


# CPA

 注册会计师全国统一考试 **历年试题汇编**

## 公司战略与风险管理

Corporate Strategy and Risk Management



► 中国注册会计师协会 组织编写



中国财经出版传媒集团  
中国财政经济出版社

注册会计师全国统一考试历年试题汇编

# 公司战略与风险管理

中国注册会计师协会 组织编写

中国财经出版传媒集团  
中国财政经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

公司战略与风险管理/中国注册会计师协会组织编写. —北京:  
中国财政经济出版社, 2018. 3  
注册会计师全国统一考试历年试题汇编  
ISBN 978 - 7 - 5095 - 8105 - 6

I. ①公… II. ①中… III. ①公司 - 企业管理 - 资格考试 - 习题集  
②公司 - 风险管理 - 资格考试 - 习题集 IV. ①F276.6 - 44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 043356 号

责任编辑: 黎子民

责任校对: 王建梅

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeac.com>

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010 - 88191522

天猫网店: 中国财政经济出版社旗舰店

网址: <https://zgczzjcs.tmall.com>

北京中兴印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 6.5 印张 144 000 字

2018 年 3 月第 1 版 2018 年 4 月北京第 4 次印刷

定价: 18.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 8105 - 6

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报热线: 010 - 88191661、QQ: 2242791300

# 前 言

注册会计师独立审计是市场经济监督体系重要的制度安排，注册会计师行业是高端服务业中重要的专业服务业。伴随着改革开放和社会主义市场经济体制建设的历史进程，我国注册会计师行业不断发展壮大，在服务国家建设、规范市场经济秩序、促进上市公司会计信息质量提高、维护金融体系稳定、提高资源配置效率等方面都发挥了十分重要的作用。

《注册会计师法》规定，国家实行注册会计师全国统一考试制度。注册会计师全国统一考试制度已经成为注册会计师行业资格准入的重要环节，在引导会计专业人才健康成长、评价会计专业人才资质能力、建设会计专业人才队伍等方面发挥了不可替代的作用。

注册会计师全国统一考试分为专业阶段和综合阶段两个阶段。专业阶段主要测试考生是否具备注册会计师执业所需要的专业知识，是否掌握基本的职业技能和职业道德规范，设会计、审计、财务成本管理、公司战略与风险管理、经济法、税法6科。综合阶段主要测试考生是否具备在职业环境中综合运用专业学科知识，坚守职业价值观、遵循职业道德、坚持职业态度，有效解决实务问题的能力，设职业能力综合测试科目，分成试卷一和试卷二。

为有效指导考生进行复习备考，我们组织专家编写了专业阶段6个科目的考试辅导教材和《经济法规汇编》；同时，分科汇编了近5年专业阶段和综合阶段的考试试题。本套教材作为注册会计师考试质量保证体系改革的重要成果，按照理论性、科学性、全面性、实践性、可读性的质量要求进行了全面修订，旨在帮助考生系统理解和掌握基本原理，培养考生的专业思维和分析问题、解决问题的能力。本套教材以读者掌握大学会计等相关专业本科以上专业知识为基准，力求体现注册会计师考试制度改革的总体目标。

本套教材作为指导考生复习备考之用，不作为注册会计师全国统一考试的指定用书。对于教材及参考用书中的疏漏、错误之处，恳请读者指正。

中国注册会计师协会

2018年3月

# 目 录

2017 年注册会计师全国统一考试 《公司战略与风险管理》试题、答案及依据 .....	1
2016 年注册会计师全国统一考试 《公司战略与风险管理》试题、答案及依据 .....	23
2015 年注册会计师全国统一考试 《公司战略与风险管理》试题、答案及依据 .....	45
2014 年注册会计师全国统一考试 《公司战略与风险管理》试题、答案及依据 .....	63
2013 年注册会计师全国统一考试 《公司战略与风险管理》试题、答案及依据 .....	81

## 2017 年注册会计师全国统一考试

# 《公司战略与风险管理》 试题、答案及依据

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，用鼠标点击相应的选项。）

1. 环美公司原以家电产品的生产和销售为主业，近年来逐渐把业务范围扩展到新能源、房地产、生物制药等行业。依据波士顿矩阵分析法，下列各项环美公司对其业务所做定位的描述中，错误的是（ ）。

