

考情分析及学习指导

第一篇





踏出学习的第一步——
好运气藏在努力与实力里，越努力才能越幸运，
应试指南助你梦想成真。

梦想成真[®]1



2023年考情分析及学习指导

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，所有热情，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

根据中国注册会计师协会人才培养的定位(我国市场经济的不断发展和公司治理的不断完善，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，“公司战略与风险管理”科目的考试难度呈上升趋势，对广大考生来讲，需要引起足够重视。

二、本书的内容体系

(一) 2023年考试整体变化

第一章~第五章涉及细节文字及案例的调整，没有实质变化。

原第六章风险与风险管理拆分为三章(第六章 风险与风险管理概述；第七章 风险管理的流程、体系和方法；第八章 企业面对的主要风险与应对)，内容有较大变化。

(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，内容包含四个部分：考情分析及学习指导、应试指导及同步训练、脉络梳理和考前模拟。

1. 考情分析及学习指导

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，帮助考生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“公司战略与风险管理”科目的总体情况、本书的内容体系、考核形式与命题规律、学习方法。

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。为便于考生使用，本部分内容与基础精讲班讲义基本保持一致。2023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考生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，供考生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，具体题型、分值及考试时间建议如表 1-1：

表 1-1 具体题型、分值及考试时间建议

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
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”基本结构如表 1-2 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(第六章至第八章)。

表 1-2 基本结构

章名		相对重要程度
公司战略	第一章 战略与战略管理概述	★★
	第二章 战略分析	★★★
	第三章 战略选择	★★★
	第四章 战略实施	★★

续表

章名		相对重要程度
公司治理	第五章 公司治理	★★
风险管理	第六章 风险与风险管理概述	★
	第七章 风险管理的流程、体系和方法	★★
	第八章 企业面对的主要风险与应对	★★★

2. 分值分布

近八年来，“公司战略与风险管理”的章节有所调整，按最近的 2023 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表 1-3 所示：

表 1-3 各章分值分布情况

单位：分

章节	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	均值
第一章	2	0	0	4.5	1	1	3	5	2.06
第二章	16	20	22	16.5	24	20.5	17	12	18.50
第三章	41	39	45	42.5	40	44	38	47.5	42.13
第四章	3.5	6	2	7.5	6	8	20	11.5	8.06
第五章	0	0	1.5	4	1	1	5	5	2.19
第六章~第八章	18.5	7.5	16.5	20	22.5	17.5	17	19	17.31
合计	81	72.5	87	95	94.5	92	100	100	

注：选取近八年官方公布的考题 A 卷进行分析，上表统计分值不考虑已过时知识点对应的题目，主观题分值已按章进行分配。

教材内容分为三个复习级别，以便进行复习时间的合理分配。

第一级别：第三章、第二章、第八章。

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，从考点内容上看，也属于重量级的章节，属于复习的重中之重。

第二级别：第四章、第一章、第五章和第七章。

分值一般处于 10 分以下，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、第一章和第五章，如果出现主观题，分值可能就会有一定上升。

第三级别：第六章。

分值预计在 3 分以内，以客观题考核为主。

(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。命题的总体特点，如表 1-4 所示。

表 1-4 命题的总体特点

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

续表

命题特点	对复习的启示
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)	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)。客观题命题特点，如表 1-5 所示。

表 1-5 客观题命题特点

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。主观题命题特点，如表 1-6 所示。

表 1-6 主观题命题特点

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”； 客观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)客观题解题思路。

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。

分析结论

【答案】H国的自行车企业所实施的竞争战略是差异化战略。

理论 实施该种竞争战略的资源 and 能力条件包括：

①具有强大的研发能力和产品设计能力。“致力于自动化生产与研发”“H国自行车企业集中力量在新材料和新工艺上实现了技术跨越，积极研发设计和生产关键零部件，引进了美国模块化技术与日本供应链模式”。

