



宇航版考试系列

· 决胜注会 ·



视频课程 (21小时, 价值100元)

3D电子书 (价值10元)

3D题库: 历年真题+章节题库+考前押题 (价值30元)

手机版电子书/题库 (价值40元)

公司战略与风险管理

真题详解与押题密卷

圣才学习网 主编

- 7年真题 2009-2015年真题全收录
- 7年详解 指明考点, 详细解析, 有的放矢
- 2套押题 两套押题密卷, 融合精华, 精准预测
- 高附加值 送视频课程+3D电子书+3D题库+手机版题库

中国宇航出版社

宇航版考试系列

· 决胜注会 ·

公司战略与风险管理

真题详解与押题密卷

圣才学习网◎主编

中国宇航出版社

· 北京 ·

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

决胜注会. 公司战略与风险管理真题详解与押题密卷/
圣才学习网主编. — 北京: 中国宇航出版社, 2016. 6
ISBN 978-7-5159-1094-9

I. ①决… II. ①圣… III. ①公司—企业管理—资格
考试—题解②公司—风险管理—资格考试—题解 IV.
①F23-44

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第066812号

策划编辑 董琳

责任校对 杨煜坤

责任编辑 董琳

封面设计 宇星文化

出版

发行 中国宇航出版社

社址 北京市阜成路8号 邮编 100830
(010) 60286808 (010) 68768548

网址 www.caphbook.com

经销 新华书店

发行部 (010) 60286888 (010) 68371900
(010) 68286887 (010) 60286804 (传真)

零售店 读者服务部
(010) 68371105

承印 北京中新伟业印刷有限公司

版次 2016年6月第1版
2016年6月第1次印刷

规格 787×1092

开本 1/16

印张 16.75

字数 337千字

书号 ISBN 978-7-5159-1094-9

定价 35.00元

本书如有印装质量问题, 可与发行部联系调换

前言

注册会计师考试（CPA）是根据《中华人民共和国注册会计师法》设立的一项职业资格考试，也是目前取得中国注册会计师执业资格的必备条件。考试分为专业阶段和综合阶段，专业阶段考试主要包括会计、审计、财务成本管理、公司战略与风险管理、经济法、税法六大科目。考生在通过专业阶段考试的全部科目后，方能参加综合阶段考试。考试采用闭卷、计算机化考试（简称机考）方式，每科合格成绩为60分。

“决胜注会”丛书是由圣才学习网针对注册会计师考试难度大、考试通过率低的情况精心打造的注册会计师考试辅导图书，从考生角度出发，遵循实用性、时效性、应试性等原则，紧扣考纲要求，全面解读考点，归纳备考策略，助力考试通关。具体分为“专用教材”和“真题详解与押题密卷”两个系列。

“真题详解与押题密卷”系列图书主要具备以下五大特色。

◆ 名师团队编写，师资力量雄厚

本套丛书由圣才学习网注册会计师考试研究组的资深团队在多年在线培训、教材编写的基础上推出，紧扣注册会计师考试大纲，深入细致地研究大纲中的考试目标、考试内容、考试要求等内容，精准概括考试精华知识，旨在帮助考生切中考试重点，少走弯路，缩短备考时间，提高备考效率，全面击破注册会计师考试的各个难点。

◆ 全面收录真题，复习备考无忧

本套丛书收录了注册会计师考试2009—2015年的考试真题，并根据2016年考试大纲和教材对每道试题进行了详细的分析和解答，旨在帮助考生通过真题练习来强化巩固知识，全面洞悉注册会计师考试的特点和命题趋势，做到知己知彼，百战不殆。

◆ 精编模拟试题，押题命中率高

本套丛书严格遵循注册会计师考试大纲的要求，结合近年命题规律和热门考点精心编写了两套模拟试题，从题型题量、考查难度以及考点分布等方面高度契合真题。通过模拟试题的练习，考生可以全面把握考试重点难点，高效备考。



