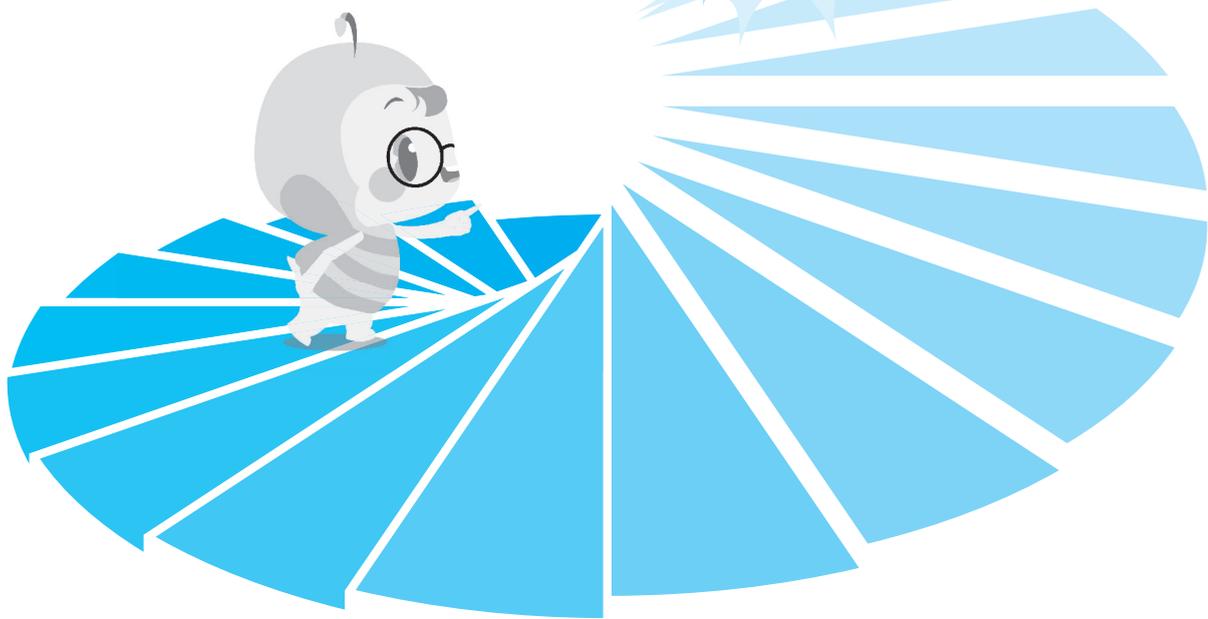


# 备考攻略

## 第一部分

WOW!  
梦想成真





## ——你需要知道——

亲爱的读者，无论你是新学员还是老考生，本着“逢变爱考”的原则，今年考试的变动内容你都需要重点掌握。微信扫码左侧小程序码，网校老师为你带来2022年本科目考试变动解读，助你第一时间掌握重要考点。

[Learn more](#)

**【老师寄语】** 无论何时开始，重要的是开始后不要停止；无论何时结束，重要的是结束后不要后悔。为明天做准备的最好方法是集中你所有的智慧，所有的情，尽你最大的努力做好你的事情，这是你应付未来的唯一方法。

## 一、《公司战略与风险管理》科目的总体情况

根据中注协人才培养的定位(我国市场经济不断深化和公司治理不断完善，为注册会计师专业服务提供了新的巨大需求。注册会计师的业务范围在传统审计鉴证、税务服务、管理咨询等业务的基础上，不断扩大到风险管理、战略规划、司法会计、破产管理、内部控制鉴证等新的领域)，2009年对注册会计师考试制度进行了改革，增设《公司战略与风险管理》课程。

本考试科目主要从战略管理、公司治理、风险管理三个方面进行介绍，帮助考生树立基本的企业战略管理和风险管理思维，掌握基本的理论和分析工具，熟悉企业实务工作中可能涉及的国家主管部门颁布的相关文件规定，比如2008年、2010年由财政部牵头几大部委先后颁布的内部控制系列文件，2006年由国资委出台的《中央企业全面风险管理指引》等。

2009年开始考试以来，本考试科目的难度呈上升趋势，对广大考生来讲，需要引起足够重视。

## 二、本书的内容体系

### (一)2022年考试整体变化

考试内容变化情况如下表：

章节	变化情况	
第一章 战略与战略管理	结构	第二节新增“战略管理中的权力与利益相关者”。(本内容是从第四章战略实施中整体调整过来的，内容无实质变化)
	内容	变化不大，细节文字及部分案例调整
第二章 战略分析	结构	第一节钻石模型调整至第二节
	内容	变化不大，细节文字和案例调整
第三章 战略选择	结构	未变
	内容	第三节采购战略、生产运营战略改写较大。第四节新增“全球价值链中的企业国际化经营”。其余细节文字和案例调整

续表

章节	变化情况	
第四章 战略实施	结构	删除“战略管理中的权力与利益相关者”。(调整至第一章)
	内容	变化较为明显,主要体现在战略控制。其余内容涉及细节文字和案例调整
第五章 公司治理	结构	未变
	内容	变化不大,细节文字和案例调整
第六章 风险与风险管理	结构	风险类型单独作为一节出现
	内容	变化不大,细节文字和案例调整

## (二) 本书主要内容

本书是正保会计网校“梦想成真”系列辅导书之一,内容包含四部分:备考攻略、应试指导及同步训练、脉络梳理和考前模拟。

### 1. 备考攻略

本部分内容主要针对《公司战略与风险管理》考试整体情况进行分析,帮助学员在复习之前对考试有一个基本了解,能够提高复习备考的针对性。具体包括考试总体情况(考试题型分值、各章分值分布等)、命题特点及应试方法、本书内容体系介绍。

### 2. 应试指导及同步训练

本部分内容主要针对核心考点进行总结提炼,涉及各章知识点最新考情分析,每章核心考点详解及精选例题、同步练习。为便于学员使用,本部分内容与基础精讲班讲义基本保持一致。2022年本书对主要知识点总结进行了修订,力争更加适用于备考。同时对例题和练习题进行了精心筛选增补大量习题,包括历年典型例题、典型案例,便于考生在掌握理论知识点的同时,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。

### 3. 脉络梳理

对各章核心知识点以导图形式进行梳理,以形象立体的形式帮助学员进一步夯实各章基础知识的主要脉络,保证所学知识内容在脑海中呈现清晰的框架。

### 4. 考前模拟

提供两套模拟试卷,供学员完成整体内容复习之后练习使用。模拟试卷以历年试卷为模版,力争内容全面覆盖,同时又突出重点。模拟试卷难度尽量与历年试卷保持一致。

## 三、考核形式与命题规律

### (一) 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	26 道题	每题 1 分,总分 26 分	20 分钟左右
	多选题	16 道题	每题 1.5 分,总分 24 分	20 分钟左右

