

注会模考-公司战略与风险管理

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最正确的答案，用鼠标点击相应的选项。）

1. 甲公司是一家汽车生产企业，公司提倡“造全世界最环保、最节能、最安全的好车”，为广大消费者提供安全、舒适的好车。其中“造全世界最环保、最节能、最安全的好车”体现的是（ ）。

- A. 公司的使命
- B. 公司的目标
- C. 公司的战略
- D. 公司的愿景

2. 甲企业在生产经营过程中，发生了一些变化，于是打算进行变革，但是工作人员都认为如果工作模式转变了，会让人感觉不舒服，而且他们可能缺乏自信去迎接新的挑战，该企业变革面临的障碍是（ ）。

- A. 文化障碍
- B. 私人障碍
- C. 心理障碍
- D. 环境障碍

3. B 公司的主营业务为啤酒，2012 年上半年新开辟了一种品牌，截止 2014 年初该品牌啤酒前两个年度的市场增长率就达 25%，并且已经占据了最大的市场份额。下列关于该业务的说法中，正确的是（ ）。

- A. 此业务属于现金牛业务
- B. 此业务处于最差的现金流量状态
- C. 对于此业务该公司的战略是积极扩大经济规模和市场机会，加强竞争地位
- D. 该公司应该整顿产品系列，将此业务与其他事业部合并，进行统一的管理

4. 下列各项中，属于产品生命周期中导入期特征的是（ ）。

- A. 需求大于供应，产品价格最高，单位产品净利润也最高
- B. 产品用户很少，虽然设计新颖，但质量有待提高
- C. 产品价格开始下降，毛利率和净利润率都下降，利润空间适中
- D. 产品差别小，价格差异也缩小，产品质量可能会出现问题
5. 乙公司在对某投资对象国家进行考察时，发现该国近年来通货膨胀率居高不下，给企业运营带来了不小的压力，因此决定推迟针对该国的直接投资。这表明该公司在进行决策时考虑了（ ）。
- A. 经济因素
- B. 技术因素
- C. 法律和政治因素
- D. 文化因素
6. 在选择基准对象时，不属于企业主要关注问题的是（ ）。
- A. 占用较多资金的活动
- B. 能最终影响企业结果的活动
- C. 产出比例较大的活动
- D. 能显著改善与顾客关系的活动
7. 甲企业生产一种特效驱蚊虫的日用品，经过几年的发展，已经成为国内市场占有率最大的企业。在企业发展的过程中，发现国内市场已经饱和，其规模已经很难满足企业进一步的发展，该企业领导人将眼光投向了近邻东南亚国家，发现在这些东南亚国家市场上尚无与本企业类似的产品，而消费者对这种产品有较高的需求，随即决定进军这些东南亚国家。根据以上信息可以判断，甲公司此次国际化经营的动因是（ ）。
- A. 寻求资源
- B. 寻求市场
- C. 寻求效率
- D. 寻求现成资产

8. 根据邓宁的国际生产综合理论, 当企业只拥有所有权优势与内部化优势, 可以选择的方式是 ()。

- A. 对外直接投资
- B. 技术转移
- C. 出口
- D. 许可证贸易

9. 甲公司是一家手机企业, 自 2011 年起陷入窘境。2014 年甲公司向市场推出一款旗舰智能手机 One M8。甲公司希望 M8 在能够提升公司盈利的同时, 也带来更多的现金流。根据以上信息可以判断, 适合该企业采取的价格策略是 ()。

- A. 细分定价
- B. 渗透定价
- C. 撇脂定价
- D. 动态定价

10. 由于金融危机的影响, 经济处于萧条时期。某跨国公司为了应对金融危机, 加强了对“低收入群体”的营销策略研究。该企业采取的战略是 ()。

- A. 紧缩与集中战略
- B. 转向战略
- C. 放弃战略
- D. 稳定战略

11. 稳定战略又称维持战略, 是企业在战略期所期望达到的经营状况基本保持在战略起点的范围和水平上的战略。下列关于稳定战略的表述中, 错误的是 ()。

- A. 采用稳定战略的企业不需要改变自己的宗旨和目标
- B. 稳定战略适用于对战略期环境的预测变化不大
- C. 采用稳定战略不需要集中资源用于原有的经营范围和产品
- D. 采用稳定战略也有一定风险

12. 下列关于一体化战略的说法中, 错误的是 ()。

- A. 如果企业实现了后向一体化，那么可以控制上游的稀缺资源
- B. 如果企业实现了一体化，可能会增加企业的内部管理成本
- C. 如果企业实现了后向一体化，那么可以减少竞争压力并实现规模经济
- D. 企业采用后向一体化战略，如果涉及的投资数额比较大并且资产专用性较强的话，会明显增加企业的退出成本

13. 国内某汽车销售中心，在销售汽车的过程中发现，很多客户在一定时间内需要对汽车进行保养或者维修，以使得汽车可以安全正常的使用。该销售中心针对这种情况，决定摒弃旧的经营观念，在销售汽车的同时，推出汽车维修和保养服务，开始购进汽车配件，并聘请一定的维修保养人员来为客户服务，并因此获得了巨大的利益。该汽车销售中心选择的重建市场边界的基本法则是（ ）。

- A. 审视他择产业
- B. 跨越战略群体
- C. 重新界定产业的买方群体
- D. 放眼互补性产品或服务

14. 小股东们如果团结一致，运用“用脚投票”的市场机制，能够对不称职的经理形成制约。这项权力来源于（ ）。

- A. 对资源的控制与交换的权力
- B. 个人的素质和影响
- C. 参与或影响企业的战略决策与实施过程
- D. 利益相关者集中或联合的程度

15. 文化与绩效相联系，是因为企业战略成功的一个重要前提是（ ）。

- A. 战略与组织结构相匹配
- B. 战略与人员相匹配
- C. 战略与目标相匹配
- D. 战略与环境相匹配

16. 下列关于集权型决策的表述中，错误的是（ ）。

- A. 易于协调各职能间的决策
- B. 危急情况下能够做出快速决策
- C. 有助于实现规模经济
- D. 减少了信息沟通的障碍，提高了企业反应能力

17. 甲公司是一家建筑公司，准备投标非洲某国一项大型建筑工程。此时传来该国发生内战的消息，公司董事会经过讨论决定停止投标。根据以上信息可以判断，从风险应对策略的角度考虑，该公司停止投标的做法属于（ ）。

