

2020年 注册会计师全国统一考试

公司战略与风险管理

经典题解

上册

■ 杭建平 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经典题解：上下册/杭建平主编；中华会计网校编. —北京：人民出版社，2020.3
ISBN 978-7-01-021836-6

I. ①公… II. ①杭… ②中… III. ①公司-企业管理-资格考试-题解②公司-风险管理-资格考试-题解
IV. ①F276.6-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 020099 号

公司战略与风险管理经典题解 (上下册) GONGSI ZHANLUE YU FENGXIAN GUANLI JINGDIAN TIJIE

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

2020 年 3 月第 1 版 2020 年 3 月第 1 次印刷

开本：787×1092 1/16 印张：29.5

字数：774 千字

ISBN 978-7-01-021836-6 定价：65.00 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



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 命题趋势预测及应试技巧

解读考试整体情况，掌握解题突破口，
精准预测，提供备考指导

一、考试基本情况介绍

1. 教材基本结构
2020年审计教材共八编23章，充分体现了职业道德守则和执业准则的内容。具体如下：
第一编 审计基本原理(第1章-第6章)

二、命题规律总结及趋势预测

通过对近几年的试题分析，预计2020年的试题整体难度保持适中，客观题除少量题目与实务相关或有一定难度外，预计大部分题目来自于教材或准则；简答题基本为分析性题目，要

三、应试技巧

1. 客观题
客观题通常总体难度不高，大部分题目能从教材中找到答案，但有一部分题目有一定难度，这类题目或非常具有实务性，或是对教材知识点的延伸，或是来自于准则、应用指南、问
四、本书特点及备考建议

本书第一部分从总体上介绍教材基本结构、分值分布及各章难易度、应试技巧和备考建议；第二部分分章讲解核心考点，通过介绍考点的基本内容，辅以阶段性测试对相关知识点进

2 核心考点精析及习题训练

梳理知识脉络，掌握本章架构

权威解读考试情况，总结规律

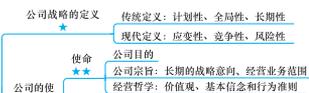
全方位透析考试，钻研考点

重难点精析

以题带点，深入解读真题

夯实基础，快速掌握答题技巧

知识导图



考情分析

历年考情分析

本章作为注册会计师审计基本理论的重要内容，可能以各种题型考查考生对本章基本概念、基本理论知识的理解。近几年来，每年均考查多个客观题，同时在风险导向审计的综合题中考查审计目标理论在实务中的运用。考生应重点关注审计的保证程度、审计要素、审计目

核心考点及经典例题详解

考点一 审计的概念与保证程度★



的书面记录，但是并非对在审计过程中作出的所有职业判断均进行书面记录。

考点精析

审计基本要求包括遵守审计准则、遵守职业道德守则、保持职业怀疑、合理运用职业判断。此处主要讲解保持职业怀疑和合理运用职业判断两方面要求。

一、保持职业怀疑

经典例题

【例题1·单选题】(2019年)下列有关财务报表审计的说法中，错误的是()。

A. 审计不涉及为如何利用信息提供建议

本章综合练习

用时55分钟

一、单项选择题

1. 下列有关财务报表审计的说法中，错误的是()。

A. 财务报表审计的目的是改善财务报表的质量或内涵

A. 被审计单位的管理层

B. 被审计单位的股东

C. 为被审计单位提供贷款的银行

D. 对被审计单位财务报表执行审计的注册会计师

3 跨章节主观题突破

找准致错关键，避开命题陷阱

一、简答题

1. 本题考核知识点：银行借款的函证、函证实施的时间、函证能够证实的认定、评价管理层不实施函证的理由、针对低估风险的函证

ABC会计师事务所的A注册会计师负责审计甲公司2019年度财务报表。审计工作底稿中与函证相关的部分内容摘录如下：

(1)甲公司2019年末的一笔大额银行借款已于2020年初到期归还。A注册会计师检查了还款凭证等支持性文件，结果满意，决定不实施函证程序，并在审计工作底稿

低估风险，因此在函证函中未填列甲公司账面余额，而是要求被询证者提供余额信息。

要求：针对上述第(1)至(5)项，逐项指出A注册会计师的做法是否恰当。如不恰当，简要说明理由。

2. 本题考核知识点：审计工作底稿通常不包括的内容、审计工作底稿的保存期限、现金监盘、评价会计估计的合理性并确定错报

甲公司为ABC会计师事务所的常年审计客户，A注册会计师负责审计甲公司2018年度

4 机考通关模拟试题演练

强化解题能力，速查漏补缺

一、单项选择题(本题型共25小题，每题1分，共25分。每题只有一个正确答案，请从每题的备选答案中选出一个你认为正确的答案。)

1. 关于审计重要性，下列说法中错误的是()。

A. 注册会计师在制定具体审计计划时，应当确定财务报表整体的重要性

一、单项选择题(本题型共25小题，每题1分，共25分。每题只有一个正确答案，请从每题的备选答案中选出一个你认为正确的答案。)

1. 如果已在财务报表中披露的某事项不会导致发表非无保留意见，也未确定为将要

提供充分适当的审计证据

D. 分析程序可以用于控制测试

4. 下列有关货币单元抽样的说法中，错误的是()。

A. 货币单元抽样不适用于测试总体的低估

B. 货币单元抽样适用于从大规模总体中

充分、适当的审计证据，下列说法中正确的是()。

A. 注册会计师应当根据具体情况并运用职业判断，确定使用统计抽样或非统计抽

样方法，以最有效率地获取审计证据

B. 审计抽样适用于控制测试和实质性程序中的所有审计程序

目 录

上 册

第一部分 命题趋势预测及应试技巧

2020 年命题趋势预测及应试技巧 003

- 一、考试基本情况介绍 // 003
- 二、命题规律总结及趋势预测 // 004
- 三、应试技巧 // 005
- 四、本书特点及备考建议 // 006

第二部分 核心考点精析及习题训练

第 1 章 战略与战略管理 011

- 知识导图 // 011
- 考情分析 // 012
- 核心考点及经典例题详解 // 013
- 本章综合练习 // 027
- 本章综合练习参考答案及详细解析 // 030

第 2 章 战略分析 034

- 知识导图 // 034
- 考情分析 // 036
- 核心考点及经典例题详解 // 037
- 本章综合练习 // 085
- 本章综合练习参考答案及详细解析 // 093

第3章 战略选择

100

知识导图 // 100

考情分析 // 104

核心考点及经典例题详解 // 104

本章综合练习 // 176

本章综合练习参考答案及详细解析 // 192

下 册

第4章 战略实施

209

知识导图 // 209

考情分析 // 212

核心考点及经典例题详解 // 212

本章综合练习 // 252

本章综合练习参考答案及详细解析 // 259

第5章 公司治理

266

知识导图 // 266

考情分析 // 267

核心考点及经典例题详解 // 267

本章综合练习 // 282

本章综合练习参考答案及详细解析 // 283

第6章 风险与风险管理

285

知识导图 // 285

考情分析 // 287

核心考点及经典例题详解 // 287

本章综合练习 // 341

本章综合练习参考答案及详细解析 // 352

第三部分 跨章节主观题突破

跨章节主观题 365

跨章节主观题参考答案及解析 383

第四部分 机考通关模拟试题演练

机考通关模拟试题 409

模拟试卷（一） // 409

模拟试卷（二） // 421

机考通关模拟试题参考答案及解析 433

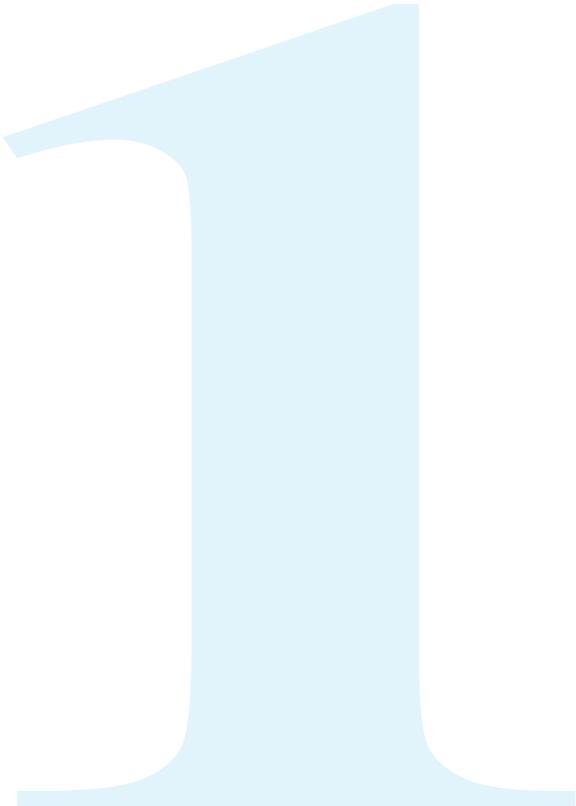
模拟试卷（一）参考答案及详细解析 // 433

模拟试卷（二）参考答案及详细解析 // 447



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。

A large, stylized number '1' graphic. The top part is light blue with a gradient, and the bottom part is a solid, darker blue. A horizontal line is drawn across the middle of the '1', separating the top and bottom sections.

