

险,也不受以往审计错报的影响。只有在确定实际执行重要性时才需要考虑审计风险及以往审计错报的影响。

事项(2)存在缺陷。应当根据本年对认定层次重大错报风险的评估结果,考虑控制是否发生变化,是否出现其他因素使信赖控制不再适当等因素来确定是否继续选用综合性方案。考虑到有离职员工举报销售总监虚报销售费用,如果调查属实,则注册会计师可能不再信赖销售与收款循环中涉及销售费用的控制,而通过实施更多的实质性程序获取审计证据。

(3)(见上页表4)

## 《公司战略与风险管理》自测试题

### 一、单项选择题(本题型共25分,每题1分)

1.铜谷公司是一家炼铜企业,由于国家产业政策的调整,不再审批新的项目,为进一步扩张规模,该公司决定采取并购的方式谋发展。该公司管理层在对并购对象的价值进行评估时可采用的方法是( )。

A.投资回收期 B.平衡计分卡 C.情景分析法 D.投资回报率

2.健饮公司的主打产品为功能饮料,2014年通过收购另一知名无醇啤酒品牌,成功进入酒精饮料市场。根据以上信息可以判断该收购产生的协同效应属于( )。

A.经营协同效应 B.财务协同效应 C.管理协同效应 D.营销与销售的协同效应

3.丙公司是一家建材公司,该公司为了改变材料管理混乱、出现盘亏的局面,决定投资500万元与软件公司合作开发自己的采购信息管理系统(PIMS),该系统主要负责企业的日常采购活动。根据波特的价值链活动分类,该活动属于( )。

A.基本活动 B.辅助活动 C.核心活动 D.主要活动

4.精钢公司是一家钢铁制造企业,由于国家产业政策的调整,钢铁行业不再批准建设新的项目。为进一步扩张规模,实现“做大做强”的目标,该公司决定采取并购的方式对外扩展。请判断公司管理层在对并购对象的价值进行评估时可采用的方法是( )。

A.净资产价值 B.平衡计分卡 C.情景分析法 D.投资回收期

5.以下属于企业内部发展方式的是( )。

A.甲公司实行零股利政策,留下更多的资金用于企业规模扩大  
B.乙企业通过加盟的方式吸引大量投资者  
C.甲公司联合几家业务类似企业组建成合资公司  
D.丁企业收购了另外两家竞争对手

6.刚强公司的分公司2013年净利润150万元,平均净资产为800万元,而必要报酬率为15%,则剩余收益为( )万元。

A.20 B.30 C.40 D.50

7.东京电商公司于年初在海外上市,上市后的管理层为了打造现代企业制度,决定从完善预算控制制度开始。由于企业所处环境与以前相比发生了很大变化,为了促进战略目标的实施,决定编制预算时重新判断所有项目水平。那么该公司应选择的预算编制方法是( )。

A.增量预算 B.零基预算 C.固定预算 D.变动预算

8.笑脸公司是一家生产手机的国际大型企业,其下属的某个产品线正处于产品生命周期的成熟期,符合该阶段特征的财务战略是( )。

A.支持成本控制 B.支持市场营销 C.支持研发投入 D.保持市场份额

9.新员工小李在操作一台新型机床之前没有经过严格的培训和考核,结果导致其生产的若干批次产品存在质量问题,给企业带来较大损失。由此可判断此类风险属于( )。

A.产品风险 B.操作风险 C.市场风险 D.财务风险

10.即使一个企业实施了内部控制,也可能由于故意串通破坏、管理层逾越监控而失效。这说明( )。

A.内部控制是不必要的 B.内部控制能够提供合理保证 C.内部控

制无法起到保证作用 D.内部控制符合成本效益原则

11.海东公司为了避免部门之间争夺资源而损害公司利益成立了事业部,并在每个事业部中成立责任中心,经过授权来协调不同部门或产品线之间的利益。根据以上信息可以判断该控制属于( )。

A.授权审批控制 B.绩效考评控制 C.调节和复核 D.组织控制

12.飞牛集团是国内最大的奶制品生产和贸易企业,其旗下的“天元”牌牛奶已得到广大消费者认可。为了扩大市场、提升竞争力,该企业决定向上游的奶牛养殖和下游的奶制品深加工拓展。飞牛集团所实施的战略属于( )。

A.多元化战略 B.集中化战略 C.横向一体化战略 D.纵向一体化战略

13.面对国外新型电子产品竞争压力,A公司有三种战略可供选择:战略一是加强研发,向市场推出新产品;战略二是模仿新产品的创新之处;战略三是大量模仿新引入产品。针对上述战略,风险最高的是( )。