- A. 家电业务的多数产品进入成熟期，公司在家电行业竞争优势显著。公司应当对该业务加大投资力度，以维持公司在行业中的优势地位
- B. 新能源行业发展潜力巨大、前景广阔，公司在该领域竞争优势不足。公司应当对新能源业务进行重点投资，以提高市场占有率
- C. 房地产业进入“寒冬”期，公司的房地产业务始终没有获利。公司应当果断地从该业务中撤出
- D. 生物制药行业近年来发展迅猛，公司收购的一家生物制药企业由弱到强，竞争优势日益显现。公司应当在短期内优先供给其所需资源，支持该业务继续发展

答案：A

依据：《公司战略与风险管理》教材“第二章 战略分析 第二节 企业内部环境分析”。

2. 近年来，国内空调产业的销售额达到前所未有的水平。不同企业生产的空调在技术和质量等方面的差异不明显，空调生产企业的主要战略路径是提高效率、降低成本。按照产品生命周期理论，目前国内空调产业所处的阶段是（ ）。

- A. 导入期
- B. 成长期
- C. 成熟期
- D. 衰退期

答案：C

依据：《公司战略与风险管理》教材“第二章 战略分析 第一节 企业外部环境分析”。

3. 2010 年，R 国汽车制造商 G 公司预计随着绿色环保理念的普及和政府相关产业政策的推出，R 国的新能源汽车产业将迎来一个巨大的发展机遇；其本国竞争对手汽车制造商 S 公司，将凭借雄厚的资金实力和强大的科研能力，把投资和研发的重点转向新能源汽车领域。G 公司对 S 公司的上述分析属于（ ）。

- A. 财务能力分析  
B. 成长能力分析  
C. 适应变化能力分析  
D. 快速反应能力分析

答案：C

依据：《公司战略与风险管理》教材“第二章 战略分析 第一节 企业外部环境分析”。

4. 扬帆集团是一家中药制造企业。2015年以前，扬帆集团主打的Q产品治疗热毒肿痛功效显著，很受市场欢迎，被认为是国宝名药。近年来中药市场需求依然旺盛，然而扬帆集团的Q产品销售增长缓慢，公司的业绩和市值增长指标不如其他著名中药企业。根据SWOT分析，扬帆集团目前应该采取的战略是（ ）。
- A. 增长型战略  
B. 扭转型战略  
C. 多种经营战略  
D. 防御型战略

答案：B

依据：《公司战略与风险管理》教材“第二章 战略分析 第三节 SWOT分析”。

5. 思达集团原是一家房地产企业。2016年，思达集团以银行贷款为主要资金来源，开始大举并购一些发达国家的酒店和娱乐、体育健身等方面的业务。最近，思达集团由于收购规模过大，资金出现短缺。同时银行收紧了银根，不再向思达集团发放贷款。因此，思达集团被迫中止了收购活动，并为弥补资金漏洞出售了一些已购的业务。根据《企业内部控制应用指引第2号——发展战略》，思达集团在制定和实施发展战略方面存在的主要风险是（ ）。
- A. 缺乏明确的发展战略  
B. 发展战略实施不到位  
C. 发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业  
D. 发展战略因主观原因频繁变动

答案：C

依据：《公司战略与风险管理》教材“第六章 内部控制 第三节 内部控制的应用”。

6. 凌云公司近年来不断加强企业内部控制体系建设，在董事会下设立了审计委员会。审计委员会负责审查企业内部控制，监督内部控制的有效实施和内部控制自我评价情况，协调内部控制审计及其他相关事宜。根据COSO《内部控制框架》，凌云公司的上述做法属于内部控制要素中的（ ）。
- A. 控制环境  
B. 风险评估  
C. 控制活动  
D. 监控

答案：A

依据：《公司战略与风险管理》教材“第六章 内部控制 第二节 内部控制要素”。

7. 华胜公司是生产经营手机业务的跨国公司，其组织按照两维结构设计，一维是按照职能专业化原则设立区域组织，它们为业务单位提供支持、服务和监管；另一维是按照业务专业化原则设立四大业务运营中心，它们对应客户需求来组建管理团队并确定相应的经营目标和考核制度。华胜公司采取的组织结构是（ ）。