续表

具体题型		题量	分值	建议考试时间
主观题	简答题	4 道题	总分 26 分(分值分布: 5、7、7、7)	30~40 分钟左右
	综合题	1 道题	总分 24 分	至少保证 40 分钟
总计			100 分	2 小时(120 分钟)

## (二) 基本结构和分值分布

### 1. 基本结构

《公司战略与风险管理》基本结构如下表所示,可分为三部分内容复习。第一部分公司战略(涉及第一章至第四章);第二部分公司治理(第五章);第三部分风险管理(第六章)。

章名		相对重要程度	分值分布
公司战略	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
公司治理	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
风险管理	第六章 风险与风险管理	★★★	考试题型涉及选择题和主观题(主要是风险类型,内控框架五要素),考核分值相对较高

### 2. 分值分布

近七年来,《公司战略与风险管理》的章节有所调整,按最近的 2022 年公司战略与风险管理章节分布来看,各章分值分布情况如下:

单位:分

章节	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	均值
第一章	2	0	0	4.5	1	1	3	1.64
第二章	16	20	22	16.5	24	20.5	17	19.43
第三章	41	39	45	42.5	40	44	38	41.36
第四章	3.5	6	2	7.5	6	8	20	7.57
第五章	0	0	1.5	4	1	1	5	1.79
第六章	18.5	7.5	16.5	20	22.5	17.5	17	17.07
合计	81	72.5	87	95	94.5	92	100	

注:选取近七年官方公布的考题 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。

复习时，可以把《公司战略与风险管理》内容分为两个复习级别，合理分配复习时间。

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、第五章和第一章。

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。

### (三) 命题特点及应试方法

#### 1. 命题特点及复习启示

##### (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：理论原文+小案例(含原文例子)。

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

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

#### 2. 各题型解题思路

##### 1) 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。

##### 2) 主观题解题“三步法”。

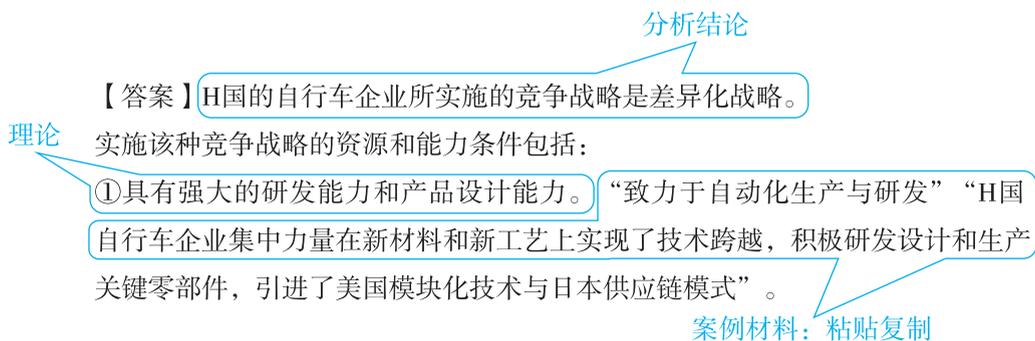
(1) 快速浏览题目(作用：第一，了解考试知识点；第二，根据熟悉程度决定做题顺序)。

(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+理论+案例材料)；两段论(理论+案例材料)。

#### ▲提示 (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。



### 3. 命题趋势预测

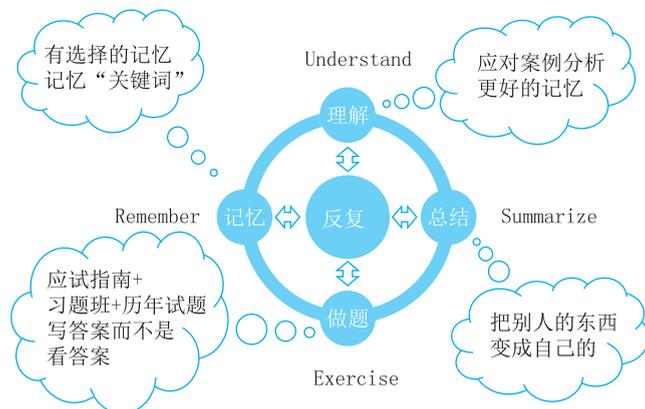
2022 年的考试预计仍会延续近几年的基本考核思路：案例为主、侧重分析、考点全面、重点突出。

## 四、学习方法

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：一个核心、一个基础、三项原则、六大方法。

### 一个核心：

“反复”是复习的核心，需要反复理解、反复记忆、反复做题。只有反复，才能保证所学知识烂熟于心。卖炭翁：“无他，唯手熟尔”。



### 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”考试重在考核对理论知识点的运用，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，前提就是对理论知识的理解和熟练掌握。建议复习时仔细听课，理解知识点的基本思路和逻辑关系。在强调整解的同时，强调记忆。现在毕竟是应试，从答案的组织到试卷的批阅，都是以理论知识点为依托，紧扣理论知识点，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。

2022 年建议复习时间安排如图所示。

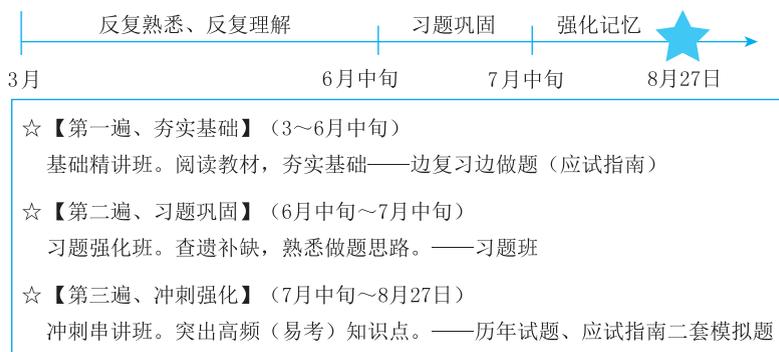


图 建议复习时间安排

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。同时结合历年试题，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。

