美国哈佛大学教授波特给出的，他认为，“战略是公司为之奋斗的**终点**与公司为达到它们而寻求的**途径**的结合物”。简单地理解，波特认为“**战略=终点+途径**”。这个定义的给出是基于波特当时处在一个社会进步与环境变化相对较慢的历史时期。

加拿大学者明茨伯格则在考虑了接下来的组织面临了更多未知不可测的内部环境因素后，修正了波特所给出的战略定义，“一系列或整套的决策或行动方式”。其实就是“**战略=途径**(决策或行动方式)”。明茨伯格的想法是，波特您老人家说的终点无法事先设定，因为这个世界变化太快了！

实际上，传统和现代的两个战略概念不同，是由于两位学者所处的历史时期不同所导致的，都是正确的。二者属性的差异如表1-1所示。

表 1-1 公司战略的概念和属性

概念	属性
传统概念	计划性、全局性和长期性(小口诀：计、全、长)
现代概念	应变性、竞争性和风险性(小口诀：应、风、竞)

**【例题 1·多选题】**“战略是公司为之奋斗的终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。”下列关于这句话的说法中，正确的有( )。

- A. 体现的是战略的现代概念
- B. 体现的是战略的传统概念
- C. 强调了公司战略的计划性、全局性和长期性属性
- D. 强调了公司战略的应变性、竞争性和风险性属性

**解析** 美国哈佛大学教授波特 (Porter M.) 对战略的定义堪称为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。”波特的定义概括了计划学派和定位学派对公司战略的普遍认识。它强调了公司战略的一方面属性—计划性、全局性和长

### 关于“扫我解疑难”，你需要知道——

亲爱的读者，下载并安装“中华会计网校”APP，扫描对应二维码，即可获赠知识点概述分析及知识点讲解视频（前10次试听免费），帮助夯实相关考点内容。若想获取更多的视频课程，建议选购中华会计网校辅导课程。

\* 本书用“★”来表示各知识点的重要程度。★一般重要；★★比较重要；★★★非常重要。

期性。 **答案** ▶ BC

**【相关链接】** 1. 一个大牛级别的人物——波特 (Porter M.)

出生于1947年，获哈佛商学院的大学教授 (University Professor，获哈佛大学的最高荣誉，是该校历史上第四位获得此项殊荣的教授)。在世界管理思想界是“活着的传奇”，是当今全球第一战略权威，是商业管理界公认的“竞争战略之父”，曾在2005年世界管理思想家50强排行榜上位居第一。

在当今所有战略管理的书籍中，波特关于战略的相关理论，足以撑起半边天，几乎没有一本经典的战略教材，不会提及波特的战略相关理论，本书也不例外。学习战略课程，至少要记住的一位学者——波特 (Porter M.)！

2. 从“定位学派”到“能力学派”再到“适应性战略”

如果用一句话概括经营战略近五六十年历史的话，可以这样说——1960—1980年代是定位学派为主导，80年代后是能力学派占优势，进入21世纪则是适应性战略的舞台。

波特 (1947—) 是定位学派公认的领军人物，但能力学派和适应性战略的领头人则众说纷纭。定位学派的观点是“外部环境很重要，经营战略的制定可由定量分析和计划流程来解决”，而能力学派的观点是“内部环境重要，企业自身优势才是取胜的关键”。但是当21世纪的经济和技术发展变化速度突飞猛进，适应新时代的将会是综合考虑内外环境之下的适应性战略。而教材中所讲的传统概念就是定位学派对公司战略的理解，现代概念则可以理解为是适应性战略。经营战略领域的超级通才明茨伯格 (1939—) 是这样认为：“一切依照实际情况。当外部环境较重要时就使用定位学派理论，当内部环境较重要时则使用能力学派理论。”

本科目指定教材中的内容就是秉承适应性战略的观点，即考虑外部环境也同时重视内部环境。

**【知识点拨】** 明茨伯格的战略历程十大流派

在国际管理界，加拿大管理学家亨利·明茨伯格的角色是叛逆者。他是最具原创性的管理大师，对管理领域常提出打破传统及偶像迷信的独到见解。具体内容如表1-2所示。

表1-2 明茨伯格的战略历程十大流派

流派名称	主要观点
设计学派	战略形成是一个深思熟虑孕育的过程
计划学派	战略形成是一个程序化的过程
定位学派	战略形成是一个分析的过程
企业家学派	战略形成是一个构筑愿景的过程
认知学派	战略形成是一个心理作用的过程
学习学派	战略形成是一个自发的过程
权力学派	战略形成是一个协调的过程
文化学派	战略形成是一个集体思维的过程
环境学派	战略形成是一个适应性的过程
结构学派	战略形成是一个变革的过程

**资源来源：**亨利·明茨伯格，战略历程：纵览战略管理学派[M]。魏江，译，北京：机械工业出版社，2006

## (二) 公司的使命与目标——基本应用能力

★★

教材将企业生存、发展、获利等根本性目的作为公司使命的一部分，而将公司目标作为使命的具体化，如图1-1所示。

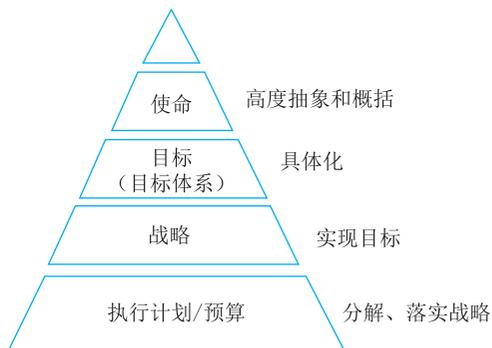


图1-1 公司的使命

波特讲的终点 = 使命 + 目标，以下分别阐述：

### 1. 公司的使命 (mission)

公司的使命首先是要阐明公司组织的根本性质与存在理由，一般包括三个方面，也

就是“**使命 = 目的 + 宗旨 + 经营哲学**”，如表 1-3 所示。

表 1-3 公司的使命

方面	说明
公司目的	公司目的是企业组织的 <b>根本性质</b> 和 <b>存在理由</b> 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经济价值。其次的目的是履行社会责任，以保障企业主要经济目标的实现。 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
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要从事的 <b>经营业务范围</b> 。公司经营业务范围包括： <b>产品(或服务)、顾客对象、市场和技术</b> 等几个方面。 <b>公司宗旨反映出企业的定位</b>
经营哲学	经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的 <b>价值观、基本信念和行为准则</b> ，是 <b>企业文化</b> 的高度概括。经营哲学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。经营哲学同样影响着公司的经营范围和经营效果

