

注册会计师全国统一考试辅导用书

公司战略与风险管理

过关必做习题集（含历年真题）

注册会计师全国统一考试命题研究中心 主编

中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

教·育·出·版·中·心

注册会计师全国统一考试辅导用书

公司战略与风险管理

过关必做习题集

(含历年真题)

注册会计师全国统一考试命题研究中心 主编

中国石化出版社

内 容 提 要

本书是注册会计师全国统一考试科目“公司战略与风险管理”的过关必做习题集。本书按照最新指定教材《公司战略与风险管理》的结构编排,共分12章。根据最新的《公司战略与风险管理》考试大纲的要求编写,所选习题基本覆盖了考试大纲规定需要掌握的知识内容,突出重点难点,并编入了历年真题,对所有习题进行了详细的解析。

本书适用于参加注册会计师全国统一考试的考生,也可供高等院校会计专业的师生参考。

图书在版编目(CIP)数据

公司战略与风险管理过关必做习题集:含历年
真题/注册会计师全国统一考试命题研究中心

主编. —北京:中国石化出版社,2012.6

注册会计师全国统一考试辅导用书

ISBN 978-7-5114-1579-0

I. ①公… II. ①注… 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(2012)第096125号

未经本社书面授权,本书任何部分不得被复制、抄袭,或者以任何形式或任何方式传播。版权所有,侵权必究。

中国石化出版社出版发行

地址:北京市东城区安定门外大街58号

邮编:100011 电话:(010)84271850

读者服务部电话:(010)84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail: press@sinopec.com

北京宏伟双华印刷有限公司印刷

全国各地新华书店经销

*

787×1092毫米16开本13印张310千字

2012年6月第1版 2012年6月第1次印刷

定价:35.00元

言 前

《注册会计师全国统一考试辅导用书》

编 委 会

皮洪琼	刘 奇	张志薇	王宏英
杨慧群	王永辉	郑朝军	刘江涛
黄 菊	丁 莉	周志玉	楚东海
臧玉阳	李 凤	黄玉秋	杨风云
刘玉芷	张雁飞	刘江超	吕 飞

前 言

我国从1991年开始实行注册会计师全国统一考试制度。具有高等专科以上学历或者具有会计、审计、统计、经济等相关专业中级以上技术职称的，都可参加该项考试。近年来，随着社会对注册会计师需求的扩大，参加该项考试的人数逐年递增，竞争也日趋激烈。

为了帮助考生在短时间内有的放矢地复习应考，我们特组织有关专家编写了这套注册会计师全国统一考试辅导用书(以下简称本辅导用书)。根据考试特点和考纲要求，本辅导用书分为六册：

1. 《会计过关必做习题集》
2. 《税法过关必做习题集》
3. 《审计过关必做习题集》
4. 《经济法过关必做习题集》
5. 《财务成本管理过关必做习题集》
6. 《公司战略与风险管理过关必做习题集》

本辅导用书紧扣最新注册会计师全国统一考试大纲，从考生的实际需要出发，按章节划分习题。所选习题基本覆盖了考试大纲规定需要掌握的知识内容，突出重点难点，并编入了历年真题，对所有习题进行了详细的解析。本辅导用书可让考生在短时间内熟悉题型、加深记忆，提高答题技巧，达到事半功倍的复习效果。

由于本书涵盖内容广泛，虽经反复修改，但因时间和水平有限，书中难免有疏漏和不当之处，敬请读者指正。最后对支持本书成稿的各界人士和所有编审人员表示诚挚的感谢。

编 者

目 录

第一章	战略与战略管理	(1)
第二章	战略分析——外部环境	(13)
第三章	战略分析——内部资源、能力与核心竞争力	(28)
第四章	战略选择	(41)
第五章	战略实施	(60)
第六章	战略控制	(80)
第七章	财务战略	(89)
第八章	内部控制	(108)
第九章	风险管理原则	(132)
第十章	风险管理实务	(157)
第十一章	企业倒闭风险	(176)
第十二章	信息技术管理	(182)
跨章节综合题		(191)

第一章 战略与战略管理

一、单项选择题(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. 下列各项表述中,可以作为企业使命的是()。【2011 年真题】

- A. 加强开发项目的质量管理
- B. 5 年内在市区内建成 2 个地标性建筑
- C. 为城市建设的现代化、特色化、合理化添砖加瓦
- D. 在开发某地标建筑时,以中国传统文化为基础融入科技元素

