

## 2009 年注会新制度《公司战略》考试试题

一、单项选择题(本题型共 26 小题, 每小题 1 分, 共 26 分。每小题只有一个正确答案, 请从每小题的备选答案中选出一个你认为正确的答案, 在答题卡相应位置上用 2B 铅笔填涂相应的答案代码。答案写在试题卷上无效。)

- 下列风险中, 不属于市场风险的是()。
  - 商品价格风险
  - 利率风险
  - 信用风险
  - 汇率风险
- 1968 年哥伦比亚大学教授爱德华·奥特曼提出了著名的 Z 分模型, 这个模型可用来分析企业的()。
  - 产品竞争优势
  - 破产的可能性
  - 行业竞争程度
  - 宏观经济风险
- 下列财务政策中, 可以用来改善增值型现金短缺企业资金状况的是()。
  - 增加债务比例
  - 支付现金股利
  - 降低资本成本
  - 重组
- 在 COSO 内部控制框架中, 控制活动的类别可分为()。
  - 运营、财务报告及合规三个类别
  - 运营、信息及合规三个类别
  - 信息、财务报告及监察三个类别
  - 运营、信息及监察三个类别
- 甲公司董事会对待风险的态度属于风险厌恶。为有效管理公司的信用风险, 甲公司管理层决定将其全部的应收款项以应收总金额的 80% 出售给乙公司, 由乙公司向有关债务人收取款项, 甲公司不再承担有关债务人未能如期付款的风险。甲公司应对此项信用风险的策略属于()。
  - 风险降低
  - 风险转移
  - 风险保留
  - 风险消除
- 下列各项中, 不属于 PEST 分析的经济环境因素是()。
  - 产业结构
  - 经济发展水平

- C. 国民收入分配政策
- D. 人口地区分布

7. 苏州某民营企业拥有多家休闲服销售连锁店。为防止员工在销售过程中未经允许给予顾客超出 5% 的价格折扣, 该企业在电子付款系统中设置输入控制, 检查售货员输入的价格折扣, 确认在折扣允许限度内才可以进行交易, 并打印发票。这种控制的类别是()。

- A. 过程控制
- B. 一般控制
- C. 逻辑访问控制
- D. 应用控制

8. 某公司通过购买土地、大兴土木的方式给竞争对手以扩张生产规模的印象, 其目的是阻止竞争对手开设新的工厂。这个例子说明()。

- A. 战略是一种计划
- B. 战略是一种计谋
- C. 战略是一种定位
- D. 战略是一种观念

9. 甲公司正在考虑调整财务职能。甲公司管理层希望调整后的财务职能有利于降低成本, 有效地为集团安排借款, 以及较易控制集团中各子公司的财务活动。基于以上要求, 最适合甲公司财务职能的安排是()。

- A. 外包财务职能
- B. 集中的财务职能
- C. 权力下放的财务职能
- D. 由内控部门履行财务职能

10. 某国内汽车制造厂对中国经济增长潜力抱着乐观态度, 除继续生产中等档次的车种外, 在 2009 年开始生产高端越野车, 希望吸引国内市场的高端消费者。这种做法属于()。

- A. 市场渗透
- B. 市场细分
- C. 工业细分
- D. 产品分散化

11. 乙公司自 1880 年成立以来一直在 A 国从事烟草经营。近几年 A 国居民健康意识逐渐提升, 加之 A 国政府不断提高烟草税收, 使乙公司的营业额持续减少。为解决所面临的经营困难, 乙公司最合理的做法是()。

- A. 采用适当的密集型战略
- B. 增加在价值链中的增值活动
- C. 利用国际贸易生命周期创造商机
- D. 采用收缩型战略

12. 甲公司系国内某省的商业信用公司，为当地中小企业提供贷款。为提高贷款审批效率，甲公司启用了自动审批系统。该系统的基本功能是，申请人的个人资料输入系统后，系统自动将此信息与信用资料机构拥有的机密数据进行比较，并能对申请者的信用可靠性和信用额度分配自动作出判断。甲公司所启用的自动审批系统属于()。

- A. 管理信息系统
- B. 事务处理系统
- C. 专家系统
- D. 经理信息系统

13. 下列关于及时生产系统(JIT)的表述中，正确的是()。

- A. JIT 要求企业为防止发生配送延迟的情况储备材料和部件
- B. JIT 使企业生产对供应商的依赖性降低
- C. JIT 可用于服务型企业和制造型企业
- D. JIT 与企业的采购策略并不相关

