

2021

YINGSHI ZHINAN



第一部分

高分战术



• • • • • 梦想成真辅导丛书 • • • • •

2021 年高分战术

一、考试总体情况

(一) 全国财会从业者考试大军现状分析

既然你已经决定报名考 CPA 了，那一定要了解一下全国财会从业者考试大军的现状。

据非官方数据的不完全统计，全国财会从业人员总体数量大致在 1 500 万至 2 000 万。根据财政部会计司及财政部会计资格评价中心联合发布新闻，截至 2019 年底，累计有 795 万余人通过考试取得了初、中级会计师评审资格，18 万人取得高级会计师评审资格。

随着会计从业资格证(会计上岗证)在 2017 年的取消，目前仍有半数以上比例近一千万的财会从业人员手中没有任何一个财经类证书。在 2020 年的会计职称考试季报名人数创历史新高，约 658.9 万人报名，其中，初级约 471.1 万，中级约 182.4 万，高级约 5.4 万。

另外，根据中注协官网信息，截至 2020 年 6 月 30 日，中注协有执业会员(注册会计师) 110 365 人，非执业会员 170 253 人，个人会员达到 280 618 人。目前全国共有会计师事务所超过 9 600 家，在会计师事务所的从业人员在 40 万人左右，为全国 420 多万家企事业单位提供审计鉴证和其他专业服务，掌握着大量第一手企业信息和数据，在服务和促进打通堵点，贯通生产、分配、流通、消费各环节上具有天然优势。2019 年度全行业业务收入达到 1 108 亿元。

在刚刚过去的 2020 年注册会计师全国统一考试，共涉及 160.7 万余名考生、448.8 万余科次，在全国共设有 943 个考点，11 897 个考场。由于疫情原因，北京和新疆考区则取消了 2020 年注册会计师全国统一考试，考生已取得的合格成绩有效期延长一年。

从以上数据可以看出，目前全国财会从业人员结构相当不合理，如果大致按照全国从业人员数量约 1 800 万来计算的话，已经取得初级和中级会计师证书约占比 44% 左右，而高级会计师数量仅占 1%。同时已经取得注册会计师全科通过人数占比也仅仅 1.6% 左右。以上数据表明，我国目前急需更多数量的高层次更专业的财会从业人员。

特别提醒考生需要注意的问题，2021 年注册会计师全国统一考试的时间居然调整了。

2020 年 12 月 25 日，财政部注册会计师考试委员会给拟参加 2021 年 CPA 考季的学员送出了圣诞礼物——2021 年考试时间提前了。

2021 年注册会计师全国统一考试网上报名时间为 2021 年 4 月 1 日—4 月 30 日(清明节法定节假日除外)。交费时间为 6 月 15 日至 30 日。报名时间与交费时间的两个月间隔，可以让很多冲动报名的考生有充分冷静期来作最后的选择。

2021 年 8 月 27—29 日举行专业阶段考试(其中：会计、经济法、财务成本管理、税法四个科目实施两场考试)。其中，《公司战略与风险管理》科目的考试时间为 8 月 28 日的 17 点至 19 点。

2021 年 8 月 28 日举行综合阶段考试。暂停 2021 年欧洲考区的考试，香港和澳门考区的考试照常举办。

(二)注册会计师全国统一考试 2018 年简要情况分析

从中注协考试部对外公布的考试分析报告(数据来源于期刊《中国注册会计师》2019 年第 5 期文章),以下从三个方面复盘回顾。(截至 2020 年 12 月底,中注协没有对外公布 2019 年的考试分析报告,但大样本的统计结果具有很强的代表性。)

首先,复盘 2018 年考试实施情况。

从报名情况看,2018 年专业阶段考试有 139.28 万人报名,六个科目合计报考 381.56 万科次,再创历史新高。这相当于平均每人报名 2.7 个科目,说明报名时候的备考雄心还是很大的,值得鼓励和表扬。其中会计科目有 107.94 万人报名,占总科目的 28%,占总报名人数数的 77%,这说明绝大多数考生都报考了会计科目。而本课程公司战略与风险管理在 2018 年仅有 41.86 万人报名,占总科目的 11%,占总报名人数数的 30%,这一数字几乎在专业阶段报名中是最低的。

从考生出考情况看,2018 年专业阶段考试 6 个科目平均出考率仅为 35.46%,而过去 6 年的平均出考率始终低于 40%。这说明考生们当初的报名意愿和实际出考结果存在相当大的差距,值得深入思考和回味。与此形成鲜明对比的,近 6 年综合阶段考试的平均出考率为 79.47%。

从考生结构来看,可以更为全面了解注会的考试大军的构成。按照考生工作单位性质看,来自企业的考生占比最高,达到 40%以上;按考生学历层次看,具有本科学历的考生占比高达 60%,其次是大专学历的考生占 18.8%,硕士学历为 9.7%;按考生的专业结构分析,会计审计类占比 52.83%为最高,其次是非财经类为 26.5%,其他财经类考生占比 20.67%;从性别来看,统计结果没有任何意外,女性占 72.3%,男性占 27.7%;按年龄分析专业阶段考生情况,25 岁以下占比最高为 41%,26~30 岁为 34%,31~35 岁占比 15%,而 35 岁以上的考生仅为 11%;最后按照考生地域情况,2018 年报名前 5 位的地区依次为广东、北京、上海、江苏和山东,占比全国总量的 44%左右。

其次,复盘 2018 年考试成绩。

从专业阶段考试来看,2018 年 6 个科目平均合格率为 27.93%,约 24.3 万人取得了至少 1 个科目的单科合格成绩,比 2017 年增加了 7.54 万人,增幅 45%。总的合格科次为 37.75 万人,比去年增加了 11.57 万人,增幅 44%。在 2018 年有 3.04 万人累计通过了专业阶段的 6 科考试,比 2017 年增加 9 713 人,增幅 47%。让人“羡慕嫉妒恨”的是,2018 年一次性通过专业阶段 6 科考试的有 363 位“大神”,比 2017 年增加了 117 人。详见下表所示。

表 2016-2018 年专业阶段考试合格(人数、科次)情况 单位:万人、万科次

年度	单科合格人数	专业阶段合格人数	出考科次	合格科次	平均合格率
2016	11.82	1.45	83.53	17.77	22.65%
2017	16.76	2.07	103.62	26.18	25.27%
2018	24.3	3.04	135.16	37.75	27.93%

注:数据来源于期刊《中国注册会计师》2019 年第 5 期

表 2016-2018 年专业阶段考试各科目合格率

年度	会计	审计	财务成本管理	经济法	税法	公司战略与风险管理
2016	13.19%	22.54%	25.99%	26.51%	20.49%	28.17%
2017	20.59%	31.18%	24.98%	25.29%	26.27%	28.62%
2018	21.93%	31.05%	29.39%	30.52%	29.46%	29.47%

注:数据来源于期刊《中国注册会计师》2019 年第 5 期

对比各科目的考试合格率与之前报名情况，从 2018 年来看，报名最多的会计科目，其合格率是最低的。而其他 5 个科目的合格率，在 2018 年平均达到 30%，远远高于会计科目。这一结果尤其值得 2021 年考生关注，需要深入思考的问题是，你报名注会考试的最主要动机是什么？属于你的个性化最优的报考科目顺序应该怎么安排？这也是一种参加田忌赛马的排兵布阵，值得细细考量。

从考生类别来看，来自会计师事务所的考生、学历高的考生、会计审计类专业的考生、男生考生以及 26~30 岁的考生，分别是同类别中合格率较高的。如果你是一名 28 岁男性，来自某会计师事务所，同时毕业于会计审计类专业的硕士，此时是否在暗暗得意？

最后，复盘 2018 年试题质量。

中注协考试部首先公布注册会计师考试试题质量。从难度系统来看，专业阶段的 6 个科目难度适中，其中会计和财务成本管理两个科目最难，公司战略与风险管理和审计科目相对容易。总体来看，专业阶段考试难度高于综合阶段。

另外，统计数据表明，2018 年专业阶段考试 6 个科目考生成绩呈现比较合理的正态分布特征；各科目信度值都大于 0.7，表明各科目试卷的信度较高，可靠性较好；从效度方面看，考试试题均没有超出考试大纲规定的范围，考核重点较为突出，试卷效度较好。

