2010年注册会计师考试《公司战略与风险管理》真题

一、单项选择题(本题型共16小题，每小题1分，共16分。每小题只有一个正确答案，请从每小题的备选答案中选出一个你认为正确的答案，在答题卡相应位置上用2B 铅笔填涂相应的答案代码。答案写在试题卷上无效。)

1.某市多年经营免费电视业务的电视台，正考虑向国家广播电影电视总局申请开展收费电视业务和收费视频点播业务，并将电视平台由普通平台升级到高清晰度电视平台，以使该电视台的总体市场占有率在现有基础上提升l5%。该电视台认为这种战略符合其长远发展目标。该电视台利用特定指标来衡量其战略的优劣时，所使用的战略测试类别属于( )。

A.竞争优势检验

B.一致性检验

C.逻辑一致性检验

D.价值增值检验

【参考答案】D

【答案解析】良好的战略能够在市场中为企业带来价值增值。价值增值可以表现为盈利能力的提高，也可以表现为可预期的长期收益，其可用市场占有率、创新能力和员工满意度等长期指标来衡量。本题就是用市场占有率来进行价值增值检验的。参见教材第5页。

2.大型超市连锁店为不同地区分店选择重点销售商品时，会考虑到每个地区中居民的一般消费特性，其中一个分类是按居民的平均收入水平的高低，将居民消费者划分为高收入、中等收入及低收入三个客户群组，该细分过程属于( )。

A.人口细分

B.财富细分

C.购买特性细分

D.价值细分

【参考答案】A

【答案解析】人口细分，市场研究常常以年龄、收入、社会阶层、性别、地区、职业、家庭等进行划分，这与有些产品和服务高度相关。本题是根据居民销售收入进行划分的。参见教材第30页。

3.甲公司是牛肉生产、加工及零售企业。近期甲公司开始考虑将其业务扩展到国际市场，在劳工成本较低的越南设立统一的牛肉加工厂，并在多个国家从事牛肉加工食品零售业务。甲公司管理层采用集权式管理方式，为确保牛肉加工食品的质量，甲公司计划将所有原料牛在日本农场饲养。根据以上内容，适合甲公司选择的国际化发展战略是( )。

A.多元化成长战略

B.全球化战略

C.多国化战略

D.跨国化战略

【参考答案】B

【答案解析】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。全球化战略更加集权，强调由母国总部控制。参见教材第34页。

4.下列各项中，不能增加企业核心竞争力的是( )。

A.产品差异化

B.购买生产专利权

C.创新生产技术

D.聘用生产外包商

【参考答案】D

【答案解析】核心竞争力，是指能为企业带来相对于竞争对手的竞争优势的资源和能力。容易获取的能力一般不能直接成为企业的竞争优势，例如，网站、软件包、生产制度以及会计专业人才等。参见教材41页。

5.甲集团是国内大型粮油集团公司，近年来致力于从田间到餐桌的产业链建设，2008年收购了以非\*\*方式生产"健康"牌方便面的乙公司，并全面更换了乙公司的管理团队。2009年"健康"牌方便面市场份额下降，为了从竞争激烈的方便面市场上重新赢得原有市场份额，2010年初需要制定方便面竞争战略。该竞争战略属于( )。

A.公司战略

B.业务单位战略

C.产品战略

D.职能战略

【参考答案】B

【答案解析】竞争战略是在战略业务单位这个层次制定的，包括如何实现竞争优势，以便最大限度地提高企业盈利能力和扩大市场份额，确定相关产品的范围、价格、促销手段和市场营销渠道等。参见教材第4页。

6.甲公司为软件开发公司，总部设在北京。其主要客户为乙移动通信公司(以下简称"乙公司")，甲公司主要为乙公司实现预期通信功能和业务管理功能提供应用软件开发服务。乙公司以各省或大型城市为业务管理单位，各业务管理单位需求差异较大，软件功能经常升级。甲公司与乙公司保持了多年的良好合作关系。甲公司所处的软件开发行业的突出特点是知识更新快，同时也导致经验丰富、素质高的软件工程师流动性较大，为此甲公司按乙公司的业务管理单位，对各项目进行管理和考核。根据上述情况，适合甲公司选择的最佳组织结构类型是( )。

A.职能制组织结构

B.事业部制组织结构

C.战略业务单位组织结构

D.矩阵制组织结构

【参考答案】D

【答案解析】矩阵制组织结构是为了处理非常复杂项目中的控制问题而设计的。这种结构在职能和产品或项目之间起到了联系的作用。参见教材第109～110页。

7.企业运营流程的可见性作为影响企业的运营方式和管理方式的重要因素之一，是指( )。

A.企业生产计划的可见程度

B.企业产能计划的可见程度

C.企业运营流程为客户所见的程度

D.企业产品和服务需求变动的可见程度

【参考答案】C

【答案解析】运营流程的可见性是指运营流程为客户所见的程度。参见教材第132页。

8.甲公司是国内一家大型农业生产资料集团，近年来致力于推进横向一体化和纵向一体化战略，以保持国内规模优势。甲公司对其各子公司实行预算管理，并通常使用增量预算方式进行战略控制，子公司预算需要经甲公司预算管理委员会批准后执行。2009年9月，甲公司在化肥市场低迷时期，收购了乙化肥厂。甲公司收购乙化肥厂后更换了其总经理和财务总监，并计划全面改变乙化肥厂的经营策略。2009年ll月，甲公司启动2010年度预算编审工作，此时甲公司应要求乙化肥厂编制( )。

A.增量预算

B.零基预算

C.动态预算

D.静态预算

【参考答案】B

【答案解析】零基预算 (Zero-based budgeting)是指在每一个新的期间必须重新判断所有的费用。参见教材第155页。

[NT:PAGE]

9.甲会计师事务所历来特别重视对客户资料的保密，除了要求员工恪守职业道德外，甲会计师事务所还在信息系统中加强了控制和管理。当甲会计师事务所员工利用电邮系统与客户沟通时，有关信息与数据在传输前将被转化成非可读格式。甲会计师事务所电邮系统所实施的控制类别属于( )。

A.输入控制

B.一般控制

C.设备控制

D.网络控制

【参考答案】D

【答案解析】最常用的网络控制措施有防火墙、数据加密、授权和病毒防护。其中数据加密，是指数据在传输前被转化成非可读格式，在传输后重新转换回来。这些数据只能被匹配的解密接收器读取。参见教材第355页。

