

## 第一章 战略与战略管理概述

1. J 公司是汽车生产企业，公司坚持着“汽车以质取胜；企业要拥有自主研发能力，拥有自有技术和自主品牌”。这体现了（ ）。

- A. 公司目的
- B. 公司宗旨
- C. 经营哲学
- D. 公司目标

【正确答案】D

【答案解析】公司目标中战略目标体系指标包括在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手。“汽车以质取胜；企业要拥有自主研发能力，拥有自有技术和自主品牌”体现 J 公司希望在质量、研发方面取得优势的具体目标。所以正确答案是 D 选项。

2. 亚迪公司是一家汽车制造企业。在 2022 年 6 月，亚迪公司公开了一份与医疗器械有关的超声骨刀专利，其对现有超声骨刀产品的结构进行了优化调整，主要是改造了产品内部结构中的换能器部件，大大降低了骨刀的震动，还解决了国外领先产品不能克服的漏水、漏电等产品缺陷。亚迪公司开发的全新超声骨刀产品，产品竞争力十足，打破了国际知名公司在我国的市场垄断。依材料分析，亚迪公司进行战略创新的类型有（ ）。

- A. 产品创新
- B. 流程创新
- C. 定位创新
- D. 范式创新

【正确答案】AB

【答案解析】“亚迪公司对现有超声骨刀产品的结构进行了优化调整，主要是改造了产品内部结构中的换能器部件，大大降低了骨刀的震动，还解决了国外领先产品不能克服的漏水、漏电等产品缺陷”体现的是流程创新。“改造了产品内部结构中的换能器部件……解决了国外领先产品不能克服的漏水、漏电等产品缺陷。亚迪公司开发的全新超声骨刀产品，产品竞争力十足”体现的是产品创新。

3. 麦田公司是集研发、生产、销售于一体的现代化大型食品企业。2021 年，麦田公司对非油炸面体的配方、加工流程和设备进行了系列优化，推出了“零油炸，未来范儿”的新款方便面。麦田公司的做法体现的战略创新类型有（ ）。

- A. 产品创新
- B. 流程创新
- C. 定位创新

## D. 范式创新

【正确答案】AB

【答案解析】本题考核“战略创新的类型”的知识点。“麦田公司对非油炸面体的配方、加工流程和设备进行了系列优化”属于流程创新。“推出了‘零油炸，未来范儿’的新款方便面”属于产品创新。

4. 目前智能 VR 眼镜的主要生产厂商在设计新一代智能眼镜产品时，将注意力转向合理化、规模经济和流程创新，以此来降低成本，提高生产率。根据阿伯内西和厄特巴克的创新生命周期模型，符合现阶段智能 VR 眼镜产业创新驱动因素特征的是（ ）。

- A. 关于客户需求的信息、技术投入
- B. 降低成本、提高质量
- C. 通过扩展内部的技术能力来创造机会
- D. 渐进性的产品和流程创新

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“探索战略创新的不同方面”的知识点。“注意力转向合理化、规模经济和流程创新，以此来降低成本，提高生产率”表明处于成熟期。成熟期的创新驱动因素是降低成本、提高质量。

## 第二章 战略分析

5. 启明公司决定重点发展本公司的 C 产品，为了保证决策的准确性，决定聘请咨询公司对公司所在产业进行研究。咨询公司给出如下结论：产品的客户群已经扩大，消费者对质量的要求不高，各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。根据以上信息可以判断该产品在该阶段最适合的战略路径是（ ）。

- A. 投资于研究与开发和技术改进，提高产品质量
- B. 市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机
- C. 提高效率，降低成本
- D. 控制成本，如果缺乏成本控制的优势，就应尽早退出

【正确答案】B

【答案解析】本题主要考核产品生命周期。产品的客户群已经扩大，消费者对质量的要求不高，各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。所以该产品处于成长期。成长期的战略路径是市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。

6. 北华公司是一家发电设备制造企业。随着数字化、智能化技术的出现和发展，北华公司原有的核心能力失去了价值性。为了适应内外部环境的变化，北华公司重新调整自身的资源，培育打造新的核心能力来取代原有的核心能力以获得持久的竞争优势。北华公司的核心能力所具有的特征是（ ）。

