

Provided by
Academy of Professional Accounting (APA)



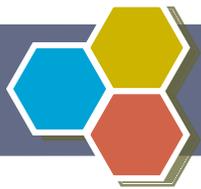
CPA习题讲解

公司战略与风险管理

第一讲 战略与战略管理

讲师：Ding Xin

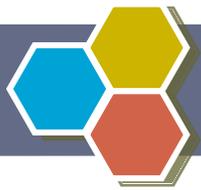




考试题型



单选	24	24%		
多选	14	21%		
简答	4	30%		
综合	1	25%		



第一章 战略与战略管理

1

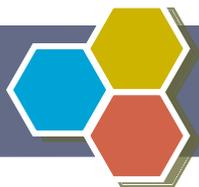
一、单项选择题

2

二、多项选择题

3

三、简答题



一、单项选择题

1. 下列各项中，用来表述企业的根本性质和存在理由，体现企业的哲学、信念、原则的是（ ）。

- A. 企业愿景
- B. 企业使命
- C. 企业目标
- D. 企业战略

【答案】 B

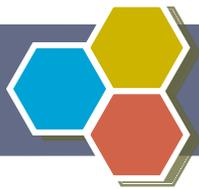
【解析】 企业使命是企业的根本性质或其存在理由。企业使命是企业开展活动的方向、原则和哲学。

2. 下列不属于战略现代概念显著特点的是（ ）。

- A. 应变性
- B. 竞争性
- C. 风险性
- D. 计划性

【答案】 D

【解析】 战略的现代概念与传统概念的主要区别在于：传统观念强调战略的计划性、全局性和长期性；现代概念认为战略只包括为达到企业的终点而寻求的途径，而不包括企业终点本身，从本质区别看，现代观念更强调战略的应变性、竞争性和风险性。



一、单项选择题

3.企业可以选择自上而下的方法、自下而上的方法或上下结合的方法来制定战略方案。三种战略制定方法的主要区别在于战略制定中对（ ）的把握。

- A.集权与分权程度
- B.内部资源能力与外部环境平衡
- C.整体利益与局部利益平衡
- D.刚性与弹性程度

【答案】 A

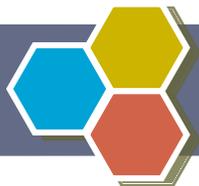
【解析】企业可以选择自上而下的方法、自下而上的方法或上下结合的方法来制定战略方案。三种战略制定方法的主要区别在于战略制定中对集权与分权程度的把握。

4.下列不属于评估战略备选方案通常使用的标准的是（ ）。

- A.战略的适宜性
- B.战略的可接受性
- C.战略的可行性
- D.战略的可操作性

【答案】 D

【解析】评估战略备选方案通常使用三个标准：（1）战略的适宜性；（2）战略的可接受性；（3）战略的可行性。



一、单项选择题

5.当管理层的作用为积极主动，而变革的性质为渐进性变革，该种变革为（ ）。

- A.协调变革
- B.计划变革
- C.接受变革
- D.迫使变革

【答案】A

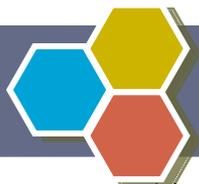
【解析】当管理局的作用是积极主动的，而变革的性质是渐变性变革，该种变革是一个协调的变革。

6.在约翰逊和施乐斯提出的渐进性变革的四个发展阶段中，如果战略变化呈现无方向或无重心的特点。那么，该阶段属于（ ）。

- A.连续阶段
- B.渐进阶段
- C.不断改变阶段
- D.全面阶段

【答案】C

【解析】在渐进性变革的四个发展阶段中，不断改变阶段战略变化呈现无方向或无重心的特点。



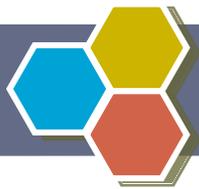
一、单项选择题

7.某机床公司面对激烈的外部竞争，将自己转变为一个全面的服务供应商。它不仅提供机床，还提供所有的工业塑料、流体、化学制品。现在，机床业务只占该公司全部利润的四分之一。按照戴富特提出的战略变革的类型，该公司实施的战略变革的类型属于（ ）。

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

【答案】 D

【解析】戴富特在1992年对企业为了适应环境和在市场条件下生存而推行的战略变革进行了分类，共有4种类型：（1）技术变革；（2）产品和服务变革；（3）结构和体系变革；（4）人员变革。该公司推出的新的产品与服务帮助它扩展了市场与顾客群，实施的变革类型属于产品和服务变革



