



## 《公司战略与风险管理》主观题答题套路

### 一、主观题“答题公式”

主观题答案组织原则：**三段论(分析结论+教材理论+案例材料)**；**两段论(教材理论+案例材料)**。

养成良好的答题习惯，逐条分行列示观点。很多考生喜欢把多个观点糅杂成一段，让阅卷老师去找采分点，该做法不可取。

**标准答题格式：**

- ①具有强大的研发能力和产品设计能力。“……”
- ②具有很强的市场营销能力。“……”
- ③有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创新性文化。“……”

### 二、案例线索“寻宝图”及答题模版

这门学科的主观题是许多考生的“梦魇”——思路卡壳、找不到题感，往往是大家备考时的最大痛点。为了帮大家突破这一困境，下面汇总了部分核心知识点的解题关键词。通过聚焦这些关键词，能快速提炼案例中的关键信息，精准对接考点。建议大家后期也可以借鉴这种方法，主动总结类似规律，逐步培养对题目的敏感度，让答题思路更清晰、更顺畅。如果遇到部分知识点区分不清、不知道该答什么的问题，也不用慌。我们会针对高频考点的不同问法总结对应的答题模板，帮大家理清答题方向。

#### 知识点：创新型组织的组成要素

提问：简要分析创新型组织的组成要素在本案例中的表现

组成要素	常见案例线索
共同使命、领导力和创新的意愿	董事长、创始人愿意创新
合适的组织结构	组织结构
关键个体	董事长、创始人(帮助克服创新障碍、困难)
全员参与创新	关键词“全员”，即“每一个人”都参与
有效的团队合作	团队
创造性的氛围	企业文化、激励措施
跨越边界	合作(跨部门、跨企业)

#### 知识点：企业利益相关者的利益矛盾与均衡

提问：依据“企业利益与社会效益”的相互关系，简要分析××企业所承担的社会责任。

主要方面	常见案例线索





保证企业利益相关者的基本利益要求	主观题案例中和企业 <b>息息相关的主体</b> 都作为考虑范围。 <b>【提示】</b> 此处的利益相关者是广义的
保护自然环境	<b>“绿色”、低碳、生态、环保等</b>
赞助和支持社会公益事业	<b>“扶贫”、“公益”、“慈善”等</b>

**知识点：宏观环境分析**

**提问 1：**从宏观环境（PEST）角度分析××公司所抓住的发展机遇。

**提问 2：**从 PEST 角度分析××公司所面临的机会和威胁。

角度	常见案例线索
经济环境	①抓经济指标，诸如 <b>国内生产总值（GDP）、人均 GDP、人均国民收入</b> 和经济增长速度等
社会文化	<b>消费心理、消费观念、消费习惯、生活方式变化、文化传统、价值观</b>
政治法律环境	政治法律；政府、国家、政策等
技术环境	涉及技术有关线索均可以考虑，常见的 <b>大数据、人工智能、万物互联</b> 等等

**【疑难杂症】**某些政策具有双重属性，考试时实在分不清怎么办？

- ①若出题人给明确线索，按照线索答题；
- ②若没找到线索，则在 P 和 E 分别列示，在表述和分析时调整相应的侧重点。

**知识点：企业资源**

**提问：**依据企业资源的主要类型，简要分析××公司发展的优势。

类型	常见案例线索
无形资源	<b>“取得××专利”、“创造××品牌”、“取得××技术突破”、“获得××认证、许可”</b> 、优越的经营模式、盈利模式和管理办法、×× <b>经验</b> （文物保护、文化保护、污染治理诸如此类）、创新的 <b>业态模式</b> 等
有形资源	①物质资源；②财务资源。 <b>原材料、生产设备、土地、建筑物</b> 等；优越的 <b>地理位置</b> ； <b>财务资源</b> 即有可支配的 <b>资金</b> ，案例中表现为 <b>舍得投资花钱</b>
人力资源	员工；员工拥有的；体制和机制

