

注会模考-《公司战略与风险管理》（一）

一、单项选择题（本题型共 24 小题，每小题 1 分，共 24 分。每小题只有一个正确答案，请从每小题的备选答案中选出一个你认为正确的答案，用鼠标点击相应的选项。）

1. 在风险管理的技术与方法中，适用于在专家一致性意见基础上，在风险识别阶段进行定性分析的是（ ）。

- A. 头脑风暴法
- B. 德尔菲法
- C. 流程图分析法
- D. 马尔科夫分析法

【正确答案】B

【答案解析】本题考核风险管理技术与方法。德尔菲法适用于在专家一致性意见基础上，在风险识别阶段进行定性分析。

2. 甲公司针对 2007 年金融危机爆发后的全球经济环境，重新确定未来五年以教育培训、房地产、酒店经营三大业务为核心的发展规划，并根据这三大业务的发展状况明确了企业人财物的配置。甲公司的战略属于（ ）。

- A. 竞争战略
- B. 总体战略
- C. 职能战略
- D. 业务单位战略

【正确答案】B

【答案解析】本题考核公司战略的层次。总体战略是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。公司战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。甲公司确定未来发展的三大业务规划，并且明确了人财物的配置，属于总体战略。

3. 甲公司是一家教育企业，传统上通过面授课程招生。随着网络的发展，网上远程教育飞速发展，逼迫甲公司实施变革，提出面授与线上培训结合的模式，由于目前还没有确定好形式，线上的教育采用录播，还是直播，线上和线下是独立，还是结合，企业还处于不停地研究和摸索阶段，涉及到的资料实体产品、网上内容产品、售后服务产品等都还在逐渐成形阶段。根据以上信息可以判断，甲公司进行的战略变革阶段属于（ ）。

- A. 连续阶段
- B. 渐进阶段
- C. 不断改变阶段
- D. 全面阶段

【正确答案】C

【答案解析】（1）连续阶段：在这个阶段中，制定的战略基本上没有发生大的变化，仅有一些小的修正。

（2）渐进阶段：在这个阶段中，战略发生缓慢的变化。这种变化可能是零打碎敲性的，也可能是系统性的。

（3）不断改变阶段：在这个阶段中，战略变化呈现无方向或无重心的特点。

（4）全面阶段：在这个阶段中，企业战略是在一个较短的时间内、发生革命性或转化性的变化。

甲公司的线上和线下培训模式还处于研究和摸索阶段，涉及到的资料实体产品、网上内容产品、售后服务产品等都还在逐渐成形阶段，由此可知甲公司的战略变革呈现无方向或者无重心的特点。

4. 竞争环境分析指的是集中分析与企业产生直接竞争的每一个企业。对竞争对手的分析包括四个方面的主要内容，其中竞争对手对自身企业的评价和对所处产业以及其他企业的评价属于（ ）。

- A. 竞争对手的未来目标
- B. 竞争对手的假设
- C. 竞争对手的现行战略
- D. 竞争对手的能力

【正确答案】B

【答案解析】本题考核竞争环境分析。对竞争对手的分析有四个方面的主要内容：即竞争对手的未来目标、假设、现行战略和潜在能力。竞争对手的假设包括竞争对手对自身企业的评价和对所处产业以及其他企业的评价，选项 B 正确。

5. 某国内汽车制造厂对中国经济增长潜力抱着乐观态度，除继续生产中等档次的车种外，在 2009 年开始生产高端越野车，希望吸引国内市场的高端消费者。在确定自身高端越野车市场的竞争力时，公司领导层认为应致力于形成现有和潜在顾客对于本企业产品高端品牌的忠诚度，这也是竞争对手极少能拥有的资源。根据以上信息可以判断，该企业建立竞争优势的资源是（ ）。

- A. 有价值的资源
- B. 稀缺的资源
- C. 难于模仿的资源
- D. 不可替代的资源

【正确答案】C

【答案解析】品牌属于不可被模仿的资源，也属于持久的资源。

6. 某 PC 制造商的采购策略是由供应商负责交付一个完整的子部件。下列各项中，不属于该策略优点的是（ ）。

- A. 采购主体能够就规模经济进行谈判
- B. 随着与供应商关系的加深，采购方更可能获得高质量的货源
- C. 可为内部员工安排其他任务
- D. 允许采用外部专家和外部技术

【正确答案】B

【答案解析】由供应商负责交付一个完整的子部件。

优点：（1）允许采用外部专家和外部技术；（2）可为内部员工安排其他任务；（3）采购方能够就规模经济进行谈判。

缺点：（1）第一阶供应商处于显要地位；（2）竞争者能够使用相同的供应商，因此企业在货源上不太可能取得竞争优势。选项 B 属于单一货源策略的优点。

7. 下列企业采用的发展战略中，属于多元化战略的是（ ）。

- A. 甲碳酸饮料生产企业通过按季更换饮料包装、在各传统节日期间附赠小包装饮料等方式增加市场份额
- B. 乙汽车制造企业开始将其原在国内生产销售的小型客车出口到南美地区
- C. 丙洗衣粉生产企业通过自行研发，开始生产销售具有不同功效的洗发水
- D. 丁酸奶生产企业新开发出一种凝固型酸奶，并将其推向市场

【正确答案】C

【答案解析】选项A属于市场渗透战略；选项B属于市场开发战略；选项C属于多元化战略；选项D属于产品开发战略。

8. 下列选项中会导致一个企业同时拥有高质量产品以及低成本两种优势的有（ ）。

- A. 甲公司由于提供更高质量的产品，由此会增加市场份额，同时又获得了规模经济
- B. 乙公司以非常高的价格为顾客提供更高的认可价值
- C. 丙公司以相同于竞争者的价格向顾客提供高于竞争对手的顾客认可价值
- D. 丁公司提高了产品的价格，但是没有为顾客提供更高的认可价值

【正确答案】A

【答案解析】提供高质量产品的公司会增加市场份额，而这又会因规模经济而降低平均成本。其结果是，公司可同时在该产业取得高质量和低成本定位。甲公司由于提供更高质量的产品，由此会增加市场份额，同时又获得了规模经济可以拥有高质量的产品以及低成本的优势。

