

Provided by
Academy of Professional Accounting (APA)



CPA习题讲解

公司战略与风险管理

第九讲 战略实施（一）

讲师：Ding Xin





第四章 战略实施

1

一、单项选择题

2

二、多项选择题



一、单项选择题

1.下列更适合采用集权型结构的企业是()。

- A.产品线数量有限且关系较为密切的企业
- B.产品线数量有限且关系较为松散的企业
- C.产品线数量较多且关系较为密切的企业
- D.产品线数量较多且关系较为松散的企业

【答案】A

【解析】产品线数量有限且关系较为密切的企业更适合采用集权型结构。

2.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行为模式，“对抗”是()。

- A.中等程度的坚定性和中等程度的合作性行为的组合
- B.不坚定行为与合作行为的组合
- C.坚定行为和不合作行为的组合
- D.坚定行为与合作行为的组合

【答案】C

【解析】对抗是坚定行为和不合作行为的组合。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。



一、单项选择题

3.与多国本土化战略相配套的组织结构是()。

- A.全球区域分部结构
- B.全球产品分部结构
- C.国际部结构
- D.跨国结构

【答案】 A

【解析】 与多国本土化战略相配套的组织结构是全球区域分部结构。

4.下列各项中，适用于矩阵制组织结构的协调机制是()。

- A.相互适应，自行调整
- B.直接指挥，直接控制
- C.工作过程标准化
- D.工作成果标准化

【答案】 A

【解析】 适用于矩阵制组织结构的协调机制是相互适应，自行调整。



一、单项选择题

5.缺少在变化的环境中随机应变的机制的组织战略类型是()。

- A.开拓型战略组织 B.防御型战略组织
C.分析型战略组织 D.反应型战略组织

【答案】D

【解析】反应型组织是指企业根据外部环境变化做出反应时，采取一种动荡不定的调整模式的组织形态。由于这种组织形态缺少在变化的环境中随机应变的机制，所以它往往会对环境变化和不确定性做出不适当的反应，对以后的经营行动犹豫不决，随后又会执行不适当的战略决策。结果，反应型组织永远处于不稳定的状态。

6.当企业实施一个新战略，主要的组织要素变化不大，但多与企业组织目前的文化不大一致。在这种情况下，企业处理战略与文化关系的重点是()。

- A.实施以企业使命为基础的变革 B.加强协调作用
C.根据文化的要求进行管理 D.重新制定战略

【答案】C

【解析】当企业实施一个新战略，主要的组织要素变化不大，但多与企业组织目前的文化不大一致。在这种情况下，企业处理战略与文化关系的重点是根据文化的要求进行管理。



二、多项选择题

1.下列各项中，属于战略业务单位组织结构优点的有（ ）。

- A.降低了总部的控制跨度
- B.减轻了总部的信息过度情况
- C.使事业部之间能够更好的协调
- D.易于监控每个战略业务单位的绩效

【答案】 ABCD

【解析】 选项A、B、C和D是战略业务单位组织结构的优点。

2.关于矩阵制组织结构，下列说法正确的有（ ）。

- A.有利于项目经理更直接地参与到与其产品相关的战略中
- B.有利于做出更有质量的决策
- C.有利于权力划分清晰
- D.双重权力容易使管理者之间产生冲突

【答案】 ABD

【解析】 矩阵制组织结构可能导致权力划分不清晰，选项C错误。



二、多项选择题

3.下列各项中，不属于区域事业部制组织结构优点的有（ ）。

- A.有利于处理跨区域大客户的事务
- B.有利于实现产品差异化
- C.能实现更好更快的地区决策
- D.有利于节约管理成本

【答案】 AD

【解析】 区域事业部制组织结构的优缺点分别为：

(1) 优点：在企业与其客户的联系上，区域事业部制能实现更好更快的地区决策；与一切皆由总部来运作相比，建立地区工厂或办事处会削减成本费用；有利于海外经营企业应对各种环境变化。

(2) 缺点：管理成本的重复；难以处理跨区域的大客户的事务。



二、多项选择题

4.下列属于扁平型组织结构特点的有()。

- A.较少的管理层次
- B.控制幅度较宽
- C.容易造成管理的失控
- D.对市场变化的反应较快

【答案】ABCD

【解析】扁平型组织结构是指具有一定规模的企业的内部管理层次较少。在每个层次上，管理人员的控制幅度较宽。这种结构可以及时地反映市场的变化，并做出相应的反应，但容易造成管理的失控。

5.管理幅度过窄主要的缺点有()。

- A.管理层次会因此而增多，管理成本会大大增加
- B.使组织的垂直沟通更加复杂
- C.管理层次增多会减慢决策速度
- D.容易造成对下属监督过严，妨碍下属的自主性