**知识点：决定企业竞争优势的企业资源判断标准**

**提问 1：**分析××公司资源“不可模仿性”的主要形式。

**提问 2：**依据企业资源的判断标准，简要分析××公司资源的“不可模仿性”有哪几种形式。





稀缺性	处于短缺供应状态、其他对手不能获取的资源
资源的不 可模仿性	物理上独特的资源：极佳 <b>地理位置</b> 、 <b>专利</b> 、 <b>矿物开采权</b> 。  【常见案例线索】“通过 <b>地理位置</b> 优势和技术形成的独特工艺”；“ <b>专利数量</b> ”；“ <b>国家级保密配方</b> ”、“ <b>先天优势</b> 拥有的原料资源优势”、“天然的 <b>地理位置优势</b> ”、“ <b>以其他企业难以模仿的</b> ××能力作为发展动力”
	具有路径依赖性的资源：长期积累、不可速成；训练有素、多年来不断完善；制度、机制、体系建设、产业链的形成等。  【常见的案例线索】“ <b>多年</b> ××形成××”；“凭借 <b>长期</b> 积累形成经验、技术、诀窍、工艺取得优势”； <b>建立并持续实施</b> ××管理体制；“ <b>多年来不断完善</b> ××管理体制”；“ <b>从创建日起就</b> ……”
	具有因果含糊性的资源：企业文化、经营宗旨、优越的人力资源、组织经验等  【常见案例线索】“ <b>奉行</b> ×× <b>理念</b> ”；“ <b>以</b> ×× <b>文化为导向</b> ”；“ <b>秉承</b> ×× <b>理念</b> ”；“ <b>以</b> ×× <b>文化为基础</b> ”；“××产业具备 <b>文化底蕴</b> ”；“ <b>打造</b> ×× <b>文化形象</b> ”
	具有经济制约性的资源：市场空间有限
不可替代性	旅游景点
持久性	品牌资源

### 知识点：企业的能力

提问：简要分析××公司企业能力的主要表现。

能力	常见案例线索
研发能力	<b>和研发一切相关的线索</b> 。研发成本、储备研发人才、研发能力、研发模式、产品创新能力、产品孵化能力、技术水平先进、设立研发中心、获得专利成果、率先采用新的科学管理模式等
生产管理能力	主要涉及五个方面：生产过程、生产能力、库存管理、人力资源管理和质量管理。案例线索“ <b>生产管理</b> ” “ <b>生产组织</b> ” “ <b>运行效率</b> ” “ <b>供应链</b> ” “ <b>产业链</b> ” 等
营销能力	①产品竞争能力：产品的市场地位、收益性、成长性等方面；案例线索“ <b>成本</b> ” “ <b>质量</b> ” “ <b>销售量</b> ” “ <b>出货量</b> ” 等 ②销售活动能力：企业销售组织、销售绩效、销售渠道、销售计划等方面；案例线索“ <b>销售</b> ” “ <b>广告</b> ” “ <b>促销</b> ” 等 ③市场决策能力：领导者对企业市场进行决策的能力。案例线索“ <b>推行</b> ” “ <b>率先</b> ” 等表示决策能力的动词
财务能力	“ <b>财务业绩</b> ” “ <b>资金筹集使用</b> ” 等





组织管理能力	“企业布局”“组织架构”“股权关系”“部门设置”“经营模式”等
--------	---------------------------------

**【疑难杂症】****1. 市场决策能力和组织管理能力怎么区分？**

①市场决策能力，是领导者对企业市场进行决策的能力，是战略决断能力（做决策）；

②组织管理能力，是指通过任务分工、责任明确、组织结构等方面具体落实，以实现决策目标的能力，是战略实施能力（具体做）。

**2. 主观题考试时实在分不清怎么办？**

参考【教材案例】分别列示。“积极推行、不断完善 T 型战略布局”，既体现了市场决策能力，也体现了组织管理能力。

**知识点：企业的核心能力**

**提问：从企业核心能力及其特征的角度，简要分析青溪公司产品竞争优势的来源。**

价值性	产品性能更好，市场份额更高，利润率更高等表述
独特性	难以通过复制或模仿获得。
可延展性	渗透/辐射至其他产品或其他业务
不可替代性	不可替代，带来持续的竞争优势
动态性	会变化和调整
整合性	融合多种优势资源，产生协同作用

