

注册会计师考试《公司战略与风险管理》预测卷

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。）D 公司是一家上海的大型民营企业，成立于 20 世纪 80 年代。主要经营的业务是电子产品和家用电器，主要产品有手机；电脑、电池；微波炉、吸尘器。经营的手机品牌在市场中的增长率和相对市场占有率都比较高。该品牌有着很高的市场渗透率和占有率，强势品牌特征非常明显，绝对优势，而且拥有了稳定的顾客群。经营的电脑、电池业务具有较低的销量增长率，但是相对市场占有率较高。微波炉、吸尘器在人们心中的含量都不是很高，因为含金量更高的同样作用的商品大有所在。该品牌销售增长率低，竞争对手强大，相对市场占有率也偏低。鉴于以上的情况，公司针对这几类产品计划采取如下的战略：

- （1）针对手机业务采用发展战略，加大投资，支持其迅速发展。
- （2）针对电脑、电池业务采用发展战略，进一步扩大投资，争取进一步扩大市场份额。
- （3）针对微波炉、吸尘器采用保持战略，维持现在的经营状态，争取在稳定的情况下取得增长。

要求：

- （1）分析 D 公司采用的发展战略类型（如果能细分请具体细分），并简述其含义及分类。
- （2）根据波士顿矩阵分析 D 公司经营的几种产品的类型，并分析该公司针对这几种产品采取的战略是否正确，并说明理由。

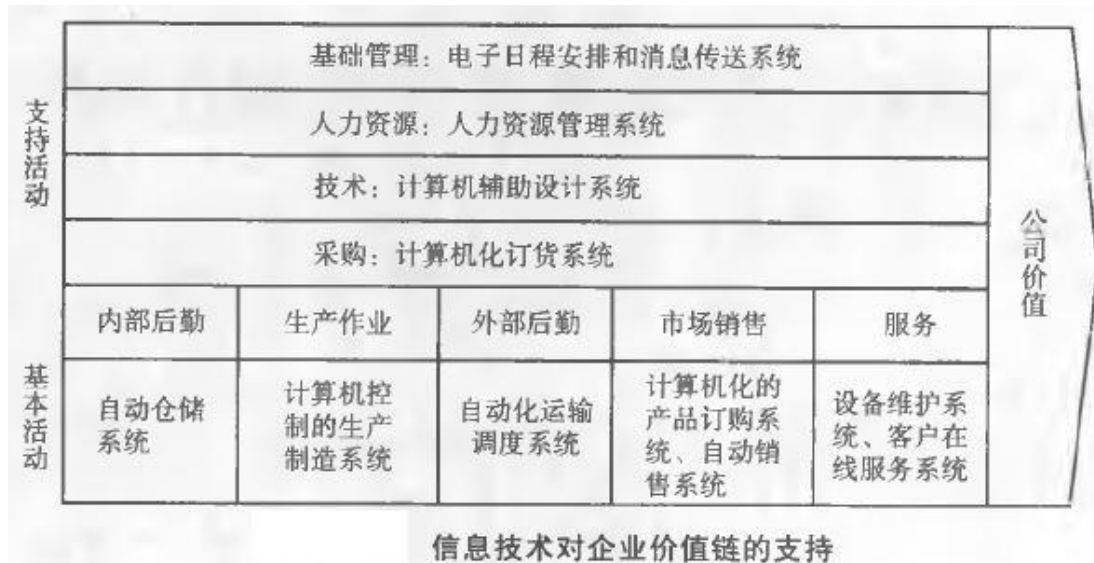
2.（本小题 8 分。）A 公司是美国的一家高科技公司。创立之初，主要开发和销售个人电脑，截至 2016 年致力于设计、开发和销售消费电子、计算机软件、在线服务和个人计算机。公司采用特殊的标识：一个被咬掉一口的苹果。苹果在古希腊神话里是禁果，但它象征着智慧，亚当和夏娃正是偷吃了苹果之后才开始思考的。而这个被咬掉一口的苹果，也象征着 A 公司的企业文化与设计理念：偏执，创新，注重智慧，朝气，富于生命力。这种企业独有的文化为公司的价值创造作出了很大的贡献。

