

# 第一章 企业战略与经营决策



## 考情统计

通过对近年来工商管理专业知识与实务(中级)考试真题进行统计分析,得出了本章考点的题型分布和所占分值,并指出了高频考点,如表 1-1 所示为 2008—2013 年本章考点的分布情况。

表 1-1 历年考题知识点分布统计表

年份	单项选择题	多项选择题	案例分析题	合计	考点分布(●为高频考点)
2013	7 题 7 分	2 题 4 分	4 题 8 分	13 题 19 分	●1.企业战略的层次; 2.企业战略管理的内涵;
2012	7 题 7 分	2 题 4 分	5 题 10 分	14 题 21 分	3.企业战略的制定; 4.企业战略的实施模式;
2011	7 题 7 分	2 题 4 分	4 题 8 分	13 题 19 分	●5.战略控制的方法; ●6.企业外部环境与内部环境分析;
2010	6 题 6 分	2 题 4 分	5 题 10 分	13 题 20 分	●7.SWOT 分析方法; ●8.多元化战略;
2009	7 题 7 分	2 题 4 分	5 题 10 分	14 题 21 分	●9.一体化战略; ●10.战略联盟;
2008	8 题 8 分	2 题 4 分	5 题 10 分	15 题 22 分	●11.企业经营决策的要素; ●12.企业经营决策的方法

通过对近六年考题的分析,发现本章内容在各类考试题型中都有涉及,在 140 分 100 题的考卷中,分值占到了 13.6%~15.7%,题目数量占到了 13%~15%,可以说无论是总分值还是题量,比重都是很大的。所以,我们对本章内容一定要有较好的掌握。其中企业战略的三个层次、战略控制方法、企业内部环境分析、企业战略类型与选择、定量决策方法等考点出现的频率较高,需要各位考生特别注意。

## 第一节 企业战略概述

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

# 工商管理师Mini-MBA经理 (管理岗位) 双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班<sup>®</sup>，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证	学费
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元

全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书班	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师**等管理岗位MBA课程**



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



**【证书说明】**

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



**【学习期限】** 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



**【收费标准】** 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



**【教程特点】**

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



**【考试说明】**

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



**【颁证单位】**

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



**【主办单位】**

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理

人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】http://www.mhjy.net

【咨询邮箱】xchy007@163.com

### 【报名须知】

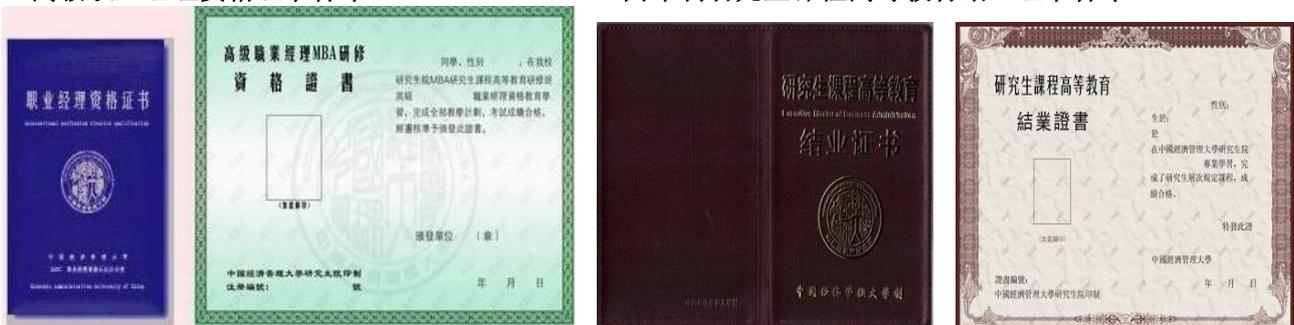
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行	卡号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】http://www.mhjy.net

未来的基础上，谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划。

## 考点一 企业战略的特征与战略管理方法

### (一)企业战略的特征与层次

企业战略一般具有以下特征：全局性与复杂性；稳定性与动态性；收益性与风险性。

企业战略可以划分为三个层次，即企业总体战略、企业业务战略、企业职能战略，如图 1-1 所示。

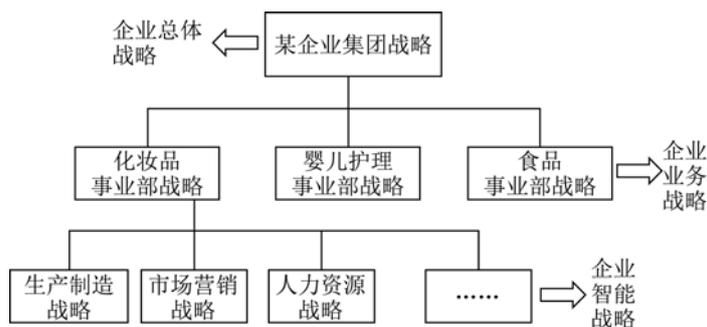


图 1-1 企业战略层次

(1) 企业总体战略是以企业整体为研究对象，研究整个企业的生存和发展的基本问题。它是企业总体的最高层次的战略，是整个企业发展的总纲。

(2) 企业业务战略也称为竞争战略或事业部战略，它以企业某个特定的经营单位为研究对象，研究企业某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，是企业总体战略之下的子战略。例如：宝洁公司的玉兰油事业部战略、飘柔事业部战略、帮宝适事业部战略。

(3) 企业职能战略是指在企业特定的职能部门领域内制定或实施的战略。例如：人力资源管理战略、市场营销战略、财务管理战略和售后服务战略，如图 1-1 所示。

**重点提示：**企业战略层次为每年必考考点，所以我们一定要明确它们的内涵及区别。

2010—2013 年，该内容均出现在试卷第一题。

### 考题链接

**【真题 1-1】** 某家电企业为拓展经营领域，决定进军医药行业。从战略层次角度分析，该企业的此项战略属于( )。(2010 年)

- A. 企业总体战略    B. 企业业务战略    C. 企业部门战略    D. 企业职能战略

解析：该家电企业进军医药行业是以公司整体为研究对象，属于企业总体战略。

答案：A

**【真题 1-2】** 某日化生产企业为了提高牙膏产品在市场中的竞争地位，加大儿童牙膏的投资和研发力度，不断开拓儿童牙膏市场。从企业战略层次分析，该企业的此项战略属于

( )。(2011年)

- A. 企业总体战略      B. 企业业务战略      C. 企业营销战略      D. 企业职能战略

解析：儿童牙膏属于该公司的某一块业务，故属于企业业务战略。

答案：B

【真题 1-3】 企业战略分为三个层次，具体由企业总体战略、企业业务战略和( )组成。(2012年)

- A. 企业竞争战略      B. 企业事业部战略      C. 企业发展战略      D. 企业职能战略

解析：企业战略的三个层次：总体战略、业务战略和职能战略。

答案：D

【真题 1-4】 某汽车生产企业为了提高产品的市场影响力，积极实施市场营销战略，增加广告资金投入，加大市场宣传力度，提升品牌声誉。从企业战略层次分析，该企业的此项战略属于( )。(2013年)

- A. 企业总体战略      B. 企业业务战略      C. 企业稳定战略      D. 企业职能战略

解析：积极实施市场营销战略属于企业职能战略。

答案：D

## (二)企业战略管理的内涵

企业战略管理是指通过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，如表 1-2 所示。

表 1-2 企业战略管理的内涵

战略管理的步骤	分析与制定 评价与选择 实施与控制	企业战略管理是一个完整的、相互联系的管理过程； 立足于企业整体； 目的是提高企业整体优化水平，产生集成效应； 着眼于企业长期稳定与高速发展，不断循环，不断完善，不断创新	
主客体	主体	企业管理者	
	客体	“做什么”	目标选择
		“如何做”	实现目标的路径

战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标，战略管理的最高任务是实现企业的使命



### 考题链接

【真题 1-5】 关于企业战略管理的说法，错误的是( )。(2013年)

- A. 企业战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标  
B. 企业战略管理的最高任务是实现企业使命  
C. 企业战略管理的主体是企业全体员工  
D. 企业战略管理是一个动态过程

解析：企业战略管理的主体是企业管理者。

答案: C

## 考点二 企业战略的制定

企业战略的制定是从企业发展的全局出发,以实现企业使命和战略目标为指导方向,综合分析行业的动态变化,评估和预测竞争对手的行动,制定企业战略的过程。一个战略的制定过程就是战略的决策过程,如果企业不能对战略制定的所有工作进行科学有序的管理,企业就难以及时有效地制定出正确的经营战略。

本考点为2011年新增内容,共包括三个部分,分别是明确企业愿景、使命与战略目标,准备战略方案,以及评价和选择战略方案,如表1-3所示。其中,企业愿景、使命与战略目标是本考点的重点。

表 1-3 企业战略的制定

明确企业愿景、使命与战略目标	愿 景	▲愿景概括了企业的未来目标、使命及核心价值,是企业长期发展需要实现的目标。企业愿景不只专属于企业高层管理者,每一位员工都应参与构思制定。回答“我是谁”。 ▲愿景包括两部分: (1) 核心信仰(核心价值观和核心使命); (2) 未来前景(宏大远景目标)
	使 命	▲说明企业的根本性质与存在的理由,说明企业的宗旨、哲学、信念、原则。 ▲回答“企业的业务是什么”。 ▲使命的定位: (1) 企业生存目的的定位(满足市场某种需求); (2) 企业经营哲学的定位(企业经营活动本质性的认识); (3) 企业形象的定位
	目 标	▲企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果。 ▲目标体系的建立是将企业愿景与使命转化为具体业绩目标,是一个具体化的过程。 ▲一般分为盈利、服务、员工和社会责任四个方面
准备战略方案	拟订多个备选方案	
评价和选择战略方案	▲选择适合的方案。 ▲遵循原则: 择优原则、民主协调原则和综合平衡原则	

### 考题链接

【真题 1-6】 企业愿景主要包括( )。(2011年)

- A. 核心信仰和未来前景
- B. 核心信仰和企业哲学
- C. 企业哲学和企业定位
- D. 未来前景和企业定位

解析: 该题主要考察企业愿景的内容,包括核心信仰和未来前景。

答案: A

### 考点三 企业战略的实施

企业战略的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。

#### (一)企业战略实施的步骤

(1) 战略变化分析。企业在实施战略时，首先要清楚地认识到自己要进行怎样的调整才能成功地实施战略。企业管理人员应当正确分析和判断企业是执行原有战略，还是进行常规的战略变化，或是有限的战略变化，是否需要彻底的战略变化或使企业改变自身的经营方向，进行企业转向。

(2) 战略方案的分解与实施。为了方便实施，需要将战略方案从时间和空间两个方面进行分解。在战略方案分解的基础上，企业就可按照编制的行动计划逐步实施企业战略。

(3) 战略实施的考核与激励。考核是检验企业战略的重要标准，从而验证企业战略的正确性、可执行性和效益性。企业战略实施的考核通常利用关键绩效指标、平衡计分卡等方法实施。考核结束后，应对员工进行合理的奖惩，从而激励员工，提升员工的满意度。

#### (二)企业战略实施的模式

在企业战略实践中，战略实施有五种不同的模式，如表 1-4 所示。这些模式中任何一种都不可能适用于所有的企业。运用这些模式的条件主要取决于企业多种经营的程度、发展变化的速度以及目前的文化状态。

表 1-4 企业战略实施模式

模式	含义
指挥型	该模式中，企业管理者考虑的是如何制定一个最佳战略。在实践中，战略制定者要向企业高层领导提交战略方案，企业高层领导研究、确定战略，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
转化型	<p>▲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。</p> <p>▲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。</p> <p>(1) 利用组织机构和参谋人员明确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。</p> <p>(2) 建立规划系统、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。</p> <p>(3) 运用文化调节的方法促进整个系统发生变化。</p> <p>▲缺点：过分强调组织体系和结构，有可能失去战略的灵活性。</p> <p>▲该模式较适合于环境确定性较大的企业</p>

续表

模式	含义
合作型	<p>▲该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。由于战略建立在集体智慧的基础上，从而提高了战略实施成功的可能性。</p> <p>▲缺点：战略是不同观点、不同目的的参与者协商的结果，可能会降低战略的经济合理性。</p> <p>▲这种模式比较适合于复杂而又缺少稳定性环境的企业</p>
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
增长型	<p>▲企业的战略是从基层单位自下而上地产生。</p> <p>▲对管理者的要求较高，需要正确评判下层的各种建议，淘汰不适当的方案</p>

**重点提示：**企业战略实施的模式为常考点。2007年第4题考查了文化型模式，2008年第5题考查了指挥型模式，2009年第5题和2012年第2题都考查了增长型模式。所以我们不仅要对各种实施模式的含义有较好的理解，同时，对它们的适用性也必须有很好的掌握。

#### 考题链接

**【真题 1-7】** 企业战略从基层单位自下而上产生，并加以推进和实施，这种战略实施模式为( )模式。(2012年)

A. 指挥型    B. 转化型    C. 增长型    D. 合作型

解析：增长型模式的特点是战略自下而上产生。

答案：C

### 考点四 企业战略的控制

企业战略的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的评审，及时发现偏差并纠正偏差的活动。

#### (一)战略控制的原则

(1) 确保目标原则。战略控制的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。控制要严格但不乏弹性。切忌过度，控制过多可能会引起混乱和目标移位。

(3) 适时控制原则。控制要掌握时机，选择适当的时候进行战略修正。

(4) 适应性原则。控制应能反映不同经营业务的性质与需要。

## (二) 战略控制的流程

战略控制过程可以分为四个步骤，即制定绩效标准、衡量实际绩效、审查结果以及采取纠偏措施。战略控制的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。

## (三) 战略控制的方法

战略控制的方法众多，企业可以从预算控制、财务控制、审计控制等角度有效监控战略实施的过程，达到战略监控的目的。具有代表性的几种战略控制方法如下。

(1) 杜邦分析法。该法是基于财务指标的战略控制方法，由美国杜邦企业开发并使用，目前在国际上得到了广泛的认可和应用。杜邦分析法利用几种主要的财务比率之间的关系来综合地分析企业的财务状况，从而评价企业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。

(2) 平衡计分卡。该法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。平衡计分卡是加强企业战略执行力的最有效的战略控制工具。平衡计分卡的设计包括四个方面：财务层面、顾客层面、内部经营流程层面以及学习与成长层面。这几个角度分别代表企业三个主要的利益相关者：股东、顾客、员工。所以，它能反映组织综合经营状况，使业绩评价趋于平衡和完善，利于组织长期发展。

(3) 利润计划轮盘。利润计划轮盘是由哈佛商学院教授罗伯特·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。它由利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘三部分组成。利润计划轮盘将利润作为分析战略目标的逻辑起点，从财务管理的角度来对企业战略进行描述，强调利润计划在整个战略管理中的重要性，并且明确制定出企业的战略目标，以具体的财务指标值——净资产收益率作为战略的最高业绩目标。



**重点提示：**战略控制的三种代表性方法为常考点，但是考查难度较低，只要对最基本的概念和内容有所了解即可。2011 年多选第 61 题考查了平衡计分卡，2012 年单选第 3 题考查了利润计划轮盘，2013 年多选第 61 题考查了战略控制的三种主要方法。虽然 2010 年单选第 3 题也考查了战略控制方法，但由于该题的知识点在新版教材中并未提及，所以我们不做解析。



### 考题链接

**【真题 1-8】**平衡计分卡将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值，平衡计分卡的设计包括( )等内容。(2011 年)

- A. 财务层面                      B. 顾客层面                      C. 生产层面  
D. 内部经营流程层面          E. 学习与成长层面

解析：平衡计分卡的设计包括四个方面：财务层面、顾客层面、内部经营流程层面以及学习与成长层面。

答案: ABDE

【真题 1-9】 利润计划轮盘是罗伯特·西蒙斯提出的一种基于企业战略的业绩绩效模式,其构成为利润轮盘、现金轮盘和( )。(2012 年)

- A. 资产轮盘                      B. 负债轮盘  
C. 销售利润率轮盘              D. 净资产收益率轮盘

解析: 利润计划轮盘包括利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘。

答案: D

【真题 1-10】 下列方法中,适用于企业战略控制的有( )。(2013 年)

- A. 杜邦分析法                      B. PEST 分析法                      C. 波士顿矩阵分析法  
D. 利润计划轮盘                      E. 平衡计分卡

解析: 本题考查战略控制的三种重要的方法。PEST 为宏观环境分析法,波士顿矩阵为企业内部环境分析法。

答案: ADE

## 第二节 企业战略分析

处在一个复杂多变的环境中的现代企业,要想做出有效的战略决策,就必须了解企业目前所处的内外部环境,借助科学的企业战略分析方法,识别外部机会和威胁,结合自身优势和不足,进行高效的企业战略分析,扬长避短,创建企业自身的核心竞争力。



### 考点五 企业外部环境分析

#### (一)宏观环境分析

宏观环境又称一般环境,是指在国家或地区范围内对一切行业部门和企业都将产生影响的各种因素或力量。通常采用 PEST 分析方法对企业外部的宏观环境进行战略分析。PEST 是指政治(Political)、经济(Economic)、社会文化(Social culture)和科技(Technology)这四大影响企业的主要外部环境因素,如表 1-5 所示。

表 1-5 企业宏观环境分析

外部环境因素	分析
政治环境分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲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。</li> <li>▲具体包括政治制度、体制、方针政策、法律法规等。</li> <li>▲政治因素给企业带来的影响异常巨大和明显,同时,影响企业生存和发展的其他社会因素也都会因为政治条件及状况不同而对企业产生不同影响</li> </ul>
社会文化环境分析	包括一个国家或地区的社会性质、人们共享的价值观、文化传统、生活方式、人口状况、教育程度、风俗习惯、宗教信仰

续表

外部环境因素	分析
经济环境分析	<p>▲宏观经济： 一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标反映的国民经济发展水平和发展速度。</p> <p>▲微观经济： 企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素，这些因素直接影响企业市场大小</p>
科技环境分析	企业所在的地区或国家的科技水平、科技政策、新产品开发的能力以及技术发展动向等



