

[NT:PAGE=单选 1—10\$]

2014 年注册会计师专业阶段考试《公司战略与风险管理》试题及答案
(考生部分回忆版)

一、单选题

1. 下列关于产业内战略群组分析的叙述中，正确的是()。

- A. 有助于预测市场变化或发现战略机会
- C. 有助于了解产业的进入障碍

【答案】 A

【解析】战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业本企业的战略地位以及公司战略变化可能的竞争性影响。(1)有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者，也可以很好地了解战略群组间的竞争状况;(2)有助于了解战略群组之间的“移动障碍”;(3)有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点;(4)利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。该知识点在教材 36 页。

【知识点】 竞争环境分析

第 5 课时:第二章 第一节 企业外部环境分析

知识点三、竞争环境分析

(4)利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。

2. 下列各项中，对企业风险管理成本理解正确的是()。

- B. 惩治成本是预防成本的追加和补充
- C. 损失成本包含给企业带来的潜在经济损失
- D. 纠正成本是风险发生后对企业带来现实危害所付出的成本

【答案】 C

【解析】纠正成本是预防成本的追加和补充，选项 B 错误;纠正成本是指发现了风险苗头而对其实施检查、追究、处置、复原所花费的成本费用，它是以出现风险先兆为前提的，损失成本是风险发生后对企业带来现实危害所付出的成本，选项 D 错误。该知识点在教材 195 页。

【知识点】 风险管理成本与效益

第 21 课时:第五章 风险与风险管理 第一节 风险与风险管理概述

知识点五、风险管理成本与效益(掌握)

损失成本风险发生后对企业带来的直接的、间接的、有形的、无形的、经济的、社会的、短期的、长远的、现实的和潜在的经济损失。

3. 下列各项中，不属于分析企业战略风险应收集的信息是()。

- A. 主要客户、供应商与竞争对手的有关情况

- B.企业组织效能、管理现状
- C.科技进步、技术创新的有关内容
- D.市场对企业产品或服务的需求

【答案】 B

【解析】企业的组织效能、管理现状是运营风险应该考虑的方面。所以选项 B 错误。分析战略风险，企业应广泛收集国内外企业战略风险失控导致企业蒙受损失的案例，并至少收集与本企业相关的以下重要信息：①国内外宏观经济政策以及经济运行情况、企业所在产业的状况、国家产业政策；②科技进步、技术创新的有关内容；③市场对该企业产品或服务的需求；④与企业战略合作伙伴的关系，未来寻求战略合作伙伴的可能性；⑤该企业主要客户、供应商及竞争对手的有关情况；⑥与主要竞争对手相比，该企业实力与差距；⑦本企业发展战略和规划、投融资计划、年度经营目标、经营战略，以及编制这些战略、规划、计划、目标的有关依据；⑧该企业对外投融资流程中曾发生或易发生错误的业务流程或环节。该知识点在教材 198 页。

【知识点】收集风险管理初始信息

第 23 课时:第五章 第三节 风险管理基本流程

知识点一、收集风险管理初始信息

分析战略风险

4.下列各项中，属于风险管理委员会职责的是()。

- A.组织协调全面风险管理日常工作
- B.批准重大决策的风险评估报告
- C.审议风险管理策略和重大风险管理解决方案

【答案】 C

【解析】风险管理委员会对董事会负责，主要履行以下职责：(1)提交全面风险管理年度报告；(2)审议风险管理策略和重大风险管理解决方案；(3)审议重大决策、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，以及重大决策的风险评估报告；(4)审议内部审计部门提交的风险管理监督评价审计综合报告；(5)审议风险管理组织机构设置及其职责方案；(6)办理董事会授权的有关全面风险管理的其他事项。该知识点在教材 210 页。

【知识点】风险管理组织体系

第 24 课时:第五章 第四节 风险管理体系

知识点二、风险管理组织体系

(2)审议风险管理策略和重大风险解决方案；

5.自由现金储备、留存借贷能力、厂房设备的余力、定型的但尚未推出的新产品等因素决定着竞争对手的()。

- A.快速反应的能力
- B.持久力
- D.成长能力

【答案】A

【解析】快速反应能力将由下述因素决定：自由现金储备、留存借贷能力、厂房设备的余力、定型的但尚未推出的新产品。该知识点在教材 33 页。

【知识点】竞争环境分析

第 5 课时:第二章 第一节 企业外部环境分析

知识点三、竞争环境分析

4.竞争对手的能力：核心能力、成长能力、快速反应能力、适应变化能力、持久力

6.下列各项中，属于企业操作风险的是()。

- A.泥石流导致公路中断，使某企业运输途中的设备未能按期到达
- C.由于科技企业总经理管理知识缺乏，企业仍处于粗放式管理阶段
- D.设备零件发送故障，导致某化工企业生产被迫中断