案例材料：粘贴复制

3. 命题趋势预测

2023 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

备考的路有千万条，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。

建议一：一个核心

“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。如卖油翁所说：“无他，唯手熟尔。”如图 1-1 所示。

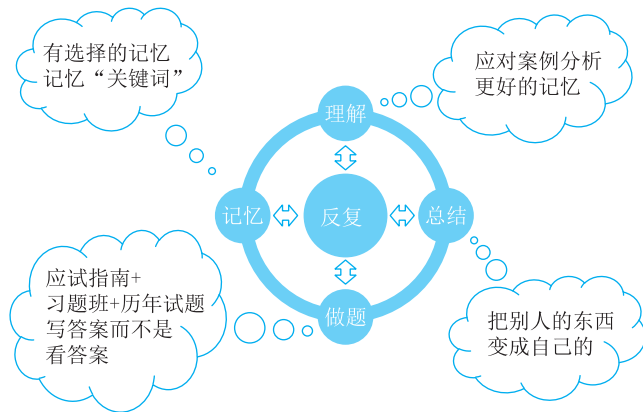


图 1-1 一个核心——“反复”

建议二：一个基础

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”。

建议三：三项原则

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。在强理解的同时，加强记忆。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，在复习时打开书什么都知道，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。

建议四：六大方法

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。

2023 年建议复习时间安排如图 1-2 所示。

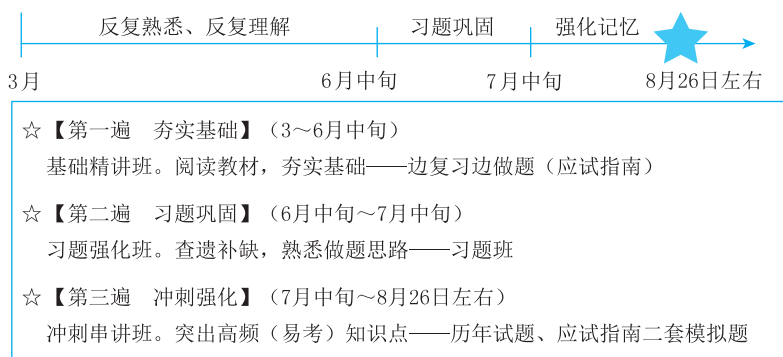


图 1-2 复习时间安排

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”科目考试不需要搞“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。

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。

应试指导及同步训练

第二篇





坚持是成功的第二步——
或许放弃一些努力，活得更轻松，但坚持会让自己的人生多一些成功的机会。

梦想成真[®]1

第一章 战略与战略管理概述

考情解密

联动考查

本章主观题易考点为公司使命(宗旨、经营哲学)、战略创新管理(战略创新的类型、探索战略创新的不同方面、战略创新的情境)。主要为单一考查。

分值范围: 3~8分

难易程度: 简单

近年考点直击(见表2-1-1)

表2-1-1 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	客*主	案例分析, 给出案例材料, 要求判断宗旨的表述, 或者宗旨的变化
	经营哲学	客主	案例分析, 给出案例材料, 要求判断是否属于经营哲学, 或者经营哲学的变化
战略创新管理	战略创新的类型	客主	案例分析, 给出案例材料, 要求判断战略创新的类型
	探索战略创新的不同方面	客主	案例分析, 给出案例线索, 要求判断创新的新颖程度、创新的基础产品和产品家族、创新的层面, 以及创新生命周期阶段
	建立创新型组织的要素	主	案例分析, 给出案例材料, 要求分析建立创新型组织的要素在案例中的具体体现
	创新管理的过程	客	案例分析, 给出案例材料, 要求分析所属创新管理过程的阶段
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)	客	案例分析, 给出案例材料, 要求分析属于哪种权力来源, 或权力运用的模式

2023年考试变化

调整 细节文字及案例的调整, 没有实质变化。

* “客”为“客观题”, “主”为“主观题”。

考点详解及精选例题

一、公司战略的定义

【考试重要程度】★*

老抗贴心话

【考试题型】客观题(单选+多选)