### 【知识点拨】愿景 (Vision) 与使命 (Mission)

愿景是企业期望成为的样子。**愿景指明了未来想要前进的方向，是想要成为什么**。比如麦当劳的愿景是“成为世界上服务最快、最好的餐厅”。福特汽车成立时的企业愿景是“让每个美国人都能拥有汽车”。当然你小的时候的愿景可能是“成为有最多玩具的小朋友”或是“让每个中国人都能给你 1 块钱”。

愿景是使命的基础。使命比愿景更加具体，使命要与愿景保持一致。**使命需要指明一家企业想要基于什么样的经营哲学，用什么样的技术，生产或提供什么样的产品或服务，选择所要服务的市场和顾客**。比如麦当劳的使命是“世界上任何一个社区都成为我们的员工最好的雇主，在每一家餐厅为我们的顾客提供专业优秀的服务”。这个使命与前面讲到的“成为世界上服务最快、最好的餐厅”是保持一致的。你现在需要思考的问题是，确定什么样的使命可以实现“让每个中国人都能给你 1 块钱”呢？

【相关链接 1】京东的使命、愿景和核心价值观

企业的使命：科技引领生活。

企业的愿景：成为全球最值得信赖的企业。  
核心价值观：客户为先、诚信、协作、感恩、拼搏、担当。

【相关链接 2】美的集团的使命、愿景和核心价值观

企业的使命：联动人与万物，启迪美的世界。

企业的愿景：科技尽善，生活尽美。

核心价值观：敢知未来—志存高远、务实奋进、包容共协、变革创新。

【相关链接 3】阿里巴巴的使命、愿景及价值观

#### 1. 使命—让天下没有难做的生意

(1) 我们旨在赋能企业，帮助其变革营销、销售和经营的方式，提升其效率。我们为商家、品牌及其他企业提供技术基础设施以及营销平台，帮助其借助新技术的力量与用户和客户进行互动，并更高效地进行经营。

(2) 我们的业务包括核心商业、云计算、数字媒体及娱乐以及创新业务。除此之外，我们的非并表关联方蚂蚁金服为我们平台上的消费者和商家提供支付和金融服务。围绕我们的平台与业务，一个涵盖了消费者、商家、品牌、零售商、第三方服务提供商、

战略合作伙伴及其他企业的数字经济体已经建立起来。

## 2. 愿景

我们旨在构建未来的商业基础设施。我们的愿景是让客户相会、工作和生活在阿里巴巴。我们不追求大，不追求强；我们追求成为一家活102年的好公司。

(1)相会在阿里巴巴：

我们赋能数以亿计的用户之间、消费者与商家之间、各企业之间的日常商业和社交互动。

(2)工作在阿里巴巴：

我们向客户提供商业基础设施和新技术，让他们建立业务、创造价值，并与我们数字经济体的参与者共享收益。

(3)生活在阿里巴巴：

①我们致力于拓展产品和服务范畴，让阿里巴巴成为我们客户日常生活的重要部分。

②随着我们的业务不断扩展，从商业拓展至云计算、数字媒体及娱乐等众多其他领域，阿里巴巴已进化为一个独特的、充满活力与创新的数字经济体。我们已设立了五年目标，到2024财年底，我们的中国消费者业务将服务超过10亿的年度活跃消费者，并实现超过人民币10万亿元的年度消费额。我们相信五年目标使我们能更接近实现2036年的愿景：服务全世界20亿消费者，帮助1000万家中小企业盈利以及创造1亿就业机会。

(4)102年：

阿里巴巴集团创立于1999年，持续发展最少102年就意味着我们将跨越三个世纪，取得少有企业能实现的成就。我们的文化、商业模式和系统的建立都要经得起时间考验，让我们得以长期可持续发展。

## 3. 企业文化

阿里巴巴集团的文化关乎维护小企业的利益。我们的数字经济体的所有参与者，包括消费者、商家、第三方服务供应商和其他人士，都享有成长或获益的机会。我们的业务成功和快速增长有赖于我们尊崇企业家精神和创新精神，并且始终如一地关注和满足客户的需求。

## 4. 价值观

阿里巴巴集团的六个价值观对于我们如何经营业务、招揽人才、考核员工以及决定员工报酬扮演着重要的角色。

(1)客户第一，员工第二，股东第三。

(2)因为信任，所以简单。

(3)唯一不变的是变化。

(4)今天最好的表现是明天最低的要求。

(5)此时此刻，非我莫属。

(6)认真生活，快乐工作。

### 2. 公司的目标

**目标是使命的具体化**，目标体系的设定让使命的实现更具有可操作性。公司目标是一个体系，其目的是将公司的使命转换成明确、具体的业绩标准，有一个**可测度的目标**，如表1-4所示。

表 1-4 公司的两大目标体系

体系	指标
财务目标体系 (达到较好结果)	市场占有率、收益增长率、投资回报率、股利增长率、股票价格评价、现金流以及公司的信任度等
战略目标体系 (赢得结果)	获取足够的市场竞争优势，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

**【备考战略】** (1) 战略目标体系的作用是人密切注意，公司的管理层不但要提高公司的财务业绩，还要提高公司的竞争力量，改善公

司长远的业务前景。

(2) 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。

(3)要学会辨析两类不同指标体系中的指标的差异。战略目标体系中的指标多是经过PK竞争后得到的结果，注意用词“足够的、压倒、低于、更强大、领导地位”等。

【例题2·单选题】光大公司是一家拥有自主进出口权限的公司，以国内外销售贸易、批发零售贸易和进出口贸易为主。光大公司始终遵循国际贸易惯例，秉承“重合同、守信用、优质服务、互利双赢”的经营理念，通过贸易纽带紧密联结国内与国际市场，且与国内外多家知名公司建立了良好的合作关系。该公司的经营理念体现了公司使命中的( )。

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

解析 ► 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。光大公司的经营理念体现了公司使命中的经营哲学。 答案 ► D

