

2019 年注会《战略》必须攻克易错题

一、单项选择题

1. 乙公司为国内经营多年的制药公司，近期成功研制了一种预防新型流感的疫苗。乙公司管理层计划将此疫苗规模化生产，并同时在国内市场和国外市场销售，预计该疫苗的销售可为公司未来数年带来较高的净收益。根据企业成长矩阵，乙公司进军国外市场的计划属于（ ）。

- A. 市场渗透战略
- B. 市场开发战略
- C. 产品开发战略
- D. 多元化战略

【正确答案】D

【答案解析】由于要在国外市场（新市场）销售新型流感的疫苗（新产品），所以是多元化。

2. 甲公司是一家传统胶片生产企业，受消费者需求变化和技术发展的影响，该公司利润一直处于下滑状态。由于甲公司长期以来一直集中于胶片的生产，忽视了相关产品的发展，致使自身缺乏相关产品的生产能力。根据以上信息可以判断，甲公司较为现实的选择是（ ）。

- A. 相关多元化战略
- B. 非相关多元化战略
- C. 一体化战略
- D. 暂停战略

【正确答案】B

【答案解析】本题主要考核多元化战略。如果企业当前产业缺乏吸引力，而企业也不具备较强的能力和技能转向相关产品或服务，较为现实的选择就是采用非相关多元化战略。

3. 甲企业为了完善薪酬体制，建立了绩效考核信息管理系统，该信息管理系统属于价值链活动中的（ ）。

- A. 服务
- B. 基础设施
- C. 人力资源管理
- D. 技术开发

【正确答案】B

【答案解析】公司的基础设施是指企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等活动。信息管理系统属于公司的基础设施，所以选项 B 正确。

4. 朋克”美容美发店和“卡尔诗”美发店分别在北京和上海经营，“卡尔诗”在经营期间由于存在一些管理问题而业绩低迷，而同期在北京的“朋克”做得却很突出，因此“卡尔诗”通过研究“朋克”的管理模式改善了自己

的管理问题，从基准分析方法角度考虑属于（ ）。

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

【正确答案】D

【答案解析】过程或活动基准，是从具有类似核心经营内容的企业为基准进行比较，但是二者之间的产品和服务不存在直接竞争的关系。这类基准分析的目的在于找出企业做得最突出的方面，例如，生产制造、市场营销、产品工艺、存货管理以及人力资源管理等方面。“朋克”和“卡尔诗”位于不同的城市，不存在直接竞争，但是核心业务很类似，所以“卡尔诗”分析所采用的基准是“过程或活动基准”。

5. 企业能力是指企业配置资源，发挥其生产和竞争作用的能力。下列关于企业能力的说法，正确的是（ ）。
- A. 企业能力是企业有形和无形资源有机组合的结果
 - B. 营销能力是企业能力的组成部分之一
 - C. 市场决策能力是企业组织管理能力的一种
 - D. 筹集资金能力可以通过资产周转率来衡量

【正确答案】B

【答案解析】本题考核企业能力的概念。企业能力来源于企业有形资源、无形资源和人力资源的整合，是企业各种资源有机组合的结果，所以选项A的说法不正确；企业能力主要是由研发能力、生产管理能力、营销能力、财务能力和组织管理能力等组成，所以选项B的说法正确；企业的营销能力可以分为产品竞争能力、销售活动能力和市场决策能力，所以选项C的说法不正确；企业的筹集资金的能力可以用资产负债率、流动比率和已获利息倍数等指标来衡量，资产周转率是衡量企业使用和管理所筹集资金的能力，所以选项D的说法不正确。

6. 龙城公司是一家家电企业，最近三年盈利虽然为正，但是却呈现出下降的趋势，于是聘请了海洋咨询有限责任公司帮助分析原因。经过分析，海洋咨询有限责任公司建议该家电企业聘请一些有组织经验的人士进入企业，帮助企业扭转这种局面。欲聘请人士的相关组织经验属于（ ）。

- A. 有形资源
- B. 实物资源
- C. 人力资源
- D. 无形资源

【正确答案】D

【答案解析】本题考核企业资源分析。无形资源，是指企业长期积累的、没有实物形态的，甚至无法用货币精确度量的资源，通常包括品牌、商誉、技术、专利、商标、企业文化及组织经验等。组织经验属于无形资源。

7. 下列不属于识别企业核心能力的方法是（ ）。

- A. 功能分析
- B. 基准分析
- C. 资源分析
- D. 过程系统分析

【正确答案】B

【答案解析】识别企业核心能力的方法包括功能分析、资源分析以及过程系统分析。

8. 某 PC 制造商的采购策略是由供应商负责交付一个完整的子部件。下列各项中，不属于该策略优点的是（ ）。

- A. 采购主体能够就规模经济进行谈判
- B. 随着与供应商关系的加深，采购方更可能获得高质量的货源
- C. 可为内部员工安排其他任务
- D. 允许采用外部专家和外部技术