【答案】D

【解析】选项 AC 属于运营风险;选项 D 属于操作风险。该知识点在教材 192 页。

【知识点】企业面对的风险种类

第 21 课时:第五章 风险与风险管理 第一节 风险与风险管理概述

知识点二、企业面对的风险种类

3.操作风险。

操作风险是指由于员工、过程、基础设施和技术或对运作有影响的类似因素(包括欺诈活动)的失误而导致亏损的风险。

7.下列关于内部控制评价的说法中，正确的是()。

- A.企业可以聘请一家会计事务所为其提供内部审计服务和内部控制自我评价服务
- C.评价报告在提交内部控制评价部门前需得到被评价单位相关负责人签字确认
- D.企业内部控制评价工作组应根据现场测试获取的证据对内部控制缺陷进行最终认定

【答案】C

【解析】如果企业决定利用外聘会计师事务所为其提供内部控制评价服务，根据《基本规范》的要求，该事务所不应同时为企业提供内部控制的审计服务。所以

选项 A 错误;企业对内部控制缺陷的认定,应当以日常监督和专项监督为基础,结合年度内部控制评价,由内部控制评价部门或机构进行综合分析后提出认定意见,按照规定的权限和程序进行审核后予以最终认定,选项 D 错误。该知识点在教材 267 页、270 页。

【知识点】内部控制评价

第 30 课时:第六章 第三节 内部控制评价

知识点一、内部控制评价

(四)内部控制缺陷的认定

8.根据 COSO 框架,反舞弊机制属于内部控制要素中的()。

A.风险评估

B.信息与沟通

C.内部监督

【答案】B

【解析】信息与沟通是企业及时、准确地收集、传递与内部控制相关的信息,确保信息在企业内部、企业与外部之间进行有效沟通。基本规范主要围绕内部和外部信息的收集、信息在内部和对外部相关者间的传递、信息技术平台、反舞弊机制、举报投诉制度和举报人保护制度等展开。该知识点在教材 238 页。

【知识点】内部控制的要素

第 26 课时:第六章 风险管理框架下的内部控制 第一节 内部控制基本规范

知识点四、内部控制的要素

(四)信息与沟通

企业及时、准确地收集、传递与内部控制相关的信息,确保信息在企业内部、企业与外部之间进行有效沟通。

主要围绕内部和外部信息的收集、信息在内部和对外部相关者间的传递、信息技术平台、反舞弊机制、举报投诉制度和举报人保护制度等展开。

9.今年以来,受国内外各种不确定性因素的影响,****,甲房地产公司从定性和定量的角度,按照很好、较好、一般、较差 4 种不同的假设条件,预测了本公司年度将面临的各种不确定因素。***带来的各种不同结果。甲房地产公司采用的风险管理技术方法是()。

A.敏感性分析法

C.情景分析法

【答案】C

【解析】情景分析法,在识别和分析那些反映诸如最佳情景、最差情景及期望情景的多种情景时,可用来识别在特定环境下可能发生的事件并分析潜在的后果及

每种情景的可能性。情景分析法的适用范围,通过模拟不确定性情景,对企业面临的风险进行定性和定量分析。题目中,甲房地产公司从定性和定量的角度,按照很好、较好、一般、较差4种不同的假设条件,预测了本公司年度将面临的各各种不确定因素。属于情景分析法,选项C正确。该知识点在教材230页。

【知识点】情景分析法

第25课时:第五章 第五节 风险管理技术与方法

知识点七、情景分析法

(一)适用范围

在识别和分析那些反映诸如最佳情景、最差情景及期望情景的多种情景时,可用用来识别在特定环境下可能发生的事件并分析潜在的后果及每种情景的可能性。通过模拟不确定性情景,对企业面临的风险进行定性和定量分析。

10.下列各项中,符合《内部控制应用指引第14号-财务报告》规定的是()。

- A.在编制年度财务报告后,进行资产清查和资产减值测试和债权债务核实
- C.对财务报告可能产生重大影响的会计政策,按规定权限和程序审批后报告
- D.企业应当根据已批准的全面预算编制财务报告

【答案】C

【解析】企业在编制年度财务报告前,进行资产清查和资产减值测试和债权债务核实,选项A错误。企业应当按照国家统一的会计准则制度规定、根据登记完整、核对无误的会计账簿记录和其他有关资料编制财务报告,做到内容完整、数字真实、计算准确,不得漏报或者随意进行取舍。该知识点在教材259页、260页。

【知识点】财务报告

第28课时:第六章 第二节

知识点十四、财务报告

(二)内部控制要求与措施

企业应当严格执行会计法律法规和国家统一的会计准则制度,加强对财务报告编制、对外提供和分析利用全过程的管理,明确相关工作流程和要求,落实责任制,确保财务报告合法合规、真实完整和有效利用。总会计师或分管会计工作的负责人负责组织领导财务报告的编制、对外提供和分析利用等相关工作。

