

## 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. 甲公司是一家钢铁制造企业，为了实现企业的发展战略，决定并购一家汽车制造企业，这样可以省掉建厂的时间，迅速获得现成的管理人员和生产设备，迅速建立产销据点。该企业并购汽车制造企业的动机是（ ）。

- A. 避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险
- B. 获得协同效应
- C. 克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力
- D. 开发市场

1. 【正确答案】 A

【答案解析】 企业并购的动机包括：（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。该公司并购汽车制造企业，是为了省掉建厂的时间，迅速获得现成的管理人员和生产设备，迅速建立产销据点。属于避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险。

2. 下列战略分析工具中，用来分析企业外部环境的是（ ）。

- A. 波士顿矩阵
- B. 成功关键因素分析
- C. SWOT 分析
- D. 通用矩阵

2. 【正确答案】 B

【答案解析】 选项 A 和选项 D 属于内部环境分析方法，选项 C 属于内外部综合分析方法。选项 B 属于外部环境分析方法。

3. C 公司是我国一家汽车制造企业，旗下车型包括轿车、皮卡等，既出口也内销。现在 C 公司对其海外出口的发展状况进行分析。在下列表述中，不符合该公司 SWOT 分析要求的是（ ）。

- A. 东道国对进口整车的政策和关税限制日趋严格，公司具有稳固的国际营销网络，应采用 ST 战略
- B. 东道国对进口整车的政策和关税限制日趋严格，公司市场份额较小，应采用 WT 战略
- C. 东道国国民经济持续增长，公司具备国际领先水平的技术以及良好的客户关系，应采用 ST 战略
- D. 东道国国民经济持续增长，公司具有稳固的国际营销网络，应采用 SO 战略

3. 【正确答案】 C

【答案解析】 选项 C 应该是 SO 战略。东道国国民经济持续增长，说明外部存在有利的机会，公司具备国际领先水平的技术以及良好的客户关系说明公司自身具有很大的优势，应该采用 SO 战略。

4. 甲公司是 C 国一家生产经营消费类电子产品的企业，准备到发展中国家 N 国投资彩电生产业务，对 N 国诸条件进行了认真的调查分析，以下分析因素不属于钻石模型 4 要素的是（ ）。

- A. N 国市场上质量高，价格适中的大众化彩电较少
- B. 由于 C 国产品在 N 国名声不好，N 国政府对 C 国家电产品进入判定了许多限制性政策
- C. N 国劳动力价格比 C 国明显偏低，文化与技术水平较低
- D. 国际名牌家电企业早已进入 N 国彩电市场，且竞争激烈

4. 【正确答案】 B

【答案解析】 选项 A 和选项 D 属于企业竞争对手的表现，选项 C 属于生产要素。

5. “朋克”美容美发店和“卡尔诗”美发店分别在北京和上海经营，“卡尔诗”在经营期间由于存在一些管理问题而业绩低迷，而同期在北京的“朋克”做得却很突出，因此“卡尔诗”通过研究“朋克”的管理模式改善了自己的管理问题，从基准分析方法角度考虑属于（ ）。

- A. 一般基准
- B. 竞争性基准
- C. 顾客基准
- D. 过程或活动基准

5. 【正确答案】 D

【答案解析】 过程或活动基准，是从具有类似核心经营内容的企业为基准进行比较，但是二者之间的产品和服务不存在直接竞争的关系。这类基准分析的目的在于找出企业做得最突出的方面，例如，生产制造、市场营销、产品工艺、存货管理以及人力资源管理等方面。“朋克”和“卡尔诗”位于不同的城市，不存在直接竞争，但是核心业务很类似，所以“卡尔诗”分析所采用的基准是“过程或活动基准”。

6. F 公司生产高档汽车，下列选项中，与 F 公司属于同一战略群组的是（ ）。

- A. 生产中档汽车的企业
- B. 生产高档环保汽车的企业
- C. 生产环保汽车的企业
- D. 生产低档汽车的企业

6. 【正确答案】 B

【答案解析】 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公司组成的集团。

7. 下列关于企业发展各阶段特征的说法中，不正确的是（ ）。

- A. 导入期的资金来源主要是风险资本
- B. 成长期的资本结构主要是债务融资
- C. 成熟期的股价是比较稳定的
- D. 企业进入衰退期以后经营风险低，财务风险高

7. 【正确答案】 B

【答案解析】 本题考核财务战略。成长期的资本结构主要是权益融资，选项 B 的说法不正确。

8. 我国 L 集团想要开拓海外市场,但是只具有资金技术优势,缺乏市场信息优势,迫切需要寻找战略合作伙伴。而新加坡的 E 公司具有很强的市场信息优势,也打算拓展海外市场,两家公司一拍即合,建立战略联盟。从企业战略联盟形成的动因角度分析,两家公司达成战略联盟的动因是( )。

- A. 促进技术创新
- B. 避免经营风险
- C. 降低协调成本
- D. 实现资源互补

8. 【正确答案】 D

【答案解析】 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,通过战略联盟可达到资源共享、优势互补的效果。L 集团的资金技术优势与 E 公司的市场信息优势相结合,共同开拓海外市场,就是实现了资源互补,选项 D 正确。

9. 某食品企业在为某一地区零售商提供配送服务时,考虑到这些零售商在规模上的差异,采取了不同的策略。例如针对大型连锁超市提供送货上门服务,并且随叫随到。而针对一般的小卖部,则要求其自行提货。根据以上信息可以判断,该企业使用的细分变量属于( )。