- A. 职能结构  
B. 事业部结构  
C. 战略业务单位结构  
D. 矩阵制组织结构

答案：D

依据：《公司战略与风险管理》“第四章 战略实施 第一节 公司战略与组织结构”。

8. P公司是一家生产经营日化用品的跨国公司，其母公司设立在U国，在其他国家设立了20余个子公司。在该公司的经营过程中，母公司将产品的研发技术和新产品提供给各个子公司，子公司也会把在当地畅销的产品提供给母公司和其他子公司。P公司国际化经营的战略类型属于（ ）。
- A. 国际战略  
B. 跨国战略  
C. 全球化战略  
D. 多国本土化战略

答案：B

依据：《公司战略与风险管理》“第三章 战略选择 第四节 国际化经营战略”。

9. 育英公司是一家英语培训机构，定位于高端培训。该公司实行纯英文教学，全部课程由外籍教师进行授课，另外配备一名中文教师担任助教，所有教师都须有5年以上的教学经验。育英公司培训活动中的组织协调机制是（ ）。
- A. 相互适应，自行调整  
B. 技艺（知识）标准化  
C. 工作过程标准化  
D. 工作成果标准化

答案：B

依据：《公司战略与风险管理》教材“第四章 战略实施 第一节 公司战略与组织结构”。

10. 下列各项中，对准时生产方法（JIT）的作用表述错误的是（ ）。
- A. 该方法降低了存货变质、陈旧或过时的可能性  
B. 该方法可能导致生产环节一旦出错则弥补空间小  
C. 该方法能够减少对供应商的依赖  
D. 该方法避免了因需求突然变动而导致大量产品无法出售的情况

答案：C

依据：《公司战略与风险管理》教材“第三章 战略选择 第三节 职能战略”。

11. 宏远海运公司为了加强对损失事件的管理成立了一家附属机构，这家附属机构的职责是用母公司提供的资金建立损失储备金，并为母公司提供保险。宏远海运公司管理损失事件的方法属于（ ）。
- A. 专业自保  
B. 损失融资  
C. 风险资本  
D. 保险

答案：A

依据：《公司战略与风险管理》教材“第五章 风险与风险管理 第四节 风险管理体系”。

12. 甲公司是一家大型商场。开业以来，公司积累了丰富的销售数据。公司战略部门每年都会对这些数据进行收集整理，据此推算出未来年度企业的销售风险。根据上述信息，甲公司采用的风险管理方法是（ ）。
- A. 正推法  
B. 后推法  
C. 前推法  
D. 逆推法





答案：C

依据：《公司战略与风险管理》教材“第五章 风险与风险管理 第五节 风险管理技术与方法”。

13. 2007~2013年，S公司在作为P公司最大的元器件和闪存供应商的同时，推出了系列智能手机和平板电脑，成为P公司在智能手机和平板电脑市场主要的竞争对手。P公司很想摆脱对S公司的依赖，但由于S公司在生产关键零部件方面的能力显著强于其他公司，因而在短期内P公司仍然离不开S公司。这一案例中，影响S公司对P公司讨价还价能力的主要因素是（ ）。

- A. 业务量
- B. 产品差异化程度与资产专用性程度
- C. 纵向一体化程度
- D. 信息掌握程度

答案：B

依据：《公司战略与风险管理》教材“第二章 战略分析 第一节 企业外部环境分析”。

14. 20世纪90年代，光美公司在国内推出微波炉产品。目前光美公司已建成覆盖全国的营销网络，包括电商销售平台、数以千计的超市专卖柜和实体店以及十几个仓储物流中心。近年来不少企业试图进入微波炉行业，均未能成功。光美公司给潜在进入者设置的进入障碍是（ ）。

- A. 现有企业对关键资源的控制
- B. 行为性障碍
- C. 规模经济
- D. 现有企业的市场优势

答案：A

依据：《公司战略与风险管理》教材“第二章 战略分析 第一节 企业外部环境分析”。

15. 为克服对客户需求的变化的缺乏敏感性、公司结构性产能过剩等问题，神大钢铁公司近年来收购了远航造船厂，参股国兴造船厂，与天州钢帘线制造厂签订了合作协议。神大钢铁公司的发展战略是（ ）。