【正确答案】B

【答案解析】由供应商负责交付一个完整的子部件。

优点：（1）允许采用外部专家和外部技术；（2）可为内部员工安排其他任务；（3）采购方能够就规模经济进行谈判。

缺点：（1）第一阶供应商处于显要地位；（2）竞争者能够使用相同的供应商，因此企业在货源上不太可能取得竞争优势。选项 B 属于单一货源策略的优点。

9. 当产业的全球化程度高，而新兴市场本土企业具有可以向海外移植的优势资源时，可以选择的战略类型是（ ）。

- A. “闪躲者”战略
- B. “抗衡者”战略
- C. “防御者”战略
- D. “扩张者”战略

【正确答案】B

【答案解析】本题考查的是新兴市场的企业战略。

产业的全球化程度	高	“躲闪者” 通过转向新业务或缝隙市场避开竞争	“抗衡者” 通过全球竞争发动进攻
	低	“防御者” 利用国内市场的优势防卫	“扩张者” 将企业的经验转移到周边市场
		适合于本国市场	可以向海外移植
		新兴市场本土企业优势资源	

10. 甲公司所在产业的全球化压力比较大，企业自身优势资源只能在本土发挥作用。则下列关于甲公司战略选择的说法中，不正确的是（ ）。

- A. 与跨国公司建立合资、合作企业
- B. 重新定义自己的核心业务，避开与跨国公司的直接竞争
- C. 加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力
- D. 将企业出售给跨国公司

【正确答案】C

【答案解析】本题考查新兴市场的企业战略。甲公司所在产业的全球化压力比较大，企业自身优势资源只能在本土发挥作用，属于“躲闪者”。最好的战略选择可能是：（1）与跨国公司建立合资、合作企业。（2）将企业出售给跨国公司。（3）重新定义自己的核心业务，避开与跨国公司的直接竞争。（4）根据自身的本土优势专注于细分市场，将业务重心转向价值链中的某些环节。（5）生产与跨国公司产品互补的产品，或者将其改造为适合本国人口味的产品。选项C属于防御者战略。

11. 生产运营职能被视作三种传统核心职能之一，下列不属于三种传统核心职能的是（ ）。

- A. 市场营销
- B. 研究与开发
- C. 生产运营
- D. 人力资源

【正确答案】D

【答案解析】本题考查生产运营战略。生产运营职能被视作以下三种传统核心职能之一：第一，生产运营。生产运营职能负责通过为客户生产产品和提供服务来满足客户的订单和要求。第二，市场营销。市场营销职能负责识别客户的需求、与潜在客户进行沟通使其购买企业产品。第三，研究与开发。研究与开发职能负责改良产品（服务）或改良流程，从而提高企业的盈利能力。人力资源不属于三种传统核心职能，所以本题的正确答案是选项D。

12. 目标市场涵盖战略事实上是企业业务单位战略中的三种基本战略在营销战略中的体现，三种战略各有利弊。下列不属于企业在确定目标市场涵盖战略时需要考虑的因素是（ ）。

- A. 企业资源
- B. 市场同质性
- C. 产品所处的生命周期阶段
- D. 面临的外部经济环境

【正确答案】D

【答案解析】无差异市场营销、差异市场营销、集中市场营销三种目标市场涵盖战略事实上是企业业务单位战略中的三种基本战略在营销战略中的体现，三种战略各有利弊，企业在选择目标市场涵盖战略时需考虑以下五个方面的主要因素，即企业资源、产品同质性、市场同质性、产品所处的生命周期阶段、竞争对手的目标市场涵盖战略。

13. M 国 F 汽车集团在经历了 10 余年的全面扩张之后，由于市场变化及公司竞争力下降，业绩全面下滑。集团进行了重大战略调整，即从战略扩张改为战略收缩，只专注于北美市场，专注于其自有的核心品牌，以改变该集团地域性品牌分割状态。集团相继出售了旗下几个欧洲高端品牌。F 汽车集团的战略收缩类型属于（ ）。

- A. 削减成本
- B. 放弃
- C. 紧缩与集中
- D. 转向

【正确答案】B

【答案解析】本题考核收缩战略。放弃战略涉及企业（或子公司）产权的变更，是比较彻底的撤退方式。具体包括特许经营、分包、卖断、管理层与杠杆收购、拆分为股/分拆、资产互换与战略贸易。

14. 在新兴市场中，本土企业对自身所处的产业有所了解后，接下来要做的是（ ）。

- A. 明确自身在产业中合适的定位
- B. 评估该产业的风险
- C. 评估自身的优势资源
- D. 了解跨国竞争对手的优势和劣势

【正确答案】C

【答案解析】一旦本土企业对自身所处的产业有所了解，接下来要做的就是评估自身的优势资源。

15. 权益投资者希望“利用别人的钱来赚钱”，且可以同时符合股东和债权人期望的现实搭配是（ ）。

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

【正确答案】C

【答案解析】本题考核财务风险与经营风险的搭配。权益投资人希望“利用别人的钱来赚钱”，愿意提高负债权益比例，因此可以接受这种风险搭配。对于债权人来说，经营风险低的企业有稳定的经营现金流入，债权人可以为偿债提供保障，可以为其提供较多的贷款。因此，低经营风险与高财务风险是一种可以同时符合股东和债权人期望的现实搭配。