A.战略一 B.战略二 C.战略三 D.不确定

14.锦投公司是一家投资银行,在实施绩效工资管理改革的过程中,公司部分员工在市场压力和竞争环境下迷失既有的奋斗方向、缺乏自信、不安全感 and 不稳定性增加。从管理变革影响的角度看,以上现象属于健康方面的( )。

A.生理变化 B.心理变化 C.环境变化 D.能力变化

15.甲公司在其内部控制制度中设计了如下内容,其中属于侦察式控制的是( )。

A.没有审核的会计凭证不得入账 B.一旦发现会计记录错误要及时更正  
C.审核人员要按照相关规定进行审核把关 D.机房不得使用外来存储设备,避免计算机病毒传播

16.天地公司在实施风险管理活动中,为了避免和减少可能带来的损失,结果花费了诸如授权费、维修费、各种机会成本等费用,同时还开发了新信息系统的开发费等。在这些成本支出中,属于无成本的是( )。

A.授权费 B.维修费 C.机会成本 D.信息系统开发费

17.A公司以优质蛋糕起家,经过多年的发展成为当地小有名气的蛋糕生产企业。当看到其他企业都在快速发展时,管理层决定进行多元化扩张,于是筹集资金进军并不熟悉的生物保健品市场。由于决策不当,最终导致企业破产出售。该企业倒闭的主要原因是( )。

A.企业本身的历史与规模 B.企业政策 C.管理者及其管理风格的影响 D.企业总体环境

18.民众食品公司是一家大型方便面制造企业,其客户有大型超市和中小型零售商。该公司向大型超市提供更优惠的价格和快捷的配送渠道,但对于中小型零售商则无此优惠政策。该公司的这种分析市场的依据是( )。

A.消费者类型 B.消费动机 C.购买者规模 D.企业的地理位置

19.2013年开始,国家将在未来10年的时间里大力发展电动汽车产业。A公司正是该行业的龙头企业,拥有雄厚的技术基础和高素质人才队伍,从SWOT分析的角度来看,该企业面临的机会是( )。

A.拥有雄厚的技术基础 B.拥有高素质人才队伍 C.公司是该行业的龙头企业 D.国家将大力发展电动汽车产业

20.JM出版社是大学本科教材的专业出版商,在其出版的会计本科教材前言中提到“本教材同样适用于成人教育和企业在职人员培训”等字样,如果将出版社的这种行为视为一种战略选择的话,该战略属于( )。

A.市场开发战略 B.产品开发战略 C.市场渗透战略 D.多元化战略

21.万盛集团公司的产品线众多,除主营业务集中在汽车、机床等加工制造领域外,还涉及食品、旅游、广告和教育等,其市场遍布全国较大城市以及东南亚部分地区。根据以上描述,更适合该企业的结构类型是( )。

A. 集权型结构 B. 分权型结构 C. 偏重于集权型的结构 D. 分权与集权相结合结构

22. 2014年,国内某大城市出台住房限购政策,结果导致一向红火的房地产市场跌入冰点。为了应对该不利局面,某房地产公司及时制定了新战略并立刻投入实施。由于时间紧迫和缺乏有效沟通,员工没有完全领会和接受新战略,导致该新战略未能成功。该失败属于企业战略的( )。

A. 偶然失效 B. 早期失效 C. 中期失效 D. 晚期失效

23. 海洋公司每年的市场增加值为4000万元,经济增加值均为200万元,如果该公司的资本成本为8%,那么公司的增长率为( )。

A. 3% B. 5% C. 8% D. 12%

24. 对于高端客运市场来说,由于高速铁路的迅猛发展,航空客运业受到很大冲击,商务旅客流失较多,航空业的市场集中度进一步降低,其行业风险水平属于( )。

A. 高风险 B. 低风险 C. 没有风险 D. 无法确定

25. 自来水公司拟投资建设一个纯净水处理厂,当期一次性投入100万元建成,预计第一年能收回100万元,第二年能收回70万元,第三年能收回60万元,管理层决定只通过第一、二、三年的70%、60%和60%获得确定性定价,折现率为10%,该项目的价值是( )万元。

A. -74.64 B. 0 C. 25.36 D. 2.300

## 二、多项选择题(本题型共24分,每小题1.5分)

1. 甲公司是一家高科技企业,主要经营综合门户网站的相关业务,其战略规划一直持续实施,最近5年的业绩表现不错,尤其是各个财务或会计指标。目前公司拟对企业的总体业绩进行评价,以下观点正确的有( )。