◆ 深度解析考点，系统攻克难点

本套丛书力求帮助考生攻克考试难点，全面掌握高频考点。在编写试题答案解析时，反复推敲、不断完善，力求以精准透彻的语言帮助考生理清解题思路，全面攻克重要考点，达到举一反三的复习效果，最终顺利过关。

◆ 配套产品齐全，形式新颖便利

购书享受大礼包增值服务【100元视频课程+10元3D电子书+30元3D题库+40元手机版电子书/题库】，手机扫码（本书封面的二维码）或者登录圣才学习网首页的【购书大礼包】专区（www.100xuexi.com/gift/）免费领取。名师高清优质视频，让考生在了解并熟知考情的基础上快速把握教材考点，突破考试难点；配套电子书题库（手机版），方便考生随时随地进行学习。

在此，就如何在备考过程中充分利用本书给出以下三点建议。

☞ 反向定位教材

考生可通过历年真题明确各科目的考察形式和范围，还可了解考试内容在教材上的分布情况，据此反向定位教材相关内容，细致研读，将“好钢用在刀刃上”，有的放矢。

☞ 掌握解题思路

虽然很多真题考察点相同，但是细节上往往有所差异，有些还是命题者故意设的陷阱。考生在练完真题后，不能止步于对答案算分数，还要根据解析思考来龙去脉，梳理思路总结技巧，以求融会贯通。甚至可以变被动为主动，预测2016年的命题走向。

☞ 模拟临考环境

不论考生前期做了多少遍真题和押题，即便是对内容都已完全掌握，仍建议在最后的冲刺阶段，利用机考题库在仿真环境下进行限时模拟考试：一是锻炼独立做题能力；二是合理安排做题顺序；三是缓解临考紧张情绪，做到沉着冷静应考。

最后，祝愿各位考生一书在手，决胜注会！

圣才学习网注册会计师考试研究组

2016年4月

目录

CONTENTS

2015 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》真题	/ 1
答案与详解	/ 12
2014 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》真题(A 卷)	/ 26
答案与详解	/ 38
2014 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》真题(B 卷)	/ 52
答案与详解	/ 63
2013 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》真题	/ 77
答案与详解	/ 90
2012 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》真题(A 卷)	/ 104
答案与详解	/ 116
2012 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》真题(B 卷)	/ 128
答案与详解	/ 140
2011 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》真题	/ 152
答案与详解	/ 164
2010 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》真题	/ 176
答案与详解	/ 187
2009 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》真题	/ 199
答案与详解	/ 208
注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》押题密卷(一)	/ 221
答案与详解	/ 232
注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》押题密卷(二)	/ 242
答案与详解	/ 253

2015 年注册会计师全国统一考试

《公司战略与风险管理》真题

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。)

1. 当产业面临的全球化压力很大, 而企业优势资源可以转移到其他市场时, 新兴市场本土企业可以选择的战略方向是()。
 - A. 作为“抗衡者”, 通过全球竞争发动进攻
 - B. 作为“防御者”, 利用国内市场的优势防卫
 - C. 作为“扩张者”, 将企业的经验转移到周边市场
 - D. 作为“躲闪者”, 通过转向新业务或缝隙市场避开竞争
2. 鲍莫尔(Baumol W. J.)的“销售最大化”模型, 描述了企业在追求利润最大化和销售额最大化之间的博弈过程, 这一模型反映了()。
 - A. 企业利益与社会效益的矛盾与均衡
 - B. 企业与外部利益相关者的矛盾与均衡
 - C. 企业员工与企业之间的利益矛盾与均衡
 - D. 股东与经理人员的利益矛盾与均衡
3. 达美公司在全国各地拥有 10 多个仓储物流中心, 还控制了多个中药材交易市场。基于此优势, 达美公司决定构建一个中药材电子商务市场, 并把它建成“实体市场与虚拟市场相结合”、中药材电子交易与结算服务为一体的中药材大宗交易平台。目前许多企业计划进入中药材电子商务业务。达美公司给潜在进入者设置的进入障碍是()。
 - A. 规模经济
 - B. 资金需求
 - C. 现有企业的市场优势
 - D. 现有企业对关键资源的控制
4. 宏远海运公司为加强对风险损失事件的管理, 与甲银行签订协议, 规定在一定期间内, 如果宏远海运公司由于台风等自然灾害遭受重大损失, 可从甲银行取得贷款, 并为此按约定的期间向甲银行缴纳权力费。宏远海运公司管理损失事件的方法称为()。
 - A. 专业自保
 - B. 应急资本
 - C. 风险补偿合约
 - D. 损失融资



