



注会《公司战略与风险管理》预习阶段易错易混题

第一章 战略与战略管理概述

1. 【单选题】甲公司是一家研究无人技术的公司，无人技术主要应用在无人机、无人驾驶汽车领域。目前无人技术发展潜力无限，但作为新兴产业，仍然存在着众多的不确定性。甲公司身处无人技术研究行业，领导层面对行业发展不确定性的状况，依然制定出了“技术立企，深入研发”的企业战略。该案例表明的是现代战略概念特征中的（ ）。

- A. 计划性
- B. 长期性
- C. 应变性
- D. 风险性

【正确答案】D

【答案解析】风险性，更多的是一种面临未来环境变化的不确定性。无人技术产业作为新兴产业，未来发展存在众多的不确定性，甲公司敢于面对这种不确定性，并制定出“技术立企，深入研发”的企业战略，体现的是现代战略概念中的风险性，选项 D 正确。

2. 【单选题】李某联合王某成立了一家有限责任公司，该公司的成立旨在通过满足客户需求、建立市场份额、降低成本等来增加企业价值。从公司使命角度来看，这属于（ ）。

- A. 公司目的
- B. 公司宗旨
- C. 经营哲学
- D. 公司目标

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“公司的使命——目的”的知识点。公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。“该公司的成立旨在通过满足客户需求、建立市场份额、降低成本等来增加企业价值”，属于公司目的的表述。

3. 【单选题】康诺公司是 C 国一家病毒疫苗研发、生产企业。2010 年，C 国暴发大规模疫情，康诺公司立即设立应急疫苗研发攻关小组，由康诺研究所所长带领





团队设计了包括灭活疫苗在内的多条研发路线，并细致分配了每项任务。3 个月
后，疫苗成功研发并开始批量生产。上述案例体现的创新要素是（ ）。

- A. 有效的团队合作
- B. 创造性的氛围
- C. 全员参与创新
- D. 合适的组织结构

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“创新型组织的组成要素”的知识点。“康诺公司立即设立
应急疫苗研发攻关小组，由康诺研究所所长带领团队设计了包括灭活疫苗在内的
多条研发路线，并细致分配了每项任务”，成立团队进行创新，属于有效的团
队合作。

4. 【单选题】A 公司是一家民营企业，近年来发展较为迅速。但是受 2008 年全
球经济危机的影响，公司原有业务出现大幅萎缩。为明确公司下一步发展方向，
公司创办人号召公司最高管理层和下属各职能部门积极献计献策，通过上下级管
理人员的沟通和协商，制定出了适合企业发展的战略。根据以上信息可以判断，
A 公司形成战略的方法是（ ）。

- A. 团队结合
- B. 自上而下
- C. 自下而上
- D. 上下结合

【正确答案】D

【答案解析】本题考核“制订战略选择方案”的知识点。根据本案例给出的信息，
该公司采用的是上下结合的方法，上下结合的方法即企业最高管理层和下属各部
门的管理人员共同参与，通过上下级管理人员的沟通和磋商，制定出适宜的战略。

5. 【单选题】通恒公司是一家主营工程设计与施工业务的企业，其创新管理的重
点是利用其首创的多项绿色环保施工技术和数字化、智能化等“新基建”带来的
市场机会，大力拓展业务种类和规模，并利用在业务拓展过程中获得的新知识巩
固目前的创新。从创新管理的主要过程来看，通恒公司的创新管理处于（ ）。

- A. 搜索阶段





- B. 选择阶段
- C. 实施阶段
- D. 收获阶段

【正确答案】C

【答案解析】本题考核“创新管理的主要过程”的知识点。实施阶段，强调的是如何实现创新，把创新落实到实处。“利用其首创的多项绿色环保施工技术和数字化、智能化等‘新基建’带来的市场机会，大力拓展业务种类和规模，并利用在业务拓展过程中获得的新知识巩固目前的创新”，属于为实现创新而实施的具体举措，此时的创新管理处于实施阶段，选项C正确。

6. 【多选题】麦田公司是集研发、生产、销售于一体的现代化大型食品企业。2021年，麦田公司对非油炸面体的配方、加工流程和设备进行了系列优化和原始性创新，推出了“零油炸，未来范儿”的新款方便面。麦田公司的做法体现的战略创新类型有（ ）。

