



注册会计师全国统一考试辅导系列丛书

2015

注册会计师全国统一考试 全真终极冲刺试卷与精解

公司战略与风险管理

全国注册会计师考试命题研究委员会 编著



紧贴考点



全真模拟



事半功倍



北京航空航天大学出版社
BEIHANG UNIVERSITY PRESS



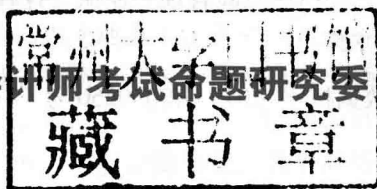
注册会计师全国统一考试辅导系列丛书

2015

注册会计师全国统一考试 全真终极冲刺试卷与精解

公司战略与风险管理

全国注册会计师考试命题研究委员会 编著



紧贴考点



全真模拟



事半功倍



北京航空航天大学出版社
BEIHANG UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书由北京大学、清华大学和中国人民大学具有辅导经验的注册会计师考试命题研究专家以及一线教师根据最新命题的原则和要求,在分析、总结历年真题命题规律的基础上编写而成,内容权威,实用性强。书中命制了高度仿真试题,难度与真题完全吻合,是考生进行实战演练、提高综合应试能力的必备复习宝典。

本书包括 10 套模拟试卷与精解,让您在考试中稳操胜券。

本书适用于参加注册会计师全国统一考试(公司战略与风险管理)的广大考生。

图书在版编目(CIP)数据

2015 注册会计师全国统一考试全真终极冲刺试卷与精解. 公司战略与风险管理 / 全国注册会计师考试命题研究委员会编著. — 北京:北京航空航天大学出版社, 2015.3

ISBN 978-7-5124-1706-9

I. ①2… II. ①全… III. ①公司—企业管理—注册会计师—资格考试—题解 ②公司—风险管理—注册会计师—资格考试—题解 IV. ①F23-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 030250 号

版权所有,侵权必究。

2015 注册会计师全国统一考试全真终极冲刺试卷与精解 公司战略与风险管理

全国注册会计师考试命题研究委员会 编著
责任编辑 刘永胜

*

北京航空航天大学出版社出版发行

北京市海淀区学院路 37 号(邮编 100191) <http://www.buaapress.com.cn>

发行部电话:(010)82317024 传真:(010)82328026

读者信箱:bhpress@263.net 邮购电话:(010)82316936

北京兴华昌盛印刷有限公司印装 各地书店经销

*

开本:787×1092 1/16 印张:9.75 字数:250 千字

2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5124-1706-9 定价:21.80 元

前言

注册会计师 Certified Public Accountant, 简称为 CPA, 是指取得注册会计师证书并在会计师事务所执业的人员, 是从事社会审计/中介审计/独立审计的专业人士, 在有些国家称为国际会计师(简称 AIA, 如英国、澳大利亚、加拿大)。国际上说的会计师一般是指注册会计师, 而不是我国中级职称概念的会计师。注册会计师的考试科目为《会计》《审计》《财务成本管理》《经济法》《税法》《公司战略与风险管理》。

财政部成立了注册会计师考试委员会(简称财政部考委会), 组织领导注册会计师全国统一考试工作。财政部考委会设立注册会计师考试委员会办公室(简称财政部考办), 组织实施注册会计师全国统一考试工作。财政部考办设在中国注册会计师协会。各省、自治区、直辖市财政厅(局)成立地方注册会计师考试委员会(简称地方考委会), 组织领导本地区的注册会计师全国统一考试工作。地方考委会设立地方注册会计师考试委员会办公室(简称地方考办), 组织实施本地区的注册会计师全国统一考试工作。地方考办设在各省、自治区、直辖市注册会计师协会。具有高等专科以上学历, 或者具有会计或相关专业中级以上技术职称的中国公民, 可以申请参加注册会计师全国统一考试; 具有会计或相关专业高级技术职称的人员, 可以免予部分科目的考试。