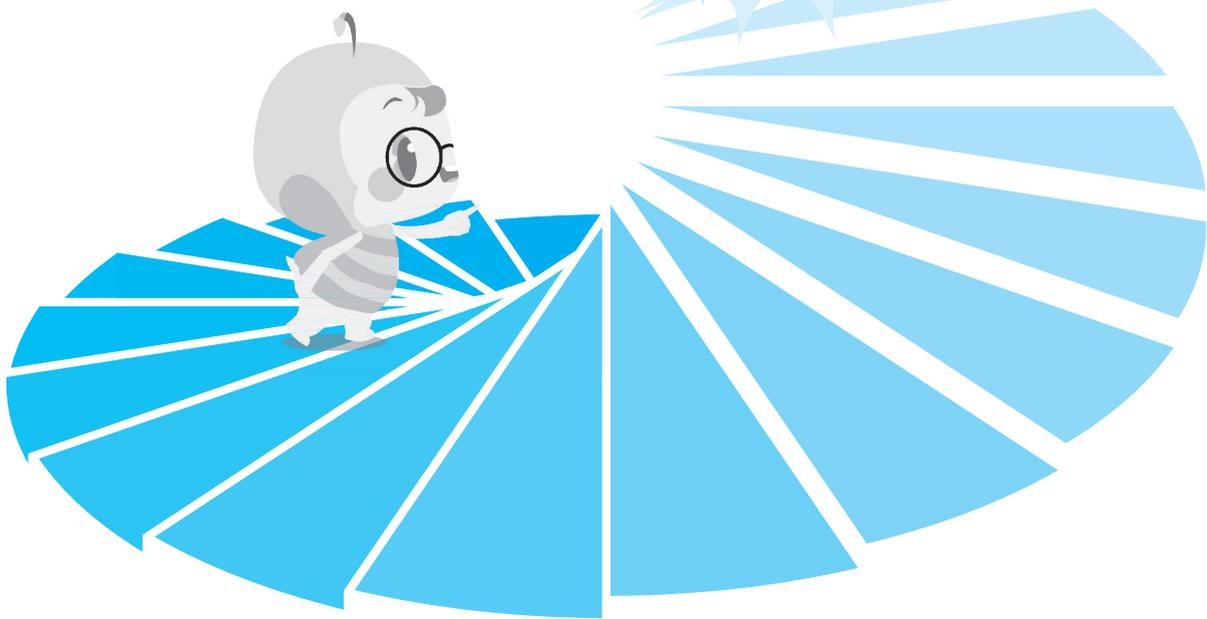
第五，适当增加案例阅读。通过案例阅读，可以帮助自己提高阅读速度、理解力和分析能力。案例来源很多，日常生活中有关企业的新闻报道等均可。本书主编杭建平老师在课程中提供的典型案例可供参考。

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。

## 第二部分

# 应试指导及同步训练

WOW!  
梦想成真



• • • • • 梦想成真辅导丛书 • • • • •

# 第一章 战略与战略管理

## 考情解密

### 历年考情概况

本章分值3~8分，内容整体难度不大。客观题易考点为公司的使命、在战略决策与实施过程中的权力运用。主观题易考点为公司使命(宗旨)、战略创新管理(战略创新的类型、战略创新的情境)。

### 近年考点直击

主要考点	主要考查题型	考频指数	考查角度
使命	宗旨	选择题(案例分析)+主观题(案例分析)	★★
	经营哲学	选择题(案例分析)+主观题(案例分析)	★★
战略创新管理	战略创新的类型	选择题(案例分析)+主观题(案例分析)	★★★
	建立创新型组织的要素	主观题(案例分析)	★★★
	创新管理的过程	选择题(案例分析)	★★
战略管理中的权力与利益相关者	权力与战略过程(包含权力来源与权力运用两个细节内容)	选择题(案例分析)	★★★

### 2022年考试变化

结构：第二节新增“战略管理中的权力与利益相关者”。(本内容是从第四章战略实施中整体调整过来的，内容无实质变化)。

内容：变化不大，细节文字及部分案例调整。

## 考点详解及精选例题

### 一、公司战略的定义★\*

『考试频率』 ★
『重要程度』 不重要
老杭贴心话

『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

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。公司战略的概念如表 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	<p>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”。</p> <p>· 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</p>
公司战略的现代概念	<p>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。</p> <p>· 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面属性——应变性、竞争性和风险性</p>
<p>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)”</p>	

**【例题 1·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

**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。

**答案** BCD

\* 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。

\*\* 标记“☆”的题目为经典题目。

## 二、公司的使命与目标

公司的使命、目标和战略如图 1-1 所示。

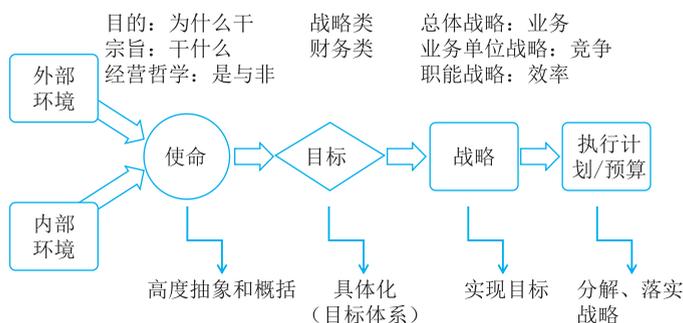


图 1-1 公司的使命、目标和战略

### (一) 公司的使命

『考试频率』★★

『重要程度』一般重要

老抗贴心话

『考试题型』选择题+主观题(案例分析+原文)

『复习建议』理解，原文关键词熟记

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 <b>长期的战略意向</b> , 具体内容主要 <b>说明公司目前和未来所要从事的经营业务范围</b> 。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

续表

项目	内容
经营哲学 (理解, 案例分析选择题)	<p><b>价值观、基本信念和行为准则。</b>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。——什么是对的? 什么是错的? 什么是应该做的? 什么是不应该做的?</p> <p>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。</p> <p>经营哲学同样影响着公司的经营范围和经营效果</p>

## (二) 公司的目标

『考试频率』 ★

『重要程度』 不重要

老杭贴心话

『考试题型』 原文选择题

『复习建议』 简单区别两类目标指标

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

**【例题 2·单选题】** ☆天鸣公司是全球领先的通信基础设施和智能终端提供商, 该公司在网站上显著位置有如下说明: 致力于把数字科技带入每个人、每个家庭、每个组织, 构建万物互联的智能世界。天鸣公司的上述说明体现了该公司的( )。

- A. 目的
- B. 宗旨
- C. 经营哲学
- D. 目标

**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。“致力于把数字科技带入每个人、每个家庭、每个组织, 构建万物互联的智能世界”属于公司宗旨, 选项 B 正确。

**答案** B

**【例题 3·单选题】** ☆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

**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。

答案 ► C

【例题4·单选题】☆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

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。

答案 ► C

### 三、公司战略的层次★★

『考试频率』★★

老抗贴心话

『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

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，针对三个层次的战略进行理论考核，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 <b>经营领域</b> ， <b>配置所需资源</b>	选择经营领域 (业务组合)； 资源配置	【恒大——第九个“三年计划”2021-2023科技驱动多元发展】 恒大地产、恒大新能源汽车、恒大物业、恒腾网络、房车宝、恒大童世界、恒大健康、恒大冰泉等八大产业
业务单位战略 (竞争战略)	在总体战略确定的经营领域中有 <b>有效竞争</b>	竞争	恒大地产的竞争手段——差异化(精品战略)
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 <b>效率</b> 。 <b>对于职能战略，要重视不同职能之间的协同作用</b>	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)

