

2020 年注会《战略》冲刺必做客观题

一、单项选择题

1. 甲公司是一家售卖“嫁女饼”的老字号，一直以来都是以传统的方式运作。最近，公司接班人方先生希望扩张饼铺，由一家主店经营模式转型为连锁店的经营模式，利用企业化的管理、主动销售的政策去争取最大的生意额。但在进行变革时，受到几名元老的反反对，公司某几个管理人员也对新管理模式的运行不适应，导致公司变革进度没有达到预期目标。根据以上信息可以判断，下列选项中，属于该公司战略变革面临的障碍类型是（ ）。

- A. 组织障碍
- B. 私人障碍
- C. 心理障碍
- D. 文化障碍

【正确答案】B

【答案解析】几名元老的反对和某几位公司管理人员对新管理模式运行的不适应体现的是私人障碍。所以选项 B 正确。

2. 某研究员提出，经过 20 年的发展，饮用水市场目前已进入成熟期。支持该研究员结论的市场现象是（ ）。

- A. 产业内出现兼并的事件较多
- B. 产业内竞争者之间开始出现价格战
- C. 企业的战略目标是扩大市场份额，争取成为领头羊
- D. 同产业企业的主要战略路径是提高效率、降低成本和市场细分

【正确答案】B

【答案解析】本题考核的是产品生命周期成熟期的特征。成长期会出现许多兼并和意外事件，导入期企业的战略目标是扩大市场份额，争取成为领头羊，选项 A、C 错误。成熟期的主要战略路径是提高效率，降低成本，不包括市场细分，选项 D 错误。

3. 20 世纪 90 年代，光美公司在国内推出微波炉产品，目前光美公司已建立覆盖全国的营销网络，包括电商销售平台、数以千计的超市专卖柜和实体店以及十几个仓储物流中心，近年来不少企业试图进入微波炉行业，均未能成功。光美公司给潜在进入者设置的进入障碍是（ ）。

- A. 现有企业对关键资源的控制

- B. 现有企业的市场优势
- C. 行为性障碍
- D. 规模经济

【正确答案】A

【答案解析】现有企业对资源的控制一般表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方法的积累与控制。如果现有企业控制了生产经营所必需的某种资源，那么它就会受到保护而不被进入者所侵犯。营销网络属于关键性资源，光美公司已建立覆盖全国的营销网络，属于现有企业对关键资源的控制，使得潜在进入者很难进入该产业。

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

A. 家电业务的多数产品进入成熟期，公司在家电行业竞争优势显著。公司应当对该业务加大投资力度，以维持公司在行业中的优势地位。

B. 新能源行业发展潜力巨大、前景广阔，公司在该领域竞争优势不足。公司应当对新能源业务进行重点投资，以提高市场占有率。

C. 房地产业进入“寒冬”期，公司的房地产业务始终没有获利。公司应当果断地从该业务中撤出。

D. 生物制药行业近年来发展迅猛，公司收购的一家生物制药企业由弱到强，竞争优势日益显现。公司应当在短期内优先供给其所需资源，支持该业务继续发展。

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“波士顿矩阵”的知识点。选项A属于现金牛业务，本身不需要投资，说法错误。选项B属于问题业务，选项C属于瘦狗业务，选项D属于明星业务，说法都是正确的。

5. 下列选项中，适宜采用市场渗透战略的是（ ）。

- A. 甲公司发现邻国市场上对本企业生产的同类产品需求旺盛，但是当地的供应量不足
- B. 乙公司在现有行业中经营多年，竞争优势明显，但该行业被称为“夕阳行业”
- C. 丙公司从自身实际出发，决定将经营重心集中在现有产品或市场领域
- D. 丁公司希望避免资金投入和开发风险，以及资源重新配置和组合的成本

【正确答案】C

【答案解析】本题考核市场渗透战略。选项 A 适合采用市场开发战略，进军邻国市场。选项 B 适宜采用相关（同心）多元化战略，企业在产业或市场内具有较强的竞争优势，而该产业或市场的成长性吸引力逐渐下降时，比较适宜采用此战略；选项 C 适宜采用市场渗透战略，如果一家企业决心将利益局限在现有产品或市场领域，即使在整个市场衰退时也不允许销售额下降，那么企业可能必须采取市场渗透战略；选项 D 适宜采用稳定战略。

