



中华会计网校
www.chinaacc.com

美国纽交所上市公司(代码:DL)

梦想成真 系列辅导丛书

2011年度
注册会计师全国统一考试

公司战略与风险管理

全真模拟试卷

■ 中华会计网校 编

赠

答疑
模考点评班
考前串讲

中华会计网校指定用书



人民出版社



中华会计网校
www.chinaacc.com

美国纽交所上市公司 代码:DL

梦想成真 系列辅导丛书

2011年度
注册会计师全国统一考试

公司战略与风险管理

全真模拟试卷

■ 中华会计网校 编



人民出版社

责任编辑：骆 蓉

图书在版编目(CIP)数据

公司战略与风险管理全真模拟试卷：2011/中华会计网校编著.

—北京：人民出版社，2011

(注册会计师全国统一考试梦想成真系列辅导丛书)

ISBN 978-7-01-009767-1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 046766 号

公司战略与风险管理（全真模拟试卷）

GONGSI ZHANLUE YU FENGXIAN GUANLI (QUANZHEN MONI SHIJIUAN)

中华会计网校 编著

人民出版社出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京朝阳印刷厂有限责任公司印刷 新华书店经销

2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

开本：787×1092 1/16 印张：5.75

字数：134 千字 印数：30000 册

ISBN 978-7-01-009767-1 定价：15.00 元

版权所有 盗版必究

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话：010-65250042 65289539

中华会计网校财会书店 电话：010-82318888

编委会成员名单

(按姓氏拼音先后顺序排列)

陈 华 亭	陈 楠	高 志 谦	郭 建 华
杭 建 平	刘 小 兵	路 国 平	施 平
施 元 冲	田 永 刚	王 新 平	徐 经 长
徐 永 涛	薛 钢	杨 闻 萍	叶 青
游 文 丽	朱 为 群		

目 录

2011 年度注册会计师全国统一考试——专业阶段考试

《公司战略与风险管理》模拟试题（一）	1
--------------------------	---

模拟试题（一） 参考答案及详细解析	8
-------------------------	---

2011 年度注册会计师全国统一考试——专业阶段考试

《公司战略与风险管理》模拟试题（二）	17
--------------------------	----

模拟试题（二） 参考答案及详细解析	24
-------------------------	----

2011 年度注册会计师全国统一考试——专业阶段考试

《公司战略与风险管理》模拟试题（三）	30
--------------------------	----

模拟试题（三） 参考答案及详细解析	36
-------------------------	----

2011 年度注册会计师全国统一考试——专业阶段考试

《公司战略与风险管理》模拟试题（四）	44
--------------------------	----

模拟试题（四） 参考答案及详细解析	50
-------------------------	----

2011 年度注册会计师全国统一考试——专业阶段考试

《公司战略与风险管理》模拟试题（五）	57
--------------------------	----

模拟试题（五） 参考答案及详细解析	65
-------------------------	----

2011 年度注册会计师全国统一考试——专业阶段考试

《公司战略与风险管理》模拟试题（六）	73
--------------------------	----

模拟试题（六） 参考答案及详细解析	79
-------------------------	----

2011 年度注册会计师全国统一考试

——专业阶段考试

《公司战略与风险管理》

模 拟 试 题 (一)

一、单项选择题 (本题型共 16 小题, 每小题 1 分, 共 16 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, 在答题卡相应位置上用 2B 铅笔填涂相应的答案代码。答案写在试题卷上无效。)

1. 正大集团为了确立企业产品差异化的发展方向, 大力培养创新的核心能力, 该公司的人力资源部门就必须制定政策体现对创新的鼓励, 比如要重视培训, 鼓励学习; 把创新贡献纳入考核指标体系; 在薪酬方面加强对各种创新的奖励。这体现的战略是()。
A. 竞争战略 B. 职能战略 C. 公司战略 D. 业务单位战略
2. 2010 年, 中国房地产实施“房地产新政”, 该措施对目前的房地产市场产生了明显的影响。房地产市场呈现出一种新的僵持格局。目前的博弈僵持状态是国家、开发商、消费者对房地产市场的理性判断与重新认识的过程。“房地产新政”对房地产企业或者是拟进入房地产开发行业的企业来说, 所面临的外部环境因素是()。
A. 政治和法律环境因素 B. 技术环境因素
C. 经济环境因素 D. 社会和文化环境因素
3. 甲公司是一家大型跨国企业, 在全球多个国家都有自己的分支机构。随着全球经济的发展, 各国消费者的消费需求发生了很大变化。为了适应各地的需求特点, 该公司决定把经营决策权下放到各分支机构, 向当地提供本土化的产品, 而且其公司总部也随业务需要迁移, 以提高企业竞争力。这种国际化经营行为属于()。
A. 多国化战略 B. 全球化战略 C. 跨国化战略 D. 国际化战略
4. A 国在二战后科技迅速发展, 其计算机类产品发展迅猛, 目前主要是不断向其他国家出口其计算机类产品, 同时这些进口国的国内企业开始以较低成本的劳动力和原材料生产相同的产品, 由此可判断该时期为国际贸易生命周期的阶段是()。
A. 阶段 1 B. 阶段 2 C. 阶段 3 D. 阶段 4
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, 这种分析中的所用的基准是()。
A. 一般基准 B. 竞争性基准
C. 顾客基准 D. 过程或活动基准
6. 在公司战略选择的时候, 往往必须关注到不同战略的优缺点以做出合理的判断, 某公司董事会在听取战略委员会的报告时, 觉得目前比较适合选择稳定型战略, 那么下列关于稳定型战略的说法不正确的是()。
A. 暂停战略主要适用于在未来不确定性产业中迅速成长的企业