9. 一些便民超市等零售业将服务点分散在居民的生活区中间，建立起区域性的供货配送中心，克服了高运输成本，减少了库存，快速地满足顾客的需求，最终克服零散的限制，获得规模经济带来的成本优势。通过以上案例可以分析，这些便民超市等零售业克服零散的途径是（ ）。

- A. 技术创新以创造规模经济

- B. 尽早发现产业趋势
- C. 连锁经营
- D. 给商品增加附加价值

【正确答案】C

【答案解析】对于由顾客消费地点或消费口味不同而造成的生产规模的不经济性，克服零散最好的办法就是连锁经营或特许经营。比如一些便民超市、快餐店、理发店、美容厅等零售业和服务业。

10. 甲公司与某国的乙公司合资建立了一家发动机厂，形成规模经济效应，以较低的成本供应甲公司和乙公司特定的低功率发动机，使甲公司和乙公司用比单独生产低得多的成本获得产品。甲公司和乙公司建立合资企业的动因是（ ）。

- A. 加强现有业务
- B. 将现有产品打入国外市场
- C. 将国外产品引入国内市场
- D. 一种新业务经营

【正确答案】A

【答案解析】本题考核国际市场进入模式。创建合资经营企业的动因包括：加强现有业务；将现有产品打入国外市场；将国外产品引入国内市场；一种新业务经营。本题中通过合资建立了一家发动机厂，形成规模经济效应，使甲公司和乙公司的成本降低，体现的是加强现有的业务。

11. 甲公司是一家大型的餐饮公司，随着公司规模扩大，公司决定通过进军房地产业务逐步实现多元化发展。由于对新市场不了解，公司决定专门针对在异地工作的高级白领开展房地产业务，争取在这个市场上获得较大的市场份额。该公司采取的市场营销策略是（ ）。

- A. 无差异市场营销
- B. 差异市场营销
- C. 集中市场营销
- D. 集中差异市场营销

【正确答案】C

【答案解析】本题考核市场营销策略。集中市场营销是指企业集中所有力量，以一个或少数几个性质相似的子市场作为目标市场，试图在较少的子市场上占领较大的市场份额。实行集中市场营销的企业，一般是资源有限的中小企业，或者是初次进入新市场的大企业。该公司决定专门针对在异地工作的高级白领开展房地产业务，争取在这个市场上获得较大的市场份额。属于集中市场营销。

12. 从安索夫矩阵的角度来看，研究与开发的意义表现在（ ）。

- A. 流程创新使企业能够采用差异化战略或成本领先战略
- B. 通过提供低成本的产品或改良的差异化产品可以强化价值链
- C. 可以通过产品求精来实现市场渗透战略和市场开发战略。产品开发和产品多元化需要更显著的产品创新
- D. 产品研发会加速现有产品的衰退，因而需要研发来为企业提供更替代产品

【正确答案】C

【答案解析】本题考核研究与开发战略。从安索夫矩阵的角度来看，研究与开发支持四个战略象限。可以通过产品求精来实现市场渗透战略和市场开发战略。产品开发和产品多元化需要更显著的产品创新。

13. 下列关于企业利益相关者的利益矛盾与均衡的说法中，错误的是（ ）。

- A. 销售最大化模型认为经理总是期望企业获得最大化销售收益
- B. 马里斯的增长模型是一种“平衡状态”模型
- C. 企业内部利益者对企业的共同期望是企业应承担一系列社会责任
- D. 企业的社会效益目标与企业自身经济目标很难两全其美

【正确答案】C

【答案解析】鲍莫尔用销售最大化模型。作为企业的实际代表，经理总是期望企业获得最大化销售收益，但企业赚得的利润并不一定能满足股东对红利的需求，也不一定能达到资本市场的需求（如果企业要筹集补充资金的话）；另一方面利润最大化的产出点则往往要求企业的经营活动低于其全部生产能力。所以选项A正确。

马里斯的增长模型是一种“平衡状态”模型，即企业对它所追求的（以后永远追求的）不变的增长率做一次性的选择。所以选项 B 正确。

企业外部利益者对企业的共同期望是企业应承担一系列社会责任。所以选项 C 错误。

企业的社会效益目标与企业自身经济目标很难两全其美。所以选项 D 正确。

14. 顺兴集团长期以来追求一种稳定的环境，试图通过创造一个稳定的经营领域，生产有限的一组产品，占领整个潜在市场的一小部分，并采用竞争性定价或高质量产品等经济活动来阻止竞争对手进入它们的领域，保持自己的稳定。顺兴集团采用的组织战略类型是（ ）。

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

【正确答案】A

【答案解析】本题考核组织的战略类型。防御型组织主要是要追求一种稳定的环境，试图通过解决开创性问题来达到自己的稳定性。从防御型组织的角度来看，所谓开创性问题就是要创造一个稳定的经营领域，占领一部分产品市场，即生产有限的一组产品，占领整个潜在市场的一小部分。在这个有限的市场中，防御型组织常采用竞争性定价或高质量产品等经济活动来阻止竞争对手进入它们的领域，保持自己的稳定。所以，选项 A 是答案。

15. 下列关于企业发展阶段与结构关系的说法中，不正确的是（ ）。

- A. G 企业所在产业处于发展阶段，该企业应该采用简单的结构或形式
- B. M 企业在其所在产业采取纵向一体化战略，则该企业组织应运用事业部制结构
- C. H 企业目前采用市场开发战略，企业组织要求有职能部门结构
- D. Y 企业采用多元化经营，企业只能运用矩阵结构

【正确答案】D

【答案解析】本题考核企业发展阶段与结构关系的知识点。在产业进入成熟期，

企业为了避免投资或经营风险，开发与企业原有产品不相关的新产品系列。这时企业应根据规模和市场的具体情况，分别采用矩阵结构或经营业务单位结构。

16. 甲公司为了应对可能发生的风险，建立了专项风险基金，专门用于风险接受的损失补偿，以形成对抗风险的有力后盾，这种风险管理工具是（ ）。

- A. 风险转换
- B. 风险转移
- C. 风险补偿
- D. 风险规避

【正确答案】C

【答案解析】本题考核风险管理工具。风险管理工具共有七种：风险承担、风险规避、风险转移、风险转换、风险对冲、风险补偿和风险控制。风险补偿是指企业对风险可能造成的损失采取适当的措施进行补偿。风险补偿表现在企业主动承担风险，并采取措施以补偿可能的损失。

