

## 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. 下列各项中，不属于战略选择过程组成部分的是（ ）。

- A. 制定战略选择方案
- B. 评估战略备选方案
- C. 选择战略
- D. 选择适当的组织协调和控制系统

2. 甲企业看好远程教育领域，打算于 2010 年进军远程教育产业，在外部环境分析中，甲企业发现产业内的领头羊乙公司有着良好的信誉和口碑，已经占领了远程教育行业的大半壁江山，占有近 70% 的市场。据此甲企业认为进入这个产业的障碍是（ ）。

- A. 规模经济
- B. 转换成本
- C. 现有企业的市场优势
- D. 政府政策

3. 甲企业正在对本企业的价值链进行分析，下列各项中属于价值活动中支持活动的是（ ）。

- A. 仓储
- B. 销售渠道选择
- C. 员工培训
- D. 送货

4. 水资源是一个国家经济发展的重要战略资源，是人类赖以生存和发展的基本条件，如果一个企业能够控制水资源，那么该企业就有超强的核心竞争力。则形成该企业核心竞争力的水资源属于（ ）。

- A. 无形资源
- B. 人力资源
- C. 不可替代的资源
- D. 持久的资源
5. 在行业吸引力矩阵中，如果是处于左上方三个方格的业务，应采取的对策是（ ）。
- A. 增长与发展战略
- B. 停止战略
- C. 维持战略
- D. 撤退战略
6. 下列关于红海战略和蓝海战略的说法中，正确的是（ ）。
- A. 红海战略打破了价值与成本的互替定律
- B. 采取蓝海战略的企业在已经存在的市场中竞争
- C. 红海战略争夺现有的需求
- D. 采取蓝海战略的企业参与竞争
7. C 国某企业为了扩大市场份额，在 C 国的各个大型商场举办周末打折促销活动，还有各类现场体验、免费试用活动。该企业的总体战略类型是（ ）。
- A. 稳定战略
- B. 产品开发战略
- C. 市场开发战略
- D. 市场渗透战略
8. 下列不属于内部招聘优点的是（ ）。
- A. 内部招聘能节约大量的招聘和选拔时间及费用
- B. 在管理现有员工时，可通过已知数据进行选拔，并且可通过在内部取得反馈来考察员工是否适合该工作
- C. 能调动员工积极性，培养员工的忠诚度

D. 适合该工作的员工可能在企业外部

9. 甲企业因需求增长而满负荷生产或超额生产之后才能增加产能,这样可以降低甲企业由于生产能力过剩而产生的风险,但也导致企业潜在客户流失。该企业采取的产能计划类型属于( )。

- A. 领先策略
- B. 滞后策略
- C. 匹配策略
- D. 销售策略

10. 企业采用收缩战略的原因有多种,大致可分为主动和被动两大类。一些小型企业的具体目标是“赚 100 万”就罢休。当目标基本达到后,企业不愿再去承受继续经营的代价与风险。这体现的是( )。

- A. 外部原因导致企业走下坡路
- B. 企业失去竞争优势
- C. 小企业的短期行为
- D. 重新调整业务组合

11. 下列选项中,适合企业采用集中化战略的是( )。

- A. 市场上存在大量的价格敏感用户
- B. 消费者的转换成本较低
- C. 顾客的需求是多样化的
- D. 企业资源和能力有限

12. 从公司内部治理结构角度出发,公司的日常经营管理和行政事务的负责人是( )。

- A. 股东
- B. 董事
- C. 经理人
- D. 审计委员会委员

13. 出版社进行书籍装订时, 要求印刷厂按照一定的质量标准完成任务, 而不限制书的内页和封皮在什么地方印刷, 这种协调机制属于 ( )。

- A. 直接指挥, 直接控制
- B. 共同价值观
- C. 工作过程标准化
- D. 工作成果标准化

14. 与传统评价体系相比较来说, 下列不属于平衡计分卡特点的是 ( )。

- A. 可以为企业战略管理提供强有力的支持
- B. 可以提高企业整体的管理效率
- C. 注重团队合作, 防止企业管理机能失调
- D. 使得传统的绩效管理从人员考核和评估的工具转变成战略实施的工具

15. 2012 年棉花价格大幅下降, 某以棉花种植为主营业务的农产品公司损失惨重, 2013 年该公司为降低风险, 购买了棉花期货, 约定 2013 年年底按照 10 元/公斤的价格出售棉花 1000 吨。该公司采用的风险管理工具是 ( )。

- A. 风险承担
- B. 风险规避
- C. 风险转移
- D. 风险对冲

16. 下列关于企业风险管理总体目标的说法中, 不正确的是 ( )。

- A. 确保将风险控制在与公司总体目标相适应并可承受的范围内
- B. 确保企业内部实现真实、可靠的信息沟通
- C. 确保遵守有关法律法规
- D. 确保企业建立针对各项重大风险发生后的危机处理计划