- A. 产品创新
- B. 流程创新
- C. 定位创新
- D. 范式创新

【正确答案】AB

【答案解析】本题考核“战略创新的类型”的知识点。“麦田公司对非油炸面体的配方、加工流程和设备进行了系列优化和原始性创新”属于流程创新。“推出了‘零油炸，未来范儿’的新款方便面”属于产品创新。

7. 【单选题】专营化妆品销售的华黛公司取得某外商产品的独家经销权后发现，该外商把部分产品批发给另一家化妆品经销商，于是向该外商提出抗议并威胁将诉讼法律，对方当即表示将杜绝同类事情发生并向华黛公司做出赔偿。华黛公司接受了对方的意见。在本案例中，华黛公司对待矛盾与冲突的行为方式是（ ）。

- A. 和解
- B. 对抗
- C. 协作
- D. 折中





【正确答案】B

【答案解析】本题考核“在战略决策与实施过程中的权力运用”的知识点。发生冲突时，华黛公司向该外商提出抗议并威胁将诉诸法律，对方当即表示将杜绝同类事情发生并向华黛公司做出赔偿，华黛公司接受了对方的意见，表现了该外商单方面进行让步，华黛公司坚持自己的利益，所以华黛公司的方式属于对抗。

第二章 战略分析

1. 【多选题】甲公司计划通过设立合资企业的形式进入某发展中国家。下列选项中，属于甲公司对该国经济环境进行分析时需要考虑的有（ ）。

- A. 甲公司所在行业可以申请政府经济补贴
- B. 该国近年来 GDP 增速较快
- C. 甲公司在该行业拥有较多专利
- D. 该国汇率波动较大

【正确答案】ABD

【答案解析】影响企业的经济因素包括社会经济结构、经济发展水平与状况、经济体制、宏观经济政策和其他经济条件，其中经济发展水平与状况中的其他经济影响因素包括：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。选项 C 不属于经济环境分析的内容。

2. 【单选题】甲公司是一家化妆品供应商，购买其公司产品的大多是零售商，按照波特的五种竞争力模型，下列关于购买者讨价还价能力的说法错误的是（ ）。

- A. 购买者所购买的产品或服务不存在差异化，其讨价还价能力较弱
- B. 购买者转换其他供应商购买的成本较低，其讨价还价能力较强
- C. 购买者所购买的产品或服务占供应商产出的 80%，其讨价还价能力较强
- D. 购买者拥有足够资源进行后向一体化时，其对供应者的讨价还价能力较强

【正确答案】A

【答案解析】购买者所购买的产品或服务不存在差异化，其讨价还价能力较强，选项 A 说法错误。购买者的转换成本较低，说明可以随时更换供应商，则其讨价还价能力强。购买者的购买力集中，则其讨价还价能力强。购买者存在后向一体化的威胁，在讨价还价中处于能迫使对方让步的有利地位，这种情况下，对供应者的讨价还价能力强。





3. 【单选题】A 公司目前打算进入服装行业，经过分析发现，行业巨头 B 服装公司为了提高营业利润，正准备收缩男装业务重点布局童装业务，这意味童装市场发展潜力巨大，A 公司决定进入该业务领域。从分析竞争对手未来目标的角度看，A 公司分析的因素属于（ ）。

- A. 竞争对手行为的社会限制
- B. 竞争对手组织结构
- C. 竞争对手的财务目标
- D. 竞争对手适应变化的能力

【正确答案】C

【答案解析】竞争对手的财务目标反映竞争对手未来的发展速度和发展规模，及其业务结构、资源配置改变的方向。A 公司通过分析了解 B 公司财务目标进而了解 B 公司未来发展重点、业务结构，属于财务目标分析，选项 C 正确。

4. 【单选题】为实现多元化经营的汇华公司欲向饮料行业投资，遂以“产品多样化程度”和“新产品程度”为两维坐标，将国内饮料行业的企业划分成不同的战略群组。通过对饮料市场的深入调研，汇华公司管理层认为开发当前已经占据优势地位的饮料产品市场的难度太大。汇华公司采用战略群组分析的主要思路是（ ）。