为了更好地帮助考生复习, 顺利通过会计考试、赢取高分, 我们根据国家最新的《全国注册会计师考试大纲》, 基于多年参加阅卷和考研辅导班教学实践的经验, 以及分析了近几年考题中的考点、难点、重点及命题套路, 倾力推出这本会计辅导用书。

本书的特色如下:

一、名师主笔, 编写阵容强大

本书的主编都是注册会计师考试的首席主讲专家, 他们都曾在全国一线亲自辅导广大考生的考前复习, 有相当丰富的辅导和教学经验, 深谙命题规律和出题动态, 集合清华大学、北京大学和中国人民大学等名校的权威讯息, 最终浓缩成本系列辅导书。

二、试题预测, 精编全真模拟试题

本书由资深命题专家依照往年考试动态进行试题预测, 精编全真模拟试题, 全面检验学习效果, 方便考生查漏补缺。

三、完全按照最新大纲要求编写

本书完全按照最新大纲要求编写，总结多年考试规律，发现 80% 的考题集中在 20% 的考点上。

本系列辅导书摒弃低质量的题海战术，精心配置关键模拟试题，力求看透本质、抓住重点、直击难点、参透要点，化繁为简，让您事半功倍。

另外，随书赠送环球职业教育在线 500 元大礼包：串讲班，全面掌握知识难点重点；考题解析班，助您马到成功；应试技巧班，为您考试献高招！

由于时间仓促，错误和纰漏在所难免，诚望广大读者批评指正。

编者

2015 年 4 月于北大燕园

目 录

模拟试题一	1
参考答案与解析	9
模拟试题二	19
参考答案与解析	27
模拟试题三	35
参考答案与解析	42
模拟试题四	49
参考答案与解析	57
模拟试题五	64
参考答案与解析	71
模拟试题六	78
参考答案与解析	85
模拟试题七	92
参考答案与解析	99
模拟试题八	107
参考答案与解析	114
模拟试题九	121
参考答案与解析	128
模拟试题十	135
参考答案与解析	143

模拟试题一

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正确的答案。)

- 1997 年,我国一家国有特大型远洋运输企业的总公司管理层考虑到业务重组的需要,决定将原有的按地区划分的事业部组织结构改为按产品进行划分。这样,原来的一家子公司的资产被合并至另一家子公司,致使这家子公司的员工大部分处于“待岗”状态。该子公司的全体员工联合起来,为捍卫自己的基本权益进行了坚决的抗争,最后,总公司管理层不得不做出让步,恢复该公司的船主地位。子公司全体员工以对抗的行为赢得了自己的利益。根据以上信息可以判断,该远洋运输企业总公司的管理层对待冲突的策略的行为模式属于()。

A. 对抗 B. 和解 C. 协作 D. 规避
- 信息技术有助于企业及时发现内部优势和弱点,增强企业竞争优势,下列不属于该作用的是()。

A. 信息技术使企业内的信息交流快速及时有效
B. 信息技术使企业生产经营实现实时化、自动化、网络化,提高工作效率,降低运行成本
C. 信息技术对于加强对员工的培训、提高员工技能有重要的作用
D. 信息技术不便于人力资源管理
- 下列关于企业竞争战略的说法中,错误的是()。

A. 如果市场中存在大量的价格敏感用户,则适合于采用差异化战略
B. 集中化战略是针对某一特定购买群体、产品细分市场或区域市场
C. 差异化战略要求企业应具备强大的研发能力
D. 实施成本领先战略并不意味着只能以低价销售产品
- 甲公司是一家国际计算机企业,为了进一步提高自身的竞争实力,决定采取并购的形式扩大企业规模,并获得相关经营资源。为此,该公司把眼光投向了行业内具有一定资源的小计算机公司,并对这些公司的价值进行评估。以下选项中,该公司可用的分析工具是()。

A. 情景设计 B. 现金流折现法 C. 波士顿矩阵 D. 决策树
- 大型超市连锁店为不同地区分店选择重点销售商品时,会考虑到每个地区居民的一般消费特性,其中一个分类方法是按居民的平均收入水平的高低,将居民消费者划分为高收入、中等收入及低收入三个客户群组,该细分过程属于()。