- A. 风险降低
- B. 风险规避
- C. 风险转移
- D. 风险保留

18. 关于风险管理的下列说法中错误的是（ ）。

- A. 风险管理为实现企业的目标提供合理的保证
- B. 传统的风险管理就单个风险实施个体风险管理
- C. 全面风险管理主动积极地将风险管理作为价值中心
- D. 风险偏好是指企业风险承受度的边界

19. 下列关于风险管理解决方案的说法中，不正确的是（ ）。

- A. 风险管理解决方案中的外部解决方案一般指外包
- B. 内部控制和风险理财措施属于风险管理解决方案中的内部解决方案
- C. 关键风险指标管理指的是仅仅管理影响企业主要目标的多个主要风险
- D. 对于关键风险指标的分解要注意职能部门和业务单位之间的协调

20. 统计推论是进行项目风险评估和分析的一种十分有效的方法，下列不属于该方法特点的是（ ）。

- A. 在数据充足可靠的情况下简单易行
- B. 结果准确率低
- C. 由于历史事件的前提和环境已发生了变化，不一定适用于今天或未来

D. 没有考虑事件的因果关系，使外推结果可能产生较大偏差

21. 根据我国内部控制基本规范，反舞弊机制属于内部控制要素中的（ ）。



注会模考-《公司战略与风险管理》

答案及解析

一、单项选择题

1. 【正确答案】 A

【答案解析】 公司的使命阐述企业组织的根本性质和存在理由，相对公司目标的概念而言更加模糊。所以本题的正确答案是选项 A。

2. 【正确答案】 B

【答案解析】 私人障碍。除了文化障碍之外，也有一些影响个人的障碍，导致他们认为变革是一种威胁，例如：（1）习惯，因为工作的习惯是很难改变的，新的不熟悉的工作方式通常让人感觉不舒服。安全也不可避免地受到威胁；（2）变革对个人收入的影响可能相当大；（3）对于未知的恐惧降低了人们学习新技能和程序的意愿和兴趣，因为他们可能缺乏自信去迎接新的挑战；（4）选择性的信息处理导致员工去选择应当听什么和忽略什么来判断他们的处境，从而忽略管理层对于变革的要求。

3. 【正确答案】 C

【答案解析】 由于该品牌啤酒的市场增长率已经达到 25%，并且占据最大的市场份额，所以该业务属于明星业务，选项 A 错误。问题业务通常处于最差的现金流量状态，选项 B 错误。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，选项 C 正确。在瘦狗业务的后期，企业应该整顿产品系列，最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理，选项 D 错误。

4. 【正确答案】 B

【答案解析】 选项 A 属于成长期，选项 C 属于成熟期，选项 D 属于衰退期。

5. 【正确答案】 A

【答案解析】 本题主要考核宏观环境分析。影响企业的经济因素包括社会经济结构、经济发展水平、经济体制、宏观经济政策、当前经济状况和其他一般经济条件，其中当前经济状况和其他经济影响因素明确包括：税收水平、通货膨胀率、贸易差额和汇率、失业率、利率、信贷投放以及政府补助等。

6. 【正确答案】 C

【答案解析】 一般来说，可以衡量业绩的活动都可以成为基准对象。然而，把企业的每一项活动都拿来作为基准对象是不切实际的，企业可以主要关注以下几个领域：（1）占用较多资金的活动；（2）能显著改善与顾客关系的活动；（3）能最终影响企业结果的活动。

7. 【正确答案】 B

【答案解析】 本题考核企业国际化经营的动因。甲公司通过进军东南亚市场，来扩大自己的产品市场，所以公司国际化经营的动因是寻求市场。

8. 【正确答案】 C

【答案解析】 邓宁的国际生产综合理论可以概括为一个简单的公式：

所有权优势+内部化优势+区位优势=对外直接投资

企业对外直接投资，必须同时具备所有权优势、内部化优势与区位优势；

该企业如果只拥有所有权优势与内部化优势，只能进行出口贸易；

企业如果只有所有权优势，则只能考虑采用技术转移的形式，将技术出让给其他企业。

9. 【正确答案】 C

【答案解析】 新产品上市定价包括撇脂定价和渗透定价。在能够提升公司盈利的同时，也带来更多的现金流，适合定高价，属于撇脂定价。

10. 【正确答案】 B

【答案解析】 公司为了应对金融危机，加强了对“低收入群体”的营销策略研究，属于转向战略中的调整营销策略。

11. 【正确答案】 C

【答案解析】 本题考核稳定战略。采用稳定战略的企业不需要改变自己的宗旨和目标，而只需要集中资源用于原有的经营范围和产品，以增加其竞争优势。

12. 【正确答案】 C

【答案解析】 企业采用横向一体化战略的主要目的是实现规模经济以获取竞争优势。所以选项 C 错误。

13. 【正确答案】 D

【答案解析】 本题考核蓝海战略。汽车和汽车维修服务是互补的，所以该汽车销售中心选择的基本法则是放眼互补性产品或服务。

14. 【正确答案】 D

【答案解析】 本题考核权力与战略过程。企业利益相关者的权力来源包括：（1）对资源的控制与交换的权力；（2）在管理层次中的地位；（3）个人的素质和影响；（4）参与或影响企业的战略决策与实施过程；（5）利益相关者集中或联合的程度。小股东们团结一致，“用脚投票”获得对不称职的经理的制约，就是因为利益相关者集中、联合起来形成的。所以正确答案是 D。

15. 【正确答案】 D

【答案解析】 本题考核文化与绩效。文化与绩效相联系，是因为企业战略成功的一个重要前提是战略与环境相匹配。当战略符合其环境的要求时，文化则支持企业的定位并使之更有效率；而当企业所面对的环境产生了变化，并显著地要求企业对此适应以求得生存时，文化对绩效的负面影响就变得重要起来。尤其是在一个不利的商业环境中，文化的不可管理性将使之成为一种惯性或阻碍变化的来源。