**知识点：钻石模型**

**提问：依据钻石模型四要素，简要分析××公司发展××的优势。**

要素	常见案例线索
生产要素	地理位置、气候、资源、专业人才、基础设施、资金、专业技术、专业机构等线索
需求条件	①挑剔的××需求；②需求旺盛、需求增长、供不应求等线索；③超前的预期需求
企业战略、企业结构和同业竞争	①制定或采取的战略；②完善治理结构；③如何应对同业竞争对手、本行业竞争现状；国内市场竞争激烈的竞争对手，即国内市场竞争激烈才是产业发展的优势条件
相关与支持性产业	上下游、包装、运输等关联产业的描述。

**知识点：企业资源能力的价值链分析**

**提问：依据企业资源能力的价值链分析理论，简要分析××公司如何重新构筑竞争优势的。**

要素	常见案例线索





确认关键性活动	“生产的 <b>关键</b> 在于”、“ <b>核心优势</b> 在于”、“ <b>聚焦于</b> ”等体现关键性的表述；
明确价值链内活动间联系	该企业研发、生产、销售、并购等活动间联系的表述（内部模式）；
明确价值系统内活动间联系	该企业与上下游之间开展的业务；供应商、分销商、客户等表述。

**知识点：多元化战略**

## 1. 多元化战略的动因（优点）

提问：简要分析××公司实施多元化战略的动因（即多元化经营的优点）

优点	常见案例线索
分散风险	①案例线索指明××企业面临×× <b>风险、经营困境、行业衰败</b> ，即给出消极词汇，此时需要联系分散风险知识点。②直接原文输出添加个别形容词。注意提炼关键词
找到新的增长点	①原文输出， <b>新的经济增长点、新的利润增长源泉</b> ……注意直接提炼关键词汇。②针对拟进入的行业给出 <b>积极正向描述</b> ，此时需要联系该知识点。
能更容易地从资本市场中获得融资	该知识点相对冷门，抓住关键字眼“ <b>融资</b> ”。
利用未被充分利用的资源	① <b>利用、运用……优势、资源</b> ；②目前只有 2018 年科通公司案例比较隐晦的表示公司利用潜在资源进行广泛投资孵化。属于较为冷门的考查思路，可以了解下。
运用盈余资金	<b>案例线索直接表述有大量资金</b>
运用企业在某个产业或某个市场中的形象和声誉来进入另一个产业或市场。	抓住“ <b>品牌</b> ”“ <b>声誉</b> ”“ <b>形象</b> ”这些关键字眼。

## 2. 多元化战略的原因。（近年考查，需要注意）

提问：简要分析××公司所采用的总体战略的类型及采用该战略的原因和优点。

在现有产品或市场中持续经营不能达到目标	案例主要营造现有 <b>经营状况差的语境</b> ，从该角度去把握。
企业由于以前在现有产品或市场中成功经营而保留下来的资金超过了其在现有产品或市场中的财务扩张所需要的资金	抓住 <b>利用盈余资金完成新投资核心语境</b> 即可。
与在现有产品或市场中的扩张相比，多元化战略意味着更高的利润	正向表达—— <b>进入回报高的业务</b> ；反向—— <b>采用隐晦表达方式，强调现有模式利润低，侧面说明新进入的行业利润高</b>

## 3. 多元化经营的风险

提问：简要分析××公司实施多元化战略的类型、动机与风险。（和类型、动机合并在一起考查）







风险	常见案例线索
来自原有经营产业的风险	原有经营业务受到 <b>削弱</b> ，涉及主业 <b>亏损</b> 、地位 <b>下降</b> 、 <b>被波及</b> 等表达方式。
市场整体风险	①按照原定义理解为 <b>宏观层面</b> 经济整体状况差→例如教材举例强调的金融危机 ② <b>新进入的特定行业宏观层面</b> 状况差→2017 年真题 ③企业 <b>资源过于分散</b> ， <b>各项业务的发展都不好</b> ，导致企业抗风险能力下降。→2015、2017 年真题
产业进入风险	<b>新业务发展的不顺利</b> 。具体表现： ①竞争对手强大，新业务难以发展；②缺乏发展新业务的相关资源；③新业务孤立无援，难成功
内部经营整合风险	主要表现： <b>管理没搞好、各方面没调配好、企业文化没有融合好</b> 。【常见案例线索】内部管理、资源调配、人员安排、企业文化（财务流、物流、决策流、人事流）等表述
产业退出风险	主要表现： <b>没干好还走不了</b> 【常见案例线索】分析与退出相关的表述