5. 与契约式战略联盟相比, 股权式战略联盟()。
- A. 更具有战略联盟的本质特征
B. 更强调相关企业的协调与默契
C. 初始投入较大, 转置成本较高
D. 在经营的灵活性、自主权等方面具有更大的优越性
6. 某轮胎制造商为汽车制造商和农用拖拉机制造商分别生产两种安全标准不同的轮胎, 其中为汽车制造商生产的轮胎安全标准高于为农用拖拉机制造商生产的轮胎安全标准。该轮胎制造商进行市场细分的依据是()。
- A. 最终用户
B. 顾客规模
C. 消费者的欲望和需要
D. 消费者对某种商品的使用率
7. 1999 年, 发展中国家 M 国家电产品生产企业甲公司开始向国外拓展市场, 在发达国家 U 国建立生产厂。2004 年, 甲公司的家电产品生产开始在全球布局。甲公司国际化经营的战略途径是()。
- A. 传统模式
B. 非连续模式
C. 企业国际化阶段模式
D. 连续模式
8. 下列股利政策中, 适合于成熟企业且能为投资者提供可预测的现金流量的是()。
- A. 固定股利政策
B. 剩余股利政策
C. 零股利政策
D. 固定股利支付率政策
9. 根据国际生产折中理论, 如果企业同时具备所有权优势、区位优势与内部化优势, 则企业最适合采用的国际化经营方式是()。
- A. 出口贸易
B. 证券投资
C. 技术转移
D. 对外直接投资
10. 某公司管理层拟将该公司旗下的两家子公司合并以实现业务重组, 这两家子公司的大部分员工面临工作环境改变甚至下岗的风险。这些员工联合起来进行了坚决的抗争, 致使公司管理层放弃了上述决定。公司管理层对待和处理这场冲突的策略是()。
- A. 协作
B. 折中
C. 和解
D. 规避
11. 以营利为目的而成立的组织, 其首要目的是()。
- A. 保证员工利益
B. 实现经营者期望
C. 履行社会职责
D. 为其所有者带来经济价值
12. 下列各项中, 属于多元化公司总体战略核心要素的是()。
- A. 选择企业可以竞争的经营领域
B. 协调每个职能中各种活动之间的关系
C. 明确企业的竞争战略
D. 协调不同职能与业务流程之间的关系
13. 根据产品生命周期理论, 产品从导入期到进入衰退期, 其经营风险()。