- A. 整合性
- B. 可延展性
- C. 独特性
- D. 动态性

【正确答案】D

【答案解析】本题考查“核心能力的特征”的知识点。企业的核心能力不是静止不变的。随着时间和环境的变化，企业的核心能力也会发生变化和调整。例如，数字化、智能化技术的出现和发展，导致许多企业原有的核心能力失去其价值性。企业只有适应内外环境的变化培育、打造新的核心能力以取代原有的核心能力，才有可能取得持久的竞争优势，选项 D 正确。

7. 家得宝是全球著名的连锁家居零售商，旨在为所有人提供家居产品和解决方案。下列各项中，可能会降低家得宝讨价还价能力的有（ ）。

- A. 近年来，家得宝的产品缺乏新意，市场上存在大量同类产品
- B. 家得宝不能自行生产家居材料
- C. 家得宝的客户属于零散的小客户
- D. 市场上开始出现多家同类家居零售商

【正确答案】ABD

【答案解析】本题考查购买者讨价还价能力。产品的差异化程度低会降低家得宝的讨价还价能力，选项 A 正确；家得宝不能自行生产家居材料，说明它作为一家购买者，无法实现后向一体化，会降低对上游供应商的讨价还价能力，选项 B 正确；选项 C 家得宝的客户都是零散的小客户，购买量都比较少，会增加家得宝对客户的讨价还价能力，选项 C 不符合题意；选项 D 市场上开始出现多家同类家居零售商，同业竞争对手增加，会降低家得宝讨价还价能力，选项 D 正确。

8. 在一些高度垄断的产业中，广大消费者不得不承受质次价高的产品和服务，这一现象说明了（ ）。

- A. 供应者的价讨还价能力强
- B. 供应者的集中程度高
- C. 买方的讨价还价能力强
- D. 买方的集中程度高

【正确答案】AB

【答案解析】当少数几家公司控制着供应者集团，在其将产品销售给较为零散的购买者时，供应者通常能够在价格、质量等条件上对购买者施加很大的压力。高度垄断的产业，说明卖方集中程度高，广大消费者不得不承受质次价高的产品和服务 买方议价能力弱，供应者议价能力强。

9. 汇仁公司是一家拥有 100 多年历史的紫砂壶厂商，拥有某处紫砂矿的开采权，紫砂壶系列作品一直

深受茶客欢迎。汇仁公司拥有的具有不可模仿性的资源属于（ ）。

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

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“企业资源与能力分析”的知识点。具体考核的是资源的不可模仿性，物理上独特的资源。有些资源是物质本身的特性所决定的。例如，企业所拥有的房地产处于极佳的地理位置，拥有矿物开采权或是拥有法律保护的专利生产技术等。这些资源都有它的物理上的特殊性，是不可能被模仿的。本题中，拥有某处紫砂矿的开采权，所以属于物理上独特的资源。

10. 目前国内人工智能家电产业的产品营销成本高，各厂家产品的类型、特点、性能尚在不断发展变化当中。在产品生命周期该阶段，国内人工智能家电产业在生产经营方面的成功关键因素是（ ）。

- A. 提高生产效率，开发产品标准
- B. 改进产品质量，增加花色品种
- C. 加强和顾客的关系，降低成本
- D. 缩减生产能力，保持价格优势

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“成功关键因素分析”的知识点。“产品营销成本高，各厂家产品的类型、特点、性能尚在不断发展变化当中”说明国内人工智能家电产业处于导入期，导入期在生产经营方面的成功关键因素是提高生产效率，开发产品标准。选项 A 属于导入期在生产经营方面的成功关键因素；选项 B 属于成长期在生产经营方面的成功关键因素；选项 C 属于成熟期在生产经营方面的成功关键因素；选项 D 属于衰退期在生产经营方面的成功关键因素。

11. 保圣公司是一家汽车制造企业。保圣公司进行战略分析后，选择了成本领先战略作为其竞争战略，并通过重构价值链各项活动以求获取成本优势。该企业下列各项重构措施中，属于基本活动的有（ ）。