- B. 无变战略适用于外部环境没有任何重大变化、本身具有合理盈利和稳定市场地位的企业
- C. 维持利润战略只是一种度过困境的临时战略，不会对企业持久竞争优势产生不利影响
- D. 总的来说，稳定型战略较适宜在短期内运用，长期实施存在较大风险
7. 追求低碳生活、创建节约型社会是当前世界的一个潮流，对于企业而言，在某种程度上就是利用协同效应而避免了重复建设，现在某集团公司拟将一家企业的品牌用于另一家企业的产品，采用共同的销售团队和广告来为客户提供更广泛的产品，这种协同效应属于()。
- A. 营销与销售协同效应 B. 经营协同效应
C. 财务协同效应 D. 管理协同效应
8. 东方红是一家餐馆，其经理提出，应当在其经营过程中招聘一批兼职员工，在餐馆举办大型活动或宴会的时候随时随到，而平时则不需要这些兼职员工，那么这种平衡产能与需求的方法是()。
- A. 资源订单式生产 B. 订单生产式生产
C. 库存生产式生产 D. 及时生产系统
9. KL公司是一家计算机制造商，Windows操作系统的出现打破了该公司对图形界面的控制，并出现了数种互不兼容的操作系统大战。因此，公司重新协调战略、组织结构、走出单一产品的经营模式，销售范围更广的产品，令公司能够摆脱倒闭厄运，公司的这种变革是()。
- A. 提前性变革 B. 反应性变革 C. 滞后性变革 D. 危机性变革
10. 金利达是一家生产影碟机的公司，由于遭受到移动DVD的冲击，其在经营过程中出现了比较大的问题，这些问题已经上升到整个行业的问题，企业无法对抗，由于技术比较落后，导致产品成本比较高，出现了投资资本回报率低于资本成本的情况，同时销售增长情况大于企业可持续增长状态。则下列说法正确的是()。
- A. 企业应该将这部分业务进行重组，生产出性能更好的影碟机
B. 减少公司的股利支付以用更多的现金进行投资
C. 该公司处于减损型现金短缺状态
D. 该公司处于财务战略矩阵的第三象限
11. 在公司治理的经验当中，审计委员会的设立、独立性和职能发挥占据着越来越重要的作用，那么下列关于审计委员会的说法中，不正确的是()。
- A. 审计委员会的职能是监督、评估和复核企业内的其他部门和系统
B. 审计委员会需要检查对外报告规定的遵守情况
C. 审计委员会的义务之一是确保充分且有效的内部控制
D. 审计委员会主席可以不出席年度股东大会
12. 当今社会，风险无处不在。对一个企业来说，进行风险管理是实现企业价值最大化的一个必要的手段，这也就是说明风险管理是可以为企业带来效益的。但是，下列内容中，不属于进行风险管理效益的是()。
- A. 成本节约 B. 改进利润质量
C. 更好的在业务部门之间分配资本 D. 完全规避风险
13. 假设一家中国企业ABC向美国出口商品。在2009年6月1日，获知其将在三个月后收

到 3000 万美元。目前 3 个月的美金远期合同的汇率为 6.9。ABC 公司售出价值 3000 万美元的三个月远期合同，以对其外汇风险进行套期。假设 2009 年 9 月 1 日美金对人民币的汇率为 6.8 元。则该企业通过该远期合同获取的收益是()。