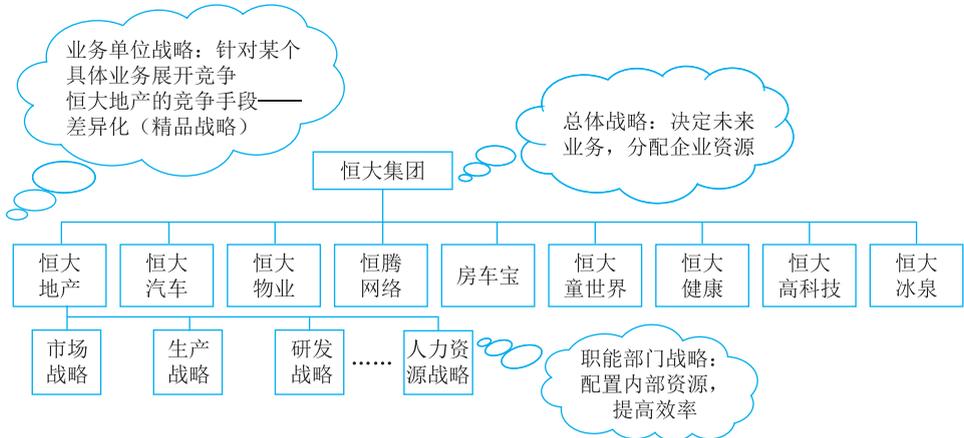


图 1-2 跨行业经营企业的战略结构

**【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。

**【例题 5·单选题】** ☆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

**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。

**答案** B

**【例题 6·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**

**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。

**答案** ABD

**【例题 7·单选题】** ☆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。根据以上信息可以判断，甲集团进军电子金融领域的战略属于( )。

- A. 总体战略
- B. 业务单位战略
- C. 一体化战略
- D. 职能战略

**解析** 总体战略是根据企业的目标，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。甲集团进军电子金融领域表明甲集团选择了新的业务领域，所以属于总体战略。

**答案** A

**四、战略管理的内涵和特征★**

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

【例题 8·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

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。 答案 B

## 五、战略管理过程

『考试频率』 ★

『重要程度』 不重要

老杭贴心话

『考试题型』 选择题

『复习建议』 整体了解，个别内容掌握

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，制订出适宜的战略

### 2. 评估战略备选方案

评估备选方案通常使用三个标准：

(1) 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；

(2)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**;

(3)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(略)

**【例题9·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

**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。 **答案**►A

## 六、战略创新管理

### (一)什么是战略创新(略)

### (二)创新的重要性

『考试频率』★

『重要程度』不重要

老抗贴心话

『考试题型』选择题

『复习建议』简单了解,可放弃

(1)创新是企业适应外部环境变化、保证自身生存发展非常重要的能力。

(2)创新是企业获得持续竞争优势的重要来源。

(3)维持企业竞争优势的根本保障是持续不断的进行创新。

### (三)战略创新的类型

『考试频率』★★★

『重要程度』非常重要

老抗贴心话

『考试题型』选择题+主观题

『复习建议』理解+记忆

英国学者蒂德和贝赞特(Tidd J. & Besant J.)采用4Ps法说明战略创新的几种类型,如表1-8所示。

表 1-8 战略创新的类型

类型(记忆)	内涵解释(不用背,理解。建议阅读教材)
产品创新(product innovation)	指企业向市场提供的产品或服务发生变化。例如:汽车生产企业向市场推出一款新设计的轿车;保险公司针对婴儿设计新的保险险种;专业音响企业提供安装新的家庭娱乐系统服务等

续表

类型(记忆)	内涵解释(不用背,理解。建议阅读教材)
流程创新(process innovation)	指产品和服务的生产和交付方式发生变化。例如:汽车企业或专业音响企业采用新的生产方法或生产设备生产汽车及家庭娱乐系统;保险公司为顾客提供保险服务(销售、理赔等)时采用新的流程
定位创新(position innovation)	指企业目标市场环境可能发生的变化,对现有产品或服务的定位进行调整,通过重新定位影响目标市场对产品或服务的感知
范式创新(paradigm innovation)	指影响企业经营的潜在思维模式的变化

【注意】上述四种创新类型的界限并不十分清晰,经常交织在一起。例如,轮渡公司采用喷气式海洋渡轮既有产品创新也有流程创新。饮料企业将咖啡和果汁由中低端重新定位为高端产品,既是定位创新也是范式创新。

#### (四) 探索战略创新的不同方面

『考试频率』★★

『重要程度』一般重要

『考试题型』选择题,案例分析为主

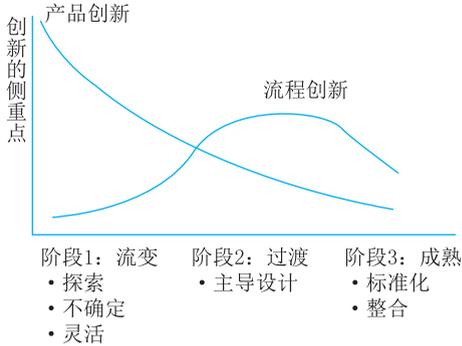
『复习建议』理解,4.时机——创新生命周期的内容建议侧重掌握

老杭贴心话

企业在战略创新决策之前,有必要考虑创新各个不同方面的特点。这些特点有可能影响企业关于创新时机和领域的战略决策。如表1-9所示。

表1-9 探索战略创新的不同方面

不同方面	内涵解释(不用背,理解为主)
1. 创新的新颖程度——渐进性还是突破性	渐进性创新是指通过程度较小而且持续的变化实现创新,使企业受到的影响较小,能够保持平稳、正常运转。渐进性创新发生频率较高,影响的范围较小。发生时往往是在某些时点,受到影响的也是企业整个体系当中的某些局部。而突破性创新影响范围较大,属于全面性的变化,会导致企业整个体系发生改变。 一般情况下,企业创新都是以渐进性创新的方式进行,遵循“做得更好”的思路进行产品或流程创新。要想进行非连续性的突破性创新,需要重新界定市场的空间和边界,开辟新的机会,使市场上原有的企业必须新的市场条件下进行调整
2. 创新的基础产品和产品家族	企业创新必须持续,而要想实现持续创新,并达到理想效果,企业可以借助“基础产品”或“产品家族”这一方法。这种方法的基本思路就是依托一个稳固的基础产品或可以扩展的产品家族,为企业开展创新提供更大范围的延展空间
3. 创新的层面——在组件层面还是架构层面	亨德森(Henderson R.)和克拉克(Cluck K.)认为,企业开展创新基本不可能只涉及单一的技术和市场,一般情况下都需要处理构成一个完整体系的海量知识。管理者要想实现成功的创新,既要求掌握和使用关于组件的知识,也要求掌握架构的知识,也就是如何将这些组件组合在一起,从而形成一个完整体系的知识