【复习建议】简单了解

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 2-1-2 所示。

表 2-1-2 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面属性——应变性、竞争性和风险性

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)”

【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

* 本书采用★级进行标注。★表示需要了解，★★表示需要熟悉，★★★表示需要掌握。

** 本书标记“☆”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 2-1-1 所示。

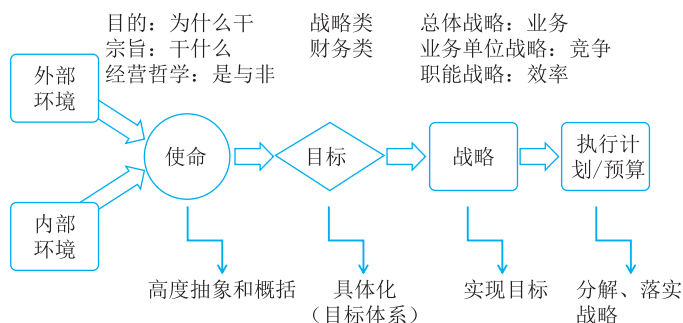


图 2-1-1 公司的使命、目标和战略

1. 公司的使命

【考试重要程度】★★★

老抗贴心话

【考试题型】客观题(单选+多选)(案例分析+原文)+主观题(案例分析)

【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，如表 2-1-3 所示。

表 2-1-3 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

公司使命是企业生存的目的定位，包括三个方面，如表 2-1-4 所示。

表 2-1-4 公司使命

项目	内容
公司目的 (客观题) 熟悉	公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。 营利性组织：首要目的(为所有者带来经济价值)，其次目的(履行社会责任)。 非营利性组织：提高社会福利、促进政治和社会变革
公司宗旨 (案例分析， 客观题+主观题) 理解	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

项目	内容
经营哲学 (案例分析, 客观题+主观题) 理解	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。——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? 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

2. 公司的目标

【考试重要程度】★

老抗贴心话

【考试题型】客观题(单选+多选)

【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、定量化、具体指标),如表 2-1-5 所示。

表 2-1-5 公司目标

名称	具体指标
财务目标体系	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、现金流等
战略目标体系	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】(2020 年)*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

* 本书所涉及的历年考题均为考生回忆,并已根据 2023 年考试大纲修改过时内容。

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

【考试重要程度】 ★★

老抗贴心话

【考试题型】 客观题(单选+多选)(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的业务，接着说明该公司决定进入哪些新业务领域，或者是退出哪些业务，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。战略的层次，能够根据理论内容解释和关键词总结加以区别，如表 2-1-6 所示。

表 2-1-6 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	【美的集团】 智能家居事业群；工业技术事业群；楼宇科技事业部；机器人及自动化事业部；数字化创新事业部
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	各事业群(部)有效竞争

战略层次	原文解释	关键词总结	举例
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, 如图 2-1-2 所示。

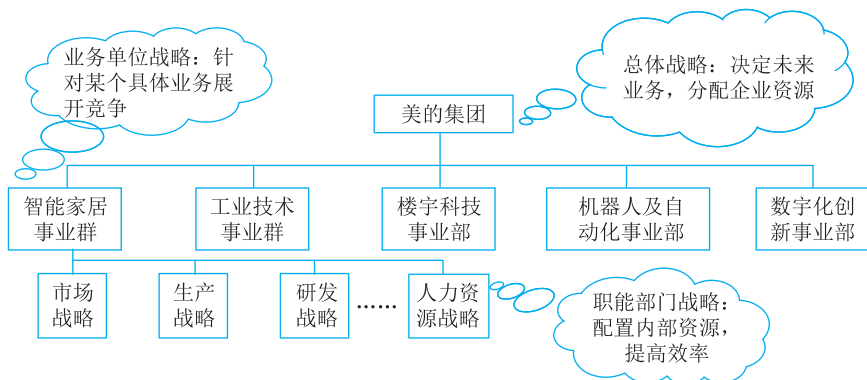


图 2-1-2 跨行业经营企业的战略结构案例

【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 CD 属于职能战略的内容。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 ABD 是正确答案。