【思路点拨】本题需要对经营哲学有很清晰的理解，能够根据资料进行分析，属于考试常见的出题思路之一，在准备应对此类题目时可以结合相关的小例子灵活掌握。

【例题3·多选题】下列属于战略目标体系的建立为公司赢得的结果有( )。

- A. 获取足够的市场份额  
B. 提高公司在客户中的声誉  
C. 满意的投资回报率  
D. 获得持久的竞争优势

解析 ► 满意的投资回报率是财务目标体系的建立为公司赢得的结果。 答案 ► ABD

(三)公司战略的层次—基本应用能力★★

公司的战略分为三个层次：**总体战略**、**业务单位战略**和**职能战略**，如图1-2和表1-5所示。

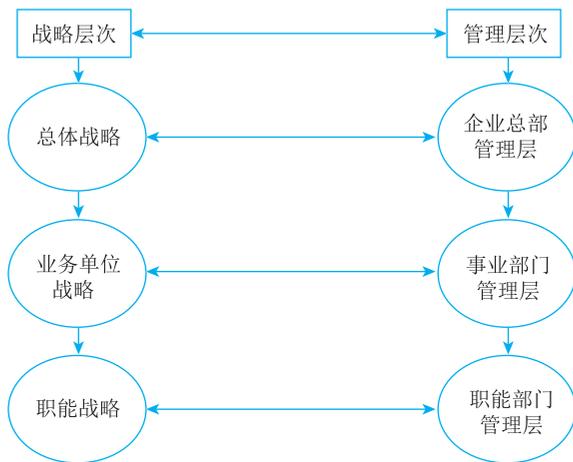


图 1-2 公司战略的三个层次

表 1-5 公司战略的层次

公司战略层次	含义	关键词
总体战略	又称公司层战略，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，使各项经营业务相互支持、相互协调。常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题	业务组合 资源配置

续表

公司战略层次	含义	关键词
业务单位战略	又称为竞争战略，涉及各业务单位的主管以及辅助人员。这些经理人员的主要任务是将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化，形成本业务单位具体的竞争与经营战略。业务单位战略要针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域中有效竞争。 单一业务企业的总体战略与竞争战略是一样的	竞争
职能战略	又称职能层战略，主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、生产、研发、人力资源、信息技术等，如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，提高组织效率	效率

**【例题 4·单选题】** 甲公司是一家生产高端家电产品的进出口公司，在经济危机中遭受重大损失。该公司最高管理层针对金融危机爆发后的全球经济环境，重新确定了未来 10 年的战略规划，决定转向国内市场，生产面向大众的产品，降低产品生产成本，扩大客户群体，并根据这一规划明确了公司人财物的配置。该战略属于( )。

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

**解析** 总体战略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。甲公司确定了未来 10 年的战略规划，并根据这一规划明确了人财物的配置，因此属于总体战略。 **答案** A

**【思路点拨】** 本题属于通过案例形式对公司战略层次的知识点进行考核，主要根据关键词进行判断。本题的关键词是“战略规划”和“人财物配置”。

## 二、公司战略管理



扫我解疑难

### (一) 战略管理的内涵与特征—基本应用能力 ★

企业战略管理是为实现企业的使命和战略目标，科学地分析企业的内外部环境与条件，制定战略决策，评估、选择并实施战略

方案，控制战略绩效的动态管理过程。

**【相关链接】** 经营战略的扫地神僧—安索夫

安索夫(1918-2002)于1936年随家人从俄罗斯移居美国，他先后取得数学和物理硕士学位以及应用数学博士学位，1950年加盟美国海军，在兰德研究所供职6年，1963年在他45岁时任卡内基梅隆大学教授。他借用了“战略”这个军事词汇，并引入“市场竞争”概念，战略管理一词就是他首次提出来的。

1979年安索夫出版了《战略管理》，他认为战略性企业经营不只要顺应外部环境，同时也应重视内部因素。书中认为单纯重视定位论或单纯重视能力论都会导致失败，只有两方面一致并且配合环境才不会失败。当环境动荡变得激烈时，应使用创造性战略和试错法。但遗憾的是，这本著作被埋在历史中没能广泛地传播。(这其实就是21世纪公认的适应性战略)

与传统的职能管理相比，战略管理具有如下特征：

(1) 战略管理是企业的**综合性管理**。战略管理指明企业基本方向和前进道路，是涉及所有管理部门、业务单位和所有相关因素的管理活动。

(2) 战略管理是企业的**高层次管理**。战略管理的核心是对企业现在及未来的整体经营活动进行的规划和管理，必须由企业高层领导来推动和实施。

(3) 战略管理是企业的一种**动态性管理**。

战略管理活动应根据企业内外部各种条件和因素的变化进行适当调整或变更。

【例题5·多选题】下列各项中，属于战略管理特征的有( )。

- A. 战略管理是企业的高层次管理
- B. 战略管理是由企业的职能部门经理来推动和实施的
- C. 战略管理是企业的一种动态性管理
- D. 战略管理是企业的综合性管理

解析 与传统的职能管理相比，战略管理具有如下特征：(1)战略管理是企业的综合性管理；(2)战略管理是企业的高层次管理；

(3)战略管理是企业的一种动态性管理。战略管理是企业的高层次管理，战略管理必须由企业的高层领导来推动和实施，选项B说法错误。

答案 ACD

### (二) 战略管理过程—基本应用能力★

战略管理包含三个关键要素：**战略分析**—了解组织所处的环境和相对竞争地位；**战略选择**—战略制定、评价和选择；**战略实施**—采取措施使战略发挥作用。也就是说，教材认为，战略管理过程包含三个步骤—分析、选择与实施，这三部分内容分别形成了第二、三和四章。具体内容如图1-3所示。