第一部分

命题趋势预测及 应试技巧

JINGDIAN TIJIE

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

J 2020年命题趋势预测及应试技巧

JINGDIAN TIJIE

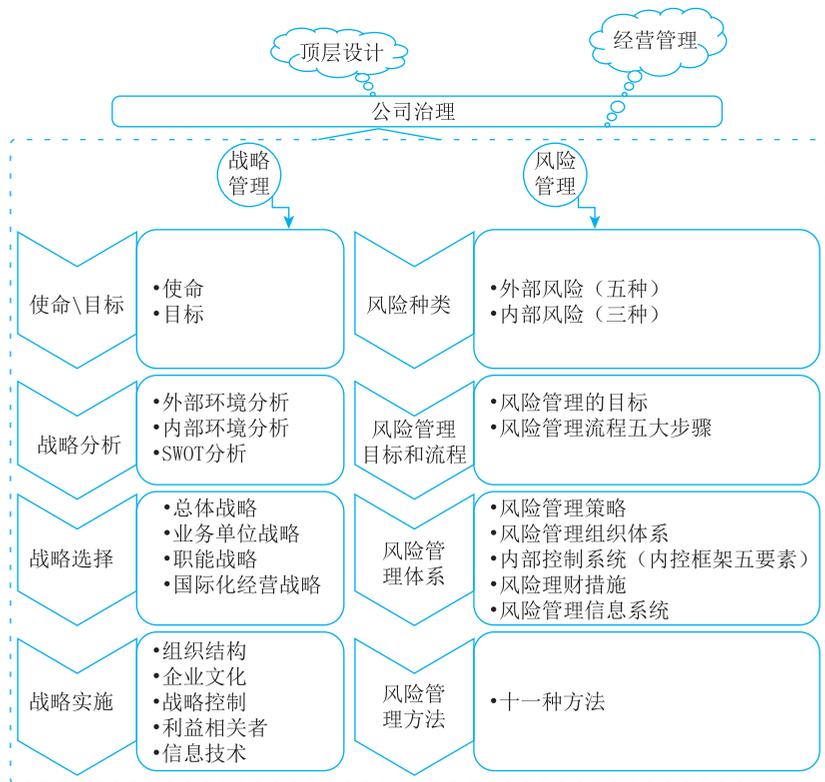
一、考试基本情况介绍

1. 教材基本结构和分值分布

(1)《公司战略与风险管理》官方教材基本结构如下表所示。

章名	相对重要程度	分值分布
第一章 战略与战略管理	★	考试题型以选择题为主,有些年份也会出现主观题,考核分值较低
第二章 战略分析	★★★	考试题型比较全面,特别是主观题,考核分值较高
第三章 战略选择	★★★	考试题型比较全面,特别是主观题,考核分值很高
第四章 战略实施	★★	考试题型以选择题为主,有些年份也会出现主观题,分值各年变化较为明显,有时高有时低。如果本章出现主观题,分值会稍高,如果不出现主观题,分值则相对较低
第五章 公司治理	★	考试题型以选择题为主,个别考点注意主观题,预计分值不高
第六章 风险与风险管理	★★★	考试题型以选择题为主,主观题也会涉及(主要是风险类型,内控框架五要素),考核分值相对较高

2020年教材整体框架可总结为:“治理”引领,两“管”驱动。具体如下图所示。

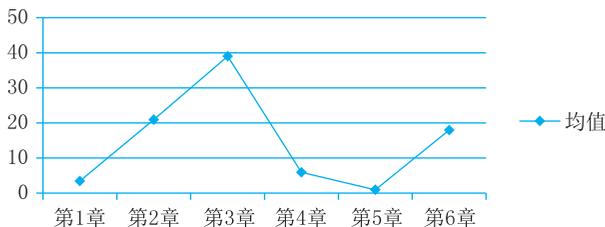


(2)分值分布。近七年来,公司战略与风险管理的教材章节有所调整,按最近的2020年公司战略与风险管理教材章节分布来看,各章分值分布情况如下:(单位:分)

章节	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
第一章	3	7.5	2	2	1.5	5.5	2.5
第二章	21.5	26.5	16	20	22	16.5	24
第三章	32	29.5	41	39	45	42.5	44
第四章	6.5	4	3.5	8	2	11.5	6
第五章	0	0	0	0	1.5	4	1
第六章	21.5	19	18.5	7.5	16.5	20	22.5
合计	84.5	86.5	81	76.5	88.5	100	100

注:报告选取近七年官方公布的真题A卷进行分析,上表统计分值不考虑教材删除内容对应的题目,主观题分值已按章进行分配。

为便于直观了解各章分值占比,取均值后通过折线图表示如下:



复习时,可以把《公司战略与风险管理》教材内容分为两个复习级别,以便进行复习时间的合理分配。

第一级别:第三章、第二章、第六章。

这三章在历年的考试中,分值都在20分以上,各种题型均会涉及,尤其是第三章。

第二级别:第四章、第一章和第五章。

分值一般处于10分以内,以选择题考核为主,主观题也会涉及,但不是每年必考。特别是第四章,如果出现主观题,分值可能就会有一定上升。

2. 2020年教材变化

知识点整体无实质变化,各章及教材最后综合案例增加较多。

调整较为明显的地方如下:

第二章:宏观环境(PEST)——经济因素;

五力模型——现有企业竞争激烈程度;

第三章:业务单位战略——中小企业竞争战略——新兴产业;

职能战略——市场营销战略——营销组合(分销策略);

第五章:股东大会——机构投资者。

二、命题规律总结及趋势预测

1. 考试题型

基本题型包括客观题和主观题,具体类型、分值及考试时间建议如下表:

具体题型		题量	分值	建议考试时间
客观题	单选题	24 道题	每题 1 分, 总分 24 分	20 分钟左右
	多选题	14 道题	每题 1.5 分, 总分 21 分	20 分钟左右
主观题	简答题	4 道题	总分 30 分(分值分布: 6、8、8、8)	30~40 分钟左右
	综合题	1 道题	总分 25 分	至少保证 40 分钟
总计			100 分	2 小时(120 分钟)

2. 命题特点

(1) 总体特点。

命题特点	对复习的启示
采用案例形式考核, 阅读量较大, 对做题速度有较高要求	第一、熟练掌握教材理论知识, 这是分析的工具和基础。只有扎实掌握理论知识, 做题速度才可能提高。 第二、适应案例考核形式, 适当增加案例练习
出题较为灵活, 案例涉及行业分散(快消品、旅游、家电、自行车、医药及医疗器械、餐饮、服装等等)	平时适当积累各行业素材
考点分散, 覆盖面广	全面复习

(2) 各题型命题特点。

第一、客观题。客观题的考核形式大致分为两种: 教材原文+小案例(含教材原文例子)。

主要题型	特点	复习建议
【单选+多选】	案例分析比例较高; 模仿历年真题风格较为明显; 部分题目根据历年主观题、教材案例改造	加强案例练习 真题比较重要 重视教材案例

第二、主观题。主观题出题点相对集中, 第二、三、六章属于主观题出题点较为集中, 出题频次也较高的章节。第一、四、五章属于主观题分值相对较小, 有一定波动性的章节。各自也包含有若干主观题可能的出题点, 不能过于忽视。

主要题型	特点	复习建议
【简答+综合】	案例文字量大; 考点分散;(AB 卷考点重复度明显下降) 存在考试“黑天鹅”——表现: 主观题“冷门点”; 选择题常规考点放到主观题考核	加强阅读练习 熟练掌握知识点 全面复习

3. 趋势预测

2020 年的考试预计仍会延续近几年的基本考核思路: 题型不变、案例为主、侧重分析。

三、应试技巧

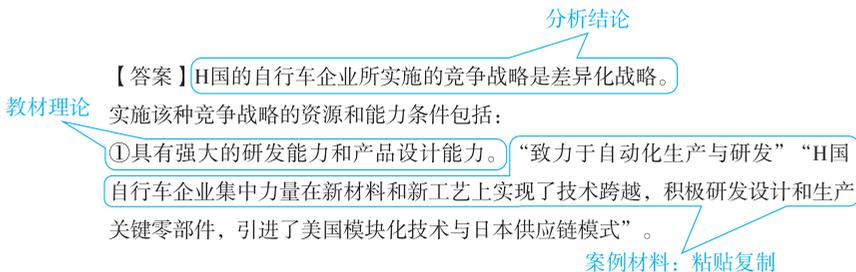
选择题解题思路: 迅速阅读题干文字, 找到关键词, 根据关键词判断选项。前提是对题目涉及知识点熟悉。

主观题解题“三步法”:

- (1)快速浏览题目(作用:第一,了解考试知识点;第二,根据熟悉程度决定做题顺序)。
 (2)细读案例(可适当使用机考系统的“标记”功能)。
 (3)组织答案:三段论(分析结论+教材理论+案例材料);两段论(教材理论+案例材料)。

【提示】(2017年综合题)

说明H国与C国的自行车企业所实施的竞争战略的类型,并从资源和能力角度简要分析H国与C国自行车企业实施该种竞争战略的条件,以及C国自行车企业实施的竞争战略面临的风险。



.....

四、本书特点及备考建议

1. 本书特点

本书是中华会计网校“梦想成真”系列辅导书之一,内容包含教材主要知识点总结、习题讲解及练习,其中侧重于习题讲解及练习。

(1)编写体例进行了调整。全书共分四部分:

第一部分 命题趋势预测及应试技巧。涉及2020年教材基本结构和分值分布、各章难易度及2020年教材变化;命题规律总结及趋势预测;应试技巧;本书特点及备考建议。

第二部分 核心考点精析及习题训练。涉及知识导图,最新考情分析,每章核心考点及经典例题详解(具体分为经典例题、考点精析、阶段性测试、阶段性测试答案精析),本章综合练习与本章综合练习参考答案及详细解析。

第三部分 跨章节主观题突破。

第四部分 机考通关模拟试题演练。

(2)对主要知识点总结进行了修订,力争更加适用于备考,便于考生进行学习。

(3)增补大量习题,包括历年真题、教材典型案例。便于考生在掌握教材理论知识的同时,进行有针对性的练习,增强对考试基本题型和考核形式的适应能力。

2. 备考建议

备考的路千万条,最适合自己的就是最好的。各位考生情况不一,不能生搬硬套别人的复习方法和思路,一定要找到适合自己的复习方法。以下几条基本建议供各位考生借鉴:一个基础、三项原则、六大方法。

一个基础:

教材是根基。出题人在出题时一定是以教材为依托,覆盖教材主要知识点。因此,复习时绝对不能脱离教材,要做到“全面理解,重点掌握”。

三项原则:

第一个原则,强调“理解+记忆”,二者不可偏颇,也不能对立。“公司战略与风险管理”考试重在考核对教材知识点的运用,题目以案例形式居多。要想有效应对案例分析题,能够从文

字量较大的案例材料中迅速找到答案线索，前提就是对教材知识点的理解和熟练掌握。建议复习时仔细听课，理解知识点的基本思路和逻辑关系。在强调理解的同时，强调记忆。现在毕竟是应试，从答案的组织到试卷的批阅，都是以教材理论知识点为依托，紧扣教材知识点，不能随便发挥。切记，背不是万能的，但不背是万万不能的。