16. 【正确答案】 D

【答案解析】 本题考核集权型决策的优点。减少了信息沟通的障碍，提高了企业反应能力，能够为决策提供更多的信息并对员工产生激励效应，属于分权型结构的优点。所以，选项 D 的说法错误。

17. 【正确答案】 B

【答案解析】 风险规避指企业回避、停止或退出蕴含某一风险的商业活动或商业环境，避免成为风险的所有人。

18. 【正确答案】 D

【答案解析】 风险承受度是指企业风险偏好的边界，风险偏好是企业希望承受的风险范围。

19. 【正确答案】 C

【答案解析】 关键风险指标管理可以管理单项风险的多个关键成因，也可以管理影响企业主要目标的多个主要风险。选项 C 的说法不正确。

20. 【正确答案】 B

【答案解析】 本题考核统计推论法。主要优点：（1）在数据充足可靠的情况下简单易行；（2）结果准确率高。局限性：（1）由于历史事件的前提和环境已发生了变化，不一定适用于今天或未来；（2）没有考虑事件的因果关系，使外推

结果可能产生较大偏差。为了修正这些偏差，有时必须在历史数据的处理中加入专家或集体的经验修正。

21. 【正确答案】 D

【答案解析】 本题考核内部控制的要素——信息与沟通。信息与沟通是企业及时、准确地收集、传递与内部控制相关的信息，确保信息在企业内部、企业与外部之间进行有效沟通。基本规范主要围绕内部和外部信息的收集、信息在内部和对外部相关者间的传递、信息技术平台、反舞弊机制、举报投诉制度和举报人保护制度等展开。

22. 【正确答案】 C

【答案解析】 被担保人要求变更担保事项的，企业应当重新履行调查评估与审批程序。选项 C 的说法错误。

23. 【正确答案】 B

【答案解析】 本题考核《企业内部控制应用指引第 6 号——资金活动》。企业财会部门负责资金活动的日常管理，参与投融资方案等可行性研究。总会计师或分管会计工作的负责人应当参与投融资决策过程。选项 B 的说法不正确。

24. 【正确答案】 C

【答案解析】 会计信息披露在公司治理结构中的作用包括：（1）监督作用；（2）激励作用；（3）契约沟通作用；（4）有助于外部治理机制的有序运作，选项 C 不包括，答案为选项 C。

二、多项选择题

1. 【正确答案】 BCD

【答案解析】 选项 A 应该是 ST 战略。乳制品行业增长缓慢，说明外界存在增长缓慢的威胁，公司市场占有率高说明企业自身在市场占有率上是有优势的。所以正确答案是选项 BCD。

2. 【正确答案】 ABD

【答案解析】 该企业的某供应商计划实行前向一体化战略，表明供应商讨价还价能力较强，选项 C 不符合题意。选项 A 表明面对购买商的讨价还价能力强。选项 B 也表明的是面向购买商的讨价还价能力强。选项 D 表明面对供应商的讨价还价能力强。

3. 【正确答案】 ABCD

【答案解析】 防范东道国的政治风险，具体措施可以考虑以下几点：①加强对东道国的政治风险的评估，完善动态监测和预警系统。②采取灵活的国际投资策略，构筑风险控制的坚实基础。③实行企业当地化策略，减少与东道国之间的矛盾和摩擦。与东道国政府建立比较稳固的关系，可以在一定程度上增加东道国政府对外资企业的好感，可以防范所面临的政治风险，选项 D 也正确。

4. 【正确答案】 AC

【答案解析】 本题考核财务战略。在财务战略矩阵中，如果（投资资本回报率－资本成本）大于零，则创造价值；如果（投资资本回报率－资本成本）小于零，则价值减损。如果（销售增长率－可持续增长率）大于零，则现金短缺；如果（销售增长率－可持续增长率）小于零，则现金剩余。

5. 【正确答案】 ABCD

【答案解析】 本题考核零散产业中的竞争战略。造成产业零散的原因包括：（1）进入障碍低或存在退出障碍。（2）市场需求多样导致高度产品差异化。（3）不存在规模经济或难以达到经济规模。

其他的因素，如政府政策和地方法规对某些产业集中的限制，以及一个新产业中还没有企业掌握足够的技能和能力以占据重要的市场份额等因素，也是导致产业零散的原因。

6. 【正确答案】 AC

【答案解析】 “药品企业自主定价权力的扩大和政府的药品降价政策将使国内药品的总体价格水平不断下降”表明甲公司会面临市场风险（产品或服务的价格及供需变化带来的风险）。“本公司产品降价趋势明显，这将对公司的盈利能力产生一定不利影响”表明甲公司会面临运营风险[企业新市场开发，市场营销策略（包括产品或服务定价与销售渠道，市场营销环境状况等）方面可能引发的风险]。

7. 【正确答案】 ABD

【答案解析】 《企业内部控制应用指引第 16 号——合同管理》所称合同，是指企业与自然人、法人及其他组织等平等主体之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议。企业与职工签订的劳动合同，不适用本指引。

8. 【正确答案】 ACD

【答案解析】重大的销售业务谈判都应当吸收财会、法律等专业人员参加，并形成完整的书面记录。选项 B 的说法不正确。

9. 【正确答案】 CD

【答案解析】本题考核内部控制评价的方法。实地查验以及审阅与检查用于业务层面评价。

10. 【正确答案】 ACD

【答案解析】该公司成立之初制定的战略过于脱离实际，说明公司管理者决策错误，使战略目标本身存在严重缺陷或错误；公司员工对战略不认同，说明公司内部缺乏沟通，企业战略未能成为全体员工的共同行动目标，企业成员之间缺乏协作共事的愿望；银行贷款到期导致资金链断裂，说明战略实施所需的资源条件与现实存在的资源条件之间出现较大缺口；选项 B 没有涉及到，所以选项 B 是错误的。