- A. 300 万元 B. -500 万元 C. 500 万美元 D. -300 万美元

14. 信达企业是一家集团企业，主营两大业务：测试测量仪器和生命科学。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，信达企业采用的方式是()。

- A. 分类计价 B. 分拆 C. 廉价出售 D. 管理命令

15. 下列有关基于以“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. 企业的每位员工在进入自己的电脑系统的时候，都会输入自己的账户和密码，并且企业要求每位员工设置的密码包含至少八位，且其中必须包含数字，字母和符号，这种信息系统控制的方式属于是()。

- A. 逻辑访问控制 B. 应用控制
C. 网络控制 D. 输入控制

- 二、多项选择题（本题型共 16 小题，每小题 1.5 分，共 24 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，在答题卡相应位置上用 2B 铅笔填涂相应的答案代码。每小题所有答案选择正确的得分；不答、错答、漏答均不得分。答案写在试题卷上无效。）

1. 以下各项内容中，属于战略管理主要特点的有()。

- A. 战略管理主要是职能性管理
B. 战略管理需要管理和改变企业与外部的关系
C. 战略管理具有很大的不确定性和模糊性
D. 战略管理主要是正确的做事

2. 甲企业针对经济危机的影响，决定调整自身战略。由于该战略调整幅度较大，企业高层比较担心整体企业环境是否能够支撑此次调整。从管理变革的角度而言，该企业对企业变革环境的诊断包括()。

- A. 变革的性质 B. 变革的范围
C. 变革管理的风格 D. 资源满足程度

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，乙公司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
C. PEST 分析 D. 五力模型分析

4. 下列各项中，属于波特价值链分析中基本活动的有()。

- A. 机械加工 B. 广告宣传
C. 人力资源管理 D. 法律服务

5. 下列各种情况中，可能导致企业难以从产品市场中退出或需要付出代价才能从市场中退出的有()。
- A. 管理者害怕声誉产生影响，不愿意承认失败
 - B. 在一个亏损项目投入了很多钱，管理者合理的运用了沉没成本
 - C. 为了吸引顾客购买其他产品，提高企业的市场覆盖率，继续销售亏损产品
 - D. 合同规定了巨额的解约罚金
6. 企业融资过程中对于融资成本和资本结构的影响等都是必须考虑的。那么最优资本结构是企业必须重视的，因此，在决定资本结构时，应考虑的因素包括()。
- A. 代理成本
 - B. 可接受的债务目标水平
 - C. 融资者抵押条件
 - D. 竞争对手的资本成本与资本结构
7. 下列关于波士顿矩阵中问号产品的表述中，不正确的有()。
- A. 问号产品是指市场增长较低、市场份额较低的产品，因此企业通常都不能产生大量现金，而出现负现金流
 - B. 问号产品是指市场增长较低、市场份额较高的产品，因此企业通常都会实施多元化战略去获取更高的利润
 - C. 问号产品是指市场增长较高、市场份额较高的产品，因此企业通常都会把其问号产品淘汰
 - D. 问号产品是指市场增长较高、市场份额较低的产品，因此企业通常都不能产生大量现金，而出现负现金流
8. 下列关于 COSO 内部控制概念的说法中，正确的有()。
- A. 内部控制是一个实现目标的程序及方法，而其本身并非目标
 - B. 内部控制可以确保企业目标的实现
 - C. 内部控制要由企业中各级人员的实施与配合
 - D. 内部控制存在资源受限的问题
9. 乙公司在加强企业存货管理过程中，采取了以下措施：定期进行存货盘点，并将盘点的结果与会计记录进行对比。根据以上信息可以判断，该公司采取的控制活动包括()。
- A. 财产保护控制
 - B. 调节
 - C. 复核
 - D. 会计系统控制
10. 乙公司是一家在多个国家展开经营的集团企业，面临各种风险的影响，过去企业采取了分权的方式，由各个分支机构针对自身的风险状况进行管理，公司成本较高。为此，总公司决定整合企业内部的不同风险管理方法并作综合，下列选项中，该公司可以使用的方法包括()。
- A. 集中风险报告
 - B. 整合风险转移策略
 - C. 风险管理纳入企业的商业流程
 - D. 集中风险管理
11. 以下各项情况中，属于容易产生政治风险的源头的有()。
- A. 欧盟对我国出口的螺栓产品征收高额进口关税
 - B. 某国政府给予相应行业补助
 - C. 某国对一年内进口到该国的某种产品总量加以限制
 - D. 一国政府通过法令对外汇买卖进行限制
12. 甲公司是一家外贸公司，由于经营的需要，公司准备从银行贷款获得经营需要的资金，