A. 人口细分 B. 财富细分 C. 购买特性细分 D. 价值细分

6. 德利机械厂的机器设备在市场中十分独特以致难以将其变现,并且人员的遣散成本也很高。这样,即使该产业的投资回报率较低,该企业也会仍然坚持竞争,从而令该产业的竞争强度加大。根据该资料分析,下列内容属于影响产业内现有企业之间竞争强度的因素是()。
- A. 竞争者的数量 B. 战略重要性 C. 不确定性 D. 退出障碍
7. 甲公司原先下设三大技术部门,分别负责公司三个关键领域的技术开发工作。公司管理层根据行业技术更新情况决定对公司进行变革以提高竞争力。为此,需要将原有三大技术部门裁减为两个部门,使得某一部门的技术人员必须分流,结果引发巨大阻力。根据以上信息可以判断,甲公司变革遇到的障碍是()。
- A. 组织障碍 B. 私人障碍 C. 心理障碍 D. 文化障碍
8. 在世界金融危机背景下,世界各国政府普遍采用宽松的货币政策。这两年来,利率一直处于低水平状态,这时,公司可以采取的策略是()。
- A. 获得更多的借款,最好为固定利率贷款
- B. 决定减少其债务融资的金额,并替换为权益融资
- C. 将一部分短期投资从权益中转出,变成附息证券
- D. 选择通过筹集短期资金和变动利率债务
9. 某企业的产品处于市场份额和市场增长率的双高阶段,则下列说法不正确的是()。
- A. 此时企业的整体现金净流量比较低
- B. 需要再次投入大量现金
- C. 企业的战略目标是争取最大的市场份额
- D. 标志是竞争者之间出现挑衅性的价格竞争
10. 下列关于内部审计师的相关说法,不正确的是()。
- A. 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
- B. 内部审计师可以直接与外聘审计师沟通
- C. 内部审计师经常在兼并、收购和转型活动中发挥作用
- D. 内部审计师常常因为担心受到指责而掩饰不利报告,不进行提交
11. 在利用波特钻石模型分析德国或日本的汽车产业时,发现这些国家的汽车产业背后都有强大的钢铁、电子等产业存在,这属于()。
- A. 生产要素
- B. 需求条件
- C. 相关和支持性行业的存在
- D. 企业战略、结构和同业竞争
12. 甲公司计划开拓国际市场,公司管理层希望能随时获得当地市场的信息反馈,完全控制子公司在目标市场上的日常经营活动,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。下列选项中,适合该公司采取的形式是()。
- A. 出口 B. 对外证券投资 C. 全资子公司 D. 合资
13. 下列关于集权型结构的表述中,错误的是()。
- A. 集权型企业一般拥有多级管理层,并将决策权分配给顶部管理层
- B. 较为典型的集权型企业包括多个专门小组,比如营销、销售、工程、产品、研发、人事和

