

冲刺通关必刷模拟试卷(一) 参考答案及详细解析

答案速查

一、单项选择题				
1. B	2. A	3. D	4. B	5. A
6. C	7. B	8. D	9. D	10. B
11. A	12. A	13. A	14. B	15. A
16. B	17. B	18. B	19. C	20. C
21. B	22. C	23. A	24. B	
二、多项选择题				
1. ACD	2. ACD	3. AC	4. AC	5. ACD
6. ABD	7. AD	8. BC	9. BCD	10. BC
11. ABC	12. ABCD	13. AB	14. BCD	

一、单项选择题

- B 【解析】** 战略管理的过程中，战略分析是整个战略管理流程的起点，SWOT 分析属于企业战略分析的一种方法，选项 A、D 属于战略实施的一部分，选项 C 属于战略选择的一部分，所以需要优先进行的是 SWOT 分析。
- A 【解析】** 公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。本题长安公司决定进军日化行业，这说明了其未来的经营范围，所以体现了公司宗旨。
- D 【解析】** 资源在企业之间的配置总是不均衡的，在资源方面或拥有某种优势，或存在某种不足，通过战略联盟可以达到资源共享、优势互补的效果。盛华和欣阳公司达成战略联盟的原因是实现资源互补。
- B 【解析】** 波特将生产要素划分为初级生产要素和高级生产要素。初级生产要素是指天然资源、气候、地理位置、非技术工人、资金等，高级生产要素则是指现代通讯、信息、交通等基础设施，以及受过高等教育的人力、研究机构等。
- A 【解析】** 资源的不可模仿性是竞争优势的来源，也是价值创造的核心。具有路径依赖性的资源是指那些必须经过长期的积累才能获得资源。兄弟公司的售后服务资源优势属于不可模仿性的资源。
- C 【解析】** 选项 A 为竞争对手的现行战略，选项 B 为竞争对手的未来目标，选项 D 为竞争对手的自我假设。
- B 【解析】** 资源订单式生产，当需求不确定时，企业仅在需要时才购买所需材料并开始生产所需的产品或提供所需的服务，其特征是订单→资源→生产。
- D 【解析】** 选项 A 属于混合战略；选项 B 属于集中差异化战略；选项 C 属于成本领先战略。

9. D 【解析】全资子公司优点之一是管理者可以完全控制子公司在目标市场上的日常经营活动，并确保有价值的技术、工艺和其他一些无形资产都留在子公司。选项 D 说法不正确。
10. B 【解析】对比同类 IH 电饭煲加入了高压煮饭的功能，获得了强大的市场竞争地位，属于业务单位战略中的差异化战略。
11. A 【解析】后向一体化有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行。
12. A 【解析】“投资资本回报率-资本成本”大于 0，反映企业在创造价值；“投资资本回报率-资本成本”小于 0，反映企业在减损价值。“销售增长率-可持续增长率”大于 0，反映企业现金短缺；“销售增长率-可持续增长率”小于 0，反映企业现金剩余。
13. A 【解析】渗透定价法是指在新产品投放市场时确定一个非常低的价格，以便抢占销售渠道和消费者群体，从而使竞争者较难进入市场。选项 A 正确。
14. B 【解析】与传统的企业或古典企业相比，公司制企业具有的重要特点是：①有限责任制；②股东财产所有权与企业控制权分离；③规模增长和永续生命。
15. A 【解析】工作过程标准化，是指组织通过预先制定标准，来协调生产经营活动。在生产之前，企业向职工明确工作的内容，或对工作制定出操作规程及其规章制度，然后要求工作过程中所有活动都要按照这些标准进行。企业在制定好自动生成流水线的标准后，工人在生产过程中便根据这个标准，进行生产和检验产品。一旦生产出现问题，管理人员便用这个标准来检查和调整，体现的便是此协调机制。
16. B 【解析】集权型决策的优点之一是有助于实现规模经济。选项 B 的说法错误。
17. B 【解析】在 M 型企业组织结构下，由于每个事业部都希望取得更多的企业资源，因此经常会在事业部之间滋生功能失调性的竞争和摩擦。所以选项 B 的说法不正确。
18. B 【解析】一般来讲，企业组织内部不同职能或事业部的数量越多，而且越专业化，企业的分工程度就越高，但并非绝对，所以，选项 A 的说法错误；对于纵向分工来说，企业高层管理人员必须在如何分配组织的决策权上做出选择，以便很好地控制企业创造价值的活动，所以，选项 C 的说法错误；对于横向分工来说，企业高层管理人员必须在如何分配人员、职能部门以及事业部方面做出选择，以便增加企业创造价值的能力，所以，选项 D 的说法错误。
19. C 【解析】掠夺性资本运作主要表现为终极股东利用公司进行资本运作，实现相关公司的股权交易，经常是公司高价收购终极股东持有的其他公司股权，造成公司的利益流向了终极股东。本题宁山公司收购甲公司持有的乙公司的股权属于掠夺性资本运作。
20. C 【解析】社会文化风险就是指文化这一不确定性因素给企业经营活动带来的影响。题目中早餐麦片在不同国家的利润存在差异是由不同国家的饮食文化导致的，属于社会文化风险。
21. B 【解析】风险承受度是指企业风险偏好的边界，分析风险承受度可以将其作为企业采取行动的预警指标，企业可以设置若干承受度等级，以显示不同的警示级别。题目中这两个问句，反映的就是企业风险偏好的边界，所以选项 B 正确。
22. C 【解析】该饭馆的库存时而过高时而过低，说明采购计划不合理，市场预测不准确，造成生产停滞或资源浪费，选项 C 正确。
23. A 【解析】我国《企业内部控制基本规范》关于内部环境要素的要求，企业应当加强法制教育，增

强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念，严格依法决策、依法办事、依法监督，建立健全法律顾问制度和重大法律纠纷案件备案制度。

24. B 【解析】选项 ACD 属于定量分析的方法。

二、多项选择题

1. ACD 【解析】英国学者蒂德和贝赞特采用 4Ps 法说明战略创新的几种类型，包括产品创新、流程创新、定位创新和范式创新。
2. ACD 【解析】根据核心能力的概念，辨别企业能力是否属于核心能力的 3 个关键性测试是：①它对顾客是否有价值；②它与企业竞争对手相比是否有优势；③它是否很难被模仿或复制。
3. AC 【解析】选项 A 属于生产经营；选项 B 属于人力资源管理；选项 C 属于市场销售；选项 D 属于采购管理。
4. AC 【解析】产业市场的细分变量有些与消费者市场细分变量相同，如地理因素、追求利益、使用者情况、使用程度、对品牌的信赖程度、使用者对产品的态度等。但产业市场也有自己的特殊性，采用最多的细分变量可以归纳为用户的行业类别、用户规模、用户地理位置和购买行为因素。
5. ACD 【解析】采购经理的职责是：①成本控制；②管理投入；③生产投入；④供应商管理；⑤获取有关以下事项的信息，用于评价各种采购方案：可用性、质量、价格、分销以及供应商；⑥维持库存水平。
6. ABD 【解析】汽车生产企业进军煤化工行业，采取的总体战略是多元化战略。选项 ABD 属于多元化战略的优点。
7. AD 【解析】在明确价值定位的过程中，卡普兰和诺顿定义了几个与客户满意度有关的驱动指标：时间、质量、价格、可选性、客户关系和企业形象，他们把这些称为潜在的领先指标。选项 B、C 属于滞后指标。
8. BC 【解析】权力与职权的区别：第一，权力的影响力在各个方面；而职权沿着企业的管理层次方向自上而下。选项 A 错误。第二，受制权力的人不一定能够接受这种权力；而职权一般能够被下属接受。选项 B 正确。第三，权力来自各个方面；而职权包含在企业指定的职位或功能之内。选项 C 正确。第四，权力很难识别和标榜；而职权在企业的组织结构图上很容易确定。选项 D 错误。
9. BCD 【解析】在行政管理上，防御型组织常常采取“机械式”结构机制，选项 A 的说法错误。
10. BC 【解析】战略决策委员会的主要职责是：①制定公司长期发展战略；②监督、核实公司重大投资决策等。选项 AD 属于审计委员会的主要职责。
11. ABC 【解析】我国《中央企业全面风险管理指引》要求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。所以选项 D 错误。
12. ABCD 【解析】依据《企业内部控制应用指引第 11 号——工程项目》，工程项目需关注的主要风险包括：第一，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。第二，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。第三，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。第四，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。第五，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。
13. AB 【解析】选项 CD 属于运营风险。

14. BCD 【解析】风险管理的优先顺序体现了企业的风险偏好，因此，要找到一种普适性的方法来确定风险管理的优先顺序是很困难的，选项 A 说法不正确，选项 BCD 均正确。

三、简答题

1. 【答案】

(1) 口香糖及棒棒糖属于明星业务；薄荷糖属于瘦狗业务；咖啡糖属于问题业务；水果糖属于现金牛业务。

(2) 口香糖与棒棒糖属于高增长强竞争地位的明星业务，应在短期内优先供给它们所需的资源，支持它们继续发展，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。

薄荷糖属于低增长弱竞争地位的瘦狗业务，应采用撤退战略，即首先应减少批量，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；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。

咖啡糖属于高增长弱竞争地位的问题业务，应采取选择性投资战略，即首先确定对该象限中那些经过改进可能成为明星的业务进行重点投资，提高市场占有率，使之转变为明星业务；其次，对其他将来有希望成为明星的业务则在一段时间内采取扶持的对策。对问题业务的改进与扶持方案一般均列入企业长期计划中。

水果糖属于低增长强竞争地位的现金牛业务，可采用收获战略，即投入资源以达到短期收益最大化为限。①把设备投资和其他投资尽量压缩；②采用榨油式方法，对于市场增长率仍有所增长的业务，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速度。

【English Answers】

(1) Chewing gum and lollipop are star business; Mints is thin dog business; Coffee candy is problem business; Fruit candy is cash cow business.