公司正在考虑固定利率和浮动利率借款的问题，则需要考虑的因素包括()。

- A. 对未来利率变动的预期
 - B. 公司政策和风险的偏好
 - C. 管理层的融资偏好
 - D. 固定利率与浮动利率之间的差额
13. 甲公司是一家保险公司，该公司董事会充分意识到了利率给企业经营带来的影响。下列选项中，该公司可以使用以降低利率风险的方法包括()。
- A. 利率期权
 - B. 用平滑法维持固定和浮动利率借款的平衡
 - C. 匹配收入和支出
 - D. 远期利率协议
14. 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
15. 下列各项中，属于管理层收购的有()。
- A. 管理命令
 - B. 分类计价
 - C. 杠杆收购
 - D. 管理层购出
16. 在企业信息技术基础设施库中，目标在于提供服务的流程包括()。
- A. 事件管理
 - B. 服务级别管理
 - C. 能力管理
 - D. 财务管理

三、简答题 (本题型共 5 小题，每小题 6 分，共 30 分。在答题卷上解答，答在试卷上无效。)

1. 某集团公司为有效利用资金，拟进行多元化产业投资，采用新设企业、并购等手段向多个行业进军。在选择投资方向时，特聘请 W 咨询公司进行行业调查。其中，在对农业及生化类的调查中，有这样一部分调查报告的摘要：

“化肥行业的固定资产投资大，而且其设备专用性较强，一般设备无法转作他用。目前国内化肥行业增长缓慢，技术成熟，生产能力已略为超过需求。有各类大小化肥企业 1000 多家，均未达到规模经济效益，且产品的同质性强，价格竞争比较激烈。可能成为化学化肥替代品的是生物固氮技术的产品，纵观当前生物固氮研究尚处于起步阶段。对行业上游而言，一般主要是直接对终端使用者（农民），化肥属于生产必需品且无替代品。对于行业下游而言，原料供应者主要为石油、天然气和煤的生产商。天然气和石油都是属于垄断程度极高的行业，而且化肥行业在其整个业务中的位置很小。”

问题：请使用五力模型，根据上述调查报告的摘要，对化肥行业竞争格局进行分析。

2. 格兰仕前身是梁庆德在 1979 年成立的广东顺德桂洲羽绒厂。1991 年，格兰仕最高决策层普遍认为，羽绒服装及其他制品的出口前景不佳，并达成共识：从现行业转移到一个成长性更好的行业。经过市场调查，确定微波炉为主导产品（当时，国内微波炉市场刚开始发育，生产企业只有 4 家，其市场几乎被外国产品垄断）。

1993 年，格兰仕试产微波炉 1 万台，开始从纺织业为主转向家电制造业为主。自 1995 年至今，格兰仕微波炉国内市场占有率一直居第 1 位，且大大超过国际产业、学术界确定的垄断线（30%），达到 60% 以上，1998 年 5 月市场占有率达到 73.5%。格兰仕频频使用价格策略在市场上获得了领导地位。1996 年到 2000 年，格兰仕先后 5 次大幅度降价，每次降价幅度均在 20% 以上，每次都使市场占有率总体提高 10% 以上。格兰仕的规模经济首先表现在生产规模上。据分析，100 万台是车间工厂微波炉生产的经济规模，

格兰仕在 1996 年就达到了这个规模，其后，每年以两倍于上一年的速度迅速扩大生产规模，到 2000 年底，格兰仕微波炉生产规模达到 1200 万台，是全球第 2 位企业的两倍多。生产规模的迅速扩大带来了生产成本的大幅度降低。

要求：

- (1) 分析格兰仕采用的是什么竞争战略。
- (2) 试简要说明该战略的优势和风险。

3. A 公司是一家拥有数十家连锁店铺的电器零售企业。每家店铺在销售时，由员工手工输入相关销售数据，并采用电子系统记录库存，该库存系统与公司总部的系统对接，由公司总部统一采购。有员工向领导汇报公司采购部有一些采购员在进行采购时向供应商变相收取贿赂，如不满足其要求，则拒绝采购供应商产品。最近有新闻报道，某顾客在该公司购买空调后，公司长时间没有上门安装，引发顾客不满，并向消协投诉。公司管理层正对此事进行调查。A 公司同时也直接向国外一些家电企业进口商品，在国际贸易结算中一直主要以美元进行结算，并持有大量美元应付款，该公司管理层预测美元汇率将持续走高。

