

注册会计师

公司战略与风险管理

习题精析班

一、单选题（26×1=26分）

【第一章】

【2021年·单选题】通恒公司是一家主营工程设计与施工业务的企业，其创新管理的重点是利用其首创的多项绿色环保施工技术和数字化、智能化等“新基建”带来的市场机会，大力拓展业务种类和规模，并利用在业务拓展过程中获得的新知识巩固目前的创新。从创新管理的主要过程来看，通恒公司的创新管理处于（ ）。

- A. 选择阶段
- B. 搜索阶段
- C. 收获阶段
- D. 实施阶段

【答案】D

【解析】由“利用其首创的多项绿色环保施工技术和数字化、智能化等‘新基建’带来的市场机会，大力拓展业务种类和规模，并利用在业务拓展过程中获得的新知识巩固目前的创新”可知，通恒公司已经对机会做出了选择，进入将潜在的想法变成现实的阶段。因此，通恒公司的做法符合创新管理主要过程中实施阶段的特征，选项D正确。

【2019年·单选题】容祥公司创业初期主营手机业务，后来成长为一家涵盖众多消费电子产品和硬件的互联网企业。本案例体现了容祥公司（ ）。

- A. 宗旨的变化
- B. 经营哲学的变化
- C. 战略层次的变化
- D. 公司目的的变化

【答案】A

【解析】“容祥公司创业初期主营手机业务，后来成长为一家涵盖众多消费电子产品和硬件的互联网企业”体现的是经营业务范围的调整，即公司宗旨的变化，选项A正确。

【2021年·单选题】知立公司是一家致力于游戏软件研发的创新型企业，该公司通过组织授权和培训，帮助每一个员工去挑战自己和团队成长的极限，成就其对事业的追求。下列各项中，属于知立公司作为创新型组织组成要素的是（ ）。

- A. 关键个体
- B. 有效的团队合作
- C. 合适的组织结构
- D. 全员参与创新

【答案】D

【解析】“通过组织授权和培训，帮助每一个员工去挑战自己和团队成长的极限，成就其对事业的追求”属于全员参与创新中的阶段2（开始组织动员全员创新的正式尝试。即为了结构化和系统化地发现和解决问题，建立起一种正式程序，并培训和鼓励员工来使用它）和阶段4（对个体和小组的“授权”），选项D正确。

【2020年·单选题】国内大型制冷设备制造商西奥公司拟在欧洲N国建立生产基地并雇佣当地操作员工。当得知N国劳动者工资水平高且经常在工会支持下提出增加福利的要求后，西奥公司修改了投资和建设方案，所需操作员工全部由机器人代替。西奥公司在战略决策与实施过程中的行为方式是（ ）。

- A. 对抗

- B. 协作
- C. 规避
- D. 折中

【答案】C

【解析】由“修改了投资和建设方案，所需操作人员全部由机器人代替”可知，这是西奥公司“得知N国劳动者工资水平高且经常在工会支持下提出增加福利的要求后”，预期将要发生的矛盾与冲突，因而通过调整来躲避冲突，这种行为方式为规避，选项C正确。

【2018年·单选题】截至2015年秋，U国N航空公司与M航空公司合并已有5年，但原N公司和M公司机舱服务员的劳工合约仍未统一。为此，原N公司与M公司的机舱服务员在临近圣诞节期间，发起抗议行动，有效推动了该问题的解决。本案例中原N公司与M公司机舱服务员的权力来源于（ ）。

- A. 个人的素质和影响
- B. 在管理层次中的地位
- C. 利益相关者集中或联合的程度
- D. 参与或影响企业战略决策与实施过程

【答案】C

【解析】解答本题要理解企业利益相关者五种权力来源的含义。其中，利益相关者集中或联合的程度主要表现在利益相关者在面对自身权益受到危机时，是如何团结起来一致对外的。因此，选项C正确。

【2020年·单选题】国内电子消费产品制造商天奇公司发现其开发的新产品被其供应商大洋公司冒名仿造并销售，遂向对方提出抗议并准备诉诸法律，大洋公司随后表示立即停止侵权行为并向天奇公司赔付2亿元人民币。天奇公司处理与大洋公司的利益矛盾所采取的行为模式是（ ）。

- A. 和解
- B. 折中
- C. 对抗
- D. 规避

【答案】C

【解析】企业利益相关者运用对抗模式处理矛盾与冲突时，目的在于使对方彻底就范，根本不考虑对方的要求，并坚信自己有能力实现所追求的目标。“天奇公司发现其开发的新产品被其供应商大洋公司冒名仿造并销售，遂向对方提出抗议并准备诉诸法律，大洋公司随后表示立即停止侵权行为并向天奇公司赔付2亿元人民币”表明天奇公司处理与大洋公司的利益矛盾所采取的行为模式是对抗，选项C正确。