17. 下列风险管理技术与方法中, 属于定性分析的是 ( )。

- A. 马尔科夫分析法
- B. 头脑风暴法

- C. 敏感性分析法
- D. 决策树法

18. 内部控制系统是针对企业战略、规划等各项业务管理及其重要业务流程，通过执行风险管理基本流程，制定并执行的规章制度、程序和措施。内部控制围绕的目标是（ ）。

- A. 风险管理策略目标
- B. 风险管理文化目标
- C. 风险管理目标
- D. 风险识别目标

19. 内部控制的目标不包括（ ）。

- A. 取得经营的效率和有效性
- B. 确保财务报告的可靠性
- C. 遵循适用的法律法规
- D. 完善内部监督

20. 下列关于全面预算的内部控制要求与措施的说法中，错误的是（ ）。

- A. 企业预算管理工作机构和各预算执行单位应当建立预算执行情况分析制度，定期召开预算执行分析会议
- B. 企业应当建立严格的预算执行考核制度，对各预算执行单位和个人进行考核
- C. 企业预算管理委员会应当定期组织预算执行情况考核
- D. 企业预算执行情况考核工作，应当坚持公开、公平、公正的原则，考核过程及结果应有简要的记录

21. 下列选项中，不符合《企业内部控制应用指引第 4 号——社会责任》要求的是（ ）。

- A. 企业应当设立安全管理部门和安全监控机构，负责企业安全生产的日常监督管理工作
- B. 重大生产安全事故应当启动紧急预案，同时按照国家有关规定及时报告

- C. 企业应当加强对员工的文化教育和熏陶,全面提升员工的文化修养和内在素质
- D. 对于特殊的岗位应该实行资格认证制度

22. 甲公司是一家美容美发化妆品行业协会,其主要职责为规范美容美发行业市场秩序,推动行业健康发展,维护消费者合法权益,提供学术、技术交流及科学管理方法等服务,以下适合甲公司采用的企业文化类型是( )。

- A. 权力导向型
- B. 角色导向型
- C. 任务导向型
- D. 人员导向型

23. 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( )的范畴。

- A. 融资资本
- B. 风险资本
- C. 投资资本
- D. 运营资本

24. A 公司是一家刚刚创立的高科技企业,对于风险投资者来说,最希望 A 公司采用的财务风险与经营风险的搭配是( )。

- A. 高经营风险与高财务风险的搭配
- B. 高经营风险与低财务风险的搭配
- C. 低经营风险与低财务风险的搭配
- D. 低经营风险与高财务风险的搭配

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. 战略变革的主要任务包括( )。

- A. 调整企业理念

- B. 企业战略重新进行定位
- C. 重新安排企业生产任务
- D. 重新设计企业的组织结构

2. 在分析一个企业拥有的资源时，必须知道哪些资源是有价值的，可以使企业获得竞争优势。其主要的判断标准包括（ ）。

- A. 资源的稀缺性
- B. 资源的高价性
- C. 资源的不可模仿性
- D. 资源的持久性

3. 百利公司是一个家电企业，经过分析得到该公司的投资资本回报率高于资本成本，但是其销售增长率却低于公司的可持续增长率，据此可以判断（ ）。

- A. 该公司处于增值型现金短缺状态
- B. 该公司可以通过加速增长来增加股东财富
- C. 该公司的策略可以是增发股份
- D. 如果该公司加速增长后，找不到进一步投资的机会，可以回购股份

4. 从生产运营战略的横向考察，所有生产运营流程都涉及转化过程，但是转化过程会在一些方面有所不同，包括（ ）。

- A. 质量
- B. 种类
- C. 需求变动
- D. 可见性

5. 下列关于事业部制组织结构的说法中，正确的有（ ）。

- A. 产品事业部制结构适用于具有若干生产线的企业
- B. 品牌事业部制与产品事业部制具有类似的优缺点
- C. 产品事业部结构的优点之一是易于出售或关闭经营不善的事业部
- D. 品牌事业部制结构不会增加管理成本

6. 最近几年我国经济快速发展，华威集团在这段时期不断进行合理的战略调整，但是企业高层发现华威集团组织结构的变化常常慢于战略的变化速度，造成这种现象的原因可能有（ ）。

- A. 新、旧结构交替有一定的时间过程
- B. 战略制定不科学
- C. 管理人员的抵制
- D. 战略制定过于频繁

7. 下列可能带来运营风险的是（ ）。

- A. 企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险
- B. 期货等衍生产品业务中发生失误带来的风险
- C. 给企业造成损失的自然灾害等风险
- D. 因企业内、外部人员的道德因素或业务控制系统失灵导致的风险

8. 按照内部控制严重程度，将内部控制缺陷分为（ ）。

- A. 重大缺陷
- B. 重要缺陷
- C. 一般缺陷
- D. 设计缺陷

9. 下列关于审计委员会的表述中，错误的有（ ）。

- A. 审计委员会是董事会下设立的专门委员会
- B. 审计委员会每年至少举行两次会议
- C. 审计委员会每年至少与外聘及内部审计师会面两次，讨论与审计相关的适宜，需要管理层出席
- D. 审计委员会一般有责任确保企业履行对外报告的义务