考题链接

【真题 1-11】企业在制定未来的发展战略时，可选择的外部宏观环境分析方法是( )。(2013 年)

- A. 价值链分析法
- B. PEST 分析法
- C. 杜邦分析法
- D. 波士顿矩阵分析法

解析：通常采用 PEST 分析法对企业外部的宏观环境进行战略分析。PEST 是指政治、经济、社会文化和科技四类影响企业的主要外部环境因素。

答案：B

## (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。每一个行业都有自己产生和衰退的过程。行业生命周期分成四个阶段，分别是形成期、成长期、成熟期以及衰退期，如图 1-2 所示。

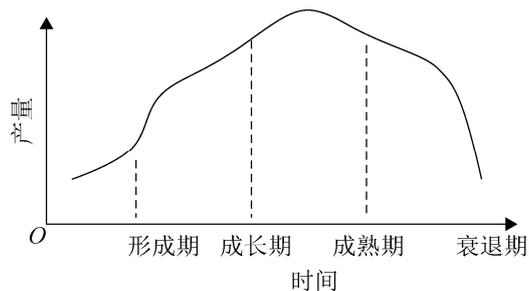


图 1-2 行业生命周期图

行业生命周期各阶段的特点如下。

- (1) 形成期：较多的小企业，竞争压力小，营销上注重广告宣传。
- (2) 成长期：市场迅速扩大，销售额及利润迅速增长，注重市场营销和生产管理。

- (3) 成熟期：市场饱和，销售额难以增长，注重成本控制和市场营销。  
 (4) 衰退期：市场萎缩，行业规模缩小，企业数量少，放弃战略或清算战略。

## 2. 行业竞争结构分析

著名战略管理学家迈克·波特教授提出的“五力模型”是分析行业结构的重要工具，如图 1-3 所示。在一个行业里，普遍存在着五种基本竞争力量，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、购买者谈判能力和供应商的谈判能力。这五种基本竞争力量的状况以及综合强度决定着这一行业内部竞争的激烈程度，决定着行业中获得利润的最终潜力。

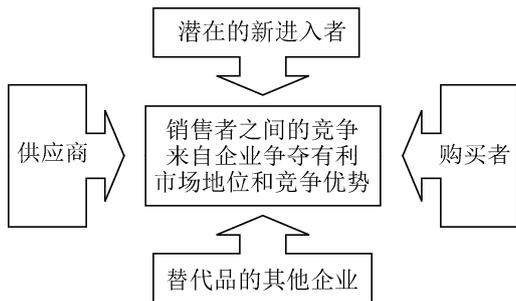


图 1-3 波特的“五力模型”图

## 3. 战略群体分析

战略群体是指一个行业内执行同样或相似战略并具有类似战略特征或地位的一组企业。行业中战略群体的竞争主要包括战略群体内的竞争和战略群体之间的竞争。

**重点提示：**行业生命周期理论及波特的“五力模型”为常考点。

### 考题链接

**【真题 1-12】** 根据迈克·波特提出的“五力模型”，在行业中普遍存在五种竞争力量，分别是行业内现有企业间的竞争、新进入者的威胁、替代品的威胁、购买者的谈判能力和（ ）。(2012 年)

- A. 供应者的谈判能力                      B. 生产者的谈判能力  
 C. 销售者的谈判能力                      D. 使用者的谈判能力

解析：五力竞争模型包括企业间的竞争、新进入者的威胁、替代品的威胁、购买者的谈判能力和供应商的谈判能力。

答案：A

**【真题 1-13】** 某行业的市场趋于饱和，内部竞争异常激烈，许多小企业逐步被淘汰，行业由分散走向集中，按照行业生命周期理论，该行业处于（ ）。(2012 年)

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

解析：成熟期的特点为市场趋于饱和，竞争激烈，小企业遭到淘汰。

答案：C

## 考点六 企业内部环境分析

一般来说，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。对企业内部环境的分析有助于企业了解自身优势和劣势，取长补短，获得竞争优势。

### (一)企业核心竞争力分析

企业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。核心竞争力主要体现在以下三个方面：关系竞争力、资源竞争力和能力竞争力。企业所涉及的关系一般包括：企业所在产业的状况，本企业与相关企业的关系，企业活动与国家的关系，企业活动所处的国际经济关系及经济、社会、政治环境。资源竞争力包括外部资源和内部资源，如人力资源、原材料资源、土地资源、技术资源、资金资源、组织资源、社会关系资源、区位优势、所在地的基础设施。能力竞争力更强调企业自身的素质，即企业的战略、体质、机制、经营管理、商业模式、团队默契、对环境的适应性、对资源开发控制的能动性及创新性。

尽管各企业核心竞争力的表现形式有所差异，但是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。

### 考题链接

**【真题 1-14】** 某高新技术企业积极吸引并聚集了大量高素质的研发人才和管理人才，构建了企业的核心竞争力。该企业的核心竞争力体现为( )。(2013年)

- A. 关系竞争力                      B. 环境竞争力  
C. 资源竞争力                      D. 市场竞争力

解析：研发人才和管理人才均属人力资源，体现了企业的资源竞争力。

答案：C

### (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，与竞争对手经营活动相比较，从而发现企业目前及潜在优势与劣势的分析方法。

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。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。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；二是对价值链中各项价值活动之间的联系进行分析，属于综合分析。



#### 考题链接

【真题 1-15】 下列活动中，属于价值链辅助活动的是( )。(2013 年)

- A. 原料供应                      B. 技术开发  
C. 生产加工                      D. 市场营销

解析：技术开发属于辅助活动，其他的属于主体活动，

答案：B

### (三)波士顿矩阵分析

波士顿矩阵分析是根据业务增长率和市场占有率两项指标，将企业所有的战略单位分为“明星”、“金牛”、“瘦狗”、“幼童”四大类，并以此分析企业的产品竞争力，为科学选择企业战略提供参考的一种分析方法，如图 1-4 所示。

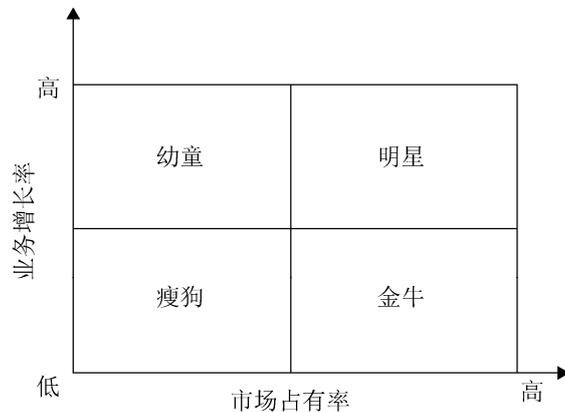


图 1-4 波士顿矩阵图

(1) 幼童：业务增长率高，市场占有率低。对该类产品应采取的战略是：对相应的产品或企业进行必要投资，以扩大市场占有率，从而使其转变成明星。如果管理者认为不能转变成明星，那就应采取放弃战略。

(2) 明星：业务增长率高，市场占有率高。该类产品有较高的业务增长率和市场占有率，代表着最优的利润增长率和最佳的投资机会。其最佳战略是对明星产品进行必要的投资，从而扩大产品的竞争优势。

(3) 瘦狗：业务增长率低，市场占有率低。一般来说，理智的战略是清算战略，如果有可能，也可以采取转向或放弃战略。

(4) 金牛：业务增长率低，市场占有率高。这个区位的产品可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，是企业的主要基础。



**考题链接**

**【真题 1-16】** 在波士顿矩阵中, 幼童区的产品特征是( )。(2011 年)

- A. 业务增长率比较低, 市场占有率比较高
- B. 业务增长率比较低, 市场占有率比较低
- C. 业务增长率比较高, 市场占有率比较低
- D. 业务增长率比较高, 市场占有率比较高

解析: 由图 1-4 可知, 幼童区是指企业或者产品业务增长率高, 但市场占有率低。

答案: C



**重点提示:** 上面分别讲述了企业的外部环境分析和内部环境分析, 并用不同的方法或模型对外部环境和内部环境进行了分析。我们一定要认清哪些方法用于外部环境分析, 哪些方法用于内部环境分析, 千万不能混淆, 因为这是一个多选题的常考点。



**考题链接**

**【真题 1-17】** 下列分析方法中, 适用于企业内部环境分析的有( )。(2011 年)

- A. PEST 分析法
- B. 波特五力模型
- C. 价值链分析法
- D. 核心竞争力分析法
- E. 波士顿矩阵分析法

解析: 由讲述可知, 企业内部环境分析方法主要有三种, 分别是企业核心竞争力分析法、价值链分析法和波士顿矩阵分析法。PEST 分析法及波特五力模型分别为企业外部宏观环境分析和行业环境分析的方法。

答案: CDE



**考点七 企业综合分析**

进行企业综合分析经常使用 SWOT 分析法。SWOT 分析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, 如表 1-6 所示。应用此方法可以概略地说明一个企业的健康状况, 并进行战略选择和制定。

企业的优势是指企业所擅长的, 能够提高企业竞争力的方面, 如企业具有一项专有技术或技能, 有宝贵的有形资产, 有很好的品牌、声誉等无形资产。企业的劣势是指企业缺少的或者做不好的事情, 因而在竞争力方面落后于竞争对手。企业外部环境机会是指环境中对企业有利的因素, 如政府支持、有吸引力的市场进入障碍降低、市场需求增长势头强劲。企业外部环境威胁是指环境中对企业不利的因素, 如新竞争对手的出现、市场增长率缓慢、购买者和供应者讨价还价的能力增强、不利的人口特征变动等。

表 1-6 SWOT 战略选择表

	优 势	劣 势
机 会	(SO)战略: 使用优势, 利用机会	(WO)战略: 利用机会, 克服劣势
威 胁	(ST)战略: 使用优势, 避免威胁	(WT)战略: 使劣势最小化, 避免威胁

**重点提示:** SWOT 分析法是结合了企业外部环境分析和内部环境分析的综合分析方法。企业面临的机会和威胁, 实际上就是分析外部环境中的有利因素和不利因素。企业的优势和劣势实质上就是利用内部环境分析法对企业自身深度解剖, 得出企业的所长及所短, 从而扬长避短。SWOT 分析法为一个常考点, 不仅在单选及多选题中会出现, 在案例题中综合考查的概率也很大。2013 年案例题第 81 题即为对该考点的考查。

#### 考题链接

【真题 1-18】 SWOT 分析法中的 S 和 T 是指( )。(2011)

- A. 机会和劣势      B. 优势和机会      C. 优势和威胁      D. 劣势和威胁

解析: SWOT 分析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。

答案: C

## 第三节 企业战略类型与选择

### 考点八 基本竞争战略

处于不同行业、不同规模、不同发展阶段的企业, 具有不同的企业战略。基本竞争战略就是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。

实施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, 才会有较低的成本。②企业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企业有能力使用先进的生产设备。先进的设

备提高生产效率，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。

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业价值链的一个或若干个环节，可以通过提高价值链整体效益的方法来提高自己业务活动的效益。

(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。

## (二) 差异化战略

差异化战略是指通过提供与众不同的产品或服务，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。这种不同于行业内竞争对手的产品的特色能给产品带来额外的加价。如果一个企业的产品或服务的溢出价格超过因其独特性所增加的成本，那么拥有这种差异化将给企业带来竞争优势。

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，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有很好的协调性。

实施差异化战略的途径有：①通过产品质量的不同实现差异化战略。即企业向市场提供竞争对手不可比拟的高质量产品以吸引目标顾客。②通过提高产品的可靠性实现差异化战略。产品可靠性差异化是与质量差异化相关的一种方法，它是指企业产品具有绝对的可靠性，甚至在出现意外故障或事件时，也不会丧失使用价值。③通过产品创新实现差异化战略。通常拥有雄厚研究开发实力的高新技术企业，普遍采用以产品创新为主的差异化战略。④通过产品特性差别实现差异化战略。如果产品中包含有顾客需要而其他产品不具备的某些特性，就会产生别具一格的形象。⑤通过产品名称的不同实现差异化战略。产品名称或品牌也可能成为企业最重要的竞争优势，如果经过市场检验，名称或品牌本身就会对顾客产生很强的吸引力。⑥通过提供不同的服务实现差异化战略。服务差异化是市场竞争的重要战略。以质取胜，以服务取胜，是世界卓越企业的共同战略。

### (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。

实施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。



**重点提示：**基本竞争战略主要包括三种，分别是：成本领先战略、差异化战略以及集中战略。该考点的内容主要是以多选题及案例分析题的形式来考查。



#### 考题链接

**【真题 1-19】** 美国战略学家迈克尔·波特提出的基本竞争战略包括( )。(2013 年)

- A. 成本领先战略      B. 多元化战略      C. 集中战略  
D. 市场渗透战略      E. 差异化战略

解析：由重点提示可知，一共有三种基本竞争战略。

答案：ACE



### 考点九 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四种。企业成长战略以发展为导向，引导企业不断开发新产品，开拓新市场，采用新的生产方式和管理方式，扩充员工数量，进而扩大企业的产销规模，提高企业的市场占有率和竞争地位。

#### (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。它是将企业的营销目标集中到某一特定细分市场，这一特定的细分市场可以是特定的顾客群，可以是特定的地区，也可以是特定用途的产品等。由于企业目标更加聚焦，可以集中精力追求降低成本和差异化，使自己的竞争优势更强。一般来说，密集型成长战略主要有市场渗透、市场开发和新产品开发三种具体的战略形式，如表 1-7 所示。

表 1-7 密集型成长战略

战略类型	适用条件	实施途径
市场渗透： 现有产品面向现有市场	①当企业的产品或服务在当前的市场中还未达到饱和时； ②当现有消费者对产品的使用率还可显著提高时； ③在整个行业的销售额增长时，竞争对手的市场份额却呈现下降趋势； ④企业在进行产品营销时，随着营销力度的增加，其销售呈上升趋势，且二者的相关度能够保证市场渗透战略的有效性； ⑤企业通过市场渗透战略带来市场份额的增加，使企业达到销售规模的增长，且这种规模能够给企业带来显著的市场优势	①增加现有产品的使用人数； ②增加现有产品使用者的使用量； ③增加产品的新用途； ④增加现有产品的特性
市场开发： 现有产品面向新市场	①在空间上存在着未开发或未饱和的市场区域； ②企业可以获得新的、可靠的、经济的、高质量的销售渠道； ③企业拥有扩大经营所需的资金、人力和物质资源； ④企业存在过剩生产能力； ⑤企业的主营业务是全球化惠及的行业	①在当地发掘潜在顾客，进入新的细分市场； ②在当地开辟新的营销渠道，包括雇用新类型的中间商和增加传统类型中间商的数目； ③开拓区域外部或国外市场等
新产品开发：新产品面向现有市场	①企业拥有很高的市场信誉度，过去的产品或服务的成功，可以吸引顾客对新产品的使用； ②企业参与竞争的行业属于迅速发展的高新技术行业，在产品方面进行的各种改进和创新都是有价值的； ③企业所处的行业高速增长，必须进行产品创新以保持竞争优势； ④企业在产品开发时，提供的新产品能够保持较高的性能价格比，比竞争对手更好地满足顾客的需求； ⑤企业具备很高的研究和开发能力，不断进行产品的开发创新； ⑥拥有完善的新产品销售系统	产品革新和产品发明等

## (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，如表 1-8 所示。



**重点提示：**多元化战略为一个常考点。在 2011 年案例题及 2012 年单选题中出现，2013 年未涉及此考点，所以 2014 年考查的概率还是比较大的。

表 1-8 多元化战略

分 类	含 义	条 件
相关多元化战略	<p>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。</p> <p>▲ 水平多元化(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)</p> <p>▲ 垂直多元化(产业价值链或企业价值链上下游,如钢材企业向采矿业延伸)</p> <p>▲ 同心型多元化(以市场或技术为核心的多元化,如造船厂承接海洋工程、钢结构加工等)</p>	<p>①企业可以将技术、生产能力从一种业务转向另一种业务;</p> <p>②企业可以将不同业务的相关活动合并在一起;</p> <p>③企业在新的业务领域中可以借用企业品牌的信誉;</p> <p>④企业能够创建有竞争能力的协作方式实施相关的价值链活动</p>
非相关多元化战略	<p>又称无关联多元化战略,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</p>	<p>①当企业所在行业逐渐失去吸引力,企业销售额和利润下降时;</p> <p>②企业没有能力进入相邻产业;</p> <p>③企业具有进入新产业所需的资金和人才;</p> <p>④企业有机会收购一个有良好投资机会的企业</p>



#### 考题链接

**【真题 1-20】** 在造船业不景气的情况下,某造船厂除仍承接鸳鸯石油运输船的生产业务外,开始承接建筑工程和石油勘探设备的钢结构加工业务,这一做法表明该造船厂实施的是( )战略。(2012 年)

- A. 水平多元化      B. 垂直多元化      C. 同心型多元化      D. 非相关多元化

解析:造船厂承接与所在市场相关的业务,故为同心型多元化。

答案: C

### (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。即企业充分利用已有的产品、技术、市场的优势,向经营的深度和广度发展的一种战略。

#### 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。根据延伸方向的不同,纵向一体化战略可以划分为后向一体化战略和前向一体化战略两种类型。

## 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，企业间的合并与收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。



**重点提示：**一体化战略是近年来的必考题，常出现在单选题中，尤其在案例分析题中出现的频率很高，如 2011 年单选第 5 题、案例 81 题，2012 年案例 81 题、82 题，2013 年案例 82 题。所以虽然一体化战略的内容不多，但却是一个非常重要的考点。



### 考题链接

**【真题 1-21】** 某钢铁生产企业为降低原材料价格，将经营范围延伸至采矿业，该企业实施的是( )战略。(2011 年)

- A. 后向一体化    B. 前向一体化    C. 横向一体化    D. 水平一体化

解析：纵向一体化战略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。根据延伸方向的不同，纵向一体化战略可以划分为后向一体化战略和前向一体化战略两种类型。该题是将经营范围延伸至原材料，所以是后向一体化。

