

单选题

1、

甲公司规定，只有在满足了公司所有现金净流量为正的项目的资金需求后，才会支付股利，甲公司采用的股利政策是（ ）。

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

【答案】B

【解析】本题考核财务战略中股利分配策略。剩余股利政策，指只有在没有现金净流量为正的项的时候才会支付股利。（参见教材第154页）

2、

由于管理层次的构成和目的不同，每个层次的信息需求也不同，下列各项中，对不同管理层信息需求特点表述正确的是（ ）。

- A. 管理控制层信息需求概括性较高
- B. 运行控制层信息需求以外部信息为主
- C. 战略计划层信息需求不确定程度较低
- D. 业务处理层信息需求精确性较低

【答案】A

【解析】本题考核信息系统与组织管理。由于管理层次的构成和目的不同，每个层次的信息需求也不同。高层（即战略计划层）其信息需求具有以外部信息为主、概括性高、面向预测和未来、不确定程度高等特点，所以选项B、C不正确；中层（即管理控制层）其信息需求具有以内部信息为主、概括性较高、面向阶段和综合、中等程度不确定性等特点，所以选项A正确；基层（即业务处理层和运行控制层）其信息需求具有来源与组织内部、详细程度高、重复性和可预见性程度高、精确性高等特点。选项D不正确。（参见教材第384页）

3、

宏远海运公司为加强对风险损失事件的管理，与甲银行签订协议，规定在一定期间内，如果宏远海运公司由于台风等自然灾害遭受重大损失，可从甲银行取得贷款，并为此按约定的期间向甲银行缴纳权力费。宏远海运公司管理损失事件的方法称为（ ）。

- A. 专业自保
- B. 应急资本
- C. 风险补偿合约
- D. 损失融资

【答案】B

【解析】本题考核风险理财措施中的损失事件管理。应急资本是一个金融合约，规定在某一段时间内、某个特定事件发生的情况下公司有权从应急资本提供方处募集股本或贷款（或资产负债表上的其他实收资本项目），并为此按时间向资本提供方缴纳权力费，这里特定事件称为触发事件。（参见教材第278页）

4、

根据产品生命周期理论，产生从导入期到进入衰退期，其经营风险（ ）。

- A. 不断提高
- B. 先提高后下降
- C. 先下降后提高
- D. 不断下降

【答案】D

【解析】本题考核产业环境分析中的产品生命周期。导入期的经营风险非常高，成长期的经营风险有所下降，主要是产品本身的不确定性在降低。成熟期的经营风险进一步降低，达到中等水平。进入衰退期后，经营风险会进一步降低，主要的悬念是什么时间产品将完全退出市场。由此可以看出，企业的经营风险是不断降低的。（参见教材第25~26页）

下列主体中，在公司内部属于公司治理直接参与者的是（ ）。

- A. 外部审计师
- B. 审计委员会
- C. 内部审计师
- D. 债权人

【答案】 B

【解析】 本题考核公司治理的参与各方。公司内部的公司治理直接参与者包括执行管理层、董事会和审计委员会是主要负责公司治理的方面。（参见教材第308页）

在企业ERP实施的前期工作中，ERP软件实施选型的主要依据是（ ）。

- A. 需求分析报告
- B. 软件测试报告
- C. 可行性分析报告
- D. 立项报告

【答案】 A

【解析】 本题考核信息系统与组织流程中的企业资源规划及系统。需求分析报告是企业ERP软件实施选型的主要依据。（参见教材第395页）

7、
鲍莫尔 (Baumol w. j.) 的“销售最大化”模型描述了企业在追求利润最大化和销售额最大化的博弈过程，这一模型反映了 ()。

- A. 企业利益与社会效益的矛盾与均衡
- B. 企业与外部利益相关者的矛盾与均衡
- C. 企业员工与企业之间的利益矛盾与均衡
- D. 股东与经理人员的利益矛盾与均衡

【答案】 D

【解析】 投资者与经理人员的矛盾与均衡中的模型之一就是该题的鲍莫尔“销售最大化”模型，还有2个模型分别是马里斯的增长模型，威廉森的管理权限理论和彭罗斯的最佳投资战略理论。(参见教材第242页)

8、
某企业管理层拟将该公司旗下的两家子公司合并以实现业务重组，致使这两家子公司的大部分员工面临工作环境改变甚至下岗的风险。这些员工联合起来进行了坚决的抗争，致使公司管理层放弃上述决定，公司管理层对待和处理这场冲突的策略是 ()。