【答案】C 企业使命应当集中在客户的基本需求以及如何满足这些需求方面,而不是描述企业目前所提供的产品和服务。故 C 项可以作为企业使命。

2. 某市多年经营免费电视业务的电视台,正考虑向国家广播电影电视总局申请开展收费电视业务和收费视频点播业务,并将电视平台由普通平台升级到高清晰度电视平台,以使该电视台的总体市场占有率在现有基础上提升了 15%。该电视台认为这种战略符合其长远发展目标。该电视台利用特定指标来衡量其战略的优劣时,所使用的战略测试类别属于()。【2010 年真题】

- A. 竞争优势检验
- B. 一致性检验
- C. 逻辑一致性检验
- D. 价值增值检验

【答案】D 良好的战略能够在市场中为企业带来价值增值。价值增值可以表现为盈利能力的提高,也可以表现为可预期的长期收益,其可用市场占有率、创新能力和员工满意度等长期指标来衡量。故本题中电视台所使用的战略测试类别属于价值增值检验。

3. 某公司通过购买土地、大兴土木的方式给竞争对手以扩张生产规模的印象,其目的是阻止竞争对手开设新的工厂。这个例子说明()。【2009 年真题】

- A. 战略是一种计划
- B. 战略是一种计谋
- C. 战略是一种定位
- D. 战略是一种观念

【答案】B 战略是一种计谋,是指要在竞争中赢得竞争对手,或令竞争对手处于不利地位及受到威胁的智谋。题干表述的内容就是某公司实行的一种战略计谋,故选 B 项。

4. 某省政府在“两会”上决定将在某市的经济崛起地区兴建房屋,于是某连锁超市购买了此地区附近的一块土地用于开发新店,为其带来商机。按照明茨伯格的战略 5P 定义,这表明()。

- A. 战略是一种计划
- B. 战略是一种计谋
- C. 战略是一种模式
- D. 战略是一种定位

【答案】A 该连锁超市在得知省政府的决定后,就购买土地用于开发新店,为其带来商机,这强调战略是一种计划。

5. 甲房地产开发商要通过媒体发表一份报告,报告上称政府已经授予了其土地使用权,允许它在乙开发商将建造的房屋前面建造高层公寓,因此,甲开发商所建造的公寓将享受到全

海景景观,而这也是其公寓的一大卖点。这种战略的目的就是要打乱乙开发商的未来开发计划。按照明茨伯格的战略 5P 定义,这表明()。

- A. 战略是一种观念
- B. 战略是一种定位
- C. 战略是一种计谋
- D. 战略是一种计划

【答案】C 这种计谋是有准备和意图的。因此,甲房地产开发商的战略目的要打乱乙开发商的未来开发计划,按照明茨伯格的战略 5P 定义,这表明战略是一种计谋。

6. 甲公司自成立以来的经营方式都是进行集团化经营,通过购买成熟的企业并转手将它们出售来获利。这表明,战略是一种()。

- A. 定位
- B. 观念
- C. 计谋
- D. 模式

【答案】D 战略是一种模式,是一系列行动的模式或行为模式,或者是与企业的行为相一致的模式。根据题干所述,甲公司的经营模式都是集团化经营,这表明战略是一种模式。

7. 甲公司通过绕过传统的零售渠道,采用电子商贸的方式来进行销售,成为中国第一家网上购物商城。按照明茨伯格的战略 5P 定义,这表明战略是一种()。

- A. 计划
- B. 定位
- C. 模式
- D. 观念

【答案】B 将战略作为一种定位,涉及企业如何适应所处环境的问题。定位包括相对于其他企业的市场定位,如生产或销售什么类型的产品或服务给特定的部门,或以什么样的方式满足客户和市场需求,如何分配内部资源以保持企业的竞争优势。由此可知,甲公司的做法,按照明茨伯格的战略 5P 定义表明战略是一种定位。故选 B。

8. 一个以魔法世界为主题的儿童乐园公司坚信:因为魔法世界对孩子们安全无害,因此令父母相信其出售的产品对孩子们的健康安全无害,从而购买其商品。这表明()。

- A. 战略是一种观念
- B. 战略是一种定位
- C. 战略是一种模式
- D. 战略是一种计划

【答案】A 战略不仅仅包含既定的定位,还包括感知世界的一种根深蒂固的认识方式。这个角度指出了战略观念通过个人的期望和行为而形成共享,变成企业共同的期望和行为。根据题干所述,该儿童乐园公司的做法表明战略是一种观念。故选 A。