17. 下列关于损失融资的描述中不正确的是（ ）。

- A. 损失事件融资分为预期损失融资和非预期损失融资
- B. 损失融资是损失事件管理中最有共性，也是最重要的部分
- C. 预期损失融资一般作为运营资本的一部分
- D. 非预期损失融资则是属于运营资本的范畴

【正确答案】D

【答案解析】企业损失分为预期损失和非预期损失，因此损失事件融资也相应分为预期损失融资和非预期损失融资，选项 A 正确；损失融资是为风险事件造成的财物损失融资，是从风险理财的角度进行损失事件的事后管理，是损失事件管理中最有共性，也是最重要的部分，选项 B 正确；预期损失融资一般作为运营资本的一部分，而非预期损失融资则是属于风险资本的范畴，选项 C 正确，选项 D 不正确。

18. 下列关于套期保值的相关说法中，不正确的是（ ）。

- A. 套期保值和投机的目的都是为了降低风险
- B. 绝大多数期货合约不会在到期日用标的物兑现
- C. 对于买方期权，期权持有人不负有必须买进的义务
- D. 期权作为对冲的工具可以起到相似保险的作用

【正确答案】A

【答案解析】套期保值的结果是降低了风险，投机的结果是增加了风险。

19. 下列关于战略委员会的说法中，错误的是（ ）。

- A. 战略委员会应当组织有关部门对发展目标和战略规划进行可行性研究和科学论证，形成发展战略建议方案
- B. 董事会必须下设战略委员会
- C. 战略委员会成员应当具有较强的综合素质和实践经验
- D. 必要时，战略委员会可借助中介机构和外部专家的力量为其履行职责提供专业咨询意见

【正确答案】B

【答案解析】本题考核《企业内部控制应用指引第 2 号——发展战略》。企业应当在董事会下设立战略委员会，或指定相关机构负责发展战略管理工作，履行相应职责。选项 B 的说法错误。

20. 甲公司在内部控制自评中发现，多项业务流程和控制手段存在缺陷或风险隐患。有些属于设计缺陷，有些属于运行缺陷。下面所列情况中，属于运行缺陷的是（ ）。

- A. 规定更换库房保管员时要盘点核实库存，但没有规定要交接双方一同进行
- B. 规定使用清澈的酒精溶液清洗容器，但未提供酒精溶液清澈的判断标准
- C. 规定要对大宗物料供应商实地考察，但对必须考察生产现场则缺少核实办法
- D. 规定审核研发产品的技术先进性，但研发人员并不提供技术先进性的证据及证明

【正确答案】D

【答案解析】运行缺陷指的是设计合理及有效的内部控制，但在运作上没有被正

确地执行。选项 A、选项 B 和选项 C 属于设计缺陷，选项 D 属于运行缺陷。

21. 下列各项中，不属于审计委员会职责的是（ ）。

- A. 批准年报中有关内部控制和风险管理的陈述
- B. 核查对外报告规定的遵守情况
- C. 复核和监察管理层对内部审计的调查结果的反应
- D. 在内部审计完成后，依据有关工作目标、已实施审计程序、意见及建议编制审计报告

【正确答案】D

【答案解析】本题考核审计委员会在内部控制中的作用。审计报告是由内部审计师编制的，所以选项 D 不正确。

22. 由于限制汽车号牌，汽车制造企业日子越发难过，利川公司作为一家汽车制造企业，其副总经理贾某想出一个办法，即开发共享汽车业务，注册者仅需要上传身份证件和支付一定押金就可以获得打开车门的密码，该业务一旦做好会给利川公司带来很好的收益，贾总所想到的策略属于（ ）。

- A. 差异化战略
- B. 蓝海战略
- C. 集中化战略
- D. 成本领先战略

【正确答案】B

【答案解析】随着越来越多的企业瓜分和拼抢有限的市场份额和利润，无论采取“差异化”还是“成本领先”战略，企业取得获利性增长的空间都越来越小。在这种情况下，采用“蓝海”战略不局限于现有产业边界，而是极力打破这样的边界，通过提供创新产品和服务，开辟并占领新的市场空间。贾某另辟蹊径，开发共享汽车业务正是打破了产业边界，属于蓝海战略，选项 B 正确。

23. 公司治理问题除了体现在所有者与经营者之间的代理问题外，还体现在大股东与中小股东之间的代理问题上，即“隧道挖掘”问题，下列说法不属于“隧道

挖掘”的体现是（ ）。

- A. 通过扩股发行稀释其他股东权益
- B. 通过关联交易控制转移定价
- C. 利用债务担保，对公司投资机会进行侵占
- D. 盲目的过度投资

【正确答案】D

【答案解析】“隧道挖掘”有许多种表现形式，例如，可以通过资产购销、产品购销的关联交易，以对控股大股东有利的形式转移定价，债务担保，对公司投资机会进行侵占。另外，还可以利用各种金融手段直接实现利益侵占，如采用通过扩股发行稀释其他股东权益、冻结少数股权、操纵上市公司的会计报告、渐进的收购行为、以低于市场价格回购中小股东的股票，以及“高派现”等其他旨在侵害中小股东的各种财务交易行为。选项 ABC 均属于隧道挖掘的表现，选项 D 是内部控制问题的表现，答案为选项 D。

24. 甲公司是一家零售商店，主要经营地点位于某市开发区。近年来，随着入住开发区的企业数量增加，人流量明显增多。在甲公司周围出现了若干家商店。从波特的五力模型分析，新店的开张对这家零售店的影响是（ ）。

- A. 买方议价能力的威胁
- B. 潜在新进入者的威胁
- C. 同业竞争者的威胁
- D. 环境的威胁

【正确答案】C

【答案解析】根据五力模型，选项 D 不属于五力范围，首先排除。新开商店与原有商店都是零售商店，有相同功能，因此属于同业竞争者的威胁，所以选项 C 为正确答案。

二、多项选择题（本题型共 14 小题，每小题 1.5 分，共 21 分。每小题均有多个正确答案，请从每小题的备选答案中选出你认为正确的答案，用鼠标点击相应的选项。每小题所有答案选择正确的得分，不答、错答、漏答均不得分。）