答案：A

## (四)战略联盟

战略联盟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，从而取得双赢或多赢的目的。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，如表 1-9 所示。

表 1-9 战略联盟的类型

类 型	概 念	
股权式战略联盟： 通过合资或相互持股 等股权交易形式构建	合资企业	两家或两家以上企业共同出资、共担风险、共享收益而建立的企业
	相互持股	合作各方为加强相互联系而持有对方一定数量的股份
契约式战略联盟：主 要通过契约交易形式 构建	技术开发与研究 联盟	通过联盟获取充分的资金和自己缺少的技术，以减少开发新技术或技术应用于生产的风险
	产品联盟	通过联合生产、贴牌生产、供求联盟、生产业务外包等形式扩大生产规模、降低生产成本、提高产品价值
	营销联盟	通过联盟伙伴的分销系统增加销售，从而绕过各种贸易壁垒，迅速开拓市场，赢得顾客，其具体形式包括特许经营、连锁加盟、品牌营销、销售渠道共享等

类 型		概 念
契约式战略联盟：主要通过契约交易形式构建	产业协调联盟	建立全面协调和分工的产业联盟体系，避免恶性竞争和资源浪费，一般多见于高新技术企业



**重点提示：**战略联盟和一体化战略一样，内容不多，却是近几年的热门考点。2011年单选第6题、2012年案例83题、2013年单选第6题都出现了该考点。该考点考查的内容较为具体，主要考察了契约式战略联盟当中的产品联盟及营销联盟。所以我们一定要对不同联盟的具体表现形式有较好的掌握。



#### 考题链接

**【真题 1-22】** 某企业为了增强生产和经营能力，通过契约交易，以联合生产形式与某世界 500 强企业建立战略联盟，该战略联盟属于( )。(2011 年)

- A. 技术开发与研究联盟                      B. 营销联盟  
C. 产业协调联盟                              D. 产品联盟

解析：通过联合生产、贴牌生产、供求联盟、生产业务外包等形式建立的联盟属于产品联盟。

答案：D

**【真题 1-23】** 某服装生产企业通过特许经营形式与多家服装零售企业建立战略联盟，该战略联盟属于( )。(2013 年)

- A. 研发联盟                                      B. 产品联盟  
C. 营销联盟                                      D. 产品协调联盟

解析：通过特许经营、连锁加盟、品牌营销、销售渠道共享等方式建立的联盟属于营销联盟。

答案：C



#### 考点十 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。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。从企业经营风险的角度来讲，稳定战略的风险比较小，但其制约了企业的成长，限制了企业的发展速度。

### 1. 无变化战略

无变化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。为保持企业现有市场地位、利润及企业平衡发展，避免战略改变给企业带来的不稳定，企业的战略目标、战略方向、战略规划等基本保持不变。

### 2. 维持利润战略

维持利润战略注重短期效果而忽略长期利益，根本意图是渡过暂时性的难关，一般在经济形势不景气时采用，以维持已有的经营状况和效益。由于这是以牺牲企业未来发展来维持目前利润的战略，所以如果使用不当，会影响企业长期发展。

### 3. 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使得效率下降，此时可采用暂停战略，休养生息，即在一段时期内降低企业目标和发展速度，重新调整企业内部各要素，实现资源的优化配置，实施管理整合，为今后更快发展打下基础。

### 4. 谨慎实施战略

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

## 考点十一 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。

### 1. 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，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。另外，在企业财务状况下降时也有必要采取抽资转向战略，这一般发生在物价上涨导致成本上升或需求降低使财务周转产生问题的情况下。企业在实施转向战略时，可以通过调整组织结构、降低成本和投资、减少资产和加速收回企业资产等措施予以配合。

### 2. 放弃战略

在转向战略无效时，可采取放弃战略。放弃战略是指将企业的一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营。这个部门可以是一个经营单位、一条生产线或者一个事业部。其目的是要找到肯出高于企业固定资产时价的买主，因此关键是让买主认识到购买企业所获得的技术和资源，能使对方利润增加。

### 3. 清算战略

清算战略是指卖掉企业资产或停止整个企业的运行而终止一个企业的存在。显然，清算战略对任何一个企业来说都不是最有吸引力的战略，通常只有当所有其他战略都失败时才使用。但在毫无希望的情况下，尽早地制定清算战略，企业可以有计划地、尽可能多地收回企业资产，减少损失。



#### 考题链接

**【真题 1-24】** 当企业面临经营困境时常常选择紧缩战略，紧缩战略的主要类型包括转向战略、清算战略和( )。(2010年)

- A. 无变化战略
- B. 暂停战略
- C. 维持战略
- D. 放弃战略

解析：企业紧缩战略主要包括转向战略、放弃战略及清算战略。

答案：D

**【真题 1-25】** 为了扭转亏损，某家电生产企业将旗下的洗衣机事业部整体出售，这一做法表明该企业采取的战略是( )。(2012年)

- A. 放弃战略
- B. 暂停战略
- C. 转向战略
- D. 清算战略

解析：放弃战略是指将企业一个或几个主要部门转让、出卖或者停止经营。题中家电企业将洗衣机事业部整体出售，属于放弃战略。

答案：A

**【真题 1-26】** 下列企业战略中，属于紧缩战略的有( )。(2012年)

- A. 保持利润战略
- B. 转向战略
- C. 放弃战略
- D. 谨慎实施战略
- E. 新产品开发战略

解析：企业紧缩战略主要包括转向战略、放弃战略及清算战略。AD属于企业稳定战略，E属于企业成长战略中的密集型成长战略。

答案：BC

## 第四节 企业经营决策



### 考点十二 企业经营决策的概念和类型

企业经营决策是指企业通过对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方案，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；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。

决策按照不同的分类法，有不同的类型。从决策影响的时间进行分类，经营决策可分为长期决策和短期决策；从决策的重要性分类，与企业战略的层次相对应，经营决策可分为企业总体层经营决策、业务层经营决策和职能层经营决策，这三个层次是从高到低、从宏观到微观的关系；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；从决策目标的层次性分类，经营决策可分为单目标决策和多目标决策。



### 考题链接

**【真题 1-27】** 关于经营决策的说法，正确的有( )。(2010 年)

- A. 经营决策要有明确的目标
- B. 经营决策要有多个备选方案供选择
- C. 经营决策均是有关企业未来发展的全局性、整体性的重大决策
- D. 决策者是企业经营决策的主体
- E. 经营决策必须在有关活动尚未进行、环境条件并未受到影响的情况下进行

解析：此题考查的是经营决策的基本概念。选项 C 是错误的，因为企业的经营决策也是分层次的，只有企业总体层次的经营决策才是关系企业未来发展的。选项 E 没有此说法。

答案：ABD



### 考点十三 企业经营决策的要素

#### 1. 决策者

决策者是企业经营决策的主体，是决策的最基本要素。决策者处在组织的中心，是系统中积极、能动也是最为关键的因素，是决策系统的驾驭者和操纵者。

#### 2. 决策目标

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。

#### 3. 决策备选方案

当面对特定的条件时，企业有可能会有多种方案供领导选择，构成了决策的备选方案。备选方案的存在是决策的前提，也为决策者提供了充分发挥个人能力的空间，是决策者展示个人价值观、经验、分析能力和判断技巧的平台。

#### 4. 决策条件

决策条件是决策过程中面临的时空状态，即决策环境。决策是否正确，能否顺利实施，它的影响效果如何，不仅取决于决策者和决策方案，而且直接取决于决策所处的环境和条件。决策条件包括各种资源的供给和限制、各种外部和内部因素的相互影响及制约，特别是时间的选择。

## 5. 决策结果

决策结果是指决策实施后所产生的效果和影响，这是决策系统的又一基本要素。



### 考题链接

【真题 1-28】 关于企业经营决策的说法，错误的是( )。(2013 年)

- A. 决策者是企业经营决策的主体
- B. 备选方案的存在是企业经营决策的前提
- C. 企业经营决策应当建立在调查研究、综合分析、评价和选择的基础上
- D. 备选方案的选择是企业经营决策的起点

解析：本题考查企业经营决策的要素。决策目标的确立是科学决策的起点。

答案：D



## 考点十四 企业经营决策的流程

### 1. 确定目标阶段

确定目标是企业经营决策的前提，企业经营目标的确定建立在信息收集的基础上。通过收集组织所处的环境中有关决策的各方面情报，并加以分析，从而识别企业经营过程中存在的问题，以便诊断出问题出现的原因，从而针对问题和原因制定企业经营决策的目标。

### 2. 拟订方案阶段

在目标确定之后，就要探索和拟订各种可能的方案。一般的做法是，拟订一定数量和质量的可行方案，供择优采用，才能得到最佳的决策。经营决策在于选择，没有选择就没有决策，提供各种可能的方案以供评价和选择是决策的基础。

### 3. 选定方案阶段

选定方案就是对每个备选方案的效果进行充分论证，在此基础上做出选择。在这个阶段中所要解决的两个根本问题是确定合理的选择标准和合理的选择方法。如果说确定目标是决策的前提，拟订备选方案是决策的基础，那么方案的评价与选择就是决策中最关键的一步，是决策的决策。

### 4. 方案实施和监督阶段

在方案的实施过程中，要保持决策目标与行为的可控性和动态性要依靠监督和反馈来实现，这是提高决策水平的重要步骤。由于环境条件和组织总是处于不断变化和发展之中的，因此，在实施方案的过程中，企业要制定出能够衡量方案进展状况的监测目标和具体步骤，以有效地监督及时发现方案实施中出现的新情况和新问题。

### 5. 评价阶段

当企业经营决策实施结束后，及时的方案评价能够有助于企业经营管理水平提升。企业应按照决策目标以及实施计划的要求和标准，对方案的执行进展情况进行检查和评价，以便于及时发现新问题、新情况，发现执行情况与预计情况之间是否存在偏差，并找出原因，从而为下一次的决策方案的制订和选择提供必要的参考。

**重点提示：**确定目标是决策的前提，拟订备选方案是决策的基础，方案的评价与选择就是决策中最关键的一步，是决策的决策。

### 考题链接

**【真题 1-29】** 企业进行科学经营决策的前提是( )。(2010 年)

- A. 确定决策目标                      B. 调查分析决策条件  
C. 确定决策标准                      D. 评估决策备选方案

解析：企业经营决策是指企业通过对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方案，实现企业经营目标的整个过程。确定目标是企业经营决策的前提。

答案：A

## 考点十五 企业经营决策的方法

企业经营决策的科学性必须以科学的经营决策方法作为保证。科学的企业经营决策方法是人们对决策规律的理解和把握，是具体解决决策问题的手段或工具。科学经营决策方法一般分为定性决策方法和定量决策方法。

### (一)定性决策方法

定性决策方法，也称主观决策法。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优。定性决策方法主要有以下几种。

#### 1. 头脑风暴法

头脑风暴法又称思维共振法，即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。在典型的头脑风暴法会议中，决策者以一种明确的方式向所有参与者阐明问题，使参与者在完全不受约束的条件下，敞开思路、畅所欲言，在一定的时间内“自由”提出尽可能多的方案，不允许任何批评，并且所有方案都当场记录下来，留待稍后再讨论和分析。

头脑风暴法的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。头脑风暴法对预测有很高的价值，但这种方法本身仍有缺点和弊端，即受心理因素影响较大，易屈服于权威或大多数人的意见，而忽视少数派的意见。

#### 2. 德尔菲法

德尔菲法是由美国著名的兰德公司首创并用于预测和决策的方法。该法以匿名方式通

过几轮函询征求专家的意见，预测组织小组对每一轮的意见进行汇总整理后作为参考再发给各专家，供他们分析判断，以提出新的论证。几轮函询后，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在于：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 10~50 人较好；③拟订好意见征询表，因为它的质量直接关系到决策的有效性。现在这种方法普遍运用于政府机构、企业及各类组织中。

### 3. 名义小组技术

名义小组技术是指以一个小组的名义来进行集体决策，而并不是实质意义上的小组讨论，要求每个与会者把自己的观点贡献出来，其特点是背靠背、独立思考。决策者首先召集具备一定知识和经验的与会者，把要解决的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或方案，每次每个成员只能提出一个观点或方案，不断循环，直到把所有人的观点都涵盖完。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谈，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。

## (二) 定量决策方法

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，或者说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方法、风险型决策方法和不确定型决策方法三类。

### 1. 确定型决策方法

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。属于确定型决策方法的模型很多，这里主要介绍线性规划法和盈亏平衡点法。

#### 1) 线性规划法

线性规划法是在线性等式或不等式的约束条件下，求解线性目标函数的最大值或最小值的方法。运用线性规划法建立数学模型的步骤是：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，即为该线性规划的最优解。

**【例 1】** 某企业生产两种产品，A 产品每台利润 100 元，B 产品每台利润 180 元，有关生产资料如表 1-10 所示，试求企业利润最大时两种产品的产量。

表 1-10 A、B 产品生产用料

资源名称	单位产品消耗总额		可利用资源
	A 产品	B 产品	
原材料/kg	120	80	2 400
设备/台时	900	300	13 500
劳动力/工时	200	400	10 400

解：具体计算方法如下。

设  $X_1$  为 A 产品的生产数量， $X_2$  为 B 产品的生产数量， $P(X_i)$  为企业利润函数， $i=1, 2$ ，则使企业利润最大时的目标函数为

$$\max P(X_i)=100X_1+180X_2$$

约束条件为

$$120X_1 + 80X_2 \leq 2\,400$$

$$900X_1 + 300X_2 \leq 13\,500$$

$$200X_1 + 400X_2 \leq 10\,400$$

$$X_1 \geq 0, X_2 \geq 0$$

用图解法求解，如图 1-5 所示。分别以  $X_1$ 、 $X_2$  为横纵坐标，将约束方程绘制于图中，目标函数的最大值一定在由约束方程构成的可行解区域的凸点上。

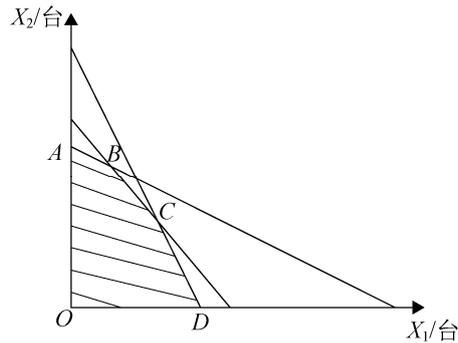


图 1-5 线性规划图

分别计算四个凸点 A、B、C、D 所对应的目标函数值。

A 点的计算：解方程  $200X_1+400X_2=10\,400$ ，其中  $X_1=0$ ，则  $X_2=26$ ，有

$$P(X_i)=100X_1+180X_2=4680$$

B 点的计算：解方程组

$$\begin{cases} 120X_1 + 80X_2 = 2\,400 \\ 200X_1 + 400X_2 = 10\,400 \end{cases}$$

得  $X_1=4$ ， $X_2=24$

$$P(X_i)=100X_1+180X_2=4720$$

C 点的计算：解方程组：

$$\begin{cases} 120X_1+80X_2=2\ 400 \\ 900X_1+300X_2=13\ 500 \end{cases}$$

得  $X_1=10, X_2=15$

$$P(X_i)=100X_1+180X_2=3\ 700$$

D 点的计算：解方程

$$900X_1+300X_2=13\ 500$$

其中  $X_2=0$ ，则  $X_1=15$

$$P(X_i)=100X_1+180X_2=1\ 500$$

通过计算四个凸点 A、B、C、D 所对应的目标函数值，则满足使目标函数最大值的点为 B 点。即当生产 A 产品 4 台、B 产品 24 台时企业获得的利润最大，为 4720 元。

## 2) 盈亏平衡点法

盈亏平衡点法又称量本利分析法或保本分析法，是进行产量决策常用的方法。该方法的基本特点是把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赢利水平的产量。可变成本与总收益为产量的函数，当可变成本、总收益与产量为线性关系时，总收益、总成本和产量的关系为

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

式中： $E$  为利润； $S$  为销售额； $C$  为总成本； $P$  为销售单价； $F$  为固定成本； $V$  为总变动成本； $v$  为单位变动成本； $Q$  为销售量。

盈亏平衡点又称为保本点，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，即利润为零( $E=0$ )，有

$$(P - v) \cdot Q - F = 0$$

计算可得

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

式中： $Q_0$  为盈亏平衡点销售量。

上式中有四个变量，给定任何三个便可求出另外一个变量的值。

**【例 2】** 某企业生产某产品的固定成本为 50 万元，单位可变成本为 10 元，产品单位售价为 15 元，其盈亏平衡点的产量为

解： $Q_0 = F / (P - v) = 500\ 000 / (15 - 10) = 100\ 000$ (件)

**【例 3】** 某企业生产某产品固定成本为 50 万元，产品单位售价为 80 元，本年度产品订单为 1 万件，问单位可变成本降至什么水平才不至于亏损？

解：据题意有  $10\ 000 = 500\ 000 \div (80 - v)$ ，解之，得  $v = 30$ (元/件)。



### 考题链接

**【真题 1-30】** 下列决策方法中，属于确定型决策方法的有( )。(2012 年)

- A. 线性规划法      B. 盈亏平衡点法

- C. 决策树分析法      D. 决策收益表法  
E. 后悔值分析法

解析：确定型决策方法有线性规划法和盈亏平衡点法。

答案：AB

## 2. 风险型决策方法

风险型决策也叫统计型决策、随机型决策，是指已知决策方案所需的条件，但每种方法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，即存在着“风险”，所以称为风险型决策。

### 1) 期望损益决策法

**【例 4】** 某厂在下一年拟生产某种产品，需要确定产品批量。根据预测估计，这种产品市场状况的概率是：畅销为 0.3，一般为 0.5，滞销为 0.2。产品生产采取甲乙丙三种生产方案，每种方案在不同市场状态下的收益如表 1-11 所示。如何决策可使本厂取得最大的经济效益？

表 1-11 数据表

生产方案	畅销(概率)	一般	滞销	期望值
	0.3	0.5	0.2	
甲方案	40	28	20	?
乙方案	36	36	24	?
丙方案	28	28	28	?

