

一、单项选择题

11. 近来, 适应各种电动交通工具发展的需要, 5G 智能充电桩应运而生。目前 5G 智能充电桩产品的类型、特点、性能尚处在不断变化当中, 产品质量尤其是可靠性有待进一步提高。根据产品生命周期理论, 5G 智能充电设备企业在现阶段的战略目标是()。

- A. 提高效率, 降低成本
- B. 提高投资报酬率
- C. 扩大市场份额, 争取成为领头羊
- D. 巩固市场份额

答案:C

解析: “目前 5G 智能充电桩产品的类型、特点、性能尚处在不断变化当中, 产品质量尤其是可靠性有待进一步提高” 表明 5G 智能充电设备企业在现阶段处于导入期, 目标是扩大市场份额, 争取成为“领头羊”。因此, 选项 C 正确

12. 近期, 京州出版社秉承“传播先进文化, 创新服务内容”的宗旨, 启动了一项新战略, 从一家科技图书出版社向综合性出版社转型, 并对组织结构做出较大调整。根据战略稳定性与文化适应性矩阵的要求, 京州出版社在实施上述新战略时应()。

- A. 根据文化进行管理
- B. 以企业使命为基础
- C. 重新制定战略
- D. 加强协同作用

答案:B

解析: “秉承传播先进文化, 创新服务内容”的宗旨”表明与企业目前文化的潜在一致性大; “对组织结构做出较大调整”表明组织要素变化多。因此, 京州出版社应以企业使命为基础, 选项 B 正确。

13. 高展公司是一家提供存储服务的企业, 根据波特的分析理论属于高展公司价值链中支持活动的是()。

- A. 职责分明精简高效的组织结构
- B. 云存储设备的修理和零部件的供应
- C. 业务推广的广告和服务定价
- D. 完善的客户服务体系

答案:A

解析: 选项 A 属于支持活动中的企业基础设施, 选项 B、C、D 属于基本活动, 故答案选择 A

14. 互联公司是家从事焊接业务的企业。该公司为满足快速增长的市场需求, 近期引入具有多种传感功能、能够自动制定焊接姿态和焊接参数的智能焊接机器人, 建立了高效、优质的焊接新工艺, 取得行业领先的经营业绩。根据企业内外部环境综合分析理论, 在上述情况下, 互联公司应采用的最佳战略是()。

- A. ST 战略
- B. SO 战略
- C. WO 战略
- D. WT 战略

答案:B

解析: “快速增长的市场需求”表明外部面临机会(O), “建立了高效、优质的焊接新工艺, 取得行业领先的经营业绩”表明内部有优势(S)。因此, 互联公司应采用的最佳战略是 SO 战略(即增长型战略)选项 B 正确。

15. 两公司开发新的产品, 寻找新的市场机会, 处于动荡的环境中。该公司适合采用的组织战略类型()

- A 分析型组织
- B. 开拓型组织
- C. 反应型组织

D. 防御型组织

答案:B

解析:本题考核“组织战略的类型”开拓型组织寻求动态环境,开创性问题表现在寻求和开发产品与市场机会上。两公司开发新产品,寻找新的市场机会,处于动荡的环境中,其适合采用的组织战略类型是开拓型组织,选项B正确。

16. 宏盛投资公司对投资一个新能源设备项目的风险进行度量后称:未来3年该项目总收益率达到45%的可能性为60%,总收益率达到20%的可能性为30%,总收益率达到-5%的可能性为10%,据此预测总收益率为32.5%,下列各项中,属于宏盛投资公司采用的风险度量方法是()。

- A. 在险值
- B. 期望值
- C. 波动性
- D. 概率值

答案:B

解析:期望值通常是指数学期望,即概率加权平均值。所有事件中,先将每一事件发生的概率乘以该事件的影响得出乘积,然后将这些乘积相加。本题中预测总收益率=45%*60%+20%*30%-5%*10%=32.5%,因此属于期望值。