(2) Chewing gum and lollipop are star businesses with high growth and strong competitive position. They should give priority to supply the resources they need in the short term, support their continuous development, actively expand the economic scale and market opportunities, take long-term interests as the goal, increase the market share and strengthen the competitive position.

Mint is thin dog business with low growth and weak competitive position, so the retreat strategy should be adopted, that is, we should first reduce the batch and gradually withdraw; for those businesses that can still maintain themselves, we should narrow the business scope and strengthen internal management; for those businesses with extremely low market growth rate and enterprise market share, we should immediately eliminate them. The second is to transfer the remaining resources to other products. The last is to reorganize the product series.

Coffee candy is problem business with high growth and weak competitive position, so the selective investment strategy should be adopted, that is, firstly, we should make the key investment to those businesses that may become stars after improvement in this quadrant, increase the market share, and make them become star businesses; secondly, we should take supportive measures to other businesses that may become stars in the future. Improvement and support programs for problem businesses are generally included in the long-term

plans of enterprises.

Fruit candy is cash cow business with low growth and strong competitive position, the harvest strategy can be adopted, that is, to invest resources to maximize short-term income. ① The investment in equipment and other investment should be reduced as much as possible; ② For the business whose market growth rate is still growing, we should further subdivide the market to maintain the existing market growth rate or slow down its decline.

2. 【答案】

(1) ①来自产业潜在进入者的进入威胁：致为公司所在省份的企业注册资金要求较高，会降低来自该省份的产业潜在进入者的威胁，从而提高致为公司的竞争优势；致为公司很好地控制了所在省份的销售渠道，会减少来自该省份的产业潜在进入者的威胁，从而提高致为公司的竞争优势。

②供应者的讨价还价能力：因为原料 A 只能从供应商甲处采购，因此会提高供应者的讨价还价能力，从而降低致为公司的竞争优势。

③购买者的讨价还价能力：致为公司面对的购买者可以轻易转换供应商，且转换其他供应商的成本低，客户不稳定，因此会提高购买者的讨价还价能力，从而降低致为公司的竞争优势。

④替代品的替代威胁：由于致为公司在市场上替代产品很多，因此来自替代品的威胁很大，从而降低致为公司的竞争优势。

⑤产业内现有企业的竞争：由于外省销售花卉产品的企业很多，竞争者数量多，所以现有企业的竞争强度高，从而降低致为公司的竞争优势。

(2) 首先，公司必须自我定位，通过利用成本优势或差异优势把公司与五种竞争力相隔离，从而能够超过它们的竞争对手。其次，公司必须识别在产业的哪一个细分市场中，五种竞争力的影响更少一点。最后，公司必须努力去改进这五种竞争力。公司可以通过与供应者或购买者建立长期战略联盟，以减少相互之间的讨价还价；公司还必须寻求进入阻绝战略来减少潜在进入者的威胁等。

3. 【答案】

(1) 发展计划(1)属于密集型战略中的产品开发战略。

理由：特别推出夏季全新真丝系列服装，属于新产品(全新真丝系列)原有市场，所以是产品开发战略。

发展计划(2)属于密集型战略中的市场开发战略。

理由：向二三线城市拓展，新增形象店、旗舰店，属于现有产品新市场(二三线城市)，所以是市场开发战略。

发展计划(3)属于密集型战略中的市场渗透战略。

理由：加大广告投放以提高现有市场的营业额，通过营销措施提高使用频率，属于现有产品现有市场，所以是市场渗透战略。

发展计划(4)属于一体化战略中的横向一体化战略。

理由：收购其他男装专营企业，即向产业价值链相同阶段方向扩张，所以是横向一体化战略。

(2) 发展计划(1)属于企业战略联盟。

理由：与国内著名的真丝布料生产企业合作，特别推出夏季全新真丝系列服装，属于为了达到某种战略而建立的一种合作关系，所以是企业战略联盟。

发展计划(2)和发展计划(3)属于内部发展。

理由：新增形象店、旗舰店，加大广告投放以提高现有市场的营业额，属于企业利用自身内部资源谋求发展，所以是内部发展(新建)。

发展计划(4)属于外部发展(并购)。

理由：收购其他男装专营企业，属于通过取得外部经营资源谋求发展，所以是外部发展(并购)。

4. 【答案】

(1)根据上述信息，N公司面临的_{风险}包括：

- ①市场风险中的汇率风险。公司因用英镑进行采购而面临外汇风险，从而导致采购成本上涨。
- ②运营风险。公司在中国独家代理的防辐射服装存在的安全问题，可能损害公司声誉，影响其产品的销售。扩张速度加快，管理水平却没有得到相应提高。
- ③战略风险。2008年，借助全民参与奥运的热情，通过一系列的商业赞助和营销，实现高速增长，店铺数量激增至1500家，没有明确的发展战略规划。
- ④财务风险。向银行借入大笔资金，还款压力剧增。

(2)企业风险管理的总体目标：

- 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。

四、综合题

【答案】

(1)S(优势)：

市场占有率最大。在2005~2007年连续三年位列中国建筑防水材料行业销售额第一名(市场占有率为2.49%)。

研发实力不断强化，公司技术中心被国家发改委等五部委认定为“国家认定企业技术中心”，北京工程公司、上海技术公司均被认定为“国家高新技术企业”。国家认定企业技术中心获得通过后，企业的资质建设基本完备；研发工作取得了重大突破，新产品层出不穷。

施工和销售并行的模式。公司参建的奥运、世博等工程项目不仅提升了公司的品牌地位，也有效地拉动了公司的产品销售。品牌知名度和美誉度进一步提高，市场版图得到了大力扩张。随着分销渠道的建设，产品的市场渗透性也在增强。

毛利率和期间费用比率相对稳定，非经常性损益占比很小，业绩的干扰因素相对较少。

W(劣势)：

销售地区主要集中于北京(44.04%)和上海(24.01%)地区，受区域市场影响明显。

扩张带来应收账款增加问题。

O(机会)：

国内房地产和基建市场规模的逐步扩大，以 SBS/APP 改性沥青卷材为主导的新型建筑防水材料市场在未来仍有较大的增长空间。

国家抓住当前农村建房快速增长和建筑材料供给充裕的时机，把支持农民建房作为扩大内需的重大举措，采取有效措施推动“建材下乡”，鼓励农民依法依规建设自用住房，这个政策的出台也给该公司带来了一定机会。

T(威胁)：

该行业技术和资金壁垒低，使得行业集中度很低，前 10 家企业销售占比不到 10%，市场竞争比较激烈。造成企业难以进一步提升毛利率，业绩增长更多依靠销量的提升。2010 年伊始，国家针对宏观经济的走势，相继出台了一系列调控房地产市场的政策，房地产和基建市场的波动会对公司产品销售造成直接冲击，这对该公司的经营会带来明显的影响。

(2) 该公司采取的是市场开发战略。根据 SWOT 分析的情况可知，该公司在国内建筑防水材料行业优势较为明显。无论是销售额还是研发能力都处于行业前列。存在的劣势是市场覆盖面较窄，销售地区主要集中于北京(44.04%)和上海(24.01%)地区，受区域市场影响明显。由于该行业市场集中度小，竞争比较激烈，造成企业难以进一步提升毛利率，业绩增长更多依靠销量的提升。因此该公司应摆脱区域市场的限制，充分利用国内房地产和基建市场规模逐步扩大，以及建材下乡的契机，采取“渗透全国”的市场开发战略，将市场领域从局部市场走向全国市场，进一步拓展市场版图，大幅度提高市场辐射能力，从而不断提升企业销售量。

市场开发战略是指将现有产品或服务打入新市场的战略。实施市场开发战略的主要途径包括开辟其他区域市场和细分市场。采用市场开发战略可能有几个原因：①企业发现现有产品的生产过程的性质导致难以转而生产全新的产品，因此他们希望能开发其他市场。②市场开发往往与产品改进结合在一起，例如，将工业用的地板或地毯清洁设备做得更小、更轻，这样可以将其引入到民用市场。③现有市场或细分市场已经饱和，企业只能去寻找新的市场。市场开发战略主要适用于以下几种情况：①存在未开发或未饱和的市场；②可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道；③企业在现有经营领域十分成功；④企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源；⑤企业存在过剩的生产能力；⑥企业的主业属于正在迅速全球化的产业。

(3) 如果该公司下一步采取高速扩张的增长战略，则可采取以下几种措施：第一，内生增长。是指企业在不并购其他企业的情况下利用自身的规模、利润、活动等内部资源来实现扩张。采用内部发展的方式，能够使企业最深刻地了解市场及产品，也可能是唯一合理的、实现真正技术创新的方法。同时这种方式可以有计划地进行，容易从企业资源获得财务支持，并且成本可以按时间分摊，风险较低。但完全依靠自身的发展容易缺乏规模经济或经验曲线效应，发展的速度也可能较慢。

第二，采用并购的方式。针对这家企业，可以采取横向并购或纵向并购的方式。通过横向并购，收购本行业中的其他企业，可以获得规模经济，以更大的产量和大批购买来削减成本，同时对新进入者设置更为有效的壁垒。通过纵向并购，可以稳定自身的原材料供应，保证产品的销售。