- A. 了解战略群组间的竞争状况
- B. 了解战略群组间的“移动障碍”
- C. 预测市场变化或发现战略机会
- D. 了解战略群组内企业竞争的主要着眼点

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“战略群组分析”的知识点。移动障碍是一个群组转向另一个群组的障碍。“汇华公司管理层认为开发当前已经占据优势地位的饮料产品市场的难度太大”，说明通过战略群组分析可以了解各战略群组之间的“移动障碍”。

5. 【单选题】东海公司是一家集团型生产企业，随着信息化技术的发展，为了提高公司的信息化管理水平，聘请 X 软件开发公司为其开发了一套管理信息系统。东海公司的上述活动属于价值链支持活动中的（ ）。





- A. 采购管理
- B. 技术开发
- C. 基础设施
- D. 生产经营

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“价值链分析——支持活动”的知识点。价值链四种支持活动包括企业的基础设施、人力资源管理、技术开发、采购管理。采购是广义的，既包括生产原材料的采购，也包括其他资源的投入管理。例如，企业聘请咨询公司为企业进行广告策划、市场预测、管理信息系统设计、法律咨询等属于采购管理。本题中“聘请 X 软件开发公司为其开发了一套管理信息系统”表明属于采购管理，选项 A 正确。

6. 【单选题】汇仁公司是一家拥有 100 多年历史的紫砂壶厂商，拥有某处紫砂矿的开采权，紫砂壶系列作品一直深受茶客欢迎。汇仁公司拥有的具有不可模仿性的资源属于（ ）。

- A. 物理上独特的资源
- B. 具有经济制约性的资源
- C. 具有因果含糊性的资源
- D. 具有路径依赖性的资源

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“企业资源与能力分析”的知识点。具体考核的是资源的不可模仿性，物理上独特的资源。有些资源是物质本身的特性所决定的。例如，企业所拥有的房地产处于极佳的地理位置，拥有矿物开采权或是拥有法律保护的专利生产技术等。这些资源都有它的物理上的特殊性，是不可能被模仿的。本题中，拥有某处紫砂矿的开采权，所以属于物理上独特的资源。

7. 【单选题】甲公司是国内一家大型家电零售连锁企业，在向网络销售发展的过程中，借鉴某著名网上购物商城的营销策略，从基准分析的基准类型角度看属于（ ）。

- A. 内部基准
- B. 竞争性基准





- C. 过程或活动基准
- D. 顾客基准

【正确答案】C

【答案解析】甲公司与某著名网上购物商城不属于直接竞争对手的关系，在其营销策略方面进行学习，属于针对某一职能领域学习，即属于过程或活动基准。

8. 【多选题】兴旺公司是一家汽车轮胎生产企业，拟在 T 国投资建厂，并对 T 国的环境进行了分析。兴旺公司所做的下列分析中，符合钻石模型要素分析要求的有（ ）。

- A. T 国的气候非常适合橡胶树的种植和生长
- B. T 国的汽车制造业正处于成长阶段
- C. T 国的汽车轮胎生产企业众多，且竞争激烈
- D. T 国劳动力价格和土地租金相对较低

【正确答案】ABCD

【答案解析】本题考核“产业资源配置分析——钻石模型”的知识点。选项 AD 属于生产要素。选项 B 属于需求条件。选项 C 属于企业战略、企业结构和同业竞争。

9. 【单选题】近年来中国公民出境游市场处于高速发展的阶段，实行多元化经营的鸿湖集团于 2006 年成立了甲旅行社，该旅行社专门提供出境游的服务项目，其市场份额位列第二。根据波士顿矩阵原理，鸿湖集团的甲旅行社业务属于（ ）。

- A. 明星业务
- B. 瘦狗业务
- C. 问题业务
- D. 现金牛业务

【正确答案】C

【答案解析】本题考核“波士顿矩阵”的知识点。因为出境旅游处于高速发展阶段，说明是高增长率；甲旅行社的市场份额位列第二，所以相对市场占有率小于 1，说明是低相对市场占有率。所以甲旅行社业务为问题业务。