- A. 前向一体化战略
- B. 后向一体化战略
- C. 多元化战略
- D. 密集型战略

答案：A

依据：《公司战略与风险管理》教材“第三章 战略选择 第一节 总体战略”。

16. 根据波特的价值链分析理论，下列各项中，属于企业支持活动（或称辅助活动）的是（ ）。

- A. 聘请咨询公司实施广告策略
- B. 物流配送产品
- C. 通过互联网进行广告宣传
- D. 生产设备的维修

答案：A

依据：《公司战略与风险管理》教材“第二章 战略分析 第二节 企业内部环境分析”。

17. 通过核对有关证据而获取有关控制的运行状况,追溯到相应的单据记录或检查是否有相关负责人签字,这种检测内部控制的方法是( )。

- A. 专题讨论      B. 实地查验      C. 穿行测试      D. 审阅与检查

答案: D

依据:《公司战略与风险管理》教材“第六章 内部控制 第四节 内部控制评价与审计”。

18. 为了适应市场需求,甲公司决定投资扩大手机生产规模。市场预测表明:该产品销路好的概率为0.6,销路差的概率为0.4。据此,公司计算出多个备选方案,并根据在产品销路不确定情况下净现值的期望值,选择出最优方案。根据上述信息,甲公司采用的风险管理技术与方法是( )。

- A. 流程图分析法      B. 事件树分析法      C. 决策树分析法      D. 敏感性分析法

答案: C

依据:《公司战略与风险管理》教材“第五章 风险与风险管理 第五节 风险管理技术与方法”。

19. 亚洲R国H公司推出了一个名为“东大机器人”的项目,该项目的目标是通过R国顶级学府J大学的入学考试。2013年以来,“东大机器人”每年都参加J大学的入学考试,但连续3年的得分均低于J大学的录取分数线。H公司于2016年11月正式宣布因项目过于复杂而最终放弃该项目。根据上述描述,H公司研发“东大机器人”项目面临的危险是( )。

- A. 战略风险      B. 市场风险      C. 产业风险      D. 技术风险

答案: D

依据:《公司战略与风险管理》教材“第五章 风险与风险管理 第一节 风险与风险管理概述”。

20. 奇天公司是国内通信行业的知名企业。面对日益加剧的全球化压力,奇天公司于1998年开始实施全球化扩张行动,成功建成了全球性的市场网络和研发平台。奇天公司始终坚持在通信行业的主航道上聚焦,在国际市场上站稳了脚跟。根据以上描述,奇天公司作为新兴市场本土企业所选择的战略是( )。

- A. “防御者”战略      B. “抗衡者”战略  
C. “扩张者”战略      D. “躲闪者”战略

答案: B

依据:《公司战略与风险管理》教材“第三章 战略选择 第四节 国际化经营战略”。

21. 国内家电企业宏浩集团在2016年5月宣布,将斥资45亿美元收购发达国家G国工业机器人制造商K公司。K公司是该国市场上领先的专注于工业制造流程数字化的企业,其研发的机器人已经被用来装配轿车和飞机。宏浩集团收购K公司的动机是( )。

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

答案: D

依据:《公司战略与风险管理》教材“第三章 战略选择 第四节 国际化经营战略”。

22. 甲公司是一家知名的淮扬菜餐厅,在全国有100多家门店。为了在行业中始终保持领先地位,公司在内部设立了研究所,紧跟市场需求变化,定期开发特色菜上市,赢得了消费者好评。根据上述描述,甲公司采取的发展战略类型是( )。

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

答案: D

依据:《公司战略与风险管理》教材“第三章 战略选择 第一节 总体战略”。

23. 轿车生产企业华美公司起步初期,国内汽车市场基本被跨国公司巨头瓜分殆尽。华美公司生存和发展的唯一途径就是走低价低值路线。过去国内汽车市场一直流传一句话,“卖一辆高档车赚一辆中档车;卖一辆低档车只能赚一辆自行车”。华美公司的轿车在入市时只是一般低档车价格的二分之一,其利润的微薄可想而知。依据基本竞争战略的“战略钟”分析,华美公司当时的竞争战略是( )。