问题：

- (1) 判断 A 公司面临的风险包括哪些？
- (2) 该公司可以使用什么方法应对汇率风险？请列举出三种可行的方式。

4. 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。

5. 假设现行市场上美元对人民币的即期汇率是 7.8，市场上美元的 1 年期远期汇率合约的汇率是 7.88。而在贷款市场上，美元的 1 年期贷款利率为 6.25%，人民币的 1 年期贷款利率是 7.83%。投资者 A 可获得贷款额度为 15600 万元人民币（或相当金额美元贷款），假设该款项全部用于套利，且不考虑交易费用，投资者可以按贷款利率借入款项或贷出款项。

要求：请计算获得的利润，并说明套利过程。

四、综合题（本题型共 2 小题，每小题 15 分，共 30 分。在答题卷上解答，答在试题卷上无效。）

1. 甲公司是珠三角的老牌快递公司，诞生于 1997 年。经营范围是国内和同城速递业务，并代客户回收货款。该公司扩张十分迅速，鼎盛时期，其代收货款快递业务在华南地区至少占 70% 的市场份额，在深圳占 10% 的市场份额。

素有“低价杀手”之称的甲公司快递，在珠三角站稳脚跟后，开始进军华东市场。主要采取了三大策略：第一是将华南地区的盈利投入到华东市场的开拓上，而且不计成本。第二是低价策略。甲公司并未采取个性化服务的方式，而是利用低价来抢占市场，将价

格压到成本以下，明显低于同业竞争对手。在进入上海的短短 5 个月时间里，日接单金额暴增至 15 万元。第三，在其他企业代客户回收款项收取一定手续费的情况下采取免费代客户回收款项，受到客户的欢迎。

但该公司采取的免费代客户回收款项是在代客户回收的款项上打时间差，将本该过几天还给客户的回收款挪用来扩张公司连锁经营。这种做法有很大风险，一旦亏损就会造成拖欠客户货款等大问题。但公司负责人并未把这件事放在心上，认为只要公司业务有足够的发展，盈利是必然的。随着公司业务的扩张，低价策略在增加企业业务量的同时，并未给企业带来明显的盈利。半年后就资金不继，后续乏力。以至于后来代客户回收的、本该在四五天之内还上的款项，甲公司竟然拖延十天半个月仍还不上，导致公司财务状况恶化。

公司在扩大业务规模的同时，对递送人员的招聘和甄选控制不足，导致业务员改单、不交款成风，使公司财务状况急剧恶化，最后全面关停江浙沪业务。

要求：

- (1) 该公司在进军华东市场时采用的战略类型是什么？
- (2) 试分析该战略的适用条件？并简要分析该战略的风险？
- (3) 根据我国的《内控规范》，该公司在内控方面出现了哪些问题？
- (4) 如果该公司因此而倒闭，那么该公司属于哪种倒闭类型？

2. 甲公司创办于 1981 年，前身为全国最早的 12 家合资企业之一，主要生产录音磁带。在 1985 年转而与香港长城电子合资生产电话机。在接下来的日子里，甲公司在电话、电视机、手机领域都取得了令人瞩目的成绩。2002 年，甲公司手机业务销售额和利润额均做到了国产手机第一名，仅次于摩托罗拉和诺基亚，而彩电业务也跨入了国内三强之列。以此，甲公司制定了雄心勃勃的“龙虎计划”。而为了实现这个计划中所定下的增长率，光靠企业自身的积累和滚动是无法达到的，必须进行大规模的兼并重组。另一方面，甲公司的两大支柱产业电视机和手机在国内的业务也受到了严峻的挑战，再加上中国加入 WTO 之后密集的反倾销调查，进行跨国收购成为甲公司的最佳选择。在公司领导人李某看来，跨国收购既可以获得核心技术，又可获得海外的销售渠道，还可以轻松避开美国、欧盟设置的贸易壁垒，对甲公司来说可谓一举三得。

2003 年 11 月，甲公司与全球第四大消费电子制造商法国汤姆逊公司彩电业务合资，在深圳组建了合资企业 TTE CORPORATION（简称 TTE）。其中甲公司国际控股和汤姆逊分别持有 TTE 67% 和 33% 的股权。TTE 方面称，新公司的主要经营目标就是未来 18 个月内在北美、欧盟市场实现盈利。

就在人们对甲公司兼并汤姆逊的彩电业务津津乐道之时，甲公司再次出手。2004 年 6 月 18 日，甲公司与阿尔卡特在巴黎签订“合资认购协议”，合资组建移动电话有限公司，甲公司出资 5500 万欧元持有 55% 股份。

经过多年的打拼，该公司业务构成逐渐明晰，主要由三大业务组成，其中多媒体电子产业占 61.37%，移动通讯业占 10.77%，家电产业占 9.52%。如果按区域划分，国内市场占 55.38%，海外市场占 44.62%。