[NT:PAGE=单选 11—21\$]11.企业进行内部控制评价时,发现***部分采购项目未按制度规定进行公开招标,按照内部控制缺陷的本质分类,缺陷属于()。

- B.设计缺陷
- C.重要缺陷
- D.运行缺陷

【答案】D

【解析】运行缺陷是指设计合理及有效的内部控制，但在运作上没有被正确地执行。该公司有相应的制度，但是采购项目未按制度规定进行公开招标，属于运行缺陷。该知识点在教材 269 页。

【知识点】内部控制评价

第 30 课时:第六章 第三节 内部控制评价

知识点一、内部控制评价

(四)内部控制缺陷的认定

运行缺陷：

指设计合理及有效的内部控制，但在运作上没有被正确的执行。

12.甲公司评估战略备选方案时，主要考虑选择的战略是否发挥了企业优势，克服了劣势，是否利用了机会，将威胁减弱到最低程度，是否有助于企业实现目标。

甲公司评估战略备选方案适用的标准是()。

A.适宜性标准

C.可行性标准

D.外部性标准

【答案】A

【解析】适宜性标准，考虑选择的战略是否发挥了企业的优势，克服了劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度，是否有助于企业实现目标;所以选项 A 正确。该知识点在教材第 8 页。

【知识点】战略管理过程

第 3 课时:第一章 第二节 公司战略管理

知识点一、战略管理过程

适宜性标准，考虑选择的战略是否发挥了企业的优势，克服了劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度，是否有助于企业实现目标;

13.企业信息安全管理中发生失误导致的风险属于()。

A.市场风险

B.运营风险

C.操作风险

【答案】B

【解析】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员的知识结构、专业经验

等方面可能引发的风险;(4)期货等衍生产品业务中发生失误带来的风险;(5)质量、安全、环保、信息安全等管理中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。企业信息安全管理中发生的失误导致的风险是上述(5),所以选项 B 正确。该知识点在教材 192 页。

【知识点】企业面对的风险种类

第 21 课时:第五章 风险与风险管理 第一节 风险与风险管理概述

知识点二、企业面对的风险种类

(5)质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险;

14.对于产品质量差异较小的软饮料企业而言,最重要的企业资源是()。

B.技术

C.企业文化

D.商誉

【答案】D

【解析】对于产品质量差异较小的行业,例如软饮料行业,商誉可以说是最重要的企业资源。选项 D 正确。该知识点在教材 39 页。

【知识点】企业的资源与能力分析

第 6 课时:第二章 第二节 企业内部环境分析

知识点一、企业资源与能力分析

15.下列战略分析工具中,用来分析企业外部环境的是()。

A.波士顿矩阵

B.通用矩阵

C.成功关键因素分析

D.SWOT 分析

【答案】C

【解析】波士顿矩阵和通用矩阵是企业的业务组合分析,选项 AB 不正确;SWOT 分析综合考虑企业的内部条件和外部环境的各种因素,选项 D 不正确。成功关键因素分析是外部分析中的产业环境分析,选项 C 正确。该知识点在教材 7 页。

【知识点】战略管理过程

第 3 课时:第一章 第二节 公司战略管理

知识点一、战略管理过程

16.甲公司某年的投资资本回报率为 7%，销售增长率为 10%，经测算，甲公司的加权平均资本成本为 7.5%，可持续增长率为 7%，该年甲公司的业务属于财务战略矩阵中的()。

- A.减损型现金剩余
- B.减损型现金短缺
- C.增值型现金短缺
- D.增值型现金剩余

【答案】 B

【解析】 投资资本回报率 7%小于加权平均资本成本 7.5%，增值型;销售增长率为 10%大于可持续增长率为 7%，现金短缺 ;选项 B 正确。该知识点在教材 110 页。

【知识点】 财务战略

第 13 课时:第三章 第三节 职能战略(3)

知识点六、财务战略

从财务的战略目标考虑，必须区分两种现金短缺:一种是创造价值的现金短缺;另一种是减损价值的现金短缺。对于前者，应当设法筹资以支持高增长，创造更多的市场增加值;对于后者，应当提高可持续增长率以减少价值减损。同样道理，也有两种现金剩余:一种是创造价值的现金剩余，企业应当用这些现金提高股东价值增长率，创造更多的价值;另一种是减损价值的现金剩余，企业应当把钱还给股东，避免更多的价值减损。

综上所述，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。它们是影响财务战略选择的主要因素，也是管理者为增加企业价值可以操纵的主要内容。

