

2011 年注会公司战略与风险管理随章练习试题 1-12 章全下载

第一章 战略与战略管理

一、单项选择题

1、丁丁图书出版有限公司一直以来依靠传统的销售方式，即批发给各地新华书店通过柜台销售。后来丁丁图书出版有限公司的营销总监通过市场调研发现，现在随着网络的发达，年轻人越来越喜爱网络购物，并且传统销售方式折扣太低，大多数人也没有时间逛书店，为此该公司在短期内成立了 www.dingding.cn，专门从事网络售书，一举取得成功。从上述案例中我们可以得出的战略定义是（ ）。

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

2、“战略管理”一词最早由哪位学者在 1972 年提出（ ）。

- A.安索夫
- B.钱德勒
- C.安德鲁斯
- D.波特

3、公司战略方法归结为两类：理性方法和应急方法。以下不属于对应急方法的质疑和批评的是（ ）。

- A.缺乏必要的战略计划，不利于更好地分配团队资源
- B.期望董事会成员简单放权，并让员工按照自己的愿望行事，这是完全不现实的想法
- C.只基于目标、预算、战略和方案的层级结构，与大多数企业的实际情况不符
- D.特定行业企业决策周期较长，已制定的决策必须被采用，否则企业将会陷入混乱

4、某公司董事会召开会议，对研究开发部提出了目标要求，即研究开发部经过努力必须在一定时期内为公司各关键市场推出具有较高市场份额的产品。对于这一要求，认为下列评价中最有道理的是（ ）。

- A.时间不明确，在实践中缺乏操作标准
- B.关键市场的提法不具体，很难界定范围
- C.较高市场份额的标准不清楚，要详细说明
- D.应综合考虑上述意见所反映的问题

5、索尼公司的目标是为包括我们的股东、顾客、员工，乃至商业伙伴在内的所有人提供创造和实现他们美好梦想的机会，这一目标给索尼公司带来了不断前进的动力，索尼公司不断超越自己，不断开发出新产品，并成功成为全世界的一个巨头公司，这说明战略需要（ ）。

- A.有愿景
- B.具有可持续性
- C.与获取竞争优势有关
- D.能利用企业与环境之间的联系

6、甲公司是国内一家大型 IT 企业，主要业务涉及 IT、房地产、手机等。为了确保自身在全球 IT 市场上的地位，决定并购 A 企业 PC 机业务，以应对另外两家 IT 巨头的竞争压力。根据这一决策，可以判断该并购决策属于（ ）。

- A.企业总体战略
- B.职能部门战略
- C.市场营销战略
- D.业务单位战略

7、某公司市场份额达到 50%，但是公司 2009 年由于投资失误，导致公司资金来源不太充足，于是公司董事会决定 2010 年实行以巩固经营范围或规模为导向的战略，则公司 2010 的战略属于（ ）。

- A.成长型战略
- B.收缩型战略
- C.扭转战略
- D.稳定型战略

8、甲公司是一家家电企业，2009 年决定实行战略转型，新制定了开拓农村市场的战略，公司决定先对此战略的合理性进行检验，采取的措施是先在河北省试行一年，以判断其盈利能力、市场占有率等指标是否有增长，则甲公司对战略的检验属于（ ）。

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

9、在战略测试中，强调企业要能够根据竞争状况、经济状况、管理人员与员工以及其他重要因素的发展变化情况进行调整，以适应不断变化的环境的是（ ）。

- A.一致性检验
- B.竞争优势检验
- C.逻辑一致性检验
- D.灵活性检验

二、多项选择题

1、战略测试分为应用相关性检验和学术严谨性检验，其中应用相关性检验包括（ ）。

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

2、以下哪些是战略管理的主要特点（ ）。

- 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

3、战略管理流程包括理性方法和应急方法。理性方法的步骤包括（ ）。

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

4、以下属于明茨伯格对理性方法在现实社会中的六个质疑的有（ ）。

- A.还没有证据表明正式的计划过程有助于取得成功
- B.管理层能够单方面控制企业中人员的个体行为的能力有限
- C.“客观性”假设忽略了不同管理人员和不同部门之间的政治斗争
- D.只基于目标、预算、战略和方案的层级结构，与大多数企业的实际情况不符

5、以下针对战略关键要素描述错误的有（ ）。

- 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
- B.愿景与获取竞争优势有关
- C.战略要具有可持续性，在较长的一段时间内不应该进行调整
- D.战略由企业高层制订并理解即可，是否将达成的战略传递给企业的各个方面并不重要

6、下列说法不正确的有（ ）。

- A.公司战略涉及在选定的业务范围内或在选定的市场——产品区域内如何进行竞争
- B.竞争战略的作用在于统一协调重要职能部门所采取的战略行动
- C.职能战略的重要作用在于资源配置
- D.公司战略的重点是提高企业资源的利用效率，使企业资源的利用效率最大化

7、计划是有意图的战略，而模式则是已经实现的战略。从这个角度看，战略可以区分为（ ）。

- A.业务单位战略
- B.应急战略
- C.职能战略
- D.经过深思熟虑的战略

8、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

9、下列选项中无法作为可行的战略目标的有（ ）。

- A.在 3 年内扩大企业的市场占有率
- B.逐步将销售收入提高 18%
- C.在 3 年内将销售收入提高 18%
- D.在 3 年内使企业的销售业绩达到 24%

答案部分

一、单项选择题

1、

【正确答案】: D

【答案解析】: 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的需求, 如何分配内部资源以保持企业的竞争优势。从本题的资料中可以看出丁丁图书出版有限公司确定网络销售正是该企业满足客户和市场需求所采取的方式, 所以 D 选项的说法是正确的。

【该题针对“明茨伯格的 5P 战略”知识点进行考核】

2、

【正确答案】: A

【答案解析】: “战略管理”一词最早由安索夫在 1972 年提出。

【该题针对“战略管理的含义”知识点进行考核】

3、

【正确答案】: C

【答案解析】: 有人对应急方法提出质疑和批评。这些批评主要集中在如下几个方面: (1) 应急方法期望董事会成员简单放权, 并让员工按照自己的愿望行事, 这是完全不现实的想法。高层管理人员需要有统一的愿景, 说明企业目标, 并为之而努力, 而不只是得过且过。(2) 应急方法缺乏必要的战略规划, 不利于更好地分配团队资源。(3) 特定行业企业决策周期较长, 已制定的决策必须被采用, 否则企业将会陷入混乱。选项 C 属于对理性方法的质疑。

【该题针对“企业战略的发展途径”知识点进行考核】

4、

【正确答案】: D

【答案解析】: 在确定战略目标时使用 SMART 基本原则: S(Specific, 目标要具体)、M(Measurable, 目标可以量化)、A(Attainable, 目标要可以达到)、R(Relevant, 目标要与使命一致)、T(Time-Based, 目标要有完成期限)。

【该题针对“企业的使命与目标”知识点进行考核】

5、

【正确答案】: A

【答案解析】: 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。索尼公司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。

【该题针对“战略的关键要素”知识点进行考核】

6、

【正确答案】: D

【答案解析】：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。所以选项 D 正确。

【该题针对“企业战略的结构层次”知识点进行考核】

7、

【正确答案】：D

【答案解析】：本题考核战略制定的相关内容。稳定型战略是以巩固经营范围或规模为导向的战略，所以公司实施的是稳定型战略。

【该题针对“战略管理的流程”知识点进行考核】

8、

【正确答案】：A

【答案解析】：本题考核战略测试的相关知识。价值增值可以表现为盈利能力的提高，也可以是可预期的长期收益，如市场占有率、创新能力和员工满意度等长期指标。因此本题中的检验属于价值增值检验。所以选项 A 正确。

【该题针对“战略测试”知识点进行考核】

9、

【正确答案】：D

【答案解析】：良好的战略应该具有一定的灵活性，以使企业能够根据竞争状况、经济状况、管理人员与员工以及其他重要因素的发展变化情况进行调整，以适应不断变化的环境。这体现的是灵活性检验。

【该题针对“战略测试”知识点进行考核】

二、多项选择题

1、

【正确答案】：ACD

【答案解析】：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。灵活性检验属于学术严谨性检验。

【该题针对“战略测试”知识点进行考核】

2、

【正确答案】：BC

【答案解析】：与运营管理相比，战略管理具有如下主要特点：

（1）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）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）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）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。（参见教材 12 页）

【该题针对“战略管理的含义”知识点进行考核】

3、

【正确答案】：ABCD

【答案解析】：理性方法的步骤包括：（1）进行企业评估；（2）确定使命和目标；（3）进行差距分析；（4）进行战略选择；（5）执行所选择的战略。

【该题针对“企业战略的发展途径”知识点进行考核】

4、

【正确答案】：ABCD

【答案解析】：明茨伯格对现实社会中并不存在的六个假设提出了质疑，他认为：（1）未来是无法准确预测的，这使得理性的讨论和选择无法变成现实。一旦竞争对手或政府采取某些没有预料到的行动，就会使整个战略过程无效；（2）战略制定原则假设所提出的战略是符合逻辑的，能够按照既定的方式进行。但“客观性”假设忽略了不同管理人员和不同部门之间的政治斗争；（3）管理层能够单方面控制企业中人员的个体行为的能力有限。计划可能会被下属忽视，或者显得太过天真。原因是很多企业的文化氛围和领导环境都倾向于在做出决定之前进行讨论；（4）目前还没有证据表明正式的计划过程有助于取得成功；（5）正式计划阻碍了战略思考。一旦计划已经锁定，人们就不愿意对其进行质疑。这可能会导致企业的重点发生转移，即强调是否在短期实现了某个特定目标，而牺牲长远利益或环境发展；（6）只基于目标、预算、战略和方案的层级结构，与大多数企业的实际情况不符。在许多复杂的战略决策中，以上的讨论并不够全面。

【该题针对“企业战略的发展途径”知识点进行考核】

5、

【正确答案】：BCD

【答案解析】：战略有以下五个关键要素：有愿景、具有可持续性、有效传递战略的流程、与获取竞争优势有关、能利用企业与环境之间的联系。其中，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，选项 A 描述正确。战略与获取竞争优势有关，而不是愿景，因此选项 B 描述错误。战略要具有可持续性，才能保证企业具有旺盛的生命力，但这并不意味着战略一经制订，在较长的一段时间内不应该进行调整，如果企业环境发生了变化，战略仍需要进行调整，因此选项 C 描述错误。战略由企业高层制订后，重要的是将达成的战略传递到企业的各个方面，以求得到落实执行，因此选项 D 描述错误。

【该题针对“战略的关键要素”知识点进行考核】

6、

【正确答案】：ACD

【答案解析】：业务单位战略又称竞争战略，涉及在选定的业务范围内或在选定的市场——产品区域内如何进行竞争，因此选项 A 说法不正确。职能战略的重要作用在于制定恰当的行动方案和策略，以支持业务单位战略。而资源分配主要是由公司战略解决，因此选项 C 说法不正确。职能战略的重点是提高企业资源的利用效率，使企业资源的利用效率最大化，因此选项 D 说法不正确。

【该题针对“企业战略的结构层次”知识点进行考核】

7、

【正确答案】：BD

【答案解析】：计划是有意图的战略，而模式则是已经实现的战略。从这个角度看，战略可以区分经过深思熟虑的战略和应急战略。在经过深思熟虑的战略中，先前的意图得以实现。在应急战略中，模式的发展与意图无关。

【该题针对“明茨伯格的 5P 战略”知识点进行考核】

8、

【正确答案】：ABD

【答案解析】：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。

【该题针对“战略管理的流程”知识点进行考核】

9、

【正确答案】：ABD

【答案解析】：本题考核战略目标的相关知识。一个可行的战略目标必须要有具体的数量特征和时间界限。A 选项没有具体的数量特征；B 选项没有具体的时间界限；D 选项销售业绩的指标不具体。所以选项 A、B、D 无法作为可行的战略目标。

【该题针对“企业的使命与目标”知识点进行考核】

第二章 战略分析——外部环境

一、单项选择题

1、TCL 曾推出了 SHE 系列完全针对女性用户使用的电脑，借助了台湾当红偶像组合 S.H.E 的名气和极其女性化的设计，在市场上引起了不小的轰动，TCL 采取的市场细分策略属于（ ）。

- A.人口细分
- B.心理细分
- C.工业细分
- D.生活形态细分

2、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，以提高企业在当地的竞争力。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

3、A 国是科技研究大国，计算机行业尤其发达，不断向其他国家出口计算机，同时在出口国国内以较低成本的劳动力和原材料生产计算机，由此可判断该时期为国际贸易生命周期的（ ）。

- A.阶段 1
- B.阶段 2
- C.阶段 3
- D.阶段 4

4、下列不属于钻石模型分析中的有利因素的有（ ）。

- A.物质资源
- B.人力资源
- C.用于投资的资金以及如何使用这些资金
- D.可被有效使用的知识

5、经过多年的发展，我国家电市场稳定增长，竞争日趋激烈，主要表现在品牌、价格、终端市场和流通渠道上。根据以上信息可以判断该行业处于生命周期的（ ）。

- A.起步期
- B.成长期
- C.成熟期
- D.衰退期

6、当现有公司享有经验曲线效应时，潜在新进入者的威胁（ ）。

- A.大
- B.小
- C.一般
- D.不确定

7、企业通过将生产经营活动划分为不同的产业链模式，然后根据不同国家资源、劳动力成本差异来选择将不同的活动分布于不同的国家，这是为了（ ）。

- A.寻求资源
- B.寻求市场
- C.寻求效率
- D.寻求战略性资产

8、企业在实施集中化战略的时候需要大批的销售人员，这些人员是否能够获得，取决于（ ）。

- A.劳动力市场状况
- B.融资来源
- C.经济环境因素
- D.人口状况

9、甲公司在 20 世纪发明了胶片、彩卷、自动傻瓜相机，在胶片感光成像技术领先一个世纪。随着数码产品出现，市场需求发生结构性变化，而该公司由于忽视了这种发展变化的趋势，导致企业经营陷入困境。这种环境的变化属于（ ）。

- A.技术环境
- B.政治环境
- C.经济环境
- D.人文环境

10、某企业打算进军钢铁行业，在 PEST 分析报告中指出：从 2008 年，随着金融危机爆发，全球经济陷入衰退，由于经济放缓，特别是房地产、汽车、家电需求下滑，使得钢铁需求疲软。这个因素中属于宏观环境分析中的（ ）。

- A.政治—法律因素
- B.经济因素
- C.技术因素
- D.社会文化因素

11、进行政治法律环境分析时，存在着政治风险，以下不属于政治风险的是（ ）。

- A.所有权风险
- B.汇率风险
- C.经营风险
- D.转移风险

12、以下不属于宏观环境分析的关键要素的是（ ）。

- A.政治法律环境因素
- B.经济环境因素
- C.社会和文化环境因素
- D.生活环境因素

13、据报道，由于台湾生育率逐年降低，台湾当局正在推行鼓励生育的政策，倡导一家生三个孩子，这给生产育婴产品的企业带来了契机，这属于 PEST 分析中的（ ）。

- A.政治法律环境
- B.经济环境因素
- C.社会和文化环境因素
- D.技术环境因素

14、某图书出版机构是德国最大的图书出版机构之一，在中国建了几十家传统书店，采取俱乐部会员制，每月寄图书目录打折销售。但在网上书店出现后，该企业经营每况愈下，最后黯然撤离中国。网上书店对其的威胁属于（ ）。

- A.替代品
- B.同业竞争

- C.购买商
- D.供应商

二、多项选择题

- 1、下列各项中，属于增强竞争强度的因素有（ ）。
 - A.行业竞争者的数量多
 - B.产品的转换成本低
 - C.行业的退出壁垒较高
 - D.企业拥有稀缺资源

- 2、下列选项属于全球化战略的特点的有（ ）。
 - A.在全世界范围生产和销售同一类型和质量的产品或服务
 - B.降低了企业所承担的风险
 - C.可以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
 - D.高度重视地区差别对企业活动的要求

- 3、钻石模型分析的决定因素有（ ）。
 - A.有利因素状况
 - B.钻石条件
 - C.相关和支持性行业的存在
 - D.企业战略、结构和同业竞争

- 4、在对融资者状况进行考察时，主要考虑的方面包括（ ）。
 - A.经营条件
 - B.支付记录
 - C.贷款条件
 - D.贷款额度

- 5、下列细分变量中，不属于工业细分变量的有（ ）。
 - A.消费者类型
 - B.企业规模
 - C.价值
 - D.生活形态

- 6、下列各项中，属于行业生命周期的有（ ）。
 - A.年青期
 - B.成长期
 - C.成熟期
 - D.衰退期

- 7、以下属于对社会和文化环境分析的描述的有（ ）。
 - A.人们的环保意识加强，更倾向于在生产或使用时对环境污染少的原料和产品，这对钢铁生产也提出了新要求
 - B.在日本人们的寿命较长，而出生率下降，从而导致人口老化，因而提供老龄人产品将会有比较大的市场潜力

- C.金融危机的发生使得我国钢铁的出口明显减少,近年来我国持续实施积极的财政政策和适度宽松的货币政策,认真落实各项重大财税政策措施,促进钢铁行业的生产和出口
- D.世界钢铁工业快速增长带动了对铁矿石等资源性商品的需求,目前原材料铁矿石等资源价格的持续上涨,同时也会影响钢铁企业的生产

8、战略的外部环境分析需要考虑经济环境因素,下列的说法正确的有()。

- A.在社会经济结构中,最重要的是产业结构
- B.国民收入分配政策、价格政策、物资流通政策属于经济环境因素中的经济体制
- C.2008年金融危机爆发,使得汽车产业走下坡路,汽车的需求疲软,这属于经济环境因素
- D.经济环境因素包括社会经济结构、经济发展水平、经济体制、当前经济状况等

9、降低政治风险的措施有()。

- A.在向某个国家投资前先进行详细的风险评估
- B.与其它企业一起执行项目以分散风险
- C.避免完全信赖某个国家
- D.向本国政府寻求政治支持

10、五力模型中新进入者的威胁大小取决于进入壁垒的高度,决定进入壁垒高度的主要因素有()。

- A.客户忠诚度
- B.不确定性
- C.转换成本
- D.现有产品的成本优势(与规模经济无关)

11、一家中国的计算机公司收购了另一家销售额比其多三倍的外资公司所拥有的全球个人电脑业务及相关品牌、技术。收购后,该计算机公司已成为全球个人电脑业务巨头企业之一。通过收购利用两家公司的创新力,把全球的产品和产品营销业务整合为一个新的全球集团,扩大了市场占有率。此外,为了获得最高的运营效率,公司更把其供应链的各个环节并成一个新的全球供应系统。根据以上信息可以判断,该中国公司收购的动因包括()。

- A.寻求资源
- B.寻求市场
- C.寻求效率
- D.寻求战略性资产

三、简答题

1、从2001年北京申奥成功开始,北京的楼市进入火爆期。随着奥运的临近,楼市愈演愈烈。2008奥运是中国的一件大事,北京从2003年起正式启动奥运工程,将近2800亿元的投资大部分将投向基础设施,这无疑是给奥运地产的巨大推动力,随之带来的交通,环境,配套等也都将大大加强。房地产商对北京的地产进行了如下分析:北京的南城历来是经济发展相对落后的区域,对比北部的奥运版块,东部的CBD,西部的中关村,南部并没有相对集中的发展热点区域,且配套设施落后。所以如果开发企业在北京南部选择开发项目,必须因地制宜,不能将价格定的过高,同时亦要保证相当面积的配套设施,除此之外,房地产商还了解到,消费者消费观念不断更新,消费要求不断增高的今天,产品的竞争已经不仅仅是房子与地的竞争,而是包括周边环境、产品设计、建筑风格、园林配套等多方面因素的竞争。目前对于环境的分析可分大气环境、声觉环境、水文环境、视觉环境、卫生环境。

时隔两年，今年国家出台了以国六条为指导思想的《关于调整住房供应结构稳定住房价格的意见》，其内容涉及开盘时间，项目户型，付款方式等多个房地产开发层面，这么大规模的对房地产业进行政策性干预近年来尚属首次，其矛头直指大部分开发企业。面对如此大力度的宏观政策，开发企业应充分了解政策及政府态度，以政策为基本原则，在许可的范围内调整自己的产品定位，从而获得市场的认同。

要求：对以上给出的资料进行 PEST 分析。

2、E 公司是一家中小企业，成立的时间不长。在成立初期，为了在市场上取得较好的成绩，主要投资人以一个较高的起点设立了这家企业，花巨资购买了世界最先进的一条生产线，并通过给予优厚的待遇招聘到了一些资深的研发人员，为他们配备了很好的设备和环境，期望能够在最短的时间内研发出新产品。E 公司的产品质量在市场上处于中上游水平，仅位于一家主要竞争对手之后。产品一经推出即得到市场的认同，销售增长速度很快。针对该种产品客户对售后服务的要求，E 公司主动与客户建立起了结构性关系，使客户对企业的服务形成无法通过其他途径弥补的依赖。通过这种做法，该企业以优质的客户服务，获得了客户的认同，也维持了现有的市场。

为了制定自身的发展战略，采用五力模型对行业的竞争结构进行了分析。部分因素分析如下。

(1)本行业的新进入者来自国内、国外两个方面。本行业是资本和技术密集型的行业；对国外进入者，国家有一定限制以对本行业进行必要的保护。

(2)本公司产品的主要原材料供应商十分集中，采购量在各供应商之间分布较均匀，主要原材料暂无替代品。

(3)由于本行业中各企业提供的产品差异性越来越小，因此顾客选择机会较多。

(4)由于科技进步加快，市场上已开始出现性能更高的同类产品，只是目前的价格还略高于传统产品。

要求：

(1)上述四方面因素分别属于五力模型中的哪个方面？

(2)说明每个因素对该行业竞争强度的影响。

答案部分

一、单项选择题

1、

【正确答案】：A

【答案解析】：TCL 推出的完全针对女性用户使用的电脑，因而是按性别进行细分的，按性别细分属于人口细分。所以选项 A 正确。

【该题针对“市场分析”知识点进行考核】

【答疑编号 10144981】

2、

【正确答案】：A

【答案解析】：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。

【该题针对“国际化行为”知识点进行考核】

【答疑编号 10145005】

3、

【正确答案】： B

【答案解析】： 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往其他国家的业务。

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。

【该题针对“国际贸易生命周期”知识点进行考核】

【答疑编号 10145016】

4、

【正确答案】： D

【答案解析】： 可被有效使用的知识和基础设施属于高级生产要素。

【该题针对“钻石模型分析”知识点进行考核】

【答疑编号 10145022】

5、

【正确答案】： C

【答案解析】： 行业生命周期各阶段特征如下：

（1）起步期：这一时期的市场增长率较高，企业规模较小，但技术上有很大的不确定性，在产品的设计、市场、服务等策略上还不成熟，企业利润率较低，行业进入壁垒较低。

（2）成长期：这一时期的市场增长率很高，技术渐趋定型，进入壁垒提高，产品品种及竞争者数量增多，竞争开始激烈。

（3）成熟期：这一时期的市场增长率不高，销售趋于稳定，利润增长幅度也较小。但是竞争更加激烈，买方市场形成，新产品和产品的新用途开发更为困难，行业进入壁垒很高。

(4) 衰退期：这一时期的市场增长率严重下降，会出现行业生产力过剩，替代品增多，产品品种及竞争者数量减少。

【该题针对“行业生命周期”知识点进行考核】

【答疑编号 10145065】

6、

【正确答案】： B

【答案解析】： 现有产品的成本优势(与规模经济无关)：当现有公司对市场非常了解、拥有主要客户的信任、在基础设施方面投入了大量资金并且拥有专利产品技术、独占最优惠的资源、占据市场有利位置、获得政府补贴和经验曲线效应时，新进入者无论具有什么样的规模经济，都很难在市场中获得一席之地。

【该题针对“波特的五力模型”知识点进行考核】

【答疑编号 10145171】

7、

【正确答案】： C

【答案解析】： 企业将生产经营活动划分为不同产业链模式，将不同的活动分布于不同的国家，对现有资源投资的结构进行合理化调整，因此属于寻求效率。

【该题针对“国际化经营的动因”知识点进行考核】

【答疑编号 10145190】

8、

【正确答案】： A

【答案解析】： 企业某些战略的执行需要一些专业技术人员，这类人员在该区域劳动力市场的可获得性也是企业评估经营环境时需要重点考虑的因素。属于劳动力市场状况。

【该题针对“劳动力市场状况”知识点进行考核】

【答疑编号 10145194】

9、

【正确答案】： A

【答案解析】： 这属于技术变化带来的影响。技术环境对战略所产生的影响包括：基本技术的进步使企业能对市场及客户进行更有效的分析；新技术的出现使社会和新兴行业对本行业产品和服务的需求增加，从而使企业可以扩大经营范围或开辟新的市场；技术进步可创造竞争优势；技术进步可导致现有产品被淘汰，或大大缩短产品的生命周期；新技术的发展使企业可多关注环境保护，企业的社会责任及可持续成长问题，也使生产越来越多地依赖科技的进步。

【该题针对“技术环境因素”知识点进行考核】

【答疑编号 10145078】

10、

【正确答案】: B

【答案解析】: 本题考核经济环境分析。金融危机导致经济衰退,反映的是一国的经济状况,因而属于经济因素。

【该题针对“经济环境因素”知识点进行考核】

【答疑编号 10145099】

11、

【正确答案】: B

【答案解析】: 政治风险是指政治因素对企业环境或未来产生影响的可能性,分为三大类:所有权风险;经营风险;转移风险。因此选项 B 不属于政治风险。

【该题针对“政治和法律环境因素”知识点进行考核】

【答疑编号 10145116】

12、

【正确答案】: D

【答案解析】: 宏观环境分析中的关键要素包括: 政治和法律因素 (Political factors); 经济因素 (Economical factors); 社会和文化因素 (Social factors); 技术因素 (Technological factors)。

【该题针对“一般宏观环境分析 (综合)”知识点进行考核】

【答疑编号 10145124】

13、

【正确答案】: C

【答案解析】: 生产育婴产品的企业有了新的契机,原因就是婴儿将会增多,这属于社会和文化环境因素。

【该题针对“社会和文化环境因素”知识点进行考核】

【答疑编号 10145140】

14、

【正确答案】: A

【答案解析】: 网上书店属于替代品的威胁。

【该题针对“波特的五力模型”知识点进行考核】

【答疑编号 10145158】

二、多项选择题

1、

【正确答案】: ABC

【答案解析】: 本题考核竞争强度的影响因素。竞争强度的影响因素有 1.竞争者的数量 2.行业增长率 3.行业的固定成本 4.产品的转换成本 5.不确定性 6.战略重要性 7.退出壁垒。所以正确答案是 ABC。