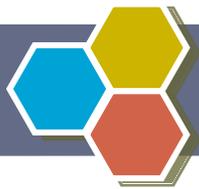
一、单项选择题

8.某公司是一家为化学行业供应特种金属的公司，它本来的文化特征是怀疑与不信任。管理人员经常不征询员工意见就强制进行变革，有时候还会突然改变管理方法和政策。后来该公司改变了企业文化，开始尊重员工的价值，鼓励员工的参与，对管理也有了新的认识。按照戴富特提出的战略变革的类型，该公司实施的战略变革的类型属于（ ）。

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

【答案】 B

【解析】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。该公司实施的变革类型属于人员变革。



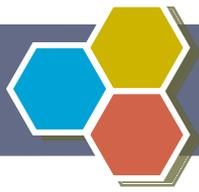
二、多项选择题

1.甲公司是以煤炭生产、经营为主业，以铁路运输、煤制油为产业延伸的大型现代化企业。按照多元化发展的思路，甲公司现已在非煤领域形成太阳能、生物制药、房地产开发互补产业。下列属于该公司总体战略的有（ ）。

- A.收购一家太阳能光伏电站
- B.通过加大公共宣传方面的投入，建立良好的公众形象
- C.将旗下房地产开发业务剥离
- D.加大煤化工技术研发投入

【答案】 AC

【解析】公司层面的战略类型主要包括发展战略（一体化、密集型、多元化）、稳定战略、收缩战略（紧缩与集中战略、转向战略、放弃战略）。选项A属于多元化战略。选项B属于职能战略（营销战略）。选项C属于收缩战略。选项D属于职能战略（研发战略）。



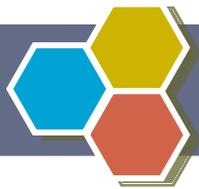
二、多项选择题

2.公司的使命是要阐明企业组织的根本性质与存在理由。下列属于公司使命包含的含义有（ ）。

- A.企业生存的目的定位
- B.企业的经营宗旨
- C.企业的经营哲学
- D.企业的经营策略

【答案】 ABC

【解析】公司的使命是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括三个方面：（1）公司目的。公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现；（2）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从事的经营业务范围；（3）经营哲学。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。



二、多项选择题

3. 约翰逊和施乐斯在1989年提出了战略选择过程的组成部分。

下列属于该战略选择过程组成部分的有（ ）。

A. 制定战略选择方案

B. 评估战略备选方案

C. 选择战略

D. 制定战略政策和计划

【答案】ABCD

【解析】约翰逊和施乐斯在1989年提出了战略选择过程的4个组成部分：（1）制定战略选择方案；（2）评估战略备选方案；（3）选择战略；（4）制定战略政策和计划。

4. 制定战略选择方案的方法主要有（ ）。

A. 自上而下的方法

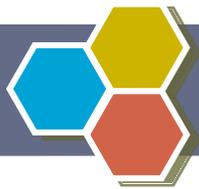
B. 自下而上的方法

C. 上下结合的方法

D. 纵横结合的方法

【答案】ABC

【解析】在制定战略过程中，可供选择的方案越多越好。企业可以从对企业整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥以及企业各部门战略方案的协调等多个角度考虑，选择自上而下的方法、自下而上的方法或上下结合的方法来制定战略方案。

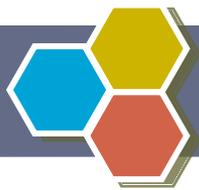


二、多项选择题

- 5.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哪些方法（ ）。
- 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.提交股东会或股东大会批准

【答案】 ABC

【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。企业目标是企业使命的具体体现，因而，选择对实现企业目标最有利的战略方案。（2）提交上级管理部门审批。对于中下层机构的战略方案，提交上级管理部门能够使最终选择方案更加符合企业整体战略目标。（3）聘请外部机构。聘请外部咨询专家进行战略选择工作，利用专家们广博和丰富的经验，能够提供较客观的看法。

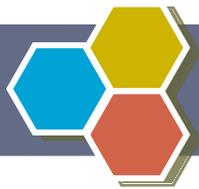


二、多项选择题

6. 评估战略备选方案的适宜性标准通常考虑（ ）。
- A. 战略是否发挥了企业的优势，克服了企业的劣势
 - B. 战略是否利用了外部环境提供的机会，将外部威胁削弱到了最低程度
 - C. 战略是否有助于企业实现目标
 - D. 战略能否被企业利益相关者所接受

【答案】ABC

【解析】评估战略备选方案通常使用三个标准：①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；②可接受性标准，考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受；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。



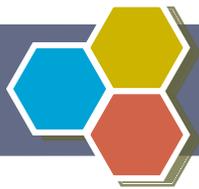
二、多项选择题

7.下列属于战略实施中需要解决的主要问题的有（ ）。

- A.制定一个有效的组织结构
- B.选择适当的组织协调和控制系统
- C.建立人员和制度的管理体制
- D.协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面