- A. 生产所需要的外购配件大部分由就近的朝辉公司生产，与保圣公司总装厂距离非常近
- B. 终端车主可以通过售后热线反馈不同车型的质量问题，将信息与汽车经销商共享
- C. 总装厂根据装配工序，采用及时生产模式（JIT），让配件厂按照流程进度提供配件
- D. 事业部制和矩阵式相交融，在减少管理层次的同时提高效率

【正确答案】ABC

【答案解析】波特的价值链分析区分了五种基本活动和四种支持活动。五种基本活动的内容：内部后勤、生产经营、外部后勤、市场销售、服务。选项 A 属于内部后勤，选项 B 属于服务，选项 C 属于生

产经营。四种支持活动的内容：基础设施、采购管理、人力资源管理、技术开发。选项 D 属于基础设施。

### 第三章 战略选择

12. 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. 市场开发战略
- C. 多元化战略
- D. 一体化战略

【正确答案】D

【答案解析】电池是用来进行储能的，而作为新能源电池生产商的力辉公司收购某储能技术研究院，属于收购上游企业，是一体化战略中的后向一体化战略。所以选项 D 正确。

13. 甲公司是一家啤酒销售企业。在世界杯期间，利用球迷的热情成功的将销售量翻倍，然而世界杯过后，随着球迷的热情消退，销量也大幅下降，甲公司随之调整了营销策略，针对产品价格推出了更多优惠活动，并把营销渠道更多地放在人群集中的夜市。甲公司采用的收缩方式是（ ）。

- A. 紧缩与集中战略
- B. 转向战略
- C. 放弃战略
- D. 机制变革

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“收缩战略——收缩战略的方式”的知识点。转向战略更多涉及企业经营方向或经营策略的改变，包括：①重新定位或调整现有的产品和服务；②调整营销策略。本题中，甲公司调整了营销战略，在价格和销售渠道上推出新的措施，属于转向战略中的调整营销策略，选项 B 正确。

14. 甲公司是一家炼钢企业。为了实现企业的发展战略，决定并购一家汽车制造企业，这样可以省掉建厂的时间，迅速获得现成的管理人员和生产设备，迅速建立生产基地和销售网络。甲公司并购汽车制造企业的动机是（ ）。

- A. 避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会
- B. 获得协同效应
- C. 克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力
- D. 开发市场

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“并购战略—并购的动机”的知识点。企业并购的动机包括：（1）避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会。（2）获得协同效应。（3）克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。本题中，该公司并购汽车制造企业，是为了省掉建厂的时间，迅速获得现成的管理人员和生产设备，迅速建立生产基地和销售网络，属于避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，选项 A 正确。

15.（2018 年）从事能源工程建设的百川公司在并购 M 国一家已上市的同类企业后发现，后者因承建的项目未达到 M 国政府规定的环保标准而面临巨额赔偿的风险，股价一落千丈；上市企业的核心技术人员因对百川公司的管理措施不满而辞职。百川公司为挽救被并购企业的危局做出各种努力，均以失败告终。下列各项中，属于百川公司上述并购失败原因的有（ ）。

- A. 决策不当
- B. 并购后不能很好地进行企业整合
- C. 支付过高的并购费用
- D. 跨国并购面临政治风险

【正确答案】AB

【答案解析】本题考核“并购失败的原因”的知识点。百川公司在并购 M 国一家已上市的同类企业后发现，后者因承建的项目未达到 M 国政府规定的环保标准而面临巨额赔偿的风险，属于决策不当，选项 A 正确。上市企业的核心技术人员因对百川公司的管理措施不满而辞职，属于并购后不能很好地进行企业整合，选项 B 正确。

16. 为了实现公司全产业链的发展战略，沃新家具公司拟并购处于上游产业的 A 公司。经过协商，并购双方就并购事宜签署了股权转让协议。2020 年末，沃新家具公司以自有资金支付股权转让款 10%，发行债券筹资支付了剩余的 90%，成功收购 A 公司。从并购的类型来看，上述收购属于（ ）。