16. 企业在不同发展阶段有不同的财务战略，下列说法不正确的是（ ）。

- A. 在初始阶段，权益融资是最合适的
- B. 在初始阶段，高回报将以资本利得的形式分配给投资者
- C. 在成长阶段，最具吸引力的资金来源通常是来自公开发行的股票
- D. 在成熟阶段，更多的投资回报来自于资本利得

【正确答案】D

【答案解析】本题考核不同发展阶段的财务战略。在成熟阶段，更多的投资回报来自发放的股利。

17. 下列关于零散产业的说法中，不正确的是（ ）。

- A. 产业零散的原因主要来源于产业本身的基础经济特性
- B. 零散产业的基本结构决定了寻求支配地位是无效的
- C. 零散产业的竞争结构总是要求市场集中或专注于某些严格的战略原则
- D. 形成零散的基本经济原因通常会使企业在增加市场份额的同时面对低效率和失去产品差异性

【正确答案】B

【答案解析】本题考核中小企业竞争战略。零散产业的基本结构决定了寻求支配地位是无效的，除非可以从根本上出现变化。选项B的说法不正确。

18. 下列关于市场开发战略适用条件的说法中，正确的是（ ）。

- A. 企业在现有经营领域十分成功
- B. 企业所在产业正处于高速增长阶段
- C. 如果其他企业由于各种原因离开了市场，使用这种战略可能是比较容易的
- D. 在现有产品或市场中持续经营并不能达到目标

【正确答案】A

【答案解析】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。选项B适宜采用产品开发战略，选项C适宜采用市场渗透战略，选项D适宜采用多元化战略。

19. 甲公司是一家综合性超市，随着规模的不断扩大，将公司的职能和业务进行了划分。职能部门划分为产品服务部、人事部、财务部等，业务分别划分为食品部、饮料部、日用品部。对于每个业务分部定期进行业绩的评价考核，以分析每种业务的盈利情况。该公司采用的组织结构类型是（ ）。

- A. 职能制组织结构
- B. 事业部制组织结构
- C. M型组织结构
- D. 战略业务单位组织结构

【正确答案】A

【答案解析】职能部门划分为产品服务部、人事部、财务部等，业务分别划分为食品部、饮料部、日用品部。虽然对于业务进行了划分，但是职能部门还是统一的，所以属于职能制组织结构。

20. 甲企业正处于成长期，企业不断扩张，产品线不断增加，遂将以往的组织结构类型进行了更改，该结构将企业划分为若干事业部，每一个事业部负责一个或多个产品线，该企业采用的组织结构是（ ）。

- A. 区域事业部制结构
- B. 产品/品牌事业部制结构
- C. 客户细分或市场细分事业部制结构
- D. M 型企业组织结构

【正确答案】D

【答案解析】本题考核 M 型企业组织结构。通过产品线的增加，企业会不断扩张，在这一阶段，具有多个产品线的企业应采用 M 型结构，M 型结构将该企业划分成若干事业部，每一个事业部负责一个或多个产品线。

21. 下列关于监控要素的说法中错误的是（ ）。

- A. 专项监督是企业对建立与实施内部控制的情况进行常规、持续的监督检查
- B. 企业应当制定内部控制缺陷认定标准，对监督过程中发现的内部控制缺陷，应当分析缺陷的性质和产生的原因，提出整改方案，采取适当的形式及时向董事会、监事会或者经理层报告
- C. COSO《内部控制框架》规定内部控制的缺陷应该自下而上进行汇报，性质严重的应上报最高管理层和董事会
- D. 企业应当以书面或者其他适当的形式，妥善保存内部控制建立与实施过程中的相关记录或者资料，确保内部控制建立与实施过程的可验证性

【正确答案】A

【答案解析】日常监督是企业对建立与实施内部控制的情况进行常规、持续的监督检查。其他选项的说法都正确。

22. 下列关于预算与预算控制目的的说法中，不正确的是（ ）。

- A. 预算就是财务计划
- B. 预算要求各业务部门对其预算控制目标负责
- C. 正规的预算应当作为对预算经理发生费用的授权
- D. 可以通过比较现实结果和预算计划来提供对于实际业绩的控制

【正确答案】B

【答案解析】预算要求预算中心经理对其预算控制目标负责，选项 B 的说法不正确。

23. 该风险事件一般情况下产生的损失是 10 万元。下列关于这 10 万元的说法中正确的是（ ）。

- A. 该风险事件的最大可能损失是 10 万元
- B. 该风险事件损失的概率值是 10 万元
- C. 该风险事件损失的期望值是 10 万元
- D. 该风险事件的在险值是 10 万元