1. 对于一个制造企业来说, 下列属于与公司制造相关的成功关键因素的是 ()。

- A. 低成本生产效率
- B. 分销成本低
- C. 劳动生产率很高
- D. 在既定技术上的专有技能

【正确答案】AC

【答案解析】本题考核成功关键因素分析。选项 B 属于与分销相关的成功关键因素, 选项 D 属于与技术相关的成功关键因素。

2. 甲公司为国内上市的电信公司。甲公司正在研究收购某发展中国家的乙移动通信公司。下列各项因素中, 属于甲公司在 PEST 分析中应当考虑的有 ()。

- A. 甲公司收购乙移动通信公司符合其总体公司战略
- B. 乙移动通信公司所在国政府历来对企业实施高税收政策
- C. 甲公司在国内提供电信服务积累的经验与技术有助于管理乙移动通信公司的业务
- D. 乙移动通信公司所在国的电信行业十年来发展迅速, 移动通信业务过去 10 年增长了 300 倍

【正确答案】BD

【答案解析】选项 B 属于政治环境因素分析; 选项 D 属于经济环境因素分析。

3. 甲公司是一家复印机生产企业。关于甲公司的价值链, 以下表述正确的是 ()。

- A. 进货材料搬运、部件装配、订单处理、广告、售后服务等活动属于基本活动
- B. 公司的基础设施包括厂房、建筑物等
- C. 运输服务、原材料采购、信息系统开发、招聘等活动属于支持活动
- D. 价值链的每项活动对甲公司竞争优势的影响是不同的

【正确答案】ACD

【答案解析】基础设施是不包括厂房、设备等固定资产的, 主要是站在管理的角度, 涉及管理的基础设施 (组织结构、任务分工、企业文化等等), 因此在有些资料中, 这个地方没有翻译成基础设施, 而是翻译为组织建设, 或者基础制度。

所以选项 B 是错误的。运输服务落脚点在“服务”两个字上，相当于是企业需要运输，自己没有运输能力，需要从外部获得运输服务，因此属于采购，所以选项 C 是正确的。

4. M 公司是我国一家大型企业集团，现已成为全球最大的 PC 生产商。二十一世纪初，该公司收购美国一家以生产 PC 业务为主的公司，两家公司在收购过程中协商确定收购条件，最终达成一致意见。从并购类型角度分析，两家公司的并购属于（ ）。

- A. 横向并购
- B. 纵向并购
- C. 友善并购
- D. 敌意并购

【正确答案】 AC

【答案解析】 M 公司与被并购公司都生产 PC 业务，处于同一产业，属于横向并购。由于两家公司在收购过程中协商确定收购条件，最终达成一致意见，所以属于友善并购。

5. 乙公司是一家生产销售家用和办公室电脑的企业。该公司依客户订货的需求与时机来购买零件和生产；围绕标准化、模块化来创建可定制化产品；在营销方面以直接销售为基础，不经专卖店或零售渠道，从而节省了中间流通环节的费用。乙公司采取的业务单位战略属于（ ）。

- A. 基本竞争战略
- B. 成本领先战略
- C. 差异化战略
- D. 集中化战略

【正确答案】 AB

【答案解析】 乙公司在库存、生产、销售等环节实现了低成本，所以乙公司所采取的战略属于基本竞争战略中的成本领先战略。

6. 甲公司是一家集团企业，其核心业务为金融，包括银行、证券和保险。其他业务包括出版社、水泥厂。最近，甲公司又在新疆收购了一家葡萄园和一家葡萄酒企业。为配合甲公司的总体战略实施，甲公司可以选择的组织结构类型有（ ）。

- A. 事业部制组织结构
- B. 职能制组织结构
- C. M 型组织结构
- D. 创业型组织结构

【正确答案】AC

【答案解析】该公司涉及多个业务，会有多个产品线，可以采用事业部制组织结构和 M 型组织结构。

7. 下列关于公司内部治理结构的选项中，描述正确的有（ ）。

- A. 外部董事也称执行董事
- B. 股东可以是自然人，也可以是各种类型的法人实体
- C. 股东大会是公司的常设机构
- D. 董事会下的专门委员会原则上都应由独立董事构成

【正确答案】BD

【答案解析】股东可以是自然人，也可以是各种类型的法人实体。一般来说，股东主要是通过其参与股东大会来行使权利。股东大会具有两个基本特征：一是公司内部的最高权力机构和决策机构；二是公司的非常设机构，除了每年的例行年会和特别会议外，股东大会并不会在公司出现。

内部董事	也称执行董事，主要指担任董事的本公司管理人员，如总经理、常务副总经理等。
外部董事	指不在公司担任除董事以外的其他职务的董事，如其
	<p>【关联董事】指虽然不在公司中担任其他职位，但仍与公司保持着利益关系的董事，如公司关联机构的雇员或咨询顾问等。</p> <p>【独立董事】是真正具有独立性的董事，他们不仅是公</p>

	他上市公司总裁、公司咨询顾问和大学教授等。	司的外部董事，而且还需要与公司或公司经营管理者没有重要的业务联系或专业联系，并对公司事务做出独立判断的董事，如大学的教授、退休的政府官员等。
--	-----------------------	--

8. 企业在进行业绩衡量的时候主要采用了以下指标：主要顾客的收益率、客户满意度、在新工作中与顾客相处的时间，这些指标涉及到平衡计分卡中的哪些角度（ ）。

- A. 财务角度
- B. 顾客角度
- C. 创新与学习角度
- D. 内部流程角度

【正确答案】 ABD

【答案解析】 主要顾客的收益率属于财务角度，客户满意度属于顾客角度，在新工作中与顾客相处的时间属于内部流程角度。

9. 企业进行风险管理，需要收集风险管理初始信息，下列属于分析战略风险收集的信息的有（ ）。

- A. 科技进步、技术创新的有关内容
- B. 市场对该企业产品或服务的需求
- C. 企业和竞争对手的知识产权情况
- D. 与主要竞争对手相比，该企业实力与差距