- A. 不断提高
B. 先提高后下降
C. 先下降后提高
D. 不断下降
14. W 航空公司以“家庭式愉快, 节俭而投入”的企业文化为基础, 构建起在 U 国航空业的竞争优势, 竞争对手对其难以模仿。W 航空公司的竞争优势来源于()。
- A. 物理上独特的资源
B. 具有路径依赖性的资源
C. 具有因果含糊性的资源
D. 具有经济制约性的资源
15. 下列各项中, 属于造成产业零散的原因的是()。
- A. 战略的不确定性
B. 成本的迅速变化
C. 技术的不确定性
D. 市场需求多样导致高度产品差异化
16. 下列关于蓝海战略的表述中, 正确的是()。
- A. “蓝海”的开创是基于价值的创新
B. “蓝海”的开创是基于技术的突破
C. “蓝海”不会萌生在产业现有的“红海”之中
D. 企业不能以系统的、可复制的方式去寻求“蓝海”
17. 在企业 ERP 实施的前期工作中, ERP 软件实施选型的主要依据是()。
- A. 需求分析报告
B. 软件测试报告
C. 立项报告
D. 可行性分析报告
18. 甲公司是一家生产遮阳用品的企业。2013 年, 公司在保留原有业务的同时, 进入雨具生产业务。从风险管理策略的角度看, 甲公司采取的策略是()。
- A. 风险规避
B. 风险转换
C. 风险对冲
D. 风险承担
19. 甲公司拟新建一个化工项目。经过可行性研究, 该项目预计净现值为 420 万元, 内部收益率为 13%。甲公司进一步分析初始投资、建设期及寿命期的变动对该项目预计净现值的影响及影响程度。甲公司采取的风险管理技术与方法是()。
- A. 事件树分析法
B. 敏感性分析法
C. 决策树分析法
D. 情景分析法
20. 下列关于企业全面风险管理的表述中, 错误的是()。
- A. 全面风险管理既管理纯粹风险也管理机会风险
B. 全面风险管理主要由财务会计和内部审计等部门负责
C. 全面风险管理的焦点在所有利益相关者的共同利益最大化上
D. 全面风险管理主动将风险管理作为价值中心
21. 由于管理层次的构成和目的不同, 每个层次的信息需求也不同。下列各项中, 对不同管理层次信息需求特点的表述中, 正确的是()。
- A. 管理控制层信息需求概括性较高
B. 运行控制层信息需求以外部信息为主



- C. 战略计划层信息需求不确定程度较低
D. 业务处理层信息需求精确性较低
22. 随着全面风险管理意识的加强，甲公司的股东要求管理层建立重大风险预警机制，明确风险预警标准，对可能发生的重大风险事件制定应急方案，明确相关责任人和处理流程、程序和政策，确保重大风险事件得到及时、稳妥的处理。甲公司股东的要求所针对的内部控制要素是()。
- A. 控制活动 B. 内部监督 C. 信息与沟通 D. 风险评估
23. 下列主体中，在公司内部属于公司治理直接参与者的是()。
- A. 债权人 B. 外部审计师 C. 审计委员会 D. 内部审计师
24. 下列各项中，符合《企业内部控制应用指引第 15 号——全面预算》规定的是()。
- A. 公司的股东大会负责审核全面预算草案
B. 公司预算管理工作机构一般设在财会部门
C. 公司预算管理委员会成员由企业财务负责人及内部相关部门负责人组成
D. 由于市场环境等客观因素导致预算执行发生重大差异确需调整时，可由公司财务经理调整预算

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. 甲公司是我国一家长期向 X 国出口摩托车的企业。2013 年，X 国对我国出口的摩托车大幅提高了关税。面对这种情况，甲公司在 X 国与当地企业组建了一家合资公司，生产销售摩托车。甲公司在 X 国组建合资公司规避的风险有()。
- A. 运营风险 B. 市场风险 C. 政治风险 D. 产业风险
2. 乙公司近年来实施全面风险管理，运用衍生产品等风险理财工具防范风险。下列对乙公司风险理财的表述中，正确的有()。
- A. 乙公司运用风险理财工具不需要判断风险定价
B. 乙公司运用风险理财工具的主要目的是降低风险
C. 乙公司运用风险理财工具注重风险因素对现金流的影响
D. 乙公司运用风险理财工具既可以针对不可控风险也可以针对可控风险
3. 下列风险度量方法中，建立在概率基础上的方法有()。
- A. 在险值法 B. 层次分析法 C. 期望值法 D. 最大可能损失法
4. 下列关于决策支持系统基本特征的表述中，正确的有()。
- A. 决策支持系统主要解决结构化问题，分析能力强