【正确答案】C

【答案解析】该风险事件一般情况下产生的损失是 10 万元，说的是平均值，即期望值的概念。选项 C 的说法正确。

24. 甲公司是一家化工企业，每年都对设备进行检修。甲公司在对设备故障风险进行分析时，先将设备运行情况划分为几种情景状态，然后用随机转移矩阵描述这几种状态之间的转移，最后用计算机程序计算出每种状态发生的概率。甲公司采用的这种风险管理方法是（ ）。

- A. 事件树分析法
- B. 马尔科夫分析法
- C. 失效模式影响和危害度分析法
- D. 情景分析法

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“马尔科夫分析法”的知识点。马尔科夫分析法通常用于对那些存在多种状态（包括各种降级使用状态）的可维修复杂系统进行分析。该方法主要围绕“状态”这个概念展开，而随机转移概率矩阵用来描述状态间的转移，以便计算各种输出结果。

25. 氟利昂技术产生的氯原子会不断分解大气中的臭氧分子而破坏臭氧层，当初设计者并没有考虑到，随着该技术在家用电器、日用化工产品、泡沫塑料及消防器材等领域的广泛使用，终于使臭氧层出现空洞的可能性转变成现实。这反映的风险是（ ）。

- A. 技术风险
- B. 战略风险
- C. 法律风险与合规风险
- D. 市场风险

【正确答案】A

【答案解析】本题考核企业面对的风险种类。从技术活动过程所处的不同阶段考察，技术风险可以划分为技术设计风险、技术研发风险和技术应用风险。技术设计风险是指技术在设计阶段，由于技术构思或设想的不全面性致使技术及技术系统存在先天“缺陷”或创新不足而引发的各种风险。此题属于技术风险中的技术设计风险。

26. 根据期货套期保值的原理，如果要在未来某时买入某种资产，企业可以采用的套期保值方式是（ ）。

- A. 空头期货套期保值
- B. 多头期货套期保值
- C. 进行期货投资
- D. 签订远期合约

【正确答案】B

【答案解析】期货套期保值的原理就是与现货市场做相反的操作，如果要在未来某时买入某种资产，在期货市场上就应该进行多头期货套期保值。

27. 下列关于失效模式影响和危害度分析法的相关说法中，不正确的是（ ）。

- A. 只能识别单个失效模式，无法同时识别多个失效模式

- B. 可对其他风险识别方法提供数据支持
- C. 识别单点失效模式以及对冗余或安全系统的需要
- D. 设计初期不会发现问题，从而增加了开支较大的设备改造

【正确答案】D

【答案解析】本题考核风险管理技术与方法。失效模式影响和危害度分析法的一个优点就是通过在设计初期发现问题，从而避免了开支较大的设备改造。

28. 下列关于企业风险管理总体目标的说法中，不正确的是（ ）。

- A. 确保将风险控制在与公司总体目标相适应并可承受的范围内
- B. 确保企业内部实现真实、可靠的信息沟通
- C. 确保遵守有关法律法规
- D. 确保企业建立针对各项重大风险发生后的危机处理计划

【正确答案】B

【答案解析】企业风险管理的总体目标可以表述为：

- (1) 确保将风险控制在与公司总体目标相适应并可承受的范围内；
- (2) 确保内外部，尤其是企业与股东之间实现真实、可靠的信息沟通，包括编制和提供真实、可靠的财务报告；
- (3) 确保遵守有关法律法规；
- (4) 确保企业有关规章制度和为实现经营目标而采取重大措施的贯彻执行，保障经营管理的有效性，提高经营活动的效率和效果，降低实现经营目标的不确定性；
- (5) 确保企业建立针对各项重大风险发生后的危机处理计划，保护企业不因灾害性风险或人为失误而遭受重大损失。

29. 根据企业风险管理的特征，指出下列各项中不属于企业全面风险管理商业使命的是（ ）。

- A. 不确定性管理
- B. 绩效最优化管理
- C. 实施专业化管理
- D. 损失最小化管理

【正确答案】C

【答案解析】企业全面风险管理的商业使命在于：①损失最小化管理；②不确定性管理；③绩效最优化管理。

30. 宏远海运公司为加强对风险损失事件的管理，与甲银行签订协议，规定在一定期间内，如果宏远海运公司由于台风等自然灾害遭受重大损失，可从甲银行取得贷款，并为此按约定的期间向甲银行缴纳权力费。宏远海运公司管理损失事件的方法称为（ ）。

- A. 专业自保
- B. 应急资本

- C. 风险补偿合约
- D. 损失融资

【正确答案】B

【答案解析】本题考核风险理财措施中的损失事件管理。应急资本是一个金融合约，规定在某一时间段内、某个特定事件发生的情况下公司有权从应急资本提供方处募集股本或贷款（或资产负债表上的其他实收资本项目），并为此按时间向资本提供方缴纳权力费，这里特定事件称为触发事件。