【正确答案】 ABD

【答案解析】 企业和竞争对手的知识产权情况属于分析法律风险需要收集的信息。

10. 甲公司按照国家相关部门要求，开始建设自身的内部控制体系。该公司在编

制相关制度和程序的同时，决定下大力气改善企业的内控基础设施，重视企业内部环境的建设和改善。根据以上信息可以判断，下列各项中，该公司应注意的内部环境因素包括（ ）。

- A. 内部机构设置
- B. 反舞弊机制
- C. 人力资源政策
- D. 法制环境

【正确答案】ACD

【答案解析】建立反舞弊机制属于信息与沟通要素中的内容，所以选项 B 错误。

11. 下列关于资产管理的说法正确的有（ ）。

- A. 企业仓储部门应当详细记录存货入库、出库及库存情况，做到存货记录与实际库存相符，并定期与财会部门、存货管理部门进行核对
- B. 企业应当强化对生产线等关键设备运转的监控，严格操作流程，实行岗前培训和岗位许可制度，确保设备安全运转
- C. 企业应当规范固定资产抵押管理，确定固定资产抵押程序和审批权限等
- D. 企业应当建立固定资产清查制度，至少每两年进行全面清查

【正确答案】ABC

【答案解析】企业应当建立固定资产清查制度，至少每年进行全面清查。选项 D 的说法不正确。

12. 下列关于内部控制评价的说法中，正确的有（ ）。

- A. 重大缺陷应当在董事会予以最终认定
- B. 企业对内部控制缺陷的认定，应当以日常监督和专项监督为基础
- C. 对于重大缺陷和重要缺陷的整改方案，应向董事会（审计委员会）、监事会或经理层报告并审定
- D. 内部控制评价报告应当报经股东（大）会或类似权力机构批准后对外披露或报送相关部门

【正确答案】ABC

【答案解析】内部控制评价报告应当报经董事会或类似权力机构批准后对外披露或报送相关部门。选项 D 的说法不正确。

13. 神通公司是一家电脑制作商，麦蒂公司是其最大的元器件和闪存供应商，双方相互依存，为了获得更好的发展，双方决定建立战略联盟，建立联盟关系后，麦蒂公司也开始自己生产电脑，双方在全球多个国家就产品外观和功能发生专利权诉讼，然而由于在联盟协议中，双方没有规定相应的违约责任条款对麦蒂公司的侵权行为进行制约，神通公司只能通过法院起诉麦蒂公司。依据战略联盟管控的要求，神通公司与麦蒂公司在战略合作过程中未采取的措施有（ ）。

- A. 周密设计联盟结构
- B. 准确评估投入的资产
- C. 规定违约责任和解散条款
- D. 建立合作信任的联盟关系

【正确答案】CD

【答案解析】“然而由于在联盟协议中，双方没有规定相应的违约责任条款对麦蒂公司的侵权行为进行制约”由此可见，在订立协议时没有规定违约责任，所以选项 C 正确；“双方在全球多个国家就产品外观和功能发生专利权诉讼”由此可见，双方并没有建立合作信任的联盟关系，所以选项 D 正确。

14. 甲公司是一家大型石油企业，由于未能采取有效措施，导致生产过程中大量原油泄漏，给周围居民生活环境带来很大影响，引发政府的调查和居民的抗议，公司股票价格快速下降。根据以上信息可以判断，该石油公司在此事件中面临的风险包括（ ）。

- A. 自然环境风险
- B. 市场风险
- C. 社会文化风险
- D. 战略风险

【正确答案】AB

【答案解析】本题考核企业面对的风险种类。自然环境风险是指企业由于其自身

或影响其业务的其他方造成的环境破坏而承担损失的风险。该企业原油泄漏给周围居民生活环境带来很大影响，因此产生了自然环境风险，因此选项 A 正确。公司股票价格快速下降，股票价格指数的变化带来的风险属于市场风险，选项 B 正确。因此答案是选项 AB。

三、简答题（本题型共 4 小题 30 分。其中一道小题可以选用中文或英文解答，请仔细阅读答题要求。如使用英文解答，须全部使用英文，答题正确的，增加 5 分。本题型最高得分为 35 分。）

1.（本小题 6 分，可以选用中文或英文解答，如使用英文解答，须全部使用英文，答题正确的，增加 5 分，最高得分为 11 分。）M 国际物流公司是 W 国一家本土民营企业，在国际海运、国际空运、代理报关报检等领域有着成熟的业务网络和市场经验，并且随着客户需求的变化，也拓展了一些新兴的服务项目，公司业务涉及世界多个著名港口和重要城市。

M 公司主要业务包括国际货运代理业务、报关报检业务和新型物流业务。其中国际货运代理业务是本公司的主营业务，所占市场份额比较大，是公司业务中利润贡献最大的业务之一，能为企业提供大量的资金；公司在进入报关报检行业初期就出现了市场竞争非常激烈的情况，此时市场已经趋于饱和，该公司不占有任何优势，市场占有率极低；新型物流业务增长势头迅猛，同业竞争者比较少，很多公司没有能力开展此项综合物流业务，本公司在市场中占据较大的市场份额。

根据 2015 年相关调查机构统计情况显示，国际货运代理业务市场发展稳定，增长速度有限；新型物流业务市场行情看好，上升空间很大；报关报检业务市场增长率偏低。

要求：

- （1）利用波士顿矩阵理论，简要分析 M 公司三类业务所属象限。
- （2）针对每种业务，简要分析应该采取的战略。

【正确答案】

（1）国际货运代理业务，增长速度有限，所占市场份额比较大，能为企业提供大量的资金，属于现金牛业务。（1 分）

报关报检业务，市场增长率偏低，市场趋于饱和，公司不占有任何优势，属于瘦

狗业务。(1分)

新型物流业务,增长势头迅猛,市场行情看好,上升空间很大,占据较大的市场份额,属于明星业务。(1分)

(2) 国际货运代理业务,增长速度有限,应进一步进行市场细分,维持现存市场增长率或延缓其下降的速度。当市场增长率的下跌成为不可阻挡之势时,可采用收获战略,比如把设备投资和其他投资尽量压缩;采用榨油式方法,争取在短时间内获取更多利润,为其他产品提供资金。(1分)

报关报检业务,市场占有率和市场增长率偏低,应该立即淘汰,将剩余资源向其他业务转移,最后将该业务与其他业务合并,统一管理。(1分)

新型物流业务,应该积极扩大经济规模和市场机会,以长远利益为目标,提高市场占有率,加强竞争地位。(1分)

English Answers:

(1) The growth rate of international freight forwarding business is limited, and the market share is relatively large. International freight forwarding business could provide the company with a lot of funds, thus it belongs to cash cows business.