10. 下列关于国际化经营战略类型的说法中，正确的有（ ）。

- A. 全球化战略的“全球协作程度”高，“本土独立性和适应能力”低
- B. 国际战略的“全球协作程度”低，“本土独立性和适应能力”高



- C. 跨国战略的“全球协作程度”高，“本土独立性和适应能力”高
- D. 多国本土化战略的“全球协作程度”低，“本土独立性和适应能力”低

11. 下列关于战略群组分析的作用叙述中，正确的是（ ）。

- A. 有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”
- B. 有助于很好地了解战略群组间的竞争状况
- C. 有助于了解行业内企业竞争的主要着眼点
- D. 可以预测市场变化或发现战略机会

12. 下列属于企业风险管理体系的有（ ）。

- A. 风险管理策略
- B. 风险理财措施
- C. 风险管理信息系统
- D. 内部控制系统

13. 下列关于机构投资者的行动主义内涵的说法中，正确的有（ ）。

- A. 机构投资者与所投资公司董事会举行一对一的例会
- B. 机构投资者积极在股东大会中行使表决权
- C. 机构投资者积极关注所投资公司的董事会成员构成
- D. 机构投资者联合向公司管理层提出公司战略和经营建议

14. 在企业组织架构运行过程中，如果企业拥有子公司，应当建立科学的投资管控制度，通过合法有效的形式履行出资人职责，维护出资人权益，应重点关注的内容包括（ ）。

- A. 年度财务预决算
- B. 重大投融资
- C. 大额资金使用
- D. 主要资产处置

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。）甲公司是 H 国一家专门生产销售方便面和休闲食品的企业。自 2000 年成立以来，深受大众消费者的青睐。在创立公司的同时，甲公司也成立了自己的研究所，持续投资并研发与国民生活有关的食物。截止目前为止，甲公司开发出的畅销产品包括 A 拉面、B 汤面、C 大碗面等方便面，以及虾条、洋葱圈、马铃薯片等休闲食品。甲公司在 Z 国建立了 3 个工厂，开设了 2 个运营办事处，以长远的眼光研究 Z 国的饮食文化，推出符合 Z 国国民口味的产品。

A 拉面以其独特的口味和口感赢得了较高的市场份额，具有良好的发展前途，其产生的现金流可以帮助自己更好的发展，最终给自己带来的现金净流入为正。马铃薯片作为一种新产品，也拥有良好的市场份额，并保持较高的发展前景。鲜虾条这种产品口味独特，有比较好的市场份额，给自己带来了很多的现金流，同时也给公司的其他产品提供资金支持，支撑整个产品组合的良性发展，但是市场增长率的下跌已成为不可阻挡之势。B 汤面由于没有采取本土化策略，导致市场份额比较低，并且由于没有打开销售渠道，导致很多人想尝试但是找不到产品，但是具有很好的发展前途。

要求：

- 1) 利用波士顿矩阵模型，简要分析甲公司各种产品所属象限。
- 2) 针对每一种产品简要分析应该采取的战略。
- 3) 简要分析甲公司的国际化经营战略类型。

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。

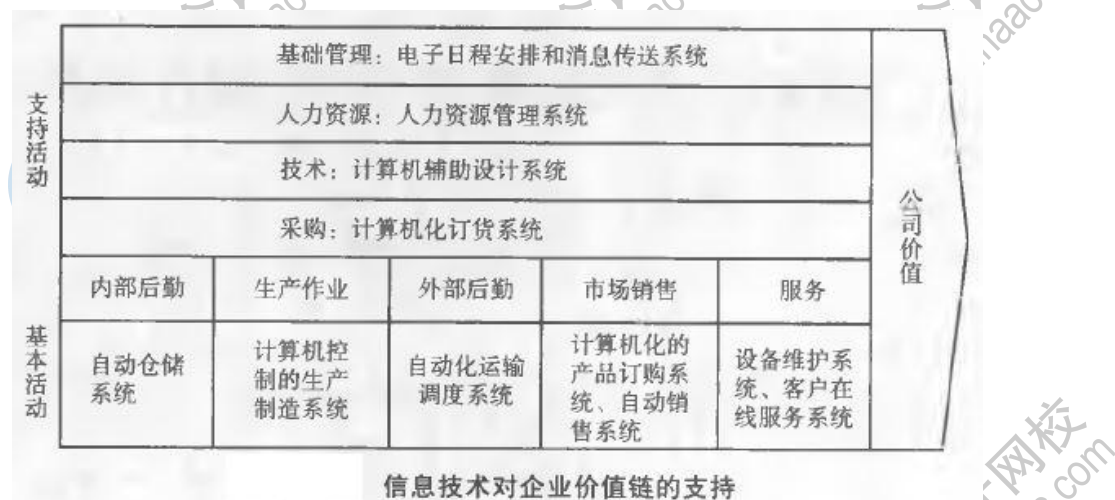
(2) A 公司花费了大量精力和时间打电话,用于寻找那些他们耳闻过的最优秀人员,以及那些他们认为对于 A 公司各个职位最适合的人员。

(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。) M 公司是世界财富百强企业之一,公司旗下有三大业务集团,它们分别是移动手机业务、宽带及移动网络事业部和移动终端事业部,分别由这