- B. 决策支持系统主要面向决策者，特别是基层管理人员
- C. 决策支持系统用于提供决策支持，但不能代替决策者决策
- D. 决策支持系统强调对环境及决策问题变化的适应性和快速响应能力
5. 下列各项对审计委员会与外聘会计师事务所之间关系的表述中，正确的有()。
- A. 审计委员会负责批准会计师事务所的聘请和解聘
- B. 审计委员会应制定政策，明确外聘会计师事务所不得提供的服务类型
- C. 审计委员会应监督外聘会计师事务所的原雇员到本企业担任高级职务的情况
- D. 审计委员会与外聘会计师事务所的注册会计师会讨论审计相关事宜时，不须管理层参与
6. 甲公司专门经营一项其率先推出的手机业务。该业务以基于位置定位的手机信息系统为核心，使用户到与甲公司合作的商家消费时，可得到一定的优惠，甲公司也可从合作商家得到佣金。甲公司实施的竞争战略有()。
- A. 混合战略 B. 差异化战略 C. 集中化战略 D. 成本领先战略
7. 下列关于内部控制缺陷的表述中，错误的有()。
- A. 重大缺陷应当由董事会予以最终认定
- B. 内部控制缺陷分为设计缺陷和执行缺陷
- C. 重要缺陷的整改方案都应向管理层报告并审定
- D. 重要缺陷会影响企业内部控制的整体有效性，应当引起董事会的重视
8. 在企业经营风险与财务风险结合的几种方式中，同时符合股东和债权人期望的有()。
- A. 高经营风险与高财务风险搭配 B. 高经营风险与低财务风险搭配
- C. 低经营风险与高财务风险搭配 D. 低经营风险与低财务风险搭配
9. 甲公司是国内火力发电装备制造行业的龙头企业，拥有雄厚的资金实力和品牌优势。2012年，甲公司在国家政策支持下，投资开展了为核电企业提供配套设备的新业务。由于相关技术研发力量不足，且市场竞争激烈，该业务一直处于亏损状态。下列各项对甲公司所做的SWOT分析并提出的相应战略中，正确的有()。
- A. 甲公司新业务的相关技术研发力量不足，且市场竞争激烈，应将新业务出售，此为WT战略
- B. 甲公司拥有雄厚的资金实力和品牌优势，但自身研发能力不足，应寻找有实力的公司，结成战略联盟，此为WO战略
- C. 甲公司虽然新业务的相关技术研发力量不足，但面对国家政策的支持，应寻找有实力的公司，结成战略联盟，此为ST战略

- D. 甲公司拥有雄厚的资金实力和品牌优势，应借国家政策支持东风，加强技术攻关力度，争取新业务尽快扭亏为盈，此为 SO 战略
10. 下列各项中，符合《企业内部控制应用指引第 7 号——采购业务》关于企业内部控制要求与措施的有()。
- A. 一般物资或劳务的采购采用询价或定向采购的方式
- B. 企业应指定专人通过函证等方式，定期与供应商核对往来款项
- C. 小额零星物资或劳务的采购，可以采用直接购买的方式
- D. 重要和技术性较强的采购业务应当组织专家进行论证并进行集体决策
11. 下列关于“战略钟”中几种竞争战略的表述中，正确的有()。
- A. 成本领先战略包括集中成本领先战略
- B. 低价低值战略是一种很有生命力的战略
- C. 混合战略包括可能导致企业失败的战略
- D. 差异化战略包括高值战略与高价高值战略
12. 下列各项中，属于后向一体化战略主要适用条件的有()。
- A. 公司的销售商利润率较高
- B. 企业现有供应商可靠性差
- C. 企业现有销售商可靠性差
- D. 控制原材料成本对企业非常重要
13. 大众火锅店规定：10 万元以下的开支，各个分店的店长就可以做主；普通的一线员工，拥有免单权，而且可以根据客人的需求，赠送水果盘。根据组织纵向分工结构集权与分权理论，大众火锅店这种组织方式的优点有()。
- A. 降低管理成本
- B. 易于协调各职能间的决策
- C. 提高企业对市场的反应能力
- D. 能够对普通员工产生激励效应
14. 按照波特的价值链分析方法，企业支持活动中的基础设施包括()。
- A. 财务管理
- B. 厂房、道路等
- C. 企业高层管理人员
- D. 企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等活动

三、简答题(本题型共 4 小题，共 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。)

