

2013 年经济专业技术资格考试

# **工商管理专业知识与实务**

## **(中级)**

全国经济专业技术资格考试研究院 编著

**清华大学出版社**

北 京

## 内 容 简 介

本书以2013年全国经济专业技术资格考试教材为依据,对大纲进行了全面分析。本书中的“大纲解读”对考情、考点进行了全面分析;“考点精讲”与“真题解析”深入分析重点难点,清晰透彻;“同步自测”针对性强,帮助考生夯实基础。本书是应考者快速贯通考点、顺利通过考试的必备书籍。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

工商管理专业知识与实务:中级/全国经济专业技术资格考试研究院 编著. —北京:清华大学出版社,2013.5

(2013年经济专业技术资格考试)

ISBN 978-7-302-31820-0

I. ①工… II. ①全… III. ①工商行政管理—资格考试—自学参考资料 IV. ①F203.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第062919号

责任编辑:张颖 高晓晴

封面设计:颜森设计

版式设计:思创景点

责任校对:蔡娟

责任印制:

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦A座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈: 010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 刷 者:

装 订 者:

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm 印 张: 17.75 字 数: 443千字

版 次: 2013年5月第1版 印 次: 2013年5月第1次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 35.00元

---

产品编号:

## 本书编委会

主    编：索晓辉

编    委：李  蓉  邢铭强  方文彬  马利霞

路利娜  王  炜  张剑锋  刘春云

张淑娇  李  雪  华  蕾  张兴玉

刘晓翠  舒  霞  王  莹  潘菊华

林金松  邵永为  迟  杰

# 前言

经济社会的发展对各行各业的人才都提出了新的要求，为了顺应这一发展趋势，经济行业对经济师的要求在逐步提高，审核制度也在逐步完善。

为了满足广大考生的迫切需要，我们严格依据人力资源和社会保障部人事考试中心组织编写的《全国经济专业资格考试用书》(内含大纲)，结合多年来对命题规律的准确把握，精心编写了这套“2013年经济专业技术资格考试”丛书。

本着助考生一臂之力的初衷，依据“读书、做题、模考”三段学习法的一贯思路，本套丛书在编写过程中力图体现以下几个功能与特点。

## 紧扣大纲，突出重点

本套丛书严格按照人力资源和社会保障部最新考试大纲编写，充分体现了教材的最新变化与要求。所选习题的题型、内容也均以此为依据。在为考生梳理基础知识的同时，结合历年考题的深度讲解考点、难点，使读者能够“把握重点，迅速突破”。

## 同步演练，科学备考

本套丛书按照“读书、做题、模考”分段学习法的一贯思路，相应设置了“大纲解读”、“考点精讲”“同步自测”和“同步自测解析”几个栏目，以全程辅导的形式帮助大家按照正确的方法复习备考。

## 命题规范，贴近实战

众所周知，历年真题是最好的练习题，本套丛书在例题的选取上，以历年真题为主，让读者能够充分了解考试的重点、难点，有的放矢，提高命中率。同时，我们还配备了高保真模拟题，让考生以最接近真题的模拟自测题来检验学习效果，提高自己的实战能力和应变能力。

## 解析详尽，便于自学

考虑到大部分考生是在职人士，主要依靠业余时间进行自学。本套丛书对每道习题都进行了详尽、严谨的解析，有问有答，以帮助读者快速掌握解题的方法，方便读者自学。

在本书中，我们依据往年的考试命题规律和今年的考情动态，集思广益，编制了一套模拟试题，并给予简明扼要的解答和提示，在考核重点、题型、题量、难度、命题风格等方面力求接近考试真题，使广大读者在考试前能对自身的学习效果有一个全面的把握。

总而言之，通过突显重点、辨析真题、同步自测、深度解析等环节，希望能够使读者朋友们对考点烂熟于心，对考试游刃有余，对成绩胸有成竹。

最后，预祝广大考生顺利通过经济专业技术资格考试，在新的人生道路上续写辉煌。

# 目 录

|                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| 第一章 企业战略与经营决策..... 1   | 第二节 公司所有者与经营者..... 42  |
| 大纲解读..... 1            | 考点四 公司所有者..... 42      |
| 考点精讲..... 1            | 考点五 公司经营者..... 43      |
| 第一节 企业战略概述..... 1      | 考点六 所有者与经营者的关系..... 47 |
| 考点一 企业战略的特征与战略         | 第三节 股东机构..... 47       |
| 管理的方法..... 1           | 考点七 股东机构的内容..... 47    |
| 考点二 企业战略的制定、           | 第四节 董事会..... 52        |
| 实施与控制..... 3           | 考点八 董事会的内容..... 52     |
| 第二节 企业战略分析..... 7      | 第五节 经理机构..... 57       |
| 考点三 企业外部环境分析..... 7    | 考点九 经理机构的内容..... 57    |
| 考点四 企业内部环境分析..... 10   | 第六节 监督机构..... 59       |
| 考点五 企业综合分析..... 12     | 考点十 监事会..... 59        |
| 第三节 企业战略类型与选择..... 13  | 同步自测..... 61           |
| 考点六 基本竞争战略..... 13     | 同步自测解析..... 66         |
| 考点七 企业成长战略..... 16     |                        |
| 考点八 企业稳定战略..... 18     | 第三章 市场营销与品牌建设..... 71  |
| 考点九 企业紧缩战略..... 19     | 大纲解读..... 71           |
| 第四节 企业经营决策..... 19     | 考点精讲..... 71           |
| 考点十 企业经营决策的概念和         | 第一节 市场营销概述..... 71     |
| 类型..... 19             | 考点一 市场营销的含义..... 71    |
| 考点十一 企业经营决策的要素..... 20 | 考点二 市场营销的功能与作用..... 72 |
| 考点十二 企业经营决策的流程..... 21 | 考点三 市场营销的管理与任务..... 73 |
| 考点十三 经营决策的方法..... 22   | 第二节 环境分析与市场定位..... 75  |
| 同步自测..... 25           | 考点四 环境分析..... 75       |
| 同步自测解析..... 32         | 考点五 市场细分..... 76       |
|                        | 考点六 目标市场..... 77       |
|                        | 考点七 市场定位..... 78       |
| 第二章 公司法人治理结构..... 39   | 第三节 市场营销策略..... 79     |
| 大纲解读..... 39           | 考点八 产品策略..... 79       |
| 考点精讲..... 39           | 考点九 价格策略..... 81       |
| 第一节 公司治理及其运行机制..... 39 | 考点十 渠道策略..... 83       |
| 考点一 公司治理的内涵..... 39    | 考点十一 促销策略..... 85      |
| 考点二 公司的内部治理机制和         | 第四节 品牌与品牌战略概述..... 86  |
| 外部治理机制..... 40         | 考点十二 品牌的内涵..... 86     |
| 考点三 公司治理的基本模式..... 41  |                        |

|                            |     |                              |     |
|----------------------------|-----|------------------------------|-----|
| 考点十三 品牌的作用与<br>名牌效应·····   | 87  | 考点精讲·····                    | 128 |
| 考点十四 品牌战略·····             | 89  | 第一节 物流管理概述·····              | 128 |
| 第五节 品牌战略的实施·····           | 90  | 考点一 物流和企业物流·····             | 128 |
| 考点十五 品牌打造·····             | 90  | 考点二 企业物流的分类和<br>作业目标·····    | 130 |
| 考点十六 品牌战略的类型·····          | 92  | 第二节 企业采购与供应<br>物流管理·····     | 131 |
| 考点十七 品牌的维护·····            | 93  | 考点三 企业采购管理·····              | 131 |
| 考点十八 品牌拓展·····             | 94  | 考点四 企业供应物流的基本任务<br>及其作用····· | 133 |
| 同步自测·····                  | 95  | 第三节 企业生产物流管理·····            | 133 |
| 同步自测解析·····                | 96  | 考点五 企业生产物流概述·····            | 133 |
| 第四章 生产管理与控制·····           | 98  | 考点六 企业生产物流的类型·····           | 135 |
| 大纲解读·····                  | 98  | 考点七 企业生产物流的方式·····           | 136 |
| 考点精讲·····                  | 98  | 考点八 推拉生产物流模式·····            | 138 |
| 第一节 生产计划·····              | 98  | 第四节 企业仓储与库存管理·····           | 139 |
| 考点一 生产能力·····              | 98  | 考点九 企业仓储管理·····              | 139 |
| 考点二 产品生产计划·····            | 102 | 考点十 企业库存管理与控制·····           | 141 |
| 考点三 产品生产进度的安排·····         | 104 | 考点十一 经济订货批量模型·····           | 142 |
| 第二节 生产作业计划·····            | 105 | 考点十二 数量折扣下的经济<br>订货量·····    | 143 |
| 考点四 生产作业计划的概念·····         | 105 | 第五节 企业销售物流管理·····            | 143 |
| 考点五 生产作业计划编制·····          | 107 | 考点十三 企业销售物流概述·····           | 143 |
| 第三节 生产控制·····              | 108 | 考点十四 企业销售物流的组织·····          | 143 |
| 考点六 生产控制的概念和<br>基本程序·····  | 108 | 考点十五 企业销售物流的管理·····          | 145 |
| 考点七 生产控制的方式·····           | 109 | 考点十六 企业销售物流管理<br>效果的评价·····  | 146 |
| 第四节 生产作业控制·····            | 110 | 同步自测·····                    | 146 |
| 考点八 生产进度控制·····            | 110 | 同步自测解析·····                  | 148 |
| 考点九 在制品控制·····             | 111 | 第六章 技术创新管理·····              | 151 |
| 考点十 库存控制·····              | 112 | 大纲解读·····                    | 151 |
| 考点十一 生产调度·····             | 114 | 考点精讲·····                    | 151 |
| 第五节 现代生产管理与控制的<br>方法·····  | 115 | 第一节 技术创新含义、类型与<br>过程·····    | 151 |
| 考点十二 MRP、MRP II 和 ERP····· | 115 | 考点一 技术创新·····                | 151 |
| 考点十三 丰田生产方式和<br>看板管理·····  | 119 | 考点二 技术创新的过程·····             | 154 |
| 同步自测·····                  | 122 | 第二节 技术创新组织与管理·····           | 157 |
| 同步自测解析·····                | 125 | 考点三 技术创新与企业组织<br>结构的互动·····  | 157 |
| 第五章 物流管理·····              | 128 |                              |     |
| 大纲解读·····                  | 128 |                              |     |

|                               |            |                               |            |
|-------------------------------|------------|-------------------------------|------------|
| 考点四 企业内部的技术创新<br>组织模式 .....   | 159        | 第四节 企业劳动合同管理与劳动<br>争议处理 ..... | 199        |
| 考点五 企业外部的技术创新<br>组织模式 .....   | 160        | 考点十 企业劳动合同管理 .....            | 199        |
| 考点六 企业 R&D 管理 .....           | 162        | 考点十一 企业劳动争议处理 .....           | 207        |
| 第三节 技术转移与技术交易 .....           | 164        | 同步自测 .....                    | 214        |
| 考点七 技术转移 .....                | 164        | 同步自测解析 .....                  | 219        |
| 考点八 技术交易 .....                | 169        | <b>第八章 企业投融资决策及重组 .....</b>   | <b>226</b> |
| 考点九 国际技术贸易 .....              | 170        | 大纲解读 .....                    | 226        |
| 第四节 技术创新与知识产权<br>管理 .....     | 172        | 考点精讲 .....                    | 226        |
| 考点十 知识产权的含义与特征 .....          | 172        | 第一节 筹资决策 .....                | 226        |
| 考点十一 技术创新与知识产权<br>制度的关系 ..... | 172        | 考点一 资本成本 .....                | 226        |
| 考点十二 企业知识产权保护<br>策略 .....     | 173        | 考点二 杠杆理论 .....                | 230        |
| 考点十三 技术合同的类型 .....            | 174        | 考点三 资本结构理论 .....              | 232        |
| 考点十四 技术合同管理 .....             | 176        | 考点四 筹资决策的定性<br>分析方法 .....     | 233        |
| 同步自测 .....                    | 177        | 考点五 筹资决策的定量<br>分析方法 .....     | 234        |
| 同步自测解析 .....                  | 181        | 考点六 公司上市筹资 .....              | 234        |
| <b>第七章 人力资源规划与薪酬管理 .....</b>  | <b>187</b> | 第二节 投资决策 .....                | 236        |
| 大纲解读 .....                    | 187        | 考点七 现金流量的内容及估算 .....          | 236        |
| 考点精讲 .....                    | 187        | 考点八 项目投资决策评价指标 .....          | 237        |
| 第一节 人力资源规划 .....              | 187        | 第三节 企业重组 .....                | 239        |
| 考点一 人力资源规划 .....              | 187        | 考点九 企业重组的含义 .....             | 239        |
| 考点二 人力资源需求与<br>供给预测 .....     | 189        | 考点十 收购与兼并的含义与<br>类型 .....     | 239        |
| 第二节 绩效考核 .....                | 191        | 考点十一 并购动机 .....               | 241        |
| 考点三 绩效与绩效考核的含义 .....          | 191        | 考点十二 并购的财务分析 .....            | 242        |
| 考点四 绩效考核的内容和标准 .....          | 191        | 考点十三 公司分立 .....               | 244        |
| 考点五 绩效考核的步骤和方法 .....          | 192        | 考点十四 资产置换与资产注入 .....          | 247        |
| 第三节 薪酬管理 .....                | 193        | 考点十五 债转股与以股抵债 .....           | 247        |
| 考点六 薪酬的概念与构成 .....            | 193        | 考点十六 价值评估基本方法 .....           | 248        |
| 考点七 薪酬的功能 .....               | 193        | 同步自测 .....                    | 249        |
| 考点八 企业薪酬制度设计的<br>原则和流程 .....  | 194        | 同步自测解析 .....                  | 252        |
| 考点九 企业薪酬制度设计的<br>方法 .....     | 196        | <b>模拟试卷 .....</b>             | <b>256</b> |
|                               |            | <b>模拟试卷参考答案与解析 .....</b>      | <b>265</b> |

# 第一章 企业战略与经营决策



## 大纲解读

考试目的在于测查应试人员是否掌握企业战略概述、企业战略分析、企业战略类型与选择、企业经营决策等专业知识，以及运用相关概念和方法分析实际问题的能力。平均分值为 20 分。具体考试内容包括：

### 1. 企业战略概念

企业战略的基本概念、特征、层次，企业战略管理的概念和内涵。企业战略制定，包括企业愿景、使命与战略目标的内涵，制定战略的步骤；企业战略实施，包括战略实施的步骤和模式；企业战略控制，包括战略控制的原则、流程和方法。

### 2. 企业战略分析

企业外部环境分析，包括 PEST 分析法、行业生命周期分析法、波特五力模型等；企业内部环境分析，包括企业核心竞争力分析、价值链分析、波士顿矩阵分析等；企业综合分析，包括 SWOT 分析法。

### 3. 企业战略类型与选择

基本竞争战略，包括成本领先战略、差异化战略和集中战略；企业成长战略，包括密集型成长战略、一体化战略、战略联盟；企业稳定战略，包括无变化战略、维持利润战略、暂停战略和谨慎实施战略；企业紧缩战略，包括转向战略、放弃战略和清算战略。

### 4. 企业经营决策

企业经营决策的概念和类型，包括企业经营决策的定义及类型划分；企业经营决策的要素，包括 5 种企业经营决策的要素；企业经营决策流程，包括企业经营决策的 5 个不同阶段；企业经营决策方法，包括定性决策方法和定量决策方法。定性决策方法，包括头脑风暴法、德尔菲法、名义小组技术等；定量决策方法，包括确定型决策方法、风险型决策方法和不确定型决策方法。



## 考点精讲

### 第一节 企业战略概述

#### 考点一 企业战略的特征与战略管理的方法

##### (一) 企业战略的特征与层次

企业战略是指企业在市场经济竞争激烈的环境中，在总结历史经验、调查现状、预测未

来的基础上，为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划或方案。随着世界经济全球化和一体化进程的加快和随之而来的国际竞争的加剧，对企业战略的要求愈来愈高。

1. 企业战略的特征

企业战略的特征如表 1-1 所示。

表 1-1 企业战略的特征

| 企业战略的特征 | 含 义                                                                                                            |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 全局性与复杂性 | 根据企业总体发展的需要而制定的，它所追求的是整体效果，因而是一种总体决策。全局是由若干局部所组成的，战略的制定、实施和评价都是一个复杂的系统工程                                       |
| 稳定性与动态性 | 企业战略制定的着眼点在未来而不是目前，需要考虑长远的效益，因此，企业战略实施过程具有较强的稳定性。但是，如果企业内外部环境发生较大的变化，企业战略必须能够随之修改，因此，战略又具有动态性的特点               |
| 收益性和风险性 | 企业战略的目标是达成企业发展的愿景和未来目标，因此，对企业自身而言，企业战略能够带来显性或隐性的收益。同时，随着环境动态性的增强，许多事物具有不可预测性，环境的不确定性因素增多，因此，企业战略的制定及实施具有一定的风险性 |

2. 企业战略的层次

企业战略一般分为三个层次：企业总体战略、企业业务战略和企业职能战略，如图 1-1 所示。

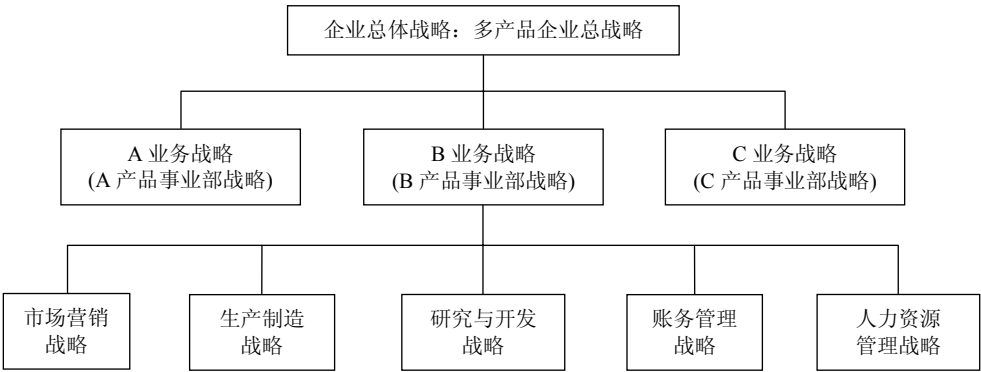


图 1-1 企业战略层次图

(1) 企业总体战略。企业总体战略一般是以企业整体为研究对象，研究整个企业生存和发展中的一些基本问题，它是企业总体的最高层次的战略，是整个企业发展的总纲，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。企业总体战略能够决定和揭示企业的目的和目标。

(2) 企业业务战略(竞争战略或事业部战略)。企业业务战略是指企业内部各部门和所属单位在企业总体战略的指导下，经营管理某一个特定的经营单位的战略计划。企业业务战略是位于经营层面的战略，它的目的(或重点)是改进一个业务单位在它所从事的行业中，或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位。它是在总体性企业战略的指导下，经营某一特定经营单位所制定的战略计划，是企业总体战略之下的子战略。

(3) 企业职能战略。企业职能战略是指为实现企业战略而对企业内部各项关键职能活动做出的统筹安排,包括生产战略、市场营销战略、财务战略、人力资源管理战略和研发战略等。企业职能战略的重点是提高资源的利用效率,最大化企业资源的利用效率。

【例 1-1】某食品生产企业通过扩大生产规模获得规模经济效应,在竞争中取得了成功,该企业的这项战略属于( )。(2011 年单选题)

- A. 企业生产战略                      B. 企业职能战略  
C. 企业竞争战略                      D. 企业总体战略

【解析】C 扩大生产规模获得规模经济效应可以降低成本,属于成本领先战略,该战略属于企业基本竞争战略。

【例 1-2】某家电企业决定进军医药行业,这属于( )层次的企业战略。(2010 年单选题)

A. 总体战略                      B. 职能战略                      C. 业务战略                      D. 重组战略

【解析】A 企业总体战略能够决定和揭示企业的目的和目标, A 选项正确。

【例 1-3】某食品生产企业决定进军家电业,该企业的这项战略属于( )。(2012 年单选题)

- A. 企业业务战略                      B. 企业职能战略  
C. 企业竞争战略                      D. 企业总体战略

【解析】D “食品生产”企业进军“家电业”,该战略属于关系到整个企业发展的总体战略。本题考核企业战略的层次。

## (二) 企业战略管理的内涵

企业战略管理是指企业战略的分析与制定、评价与选择以及实施与控制,使企业能够达到其战略目标的动态管理过程。首先,企业战略管理是企业战略的分析与制定、评价与选择、实施与控制,三者形成一个完整的、相互联系的管理过程。其次,企业战略管理是把企业战略作为一个不可分割的整体来加以管理的,其目的是提高企业的整体水平,使企业战略管理各个部分有机整合以产生集成效应。最后,企业战略管理关心的是企业的长期稳定和高速度发展,它是一个不断循环往复、不断完善、不断创新的过程,是螺旋式上升的过程。

企业战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标,最高任务是实现企业的使命,因此,战略管理具有明显的主体导向特征。

## 考点二 企业战略的制定、实施与控制

### (一) 战略的制定

一个战略的制定过程实际上就是战略的决策过程,企业如果不能对战略制定的所有工作进行科学有序的管理,就难以及时有效地制定出正确的经营战略。其基本步骤如下:

- (1) 确定企业的愿景、使命和战略目标;
- (2) 准备战略方案;
- (3) 评价和确定战略方案。

## (二) 企业战略的实施

企业战略实施是企业战略管理的关键环节,是动员企业全体员工充分利用并协调企业内外一切可利用的资源,沿着企业战略的方向和途径,自觉而努力地贯彻战略,以期更好地达成企业战略目标的过程。

### 1. 企业战略实施的步骤

企业战略实施流程主要包括三个步骤,如图 1-2 所示。

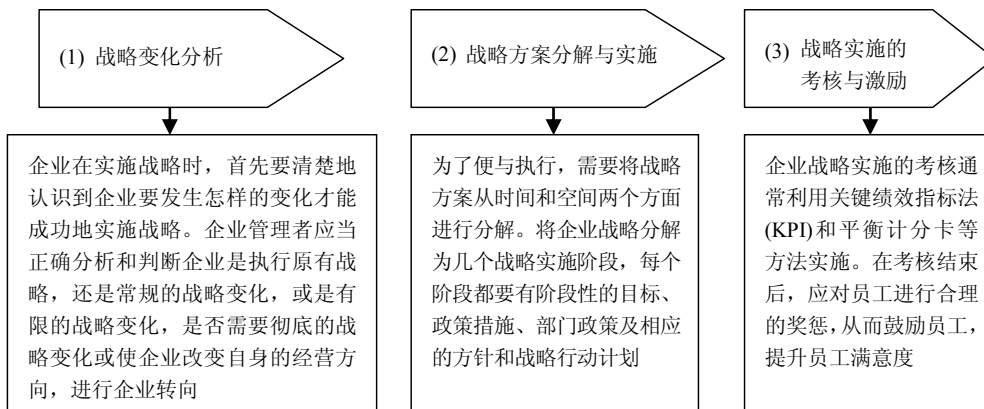


图 1-2 企业战略实施流程

### 2. 企业战略实施的模式

在企业战略实践中,战略实施有 5 种不同的模式:

#### (1) 指挥型

战略制定者要向企业高层领导提交企业战略方案,企业高层领导经研究后得出结论,确定战略后,向企业管理人员宣布企业战略,然后强制下层管理人员执行。这种模式的特点是企业管理者考虑的是如何制定一个最佳战略。

#### (2) 转化型

转化型模式是从指挥型模式转变来的。该模式十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施。在原有分析工具的基础上增加了三种组织行为科学的方法:

① 利用组织机构和参谋人员明确地传递企业优先考虑的事务和信息,把注意力集中在所需要的领域;

② 实施规划系统、效益评价以及激励补偿等手段,以便支持实施战略的行政管理系统;

③ 运用文化调节的方法促进整个系统发生变化。

该模式的缺点是,如过分强调组织体系和结构,有可能失去战略的灵活性,因此该模式较适合于环境确定性较大的企业。

#### (3) 合作型

该模式把战略决策范围扩大到了企业高层管理集体之中,调动了高层管理人员的积极性和创造性。协调高层管理人员成为管理者的工作重点。它的不足之处是,战略是不同观点、不同目的参与者相互协商后的产物,可能会降低战略的经济合理性。这种模式比较适合于复杂而又缺少稳定性环境的企业。

#### (4) 文化型

该模式是把合作型的参与成分扩大到了企业的较低层次，力图使整个企业人员都支持企业的目标和战略。这种模式的不足之处在于，企业员工必须有较高的素质，企业采用这一模式要耗费较多的人力和时间，强大的企业文化可能会掩盖企业中的某些问题。

#### (5) 增长型

在这一模式中，企业的战略是从基层单位自下而上地产生的。它的关键是能够激励管理人员的创造性，制定与实施完善的战略，使企业的能量得以发挥，并使企业的实力得到增长。这种模式对管理者的要求很高，要能正确评判下层的各种建议，淘汰不适当的方案。

【例 1-4】在公司组织机构决策的执行中，重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施的模式是( )。(2011 年单选题)

- A. 指令型      B. 合作型      C. 增长型      D. 转化型

【解析】D 转化型模式十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略的实施。

### (三) 企业战略的控制

战略控制是指企业战略管理者及参与战略的实施者根据战略目标和行动方案，对战略的实施状况进行全面评审，及时发现偏差并纠正偏差的活动。

#### 1. 战略控制的原则

##### (1) 确保目标原则

战略控制过程是确保达成企业的过程，通过执行战略计划确保战略目标的实现。既要控制短期性经营活动，也要控制长期性战略活动。

##### (2) 适度控制原则

控制过程要严格但又不乏弹性。控制切忌过度，只要能保持与目标的一致性，保持战略实施的正确方向，就应尽可能少地干预实施过程中发生的问题。否则，控制过多可能会引起混乱和目标移位。