17. 玉林公司是一家矿泉水生产企业。为评价、提高自身的营销管理能力,该公司聘请一家管理咨询公司对矿泉水行业领先企业的营销模式、客户管理制度和业绩等,进行调查分析、对比,收获颇丰。下列各项中属于玉林公司在基准分析中采用的基准类型是()

- A. 一般基准
- B. 竞争性基准
- C. 过程或活动基准
- D. 顾客基准

答案:B

解析:竞争性基准。即直接以竞争对手为基准进行比较。企业需要收集关于竞争对手的产品、经营过程以及业绩方面的具体信息,与企业自身的情况进行比较。玉林公司作为一家矿泉水生产企业,“对矿泉水行业领先企业的营销模式、客户管理制度和业绩等,进行调查分析、对比”说明是直接以竞争对手为基准进行比较,因此B选项正确。

18. 道云公司是一家生产智能导航设备的高新技术企业。该公司倡导“狼文化”,员工对市场、技术等环境因素的变化有敏锐的嗅觉和很高的适应性;个人能高度地控制自己分内的工作,以不屈不挠、群体奋斗的精神实现目标。根据上述情况,道云公司企业文化的类型属于()。

- A. 角色导向型
- B. 任务导向型
- C. 权力导向型
- D. 人员导向型

答案:B

解析:在任务导向型文化中,管理者关心的是不断成功地解决问题,对不同职能和活动的评估完全依据它们对企业目标做出的贡献。实现目标是任务导向型企业的主导思想,不允许有任何事情阻挡目标的实现。企业强调的是速度和灵活性,专长是个人权力和职权的主要来源,并且决定一个人在给定情景中的相对权力。这类文化常见于新兴产业中的企业,特别是一些高科技企业。这类文化具有很强的适应性,个人能高度控制自己分内的工作,在十分动荡或经常变化的环境中会很成功,但是这种文化也会给企业带来很高的成本。由于这种文化依赖于不断地试验和学习,建立并长期保持这种文化是十分昂贵的。“员工对市场、技术等环境因素的变化有敏锐的嗅觉和很高的适应性;个人能高度地控制自己分内的工作,以不屈不挠、群体奋斗的精神实现目标”表明道云公司企业文化的类型是任务导向型,因此选项B正确。

19. 龙江矿业公司制定了未来五年资产规模和利润翻番的战略目标,并围绕该目标实施了风险管理,确保将风

险控制在与战略目标相适应且可承受的范围内,以保障企业价值创造的实现。本案例中,龙江矿业公司风险管理的目标属于()。

- A. 支撑目标
- B. 基本目标
- C. 核心目标
- D. 直接目标

答案:C

解析:核心目标要求确保风险管理与总体战略目标相匹配。通过全面系统的风险管理,确保将风险控制在与总体战略目标相适应且可承受的范围内,实现企业价值最大化,在本题中龙江矿业公司围绕未来五年资产规模和利润翻番的战略目标实施了风险管理,确保将风险控制在与战略目标相适应且可承受的范围内,属于核心目标,故 C 正确。

20. 康力公司是一家从事多种体育健身器材研发与生产的企业。近年来,该公司生产的跑步机市场占有率从第三位上升至第一位,该市场的年增长率为 3%。根据波士顿矩阵原理,目前康力公司的跑步机业务属于()

- A. 现金牛业务
- B. 瘦狗业务
- C. 明星业务
- D. 问题业务

答案:A

解析:“该公司生产的跑步机市场占有率从第三位上升至第一位”说明康力公司的相对市场占有率大于 1,处于强竞争地位。“该市场的年增长率为 3%”说明市场增长率小于 10%,处于低增长。低增长-强竞争是属于现金牛业务。

21. 中国煤矿建立了完善的内部控制系统。下列各项中关于中国煤矿采用的内部控制措施中符合我国《企业内部控制基本规范》关于内部环境要求的是()