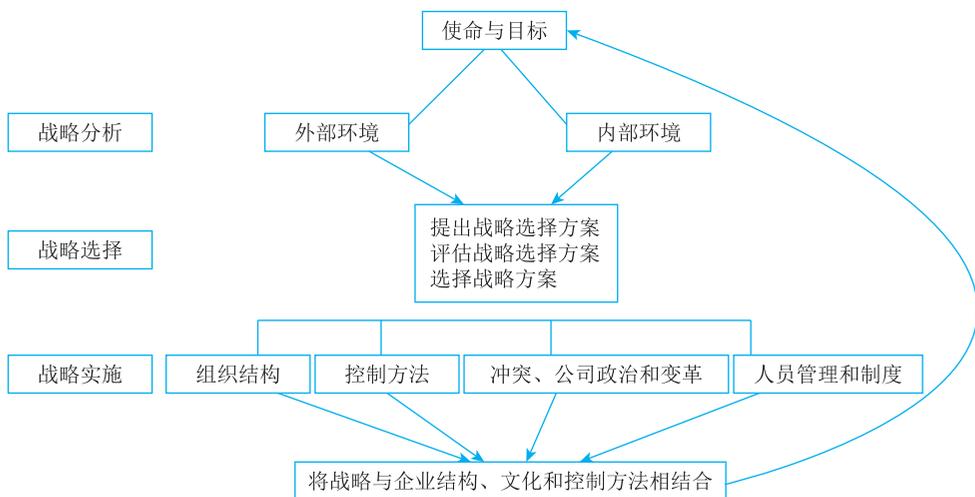


图 1-3 战略管理过程

#### 1. 战略分析

战略分析涉及**外部环境分析**和**内部环境分析**，战略分析的目的是明确企业处于什么内外环境之下，在什么位置。如表1-6所示。

表 1-6 战略分析

战略分析	分析方面	分析目的
外部环境分析	从企业所面对的宏观环境、产业环境、竞争环境和国家竞争优势分析几个方面展开	了解企业所处的环境正在发生哪些变化，这些变化给企业将带来更多的机会还是更多的威胁
内部环境分析	从企业的资源与能力、价值链分析和业务组合分析等几个方面展开	了解企业自身所处的相对地位，具有哪些资源以及战略能力

【备考战略】波士顿矩阵、通用矩阵、SWOT分析等方法都是常用的战略分析工具。

【例题6·多选题】下列各项中，属于企业外部环境分析的内容有( )。

- A. 宏观环境分析

- B. 产业环境分析
- C. 企业资源与能力分析
- D. 企业核心竞争力分析

解析 外部环境分析包括宏观环境分析、产业环境分析、竞争环境分析和国家竞

争优势分析等。内部环境分析包括企业资源与能力分析和企业的核心竞争力分析等几个方面。

答案 ► AB

**【思路点拨】** 本题属于直接考核理论知识，可以结合第二章战略分析的内容进行判断。考生应该能够分清哪些属于内部环境分析的内容，哪些属于外部环境分析的内容，

哪些属于内外部环境分析的内容。

## 2. 战略选择

战略分析解决的问题是企业在哪里，而战略选择解决的问题是企业要去哪里。

企业在战略选择阶段要考虑可选择的战略类型和战略选择过程两个方面的问题。

(1) 可选择的战略类型。(见表 1-7)

表 1-7 可选择的战略类型

类型	具体分类
总体(公司层)战略	发展战略、稳定战略、收缩战略
业务单位(竞争)战略	基本竞争战略、中小企业的竞争战略、蓝海战略
职能(职能层)战略	市场营销战略、生产运营战略、研究与开发战略、人力资源战略、财务战略等

**【例题 7·多选题】** 下列各项战略中，属于公司层面战略的有( )。

- A. 发展战略                      B. 稳定战略  
C. 差异化战略                    D. 收缩战略

**解析** ► 公司层面的战略包括发展战略、稳定战略和收缩战略。选项 C 属于业务单位战略。

答案 ► ABD

(2) 战略选择过程。

战略选择的过程包括如下四个步骤：

① 制订战略选择方案。

根据不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度，可以将战略形成的方法分为三种：**自上而下的方法**；**自下而上的方法**；**上下结合的方法**。三种方法的区别就在于对集权与分权的把握。

② 评估战略备选方案。

评估战略备选方案通常使用三个标准：一是**适宜性标准**(用 SWOT 来衡量)；二是**可接受性标准**(是否被利益相关者所接受)；三是**可行性标准**(成本效益原则)。

③ 选择战略。

战略选择可以考虑以下三种方法：根据企业**目标**选择战略；提交**上级**管理部门审批；聘请**外部**机构。

④ 战略政策和计划。

## 3. 战略实施

战略实施就是将战略转化为行动，战略

实施要解决以下五个主要问题：

- (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内部关系。
- (4) 选择适当的组织协调和控制系统。
- (5) 协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面的关系。

**【提示说明】** (1) 确定和建立组织结构涉及如何分配企业内的工作职责范围和决策权力，需要做出如下决定：①企业的管理结构是高长型还是扁平型；②决策权力是集中还是分散；③企业的组织结构类型能否适应公司战略的定位等。

(2) 战略管理是一个循环过程，而不是一次性的工作。要不断监控和评价战略的实施过程，修正原来的分析、选择与实施工作，这是一个循环往复的过程。

(3) 企业战略管理的实践表明，战略制定固然重要，战略实施同样重要。制定一个好的战略仅仅是战略成功的一部分，只有保证有效实施这一战略，企业的战略目标才能够顺利地实现。如果对一个良好的战略贯彻实施很差，则只会导致事与愿违，甚至失败的结果。如果企业没能制定出完善而合适的战略，但是在战略实施中，能够克服原有战略的不足之处，那么有可能最终导致该战略的完善与成功。

**【例题8·多选题】** 战略管理流程是一个循环过程，构成这一循环过程的关键要素包括( )。

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

**解析** 一般来说，战略管理过程包括三个关键要素：战略分析、战略选择和战略实施。

**答案** BCD

### (三) 战略变革管理—基本应用能力 ★★★

#### 1. 什么是战略变革

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的变化，结合环境、战略、组织三者之间的动态协调性原则，并涉及企业组织各要素同步支持性变化，改变企业战略

内容的发起、实施、可持续化的系统性过程。

**【备考战略】** 当前无论国内国际环境变化都较快，战略变革对于许多企业来讲是一个新常态。基于此原因，战略变革的考核方式可能以主观题形式出现。

#### 2. 渐进性变革与革命性变革的区别

企业为了适应环境变化而实施的变革按其范围和程度来划分，可分为渐进性的和革命性的。渐进性变革是一系列持续、稳步前进的变化过程，它使企业能够保持平稳、正常运转。渐进性变革往往在某一时刻影响企业体系当中的某些部分。革命性变革是全面性的变化过程，使企业整个体系发生改变，如表1-8所示。

表1-8 渐进性变革与革命性变革比较

渐进性变革的特点	革命性变革的特点
在企业生命周期中常常发生； 稳定地推进变化； 影响企业体系的某些部分	在企业生命周期中不常发生； 全面转化； 影响整个企业体系

#### 3. 战略变革的四个发展阶段

(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，战略发生缓慢的变化。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。