【答案】 ABCD

【解析】战略实施要解决以下几个主要问题：（1）为使战略成功，企业需要制定一个有效的组织结构；（2）建立人员和制度的管理体制；（3）公司政治扮演着重要角色；（4）战略实施涉及选择适当的组织协调和控制系统；（5）要保证战略实施成功，必须要协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面。



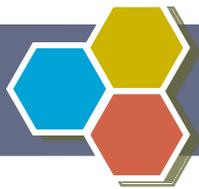
二、多项选择题

8. 下列属于革命性变革特点的有（ ）。

- A. 在企业生命周期中不经常发生
- B. 稳定地推进变化
- C. 影响企业体系的某些部分
- D. 影响整个企业体系

【答案】 AD

【解析】 革命性变革的特点有：（1）在企业生命周期中不经常发生；（2）全面转化；（3）影响整个企业体系。选项B、C属于渐进性变革的特点。



二、多项选择题

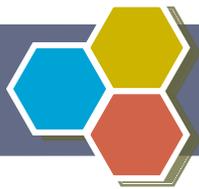
9.甲集团作为中国优秀企业的代表，其一举一动都备受外界关注，特别是在企业战略决策和经营管理等方面的理念与模式都成为众多渴望成长企业效仿的楷模。甲集团最近实施了以下三个方面的变革：第一，在对现有业务进行分类管理的基础上更加专注于核心业务和重点发展业务，保证资源投入与业务重点能够相匹配；第二，针对市场环境的技术变化，要建立更具客户导向的营销模式和组织架构；第三，采用与绩效挂钩的浮动工资制，同时建立合理的激励约束机制。

根据以上信息可以判断，该公司进行的战略变革种类包括

()。

- 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

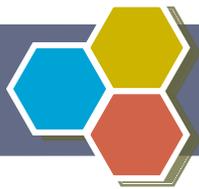
【答案】BCD **【解析】**戴富特对战略变革进行了分类，共有4种类型：技术变革、产品和服务变革、结构和体系变革和人员变革。第一项变革属于产品和服务变革；第二项变革属于结构和体系变革；第三项变革属于人员变革。



三、简答题

甲食品制造公司，在发展初期一直采用传统的手工方式管理企业的日常运作，但是随着甲公司业务范围和规模的不断发展，公司的高层管理人员意识到传统管理方式无法进行有效的管理，于是在公司范围内实行全面的变革，决定采用先进的IT技术重塑企业的管理模式。对甲公司领导而言，他们希望通过运用信息系统，使整个公司的运营发生“蜕变”，公司能够重塑核心竞争力，朝着规范化、科学化的管理方向发展。

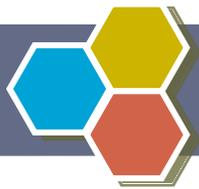
比如，在系统实施的过程中，公司的领导并没有让员工一边使用信息系统，一边用手工的方式工作，因为员工在不熟悉新系统的情况下，必然会产生抵制心理，而“并行”实施的方法会为他们提供各种各样的理由不使用新系统，从而导致系统很难进一步实施。而且，由于甲公司门店很多，如果使用手工和系统“并行”的方式，在对账和盘点时又将是一笔笔“糊涂账”，对实施效果是非常不利的。所以管理人员决定尽量减少系统实施中的不必要环节，实行革命性的、彻底的变化。



三、简答题

当然，员工对于公司变化也是非常敏感的，特别是如果涉及到自己的工作岗位的话，员工会产生强烈的抵触情绪。考虑到许多员工为公司的发展作出了很大的贡献，公司力求尽量不让员工下岗。于是，甲公司在对大部分流程进行了改进之后，虽然运用信息系统撤消了一些部门，但同时也增加了一些原来没有的部门和一些重要的工作岗位。比如，为了使信息系统能够顺畅地运作起来，公司增加了营运总调度和调度助理两个重要的岗位，专门负责公司的销售、运输、库存、计划的通盘运作和对记录后的数据进行分析，准确的数据加上这些部门的有效分析，使公司的运营决策有了科学的依据。