不同方面	内涵解释(不用背, 理解为主)			
4. 时机 ——创新生命周期, 见图 1-3 (建议侧重复习)	 <p style="text-align: center;"><b>图 1-3 阿伯内西和厄特巴克的创新生命周期模型</b></p>			
	各阶段特点(不用背, 理解, 熟悉原文文字)			
	阶段 1: 流变阶段(酝酿阶段)	阶段 2: 过渡阶段	阶段 3: 成熟阶段	
	这个阶段的特点是具有“很大的不确定性”。没有人知道未来到底需要什么样的技术和市场, 市场上众多的参与者(包括大量初创企业)都在进行大量的尝试(同时也伴随着许多失败)和总结经验基础上的快速学习。流变阶段的特征是新技术出现之后, 与旧技术的共存和两者的快速提高	这一阶段技术上开始出现“主导设计”, 市场参与者的侧重点开始转向针对“主导设计”进行模仿和开发的阶段。这一阶段企业创新的主要活动是从基本概念的开发转向关注现实产品的生产, 并强调产品的差异化, 以及更稳定、更低廉的价格、更高的质量和更多样的产品功能等	随着相关创新概念逐步成熟, 渐进性创新变得更加重要, 企业竞争的焦点也开始转向价格等因素。这意味着相关行业必须将注意力转向追求经营的合理化、规模经济和流程创新, 以此来提高生产率, 降低成本。此阶段的产品创新更多的是通过定制化来满足特定客户的特殊需求	
	创新生命周期各阶段的主要元素			
	创新特征	流变阶段	过渡阶段	成熟阶段
竞争重点	功能性的产品性能	产品差异化	降低成本	
创新的驱动因素	关于客户需求的信息、技术投入	通过扩展内部的技术能力来创造机会	降低成本、提高质量等方面的压力	
创新的主要类型	产品的经常性的主要变化	随着生产规模扩大, 要求出现重大流程创新	渐进性的产品和流程创新	
产品线	多样性、通常包括定制的设计	包括至少一种稳定或主导设计	大多数是无差异的标准产品	
生产流程	灵活但低效、目标带有实验性, 而且经常变化	变得越来越严格和明确	高效、通常形成资本集约化并且相对严格	

**(五) 战略创新的情境**

『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

『复习建议』 理解+记忆, 重点复习建立创新型组织相关内容

老抗贴心话

## 1. 建立创新型组织(见表 1-10)(建议阅读教材)

表 1-10 创新型组织的组成要素

组成要素(记忆)	关键特征 (不用背, 理解为主)	教材细节结论总结(不用背, 熟悉为主。 有时间兼顾, 没时间放弃)
共同使命、领导力和创新的意愿	明确阐述共同的使命感; 延伸战略目标——“高管层的承诺”	“高管层的承诺”(即高管层的参与、作出承诺、付出热情和对创新的积极支持)
合适的组织结构	组织设计使得创造力、学习和互动成为可能; 关键问题是在“有机的”和“机械的”模式之间找到恰当的平衡	“有机的”组织一般适合快速变革的环境, “机械的”组织更加适合稳定的环境。 环境越不确定、越复杂, 就越需要采用灵活的结构和流程。在一些快速增长的产业(例如电子或生物技术产业), 通常采用更加有机的组织形式; 而在成熟产业(例如食品包装产业)往往采用更加机械的组织形式
关键个体	发明者、组织发起者、技术、把关人员和其他角色赋予创新活力或促进创新	—
全员参与创新	参与整个组织的持续改进活动	—
有效的团队合作	适当地使用团队(在本部门、跨职能和组织间)来解决问题, 需要在团队选择和建设上给予投入	影响高效团队合作的关键因素包括: (1) 得到明确定义的任务和目标; (2) 有效的团队领导; (3) 团队角色和个人行为风格的良好平衡; (4) 小组内部有效的冲突解决机制; (5) 与外部组织的持续联络。 通常, 团队会经历形成、震荡、规范化和执行四个发展阶段, 也就是说, 各种力量汇集在一起, 然后经历一个解决内部的领导、目标等方面分歧和冲突的阶段, 进而得到对管理团队工作方式的共同价值观和规则的承诺。只有到达最后这一阶段, 团队才能有效地完成任务

续表

组成要素(记忆)	关键特征 (不用背,理解为主)	教材细节结论总结(不用背,熟悉为主。 有时间兼顾,没时间放弃)
创造性的氛围	使用积极的方法来获得创造性的想法,得到相关激励系统的支持	<p>氛围如何影响创新,从六个最关键的因素进行阐述。</p> <p>(1)信任和开放性。</p> <p>(2)挑战和参与。挑战和参与主要指员工参与日常运营、长期目标和使命的程度。</p> <p>(3)组织松弛度。这一概念被用来识别当前所需的资源与组织所能获得的全部资源之间的差异。</p> <p>(4)冲突和争论。组织的目标并不一定是最小化冲突和最大限度地达成一致,而是保持一种建设性的冲突水平,以满足多样化和创造性解决问题的不同偏好。</p> <p>(5)风险承担。组织有必要在风险和稳定之间保持一种平衡。</p> <p>(6)自由。自由被描述为组织内成员行为的独立性。要在个人、工作团队和组织之间保持适当的平衡</p>
跨越边界	内部和外部的顾客导向;广泛的网络	<p>在建立创新型组织过程中,开发一种外部导向意识,并保持这种意识贯穿于组织的各个层面是非常重要的。</p> <p>外部导向意识首先体现为强化对组织内部和外部多方位顾客的联系和协同。更多的外部导向不仅仅限于组织内外部的顾客和终端用户,开放式创新需要与形形色色的利益相关者建立联系,包括供应商、合作者、竞争者、管理者和很多其他的主体,单一的组织也因此需要以某种网络系统形式与其他组织——供应链、产业集群、合作学习俱乐部等进行融合</p>

2. 制定创新的战略(具体内容略)