2007 年，席卷全球的金融危机使得全球相关产业环境低迷，也使得甲公司在海外的多家经销商经营面临困难，无法及时支付到期账款，给公司的资金管理带来了困难。外汇市场的波动，以及人民币升值的压力也对该公司海外市场的经营带来了许多变数。欧盟针

对报废电子产品开始实施电子垃圾的两项法规，根据这两项法规的规定，每出口欧盟一台彩电或一部手机将被征收大约 1 到 20 欧元，一些大型电器还会更高。同时，含有铅、汞等六种有害物质的电子产品将不得进入欧盟市场。中国企业在出口欧盟的时候，含有这些物质的产品必须用新型的环保材料代替，今后公司将在此方面增加投入，这也带来了成本支出的压力。由于公司相关部门的员工没有接受培训，使用新型环保材料生产的产品存在缺陷，给公司造成一定的损失。

要求：

- (1) 该公司在发展过程中主要采用的战略类型是什么？此种战略类型有什么好处？
- (2) 该公司并购的原因有哪些？
- (3) 该公司在经营过程中存在哪些风险？

模拟试题（一）参考答案及详细解析

一、单项选择题

1. B

【解析】职能战略在更细节的层面上运行，它侧重于企业内部特定职能部门的运营效率。正大公司的人力资源部门通过一系列战略措施来帮助企业实现战略目标，因此属于职能战略。公司战略处于最广泛的层面，又称为企业整体战略，一般由公司最高管理层制定。公司战略针对企业整体，用于明确企业目标以及实现目标的计划和行动，所以选项 C 不正确；业务单位战略关注的是特定市场、行业或产品中的竞争力，又称为竞争战略，所以选项 A 和 D 不正确。

2. A

【解析】中国房地产实施“房地产新政”，是由政府通过制定一系列法规来约束房地产市场，因此属于政治和法律环境因素。

3. A

【解析】国际化行为包括：

(1) 多国化战略

多国化战略，是指一个企业的大部分活动，如战略和业务决策权分配到所在国以外的战略业务单位进行，由这些单元向本地市场提供本土化的产品，从而把自己有价值的技能和产品推向外国市场而获得收益。典型特征：满足各地个性化需求，适应性强；高度分权。

(2) 全球化战略

全球化战略，是指在全世界范围生产和销售同一类型和质量的产品或服务。企业根据最大限度地获取低成本竞争优势的目标来规划其全部的经营活动，它们将研究与开发、生产、营销等活动按照成本最低原则分散在少数几个最有利的地点来完成，但产品和其他功能则采取标准化和统一化以节约成本。典型特征：高度集权；全球产品标准化，成本优势明显；无法更好满足当地市场个性化需求，适应性较差；跨国界管理难度较大。

(3) 跨国化战略

当一个企业在许多国家从事经营，但总部仍设在其所在地时，即称为跨国成长。为此，

它们一改以往那种仅由母公司向分布在外的子公司输出经营才能和产品的做法，而是在全部企业之间互相转让与推广竞争优势。典型特征：企业内部互相学习，互相转让与推广竞争优势；兼顾全球化的效率和本土化的敏捷反应。根据题干给出的资料可以判断甲公司采用的是多国化战略。

4. B

【解析】国际贸易生命周期的四个阶段分别是：

阶段 1：产品在高收入国家中被开发，因为这些国家具有最大的潜在需求，而且制造商能迅速对国内需求作出反应。

阶段 2：创始者的出口市场中的企业开始在本国以较低成本的劳动力和原材料生产出相同的产品。

阶段 3：在生产成本低的国家，企业开始在其他国家和高收入国家的市场与高收入国家竞争出口其他国家的业务。

阶段 4：低成本国家与高收入国家同时竞争高收入国家的国内业务。

5. D

【解析】过程或活动基准，是从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. C

【解析】维持利润战略只能是一种度过困境的临时战略，对企业持久竞争优势会产生不利影响。

7. A

【解析】营销与销售协同效应：即可将一家企业的品牌用于另一家企业的产品，采用共同的销售团队和广告来为客户提供更广泛的产品。

8. B

【解析】在采用某些运营流程的情况下，企业可能对未来需求的上涨非常有信心，从而持有为满足未来订单所需的一种或多种资源的存货，如配备适当的劳动力和设备，但企业会在实际收到订单之后才开始生产产品或提供服务。东方红招聘兼职就是为了在餐馆举办大型活动或宴会的时候，可以有足够的员工，所以招聘兼职满足这一需求。这种平衡产能与需求的方法是订单生产式生产。