【该题针对“波特的五力模型”知识点进行考核】

【答疑编号 10144988】

2、

【正确答案】: ABC

【答案解析】: 高度重视地区差别对企业活动的要求属于跨国化战略的特点。

【该题针对“国际化行为”知识点进行考核】

【答疑编号 10145006】

3、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 钻石模型分析的决定因素有: (1) 有利因素状况; (2) 钻石条件; (3) 相关和支持性行业的存在; (4) 企业战略、结构和同业竞争。

【该题针对“钻石模型分析”知识点进行考核】

【答疑编号 10145021】

4、

【正确答案】: BCD

【答案解析】: 对于融资者状况的考察主要包括抵押条件、支付记录、贷款条件及贷款额度等。

【该题针对“融资来源”知识点进行考核】

【答疑编号 10145036】

5、

【正确答案】: CD

【答案解析】: 工业细分主要是按照消费者类型、企业规模、贸易集团以及企业的地理位置来进行的。选项 C 和选项 D 属于市场细分的变量。

【该题针对“市场分析”知识点进行考核】

【答疑编号 10145045】

6、

【正确答案】: BCD

【答案解析】: 行业生命周期分为四个阶段, 分别是起步期、成长期、成熟期、衰退期。此处要注意与第七章产品生命周期相区别。产品生命周期也分为四个阶段: 引入期、成长期、成熟期、衰退期。注意区别, 例如家电行业和彩电产品。

【该题针对“行业生命周期”知识点进行考核】

【答疑编号 10145068】

7、

【正确答案】: AB

【答案解析】：本题考核社会文化环境的相关知识。A 属于对人们价值观的描述，B 属于对人口因素的描述，价值观和人口因素都属于社会和文化环境。

【该题针对“社会和文化环境因素”知识点进行考核】

【答疑编号 10145084】

8、

【正确答案】：ACD

【答案解析】：社会经济结构主要包括五个方面的内容：产业结构、分配结构、交换结构、消费结构和技术结构。其中，最重要的是产业结构，所以选项 A 说法正确；宏观经济政策，是指实现国家经济发展目标的战略与策略，它包括综合性的全国发展战略和产业政策、国民收入分配政策、价格政策、物资流通政策等，所以选项 B 的说法不正确；金融危机导致经济衰退，反映的是一国的经济状况，因此属于经济环境因素，所以选项 C 的说法正确；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，所以选项 D 的说法正确。

【该题针对“经济环境因素”知识点进行考核】

【答疑编号 10145112】

9、

【正确答案】：ABCD

【答案解析】：降低政治风险的措施包括：

- (1) 在向某个国家投资前先进行详细的风险评估；
- (2) 与其它企业一起执行项目以分散风险；
- (3) 避免完全信赖某个国家；
- (4) 向本国政府寻求政治支持；
- (5) 与当地企业合作以提高项目的可承接性并寻求政治支持。

【该题针对“政治和法律环境因素”知识点进行考核】

【答疑编号 10145125】

10、

【正确答案】：ACD

【答案解析】：本题考核进入壁垒。决定进入壁垒高度的主要因素有以下几个方面：(1)规模经济；(2)客户忠诚度；(3)资本金投入；(4)转换成本；(5)对销售渠道的使用权；(6)政府政策；(7)现有产品的成本优势(与规模经济无关)。不确定性属于同业竞争者的影响因素。

【该题针对“波特的五力模型”知识点进行考核】

【答疑编号 10145150】

11、

【正确答案】：ABC

【答案解析】：国际化经营的动因包括：寻求资源；寻求市场；寻求效率；寻求战略性资产。

【该题针对“国际化经营的动因”知识点进行考核】

【答疑编号 10145187】

三、简答题

1、

【正确答案】：（1）政治因素：今年国家出台了以国六条为指导思想的《关于调整住房供应结构稳定住房价格的意见》，其内容涉及开盘时间，项目户型，付款方式等多个房地产开发层面，这么大规模的对房地产业进行政策性干预近年来尚属首次，其矛头直指大部分开发企业。面对如此大力度的宏观政策，开发企业应充分了解政策及政府态度，以政策为基本原则，在许可的范围内调整自己的产品定位，从而获得市场的认同。

（2）经济因素：在房地产行业，构成经济环境的关键要素包括 GDP 的变化发展趋势、利率水平、居民可支配收入水平、汇率水平以及影响经济增长的大事件。拿奥运经济对房地产的影响来说，从 2001 年北京申奥成功开始，北京的楼市进入火暴期。随着奥运的临近，楼市愈演愈烈。2008 奥运是中国的一件大事，北京从 2003 年起正式启动奥运工程，将近 2800 亿元的投资大部分将投向基础设施，这无疑给奥运地产的巨大推动力，随之带来的交通，环境，配套等也都将大大加强。

（3）社会和文化环境要素：北京的南城历来是经济发展相对落后的区域，对比北部的奥运版块，东部的 CBD，西部的中关村，南部并没有相对集中的发展热点区域，且配套设施落后。所以如果开发企业在北京南部选择开发项目，必须因地制宜，不能将价格定的过高，同时亦要保证相当面积的配套设施。

（4）技术环境因素：消费者消费观念不断更新，消费要求不断增高的今天，产品的竞争已经不仅仅是房子与地的竞争，而是包括周边环境、产品设计、建筑风格、园林配套等多方面因素的竞争。目前对于环境的分析可分大气环境、声觉环境、水文环境、视觉环境、卫生环境。（参见教材 14 页到 19 页）

【答案解析】：

【该题针对“一般宏观环境分析（综合）”知识点进行考核】

【答疑编号 10145139】

2、

【正确答案】：(1)因素 1 属于新进入者的威胁因素。因素 2 属于供应商讨价还价的能力因素。因素 3 属于购买商讨价还价的能力因素。因素 4 属于替代品的威胁因素。

(2)该行业存在新进入者，这会对现有企业带来竞争压力。新进入者来自于国内和国外两个方面。由于本行业是资本和技术密集型的行业，因此具有一定的进入壁垒，在一定程度上限制了新进入者的威胁。同时，由于国家有一定限制以对本行业进行必要的保护，因此来自于国外的新进入者的威胁不大。加上 E 公司主动与客户建立起了结构性关系，使客户对企业的服务形成无法通过其他途径弥补的依赖，也进一步阻止了新进入者的威胁。综合看来，新进入者的威胁不大。

对于供应商的议价能力分析：由于产品的主要原材料供应商十分集中，采购量在各供应商之间分布较均匀，主要原材料暂无替代品，因此供应商的议价能力较强。

对于购买商的议价能力分析：由于不同企业产品的差异性越来越小，顾客的选择机会较多，转换成本相对较低，因此，购买商的议价能力较强。

对于替代品威胁分析：市场上已经出现了性能更高的同类产品，存在替代品威胁。但由于替代品目前的价格还略高于传统产品，因此短期内威胁不明显。

【答案解析】：

【该题针对“波特的五力模型”知识点进行考核】

【答疑编号 10145203】

第三章——内部资源、能力与核心竞争力

一、单项选择题

1、某企业市场占有率和市场覆盖率指标相比同行业其他企业均较低，说明该企业应该致力于增强（ ）。

- A.产品销售绩效
- B.产品市场地位
- C.产品收益率
- D.产品成长性

2、产品差异化是企业超越对手的重要战略，实现产品差异化的关键是（ ）。

- A.产品质量
- B.品牌意识
- C.服务水平
- D.客户导向

3、某企业直接选择以竞争对手作为基准进行比较，则该企业选择的基准类型为（ ）

- A.内部基准
- B.一般基准
- C.竞争性基准
- D.顾客基准

4、“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”在经营期间存在一些管理问题，而北京的“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，这属于基准分析中的（ ）。

- A.一般基准
- B.竞争性基准
- C.顾客基准
- D.过程或活动基准

5、正保公司是一家教育培训机构，为了正确合理的评价本身的核心竞争力，提高服务水平，把一家知名的酒店作为基准对象进行分析，并实地考察，正保公司进行基准分析的类型属于（ ）。

- A.内部基准
- B.竞争性基准
- C.过程或活动基准
- D.一般基准

6、以下不属于技术资源所具备的特点是（ ）。

- A.先进性
- B.独创性
- C.独占性
- D.营利性

7、龙城公司是一家家电企业，最近三年盈利虽然为正，但是却呈现出下降的趋势，于是聘请了海洋咨询有限责任公司帮助分析原因。经过分析，海洋咨询有限责任公司建议该家电企业聘请一些有组织经验的人士进入企业，帮助企业扭转这种局面，那么这种组织经验属于企业的（ ）。

- A.有形资源
- B.组织资源
- C.人力资源
- D.无形资源

8、按照竞争优势的资源基础理论，企业的持续竞争优势主要决定于（ ）。

- A.资源禀赋
- B.资源数量
- C.资源质量
- D.资源种类

9、以下选项中属于企业面临的威胁是（ ）。

- A.质量流程与控制优势
- B.产品或服务的质量低下
- C.国际贸易壁垒消除
- D.出现新的贸易壁垒

10、两家饭店提供类似食物，地理位置属于它们建立企业核心竞争力中的（ ）。

- A.不可替代的资源
- B.稀缺资源
- C.建立竞争优势的资源
- D.不可被模仿的资源

11、甲公司是一家刚成立的公司，主营业务是生产经营洗衣皂。由于公司刚成立，公司没有自己的品牌效应，于是与某著名洗衣粉品牌达成协议，进行捆绑销售，这属于企业价值链活动的（ ）。

- A.生产经营
- B.人力资源管理
- C.服务
- D.市场营销

12、某银行为了减少顾客等待的时间，提高银行效率并为顾客创造价值，开发了一种叫号系统，这种系统能使客户知道自己的等待时间并提示他们要办理业务的柜台号。根据以上信息，从价值链分析的角度可以判断这个活动属于（ ）。

- A.服务
- B.采购
- C.技术开发
- D.企业基础设施建设

13、企业的关系性资源属于（ ）。

- A.实物资源

- B.无形资源
- C.技术资源
- D.财务资源

14、对于管理人员来说，最便捷的融资方式是（ ）。

- A.内部融资
- B.债务融资
- C.股权融资
- D.资产销售融资

二、多项选择题

1、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

2、在企业的价值活动中，属于辅助活动的有（ ）。

- A.技术开发
- B.采购
- C.生产经营
- D.人力资源管理

3、某火锅店近年来盈利一直非常好，为了达到下年预期的盈利水平，该火锅店进行了一项研究来辨别核心竞争力，由于该店位于大学附近，价格合理，很受大学生的喜爱，而该店的各项原材料中蔬菜和肉类都是由供应商提供，但是供应商不是确定的，唯独火锅的调料是本店自己调制的，于是该店购买了市场上的一些调料和本店的调料一起供消费者享用，发现消费者大多选择本店自制的调料，通过该资料，可以知道，该店主要进行的分析包括（ ）。

- A.过程系统分析
- B.功能分析
- C.资源分析
- D.市场分析

4、下列选项中，可用于衡量企业组织管理能力的因素有（ ）。

- A.销售组织分析
- B.岗位责任分析
- C.管理层次和管理范围的匹配
- D.人力管理

5、以下关于企业资源描述错误的有（ ）。

- A.无形资源一般都反映在企业的资产负债表中
- B.有形资源的战略价值可直接查阅企业的资产负债表
- C.组织资源是企业协调、配置各种资源的技能
- D.技术资源涉及设备、专利、原材料等等

6、甲公司是一家稀有金属冶炼厂，产品销往世界很多国家和地区。下列选项中，能够帮助该公司有效建立核心竞争力的措施是（ ）。

- A.控制该稀有金属的矿山开采权
- B.加大研发力度，申请专利
- C.采用先进的冶炼技术
- D.购买功能强大的信息系统

7、对企业进行核心竞争力的评价时，可以采用的方法包括（ ）。

- A.企业的自我评价
- B.基准分析
- C.成本驱动力
- D.作业成本法

8、实现差异化的主要途径包括（ ）。

- A.产品质量
- B.客户导向
- C.技术优势
- D.分销渠道

9、在基准分析中，基准对象的不同，决定了不同的基准类型，基准类型主要包括（ ）。

- A.特殊基准
- B.竞争性基准
- C.外部基准
- D.一般基准

10、甲公司是一家家电企业，市场占有率世界第一，经验曲线效应明显。拥有世界一流的生产设备，资金充沛。根据以上信息可以判断该企业拥有的有形资源包括（ ）。

- A.生产设备
- B.组织经验
- C.资金
- D.品牌

11、可以成为企业核心竞争力的企业能力需要同时满足以下哪些关键测试（ ）。

- A.对顾客是否有价值
- B.是否属于持久资源
- C.与企业竞争对手相比是否有优势
- D.是否很难被模仿或复制

12、甲公司是一家日化企业，面临激烈的市场竞争，该公司领导人非常重视营销能力的建设。下列选项中，该公司领导人可以用以分析企业营销能力的是（ ）。

- A.产品的市场地位
- B.销售绩效分析
- C.任务分工
- D.人力管理

13、企业资源审计中的实物资源包括（ ）。

- A.企业与政府的关系
- B.企业已经拥有的资源
- C.企业容易获得的资源
- D.企业的信誉资产

14、企业需要通过融资来扩大规模。一般来说，有以下融资方式（ ）。

- A.内部融资
- B.债务融资
- C.股权融资
- D.资产销售融资

三、简答题

1、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，并考虑更高层次的发展。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相关政策法规来规范制药行业，遏制药品的高价出售，这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不具备现代企业管理能力和素质，但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内难以突破。

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 模型进行分析。

四、综合题

1、DRB 电子服务公司在劳动力成本较高的西欧开展业务。该公司从韩国进口电子产品，然后再将这些产品重新贴上自己的品牌标签并重新包装，当作 DRB 产品出售给当地的公司客户和零售（个人）客户。位于韩国首都首尔郊区的 ISAS 电子制造厂是 DRB 目前唯一的供货商。DRB 定期通过 ISAS 官方网站订购其产品，并通过信用卡支付。一旦付款成功，ISAS 官网网站将自动向 DRB 发送订单确认邮件，内含订单编号及可能的发货时间。当订单货物实际发运后，ISAS 将通过 email 向 DRB 发送发货通知，内含集装箱编号。ISAS 负责组织所有产品的发运工作。ISAS 将产品装上集装箱后再转运至物流公司 EIF。该物流公司是 ISAS 对外发货的专用物流公司。EIF 负责将货物送至 DRB 工厂。货物一旦送达，即由 DRB 进行质量检验，凡通过质检的产品随即刷上 DRB 的品牌标签（加上 DRB 的 logo），并装入 DRB 专门使用的包装盒。包装好的货物放进仓库待售。所有销售都从仓库发货。未通过质检的产品则退回 ISAS。

DRB 产品的 60% 卖给当地的零售客户，40% 卖给当地的批发客户。绝大多数零售客户自己从 DRB 取回购买的产品并自己组装。与此形成鲜明对比的是：绝大多数批发客户要求 DRB 送货上门并负责组装。当然 DRB 对此额外服务将收取一些不多的费用。DRB 目前在其开展业务的地区通过报纸进行声势浩大的广告来宣传其产品。DRB 还通过自己的官方网站来

介绍其商品的相关细节信息。潜在的客户可通过该网站的电子邮件系统对产品的规格和存货情况进行查询。DRB 官方网站将就此询问以 email 形式进行答复。但 DRB 官方网站暂不具备网上支付货款的功能。

从现有客户的反馈调查可知，客户特别看重该公司提供的安装服务和售后支持。公司雇佣了多名专业技工为客户在家中或在办公地点安装购买的电子设备，当然这些都不是免费的，要收取一些费用。此外针对质保期内的产品，他们也会上门提供维修服务。对于已不在质保期内的产品，DRB 还提供了热线及相关支持保障服务。从目前反馈来看，客户对这种售后支持给予很高的评价，认为此售后支持极具价值。有客户评论到：“DBR 公司此种做法与某些公司生冷的、不人性化的离岸呼叫中心及冗长的退货政策的做法形成鲜明对比，令人印象深刻。”对于出离质保期的产品，客户可付费请专业技师上门查找问题。

DRB 目前正计划增加其产品种类及市场份额。其打算用两年的时间将营业额从目前的 500 万英镑增加至 1200 万英镑。DRB 的拥有者，Dilip Masood，坚信 DRB 要想实现此目标，就必须改变目前的商业模式。而此种改变，不可避免地要涉及和解决下述问题：

① 货物丢失或潜在的货物丢失。货物一旦发货后，其运送过程的追踪只能通过发货人 ISAS 查询，有时 ISAS 不愿意提供这种查询协助或根本无法提供帮助。货物由 ISAS 转运至物流公司 EIF 过程也存在问题，往往就在这个环节发生货物丢失。与此同时，ISAS 似乎不能可靠的建立起集装箱货物和 EIF 系统中海运提单之间的一一对应的关系。

② 订单的可能发货日期、订单处理进程以及发货安排根本就无法确定和跟踪。因此，何时送货通常根本无法预测，这有时会引发 DRB 发货处的货物积压。

Dilip Masood 也指出销售量的增长，意味着要向地区外销售更多的产品，这就意味着当地客户十分青睐和看重的技术安装和售后支持将难以为继。他还毫不动摇的坚持 DRB 将继续进口整件电子产品，不会采用进口零部件进行组装的模式。因此，DRB 也不打算在海外修建或投资组装工厂或和一家供货商签订长期供货合同。

【要求】请画出 DRB 价值链的基本活动。评价每项活动的意义以及提供给客户的价值。

答案部分

一、单项选择题

1、

【正确答案】： B

【答案解析】： 产品竞争能力主要可以从产品的市场地位、收益性、成长性等方面来分析。产品的市场地位可以通过市场占有率、市场覆盖率等指标来衡量。产品收益性可以通过利润空间和量本利进行分析。产品成长性可以通过销售增长率、市场扩大率等指标进行比较分析。

【该题针对“[新]企业能力”知识点进行考核】

【答疑编号 10152997】

2、

【正确答案】： A

【答案解析】： 本题考核实现产品差异化的关键因素，产品质量是实现产品差异化的关键。

【该题针对“[新]超越竞争对手”知识点进行考核】

【答疑编号 10153031】

3、

【正确答案】: C

【答案解析】: 竞争性基准即直接以竞争对手为基准进行比较, 企业需要收集关于竞争对手的产品、过程以及业务业绩方面的具体信息, 用与企业自身的情况进行比较。

【该题针对“[新]评价核心竞争力”知识点进行考核】

【答疑编号 10153044】

4、

【正确答案】: D

【答案解析】: 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”所进行的分析是“过程或活动基准”。

【提示】注意比较竞争性基准和过程或活动基准。竞争性基准是直接以竞争对手为基准进行比较。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。

【该题针对“[新]评价核心竞争力”知识点进行考核】

【答疑编号 10153060】

5、

【正确答案】: D

【答案解析】: 正保公司和酒店都属于服务行业, 但是不具有类似的核心经营, 这样的基准类型属于一般基准。

【该题针对“[新]评价核心竞争力”知识点进行考核】

【答疑编号 10153063】

6、

【正确答案】: D

【答案解析】: 技术资源具有先进性、独创性和独占性等特点, 使得企业可以据此建立自己的竞争优势。

【该题针对“[新]企业资源”知识点进行考核】

【答疑编号 10153086】

7、

【正确答案】: D

【答案解析】: 无形资源, 是指企业长期积累的、没有实物形态的、甚至无法用货币精确度量的资源, 通常包括品牌、商誉、技术、专利、商标、企业文化及组织经验等。

【该题针对“[新]企业资源”知识点进行考核】

【答疑编号 10153089】

8、

【正确答案】: A

【答案解析】: 按照竞争优势的资源基础理论, 企业的持续竞争优势主要是由资源禀赋决定的。

【该题针对“[新]企业核心竞争力”知识点进行考核】

【答疑编号 10153102】

9、

【正确答案】: D

【答案解析】: 选项 A 属于企业的优势, 选项 B 属于企业的劣势; 选项 C 属于企业的机会。

【该题针对“[新]SWOT 分析”知识点进行考核】

【答疑编号 10153107】

10、

【正确答案】: C

【答案解析】: 建立竞争优势的资源是指能帮助企业利用外部环境中的机会、降低潜在威胁并建立竞争优势的资源。例如两家提供类似食物的饭店, 地理位置就会成为决定竞争优势的重要资源。

【该题针对“[新]企业核心竞争力”知识点进行考核】

【答疑编号 10153150】

11、

【正确答案】: D

【答案解析】: 市场营销是指提供购买方购买产品的方式、引导买方进行购买的各种活动, 甲公司通过捆绑销售的营销方式来引导买方购买自己的产品, 所以属于市场营销。

【该题针对“[新]价值链分析”知识点进行考核】

【答疑编号 10153177】

12、

【正确答案】: C

【答案解析】: 该银行的这种活动属于技术开发。

【该题针对“[新]价值链分析”知识点进行考核】

【答疑编号 10153180】

13、

【正确答案】: B

【答案解析】: 关系性资源属于无形资源, 也是企业容易忽视的资源。

【该题针对“[新]资源分析”知识点进行考核】

【答疑编号 10153136】

14、

【正确答案】：A

【答案解析】：对于管理人员来说，最便捷的融资方式是用企业的利润进行再投资，即内部融资。

【该题针对“[新]资源分析”知识点进行考核】

【答疑编号 10153140】

二、多项选择题

1、

【正确答案】：AB

【答案解析】：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、采购、人力资源管理、技术开发。法律服务属于企业基础设施建设。

【该题针对“[新]价值链分析”知识点进行考核】

【答疑编号 10153181】

2、

【正确答案】：ABD

【答案解析】：价值链五种基本活动包括进货后勤、生产经营、发货后勤、市场营销和服务。辅助活动包括企业的基础设施建设、采购、人力资源管理和技术开发。

【该题针对“[新]价值链分析”知识点进行考核】

【答疑编号 10153157】

3、

【正确答案】：BC

【答案解析】：进行核心竞争力的辨别，包括功能分析和资源分析、过程系统分析。该材料中，对地理位置进行了分析，这属于资源分析，并且对原材料进行了分析，发现自制调料深受大众的喜爱，这属于功能分析，本题中，并没有涉及到过程系统分析。所以正确答案为B、C。

【该题针对“[新]核心竞争力的辨别”知识点进行考核】

【答疑编号 10153065】

4、

【正确答案】：BC

【答案解析】：组织管理能力主要可以从以下一些方面进行衡量：(1)职能管理体系的任务分工；(2)岗位责任；(3)集权和分权的情况；(4)组织结构(直线职能、事业部等)；(5)管理层次和管理范围的匹配。选项A属于营销能力分析。选项D属于生产能力分析。

【该题针对“[新]企业能力”知识点进行考核】

【答疑编号 10153073】

5、

【正确答案】: ABD

【答案解析】: 有形资源一般都反映在企业的资产负债表中, 而资产负债表中的无形资产并不能代表企业的全部无形资产, 因此选项 A 描述错误。有形资源一般都反映在资产负债表中, 但资产负债表所记录的账面价值并不能完全代表有形资源的战略价值, 因此选项 B 描述错误。设备、原材料属于企业的有形资源, 因此选项 D 描述错误。

【该题针对“[新]企业资源”知识点进行考核】

【答疑编号 10153082】

6、

【正确答案】: AB

【答案解析】: 能够建立企业核心竞争力的资源主要包括以下五种: (1) 建立竞争优势的资源。指能帮助企业利用外部环境中的机会、降低潜在威胁并建立竞争优势的资源。(2) 稀缺资源。企业占有的资源越稀缺, 越能满足顾客的独特需求, 从而越有可能变成企业的核心竞争力。(3) 不可被模仿的资源。不可被模仿的资源主要包括独特的实物资源(如旅游景点、矿山等)、企业文化、商标、专利、公众的品牌忠诚度等。(4) 不可替代的资源。(5) 持久的资源。

【该题针对“[新]企业核心竞争力”知识点进行考核】

【答疑编号 10153083】

7、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 评价核心竞争力的方法包括: (1) 企业的自我评价; (2) 行业内部比较; (3) 基准分析; (4) 成本驱动力和作业成本法; (5) 竞争对手的信息。

【该题针对“[新]评价核心竞争力”知识点进行考核】

【答疑编号 10153059】

8、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 差异化的来源包括提高产品(或服务)的性能、质量、可靠性、信誉以及便利性。

以下是实现差异化的主要途径: (1) 产品质量; (2) 品牌意识; (3) 客户导向; (4) 客户群组; (5) 产品特色; (6) 服务水平; (7) 技术优势; (8) 分销渠道; (9) 产品线广度。

【该题针对“[新]超越竞争对手”知识点进行考核】

【答疑编号 10153035】

9、

【正确答案】: BD

【答案解析】： 本题考核基准对象的范畴。基准对象的不同决定了不同的基准类型，基准类型主要包括：（1）内部基准；（2）竞争性基准；（3）过程或活动基准；（4）一般基准；（5）顾客基准。

【该题针对“[新]评价核心竞争力”知识点进行考核】

【答疑编号 10153042】

10、

【正确答案】： AC

【答案解析】： 企业的资源主要可以分为三种：有形资源、无形资源和组织资源。有形资源包括物质资源和财务资源。

【该题针对“[新]企业资源”知识点进行考核】

【答疑编号 10153009】

11、

【正确答案】： ACD

【答案解析】： 若企业的能力能同时满足以下三个关键测试则可称之为核心竞争力：（1）它对顾客是否有价值；（2）它与企业的竞争对手相比是否有优势；（3）它是否很难被模仿或复制。

【该题针对“[新]企业核心竞争力”知识点进行考核】

【答疑编号 10153026】

12、

【正确答案】： AB

【答案解析】：

营 销 能 力	产 品 竞 争 能 力	产品竞争能力主要可以从产品市场地位、收益性、成长性等方面分析。 ①产品的市场地位：市场占有率、市场覆盖率等指标衡量。 ②产品的收益性：利润空间和量本利进行分析。 ③产品的成长性：销售增长率、市场扩大率等指标进行比较分析。
	销 售 活 动 能 力	销售活动能力是对企业销售组织、销售绩效、销售渠道、销售计划等方面的综合考察。 ①销售组织分析主要包括对销售机构、销售人员和销售管理等基础数据的评估。 ②销售绩效分析是以销售计划完成率和销售活动效率为主要内容。 ③销售渠道分析则主要分析以下内容：销售渠道结构（如直接销售和间接销售的比例）、中间商评价和销售渠道管理。
	市 场 决	市场决策能力是以产品竞争能力、销售活动能力的分析