10.某科技类上市公司董事会由下述人员构成：董事长张跃、总经理林君、技术总监王能、财务总监区翔、独立董事刘克(某会计师事务所合伙人)、独立董事翟飞(某律师事务所合伙人)、独立董事肖锋(另一家上市公司董事长)。最符合公司治理结构要求的上市公司审计委员会的构成是( )。

A.刘克、翟飞、肖峰

B.林君、区翔、刘克

C.张跃、刘克、肖峰

D.张跃、林君、区翔

【参考答案】A

【答案解析】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。参见教材第216页。

11.某钢铁公司铁矿石原料主要依赖进口，下列各项中，属于其市场风险的是( )。

A.产品风险

B.信用风险

C.流动性风险

D.汇率风险

【参考答案】D

【答案解析】市场风险，有时也称为财务风险或价格风险，它指由于市价的变化而导致亏损的风险。企业需要管理的主要市场风险是利率风险、汇率风险、商品价格风险和股票价格风险。其中汇率风险或货币风险是由汇率变动的可能性，以及一种货币对另一种货币的价值发生变动的可能性导致的。参见教材第233页。

12.某集团下列四项等额的投资或支出中，如果各项目在预计盈亏区间内发生的概率为均衡分布，那么在进行风险应对时应该采取风险降低策略的是( )。

A.甲项目，建设办公用房，预计的损益为0

B.乙项目，增加产品生产线，预计的损益区间0至+600万元

C.丙项目，短期股票投资，预计的损益区间-l600万元至+1400万元

D.丁项目，作为战略投资者取得某公司股权，预计的损益区间-500万元至+600万元

【参考答案】C

【答案解析】风险降低的概念是基于企业不愿意被动接受特定的后果分布状态，而通过自身努力改变不利后果的概率。参见教材第248页。

13.甲公司只生产一种产品，主要采用信用方式对外销售，产品毛利率为10%。为有效应对信用风险，甲公司强化对应收账款逾期的管理。甲公司2010年度预算批准的半年度逾期应收账款余额(不含税)为不超过l 800万元。截至2010年6月30日，甲公司逾期应收账款(不含税)余额为3 000万元。甲公司截至2010年6月30日应收账款(不含税)信用风险敞口为( )。

A.120万元

B.300万元

C.1200万元

D.3000万元

【参考答案】C

【答案解析】 风险敞口就是指未加保护的风险;根据本题给出的条件可以看出3000万的应收账款产生的信用风险有1800万信用风险已经得到保护，所以有1200万元的信用风险敞口。

14.某造纸企业主要生产新闻纸，其原料80%从美国进口，所产新闻纸内销和出口各占50%，经营所需流动资金50%需要贷款解决，月平均贷款余额约为20亿元(等值人民币)。2010年初市场预测，当年人民币对美元将均衡升值3%，人民银行将从7月开始每季度加息25个基点，人民币和美元存、贷款利率相同且将同步调整。假定该企业管理层属于风险厌恶型。下列各项关于该企业2010年度预算的筹资方案中，最符合管理层要求的是( )。

A.借入1年期人民币借款20亿元

B.借入1年期美元借款(等值20亿元人民币)

C.借入1年期美元借款(等值20亿元人民币)，并对利率进行套期保值

D.借入1年期美元借款(等值20亿元人民币)，同时买入等额1年到期远期合约

【参考答案】C

【答案解析】 人民币对美元将均衡升值，美元贬值，直接用美元借款相对于直接用人民币借款偿还的人民币金额要少。所以应该借入美元;因为人民银行从7月份开始每季度加息25个基点，说明利率会发生变化，需要对利率进行套期保值。

15.下列关于资本再调配的表述中，正确的是( )。

A.发展稳健的公司不会进行债务重组

B.公司分拆应维持公司原有的所有权结构

C.上市公司私有化会提高由于所有权和经营权分离产生的代理成本

D.对陷入财务困难公司的债务重组方案不需要考虑普通股股东的利益公司战略与风险管理

【参考答案】B

【答案解析】采取重组方案的企业可能是发展稳健的公司，也可能是处于财务困难的公司，所以选项A的说法不正确;分拆的目的是成立独立的公司，并且这些公司的价值合起来大于初始公司。分拆后股东在新公司的持股比例与在原公司的比例相同。所以选项B的说法正确;企业进行私有化的优点，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。所以选项C的说法不正确;在重组过程中，必须考虑不同资金提供者的利益和影响。为陷入财务困难的公司制定重组计划时，需要分别考虑普通股股东、优先股股东及债权人的利益。所以选项D不正确。参见教材第341页。

16.某集团的组织结构为战略业务单位组织结构，为强化对战略业务单位的控制，该集团实行严格的预算管理。集团风险管理部按月从风险监控信息系统取得各战略业务单位新增逾期应收账款情况表和超龄库存表，提交集团月度经营调度会议研究，以便做出进一步处置。该风险监控信息系统是( )。

A.企业资源计划系统

B.管理信息系统

C.决策支持系统

D.专家系统

【参考答案】B

【答案解析】管理信息系统将主要来自内部的数据转化成综合性的信息，如摘要报告和异常报告。这些信息使管理层能对与自己所负责的活动领域有关的计划、指导和控制及时作出有效的决策。它从事务处理系统获得数据并生成报告。这些报告往往是标准报告，但是其中的信息通常需要再进行其他处理。参见教材第345页。

[NT:PAGE]

二、多项选择题(本题型共16小题，每小题1.5分，共24分。每小题均有多个正确答案，请从每小题的备选答案中选出你认为正确的答案，在答题卡相应位置上用2B铅笔填涂相应的答案代码。每小题所有答案选择正确的得分;不答、错答、漏答均不得分。答案写在试题卷上无效。)

1.甲公司为国内上市的电信公司。甲公司正在研究收购某发展中国家的乙移动通信公司。下列各项因素中，属于甲公司在PEST分析中应当考虑的有( )。

A.甲公司收购乙移动通信公司符合其总体公司战略

B.乙移动通信公司所在国政府历来对企业实施高税收政策

C.甲公司在国内提供电信服务积累的经验与技术有助于管理乙移动通信公司的业务

D.乙移动通信公司所在国的电信行业十年来发展迅速，移动通信业务过去10年增长了300倍

【参考答案】BC

【答案解析】 选项A属于经营环境与竞争优势环境;选项B属于宏观环境分析中政治环境因素分析;选项C属于宏观环境分析中的技术环境因素;选项D属于行环境分析。参见教材17、19页。