6. 进入夏季，啤酒会受到广大消费者的格外青睐，为了吸引消费者的购买欲望，酒类生产商都会纷纷降价销售，各大卖场也会开设啤酒促销专区。为了减少残酷的竞争，获得竞争优势，Q 公司决定并购位于 S 省的竞争对手——L 啤酒公司。由此可见，Q 公司进行并购的动机是（ ）。

- A. 避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险
- B. 获得协同效应
- C. 克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力
- D. 决策不当的并购

【正确答案】C

【答案解析】企业负外部性的一种表现是“个体理性导致集体非理性”，两个独立企业的竞争表现了这种负外部性，其竞争的结果往往使其两败俱伤，而并购战略可以减少残酷的竞争，同时还能够增强对其他竞争对手的竞争优势。Q 公司并购 L 公司的动机是克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力，选项 C 正确。决策不当的并购属于并购失败的原因。

7. C 公司是一家生物科技公司，经过三年的研究，最近新推出一种名为“浪花”的生物制品，该产品问世之后，引起美国消费者的广泛关注，该公司向美国出口了大量的产品。但是，两年之后，美国企业也开发出类似的产品，导致该公司不得不停止出口。根据案例分析，该公司采取差异化战略的风险是（ ）。

- A. 企业形成产品差别化的成本过高
- B. 市场需求发生变化
- C. 竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向
- D. 狭小的目标市场导致的风险

【正确答案】C

【答案解析】C 公司研制的生物制品，在向美国出口后，被美国企业模仿，最终导致停止出口，其原因是竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。

8. B 公司是 X 国一家食品企业，以投资开设精品面包蛋糕连锁店为主。在 X 国诞生时，它仅仅思考的是：怎样才能给人不一样的感觉？过去，面包市场的消费主力军一直是家庭主妇，她们负责家里的一日三餐，习惯于接受“营养”、“健康”之类的消费理念。年轻人则更多追求新鲜刺激，不喜欢循规蹈矩，B 公司大胆将消费者定位于时尚年轻人。产品及经营主题就是年轻人能够接受的带有些许另类气质的“反传统的时尚、好玩和有趣”。围绕着面向年轻人的定位，B 公司从面包房的设计，以及为产品采用新奇好玩的名字等方式，为目标客户打造了一种不一样的顾客体验。根据以上信息可以判断，B 公司重设市场边界的路径是（ ）。

- A. 审视他择产业
- B. 放眼互补性产品或服务
- C. 重设客户的功能性或情感性诉求
- D. 跨越时间

【正确答案】C

【答案解析】“过去，面包市场的消费主力军一直是家庭主妇，她们负责家里的一日三餐，习惯于接受营养、健康之类的消费理念”属于客户的功能性诉求，“产品及经营主题就是年轻人能够接受的带有些许另类气质的反传统的时尚、好玩和有趣”表明该公司重新改变为情感性诉求。

重建市场边界的路径包括：路径一：审视他择产业。路径二：跨越战略群体。路径三：重新界定产业的买方群体。路径四：放眼互补性产品或服务。路径五：重设客户的功能性或情感性诉求。路径六：跨越时间。

9. 甲公司是一家大型炸鸡连锁餐饮企业，业务遍及全球多个国家。各家分店除经营传统产品炸鸡之外，还向顾客提供包括汉堡、薯条、饮料等在内的多种食品，并采用全球标准进行控制。考虑到各地饮食习惯上的差异，甲公司还在中国、墨西哥、日本等国家推出了具有当地特色的小吃，以吸引更多的顾客。这种国际化模式称为（ ）。

- A. 多国本土化战略
- B. 跨国战略
- C. 全球化战略
- D. 国际战略

【正确答案】B

【答案解析】本题考核跨国战略。跨国战略试图兼顾全球化的效率和国别反应。该公司

采用全球标准对炸鸡、汉堡、薯条、饮料等在内的多种食品进行控制，表明考虑的是全球标准化。在中国、墨西哥、日本等国家推出了具有当地特色的小吃，以吸引更多的顾客，表明考虑的是本土化策略，因此判断属于跨国战略。

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

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

【正确答案】C

【答案解析】全球化压力大，全球扩张（优势资源可以海外转移），表明适合采用“抗衡者”战略。此外，“全球性的市场网络和研发平台”表明从发达国家获取资源，“始终坚持在通信行业的主航道上聚焦”表明在一个全球化的产业中找到一个合适的突破口。