- A. 地理细分
- B. 规模细分
- C. 人口细分
- D. 收入细分

9. 【正确答案】 B

【答案解析】 细分产业市场的常用变量:①最终用户。②顾客规模。③其他变量。

10. 甲公司所在产业的全球化压力比较大,企业自身优势资源只能在本土发挥作用。则下列关于甲公司战略选择的说法中,不正确的是( )。

- A. 与跨国公司建立合资、合作企业
- B. 重新定义自己的核心业务,避开与跨国公司的直接竞争

- C. 加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力
- D. 将企业出售给跨国公司

10. 【正确答案】 C

【答案解析】 本题考核新兴市场的企业战略。甲公司所在产业的全球化压力比较大，企业自身优势资源只能在本土发挥作用，属于“躲闪者”。最好的战略选择可能是：（1）与跨国公司建立合资、合作企业。（2）将企业出售给跨国公司。

（3）重新定义自己的核心业务，避开与跨国公司的直接竞争。（4）根据自身的本土优势专注于细分市场，将业务重心转向价值链中的某些环节。（5）生产与跨国公司产品互补的产品，或者将其改造为适合本国人口味的产品。选项C属于防御者战略。

11. 甲公司是一家生产型企业，工人在生产之前，企业先制定好自动生产流水线的标准，然后工人按照这个标准，进行生产和检验产品。一旦生产环节出现问题，管理者可以按照制定好的标准检查和调整。根据上述案例判断，该公司采用的基本协调机制是（ ）。

- A. 相互适应，自行调整
- B. 直接指挥，直接控制
- C. 工作过程标准化
- D. 工作成果标准化

11. 【正确答案】 C

【答案解析】 本题考核横向分工的基本协调机制。工作过程标准化是指组织通过预先制定的工作标准，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这些标准进行，以实现协调。

12. 甲企业是一家刚创业的软件开发公司，总部设在北京。甲公司所处的软件开发行业的突出特点是知识更新快，同时也导致经验丰富、素质高的软件工程师流动性较大，为此甲公司按矩阵式的结构对各项目进行管理和考核，以确保各项目按期完成。根据以上信息可以判断，甲公司企业文化的类型是（ ）。

- A. 权力导向型

- B. 角色导向型
- C. 任务导向型
- D. 人员导向型

12. 【正确答案】 C

【答案解析】 任务导向型企业文化管理者关心的是不断地和成功地解决问题。采用的组织结构往往是矩阵式。实现目标是任务导向型企业的主导思想。企业强调的是速度和灵活性，专长是个人权力和职权的主要来源，并且决定一个人在给定情景中的相对权力。常见于新兴产业中的企业，特别是一些高科技企业。选项 C 正确。

13. 甲公司是生产家电的企业，其最主要的供应商是乙企业，由于受全球金融危机的影响，致使乙公司原材料的供应价格不断的上涨，甲公司认为乙公司原材料上涨的幅度过大，经与乙公司谈判后，乙公司的原材料的价格明显下降。本题中，乙公司权利运用属于（ ）。

- A. 对抗
- B. 和解
- C. 协作
- D. 折中

13. 【正确答案】 B

【答案解析】 和解是不坚定行为与合作行为的组合。一方利益相关者面对利益矛盾与冲突时，设法满足对方的要求，目的在于保持或改进现存的关系。和解模式通常表现为默认和让步。

14. 下列选项中，不属于风险度量方法的是（ ）。

- A. 最大可能损失
- B. 概率值
- C. 在险值
- D. 风险资本

14. 【正确答案】 D

【答案解析】 风险度量方法包括：（1）最大可能损失。（2）概率值。（3）期望值。（4）在险值。

15. “资产负债率超过 90%的时候，我们就需要停止投资”，这一表述体现的是（ ）。

- A. 风险偏好
- B. 风险承受度
- C. 风险种类
- D. 风险文化

15. 【正确答案】 B

【答案解析】 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指标，以显示不同的警示级别。例如：市场表现到什么时候，我们就应当追回投资或一定退出？资产负债率高到什么时候，我们就需要停止投资？

16. 企业进行风险管理要对收集的风险管理初始信息和企业各项业务管理及其重要业务流程进行风险评估。风险评估的步骤不包括（ ）。

- A. 风险辨识
- B. 风险衡量
- C. 风险分析
- D. 风险评价

16. 【正确答案】 B

【答案解析】 风险评估包括风险辨识、风险分析、风险评价三个步骤。

17. 关于专业自保公司，下列说法不正确的是（ ）。

- A. 将损失的风险转移给保险公司
- B. 由被保险人所有和控制
- C. 不在保险市场上开展业务
- D. 可以通过租借的方式承保其他公司的保险

17. 【正确答案】 A

【答案解析】 专业自保公司又称专属保险公司，是非保险公司的附属机构，为母公司提供保险，并由其母公司筹集保险费，建立损失储备金。专业自保的特点是：由被保险人所有和控制；要承保其母公司的风险，但可以通过租借的方式承保其他公司的保险，不在保险市场上开展业务。选项 A 属于保险的特点。

18. 甲公司管理层为了改进完善内部控制，正在重新检查本公司现有的职责、岗位设置的合理性。下列各项中，不属于兼任不相容岗位的情况有（ ）。

- A. 财务部主任同时担任采购部的审批主管
- B. 记录存货明细账的会计人员同时负责存货的实物管理
- C. 行政部经理兼任工会主席
- D. 销售部经理同时负责客户信用的调查评估与销售合同的审批签订

18. 【正确答案】 C

【答案解析】 本题考核控制活动。行政部门经理和工会主席，工会主席并不会负责到企业内部的业务，所以这两个不属于不相容职务；选项 A、B、D 都属于不相容职务。

19. 下列关于采购业务付款环节的说法中，不正确的是（ ）。

- A. 企业应当合理选择付款方式，并严格遵循合同规定，防范付款方式不当带来的法律风险，保证资金安全
- B. 所有预付款项都应当定期进行追踪核查，综合分析预付账款的期限、占用款项的合理性、不可收回风险等情况，发现有疑问的预付款项，应当及时采取措施
- C. 企业应当指定专人通过函证等方式，定期与供应商核对应付账款、应付票据、预付账款等往来款项
- D. 企业应当建立退货管理制度，对退货条件、退货手续、货物出库、退货货款回收等作出明确规定，并在与供应商的合同中明确退货事宜，及时收回退货货款