- A. 集中成本领先战略  
B. 混合战略  
C. 成本领先战略  
D. 失败战略

答案: A

依据:《公司战略与风险管理》教材“第三章 战略选择 第二节 业务单位战略”。

24. 通达路桥公司拟在某省兴建一座大桥。这项工程将面临诸多不确定因素,如工程总投资、银行贷款、过桥费收入等。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,组织相关人员分析了上述每一个因素的变化对该项目内部收益率的影响。通达路桥公司所采用的风险管理方法是( )。

- A. 情景分析法  
B. 敏感性分析法  
C. 马尔科夫分析法  
D. 风险评估分析法

答案: B

依据:《公司战略与风险管理》教材“第五章 风险与风险管理 第五节 风险管理技术与方法”。

**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. 星云公司制造手机所需要的部分零部件由奇象公司提供。星云公司为了防范和应对采购过程中可能出现的风险,与奇象公司签订了严格而规范的合同,其中一项规定是:如果由于外界不可抗力因素造成奇象公司不能按时供货并给星云公司带来损失,只要损失额超过一定数量,那么超过的部分由奇象公司予以赔偿。在上述案例中,星云公司采取的风险管理工具有( )。

- A. 风险承担  
B. 风险规避  
C. 风险转移  
D. 风险补偿

答案：AC

依据：《公司战略与风险管理》教材“第五章 风险与风险管理 第四节 风险管理体系”。

2. 华星公司是一家致力于手机研发、制造和销售的企业。公司每年需要从外部购买大量手机芯片。经测算，手机芯片占公司手机生产成本的40%以上。华星公司建立了一套采购制度。依据《企业内部控制应用指引第7号——采购业务》，下列华星公司采购制度规定中，符合内部控制要求与规范的是（ ）。
- A. 每季度初，采购部经理以定向集中采购方式采购本季度生产所需要的手机芯片
  - B. 验收部门负责人对购进芯片的品种、规格和数量进行验收后，确定准确无误，开具验收单后方可入库
  - C. 对于购买手机芯片预付的款项，必须定期追踪核查，综合分析预付账款的期限、占用款项的合理性、不可收回等风险情况，发现问题，应当及时采取措施
  - D. 在与供应商的合同中，对退货条件、退货手续、货物出库、退货货款回收等应当作出明确规定

答案：CD

依据：《公司战略与风险管理》教材“第六章 内部控制 第三节 内部控制的应用”。

3. 分析企业运营风险，企业应至少收集与该企业、本行业相关的信息，其中包括（ ）。
- A. 新市场开发、市场营销策略
  - B. 企业风险管理的现状和能力
  - C. 潜在竞争者、竞争者及其主要产品、替代品情况
  - D. 期货等衍生产品业务曾发生或易发生失误的流程和环节

答案：ABD

依据：《公司战略与风险管理》教材第五章 风险与风险管理 第三节 风险管理的基本流程”。

4. 甲公司是一家环保设备制造商。2010年，甲公司把以投资建设环保项目为由从银行取得的贷款转而投入了房地产开发。几年后，由于政府宏观调控政策的出台和房地产业的收缩，甲公司投入房地产开发的大部分资金无法收回，经营陷入危机。上述案例所涉及的风险有（ ）。
- A. 政治风险
  - B. 法律和合规风险
  - C. 产业风险
  - D. 操作风险

答案：ABC

依据：《公司战略与风险管理》教材“第五章 风险与风险管理 第一节 风险与风险管理概述”。

5. 天翔航空公司于2016年初率先布局航空互联网。现在该公司已有50多架飞机完成改造和机组培训，为乘客提供了稳定的互联网接入服务，并由此赢得了明显的竞争优势。下列各项中，属于天翔航空公司竞争优势来源的资源有（ ）。

- A. 物质资源      B. 文化资源      C. 人力资源      D. 技术资源

答案: ACD

依据:《公司战略与风险管理》“第二章 战略分析 第二节 企业内部环境分析”。

6. 靓影公司是一家经营照相、冲印、彩扩的企业。靓影公司应当采用的竞争战略有( )。

- A. 连锁经营或特许经营,将服务点分散在居民生活区中间  
B. 聚焦细分市场的需求,如婚庆大尺寸照片的拍摄、冲印、美化等  
C. 适应多样化的顾客需求,开发多种服务品种  
D. 增加服务的附加价值,如在顾客等候时提供茶水、杂志等