二、多项选择题

1. 甲公司是一家历史悠久的中药企业。下列各项中，属于甲公司战略分析时必须关注的企业资源有（ ）。

- A. 国内先进水平的生产线
- B. 顾客信任的品牌
- C. 组织成员向组织提供的知识
- D. 供应稳定的中草药

【正确答案】ABCD

【答案解析】本题考核企业的资源与能力。企业的资源包括有形资源、无形资源和人力资源，选项A和D属于物质资源；选项B属于无形资产，选项C属于人力资源。

2. 甲公司近两年效益持续下滑，公司董事会委派专人对企业经营进行了详尽分析。分析结果表明，企业效益下滑的主要原因是组织能力下降，效率低下。董事会需要对现有组织能力进行衡量，以明确改进突破口。下列选项中，甲公司董事会可用于衡量企业组织能力的因素有（ ）。

- A. 销售组织分析
- B. 组织结构
- C. 岗位责任
- D. 人力管理

【正确答案】BC

【答案解析】组织管理能力主要可以从以下一些方面进行衡量：（1）职能管理体系的任务分工；（2）岗位责任；（3）集权和分权的情况；（4）组织结构（直线职能、事业部等）；（5）管理层次和管理范围的匹配。选项A属于营销能力分析。选项D属于生产能力分析。

3. 下列选项中，可用于衡量企业组织管理能力的因素有（ ）。

- A. 销售组织分析
- B. 岗位责任分析
- C. 管理层次和管理范围的匹配
- D. 人力管理

【正确答案】BC

【答案解析】组织管理能力主要可以从以下一些方面进行衡量：（1）职能管理体系的任务分工；（2）岗位责任；（3）集权和分权的情况；（4）组织结构（直线职能、事业部等）；（5）管理层次和管理范围的匹配。选项A属于营销能力分析。选项D属于生产能力分析。

4. 下列选项中，可以用来比较自己的能力是否强于竞争对手的方法的有（ ）。

- A. 企业的自我评价
- B. 产业内部比较
- C. 基准分析
- D. 成本驱动力和作业成本法

【正确答案】ABCD

【答案解析】企业如何才能知道自己的能力是否强于竞争对手？以下是可以用来比较的几种方法：（1）企业的自我评价；（2）产业内部比较；（3）基准分析；（4）成本驱动力和作业成本法；（5）收集竞争对手的信息。

5. 根据《企业内部控制应用指引第5号——企业文化》，下列关于企业文化建设需关注的主要风险的说法中，不正确的是（ ）。

- A. 缺乏开拓创新、团队协作和风险意识，可能导致企业发展目标难以实现，影响可持续发展
- B. 缺乏积极向上的企业文化，可能导致企业发展目标难以实现，影响可持续发展
- C. 缺乏诚实守信的经营理念，可能导致舞弊事件的发生，造成企业损失，影响企业信誉
- D. 忽视企业间的文化差异和理念冲突，可能导致员工丧失对企业的信心和认同感，企业缺乏凝聚力和竞争力

【正确答案】BD

【答案解析】企业文化建设需关注的主要风险包括：（1）缺乏积极向上的企业文化，可能导致员工丧失对企业的信心和认同感，企业缺乏凝聚力和竞争力。（2）缺乏开拓创新、团队协作和风险意识，可能导致企业发展目标难以实现，影响可持续发展。（3）缺乏诚实守信的经营理念，可能导致舞弊事件的发生，造成企业损失，影响企业信誉。（4）忽视企业间的文化差异和理念冲突，可能导致并购重组失败。

6. 甲公司按照国家相关部门要求，开始建设自身的内部控制体系。该公司在编制相关制度和程序的同时，决定下大力气改善企业的内控基础设施，重视企业内部环境的建设和改善。根据以上信息可以判断，下列各项中，该公司应注意的内部环境因素包括（ ）。

- A. 内部机构设置
- B. 反舞弊机制
- C. 人力资源政策
- D. 法制环境

【正确答案】ACD

【答案解析】建立反舞弊机制属于信息与沟通要素中的内容，所以选项B错误。

7. 甲公司是国内一家生物制药公司，计划收购一家在美国注册，从事心血管疾病单一原料药研发、生产和销售
的 A 公司。A 公司业务遍布美国、欧盟等多个国家或地区，结算货币主要为美元及欧元币种。甲公司收购 A 公司可
能面临的风险有（ ）。

- A. 运营风险
- B. 市场风险
- C. 政治风险
- D. 社会文化风险

【正确答案】ABD

【答案解析】A 公司在美国注册，甲公司收购 A 公司会遇到社会文化风险。A 公司从事心血管疾病单一原料药
研发、生产和销售，产品结构不合理，会遇到运营风险，A 公司结算货币主要为美元及欧元币种，会遇到汇率风险
（市场风险）。