	策能力	结果为依据的，领导者对企业市场进行决策的能力。
--	-----	-------------------------

【该题针对“[新]企业能力”知识点进行考核】

【答疑编号 10153028】

13、

【正确答案】: BC

【答案解析】: 资源审计可以从以下五个方面来分析，分别是实物资源、无形资产、人力资源、技术资源以及财务资源。其中实物资源包括企业已经拥有的资源以及企业容易获取的资源。

【该题针对“[新]资源分析”知识点进行考核】

【答疑编号 10153138】

14、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 企业需要通过融资来扩大规模。一般来说，有四种不同的融资方式：内部融资、债务融资、股权融资和资产销售融资。

【该题针对“[新]资源分析”知识点进行考核】

【答疑编号 10153137】

三、简答题

1、

【正确答案】: S：公司拥有坚实的竞争实力和根基；高增长速度；制药公司设备先进。
W：市场份额仍需提高；制药公司缺乏新、特药品种；融资难；人员缺乏管理能力和相应的素质。
O：轻工方面市场需求增长很快，产品严重供不应求；公司有非常具有市场前景的项目。
T：国家出台了药品行业的政策法规，遏制药品的高价出售；轻工方面，进入壁垒低，生产厂商众多，竞争激烈。

【答案解析】:

【该题针对“[新]SWOT 分析”知识点进行考核】

【答疑编号 10153126】

四、综合题

1、

【正确答案】:

整装设备的接收和仓储质检	产品的重新贴牌 产品的重新包装	接待客户自行取货 技师送货上门安装	当地媒体广告 网络咨询答复	现成技术支持 取回技术支持
进货后勤	生产经营	发货后勤	市场营销	服务

进货后勤：

进货后勤要求提供出色的质量保证。这对于整装设备尤为重要，这是因为客户对设备的

可靠性有很高的期望。高质量既可以使客户感到满意，也可以减少公司为此产生的相关服务成本。

生产经营：

该基础活动在 DRB 价值链中占的比重比较小，几乎给客户提供了什么价值。而且该生产经营还是在劳动力成本较高的国家来完成。DRB 可能对现有的安排进行重新审视。

发货后勤：

客户反馈表明该项基础活动有很大的价值。如果客户有要求，产品可从仓库提货，送客户并负责安装。公司的许多大的竞争者未能提供此项服务。但当 DRB 开始向区外增加销售的时候，此项价值不大可能会保留下来。

市场营销：

市场营销目前做得还很不够。如果公司想实现所期望的销售增长，那么该方面活动就必须得到加强。公司官方网站的限制对消费者来说毫无价值。

服务：

从客户的反馈来看，此项基础活动极具价值。公司的大多数竞争者未提供同样水平的服务。大多数竞争者通过设在海外的呼叫中心和退货政策来解决问题，但这都太耗时。但当 DRB 开始向区外增加销售的时候，此项价值不大可能会保留下来。

【答案解析】：

【该题针对“[新]价值链分析”知识点进行考核】

【答疑编号 10153176】

第四章 战略选择

一、单项选择题

1、甲公司根据市场状况，决定实施成本领先战略，为了保证该战略实施成功，该公司应具备的资源和技能不涉及（ ）。

- A.简单的产品设计
- B.专注于生产力的提高
- C.获得销售商的有力支持
- D.充分利用学习曲线效应

2、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

3、A 企业是国内最大的粮食贸易商、最大的食用油生产商和最大的面粉生产企业。该企业在明确未来的发展蓝图时，明确提出要成为“全产业链粮油食品企业”，涵盖上游的粮油和下游的食品，包括种植、采购、贸易和物流、食品原料和饲料生产、养殖与肉类加工、食品制造与营销等多个环节。该企业采取的策略属于（ ）。

- A.成本领先战略
- B.差异化战略
- C.横向一体化战略
- D.纵向一体化战略

4、某公司董事会在进行战略决策时主要的出发点就是看战略方案能否被股东接受。衡量战略的可接受性的主要方法是对特定战略可能产生的投资回报进行评估。下列选项中，用于衡

量战略可接受性，最广泛使用的投资评估方法是（ ）。

- A.未来现金流折现分析法
- B.盈亏平衡分析法
- C.情景分析法
- D.投资回收期法

5、北京一家玩具制造商于8月10日有一笔到期的应付账款，原材料供应商7月底已经提前通知，希望这家玩具制造商按时付款，但是该制造商发现企业缺乏偿付能力，那么这个时候该制造商面临的风险是（ ）。

- A.货币风险
- B.经济风险
- C.关系风险
- D.经营风险

6、中元公司是一家生产家用电器的企业，决定采取并购战略扩大企业经营规模。但是目前经济不景气，公司董事会希望能实现投资多元化，减少行业不景气可能造成的经营风险，则该公司应该采用（ ）。

- A.横向并购
- B.纵向并购
- C.混合并购
- D.ABC 均可

7、评估战略的成功标准不包括（ ）。

- A.可行性标准
- B.可接受标准
- C.适宜性标准
- D.可理解性标准

8、采用差异化战略和集中化战略共同的风险是（ ）。

- A.竞争者可能模仿
- B.目标市场由于技术创新、替代品出现等原因导致需求下降
- C.与竞争对手的成本差距过大
- D.新进入者重新瓜分市场

9、以下不属于现有特许经营体系类型的是（ ）。

- A.批发商和零售店相结合
- B.服务业与零售店相结合
- C.制造业与服务业相结合
- D.制造业与零售业相结合

10、在下列各项差距分析中，属于企业外部环境和经营战略差距内容的是（ ）。

- A.企业（总体）战略与企业的能力差距分析
- B.企业业绩与经营战略差距
- C.行业竞争对手与经营战略差距
- D.主要利益相关者与经营战略差距

11、企业采取缩小产销规模、削减成本费用、重组等方式来扭转销售和盈利下降趋势的战略属于（ ）。

- A.暂停战略
- B.扭转战略
- C.剥离战略
- D.清算战略

12、甲企业是一家生产婴幼儿用品的企业，随着人口出生率的下降，婴幼儿市场出现了萎缩的趋势。该企业决定将原有婴幼儿洗护用品直接推向成人市场，广告宣传注重“儿童使用的洗护用品对皮肤的刺激性最小，成人使用更没有问题”的主题。这种战略在企业成长矩阵中称为（ ）。

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

13、下列选项中，不属于企业总体战略的决策是（ ）。

- A.某糕点企业收购一家面粉企业
- B.某家电企业在原有电冰箱业务的基础上生产空调
- C.某企业将旗下三个品牌出售
- D.某汽车企业加大技术研发，以安全技术区别于竞争对手

二、多项选择题

1、甲公司是一家多元化的集团企业，旗下包括钢铁、电子信息和金融业务。最近国家出台了对钢铁产业进行限制发展的决策，不再批准新的钢铁项目。对于甲公司而言，要想继续扩大钢铁业务的规模，则下列选项中适合该企业的具体途径包括（ ）。

- A.购买
- B.合并
- C.内生增长
- D.特许经营

2、下列战略中有利于降低企业实施新战略的经营风险，减少资源重新配置的成本的战略不包括（ ）。

- A.产品开发战略
- B.多元化战略
- C.维持利润战略
- D.无变战略

3、以下属于差距分析内容的有（ ）。

- A.外部环境和经营战略差距
- B.企业业绩和经营战略差距
- C.企业层面的差距分析
- D.职能战略和经营战略差距

4、企业采取内生增长的动因包括（ ）。

- A.不存在合适的收购对象
- B.可能需要的代价较低，风险也较低
- C.可能会对进入新市场产生非常高的壁垒
- D.可能会激化某一市场内的竞争

5、海尔集团在冰箱领域巩固市场之后，开始实行“从白色家电进入黑色家电领域”的发展战略，经过几年的发展，如今的海尔已经从家电业进入 IT 业，房地产业等领域，海尔的发展战略经历了的阶段包括（ ）。

- A.横向一体化
- B.相关多元化
- C.非相关多元化
- D.纵向一体化

6、以下选项中，属于合营企业优点的有（ ）。

- A.难以跨地理领域或法规领域实施合同权利
- B.可减少政府干预的风险
- C.有本地企业可提供当地知识
- D.缺少管理权益

7、甲公司是一家家电生产企业，正在考虑进军汽车制造业。该公司管理层希望在投资前了解能否成功实施该项战略。在整个分析中，甲公司管理层可用的分析工具有（ ）。

- A.资金流量分析
- B.盈亏平衡分析
- C.资源配置分析
- D.情景分析法

8、产品开发战略的适用情况有（ ）。

- A.企业所在产业正处于高速增长阶段；
- B.企业在现有经营领域十分成功；
- C.企业具有较强的研究和开发能力；
- D.企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源；

9、按照并购时收购资金来源渠道不同，可以将并购分为（ ）。

- A.杠杆收购
- B.产业资本并购
- C.金融资本并购
- D.非杠杆收购

10、有些企业尽管进行了大量的分析，但并未做出选择某个战略的决策。能克服该问题的方法包括（ ）。

- A.战略规划和正式评估
- B.学习与经验
- C.全部的利益相关者
- D.主要的利益相关者

11、下列情况，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

12、实施差异化战略应具备的资源和技能包括（ ）。

- A.强大的研发能力
- B.在可行的情况下采用廉价的劳动力
- C.能够获得销售商的有力支持
- D.很强的市场营销能力

三、简答题

1、ABC 是一家以生产干巾和纸巾而发展起来的企业，经过 20 多年的发展，该企业已经在家庭生活用纸方面（包括纸尿裤），成为国内该行业的老大，年销售额达百亿人民币。虽然该行业是高度竞争的行业，但该企业凭借着“传统渠道”优势——即在终端销售点（如小卖部），全国有 35 万家，庞大的销售队伍，达 1 万人，加上产品质量比竞争对手好，所以该企业每年增长率达 30% 以上，远远高于其他竞争对手。这家企业拥有一个比较好的管理队伍。由于家庭生活用纸属于快速消费品，该企业拥有宽裕的现金流，净现金流达几十亿元。

该企业最近，改变以前单一经营领域的理念，通过资本市场运作，控股一家食品企业，该企业以生产果冻、薯片等这类小食品为主。在购买的当天，该公司的股票立即下跌了 12%，振荡幅度超过 20%，投资者多数不看好。认为“生产一家纸巾的企业，怎么能管理好生产食品的企业。技术完全不相干。”“会给消费者认为，一边从口入，一边从屁股出。”等议论。

但该企业老总非常有信心，因为企业拥有各种优势可支持食品行业的发展，且食品的品牌与原有品牌一样，还是原来公司生产，原品牌。果然第二年，该食品企业销售额在第二年就涨了 50%。所以老总说，食品是该企业未来的增长点。

同时该企业也购买了一家化妆品生产企业，主要生产洗发水、液发水、沐浴露及女士化妆品，结果几年来以来，该化妆品企业一直亏损。所以该企业另外建立了一套班子来进行管理，以解决问题。

通过以上案例，请回答以下问题：

- （1）企业多元化战略类型有几种？
- （2）上述企业的多元化属于哪一种战略类型？
- （3）简述企业多元化的原因？

答案部分

一、单项选择题

1、

【正确答案】： C

【答案解析】：实现成本领先战略的资源和技能包括：（1）建立生产设备来实现规模经济；（2）采用简单的产品设计，通过减少产品的功能但同时又能充分满足消费者需要来降低成本；（3）采用最新的技术来降低成本和（或）改进生产力，或在可行的情况下采用廉价的劳动力；（4）专注于生产力的提高。例如，通过改变生产流程来节省成本（如将生产阶段

改成自动化)；(5)在高科技行业和在产品设计和生产方式方面依赖于劳动技能的行业中，充分利用学习曲线效应。企业通过比其他竞争对手生产更多的产品，从学习曲线中获得更多的好处，并达到较低的平均成本；(6)将制造成本降到最低。例如，企业办公区域或厂房能提供大量的成本优势，如经营地点的适当定位能为产品分销提供便利；(7)获得更优惠的供应价格。

【该题针对“[新]业务单位战略的选择”知识点进行考核】

【答疑编号 10153590】

2、

【正确答案】： C

【答案解析】： 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。

【该题针对“[新]稳定型战略”知识点进行考核】

【答疑编号 10153609】

3、

【正确答案】： D

【答案解析】： 企业沿其经营链条的纵向或横向扩大业务的深度和广度，扩大经营规模，实现企业成长属于一体化战略。该企业采取的战略是涵盖上下游多个环节，因此属于纵向一体化战略。

【该题针对“[新]一体化战略”知识点进行考核】

【答疑编号 10153645】

4、

【正确答案】： A

【答案解析】： 衡量战略的可接受性的主要方法是对特定战略可能产生的投资回报进行评估，对影响投资决策的战略性问题进行量化并不容易或者甚至不可能。通常需要使用以下四种财务技术方法：

(1)投入资本回报率法。投入资本回报率等于获取利润的数量除以新战略需要投入的资本。

(2)现金净流量法。现金净流量是折旧前的利润减去在项目营运资本上的周期性投资。

(3)投资回收期法。当项目中有大量专门的资本投资时，通常使用投资回收期。

(4)未来现金流折现分析法(DCF)。折现现金流是在重新评估了现金流量的每个单独因素之后，根据未来战略中的预计现金流量和组织的资本成本计算出其资本的净现值。折现现金流量分析法是最广泛使用的投资评估方法，而且实质上是投资回报评估的一种延伸。选项 B 盈亏平衡分析用于分析战略方案的可行性。选项 C 用于战略的筛选。

【该题针对“[新]战略的可接受性分析”知识点进行考核】

【答疑编号 10153671】

5、

【正确答案】： C

【答案解析】： 关系风险，包括各种因素，例如：(1)延误存货供应是否会导致在合同关系

上的损失；（2）外包被公认为是一种保持企业发展的方法，但是要保持长期的合作关系可能会产生问题；（3）在争端上风险及索赔力度可能会升级；（4）企业缺乏偿付能力。

【该题针对“**[新]**风险评估及管理的概念”知识点进行考核】

【答疑编号 10153680】

6、

【正确答案】： C

【答案解析】： 本题考核并购的相关知识。混合并购能够实现投资多元化，减少行业不景气可能造成的经营风险。因此选项 C 正确。

【该题针对“**[新]**并购战略”知识点进行考核】

【答疑编号 10153685】

7、

【正确答案】： D

【答案解析】： 面对几个战略，管理者必须作出最佳选择。不同的决策者对最佳战略的定义各有不同。可以基于以下几点去理解评判战略的成功标准：可行性标准、可接受标准、适宜性标准。

【该题针对“**[新]**战略的适宜性分析”知识点进行考核】

【答疑编号 10153622】

8、

【正确答案】： A

【答案解析】： 采用差异化战略的风险包括：（1）竞争者可能模仿，使得差异消失；（2）产品或服务差异对消费者来说失去了重要意义；（3）与竞争对手的成本差距过大；（4）采用差异化集中战略者能够在细分市场实现更大的差异化。采用集中化战略的风险包括：（1）竞争者可能模仿；（2）目标市场由于技术创新、替代品出现等原因导致需求下降；（3）由于目标细分市场与其他细分市场的差异过小，大量竞争者涌入细分市场；（4）新进入者重新瓜分市场。

【该题针对“**[新]**业务单位战略的选择”知识点进行考核】

【答疑编号 10153707】

9、

【正确答案】： C

【答案解析】： 现有的特许经营体系有 4 种类型：（1）制造企业与零售业相结合；（2）制造企业与批发商相结合；（3）服务企业与零售店相结合；（4）批发商和零售店相结合。

【该题针对“**[新]**联合发展和战略联盟”知识点进行考核】

【答疑编号 10153778】

10、

【正确答案】： C

【答案解析】：A 选项属于企业层面差距分析的内容，B、D 选项属于企业内部环境和经营战略差距的内容。

【该题针对“[新]差距分析”知识点进行考核】

【答疑编号 10153803】

11、

【正确答案】：B

【答案解析】：扭转战略是指企业采取缩小产销规模、削减成本费用、重组等方式来扭转销售和盈利下降趋势的战略。

【该题针对“[新]收缩型战略”知识点进行考核】

【答疑编号 10153829】

12、

【正确答案】：B

【答案解析】：在企业成长矩阵中，现有产品和新的产品、现有的市场和新的市场有四种组合，其中，现有产品与新的市场构成的战略称为市场开发战略。甲企业原有的婴幼儿洗护用品没有经过改变，但市场由婴幼儿市场转向了成人这个新市场，正好符合这个战略的定义，因此正确答案为 B。

【该题针对“[新]密集型成长战略”知识点进行考核】

【答疑编号 10153833】

13、

【正确答案】：D

【答案解析】：选项 A 属于纵向一体化；选项 B 属于相关多元化；选项 C 属于剥离战略；选项 D 属于差异化战略。因此正确答案为 D。

【该题针对“[新]总体战略的选择”知识点进行考核】

【答疑编号 10153835】

二、多项选择题

1、

【正确答案】：AB

【答案解析】：根据案例材料可知，适合该企业进一步扩大规模的方式是横向一体化，其具体途径包括三个：购买、合并和联合。

【该题针对“[新]一体化战略”知识点进行考核】

【答疑编号 10153843】

2、

【正确答案】：AB

【答案解析】：稳定型战略有利于降低企业实施新战略的经营风险，减少资源重新配置的成本。稳定型战略主要包括三种：暂停战略、无变战略和维持利润战略。

【该题针对“[新]稳定型战略”知识点进行考核】

【答疑编号 10153831】

3、

【正确答案】：ABC

【答案解析】：差距分析的内容包括：外部环境与经营战略差距、内部环境与经营战略差距和企业层面的差距分析，B 选项属于内部环境与经营战略差距，只有 D 选项是错误的。

【该题针对“[新]差距分析”知识点进行考核】

【答疑编号 10153804】

4、

【正确答案】：AB

【答案解析】：企业采取内生增长有以下动因：（1）开发新产品的过程使企业能最深刻地了解市场及产品；（2）不存在合适的收购对象；（3）保持同样的管理风格和企业文化，从而减轻混乱程度；（4）为管理者提供职业发展机会，避免停滞不前；（5）可能需要的代价较低，因为获得资产时无需为商誉支付额外的金额；（6）收购中通常会产生隐藏的或无法预测的损失，而内生增长不太可能产生这种情况；（7）这可能是唯一合理的、实现真正技术创新的方法；（8）可以有计划地进行，很容易从企业资源获得财务支持，并且成本可以按时间分摊；（9）风险较低。

【该题针对“[新]内部发展”知识点进行考核】

【答疑编号 10153794】

5、

【正确答案】：BC

【答案解析】：本题考核多元化的相关知识。从白色家电进入黑色家电领域是相关多元化，进入 IT 业、房地产业属于非相关多元化战略。

【该题针对“[新]多元化成长战略”知识点进行考核】

【答疑编号 10153771】

6、

【正确答案】：BC

【答案解析】：合营企业具有以下优点：（1）允许企业覆盖大量的国家或地区；（2）可减少政府干预的风险；（3）可对经营进行更紧密的控制；（4）合营企业中有本地企业可提供当地知识；（5）它也可以作为一项学习活动；（6）为成本高的技术研究项目提供资金；（7）经常可用于购买或建立全资的国外制造企业；（8）可从另一家企业那里获得在一家企业中无法获得的核心竞争力。

【该题针对“[新]联合发展和战略联盟”知识点进行考核】

【答疑编号 10153776】

7、

【正确答案】：ABC

【答案解析】：甲公司管理层希望在投资前了解能否成功实施进军汽车制造业的战略，属于战略可行性的评估。评估战略可行性有三种方法：资金流量分析、盈亏平衡分析和资源配置分析。选项 D.属于评估战略适宜性后进行战略筛选的方法（情景分析法、评级和评分法、决策树法）

【该题针对“[新]战略的可行性分析”知识点进行考核】

【答疑编号 10153626】

8、

【正确答案】：AC

【答案解析】：产品开发战略的适用情况有：（1）企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度；（2）企业所在产业属于适宜创新的高速发展的高新技术产业；（3）企业所在产业正处于高速增长阶段；（4）企业具有较强的研究和开发能力；（5）主要竞争对手以类似价格提供更高质量的产品。选项 B、D 属于市场开发战略的适用情况。

【该题针对“[新]密集型成长战略”知识点进行考核】

【答疑编号 10153631】

9、

【正确答案】：AD

【答案解析】：按照并购时收购资金来源渠道不同，可以将并购分为杠杆收购和非杠杆收购。选项 B、C 属于按并购方的不同身份进行的分类。

【该题针对“[新]并购战略”知识点进行考核】

【答疑编号 10153699】

10、

【正确答案】：ABD

【答案解析】：有些企业尽管进行了大量的分析，但并未做出选择某个战略的决策。有几种方法可以克服这个问题，如：战略规划和正式评估、作出决策、学习与经验、主要的利益相关者。

【该题针对“[新]企业与企业的战略开发”知识点进行考核】

【答疑编号 10153615】

11、

【正确答案】：ACD

【答案解析】：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。

【该题针对“[新]收缩型战略”知识点进行考核】

12、

【正确答案】：ACD

【答案解析】：本题考核差异化战略的相关内容。实施差异化战略应具备的资源 and 技能包括：

(1) 强大的研发能力；(2) 较强的产品设计能力；(3) 富有创造性；(4) 很强的市场营销能力；(5) 企业在质量和技术领先方面享有声誉；(6) 能够获得销售商的有力支持。

【该题针对“[新]业务单位战略的选择”知识点进行考核】

【答疑编号 10153713】

三、简答题

1、

【正确答案】：(1) 多元化有两种：相关多元化和非相关多元化。相关多元化也称同心多元化，是指企业以现有业务为基础进入相关产业的战略。非相关多元化也称离心多元化，是指企业进入与当前产业不相关的产业的战略。

(2) 该企业采用的是非相关多元化，该企业原有的业务是生产干巾和纸巾，而现在投资于食品、化妆品行业，它们都与干巾和纸巾不相关，所以属于非相关多元化。

(3) 多元化已经成为日益常见的经营战略，采用多元化战略有下列三大原因：

①在现有产品或市场中持续经营并不能达到目标。这一点可通过差距分析来予以证明。当前行业令人不满，原因可能是产品衰退而导致回报率低，或同一领域中的技术创新机会很少，或行业缺少灵活性。

②企业以前由于在现有产品或市场中成功经营而保留下来的资金超过了其在现有产品或市场中的财务扩张所需要的资金。企业是喜欢将多余的资金投入业务以外的领域还是寻找多元化机会，取决于可取得的相对回报率和管理层的偏好（管理层必须在使通过保持储备金的流动性而产生的内部灵活性与多元化产生的外部灵活性之间达成平衡）。

③与在现有产品或市场中的扩张相比，多元化战略意味着更高的利润。

【答案解析】：

【该题针对“[新]多元化成长战略”知识点进行考核】

【答疑编号 10153767】

第五章 战略实施

一、单项选择题

1、下列关于战略实施中的领导层的说法不正确的是（ ）。

- A.领导有两个阶段的转换，分别是领导确定需要改变、领导必须提供对未来的展望
- B.董事会处于人力资源架构的顶端
- C.领导者在企业中所扮演的角色之一是激发奉献精神
- D.战略性领导的关键任务是知人善任

2、下列关于企业组织结构影响因素的表述不正确的是（ ）。

- A.如果一个企业需要及时对其经营所在地的市场变化做出灵活反应，企业就可能会采用分权式结构来实现更大的灵活性
- B.稳定的环境允许企业采用较为严格的、常规的组织结构；而不断变化和不确定性的环境就要求企业采用更为灵活的、可调整的组织结构
- C.技能熟练的、独立的专业人员通常要求采用分权式的组织结构并要求取得自主权

D.企业的规模与组织结构无关

3、构成企业关键变量，需要对其加以有效的管理和设计，才能促进和优化企业战略的实施以及战略目标的实现的是（ ）。

- A.组织结构
- B.组织设计
- C.企业设计
- D.企业构型

4、甲企业是一家国际化的企业，为了更好地处理各国业务，决定将企业的活动和人员按照北美区域、东南欧区域以及中东区域进行划分。每个区域负责该地区的所有活动、所有产品以及所有客户。根据以上信息，判断该企业采用的组织结构类型是（ ）。

- A.区域事业部制结构
- B.职能制组织结构
- C.矩阵制组织结构
- D.产品/品牌事业部制结构

5、按照明茨伯格关于结构构型五种要素的解释，下列企业员工中，属于企业结构构型中技术结构的是（ ）。

- A.工人
- B.会计人员
- C.秘书
- D.中层管理者

6、甲企业是一家纸张制造商，通过流水线式的生产和管理，提升效率并为其在竞争中带来成本优势。根据以上信息，可以判断甲企业属于（ ）。

- A.简单型结构
- B.机械型结构
- C.灵活型结构
- D.使命型结构

7、从安索夫矩阵的角度来看，研究与开发的意义表现在（ ）。

- A.流程创新使企业能够采用差异化战略或成本领先战略
- B.通过提供低成本的产品或改良的差异化产品可以强化价值链
- C.产品研发会加速现有产品的衰退，因而需要研发来为企业提供替代产品
- D.可以通过产品求精来实现市场渗透战略和市场开发战略。产品开发和产品多元化需要更显著的产品创新