#### 4. 战略变革的四种类型

(1) **技术变革**。技术变革往往涉及企业的生产过程，包括开发使之有能力与竞争对手抗衡的知识和技能。这些变革旨在使企业生产更有效率。技术变革涉及工作方法、设备和工作流程等技术。

(2) **产品和服务变革**。产品和服务变革是

指企业的产出的变革，包括开发新产品或改进现有产品，这在很大程度上影响着市场机会。

(3) **结构和体系变革**。结构和体系变革指企业运作的管理方法的变革，包括结构变化、政策变化和控制系统变化。

(4) **人员变革**。人员变革是指企业员工价值观、工作态度、技能和行为方式的转变，目的是确保职工努力工作，完成企业目标。

**【备考战略】** 考核方式一般是给出一小段案例描述，要求判断属于哪一种类型的战略变革。战略变革的类型属于高频考点。企业的战略变革可能会涉及多种类型同时发生。

#### 5. 战略变革的三大主要任务

(1) **调整企业理念**(既然要变革，首要的事情当然是“洗脑”，也就是调整理念)；

(2) 企业**战略重新进行定位**(“洗脑”后得重新制定新的战略)；

(3) **重新设计企业的组织结构**(新的战

略确定后,要重新设计组织结构。第四章 整服从战略调整理论)。  
中还会讲到一个理论,那就是组织结构调 6. 战略变革的实现(见表1-9)

表 1-9 战略变革的实现

战略变革的步骤	(1) <b>高级管理层</b> 是变革的战略家并决定应该做什么。 (2) 指定一个 <b>代理人</b> 来掌握变革。 (3) 变革代理人必须赢得 <b>关键部门管理人员</b> 的支持。 (4) 变革代理人应督促 <b>各部门管理人员</b> 立即行动起来,并给予后者必要的支持	
变革的影响	(1) <b>生理变化</b> 。由工作模式、工作地点的变化造成。(记忆关键词:由“工作”等引发) (2) <b>环境变化</b> 。如住新房子、建立新的关系、按照新规则工作。(记忆关键词:“新”) (3) <b>心理变化</b> 。包括:①迷失方向;②不确定性可能导致无安全感;③无助。(记忆关键词:都是心理上的一些感觉)	
变革的障碍	<b>文化障碍</b>	当企业所面对的环境产生了变化,并显著地要求企业对此适应以求得生存时,文化的不可管理性会使之成为一种惯性而阻碍变革的进程
	<b>私人障碍</b>	(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;(4)选择性的信息处理导致员工去选择应当听什么和忽略什么来判断他们的处境,从而忽略管理层对于变革的要求
克服变革的阻力	在处理变革的阻力时,管理层应当考虑变革的三个方面: (1) 变革的 <b>节奏</b> 。循序渐进与激进的权衡。 (2) 变革的 <b>管理方式</b> 。鼓励对话、提供学习、鼓励个人参与。(这充分说明管理也是一门艺术,体现变革者管理水平的高低。) (3) 变革的 <b>范围</b> 。全面变革与局部变革的考量。(改革开放是先从深圳开始的)	

**【备考战略】** 给出单选或多选类型,要求根据案例描述情况能够区分战略变革的三种影响、两种障碍以及三种克服变革阻力的方面。

**【例题 9·多选题】** 战略变革的主要任务包括( )。

- A. 调整企业理念
- B. 指定代理人掌握变革
- C. 企业战略重新进行定位
- D. 重新设计企业的组织结构

**解析** ▶ 战略变革的主要任务包括调整企业理念,企业战略重新进行定位,重新设计

企业的组织结构,选项 ACD 正确。指定代理人掌握变革属于变革支持者推进战略变革的步骤。

**答案** ▶ ACD

**【例题 10·多选题】** 在处理变革的阻力时,管理层应当考虑的变革方面包括( )。

- A. 变革的节奏
- B. 变革的管理方式
- C. 变革的性质
- D. 变革的范围

**解析** ▶ 克服变革阻力的策略包括:变革的节奏、变革的管理方式、变革的范围。

**答案** ▶ ABD

## 真题精练

### 【公司战略的定义】

(2018年·多选题)\*逸风公司是一家手机游戏软件开发商。该公司为实现预定的战

略目标,借助大数据分析工具,及时根据市场需求的变化调整产品开发和经营计划,成效显著。以下的表述中体现逸风公

\* 本书中所涉及的真题均为考生回忆,特此注明。

司上述做法的有( )。

- A. 逸风公司的战略是理性计划的产物
- B. 逸风公司的战略是在其内外环境的变化中不断规划和再规划的结果
- C. 逸风公司的战略是事先的计划和突发应变的组合
- D. 逸风公司采取主动态势预测未来

### 【公司的使命与目标】

1. (2019年·单选题)睿祥公司创业初期主营手机业务,后来成长为一家涵盖众多消费电子产品和软件的互联网企业。本案例体现了睿祥公司( )。
  - A. 公司宗旨的变化
  - B. 经营哲学的变化
  - C. 战略层次的变化
  - D. 公司目的的变化
2. (2019年·单选题)云飞公司最初是一家电子商务企业,后来成长为业务涵盖网上商城、餐饮、酒店和物流的大型多元化公司。云飞公司的发展体现了公司( )。
  - A. 经营哲学的变化
  - B. 公司宗旨的变化
  - C. 公司目的的变化
  - D. 战略层次的变化
3. (2015年·单选题)以营利为目的而成立的组织,其首要目的是( )。
  - A. 履行社会职责
  - B. 保证员工利益
  - C. 实现经营者期望
  - D. 为其所有者带来经济价值

### 【公司战略管理】

1. (2019年·多选题)传统型制造企业方达公司正在实施全方位战略变革。为克服变革阻力,公司高层循序渐进推进变革,时刻关注员工的心理变化,认真听取员工的意见和建议,并组织员工学习新技能,鼓励员工积极参与变革。方达公司克服变革阻力的主要策略有( )。
  - A. 调整变革范围
  - B. 采取适宜的变革节奏