19. 【正确答案】 B

【答案解析】 本题考核《企业内部控制应用指引第 7 号——采购业务》。涉及大额或长期的预付款项，应当定期进行追踪核查，综合分析预付账款的期限、占用款项的合理性、不可收回风险等情况，发现有疑问的预付款项，应当及时采取措施。选项 B 的说法不正确。



20. 根据《内部控制评价指引》，下列关于内部控制评价原则的说法中，不正确的是（ ）。

- A. 评价工作应当全面，即包括内部控制的设计与运行，涵盖企业及其所属单位的各种业务和事项
- B. 评价工作应当在全面评价的基础上，关注重要业务单位、重大业务事项和高风险领域
- C. 评价工作应当与企业经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应
- D. 评价工作应当客观，即准确地揭示经营管理的风险状况，如实反映内部控制设计与运行的有效性

20. 【正确答案】 C

【答案解析】 本题考核内部控制评价。根据《评价指引》的要求，内部控制评价应遵循以下三个原则：（1）全面性原则。评价工作应当包括内部控制的设计与运行，涵盖企业及其所属单位的各种业务和事项。（2）重要性原则。评价工作应当在全面评价的基础上，关注重要业务单位、重大业务事项和高风险领域。（3）客观性原则。评价工作应当准确地揭示经营管理的风险状况，如实反映内部控制设计与运行的有效性。

21. 绿洲企业是一家中餐厅，近来送餐企业如雨后春笋般冒出，目前该企业正在决定是否开展送餐业务并成立单独的送餐业务部，下列条件支持绿洲企业早期进入送餐行业的是（ ）。

- A. 送餐行业早期细分市场与产业发展成熟后的细分市场不同
- B. 送餐行业客户的忠诚度非常重要
- C. 为了塑造产业结构，需要付出开辟市场的高昂代价
- D. 技术变化使早期投资过时

21. 【正确答案】 B

【答案解析】 选项 ACD 的情况下，早期进入是非常危险的，选项 B 的情况下，早期进入是适当的，答案为选项 B。

22. 甲公司是一家小型制造企业，受规模限制，该企业一直采用低成本战略，通过招聘娴熟的工人，加强培训，以提高生产效率，该公司的产品在市场上一直很有竞争力。但近年来，甲公司发现市场上竞争对手同类产品价格越来越低，尤其是某些大型企业，通过引进先进的技术与生产设备，批量生产，这样相对甲公司主要靠人工操作而言，生产成本更具优势，从以上信息表明，甲公司采用成本领先战略的风险是（ ）。

- A. 目标市场狭小导致难以盈利
- B. 技术的变化使得原来的成本优势消失
- C. 竞争对手模仿
- D. 市场需求发生变化

22. 【正确答案】 B

【答案解析】 该公司一直通过招聘娴熟员工来提高效率，降低成本，但技术的变化把这种手工熟练的优势一笔勾销，使得原来的低成本优势荡然无存，所以选项 B 正确。

23. 为了更有效解决公司内部治理问题，董事会一般可以下设几个专门委员会，分别从事各方面的工作。下列各项中不属于提名委员会主要职责的是（ ）。

- A. 分析董事会构成情况
- B. 制定董事选择的标准和程序
- C. 确定董事候选人提交股东大会表决
- D. 制定董事考核的标准

23. 【正确答案】 D

【答案解析】 本题考核公司内部治理结构。提名委员会的主要职责是：①分析董事会构成情况，明确对董事的要求；②制定董事选择的标准和程序；③广泛搜寻合格的董事候选人；④对股东、监事会提名的董事候选人进行形式审核；⑤确定董事候选人提交股东大会表决。选项 D 是薪酬与考核委员会的职责。

24. 甲公司是一家生产企业，目前该公司正在研究是否扩大其生产规模，如果扩大生产规模，需要增加投入，但市场前景如何不好预测，于是甲公司分别对扩大规模和保持现状两种方案下几种情景出现概率和对应的净现金流进行预测，并比

较两个方案的投资净现金流期望值，选择现金流较高的方案，以决定是否扩大生产规模。根据以上分析可知，甲公司采用的风险管理技术与方法是（ ）。

- A. 事件树分析法
- B. 马尔科夫分析法
- C. 决策树法
- D. 情景分析法

24. 【正确答案】 C

【答案解析】 决策树是考虑到在不确定性的情况下，以序列方式表示决策选择和结果。有关最佳决策路径的信息是富有逻辑性的，考虑各条路径上的条件概率和结果值可以产生最高的期望值。决策树显示采取不同选择的风险逻辑分析，同时给出每一个可能路径的预期值计算结果。甲公司对两个方案出现的不同条件概率和结果值计算产生较高的期望值进行决策，采用的是决策树法，选项 C 正确。

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. 正天公司为了适应环境、当前市场条件以及企业目前的规模，改原有的职能制组织结构为矩阵制组织结构，部门间沟通利用新的 ERP 系统，并从国外引进最先进设备和工作流程使企业生产经营更有效率。该公司的战略变革类型包括（ ）。

- A. 技术变革
- B. 人员变革
- C. 产品和服务变革
- D. 结构和体系变革

1. 【正确答案】 AD

【答案解析】 企业为了适应环境和在市场条件下生存而推行的战略变革共有 4 种类型：技术变革、产品和服务变革、结构和体系变革以及人员变革。其中技术变革往往涉及企业的生产过程，包括开发使之有能力与竞争对手抗衡的知识和技能。这些变革旨在使企业生产更有效率或增加产量。技术变革涉及工作方法、设备和工作流程等生产产品和服务技术。结构和体系变革系指企业运作的管理方法的变革，包括结构变化、政策变化和控制系统变化。