The growth rate of customs clearance business is low, and the market gets saturated. The company does not take any advantages, thus customs clearance business belongs to dogs business.

The growth rate of new logistic business is rapid, and the good market condition prospects. There is a lot of room to grow, and the company occupies a large market share. Therefore, new logistic business belongs to stars business.

(2) The growth rate of international freight forwarding business is limited, so the market needs further segmentation to maintain current market growth rate or slow down the pace of decline. When the decline of market growth rate becomes an unstoppable trend, the company could adopt harvesting strategy. For example, the company could try to decrease the equipment investment and other investment; the company would adopt oil

extraction method, and acquire more profits within a short time in order to provide funds to other products.

The growth rate and the market share of customs clearance business are low, so this business should be eliminated immediately so that the residual resources could transfer to other businesses. Finally the company would merge customs clearance business with other businesses and manage as a whole.

The company should actively expand economic scale and market opportunities of new logistic business. With the goal of long term profit, the company should improve market share and strengthen its position in competition.

2. (本小题 8 分。)H 集团是欧洲一个大型工业集团, 旗下业务包括机械设备制造、精密测量仪器、新材料等。H 集团的通用机械的业务板块正处于亏损状态。H 集团的管理层认为导致亏损的原因是因为通用机械属于标准型产品, 要识别不同品牌中产品的差异较困难, 因此通用机械的购买者对价格的敏感度相当高。此外, 由于中国机械生产商在人工及其他运营成本中拥有优势, H 集团以及其他欧洲公司正面对来自中国机械生产商进入该产业市场的威胁, 导致市场的竞争愈来愈激烈。

为了保障原材料的稳定供给与产品质量, 降低产业链中的交易成本, 2013 年以来, H 集团在 A 国投资建设了铁矿石采掘与冶炼基地, 致力于从源头降低采购成本。2014 年, 为建立营销网络, H 集团在中国收购了两家机械设备贸易公司。为了提高 H 集团的研发效率, 同时保持 H 集团自身在经营中的相对独立性, 2014 年 H 集团以合作研究开发协议的方式与通健公司进行合作, 通健公司的优势在于新型专用机械的研发制造。这一合作使 H 集团实现了从通用机械研发制造到专用机械研发制造的业务整合。

要求:

(1) 简要分析 H 集团通用机械业务板块适合采用的竞争战略类型, 原因, 内涵和风险。

(2) 分析 H 集团业务拓展所属的企业发展战略途径的具体类型。

【正确答案】

(1) H 集团通用机械业务板块适合采用的竞争战略类型为成本领先战略，因为通用机械的购买者对价格的敏感度相当高，通用机械属于标准型产品，要识别不同品牌中产品的差异较困难，顾客品牌忠诚度不高。(2 分)

成本领先战略是指企业通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低限度，成为产业中的成本领先者的战略。其风险主要有三方面：技术的变化可能使过去用于降低成本的投资（如扩大规模、工艺革新等）与积累的经验一笔勾销；产业的新加入者或追随者通过模仿或者以高技术水平设施的投资能力，用较低的成本进行学习；市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象，使得企业原有的优势变为劣势。(2 分)

(2) 在 A 国投资建设铁矿石采掘与冶炼基地，属于内部发展。(1.3 分)

2014 年，为建立营销网络，H 集团在中国收购了两家机械设备贸易公司，属于并购。(1.3 分)

2014 年 H 集团以合作研究开发协议的方式与通健公司进行合作，属于战略联盟。(1.4 分)

3. (本小题 8 分。) M 集团是一家以家电制造业为主，涉足家电、机电设备、房地产等领域的大型综合性企业集团。集团一直保持着健康、稳定、快速的生长。上世纪 80 年代平均增长速度为 60%，90 年代平均增长速度为 50%。21 世纪以来，年均增长速度超过 30%。伴随着公司业务的发展，公司的组织结构也进行了相应的调整。根据业务进行了划分，旗下设立了制冷家电集团、日用家电集团、机电装备集团和地产发展集团，制冷家电集团又下设了家用空调事业部、中央空调事业部、冰箱事业部，机电装备集团又下设采购中心、微电机事业部、洗涤电机事业部。M 集团只需要控制下设的制冷家电集团、日用家电集团、机电装备集团和地产发展集团。为了能够衡量下设每个集团的业绩，需要采用一个适当的业绩衡量方法。经过董事会的讨论，会上一致认为平衡计分卡是一个比较全面的方法，所以最终决定采用平衡计分卡的业绩衡量方法对下设每个集团的业绩进行衡量。并制定了一个衡量指标的清单，对每个下设集团进行评价。

衡量指标如下表所示：

评价指标清单
销售增长率
顾客满意度
主要员工保留率
新产品占销售的比例
市场份额
新客户开发率
处理单个订单的时间

要求：

- (1) 分析 M 集团采用的组织结构类型，并简述其优缺点。
- (2) 简述平衡计分卡业绩衡量方法的含义及特点，并指出评价指标清单中每个指标所属的角度。

【正确答案】

(1) M 集团采用的组织结构类型是战略业务单位组织结构。该集团根据业务进行了划分，旗下设立了制冷家电集团、日用家电集团、机电装备集团和地产发展集团，制冷家电集团又下设了家用空调事业部、中央空调事业部、冰箱事业部，机电装备集团又下设采购中心、微电机事业部、洗涤电机事业部。属于典型的战略业务单位组织结构。（2 分）

战略业务单位组织结构的优点：一是降低了企业总部的控制跨度。采用这种结构后，企业层的管理者只需要控制少数几个战略业务单位而无须控制多个事业部。二是由于不同的企业单元都向其上级领导报告其经营情况，因此控制幅度的降低也减轻了总部的信息过度情况。三是这种结构使得具有类似使命的产品、市场或技术事业部之间能够更好地协调。四是由于几乎无须在事业部之间分摊成本，因此易于监控每个战略业务单位的绩效（在职能式结构下也如此）。（1 分）