A. 要考察的是长期业绩 B. 考察至少3年的信息 C. 要做3年以上的趋势分析 D. 由于单个指标表现不尽一致,要做出综合评价

2. 某公司构建的内控体系包括内部监督等活动,可确保内部控制保持有效的运作。以下关于内部监督的说法,观点正确的有( )。

A. 管理层对内部控制系统进行的自我评价应至少每年一次 B. 内控系统要为实现目标的实现提供合理保证,因此可以通过对企业绩效的测评来判断内控系统的有效性 C. 通过内部审计部门完成内部监督工作符合成本效益原则 D. 规模较小的企业可能备有较少的文件记录,这意味着它们的内部控制无效

3. 目前,部分海湾国家正处于内战后的建设恢复期,因此有许多投资机会,同时也有许多风险。中程公司已经中标该地区某大型工程项目,为了降低可能遇到的政治风险,公司管理当局应做好如下准备( )。

A. 购买海外投资保险 B. 与当地企业合作执行某些项目以分散风险 C. 与当地大使馆保持良好关系 D. 避免在劳工合同中套用仲裁机构判令

4. 企业采用波特五力模型分析自身的盈利能力时,除了对竞争对手的实力进行分析之外,还要对( )进行分析。

A. 原料供应商的议价能力 B. 消费者对产品的反应 C. 潜在竞争对手的威胁 D. 销售商的定价能力

5. 某机构是一家从事资本运作咨询业务的大型企业的分支机构,所处的市场环境变化较大,具有很高的不确定性,那么该分支机构在确定企业组织结构时应符合以下哪些特征( )。

A. 灵活的 B. 较为严格的 C. 可调整的 D. 常规的

6. 某企业要投资建设一处厂房,为此成立了建设领导小组,负责新厂房建设的所有管理工作,但由于缺乏相关专业知识,导致厂房建设进度和质量不能保障,同时因资金紧张而可能无法到期偿还供应商的材料款,甚至以后无法进一步合作。试判断上述企业面临哪些风险( )。

A. 项目风险 B. 流动风险 C. 声誉风险 D. 信誉风险

7. 下列模式中易导致高杠杆运作,结果可能导致企业倒闭风险增加的有( )。

A. 极端迅速扩张的公司 B. 在新技术领域创业的公司 C. 增长雄心过大的公司 D. 关注环境变化的公司

8. 下列选项中,属于企业目标的有( )。

A. 五环内24小时内将货物送达 B. 提高遥控器质量,使返修率降低60% C. 在饲料领域注重有机喂养,在同行业中形成竞争优势 D. 给普通百姓提供机会,使他们能与富人买到同样的东西

9. 利达公司正在考察本企业与竞争对手之间的差距,其可以使用的变量包括( )。

A. 财务表现 B. 市场地位 C. 技术性能 D. 服务质量

10. 甲公司采取分权形式来应对多元化经营的特点。下列关于分权型结构的说法中正确的有( )。

A. 管理层级少 B. 管理层级多 C. 管理幅度窄 D. 管理幅度宽

11. 田卿是某公司的财务经理,目前正配合公司总体战略制定企业的股利政策,为此,需要对企业的留存盈余和发放股利的比例、数额等作出决策。该决定通常会受到以下哪些因素的影响( )。

A. 分配利润的法定要求 B. 借款合同中的约束条款 C. 企业的财务杠杆 D. 企业的流动性水平

12. 关于企业内部控制评价的程序,以下说法正确的有( )。

A. 内部控制自我评价是由企业董事会和管理层实施的 B. 企业内部控制评价部门或机构应编制内部控制缺陷认定汇总表,重大缺陷应当由股东大会予以最终认定 C. 重大缺陷是指一个或多个控制缺陷的组合,可能严重影响内部整体控制的有效性,进而导致企业无法及时防范或发现严重偏离整体控制目标的情形 D. 董事会全体成员应对内部控制有效性负责

13. 下列管理活动的描述,更符合战略管理特点的有( )。

A. 主要处理结果比较确定的结构化问题 B. 管理和改变企业与外部的关系 C. 主要是在现有状态下把事情做好,而不是改变状态 D. 关于企业整体的管理,全局、整体、跨职能

14. 为了应对金融危机,原材料涨价等不利因素的影响,某电器公司决定关闭多家国外装配厂,全球裁员5%,并将本土某品牌产品事业部对外出售。该企业采取的策略属于( )。

A. 扭转战略 B. 维持利润战略 C. 剥离战略 D. 清算战略

15. 在企业所面临的各种风险中,债权人与股东关注的角度多是不同的,企业在权衡各种风险时,要同时顾及各方的利益。下列财务风险与经营风险的理论搭配中,既符合债权人期望又符合股东期望的搭配是( )。

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

16. 某公司拟在南亚某国投资设厂,考察后发现该国存在如下制度,可能给企业带来政治风险的有( )。

A. 外汇管理制度严格 B. 限制向当地银行借款额度 C. 制定了最低工资制度 D. 比本国公司征收更多税收

三、简答题(本题型共3小题,每题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12分。本题型最高得分为28分)