11. A企业是一家器具企业，它的组织结构曾经非常简单，仅拥有三个产品事业部：燃气系列产品、洗衣系列产品以及电子系列产品。但是通过收购B公司（一家空调、冰箱和火炉生产商）和C公司（一家小型家电制造商），企业不断扩张产品线。该企业现在的组织结构类型是（ ）。

- A. 产品事业部制组织结构
- B. M型企业组织结构
- C. 战略业务单位组织结构
- D. H型结构

【正确答案】B

【答案解析】本题考核横向分工结构。M型结构包含了若干事业部，而每一个事业部都含有一个或多个产品线。该公司的组织结构属于M型组织结构。

12. 甲公司是一家复印机生产企业。该公司在制定好自动生产流水线的标准以后，工人在生产过程中便根据这个标准进行生产和检验产品。一旦生产出现问题，管理人员便用这个标准来检查和调整。根据横向分工结构的基本协调机制分类，该公司属于（ ）。

- A. 相互适应，自行调整

- B. 技艺（知识）标准化
- C. 工作成果标准化
- D. 工作过程标准化

【正确答案】D

【答案解析】横向分工结构的基本协调机制就是建立在企业的分工与协调之上的制度。企业组织的协调机制基本上有以下 6 种类型：（1）相互适应，自行调整。（2）直接指挥，直接控制。（3）工作过程标准化。（4）工作成果标准化。（5）技艺（知识）标准化。（6）共同价值观。（应细化复习这六种类型）

工作过程标准化是指组织通过预先制定的工作成果标准，来协调生产经营活动。在生产之前，企业向职工明确工作的内容，或对工作制定出操作规程及其规章制度，然后要求工作过程中所有活动都要按这些标准进行，以实现协调。

13. 丙公司是我国一家大型远洋运输公司，为了远洋运输专业化的需要，该公司于 2000 年有一次重大的战略变革，将原来按照地区划分的事业部改为按产品进行划分，并且在战略实施过程中采用简单的一刀切的做法，缺乏必要的文化管理。根据战略稳定性与文化适应性矩阵，该公司应该（ ）。

- A. 以企业使命为基础
- B. 加强协调作用
- C. 根据文化的要求进行管理
- D. 重新制定战略

【正确答案】D

【答案解析】企业在实施一个新战略时，组织的要素会发生重大的变化，又多与企业现有的文化很不一致，对于企业来说，应该重新制定战略。

14. 经理人对股东负有忠诚、勤勉的义务，然而由于委托代理问题和缺乏足够的监督，经理人在经营管理中通常会违背忠诚和勤勉义务。下列属于违背忠诚义务表现的是（ ）。

- A. 工资、奖金等收入增长过快，侵占利润
- B. 敷衍偷懒不作为
- C. 财务杠杆过度保守
- D. 经营过于稳健、缺乏创新

【正确答案】A

【答案解析】经理人对股东负有忠诚、勤勉的义务，然而由于委托代理问题和缺乏足够

的监督，经理人在经营管理中通常会违背忠诚和勤勉义务。内部人控制问题的主要表现如下表所示。

违背忠诚义务①过高的在职消费，盲目过度投资，经营行为的短期化；②侵占资产，资产转移；③工资、奖金等收入增长过快，侵占利润；④会计信息作假、财务作假⑤大量负债，甚至严重亏损；⑥建设个人帝国违背勤勉义务①信息披露不完整、不及时；②敷衍偷懒不作为；③财务杠杆过度保守；④经营过于稳健、缺乏创新。

15. 下列各项关于审计委员会主要职责的说法中，不正确的是（ ）。

- A. 对内部审计人员及其工作进行考核
- B. 对公司的内部控制进行考核
- C. 检查、监督公司存在或潜在的各种风险
- D. 监督、核实公司重大投资决策

【正确答案】D

【答案解析】选项 D 属于战略决策委员会的主要职责。

16. 甲公司是一家上市公司，在应监管部门要求进行自查的过程中，发现公司财务部经理李某自 11 月起，未经董事会批准，私自将 2.85 亿元以存单质押的方式为 A 公司及其关联公司提供全额银行承兑保证。该项业务将于第二年 6 月到期，A 及其关联公司表示不能如期归还，公司存款 2.85 亿万元将被银行扣除。根据以上信息可以判断，甲公司面临的风险属于（ ）。