- A. 杠杆收购
- B. 前向收购
- C. 友善收购
- D. 产业资本收购

【正确答案】ACD

【答案解析】本题考查“并购战略——并购的类型”的知识点。并购处于上游产业的 A 公司，属于后向并购，选项 B 错误。“经过协商，并购双方就并购事宜签署了股权转让协议”，属于友善并购，选项 C 正确。并购方是沃新家具公司，是非金融企业进行的收购，属于产业资本收购，选项 D 正确。“以自有资金支付股权转让款 10%，发行债券筹资支付了剩余的 90%”，属于杠杆收购，选项 A 正确。

17. P 公司将旗下洗发水产品目标人群分为重度使用者、轻度使用者和偶尔使用者三类，分别设计超

大规格、正常规格和小袋包装三种类型，以满足其各自的需求。这一战略决策主要依据的是消费者市场细分变量中的（ ）。

- A. 人口因素
- B. 行为因素
- C. 地理因素
- D. 心理因素

【正确答案】B

【答案解析】本题容易错选 D。根据行为因素进行市场细分就是企业根据消费者的购买行为来细分消费者市场。行为细分的变量包括消费者购买或使用某种产品的时机、消费者对某种产品的使用率、消费者进入市场的程度和消费者对品牌或企业的忠诚度等。根据消费者对某种产品的使用率进行划分，属于行为细分。

18. 甲公司是一家餐饮企业，近期准备推出外卖服务。该公司针对覆盖地区范围内顾客的年龄、收入和生活方式进行了市场细分，决定针对不同的细分市场提供不同的餐饮外卖服务。下列选项中，属于甲公司进行消费者市场细分的依据有（ ）。

- A. 地理因素
- B. 行为因素
- C. 心理因素
- D. 人口因素

【正确答案】CD

【答案解析】本题考核“市场营销战略—市场细分”的知识点。消费者市场的主要细分变量可以归纳为地理因素、人口因素、心理因素和行为因素。本题中，“顾客的年龄、收入”属于人口因素中的细分变量，“生活方式”属于心理因素中的细分变量，因此，选项 CD 正确。注意甲公司根据目标群体顾客的年龄、收入和生活方式进行市场细分，“覆盖地区范围内”并不是细分的依据，没有地理因素。

19. 六个核桃原来只是作为佳节礼品和女士、儿童饮用的常规核桃饮料，但是随着市场中同类产品的增多，导致销量下滑。经过营销策略的调整，公司将自身的产品定位为健脑饮料品类，并打出了“经常用脑，多喝六个核桃”的经典广告语。经过营销策略的调整，销量迅速提升，取得了巨大的成功。结合案例，六个核桃的市场定位属于（ ）。

- A. 重新定位
- B. 迎头定位
- C. 避强定位
- D. 取代定位

【正确答案】A

【答案解析】重新定位是指企业变更自己产品的特色，从而使目标顾客群重新认识原有产品的个性和形象。依材料分析，六个核桃将自身常规核桃饮料定位调整为健脑饮料品类，属于对原有产品的重新定位，选项 A 正确。

20. 甲健身房的工作人员在商场推销健身卡，每一位客户来办理健身卡时，都会赠送一个精美的小礼品或给出优惠的折扣券，并且针对客户提出的问题都能够完整地解释，除此之外还帮助客户填写办卡申请表。该健身房的采用的这些措施，主要涉及的促销组合要素包括（ ）。

- A. 广告促销
- B. 营业推广
- C. 公关营销
- D. 人员推销

【正确答案】BD

【答案解析】“每一位客户来办理健身卡时，都会赠送一个精美的小礼品或给出优惠的折扣券”属于营业推广；“针对客户提出的问题都能够完整地解释，除此之外还帮助客户填写办卡申请表”属于人员推销。选项 BD 正确。

21. 英才公司是一家从事新能源汽车研发、生产业务的跨国公司。近期该公司与 F 国的五家供应商就简单的零配件制造和车辆装配等低附加值环节活动达成合作。此模式下，英才公司为供应商提供清晰、成文的指示，并在必要时提供技术支持，供应商生产出满足复杂规格要求的产品；英才公司主导、控制企业间的联系，同时也为供应商提供获取更多资源和市场的机会。本案例中体现的全球价值链分工模式是（ ）。