三个的事业部负责其各自业务的运作。作为一家老牌通信巨头，M 公司在通信业的地位毋庸置疑，从发明第一款手机开始，M 公司见证了迄今为止的整个手机发展史，公司始终保持技术在国际领先，生产规模大，管理水平高，在市场上占有较高的份额，在行业中居领先地位。近年来，国际传统手机市场日益饱和，他们利用在同行业中成本低的优势，大幅度降低了产品价格，虽然保住了较大的市场份额，但越来越感到企业发展后劲不足。但是公司自 2003 年开始，之前的优势似乎随时间而烟消云散。短短的几年时间，该公司从云端跌到了低谷，产品滞销，高层变动频繁，市场份额快速下跌。M 公司移动手机业务在过去三年共计亏损 44 亿美元。M 移动公布的财报显示，2011 年第一季度亏损 8100 万美元，合每股亏损 27 美分。第二季度实现净营业收入 33 亿美元，同比增长 28%；净亏损 5600 万美元，合每股亏损 19 美分。为减少手机业务对上市公司的拖累，就有了出售移动业务的必要。

要求：

- 1) 简要分析 M 公司采用的公司战略类型，并判断该公司采用的组织结构。
- 2) 简要分析该企业在传统手机市场中采取的竞争战略。
- 3) 简要分析 M 公司出售 M 移动所采取的公司战略，并列举该战略的具体类型。
4. (本小题 8 分。) 2010 年年初，A 公司投资兴建小水电站项目获批。当地某负责人表示，为节约成本，可为 A 公司指定可靠的设计和施工单位。A 公司接受了这一建议，将设计任务交给了该县水利局干部李某，当水电站工程进行到中途时，有关部门发现李某不具备注册结构工程师资质，对 A 公司处以罚款。A 公司不得不让市水利勘测设计院重新设计，但具体工程仍按李某设计的图纸进行。施工任务也被交给了由某负责人指定的一家建筑公司，但该建筑公司从未从事过水利工程项目。2012 年，水电站工程被施工方宣布“竣工”，A 公司共投入了 1000 万元。由于存在诸多质量问题，水电站建成后无法正常使用。经当地质检部门鉴定：工程设计存在重大问题，施工未严格依据合规的设计图纸进行，使用的工程材料不符合水电站建设要求，一旦大坝遇到一定程度的水量，将会因为耐力强度不够而被冲垮。更为严重的是，由于该水电站存在严重的质量问题，直接威胁到下游三个村庄居民的人身财产安全。

要求：

- 1) 根据《企业内部控制应用指引第 11 号——工程项目》的规定，分析该工程项目存在哪些不合理之处，并说明理由。
- 2) 简述工程项目需要关注的主要风险。

#### 四、综合题（本题 25 分。）

华泰钢铁股份有限公司（以下简称华泰股份）由华泰钢铁（集团）公司作为独家发起人，采取发起设立方式于 1999 年 11 月 7 日注册成立的股份有限公司。经中国证券监督管理委员会批准，公司于 2003 年 7 月 2 日采用网上定价发行方式向社会公开发行人民币普通股 26000 万股，每股面值 1 元，每股发行价为人民币 4.3 元。

中国钢铁工业协会发布的数据显示：2014 年钢铁行业产钢在 8.1 亿吨，与去年相比增加了 1.67%；出口量大幅增加，但价格下跌不止，跌幅超过 10%，市场供大于求和产能过剩态势表现十分明显。

2015 年新环保法的实施对钢铁行业的倒逼力度空前，将进一步加大钢铁企业经营压力；而同时，银行对钢铁企业的信贷依然谨慎，持续时间可能更久，很多中小规模又负债率过高的钢企将面临严冬；经过一年来的大跌，铁矿石可能会继续在低位徘徊，但价格下降空间已经很小，甚至不排除小幅攀升的可能。

华泰钢铁始终专注钢铁行业，并通过近钢投资夯实产业链，完善产业布局。华泰钢铁实施“做精、做专、做强”的发展战略，大力推进技术创新，产品结构和工艺结构逐步优化，实现着从普钢到精品钢的“质”的提升：一方面继续做好母材的产品结构深度优化和质量改善，另一方面，进一步开发和扩大高级冷镦钢、高纯净不锈钢等高难度品种钢材。同时，顺应节能环保的产业发展趋势，自 2011 年起通过引入中国清洁发展机制基金等多种方式，大力推进节能改造，进行环境治理，实现“绿色华泰”的新跨越。

2014 年 12 月 12 日华泰股份公布发行股份购买资产暨关联交易预案。此次资产重组拟由华泰股份通过发行股份购买资产的方式向华泰钢铁集团发行股份购买其所持有的舞阳矿业 100% 股权，评估预估值为 224660.92 万元。发行股份购买资产的发行价格为 1.96 元/股。重组完成后，华泰股份将获得舞阳矿业 100% 股权，舞阳矿业将整体进入上市公司。

市场预期，收购华泰钢铁集团优质矿山资产，一方面有助于改善上市公司资产质量，显著提升上市公司铁矿石自给率，平抑铁矿石价格波动给上市公司生产经营

带来的不确定性，降低上市公司生产经营的风险，提高上市公司持续盈利能力。另一方面有助于减少华泰钢铁集团与公司之间的关联交易，保守估计本次交易将使华泰钢铁集团与公司之间的关联交易金额每年降低 5 亿元以上。