- A. 战略风险
- B. 市场风险
- C. 流动性风险
- D. 运营风险

【正确答案】D

【答案解析】根据题目信息可以判断，公司财务部经理李某出现了“道德风险”，因此属于运营风险。

运营风险至少要考虑以下几个方面：

- (1) 企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险；
- (2) 企业新市场开发，市场营销策略（包括产品或服务定价与销售渠道，市场营销环境状况等）方面可能引发的风险；
- (3) 企业组织效能、管理现状、企业文化，高、中层管理人员和重要业务流程中专业人

的知识结构、专业经验等方面可能引发的风险；

- (4) 期货等衍生产品业务发生失误带来的风险；
- (5) 质量、安全、环保、信息安全等管理发生失误导致的风险；
- (6) 因企业内、外部人员的道德风险或业务控制系统失灵导致的风险；
- (7) 给企业造成损失的自然灾害等风险；
- (8) 企业现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力方面引发的风险。

17. 长城公司是一家房地产开发企业，公司最近拟开发一个新的楼盘，但鉴于房地产市场需求受国家政策影响较大，一个楼盘从规划到开盘要经历好几年时间，楼盘开发后市场是什么情况难以预测。长城公司因此对未来可能出现的几种情形进行模拟分析，并识别在特定情形下市场的需求及每种情形的可能性。下列关于长城公司采用的这种风险管理的技术与方法的说法中，正确的是（ ）。

- A. 该方法适合对风险进行定性的分析
- B. 在存在较大不确定性的情况下，有些情景可能不够现实
- C. 该方法为决策提供有价值的参考信息，可以清晰地风险分析指明方向
- D. 该方法以清晰的图形显示了经过分析的初始事项之后的潜在情景，以及缓解系统或功能成败产生的影响

【正确答案】B

【答案解析】长城公司对未来市场可能出现的几种情形进行模拟分析，并识别在特定情形下市场的需求及每种情形的可能性，可以判断采用的是情景分析法。情景分析法适合对风险进行定性和定量的分析，选项 A 不正确；选项 C 是敏感性分析法的优点；选项 D 是事件树分析法的优点。

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

- A. 控制环境
- B. 风险评估
- C. 控制活动
- D. 监控

【正确答案】A

【答案解析】我国《企业内部控制基本规范》关于内部环境要素的要求之一：企业应当在董事会下设立审计委员会。审计委员会负责审查企业内部控制，监督内部控制的有效实施和内部控制自我评价情况，协调内部控制审计及其他相关事宜等。审计委员会负责人应当具备相应的独立性、良好的职业操守和专业胜任能力。

19. 下列各项中，属于风险管理职能部门职责的是（ ）。

- A. 对全面风险管理有效性进行评估，研究提出全面风险管理的改进方案
- B. 执行风险管理基本流程
- C. 审议风险管理组织机构设置及其职责方案
- D. 审议风险管理策略和重大风险管理解决方案

【正确答案】A

【答案解析】企业应设立专职部门或确定相关职能部门履行全面风险管理的职责。该部门对总经理或其委托的高级管理人员负责，主要履行以下职责：

- (1) 研究提出全面风险管理工作报告；
- (2) 研究提出跨职能部门的重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制；
- (3) 研究提出跨职能部门的重大决策风险评估报告；
- (4) 研究提出风险管理策略和跨职能部门的重大风险管理解决方案，并负责该方案的组织实施和对该风险的日常监控；
- (5) 负责对全面风险管理有效性的评估，研究提出全面风险管理的改进方案；
- (6) 负责组织建立风险管理信息系统；
- (7) 负责组织协调全面风险管理日常工作；
- (8) 负责指导、监督有关职能部门、各业务单位以及全资、控股子公司开展全面风险管理工作；
- (9) 办理风险管理的其他有关工作。

选项 B 属于企业其他职能部门及各业务单位的职责；选项 CD 属于风险管理委员会的职责。

20. 乙销售公司的某产品经理为了增加销售数量，对大客户或者是小额消费者组成的团购集体放松信用管理，最终导致账款回收不力，给乙公司带来了巨大的坏账压力。根据《企业内部控制应用指引第 9 号——销售业务》，指出乙公司面对的风险是（ ）。

- A. 销售过程存在舞弊行为，可能导致企业利益受损

- B. 客户信用管理不到位，账款回收不利等，可能导致销售款项不能收回或遭受欺诈
- C. 销售政策和策略不当，市场预测不准确，可能导致销售不畅、库存积压、经营难以为继
- D. 结算方式选择不当，可能导致销售款项不能收回，造成坏账损失