【例题·单选题】大型采掘设备制造商长河公司在某发达国家建立了一个生产和销售基地。面对当地陌生而复杂的法律环境，该公司的法律事务部门较之在国内拥有了更大的权力。它来源于（ ）。

- A. 对资源的控制与交换的能力
- B. 个人的素质和影响
- C. 利益相关者集中或联合的程度
- D. 在管理层次中的地位

【答案】A

【解析】该公司面临当地陌生而复杂的法律环境，对法律部门掌握的关键资源比较依赖，选项A正确。

【第二章】

【2020·单选题】宝灵公司是一家牙膏生产企业。目前牙膏行业的销售额达到前所未有的规模，各个企业生产的不同品牌的牙膏在质量和功效等方面差别不大，价格竞争十分激烈。在上述情况下，宝灵公司的战略重点应是（ ）。

- A. 扩大市场份额
- B. 在巩固市场份额的同时提高投资报酬率
- C. 提高投资报酬率

D. 争取最大市场份额

【答案】B

【解析】“目前牙膏行业的销售额达到前所未有的规模，各个企业生产的不同品牌的牙膏在质量和功效等方面差别不大，价格竞争十分激烈”表明牙膏行业目前处于成熟期，成熟期的战略重点是在巩固市场份额的同时提高投资报酬率，选项 B 正确。

【2018·单选题】近年来，国产品牌智能手机企业强势崛起，出货量迅猛增长，与国际品牌智能手机在市场上平分秋色。中低端智能手机市场基本被国产智能手机占领，新进入者难以获得市场地位。同时，由于运营商渠道调整，电商等渠道比重加大，产品“同质化”现象加剧，“价格战”日趋激烈。根据上述情况，国内智能手机产业目前所处的生命周期阶段是（ ）。

- A. 成长期
- B. 导入期
- C. 衰退期
- D. 成熟期

【答案】D

【解析】“中低端智能手机市场基本被国产智能手机占领，新进入者难以获得市场地位”“产品‘同质化’现象加剧，‘价格战’日趋激烈”均体现的是产品生命周，期中成熟期的特点，选项 D 正确。

【2020·单选题】山野公司是国际著名的户外运动服装设计和生产商。该公司的产品广受消费者喜爱，被誉为户外运动服装行业的第一品牌。不少企业试图进入该行业并挑战山野公司的市场地位，但都未获成功。山野公司为潜在进入者设置的结构性障碍是（ ）。

- A. 规模经济
- B. 现有企业的市场优势
- C. 学习曲线
- D. 现有企业对关键资源的控制

【答案】B

【解析】现有企业的市场优势主要表现在品牌优势和政府政策上。“该公司的产品广受消费者喜爱，被誉为户外运动服装行业的第一品牌”属于品牌优势，选项 B 正确。

【2018·单选题】随着人民生活水平日益提高，我国消费者对家电产品的选择不仅关注价格，更注重产品的智能属性。家电生产企业甲公司预计其最大的竞争对手乙公司会逐步运用智能控制、红外线感应、定位系统、自动识别、自动扫描等技术开发新一代智能家电产品，以提升该公司在高端家电领域的市场份额。甲公司对乙公司进行的上述分析属于（ ）。

- A. 财务能力分析
- B. 快速反应能力分析
- C. 成长能力分析
- D. 适应变化能力

【答案】D

【解析】“随着人民生活水平日益提高，我国消费者对家电产品的选择不仅关注价格，更注重产品的智能属性。家电生产企业甲公司预计其最大的竞争对手乙公司会逐步运用智能控制、红外线感应、定位系统、自动识别、自动扫描等技术开发新一代智能家电产品，以提升该公司在高端家电领域的市场份额”属于对竞争对手适应变化能力的分析，选项 D 正确。

【2019·单选题】七彩公司以“文化娱乐性”和“观光游览性”为两维坐标，将旅游业分为不同的战略群组，并将“文化娱乐性高、观光游览性低”的文艺演出与“文化娱乐性低、观光游览性高”的实景旅游两类功能结合起来，率先创建了“人物山水”旅游项目，它将震撼的文艺演出置于秀丽山水之中，让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然。七彩公司采用战略群组分析的主要思路是（ ）。

- A. 了解战略群组间的竞争状况
- B. 了解战略群组间的“移动障碍”
- C. 预测市场变化或发现战略机会

D. 了解战略群组内企业竞争的主要着眼点

【答案】C

【解析】“率先创建了‘人物山水’旅游项目，它将震撼的文艺演出置于秀丽山水之中，让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然”体现的是预测市场变化或发现战略机会，选项C正确。

【例题·单选题】2016年，多年成功经营的啤酒生产企业宝泉公司投资新建了家果蔬饮料生产企业，但因管理不善出现持续亏损。最近宝泉公司组织果蔬饮料生产企业的管理人员到本公司的啤酒生产企业调研、学习，收效良好。宝泉公司所实施的基准分析的类型属于（ ）。