创造企业价值的途径，可以根据价值链分析理论对企业的生产经营活动的影响进行分析，根据近一段时间的调查，主要分析到的内容包括：

- （1）当其他电脑制造商都通过海运获取零部件以降低运费时，A 公司却进行供应链创新，以空运方式迅速铺货。
- （2）A 公司花费了大量精力和时间打电话，用于寻找那些他们耳闻过的最优秀人员，以及那些他们认为对于 A 公司各个职位最适合的人员。
- （3）公司每一次新品展示会，A 公司都会使出百般手段，在场地布置灯光、色彩、背景音乐等每一个细节上尽善尽美地为产品营造出科技、创新和时尚的氛围。
- （4）重视消费者体验，通过创新这一根本，不断推出简洁、实用、人性化的产品，特别是对市场和产品进行细分，使其拥有不同阶段的用户。
- （5）偏执，创新，注重智慧，朝气，富于生命力的企业文化，给予公司不断创新发展的动力。

近期，企业高层在考虑如何利用信息技术来改善运行效率，提升增值过程，为客户创造更多的价值。

根据信息技术对企业价值链的支持绘制了下图：



要求：

- (1) 依据企业价值链分析理论，对 A 公司的生产经营活动进行分类。
- (2) 分析 A 公司适合什么类型的企业文化。
- (3) 简述企业文化为企业创造价值的途径有哪些？
- (4) 依据 A 公司绘制的图，分析信息技术对企业价值链的支持情况。

3. (本小题 8 分。) 甲公司是一家钢管生产公司，经过多年的经营发展已拥有一定规模。由于公司涉及的项目大多风险比较大，所以公司建立了规范的法人治理结构，公司的董事长没有兼任公司的总经理，董事会下设了风险管理委员会，委员会召集人由熟悉企业重要管理及业务流程的执行董事王某担任，并由其对全面风险管理工作的有效性向董事会负责。并设立专职部门履行全面风险管理的职责，该部门需要对董事会负责。

风险管理委员会批准了公司的以下几项风险管理措施：

- (1) 为了防止公司生产造成空气污染以及环境破坏遭受损失，决定采用国际最先进的半封闭式矿热电炉的烟尘治理办法，即采用干法袋式除尘器措施。
- (2) 为了应付可能发生的灾害性事件，公司与银行签订了应急资本协议，规定在灾害发生时，由银行提供资本以保证公司的持续经营。
- (3) 因为公司的产品一部分销往海外，而且很大一部分是采用赊销的方式，所以款项的收回和收入确认一定会受到汇率的影响，为防止汇率波动影响公司最后的利润。公司财务部使用相关衍生品进行套期保值。

要求：

- (1) 根据资料指出甲公司风险组织体系建设中的不当之处。
- (2) 根据资料判断各项风险管理措施分别应对的是哪几种风险，具体采用的哪种风险管理策略。
- (3) 简述风险管理委员会的主要职责。

4. (本小题 8 分。) 甲公司成立于上世纪 70 年代，从上世纪 90 年代末开始拓展眼镜零售连锁网络，是国内较早从事眼镜连锁专卖的企业。通过对大量数据的手工汇总，财务部终于完成针对年轻客户群的销

售情况分析。分析发现，虽然甲公司眼镜整体销售收入在过去三年以平均每年 10%左右的速度增长，但从 20—30 岁客户群所得的销售收入呈每年 3—5%左右的下降。另外，市场部从最近的一次品牌形象问卷调查中获悉，受访者普遍认为甲公司的品牌（“甲品牌”）给人以高质量和传统沉稳的形象，但与年轻消费者追求美观时尚的消费需求有较大的差距。甲公司管理层通过研究和分析，提出一项新的市场开发战略——

“乙品牌”战略：针对年轻消费者追求美观时尚的习惯，以全新的理念打造“乙品牌”的新门店，通过“甲品牌”和新“乙品牌”两个业务线的市场细分，更好地抓住增长机遇。管理层意识到要获得消费者对“乙品牌”店的认同，需要应对新的挑战。管理层对新战略很有信心，制定了详细的业务计划书，“乙品牌”战略获得了董事会的支持。

为了配合新战略的实施，公司计划将原来职能制组织结构调整为矩阵制组织结构（见下图），任命两名业务总监分别负责“甲品牌”和“乙品牌”这两个业务线。

	采购总监	市场总监	门店管理总监	财务总监
“甲品牌”业务总监	采购经理	市场经理	门店管理经理	财务经理
“乙品牌”业务总监	采购经理	市场经理	门店管理经理	财务经理