- A. 科层型价值链
- B. 模块型价值链
- C. 俘获型价值链
- D. 关联型价值链

【正确答案】C

【答案解析】本题考查“全球价值链的分工模式”的知识点。在俘获型价值链分工模式中，供应商的生产活动通常被限制在一个狭窄的范围内，如简单组装、贴牌生产等，在这种模式中，领先企业要对供应商提供清晰、成文的指示，并在必要时提供技术支持，供应商才能生产出满足复杂规格要求的产品；领先企业主导、控制企业间的联系，同时也为供应商提供获取更多资源和市场的机会。因此本案例体现的分工模式属于俘获型价值链，选项 C 正确。

22. 富士公司是一家专业从事电脑、通讯、消费电子产品生产的企业，其具备一定的技术能力，能够

承接领先企业对技术有一定要求的产品的生产，目前主要为苹果手机、戴尔电脑、惠普电脑和英特尔主板等不同领域的头部核心公司的产品进行代工生产。下列各项中，符合富士公司在全球价值链中的角色定位的是（ ）。

- A. 领先企业
- B. 其他层级供应商
- C. 合同制造商
- D. 一级供应商

【正确答案】C

【答案解析】本题考查“全球价值链中企业的角色定位”的知识点。合同制造商存在于全球生产网络中，它们通常具备一定的技术能力，能够承接领先企业对技术有一定要求的产品的生产，也可以独立完成产品部分结构的生产。结合材料分析，富士公司在全球价值链中的角色定位是合同制造商，选项 C 正确。

23.（2022 年）安平公司是一家实施国际化经营的风电设备制造企业，具有较强的技术能力和较大的成本优势。该公司为在全球风电设备价值链中具有产品、技术、品牌等垄断优势的跨国公司提供塔筒、机舱罩等零部件的生产、组装、物流等业务的外围管理工作。下列各项中，符合安平公司在全球风电设备价值链中的角色定位的是（ ）。

- A. 领先企业
- B. 其他层级供应商
- C. 合同制造商
- D. 一级供应商

【正确答案】D

【答案解析】一级供应商技术能力较强、具有较高成本优势，承担诸如部件的生产、组装、物流等外围管理工作。“提供塔筒、机舱罩等零部件的生产、组装、物流等业务的外围管理工作”表明安平公司的角色定位是一级供应商，因此选项 D 正确。

#### 第四章 战略实施

24. M 公司是一家高科技移动互联网公司。公司崇尚轻松工作的氛围，没有严格的等级，强调平等创新的工作理念，给予员工在特定项目中的权力，鼓励员工发挥自己的创意和特长。M 公司的企业文化类型属于（ ）。

- A. 任务导向型
- B. 权力导向型
- C. 角色导向型

## D. 人员导向型

【正确答案】A

【答案解析】任务导向型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。选项 A 正确。

25. 宏厦公司是一家科技咨询公司。有工作任务时，员工可以自己选择从市场上承揽咨询项目，根据自己的特长和爱好选择并完成咨询任务；也可以选择由公司管理者将任务分派给员工，但并不过多干预任务的执行过程。公司将实现目标作为第一要务，员工在执行任务时要求保证效率和灵活性。宏厦公司的企业文化类型有（ ）。

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

【正确答案】BC

【答案解析】任务导向型企业管理者关心的是不断成功地解决问题，实现目标是任务导向型企业的主导思想。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。“公司管理者将任务分派给员工，但并不过多干预任务的执行过程。公司将实现目标作为第一要务，员工在执行任务时要求保证效率和灵活性。同时公司也会定期提拔一些能力很强的员工，并给予额外的奖励”说明该公司是任务导向型企业，选项 B 正确。“员工可以根据自己的特长和爱好选择并完成咨询任务”属于人员导向型的企业文化，选项 C 正确。

26. (2018 年) 家电制造商 I 公司于 2015 年并购了一家同类企业。I 公司在保留被并购企业原有组织的同时，实行了新的绩效考核制度，结果遭到被并购企业大多数员工反对，本案例中 I 公司处理被并购企业战略稳定性与文化适应性关系时正确的做法是（ ）。