14. 甲律师事务所系经司法部门批准成立的我国最早的合伙制律师事务所。今年该所与国内的另一律师事务所进行了合并。甲律师事务所的合并战略属于()。

- A. 集中化战略
- B. 市场渗透战略
- C. 纵向一体化战略
- D. 横向一体化战略

15. 甲公司作为一家手机及家电生产企业，自股票发行上市以来，由于手机市场竞争激烈，连年发生重大经营性亏损，公众形象尽失。甲公司管理层预计，2009年甲公司的营运现金流将可能枯竭，另有相当于公司总资产70%的3亿元人民币的债务到期，因此急需进行重组。下列关于甲公司重组的方式中，最恰当的是()。

- A. 债务转换为股份以降低债务比例
- B. 将到期债务转换为长期贷款
- C. 进行企业分拆
- D. 整理资产负债表，进行私有化

16. 下列各项中，属于处于起步阶段的企业可以选择的财务战略是()。

- A. 采用高股利政策以吸引投资者
- B. 通过债务筹资筹集企业发展所需要的资金
- C. 采用权益融资筹集企业发展所需要的资金
- D. 通过不断进行债务重组增加资金安排的灵活性

17. 3月份，某投机者认为丙公司股价在未来3个月内可能下跌。此时，丙公司股价为每股30美元；而3个月期限的看跌期权行权价为，23美元，目前售价为每份2美元。如果该投机者3月份投入30 000美元

购买看跌期权，6月份丙公司股价下跌至21美元，那么其损益是()。

- A. 损失30 000美元
- B. 损失5 000美元
- C. 没有任何损益
- D. 获利30 000美元

18. 某国际快餐连锁公司宣布在中东开设连锁店，但并不出售猪肉汉堡，只出售牛肉汉堡、鸡肉汉堡和鱼肉汉堡。这说明该国际快餐连锁公司在战略分析中考虑了()。

- A. 政治和法律因素
- B. 经济因素
- C. 社会和文化因素
- D. 技术因素

19. 新推出的计算机产品在上市初期的定价相对较高，这种定价策略是()。

- A. 渗透定价法
- B. 撇脂定价法
- C. 增脂定价法
- D. 成本领先定价法

20. 下列有关货币远期市场与期货市场的表述中，正确的是()。

- A. 期货合同金额大小与交付日可根据个人需要量身定做
- B. 远期市场的结算可以在证券交易所结算所处理，也可以在场外交易市场进行
- C. 大多数远期合同按抵消结算，并且仅有极少数是交付结算
- D. 期货合同的价格随时间改变，以反映市场对未来即期汇率的预期

21. 根据波士顿矩阵理论，当某企业的所有产品均处于高市场增长率时，下列各项关于该企业产品所属类别的判断中，正确的是()。

- A. 明星产品和金牛产品
- B. 明星产品和问号产品
- C. 瘦狗产品和金牛产品
- D. 金牛产品和问号产品

22. 企业所面临的下列风险中，最便于管理的是()。

- A. 财务风险
- B. 项目风险
- C. 操作风险
- D. 法律或合规性风险

23. 在风险评估系图中，风险对企业所产生的影响是影响风险评级的重要参数，另一个影响风险评级的重要参数是()。

- A. 应对风险措施的成本  
B. 风险发生的可能性.  
C. 企业对风险的偏好  
D. 企业对风险的承受能力
24. 下列汇率风险管理方法中, 通常成本较高的是()。  
A . 匹配收入和支出  
B . 匹配长期资产和负债  
C. 货币套期  
D. 多边净额结算
25. 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
26. 甲公司是一家打印机的生产商。每台打印机都以标准化模式生产。根据明茨伯格的结构构型理论, 甲公司应采用的企业构型是()。  
A. 专业型结构  
B. 部门型结构  
C. 灵活型结构  
D. 机械型结构

二、多项选择题(本题型共 16 小题, 每小题 1.5 分, 共 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, 在答题卡相应位置上用 2B 铅笔填涂相应的答案代码。每小题所有答案选择正确的得分; 不答、错答、漏答均不得分。答案写在试题卷上无效。)