C 国太乐厨具有限公司(简称太乐公司)创办于 1996 年。近 20 年来，太乐公司运用成本领先战略，迅速提高市场占有率，在国内外享有较高的知名度。



太乐公司集中全部资源，重点发展厨具小家电产品。公司利用与发达国家企业 OEM 合作方式获得的设备，进行大批量生产，从而获得规模经济优势。在此基础上，公司多次主动大幅度降低产品价格，以致连生产劣质产品的企业都无利可图，在市场上既淘汰了高成本和劣质企业，又令新进入者望而却步。

太乐公司实行 24 小时轮班制，设备的利用率很高，因而其劳动生产率与国外同类企业基本持平。同时，由于国内劳动力成本低，公司产品成本中的人工成本大大低于国外家电业的平均水平。

对于一些成本高且太乐公司自身有生产能力的上游资源，如集成电路等，公司通过多种形式自行配套生产。这样，一方面可以大幅度降低成本，确保质量，降低经营风险，另一方面还可以获得核心元器件的生产和研发技术。而对于一些成本高、自身还不具备生产能力的上游资源，公司由于在其他各环节上成本低于竞争对手，也能够消化这些高成本投入物的价格。

近几年来，C 国厨具小家电的销售数量每年递增 30% 左右，吸引了众多国内外大型家电企业加入。这些企业放弃了原有在大家电市场走的高端产品路线，以中低端的价格进入市场。这些企业认为，在厨具小家电市场，企业销售的都是标准化的产品，消费者大都对价格比较敏感，价格竞争仍然是市场竞争的主要手段。

要求：

- (1) 根据上述资源，分析太乐公司运用成本领先战略的优势。
- (2) 根据上述资料，分析太乐公司实施成本领先战略的条件。

2. (本小题 8 分。)

C 国亚威集团是一家国际化矿业公司，其前身是主营五金矿产进出口业务的贸易公司。

2004 年 7 月，亚威集团在“从贸易型企业向资源型企业转型”的战略目标指引下，对北美 N 矿业公司发起近 60 亿美元的收购。当时国际有色金属业正处于低潮，收购时机较好。2005 年 5 月，虽然购并双方进行了多个回合沟通和交流，但 N 矿业公司所在国政府否决了该收购方案，否决的主要理由有两点：一是亚威集团资产负债率高达 69.82%，其收购资金中有 40 亿美元由 C 国国有银行贷款提供，质疑此项收购有 C 国政府支持；二是亚威集团在谈判过程中一直没有与工会接触，只与 N 矿业公司管理层谈判，这可能导致收购方案在管理与企业文化整合方面存在不足。

Z 公司原是澳洲一家矿产上市公司，其控制的铜、锌、银、铅、金等资源储量非常可观。2008 年，国际金融危机爆发，Z 公司面临巨大的银行债务压力，于当年 11 月停牌。之后 Z 公司努力寻求包括出售股权在内的债务解决方案。亚威有色金属公司是亚威集团下属子公司，主营业务为生产经营铜、铅、锌、锡等金属产品。

2009年6月，经过双方充分协商，亚威有色公司以70%的自有资金，成功完成对Z公司的收购，为获取Z公司低价格的有色金属资源奠定了重要条件。

要求：

- (1) 根据并购的类型，从不同角度简要分析亚威集团和亚威有色公司跨国收购的类型。
- (2) 简要分析亚威集团收购N矿业公司失败的主要原因。
- (3) 简要分析亚威集团和亚威有色公司通过跨国收购实现国际化经营的主要动机。

3. (本小题8分。)

东方公司是一家中等规模的地方炼油企业，产品包括汽油、柴油等主要产品及其副产品，在本省以及周边省份出售给经销商或终端客户。

东方公司面临的竞争压力既来自国有特大型炼油企业，还来自本省数量众多的其他炼油企业。为了掌握销售主动权和吸引客户，公司销售政策规定：对于资产额在1 000万元至3 000万元的客户，给予50万元的赊销额度；对于资产额在3 000万元至1亿元的客户，给予100万元的赊销额度；对于资产额在1亿元以上的客户，给予200万元的赊销额度。