答案: ABD

依据:《公司战略与风险管理》教材“第三章 战略选择 第二节 业务单位战略”。

7. 当前,在国内上市公司中,终极股东对中小股东的“隧道挖掘”问题有多种表现形式,其中包括( )。

- A. 扩股发行稀释其他股东利益      B. 过高的在职消费  
C. 产品购销的关联交易      D. 以对大股东有利的形式转移定价

答案: ACD

依据:《公司战略与风险管理》教材“第四章 战略实施 第五节 公司治理”。

8. 国内卫浴产品企业可分为两类:一类是知名的国际品牌企业,其产品实现了功能性和外观时尚性的完美结合,但研发和投资成本都很大,产品价格高;第二类是国内老品牌企业,其产品的功能性和外观性都与国际品牌产品有较大差距,价格也显著低于国际品牌产品。有专家建议,在激烈的竞争中第二类企业应当增强售后服务功能以提升竞争力,因为国内各类企业都没有对该功能给予应有的重视。依据战略群组分析理论,下列各项中,对专家建议理解正确的有( )。

- A. 了解战略群组内企业竞争的主要着眼点  
B. 了解各战略群组之间的移动障碍  
C. 运用战略群组分析发现战略机会  
D. 了解战略群组间的竞争状况

答案: ABCD

依据:《公司战略与风险管理》教材“第二章 战略分析 第一节 企业外部环境分析”。

9. Y国的F公司是一家专门生产高档运动自行车的企业,其产品在Y国高档运动自行车细分市场上的占有率高达80%以上。下列各项中,属于F公司竞争战略实施条件的有( )。

- A. 购买者群体之间在需求上存在差异  
B. 目标市场上在市场容量、成长速度等方面具有相对的吸引力  
C. 产品具有较高的价格弹性,市场中存在大量价格敏感用户

D. 产业规模经济显著

答案：AB

依据：《公司战略与风险管理》教材“第三章 战略选择 第二节 业务单位战略”。

10. 下列职务中，属于不相容职务的有（ ）。

A. 执行与监督检查

B. 决策审批与监督检查

C. 决策审批与执行

D. 可行性研究与决策审批

答案：ACD

依据：《公司战略与风险管理》教材“第六章 内部控制 第三节 内部控制的应用”。

11. 根据《企业内部控制应用指引第4号——社会责任》的规定，下列关于企业社会责任的内部控制措施中，正确的有（ ）。

A. 企业应当避免在正常经营情况下辞退员工，增加社会负担

B. 企业应当建立高级管理人员与员工薪酬的正常增长机制

C. 企业应当遵守法定的劳动时间和休息休假制度，确保员工的休息休假权利

D. 企业应当按照产学研用相结合的社会需求，积极创建实习基地，培养社会需要的应用型人才

答案：BCD

依据：《公司战略与风险管理》教材“第六章 内部控制 第三节 内部控制的应用”。

12. 甲公司财务数据显示，其资本成本为6%，投资回报率为8%，可持续增长率为9%，销售增长率为15%。经进一步分析，该公司的高速增长将持续较长时间。甲公司为支持其业务增长应采取的措施是（ ）。

A. 增加短期借款

B. 增加长期借款

C. 增加权益资本

D. 提高可持续增长率

答案：CD

依据：《公司战略与风险管理》教材“第三章 战略选择 第三节 职能战略”。

13. 2015年以来，甲公司为了更好地应对企业变革中的阻力，决定邀请外部专家对员工开设一系列培训课程，内容涉及员工技能培训和业务能力提升等。根据以上信息，甲公司克服变革阻力运用的策略不包括（ ）。

A. 改变变革的范围

B. 改变变革的节奏

C. 改变变革的类型

D. 采用适宜的变革管理方式

答案：ABC

依据：《公司战略与风险管理》教材“第一章 战略与战略管理 第二节 公司战略管理”。

14. 亚强公司的前身是主营五金矿产进出口业务的贸易公司。2004年，公司在“将亚强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。其收购资金中有40亿美元由国内银行贷款提供。亚强公司