9. 在战略测试中,以下不属于应用相关性检验的是()。

- A. 价值增值检验
- B. 竞争优势检验
- C. 风险和资源检验
- D. 一致性检验

【答案】C 应用相关性检验,即考虑战略是否与企业及其作业的现状相关。其包括:价值增值检验、竞争优势检验、一致性检验。C 项属于学术严谨性检验。

10. 某家生产饮料的企业,将公司划分为碳酸饮料部和果汁饮料部。碳酸饮料部通过“农村包围城市”的方式,先进军农村市场,然后逐步抢占城市市场;果汁饮料部则通过现行开拓年轻人市场,然后逐步扩展到各年龄段消费者。该企业制定的这些战略属于()。

- A. 公司战略
- B. 职能战略
- C. 业务单位战略
- D. 细分市场策略

【答案】C 业务单位战略关注的是在特定市场、行业或产品中的竞争力。因此,企业通常会设立战略业务单位,赋予战略业务部门在公司总体战略的指导下作出相应战略决策的权力,包括对特定产品、市场、客户或地理区域作出战略决策。题干中,该饮料企业分别赋

予两个部门在碳酸饮料和果汁饮料两个市场中制定战略的权力,这说明这些战略是面向特定市场的,因此属于业务单位战略。故选 C。

11. 甲企业是一家国际知名的生产数码产品的企业,该企业的目标是为包括股东、顾客、员工,乃至商业伙伴在内的所有人提供创造实现他们美好梦想的机会,这一目标给甲企业带来了不断前进的动力。甲企业不断超越自己,不断开发出新产品,并成为世界巨头公司。这说明战略需要()。

A. 有愿景
B. 具有可操作性
C. 具有可持续性
D. 能利用企业与环境之间的联系

【答案】A 愿景是推动企业以一种显著方式超越目前环境行动的能力。愿景可能涉及在竞争激烈的市场环境中的创新战略。甲企业通过给自己设立一个愿景,来带动公司的发展,不断创新,不断超越自己,这说明企业战略需要有愿景。故选 A。

12. 甲企业是一家出版中小学教辅的集团公司,为了能够顺利实现集团公司的目标,公司制定了相关的战略,但是该战略在制定过程中各方面受到了挑战。为了确定该战略是否与企业及其作业的现状相关,公司需要进行战略测试。以下不属于其需要进行的测试的是()。

A. 一致性检验
B. 目标性检验
C. 竞争优势检验
D. 价值增值检验

【答案】B 根据题干所述,该企业进行战略测试的目的是为确定该战略是否与企业以及作业的现状相关,因此,其需要进行的应该是应用相关性检验。应用相关性检验包括价值增值检验、竞争优势检验、一致性检验。B 项属于学术严谨性检验。

13. 俗话说:“靠山吃山,靠水吃水”,这句话被用到战略分析中时,体现的是战略关键要素中的()。

A. 具有可持续性
B. 与获取竞争优势有关
C. 能利用企业与环境之间的联系
D. 有效传递战略的流程

【答案】C “靠山吃山,靠水吃水”体现的是主体与外部环境的关系,被应用于战略分析中时,意思是要利用好企业与外部环境之间的联系。故选 C。

14. 在企业战略规划中,第一步是()。

A. 明确公司的市场定位
B. 明确竞争对手优势和劣势
C. 明确公司在本年度的利润目标
D. 确定公司使命并将其在公司使命陈述中加以明确

【答案】D 战略规划的第一步是确定公司使命并将其在公司使命陈述中加以明确。使命是企业在社会经济的整体发展方向中所担当的角色和责任,也是企业的根本任务或其存在理由。故答案选 D。

15. 甲公司是一家生产护肤品的企业,为了明确企业的发展方向,公司制定了战略目标。以下选项中,目标确切的是()。

A. 在未来三年内改善公司销售人员的服务态度
B. 在未来一段时间内使客户满意度达到 80%

- C. 在未来三年内使客户满意度提高到 100%
D. 在未来三年内使客户满意度提高到 80%

【答案】D 在确定战略目标时,通常使用一套被称作 SMART 的基本原则,它是以下 5 个英文单词首字母的缩写:S (specific)——具体——不含糊;M (measurable)——可计量——可以量化;A (attainable)——可行——可以达到;R (relevant)——相关——与使命一致;T (time - based)——定时——有完成期限。由此可知,A 项不可以量化;B 项没有完成的期限;C 项,无法达到。故答案选 D。