1. 乙公司是苏州一家集团企业, 其主营业务为原木材料的供应, 其他业务为家具制造、公园设施建设工程业务等。乙公司拥有多年加工木材的经验及大型加工场所, 木材产量位居全国第二。乙公司自主品牌家具在 2008 年成为欧洲单一品牌家具销量之首。根据上述信息, 可以判断乙公司所拥有的无形资源有()。  
A. 加工场  
B. 组织经验  
C. 品牌  
D. 专利
2. 价值创造是财务战略的目标, 现代财务实践认为经济增加值是判断经济活动是否带来价值创造的一个重要指标。影响经济增加值的直接因素包括()。

- A. 资本成本
- B. 净资产收益率
- C. 投资资本
- D. 税后营业利润

---

3. 乙公司拟开办航空业务并将其基地设在印度尼西亚，以使企业多元化发展。在分析该战略提案时，乙公司需要对外部环境进行评估，其可使用的分析工具有（）。

- A. BCG 矩阵分析
- B. 4P 分析
- C. PEST 分析
- D. 5 力模型分析

4. 某玩具制造商拟实施包括实现规模经济、针对 3 岁以下的幼儿设计独有的“幼童速成学习法”玩具系列等在内的战略方案，以增加其业务的竞争优势。该玩具制造商上述业务层战略属于（）。

- A. 成本领先战略
- B. 多元化战略
- C. 集中差异化战略
- D. 集中成本领先战略

5. 甲公司为澳大利亚的一家电子公司，正在考虑应否把生产总部迁往我国的大连市，然后上市筹资。甲公司管理层希望在投资前了解此项计划获得我国政府批准的可能性及其对公司未来现金流量的影响。甲公司管理层同时也考虑了将生产总部迁往其他国家如韩国的可能性，以及与大连方案相比的风险和回报。在整个分析中，甲公司管理层可用的分析工具有（）。

- A. 波士顿矩阵
- B. 决策树
- C. 情景设计
- D. 平衡计分卡

6. 在战略控制中，通常利用统计分析报告。统计分析报告以图表和文章式等多种形式表达统计分析结果，其特点有（）。

- A. 多以较详尽的文字配合不同假设的情景的表述
- B. 主要以统计数据来反映事物之间的联系
- C. 通过一整套科学指标体系进行数量研究
- D. 一般包含对所存在问题的建议改善方法和措施

7. 甲公司是上海一家集团企业，其核心业务为批发外国高级品牌的休闲服及内衣。其他业务包括代理世界各地不同品牌的化妆品、手表和鞋。最近，甲公司购入了在国内拥有五家玩具连锁分店的乙公司，并与丙

公司签订战略联盟协议参与餐饮业务。为配合甲公司的总体战略实施，甲公司可以选择的组织结构类型有（）。

- A. 产品 / 品牌事业部制组织结构
- B. 职能制组织结构
- C. M 型企业组织结构
- D. 创业型组织结构

8. 下列关于明茨伯格 5P 战略定义的表述中，正确的有（）。

- A. 战略是有意识的、有目的的开发和制定的计划
- B. 5 个 P 代表计划、利润、定位、观念和模式
- C. 战略是一种观念，通过个人的期望和行为形成共享，变成企业共同的期望和行为
- D. 战略是有意图的行为模式

9. 面对不明朗的经济环境，丁公司管理层年初在公司内各部 f-J 铺 U 定实施了开源节流的具体措施。为定期考察相关措施的绩效是否符合管理层的预期，及其在各部门的运作和顾客服务等方面是否与公司的战略目标相符，丁公司管理层可以采用的评价方法有（）。

- A. SWOT 分析
- B. 预算控制
- C. 平衡计分卡的业绩衡量
- D. 蒙特卡罗模拟法

10. 下列各项关于企业资源计划系统的发展方向的描述中，正确的有（）。

- A. 面向竞争者
- B. 面向客户
- C. 面向管理层
- D. 面向供货商

11. 乙公司是一家初创期的高科技企业。乙公司管理层正在实施企业特征分析，以便选择合适的财务战略。下列各项关于乙公司企业特征和财务战略选择的表述中，正确的有（）。

- A. 乙公司属于经营风险较高的企业
- B. 乙公司适合风险投资者投资
- C. 乙公司适宜进行高负债筹资
- D. 乙公司不适宜派发股利

12. 下列各项中，属于鼓励行业竞争的主要因素有（）。

- A. 竞争对手时常更换
- B. 行业已进入成熟期
- C. 行业的退出壁垒较高
- D. 企业拥有稀缺资源



13. 下列关于衍生金融工具的表述中, 正确的有()。

- A. 套期能够降低风险, 但是套期后的结果不一定好于没有进行套期的情况
- B. 投机者采用期权的潜在损失和潜在收益要远高于采用期货
- C. 与远期合同相比, 期权合同能够提供保险且不一定需要行使
- D. 套利者采用衍生金融工具的目的是对未来市场变量的走向下赌注