##### (3) 适时控制原则

控制要掌握并选择适当的时机来进行战略修正，要尽可能避免在不该修正时采取行动或者在需要纠正时没有及时采取行动。

##### (4) 适应性原则

控制应能反映不同经营业务的性质与需要。经营业务有大有小，对达成组织目标的影响力有轻有重，应视各部门的业务范围、工作特点等制定不同的监控标准和方式，才能适应不同经营业务的需要。

#### 2. 战略控制的流程

战略控制的目标就是使企业战略的实际实施效果尽量符合战略的预期目标。为了达到这一点，战略控制过程可以分为 4 个步骤，如图 1-3 所示。

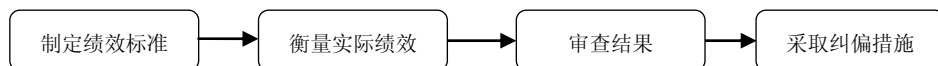


图 1-3 战略控制的流程

战略控制过程实际上是一个不断肯定与否定的循环过程。在这一过程中，不仅要发现问

题,找到原因,纠正偏差,而且也应该肯定成绩,总结经验,以资激励。

### 3. 战略控制的方法

战略控制需要综合、正确地运用各种现代化的控制方法,而且控制方法选择的恰当与否将直接关系到控制的效果。

#### (1) 杜邦分析法

美国杜邦公司开发使用的杜邦分析法财务控制系统在国际上已得到了广泛的承认。如图1-4所示,杜邦分析法利用几种主要的财务比例之间的关系来综合地分析企业的财务状况,从而用来评价公司盈利能力和股东权益回报水平,从财务角度评价企业绩效和战略实施状况。

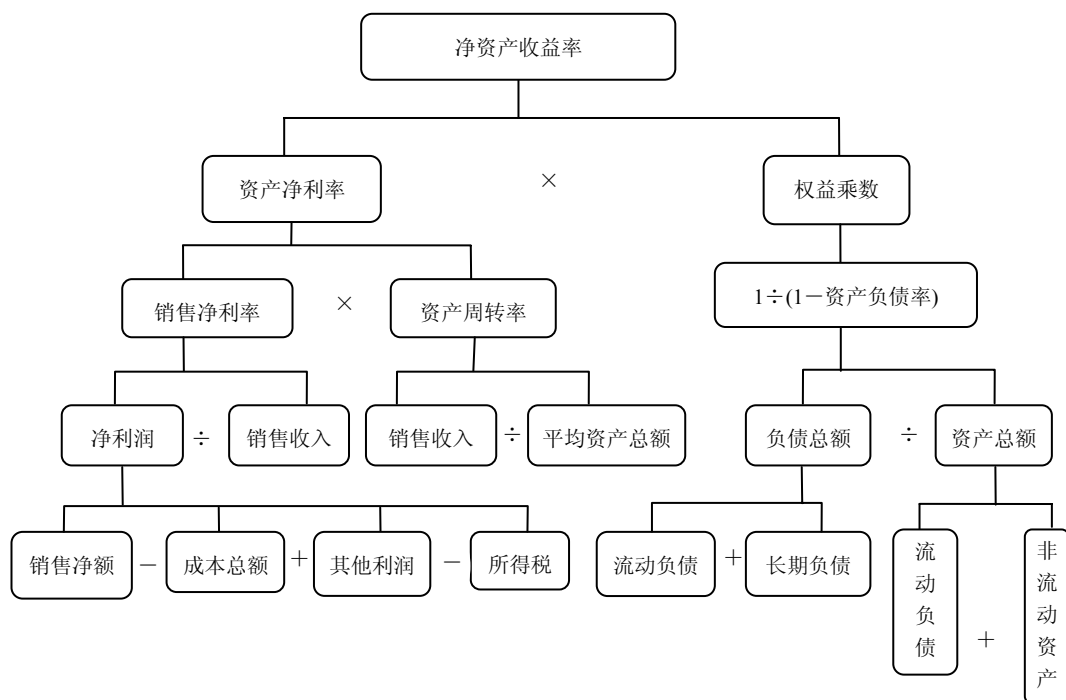


图 1-4 杜邦分析法

【例 1-5】企业通常运用各种现代化的控制方法进行战略控制。运用杜邦分析法旨在进行( )。(2012 年单选题)

- A. 质量控制      B. 进度控制      C. 财务控制      D. 工艺控制

【解析】C 杜邦分析法是一种用来评价公司盈利能力和股东权益回报水平,从财务角度评价企业绩效的经典方法。企业可通过该方法详细了解企业的经营状况,进行财务控制。

#### (2) 平衡记分卡

平衡记分卡是将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效评价方法。设计平衡记分卡的目的就是要建立“实现战略引导”的绩效监控系统,从而保证企业战略得到有效的执行。因此,人们通常称平衡记分卡是加强企业战略执行力的最有效的战略控制工具。平衡记分卡的设计包括 4 个方面:财务角度、顾客角度、内部经营流程、学习与成长。

### (3) 利润计划轮盘

利润计划轮盘是由哈佛商学院工商管理学教授罗伯特·西蒙斯于 1998 年在《利润计划要诀》一文中提出的一种基于企业战略的业绩评价模式，它是一种主要应用于战略业绩目标的制定和战略实施过程控制的战略管理工具。利润计划轮盘由利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘三部分组成。这三个轮盘就像齿轮一样相互咬合成一个整体的三个循环，其中任何一个轮盘的数量发生了调整 and 变化，就会导致所有变量的改变，管理者在制定利润计划之前，必须对这三个轮盘进行分析。

## 第二节 企业战略分析

外部环境分析是企业战略管理的基础，其任务是根据企业目前的市场“位置”和发展机会来确定未来应该达到的市场位置。外部环境分析主要包括宏观环境分析和行业环境分析。

### 考点三 企业外部环境分析

#### (一) 宏观环境分析

战略环境分析是企业战略管理的基础，其任务是根据企业目前的市场“位置”和发展机会来确定未来应该达到的市场“位置”。战略环境分析主要包括宏观环境分析、行业环境分析和企业内部环境分析。

宏观环境是指在国家或地区范围内对一切产业部门和企业都将产生影响的各种因素或力量。宏观环境分析包括政治环境、社会文化环境、经济环境和科学技术环境分析。

##### 1. 政治环境分析

政治环境是指制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。政治环境分析主要分析国内的政治环境和国际的政治环境。具体而言，政治因素分析包括：

##### (1) 企业所在地区和国家的政局稳定状况

区域政治环境稳定是企业战略发展过程中必不可少的稳定前提，是企业实现自身利益的保障。

##### (2) 政策的连续性和稳定性

政策的连续性和稳定性有利于保护消费者、保护环境、调整产业结构、引导投资方向。

##### (3) 政府对企业行为的影响

作为供应者，政府拥有自然资源、土地和国家储备等，其决定与偏好极大地影响了一批企业战略的制定；作为购买者，政府很容易培养、维持、增强、消除许多市场机会，如政府购买。

此外，政治环境因素还包括国际政治形势及其变化，主要有国际政治局势、国际关系、目标国的国内政治环境等。

##### 2. 社会文化环境分析

宏观环境中的社会文化因素主要包括两大类，即人口统计因素和文化方面的因素。

##### (1) 人口环境

① 人口数量。一个国家或地区的人口总量决定着该国家或地区许多行业的劳动力供给状况和潜在市场容量。市场是由具有购买欲望同时又有货币支付能力的人口构成的。

② 人口的地域结构。人口的地域结构同产业结构有着密切的联系,在我国已出现人口由农村流向城市,由第一产业流向第二产业、第三产业,由经济欠发达地区流向经济较发达地区的趋势。

③ 人口质量。人口质量主要是指人口的身体素质、思想道德素质和文化科学技能素质,这是就个体人口质量来说的。

#### (2) 文化因素

文化对于人们认识经济发展规律、调整人们的经济活动、加速或延缓经济发展具有重大影响。

① 文化传统。文化传统对企业的影响是间接的、潜在的和持久的,文化传统的基本要素包括哲学、宗教、文学艺术等,它们共同构筑成文化系统,对企业文化具有重大的影响。

② 价值观。价值观是指社会公众评价各种行为的观念标准。社会价值观已经成为评判企业行为的重要标准。

③ 社会发展趋向。近年来,社会环境方面的变化日趋增加,这些变化打破了传统习惯,影响着人们的消费倾向、业余爱好,以及对产品与服务的需求,从而使企业面临着严峻挑战。

### 3. 经济环境分析

企业的经济环境主要由以下几个要素构成:

(1) 社会经济结构是指国民经济中不同的经济成分、不同的产业部门以及社会再生产各个方面在组成国民经济整体时相互的适应性、量的比例以及排列关联的状况。

(2) 经济发展水平是指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水准。反映一个国家经济发展水平的常用指标有国民生产总值、国民收入、人均国民收入和经济增长速度。

(3) 经济体制规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门之间的关系,并通过一定的管理手段和方法,调控或影响社会经济流动的范围、内容和方式等。

(4) 经济政策是指国家、政党制定的一定时期内国家经济发展目标实现的战略与策略,它包括综合性的全国经济发展战略和产业政策、价格政策、金融货币政策和劳动工资政策等。

(5) 社会购买力是指一定时期内社会各方面用于购买产品的货币支付能力。

(6) 消费者收入水平和支出模式,消费者支出模式最终取决于消费者的收入水平,两者共同影响着企业的战略决策。

### 4. 科学技术环境分析

企业的科学技术环境指的是企业所处的社会环境中科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合。企业的发展在很大程度上也会受到科学技术方面因素的影响。

(1) 社会科技水平是构成科技环境的首要因素,它包括科技研究的领域、科技研究成果门类分布及先进程度、科技成果的推广和应用三个方面。

(2) 社会科技力量是指一个国家或地区的科技研究与开发的实力。

(3) 科技体制是指一个国家社会科技系统的结构、运行方式及其与国民经济其他部门的关系状态的总称。

(4) 国家的科技政策与科技立法是指国家凭借行政权力与立法权力,对科技事业履行管理、指导职能的途径。

## (二) 行业环境分析

### 1. 行业生命周期分析

行业生命周期是行业演进的动态过程。同任何事物一样，每个行业都有自己产生和衰退的过程。行业生命周期包括4个阶段：

#### (1) 形成期

形成期是指某一行业刚出现的阶段。在此阶段，有较多的小企业出现，因企业刚建立或刚生产某种产品，忙于提高各自的技术能力而不能全力投入竞争，所以竞争压力较小。研究开发产品和技术是这个阶段的重要职能，在营销上着重广告宣传，增进顾客对产品的了解。

#### (2) 成长期

进入成长期，行业的产品已较完善，顾客对产品已有认识，市场迅速扩大，企业的销售额和利润迅速增长。同时，有不少后续企业参加进来，行业的规模扩大，竞争日趋激烈，那些经营不善的企业已开始退出。在此时期，市场营销和生产管理成为关键性职能。

#### (3) 成熟期

进入成熟期后，一方面，行业的市场已趋于饱和，销售额已难以增长，在此阶段的后期甚至会开始下降，另一方面，行业内部的竞争会异常激烈，合并、兼并现象大量出现，许多小企业退出，于是行业由分散走向集中，往往只留下少量的大企业。在此时期，产品成本和市场营销有效性成为企业成败的关键因素。

#### (4) 衰退期

到了衰退期，市场萎缩，行业规模也缩小了，留下的企业越来越少，竞争依然很残酷。处于这一阶段的行业就是所谓的“夕阳行业”，可能会延续一段较长的时间，也可能迅速消失。

【例 1-6】某企业目前竞争压力较小，企业规模小，数目多，则表明该企业处于行业生命周期中的( )。(2011 年单选题)

- A. 成长期      B. 成熟期      C. 衰退期      D. 形成期

【解析】D 形成期是指企业目前竞争压力较小，企业规模小，数目多。

### 2. 行业竞争结构分析

在一个行业里，普遍存在着5种竞争力量，即新进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品或服务的威胁、购买者的谈判能力和供应者的谈判能力。行业的竞争结构如图 1-5 所示。

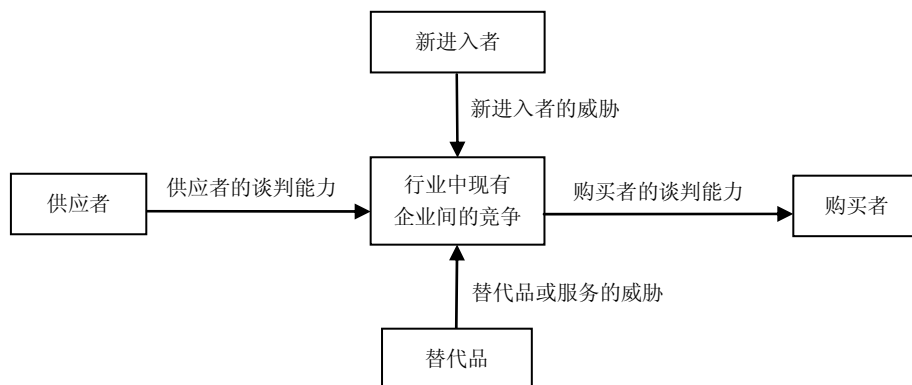


图 1-5 行业竞争结构

【例 1-7】 潜在新进入者的威胁取决于( )。(2011 年多选题)

- A. 进入市场的障碍                      B. 退出壁垒                      C. 市场潜力  
D. 现有企业的反应程度                  E. 竞争压力

【解析】ACD 新的竞争对手带着新增的生产能力进入市场,必然要求分享市场份额和资源,因而构成了对现有企业的威胁。这种威胁的大小依进入市场的障碍、市场潜力以及现有企业的反应程度而定。

### 3. 战略群体分析

战略群体是指一个产业内执行同样或相似战略,并具有类似战略特征和市场地位的一组企业。如果行业中各个厂家的战略基本一致,市场地位相称,那么该行业实际上就只有一个战略群体;相反,在另一个极端上,如果行业中的竞争厂家所追求的竞争策略互不相同,各自在市场上的竞争地位也有着很大的差别,那么在该行业中,有多少竞争厂商就有多少战略群体。

【例 1-8】 企业进行战略环境分析时,行业环境分析的主要内容有( )。(2012 年多选题)

- A. 社会文化环境分析                      B. 行业生命周期分析                      C. 企业资源分析  
D. 行业竞争结构分析                      E. 行业内战略群体分析

【解析】BDE 行业环境分析的主要内容有行业生命周期分析、行业竞争结构分析、行业内战略群体分析。选项 A 属于宏观环境分析,选项 C 属于企业内部环境分析。企业内部环境是指企业能够加以控制的内部因素。企业内部环境是企业经营的基础,是制定战略的出发点、依据和条件,是竞争取胜的根本。一般说来,一个企业的内部环境主要包括企业结构、企业文化、企业资源等。

## 考点四 企业内部环境分析

企业内部环境是指企业能够加以控制的内部因素。企业内部环境是企业经营的基础,是制定战略的出发点、依据和条件,是竞争取胜的根本。

一般说来,一个企业的内部环境主要包括企业结构、企业文化、企业资源等。

### (一) 企业核心竞争力分析

核心竞争力是一个企业能够长期获得竞争优势的能力,是企业所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性的,并且是竞争对手难以模仿的技术或能力。

现代企业的核心竞争力是一个以知识、创新为基本内核的企业关键资源或关键能力的组合,是能够使企业、行业和国家在一定时期内保持现实或潜在竞争优势的动态平衡系统。

#### 1. 核心竞争力的体现

企业的核心竞争力主要体现在以下三个方面:关系竞争力、资源竞争力、能力竞争力。

#### 2. 核心竞争力的评价标准

尽管各企业核心竞争力的表现形式有所差异,但衡量和评价核心竞争力能否形成可持续竞争优势的标准是相同的,即占用性、持久性、转移性和复制性。

(1) 占用性。占用性是指企业对内部战略资源及其产生的收益占用的程度。

(2) 持久性。持久性是指企业战略资源和核心竞争力作为利润源泉的持久程度。

(3) 转移性。转移性是指战略性资源与核心竞争力转移的程度。

(4) 复制性。复制性是指企业的战略资源与核心竞争力能被竞争对手轻易模仿和复制的可能性。

**(二) 价值链分析**

价值链分析是从企业内部条件出发,把企业经营活动的价值创造、成本构成同企业自身的竞争能力相结合,与竞争对手的经营活动进行比较,从而发现企业目前及潜在的优势与劣势的分析方法,它是指导企业战略制定与实施活动的有力分析工具。

**1. 价值链**

战略管理学家迈克尔·波特教授认为,企业每项生产经营活动都是其为顾客创造价值的经济活动,那么,企业将所有的互不相同但又相互关联的价值创造活动叠加在一起,便构成了创造价值的一个动态过程,即价值链。

**2. 价值链要素**

企业价值链由主体活动和辅助活动构成,主体活动是指企业生产经营的实质性活动,一般分为原料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务 5 种活动。辅助活动是指用以支持主体活动而且内部之间又相互支持的活动,包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础职能管理。

【例 1-9】 企业价值链由主体活动和辅助活动构成,下列企业活动中,属于辅助活动的是( )。(2011 年单选题)

- A. 技术开发      B. 原料供应      C. 成品储运      D. 生产加工

【解析】A 选项 A 属于辅助活动,选项 BCD 都属于主体活动。

**3. 价值链分析**

运用价值链分析方法对企业内部能力进行分析,一般包括两个方面:一是对每项价值活动进行逐项分析,属单项能力分析,以发现企业这一价值活动环节存在的优势和弱点;二是对价值链中各项价值活动之间的联系进行分析,属综合分析。

**(三) 波士顿矩阵分析**

波士顿矩阵根据市场增长率和市场份额两项指标,将企业所有的战略单位分为金牛、瘦狗、问号和明星四大类,并以此选择企业的战略。波士顿矩阵如表 1-2、图 1-6 所示。

表 1-2 波士顿矩阵

| 类 型 | 含 义                                                                                                                |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 金牛  | 这个区域的产品业务增长较慢,但市场占有率较高。相应的,产品会产生较大的现金余额,可以满足整个企业新产品发展的需要,成为企业的业务基础                                                 |
| 瘦狗  | 本区的产品有较低的业务增长率和市场占有率。企业或产品的利润较低,使企业用于投资的扩大市场的资金紧缺。适用于清算战略,亦可采用转向或放弃战略                                              |
| 问号  | 本区的产品业务增长率高,但市场占有率低,能产生的现金余额很少,不能满足因业务的高速增长而带来的资金需求。可选择的战略有对相应的产品进行必要的投资,以扩大市场占有率,从而使其转变成明星。若管理者认为不能转变成明星,就应采取放弃战略 |
| 明星  | 本区的产品有较高的业务增长率和市场占有率。它既能产生也需要较大的现金余额,代表着最优的利润增长率和最佳的投资机会。最优战略就是对明星产品进行必要的投资                                        |

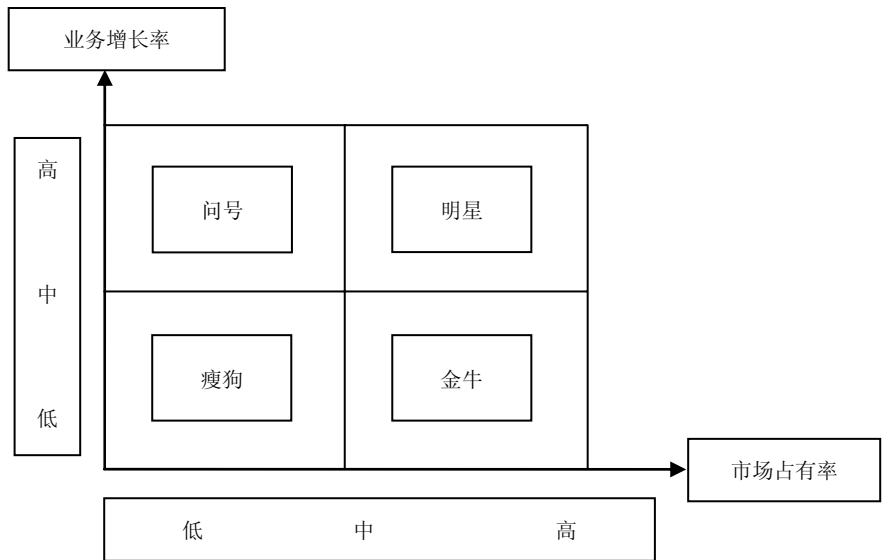


图 1-6 波士顿矩阵

考点五 企业综合分析

进行企业综合分析，常用 SWOT 分析法，该方法是评估企业的优势(Strength)和劣势(Weakness)及外部环境的机会(Opportunity)和威胁(Threat)的分析方法。

(1) 分析环境因素。运用各种调查研究方法，分析出企业所处的各种环境因素，即外部环境因素和内部环境因素。外部环境因素包括机会和威胁，属于客观因素；内部环境因素包括优势和劣势，属于主观因素。

(2) 构造 SWOT 矩阵。将调查得出的各种因素根据轻重缓急或影响程度等排序，构造 SWOT 矩阵。

(3) 战略方案制定与选择。运用系统的综合分析方法，将排列与考虑的各种环境因素互相匹配起来加以组合，得出一系列企业未来发展可选择的对策。SWOT 战略选择表如表 1-3 所示。

表 1-3 SWOT 战略选择表

| 类 型   | 优势(S) | 劣势(W) |
|-------|-------|-------|
| 机会(O) | SO 战略 | WO 战略 |
| 威胁(T) | ST 战略 | WT 战略 |

(1) 优势—机会(SO)战略：这是企业机会和优势最理想的结合，企业拥有强大的内部优势和众多的环境机会，可以采取增长型战略。

(2) 劣势—机会(WO)战略：业务有外部市场机会，但缺少内部条件，可以采取扭转型战略，尽快改变企业内部的不利条件，从而有效地利用市场机会。

(3) 优势—威胁(ST)战略：业务尽管在当前具备优势，但正在面对不利环境的威胁。面对这种情况，企业可以考虑采取多元化经营战略，利用现有的优势在其他产品或市场上寻求和

建立长期机会。另外,在企业实力非常强大、优势十分明显的情况下,企业也可以采用一体化战略,利用企业的优势克服环境设立的障碍。

(4) 劣势—威胁(WT)战略:这是最不理想的内外部因素的结合状况。处于该区域中的经营单位或业务在其相对弱势处恰恰面临着大量的环境威胁。在这种情况下,企业可以采取减少产品或市场的紧缩型或防御型战略,或是改变产品或市场的放弃战略。

企业可以根据外部所面临的机会和威胁,结合自身内部的优势和劣势来选择不同的战略,如图 1-7 所示。

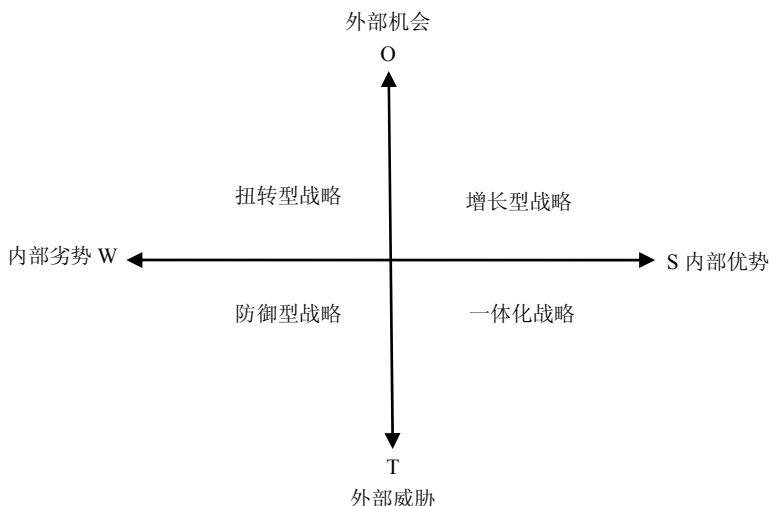


图 1-7 SWOT 分析模型

【例 1-10】 劣势—威胁战略下的企业宜采取紧缩战略和( )。(2010 年单选题)

- A. 增长型战略      B. 领先战略      C. 集中战略      D. 放弃战略

【解析】D 劣势—威胁战略中的经营单位或业务在其相对弱势处恰恰面临着大量的环境威胁。在这种情况下,企业可以采取减少产品或市场的紧缩型或防御型战略,或是改变产品或市场的放弃战略。

【例 1-11】 企业内部环境分析的方法主要有( )。(2010 年多选题)

- A. 德尔菲法      B. 价值链分析法      C. 企业核心竞争力分析法  
D. SWOT 分析法      E. 决策树分析法

【解析】BCD 德尔菲法是用于预测和决策的方法,A 选项不正确;决策树分析法是据以分析和选择决策方案的一种系统分析法,E 选项不正确。

### 第三节 企业战略类型与选择

#### 考点六 基本竞争战略

基本竞争战略是指无论在什么行业或什么企业都可以采用的竞争性战略。美国战略学家

迈克尔·波特提出，企业基本竞争战略有三种，即成本领先战略、差异化战略和集中战略。

### （一）成本领先战略

成本领先战略又称低成本战略，即企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是同行业中的最低成本。其核心就是企业加强内部成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低，成为行业中的成本领先者，从而获得竞争优势。