第三章 战略选择

1. 【单选题】甲公司是一家金属铜冶炼企业，为了保证铜矿的供应，于 2009 年





收购了非洲某国 A 公司，而 A 公司拥有非洲最大的一家铜矿。甲公司采取的是（ ）。

- A. 前向一体化战略
- B. 后向一体化战略
- C. 横向一体化战略
- D. 多元化战略

【正确答案】B

【答案解析】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，甲公司和 A 公司处于相同的产业链条上，是上下游关系，A 公司处在产业链的上游环节，甲公司处在 A 公司下游，铜冶炼企业收购铜矿企业是向上游发展，所以是后向一体化。选项 B 正确。

2. 【单选题】秀水公司是一家软饮料生产企业。2021 年 4 月，秀水公司将现有的蜜桃乌龙茶饮品的外包装更换为“呆萌”卡通人物形象，以此来提高和加强其对消费者的吸引力，并增加消费者的购买频率。从产品—市场战略组合矩阵来看，秀水公司采用的战略属于（ ）。

- A. 市场渗透战略
- B. 产品开发战略
- C. 市场开发战略
- D. 多元化战略

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“密集型战略——市场渗透”的知识点。市场渗透战略的目标是通过各种方法来增加产品的使用频率。“秀水公司将现有的蜜桃乌龙茶饮品的外包装更换为‘呆萌’卡通人物形象，以此来提高和加强其对消费者的吸引力，并增加消费者的购买频率”，属于市场渗透战略，选项 A 正确。

3. 【多选题】甲公司是国内一家印刷机制造企业，主要产品是胶印机。受不利大环境的影响，原有业务经营持续低迷。为此，公司董事会决定并购一家手游公司进军网络游戏。下列选项中，属于该企业采用多元化经营的优点有（ ）。

- A. 更容易地从资本市场中获得融资
- B. 分散风险





- C. 运用盈余资金
- D. 找到新的增长点

【正确答案】BD

【答案解析】多元化战略优点：①分散风险。②能更容易地从资本市场中获得融资。③当企业在原产业无法增长时找到新的增长点。④利用未被充分利用的资源。⑤运用盈余资金。⑥获得资金或其他财务利益，例如累计税项亏损。⑦运用企业在某个产业或某个市场中的形象和声誉来进入另一个产业或市场，而在另一个产业或市场中要取得成功，企业形象和声誉是至关重要的，因此，选项 BD 正确。题目没有提到甲公司融资和运用盈余资金，要结合案例分析，所以不能选 AC。

4. 【单选题】P 公司是一家服装制造公司。起初公司产品主要销往 Y 市，随着公司的不断发展，为了快速占据 S 市的服装制造业务市场，P 公司迅速并购了 S 市的某大型服装制造厂，通过该厂在 S 市的生产线和销售网络，快速建立了自己的产销布局。P 公司并购的动机是（ ）。

- A. 避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会
- B. 克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力
- C. 获得协同效应
- D. 实现资源共享

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“并购战略—并购的动机”的知识点。本题中，“为了快速占据 S 市的服装制造业务市场，P 公司迅速并购了 S 市的某大型服装制造厂，通过该厂在 S 市的生产线和销售网络，快速建立了自己的产销布局”体现的是避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，所以选项 A 正确。

5. 【单选题】甲公司是一家啤酒生产企业，生产有玻璃瓶装、罐装等不同系列的啤酒。乙公司是一家铝罐制造厂，为各大酒厂供应铝罐包装。甲公司为减少采购环节的高昂费用，经过谈判，与乙公司签署了 OEM 供给协议，以合作取代竞争。下列各项中，属于甲公司与乙公司进行战略合作的动因是（ ）。

- A. 避免经营风险
- B. 实现资源互补





- C. 降低协调成本
- D. 避免或减少竞争

【正确答案】D

【答案解析】本题考核“企业战略联盟形成的动因”的知识点。避免或减少竞争：建立战略联盟，有利于形成新的竞争模式，以合作取代竞争，减少应付激烈竞争的高昂费用。这种竞合思路不仅表现在供应者和购买者之间，也表现在同产业中的竞争对手之间。本题中，“甲公司为减少采购环节的高昂费用，经过谈判，与乙公司签署了 OEM 供给协议，以合作取代竞争”属于避免或减少竞争中的供应者和购买者之间的合作情况，选项 D 正确。