2.按照波特的五力分析模型，下列各项因素中，可能对某家航空公司获取行业竞争优势生产不利影响的有( )。

A.进入航空业需要大量的资本投入

B.航空产业的行业增长率开始处于下降趋势

C.由于廉价航空公司兴起，使得机票价格大幅降低

D.由于许多大型国际企业采用视频会议管理跨国业务，使得商务航空服务需求降低

【参考答案】BCD

【答案解析】选项A属于进入壁垒高，所以属于公司获取行业竞争优势产生的是有利影响。选项B使得行业增长率缓慢，新进入者为了寻求发展，需要从竞争者那里争取市场份额，则竞争程度就会增强，对企业取得行业竞争优势不利，所以选项B是答案;选项C、D属于替代产品的威胁都对公司获取行业竞争优势不利，所以选项C、D也是答案。参见教材25～27页。

3.下列关于企业资源的表述中，正确的有( )。

A.企业文化和组织经验属于企业的组织资源

B.企业协调、配置各种资源的能力属于企业的无形资源

C.企业的无形资源一般难以被竞争对手了解、购买、模仿或替代

D.企业的有形资源列示在资产负债表的公允价值不能完全代表其战略价值

【参考答案】CD

【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。所以选项A不正确;组织资源，是指企业协调、配置各种资源的技能。所以选项B不正确。尽管无形资源难以精确度量，但由于无形资源一般都难以被竞争对手了解、购买、模仿或替代，因此，无形资源是一种十分重要的企业核心竞争力的来源。所以选项C的说法正确;由于会计核算的原因，资产负债表中的无形资产并不能代表企业的全部无形资源，甚至可以说，有相当一部分无形资源是游离在企业资产负债表之外的。所以选项D的说法也是正确的。参见教材第40页。

4.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和研究

【参考答案】CD

【答案解析】 选项A属于基本活动的市场营销;选项B属于基本活动中的发货后勤;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。参见教材第50页。

5.下列具有不同特征的企业中，可以选择前向一体化战略的有( )。

A.销售环节利润率较高的企业

B.供应环节利润率较高的企业

C.现有上游供应商供应成本较高的企业

D.现有下游销售商销售成本较高或可行性较差的企业

【参考答案】AD

【答案解析】前向一体化战略的主要适用条件包括： 企业现有销售商的销售成本较高或者可靠性较差而难以满足企业的销售需要; 企业所在产业的增长潜力较大; 企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等; 销售环节的利润率较高。参见教材第65页。

6.某市自来水公司由市政府全资控股，其确定的公司使命和目标是为该市场所有企事业单位和个人提供生产、生活用水服务。根据公司战略理论，下列各项战略类型中，该自来水公司可以选择的有( )。

A.密集型成长战略

B.无变战略

C.维持利润战略

D.扭转战略

【参考答案】BC

【答案解析】稳定型战略，又称为防御型战略、维持型战略。即企业在战略方向上没有重大改变，在业务领域、市场地位和产销规模等方面基本保持现有状况，以安全经营为宗旨的战略。本题包含暂停战略、无变战略和维持利润战略。参见教材第71页。

7.某企业集团的下列业务单位中，适合选择成本领先战略的有( )。

A.甲业务单位，生产顾客需求多样化的产品

B.乙业务单位，生产购买者不太关注品牌的产品

C.丙业务单位，生产消费者转换成本较低的产品

D.丁业务单位，生产目标市场具有较大需求空间或增长潜力的产品

【参考答案】BC

【答案解析】成本领先战略主要适用于以下一些情况： 市场中存在大量的价格敏感用户; 产品难以实现差异化; 购买者不太关注品牌; 消费者的转换成本较低。这时，企业应当力求成为产业中的低成本生产者，使产品价格低于竞争者，以提高市场份额。参见教材第74页。

8.下列分析方法中，可以用以分析公司战略可行性的有( )。

A.资源配置分析

B.盈亏平衡分析

C.价值链分析

D.现金流量分析

【参考答案】AB

【答案解析】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。参见教材第90页。

注意：资金流量分析并不等于现金流量分析。

[NT:PAGE]

9.下列关于企业财务战略矩阵分析的表述中，正确的有( )。

A.对增值型现金短缺业务单位，应首先选择提高可持续增长率

B.对增值型现金剩余业务单位，应首先选择提高投资资本回报率

C.对减损型现金剩余业务单位，应首先选择提高投资资本回的率

D.对减损型现金短缺业务单位，应首先选择提高可持续增长率

【参考答案】AC

【答案解析】增值型现金短首先，应判明这种高速增长是暂时性的还是长期性的。如果高速增长是暂时的，企业应通过借款来筹集所需资金，等到销售增长率下降后企业会有多余现金归还借款。如果预计这种情况会持续较长时间，不能用短期周转借款来解决，则企业必须采取战略性措施解决资金短缺问题。长期性高速增长的资金问题有两种解决途径：一是提高可持续增长率，使之向销售增长率靠拢;二是增加权益资本，提供增长所需的资金。不管增长是暂时还是长期性的，因为企业是处于现金短缺的情况，应该首先提高可持续增长率来缓解现金短缺的情况。所以选项A正确;减损型现金剩余表明资源未得到充分利用，存在被收购的风险。减损型现金剩余的主要问题是盈利能力差，而不是增长率低，简单的加速增长很可能有害无益。首先应分析盈利能力差的原因，寻找提高投资资本回报率或降低资本成本的途径，使投资资本回报率超过资本成本。所以选项C正确。参见教材193、195页。

10.企业下列各项活动中，属于内部控制活动的有( )。

A.办公楼设置门禁系统

B.人力资源部门安排员工年度考核评价

C.员工如请事假，需向部门经理申请及获得批准

D.复核行政部门向贵州损款建设希望小学是否符合预算。

【参考答案】ACD

【答案解析】选项A属于控制活动中的实物控制;选项B属于控制环境中的人力资源政策和实务;选项C属于控制活动中的授权和批准;选项D属于控制活动中的调节与复核。参见教材第210～211页。