17.下列各项中，不符合《企业内部控制应用指引 15 号-全面预算》要求的是()。

- B.预算管理委员会成员由企业独立董事组成
- D.对投融资项目等重大预算项目进行密切跟踪和严格监控

【答案】 B

【解析】 企业应当设立预算管理委员会履行全面预算管理职责，其成员由企业负责人及内部相关部门负责人组成。选项 B 错误。该知识点在教材 260 页。

【知识点】 全面预算

第 29 课时:第六章 第二节(3)

知识点十五、全面预算

企业应当设立预算管理委员会履行全面预算管理职责，其成员由企业负责人及内部相关部门负责人组成。

18.甲公司是国内一家语言培训公司，率先采用外籍老师“一对一”培训方式，办出了名气，考生们慕名而来，公司因此又获得规模经济优势，甲公司的竞争战略类型属于()。

- A.集中化战略
- C.差异化战略
- D.混合战略

【答案】D

【解析】率先采用外籍老师“一对一”培训方式，是差异化战略;公司因此又获得规模经济优势，是成本领先战略;成本领先战略与差异化战略的结合，属于混合战略。该题知识点在教材79页。

【知识点】基本竞争战略的综合分析——“战略钟”

第10课时:第三章 第二节 业务单位战略

知识点四、基本战略的综合分析——“战略钟”

19.下列属于混合战略的是()。

- A.可以在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势
- D.在降低价格的同时，努力保持产品或服务的质量不变

【答案】A

【解析】混合战略，在某些情况下，企业可以在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势。选项A正确。该题知识点在教材79页。

【知识点】基本竞争战略的综合分析——“战略钟”

第10课时:第三章 第二节 业务单位战略

知识点四、基本战略的综合分析——“战略钟”

20.下列关于总体战略说法正确的是()。

- A.选择经营范围，合理配置所必需的资源
- B.选择经营范围，发挥协同作用
- D.确定竞争优势的有效地控制资资产的分配和使用

【答案】A

【解析】总体战略(公司层战略)是企业最高层次的战略。他需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。

【知识点】总体战略

第9课时:第三章 战略选择 第一节 总体战略

第一段

21.一家公司，每年最低运营资本是 1000 万元，但是有 5%的可能性需要 1500 万元维持运营，若风险资本是 510 万元，那么这家公司的生存概率是()。

- A.5%
- B.大于 95%
- C.95%
- D.小于 5%

【答案】 B

【解析】 但是有 5%的可能性需要 1500 万元维持运营，说明企业风险资本为 $1500-1000=500$ 万元时，企业的生存概率是 95%，那么当风险资本是 510 万元，大于 500 万元，那么企业的生存概率大于 95%，选项 B 正确;该知识点在教材 216 页。

【知识点】 风险理财措施

第 24 课时:第五章 第四节 风险管理体系

知识点四风险理财措施

风险资本即除经营所需的资本之外，公司还需要额外的资本用于补偿风险造成的财务损失。

传统的风险资本表现形式是风险准备金。

风险资本是使一家公司破产的概率低于某一给定水平所需的资金，因此取决于公司的风险偏好。

[NT:PAGE=多选 1—10\$]二、多项选择题

1.甲公司是 C 国一家生意经营消费类电子产品的企业，准备到发展中国家 N 国投资彩电生产业务，对 N 国*****进行了*调查分析，以下分析因素属于钻石模型 4 要素的有()。

- A.N 国市场上质量高，价格适中的大众化彩电较少
- B.由于 C 国产品在 N 国名声不好，N 国政府对 C 国家电产品进入判定了许多限制性政策
- C.N 国劳动力价格比 C 国明显偏低，****文化与技术水平较低
- D.国际名牌家电企业早已进入 N 国彩电市场，且竞争激烈

【答案】 ACD

【解析】 钻石模型四要素是：生产要素，需求条件，相关与支持性产业，企业战略、企业结构和竞争对手的表现。选项 A 属于竞争对手的表现;选项 C 属于生产要素;选项 D 属于竞争对手的表现。该知识点在教材 126 页、127 页。

【知识点】 钻石模型分析

第 15 课时:第三章 第四节 国际化经营战略

知识点二、钻石模型分析

钻石模型四种要素

2.下列关于产品生命周期的表述中，正确的有()。

- A.成熟期开始标志是竞争者间出现挑衅的价格竞争
- B.与产品生命周期每一阶段相联系的竞争随着产业的不同而不同
- C.一个产业所处生命周期具体阶段通常比较清晰
- D.从产业销售额增长率曲线的拐点划分，产品生命周期可划分为导入期、成长期、成熟期和衰退期 4 个阶段