9. D

【解析】如果企业已经存在根本性的危机，再不进行战略变革，企业将面临倒闭和破产。因此，危机性变革是一种被迫的变革，企业往往付出较大的代价才能取得变革的成效。KL 公司通过变革，令公司能够摆脱倒闭厄运，属于危机性变革。

10. C

【解析】该公司的投资资本回报率低于资本成本，销售增长率高于可持续增长率，所以属于减损型现金短缺，处于财务战略矩阵的第四象限。因此可以采取的措施包括：彻底重组或出售，由于该公司出现的问题是整个行业的问题，应该选择出售，避免更多的损失。

11. D

【解析】审计委员会应出席年度股东大会，并回答股东提出的关于审计委员会工作方面的问题。因此选项 D 不正确。

12. D

【解析】企业进行风险管理的效益包括：（1）成本节约；（2）改进产品和服务的周期；（3）对于整体经济资本的更低要求；（4）更好地在业务部门之间分配资本；（5）对融资成本的影响；（6）有风险意识的经营文化和问责制；（7）改进管理的重点；（8）增强信誉和透明度；（9）改进利润质量。企业进行风险管理，风险并不能完全避免，但可以通过适当的措施，能够将风险降低至可接受的水平，所以选项 D 不正确。

13. A

【解析】本题考核主要衍生金融工具的计算。获取的收益 = $3000 \times (6.9 - 6.8) = 300$ （万元）。

14. B

【解析】业务重组包括企业的分类计价、分拆和廉价出售。

（1）分类计价是指企业将附带的非核心业务售出，降低资产负债率，并使管理层能够把精力集中在核心业务上的程序。

（2）分拆：分拆的目的是成立独立的公司，并且这些公司的价值合起来大于初始公司。

（3）廉价出售：是指将初始公司的一部分出售给第三方，通常是为了取得现金。

选项 D 属于债务重组。

15. B

【解析】企业资源计划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，是基于以“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。

16. A

【解析】逻辑访问控制对未经授权的访问提供了安全防范。最普遍的安全访问是使用密码，可对密码定义其格式、长度、加密和常规的变化，本题所述属于逻辑访问控制。

二、多项选择题

1. BC

【解析】与运营管理相比，战略管理具有如下主要特点：

（1）战略管理是关于企业整体的管理。战略管理涉及企业的全局和整体，管理者需要跨越职能领域解决问题，仅有某一方面的知识和能力是不够的，需要有关它们相互关系以及共同发挥作用的知識。战略管理者需要与不同利益团体、不同工作职责的人进行协调，设法达成共识。而运营管理主要是职能性管理，仅凭某一领域的专长就可以发现并解决问题。

（2）战略管理需要管理和改变企业与外部的关系。战略管理强调与外部的竞争与合作，以及满足利益相关者的期望。企业的外部关系不同于内部关系，它们不在企业的控制范围之内，而且获取有关信息比企业内部困难。而运营管理主要是管理企业内部的关系，相对比较单纯。

（3）战略管理具有很大的不确定性和模糊性。战略管理强调适应环境、长远发展和资源整合，影响因素复杂、多变，难以预见和量化，管理者决策时，不可能做到完全有把握。

而运营管理主要是处理比较确定的常规事务，比较容易预见和量化。

(4) 战略管理涉及企业的变革。战略管理不是维持现有局面，而是不断改变现存状态，以适应不断变化的环境。战略管理可以说是对变革的管理。由于企业资源和文化具有连贯性，因此改革经常难以进行。而运营管理主要是在现有状态下把事情做好，而不是改变现有状态。

2. ABD

【解析】企业调整战略时，需要改变企业日常惯例，转变文化特征，克服政治阻力。诊断变革环境，包括确定战略变革的性质（渐进与突变）、范围（转型与调整）、变革需要的时间、变革程度的大小、员工对变革的思想准备程度、资源满足程度、企业文化与战略的冲突、变革的推动力量和阻碍力量等。

3. BD

【解析】用于行业环境分析的工具具有行业生命周期分析和五力模型分析。选项 A 属于投资组合分析，选项 C 属于宏观环境分析。

4. AB

【解析】波特的价值链分析区分了五种基本活动和四种辅助活动。五种基本活动的内容：进货后勤、生产经营、发货后勤、市场营销、服务。选项 A 属于生产经营。选项 B 属于市场营销。四种辅助活动的内容：企业的基础设施建设、人力资源管理、技术开发、采购。法律服务属于企业基础设施建设。

