

2012 年注册会计师《公司战略与风险管理》真题 A 卷

一、单项选择题

1. (本题涉及的考点 2013 年教材已经删除)IT 行业作为一个变化迅速且受到复杂因素影响的行业，宜采取()。

- A.分权型机械式组织设计 B.集权型有机式组织设计
- C.分权型有机式组织设计 D.集权型机械式组织设计

【答案】 C

2.下列各项中，不属于操作风险产生原因的是()。

- A.缺乏计划与控制 B.员工缺少应有的培训
- C.管理层或员工缺乏职业道德或存在舞弊意识
- D.过于依赖外包商，对于外包的产品或服务没有履行必要的检查

【答案】 A 【考点】企业面对的风险种类

3.某创业三年的净水器生产企业，大股东以其拥有的国内先进的渗透膜技术以及部分现金投入企业进行生产经营，近两年销售额年均增幅在 25%以上。为了获得拓展污水处理工程业务所需的资金，并将长期借款置换为权益资本，企业刚完成向机构投资者募集资金。根据财务风险与经营风险搭配理论，该企业属于()。

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

【答案】 C 【考点】财务风险与经营风险的搭配

4. (本题涉及的考点 2013 年教材已经删除)某计算机制造公司实行供应链管理后，使用互联网将消费者的购买数据自动转化为向供应商采购零部件的订单。这种数据收集方法可称为()。

- A.互联网订货 B.电子数据交换 C.文件成像 D.电子销售

【答案】 B

5.(本题涉及的考点 2013 年教材已经删除)甲企业是一家生产食物料理机、榨汁机的小型民营企业，产品主要出口欧美。2008 年，为适应消费者对豆浆机的急剧需求，改变豆浆机销售收入不足 10%的局面，甲企业增加豆浆机的研发费用，将销售重点放在豆浆机方面，开发国内市场。至 2010 年，甲企业的豆浆机市场份额占全国同类产品的三甲之列。甲企业的战略管理方法属于()

- A.理性方法 B.前瞻方法 C.应急方法 D.定位方法

【答案】 C

6.在波特的战略管理理论中，用于分析一个国家在某产业中竞争优势的是()。

- A.五力模型 B.钻石模型 C.价值链理论 D.吸引力测试

【答案】 B

7.某城市为了解决上下班高峰时段地铁拥挤问题，制定了非高峰时间段低于高峰时间段票价的方案。根据定价策略，该方法属于()。

- A. 动态定价法 B. 差别定价法 C. 渗透定价法 D. 质优价低定价法

【答案】B 【考点】市场营销策略

8.迅驰电梯公司是世界上最大的电梯、自动扶梯和自动走道的制造、安装和服务公司。2003年公司总裁鲍博在主持公司年度会议时，为迅驰电梯公司提出了一个愿景：超越自己，在提供卓越服务方面成为世界范围内所有公司——不仅仅是电梯公司——公认的领袖。为了追求服务卓越，迅驰电梯公司未来的参照标准是像UPS这样具有类似核心业务的公司。从基准分析方法判断，鲍博的观点是基于()。

- A.竞争性基准 B.过程或活动基准 C.一般基准 D.顾客基准

【答案】B 【考点】企业资源与能力的分析

9. (本题涉及的考点2013年教材已经删除)企业在选择组织结构类型时，作为主要出发点的应是()。

- A. 企业经营内容 B. 企业经营环境
C. 企业的目标或使命 D. 企业的人员和文化

【答案】C 【说明】本题与B卷单选题第9题完全相同。

10. 企业在对部门的绩效进行评测时，常常选用投资回报率指标。下列选项中，属于该指标缺陷的是()。

- A. 不利于对不同部门之间的业绩进行比较 B. 不利于制定整体企业经营目标
C. 不容易为管理层理解 D. 可能阻碍部门资产投资决策

【答案】D 【考点】企业业绩衡量指标

11. 某家电企业的发展进入成熟期。下列对该企业目前经营特征的相关表述中，错误的是()。

- A. 财务风险中等 B. 资本结构主要是权益融资
C. 股利分配率高 D. 股价稳定

【答案】B 【考点】基于发展阶段的财务战略的选择

12. 为了建立针对预算考核流程的内部控制，企业应该采取的措施是()。

- A. 对于超预算的资金支持，实行严格的审批制度
B. 将全面预算的编制外包给经验丰富的咨询机构
C. 董事会审核批准预算考核方案
D. 要求将预算执行单位负责人签字上报的执行报告和动态监管信息进行核对

【答案】D 【考点】全面预算

13. (本题涉及的考点 2013 年教材已经删除)王某个人创办了一间代驾服务社,每接到一笔业务,就临时雇请日间工作单位的职业驾驶员,为一些晚间聚会人员提供泊车代驾服务。次日他会把酬劳存进临时雇请人员的银行卡里。由于业务日渐起色,王某想再找几个人合伙,能多揽一些业务,同时建立适当的组织形式管理企业。适宜的组织形式是()。

A. 简单型结构 B. 机械型企业 C. 灵活型企业 D. 专业性企业

【答案】C

14. (本题涉及的考点 2013 年教材已经删除)国家间的利率差异为即期汇率的未来变化提供了一个无偏预测。拥有相对较高利率国家的货币将相对具有较低利率国家的货币贬值,因为较高利率是为了弥补预期的货币贬值。上述观点的依据是()。