- A. 以企业使命为基础
- B. 加强协调作用
- C. 根据文化的要求进行管理
- D. 重新制定战略或进行文化管理

【正确答案】C

【答案解析】保留被并购企业原有组织，说明各种组织要素的变化小，实行了新的绩效考核制度，结果遭到被并购企业大多数员工反对，说明文化的潜在一致性小，应当根据文化的要求进行管理。

27. 富友公司实行全面预算管理，从实际出发，逐项审查新预算期内各项业务的内容及其开支标准，重新分析、判断各个部门的需求和费用，根据企业财力，在综合平衡的基础上编制预算。富友公司编制预算采用的方法的优点有（ ）。

- A. 比较容易对预算进行协调
- B. 有利于根据实际需要合理分配资金
- C. 鼓励企业管理层和部门经理根据环境变化进行创新
- D. 有利于避免因资金分配规则改变而引起各部门之间产生冲突

【正确答案】BC

【答案解析】本题考核“预算的类型”的知识点。“从实际出发，逐项审查新预算期内各项业务的内容及其开支标准，重新分析、判断各个部门的需求和费用，根据企业财力，在综合平衡的基础上编制预算”属于零基预算。零基预算的优点包括：①有利于根据实际需要合理分配资金。②有利于调动各个部门和员工参与预算编制的积极性。③增强员工的成本效益意识。④鼓励企业管理层和部门经理根据环境变化进行创新。⑤增加预算的科学性和透明度，提高预算管理水平。选项 AD 是增量预算法的优点，选项 BC 是零基预算法的优点。

28. (2021 年) 天方出租汽车公司于 2017 年开始利用基于大数据的预测性分析系统，对其投入运营的 10000 多辆出租车进行数据收集与分析，实时检测这些车辆的行驶车况，以便及时地进行预防性维修，杜绝安全事故发生。天方出租汽车公司的上述做法所体现的数字化技术对产品和服务的影响有（ ）。

- A. 个性化
- B. 多样化
- C. 智能化
- D. 连接性

【正确答案】CD

【答案解析】本题考核“数字化技术对产品和服务的影响”的知识点。“对其投入运营的一万多辆出租车进行数据收集与分析，实时检测这些车辆的行驶车况”属于智能化；“对其投入运营的一万多辆出租车进行数据收集与分析，实时检测这些车辆的行驶车况，以便及时地进行预防性维修，杜绝安全事故发生”属于连接性。所以选择选项 CD。

## 第五章 公司治理

29. 2018 年 11 月，长征公司发布一份收购方案，计划向其终极股东甲公司定向发行 4 亿股股份，发行价格为每股 8 元，用于收购甲公司 100%持有的乙公司的全部股权，由此计算乙公司整体估值超过 30 亿元。乙公司被收购前账面净资产为 3200 万元。根据终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题，

长征公司本次收购属于（ ）。

- A. 内幕交易
- B. 资产租用和交易活动
- C. 掠夺性资本运作
- D. 超额股利

【正确答案】C

【答案解析】本题考核“‘隧道挖掘’问题的表现”的知识点。掠夺性资本运作的标的物是公司的股权，终极股东经常利用公司进行资本运作，实现相关公司的股权交易，经常是公司高价收购终极股东持有的其他公司股权，造成公司的利益流向了终极股东。乙公司被收购前账面净资产仅为 3200 万元。很容易估算出，长征公司收购终极股东控制的乙公司付出的代价，相当于其账面资产价值的近 100 倍。控股股东甲多挣了 296800 万元（30 亿-3200 万）的溢价，属于掠夺性资本运作。

30. 芬芬公司是一家大型上市公司，为了防止“内部人控制”的问题，该公司采取了一系列措施。下列选项中，属于内部人控制问题主要表现的有（ ）。

- A. 过高的在职消费
- B. 经营行为短期化
- C. 对公司投资机会进行侵占
- D. 利用公司为终极股东提供违规担保

【正确答案】AB

【答案解析】本题考核“‘内部人控制’问题的主要表现”的知识点。内部人控制问题的主要表现有：过高的在职消费；盲目过度投资，经营行为短期化；侵占资产，转移资产；工资、奖金等收入增长过快，侵占利润；会计信息作假、财务作假，建设个人帝国；信息披露不完整、不及时；敷衍偷懒不作为；财务杠杆过度保守；经营过于稳健、缺乏创新等。选项 C 和选项 D 属于终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题的表现形式。