11. 【正确答案】 AC

【答案解析】开拓型组织缺乏效率性，很难获得最大利润，选项 B 说法不正确；在行政管理方面，开拓型组织奉行的基本原则是灵活性，即在大量分散的单位和目标之间调度和协调资源，不采取集中的计划和控制全部生产的方式，选项 D 说法不正确；选项 AC 说法正确。

12. 【正确答案】 ABD

【答案解析】业务单位战略又称竞争战略，是在战略业务单位这个层次制定的，所以选项 A 的说法不正确，选项 C 的说法正确；总体战略是企业最高层次的战略，所以选项 B 的说法不正确；职能战略侧重于企业内部特定职能部门的组织效率，选项 D 的说法不正确。

13. 【正确答案】 ABD

【答案解析】风险管理策略的组成部分：（1）风险偏好和风险承受度。明确公司要承担什么风险，承担多少。（2）全面风险管理的有效性标准。明确怎样衡量我们的风险管理工作成效。（3）风险管理的工具选择。明确怎样管理重大风险。（4）全面风险管理的资源配置。明确如何安排人力、财力、物资、外部资源等风险管理资源。

14. 【正确答案】 ABD

【答案解析】 实践中公司治理被重视的根源在于，其产生的问题已经引起了利益相关者的不满。影响公司治理重要性的主要因素包括五个方面：（1）公司高管的高薪酬问题；（2）机构投资者的监管意识的提高；（3）更多利益相关者参与公司治理的迫切需求；（4）“内部人控制”现象更为明显；（5）大股东和中小股东的冲突加剧。

三、简答题

1. 【答案】

1) FY 克服零散的途径是连锁经营或特许经营，在全国范围内走连锁发展之路，FY 的百余家火锅连锁店遍布了全国各省、市、区以及美国、日本、加拿大、印尼、阿联酋等海外市场，成为一个国际性的大型餐饮连锁公司，这都体现的是连锁经营。（2分）

克服零散的另外两条途径分别是技术创新以创造规模经济以及尽早发现产业趋势。（1分）

2) 常见的新兴产业早期进入障碍有：

①专有技术；②获得分销渠道；③得到适当成本和质量的原材料和其他投入；④经验造成的成本优势；⑤风险。（1分）

FY 公司主要的早期进入障碍是专有技术。“实现线上线下必须要有专业的网络技术才能够实现，这对 FY 公司来说是一大挑战”，从这里可以看出，FY 公司主要的早期进入障碍是专有技术。（2分）

English Answers:

(1) FY Company adopts chain-store operation or franchise to overcome scattered management and follows chain development way within nationwide. Over a hundred FY Hotpot chain stores are all over the country in each province, city, district and oversea market in United States, Japan, Canada, Indonesia, and United Arab Emirates, etc. FY Company becomes an international large catering chain corporation. All of these reflect chain operation.

Ways to overcome scattered management include creating scale economy by technical innovation and discovering industry trend as soon as possible.

(2) Common entry barriers of emerging industry include:

- a. proprietary technology;
- b. obtaining distribution channel;
- c. acquisition of raw material with proper cost and quality, and other inputs;
- d. cost advantages result from experience;
- e. risk.

FY Company's major entry barrier during the early phase was proprietary technology. "Implementation of O2O requires professional network technology, which is a great challenge for FY Company" indicates that FY Company's major entry barrier during the early phase was proprietary technology.

2. 【答案】

优势:

- ①拥有大面积桑椹种植基地。该公司拥有 1330 亩的桑果种植基地，原材料供应有了绝对的保障。
- ②具有雄厚的技术优势。是一家集科研、生产、销售为一体的科技型出口企业。拥有一支集研究员、博士、硕士在内的多学科高素质人才组成的队伍。对桑果的研究已经有几十年的历史，取得多项技术专利，对桑椹的研究已达到世界领先水平，是国内唯一获得绿色食品标志的果汁类饮品。
- ③桑果汁的生产规模全国第一，规模经济效应明显。
- ④全程安全质量控制。桑果汁的生产严格按照绿色食品的四个要求进行全程控制：第一，按绿色食品的要求选择种植基地，原料基地在大气、土壤、水资源等方面进行严格控制；第二，使用符合绿色食品要求的有机化肥；第三，产品的加工生产严格按照 ISO9001 标准执行。果汁的质量、颜色、味道的调配、果汁的成分和含量的稳定性都是同类产品无法与之相比的；第四，原汁的加工处理严格控制在 1:1。产品原汁含量高，纯鲜榨，营养成份丰富。（2 分）

劣势:

- ①成本高。首先，原材料基地的建设必须考虑大气、土壤、水资源等符合绿色食品认证要求的因素，造成符合要求的基地远离城市，运输成本偏高；其次，桑果生产周期 1 年只有 1 季，果实小，须人工采摘。

②知名度低。由于资金的限制，企业在品牌推广、企业与产品的宣传、渠道的建设等方面与众多饮料企业相比明显处于劣势，企业产品的知名度不高。

③销售力量偏弱。由于企业本身体制问题，人才队伍的结构明显重技术轻市场。销售队伍的建设落后于产品发展的需要，产品的市场开发缺乏力度。（2分）

机会：

①市场发展空间巨大。国内果汁市场真正发展还不到 10 年，目前国内果汁人均年消费量还不到 1L，仅相当于世界平均水平的 1/10，发达国家平均水平的 1/40，因此，果汁市场在中国仍有巨大的发展空间。

②消费者对绿色健康食品的追求。随着我国经济水平的高速发展和人民生活水平的提高，食品的安全与健康越来越受到消费者的关注，绿色、健康的果汁饮料越来越受到消费者的青睐。

③《食品安全法》实施的良机。新的《食品安全法》中要求追溯原材料。

④桑果的种植历史悠久中国有五千多年的蚕桑文化历史，种桑养蚕在中国家喻户晓，市场基础较好。（2分）

威胁：

①饮料市场竞争非常激烈，果汁类饮料品牌众多。

②竞争对手有强大的资金支持，市场宣传与推广力度很大。（2分）

3. 【答案】

1) 货源策略包括：单一货源策略；多货源策略；由供应商负责交付一个完整的子部件。

该公司的全球供应商数量现在是 800 家，从多个供应商处采购，采用的是多货源策略。有很多产品的设计方案直接交给厂商来做，采用的是由供应商负责交付一个完整的子部件。（1分）