6. 【多选题】天宇公司的经营理念蕴含于其“产品平价，始终如一”的经营策略中。天宇公司在制造行业，力求比竞争对手更节约开支，这一看似平实但实际上效果显著的经营理念，成为天宇公司保持领先的关键所在，为其确立并成功实施成本领先战略提供了先决条件。下列选项中，天宇公司可以用来降低成本的方法有（ ）。

- A. 建立生产设施来实现规模经济
- B. 降低资金成本
- C. 改进产品工艺设计
- D. 资源集中配置

【正确答案】ABCD

【答案解析】实现成本领先战略应具备的资源 and 能力包括：（1）在规模经济显著的产业中建立生产设施来实现规模经济。（2）降低各种要素成本。（3）提高生产率。（4）改进产品工艺设计。（5）提高生产能力利用程度。（6）选择适宜的交易组织形式。（7）资源集中配置。

7. 【单选题】乙公司是一家位于北京地区的餐饮企业，主打老北京传统风味。该公司在店面设计上采用了老北京传统民宅的风格，招聘的服务人员全部是地道的北京人，口音纯正，配以老北京酒馆经典的店小二服饰，营造出一种浓郁的老北京氛围。根据以上信息可以判断，该企业的战略是（ ）。

- A. 集中成本领先战略
- B. 集中差异化战略





- C. 目标集中战略
- D. 多元化战略

【正确答案】B

【答案解析】集中化战略针对某一特定购买群体、产品细分市场或区域市场，采用成本领先或产品差异化来获取竞争优势的战略。该公司主打北京传统风味，且采取一系列措施营造出一种浓郁的老北京氛围，公司经营集中于某一个特定的细分市场提供差异化产品和服务，可以判断该企业采用的是集中差异化战略，选项 B 正确。

8. 【单选题】S 公司是一家眼药水生产商，目前眼药水市场竞争激烈，产品类型繁多，公司经过调研发现，大多数消费者对眼药水的使用和保存期限有点不太适应或不接受。基于此种情况，公司推出了一款快捷方便、独立包装的眼贴，能在 15 分钟内快速缓解熬夜加班、长期使用电脑手机一族的眼睛干涩、疲劳眼花的困扰。根据以上信息可以判断，S 公司发现该蓝海市场依据的原则是（ ）。

- A. 重建市场边界
- B. 将战略执行建成战略的一部分
- C. 超越现有需求
- D. 遵循合理的战略顺序

【正确答案】C

【答案解析】本题考核“蓝海战略制定的原则”的知识点。本题中，“推出了一款快捷方便、独立包装的眼贴，能在 15 分钟内快速缓解熬夜加班、长期使用电脑手机一族的眼睛干涩、疲劳眼花的困扰”说明超越了现有眼药水的需求，选项 C 正确。

9. 【多选题】新年前夕，某出版商推出反映不同民族生活习俗特点的系列年画，深受目标消费市场的消费者喜爱。该出版商进行市场细分的依据有（ ）。

- A. 人口细分
- B. 地理细分
- C. 心理细分
- D. 行为细分

【正确答案】AC





【答案解析】本题考核“消费者市场细分”的知识点。消费者市场的细分变量主要有地理、人口、心理和行为四类变量。“不同民族”是人口变量，属于人口细分，“生活习俗特点”属于心理细分。选项 AC 是正确答案。

10. 【多选题】甲公司的销售人员为了完成季度销售目标，最近采取了多种促销策略，分别有购物满 100 元赠送精美礼品、在公司网站上播放宣传企业文化和形象的视频、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。根据资料分析该公司的销售人员采取的促销策略有（ ）。

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

【正确答案】BCD

【答案解析】本题考核“促销策略”的知识点。购物满 100 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，所以本题正确答案为选项 B、C、D。

11. 【多选题】甲公司是我国一家大型袜子生产企业，产品主要在国内市场进行销售。2016 年，该公司管理层根据国际经济社会环境的变化，决定在劳动力成本更低的东南亚国家建立生产企业，以有效降低成本，同时积极开拓欧美市场，扩大销售。甲公司进行国际化经营的动因有（ ）。