(六) 创新管理的主要过程

『考试频率』 ★★

『重要程度』 一般重要

老抗贴心话

『考试题型』 选择题,案例分析

『复习建议』 理解

创新管理的主要过程如表 1-11 所示。

表 1-11 创新管理的主要过程

阶段(适当记忆)	内涵(不用背,理解为主)
1. 搜索阶段	如何找到创新的机会。涉及搜索环境中有关潜在变革的信号
2. 选择阶段	要做什么以及为什么
3. 实施阶段	如何实现创新。逐渐汇集各种知识并产生创新的过程
4. 获取阶段	如何获得利益。为了更好地获得创新带来的回报,企业需要在内部不同业务流程,例如采购、分销等采用多种新的方法(也可视为流程创新)在进行创新推广时获取更多的收益;企业也需要重视知识产权保护(无论是通过获得正式专利还是使用非正式隐性知识的方法)来维护自身的竞争优势;企业还需要在“再创新”中占据主动地位,从而能够掌控和引领创新的发展方向

**【例题 10·多选题】** C 国 G 省旅游局推出大型文艺演出节目“人物山水”，将歌舞与风景结合在一起，启用乡村百姓担任主要演员，让观众更直观地体验到“人物山水”是真正从山水和农民中“降生”的艺术，其独特的设计使得一场文艺演出成为当地旅游的经典品牌。G 省旅游局的上述做法体现的战略创新类型包括( )。

- A. 产品创新      B. 流程创新  
C. 定位创新      D. 范式创新

**解析** ▶ “C 国 G 省旅游局推出大型文艺演出节目‘人物山水’，将歌舞与风景结合在一起，启用乡村百姓担任主要演员，让观众更直观地体验到‘人物山水’是真正从山水和农民中‘降生’的艺术，其独特的设计使得一场文艺演出成为当地旅游的经典品牌”体现的是产品创新。“启用乡村百姓担任主要演员，让观众更直观地体验到‘人物山水’是真正从山水和农民中‘降生’的艺术”体现的是

流程创新。“将歌舞与风景结合在一起”“其独特的设计使得一场文艺演出成为当地旅游的经典品牌”体现的是定位创新。“启用乡村百姓担任主要演员，让观众更直观地体验到‘人物山水’是真正从山水和农民中‘降生’的艺术”体现的是范式创新。      **答案** ▶ ABCD

## 七、战略管理中的权力与利益相关者

### (一) 企业主要的利益相关者(见表 1-12)

『考试频率』 ★ 老杭贴心话  
『重要程度』 不重要  
『考试题型』 个别选择题  
『复习建议』 尚未出过考题，简单了解

表 1-12 企业主要的利益相关者

利益相关者分类		利益期望
内部利益相关者	向企业投资的利益相关者，包括股东与机构投资者	资本收益——股息、红利。 如果一个企业的投资者不止一方，争得多数股权也是各方股东的利益所在
	经理阶层	销售额最大化
	企业员工	是多方面的，主要追求个人收入和职业稳定的极大化
外部利益相关者	政府	最直接的利益期望是对企业税收的期望
	购买者和供应者	在他们各自的阶段增加更多的价值
	债权人	企业有理想的现金流量管理状况，以及较高的偿付贷款和利息的能力
	社会公众	企业能够承担一系列的社会责任

### (二) 企业利益相关者的利益矛盾与均衡(考试概率很低，略)

### (三) 权力与战略过程

『考试频率』 ★★★      『重要程度』 一般重要  
『考试题型』 案例分析选择题      『复习建议』 理解

老杭贴心话

· 权力：Power

个人或利益相关者能够采取(或者说说服其他有关方面采取)某些行动的能力。

· 职权：Authority

职权是指管理职位所固有的发布命令和希望命令得到执行的一种权力。权力与职权的区别如表 1-13 所示。

表 1-13 权力与职权的区别

权力	职权
权力的影响力在各个方面	职权沿着企业的管理层次方向自上而下
受制权力的人不一定能够接受这种权力	职权一般能够被下属接受
权力来自各个方面	职权包含在企业指定的职位或功能之内
权力很难识别和标榜	职权在企业的组织结构图上很容易确定

1. 企业利益相关者的权力来源

- (1)对资源的控制与交换的权力。(考虑资源的稀缺程度与企业的依赖性)
- (2)在管理层次中的地位。(法定权=奖励权+强制权)
- (3)个人的素质和影响。(榜样权和专家权)
- (4)参与或影响企业的战略决策与实施过程。
- (5)利益相关者集中或联合的程度。

2. 在战略决策与实施过程中的权力运用(见表 1-14, 图 1-4)

如果用合作性和坚定性两维坐标来描述企业某一利益相关者在企业战略决策与实施过程中的行为模式,可以分为以下 5 种类型。

表 1-14 在战略决策与实施过程中的权力运用

类型	内涵(理解,不用背)	通俗解释(理解)
对抗	坚定行为+不合作行为。 企业利益相关者运用这种模式处理矛盾与冲突,目的在于使对方彻底就范,根本不考虑对方的要求,并坚信自己有能力实现所追求的目标	抵抗到底
和解	不坚定行为+合作行为。 一方利益相关者面对利益矛盾与冲突时,设法满足对方的要求,目的在于保持或改进现存的关系。和解模式通常表现为默认和让步	单方面让步
协作	坚定行为+合作行为。 在对待利益矛盾与冲突时,既考虑自己利益的满足,也考虑对方的利益,力图寻求相互利益的最佳结合点,并借助于这种合作,使双方的利益都得到满足	找共同点
折中	中等程度的坚定性+中等程度的合作性行为。 通过各方利益相关者之间的讨价还价,相互做出让步,达成双方都能接受的协议。折中模式既可以采取积极的方式,也可以采取消极的方式。前者是指对冲突的另一方做出承诺,给予一定的补偿,以求得对方的让步;后者则以威胁、惩罚等要挟对方做出让步。多数场合,则是双管齐下	双方让步
规避	不坚定行为+不合作行为。 以时机选择的早晚区分为两种情况:一种是当预期将要发生矛盾与冲突时,通过调整来躲避冲突;另一种情况是当矛盾与冲突实际发生时主动或被动撤出	惹不起躲得起