8. 下列各项中，属于专题报告意义的有（ ）。

- A. 有助于企业对具体问题进行控制
- B. 有助于企业战略目标的实现
- C. 有助于企业管理人员开阔战略视野
- D. 有助于企业内外的信息沟通

【正确答案】ACD

【答案解析】本题考核统计分析与专题报告。专题报告有助于企业对具体问题进行控制，有助于企业管理人员
开阔战略视野，有助于企业内外的信息沟通。

9. 下列关于企业内部利益相关者的说法中，正确的有（ ）。

- A. 投资者对企业主要的利益期望是资本收益
- B. 传统理论认为投资者对企业的主要期望就是利润最大化
- C. 经理对企业的主要利益期望是销售额最大化
- D. 企业员工主要追求个人收入和职业稳定的极大化

【正确答案】ABCD

【答案解析】企业内部利益相关者主要有：（1）向企业投资的利益相关者，包括股东与机构投资者。不论投
资者是否直接经营企业，他们都要直接参与企业的利益分配。投资者对企业主要的利益期望就是资本收益——股息、
红利。（2）经理阶层。他们向企业提供管理知识和技能，将各种生产力要素结合成整体。经理对企业的主要利益
期望是销售额最大化。（3）企业员工是一个包括企业操作层劳动者、专业技术人员、基层管理人员及职员在内的
具有相当厚度的阶层。他们向企业提供各种基本要素，是企业的基本力量。企业员工对企业的利益期望是多方面的，
但从影响企业目标选择角度看，企业员工主要追求个人收入和职业稳定的极大化。

10. 下列关于企业文化类型的表述中，正确的有（ ）。

- A. 权力导向型企业经常被看成是专横和滥用权力的
- B. 角色导向型文化具有稳定性、持续性的优点
- C. 人员导向型文化常见于俱乐部、协会、专业团体和小型咨询公司
- D. 任务导向型文化具有很强的适应性，也会给企业带来很低的成本

【正确答案】ABC

【答案解析】本题考核企业文化的类型。任务导向型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，但是，这种文化也会给企业带来很高的成本。所以，选项D的说法错误。

11. 远中企业是一家传统的制造企业，一直以低成本领先于竞争对手，但是随着市场经济的发展，该企业发现利润一直在降低，于是部分董事提出要改变原来的战略，但是也有一部分股东仍坚持原始的成本领先战略，对于原始战略是否有效，董事们的意见如下，您认为正确的有（ ）。

- A. 原始战略是否有效，在于它是否能原封不动地运用到底
- B. 原始战略是否有效，在于它的每个细小目标和环节是否都在实际执行中得以实现
- C. 原始战略是否有效，在于它能否成功地适应不可知的现实
- D. 原始战略是否有效，在于能否根据现实情况作出相应的调整和修正，并能最终有效地运用多种资源实现既定的整体目标

【正确答案】CD

【答案解析】本题考核战略失效与战略控制的知识点。一个原始战略是否有效，并不在于它是否能原封不动地运用到底，也不在于它的每个细小目标和环节是否都在实际执行中得以实现，而在于它能否成功地适应不可知的现实，在于能否根据现实情况作出相应的调整和修正，并能最终有效地运用多种资源实现既定的整体目标。

12. 欧胜企业是一家国际化的企业，为了更好地处理各国业务，决定将企业的活动和人员按照美洲区域、西欧区域以及中南亚区域进行划分。每个区域负责该地区的所有活动、所有产品以及所有客户。根据以上信息判断，下列关于该企业采用的组织结构的说法中，正确的有（ ）。

- A. 企业采用的组织结构被大多数人认为是组织结构的典型模式
- B. 在企业与其客户的联系上，该组织结构能实现更好更快的地区决策
- C. 与一切皆由总部来运作相比，建立地区工厂或办事处会削减成本费用
- D. 比较容易处理跨区域的大客户的事务

【正确答案】BC

【答案解析】根据题干可以判断欧胜企业采用的是区域事业部制结构。区域事业部制结构的优点如下：一是在企业与其客户的联系上，区域事业部制能实现更好更快的地区决策。二是与一切皆由总部来运作相比，建立地区工厂或办事处会削减成本费用。三是有利于海外经营企业应对各种环境变化。区域事业部制结构的缺点如下：一是管理成本的重复。二是难以处理跨区域的大客户的事务。所以，选项D的说法不正确。职能制组织结构被大多数人认为是组织结构的典型模式。所以选项A的说法不正确。

13. 美国 F 汽车制造公司与日本 M 汽车制造公司从 1979 年以来共同研制十种新车型，F 公司负责大部分汽车式样设计，M 公司奉献关键部件。F 公司擅长市场营销与资金筹措，M 公司善于开发制造，彼此吸引，相互合作，实现共赢。根据以上资料判断，F、M 公司组成战略联盟的动因包括（ ）。