A. 利率平价理论 B. 国际费雪效应 C. 购买力平价理论 D. 预期理论

【答案】B 【说明】本题与 B 卷单选题第 13 题完全相同。

15. (本题涉及的考点 2013 年教材已经删除)甲公司经营高档餐厅,在内地完成布点,其连锁店也开到了香港、澳门特区和台湾地区,并已经编制完成了国际化经营的方案。该方案允许各地分店集中关注其所在地的消费需求、行业状况、政治法律制度和社会标准的特点,所以该方案选择的国际化经营战略是()。

A. 跨国战略 B. 全球化战略 C. 多国化战略 D. 国际市场开发战略

【答案】C

16. 根据企业在不同发展阶段的特征,下列各项中正确的是()。

A. 衰退期财务风险和经营风险都高,股利全部分配给股东,股价呈下降并波动趋势

B. 成熟期财务风险和经营风险和股利分配率都是中等,资本结构为权益资本加债务资本

C. 起步期经营风险很高而财务风险很低,资金来源主要是风险资本,随着企业的发展股价迅速增长

D. 成长期经营风险高而财务风险低,权益资本在资金来源中所占的比重增加,股利分配率低且股价也较低

【答案】C 【考点】基于发展阶段的财务战略的选择

17. 甲企业生产中档电动自行车。在以下 4 类企业中,甲企业的直接主要竞争对手是()。

A. 生产高档电动自行车的企业 B. 属于同一战略群组的电动自行车生产企业

C. 生产低档电动自行车的企业 D. 属于同一战略群组的环保车生产企业

【答案】B 【考点】产业内战略群组

18. 某公司财务部使用净现值法评价一个投资项目。根据公司发展战略有很多影响投资的变量,其中多个变量是不确定的。一些变量的值可能会取决于其他变量的值,因此该方法列出各个不确定变量及其结果以便衡量替代行为的范围与可能的结果。根据描述选择这种财务风险管理技术是()。

- A. 净现值法 B. 敏感性分析 C. 决策树 D. 决策矩阵

【答案】C 【考点】决策树法

19. 下列各项关于全面质量管理理论的表述,不正确的是()。

- A. 内部供应商为内部客户做的工作,最终影响提供给外部客户的产品或服务的质量
B. 后台支持人员和行政人员不会对质量产生影响
C. 内部失效成本和外部失效成本与预防成本和鉴定费用是有关的
D. 鉴定费用、内部失效成本和外部失效成本与预防成本成反比

【答案】B 【考点】全面质量管理

20. 信息系统的控制可以分为一般控制和应用控制。下列各项中,属于应用控制的是()。

- A. 财务部门在使用网上银行支付供应商货款之前,核对发票、验收单、入库单、审核批准等文件
B. 企业在数据传输之前把数据转化为非可读格式,在传输后通过特定的解密接收器重新转换、读取
C. 会计人员在使用财务软件录入会计分录时,不平衡的分录不能被保存
D. 根据管理层的要求,IT部门设置了访问控制列表,对员工可以登录的网站设定了限制

【答案】C 【考点】信息战略

21. 乙公司为一家专营空中物流货运的航空公司,现正为可能开发的中东航线进行风险评估。以下是所制定的风险评估系图。

在风险管理的基本原则下,乙公司应将注意力集中应对所面临的风险有()。

- A. 风险①和风险② B. 风险①、风险②和风险③
C. 风险①、风险②和风险④ D. 风险①、风险②、风险③和风险④

【答案】A 【考点】风险评估系图

22. 下列各项中,不属于常见的内部控制活动是()。

- A. 预算控制 B. 会计系统控制 C. 营运分析控制 D. 财务决算控制

【答案】D 【考点】控制活动

23. (本题涉及的考点 2013 年教材已经删除)商业活动层面上,企业可能面对的风险可分为两大类,即()。

- A. 经营风险和行业风险 B. 经营风险和市场风险
- C. 市场风险和法律风险 D. 行业风险和操作风险

【答案】A

24. 甲公司是一家内河航运公司，原主要经营水路客货运输业务。为抓住沿岸经济规模扩张和市场领域开放竞争的机遇，公司决定将水路客货运输业务上市筹集的资本金，主要投向已经涉及的物流、仓储、码头、旅游、宾馆、餐厅、航道工程、船舶修造、水难救生等多个业务领域。通过采取兼并收购、战略联盟和内部开发的方式，实现一体化和多元化成长战略，形成规模，建树品牌。为使公司成长战略得以协调实施，公司原有组织结构应当调整为()。

- A. 区域事业部结构 B. 产品/品牌事业部结构
- C. 客户细分/市场细分事业部结构 D. M 型企业组织结构(多部门结构)

【答案】D 【考点】组织结构的构成要素

二、多项选择题

1. 在上市公司治理实践中，董事会成员中的独立董事经常被视为重要的组成部分。保证独立董事能够行使监督职责的关键因素包括()。

- A. 不在该上市公司担任除独立董事之外的其他职务
- B. 具备财务背景和丰富的经验
- C. 不得在该上市公司获取与经营业绩相关的收入
- D. 与其他上市公司不存在利益关系

【答案】AC 【考点】公司治理

2. 乙公司是一家同时在境内外三地资本市场上市的煤业集团，其所有的产品均在国内销售。乙公司成功收购了澳大利亚 H 公司，获得 H 公司的控股权。H 公司在澳大利亚拥有的煤炭资源为 15 亿吨，并拥有澳大利亚最大的煤炭出口港，主要客户为欧洲、美洲及澳大利亚本土的钢铁制造商和发电企业。根据上述信息，乙公司进行国际化经营的原因有()。