第三，采用战略联盟的方式。通过建立合资企业等形式共同开发新的市场。

(4) 甲公司与大型建材零售企业合作的类型属于战略联盟。由于甲公司是通过该零售企业覆盖全国的零售网络进行农村市场的渗透，甲公司提供售后服务，因此属于战略联盟中的功能性协议，具

体为生产营销协议(通过制定协议,共同生产和销售某一产品)。

企业战略联盟形成的动因主要包括:①促进技术创新;②避免经营风险;③避免或减少竞争;④实现资源互补;⑤开拓新的市场;⑥降低协调成本。

(5)研发定位主要有三种类型:①成为向市场推出新技术产品的企业;②成为成功产品的创新模仿者;③成为成功产品的低成本生产者。由于甲公司注重研发工作,是国家认定的企业技术中心,属于产业的“先驱者”,新产品层出不穷,因此该公司研发定位为成为向市场推出新技术产品的企业。

(6)内部发展战略的应用条件:①产业处于不均衡状况,结构性障碍还没有完全建立起来;②产业内现有企业的行为性障碍容易被制约;③企业有能力克服结构性壁垒与行为性障碍,或者企业克服障碍的代价小于企业进入后的收益。

冲刺通关必刷模拟试卷(二) 参考答案及详细解析

答案速查

一、单项选择题				
1. C	2. B	3. C	4. B	5. C
6. C	7. B	8. A	9. B	10. A
11. D	12. D	13. C	14. B	15. A
16. D	17. A	18. B	19. B	20. A
21. B	22. B	23. D	24. A	
二、多项选择题				
1. AB	2. AC	3. ACD	4. BCD	5. ABC
6. BD	7. ABC	8. ABCD	9. CD	10. ABC
11. ABC	12. ACD	13. ABC	14. AD	

一、单项选择题

1. C 【解析】选项 A 属于成熟阶段；选项 B、D，属于过渡阶段。
2. B 【解析】公司战略的传统概念强调公司战略的一方面属性——计划性、全局性和长期性。公司战略的现代概念强调公司战略的另一方面属性——应变性、竞争性和风险性。甲表业公司能够根据国际手表市场的变化及时进行调整，表明的是战略的应变性。
3. C 【解析】人力资源是指组织成员向组织提供的技能、知识以及推理和决策能力。
4. B 【解析】一个战略群组是指一个产业中在某一战略方面采用相同或相似战略，或具有相同战略特征的各公司组成的集团。本题中 F 公司是生产“高档”“汽车”的，最合适的答案是选项 B。
5. C 【解析】随着国民生活质量的提高，消费者对健康更为关注，越来越多的上班族追求健康早餐，这说明消费者的生活方式发生变化，因此，本题所体现的宏观环境因素是社会和文化因素。
6. C 【解析】企业采取差异化战略的风险包括：企业形成产品差别化的成本过高；市场需求发生变化；竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象是企业采取成本领先战略的风险。
7. B 【解析】采取混合战略的企业可以在为顾客提供更高的认可价值的同时获得成本优势。神州之星公司在用户体验、品牌、质量等方面都获得了顾客很高的认可，并且价格比较低，所以采取的竞争战略是混合战略。
8. A 【解析】后向一体化有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行。甲公司应该选择发展战略中的后向一体化战略。

9. B 【解析】撇脂定价是在新产品上市之初确定较高的价格；渗透定价是在新产品上市之初定低价；满意定价策略是介于以上两种定价策略之间的适中定价策略。
10. A 【解析】销售增长率-可持续增长率=8%-14%=-6%<0 属于现金剩余，投资资本回报率-资本成本=8%-6%=2%>0 属于创造价值，所以属于增值型现金剩余，应该采取的财务战略是回购股份，选项 A 正确。兼并成熟企业属于增值型现金短缺业务的财务战略选择，重组和出售属于减损型现金短缺业务的财务战略选择。
11. D 【解析】汽车销售和汽车维修或保养是互补的，所以该汽车销售中心选择的路径是放眼互补性产品或服务。
12. D 【解析】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。
13. C 【解析】矩阵制组织结构是为了处理非常复杂项目中的控制问题而设计的，这种结构在职能和产品或项目之间起到了联系的作用，员工拥有两名直接上级，其中一名上级负责产品或服务，另一名负责职能活动。本题中该玩具制造企业按照产品种类划分部门的同时又成立了不同的职能部门，因此属于矩阵制组织结构。
14. B 【解析】基于非财务信息的业绩计量方法，员工周转率、旷工时间、每个员工的培训时间都是从人力资源的角度来评价的，所以选项 B 正确。
15. A 【解析】H 公司以国家为区域，在国外设立 20 多个业务单位，每个业务单位根据当地消费者的个性化需求提供本土化产品，这样企业可以针对各个市场的不同需求做出最优化的反应，因此采取的是多国本土化战略。
16. D 【解析】企业在实施一个新战略时，组织的要素会发生重大的变化，又多与企业现有的文化很不一致，对于企业来说，应该重新制定战略。
17. A 【解析】折中是中等程度的坚定性和中等程度的合作性行为的组合。通过双方利益相关者之间的讨价还价，相互做出让步，达成双方都能接受的协议。
18. B 【解析】董事的善管义务包括：①董事必须忠实于公司；②董事必须维护公司资产；③董事在董事会上有审慎行使决议权的义务。选项 B 属于竞业禁止义务。
19. B 【解析】制定与实施发展战略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；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；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。该公司发展过于激进，盲目进军房地产行业，最终企业不但没有迅猛发展，汽车的业绩也受到一定影响。所以该企业最主要应该关注的风险是发展战略过于激进，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。
20. A 【解析】甲公司通过图表形式将白酒生产按顺序划分为多个模块，并对各个模块逐一进行详细调查，识别出每个模块各种潜在的风险因素或风险事件，从而使公司决策者获得清晰直观的印象，属于流程图分析法。在企业风险识别过程中，运用流程图绘制企业的经营管理业务流程，可以将与企业各种活动有影响的关键点清晰地表现出来，结合企业中这些关键点的实际情况和相关历史

资料，就能够明确企业的风险状况。流程图分析是识别风险最常用的方法之一。其主要优点是清晰明了，易于操作，且组织规模越大，流程越复杂，流程图分析法就越能体现出优越性。局限性主要是该方法的使用效果依赖于专业人员的水平。流程图分析法可以对企业生产或经营中的风险及其成因进行定性分析。

21. B 【解析】企业风险管理具有以下特征：战略性、全员性、专业性、二重性、系统性。
22. B 【解析】风险控制是指控制风险事件发生的动因、环境、条件等，来达到减轻风险事件发生时的损失或降低风险事件发生的概率的目的。使用不易燃地毯可以控制风险事件发生的概率；设置防火卷帘可以减轻风险事件发生时的损失。丁公司的措施属于风险控制。
23. D 【解析】德尔菲法的主要优点如下：①由于观点是匿名的，因此专家更有可能表达出那些不受欢迎的看法；②所有观点有相同的权重，避免重要人物的观点占主导地位；③专家不必一次聚集在某个地方，比较方便；④这种方法具有广泛的代表性，选项 D 错误。
24. A 【解析】技术人员在对信息系统进行维护时操作不当导致信息安全漏洞被黑客攻击，属于运营风险中的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，所以选项 A 正确。

二、多项选择题

1. AB 【解析】“针对容易发生事故的婴儿推出一款新的保险种类，并提供双语咨询、协助就医等特色服务”体现产品创新；“同时保险公司基于效率原则积极优化办公手续。”体现流程创新。
2. AC 【解析】选项 A、C 属于外部环境中的威胁；选项 B、D 属于外部环境中的机会。
3. ACD 【解析】成长期的资本结构主要是权益融资，选项 B 的说法不正确。
4. BCD 【解析】造成产业零散的原因，从产业本身的经济特性角度归纳包括：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。如果再考虑其他的因素，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。
5. ABC 【解析】收缩战略对企业主管来说，是一项非常困难的决策，困难主要来自以下两个方面：对企业或业务状况的判断、退出障碍。
6. BD 【解析】甲公司选用的是单一货源策略。随着与供应商关系的加强，更可能获得高质量的货源。所以选项 C 错误。能够取得更多的知识和专门技术是多货源策略的优点，所以选项 A 错误。
7. ABC 【解析】新客户开发率、客户满意度、盈利率、客户保留率、目标市场的销售额(或市场份额)等指标属于滞后指标。客户关系、时间、质量、价格、可选性、企业形象等指标属于领先指标。
8. ABCD 【解析】公司数字化战略转型面临的困难包括①网络安全问题；②数据容量问题；③“数据孤岛”问题；④核心数字技术问题。
9. CD 【解析】一般认为违背忠诚义务导致的内部人控制问题的主要表现有：过高的在职消费，盲目过度投资，经营行为的短期化；侵占资产，转移资产；工资、奖金等收入增长过快，侵占利润；会计信息作假、财务作假；大量负债，甚至严重亏损；建设个人帝国。
一般认为违背勤勉义务导致的内部人控制问题的主要表现有：信息披露不完整、不及时；敷衍偷懒不作为；财务杠杆过度保守；经营过于稳健、缺乏创新等等。
10. ABC 【解析】购物满 600 元赠送精美礼品属于营业推广的策略；在公司网站上播放宣传企业文化

和形象的视频属于公关宣传的策略；对于预期可能大额购买企业产品的客户派专人进行面对面沟通属于人员推销的策略。

11. ABC 【解析】履行社会责任方面需关注的主要风险包括：

- (1) 安全生产措施不到位，责任不落实，可能导致企业发生安全事故。
 - (2) 产品质量低劣，侵害消费者利益，可能导致企业巨额赔偿、形象受损，甚至破产。
 - (3) 环境保护投入不足，资源耗费大，造成环境污染或资源枯竭，可能导致企业巨额赔偿、缺乏发展后劲，甚至停业。
 - (4) 促进就业和员工权益保护不够，可能导致员工积极性受挫，影响企业发展和社会稳定。
- 缺乏诚实守信的经营理念，可能导致舞弊事件的发生，造成企业损失，影响企业信誉属于企业文化建设需关注的主要风险。