在做强主业的基础上，华泰股份开始尝试投资波动小、长周期的行业。2014 年，华泰股份投资现金 10 亿元成为中国民生投资股份公司的发起股东。由于始终坚持诚信经营，信用良好，华泰股份是中国民生银行总行级战略客户，同时与多家金融机构保持良好合作关系。

目前，华泰股份已形成了由钢铁冶炼、矿山开发、国际贸易、金融投资等板块的闭环产业链运作。

要求：

- 1) 简述企业并购的动机，并分析华泰股份并购舞阳矿业的动机，并按并购双方所处产业的角度，指出该并购的类型。
- 2) 指出华泰股份所采取的战略有哪些，并简要说明理由（如战略类型可进一步细分，应将其细分）。
- 3) 根据《企业内部控制应用指引第 2 号——发展战略》，简要分析企业在制定与实施发展战略时需关注的风险。
- 4) 列举企业面对的风险种类。依据《中央企业全面风险管理指引》，简述分析市场风险可以考虑的几个方面；根据案例分析华泰股份面对的市场风险有哪些。

## 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】 D

【答案解析】 本题考核战略管理过程。战略选择过程包括：（1）制定战略选择方案；（2）评估战略备选方案；（3）选择战略；（4）战略政策和计划。选择适当的组织协调和控制系统属于战略实施要解决的主要问题。

2. 【正确答案】 C

【答案解析】 本题考核五力模型。进入障碍中的现有企业的市场优势主要表现在品牌优势上，这是产品差异化的结果，产品差异化是指由于顾客或用户对产品的质量或商标信誉的忠实程度不同，而形成的产品之间的差别。本题中由于乙公司的良好信誉和口碑，说明乙公司会有一定的消费者忠诚度，所以选项C的说法正确。

3. 【正确答案】 C

【答案解析】 价值链四种辅助活动包括企业的基础设施、采购管理、人力资源管理、技术开发。选项C 员工培训是人力资源管理的内容，属于价值活动中的辅助活动要素。选项A 仓储是基本活动中的内部后勤，选项B 销售渠道选择是基本活动中的市场销售，选项D 送货是基本活动中的外部后勤。

4. 【正确答案】 C

【答案解析】 本题考核形成核心能力的资源。水是人类赖以生存和发展的基本条件，是无法由其他资源来代替的，因此属于一种不可替代的资源。

5. 【正确答案】 A

【答案解析】 通用矩阵各业务适用的战略

处于左上方三个方格的业务	最适于采取增长与发展战略，企业应优先分配资源
处于右下方三个方格的业务	一般应采取停止、转移、撤退战略

处于对角线三个方格的业务	应采取维持或有选择地发展的战略，维持原有的发展规模，同时调整其发展方向
--------------	-------------------------------------

6. 【正确答案】 C

【答案解析】

红海战略	蓝海战略
在已经存在的市场内竞争	拓展非竞争性市场空间
参与竞争	规避竞争
争夺现有需求	创造并攫取新需求
遵循价值与成本互替定律	打破价值与成本互替定律
根据差异化或低成本的战略选择，把企业行为整合为一个体系	同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系

7. 【正确答案】 D

【答案解析】 市场渗透——现有产品和现有市场，也被称为“坚守阵地”，这种战略强调发展单一产品，试图通过更强的营销手段而获得更大的市场占有率。市场渗透战略的基础是增加现有产品或服务的市场份额，或增加正在现有市场中经营的业务。它的目标是通过各种方法来增加产品的使用频率。该企业采取周末打折促销、现场体验和免费试用都是为了增加消费者的购买频率，所以是市场渗透战略。

8. 【正确答案】 D

【答案解析】 适合该工作的员工可能在企业外部属于内部招聘的缺点。

9. 【正确答案】 B

【答案解析】 本题考核产能计划的类型。滞后策略是指仅当企业因需求增长而满负荷生产或超额生产后才增加产能。该策略是一种相对保守的策略，它能降低生产能力过剩的风险但也可能导致潜在客户流失。

10. 【正确答案】 C

【答案解析】 本题考核采用收缩战略的原因。小企业的短期行为。一些小型企业的具体目标是“赚 100 万”就罢休。当目标基本达到后，企业不愿再去承受继续经营的代价与风险。

11. 【正确答案】 D



【答案解析】 选项 A 和选项 B 适合采用成本领先战略。选项 C 适合采用差异化战略。

12. 【正确答案】 C

【答案解析】 经理人是公司日常经营管理和行政事务的负责人，由公司董事会聘任，在法律、法规及公司章程规定和董事会授权范围内，代表公司从事业务活动的高级管理人员。

13. 【正确答案】 D

【答案解析】 本题考核横向分工结构。工作成果标准化是指组织通过预先制定的工作成果标准，实现组织中各种活动的协调。这种协调只规定最终目标，不限定达到目标的途径、方法、手段和过程。