- A. 寻求煤炭资源 B. 寻求横向一体，减少竞争压力
- C. 寻求战略性资产 D. 寻求多元化成长机会

【答案】AC

3. 企业由于内外环境的变化而实行的战略变革，往往会遇到阻力。在克服变革的阻力时，管理层应当考虑到()。

- A. 变革的方向 B. 变革的节奏 C. 变革的管理方式 D. 变革的范围

【答案】BCD 【考点】管理变革

4. 根据波特的五力模型，下列各项中，可以提高购买商议价能力的原因有()。

- A. 购买商主要为零散的个人，但是通过协议方式进行集体大量购买产品

- B. 市场上的替代产品多
- C. 购买商对于产品的性能、规格、质量以及售价信息很了解
- D. 购买商对于产品的供应时间要求迫切

【答案】ABC 【考点】五种竞争力分析

5.以下各项中属于常见的股利政策的有()。

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

【答案】ABC 【考点】股利政策

6.某集团管理层做出了风险应对措施决策。下列各项中，正确的包括()。

- A. 通过与某国内公司联合进行境外投资项目转移投资风险
- B. 在本国和其他国家和地区进行投资，以便缓解和分散集中投资的风险
- C. 为了获得更加灵活、质量更高的信息技术资源，将集团全部信息技术业务外包以转移风险
- D. 基于成本效益考虑，管理层认为不利事件发生的可能性低而且即使发生对企业影响也很小，决定接受风险

【答案】ABD 【考点】风险管理策略

7.某贸易公司的应收票据管理存在缺陷。下列各项中可以完善应收票据的内部控制措施有()。

- A. 审查背书审批手续
- B. 指定专人登记保管应收票据
- C. 复核并调查所有与发票不配比的销售凭证
- D. 定期对应收票据进行清查盘点

【答案】ABD 【考点】销售业务

8.下列各项中，内部审计部门的职能包括()。

- A. 委任承担公司年度财务报表审计的会计师事务所
- B. 评价企业是否遵守法律法规、合同以及内部政策
- C. 确保企业履行对外报告的义务
- D. 协助董事会和管理层评价收购计划以及实施收购过程中的控制措施

【答案】BD 【考点】内部审计职能范围

9.甲企业为某国际时尚品牌做代工，公司的订单、生产、发货通过信息系统处理。该企业将信息系统交予外包公司进行开发并负责系统运行与维护，甲公司对信息系统外包进行控制，正确的作法是()。

- A. 通过公开招标，择优确定开发单位
- B. 与中标公司签订服务合同和保密协议
- C. 项目完成后，外包公司留下一人在甲企业，作为外包公司在甲企业的永久联络员
- D. 甲企业各部门提出开发需求和关键控制点

【答案】ABCD 【考点】信息系统外包

10. 在商业活动中，企业面临的市场风险有()。

A. 信用风险 B. 项目风险 C. 商品价格风险 D. 股票价格风险

【答案】CD 【考点】市场风险

11. 在下列因素中，容易引起操作风险的是()。

A. 人员 B. 流程 C. 技术 D. 质量

【答案】ABC 【考点】操作风险

12. (本题涉及的考点 2013 年教材已经删除)判断某一行业是否从成熟期走向衰退期的指标包括()。

A. 价格压力 B. 替代品 C. 消费者对品牌的认知 D. 无增长点

【答案】ABCD

13. 甲公司的 100 多家生活日用品百货超市，分布于一个三省交界的地域，分别由公司下设的 5 个地区事业部管理，各个事业部实行自我计划和自我管理。所以该公司的企业战略的结构层次应当包括()。

A. 公司战略 B. 业务单位战略 C. 市场战略 D. 职能战略

【答案】ABD 【考点】战略的层次

14. 下列各项关于公司的资本再调配方式的表述中，正确的有()。

A. 债务重组后，公司核心业务或单项业务的业绩会提高，使得公司的估值高于重组前

B. 债转股既可能是债券持有人自动行使权利，也可能是公司无法偿还债务所致

C. 私有化是指上市公司的现有股东或管理人员购买公司的全部股票，从而降低所有权和经营权分离带来的代理成本

D. 在不改变总体资本需求的情况下，有偿债能力的公司可以通过调整资本组合来实施业务重组

【答案】BC 【考点】资本再调配

三、简单题

1. (本小题 6 分，可以选用中文或英文解答，如使用英文解答，须全部使用英文，答题正确的，增加 5 分，最高得分为 11 分。)

某汽车生产商的内部审计部门正就旗下生产的渣土运输车进行尾气排放测试。内部审计部门发现，公司针对渣土运输车向外公布的尾气排放信息与内部记录的实际数据有重大差异。内部审计部门经理表示，测试样本显示的尾气排放量实际上要高于对外公布的排放量，有可能涉及虚假披露和违反环保法律法规。虽然已向相关部门主管报告，但该部门主管只承认错误并未采取任何改进措施。

要求：

(1)评价内部审计经理就以上事件进行通报的恰当性，并简要说明审计委员会与内部审计相关的职能范围和责任。(2分)

(2)简要说明企业在该事件中所暴露与风险相关的主要问题。(2分)

(3)针对上述事件，应对企业内部控制的内部环境方面提出哪些改进措施。(2分)