【正确答案】B

【答案解析】销售业务需关注的主要风险包括：（1）销售政策和策略不当，市场预测不准确，销售渠道管理不当等，可能导致销售不畅、库存积压、经营难以为继。（2）客户信用管理不到位，结算方式选择不当，账款回收不力等，可能导致销售款项不能收回或遭受欺诈。（3）销售过程存在舞弊行为，可能导致企业利益受损。乙公司某产品经理“对大客户或者是小额消费者组成的团购集体放松信用管理，最终导致账款回收不力”体现的是选项 B。

二、多项选择题

1. 甲公司是美国一家飞机制造公司，原有产品仅包括四种类型的直升机。每一种直升机有专门的用途。从技术上来看，没有任何两架飞机是完全相同的，即产品间的差异化程度大，标准化程度低。在激烈的市场竞争条件下，这种生产方式不利于实现规模经济。为了赢得竞争优势，该公司决定进行变革。其具体措施是：首先由原来各种机型的设计人员共同设计一种基本机型，使之能够与各种附件（如：枪、炸弹发射器、电子控制装置等等）灵活组合，以满足不同客户的需求。然后将各分厂拥有批量生产经验的员工集中起来从事基本机型的生产。原来从事各类机型特殊部件生产的员工，根据新的设计仍旧进行各种附件的专业化生产。这样，通过内部调整，既有利于实现大批量生产，也能够满足市场的多样化需求。根据以上信息可以判断，该公司进行的变革类型涉及（ ）。

- A. 技术变革
- B. 产品和服务变革
- C. 结构和体系变革
- D. 人员变革

【正确答案】BC

【答案解析】战略变革的种类共有 4 种：技术变革；产品和服务变革；结构和体系变革；人员变革。由原来各种机型的设计人员共同设计一种基本机型，能够与各种附件（如：枪、炸弹发射器、电子控制装置等等）灵活组合，以满足不同客户的需求属于产品和服务变革；

将各分厂拥有批量生产经验的员工集中起来从事基本机型的生产属于结构和体系变革。

2. 香港半岛酒店位于九龙半岛的天星码头旁, 占据有利的地理位置, 游客可以遥望对岸香港岛和维多利亚港美不胜收的海景和夜景。关于半岛酒店这一大特色, 以下表述正确的是 ()。

- A. 是半岛酒店难以被竞争对手模仿的无形资源
- B. 是一种稀缺性资源
- C. 有助于半岛酒店获得竞争优势
- D. 是一种有形资源

【正确答案】BCD

【答案解析】优越的地理位置是一种有形资源, 属于资源的不可模仿性, 也属于稀缺性的资源, 有助于半岛酒店获得竞争优势。

3. 按照波特的价值链理论, 企业的下列各项活动中, 属于辅助活动的有 ()。

- A. 新华书店提供网络在线销售服务
- B. 家电生产企业利用外包仓库储存其产成品
- C. 快递公司重整其人力资源管理, 提升员工的服务能力
- D. 制鞋企业设立特定研究中心专门从事人体工程学和产品生产的研究

【正确答案】CD

【答案解析】选项 A 属于基本活动的市场营销; 选项 B 属于基本活动中的外部后勤; 选项 C 属于辅助活动中的人力资源管理; 选项 D 属于辅助活动中的技术开发。

4. 甲公司是一家大型电力企业, 现如今该公司决定进入风能领域, 发展风能业务, 对此该公司进行了 SWOT 分析。下列关于 SWOT 分析的表述中, 正确的是 ()。

- A. 甲公司拥有良好的办电经验及客户关系, 而国家近期出台了相关政策, 支持发展风电产业, 甲公司决定规模化发展风电产业。该公司的战略属于增长型战略
- B. 甲公司风电产业开发经验不足, 但是国家近期出台了相关政策, 支持发展风电产业, 该公司决定寻找有经验的国际战略合作伙伴。该公司的战略属于多种经营战略
- C. 甲公司面临中小水电的替代压力, 但拥有良好的办电经验及客户关系, 甲公司决定开展多元化经营, 进入风能发电领域。该公司的战略属于多元化战略
- D. 甲公司面临中小水电的替代压力, 并且该公司风电产业开发经验不足, 甲公司决定进行业务调整, 选择进入新型高效风机业务领域, 尽快形成规模并积累经验。该公司的战略属于防御型战略