1. 康健公司是一家知名运动服装公司,该企业使命是“让创新伴随每一步”,而HTL公司是一家电子产品公司,其使命是“我们一直在努力”。根据使命的导向,两公司均制定了未来五年的发展目标和公司战略。

要求:简述企业使命与目标的关系。

2. 华机公司在非洲某国承揽了一个水利工程项目,工期4年,共分为两期进行验收,主要设备外包给新西兰一家公司提供。合同以当地货币计价,但以美元支付。该国货币币值极不稳定,对美元汇率变动很大。

该国位于非洲撒哈拉沙漠以南,该地区分布着大量的沙漠和荒漠,气候炎热,降雨稀少。从地理条件看,该地区以丘陵和坡地为主,河流

一般为季节性，人烟稀少，道路基本上是自然形成的曲折沙土路，且不固定，经常会因大风或车辆抛锚而改道。

由于历史原因，该国政治形势不稳，反政府武装控制着不少区域和交通线，可能会给公司开展工作造成麻烦。在进入施工现场之前，公司针对有关人员进行了培训，并严格控制员工在施工期间的外出行为，必须外出时应遵守请假制度。

在项目实施过程中，人民币对美元汇率一直在上升，另外还发生了两名员工私自外出打猎，迷路造成严重脱水事故。同时，供应商提供的设备精度过低，需要在施工现场重新加工核准，造成了工期某种程度的延误。

要求：根据以上材料，判断华机公司可能面临的风险种类。

3. 近年来，四川火锅在中国西部享有盛誉，但在其他地区，因为有鲁京等“正统菜系”占领市场而不被大众认可。海捞公司为了使自己的“怕不辣”牌火锅店走出重庆、走向全国，选择了重庆和上海作为其目标市场，进行重点广告宣传，并产生了较好的宣传效果。接下来，该公司又利用在重庆市场营造的宣传优势，将“怕不辣”牌火锅店的广告宣传推向云、贵、川等周边市场；同时将在上海市场营造的宣传优势扩展到江浙、鲁等市场，从而达到了利用老客户、老市场开辟新市场、争取新客户的战略目的。

要求：(1) 海捞公司采用的是哪种战略类型？

(2) 采用该战略应该具备什么样的条件？

#### 四、综合题(本题型共1题，27分)

三爱集团是位于东部半岛的一家大型股份制企业，多年来依托航运、水产和当地产原料等条件的发展，已具备了较强的竞争实力和发展条件，在行业显现较强地位。

企业生产的调和油、小麦粉和休闲食品是集团的三大支柱产业。调和油生产线拥有先进的萃取设备及数个油品类别，但缺乏对保健、特需油品的创新，原有品种销售和利润稳定。小麦粉系列产品分为精粉、全麦粉、混合粉等品种，在区域内有一定的知名度，市场需求增长很快，产品存在较大的供不应求，但该行业市场进入壁垒较低，生产厂家众多，竞争激烈。

为了应对市场发展的需要，公司自2013年起聘请食品专家和技术人员开展技术攻关，先后研制开发了金口和银口两种休闲食品。经过几年的培育和发展，其中金口产品随着广告效应的显现和知名度的提高，市场份额和增长速度均居于高位，但要维持该产品的优势，短期内需要的资本投入将超过其产生的现金流入。不可忽视的是，高增长率将吸引新来者和竞争者纷纷效仿。因此，必须再次大量投入现金以维持企业现有的地位并加以巩固。此时，企业整体的现金净流量比较低。银口产品与金口产品存在较大不同，虽然目前销售增幅表现强劲，但市场份额较低，公司对此正研究对策、采取行动。

通过市场调查和企业分析，发现三爱集团公司目前的困境体现在以下方面：一是资金问题。包括食用油、小麦粉及休闲食品在内的公司产品有很大的发展空间和价值，但最近国家收紧信贷政策，融资渠道受到很大限制，资金问题已成为企业发展的制约因素。二是人才问题。公司中随同创业、一同打拼的元老们，虽然对公司有无限的忠诚和奉献精神，但其自身对市场环境的敏感度、现代管理理念和素养均显不足，无法适应企业发展，但要更换或替代他们也并非易事。同时公司的人才引进、培训、激励与考核机制尚未健全，使得公司无法拥有充足的各级管理人才和技术人才。

三爱集团总裁分析了目前企业竞争局势的残酷性和紧迫性，意识到须在短时间内完成企业较大程度的改造，即建立现代企业制度和管理体系，才能推动企业走出困境。必须谋划、确立明确的发展战略和目标，迅速壮大企业规模，克服在资金、人才和市场等方面的问题。管理层研究决定，公司从以下几个方面着手进行改革，争取在最短的时间内使企业有一个较大的改观，以应对可能到来的市场竞争。