### 1. 成本领先战略的适用范围

成本领先战略适用于符合以下条件的企业:

- (1) 该战略适用于大批量生产的企业，产量要达到一定的规模，才会有较低的成本；
- (2) 企业有较高的市场占有率，能够严格控制产品定价和初始亏损，从而形成较高的市场份额；
- (3) 企业有能力使用先进的生产设备。先进的设备能够提高生产效率，使产品成本进一步降低；
- (4) 企业能够严格控制一切费用开支，全力以赴地降低成本。

## 2. 实施成本领先战略的途径

成本领先战略是一种使用得最为普遍的战略。许多企业在争取竞争优势上都是从成本入手的，因而在获得成本领先的方式上积累了不少经验。成本领先优势主要有以下获取途径：

- (1) 规模效应。在合理的规模经济性范围内,企业通过扩大活动规模使固定成本能够在更多的产品上进行分摊,使单位平均成本降低。
- (2) 技术优势。技术优势来自于对传统技术的更新和新技术的研发。新技术能够提高生产效率,降低生产成本。企业在获得技术优势的过程中,还需要考虑到成本的降低。
- (3) 企业资源整合。企业可以通过资源的整合,增加活动或资源的共享性来获得协同效应。
- (4) 经营地点选择优势。接近原料产地或是需求所在地是经营地点的选择优势。除此之外,适宜的投资环境也非常重要。
- (5) 与价值链的联系。每个企业的业务都是某一行价值链的一个或若干个环节,通过提高价值链整体效益的方法来提高自身业务活动的效益。
- (6) 跨业务相互关系。跨业务相互关系是指通过建立与不处于同一价值链上其他业务的合作关系来充分利用企业的资产。

【例 1-12】 需要有规模经济效益支持的战略类型是( )。(2011 年单选题)

- A. 成本领先战略  
B. 差异化战略  
C. 重点集中战略  
D. 以上都不是

【解析】A 该战略适用于大批量生产的企业，产量要达到一定规模，才会使成本降低。

【例 1-13】 企业实施成本领先战略的途径包括( )。(2012 年多选题)

- A. 发挥规模效应  
B. 增加产品品种  
C. 选择具有优势的经营地点  
D. 强化市场营销力度  
E. 获取技术优势

【解析】ACE 选项 BD 属于差异化战略。

### 3. 成本领先战略的主要类型

- (1) 简化产品型成本领先战略，就是使产品简单化，即将产品或服务中添加的花样全部

取消。

- (2) 改进设计型成本领先战略。
- (3) 材料节约型成本领先战略。
- (4) 人工费用降低型成本领先战略。
- (5) 生产创新及自动化型成本领先战略。

## (二) 差异化战略

差异化战略就是通过提供与众不同的产品或服务，以满足顾客的特殊需求，从而形成一种独特的优势。差异化战略的核心是取得某种对顾客有价值的独特性。

### 1. 差异化战略的适用范围

实施差异化战略适用于符合以下条件的企业：

- (1) 企业要有很强的研究开发能力，具有一定数量的研发人员，有强烈的市场意识和创新眼光。能够及时了解客户需求，不断地在产品及服务中创造出独特性。
- (2) 企业在产品或服务上要具有领先的声望，具有很高的知名度和美誉度。
- (3) 企业要有很强的市场营销能力。企业内部的研究开发、生产制造、市场营销等职能部门之间要有很好的协调性。

### 2. 实施差异化战略的途径

- (1) 通过产品质量的不同实现差异化战略。
- (2) 通过提高产品的可靠性实现产品差异化战略。
- (3) 通过产品创新实现差异化战略。
- (4) 通过产品特性差别实现差异化战略。
- (5) 通过产品名称的不同实现差异化战略。
- (6) 通过提供不同的服务实现差异化战略。

### 3. 差异化战略的主要类型

#### (1) 产品差异化战略

产品差异化的主要因素有特征、工作性能、一致性、耐用性、可靠性、易修理性、式样和设计。

#### (2) 服务差异化战略

服务的差异化主要包括送货、安装、顾客培训、咨询服务等因素。

#### (3) 人事差异化战略

训练有素的员工应能体现出 6 个特征：胜任、礼貌、可信、可靠、反应敏捷、善于交流。

#### (4) 形象差异化战略

形象差异化战略是指在产品的核心部分与竞争者类同的情况下塑造不同的产品形象以获得差别优势。形象就是公众对产品和企业的看法和感受，塑造形象的工具具有：名称、颜色、标识、标语、环境、活动等。

## (三) 集中战略

集中战略又称专一化战略，是指企业把其经营活动集中于某一特定的购买者群、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。与成本领先战略和差异化战略不同的是，企业不是围绕整个行业，而是面向某一特定的目标市场开展生产经营和服务活动，以期能比竞争对手更

有效地为特定的目标顾客群服务。

### 1. 集中战略的适用范围

集中战略适用于符合以下条件的企业：

- (1) 在行业中有特殊需求的顾客存在，或在某一地区有特殊需求的顾客存在；
- (2) 没有其他竞争对手试图在目标细分市场中采取集中战略；
- (3) 企业经营实力较弱，不足以追求广泛的市场目标；
- (4) 企业的目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。

### 2. 实施集中战略的途径

企业实现集中战略的途径有：

- (1) 通过选择产品系列实现集中战略的方法；
- (2) 通过市场细分选择重点客户实现集中战略的方法；
- (3) 通过市场细分选择重点地区实现集中战略的方法；
- (4) 通过发挥优势集中经营实现集中战略的方法。

## 考点七 企业成长战略

成长战略也称扩张战略，是一种在现有战略的基础上，向更高目标发展的总体战略，主要包括密集型成长战略、多元化战略、一体化战略和战略联盟 4 种。

### (一) 密集型成长战略

密集型成长战略是指企业在原有业务范围内，充分利用在产品和市场方面的潜力来求得成长的战略。

这种战略的重点是加强对原有市场的开发或对原有产品的开发。一般来说，密集型成长战略主要有市场渗透、市场开发战略和新产品开发三种具体的战略形式。

#### 1. 市场渗透战略

市场渗透战略是指企业通过更大的市场营销力度，提高现有产品或服务在现有市场上的份额，加大产销量及生产经营规模，从而提高销售收入和盈利水平。

实施市场渗透战略的基本途径有：一是增加现有产品的使用人数，主要通过转化非使用者，挖掘潜在的使用者、吸引竞争对手的顾客等方式实现；二是增加现有产品使用者的使用量，三是通过增加对产品的使用次数，增加每次的使用量等方式实现；四是增加产品的新用途，主要通过增加产品的主要用途或附带用途等方式实现；五是增加现有产品的特性，主要通过产品换代、产品改良等方式增加产品的使用价值。

#### 2. 市场开发战略

市场开发战略是密集型成长战略在市场范围上的扩展，是将现有产品或服务打入新市场的战略。市场开发战略比市场渗透战略具有更多的战略机遇，能够减少由于原有市场饱和而带来的风险，但不能降低由于技术的更新而使原有产品遭受淘汰的风险。

#### 3. 新产品开发战略

新产品开发战略是密集型成长战略在产品上的扩展。它是企业在现有市场上通过改造现有产品或服务，或开发新产品、新服务而增加销售量的战略。

## (二) 多元化战略

多元化战略又称多样化战略、多角化战略、多种经营战略,是指一个企业同时在两个或两个以上行业中进行经营。多元化战略最初是由战略学家安索夫在 20 世纪 50 年代提出的,包括相关多元化和非相关多元化两种基本方式。

### 1. 相关多元化战略

相关多元化战略又称为关联多元化战略,是指企业进入与现有产品或服务有一定关联的经营领域,进而实现企业规模扩张的战略。企业在自己经营的核心业务的基础上,进一步开展与其核心业务相关的其他业务,以分散经营风险。相关多元化可以划分为以下三种类型:

(1) 水平多元化是指在同一专业范围内进行多种经营,如汽车制造厂生产轿车、卡车和摩托车等不同类型的车辆。

(2) 垂直多元化是指企业沿产业价值链或企业价值链延伸经营领域,如某钢铁企业向采矿业或轧钢装备业的延伸。

(3) 同心型多元化是指以市场或技术为核心的多元化,如一家生产电视机、电冰箱、洗衣机的企业,以“家电市场”为核心;造船厂在造船业不景气的情况下承接海洋工程、钢结构加工等。

### 2. 非相关多元化战略

非相关多元化战略又称无关联多元化战略,是指企业进入现有产品或服务在技术、市场等方面没有任何关联的新行业或新领域的战略。在制定非相关多元化战略时,不需要寻求与企业其他业务有战略匹配关系的经营领域。

## (三) 一体化战略

一体化战略又称企业整合战略,是指企业有目的地将相互联系密切的经营活动纳入企业体系中,组成一个统一的经济组织进行全盘控制和调配,以求共同发展的一种战略。

### 1. 纵向一体化战略

纵向一体化战略的实质就是扩大单一业务的经营范围,向后延伸进入原材料供应经营范围,向前延伸可直接向最终使用者提供最终产品。

### 2. 横向一体化战略

横向一体化战略是指为了扩大生产规模,降低成本,巩固企业的市场地位,提高企业竞争优势,增强企业实力而通过资产纽带或契约方式与同行业企业进行联合的一种战略。当今,企业间并购已成为企业实施横向一体化战略的主要途径,在很多行业中深受管理者的青睐和重视。并购是合并与收购的合称,因为它们的动机极为相似,运作方式很难区分,通常将其作为一个固定的词组来使用。通常并购包括吸收合并、新设合并和收购三种产权交易方式。

(1) 吸收合并(即兼并)是指在两个或两个以上的企业合并中,其中一家企业兼并了其他企业,被吸收企业解散,并依法办理注销登记,丧失法人资格,被吸收企业的债权、债务由吸收企业继承,吸收企业的登记事项发生了变更,也应当依法办理变更登记。

(2) 新设合并是指两个以上的企业合并设立一个新的企业,原合并各方企业解散,合并各方的债权、债务由合并后新设立的企业继承,合并各方依法办理企业注销登记,合并各方同时放弃法人资格,并依法办理新设企业的登记,成立一家新的企业。

(3) 收购是指一家企业通过收买另一家企业部分或全部股份,从而取得另一家企业部分

或全部资产所有权的产权交易行为。收购中,被收购企业的法人地位并不消失。收购有两种方式:股权收购和资产收购。在股权收购的情况下,收购方成为被收购企业的股东,由收购方所购得的股权数量决定其收购结果,主要有参股、控股和全面收购三种形式。在资产收购的情况下,收购方不是被收购企业的股东。

#### (四) 战略联盟

战略联盟最早由美国 DEC 企业的总裁简·霍兰德和管理学家罗杰·奈格尔提出,是指两个或两个以上的企业为了实现资源共享、风险和成本共担、优势互补等特定战略目标,在保持自身独立性的同时,通过股权参与或契约联结的方式,建立较为稳固的合作伙伴关系,并在某些领域采用协作行动,从而达到双赢或多赢的目的。根据建立联盟方式的不同,战略联盟可以分为股权式战略联盟和契约式战略联盟。

##### 1. 股权式战略联盟

股权式战略联盟是指通过合资或相互持股等股权交易形式构建的企业战略联盟,主要分为两种类型,即合资企业和相互持股。合资企业形式是指两家或两家以上的企业共同出资、共担风险、共享收益而建立的企业,这种形式目前十分普遍,尤其是在发展中国家;相互持股形式是指合作各方为加强相互联系而持有对方一定数量的股份,在这种形式下,战略联盟中各方可以进行更加持久、密切的合作。相互持股形式与合资企业形式不同的是,各方资产、人员不必合并。

##### 2. 契约式战略联盟

契约式战略联盟是指主要通过契约交易形式构建的企业战略联盟,常见的形式有:

- (1) 技术开发与研究联盟;
- (2) 产品联盟;
- (3) 营销联盟;
- (4) 产业协调联盟。

### 考点八 企业稳定战略

稳定战略是指受经营环境和内部资源条件的限制,企业基本保持目前的资源分配和经营业绩水平的战略。稳定战略主要包括以下类型:

#### (一) 无变化战略

这种战略可以说是一种没有战略的战略。采用此战略的企业一般具有两个条件:一是企业过去的经营模式相当成功,并且企业内外环境没有重大变化;二是企业并不存在重大经营问题或隐患,因而企业没有必要进行战略调整。

#### (二) 维持利润战略

这种战略注重短期效益而忽略长期利益,其根本意图是先渡过暂时性的难关,一般在经济形势不景气时采用,以维持现有的经营状况和效益。

#### (三) 暂停战略

当企业在一段较长时间的快速发展后,有可能会遇到一些问题而使得效率下降,此时可

采用暂停战略，休养生息，为今后的更快发展打下基础。

**(四) 谨慎实施战略**

如果企业外部环境中的某一重要因素的变化趋势不明显，又难以预测，则要放慢相应的战略方案的实施进度，根据情况的变化实施或调整战略规划和步骤。

**考点九 企业紧缩战略**

紧缩战略是企业从目前的经营战略领域和基础水平收缩和撤退，且偏离起点较大的一种战略。紧缩战略主要包括以下类型：

**(一) 转向战略**

转向战略是企业现有经营领域不能完成原有产销规模和市场规模，不得不将其缩小，或者企业有了新的发展机会，打算压缩原有领域的投资，控制成本支出以改善现金流为其他业务领域提供资金的战略方案。

**(二) 放弃战略**

放弃战略是指将一个企业的一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营。在转向战略无效时，可采取放弃战略。

**(三) 清算战略**

清算战略是指卖掉其资产或停止整个企业的运行而终止一个企业的存在。

**第四节 企业经营决策**

**考点十 企业经营决策的概念和类型**

**(一) 企业经营决策的概念**

企业经营决策是指企业通过内部条件和外部环境的调查研究、综合分析，运用科学的方法选择合理的方案，以实现企业经营目标的整个过程。这一定义包含以下内容：

- (1) 决策要有明确的目标，没有目标就无从决策；
- (2) 决策要有多个可行方案供选择；
- (3) 决策是建立在调查研究、综合分析、评价和选择的基础上的。

**(二) 企业经营决策的类型**

企业经营决策的类型如表 1-4 所示。

表 1-4 经营决策的类型

| 划分标准        | 类型   | 含义                              |
|-------------|------|---------------------------------|
| 决策影响的<br>时间 | 长期决策 | 又称长期发展决策，是有关组织未来发展的全局性、整体性的重大决策 |
|             | 短期决策 | 又称短期战术决策，是为实现长期决策目标而采取的短期的行动方案  |

(续表)

| 划分标准      | 类型      | 含义                                                 |
|-----------|---------|----------------------------------------------------|
| 决策的重要性    | 总体层经营决策 | 即高层决策或宏观决策,是指对全局有长远、重大影响的决策,具有战略性、长期性和稳定性          |
|           | 业务层经营决策 | 即中层决策或中观决策,是战略决策的具体化,是实现战略决策的手段,是高层和基层决策的桥梁和纽带     |
|           | 职能层经营决策 | 即微观决策,在战术决策指导下,为了提高日常工作效率而进行的执行层面的决策               |
| 环境因素的可控程度 | 确定型决策   | 针对日常工作中经常需要解决的问题,以相同或基本相同的形式重复出现或经常出现              |
|           | 风险型决策   | 介于确定型和不确定型之间,决策者无法完全掌握决策所必需的情报和资料,只能根据所获得的部分信息进行判断 |
|           | 不确定型决策  | 又称非常规型决策,是指过去从未出现过的、非例行的决策                         |

【例 1-14】( )是指已知决策方案所需的条件,但每种方案的执行都有可能出现不同后果,多种后果的出现有一定的概率。(2010 年单选题)

- A. 确定型决策方法
- B. 不确定型决策方法
- C. 风险型决策方法
- D. 以上答案均不对

【解析】C 确定型决策方法是指在稳定可控条件下进行决策,只要满足数学模型的前提条件,模型就能给出特定的结果,A 选项不正确。不确定型决策是指在决策所面临的自然状态难以确定,而且各种自然状态发生的概率也无法预测的条件下所做出的决策,B 选项不正确。

考点十一 企业经营决策的要素

企业经营决策的要素如图 1-8 所示。

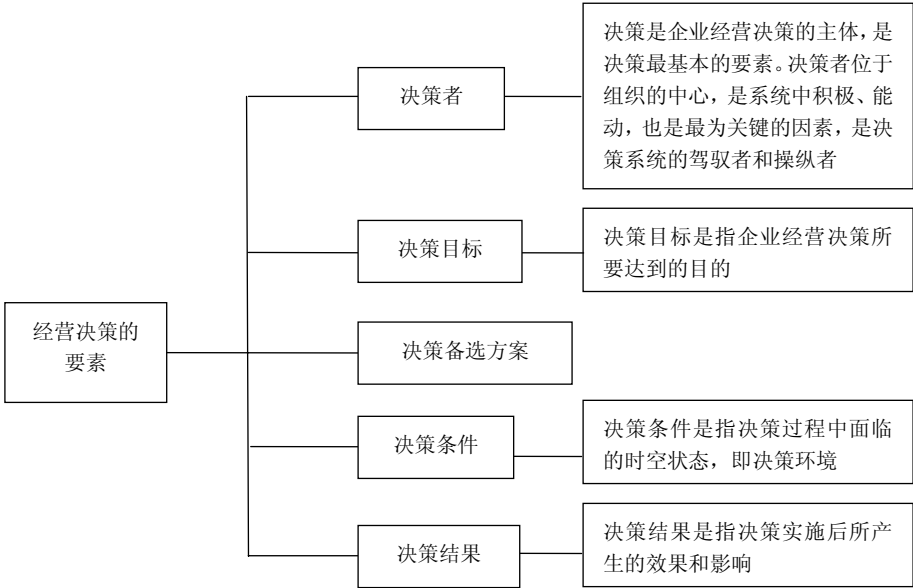


图 1-8 企业经营决策的要素

【例 1-15】经营决策的要素包括( )。(2011 年多选题)

- A. 决策条件                      B. 决策者                      C. 决策目标  
D. 决策地点                      E. 决策备选方案

【解析】ABCE 经营决策的要素包括决策者、决策目标、决策备选方案、决策条件、决策结果。

## 考点十二 企业经营决策的流程

决策是提出问题并解决问题的过程。科学的决策流程,大致包括 5 个阶段,即确定目标阶段、拟订方案阶段、选定方案阶段、方案实施与监督阶段、评价阶段。企业经营决策的流程如图 1-9 所示。

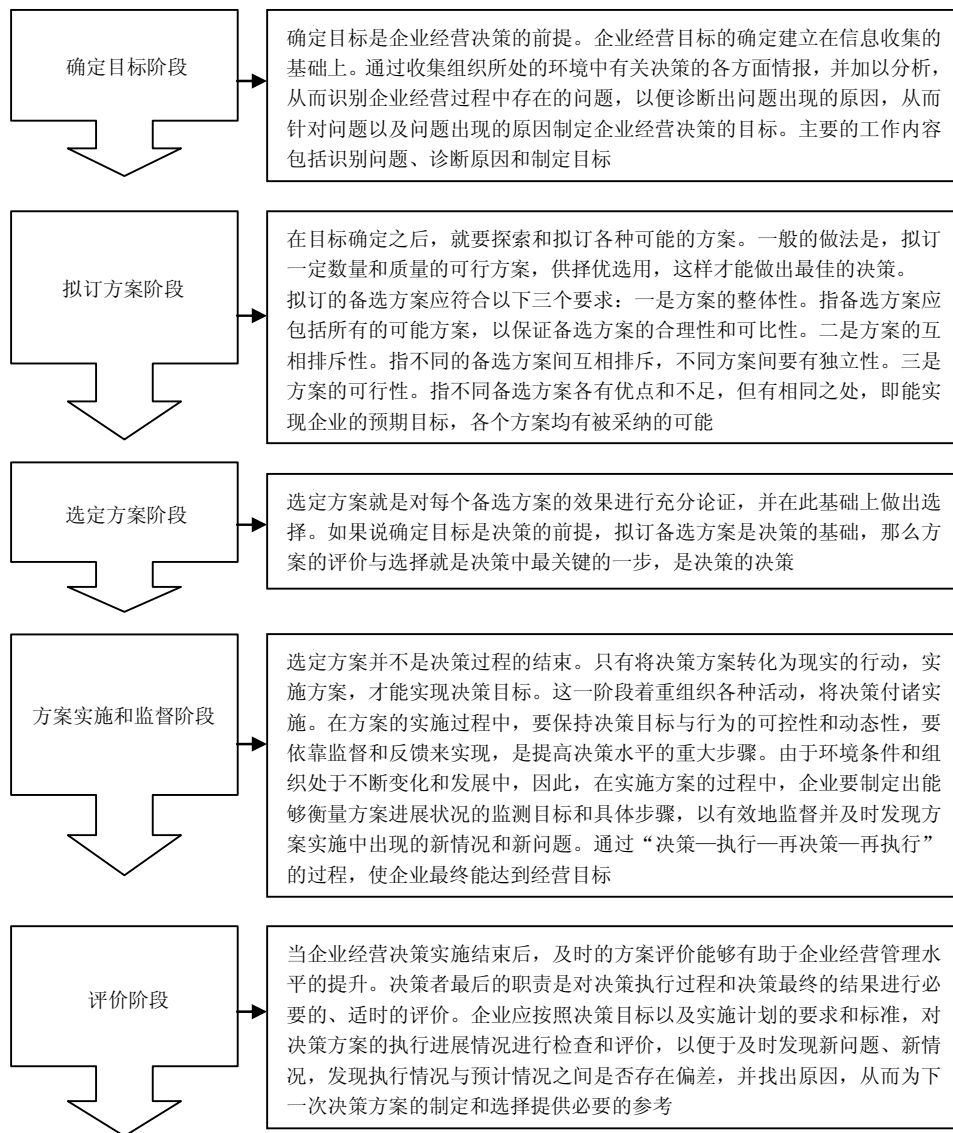


图 1-9 企业经营决策的流程

【例 1-16】 企业进行科学决策的起点是( )。(2010 年单选题)

- A. 确立决策目标      B. 决策者      C. 选择决策备选方案      D. 评价决策结果

【解析】A 决策目标的确立是科学决策的起点,它为决策指明了方向,为选择行动方案提供了衡量标准,也为决策实施的控制提供了依据,A 选项正确。

## 考点十三 经营决策的方法

### (一) 定性决策方法

定性决策方法也称主观决策方法。这种方法是直接利用人们的知识、智慧和经验,根据已掌握的有关资料对决策的内容进行分析和研究,对决策的方案进行评价和选择。定性决策方法主要有以下几种:

#### 1. 头脑风暴法(思维共振法)

头脑风暴法是指通过有关专家之间的信息交流,引起思维共振,产生组合效应,从而形成创造性思维。目的在于创造一种畅所欲言、自由思考的氛围,诱发创造性思维的共振和连锁反应,产生更多的创造性思维。

#### 2. 德尔菲法

德尔菲法是指该法以匿名方式通过几轮函询征求专家的意见,组织决策小组对每一轮的意见进行汇总整理后作为参考再发给各个专家,供他们分析判断,以提出新的论证。经过几轮反复后,专家意见渐趋一致,最后供决策者进行决策。运用德尔菲法的关键因素包括:

- ① 选择好专家,这主要取决于决策所涉及的问题或机会的性质;
- ② 决定适当的专家人数,一般以 10~50 人为适宜;
- ③ 拟订好意见征询表,因为它的质量会直接关系到决策的有效性。

#### 3. 名义小组技术法

名义小组技术法是决指策者首先召集具备一定知识和经验的与会者,把要解决问题的关键内容告诉他们,要求每个人独立地将自己的想法罗列出来,而后再按次序让与会者一个接一个地陈述自己的观点和方案。每次每个成员只能提出一个观点或方案,并不断循环,直到把所有人的观点都涵盖到。与会者绝对不允许对他人的观点加以反驳,只能尽可能多地罗列观点。除非是请求解释观点,否则,与会者不可以和其他人交流观点。在此基础上,由小组成员对提出的全部观点或方案进行投票,根据投票的结果,确定最终的决策方案。尽管如此,企业决策者最后仍有权决定是否接受这一方案。

【例 1-17】 运用德尔菲法,专家人数一般为( )。(2011 年单选题)

- A. 5~8 人      B. 8~15 人      C. 10~50 人      D. 50~100 人

【解析】C 德尔菲法的关键因素之一为选择专家人数为 10~50 人。

### (二) 定量决策方法

#### 1. 确定型决策方法

##### (1) 线性规划法

线性规划法是在线性不等式或等式的约束条件下,求解线性目标函数的最大值或最小值的方法。其步骤是:首先,确定影响目标的变量;其次,列出目标函数方程;再次,找出实

现目标的约束条件；最后，找出使目标函数达到最优的可行解，即该线性规划的最优解。

## (2) 盈亏平衡点法

盈亏平衡点法又称本量利分析法、基保本分析法，该方法将成本分为固定成本和可变成本两部分，然后与总收益进行对比，以确定盈亏平衡时的产量或某一盈利水平的产量。当总收益、可变成本与产量是线性关系时，总收益、总成本和产量的关系为：

$$\begin{aligned} P_{\text{利润}} &= S - C = P \cdot Q - (F + V) \\ &= P \cdot Q - (F + v \cdot Q) \\ &= (P - v) \cdot Q - F \end{aligned}$$