第二个原则，强调“框架+细节”。有一些考生反映复习时打开书都知道，合上书就什么都想不起来。究其背后的原因，主要是没有在脑海中建立起教材清晰的框架，学过的知识点在脑袋里变成了“一锅粥”。所以复习时应先建立框架，不建议直接听课，或者直接看教材及讲义。首先应安排时间仔细分析教材整体框架、每部分之间的逻辑关系。复习各章时，也应先熟悉本章整体框架、各部分之间的逻辑关系。框架建立起来后，再进入细节内容的学习，必然达到事半功倍的效果。切记应“先见森林再见树木”。

第三个原则，强调“全面+重点”。本科目考点分散的特点要求考生复习时做到：首先，全面夯实基础。单纯强调“复习重点”的思路已不适应现行考试要求。其次，在时间有限的情况下，可侧重于强化考试频率较高的知识点，以提高复习效率。

六大方法：

第一，做时间的主人。合理制订学习计划，并能够严格执行(强调执行力)。同时，制订计划时，应留有余地。

第二，带着问题听课。如果时间允许，建议在听课前进行预习。把教材主要内容快速浏览一遍，了解相关内容。对不懂的内容做好标记，听课时重点关注。

第三，自我总结，整体把握。听完课后，最好能够根据自己对知识点的理解加以总结，不能过于依赖别人的总结。

第四，适当做题。从应试来看，做题是必需的。但应对“公司战略与风险管理”考试不需要搞“题海”战术。通过适当做题，巩固对知识点的理解。同时结合历年真题，熟悉考试的思路。注意，做题时应自己在计算机上将答案写出来，而不仅仅是在脑海中想一下，或是直接看答案。

第五，适当增加案例阅读。通过案例阅读，可以帮助自己提高阅读速度、理解力和分析能力。案例来源很多，日常生活中有关企业的新闻报道等均可。本书主编杭建平老师在新浪博客中提供的典型案例可供参考。

第六，适应机考环境。通过练习，提高打字速度。建议把平时的复习及做题和打字练习结合起来。考前要注意熟悉考试系统。

关于左侧二维码，你需要知道——



2020年考试变化讲解

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。



第二部分

核心考点精析及 习题训练

JINGDIAN TIJIE

智慧启航

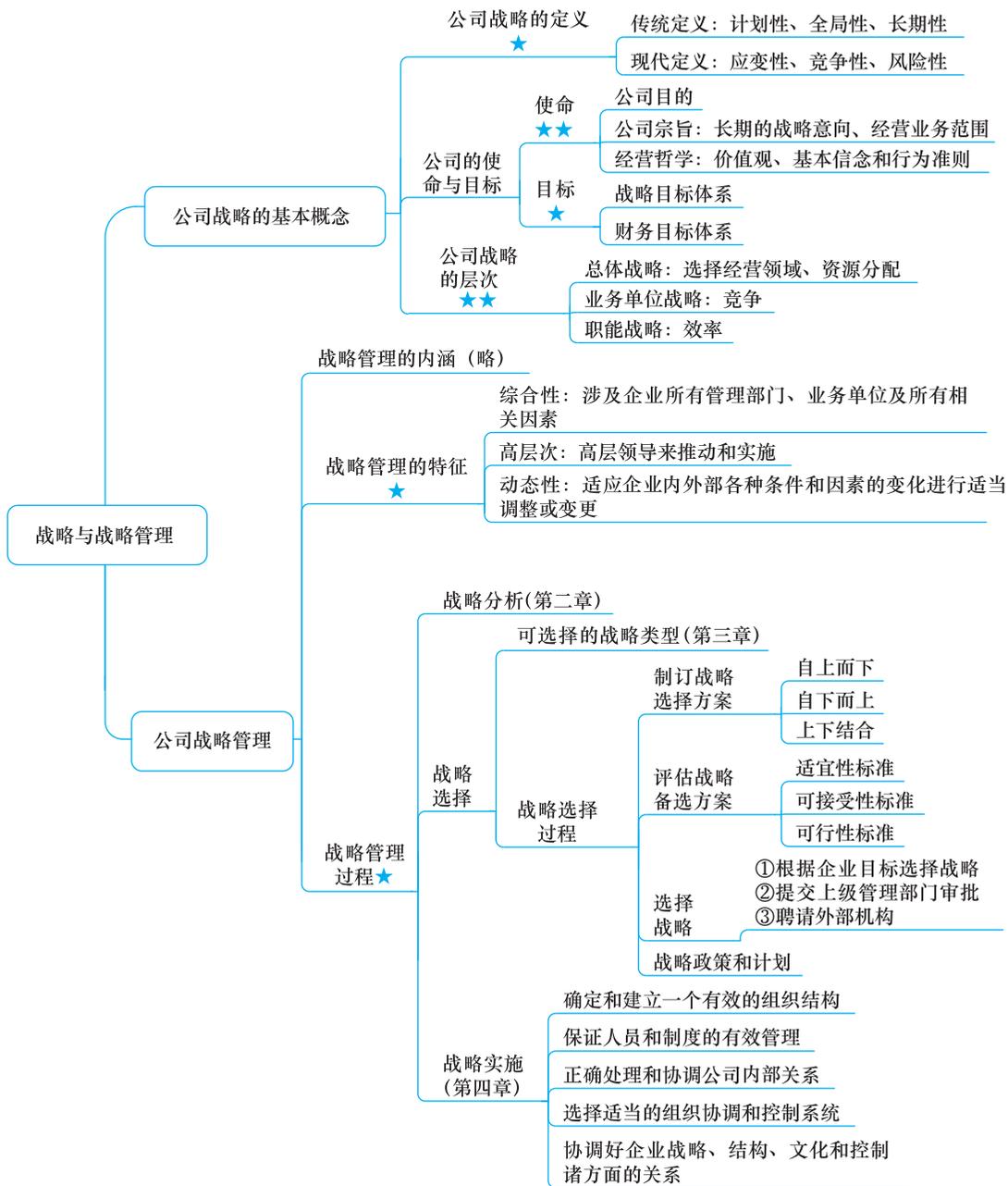
执着追求并从中得到最大快乐的人，才是
成功者。

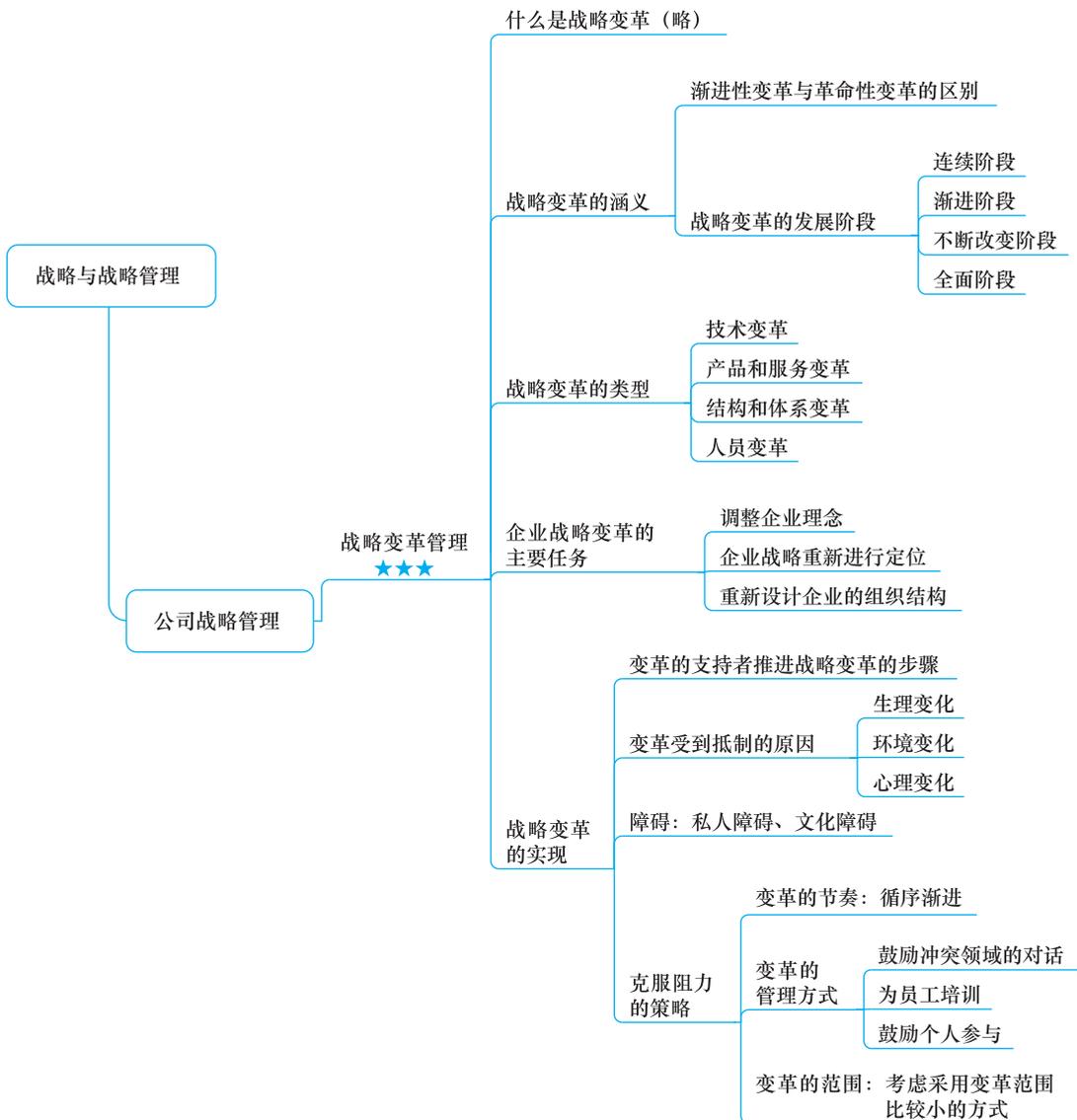
——梭罗

J 第1章 战略与战略管理

JINGDIAN TIJIE

知识导图





考情分析

▶▶ 历年考情分析

本章分值3~8分，内容整体难度不大。主观题易考点为公司使命、战略变革管理(战略变革的类型、战略变革的实现)。

▶▶ 本章 2020 年考试主要变化

知识点无明显变化。

核心考点及经典例题详解

考点一 公司战略的定义★*



扫我解疑难

经典例题

【例题·多选题】(2013年)**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】公司战略的现代概念强调战略的应变