【答案】

(1)内部审计经理就以上事件进行通报的恰当性及简单说明审计委员会与内部审计相关的职能范围和责任

恰当性：内部审计主管不应只向错报事件的部门进行通报，他还有责任直接将发现的问题向董事会或其下属的审计委员会通报。

职能范围和责任：确保内部控制系统充分有效是审计委员会的责任，其中包括负责监督内部审计部门在企业整体风险管理系统中的角色的有效性；批准内部审计主管的任命和解聘；确保内部审计部门能直接与董事会接触，并向审计委员会进行汇报。

(2)事件中暴露与风险相关的主要问题

①报告数据不准确是由于对外公布时擅自更改或出现严重错误，这可能削弱企业依赖此数据所生成的其他报告的完整性及可依赖性，并反映出操作风险的存在和公司整体内控意识薄弱。

②虚报/错报事件对公司的公众形象带来负面的影响，这有可能影响其渣土运输车的销售，对公司业务的长远发展带来不利影响。

③违反环保法规可能会导致企业受到法律的制裁。

④如果实际数据违反了环保法规的要求，则可能是在生产设计过程中出现了漏洞，这是企业风险评估的严重过失。

⑤对外错误或虚报报告可能表明管理层对风险与内控管理的轻率态度。如果在某一个区域，管理层得悉并纵容虚假报告，将会造成上行下效的后果。

(3)企业内部控制方面的4个改进措施

①建立反舞弊机制。

明确反舞弊工作的重点领域包括，在财务会计报告和信息披露等方面存在不正确、误导性陈述或者重大漏报，有关机构在反舞弊工作中的权限，以及规范舞弊案件的举报、调查、处理、报告和补救措施。

②倡导企业道德文化建设。

企业文化建设既要注重“上下结合”，更应注重企业治理层和经理层的示范作用，绝不纵容虚假报告。

③加强对员工的道德教育。

并可考虑在劳动合同中明确违反道德原则的后果和纪律处分。

④制定完善的人力资源政策。

包括新员工的试用期和岗前培训制，对试用人员进行严格考察，以减低在各业务流程当中可能出现的操作风险。

2.(本小题 8 分。)VoIP 是一种利用区域或互联网进行交换语音信号的技术服务，在专用的电话上可以采用 IP 网络，以 VoIP 模式进行通话，是一种较便宜的跨地区电话联系方式，适用于个人、家庭或商业机构用户。支持该技术服务的首要条件就是一个稳定的网络环境和宽带网络，在发达国家 A 国(其使用货币为“索拉”)已经蓬勃发展多年，VoIP 已被 A 国的大多数人、家庭和商业机构普遍采用。A 国市场上现有三家提供有关服务的营运商。正通电视是其中一家电视营运商，在 A 国使用其 VoIP 技术及设备服务的用户群组包括个人、家庭用户和设于 A 国的大型商业机构(主要是跨国企业)。在 2011 年，VoIP 个人、家庭用户超过 2000 万户，市场份额达 62%，而商业企业的大型商业机构更达 120 万家，市场份额达 68%。

正通电视针对全国不同地区不同用途的用户推出了 14 种套餐，但收费模式均以包月方式计算。例如，针对个人、家庭新用户使用综合计划(即包括宽带上网+VoIP+电视)的包月费用为 400 索拉，同一计划的现有宽带客户包月为 330 索拉。对于商业用途的客户就只有宽带和 VoIP 服务，且收费相对高。正通电视最大的优势就是用户能够在一家服务供应商获得视频、数据和话音服务。这不仅方便消费者，也减少了用户流失率。

正通电视管理层正考虑进一步开拓海外市场。业务发展部总监黄羽建议可以与 B 国当地的电信营运商合作，设立联营公司以方便打进 B 国市场，开发 VoIP 的语音业务，同时并以本地模式运作。

而在 B 国的最大电讯营运商优越电信也正计划开发 VoIP 这种技术服务及相关设备，在国内开展商机。优越电信现时的核心业务是以提供宽带和流动电话服务为主。

要求：

(1)利用产品生命周期和波士顿矩阵，简要分析正通电视在 A 国提供的 VoIP 技术及设备服务所属象限，并根据所处的营运市场的特征预计此产品在 A 国市场的战略方向。(2 分)

请直接将答案输入在下方的答题区中

(2)简要分析黄羽建议正通电视与优越电信组成合营企业的好处。(3 分)

(3)如果优越电信能够独自成功在 B 国开拓 VoIP 技术及相关设备服务，简要介绍公司利用上市定价法时可选择的两种价格策略。(3 分)

【答案】

(1)正通电视所属象限和现在处于营运市场的特征及战略方向

正通电视在 A 国提供的 VoIP 技术及设备服务，占有非常高的市场占有率，在个人、家庭和跨国企业客户群组的份额分别达 62%和 68%，但 VoIP 已被 A 国的大多数个人、家庭和商业机构普遍采用，这显示了市场中可持续发展的空间有限，处于低增长空间。

在波士顿矩阵中，这是一个现金牛象限。正通电视并不需要大量资本投入，却能产生大量的现金收入。

从使用群组覆盖率看，市场需求已经基本饱和，可增长率有限。新的客户减少，主要靠现有客户的重复购买支撑，在市场内可能提高的利润空间有限。在行业生命周期中，这是属于营运的成熟期。

由于整个产业销售额可能达到饱和的规模，并且比较稳定，正通电视要继续扩大市场份额，会遇到市场上其他两家运营商的顽强抵抗，并可能会引发价格竞争。既然扩大市场份额已经变得很困难，正通电视的经营战略重点就会转向在巩固市场份额及提高投资报酬率。