12. ACD 【解析】风险评估的前提是使经营目标在不同层次上相互衔接，保持一致。选项 B 的说法不正确。

13. ABC 【解析】文化风险主要有以下方面：①跨国经营活动引发的文化风险；②企业并购活动引发的文化风险；③组织内部因素引发的文化风险。

14. AD 【解析】选项 B 属于德尔菲法的优点，选项 C 属于统计推论法的优点。

三、简答题

1. 【答案】

(1) 网页游戏所处的生命周期阶段：导入期。

理由：网页游戏用户少。

开发和运营网页游戏的公司较少，市场竞争低。

网页游戏产品在国内市场刚刚出现，能否被用户广泛接受，存在很大的不确定性。

新开发的产品前途未卜。例如，市场对益智类、策略类游戏的潜在需求尚未满足，且在不断变化中。

(2) PEST 分析：

类别	有利因素	不利因素
法律因素	法规政策对网页游戏的新进入者没有限制 国家法规引导规范管理，促进网络游戏市场健康发展	法规限制未成年人在线游戏时间
经济因素	我国经济状况良好，保持较快发展，隐含较大的消费潜力	—
社会和文化因素	网页游戏用户发展基数大 大量用户需求未被满足，网页游戏市场潜力大 网页游戏能够满足用户利用碎片化时间的消费习惯	目前网络游戏用户仍偏爱传统客户端游戏 社会舆论对于网络游戏的导向偏负面
技术因素	Web2.0 新技术的出现，获得成本降低、更好的用户体验等竞争优势	—

【English Answers】

(1) The life cycle stage of web games: the introduction phase.

Reason: Web games have fewer users.

There are few companies developing and operating web games, and the market competition is low.

Web game products just appear in the domestic market, whether they can be widely accepted by users, there is a lot of uncertainty.

The future of the new product is uncertain. For example, the potential demand of the market for puzzle games and strategy games has not been met and is constantly changing.

(2) PEST analysis:

Category	favorable factors	unfavorable factors
Legal factor	Regulations and policies have no restrictions on new entrants to web games, National laws and regulations guide and standardize management, promoting the healthy development of online game market	Regulations limit minors' online game time
Economic factor	China's economy is in a good condition, maintains rapid development, which implies greater consumption potential	—
Social and cultural factor	Large base of web game users A large number of users' needs have not been met, and the web game market has great potential Web games can meet the consumption habits of users using fragmented time	At present, online game users still prefer traditional client games The guidance of social public opinion to online games is negative
Technical factor	With the emergence of Web2.0 new technology, competitive advantages such as lower obtaining cost and better user experience	—

2. 【答案】

(1) 资料中所提及的企业可以分为三个战略群组: J 酒店有限服务, 全国连锁; G 酒店全面服务, 全国连锁; L 酒店全面服务, 区域酒店; S 酒店全面服务, 区域酒店; 因此 J 是单独一个战略群组, G 是单独一个战略群组, L、S 是同一个战略群组。

(2) 战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业而言本企业的战略地位, 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利用战略群组图可以预测市场变化或发现战略机会。建议 Y 公司选择蓝海市场, 定位为提供有限服务的区域酒店。

(3) J 酒店采用的是集中成本领先战略, 针对的是商务客户群; L 酒店采用的是差异化战略。

3. 【答案】

(1) 甲公司采用的总体战略有非相关多元化战略、收缩战略和密集型战略的市场渗透战略。

①甲公司在原有主业氨纶生产的基础上, 于 2010 年开始向其他业务扩张, 先后投资建设了三家五星级酒店、一家旅游度假村以及获得省内一条高速公路的经营权等。由此可以判断公司采取的是非相关多元化战略。

②但由于这些多元化的扩张并没有给企业带来进一步的发展，反而拖累了主业经营，公司随即决定剥离其他业务，这属于收缩战略中的放弃战略。

③回归氨纶生产，专注于氨纶产业中的高定型氨纶，在工艺配方、反应机理、过程控制等方面形成自有专用技术，希望在现有市场获取更大的市场份额，这属于市场渗透战略。

甲公司采用的业务单位战略是集中化战略。企业剥离其他业务回归氨纶生产，并专注于氨纶产业中的高定型氨纶，由此可以看出该公司采用了业务单位战略中的集中化战略。

(2)实施集中化战略的风险主要包括：①目标市场狭小导致的风险；②购买者群体之间需求差异变小；③竞争对手的进入与竞争。

4. 【答案】

(1)研发战略定位包括：成为向市场推出新技术产品的企业；成为成功产品的创新模仿者；成为成功产品的低成本生产者。友达公司可以选择成为向市场推出新技术产品的企业。“消费者开始追求‘高端、奢华、品质’的家电产品，而市场上几乎没有这类产品”“友达公司决定以高端的家用电器为突破口，强调自身电器的优异品质，定位于高端家电品牌”。

动力来源：需求拉动。“消费者开始追求‘高端、奢华、品质’的家电产品，而市场上几乎没有这类产品，如果能够开发并向市场推出使消费者迅速认可的高端家电，家电市场将进入另一个高速发展期”。

(2)友达公司研发活动注意规避的风险有：

①研究项目未经科学论证或论证不充分，可能导致创新不足或资源浪费。“友达公司认真调研了当前的市场环境。经过分析后，发现本国经济正处于上升阶段，随着经济的发展，消费者的消费能力会进一步提高，消费者开始追求‘高端、奢华、品质’的家电产品……利用大数据技术对这些信息进行全面分析，掌握了最准确的用户行为特征”。

②研发人员配备不合理或研发过程管理不善，可能导致研发成本过高、舞弊或研发失败。“在研发过程中，友达集团成立预研部门，有了成熟的预研结果再输出到总部做产品和组织的规划，之后再划分到一个业务部或新成立业务部，做产品的立项”。

③研究成果转化应用不足、保护措施不力，可能导致企业利益受损。“为保证公司知识产权战略有效实施，友达集团制定了《员工保密协议》《文档保密管理规范》等全方位的公司知识产权管理制度”。

四、综合题

【答案】

(1)一体化战略是指企业对具有优势和增长潜力的产品或业务，沿其经营链条的纵向或横向扩大业务的深度和广度，扩大经营规模，实现企业成长。一体化战略按照业务拓展的方向可以分为纵向一体化和横向一体化。

①纵向一体化战略是指企业沿着产品或业务链向前或向后，延伸和扩展企业现有业务的战略。

纵向一体化战略分为前向一体化战略和后向一体化战略。前向一体化战略是指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制权的战略。后向一体化战略是指获得供应商的所有权或加强对其控制权。

②横向一体化战略是指企业向产业价值链相同阶段方向扩张的战略。

华瑞集团收购莱斯特公司，属于纵向一体化战略中的前向一体化战略。

(2) 华瑞公司属于家电生产商，莱斯特公司属于家电零售企业，因此并购属于前向并购。并购失败可能的原因包括：①决策不当。②并购后不能很好地进行企业整合。③支付过高的并购费用。④跨国并购面临政治风险。

(3) 常见的风险管理策略的工具共有七种：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。

华瑞集团采用的风险管理策略的工具为风险对冲，主要体现在华瑞集团通过分散投资研发不同的产品，以及面临外汇风险时以套期收款方式管理风险，说明其主要是采用风险对冲方式作为风险策略。

(4) 鼓励创新可以采取的政策包括：①必须给予创新财务支持，可以通过为研发和市场研究投入资金以及为新构思投入风险资金来实现。②必须使员工有机会在一个能够产生创新构思的环境中工作，这需要适当的管理风格。③管理层能积极地鼓励员工和客户提出新构思。④组建开发小组并建立相关管理机构。⑤在适当情况下，企业的招聘政策应集中于招聘具有必备创新技能的员工。应对员工进行培训并使其与时俱进。⑥由专门的管理者负责从环境中或从企业的内部沟通中获取与创新构思有关的信息。⑦战略计划应有利于创新目标的达成；对成功实现目标的员工应给予奖励。

(5) 多元化战略分为相关多元化(同心多元化)和非相关多元化(离心多元化)两种类型。

其中，相关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。采用相关多元化战略，有利于企业利用原有产业的产品知识、制造能力、营销渠道、营销技能等优势来获取融合优势，即两种业务或两个市场同时经营的盈利能力大于各自经营时的盈利能力之和。当企业在产业或市场内具有较强的竞争优势，而该产业或市场成长性 or 吸引力逐渐下降时，比较适宜采用同心多元化战略。

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。如果企业当前产业或市场缺乏吸引力，而企业也不具备较强的能力和技能转向相关产品或市场，较为现实的选择就是采用非相关多元化战略。

一般认为，相关多元化的风险比非相关多元化稍微低一些。企业作出了一些新的尝试，但是仍然在其自身所限定的行业中，并因此能运用自身的经验。

宏远公司投资设立华恩高科有限公司研发生产 LED 大屏幕属于相关多元化(同心多元化)。

(6) 实施多元化战略的风险包括：①来自原有经营产业的风险；②市场整体风险；③产业进入风险；④产业退出风险；⑤内部经营整合风险。

冲刺通关必刷模拟试卷(三) 参考答案及详细解析

答案速查

一、单项选择题				
1. C	2. A	3. D	4. C	5. C
6. D	7. C	8. B	9. C	10. B
11. B	12. B	13. D	14. D	15. B
16. C	17. D	18. B	19. D	20. B
21. C	22. B	23. A	24. B	
二、多项选择题				
1. ABCD	2. ACD	3. ABCD	4. BCD	5. AB
6. ABCD	7. BC	8. ABD	9. ABC	10. ABCD
11. ABD	12. ABD	13. AC	14. ABC	