11.下列各项中，属于上市公司审计委员会应履行的职责有( )。

A.确保公司内部审计部门能直接与董事长接触

B.批准年度报告中有关内部控制和风险管理的陈述

C.就任命、重新任命或解聘会计师事务所做出决定

D.针对管理层做出的企业内部控制情况汇报做出复核

【参考答案】ABD

【答案解析】审计委员会应监察和评估内部审计职能在企业整体风险管理系统中的角色和有效性。它应该核查内部审计的有效性，并批准对内部审计主管的任命和解聘，还应确保内部审计部门能直接与董事会主席接触，并负有向审计委员会说明的责任。审计委员会复核及评估年度内部审计工作计划。审计委员会收到关于内部审计部门工作的定期报告，复核和监察管理层对内部审计的调查结果的反应。审计委员会还应确保内部审计部门提出的建议已执行。审计委员会有助于保持内部审计部门对压力或干涉的独立性。审计委员会及内部审计师需要确保内部审计部门正在有效运作。它将在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。所以选项A、D正确;就内部控制而言，审计委员会应复核企业的内部财务控制以及企业的所有内部控制和风险管理系统，除非这项任务由另外的独立风险委员会或董事会承担。审计委员会还应批准年报中有关内部控制和风险管理的陈述。审计委员会亦会收到管理层关于企业内运作的内部控制系统的有效性的报告，以及内部或外聘审计师关于对控制所执行测试的结论的报告。所以选项B正确，选项C不正确。参见教材第216、217页。

12.下列关于风险管理的表述中，正确的有( )。

A.有效的风险管理有助于节约筹资成本

B.有效的风险管理可以帮助管理层减少危机管理

C.企业的成功可以归结为识别和管理伴随着机会和收益的可能风险

D.风险评估技术中，敏感性分析确定的关键因素是外生的、非可控因素

【参考答案】ABCD

【答案解析】选项A属于对融资成本的影响;选项B属于改进管理的重点;企业的成功常常可以归结为确认和管理伴随潜在机会及收益的可能风险，所以选项C正确;新建项目总投资、银行贷款利率、过桥费收入都不是投资方所能控制的，因此敏感性分析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。可以看出敏感性分析确定的关键因素是外生的、非可控因素。参见教材247、261页。

13.某矿业集团近期收购了厄瓜多尔铜矿，集团风险管理部派李辉驻该铜矿担任中方管理人员，并负责该铜矿的风险管理工作。下列各项中，李辉可以用以应对该铜矿政治风险的措施有( )。

A.与当地职工建立良好关系

B.向国际保险公司对该项目政治风险投保

C.当厄瓜多尔出现自然灾害时，主动进行捐助

D.在原料、零配件的采购上适当以当地企业优先

【参考答案】ABCD

【答案解析】企业应对政治风险的方法包括：(1)企业已做出适当的规划并履行了尽职调查;(2)另一种方法是为政治风险"投保";(3)企业还可通过与职工建立良好关系的方式来创建友好的投资环境;(4)管理层还可在劳动合同中套用仲裁机构的辞令，用以解决劳资纠纷，从而使政治风险最小化。企业可加强现场安全保护，免受恐怖袭击;(5)经营环境发生改变后，无论再做什么努力，一般都太迟了。应与当地大使馆和商会保持联系。集体意见比个别企业更强大有力，即使这家企业与政府部门建立了稳固的关系;选项A、D属于第一种方法。参见教材268页。

14.下列各项关于企业集团财务集中管理优点的表述中，正确的有( )。

A.更有效地开展对冲

B.强化各经营单位管理动机

C.使各单位更认真地管理自己的现金余额

D.集中资金额度，增加谈判筹码，降低交易成本

【参考答案】AD

【答案解析】集中财务职能的优点包括：(1)一个集中的部门可以通过开展大规模的交易降低成本;(2)企业没有必要在整个集团将财务技能进行重复操作，这意味着一个训练有素的中央部门可以形成一个高技能团队;(3)企业可安排大量的必要借款，与小规模借款相比，利率会更优惠;(4)企业内剩余资金的大量存款将比小数额存款获得更高的利率;(5)通过集中的财务部门，企业可以有效地控制其外币风险，因为只有集中才能够充分了解企业整体的风险暴露情况;(6)一个由企业总部开展的完整的对冲政策也更有效，而不是各个经营单位做自己的对冲;(7) 企业更容易控制没有地域分散的财务活动。参见教材第283页。

15.具有下列特征的企业中，容易在经济危机中发生倒闭的有( )。

A.高财务杠杆的企业

B.处于行业衰退期的企业

C.风险定价功能失效的企业

D.劳动密集型企业

【参考答案】ABC

【答案解析】 选项A属于倒闭的主要原因中企业政策，选项B和C属于企业倒闭原因的企业总体环境。参见教材323页。

16.甲会计师事务所为保持各审计项目组统一的审计质量，于今年初投入了一套标准化的审计软件系统。下列效果中属于使用该审计软件系统导致的有( )。

A.发现员工的新技能，提升团队协作效率

B.减少手工数据处理，提高审计工作效率

C.挖掘新的数据关系，提示潜在的审计风险

D.树立甲会计师事务所的行业审计技术领先的形象

【参考答案】BC

【答案解析】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。自动化系统和新技术减少了手工处理和分析数据所需的人力成本。所以选项B正确。

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。这些工具包括数据挖掘软件，它能够发现以前没有注意到的数据关系。例如，银行利用数据分析工具根据顾客信用卡的过往消费模式来分析客户消费喜好，为其寻找合作商户、推出消费优惠计划提供更可靠的信息。所以选项C正确。

3.改善客户服务和提高产品/服务质量。计算机系统能够产生更加准确、及时的信息。

4.改进决策制定过程。完整、可靠、准确、及时的信息能够帮助企业决策者作出正确合理的判断。参见教材347～348页。

[NT:PAGE]

三、简答题(本题型共4小题，第1小题8分，第2小题8分，第3小题6分，第4小题8分。其中第1小题可以选用英文解答，如使用中文解答，最高得分为8分;如果用英文解答，须全部使用英文，最高得分为13分。本题型最高得分为35分。在答题卷上解答，答在试题卷上无效。)

1.张鹏于2000年创立了南华厨具用品公司。南华厨具用品公司确立的基本经营理念是"满足顾客的一切需要"，其不但销售普通的厨房用具，而且还向顾客提供一系列的后续服务，如瓷砖安装、地热安装、空调维护等。为确保销售产品的质量，张鹏专门建立了网络采购系统，选择全球最优质的厨具生产企业进货。南华厨具用品公司因其经营理念，获得了顾客的广泛认可，其销售业绩远商于同行业的水平。