### 知识点：企业国际化经营的动因

提问：简要分析××公司国际化经营进入××国市场的主要动因。

动因	常见案例线索
寻求市场	为了获得 <b>订单</b> 、获得 <b>市场份额</b> 、 <b>成为供应商</b> 等。
寻求效率	为了低成本，以获得 <b>效率优势</b> 。
寻求资源	为了获得具有战略重要性的 <b>自然资源</b>
寻求现成资产	为了获取品牌、先进技术与管理经验、资金、规模经济等现成资产

### 知识点：数字化技术对组织结构的影响

提问：简要分析数字化技术对××公司组织结构的影响。

影响方面	常见案例线索
组织结构向平台化转型	企业构建数字化/综合服务 <b>平台</b>
构建传统与数字的融合结构	新型结构与传统组织的 <b>融合过渡</b> 【2023 考题】“线下课堂教学中存在的面对面的现场感、师生之间及时互动等传统教学方式仍具有不可替代性的优势。2013 年，永益教育集团在 <b>保留线下教学</b> 并充分保障线下教育质量的同时， <b>成立‘永益在线’</b> ，依托强大的教师资源，开设学前教育、考研辅导和出国留学等在线课程，致力





	于为广大用户提供良好的在线学习体验”。	
以新型组织结构为主要形式	团队结构	<p><b>企业内部</b>依托数字化技术促进合作与协调</p> <p>【2023 考题】“从 2013 年开始，尚佳全面实行扁平化结构变革与全域数字化变革... 具有<b>不同技能的员工</b>通过该平台能够<b>共同完成</b>此前多环节的工作任务，扁平化结构保障了信息的保真与流通效率，<b>团队</b>决策权得以提升，高管则可以通过高管看板了解情况，实现有效监督”。</p>
	虚拟组织	<b>企业之间</b> 依托数字化技术促进合作与协调

### 知识点：数字化技术对经营模式的影响

提问：简要分析数字化技术对××公司经营模式的影响。

影响方面	常见案例线索
互联网思维的影响	企业依托数字化技术有意识地在互联网上开展“ <b>线上</b> ”业务； <b>业务中融入数字化</b>
多元化经营的影响	利用数字化技术 <b>开展新业务</b> ；充分 <b>整合全渠道资源</b> 和 <b>价值链上下游合作伙伴</b> ，打破传统经营模式，促进跨界经营融合
消费者参与的影响	<b>消费者</b> 通过数字化技术 <b>介入</b> 企业的经营

### 知识点：数字化技术对产品和服务的影响

提问：简要分析数字化技术对××公司产品和服务的影响。

影响方面	常见案例线索
个性化	<b>个性化产品、服务</b> ； <b>定制</b>
智能化	<b>对数据搜集、实时抓取、分析</b> ；体现 <b>智能属性</b>
连接性	通过智能化的产品、 <b>平台等将人或物联系起来</b>
生态化	<b>绿色、低碳、环保</b>

### 知识点：数字化技术对业务流程的影响

提问：简要分析数字化技术对××公司业务流程的影响。

主要方面	常见案例线索
促进了业务流程重组	利用数字化技术解决 <b>现有流程中的问题</b>
提高了企业信息和知识存储、传播的能力	利用数字化技术提高信息 <b>存储和传播的能力</b>





促进了业务流程创新	利用数字化技术建立 <b>全新的工作方式</b>
增强了数据驱动决策的能力	利用数字化技术实现 <b>科学决策</b>
加强了沟通与协作	加强 <b>沟通与协作</b> ，提高 <b>效率</b>