8、下列各项产能计划类型中，既能降低浪费，也可能导致潜在客户流失的是（ ）。

- A.人员推销
- B.领先策略
- C.滞后策略
- D.匹配策略

9、采购是指企业取得所用的材料资源和业务服务的过程，采购的任务不包括（ ）。

- A.识别潜在供应商
- B.招标
- C.对价格及支付事项进行谈判
- D.识别潜在的购买商

10、甲企业是一家服务型企业，致力于为客户提供高品质的服务。为此需要员工能够及时处理现场问题。根据以上信息可以判断该企业应该选择（ ）。

- A.分权型结构
- B.集权型结构
- C.有机式系统
- D.机械式系统

11、在有机式系统中，企业设计的原则是（ ）。

- A.集权管理
- B.层次控制
- C.自动调节
- D.分权管理

12、甲企业集团设有一个信息中心，负责全集团所有信息化建设工作。集团对该中心进行考核时主要考核其费用控制情况，由此可以看出该信息中心属于（ ）。

- A.成本中心
- B.利润中心
- C.投资中心
- D.收入中心

13、领导者需要使其员工赞成战略实施并愿意为实现战略付出努力。以下选项中不属于企业应采取的措施是（ ）。

- A.企业在制定工作实施方面的决策时，允许员工参与其中
- B.利用严峻的就业形势使员工担心失业，频繁加班
- C.使工作变得有趣，使员工有满足感
- D.将员工个人的努力融入团队和工作小组中

14、市场调研是指系统性地搜集、记录和分析与产品和服务的营销问题有关的信息。下列关于市场调研的说法正确的是（ ）。

- A.案头调研是指直接从回答者那里搜集新的信息
- B.案头调研是指对现有的资料进行搜集和分析
- C.实地调研的成本往往高于案头调研
- D.仅当实地调研无法回答所有提出的问题时才进行案头调研

15、关于多国企业的组织结构的说法中，正确的是（ ）。

- A.国际子企业的全球协作能力比较高
- B.全球产品企业更利于推动进攻型或扩张型战略的应用
- C.缺少产品或技术的本地化是国际事业部的缺点
- D.多国企业的基本结构形态是保持全球协作

二、多项选择题

1、百花服装是一家生产设计服装的企业，该企业在战略实施中制定营销计划时，进行了市场细分，还结合自身的情况，主要研究了如下方面：细分市场的大小是否足以在财务上具有可行性和获利性，是否符合集团的目标和资源。可以看出，该企业主要考虑的因素包括（ ）。

- A.可衡量性
- B.适应性
- C.稳定性
- D.足量性

2、下列选项中，对矩阵制组织结构的描述正确的是（ ）。

- A.实现了各个部门之间的协作以及各项技能和专门技术的相互交融
- B.降低了企业总部的控制跨度（管理幅度）
- C.不会导致权力划分不清晰，也不会导致在职能工作和项目工作之间产生冲突
- D.存在双重管理的问题

3、管理层有责任保证所有的工作都一直按照标准完成，以满足企业的需求。这就需要管理层做到以下几点（ ）。

- A.建立产品或服务的质量标准
- B.必要的时候采取行动提高质量
- C.根据标准制定计划
- D.建立产品或服务的价格标准

4、集权型组织结构拥有多级管理层（管理层次较多），并将决策权分配给顶部管理层；其管理幅度比较窄，从而呈现出层级式结构。以下属于集权型组织结构优点的有（ ）。

- A.危急情况下能进行快速决策
- B.有助于实现规模经济
- C.对级别较低的管理者而言，其职业发展有限
- D.由于决策时需要通过集权职能的所有层级向上汇报，因此决策时间过长

5、以下选项中，属于将产品定位用作战略实施工具的经验法则的有（ ）。

- A.最佳的战略机会可能就是尚未开发的细分市场
- B.不要定位在若干细分市场之间
- C.不要对两个细分市场采用同一战略
- D.不要将自己定位在定位图的中间区域

6、以下选项中属于企业激励员工方法的有（ ）。

- A.给予物质奖励
- B.制定企业内小组的发展目标
- C.担心失业
- D.制定自我实现目标

7、当企业确定应从哪个供应商进行采购时可以考虑的策略有（ ）。

- A.单一货源策略
- B.多货源策略

- C.由采购商负责交付一个完整的子部件
- D.由供应商负责交付一个完整的子部件

8、下列关于产能计划的说法中，正确的有（ ）。

- A.产能计划是指确定企业所需的生产能力以满足其产品不断变化的需求的过程
- B.对产能计划而言，“产能”是指企业在指定时间内能够完成的最大工作量
- C.产能计划的目标是使得企业产能与客户需求之间的差异最小化
- D.产能计划的类型包括领先策略和滞后策略、货源策略

9、战略实施至少存在三种主要的研发方法，下列方法中，属于战略实施的研发方法的有（ ）。

- A.成为向市场推出新技术产品的企业
- B.成为成功产品的创新模仿者
- C.通过大量生产与新引入的产品相类似、但价格相对低廉的产品来成为低成本生产者
- D.通过大量生产与成熟的产品相一致、且价格相对较高的产品来成为创新模仿者

10、明茨伯格在其结构构型理论中讨论了六种构型，以下哪些不属于这六种构型范围（ ）。

- A.简单型结构
- B.部门型结构
- C.区域型结构
- D.职能型结构

11、在对部门绩效考评中，剩余收益的运用不如已动用资本回报率广泛，其原因有（ ）。

- A.剩余收益不能对不同规模的部门进行简单比较
- B.剩余收益的计算需要估计一个必要报酬率，而这一报酬率会因部门而异
- C.它比简单的收益百分比复杂
- D.以年度利润数据为基础，未考虑部门的未来收益

12、下列关于领导层架构的说法正确的有（ ）。

- A.包括首席执行官在内的高级经理团队以及董事会负责制定业务战略
- B.部门流程小组的领导者应制定职能战略和职能预算
- C.董事会处于人力资源架构的顶端
- D.高级管理层应具有无私奉献的精神，集中精力实现股东的目标

13、下列关于组织结构和组织设计的说法，正确的有（ ）。

- A.组织设计包括构建模块和协调机制的配置，其中构建模块由企业的人员和信息系统构成
- B.组织结构中，事业部制组织结构是一个适用于单一业务的结构
- C.战略是组织结构最为基本的要素
- D.将支持性活动纳入组织设计的关键是建立报告和协调活动

14、职能制组织结构的优点包括（ ）。

- A.这种结构更具灵活性，因此更有助于企业实施产品差异化
- B.能够通过集中单一部门内所有某一类型的活动来实现规模经济
- C.组织结构可以通过将关键活动指定为职能部门而与战略相关联，从而会提升深入的职能技

能
D.工作效率较高

三、简答题

1、日本的化妆品，首推资生堂。近年来，它连续名列日本各化妆品公司榜首。资生堂之所以长盛不衰，与其独具特色的营销策略密不可分。

八十年代以前，资生堂实行的是一种不对顾客进行细分的大众营销策略，即希望自己的每种化妆品对所有的顾客都适用。八十年代中期，资生堂因此遭到重创，市场占有率下降。一九八七年，公司经过认真反省，决定由原来的无差异的大众营销转向个别营销，即对不同顾客采取不同的营销策略，资生堂提出的口号便是“体贴不同岁月的脸”，他们为不同年龄阶段的顾客提供不同品牌的化妆品。为十几岁少女提供的是 RECIENTE 系列，为二十岁左右的女性提供的是 ETTUSAIS，四、五十岁的中年妇女有“长生不老”的 ELIXIR，五十岁以上的妇女则可以用防止肌肤老化的资生堂返老还童 RIVITAL 系列。

要求：

(1)什么是市场细分，为什么说市场细分是战略实施中的一个重要变量？

(2)资生堂是如何进行市场细分的，在进行市场细分时，需要考虑哪些因素？

(3)目标市场选择战略分为哪几类，资生堂选择的是其中的哪一类，并说明该类选择战略的含义？

答案部分

一、单项选择题

1、

【正确答案】： A

【答案解析】：领导有三个阶段的转换，分别是领导确定需要改变、领导必须提供对未来的展望、实施。

【该题针对“[新]战略实施中的领导层”知识点进行考核】

【答疑编号 10156238】

2、

【正确答案】： D

【答案解析】：本题考核影响组织结构的因素。当企业达到一定规模时，从上到下的控制就会变得非常困难，因此就要求企业采用分权式的组织结构。所以，选项 D 的说法不正确。

【该题针对“[新]组织结构的主要影响因素”知识点进行考核】

【答疑编号 10156242】

3、

【正确答案】： A

【答案解析】：组织结构是一个关键变量，需要对其加以有效的管理和设计，这样才能促进和优化企业战略的实施以及战略目标的实现。

【该题针对“[新]组织结构与战略的关系”知识点进行考核】

【答疑编号 10156249】

4、

【正确答案】: A

【答案解析】: 正确答案为 A。如果企业在不同的地理区域开展业务时, 比较适合区域式结构, 这种结构是按照特定的地理区域来对企业的活动和人员进行分类。

【该题针对“[新]组织的类型”知识点进行考核】

【答疑编号 10156256】

5、

【正确答案】: B

【答案解析】: 明茨伯格结构构型分为五个部分, 分别是作业核心、顶点、技术结构、中间层、支持性人员。技术结构是指提供技术支持但不直接参与核心活动的员工。这一小组的成员对工作进行标准化, 但其成员并不实际监督具体生产。这些成员包括会计人员和计算机专家, 因此选项 B 正确。选项 A 工人属于作业核心, 选项 C 秘书属于支持性人员, 选项 D 中层管理者属于中间层。

【该题针对“[新]结构构型的五个元素”知识点进行考核】

【答疑编号 10156258】

6、

【正确答案】: B

【答案解析】: 机械型企业是一种以战略顶点的优势为基础的简单结构, 因此机械型企业依靠技术结构的权力。它更强调规章制度, 并由机械化的运营流程来管理企业内部的所有活动。这意味着机械型企业对变化做出快速反应是不可行的, 并且这种结构最适于简单、稳定的环境。

【该题针对“[新]组织构型”知识点进行考核】

【答疑编号 10156281】

7、

【正确答案】: D

【答案解析】: 从安索夫矩阵的角度来看, 研究与开发支持四个战略象限。可以通过产品求精来实现市场渗透战略和市场开发战略。产品开发和产品多元化需要更显著的产品创新。

【该题针对“[新]在战略实施中的研究与开发计划”知识点进行考核】

【答疑编号 10156292】

8、

【正确答案】: C

【答案解析】: 产能计划的类型包括领先策略、滞后策略和匹配策略。

领先策略是指根据对需求增长的预期增加产能。领先策略是一种进攻性策略, 其目标是将客户从企业的竞争者手中吸引过来。这种策略的潜在劣势在于其通常会产生过量存货; 过量的存货导致成本既高昂又浪费。

滞后策略是指仅当企业因需求增长而满负荷生产或超额生产后才增加产能。该策略是一种相对保守的策略, 它能降低浪费的风险但也可能导致潜在客户流失。

匹配策略是指少量地增加产能来应对市场需求的变化。这是一种比较稳健的策略。

【该题针对“[新]在战略实施中的生产或运营计划”知识点进行考核】

【答疑编号 10156328】

9、

【正确答案】: D

【答案解析】: 采购的任务在于: 识别潜在供应商; 对潜在供应商进行评价; 招标; 报价; 对价格及支付事项进行谈判; 下订单; 跟踪已下达的订单; 检查进货, 以及对供应商付款。

【该题针对“[新]在战略实施中的策略采购”知识点进行考核】

【答疑编号 10156337】

10、

【正确答案】: A

【答案解析】: 集权型结构拥有多级管理层, 并将决策权分配给顶部管理层。分权型结构包含更少的管理层, 并将决策权分配到较低的层级, 从而具有较宽的管理幅度并呈现出扁平型结构。选项 C 和 D 属于分析环境对企业设计影响时企业的两种形式。

【该题针对“[新]企业设计”知识点进行考核】

【答疑编号 10156377】

11、

【正确答案】: C

【答案解析】: 在机械式系统中, 企业设计的原则是层次控制; 而在有机式系统中, 企业设计的原则是自动调节。

【该题针对“[新]企业设计”知识点进行考核】

【答疑编号 10156380】

12、

【正确答案】: A

【答案解析】: 从财务控制的观点来看, 责任中心可以分为收入中心、成本中心、利润中心和投资中心。收入中心是指只对收入负责的责任中心, 比如销售部门。成本中心是指负责将费用控制在一定限度内的责任中心, 比如 IT 部门。利润中心是指既对费用负责又对收入和成本负责的责任中心, 但其不对资产负债表负责。投资中心是指企业内对资产负债表和利润负责的责任中心。

【该题针对“[新]部门的绩效测评”知识点进行考核】

【答疑编号 10156395】

13、

【正确答案】: B

【答案解析】: 领导者需要使其员工赞成这一战略并愿意为实现这一战略付出努力。这样,

企业在制定工作实施方面的决策时，允许员工参与其中；使工作变得有趣，使员工有满足感；将员工个人的努力融入团队和工作小组中，从而方便交流相互的观点并营造出相互支持的氛围；以及确保有意义的激励结果和事业结果与战略构想的成功实施和战略目标的实现相关联。

【该题针对“[新]战略中的人力资源配合”知识点进行考核】

【答疑编号 10156340】

14、

【正确答案】： C

【答案解析】： 案头调研是指对现有的或二手资料进行搜集和分析。案头调研可能利用到现有的企业报告与其他企业内外部信息。实地调研是指直接从回答者那里搜集新的信息。因此，实地调研的成本往往高于案头调研，因此仅当案头调研无法回答所有提出的问题时才进行实地调研。

【该题针对“[新]在战略实施中的营销计划”知识点进行考核】

【答疑编号 10156404】

15、

【正确答案】： C

【答案解析】： 多国企业的基本结构形态就是保持“本土”结构，并通过子企业管理者与母企业首席执行官之间的直接联系管理境外子企业，所以 D 选项不正确；全球产品企业更适合于推动防守型或合并型战略的采用，而不容易实现良好战略规划的预期利益，而且不利于推动进攻型或扩张型战略的应用，所以 B 不正确；国际子企业的本土独立性和反应能力高，但是全球协作能力低，所以 A 不正确。

【该题针对“[新]组织结构的类型”知识点进行考核】

【答疑编号 10156445】

二、多项选择题

1、

【正确答案】： BD

【答案解析】： 在细分市场时，考虑如下因素很重要：（1）可衡量性。是否有充分的已公布数据使集团能够精确地识别并选择应纳入细分市场的企业；（2）可进入性。销售力量或促销媒体是如何有效进入细分市场的；（3）适应性。细分市场是否符合集团的目标和资源；（4）稳定性。细分市场是否在一定时间内保持稳定，这样可在未来对其进行预测；（5）足量性。细分市场的大小是否足以在财务上具有可行性和获利性。

【该题针对“[新]在战略实施中的营销计划”知识点进行考核】

【答疑编号 10156425】

2、

【正确答案】： AD

【答案解析】： 选项 B 属于战略业务单位组织结构的特点。矩阵制组织结构可能导致权力划分不清晰（比如谁来负责预算），并在职能工作和项目工作之间产生冲突，因此选项 C 描述

不正确。

【该题针对“[新]组织的类型”知识点进行考核】

【答疑编号 10156438】

3、

【正确答案】：ABC

【答案解析】：管理层有责任保证所有的工作都一直按照标准完成，以满足企业的需求。这就需要管理层做到以下几点：（1）建立产品或服务的质量标准；（2）根据标准制定计划；（3）如果实际质量低于标准，应当追踪目标质量和采取控制行为——通过公布和讨论目标质量来获得并支持员工的承诺；（4）必要的时候采取行动提高质量。

【该题针对“[新]战略实施中的质量管理”知识点进行考核】

【答疑编号 10156347】

4、

【正确答案】：AB

【答案解析】：集权型组织结构的优点包括：（1）易于协调各职能间的决策；（2）对报告线的形式进行了规范；（3）能与企业的目标达成一致；（4）危急情况下能进行快速决策；（5）有助于实现规模经济；（6）这种结构比较适用于由外部机构(比如专业的非盈利性企业)实施密切监控的企业，因为所有的决策都能得以协调。缺点包括：（1）高级管理层可能不会重视个别部门的不同要求；（2）由于决策时需要通过集权职能的所有层级向上汇报，因此决策时间过长；（3）对级别较低的管理者而言，其职业发展有限。

【该题针对“[新]企业设计”知识点进行考核】

【答疑编号 10156370】

5、

【正确答案】：ABCD

【答案解析】：本题考核将产品定位用作战略实施工具的经验法则。将产品定位用作战略实施工具的经验法则如下：（1）最佳的战略机会可能就是尚未开发的细分市场。（2）不要定位在若干细分市场之间。一旦无法满足其中一个细分市场，定位在若干细分市场之间所取得优势就会被抵消殆尽。（3）不要对两个细分市场采用同一战略。通常情况下，适用于一个细分市场的战略并不能被直接应用于另一个细分市场。（4）不要将自己定位在定位图的中间区域。中间区域通常意味着战略定义不清晰、不具有明显的特征。

【该题针对“[新]在战略实施中的营销计划”知识点进行考核】

【答疑编号 10156403】

6、

【正确答案】：ABCD

【答案解析】：激励员工可以采用多种方法，比如，担心失业；给予物质激励；制定自我实现目标以及制定企业或企业内小组（如团队或质量圈）的发展目标。

【该题针对“[新]战略中的人力资源配合”知识点进行考核】

【答疑编号 10156339】

7、

【正确答案】： ABD

【答案解析】： 当企业确定应从哪个供应商进行采购时可以考虑以下几个策略：（1）单一货源策略；（2）多货源策略；（3）由供应商负责交付一个完整的子部件。

【该题针对“[新]在战略实施中的策略采购”知识点进行考核】

【答疑编号 10156330】

8、

【正确答案】： ABC

【答案解析】： 产能计划是指确定企业所需的生产能力以满足其产品不断变化的需求的过程。对产能计划而言，“产能”是指企业在指定时间内能够完成的最大工作量。企业产能与客户需求之间的差异导致效率低下，如资源未得到充分利用或者客户需求未得到完全满足。产能计划的目标就是使这种差异最小化。产能计划的类型包括领先策略、滞后策略和匹配策略。

【该题针对“[新]在战略实施中的生产或运营计划”知识点进行考核】

【答疑编号 10156304】

9、

【正确答案】： ABC

【答案解析】： 战略实施至少存在三种主要的研发方法。第一种战略是成为向市场推出新技术产品的企业；这是一个富有魅力的、令人兴奋的战略但同时也是一个危险的战略。第二种方法是成为成功产品的创新模仿者，从而使启动风险和成本最小化。这种方法必须有先驱企业开发第一代新产品并证明存在该产品的市场，然后由落后的企业开发类似的产品。这种战略要求企业拥有优秀的研发人员和优秀的营销部门。第三种战略是通过大量生产与新引入的产品相类似、但价格相对低廉的产品来成为低成本生产者。

【该题针对“[新]在战略实施中的研究与开发计划”知识点进行考核】

【答疑编号 10156288】

10、

【正确答案】： CD

【答案解析】： 明茨伯格讨论了六种构型，这六种构型广泛地涵盖了已讨论的组合以及组织所面临的环境、工作类型和任务复杂性等。他提出的六种组织构型为：简单型结构、机械型企业、专业型企业、部门型结构、灵活型企业、使命型企业。

【该题针对“[新]组织构型”知识点进行考核】

【答疑编号 10156261】

11、

【正确答案】： ABC

【答案解析】： 选项 D 为两个指标的共同缺陷。

【该题针对“[新]部门的绩效测评”知识点进行考核】

【答疑编号 10156225】

12、

【正确答案】：ABC

【答案解析】：理想状态下，高级管理层应具有无私奉献的精神，集中精力实现股东的目标。

【该题针对“[新]战略实施中的领导层”知识点进行考核】

【答疑编号 10156237】

13、

【正确答案】：CD

【答案解析】：组织设计包括构建模块和协调机制的配置，其中构建模块由组织结构与企业的人员、技术以及信息系统构成，所以 A 不正确；职能制组织结构是一个适用于单一业务的职能型结构，所以 B 不正确。

【该题针对“[新]组织结构与战略的关系”知识点进行考核】

【答疑编号 10156250】

14、

【正确答案】：BCD

【答案解析】：本题考核职能制组织结构的优点。职能制组织结构的优点如下：（1）能够通过集中单一部门内所有某一类型的活动来实现规模经济。比如，所有的销售和营销工作都通过销售和营销部门来执行；（2）组织结构可以通过将关键活动指定为职能部门而与战略相关联，从而会提升深入的职能技能；（3）由于任务为常规和重复性任务，因而工作效率得到提高；（4）董事会便于监控各个部门。

【该题针对“[新]组织的结构的类型”知识点进行考核】

【答疑编号 10156253】

三、简答题

1、

【正确答案】：(1)市场细分可被定义为：根据客户的需要和消费习惯，将市场划分为不同客户群的市场。市场细分是战略实施中的一个重要变量，这至少基于三个主要原因：①诸如市场开发、产品开发、市场渗透和差异化战略等战略都需要通过新的市场和产品来不断增加销量。②市场细分使企业能够利用有限的资源进行经营。③市场细分决策会直接影响营销组合变量：产品、价格、地点和促销。

(2)资生堂根据顾客的年龄、收入、购买心理对女性市场进行了细分，特别是考虑到公司产品的特殊性(化妆品)，因此以年龄这个因素作为市场细分的重点，也由此抓住了目标顾客的心。在细分市场时，应该考虑如下因素：①可衡量性；②可进入性；③适应性；④稳定性；⑤足量性。

(3)目标市场选择战略可分为：①市场集中化；②选择性专业化；③产品专业化；④市场专业化；⑤市场全面化。

资生堂选择的是产品专业化战略，含义为：企业专门生产一种特殊产品，并按照不同的细分

市场对其加以调整使其适应不同的细分市场。

【答案解析】:

【该题针对“[新]在战略实施中的营销计划”知识点进行考核】

【答疑编号 10156412】

第六章 战略控制

一、单项选择题

1、面对国家住房产业政策的调整，一些企业迅速从高档豪华房地产项目开发转向经济适用型住房的开发，这属于（ ）。

- A.提前性变革
- B.反应性变革
- C.危机性变革
- D.随机应变式的变革

2、正保公司是一家远程教育企业，为满足日益发展的业务需求，公司董事决定对员工进行长期的业务培训，积极组织团队建设活动，对工作进行重新设计，则这属于企业发展和变化的（ ）。

- A.个人层次
- B.组织结构和系统层次
- C.企业氛围层次
- D.人际交往方式层次

3、以下不属于统计分析结果形式的是（ ）。

- A.表格式
- B.图形式
- C.数字式
- D.文章式

4、下列关于战略控制和预算控制的说法不正确的是（ ）。

- A.战略控制的期间长于预算控制
- B.预算控制采用定量方法，战略控制既采用定量方法，也采用定性方法
- C.预算控制的重点是内部，战略控制的重点是外部
- D.预算控制通常在预算期之后纠正行为，战略控制是不断纠正行为

5、某指标高反映了市场对盈余的高速增长或低风险的信心，该指标是（ ）。

- A.现金流量比率
- B.速动比率
- C.市盈率
- D.股息率

6、股东观认为评价企业业绩的指标应该是（ ）。

- A.净资产回报率
- B.利润率
- C.销售净利率
- D.股东回报率

7、下列关于增量预算的叙述不正确的是()。

- A.资源的分配是基于未来的任务情况
- B.预算是稳定的，并且变化是循序渐进的
- C.容易实现协调预算
- D.它假设经营活动以及工作方式都以相同的方式继续下去

8、甲公司管理层发现企业所处环境发生了很大变化，为了更好的适应这种环境的变化，决定编制预算时重新判断所有的费用。根据以上信息可以判断该企业编制预算的方法属于()

- A.零基预算
- B.增量预算
- C.活动预算
- D.责任预算

9、在平衡计分卡业绩衡量方法下，下列各项中不属于滞后指标的是()。

- A.新客户开发率
- B.客户满意度
- C.盈利率
- D.客户关系

10、关于平衡计分卡，说法错误的是()。

- A.平衡包括外部业绩与内部业绩的平衡
- B.领先指标的设定取决于企业的战略和对目标市场的价值定位
- C.各指标要求能够准确量化
- D.包括财务、顾客、内部流程、创新与学习四个角度

11、在变革过程的诸阶段中，最困难的阶段是()。

- A.解体阶段
- B.变革阶段
- C.重新巩固阶段
- D.激烈变动阶段

12、关键性成功要素是指对于企业的成功至关重要的少数关键目标，下列不属于识别关键性成功要素的好处的是()。

- A.识别关键性成功要素的过程可以提醒管理层关注那些需要控制的事项，并显示出次要的事项
- B.能够转化为按照相同方式定期报告的关键性业绩指标
- C.能够保证管理层定期收到有关企业的关键信息，以指导信息系统的发展
- D.能够用于将组织的业绩进行外部对比或者与竞争对手比较

13、在处理变革的阻力时，管理层不应当考虑()。

- 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

二、多项选择题

- 1、下列选项中，属于战略变革会面临障碍的类型是（ ）。
 - A.组织障碍
 - B.私人障碍
 - C.心理障碍
 - D.文化障碍
- 2、公司董事会想评估公司在服务质量上的业绩，下列指标中可以采用的有（ ）。
 - A.员工周转率
 - B.旷工时间
 - C.诉讼数量
 - D.客户等待时间
- 3、变革可分为两种类型，包括（ ）。
 - A.增量变革
 - B.转换变革
 - C.不变变革
 - D.全面变革
- 4、企业在进行变革时，要保持两种力量的平衡，这也就是有名的力场分析，那么涉及到的两种力量为（ ）。
 - A.制约力
 - B.协调力
 - C.强迫力
 - D.驱动力
- 5、在平衡计分卡业绩衡量的顾客角度中，属于潜在领先指标的有（ ）。
 - A.时间
 - B.企业形象
 - C.客户满意度
 - D.客户关系
- 6、业绩衡量已经成为日常经营中的一部分，其目的包括（ ）。
 - A.业绩评价提供了刺激任何必要的控制行为的必要反馈
 - B.业绩评价是与利益相关者群体沟通的重要组成部分
 - C.业绩评价与激励政策以及业绩管理系统紧密相关
 - D.业绩衡量会增加管理层的动力
- 7、零基预算的优点包括（ ）。
 - A.鼓励管理层寻找替代的方法
 - B.容易实现协调预算
 - C.能够应对环境的变化
 - D.能够促进更为有效的资源分配
- 8、构建战略控制系统时，应考虑方面包括（ ）。