为了进一步保持竞争优势，张鹏开始考虑扩张南华厨具用品公司。他考虑了两个方式，一是采取增开分店方式，二是采取加盟方式。

要求：

(1)简要分析张鹏采取增开分店方式扩张对南华厨具用品公司的组织结构与控制、成长性、赢利性以及风险的影响。

(2)简要分析张鹏采取加盟方式扩张对南华厨具用品公司的组织结构与控制、成长性、赢利性以及风险的影响。

【参考答案】

(1)如果张鹏采取增开分店方式扩张，从组织结构和控制角度而言，面临提高内部效率和增强外部适应性的要求，组织结构必须进行调整，由于开分店形式对各分店较易实现控制。采用分店形式进行扩张对企业资金要求较高，因此对于该企业的成长性促进作用不明显。由于采用分店扩张，各分店一般会采取标准化经营，集中采购，可以实现规模效益，因此可以有效改善服务，扩大销售，降低经营成本，则可显著改善赢利性。风险则体现在随着规模扩张、分店数量的增长，对这些分店的控制会存在风险，同时对企业的资源(特别是资金)带来较大的压力。

(2)采用加盟方式扩张，则该企业的组织结构不会发生大的调整，但对各加盟店的管控会成为一大难题。由于采用加盟方式是利用其他企业的资金谋求扩张，总部无需负担投资者的初期成本，可以实现低成本扩张，因此企业的成长性会非常好，可以在短期内获得飞速成长。在企业飞速成长的过程中赢利性也会有质的提高。

主要的风险和挑战其一是对各加盟店自身的经营状况(例如店址选择、人员招聘、能力素质、加盟店之间的竞争等方面)控制较难，一旦加盟店出现经营问题，则影响的是整个企业;其二是如何在激励和控制加盟商上找到平衡，在增强复制力的同时保持控制力。

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

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

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

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

要求：

(1)简述选择战略变革的时机的三种类型，并确定乙公司战略变革时机的所属类型。

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

(3)简要分析乙公司实施"区域事业部制"组织结构的好处，并提出乙公司应如何组织"区域事业部制"组织结构的建议。

【参考答案】

(1)战略变革的时机选择主要有三种：第一、提前性变革。指的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。第二、反应性变革。指的是企业已经存在有形的可感觉到的危机，并且已经为过迟变革付出了一定的代价。第三、危机性变革。指的是企业己经存在根本性的危机，再不进行战略变革，企业将面临倒闭和破产。

根据案例材料可知，由于某些地区兴起以瘦为美的理念、崇尚多样化口味的饮料等，导致奶制品市场竞争激烈。而该公司未能对各个地区市场变化采取应对措施，导致其总体市场份额和利润率均下降10%以上，在成人奶粉细分市场的份额下降了20%，但尚未达到破产的境地。这意味着该公司已经存在有形的可感觉到的危机，并且已经为过迟变革付出了一定的代价，因此判断属于反应性变革。

(2)根据案例材料可知，在成人奶粉市场上，出现了某些地区兴起以瘦为美的理念、崇尚多样化口味的饮料等变化趋势，从而导致该企业总体市场份额和利润率均下降10%以上，在成人奶粉细分市场的份额下降了20%。针对这种情况，该公司可以采取的战略如下：

第一，采用集中差异化的战略，针对以瘦为美的消费理念变化和崇尚多样化口味的饮料等变化趋势，研发出低脂、并具有独特口味的奶制品，不断改善自身的市场份额。

第二，采用成本领先战略。由于乙公司生产总部的厂房与农场均设于英国市郊，采用劳动密集型的生产及包装模式。各生产线的生产成本占公司总运营成本的30%，比同行业平均水平高约5%。所以该公司也可以同时采取措施降低成本，例如将厂房搬离市郊，设在离市场较近的地方;对现有生产及包装模式进行改造，采用现代化的生产及包装模式以改善效率，降低成本等。

(3)乙公司实施区域事业部的主要好处是：

①在企业与其客户的联系上，区域事业部制能实现更好更快的地区决策;

②建立地区工厂或办事处会削减成本费用;

③有利于该企业进行海外经营时应对各种环境变化。

针对该企业的实际经营状况，该公司可以设置亚洲、美洲、欧洲和英国四个事业部，分别负责亚洲、美洲、欧洲(英国之外的其他欧洲国家)和英国本土的相关事务。

3.甲公司是一家物业管理服务企业。为了加强风险管理与内部控制，甲公司制定了较为详细的规范业务流程的工作程序。以下是甲公司现金出纳的主要工作程序：

(1)出纳人员办理收款业务时先把收到的现金清点入库，再给交款人开具收据，交款人签字、收款人签字、加盖财务专用章等收据要素要齐全。

(2)出纳人员每天必须根据交款人已签字的收据汇总金额盘点现金，做到账实相符。

(3)出纳人员每天中午前将核对无误的现金存入银行。当天下午收到的现金在下午18:00后进行清点，然后把现金放进保险库。

(4)出纳人员对当天经手的银行存款及现金交易在每天下午18:00后使用会计软件填制凭证，并打印相关凭证记录，核实其相关交易内容。可打印凭证记录均预先连续编号。

(5)月度终了，出纳人员及时收集银行对账单，及时核对银行对账单余额 与会计记录中的余额 ，编制银行存款余额 调节表，调节表交财务经理审核签字确认。

要求：

(1)指出甲公司上述工作程序中涉及的三项控制活动，并简要说明其所属类别。

(2)针对甲公司上述工作程序第(3)项和工作程序第(4)项，指出可以强化内部控制的改进措施。

【参考答案】

(1) 根据案例材料可知，该公司上述工作程序中涉及如下三项控制活动：

第一、调节和复核。涉及上述工作程序中第(2)项：出纳人员每天必须根据交款人已签字的收据汇总金额盘点现金，做到账实相符。第(5)项：月度终了，出纳人员及时收集银行对账单，及时核对银行对账单余额与会计记录中的余额，编制银行存款余额调节表，调节表交财务经理审核签字确认。