【正确答案】ACD

【答案解析】风电产业开发经验不足，说明内部存在劣势。国家近期出台相关政策，支持发展风电产业，说明外部存在机会。选项 B 属于扭转型战略，充分利用环境带来的机会，设法清除劣势。

5. 甲公司是一家特种钢材生产企业，其产品主要用于大型采矿机械、采油设备的生产。为了增强对钢铁市场需求变化的敏感性，甲公司决定把前向一体化作为发展战略。下列各项中，符合该公司发展战略的有（ ）。

- A. 参股海城矿山机械公司
- B. 与东港石油公司签订集研发、生产、销售为一体的合作协议
- C. 投资建立铁矿资源开发和生产企业
- D. 与南岗煤炭集团建立战略联盟

【正确答案】AB

【答案解析】前向一体化战略是指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制权的战略。甲公司的产品主要用于大型采矿机械、采油设备的生产。所以参股海城矿山机械公司、与东港石油公司签订合作协议，属于前向一体化战略。选项 AB 正确。投资建立铁矿资源开发和生产企业，属于后向一体化战略。与南岗煤炭集团建立战略联盟，属于后向一体化战略。

6. 甲公司是一家以电脑软件开发为主营业务的民营企业。受盗版侵权的冲击，主营业务持续下降。2010 年，公司开始进入保健品和房地产业务。由于管理不善，公司资金链紧张，陷入破产危机。公司管理层决心从保健品市场寻找出路，加强市场调研，推出更适合老年消费人群的产品。并严格各项管理制度，建立完善的沟通激励机制。公司重新走上正轨。根据以上信息可以判断，甲公司陷入破产危机后选择的战略类型包括（ ）。

- A. 紧缩与集中战略
- B. 一体化战略
- C. 转向战略
- D. 放弃战略

【正确答案】AC

【答案解析】“决心从保健品市场寻找出路，加强市场调研，推出更适合老年消费人群的产品”属于转向战略，涉及重新定位或调整现有的产品和服务。“严格各项管理制度，建立完善的沟通激励机制”属于机制变革，涉及紧缩与集中战略。



7. 甲是媒体服务互联网公司，乙是电子商务公司，2015 年，甲、乙互换 30% 股份达成战略合作关系，战略合作体现在网络支付合作上，同时，甲向乙提供社交媒体客户端的一级入口和其他主要平台。下列各项中，属于甲乙联盟特征的有（ ）。

- A. 投资转置成本高
- B. 联盟成员之间沟通不充分
- C. 双方有信任 and 责任感
- D. 企业对联盟控制力差

【正确答案】AC

【答案解析】本题考核的是“企业战略联盟的主要类型”的知识点。甲乙互换股份，属于股权式战略联盟。选项 AC 正确，选项 BD 属于契约式战略联盟的特点。

8. 甲公司是一家手机制造商，一直以来都采用一种竞争战略，致力于让顾客以最低的价格买到最高配置的手机，成为行业中最低成本的手机制造商。甲公司采用这种竞争战略的优势有（ ）。

- A. 形成进入障碍
- B. 保持领先的竞争地位
- C. 降低顾客敏感程度
- D. 降低替代品的威胁

【正确答案】ABD

【答案解析】甲公司采用的是成本领先战略，该战略的优势有：（1）形成进入障碍。（2）增强讨价还价能力。（3）降低替代品的威胁。（4）保持领先的竞争地位。选项 ABD 正确；选项 C 是差异化战略的优势。

9. 甲公司的销售人员为了完成季度销售目标，最近采取了多种促销策略，分别有购物满 100 元赠送精美礼品，在公司网站上播放宣传企业文化和形象的视频、对于预期可能大额购买企业产品的客户派专人进行面对面沟通。根据资料分析该公司的销售人员采取的促销策略有（ ）。

- A. 广告促销
- B. 公关宣传
- C. 人员推销
- D. 营业推广

【正确答案】BCD

【答案解析】购物满 100 元赠送精美礼品属于营业推广的策略；在公司网站上播放宣传企业文化和形象的视频属于公关宣传的策略；对于预期可能大额购买企业产品的客户派专人进行面对面沟通属于人员推销的策略，所以本题正确答案为选项 B、C、D。