二、本书内容体系

公司战略与风险管理是一门情境特征极其明显的课程。战略管理领域的教材和著作，对绝大多数概念都有不同的解读或争论。备考公司战略与风险管理科目与其他五门专业阶段科目最大的区别，那就是千万不要用会计思维去学习战略内容。会计科目需要遵循会计准则，审计科目当然遵守审计准则，税法和经济法有法律法规的标准，而财务成本管理有定量精确的计算。而战略管理在实践中往往是没有标准可以依据的，但战略考试需要单一标准。所以本辅导书的标准就是依据财政部注册会计师考试委员会颁布的考试大纲要求以及每年所谓的官方教材。

《公司战略与风险管理》科目的考试目标确定为：考生应当根据本科目考试内容与能力等级的要求，理解、掌握或运用下列相关的专业知识和职业技能，坚守职业价值观、遵循职业道德、坚持职业态度，解决实务问题。

1. 公司战略的基本理论；
2. 战略管理的特征与过程；
3. 外部环境分析与内部环境分析的主要内容与方法；
4. 公司三个层次战略的主要内容；
5. 公司各种战略的开发方向与实现途径；
6. 战略实施和战略控制的主要内容、过程与方法；
7. 公司治理的概念及理论；
8. 公司内部治理结构和外部治理机制；
9. 公司治理的基础设施；
10. 风险管理基本原理；
11. 风险管理的基本流程和管理体系；
12. 风险管理的主要技术与方法。

从以上十二项内容来看，本科目**主要包括公司战略、公司治理、内部控制与风险管理等三大部分内容**。经管类本科高校基本上在学校的人才培养方案中包括这三门课程，但是财经类专

业多数把公司战略和公司治理这两门课程作为专业选修课安排，实际上学生们在本科阶段学过这两门课的情况并不多见。内部控制与风险管理课程往往是财经类学生的必修课程，但是成绩往往并不乐观。

根据考试大纲要求，本科目的具体考试内容与能力等级，如下表所示：

表 《公司战略与风险管理》科目考试内容及能力等级

考试内容	能力等级
一、战略与战略管理	
（一）公司战略的基本理论	
1. 公司战略的定义	1
2. 公司的使命和目标	2
3. 公司战略的层次	1
（二）战略管理概述	
1. 战略管理的内涵	1
2. 战略管理的特征	1
3. 战略管理过程	2
4. 战略创新管理	3
二、战略分析	
（一）企业外部环境分析	
1. 宏观环境分析	3
2. 产业环境分析	
（1）产品生命周期	2
（2）产业五种竞争力	3
（3）成功关键因素分析	2
3. 竞争环境分析	
（1）竞争对手分析	2
（2）产业内的战略群组	3
4. 国家竞争优势（钻石模型）分析	2
（二）企业内部环境分析	
1. 企业资源与能力分析	
（1）企业资源分析	2
（2）企业能力分析	2
（3）企业的核心能力	3
2. 价值链分析	
（1）价值链的两类活动	2
（2）价值链确定	2
（3）企业资源能力的价值链分析	2
3. 业务组合分析	
（1）波士顿矩阵	3
（2）通用矩阵	2
（三）SWOT 分析	
1. 基本原理	2
2. SWOT 分析法的应用	3

续表

考试内容	能力等级
三、战略选择	
(一)总体战略	
1. 总体战略的主要类型	
(1)发展战略	3
(2)稳定战略	1
(3)收缩战略	2
2. 发展战略的主要途径	
(1)发展战略可选择的途径	1
(2)并购战略	2
(3)内部发展战略	2
(4)企业战略联盟	2
(二)业务单位战略	
1. 基本竞争战略	
(1)成本领先战略	2
(2)差异化战略	2
(3)集中化战略	2
(4)基本竞争战略的综合分析——“战略钟”	3
2. 中小企业的竞争战略	
(1)零散型产业中的竞争战略	2
(2)新兴产业中的竞争战略	2
3. 蓝海战略	
(1)蓝海战略的内涵	1
(2)蓝海战略制定的原则	2
(3)重建市场边界的基本法则	3
(三)职能战略	
1. 市场营销战略	2
2. 研究与开发战略	2
3. 生产运营战略	2
4. 采购战略	2
5. 人力资源战略	2
6. 财务战略	2
(四)国际化经营战略	
1. 企业国际化经营动因	2
2. 国际市场进入模式	2
3. 国际化经营战略类型	3
4. 新兴市场的企业战略	3

续表

考试内容	能力等级
四、战略实施	
(一)公司战略与组织结构	
1. 组织结构的构成要素	1
2. 纵横向分工结构	3
3. 企业战略与组织结构	3
(二)公司战略与企业文化	
1. 企业文化的概念	1
2. 企业文化的类型	2
3. 文化与绩效	2
4. 战略稳定性与文化适应性	2
(三)战略控制	
1. 战略控制的过程	2
2. 战略控制方法	
(1)预算与预算控制	2
(2)企业业绩衡量指标	2
(3)平衡计分卡的业绩衡量方法	2
(4)统计分析与专题报告	1
(四)战略管理中的权力与利益相关者	
1. 企业的主要利益相关者	1
2. 企业利益相关者的利益矛盾与均衡	2
3. 权力与战略过程	1
(五)公司战略与数字化技术	
1. 数字化技术	2
2. 数字化技术对公司战略的影响	3
3. 数字化战略	3
4. 数字化战略转型的困难和任务	2
五、公司治理	
(一)公司治理概述	
1. 企业的起源与演进	1
2. 公司治理问题的产生	2
3. 公司治理的概念	2
4. 公司治理理论	2
(二)三大公司治理问题	
1. 经理人对于股东的“内部人控制”问题	2
2. 终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题	2
3. 企业与其他利益相关者之间的关系问题	2
(三)公司内部治理结构和外部治理机制	
1. 公司内部治理结构	2
2. 外部治理机制	2
(四)公司治理基础设施与治理原则	
1. 公司治理基础设施	2
2. 公司治理原则	2

续表

考试内容	能力等级
六、风险与风险管理	
（一）风险管理基本原理	
1. 风险的概念与构成要素	2
2. 企业面对的风险种类	3
3. 风险管理的概念、目标与演进	2
（二）风险管理基本流程	
1. 收集风险管理初始信息	2
2. 进行风险评估	2
3. 制定风险管理策略	3
4. 提出和实施风险管理解决方案	3
5. 风险管理的监督与改进	2
（三）风险管理体系	
1. 风险管理策略	2
2. 风险管理组织体系	3
3. 内部控制系统	3
4. 风险理财措施	3
5. 风险管理信息系统	1
（四）风险管理技术与方法	
1. 头脑风暴法	2
2. 德尔菲法(Delphi Method)	2
3. 失效模式影响和危害度分析法(FMECA)	2
4. 流程图分析法(Flow Charts Analysis)	2
5. 马尔科夫分析法(Markov analysis)	2
6. 风险评估系图法	2
7. 情景分析法	2
8. 敏感性分析法	2
9. 事件树分析法(ETA)	2
10. 决策树法	2
11. 统计推论法	2

注：能力等级是对考生专业知识掌握程度的划分。分为三个级别：

能力等级 1——知识理解能力。是指考生应当理解注册会计师执业所需掌握学科领域的基本概念和基本原理。

能力等级 2——基本应用能力。是指考生应当在理解基本概念和基本原理的基础上，在比较简单的职业环境中，坚持正确的职业价值观，遵从职业道德要求，保持正确的职业态度，运用相关专业学科知识解决实务问题。

能力等级 3——综合运用能力。是指考生应该在理解基本概念和基本原理的基础上，在相对复杂的职业环境中，坚持正确的职业价值观，遵从职业道德要求，保持正确的职业态度，综合运用专业学科知识和职业技能解决实务问题。

学员们在学习过程中，要熟知以上考试内容及对应的能力等级要求。绝大多数的考试内容都要求考生掌握到能力等级为 2 和 3，也就是基本应用能力和综合运用能力。要特别关注能力等级为 3 的内容，从大纲要求角度来看，这些内容往往也是简答题和综合题中经常被考核的内容。

另外，本科目的考试大纲还包括六个参考法规，具体内容如下：

- (1) 中央企业全面风险管理指引(国资发改革[2006]108号, 2006年6月6日)；
- (2) 企业内部控制基本规范(财会[2008]7号, 2008年5月22日)；
- (3) 企业内部控制应用指引(财会[2010]11号, 2010年4月15日)；
- (4) 企业内部控制评价指引(财会[2010]11号, 2010年4月15日)；
- (5) 企业内部控制审计指引(财会[2010]11号, 2010年4月15日)；
- (6) 关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见(国资发监督规[2019]101号, 2019年10月19日)。