一、单项选择题

1. C 【解析】经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。“但愿世间人无病，宁可架上药生尘”和“买药金额满 99 送土鸡蛋一箱”体现的是经营者价值观的改变，所以体现的是经营哲学的变化。
2. A 【解析】可行性标准指对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析上。项目小组在评估时主要关注了方案的收益、风险，以及公司目前和未来可能的资源，所以使用的标准是可行性标准。
3. D 【解析】机器设备在市场中十分独特以至于难以将其变现，并且人员的遣散成本也很高，使得该企业难以退出这个行业，这说明退出障碍高。资料中没有对竞争者的数量、战略重要性、不确定性进行描述。
4. C 【解析】供应者的产品都是标准化产品，其议价能力弱，选项 C 的说法错误。
5. C 【解析】该银行为了减少顾客等待的时间，提高银行效率并为顾客创造价值，开发了一种叫号系统，这种活动属于技术开发。
6. D 【解析】产品市场增长率很高，相对市场占有率低，所以属于问题业务。选项 C 正确。选项 A 属于问题业务的特点。问题业务的管理组织最好是采用智囊团或项目组等形式，选项 B 正确。本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金是现金牛业务的特点，选项 D 错误。
7. C 【解析】该企业将长期借款置换为权益资本，企业刚完成向机构投资者募集资金，属于低财务风险。根据财务风险与经营风险搭配理论，该企业属于高经营风险与低财务风险的搭配。

8. B 【解析】 订单生产式生产是指在采用某些生产运营流程的情况下，企业可能对未来需求的上涨非常有信心，从而持有为满足未来订单所需的一种或多种资源的存货，如配备适当的劳动力和设备，但企业会在实际收到订单之后才开始生产产品或提供服务。南鑫公司招聘兼职就是为了在餐馆举办大型活动或宴会的时候，可以有足够的员工，来满足顾客对人员的需求。这种平衡产能与需求的方法是订单生产式生产。
9. C 【解析】 品牌策略如下表所示。

品牌策略种类

单一的品牌名称	优点：可以将一种产品具备的特征传递给另一种产品，从而简化了新产品上市的过程，因为无须为新产品建立新的品牌认知度
每个产品都有不同的品牌名称	如果企业生产的产品在市场中的定位显然不同，或者市场被高度细分，则企业通常对每个产品都采用不同的品牌名称
自有品牌	零售商自有品牌

本题中针对高档产品使用“××”品牌，中档产品使用“××××”品牌，低档产品采用“×××”品牌，乙公司不同的产品使用了不同的名称，采用的品牌策略是每个产品都有不同的品牌名称。

10. B 【解析】 选项 B 属于由供应商交付一个完整的子部件的优点。
11. B 【解析】 一个初创期的高科技企业，主要使用权益筹资，较少使用或不使用负债筹资，初创期企业经营风险较高，适用于风险投资者且不分配股利。
12. B 【解析】 为了取得更大的市场规模，公司决定进军东南亚市场。说明该公司进军东南亚市场的动机是寻求市场。
13. D 【解析】 新兴产业的共同结构特征分别为：①技术的不确定性，选项 A 错误。②战略的不确定性，选项 D 正确。③成本的迅速变化，选项 B 错误。④萌芽企业和另立门户。⑤首次购买者，选项 C 错误。
14. D 【解析】 本题通过为顾客提供经营范围之外的其他服务，更好地满足消费者的需求，属于重设客户的功能性或情感性诉求。选项 D 正确。
15. B 【解析】 企业进入国外市场的模式一般有出口、股权投资、非股权安排等。对外股权投资涉及对东道国企业的股权参与，与出口相比，是一种控制程度更强、参与程度更大的进入方式。L 国某公司在 S 国投资建立全资子公司，获得当地的低廉劳动力以及原材料，然后加工成半成品，最后由全资子公司向 L 国母公司出口，采用的模式是对外股权投资。
16. C 【解析】 销量增长、每个销售人员的客户访问量、客户数量这几个指标都是对市场营销效力的衡量，所以选项 C 正确。
17. D 【解析】 零基预算的缺点在于：①它是一个复杂的耗费时间的过程；②它可能强调短期利益而忽视长期目标；③管理团队可能缺乏必要的技能。选项 A、B、C 都是增量预算的缺点。
18. B 【解析】 在战略实施过程中，偶然会因为一些意想不到的因素导致战略失效，这就是偶然失效。聚奥公司的战略由于火山爆发事件而停滞，属于偶然失效。
19. D 【解析】 对抗是坚定行为与不合作行为的组合，A 子公司的全体员工坚定自己追求的目标，不考虑总公司的要求，属于对抗。

20. B 【解析】根据案例资料可知，伟峰公司的问题是控股股东损害中小股东的利益，所以伟峰公司存在的公司治理问题是“终极股东对于中小股东的隧道挖掘”问题，属于剥夺型公司治理问题。选项 B 正确。
21. C 【解析】我国《企业内部控制基本规范》关于控制活动要素的要求第十条：企业应当建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制，明确风险预警标准，对可能发生的重大风险或突发事件，制定应急预案、明确责任人员、规范处置程序，确保突发事件得到及时妥善处理。
22. B 【解析】对未能辨识出的风险，企业只能采用风险承担。选项 B 正确。
23. A 【解析】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属于市场风险。所以选项 A 正确。
24. B 【解析】敏感性分析是针对潜在的风险性，研究项目的各种不确定因素变化至一定幅度时，计算其主要经济指标变化率及敏感程度的一种方法。敏感性分析是在确定性分析的基础上，进一步分析不确定性因素对项目最终效果指标的影响及影响程度。公司为了预测这项工程所产生的效益并防范可能发生的风险，通达路桥公司分析了工程总投资、银行贷款、过桥费收入等因素对该项目内部收益率的影响，采用的风险管理方法是敏感性分析法。

二、多项选择题

1. ABCD 【解析】在职能战略中，协同作用首先体现在单个的职能中各种活动的协调性与一致性，其次体现在各个不同职能战略和业务流程或活动之间的协调性与一致性，所以选项 A 不正确；三个层次的战略都是企业战略管理的重要组成部分，但是侧重点和影响范围有所不同，因此选项 B 的说法不正确；各职能部门的主要任务不同，关键变量也不同，即使在同一职能部门中，关键变量的重要性也因经营条件不同而有所变化，因而难以归纳出一般性的职能战略，所以选项 C 不正确；职能战略的重点是提高企业资源的利用效率，使企业资源的利用效率最大化，因此选项 D 的说法不正确。
2. ACD 【解析】产业内现有企业的竞争在下面几种情况下可能是很激烈的：①产业内有众多的或势均力敌的竞争对手。②产业发展缓慢。③顾客认为所有的商品都是同质的。④产业中存在过剩的生产能力。⑤产业进入障碍低而退出障碍高。
3. ABCD 【解析】选项 ABCD 都属于有效的人力资源战略应包括的内容。
4. BCD 【解析】采用稳定战略的企业不需要改变自己的宗旨和目标，企业只需要集中资源于原有的经营范围和产品，以增加其竞争优势，选项 D 表述不正确；采用这种战略的风险比较小，企业可以充分利用原有生产经营领域中的各种资源，选项 B 表述不正确；避免开发新产品和新市场所必需的巨大资金投入和开发风险，选项 C 表述不正确；避免资源重新配置和组合的成本；防止由于发展过快、过急造成的失衡状态。稳定战略还容易使企业减弱风险意识，甚至会形成惧怕风险、回避风险的企业文化，降低企业对风险的敏感性和适应性，选项 A 表述正确。
5. AB 【解析】甲公司采取的战略是集中化战略。集中化战略的实施条件：①购买者群体之间在需求上存在着差异；②目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对吸引力；③在目标市场上，没有其他竞争对手采用类似的战略；④企业资源和能力有限，难以在整个产业实现成本领先或差异化，只能选定个别细分市场。选项 CD 属于成本领先战略的实施条件。
6. ABCD 【解析】四个选项均属于研发战略特别要求管理层制定鼓励创新性构思的政策。

7. BC 【解析】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；如果企业只拥有所有权优势与内部化优势，则只能进行出口贸易；如果企业只有所有权优势，则只能考虑采用技术转移的形式，将技术出让给其他企业。
8. ABD 【解析】选项 C 是 M 型组织结构的优点。
9. ABC 【解析】数字化技术对产品和服务的影响主要体现在个性化、智能化和连接性三个方面。
10. ABCD 【解析】保护中小股东的权益的制度包括：累积投票制、建立有效的股东民事赔偿制度、建立表决权排除制度、完善小股东的代理投票权、建立股东退出机制等。
11. ABD 【解析】政治风险是指完全或部分由政府官员行使权力和政府组织的行为而产生的不确定性。政治风险常常分为：限制投资领域、设置贸易壁垒、外汇管制的规定、进口配额和关税、组织结构及要求最低持股比例、限制向东道国的银行借款和没收资产。选项 A 属于没收资产，选项 B 属于限制投资领域，选项 D 属于外汇管制的规定。
12. ABD 【解析】应急资本不涉及风险的转移，是企业风险补偿策略的一种方式，选项 C 错误。
13. AC 【解析】选项 BD 属于控制环境要素应坚持的原则。
14. ABC 【解析】应急资本不涉及风险的转移，是企业风险补偿策略的一种方式，选项 D 错误。