解：选择方案的过程如下。

甲方案生产期望值= $40 \times 0.3 + 28 \times 0.5 + 20 \times 0.2 = 30$

乙方案生产期望值= $36 \times 0.3 + 36 \times 0.5 + 24 \times 0.2 = 33.6$

丙方案生产期望值= $28 \times 0.3 + 28 \times 0.5 + 28 \times 0.2 = 28$

经过比较可以看出，乙方案的期望收益值要高于甲方案和丙方案，最终企业的经营决策应当选择乙方案。这种决策之所以具有一定的风险性，主要是因为它利用了事件的概率，而概率只能表示事件出现的可能性，并不能确定其必然发生，所以具有一定的风险。

### 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方案的一种系统分析法。它以损益期望值为依据，通过比较不同方案的损益期望值，决定方案的取舍。它是风险型决策最常用的方法之一，特别适于分析比较复杂的问题。

决策树(见图 1-6)是以决策结点“□”为出发点，从中引出若干方案枝，每个方案枝代表一个可行方案。在各方案枝的末端有一个状态结点“○”，从状态结点引出若干概率枝，每个概率枝表示一种市场状态。在各概率枝的末梢注有损益值。

决策树分析法的程序主要包括以下步骤。

- (1) 绘制决策树图形，按上述要求由左向右顺序展开。

(2) 计算每个结点的期望值，计算公式为

$$\text{状态结点的期望值} = \sum (\text{损益值} \times \text{概率值}) \times \text{经营年限}$$

(3) 剪枝，即进行方案的选优。计算各方案在整个经营有效期间的净效果，即最终期望值。计算公式为

$$\text{方案净损益值} = \text{该方案状态结点的损益期望值} - \text{该方案投资额}$$

然后，比较各方案的净损益值，选取最大者，并将其数值作为决策结点的损益值，标在决策结点的上方。其余方案枝则一律剪掉。

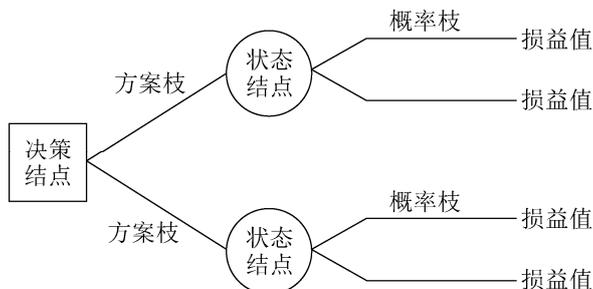


图 1-6 决策树

**【例 5】** 某企业为了扩大某产品的生产，拟建设新厂。据市场预测，产品销路好的概率为 0.7，销路差的概率为 0.3。有三种方案可供企业选择，如图 1-7 所示。

方案 1：新建大厂，需投资 300 万元。据初步估计，销路好时，每年可获利 100 万元；销路差时，每年亏损 20 万元，服务期为 10 年。

方案 2：新建小厂，需投资 140 万元。销路好时，每年可获利 40 万元；销路差时，每年仍可获利 30 万元，服务期为 10 年。

方案 3：先建小厂，3 年后销路好时再扩建，需追加投资 200 万元，服务期为 7 年，估计每年获利 95 万元。

问：哪种方案最好？

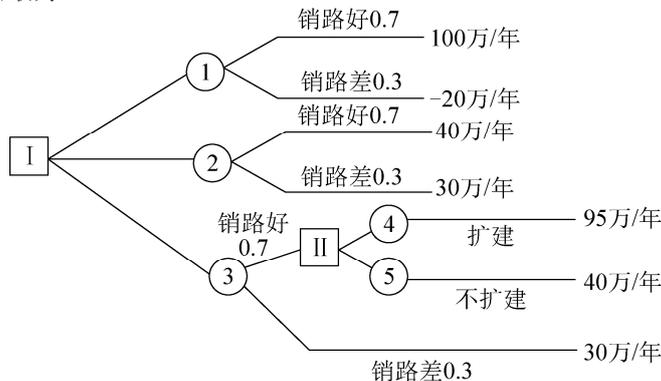


图 1-7 例 5 的决策树

方案 1(结点①)的期望收益为

$$[0.7 \times 100 + 0.3 \times (-20)] \times 10 - 300 = 340 (\text{万元})$$

方案 2(结点②)的期望收益为

$$(0.7 \times 40 + 0.3 \times 30) \times 10 - 140 = 230(\text{万元})$$

方案 3, 由于结点④的期望收益 465(=95×7-200)万元大于结点⑤的期望收益 280(=40×7)万元, 所以销路好时, 扩建比不扩建好。所以方案 3(结点③)的期望收益为:

$$(0.7 \times 40 \times 3 + 0.7 \times 465 + 0.3 \times 30 \times 10) - 140 = 359.5(\text{万元})$$

计算结果表明, 在三种方案中, 方案 3 最好。需要说明的是, 在上面的计算过程中, 我们没有考虑货币的时间价值, 这是为了使问题简化。但在实际中, 多阶段决策通常要考虑货币的时间价值。



#### 考题链接

**【真题 1-31】** 某企业拟生产某种产品, 根据预测估计, 该产品的市场状态及概率是: 畅销为 0.3、一般为 0.5、滞销为 0.2, 这三种市场状态下的损益值分别为 40 万元、30 万元和 25 万元。该产品的期望损益值为( )万元。(2011 年)

- A. 28      B. 32      C. 36      D. 38

解析: 该题考查的内容很简单。该产品的期望损益值=0.3×40+0.5×30+0.2×25=32(万元)。

答案: B

### 3. 不确定型决策方法

不确定型决策是指在决策所面临的市场状态难以确定而且各种市场状态发生的概率也无法预测的条件下所做出的决策。由于市场状态下决策结果的不可知, 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: 乐观原则、悲观原则、折中原则、后悔值原则和等概率原则。

#### 1) 乐观原则

乐观原则是指愿承担风险的决策者在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最大者对应的方案。

**【例 6】** 某企业拟开发新产品, 有三种设计方案可供选择。因不同的设计方案的制造成本、产品性能各不相同, 因此在不同的市场状态下的损益值也各异。有关资料如表 1-12 所示。

表 1-12 不同市场状态下的损益值

方 案	市场状态			
	畅 销	一 般	滞 销	max
I	50	40	20	50
II	70	50	0	70
III	100	30	-20	100

乐观原则的决策过程如下:

- (1) 在各方案的损益中找出最大者(如表 1-12 中的最后一列);
- (2) 在所有方案的最大损益值中找出最大者。 $\max\{50, 70, 100\}=100$ , 它所对应的方案 III

就是用该方法选出的方案。

### 2) 悲观原则

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最大者对应的方案。

仍以表 1-12 所示资料为例, 用悲观原则决策时先找出各方案在各种状态下的最小值, 即{20,0,-20}; 然后再从中选取最大值, 即  $\max\{20, 0, -20\}=20$ , 对应的方案 I 即为用悲观原则选取的决策方案。该方案能保证在最坏情况下获得不低于 20 单位的收益, 而其他方案则无此保证。

### 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的某一位置寻找决策方案, 即折中原则。折中原则的决策步骤如下:

(1) 找出各方案在所有状态下的最小值和最大值;

(2) 决策者根据自己的风险偏好程度给定最大值系数  $a(0 < a < 1)$ , 最小值的系数随之被确定为  $1-a$ ,  $a$  也叫乐观系数, 是决策者乐观程度的度量;

(3) 用给定的乐观系数  $a$  和对应的各方案最大、最小损益值计算各方案的加权平均值;

(4) 取加权平均最大的损益值对应的方案为所选方案。

仍以表 1-12 所给数据资料为例, 计算各方案的最小值和最大值, 如表 1-13 所示。

表 1-13 收益值比较表

方 案	min	max	加权平均值( $a=0.75$ )
I	20	50	$20 \times 0.25 + 50 \times 0.75 = 42.5$
II	0	70	$0 \times 0.25 + 70 \times 0.75 = 52.5$
III	-20	100	$(-20) \times 0.25 + 100 \times 0.75 = 70$

设决策者给定最大值系数  $a=0.75$ , 最小值系数即为 0.25, 各方案加权平均值如表 1-13 所示。

取加权平均值最大者, 即  $\max\{42.5, 52.5, 70\}=70$ , 对应的方案 III 即为最大值系数  $a=0.75$  时的折中法方案。用折中原则选择方案的结果, 取决于反映决策者风险偏好程度的乐观系数的确定。如果  $a$  值改变, 相应的选择也会发生改变。

### 4) 后悔值原则

后悔值原则是用后悔值标准选择方案。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。用后悔值法进行方案选择的步骤如下:

(1) 计算损益值的后悔值矩阵, 方法是用各状态下的最大损益值分别减去该状态下所有方案的损益值, 从而得到对应的后悔值(仍以上面例题为例), 如表 1-14 所示;

(2) 从各方案中选取最大后悔值, 如表 1-15 所示;

(3) 在已选出的最大后悔值中选取最小值, 对应的方案即为用后悔值原则选取的方案。

取表 1-15 中最后一列的最小值  $\min\{50, 30, 40\}=30$ , 对应的方案 II 即为用后悔值原则选取的方案。

表 1-14 最大后悔值比较表

方 案	市场状态		
	畅 销	一 般	滞 销
I	50 (100-50)	10 (50-40)	0 (20-20)
II	30 (100-70)	0 (50-50)	20 (20-0)
III	0 (100-100)	20 (50-30)	40 (20-(-20))

表 1-15 后悔值比较表

方 案	市场状态			
	畅 销	一 般	滞 销	max
I	50	10	0	50
II	30	0	20	30
III	0	20	40	40

### 5) 等概率原则

等概率原则是指当无法确定某种市场状态发生的可能性大小及其顺序时，可以假定每一市场状态具有相等的概率，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；而在成本最小化的目标下，将选择平均成本最小的方案。

仍以上例资料为例，各方案有三种状态，每种状态的概率为 1/3，各方案的平均值为

$$\text{I: } 50 \times 1/3 + 40 \times 1/3 + 20 \times 1/3 = 110/3$$

$$\text{II: } 70 \times 1/3 + 50 \times 1/3 + 0 \times 1/3 = 40$$

$$\text{III: } 100 \times 1/3 + 30 \times 1/3 + (-20) \times 1/3 = 110/3$$

$$\max\{110/3, 40, 110/3\} = 40$$

所以，应选方案 II。

按照等概率原则进行决策，在于将结果建立在平均分配的基础上，必然与实际情况产生偏差，往往会给组织活动带来不利影响。



**重点提示：**定量决策方法主要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三种。其中，确定型决策方法包括线性规划法和盈亏平衡点法；风险型决策方法包括期望损益决策法和决策树分析法；不确定型决策方法包括用几种不同的思考原则而做决策的方法，这些原则有乐观原则、悲观原则、折中原则、后悔值原则和等概率原则。

企业战略这一章基本每年都有一道案例题，包括 4~5 小题，分值 8~10 分。定量决策方法主要是以案例题的形式进行综合考查。考查的难度并不大，但是我们必须对不同的方法有清晰的认识和掌握，千万不能张冠

李戴。建议大家对上述例题好好琢磨消化，这样便可从容应对该考点的考查。

## 第五节 学习加油站

### 答疑解惑

- 企业战略可以划分为三个层次：企业总体战略、企业业务战略、企业职能战略。企业总体战略是以企业整体为研究对象，研究整个企业的生存和发展的基本问题。它是企业总体的最高层次的战略，是整个企业发展的总纲。企业业务战略也称为竞争战略或事业部战略，它以企业某个特定的经营单位为研究对象，研究企业某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，是企业总体战略之下的子战略。企业职能战略是指在企业特定的职能部门领域内制定或实施的战略。
- 战略管理是指通过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。企业战略管理的主体是企业管理者，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。
- 愿景概括了企业的未来目标、使命及核心价值，是一种企业为之奋斗的心愿。企业愿景包括核心信仰和未来前景两部分。企业使命是要说明企业的根本性质与存在的理由。企业战略目标的建立是将企业愿景与使命转化为具体的业绩目标，是一个具体化的过程。
- 战略控制的方法众多，有代表性的几种是：杜邦分析法、平衡计分卡、利润计划轮盘。
- 企业外部环境分析主要包括宏观环境分析以及行业环境分析。宏观环境分析主要采用 PEST 分析法，分别对政治、经济、社会文化和科技这四大类外部环境进行分析。行业环境分析主要包括三种分析方法，分别是行业生命周期分析、行业竞争结构分析(五力模型)以及战略群体分析。
- 企业内部环境分析主要有企业核心竞争力分析、价值链分析以及波士顿矩阵分析。
- 企业综合分析常用 SWOT 分析法。SWOT 分析法是评估企业的优势(Strength)和劣势(Weakness)以及外部环境的机会(Opportunity)和威胁(Threat)的分析方法。
- 企业战略类型主要有：基本竞争战略、企业成长战略、企业稳定战略以及企业紧缩战略。
- 决策者是企业经营决策的主体，是决策最基本的要素。决策目标的确立是科学决策的起点，它为决策指明了方向。

### 典型考题分析

【典型题 1-1】某食品生产企业决定进军家电业，该企业的这项战略属于( )。(2009 年)

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：食品生产企业进军家电业，属于公司的高层战略，企业的发展方向和目标都发

生了转变，所以属于企业总体战略。

答案：D

**【典型题 1-2】** 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( )。(2009 年)

- A. 技术开发      B. 采购      C. 成品储运      D. 人力资源管理

解析：企业价值链的主体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五种。辅助活动包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础职能管理。

答案：C

**【典型题 1-3】** 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( )。(2009 年)

- A. 幼童区      B. 明星区      C. 瘦狗区      D. 金牛区

解析：业务增长率高、市场占有率低属于幼童区的特点。

答案：A

**【典型题 1-4】** 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( )。(2009 年)

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

解析：杜邦分析法是基于财务指标的战略控制方法。

答案：C

**【典型题 1-5】** 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( )模式。(2009 年)

- A. 指挥型      B. 转化型      C. 合作型      D. 增长型

解析：增长型模式的战略是从基层单位自下而上产生的。2012 年单选第 2 题也考察过增长型模式。

答案：D

**【典型题 1-6】** 某企业开发新产品，有四种产品方案可供选择，四种方案在不同市场的利益值如下表所示。决策者采用折中原则进行决策，给定最大值系数  $\alpha=0.75$ ，该企业应选择方案为( )。(2009 年)

各方案损益值表

单位：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

解析：根据折中原则进行计算得出，方案 III 最佳。详见折中原则计算原理。

答案：C

**【典型题 1-7】** 企业对非常规的无法预估决策方案结果发生概率的业务活动进行决策



$Q=100$  万台,  $v=55$ ,  $F=1\ 000$ , 代入等式有  $100\times(P-55)-1000=0$ , 求解得  $P=65$ , 所以选择 B。

答案: B

**【典型题 1-14】** 决策树构成中不包括( )。(2008 年)

- A. 决策结点      B. 方案枝      C. 状态结点      D. 结果枝

解析: 风险型决策方法中的决策树分析法, 决策树构成中包括决策结点、方案枝、状态结点、概率枝, 不包括结果枝。

答案: D

**【典型题 1-15】** 根据 BCG 矩阵, 企业“明星”类业务应采取的经营战略是( )。(2008 年)

- A. 抽资转向战略      B. 扩张战略      C. 紧缩战略      D. 稳定战略

解析: 明星类业务应采取扩张战略, 也称发展战略。而金牛类业务应采取稳定战略, 瘦狗类业务应采取紧缩战略。

答案: B

**【典型题 1-16】** 对企业外部环境的分析可以分为( )两个层次。(2008 年)

- A. 宏观环境分析和微观环境分析      B. 宏观环境分析和产业环境分析  
C. 人文社会环境分析和自然环境分析      D. 政治法律环境分析和自然环境分析

解析: 企业外部环境分析包括宏观环境分析和行业环境分析。

答案: B

**【典型题 1-17】** 战略实施流程的第一步是( )。(2008 年)

- A. 战略方案的分解与实施      B. 组织结构调整  
C. 战略变化分析      D. 战略实施的考核与奖励

解析: 战略实施流程的第一步是战略变化分析, 第二步是战略方案的分解与实施, 第三步是战略实施的考核与激励。

答案: C

**【典型题 1-18】** 下面选项中属于企业职能战略的有( )。(2008 年)

- A. 生产战略      B. 竞争战略      C. 财务战略  
D. 人事战略      E. 研发战略

解析: B 属于企业业务战略。

答案: ACDE

**【典型题 1-19】** 成本领先战略优势的获取途径主要有( )。(2008 年)

- A. 规模效应      B. 企业资源整合      C. 提高服务水平  
D. 产品创新      E. 经营地点选择优势

解析: CD 是差异化战略的获取途径。

答案: ABE

**【典型题 1-20】** 国内某手机生产企业将目标顾客定位于年轻购买者群体, 专门生产具有较强娱乐功能的智能手机产品, 取得了良好的市场效果。该企业以控股的形式, 获取另一手机生产商 60% 的股权, 企业实力明显加强。为增加经营收入, 该企业以贴牌生产的形式与某国际知名手机生产商建立战略联盟, 生产新型智能手机产品。新型手机产品方案共有甲产品、乙产品、丙产品和丁产品四种可供选择。每种产品方案均存在着畅销、一般、

滞销三种市场状态。每种方案的市场状态及损益值如下表所示。(2012年)

经营损益表

单位:万元

产品方案	畅销	一般	滞销
甲产品	450	250	-250
乙产品	300	150	-100
丙产品	400	240	-200
丁产品	350	200	-170