其中： $P_{\text{利润}}$ ——利润； $S$ ——销售额； $C$ ——总成本；

$P$ ——销售单价； $F$ ——固定成本； $V$ ——总变动成本；

$v$ ——单位变动成本； $Q$ ——销售量。

盈亏平衡点又称保本点或盈亏临界点，是指在一定销售量下，企业的销售收入等于总成本和，即利润为零，计算可得：

$$Q_0 = F / (P - v)$$

其中： $Q_0$ ——盈亏平衡总销售量。

作用：盈亏平衡点法有助于企业在决策时确定保本业务量。

## 2. 风险型决策方法(统计型决策、随机型决策)

### (1) 决策收益表法

决策收益表法是指利用表格的形式进行期望值比较和选择的决策方法就是决策收益表法，又称决策损益矩阵。

步骤包括：

- ① 确定决策目标；
- ② 根据经营环境对企业的影响，预测自然状态，并估计发生的概率；
- ③ 根据自然状态的情况，充分考察企业的实力，拟订可行方案；
- ④ 根据不同可行方案在不同自然状态下的资源条件和生产经营状况，计算出损益值；
- ⑤ 列出决策收益表；
- ⑥ 计算各可行方案的期望值；
- ⑦ 比较各方案的期望值，选择最优可行方案。

### (2) 决策树分析法

决策树分析法是指将构成决策方案的有关因素，以树状图形的方式表现出来，并据以分析和选择决策的一种系统分析法。它以损益值为依据，通过比较不同方案的期望损益值来决定方案的取舍。决策树的一般结构如图 1-10 所示。

决策步骤包括：

- ① 绘制决策树图形；
- ② 计算每个结点的期望值：状态结点的期望值 =  $\sum (\text{损益值} \times \text{概率值}) \times \text{经营年限}$ ；

③ 剪枝，即进行方案的选优。

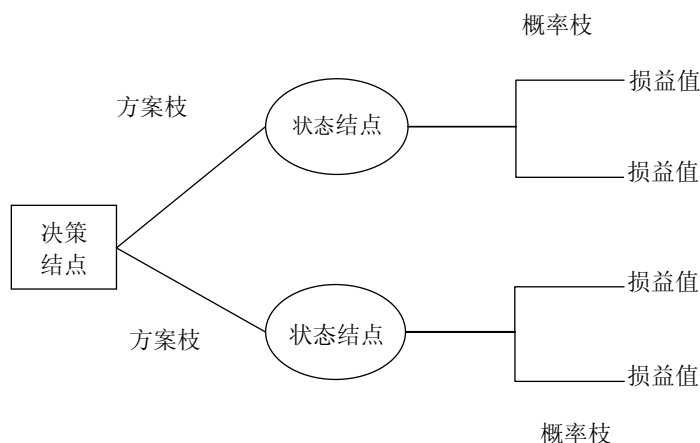


图 1-10 决策树

### 3. 不确定型决策方法

不确定型决策是指在决策所面临的自然状态难以确定，而且各种自然状态发生的概率也无法预测的条件下所做出的决策。由于在自然状态下作决策结果的不可知性，因此，具有极大的风险性和主观随意性。不确定型决策常遵循以下几种思考原则：

#### (1) 乐观原则(大中取大法)

乐观原则是指愿承担风险的决策者在进行方案取舍时以各方案在各种状态下的最大损益值为标准(即假定各方案最有利的状态发生)，在各方案的最大损益值中取与最大者对应的方案。

#### (2) 悲观原则(小中取大法)

悲观原则是指决策者在进行方案取舍时以每个方案在各种状态下的最小损益值为标准(即假定每个方案最不利的状态发生)，再从各方案的最小值中取与最大者对应的方案。

#### (3) 折中原则

悲观原则和乐观原则都是以各方案不同状态下的最大或最小极端值为标准的。但多数情况下决策者既非完全的保守者，亦非极端冒险者，而是在介于两个极端中的某一位置寻找决策方案，即折中原则。

#### (4) 后悔值原则(大中取小法)

后悔值原则是指用后悔值标准选择方案。所谓后悔值是指在某种状态下因选择某方案而未选取该状态下的最佳方案而少得的收益。

#### (5) 等概率原则

等概率原则是指当无法确定在某种自然状态下发生的可能性大小及其顺序时，可以假定每一自然状态都具有相等的概率，并以此计算各方案的损益值，进行方案选择。假设各种方案产生的概率相同，通过比较每个方案的损益值的平均值来进行方案的选择。在利润最大化的目标下，将选择平均利润最大的方案；在成本最小化的目标下，将选择平均成本最小的方案。

# 同步自测

## 一、单项选择题

1. 从行业生命周期各阶段的特点来看, 行业的产品逐渐完善, 规模不断扩大, 市场迅速扩张。行业内企业的销售额和利润迅速增长, 则该行业处于( )。
- A. 形成期                      B. 成长期                      C. 成熟期                      D. 衰退期
2. 按照战略控制权的归属, 战略控制可分为( )。
- A. 反馈控制、实时控制、前馈控制      B. 回避控制、直接控制
- C. 集中控制、分散控制                      D. 跟踪控制、基准控制
3. 从环境因素的可控程度看, 经营决策可分为( )。
- A. 长期决策和短期决策                      B. 战略决策、战术决策和业务决策
- C. 初始决策和追踪决策                      D. 确定型决策、风险型决策和不确定型决策
4. 企业无法掌握决策必需的情报和资料, 只能根据各决策方案可能出现的不同结果的发生概率进行判断并做出决策的方法是( )。
- A. 确定型决策      B. 风险型决策      C. 不确定型决策      D. 追踪决策
5. 某企业开发新产品, 有 4 种设计方案可供选择, 4 种方案在不同市场状态下的损益值参如表 1-5 所示, 采用乐观原则判断, 该企业应选择( )。

| 表 1-5 某新产品各方案损益值表 |        |        | 万元     |
|-------------------|--------|--------|--------|
| 市场状态方案            | 畅    销 | 一    般 | 滞    销 |
| I                 | 50     | 40     | 20     |
| II                | 60     | 50     | 10     |
| III               | 70     | 60     | 0      |
| IV                | 90     | 80     | -20    |

- A. 方案 I                      B. 方案 II                      C. 方案 III                      D. 方案 IV
6. 企业价值链由主体活动和辅助活动构成, 下列企业活动中, 属于主体活动的是( )。
- A. 技术开发                      B. 采购                      C. 成品储运                      D. 人力资源管理
7. 在波士顿矩阵分析工具中, 代表产品业务增长率高、市场占有率低的区域是( )。
- A. 问号区                      B. 明星区                      C. 瘦狗区                      D. 金牛区
8. 企业战略从基层单位自下而上地产生, 并加以推进和实施。这种战略实施的是( ) 模式。
- A. 指挥型                      B. 转化型                      C. 合作型                      D. 增长型
9. 某企业开发新产品, 有 4 种产品方案可供选择, 4 种方案在不同市场的利益值如表 1-6 所示。决策者采用折中原则进行决策, 给定最大值系数  $\alpha=0.75$ , 该企业应选择的方案为( )。

表 1-6 为各方案损益值表。

| 表 1-6 各方案损益值表 |     |     | 万元  |
|---------------|-----|-----|-----|
| 市场状态损益值方案     | 畅 销 | 一 般 | 滞 销 |
| I             | 60  | 50  | 40  |
| II            | 70  | 45  | 30  |
| III           | 85  | 60  | 15  |
| IV            | 95  | 70  | -20 |

A. 方案 I                  B. 方案 II                  C. 方案 III                  D. 方案 IV

10. 企业经营战略的实质是谋求( )三者之间的动态平衡。  
 A. 生产、销售与战略目标                  B. 外部环境、内部资源条件与战略目标  
 C. 生产、研究开发与管理体制              D. 外部环境、内部资源条件与管理体制
11. 在企业内部条件中, 综合体现了企业战略实力的是( )。  
 A. 企业结构                  B. 企业规章                  C. 企业文化                  D. 企业资源
12. 在行业生命周期的( )阶段, 产品成本和市场营销有效性成为企业成败的关键因素。  
 A. 形成期                  B. 成长期                  C. 成熟期                  D. 衰退期
13. 能够成为企业持续竞争优势源泉的经营资源是( )。  
 A. 先进的机器设备                          B. 原材料库存  
 C. 土地使用权                              D. 研发能力
14. 某汽车制造厂原来要向发动机厂购买发动机, 现在该厂并购了一个发动机厂, 则该汽车制造厂实施的战略是( )。  
 A. 后向一体化                  B. 前向一体化                  C. 横向一体化                  D. 混合一体化
15. 当企业经营实力较弱, 不足以追求广泛的市场目标时, 企业应选择的市场战略为( )。  
 A. 低成本战略                  B. 集中战略                  C. 差异化战略                  D. 无差异化战略
16. 在分析潜在进入者对产业内现有企业的威胁时, 应重点分析( )。  
 A. 产业进入壁垒                              B. 产业内现有企业数量  
 C. 产业生命周期                              D. 买方及卖方集中度
17. 工作重点是改进一个业务单位在它所从事的行业中, 或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位的企业战略层次是( )。  
 A. 企业总体战略                  B. 企业职能战略                  C. 企业业务战略                  D. 企业竞争战略
18. 在下列关于稳定型战略特征的表述中, 错误的是( )。  
 A. 在执行稳定型战略时, 企业继续提供相同的产品和服务  
 B. 稳定型战略追求的是稳定的、均衡的发展  
 C. 稳定型战略可能会使企业丧失一些发展机会  
 D. 稳定型战略的风险相对较大
19. 某企业生产一种电动按摩器, 年销售量 100 万台, 固定成本总额为 1 000 万元, 单位变动成本为 55 元, 该电动按摩器的盈亏临界点价格为( )元/台。  
 A. 55                          B. 65                          C. 75                          D. 85

20. 某企业过去长期生产和经营家电, 今年准备向汽车行业投入巨资。该企业实施的新战略属于( )。
- A. 关联多元化战略                      B. 前向一体化战略  
C. 无关联多元化战略                  D. 后向一体化战略
21. 企业战略制定的第一步是( )。
- A. 分析外部环境, 评价自身能力      B. 确定企业使命与目标  
C. 识别和鉴定现行的战略              D. 准备战略方案
22. 在行业生命周期的成熟期, 市场需求呈现出多样化、复杂化与个性化的变化趋势, 市场竞争更为激烈。这时企业应积极实施( )。
- A. 成本领先战略      B. 无差异战略      C. 集中化战略      D. 差异化战略
23. 在发展战略中, 企业进行扩张时的主要选择是( )。
- A. 无关联多元化战略                      B. 放弃战略  
C. 抽资转向战略                          D. 关联多元化发展战略
24. 在紧缩战略中, ( )是指企业在现有经营领域不能完成原有产销规模和市场规模, 不得不将其缩小; 或者企业有了新的发展机会, 压缩原有领域的投资, 控制成本支出以改善现金流为其他业务领域提供资金的战略方案。
- A. 发展战略              B. 转向战略      C. 放弃战略      D. 清算战略
25. 在竞争战略的制定中, 比较适合中小企业采用的竞争战略是( )。
- A. 稳定战略              B. 集中化战略      C. 差异化战略      D. 成本领先战略
26. 把战略决策范围扩大到企业高层管理集体之中, 调动了高层管理人员的积极性和创造性, 这种战略实施模式为( )模式。
- A. 合作型                  B. 增长型              C. 文化型              D. 转化型
27. 机电公司经销一种小型电动机, 单价为 505 元/台, 单位产品的变动成本为 105 元/台, 固定成本分摊为 200 万元。预计年销售量为 6 000 台。该种小型电动机的保本销售量是( )。
- A. 3 922 台                  B. 5 000 台              C. 4 000 台              D. 4 500 台
28. 从环境因素的可控程度分类, 经营决策可分为( )。
- A. 初始决策和追踪决策  
B. 长期决策和短期决策  
C. 战略决策、战术决策和业务决策  
D. 确定型决策、风险型决策和不确定型决策
29. 在企业经营决策的要素中, ( )的确立是科学决策的起点。
- A. 决策条件                  B. 决策目标              C. 决策结果              D. 决策者
30. 动员企业全体员工充分利用并协调企业内外一切可利用的资源, 沿着企业战略的方向和途径, 自觉而努力地贯彻战略, 以期待更好地达成企业战略目标的过程是( )。
- A. 企业战略制定              B. 企业战略实施      C. 企业战略控制      D. 企业战略反馈

## 二、多项选择题

1. 采用产品差异化战略的条件有( )。
- A. 企业产品有较高的市场占有率      B. 企业有很强的研究开发能力  
C. 企业具有很高的知名度和美誉度      D. 企业有很强的市场营销能力  
E. 企业能够严格控制费用开支

2. 评价和确定企业战略方案时,需遵循的基本原则有( )。
- A. 择优原则                      B. 民主协调原则    C. 综合平衡原则  
D. 统一指挥原则                E. 权变原则
3. 企业职能战略是为实现企业总体战略而对企业内部的各项关键职能活动做出统筹安排,是为贯彻、实施和支持总体战略与业务战略而在特定的职能领域内所制定的实施战略,具体包括( )。
- A. 市场营销战略                B. 研发战略            C. 生产战略  
D. 发展战略                      E. 财务战略
4. 行业生命周期包括( )等阶段。
- A. 形成期                        B. 成长期                C. 扩张期  
D. 成熟期                        E. 衰退期
5. 一般来说,企业战略不是单一的,而是分为若干层次的,主要包括( )。
- A. 企业职能战略                B. 企业业务战略    C. 企业部门战略  
D. 企业总体战略                E. 企业产品战略
6. 一个行业里普遍存在的基本竞争力量包括( )等。
- A. 政府部门                      B. 新进入者            C. 行业内现有企业  
D. 供应者                        E. 替代品生产者
7. 企业的内部环境包括( )等。
- A. 企业经济状况                B. 企业规章            C. 企业文化  
D. 企业结构                      E. 企业资源
8. 迈克尔·波特教授提出了价值链分析法,下列属于主体活动的有( )。
- A. 原料供应                      B. 技术开发            C. 人力资源管理  
D. 售后服务                      E. 生产加工
9. 企业内部条件分析的方法除了内部要素评价矩阵外,还有( )。
- A. 企业核心竞争力分析法                      B. SWOT 分析法  
C. 企业价值链分析法                            D. 外部要素评价矩阵  
E. 组织温度调查法
10. 适用于成本领先战略的企业有( )。
- A. 大批量生产的企业  
B. 有较高的市场占有率和市场份额的企业  
C. 有很强的研究开发能力的企业  
D. 有能力使用先进的生产设备的企业  
E. 具有很高的知名度和美誉度的企业
11. 下列选项中,属于美国战略学家迈克尔·波特提出的企业一般竞争战略的是( )。
- A. 产品差异化战略            B. 一体化战略        C. 多元化战略  
D. 成本领先战略                E. 集中战略
12. 采取成本领先战略的原因主要有( )。
- A. 形成进入障碍                                B. 增强讨价还价能力  
C. 降低替代品的威胁                            D. 保持领先的竞争地位  
E. 降低顾客敏感程度

13. 运用稳定型战略的优点在于( )。
- A. 能够保持战略的稳定性                      B. 易适应外部环境变化  
C. 风险较小                                      D. 可不断开发市场  
E. 经营目标集中
14. 发展型战略的特征包括( )。
- A. 投入大量资源, 扩大规模, 提高产品的市场占有率, 增强企业的竞争实力  
B. 继续提供相同的产品服务来满足原有顾客的需要  
C. 不断地开发新产品、开拓新市场, 采用新的生产方式和管理方式  
D. 不仅适应外部环境的变化, 而且试图通过产品创新来引导消费, 创造需求  
E. 继续追求与过去相同的经济效益目标
15. 集中战略的优点包括( )。
- A. 经营目标集中                      B. 风险小                      C. 管理简单方便  
D. 有利于集中使用企业资源                      E. 实现生产的专业化
16. 下列有关一体化发展战略的优点表述正确的是( )。
- A. 有助于更好地掌握市场需求信息和发展趋势, 更迅速地了解顾客的意见和建议, 增强对市场的适应能力  
B. 有助于抓住市场机会, 进入更具发展潜力的行业  
C. 有助于降低成本, 减少风险, 使生产稳定、正常进行  
D. 有利于发挥企业资源优势, 提高经济效益  
E. 前向一体化通过提高产品的深加工程度, 可以给企业带来更多利润
17. 非确定型决策中一些公认的思考原则包括( )等。
- A. 期望收益原则                      B. 乐观原则                      C. 悲观原则  
D. 折中原则                              E. 等概率原则
18. 企业核心能力组成要素主要包括( )。
- A. 全体员工的知识和技能水平                      B. 企业技术体系                      C. 企业的管理体系  
D. 企业文化                              E. 整合集成
19. 一体化战略的缺点主要是( )。
- A. 对企业的长远发展非常不利  
B. 使企业规模扩大, 人员和组织机构庞杂, 导致管理的难度加大和管理费用大幅度增加  
C. 分散企业资源, 降低资源配置效率  
D. 进入新的经营领域, 不仅需要投入大量的资金, 而且需要企业掌握更多新的技术和经验  
E. 企业一旦进入新的经营领域, 再退出就很难
20. 企业实施相关多元化战略时, 应符合的条件是( )。
- A. 企业可以将技术、生产能力从一种业务转向另一种业务  
B. 企业可以将不同业务的相关活动合并在一起  
C. 企业具有进入新产业所需的资金和人才  
D. 企业在新业务中可以借用公司品牌的信誉  
E. 企业能够创建有价值的有竞争能力的协作方式实施相关的价值链活动

21. 战略选择的方法主要有( )。
- A. 战略逻辑理性评估      B. 财务指标分析法      C. 组织温度调查法  
D. 内部要素评价法      E. 风险分析法
22. 实施企业战略的基本原则是( )。
- A. 整体协调性原则      B. 权变原则      C. 可接受性原则  
D. 合理性原则      E. 统一指挥原则
23. 将战略控制按控制方式划分,可以分为( )。
- A. 前馈控制      B. 反馈控制      C. 实时控制  
D. 直接控制      E. 回避控制
24. 经营决策的要素除了决策者外,还包括( )。
- A. 决策目标      B. 决策备选方案      C. 决策条件  
D. 决策环境      E. 决策结果
25. 根据数学模型涉及的决策问题的性质或者根据所选方案结果的可靠性的不同, 定量决策方法一般可以分为( )。
- A. 确定型决策方法      B. 名义小组技术      C. 风险型决策方法  
D. 淘汰法      E. 不确定型决策

三、案例分析题

(一) 某公司十年来一直只生产电视机显像管, 产品质量较高, 经营状况良好。2006 年该公司与某电视机生产企业联合, 开始生产电视机成品, 拟生产三种不同型号的电视机产品, 有四个备选方案, 每个方案的投资额、经营期限、市场状态和收益值如表 1-7 所示:

表 1-7 某公司生产三种型号电视机决策收益表

| 市场状态概率方案 | 销路好 | 销路一般 | 销路差 | 投资额/万元 | 经营期限/年 |
|----------|-----|------|-----|--------|--------|
|          | 0.3 | 0.5  | 0.2 |        |        |
| 1        | 400 | 200  | -20 | 400    | 3      |
| 2        | 300 | 180  | 60  | 300    | 4      |
| 3        | 230 | 150  | 50  | 200    | 5      |
| 4        | 150 | 100  | 40  | 100    | 6      |

根据上述资料, 回答下列问题:

1. 该公司与某电视机生产企业联合前实施的是( )。
- A. 差异化战略      B. 一体化战略      C. 集中战略      D. 稳定战略
2. 目前该公司实施的是( )。
- A. 前向一体化战略      B. 后向一体化战略      C. 集中战略      D. 差异化战略
3. 方案 1 的期望收益值为( )万元。
- A. 248      B. 255      C. 260      D. 648
4. 该公司可以取得最大期望经济效益的决策方案为( )。
- A. 方案 1      B. 方案 2      C. 方案 3      D. 方案 4

(二) 某跨国家电集团 2000 年进入中国市场, 近几年随着业务范围的不断扩大, 不仅在家电制造领域站稳了脚跟, 而且通过并购、联合等多种形式, 使业务遍及手机、医药、建筑等多个领域。在家电制造领域, 该集团的成绩尤为突出, 不断针对不同的消费群体, 推出具有独特功能和款式的新型家电, 占领不同领域的消费市场, 市场占有率大幅提升。2009 年该集团拟推出一款多功能新型家电, 备选型号有 I、II、III、IV 4 种。未来市场情况存在畅销、一般和滞销三种可能, 但各种情况发生的概率难以测算。在市场调研的基础上, 集团对 4 种型号的损益状况进行了预测, 在不同市场状态下的损益值如表 1-8 所示。

表 1-8 某集团 I、II、III、IV 4 种家电经营损益表 万元

| 型 号 | 市 场 状 况 |     |      |
|-----|---------|-----|------|
|     | 畅 销     | 一 般 | 滞 销  |
| I   | 500     | 400 | 50   |
| II  | 600     | 450 | 0    |
| III | 700     | 500 | 100  |
| IV  | 1 100   | 600 | -100 |

根据上述资料, 回答下列问题:

- 目前该集团实施的经验战略为( )。
  - 成本领先战略
  - 一体化战略
  - 差异化战略
  - 多元化战略
- 该集团进行战略实施时, 应遵循的基本原则有( )。
  - 合理性原则
  - 统一指挥原则
  - 综合平衡原则
  - 权变原则
- 若采用乐观原则计算, 使公司获得最大经济效益的型号为( )。
  - I
  - II
  - III
  - IV
- 若采用折中原则计算(最大值系数  $\alpha=0.8$ ), 生产 III 型号能使公司获得的经济效益为( ) 万元。
  - 220
  - 420
  - 580
  - 660
- 该公司的这项经营决策属于( )。
  - 确定型决策
  - 风险型决策
  - 非常规型决策
  - 不确定型决策

(三) 某商品流通企业在开业前要选择经营商品的品种, 现在有甲、乙、丙、丁 4 类商品可供选择, 由于对未来两年的市场需求无法做到比较准确的预测, 只能大致估计为: 需求量较高、需求量中等和需求量较低三种情况。这三种情况的损益值如表 1-9 所示。

表 1-9 甲、乙、丙、丁 4 类产品损益值 万元

| 自 然 状 态 | 方 案 |     |     |     |
|---------|-----|-----|-----|-----|
|         | 甲   | 乙   | 丙   | 丁   |
| 需求量较高   | 530 | 700 | 140 | 200 |
| 需求量中等   | 70  | 150 | 140 | 100 |
| 需求量较低   | -70 | 60  | 140 | 50  |

根据上述资料, 回答下列问题:

10. 用乐观原则选择比较满意的方案是( )。
- A. 甲                      B. 乙                      C. 丙                      D. 丁
11. 用悲观原则选择比较满意的方案是( )。
- A. 甲                      B. 乙                      C. 丙                      D. 丁
12. 确认乐观系数为 0.4, 用折中准则选择比较满意的方案是( )。
- A. 甲                      B. 乙                      C. 丙                      D. 丁
13. 用等概率准则选择比较满意的方案是( )。
- A. 甲                      B. 乙                      C. 丙                      D. 丁
14. 用后悔值准则选择比较满意的方案是( )。
- A. 甲                      B. 乙                      C. 丙                      D. 丁

## 同步自测解析

### 一、单项选择题

1. 【解析】B 行业生命周期分成 4 个阶段: 形成期、成长期、成熟期、衰退期。行业进入成长期, 行业的产品已较完善, 顾客对产品已有认识, 市场迅速扩大, 企业的销售额和利润迅速增长。

2. 【解析】C 按照战略控制权的归属, 战略控制可分为集中控制与分散控制。集中控制是指战略控制权由企业最高管理层掌握, 对企业进行总体考虑, 关注长期绩效和基本的战略方向。分散控制是把局部战略控制权分散到各个战略经营单位或事业部, 由他们对企业局部战略进行决策。

3. 【解析】D 从环境因素的可控程度分类, 经营决策可分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策。

4. 【解析】B 从环境因素的可控程度分类, 经营决策可分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策。风险型决策是介于确定型决策和不确定型决策之间的一种决策。决策者无法完全掌握决策必需的情报和资料, 只能根据所获得的部分信息进行判断。

5. 【解析】D 乐观原则(大中取大法)是指愿意承担风险的决策者在进行方案取舍时以各方案在各种状态下的最大损益值为标准(即假定各方案最有利的状态发生), 在各方案的最大损益值中取与最大者对应的方案。市场的最佳状态为畅销, 畅销中销量最好的为方案Ⅳ。

6. 【解析】C 选项 C 属于主体活动, 选项 ABD 都属于辅助活动。本题考核价值链分析法。企业价值链由主体活动和辅助活动构成。主体活动是指企业生产经营的实质性活动, 一般分为原料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务 5 种活动。辅助活动是指用以支持主体活动而且内部之间又相互支持的活动, 包括企业的采购、技术开发、人力资源管理和企业基础管理。

7. 【解析】A 在波士顿矩阵分析工具中, 问号区的产品业务增长率高, 但市场占有率低。问号区位于直角坐标轴的左上角。在这个区位的产品业务增长率高, 但市场占有率低, 本区中产品所能产生的现金余额很少, 不能满足因业务高速增长所带来的资金需求。相应的可选战略是: 对相应的产品进行必要的投资, 以扩大市场占有率, 从而使其转变成明星。

8. 【解析】D 本题考核企业战略实施的模式。在增长型模式中,企业的战略是从基层单位自下而上地产生的。它的关键是激励管理人员的创造性和制定与实施完善的战略,使企业的能量得以发挥,并使企业的实力得到增长。

9. 【解析】C 本题考核不确定型决策方法中的折中原则。

方案 I:  $60 \times 0.75 + 40 \times (1 - 0.75) = 55$ (万元);