【答案】 ABD

【解析】产品各阶段的持续时间随着产业的不同而非常不同，并且一个产业究竟处于生命周期的哪一个阶段通常不清楚。所以选项 C 错误。该知识点在教材 20 页。

【知识点】 产业环境分析

第 4 课时:第二章 战略分析 第一节 企业外部环境分析

知识点二、产业环境分析

(1)各阶段的持续时间随着产业的不同而非常不同，并且一个产业究竟处于生命周期的哪一阶段通常不清楚。

3.在采购战略中，相对单一货源策略，采用多货源策略的优点有()。

- A.能获得更多的知识和专门技术
- B.能获得高质量的货源
- C.有利于降低采购成本

【答案】 AC

【解析】采购方选择采用多货源策略。优点：(1)能够取得更多的知识和专门技术;(2)一个供应商的供货中断产生的影响较低;(3)供应商之间的竞争有利于对供应商压价。选项 AC 正确。该知识点在教材 93 页。

【知识点】 采购战略

第 12 课时:第三章 第三节 职能战略(2)

知识点四、采购战略

多货源策略

优点：

- (1)能够取得更多的知识和专门技术
- (2)一个供应商的供货中断产生的影响较低
- (3)供应商之间的竞争有利于对供应商压价

4.甲是 M 国的一家电子商务公司，2006 年甲收购了 N 国一家从事电子商务业务的乙公司，从而正式进入 N 国，甲收购乙涉及的发展战略类型有()。

- A.市场开发战略
- C.相关多元化战略
- D.横向一体化战略

【答案】AD

【解析】2006 年甲收购 N 国一家从事电子商务业务的一公司，属于横向一体化战略;进入 N 国属于市场开发战略。

【知识点】总体战略的主要类型

第 9 课时:第三章 战略选择 第一节 总体战略(公司层战略)

知识点一：总体战略的主要类型

5.下列各项中，属于企业市场营销组合中产品策略的有()。

- A.产品组合策略
- B.营业推广策略
- C.品牌与商标策略
- D.广告促销策略

【答案】AC

【解析】产品策略包括产品组合策略、品牌与商标策略和产品开发策略。选项 AC 正确。广告促销和营业推广属于促销策略。该知识点在教材 82 页。

【知识点】市场营销战略

第 11 课时:第三章 第三节 职能战略(1)

知识点一、市场营销战略

(二)设计市场营销组合

6.下列***** 属于内部控制要素中的控制活动在风险管理框架下的公司治理中的体现有()。

- A.董事长对经理的决策授权与监督
- B.董事、监事、经理的考核激励控制
- C.董事会聘请独立第三方对经理履行职责情况的检查
- D.独立董事的独立性

【答案】AB

【解析】选项 C 属于内部控制要素中的监督;选项 D 属于控制环境。该知识点在教材 281 页。

【知识点】风险管理、内部控制、公司治理三者的关系

第 31 课时:第六章 第四节 风险管理、内部控制与公司治理

知识点二、风险管理、内部控制、公司治理三者的关系

7.近年,受出口番茄酱价格持续上涨影响,原有的番茄酱加工企业纷纷增加生产线,导致产能过剩,甲番茄酱厂于2013年新建了2条生产线,投产以来一直面临着原料紧缺的问题,在番茄种植季节,甲番茄酱厂与农民签订了收购合同,****,随着番茄收购价格的一再上涨,部分农民拒绝供货,转而将番茄卖给了出价更高的企业,****此时面临的风险包括()。

- A.技术风险
- B.市场风险
- D.信用风险

【答案】BD

【解析】番茄酱价格持续上涨属于市场风险;部分农民拒绝供货,属于信用风险。该知识点在教材189页、191页。

【知识点】企业面对的风险种类

第21课时:第五章 风险与风险管理 第一节 风险与风险管理概述

知识点二、企业面对的风险种类

6.市场风险。

8.信用风险

8.下列关于公司建立战略目标体系目的的表述中,正确的有()。

- B.提高公司在客户中的声誉
- C.获得持久的竞争优势
- D.提高股利增长率

【答案】BC

【解析】战略目标体系建立的目的在于为公司赢得下列结果:获取足够的市场份额,在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手使整体成本低于竞争对手的成本,提高公司在客户中的声誉,在国际市场上建立更强大的立足点,建立技术上的领导地位,获得持久的竞争优势,抓住诱人的成长机会,等等。该知识点在教材第3页。

【知识点】公司的使命、目标与公司战略的功能

第2课时:第一章 导论 第一节 公司战略的基本概念

知识点二、公司的使命、目标与公司战略的功能

战略目标体系建立的目的在于为公司赢得下列结果:获取足够的市场份额,在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手使整体成本低于竞争对手的成本,提高公司在客户中的声誉,在国际市场上建立更强大的立足点,建立技术上的领导地位,获得持久的竞争优势,抓住诱人的成长机会,等等。