企业要做的首要工作是在企业内部选拔部分优秀人才担任职业经

理。通过一段时间的观察和考核，总裁选拔了一批在销售部门成长起来并取得不俗业绩的销售“能人”任总经理和二级经理。接下来，公司加大战略研究，开辟新的融资渠道和融资方式，以期为企业带来更大发展。

要求：根据以上资料，回答下列问题：

(1) 结合上述资料，对三爱集团进行SWOT分析。

(2) 依据波士顿矩阵理论，判断金口、银口两种产品分别属于何种类型。对于银口产品，公司应采取何种应对措施？

(3) 结合上述资料，分析三爱集团所选择的战略类型。该战略的优点是什么？

(4) 公司选拔职业经理的思路是否存在问题，请陈述理由。

## 《公司战略与风险管理》参考答案

### 一、单项选择题

1. D【解析】管理层要对并购对象的价值进行评估。可采用以下几种方法：(1) 市盈率法；(2) 目标企业的股票现价；(3) 净资产价值；(4) 股票生息率；(5) 现金流折现法；(6) 投资回报率。

2. D【解析】协同效应的来源包括：营销与销售协同效应、经营协同效应、财务协同效应、管理协同效应。营销与销售协同效应，即可将一家企业的品牌用于另一家企业的产品，采用共同的销售团队和广告来为客户提供更广泛的产品。

3. B

4. A【解析】管理层要对并购对象的价值进行评估。可采用以下几种方法：(1) 市盈率法；(2) 目标企业的股票现价；(3) 净资产价值；(4) 股票生息率；(5) 现金流折现法；(6) 投资回报率。

5. A【解析】内部发展也称内生增长，是指企业在不收购其他企业的情况下利用自身的规模、利润、活动等内部资源来实现扩张。选项B属于特许经营，选项C属于合营，选项D属于并购。

6. B【解析】剩余收益(RI) = 部门利润 - 部门平均净资产 × 必要报酬率 = 150 - 800 × 15% = 30(万元)。

7. B【解析】编制预算最常用的方法有增量预算和零基预算。增量预算是指新的预算使用以前期间的预算或者实际业绩作为基础来编制，在此基础上增加相应的内容。零基预算是指在每一个新的期间必须重新判断所有的费用，由题意可知该公司应选择的预算编制方法是零基预算。

8. D【解析】适应产品生命周期各阶段特点的战略是：引入期——市场扩张，研发是关键；成长期——市场扩张，市场营销是关键；成熟期——保持市场份额；衰退期——集中于减少成本或成本控制。由于该公司的某个产品线正处于成熟稳定期，因此应以稳定市场为主。

9. B【解析】操作风险是指由于员工、过程、基础设施、技术或对环境有影响的类似因素(包括欺诈活动)的失误而导致亏损的风险。本题是由于员工操作缺乏培训而导致的风险，所以属于操作风险。

10. B

11. D【解析】组织控制是指组织结构提供的控制，比如组织活动和经营分成若干部门或责任中心，责任区分明确，在企业内授权，确立企业内的报告路径，协调不同部门或小组之间的活动，比如设立委员会或项目组。

12. D【解析】企业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，这属于一体化战略。飞牛集团采取的战略是涵盖供应链的上下游多个环节，因此属于纵向一体化战略。

13. A【解析】战略实施至少存在三种主要的研发方法：(1) 成为向市场推出新技术产品的企业，行业领头羊的风险最高。(2) 成为成功产品的创新模仿者，从而使启动风险和成本最小化。(3) 通过大量生产与新引入的产品相类似但价格相对低廉，价格低是成功的敏感因素。

14. B【解析】管理变革可能从下列领域对健康产生重要影响：(1)

环境变化。如住新房子、建立新的关系,按照新的规则工作,这种新规则包括学习新的工作方式等。(2)生理变化。如由工作模式、工作地点的变化造成的身体方面的变化。(3)心理变化。如迷失方向、不确定性导致的无安全感等。

15. A【解析】选项B属于纠正性控制;选项C是为雇员提供的指南,属于命令式控制;选项D属于预防性控制。

16. C【解析】破坏和机会成本是无形成本,而其他选项属于有形成本,所以选项C正确。

17. B【解析】企业倒闭的主要原因包括:(1)企业总体环境;(2)企业政策;(3)企业和企业利益相关者之间的互动;(4)管理人员的态度和疏忽;(5)管理者及其管理风格的影响;(6)企业所处的行业、企业本身的历史与规模。本题中由于企业管理层采用了多元化的错误决策而导致了企业的倒闭,所以选项B正确。