16. 公司战略是根据企业存在的()而定义的。

A. 理由 B. 目的 C. 意义 D. 标志

【答案】A 公司战略是根据企业存在的理由而定义的。战略仅仅是实现企业目标的手段。如果企业目标不明确,就不可能提出相应的公司战略。

17. 战略目标要有具体的数量特征和时间界限,一般为()。

A. 半年以内 B. 1 年以内 C. 2 年以内 D. 3~5 年或更长

【答案】D 与企业使命不同的是,战略目标要有具体的数量特征和时间界限,一般为 3~5 年或更长。

18. 关于企业战略发展途径的理性方法和应急方法,以下说法错误的是()。

A. 理性方法和应急方法都是战略规划在前,实施在后
B. 理性方法是一种具有机械性的线性模型
C. 应急方法侧重于战略的管理流程
D. 理性方法先制定目标,而应急方法的最终目标并不明确

【答案】A 理性方法,是指企业先制定目标,然后设计战略来实现这些目标;战略规划在前,实施在后。相反,在应急方法下,战略的最终目标并不明确,战略的所有要素随着战略的开展而不断形成,它更侧重于战略的管理流程。由此可知,A 项说法不正确。

19. 理性方法评估企业的战略状况,不包括()。

A. 目前的经营状况 B. 企业的外部资源
C. 企业的内部资源和生产能力 D. 在未来的发展趋势

【答案】B 理性方法评估企业的战略状况,包括目前的经营状况,并评估它在未来的发展趋势,以及企业的内部资源和生产能力,例如目前的人员配置、产品质量和财务状况等。

20. ()需要制定代表企业长远利益的明确使命,指导企业发展。

A. 业务层 B. 领导层 C. 经营层 D. 管理层

【答案】D 管理层需要制定代表企业长远利益的明确使命,指导企业发展。使命确定以后,必须调整企业的经营目标以支持使命的实现。

21. 理性方法是一种具有机械性的线性模型。其中()可预测未来,将预期业绩与管理层确定的战略目标相比较。

A. 进行战略选择 B. 进行差距分析
C. 进行企业评估 D. 确定使命和目标

【答案】B 理性方法是一种具有机械性的线性模型。在这个模型中,战略的概念和执行都是具体的连续过程。进行差距分析预测未来,将预期业绩与管理层确定的战略目标相

比较,如果预期业绩低于既定目标,就需要调整战略。

22. 下列关于运营管理与战略管理的表述中,不正确的是()。

A. 战略管理是关于企业整体的管理;运营管理主要是职能性管理
B. 运营管理需要管理和改变企业与外部的关系;战略管理主要是管理企业内部的关系
C. 战略管理具有很大的不确定性和模糊性;运营管理比较容易预见和量化
D. 战略管理涉及企业的变革;运营管理主要是在现有状态下把事情做好

【答案】B 战略管理需要管理和改变企业与外部的关系,而运营管理主要是管理企业内部的关系,相对比较单纯。由此可知,B项说法不正确。

23. 甲饮料公司近年来发展迅速,在国内饮料市场中所占的份额逐年增加。为了进一步增强公司实力,公司董事会决定2012年实施以扩展经营范围为导向的战略。该公司2012年的战略属于()。

A. 收缩型战略 B. 扩张型战略 C. 成长型战略 D. 稳定型战略

【答案】C 成长型战略是以扩张经营范围或规模为导向的战略,包括一体化战略、多元化战略和密集型成长战略。由此可知,甲企业2012年的战略属于成长型战略。

24. 甲公司产品在2011年之前所占市场份额将近50%,但是2011年由于投资失误,导致公司资金周转出现危机,于是公司董事会决定2012年实行以巩固经营范围或规模为导向的策略。则该公司2012年的战略属于()。

A. 稳定型战略 B. 成长型战略 C. 保守型战略 D. 收缩型战略

【答案】A 稳定型战略是以巩固经营范围或规模为导向的战略,包括暂停战略、无变战略和维持利润战略。由此可知,甲公司2012年的战略属于稳定型战略。

25. 某企业为了应对金融危机的影响,决定调整公司的战略。但是由于该战略调整幅度较大,企业高层担心企业环境能否支撑此次调整。从管理变革的角度而言,该公司对企业变革环境的诊断不包括()。

A. 变革的范围 B. 变革程度的大小
C. 变革管理的风格 D. 变革的推动力量

【答案】C 诊断变革环境,包括确定战略变革的性质(渐进与突变)、变革的范围(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。故排除选项C。