多货源策略的优点是：①能够取得更多的知识和专门技术；②一个供应商的供货中断产生的影响较低；③供应商之间的竞争有利于对供应商压价。

由供应商负责交付一个完整的子部件的优点是：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。（1分）

2) 验收环节存在不足。采购的验收环节把控不严，经常出现入库的一些产品存在不合格的情况，而且验收流程不规范，一些产品找不到相应的验收证明。企业应当建立严格的采购验收制度，确定检验方式，由专门的验收机构或验收人员对

采购项目的品种、规格、数量、质量等相关内容进行验收，出具验收证明。涉及大宗和新、特物资采购的，还应进行专业测试。验收过程中发现的异常情况，负责验收的机构或人员应当立即向企业有权管理的相关机构报告，相关机构应当查明原因并及时处理。（1.5分）

会计记录存在不足。会计记录也不完整，在期末进行盘点的时候经常出现账实不符的情况。企业应当加强对购买、验收、付款业务的会计系统控制，详细记录供应商情况、请购申请、采购合同、采购通知、验收证明、入库凭证、商业票据、款项支付等情况，确保会计记录、采购记录与仓储记录核对一致。（1.5分）

3) 采购业务需关注的主要风险包括：①采购计划安排不合理，市场变化趋势预测不准确，造成库存短缺或积压，可能导致企业生产停滞或资源浪费。（1分）②供应商选择不当，采购方式不合理，招投标或定价机制不科学，授权审批不规范，可能导致采购物资质次价高，出现舞弊或遭受欺诈。（1分）③采购验收不规范，付款审核不严，可能导致采购物资、资金损失或信用受损。（1分）

4. 【答案】

1) 总体战略（公司层战略）是企业最高层次的战略。企业总体战略的主要类型可以分为三类：发展战略、稳定战略和收缩战略。发展战略包括一体化战略、密集型战略和多元化战略。收缩战略包括紧缩与集中战略、转向战略和放弃战略。（1分）

惠生控股公司是惠生果汁的原材料生产商，获得上游企业所有权或加强对其控制权的战略属于一体化战略中的后向一体化战略。（0.5分）

德利食品有限公司主要涉足酒、茶、咖啡等饮料，而惠生果汁主营果汁、蔬菜汁、混合果汁等，二者在产品方面具有一定的相关性，所以惠生果汁收购德利食品属于相关多元化战略。（0.5分）

2) 明星业务处于迅速增长的市场，具有很大的市场份额。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。惠生果汁应该向 100%果汁系列及冰糖葫芦汁投入大量资金，优先供给它们所需的资源，提高市场占有率，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责。（3分）

3) 外部发展（并购）是指企业通过取得外部经营资源谋求发展的战略。外部发展的狭义内涵是并购，并购包括收购与合并，收购指一个企业（收购者）收购和

吸纳了另一个企业（被收购者）的股权。合并指两个或两个以上的企业之间的重新组合。（1.5分）

并购的动机：避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险；获得协同效应；克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。（1.5分）

四、综合题

【答案】

1) 政治和法律环境分析：我国出台了相应的政策、法规支持新能源汽车的发展；电动汽车研究一直是国家计划项目，并在 2001 年设立了“电动汽车重大科技专项”。（1分）

经济环境分析：纯电动汽车属于新能源产业中鼓励发展的一部分。（1分）

社会和文化环境分析：随着人们环保意识的提高，价值观念的转变，越来越多的消费者愿意购买电动汽车，甚至将其看作是一种流行的趋势。（1分）

技术环境分析：通过组织企业、高等院校和科研机构，集中各方面力量进行联合攻关，现正处于研发势头强劲阶段，部分技术已经赶上甚至超过世界先进水平。

（1分）

2) G 企业与供应商在战略决策与实施过程中的行为模式是折中模式。因为供应商同意发货，但是需要提价 10%，低于一开始要求的提价 20%的水平，供应商做出了一定的让步；同时 G 企业同意补交 10%货款的要求，也作出了让步，所以是折中模式。（6分）

3) 市场风险和操作风险。G 企业的供应商突然提出加价 20%的要求，如果 G 企业不同意加价则拒绝发货并且不愿意退还 G 企业预交的货款。这体现的是供应商带来的市场风险。G 企业对关键原件过于依赖外部的供应，这体现的是操作风险。

（5分）

4) G 企业采取的风险管理策略的工具具有风险控制、风险转换和风险承担。（2分）

“为了保证每一个制造环节的正常运行，防范不必要的风险发生，企业内部禁止吸烟，而且设立专门的质检部门，对生产出的零件成品进行检查，减少次品率”

属于风险控制。（1分）

“G 企业在对外出售纯电动汽车时，为了减少企业的坏账损失，对客户的信用标准设置的较高，同时为了让客户尽早提交货款，G 企业也提出了一定的优惠措施”，属于风险转换。（1 分）

“企业承诺，如果汽车出现技术问题，G 企业会负责召回，赔偿客户相应的损失”，属于风险承担。（1 分）

5) G 企业采取的分销策略是直接分销。（1 分）直接分销是指产品无须具体的中间商而直接从生产商到消费者。（1 分）G 企业直接建立自己的 4S 店销售纯电动汽车，说明采取的是直接分销的策略。（3 分）



- A. 风险评估
- B. 控制活动
- C. 内部监督
- D. 信息与沟通

22. 下列关于《企业内部控制应用指引第 12 号——担保业务》的相关说法中，错误的是（ ）。

- A. 企业应当采取合法有效的措施加强对子公司担保业务的统一监控
- B. 企业为关联方提供担保的，与关联方存在经济利益或近亲属关系的有关人员在评估与审批环节应当回避
- C. 被担保人要求变更担保事项的，企业应当拒绝
- D. 企业应当根据审核批准的担保业务订立担保合同