(1) 该企业的做法表明其实施的战略是( )。

- A. 集中战略      B. 纵向一体化战略      C. 多元化战略      D. 横向一体化战略

解析: 该企业只生产手机, 属于集中战略。收购另一手机生产商 60% 的股权, 与知名公司建立战略联盟, 实施贴牌生产, 属于横向一体化战略。

答案: AD

(2) 该企业以控股的形式获取另一手机生产商 60% 的股权, 这种扩张方式是( )。

- A. 兼并      B. 合资      C. 收购      D. 加盟

解析: 本题考查企业横向一体化战略的途径。当今企业间的并购已经成为企业实施横向一体化战略的主要途径。并购是合并与收购的合称, 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。

答案: C

(3) 该企业与某国际知名手机生产商建立的战略联盟属于( )。

- A. 产品联盟      B. 营销联盟  
C. 技术开发与研究联盟      D. 产业协调联盟

解析: 贴牌生产属于产品联盟的形式。

答案: A

(4) 若根据折中原则进行新型手机生产决策(最大值系数  $a = 0.7$ ), 四种产品方案中, 可使该企业获得最大经济效益的方案为( )。

- A. 甲产品      B. 乙产品      C. 丙产品      D. 丁产品

解析: 甲产品生产期望值  $= 450 \times 0.7 + (-250) \times (1 - 0.7) = 240$

乙产品生产期望值  $= 300 \times 0.7 + (-100) \times (1 - 0.7) = 180$

丙产品生产期望值  $= 400 \times 0.7 + (-200) \times (1 - 0.7) = 220$

丁产品生产期望值  $= 350 \times 0.7 + (-170) \times (1 - 0.7) = 194$

甲产品的期望值最大, 选择甲产品。

答案: A

(5) 若市场状态概率为: 畅销 0.3、一般 0.5、滞销 0.2, 该企业选择生产甲产品能够获得的损益期望值为( )万元。

- A. 125      B. 135      C. 200      D. 210

解析: 甲产品的期望值  $= 0.3 \times 450 + 0.5 \times 250 + (-250) \times 0.2 = 210$

答案: D

## 同步练习

### 一、单项选择题

- 某日化生产企业为了提高洗发水产品在市场中的竞争地位，加大男士洗发水的投资和研发力度，不断开拓男士洗发水市场。从企业战略层次分析，该企业的此项战略属于( )。
  - 企业总体战略
  - 企业业务战略
  - 企业营销战略
  - 企业职能战略
- 企业战略从基层单位自下而上产生，并加以推进和实施，这种战略实施模式为( )模式。
  - 指挥型
  - 转化型
  - 增长型
  - 合作性
- 利润计划轮盘是罗伯特·西蒙斯提出的一种基于企业战略的业绩评价模式，其构成为利润轮盘、现金轮盘和( )。
  - 资产轮盘
  - 负债轮盘
  - 销售利润率轮盘
  - 净资产收益率轮盘
- 在波士顿矩阵中，金牛的产品特征是( )。
  - 业务增长率较低，市场占有率较高
  - 业务增长率较低，市场占有率较低
  - 业务增长率较高，市场占有率较低
  - 业务增长率较高，市场占有率较高
- 某企业为了增强生产和经营能力，通过契约交易，以联合生产的形式与某世界 500 强企业建立战略联盟，该战略联盟属于( )。
  - 技术开发与研究联盟
  - 营销联盟
  - 产业协调联盟
  - 产品联盟
- 某水泥厂生产水泥的同时，开发和生产水泥预制构件产品。该厂实施的战略属于( )。
  - 相关多元化战略
  - 不相关多元化战略
  - 一体化战略
  - 稳定战略
- 到了( )，市场萎缩，行业规模缩小，留下的企业越来越少，竞争很残酷。
  - 形成期
  - 成长期
  - 成熟期
  - 衰退期
- 实施成本领先的战略途径不包括( )。
  - 规模效应
  - 技术优势
  - 企业资源整合
  - 产品创新
- 某服装厂计划明年生产某种产品，销售单价为 200 元/件，单位可变动成本为 100 元/件，预计明年总的固定费用为 500 万元，则该厂的盈亏平衡点产量为( )件。
  - 50 000
  - 60 000
  - 70 000
  - 80 000
- ( )是企业经营决策的主体，是决策最基本的要素。
  - 决策者
  - 决策目标
  - 决策方案
  - 决策条件

## 二、多项选择题

- 下列分析方法中,不适用于企业内部环境分析的有( )。
  - PEST 分析法
  - 波特五力模型
  - 价值链分析法
  - 核心竞争力分析法
  - 波士顿矩阵分析法
- 下列企业战略中,不属于紧缩战略的是( )。
  - 保持利润战略
  - 转向战略
  - 放弃战略
  - 谨慎实施战略
  - 新产品开发战略
- 下列决策方法中,属于不确定型决策方法的有( )。
  - 线性规划法
  - 盈亏平衡点法
  - 决策树分析法
  - 等概论原则分析法
  - 后悔值分析法
- 属于企业基本竞争战略的有( )。
  - 成本领先战略
  - 差异化战略
  - 集中战略
  - 多元化战略
  - 一体化战略
- 下列属于企业价值链的主体活动的有( )。
  - 原料供应
  - 生产加工
  - 成品储运
  - 市场营销
  - 人力资源

## 三、案例分析题

1. 某知名啤酒生产企业,为满足市场需求,不断研发啤酒新品种,开发适合不同顾客群体的啤酒,走差异化战略道路。2010 年该企业在市场调研的基础上,推出一款专门针对年轻人口味的啤酒。生产该品种啤酒年固定成本为 600 万元,单位变动成本为 2.5 元,产品售价为 4 元/瓶。该企业采用盈亏平衡点法进行产量决策。同时,在战略实施的进程中,管理人员及时比较、分析实际绩效与目标的差距,并据此采取恰当的控制行动。

- 该企业实施的战略适用于( )。
  - 具有很强研发能力的企业
  - 市场营销能力较弱的企业
  - 产品或服务具有领先声望的企业
  - 具有很强市场营销能力的企业
- 该企业进行的战略控制属于( )。
  - 事后控制
  - 回避控制
  - 事先控制
  - 实时控制
- 该企业生产该品种啤酒的盈亏平衡点产量为( )万瓶。
  - 90
  - 150
  - 240
  - 400
- 该企业所进行的产量决策属于( )。
  - 确定型决策
  - 不确定型决策
  - 风险型决策
  - 离散型决策
- 如果该品种啤酒的产量增加到 500 万瓶,固定成本增加到 650 万元,单位变动成本不变,则盈亏平衡时的产品售价为( )元/瓶。
  - 1.2
  - 1.3
  - 3.8
  - 5.3

2. 某农场通过大规模的并购活动,兼并多家同类型农场,农产品的种植规模和产量得到大幅度提高。高质量的产品和低廉的价格为该农场赢得了市场的肯定,成为国内多家知名食品生产企业的原料供应商。在充分分析行业竞争结构的基础上,该农场决定将业务范围扩大到农产品的深加工领域,进行儿童食品的生产。2012 年拟推出一种儿童果汁饮品,



## 第二章 公司法人治理结构

### 第一节 公司所有者与经营者

公司制企业的出现，使得企业所有者与经营者发生了分离。一般而言，所有者是指企业财产所有权(或产权)的拥有者，而所有权或产权是指经济主体对稀缺性资源所拥有的一组权利的集合，包括占有、使用、收益和处置等权利。经营者是指控制并领导公司(日常)经营事务的人员，他们是公司中的高级经营管理人员。

#### 考点一 公司所有者

##### 1. 公司原始所有权

原始所有权是出资人(股东)对投入资本的终极所有权，其表现为股权。股权是公司股东基于其投资人资格而享有的权利。股权是相对于一般意义上的所有权而言的，在现代企业理论与实践，其权能已被大大弱化。一般情况下，股东没有对公司直接经营的权利，也没有直接处置法人财产的权利。股权的主要权限有：

- (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力等。

##### 2. 公司的法人财产权

公司法人财产，是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。法人财产是公司产权制度的基础，它具有以下三个特点。

- (1) 公司法人财产从归属意义上讲，是属于出资者(股东)的。当公司解散时，公司法人财产要进行清算，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，正常情况下也不得从企业中抽回，只能依法转让其所持的股份。

公司对其全部法人财产依法拥有独立支配的权力，即公司拥有法人财产权(或称法人产权)。公司拥有的法人财产和法人财产权是其确立法人地位的基础，而公司产权制度是以公司在法律上具有独立法人地位为前提的。法人财产权是公司依法独立享有的民事权利之一，也是最重要的一项民事权利。公司法人需要依照法律或公司章程行使法人财产权，依法对法人财产行使各项权能，同时以其全部法人财产承担民事责任。



**重点提示：**公司原始所有权及法人财产权为常考点。对原始所有权的概念及相关表述、法人财产权的相关表述，以及原始所有权和法人财产权的区别需要有较为清晰的认识。



**考题链接**

**【真题 2-1】** 关于原始所有权与法人产权的说法，正确的是( )。(2011 年)

- A. 原始所有权是一种派生所有权
- B. 原始所有权与法人产权的客体不是同一财产
- C. 法人产权表现为对公司财产的实际控制权
- D. 法人产权体现的是财产最终归谁所有

解析：法人产权是一种派生所有权，所以 A 错误。公司法人产权表现为对公司财产的实际控制权，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，所以 B 错误。原始所有权体现这一财产最终归谁所有；法人产权则体现由谁占有、使用和处分，所以 D 错误。

答案：C

**【真题 2-2】** 关于公司原始所有权和法人产权的说法，正确的有( )。(2012 年)

- A. 原始所有权表现为对公司财产的实际控制权
- B. 法人产权是一种派生所有权
- C. 原始所有权和法人产权反映的是相同的经济法律关系
- D. 法人产权体现的是公司财产由谁占有、使用和处分
- E. 原始所有权体现的是公司财产最终归谁所有

解析：A 错误，法人产权表现为实际控制权。C 错误，反应的是不同的经济法律关系。

答案：BDE

### 3. 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

# 工商管理师Mini-MBA经理 (管理岗位) 双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班<sup>®</sup>，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证	学费
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元

全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师**等管理岗位MBA课程**



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



**【证书说明】**

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



**【学习期限】** 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



**【收费标准】** 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



**【教程特点】**

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



**【考试说明】**

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



**【颁证单位】**

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



**【主办单位】**

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理

人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】http://www.mhjy.net

【咨询邮箱】xchy007@163.com

### 【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

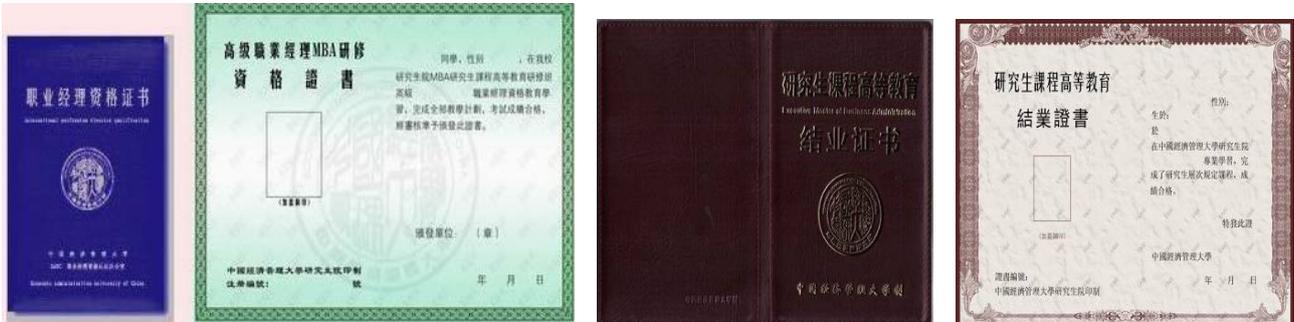
2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行	卡号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】http://www.mhjy.net

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。

## 考点二 公司经营者

### 1. 公司经营者及其特征

所谓经营者是指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。

现代企业经营者有五个显著特征。

- (1) 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。
- (2) 经营者具有比较高深的企业经营管理素养，能够引领企业获得较好的业绩。
- (3) 经营者必须具备较强的协调沟通能力，能够协调好所有者、属下和员工及客户等的关系。
- (4) 公司中经营者的产生基于有偿雇用，是公司的“高级雇员”，即受股东委托的企业经营代理人。
- (5) 经营者的权力受董事会委托范围的限制，凡是超越该范围的决策和公司章程规定的董事会职权所辖事宜，都须报董事会决定。

### 2. 经营者对现代企业的作用

通常情况下，经营者所拥有的人力资本可以给企业带来多方面的优势，使企业获得良好的竞争力，进而改善企业的经营绩效。一般来说，优秀的经营者对现代企业具有以下方面的重要作用。

- (1) 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。
- (2) 经营者人力资本有利于企业技术创新能力的增强。
- (3) 经营者良好的人力资本有利于企业团队合作能力的培养。
- (4) 经营者良好的人力资本有利于完善公司管理制度。

### 3. 经营者的素质要求

(1) 精湛的业务能力。经营者必须具备突出的业务能力，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，尤其以决策能力、创造能力和应变能力最为重要。

(2) 优秀的个性品质。优秀的经营者必须强调个人品质修养，在品质上应具备以下条件：一是理智感。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。二是道德观。这种情感能够体现经营者对所有者和员工的强烈责任心。而且，经营者的个人品质往往直接影响到广大员工个人品质的形成，直接关系到企业文化的特征，对于企业的经营管理及其绩效具有不容忽视的影响作用。

(3) 健康的职业心态。一个优秀企业经营者的职业心态应该表现为：第一，自知和自信；第二，意志和胆识；第三，宽容和忍耐；第四，开放和追求。

#### 4. 经营者的选择方式

经营者是企业经营管理的核心，在相当大的程度上决定着企业的命运，因此，对经营者的选择至关重要。科学的经营者的选择方式应该是市场招聘和内部提拔并举。

(1) 内部提拔。内部选拔的明显优势在于，企业和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，便于企业得到合适的人选。而入选者由于对企业十分了解，能迅速进入角色。同时，内部选拔还有利于激励内部干部的进取精神和工作热情。然而，与市场招聘不同，内部选拔制度具有行政命令的性质，不是企业家市场上的签约活动，因而具有非市场性的特征。

(2) 市场招聘。市场招聘即通过人力资本市场交易取得企业家。通过市场选择企业家，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。此外，以这种方式选择经营者，人力资本的范围比较广，而且，可以克服某些在人才选拔上的个人情感因素，表现出较好的公正性和公平性。但是，企业家市场范围较小，企业家人力资本的供给和需求均具有明显的垄断性。

#### 5. 经营者激励与约束机制

由于企业家在企业中的重要地位和关键性作用，有效地激励企业家，充分挖掘其企业家人力资本价值，成为企业健康快速发展的决定性因素。概括起来，企业家的激励约束机制有报酬激励、声誉激励和市场竞争机制三个方面。

(1) 报酬激励。货币收入是企业家追求的重要目标之一，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”，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，以尽可能使企业家收入与企业绩效挂钩。

(2) 声誉激励。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。企业家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，以使企业家获得心理上的优越感。

(3) 市场竞争机制。市场竞争机制是企业家激励约束机制的重要组成部分，它包括企业家市场、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，这在一定程度上体现出企业家能力和其在企业经营活动中的努力程度。第二，市场竞争的优胜劣汰机制对企业家位置形成直接的威胁。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能力强的、努力程度高的企业家代替。

### 考点三 所有者和经营者的关系

在现代企业中，所有者与经营者的关系主要表现在以下两个方面。

(1) 所有者与经营者之间的委托代理关系。企业董事会代表全体股东以经营管理知识、实践经验和创新能力为标准，选择和任命适合于本企业的经营人员。经营人员作为所有者的意定代表人，拥有企业事务的管理权和代理权。前者是指经营者对公司内部事务的管理权，后者是指经营者在诉讼方面及诉讼之外的商业代理权。所有者和经营者的这种委托代理关系在于：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，如某种业务方向的限制、处理公司财产的限制等。超越权限的决策和被公司章程或董事会定义为重大问题的决策，要报请董事会决定。②公司对经营人员是一种有偿委任的雇用，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。

(2) 股东大会、董事会、监事会和经营人员之间的相互制衡关系。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，股东就不能肆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。正是由于需要建立股东与董事会之间的制约与平衡关系，法律才将股东大会确定为公司最高权力机构。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是要受董事会的监督和评判的。

#### 考题链接

**【真题 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主要表现在( )。(2010 年)

- A. 股东掌握着最终的控制权
- B. 董事会必须对股东负责
- C. 监事会必须向董事会负责
- D. 经营人员的管理权限由董事会授予
- E. 经营人员受聘于股东大会

解析：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。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。

答案：ABD

## 第二节 股东机构

### 考点四 股东概述

#### 1. 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。

#### 2. 股东的分类和构成

##### 1) 发起人股东与非发起人股东

根据我国《公司法》的规定，设立股份有限公司必须有一定数量的发起人。发起人是指参加公司设立活动并对公司设立承担责任的人。除发起人外，任何在公司设立时或公司成立后认购或受让公司出资或股份的人，都可以成为公司股东。同一般股东相比，发起人股东在义务、责任承担及资格限制上有自己的特点。

(1) 对公司设立承担责任。发起人股东除了要承担办理公司设立事务的义务外，还要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：①对设立行为所产生的债务和费用负连带责任；②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；③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。

(2) 股份转让受到一定限制。为加大发起人的责任，防止发起人利用公司设立损害公司、股东、第三方利益，《公司法》对发起人转让股份的行为做了限制，规定发起人持有的本公司股份自公司成立之日起一年内不得转让。

(3) 资格的取得受到一定限制。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。

##### 2) 自然人股东与法人股东

自然人和法人均可成为公司股东。公司股东既包括自然人股东，也包括法人股东。自然人包括中国公民和具有外国国籍的人，可以通过出资组建公司或继受取得出资、股份而成为有限责任公司、股份有限公司的股东。自然人作为股份有限公司的发起人股东，作为参加有限责任公司组建的设立人股东，应当具有完全行为能力。法人也可以通过出资设立