26. 战略的定义中,()具有两个特点:战略是在企业经营活动之前制定的,战略先于行动;战略是有意识的、有目的地开发和制订的计划。

A. 战略是一种计谋 B. 战略是一种模式
C. 战略是一种计划 D. 战略是一种观念

【答案】C 大多数人认为战略是一种计划。它代表了用各种各样精心构建的行动或一套准则来处理各种情况。战略的这个定义具有两个特点:①战略是在企业经营活动之前制定的,战略先于行动;②战略是有意识的、有目的地开发和制订的计划。

27. 公司战略一般由公司()制定。

A. 技术层 B. 中层 C. 最高管理层 D. 业务部门

【答案】C 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。公司战略是针对企业整体,用于明确企业目标以及实现目标的计划和行动。公司战略规定了企业使命和目标、企业宗旨以及发展计划、整体的产品或市场决策。

28. 一般来讲,战略管理流程不包括企业战略的()核心领域。

- A. 战略实施 B. 战略制定 C. 战略分析 D. 战略评估

【答案】D 一般来讲,战略管理流程包括企业战略的三个核心领域:战略分析、战略制定和战略实施。

29. ()是整个战略管理流程的起点,对于企业制定何种战略具有至关重要的作用。

- A. 战略分析 B. 战略实施 C. 战略制定 D. 战略评估

【答案】A 战略分析涉及对外部环境、影响企业现在和将来状况的因素以及市场竞争的深度分析。

二、多项选择题(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. 下列关于明茨伯格 5P 战略定义的表述中,正确的有()。【2009 年真题】

- A. 战略是有意识的、有目的的开发和制订的计划
B. 5 个 P 代表计划、利润、定位、观念和模式
C. 战略是一种观念,通过个人的期望和行为形成共享,变成企业共同的期望和行为
D. 战略是有意图的行为模式

【答案】AC 20 世纪 80 年代以后,明茨伯格以其独特的认识,归纳总结了“战略”的五个定义:计划(plan)、计谋(ploy)、模式(pattern)、定位(position)和观念(perspective),故 B 项说法错误;战略是一种模式,是一系列行动的模式或行为模式,或者是与企业的行为相一致的模式,计划是有意图的战略,而模式则是已经实现的战略,故 D 项说法错误。

2. 以下关于企业战略结构层次中的公司战略的说法正确的有()。

- A. 公司战略又称为企业整体战略
B. 公司总经理是公司战略的设计者
C. 公司战略由企业最高管理层制定
D. 公司战略用于明确企业目标以及实现目标的计划和行动

【答案】ACD 公司董事会是公司战略的设计者,承担公司战略的终极责任。故 B 项说法错误。

3. 下列属于企业战略的结构层次的是()。

- A. 公司战略 B. 职能战略 C. 竞争对手战略 D. 业务单位策略

【答案】ABD 企业战略可以划分为三个层次:①公司战略;②业务单位战略;③职能战略。公司战略覆盖企业整体;业务单位战略是公司每个业务部门制定的战略;职能战略则是针对企业内部的每项职能制定的战略,职能战略必须符合企业整体战略。故答案选 ABD。

4. 关于业务单位战略,以下说法正确的有()。

- A. 业务单位战略侧重于企业内部特定职能部门的运营效率
B. 业务单位战略处于最广泛的层面
C. 业务单位战略关注的是在特定市场、行业或产品中的竞争力

D. 制定一个具有可持续竞争优势的业务单位战略,需要明确在什么市场能够取得竞争优势,什么产品或服务能够区别于竞争对手以及竞争对手可能采取的行动

【答案】CD 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,故 A 项说法错误;公司战略处于最广泛的层面,故 B 项说法错误。

5. 以下属于战略的关键要素的有()。

- A. 有愿景
- B. 具有可操作性
- C. 具有可持续性
- D. 与获取竞争优势有关

【答案】ACD 战略有以下五个关键要素:有愿景、具有可持续性、有效传递战略的流行、与获取竞争优势有关、能利用企业与环境之间的联系。

6. 在战略测试中,以下属于学术严谨性检验的有()。

- A. 原创性检验
- B. 灵活性检验
- C. 逻辑一致性检验
- D. 目标性检验

【答案】ABCD 学术严谨性检验,即从学术的角度严谨地思考战略的原创性、思维的逻辑性和方法的科学性。其具体包括:原创性检验、目标性检验、灵活性检验、逻辑一致性检验、风险和资源检验。故答案选 ABCD。

7. 甲服装企业在公司例行高级管理人员会议中确定了公司目标以及实现目标的计划和行动。同时,也对公司的各个部门,如生产部、销售部、客服部等的运营和协调进行了规划,以期为公司的发展起到促进作用。该公司会议涉及战略的层次包括()。