从近三年考试试题来看，前三个法规是考生应该重点熟悉掌握的内容，需要注意的是，2021年新增加了第6个法规。

三、命题规律及应试方法

(一) 命题规律

《公司战略与风险管理》试卷总分为100分，60分合格。题型分为“客观题(单选题和多选题)”和“主观题(简答题和综合题)”两大类。从2012年以来，题型题量及分值分布情况，没有发生任何变化，具体情况如下表所示：

表 近几年题型题量分值情况及答题时间建议

题型	题量	分值情况	答题时间建议
单项选择题	24道	每小题1分, 小计24分	每小题40秒, 小计16分钟
多项选择题	14道	每小题1.5分, 小计21分	每小题1分钟, 小计14分钟
简答题	4道	小计30~35分(第1道题如果选择英文回答并正确的话, 加5分)	每小题15分钟左右, 60分钟内完成
综合题	1道	小计25分(相当于2至3道简答题)	30分钟内完成

根据考试大纲颁布的六大模块内容，以及近几年出题规律来看，每一部分的预计考试分值占比、重要程度及复习难度，详见下表所示：

表 各模块考试内容分值占比及重要程度和复习难度

考试内容的六大模块	具体内容	分值占比	重要程度	复习难度
战略与战略管理	公司的使命与目标、公司战略的层次、战略管理的特征、战略管理过程和战略创新管理等	3%~5%	★	★
战略分析	外部环境分析、内部环境分析以及SWOT分析	15%~18%	★★	★★
战略选择	总体战略、竞争战略、职能战略以及国际化经营战略	40%~45%	★★★	★★★
战略实施	组织结构、企业文化、战略控制、权力与利益相关者、公司战略与数字化技术	8%~12%	★★	★★★
公司治理	公司治理的概念及理论、三大公司治理问题、公司内部治理结构和外部治理机制、公司治理基础设施与治理原则	4%~7%	★	★★

续表

考试内容的六大模块	具体内容	分值占比	重要程度	复习难度
风险与风险管理	风险管理基本原理、风险管理的目标、基本流程、体系以及技术方法	15%~18%	★★	★★

本科目分为两大部分，分别为公司战略部分和风险管理部分(含公司治理及内部控制)，其中公司战略部分是历年的考试重点，近三年左右占考试分值的 70% 左右。

从整个科目内容来看，按照重要性程度可划分为三个层级。第一层次为战略分析和战略选择，考试分值合计 60 分左右，尤其是战略选择模块是整个科目中最重要的内容；第二层级为风险与风险管理，考试分值 20~25 分左右，近三年合计分值呈现下降趋势，尤其是其中的内部控制模块考分下降明显；第三层级是剩余的其他章节内容。

另外，从客观题近三年考试情况来看，呈现以下四个明显特点：

一是题量基本固定。单选题 24 个，每小题 1 分；多选题 14 个，每小题 1.5 分。客观题总题量 38 道，总分值 45 分。

二是客观题考核形式以案例分析题为主。尤其是近三年，以案例分析形式的考题占客观题分值已经达到九成以上，考试难度大增。

三是客观题字数明显增加。近三年客观题字数从 5 000 字左右增加至 1 万字以上，越来越考验考生的阅读速度和能力，以及对内容的熟练程度，一定程度上加大了考试难度。

最后一个特点是考核内容覆盖面广，近几年来看，所谓非重要的知识点也出现在试卷中，几乎是全覆盖无死角。

(二) 应试方法(备考战略)

《公司战略与风险管理》科目最大特征是涉及多门学科的内容，要懂战略的话就要什么知识都至少懂一些！具体包括经济学原理、管理学原理、风险管理、内部控制、国际贸易理论、国际金融、市场营销、人力资源、公司治理、管理信息系统等。所以本科目知识点具有跨学科的属性，其中大量的内容都需要在理解基础之上记忆。战略家一定是一位略通诸子百家的杂家。因此，要在较短的时间内掌握较多较新的内容，并在考试中取得好成绩，掌握一种好的学习方法是重要且必要的。

1. 端正学习态度，树立必胜信心

注册会计师考试本身就有相当的难度，但我们学财务的人都知道，考试越难通过，说明 CPA 证书的含金量越高。考生在学习过程中遇到困难很正常，切不可一遇到困难就灰心，怀疑自己。考生要清楚，教材内容对于所有人来说都一样，每个人的记忆能力和理解能力不同，遇到的困难比自己多的人肯定还有很多，因此遇到困难时一定要努力克服，能够通过考试的人无不是一路披荆斩棘走过来的，学习本身就是一个痛苦挣扎后破茧而出的过程。大家千万不要在报名时雄心壮志、学习中垂头丧气、考试前临阵逃避，一定要积极主动，利用好平时碎片化的时间。学习态度端正是顺利通过考试的前提！

若想成功做一件事，信心是第一位的，所谓“一鼓作气，再而衰，三而竭”，要有“亮剑”的精神！参加 CPA 考试，既要与别人竞争，更要挑战自我，整个备考过程实际上就是一个自我挑战的过程。要成功挑战自我，关键是要对自己充满信心。我们的战略目标是通过 CPA 考试！要“偏执”地坚信自己一定能通过！一个经济学原理告诉我们，预期往往会自我实现。因为你这样想了，会不知不觉地暗示自己也要这样做，慢慢地目标就实现了。当然前提是既能制

定好战略，又能很好地执行战略，那就是一定要制订并完成学习计划！

2. 自己看书备考还是听课参加培训

如果你具备极强的学习能力，并且能够很好地掌控学习的时间和进度的话，当然是自己看书备考。估计对于多数考生来讲，是一个“臣妾做不到”的回答。那么就请你一定参加 CPA 的辅导培训。一方面的好处是可以保证你的学习进度，因为教师讲课是有时间进度安排的；另一方面更大的好处就是，听老师讲解一遍知识点，远比自己花力气看一遍的效果要更好！所以，请来参加中华会计网校的视频课堂或面授课堂吧！（画外音：允许插播有道理的广告宣传！）

3. 什么样的学习计划是有效的

最重要的事情就是，一定要根据自己的实际情况，制订一个个性化的学习计划。制订学习计划就是编制一个预算。因为虽然有了战略目标，还要通过编制预算来分解落实战略目标，并有效执行预算，这样才能最终实现既定的目标。那么，如何制订学习计划呢？

首先，学习时一定要抓住重点。在全面复习的基础上，考生应把主要的时间和精力投入到重要的内容上。哪些内容是重点内容呢？当然是以 CPA 考试大纲为依据，而中华会计网校的“梦想成真”辅导丛书，对每一科每一章的重点内容都进行详细解读。

其次，要合理安排学习轮次。一般来说，学习是一个从不熟悉到熟悉、从没掌握到掌握的过程，因此要不断重复考核内容。最好能有三个轮次的学习：

第一轮的口诀是“听课+泛读”。先听老师讲一遍后有一个整体印象，然后认真地读一遍教材，读的时候该画重点画重点，该画问号画问号，最后再翻看中华会计网校的“梦想成真”辅导书。建议一章一章来完成效果会更好。第一轮次的主要目的是对教材相关知识点的熟悉及掌握，解决“懂”的问题。第一轮次最花费时间，预计占全部单科备考时间的 60% 左右。

第二轮的口诀是“做题+精读”。这一轮次要按章节来完成练习题，然后对照答案以检验一下第一轮次的学习效果。对于答错的或不熟悉的章节内容，在做完练习题后，重新打开教材有针对性地精读一遍。第二轮次的主要目的是对各章节内容熟练掌握；把相关知识点串起来，做到全面了解和整体把握，解决“通”的问题。第二轮次花费的时间，一般预计占全部单科备考时间的 30% 左右。

第三轮的口诀是“模拟卷+补读”。这一轮次需要进行全真模拟，按照 CPA 真正考试时间的要求，在规定的 120 分钟之内完成模拟试卷，做二至三套，然后对照答案再次翻阅教材，针对出错的掌握不熟练的知识点，有针对性地补读教材。第三轮次的目的是查遗补缺，解决“熟”的问题。这一轮次预计花费的时间占 10% 左右。

最后，针对时间的规划安排要留有余地。计划毕竟只是一种对未来行动的打算，在计划实施过程中，有许多不确定因素会干扰计划的执行，因此，在制订计划时要留有余地，要提前预留一些不可预见的时间安排。

许多考生经常会产生这样的感觉：看书的时候，好像没有什么不理解的内容，书本一合上，尤其在答题的时候，脑子里似乎什么也没有。这说明，对所学知识缺乏整体上的把握。当需要处理复杂的问题时，思路是否清晰是关键。《公司战略与风险管理》课程所涉及的知识繁杂，要在短时间内迅速掌握，并非易事。