对北美 N 矿业公司的收购类型包括 ( )。

- A. 纵向并购      B. 产业资本并购      C. 金融资本并购      D. 杠杆并购

答案: ABD

依据:《公司战略与风险管理》教材“第三章 战略选择 第一节 总体战略”。

**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。)

博兴公司成立于 2014 年,是一家以信用担保为主要业务的专业担保机构。截至 2015 年末,公司商业性担保余额为 16.8 亿元。2016 年 1 月,博兴公司业务员李某受理了甲公司 600 万元债务的担保申请。李某根据公司的担保标准和担保条件对甲公司进行了资信调查和风险评估,并作出接受甲公司担保申请的决定。为了降低风险,李某要求甲公司提供反担保,甲公司同意把其拥有的郊区一块土地作为反担保的资产。双方签订了担保合同。2016 年 10 月,甲公司经营陷入困境,要求把担保额提高到 1000 万元。李某考虑到对方有反担保财产,同意了对方要求并修改了合同,事后通报了部门经理。2017 年 2 月,甲公司的债权人某银行通过法院起诉博兴公司支付其为甲公司担保的 1000 万元。根据法院的终审判决,博兴公司须偿还其担保的甲公司到期债务本息。随后,李某跳槽到另外一家担保公司工作。后来调查发现,李某和甲公司董事长是表兄弟关系;甲公司反担保的土地存在产权法律纠纷,已于 2016 年 8 月被法院依法判决给了乙公司,博兴公司从一开始就没有获得该土地的权利凭证,也没有甲公司调查评估的书面报告,只有甲公司的反担保说明。

**要求:**

依据《企业内部控制应用指引第 12 号——担保业务》,简要分析博兴公司在担保业务中存在的内部控制缺陷。

**答案:**

依据《企业内部控制应用指引第 12 号——担保业务》,博兴公司在担保业务中存在以下内部控制缺陷:

(1) 担保调查评估环节存在内部控制缺陷。李某对甲公司进行了资信调查和风险评估后,没有评估结果书面报告做法错误。李某应该对评估结果出具书面报告。

博兴公司没有对甲公司提供反担保的土地资产进行资产评估的做法错误。博兴公司应该对提供反担保的资产进行资产评估,并获得书面的评估报告。

(2) 担保的授权审批制度存在内部控制缺陷。李某根据公司的担保标准和担保条件对甲公司进行了资信调查和风险评估,并作出接受甲公司担保申请的做法错误。博兴公司应当建立担保授权和审批制度,规定担保业务的授权批准方式、权限、程序、责任和相关控制措施,在授权范围内进行审批,不得超越权限审批。重大担保业务,应当报经董事会或类似权力机构批准。

(3) 为关联方提供担保存在内部控制缺陷。李某和甲公司董事长是表兄弟关系,双方



属于关联方的近亲属关系。李某在博兴公司为甲公司的担保申请的评估与审批等环节应当实行回避。

(4) 被担保人要求变更担保事项存在内部控制缺陷。甲公司经营陷入困境,要求把担保额提高到1 000万元,李某同意修改合同的做法错误。被担保人要求变更担保事项的,博兴公司应当重新履行调查评估与审批程序。

(5) 反担保财产管理存在内部控制缺陷。博兴公司从一开始就没有获得该土地的权利凭证,只有甲公司的反担保说明,而且反担保的土地存在法律纠纷,在2016年8月就被法院依法判决转移到乙公司。博兴公司应当加强对反担保财产的管理,取得并妥善保管被担保人用于反担保的权利凭证,定期核实财产的存续状况和价值,发现问题及时处理,确保反担保财产安全完整。

(6) 担保业务责任追究环节存在内部控制缺陷。博兴公司为甲公司担保出现失败后,作为经手人的李某辞职,并跳槽到另外一家担保公司工作,博兴公司没有追究李某的责任的做法错误。博兴公司应当建立担保业务责任追究制度,对在担保中出现的重大决策失误、未履行集体审批程序或不按规定管理担保业务的部门及人员,应当严格追究相应的责任。

依据:《公司战略与风险管理》教材“第六章 内部控制 第三节 内部控制的应用”。

2. (本小题8分。)智勤公司成立于2010年,是一家研究开发智能手机的企业。智勤公司从创立之初就做了大量的市场调研,发现智能手机市场上国内中低端品牌与国际高端品牌的技术差距正逐步缩小,消费者更多地关注产品价格,价格竞争开始成为市场竞争的主要手段。在此基础上,智勤公司对消费者的年龄进行了细分,将目标市场消费者的年龄定位在25至35岁之间。这个阶段的年轻人相对经济独立,普遍处于事业的发展期,并且个性张扬,勇于尝试,对于新鲜事物的接受程度比其他年龄段的人更高。