行政小组

- C. 产品线数量有限且关系较为密切的企业更适于采用集权型结构
- D. 不易于协调各职能间的决策
14. 要查明文化与绩效之间的关系并非易事,在讨论文化与绩效之间的关系时,要明确企业文化为企业创造价值的途径。下列各项中,不属于企业文化为企业创造价值的途径的是()。
- A. 文化简化了信息
- B. 文化补充了正式控制
- C. 企业文化必须以企业使命为基础
- D. 文化促进合作并减少讨价还价成本
15. 下列有关以“企业价值”系统化的管理为依据,为企业合理调整资源,最大化地创造价值,实现企业内部决策和管理的应用信息系统平台的说法正确的是()。
- A. 执行和处理常规事务
- B. 有助于整合数据流和访问与整个公司范围的活动有关的信息
- C. 采用“向下钻取”功能,从总计数据下移到更具体详细的层次
- D. 从事务处理系统获得数据并生成报告
16. 甲公司是一家家用小轿车的生产企业,作为制造型企业,其生产环节尤为重要,为了提高企业生产制造环节的优势,甲公司向一家在生产环节非常优秀的重型卡车制造企业学习生产制造的经验,则甲公司采用的基准分析类型为()。
- A. 竞争性基准 B. 一般基准 C. 过程或活动基准 D. 顾客基准
17. 下列关于衍生产品特点的说法中,错误的是()。
- A. 时效 B. 使用方便
- C. 具有灵活性 D. 衍生产品的杠杆作用很小
18. 下列关于损失融资的说法中,错误的是()。
- A. 损失的内容包括企业的资金、声誉、技术、品牌、人才等
- B. 损失事件融资分为预期损失融资和非预期损失融资
- C. 损失融资是损失事件管理中最有共性,也是最重要的部分
- D. 非预期损失融资一般作为运营资本的一部分,而预期损失融资则是属于风险资本的范畴
19. 决策树是考虑到在不确定性情况下,以序列方式表示决策选择和结果,下列各项中,属于决策树法适用范围的是()。
- A. 适用于对不确定性投资方案期望收益的定量分析
- B. 适用于较为复杂的大中型项目风险管理
- C. 适合于各种风险分析预测
- D. 适用于对故障发生以后,在各种减轻事件严重性的影响下,对多种可能后果的定性和定量分析
20. 万事达公司欲针对断水事故进行定量和定性分析,现决定采用事件树分析法进行分析,下列属于该分析方法优点的是()。
- A. 它能说明时机、依赖性以及故障树模型中很烦琐的多米诺效应

- B. 为决策者提供有价值的参考信息
C. 可以清晰地风险分析指明方向
D. 可以帮助企业制定紧急预案
21. 甲公司董事会对待风险的态度属于风险厌恶。为有效管理公司的信用风险,甲公司管理层决定将其全部的应收款项以应收总金额的 60% 出售给乙公司,由乙公司向有关债务人收取款项,甲公司不再承担有关债务人未能如期付款的风险。甲公司应对此项信用风险的策略属于()。
- A. 风险降低 B. 风险转移 C. 风险保留 D. 风险规避
22. 下列关于企业管理政治风险理念说法不正确的是()。
- A. 尽可能地进行全球化融资
B. 全球化生产和采购可以降低政治风险
C. 企业可通过与职工建立良好关系的方式来创建友好的投资环境
D. 企业可签订“套期合同”以保护自己免受利率及汇率波动的影响
23. 甲企业是一家集团企业,主营两大业务:测试测量仪器业务和生命科学业务。由于这两块业务关联性较小,集团决定将测试测量仪器业务进行剥离,成立单独的公司。根据以上信息可以判断,甲企业采用的方式是()。
- A. 企业私有化 B. 廉价出售 C. 分类计价 D. 分拆
24. 甲公司系国内某省的商业信用公司,为当地中小企业提供贷款。为提高贷款审批效率,甲公司启用了自动审批系统。该系统的基本功能是,申请人的个人资料输入系统后,系统自动将此信息与信用资料机构拥有的机密数据进行比较,并能对申请者的信用可靠性和信用额度分配自动作出判断。甲公司所启用的自动审批系统属于()。
- A. 企业资源计划系统 B. 经理信息系统
C. 专家系统 D. 决策支持系统

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。每小题所有答案选择正确的得分,不答、错答、漏答均不得分。)

1. 甲公司是温州一家外贸型企业,从 2012 年初起,把平衡计分卡作为公司的一项考核制度,开始在这家 2000 人规模、年产值数亿元的企业内实施,期望改变企业整体工作面貌。近一年的时间过去了,平衡计分卡的推行并没有顺利实施,反而公司上上下下有不少抱怨和怀疑。此种情况表明,管理层在引导企业变革时应注意()。
- A. 变革的节奏 B. 变革的管理方式
C. 变革的范围 D. 变革的动力
2. 下列模型中,属于外部环境分析模型的有()。
- A. PEST 分析 B. 产品生命周期
C. 五力模型 D. 钻石模型
3. 乙集团公司积累了大量的资金,近期拟进军航空业务,以使企业多元化发展。在分析该战略提案时,乙集团需要对国内航空业进行评估。其可使用的分析工具有()。
- A. 波士顿矩阵分析 B. 行业生命周期分析