战略业务单位组织结构的缺点：一是由于采用这种结构多了一个垂直管理层，因此总部与事业部和产品层的关系变得更疏远。二是战略业务单位经理为了取得更多的企业资源会引发竞争和摩擦，而这些竞争会变成功能性失调并会对企业的总体绩效产生不利影响。（1 分）

(2) 平衡计分卡的定义是：平衡计分卡表明了企业员工需要什么样的知识技能和系统，分配创新和建立适当的战略优势和效率，使企业能够把特定的价值带给市场，从而最终实现更高的股东价值。（1分）

平衡计分卡的特点包括：①平衡计分卡为企业战略管理提供强有力的支持。②平衡计分卡可以提高企业整体管理效率。③注重团队合作，防止企业管理机能失调。④平衡计分卡可提高企业激励作用，扩大员工的参与意识。⑤平衡计分卡可以使企业信息负担降到最少。

销售增长率属于财务角度指标；顾客满意度、市场份额、新客户开发率属于顾客角度指标；主要员工保留率、新产品占销售的比例属于创新与学习角度指标；处理单个订单的时间属于内部流程角度指标。（3分）

4.（本小题 8 分。）甲公司成立于 2010 年，经过两年的发展，取得了一定的规模。随着企业规模的扩大，风险管理逐渐引起公司领导层的关注。因此公司成立了风险管理委员会和风险管理职能部门。以下是其一些情况：

(1) 风险管理委员会对董事会负责，由董事长兼总经理刘某担任风险管理委员会的召集人。

(2) 风险管理委员会共设委员五人，其中张某和李某是公司董事，张某自公司成立以来一直为公司的高级管理人员，对公司的重要管理、业务流程非常熟悉；而李某则是新进入董事会的成员，其是风险管理专家，具有一定的法律知识。

(3) 风险管理委员会的职能之一为确定企业风险管理总体目标、风险偏好、风险承受度，批准风险管理策略和重大风险管理解决方案。

(4) 风险管理职能部门履行全面风险管理的职责，对风险管理委员会负责。

(5) 风险管理职能部门职能之一为审议内部审计部门提交的风险管理监督评价审计综合报告。

要求：

(1) 请指出上述情况（1）至情况（5）中不恰当之处，并说明原因。

(2) 请列举风险管理委员会的职责。

(3) 请列举风险管理职能部门的职责。

【正确答案】

(1) 事项 (1)、(3)、(4)、(5) 不恰当 (0.5 分)：

风险管理委员会的召集人应由不兼任总经理的董事长担任；董事长兼任总经理的，召集人应由外部董事或独立董事担任。本公司董事长刘某兼任总经理，不能成为风险管理委员会委的召集人，因此情况 (1) 不恰当。(0.5 分)

“确定企业风险管理总体目标、风险偏好、风险承受度，批准风险管理策略和重大风险管理解决方案”是董事会在全面风险管理方面的主要职责，因此情况 (3) 不恰当。(0.5 分)

风险管理职能部门对总经理或其委托的高级管理人员负责，并不对风险管理委员会负责，因此，情况 (4) 不恰当。(0.5 分)

“审议内部审计部门提交的风险管理监督评价审计综合报告”是风险管理委员会的职责之一，因此情况 (5) 不恰当。(0.5 分)

(2) 风险管理委员会对董事会负责，主要履行以下职责：

- ①提交全面风险管理年度报告；(0.5 分)
- ②审议风险管理策略和重大风险解决方案；(0.5 分)
- ③审议重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制，以及重大决策的风险评估报告；(0.5 分)
- ④审议内部审计部门提交的风险管理监督评价审计综合报告；(0.5 分)
- ⑤审议风险管理组织机构设置及其职责方案；(0.5 分)
- ⑥办理董事会授权的有关全面风险管理的其他事项。(0.5 分)

(3) 风险管理职能部门对总经理或其委托的高级管理人员负责，主要履行以下职责：

- ①研究提出全面风险管理工作报告；
- ②研究提出跨职能部门的重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制；
- ③研究提出跨职能部门的重大决策风险评估报告；
- ④研究提出风险管理策略和跨职能部门的重大风险管理解决方案，并负责该方案的组织实施和对该风险的日常监控；
- ⑤负责对全面风险管理有效性的评估，研究提出全面风险管理的改进方案；
- ⑥负责组织建立风险管理信息系统；

- ⑦负责组织协调全面风险管理日常工作；
- ⑧负责指导、监督有关职能部门、各业务单位以及全资、控股子公司开展全面风险管理工作；
- ⑨办理风险管理的其他有关工作。（2.5 分）

四、综合题（本题共 25 分。）

资料一

家用电器作为方便人类生存的一种工具，其用途已经深入人类生存的每一个角落，已成为人类生存的必需品。在未来一段时间内改变家用电器在人类生活中的作用与地位显然是不可能的。

由于近年来制造商、供应商的制造成本和产品价格随着网络的发展而逐渐变得透明，消费者对家电行业更加了解，使得消费者的选择面更广、更为理智。消费者总是在比较同类型产品的价格和服务，要求更高的服务质量和更低的消费成本。钢材、铝、铜等原材料占电器成本的近三分之一，仅 2011 年初铜价就上涨了 2.6 倍，此外，铝的价格也呈现持续上涨态势，仅此几项，就大大增加了电器的原材料成本。在通货膨胀压力的影响下，电器的原材料价格不稳定，电器原料供应商往往会采取提高价格或降低产品质量的策略加以应对。

家电行业由于其自身的产业特点，存在规模经济效应。由于受到规模经济的影响潜在进入者一时很难筹集大量资金引进先进技术，开拓市场，扩大知名度。但是对于国外企业来说，其先进的技术、雄厚的资金和在消费者心目中的积极形象，则可以大大降低进军 A 国家电市场的障碍。

目前 A 国国内存在众多的势均力敌的竞争对手，它们在价格和科技含量上竞争激烈。另一方面，跨国家电公司卷土重来，他们在资本、技术、规模以及管理方面拥有绝对优势，在利润空间很大的家电高端市场占有较大的市场份额，并且通过不断整合 A 国分散的企业、产品资源，使得 A 国家电企业正面临着巨大的挑战和更激烈的竞争。