- A.链接性
- B.多样性
- C.风险
- D.竞争优势

9、导致变革失效的原因有（ ）。

- A.企业内部缺乏沟通
- B.战略实施过程中各种信息的传递和反馈受阻
- C.用人不当
- D.企业外部环境出现了较大变化，而现有战略一时难以适应

10、以下选项属于变革的管理方式有（ ）。

- A.鼓励冲突领域的对话
- B.为员工提供针对新技能和系统应用的学习课程
- C.鼓励个人参与
- D.通知员工

11、统计分析报告和专题报告都属于公司的战略控制方法，下列报告中属于专题报告的有（ ）。

- A.关于房地产开发战略的研究
- B.关于企业形象战略的研究
- C.关于企业市场竞争力的调查报告
- D.企业资产负债表

三、简答题

1、联想集团 2003 年第三季度业绩发布会上，联想的新老领袖一齐上阵，因为联想集团远没有达到三年前预定的目标。联想除计算机以外的业务全面出现亏损，仅仅手机业务前三季度亏损就达 6200 万元。联想集团的状况是传统业务停滞不前，新业务拓展不利，竞争对手风起云涌，这种状态使得集团领袖决定实施新的战略变革。

要求：

- (1)从战略变革的时机选择来看，联想的此次变革属于哪种变革，并作出简要评价。
- (2)简述战略变革的三个阶段。

答案部分

一、单项选择题

1、

【正确答案】： A

【答案解析】： 一般来说，战略变革时机有三种选择：提前性变革、反应性变革和危机性变革。有远见的企业应该选择第一种，这样能避免过迟变革的代价。一些企业面对国家住房政策的调整，迅速从高档豪华房地产项目开发转向经济适用型住房的开发，是管理者能及时地预测到未来的危机，提前进行必要的战略变革，属于提前性变革。

【该题针对“[新]战略变革的时机选择”知识点进行考核】

【答疑编号 10156742】

2、

【正确答案】: A

【答案解析】: 个人层次关注的重点是提高个人技能、态度和动机。使用的技术包括教育、培训、管理发展、教练和辅导、团队建设活动、内部集团活动、角色分析、工作重新设计、规划和目标设定活动以及过程咨询。

【该题针对“[新]战略变革的必要性”知识点进行考核】

【答疑编号 10156754】

3、

【正确答案】: C

【答案解析】: 统计分析报告可以通过表格式、图形式和文章式等多种形式表现出来。

【该题针对“[新]统计分析与专题报告”知识点进行考核】

【答疑编号 10156764】

4、

【正确答案】: C

【答案解析】: 本题考核战略控制和预算控制的相关内容。预算控制的重点是内部，战略控制的重点是内部和外部，所以选项 C 不正确。

【该题针对“[新]战略失效与战略控制”知识点进行考核】

【答疑编号 10156772】

5、

【正确答案】: C

【答案解析】: 市盈率高反映了市场对盈余的高速增长或低风险的信心。市盈率会受到利率变动的影响；利率的增加意味着股票的吸引力下降，这意味着市盈率的下降。市盈率也取决于市场预期和信心。

【该题针对“[新]企业业绩衡量指标”知识点进行考核】

【答疑编号 10156812】

6、

【正确答案】: D

【答案解析】: 股东观认为企业应基于股东的利益而存在，因而应该把股东回报率作为企业业绩的指标。

【该题针对“[新]企业经营业绩的衡量”知识点进行考核】

【答疑编号 10156836】

7、

【正确答案】: A

【答案解析】: 本题考核增量预算的相关内容。在增量预算之下，资源的分配是基于以前期间的资源分配情况。

【该题针对“[新]预算与预算控制”知识点进行考核】

【答疑编号 10156849】

8、

【正确答案】: A

【答案解析】: 编制预算最常用的方法有增量预算和零基预算。增量预算是指新的预算使用以前期间的预算或者实际业绩作为基础来编制,在此基础上增加相应的内容。零基预算是指在每一个新的期间必须重新判断所有的费用。

【该题针对“[新]预算与预算控制”知识点进行考核】

【答疑编号 10156859】

9、

【正确答案】: D

【答案解析】: 本题考核平衡计分卡的相关内容。客户角度的目标和指针可以包括目标市场的销售额(或市场份额)以及客户保留率、新客户开发率、客户满意度和盈利率。卡普兰和诺顿把这些称为滞后指标。在明确价值定位的过程中,卡普兰和诺顿定义了几个与客户满意度有关的驱动指标:时间、质量、价格、可选性、客户关系和企业形象。他们把这些称为潜在的领先指标。

【该题针对“[新]平衡计分卡的业绩衡量方法”知识点进行考核】

【答疑编号 10156867】

10、

【正确答案】: C

【答案解析】: 平衡计分卡的各项指标并不能够全部量化,选项 C 错误。

【该题针对“[新]平衡计分卡的业绩衡量方法”知识点进行考核】

【答疑编号 10156896】

11、

【正确答案】: A

【答案解析】: 本题考核战略变革的阶段。解体阶段是整个过程中最困难的阶段,主要关系到变化的推广,促使个人或团体改变他们的态度、价值观、行为、体系或结构。

【该题针对“[新]战略变革模式”知识点进行考核】

【答疑编号 10156900】

12、

【正确答案】: D

【答案解析】: 识别关键成功要素具有如下好处:

(1) 识别关键性成功要素的过程可以提醒管理层那些需要控制的事项,并显示出次要的事项;

(2) 传统的预算控制可能使报告的成本可能与标准成本存在差异。而关键性成功要素能够转化为按照相同方式定期报告的关键性业绩指标;

(3) 关键性成功要素能够保证管理层定期收到有关企业的关键信息，以指导信息系统的发展；

(4) 它们能够用于将组织的业绩进行内部对比或者与竞争对手比较。

【该题针对“[新]战略失效与战略控制”知识点进行考核】

【答疑编号 10156799】

13、

【正确答案】： D

【答案解析】： 在处理变革的阻力时，管理层应当考虑变革的三个方面：变革的节奏、变革的管理方式和变革的范围。

【该题针对“[新]战略变革的现实”知识点进行考核】

【答疑编号 10156924】

二、多项选择题

1、

【正确答案】： BD

【答案解析】： 变革会面临如下障碍：

(1) 文化障碍。

(2) 私人障碍。①习惯；②变革对个人收入的影响可能相当大；③对于未知的恐惧降低了人们学习新技能和程序的意愿和兴趣，因为他们可能缺乏自信去迎接新的挑战；④选择性的信息处理导致员工去选择应当听什么和忽略什么，这样他们就可以使用他们选择的信息来判断他们的处境，从而忽略管理层对于变革的要求。

【该题针对“[新]战略变革的现实”知识点进行考核】

【答疑编号 10156929】

2、

【正确答案】： CD

【答案解析】： 本题考核非财务指标的相关内容。AB 属于人力资源领域的非财务指标。

【该题针对“[新]企业业绩衡量指标”知识点进行考核】

【答疑编号 10156805】

3、

【正确答案】： AB

【答案解析】： 变革可分为两种类型：增量变革与转化变革。

【该题针对“[新]战略变革模式”知识点进行考核】

【答疑编号 10156902】

4、

【正确答案】： AD

【答案解析】： 力场分析是一种形象化变革过程的技术，它认为，在任何团体或组织中都有

一个制约力和一个驱动力相互作用以保持平衡。

【该题针对“[新]战略变革模式”知识点进行考核】

【答疑编号 10156920】

5、

【正确答案】: ABD

【答案解析】: 客户角度的目标和指针可以包括目标市场的销售额(或市场份额)以及客户保留率、新客户开发率、客户满意度和盈利性。卡普兰和诺顿把这些称为滞后指标。在明确价值定位的过程中,卡普兰和诺顿定义了几个与客户满意度有关的驱动指标。时间、质量、价格、可选性、客户关系和企业形象。他们把这些称为潜在的领先指标。

【该题针对“[新]平衡计分卡的业绩衡量方法”知识点进行考核】

【答疑编号 10156877】

6、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 业绩衡量已经公认为企业日常经营中的一部分,其目的包括:(1)业绩评价是整体控制或者反馈控制系统的一部分,提供了刺激任何必要的控制行为的必要反馈;(2)业绩评价是与利益相关者群体沟通的重要组成部分;(3)业绩评价与激励政策以及业绩管理系统紧密相关;(4)由于管理层追求获得评价为满意的业绩,这会增加管理层的动力。

【该题针对“[新]企业经营业绩的衡量”知识点进行考核】

【答疑编号 10156837】

7、

【正确答案】: ACD

【答案解析】: 零基预算的优点包括:(1)能够识别和去除不充分或者过时的行动;(2)能够促进更为有效的资源分配;(3)需要广泛地参与;(4)能够应对环境的变化;(5)鼓励管理层寻找替代方法。选项B属于增量预算的优点。

【该题针对“[新]预算与预算控制”知识点进行考核】

【答疑编号 10156845】

8、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 构建战略控制系统时,应考虑如下方面:(1)链接性;(2)多样性;(3)风险;(4)变化;(5)竞争优势。

【该题针对“[新]战略失效与战略控制”知识点进行考核】

【答疑编号 10156774】

9、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 导致战略失效的原因有很多,主要有以下几点:(1)企业内部缺乏沟通,企业

战略未能成为全体员工的共同行动目标，企业成员之间缺乏协作共事的愿望；(2)战略实施过程中各种信息的传递和反馈受阻；(3)战略实施所需的资源条件与现实存在的资源条件之间出现较大缺口；(4)用人不当，主管人员、作业人员不称职或玩忽职守；(5)公司管理者决策错误，使战略目标本身存在严重缺陷或错误；(6)企业外部环境出现了较大变化，而现有战略一时难以适应等。

【该题针对“[新]战略失效与战略控制”知识点进行考核】

【答疑编号 10156783】

10、

【正确答案】： ABCD

【答案解析】： 变革的管理方式非常重要，必须具备良好的氛围、明确需求、平息恐惧，如果可能的话，应当积极鼓励个人接受这些变革。鼓励冲突领域的对话是有效控制抵制的方法；此外通知员工也不容忽视；管理层为员工提供对新技能和系统应用的学习课程可减少他们对变革的抵触情绪；最后鼓励个人参与。

【该题针对“[新]战略变革的必要性”知识点进行考核】

【答疑编号 10156757】

11、

【正确答案】： ABC

【答案解析】： 本题考核专题报告的相关内容。企业资产负债表属于财务报表的内容，不属于专题报告。

【该题针对“[新]统计分析与专题报告”知识点进行考核】

【答疑编号 10156761】

三、简答题

1、

【正确答案】： (1)联想的此次变革属于危机性变革，这时企业已经存在根本性的危机。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。联想集团应该吸取教训，在以后的经营过程中应该及时地进行提前性战略变革。

(2)变革可以分为三个阶段：①解体；②变革；③重新巩固。

①解体阶段：解体阶段是整个过程中最困难的阶段，主要关系到变化的推广，促使个人或团体改变他们的态度、价值观、行为、体系或结构。

②变革阶段：鼓励个人和团体把新的创意体现在工作中。

③重新巩固阶段：这是最后的阶段，即巩固或加固新的行为。可以使用积极的加固，如赞美及奖励，或消极的加固，即对于偏离进行制裁。

【答案解析】：

【该题针对“[新]战略变革的时机选择”知识点进行考核】

【答疑编号 10156744】

第七章 财务战略

一、单项选择题

1、旨在牺牲长期发展来追求短期盈余和利润的战略是（ ）。

- A.建设
- B.持有
- C.收获
- D.剥夺

2、企业在不同发展阶段有不同的财务战略，下列说法不正确的是（ ）。

- A.在起步阶段，权益融资是最合适的
- B.在起步阶段，高回报将以资本利得的形式分配给投资者
- C.在成长阶段，最具吸引力的资金来源通常是来自公开发行的股票
- D.在成熟阶段，更多的投资回报来自于资本利得

3、提高可持续增长率的方法包括提高经营效率和改变财务政策两种。提高经营效率的方法不包括（ ）。

- A.增加借款的比例
- B.降低营运资金
- C.剥离部分资产
- D.改变供货渠道

4、下列经营风险对大的阶段的是（ ）。

- A.引入阶段
- B.成长阶段
- C.成熟阶段
- D.衰退阶段

5、下列关于波士顿矩阵的说法中正确的是（ ）。

- A.市场增长率高的产品类型包括明星产品和金牛产品
- B.明星产品首选的战略是控制成本
- C.瘦狗产品的特征是低市场份额和低市场增长率
- D.波士顿矩阵对风险给予了足够的重视

6、东升公司是一家刚刚创立的高科技企业，对于风险投资者来说，最希望采用的财务风险与经营风险的搭配是（ ）。

- A.高经营风险与高财务风险的搭配
- B.高经营风险与低财务风险的搭配
- C.低经营风险与低财务风险的搭配
- D.低经营风险与高财务风险的搭配

7、在产品生命周期各阶段中，利润最大出现在（ ）。

- A.引入期
- B.成长期
- C.起步期
- D.成熟期

8、关于权益增加值和债务增加值的说法，不正确的是（ ）。

- A.如果利率水平不变，则债务增加值为零

- B.企业市场增加值等于股东权益市场增加值
- C.准确的财务目标定位是股东财富最大化
- D.投资的净现值、投资引起的经济增加值现值、投资引起的企业市场增加值三者是相等的

9、当利率上调时，企业对其新的资本投资的最低回报率的要求会（ ）。

- A.不变
- B.提高
- C.降低
- D.提高或降低

10、下列属于内部融资的是（ ）。

- A.留存收益融资
- B.发行股票
- C.银行借款
- D.吸收直接投资

11、下列关于财务战略与财务管理概念的说法中，正确的是（ ）。

- A.企业战略可以分为财务战略和经营战略
- B.财务战略可以分为资本结构决策和筹资来源决策
- C.有效的财务管理一定能使经营灾难转变为企业的成功
- D.股东价值是由企业长期的筹资活动创造的

二、多项选择题

1、下列关于财务战略说法正确的是（ ）。

- A.财务战略主要强调与外部环境和企业自身能力相适应
- B.狭义的财务战略仅指筹资战略
- C.财务战略主要考虑企业全局长期发展方向问题
- D.财务战略主要考虑资金的使用和管理的战略问题

2、下列属于实务中常用的股利政策的有（ ）。

- A.固定股利政策
- B.固定股利支付率政策
- C.零股利政策
- D.剩余股利政策

3、制定财务战略影响因素中属于经济约束的有（ ）。

- A.通货膨胀
- B.汇率
- C.利率
- D.政策法规

4、影响价值创造的主要因素有（ ）。

- A.投资资本回报率
- B.资本成本
- C.增长率

D.可持续增长率

5、某企业现在正处于成熟阶段，权益投资者更希望通过更多的负债来满足资金的需求，通过分析可以知道，下列不能同时满足股东和债权人期望的风险组合包括（ ）。

- 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

6、下列关于“问号产品”的说法正确的有（ ）。

- A.问号产品是高增长市场的产物，但市场份额较低
- B.将问号产品变为明星产品需要投入大量的资本
- C.问号产品通常不能产生大量现金
- D.所用的战略是剥离或持有

7、产品的生命周期理论假设产品都要经过（ ）。

- A.引入阶段
- B.成长阶段
- C.成熟阶段
- D.衰退阶段

8、在产品、市场细分甚至战略业务单元方面可以运用的主要战略有（ ）。

- A.建设
- B.持有
- C.收获
- D.剥夺

9、在产品生命周期的不同阶段，企业的战略途径不同，下列说明正确的有（ ）。

- A.引入期的主要战略是投资于研究与开发和技术改进，提高产品质量
- B.衰退期的战略途径是控制成本，以求能维持正的现金流量
- C.成长期的主要战略路径是提高效率，降低成本
- D.成熟期的主要的战略路径是市场营销

10、下列财务政策中，可以用来改善增值型现金短缺企业资金状况的是（ ）。

- A.增加债务比例
- B.支付现金股利
- C.降低成本
- D.提高价格

11、乙公司是一家初创期的高科技企业。乙公司管理层正在实施企业特征分析，以便选择合适的财务战略。下列各项关于乙公司企业特征和财务战略选择的表述中，正确的有（ ）。

- A.乙公司属于经营风险较高的企业
- B.乙公司适合风险投资者投资
- C.乙公司适宜进行高负债筹资
- D.乙公司不适宜派发股利

12、在财务战略矩阵中，如果企业的业务属于增值型现金剩余业务，则说明（ ）。

- A.投资资本回报率大于资本成本
- B.销售增长率大于可持续增长率
- C.销售增长率小于可持续增长率
- D.投资资本回报率小于资本成本

答案部分

一、单项选择题

1、

【正确答案】： C

【答案解析】： 旨在牺牲长期发展来追求短期盈余和利润的战略是收获。

【该题针对“[新]投资组合计划”知识点进行考核】

【答疑编号 10140067】

2、

【正确答案】： D

【答案解析】： 在成熟阶段，最终的结果应该是更稳定的股价，这时候和早期通过资本利得给投资者期望的回报不同，更多的投资回报来自于发放的股利。

【该题针对“[新]企业在不同发展阶段的财务战略”知识点进行考核】

【答疑编号 10140074】

3、

【正确答案】： A

【答案解析】： 提高可持续增长率的方法包括提高经营效率和改变财务政策两种。（1）提高经营效率。企业需要改变经营战略，寻求突破性的改善。具体包括：①降低成本。进行作业分析，重构作业链，消除无增值作业，提高增值作业的效率。②提高价格。改变价格形象，在维持利润的同时抑制销售增长，减少资金需要。③降低营运资金。重构价值链，减少资金占用。④剥离部分资产。将资产利润率较低的资产剥离出去，用节省出的资金支持核心业务增长。⑤改变供货渠道。增加外购以减少自制，减少资产占用，提高资产周转率。（2）改变财务政策。具体包括：①停止支付股利；②增加借款的比例。

【该题针对“[新]基于创造价值或增长率的财务战略选择”知识点进行考核】

【答疑编号 10140090】

4、

【正确答案】： A

【答案解析】： 引入阶段的经营风险最大。

【该题针对“[新]生命周期理论与波士顿矩阵的组合”知识点进行考核】

【答疑编号 10140113】

5、

【正确答案】： C

【答案解析】：市场增长率高的产品类型包括明星产品和问号产品，因此选项 A 错误。瘦狗产品的首选战略是控制成本，明星产品的首选战略是大力投资，巩固或进一步扩大市场份额，因此选项 B 错误。波士顿矩阵没有考虑风险，因此选项 D 错误。正确答案为 C。

【该题针对“[新]波士顿矩阵”知识点进行考核】

【答疑编号 10140128】

6、

【正确答案】：A

【答案解析】：对于风险投资者来说，他们希望高财务风险与高经营风险的搭配，他们只需要投入很小的权益资本，就可以开始冒险活动，所以选项 A 是正确答案。不过这种搭配会因找不到债权人而无法实现，是一种不现实的搭配。

【该题针对“[新]财务风险与经营风险的搭配”知识点进行考核】

【答疑编号 10140049】

7、

【正确答案】：B

【答案解析】：在产品生命周期各阶段中，利润最高出现在成长期。

【该题针对“[新]产品生命周期”知识点进行考核】

【答疑编号 10140157】

8、

【正确答案】：B

【答案解析】：通常，债务增加值是由利率变化引起的。如果利率水平不变，举借新的债务使占用债务资本和债务市场价值等量增加，债务增加值零。在这种情况下，企业市场增加值等于股东权益市场增加值，企业市场增加值最大化等于权益市场增加值最大化，所以选项 A 正确，选项 B 不正确。准确的财务目标定位应当是股东财富最大化，即股东权益的市场增加值最大化，所以选项 C 正确。经济增加值与净现值有内在联系。投资的净现值、投资引起的经济增加值现值、投资引起的企业市场增加值三者是相等的，所以选项 D 正确。

【该题针对“[新]影响价值创造的主要因素”知识点进行考核】

【答疑编号 10140170】

9、

【正确答案】：B

【答案解析】：本题考核确立财务战略的阻力。当利率上调时，企业的融资成本也相应增加，企业对其新的资本投资的最低回报率的要求也会随之上升。所以应该选 B。

【该题针对“[新]确立财务战略的阻力”知识点进行考核】

【答疑编号 10140182】

10、

【正确答案】：A

【答案解析】：留存收益融资属于内部融资。

【该题针对“[新]财务战略的确立”知识点进行考核】

【答疑编号 10140195】

11、

【正确答案】：A

【答案解析】：本题考核财务战略与财务管理的概念。财务战略概念的出现，使得企业战略分为财务战略和非财务战略两类，并把非财务战略称为经营战略，所以选项 A 正确；财务战略可以分为筹资战略和资金管理战略。狭义的财务战略仅指筹资战略，包括资本结构决策、筹资来源决策和股利分配决策等，所以选项 B 不正确；有效的财务管理不一定能使经营灾难转变为企业的成功，失败的财务管理却足以使成功的经营战略一无所获，甚至使优秀的企业毁于一旦，所以选项 C 不正确；股东价值是由企业长期的现金创造能力决定的，而现金创造能力又是由企业对各种因素(包括资金因素)进行管理的方式决定的，所以选项 D 不正确。

【该题针对“[新]财务战略与财务管理的概念”知识点进行考核】

【答疑编号 10140235】

二、多项选择题

1、

【正确答案】：BD

【答案解析】：企业战略分为财务战略和非财务战略两类，并把非财务战略称为经营战略。经营战略主要强调与外部环境和企业自身能力相适应，财务战略主要强调必须适合企业所处的发展阶段并符合利益相关者的期望，选项 A 错误。财务战略分为筹资战略和资金管理战略。狭义的财务战略仅指筹资战略，包括资本结构决策、筹资来源决策和股利分配决策，选项 B 正确。财务战略主要考虑财务领域全局、长期发展方向问题，以此与传统财务管理相区别，选项 C 错误。财务战略主要考虑资金的使用和管理的战略问题，以此与其他性质的战略相区别，选项 D 正确。

【该题针对“[新]财务战略与财务管理的概念”知识点进行考核】

【答疑编号 10140239】

2、

【正确答案】：ABCD

【答案解析】：ABCD 都是常用的股利政策。

【该题针对“[新]财务战略的确立”知识点进行考核】

【答疑编号 10140197】

3、

【正确答案】：ABC

【答案解析】：经济约束包括通货膨胀、汇率、利率

【该题针对“[新]确立财务战略的阻力”知识点进行考核】

【答疑编号 10140177】

4、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 影响价值创造的因素主要有: ①投资资本回报率; ②资本成本; ③增长率; ④可持续增长率。

【该题针对“[新]影响价值创造的主要因素”知识点进行考核】

【答疑编号 10140162】

5、

【正确答案】: ABD

【答案解析】: B 选项和 C 选项都可以同时满足股东和债权人的期望, 但是本题权益投资者更希望通过更多的负债来满足资金的需求, 所以这个时候只有 C 选项能同时满足股东和债权人期望。

【该题针对“[新]财务风险与经营风险的搭配”知识点进行考核】

【答疑编号 10140053】

6、

【正确答案】: ABC

【答案解析】: 问号产品是高增长市场的产物, 但市场份额较低。由于将问号产品变为明星产品需要投入大量的资本才能获得市场份额, 问号产品通常不能产生大量现金, 因而表示出了负的现金流。所用的战略是建设或收获。

【该题针对“[新]波士顿矩阵”知识点进行考核】

【答疑编号 10140140】

7、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 产品的生命周期理论假设产品都要经过引入阶段、成长阶段、成熟阶段和衰退阶段。

【该题针对“[新]产品生命周期”知识点进行考核】

【答疑编号 10140144】

8、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 在产品、市场细分甚至战略业务单元方面可以运用的主要战略有: 建设、持有、收获、剥夺。

【该题针对“[新]投资组合计划”知识点进行考核】

【答疑编号 10140146】

9、

【正确答案】: AB

【答案解析】: 成熟期的主要的战略路径是提高效率, 降低成本; 成长期的主要的战略路径是市场营销。所以选项 C、D 不正确。

【该题针对“[新]生命周期理论与波士顿矩阵的组合”知识点进行考核】

【答疑编号 10140077】

10、

【正确答案】: ACD

【答案解析】: 增值型现金短缺可以通过提高可持续增长率解决, 而提高可持续增长率可以通过降低成本和提高价格来提高税后经营利润率进而提高经营效率, 也可以通过增加借款改变财务政策。

【该题针对“价值创造和增长率矩阵”知识点进行考核】

【答疑编号 10140079】

11、

【正确答案】: ABD

【答案解析】: 本题考核对企业不同阶段的财务战略的理解。

【该题针对“[新]企业在不同发展阶段的财务战略”知识点进行考核】

【答疑编号 10140080】

12、

【正确答案】: AC

【答案解析】: 本题考核价值创造和增长率矩阵。在财务战略矩阵中, 如果(投资资本回报率-资本成本)大于零, 则创造价值; 如果(投资资本回报率-资本成本)小于零, 则价值减损。如果(销售增长率-可持续增长率)大于零, 则现金短缺; 如果(销售增长率-可持续增长率)小于零, 则现金剩余。本题应该选择 AC。

【该题针对“[新]基于创造价值或增长率的财务战略选择”知识点进行考核】

【答疑编号 10140088】

第八章 内部控制

一、单项选择题

1、下列各项违背基本的公司治理原则的是()。

- A. 鼓励提升业绩
- B. 反对建立内部审计部门
- C. 促进道德和负责任的决策
- D. 设计董事会的结构以增加价值

2、以下关于审计委员会的说法中不正确的是()。

- A. 审计委员会是董事会下辖的委员会, 全部由独立、非行政董事组成, 他们至少拥有相关的财务经验
- B. 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
- C. 审计委员会负责整个风险管理过程, 包括确保内部控制系统是充分且有效的

D.虽然企业的规模、复杂性及风险状况会有所不同，但是审计委员会的任务是相同的

3、涉及态度、感知及能力的控制属于（ ）。

- A.软性控制
- B.硬性控制
- C.常规控制
- D.例外控制

4、在内部控制架构中，风险评估的第一步程序是（ ）。

- A.考虑如何对风险进行管理
- B.评估风险发生的可能性或频率
- C.考虑采用何种风险应对措施
- D.对识别的风险进行分析和排序

5、在不希望出现的事情发生时能够加以识别的控制活动称为（ ）。

- A.命令式的控制
- B.预防性控制
- C.侦察式控制
- D.纠正性控制活动

6、很多大厦都雇佣保安和利用闭路电视摄像头，这属于（ ）。

- A.不相容职务分离控制
- B.调节和复核
- C.授权审批控制
- D.财产保护控制

7、甲公司为了超额完成母公司年终的考核，为销售员工设定了很高的销售指标，结果造成一些销售人员采用了虚假合同骗取相关部门的考核，从内部控制角度讲，这是内部环境中的（ ）。