31. 2024 年 5 月 31 日，中国证监会官网发布对大阳地产公司债券欺诈发行及信息披露违法行为进行立案调查之后的处罚决定，对大阳地产公司要求责令改正、给予警告并罚款 41.75 亿元，对该地产公司时任董事长、实际控制人李四处以顶格罚款 4700 万元并采取终身证券市场禁入措施。参与审计大阳地产公司的事务所由于未发现有关重大违法问题，也被相关机构调查。相关人士表述，有关高管、实际控制人的相关行为还会被司法机关以欺诈发行证券罪追究刑事责任。该案例涉及的外部监督机制有（ ）。

- A. 行政监督
- B. 司法监督

- C. 中介机构执业监督
- D. 舆论监督

【正确答案】 ABC

【答案解析】 “中国证监会官网发布对大阳地产公司债券欺诈发行及信息披露违法行为进行立案调查之后的处罚决定”，涉及了行政监督，选项 A 正确。参与审计大阳地产公司的事务所未发现有关重大违法问题，体现了中介机构职业监督，选项 C 正确。“有关高管、实际控制人的相关行为还会被司法机关以欺诈发行证券罪追究刑事责任”，涉及了司法监督，选项 B 正确。

### 第六章 风险与风险管理概述

32. 永泽公司是一家餐饮公司。2010 年，一场传染病的流行使餐饮业进入“寒冬”。该公司在进行风险评估后认为，这场传染病的流行将使消费者的健康饮食意识大大增强，于是组织员工迅速开发并推出系列健康菜品，使公司营业额逆势上升。永泽公司的上述做法体现的风险管理特征是（ ）。

- A. 专业性
- B. 战略性
- C. 系统性
- D. 二重性

【正确答案】 D

【答案解析】 本题考核“风险管理的特征”的知识点。传染病的流行是永泽公司面临的风险，而该公司将风险转化为增进企业价值的机会，迅速开发健康菜品，体现了风险管理特征的二重性。

33. 甲公司是一家证券公司，为了合理地进行企业风险管理，甲公司建立了健全的风险管理体系，并要求每一层级管理者和所有员工都参与到风险管理中，将风险意识转化为全体员工的共同认识和自觉行动。甲公司的做法反映的风险管理的特征是（ ）。

- A. 战略性
- B. 全员性
- C. 系统性
- D. 专业性

【正确答案】 B

【答案解析】 本题考核“风险管理的特征”的知识点。全员性，企业全面风险管理是一个由企业治理层、管理层和所有员工参与、旨在把风险控制在风险容量以内，增进企业价值的过程。企业风险管理本身并不是一个结果，而是实现结果的一种方式。在这个过程中，只有将风险意识转化为全体员工的共同认识和自觉行动，才能确保风险管理目标的实现。所以选项 B 正确。

34. 吉丽公司是一家房地产开发企业，公司十分重视风险管理目标的设置工作。公司董事会要求根据

层级、主次、职能等，将风险管理目标进行有效的划分，权责相应，以提升风险管理效果。吉丽公司在设置风险管理目标时遵循的原则是（ ）。

- A. 一致性原则
- B. 层次性原则
- C. 明晰性原则
- D. 现实性原则

【正确答案】B

【答案解析】本题考核知识点“风险管理的目标”。风险管理目标在设置时，需要遵循一致性原则、现实性原则、明晰性原则和层次性原则。其中，层次性原则需要根据层级、主次、职能等，将风险管理目标进行有效的划分，权责相应，来提升风险管理效果。选项 B 正确。

35. 佳佳公司是一家家具制造企业，厂区木制材料众多，因此公司十分重视风险管理工作。为了加强消防安全管理，降低发生火灾的风险或损失，公司根据风险管理计划，投资 1 000 万元购置了防火材料，更新了消防设施，并专门组建了日常消防减灾巡逻小组。佳佳公司以上防灾措施体现的风险管理职能是（ ）。