14. 【正确答案】 D

【答案解析】 与传统评价体系比较，平衡计分卡具有如下特点：（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的管理效率；（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。选项 D 属于平衡计分卡的作用。

15. 【正确答案】 D

【答案解析】 本题考核风险管理工具。风险对冲是指采取各种手段，引入多个风险因素或承担多个风险，使得这些风险能够互相对冲，也就是，使这些风险的影响互相抵销。在金融资产管理中，对冲也包括使用衍生产品，如利用期货进行套期保值。

16. 【正确答案】 B

【答案解析】 企业风险管理的总体目标可以表述为：

- （1）确保将风险控制在与公司总体目标相适应并可承受的范围内；
- （2）确保内外部，尤其是企业与股东之间实现真实、可靠的信息沟通，包括编制和提供真实、可靠的财务报告；
- （3）确保遵守有关法律、法规；

(4) 确保企业有关规章制度和为实现经营目标而采取重大措施的贯彻执行, 保障经营管理的有效性, 提高经营活动的效率和效果, 降低实现经营目标的不确定性;

(5) 确保企业建立针对各项重大风险发生后的危机处理计划, 保护企业不因灾害性风险或人为失误而遭受重大损失。

17. 【正确答案】 B

【答案解析】 选项 ACD 都是属于定量分析的方法。

18. 【正确答案】 A

【答案解析】 内部控制系统, 指围绕风险管理策略目标, 针对企业战略、规划、产品研发、投融资、市场运营、财务、内部审计、法律事务、人力资源、采购、加工制造、销售、物流、质量、安全生产、环境保护等各项业务管理及其重要业务流程, 通过执行风险管理基本流程, 制定并执行的规章制度、程序和措施。

19. 【正确答案】 D

【答案解析】 内部控制的三项目标包括: 取得经营的效率和有效性; 确保财务报告的可靠性; 遵循适用的法律法规。

20. 【正确答案】 D

【答案解析】 企业预算执行情况考核工作, 应当坚持公开、公平、公正的原则, 考核过程及结果应有完整的记录。选项 D 的说法不正确。

21. 【正确答案】 C

【答案解析】 企业应当加强对员工的文化教育和熏陶, 全面提升员工的文化修养和内在素质属于企业文化的建设要求, 与社会责任没有关系, 选项 C 错误。

22. 【正确答案】 D

【答案解析】 人员导向型企业存在的目的主要是为其成员的需要服务, 企业是其员工的下属, 企业的生存也依赖于员工。这类企业为其专业人员提供他们自己不能为自己提供的服务, 职权往往是多余的。员工通过示范和助人精神来互相影响, 而不是采用正式的职权。这一文化常见于俱乐部、协会、专业团体和小型咨询公司, 甲公司作为一家美容美发化妆品行业协会, 适合采用人员导向型的企业文化, 选项 D 正确。

23. 【正确答案】 B

【答案解析】 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。

24. 【正确答案】 A

【答案解析】 对于风险投资者来说，他们希望高财务风险与高经营风险的搭配，他们只需要投入很小的权益资本，就可以开始冒险活动，所以选项 A 是正确答案。不过这种搭配会因找不到债权人而无法实现，是一种不现实的搭配。

## 二、多项选择题

1. 【正确答案】 ABD

【答案解析】 本题考核战略变革的主要任务。战略变革的主要任务：（1）调整企业理念；（2）企业战略重新进行定位；（3）重新设计企业的组织结构。

2. 【正确答案】 ACD

【答案解析】 在分析一个企业拥有的资源时，必须知道哪些资源是有价值的，可以使企业获得竞争优势。其主要的判断标准如下：（1）资源的稀缺性；（2）资源的不可模仿性；（3）资源的不可替代性；（4）资源的持久性。

3. 【正确答案】 BD

【答案解析】 本题考核价值创造和增长率矩阵。该公司的投资资本回报率高于资本成本，销售增长率却低于公司的可持续增长率，处于财务战略矩阵的第二象限，属于增值型现金剩余，所以选项 A 不正确；处于第二象限的企业可以为股东创造价值，但是增长缓慢，因此通过加速增长可以增加股东财富，选项 B 正确；由于资金有剩余，所以公司应该将多余的资金用于投资，并不需要再次增发股份，选项 C 不正确；如果该公司加速增长后，找不到进一步投资的机会，应该把多余的钱还给股东，可以通过增加股利支付和回购股份来实现。

4. 【正确答案】 BCD

【答案解析】 从生产运营战略的横向考察，所有生产运营流程都涉及转化过程，但是转化过程在 4 个方面或因素上有所不同，它们分别是批量、种类、需求变动以及可见性。

5. 【正确答案】 ABC

【答案解析】 品牌事业部制与产品事业部制具有类似的优缺点，会增加管理成本，所以选项 D 不正确。

## 6. 【正确答案】 AC

【答案解析】 本题考核结构滞后性的有关知识点。企业组织结构的变化常常慢于战略的变化速度。特别是在经济快速发展时期里更是如此。造成这种现象的原因有两种：一是新、旧结构交替有一定的时间过程。二是管理人员的抵制。由于是为了适应经济快速发展而进行的合理战略调整，所以，选项 B、D 的说法错误。