(2)正通电视采用与优越电信组成合营企业的好处

①正通电视可以较少的资源开拓 B 国市场，节省资源以开发其他国家或地区可能未饱和的市场；

②进入 B 国市场时，可减少 B 国政府干预的风险；

③正通电视采用合营方式可对经营进行更紧密的控制，专注于 B 国的业务和营运的效率或绩效；

④利用合营方式可让正通电视获得 B 国本土经营环境的知识，减低因不熟悉地方特性可能出现的经营风险；

⑤合营可以作为正通电视在海外发展业务的一项学习和经验累积的活动；

⑥能够帮助正通电视从优越电信的品牌及固有宽带的用户群组中建立市场的核心竞争力。

(3)可选择两个价格策略

如果优越电信能够独自在 B 国成功开拓 VoIP 技术及相关设备服务，利用上市定价法的可选价格策略有渗透定价法和撇脂定价法。

渗透定价法是指在新服务及相关设备投放市场时确定一个非常低的价格，以便抢占销售渠道和消费者群体，从而使在 B 国的其他电信行业竞争者较难进入市场。这是一种通过牺牲短期利润来换取长期利润的策略，可以缩短服务生命周期的最初阶段，以便尽快进入成长期和成熟期。

撇脂定价法是指在新产品上市之初确定较高的价格，并随着生产能力的提高或技术质量完善程度逐渐降低价格。

这一方法可令优越电信在产品生命周期的较早阶段获取较高的单位利润。

3.(本小题 8 分。)在全球稀土市场当中,矿产资源丰富但分布不平均。由于稀土开采的高污染性和资源稀缺性,很多国家通过进口满足本国稀土需求。建兴稀土是一家设立于 A 国的上市稀土企业,主要业务为稀土产业链的上游行业,包括配套设施建设、稀土矿探查、开采以及分离,但也从事出口对外销售业务。

由于 A 国政府认为稀土产品开采方式粗放、资源浪费情况严重,计划对稀土资源开采出台限制政策,倡导合理开发和利用,加快淘汰落后产能,提供产业的整体竞争力。作为国家战略性储备的稀缺资源,稀土开采量在近年越来越受 A 国政府的关注。从 A 国全国稀土开采限额来看,2011 年稀土开采限额为 5.8 万吨,比 2010 年减少 15%。专家估计在未来几年 A 国政府将开采限额保持在低水平。此外,A 国政府提倡“保护环境和节约资源”,对稀土资源实施更严格的保护性开采政策和生态环境保护标准等基本原则。

在产业的稀土细分领域来看,目前产业内重点并购领域是稀土开采、加工以及稀土分离、深加工。建兴稀土正考虑收购 B 国科立资源的股权。科立资源具有在 B 国开采稀土的能力,还能以高科技技术提高稀土产品的纯度至 99.99%。

要求:

(1)简要分析建兴稀土在 A 国上游资源行业的宏观环境中所面临的政治法律环境方面的挑战及其对建兴稀土的影响,并简要说明这些政治法律环境因素的三个特点。(3 分)

(2)简要分析建兴稀土考虑并购科立资源的动因并指出该并购的类型。(2 分)

(3)简要说明建兴稀土在收购科立资源时,可以使用的三种评估价值法(不需考虑与政治风险相关的部分)。(3 分)

【答案】

(1)建兴稀土所面对政治法律环境方面的挑战及其对建兴稀土可带来的影响

①A 国政府认为稀土产业开采方式粗放,资源浪费情况严重,已开始通过政策引导、推进产业整合,加上稀土被 A 国政府视为国家战略性储备的稀缺资源。有关政策会为建兴稀土的开采活动和业务发展战略造成阻力。

②A 国政府实施的全国稀土矿开采限额,将影响建兴稀土的开采量,从而影响其将资源输出国外销售的业务。

③A 国政府提倡保护环境和节约资源的基本原则,增加了建兴稀土未来的营运压力。

这些政治法律环境因素是一些可以影响企业战略决策的因素,其特点包括:

①不可测性。建兴稀土很难预测国家政治环境的变化。

②直接性。国家政治环境直接影响建兴稀土公司的经营状况。

③不可逆转性。针对稀土行业的法律法规一经制定，建兴稀土将无法回避和转移这种影响。

(2)建兴稀土考虑并购科立资源的动因

①利用收购科立资源获得高技术与技能，特别是获得提高稀土产品纯度的能力，快速扩大市场，实现优势互补。

②利用收购科立资源增加建兴稀土的稀土产量，满足对外销售的需求。

③通过收购同一行业的企业，进行规模扩张，对新进入者设置更为有效的壁垒。由于建兴稀土和科立资源处于同一行业，但这两家公司设立于不同的国家，因此这种并购属于跨境横向并购。

(3)建兴稀土对科立资源进行估值时，可采用以下几种方法

①市盈率法。

利用科立资源的每股收益与建兴稀土(如果双方是可比较的)的市盈率相乘，或参照与科立资源处于同行业运行良好的企业的市盈率调整后相乘，为评估科立资源的最大价值提供一个参考。