C. 调整变革的任务

D. 采取适宜的变革管理方式

2. (2018年·单选题)春雨公司是一家主营婴幼儿保健用品的电子商务企业。2016年,该公司敏锐地发现市场潮流的变化,并着手建立了几家实体店进行试营业,取得较好业绩。从战略发展角度来看,春雨公司上述做法属于战略变革中的( )。
  - A. 连续阶段
  - B. 渐进阶段
  - C. 不断改变阶段
  - D. 全面阶段
3. (2018年·多选题)慧群公司在完成第三轮融资后,着手进行战略变革,针对消费潮流的变化开发出若干新产品,从一家互联网金融公司转型为一家集金融、科技、商贸为一体的公司,对企业员工的技能和行为提出了新的要求。慧群公司所实施的战略变革的类型有( )。
  - A. 产品和服务变革
  - B. 技术变革
  - C. 结构和体系变革
  - D. 人员变革
4. (2018年·多选题)2017年,方舟物流公司在应用互联网技术的基础上重新规划了网点布局和内部组织结构,启动了新一轮战略变革,为了减少变革的阻力,该公司对员工进行了所需新技术和业务能力的培训,并尽量用工作方式的改变代替工作团体的重组,方舟物流公司克服变革阻力所采用的策略涉及( )。
  - A. 变革的节奏
  - B. 变革的范围
  - C. 变革的力度
  - D. 变革的管理方式
5. (2017年·多选题)2015年以来,甲公司为了更好地应对企业变革中的阻力,决定邀请外部专家对员工开设一系列培训课程,内容涉及员工技能培训和业务能力提升等。根据以上信息,甲公司克服变革阻力的策略不包括( )。
  - A. 改变变革的范围
  - B. 改变变革的节奏
  - C. 改变变革的类型
  - D. 采用适宜的变革管理方式

## 真题精练答案及解析

### 【公司战略的定义】

BCD 【解析】该公司为实现预定的战略目标，借助大数据分析工具，及时根据市场需求的变化调整产品开发和经营计划，说明其战略是事先的计划和突发应变的组合，采取主动的态势预测未来，战略是在内外环境的变化中不断规划和再规划的结果，选项 BCD 都是正确的。

### 【公司的使命与目标】

1. A 【解析】“睿祥公司创业初期主营手机业务，后来长一家涵盖众多消费电子产品和硬件的互联网企业”体现的是经营业务范围的变化，即公司宗旨的变化，选项 A 正确。
2. B 【解析】公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。“云飞公司最初是一家电子商务企业，后来成长为业务涵盖网上商城、餐饮、酒店和物流的大型多元化公司”体现的是经营业务范围的变化，即公司宗旨的变化，选项 B 正确。
3. D 【解析】以营利为目的成立的组织，其首要目的是为其所有者带来经济价值。例

如，通过满足客户需求、建立市场份额、降低成本等来增加企业价值。

### 【公司战略管理】

1. BD 【解析】“公司高层循序渐进推进变革”属于采取适宜的变革节奏，选项 B 正确。“时刻关注员工的心理变化，认真听取员工的意见和建议，并组织员工学习新技能，鼓励员工积极参与变革”属于采取适宜的变革管理方式，选项 D 正确。
2. B 【解析】春雨公司原来经营电子商务业务，2016 年建立几家实体店进行试营业，试营业说明战略变革处于缓慢地变化，只建立几家实体店的试营业，可以看作是缓慢的系统性的。
3. AD 【解析】开发出若干新产品，属于产品和服务变革；对企业员工的技能和行为方式提出了新的要求，属于人员变革。
4. BD 【解析】该公司对员工进行培训，考虑了变革的管理方式；尽量用工作方式的改变代替工作团体的重组，考虑了变革的范围。选项 BD 正确。
5. ABC 【解析】甲公司邀请外部专家对员工开设一系列培训课程，体现的是变革的管理方式。

## 同步训练

限时 30 分钟

### 一、单项选择题

1. 甲公司是一家生产奶制品的企业，甲公司预测，随着国民健康消费意识的逐步提高，未来奶制品市场会大幅度提升，所以甲公司进一步扩大奶制品的生产。然而，随着三鹿奶粉损害婴幼儿健康的事件的爆发，奶制品的需求迅速下降，导致甲公司的库存产品大量堆积。这体现了公司战略的( )。  
A. 应变性                      B. 计划性  
C. 长期性                      D. 风险性
2. J 公司是一家汽车生产企业，公司秉承着“汽车以质取胜；企业要拥有自主研发能力，拥有自有技术和自主品牌”。这体现的是( )。  
A. 公司目的                      B. 公司宗旨  
C. 经营哲学                      D. 公司目标
3. 下列关于公司目标的说法中，不正确的是( )。  
A. 公司目标是公司使命的具体化

- B. 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标准,从而使得公司的进展有一个可以测度的目标
- C. 从整个公司的角度来看,需要建立财务业绩和战略业绩两种类型的业绩标准
- D. 目标体系的建立只能由公司高层管理者参与
4. 甲公司是一家饮料生产企业,划分为碳酸饮料事业部和果汁饮料事业部。碳酸饮料部通过“农村包围城市”的方式,先进军农村市场,然后逐步抢占城市市场;而果汁饮料部则先行开拓年轻人市场,然后逐步扩展到各年龄段消费者。碳酸饮料部和果汁饮料部的这两种战略属于( )。
- A. 公司战略  
B. 业务单位战略  
C. 职能战略  
D. 企业整体战略
5. 下列各项中,不属于战略管理特征的是( )。
- A. 战略管理是企业的一种动态性管理  
B. 战略管理是企业的综合性管理  
C. 战略管理是企业的局部性管理  
D. 战略管理是企业的高层次管理
6. 评估战略备选方案的标准不包括( )。
- A. 可行性标准  
B. 可接受性标准  
C. 适宜性标准  
D. 可理解性标准
7. 约翰逊 Johnson G. 和施乐斯 Scholes K. 在1989年提出企业在发展中会改变其战略,但这种变化是渐进的。下列选项中表述错误的是( )。
- A. 革命性变革在企业生命周期中不经常发生,但是只要发生就导致整个企业发生全面转化
- B. 在不断改变阶段,企业战略变化呈现无方向或无重心的特点
- C. 企业渐进阶段如果没有赶上环境变化,将不得不进行革命性变革
- D. 环境的变化要求企业战略经常进行质的调整
8. 乙公司是一家污水处理厂,为了提高污水处理效果,增强污水处理器的抗冲击能力,去年9月,该公司对污水处理应急管网进行了技术改造,使高浓度的废水在进入处理器前能得到较好的稀释。同时还对处理器的排泥系统进行了技术革新,使污泥的沉降率由原来的60%提高至80%以上。该公司进行的战略变革属于( )。
- A. 技术变革  
B. 产品和服务变革  
C. 结构和体系变革  
D. 人员变革
9. 甲公司原先下设三大技术部门,分别负责公司三个关键领域的技术开发工作。公司管理层根据行业技术进步情况决定对公司进行变革以提高竞争力。为此,需要将原有三大技术部门裁减为两个部门,使得某一部门技术人员必须进行分流,遭到相关人员的反对,结果引发巨大阻力。根据以上信息可以判断,甲公司变革遇到的障碍属于( )。
- A. 环境障碍      B. 文化障碍  
C. 心理障碍      D. 私人障碍