12. 以下关于 Z 分模型说法错误的有()。

- A. Z 分模型对于超过两年的预测期间,精确度会下降
- B. Z 分模型是根据生产性企业进行预测的
- C. Z 分模型的预测结果等于或大于 2 时,表明企业财务状况稳定
- D. Z 分模型综合考虑了反映宏观经济环境的变量
13. 以下关于信息与数据说法不正确的有()。
- A. 数据是经过处理以后的信息
- B. 数据是形成信息和知识的最底层来源
- C. 信息的准确性是指信息来源必须是可靠的
- D. 信息的可用性、及时性以及质量已成为企业成功的重要要素
14. 零售企业最常用的数据收集方法有()。
- A. 电子销售点
- B. 电子资金转账
- C. 互联网购物
- D. 电话购物

三、简答题(本题型共 4 小题,第 1 小题 6 分,第 2 小题 8 分,第 3 小题 8 分,第 4 小题 8 分。其中第 1 小题可以选用英文解答,如使用中文解答,最高得分为 6 分;如使用英文解答,该小题须全部使用英文,最高得分为 11 分。本题型最高得分为 35 分。)

1. 某企业有甲、乙两个业务单位,分别从事 TM 产品和 TN 产品的生产经营。这两个业务单位 2010 年的有关资料如下:

	资本成本/%	投资资本回报率/%	销售增长率/%	可持续增长率/%
甲	10	15	15	20
乙	8	10	20	10

要求:

- (1) 根据以上资料,说明甲乙两个业务单位价值创造与现金余缺情况;
- (2) 指出甲乙两个业务单位处于财务战略矩阵的哪个象限,以及有关的财务战略选择。
2. 经过 10 年的艰苦创业,李先生的腾达集团已具备了坚实的竞争实力和根基,并开始考虑向更高层次发展。目前公司总资产 3 亿元,年销售收入 4 亿元,年净利润 5000 万元,并且销售收入和利润正以年平均 15% 的速度递增,虽然拥有着高增长速度,但是市场份额仍需提高。

制药业和轻工业是集团的两大支柱产业。制药公司设备先进,并拥有数个基本类药物,但目前缺乏新、特药品种,加上近几年国家出台了相关政策法规来规范制药行业,遏制药品的高价出售,对药品的利润空间产生了很大的影响。轻工方面市场需求增长很快,产品严重供不应求,但该行业市场进入壁垒较低,生产厂商众多,竞争激烈。

公司目前的困难直接体现在:融资困难,公司有非常具市场前景的项目以及厚实的企业基础,但作为民营企业,其融资渠道缺乏,资金问题已成为企业发展的瓶颈;人员问题,公司中随同李先生创业的元老们忠诚有余,但现代企业管理的能力和素质不足,然而要更换他们也很为难,且公司的人才引进、培训、激励机制尚未建立,使得人才的匮乏问题一时难以解决。

李先生意识到企业今后竞争的残酷性和紧迫性,他必须在短期内完成企业向现代企业的转型,完成对老企业的改造,确立更明确的战略发展思路,迅速壮大企业规模,为此他希望在相关方面着手进行企业变革,使企业在更高的层次能有进一步的发展。

要求:

利用 SWOT 模型对以上内容进行分析。

3. 甲公司是一家在上海证券交易所上市的大型公司。为了完善公司的内部控制,2012 年制定了内部控制制度,其要点如下:

(1) 为提高工作效率,公司重大资产处置、对外投资和资金调度等事宜统一由总经理审批;

(2) 为加快货款回收,允许公司销售部门及其销售人员直接收取货款;

(3) 为增强经营活力,允许下属分公司自行决定是否对外提供担保。

要求:

(1) 根据上述资料,回答该公司内部控制制度存在哪些缺陷,并简要说明理由;

(2) 简述企业在销售业务过程中应当关注的风险;

(3) 简单列举企业在什么情况下不得提供担保。(至少三条)