②科立资源的净资产价值。

这是科立资源的股东所能接受的最低价，由于科立资源在开采业务中应该是属于拥有大量资产(包括开采业务有关的固定资产和开采资源)的企业，净资产价值也具有参考意义。

③现金流折现法。

以科立资源未来现金流，乘以适合的折现率后估算价值。

④股东回报率

参照投资回报率所估计出的未来利润对科立资源进行估值。

4.(本小题 8 分。)华海科技集团利用生物净化技术对土壤、农家肥和水进行解毒、净化和修复，并通过吸附土壤重金属、采用生物植物保护剂防治虫害，在华东生产基地成功试产了高于欧盟、日本标准的有机大米。华海公司采用“政府+公司+大米专业合作社+农户”的协议式生产模式，通过向农户无偿提供生产资料和技术服务，保证了大米的质量和产量。目前，该有机大米的收购价格高于普通大米市场收购价的 120%以上，有机大米的零售价格是普通大米的 10 倍以上，产品主要目标市场是出口日本、东南亚和国内主要大城市。

为了确保对产品质量的控制，华海公司的发展战略是采用非并购方式，自主研发核心技术、培养技术专才。公司在有机大米的市场占有率逐年快速增长后，位居同类产品销售额第一名，环保、安全、健康的产品理念契合了追求生活品质的消费群体，有机大米的品质和品牌逐渐被消费者高度认可并拥有一些忠实消费者。

华海公司在生产有机大米的良好基础上，还生产其他有机农产品，包括水产、蔬菜和水果，并先后在河北、山东、四川等地建成了有机农产品基地。

目前，华海公司为单体公司，采用传统型组织结构，设置了采供部、生产部、市场部、销售部(按省区下设办事处)和新产品研发部、财务部、行政人事部。

华海公司采用财务和非财务指标进行业绩考核。公司层面的财务指标主要有销售额、销售费用率、净利润、流动比率、速动比率和资产负债率，其他指标主要有市场占有率。

要求：

(1)根据波特五力模型和差异化战略理论，分别从消费者和同业竞争两方面简要分析华海公司实施差异化战略的优点和缺点(无需描述波特五力模型)。(2分)

(2)简要说明华海公司职能制组织结构的优缺点。(3分)

(3)简要说明平衡计分卡的业绩衡量方法，针对华海公司业绩考核应当补充哪些指标，并阐明原因。(3分)

【答案】

(1)实施差异化战略的优点和缺点

优点：

①从消费者的角度来看，消费者不容易在市场上找到合适的替代产品;品牌的忠诚度也会降低消费者对价格的敏感度。

②从竞争者的角度来看，以环保、安全、健康为特色的高品质有机农产品可以减少直接竞争，因为有同样研发、技术能力的竞争对手不多。

缺点：

①从消费者的角度来看，消费者可能因为种种原因变得对价格敏感，从而选择价格低廉的产品。

②从竞争者的角度来看，差异化产品的高利润会吸引竞争者进入，竞争者会模仿华海公司的产品;竞争者采取的价格竞争导致丧失部分利润空间。

(2)职能制组织结构的优缺点

优点：

①可以集中一个部门内的所有同一类型活动以实现规模经济效益，如华海公司的销售部专门负责各区域的销售工作;

②有利于培养职能专家，比如专门设置市场部以实施公司市场战略规划;

③各部门任务多是常规和重复性任务，从而提高工作效率，比如采供部专事采购和供应;

④有利于董事会监控各个部门。

缺点：

- ①由于对战略重要性的流程进行了过度细分，在协调不同职能时可能出现问题;
- ②难以确定各项产品产生的盈亏;
- ③导致职能间发生冲突、各自为政;
- ④等级层次以及集权化的决策制定机制 会放慢反应速度。

(3)平衡计分卡的业绩衡量方法，华海公司业绩考核应当补充哪些指标并阐明原因

平衡计分卡是从财务角度、顾客角度、内部流程角度、学习与创新角度四个方面衡量企业，它平衡了短期与长期业绩、内部与外部业绩、财务与非财务业绩以及不同利益相关者之间的关系。

对华海公司的建议：华海公司采用财务和非财务作为业绩考核指标，可以参考平衡计分卡，对业绩考核指标进行补充。

从财务角度，建议补充销售毛利率反映企业产品本身的盈利能力;补充投资回报率有利于投资者评估和比较投资回报;补充存货周转率和应收账款周转天数来反映企业运营效率。

从顾客角度，建议补充客户投诉次数，从而反应已售产品的质量问题的，并为客户提供意见反馈渠道。

从创新和学习角度，建议补充新产品占销售额的比重等指标。

从内部流程角度，建议补充人均产量或人均销售额指标，以便对生产、销售部门进行业绩考核。

四、综合题

资料(一)：

万成保险公司(简称万成保险)是一家领先的保险企业之一。在成立初期，它是一家专营财险的地方性保险公司，经过多年努力，不断积累经验，实现了业务快速扩张，目前成为很有信誉的保险专家。万成保险利用保险代理人的团队负责保险销售、提供客户服务(如配置文件更新、客户关系)、理赔处理等活动。其一直经营的核心业务都以提供单一保障为目标，产品包括财产保险、人寿保险、养老保险、医疗保险等，这些产品均处于领先地位。在整个保险市场中还有几个主要的参与者，它们的营运方式与万成保险相同。以下是有关保险业的宏观环境和行业特性、万成保险公司营运优势及风险和其未来三年的业务发展目标及计划的相关信息。

国内有三十家保险企业。保险行业是一个提供保障性的产品行业，没有太多物质要素的投入，保险企业的核心竞争力主要取决于提供给客户的保障范围及程度。保险行业在兴起阶段，市场不成熟，消费者对保险处于观望态度。国民对保险的意识较弱，人们相信养儿防老，对保险公司并不太信任，这主要是由于保险市场