- A. 加强文化建设,培育爱岗敬业,安全至上的价值观
- B. 实施全面预算管理制度,明确开采、销售、研发采购的各种业务的主管部门在预算管理中的职责权限
- C. 使用采煤计划完成率,百万吨煤重伤率等关键绩效考核各业务单位
- D. 投资授权审批与业务经办分离,相互监督,相互制约

答案:A

解析:内部环境是企业实施内部控制的基础,一般包括治理结构、机构设置及权责分配、内部审计、人力资源政策、企业文化等。选项 B、C、D 属于控制活动的具体要求。

22. 锦绣农场是一家从事果蔬种植、水产养殖的企业,设有种植部、养殖部、采购部、销售部和财务部等业务管理部门。各部门主管直接对农场总经理负责。下列各项中,属于锦绣农场采用的组织结构的优点是()

- A. 职能之间易于协调和合作
- B. 易于确定各项产品产生的盈亏
- C. 集权化的决策机制会加快反应速度
- D. 有利于培养职能专家

答案:D

解析:职能制组织结构下不同的部门有不同的业务职能,本题中“设有种植部、养殖部、采购部、销售部和财务部等业务管理部门”说明锦绣农场采用的是职能制组织结构。职能制组织结构的优点:第一,能够通过单一部门内集中所有某一类型的活动来实现规模经济。第二,有利于培养职能专家(选项 D 正确)。第三,由于职能管理是常规和重复性任务,因而工作效率得到提高。第四,董事会易于监控各个部门。

23. 东光公司是国内一家著名的动漫产品与销售商。近年来,面对国外一些文化娱乐巨头制作的动漫产品陆续进入国内市场,该公司将业务聚焦于反映中华优秀传统文化的动漫产品的设计、开发与制作。不断推出新的产品和服务,同时加强分销网的建设与管理,赢得了越来越多的国内消费者的喜爱和好评,巩固了在本地市场上

的竞争优势。依据新兴本土企业战略选择理论,下列各项中,属于东光公司采用的战略是()。

- A. “防御者”战略
- B. “扩张者”战略
- C. “抗衡者”战略
- D. “躲闪者”战略

答案:A

解析:“防御者战略”指的利用本土优势进行防御面对来势汹汹且实力雄厚的外国竞争对手,“防御者”要做的就是利用本土优势进行防御。在本题目中“聚焦于反映中华优秀传统文化的动漫产品的设计、开发与制作”体现了“防御者”具体做法中的“把目光集中于喜欢本国产品的客户”,“加强分销网的建设和管理”体现了“防御者”具体做法中的“加强分销网络的建设和管理”。故 A 正确

24. 力辉公司是一家新能源电池生产商。该公司为增强研发能力,收购了某储能技术研究院。下列各项中,属于力辉公司采取的战略是()。

- A. 产品开发战略
- B. 一体化战略
- C. 多元化战略
- D. 市场开发战略

答案:B

解析:一体化战略是企业对具有优势和增长潜力的产品或业务,沿其经营链条的纵向或横向延展业务的深度和广度,扩大经营规模,实现企业成长的战略;本题中“收购了某储能技术研究院”,体现了力辉公司沿着产业链扩展研发领域,属于一体化战略,故 B 正确

25. 在企业战略发展过程中,下列哪种战略类型与企业内部资源和能力相匹配()

- A. 成本领先战略
- B. 差异化战略
- C. 焦点战略
- D. 整合战略

答案:D

解析:整合战略是指企业通过收购、兼并等手段整合资源和能力,实现规模效应和协同效应。因此,整合战略与企业内部资源和能力是相匹配的。

26. 在 SWOT 分析中,下列哪项属于机会()