- A.企业文化与沟通
- B.权利和责任的分配
- C.组织结构
- D.管理哲学

8、在内部控制结构理论下，下列各项属于控制环境范畴的是（ ）。

- A.鉴定和登记一切合法的经济业务
- B.组织结构
- C.经济业务和经济活动的适当授权
- D.明确各个人员的职责分工

9、下列关于内部控制的定义说法不正确的是（ ）。

- A.内部控制是指为确保实现企业目标而实施的程序和政策
- B.就风险管理而言，内部控制系统涉及企业财务、运营、遵守法律法规及其他方面
- C.控制政策及程序代表整个企业对于内部控制的价值观
- D.控制政策及程序的设计目的在于尽可能确保业务行为是有序且有效的

10、下列属于信息与沟通中的外部信息的是（ ）。

- A.技术创新信息
- B.综合管理信息
- C.科技进步信息
- D.资本运作信息

11、以下关于采购业务控制的说法错误的是（ ）。

- A.采购业务面临的风险之一是导致采购物资质次价高，出现舞弊或遭受欺诈
- B.企业必须建立采购申请制度
- C.在大额购买时，企业应采用招标分析以确定采购价格
- D.付款时对于内容相符的发票加盖公章证明

二、多项选择题

1、加强公司治理披露的实现途径包括（ ）。

- A.要求上市公司在年度报告中提供公司治理声明
- B.披露公司员工薪酬
- C.在“绩效基础”和“非绩效基础”之间分析董事的薪酬
- D.披露有关董事的股票期权资料

2、董事会保留和授权管理层的事项的性质取决于（ ）。

- A.企业的规模
- B.企业的复杂程度
- C.企业的所有权结构
- D.企业的传统和企业文化

3、审计委员会主要对内部审计进行复核，复核的方面包括（ ）。

- A.组织中的地位
- B.职能范围
- C.技术才能
- D.专业应尽义务

4、依据 COSO 对内部控制的表述，下列各项属于内部控制活动的有（ ）

- A.管理哲学
- B.调节和复核
- C.计算和会计
- D.人员控制

5、下列各项中，属于内部控制活动的有（ ）。

- A.不相容职务分离控制
- B.调节和复核
- C.授权审批控制
- D.财产保护控制

6、依据我国《内控规范》表述，下列各项属于内部控制的内部环境因素的有（ ）。

- A.企业文化与沟通

- B.人力资源政策和实务
- C.组织结构
- D.调节和复核

7、关于内部控制在成熟阶段的研究结果说法不正确的有（ ）。

- A.COSO 委员会发布的《内部控制—整合框架》堪称内部控制发展史上的里程碑
- B.控制活动是其他内部控制元素的根基
- C.对于可控制风险，管理层应决定是否承受该风险，采取措施控制或降低该风险
- D.监察被称为企业的“最高层”

8、下列关于独立董事的职责说法不正确的有（ ）。

- A.人事管理角色要求其为企业的战略成功做出贡献，从而保护股东的利益
- B.战略角色要求他们代表股东的利益，并致力于消除因代理问题使股东价值降低的可能性
- C.风险角色要求独立董事应当确保企业设有充分的内部控制系统和风险管理系统
- D.监督或绩效角色是指独立董事应对董事会执行成员管理的有关责任进行监督

9、根据 COSO 委员会对内部控制的定义，公司的董事会、管理层及其他人士应提供合理保证以确保实现的目标有（ ）。

- A.运营的效益和效率
- B.财务报告的可靠性
- C.保证记录和收入符合相关授权
- D.遵守适用的法律法规

10、甲公司是一家大型 IT 企业，主要的优势体现在两个方面，一是研发，一是销售。该公司每年申请大量专利。为保护这些专利，公司专门配备了保险箱，并在研发大楼内设立了门禁和保安。针对销售这一块，规定每个零售店每日营业结束后，由未参与销售的雇员对收款机中的现金进行清点，并与收款机中存有的现金总额进行核对。如有不同，应进行调查。根据以上信息可以判断，甲公司采取的控制活动包括（ ）。

- A.财产保护控制
- B.不相容职务分离控制
- C.信息与沟通
- D.调节和复核

11、下列行为中，不符合内部控制要求的是（ ）。

- A.不经过审批付款
- B.总账与日记账、明细账由不同人员登记
- C.未经开户行批准，坐支现金
- D.支付款项所需印章由一人保管

三、简答题

1、X 公司是一大型上市公司，X 公司董事会起草并制定了非常全面的内部控制规章制度，董事长认为每个员工都是好员工，大家都会自觉的遵守企业制定的规章制度，从而其领导的内部审计部门人手很少，在遇到大型的审计项目的时候，临时从被审计的部门调取熟悉审计业务的人员。企业另外设有风险管理部，识别和分析影响目标实现的风险，对于识别出的风险，不论付出多大的代价，一律采取风险规避策略予以应对。企业倡导员工信息传递的真

实性，严格规定有关信息必须逐层传达。另外，财务部门人手较为紧张，一人长时间处在同一岗位或者同时兼任多个岗位的现象普遍存在。

要求：

(1) COSO 内部控制框架的五个要素是什么？

(2) 根据 COSO 内部控制相关理念，指出资料中对于五要素哪个方面存在问题，简要说明理由。

2、甲公司是一家台资企业，是多个消费电子产品巨头的供应商，主要生产中小尺寸液晶显示屏，是世界上最大的手机触摸屏生产商。拥有多项核心专利技术，为了保证这些核心专利技术不外流，该公司在办公大楼内安装了监视系统，并为相关办公室安装了门禁系统，只有少数几个人才有相应权利进入。该公司生产过程中需要采用一种名为“xxx”的原材料，该种原材料价格昂贵，企业将该材料的保管和清点分别交由两个不同部门的员工负责，并为该材料领用单编制了连续号码。

问题：根据以上信息请说明该公司都采取了哪些内部控制活动？

答案部分

一、单项选择题

1、

【正确答案】： B

【答案解析】： 基本的公司治理原则包括鼓励建立内部审计部门，因此选项 B 说法错误。

【该题针对“**公司治理的基本原则**”知识点进行考核】

【答疑编号 10148548】

2、

【正确答案】： D

【答案解析】： 审计委员会的任务会因企业的规模、复杂性及风险状况而有所不同，因此选项 D 不正确。

【该题针对“**新审计委员会的监察角色**”知识点进行考核】

【答疑编号 10148568】

3、

【正确答案】： A

【答案解析】： 软性控制是指涉及态度、感知及能力的控制。根据其性质，这些控制不太明显，而且难以计量和评估。

【该题针对“**内部监督**”知识点进行考核】

【答疑编号 10148610】

4、

【正确答案】： B

【答案解析】： 本题考核我国《内部规范》五要素中的风险评估。在内部控制架构中，风险评估可被描述为一个两步式程序。第一步是采用定性与定量相结合的方法，评估风险发生的可能性或频率，以及其为企业带来的影响程度；第二步是对识别的风险进行分析和排序。因

此，本题应该选择 B 选项。

【该题针对“[新]风险评估”知识点进行考核】

【答疑编号 10148621】

5、

【正确答案】: C

【答案解析】: 控制活动可以为雇员提供指南（命令式的控制），设计这些活动旨在防止发生不希望出现的事情（预防性控制），或者在不希望出现的事情发生时能够加以识别（侦察式控制）。

【该题针对“[新]控制活动”知识点进行考核】

【答疑编号 10148629】

6、

【正确答案】: D

【答案解析】: 财产保护控制是指保护实物资产不被偷盗或未经许可而获得及被使用的措施和程序，这包括建立财产日常管理制度和定期清查制度。财产保护控制包括采用财产记录、使用保险箱储存现金和重要文件、为大楼或其内的区域设立门禁系统、为贵重资产采取双重保管方法（即必须两人同时出现才能取得某些资产）、定期对存货进行盘点、雇用保安和利用闭路电视摄像头等措施，确保财产安全。

【该题针对“[新]控制活动”知识点进行考核】

【答疑编号 10148648】

7、

【正确答案】: A

【答案解析】: 这属于《内部控制》五要素之一的内部环境中的企业文化与沟通。建立企业文化的过程中，坚持诚信和道德观是强化内部环境的重要因素。

【该题针对“内部环境”知识点进行考核】

【答疑编号 10148676】

8、

【正确答案】: B

【答案解析】: 本题考核内部控制演变与发展。选项 A 属于会计制度的范畴；选项 C、D 属于控制程序的范畴；选项 B 正确。

【该题针对“[新]内部控制的演变与发展”知识点进行考核】

【答疑编号 10148699】

9、

【正确答案】: C

【答案解析】: 内部控制系统包括两个因素，分别是内部环境和控制政策与程序。内部环境是指企业内对于内部控制的态度及内部控制意识，代表整个企业对于内部控制的价值观。控

制政策及程序是指嵌入企业运营中的具体的内部控制。所以选项 C 的说法不正确。

【该题针对“**[新]**内部控制的定义”知识点进行考核】

【答疑编号 10148733】

10、

【正确答案】： C

【答案解析】： 内部信息：会计信息、生产经营信息、资本运作信息、人员变动信息、技术创新信息、综合管理信息。

外部信息：政策法规信息、经济形势信息、监管要求信息、市场竞争信息、行业动态信息、客户信用信息、社会文化信息、科技进步信息。

【该题针对“**[新]**信息与沟通”知识点进行考核】

【答疑编号 10153201】

11、

【正确答案】： B

【答案解析】： 为免企业过量或缺乏，影响企业的正常生产经营，企业应该建立采购申请制度并实施相关的控制措施，选项 B 错误。

【该题针对“**企业**内部控制的应用”知识点进行考核】

【答疑编号 10177757】

二、多项选择题

1、

【正确答案】： ACD

【答案解析】： 本题考核公司治理的基本原则中的及时披露信息和提高透明度。加强公司治理披露，可以通过下列途径实现：（1）为了告知股东公司治理结构、政策和执行的力度，应当要求上市公司在其年度报告中提供一份公司治理的声明。这样的一份有关公司治理的声明应当在年度报告中单独列报，并给予和董事报告同样的重视；（2）为了提高董事薪酬的可比性和透明度，尤其是薪酬与企业的业绩的关联程度，应当在“绩效基础”和“非绩效基础”之间分析董事的薪酬，并披露有关董事股票期权的资料。

【该题针对“**公司**治理的基本原则”知识点进行考核】

【答疑编号 10148546】

2、

【正确答案】： ABCD

【答案解析】： 董事会保留和授权管理层事项的性质取决于企业的规模、复杂程度和所有权结构，以及其传统和企业文化。

【该题针对“**公司**治理的基本原则”知识点进行考核】

【答疑编号 10148549】

3、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 审计委员会就四个主要方面对内部审计进行复核, 即组织中的地位、职能范围、技术才能和专业应尽义务。

【该题针对“[新]审计委员会的监察角色”知识点进行考核】

【答疑编号 10148569】

4、

【正确答案】: BCD

【答案解析】: 题考核 COSO 内部控制的要素。常见的内部控制活动有组织控制、职责划分、调节和复核、实物控制、授权和批准、计算和会计、人员控制、监督和管理控制。选项 A 管理哲学属于控制环境的内容。

【该题针对“[新]COSO 内部控制内容的实践（综合）”知识点进行考核】

【答疑编号 10148628】

5、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 常见的内部控制活动有: 不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、调节和复核、财产保护控制、预算控制、营运分析控制和绩效考评控制。

【该题针对“[新]控制活动”知识点进行考核】

【答疑编号 10148649】

6、

【正确答案】: ABC

【答案解析】: 本题考核我国《内控规范》的五要素。内部环境因素的范围包括组织结构、权力和责任的分配、管理哲学和经营风格与战略的发展、人力资源政策和实务、企业文化与沟通、社会责任。选项 D 调节和复核属于控制活动。

【该题针对“内部环境”知识点进行考核】

【答疑编号 10148681】

7、

【正确答案】: BD

【答案解析】: 控制环境是其他内部控制元素的根基, 并提供纪律及结构。控制环境因素包括人员的道德观和胜任能力、董事会提供的指示和管理的效率。控制环境被称为企业的“最高层”。所以本题答案为选项 B、D。

【该题针对“[新]内部控制的演变与发展”知识点进行考核】

【答疑编号 10148703】

8、

【正确答案】: ABD

【答案解析】: 战略角色是指独立董事是董事会的正式成员, 因此有权利也有责任为企业的

战略成功做出贡献，从而保护股东的利益。所以选项 A 不正确；监督或绩效角色指的是独立董事应当使执行董事对已制定的决策和企业业绩承担责任。在这方面，他们应当代表股东的利益，并致力于消除因代理问题使股东价值降低的可能性。所以选项 B 不正确；风险角色是指独立董事应当确保企业设有充分的内部控制系统和风险管理系统。所以选项 C 正确；人事管理角色是指独立董事应对董事会执行成员管理的有关责任进行监督。所以选项 D 的说法不正确。

【该题针对“[新]内部控制与公司治理”知识点进行考核】
【答疑编号 10148714】

9、
【正确答案】： ABD
【答案解析】： COSO 委员会对内部控制的定义是“公司的董事会、管理层及其他人士为实现以下目标提供合理保证而实施的程序：运营的效益和效率，财务报告的可靠性和遵守适用的法律法规”。所以选项 ABD 正确。保证记录和收入符合相关授权属于美国上市公司会计监管委员会对内部控制的要求。

【该题针对“[新]内部控制的定义”知识点进行考核】
【答疑编号 10148727】

10、
【正确答案】： ABD
【答案解析】： 为保护这些专利，公司专门配备了保险箱，并在研发大楼内设立了门禁和保安属于财产保护控制，因此选项 A 的说法正确。由未参与销售的雇员对收款机中的现金进行清点属于不相容职务分离控制，因此选项 B 的说法正确。将收款机中的现金与收款机中存有的现金总额进行核对属于调节和复核，因此选项 D 的说法正确。

【该题针对“[新]控制活动”知识点进行考核】
【答疑编号 10177759】

11、
【正确答案】： ACD
【答案解析】：

风险控制点	控制目标	控制措施
审批	合法性	未经授权审批不得经办资金收付业务；明确不同级别管理人员的权限
复核	真实性与合法性	会计对于相关凭证进行横向复核（即，平级人员的相互核对）和纵向复核（即，上下级人员的相互核对）
收支点	收入入账完整，支出手续完备	出纳根据审核后的相关收款原始凭证收款或付款，并加盖确认
记账	真实性	出纳人员根据资金收付凭证登记日记账，会计人员根据相关凭证登记有关明细分类账；主管会计登记

		总分类账
对账	真实性和财产安全	账证核对、账表核对与账实核对
保管	财产安全与完整	授权专人保管资金；定期、不定期盘点
银行账户管理	防范小金库：加强业务管控	开设、使用与撤销的授权
票据与印章管理	财产安全	票据统一印制或购买； 票据由专人保管； 印章与空白票据分管； 财务专用章与企业法人章分管

【该题针对“企业内部控制的应用”知识点进行考核】

【答疑编号 10177758】

三、简答题

1、

【正确答案】：（1）COSO 内部控制系统的五大要素包括控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监察。

（2）①控制环境存在问题。高级管理层的管理理念作为控制环境的重要因素，认为“大家都会自觉的遵守企业制定的规章制度”将导致控制环境薄弱，控制环境作为其他内部控制因素的根基，薄弱的控制环境必然导致企业内部控制整体的失效。

②风险评估存在问题。对于风险应对策略包括风险降低、风险规避、风险转移和风险保留。采取何种的风险策略应该综合地进行考虑，成本效益也是考虑的一个重要方面，不能不考虑付出的代价而一律采取风险规避策略。

③控制活动存在问题。财务部门存在长时间处在同一岗位和同时兼任多个岗位的现象，没有做到重要职责的划分。

④信息沟通存在问题。只强调了信息的真实性，没有强调信息传递的及时性，有关信息可以越级进行传递。

⑤监察存在问题。内部审计部门丧失了独立性，而且人手较少，无法进行持续的监察活动或单独的评估。

【答案解析】：

【该题针对“[新]COSO 内部控制内容的实践（综合）”知识点进行考核】

【答疑编号 10148636】

2、

【正确答案】：第一、财产保护控制。该公司在办公大楼内安装了监视系统，并为相关办公室安装了门禁系统，只有少数几个人才有相应权利进入这些措施属于财产保护控制。

第二、不相容职责分离控制。该控制要求企业全面系统分析、梳理业务流程中的不相容职务，防止具有欺骗性的活动发生或未被查出。该公司生产过程中需要采用一种名为“xxx”的原材料，企业将该材料的保管和清点分别交由两个不同部门的员工负责，就是属于这种控制。

第三、会计系统控制。为该材料领用单编制了连续号码即属于此类控制。此类控制要求在会计系统中正确地记录交易，依靠会计记录能够追踪每项交易，核对计算。

【答案解析】：

【该题针对“[新]控制活动”知识点进行考核】

【答疑编号 10148659】

第九章 风险管理原则

一、单项选择题

1、与所有的目光集中在同一方向，并对风险和目标形成共同的理解，是每一位员工的责任。这属于风险管理文化好处中的（ ）。

- A.合作
- B.协作
- C.沟通
- D.联系

2、一般而言，企业组织集体讨论可能的风险领域的目的是（ ）。

- A.对主要风险进行评估
- B.进行风险识别
- C.确定风险评级和应对计划
- D.风险监察

3、从客观方面来看，风险的定义为（ ）。

- A.风险是一种机会
- B.风险是事件遭受损失的机会
- C.风险是事件发生的不确定性
- D.风险是一种危机

4、下列说法中，错误的是（ ）。

- A.如果已达到风险容量，企业会寻求开展低风险的活动。
- B.企业应尽量避免风险
- C.要挑选较佳的风险管理策略，企业需要就风险对企业的整体影响进行持续地监察
- D.企业的风险态度与其规模、结构和发展状况之间的关系比较复杂

5、企业组织最广泛的无形成本是()。

- A.破坏和机会成本
- B.信息成本
- C.安全成本
- D.法律成本

6、下列部门和人员最适宜担任风险监察工作的是（ ）。

- A.财务部
- B.总经理
- C.内部审计师
- D.销售部

7、某企业打算在 A 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。这些因素都不是投资方所能控制的，因此该投资方决定将这三个因素作为分析对象，分析每一个因素的变化对本大桥内部收益率的影响。根据以上信息可以判断，该投资方采取的分析方法是（ ）。

- A.敏感性分析
- B.决策树

- C.情景设计
- D.平衡计分卡

8、在管理风险时，最有效的做法是（ ）。

- A.把所有已识别的风险进行应对
- B.把所有经营的主要风险，即发生可能性较高的风险进行应对
- C.把所有已识别发生可能性较高及对企业财务有较大影响的风险进行应对
- D.把所有已识别发生可能性较大及其对企业影响较重大的主要风险进行应对

9、不愿“将所有的鸡蛋放在一个篮子”里的企业会采用（ ）。

- A.风险降低
- B.风险消除
- C.风险转移
- D.风险保留

10、在实务中存在两种对风险的定义，其一从主观观点的角度，风险乃指在一定情况下的不确定性。其二是从客观角度认为风险是指在企业经营的各种活动中发生损失的（ ）。

- A.不确定性
- B.损失
- C.机会
- D.可能性

11、在企业的各种风险管理策略中，被大部分企业认为是管理营运风险最重要的工具的是（ ）。

- A.管理层的参与
- B.内部控制
- C.监测风险
- D.预测和调节

12、由于赊销而产生的风险是（ ）。

- A.汇率风险
- B.利率风险
- C.商品价格风险
- D.信用风险

二、多项选择题

1、风险的特性包括()。

- A.客观性
- B.普遍性
- C.损失性
- D.恒定性

2、针对内部控制定义中包含的三个方面的目的及目标，企业的目标可能包括()。

- A.运营目标
- B.财务报告目标

- C.法规遵守的目标
- D.管理一致目标

3、企业的风险偏好会因其目标、文化以及整个商业环境条件的不断变化而有所差别，风险态度可分为（ ）。

- A.风险厌恶
- B.风险中立
- C.风险追求
- D.无视风险

4、下列各项属于企业面临的市场风险的有()。

- A.利率风险
- B.操作风险
- C.汇率风险
- D.股票价格风险

5、中国石油预计在新疆某地进行油田开发项目，在开发之前需要了解未来可能产生的各种不确定性，以及项目的成本和回报等，以确定该项目风险对企业的影响，则可以采用的方法包括()。

- A.情景设计
- B.决策树
- C.敏感性分析
- D.计算机模拟

6、下列各项体现企业风险管理的效益的有（ ）。

- A.改进产品和服务的周期
- B.对于整体经济资本的更低要求
- C.降低融资成本
- D.增强信誉和透明度

7、从主观观点角度，风险是指在一定情况下的不确定性，此不确定性包括（ ）。

- A.发生与否不确定
- B.发生的时间不确定
- C.发生的状况不确定
- D.发生的后果严重性程度不确定

8、要有效地选择最佳和可行的风险管理策略，企业需要从多方面考虑，其中包括()。

- A.风险意识
- B.持续监察
- C.对待风险的态度
- D.风险态度与企业

9、可用于确定风险对企业影响的工具包括（ ）。

- A.最佳猜想定性法
- B.情景设计

- C.软件包
- D.决策树

三、简答题

1、某公司总经理在工作报告中对该公司的风险管理作了如下的介绍和描述：

- (1)该公司在上年度完成了风险管理；
- (2)企业风险管理的有效实施有赖于公司中层以上管理人员的工作；
- (3)公司的风险管理是企业层面的一项战略工作；
- (4)公司风险管理将确保各项工作符合公司的目标。

要求：请逐条分析上述四点关于公司风险管理的理解是否恰当。如不准确，请给出解释说明。

答案部分

一、单项选择题

1、

【正确答案】： B

【答案解析】：创建风险管理文化将有助于沟通、协作和联系，其中关于协作方面的好处是“把所有的目光集中在同一方向，并对风险和目标形成共同的理解，是每一位员工的责任，所以正确答案为 B。

【该题针对“[新]风险管理文化”知识点进行考核】

【答疑编号 10153243】

2、

【正确答案】： B

【答案解析】： 风险识别方法之一是，集体讨论可能的风险领域。

【该题针对“[新]风险管理程序（综合）”知识点进行考核】

【答疑编号 10153252】

3、

【正确答案】： B

【答案解析】： 一般来说，风险的定义主要可分为以下两种：（1）事件发生的不确定性，这是一种主观的看法，着重于个人及心理状况；（2）事件遭受损失的机会，这是一种客观的看法，着重于整体及数量的状况。

【该题针对“[新]风险概览”知识点进行考核】

【答疑编号 10153271】

4、

【正确答案】： B

【答案解析】： 企业要绝对明白风险的重要及其影响。承担风险的主要目的是，获得竞争优势及增加财务收入。如果承担了可接受的一定数量的风险，可能使业务更具竞争力。相反，不承担风险，会使业务的活力不足，表明采用了“追随领先者”的策略。另外，承担风险将使不同活动产生更大的收益，这是承担风险的益处。

【该题针对“[新]选择风险管理策略的考虑因素”知识点进行考核】

【答疑编号 10153285】

5、

【正确答案】: A

【答案解析】: 本题考核风险管理的成本。破坏和机会成本是组织最广泛的无形成本，也是在克服组织惯性和管理变革方面最典型的努力。

【该题针对“[新]成本、效益和挑战”知识点进行考核】

【答疑编号 10153288】

6、

【正确答案】: C

【答案解析】: 风险监察可由程序的所有者或独立审查人员执行，如企业风险管理部门或内部审计师。

【该题针对“[新]风险监察”知识点进行考核】

【答疑编号 10153301】

7、

【正确答案】: A

【答案解析】: 本题考核对风险评估的工具的理解。可用来确定风险对企业影响的工具包括情景设计、敏感性分析、决策树、计算机模拟、软件包等。敏感性分析从改变可能影响分析结果的不同因素的数值入手，估计结果对这些变量的变动的敏感程度。所以正确答案是 A。

【该题针对“[新]对主要风险的评估”知识点进行考核】

【答疑编号 10153303】

8、

【正确答案】: D

【答案解析】: 风险识别程序要求采用一种有计划的、经过深思熟虑的方法，来识别业务的每个方面存在的潜在风险，并识别可能在合理的时间段内影响每项业务的较为重大的风险。目的并不只是罗列每个可能的风险，而是识别那些可能对运营产生影响的风险。即在合理的时间段内，发生风险的可能性的的大小。

【该题针对“[新]风险识别”知识点进行考核】

【答疑编号 10153311】

9、

【正确答案】: A

【答案解析】: “风险降低”的风险应对策略，亦称作风险缓解。不同的实际情况适用不同的风险降低方法。常用的一种形式是风险分散，即通过分散的形式来降低风险，比如在多种股票而非单一股票上投资。不愿“将所有的鸡蛋放在一个篮子”里的企业会采用风险分散策略。

【该题针对“[新]确定风险评级和应对策略”知识点进行考核】

【答疑编号 10153337】

10、

【正确答案】: D

【答案解析】: 实务中对风险的定义有两种: 1.事件发生的不确定性(主观的看法), 指在一定情况下的不确定性。此不确定性是指: (1) 发生与否不确定; (2) 发生的时间不确定; (3) 发生的状况不确定; (4) 发生的后果严重性程度不确定。