4. 时间管理

本书认为，对于一般考生来讲完成以上三个轮次的学习计划需要 99 个小时左右。当然对于有些考生来讲，大块大块的时间不是每天都能安排的，那么最为重要的一种时间管理方法，就是一定要充分利用每天的碎片化时间！

一个非常行之有效的措施就是，在上下班途中听课程音频教程、做饭吃饭时听音频教程、锻炼跑步时听音频教程。一开始听网校老师的音频教程，到后面就自己录制音频教程，把自己尚不熟练、记忆不深、需要背诵记忆的内容，自己录制在手机之中。这种方式非常有效，用过的考生都强烈表达了“疗效”的显著性。因为从记忆学的视角来看，学习一门课程，如果自己的身体多个感官都参与的话，可以起到事半功倍的效果。

5. 应试技巧

(1) 认真审题，果断答题。考试中一定要认真审题，弄清题目的含义和要求。对单选题可以采用“直接挑选法”或“排除法”；对多选题可采用“逐项判断法”；对没有把握的选择题既不要纠缠，也不要轻易放弃，就是用猜测法也要确定一个答案。对简答题和综合题应先看清题目要求，再阅读题目所给的资料，并在阅读分析的同时按答题步骤和要求完成答题。

(2) 答题时应注意时间的把握。客观题一般每题用时绝对不能超过 1 分钟，不能拖延时间，如果客观题用时过多，主观题就有可能做不完。《公司战略与风险管理》的考试近几年都在 17 点至 19 点进行，考试时间一共 120 分钟，要确保在 30 分钟之内完成 24 道单选题和 14 道多选题，遇到难题，实在做不出答案，应先跳过去做下面的简答题和综合题。四道简答题需要在 60 分钟以内完成，也就是说每一道简答题平均 15 分钟左右，最后需要留出至少 30 分钟用以完成综合题，综合题从题量上来衡量至少相当于两道简答题。因为考试时间很紧张，应确保会做的题目都做完，且保证准确率，这样通过考试的希望就会很大。

(三) 本书的写作风格

本书不同于市面上其他常见的考试辅导用书的写作风格，内容上不仅仅包含单纯以应试为目的所谓“要点”和“干货”，作者也特别注意尝试着从经济学和管理学的视角讲授相关知识体系的由来，让考生们搞清楚“是什么”“为什么”以及“怎么用”。实践证明，从根本上本着求知学习的逻辑所掌握的内容更不容易遗忘，通过 CPA 考试是掌握知识后水到渠成的自然结果。（画外音：一个真正的教育工作者，是不屑于仅仅停留在“教授考试技巧帮助学员通过考试作为唯一目的”的层面上）另一方面，本书也在行文的风格上，追求“易读性”和“趣味性”，用一种通俗的、好玩的，甚至是“调侃”的形式来完成各章节知识的讲解释义，秉承这样的一种理念：备考 CPA 已经是很枯燥无聊的事了（这里学霸除外，不要质疑），如果用一种有趣的、轻松好玩的方式来完成学习备考，将是学习的最高境界了！（此处应有掌声！）

本书是在 2020 年版本基础上修订完成的，在内容上更加紧扣考试大纲的要求，对于相关知识点的解读更加精练准确易于理解。相信各位学员一定会喜欢上这本精心设计的武术秘籍——能帮助您顺利通过注会战略科目的通关战略！

学员们可以同时购买中注协组织编写的辅导用书，在近几年中注协编写的《公司战略与风险管理》科目每一章节中，都会穿插一些案例内容，许多考生都会问到一个问题“这些案例要不要花时间去看呢，对考试有帮助吗？”答案是肯定的，因为近几年教材中的案例内容，多数是前几年的考试真题，建议各位考生认真学习一下案例问题的解答思路，以及里面涉及的相关知识点，这个训练的过程对于在考试中完成简答题和综合题是非常有帮助的。

最后，需要提醒各位考生，对于考试一定不要抱有侥幸心理，能够顺利通过考试的人永远是学习基础扎实的考生，所以考生需要关注基础知识，注意各个章节的融会贯通。总体而言，注册会计师《公司战略与风险管理》科目的考试，只要考生能下定决心、坚定信心、保持恒心，按照上述学习方法和应试技巧，精心准备，就一定能**梦想成真**！



2021年考试变化讲解

关于左侧小程序码，你需要知道——

亲爱的读者，无论你是新学员还是老考生，本着“逢变必考”的原则，今年考试的变动内容你都需要重点掌握。微信扫描左侧小程序码，网校名师为你带来2021年本科目考试变动解读，助你第一时间掌握重要考点。

2021

YINGSHI ZHINAN



第二部分

应试指导及同步训练



• • • • • 梦想成真辅导丛书 • • • • •

第1章 战略与战略管理

考情解密

历年考情概况

本章属于基础章节，内容相对简单，考试所占比例不高，属于备考的次重点章。但对于从未学习过任何战略相关课程的考生来说，本章内容应该特别引起重视，因为这一章的内容是对后面第2章至第4章内容的概述，属于战略管理导论性质的内容。学习时，需要尽可能地理解和记忆相关知识点，以便在头脑中形成一个关于战略与战略管理的整体框架。

本章主要包括了公司的使命与目标、公司战略的层次、战略管理的特征、战略管理过程和战略创新管理等内容。其中，战略创新管理属于本章的考试重点。考试主要以选择题为主，战略创新管理也可能出现在主观题中，并结合其他知识点来考核。近8年以来，本章考核平均分数为3.3分，其中高频考点集中在公司的使命、公司战略的层次等方面。预计2021年考试分值至少在3~5分，要特别注意新增加的战略创新管理内容。

近年考点直击

考点	主要考查题型	考频指数	考查角度
公司的使命与目标	客观题、主观题	★★	(1)直接考核公司使命的内涵； (2)通过案例形式，要求判断属于公司使命的哪个方面
公司战略的层次	客观题	★★	通过小案例形式，要求判断属于公司战略的哪个层次
战略创新管理	客观题、主观题	★★★	通过案例形式考核战略创新的类型、战略创新各个不同方面的特点、创新型组织要素及创新管理阶段

学习方法与应试技巧

本章的学习要求是：掌握整体框架，理清思路。由于本章属于大纲第二、三、四章的概括，所以在学习的时候，首先要做到的就是树立框架，理清学习思路，学习过程中重在理解。对本章的重点内容要结合大纲案例加强理解和记忆。学完基础知识后，需要利用同步拓展训练进行练习巩固。

本章2021年考试主要变化

- (1) 战略选择过程从4个组成部分改为3个组成部分。删除了第4个组成部分。
- (2) 部分内容的文字表述进行了微调或重新表述，不涉及知识点的变化。
- (3) 删除“战略变革管理”全部内容，新增“战略创新管理”内容。
- (4) 部分知识点的能力等级要求进行了调整。
- (5) 本章案例进行了调整。

考点详解及精选例题

一、公司战略的基本概念



扫我解疑难

(一) 公司战略的定义——知识理解能力

★★★

战略原本是指战争的策略。早在《左传》和《史记》中已经使用“战略”一词。将“战略”一词引入企业管理领域，主要原因是由于企业经营环境越来越像复杂战争中的环境，而企业之间的竞争也愈发激烈，这需要管理者能够像战争中的将军一样，审时度势分析身处内外环境，做出整体和重大决策以期能够在“商战”对抗中取得可持续性的盈利。

理解公司战略的含义，可以从以下四位学者的观点来掌握。

美国学者钱德勒认为，公司战略可定义为“确定企业基本长期目标、选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配”。

而中注协则把公司战略区别为传统概念和现代概念。传统概念是由美国哈佛大学教授波特给出的，他认为，“战略是公司为之奋斗的**终点**与公司为达到它们而寻求的**途径**的结合物”。简单地理解，波特认为“**战略=终点+途径**”。这个定义的给出是基于波特当时处在一个社会进步与环境变化相对较慢的历

史时期。

公司战略的现代概念是由加拿大学者明茨伯格在考虑了接下来的组织面临了更多未知不可测的内部环境因素后，修正了波特所给出的战略定义，“一系列或整套的决策或行动方式”。其实就是“**战略=途径**(决策或行动方式)”。明茨伯格的设想是，波特您老人家说的终点无法事先设定，因为这个世界变化太快了！

而美国另一位学者汤姆森指出“战略既是预先性的(预谋战略)，又是反应性的(适应性战略)”。也就是需要管理层先要制定一个预谋战略，再随着环境变化而进行适应性调整。一个实际的战略应该是一个不断规划和再规划的结果。