调节和复核属于财务报告这一类别。

第二、实物控制。涉及上述工作程序中第(3)项：出纳人员每天中午前将核对无误的现金存入银行。当天下午收到的现金在下午18:00后进行清点，然后把现金放进保险库。

实物控制是为了保证资产的安全，因此属于运营这一类别。

第三、计算和会计。涉及上述工作程序中第(4)项：出纳人员对当天经手的银行存款及现金交易在每天下午18:00后使用会计软件填制凭证，并打印相关凭证记录，核实其相关交易内容。可打印凭证记录均预先连续编号。

计算和会计属于财务报告的类别。

(2) 针对第(3)项在每天中午前将核对无误的现金存入银行。当天下午收到的现金在下午18:00后进行清点，然后把现金放进保险库。该公司可以采取设立门禁系统、雇佣保安和利用闭路电视摄像头等方式进一步强化。

针对第(4)项出纳人员对当天经手的银行存款及现金交易在每天下午18:00后使用会计软件填制凭证，并打印相关凭证记录，核实其相关交易内容。该公司应安排不直接经手当天银行存款及现金交易的人执行相关凭证的记录，而不是由出纳人员执行。

4.甲公司是一家国内轿车生产企业。为提升其所产生轿车的市场占有率，甲公司管理层计划用5年时间研发新性能引擎，计划需要投入的研发资金为6000万元人民币。甲公司财务部根据研发资金需要提出如下3个筹资方案：

方案 主要内容

方案A 按固定利率贷款，利率为8%

方案B 按浮动利率贷款，利率为SHIBOR\*+1.5%

方案C 按浮动利率贷款，利率为SHIBOR\*+1.5%;同时，按利率互换方式以固定利率7.5%的利息支付换取以浮动利率SHIBOR\*+1.2%的利息收入。相关的手续费为贷款额的0.3%

\*SHIBOR=上海银行同业拆借利率

要求：

(1)简要说明甲公司在选择利用固定利率与浮动利率贷款时应考虑的主要因素。

(2)计算分析方案A和方案C的成本差异。

(3)假设多数分析机构未来5年SHIBOR会维持在6.75%～7%之间，据此判断甲公司应选择的筹资方案并简要说明理由。

【参考答案】

(1)甲公司在固定利率和浮动利率间进行选择时应考虑的主要因素包括：①对未来利率变动的预期;②贷款或投资的期限;③ 固定利率与浮动利率之间的差额;④公司政策和风险偏好;⑤利率敞口的当前水平及组合。

(2)如果按照方案C进行利率互换，则该公司实际负担的利率水平为：(SHIBOR+1.5%)-(SHIBOR+1.2%)+7.5%=7.8%，考虑到相关手续费0.3%分摊到5年，每一年是0.3%/5，则方案C的总成本为7.8%+0.3%/5=7.86%。

方案A的总成本为8%，因此方案A和方案C的成本差异为8%-7.86%=0.14%。

(3)假设未来5年SHIBOR会维持在6.75%到7%之间，则方案B的利率水平大致维持在8.25%到8.5%之间，因此方案B不如方案A。根据第二问的计算可知，方案C的成本要低于方案A，因此，对于甲公司而言，应选择的筹资方案为C。

[NT:PAGE]

四、综合题(本题型共1小题，30分。在答题卷上解答，答在试题卷上无效。)

1.丽岛实业是香港一家餐饮企业集团，已经在香港经营餐饮业30余年。丽岛实业在香港开设了20多家"丽岛大酒楼"、"丽岛皇宫"等命名的传统奥菜酒楼，丽岛实业的酒楼面向中、高档消费者，虽然菜式价格高于一般粤菜酒楼，但其菜式以高质量取胜，生意门庭若市，已经形成了一批忠实的老客户。"丽岛"品牌酒楼已经成为香港传统粤菜的著名品牌，占有较高的市场份额。

除了粤菜酒楼外，丽岛实业还在香港各地区开设了100余家"丽岛"品牌的快餐点。虽然是快餐生意，但其经营模式仍以高质量为主，因此"丽岛"就是品牌的快餐店在中式快餐行业取得了领导地位。在香港餐饮界，"丽岛"就是品质的标志。

丽岛实业的大股东蔡大福已临近退休年龄，其女儿蔡家伦在取得工商管理硕士学位后已经在丽岛实业工作了一段时间，蔡大福逐任命蔡家伦为丽岛实业的总经理。蔡家伦接任后，首先分析了丽岛实业餐饮业务现状及市场情况。

按照蔡家伦的分析，香港目前的年轻人以及中年的中产阶层更崇尚新鲜事物，在餐饮方面不再传统菜。蔡家伦还发现，丽岛实业各酒楼的主要收入平源为各类喜庆筵席，但近几年来很多年轻人婚宴均在场面较为宏大的五星级饭店举行，丽岛实业酒楼目前的主要顾客群为中、老年的忠实熟客，顾客群已经开始出现缓慢的萎缩趋势。同时，一些竞争对手模仿丽岛实业的高质量、高档次经营模式，对丽岛实业的酒楼形成了较大竞争压力，同时对其菜式价格产也产生了一定的压力。一些较弱的传统粤菜竞争对手则选择了放弃，退出了传统粤菜市场。

根据蔡家伦的调查，中式快餐的顾客群主要为午饭时段的各类顾客，以及习惯在外用晚餐的单身人士，用餐人数较为稳定。虽然丽岛实业的快餐店在质量方面领先竞争，但其两家主要竞争对手已经开始采用提高质量并降低价格的方式招揽顾客，对丽岛实业的快餐站形成了较大竞争压力。同时由于各类快餐店的产品差异很小，新的快餐不断出现，因此快餐店竞争日趋激烈。

蔡家伦将其在硕士课程中学到的生命周期理论与波士顿矩阵结合起来，得出一个新的矩阵(其中包括"引入期的婴儿产品"等四类)，据此分析丽岛实业的业务形势。

经过分析后，蔡家伦认为，为保持并提高盈利能力，丽岛实业必须改变企业战略和经营方式。蔡家伦将其父亲一直采用的稳定型战略变革为成长型战略，并采取了一系列的变革措施。

丽岛实业与某银行结成战略联盟，凡使用该银行发行食用卡在丽岛实业的粤菜酒楼结账均可获得9折优惠，另外，对消费满3000元的顾客派发礼券，可于下次用餐时免费获得一碗鱼翅。同时，各酒楼在不同月份推出广东不同地区的传统粤菜专题系列。例如，1月份为顺德菜，2月份为潮州菜，3月份肇庆菜等。各酒楼还按季节和传统节日推出丽岛品牌的粽子，月饼、年糕等，并销售各种调料，供顾客购买回家食用等。