18. C【解析】最常用的分析市场机会的方法是根据企业的规模,但市场其实也可以根据购买者的规模来细分,本题大型超市和小零售商的分类依据是购买者规模,故选项D正确。

19. D【解析】机会是随着企业外部环境的改变而产生的有利于企业的时机,如有利于企业发展的政府法规或产业政策出台、新的市场机会的出现、不断改善的经济因素或者竞争对手的破产等。A、B、C选项均是SWOT分析法中的优势,只有选项D是机会。

20. A【解析】“本教材同样适用于成人教育和在职人员培训”这句话表明出版社将原来适用于本科学习的书籍转向覆盖成人教育和企业培训等市场,即将原有产品开拓到一个新的市场,属于市场开发战略,所以选项A正确。

21. B【解析】产品线数量众多、彼此之间关系较远且市场差别较大的企业更适于采用分权型结构,以便灵活经营、适应当地市场,所以选项B正确。

22. B【解析】战略失效包括早期失效、偶然失效和晚期失效三种。早期失效是指在战略实施初期,由于新战略还没有被全体员工理解和接受,或者战略实施者对新的环境、工作还不适应,就有可能导致较高的早期失效率。该企业由于沟通导致的问题是员工对新战略的接受和认可程度有所欠缺,容易导致早期失效。故选项B正确。

23. A【解析】由市场增加值=经济增加值/(资本成本-增长率)可知:增长率=资本成本-经济增加值/市场增加值=8%-200/4000=3%。

24. A【解析】就处于行业内的企业而言,行业的集中程度越高,其他企业进入的壁垒就越高,面临的行业风险越低;行业的集中程度越低,其他企业进入的壁垒就越低,面临的行业风险越高。客运行业由于高铁的加入而变得竞争更加激烈,风险也越来越高,故选项A正确。

25. C【解析】在考虑了确定性定价的百分比后,该项目的价值=100×70%×0.909+70×60%×0.826+60×60%×0.751-100=25.36(万元),故选项C正确。

## 二、多项选择题

1. ABCD

2. ABC【解析】内部控制系统的文件记录,可能因企业的规模及复杂性等而有所不同。大型企业多半备有书面政策手册、正规的组织结构图、书面职务说明、操作指示、信息系统流程图等。规模较小的企业可能备有较少的文件记录,但这并不一定表示它们的内部控制无效。所以选项D错误。

3. ABC【解析】为了降低企业海外投资面临的政治风险,企业采取的措施有:企业做出适当规划并履行尽职调查;为政治风险“投保”;与当地职工建立良好关系;与东道国就权利、责任等达成一致;在劳动合同中套用仲裁机构辞令;与当地大使馆和商会保持联系;与其他一些企业合作一起执行项目以分散风险;避免完全信赖某个国家;向本国政府寻求政治支持等。

4. ACD【解析】五力模型分析的是:(1)行业新进入者的威胁;(2)替代品的威胁;(3)购买商的议价能力;(4)供应商的议价能力;(5)同

业竞争者的竞争强度。

5. AC【解析】稳定的环境允许企业采用较为严格的、常规的组织结构,而不断变化和不确定性的环境就要求企业采用更为灵活的、可调整的组织结构,所以选项A、C正确。

6. ABC【解析】该企业因缺乏项目管理的知识而导致进度和质量出问题,属于项目风险,同时由于缺乏可用资金而产生的到期无法支付应付款项的风险,以及声誉受损而无法继续与供应商合作。所以选项ABC正确。

7. AC【解析】增长速度过快以及过度乐观的企业倾向于增加借款融资用于扩大经营规模,从而放大财务杠杆,结果可能使企业倒闭的风险增加。

8. ABC【解析】选项D属于企业使命,其他各项均属于企业目标范畴。

9. ABCD【解析】这是考察企业自身与行业竞争对手之间的差距时常用的四个变量。

10. AD【解析】分权型结构包含更少的管理层,并将决策权分配到较低的层级,从而具有较宽的管理幅度并呈现出扁平型结构,该公司的结构形式符合上述特点。

11. ABCD【解析】财务经理对留存盈余和发放股利的决定,经常受以下因素的影响:(1)留存供未来使用的利润的需要;(2)分配利润的法定要求,如《公司法》的相关规定;(3)债务契约中的股利约束;(4)企业的财务杠杆;(5)企业的流动性水平;(6)即将偿还债务的需要;(7)股利对股东和整体金融市场的信号作用。

12. ACD【解析】企业内部控制评价部门或机构应编制内部控制缺陷认定汇总表,重大缺陷应当由董事会予以最终认定。重大缺陷(也称实质性漏洞,是指一个或多个控制缺陷的组合,可能严重影响内部整体控制的有效性,进而导致企业无法及时防范或发现严重偏离整体控制目标的情形。