5. ACD

【解析】退出壁垒可能导致企业难以从产品市场中退出或需付出代价才能从市场中退出：(1) 成本方面的壁垒包括遣散费、租约及其他合同的解约罚金以及资产难以出售；(2) 市场方面的考虑可能会使企业推迟退出市场的时间。企业可能亏本销售某样产品以吸引顾客购买其他产品，这样做可能会提高企业的市场覆盖率；(3) 由于企业已经在某个项目上花了钱，管理者可能未能适当地运用沉没成本理念；(4) 心理方面。管理者不愿意承认失败，而且想避免退出市场产生的尴尬。

6. ABD

【解析】本题考核资本成本与最优资本结构。影响资本结构的主要因素包括：代理成本、可接受的债务目标水平、管理层的融资偏好（大多数经理倾向于内部融资而不是外部融资）。决定资本结构的其他考虑因素还包括：企业的举债能力、管理层对企业的控制能力、企业的资产结构、增长率、盈利能力以及有关的税收成本。还有一些比较难以量化的因素，包括：(1) 企业未来战略的经营风险；(2) 企业对风险的态度；(3) 企业所处行业的风险；(4) 竞争对手的资本成本与资本结构（竞争对手可能有更低的融资成本以及对风险不同的态度）；(5) 影响利率的潜在因素，比如整个国家的经济状况。选项 A、B、D 都属于应该考虑的因素。选项 C 属于企业对融资者状况进行考察的内容。

7. ABC

【解析】问号产品（市场增长率较高而市场占有率较低的产品）

市场增长率高——具有投资价值，需要大量进行投资；

市场占有率低——产品盈利性不好，营业现金流入较少。

因此，问号产品的净现金流量是负数。

对于问号产品，首选的战略是扩大市场占有率，大力投资使其转变为明星产品。如果失

去转变的希望，则应及时退出。

8. ACD

【解析】COSO 委员会的基本观点包括：

即使实施了优良的内部控制系统，也不一定能使一个蹩脚的管理者变得出色。

内部控制系统只能就企业目标的实现提供合理保证。

大型或小型企业在建立内部控制系统时，均可能存在资源受限的问题。

内部控制是一个实现目标的程序及方法，而其本身并非目标。

内部控制要由企业中各级人员实施与配合。

9. AB

【解析】定期对存货进行盘点属于财产保护控制，将盘点的结果与会计记录进行对比属于调节。

10. ABC

【解析】企业风险管理就是要整合企业内部的不同风险管理方法并作综合。可通过三种方法实现整合，包括集中风险报告、整合风险转移策略，及风险管理纳入企业的商业流程。

11. ACD

【解析】造成政治风险的源头：外汇管制；进口配额；进口关税；组织结构及要求最低持股比例；在当地银行借款受到限制；没收资产。

12. ABD

【解析】在固定利率工具与浮动利率工具（债务或投资）之间选择时，需要考虑很多因素，包括：（1）对未来利率变动的预期。如果预期利率将要下降，那么对于借款者来说，浮动利率更有吸引力。（2）贷款或投资的期限。与长期贷款或投资相比，短期贷款或投资的利率变动更易预测；（3）固定利率与浮动利率之间的差额；（4）公司政策和风险偏好；（5）利率敞口的当前水平及组合。固定利率工具和浮动利率工具的适当组合，能够确保利率敞口的多样性，并成为“天然的避险工具”。

13. ABD

【解析】降低利率风险的常见方法包括：（1）平滑法：维持固定利率借款与浮动利率借款的平衡；（2）匹配法：使具有共同利率的资产和负债相匹配；（3）远期利率协议；（4）现金余额的集中；（5）利率期货；（6）利率期权；（7）利率互换。选项 C 属于降低汇率风险的方法。

14. CD

【解析】当预测结果小于 1.81 时，说明企业处于危险之中，很可能走向破产；等于或大于 3 时，表明企业财务状况稳定；在 1.81 至 2.99 之间，表明需要对企业进行进一步的调查。（选项 C 不正确）Z 分模型的限制中，经济生活中的企业破产往往与某一特定地区的宏观经济环境有关，而 Z 分模型则较少考虑或没有体现反映宏观经济环境的变量如通货膨胀率、汇率波动、利息率、失业率等。例如由于具有高回报的潜力，Z 分模型在新兴市场受投资人青睐。但新兴市场可能存在重大的风险，比如缺乏流动性和透明度，政治环境可能不太稳定等等。（选项 D 不正确）

15. CD

【解析】管理层收购可分为管理层购出、杠杆收购（leveraged buyout）、雇员收购