- A. 协作
- B. 折中
- C. 和解
- D. 规避

【答案】 C

【解析】 本题考核的是在战略决策与实施过程中的权力运用，在这道题里，管理层采取的是放弃决定，是不坚定行为与合作行为的组合，即为和解，和解模式通常表现为默认和让步。

甲公司是一家生产遮阳用品的企业，2013年公司在保留原有业务的同时，进入雨具生产业务从风险管理策略的角度看，甲公司采取的策略是（ ）。

- A. 风险规避
- B. 风险转换
- C. 风险对冲
- D. 风险承担

【答案】 C

【解析】 本题考核的是风险管理策略的7种工具的运用，这道题里是战略上的多种经营，是风险对冲里常见的例子之一。（参见教材第266和267页）

10、

某旅行社与航空公司，出租汽车公司合作，采用代购机票，免费机场接送的营销方法吸引更多的客户。该旅行社采用的战略是（ ）。

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

【答案】 D

【解析】 本题考核的是安索夫的“产品-市场战略组合”矩阵。某旅行社采用这样的营销方法吸引更多的客户，增加了现有市场占有率，属于市场渗透战略。（参见教材第73页）

11、

下列各项中，属于新兴产业共同的结构特征的是（ ）。

- A. 进入障碍低或存在退出障碍
- B. 不存在规模经济或难以达到经济规模
- C. 市场需求的多样导致产品的差异化
- D. 战略的不确定性

【答案】D

【解析】本题考核的是新兴产业的共同结构特征，分别为：（1）技术的不确定性；（2）战略的不确定性；（3）成本的迅速变化；（4）萌芽企业和另立门户；（5）首次购买者。（参见教材第113和114页）

12、

下列各项中，属于蓝海战略内涵的是（ ）。

- A. 遵循价值与成本互替定律
- B. 专注于适应外部发生的潮流
- C. 根据差异化或低成本的战略选择，把企业行为整合为一个体系
- D. 拓展非竞争性空间

【答案】D

【解析】选项AC都是红海战略的特征。B选项是肉搏式竞争的特征，不属于蓝海战略的内涵的内容。（参见教材第118、119页）。

13、

以营利为目的而成立的组织，其首要的目的是（ ）

- A. 保证员工利益
- B. 实现经营者期望
- C. 为其所有者带来经济价值
- D. 履行社会职责

【答案】 C

【解析】 公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现，组织按其存在理由可以分为两大类：营利组织和非营利组织。以营利为目的成立的组织，其首要目的是为其所有者带来经济价值。例如，通过满足客户需求、建立市场份额、降低成本等来增加企业价值，其次的目的是履行社会责任，以保障企业主要经济目标的实现。（参见教材第3页）

14、

随着全面风险管理意识的加强，甲公司的股东要求管理层建立重大风险预警机制，明确风险预警标准，对可能发生的重大风险条件，制定应急方案，明确相关责任人和处理流程、程序和政策，确保重大风险事件得到及时、稳妥处理。甲公司股东的要求所针对的内部控制要素是（ ）。

- A. 控制活动
- B. 内部监督
- C. 信息与沟通
- D. 风险评估

【答案】 A

【解析】 我国《企业内部控制基本规范》关于控制活动要素的要求中第10条的要求是：企业应当建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制，明确风险预警标准，对可能发生的重大风险或突发事件，制定应急预案、明确责任人员、规范处置程序，确保突发事件得到及时妥善处理。所以选项A是正确答案。（参见教材第336页）

15、

根据国际生产折中理论，如果企业只有所有权优势与内部化优势，企业最适合采用的国际化经营方式是（ ）。

- A. 出口贸易
- B. 证券投资
- C. 对外直接投资
- D. 技术转移

【答案】A

【解析】邓宁的国际生产折中理论可以概括为一个简单的公式：所有权优势+内部化优势+区位优势=对外直接投资。邓宁还指出，企业可以根据自己所具备的不同优势，分别采用不同的国际经营方式。企业对外直接投资，必须同时具备所有权优势、内部化优势与区位优势；该企业如果只拥有所有权优势与内部化优势，只能进行出口贸易；企业如果只有所有权优势，则只能考虑采用技术转移的形式，将技术出让给其他企业；如果企业具有上述3种优势，却只采取技术转移的方法，则会丧失内部化优势与区位优势所能带来的收益。所以选项A是正确答案。（参见教材第170页）