10. 好运来企业创建于上世纪九十年代，现已发展成为生产经营蛋糕、面包、西点、中点、月饼等产品为主，分布于全国 80 多个大中型城市的直营连锁店。其采购战略采用单一货源策略，由同一家供应商为其提供优质面粉。下列选项中属于单一货源策略优点的是（ ）。

- A. 采购方能与供应商建立较为稳固的关系
- B. 随着与供应商的关系的加深，采购方可能获得高质量的货源
- C. 能够取得更多的知识和专门技术
- D. 能产生规模经济

【正确答案】 ABD

【答案解析】单一货源策略优点：采购方能与供应商建立较为稳固的关系；便于信息的保密；能产生规模经济；随着与供应商的关系的加深，采购方可能获得高质量的货源。

11. 职能制组织结构被大多数人认为是组织结构的典型模式。下列各项内容中，属于职能制组织结构优点的有（ ）。

- A. 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
- B. 有利于培养职能专家
- C. 由于任务为常规和重复性任务，因而工作效率得到提高
- D. 董事会便于监控各个部门

【正确答案】 ABCD

【答案解析】本题主要考核职能制组织结构。职能制组织结构的优点如下：一是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。二是有利于培养职能专家。三是由于任务为常规和重复性任务，因而工作效率得到提高。四是董事会便于监控各个部门。

12. 甲公司是一家证券公司，成立了十多年，一直以来传统的经纪业务在本地市场占据较大的市场份额，近年来，通过金融产品创新，陆续开通了融资融券、金融产品代销、资产管理、期权、IB 业务，在保持传统优势情况下，不断完善产品服务体系，从组织的战略类型看，下列关于甲公司适合的组织战略类型说法正确的有（ ）。

- A. 甲公司适合采用开拓型的组织战略类型
- B. 这种组织需要在保持技术的灵活性与稳定性之间进行平衡

- C. 这种稳定性与灵活性并存的状态，在一定程度上会限制组织的应变能力
- D. 这种结构能够同时兼顾效能和效率

【正确答案】BC

【答案解析】甲公司在寻求新的产品和市场机会的同时，保持传统的产品和市场，适合采用分析型战略组织，选项 A 不正确；这种组织需要在保持技术的灵活性与稳定性之间进行平衡，选项 B 正确；这种稳定性与灵活性并存的状态，在一定程度上会限制组织的应变能力，选项 C 正确；如果分析型组织不能保持战略与结构关系的必要平衡，它最大的危险就是既无效能又无效率，选项 D 不正确。

13. 富友公司实行全面预算管理，每年年底都在深入分析每个部门的需求和成本的基础上，根据未来的需求编制预算。富友公司编制预算采用的方法的优点有（ ）。

- A. 系统相对容易操作和理解
- B. 能够促进更为有效的资源配置
- C. 鼓励管理层寻找替代方法
- D. 容易实现协调预算

【正确答案】BC

【答案解析】富友公司每年年底在深入分析每个部门的需求和成本的基础上，根据未来的需求编制预算，而不是在去年预算的基础上做增减，所以采用的是零基预算。

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需要广泛的参与；
- ④能够应对环境的变化；
- ⑤鼓励管理层寻找替代方法。

14. 下列选项中，属于影响公司治理重要性的主要因素有（ ）。

- A. 机构投资者的监管意识在不断提高
- B. 更多的利益相关者接入到公司治理中
- C. 对公司投资机会进行侵占
- D. 大股东和中小股东的冲突加剧

【正确答案】ABD

【答案解析】影响公司治理重要性的主要因素有：

- ①公司高管的高薪酬引起了股东及其他利益相关者的不满。
- ②机构投资者的监管意识在不断提高。
- ③更多的利益相关者接入到公司治理中。
- ④随着公司的市场化，“内部人控制”现象更为明显。
- ⑤大股东和中小股东的冲突加剧。

15. 关于如何保护中小股东的权益，下列说法错误的有（ ）。

- A. 直接投票制可以增强中小股东的话语权，提升中小股东权益的保护水平
- B. 与股东大会决议事项有利害关系的股东或其代理人不得参与表决
- C. 转股这种股东退出机制来源于异议股东股份回购请求权制度
- D. 在特定条件下股东要求公司以公平合理的价格回购其股份从而退出公司，也称为“用脚投票”