除此之外，丽岛实业的酒楼营业区域从中央商业区及富裕住宅区扩大到各大型中产阶层住宅区。为了避免破坏丽岛实业一贯的高档形象，所有在中产阶层住宅区新开设的粤菜酒楼均不使用"丽岛"名称，而是各自使用不同的名称，如彩云楼、九月花、金月居等。

蔡家伦同时意识到，年轻人喜欢尝新。为了进一步扩大市场，蔡家伦招聘了一批有相关经验的员工，以不同名称开设了京菜、川菜、上海菜等不同地方风格的酒楼，而且还将菜第拓展到日本菜、韩国菜、越南菜等外国特色餐饮。

在快餐店方面，蔡家伦在最高档次的商业和办公大楼内开设多家新的高档快餐店，店名不使用"丽岛"，而改用"朝九晚五"。与丽岛品牌快餐店及其竞争对手的档次不同，这些"朝九晚五"快餐店装修高尚豪华，主要面向高薪白领阶层，销售高质量快餐菜式和健康食品，因此价格偏高。为吸引原顾客群以外的家庭主妇及学生顾客，现有的丽岛品牌快餐店还在非繁忙时段推出了各类优惠套餐。

由于酒楼和快餐店数量的快速增加，丽岛实业在数量和品种上对食品原料的需求都大幅增加。为了确保稳定的食品原料供应，削弱竞争对手的食品原料供应，蔡家伦收购了丽岛实业的两家主要食品原料供应商。

蔡家伦上任总经理后不久就推出了上述一系列的战略变革措施，引起了不少在丽岛实业追随蔡大福多年的创业元老们的不满。他们联合起来，一同向蔡大福表达了对蔡家伦的作风及其新战略的不满和疑虑，包括：一是丽岛实业进入很多新的、不同的地方菜系领域，可能导致丽岛实业一贯注重的食品质量无法得到有效保证;二是开设大量新的酒楼、餐馆和快餐店，对丽岛实业的资金链产生巨大的压力，蔡家伦这些激进的做法，可能导致丽岛实业因资金短缺出现倒闭危机。

当蔡大福与蔡家伦讨论这些创业元老们的不满和疑虑时，蔡家伦认为这些创业元老们跟不上潮流，只是为了个人私利而投拆，而且，蔡家伦认为改革已经取得了初步成果，新业务均已经为丽岛实业带来了较为丰厚的利润。蔡家伦因此希望蔡大福和她一样，不要理会这些创业元老们的不满和疑虑，并希望蔡大福支持她进行更深层次的改革。

要求：

(1)列示将生命周期理论与波士顿矩阵结合后所得到的新矩阵的四个阶段的名称、特征以及在各个阶段企业所应采取的战略。结合丽岛实业的实际情况，分析丽岛实业粤菜酒楼和快餐店各自所处的生命周期阶段。

(2)简述稳定型战略的内涵，并简要分析蔡大福采用稳定型战略的原因。

(3)逐一简述成长型战略的具体分类及其内涵。结合蔡家伦战略变革的具体措施，分析每项具体变革措施所属的成长型战略的具体类型。

(4)分析蔡家伦的战略变革遭到丽岛实业创业元老们反对的主要原因。指出在战略变革开始时蔡家伦应以何种方式推行变革才能降低或消除变革的阻力。

(5)创业元老们对丽岛实业进入新市场和推出新产品的质量产生了怀疑，指出4种蔡家伦可以选择的保证质量的方法。

(6)创业元老们提出丽岛实业可能存在倒闭的风险，如果丽岛实业因蔡家伦的战略变革倒闭，指出丽岛实业倒闭的类型，并分析导致其倒闭的可能原因。

【参考答案】

(1)生命周期理论与波士顿矩阵结合后所得到的新矩阵的四个阶段名称如下：引入期的产品属于婴儿产品，成长期的产品属于明星产品，成熟期的产品属于金牛产品，衰退期的产品属于瘦狗产品。

引入期的婴儿产品：产品用户较少，产品质量不稳定，成本费用较高，销量较少导致利润较低，竞争对手不多。企业的战略目标是扩大市场份额，争取成为领头羊。这个时期的主要战略路径是投资于研究与开发和技术改进，提高产品质量。

成长期的明星产品：消费者数量增加，属于效仿购买。销量上升，产品出现差异，分摊到单位产量上的成本费用降低，利润改善并开始增加，竞争日趋激烈。企业的战略目标是争取最大市场份额，并坚持到成熟期的到来。主要战略路径是市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。

成熟期的金牛产品：市场巨大，基本饱和。消费者属于重复购买，产品趋于标准化，竞争最激烈，价格和利润都开始下降。经营战略的重点转向巩固市场份额的同时提高投资报酬率。主要的战略路径是提高效率，降低成本。

衰退期的瘦狗产品。客户大多很精明，对性价比要求高。各企业的产品差别小，因此价格差异也会缩小。为降低成本，产品质量可能出现问题。产能严重过剩，只有大批量生产并有自己销售渠道的企业具有竞争力。有些竞争者先于产品退出市场。产品的价格、毛利都很低。企业的在衰退期的经营战略目标首先是防御，获取最后的现金流。战略途径是控制成本，以求能维持正的现金流量。如果缺乏成本控制的优势，就应采用退却战略，尽早退出。

根据案例材料可知，丽岛实业粤菜酒楼目前的主要顾客群为中、老年的忠实熟客，顾客群已经开始出现缓慢的萎缩趋势。同时，一些竞争对手模仿丽岛实业的高质量、高档次经营模式，对丽岛实业的酒楼形成了较大竞争压力，同时对其菜式价格产也产生了一定的压力。一些较弱的传统粤菜竞争对手则选择了放弃，退出了传统粤菜市场。由此可以判断属于衰退期。

中式快餐的顾客群主要为午饭时段的各类顾客，以及习惯在外用晚餐的单身人士，用餐人数较为稳定。虽然丽岛实业的快餐店在质量方面领先竞争，但其主要竞争对手已经开始采用提高质量并降低价格的方式招揽顾客，对丽岛实业的快餐店形成了较大竞争压力。同时由于各类快餐店的产品差异很小，新的快餐店出现，因此快餐店竞争日趋激烈，由此可以判断属于成熟期。