- A. 产品质量不稳定
- B. 市场竞争激烈
- C. 新技术的应用
- D. 高昂的运营成本

答案:C

解析:机会是指外部环境中有利于企业发展的因素。新技术的应用可以为企业带来竞争优势和市场机会,因此属于机会。

二、多项选择题(本题型共计 16 小题,每小题 1.5 分,共计 24 分。每小题均有多个正确答案,请从每小题的备选答案中选出你认为正确的答案,用鼠标点击相应的选项。每小题所有答案选择正确的得分,不答、错答、漏答均不得分。)

1. 扶美公司是一家生产护肤品的企业,该企业近期对业务能力进行重新定位和彻底重组,根据财务战略矩阵,下列对扶美企业的经营状况说法正确的有()。

- A. 投资成本回报率低于投资成本
- B. 投资成本回报率高于投资成本
- C. 销售增长率小于可持续增长率
- D. 销售增长率大于可持续增长率

答案:AD

解析:减损型现金短缺的财务战略选择,销售增长率大于可持续增长率,不能带来企业价值的增值,又不能支持其自身的发展,其财务战略为彻底重组或者出售,扶美公司是一家生产护肤品的企业,该企业近期对业务能力进行重新定位和彻底重组属于减损型,AD 正确

2. 万通公司是一家从事中西药研发与生产的企业。2023 年实施新的战略,凭借已有业务积累的资金实力,进入医疗设备的研发与制造领域。一方面模仿市场上已有的产品,以较低的成本生产,另一方面通过技术研发、创新,率先向市场推出新技术医疗设备。本案例中,万通公司采用的总体战略和竞争战略的类型包括()

- A. 多元化
- B. 成本领先
- C. 差异化
- D. 一体化

答案:ABC

解析:本题目中“万通公司是一家从事中西药研发与生产的企业。凭借已有业务积累的资金实力,进入医疗设备的研发与制造领域”由西药研发进入医疗设备研发,属于多元化战略,选项 A 正确,“以较低的成本生产”表明万通公司采用的竞争战略是成本领先战略,选项 B 正确“通过技术研发、创新,率先向市场推出新技术医疗设备”表明万通公司采用的竞争战略是差异化战略。选项 C 正确

3. 春霞公司是一家单晶硅太阳能板生产企业,该公司所取得的业绩中,属于战略性的有()

- A. 产品销售额和资产回报率处于领先水平
- B. 产品质量合格率达到 100%
- C. 公司获得政府部门颁发的国家级优秀创新型企业称
- D. 多电池片研发取得创新,获发明专利

答案:CD

解析:企业业绩包括两类:一类是战略性业绩,即与企业战略地位和战略目标相关的绩效,比如市场竞争力、行业地位、企业成长性、企业声誉(选项 C 正确)、重大创新(选项 D 正确)等。这类业绩具有整体性和长期性。另一类是经营性业绩,即与企业日常经营活动相关的业绩,如月度或年度的销售额、净利润额、资产回报率、质量合格率等。选项 A、B 属于经营性业绩。

4. 中国煤矿建立了完善的内部控制系统。下列各项中关于中国煤矿采用的内部控制措施中符合《企业内部控制基本规范》控制活动要求的有()。

- A. 加强文化建设,培育爱岗敬业,安全至上的价值观。
- B. 企业应当结合风险管理评估结果,运用相应的控制措施,将风险控制在可承受度之内
- C. 投资授权审批与业务经办分离,相互监督,相互制约
- D. 根据内部控制目标,结合风险应对策略,综合运用控制措施,实施有效控制

答案:BCD

解析:控制活动是企业根据风险评估结果,采用相应的控制措施,将风险控制在可承受度之内具体要求如下:①企业应当结合风险评估结果,通过手工控制与自动控制、预防性控制与发现性控制相结合的方法,运用相应的控制措施,将风险控制在可承受度之内。(选项 B)②不相容职务分离控制。(选项 C)③授权审批控制。④会计系统控制。⑤财产保护控制。⑥预算控制。⑦运营分析控制。⑧绩效考评控制。⑨企业应当根据内部控制目标,结合风险应对策略,综合运用控制措施,对各种业务和事项实施有效控制。