- A. 寻求市场
- B. 寻求效率
- C. 寻求资源
- D. 寻求现成资产

【正确答案】AB

【答案解析】本题考核“企业国际化经营动因”的知识点。国际化经营的动因包括四个：寻求市场；寻求效率；寻求资源；寻求现成资产。该企业积极开拓欧美市场，力图扩大销售，属于寻求市场，选项 A 正确；同时该企业将生产厂设在东南亚国家，目的是寻求成本更低的劳动力，属于寻求效率，选项 B 正确。所以，





正确答案为选项 A、B。

第四章 战略实施

1. 【单选题】百灵公司是一家企业集团，主要从事音响设备，舞台灯具，中国乐器及影视策划等业务，拥有两家全资子公司，三家控股公司。百灵公司宜采用的组织结构是（ ）。

- A. M 型组织结构
- B. 矩阵型组织结构
- C. 职能制组织结构
- D. 事业部制组织结构

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“M 型组织结构”的知识点。该公司从事多种业务，拥有两家全资子公司，三家控股公司，是具有多个产品线的企业，适合采用 M 型组织结构。

2. 【单选题】甲公司是一家大型的食品生产加工企业，为了便于管理，甲公司按照区域进行划分，分别划分为华东地区、华南地区、华中地区、华北地区、西南地区，并由各个区域负责该地区的所有活动、所有产品以及所有客户。甲公司采取的横向分工组织结构类型为（ ）。

- A. 职能制组织结构
- B. 产品事业部制组织结构
- C. 区域事业部制组织结构
- D. 战略业务单位组织结构

【正确答案】C

【答案解析】本题考核“横向分工结构”的知识点。当企业在不同的地理区域开展业务时，区域式结构就是一种较为适当的结构，它按照特定的地理位置来对企业的活动和人员进行分类。“甲公司按照区域进行划分，分别划分为华东地区、华南地区、华中地区、华北地区、西南地区，并由各个区域负责该地区的所有活动、所有产品以及所有客户”，属于区域事业部结构。

3. 【单选题】佳佳公司是一家食品加工企业，该企业采用的组织战略类型使其在不断求变当中可以减少环境动荡的影响，但要冒利润较低与资源分散的风险。下





列选项中，属于佳佳公司采用的组织战略类型是（ ）。

- A. 防御型组织
- B. 开拓型组织
- C. 反应型组织
- D. 分析型组织

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“开拓型组织”的知识点。开拓型组织在不断求变当中可以减少环境动荡的影响，但它要冒利润较低与资源分散的风险，所以佳佳公司采用的组织战略类型是开拓型组织。防御型组织主要是要追求一种稳定的环境，而本题中的组织在不断求变，所以不符合防御型组织的特点。

4. 【多选题】甲企业采用人员导向型的企业文化，该企业员工往往通过示范和助人精神来互相影响，而不是采用正式的职权，下列各项中，与甲企业采用的企业文化类型相似的有（ ）。

- A. 注册会计师协会
- B. 保龄球俱乐部
- C. 会计师事务所
- D. 小型咨询公司

【正确答案】ABD

【答案解析】人员导向型企业文化常见于俱乐部、协会、专业团体和小型咨询公司，选项 ABD 正确。

5. 【单选题】甲企业是美国一家航空公司，2000 年公司制定了进一步扩大企业规模，拓展美国国内航线和欧洲航线的三年战略。但 2001 年发生了“911”事件，导致该战略无法继续进行。根据以上信息可以判断，该公司战略失效属于（ ）。

- A. 早期失效
- B. 偶然失效
- C. 晚期失效
- D. 中期失效

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“战略失效的类型”的知识点。在战略实施过程中，因为





一些意想不到的偶然因素导致的战略失效,属于偶然失效。“2001 年发生了‘911’事件,导致该战略无法继续进行”,属于偶然失效。

第五章 公司治理

1. 【单选题】甲公司是一家国有企业,在进行企业改革过程中,出现了一些问题,主要涉及应当进行国有资产评估的,不按规定进行资产评估,或者任意压低评估值,造成国有资产损失。上述问题主要涉及的公司治理问题是()。

- A. “内部人控制”问题
- B. 终极股东对中小股东的“隧道挖掘”问题
- C. 企业与其他利益相关者之间的关系问题
- D. 剥夺型公司治理问题

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“公司治理三大问题”的知识点。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”的主要表现形式之一。甲国有企业在进行企业改革过程中,出现了国有资产流失的情况,属于我国国企改革过程中的“内部人控制”的主要表现形式之一,选项 A 正确。