13. BD【解析】战略管理的特点是:(1)关于企业整体的管理,有全局性、整体性、跨职能性;(2)管理和改变企业与外部的关系(不可控、复杂、困难);(3)战略管理具有很大的不确定性和模糊性,多为非结构化问题;(4)涉及企业的变革,选择对的事情,而非仅仅把事情“做对”。所以选项B、D正确。

14. AC【解析】题目中的电器公司采用收缩型战略应对危机,而收缩型战略包括扭转战略、剥离战略和清算战略。根据题意应该包括扭转(用裁员、关闭等措施企图扭转局面)和剥离(出售某事业部)两种战略行为,所以选项A、C正确。

15. BD【解析】高经营风险与低财务风险搭配和低经营风险与高财务风险搭配均符合债权人和股东的期望,是现实的搭配。低经营风险与低财务风险搭配,对于债权人来说,是一个理想的资本结构,可以放心为它提供贷款,但是该种匹配不符合权益投资者的期望;高经营风险与高财务风险搭配符合风险投资者的要求,但是不符合债权人的要求。所以选项B、D正确。

16. ABD【解析】政府制定的最低工资制度涵盖所有企业,不只针对外国企业,所以不属于政治风险的源头。

## 三、简答题

1.【答案】

战略规划的第一步是确定公司使命并将其在公司使命陈述中加以明确。使命是企业在社会经济中的整体发展方向所担当的角色和责任,也是企业的根本任务或其存在理由。战略目标是企业使命的进一步具体化,反映了企业在一定时期内经营活动的方向和所要达到的水平。战略目标有具体的数量特征和时间界限,通常为3~5年或更长。

2.【答案】

根据上述信息,华机公司面临的危险包括:

(1)政治风险:政治风险在很大程度上取决于企业运营所在国家的政治稳定性及当地的政治制度。由于该国历史上政治形势不稳定,反

政府武装对局势形成威胁,这使该公司面临着巨大的政治风险。

(2) 操作风险:一是来自员工方面的风险。员工风险包括员工的雇用、培训和解雇所涉及的风险。虽然公司制定了严格的外出请假制度,并对员工进行了培训,但仍存在员工私自外出的可能,给企业带来风险。二是技术方面的风险。这与供应商提供的设备精度不够有关,比如可能没有对设备进行系统的检查和评估,导致设备需要在施工现场重新安装。

(3) 项目风险:项目管理的责任就是将费用、质量和进度综合考虑,协调完成,即以一定的预算,根据规格及时完成任务,从而使客户满意。该公司的项目风险主要来自设备精度不够导致的质量问题及造成工程延期。

(4) 声誉风险:供应商提供的设备精度不够,需要在施工现场重新进行加工,造成一定的工期延误,这会对公司的声誉造成不利影响。

(5) 产品风险:所有销售产品、提供劳务的企业都会涉及产品风险。新产品是否适销对路、产品是否优于竞争对手等都会给企业带来产品风险。

(6) 汇率风险:主要来自于汇率变动。汇率风险是由于汇率变动的可能性,以及一种货币对另外一种货币的价值发生变动的可能性导致的。双方合同以当地货币计价,但以美元支付。由于该国货币币值不稳定,对美元存在汇率风险,同时在项目实施过程中,人民币对美元汇率一直在上升,也可能存在汇率风险。

### 3.【答案】

(1) 海捞公司采用的是密集型战略中的市场开发战略。

(2) 市场开发战略主要适用于以下几种情况:①存在未开发或未饱和的市场;②可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道;③企业在现有经营领域十分成功;④企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源;⑤企业存在过剩的生产能力;⑥企业的主业属于正在迅速全球化的产业。

## 四、综合题

### 【答案】

(1) SWOT分析如下:

机会:依托航运、水产和当地产原料的优势,小麦粉系列产品在区域内有一定的知名度,市场需求增长很快,产品存在较大的供不应求。

威胁:该行业市场进入壁垒较低,生产厂商众多,竞争激烈,国家收紧信贷,融资困难。

优势:经过多年发展,已具备了较强的竞争实力和发展条件,品牌具有一定的知名度,在同行业内具有较弱的竞争地位。

劣势:企业的融资渠道有限,公司元老缺乏现代企业管理理念和素养,人才引进、培训、激励与考核机制尚未健全,使得公司无法拥有充足的各级管理和技术人员。

(2) 根据波士顿矩阵模型理论,金口产品属于明星产品,银口产品属于问号产品。对于银口产品,要判断是否需要大量的资本投入,以增加其市场份额,或者它们是否应当退出。

由于将问号产品(银口产品)变为明星产品需要投入大量的资本才能获得市场份额,而银口产品目前无法产生大量现金,因而会表现出负的现金净流入。因此,对银口产品所用的战略应是建设(增大投入,提升市场份额)或收获(变现退出)。