答案 ABD

四、战略管理的内涵和特征

【考试重要程度】★

老抗贴心话

【考试题型】客观题(单选+多选)

【复习建议】熟悉原文

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 2-1-7 所示，适当熟悉基本结论即可。

表 2-1-7 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

【例题 7·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

【考试重要程度】★

老抗贴心话

【考试题型】客观题(单选+多选)

【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、评估和选择；
- (3) 战略实施——采取措施使战略发挥作用。

从考试来看，可适当复习以下客观题考点。

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，三种方法的主要区别在于战略制定中集权与分权程度不同。战略形成的方法，如表 2-1-8 所示。

表 2-1-8 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 8·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

【考试重要程度】 ★

老抗贴心话

【考试题型】 客观题(单选+多选)

【复习建议】 简单了解

- (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地进行创新。

(三) 战略创新的类型

【考试重要程度】★★★

【考试题型】客观题(单选+多选)+主观题

【复习建议】理解+记忆

老杭贴心话

英国学者蒂德和贝赞特(Tidd J. & Besant J.)采用4P法说明战略创新的几种类型。战略创新的类型,如表2-1-9所示。

表 2-1-9 战略创新的类型

类型 <small>记忆</small>	内涵解释 <small>理解</small>
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
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)	指通过重新定位用户对既有产品和流程的感知来实现的创新。 例如:英国一个历史悠久的产品名为“Lucozade”,早在1927年作为葡萄糖饮品用来帮助儿童发育和病人康复。后来,品牌所有者摒弃了它与疾病的关联,转而瞄向日渐增长的健康市场,将它作为一款提高运动效能的饮品重新推出,这是定位创新一个很好的例子
范式创新(paradigm innovation)	指影响组织业务的思维模式和实践规范的变化。 例如:一家传统建筑公司,立足于发展绿色产业的全新视角,向一家从事低碳建筑的设计、材料开发和建造的公司转型。

【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。

【例题9·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

(四) 探索战略创新的不同方面

【考试重要程度】★★★

老杭贴心话

【考试题型】客观题(单选+多选)+主观题，案例分析为主

【复习建议】理解

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。探索战略创新的不同方面，如表 2-1-10 所示。

表 2-1-10 探索战略创新的不同方面

不同方面	内涵解释 理解			
		创新频率	影响程度	影响范围
创新的新颖程度 ——渐进性还是突破性	渐进性创新	常常发生	稳定变化	影响企业体系的某些部分
	突破性创新	不常发生	全面转化	影响整个企业体系
创新的基础产品和产品家族	要使持续的创新达到理想的效果，途径之一是借助“基础产品”和“产品家族”这一概念。 产品家族，是指在同一种核心产品的基础上，通过共用生产设备和类似的加工过程而生产或制造出来一组形态有异而功能相同或相似的产品。 基础产品，则是产品家族中的核心产品。 这种方法的基本思路是，依托一个稳健的基础产品或可以扩展的产品家族，为创新提供一定范围的延展空间			
创新的层面 ——在组件层面还是架构层面	组件层面的创新是指只涉及单一技术的产品、服务的局部创新；架构层面的创新则是指涉及多种技术的产品、服务的整体性、系统性创新。 例如：对于飞机制造来说，组件层面上的改变也许包括采用新的金属或者复合材料来制造机翼，或者使用新的电子控制系统来取代控制线和液压装置。但是如果架构层面上对于如何连接机翼、控制系统和推动系统等知识和技术不做更新，组件层面的这些创新很难实现			
时机 ——创新生命周期， 见图 2-1-3	<div style="text-align: center;"> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;"> <p>阶段1：流变</p> <ul style="list-style-type: none"> • 探索 • 不确定 • 灵活 </div> <div style="text-align: center;"> <p>阶段2：过渡</p> <ul style="list-style-type: none"> • 主导设计 </div> <div style="text-align: center;"> <p>阶段3：成熟</p> <ul style="list-style-type: none"> • 标准化 • 整合 </div> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;">图 2-1-3 时机——创新生命周期</p>			