要求：



三、简答题

(1) 简述选择战略变革的时机的三种类型，并确定甲公司战略变革时机的所属类型；

【答案】

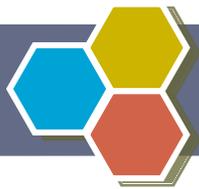
(1) 战略变革的时机可分为三类：

①提前性变革：这是一种及时发生的变革。当管理者能及时预测未来的危机或对业务的威胁，提前进行必要的变革。

②反应性变革：这发生于当企业已存在有形的危机或威胁当中，并为企业带来不利影响，如利润率或市场份额下降等。

③危机性变革：这发生于当企业出现根本性危机或威胁，在不变革的情况下将使得企业面临倒闭或破产。

甲公司在发展初期一直采用传统的手工方式管理企业的日常运作，但是随着公司业务范围和规模的不断发展，公司的高层管理人员意识到传统管理方式无法进行有效的管理，于是在公司范围内实行全面的变革。该公司实施的战略变革属于反应性变革。



三、简答题

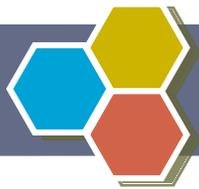
(2) 简述战略变革按性质划分的两种类型的含义，并确定甲公司所实施的战略变革的性质；

【答案】

战略变革按性质划分为两种类型：渐变性变革与革命性变革。渐进性变革的提倡者把变革看作是一个过程，通过这个过程，组织在某一段时期内以一种渐进的方式应付面对的问题或达到组织的目标。在一段较长的时间内，以这种渐变的方式对企业内在和外在的环境压力作出反应，从而逐渐使组织发生变革。

革命性变革的支持者认为，变革需要失败或危机来激发。只有当人们面临着现有组织无法克服的困难时，他们才会去创造和接受新的解决办法。要解决危机，必须先打破现有系统的惯性，利用现有的资源创造新的工作方式，所以要想变革在更大范围内被接受，出现或创造危机是必须的。

甲公司在公司范围内实行全面的变革，表明该公司实施的是革命性变革。



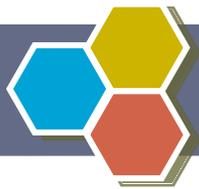
三、简答题

(3) 简述战略变革的发展阶段以及各阶段的特点；

【答案】

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。



三、简答题

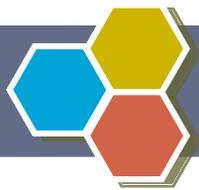
(4) 简述战略变革的模式，并简要分析甲公司实施的战略变革的模式；

【答案】

战略变革按性质可分为两种类型：渐变性变革与革命性变革。相应的，对变革的管理方法也可以分为积极主动和消极被动两种。根据变革性质的类型和管理层的作用的不同组合，战略变革的模式可分为4类：

- ①协调。当管理层的作用是积极主动的，而变革的性质是渐变性的，该种变革是一个协调变革。
- ②计划。当管理层的作用是积极主动的，而变革的性质是革命性的，该种变革是一个计划变革。
- ③接受。当管理层的作用是消极被动的，而变革性质是渐变性的，该种变革是一个被动接受的变革。
- ④迫使。当管理层的作用是消极被动的，而变革性质是革命性的，该种变革是一个被迫使的变革。

甲公司实施的战略变革的模式属于计划变革。



三、简答题

(5) 简述战略变革面临的障碍

【答案】

变革会面临的障碍：

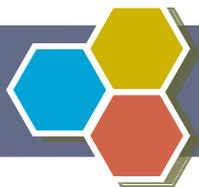
文化障碍	①业务活动惯性；②管理体系惯性；③内部团抵抗变革；④缺乏经验和能力；⑤整个组织的保守主义。
私人障碍	①习惯；②经济收入；③ 未知的恐惧；④信息不对称。

(6) 简述克服变革阻力的策略。

【答案】

克服变革阻力的策略：

处理变革的阻力时，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。



三、简答题

变革的节奏	以时间交换空间：即使不存在对时间的抵制也需要时间来完成变革。组织成员需要时间来适应新的制度，排除障碍。如果领导没有耐心，加快速度推行改革，对下级会产生一种压迫感，产生新的抵制。
变革的管理方式	即使是非常优秀的变革计划，如果不能有效执行，必定难以成功。在变革计划比较完善的情况下，变革过程中的领导、协调、沟通和激励的效果直接决定了变革的成败。 应对变革阻力的常见策略： ①做好宣传，与员工进行沟通，广泛地听取员工的意见。 ②让员工参与到组织变革的决策中去。 ③大力推行与组织变革相适应的人才培训计划，大胆起用具有开拓创新精神的人才。 ④采取优惠政策，妥善安排被精简人员的工作生活和出路。 ⑤在必要的时候显示变革的果敢决心，并采取强硬措施。
变革的范围	应当认真审阅变革的范围。大转变会带来巨大的不安全感 and 较多的刺激。

ACCAspace

Professional Accounting Education

Provided by
Academy of Professional Accounting (APA)

谢谢！