性、竞争性和风险性。

考点精析

『考试频率』★

『重要程度』不重要

『考试题型』个别选择题

『复习建议』简单了解,有时间通读原文一至两遍即可

老航贴心话

公司战略概念的演变分为两个阶段,表现出公司战略在不同历史时期的特点变化。如表1-1所示。

表1-1 公司战略的概念

概念	说明
公司战略的传统概念	这个阶段对于公司战略的界定是在公司经营环境相对单一、稳定的背景下提出的,以美国哈佛大学教授波特的观点为代表,他认为“公司为之奋斗的终点与公司为达到它们而寻求的方法(途径)的结合物”。 ·这个时期的定义表现出公司战略最基本、最主要的属性——计划性、全局性和长期性
公司战略的现代概念	这个阶段公司经营环境发生明显变化,表现出环境复杂、多变的特点,导致对于公司战略的理解发生相应调整。以加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格的观点为代表,按照明茨伯格的观点,人们在生产经营活动中不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵,说明人们可以根据需要接受多样化的战略定义。明茨伯格借鉴市场营销学中的四要素(4P)的提法,提出企业战略是由五种规范的定义阐述的,即计划、计谋、模式、定位和观念,这构成了企业战略的“5P”定义。这些代表了一系列或一整套的决策或行动方式。而这套方式既包括刻意安排的(即计划性)战略,也包括任何临时出现的(即非计划性)战略。 ·这个时期的定义在保留强调公司战略最基本、最主要属性的基础上,更加侧重强调公司战略的另一方面属性——应变性、竞争性和风险性

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。

** 本书中所涉及的真题均为考生回忆,特此注明。

概念	说明
传统概念和现代概念的区别:	
从字面上看:	
传统战略概念=目标+途径(理性计划的产物——不存在不确定性)	
现代战略概念=途径(有限理性——存在不确定性)	
事实上,大部分战略是事先的计划和突发应变的组合。美国学者汤姆森:“战略既是预先性的(预谋战略),又是反应性的(适应性战略)”	

考点二 公司的使命与目标



扫我解疑难

经典例题

【例题1·单选题】(2015年)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

【答案】 D

【解析】 本题属于对理论知识原文的考核。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,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。

【例题2·单选题】(2014年)甲公司的创始人在创业时就要求公司所有员工遵守一个规定:在经营活动中永远不做违背道德和法律的事情。从公司使命角度来看,此规定属于()。

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

【答案】 C

【解析】 经营哲学是公司为其经营活动所确立的价值观、基本信念和行为准则,是企业文

化的高度概括。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。“在经营活动中永远不做违背道德和法律的事情”体现的是价值观和基本信念。

【例题3·单选题】(2011年)下列各项表述中,可以作为企业使命的是()。

- A. 加强开发项目的质量管理
- B. 5年内在市区建成2个地标性建筑
- C. 为城市建设的现代化、特色化、合理化添砖加瓦
- D. 在开发某地标建筑时,以中国传统文化为基础融入科技元素

【答案】 C

【解析】 使命是企业在社会经济的整体发展方向中所担任的角色和责任,使命通常比较模糊和抽象。目标是使命的具体化。本题主要考核使命和目标的区别,分析时注意从三个方面进行判断:表述中是否有明确的指标,有明确指标的是目标而不是使命;表述中是否有定量的数字,有定量数字的是目标而不是使命;表述中是否有明确的完成时间,有明确时间的是目标而不是使命。选项A有明确的指标“质量管理”,选项B有明确的时间“5年”和定量数字“2个”,选项D有明确的指标“某地标建筑”,因此选项C正确。

考点精析

使命、目标和战略三者之间的关系如图1-1所示。

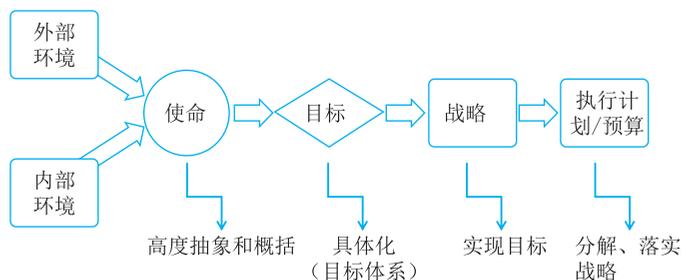


图 1-1 公司的使命、目标和战略

(一)公司的使命

- 『考试频率』★★
- 『重要程度』一般重要
- 『考试题型』选择题(案例分析+原文)
- 『复习建议』理解,原文关键词熟记

老杭贴心话

使命首先阐明企业组织的根本性质与存在理由,表明企业的基本社会责任和期望在某方面对社会的贡献。

【案例】公司使命的案例(见表 1-2)

表 1-2 公司使命的案例

企业	使命表述
百事公司	我们立志将百事公司建成为世界首屈一指的、主营方便食品和饮料的消费品公司。在为我们的员工、业务伙伴及业务所在地提供发展和创收机会的同时,我们也努力为投资者提供良性的投资回报。诚信、公开、公平是我们所有经营活动所遵循的原则

企业的使命是企业生存的目的定位,包括三个方面,如表 1-3 所示。

表 1-3 公司使命

项目	内容
公司目的 (熟悉原文,选择题)	公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。 营利组织:首要目的(为所有者带来经济价值),其次目的(履行社会责任)。 非营利组织:提高社会福利、促进政治和社会变革
公司宗旨 (理解,案例分析选择题)	阐述公司 长期的战略意向 ,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 。通俗地讲,宗旨就是要明确“我们未来是干什么的!”。例如,百事公司使命中“主营方便食品和饮料的消费品公司”,就表明了百事公司未来要从事的经营业务范围。经营业务范围在表述的时候可以表述为企业要经营的产品/服务、服务的客户、面对的市场,采用的技术等。 公司宗旨反映出公司的定位
经营哲学 (理解,案例分析选择题)	价值观、基本信念和行为准则 。企业文化的高度概括,是对组织全体成员具有感召力,称之为信念的精神力量。 例如,百事公司的使命“……立志将百事公司建成为世界首屈一指的……在为我们的员工、业务伙伴及业务所在地提供发展和创收机会的同时,我们也努力为投资者提供良性的投资回报。诚信、公开、公平是我们所有经营活动所遵循的原则”表明了公司对利益相关者(员工、业务伙伴及业务所在地、投资者)的态度、公司提倡的共同价值观(诚信、公开、公平)、政策和目标(世界首屈一指)以及管理风格等。 经营哲学同样影响着公司的经营范围和经营效果

(二)公司的目标

- 『考试频率』 ★
- 『重要程度』 不重要
- 『考试题型』 原文选择题
- 『复习建议』 简单区别两类目标指标

老航贴心话

公司目标是公司使命的具体化(具体化的表现:完成期限、量化、具体指标),如表1-4所示。

表 1-4 财务目标体系和战略目标体系

名称	具体指标
财务目标体系 (包括长期和短期,既包括定量也包括定性)	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 (包括长期和短期,既包括定量也包括定性)	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

考点三 公司战略的层次★★



扫我解疑难

经典例题

【例题1·单选题】(2015年)下列各项中,属于多元化公司总体战略核心要素的是()。

- A. 明确企业的竞争战略
- B. 选择企业可以竞争的经营领域
- C. 协调每个职能中各种活动之间的关系
- D. 协调不同职能与业务流程之间的关系

【答案】B

【解析】题目首先强调多元化公司,表明战略可以分为三个层次(如果是单一业务企业,战略层次仅分为两个,总体战略与业务单位战略合二为一)。总体战略是企业最高层次的战略,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,使各项经营业务相互支持、相互协调。所以选项B正确。选项C、D属于干扰项。选项A属于业务单位战略的核心要素。

【例题2·多选题】(2013年)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】ABD

【解析】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表明甲集团是一家多元化经营的企业。多元化经营的企业战略层次应包含三个:总体战略、业务单位战略和职能战略。如果是一家单一业务企业,战略层次只有两个。所以选项A、B、D是正确答案。

考点精析

- 『考试频率』 ★★
- 『重要程度』 一般重要
- 『考试题型』 选择题(案例分析+原文)
- 『复习建议』 理解,原文关键词熟记

老航贴心话

相对而言,出题概率更大的战略层次是总体战略和业务单位战略。可能的考核形式如下:第一,案例形式,题干信息阐述一家公司的具体做法,要求判断是属于哪个层面的战略。一般而言,如果题干信息首先阐明

该公司原来业务，接着说明该公司决定进入哪些新业务，或者是从哪些业务退出，则表明的是该公司不同业务之间的组合变化，属于公司层战略。如果题干主要信息反映的是针对某种特定业务制定对策，则属于业务单

位战略。第二，针对三个层次战略进行理论考核，此种考试形式会紧密结合理论知识内容，建议将三个层次的解释内容阅读到位，在此基础上加强理解。能够根据理论内容解释和关键词总结加以区别，如表 1-5 所示。

表 1-5 战略的层次

战略层次	原文解释	关键词总结	举例
总体战略 (公司层战略)	选择企业可以竞争的 经营领域 ， 配置 所需 资源	选择经营领域 (业务组合)； 资源配置	【乐视——垂直产业链】 七大生态：内容生态；手机生态； 大屏生态；体育生态；汽车生态； 互联网金融生态；互联网及云生态
业务单位战略 (竞争战略)	在总体战略确定的经营领域中有效 竞争	竞争	内容生态(乐视视频)的竞争手段——差异化(独播频道)
职能战略 (职能层战略)	涉及企业内各职能部门，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 。 对于职能战略，要重视不同职能之间的协同作用	效率 协同	如营销、财务、人力资源等

【案例】跨行业经营企业的战略结构案例(见图 1-2)