普遍采用佣金制，导致保险公司代理人的短期行为较严重，只注重销售新单而忽视业务质量后续服务。

随着经济发展进入高速成长阶段，国民可消费的收入增多，对健康及生活保障的要求提高了很多。在消费市场上的保险产品多是单一险种的产品，如财产保险、人寿保险、养老保险、医疗保险等，而这些产品一般在各保险公司都能提供，所以国民对保险公司的可选择性较强。可是，国民对于保险代理人或中介机构销售保险后的服务质量(特别是在客户提出理赔申请时)还是抱着怀疑和不信任的态度。

在其他一些发展中国家，保险业发展的一大趋势就是保险业务与银行之间的互相融合。由于银行与保险业务都需要众多分支机构来开展业务，因此，行业间的合作可以在一定程度上实现资源共享，利用银行代理销售金融保险产品(如含保险和储蓄或投资成分的保险产品)就是其中一个普遍的做法。银保合作不但实现了业务互补的目标，同时让保险公司能够有效利用银行强大的定点销售渠道。

政府为配合国家的经济发展改革和市场开放，一方面鼓励国内企业持续发展，如设立创业板上市，鼓励企业进行融资集资的活动;另一方面，正计划开放市场，让实力雄厚的外资保险公司有限度地进入国内市场。

资料(二)

万成保险占保险市场份额的 30%，受到广泛的公众认同，在 2009 年和 2011 年被国内知名财经杂志选为“最具发展潜力”企业，得到金融机构给予的最高信用评级。万成保险的年度盈利在过去三年均实现两位数增长，于 2012 年初正式成为上市企业。万成保险拥有一个经验丰富的管理团队。尽管如此，由于保险业中销售人员的薪酬多以佣金制为主，因此行业的人员流失率比其他服务性行业为高，万成保险每年的人员流失率维在 18%以上，稍高于行业的平均指标。

2012 年，万成保险为配合业务发展，按照 2010 年发布的《企业内部控制评价指引》，对各主要业务流程及子流程进行自我评价。保险理赔是主要业务流程之一。保险理赔是指在承保的保险事故发生，保险受益人提出理赔申请后，根据保险合同的规定，对事故的原因和损失情况进行调查，并予以赔偿的过程。评价小组在对理赔流程及相关子流程进行了解时，识别出多个的主要风险关注点，其中一个是对医疗保险中虚构和重复理赔记录的风险。

评价小组在理赔流程中进行穿行测试时记录了一些流程的细节，当中也包括相关的风险控制。以下是其中部分内容：

(1)每个理赔申请个案由各险种的理赔主任复核和签字才能确认赔偿。超过二十万元的赔偿由各险种理赔主任的上级管理总监批核。

(2)理赔总监于每季度复核公司财务部的理赔报告，分析在各类险种中企业所承受的理赔总额和各保险产品的赔付率。

(3)信息系统会根据理赔员输入的事故资料，从系统中抽取相关于客户的资料及受保条件，自动计算理赔金额。同时系统能够拒绝理赔申请单上相同号码的输入。

资料(三)

管理层团队在讨论公司未来三年的业务发展目标及计划后，得出以下的初步结果：

方案(一)：制定新的密集型成长战略。不再只销售单一保险业务，参考发达国家的成功案例，利用银保跨行业合作的概念，在全国推出含储蓄成分的保险产品或其他含保本、投资和多种保险元素的综合性产品。

对于此方案，万成保险的首席执行官李大辉认为在实施此战略的时候，应根据地区特性、消费者特性或期望来实施这战略。

方案(二)：推行电子商务，开拓网上业务。利用互联网的平台提供不同资讯和服务，其中包括让客户可以在网上查阅或下载有关万成保险各类险种的信息、进行网上购买、享用更及时和方便的在线客户查询服务、以及提出理赔申请等。

对于此方案，万成保险的管理团队一致认为首要任务是设立一个专用的信息系统处理电子商务交易。

要求：

(1)简要说明 SWOT 分析的内涵及用处。根据文中信息，编制一个万成保险的 SWOT 分析图。(5 分)

(2)简要说明密集型成长战略的定义以及内涵(2013 年教材已经删除)，指出资料三的方案(一)中所提及开发综合性保险产品所属密集型成长战略中的哪种细分战略类别。结合行业和万成的实际情况，简要分析支持万成保险采用这战略的原因以及实施这战略所存在的主要风险。(7 分)

(3)资料三的方案(二)提出推行电子商务，简要分析该方案在销售方面所支持的是密集型成长战略中哪种细分战略类别并说明原因。简要分析万成保险在评价设立信息系统进行电子商务时在效益方面的应用考虑。(4 分)

(4)利用评价小组在了解理赔流程活动中的发现，指出并说明 3 个不同的控制活动、类别及控制功能，并简要分析这些控制点在预防医疗保险虚构和重复理赔记录风险的有效性。(9 分)

【答案】

(1)SWOT 分析的内涵及用处

SWOT 分析是一种综合考虑企业内部条件和外部环境的各种因素，进行系统评价，从而选择最佳经营战略的方法。

SWOT 分析可以帮助管理层更容易地确定企业在市场中的地位，选择最好的战略以实现企业目标。

万成保险的 SWOT 分析如下：

优势(strengths)

- 公司在保险业拥有领先地位，市场份额高
- 拥有品牌和声誉优势
- 拥有一个具备丰富国际及国内实务经验的管理团队
- 财务实力及盈利能力强

劣势(weaknesses)