【正确答案】ACD

【答案解析】累积投票制能够使中小股东选出代表自己利益的人，从而对终极股东形成制衡，增强中小股东的话语权，提升中小股东权益的保护水平。选项 A 说法错误。退股机制来源于异议股东股份回购请求权制度。选项 C 说法错误。股东将股份转让给他人从而退出公司，也称为“用脚投票”。选项 D 说法错误。

16. 随着医疗保险制度的逐步到位，药品价格改革的降价效应得到了进一步显现。今后，药品企业自主定价权力的扩大和政府的药品降价政策将使国内药品的总体价格水平不断下降。甲公司是一家生物制药公司，公司已形成规模销售的产品今后将面临着激烈的市场竞争和强劲的竞争对手，因而公司产品降价趋势明显，这将对公司的盈利能力产生一定不利影响。根据以上信息可以判断，甲公司可能面对的风险包括（ ）。

- A. 市场风险
- B. 替代品竞争风险
- C. 运营风险
- D. 信用风险

【正确答案】AC

【答案解析】“药品企业自主定价权力的扩大和政府的药品降价政策将使国内药品的总体价格水平不断下降”表明甲公司会面临市场风险（产品或服务的价格及供需变化带来的风险）。“本公司产品降价趋势明显，这将对公司的盈利能力产生一定不利影响”表明甲公司会面临运营风险[企业新市场开发，市场营销策略（包括产品或服务定价与销售渠道，市场

营销环境状况等)方面可能引发的风险]。

17. 兴华股份有限公司今年推行风险管理,成立了风险管理小组,其中小五在风险管理小组中负责分析市场风险,下列属于其应该收集的信息的有()。

- A. 质量、安全、环保、信息安全等管理中曾发生或易发生失误的业务流程或环节
- B. 该企业签订的重大协议和有关贸易合同
- C. 能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格变化
- D. 主要客户、主要供应商的信用情况

【正确答案】CD

【答案解析】本题考核收集风险管理初始信息。A属于分析运营风险应该收集的信息;B属于分析法律风险方面应该收集的信息。

18. 下列选项中,采用了风险管理策略工具中的风险转移的有()。

- A. 公司明令禁止各业务单位进行期货投机
- B. 将公司一笔2年后到期的借款出售给子公司
- C. 为公司的固定资产投保
- D. 由于业务繁忙,将公司的一部分业务外包给其他的同类公司

【正确答案】CD

【答案解析】选项A属于风险规避,选项B属于风险承担,选项C和选项D属于风险转移。

19. 2017年初,甲公司与乙银行签订一份协议,约定甲公司一旦发生特定事件引起财务危机时,有权从乙银行取得500万贷款来应对风险。在协议中,双方明确了甲公司归还贷款的期限以及获得贷款应当支付的利息和费用。针对甲公司采取的措施,下列各项中表述正确的有()。

- A. 甲公司采取的风险理财策略不涉及风险补偿
- B. 甲公司采取的风险理财策略为其可持续经营提供了保证
- C. 甲公司采取的风险理财策略是风险资本的表现形式之一
- D. 乙银行向甲公司提供贷款不承担甲公司发生特定事件的风险

【正确答案】BCD

【答案解析】甲公司采取的风险理财策略为应急资本。应急资本所对应的管理工具是风险补偿,选项A说法错误。应急资本的特点之一是可以提供经营持续性的保证,选项B说法正确。应急资本是风险资本的表现形式之一,选项C说法正确。应急资本提供方不承担特定

事件发生的风险，选项 D 说法正确。

20. 甲公司是一家食品加工企业，需要在 3 个月后采购一批大豆。目前大豆的市场价格是 4000 元/吨。甲公司管理层预计 3 个月后大豆的市场价格将超过 4600 元/吨，但因目前甲公司的仓储能力有限，现在购入大豆将不能正常存储。甲公司计划通过衍生工具交易抵消大豆市场价格上涨的风险。下列各项中，对甲公司采用的风险管理方法表述正确的有（ ）。

- A. 甲公司采用的风险管理方法是风险对冲
- B. 甲公司采用的风险管理方法主要是为了盈利
- C. 甲公司采用的风险管理方法回避了价格风险
- D. 甲公司采用的风险管理方法主要是为了管理财务风险

【正确答案】 AC

【答案解析】 该经销商采用套期保值，采取的风险管理方法是风险对冲。套期保值可以将现货市场价格波动的风险对冲，回避了价格风险。

查看更多注会考试政策，[中华会计网校注册会计师考试栏目进行查看>>](#)



扫码获得更多注会备考干货