## 二、多项选择题

1. S公司是美国一家复印机生产企业,提供全行业最齐全的文件处理产品和服务,包括复印机、打印机、传真机、扫描仪等一系列的文件管理服务,下列属于S公司未来目标的有( )。
- A. 未来3年内,海外营业额占总营业额的比重由15%提高到20%
- B. 到2020年,海外建成15个生产基地,实现2/3外销的目标
- C. 在未来的三年内,股利增长率以及投资回报率增长一倍
- D. 以服务取胜,为客户提供最优质的服务
2. 下列选项中可以体现出公司经营哲学的有( )。

- A. 公司对利益相关者的态度  
B. 公司提倡的共同价值观、政策和目标  
C. 公司的组织结构  
D. 公司的管理风格
3. 下列各项与公司总体战略有关的有( )。  
A. 保证企业的竞争优势, 有效控制资源的分配和使用  
B. 选择经营领域, 合理配置企业经营所需的资源  
C. 涉及整个企业的财务结构和组织结构  
D. 为各级战略服务, 提高组织效率
4. 下列选项中, 对于战略的说法不正确的有( )。  
A. 公司战略是在战略业务单位这个层次制定的  
B. 业务单位战略是企业最高层次的战略  
C. 业务单位战略又称竞争战略  
D. 业务单位战略侧重于企业内部特定职能部门组织效率
5. 企业常用的战略分析工具包括( )。  
A. 波士顿矩阵      B. 通用矩阵  
C. 内插法          D. SWOT 分析
6. 如果由于用多个指标对多个战略方案的评价产生不一致的结果, 最终的战略选择可以考虑的方法包括( )。  
A. 根据企业目标选择战略  
B. 提交上级管理部门审批  
C. 建立内部审计机构  
D. 聘请外部机构协助
7. 战略实施要解决的问题包括( )。  
A. 企业需要有一个有效的组织结构  
B. 人员和制度的有效管理  
C. 选择适当的组织协调和控制系统  
D. 要协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面的关系
8. 战略变革的发展阶段包括( )。  
A. 连续阶段  
B. 渐进阶段  
C. 不断改变阶段  
D. 全面阶段
9. 甲公司是一家日化生产企业, 近年来面临着激烈的市场竞争, 使企业利润逐年下降, 为此, 企业管理层决定变革, 大力研发新产品, 改变员工的价值观, 这体现了战略变革种类中的( )。  
A. 技术变革  
B. 产品和服务变革  
C. 结构和体系变革  
D. 人员变革
10. 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. 重新安排企业生产任务  
D. 重新设计企业的组织结构

### 三、简答题

华光眼镜有限公司(以下简称华光眼镜)成立于20世纪70年代。华光眼镜从20世纪90年代末开始拓展眼镜零售连锁网络, 是国内较早从事眼镜连锁专卖店的企业。经过多年的发展, 华光眼镜的市场份额占据省内(甲省)第一、全国第五的位置。2017年末, 华光眼镜在全国拥有超过100家连锁店, 其中80%在甲省及周边地区。随着人们生活水平的提高和消费能力的增强, 消费者除了重视眼镜的基本功能外, 还越来越重视美观时尚。尤其是年轻人, 不再等眼镜坏了才购买新的, 而会频繁地更换新的款式。这一趋势引起华光眼镜总经理赵刚的重视。2018年年初, 赵刚召集各部门开会, 研究如何更好地把握市场动态, 抓住潜在增长机遇。赵刚要求财务部利用过去3年的财务和业务数据, 分析目前华光眼镜对年轻客户群的销售情况。华光眼镜管理层通过研究和分析, 提出一项新的市场开发战略——“明天”战略: 针对年轻消费者追求美观时尚的习惯, 以全新的理念打造“明天”品牌的新门店, 通过“华光”和新“明天”两个业务线的市场细分, 更好地抓住增长机遇。管理层意识到要获得消费者对“明天”店的认同, 需要应

对新的挑战。管理层对新战略很有信心，制定了详细的业务计划书，“明天”战略最终获得了董事会的支持。

面对新战略实施给企业内部带来的变革，总经理赵刚意识到变革管理的重要性。在与各部门管理人员的交流中，他发现大家有三个方面的担忧，一是担心组织结构调整对个人职位的影响；二是担心现有的经验能否适应新业务的要求；三是担心新业务对个人绩效评价的影响。这些问题如果

不能得到有效解决，牵涉其中的利益相关者必然会对新战略的实施带来影响。赵刚在了解了这些情况后，立即召集主要管理人员专门成立了一个变革管理小组。

要求：

(1) 针对华光眼镜实施的“明天”战略，简要分析可能面临的阻碍。

(2) 针对华光眼镜总经理赵刚发现大家存在的三个方面的担忧，简要提出变革管理的措施。

## 同步训练答案及解析

### 一、单项选择题

1. D 【解析】公司战略的现代概念有三种属性，即应变性、竞争性以及风险性。甲公司预计未来奶制品市场会大幅提升，制定了自己的战略，但是随着“三鹿”事件的发生导致大量库存产品堆积，这体现的是公司战略的风险性。
2. D 【解析】公司目标是公司使命的具体化，它们不是一种抽象，而是行动的承诺，借以实现企业的使命。汽车以质取胜；企业要拥有自主研发能力，拥有自有技术和自主品牌，体现了J公司要实现的目标，所以选项D正确。
3. D 【解析】目标体系的建立需要所有管理者的参与，而不仅仅是高层管理者的参与，所以选项D的说法不正确。
4. B 【解析】业务单位战略是事业部门管理层制定的竞争性战略。甲公司碳酸饮料事业部和果汁饮料事业部各自制定不同的战略在市场中加以竞争，体现的是业务单位战略。
5. C 【解析】与传统的职能管理相比，战略管理具有如下特征：(1) 战略管理是企业的综合性管理；(2) 战略管理是企业的高层次管理；(3) 战略管理是企业的一种动态性管理。战略管理是企业的综合性管理，而不是局部性管理，选项C说法