- A. 促进技术创新
- B. 实现资源互补
- C. 开拓新的市场
- D. 降低协调成本

【正确答案】AB

【答案解析】战略联盟形成的主要动因可以归结为以下 6 个方面：（1）促进技术创新；（2）避免经营风险；（3）避免或减少竞争；（4）实现资源互补；（5）开拓新的市场；（6）降低协调成本。F 汽车公司与 M 汽车制造公司组成战略联盟是为了实现资源互补、促进技术创新。

14. 影响企业市场增加值的因素有三个：投资资本回报率、资本成本以及增长率，下列说法正确的有（ ）。
- A. 投资资本回报率反映企业的盈利能力，由投资活动决定
 - B. 资本成本用加权平均资本成本计量，反映权益投资人和债权人的期望值
 - C. 增长率用预期增长率计量，由外部环境和企业的竞争能力决定
 - D. 增长率的高低不能决定企业是否创造价值，但可以决定企业是否需要筹资

【正确答案】BCD

【答案解析】投资资本回报率反映企业的盈利能力，由投资活动和运营活动决定。

15. 下列关于平衡计分卡作用的说法中，不正确的是（ ）。

- A. 使传统的绩效管理从人员考核和评估的工具转变成为战略实施的工具
- B. 为企业战略管理提供强有力的支持
- C. 使得领导者拥有了可以平衡长期和短期、内部和外部，确保持续发展的管理工具
- D. 提高企业激励作用，扩大员工的参与意识

【正确答案】BD

【答案解析】本题考核平衡计分卡。平衡计分卡的作用包括：（1）使传统的绩效管理从人员考核和评估的工具转变成为战略实施的工具；（2）使得领导者拥有了全面的统筹战略、人员、流程和执行四个关键因素的管理工具；（3）使得领导者拥有了可以平衡长期和短期、内部和外部，确保持续发展的管理工具；（4）被誉为近 75 年来世界上最重要的管理工具和方法。选项 B 和选项 D 属于平衡计分卡的特点。

16. 某洗衣店在决定自身发展战略时，分析认为洗衣店产业是一个零散的产业。下列选项中，能够造成产业零散的原因是（ ）。

- A. 进入障碍低
- B. 政府对产业集中的限制

- C. 不存在规模经济
- D. 退出障碍低

【正确答案】ABC

【答案解析】造成产业零散的原因：（1）进入障碍低或存在退出障碍。（2）市场需求多样导致高度产品差异化。（包括对产品本身需求的多样，也包括消费地点的零散）（3）不存在规模经济或难以达到经济规模。其他的因素，如政府政策和地方法规对某些产业集中的限制，以及一个新产业中还没有企业掌握足够的技能和能力以占据重要的市场份额等因素，也是导致产业零散的原因。

17. 采用“扩张者”战略的企业在向海外延伸本土优势的过程中，应当寻找与本国市场相类似的市场，以最有效地利用自己的资源。下列属于该类企业可以考虑的市场有（ ）。

- A. 消费者偏好与本国市场相类似
- B. 分销渠道与本国市场相类似
- C. 政府管制与本国市场相类似
- D. 地缘关系与本国市场相类似

【正确答案】ABCD

【答案解析】在向海外延伸本土优势时应当注意寻找在消费者偏好、地缘关系、分销渠道或政府管制等方面与本国市场相类似的市场，来最有效地利用自己的资源。

18. 甲公司是在一个特定的目标市场上实施集中化战略的企业，下列选项中属于该公司采取的战略的风险有（ ）。

- A. 狭小的目标市场导致的风险
- B. 竞争对手的进入与竞争
- C. 竞争对手的模仿使已建立的差异缩小甚至转向
- D. 技术的变化可能使过去用于降低成本的投资与积累的经验一笔勾销

【正确答案】AB

【答案解析】采取集中化战略的风险包括：（1）狭小的目标市场导致的风险。（2）购买者群体之间需求差异变小。（3）竞争对手的进入与竞争。选项C属于差异化战略的风险，选项D属于成本领先战略的风险。

19. 下列选项中，能够表明新兴产业内部结构环境特点的是（ ）。

- A. 技术的不确定性
- B. 成本的迅速变化
- C. 原材料供给不足
- D. 顾客的困惑

【正确答案】AB

【答案解析】新兴产业的内部结构环境特点包括：①技术的不确定性。②战略的不确定性。③成本的迅速变化。

④萌芽企业和另立门户。⑤首次购买者。

20. 下列关于蓝海战略原则的相关表述中，说法错误的是（ ）。

- A. 重建市场边界可以降低商业模式风险
- B. 克服关键组织障碍可以降低管理的风险
- C. 注重全局而非数字可以降低规划的风险
- D. 超越现有需求可以降低规模的风险

【正确答案】AB

【答案解析】蓝海战略的六项原则

战略制定原则	各原则降低的风险因素
重建市场边界	↓ 搜寻的风险
注重全局而非数字	↓ 规划的风险
超越现有需求	↓ 规模的风险
遵循合理的战略顺序	↓ 商业模式风险
战略执行原则	各原则降低的风险因素
克服关键组织障碍	↓ 组织的风险
将战略执行建成战略的一部分	↓ 管理的风险