公司对销售程序做出如下规定：

(1) 客户申请赊销额度时，需提供经审计的上一年度资产负债表，由销售部负责审核。额度经公司批准后，不得变更。销售部负责客户信用档案的管理，对于重要客户的资信材料一般情况下不得变更。同时，对于所有客户都建立严格的信用保证制度。

(2) 重大的销售业务须由销售部开具销售订单，订单上的内容包括：销售期、客户名称、产品名称、产品单价、总价款、付款方式。销售订单经客户签字盖章，交由公司销售部部长加盖销售专用章后生效。

(3) 由财务部门定期与客户进行对账并负责催收。

要求：

- (1) 根据《企业内部控制应用指引第9号——销售业务》，简要分析东方公司制订赊销政策所防范的主要风险。
- (2) 根据《企业内部控制应用指引第9号——销售业务》，分析东方公司销售程序规定中存在的内部控制弱点，并提出改进建议。

4. (本小题8分。)

在C国，卫浴产品属于兼具功能性和时尚性的产品，其功能性和外观时尚性的不同导致了不同企业之间的差异。

T公司、K公司都为知名的国际品牌企业，设计研发水平高，在品牌塑造上投入较大，具有很强的品牌影响力，其提供的产品和服务的特征是追求顾客的高端



体验,满足了顾客对于功能性与外观时尚性完美结合的要求,在行业中处于标杆地位。

英鸟、达成、维亚、恩典、雄高是C国国内老品牌,通过模仿国际品牌高端产品,其外观和功能都达到一定水准。生产这些产品的企业注重节约设计和研发成本,通过价格优势和广告攻势,不断扩大市场份额,实现了规模经济效益。

还有一批以各大产区的杂牌为代表的企业,其产品的功能和外观较为低端、简陋。但由于产品简单,生产线投资成本小,产品价格低廉,适合不发达地区一部分用户的需求。

近年来,伴随人工成本、原料成本的不断攀升,以及恶性竞争带来的大量广告支出,英鸟、达成、维亚、恩典、雄高等产品生产企业的利润率逐年下降,企业亟待寻求新的出路。由于T公司、K公司等国际品牌的产品研发成本很高,固定资产投资大,退出壁垒高,追赶这些企业难度较大。有专家建议,国内这些老品牌企业可以从增强售后服务功能寻找出路,因为目前C国国内各类品牌卫浴产品的生产企业都未对安装、更换、维修等售后服务投入应有的精力,而消费者对这类服务的需求很高。

要求:

- (1)运用“功能性”“外观时尚性”两个战略特征,各分为“高”“中”“低”三个档次,将案例中所提及的C国卫浴产品生产企业进行战略群组划分。
- (2)简要分析案例中所提及的C国各类卫浴产品生产企业竞争战略的定位。
- (3)根据战略群组分析的作用,分析专家建议国内这些老品牌企业可以从增强售后服务功能寻找出路的依据。

四、综合题(本题型共1题,共25分。)

本题资料包括:资料(一)、资料(二)、资料(三)

资料(一)

思达公司前身是C国J省一家冷气设备生产企业。1985年开始,公司集中资源研发、生产当时国内市场处于一片空白的家用空调和大型柜式空调,企业获得了迅猛发展。到1994年,思达公司已成为C国最大空调生产基地。

1994年,思达公司积累了大量的资金,急需找到新的投资渠道。为了最大限度地利用市场机会和公司在家电行业的优势地位,思达公司陆续上马了电冰箱、洗衣机、电视机、电脑等产品项目,希望利用公司的品牌优势,为企业获取更多的利润。

然而,1994年后,思达公司领导层不再看好家电行业,认为家电行业已经面临行业生命周期的衰退期,因此,公司必须开拓新的领域,建立新的经济增长点。



资料(二)