三、简答题

1. 【答案】

(1)体现了蓝海战略的如下特征：

①拓展非竞争性市场空间，规避竞争，创造并攫取新需求。大学附近现有的两家书店商品严重同质化，竞争异常激烈；若干饮品店只外卖各种冷饮和奶茶，没有给顾客留出休憩的位置。Y 书社的创建者决定把书店和饮品店具有的两类互补性功能结合起来，建立一个集读书、休闲、生活服务为一体的综合性服务书吧。

②打破价值与成本互替定律，同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系。现有的一些书吧往往注重营造高雅的环境，通过豪华装修来吸引顾客；Y 书社抛弃这些流行的理念和做法，只在墙壁上描绘一些山水画提高意境，舍去了昂贵的摆设，大大降低了成本，进而降低了饮品和图书的售价，提升了竞争力。

(2)Y 书社依据的蓝海战略重建市场边界的基本原则：

①审视他择产业或跨越产业内不同的战略群组。“大学附近现有的两家书店商品严重同质化，竞争异常激烈；若干饮品店只外卖各种冷饮和奶茶，没有给顾客留出休憩的位置。Y 书社的创建者决定把书店和饮品店具有的两类互补性功能结合起来，建立一个集读书、休闲、生活服务为一体的综合性服务书吧。”

②放眼互补性产品或服务。“Y 书社的创建者决定把书店和饮品店具有的两类互补性功能结合起来，建立一个集读书、休闲、生活服务为一体的综合性服务书吧。”

③跨越时间参与塑造外部潮流。“随着电子商务的普及，饮品的网上销售日益火爆，许多网站均提供网售平台。Y 书社与时俱进，也提供网上点单、送货上门”“Y 书社计划打造自习位出租系列，并且提供午餐，为学生提供理想的学习和休息场所”。

④重设客户的功能性或情感性诉求。“现有一些书吧往往注重营造高雅的环境，通过豪华装修来吸引顾客，比如在书架旁放置高大的古董瓷瓶、在墙壁上挂上油画等。但这并不是大学附近的消费者

关注的重点，却会产生高昂的成本。Y 书社抛弃这些流行的理念和做法，只在墙壁上描绘一些山水画提高意境，舍去了昂贵的摆设，大大降低了成本，进而降低了饮品和图书的售价，提升了竞争力”。

【English Answers】

(1) Reflect the following characteristics of Blue Ocean Strategy:

① Expand non competitive market space, avoid competition, create and grab new demand. The two existing bookstores near the university are seriously homogenized, and the competition is extremely fierce; some beverage stores only sell various cold drinks and milk tea takeout, leaving no space for customers to rest. The founder of Y Bookstore decided to combine the two complementary functions of bookstore and beverage store and create a comprehensive service book bar integrating reading, leisure and life services.

② Break the law of substitution of value and cost, pursue differentiation and low cost at the same time, and integrate enterprise behavior into a system. Some of the existing book bars often focus on creating an elegant environment and attract customers through luxury decoration; Y Bookstore abandons these popular concepts and practices, only paints some landscape paintings on the wall to improve the artistic conception, abandons expensive furnishings, which greatly reduces the cost, and then reduces the price of drinks and books, and improves the competitiveness.

(2) Basic principles of reconstructing the market boundary based on the blue ocean strategy of Y publishing house:

① Examine different strategic groups in other industries or across industries. “The two existing bookstores near the University have serious homogenization of products and fierce competition. Some beverage stores only sell various cold drinks and milk tea takeout, leaving no space for customers to rest. The founder of Y Bookstore decided to combine the two complementary functions of bookstore and beverage store and create a comprehensive service book bar integrating reading, leisure and life services.”

② Look at complementary products or services. “The founder of Y Bookstore decided to combine the two complementary functions of bookstore and beverage store and build a comprehensive service book bar integrating reading, leisure and life services.”

③ Participate in shaping external trends across time. “With the popularity of e-commerce, online sales of drinks are increasingly popular, and many websites provide online sales platforms. Y Bookstore keeps pace with the times, and also provides online ordering and door-to-door delivery.” “Y Bookstore plans to build a series of self-study space for rent, and provide lunch, providing students with an ideal place to study and rest.

④ Reset customers' functional or emotional demands. “Some of the existing book bars often focus on creating an elegant environment and attract customers through luxury decoration, such as tall antique porcelain vases beside the bookshelves and oil paintings on the walls. But this is not the priority of consumers near the University, but it will create high costs. Y Bookstore abandons these popular concepts and practices, only paints some landscape paintings on the wall to improve the artistic conception, abandons expensive furnishings, which greatly reduces the cost, and then reduces the price of drinks and books, and improves the

competitiveness”。

2. 【答案】

(1) 组织结构是矩阵制组织结构。

矩阵制组织结构优点：①由于项目经理与项目的关系更紧密，因而能更直接地参与与其产品相关的战略中来，从而激发其成功的动力；②能更加有效地优先考虑关键项目，加强对产品和市场的关注，从而避免职能型结构对产品和市场的关注不足；③与产品主管和职能主管之间的联系更加直接，从而能够做出更有质量的决策；④实现了各个部门之间的协作以及各项技能和专门技术的相互交融；⑤双重权力使得企业具有多重定位，这样职能专家就不会只关注自身的业务范围。

矩阵制组织结构缺点：①可能导致权力划分不清晰(比如谁来负责预算)，并在职能工作和项目工作之间产生冲突；②双重权力容易使管理者之间产生冲突。如果采用混合型结构，非常重要的一点就是确保上级的权力不相互重叠，并清晰地划分权力范围。下属必须知道其工作的各个方面应对哪个上级负责；③管理层可能难以接受混合型结构，并且管理者可能会觉得另一名管理者将争夺其权力，从而产生危机感；④协调所有产品和职能会增加时间成本和财务成本，从而导致制定决策的时间过长。

(2) 组织的战略类型包括防御型战略组织、开拓型战略组织、分析型战略组织和反应型战略组织。

DT 电信追求一种动态的环境，不断探索和发现新产品和市场机会，采用的是开拓型战略组织。

3. 【答案】

(1) 第一，甲公司审计委员会的组成不当。审计委员会是董事会下设的专门委员会之一，其组成成员应全部由独立、非执行董事组成。

第二，内部审计部门的设置不当。公司内部审计部门的主管应由公司审计委员会批准，同时，内部审计师或内部审计的管理者应直接且定期向董事会报告。内部审计部门借调了公司财务部门的若干员工不合理，内部审计部门应当独立于被复核的职能部门，包括管理层、公司首席执行官等，保持独立性，以确保提供公正而无偏见的判断。甲公司为上市公司，为大型企业，内部审计部门职责应当由董事会分派。

(2) 审计委员会的义务是确保充分且有效的内部控制，其中包括负责监督内部审计部门的工作。审计委员会应监察和评估内部审计职能在企业整体风险管理系统中的角色和有效性。它批准对内部审计主管的任命和解聘，并确保内部审计部门能直接与董事长或董事会主席接触。审计委员会复核及评估年度内部审计工作计划，听取内部审计部门的定期工作报告，复核和监察管理层对内部审计的调查结果的反映。审计委员会还应确保内部审计部门提出的合理建议得到执行。审计委员会有助于保持内部审计部门对压力或干涉的独立性。审计委员会及内部审计师需要确保内部审计部门的有效运作，并在四个主要方面对内部审计进行复核，即组织中的地位、职能范围、技术才能和专业应尽义务。

4. 【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。

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。

(2)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。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。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。

四、综合题

【答案】

(1)采用了发展战略中的相关多元化战略，因为该集团经营化肥、农药、农膜、种子和农机具等农业生产资料。

采用了发展战略中后向一体化战略。集团公司通过向上游延伸，加强资源掌控能力，在国内外控制钾盐矿储量近5亿吨，是获得上游企业的所有权或加强对其控制权，属于后向一体化战略。

采用了横向一体化战略。“十一五”规划期间，B集团通过加强供销系统内的联合重组，控股或相对控股了河北、山东、河南、湖北、江西等省市农资公司，进一步提高了市场服务能力。2010年9月，B集团收购了鲁南化肥厂。

(2)鲁南化肥厂属于全新的公司，没有之前的预算基础可以利用，所以编制零基预算。

零基预算的优点包括：①能够识别和去除不充分或者过时的行动；②能够促进更为有效的资源分配；③需要广泛的参与；④能够应对环境的变化；⑤鼓励管理层寻找替代方法。

缺点：①它是一个复杂的耗费时间的过程；②它可能强调短期利益而忽视长期目标；③管理团队可能缺乏必要的技能。

(3)B集团拥有11家全资二级子公司，1家控股二级子公司，主要通过各子公司开展业务。各个子公司独立经营，并保留其原本的企业名称，集团较少参与其子公司的市场战略，并且实行的是多元化经营，采用的是H型组织结构。

H型结构(控股企业/控股集团组织结构)的主要特点有：

①其业务单元的自主性强；②企业无须负担高额的中央管理费，因为母企业的职员数量很可能非常少；③业务单元能够自负盈亏并从母企业取得较便宜的投资成本；④在某些国家如果将这些企业看成一个整体，业务单元还能够获得一定的节税收益；⑤控股企业可以将风险分散到多个企业中，但是有时也很容易撤销对个别企业的投资。

(4)集权型结构拥有多级管理层，并将决策权分配给顶部管理层；其管理幅度比较窄，从而呈现出层级式结构。

集权型决策的优点：

①易于协调各职能间的决策；②易于对上下沟通的形式进行规范，比如利用管理账户；③能与企业的目标达成一致；④危急情况下能进行快速决策；⑤有助于实现规模经济；⑥这种结构比较适用于由外部机构(比如专业的非营利性企业)实施密切监控的企业，因为所有的决策都能得以协调。