续表

不同方面	内涵解释 <small>理解</small>			
时机 ——创新生命周期, 见图 2-1-3	各阶段特点 <small>理解</small>			
	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
	创新的主要类型	产品经常性的重要变化	伴随生产规模扩大而出现的重大流程创新	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的设计	基本无差异的标准化
	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

【例题 10·单选题】 (2022 年) 目前, 基因工程产业已从根本概念的开发转向关注相关产品的差异化, 以及更稳定、更廉价、更高质量和更多样的功能等。根据阿伯内西和厄特巴克的创新生命周期模型, 现阶段基因工程产业的产品线创新特征是()。

- A. 产品经常性的重要变化
 B. 包括至少一种稳定或主导的设计
 C. 渐进性的产品和流程创新
 D. 多样性, 通常包括定制的设计

解析 “基因工程产业已从根本概念的开发转向关注相关产品的差异化, 以及更稳定、更廉价、更高质量和更多样的功能等”表明现阶段基因工程产业处于过渡阶段。因此, 在此阶段的产品线创新特征是包括至少一种稳定或主导的设计, 选项 B 正确。选项 A 属于流变阶段创新的主要类型; 选项 C 属于成熟阶段创新的主要类型; 选项 D 属于流变阶段产品线创新特点。

答案 B

【例题 11·简答题】 2005 年, 王浩在大学就读时就将自己毕业论文的题目定为“直升机自主悬停技术”, 2006 年 1 月, 他终于成功制作出了第一台样品, 并在航拍爱好者中广受好评。

王浩开始了自主创业，他同两位一起做实验课题的伙伴共同创立了天志公司，主营业务围绕航模飞控，致力于为航模飞行器提供精确的姿态感知和控制系统。经过不懈的努力，2008年，第一个较为成熟的直升机飞行系统XP3.1在天志公司问世，中国的直升机自主悬停技术在天志公司取得了突破性的进展。由于直升机自主悬停技术在民用市场十分稀缺，天志公司的技术很快就获得了业界认可，一个单品在当时卖到了20万元的售价，但是潜在的危机也随之而来。航拍爱好者购买了天志直升机后，相机还要重新购买，使用比较麻烦，而且产品价格过高，天志公司的新技术很难迅速推广。

天志公司开始了相机飞机一体化的研发设计，终于在2012年，天志精灵PH1横空出世，高度的集成一体化很快就获得了第一批消费者的认可，引爆了整个无人机领域的使用需求。随着生产技术的不断成熟，产品价格也日趋下降，天志公司从此走上了无人机领域的巅峰。截至2018年底，天志公司在全球无人机领域占据了74%的份额，牢牢锁定无人机市场的霸主地位。

天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃了更多领域的创新。影视航拍、农业、能源、电力、测绘、安防等产业与无人机产业深度融合，天志公司的无人机技术正在成为这些产业创新所依赖的“基础设施”。在这一过程中，天志公司与各产业中的专业人员密切合作，优势互补，开辟了一个又一个新的发展空间。

在全球范围内，已有越来越多的用户使用天志公司的产品和解决方案。天志公司全球员工达14000人，其中超过一半与研发生产有关。据统计，全球有10万名无人机技术开发者通过天志公司的平台实现各种各样的开发项目，有些项目远远超出了人们的想象，伴随而至的是对天志公司技术深化及制造管理提出新的任务和要求。由于天志公司技术的不断深化和创新，竞争对手不易模仿，更难以超越。