**知识点：内部治理结构****提问 1：简要分析公司内部治理结构存在的缺陷。****答题模版**

首先在答题区默写定义：“公司内部治理结构主要是指涵盖股东会、董事会、监事会、经理层以及员工之间责权利相互制衡的制度体系”。

然后按照如下四部分归纳相关案例材料：

- ①股东会。“案例材料×××(提示：与股东会、股东、大股东、控股股东、实控人有关的案例材料均可复制于此处)”。
- ②董事会。“案例材料×××(提示：与董事会、董事长、董事有关的案例材料均可复制于此处)”。
- ③经理层。“案例材料×××(提示：与经理层、高管、总经理有关的案例材料均可复制于此处)”。
- ④监事会。“案例材料×××(提示：与监事会、监事有关的案例材料均可复制于此处)”。
- ⑤员工。“案例材料×××(提示：与员工有关的案例材料均可复制于此处)”。

**提问 2：简要分析公司内部治理结构在本案例中的主要表现。****答题模版：**

首先在答题区默写定义：“公司内部治理结构主要是指涵盖股东会、董事会、监事会、经理层以及员工之间责权利相互制衡的制度体系”。

然后按照如下三部分归纳相关案例材料：

- ①董事会与总经理之间的制衡作用。“案例材料××(提示：表明案例企业董事会(董事长)与总经理之间关系的案例材料均可复制于此处)”。
- ②股东会与董事会、总经理之间的制衡作用。“案例材料×××(提示：表明案例企业股东会(大股东、控股股东、实控人)与董事会(董事长)、总经理(高管)之间关系的案例材料均可复制于此处)”。
- ③监事会与董事会、总经理之间的制衡作用。“案例材料×××(提示：表明案例企业监事会(监事)与董事会(董事长)、总经理(高管)之间关系的案例材料均可复制于此处)”。

**知识点：战略风险与应对****提问：简要分析××公司战略风险的主要表现。**

主要表现	常见案例线索
------	--------







战略制定风险	与 <b>目标、规划、发展</b> 有关的案例材料
战略实施风险	与 <b>人员、信息、组织结构、资源、激励</b> 有关的案例材料
战略调整风险	与 <b>环境变化、偏差调整</b> 有关的案例材料
战略复盘风险	与 <b>环境变化、回顾、总结、检查评估</b> 有关的案例材料

**知识点：市场风险与应对****提问 1：简要分析××公司面临的市场风险类型。**

解题思路	市场风险分为两种类型，首先根据案例材料判断涉及的具体类型，其次按照每种类型细分内容前半句分析案例材料，最后在答题区默写相应理论文字，复制粘贴案例材料
答题模版	<p>××公司面临的市场风险类型主要表现为市场趋势风险和分销风险：</p> <p>(1) 市场趋势风险。</p> <p>①企业未开展对整体市场、竞争对手的分析……。 “案例材料××”。</p> <p>② ……</p> <p>(2) 分销风险。</p> <p>①外部市场的变化使现有营销活动丧失吸引力……。 “案例材料××”。</p> <p>② ……</p>

**提问 2：简要分析××公司面临的市场趋势风险（或分销风险）。**

解题思路	按照细分内容前半句分析案例材料，并在答题区默写相应理论文字，复制粘贴案例材料。
答案模板	<p>××公司面临的市场趋势风险主要表现为：</p> <p>(1) 企业未开展对整体市场、竞争对手的分析以及对不同层次客户需求的调研，未制定有效的市场竞争策略，可能导致企业失去现有市场份额，影响公司的市场竞争力。 “案例材料××”。</p> <p>(2) ……</p>

**提问 3：根据分析市场风险来源应主要考虑的因素，简要分析 ABC 公司面临的市场风险。（出题概率相对较低）**

解题思路	按照每条因素分析案例材料，并在答题区默写相应理论文字，复制粘贴案例材料
答题模版	<p>根据分析市场风险来源应主要考虑的因素，ABC 公司面临的市场风险主要表现为：</p> <p>(1) 产品或服务的价格及供需变化带来的风险。 “案例材料 XXX”。</p> <p>(2) 能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格的变化带来的风险。 “案例材料××X”。</p> <p>(3) ……</p>