公司或继受取得其他公司的出资、股份而成为公司股东。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。



#### 考题链接

**【真题 2-4】** 根据我国公司法,可以成为法人股东的有( )。(2011 年)

- A. 自然人            B. 社团法人            C. 企业法人  
D. 投资基金组织            E. 代表国家进行投资的机构

解析: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。

答案: BCDE

**【真题 2-5】** 根据我国公司法,参加股份有限公司设立活动并对公司设立承担责任的主体称为( )。(2012 年)

- A. 债权人            B. 债务人            C. 合伙人            D. 发起人

解析:我国《公司法》规定,设立股份有限公司必须有一定数量的发起人。发起人是指参加公司设立活动并对公司设立承担责任的人。

答案: D

### 3. 股东的法律地位

(1) 股东是公司的出资人。作为公司出资人的股东,其具有以下几个特点:其一,股东是公司的出资人,必须履行出资义务;其二,股东作为出资人是公司资本的提供者;其三,股东作为出资人取得股东资格,享有股东权。

(2) 股东是公司经营的最大受益人和风险承担者。这主要表现在:其一,股东是典型的投资者,是以利润最大化为目标的投资主体;其二,股东既是公司经营的最大受益人,也是公司经营的最大风险承担者。相比之下,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。股东享有股东权是股东最根本的法律特征,是股东法律地位的集中体现。公司是在股东出资的基础上形成的法人组织。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权利和承担相应义务。

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。除无限公司股东、两合公司的无限责任股东外,公司股东均对公司(债务)承担有限责任。对此,各国《公司法》几乎无例外地做了规定。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。

(5) 股东平等。股东平等指基于股东资格而发生的公司与股东之间以及股东与股东之间的法律关系中，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。



**重点提示：** 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。



**考题链接**

**【真题 2-6】** 有限责任公司的股东以其( )为限，对公司负有限责任。(2012 年)

- A. 个人资产      B. 全部资产      C. 认缴的出资额      D. 认购的股份

解析：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。

答案：C

**【真题 2-7】** 股份有限公司的股东以其( )为限，对公司负有限责任。(2013 年)

- A. 个人资产      B. 全部资产      C. 家庭收入      D. 认购的股份

解析：股份有限公司的股东以其认购股份为限对公司承担责任。

答案：D

#### 4. 股东的权利

股东基于股东资格而对公司享有权利。我国《公司法》除在总则部分明确股东享有资产受益、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。

(1) 股东会的出席权、表决权。股东会是公司的权力机关，股东会会议是股东行使权力的场所。参加股东会并对股东会决议事项行使表决权是股东的一项基本权利，也是股东行使自益权、参加公司管理的重要手段。

(2) 临时股东大会召开的提议权和提案权。为了使股东更好地通过股东会行使股东管理公司的权力，公司法还赋予股东以提议召开临时股东大会的权利和股东大会的提案权。

(3) 董事、监事的选举权、被选举权。选举管理者是股东权的重要内容。股东有权通过股东大会选举公司董事、监事。股东还享有董事、监事的被选举权，只要符合《公司法》规定的任职资格，就可以被选举为公司的董事、监事。

(4) 公司资料的查阅权。《公司法》赋予了股东查阅公司章程、股东大会记录、财务会计报告，了解公司经营状况的权力。

(5) 公司股利的分配权。通过盈余分配获取股利是股东出资的收益权，是股东权的核心，公司应当依据《公司法》和公司章程的规定，按照股东的出资比例、持股比例分配股利。

(6) 公司剩余财产的分配权。公司解散时，股东有权对公司清偿债务后的剩余财产进行分配，获取自己应得份额的公司剩余财产。剩余财产的分配应当依法进行，剩余财产应

按股东出资比例、持股比例进行分配。

(7) 出资、股份的转让权。股东可以将自己持有的出资额或股份转让给他人，以收回对公司的投资。股东转让出资、股份应依法进行，遵守法律的相关限制条件和程序。

(8) 其他股东转让出资的优先购买权。有限责任公司股东对其他股东转让的出资有同等条件下的优先购买权。

(9) 公司新增资本的优先认购权。公司依法增加资本时，公司的原有股东对新增资本、新发行的股份享有优先认购权。

(10) 股东诉讼权。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，有权以出资人的名义为公司利益对侵害人提起诉讼。



#### 考题链接

**【真题 2-8】** 根据我国公司法，股东基于股东资格而对公司享有的权利有( )。(2010 年)

- A. 股份的无条件转让、退出权
- B. 董事、监事的选举权、被选举权
- C. 经理人员的聘任权
- D. 公司股利的分配权
- E. 股东会的出席权、表决权

解析：详见上述股东权利。

答案：BDE

**【真题 2-9】** 根据我国公司法，股东享有的权利包括( )。(2012 年)

- A. 股东会的出席权和表决权
- B. 董事、监事的选举权和被选举权
- C. 高级管理人员的聘任和解聘权
- D. 公司股份的转让权
- E. 其他股东转让出资的优先购买权

解析：高级管理人员的聘任和解聘权属于董事会的责任，故 C 错误。

答案：ABDE

## 5. 股东的义务

(1) 缴纳出资义务。股东出资义务是股东最重要的义务。我国《公司法》对股东出资义务以及违反该义务承担的责任做了具体规定。股东出资义务作为约定义务，构成了公司章程和出资(认股)协议的重要内容。

第一，缴纳出资义务的内容。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。

第二，不履行缴纳出资义务的责任。股东不按法律、章程、协议规定的形式、数额、期限、要求缴纳出资，即构成了出资义务的不履行或不适当履行，应当承担相应的责任。

第三，不得抽回出资义务。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。对此，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，处以所抽逃出资金额5%以上、15%以下的罚款。

(2) 以出资额为限对公司承担责任。有限责任公司和股份有限公司的股东均以其出资额或持有股份为限，对公司负有限责任。我国《公司法》对此做了明确规定：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。遵守公司章程应当是股东最基本的义务。

(4) 忠诚义务。股东应当忠实地对待公司，积极促进公司目标的实现，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的内容：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。

## 考点五 有限责任公司的股东会

### 1. 股东会的性质及职权

有限责任公司的股东会由全体股东组成，股东会是公司的权力机构。股东会依法享有下列职权：①决定公司的经营方针和投资计划；②选举和更换非由职工代表担任的董事、监事，决定有关董事、监事的报酬事项；③审议批准董事会的报告；④审议批准监事会或者监事的报告；⑤审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案；⑥审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案；⑦对公司增加或者减少注册资本做出决议；⑧对公司发行债券做出决议；⑨对公司合并、分立、解散、清算或者变更公司形式做出决议；⑩修改公司章程；⑪公司章程规定的其他职权。

### 2. 股东会的种类及召集

有限责任公司股东会会议分为三种：首次会议、定期会议和临时会议。其中，首次会议是指公司成立后召集的第一次股东会议。按照《公司法》要求，首次股东会会议由出资最多的股东召集和主持，依照法律规定行使职权。定期会议是指按照公司章程规定的期限定期召开的股东会会议。临时会议是指在两次定期会议之间因法定事由的出现而由公司临时召集的股东会会议。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临时会议的，应当召开临时会议。

### 3. 股东会决议

有限责任公司股东会决议分为两种：一种是普通决议，另一种是特别决议。其中，普通决议是指股东会就公司一般事项所做的决议。一般情况下，普通决议的形成，只需经代表二分之一以上表决权的股东通过；特别决议是指股东会就公司重要事项所做的决议，通常需要以绝对多数表决权通过。股东会会议做出修改章程、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，必须经代表三分之二以上表决权的股东通过。

无论是首次会议、定期会议或临时会议，股东会每次会议都应当对所议事项的决定做

出会议记录，出席会议的股东应当在会议记录上签名。

## 考点六 股份有限公司的股东大会

股份有限公司的股东大会是公司的权力机构，由全体股东组成，行使公司的最高决策权。

### 1. 股东大会的性质及职权

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。股东大会是全体股东共同行使其权力的机构，这就决定了股东大会作为公司最高权力机构的性质和法律地位。

股东大会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，向其报告工作。根据我国《公司法》的规定，股份有限公司股东大会职权也适用于有限责任公司股东会职权的规定。

### 2. 股东大会的种类与召集

#### 1) 股东大会的种类

股东大会会议由全体股东出席，分为年会和临时会议两种。

(1) 股东年会。股东年会是公司依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。

(2) 临时股东大会。临时股东大会是在出现法定特殊情形时，为了在两次股东年会之间讨论决定公司遇到的需要股东大会决策的问题而召开的。有下列情形之一的，应当在两个月内召开临时股东大会：其一，董事人数不足法律规定人数的三分之二时；其二，公司未弥补的亏损达实收股本总额三分之一时；其三，单独或者合计持有公司 10% 以上股份的股东请求时；其四，董事会认为必要时；其五，监事会提议召开时；其六，公司章程规定的其他情形。

#### 2) 股东大会会议的召开

(1) 股东大会会议的召集和主持。我国《公司法》规定：第一，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。第二，董事会不能履行或者不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。

(2) 股东出席会议。股东出席会议人数要达到一定比例，才能形成有法律效力的决议。

但由于很多情况下股东不可能亲自参加大会，所以股东可以委托代理人出席股东大会会议，同时法律对这种代理做了两点限制：一是代理人应当向公司提交股东授权委托书以证明身份，二是代理人必须在授权范围内行使表决权。

(3) 临时提案的提出。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十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。股东大会同样不得对通知中未列明的事项做出决议。

### 3) 股东大会会议的决议方式

(1) 股东行使表决权的依据。股份有限公司是典型的资合公司，股东所持股份既是公司股本的组成部分，也是股东权的计算依据。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。

(2) 普通决议与特别决议的表决方式。股东大会的决议可分为普通决议和特别决议。对于公司的一般事宜所做的决议，可以采取简单多数的表决方式，即我国《公司法》规定的“必须经出席会议的股东所持表决权过半数通过”。但是，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。

(3) 累积投票制。累积投票制是指股东大会选举董事或者监事时，每一股份拥有与选举董事或者监事人数相同的表决权，股东拥有的表决权可以集中使用。累积投票制与普通投票制的区别主要在于，前者使得公司股东可以把自己拥有的表决权集中使用于待选董事中的一人或多人。所以，累积投票制的功能就在于保障中小股东有可能选出自己信任的董事或监事，从而在一定程度上平衡大小股东的利益。



#### 考题链接

**【真题 2-10】** 下列情形中，应当在两个月内召开临时股东大会的是( )。(2011 年)

- A. 董事人数不足法律规定人数的二分之一
- B. 公司未弥补的亏损达实收股本总额的三分之一
- C. 合计持有公司 5% 以上股份的股东请求
- D. 单独持有公司 5% 以上股份的股东请求

解析：有下列情形之一的，应当在两个月内召开临时股东大会：其一，董事人数不足法律规定人数的三分之二时；其二，公司未弥补的亏损达实收股本总额三分之一时；其三，单独或者合计持有公司 10% 以上股份的股东请求时；其四，董事会认为必要时；其五，监事会提议召开时；其六，公司章程规定的其他情形。

答案：B

**【真题 2-11】** 关于股份有限公司股东大会的说法，正确的有( )。(2013 年)

- A. 股东大会应每年召开一次年会
- B. 监事会提议召开时，应在三个月内召开临时股东大会
- C. 股东大会做出决议，必须经出席会议的股东所持表决权过半数通过
- D. 股东大会选举董事、监事时，可以实行累积投票制
- E. 股东大会修改公司章程的决议，必须经由出席会议的股东所持表决权的三分之二以上通过

解析：股东大会分为股东年会和临时股东大会。监事会提议召开的，属于临时股东大会，应当在两个月内召开，所以 B 错误。

答案：ACDE

## 考点七 国有独资公司的权力机构

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的职权。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。其中，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。

### 考题链接

**【真题 2-12】** 国有独资公司不设股东会，行使股东会职权的机构是( )。(2010 年)

- A. 国有资产监督管理机构
- B. 董事会
- C. 监事会
- D. 职工代表大会

解析：国有独资公司只有一个股东，因此不设股东会，由国有资产监督管理机构行使股东会的职权。

答案：A

**【真题 2-13】** 国有独资公司的合并、分立事项由( )决定。(2013 年)

- A. 董事会
- B. 国有资产监督管理机构
- C. 监事会
- D. 企业职工代表大会

解析：国有独资公司的合并、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。

答案：B

## 第三节 董 事 会

### 考点八 董事会制度

#### 1. 董事会的地位

董事会作为公司的经营管理机构，在公司的三大组织机构(股东大会、董事会、监事会)中处于执行机构的地位。但在公司的实际经营活动中，董事会已不再单纯是股东大会决议的执行机构，而是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，股东大会仍然是决策机构(限于重大决策)，董事会是执行机构。但在执行决策的系统内，董事会则成为决策机构(限于一般决策)，而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。



**考题链接**

**【真题 2-14】** 在现代企业中，董事会是股东大会决议的( )。(2010 年)

- A. 权力机构
- B. 决策机构
- C. 执行机构
- D. 监督机构

解析：董事会作为公司的经营管理机构，在公司中处于执行机构的地位。但在公司的实际经营活动中，董事会已不再单纯是股东大会决议的执行机构，而是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。

答案：C

**2. 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。这体现在以下方面：第一，董事会的成员——董事由股东选举产生。董事既可以是股东，也可以是非股东；但必须是股东推选出代表股东利益的。第二，董事会对股东会负责，向股东会汇报工作，接受股东(通过监事会)的监督。第三，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。

(2) 董事会是公司的执行机构。作为业务执行机构，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，除全面贯彻股东会决议外，还要召集股东会，制订公司重大事务的方案、任免公司高级管理人员；对外代表公司进行交易活动，实施法律行为。

(3) 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，把大部分权力交给董事会行使，而自己仅保留一部分至关重要的权力(对直接涉及股东重大利益和公司性质重大变化的决定权)。这就决定了董事会不但是公司的执行机构，还是公司的重要决策机构。根据我国《公司法》的规定，需要由董事会做出决定的事项有：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。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。这样规定虽为经理能担任法定代表人留下了余地，但不能改变董事会代表——董事长及执行董事担任法定代表人的主流，不能改变董事会的公司代表机构性质。

(5) 董事会是公司的法定常设机构。根据各国《公司法》的规定，公司必须设立董事会(小规模有限责任公司必须设董事)，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。



**考题链接**

**【真题 2-15】** 在公司制企业中，作为股东会议的常设权力机构，代表股东利益进行重

大决策的是( )。(2012年)

- A. 董事会      B. 监事会      C. 经理      D. 工会

解析：董事会是代表股东对公司进行管理的机构。

答案：A

### 3. 董事会会议

(1) 董事会会议的形式。董事会会议有定期会议与临时会议两种形式。定期会议也叫常会，是董事会定期召开的会议。我国《公司法》对有限责任公司董事会定期会议的召开期限没有做出规定，交由公司自行规定。我国《公司法》对股份有限公司董事会定期会议的召开期限作了规定，即每年度至少召开两次。临时会议是介于定期会议之间的特别会议。我国《公司法》对于股份有限公司董事会临时会议做了规定，明确“代表十分之一以上表决权的股东、三分之一以上董事或者监事，可以提议召开董事会临时会议。董事长应当自接到提议后10日内，召集和主持董事会会议”。

(2) 董事会会议的召集和主持。董事会会议同股东会会议一样，也必须由有召集权的人召集和主持，否则，董事会会议不能召开，即使召开，其决议也不产生法律效力。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。

(3) 董事会的决议方式。董事会决议的表决实行两个原则：第一，“一人一票”的原则。我国《公司法》明确规定“董事会决议的表决，实行一人一票”。董事会是由股东根据“一股一权”和“资本多数决”原则选举产生的，董事会董事“一人一票”的表决原则不会违背多数股东的意志。第二，多数通过原则。我国《公司法》规定，股份有限公司董事会会议应由二分之一以上的董事出席方可举行；董事会做出决议须经全体董事的过半通过。这两个原则结合起来，即董事会会议的表决实行“董事数额多数决”。

**重点提示：**董事会会议这一知识点内容不多，却是近年来的必考点。2010年、2012年及2013年都以单选题的形式考查。2011年出现题型为多选题。而且考点非常集中，董事会会议形式，尤其是董事会的决议方式我们一定要掌握。

#### 考题链接

**【真题 2-16】** 根据我国公司法，董事会会议的表决实行( )原则。(2011年)

- A. 多数通过      B. 资本多数决      C. 董事数额多数决  
D. 一股一票      E. 一人一票

解析：董事会决议的表决实行两个原则，分别是“一人一票”和多数通过原则。这两个原则结合起来，即董事会会议的表决实行“董事数额多数决”。

答案：ACE

**【真题 2-17】** 根据我国公司法，代表十分之一以上表决权的股东提议召开董事会临时会议时，董事长应当自接到提议后( )日内，召集和主持董事会会议。(2012 年)

- A. 7                      B. 10                      C. 15                      D. 30

解析：董事长应在 10 日内召集和主持董事会会议。

答案：B

**【真题 2-18】** 根据我国公司法，董事会的表决实行( )的原则。(2010 年，2013 年)

- A. 一人一票              B. 一股一票              C. 累计投票              D. 资本多数决

解析：董事会决议的表决实行两个原则，分别是“一人一票”和多数通过原则。这两个原则结合起来，即董事会会议的表决实行“董事数额多数决”。

答案：A

#### 4. 董事会的职责

董事会作为公司的执行机构和经营决策机构，享有经营管理公司业务活动，对公司重大问题(股东会决策外的事项)进行决策的广泛权力。我国《公司法》列举规定了董事会的以下职权。

(1) 董事会作为股东会的常设机关，是股东会的合法召集人。不论是股东年会还是临时股东会，均应由董事会召集。

(2) 作为股东会的受托机构，执行股东会的决议。股东会决议的执行，必须通过其常设的执行机构——董事会进行。因而，执行股东会的决议，就构成了董事会的一项重要职权和任务。