16、

与股权式战略联盟相比，契约式战略联盟（ ）。

- A. 更具有战略联盟的本质特征
- B. 更具有合作的稳定性和长期性
- C. 更有利于扩大企业的资金实力
- D. 企业对联盟的控制力更强

【答案】A

【解析】相对于股权式战略联盟而言，契约式战略联盟由于更强调相关企业的协调与默契，从而更具有战略联盟的本质特征。所以选项A正确。股权式战略联盟有利于扩大企业的资金实力，并通过部分“拥有”对方的形式，增强双方的信任感和责任感，因而更利于长久合作，所以选项BC错误。契约式战略联盟对联盟的控制能力差，所以选项D错误。（参见教材第97页）

下列各项关于企业全面风险管理的说法，错误的是（ ）

- A. 全面风险管理既管理纯粹风险也管理机会风险
- B. 全面风险管理主要由财务会计和内部审计等部门负责
- C. 全面风险管理的焦点在所有利益相关者的共同利益最大化上
- D. 全面风险管理主动将风险管理作为价值中心

【答案】B

【解析】

项目	传统风险管理	全面风险管理
涉及面	主要是财务会计主管和内部审计等部门负责；就单个风险个体实施风险管理，主要是可保风险和财务风险	在高层的参与下，每个成员都承担与自己行为相关的风险管理责任；从总体上集中考虑和管理所有风险（包括纯企业风险和风险机会）
连续性	只有管理层认为必要时才进行	是企业系统的、有重点的、持续的行为
态度	被动地将风险管理作为成本中心	主动积极地将风险管理作为价值中心
目标	与企业战略联系不紧，目的是转移或避免风险	紧密联系企业战略，目的是寻求风险优化措施
方法	事后反应式的风险管理方法，即先检查和预防经营风险，然后采取应对措施	事前风险防范，事中风险预警和及时处理，事后风险报告、评估、备案及其他相应措施
注意焦点	专注于纯粹和灾害性风险	焦点在所有利益相关者的共同利益最大化上

所以选项B错误。（参见教材第258页）

下列各项中，属于业务单位战略核心要素的是（ ）。

- A 选择企业可以竞争的经济领域
- B 协调每个职能中各种活动之间的关系
- C 协调不同职能与业务流程之间的关系
- D 明确企业的竞争战略

【答案】 D

【解析】 选项A属于总体战略的核心要素；选项B和选项C属于职能战略的核心要素；选项D属于业务单位战略的核心要素。（参见教材第7～8页）

某办公用品在公司将顾客细分为两类：一类是大客户，这类顾客由该公司的全国客户经理负责联系；另一类是小客户，由外勤推销人员负责联系。该公司进行市场细分的依据是（ ）。

- A. 顾客规模
- B. 消费者的欲望和需求
- C. 消费者对某种商品的使用率
- D. 最终用户

【答案】 A

【解析】 本题中将顾客细分为大客户和小客户，是根据顾客的规模进行划分的。选项A是正确的。（参见教材第126页）

1999年，发民国家M国家电产品生产企业甲公司开始向国外拓展市场，在邻国发展中国家E国建立生产厂。2004年，甲公司的家电产品生产开始在发达国家布局。甲公司国际化经营的战略途径是（ ）。

- A. 新型模式
- B. 非连续模式
- C. 竞争带动模式
- D. 连续模式

【答案】D

【解析】本题考核企业国际化进程及其战略途径。企业国际化过程的连续模式理论。传统企业国际化理论的代表——UPPSALA模型认为，企业国际化是一个逐渐积累知识、增加投资、缓慢发展的过程。该过程有以下两个典型特点：

①企业在进入方式上，按照时间接出口——直接出口——设立海外销售分部——海外生产的顺序进行。

②在目标市场的选择中，按照邻国市场——地理位置较远市场的顺序来进行。（参见教材第185页）

甲公司拟新建一个化工项目。经过可行性研究，该项目预计净现值为420万元，内部收益率为13%。甲公司进一步分析初始投资，建设期及寿命期的变动对该项目预计净现值的影响及影响程度。甲公司风险管理技术与方法是（ ）。

- A. 事件树分析法
- B. 敏感性分析法
- C. 决策树分析法
- D. 情景分析法

【答案】B

【解析】敏感性分析是针对潜在的风险性，研究项目的各种不确定因素变化至一定幅度时，计算其主要经济指标变化率及敏感程度的一种方法。敏感性分析是在确定性分析的基础上，进一步分析不确定性因素对项目最终效果指标的影响及影响程度。敏感性因素一般可选择主要参数（如销售收入、经营成本、生产能力、初始投资、寿命期、建设期、达产期等）进行分析。（参见教材第292页）