14. 企业以其目标或使命为出发点, 计划组织结构。与其他组织结构比较, 战略业务单元组织结构的优点有()。

- A. 降低企业总部的控制跨度
- B. 使企业总部与事业部和产品层关系更密切
- C. 使具有类似使命、产品、市场或技术事业部能够更好的协调
- D. 更易于监控每个战略业务单元的绩效

15. 企业集团多元化经营的优点有()。

- A. 能够分散业务风险
- B. 企业可利用未被充分利用的资源
- C. 为企业提供更规模经济的成本优势
- D. 企业可较容易地从资本市场中获得融资

16. 下列各项中, 属于审计委员会的职责有()。

- A. 批准外聘会计师事务所的业务条款及审计服务的报酬
- B. 监察和评估内部审计职能在企业整体风险管理系统中的有效性
- C. 对重大的财务报告事项和判断进行复核
- D. 在内部审计完成后, 依据有关工作目标、已实施审计程序、意见及建议编制审计报告

三、简答题(本题型共4小题, 其中第1小题和第2小题可以选用中文或英文解答, 如使用中文解答, 每小题最高得分为5分; 如使用英文解答, 须全部使用英文, 每小题最高得分为7.5分。第3小题和第4小题每小题5分。本题型最高得分为25分。在答题卷上解答, 答在试题卷上无效。)

1. 甲公司为上市公司, 设有内部审计部门。根据甲公司的机构设置, 内部审计部门负责人由公司首席执行官任命, 并负责向管理层直接定期报告。另外, 随着甲公司管理层对内部控制重视程度的加深以及公司业务增长的需要, 甲公司内部审计部门计划招聘更多的内部审计人员。

要求:

- (1) 判断甲公司上述有关内部审计部门的设置是否恰当, 并简要说明理由。
- (2) 假设你是甲公司内部审计部门负责人, 你在招聘内部审计人员时将从哪些方面考察候选人是否具备所需的要求。

2. 乙公司为一家已成立两年的玩具生产商, 有3名董事。董事们一致认为, 良好的公司治理非常重要, 应当包括于每年年初为公司编制一个精准的预算, 并根据预算制定公司的战略。

要求:



- (1) 判断乙公司董事的见解是否恰当，并简要说明一个理性的企业战略发展途径。
- (2) 简述两种编制预算的方法。
3. 乙公司是一家玩具制造商，为国内上市公司。乙公司总部设在北京，在欧洲拥有众多子公司（占其子公司总数的 80%）。乙公司 2008 年度财务报表附注中列示的有关负债明细情况如下：

负债：

（金额单位：百万元人民币）

币种	负债	浮动利率	固定利率	加权平均	加权平均
	总计	负债	负债	利率	固定利率
人民币	130	130			
美元	40	38	2	5%	4%
欧元	106	60	46	6%	4%
总计	276	22B	48		

假定目前市场利率约为 4%。

要求：

- (1) 评价乙公司市场风险的主要来源（假设不存在可用于对负债套期保值的抵销资产）。
- (2) 当人民币对美元和欧元均贬值 9% 时，计算乙公司因负债所面临的交易风险。

4. 甲公司作为一家拟上市的医药生产公司，该公司董事会目前正在审查公司的内部控制系统。甲公司管理层一直致力于实现最高水平的内部控制，以使股东对公司的管理层更加有信心，同时提高甲公司的社会信誉。但是最近甲公司的信誉由于内部出现的事件而受到了负面影响。事件的起因是，一种口服药的部分批次所包含的菌群和菌落超出了相关药品安全标准的规定，药品生产质量检验部的一名员工对外进行了披露。该员工曾就此问题向其所在部门的领导进行反映，但并未得到任何答复，遂向媒体投诉。在接受媒体采访时，该员工指出，甲公司一向缺乏严谨的工作作风，此次漠视药品安全标准规定只是公司对待类似问题的一个例子。