实际上，传统和现代的两个战略概念不同，是由于两位学者所处的历史时期不同所导致的，都是正确的。二者属性的差异如表 1-1 所示。

表 1-1 公司战略的概念和属性

概念	属性
传统概念	计划性、全局性和长期性(小口诀:计、全、长)
现代概念	应变性、竞争性和风险性(小口诀:应、风、竞)

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，即可获得知识点概述分析及知识点讲解视频（前10次试听免费），帮助您夯实相关考点内容。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。

* 考点详解部分用“★”来表示各知识点的重要程度。★一般重要；★★比较重要；★★★非常重要。

【例题1·多选题】“战略是公司为之奋斗的终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。”下列关于这句话的说法中,正确的有()。

- A. 体现的是战略的现代概念
- B. 体现的是战略的传统概念
- C. 强调了公司战略的计划性、全局性和长期性属性
- D. 强调了公司战略的应变性、竞争性和风险性属性

解析 美国哈佛大学教授波特(Porter M.)对战略的定义堪称为公司战略传统定义的典型代表。他认为,“……战略是公司为之奋斗的终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。”波特的定义概括了计划学派和定位学派对公司战略的普遍认识。它强调了公司战略的一方面属性——计划性、全局性和长期性。

答案 BC

【相关链接】 1. 一个大牛级别的人物——波特(Porter M.)

出生于1947年,获哈佛商学院的大学教授(University Professor,获哈佛大学的最高荣誉,是该校历史上第四位获得此项殊荣的教授)。在世界管理思想界是“活着的传奇”,是当今全球第一战略权威,是商业管理界公认的“竞争战略之父”,曾在2005年世界管理思想家50强排行榜上位居第一。

在当今所有战略管理的书籍中,波特关于战略的相关理论,足以撑起半边天,几乎没有一本经典的战略教材,不会提及波特的战略相关理论,本书也不例外。学习战略课程,至少要记住的一位学者——波特(Porter M.)!

2. 从“定位学派”到“能力学派”再到“适应性战略”

如果用一句话概括经营战略近五六十年历史的话,可以这样说,20世纪60-80年代是定位学派为主导,80年代后是能力学派占优势,进入21世纪则是适应性战略的舞台。

波特(1947—)是定位学派公认的领军人物,但能力学派和适应性战略的领头人则众说纷纭。定位学派的观点是“外部环境很重

要,经营战略的制定可由定量分析和计划流程来解决”,而能力学派的观点是“内部环境重要,企业自身优势才是取胜的关键”。但是当21世纪的经济和技术发展变化速度突飞猛进,适应新时代的将会是综合考虑内外环境之下的适应性战略。而教材中所讲的传统概念就是定位学派对公司战略的理解,现代概念则可以理解为是适应性战略。经营战略领域的超级通才明茨伯格(1939—)是这样认为:“一切依照实际情况。当外部环境较重要时就使用定位学派理论,当内部环境较重要时则使用能力学派理论。”

本科目指定教材中的内容就是秉承适应性战略的观点,既考虑外部环境也同时重视内部环境。

【知识点拨】明茨伯格的战略历程十大流派在国际管理界,加拿大管理学家亨利·明茨伯格的角色是叛逆者。他是最具原创性的管理大师,对管理领域常提出打破传统及偶像迷信的独到见解。具体内容如表1-2所示。

表1-2 明茨伯格的战略历程十大流派

流派名称	主要观点
设计学派	战略形成是一个深思熟虑孕育的过程
计划学派	战略形成是一个程序化的过程
定位学派	战略形成是一个分析的过程
企业家学派	战略形成是一个构筑愿景的过程
认知学派	战略形成是一个心理作用的过程
学习学派	战略形成是一个自发的过程
权力学派	战略形成是一个协调的过程
文化学派	战略形成是一个集体思维的过程
环境学派	战略形成是一个适应性的过程
结构学派	战略形成是一个变革的过程

资源来源:亨利·明茨伯格,战略历程:纵览战略管理流派[M].魏江,译,北京:机械工业出版社,2006

(二)公司的使命与目标——基本应用能力★★

教材将企业生存、发展、获利等根本性目的作为公司使命的一部分,而将公司目标作为使命的具体化,如图1-1所示。

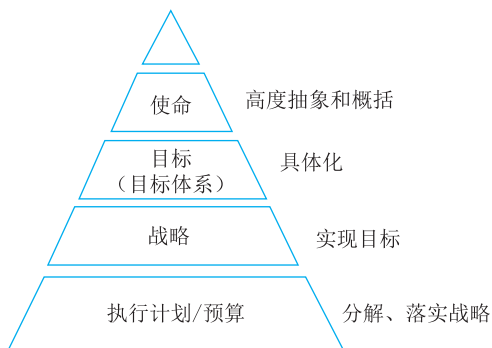


图 1-1 公司的使命

波特讲的终点 = 使命 + 目标，以下分别阐述：

1. 公司的使命 (mission)

公司的使命首先是要阐明公司组织的根本性质与存在理由，一般包括三个方面，也就是“使命 = 目的 + 宗旨 + 经营哲学”，如表 1-3 所示。

表 1-3 公司的使命

方面	说明
公司目的	<p>公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。</p> <p>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。</p> <p>以营利为目的而成立的组织，其首要目的是为其所有者带来经济价值。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。</p> <p>以非营利目的成立的组织，其首要目的是提高社会福利、促进政治和社会变革，而不是营利。一般而言，企业是最普通的营利组织，红十字会是最普通的非营利组织</p>
公司宗旨	<p>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要从事的经营业务范围。公司经营业务范围包括：产品(或服务)、顾客对象、市场和技术等几个方面。</p> <p>公司宗旨反映出企业的定位</p>
经营哲学	<p>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。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</p>

【知识点拨】 愿景 (Vision) 与 使命 (Mission)

愿景是企业期望成为的样子。**愿景指明了未来想要前进的方向，是想要成为什么。**比如麦当劳的愿景是“成为世界上服务最快、最好的餐厅”。福特汽车成立时的企业愿景是“让每个美国人都能拥有汽车”。当然你小的时候的愿景可能是“成为有最多玩具的小朋友”或是“让每个中国人都能给你 1 块钱”。

愿景是使命的基础。使命比愿景更加具体，使命要与愿景保持一致。**使命需要指明一家企业想要基于什么样的经营哲学，用什么样的技术，生产或提供什么样的产品或服务，选择所要服务的市场和顾客。**比如麦当劳的使命是“世界上任何一个社区都成为我们的员工最好的雇主，在每一家餐厅为我们的顾客提供专业优秀的服务”。这个使命与前面

讲到的“成为世界上服务最快、最好的餐厅”是保持一致的。你现在需要思考的问题是，确定什么样的使命可以实现“让每个中国人都能给你 1 块钱”呢？

【相关链接 1】 京东的使命、愿景和核心价值观

- 企业的使命：科技引领生活。
- 企业的愿景：成为全球最值得信赖的企业。
- 核心价值观：客户为先、诚信、协作、感恩、拼搏、担当。

【相关链接 2】 美的集团的使命、愿景和核心价值观

- 企业的使命：联动人与万物，启迪美的世界。
- 企业的愿景：科技尽善，生活尽美。
- 核心价值观：敢知未来——志存高远、务实奋进、包容共协、变革创新。

【相关链接3】 阿里巴巴的使命、愿景及价值观

(1) 使命——让天下没有难做的生意

①我们旨在赋能企业，帮助其变革营销、销售和经营的方式，提升其效率。我们为商家、品牌及其他企业提供技术基础设施以及营销平台，帮助其借助新技术的力量与用户和客户进行互动，并更高效地进行经营。

②我们的业务包括核心商业、云计算、数字媒体及娱乐以及创新业务。除此之外，我们的非并表关联方蚂蚁金服为我们平台上的消费者和商家提供支付和金融服务。围绕着我们的平台与业务，一个涵盖了消费者、商家、品牌、零售商、第三方服务提供商、战略合作伙伴及其他企业的数字经济体已经建立起来。

(2) 愿景

我们旨在构建未来的商业基础设施。我们的愿景是让客户相会、工作和生活在阿里巴巴。我们不追求大，不追求强；我们追求成为一家活102年的好公司。

①相会在阿里巴巴：

我们赋能数以亿计的用户之间、消费者与商家之间、各企业之间的日常商业和社交互动。

②工作在阿里巴巴：

我们向客户提供商业基础设施和新技术，让他们建立业务、创造价值，并与我们数字经济体的参与者共享收益。

③生活在阿里巴巴：

a. 我们致力于拓展产品和服务范畴，让阿里巴巴成为我们客户日常生活的重要部分。

b. 随着我们的业务不断扩展，从商业拓展至云计算、数字媒体及娱乐等众多其他领域，阿里巴巴已进化为一个独特的、充满活力与创新的数字经济体。我们已设立了五年目标，到2024财年底，我们的中国消费者业务将