2. 根据波特教授的产品生命周期理论, 下列各项表述中, 正确的是 ( )。

- A. 成熟期可以产生大量的现金流入, 销售额和市场份额、盈利水平都比较稳定
- B. 成长期的战略目标是争取最大的市场份额
- C. 产品生命周期各阶段的持续时间是确定的, 公司不可能改变
- D. 当产业处于不同生命周期时, 竞争的性质是会变化的

2. 【正确答案】 ABD

【答案解析】 公司可以通过产品创新和产品的重新定位, 来影响增长曲线的形状, 选项 C 说法错误。

3. 甲公司欲进军非洲市场, 考虑到市场环境的差异, 决定对总体环境进行详尽分析。下列选项中, 属于对社会和文化环境中人口方面问题进行分析时通常考虑的因素是 ( )。

- A. 非洲国家出生率很高
- B. 非洲国家失业率平均为 25%
- C. 非洲国家 60%属于低收入水平
- D. 非洲国家教育水平正处于上升阶段

3. 【正确答案】 AD

【答案解析】 本题主要考核宏观环境分析。人口因素包括企业所在地居民的地理分布及密度、年龄、教育水平、国籍等。对人口因素的分析可以使用以下一些变量: 结婚率、离婚率、出生率和死亡率、人口的平均寿命、人口的年龄和地区分布、人口在民族和性别上的比例、地区人口在教育水平和生活方式上的差异等。失业率和收入分布属于经济环境因素。

4. 下列选项中, 关于价值链分析表述正确的有 ( )。

- A. 价值活动和它们之间的联系是组织的竞争优势的源泉
- B. 向顾客提供能使产品保值增值的各种服务属于价值链中的支持活动
- C. 波特的价值链分析区分了五种基本活动和四种支持活动
- D. 价值链中的每一个活动都能分解为一些相互分离的活动

4. 【正确答案】 ACD

【答案解析】 向顾客提供能使产品保值增值的各种服务属于价值链中的基本活动，选项 B 错误。

5. 企业在考虑融资成本时，可用来估计权益资本成本的包括（ ）。

- A. 资本资产定价模型
- B. 债务资本成本
- C. 加权平均资本成本
- D. 无风险利率

5. 【正确答案】 AD

【答案解析】 在估计企业的融资成本时，可以用资本资产定价模型估计权益资本成本，也可以用无风险利率估计权益资本成本。所以答案是选项 A、D。

6. A 公司是一家以创新为中心的粮食食品公司。该公司看准开发大米系列食品的现有市场的潜力，在原有方便米粉的基础上，研制了方便米片、精米点心和大米膨化食品。则 A 公司采取的密集型战略的适用情况包括（ ）。

- A. 企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度
- B. 企业所在产业正处于高速增长阶段
- C. 企业具有较强的研究与开发能力
- D. 可以充分利用企业对市场的了解

6. 【正确答案】 ABC

【答案解析】 A 公司以现有市场为基础研制了方便米片、精米点心和大米膨化食品，所以采用的是产品开发战略。

产品开发战略适用于以下几种情况：

- ①企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度；
- ②企业所在产业属于适宜创新的高速发展的高新技术产业；
- ③企业所在产业正处于高速增长阶段；
- ④企业具有较强的研究与开发能力；
- ⑤主要竞争对手以近似价格提供更高质量的产品。

选项 D 属于采用产品开发战略的原因。

7. 下列关于 JIT 的说法中, 正确的有 ( )。

- A. 仅在需要时才取得存货
- B. 一旦生产环节出错则弥补空间较小
- C. 制造型企业采用 JIT 旨在消除客户排队的现象
- D. 如果供应商没有按时配货, 则整个生产计划都会被延误

7. 【正确答案】 ABD

【答案解析】 本题考核生产运营战略。JIT 理念可用于服务型企业以及制造型企业。制造型企业采用 JIT 旨在降低库存; 而服务型企业采用 JIT 旨在消除客户排队的现象。所以选项 C 说法错误。

8. X 啤酒厂为了确保其在酒瓶上和原材料上的低成本优势, 决定将供应啤酒瓶的玻璃厂以及供应小麦的粮食公司纳入其中, 并且为了使其销售量增加, 决定将酒水经销公司也纳入其体系当中。根据案例可以分析出, 该啤酒厂采取的战略有 ( )。

- A. 前向一体化战略
- B. 后向一体化战略
- C. 市场开发战略
- D. 产品开发战略

8. 【正确答案】 AB

【答案解析】 X 啤酒厂将供应啤酒瓶的玻璃厂以及供应小麦的粮食公司纳入其中, 采取的战略是后向一体化战略; 将酒水经销公司也纳入其体系当中, 采取的战略是前向一体化战略。

9. A 公司今年将控制企业的风险放在突出的位置, 经常开会讨论对风险的认识问题。以下关于企业风险的有关说法中, 正确的有 ( )。

- A. 公司经营中战略目标不同, 企业面临的风险也就不同
- B. 风险是客观存在的, 不能由企业管理人员的主观判断来决定选择
- C. 风险对企业来讲是坏事, 因此企业需要严格控制
- D. 风险总是与机遇并存

9. 【正确答案】 AD

【答案解析】 本题考核风险的概念。风险既具有客观性，又具有主观性。风险事件本身的不确定性，但却是在一定具体情况下的风险，可以由人的主观判断来决定选择不同的风险，因此选项 B 的说法不正确；风险本身并不一定是坏事，必须学会平衡风险可能导致的相反结果所带来的机遇。有风险才有机会，风险是机会存在的基础，一味地害怕风险并不能解决问题，反而会因未能利用机遇或竞争优势而导致更大的风险，因此选项 C 的说法不正确。

10. 下列关于审计委员会与内部审计的说法中，正确的有（ ）。

- A. 确保充分且有效的内部控制是审计委员会的义务
- B. 内部审计师或内部审计的管理者或董事应直接且定期向董事会报告
- C. 审计委员会的主要作用是，独立且客观地复核及评价企业的活动，以维持或改善企业风险管理、内部控制及公司治理的效益与效率
- D. 外聘审计师应被允许不受限制地使用企业的账簿记录或进入控制系统