面对新战略实施给企业内部带来的变革，总经理赵刚意识到变革管理的重要性。在与各部门管理人员的交流中，他发现大家有三方面的担忧，一是担心组织机构调整对个人职位的影响；二是担心现有的经验能否适应新业务的要求；三是担心新业务对个人绩效评价的影响。赵刚在了解这些情况后，立即召集主要管理人员专门成立一个变革管理小组。

2006 年 8 月第一家“乙品牌”门店开张。截至 2008 年末，甲公司累计新开“乙品牌”门店 20 家，对原有的“甲品牌”门店形成了有效的补充。

要求：

- （1）简要分析甲公司为配合新战略而实施的新的矩阵制组织结构的优缺点。
- （2）针对甲公司总经理赵刚发现大家存在的三个方面的担忧，简要提出变革管理的措施。

注册会计师考试《公司战略与风险管理》预测卷答案

三、简答题

1. 【正确答案】(1) 该公司采用的发展战略是相关多元化战略。(0.5分) 电子产品和家用电器在生产、技术上有一定的相关性, 所以采用的是相关多元化战略。多元化战略指企业进入与现有产品和市场不同的领域。(0.5分) 多元化战略又可以分为两种: 相关多元化和非相关多元化。相关多元化也称同心多元化, 是指企业以现有业务或市场为基础进入相关产业或市场的战略。非相关多元化也称离心多元化, 是指企业进入与当前产业和市场均不相关的领域的战略。(1分)

(2) 手机在市场中的增长率和相对市场占有率都比较高, 属于明星产品。电脑、电池具有较低的销量增长率, 但是相对市场占有率较高, 属于现金牛产品。微波炉、吸尘器销售增长率低, 相对市场占有率也偏低, 属于瘦狗产品。(1分)

针对手机业务采用发展战略, 加大投资, 支持其迅速发展是正确的。手机业务属于明星业务, 适宜采用的战略是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)

针对电脑、电池业务采用发展战略, 进一步扩大投资, 争取进一步扩大市场份额是不正确的。该类产品属于现金牛产品, 应该采取保持战略, 投资维持现状, 保持现有业务单位现有的市场占有率。(1分)

针对微波炉、吸尘器采用保持战略, 维持现在的经营状态, 争取在稳定的情况下取得增长是不正确的。该类产品属于瘦狗产品, 这类商品在人们心中的含量都不是很高, 销售增长率低, 竞争对手强大, 相对市场占有率也偏低, 应该采用撤退战略, 首先应减少批量, 逐渐撤退, 对那些还能自我维持的业务, 应缩小经营范围, 加强内部管理; 而对那些市场增长率和企业市场占有率均极低的业务则应立即淘汰。其次是将剩余资源向其他产品转移。最后是整顿产品系列, 最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并, 统一管理。(1分)

【English Answers】

(1) Development strategy adopted by the company is the related diversification strategy. The electronic production and household appliances has the certain relevance for the manufacturing and technology, thus, the related diversification strategy is adopted. The related diversification strategy refers to the enterprise entering into the market which is different from the current production and market. The diversification strategy can be divided into two types: related diversification and unrelated diversification. The related diversification is also called the concentric diversification, it refers to the strategy which the enterprise enter into the related production or market based on the current business or market. The unrelated diversification is also called centrifugal diversification; it refers to the strategy which the enterprise entering into the unrelated area comparing current related production or market.

(2) The market growth and relative market share of phone are high, it belongs to star production. Computer and battery has the low sale growth rate, but the relative market share is high, it belongs to cash cow production. The sales growth of microwave oven and the dust cleanser is relative low; it belongs to poor dog production.

For the phone business, it can be used the development strategy. It is correct that injecting more investments and supporting its rapid development. The phone business belongs to the star business, the reasonable strategy is that expand the economies of scale and market opportunity, the target is the long-term interest; improve the market share and strength competition position.

For the computer and battery business, the development strategy is adopted, it is not correct to expand the market share. This type of production belongs to cash cow production, the maintenance strategy should be adopted, the investment sustain the current position, maintain the current market share of the enterprise.