2.事件遭受损失的机会(客观的看法), 着重于整体及数量的状况。该观点认为风险是指在企业经营的各种活动中发生损失的可能性。

【该题针对“[新]风险的定义和特性”知识点进行考核】

【答疑编号 10153411】

11、

【正确答案】: B

【答案解析】: 本题考核风险管理策略的特点。内部控制是一种较有效的风险管理策略, 同时, 大部分企业也反映这是管理营运风险最重要的工具。

【该题针对“[新]各种风险管理策略的特点”知识点进行考核】

【答疑编号 10153418】

12、

【正确答案】: D

【答案解析】: 信用风险是指交易对方在账款到期时不予支付的风险。

【该题针对“[新]企业可能面对的风险种类”知识点进行考核】

【答疑编号 10153356】

二、多项选择题

1、

【正确答案】: ABC

【答案解析】: 本题考核风险的特性。风险在一定条件下可以转化, 可变性是风险的特性之一, 所以选项 D 说法错误。风险具有客观性、普遍性、损失性和可变性。

【该题针对“[新]风险的定义和特性”知识点进行考核】

【答疑编号 10153406】

2、

【正确答案】: ABC

【答案解析】: 针对内部控制定义中包含的三个方面的目的及目标, 企业的目标可能包括运营目标、财务报告目标、法规遵守的目标。

【该题针对“[新]风险管理的概念”知识点进行考核】

【答疑编号 10153423】

3、

【正确答案】: ABC

【答案解析】: 企业的风险偏好会因其目标、文化以及整个商业环境条件的不断变化而有所差别。风险态度可分为风险厌恶、风险中立或风险追求。

【该题针对“[新]风险管理的概念”知识点进行考核】

【答疑编号 10153425】

4、

【正确答案】: ACD

【答案解析】: 市场风险和操作风险都属于经营风险，而市场风险包括利率风险、汇率风险、商品价格风险和股票价格风险。

【该题针对“[新]企业可能面对的风险种类”知识点进行考核】

【答疑编号 10153353】

5、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 本题考核评估风险的方法。可用于评估风险的方法有很多，包括最佳猜想定性法，以及一些详尽的、非常精确的定量方法。用以评估风险影响的常见的定性方法是制作风险评估系图。此外，还有大量工具可用来确定风险对企业的影响，比如情景设计、敏感性分析、决策树、计算机模拟、软件包和对现有数据的分析。所以选项 ABCD 都正确。

【该题针对“[新]对主要风险的评估”知识点进行考核】

【答疑编号 10153302】

6、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 风险管理的效益有:(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。

【该题针对“[新]成本、效益和挑战”知识点进行考核】

【答疑编号 10153289】

7、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 从主观观点角度，风险是指在一定情况下的不确定性，此不确定性是指：(1)发生与否不确定；(2)发生的时间不确定；(3)发生的状况不确定；(4)发生的后果严重性程度不确定。

【该题针对“[新]风险概览”知识点进行考核】

【答疑编号 10153272】

8、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 本题考核风险管理策略需要考虑的因素。要有效地选择最佳和可行的风险管理策略,企业需从多方面考虑,主要包括:(1)风险意识;(2)持续监察;(3)必要的风险;(4)对待风险的态度;(5)风险态度与企业。

【该题针对“[新]选择风险管理策略的考虑因素”知识点进行考核】

【答疑编号 10153281】

9、

【正确答案】: BCD

【答案解析】: 最佳猜想定性法是一种定性评估方法。可用来确定风险对企业影响的工具包括情景设计、敏感性分析、决策树、计算机模拟、软件包和对现有数据的分析。

【该题针对“[新]风险管理程序(综合)”知识点进行考核】

【答疑编号 10153256】

三、简答题

1、

【正确答案】: 这四点理解都不恰当。

(1)风险管理是一个正在进行并贯穿整个企业的过程。因此不能说在某年已经完成。
(2)风险管理受到企业各个层次人员的影响。因此不能说有赖于公司中层以上管理人员的工作。实施上是有赖于公司全体员工。
(3)风险管理适用于各个级别且贯穿于整个企业,因此不能说是企业层面的一项战略工作。
(4)风险管理只能够对企业的管理层和董事会提供合理保证,因此不能说确保各项工作符合公司的目标。

【答案解析】:

【该题针对“[新]风险管理的概念”知识点进行考核】

【答疑编号 10153429】

第十章 风险管理实务

一、单项选择题

1、下列风险中,只是影响资产负债表账面数字,不会给企业带来实质影响的汇率风险是()。

- A.交易风险
- B.外币折算风险
- C.经济风险
- D.基差风险

2、如果三个月的欧元定期存款的利率是7%,那么三个月的欧元利率期货合同的定价将为()。

- A.100
- B.107
- C.70

D.93

3、近年来，某国出台相关法律，要求上市公司首席执行官和首席财务官签署季度和年度报告，并明确他们应对建立和维护公司的内部控制负责且应对财务报告进行有效性评估并提交管理层的自我评价报告。根据以上信息可以判断，对于相关上市公司而言，这属于（ ）。

- A.政治风险
- B.法律风险
- C.项目风险
- D.财务风险

4、甲公司财务总监在编制下一年度财务预算时，需要综合考虑企业可能面对的财务风险。为此，该财务总监在营销、生产等部门的协同下，对市场、产品和技术的未来发展进行了预测，模拟出未来不同的可能情况，以此为基础制定出应急计划。根据以上信息可以判断，该公司采用的评估财务风险的技术是（ ）。

- A.敏感性分析
- B.情景模拟
- C.仿真模型
- D.平衡计分卡

5、某股票同时在纽约交易所和香港证券交易所交易。假设在纽约的股价为 10 美元，在香港的股价为 70 港元，而汇率为 6.5 港元兑 1 美元。则不考虑交易费用的情况下,下列关于套利者行为说法正确的是（ ）。

- A.在纽约市场上买入股票同时在香港卖出这些股票
- B.在香港市场上买入股票同时在新约卖出这些股票
- C.不进行操作
- D.在两个市场同时购买股票待日后出售

6、甲公司是一家服务性公司，该公司某业务员在记录客户的电话号码时，不小心将最后两个数字的位置颠倒，导致无法联系客户，没法进行电话跟进，给企业的经营带来一定影响，这属于（ ）。

- A.利率风险
- B.操作风险
- C.产品风险
- D.项目风险

7、华夏公司为跨国公司，总部在中国，其中在美国有一分公司，华夏公司年底需要将各国的利润归流至总部，但是美国政府限制该分公司将利润带回中国，因此对该跨国公司的经营产生了影响，由此可以看出，该公司产生了（ ）。

- A.政治风险
- B.操作风险
- C.项目风险
- D.利率风险

8、下列各项不属于计算 VaR 的模型最广泛使用的是()。

- A.历史模拟法

- B.加权平均法
- C.方差-协方差法
- D.蒙特卡罗模拟法

9、某公司在非洲坦桑尼亚承接了一项基建工程，由于该国货币不稳定，使该公司面临一定的汇率风险，该公司可以采取（ ）。

- A.购买货币远期合同
- B.将子公司现金余额进行集中
- C.购买利率双限
- D.购买该国国债

10、下列有关财务部职能的说法中错误的是（ ）。

- A.财务政策的目标是帮助管理人员建立指导方向，确定参数并行使控制，同时也为进行决策提供一个明确的框架和指导方针
- B.企业财务职能的短期作用主要是指股东财富的最大化
- C.对于未来不测进行准备是财务部职责的重要组成部分
- D.财务部往往还负责一个企业的风险管理，包括评估风险敞口、对汇率风险进行套期保值以及利率风险管理

11、矩阵管理法下，项目经理经常会抱怨（ ）。

- A.他们被安排参与不同项目，需要向若干经理汇报
- B.他们对于其项目上雇佣的职员没有或有很少的控制
- C.由于他们的雇员在其控制之外的环境中工作，他们无法确定雇员正在做什么事或者工作情况如何
- D.这些安排扰乱了他们的职责，因而影响他们的绩效评级

12、下列各项不能用于量化企业利率风险敞口的是（ ）。

- A.重新定价期限差距报告
- B.净收益模拟模型
- C.经济估价或持续时间模型
- D.VaR 模型

二、多项选择题

1、一个企业的财务职能通常包括一些短期和长期作用，下列属于短期作用的有（ ）。

- A.购买股权
- B.短期现金管理
- C.投资评估、购置
- D.货币管理

2、一个理想的首席风险总监应当具有的技能包括（ ）。

- A.领导技能，能够雇用和留住优秀人才，建立企业风险管理的总体架构
- B.能将怀疑者转变成支持者，特别是克服来自于各部门的抵制
- C.保障该企业的财务和声誉资产
- D.具有信贷、市场和操作风险方面的技术技能

3、财务风险管理的好处包括（ ）。

- A.改善财务规划和管理
- B.辅助做出更加合理的投资决策
- C.为套期决策提供信息
- D.在进行外包和与对手交易时，促进尽职调查的执行

4、以下各项，哪些体现出财务部控制财务风险的情况（ ）。

- A.如果借贷成本上升百分之零点五，评估公司的利润如何受到影响
- B.审查公司的所有客户，以确定哪些是存在财政困难不可信任的客户
- C.派人前往目标投资国作考察，与政府官员、商业人士和当地有影响力的人会面，获得对该国的第一手资料。
- D.如果本国货币走强，使得该产品比美国竞争对手的产品价格更高，分析预测该产品在美国市场销售量下降的程度

5、利率对业务的影响取决于融资方式的选择，下列选项中正确的有（ ）。

- A.资本结构
- B.固定利率和浮动利率相结合
- C.短期债务与长期债务相结合
- D.长期股权投资

6、计算 VaR 的模型的方差-协方差法的假设前提包括（ ）。

- A.企业的外汇头寸合计的价值变动是各个单独的外汇头寸的所有变动之综合，并形成线性关系
- B.货币收益是正态分布的
- C.货币收益是非正态分布的
- D.货币总收益也与所有单独的货币收益非线性相关

7、下列有关汇率风险管理方法的描述正确的有（ ）。

- A.对于出口商而言，出售货物以本国货币计价
- B.只要有可能，以同一外币进行支付和收款的公司，应该以该货币用支付抵销收款
- C.若预期该国的货币将会转弱，企业应该尝试使用提前付款
- D.若预期该国的货币将会转强，企业应该在到期日之前提前支付

8、政治风险的源头包括（ ）。

- A.进口配额和关税
- B.组织结构及要求最低持股比例
- C.没收资产
- D.歧视性措施

9、下列各项中适合用于对操作风险进行管理的有（ ）。

- A.设立流程、程序和政策
- B.对雇员进行培训和管理
- C.评价技术和系统
- D.合理确定筹资渠道

10、下列关于货币远期合同和货币期货说法正确的有（ ）。

- A.货币远期合同大小与交付日根据个人需要度身确定，而货币期货合同是标准化的
- B.远期市场不存在独立的结算行，而期货市场上的所有结算都由证券交易所结算所处理
- C.就清算而言，大多数远期合同按净额结算，相反，大多数期货合同在实际交付时结算
- D.期货合同的价格随时间改变，如果企业拥有货币期货合同，它可以销售相同的期货合同以抛售头寸，而远期合同则不能这么做

11、降低利率风险的常见方法包括（ ）。

- A.平滑法
- B.匹配法
- C.远期利率协议
- D.现金余额的集中

三、简答题

1、假设一家中国公司需要在三个月后从一家美国公司收到美元。如不考虑远期合同，请说明该中国公司应该如何对这项交易进行套期操作以抵消汇率风险。

四、综合题

1、某投机者手中持有 10000 股公司 A 的股票，该投机者认为公司 A 的股价可能在未来三个月内降低。该公司的当前股价是 14 元，而期限为三个月、行使价为 12 元的看跌期权，目前售价为 1 元。

要求：

- (1)假设该投机者仅持有该股票，三个月后公司 A 的股价降低到 10 元，请计算该投机者的收益。
- (2)假设该投机者现在购买了 10000 份看跌期权，三个月后公司 A 的股价降低到 10 元，请计算该投机者的收益。
- (3)假设该投机者仅持有该股票，三个月后公司 A 的股价上涨到 19 元，请计算该投机者的收益。
- (4)假设该投机者购买了 10000 份看跌期权，三个月后公司 A 的股价上涨到 18 元，请计算该投机者的收益。

答案部分

一、单项选择题

1、

【正确答案】： B

【答案解析】： 汇率风险包括三种：交易风险、外币折算风险和经济风险。其中，外币折算风险只是影响资产负债表账面数字，不会给企业带来实质影响。

【该题针对“[\[新\]汇率风险概述](#)”知识点进行考核】

【答疑编号 10153864】

2、

【正确答案】： D

【答案解析】： $100 - 7 = 93$ 。

【该题针对“[\[新\]利率风险的管理办法](#)”知识点进行考核】

【答疑编号 10153889】

3、

【正确答案】: B

【答案解析】: 法律或合规性风险是指可能为给定行业、国家或投资类型颁布法律，以改变和影响企业运营方式以及计划开展的投资或持续投资的可行性。

【该题针对“[新]法律或合规性风险”知识点进行考核】

【答疑编号 10154027】

4、

【正确答案】: B

【答案解析】: 在财务概念中，可用的评估风险技术有：（1）敏感性分析和预期值；（2）风险价值（3）决策树和决策矩阵；（4）仿真模型；（5）情景模拟和其他方法：其它方法包括失败和影响分析（其中包括将系统分为几个组成部分并分析每个组成部分的失败影响，以及对系统其余部分的影响）、违约和事件分析以及将风险追溯到根源或者原始事件的根本原因分析。

【该题针对“[新]财务风险”知识点进行考核】

【答疑编号 10154036】

5、

【正确答案】: A

【答案解析】: 本题考核主要衍生金融工具的计算。从纽约市场上购买股票同时在香港出售，每股可以获利 $70 - 10 \times 6.5 = 5$ （港元）。

【该题针对“[新]衍生金融工具”知识点进行考核】

【答疑编号 10154084】

6、

【正确答案】: B

【答案解析】: 本题考核操作风险的相关内容。操作风险是指企业在进行基本的操作时经受的风险，甲公司的业务员在进行电话记录时将电话号码写错，是企业在进行最基本的工作(操作)时产生的风险，因此属于操作风险。

【该题针对“[新]操作风险”知识点进行考核】

【答疑编号 10154117】

7、

【正确答案】: A

【答案解析】: 本题考核政治风险的定义。政府的不作为或直接干预可能产生政治风险，该题中，美国限制该公司将利润带回中国，属于政府的直接干预，所以对于该企业来说，产生了政治风险。

【该题针对“[新]政治风险”知识点进行考核】

【答疑编号 10154137】

8、

【正确答案】: B

【答案解析】: 本题考核 VaR 算法。计算 VaR 的模型有很多。其中使用最广泛的是: (1) 历史模拟法; (2) 方差-协方差法; (3) 蒙特卡罗模拟法。

【该题针对“汇率风险计算方法之 VaR 算法”知识点进行考核】

【答疑编号 10154162】

9、

【正确答案】: A

【答案解析】: 本题考核汇率风险管理的管理方法。购买该国国债并不能降低汇率风险, 属于干扰选项。选项 B 和 C 都属于应对利率风险的措施, 只有选项 A 正确。

【该题针对“[新]汇率风险的管理方法”知识点进行考核】

【答疑编号 10154171】

10、

【正确答案】: B

【答案解析】: 企业财务职能的长期作用主要是指股东财富的最大化, 短期作用主要是指对资源的管理。

【该题针对“财务部的职能及其在财务风险管理中的作用”知识点进行考核】

【答疑编号 10154295】

11、

【正确答案】: B

【答案解析】: 选项 A、D 属于借入职员的抱怨; 选项 C 属于部门经理的抱怨。

【该题针对“[新]项目风险”知识点进行考核】

【答疑编号 10154218】

12、

【正确答案】: D

【答案解析】: 本题考核利率风险敞口的衡量。VaR 模型是用于量化汇率风险的。用于量化企业利率风险敞口的三种最常见的风险计量系统是重新定价期限差距报告、净收益模拟模型和经济估价或持续时间模型。

【该题针对“[新]利率风险”知识点进行考核】

【答疑编号 10154312】

二、多项选择题

1、

【正确答案】: BD

【答案解析】: 选项 A、C 属于长期作用。

【该题针对“财务部的职能及其在财务风险管理中的作用”知识点进行考核】

【答疑编号 10154297】

2、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 一个理想的首席风险总监应当具有以下五个方面的技能: (1) 领导技能, 能够雇用和留住优秀人才, 建立企业风险管理的总体架构; (2) 能将怀疑者转变成支持者, 特别是克服来自于各部门的抵制; (3) 保障该企业的财务和声誉资产; (4) 具有信贷、市场和操作风险方面的技术技能; (5) 具有教育董事会和高级管理人员的咨询技能, 并帮助各部门管理人员在各自岗位实行风险管理。

【该题针对“[新]项目风险”知识点进行考核】

【答疑编号 10154213】

3、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 本题考核财务风险管理的好处。财务风险管理是必要的, 其好处包括: (1) 改善财务规划和管理, 这是公司治理的核心; (2) 辅助做出更加合理的投资决策; (3) 为套期决策提供信息; (4) 对市场及经济的持续监控, 为决策制定提供信息; (5) 在进行外包和与对手交易时, 促进尽职调查的执行。

【该题针对“[新]财务风险管理实务”知识点进行考核】

【答疑编号 10154291】

4、

【正确答案】: ABD

【答案解析】: 选项 C 属于应对政治风险的情况。

【该题针对“财务部的职能及其在财务风险管理中的作用”知识点进行考核】

【答疑编号 10154301】

5、

【正确答案】: ABC

【答案解析】: 一般, 利率对业务的影响取决于融资方式的选择: (1) 资本结构; (2) 固定利率和浮动利率相结合; (3) 短期债务与长期债务相结合。

【该题针对“[新]利率风险”知识点进行考核】

【答疑编号 10154308】

6、

【正确答案】: AB

【答案解析】: 本题考核方差-协方差法的假设前提。方差—协方差法假设: (1) 企业的外汇头寸合计的价值变动是各个单独的外汇头寸的所有变动之综合, 并形成线性关系。因此, 货币总收益也与所有单独的货币收益线性相关; (2) 货币收益是正态分布的。

【该题针对“汇率风险计算方法之 VaR 算法”知识点进行考核】

【答疑编号 10154164】

7、

【正确答案】: ABD

【答案解析】: 为了充分利用外国汇率变动, 若预期该国的货币将会转强, 企业应该尝试使用提前付款, 即在到期日之前提前支付。这时应该考虑融资成本, 即用来支付的资金能够产生的利息成本, 但提前结算可能会获得折扣。相反地, 若预期该国的货币将会转弱, 企业则可以考虑滞后付款。

【该题针对“[新]汇率风险的管理方法”知识点进行考核】

【答疑编号 10154169】

8、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 政治风险的源头包括: 政府推行有关外汇管制、进口配额、进口关税、当地投资人的最低持股比例和组织结构等的规定, 还包括歧视性措施, 比如对外国企业征收额外税收、在当地银行借款受到限制及没收资产等。

【该题针对“[新]政治风险”知识点进行考核】

【答疑编号 10154140】

9、

【正确答案】: ABC

【答案解析】: 管理操作风险最为普遍采用的方法是: (1) 设立流程、程序和政策; (2) 在公司内实施正式的内部控制系统; (3) 防止错误和欺诈; (4) 培训和管理雇员; (5) 评价技术和系统; (6) 外包安排。合理确定筹资渠道可以降低财务风险, 与操作风险无关。

【该题针对“[新]操作风险”知识点进行考核】

【答疑编号 10154119】

10、

【正确答案】: ABD

【答案解析】: 本题考点是货币远期合同和货币期货的区别。就清算而言, 大多数远期合同在实际交付时结算, 并且仅有一些合同是按成本抵消结算, 相反, 大多数期货合同按抵消结算, 并且仅有极少数是交付结算。因此选项 C 说法错误。

【该题针对“[新]衍生金融工具”知识点进行考核】

【答疑编号 10154098】

11、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 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。

【该题针对“[新]利率风险的管理办法”知识点进行考核】

【答疑编号 10153884】

三、简答题

1、

【正确答案】：这家公司应利用套期收款，操作的程序为：

- (1)今天借入适当金额的美元；
- (2)立即将其兑换成人民币；
- (3)将兑换的人民币存入银行；
- (4)三个月后，在收到债务人支付的美元后，偿还外币贷款，并从本国货币储蓄账户中提出现金。

【答案解析】：

【该题针对“[新]汇率风险的管理方法”知识点进行考核】

【答疑编号 10154174】

四、综合题

1、

【正确答案】：(1)投资收益 $= -10000 \times (14 - 10) = -40000$ 元（元），该投机者损失 40000 元。

(2)投资收益 $= 10000 \times (12 - 10) - 10000 \times 1 = 10000$ （元），该投机者获利 10000 元。

(3)投资收益 $= 10000 \times (19 - 14) = 50000$ （元）

(4)此时由于行权价格低于股票市场价格，投资人不会行使看跌期权。投资收益 $= -10000 \times 1 = -10000$ （元）。

【答案解析】：

【该题针对“[新]衍生金融工具”知识点进行考核】

【答疑编号 10154101】

第十一章 企业倒闭风险

一、单项选择题

1、根据倒闭的特征，下列公司中会出现过度高估的是（ ）。

- A.不成功的创业公司
- B.增长雄心过大的公司
- C.极端迅速扩张的公司
- D.成熟的、没有迅速增长的公司

2、甲企业是一家民营企业，由于经营不善，公司严重资不抵债，面临倒闭风险。该公司老板经过与多家投资方洽谈，吸引了新资本注入，从而维持了企业业务运转。根据以上信息可以判断，该公司采取的措施属于（ ）。

- A.放弃
- B.管理层收购
- C.企业私有化
- D.资本再调配

3、甲公司是一家上市公司，自公司股票上市以来，由于公司业绩持续下滑，无法再从资本市场上获得新的资金，但每年还要负担高额的上市费用。根据以上信息可以判断，最适合该

公司的选择是（ ）。

- A.私有化
- B.债转股
- C.管理层收购
- D.分拆

4、能够显示一个公司是否赚取了足够的息税前利润以轻松地支付其利息成本的指标是（ ）。

- A.债务比率
- B.资本杠杆
- C.运营杠杆
- D.利息覆盖比率

5、下列不属于对公司产生不利影响的外部事项的是（ ）。

- A.管理层的态度
- B.新的立法
- C.国际事件
- D.利率的大幅度上升

6、下列有关描述中错误的是（ ）。

- A.债务比率是公司总负债与公司总资产的比率
- B.流动比率关心公司相对于自身规模欠款的程度，同时关心公司是正在加剧债务负担还是在改善债务状况
- C.市盈率是衡量公司股票的市场价值与公司股票的盈利水平之间的关系，反映了市场对公司股票未来前景的评价
- D.股利保障倍数反映了公司将可分配利润保留在公司中的比例

7、1968年哥伦比亚大学教授爱德华·奥特曼提出了著名的Z分模型，这个模型可用来分析企业的（ ）。

- A.产品竞争优势
- B.破产的可能性
- C.行业竞争程度
- D.宏观经济风险

8、下列关于企业倒闭的描述中，不正确的是（ ）。

- A.如果企业在很长的期间内无法取得令人满意的资本回报，也可能发生企业倒闭
- B.企业倒闭的背后原因仅仅是财务问题
- C.竞争的加剧可能会导致企业经营走下坡路
- D.高成本结构可能会导致企业经营走下坡路

9、创业公司管理人员的错误是多种多样的，通常这些错误主要来源于（ ）。

- A.管理经验的缺乏
- B.沟通不畅
- C.企业结构设置不合理
- D.内部控制缺乏有效性

10、下列关于管理层收购说法错误的是（ ）。

- A.管理层收购对于实施处置的公司和展开收购的管理层双方都有好处
- B.管理层收购所需资金并不一定都由管理层提供
- C.管理层收购有多种形式
- D.实施管理层收购的人员只能是公司内部人员

11、公司的领导人缺乏积极性和决心，已经与不断变化的外部环境失去了联系的企业倒闭类型是（ ）。

- A.不成功的创业公司
- B.增长雄心过大的公司
- C.极端迅速扩张的公司
- D.成熟的、没有迅速增长的公司

12、下列关于 Z 分模型说法错误的是（ ）。

- A.使用该模型需要计算五个比率
- B.研究表明，Z 分模型对于公司破产之前两年的策略及财务失败的预测非常精确，但是对于超过两年的期间，精确度会下降
- C.研究表明，Z 分模型的预测结果小于 1.81 时，说明企业财务状况稳定
- D.传统 Z 分模型不太适合直接用于新兴市场

二、多项选择题

1、下列关于 Z 分模型的说法正确的有（ ）。

- A.用于计量公司的流动性的公式是营运资本÷总资产
- B.用于计量资产负债比率的公式是盈余公积与未分配利润之和÷总资产
- C.用于计量当负债超过资产（即公司资不抵债）时，股票可能下跌的幅度的公式是股票市价÷负债总额
- D.用于计量公司资产产生收入的能力的公式是息税前利润÷总资产

2、企业进行会计数字比较的方式包括（ ）。

- A.公司在最近一年的会计数字与公司过去年度的会计数字进行比较
- B.公司的会计数字与同行业中的其他公司的会计数字进行比较
- C.公司的最近一年的会计数字与同行业中的其他公司的上一年的会计数字进行比较
- D.公司的会计数字与不同行业中的其他公司的会计数字进行比较

3、下列关于企业私有化说法正确的有（ ）。

- A.私有化只是涉及股权发生变化，不会涉及公司股份从证券交易所退市
- B.可以节省公司达到公开上市的要求的所有费用
- C.公司不容易受到敌意要约收购
- D.在私有公司，股东可能会更接近公司管理，降低了由所有权和经营权分离带来的代理成本

4、下列说法中不正确的有（ ）。

- A.极端迅速扩张的公司一般伴随着资本支出和财务杠杆同步上升
- B.利息覆盖比率显示了一个公司是否赚取了足够的净利润以轻松地支付其利息成本
- C.高股利保障倍数意味着很大比例的利润被用于分配给股东
- D.面对企业倒闭的可能，有时有必要采取放弃战略

5、一般而言，下列说法正确的有（ ）。

- A.小规模企业所产生的压力通常要比新生企业压力小
- B.小规模公司常常无法得到债权人的财务资源以及支持以缓冲市场的收缩
- C.小规模组织比大型组织较容易吸引人才
- D.新生企业面临多方面的压力，许多公司很容易在刚成立不久倒闭

6、一般而言，获取预示企业可能倒闭的信息的来源有（ ）。

- A.上市公司公开财务报告
- B.董事会主席和首席执行官的报告
- C.报纸
- D.财经杂志

7、公司的利益相关者有（ ）。

- A.员工
- B.客户
- C.竞争对手
- D.信贷机构

8、下列属于管理人员的态度和疏忽造成企业倒闭的有（ ）。

- A.管理人员在建立公司过程中的鲁莽
- B.管理人员对营业额的过高估计触发了盲目增长型企业的恶化
- C.对环境变化漠不关心
- D.缺乏必要的积极性和决心

9、在 Z 分模型中使用的财务比率包括（ ）。

- A.营运资本与资产总额之比
- B.扣除利息和所得税前的利润与资产总额之比
- C.股票市值与负债总额之比
- D.销售额与资产总额的比率

10、下列属于管理层购入的好处的有（ ）。

- A.在当前的公司管理不善，需要替换现有管理层时，外部管理层购入能产生特别明显的效果
- B.高效的管理者能够迅速承担起新的责任
- C.新管理层试图实施新的经营方式时会受到雇员支持
- D.新管理层会更关注公司的长期发展