2. 【多选题】西风公司是一家新能源汽车生产企业,2018 年成功上市。该公司总经理认为目前产品市场竞争非常激烈,自己必须付出更大的努力才能使公司在新能源汽车领域保持领先地位,否则一旦公司业绩不佳,就会导致自己的职业生涯受到影响。本案例中涉及的外部治理机制有()。

- A. 产品市场
- B. 资本市场
- C. 经理人市场
- D. 金融市场

【正确答案】AC

【答案解析】本题考核“公司外部治理机制”的知识点。“该公司总经理认为目前产品市场竞争非常激烈,自己必须付出更大的努力才能使公司在新能源汽车领域保持领先地位”,说明面临产品市场的约束。“一旦公司业绩不佳,就会导致自己的职业生涯受到影响”,说明面临经理人市场的约束。

第六章 风险与风险管理概述





【单选题】甲公司是一家证券公司，为了合理地进行企业风险管理，甲公司建立了健全的风险管理体系，并要求每一层级管理者和所有员工都参与到风险管理中，将风险意识转化为全体员工的共同认识和自觉行动。甲公司的做法反映的风险管理的特征是（ ）。

- A. 战略性
- B. 全员性
- C. 系统性
- D. 专业性

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“风险管理的特征”的知识点。全员性，企业全面风险管理是一个由企业治理层、管理层和所有员工参与、旨在把风险控制在风险容量以内，增进企业价值的过程。企业风险管理本身并不是一个结果，而是实现结果的一种方式。在这个过程中，只有将风险意识转化为全体员工的共同认识和自觉行动，才能确保风险管理目标的实现。所以选项 B 正确。

第七章 风险管理的流程、体系与方法

1. 【单选题】格美公司是一家国际化家电研发、生产与销售企业。为了进一步提高公司产品的售后服务水平，格美公司与甲售后服务中心签订协议，委托甲售后服务中心负责本公司销售的所有家电产品的安装、维修等售后服务工作。格美公司采用的风险管理策略属于（ ）。

- A. 风险控制
- B. 风险规避
- C. 风险转移
- D. 风险转换

【正确答案】C

【答案解析】本题考核“风险管理策略的工具——风险转移”的知识点。风险转移指企业通过合同将风险转移到第三方，企业对转移后的风险不再拥有所有权。转移风险不会降低风险可能的严重程度，只是从一方转移到另一方。“格美公司与甲售后服务中心签订协议，委托甲售后服务中心负责本公司销售的所有家电产品的安装、维修等售后服务工作”，其实是将风险可能导致的损失负担转移给了





甲售后服务中心，属于风险转移（非保险型风险转移），选项 C 正确。

2. 【单选题】甲公司与乙银行签订了贷款协议，约定在某些特定事件发生的情况下，甲公司有权从乙银行处取得贷款，并向乙银行缴纳一定的权力费。则甲公司采取的损失事件管理的手段是（ ）。

- A. 专业自保
- B. 风险资本
- C. 应急资本
- D. 保险

【正确答案】C

【答案解析】应急资本是一个金融合约，规定在某一个时间段内、某个特定事件发生的情况下公司有权从应急资本提供方处募集股本或贷款（或资产负债表上的其他实收资本项目），并为此按约定时间向资本提供方缴纳费用。结合案例材料和应急资本的定义，甲公司采取的损失事件管理的手段是应急资本，选项 C 正确。

3. 【多选题】甲公司是一家生产橡胶制品的公司，目前正在开展风险识别与防控工作。根据我国《企业内部控制基本规范》的规定，下列属于风险评估要素范畴的是（ ）。

- A. 确定风险承受度
- B. 识别内外部风险
- C. 风险分析
- D. 风险应对

【正确答案】ABCD

【答案解析】本题考核内部控制的要素。确定风险承受度、识别内外部风险、风险分析和风险应对策略属于我国《企业内部控制基本规范》中关于风险评估要素要求的范畴。

4. 【单选题】天云公司对财务费用报销模块进行风险管理，首先将流程中的各环节及其风险审核点识别出来，然后分析风险及产生原因，并有针对性地提出监控和预防方法。该种风险管理技术与方法是（ ）。