- A. 职能战略
- B. 竞争战略
- C. 公司战略
- D. 业务单位战略

【答案】AC 公司战略是针对企业整体,用于明确企业目标以及实现目标的计划和行动,所以题干中所述资料体现了公司战略;甲服装企业在会议中对公司的各个部门,如生产部、销售部、客服部等的运营和协调进行了规划,是对企业内部职能部门制定的战略,体现了职能战略。故答案选 AC。

8. 企业使命至少应当包括的要素有()。

- A. 说明业务范围
- B. 导向作用
- C. 企业定位
- D. 有利于界定自身的企业形象

【答案】ABCD 企业使命至少应当具备以下五个要素:①企业定位,包括盈利方式、企业的社会责任以及市场定位的企业价值。②导向作用。明确的企业使命能够指明企业未来的发展方向,能为有效分配和使用企业资源提供一个基本的行为框架,避免向某些严重偏离企业发展方向的领域进行投资,从而做到方向明确,力量集中。③说明业务范围,即生产什么产品、在哪个领域经营。④有利于界定自身的企业形象,加深客户对企业的认识。⑤企业使命取决于影响战略决策的利益相关者的相对能力。

9. 很多成功的企业都非常重视企业的使命陈述,其作用主要有()。

- A. 反映企业的核心价值观
- B. 说明企业的市场定位
- C. 提供一个企业监控的基础
- D. 树立企业形象

【答案】ACD 使命陈述的作用包括三个方面:一是提供一个企业监控的基础,如企业的生存目的、竞争地位和独特的能力以及企业经营方式;二是向利益相关者传递企业的经营哲学及理念,树立企业形象;三是反映企业的核心价值观。

10. 在开始战略规划之前,企业应该清楚地了解其在社会经济中的()。
- A. 社会的价值 B. 社会的期望 C. 业务范围 D. 作用

【答案】ABCD 在开始战略规划之前,企业应该清楚地了解其在社会经济中的作用、业务范围以及社会的价值和期望。

11. 企业存在的理由有()。
- A. 营利 B. 非营利 C. 公开 D. 非公开

【答案】AB 企业存在的理由有两大类:营利和非营利。以营利为目的而成立的组织,其首要目的是为所有者带来经济价值,例如,满足客户需求、建立市场份额、降低成本等。企业的社会责任是次要目的,履行社会责任是为了保障企业主要经济目标的实现。相反,非营利组织成立的首要目的不是营利,而是提高社会福利、促进政治和社会变革。

12. 企业战略的方法可以归结为()。
- A. 理性方法 B. 感性方法 C. 应急方法 D. 一般方法

【答案】AC 由于企业战略这门学科的广度和复杂性,使得许多学者对企业战略的内容、流程和本质都有着不同的看法。但是,我们可以将形成企业战略的方法归结为两类:理性方法和应急方法。

13. 形成企业战略的理性方法所采用的步骤有()。
- A. 进行差距分析 B. 进行企业评估
C. 进行战略选择 D. 执行所选择的战略

【答案】ABCD 理性方法是一种具有机械性的线性模型。在这个模型中,战略的概念和执行都是具体的连续过程。具体步骤除上述四个选项外,还有确定使命和目标。

14. A公司是一家电子产品加工企业,2008年因全球金融危机使其业务受到一定影响。为了使企业顺利渡过该时期,需要制定正确的总体策略。则A公司的战略可以选择()。
- A. 分散型战略 B. 扭转战略 C. 维持利润战略 D. 多元化战略

【答案】BCD 公司(总体)战略包括成长型战略、稳定型战略和收缩型战略。成长型战略是以扩张经营范围或规模为导向的战略,包括一体化战略、多元化战略和密集型成长战略;稳定型战略是以巩固经营范围或规模为导向的战略,包括暂停战略、无变战略和维持利润战略;收缩型战略是以缩小经营范围或规模为导向的战略,包括扭转战略、剥离战略和清算战略。故选BCD。

15. 在公司(总体)战略中,以下属于收缩型战略的有()。
- A. 扭转战略 B. 剥离战略 C. 暂停战略 D. 清算战略

【答案】ABD 收缩型战略是以缩小经营范围或规模为导向的战略,包括扭转战略、剥离战略和清算战略。

16. 战略实施,是指如何确保将战略转化为实践,其主要内容是组织调整、调动资源和管理变革。以下选项中属于管理变革的有()。

A. 诊断变革环境 B. 调整权责关系
C. 确定变革的职责 D. 确定变革管理的风格

【答案】ACD 战略实施,是指如何确保将战略转化为实践,其主要内容是组织调整、调动资源和管理变革。其中,管理变革的具体做法有:①诊断变革环境,包括确定战略变革的

性质(渐进与突变)、变革的范围(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;②根据变革环境的分析,确定变革管理的风格,包括教导、合作、干预、指令等备选类别;③根据变革环境的分析,确定变革的职责,包括战略领导和中层管理人员应当发挥的作用。