23. 根据《企业内部控制应用指引第 6 号——资金活动》的规定，下列说法中不正确的是（ ）。

- A. 企业的资金活动包括筹资、投资和资金营运
- B. 企业财会部门负责资金活动的日常管理，参与投融资方案等可行性研究及投融资决策过程
- C. 筹资、投资方案发生重大变更的，应当重新进行可行性研究并履行相应审批程序
- D. 企业应当严禁资金的体外循环，切实防范资金营运中的风险

24. 下列不属于会计信息披露在公司治理结构中的作用的是（ ）。

- A. 监督作用
- B. 激励作用
- C. 指导作用
- D. 有助于外部治理机制的有序运作

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. 甲公司是 C 国一家以乳制品业务为主体的多元化经营企业, 业务范围涉及乳制品、煤化工、房地产、新能源等。甲公司对其业务发展状况进行分析, 以下各项符合 SWOT 分析的有 ()。

- A. 乳制品行业增长缓慢, 公司市场占有率高, 应采用 SO 战略
- B. 房地产行业不景气, 公司市场占有率低, 应采用 WT 战略
- C. 新能源行业具有广阔的发展前景, 公司在该行业不具有竞争优势, 应采用 WO 战略
- D. 煤化工行业近年来发展势头明显回落, 公司在该行业中具备一定优势, 应采用 ST 战略

2. 根据五力分析模型, 下列选项中, 表明某企业讨价还价能力较强的情况有 ()。

- A. 该企业是产业内少数几家能够提供某产品的企业, 且没有替代品
- B. 该企业打算采取前向一体化战略
- C. 该企业的某供应商计划实行前向一体化战略
- D. 该企业是某供应商最大的客户, 采购量占其 80% 以上

3. 乙公司是一家大型彩电制造企业, 其经营业务范围主要涉及东亚地区, 最近公司决定在越南当地并购一家生产彩电的家电企业。为防范东道国的政治风险, 乙公司应该采取的措施包括 ()。

- A. 挑选一些雇员派往越南做考察, 加强对东道国政治风险的评估
- B. 将企业的一部分所有权向当地公民转让
- C. 采取灵活的国际投资策略
- D. 与越南政府建立比较稳固的关系

4. 在财务战略矩阵中, 如果企业的业务属于增值型现金剩余业务, 则说明 ()。

- A. 投资资本回报率大于资本成本
- B. 销售增长率大于可持续增长率
- C. 销售增长率小于可持续增长率
- D. 投资资本回报率小于资本成本

5. 下列关于造成产业零散的原因的说法中，正确的有（ ）。

- A. 进入障碍低或存在退出障碍
- B. 市场需求多样导致高度产品差异化
- C. 政府政策和地方法规对某些产业集中的限制
- D. 不存在规模经济或难以达到经济规模

6. 随着医疗保险制度的逐步到位，药品价格改革的降价效应得到了进一步显现。今后，药品企业自主定价权力的扩大和政府的药品降价政策将使国内药品的总体价格水平不断下降。甲公司是一家生物制药公司，公司已形成规模销售的产品今后将面临着激烈的市场竞争和强劲的竞争对手，因而本公司产品降价趋势明显，这将对公司的盈利能力产生一定不利影响。根据以上信息可以判断，甲公司可能面对的风险包括（ ）。

- A. 市场风险
- B. 替代品竞争风险
- C. 运营风险
- D. 信用风险

7. 下列订立的合同中，适用于《企业内部控制应用指引第 16 号——合同管理》的有（ ）。

- A. 企业与供应商签订的原材料采购合同
- B. 企业与销售代理签订的销售代理变更合同
- C. 企业与职工签订的劳动合同
- D. 企业间签订的买卖合同

8. 下列各项中，符合《企业内部控制应用指引第 9 号——销售业务》规定的有（ ）。

- A. 企业对于境外客户和新开发客户，应当建立严格的信用保证制度
- B. 企业的销售业务谈判都应当吸收财会、法律等专业人员参加，并形成完整的书面记录
- C. 销售部门负责应收款项的催收，催收记录（包括往来函电）应妥善保存
- D. 财会部门负责办理资金结算并监督款项回收

9. 下列内部控制评价方法中，不能用于企业层面评价的方法有（ ）。

- A. 个别访谈
- B. 调查问卷
- C. 实地查验
- D. 审阅与检查

10. 甲公司是一家高新技术企业，在成立之初，管理层就立下了雄心壮志，计划五年内上市，十年内成为行业的龙头企业。然而理想虽丰满，现实却很骨感，在成立几年后，公司管理层就发现，公司产品远远没有达到市场预期，企业上市也是遥遥无期，而且该公司的员工也不认可管理层当初制定的目标，认为这不现实，终于，在前期借入的长期贷款到期时，甲公司资金链出现了断裂，该公司面临前所未有的困境。从以上信息可以判断，导致该公司战略失效的原因包括（ ）。

- A. 企业内部缺乏沟通，企业战略未能成为全体员工的共同行动目标，企业成员之间缺乏协作共事的愿望
- B. 用人不当，主管人员、作业人员不称职或玩忽职守
- C. 战略实施所需的资源条件与现实存在的资源条件之间出现较大缺口
- D. 公司管理者决策错误，使战略目标本身存在严重缺陷或错误

11. 下列关于组织战略类型的说法中，正确的有（ ）。

- A. 防御型战略组织适合于较为稳定的产业，但是也有潜在的危险，不可能对市场环境做出重大的改变
- B. 开拓型战略组织在不断求变当中可以寻找新的市场机会，很容易获得最大利润
- C. 分析型战略组织在保持技术的灵活性与稳定性之间进行平衡
- D. 在行政管理方面，反应型组织奉行的基本原则是灵活性，即在大量分散的单位和目标之间调度和协调资源，不采取集中的计划和控制全部生产的方式