9.下列关于企业全面风险管理特征的表述中，正确的有()。

- A.主要运用于企业的日常风险管理层面
- B.对企业所有风险进行管理
- C.由风险管理专业人才实施风险专业化管理
- D.使用系统的规范化的方法，以确保所有的风险都得到识别

【答案】BCD

【解析】风险管理主要运用于企业战略管理层面，选项 A 错误。该知识点在教材 193 页。

【知识点】企业风险管理的特征

第 21 课时:第五章 风险与风险管理 第一节 风险与风险管理概述

知识点三、企业风险管理的特征：

10.下列哪些模型是分析内部环境()。

- A.通用矩阵
- B.波士顿矩阵
- C.成功关键因素分析
- D.SWOT 分析

【答案】AB

【解析】成功关键因素属于产业环境分析，选项 C 不正确;SWOT 分析综合考虑企业的内部条件和外部环境的各种因素，选项 D 不正确。该知识点在教材第 7 页。

【知识点】战略管理过程

第 3 课时:第一章 第二节 公司战略管理

知识点一、战略管理过程

[NT:PAGE=简答 1—2\$]三、简答题

1.江康公司是 C 国一家大型药品生产企业。*****。为了保障原料药的稳定供给与产品质量，降低产业链中的交易成本，2009 年以来，江康公司在 C 国 3 个省建设了 5 个原料药材现代化种植基地，全面推进原料药材规范化绿色种植工程。2011 年，为建立营销网络，江康公司收购了两家医药分销公司。之后又将重心转向特色原料药领域，收购在这一领域具有优势地位的常丽制药公司 70%的股权，以增强公司在特色原料药生产方面的竞争实力。

为了提高江康公司的研发效率，同事保持江康公司自身在经营中的相对独立性，2012 年江康公司以合作研究开发协议的方式与通健公司进行合作，通健公司的优势在于新药研发后期的毒理学实验。这一合作使江康公司实现了从新药研发到临床试验一体化的业务整合。

要求：

(1)简要分析江康公司实施纵向一体化的具体类型、内涵和优点。

(2)分析江康公司业务拓展所属的企业发展战略途径的具体类型。

【答案】

(1)2009年以来，江康公司在C国3个省建设了5个原料药材现代化种植基地，采用的是后向一体化战略。2011年，为建立营销网络，江康公司收购了两家医药分销公司。采用的是前向一体化战略。

纵向一体化战略是指企业沿着产品或业务链向前或向后，延伸和扩展企业现有业务的战略。

优点：有利于节约与上、下游企业在市场上进行购买或销售的交易成本，控制稀缺资源，保证关键投入的质量或者获得新客户。

前向一体化战略是指获得下游企业的所有权或加强对他们的控制权的战略。

优点：前向一体化战略通过控制销售过程和渠道，有利于企业控制和掌握市场，增强对消费者需求变化的敏感性，提高企业产品的市场适应性和竞争力。

后向一体化战略是指获得上游企业的所有权或加强对其控制权。

优点：有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应的可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行。

(2)发展战略途径的具体类型有三种，即外部发展(并购)、内部发展(新建)与战略联盟。

江康公司在C国3个省建设了5个原料药材现代化种植基地，属于内部发展(新建)。

为建立营销网络，江康公司收购了两家医药分销公司。之后又将重心转向特色原料药领域，收购在这一领域具有优势地位的常丽制药公司70%的股权。属于外部发展(并购)。

2012年江康公司以合作研究开发协议的方式与通健公司进行合作，属于战略联盟。

【知识点】总体战略的主要类型、发展战略的主要途径

第三章第一节知识点一、知识点二

2.秦川公司是一家研发、制造和销售手机设备的上市公司。由于没有掌握核心技术，秦川公司只能从外部购买手机芯片。经测算，手机芯片占秦川公司手机生产成本的40%。秦川公司采购制度规定：每季度初，采购部经理以定向集中采购方式采购本季度生产所需要的数量较大的手机芯片，验收部门负责人对购进手机芯片的品种、规格和数量进行验收。如果无误，在开具收单后直接入库。

秦川公司仓库管理制度规定，仓库保管员同时负责登记手机芯片、手机成品等存货明细账，一边对仓库中的所有存货项目的验收、发、存进行永续记录。收到验收部门送交的存货和验收单据后，仓库保管员根据验收单登记存货明细账。仓库保管员根据车间材料员填写的领料单和销售员填写的销货单发出手机芯片和手机成品。仓库保管员在空闲时间对存货进行必要的实地盘点。