- A. 计划职能
- B. 组织职能
- C. 指导职能
- D. 控制职能

【正确答案】B

【答案解析】风险管理的组织职能是根据风险管理计划，对风险管理单位的活动及其生产要素进行的分派和组合。风险管理的组织职能意味着创造为达到风险管理目标和实现风险应对计划所必需的人、财、物的结合。佳佳公司实施的防灾举措，体现的风险管理职能是组织职能。

### 第七章 风险管理的流程、体系与方法

36. 鸣达运输公司在对客运业务进行风险度量时，首先将所有事件中每一事件发生的概率乘以该事件的影响，然后将这些乘积相加得到风险数值。根据以上信息，鸣达运输公司采用的风险度量方法是（ ）。

- A. 最大可能损失
- B. 期望值
- C. 直观方法
- D. 波动性

【正确答案】B

【答案解析】期望值是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得到和，鸣达运输公司对客运业务的风险度量方法是期望值，选项 B 正确。

37. (2019 年) 中科公司是国内一家著名的印刷机制造商。面对 G 国先进印刷机在中国的市场占有率迅速提高，中科公司将业务转型为给 G 国印刷机的用户提供零配件和维修保养服务，取得比业务转型前更高的收益率。从风险管理策略角度看，中科公司采取的策略是 ( )。

- A. 风险规避
- B. 风险转换
- C. 风险转移
- D. 风险补偿

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“风险管理策略的工具”的知识点。面对 G 国先进印刷机在中国的市场占有率迅速提高，中科公司将业务转型为给 G 国印刷机的用户提供零配件和维修保养服务，取得比业务转型前更高的收益率，说明中科公司退出了印刷机制造市场以避免激烈竞争，属于风险规避。

38. 甲公司为国内大型基建公司，现正考虑承接位于非洲坦桑尼亚未经开发山区的一项大型桥梁工程。由于地势险峻，容易造成严重的意外伤亡事故，公司对派遣的员工进行专门的安全培训和管理。这反映的风险管理工具是 ( )。

- A. 风险补偿
- B. 风险规避
- C. 风险控制
- D. 风险转换

【正确答案】C

【答案解析】本题考核风险管理工具。风险控制是指通过控制风险事件发生的动因、环境、条件等，来达到减轻风险事件发生时的损失或降低风险事件发生的概率的目的。对派遣的员工进行专门的安全培训和管理，是为了提高大家的安全意识，降低意外伤亡的概率和损失，所以是风险控制。

## 第八章 企业面对的主要风险与应对

39. 甲矿产开采公司在国家政策出现变化后，由于未能顺应政策变化，按照新规定办理相关证照，从而造成停产。甲公司面对的风险属于 ( )。

- A. 分销风险
- B. 市场趋势风险
- C. 战略制定风险
- D. 财务风险

【正确答案】B

【答案解析】市场趋势风险包括企业未能把握监管当局的政策导向及宏观环境、市场环境的变化，可能导致企业产品、服务的推广及销售受到影响。“未能顺应政策变化”属于市场趋势风险。

40. 达达出行是一家涵盖有出租车、专车、快车、顺风车、代驾及大巴、货运等多项业务在内的一站式出行平台。2018 年连续两次发生了女乘客被车主杀害事件，引发了社会舆论轩然大波。对此，有关部门在第一时间约谈了达达出行，并责令全面整改。同时，达达出行承诺给予受害者巨额赔偿。对于达达出行而言，这属于（ ）。

- A. 战略风险
- B. 法律风险
- C. 市场风险
- D. 合规风险

【正确答案】BD

【答案解析】本题考查“法律风险与合规风险”的知识点。法律风险侧重于民事责任的承担，合规风险侧重于行政责任和道德责任的承担。本题中，“连续两次发生了女乘客被车主杀害事件，引发了社会舆论轩然大波。对此，有关部门在第一时间约谈了达达出行，并责令全面整改”属于合规风险；“达达出行承诺给予受害者巨额赔偿”属于法律风险，因此选项 BD 正确。