12. 下列选项中，对于战略的说法不正确的有（ ）。

- A. 公司战略是在战略业务单位这个层次制定的
- B. 业务单位战略是企业最高层次的战略
- C. 业务单位战略又称竞争战略

D. 业务单位战略侧重于企业内部特定职能部门的组织效率

13. 下列属于风险管理策略组成部分的有（ ）。

- A. 风险偏好和风险承受度
- B. 全面风险管理的有效性标准
- C. 风险管理的时机选择
- D. 全面风险管理的资源配置

14. 影响公司治理重要性的主要因素，包括以下哪些内容（ ）。

- A. 公司高管的高薪酬问题
- B. “内部人控制”现象更为明显
- C. 政府监管的客观需要
- D. 大股东和中小股东的冲突加剧

三、简答题（本题型共 4 小题 30 分。其中 1 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。）内蒙古 FY 餐饮连锁有限公司 1999 年 8 月诞生于内蒙古包头市，以经营小肥羊特色火锅为主业，兼营调味品及专用肉制品的研发、加工及销售业务。

火锅深受人们的喜爱，因此大大小小的火锅店遍布全国，产业集中度很低，属于零散型产业。FY 能够在产业中立足一方面依赖于其优质的产品与服务，另一方面依赖于其经营模式。由于 FY 第一家店经营情况良好，创始人在包头市青山区、东河区又成功开设了两家 FY 火锅店，生意同样火爆。这让 FY 创始人看到了连锁发展的希望。从 2000 年 4 月起，FY 火锅开始走出包头市，从此开始了它在全国范围内的连锁发展之路。目前，FY 的百余家火锅连锁店遍布了全国各省、市、区以及美国、日本、加拿大、印尼、阿联酋等海外市场，成为一个国际性的大型餐饮连锁公司。

随着人们生活水平的提高,消费习惯的改变,越来越多的消费者愿意通过网络订餐来解决一日三餐的问题。这促使送餐公司、订餐软件等新兴业务的兴起。线上线下 O2O 已经被大家熟知,面对这种新兴产业的逐步形成, FY 公司也试图利用网络来扩大市场份额。然而想要实现线上线下必须要有专业的网络技术才能够实现,这对 FY 公司来说是一大挑战。

要求:

- 1) 简要分析 FY 公司克服零散的途径并说明克服零散的另外两种途径。
- 2) 列举常见的新兴产业早期进入障碍。分析说明 FY 公司进入 O2O 产业的障碍是哪种?

2. (本题共 8 分。)随着我国经济水平的高速发展和人民生活水平的提高,食品的安全与健康越来越受到消费者的关注,绿色、健康的果汁饮料越来越受到消费者的青睐。根据目前全球饮品的趋势。饮料类产品按特质分为“乐趣”、“养身”、“方便”和“健康”四大类。而果汁属于“健康”一类。消费者购买果汁的主要动力是希望能获得其中有益健康的成分。大部分消费者对纯果汁的营养价值更为信任,其中追求高品质生活的人群,如女性和中老年人更看重纯果汁的健康特性,这些人消费能力较强,消费理念成熟且难以改变。国内果汁市场真正发展还不到 10 年,目前国内果汁人均年消费量还不到 1L,仅相当于世界平均水平的 1/10,发达国家平均水平的 1/40,因此,果汁市场在中国仍有巨大的发展空间。

新的《食品安全法》中要求追溯原材料。这对于那些拥有自身原果生产基地的果汁企业是很好的机会。

在各饮料巨头的暗战中,果汁饮料市场的争夺将更为激烈。现有的果汁饮料市场存在着几股不同的力量:一是跨国公司如可口可乐、百事可乐等,这也是最强劲的一股力量;二是康师傅;三是汇源等国内知名企业。整体上看,果汁市场竞争表现出两大特征:一是饮料市场竞争非常激烈,果汁类饮料品牌众多;二是竞争对手有强大的资金支持,市场宣传与推广力度很大。

中国有五千多年的蚕桑文化历史,种桑养蚕在中国家喻户晓,消费者对桑椹的认知度较高,具有较好的市场基础。甲公司是一家集科研、生产、销售为一体的科技型出口企业,聚焦于桑果汁产品的生产,拥有一支集研究员、博士、硕士在内的多学科高素质人才组成的队伍。并且对桑果的研究已经有几十年的历史,取得了多项技术专利,对桑椹的研究已达到世界领先水平,是国内唯一获得绿色食品

标志的果汁类饮品。该公司桑果汁的生产规模全国第一，规模经济效应明显。整个生产过程严格按照绿色食品的四个要求进行全程控制：第一，按绿色食品的要求选择种植基地，拥有 1330 亩的桑果种植基地。原料基地在大气、土壤、水资源等方面进行严格控制。但这也造成符合要求的基地远离城市，运输成本偏高。同时，桑果生产周期一年只有 1 季，果实小，须人工采摘；第二，使用符合绿色食品要求的有机化肥；第三，产品的加工生产严格按照 ISO9001 标准执行。果汁的质量、颜色、味道的调配、果汁的成分和含量的稳定性都是同类产品无法与之相比的；第四，原汁的加工处理严格控制在 1:1。产品原汁含量高，纯鲜榨，营养成分丰富。

由于资金的限制，企业在品牌推广、企业与产品的宣传、渠道的建设等方面与众多饮料企业相比明显处于劣势，企业产品的知名度不高。由于企业本身体制问题，人才队伍的结构明显重技术轻市场。销售队伍的建设落后于产品发展的需要，产品的市场开发缺乏力度。

要求：

请使用 SWOT 分析法对甲公司的环境进行分析。

3. (本小题 8 分。) H 公司是一家全球化经营的家电生产销售企业，在日常经营过程中采取的采购策略是利用全球化网络，集中购买。以规模优势降低采购成本，同时精简供应商队伍。据统计，H 公司的全球供应商数量由原先的 2000 家降至 800 家，其中国际化供应商的比例达到了 70%，目前世界前 500 强中有 40 家是 H 公司的供应商。对于供应商关系的管理方面，H 公司采用的是 SBD 模式：共同发展供应业务。H 公司有很多产品的设计方案直接交给厂商来做，很多零部件是由供应商提供今后两个月市场的产品预测并将待开发的产品形成图纸，这样一来，供应商就真正成为了 H 公司的设计部和工厂，加快开发速度。许多供应商的厂房和 H 公司的仓库之间甚至不需要汽车运输，工厂的叉车直接开到 H 公司的仓库，大大节约运输成本。H 公司本身则侧重于核心产品的买卖和结算业务。