21. 瑞士生产的某品牌军刀只有一个类型，生产地设在东南亚某小国，采取标准化和统一化来节约成本，因其质优价廉而在全世界范围内销售。这种国际化经营行为不属于（ ）。

- A. 多国本土化战略
- B. 全球化战略
- C. 跨国战略
- D. 国际战略

【正确答案】ACD

【答案解析】本题考核国际化经营战略类型。国际化经营战略包括：（1）国际战略。企业将其具有价值的产品与技能转移到国外的市场，以创造价值的举措。典型特征：企业多把产品开发的职能留在母国，而在东道国建立制造和营销职能；适应性较差，加大经营成本。（2）多国本土化战略。根据不同国家的不同市场，提供更能满足当地市场需要的产品和服务。典型特征：满足各地个性化需求，适应性强；成本结构较高，无法获得经验曲线效益和区位效益。（3）全球化战略。向全世界的市场推销标准化的产品和服务，并在较有利的国家集中地进行生产经营活动，由此形成经验曲线和规模经济效益，以获得高额利润。典型特征：采用该战略的目的是实施成本领先战略，通过提供标准化产品来促使不同国家的习俗和偏好趋同。（4）跨国战略。跨国战略是要在全球激烈竞争的情况下，形成以经验为基础的成本效益和区位效益，转移企业内的特殊竞争力，同时注意当地市场的需要。典型特征：

运用经验曲线效应，形成区位优势，能够满足当地市场的需求，达到全球学习的效果。

22. 下列关于采用“防御者”战略的企业可以考虑的具体作法的说法中，正确的有（ ）。

- A. 把目光集中于喜欢本国产品的客户，而不考虑那些崇尚国际品牌的客户
- B. 频繁地调整产品和服务，以适应客户特别的甚至是独立无二的需求
- C. 模仿跨国竞争对手的战略
- D. 加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力

【正确答案】ABD

【答案解析】采用“防御者”战略的企业可以考虑的具体作法包括：（1）把目光集中于喜欢本国产品的客户，而不考虑那些崇尚国际品牌的客户。（2）频繁地调整产品和服务，以适应客户特别的甚至是独立无二的需求。（3）加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力。在面临跨国竞争对手的挑战时应当注意：（1）不要试图赢得所有顾客。（2）不要一味模仿跨国竞争对手的战略。选项C的说法不正确。

23. 随着行业的发展，企业应有意识地帮助和促进互补行业的健康发展。下列体现互动互补作用力的有（ ）。

- A. 为中介代理行业提供培训、共享信息
- B. 采用捆绑式经营
- C. 采用交叉补贴销售
- D. 兼并成熟的企业

【正确答案】ABC

【答案解析】随着行业的发展，企业应有意识地帮助和促进互补行业的健康发展，如为中介代理行业提供培训、共享信息等，还可以考虑采用捆绑式经营或交叉补贴销售等策略。

24. 中国香港旭日集团是亚洲最大成衣制造及出口贸易商之一，于1993年5月在上海开设第一间专卖店，其后的多年不断扩充，至今已在国内20多个省市开设了2000多间专卖店，拥有现时中国最大的休闲服饰零售网络。时至今日，已稳占国内休闲服的龙头地位。下列各项中，属于服装生产行业成功关键因素的有（ ）。

- A. 质量控制诀窍
- B. 吸引人的设计
- C. 低成本制造率
- D. 强大的批发分销商网络

【正确答案】BC

【答案解析】在服装生产行业，其成功关键因素是吸引人的设计和色彩组合（以引起买者的兴趣）以及低成本制造效率（以便定出吸引人的零售价格和获得很高的利润率）。

25. 甲公司是一家复印机生产企业。关于甲公司的价值链，以下表述正确的是（ ）。

- A. 进货材料搬运、部件装配、订单处理、广告、售后服务等活动属于基本活动
- B. 公司的基础设施包括厂房、建筑物等

- C. 运输服务、原材料采购、信息系统开发、招聘等活动属于支持活动
- D. 价值链的每项活动对甲公司竞争优势的影响是不同的

【正确答案】ACD

【答案解析】基础设施是不包括厂房、设备等固定资产的，主要是站在管理的角度，涉及管理的基础设施（组织结构、任务分工、企业文化等等），因此在有些资料中，这个地方没有翻译成基础设施，而是翻译为组织建设，或者基础制度。所以B是错误的。运输服务落脚点在“服务”两个字上，相当于是企业需要运输，自己没有运输能力，需要从外部获得运输服务，因此属于采购，所以选项C是正确的。

查看更多注会考试政策，请进入[中华会计网校注册会计师考试栏目进行查看>>](#)



会计网校
chinaacc.com



中华会计网校
www.chinaacc.com

扫码获得更多注会备考干货



中华会计网校
www.chinaacc.com