方案 II:  $70 \times 0.75 + 30 \times (1 - 0.75) = 60$ (万元);

方案 III:  $85 \times 0.75 + 15 \times (1 - 0.75) = 67.5$ (万元);

方案 IV:  $95 \times 0.75 + (-20) \times (1 - 0.75) = 66.25$ (万元)。

$\text{Max}\{55, 60, 67.5, 66.25\} = 67.5$ , 所以企业应选择方案 III。

10. 【解析】B 企业经营战略的实质是谋求外部环境、内部资源条件与战略目标三者之间的动态平衡。

11. 【解析】D 企业内部环境包括企业结构、企业文化、企业资源。其中,企业资源包括企业的人、财、物、设备、管理、技术、经验、产品、原材料、信息,甚至市场等多种要素,是企业战略要素的总和,是企业战略实力的综合体现。

12. 【解析】C 进入成熟期后,一方面,行业的市场已趋于饱和,销售额已难以增长,在此阶段的后期甚至会开始下降;另一方面,行业内部的竞争异常激烈,合并、兼并大量出现,许多小企业退出,于是行业由分散走向集中,往往只留下少量的大企业。产品成本和市场营销有效性成为企业成败的关键因素。

13. 【解析】D 研发能力是企业保持优势源泉的经营资源。

14. 【解析】A 后向一体化战略是指通过资产纽带或契约方式,企业与输入端企业联合形成一个统一的经济组织,从而达到降低交易费用及其他成本,提高经济效益的战略。

15. 【解析】B 集中战略又称专一化战略,是指企业把其经营活动集中于某一特定的购买者群、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。与成本领先战略和差异化战略不同的是,企业不是围绕整个产业,而是面向某一特定的目标市场开展生产经营和服务活动,以期能比竞争对手更有效地为特定的目标顾客群服务。

16. 【解析】A 如果新的竞争对手带着新增生产能力进入市场,必然要求分享市场份额和资源,因而会构成对现有企业的威胁。这种威胁的大小依进入市场的障碍、市场潜力以及现有企业的反应程度而定。

17. 【解析】C 企业业务战略,也称为竞争战略或事业部战略。企业业务战略是企业内部各部门和所属单位在企业总体战略指导下,经营管理某一个特定的经营单位的战略计划。企业业务战略是经营一级的战略,它的重点是要改进一个业务单位在它所从事的行业中,或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位。

18. 【解析】D 稳定战略是指受经营环境和内部资源条件的限制,企业在战略期所期望达到的经营状态基本保持在战略起点水平上的战略。按照这种战略,企业目前的经营方向、业务领域、市场规模、竞争地位及生产规模都大致不变,保持持续地向同类顾客提供同样的产品和服务,维持市场份额。

19. 【解析】B 盈亏平衡法是进行产量决策常用的方法。盈亏平衡点  $Q = F / (P - v)$ ;  $P = F / Q + v = 10\,000\,000 / 1\,000\,000 + 55 = 65$ (元/台)。

20. 【解析】C 本题主要考查的是多元化发展战略的两种类型的区别。多元化发展战略包括相关多元化和不相关多元化两种基本方式。相关多元化战略,又称为关联多元化战略,是指企业进入与现有产品或服务有一定关联的经营领域,进而实现企业规模扩张的战略。不相关多元化战略,又称为无关联多元化战略,是指企业进入与现有产品或服务在技术、市场等方面没有任何关联的新行业或新领域的战略。家电行业与汽车行业无关联,因而属于无关联多元化战略。

21. 【解析】C 企业战略制定的步骤如下:①识别和鉴定现行的战略;②分析外部环境,评估自身能力;③确定企业使命与目标;④准备战略方案;⑤评价和确定战略方案。第一个步骤为识别和鉴定现行的战略。

22. 【解析】D 当市场需求呈现出多样化、复杂化和个性化的变化趋势时,企业应实施差异化战略,这样可以建立起稳固的市场竞争地位,使企业获得高于行业平均水平的收益率,制定较高的价格。

23. 【解析】D 由于关联多元化发展战略有利于发挥企业在生产技术、销售网络、顾客忠诚等方面的优势,获取研发、生产、销售等方面的协同效应,并且风险小,所以关联多元化是企业进行扩张时的主要选择。

24. 【解析】B 本题主要考查的内容是转向战略的概念,以及与其他三个选项的区别。转向战略是指企业在现有经营领域不能完成原有产销规模和市场规模,不得不将其缩小;或者企业有了新的发展机会,压缩原有领域的投资,控制成本支出以改善现金流为其他业务领域提供资金的战略方案。

放弃战略是将企业的一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营。

清算战略是指卖掉其资产或停止整个企业的运行而终止一个企业的存在。

发展战略是一种在现有战略基础上,向更高目标发展的总体战略,主要包括一体化战略和多元化战略。

25. 【解析】B 由于集中战略的优势是组织结构简单,便于管理,有利于充分利用企业的资源,故适宜中小企业采用。

26. 【解析】A 合作型模式把战略决策范围扩大到企业高层管理集体之中,调动了高层管理人员的积极性和创造性。协调高层管理人员成为管理者的工作重点。这种模式比较适合于复杂而又缺少稳定性环境的企业。

27. 【解析】B 保本销售量  $Q=F/(P-v)=2\,000\,000/(505-105)=5\,000(\text{台})$ 。

28. 【解析】D 从环境因素的可控程度分类,经营决策可分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策。

从决策的起点分类,经营决策可分为初始决策和追踪决策。

从决策影响的时间进行分类,决策可分为长期决策和短期决策。

从决策的重要性分类,经营决策可分为战略决策、战术决策和业务决策。

29. 【解析】B 企业经营决策目标是指决策所要达到的目的。决策目标的确立是科学决策的起点,它为决策指明了方向,为选择行动方案提供了衡量标准,也为决策实施的控制提供了依据。确定决策目标是决策过程中的重要内容。

30. 【解析】B 企业战略实施是企业战略管理的关键环节,是动员企业全体员工充分利用并协调企业内外一切可利用的资源,沿着企业战略的方向和途径,自觉而努力地贯彻战略,

以期待更好地达成企业战略目标的过程。

## 二、多项选择题

1. 【解析】BCD 实施产品差异化战略适用于符合以下条件的企业：

(1) 企业要有很强的研究开发能力，具有一定数量的研发人员，有强烈的市场意识和创新眼光，要及时了解客户需求，不断地在产品及服务中创造出独特性。

(2) 企业在产品或服务上要具有领先的声望，具有一定的知名度和美誉度。

(3) 企业要有很强的市场营销能力。企业内部的研究开发、生产制造、市场营销等职能部门之间具有很好的协调性。

2. 【解析】ABC 企业战略方案评价的目的是确定各个战略方案的有效性。评价和确定战略方案应该遵循的基本原则有择优原则、民主协调原则和综合平衡原则等。

3. 【解析】ABCE 企业职能战略是为实现企业总体战略而对企业内部的各项关键的职能活动做出统筹安排，是为了贯彻、实施和支持总体战略与业务战略而在特定的职能领域内所制定的实施战略，具体包括生产战略、市场营销战略、财务战略、人事战略和研发战略。企业职能战略主要解决资源利用效率问题，以使企业资源利用效率最大化。

4. 【解析】ABDE 行业生命周期是行业演进的动态过程，分成4个阶段，即形成期、成长期、成熟期、衰退期。

5. 【解析】ABD 一般来说，企业战略不是单一的，而是分若干层次的。企业规模大小不同，企业战略的层次也就相应不同。企业战略一般分为三个层次：企业总体战略、企业业务战略和企业职能战略。

6. 【解析】BCDE 产业竞争性分析是企业制定竞争战略最重要的基础，在一个行业里，普遍存在着5种基本竞争力量，即行业内现行企业、新进入者、替代品生产者、供应者和购买者。

7. 【解析】CDE 企业内部环境或条件是企业经营的基础，是制定战略的出发点、依据和条件。一般说来，一个企业的内部环境包括以下方面：企业结构、企业文化、企业资源等。

8. 【解析】ADE 企业价值链由主体活动和辅助活动构成。主体活动是指企业生产经营的实质性活动，一般分为原料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务5种活动。这些活动与商品实体的加工流转直接相关，是企业基本的价值增值活动，又称基本活动。

9. 【解析】ABCE 企业内部条件分析的方法主要有企业核心竞争力分析法、SWOT分析法、企业价值链分析法、内部要素评价(IFE)矩阵和组织温度调查法。

10. 【解析】ABD 成本领先战略适用于符合以下条件的企业：

(1) 该战略适用于大批量生产的企业，产量要达到经济规模，这样才会降低成本；

(2) 有较高的市场占有率，严格控制产品定价和初始亏损，从而形成较高的市场份额；

(3) 有能力使用先进的生产设备；

(4) 能够严格控制一切费用开支，全力以赴地降低成本。

11. 【解析】ADE 美国战略学家迈克尔·波特提出企业一般竞争战略主要有三种，即成本领先战略、产品差异化战略及集中战略。

12. 【解析】ABCDE 属于采用差别化战略的原因。

13. 【解析】AC 稳定型战略的好处就是能够保持战略的稳定性，不会因战略的突然改变而引起资源分配、组织结构和人员安排上的大变动，进而有助于实现企业的平稳发展。稳

定型战略的风险较小,对于那些处于成熟期的行业或稳定环境中的企业来说,不失为一种有效的战略。

14. 【解析】ACD BE 选项属于稳定型战略的特征。发展型战略强调抓住外部环境提供的有利机会,发掘和充分运用企业各种资源,以实现企业的快速发展。

15. 【解析】ACDE 本题主要考查的内容是集中战略的优点,主要有经营目标集中,管理简单方便,有利于集中使用企业资源,实现生产的专业化,获取规模经济效益。

16. 【解析】ACE 一体化战略的优点是:

(1) 后向一体化可以使企业对其所需要的原材料或零部件的成本、质量和供应情况进行有效的控制,进而有助于降低成本,减少风险,使生产稳定、正常进行;

(2) 前向一体化使企业能够有效控制销售和分销渠道,进而有助于更好地掌握市场需求信息和发展趋势,更迅速地了解顾客的意见和建议,增强对市场的适应能力;

(3) 前向一体化通过提高产品的深加工程度,可以给企业带来更多利润。

17. 【解析】BCDE 非确定型决策中一些公认的决策准则包括悲观原则、乐观原则、折中原则、等概率原则和后悔值原则。

18. 【解析】ABCDE 企业核心能力组成要素主要包括 5 个方面:①全体员工的知识和技能水平;②企业技术体系;③企业管理体系;④企业文化;⑤整合集成。

19. 【解析】BDE 一体化战略的不足包括:

(1) 一体化使企业规模扩大,人员和组织机构庞杂,这不可避免地会导致管理的难度加大和管理费用的大幅度增加。

(2) 进入新的经营领域,不仅需要投入大量的资金,而且需要企业掌握更多新的技术和经验,如果企业缺乏这些技术和能力,可能会导致效率的下降,使一体化失去应有的作用。

(3) 企业一旦进入新的经营领域,再退出就很难,当该产业处于衰退期时,企业就可能面临比较大的风险。

20. 【解析】ABDE 企业实施相关多元化战略时,应符合以下条件:

(1) 企业可以将技术、生产能力从一种业务转向另一种业务;

(2) 企业可以将不同业务的相关活动合并在一起;

(3) 企业在新业务中可以借用公司品牌的信誉;

(4) 企业能够创建有价值的有竞争能力的协作方式实施相关的价值链活动。

21. 【解析】ABE 战略选择的方法主要包括:

(1) 战略逻辑理性评估。战略逻辑的理性评估主要是将特定的战略方案与企业的市场情况及它的核心竞争力或相对战略能力相匹配,从而评估该战略方案是否会提高公司的竞争优势及其提高的程度。

(2) 财务指标分析法。利用各项财务指标的计算能够从定量的角度衡量企业战略的可行性和适宜性,具有较强的说服力。

(3) 风险分析法。公司选择实施某个战略时总是面临着环境变化所带来的不确定性,即风险永远存在。因此,风险是衡量战略可接受性的一个重要指标。

22. 【解析】BDE 在企业战略的实施中会遇到许多在制定战略时未估计到或不可能完全估计到的问题,因此,在战略实施过程中要贯彻三个基本原则,以作为实施企业战略的基本依据。这三个原则是合理性原则、统一指挥原则、权变原则。

23. 【解析】DE 按控制方式即按达到控制目的的工作方式划分, 可将战略控制分为回避控制与直接控制。

24. 【解析】ABCE 经营决策的要素有: ①决策者; ②决策目标; ③决策备选方案; ④决策条件; ⑤决策结果。

25. 【解析】ACE 定量决策方法是利用数学模型进行优选决策方案的决策方法。根据数学模型涉及的决策问题的性质或者根据所选方案结果的可靠性的不同, 定量决策方法一般分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策三类。

### 三、案例分析题

#### (一)

1. 【解析】C 集中战略又称专一化战略, 是指企业把其经营活动集中于某一特定的购买者群、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。

2. 【解析】A 前向一体化战略是指通过资产纽带或契约的方式, 企业与输出端企业联合, 形成一个统一的经济组织, 从而达到降低交易费用及其他成本、提高经济效益目的的战略。企业原材料及半成品方面在市场上有优势, 为了获取更大的经济效益, 企业决定由自己制造成品或与制造成品的企业联合, 形成统一的经济组织, 以促进企业有更高速的成长和更快的发展。

3. 【解析】A 方案1的期望收益  $= (400 \times 0.3 + 200 \times 0.5 - 20 \times 0.2) \times 3 - 400 = 248$  (万元)。

4. 【解析】C 方案2的期望收益  $= (300 \times 0.3 + 180 \times 0.5 + 60 \times 0.2) \times 4 - 300 = 468$  (万元);

方案3的期望收益  $= (230 \times 0.3 + 150 \times 0.5 + 50 \times 0.2) \times 5 - 200 = 570$  (万元);

方案4的期望收益  $= (150 \times 0.3 + 100 \times 0.5 + 40 \times 0.2) \times 6 - 100 = 518$  (万元)。

因此, 方案3是可以取得最大期望经济效益的决策方案。

#### (二)

5. 【解析】CD 该集团不断针对不同的消费群体, 推出具有独特功能和款式的新型家电, 这采取的是差异化战略, 而且其同时又在手机、医药、建筑等多个领域进行经营, 所以又采取了多元化战略。

6. 【解析】ABD 选项C属于评价和确定战略方案应遵循的原则。

7. 【解析】D 首先, 市场状况为畅销时, 各型号的收益值最大,  $\text{Max}\{500, 600, 700, 1100\} = 1100$ , 它所对应的型号是IV, 所以选D。

8. 【解析】C 采用折中原则生产III型号能使公司获得的经济效益为  $700 \times 0.8 + 100 \times (1 - 0.8) = 580$  (万元)。

9. 【解析】CD 不确定型决策又称为非常规型决策, 其遵循的思考原则有乐观原则和折中原则等。

#### (三)

10. 【解析】B 乐观原则也称大中取大法, 4个品种的最大收益值分别为: 530、700、140、200,  $\text{Max}\{530, 700, 140, 200\} = 700$ , 因而乙方案比较满意。

11. 【解析】C 悲观原则也称为小中取大法, 4个品种的最小收益值分别为: -70、60、140、50。选丙方案收益值最大(140), 可作为满意的方案。因为该方案在需求量很低的情况下, 可获得140万元的收益, 比其他方案的收益值都高。

12. 【解析】B 甲品种的折中损益值  $= 530 \times 0.4 + (-70) \times (1 - 0.4) = 170$ ;

乙品种的折中损益值  $= 700 \times 0.4 + 60 \times (1 - 0.4) = 316$ ;

丙品种的折中损益值  $= 140 \times 0.4 + 140 \times (1 - 0.4) = 140$ ;

丁品种的折中损益值  $= 200 \times 0.4 + 50 \times (1 - 0.4) = 110$ 。

由于乙方案折中损益值最大，所以应选择乙方案。

13. 【解析】B 甲品种的平均值  $= (530 + 70 - 70) / 3 = 176.67$ ;

乙品种的平均值  $= (700 + 150 + 60) / 3 = 303.33$ ;

丙品种的平均值  $= (140 + 140 + 140) / 3 = 140$ ;

丁品种的平均值  $= (200 + 100 + 50) / 3 = 116.67$ 。

由于乙方案的平均值最大，所以选择乙方案。

14. 【解析】B 各方案的后悔值如表 1-10 所示。

表 1-10 各方案的后悔值

| 自 然 状 态 | 方 案                 |                 |                   |                   |
|---------|---------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
|         | 甲                   | 乙               | 丙                 | 丁                 |
| 需求量较高   | $700 - 530 = 170$   | $700 - 700 = 0$ | $700 - 140 = 560$ | $700 - 200 = 500$ |
| 需求量中等   | $150 - 70 = 80$     | $150 - 150 = 0$ | $150 - 140 = 10$  | $150 - 100 = 50$  |
| 需求量较低   | $140 - (-70) = 210$ | $140 - 60 = 80$ | $140 - 140 = 0$   | $140 - 50 = 90$   |

将每种产品的后悔值加总得：

甲品种的后悔值  $= 170 + 80 + 210 = 460$ ;

乙品种的后悔值  $= 0 + 0 + 80 = 80$ ;

丙品种的后悔值  $= 560 + 10 + 0 = 570$ ;

丁品种的后悔值  $= 500 + 50 + 90 = 640$ 。

从中选择一个最小的 80，就是乙方案。

## 第二章 公司法人治理结构



### 大纲解读

考试目的在于测查应试人员是否掌握公司治理及其运行机制、公司所有者与经营者、股东机构、董事会、经理机构、监督机构等专业知识，以及运用相关概念和方法对公司法人治理结构进行分析的能力。平均分值为 17 分。具体考试内容包括：

#### 1. 公司治理及其运行机制

公司治理的基本内涵和基本内容；公司内部治理机制的构成与基本功能；公司外部治理机制的构成与功能；公司治理的基本模式及其方法。

#### 2. 公司所有者与经营者

公司的原始所有权和法人财产权，以及公司财产权能的两次分离；公司经营者及其特征、作用和素质要求；公司经营者的选择方式与激励、约束机制；公司所有者与经营者的关系。

#### 3. 股东机构

股东及其分类和构成；股东的法律地位、权利和义务；有限责任公司、股份有限公司和国有独资公司权力机构的职权和运行规则。

#### 4. 董事会

董事会的地位、性质、职权和运行准则；董事及独立董事的任职资格、任期与义务；有限责任公司、股份有限公司和国有独资公司董事会的运行规则。

#### 5. 经理机构

经理机构及其地位；经理的职权、义务、责任和选择；有限责任公司、股份有限公司和国有独资公司经理机构的运行方式。

#### 6. 监督机构

监事会与监事会制度；有限责任公司、股份有限公司和国有独资公司监事会的组成、性质、职权和运行规则。



### 考点精讲

## 第一节 公司治理及其运行机制

### 考点一 公司治理的内涵

公司治理就是要通过一系列机制来解决公司各类成员之间的利益冲突，也就是要解决以

下两个方面的固有矛盾：①谁在公司的决策中受益；②谁应该从公司的决策中受益。

由此，公司的治理可以归结为以下三部分内容：①如何配置和行使公司的控制权；②如何评价和监督董事会、经理层和员工；③如何设计和实施公司的激励机制。

综上所述，我们可以将公司治理理解为：公司管理层为履行对股东的承诺，承担自己相应的职责，通过一系列内部和外部机制对企业责、权、利进行分配与协调。

## 考点二 公司的内部治理机制和外部治理机制

### （一）公司的内部治理机制

在现代企业中，要有效地配置和实施企业的控制权，就需要客观地设置一套责任和权力都十分明确的机构，以便有序、有效地协调企业的各类成员，也就是股东、经理、员工以及其他利益相关者的利益。

#### 1. 股东对董事会的控制和监督机制

在股东会上，股东权力的行使实行一股一票制。

一股一票制的股东会投票机制存在问题，以下两个制度的推出就是对原有机制的改进和补充：一是累加表决制，即股东可以将自己的有效表决权集中投向自己同意或否决的议案。这一制度可以充分调动广大中小股东行使表决权的积极性，有利于提高中小股东在公司决策中的影响力，从而提高公司决策中的民主化水平。二是代理投票制，即小股东可以将自己的投票权委托给某一个代理人集中行使。这一制度可以将众多的分散投票权集中起来使用，从而大幅度地提高中小股东在公司决策中的决定权，客观上也形成了对少数大股东的有效制衡。

#### 2. 股东对经理阶层的激励和监督机制

公司股东可以通过一定的激励机制，如对经理人员实行高薪、奖金、配股等多种方式，激励企业经理人员尽心尽责、努力工作。对于职业经理人员而言，高薪和奖金一方面是企业对他们正常付出与额外付出的创造性工作的货币补偿，另一方面也是对他们减少职务消费和非货币享受的一种激励。

#### 3. 独立董事制度及其实施

独立董事是指与所服务企业既没有投资关系，也没有商业关系和亲情关系的外部董事。独立董事的任务是强化董事会科学决策的能力。独立董事往往控制着董事会的主要机构，如“审计委员会”、“报酬委员会”、“提名委员会”，从而形成对企业经营者(包括执行董事和经理)的强大监督。

### （二）公司的外部治理机制

一般来讲，现代企业的外部治理机制主要有以下几个方面：

#### 1. 产品市场的竞争

在市场经济条件下，任何企业都要面对产品市场的竞争和考验，企业在产品市场的地位直接决定着该企业的经济效益以及发展前景。经理人员的素质、能力和绩效总是在企业产品市场的竞争中表现出来。

#### 2. 资本市场的竞争

资本市场通常是指股票市场。由于有了股票市场，股东们手中的股份资本便可以自由流

动。当股东发现经理人员利用权力损害所有者利益，或者企业经营不善造成大量亏损时，便会“用脚投票”，纷纷抛售本公司股票，进而导致公司股票价格大跌。

### 3. 经理市场的竞争

从长期看，经理人必须对自己的行为负全部责任，即便企业对经理没有显著的激励，经理也会通过努力工作来改进和提升自己的声誉。因为市场会根据经理过去的表现和业绩来评价他的实际能力，经理唯恐市场对自己做出错误判断，败坏自己的声誉，从而贬低自己的价值。

### 4. 政府法规和社会伦理的约束

由于企业是国民经济的细胞，企业的经营不仅会直接影响到国家的繁荣和稳定，而且还关系到经济领域的方方面面。因此，几乎所有的国家都对企业的设立和运营有着系统而规范的法律约束。

## 考点三 公司治理的基本模式

### （一）股东控制型治理机制

股东控制型治理机制就是股东实质性地掌握企业的控制权，经理人员则只负责企业的日常经营活动。同时，股东对经理人员采取有效的监控和适当的激励措施，使经理人员不至于过分追求自身利益而忽视股东利益，从而减少企业治理过程中的代理成本。在世界各国的企业实践中，真正形成股东控制型治理机制的只有那些股权高度集中的现代企业，特别是家族控制型的企业。股东控制型治理机制的典型代表是韩国和东南亚国家。

### （二）经理控制型治理机制

经理控制型治理机制是指公司经理人员掌握着企业的控制权，公司在治理上表现出明显的经理控制和强烈的市场寻向特点。虽然法律并没有授予经理企业控制权，但由于经理特殊的地位和作用，在企业实际工作中，经理往往掌握了企业的控制权，处于实际的支配地位。对此，公司主要通过市场机制监督、约束和激励经理人员。经理控制型治理机制的典型代表是美国。

### （三）主银行相机治理机制

主银行是指与企业之间保持长期和稳定关系的特定银行。企业来自主银行的借款占该企业借款总额的比重最大，同时，主银行还垄断着关系企业的支付结算、债券和股票发行的代理业务等。主银行相机治理机制主要表现为在公司财务状况正常的情况下，由经理人员掌握企业的控制权，主银行则通过企业的资金支付结算和向企业派员等方式对企业实施监控。而一旦公司出现严重的财务问题时，主银行就会接管企业，掌握企业的控制权。主银行相机治理机制的典型代表是日本。

### （四）股东和员工共同控制型治理机制

由股东和员工共同掌管企业的控制权，通过民主的方式参与企业决策，并对企业的管理人员进行监督，而专业的经理人员则负责企业的日常管理活动，这种治理机制就是股东和员工共同控制型治理机制。股东与员工共同控制型治理机制的典型代表是德国。

第二节 公司所有者与经营者

考点四 公司所有者

(一) 公司的原始所有权和法人财产权

公司的原始所有权和法人财产权的相关内容如表 2-1 所示。

表 2-1 公司的原始所有权和财产所有权

| 公司的原始所有权                                                                                                                                                                       | 公司的法人财产权                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1) 含义：出资人(股东)对投入资本的终极所有权，其表现为股权。<br>(2) 主要权限：①对股票或其他股份凭证的所有权和处分权，包括馈赠、转让、抵押等。②对公司决策的参与权，即股东可以出席股东会议并对有关决议进行表决，可以通过选举董事会间接参与公司管理。③对公司收益参与分配的权利，包括获得股息和红利的权利，以及在公司清算后分得剩余财产的权利等 | (1) 含义：由在公司设立时出资者依法向公司注入的资本金及其增值和公司在经营期间负债所形成的财产构成<br>(2) 主要特点：①公司法人财产从归属意义上讲，是属于出资者的。当公司解散时，要对公司的法人财产进行清算，在依法偿还公司债务后，所剩余的财产要按出资者的出资比例归还于出资者。②公司的法人财产和出资者的其他财产之间有明确的界限。公司以其法人财产承担民事责任。一旦公司破产或解散进行清算时，公司债权人只能对公司法人财产提出要求，而与出资者的其他个人财产无关。③一旦资金注入公司形成法人财产后，出资者不能再直接支配这一部分财产，也不得从企业中抽回，只能依法转让其所持的股份 |