4. W 企业打算在 T 市兴建一座大桥,但这个项目的不确定性因素很多,如项目总投资、银行贷款利率、过桥费收入等。这些因素变化的可能性较大:例如工程设计变更、不可抗力、材料价格上涨导致项目的投资增加;银行贷款利率也会在一定范围内变化,因而会较大地影响本工程贷款金额;能否取得优惠贷款,这对资金成本影响很大,进而对工程经济指标也产生影响;根据 T 市物价局的规定,本大桥开始收费后每三年需要重新报批收费标准,并且过桥车辆数量也会发生增减变化,这些都会导致过桥费收入的变化。这项新建项目总投资、银行贷款利率、过桥费收入等都不是投资方所能控制的。

要求:

(1) 如果要进行风险管理应该采用哪种方法?

(2) 简述该方法的适用范围、实施步骤和优缺点。

四、综合题(本题型共 1 题,共 25 分。)

华瑞集团有限责任公司(以下简称“华瑞集团”)为国有控股公司,其前身为华虹电视机厂和瑞鑫电子产品研究所,2001 年改制后,华虹电视机厂和瑞鑫电子产品研究所于 2004 年合并成立了华瑞有限责任公司,下辖海兴科技股份有限公司、宏远科技股份有限公司等数十家子公司及中科电子研究中心等多个研发单位。2006 年,经证监会发审委审批,宏远科技股份有限公司(以下简称“宏远公司”)在上交所上市成功。

华瑞集团多年来一直以家用电子产品为发展方向,主要产品涉及彩电、冰箱、空调、微波炉等家电产业,并以此为依托,陆续开发了笔记本电脑、掌上电脑、数码相机等多个项目。但近年来,由于家电行业及电子产品的竞争激烈,且缺乏专有的分销渠道,华瑞集团利润在不断地下降。为此,华瑞集团及时调整战略,开始积极向海外市场寻求发展,并向不同行业进军,以期实现可持续发展的战略目标。

2010 年,华瑞集团筹巨资收购了德国第一大家电零售商莱斯特有限公司。莱斯特有限公司拥有德国最大的分销网络,并且在东欧地区的分销网络也是独占鳌头,其无孔不入的分销策略一直是欧洲 MBA 教科书的经典案例。对于这次收购,《莱茵河报》称之为“中国的血液流入了欧洲的毛细血管”。并购之后,华瑞利用莱斯特的销售网络,积极开拓德国以及东欧的市场,由于产品的质量高而价格相对低廉,因此初期比较顺利地打开了市场。但随后遇到了新的问题,即由于产品的类型相对单一,技术性能上不够先进,不符合欧洲中产阶级家庭的需求,因此销售也遇到了阻碍。

2010 年,华瑞集团投入巨资进行 3D 视频产品的研发,力求率先实现 3D 技术在数字电视、掌上视频产品、数码摄像机、数码相机中的应用。同时,亚洲的日本、韩国以及欧美的企业也在研究 3D 技术在家庭中的应用。由于起步较晚,且国内相关的技术人才比较稀缺,华瑞集团在这次竞争中暂时并未取得领先的地位。然而华瑞集团的管理层信心坚定,坚持加大研发的投入力度,力求成为新技术产品的领头羊。

在 2010 年年末时,华瑞集团财务总监提出,目前海外销售额已经接近 1.6 亿欧元,但收款周期偏长,平均收款期为 3~6 个月,而且坏账风险加大。此外,由于东欧地区经济形势不佳,部分地方政府开始出台一些限汇令,使得收款期再度延长。由于海外销售均为欧元计价,因此华瑞集团面临着较大的外汇风险。目前,宏远公司有一笔约 4 千万的欧元收款预计将在 4 个月后收回,但由于面临着外汇风险,因此打算采用套期收款策略以规避这种风险。此外,莱斯特公司遇到了一定的现金流短缺的情况而打算借款,同时宏远公司目前也正打算举借一笔长期的欧元借款。莱斯特公司提出,希望能以可变利率借入欧元贷款,而宏远公司则希望以固定利率借入欧元贷款。根据欧洲银行信用评价机构的估测,莱斯特公司凭借较高的信用评级能够按照 2.8% 的固定利率或 $\text{SIBOR} + 0.2\%$ 的可变利率借款。而宏远公司由于在欧洲的信用评级较低,需按照 3.6% 的固定利率或 $\text{SIBOR} + 0.4\%$ 的可变利率借款。如果华瑞集团安排宏远公司和莱斯特公司进行互换,宏远公司则可按照 2.9% 的固定利率向莱斯特公司支付利息,莱斯特公司则按照以 SIBOR 为基础的可变利率向宏远公司支付利息。