10. 【正确答案】 ABD

【答案解析】 本题考核内部审计师的作用。内部审计师的主要作用是，独立且客观地复核及评价企业的活动，以维持或改善企业风险管理、内部控制及公司治理的效益与效率。选项 C 的说法不正确。

11. 近年来，国内房地产企业面临着激烈的竞争压力：其一，海外房地产企业不断通过收购国内品牌或在国内直接收购地皮建商品房进入国内市场；其二，原料成本、用工成本不断上涨，同时由于国内企业众多，产品差异小；其三，近年来银行贷款政策越发苛刻，购房贷款更是审核严格。从五种竞争力及其互动互补作用力角度考虑，国内房地产企业面临的竞争压力包括（ ）。

- A. 互动互补作用力
- B. 潜在进入者的进入威胁
- C. 供应者讨价还价
- D. 购买者讨价还价

11. 【正确答案】 ABCD

【答案解析】 “海外房地产企业不断通过收购国内品牌或在国内直接建厂进入国内市场”体现的是潜在进入者的进入威胁大；“原料成本、用工成本不断上

涨”体现了供应者讨价还价能力强；“同时由于国内企业众多，产品差异小”体现了购买者讨价还价能力强和产业内现有企业的竞争激烈；“近年来银行贷款政策越发苛刻，购房贷款更是审核严格”体现了互动互补作用力威胁大。因此选项 ABCD 均正确。

12. 企业在办理担保业务时需要对担保申请人的情况进行调查，下列情形中属于不得提供担保的有（ ）。

- A. 申请担保的甲公司正处于破产清算程序
- B. 担保项目不符合国家法律法规和本企业担保政策的
- C. 与本企业发生过担保纠纷的 A 公司
- D. 与其他企业存在较大经济纠纷，面临法律诉讼且可能承担较大赔偿责任的 B 公司

12. 【正确答案】 ABD

【答案解析】 企业对担保申请人出现以下情形之一的，不得提供担保：（1）担保项目不符合国家法律法规和本企业担保政策的。（2）已进入重组、托管、兼并或破产清算程序的。（3）财务状况恶化、资不抵债、管理混乱、经营风险较大的。（4）与其他企业存在较大经济纠纷，面临法律诉讼且可能承担较大赔偿责任的。（5）与本企业已经发生过担保纠纷且仍未妥善解决的，或不能及时足额缴纳担保费用的。

13. 从委托代理理论的本质来分析， 委托代理问题产生有哪些原因（ ）。

- A. 委托人与代理人之间的效用函数不同
- B. 委托人与代理人之间的信息不对称
- C. 组织需要通过获取环境中的资源来维持生存
- D. 代理成本的存在

13. 【正确答案】 ABD

【答案解析】 组织需要通过获取环境中的资源来维持生存， 这是资源依赖理论的观点， 不是委托代理理论的产生原因。



14. 某银行信用卡中心在某超市门口促销信用卡，每一位客户来办理信用卡时，都会赠送一个工具箱，并且非常热情的帮助客户填写申请表，通过资料可以看出，主要涉及到的促销组合要素包括（ ）。

- A. 广告促销
- B. 营业推广
- C. 公关宣传
- D. 人员推销

14. 【正确答案】 BD

【答案解析】 促销组合由四个要素组成：（1）广告促销，其涉及在媒体中投放广告，以此来使潜在客户对企业产品和服务产生良好印象。（2）营业推广，其采用非媒体促销手段，比如试用品，折扣，礼品等方式都已为许多企业所采用。选项 B 正确。（3）公关宣传，通常是指宣传企业形象，以便为企业及其产品建立良好的公众形象。（4）人员推销，采用人员推销时，企业的销售代表直接与预期客户进行接触。选项 D 正确。

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。）近年来随着人们生活水平的提高，汽车行业的市场增长率是非常高的。甲公司是一家汽车生产企业，属于行业中领头羊的位置，汽车行业的市场增长率为 12%，可持续增长率为 8%，投资资本回报率为 9%，资本成本为 7%。

（1）该企业生产的产品属于波士顿矩阵中的哪种业务，适合采取的战略有哪些。市场增长率高，属于行业领头羊的地位，具有很大的市场份额，属于“明星”业务。（1 分）可以采取的战略是发展。（1 分）

English Answers:

（1） It becomes the leader in the industry due to high market growth rate, large market share resulted in it is a star business, so development

strategy could be adopted.

(2) 根据以上资料, 说明甲公司价值创造与现金余缺情况。

销售增长率 12% 大于可持续增长率 8%, 属于现金短缺。投资资本回报率 9% 大于资本成本 7%, 属于创造价值。(1 分)

(2) Sales growth rate of 12% that is higher than sustainable growth rate of 8%, this situation is cash shortage. Return on investment of 9% is higher than the cost of capital of 7%, which belongs to value creation.

(3) 指出甲公司处于财务战略矩阵的哪个象限, 以及有关的财务战略选择。

现金短缺、创造价值属于第一象限。(1 分) 有关的财务战略选择如下:

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, 提高增长所需的资金。提高可持续增长率的方法包括提高经营效率和改变财务政策两种。如果可持续增长率的提高仍不能解决资金短缺问题, 就需要设法增加权益资本。增加权益资本包括增发股份和兼并成熟企业两种。(2 分)

(3) Cash shortage and value creation are in the first quadrant, related financial strategy adopted is as follows:

Firstly, to identify high speed of growth is temporary or permanent in nature. If it is temporary, company should finance the funds through borrowing, and then use the surplus cash to repay the borrowing after declining of the sales growth rate. If this situation is expected to last relatively long time, short-term borrowing would not resolve, thus the company must adopt strategic method to resolve the cash deficit problem. There are two ways to solve the long-term, high-speed growth funding issues: the first one is to increase the sustainable growth rate, and make it closer to sales growth rate, increase the cost of equity, increase the

funds needed for growth. The methods to increase sustainable growth rate include improving operational efficiency and changing financial policies. If the increase in sustainable growth rate would not resolve the cash deficit problem, equity capital should be increased. The methods to increase equity capital include issuing additional shares and acquiring mature companies.