(2)稳定型战略，又称为防御型战略、维持型战略。即企业在战略方向上没有重大改变，在业务领域、市场地位和产销规模等方面基本保持现有状况，以安全经营为宗旨的战略。

丽岛实业已经在香港经营餐饮业30余年，其菜式以高质量取胜，生意门庭若市，形成了一批忠实的老客户。"丽岛"品牌酒楼已经成为香港传统粤菜的著名品牌，占有较高的市场份额。而蔡大福已临近退休年龄，因此蔡大福采用稳定型战略。

(3)成长型战略是以发展壮大企业为基本导向，致力于使企业在产销规模、资产、利润或新产品开发等某一方面或某几方面获得增长的战略。成长型战略具体可以包括三类。第一、一体化战略。一体化战略是指企业对具有优势和增长潜力的产品或业务，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。一体化战略按照业务拓展的方向可以分为纵向一体化和横向一体化。第二、密集型成长战略。密集型成长战略，也称为加强型成长战略，是指企业充分利用现有产品或服务的潜力，强化现有产品或服务竞争地位的战略。具体包括市场渗透、市场开发和产品开发。第三、多元化战略。多元化指企业进入与现有产品和市场不同的领域。具体可以分为相关多元化和非相关多元化。

蔡家伦战略变革的具体措施包括：

第一，丽岛实业与某银行结成战略联盟。对消费满3000元的顾客派发礼券，可于下次用餐时免费获得一碗鱼翅。同时，各酒楼在不同月份推出广东不同地区的传统粤菜专题系列。各酒楼还按季节和传统节日推出丽岛品牌的粽子，月饼、年糕等，并销售各种调料，供顾客购买回家食用等。这种策略属于成长型战略中密集型成长战略，具体类型是市场渗透战略。

第二，除此之外，丽岛实业的酒楼营业区域从中央商业区及富裕住宅区扩大到各大型中产阶层住宅区，并采用不同的名称，如彩云楼、九月花、金月居等。这种策略属于成长型战略中密集型成长战略，具体类型是市场开发战略。

第三，蔡家伦招聘了一批有相关经验的员工，以不同名称开设了京菜、川菜、上海菜等不同地方风格的酒楼，而且还将菜系拓展到日本菜、韩国菜、越南菜等外国特色餐饮。这种策略属于成长型战略中多元化战略，具体类型是相关多元化战略。

第四，在最高档次的商业和办公大楼内开设多家新的"朝九晚五"高档快餐店，装修高尚豪华，主要面向高薪白领阶层，销售高质量快餐菜式和健康食品。这种策略属于成长型战略中密集型成长战略，具体类型是市场开发战略。

为吸引原顾客群以外的家庭主妇及学生顾客，现有的丽岛品牌快餐店还在非繁忙时段推出了各类优惠套餐。这种策略属于成长型战略中密集型成长战略，具体类型是市场开发战略。

第五，由于酒楼和快餐店数量的快速增加，丽岛实业在数量和品种上对食品原料的需求都大幅增加。为了确保稳定的食品原料供应，削弱竞争对手的食品原料供应，蔡家伦收购了丽岛实业的两家主要食品原料供应商。这种策略属于成长型战略中一体化战略，具体类型是后向一体化战略。

(4)蔡家伦的战略变革遭到丽岛实业创业元老们反对的主要原因包括两个：第一、文化障碍。企业原有的经营惯性，特别是这些元老在长期经营中所形成的固有理念是造成这些元老反对的原因之一。第二、私人障碍。蔡家伦在进行改革时，针对年轻人这一市场招聘了一些有经验的员工，使得这些元老的工作习惯、收入都会受到冲击，因此引来反对。

在在战略变革开始时蔡家伦应注意以下三点才能降低或消除变革的阻力。第一、考虑变革的节奏。如果蔡家伦采取循序渐进的方式进行变革，那么就会有更多的时间供这些元老提出问题，并针对这些问题提出解决方案，从而打消这些元老的疑虑。第二、考虑变革的管理方式。为了改善企业面临的现状，蔡家伦进行改革是必要的，但在变革的管理方式上存在问题。蔡家伦应在企业内部培育对变革有力的氛围，鼓励与这些元老的对话，平息因为变革而给他们带来的不安定感，并鼓励并有意识的吸纳这些元老参与变革。第三、考虑变革的范围。因为过大的转变会给企业相关人员，特别是这些元老很大的不安全感，所以蔡家伦需要考虑变革的范围。

(5)蔡家伦可以选择如下几种方法：

第一，实行全员培训，提高员工的质量意识和操作技能，树立企业从上至下的质量文化。

第二，强化内审工作。除了例行的内审之外，还可以针对产品质量和管理上的薄弱环节以及用户投诉等进行有针对性的审计，以便及时发现存在的问题，并加以补救。

第三，授权。允许员工能够自由决定如何使用掌握的技能和获得成为一个有效的团队成员所必需的新技能来完成必要的工作。并使员工对实现经营目标和质量控制负责。

第四，加强食品原料供应商的评估工作，对供应商的质量管理体系和不断提高自身质量保证进行全面评估。

(6)如果丽岛实业因蔡家伦的战略变革倒闭，其倒闭的类型属于极端迅速扩张的公司。根据案例可知，丽岛实业已经在香港经营餐饮业30余年，“丽岛”品牌酒楼已经成为香港传统粤菜的著名品牌，占有较高的市场份额，其经营模式以高质量为主，“丽岛”是品牌的快餐店在中式快餐行业取得了领导地位。在香港餐饮界，“丽岛”就是品质的标志，前期取得了较大的成功。因此判断其倒闭的类型属于极端迅速扩张的公司。

导致其倒闭的可能原因主要有三个。第一、企业政策。蔡家伦在原有稳定型战略的基础上转变为成长型，并制定了一系列力度很大的变革，脱离了企业实际。第二、管理人员的态度和疏忽。蔡家伦在对企业进行变革时过于自信乐观、忽视了企业内部特别是元老们的意见。引发来自企业内部的诸多障碍。第三、管理者及其管理风格的影响。蔡家伦在取得工商管理硕士学位后虽然已经在丽岛实业工作了一段时间，但作为高层决策者，其所拥有的经验还不足。