【答案】ABCD

【解析】管理幅度过窄主要有三个缺点：(1)管理层次会因此而增多，管理成本会大大增加；(2)使组织的垂直沟通更加复杂。管理层次增多也会减慢决策速度，并使高层管理人员趋于孤立；(3)容易造成对下属监督过严，妨碍下属的自主性。



二、多项选择题

- 6.下列属于全球区域分部结构特点的有（ ）。
- A.使公司能够获得更高的当地反应能力和灵活性
 - B.会加大生产和管理成本
 - C.对其自治的子公司施行支配性的战略时产生阻力和困难
 - D.母公司与下属公司的互动缺乏创造力

【答案】ABC

【解析】从优势的角度看，全球区域分部结构的好处在于使公司能够获得更高的当地反应能力和灵活性。全球区域结构最大的弱点在于，母公司对其自治的子公司施行支配性的战略时产生阻力和困难，从而会失去专业化分工带来的好处，最终将以效率的损失为代价。在不同的地区进行研究与开发、采购、营销和分配活动会加大生产和管理成本，而成本的增加给公司带来的负担有时是难以承受的。母公司与下属公司的互动缺乏创造力属于全球产品分部结构的缺点。



二、多项选择题

7. 下列说法中，属于开拓型战略组织特点的有（ ）。
- A. 开发产品与市场机会是组织的战略核心任务
 - B. 组织的结构采取“有机的”机制
 - C. 适合于较为稳定的行业
 - D. 组织缺乏效率性

【答案】 ABD

【解析】 开拓型组织追求一种更为动态的环境，将其能力表现在探索 and 发现新产品和市场的机会上。在开拓型组织里，开创性问题是为了寻求和开发产品与市场机会。这就要求开拓型组织在寻求新机会的过程中必须具有有一种从整体上把握环境变化的能力。由此可见，寻求和开发产品与市场机会是开拓型组织的战略核心任务。开拓型组织要求它的技术和行政管理具有很大的灵活性，这类组织的结构应采取“有机的”机制。在工程技术问题上，该组织由于采用了多种技术，所以很难发挥总体的效率，缺乏效率性，很难获得最大利润。防御型战略组织适合于较为稳定的行业。



二、多项选择题

- 8.下列有关权力导向型文化的说法中，正确的有（ ）。
- A.集权式的文化
 - B.在企业运行中忽视人的价值和一般福利
 - C.通常存在于家族式企业和初创企业
 - D.企业可以很快地做出决策

【答案】 ABCD

【解析】 权力导向型文化，即集权式的文化，权力中心只有一个，通常是由一位具有领袖魅力的创始人或其继任者，以相当权威化的方式运作。企业的领导方式很强势，有决断力，反应速度很快。在企业运行中明显忽视人的价值和一般福利。这类企业经常被看成是专横和滥用权力的，因此它可能因中层人员的低士气和高流失率而蒙受损失。权力导向型文化通常存在于家族式企业和初创企业。



二、多项选择题

- 9.下列有关任务导向型文化的说法中，正确的有（ ）。
- A.组织结构往往是矩阵式的
 - B.这类文化具有很强的适应性
 - C.专长是个人权力和职权的主要来源
 - D.个人能高度掌控工作自己分内的工作

【答案】ABCD

【解析】采用任务导向型文化的企业采用的组织结构往往是矩阵式的。专长是个人权力和职权的主要来源，并且决定一个人在给定情景中的相对权力。这类文化具有很强的适应性，个人能高度掌控自己分内的工作，在十分动荡或经常变化的环境中会很成功。但是，这种文化也会给企业带来很高的成本。由于这种文化有赖于不断地试验和学习，所以建立并长期保持这种文化是十分昂贵的。



二、多项选择题

10.构建战略控制系统时，应考虑（ ）。

- A.及时性
- B.全面性
- C.变化
- D.风险

【答案】CD

【解析】构建战略控制系统时，应考虑：链接性、多样性、风险、竞争优势、变化五个方面。

11.（ ）不仅存在于正式组织之中，企业的非正式组织中也大量存在。

- A.法定权
- B.强制权
- C.榜样权
- D.专家权



二、多项选择题

【答案】 CD

【解析】领导权力有时来自于领导者在组织结构中所处的职位，有时来自于领导者的个人特质。在企业内部，领导权力按其来源不同共有五种表现形式，即法定权、奖励权、强制权、榜样权和专家权。其中，法定权、奖励权和强制权主要取决于领导者在企业组织中的职位，属于法定权力，是外在性权力；榜样权和专家权则主要来自于领导者本身的因素，权力的大小取决于领导人的品格、知识、才能等个人素质，是内在性权力。榜样权与专家权不仅存在于正式组织之中，企业的非正式组织中也大量存在。

ACCAspace

Professional Accounting Education

Provided by
Academy of Professional Accounting (APA)

谢谢！