(二) 公司财产权能的两次分离

公司财产权能的分离是以公司法人作为中介的所有权与经营权的两次分离：第一次分离是具有法律意义的出资人与公司法人的分离，即原始所有权与法人产权相分离；第二次分离是具有经济意义的法人产权与经营权的分离，这种分离形式是企业所有权与经营权分离的最高形式。公司财产权能的分离如图 2-1 所示。

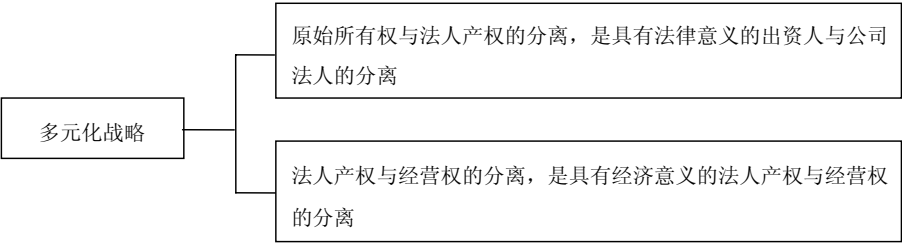


图 2-1 公司财产权能的分离

1. 原始所有权与法人产权的分离

原始所有权与法人产权的分离是公司所有权本身的分离，公司出资者的所有权转化为原始所有权，失去了对公司资产的实际占有权和支配权。公司法人拥有法人资产，对所经营的

资产具有完全的支配权，即法人产权。相对于公司原始所有权表现为股权而言，公司法人产权表现为对公司财产的实际控制权，保证公司资产不论由谁投资，一旦形成公司资产投入运营，其产权就归属于公司，而原来的出资者就与现实资产的运营脱离了关系。公司法人全面拥有对公司资产的支配权，而且，在法人存续期间，这些权力能成为法人永久享有的权利。公司据此以自己的名义直接、稳定地占有和经营股东出资的资产，摆脱了资产原始所有者的直接干预。总之，股东作为原始所有者保留对资产的价值形态——股票占有的权利，法人则享有对实物资产的占有权利。这样，原始所有权与法人产权的客体是同一财产，反映的却是不同的经济法律关系。原始所有权体现这一财产最终归谁所有，法人产权则体现这一财产由谁占有、使用和处分。

2. 法人产权与经营权的分离

法人产权与经营权的分离是指具有经济意义的法人所有权与经营权的分离。公司法人产权集中于董事会，而经营权集中在经理手中。在法人产权界区明确，且经营权操作区间给定时，经理具有独立的、自由的经营决策权。经营权是对公司财产占有、使用和依法处分的权利，是相对于所有权而言的。与法人产权相比，经营权的内涵较小。经营权不包括收益权，而法人产权却包含收益权，即公司法人可以对外投资获取收益。另外，经营权中的财产处分权也受到限制，一般来说，经理无权自行处理公司资产。经营权要由法人产权规定其界区，即由董事会决定经理的职权。由于公司资本所有权的多元化和分散化，也由于公司规模的大型化和管理的复杂化，管理活动需要专门的人才来执行，于是，公司的经营权交给了职业经理，出现了一个以专门从事经营管理活动为职业经理阶层。

【例 2-1】原始所有权与法人产权的分离是公司财产权能的第( )次分离。(2011 年单选题)

- A. 一                      B. 二                      C. 三                      D. 四

【解析】A 公司财产权能的分离是以公司法人作为中介的所有权与经营权的两次分离。第一次分离是原始所有权与法人产权相分离，第二次分离是企业所有权与经营权分离的最高形式。

考点五 公司经营者

(一) 公司经营者的含义、特征和作用

公司经营者的含义、特征和作用如表 2-2 所示。

表 2-2 公司经营者的含义、特征和作用

| 项 目      | 具 体 内 容                                                                                           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 公司经营者的含义 | 在一个所有权和经营权分离的企业中承担法人财产的保值增值责任，对法人财产拥有绝对经营权和管理权，全面负责企业日常经营管理，由企业在经理人市场中聘任，以年薪、股权和期权等为获得报酬主要方式的经营人员 |

(续表)

| 项 目         | 具 体 内 容                                                                                                                                                                    |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 公司经营者的特征    | 经营者的岗位职业化趋势, 已经形成企业家群体和企业家市场; 经营者具有比较高深的企业经营管理素养, 能够引领企业获得良好的业绩; 经营者必须具备较强的沟通协调能力, 能够协调好与所有者、属下和员工及客户之间的关系; 公司中经营者的产生基于有偿雇佣, 是公司的“高级雇员”, 即受股东委托的企业经营代理人; 经营者的权力受董事会委托范围的限制 |
| 经营者对现代企业的作用 | 经营者人力资本有利于企业获得关键性资源, 包括信息、资金、技术、人才等。经营者凭借其特有的执业素质, 使其在信息交流中处于内外结点, 从而获取重要的关键性信息, 使企业迅速地做出反应, 以适应市场竞争的需要。同时经营者依靠自身的人力资本, 使其通过有效的经营活动, 可以获取一些关键性的物质资源                        |
|             | 经营者人力资本有利于企业技术创新能力的增强。经营者创新能力或者思维是企业创新的关键, 经营者人力资本的存在, 可以维持并利用其人力资本所构成的网络体系, 去充分利用网络成员的知识来弥补企业的不足, 通过不断学习和交流更新自己的知识结构, 拓展企业的技术选择途径                                         |
|             | 经营者良好的人力资本有利于企业团队合作能力的培养。企业经营者与基层员工及时的沟通以及价值观念的相互融合, 使得以经营者理念为基础的企业文化能够被广大员工很好地接受, 并转化为团队合作的精神动力, 从而使组织在共同的愿景目标下发展, 形成一种新的核心竞争力。这种核心竞争力不仅有利于企业凝聚力的增强, 而且也有利于员工积极性和创造性的发挥   |
|             | 经营者良好的人力资本有利于完善公司的管理制度。虽然现代企业的经营者所承担的经营风险有限, 客观上存在着经营者的道德风险和逆向选择问题, 但经营者与所有者之间形成的委托代理关系, 可以使两者之间建立一种信任与制约关系, 这种信任与制约关系可以使经营者的各项工作很好地开展, 以科学化的经营管理方式使企业实现资源的优化配置和战略的有效实施    |

【例 2-2】 企业代理人可能利用其信息优势损害企业利益, 这种风险属于( )。(2010 年单选题)

- A. 信用风险      B. 流动性风险      C. 经营风险      D. 道德风险

【解析】D 企业家和企业所有者追求的目标不完全一致, 企业家又拥有私人信息优势, 因而, 存在道德风险和代理成本是不可避免的, D 选项正确。

## (二) 经营者的素质要求

公司经营者的素质要求如表 2-3 所示。

表 2-3 经营者的素质要求

| 要 求     | 含 义                                                       | 具 体 内 容                                                                                                            |
|---------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 精湛的业务能力 | 这种能力是一个人的素质结构、知识结构和专业结构的综合体现,尤以决策能力、创造能力和应变能力最为重要属于必备能力之一 | 决策能力,经营者需要从技术专家和智囊群体提供的多种建议方案中进行决断、选择,这时,经营者的决策能力和水平便直接决定了企业的决策质量                                                  |
|         |                                                           | 创造能力,这是一个经营者的核心能力,它表现为在经营活动中善于敏锐地观察旧事物的缺陷,准确地捕捉新事物的萌芽,提出大胆的、新颖的设想,并进行周密分析,拿出可行的思路并付诸实施                             |
|         |                                                           | 应变能力,经营者必须擅长以权变的理念和方法来对待企业内外部环境,引领企业与多变的外部环境保持动态平衡,使企业可持续地生存与发展                                                    |
| 优秀的个性品质 |                                                           | 理智感,这是经营者在智力活动和管理实践中所产生的情感体验,它与人的求知欲望、兴趣以及价值观相联系。一个有理智感的经营者,在经营管理的过程中必然会表现出坚定的信心和乐观的精神                             |
|         |                                                           | 道德观,这是经营者根据企业的行为规范,在评价自己和他人的思想言行是否合乎道德标准时所产生的情感,这种情感能够体现经营者对所有者和员工的强烈责任心。企业经营者优秀的个性品质不仅表现为经营者的个人修养,而且是现代企业经营者的职业需要 |
| 健康的职业心态 |                                                           | 自知和自信。一个优秀的经营者往往知道自己的长处和短处,在企业运作过程中要善于扬长避短,善于决定什么能干、什么不能干,这样才可能领导企业走上成功之路;自信就是始终对自己抱有足够的信心,保持足够的勇气                 |
|         |                                                           | 意志和胆识。意志坚强、富有胆识的经营者,能超越世俗战胜自我,善于在工作中抓住最本质、最有价值的因素,敢于面对权威的挑战,敢于承受舆论的压力,达到一种非常有益的“心理自由”境界                            |
|         |                                                           | 宽容和忍耐。宽容主要表现在对人上,一是对有过错误的人或反对过自己的人要宽容,二是对比自己能力强的人不嫉妒。忍耐则更多地表现在对事上,即对条件、局势、时间的承受能力上                                 |
|         |                                                           | 开放和追求。一个成功的经营者必须心态开放并追求卓越,只有具有开放的心态才能在日益膨胀的信息时代持续进取,保持创新的活力。只有追求卓越,才能使自己所领导的企业不断发展,在不断自我完善的过程中,使企业的发展达到一个更高的境界     |

**(三) 经营者的选择方式**

现实情况表明, 企业家的选择机制具有明显的弱市场性, 甚至非市场性特征, 因此, 科学的经营者的选择方式应该是内部提拔和市场招聘并举。

内部提拔与市场招聘的比较如表 2-4 所示。

表 2-4 内部提拔与市场招聘的比较

| 方 式 | 内 部 提 拔                                                                                   | 市 场 招 聘                                                                                |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 含 义 | 经营者的选择方式之一, 它体现了强烈的非市场性特征                                                                 | 选择经营者的另一种方式, 即通过人力资本市场交易找到企业家                                                          |
| 优 势 | ①企业与入选对象之间十分了解, 从而大大减少了信息的不对称, 提高了用人的准确性<br>②入选者对于企业十分了解, 能迅速进入角色<br>③有利于激励内部干部的进取精神和工作热情 | ①可以为企业带来新的价值观念、新的思维方式, 有助于企业拓展新市场<br>②人力资本范围比较广, 并且可以克服某些在人才选拔上的个人情感因素, 可表现出较好的公正性和公平性 |

**(四) 经营者激励与约束机制**

由于企业家和企业所有者追求的目标不完全一致, 企业家又拥有私人信息优势, 因而, 在整个委托代理的过程中不可避免地会存在着道德风险和代理成本。因此, 企业所有者有必要通过适当的机制对企业家进行约束和激励, 这些激励约束机制概括起来有三种: 报酬激励、声誉激励和市场竞争机制。

**1. 报酬激励**

通过建立适当的薪酬制度, 激励企业家在增加自己收益的同时, 增加所有者收益, 可以最大限度地调动经营者的经营积极性, 充分发挥经营者人力资本的作用, 从而有效减少代理成本, 尽可能减少“剩余损失”, 以提高所有者收益和企业经营效益。对经营者激励的形式多种多样, 主要有年薪制、薪金与奖金相结合, 股票奖励、股票期权等, 应尽可能使企业家收入与企业绩效挂钩。

**2. 声誉激励**

企业家属于社会收入较高的阶层, 按照马斯洛的需求层次理论, 他们更期望通过成功地经营企业向社会展示自己的才能, 实现自我价值, 得到社会的尊重。因此, 通过对企业家履行职能状况的综合考查, 并据此给予企业家相应的社会地位, 使企业家获得心理上的优越感, 以激励他们努力工作, 更好地履行企业家职能, 约束单纯追求自我利益的行为, 按照社会公众欣赏的方式行事, 较大程度地发挥个人工作的积极性和主动性, 推动企业的健康稳定发展。

**3. 市场竞争机制**

市场竞争机制包括企业家市场、资本市场和产品市场的竞争。市场对企业家的约束和激励可归纳为两个方面: 第一, 市场竞争机制具有信息显示功能。企业经营状况通过各种市场指标反映出来, 这在一定程度上能体现出企业家的能力和其在企业经营活动中的努力程度, 从而为上述机制发挥作用提供了客观的考查依据。第二, 市场竞争的优胜劣汰机制会对企业

家的地位构成直接的威胁。企业的市场竞争力在一定程度上反映了企业家的能力和努力程度，这就使低能力、不努力或努力程度不够的企业家随时都有可能被取代。

## 考点六 所有者与经营者的关系

### (一) 所有者与经营者之间的委托代理关系

(1) 经营者作为意定代理人，其权力受到董事会委托范围的限制，包括法定限制和意定限制。

(2) 公司对经营人员是一种有偿委任的雇佣。经营人员有义务和责任依法经营好公司事务，董事会有权对经营人员的经营业绩进行监督和评价，并据此对经营人员做出(或约定)奖励或激励的决定，并可以予以解聘。

### (二) 股东大会、董事会、监事会和经营人员之间的相互制衡关系

(1) 股东作为所有者掌握着最终的控制权，他们可以决定董事会的人选。然而，一旦授权董事会负责公司后，股东就不能随意干预董事会的决策了。

(2) 董事会作为公司最主要的代表人全权负责公司经营，拥有支配法人财产的权力和任命、指挥经营人员的全权。

(3) 经营人员受聘于董事会，作为公司的意定代表人统管企业日常经营事务。在董事会授权范围之内，经营人员有权作决策，他人不能随意干涉。

【例 2-3】现代公司股东大会、董事会、监事会和经营人员之间的相互制衡关系是( )。(2010 年多选题)

- A. 股东掌握最终的控制权
- B. 董事会对股东负责
- C. 董事会掌握控制权
- D. 经营人员受聘于董事会
- E. 经营人员受聘于股东大会

【解析】ABD 现代公司治理结构的股东大会、董事会、监事会和经营人员之间的制衡关系是：①股东作为所有者掌握着最终的控制权；②董事会作为公司最主要的代表人全权负责公司经营，董事会必须对股东负责；③经营人员受聘于董事会。

ABD 选项正确。

## 第三节 股东机构

## 考点七 股东机构的内容

### (一) 股东的含义、分类和构成

股东的含义、分类和构成如表 2-5 所示。

表 2-5 股东的含义、分类和构成

| 项 目      | 具 体 内 容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 股东的含义    | 股东是指持有公司资本的一定份额并享有法定权利的人。具体而言,有限责任公司的股东是指持有公司资本的一定份额,据此而拥有所有权,对公司享有权利和承担义务的人。股份有限公司的股东是指持有公司股份,据此而享有所有权,对公司享有权利和承担义务的人                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 股东的分类和构成 | <p>发起人股东与一般股东相比,发起人股东在义务、责任承担及资格限制上有自己的特点:</p> <p>(1) 对公司设立承担责任。根据《公司法》的规定,发起人应当承担下列责任:对设立行为所产生的债务和费用负连带责任;公司不能成立时,对认股人已缴纳的股款,负返还股款并加算银行同期存款利息的连带责任;在公司设立过程中,由于发起人的过失致使公司利益受到损害的,对公司承担赔偿责任</p> <p>(2) 股份转让受到一定限制,公司成立之日起一年内不得转让</p> <p>(3) 资格的取得会受到一定限制,具体内容包括三方面:一是自然人作为发起人应当具备完全行为能力;二是法人作为发起人应当是法律上不受限制者;三是根据我国《公司法》的规定,设立股份公司,其发起人必须有一半以上在中国有住所</p> <p>自然人股东与法人股东:自然人和法人均可成为公司股东。自然人,包括中国公民和具有外国国籍的人。在我国,可以成为法人股东的包括企业法人(含外国企业)和社团法人以及各类投资基金组织和代表国家进行投资的机构</p> |

## (二) 股东的法律地位

(1) 作为公司的出资人,股东具有以下几个特点。

① 股东是公司的出资人,必须履行出资义务。

② 股东作为出资人是公司资本的提供者。股东的出资构成了公司资本,构成了公司法人财产。

③ 股东作为出资人取得股东资格,享有股东权力。股东出资是取得股东资格的前提和依据。公司股东作为出资者按投入公司的资本份额享有所有者的资产收益、重大决策和选择管理者等权利。

(2) 股东是公司经营的最大受益人和风险承担者。

① 股东投资就是为了获得投资收益和回报。由于股东的收益由公司业绩决定,具有不受限制的扩展空间,因而股东向公司投资是实现利润最大化的选择。公司的经营结果同股东利益最为密切,股东是公司经营利益的最大受益人。

② 相比较而言,债权人、员工同公司经营的利害关系、风险程度都要小一些。债权人的债权一是内容确定(本金、利息、偿还期限等确定),二是清偿优先于股东的权利和公司剩余财产分配。公司职工的工资债权一是确定,二是不仅优先于股权而且优先于普通债权。股东权实现的不确定性(是否有,有多少股利不确定)、劣后性(股利和公司剩余财产分配劣后于普通债权、职工债权)决定了股东是公司经营风险的最大承担者。

(3) 股东享有股东权。这是股东最根本的法律特征,是股东法律地位的集中体现。股东将出资交给公司后,其对出资财产的所有权即转化为股东权,股东依其出资(持股)份额对公

司享有相应的权利并承担相应的义务。广义的股东权是股东对公司权利义务的概括，狭义的股东权即股东对公司享有的权利——获得财产收益和参与公司管理的权利。

(4) 股东承担有限责任。我国《公司法》规定：公司以其全部财产对公司的债务承担责任，有限责任公司的股东以其认缴的出资额为限对公司承担责任，股份有限公司的股东以其认购股份为限对公司承担责任。从各国《公司法》的规定可以看出：首先，公司是公司债务的直接承担者，公司要以自身的全部财产而非股东的财产对公司债务承担责任；其次，公司股东仅以其出资额(所持股份)为限，对公司债务间接承担责任，公司对自身的债务直接承担责任。

(5) 股东平等。所有股东均按其所持股份的性质、内容和数额平等地享受权利，承担义务。

### (三) 股东的权利

我国《公司法》除在总则部分明确了股东享有资产受益、重大决策和选择管理者的权利外，还对股东享有的其他权利做了规定。根据我国《公司法》的规定，股东主要享有以下权利：股东会的出席权、表决权；临时股东大会召开的提议权和提案权；董事、监事的选举权、被选举权；公司资料的查阅权；公司股利的分配权；公司剩余财产的分配权；出资、股份的转让权；其他股东转让出资的优先购买权；公司新增资本的优先认购权；股东诉讼权。

【例 2-4】 股东基于股东资格而对公司享有的权利有( )。(2010 年多选题)

- A. 公司股利的分配权
- B. 决定公司的经营要务
- C. 制订公司合并、分立、解散的方案
- D. 制定公司的基本管理制度
- E. 股东会的出席权、表决权

【解析】AE BCD 选项是公司董事会的职权。AE 选项正确。

### (四) 股东的义务

#### 1. 缴纳出资义务(法定义务、约定义务)

股东出资义务要求股东在公司设立和公司增资扩股时，依照法律、公司章程、出资(认股)协议规定的出资形式、出资数额、出资期限、出资程序交付认缴的出资。不履行或不适当履行出资义务的，应当承担相应的责任。公司登记后，股东不得抽回出资。股东违反该义务要承担相应的行政责任，甚至刑事责任。

#### 2. 以出资额为限对公司承担责任

我国《公司法》明确规定：有限责任公司股东以其认缴的出资额为限对公司承担责任，股份有限公司股东以其认购的股份为限对公司承担责任。

#### 3. 遵守公司章程

公司章程是公司最为重要的自治规则，对全体股东均具有约束力。股东依照公司章程的规定享有权利和承担义务。

#### 4. 忠诚义务

股东的忠诚义务包括三方面内容：

- (1) 禁止损害公司利益；
- (2) 考虑其他股东利益；
- (3) 谨慎负责地行使股东权力及其影响力。

【例 2-5】 股东的忠诚义务不包括( )。(2011 年单选题)

- A. 禁止损害公司利益  
B. 考虑其他股东的利益  
C. 以全体员工的利益为重  
D. 谨慎负责地行使股东权利及其影响力

【解析】C 股东的忠诚义务包括：①禁止损害公司利益；②考虑其他股东利益；③谨慎负责地行使股东权力及其影响力。所以答案为 C。

(五) 有限责任公司的股东会、股份有限公司的股东大会、国有独资公司的权力机构

有限责任公司的股东会、股份有限公司的股东大会、国有独资公司的权力机构的职权和运行规则如表 2-6 所示。

表 2-6 有限责任公司、股份有限公司和国有独资公司权力机构的职权和运行规则

| 公司类型       | 有限责任公司的股东会                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 股份有限公司的股东大会                                                                                                                                                            | 国有独资公司的权力机构                                                                                                                                                                               |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 权力机构的性质及职权 | <p>由全体股东组成，是公司的权力机构。职权包括：</p> <p>(1) 决定公司的经营方针和投资计划</p> <p>(2) 选举和更换由非职工代表担任的董事、监事，决定有关董事、监事的报酬事项</p> <p>(3) 审议批准董事会的报告</p> <p>(4) 审议批准监事会或者监事的报告</p> <p>(5) 审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案</p> <p>(6) 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案</p> <p>(7) 对公司增加或者减少注册资本做出决议</p> <p>(8) 对公司发行债券做出决议</p> <p>(9) 对公司合并、分立、解散、清算或者变更公司形式做出决议</p> <p>(10) 修改公司章程</p> <p>(11) 公司章程规定的其他职权</p> |                                                                                                                                                                        | <p>国有独资公司只有一个股东，因此其不设股东会，由国有资产监督管理机构行使股东会职权。国有资产监督管理机构可以授权公司董事会行使股东会的部分职权，决定公司的重大事项，但公司的合并、分立、解散、增加或者减少注册资本和发行公司债券，必须由国有资产监督管理机构决定。重要的国有独资公司合并、分立、解散、申请破产的，应当由国有资产监督管理机构审核后，报本级人民政府批准</p> |
| 股东会的种类及召集  | <p>(1) 首次会议：由出资最多的股东召集和主持。首次股东会会议的议程主要有：①讨论并通过公司章程；②选举公司董事会成员；③选举公司监事会成员或监事</p> <p>(2) 定期会议：按照公司章程规定的期限定期召开</p> <p>(3) 临时会议：代表十分之一以上表决权的股东，三分之一以上的董事、监事会或者不设监事会的公司的监事提议召开</p>                                                                                                                                                                              | <p>(1) 股东年会：每年召开</p> <p>(2) 临时股东大会(重要)。有下列情形之一的，应当在两个月内召开临时股东大会：①董事人数不足法律规定人数的三分之二；②公司未弥补的亏损达实收股本总额三分之一；③单独或者合计持有公司 10%以上股份的股东请求时；④董事会认为必要时；⑤监事会提议召开时；⑥公司章程规定的其他情形</p> |                                                                                                                                                                                           |



【例 2-10】 股份有限公司的股东大会类型包括( )。(2012 年多选题)

- A. 大股东会议                      B. 定期股东会议                      C. 股东年会  
D. 临时股东会议                      E. 特别会议

【解析】CD 股份有限公司的股东大会会议由全体股东出席，分为股东年会和临时股东大会。本题考核股份有限公司的股东大会。

## 第四节 董事会

### 考点八 董事会的内容

#### (一) 董事会的地位、性质、职权和运行准则

董事会的地位、性质、职权和运行准则如表 2-7 所示。

表 2-7 董事会的地位、性质、职权和运行准则

| 项 目      | 具 体 内 容                                                                                                                                                  |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 董事会的地位   | 在公司的实际经营活动中，董事会兼有进行一般经营决策和执行股东大会重要决策的双重职能。在决策权力系统内，董事会是执行机构。在执行决策系统内，董事会是决策机构(限于一般决策)，经理机构是实际执行机构。董事会处于公司决策系统和执行系统的交叉点，是公司运转的核心，董事会工作效率的高低对公司的发展有着决定性的影响 |
| 董事会的性质   | 董事会是代表股东对公司进行管理的机构：<br>(1) 董事会的成员——董事，由股东选举产生<br>(2) 对股东会负责，向股东会汇报工作，接受股东(通过监事会)的监督<br>(3) 董事会必须代表股东利益，反映股东意志，其行使职权不得违背股东制定的公司章程，不得违背股东会决议               |
|          | 董事会是公司的执行机构。董事会负责执行股东会的决议，负责管理、执行公司业务和公司事务。董事会的职权分为对内、对外两个方面。对内管理公司的内部事务，对外代表公司进行交易活动，实施法律行为                                                             |
|          | 董事会是公司的经营决策机构。对股东会职权以外的公司重大事项进行决策：公司的经营计划、投资方案、公司管理机构的设置和高级管理人员的聘任、公司的重要规章制度等                                                                            |
|          | 董事会是公司法人的对外代表机构。一般来说，董事会作为公司机构，可以对外代表公司。我国《公司法》规定，公司法定代表人由公司章程规定，可以由董事长、执行董事或经理担任                                                                        |
|          | 董事会是公司的法定常设机构，主要体现在：<br>(1) 董事会成员固定、任期固定且任期内不能无故解除<br>(2) 董事会决议内容多为公司经常性重大事项，董事会会议召开次数较多<br>(3) 董事会通常设置专门工作机构(如办公室、秘书室)处理日常事务                            |
| 董事会会议的形式 | 有定期会议(常会)与临时会议两种形式                                                                                                                                       |