(选项 D)⑩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;选项 A 属于控制环境要求,综上,选 BCD

5. 原力公司是一家著名的锂电池生产商,拟将业务延伸到下游的汽车制造行业,原有企业面临的结构性障碍是()。

- A. 现有汽车制造业进入锂电池行业

- B. 政府颁布汽车产业限制进入政策
- C. 限制进入定价
- D. 对销售渠道的资源控制

答案:BD

解析:本题考查如何应对潜在进入者威胁,潜在进入威胁的大小取决于呈现的进入障碍,分为结构性障碍和行为性障碍。结构性障碍包括:规模经济、现有企业对关键资源的控制(选项D)以及现有企业的市场优势(选项B),行为性障碍包括限制进入定价(选项C)和进入对方领域(选项A),综上,本题选择BD

6. 甲企业是一家连锁经营的洗衣公司,多年来一直专注于洗衣业务,借助互联网在业内率先增加线上服务项目,实现线上与线下互动,有效扩大了顾客群体。从零散产业的战略选择角度看,该洗衣公司战略选择的类型有()

- A. 克服零散获得成本优势
- B. 技术创新以创造规模经济
- C. 增加附加值-提高产品差异化程度
- D. 专门化-目标集聚

答案:ACD

7. 东方保险公司制定了完善的风险管理制度。该公司制定的下列风险管理制度中,属于风险管理策略组成部分的有()

- A. 确定公司的风险偏好和风险承受度
- B. 主要采用风险规避、风险控制、风险转移、风险补偿等风险管理工具
- C. 重点管理承保、理赔等业务环节的风险
- D. 合理配置人、财、物等各类风险管理资源

答案:ABD

解析:选项 A、B、D 均属于风险管理策略的组成部分。另外,风险管理策略是根据企业战略制定的全面风险管理的总体策略,而重点管理承保、理赔等业务环节的风险非常具体,并非总体策略,选项 C 错误。

8. 天泽酱园是一家拥有近百年历史的调味品企业。多年“守拙择善,务实创新”利用其所处地域优越的水、高粱、黄米等原料资源和在古法蒸酿技术基础上形成的独特工艺,生产出多种香辛醇厚、回味无穷的调味佳品。其竞争优势来源于()

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

答案:ABC

解析:“利用其所处地域优越的水、高粱、黄米等原料资源”体现了物理上独特的资源(选项C);“天泽酱园是一家拥有近百年历史的调味品企业”,多年“守拙择善,务实创新”.....基础上形成的独特工艺体现了具有路径依赖性的资源:“守拙择善,务实创新”的企业文化体现了具有因果含糊性的资源,综上,本题选ABC。

9. 世友纺织集团拥有纺纱纺织、印染、制衣等一体化业务。近期,该公司拟出售印染业务,面临的退出障碍有()

- A. 染色机、印花机等固定资产的专用性程度
- B. 腾下来资源得不到利用
- C. 没有愿意出合理价格的买主
- D. 印染业务与纺织、制衣等业务之间存在内部战略关系

答案:AD

解析:几种主要的退出障碍包括:固定资产的专用性程度(选项A);退出成本:内部战略联系(选项D);感情障碍:政府与社会约束。所以,选择AD

10. 近年来,从事儿童布艺娃娃生产的艾贝公司相继开发、生产出类似真人肤质肤色、手感细腻、富有弹性的硅胶娃娃和具有一定表情、语言功能的智能娃娃。下列各项中,属于艾贝公司采用的产品组合策略有()