2. (本小题 8 分。) 甲公司创立于 1848 年, 是国内唯一的由一个半世纪前相传至今的百年老店。已发展成为集科工贸于一体, 拥有 20 多家子公司, 四个专业分厂, 以及 60 余家连锁银楼、300 多家专卖店和 1000 多家经销商的大型首饰企业集团。目前公司拥有职工 1300 多名, 其中有 100 多位获中国工艺美术大师、高级工艺美术师等称号的老、中、青三代设计师以及 300 多位制作巧匠、技师。在历年来的国际、国内首饰设计制作大赛中荣获 130 多个奖项, 享有“首饰奥斯卡”的美誉。多年来, 公司坚持走品牌经营之路, 不断创新经营理念、严格质量管理、完善银楼管理标准和特色服务, 通过连锁银楼、形象专柜、特约经销店、专卖店、区域代理等渠道其营销网络已遍及全国 30 个省市、自治区。“牌子老, 款式新, 工艺精, 信誉好”是消费者对 B 品牌的共识。广为流传的“B 首饰, 三代人的青睐”正反映出了消费者对这一首饰著名品牌的钟爱。

该公司目前主要在两个方面极具特色: 一是随着教育投入的增加, 中国制笔行业每年的增幅达到 16%, 而该公司属于制笔行业的领军企业, 销售水平和盈利能力在国内行业中保持绝对领先地位, 在世界铅笔业处于领先水平, 国内市场占有率近 40%, 并垄断高端市场 80% 以上的份额。由于铅笔属于资源类产品, 而资源类产品在国外得到保护, 欧美市场对我国铅笔的需求日益增加, 目前公司产品 50% 以上用于出口。然而, 带来机遇的同时, 也带来了不少麻烦, 不得不面对主要来自美国铅笔企业的反倾销诉讼。二是公司著名品牌“A 牌”铅笔和控股子公司上海×××有限公司驰名商标“B”金银饰品双双荣获“中国名牌”称号, 其中“B”品牌专业机构评估后的品牌价值超过 38 亿元, 高居行业前列。“A 牌”铅笔的销量增长也超过了行业平均水平。

随着我国经济的快速增长、消费升级, 金银珠宝首饰的消费增长迅猛, 黄金价格的上涨, 亦推进了黄金饰品作为保值增值手段的消费。随着黄金价格持续上涨和

国内消费升级，国内金银首饰行业将维持高度景气。

该公司主要生产原材料为黄金，为应对黄金价格持续的上升，控制成本，公司计划采购黄金 25 吨。受金融危机及欧洲主权债务危机的影响，黄金原材料价格大幅波动仍在持续，全球金价上下震荡激烈，资金风险很大。企业经营过程中销售费用和用工成本大幅增加，远高于行业平均水平。除此以外，国内外进出口政策、国外贸易保护、人民币升值等因素也是经营上的一大难题。

要求：

使用 SWOT 分析方法对甲公司的内外部环境进行分析。

S（优势）：

成立历史长，创立于 1848 年，是国内唯一的由一个半世纪前相传至今的百年老店。

企业规模大，集科工贸于一体，拥有 20 多家子公司，四个专业分厂，以及 60 余家连锁银楼、300 多家专卖店和 1000 多家经销商。

专业力量强，目前公司拥有职工 1300 多名，其中有 100 多位获中国工艺美术大师、高级工艺美术师等称号的老、中、青三代设计师以及 300 多位制作巧匠、技师。在历年来的国际、国内首饰设计制作大赛中荣获 130 多个奖项，享有“首饰奥斯卡”的美誉。

营销网络覆盖面广。通过连锁银楼、形象专柜、特约经销店、专卖店、区域代理等渠道其营销网络已遍及全国 30 个省市、自治区。

消费者认知度、美誉度高。“牌子老，款式新，工艺精，信誉好”是消费者对 B 品牌的共识。广为流传的“B 首饰，三代人的青睐”反映出消费者对这一首饰著名品牌的钟爱。

拥有知名品牌。公司著名品牌“A 牌”铅笔和控股子公司上海×××有限公司驰名商标“B”金银饰品双双荣获“中国名牌”称号，其中“B”品牌专业机构评估后的品牌价值超过 38 亿元。

制笔业务实力强大，是中国制笔行业的领军企业，销售水平和盈利能力在国内行业中保持绝对领先地位，在世界铅笔业处于领先水平，国内市场占有率近 40%，并垄断高端市场 80%以上的份额。（4 分）

W（劣势）：

销售费用和用工成本大幅增加，远高于行业平均水平。（1 分）

O（机会）：

随着教育投入的增加，中国制笔行业每年的增幅达到 16%。欧美市场对我国铅笔的需求日益增加。

随着我国经济的快速增长、消费升级，金银珠宝首饰的消费增长迅猛，黄金价格的上涨，亦推进了黄金饰品作为保值增值手段的消费。（1.5 分）

T（威胁）：

该公司主要生产原材料为黄金，受金融危机的影响，黄金原材料价格大幅波动仍在持续，全球金价上下震荡激烈。

公司计划采购黄金 25 吨，资金风险很大。

国内外进出口政策、国外贸易保护、人民币升值等因素也是经营上的难题。（1.5 分）

3.（本小题 8 分。）G 电器股份有限公司成立于 1991 年，是一家大型的集研发、生产、销售于一体的专业化空调企业。总部设在中国广东省深圳市，业务遍及全球 100 多个国家和地区，2008 年，全球用户超过 8000 万。公司进行国际化经营始于 1998 年。1998 年公司领导通过出国考察，经过深思熟虑之后，决定走出去，向国际化企业迈进。自 1998 年 10 月起，G 公司空调产品就以“G”品牌在巴西的各大超市设立专柜进行销售，并凭借其技术含量高、品质优良渐渐被广大巴西消费者接受与认可。2001 年 6 月，G 公司在巴西投资 3000 万美元，年产 20 万台空调的“G 电器（巴西）有限公司”生产基地正式投产，生产标准化的产品。2006 年 G 电器在南亚巴基斯坦建立了第二个海外生产基地，年产量规模达 10 万台。目前，G 电器从最初的年产 50 万台到现在的 1500 万台，产能急剧增加，其产品已远销欧洲、亚洲、非洲、南美洲及北美洲等 150 多个国家和地区，产品质量、品牌已经能和世界著名品牌同台竞争。