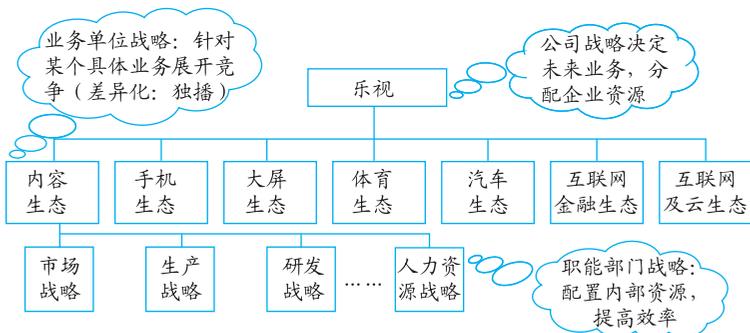


图 1-2 跨行业经营企业的战略结构

【提示】单一业务公司的总体战略和业务单位战略是合二为一的；总体战略和业务单位战略的区分对业务多元化的公司来说才有意义。

阶段性测试

- 【单选题】甲公司是国内一家大型企业集团，主要业务发展为四个部分：数据中心业务、移动业务、个人计算机和智能设备业务、创投。为巩固其在世界第四大个人计算机市场日本的份额，该公司 2016 年收购日本 N 品牌，N 品牌是日本最大的 PC 品牌。甲公司此次收购的目的是增强个人计算机业务板块的市场竞争力，进一步扩大 PC 业务的市场份额。根据以上信息可以判断，该公司的这种做法属于()。
 - 总体战略
 - 职能战略
 - 营销战略
 - 业务单位战略
- 【多选题】下列关于战略表述的选项中，错误的有()。
 - 现代的战略概念既包括企业终点也包括途径
 - 传统战略概念主要强调战略的计划性、

- 应变性和长期性
- C. 战略的核心在于预谋性
- D. 组织的有限理性强调战略的反应性
3. 【单选题】(2019年)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. 宗旨的变化
- C. 目的的变化 D. 战略层次的变化

阶段性测试答案精析

1. D 【解析】案例表明甲公司是一个多元化的集团。其所进行的收购,是针对个人计算机业务采取的策略,目的是增强个人计算机业务板块的市场竞争力,进一步扩大PC业务的市场份额,所以属于业务单位战略,选项D正确。
2. ABC 【解析】现代的战略概念只包括途径,不包括企业终点本身,传统的战略概念既包括终点也包括途径,选项A错误。现代的战略概念强调战略的应变性、竞争性和风险性,传统战略概念主要强调战略的计划性、全局性和长期性,选项B错误。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C错误。
3. 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。

考点四 战略管理的内涵和特征★



经典例题

【例题·单选题】下列关于战略管理表述的选项中,错误的是()。

- A. 战略管理是企业的综合性管理
- B. 战略管理必须由企业的高层领导和职能管理者来推动和实施
- C. 企业战略管理活动应适应企业内外部各种条件和因素的变化进行适当调整或变更
- D. 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规划和管理

【答案】B

【解析】与企业的日常管理和职能管理不同,战略管理必须由企业的高层领导来推动和实施。选项B错误。

考点精析

此部分内容主要阐述战略管理的基本定义和特征。总体上分值不高,战略管理的内涵可以放弃。战略管理的特征如表1-6所示,适当熟悉基本结论即可。

表1-6 战略管理的特征

特征	说明
综合性	一项 涉及企业所有管理部门、业务单位及所有相关因素 的管理活动
高层次	战略管理 必须由企业的高层领导来推动和实施
动态性	根据内外部环境因素的变化进行 适当调整或变更

考点五 战略管理过程



经典例题

【例题1·单选题】(2014年)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,是否有助于企业实现目标。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】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。

【例题2·多选题】(2014年)下列各项中，属于战略实施要解决的主要问题有()。

- A. 企业的组织结构是否有效
- B. 企业战略、结构、文化和控制诸方面是否协调
- C. 企业自身所处的地位是否有利
- D. 人员和制度的管理是否合理

【答案】ABD

【解析】本题属于对理论知识原文的考核。战略实施要解决几个主要问题：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。

考点精析

『考试频率』★

『重要程度』不重要

『考试题型』选择题

『复习建议』整体了解，个别内容掌握
(见后续标注)

老航贴心话

一般来说，战略管理包含三个关键要素：

(1) 战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位；

(2) 战略选择——战略制定、评价和选择；

(3) 战略实施——采取措施使战略发挥作用。

从考试来看，可适当复习以下选择题考点。

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形式(见表1-7)，三种方法的主要区别在于战略制定中对集权与分权程度的把握不同。

表1-7 战略形成的方法

方法	说明
自上而下的方法	企业总部的高层管理人员先制定出企业的总体战略，然后由下属各部门根据自身的实际情况将企业的总体战略具体化，形成系统的战略方案
自下而上的方法	在制定战略时，企业最高管理层要求各下属部门积极提交战略方案。企业最高管理层在各部门提交的战略方案基础上，加以协调和平衡，对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认
上下结合的方法	企业最高管理层和下属各部门的管理人员共同参与，通过上下级管理人员的沟通和磋商，制定出适宜的战略

2. 评估战略备选方案

评估备选方案通常使用三个标准：

一是适宜性标准，要求选择的战略能够发挥企业的**优势**，克服**劣势**，利用**机会**，将**威胁**削弱到最低程度，有助于企业实现目标；

二是可接受性标准，要求选择的战略**能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。

3. 战略实施要解决的几个主要问题

(1) 确定和建立有效的组织结构。

(2) 保证有效管理人员和制度。

(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。

考点六 战略变革管理



扫我解疑难

经典例题

【例题1·单选题】(2018年)民先公司是一家销售生鲜食品的大型连锁超市。2017年,该公司新开设了网上销售业务,并初步建立了快速高效的物流体系,目前已实现在若干超市门店3公里范围内,至多30分钟即可送货上门。从战略变革发展阶段角度看,民先公司的上述做法属于战略变革的()。

- A. 连续阶段 B. 渐进阶段
C. 不断改变阶段 D. 全面阶段

【答案】 B

【解析】 民先公司原来是经营生鲜食品的连锁超市,2017年开设网上销售业务,并初步建立了快速高效的物流体系,说明民先公司的战略处于渐进阶段,战略发生缓慢的变化。

【例题2·多选题】(2017年)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运用的策略不包括()。

- 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

【答案】 ABC

【解析】 克服变革阻力的策略包括三种,分别是变革的节奏、变革的管理方式、变革的范围。本题明确要求根据以上信息进行判断,意味着必须根据题目案例线索进行分析,不能直接按照理论进行作答。题目线索分析如下: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。

【例题3·简答题】(2014年)绿安集团创建于20世纪90年代,专门从事化工原料贸易,化

工原料主要来源于国内生产企业。在绿安集团成立后的几年内,国内民用化工产品的市场不断扩大,对化工原料的需求日益增加,绿安集团的业务开展得红红火火,利润持续增长。2000年开始,在董事长李先生的推动下,绿安集团实施第一次战略转型:走“工贸结合”的道路,凭借绿安集团的贸易优势,尤其是多年积累的信息优势和渠道优势,把产业链延伸到工业实体领域,做出自己的产品,树立自己的品牌,以适应未来市场趋势和行业环境的变化。2002年,绿安集团成立了一家化纤企业,产品主要是地毯纱线,这种纱线是地毯纺织企业的主要原料。这家企业成立后不久就实现了盈利,以后几年内产销量不断增加,成为绿安集团新的利润增长点。

2008年国际金融危机爆发,化工产品制造行业遭遇了严重的困难,由于需求增速放缓以及企业自主创新能力不足、同质化竞争严重,行业的发展陷于停滞。绿安集团化纤企业的销售量开始下降,难以实现当年的计划目标。董事长李先生从中既看到了挑战,也看到了机会,他提出并组织实施了绿安集团的又一次战略变革:将绿安集团的产业链进一步向下游延伸至终端产品——地毯行业。年底,绿安集团克服了变革阻力,投资新建了地毯生产企业。几年来,随着中国酒店业、房地产业的迅猛发展以及人们居住条件的改善,国内地毯市场的潜力被逐渐开发出来,绿安集团的地毯生产企业也持续呈现产销两旺的局面。

要求:

(1)简要分析绿安集团所经历的两次战略变革的时机选择、模式和类型。(注:战略变革的时机选择、模式两个内容新大纲已经删除,不用考虑。)

(2)简要分析绿安集团管理层应从哪些方面考虑克服第二次战略变革阻力的策略。

(3)简要分析绿安集团实施纵向一体化战略所属的类型及其主要优点。(注:本小题知识点属于第三章。)

【答案】

(1) 绿安集团第一次战略变革的类型是产品和服务变革,指企业的产出的变革,包括开发新产品或改进现有产品。“把产业链延伸到工业实体领域”“成立了一家化纤企业,产品主要是地毯纱线”。第二次战略变革的类型也是产品和服务变革,“绿安集团投资新建了自己的地毯生产企业”。

(2) 绿安集团管理层在实施第二次战略变革时应考虑变革的3个方面:

① 变革的节奏; ② 变革的管理方式; ③ 变革的范围。

(提示: 本题并未给出变革阻力的具体表现,故答案只需答出3个方面的主要标题,不用展开。如果题目材料涉及变革阻力的具体材料,答案还应按照理论知识原文的思路展开回答。)

(3) 绿安集团从化工原料贸易延伸至地毯纱线生产,是前向一体化战略,绿安集团从地毯纱线生产延伸至地毯生产,也是前向一体化战略。前向一体化战略有利于企业控制和掌握市场,增强对消费者需求变化的敏感性,提高企业产品的市场适应性和竞争力。“以适应未来市场趋势和行业环境的变化……以后几年内产销量不断增加,成为绿安集团新的利润增长点”“既看到了挑战,也看到了机会……国内地毯市场的潜力被逐渐开发出来,绿安集团的地毯企业也持续呈现产销两旺的局面”。

【例题4·简答题】(2014年)2005年之前金宝集团着重于公用事业,主要围绕城市燃气来推动企业发展。从2005年开始金宝集团专注于清洁能源的开发和利用,依托技术创新和商业模式创新,形成从能源开发、能源转化、能源物流到能源分销的上中下游纵向一体化的产业链条,为客户提供多种清洁能源组合的整体解决方案。金宝集团“清洁能源生产与应用”的宗旨日益清晰。

随着集团清洁能源战略目标的日益清晰,金宝集团于2006年年初进行了重大调整:

一是调整组织结构,将金宝集团的原有3大产业集团调整为能源分销、能源装备、能源

化工、生物化工等产业板块,总部下设的支持保障机构也做了相应的变更。

二是人力资源政策调整,实施以科技牵引集团发展清洁能源的战略升级。金宝集团启动科技人才梯队建设,努力实现拥有科研人员、工程设计人员、技术管理人员、项目管理人员、技术工人五类人才和领军人物、核心人才、骨干人才三级智力网络的优秀科技人才梯队。

三是在科技人才激励体系、运行机制方面,金宝集团依据价值共创与价值共享的人本思想建立科技人才激励机制。金宝集团的激励政策致力于激发员工创新能力,重实效、重贡献、重成果,向优秀科技创新人才和关键技术岗位倾斜,实行“智慧参与分配”和“技术参与股利分配”政策。技术与资本、劳动、管理一起,作为集团价值分配要素,以引导技术人员创造性地工作,全力攻克技术难关。建立以项目为基本单元,以项目成果为导向的激励机制,使激励和项目运作有机地结合起来。

要求:

(1) 简要分析金宝集团从2005年开始启动的战略变革的类型。

(2) 简要分析钱德勒“组织结构服从战略”理论在金宝集团的战略变革中是如何应用的。

(提示: 本小题知识点属于第四章内容。)

(3) 简要分析金宝集团还可采取哪些人力资源战略措施。(提示: 本小题知识点属于第三章内容。)

【答案】

(1) 金宝集团战略变革的类型有:

① 产品和服务变革。指企业的产出的变革,包括开发新产品或改进现有产品。“2005年之前金宝集团着重于公用事业,主要围绕城市燃气来推动企业发展。从2005年开始金宝集团专注于清洁能源的开发和利用……”

② 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。“集团的原有3大产业集团调整为能源分销、能源装备、能源化工、生物化工等产业板块,总部下设的支持保障机构也做了相应的变更。”

③人员变革。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。“金宝集团启动科技人才梯队建设……建立科技人才激励机制……以引导技术人员创造性地工作……”

(2)钱德勒的组织结构服从战略理论可以从以下两个方面展开：

①战略的前导性与结构的滞后性。战略与结构的关系基本上受产业经济发展制约的。在不同的发展阶段中，企业应有不同的战略，企业的组织结构也相应做出了反应。企业最先对经济发展做出反应的是战略，而不是组织结构，即在反应的过程中存在着战略的前导性和结构的滞后性现象。战略前导性是指企业战略的变化快于组织结构的变化，结构滞后性是指企业组织结构的变化常常慢于战略的变化速度。企业应努力缩短结构反应滞后的时间，使结构配合战略的实施。

②企业发展阶段与结构。企业发展到一定阶段，其规模、产品和市场都发生了变化。这时，企业应采用合适的战略，并要求组织结构做出相应的反应。

本案例中“从2005年开始金宝集团专注于清洁能源的开发和利用”，体现战略前导性；“随着集团清洁能源战略目标的日益清晰，金宝集团于2006年年初进行了重大调整”，体现结构的滞后性；体现出当企业发展到一定阶段，企业会采用合适的战略，并要求组织结构做出相应的反应。

(3)金宝集团还可采取以下人力资源战略措施：

①精确识别出企业为实现短期、中期和长期的战略目标所需要的人才类型；

②通过培训、发展和教育来激发员工潜力；

③应尽可能地提高任职早期表现出色的员工在员工总数中所占的比重；

④招聘足够的、有潜力成为出色工作者的年轻新就业者；

⑤招聘足够的、具备一定经验和成就的人才，

并使其迅速适应新的企业文化；

⑥确保采取一切可能的措施来防止竞争对手挖走企业的人才；

⑦激励有才能的人员实现更高的绩效水平，并激发其对企业的忠诚度；

⑧创造企业文化，使人才在这种文化中得到培育并能够施展才华。

【提示】第3小问答案涉及的内容已改变，现有答案已调整。

考点精析

战略变革管理是第一章主要考点，属于历年考题经常涉及的部分，既包括选择题，也包括主观题，建议全面复习。此部分知识点以选择题形式进行考核时，通常是以案例形式考核战略变革的实现、变革类型等知识点。渐进性变革与革命性变革比较、战略变革的发展阶段、企业战略变革的主要任务等也会以选择题形式进行考核。

此外，主观题可能涉及的考点包括战略变革的发展阶段、企业战略变革的主要任务、战略变革的类型，以及战略变革的实现(障碍、对策)等，注意结合案例进行分析。

(一)什么是战略变革(略)

(二)战略变革的涵义

『考试频率』★★

『重要程度』一般重要

『考试题型』选择题，“战略变革的发展阶段”注意冷门考法：选择题常规考点在主观题出现

『复习建议』渐进性变革与革命性变革的区别(熟悉原文为主)

战略变革的发展阶段(理解，注意原文关键词)

1. 渐进性变革与革命性变革的区别(见表1-8)

老航贴心话

表 1-8 渐进性变革与革命性变革

渐进性变革的特点(量变)	革命性变革的特点(质变)
在企业生命周期中经常发生	在企业生命周期中不常发生
稳定推进变化	全面转化
影响企业体系的某些部分	影响整个企业体系

2. 战略变革的发展阶段(见图 1-3)

约翰逊(Johnson G.)和施乐斯(Scholes K.)在1989年指出企业在发展中对战略的改变是渐进性的。

复习时根据表 1-9 提炼的关键词区分战略变革的不同发展阶段,以理解为主,可能考核案例分析选择题。

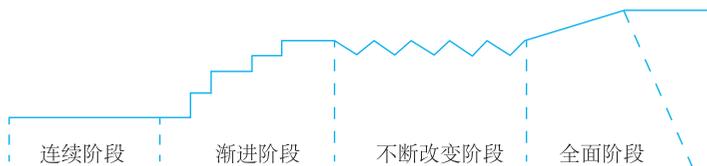


图 1-3 战略变革形式的演变

表 1-9 战略变革的发展阶段

阶段名称	关键词总结	典型案例线索
连续阶段	基本上没有发生大的变化,仅有一些小的修正	主业未变
渐进阶段	发生缓慢的变化。可能是零打碎敲性的,也可能是系统性的	主业未变,根据环境变化(例如新技术)进行适度调整
不断改变阶段	呈现无方向或无重心的特点	尝试新业务
全面阶段	在一个较短的时间内、发生革命性或转化性的变化	确定新的发展方向,组织结构、人员等全面调整

(三)战略变革的类型

『考试频率』 ★★★
 『重要程度』 非常重要
 『考试题型』 选择题+主观题,案例分析为主
 『复习建议』 理解+记忆

老航贴心话

戴富特(Daft R. L.)在1992年将战略变革进行了4种类型的划分,如表 1-10 所示,建议全面理解。

表 1-10 战略变革的类型

变革的类型	具体内容讲解(理解)
技术变革	如果是生产制造型企业,主要指企业生产过程进行了变革,案例材料一般表现为企业开发新的生产知识和技能、新的生产方法、更高效率的生产设施、新的生产工艺、新的生产流程等。 如果是非生产制造型企业,例如物流公司、酒店等,主要指企业采用了新的工作方法、工作技术等
产品和服务变革	主要指企业向市场提供的产发生了变革。 包括开发全新产品、改良现有产品、取消现有产品等
结构和体系变革	主要指企业在运营过程中管理方法的变革。 包括组织结构进行调整、执行的政策进行调整、内部运营控制系统变化、经营体系调整等

变革的类型	具体内容讲解(理解)
人员变革	主要表现为企业员工价值观、工作状态、技能和行为方式的转变。以确保职工努力工作,完成企业目标

(四) 企业战略变革的主要任务

『考试频率』★★

『重要程度』重要

『考试题型』选择题+主观题, 案例分析为主

『复习建议』理解+记忆

老杭贴心话

(2) 重新定位企业**战略**。(3) 重新设计企业**组织结构**。

(五) 战略变革的实现(见表 1-11)

『考试频率』★★★

『重要程度』非常重要

『考试题型』选择题+主观题, 案例分析为主

『复习建议』理解+记忆

老杭贴心话

(1) 调整企业**理念**(企业使命、经营思想、行为准则)。

表 1-11 战略变革的实现

项目	内容						
变革的支持者推进战略变革的步骤(未出现过考题, 主观题冷门点)	(1) 高级管理层是变革的战略家并决定应该做什么。 (2) 指定一个代理人来掌握变革。高级管理层通常有三种作用: ①如果变革激化了代理人和企业中的利益团体之间的矛盾, 高级管理层应当支持代理人; ②审议和监控变革的进程; ③签署和批准变革, 并保证将它们公开。 (3) 变革代理人必须赢得关键部门管理人员的支持。 (4) 变革代理人应督促各部门管理人员立即行动起来, 并给予后者必要的支持						
变革受到的阻力	三大原因	(1) 生理变化。由于企业变革表现为调整内部工作模式、公司改变工作地点引发员工生理上产生不适, 引起抵触。例如工作模式改为“996”导致员工工作过度紧张、工作地点由北方城市迁往南方城市可能引起员工水土不服等。 (2) 环境变化。主要指工作环境发生变化, 引发员工抵触。例如企业进行结构调整, 员工重新安排至新的部门, 需要建立新的人际关系、按照新的工作方式工作等, 会导致员工不适应此种变化而反对。 (3) 心理变化。①迷失方向。②不确定性可能导致无安全感。③无助					
	两大障碍(于公于私)	(1) 文化障碍。企业文化是企业长期经营过程中逐步积累形成。当企业内外外部环境发生变化, 要求企业必须调整以适应生存时, 原有企业文化会产生“惯性”, 无法短期内调整到位, 因而对变革产生阻碍。——于公 (2) 私人障碍。①习惯。②个人收入。③未知的恐惧。④选择性的信息处理。——于私					
	克服变革阻力的三大策略	<table border="1"> <tr> <td>变革的节奏</td> <td>循序渐进</td> </tr> <tr> <td>变革的管理方式</td> <td>鼓励冲突领域的对话。 为员工提供针对新技能和系统应用的学习课程。 鼓励个人参与</td> </tr> <tr> <td>变革的范围</td> <td>采用变革范围比较小的方式</td> </tr> </table>	变革的节奏	循序渐进	变革的管理方式	鼓励冲突领域的对话。 为员工提供针对新技能和系统应用的学习课程。 鼓励个人参与	变革的范围
变革的节奏	循序渐进						
变革的管理方式	鼓励冲突领域的对话。 为员工提供针对新技能和系统应用的学习课程。 鼓励个人参与						
变革的范围	采用变革范围比较小的方式						