2010 年,华瑞集团的战略部提出,目前我国广告增长速度在世界上依然名列前茅,但是在欧美非常流行的楼宇大屏幕广告却比较少,其原因固然有观念的阻碍,但更主要的原因在于 LED 电子大屏幕技术的相对落后,或者产品质量缺乏必要的保证,或者产品价格过高,使得各写字楼不愿意引入 LED 电子大屏幕来做户外广告。而华瑞集团管理层认为,这是一个可供发展的好机会,虽然还缺乏经验,但可以利用以往在家电方面的技术经验及研发能力,并积极引进国外先进技术来转向 LED 电子大屏幕的研发和生产。于是 2010 年 8 月,按照华瑞集团的要求,宏远公司 and 美国 ABSN 公司共同投资,设立了华恩高科有限责任公司,由宏远公司控股并投入资金和厂房,ABSN 公司投入技术、设备,共同研发生产 LED 电子大屏幕。

要求:

(1) 简述一体化战略及其基本类型,并根据资料判断华瑞集团收购莱斯特公司属于何种类型;

(2) 简述国际化的动因,并根据资料分析作为发展中国家的企业的华瑞集团通过收购莱

斯特公司进入欧洲市场主要属于何种动因；

(3) 简述在战略实施中的研发方法的基本类型,并简要分析华瑞公司投入巨资研发 3D 视频产品属于哪种类型;

(4) 请列举汇率风险的管理措施,并根据资料简要叙述宏远公司应当如何进行利用套期收款的操作;

(5) 请列举利率风险的管理手段,并根据资料来分析计算华瑞集团如何合理安排莱斯特公司和宏远公司的外币贷款;

(6) 请简述多元化战略的类型,分析不同类型的风险情况,并判断宏远公司投资设立华恩高科有限公司属于哪种多元化的类型。

参考答案与解析

一、单项选择题

1. 【答案】B

【解析】如果用合作性和坚定性两维坐标来描述企业某一利益相关者在企业战略决策与实施过程中的行为模式,可以分为以下 5 种类型:

(1) 对抗。对抗是坚定行为和不合作行为的组合。企业利益相关者运用这种模式处理矛盾与冲突,目的在于使对方彻底就范,根本不考虑对方的要求,并坚信自己有能力实现所追求的目标。

(2) 和解。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。

(3) 协作。协作是坚定行为与合作行为的组合。在对待利益矛盾与冲突时,既考虑自己利益的满足,也考虑对方的利益,力图寻求相互利益的最佳结合点,并借助于这种合作,使双方的利益都得到满足。

(4) 折中。折中是中等程度的坚定行为和中等程度的合作行为的组合。通过各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。折中模式既可以采取积极的方式,也可以采取消极的方式。前者是指对冲突的另一方做出承诺,给予一定的补偿,以求得对方的让步;后者则以威胁、惩罚等手段要挟对方做出让步。多数场合,则是双管齐下。

(5) 规避。规避模式是不坚定行为与不合作行为的组合。以时机选择的早晚区分为两种情况:一种是当预期将要发生矛盾与冲突时,通过调整来躲避冲突;另一种是当矛盾与冲突实际发生时主动撤出。

2. 【答案】D

【解析】本题考核信息技术有助于企业及时发现内部优势和弱点,增强企业竞争优势。该作用表现在:(1) 信息技术使企业内的信息交流快速及时有效;(2) 信息技术使企业生产