要求：

（1）简述国际化经营战略的种类，并分析该公司采用的国际化经营战略。

国际化经营战略的类型包括国际战略、多国本土化战略、全球化战略与跨国战略。

（1 分）该公司采用的国际化经营战略是全球化战略。全球化战略是向全世界的市场推销标准化的产品和服务，并在较有利的国家集中地进行生产经营活动，由此形成经验曲线和规模经济效益，以获得高额利润。该公司在几个国家进行集中

生产，且生产标准化的产品，产品销往欧洲、亚洲、非洲、南美洲及北美洲等 150 多个国家和地区，采用的是全球化战略。（3 分）

（2）分析该公司进入国际市场的模式（进行具体细分），并简述采用这种模式的优缺点。

该公司在海外投资建立生产基地，采用的是对外直接投资中的全资子公司的模式。

（1 分）

采用这种模式的优点包括：第一，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。第二，可以摆脱合资经营在利益、目标等方面的冲突问题，从而使国外子公司的经营战略与企业的总体战略融为一体。（1.5 分）

缺点包括：第一，这种方式可能得耗费大量资金，公司必须在内部集资或在金融市场上融资以获得资金。第二，由于成立全资子公司需要占用公司的大量资源，所以公司面临的风险可能会很高。第三，由于没有东道国企业的合作与参与，全资子公司难以得到当地的政策与各种经营资源的支持，规避政治风险的能力也明显小于合资经营企业。（1.5 分）

4.（本小题 8 分。）甲公司是一家在上海证券交易所上市的保温材料生产企业，成立于 1992 年。经过多年的发展，公司生产的保温材料在市场中的声誉是非常好的。随着房地产热的出现，许多企业开始涉足房地产。为了进一步扩展企业的业务范围，同时降低经营风险，甲公司领导层决定进行多元化发展，进军房地产行业。但是由于近年来国家调控房地产的影响，房地产市场受到一定的限制，经营状况没有达到预期，同时由于前期投入的资金一时间没有办法及时收回，导致公司的资金链紧张，给公司造成了非常不好的影响，最终战略失效。另外，公司在对外担保内部控制中也存在着一些缺陷，主要体现在以下几个方面。

（1）乙公司要求甲公司提供 500 万元的担保，公司总经理认为乙公司风险较小，因此上报董事会批准。

（2）双方达成担保意向后，由担保部门负责拟定和审核担保合同。

（3）由于房地产市场低迷，作为抵押物担保的房地产的价格下跌了 50%，而且乙公司经营状况恶化，资金周转困难，但甲公司并未进行任何的监控和管理。

要求:

(1) 简要分析甲公司战略失效的类型。

(1) 甲公司属于晚期时效, 战略推进一段时间之后, 由于国家的房地产政策的出台, 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。(2分)

(2) 简述战略失效的原因, 并分析甲公司战略失效的原因。

导致战略失效的原因包括: 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。(2分)

甲公司战略失效的原因是企业外部环境出现变化, 现有战略难以适应。(1分)

(3) 根据《企业内部控制应用指引第 12 号——担保业务》, 分析甲公司内部控制存在的缺陷。

①存在内部控制缺陷。企业应当指定相关部门负责办理担保业务, 对担保申请人进行资信调查和风险评估, 评估结果应当出具书面报告。公司总经理认为乙公司风险较小, 因此上报董事会批准, 是不正确的。(1分) ②存在内部控制缺陷。

担保合同的拟定和审核属于不相容职务, 应由财务部门组织相关人员对担保合同的合法性和完整性进行审核。(1分) ③存在内部控制缺陷。企业担保经办部门

应当加强担保合同的日常管理, 定期监测被担保人的经营情况和财务状况, 对被担保人进行跟踪和监督, 了解担保项目的执行、资金的使用、贷款的归还、财务运行及风险等情况, 确保担保合同有效履行。担保合同履行过程中, 如果被担保人出现异常情况, 应当及时报告, 妥善处理。对于被担保人未按有法律效力的合同条款偿付债务或履行相关合同项下的义务的, 企业应当按照担保合同履行义务, 同时主张对被担保人的追索权。(1分)

四、综合题(本题共 25 分。)

## 资料（一）

上海米源科技有限公司（简称“米源科技”）成立于 2003 年，是一家专业的自动售货机管理公司。公司以自动售货机为核心品牌，拥有自助售货机业界完整的、端到端的融合解决方案和产品线，通过全系列的产品提供和专业的自动售货服务，灵活满足不同客户的个性化需求以及企业服务创新的追求。

公司凭借不断增强的创新能力、突出的灵活定制能力、专业成熟的运营能力赢得客户的信任与合作。分布于全国 21 个省近 100 个城市的 50 多个分支机构，通过为 7000 多家客户提供创新技术与产品解决方案，并已在中国各地设立分公司及服务中心，拥有超过 2 万多台自动售货机及线上专卖店，业务覆盖全国各大主流渠道场所。

湖南中合科技有限责任公司是一家具有十三年自动售货机经营经验的优质企业，2005 年米源科技以中合公司为基准，对比分析了企业的现况，发现企业具有竞争优势的资源是企业多年积累下来的对自动售货机的维护和管理经验，市场上一般的自动售货机寿命是 3 年，而米源科技出售的自动售货机在定期维护和按时管理下寿命可以达到 7 年，非常受市场欢迎。