- A. 扩展产品组合的宽度
- B. 增加产品组合的长度
- C. 增加产品组合的深度
- D. 提高产品组合的关联度

答案:ABD

解析:从“布艺娃娃”到“硅胶娃娃”“智能娃娃”,不仅表明企业的产品大类(宽度)增加了,而且产品项目的总数(长度)也增加了,选项 A、B 正确;题干中没有与增加产品组合的深度(花色、品种、规格)的表述,选项 C 错误;无论是硅胶娃娃还是智能娃娃,都与以前的儿童布艺娃娃在最终使用和分销渠道等方面有较为密切的相关性,选项 D 正确。

11. 佳安公司是一家视频安防产品生产企业,下列各项关于该公司使命表述体现该公司经营哲学的有()

- A. 成就员工、回报股东、奉献社会
- B. 没有完善的公司,只有上进员工
- C. 树安防品牌,创一流企业
- D. 引领绿色科技,开启平安生活

答案:AB

解析:经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则,是企业文化的高度概括,经营哲学阐明了公司的经营思想,反映了公司处理自身和社会关系的重点和态度,选项 AB 正确。选项 CD 体现的是公司宗旨。

12. 东湖银行主营微小企业业务,该银行实施稳健经营,明确规定了贷款条件、贷款种类、限额、贷款审批程序及对违约资金的处置方法等。下列属于东湖的上述做法涉及对风险管理组成部分有()

- A. 风险承受度
- B. 风险管理的资源配置
- C. 风险偏好
- D. 风险管理策略工具

答案:ABCD

解析:风险管理策略的组成部分包括风险偏好、风险承受度、全面风险管理的有效性标准,选择适合的风险管理工具,风险管理的资源配置。风险承受度的表述需要对所针对的风险进行量化描述,“限额”体现了风险承受度(选项 A);“贷款条件”体现风险管理的资源配置(选项 B);“该银行实施稳健经营”体现了风险承受度;“违约资金的处置方法”体现风险管理策略工具。综上,选 ABCD

13. 2022 年受新冠疫情影响,金属构件生产商青江公司员工出现短缺,面临向水泵生产商西陇公司供货延误的风险。青江公司以遭遇不可抗力为由请求西陇公司同意延期并免责,被西陇公司回绝。后经谈判,西陇公司派人与青江公司员工一起加班加点,所需费用由青江公司承担。此举保证了青江公司如期供货。本案例中,西陇公司处理矛盾与冲突所采用的行为模式有()

- A. 和解
- B. 协作
- C. 规避
- D. 对抗

答案:BD

解析:青江公司本来希望西陇公司同意延期并免责,但西陇公司回绝了对方的请求,说明其目的在于使对方彻底就范,根本不考虑对方的要求,属于对抗。后经过谈判,西陇公司派人与青江公司员工一起加班加点,最终保证了青江公司如期供货。这样的结果既符合青江公司自己的利益,也符合西陇公司的利益(按期获得货物),找到了相互利益的最佳结合点,属于协作。因此,选择 B、D

14. 下列哪些属于企业外部环境的组成部分?

- A. 政治法律环境
- B. 经济环境
- C. 社会文化环境
- D. 内部环境

答案:ABC

15. 同仁堂一直坚持“炮制虽繁必不敢省人工, 品味虽贵必不敢减物力”的企业文化, 恪守“济世养身, 精益求精、童叟无欺、一视同仁”的古训, 从而获得了消费者的长期信任, 同仁堂的资源不可模仿性体现在()

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

答案:AD

解析:有企业文化, 对应选项 D『具有因果含糊性的资源』。『恪守……古训』, 说明长期坚持, 赢得信任, 对应选项 A『具有路径依赖性的资源』。

16. 根据管理信息系统功能结构的划分, 高层管理于系统所需要的外部信息包括()。

- A. 顾客喜好
- B. 区域经济指标
- C. 提供质量服务
- D. 竞争者信息

答案:ABCD

解析:高层战略决策要求广泛的综合外部信息和内部信息, 主要包括数据检索和分析, 以及决策支持系统。它所需要的外部信息包括竞争者的信息、区域经济指标、顾客喜好和提供的服务质量。