资料二

A 国正在成为全球的制造中心，WTO 消除了国际间资本和技术的流入障碍，品牌企业能获得更多投资者的青睐，融资更容易，而技术的引进，创新以及专利保护

则能进一步提升企业的竞争力。随着原材料的涨价和厂家的激烈竞争，大多数中小规模品牌遭遇淘汰，市场资源不断向优势品牌集中。网络营销正在飞速发展，虽然各大企业都有涉足，但均没有形成一定的规模。

甲集团是一家以家电业为主，涉足房产、物流等领域的大型综合性现代企业集团，是 A 国最具规模的白色家电生产和出口基地之一。甲集团的品牌价值达四百多亿元，名列 A 国最有价值品牌第五位。甲集团的营销团队是业内公认的营销高手，学习能力强，反应速度快，体系建设好；同时甲集团拥有雄厚的资金、强大的专利和核心技术，有很好的研发实力，尤其是变频空调。

但是近几年，甲集团开始转向多元化发展，从家电业开始进入汽车业，扩张速度过快，在一定程度上削弱了原始业务的竞争力。集团职业经理人 95%以上都是自己培养出来的，忽略了外部人员所能带来的新的精神和思想，一定程度上束缚了企业思想的扩展。丽美等家电连锁大卖场逐渐控制零售终端，渠道资源不断流失，竞争对手不断发起挑战。

资料三

1998 年甲集团决定投资上千万元全面实施 MRP II 工程，向意大利 OR 公司引进了 MRP II 系统。实施该工程后，甲集团确立了现代化企业管理理念，保证了生产销售的快速反应能力，完善了物耗的控制，建立了科学的生产作业流程，而灵活的生产方式降低了成本支出。

甲集团能够通过市场所提供的信息来确定物料的需求时间和需求量，并结合国内外市场的物料供应情况和企业自身的生产经营信息，来最终确定物料的采购提前期，最佳订货批量和制品定额，使企业的物流、资金流和信息流得到了统一的管理。

由于规模不断扩大，产销量节节攀升，产品的平均固定成本随着产量的增加而逐步下降。由于甲集团的产量不断扩大，导致其原材料供应商的生产量也大增，形成了规模效益，甲集团反而有机会把材料采购成本降下来。

要求：

- (1) 根据资料一，利用五力模型简要分析 A 国家电市场的竞争状况。
- (2) 根据资料二，利用 SWOT 分析甲集团所面临的内外部环境。
- (3) 根据资料二，简要分析甲集团采取的总体战略类型。

(4) 根据资料三，简要分析甲集团采取的基本竞争战略。

(5) 依据《企业内部控制应用指引第 2 号——发展战略》，简要分析甲集团在制定与实施发展战略过程中应关注的主要风险。

【正确答案】

(1) ①家电产业由于自身的特点，需要实现规模经济，规模经济效应的存在导致潜在进入者的威胁比较小。但是对于国外企业来说，其先进的技术、雄厚的资金和在消费者心目中的积极形象，降低了它们进军 A 国家电市场的障碍。(1 分)

②替代品的威胁比较小。家用电器已经成为人类生存的必需品，在未来一段时间内改变家用电器在人类生活中的作用与地位显然是不可能的。(1 分)

③供应者的讨价还价能力比较强。电器生产商的原材料供应商通过提高价格或降低产品质量显示自己的力量。(1 分)

④购买者的议价能力比较强。随着网络的发展，制造商、供应商的制造成本和产品价格信息开始透明化，消费者更加理智，在同类型产品和服务中比较，要求更高的服务质量和更低的消费成本。(1 分)

⑤现有企业间的竞争激烈。国内势均力敌的家电企业之间开展价格和科技竞争。国外跨国家电公司卷土重来，不断整合 A 国分散的企业、产品资源，使得 A 国家电企业正面临着巨大的挑战和更激烈的竞争。(1 分)

(2) 优势：甲集团是 A 国最具规模的白色家电生产和出口基地之一，品牌价值高。

营销团队实力强，资金实力雄厚，拥有强大的专利和核心技术，有很好的研发实力。(1 分)

劣势：扩张速度过快，削弱了原始业务的竞争力。

职业经理人过于依靠自身的培养，集团缺乏新的精神和思想，束缚企业思想的扩展。

丽美等家电连锁大卖场逐渐控制零售终端，渠道资源不断流失。(1 分)

机会：A 国正在成为全球制造中心，像甲集团这类品牌企业可以获得更多投资者的青睐，融资更加容易。WTO 消除了技术的流入障碍，通过技术引进、创新、专利保护可以进一步提升企业的竞争力。大多数中小规模品牌淘汰，市场资源向优势品牌集中。网络营销将是一个非常好的发展机会。(2 分)

威胁：原材料供应商不断涨价，家电厂商间的竞争比较激烈。竞争对手的挑战。

(1 分)

(3) 非相关多元化是指企业进入与当前产业和市场均不相关的领域的战略。(2 分)

甲集团是一家以家电业为主，涉足房产、物流等领域的大型综合性现代企业集团，采取是非相关多元化战略。(3 分)

(4) 1998 年，甲集团开始实施 MRP II 工程，确立了现代的企业管理理念，建立了科学的生产作业流程，灵活的生产方式降低了成本支出。另外由于规模的不断扩大，产品的固定成本随着产量的增加而逐步降低；由于带动了供应商的产量，甲集团反而有机会降低材料的采购成本，采取的基本竞争战略是成本领先战略。

(5 分)

(5) ①缺乏明确的发展战略或发展战略实施不到位，可能导致企业盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力。(1 分)

②发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业，可能导致企业过度扩张，甚至经营失败。(1 分)

③发展战略因主观原因频繁变动，可能导致资源浪费，甚至危及企业的生存和持续发展。(1 分)

近几年，甲集团开始转向多元化发展，从家电业进入汽车业，扩张速度过快，在一定程度上削弱了原始业务的竞争力，可能会导致发展战略过于激进，脱离企业的实际能力或偏离主业的危险。(2 分)