## 资料（二）

自动售货机的箱体、货道、制冷机组、纸币硬币器、工控机、显示屏等部件都很重要，缺一不可，多种质量过硬的部件才有可能组成一台优秀的自动售货机。自动售货机最重要的几个部件是工控机和显示屏；纸币器、硬币器。米源科技成立时间不长，这几个重要部件是从湖南一家制造厂购进的，2003 年签订了 2 年的合同，马上合同要到期了，制造厂提出续签合同单价要上涨 10%，这使得米源科技很是被动。

管理层考察市场发现这几个零部件的市场需求量很大，利润空间也很大，商议再三决定自己投资生产这几个部件，但是企业能力有限，独立建厂生产投入太大负担不起，经过一番考察企业决定与河北一家零部件生产厂互换 10% 的股份，建立长期的相互合作关系，河北生产厂按成本价向米源科技提供生产部件，米源科技将其自动售货机河北地区的代理权交给生产厂。

## 资料（三）

2008 年金融危机席卷全球，米源科技意识到风险管理的重要性。2009 年建立了风险管理组织体系，主要包括规范的公司法人治理结构、风险管理职能部门、内



部审计部门和法律事务部门以及其他有关职能部门、业务单位的组织领导机构并划分了各部门的职责。其中董事会、风险管理委员会和风险管理职能部门的部分职责内容如下：

董事会：提交全面风险管理年度报告；批准重大决策的风险评估报告；批准风险管理组织机构设置及其职责方案。

风险管理委员会：审议企业全面风险管理年度工作报告；审议风险管理策略和重大风险管理解决方案；审议风险管理组织机构设置及其职责方案。

风险管理职能部门：研究提出全面风险管理工作报告；研究提出跨职能部门的重大决策风险评估报告；负责组织协调全面风险管理日常工作。

2013 年公司与中东某国签订了一份自动售货机购买合同，对方要求先给付一半的货款，收到自动售货机以后半年再给“尾款”，并以当地货币结算，在汇出时再按当时牌价折算成美元。该公司为防止汇率波动影响公司最后利润，公司财务部使用相关衍生产品进行对冲，锁定大部分货款汇率。

要求：

(1) 简述基准分析的五种类型，根据资料（一）分析米源科技进行分析时使用的是哪种类型？

基准类型主要包括内部基准、竞争性基准、过程或活动基准、一般基准、顾客基准五种类型。（1分）

内部基准。即企业内部各个部门之间互为基准进行学习比较。（1分）

竞争性基准。即直接以竞争对手为基准进行比较。（1分）

过程或活动基准。即以具有类似核心经营内容的企业为基准进行比较，但是二者之间的产品和服务不存在直接竞争的关系。（1分）

一般基准。即以具有相同业务的企业为基准进行比较。（1分）

顾客基准。即以顾客的预期为基准进行比较。（1分）

2005 年米源科技以同样经营自动售货机的中合公司为基准，是以竞争对手为基准进行比较的，所以是竞争性基准。（1分）

(2) 简述决定企业竞争优势的企业资源判断标准（能细分的要细分），并结合资料（一）分析米源科技具有竞争优势的资源属于哪一标准？

决定企业竞争优势主要的判断标准有：

资源的稀缺性。（1分）

资源的不可模仿性：①物理上独特的资源；②具有路径依赖性的资源；③具有因果含糊性的资源；④具有经济制约性的资源。（1分）

资源的不可替代性。（1分）

资源的持久性。（1分）

企业具有竞争优势的资源是企业多年积累下来的对自动售货机的维护和管理经验，这是需要经过长期积累才能获得的资源，所以是资源的不可模仿性中的具有路径依赖性的资源。（2分）

（3）根据资料（二）分析米源科技实施的总体战略类型是什么（要求细分），并简述其适用条件。

（3）米源科技实施的总体战略类型是纵向一体化战略中的后向一体化战略。（1分）

理由：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。米源科技是以自动售货机销售、维护、管理为主营业务的企业，重要部件购买合同到期后，决定自己投资生产所需的几个零部件，属于后向一体化战略。（1分）

后向一体化战略的主要适用条件包括：

①企业现有供应商的供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零件等的需求；（0.5分）

②供应商数量较少而需求方竞争者众多；（0.5分）

③企业所在产业的增长潜力较大；（0.5分）

④企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等；（0.5分）

⑤供应环节的利润率较高；（0.5分）

⑥企业产品价格的稳定对企业而言十分关键，后向一体化有利于控制原材料成本，从而确保产品价格的稳定。（0.5分）

（4）简述战略联盟形成的动因；根据资料（二）分析米源科技采用的战略联盟具体类型。

(4) 企业战略联盟形成的动因:

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。(1分)

米源科技采用的是战略联盟中的相互持股投资。因为相互持股投资是联盟成员之间通过交换彼此的股份而建立的一种长期相互合作关系。企业与河北生产厂互换10%的股份, 建立长期的相互合作关系, 属于战略联盟中的相互持股投资。(1分)

(5) 简要分析资料(三)中董事会、风险管理委员会和风险管理职能部门的职责划分是否合适, 并说明理由。

董事会和风险管理委员会的职责不合适。(1分)

理由: 审议企业全面风险管理年度工作报告是董事会应尽的职责, 而提交全面风险管理年度报告是风险管理委员会应尽的职责。(1分)

风险管理职能部门的职责合适。(1分)

(6) 简要分析资料(三)中米源科技采用的风险管理策略的工具是什么, 简述理由。

米源科技采用的风险管理策略的工具是风险对冲。(1分)

理由: 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, 所以米源科技为防止汇率波动影响公司最后利润, 公司财务部使用相关衍生产品进行对冲, 锁定大部分贷款汇率, 属于风险对冲。(1分)