为了适应目标顾客对价格敏感的特点,智勤手机以其“高性价比”走入大众视线。为了降低智勤手机的成本和价格,智勤公司采取了以下措施:

(1) 开创了官网直销预订购买的发售方式,减少了昂贵的渠道成本,使智勤手机生产出来之后,不必通过中间商就可以到达消费者手中。

(2) 在营销推广方面,智勤公司没有使用传统的广告营销手段,而是根据消费者的不同类型,分别在智勤官网、QQ空间、智勤论坛、微信平台等渠道进行智勤手机的出售和智勤品牌的推广,在很大程度上采用粉丝营销、口碑营销的方式,有效降低了推广费用。

(3) 采用低价预订式抢购模式。这种先预定再生产的方式使智勤公司的库存基本为零,大大减少了生产运营成本。

(4) 智勤手机定价只有国际高端品牌的1/3,而其硬件成本要占到其定价的2/3以上。为了既保证高性价比又不降低手机的产品质量,智勤公司为手机瘦身,把不需要的硬件去掉,把不需要的功能替换掉,简化框架结构设计,使用低成本的注塑材质工艺等。

(5) 将手机硬件的研发和制造外包给其他公司,提高了生产率,大大减小了智勤成立之初的资金压力。

(6) 实现规模经济。2011~2015年智勤手机的销售量突飞猛进地增长,进而为智勤手机通过规模经济降低成本和价格奠定了基础。

要求:

(1) 从市场情况和资源能力两个方面,简要分析智勤手机实施成本领先战略的条件。

(2) 从确定目标市场和设计营销组合两个方面,简要分析智勤手机的营销策略。

答案:

(1) 市场情况:

① 市场中存在大量的价格敏感用户。“消费者更多地关注产品价格。”

② 产品难以实现差异化。“智能手机市场上国内中低端品牌与国际高端品牌的技术差距正逐步缩小。”

③ 购买者不太关注品牌。“智能手机市场上国内中低端品牌与国际高端品牌的技术差距正逐步缩小。”

④ 价格竞争是市场竞争的主要手段。“价格竞争开始成为市场竞争的主要手段。”

资源和能力:

① 实现规模经济。“2011~2015年智勤手机的销售量突飞猛进地增长,进而为智勤手机通过规模经济降低成本和价格奠定了基础。”

② 降低各种要素成本。“减少了昂贵的渠道成本。”

③ 提高生产率。“将手机硬件的研发和制造外包给其他公司,提高了生产率。”

④ 改进产品工艺设计。“为手机瘦身,把不需要的硬件去掉,把不需要的功能替换掉,简化框架结构设计,使用低成本的注塑材质工艺等。”

⑤ 选择适宜的交易组织形式。“将手机硬件的研发和制造外包给其他公司,大大减小了智勤公司成立之初的资金压力。”

⑥ 重点集聚。“将目标市场消费者的年龄定位在25至35岁之间。”

(2) 从确定目标市场角度分析,智勤公司按照人口细分,把目标市场消费者的年龄定位在25岁至35岁之间;目标市场的选择是集中市场营销。

从设计营销组合角度分析,智勤公司的营销策略是:

① 产品策略。

“将目标市场消费者的年龄定位在25至35岁之间”;“智勤手机以其‘高性价比’走入大众视线”;“为了既保证高性价比又不降低手机的产品质量,智勤公司为手机瘦身,把不需要的硬件去掉,把不需要的功能替换掉,简化框架结构设计,使用低成本的注塑材质工艺等”。

② 促销策略。

“在营销推广方面,智勤公司没有使用传统的广告营销手段,而是根据消费者的不同类型,分别在智勤官网、QQ空间、智勤论坛、微信平台等渠道进行智勤手机的出售和智勤品牌的推广,在很大程度上采用粉丝营销、口碑营销的方式”;“采用低价预订式抢购模式,这种先预定再生产的方式使智勤公司的库存基本为零”。

③ 分销策略。

“开创了官网直销预购买的发售方式,减少了昂贵的渠道成本,使智勤手机生产出