(1)根据《企业内部控制应用指引第7号——采购业务》“内部控制要求与措施”，分析秦川公司在采购业务环节存在的内部控制弱点，并提出改进建议。

(2)根据《企业内部控制应用指引第8号——资产管理》“内部控制要求与措施”，分析秦川公司在存货管理环节存在的内部控制弱点，并提出改进建议。

【答案】

(1)内控弱点：每季度初，采购部经理以定向集中采购方式采购本季度生产所需要的数量较大的手机芯片。

改进建议：重要和技术性较强的采购业务，应当组织相关专家进行论证，实行集体决策和审批。该公司采购的手机芯片占秦川公司手机芯片的产品成本的40%，属于重要的采购业务，且技术性较强，应该组织相关专家进行论证，实行集体决策和审批。

内控弱点：验收部门负责人对购进手机芯片的品种、规格和数量进行验收。如果无误，在开具收单后直接入库。

改进建议：企业应当建立严格的采购验收制度，确定检验方式，由专门的验收机构或验收人员对采购项目的品种、规格、数量、质量等相关内容进行验收，出具验收证明。涉及大宗和新、特物资采购的，还应进行专业测试。该公司的手机芯片应该由专门的验收机构或验收人员对采购项目的品种、规格、数量、质量等相关内容进行验收，出具验收证明，还应该进行专业测试。

(2)内控弱点：秦川公司仓库管理制度规定，仓库保管员同时负责登记手机芯片、手机成品等存货明细账，一边对仓库中的所有存货项目的验收、发、存进行永续记录。收到验收部门送交的存货和验收单据后，仓库保管员根据验收单登记存货明细账。

改进建议：企业仓储部门应当详细记录存货入库、出库及库存情况，做到存货记录与实际库存相符，并定期与财会部门、存货管理部门进行核对。

内控弱点：仓库保管员根据车间材料员填写的领料单和销售员填写的销货单发出手机芯片和手机成品。

改进建议：企业应当明确存货发出和领用的审批权限，大批存货、贵重商品或危险品的发出应当实行特别授权。仓储部门应当根据经审批的销售(出库)通知单发出货物。

内控弱点：仓库保管员在空闲时间对存货进行必要的实地盘点。

改进建议：企业应当建立存货盘点清查制度，结合本企业实际情况确定盘点周期、盘点流程等相关内容，核查存货数量，及时发现存货减值迹象。企业至少应当于每年年度终了开展全面盘点清查，盘点清查结果应当形成书面报告。

【知识点】采购业务、资产管理

第六章第二节知识点七、知识八

[NT:PAGE=综合题\$]四、综合题

材料一

C 国蓝先生在 D 国攻读物理学硕士学位期间，兼职于 D 国一家光伏产业的公司，从光伏组件的销售业务，蓝先生熟悉太阳能电极板零部件产品的销售渠道及客户群体，积累了丰富的销售经验及客户资源，善于搜集客户要求信息，并能够根据客户要求对产品提出改进的建议。

2008 年蓝先生回国创业，与几位具有丰富行业经验的有志之士按**比例出资成立了蓝天公司。蓝天公司认为石油、煤炭等传统能源都是不可再生能源，而且会产生污染。太阳能是传统能源重要的替代品，光伏产业作为对太阳能的开发利用已经被社会接受并获得推崇，国内外市场需求不断攀升，市场潜力巨大。各国政府鼓励光伏产业发展的政策相继出台。光伏产业生产技术已被市场认可，企业生产成本与产品价格不断降低。蓝天公司因此选择生产太阳能光伏电池板，产品主要出口欧洲市场，供光伏设备装机时使用。蓝天公司的产品在欧洲市场的交易以美元结算，以预防欧元币值的大幅度变动。蓝天公司的主要客户是欧式太阳能发电企业。欧洲国家的太阳能发光产业发展迅速，对光伏电池板需求很大，其不断增长为公司提供了广阔的发展空间。基于自身优势及市场状况，蓝天公司将收付款模式设定为在收到客户全部货款后发货，并且在收到合格产品后，支付生产商剩余货款。由此，蓝天公司可以很好第控制资金周转，也有效防范了一些销售行为。同时，不必在生产阶段投入资金，***以最小的资金投入获得更大的资金收益。蓝天公司的光伏电池业务经营很成功，至 2010 年已经实现净利润 1500 万元。

材料二

2010 年，蓝天公司召开股东会，研究公司下一阶段发展方向，蓝先生认为，对于太阳能光伏电池板制作商而言，进军电池板销售业领域障碍不大。根据他了解的信息，受利润吸引已经有更多的企业投入到这一行业中，其中不乏一批大型太阳能光伏电池板生产企业，这些企业产销一体的优势对蓝天公司形成威胁，且对市场的供需状况带来重大影响，2011 年以后的市场不一定乐观，因此蓝先生认为，公司应该基于自身的研发实力，开发信的太阳能光伏产品，以有效规避光伏