**知识点：运营风险与应对**

**提问 1：简要分析××公司面临的运营风险类型。**

解题思路	运营风险分为十三种类型，首先根据案例材料判断涉及的具体类型，其次按照每种类型细分内容前半句分析案例点，最后在答题区默写相应理论文字，复制粘贴案例材料。
答题模版	<p>ABC 公司面临的财务风险类型主要表现为组织架构风险、人力资源风险、社会责任风险、企业文化风险……。</p> <p>(1) 组织架构风险。</p> <p>①治理结构形同虚设，缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，可能……。 “案例材料×××”。② ……</p> <p>(2) 人力资源风险。</p> <p>①人力资源缺乏或过剩、结构不合理、开发机制不健全，可能……。 “案例材料×××”。</p> <p>② ……</p>

**提问 2：针对某种风险类型进行分析，简要分析××公司面临的组织架构风险。**

解题思路	按照该类型风险细分内容前半句分析案例材料，并在答题区默写相应理论文字，复制粘贴案例材料。
答题模版	<p>ABC 公司面临的组织架构风险主要表现为：</p> <p>(1) 治理结构形同虚设，缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，可能……。 “案例材料×××”。</p> <p>(2) 组织机构设置不科学，权责分配不合理，可能……。 “案例材料×××”。</p>

**提问 3：结合角度 1，在分析风险类型后要求分析采取的管控措施，简要分析××公司面临的运营风险类型及采取的管控措施。**

解题思路	根据案例点材料，在答题区默写相应理论文字，复制粘贴案例材料。
答题模版	<p>对运营风险采取的管控措施有：</p> <p>(1) 对组织架构风险的管控措施。企业在岗位权限设置和分工安排环节，要坚持不相容职务分离原则，确保可行性研究与决策审批、决策审批与执行、执行与监督检查等不相容职务分离……。 “案例材料×××”。</p> <p>(2) 对人力资源风险的管控措施。企业应遵循公开、公平、公正的原则，通过公开招聘、竞争上岗等多种方式选聘优秀人才，并依法签订劳动合同。 “案例材料×××”。</p> <p>(3) ……</p>

**提问 4：针对某种风险类型分析存在的缺陷，简要分析××公司组织架构存在的缺陷。**

解题思路	根据案例点材料，在答题区按照风险控制点默写相应理论文字，复制粘贴案例材料。
答题模版	<p>对运营风险采取的管控措施有：</p> <p>(1) 关于组织架构设计。企业在岗位权限设置和分工安排环节，要坚持不相容职务分离原则，确保可行性研究与决策审批、决策审批与执行、执行与监督检查等不相容职务分离。 “案例材料×××”。</p> <p>(2) 关于组织架构运行。企业的重大事项决策、重大项目安排、重要人事任免及大额资金使用等，须按照规</p>





定的权限和程序实行集体决策审批或者联签制度。“案例材料×××”。

(3) ……

### 知识点：法律风险和合规风险与应对

#### 提问 1：简要分析××公司面临的法律风险和合规风险类型。

解题思路	法律风险和合规风险分为三种类型，首先根据案例材料判断涉及的具体类型，其次按照每种类型细分内容前半句分析案例材料，最后在答题区默写相应理论文字，复制粘贴案例材料。
答题模版	<p>ABC 公司面临的法律风险和合规风险类型主要表现为法律责任风险、行为规范风险和监管风险：</p> <p>(1) 法律责任风险。</p> <p>①公司生产经营违反了相关法律法规或其他规定、流程手续、资质要求等，可能……。 “案例材料×××”。</p> <p>② ……</p> <p>(2) 行为规范风险。</p> <p>①企业管理层未引导员工建立正确的价值观，员工或其他利益相关者的潜在不道德行为，可能……。 “案例材料×××”。</p> <p>② ……</p> <p>(3) 监管风险。</p> <p>①企业未能有效识别进口产品在出口海关、出口国可能遇到的监管要求，……。 “案例材料×××”。</p> <p>② ……</p>

#### 提问 2：简要分析××公司面临的法律责任风险（或行为规范风险、监管风险）。

解题思路	按照细分内容前半句分析案例材料，并在答题区默写相应理论文字，复制粘贴案例材料。
答题模版	<p>××公司面临的法律责任风险主要表现为：</p> <p>(1) 公司生产经营违反了相关法律法规或其他规定、流程手续、资质要求等，可能……。 “案例材料×××”。</p> <p>(2) ……</p>