经营实现实时化、自动化、网络化,提高工作效率,降低运行成本;(3)信息技术方便了人力资源管理,对于加强对员工的培训、提高员工技能有重要的作用。

3. 【答案】A

【解析】因为当市场中存在大量的价格敏感用户时应采用成本领先战略,而不是差异化战略,这与 A 项内容不符。所以,正确答案是 A。

4. 【答案】B

【解析】因为市盈率法、股票生息率、现金流折现法、投资回报率等都是管理层对并购对象价值进行评估时可采用的方法,故结合各选项可知正确答案。所以,正确答案是 B。

5. 【答案】A

【解析】人口细分,市场研究常常以年龄、收入、社会阶层、性别、地区、职业、家庭等进行划分,这与有些产品的服务高度相关。本题是根据居民收入水平进行划分的。

6. 【答案】D

【解析】机器设备在市场中十分独特以致难以将其变现,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。

7. 【答案】D

【解析】根据题干内容可知,公司变革遇到的障碍属于文化障碍。该障碍在变革使某些专业人士或技术团队的技能和专业能力弱化甚至冗余或和团队或部门的规范不一致时产生。所以,正确答案是 D。

8. 【答案】A

【解析】获得更多的借款(最好为固定利率贷款)、举借长期贷款而非短期贷款等属于利率较低时企业倾向的做法,结合各选项可知答案。所以,正确答案是 A。

9. 【答案】D

【解析】根据题干内容“产品处于市场份额和市场增长率的双高阶段”可以推出,该企业的产品属于成长期的明星产品。该时期的标志:产品销量节节攀升,产品的买主群已经扩大,故 D 项不是该时期的标志。所以,正确答案是 D。

10. 【答案】D

【解析】因为对于提交不利的报告而受到指责这一点,内部审计师不用担心,故 D 项说法错误。所以,正确答案是 D。

11. 【答案】C

【解析】钻石模型包含四个要素:生产要素,需求条件(指产品或服务必须有强大的国内市场需求),相关和支持性行业的存在,企业战略、结构和同业竞争。汽车产业背后都有强大的钢铁、电子等产业存在表明的是相关和支持性行业的存在。

12. 【答案】C

【解析】对外直接投资方式可以分为全资子公司与合资两种形式:

	优 点	缺 点
全资子公司:由母公司拥有子公司全部股权和经营权	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	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弱于合资经营企业
合资:协议共同投资的各方各按一定比例的股份出资,共同组成一家具有法人地位,在经济上独立核算,在业务上独立经营的企业	动因:第一,加强现有业务;第二,将现有产品打入国外市场;第三,将国外产品引入国内市场;第四,一种新业务经营。综上所述,企业采用合资经营这种方式,一方面可以减少国际化经营的资本投入,另一方面有利于弥补跨国经营经验不足的缺陷,有利于吸引和利用东道国合资方的资源,如东道国合资方在当地市场的信誉、速效与销售渠道、同当地银行和政府官员的公私关系以及他们具有的生产、技术、管理和营销技能等	由于合资企业由多方参与投资,因而协调成本可能过大。协调问题又主要表现在以下两个方面:第一,合资各方目标的差异;第二,合资各方的文化差异

13. 【答案】D

【解析】本题考核集权型结构的优点。集权型决策的优点之一是易于协调各职能间的决策,因此,选项 D 的说法错误。

14. 【答案】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;(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。

15. 【答案】B

【解析】根据题干内容可知,本题指的是企业资源计划系统。根据该系统有助于整合数据流和访问与整个公司范围的活动有关的信息可知答案。所以,正确答案是 B。

16. 【答案】C

【解析】过程或活动基准即与具有类似核心经营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关系,小轿车和重型卡车都属于汽车,两个企业的核心经营类似,但是不具有竞争性,因此属于过程或活动基准。

17. 【答案】D

【解析】本题考核衍生产品的特点。衍生产品的杠杆作用很大,因而风险很大,如用来投机可能会造成巨大损失,所以,选项 D 的说法错误。

18. 【答案】D

【解析】本题考核损失融资。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。

19. 【答案】A

【解析】本题考核决策树法。适用于对不确定性投资方案期望收益的定量分析,所以,选项 A 是正确答案。