For the microwave oven and the dust cleanser, it is not correct that the sustainable strategy is adopted; maintaining the current business condition, achieving the growth under stable condition. This type of production belongs to the poor dog production; those productions in the people's mind lies at the low position, it exists low sales growth rate, strong competitor and relative low market share, the withdraw strategy should be adopted. At first, it can reduce the batch and withdraw gradually. For the businesses which can be sustained by themselves, strength the internal control. For the business which the market growth rate and market share are very low, the enterprise need knock out immediately. Secondly, the residual resource transfers to other productions. Finally, the production series can be reorganized, it would be better that combining the "poor dog" productions and other business department and unifying management.

2. 【正确答案】

(1) 按照价值链活动的分类, A 公司的生产经营活动可作如下划分:

- ①内部后勤: 活动(1); (0.5分)
- ②市场销售: 活动(3); (0.5分)
- ③服务: 活动(4); (0.5分)
- ④人力资源管理: 活动(2); (0.5分)
- ⑤基础设施: 活动(5); (0.5分)

(2) A 公司的企业文化适合采用任务导向型, 这类文化常见于新兴产业中的企业, 特别是一些高科技企业。(1分)

(3) 企业文化可以通过以下三个途径为企业创造价值: ①文化简化了信息处理。(0.5分) ②文化补充了正式控制。(0.5分) ③文化促进合作并减少讨价还价成本。(0.5分)

(4) 由图可以看到, 信息技术对价值链基本活动的支持, 可以通过自动仓储系统和自动化运输调度系统来提升企业内外部物流运作效率, 通过计算机控制的生产制造系统提升生产运作效率, 通过计算机化的产品销售和服务系统提升销售与服务的效能。信息技术对价值链支持活动的支持, 可以通过计算机辅助设计系统来提升技术研发效能, 通过人力资源管理系统提升人力资源效能, 通过计算机化订货系统加强采购效率, 通过办公自动化技术或电子化的日程安排和消息传送系统提升基础管理。(3分)

3. 【正确答案】

(1) ①“风险管理委员会的召集人由熟悉企业重要管理及业务流程的执行董事王某担任”不恰当。

(0.5分)

理由：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。本题中董事长没有兼任总经理，所以应由董事长担任。(0.5分)

②“由执行董事王某对全面风险管理工作的有效性向董事会负责”不恰当。(0.5分)

理由：企业总经理对全面风险管理工作的有效性向董事会负责。(0.5分)

③“设立专职部门履行全面风险管理的职责，该部门需要对董事会负责”不恰当。(0.5分)

理由：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，总经理对董事会负责。(0.5分)

④“风险管理委员会批准了公司的以下几项风险管理措施”不恰当。(0.5分)

理由：批准风险管理措施是董事会的职责，而不是风险管理委员会的职责。(0.5分)

(2)措施①、②应对的是运营风险，措施①，采用的风险管理策略是风险控制。措施②采用的风险管理策略是风险补偿。(1分)

措施③应对的是市场风险，采用的风险管理策略是风险对冲。(0.5分)

(3)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；

②审议风险管理策略和重大风险解决方案；

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；

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；

⑤审议风险管理组织机构设置及其职责方案；

⑥办理董事会授权的有关全面风险管理的其他事项。(2.5分)

4.【正确答案】

(1) 优点：①由于两名业务总监从横向分别对“甲品牌”和“乙品牌”这两个业务线负责，加强了对细分市场的关注，避免了原职能型结构对市场的关注不足；(1分)

②有利于加强各个部门之间的交流和协作，职能专家不再只关注自身业务范围，从而能作出更有质量的决策，对企业总体战略实施更有利。(1分)

缺点：

①导致权力划分不清晰，在职能工作和项目工作之间产生冲突；(1分)

②下属可能会分不清其工作的哪个方面对哪个上级负责。(1分)

(2) ①对于组织机构调整问题：某些工作流程可能需要重新设计，需要对矩阵上纵向和横向的权利、责任及汇报线作出清晰划分，对于难以清晰划分的事项可以建立沟通协调机制鼓励冲突领域的对话。(1.3分)

②对于经验问题：可以开展员工培训，引入新的工作方法，鼓励个人和团队创新，也可以考虑从外部聘请有经验的人员。(1.3分)

③对于绩效评估问题：加强员工沟通，某些绩效评估标准需要重新设计，还可以设计一些奖励和激励机制来鼓励个人参与。(1.4分)