缺点：

①高级管理层可能不会重视个别部门的不同要求；②由于决策时需要通过集权职能的所有层级向

上汇报，因此决策时间过长；③对级别较低的管理者而言，其职业发展有限。

分权型结构包含更少的管理层，并将决策权分配到较低的层级，从而具有较宽的管理幅度并呈现出扁平型结构。

分权型决策的优点：

①减少了信息沟通的障碍；②提高了企业反应能力；③能够为决策提供更多的信息并对员工产生激励效应。

缺点：

不具备集权型决策所具备的优点。

由于集团的规模较大，并且海内外均有子企业，需要将决策权下放到各个子企业，所以采用分权型结构更为合适。

冲刺通关必刷模拟试卷(四) 参考答案及详细解析

答案速查

一、单项选择题				
1. A	2. D	3. B	4. D	5. C
6. C	7. D	8. B	9. A	10. B
11. A	12. C	13. C	14. D	15. C
16. C	17. D	18. C	19. A	20. C
21. C	22. A	23. A	24. A	
二、多项选择题				
1. ABD	2. AB	3. BD	4. AD	5. ABD
6. ABCD	7. ABD	8. ABD	9. AD	10. AB
11. ABCD	12. ABCD	13. ABCD	14. AB	

一、单项选择题

1. A 【解析】总体战略是根据企业的目标,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。本题中公司领导层正在思考是否应该采取措施将新的业务加入业务组合中去,属于公司层面的战略,即总体战略。
2. D 【解析】战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业而言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 D 不正确。
3. B 【解析】甲公司是一家快递公司,学习美国快递公司自主快递站的建设模式,他们同属于快递公司,不存在直接的竞争关系,所以是一般基准。
4. D 【解析】即使是处于同一产业中的各个企业,也可能对该产业的成功关键因素有不同的侧重。选项 D 的说法不正确。
5. C 【解析】选项 A、B、D 属于可以被模仿或复制的资源。选项 C 属于不可被模仿的资源,是能够建立竞争优势的资源。
6. C 【解析】放弃战略涉及企业(或子公司)产权的变更,本题主要涉及的是其中的卖断,所以本题正确答案为选项 C。
7. D 【解析】经营电子商城业务的东方公司通过数据挖掘了解消费者的购买经历,对产品的评价,

产品浏览和搜索行为，从而在掌握消费者真实需求的基础上有的放矢地向消费者推荐商品。体现的是信息技术与集中化战略：借助类似数据挖掘这样的信息技术，企业可以利用产品销售和客户数据分析消费者的购买模式和偏好，从而更好地发现目标客户、服务于目标市场，并针对性地开展营销和市场竞争活动。

8. B 【解析】甲公司采用集权式管理方式，计划将所有原料牛在日本农场饲养，并在全球市场上销售标准化的产品，属于全球化战略。
9. A 【解析】采用“抗衡者”战略的企业不应该拘泥于成本上的竞争，而应该比照行业中的领先公司来衡量自己的实力，选项 A 说法错误。
10. B 【解析】并购失败的原因主要有：决策不当、并购后不能很好地进行企业整合、支付过高的并购费用、跨国并购面临政治风险。选项 B 属于一种并购类型。
11. A 【解析】H 集团在房地产、快消品、电影、音乐、乳业、畜牧业、粮油业、保险金融等多种行业中均存在业务，属于跨行业发展，所以属于多元化战略。
12. C 【解析】采用准时生产系统的企业对供应商的依赖性较强，并且如果供应商没有按时配货，则整个生产计划都会被延误，选项 C 的说法不正确。
13. C 【解析】公司数字化战略转型的主要任务有：①构建数字化组织设计，转变经营管理模式；②加强核心技术攻关，夯实技术基础；③打破“数据孤岛”，打造企业数字化生态体系；④加快企业数字文化建设；⑤利用新兴技术，提升公司网络安全水平。选项 C 属于公司数字化战略转型面临的困难。
14. D 【解析】统计分析报告在结构上的突出特点是脉络清晰、层次分明，选项 A 的说法正确。统计分析报告以统计数据为主体，选项 B 的说法正确。专题报告有助于企业对具体问题进行分析，有助于企业管理人员开阔战略视野，有助于企业内外的信息沟通，选项 C 的说法正确。统计分析报告一般是先摆数据、事实，进行各种科学地分析，进而揭示问题，亮出观点，最后有针对性地提出建议、办法和措施，选项 D 的说法不正确。
15. C 【解析】“瑞安保险公司依托医疗大数据智能化管理系统，将来自保险机构、医院和药房的诸如疾病发病率、治疗效果和医疗费用等方面的大数据及时进行‘提纯’和整合，对潜在目标客户进行精细化管理，从而实现对健康保费的有效控制”，通过大数据技术完成数据的价值“提纯”和整合体现了大数据特征的价值性，选项 C 正确。
16. C 【解析】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；②文化补充了正式控制；③文化促进合作并减少讨价还价成本。
17. D 【解析】选项 A 属于财务角度；选项 B 属于顾客角度；选项 C 属于创新与学习角度。
18. C 【解析】我国证券市场中的主要机构投资者有证券投资基金、证券公司、信托投资公司、财务公司、社保基金、保险公司、合格的外国机构投资者（QFII）、三类企业（国有企业、国有控股企业、上市公司）。
19. A 【解析】在金融资产风险管理中，风险对冲也包括使用衍生产品，如利用期货进行套期保值。本题中棕榈油贸易商就是利用了套期进行保值的，所以采用的风险管理工具是风险对冲。
20. C 【解析】情景分析法适用于对企业面临的风险进行定性和定量分析，在识别和分析那些反映诸如最佳情景、最差情景及期望情景的多种情景时，可用来识别在特定环境下可能发生的事件及其

后果以及每种情景的可能性。甲房地产公司采用的是情景分析法。

21. C 【解析】《企业内部控制应用指引》是对企业按照内部控制原则和内部控制“五要素”建立健全企业内部控制所提供的指引。
22. A 【解析】市场对该企业产品或服务的需求属于分析战略风险需要收集的重要信息。
23. A 【解析】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。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。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。该公司在制定 2020 年的采购计划时没有进行市场调查，直接根据以往的经验按照前几年的预期进行采购，造成的大量原材料库存增加，是由于采购计划安排不合理，市场变化趋势预测不准确造成的。
24. A 【解析】企业风险是指未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响，理解这个定义需要把握以下几个方面：(1)企业风险与企业战略相关，公司经营中战略目标不同，企业面临的风险也就不同，选项 B 正确；(2)风险是一系列可能发生的结果，不能简单理解为最有可能的结果，选项 A 错误；(3)风险既具有客观性，又具有主观性，选项 C 正确；(4)风险总是与机遇并存，正面风险叫作机会，负面风险叫作威胁，选项 D 正确。

二、多项选择题

1. ABD 【解析】公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括公司目的、公司宗旨和经营哲学。使命展示公司的主要战略方向。选项 A 的表述过于具体，选项 B 的表述涉及具体职能目标，选项 D 的表述也比较具体，因此均不适合作为公司使命。
2. AB 【解析】五种基本活动的内容有：内部后勤、生产经营、外部后勤、市场销售、服务。选项 A 属于生产经营，选项 B 属于市场销售。四种支持活动的内容有：企业的基础设施、人力资源管理、技术开发、采购管理。企业的高层管理人员被视为基础设施的一部分。
3. BD 【解析】用于产业环境分析的工具具有产品生命周期和五力模型。选项 A 属于业务组合分析工具，选项 C 属于宏观环境分析工具。
4. AD 【解析】当企业的下游销售环节利润较高时，企业可以选择前向一体化战略，而当企业的上游供应环节利润较高时，可以选择后向一体化战略，所以选项 A 正确。当企业现有销售商的销售成本较高或可靠性较差难以满足企业需求时，企业可以选择前向一体化战略，而当企业现有上游供应商的供应成本较高时，企业可以选择后向一体化战略，所以选项 D 正确。
5. ABD 【解析】新兴产业在不同程度上面临产业发展的障碍。从产业的五种竞争力角度分析，这些障碍主要表现在新兴产业的供应者、购买者与被替代品三个方面，其根源还在于产业本身的结构特征。新兴产业常见的发展障碍：①专有技术选择、获取与应用的困难；②原材料、零部件、资金与其他供给的不足；③顾客的困惑与等待观望；④被替代产品的反应；⑤缺少承担风险的胆略与能力。
6. ABCD 【解析】采用差异化战略的风险包括：①企业形成产品差别化的成本过高。②市场需求发生变化。③竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。选项 ABCD 的说法都是正确的。
7. ABD 【解析】机构投资者主要通过以下两种途径参与公司治理、改善上市公司治理结构：①“用脚投票”。就是机构投资者作为投资人通过买入或卖出公司股票而参与被投资公司的管理的行为。

②“用手投票”。机构投资者通过董事会选举获取董事会席位，入驻董事会和出席股东大会，对公司投资、融资、人事、分配等重大问题议案进行表决或否决，参与公司的重要决策，直接对公司董事会和经理层的行为施加影响。选项 A 属于“用脚投票”，选项 B、D 属于“用手投票”。