要求：

简要分析天志公司创新的类型、创新所借助的基础产品和产品家族、创新的新颖程度。

答案 ▶

(1)从创新类型考察，本案例中天志公司战略创新的类型表现为产品创新、定位创新和范式创新。

①产品创新。“2006年1月，他终于成功制作出了第一台样品，并在航拍爱好者中广受好评”“2008年，第一个较为成熟的直升机飞行系统XP3.1在天志公司问世”“2012年，天志精灵PH1横空出世，高度的集成一体化很快就获得了第一批消费者的认可”。

②定位创新和范式创新。“天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃了更多领域的创新。影视航拍、农业、能源、电力、测绘、安防等产业与无人机产业深度融合，天志公司的无人机技术正在成为这些产业创新所依赖的‘基础设施’”。这既是定位创新，也是范式创新。

(2)从创新的基础产品和产品家族考察，本案例中天志公司借助其无人机产品和技术作为基础产品和产品家族，使持续的创新达到理想的效果。“天志公司的无人机技术正在成为这些产业创新所依赖的‘基础设施’。在这一过程中，天志公司与各产业中的专业人员密切合作，优势互补，开辟了一个又一个新的发展空间”“全球有10万名无人机技术开发者通过天志公司

的平台实现各种各样的开发项目，有些项目远远超出了人们的想象，伴随而至的是对天志公司技术深化及制造管理提出新的任务和要求”。

(3)从创新的新颖程度渐近性还是突破性考察，天志公司的无人机产品和技术经历了渐近性到突破性创新的发展和跨越。“2006年1月，他终于成功制作出了第一台样品，并在航拍爱好者中广受好评”“2008年，第一个较为成熟的直升机飞行系统XP3.1在天志公司问世”“2012年，天志精灵PH1横空出世，高度的集成一体化很快就获得了第一批消费者的认可”“天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃了更多领域的创新”“全球有10万名无人机技术开发者通过天志公司的平台实现各种各样的开发项目，有些项目远远超出了人们的想象……由于天志公司技术的不断深化和创新，竞争对手不易模仿，更难以超越”。

(五) 战略创新的情境

【考试重要程度】★★★


老杭贴心话

【考试题型】客观题(单选+多选)+主观题，案例分析




【复习建议】理解+记忆

创新型组织的组成要素，如表2-1-11所示。

表 2-1-11 创新型组织的组成要素

组成要素 	关键特征 	细节结论总结 
共同使命、领导力和创新的意愿	明确阐述共同的使命； 高管层的承诺及领导力	—
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——技术背景 组织发起者——权力和影响力 (技术)把关人员——信息 其他角色(项目经理、商业创新者)	—
全员参与创新	全员参与整个组织的持续改进活动	—

续表

组成要素 	关键特征 	细节结论总结 
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,在团队选择和建设上给予投入	<p>支持高效团队合作的关键因素包括:</p> <ol style="list-style-type: none"> (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。 <p>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</p>
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> <ol style="list-style-type: none"> (1) 信任和开放性。 (2) 挑战和参与。挑战和参与主要指员工参与日常运营、长期目标和使命制定实施的程度。 (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。 (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。 (5) 风险承担。组织有必要在风险和稳定之间保持一种平衡。 (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
跨越边界	内部和外部的顾客导向;广泛的网络	<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>

【例题 12·单选题】 (2021 年) 知立公司是一家致力于游戏软件研发的创新型企业, 该公司通过组织授权和培训, 帮助每一个员工去挑战自己和团队成长的极限, 成就其对事业的追求。下列各项中, 属于知立公司作为创新型组织组成要素的是()。

- A. 有效的团队合作
- B. 合适的组织结构
- C. 全员参与创新
- D. 关键个体

解析 ▶ “帮助每一个员工去挑战自己和团队成长的极限, 成就其对事业的追求”体现的是全员参与创新。

答案 ▶ C

表 2-1-13 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，争得多数股权是各方股东的利益所在
	经理阶层	销售额最大化
	企业员工	利益期望是多方面的，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