服务超过10亿的年度活跃消费者，并实现超过人民币10万亿元的年度消费额。我们相信五年目标使我们能更接近实现2036年的愿景：服务全世界20亿消费者，帮助1000万家中小企业盈利以及创造1亿就业机会。

④102年：

阿里巴巴集团创立于1999年，持续发展最少102年就意味着我们将跨越三个世纪，取得少有企业能实现的成就。我们的文化、商业模式和系统的建立都要经得起时间考验，让我们得以长期可持续发展。

(3) 企业文化

阿里巴巴集团的文化关乎维护小企业的利益。我们的数字经济体的所有参与者，包括消费者、商家、第三方服务供应商和其他人士，都享有成长或获益的机会。我们的业务成功和快速增长有赖于我们尊崇企业家精神和创新精神，并且始终如一地关注和满足客户的需求。

(4) 价值观

阿里巴巴集团的六个价值观对于我们如何经营业务、招揽人才、考核员工以及决定员工报酬扮演着重要的角色。

①客户第一，员工第二，股东第三。

②因为信任，所以简单。

③唯一不变的是变化。

④今天最好的表现是明天最低的要求。

⑤此时此刻，非我莫属。

⑥认真生活，快乐工作。

2. 公司的目标

目标是使命的具体化，目标体系的设定让使命的实现更具有可操作性。公司目标是一个体系，其目的是将公司的使命转换成明确、具体的业绩标准，有一个**可测度的目标**，如表1-4所示。

表 1-4 公司的两大目标体系

体系	指标
财务目标体系 (达到较好的结果)	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 (赢得结果)	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

【备考战略】 (1) 战略目标体系的作用是让入密切注意, 公司的管理层不但要提高公司的财务业绩, 还要提高公司的竞争力量、改善公司长远的业务前景。

(2) 财务目标体系和战略目标体系都应该从短期目标和长期目标两个角度体现出来。短期目标体系主要是集中精力提高公司的短期经营业绩和经营结果; 长期目标体系则主要是促使公司的管理者考虑现在应该采取什么行动, 才能使公司进入一种可以在相当长的一段时期内良性经营的状态。

(3) 要学会辨析两类不同指标体系中的指标的差异。战略目标体系中的指标多是经过 PK 竞争后得到的结果, 注意用词“足够的、压倒、低于、更强大、领导地位”等。

【例题 2·单选题】 光大公司是一家拥有自主进出口权限的公司, 以国内外销售贸易、批发零售贸易和进出口贸易为主。光大公司始终遵循国际贸易惯例, 秉承“重合同、守信用、优质服务、互利双赢”的经营理念, 通过贸易纽带紧密联结国内与国际市场, 且与国内外多家知名公司建立了良好的合作关系。该公司的经营理念体现了公司使命中的()。

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

解析 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。光大公司的经营理念体现了公司使命中的经营哲学。 **答案** D

【思路点拨】 本题需要对经营哲学有很清

晰的理解, 能够根据资料进行分析, 属于考试常见的出题思路之一, 在准备应对此类题目时可以结合相关的小例子灵活掌握。

【例题 3·2015 年单选题】 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

解析 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。 **答案** D

(三) 公司战略的层次——知识理解能力

★★

公司的战略分为三个层次: 总体战略、业务单位战略和职能战略, 如图 1-2 和表 1-5 所示。

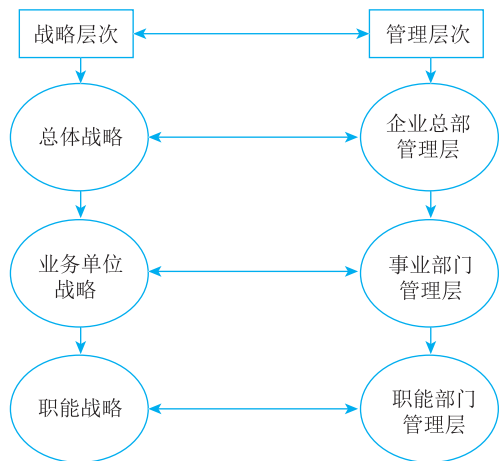


图 1-2 公司战略的三个层次

表 1-5 公司战略的层次

公司战略层次	含义	关键词
总体战略	又称公司层战略, 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。常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。特别是经营多项业务的大中型企业中, 是最高层次的战略	业务组合 资源配置
业务单位战略	又称为竞争战略, 涉及各业务单位的主管以及辅助人员。这些经理人员的主要任务是将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化, 形成本业务单位具体的竞争与经营战略。业务单位战略要针对不断变化的外部环境, 在各自的经营领域中有有效竞争。 单一业务企业的总体战略与竞争战略是一样的	竞争
职能战略	又称职能层战略, 主要涉及企业内各职能部门, 如营销、财务、生产、研发、人力资源、信息技术等, 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	效率

【例题 4·单选题】 甲公司是一家生产高端家电产品的进出口公司, 在经济危机中遭受重大损失。该公司最高管理层针对金融危机爆发后的全球经济环境, 重新确定了未来 10 年的战略规划, 决定转向国内市场, 生产面向大众的产品, 降低产品生产成本, 扩大客户群体, 并根据这一规划明确了公司人财物的配置。该战略属于()。

- A. 总体战略 B. 竞争战略
C. 业务单位战略 D. 职能战略

解析 总体战略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。甲公司确定了未来 10 年的战略规划, 并根据这一规划明确了人财物的配置, 因此属于总体战略。 **答案** A

【思路点拨】 本题属于通过案例形式对公司战略层次的知识点进行考核, 主要根据关键词进行判断。本题的关键词是“战略规划”和“人财物配置”。

二、公司战略管理



(一) 战略管理的内涵与特征——知识理解能力 ★

企业战略管理是为实现企业的使命和战

略目标, 科学地分析企业的内外部环境条件, 制定战略决策, 评估、选择并实施战略方案, 控制战略绩效的动态管理过程。

【相关链接】 经营战略的扫地神僧——安索夫

安索夫(1918—2002)于1936年随家人从俄罗斯移居美国, 他先后取得数学和物理硕士学位以及应用数学博士学位, 1950年加盟美国海军, 在兰德研究所供职6年, 1963年在他45岁时任卡内基梅隆大学教授。他借用了“战略”这个军事词汇, 并引入“市场竞争”概念, 战略管理一词就是他首次提出来的。

1979年安索夫出版了《战略管理》, 他认为战略性企业经营不只要顺应外部环境, 同时也应重视内部因素。书中认为单纯重视定位论或单纯重视能力论都会导致失败, 只有两方面一致并且配合环境才不会失败。当环境动荡变得激烈时, 应使用创造性战略和试错法。但遗憾的是, 这本著作被埋在历史中没能广泛地传播。(这其实就是21世纪公认的适应性战略)

与传统的职能管理相比, 战略管理具有以下特征:

(1) 战略管理是企业的**综合性管理**。战略管理指明企业基本方向和前进道路, 是涉及所有管理部门、业务单位和所有相关因素的

管理活动。

(2) 战略管理是企业的高层次管理。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的规划和管理，必须由企业高层领导来推动和实施。

(3) 战略管理是企业的一种动态性管理。战略管理活动应根据企业内外部各种条件和因素的变化进行适当调整或变更。

【例题 5·多选题】下列各项中，属于战略管理特征的有()。

- A. 战略管理是企业的高层次管理
- B. 战略管理是由企业的职能部门经理来推动和实施的
- C. 战略管理是企业的一种动态性管理
- D. 战略管理是企业的综合性管理

解析 与传统的职能管理相比，战略管

理具有以下特征：(1) 战略管理是企业的综合性管理；(2) 战略管理是企业的高层次管理；(3) 战略管理是企业的一种动态性管理。战略管理是企业的高层次管理，战略管理必须由企业的高层领导来推动和实施，选项 B 说法错误。 答案 ACD

(二) 战略管理过程——基本应用能力 ★

战略管理包含三个关键要素：**战略分析**——了解组织所处的环境和相对竞争地位；**战略选择**——战略制定、评价和选择；**战略实施**——采取措施使战略发挥作用。也就是说，中注协教材认为，战略管理过程包含三个步骤——分析、选择与实施，这三部分内容分别形成了第二、三和四章。具体内容如图 1-3 所示。