(3) 从公司的三大支柱产品的关系来看,集团实行的是相关多元化战略。

该战略的优点是:①分散风险。当现有产品及市场失败时,新产品或新市场能为企业提供保护。②获得高利润机会。购买方通过购买同行业中比其自身拥有更佳经济特征的企业来提高自身的盈利性和灵活性。③从现有的业务中撤离。④能更容易地从资本市场中获得融资。⑤在企业无法增长的情况下找到新的增长点。⑥运用盈余资金。⑦利用未被充分利用的资源。⑧获得资金或其他财务利益,例如累计税项亏损。⑨运用企业在某个市场中的形象和声誉来进入另一个市场,而在另一个市场

中要取得成功,企业形象和声誉是至关重要的。

(4) 公司选拔职业经理的做法并不妥当,应从更大的视野中选择具备各种管理才能的人才当职业经理。

原因是这样做会给企业带来问题甚至经营失败。管理者被认为是公司倒闭的最为关键的因素。管理者的积极性、素质以及管理技能会影响管理者对公司进行管理的方式。管理者的管理技能不够、管理方式不合适是很多公司破产的原因。三爱集团的职业经理是从销售业务做起的,虽然业绩不错,但因集团所经营的企业涉及生产、研发、技术等较多领域,而这些经理人如果只懂得销售,而对其他领域不够了解,在具体的企业管理过程中就会出现这样那样的问题,最终使企业面临较大的危机。

## 《经济法》自测试题

### 一、单项选择题(本题型共24分,每题1分)

1. 甲公司与乙银行签订借款合同,约定借款期限自2010年3月25日起至2011年3月24日止。借款到期后,乙银行一直未向甲公司主张过债权,直至2013年4月15日,乙银行将该笔债权转让给丙公司并通知了甲公司。2013年5月16日,丁公司通过公开竞拍购买并接管了甲公司。根据诉讼时效法律制度的规定,下列表述中,正确的是( )。

A. 因乙银行转让债权通知了甲公司,故甲公司不得对丙公司主张诉讼时效的抗辩 B. 甲公司债务的诉讼时效从2013年4月15日起中断 C. 丁公司债务的诉讼时效从2013年5月16日起中断 D. 丁公司有权向丙公司主张诉讼时效的抗辩

2. 无权代理人甲以乙公司的名义与不知情的丙公司签订食用油买卖合同,以次充好,将劣质食用油卖给丙公司。合同中没有约定仲裁条款。根据合同法律制度的规定,下列表述中,正确的是( )。

A. 如果乙公司追认,则丙公司有权通知乙公司撤销该合同 B. 如果乙公司追认,则丙公司有权请求人民法院撤销该合同 C. 无论乙公司是否追认,丙公司均有权请求人民法院撤销该合同 D. 无论乙公司是否追认,丙公司均有权要求乙公司履行该合同

3. 甲、乙结婚后购得房屋一套,仅以甲的名义进行了房屋产权登记。后来甲、乙感情不合,甲擅自将该房屋以市场价格出售给不知情的丙,并办理了房屋所有权变更登记。根据物权法律制度的规定,下列表述中,正确的是( )。

A. 买卖合同有效,房屋所有权未转移 B. 买卖合同有效,房屋所有权已转移 C. 买卖合同无效,房屋所有权未转移 D. 买卖合同无效,房屋所有权已转移

4. 甲与乙订立房屋租赁合同,约定租期为5年。1年后,甲将该房屋出售给丙,但未通知承租人乙。不久,乙以其优先购买权受到侵害为由,请求人民法院判决甲与丙之间的房屋买卖合同无效。根据合同法律制度的规定,下列表述中,正确的是( )。

A. 甲出售房屋无须通知乙 B. 甲出售房屋应当征得乙的同意 C. 丙有权基于善意取得制度取得该房屋的所有权 D. 甲侵害了乙的优先购买权,但甲与丙之间的房屋买卖合同有效

5. 甲有件玉器,欲转让,与乙签订合同,约好10日后交付付款。第二天,丙见该玉器,愿以更高的价格购买,甲遂与丙签订合同,丙当即支付了80%的价款,约好3天后交货。第三天,甲又与丁订立合同,将该玉器卖给丁,并当场交付,但丁仅支付了30%的价款。后乙、丙均要求甲履行合同,诉至人民法院。根据合同法律制度的规定,下列表述中,正确的是( )。

A. 人民法院应认定丁取得了玉器的所有权 B. 人民法院应支持丙要求甲交付玉器的请求 C. 人民法院应支持乙要求甲交付玉器的请求 D. 第一份买卖合同有效,第二份买卖合同、第三份买卖合同