- A. 顾客基准
- B. 一般基准
- C. 内部基准
- D. 竞争性基准

【答案】C

【解析】宝泉公司组织果蔬饮料生产企业的管理人员到本公司的啤酒生产企业调研、学习，属于企业内部之间的学习与比较，即内部基准。选项C正确。

【2020·单选题】广记公司是一家卤制品生产企业。该公司凭借其长期积累形成的原料配制秘方和生产工艺诀窍等资源生产的多种卤制品，深受消费者喜爱，近年国内市场占有率一直位居第一。在下列资源不可模仿性的形式中，广记公司的上述资源属于（ ）。

- A. 物理上独特的资源
- B. 具有因果含糊性的资源
- C. 具有经济制约性的资源
- D. 具有路径依赖性的资源

【答案】D

【解析】具有路径依赖性的资源是指那些必须经过长期的积累才能获得的资源。“凭借其长期积累形成的原料配制秘方和生产工艺诀窍等资源生产的多种卤制品”属于具有路径依赖性的资源，选项D正确。

【2018·单选题】甲公司是C国著名的生产和经营电动汽车的厂商。2017年，公司制定了国际化战略，拟到某发展中国家N国投资建厂。为此，甲公司委托专业机构对N国的现有条件进行了认真详细的分析。根据波特的钻石模型理论，下列分析中不属于钻石模型四要素的是（ ）。

- A. N国汽车零部件市场比较落后，供应商管理水平较低
- B. N国电动汽车市场刚刚兴起，市场需求增长较快
- C. N国政府为了保护本国汽车产业，对甲公司的进入设定了限制条件
- D. N国劳动力价格相对C国较低，工人技术水平和文化素质不高

【答案】C

【解析】选项A属于相关与支持性产业；选项B属于需求条件；选项C不属于钻石模型四要素的范畴；选项D属于生产要素。

【2021·单选题】主营茶叶生产和销售的云梦公司自创立以来，秉承绿色发展理念，逐渐建立起一套科学、严密的管理体系和经营机制，从一个默默无闻的小茶厂，成长为全国最受消费者信赖的优质有机茶叶供应商之一。从企业价值链分析角度看，以上表述所涉及的企业活动是（ ）。

- A. 服务
- B. 外部后勤
- C. 内部后勤
- D. 基础设施

【答案】D

【解析】“云梦公司自创立以来，秉承绿色发展理念，逐渐建立起一套科学、严密的管理体系和经营机制，从一个默默无闻的小茶厂，成长为全国最受消费者信赖的优质有机茶叶供应商之一”表明该公司所涉及的企业

业活动是基础设施。

【2017·单选题】根据波特的价值链分析理论，下列各项中，属于企业支持活动（或称辅助活动）的是（ ）。

- A. 聘请咨询公司实施广告策略
- B. 物流配送产品
- C. 生产设备的维修
- D. 通过互联网进行广告宣传

【答案】A

【解析】采购管理（支持活动）中的采购是广义的，既包括原材料的采购，也包括其他资源投入的购买与管理。例如，企业聘请咨询公司为企业进行广告策划等，选项 A 正确；选项 B 属于基本活动中的外部后勤；选项 C 属于基本活动中的生产经营；选项 D 属于基本活动中的市场销售。

【2021·单选题】东光公司是国内一家从事多元化经营的高科技企业，主要产品有电子测量仪器、智能医疗器械、数据网络传输设备和光伏发电器件等，其中数据网络传输设备的市场占有率位居行业第五。近年来国内数据网络传输产业增速均在 10%以上，市场呈现供不应求。根据波士顿矩阵原理，东光公司对其数据网络传输业务应（ ）。

- A. 在短期内优先供给它们所需的资源
- B. 采用收获性战略
- C. 采用撤退战略
- D. 采取选择性投资战略

【答案】D

【解析】“数据网络传输设备的市场占有率位居行业第五”“近年来国内数据网络传输产业增速均在 10%以上”说明东光公司的数据网络传输业务属于“高增长一弱竞争”地位的“问题”业务。对于“问题”业务应采取选择性投资战略。因此，选项 D 正确。

【2019·单选题】实行多元化经营的达梦公司在家装行业有很强的竞争力，市场占有率达 50%以上。近年来家装市场进入低速增长阶段，根据波士顿矩阵原理，下列各项中，对达梦公司的家装业务表述正确的是（ ）。

- A. 该业务应采用撤退战略，将剩余资源向其他业务转移
- B. 该业务应由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责
- C. 该业务的经营者最好是市场营销型人物
- D. 该业务需要增加投资以加强竞争地位

【答案】C

【解析】“近年来家装市场进入低速增长阶段”“市场占有率达 50%以上”说明达梦公司的家装业务属于低增长一强竞争地位的“现金牛”业务，其经营者最好是市场营销型人物，选项 C 正确。