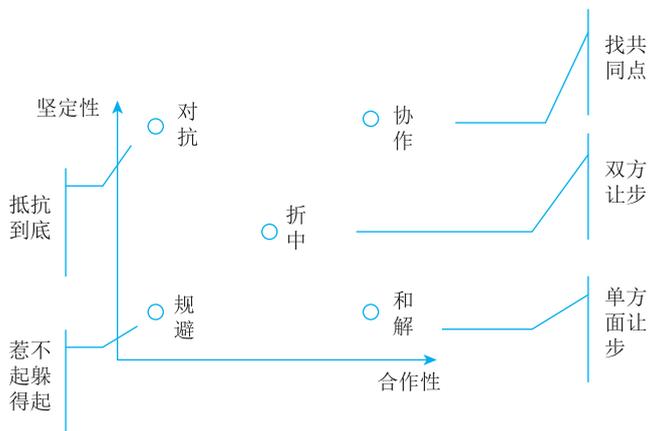


图 1-4 对待矛盾与冲突的行为模式图

**【例题 11·单选题】** 专营化妆品销售的美肤公司取得某外商产品的独家经销权后发现，该外商把部分产品批发给另一家化妆品经销商，于是向该外商提出抗议并威胁将诉诸法律。对方当即表示将杜绝同类事情发生并向美肤公司做出赔偿。美肤公司接受了对方的意见。在本案例中，美肤公司对待矛盾与冲突的行为方式是（ ）。

- A. 对抗                  B. 和解                  C. 折中                  D. 协作

**解析** 发生冲突时，美肤公司向该外商提出抗议并威胁将诉诸法律，对方当即表示将杜绝同类事情发生并向美肤公司做出赔偿，美肤公司接受了对方的意见。表现了该外商单方面进行让步，美肤公司坚持自己的利益，所以美肤公司的方式属于对抗。 **答案** A

## 同步训练

限时  
25min



扫我做试题

### 一、单项选择题

- ☆ 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. 宗旨的变化  
C. 目的的变化                      D. 战略层次的变化
- ☆ 以营利为目的而成立的组织，其首要目的是（ ）。  
A. 履行社会责任                  B. 保证员工利益

### 关于“扫我做试题”，你需要知道

亲爱的读者，微信扫描对应小程序码，并输入封面防伪贴激活码，即可同步在线做题，提交后还可查看做题时间、正确率及答案解析。

微信搜索小程序“会计网题库”，选择对应科目，点击图书拓展，即可练习本书全部“扫我做试题”（首次需输入封面防伪贴激活码）。

- C. 实现经营者期望  
D. 为其所有者带来经济价值
3. 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，属于该公司战略目标体系的是( )。
- A. 投资回报率  
B. 股票价格评价  
C. 获得持久的竞争力  
D. 公司的信任度
4. 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( )。
- A. 竞争战略            B. 公司层战略  
C. 职能战略            D. 业务单位战略
5. 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( )。
- A. 资源分析            B. 产业环境分析  
C. 企业能力分析      D. 战略能力分析
6. 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( )。
- A. 自上而下            B. 自下而上  
C. 上下结合            D. 团队结合
7. 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( )。
- A. 适宜性标准  
B. 可接受性标准  
C. 可行性标准  
D. 足量性标准
8. M 国人工智能产业经过多年发展，技术研发开始出现主导设计。众多厂商将侧重点转向模仿和开发，创新的主要活动从根本概念的开发转向关注产品差异化。根据创新生命周期模型，这一阶段创新的主要类型是( )。
- A. 产品创新            B. 流程创新  
C. 定位创新            D. 范式创新
9. 截至 2016 年秋，U 国甲航空公司与 M 航空公司合并已有 5 年，但原甲公司和 M 公司机舱服务员的劳工合约仍未统一。为此，原甲公司与 M 公司的机舱服务员在临近圣诞节期间发起抗议行动，有效推动了该项问题的解决。本案例中原甲公司与 M 公司机舱服务员的权力来源于( )。
- A. 在管理层次中的地位  
B. 个人的素质和影响  
C. 参与或影响企业战略决策与实施过程  
D. 利益相关者集中或联合的程度
10. 乙公司是一家政府控制的垄断企业，面临着不变的竞争环境和不变的产品需求。因而，生产中的关键环节是保持机器的运行和避免在生产中突然出现故障。而企业中维修工人处理故障、保证机器运行的技术和经验是通过口头培养工程师的传统进行，而不是通过标准的图纸。若干年后，这些机器的原有资料不见了，这些维修工人和工程师由此获得了相对于管理层和操作工人更大的权力。根据以上信息可以判断，这些维修工人和工程师获得权力的来源是( )。
- A. 参与或影响企业的战略决策与实施过程

- B. 在管理层次中的地位  
C. 对资源的控制与交换的权力  
D. 个人的素质和影响
11. ☆大型采掘设备制造商长河公司在某发达国家建立了一个生产和销售基地。面对当地陌生而复杂的法律环境,该公司的法律事务部门拥有了较之国内更大的权力。它来源于( )。  
A. 对资源的控制与交换的能力  
B. 个人的素质和影响  
C. 利益相关者集中或联合的程度  
D. 在管理层次中的地位
12. ☆成功的管理者需要建立起榜样权和专家权。关于榜样权和专家权,下列表述中正确的是( )。  
A. 是管理者的权力来源之一  
B. 主要存在于正式组织中  
C. 是管理者在管理层次中的体现  
D. 是管理者对资源的控制的体现
13. DZ 公司是一家跨国汽车制造商,拥有先进技术。C 国是一个发展中大国,汽车消费潜力巨大。DZ 公司进入 C 国时,C 国政府提出“以市场换技术”的政策,DZ 公司积极配合。根据以上信息可以判断,DZ 公司这种行为模式属于( )。  
A. 对抗                      B. 和解  
C. 协作                      D. 规避
14. ☆国内大型制冷设备制造商西奥公司拟在欧洲 N 国建立生产基地并雇佣当地操作员工。当得知 N 国劳动者工资水平高且经常在工会支持下提出增加福利的要求后,西奥公司修改了投资和建设方案,所需操作员工全部由机器人代替。西奥公司在战略决策与实施过程中的行为方式是( )。  
A. 对抗                      B. 折中  
C. 协作                      D. 规避
15. ☆2015 年,大型冶金企业金通公司为获得稳定的原料来源,向某稀土开采企业提出以 20 亿元人民币并购该企业的要

求,遭到后者拒绝。后来双方经多次谈判,最终达成以部分股权互换的方式结为战略联盟的协议,金通公司在战略决策与实施过程中的行为模式属于( )。

- A. 对抗                      B. 折中  
C. 和解                      D. 规避
16. ☆某公司管理层拟将该公司旗下的两家子公司合并以实现业务重组,这两家子公司的大部分员工面临工作环境改变甚至下岗的风险。这些员工联合起来进行了坚决的抗争,致使公司管理层放弃了上述决定。公司管理层对待和处理这场冲突的策略是( )。  
A. 规避                      B. 协作  
C. 折中                      D. 和解