8. ABD 【解析】预算控制的重点是内部，战略控制的重点是内部和外部，选项 C 的说法不正确。
9. AD 【解析】国有资产流失、会计信息失真是我国国企改革过程中的“内部人控制”的主要表现形式。选项 A、D 正确。
10. AB 【解析】选项 C 和选项 D 属于风险管理委员会的职责。
11. ABCD 【解析】常用的风险度量方法包括：最大可能损失；概率值（损失发生的概率或可能性）；期望值（包括统计期望值、效用期望值）；波动性；在险值、直观方法以及其他类似的度量方法。
12. ABCD 【解析】四个选项均属于可能引发运营风险的情况。
13. ABCD 【解析】风险管理基本流程包括以下主要工作：①收集风险管理初始信息；②进行风险评估；③制定风险管理策略；④提出和实施风险管理解决方案；⑤风险管理的监督与改进。
14. AB 【解析】全面风险管理的焦点集中在所有利益相关者的共同利益最大化上，而传统风险管理更专注于纯粹和灾害性风险，选项 C 说法错误。全面风险管理是企业系统的、有重点的、持续的行为，而传统风险管理只有管理层认为必要时才进行，选项 D 说法错误。

三、简答题

1. 【答案】

(1) 甲公司升级后的榨汁类产品所处的波士顿矩阵的业务类型：明星业务。榨汁机的市场需求量快速增长，市场迅速扩张。甲公司的榨汁类产品市场占有率较高。

对应的战略及组织形式：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。明星业务的管理组织最好采用事业部形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责。

(2) 根据甲公司榨汁类产品 2020 年的预计财务信息，投资资本回报率 25% > 资本成本 15%，创造价值；销售增长率 45% > 可持续增长率 30%，现金短缺。甲公司该项业务处于财务战略矩阵的第一象限，属于增值型现金短缺业务。

该象限业务往往处于业务成长期，一方面该业务能够带来企业价值增值，另一方面其产生的现金流量不足以支持业务增长，会遇到现金短缺的问题。

首先应判明这种高速增长是暂时性的还是长期性的。如果高速增长是暂时的，企业应通过借款来筹集所需资金，等到销售增长率下降后企业会有多余现金归还借款。如果预计这种情况会持续较长时间，不能用短期周转借款来解决，则企业必须采取战略性措施解决资金短缺问题。长期性高速增长的资金问题有两种解决途径：一是提高可持续增长率，使之向销售增长率靠拢；二是增加权益资本，提供增长所需的资金。

(3) 如果甲公司希望通过改变财务政策的途径提高可持续增长率，甲公司可以采用的做法包括：派发股利、增加借款等。

【English Answers】

(1) The business type of Boston matrix that Company A's upgraded juice products belong: Star business. The market demand of juicer is growing rapidly, and the market is expanding rapidly. Company A's juice products

has a high market share.

Corresponding strategies and organizational forms: actively expanding economic scale and market opportunities, aiming at long-term interests, increasing market share and strengthening competitive position. The star business is best managed in a divisional form by an operator who is knowledgeable in both production technology and sales.

(2) According to the expected financial information of Company A's juicing products of in 2020, the rate of return on investment capital $25\% >$ the cost of capital 15% , creating value. Sales growth rate $45\% >$ sustainable growth rate 30% , cash shortage. Company A's business is in the first quadrant of the financial strategy matrix and belongs to value-added cash shortage business.

The business in the first quadrant is usually in the growth period of business. On the one hand, the business can bring enterprise value appreciation; on the other hand, the cash flow generated by the business is not enough to support business growth, and the problem of cash shortage will be encountered.

First of all, whether this rapid growth is temporary or long-term should be determined. If the rapid growth is temporary, the enterprise should borrow money to raise the required funds, and the enterprise will have extra cash to pay back when the sales growth slows. If this situation is expected to last for a long time and cannot be solved by short-term borrowing money, enterprises must take strategic measures to solve the problem of shortage of funds. There are two ways to solve the long-term and high growth capital problem: one is to increase the sustainable growth rate and make it close to the sales growth rate; the other is to increase equity capital to provide the funds needed for growth.

(3) If Company A wishes to improve the sustainable growth rate by changing its financial policy, it can adopt the following measures: suspending dividend payment, increasing borrowing, etc.

2. 【答案】

导致战略失效的原因有很多，主要有以下几点：

①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；②战略实施过程中各种信息的传递和反馈受阻；③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；④用人不当，主管人员、作业人员不称职或玩忽职守；⑤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；⑥企业外部环境出现了较大变化，而现有战略一时难以适应等。

SL公司主要是因为企业外部环境出现了较大变化，而现有战略一时难以适应导致的失败。

SL公司战略失效的类型：

按照时间顺序，战略失效可分为早期失效、晚期失效和偶然失效3种类型。

SL公司属于晚期失效。战略推进一段时间之后，由于国家对房地产行业进行宏观调控，导致之前对战略环境条件的预测与现实变化发展的情况之间的差距，导致的战略失效。

3. 【答案】

(1) 本案中，终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题在丽华公司案例中主要表现在李冠平入主丽华公司后利用各种金融手段通过关联交易直接实现利益侵占。“发现多笔收购行为涉及与其控股股东凌风集团的关联交易”“凌风集团不费一分一厘就使自己手中的丽华公司股权增至34.84%，同时

仍拥有对J国际贸易中心的完全控制权，还为交易完成后新增自有物业的装修改造及流动资金需求筹得了资金”。

(2)本案例中，依据《企业内部控制应用指引第2号——发展战略》丽华公司在2015年所存在的战略风险表现为：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。“一系列的并购之后，丽华公司资产总额由2015年末的30.92亿元迅速扩充至2019年9月30日的147.96亿元。然而，大量频繁的收购已经造成丽华公司资金链紧张”。

4. 【答案】

(1)H公司面临的风险包括法律与合规风险、技术风险。

由于当前物业管理相关的法律法规并不健全，已颁布的法律法规还存在着一些不足。给H公司带来的风险属于法律与合规风险。

H公司在对物业本体、设备设施及环境的管理方面，由于缺乏高素质的技术人才，缺乏对新技术的了解，导致公司屡次技术创新失败，属于技术风险。

(2)H公司采用的风险管理工具包括：风险转移、风险规避、风险控制。

将一些专业性较强、风险较大的业务，以承包的方式委托给相关的专业公司打理，属于风险转移。对于一些把握不大，公司又不擅长的工作规划或业务，尽量回避，属于风险规避。针对高空抛物伤人事件，H公司采取的一系列措施，属于风险控制。

四、综合题

【答案】

(1)甲公司采用的是多元化战略中的非相关多元化战略。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。甲公司从家电制造业进入特种机床生产，两个产业彼此之间关联性不强，因此属于非相关多元化战略。

企业进行多元化的原因主要有三个：在现有产品或市场中持续经营并不能达到目标；拥有富余资金，提高资金使用效率和效益；获得新的利润增长点，开拓新的业务增长点，分散经营风险，获得更多收益。

甲公司进行多元化主要的原因是拥有富余资金，提高资金使用效率和效益，以及获得新的利润增长点，开拓新的业务增长点，分散经营风险，获得更多收益。

(2)甲公司设立合营企业时，确认的核心部门为销售、采购、财务、人事、研发和制造，由此可以判断采用的组织结构类型为职能制结构。

职能制结构的优点：能够通过集中单一部门内所有某一类型的活动来实现规模经济；有利于培养职能专家；由于任务为常规和重复性任务，因而工作效率得到提高；董事会便于监控各个部门。

缺点：由于对战略重要性的流程进行了过度细分，在协调不同职能时可能出现问题；难以确定各项产品产生的盈亏；导致职能间发生冲突、各自为政，而不是出于企业整体利益进行相互合作；等级层次以及集权化的决策制定机制会放慢反应速度。

(3)除了合资方式之外，该公司还可以采取战略联盟中的功能性协议这种方式。具体来看，由于该公司计划进入特种机床产业，而自身又缺乏相应技术，因此可以采用功能性协议中的合作研究开发协议(分享现成的科研成果，共同使用科研设施和生产能力，在联盟内注入各种优势，共同开发新产品)和生产营销协议(通过制定协议，共同生产和销售某一产品)。

(4) 实施方案要点(一)中：甲公司实施内部控制的目标定位不当。

理由：建立健全内部控制的目标是合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息完整，提高经营效率和效果，促进企业实现发展战略。

实施方案要点(二)中：

①由总会计师担任审计委员会主任不当。

理由：审计委员会负责人应具备相应的独立性。

②由总会计师兼任内部控制领导小组组长，全权负责本公司内部控制的建立健全和有效实施不当。

理由：应该由董事会负责本公司内部控制的建立健全和有效实施。

实施方案要点(三)中：

①对外部风险忽略不计、重点识别和分析内部风险不当。

理由：企业在开展风险评估时，应准确识别与实现控制目标相关的内部风险和外部风险。

②单纯采用定性分析方法不当。

理由：开展风险分析，应采用定性与定量相结合的分析方法。

③主要采取风险规避策略应对风险不当。

理由：企业采用何种风险应对策略，应当根据风险评估结果、风险承受度，结合成本效益原则合理确定。

实施方案要点(四)中：

将员工实施内部控制的情况仅作为绩效考评的参考指标不当。

理由：企业应将员工实施内部控制的情况纳入绩效考评体系，作为绩效考评的考核指标。

实施方案要点(五)中：

认为运用信息技术、实现自动控制就能杜绝错误和舞弊不当。

理由：内部控制只能为实现控制目标提供合理保证，信息系统本身也存在风险，需要加强控制。

实施方案要点(六)中：

①主要将与财务会计工作密切相关的业务环节和控制流程纳入监督范围不当。

理由：内部监督应当将企业所有重要业务事项和高风险领域纳入监督范围。

②把开展专项监督摆在首要位置不当。

理由：内部监督包括日常监督和专项监督，二者应统筹兼顾、综合应用。