电池板行业由卖方市场转向买方市场风险,同时,可以充分发挥公司自身的优势,将企业做强做大。

根据市场环境的变化,蓝天公司开始研发和生产光伏电池接线盒。接线盒在光伏电池组件中起着非常重要的作用。蓝天公司凭借自身研发实力,很快研制出新型光伏电池接线盒,并开始投放市场,这使得蓝天公司的客户从原来的光伏发电企业,扩展到光伏电池板的生产企业,使公司原来的供应商变成了公司的客户。蓝天公司研发的新型光伏电池接线盒供不应求,急需扩大生产规模。传统精密制造企业中山公司提供与其合作的意愿。中山公司正在寻求新的发展机遇,而蓝天公司合作生产新型太阳能光伏电池接线盒,正是中山公司向新兴产业转型的契机。于是蓝天公司与中山公司以合资企业的形式达成了与新型太阳能光伏电池接线盒生产线的协议,***实现 1.5 亿元的销售收入,根据协议,总投资为 1 千万元,蓝天公司以研发成果及 1000 万元资金为投入,占 40%的股份,其余资金由中山公司投资,占 60%的股份。该项目于 2011 年初投产。

材料三

从宏观环境角度简要分析蓝天公司 2008 年初初创时光伏产业所面临的机会与 2010 年后光伏产业所面临的威胁。

【答案】2008 年初初创时光伏产业所面临的机会：

社会和文化因素：太阳能是传统能源重要的替代品,光伏产业作为对太阳能的开发利用已经被社会接受并获得推崇,国内外市场需求不断攀升,市场潜力巨大。

政治和法律因素：各国政府鼓励光伏产业发展的政策相继出台。

经济因素：欧洲国家的太阳能发光产业发展迅速,对光伏电池板需求很大,其不断增长为公司提供了广阔的发展空间。

技术因素：光伏产业生产技术已被市场认可,企业生产成本与产品价格不断降低。

2010 年后光伏产业所面临的威胁：

经济因素：受利润吸引已经有更多的企业投入到这一行业中,其中不乏一批大型太阳能光伏电池板生产企业,这些企业产销一体的优势对蓝天公司形成威胁,且对市场的供需状况带来重大影响。

从产业五种竞争力角度分析蓝天公司从 2008 年开始经营光伏电池板业务时所面临的机会与 2010 年后所面临的威胁。

【答案】2008 年初初创时光伏产业所面临的机会：

替代品的替代威胁较小：太阳能是传统能源重要的替代品,光伏产业作为对太阳能的开发利用已经被社会接受并获得推崇,国内外市场需求不断攀升,市场潜力巨大。光伏产业作为新能源,替代品的替代威胁比较小。

购买者的议价能力较弱：基于自身优势及市场状况，蓝天公司将收付款模式设定为在收到客户全部货款后发货。

产业内现有企业的竞争不激烈：国内外市场需求不断攀升，市场潜力巨大。欧洲国家的太阳能发光产业发展迅速，对光伏电池板需求很大，其不断增长为公司提供了广阔的发展空间。

2010年后光伏产业所面临的威胁：

产业内现有企业的竞争很激烈。受利润吸引已经有更多的企业投入到这一行业中，其中不乏一批大型太阳能光伏电池板生产企业，这些企业产销一体的优势对蓝天公司形成威胁，且对市场的供需状况带来重大影响。

简述企业战略联盟的主要类型，简要分析蓝天公司于合作伙伴所结成的战略联盟的类型，各方的主要动因。

【答案】企业战略联盟的类型包括合资企业、相互持股投资、功能性协议三种。合资企业是指将各自不同的资产组合在一起进行生产，共担风险和共享收益。相互持股投资通常是联盟成员之间通过交换彼此的股份而建立起一种长期的相互合作的关系。功能性协议是指企业之间决定在某些具体的领域进行合作。蓝天公司与中山公司以合资企业的形式达成了新型太阳能光伏电池接线盒生产线的协议，属于战略联盟中的功能性协议。

中山公司是为了寻求新的发展机遇，而蓝天公司研发的新型光伏电池接线盒供不应求，急需扩大生产规模，所以是为了满足生产的需要。

简述分析蓝天公司的发展中主动规避的主要市场风险。

【答案】蓝天公司的产品在欧洲市场的交易以美元结算，以预防欧元币值的大幅度变动。规避了市场风险中的汇率风险。

公司应该基于自身的研发实力，开发信的太阳能光伏产品，以有效规避光伏电池板行业由卖方市场转向买方市场风险，同时，可以充分发挥公司自身的优势，将企业做强做大。规避了供需关系变化带来的市场风险。

【知识点】宏观环境分析、产业环境分析、企业面对的风险种类、发展战略的主要途径

第二章第一节知识点一

第二章第一节知识点二

第五章第一节知识点二

第三章第一节知识点二