(3) 决定公司的经营要务。其中，公司的经营计划是公司根据经营方针和长远发展规划制订的，是指导公司生产经营活动的行动计划；公司投资方案是根据公司投资计划制订的具体投资方案。

(4) 为股东会准备财务预算方案、决算方案。公司的年度预决算是公司财务管理的重要内容，是公司经营的重大事项。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。

(5) 为股东会准备利润分配方案和弥补亏损方案。董事会有权利也有义务依照法律和公司章程的规定，并根据公司生产经营的实际情况制订出科学合理的利润分配方案和亏损弥补方案，提交股东会做出最后决议。

(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，由股东会做出最后决议。

(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。

(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。

(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。

(10) 制定公司的基本管理制度。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。



#### 考题链接

**【真题 2-19】** 根据我国公司法，董事会的职权有( )。(2013 年)

- A. 召开股东会会议
- B. 决定公司合并、分立和解散
- C. 决定公司内部管理机构的设置
- D. 制定公司的基本管理制度
- E. 决定公司的利润分配方案

解析：董事会有制定公司合并、分立和解散的权利。但是其决定权在股东大会，所以 B 错误。公司利润分配方案的决定权在股东大会，董事会制订相关方案，所以 E 错误。

答案：ACD。



### 考点九 有限责任公司的董事会

#### 1. 董事会的组成及董事的任职资格

我国《公司法》规定，有限责任公司董事会的成员为 3~13 人；两个以上的国有企业或者两个以上的其他国有投资主体投资设立的有限责任公司，其董事会成员中应当有公司职工代表；其他有限责任公司董事会成员中也可以有公司职工代表。董事会中的职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。董事会设董事长一人，可以设副董事长。董事长、副董事长的产生办法由公司章程规定。

根据我国《公司法》的规定，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。

#### 2. 董事的任期与义务

有限责任公司董事的任期由公司章程规定，但每届任期不得超过 3 年，任期届满，连选可以连任。董事对公司业务具有决策权、管理权，有些情况下可以对外代表公司。董事必须遵守公司章程，认真执行公司业务，对公司尽忠诚努力之责任，维护公司利益。董事不得在公司外自营或为他人经营与公司同类的业务或者从事损害本公司利益的活动。董事除公司章程规定或经股东会同意外，不得同本公司订立合同或进行商业交易。董事不得利用职务为自己牟取私利，不得收受贿赂或其他非法收入，不得侵占公司财产，不得将公司

财产以任何个人名义存入账户，不得以公司财产为本人、股东及其他个人债务提供担保。董事执行职务违反法律、行政法规和公司章程规定，给公司造成损害的应承担赔偿责任。



**考题链接**

**【真题 2-20】** 我国公司法规定，有限责任公司董事的任期每届不得超过( )。(2013 年)

- A. 一年                      B. 两年                      C. 三年                      D. 四年

解析：有限责任公司董事的任期由公司章程规定，但每届任期不得超过 3 年，任期届满，连选可以连任。

答案：C

### 3. 董事会的性质、职权及议事规则

董事会是有限责任公司的执行机构和决策机构，是对内执行公司业务、对股东会负责，对外代表公司的常设机构。在股东人数较少和规模较小的公司，股东的利益冲突比较容易调和，因此，允许其只设一名执行董事来掌管相应的事务。

董事会不仅享有《公司法》规定的职权，还享有公司章程规定的其他职权，即公司章程在同法律、法规不抵触的情况下，可以规定董事会的其他职权。这赋予公司一定的自主权，体现了更大的灵活性，便于公司根据自身实际需要赋予董事会职权。除《公司法》外，对董事会的规定还体现在相关的法律、法规及政府部门规章中，也需要加以注意。例如《中外合资经营企业法》第六条规定：董事会的职权是按合营企业章程规定，讨论决定合营企业的一切重大问题，包括企业发展计划、生产经营活动方案、收支预算、利润分配、劳动工资计划，以及总经理、副总经理、总工程师、总会计师、审计师的任命或聘请及其职权和待遇等。

董事会会议由董事长召集和主持；董事长不能履行职务或者不履行职务的，由副董事长召集和主持；副董事长不能履行职务或者不履行职务的，由半数以上董事共同推举一名董事召集和主持。

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。

董事会应对所议事项的决定做出会议记录，出席会议的董事应当在会议记录上签名。会议记录应妥善保存。

应当注意的是，我国涉外企业法有特殊规定的，应从其规定。例如，《中外合作经营企业法》第六条规定：“合营企业设董事会，其人数组成由合营各方协商，在合同、章程中规定，并由合资方撤换和委派。董事长和副董事长由合营各方协商确定或由董事会选举产生，中外合营者的一方担任董事长的，由他方担任副董事长。”《中外合作经营企业法实施细则》第三十四条规定：“董事会成员不得少于 3 人。董事名额的分配由合营方参照出资比例协商确定。”

## 考点十 股份有限公司的董事会

### 1. 董事会的组成及董事的义务

作为股份有限公司的常设机关，董事会需要由一定的成员组成以保证公司的正常运营。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。值得注意的是，董事会成员人数通常为单数，但我国《公司法》没有作明确的规定，即董事会成员可以为偶数。董事会成员应由股东会选举产生，董事会对股东会负责。

董事会成员中可以有公司职工代表，职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。董事任期由公司章程规定，但每届任期不得超过 3 年。董事任期届满，连选可以连任。董事任期届满未及时改选，或者董事在任期内辞职导致董事会成员低于法定人数的，在改选出的董事就任前，原董事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定，履行董事职务。

股份有限公司的董事会设董事长 1 人，可以设副董事长。董事长和副董事长由董事会以全体董事的过半数选举产生。董事长和副董事长作为董事会的主要负责人，要使其在董事会的运作中发挥积极的作用，需要对其职权进行规定。

公司作为商事法人，其经营必须委于董事、经理等自然人来完成。就董事的具体义务而言，股份有限公司董事与有限责任公司董事均可作如下概括。

(1) 忠实义务。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，必须以公司的最佳利益为重，必须将公司整体利益置于首位。显然，董事忠实义务是道德义务的法律化，内容相对比较抽象。具体而言，包括以下类型：①自我交易之禁止；②竞业禁止；③禁止泄露商业秘密；④禁止滥用公司财产。

(2) 注意义务。董事的注意义务的基本含义是：董事有义务对公司履行其作为董事的职责，履行义务必须是诚信的，行为方式必须使他人合理地相信，为了公司的最佳利益并尽普通谨慎之人在类似的地位和情况下所应实施的行为。如果说忠实义务为董事确立的是最低限度的“道德标准”，那么，注意义务则可视为董事的“称职标准”。

### 2. 董事会的性质及职权

股份有限公司董事会是依法由股东会选举产生，代表公司并行使经营决策权的公司常设机构。由此可见，从性质上说，董事会是公司的经营决策机构，执行股东会的决议，负责公司的经营决策。

根据我国《公司法》规定，股份有限公司董事会的职权与前文所列的有限责任公司董事会的职权完全相同。但在实务中，除《公司法》外，规定董事会职权以及其成员的法律、法规还包括《上市公司治理准则》《上市公司章程指引》以及《到境外上市公司章程必备条款》等。《中外合资经营企业法》第六条规定：“董事会的职权是按合营企业章程规定，讨论决定合营企业的一切重大问题：企业发展规划、生产经营活动方案、收支预算、利润分配、劳动工资计划、停业，以及总经理、副总经理、总工程师、总会计师、审计师的任

命或聘请及其职权和待遇等。”《上市公司治理准则》第四十条规定：“董事会的人数及人员构成应符合有关法律、法规的要求，确保董事会能够进行富有成效的讨论，做出科学、迅速和谨慎的决策。”我国《上市公司章程指引》第九十四条对董事会的职权作了更加细致的规定。

### 3. 董事会的议事规则与决议方式

董事会是公司运营和管理的核心机构，是法人治理机构的中枢。董事会作为一个机构是通过召开会议并形成决议的方式来行使职权的，因此，必须有达到法定比例的董事出席董事会方可举行，董事会决议也必须经过法定比例的董事通过方为有效。我国《公司法》规定，董事会会议应有过半数的董事出席方可举行。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。

董事会会议分为定期会议和临时会议。我国《公司法》规定，董事会每年度至少召开两次会议，每次会议应当于会议召开10日前通知全体董事和监事。临时会议在董事会认为必要时召开。有权提议董事会临时会议的人员有：代表十分之一以上表决权的股东、三分之一以上董事或者监事会议。董事长应当自接到提议后10日内，召集和主持董事会会议。

董事会会议由董事长召集和主持；董事长不能履行职务或者不履行职务的，由副董事长履行职务；副董事长不能履行职务或者不履行职务的，由半数以上董事共同推举一名董事履行职务。

董事会会议一人一票，采取多数决的表决方式，要求的是董事人数的多数，不涉及所持股份。董事因故不能出席，可以书面委托其他董事代为出席，委托书中应载明授权范围。董事会应当对会议所议事项的决定做出会议记录，出席会议的董事应当在会议记录上签名。

### 4. 关于独立董事

根据我国《公司法》的规定，上市公司应设独立董事，具体办法由国务院规定。中国证监会于2001年8月16日发布的《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》(以下简称《指导意见》)中规定，上市公司独立董事是指不在公司担任除董事外的其他职务，并与其所受聘的上市公司及其主要股东不存在可能妨碍其进行独立客观判断的关系的董事。

作为公司董事会成员，独立董事当然应当符合《公司法》关于有关一般董事的资格的规定。但是，独立董事肩负保护所有公司相关利益者利益、督促整个董事会正当行为和规范行为的使命，因而其人选应当有别于一般董事人选，满足更高的要求。

(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。担任独立董事应当符合下列基本条件：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《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。

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，也要监督与制衡控制股东，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。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。

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，这些事项为：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。独立董事就上述事项发表意见的形式分为同意、保留意见及其理由、反对意见及其理由、无法发表意见及其障碍。

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有效地履行独立董事的职责。



#### 考题链接

【真题 2-21】 独立董事的职权之一是( )。(2012 年)

- A. 任免董事  
B. 解聘高级管理人员  
C. 制定公司董事的薪酬  
D. 提议召开董事会

解析：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。

答案：D



### 考点十一 国有独资公司的董事会

#### 1. 董事会的特征

董事会是国有独资公司的执行机构。董事会除行使《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。我国《公司法》明确了国有独资公司章程的制定和批准机构是国资监管机构，为国资委行使职权提供了法律依据。国资委的成立在一定程度上解决了国有资产监督管理人缺位的状况，国有独资公司章程的制定和批准也是国资委的职权之一。

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；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。国有独资公司的董事会成员部分来自于国资委的委派，其意思表示与国资委基本一致，可以代表国资委行使部分职权。但是，国有独资公司数量多、种类复杂、级别不同。在现有的资源条件下，完全由国资委履行股东的职责实在是杯水车薪，适当地将部分权力下放给董事会，是解决出资人履行职责问题的替代机制之一。当然，国资委应当有权进行最后把关，即拥有对董事会制定章程的批准权，这也是合理配置权力、相互制衡的需要。

## 2. 董事的身份

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，正如同在有限责任公司由股东会选举和更换董事一样，国资监管机构也享有对董事会成员的任免权。

## 3. 董事会的组成与任期

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。

董事会设董事长一人，可以设副董事长。董事长、副董事长由国有资产监督管理机构从董事会成员中指定。国有独资公司的董事长、副董事长、董事、高级管理人员，未经国有资产监督管理机构同意，不得在其他有限责任公司、股份有限公司或者其他经济组织兼职。

国有独资公司必须设立董事会。董事会是国有独资公司的常设经营管理机构。国有独资公司的董事会成员为 3~13 人，其中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。董事会每届任期 3 年。经国家授权投资的机构或者部门同意，国有独资公司的董事可以兼任经理；经国家授权投资的机构或者部门同意，国有独资公司的董事长、副董事长、董事和经理也可以兼任其他公司或经营组织的负责人，但他们只能在不存在竞业的经营机构兼职，以免其工作与本公司发生竞争或损害本公司的利益。



### 考题链接

**【真题 2-22】** 根据我国公司法，国有独资公司的董事会成员产生的形式包括( )。(2010 年)

- A. 股东大会选举
- B. 职工代表大会选举
- C. 国有资产监督管理机构委派
- D. 独立董事聘任
- E. 现任公司领导委派

解析：国有独资公司的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。

答案：BC

**【真题 2-23】** 关于国有独资公司董事及董事会的说法，正确的是( )。(2011 年)

- A. 国有独资公司的董事每届任期不得超过 2 年
- B. 国有独资公司的董事会成员中职工代表的比例不得低于三分之一
- C. 国有独资公司的董事长由董事会成员选举产生
- D. 国有独资公司的董事会成员由国有资产监督管理机构委派或者由公司职工代表大会选举产生

解析：国有独资公司的董事每届任期不得超过 3 年，故选项 A 错误。并没有规定国有独资公司的董事会成员中职工代表比例不得低于三分之一，故选项 B 错误。国有独资公司的董事长由国有资产监督管理机构从董事会成员中指定，故 C 也错误。

答案：D

## 第四节 经理机构

### 考点十二 经理机构的地位

经理又称经理人，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。公司设置经理的目的是为了辅助业务执行机构(董事会)执行业务。因此，有无必要设置经理机构完全由公司视自身情况而由章程决定，法律并不作强制性规定。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。对于专属于董事会做出决议的经营事项，经理不得越俎代庖，擅自做出决定并执行。经理的职权范围通常是来自董事会的授权，只能在董事会或董事长授权的范围内对外代表公司。

在现代公司中一般都设置有经理机构，尤其是在实行所有与经营、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。

#### 考题链接

**【真题 2-24】** 在现代公司组织结构中，董事会与经理的关系是( )。(2010 年)

- A. 以经理对董事会分权为基础的制衡关系
- B. 以董事会对经理实施控制为基础的合作关系
- C. 分工协作关系
- D. 合作与竞争关系

解析：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。

答案：B

### 考点十三 有限责任公司与股份有限公司的经理机构

大多数国家的《公司法》都将公司经理视为章程中的任意设定机构，即公司可以根据自身的情况，在章程中规定是否设立经理以及经理的权限等，法律并不对公司经理的设置做出硬性的规定。对此，我国《公司法》的表述是：“有限责任公司可以设经理”、“股份有限公司设经理”。

#### 1. 经理机构的职权

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拟定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，《公司法》还规定了经理有权列席董事会会议。

#### 2. 经理的义务与责任

经理在行使职权的同时，也必须履行相应的义务，承担相应的责任。作为基于委任关系而产生的公司代理人，经理对公司所负的义务与董事基本相同，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、董事规定了相同的义务。如果经理违反法律或章程规定的义务，致使公司遭受损失的，应对公司负赔偿责任。在国外，经理在执行职务的范围内违反法律、法规或章程规定，致使第三人受到损害的，对第三人也要承担一定的赔偿责任。

#### 3. 经理的选任与解聘

作为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的决定权是董事会对经理实行监控的主要手段。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。必须明确，法定的资格限制仅是选聘经理的最基本条件，因而出任公司经理的人，除应符合法律规定的任职条件外，还应当具备相应的经营水平和管理才能。经理入选后，其经营水平和经营能力要接受实践检验，要通过述职、汇报和其他形式接受董事会的定期和随时监督。董事会根据经理的表现，可留聘或解聘，并决定经理的报酬事项。

解聘不合格的经理，是董事会对经理进行事后制约的重要手段，其作用不可低估。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。

 考题链接

**【真题 2-25】** 股份有限公司经理的选任和解聘均由( )决定。(2011 年)

A. 股东会            B. 董事会            C. 监事会            D. 职工大会

解析: 作为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。

答案: B

**【真题 2-26】** 根据我国公司法, 公司经理的聘任和解聘由( )决定。(2013 年)

A. 股东会            B. 董事会            C. 监事会            D. 职工代表大会

解析: 此题与 2011 年的考题如出一辙。经理的选任和解聘均由董事会决定。

答案: B

## 第五节 监督机构

公司制企业的监督机构即通常所说的监事会, 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。我国《公司法》要求, 股份有限公司和有条件的有限责任公司设立监事会机构。

### 考点十四 监事会制度

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。

股东不但享有选择管理者的权力, 还享有对管理者进行监督的权力。设置专门的监事会来代表股东对经营者的行为进行监督, 既符合权力制衡要求又符合效率原则的选择。监事会作为股东会产生的机构, 是股东意志的直接体现。通过行使监督职能, 可以形成对经营者的直接约束, 不断矫正经营者可能出现的偏离股东和公司利益的行为。

监事会是公司的监督机关, 是由股东会(和职工)选举产生并向股东会负责, 代表股东对公司经营(公司财务及董事、经理人员履行职责行为)进行监督的机关。一般情况下, 公司监事会的监督职能主要表现在三个方面。

(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: 一是监事会具有完全独立性。监事会一经股东会授权, 就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。二是监事个人行使监督职权具有平等性。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。监事会向股东会报告监督情况, 为股东会行使重大决策权提供必要的信息。

(3) 监事会监督的形式多种多样。为了完成监督职能, 监事会不仅要进行会计监督, 而且要进行业务监督; 不仅要有事后监督, 而且要有事前和事中监督。监事会对经营管理的业务监督包括: 一是通知经营管理机构停止其违法行为。在董事或经理人员执行业务过程中违反了法律、公司章程以及营业范围时, 监事有权通知他们停止其行为。二是随时调

查公司的财务状况，审查账册文件，并有权要求董事会向其提供情况。三是审核董事会编制的提供给股东会的各种报表，并把审核意见向股东会报告。四是当监事会认为有必要时，一般是在公司出现重大问题的情况下提议召开股东会。