(续表)

| 项 目         | 具 体 内 容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 董事会会议的召集和主持 | 根据我国《公司法》的规定, 董事会会议由董事长召集和主持; 董事长不能履行职务或不履行职务时, 由副董事长召集和主持; 副董事长不能履行职务或不履行职务时, 由半数以上董事共同推举一名董事召集和主持。召集董事会会议应当于会议召开 10 日前通知全体董事。召开临时董事会会议时, 可以由公司另行规定董事会的通知方式和通知时限                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 董事会的决议方式    | 其表决实行两个原则: 第一, “一人一票” 原则; 第二, 多数通过原则                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 董事会的职权      | (1) 作为股东会的常设机关, 是股东会的合法召集人。股东年会和临时股东会, 均应由董事会召集<br>(2) 作为股东会的受托机构, 执行股东会的决议<br>(3) 决定公司的经营要务。公司的经营计划和投资方案, 既要反映公司股东的利益, 又要切合公司的经营实际, 因而要由既代表股东利益, 又直接负责公司经营管理的董事会对其做出决定<br>(4) 为股东会准备财务预算方案、决算方案。公司的财务预算方案、决算方案应由董事会草拟制订, 由股东会审议批准<br>(5) 为股东会准备利润分配方案和弥补亏损方案<br>(6) 为股东会准备增资或减资方案以及发行公司债券的方案。董事会作为公司的经营管理机构, 可以根据生产经营的实际需要, 制订并提出增加或者减少注册资本的方案和发行公司债券的方案, 并由股东会做出最后决议<br>(7) 制订公司合并、分立、解散的方案。公司的合并、分立、解散要由负责公司经营管理、熟悉公司情况的公司执行机关——董事会拟订方案, 由股东大会做出特别决议<br>(8) 决定公司内部管理机构的设置。除公司的基本组织机构(股东会、董事会、监事会)外, 公司的其他内部管理机构的设置, 均由董事会决定<br>(9) 聘任或者解聘公司经理、副经理、财务负责人, 并决定其报酬事项。为了适应公司生产经营的需要, 搞好公司的管理, 规范引导公司及其职工的行为, 董事会有权力也有责任根据法律法规和公司章程的规定制定公司的基本管理制度<br>(10) 制定公司的基本管理制度 |

【例 2-11】 在股份有限公司中, 董事会的成员为( )。

- A. 1~5 人                      B. 5~19 人                      C. 7~23 人                      D. 20 人以上

【解析】B 我国《公司法》规定, 董事会的成员为 5~19 人, 这是根据我国的具体情况所选定的人数限制。

【例 2-12】 关于独立董事, 下列说法正确的是( )。

- A. 独立董事必须具有独立性  
 B. 不需要具备公司运作的基本知识  
 C. 可以向经理提出召开临时股东大会  
 D. 具备担任上市公司董事的资格  
 E. 具有 5 年以上法律、经济或者履行独立董事职责所必需的工作经验

【解析】ADE 独立董事需要具备公司运作的基础知识，并且可以向董事会提出召开临时股东大会。

【例 2-13】 董事会是股东大会决议的( )。(2010 年单选题)

- A. 决策机构      B. 参谋机构      C. 执行机构      D. 监督机构

【解析】C 股东大会是决策机构，董事会是执行机构，其依附于股东大会，C 选项正确。

【例 2-14】 在现代企业制度下，决定经理职权的机构是( )。(2012 年单选题)

- A. 股东大会      B. 董事会      C. 监事会      D. 执委会

【解析】B 董事会决定经理的职权。经理的职权范围通常是来自董事会的授权。

【例 2-15】 作为公司法人治理结构的重要组成部分，董事会是公司的( )。(2012 年多选题)

- A. 最高权力机构      B. 咨询参谋机构      C. 执行机构  
D. 对外代表机构      E. 法定常设机构

【解析】CDE 董事会是公司的执行机构、经营决策机构、对外代表机构、法定常设机构和代表股东对公司进行管理的机构，选项 CDE 正确。股东会最高权力机构，选项 A 错误。本题考核董事会的性质。

(二) 有限责任公司、股份有限公司和国有独资公司董事会的运行规则

有限责任公司、股份有限公司和国有独资公司董事会的运行规则如表 2-8 所示。

表 2-8 有限责任公司、股份有限公司和国有独资公司董事会运行规则

| 公司类型     | 有限责任公司                                                                                                                                                                                               | 股份有限公司                                                            | 国有独资公司                                                                                |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 董事会的组成   | 成员为 3~13 人，董事会成员应由股东会选举产生                                                                                                                                                                            | 成员为 5~19 人，董事会成员应由股东会选举产生。我国《公司法》规定了董事长的法定职权：主持董事会会议和检查董事会决议的实施情况 | 成员为 3~13 人，应当有公司职工代表。董事由国家授权投资的机构或者部门按照董事会的任期委派或者更换，职工董事则由公司职工民主选举产生                  |
| 董事会的性质   | 董事会是执行机构和决策机构，对内执行公司业务，对股东会负责，对外代表公司的常设机构                                                                                                                                                            |                                                                   |                                                                                       |
| 机构董事会的职权 | (1) 召集股东会会议，并向股东会报告工作<br>(2) 执行股东会的决议<br>(3) 决定公司的经营计划和投资方案<br>(4) 制订公司的年度财务预算方案、决算方案<br>(5) 制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案<br>(6) 制订公司增加或者减少注册资本以及发行公司债券的方案<br>(7) 制订公司合并、分立、解散或者变更公司形式的方案<br>(8) 决定公司内部管理机构的设置 |                                                                   | 除行使《公司法》有关有限责任公司董事会的所有职权以外，还可以制定国有独资公司章程报国有资产监督管理机构批准<br>国有独资公司章程制定的两种方式：其一，由国资监管机构制定 |

(续表)

| 公司类型     | 有限责任公司                                                                                                                           | 股份有限公司                                                                                                                  | 国有独资公司                                   |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 机构董事会的职权 | (9) 决定聘任或者解聘公司经理及其报酬事项,并根据经理的提名决定聘任或者解聘公司副经理、财务负责人及其报酬事项<br>(10) 制订公司的基本管理制度<br>(11) 公司章程规定的其他职权<br>此外,董事会还享有法律和公司章程规定的其他职权      |                                                                                                                         | 其二,由董事会制定并报国资委批准,这既是国资委和董事会的职权,也是两个机构的义务 |
| 董事会的议事规则 | 董事会会议分为定期会议和临时会议两种。定期会议按章程规定的期限定期召开,每年至少召开两次。临时会议仅在必要时召开<br>董事会的议事方式和表决程序一般由公司章程规定。董事会的表决实行“一人一票”制。<br>注意:《我国涉外企业法》有特殊规定的,应遵从其规定 | 董事会会议分为定期会议和临时会议。定期会议是依照法律或公司章程的规定而定期召开的会议。我国《公司法》规定,董事会每年度至少召开两次会议。临时会议在董事会认为必要时召开。董事会做出决议必须经全体董事的过半数通过。董事会决议实行“一人一票”制 | 无特殊规定                                    |

【例 2-16】 国有独资公司的董事每届任期不得超过( )年。(2011 年单选题)

A. 2                      B. 3                      C. 4                      D. 5

【解析】B 我国《公司法》规定,国有独资公司的董事每届任期不得超过 3 年。董事会成员由国有资产监督管理机构委派。

【例 2-17】 国有独资公司的董事会成员的产生方式是( )。(2010 年多选题)

A. 股东大会选举                      B. 公司代表大会选举  
C. 国资监管机构委派                      D. 董事长任命  
E. 监事会选举

【解析】BC 国有独资公司的董事会成员由两部分组成:国资监管机构的委派和公司职工代表大会的选举,BC 选项正确。

### (三) 独立董事

#### 1. 独立董事的任职资格

独立董事应当符合《公司法》关于一般董事的资格的规定,另外,还需具备以下资格。

##### (1) 独立董事应当具有独立性

下列人员不得担任独立董事:

- ① 在上市公司或者其附属企业任职的人员及其直系亲属、主要社会关系;
- ② 直接或间接持有上市公司已发行股份1%以上或者是上市公司前10名股东中的自然人股东及其直系亲属;
- ③ 在直接或间接持有上市公司已发行股份 5%以上的股东单位或者在上市公司前 5 名股东单位任职的人员及其直系亲属;

- ④ 最近一年内曾经具有前三项所列举情形的人员;
- ⑤ 为上市公司或者其附属企业提供财务、法律、咨询等服务的人员;
- ⑥ 公司章程规定的其他人员;
- ⑦ 中国证监会认定的其他人员。

## (2) 独立董事的任职条件

- ① 根据法律、行政法规及其他有关规定,具备担任上市公司董事的资格;
- ② 具有《关于在上市公司建立董事制度的指导意见》所要求的独立性;
- ③ 具备上市公司运作的基本知识,熟悉相关法律、行政法规、规章及规则;
- ④ 具有 5 年以上法律、经济或者其他履行独立董事职责所必需的工作经验;
- ⑤ 公司章程规定的其他条件。

## 2. 独立董事的人数

在我国引入独立董事制度之前,绝大多数上市公司的董事会完全由内部董事构成,证监会《指导意见》要求上市公司在 2003 年 6 月 30 日前董事会成员中应当至少包括三分之一独立董事。但鉴于我国独立董事既要监督与制衡内部控制人,也要监督控股股东,为使独立董事的声音不被内部董事和关联董事吞没,独立董事应在董事会中占据多数席位。这样,既可以充分发挥独立董事的规模优势和聪明才智,也可用够、用足内部董事的有益资源,特别是信息优势和利益驱动机制。需强调的是,如果独立董事不在董事会中占据多数席位,独立董事控制的专门委员会再多,独立董事对专门委员会的控制力度再大,仍然无法制止内部董事和关联董事的一意孤行。至于独立董事在董事会中占据简单多数还是绝对多数,应尊重公司与股东自治,以及市场的自由选择。

**【例 2-18】**根据我国有关法律法规,上市公司董事会成员中独立董事的比例不得小于( )。(2012 年单选题)

- A. 五分之一                      B. 三分之一                      C. 二分之一                      D. 三分之二

**【解析】B** 证监会《指导意见》要求上市公司董事会成员中应当至少包括三分之一独立董事。本题考核独立董事的人数,属记忆类题型。

**【例 2-19】**在直接或间接持有上市公司已发行股份的( )以上的股东单位或者在上市公司前 5 名股东单位任职的人员及其直系亲属不能担任独立董事。(2011 年单选题)

- A. 1%                                  B. 5%                                  C. 10%                                  D. 15%

**【解析】B** 直接或间接持有上市公司已发行股份 1% 以上或者是上市公司前 10 名股东中的自然人股东及其直系亲属。

在直接或间接持有上市公司已发行股份 5% 以上的股东单位或者在上市公司前 5 名股东单位任职的人员及其直系亲属。

## 3. 独立董事的职权

独立董事除应当具有《公司法》和其他现行法律、法规赋予董事的职权外,还具有下列职权:

- ① 重大关联交易应由独立董事认可后,提交董事会讨论;
- ② 向董事会提议聘用或解聘会计师事务所;
- ③ 向董事会提请召开临时股东大会;
- ④ 提议召开董事会;

- ⑤ 独立聘请外部审计机构和咨询机构；
- ⑥ 可以在股东大会召开前公开向股东征集投票权。

独立董事行使上述职权应当取得全体独立董事的二分之一以上同意。如上述提议未被采纳或上述职权不能正常行使，上市公司应将有关情况予以披露。

独立董事除履行上述职责外，还应当对以下事项向董事会或股东大会发表独立意见，这些事项包括：

- ① 提名、任免董事；
- ② 聘任或解聘高级管理人员；
- ③ 公司董事、高级管理人员的薪酬；

④ 上市公司的股东、实际控制人及其关联企业对上市公司现有或新发生的总额高于 300 万元或高于上市公司最近经审计净资产值的 5% 的借款或其他资金往来，以及公司是否采取有效措施回收欠款；

- ⑤ 独立董事认为可能损害中小股东权益的事项；
- ⑥ 公司章程规定的其他事项。

#### 4. 独立董事的义务

独立董事对上市公司及全体股东负有诚信与勤勉义务。独立董事应当按照相关法律法规、《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》和公司章程的要求，认真履行职责，维护公司整体利益，尤其要关注中小股东的合法权益不受损害。独立董事应当独立履行职责，不受上市公司主要股东、实际控制人或者其他与上市公司存在利害关系的单位或个人的影响。独立董事原则上最多在 5 家上市公司兼任独立董事，并确保有足够的时间和精力来有效地履行独立董事的职责。

## 第五节 经理机构

### 考点九 经理机构的内容

#### (一) 经理机构的地位

经理是指由董事会做出决议聘任的主持日常经营工作的公司负责人，又称经理人。尽管公司经理在各国《公司法》中多为由章程任意设定的机构，但事实上在现代公司中一般都设置有经理机构，尤其是在实行所有权与经营、决策与管理相分离的股份公司及有限责任公司中，经理往往是必不可少的常设业务辅助执行机关。董事会与经理的关系是以董事会对经理实施控制为基础的合作关系。其中，控制是第一性的，合作是第二性的。

【例 2-20】 董事会与经理的关系是( )。(2010 年单选题)

- A. 以董事会对经理实施控制为基础的合作关系
- B. 以经理对董事会分权为基础的制衡关系
- C. 经理必须听从作为法定业务执行机关董事会的指挥和监督
- D. 以上答案都不对

【解析】A 董事会与经理的关系是以董事会对经理实施控制为基础的合作关系。其中，

控制是第一性的，合作是第二性的，A 选项正确。

(二) 有限责任公司与股份有限公司的经理机构

有限责任公司与股份有限公司经理机构的内容如表 2-9 所示。

表 2-9 有限责任公司与股份有限公司的经理机构

| 经理机构的职权                                                                                                                                                                                       | 经理的义务与责任                                       | 经理的选任与解聘                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| (1) 主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议<br>(2) 组织实施公司年度经营和投资方案<br>(3) 拟订公司管理机构设置方案<br>(4) 拟订公司的基本管理制度<br>(5) 制定公司的具体规章<br>(6) 提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人<br>(7) 聘任或者解聘除应由董事会聘任或者解聘以外的管理人员<br>(8) 公司章程和董事会授予的其他职权 | 主要对公司负有谨慎、忠诚的义务和竞业禁止义务。我国《公司法》对经理、董事的义务做了相同的规定 | 义务经理的选任和解聘均由董事会决定。对经理的任免及报酬决定权是董事会。对经理实行监控的主要手段 |

【例 2-21】 在有限责任公司和股份有限公司中，经理被授予了部分董事会的职权，经理对董事会负责，行使的职权包括( )。(2012 年多选题)

- A. 主持公司的生产经营管理工作      B. 决定公司管理机构设置方案  
C. 确定公司的基本管理制度          D. 实施公司年度经营和投资方案  
E. 聘任或解聘副经理、财务负责人

【解析】AD  本题考查经理的职权。选项 BCE 属于董事会的职权。

(三) 国有独资公司的经理机构

我国《公司法》规定，国有独资公司设经理，由董事会聘任或者解聘。经国有独资监督管理机构同意，董事会成员可以兼任经理。对于国有独资公司来说，经理是必须设置的职务。我国相关法律、法规对董事会和总经理的关系做了如下规定：

- (1) 总经理负责执行董事会决议，依照《公司法》和公司章程的规定行使职权，向董事会报告工作，对董事会负责，接受董事会的聘任或解聘、评价、考核和奖励；  
(2) 董事会根据总经理的提名或建议，聘任或解聘、考核和奖励副总经理、财务负责人；  
(3) 按照谨慎与效率相结合的决策原则，在确保有效监控的前提下，董事会可将其职权范围内的有关具体事项有条件地授权总经理处理；  
(4) 不兼任总经理的董事长不承担执行性事务。在公司执行性事务中实行总经理负责的领导体制。经理由董事会聘任或者解聘，向董事会负责，接受董事会的监督。国有独资公司经理机构的职权与义务，与前文所述的有限责任公司、股份有限公司经理机构的职权、义务相同。

【例 2-22】 根据我国《公司法》的有关规定，国有独资公司的经理由( )聘任或解聘。(2012 年单选题)

- A. 董事会                      B. 监事会                      C. 职工代表大会                      D. 国资监管机构

【解析】A 我国《公司法》规定，国有独资公司设经理，由董事会聘任或者解聘。经国有独资监督管理机构同意，董事会成员可以兼任经理。对于国有独资公司来说，经理是必须设置的职务。经理是负责公司日常经营活动的最重要的高级管理人员，是公司的重要辅助业务执行机关。

## 第六节 监督机构

### 考点十 监事会

#### (一) 监事会和监事会制度

监事会是公司制企业的监督机构，是指以检查监督公司的财务及业务执行状况为目的而设立的公司机关。

监事会制度是根据权力制衡原则由股东选举监事组成公司专门监督机关对公司经营进行监督的制度。

一般情况下，公司监事会的监督职能主要表现在以下三个方面：

(1) 监事会是公司内部的专职监督机构。监事会对股东大会负责，以出资人代表的身份行使监督权力，其监督具有如下特点：一是监事会的完全独立性。监事会经股东大会授权，完全独立地行使监督权，不受其他机构的干预。董事、经理人员不得兼任监事。二是监事行使监督职权的平等性。所有监事对公司的业务和账册均有平等的无差别的监督权。

(2) 监事会的基本职能是监督公司的一切经营活动，以董事会和总经理为主要监督对象。

(3) 监事会监督的形式多种多样。监事会的监督形式有：会计监督和业务监督，事前监督、事中监督和事后监督等。

#### (二) 有限责任公司、股份有限公司和国有独资公司监事会的组成、性质、职权和运行规则

有限责任公司、股份有限公司和国有独资公司监事会的组成、性质、职权和运行规则如表 2-10 所示。

表 2-10 有限责任公司、股份有限公司和国有独资公司的监事会

| 公司类型   | 有限责任公司                                                                                                                                               | 股份有限公司 | 国有独资公司                                                                                |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 监事会的组成 | 成员不得少于三人。(股东人数较少或者规模较小的有限责任公司，可以设 1~2 名监事，不设监事会)股东代表(董事、高级管理人员除外)和适当比例的公司职工代表(比例不得低于三分之一，具体比例由公司章程规定)；监事会设主席一人，由全体监事过半数选举产生。监事的任期每届为三年。监事任期届满，连选可以连任 |        | 成员不得少于 5 人<br>组成：国有资产监督管理机构派出的专职监事和职工代表出任的监事(比例不得低于三分之一)；监事会设监事会主席(由国有资产监督管理机构从成员中指定) |
| 监事会的性质 | 对董事、经理执行业务的情况进行监督的专门机构                                                                                                                               |        |                                                                                       |

(续表)

| 公司类型         | 有限责任公司                                                                                                                                                                                                                                                       | 股份有限公司                                                                                           | 国有独资公司                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 监事会的<br>职权   | (1) 检查公司财务<br>(2) 对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督,对违反法律、行政法规、公司章程或者股东会决议的董事、高级管理人员提出罢免的建议<br>(3) 当董事、高级管理人员的行为损害公司的利益时,要求董事、高级管理人员予以纠正<br>(4) 提议召开临时股东会会议,在董事会不履行法律规定召集和主持股东会会议职责时召集和主持股东会会议<br>(5) 向股东会会议提出提案<br>(6) 依照我国《公司法》的规定,对董事、高级管理人员提起诉讼<br>(7) 公司章程规定的其他职权 |                                                                                                  | (1) 检查公司财务<br>(2) 对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督,对违反法律、行政法规、公司章程或者股东会决议的董事、高级管理人员提出罢免的建议<br>(3) 当董事、高级管理人员的行为损害公司的利益时,要求董事、高级管理人员予以纠正<br>(4) 列席董事会会议,并对董事会决议事项提出质询或者建议<br>(5) 发现公司经营情况异常时可以进行调查,必要时可以聘请会计师事务所协助工作<br>(6) 向股东会会议提出提案<br>(7) 依照我国《公司法》的规定,对董事、高级管理人员提起诉讼<br>(8) 国务院和公司章程规定的其他职权 |
| 监事会的<br>议事规则 | 监事会每年至少召开一次会议,监事可以提议召开临时监事会会议<br>监事会的议事方式和表决程序,除法律有规定的以外,由公司章程规定<br>监事会决议应当经半数以上监事通过。监事会应当对所议事项的决定做出会议记录,出席会议的监事应当在会议记录上签名                                                                                                                                   | 定期会议:每6个月至少召开一次会议<br>临时会议:由监事在定期会议之间提议召开。监事会会议决议经过半数以上监事通过。监事会应当对所议事项的决定做出会议记录,出席会议的监事必须在会议记录上签名 | 无特殊规定                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

【例 2-23】 一般情况下,公司监事会的监督职能主要表现在( )。(2011 年多选题)

- A. 监事会是公司内部专职监督机构
- B. 监事会属于公司外部的监督机构
- C. 监事会的基本职能是监督公司的一切经营活动
- D. 监事会以董事会和总经理为监督对象
- E. 监事会监督的主要形式

【解析】ACDE 本题考查公司监事会的监督职能。选项 B 表述错误,监事会是公司内部专职监督机构。

【例 2-24】 有限责任公司监事会中必须要有( )的职工。(2010 年单选题)

- A. 五分之一      B. 四分之一      C. 三分之一      D. 二分之一

【解析】C 我国《公司法》规定,有限责任公司设监事会,其中职工代表的比例不得低于三分之一,具体比例由公司章程规定。C 选项正确。

【例 2-25】 根据我国《公司法》的有关规定,国有独资公司的监事会由国有资产监督管理机构派出,其目的有( )。(2012 年多选题)

- A. 加强对国有企业的监管      B. 促进董事、经理忠实履行职责  
C. 确保国有资产不受侵犯      D. 监控企业的员工流失  
E. 推进企业扁平化管理

【解析】ABC 向国有独资公司派出监事会的目的是从体制上、机制上加强对国有企业的监管,促进企业董事、高级经理人员忠实勤勉地履行职责,确保国有资产及其权益不受侵犯。

## 同步自测

### 一、单项选择题

- 原始所有权与法人产权的客体是同一财产,反映的却是不同的( )。  
A. 经济利益关系    B. 经济责任关系    C. 经济权力关系    D. 经济法律关系
- 根据我国《公司法》的有关规定,自然人作为股份有限公司的发起人股东,必须具有( )。  
A. 完全行为能力    B. 特定行为能力    C. 限制行为能力    D. 中国国籍
- 在公司的组织机构中居于最高层的是( )。  
A. 董事会      B. 股东大会      C. 经理      D. 监事会
- 股份有限公司的经理机构是( )。  
A. 公司的辅助机构    B. 经营决策机构    C. 公司权力机构    D. 经营管理机构
- 根据我国《公司法》的有关规定,有限责任公司中监事的任期为每届( )年。  
A. 二      B. 三      C. 四      D. 五
- 工业革命后,美国历史上最早由职业经理人通过专门管理机构进行管理的行业是( )。  
A. 海运业      B. 纺织业      C. 钢铁业      D. 铁路业
- 根据我国《公司法》的有关规定,国有独资公司的监事会成员不得少于( )人。  
A. 3      B. 5      C. 7      D. 9
- 在法律上和经济上都没有独立性的公司是( )。  
A. 母公司      B. 子公司      C. 分公司      D. 集团公司
- 在现代企业领导体制的基本构成中,企业领导系统的核心是( )。  
A. 参谋系统      B. 决策系统      C. 信息系统      D. 执行系统
- 通过对企业家履行职能状况的综合考查,并据此给予企业家相应的社会地位,这种激励属于( )。  
A. 报酬激励      B. 声誉激励      C. 内在激励      D. 社会价值激励
- 作为公司法人治理机构的重要组成部分,经理从属于( )。  
A. 股东大会      B. 董事会      C. 监事会      D. 职工代表大会

12. 拟订公司的基本管理制度的职权属于公司的( )。
- A. 监事                      B. 董事                      C. 股东                      D. 经理
13. 企业集团是法人企业的联合组织,但成员企业彼此之间都是独立的经济实体,它们的连接纽带是( )。
- A. 公司制度                  B. 企业文化                  C. 联合合同                  D. 资产
14. 在公司治理结构中,执行机构是( )。
- A. 股东大会                  B. 管理层                      C. 董事会                      D. 监事会
15. 对经理的任免及报酬决定权是( )对经理实行监控的主要手段。
- A. 董事会                      B. 监事会                      C. 股东会                      D. 职工大会
16. 有限责任公司的股东应以( )为限对公司债务承担责任。
- A. 认缴的出资额                  B. 认购的公司股份
- C. 个人全部财产                  D. 个人及家庭成员全部财产
17. 对公司财产占有、使用和依法处分的权利被称为( )。
- A. 法人所有权                  B. 原始所有权                  C. 经营权                      D. 收益权
18. 公司产权制度的特征是( )。
- A. 法人财产                      B. 出资者原始所有权、公司法人产权与公司经营权相互分离
- C. 法制管理                      D. 法人治理
19. 公司对公司财产的排他性占有权、使用权、收益权和处分转让权称为( )。
- A. 经营权                      B. 决策权                      C. 原始所有权                  D. 法人产权
20. 在经营活动中善于敏锐地观察旧事物的缺陷,准确地捕捉新事物的萌芽,提出大胆的、新颖的设想,并进行周密的分析,拿出可行的方案付诸实施所表现出来的能力是( )。
- A. 决策能力                      B. 创造能力                      C. 沟通能力                      D. 应变能力
21. 公司财产权能的第一次分离是指( )。
- A. 法人产权与经营权的分离                  B. 原始所有权与法人产权的分离
- C. 法人产权与债权的分离                  D. 原始所有权与一般所有权的分离
22. 我国《公司法》规定,设立股份公司,其发起人必须( )以上在中国有住所。
- A. 三分之一                      B. 四分之一                      C. 五分之一                      D. 一半
23. 既是股东权的重要内容,又是股东权有效行使的保证和救济措施的股东权利是( )。
- A. 公司股利的分配权                  B. 股份的转让权
- C. 股东诉讼权                      D. 公司新增资本的优先认购权
24. 我国《公司法》规定,公司的发起人——股东在公司成立后,抽逃其出资的,由公司登记机关责令改正的,处以所抽逃资金金额( )以上( )以下的罚款。
- A. 3%; 10%                      B. 3%; 15%                      C. 5%; 10%                      D. 5%; 15%
25. 享有对公司重要事项的最终决定权的是( )。
- A. 股东大会                      B. 董事会                      C. 监事会                      D. 经理人
26. 公司按照法律或章程的规定而定期召开会议,一个业务年度召开一次的会议是( )。
- A. 股东年会                      B. 临时股东大会                  C. 定期股东大会                  D. 股东总结会议