错误。

6. D 【解析】评估战略备选方案通常使用三个标准：适宜性标准、可接受性标准、可行性标准，不包括可理解性标准。
7. D 【解析】如果一家企业的战略经常发生质变，那么这家企业是无法正常运转的，选项D错误。战略变革的发展阶段：连续阶段：基本上没有发生大的变化，仅有一些小的修正。渐进阶段：发生缓慢的变化。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：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。
8. A 【解析】技术变革旨在使企业生产更有效率或增加产量。该污水处理厂对污水处理应急管网以及处理器的排泥系统进行了技术革新，使得污泥的沉降率提高，因此属于技术变革。
9. D 【解析】甲公司将原有三大技术部门裁减为两个部门，导致一个部门的技术人员必须分流，因此此次变革受到被裁减部门人员的反对，这体现的是个人原因导致的私人障碍。文化障碍一般体现在企业文化上。

### 二、多项选择题

1. ABC 【解析】本题考核公司的目标。公

司使命主要阐明企业组织的根本性质与存在理由，公司目标是公司使命的具体化，以服务取胜为客户提供最优质的服务是比较模糊的概念，属于公司使命的范畴。

2. ABD 【解析】经营哲学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。公司的组织结构不属于经营哲学范畴。
3. BC 【解析】选项 A 与业务单位战略有关，选项 D 与职能战略有关。
4. ABD 【解析】业务单位战略又称竞争战略，是在战略业务单位这个层次制定的，所以选项 A 的说法不正确，选项 C 的说法正确；总体战略是企业最高层次的战略，所以选项 B 的说法不正确；职能战略侧重于企业内部特定职能部门的组织效率，选项 D 的说法不正确。
5. ABD 【解析】波士顿矩阵、通用矩阵、SWOT 分析都是常用的战略分析工具。
6. ABD 【解析】如果由于用多个指标对多个战略方案的评价产生不一致的结果，最终的战略选择可以考虑以下几种方法：(1)根据企业目标选择战略。(2)提交上级管理部门审批。(3)聘请外部机构。
7. 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内部关系；(4)选择适当的组织协调和控制系统；(5)协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面的关系。
8. ABCD 【解析】战略变革的发展阶段包括：(1)连续阶段；(2)渐进阶段；(3)不断改变阶段；(4)全面阶段。
9. BD 【解析】大力研发新产品属于产品和服务变革，改变员工的价值观属于人员变革。
10. ABD 【解析】战略变革的主要任务包

括：(1)调整企业理念；(2)企业战略重新进行定位；(3)重新设计企业的组织结构。

### 三、简答题

#### 【答案】

(1)华光实施“明天”战略可能面临的障碍包括两个：一个是文化障碍，表现在现有的经验能否适应新业务的要求；第二是私人障碍，表现在企业组织结构调整对个人职位，以及新业务对个人绩效评价的影响上。

(2)在处理变革管理的阻力时，管理层应当考虑变革的三个方面：变革的节奏、变革的管理方式和变革的范围。

针对华光眼镜总经理赵刚发现大家存在的三个方面的担忧，应综合考虑以下内容：

第一，对于组织结构调整带来的问题，在设计新组织结构时，可以考虑循序渐进的变革节奏，以及由点及面的变革范围。权力及责任能够划分清楚的马上区分清楚，暂时无法清晰划分的事项可以放一放，采取合理的变革管理方式，例如通过建立沟通协调机制鼓励冲突领域对话。

第二，对于现有的经验能否适应新业务的要求，应采取合理的变革管理方式，例如开展员工培训，引入新的工作方法，鼓励个人和团队创新，也可以考虑从企业外部聘用有经验的员工作为补充。

第三，对于担心新业务对个人绩效评价的影响，更多应考虑采用合理的变革管理方式，例如加强员工沟通、设计一些奖励和激励机制鼓励员工参与等等。

**【思路点拨】** 本题考核战略变革的实现。首先掌握战略变革的实现障碍及其应对策略的相关知识点，然后结合资料进行分析，将其理论贯穿于具体的案例分析中。本题是一个很好的体现，考生可以根据本题掌握此类题目的做题思路。

# 本章知识串联



## 1. 公司战略概念的演进

从传统的“战略=终点+途径”，到现代的“战略=决策或行动方式”，再到折中的观点“战略=预先性的(预谋战略)+反应性的(适应性战略)”。

“传统属性=计划性+全局性+长期性”“现代属性=应变性+竞争性+风险性”。

钱德勒教授认为，“战略=基本长期目标+行动途径+资源分配”。

## 2. 公司的使命与目标

公司的使命是要阐明公司组织的根本性质与存在理由。“使命=目的+宗旨+经营哲学”。

公司存在的目的是获得盈利。宗旨则是说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。

“经营业务范围(四大定位)=产品(或服务)+顾客对象+市场+技术”。

“经营哲学(企业文化)=价值观+基本信念+行为准则”。

“目标(是使命的具体化)=财务目标体系+战略目标体系”。

## 3. 公司战略的三个层次

“公司战略层次=总体战略+业务单位战略(竞争战略)+职能战略”

多元化经营的企业战略包括以上三个层次。单一业务的公司，总体战略和业务单位战略是合二为一的。

## 4. 公司战略管理的内涵及过程

“战略管理的三大特征=综合性+高层次性+动态性”

“战略管理的三要素=战略分析+战略选择+战略实施”

总体战略的三分类：发展战略、稳定战略和收缩战略

业务单位战略的分类：基本竞争战略、中小企业竞争战略和蓝海战略

职能战略的分类：市场营销战略、生产运营战略、研发战略、人力资源战略、采购战略和财务战略

## 5. 战略变革管理

“战略变革的四个发展阶段=连续+渐进+不断改变+全面阶段”

“战略变革的四种类型=技术变革+产品和服务变革+结构和体系变革+人员变革”

“战略变革的三大任务=调整企业理念+战略重新定位+重新设计组织结构”

“战略变革的三大影响因素=生理变化+环境变化+心理变化”

“战略变革的两大障碍=文化障碍+私人障碍”

“克服战略变革阻力的三方面=变革的节奏+变革的管理方式+变革的范围”