17. 20 世纪 80 年代以后,明茨伯格以其独特的认识,归纳总结了“战略”的五个定义,其包括()。

A. 计划 B. 计谋 C. 计算 D. 定位

【答案】ABD 20 世纪 80 年代以后,明茨伯格以其独特的认识,归纳总结了“战略”的五个定义:计划(plan)、计谋(ploy)、模式(pattern)、定位(position)和观念(perspective)。

18. 公司战略规定了()。

A. 企业使命和目标 B. 企业宗旨以及发展计划
C. 企业目标和生产规模 D. 整体的产品或市场决策

【答案】ABD 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。公司战略是针对企业整体,用于明确企业目标以及实现目标的计划和行动。

19. 公司高层管理人员包括()。

A. 公司总经理 B. 董事会成员 C. 首席执行官 D. 相关的专业人员

【答案】ABCD 公司战略由企业最高管理层制定。高层管理人员包括首席执行官、董事会成员、公司总经理、其他高级管理人员和相关的专业人员。公司董事会是公司战略的设计者,承担公司战略的终极责任。

20. 企业的战略测试一般应该在()层面上检验战略是否良好。

A. 制定准确性 B. 评估严谨性 C. 学术严谨性 D. 应用相关性

【答案】CD 一般应该在应用相关性和学术严谨性两个层面上检验战略是否良好。

21. 外部环境的分析着眼于企业所处的()。

A. 经营环境 B. 宏观环境 C. 微观环境 D. 行业环境

【答案】ABD 外部环境的分析着眼于企业所处的宏观环境、行业环境和经营环境,例如政治、经济、社会以及技术因素等。

22. SWOT 分析是很多企业都熟悉的分析工具之一,包括()等方面的分析。

A. 劣势 B. 优势 C. 威胁 D. 机会

【答案】ABCD SWOT 分析总结了企业的战略形势并反映了战略必须使内部能力与外部状况相适应这一原则,即包括优势、劣势、机会与威胁四个方面的分析。

23. 企业组织应适应战略的要求,包括()。

A. 权责关系 B. 业务流程 C. 组织结构 D. 财务管理

【答案】ABC 企业组织应适应战略的要求,包括组织结构、业务流程、权责关系,以及它们之间的相互关系都应适应公司战略的要求。

24. 企业战略实施调动资源,是指调动企业不同领域的资源来适应新战略,包括()资源,促进企业总体战略和业务单位战略的成功。

A. 技术 B. 人力 C. 财务 D. 信息

【答案】ABCD

三、简答题

1. 甲公司为从事石油化工及投资的大型企业。甲公司下属子公司乙公司于2007年在香港成功发行股票并上市。2010年9月乙公司购入总部位于英国的丙公司4.2%的股份。

经过与丙公司的接触,乙公司认为,全面收购丙公司符合其长远发展目标。丙公司在尼日利亚的全资子公司是其营业收入和净利润的主要来源,经营石油开采、管道运输、加工、销售等石油化工相关的业务,拥有的油气储量占尼日利亚已探明油气储量的五分之一。此外,丙公司于2009年初在伊拉克以15亿英镑的价格购买了新的油田,目前正在进行深入勘探。

对于丙公司购买的伊拉克油田,很多股东对该油田储量的预测并不乐观,导致丙公司的股票价格自2009年开始一直低于每股15英镑。

2011年4月7日,乙公司认为收购丙公司的时机已经成熟。因而向丙公司的股东发出收购要约,拟以每股18英镑的价格收购丙公司其他股东持有的全部股份,该收购价格比报价前20个交易日丙公司的平均收盘价格高出25%。在乙公司发布要约收购丙公司消息的当天,丙公司股票价格大幅上涨,报收于每股19英镑。并且,英国政府相关监管部门表示,将密切关注乙公司收购丙公司事宜。【2011年真题】

要求:

(1)简要分析乙公司作出收购丙公司的决策时应当特别考虑的政治环境因素。(答案解析见第九章简答题第1题)