27. 股份有限公司股东行使股权的重要原则是( )。
- A. 一人一票      B. 一股一权      C. 资本多数权      D. 董事数额多数权
28. 股份有限公司中, 单独或者合计持有公司3%以上股份的股东, 可以在股东大会召开( )日前提出临时提案并书面提交董事会。
- A. 5      B. 10      C. 15      D. 20
29. 某公司的董事李某擅自泄露公司秘密, 根据我国《公司法》规定, ( )。
- A. 应由董事会代表公司对吴某提起诉讼  
B. 应由股东大会代表公司对吴某提起诉讼  
C. 应由董事长代表公司对吴某提起诉讼  
D. 我国《公司法》未对谁能代表公司对泄露秘密的董事提起诉讼加以规定
30. 我国《公司法》规定, 国有独资公司的董事会成员由( )。
- A. 公司章程规定      B. 全体职工决定  
C. 国资监管机构委派      D. 股东会委派

## 二、多项选择题

1. 在现代公司治理结构中, 股东会、董事会、监事会和经营人员之间的相互制衡关系表现在( )。
- A. 股东掌握着最终的控制权, 可以决定董事会的人选  
B. 董事会负责公司经营, 但必须对股东负责  
C. 经营人员受聘于董事会, 统管企业日常经营事务  
D. 董事会和经营人员互相牵制, 经营人员可以监督董事会  
E. 经营人员向股东汇报工作, 并向股东承担责任
2. 下列关于董事会性质的认识, 正确的有( )。
- A. 董事会是公司的最高权力机构  
B. 董事会是公司法人的对外代表机构  
C. 董事会是公司的法定常设机构  
D. 董事会是代表股东对公司进行管理的机构  
E. 董事会是公司的经营决策机构
3. 即使已经取得经理职位的人, 也必须通过( )来确保其经理职务。
- A. 提高公司的利润水平      B. 不断增强公司的实力  
C. 使公司长期稳定发展      D. 说服大多数股东  
E. 与董事会形成战略同盟
4. 公司制企业的产权关系与其组织结构是一一对应的, 这种对应主要表现为( )。
- A. 公司法人财产处置权由股东大会行使      B. 经营决策权由董事会行使  
C. 管理人员任免权由人力资源部行使      D. 指挥权由执行机构行使  
E. 监督权由监事会行使
5. 下列选项中, 属于对公司经营者的素质要求内容的是( )。
- A. 优秀的个性品质      B. 良好的身体素质      C. 精湛的业务能力  
D. 健康的职业心态      E. 较高的文化水平

6. 股东大会欲做出( )的决议, 必须经出席会议的股东所持表决权的三分之二以上绝对多数通过。
- A. 修改公司章程                      B. 增加注册资本                      C. 公司合并  
D. 公司分立                              E. 变更公司名称
7. 现代企业领导体制的作用主要表现在( )。
- A. 科学的领导体制是企业进行领导决策的基础  
B. 科学的领导体制是企业有效运行的根本保障  
C. 科学的领导体制是规范企业领导行为的根本机制  
D. 科学的领导体制是提高企业整体领导效能的重要因素  
E. 科学的领导体制是企业领导活动有效开展的组织保证
8. 首次股东会会议的议程主要有( )。
- A. 讨论并通过公司章程  
B. 选举公司董事会成员  
C. 选举公司监事会成员或监事  
D. 审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案  
E. 决定公司的经营方针和投资计划
9. 有下列( )情形之一的, 应当在两个月内召开临时股东大会。
- A. 董事人数不足法律规定人数或者公司章程所定人数的三分之一时  
B. 董事人数不足法律规定人数或者公司章程所定人数的三分之二时  
C. 公司未弥补的亏损达实收股本总额三分之一时  
D. 单独或者合计持有公司10%以上股份的股东请求时  
E. 单独或者合计持有公司20%以上股份的股东请求时
10. 有( )情形之一的, 不得担任公司的董事、监事和高级管理人员。
- A. 无民事行为能力或者限制民事行为能力  
B. 个人所负数额较大的债务到期未清偿  
C. 因犯罪被剥夺政治权利, 执行期满未逾3年  
D. 因侵占财产、挪用财产被判处刑罚, 执行期满未逾5年  
E. 担任因违法被吊销营业执照、责令关闭的公司的法定代表人, 自该公司被吊销营业执照之日起未逾3年
11. 有限责任公司经理机构的职权有( )。
- A. 制定公司的基本管理制度  
B. 拟订公司管理机构设置方案  
C. 制定公司的具体规章  
D. 提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人  
E. 组织实施公司年度经营和投资方案
12. 依照我国《公司法》规定, 公司监事会有权监督( )。
- A. 股东会                                  B. 董事会                                  C. 经理人  
D. 工会                                      E. 职工代表大会

13. 关于股东大会会议的召集和主持, 下列说法正确的有( )。
- A. 股东大会会议由董事会召集, 董事长主持
  - B. 股东大会会议由董事会召集, 经营者主持
  - C. 董事会不能履行召集股东大会会议职责的, 监事会应当及时召集和主持
  - D. 监事会不召集和主持的, 连续 90 日以上单独或者合计持有公司 10% 以上股份的股东可以自行召开和主持
  - E. 监事会不召集和主持的, 连续 90 日以上单独或者合计持有公司 20% 以上股份的股东可以自行召开和主持
14. 下列选项中, 属于股份有限公司监事会职权的有( )。
- A. 提案权
  - B. 检查公司财务
  - C. 任命公司经理人
  - D. 对高级管理人员执行公司职务的行为进行监督
  - E. 提议召开临时股东会会议
15. 董事会作为常设机构的性质主要体现在( )。
- A. 董事会成员固定, 任期固定且任期内不能无故解除
  - B. 董事会决议内容多为公司经常性重大事项
  - C. 董事会负责制定公司的具体规章
  - D. 董事会通常设置专门工作机构处理日常事务
  - E. 聘任或者解聘公司副经理、财务负责人
16. 对股份有限公司和有限责任公司董事而言, 其忠诚义务主要表现在( )。
- A. 禁止在相关企业兼职
  - B. 自我交易之禁止
  - C. 竞业禁止
  - D. 禁止泄露商业秘密
  - E. 禁止滥用公司财产
17. 我国的相关法律、法规关于董事会和总经理关系的规定有( )。
- A. 总经理负责执行董事会决议
  - B. 董事会和总经理各自行使自己的职权, 在任何情况下, 都不能互相干涉
  - C. 不兼任总经理的董事长不承担执行性事务
  - D. 总经理向董事会报告工作, 对董事会负责
  - E. 总经理可以自行聘任或解聘、考核和奖励副总经理、财务负责人
18. 公司制企业的产权关系与其组织结构是一一对应的, 这种对应主要表现为( )。
- A. 公司法人财产处置权由股东大会行使
  - B. 经营决策权由董事会行使
  - C. 管理人员任免权由人力资源部行使
  - D. 指挥权由执行机构行使
  - E. 监督权由监事会行使
19. 下列选项中, 关于监事会和监事的说法正确的有( )。
- A. 监事会设主席一人, 由全体监事过半数选举产生
  - B. 监事会主席召集和主持监事会会议
  - C. 董事可以兼任监事, 但高级管理人员不得兼任监事
  - D. 监事的任期每届为 5 年
  - E. 监事会主席不能履行职务或者不履行职务的, 由半数以上监事共同推举一名监事召集和主持监事会会议

20. 公司股东的忠诚义务包括( )。

- A. 禁止损害公司利益
- B. 向董事会负责
- C. 考虑其他股东利益
- D. 按期足额缴纳出资
- E. 谨慎负责地行使股东权利及其影响力

## 同步自测解析

### 一、单项选择题

1. 【解析】D 公司出资者的所有权转化为原始所有权。公司法人拥有法人资产，对所经营的资产具有完全的支配权，即法人产权。原始所有权与法人产权的客体是同一财产，反映的却是不同的经济法律关系。原始所有权体现了这一财产最终归谁所有；法人产权则体现了这一财产由谁占有、使用和处分。

2. 【解析】A 发起人股东在义务、责任承担及资格限制上有自己的特点：发起人要对公司的设立承担特殊义务和责任，因而其资格限制要严于一般股东。一是自然人作为发起人应当具备完全行为能力，二是法人作为发起人应当是法律上不受限制者，三是发起人的国籍和住所受到了一定限制。

3. 【解析】B 享有对公司重要事项的最终决定权。在公司内部，股东大会决议具有最高的效力。在公司组织机构中，股东大会居于最高层，董事会、经理、监事会都对股东大会负责，向其汇报工作。

4. 【解析】D 现代公司组织机构中，在公司所有权与经营权进一步分离的情况下，在董事会之下往往另设有专门负责公司日常经营管理的辅助机构，这就是经理。

5. 【解析】B 根据我国《公司法》的有关规定，有限责任公司中监事的任期为每届三年。

6. 【解析】D 美国历史上第一家由全部拿薪水的经理人员通过专门的管理机构来管理的行业是铁路业。本题考核企业领导体制的发展。

7. 【解析】B 我国《公司法》规定，国有独资公司的监事会成员不得少于5人。本题考核国有独资公司的监事会的人数，属记忆类题型。

8. 【解析】C 分公司是母公司的分支机构或附属机构，在法律上和经济上都没有独立性，具体表现在：①它没有自己独立的公司名称，而和母公司使用同一名称；②分公司的业务问题完全由母公司决定；③分公司的资本全部属于母公司；④分公司没有自己的资产负债表，也没有自己的公司章程；⑤它一般以母公司的名义并根据其委托进行业务活动，母公司应以自己的资产对分公司的债务负责。

9. 【解析】B 决策系统是企业领导系统的核心，是进行领导决策和战略设计的指挥部，一般由企业的最高领导组成。决策系统的功用在于为整个领导系统制定行动战略，明确活动发展方向，制订具体行动计划。企业决策系统的作用发挥会直接关系到领导系统功能的体现和领导系统工作效率的高低，关系到整个企业系统的发展。相对于企业其他系统而言，决策系统的组织机构精干，工作效率高，只有具备较高的素质才能胜任企业决策活动的需要。

10. 【解析】B 按照马斯洛的需求层次理论，收入越高，人们追求的层次越高，而赢得他人尊重和实现自我价值是人的最高追求。事实也是如此，由于生产力的发展，现代社会中

大多数人的收入足以满足人们的生理、安全保证等基本需求，企业家更是如此。他们属于社会收入较高的阶层，他们期望通过成功地经营企业，通过企业的发展向社会展示自己的才能，实现自我价值，得到社会的尊重。因此，通过对企业家履行职能状况的综合考查，并据此给予企业家相应的社会地位，使企业家获得心理上的优越感，这是声誉激励的方式。

11. 【解析】B 作为董事会的辅助机关，经理从属于董事会，他必须听从作为法定业务执行机关的董事会的指挥和监督。

12. 【解析】D 从本质上讲，经理被授予了部分董事会的职权，经理对董事会负责，行使下列职权：①主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议；②组织实施公司年度经营和投资方案；③拟订公司管理机构设置方案；④拟订公司的基本管理制度；⑤制定公司的具体规章；⑥提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人；⑦聘任或者解聘除应由董事会聘任或者解聘以外的管理人员；⑧公司章程和董事会授予的其他职权。

13. 【解析】D 企业集团是法人企业的联合组织，但成员企业彼此之间都是独立的经济实体，它们可能属于不同的行业、不同的所有制、不同的地域、不同的上级主管部门，但是它们都有资产上的联系，即它们的连接纽带是资产。

14. 【解析】B 在公司治理结构中，公司的决策机构是股东大会、董事会，公司的执行机构是管理层，公司的监督机构是监事会。

15. 【解析】A 董事会的辅助执行机构，经理的选任和解聘均由董事会决定。对经理的任免及报酬决定权是董事会对经理实行监控的主要手段。董事会在选聘经理时，应对候选人进行全面综合的考查。我国《公司法》对经理的任职资格做出了与董事相同的要求，不符合法律规定的任职资格的人不得成为公司经理。

16. 【解析】A 我国《公司法》规定，公司以其全部财产对公司的债务承担责任；有限责任公司大的股东以其认缴的出资额为限对公司承担责任；股份有限公司的股东以其认购股份为限对公司承担责任。

17. 【解析】C 经营权是对公司财产占有、使用和依法处分的权利，是相对于所有权而言的。与法人产权相比，经营权的内涵较小，经营权不包括收益权，而法人产权却包含收益权。

18. 【解析】B 公司的产权制度具有明晰的产权关系，它以公司的法人财产为基础，以出资者原始所有权、公司法人产权与公司经营权相互分离为特征，并以股东会、董事会、监事会、执行机构作为法人治理机构来确立所有者、公司法人、经营者和职工之间的权力、责任和利益关系。

19. 【解析】D 公司法人拥有法人资产，对所经营的资产具有完全的支配权，即法人产权。法人产权是指公司作为法人对公司财产的排他性占有权、使用权、收益权和处分转让权。这是一种派生所有权，是所有权的经济行为。

20. 【解析】B 创造能力是一个经营者的核心能力，它表现为在经营活动中善于敏锐地观察旧事物的缺陷，准确地捕捉新事物的萌芽，提出大胆的、新颖的设想，并进行周密分析，拿出可行的方案付诸实施。

21. 【解析】B 公司财产权能的分离是以公司法人作为中介的所有权与经营权的两次分离。第一次分离是具有法律意义的出资人与公司法人的分离，即原始所有权与法人产权的分离；第二次分离是具有经济意义的法人产权与经营权的分离，这种分离形式是企业所有权与经营权分离的最高形式。

22. 【解析】D 设立股份公司, 发起人要对公司设立承担特殊义务和责任, 因而其资格限制要严于一般股东。一是自然人作为发起人应当具备完全行为能力, 二是法人作为发起人应当是法律上不受限制者, 三是发起人的国籍和住所受到了一定限制。我国《公司法》规定, 设立股份公司, 其发起人必须一半以上在中国有住所。

23. 【解析】C 股东诉讼权既是股东权的重要内容, 又是股东权有效行使的保证和救济措施。股东享有直接诉讼权, 在自身权利受到侵害时, 有权对侵害人提起诉讼。股东还享有派生诉讼权, 在公司权利受到侵害而公司(机关)怠于行使诉讼权时, 有权以自己的名义为公司利益对侵害人提起诉讼。

24. 【解析】D 我国《公司法》规定, 公司的发起人——股东在公司成立后, 抽逃其出资的, 由公司登记机关责令改正的, 处以所抽逃出资金额5%以上15%以下的罚款。

25. 【解析】A 股东大会是股份有限公司的最高权力机构, 这是由股东在公司中的地位决定的, 股东大会享有对公司重要事项的最终决定权。

26. 【解析】A 股东年会是公司按照法律或章程的规定而定期召开的会议, 一个业务年度召开一次。我国《公司法》规定, 股东大会应当每年召开一次年会。

27. 【解析】B 一股一权是股份有限公司股东行使股权的重要原则。但是, 公司持有的本公司股份没有表决权。

28. 【解析】B 临时提案提出: 单独或者合计持有公司3%以上股份的股东, 可以在股东大会召开10日前提出临时提案并书面提交董事会。董事会则应在收到提案后两日内通知其他股东, 并将该临时提案提交股东大会审议。对临时提案的内容也限制为应当属于股东大会职权范围, 并有明确议题和具体决议的事项。

29. 【解析】D 我国《公司法》中, 仅做出了董事“依照法律规定或者股东会同意外, 不得泄露公司秘密”的规定, 未对董事违反此义务时谁能代表公司对董事提起诉讼加以规定。

30. 【解析】C 我国《公司法》第六十七条规定, “国资监管机构可以授权公司董事会行使股东会的部分职权, 决定公司的重大事项”, 这是由国有独资公司的特殊性决定的。国有独资公司的董事会成员由两部分组成: 国资监管机构的委派和公司职工代表大会的选举。国资监管机构委派董事成员是其履行出资人职责的体现。我国《公司法》规定, 国有独资公司的董事每届任期不得超过3年。董事会成员由国有资产监督管理机构委派, 但是, 董事会成员中应当有公司职工代表。职工代表由公司职工代表大会选举产生, 其比例由公司章程规定。

## 二、多项选择题

1. 【解析】ABC 现代公司治理结构的要旨在于明确划分股东、董事会、监事会和经营人员各自的权力、责任和利益, 形成了四者之间的制衡关系, 最终保证了公司制度的有效运行:

(1) 股东作为所有者掌握着最终的控制权, 他们可以决定董事会的人选, 并有推选或不推选直至起诉某位董事的权力。然而, 一旦授权董事会负责公司后, 股东就不能随意干预董事会的决策了。

(2) 董事会作为公司最主要的代表人全权负责公司经营, 拥有支配法人财产的权力和任命、指挥经营人员的全权, 但董事会必须对股东负责。

(3) 经营人员受聘于董事会, 作为公司的意定代表人统管企业日常经营事务, 在董事会授权范围之内, 经营人员有权决策, 他人不能随意干涉。但是, 经营人员的管理权限和代理权限不能超过董事会决定的授权范围, 经营人员经营业绩的优劣也会受到董事会的监督和评判。

2. 【解析】BCDE 董事会的性质：①董事会是代表股东对公司进行管理的机构；②董事会是公司的执行机构；③董事会是公司的经营决策机构，对股东会职权以外的公司重大事项进行决策：公司的经营计划、投资方案、公司管理机构的设置和高级管理人员的聘任、公司的重要规章制度等；④董事会是公司法人的对外代表机构；⑤董事会是公司的法定常设机构。

3. 【解析】ABC 教材在“经理的选任与解聘”一段中提到：有过市场失败记录者，很难重新谋求到经理的位置。因此，即使已经取得经理职位的人，也十分珍惜其职位。保住经理职位的唯一途径是提高公司的利润水平，不断增强公司的实力，使公司得以长期稳定地发展。因此，选项 ABC 是正确答案。

4. 【解析】ABDE 股东大会是由全体股东组成的，股东会是公司的权力机构。股东不仅是公司经营活动物质条件的提供者，也是公司经营活动的受益人。公司法人财产从归属意义上讲，是属于出资者(股东)的，因此公司法人财产处置权由股东大会行使；董事会是公司的经营决策机构。股东出于自身利益和公司管理的需要，把大部分权利交给董事会行使，而自己仅保留一部分至关重要的权利。这就决定了董事会不但是公司的执行机关，还是公司的重要决策机关，要对股东会职权以外的公司的重大事项进行决策；在现代公司组织机构中，董事会虽为公司的常设机关，但所有的经营业务都由其亲自执行是不可能的，在公司所有权与经营权进一步分离的情况下，在董事会之下往往另设有专门负责公司日常经营管理的辅助机构，负责公司日常工作。监事会是检查监督公司的财务及业务执行状况为目的而设立的公司机关，是公司的监督机关，其基本职能是监督公司的一切经营活动，以董事会和总经理为监督对象。

5. 【解析】ACD 对公司经营者的素质要求包括：①精湛的业务能力；②优秀的个性品质；③健康的职业心态。

6. 【解析】ABCD 股东大会做出修改公司章程，增加或者减少注册资本的决议，以及公司合并、分立、解散或者变更公司形式的决议，必须经出席会议的股东所持表决权的三分之二以上绝对多数通过。

7. 【解析】CDE 现代企业领导体制的作用主要表现在以下三个方面：①科学的领导体制是企业领导活动有效开展的组织保证；②科学的领导体制是提高企业整体领导效能的重要因素；③科学的领导体制是规范企业领导行为的根本机制。

8. 【解析】ABC 首次股东会会议的议程主要包括：①讨论并通过公司章程；②选举公司董事会成员；③选举公司监事会成员或监事。

9. 【解析】BCD 有下列情形之一的，应当在两个月内召开临时股东大会：①董事人数不足法律规定人数或者公司章程所定人数的三分之二时；②公司未弥补的亏损达实收股本总额三分之一时；③单独或者合计持有公司 10%以上股份的股东请求时；④董事会认为必要时；⑤监事会提议召开时；⑥公司章程规定的其他情形。

10. 【解析】ABD 根据我国《公司法》规定，有限责任公司董事的任职资格与股份有限公司董事，以及公司制企业监事、高级管理人员的任职资格相同，对于有下列情形之一的，不得担任公司的董事、监事和高级管理人员：①无民事行为能力或者限制民事行为能力；②因贪污、贿赂、侵占财产、挪用财产或者破坏社会主义市场经济秩序，被判处刑罚，执行期满未逾 5 年，或者因犯罪被剥夺政治权利，执行期满未逾 5 年；③担任破产清算的公司、企业的董事或者厂长、经理，对该公司、企业破产负有个人责任的，自该公司、企业破产清算完结之日起未逾 3 年；④担任因违法被吊销营业执照，责令关闭的公司、企业的法定

代表人,并负有个人责任的,自该公司、企业被吊销营业执照之日起未逾3年;⑤个人所负数额较大的债务到期未清偿。

11.【解析】BCDE 经理被授予了部分董事会的职权,经理对董事会负责,行使下列职权:①主持公司的生产经营管理工作,组织实施董事会决议;②组织实施公司年度经营和投资方案;③拟订公司管理机构设置方案;④拟订公司的基本管理制度;⑤制定公司的具体规章;⑥提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人;⑦聘任或者解聘除应由董事会聘任或者解聘以外的管理人员;⑧公司章程和董事会授予的其他职权。此外,经理作为董事会领导下的负责公司日常经营管理活动的机构,为便于其了解情况,汇报工作,我国《公司法》还规定了经理有权列席董事会会议。

12.【解析】BC 监事会的基本职能是监督公司的一切经营活动,以董事会和总经理为监督对象。

13.【解析】ACD 我国《公司法》规定:①股东大会会议由董事会召集,董事长主持。董事长不能履行职务或者不履行职务的,由副董事长主持;副董事长不能履行职务的或者不履行职务的,由半数以上董事共同推举一名董事主持。②董事会不能履行召集股东大会会议职责的,监事会应当及时召集和主持;监事会不召集和主持的,连续90日以上单独或者合计持有公司10%以上股份的股东可以自行召开和主持。

14.【解析】ABDE 股份有限公司监事会的职权包括:①检查公司财务;②对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督。对违反法律、行政法规、公司章程或者股东会决议的董事、高级管理人员提出罢免的建议;③当董事、高级管理人员的行为损害公司的利益时,要求董事、高级管理人员纠正;④提议召开临时股东会会议;⑤提案权;⑥对董事、高级管理人员提起诉讼;⑦公司章程规定的其他职权。

15.【解析】ABD 董事会作为常设机构的性质主要体现在:①董事会成员固定,任期固定且任期内不能无故解除;②董事会决议内容多为公司经常性重大事项,董事会会议召开次数较多;③董事会通常设置专门工作机构(如办公室、秘书室)处理日常事务。

16.【解析】BCDE 董事的忠实义务,即要求董事对公司诚实,忠诚于公司利益,始终以最大限度地实现和保护公司利益作为衡量自己执行董事职务的标准;当自身利益与公司利益发生冲突时,必须以公司的最大利益为重,必须将公司整体利益置于首位。具体而言,包括以下几种类型:①自我交易之禁止;②竞业禁止;③禁止泄露公司秘密;④禁止滥用公司财产。

17.【解析】ACD 关于董事会和总经理的关系,我国的相关法律、法规做了如下规定:①总经理负责执行董事会决议,依照《公司法》和公司章程的规定行使职权,向董事会报告工作,对董事会负责,接受董事会的聘任或解聘、评价、考核和奖励;②董事会根据总经理的提名或建议,聘任或解聘、考核和奖励副总经理、财务负责人;③按照谨慎与效率相结合的决策原则,在确保有效监控的前提下,董事会可将其职权范围内的有关具体事项有条件地授权总经理处理;④不兼任总经理的董事长不承担执行性事务。在公司执行性事务中实行总经理负责的领导体制。经理由董事会聘任或者解聘,向董事会负责,接受董事会的监督。

18.【解析】ABD EC选项,管理人员任免权是董事会的职权范围。

19.【解析】ABE 董事、高级管理人员都不得兼任监事,监事的任期每届为三年。

20.【解析】ACE 股东应当忠实地对待公司,积极促成公司目标的实现,并避免损害公司和其他股东的利益。股东的忠诚义务包括三方面内容:一是禁止损害公司利益,二是考虑其他股东利益,三是谨慎负责地行使股东权力及其影响力。