1995年初,思达公司开始向机动车领域发展。到1995年底,思达公司投资1.5亿元兴建了年产100万辆摩托车的生产线,投资2.5亿元兴建了年产100万台摩托车发动机的生产线。思达公司生产的摩托车凭借先进的技术和新颖的外观,在1997年上半年就实现了6万台的销量,销售收入近10亿元。但好景不长,由于思达公司的摩托车单台车的售价较高,其主要消费对象是大中城市中收入较高的人群,而主要的大中城市都于1997年前后相继实行了“禁摩令”,封闭了思达摩托车的消费市场。2005年思达公司不得不将摩托车业务低价转让给其他公司。

1997年,思达公司斥资72亿元收购了C国国内一家汽车厂,上马中型卡车项目,成为首家非汽车企业入主汽车行业的企业。但是,思达公司在汽车制造方面缺乏高素质的管理人员,对相关业务流程的监管及持续改进能力不足,同时没有对汽车市场需求与行业发展状况进行深入的调研和分析,其生产经营的中型卡车的载重量都在15吨以下,与市场需求脱节较大,且关键零部件都需外购,尤其是动力配置需向竞争对手采购,企业的发展受到竞争对手的制约。2012年思达公司不得不将中型卡车业务出售。

从1998年开始,C国加大对新能源行业的政策支持,思达公司领导层认为这一领域发展潜力巨大、前景广阔。1999年思达公司对高能动力镍氢电池项目进行了立项。2002年,思达公司召开了“高能动力镍氢电池及应用发布会”,标志着这个跨度更大的新能源行业成为思达公司的又一个主营领域。至2013年,思达公司是C国仅有的掌握镍氢电池自主专利技术的厂家,技术优势明显,但C国整个镍氢电池市场规模还不小,企业从新能源产业上的获利不足以支撑整个企业的发展。

2009年思达公司的领导力排众议,坚持成立思达房地产开发有限公司,宣布进入房地产行业,希望高回报率的房地产业能给企业发展带来新的转机。然而,之后不久C国政府对房地产行业进行宏观调控,房地产业进入了一个“寒冬期”,资金链紧张,房地产销售面积大降。而作为一个没有房地产开发经验的行业“新手”,要想在宏观政策收紧的情况下,从众多经验丰富、实力雄厚、拥有良好品牌的房地产企业中夺取市场份额无疑难度极大。2010年思达公司房地产业务亏损近千万元。

资料(三)

在C国,空调等家电产品的市场需求巨大,行业发展前景十分广阔。在这样的背景下,思达公司将大量人力、财力、物力转向与主业完全不相关的领域,对其主业发展带来了极大的负面影响,原有的核心能力基本丧失殆尽。

思达公司家电业几大业务的经营状况如下:

(1)空调器业务。思达公司曾经是C国最大空调生产基地、世界空调器生产企业



七强之一，由于思达公司的领导层未充分利用企业资源对空调业务扩大投资，公司生产的空调逐渐失去了市场优势，其市场份额逐年下降，已沦为 C 国内空调器三类品牌。

(2)洗衣机业务。思达公司的洗衣机业务只在投产的第一年实现盈亏基本平衡，其余年份都是亏损。思达公司试图通过调整产品结构、不断推出新产品来打开市场局面，但效果一直不理想，洗衣机业务的经营状况未得到根本扭转。

(3)电冰箱业务。思达品牌电冰箱的发展不尽如人意。2003 年思达公司将电冰箱业务全部出售给另一家公司。

要求：

- (1)按照企业发展战略可选择的三种途径，分析思达公司进入几个主要产业所选择的途径。
- (2)简要分析思达公司实施多元化战略的类型、动机与风险。
- (3)根据波士顿矩阵划分企业经营业务的二维坐标及其四类业务的内容，分析思达公司现存的家电业务、新能源业务、房地产业务在波士顿矩阵中的业务类型，并根据波士顿矩阵的原理说明这三类业务下一步的发展方向。
- (4)根据《企业内部控制应用指引第 2 号——发展战略》，简要分析思达公司在发展战略制定上存在的问题。
- (5)简要分析思达公司发展进程中所表现出的主要运营风险。