(2)简要分析乙公司收购丙公司可能存在的政治风险,并指出应对政治风险的主要可能措施。(答案解析见第九章简答题第1题)

(3)简要分析乙公司收购丙公司应当特别考虑的当前经济环境因素。

【答案】

(3)企业的经济环境主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制、宏观经济政策、当前经济状况和其他一般经济条件等六个要素构成。丙公司购买的伊拉克油田储量不乐观,使得其股价一直低于15英镑,但乙公司要约收购丙公司时其股价大幅度上涨,达到19英镑,会导致收购成本过高。

2. 乙公司是一家历史悠久的英国奶制品公司,业务遍布欧洲、亚洲和美洲,其规模在英国同行业排行第二。乙公司生产的主要产品包括婴儿奶粉、全脂成人奶粉、各类乳酪制品,并一直使用单一品牌在各地市场上销售。

乙公司在英国总部聘用了400余名营销人员,分别负责各地区的销售业务。大多数营销人员的大部分时间均出差在外国,与当地大型超市及经销商洽谈业务。乙公司生产总部的厂房与农场均设于英国市郊,采用劳动密集型的生产及包装模式。乙公司各生产线的生产成本占公司总运营成本的30%,比同行业平均水平高约5%。

近年来,某些地区兴起以瘦为美的理念、崇尚多样化口味的饮料等,导致奶制品市场竞争激烈。由于乙公司未能对各个地区市场变化采取应对措施,导致其总体市场份额和利润率均下降10%以上,在成人奶粉细分市场的份额下降了20%。

经研究分析,最高管理层发现乙公司在战略制定、内部组织结构和经营管理等方面存在缺陷,急需进行调整。最高管理层决定在乙公司内推行全新的运营模式,并拟将总部直接管理各地区业务的业务管理模式调整为区域事业部制的组织结构。【2010年真题】

要求:

(1)简述选择战略变革的时机的三种类型,并确定乙公司战略变革时机的所属类型。(答案解析见第六章简答题第1题)

(2)简要分析乙公司在成人奶粉市场面临的挑战,并提出可以增强乙公司竞争优势的可选战略建议。

(3)简要分析乙公司实施“区域事业部制”组织结构的好处,并提出乙公司应如何组织“区域事业部制”组织结构的建议。(答案解析见第五章简答题第1题)

【答案】

(2)乙公司面临的挑战:根据案例材料可知,在成人奶粉市场上,出现了某些地区兴起以瘦为美的理念、崇尚多样化口味的饮料等变化趋势,从而导致该企业总体市场份额和利润率均下降10%以上,在成人奶粉细分市场的份额下降了20%。

针对这种情况,乙公司可以采取如下战略增强竞争优势:

①采用集中差异化的战略。针对以瘦为美的消费理念变化和崇尚多样化口味的饮料等变化趋势,研发出低脂、并具有独特口味的奶制品,不断改善自身的市场份额。

②采用成本领先战略。由于乙公司生产总部的厂房与农场均设于英国市郊,采用劳动密集型的生产及包装模式。各生产线的生产成本占公司总运营成本的30%,比同行业平均水平高约5%。所以该公司也可以同时采取措施降低成本。

3.乙公司为一家已成立两年的玩具生产商,有3名董事。董事们一致认为,良好的公司治理非常重要,应当包括于每年年初为公司编制一个精准的预算,并根据预算制定公司的战略。【2009年真题】

要求:

(1)判断乙公司董事的见解是否恰当,并简要说明一个理性的企业战略发展途径。

(2)简述两种编制预算的方法。(答案解析见第六章简答题第2题)

【答案】

(1)乙公司董事的见解不恰当:预算是一种战略控制的方法,是为战略的实现提供服务的,并不是根据预算为公司制定战略的。理性的企业战略发展途径主要包括以下几个步骤:

①进行企业评估。这一步评估企业的战略状况,包括目前的经营状况,并评估它在未来的发展趋势,以及企业的内部资源和生产能力。

②确定使命和目标。管理层需要制定代表企业长远利益的明确使命,指导企业发展。使命确定以后,必须调整企业的经营目标以支持使命的实现。

③进行差距分析。这一步预测未来,将预期业绩与管理层确定的战略目标相比较,如果预期业绩低于既定目标,就需要调整战略。

④进行战略选择。在这个阶段,管理层应该有不同的经营选择,这样他们就可以评估哪一个战略最适合公司,最能够实现既定目标。

⑤执行所选择的战略。管理层需要在公司、业务单位和职能层面上执行所选择的战略。为了执行战略,企业有可能需要改变组织结构、政策和程序。