- A. 失效模式、影响和危害度分析法
- B. 流程图分析法





- C. 马尔科夫分析法
- D. 敏感性分析法

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“流程图分析法”的知识点。流程图分析法是对流程的每一阶段、每一环节逐一进行调查分析，从中发现潜在风险，找出导致风险发生的因素，分析风险产生后可能造成的损失以及对整个组织可能造成的不利影响。本案例中，“将流程中的各环节及其风险审核点识别出来，然后分析风险及产生原因，并有针对性地提出监控和预防方法”，属于流程图分析法，选项 B 正确。

5. 【多选题】姜维公司是一家电动汽车生产公司。面对电动汽车充电时间以及充电系统不完善等问题，姜维公司按照很好、较好、一般、较差四种假设条件，对公司未来可能面临的风险进行定性和定量分析。下列关于姜维公司采用的风险管理方法的表述中，正确的有（ ）。

- A. 对于未来变化不大的情况能够给出比较精确的模拟结果
- B. 对情景的设置可能有过于简化环境的倾向
- C. 存在较大不确定性的情况下，模拟有些情景可能不够现实
- D. 可以清晰地风险分析指明方向，帮助企业制定紧急预案

【正确答案】AC

【答案解析】本题考核“情景分析法”知识点。“姜维公司按照很好、较好、一般、较差四种假设条件，对公司未来可能面临的风险进行定性和定量分析”，说明采用的是情景分析法。选项 A 是情景分析法的优点。选项 C 是情景分析法的局限性。“为了能够用树形图表示，可能有过于简化环境的倾向”是决策树法的局限性，选项 B 不正确。选项 D 是敏感性分析法的优点。所以选项 AC 正确。

第八章 企业面对的主要风险与应对

1. 【单选题】乙公司的主营业务包括乳制品、乳饮料的研发、生产和销售。为了从源头上保障乳制品的安全及可追溯，乙公司自建奶牛养殖基地 3 个、自控标准化奶牛养殖小区 21 个。由于该模式属于重资产模式，2003 年至 2006 年间，巨额的投资奶牛养殖基地建设让乙公司陷入困境。乙公司面临的风险表现属于（ ）。

- A. 战略制定风险





- B. 战略实施风险
- C. 战略调整风险
- D. 战略复盘风险

【正确答案】B

【答案解析】“由于该模式属于重资产模式，2003 年至 2006 年间，巨额的投资奶牛养殖基地建设让乙公司陷入困境”表明战略实施组织方面缺乏充足的资源支持，存在战略实施风险。

2. 【多选题】智博公司是一家连锁书店。面对电子图书的冲击和网上售书模式的兴起，智博公司陆续开辟了“名师书架”，“读者乐园”和“网上书城”等，通过优化图书结构和经营模式吸引消费者，取得了显著效果。在本案例中，智博公司规避的风险有（ ）。

- A. 市场风险
- B. 运营风险
- C. 法律风险
- D. 战略风险

【正确答案】ABD

【答案解析】电子图书的冲击和网上售书模式的兴起，属于市场风险。通过优化图书结构和经营模式吸引消费者，规避的是运营风险中的“企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险”和战略风险中的企业的战略环境变化导致的风险。

3. 【多选题】太阳公司是 G 省一家上市公司，其主营业务是从事水泥及水泥制品的生产和销售。下列各项，属于太阳公司财务报告需要关注的主要风险有（ ）。

- A. 公司财务编制财务报告没有遵守会计法律法规和国家统一的会计准则制度
- B. 公司对外发布虚假财务报告，误导财务报告使用者，造成决策失误，干扰市场秩序
- C. 公司领导层不能有效利用财务报告，没有及时发现企业经营管理中存在的问题
- D. 公司未能按时对外提供财务报告，对企业产生负面影响

【正确答案】ABC

【答案解析】企业财务报告存在的风险主要表现在：①编制财务报告违反会计法律法规和国家统一的会计准则制度，可能导致企业承担法律责任和声誉受损。②





提供虚假财务报告，误导财务报告使用者，造成决策失误，干扰市场秩序。③不能有效利用财务报告，难以及时发现企业经营管理中存在的问题，可能导致企业财务和经营风险失控。因此选项 ABC 正确。选项 D 是迷惑性选项。