阶段性测试

- 【单选题】** 下列选项中，对于渐进性变革表述错误的是()。

 - 渐进性变革在企业生命周期常常发生
 - 渐进性变革会使企业整个体系发生变化
 - 渐进性变革是一系列持续的变化过程
 - 渐进性变革易于管理
- 【多选题】** S公司是一家在美国上市的互联网公司，计划通过私有化回归国内A股市场。在面对IPO和借壳两种方式时，考虑到政府相关政策限制，以及股东对上市时间和回报的要求，最终决定采用借壳方式，顺利登陆A股市场。根据以上信息可以判断，S公司评估战略备选方案时，使用的标准有()。

 - 适宜性标准
 - 可接受性标准
 - 可行性标准
 - 外部性标准
- 【单选题】** 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自上而下的方法、自下而上的方法和上下结合的方法三种。三种方法的主要区别在于战略制定中对()的把握。

 - 民主与集中程度
 - 变化与稳定程度
 - 开放与封闭程度
 - 集权与分权程度
- 【多选题】** Windows操作系统的出现打破了某家计算机制造商对图形界面的控制，并出现了数种互不兼容的操作系统大战。因此，这家计算机制造商重新协调战略、组织结构，走出单一产品的经营模式，销售应用范围更广的产品，令公司摆脱倒闭厄运。根据以上信息可以判断，该公司进行的战略变革类型包括()。

 - 技术变革
 - 产品和服务变革
 - 结构和体系变革
 - 人员变革
- 【多选题】** (2019年)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()。

 - 调整变革范围
 - 采取适宜的变革节奏
 - 调整变革的任务
 - 采取适宜的变革管理方式
- 【简答题】** 好时代公司是一家大型运动用品零售集团，品牌连锁店分布于欧洲和亚洲，占公司收入的80%和20%。由于全球经济不利影响，欧洲业务未见起色，公司希望在未来两年将业务慢慢地转向中国大陆和台湾地区。由于欧洲业务运营成本不断增加，收入连续数年下滑，欧洲一些地区业务甚至出现严重亏损，公司面临着巨大的财务压力。另一方面，近年来亚洲网上商城盛行，加剧了零售行业的竞争。为了开源节流，集团董事会正考虑在运营上可能实施的变革和重组方案，当中包括：

计划(一)：将东南亚地区的行政、支持性部门，包括人力资源部、会计部、采购部等重组为共享服务中心的运作模式，在重庆市集中处理。但是，公司的首席执行官担心此变革不能得到各地区领导层及员工的接受；

计划(二)：开拓网上商城的市场，希望吸引喜欢使用网上消费的群组进行网上购物；

计划(三)：在中国及新加坡增设20多家专卖店，以进一步扩大销售网络，但预计所需投入资金最少4000万元人民币，对公司来说是一个巨大的财务挑战。

要求：

(1)简要分析好时代公司整个变革方案的类型。

(2)简要分析好时代公司各地区领导层及员工可能反对变革计划(一)的原因,并指出首席执行官在处理该变革阻力时应考虑哪些因素。

阶段性测试答案精析

1. B 【解析】渐进性变革影响企业体系的某些部分,革命性变革会使企业整个体系发生变化。选项B错误。
2. ABC 【解析】评估备选方案通常使用三个标准:第一是适宜性标准,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。第二是可接受性标准,考虑选择的战略能否为企业利益相关者所接受。实际上并不存在最佳的、符合各方利益相关者的统一标准,经理们和利益相关团体的不同的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择。第三是可行性标准,对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析上。政府及股东属于利益相关者,因此S公司考虑到政府相关政策限制,以及股东对上市时间和回报的要求属于可接受性标准。S公司考虑股东对回报的要求落实到了战略收益上,考虑政府的限制落实到了可行性分析上,因此属于可行性标准。政府相关政策的限制也体现出环境的威胁,属于适宜性标准。
3. D 【解析】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分类的战略形成的三种方法,其主要区别在于战略制定中对集权与分权程度的把握。
4. BC 【解析】戴富特(Daft R. L.)对战略变革进行了分类,共有4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。该计算机公司重新协调战略、组织结构属于结构和体系的变革,销售应用范围更广的产品属于产品和服务的变革。

5. 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。

6. 【答案】

(1)好时代公司所考虑进行的整体变革类型包括:

结构和体系变革:“将东南亚地区的行政、支持性部门,包括人力资源部、会计部、采购部等重组为共享服务中心的运作模式,在重庆市集中处理”“在中国及新加坡增设20多家专卖店,以进一步扩大销售网络”。

产品和服务变革:“开拓网上商城的市场”。

(2)变革计划(一)可能面临的人员方面的阻力:①各个行政、支持性部门的主管在变革方案制订的过程中没有充分地参与,也不了解重整方案的细节,故无法预计有关计划对他们的实质性影响,因而选择不支持。②利用共享服务中心的运作模式,在重庆市集中处理有关支持性工作,使各部门的人员在工作程序和习惯上有所改变,甚至导致各支持性部门需要减省重复的人员,导致人员心理上出现了对未来工作的不确定性且缺乏工作安全感。

处理变革阻力时应考虑的因素:①变革的节奏。变革应循序渐进,在许可的情况下让有关行政、支持性部门的主管参与,或让他们有足够的时间进行了解和提问。②变革的管理方式。管理层应充分了解变革的细节,深刻地理解变革的必要性,看清变革的方向。沟通需要由上而下,顺畅地进行,在适当的时候向员工传递适当的信息,平息有关恐惧。③变革的范围。管理层应注意一次性对各个地区的行政及支持性部门同时进行重组,规模是否太大。同时,重庆市的共享服务中心是否能够支持有关业务的行政工作。

本章综合练习

限时50分钟

一、单项选择题

- 黑蚂蚁是一家在线旅游平台公司，业务集中在东南亚及北美市场。近期，公司要制定未来三年发展计划。下列选项中，属于该公司财务目标体系的是()。
 - 获取足够的市场份额
 - 股票价格评价
 - 获得持久的竞争优势
 - 建立技术上的领导地位
- W公司是C国一家房地产公司。根据C国经济环境的变化，W公司逐渐缩减房地产业务，开始进军娱乐、体育和旅游行业。计划到2020年年底，从房地产企业转型为综合性企业。预计到2020年，W公司超过2/3的收入和净利润将来自服务业。该公司的这种做法属于()。
 - 竞争战略
 - 公司层战略
 - 职能战略
 - 业务单位战略
- 乙公司是一家航空公司，计划进入欧洲市场，开设长距离新航线。在进行相关战略分析时，对影响其战略的内部因素分析不包括()。
 - 资源分析
 - 产业环境分析
 - 企业能力分析
 - 战略能力分析
- 甲公司是一家民营企业，公司创办人受过良好的MBA教育。在管理企业过程中，比较注重发挥下属员工的智慧和创造力。2010年，受欧债危机的影响，公司原有业务出现大幅萎缩。为了明确公司下一步发展的方向，公司创办人要求下属各部门积极献策，为公司未来发展提供思路。在此基础上，经过公司高层的协调和平衡，最终明确了未来发展方向。根据以上信息可以判断，甲公司形成战略的方法是()。
 - 自上而下
 - 自下而上
 - 上下结合
 - 团队结合
- 下列选项中，能够准确表明相应企业宗旨的是()。
 - 甲计算机公司：提供信息存储和处理的方法
 - 乙食品公司：关注健康，关注生命
 - 丙航空公司：世界主流航空公司
 - 丁建筑公司：质量为先，信誉为重
- 甲公司是一家成衣生产企业，正在考虑将工厂搬迁至成本更低的东南亚国家。在进行这一决策时，甲公司需要充分考虑公司所在地政府、供货商和员工的意见。这表明，甲公司在进行战略评估时，主要考虑的是()。
 - 适宜性标准
 - 可接受性标准
 - 可行性标准
 - 足量性标准
- 甲公司是一家家电零售连锁企业，通过实体店进行实体产品的销售，并逐步增加服务产品的提供。加速到来的电商时代，逼迫甲公司实施变革，提出云商模式，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。甲公司的云商系统里，包括实体产品、内容产品、服务产品三大类。根据以上信息可以判断，甲公司进行的战略变革阶段属于()。
 - 连续阶段
 - 渐进阶段
 - 不断改变阶段
 - 全面阶段
- 下列选项中，最适合作为一家服装生产企业的使命表述的是()。
 - 在服装设计中融入民族元素
 - 三年内实现利润翻番
 - 让人们的生活更加丰富多彩
 - 让企业成为员工的家

二、多项选择题

- 乙公司主要业务领域位于我国的东北地区。随着企业规模的不断扩张，企业领导人把眼光投向了与我国东北地区具有极大

相似性的邻国俄罗斯。为了保证企业扩张的成功，该企业决定对俄罗斯的经营环境进行全面评估，那么，进行企业外部因素分析时主要应从()进行分析。

- A. 宏观环境 B. 企业能力
C. 产业环境 D. 竞争环境

2. 甲公司是一家生产空调的民营企业。公司创办人经过分析后，决定进军汽车制造业。在决定是否选择该战略时，甲公司可以考虑的战略选择方法有()。

- A. 根据企业目标选择战略
B. 提交上级管理部门审批
C. 聘请外部机构
D. 提请职工大会讨论

3. (2018年)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、商贸于一体的公司，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. 甲公司主营产品为烟气净化与灰渣处理系统设备，主要用于钢铁冶金和垃圾焚烧发电领域的废气、固废的环境污染防治。下列选项中，属于甲公司总体战略决策范畴的有()。

- A. 制定烟气净化与灰渣处理系统设备价格的决策
B. 由钢铁冶金行业进入电力行业的决策
C. 收购境外一家烟气净化企业的决策
D. 调整企业组织架构的决策

5. 甲公司原是国内著名的国有纺织印染企业，位于中原某省省会城市。1987年下半年到1993年公司发展突飞猛进，年销售收入达到6亿元，曾经领导行业潮流。1995年开始走下坡路，效益曾一度下滑。