## 二、多项选择题

1. 下列关于战略表述的选项中,错误的有( )。  
A. 现代的战略概念既包括企业终点也包括途径  
B. 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
2. 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
3. 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

4. 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( )。

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

5. 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. 聘请外部专家
- D. 提请职工大会讨论

6. 由于消费者对果汁高含糖量、高热量的担忧，C国果汁的人均消费量开始逐渐下降。T西瓜汁公司瞄准国内高净值人群，新推出了一种西瓜汁+椰子水的混合饮品，纯手工制作，新鲜压榨并通过最低限度的方式加工以最大限度的保留其营养成分。受到高净值人群的欢迎。根据战略创新管理相关理论，T西瓜汁公司战略创新主要类型包括( )。

- A. 产品创新
- B. 流程创新
- C. 定位创新
- D. 范式创新

7. 新平公司进入共享单车市场时，将自身定位于硬件公司，认为单车本身是共享经济的先决条件。为了解决城市管理者对共享单车的管理难题，重新调整产品定位，将共享单车从商业属性拓展至公益属性，满足了市民“最后一公里”的出行需求，也为政府管理城市和服务市民提供了支持。根

据以上信息分析，新平公司战略创新的类型包括( )。

- A. 产品创新
- B. 流程创新
- C. 定位创新
- D. 范式创新

8. ☆下列各项对权力与职权的概念的理解中，正确的有( )。

- A. 职权也是权力的一种类型
- B. 利益相关者内部的联合程度会影响其职权大小
- C. 榜样权和专家权是个人素质和影响的重要方面
- D. 权力只沿着企业的管理层次自上而下

### 三、简答题

在汽车产业电动化、智能化、网联化、共享化融合变革之际，被称为“造车新势力”之一的家家智能汽车公司于2015年正式成立，家家公司的董事长兼创始人王向认为，汽车制造业已经进入2.0数字时代，其特征是电机驱动+智能互联；而汽车3.0时代是人工智能时代，其特征是无人驾驶+出行空间。为了赢得2.0时代，并参与3.0时代的竞争，家家公司开始全面布局：通过三轮融资获得资金，拥有了自己的制造基地，与国内最大的出租车网约平台合作切入共享出行领域，积极投资产业链(包括投资孵化自动驾驶系统供应商MJ公司、专注自动驾驶中央控制器的ZX公司以及研发生产激光雷达的LH公司等)。

王向认为，未来企业竞争的关键要素，是具备快速成长能力的公司组织。他把60%的时间用于组织管理，以是否具备创新能力与价值观而非是否来自成功大企业为标准选拔人才；帮助团队中每一个人成就心中的事业追求，去挑战自己和团队成长的极限。

家家公司的第一款产品SEV面向国内外共享汽车使用群体，续航里程将超过100公里。但是，两年筹备之后，由于低

速车的合法性以及海外分时租赁市场实际容量的局限,这个雄心勃勃的计划还是夭折了。面对挫折,王向立即将公司产品开发重心转移到中大型 SUV 的“家家智造 ONE”。为了实现“没有里程焦虑”“家家智造 ONE”采用全新的形式——增程式电动。王向认为,相对于 U 国 TL 等电动车采用的充电桩/换电站等方式,中国消费者更需要从产品本身去解决问题的产品。2018 年 10 月 18 日晚,备受汽车及科技界人士瞩目的家家公司新车——“家家智造 ONE”于 B 市正式发布。这场发布会没有明星大腕捧场助阵,全程由王向一人直接以大量数据对比和充满硬核知识的“干货”完成了自我演绎,让消费者在各类新产品中有了清晰的比较。王向表示,“家家智造 ONE”定价不会高于 40 万元,而增程式电动技术显著难于纯电动车,因而“家家智造 ONE”的性价比具有优势。

2018 年 12 月,家家公司以 6.5 亿元收购 LF 股份公司所持有的 C 市 LF 汽车公司 100% 股权,被业界称为家家“完美避开进入门槛”,取得了新能源汽车的生产资质,以实现王向掌控并引领新能源汽车市场的梦想。而此举对于 LF 股份公司而言是其战略重组的一部分,将经营不善的 C 市 LF 汽车公司剥离出去,以应对流动资金不足的困境。家家公司与 LF 股份还签署了为期 3 年的框架合作协议。双方将通过资源互补、技术互补等方式,在新能源技术开发、车联网、人车交互及数据共享等领域形成技术联盟。

要求:

- (1) 简要分析家家公司战略创新的类型。
- (2) 简要分析家家公司战略创新赖以实现的关键情境之一——建立创新型组织的表现。

## 同步训练答案及解析

### 一、单项选择题

1. 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。
2. 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。

3. C 【解析】

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,获得持久的竞争力,抓住诱人的成长机会等

4. 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。
5. 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、价值链和业务组合等几个方面展开。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。
6. B 【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，战略形成三种方法包括自上而下、自下而上、上下结合，其主要区别在于战略制定中对集权与分权程度的把握。**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。
7. 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。
8. B 【解析】根据案例材料可以判断 M 国人工智能产业处于创新生命周期的阶段 2(过渡阶段)，这一阶段的特点是“出现主导设计并且侧重点转向模仿和开发的阶段。这一阶段创新的主要活动从根本概念的开发转向关注产品差异化，以及更稳定、更廉价、更高质量和更多样的功能等”。创新的主要类型是随着生产规模扩大，要求出现重大流程创新。
9. D 【解析】机舱服务员在临近圣诞节期间发起抗议行动，有效推动了该项问题的解决。属于利益相关者集中或联合的程度。股东、经理、劳动者影响企业决策的实力与他们自身的联合程度有关，团结就是力量。
10. C 【解析】**企业利益相关者的权力来源包括：①对资源的控制与交换的权力；②在管理层次中的地位；③个人的素质和影响；④参与或影响企业的战略决策与实施过程；⑤利益相关者集中或联合的程度。**这些维修工人和工程师获得权力是因为他们掌握了处理故障、保证机器运行的技术和经验，因此选项 C 正确。
11. A 【解析】该公司面临当地陌生而复杂的法律环境，对法律部门掌握的关键资源比较依赖，选项 A 正确。
12. A 【解析】**榜样权和专家权是管理者权力来源之一。**
13. C 【解析】协作是坚定行为加合作行为。在对待利益矛盾与冲突时，既考虑自己利益的满足，也考虑对方的利益，力图寻求相互利益的最佳结合点，并借助于这种合作，使双方的利益都得到满足，即“找共同点”。“C 国政府提出‘以市场换技术’的政策，DZ 公司积极配合”表明双方的利益都得到满足，即协作。
14. D 【解析】“西奥公司得知 N 国劳动者工资水平高且经常在工会支持下提出增