## 7. 【正确答案】 ABCD

【答案解析】 运营风险并不是指某一种具体特定的风险，而是包含一系列具体的风险。运营风险至少要考虑以下几个方面：

(1) 企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险；

(2) 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，市场营销环境等）方面可能引发的风险；

(3) 企业组织效能、管理现状、企业文化，高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验等方面可能引发的风险；

(4) 期货等衍生产品业务中发生失误带来的风险；

(5) 质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险；

(6) 因企业内、外部人员的道德因素或业务控制系统失灵导致的风险；

(7) 给企业造成损失的自然灾害等风险；

(8) 企业现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力方面引发的风险。所以正确答案是 ABCD。

## 8. 【正确答案】 ABC

【答案解析】 本题考核内部控制评价。按照内部控制严重程度，将内部控制缺陷分为重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷。

## 9. 【正确答案】 BC

【答案解析】 审计委员会每年至少举行三次会议，并于审计周期的主要日期举行。所以选项 B 说法错误。审计委员会每年至少与外聘及内部审计师会面一次，讨论与审计相关的事宜，无须管理层出席。所以选项 C 说法错误。

## 10. 【正确答案】 AC



【答案解析】

从上图可知选项 AC 正确。

11. 【正确答案】 ABD

【答案解析】 战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业本企业的战略地位以及公司战略变化可能引起的对竞争的影响。（1）有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者，也有助于了解某一群体与其他群组间的不同。（2）有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”。（3）有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。（4）利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。选项 C 应该是了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。

12. 【正确答案】 ABCD

【答案解析】 企业风险管理体系包括五大体系：（1）风险管理策略；（2）风险理财措施；（3）风险管理的组织职能体系；（4）风险管理信息系统；（5）内部控制系统。

13. 【正确答案】 ABCD

【答案解析】 机构投资者的行动主义内涵包括：①机构投资者与所投资公司董事会举行一对一的例会，即参与和对话过程；②机构投资者积极在股东大会中行使表决权；③机构投资者积极关注所投资公司的董事会成员构成；④机构投资者联合向公司管理层提出公司战略和经营建议。

14. 【正确答案】 ABCD

【答案解析】 本题考核《企业内部控制应用指引第 1 号——组织架构》。企业拥有子公司的，应当建立科学的投资管控制度，通过合法有效的形式履行出资人职责、维护出资人权益，重点关注子公司特别是异地、境外子公司的发展战略、年度财务预决算、重大投融资、重大担保、大额资金使用、主要资产处置、重要人事任免、内部控制体系建设等重要事项。

### 三、简答题

#### 1. 【答案】

1) A 拉面具有较高的市场份额，并且具有良好的发展前途，自身产生的现金流完全可以满足自身投资的需要，所以属于明星产品。（0.5 分）

马铃薯片拥有良好的市场份额，并保持较高的发展前景，也属于明星产品。（0.5 分）

鲜虾条具有较好的市场份额，给公司带来很多的现金流，同时向其他产品提供资金支持，属于现金牛产品。（0.5 分）

B 汤面市场份额比较低，但是很多人愿意尝试，有一定的发展前景，属于问题产品。（0.5 分）

2) A 拉面和马铃薯片业务，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）

鲜虾条产品市场增长率的下跌已成为不可阻挡之势，所以应该采取收获战略，尽量压缩投资，采取榨油式方法，争取在短时间内获得更多利润，给其他产品提供资金。（1 分）

B 汤面产品，很多人想尝试但是找不到相关的产品，有发展前景，有可能发展成为明星业务，所以应该大量投资。（1 分）

3) 采取多国本土化战略的企业提供更能满足当地市场需求的产品。甲公司以长远的眼光研究 Z 国的饮食文化，推出符合 Z 国国民口味的产品，所以属于多国本土化战略。（1 分）

English Answers:

(1) Ramen A has relatively higher market share and good development prospects. The cash flow generated by itself could cover the need of capital investment. Thus, ramen A is a star product. The potato chip is also a star product since it has good market share and keeps relatively great development prospects.

Shrimp strip has good market share, bringing the company a lot of cash flow and providing funding support to other products. Thus, it is a cash bull product.

Ramen B takes lower market share, but it has certain development prospects as more people are willing to try it. It is the product in question.

(2) Ramen A and potato chip business should actively expand economies of scale and market opportunities to achieve long-term interests, increase market share and strengthen the competitive position.

The market growth rate of shrimp stripe has become an irresistible trend, so it should take the harvest strategy, compressing investment, taking oil extraction approach, and winning more profits in a short time, to provide fund to other products.

A lot of people are willing to try Ramen B but could not find related products. It has certain development prospects and is a potential star business, so it should be given massive investment.

(3) Adopting a multi-domestic strategy in order to better meet local market needs. Company A is adopting a multi-domestic strategy since it has a long-term vision of the country Z' s food culture and release compatible domestic taste product.