三、简答题

1、甲公司是日本最大的百货公司之一，在 20 世纪 90 年代全盛时期，该公司在全球 16 个国家拥有 400 多家百货公司，以雄霸世界零售业第一把交椅而扬名。

1997 年 9 月，该公司宣布破产，向法院申请“公司更生法”保护，当时该公司的负债额达到 1 613 亿日元，是日本战后最大的一宗企业破产案。

在调查中发现，导致该公司破产的致命原因有三：第一，甲公司低估经营非核心业务的风险，在急速成长过程中，甲公司逐渐背离了百货和超市的主业，而发展地产、饮食、食品加工和娱乐等辅业。然而，随着金融风暴的冲击，集团的这些辅业变成了负资产，这些辅业

都为甲公司带来了沉重的负担。

第二，该公司低估了扩张业务的风险，1990年至1996年短短6年间，该公司在中国内地的零售点由零扩展到50多家，在扩展的过程中，它明显地低估了扩张业务的风险，加上该公司当时遇上国家宏观调控，为了实现集团主席的梦想，只好通过信贷维持扩张。面对较预期差的回报及不断扩大的资金需求，甲公司最终陷入难以自拔的困境。

第三，该公司也低估了开发海外新兴市场的风险。由于日本市场零售业饱和，强大竞争对手林立，该公司采取了积极开发海外市场的战略，但却低估了开发新兴市场的风险。1972年该公司将巴西视为第一海外市场，但当时的巴西经济动荡，最后只有惨淡收场。20世纪90年代初，该公司开始进军中国市场，甚至将它的总部迁至上海。但由于中国消费者当时还未能完全接受超市和百货公司的销售模式，中国消费力还处于比较低的水平，加上遇到中国宏观调控和国内合资伙伴已核准资金不能如期到位等问题，引致资金回报率不断下落，辛苦经营了十多年的甲公司终于以清盘结束业务。

要求：

(1) 甲公司倒闭的主要原因是什么？

(2) 如果在该公司发展的过程中，企业领导人意识到了公司面临的倒闭风险，则该公司可以采取的对策有哪些？

答案部分

一、单项选择题

1、

【正确答案】： B

【答案解析】： 本题考核企业倒闭的类型。增长雄心过大的公司倒闭的最初缺陷是管理者对公司产品的需求过度高估，尽管这些管理者不但经验丰富，而且能力也很强。过度高估是这种类型的企业倒闭的特征。

【该题针对“[新]企业倒闭的不同类型及其原因”知识点进行考核】

【答疑编号 10178473】

2、

【正确答案】： D

【答案解析】： 企业倒闭的应对措施包括企业放弃战略、管理层收购、资本再调配和企业私有化。资本再调配方式包括债务重组及业务重组。债务重组包括：

有偿债能力的公司实施重组时，在不改变总体资本需求的条件下，可改善不同类型资本的组合作方式以及资金可用的时间。重组的具体目标可能包括，降低借款的所得税费用净额、近期或未来重新借款、改善融资的安全性、提高公司抵押品的吸引力、改善公司对于第三方的形象，以及整理资产负债表。

财务失败的公司进行债务重组，可使得公司通过吸引新资本注入，劝说债权人接受抵押品以偿债，以致同意注销部分债务，从而维持业务运转，避免进入清算。

【该题针对“[新]资本再调配”知识点进行考核】

【答疑编号 10178477】

3、

【正确答案】： A

【答案解析】： 上市公司进行私有化是指，一小群人（现有股东和/或管理人员）在有或没有金融机构的支持下购买公司所有的股票。私有化可能涉及公司股份从证券交易所退市。

优点:

可以节省公司达到公开上市的要求的所有费用;

公司免于受到由财务问题所导致的公司股票价格波动;

公司不容易受到敌意要约收购;

公司管理层可以专注于长期的业务需求,而不是满足股东的短期期望;

在私有公司,股东可能会更接近公司管理,降低了由所有权和经营权分离带来的代理成本。

缺点:可能意味着公司失去了将其股份公开交易的机会,如果股份不能交易,则可能会失去其部分价值。

【该题针对“**[新]**企业私有化”知识点进行考核】

【答疑编号 10178494】

4、

【正确答案】: D

【答案解析】: 利息覆盖比率显示了一个公司是否赚取了足够的息税前利润以轻松地支付其利息成本,或者说,该指标显示了公司的利息成本相对于利润的规模是否过高。

【该题针对“**[新]**从数据观察企业倒闭的迹象”知识点进行考核】

【答疑编号 10178501】

5、

【正确答案】: A

【答案解析】: 可能对公司产生不利影响的外部事项的例子包括新的立法、国际事件、新的和升级过的产品、利率的大幅度上升以及汇率的大幅度变化。选项 A 管理层的态度属于内部事项。

【该题针对“**[新]**各种预示企业倒闭的信息”知识点进行考核】

【答疑编号 10178524】

6、

【正确答案】: B

【答案解析】: 债务比率关心公司相对于自身规模欠款的程度。

【该题针对“**[新]**从数据观察企业倒闭的迹象”知识点进行考核】

【答疑编号 10178525】

7、

【正确答案】: B

【答案解析】: Z 分模型是对破产的可能性进行的一种预测。

【该题针对“**[新]**Z 分模型”知识点进行考核】

【答疑编号 10178514】

8、

【正确答案】: B

【答案解析】: 企业倒闭的背后原因却常常不是财务问题。

【该题针对“[新]企业倒闭的概述”知识点进行考核】

【答疑编号 10178543】

9、

【正确答案】: A

【答案解析】: 创业公司管理人员的错误是多种多样的, 这些错误主要来源于管理经验的缺乏。

【该题针对“[新]企业倒闭的概述”知识点进行考核】

【答疑编号 10178546】

10、

【正确答案】: D

【答案解析】: 管理层收购可分为管理层购出、杠杆收购、雇员收购、管理层购入和分拆, 其中管理层购入是指公司外部的一组管理者收购业务, 可见实施管理层收购的人员并不一定是公司内部人员, 因此选项 D 说法错误。

【该题针对“[新]管理层收购”知识点进行考核】

【答疑编号 10178586】

11、

【正确答案】: D

【答案解析】: 成熟的、没有迅速增长的公司的倒闭是由于公司的领导人缺乏积极性和决心, 公司的管理团队已经与不断变化的外部环境失去联系。

【该题针对“[新]企业倒闭的不同类型及其原因”知识点进行考核】

【答疑编号 10178597】

12、

【正确答案】: C

【答案解析】: 本题考核 Z 分模型的相关内容。Z 分模型的预测结果小于 1.81 时, 说明企业处于危险之中, 很可能走向破产; Z 分模型的预测结果等于或大于 3 时, 表明企业财务状况稳定。因此 C 说法错误。

【该题针对“[新]Z 分模型”知识点进行考核】

【答疑编号 10178504】

二、多项选择题

1、

【正确答案】: AC

【答案解析】: 用于计量资产负债比率的公式是未分配利润+总资产; 用于计量公司资产产生收入的能力的公式是销售收入+总资产。

【该题针对“[新]Z 分模型”知识点进行考核】

【答疑编号 10178507】

2、

【正确答案】: ABD

【答案解析】: 比较可以通过如下方式进行: 公司在最近一年的会计数字与公司过去年度的会计数字进行比较; 公司的会计数字与同行业中的其他公司的会计数字进行比较; 公司的会计数字与不同行业中的其他公司的会计数字进行比较。选项 C 在比较时存在着比较的期间不可比的问题。

【该题针对“[新]从数据观察企业倒闭的迹象”知识点进行考核】

【答疑编号 10178503】

3、

【正确答案】: BCD

【答案解析】: 私有化可能涉及公司股份从证券交易所退市。

优点:

- ①可以节省公司达到公开上市的要求的所有费用;
- ②公司免于受到由财务问题所导致的公司股票价格波动;
- ③公司不容易受到敌意要约收购;
- ④公司管理层可以专注于长期的业务需求, 而不是满足股东的短期期望;
- ⑤在私有公司, 股东可能会更接近公司管理, 降低了由所有权和经营权分离带来的代理成本。

缺点: 可能意味着公司失去了将其股份公开交易的机会, 如果股份不能交易, 则可能会失去其部分价值。

【该题针对“[新]企业私有化”知识点进行考核】

【答疑编号 10178496】

4、

【正确答案】: BC

【答案解析】: 选项 B 利息覆盖比率显示了一个公司是否赚取了足够的息税前利润以轻松地支付其利息成本; 选项 C 高股利保障倍数意味着很大比例的利润都被保留, 这可能表明该公司正在投资以实现盈利增长前景。

【该题针对“[新]从数据观察企业倒闭的迹象”知识点进行考核】

【答疑编号 10178483】

5、

【正确答案】: ABD

【答案解析】: 小规模组织较难吸引人才, 因为小规模组织无法提供与大型组织一样的职业发展机会。

【该题针对“[新]企业倒闭的概述”知识点进行考核】

【答疑编号 10178544】

6、

【正确答案】： ABCD

【答案解析】： 本题考核企业倒闭的信息。上市公司公开财务报告中的信息可能反映公司的财政困难。此外，董事会主席和首席执行官的报告可能具有很好的启发作用。报纸和财经杂志也是了解与公司相关信息的一个来源。

【该题针对“[新]各种预示企业倒闭的信息”知识点进行考核】

【答疑编号 10178521】

7、

【正确答案】： BCD

【答案解析】： 公司的利益相关者包括：客户、供应商、竞争对手、银行、信贷机构以及股东。

【该题针对“[新]企业倒闭的不同类型及其原因”知识点进行考核】

【答疑编号 10178526】

8、

【正确答案】： ABCD

【答案解析】： 管理人员的态度和疏忽有：（1）不成功的创业公司的管理人员的主要错误在于他们在建立公司过程中的鲁莽；（2）对营业额的过高估计触发了盲目增长型企业的恶化，这种高估应归咎于管理人员的管理技能和盲目乐观的个性特征；（3）对环境变化漠不关心企业的管理人员确实缺乏必要的积极性和决心。

【该题针对“[新]企业倒闭的概述”知识点进行考核】

【答疑编号 10178541】

9、

【正确答案】： ABCD

【答案解析】： 本题考核 Z 分模型的五个比率。第一个比率 X1 表示营运资本与资产总额之比；第二个比率 X2 表示未分配利润与资产总额之比；第三个比率 X3 是扣除利息和所得税前的利润与资产总额之比；第四个比率 X4 是股票市值与负债总额之比；最后一个比率 X5 是销售额与资产总额的比率。

【该题针对“[新]Z 分模型”知识点进行考核】

【答疑编号 10178471】

10、

【正确答案】： AB

【答案解析】： 本题考核管理层购入的好处。管理层购入的好处包括：在当前的公司管理不善，需要替换现有管理层时，外部管理层购入能产生特别明显的效果；高效的管理者能够迅速承担起新的责任。管理层购入有不利之处，包括：新管理层试图实施新的经营方式时会遭到雇员抵制；新管理层可能要把注意力集中在公司的短期获利能力上，而这可能会损害公司的长期发展。因此选项 CD 不正确。

【该题针对“[新]管理层收购”知识点进行考核】

【答疑编号 10178588】

三、简答题

1、

【正确答案】：（1）甲公司倒闭的主要原因如下：

企业总体环境：企业是一个开放的系统，随时都在与环境中的各种因素产生联系，互相影响。该企业在向外扩张的过程中，受到致命打击的主要因素就是企业总体环境发生了与企业预期相反的变化，例如多元化过程中受到金融风暴的影响，导致辅业变成了负资产，带来了沉重的负担。在海外扩张的过程中，低估了开发新兴市场的风险，例如巴西经济动荡导致失败。进军中国市场，也由于中国消费者当时还未能完全接受超市和百货公司的销售模式，中国消费力还处于比较低的水平，加上遇到中国宏观调控和国内合作伙伴已核准资金不能如期到位等问题，引致资金回报率不断下落，从而引发企业倒闭。

企业政策：该企业的领导人雄心过于宏大，过于追求企业规模短时间内的扩张，忽视了相关风险因素，在回报水平低下，资金需求急剧上升的情况下最终陷入难以自拔的困境。

（2）如果在该公司发展的过程中，企业领导人意识到了公司面临的倒闭风险，则该公司可以采取的对策可以有如下选择：

企业放弃战略：有意识地放弃一些非核心业务，减少资金的压力。

公司自愿偿债安排：在企业扩张过程中，信贷规模超过了企业承受能力，企业财务遇到了困难，此时可选择公司自愿偿债安排。由公司向法院提出申请，要求法院召集公司及其相应债权人举行会议，提出重组计划，并举行投票。争取债权人的支持。

业务重组：使用分类计价、管理层收购、廉价出售等方式达到剥离非核心业务，减轻资金压力的目的。其中，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。由于甲公司逐渐背离了百货和超市的主业，而发展地产、饮食、食品加工和娱乐等辅业。随着金融风暴的冲击，集团的这些辅业变成了负资产，这些辅业为甲公司带来了沉重的负担，因此可以采用分类计价的模式，将附带的非核心业务售出。

管理层收购是指公司的管理层购买受其管理的公司的大部分控制权。

廉价出售是将公司的一部分业务出售给第三方，例如本行业的其他公司，以取得现金。

【答案解析】：

【该题针对“[新]企业倒闭的不同类型及其原因”知识点进行考核】

【答疑编号 10178605】

第十二章 信息技术管理

一、单项选择题

1、在信息技术基础数据库中，有五个流程目的在于服务支持，包括配置管理、发布管理、事件管理、变更管理和（ ）。

- A.可用性管理
- B.配合管理
- C.问题管理
- D.财务管理

2、下列各项不属于管理信息数据形成的定期报告的是（ ）。

- A.交易报告

- B.例外报告
- C.简报
- D.定期总结报

3、甲公司是一家零售超市。该公司采用了一项技术，通过该技术可搜集大量数据，提供包括每天的高峰销售时间、需要打折的商品信息、商品的销售地点信息，以及需要加大销售的商品信息等。根据以上信息可以判断，甲公司采用的这一数据收集方法是（ ）。

- A.电子资金转账
- B.电子销售点
- C.电子数据交换
- D.电子商务

4、下列属于电子商务的主要好处的是（ ）。

- A.提高企业的知名度
- B.扩大企业销售渠道
- C.允许远程管理
- D.可以通过全球市场使销售量出现潜在增长，相比其他销售方式减少了交易成本

5、设计信息系统的一种方法是利用系统开发周期，不包括（ ）。

- A.可行性研究
- B.系统分析
- C.系统处理
- D.信息系统测试与上线计划

6、下列关于信息系统战略的说法中，不正确的（ ）。

- A.管理信息系统执行和处理常规事务，收集与商业交易相关的源数据
- B.企业资源计划系统有助于整合数据和访问与整个公司范围的活动有关的信息
- C.经理信息系统采用“向下钻取”功能，从总计数据下移到更举例详细的层次
- D.专家系统为需要酌情判断的问题提供解决方案

7、丁公司正在考虑某一个方案的可行性，由部门经理负责方案的设计，并将最终结果上报董事长。该部门经理将方案设计完毕之后，将整个设计方案的原始资料、设计过程、设计思路、方案结果都上报董事长，结果遭到了董事长的批评，这说明该部门经理在传递信息时，没有遵循（ ）。

- A.完整性
- B.准确性
- C.及时性
- D.针对使用者的需要

8、在现实的商业社会和企业管理概念中，下列哪项被视为一种很有价值的资源，是追求竞争优势的关键工具（ ）。

- A.无形资产
- B.营销网络
- C.固定资产
- D.信息

9、企业在设计信息系统时，可以利用系统开发周期来进行。下列选项中不属于该开发周期阶段的是（ ）。

- A.可行性研究
- B.系统分析
- C.系统设计
- D.系统竣工

10、关于信息技术管理的相关说法，不正确的是（ ）。

- A.信息系统战略重点关注各个信息业务单元
- B.信息技术以供应信息为导向
- C.信息技术战略重点关注供应信息活动以及支持这些活动所需的技术
- D.信息管理战略在整个层次上以获取信息为导向

11、甲公司是一家家用电器生产企业。在日常经营中，企业管理者需要了解供应商及销售商退货情况、生产成本、存货控制、员工参与生产的工作时数、消防及安全法规的遵守情况等信息，以针对运营常规问题进行控制。根据以上信息可以判断，这些信息属于（ ）。

- A.战略规划
- B.运营控制
- C.管理控制
- D.职能控制

二、多项选择题

1、信息中心在满足与信息相关的战略时，需要执行的职能包括（ ）。

- A.服务台以应用软件解决用户的问题
- B.在硬件和软件购买决策上提供建议
- C.维护企业数据库
- D.监测网络中央处理器和硬盘存储的使用情况，以保障由足够的能力进行日常数据的备份

2、信息系统中的控制可分为两大类（ ）。

- A.一般控制
- B.网络控制
- C.软件控制
- D.应用控制

3、甲公司是一家意大利餐馆。下列选项中，属于战略控制层次的信息有（ ）。

- A.新菜品的设计
- B.每天采购数量
- C.员工出勤次数
- D.竞争对手计划

4、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

5、在现实的商业社会和企业管理概念中，信息被视作一种很有价值的资源，是追求竞争优势的关键工具。下列各项中，与信息无关的战略有（ ）。

- A.信息技术战略
- B.信息转移战略
- C.信息创新战略
- D.信息系统战略

6、为了提高信息的用途和价值，我们必须关注信息的质量。高质量信息的关键要素具有下列哪些特征（ ）。

- A.完整性
- B.相关性
- C.针对使用者的需要
- D.易于使用

7、下列关于信息和网络的说法正确的有（ ）。

- A.TCP/IP 协议是通信软件的标准，HTML 编程语言可以在万维网上建立数据间的联系
- B.内部网主要用于商业伙伴之间的信息交换
- C.电子商务是指通过互联网进行商品买卖和金融服务
- D.电子商务相比其他销售方式减少了交易成本

8、信息系统的效益包括（ ）。

- A.运用自动化系统提高生产能力和新技术所减少的成本
- B.改善客户服务和提高产品/服务质量
- C.改进决策制定过程
- D.经过改进的数据收集、存储和分析工具可能会带来以前不知道的销售机会

9、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

10、下列信息技术基础设施库中的流程侧重于提供服务的有（ ）。

- A.服务级别管理
- B.能力管理
- C.配置管理
- D.信息技术服务持续性管理

答案部分

一、单项选择题

1、

【正确答案】： C

【答案解析】： 信息技术基础设施库协助企业调整其信息技术服务。它包括十个流程和一项功能。其中有五个流程目的在于服务支持，包括配置管理、事件管理、变更管理、问题管理、

发布管理；五个流程侧重于提供服务，包括服务级别管理、可用性管理、能力管理、信息技术服务持续性管理、财务管理。

【该题针对“[新]信息技术基础设施库”知识点进行考核】

【答疑编号 10179317】

2、

【正确答案】： C

【答案解析】： 本题考核管理信息数据的结果。向用户提供管理信息最常见的形式是硬盘拷贝报告，由计算机生成的报告列出交易(交易报告)、例外(例外报告)或定期总结报告。

【该题针对“[新]管理信息数据的结果”知识点进行考核】

【答疑编号 10179325】

3、

【正确答案】： B

【答案解析】： 以零售业为例，最常利用数据收集方法的方面有：电子销售点、电子资金转账、互联网购物、电子数据交换和文件成像。

【该题针对“[新]数据收集方法”知识点进行考核】

【答疑编号 10179331】

4、

【正确答案】： D

【答案解析】： 电子商务的主要好处是可以通过全球市场使销售量出现潜在增长，相比其它销售方式减少了交易成本。

【该题针对“[新]信息和网络”知识点进行考核】

【答疑编号 10179338】

5、

【正确答案】： C

【答案解析】： 设计信息系统的一种方法是利用系统开发周期，这包括：(1)可行性研究；(2)系统分析；(3)系统设计；(4)信息系统测试与上线计划。因此，本题应选择 C。

【该题针对“[新]信息系统的评价”知识点进行考核】

【答疑编号 10179343】

6、

【正确答案】： A

【答案解析】： 事务处理系统执行和处理常规事务，它收集与商业交易相关的源数据，如顾客订单、销售、采购和库存变动等相关数据，所以选项 A 的说法不正确。参见教材 304 ~305 页。

【该题针对“[新]信息战略的类型”知识点进行考核】

【答疑编号 10179346】

7、

【正确答案】: D

【答案解析】: 信息的质量要求根据使用者的需要提供合适的信息, 对于董事长来说, 只需要知道方案的最终结果, 并不需要知道中间的过程, 所以该部门经理将整个设计方案的资料都上报董事长, 所以违背了“针对使用者的需要”这一特征。

【该题针对“[新]信息的质量”知识点进行考核】

【答疑编号 10179386】

8、

【正确答案】: D

【答案解析】: 在现实的商业社会和企业管理概念中, 信息被视作一种很有价值的资源, 是追求竞争优势的关键工具。

【该题针对“[新]信息需求概论”知识点进行考核】

【答疑编号 10179390】

9、

【正确答案】: D

【答案解析】: 设计信息系统的一种方法是利用系统开发周期, 包括: 可行性研究、系统分析、系统设计、信息系统测试与上线计划。

【该题针对“[新]信息系统设计与实施”知识点进行考核】

【答疑编号 10179403】

10、

【正确答案】: D

【答案解析】: 本题考核信息管理战略。总括而言, 信息系统战略重点关注各个信息业务单元, 使它们能满足内部或外部的信息用户需求。信息技术战略以供应信息为导向, 它重点关注供应信息活动以及支持这些活动所需的技术。信息管理战略在整个企业层次上以管理为导向。

【该题针对“[新]信息技术与信息系统相关的风险控制”知识点进行考核】

【答疑编号 10179413】

11、

【正确答案】: B

【答案解析】: 战略规划来源于信息系统, 与企业的长期发展方向相关, 主要功能是确保为高层管理人员及时提供战略规划所需的各种相关信息。管理控制系统能够帮助中层管理人员进行监督和控制。运营系统针对运营常规问题, 并对交易进行处理和追踪。注意此部分今年新增的例子。(战略控制部分是意大利餐馆、管理控制部分是报刊发行方、运营控制部分是电器公司)

【该题针对“[新]信息的层次”知识点进行考核】

【答疑编号 10179449】

二、多项选择题

1、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 信息中心执行某些或以下所有职能满足企业的信息系统战略、信息技术战略和信息管理战略。这些内容包括:

(1) 服务台以应用软件解决用户的问题, 包括应用远程诊断软件, 为用户提供相关技术进展。

(2) 在硬件和软件购买决策上提供建议, 并为系统一体化的标准提供建议, 特别是应用企业资源计划系统、战略性企业管理、决策支持系统和经理信息系统。

(3) 为应用开发提供建议, 无论是内部还是使用外包承包商, 包括与系统开发过程相关的建议。

(4) 监测网络中央处理器和硬盘存储的使用情况, 以保障有足够的进行日常数据的备份。

(5) 维护企业数据库。

(6) 系统维护和测试、用户培训和系统地存储用户文档。

(7) 维护信息技术安全。

【该题针对“[新]信息技术支持服务”知识点进行考核】

【答疑编号 10179314】

2、

【正确答案】: AD

【答案解析】: 信息系统中的控制可分为两大类: 一般控制和应用控制。

【该题针对“[新]信息技术与信息系统相关的风险控制”知识点进行考核】

【答疑编号 10179416】

3、

【正确答案】: AD

【答案解析】: 战略规划来源于信息系统, 与企业的长期发展方向相关, 主要功能是确保为高层管理人员及时提供战略规划所需的各种相关信息。对于一家意大利餐馆, 战略信息包括新菜品的设计、菜品对龙虾的未来需求量以及竞争对手的计划。

【该题针对“[新]信息的层次”知识点进行考核】

【答疑编号 10179448】

4、

【正确答案】: AC

【答案解析】: 本题考核信息需求概论。信息是经过处理以后的数据, 所以选项 A 不正确; 信息来源必须是可靠的指的是信息的权威性, 所以选项 C 错误。

【该题针对“[新]信息需求概论”知识点进行考核】

【答疑编号 10179397】

5、

【正确答案】: BC

【答案解析】: 与信息相关的战略包括: (1) 信息系统; (2) 信息技术; (3) 信息管理。

【该题针对“[新]信息战略的类型”知识点进行考核】

【答疑编号 10179362】

6、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 上述四个方面均是衡量高质量信息的关键要素, 除此之外还包括准确性、权威性、及时性以及成本效益。

【该题针对“[新]信息的质量”知识点进行考核】

【答疑编号 10179383】

7、

【正确答案】: ACD

【答案解析】: 外部网是获得批准的外部人员使用有效的用户名和密码即可访问的内联网, 它主要用于商业伙伴之间信息的交换。所以选项 B 不正确。

【该题针对“[新]信息和网络”知识点进行考核】

【答疑编号 10179339】

8、

【正确答案】: ABCD

【答案解析】: 本题考核信息系统评价。信息系统的效益包括: (1)运用自动化系统提高生产能力和新技术所减少的成本; (2)经过改进的数据收集、存储和分析工具可能会带来以前不知道的销售机会; (3)改善客户服务和提高产品/服务质量; (4)改进决策制定过程。

【该题针对“[新]信息系统的评价”知识点进行考核】

【答疑编号 10179340】

9、

【正确答案】: ABC

【答案解析】: 本题考核数据收集方法。大多数数据收集是计算机系统交易记录的副产品。零售业最常利用数据收集方法的方法有: 电子销售点、电子资金转账、互联网购物、电子数据交换和文件成像。

【该题针对“[新]数据收集方法”知识点进行考核】

【答疑编号 10179329】

10、

【正确答案】: ABD

【答案解析】: 服务级别管理、可用性管理、能力管理、信息技术服务持续性管理、财务管理等五个流程侧重于提供服务。配置管理侧重于服务支持。

【该题针对“[新]信息技术基础设施库”知识点进行考核】

【答疑编号 10179320】

CcpAa.Com