- 公司的核心业务都以提供单一保障为目标
- 销售团队人员流失率高

机会(opportunities)

- 国内保险业市场处于成长阶段
- 现有市场参与者不多
- 国民消费力增强，对健康及生活保障的要求增加

威胁(threats)

- 保险市场不成熟，消费者对保险抱观望态度，保险意识较弱
- 国民对保险公司的可选择性较强
- 国民对保险代理服务不太信任
- 政府正计划开放市场让外资保险公司进入市场

(2)密集型战略的定义以及内涵

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。

密集型战略可分为：

①市场渗透-现有产品和市场。 ②产品开发-新产品和现有市场。

③市场开发-现有产品和新市场。

方案(一)中提及利用银保跨行业合作的概念，推出含储蓄成分的保险产品或其他含保本、投资和保险元素的综合性产品。在产品功能概念中，这是一种新的产品，属于密集型战略中的产品开发。

万成保险在市场实施产品开发战略的原因：

①保险业市场现在多以单一保障为主，缺乏产品选择性。在处于成长阶段的保险市场中存在未饱和更高利润的市场空间。开发新产品是满足市场潜在需求的一个途径。

②市场上现有的竞争者提供与万成保险类似的险种，消费者的选择性较强，议价能力相对高。万成保险只有通过产品开发才能保持其领先地位，或维持现有的市场份额。

③万成市场对保险市场有充分的理解，认识到国民消费力增强，对健康及生活保障的要求增加，这为新产品提供了一个发展机会。

实施产品开发战略所存在的主要风险：

①与市场需求空间或增长潜力有关的产品风险。

在市场的现况中，虽然国民的保险意识有所转变，但是对于保险公司代理人或中介机构的售后服务质量还是极度不信任。

在产品性能组合上进行改变未必最能满足市场需要，而在服务质量上的提升可能是一个更能满足市场需求的方法。

②定价风险。

万成保险在产品开发的过程中存在的索赔频率和数额的不确定性，加上在保本、投资部分所获得收入的不确定性，以及保险公司利用银保合作模式所带来营运成本的不确定性，可能导致对产品定价过高或过低的风险。

(3)业务发展方案(二)在销售方面所支持的是密集型战略中的细分战略类别

在万成保险利用互联网进行电子商务的方案中，主要是提供与现有产品相同的服务。在产品的本质上没有改变，只是将现有产品放在网上推广，增加客户的接触点和扩大零售途径渠道，从而希望增加市场份额。这是一个密集型战略中的市场渗透战略。

万成保险评价设立信息系统进行电子商务在效益方面的考虑有：

①信息系统能否充分以自动化方式处理客户在线上提出的服务要求，减少手工处理的人力成本。

②信息系统能否从线上收集客户数据进行存储和分析，为万成保险在评估以电子商务开拓销售业务的有效性时提供有价值的信息。

③有关信息系统是否能够产生准确和及时的信息，使得产品或客户服务质量得以提升。

④信息系统是否能够同时提供完整、可靠、准确、及时的信息以帮助万成保险的管理层作出正确合理的判断，改进公司在各个业务环节的决策及流程的效率。这可能包括对使用网上服务的客户背景资料、产品种类的分析、或是利用系统化处理交易可能节省的时间。

⑤建设信息系统进行电子商务能否带来无形的效益，从而能否增加市场竞争优势。

(4)3个不同的控制活动，其类别及控制功能及有效性

控制点①每个理赔申请个案都应由各险种的理赔主任复核和签字才能确认赔偿。超过二十万元的赔偿要由各险种理赔主任的上级管理总监批核。

类别和功能：这属于授权和审批控制。

这是一种监控的作用并同时可视为一种预防性控制，识别存在潜在问题的事情；或评估低一级别人员在处理理赔个案时出错的地方。

有效性：在设计层面，这个预防性控制可以找出理赔个案中可能出现的疑点或证据不够的地方，是对虚构和重复理赔记录的风险能够发挥控制作用。

在执行当中，如果负责审批的管理人员在签字审批时能够严肃地履行审批职能，积极核查文件，对异常事项进行询问，才能使这个控制点发挥最大的作用。

控制点②理赔总监于每季度复核公司财务部编制的理赔报告，分析在各类险种中企业所承担的理赔总额和各保险产品的赔付率。

类别和功能：这属于营运分析的控制。

这是一种总体的侦察式控制。(2013年教材已经删除)

有效性：这个控制为管理层在企业总体战略的分析和制定、实施中提供一个重要的参考。

但是对医疗保险中所产生的虚构和重复理赔记录的风险并未在设计上提供有效的控制。

因为复核这个季度的理赔报告，仅针对总体业务的合理性，未必能提供具体资料让管理层识别出理赔记录中虚构或重复的交易。

控制点③信息系统会根据理赔员输入的事故资料，从系统中抽取相关客户的资料及受保条件，自动计算理赔金额，同时系统能够拒绝理赔申请单上相同号码的输入。

类别和功能：这是一种信息系统控制中的应用控制，可以减低在输入或计算过程中一些人为操作的错误，两者皆属于防止性的控制。

有效性：针对医疗保险中所产生的虚构和重复理赔记录的风险，系统能够拒绝理赔申请单上相同号码的输入的应用控制，可以有效防止重复理赔记录的风险。

但对于虚构的理赔的个案，在执行理赔计算阶段则不能侦察出来。