多选题

1、

风险度量建立在概率基础上的方法是（ ）。

- A. 在险值法
- B. 层次分析法
- C. 期望值法
- D. 最大可能损失

【答案】 AC

【解析】常用的风险度量包括：最大可能损失、概率值、期望值、波动性、方差或均方差、在险值。在险值和期望值法是在已知概率的条件下计算出来的，而最大可能损失则无法判断发生概率或无法预测概率。所以选项AC正确，选项D错误，选项B属于干扰项。（参见教材第268页）

2、

ERP前期工作，ERP实施过程依据（ ）。

- A. 需求分析
- B. 软件测试
- C. 立项
- D. 可行性分析

【答案】 ACD

【解析】ERP的实施包括前期工作和项目实施两个阶段。前期工作包括：成立筹备小组、ERP知识培训、可行性分析与立项、需求分析、测试数据准备、选型。所以选项ACD正确。

简答题

在c国，卫浴品牌兼具功能性和时尚性的产品，其功能性和外观时尚性的特征导致不同企业之间的差异。

英鸟、达成、维亚、恩典、雄尚等都是国内老牌卫浴企业，通过模仿国际高端品牌，其功能和时尚性具有一定水准。卫浴品牌企业注重节约设计和成本，通过价格优势和广告攻势，不断扩大市场份额完成经济效益。

还有一些地区杂牌企业，其产品简单、简陋。但是其生产线投入少，生产成本低，可以满足偏远地区一部分用户的要求，……。

近年来，由于人工价格、原材料价格的不断攀升，以及恶性竞争带来的大量广告支出，英鸟、达成、维亚、恩典、雄尚等企业的利润不断下降，企业亟待寻找出路。T公司、K公司由于设计…高，投入资本很高，退出壁垒高，追赶难度较大。一些专家认为老牌卫浴生产企业可以从增强售后服务功能寻找新出路。c国国内所有品牌卫浴产品生产企业都未对安装、替换、维修等售后服务有相应的精力，但顾客对售后有相关的要求。

要求：

(1) 运用“功能性”、“外观时尚性”两个战略特征，分别划分为“高”、“中”、“低”三个档次，把案例中提及到的c国卫浴生产企业进行战略组群划分。

(2) 简要分析c国卫浴生产企业竞争战略的地位。

(3) 通过战略组群研究分析一些专家认为老牌卫浴生产企业可以增强售后服务功能，寻找新出路的依据。

【答案】

(1) 可以划分为的战略群组：

①功能性中、外观时尚性中的群组，指的是英鸟、达成、维亚、恩典、雄尚等国内老牌卫浴企业。

②功能性低、外观时尚性低的群组，指的是是一些地区杂牌企业。

③功能性高、外观时尚性高的群组，指的是T公司、K公司由于设计…高，投入资本很高，退出壁垒高，追赶难度较大。

(2) 英鸟、达成、维亚、恩典、雄尚等国内老牌卫浴企业，主要是通过模仿国际高端品牌获得一定的竞争地位。

一些地区杂牌企业主要是通过低成本满足偏远地区一部分用户的要求。

T公司、K公司主要是通过……，追赶难度较大，判断其竞争地位相对较高。

(3) 通过战略群组研究分析一些专家认为老牌卫浴生产企业可以增强售后服务功能，寻找新出路的依据是利用战略群组图可以预测市场变化或发现战略机会。

资料一

思达公司前身是c国丁省一家冷气设备生产企业，1985年开始，公司集中资源研发生产当时国内市场处于一片空白的家用空调和大型柜式空调，企业获得了迅猛发展。到1994年，思达公司已成为c国最大空调生产基地。

1994年，思达公司积累了大量的资金，急需找到新的投资渠道，为了最大限度地利用市场机会和公司在家电行业的优势地位，思达公司陆续上马了电冰箱、洗衣机、电视机、电脑等产品项目，希望利用公司的品牌优势为企业获取更多的利润。

然而1994年后，思达公司领导层不再看好家电行业，认为家电行业生命周期为衰退期，因此公司必须开拓新的领域，建立新的经济增长点。

.....

要求：

(1) 按照企业发展战略可选择的三种途径，说明思达公司进入几个主要产业所选择的途径。

(2) 简要分析思达公司实施多元化战略的类型、动机。

.....

【答案】

(1) 发展战略一般可以采用三种途径，即外部发展（并购）、内部发展（新建）与战略联盟。思达公司进入几个主要产业所选择的途径是内部发展（新建）。

(2) 思达公司实施多元化战略的类型：是相关多元化战略。

动机：

采用多元化战略有下列3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。当前产业令人不满，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，或产业缺少灵活性。

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。

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。

.....