面对此种情况，甲公司聘请一家著名咨询公司进行变革。咨询公司经过调查后提出如下建议：将车间搬迁至邻市郊区，以减少生产成本支出；进行企业组织结构调整，重新梳理企业业务流程，改变过去宽松、粗放的工作方式。变革方案一出，即受到了员工的强烈抵制。根据以上信息可以判断，甲公司变革受到抵制的原因可能有()。

- A. 生理变化 B. 环境变化
C. 心理变化 D. 市场变化

6. (2014年)下列关于公司建立战略目标体系目的的表述中，正确的有()。

- A. 提高股利增长率
B. 获得满意的投资回报率
C. 提高公司在客户中的声誉
D. 获得持久的竞争优势

7. 甲公司是一家售卖嫁女饼的老字号，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饼铺，由一家主店的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，受到几名元老的反反对，认为变革风险过大，会导致公司业务不稳定，影响未来发展。公司几个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有()。

- A. 组织障碍 B. 私人障碍
C. 心理障碍 D. 文化障碍

三、简答题

1. 乙公司是一家历史悠久的英国奶制品公司，业务遍布欧洲、亚洲和美洲，其规模在英国同行业排名第二。乙公司生产的主要产品包括婴儿奶粉、全脂成人奶粉、各类乳酪制品，并一直使用单一品牌在各地市场上销售。

乙公司在英国总部聘用了400余名营销

人员，分别负责各地区的销售业务。大多数营销人员的大部分时间均出差在外国，与当地大型超市及经销商洽谈业务。乙公司生产总部的厂房与农场均设于英国市郊，采用劳动密集型的生产及包装模式。乙公司各生产线的生产成本占公司总运营成本的30%，比同行业平均水平高约5%。

近年来，某些地区兴起以瘦为美的理念、崇尚多样化口味的饮料等，导致奶制品市场竞争激烈。由于乙公司未能对各个地区市场变化采取应对措施，导致其总体市场份额和利润率均下降10%，在成人奶粉细分市场的份额下降了20%。

经研究分析，最高管理层发现乙公司在战略制定、内部组织结构和经营管理等方面存在缺陷，急需进行调整。最高管理层决定在乙公司内推行全新的运营模式，并拟将总部直接管理各地区业务的业务管理模式调整为区域事业部制的组织结构。同时，为了协调不同事业部的业务运营，公司采购了最新的ERP软件，使得企业在产品设计、制造、物料供应、库存质检、营销、成本控制等方面实现集成化、一体化，使得企业能够迅速适应市场需求，从而大大提高企业的运行效率，尽可能减少浪费、降低成本。

要求：

(1) 简要分析乙公司在成人奶粉市场上面对的挑战，并简要分析企业战略变革的主要任务。

(2) 简要分析乙公司新战略的形成方法。

2. 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第一、全国第五的位置。2005年年末，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。2006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。赵刚在了解这些情况后，立即召集主要管理人员专门成立一个变革管理小组。

要求：

(1) 简述战略变革的类型并简要分析华光眼镜涉及的战略变革类型。

(2) 针对华光眼镜实施的“明天”战略，简要分析可能面临的阻碍。

(3) 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。

3. MD 集团是国内家电行业巨头, 成立之初, 集团公司组织结构一直按照四个业务板块, 建立四大业务部门, 分别是冰箱产品部门、手机产品部门、厨房小家电产品部门、空调和洗衣机产品部门, 集团总部还有若干核心职能部门和一个技术创新部门。2014 年、2015 年, MD 集团出现持续亏损。2016 年, MD 公司任命了新的 CEO, 新 CEO 上任后对公司进行了大幅度调整。调整后的集团公司将由三大业务部门组成——消费电器部门、暖通空调部门和机器人部门。此外, 还会有一个新成立的专注于资产运作和技术创新的部门。相比于以往的集团架构, 主要变化是: 第一, 剥离出售了手机产品部门; 第二, 成立消费电器部门, 整合 MD 公司的冰箱、厨房小家电、洗衣机、微波炉等产品。而这将有助于都是使用电能转换加热系统的微波炉和电饭煲、电磁炉等厨房小家电产品产生

协同, 与此相关的技术研发、生产制造和营销网络都有着极其便利的条件和经验, 还可以利用 MD 公司在其他厨具小家电市场上树立的品牌优势开拓市场; 第三, 取消空调和洗衣机产品部门, 将空调和暖通业务合成一个产品部门。第四, 增加机器人业务部门。

空调和洗衣机产品部门的最高管理者钟华对这一决策产生了很大的抵触情绪。他认为这样会削弱整个集团公司对现有资源的整合和运营能力。在与总公司协商无果以后, 钟华选择离职, 其管理团队大部分成员选择和钟华一起离开, 加入竞争对手的公司。空调和洗衣机产品部门的其他管理人员要被分派到其他业务部门, 或是去公司总部其他职能部门任职。

要求:

- (1) 简要分析 MD 公司战略变革的类型。
- (2) 简要分析 MD 公司实现战略变革所面对的主要障碍。
- (3) 简要分析 MD 公司克服变革阻力可以采取的策略。

本章综合练习参考答案及详细解析

一、单项选择题

1. B 【解析】财务目标体系包括市场占有率、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。
2. B 【解析】总体战略是企业最高层次的战略。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, 使各项经营业务相互支持、相互协调。W 公司是一家房地产公司, 根据 C 国经济环境的变化, 逐渐缩减房地产业务, 开始进军娱乐、体育和旅游行业, 表明该公司针对自身业务组合进行了调整, 因此属于总体战略。

3. B 【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、竞争环境和国家竞争优势分析几个方面展开。内部环境分析可以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。内部环境分析要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。
4. B 【解析】自下而上的方法在制定战略时, 企业最高管理层对下属部门不做具体规定, 而要求各部门积极提交战略方案。企业最高管理层在各部门提交的战略方案基础上, 加以协调和平衡, 对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认。所以选项 B 正确。

5. A 【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。公司的业务范围应包括企业的产品(或服务)、顾客对象、市场和技术等几个方面。乙食品公司的“关注健康，关注生命”，超过了公司的业务范畴，表述过大，选项B表述不准确。丙航空公司的“世界主流航空公司”应该是一种目标的表述，而不是宗旨的表述，选项C表述不准确。丁建筑公司的“质量为先，信誉为重”，并没有说明公司目前和未来所从事的经营业务范围，选项D表述不准确。
6. B 【解析】评估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为企业利益相关者所接受，实际上并不存在最佳的、符合各方利益相关者的统一标准，经理们和利益相关团体的不同的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择；三是可行性标准，对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析上。甲公司需要充分考虑公司所在地政府、供货商和员工的意见，表明主要考虑的是企业利益相关者，因此选项B为答案。
7. D 【解析】甲公司实施变革，提出云商模式，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，表明该公司已经找到了未来发展方向，并进行了全面调整，因此属于全面阶段。
- 【思路点拨】判断战略变革的发展阶段时主要依据判断四个阶段的关键语句。①连续阶段：战略基本上没有发生大的变化。②渐进阶段：战略发生缓慢的变化。③不断改变阶段：战略变化呈现无方向或无重心的特点。④全面阶段：战略在一个较短的时间内发生革命性或转化性的变化。
8. C 【解析】公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由。选项A涉及具体职能(产品设计)，不属于使命的表述。选项B有具体时间、数量标准，属于目标的表述。选项D主要针对员工，没有表明企业存在的根本理由，不属于使命的表述。因此，选项C正确。

二、多项选择题

1. ACD 【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、竞争环境和国家竞争优势分析几个方面展开。内部环境分析可以从企业的资源与能力、价值链分析和业务组合分析等方面展开。
2. AC 【解析】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。甲公司是一家民营企业，无上级主管部门一说，因此选项A、C为正确答案。
3. AD 【解析】“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、商贸于一体的公司”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. BCD 【解析】总体战略又称公司层战略。在大中型企业里，特别是多种经营的企业里，总体战略是企业最高层次的战略。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，使各项经营业务相互支持、相互协调。选项A中制定价格的决策属于企业的职能战略，不是公司层战略决策。
5. AB 【解析】咨询公司提出的将车间搬迁至邻市郊区，以减少生产成本支出，是工作地点的变化可能引发生理变化；进行企业组织结构调整，重新梳理企业业务流程，改变过去宽松、粗放的工作方式，则体现为工作环境、工作方式变化引发的抵制，体现的是环境变化。
6. CD 【解析】战略目标体系建立的目的在于为公司赢得下列结果：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，等等。

7. BD 【解析】几名元老反对，认为变革风险过大，会导致公司业务不稳定，影响未来发展属于文化障碍，这几位元老代表的是公司原有的经营理念，体现的是“于公”。几个管理人员也对新管理模式的运行不适应属于私人障碍，表明“习惯”的影响，体现的是“于私”。

三、简答题

1. 【答案】

(1)根据案例材料可知，乙公司面临的挑战如下：

- ①高生产成本，比同业高约5%。
- ②在某些市场中未能满足顾客的需要，例如，全脂成人奶粉与某些市场兴起的“以瘦为美”文化互相抵触。
- ③市场竞争力开始减弱。

企业战略变革的主要任务：调整企业理念；重新定位企业战略；重新设计企业的组织结构。

(2)乙公司的新战略是由最高管理层决定在公司内推行全新的运营模式，并拟将总部直接管理各地区业务的业务管理模式调整为区域事业部制的组织结构，因此可以判断属于自上而下的方法。

2. 【答案】

(1)战略变革的类型包括四种，分别是技术变革(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)、产品和服务变革(企业的产出的变革)、结构和体系变革(企业运作的管理方法的变革)和人员变革(企业员工价值观、工作状态、技能和行为方式的转变)。

华光眼镜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。表明其类型为产品和服务变革。

(2)华光实施“明天”战略可能面临的障碍包括：一是文化障碍，表现在现有的经验能否适应新业务的要求；二是私人障碍，表现在企业组织结构调整对个人职位及新业务对个人绩效评价的影响上。

(3)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暂时放一放，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，应更多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。

3. 【答案】

(1)MD公司战略变革的类型有两类：

①产品和服务变革。“增加机器人业务部门”“将空调和暖通业务合成一个产品部门”“剥离出售了手机产品部门”。

②结构和体系变革。“成立消费电器部门，整合MD公司的冰箱、厨房小家电、洗衣机、微波炉等产品。”“取消空调和洗衣机