要求：

- (1) 根据我国最近制定的相关内部控制原则，说明甲公司的内部控制系统有哪些地方不符合相关内控原则的要求。
- (2) 确定甲公司目前遭受风险的类型，并评价这些风险对公司可能造成的影响。

**四、综合题(本题型共 1 题，30 分。在答题卷上解答，答在试题卷上无效。)**

1. 人和实业集团股份有限公司(以下简称“人和公司”)是一家在国内上市的大型多元化投资公司。人和公司实力雄厚,资金充裕。其全资拥有的人生地产代理有限公司(以下简称“人生公司”)是全国最大的连锁经营地产代理中介机构。

人生公司在每个省分别设立分公司,统管该省内各支公司的业务。各省分公司经营管理相对独立,管理层拥有较大的决策自主权力。各省分公司每年将全省利润的30%上交人生公司总部,以换取在省内独家使用人生品牌的权利,以及人生公司总部提供的各种行政、推广、培训等支援服务,余下的70%利润由省分公司的管理层享有。

人生公司地产代理中介佣金的年收入为全国第一,代理人数量及营业点数量也是全国第一。除个人消费者的地产买卖交易外,人生公司拥有较为庞大的商业地产投资机构客户群。与个人消费者相比,投资机构客户愿意支付更高百分比的佣金,但对人生公司所提供的全国性中介服务,以及代理人员的个人素质均有严格的要求,这是普通地产代理公司很难满足的。人生公司对投资机构客户的佣金收入毛利率较高,尽管对投资机构客户的收费总额约占人生公司佣金年收入的30%,但其产生的利润占人生公司的利润却高达60%以上。通常,人生公司各省分公司均会相互推介投资机构客户。

随着国家西部开发战略的实施,西部A省甲市在旅游、金融及高科技等产业方面发展迅速,使甲市成为新兴发展的龙头城市。由于全国的房地产业务正处于行业周期的高峰,加上甲市的特殊因素,甲市房地产市场高速发展。全国各地的地产投资机构亦纷纷涌入甲市收购该市的房地产。

人生公司的收入是业内的全国第一,但其主要业务和收入集中于北京、上海、浙江、广东等经济发达省份。人生公司在A省的分公司,特别是甲市的支公司在人数及营业点数量上均落后于甲市的几家本地代理中介公司。这些本地代理公司为当地人创设,熟悉甲市情况,具有丰富的甲市人脉关系,而且收费较低,但服务质量远低于人生公司。

人生公司A省分公司为十年前由现在的管理人员共同设立。十年来A省分公司的业务量稳定增长,利润率始终维持在较高水平,管理层亦获得了较为满意的个人收入。但该分公司在甲市的业务量及收入总额尚不及几家本地代理公司。该分公司管理层的多数人员在未来三至五年间将会陆续退休。

人和公司给人生公司制定的企业目标是保持市场领先地位。为了达到目标,人生公司管理层预计公司收入的年增长率必须维持在20%以上。由于各主要省市的业务增长率已处于较低水平,人生公司管理层认为A省特别是甲市将是能否达标的一个重要决定因素。

另外,人生公司管理层注意到,近月来各省分公司均陆续收到主要投资机构客户对人生公司A省分公司的服务投诉,而且投诉的频率正在上升中。其他各省分公司亦表示担心各自的机构客户的地产业务正在加快向A省倾斜,影响其他各省分公司的收入及利润。

基于A省的战略重要性,人生公司管理层决定对A省分公司的业务隋况及未来发展作出较深入的研究分析,以制定与A省有关的业务发展战略。

要求:

- (1) 编制SWOT图表,针对A省的最新情况,分析人生公司业务的优势、劣势、机会和威胁。
- (2) 利用SWOT分析的结果,简要分析甲市的产业发展对人生公司全国业务经营的影响,以及由此产生的人生公司总部、各省分公司及A省分公司管理层之间的矛盾。
- (3) 公司的总体战略一般可分为成长型、稳定型以及收缩型战略。试简述各类战略的特点,分析人生公司在全国层次适宜选择哪种战略,若该种战略可进一步细分,应进一步细分。假设A省分公司可以选择符合自

身需要的省分公司层次的总体战略，分析说明 A 省分公司所选战略会否与人生公司在全国层次所选的战略一致。

(4) 制定一套可以化解人生公司总部、各省分公司以及 A 省分公司管理层的矛盾，并且可以为人生公司总部达成人和公司下达的企业目标的方案，并简要说明该方案的主要风险。