## 考点十五 有限责任公司的监督机构

### 1. 监事会的组成

我国《公司法》规定，有限责任公司设监事会，其成员不得少于 3 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。监事会应当包括股东代表和适当比例的公司职工代表，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。监事会中的职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。监事会设主席一人，由全体监事过半数选举产生。监事会主席召集和主持监事会会议。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。董事、高级管理人员不得兼任监事。

监事的任期每届为 3 年。监事任期届满，连选可以连任。监事任期届满未及时改选，或者监事在任期内辞职导致监事会成员低于法定人数的，在改选出的监事就任前，原监事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定，履行监事职务。

### 考题链接

**【真题 2-27】** 根据我国公司法，在有限责任公司和股份有限公司监事会组成中，职工代表的比例不得低于( )。(2010 年)

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

解析：监事会应当包括股东代表和适当比例的公司职工代表，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。

答案：C

**【真题 2-28】** 根据我国公司法，有限责任公司监事会的监事任期为每届( )。(2012 年)

- A. 一年      B. 两年      C. 三年      D. 五年

解析：监事的任期每届为 3 年。监事任期届满，连选可以连任。

答案：C

### 2. 监事会的性质及职权

监事会对董事、经理执行业务的情况进行监督的专门机构。根据我国《公司法》的规定，有限责任公司监事会的职权与股份有限公司的职权基本一致，监事会或不设监事会公司的监事行使下列职权：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、高级管理人员予以纠正；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；⑤向股东会会议提出提案；⑥依照《公司法》的

规定，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。

### 3. 监事会的议事规则

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。监事会的议事方式和表决程序，法律有规定的除外，由公司章程规定。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。

## 考点十六 股份有限公司的监督机构

### 1. 监事会的组成

监事会是股份有限公司依据法律或公司章程设立的，对公司的业务活动进行监督的机关，是《公司法》明确规定的公司的必设机关。我国《公司法》规定，股份有限公司设立监事会，其成员不得少于3人。

因监事会代表全体股东对公司的经营管理进行监督，所以监事会应当包括股东代表和适当比例的公司职工代表，但董事、高级管理人员不得兼任监事。我国《公司法》规定，监事会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。监事会中的职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。

董事、经理监事的任期每届为3年。监事任期届满，连选可以连任。监事任期届满未及时改选，或者监事在任期内辞职导致监事会成员低于法定人数的，在改选出的监事就任前，原监事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定，履行监事职务。

#### 考题链接

【真题 2-29】根据我国公司法，股份有限公司监事会中职工代表的比例不得低于( )。(2011年)

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

解析：不论是有限责任公司还是股份有限公司，监事会中职工代表的比例都是不得低于三分之一。

答案：B

【真题 2-30】根据我国公司法规定，公司监事会中职工代表比例不低于( )。(2013年)

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

解析：公司监事会中职工代表的比例不得低于三分之一。

答案：C

### 2. 监事会的性质及职权

股份有限公司监事会行使下列职权：①检查公司财务。监事会检查公司财务时，可以代表公司委托律师、会计师进行审核。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、高级管理人员予

以纠正。④提议召开临时股东会会议，在董事会不履行法律规定的召集和主持股东会会议的职责时，召集和主持股东会会议。⑤提案权。监事会有权向股东会会议提出提案。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。监事会在发现公司经营情况异常时，拥有调查权，以及对董事会决议事项的质询与建议权等。

### 3. 监事会的议事规则

监事会会议分为定期会议和临时会议。定期会议每 6 个月至少召开一次，临时会议由监事提议召开。监事会会议决议须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。

监事会会议通过做出决议的方式进行监督，监事会会议记录是监事会实施监督的重要档案资料，也是确认监事在监事会上履行监事义务的重要依据。另外，当监事违反监督义务而承担责任时，它具有证据的法律效力。因此，《公司法》规定监事会会议记录是非常必要的。



#### 考题链接

**【真题 2-31】** 我国公司法规定，股份有限公司监事会会议每( )至少召开一次。(2013 年)

- A. 六个月      B. 三个月      C. 一个月      D. 半个月

解析：股份有限公司的监事会会议分为定期会议和临时会议，定期会议每 6 个月至少召开一次。这与有限责任公司不同，有限责任公司的监事会会议每年至少召开一次。

答案：A



## 考点十七 国有独资公司的监督机构

国有独资公司的监事会制度是：由国有资产监督管理机构派出监事组成专门外部监督机构对公司经营进行监督。与现实中大量存在的由公司内部人组成、受内部人控制的监事会不同，国有独资公司的监事会又称为外派监事会。此类监事会重点向国有大中型企业派出，国务院国资委作为国有企业监事会的管理机构，负责监事会的日常管理工作。

### 1. 监事会的组成

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，监事会成员包括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。国有资产监督管理机构派出的专职监事，由国有资产监督管理机构任命。为了加强公司的民主管理，发挥职工参与公司监督管理的积极性，我国《公司法》规定，监事会中要有职工代表参加。监事会成员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；监事会中的职工代表由职工代表大会选举产生。职工代表出任的监事为兼职监事。

监事会设监事会主席。监事会主席由国有资产监督管理机构从成员中指定。监事会主席履行以下职责：①召集、主持监事会会议；②负责监事会的日常工作；③审定、签署监事会的报告和其他重要文件；④应当由监事会主席履行的其他职责。

## 2. 监事会的职权

国有独资公司的监事会职权主要包括：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、高级管理人员予以纠正；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；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；⑥向股东会会议提出提案；⑦依照《公司法》的规定，对董事、高级管理人员提起诉讼；⑧国务院和公司章程规定的其他职权。

## 第六节 学习加油站

### 答疑解惑

- 在现代企业中，所有者与经营者的关系主要表现在两个方面：①所有者与经营者之间的委托代理关系；②股东大会、董事会、监事会和经营人员之间的相互制衡关系。
- 股东分为发起人股东与非发起人股东。发起人是指参加公司设立活动并对公司设立承担责任的人。其特点是：①对公司设立承担责任；②股份转让受到一定限制；③资格的取得受到一定限制。
- 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；法人股东包括企业法人(含国外企业)、社团法人及各类投资基金组织和代表国家进行投资的机构。
- 股东承担有限责任。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。
- 股东大会应每年召开一次。有以下情形之一的，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。
- 国有独资公司只有一个股东，因此不设股东会，由国有资产监督管理机构行使股东会的职权。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。
- 在决策权力系统内，股东大会是决策机构，董事会是执行机构。但是在执行决策的系统内，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。
- 我国《公司法》对于股份有限公司董事会临时会议做了规定，明确了“代表十分之一以上表决权的股东、三分之一以上董事或监事，可以提议召开董事会临时会

议。董事长应当自接到提议后 10 日内，召集和主持董事会会议”。

- 董事会决议的表决实行两个原则：第一，“一人一票”的原则；第二，多数通过原则。我国《公司法》规定，股份有限公司董事会会议应由二分之一以上的董事出席方可举行。
- 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。作为董事会的辅助执行机构，经理的选择和解聘均由董事会决定。

不同公司类型的公司机构如表 2-2 所示。

表 2-2 不同公司类型的公司机构

公司机构	公司类型		
	有限责任公司	股份有限公司	国有独资公司
股东机构	股东会	股东大会	权力机构——国有资产监督管理机构
董事会	董事会(3~13 人)	董事会(5~19 人) 独立董事	董事会(3~13 人)
经理机构	经理机构	经理机构	经理机构
监督结构	成员不得少于 3 人； 或者设 1~2 名监事	成员不得少于 3 人	成员不得少于 5 人，由国有资产监督管理机构派出

## 典型考题分析

**【典型题 1-1】** 公司的原始所有权是出资人(股东)对投入资本的终极所有权，其表现为( )。(2009 年)

- A. 法人产权      B. 股权      C. 监事会      D. 执委会

解析：公司的原始所有权是出资人(股东)对投入资本的终极所有权，其表现为股权。股权是公司股东基于其投资人资格而享有的权利。

答案：B

**【典型题 1-2】** 在现代企业制度下，决定经理职权的机构是( )。(2009 年)

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

解析：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。在公司所有权和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，即经理。

答案：B

**【典型题 1-3】** 根据我国公司法，召集董事会会议应当于会议召开( )日前通知全体董事。(2009 年)

- A. 10      B. 15      C. 20      D. 25

解析：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。

答案：A

**【典型题 1-4】** 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( )。(2009 年)

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

解析：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，也要监督与制衡控制股东，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。

答案：B

**【典型题 1-5】** 根据我国公司法，国有独资公司的经理由( )聘任或解聘。(2009 年)

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

解析：根据我国《公司法》，国有独资公司设经理，由董事会聘任或者解聘。

答案：A

**【典型题 1-6】** 根据我国公司法，国有独资公司的监事会成员不得少于( )人。(2009 年)

- A. 3      B. 5      C. 7      D. 9

解析：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，由国有资产监督部门派出。

答案：B

**【典型题 1-7】** 股份有限公司的股东大会类型包括( )。(2009 年)

- 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：股东大会由全体股东出席，分为年会和临时会议两种。股东大会每年召开一次。

答案：CD

**【典型题 1-8】** 作为公司法人治理结构的重要组成部分，董事会是公司的( )。(2009 年)

- 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：此题考查董事会的性质。董事会是代表股东对公司进行管理的机构；董事会是公司的执行机构；董事会是公司的经营决策机构；董事会是公司法人的对外代表机构；董事会是公司的法定常设机构。

答案：CDE

**【典型题 1-9】** 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( )。(2009 年)

- 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：经理的职权主要包括：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拟定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聘任或解聘除应由董事会聘任或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。我们一定要明确，经理属于董事会的辅助机构，通常都是执行董事会的方案，或者做出相应提议，本身的决定权较小。

答案：AD

**【典型题 1-10】** 根据我国公司法，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( )。(2009年)

- 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：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督，促进企业董事、高级管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。

答案：ABC

**【典型题 1-11】** 股东大会是( )的载体。(2008年)

- A. 原始所有权
- B. 公司法人产权
- C. 公司经营权
- D. 公司监督权

解析：股东大会是原始所有权的载体，董事会是法人产权的载体，经理机构是经营权的载体，监事会是监督权的载体。

答案：A

**【典型题 1-12】** 国有独资公司由( )行使股东会职权。(2008年)

- A. 股东大会
- B. 董事会
- C. 监事会
- D. 国有资产监督管理机构

解析：国有独资公司没有股东会，由国有资产监督管理机构(简称国资委)行使股东会职权。

答案：D

**【典型题 1-13】** ( )使得企业所有者与经营者发生了分离。(2008年)

- A. 董事会的成立
- B. 公司制企业的出现
- C. 职业经理人的出现
- D. 股东机构的成立

解析：只有现代企业制度或者说公司制企业才有法人产权这个概念，所以正式公司制企业的存在，才使所有者与经营者发生了分离。

答案：B

**【典型题 1-14】** 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是( )。(2008年)

- A. 董事长
- B. 经理人
- C. 监事
- D. 董事

解析：董事会招聘选择经理人。监事和董事以及董事长都是由股东会选举出来的。

答案：B

**【典型题 1-15】** 作为公司的所有者，股东拥有( )。(2008年)

- A. 公司的原始所有权
- B. 公司的法人财产权
- C. 公司的经营权
- D. 直接处置法人财产的权利

解析：公司法人拥有法人财产权，同时也只有法人才有直接处置法人财产的权利。经

理人拥有公司经营权。

答案：A

【典型题 1-16】 公司财产权能的第一次分离是指( )。(2008 年)

- 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

解析：第一次分离是原始所有权和法人产权的分离，第二次分离是法人产权与经营权的分离。

答案：B

【典型题 1-17】 公司对公司财产的排他性占有权、使用权、收益权和转让权是( )。(2008 年)

- A. 法人产权      B. 股权      C. 决策权      D. 控制权

解析：这是教材中法人产权的定义。

答案：A

【典型题 1-18】 根据公司法，自然人作为股份有限公司的发起人股东，必须具有( )。(2008 年)

- A. 完全行为能力      B. 限制民事行为能力  
C. 中国国籍      D. 部分行为能力

解析：作为发起人股东的自然人，必须具有完全行为能力。

答案：A

【典型题 1-19】 作为出资者，股东基于股东资格而对公司享有权利，股东权的核心是( )。(2008 年)

- A. 股东会的表决权      B. 公司资料的查阅权  
C. 新增资本的认购权      D. 公司股利的分配权

解析：股东权的核心是公司股利的分配权。

答案：D

【典型题 1-20】 股东的义务包括( )。(2008 年)

- A. 缴纳出资的义务      B. 以出资额为限承担责任  
C. 遵守公司章程      D. 忠诚义务  
E. 资产的保值增值义务

解析：股东的义务有：①缴纳出资义务；②以出资额为限对公司承担责任；③遵守公司章程；④忠诚义务。

答案：ABCD

【典型题 1-21】 股东的权利包括( )。(2008 年)

- A. 股东会的出席权      B. 监事的选举权  
C. 公司财务的审计权      D. 经理的任命权  
E. 公司资料的查阅权

解析：D 是董事会的权利，C 是监事会的权利。

答案：ABE

## 同步练习

### 一、单项选择题

- 我国《公司法》规定，股东大会应当( )召开一次。  
A. 每半年      B. 每年      C. 每季度      D. 每三年
- 国有独资公司只有一个股东，因此其不设股东会，由( )行使股东会的职权。  
A. 国有资产监督管理机构      B. 董事会  
C. 监事会      D. 人民政府
- 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( )批准。  
A. 国务院      B. 本级人民政府  
C. 上级人民政府      D. 国资委
- ( )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。  
A. 股东大会      B. 监事会      C. 经理机构      D. 董事会
- 我国《公司法》规定，国有独资公司的监事会成员不得少于( )。  
A. 3人      B. 5人      C. 2人      D. 7人
- 监事会会议分为定期会议和临时会议。定期会议每( )至少召开一次。  
A. 半年      B. 一年      C. 三个月      D. 三年
- 董事会的表决实行两个原则，分别是( )和( )。  
A. 一人一票；多数通过      B. 一股一票；多数通过  
C. 一人一票；半数通过      D. 一股一票；半数通过
- 召集董事会会议应当于会议召开( )前通知全体董事。  
A. 7日      B. 10日      C. 半个月      D. 一个月
- 作为股份有限公司的常设机构，董事会需要由一定的成员组成以保证公司的正常运营。我国《公司法》规定，董事会成员为( )，这是根据我国的具体情况所选定的人数限制。  
A. 3~15人      B. 3~19人      C. 5~19人      D. 5~15人
- 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( )独立董事。  
A. 三分之一      B. 二分之一      C. 三分之二      D. 五分之二

### 二、多项选择题

- 在我国，可以成为法人股东的包括( )。  
A. 企业法人      B. 社团法人  
C. 投资基金组织      D. 代表国家进行投资的机构      E. 慈善机构
- 我国《公司法》规定，有限责任公司设监事会，应当包括( )。  
A. 股东代表      B. 董事会成员      C. 职工代表  
D. 经理人员      E. 财务人员

3. 所有者和经营者之间的关系表现在( )。
  - A. 所有者与经营者之间的委托代理关系
  - B. 所有者与经营者之间的合作关系
  - C. 股东大会、董事会、监事会和经营人员之间的相互制衡关系
  - D. 所有者与经营者的对立统一关系
  - E. 所有者与经营者之间的监督关系
4. 公司财产权能的两次分离分别是( )。
  - A. 出资人与公司法人的分离
  - B. 法人产权与经营权的分离
  - C. 出资人与经营者的分离
  - D. 法人与董事会的分离
  - E. 董事会与经理人的分离
5. 在( )情形下, 应于两个月之内召开临时股东大会。
  - A. 董事人数不足法律规定人数的三分之二
  - B. 公司未弥补的亏损达实收股本总额的三分之一
  - C. 单独或合计持有公司 10% 以上股份的股东请求时
  - D. 董事会认为必要时
  - E. 监事会提议召开时

### 同步练习参考答案

#### 一、单项选择题

1. B    2. A    3. B    4. D    5. B    6. A    7. A    8. B  
9. C    10. A

#### 二、多项选择题

1. ABCD    2. AC    3. AC    4. AB    5. ABCDE

# 工商管理师Mini-MBA经理 (管理岗位) 双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班<sup>®</sup>，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证	学费
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元

全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书班	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师**等管理岗位MBA课程**



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



**【证书说明】**

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



**【学习期限】** 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



**【收费标准】** 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



**【教程特点】**

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



**【考试说明】**

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



**【颁证单位】**

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



**【主办单位】**

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理

人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】http://www.mhjy.net

【咨询邮箱】xchy007@163.com

### 【报名须知】

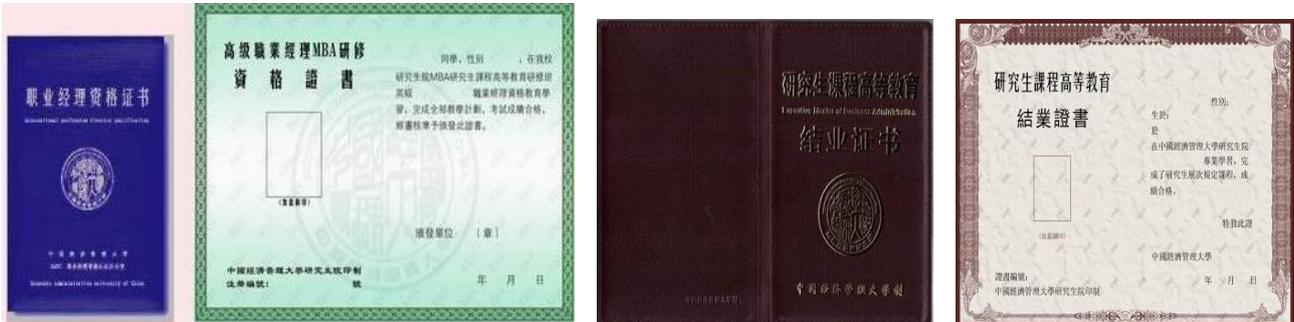
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行	卡号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】http://www.mhjy.net