但是，在企业的采购业务内部控制方面还是存在着一些问题的。采购的验收环节把控不严，经常出现入库的一些产品存在不合格的情况，而且验收流程不规范，一些产品找不到相应的验收证明。会计记录也不完整，在期末进行盘点的时候经常出现账实不符的情况。公司领导决定对具体的情况进行调查，查明原因进行改进，以保证公司的内部控制有效实施。

要求：

- 1) 简述货源策略的种类，分析 H 公司采用的是哪种货源策略，并说明其优点。
- 2) 分析 H 公司在采购业务内部控制方面存在的不足，并说明理由。
- 3) 根据《企业内部控制应用指引第 7 号——采购业务》简述采购业务需关注的主要风险。

4. (本小题 8 分。) 惠生果汁是我国领先的果蔬汁及饮料生产和销售企业，旗下产品种类丰富，拥有 100% 果汁系列、果肉饮品系列、果汁饮料系列、儿童果汁系列、植物蛋白系列等多个系列产品。其中 100% 果汁系列及 2013 年新品冰糖葫芦汁是其两大明星产品。

2013 年 5 月 23 日，在香港上市的惠生果汁发布公告，将以 49 亿港元全面收购主要原材料供应商惠生产业控股公司，该项收购将有助于惠生集团打造垂直整合业务模式。

2014 年 5 月 5 日，惠生果汁集团宣布，以总代价人民币 1.1766 亿元，收购软性饮料生产及销售业务，将与日本大型饮料企业德利合作在中国发展饮品及食品批发等业务。这次收购可以使惠生果汁扩大产品领域，以在竞争激烈的内地饮料市场中突围。另外，以人民币 1.1356 亿元，收购德利（上海）食品有限公司的全部权益；以人民币 410 万元，收购德利（上海）食品贸易有限公司的 50% 股本权益。德利食品的主要业务为生产软性饮料，其 2012 及 2013 年度除税后纯利为人民币 3614 万元及 1939 万元。德利贸易主要业务则为销售软性饮料，其 2012 及 2013 年度除税后亏损净额为人民币 1.03 亿元及 4084 万元。收购完成后，德利贸易将成为惠生果汁及德利（中国）投资有限公司的合营公司，将从事饮品及食品批发、进出口及代理、委托加工及生产等业务；合营公司的经营限期至 2025 年底。德利食品有限公司主要涉足烈酒、茶、咖啡等饮料，惠生果汁主营业务为生产及销售果汁、蔬菜汁、混合果蔬汁及其他饮料。

要求：

- 1) 简述总体战略的主要类型。分析判断惠生果汁收购惠生产业控股及德利食品有限公司所采取的总体战略类型？若能细化，写出细分类型。
- 2) 面对 100% 果汁系列及 2013 年新品冰糖葫芦汁两大明星产品，惠生果汁应该采取哪些战略。
- 3) 简述并购的内涵及动机。

四、综合题（本题 25 分。）

资料一

G 企业是国内汽车制造企业，主要生产的是纯电动汽车，包括电动轿车、电动货车和电动客车。

纯电动汽车是指以车载电源为动力，用电机驱动车轮行驶，符合道路交通、安全法规各项要求的车辆，属于新能源产业中鼓励发展的一部分。由于对环境影响相对传统汽车较小，其前景被广泛看好。目前，我国也出台了相应的政策、法规支持新能源汽车的发展。从“八五”开始到现在，电动汽车研究一直是国家计划项目，并在 2001 年设立了“电动汽车重大科技专项”，通过组织企业、高等院校和科研机构，集中各方面力量进行联合攻关，现正处于研发势头强劲阶段，部分技术已经赶上甚至超过世界先进水平。而且随着人们环保意识的提高，价值观念的转变，越来越多的消费者愿意购买电动汽车，甚至将其看作是一种流行的趋势。

资料二

G 企业的纯电动车制造技术和部件一部分从国外引进，一部分由企业的内部技术人员自行研究开发。汽车电池是依靠国外进口的，与 G 企业合作的电池提供商突然提出加价 20% 的要求，如果 G 企业不同意加价则拒绝发货并且不愿意退还 G 企业预交的货款，面对这种情况，G 企业与供应商进行了艰难的谈判磋商，最终供应商同意发货，但是前提是 G 企业要在发货后补交 10% 的货款。G 企业对关键原件过于依赖，因此管理层决定自己开发研制适用自己车型的蓄电池。

资料三

G 企业在生产经营过程中，为了保证每一个制造环节的正常运行，防范不必要的风险发生，企业内部禁止吸烟，而且设立专门的质检部门，对生产出的零件成品进行检查，减少次品率。市场中仍然是传统的汽油车占主导，纯电动汽车起步较晚，市场份额较少。为了促进销售，G 企业建立了自己的营销渠道。传统的汽车厂商注重经销商和 4S 店相结合的渠道策略，而 G 企业的销售渠道只采取自营 4S 店的策略。在 G 企业自己的 4S 店内，客户可以实现与汽车直接的对话，亲自体验纯电动汽车的不同与魅力。G 企业在对外出售纯电动汽车时，为了减少企业的坏账损失，对客户的信用标准设置的较高，同时为了让客户尽早提交货款，G 企业也提出了一定的优惠措施。企业承诺，如果汽车出现技术问题，G 企业会负责召回，赔偿客户相应的损失。

要求：

- 1) 依据资料一，对我国的 G 企业进行宏观环境分析。
- 2) 根据资料二，分析指出 G 企业与供应商在战略决策与实施过程中的行为模式的类型。
- 3) 依据资料二，分析指出 G 企业面对的风险种类。
- 4) 依据资料三，分析指出 G 企业采取的风险管理策略工具有哪些。
- 5) 依据资料三，分析指出 G 企业在销售中采取的何种分销策略。