## 2. 【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外部后勤: 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. 【答案】

1) 根据资料内容“公司旗下有三大业务集团, 它们分别是移动手机业务、宽带及移动网络事业部和移动终端事业部”可以判断该公司的战略属于多元化战略。

(1.5 分)

“分别由这三个的事业部负责其各自业务的运作”, 公司组织结构属于产品事业部制组织结构。(1.5 分)

2) 在国内传统手机市场中, 该企业利用的是在同行业中成本低的优势, 大幅度降低产品价格, 因此采取的是成本领先战略。(2 分)

3) M 公司出售 M 移动属于收缩战略中的放弃战略。(1 分)

放弃的类型包括: ①特许经营; ②分包; ③卖断; ④管理层与杠杆收购; ⑤拆产为股/分拆; ⑥资产互换与战略贸易。(2 分)

### 4. 【答案】

1) 当地某负责人表示, 为节约成本, 可为 A 公司指定可靠的设计和施工单位。A 公司将设计任务交给了该县水利局干部李某, 但是李某不具备注册结构工程师资质。施工任务也被交给了由某负责人指定的一家建筑公司, 但该建筑公司从未从事过水利工程项目。不符合规定。企业的工程项目一般应当采用公开招标的方式, 择优选择具有相应资质的承包单位和监理单位, 应当依法组织工程招标的开标、评标和定标, 并接受有关部门的监督, 应当依法组建评标委员会。(2 分)

工程设计存在重大问题, 施工未严格依据合规的设计图纸进行, 使用的工程材料不符合水电站建设要求。不符合要求。企业应当加强对工程建设过程的监控, 实行严格的概预算管理, 切实做到及时备料, 科学施工, 保障资金, 落实责任, 确保工程项目达到设计要求。企业应当实行严格的工程监理制度, 委托经过招标确定的监理单位进行监理。工程监理单位应当依照国家法律法规及相关技术标准、



设计文件和工程承包合同，对承包单位在施工质量、工期、进度、安全和资金使用等方面实施监督。（2分）

2) 工程项目需关注的主要风险包括：

①立项缺乏可行性研究或者可行性研究流于形式，决策不当，盲目上马，可能导致难以实现预期效益或项目失败。（0.8分）

②项目招标暗箱操作，存在商业贿赂，可能导致中标人实质上难以承担工程项目、中标价格失实及相关人员涉案。（0.8分）

③工程造价信息不对称，技术方案不落实，概预算脱离实际，可能导致项目投资失控。（0.8分）

④工程物资质次价高，工程监理不到位，项目资金不落实，可能导致工程质量低劣，进度延迟或中断。（0.8分）

⑤竣工验收不规范，最终把关不严，可能导致工程交付使用后存在重大隐患。（0.8分）

#### 四、综合题

【答案】

1) 并购的动机包括：①避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险。②获得协同效应。③克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。（1分）

收购舞阳矿业会显著提升上市公司铁矿石自给率，平抑铁矿石价格波动给上市公司生产经营带来的不确定性，降低上市公司生产经营的风险，获得协同效应。（2分）

按并购双方所处的产业，可以将并购分为：横向并购、纵向并购和多元化并购。（1分）

由于舞阳矿业将为华泰股份的钢铁生产提供原料——铁矿石，两家企业在经营对象上有密切联系，但处于不同产销阶段，因此属于纵向并购。（2分）

2) 细分战略的判断及理由：

①进一步开发和扩大高级冷镦钢、高纯净不锈钢等高难度品种钢材：属于发展战略中的密集型战略——产品开发（新产品和现有市场）

（0.8分）

理由：在原有的钢铁制品市场，开发新品种钢材。（0.8分）

②华泰股份购买舞阳矿业100%股权：属于发展战略中的一体化战略——纵向一体化战略——后向一体化（0.8分）

理由：通过对上游的铁矿石的控制，提升上市公司铁矿石自给率，平抑铁矿石价格波动给上市公司生产经营带来的不确定。（0.8分）

③投资于国际贸易、金融投资板块：属于发展战略中的多元化战略（新产品和新市场）（0.9分）

理由：国际贸易、金融投资板块有别于钢铁制造行业，与现有产品 and 市场分属不同领域。（0.9分）

3) 企业在制定与实施发展战略时需关注的主要风险包括：

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。（1.5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。（1.5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。（2分）

4) 企业面对的主要风险分为两大类：外部风险和内部风险。外部风险主要包括政治风险、法律风险、社会文化风险、技术风险、自然环境风险、市场风险、产业风险等。内部风险主要包括战略风险、操作风险、运营风险、财务风险等。（1分）

市场风险可以考虑以下几个方面：

①产品或服务的价格及供需变化带来的风险。（1分）

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。（1分）

③主要客户、主要供应商的信用风险。（1分）

④税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险。（1分）

⑤潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险。（1分）

华泰股份面对的市场风险主要包括：

①产品或服务的价格及供需变化带来的风险。出口量大幅增加,但价格下跌不止,跌幅超过 10%,市场供大于求和产能过剩态势表现十分明显。(1 分)

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。经过一年来的大跌,铁矿石可能会继续在低位徘徊,但价格下降空间已经很小,甚至不排除小幅攀升的可能。(1 分)

③税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险。银行对钢铁企业的信贷依然谨慎,持续时间可能更久。(1 分)