【考试重要程度】★★

老抗贴心话

【考试题型】案例分析主观题

【复习建议】理解+记忆

企业外部利益相关者对企业的共同期望是企业应承担一系列社会责任。这些社会责任包括三个方面：

(1) 保证企业利益相关者的基本利益要求。例如，履行缴纳国家税金的义务；保证按时按量偿还债权人的债务；保护广大股民的基本权益；正确处理与供应者、购买者的利益分配等。

(2) 保护自然环境。例如，处理好与企业生产有关的污水、有毒废料和一般废料；制定安全政策，减少可能引起的灾难性环境问题的事故；珍惜稀缺资源等。

(3) 赞助和支持社会公益事业。例如，赞助慈善事业和非营利基金会或协会；积极支持公共卫生和教育事业；反对世界上存在的政治不平等，如种族隔离和独裁政治等；支援落后国家和地区等。

(三) 权力与战略过程

【考试重要程度】★★★

老抗贴心话

【考试题型】案例分析客观题(单选+多选)

【复习建议】理解

- 权力：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：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 2-1-14 所示。

表 2-1-14 权力与职权的区别

权力	职权
权力的影响力表现在各个方面	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

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，可以分为以下五种类型。在战略决策与实施过程中的权力运用，如表 2-1-15 所示。对待矛盾与冲突的行为模式，如图 2-1-4 所示。

表 2-1-15 在战略决策与实施过程中的权力运用

类型	内涵 	通俗解释 
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

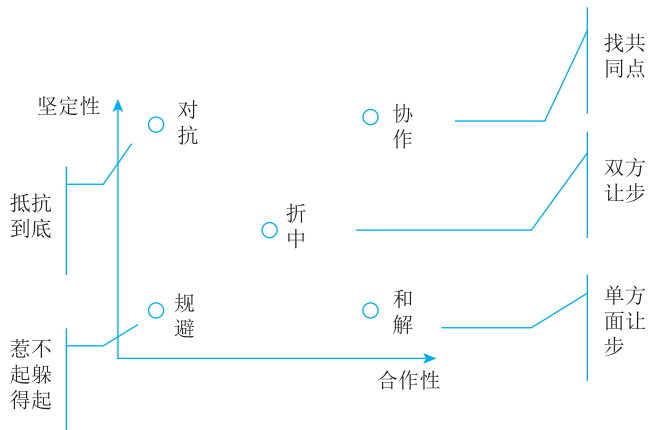


图 2-1-4 对待矛盾与冲突的行为模式

【例题 14·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



一、单项选择题

1. (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
2. ☆以营利为目的而成立的组织，其首要目的是()。

关于“扫我做试题”，你需要知道

亲爱的读者，使用“正保会计网校”App或“微信”扫描“扫我做试题”二维码，即可同步做题，提交后可查看答案与解析。

电脑端使用浏览器打开正保会计网校(www.chinaacc.com)页面，登录账号进入“我的课程”后，在“我的图书”中进入已激活图书的“随书试题”，即可在线做题。

提示：首次使用需扫描封面防伪码激活服务。

- 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
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. 现金流
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，W公司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. 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. 重大的产品创新
B. 重大的流程创新
C. 重大的定位创新
D. 重大的范式创新
8. (2021年)通恒公司是一家主营工程设计与施工业务的企业，其创新管理的重点是利用其首创的多项绿色环保施工技术和数字化、智能化等“新基建”带来的市场机会，大力拓展业务种类和规模，并利用在业务拓展过程中获得的新知识巩固目前的创新。从创新管理的主要过程来看，通恒公司的创新管理处于()。
- A. 搜索阶段 B. 选择阶段
C. 实施阶段 D. 收获阶段
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. (2018年)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. (2020年)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. (2019年)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()。