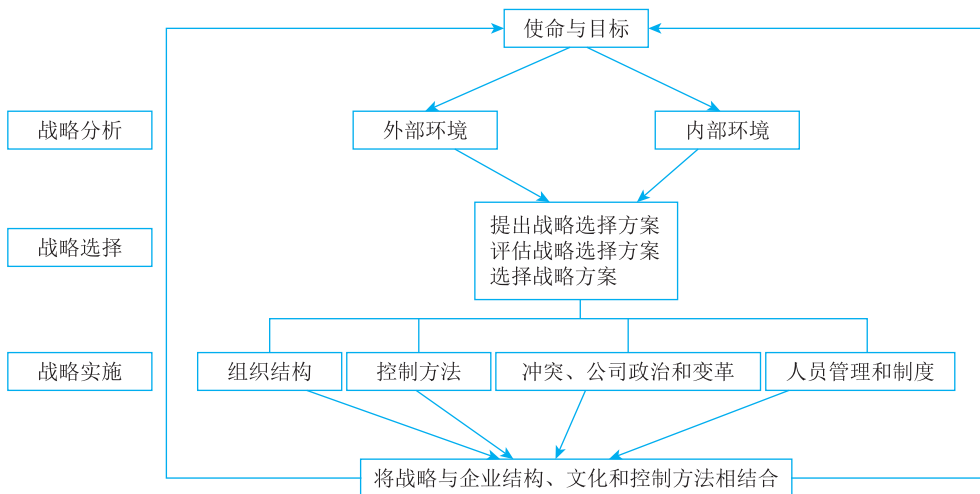


图 1-3 战略管理过程

1. 战略分析

战略分析涉及**外部环境分析**和**内部环境分析**，战略分析的目的是明确企业处于什么内外环境之下，环境正在发生的变化及带给企业哪些机会和威胁。如表 1-6 所示。

表 1-6 战略分析

战略分析	分析方面	分析目的
外部环境分析	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几个方面展开	了解企业所处的环境正在发生哪些变化，这些变化给企业将带来哪些机会和威胁
内部环境分析	从企业的资源与能力、价值链和业务组合等几个方面展开	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

【备考战略】 波士顿矩阵、通用矩阵、SWOT分析等方法都是常用的战略分析工具。

【例题6·多选题】 下列各项中，属于企业外部环境分析的内容有()。

- A. 宏观环境分析
- B. 产业环境分析
- C. 企业资源与能力分析
- D. 企业核心竞争力分析

解析 外部环境分析包括宏观环境分析、产业环境分析、竞争环境分析和国家竞争优势分析等。内部环境分析包括企业资源与能力分析和企业的核心竞争力分析等几个

方面。

答案 AB

【思路点拨】 本题属于直接考核理论知识，可以结合第二章战略分析的内容进行判断。考生应该能够分清楚哪些属于内部环境分析的内容，哪些属于外部环境分析的内容，哪些属于内外部环境分析的内容。

2. 战略选择

战略分析解决的问题是企业在哪里，而战略选择解决的问题是企业要去哪里。

企业在战略选择阶段要考虑可选择的战略类型和战略选择过程两个方面的问题。

(1) 可选择的战略类型。(见表1-7)

表1-7 可选择的战略类型

类型	具体分类
总体(公司层)战略	发展战略、稳定战略、收缩战略
业务单位(竞争)战略	基本竞争战略、中小企业的竞争战略、蓝海战略
职能(职能层)战略	市场营销战略、生产运营战略、研究与开发战略、采购战略、人力资源战略、财务战略等

【例题7·多选题】 下列各项战略中，属于公司层面战略的有()。

- A. 发展战略
- B. 稳定战略
- C. 差异化战略
- D. 收缩战略

解析 公司层面的战略包括发展战略、稳定战略和收缩战略。选项C属于业务单位战略。

答案 ABD

(2) 战略选择过程。

战略选择的过程包括如下三个步骤：

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：**自上而下的方法**；**自下而上的方法**；**上下结合的方法**。三种方法的区别就在于对集权与分权的把握。

② 评估战略备选方案。

评估战略备选方案通常使用三个标准：一是**适宜性标准**(用SWOT来衡量)；二是**可接受性标准**(是否被利益相关者接受)；三是**可行性标准**(成本效益原则)。

③ 选择战略。

战略选择可以考虑以下三种方法：根据企业**目标**选择战略；提交**上级**管理部门审批；聘请**外部**专家。

3. 战略实施

战略实施就是将战略转化为行动，战略实施要解决以下五个主要问题：

(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。

【提示说明】 (1) 确定和建立组织结构涉及如何分配企业内的工作职责范围和决策权力，需要做出如下决定：①企业的管理结构是高长型还是扁平型；②决策权力是集中还是分散；③企业的组织结构类型能否适应公司战略的定位。

(2) 战略管理是一个循环过程，而不是一

次性的工作。要不断监控和评价战略的实施过程，修正原来的分析、选择与实施工作，这是一个循环往复的过程。

(3) 企业战略管理的实践表明，战略制定固然重要，战略实施更为重要。制定一个好的战略仅仅是战略成功的一部分，只有保证有效实施这一战略，企业的战略目标才能够顺利地实现。如果一个良好的战略没有得到较好的贯彻实施，则只会导致事与愿违，甚至失败的结果。如果企业没能制定出完善而合适的战略，但是在战略实施中，能够克服原有战略的不足之处，那么有可能最终导致该战略的完善与成功。

【例题 8·多选题】 战略管理流程是一个循环过程，构成这一循环过程的关键要素包括()。

- A. 战略变革 B. 战略实施
- C. 战略分析 D. 战略选择

解析 一般来说，战略管理过程包括三个关键要素：战略分析、战略选择和战略实施。

答案 BCD

(三) 战略创新管理——综合运用能力 ★★

1. 战略创新的定义

企业战略创新是指企业为了获得可持续竞争优势，根据内外环境已发生或预测发生的变化，遵循“环境、战略、组织”三者动态协调性原则，对新的创意进行搜索、选择、实施、获取的系统性过程。

【提示说明】“变革”与“创新”的区别：变革是将企业转化成新状况和不断变化的过程，但可能沿用现行的计划和概念而未必产生新的构想；创新则产生新的构想和概念并付诸

管理活动。

“发明”与“创新”的区别：发明是把新创意转化为产物(指产品、流程或模式)，侧重于结果；创新则还包括对新创意产生、开发、实施和获取过程所涉及的活动，侧重于过程。

2. 创新的重要性

(1) 创新是企业适应动态变化的外部环境，以确保其生存发展的一种重要能力。

外部环境的变化带来的同时是机会和威胁并存。比如政策法规、社会文化环境、经济因素及科学技术的发展变化。企业需要具备创新能力，才能拥有适应变化的能力，以实现“适者生存”。

(2) 创新是获得持续竞争优势最主要的来源。

创新对企业竞争优势的贡献体现在三个方面。一是新产品可占领与保持市场份额，提高企业盈利能力；二是成熟产品无法单纯采取低价竞争以实现增长，还依赖于设计及产品定制等非价格因素，这需要创新；三是在产品生命周期缩短时期，用更好的产品替代原有产品的能力愈发重要。这也是时间竞争所导致的“快鱼吃慢鱼”现象。

(3) 持续不断的创新是维持企业竞争优势的根本保障。

由于存在模仿创新的压力，一方向原创企业只有持续创新才能维持其竞争优势，另一方面，模仿创新的企业只有从模仿创新提升为原始创新和自主创新，才能获得真正的竞争优势。

3. 战略创新的四大类型

战略创新的类型如表 1-8 所示。

表 1-8 战略创新的类型

类型	描述	举例与说明
产品创新	指提供新的产品和服务的变化	语音鼠标
流程创新	指产品和服务的生产和交付方式的变化	制造方法和设备的变化；业务办理手续和任务排序的变化

续表

类型	描述	举例与说明
定位创新	指产品和服务进入市场的环境的变化，即通过特定用户情境下 重新定位 对既有产品和流程的 感知 来实现创新	类似于在第3章蓝海战略内容中“重设功能与情感诉求”
范式创新	指影响组织业务的潜在思维模式的变化	即商业模式的创新

需要说明的是，四种类型的创新，其界限并不十分清晰，实践中经常交织在一起。

4. 探索战略创新的不同方面

(1) 创新的新颖程度——“渐进性”创新还是“突破性”创新。

多数情况企业是以渐进性创新方式进行的，遵循“没有最好，只有更好”原则。主要是源于“全面质量管理”理念下的持续渐进性改变以提高质量，从而获得显著回报。近年来更多的企业在生产经营中运用“精益化”思考，以实现“渐进性”创新。

(2) 创新的途径——“产品家族”创新还是“基础平台”创新。

基本思路是，依托一个可以扩展的产品家族或稳健的基础平台，为创新提供一定范围的延展空间。比如英特尔公司的产品家族创新、索尼公司的“随身听”平台创新、华为公司万物互联平台创新。

(3) 创新的层面——“组件层面”创新还是

“架构层面”创新。

有些创新改变了组件层面，有些则改变了整个系统架构。创新很少只涉及单一的技术和市场，而是要处理构成体系的大量知识。当创新变化发生在更高的系统架构层面，现有的沟通渠道和知识流可能不适合或不足以支持创新，这就需要企业发展新的知识流结构，解决途径之一就是技术整合，即不同的技术整合后使得原本分散的组件创新整合成新的架构。多数企业的商业模式也强调了整合性解决方案，为最终用户提供价值。

(4) 创新的时机——创新生命周期的三个阶段“流变”“过渡”还是“成熟”。

在新的行业，主要围绕新的产品和服务的概念进行创新；在更为成熟的行业则趋向流程创新和定位创新，或找到新的细分市场。创新生命周期模型相关内容如图1-4和表1-9所示。

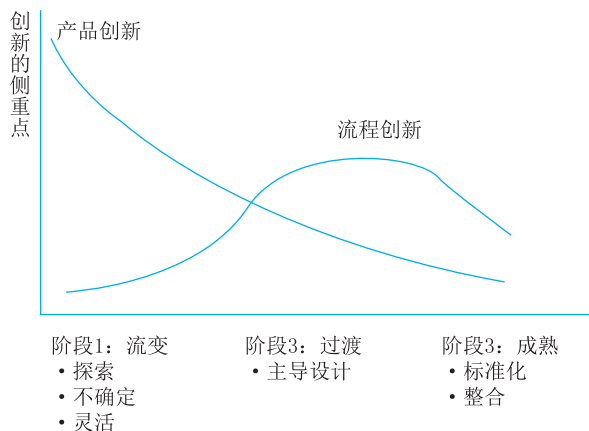


图 1-4 创新生命周期模型

表 1-9 创新生命周期各阶段的主要元素

创新特征	流变阶段(酝酿阶段)	过渡阶段	成熟阶段
竞争重点	产品的功能性	产品差异化	产品的成本
创新的驱动因素	客户需求、技术投入	扩展内部技术能力	降本增效的压力
创新的主要类型	产品创新	流程创新	渐进性的产品和流程创新
生产线特征	多样性,包括定制的设计	包括至少一种稳定或主导设计	大多是标准产品
生产流程特征	灵活但低效,目标有实验性,经常变化	越来越严格和明确	高效,资本集约化并相对严格

【提示说明】为什么已有组织很难应对非连续性创新?

一是由于沉没成本以及对既有技术和市场的投入;另一个原因则来自心理与制度上的障碍。

5. 战略创新的情境

成功的战略创新赖以实现的关键情境,包括建立创新型组织和制定创新的战略。

(1) 建立创新型组织。

营造和保持创新型组织环境,是企业成功实现战略创新的关键情境之一。创新型组织的七大组成要素如表 1-10 所示。

表 1-10 创新型组织的七大组成要素

组成要素	关键特征	补充说明
共同使命、领导力和创新的意愿	明确清晰地阐述共同的新使命;延伸战略目标——高管层的承诺	对组织目标要达成高度共识并忠诚于目标;高管的参与、承诺、付出及支持
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”和“机械”模式之间找到恰当的平衡	有机的组织适合快速变革的环境;机械的组织适合稳定的环境;IT 发展与应用
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	其他角色包括项目经理、商业创新者等
全员参与创新	参与整个组织的持续改进活动	经历五个阶段
有效的团队合作	适合地使用团队来解决问题,需要在团队选择和建设上给予投入	团队是跨越组织内部界限的机制。五个关键影响因素
创造性氛围	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	氛围是经常性的行为模式、态度和情感,包括六个要素
跨越边界	内部和外部的顾客导向;广泛的网络	对外部的刺激保持开放;利用 IT 技术与利益相关者的广泛联系

【提示说明】全员参与创新的五个阶段

(1)“无意识”阶段。

(2)正式尝试阶段。

(3)与组织战略目标保持一致阶段。

(4)对个体和小组的“授权”试验创新阶段。

(5) 全员创新的最高阶段。

【提示说明】影响高效团队合作的五个关键因素

(1) 明确的任务和目标。

(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。

【提示说明】氛围影响创新的六个关键因素

信任和开放性、挑战和参与、组织松弛度、冲突和争论、风险承担、自由。

(2) 制定创新的战略

公司战略与创新之间关系的核心观点，

包括以下四方面：

一是企业拥有**特定的知识和能力**，是在竞争中取得成功的本质特征；

二是公司战略的本质特征是一种**创新战略**，其目的就是积累企业特定的知识和能力；

三是一种创新战略必须能够**应对外部复杂环境的变化**；

四是内部结构和过程必须与可能的冲突性需求**保持平衡**。包括识别并开发专业知识和整合探索专门知识。

本科目后面章节内容将按照“战略分析——战略选择——战略实施”来全面展开阐述。

6. 创新管理的过程(四个阶段)

创新管理的过程如表 1-11 所示。

表 1-11 创新管理的过程

创新管理的四个阶段	主要内容
第一，搜索阶段——如何找到创新机会	搜索潜在变革的信息，寻找与创新相关的诱因
第二，选择阶段——要做什么及为什么	基于已有的技术领域和能力，对不同的机会和市场作出符合整体战略的选择
第三，实施阶段——如何实现创新	汇集各种知识并产生创新的过程。并以某种形式进入目标环境，再巩固本次创新
第四，获取阶段——如何获得利益	商业目的或社会创新改变世界。可通过流程创新及推广以获利、运用知识产权保护以维护竞争优势、掌控和引领创新未来发展方向

【提示说明】在创新管理的选择阶段，需要做的三个方面研究：

其一，是对可利用的技术和市场机会的研究；其二，是对企业现有能力的研究，确保现在知识能够与变革所需要的知识相匹配；其三，是将创新与整体业务绩效的提高相联系的研究。

【例题 9·单选题】“哈达斯”冰淇淋是深受儿童喜爱的品牌，近期该公司面向成年人打出广告“爱 TA，就请 TA 吃哈达斯冰淇淋吧！”，获得了空前的成功。从战略创新的类

型来看，该公司的战略创新属于()。

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

解析 定位创新是指产品和服务进入市场的环境的变化，也就是通过特定用户情境下的重新定位对既有产品和流程的感知来实现的创新。“哈达斯”冰淇淋是深受儿童喜爱的品牌，近期该公司面向成年人的销售行为，属于重新定位。 **答案** C

真题精练

【公司战略的定义】

(2018年·多选题)*逸风公司是一家手机游戏软件开发商。该公司为实现预定的战略目标,借助大数据分析工具,及时根据市场需求的变化调整产品开发和经营计划,成效显著。以下的表述中体现逸风公司上述做法的有()。

- A. 逸风公司的战略是理性计划的产物
- B. 逸风公司的战略是在其内外环境的变化中不断规划和再规划的结果
- C. 逸风公司的战略是事先的计划和突发应变的组合
- D. 逸风公司采取主动态势预测未来

【公司的使命与目标】

1. (2020年·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. 目标
- C. 经营哲学
- D. 宗旨

2. (2019年·单选题)睿祥公司创业初期主营手机业务,后来成长为一家涵盖众多消费电子产品和软件的互联网企业。本案例体现了睿祥公司()。

- A. 公司宗旨的变化
- B. 经营哲学的变化
- C. 战略层次的变化
- D. 公司目的的变化

3. (2019年·单选题)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. 公司宗旨的变化
- C. 公司目的的变化
- D. 战略层次的变化

真题精练答案及解析

【公司战略的定义】

BCD 【解析】该公司为实现预定的战略目标,借助大数据分析工具,及时根据市场需求的变化调整产品开发和经营计划,说明其战略是事先的计划和突发应变的组合,采取主动的态势预测未来,战略是在内外环境的变化中不断规划和再规划的结果,选项BCD都是正确的。

【公司的使命与目标】

1. D 【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D正确。

2. A 【解析】“睿祥公司创业初期主营手机业务,后来成长为一家涵盖众多消费电子产品和软硬件的互联网企业”体现的是经营业务范围的调整,即公司宗旨的变化,选项A正确。

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。

* 本书中所涉及的真題均为考生回忆,特此注明。