

2013年度注册会计师全国统一考试 公司战略与风险管理模拟试题

○田明

一、单项选择题

1. 如果用合作性和坚定性两维坐标来描述企业某一利益相关者在企业战略决策与实施过程行为模式,“和解”是()。

A. 中等程度的坚定性和中等程度的合作性行为的组合 B. 不坚定行为与合作行为的组合 C. 坚定行为和不合作行为的组合 D. 坚定行为与合作行为的组合

2. 在约翰逊和施乐斯提出的渐进性变革的四个发展阶段中,如果战略发生缓慢的变化。这种变化可能是零打碎敲性的,也可能是系统性的。那么,该阶段属于()。

A. 连续阶段 B. 渐进阶段 C. 不断改变阶段 D. 全面阶段

3. 某机床公司面对激烈的外部竞争,将自己转变为一个全面的服务供应商。它不仅提供机床,还提供所有的工业塑料、流体、化学制品。现在,机床业务只占该公司全部利润的四分之一。按照戴富特提出的战略变革的类型,该公司实施的战略变革的类型属于()。

A. 技术变革 B. 人员变革 C. 结构和体系变革 D. 产品和服务变革

4. 甲集团在统一的经营原则和目标的指导下,按照各东道国当地的情况组织生产和经营。母公司主要承担总体战略的制定和经营目标分解,对海外子公司实施目标控制和财务监督;海外的子公司拥有较大的经营决策权,可以根据当地的市场变化做出迅速的反应。这种战略的优点是对东道国当地市场的需求适应能力强,市场反应速度快,缺点是增加了子公司和子公司之间的协调难度。甲集团公司实施的国际化战略属于()。

A. 国际战略 B. 全球化战略 C. 多国本土化战略 D. 跨国战略

5. 甲通信技术公司近期推出一款手机产品。A型号性能优越,价格昂贵;B型号性能略差,价格略低;C型号价格比A、B两种都低得多,性能也是比A、B两种都差一些。该细分过程属于()。

A. 人口细分 B. 财富细分 C. 购买特性细分 D. 价值细分

6. 下列企业采用的成长型战略中,属于多元化成长战略的是()。

A. 甲化妆品公司将化妆品包装瓶子的颜色和形状不断进行变换以招徕顾客 B. 乙机械制造企业开始将其原在国内生产销售的施工机械出口到北非地区 C. 丙汽车制造厂原来只生产汽车,现在同时也生产拖拉机、柴油机等 D. 丁手机生产企业通过增加性能、规格、型号等,向现有市场提供改进产品

7. 甲公司是一家外语培训公司,在市场调研中发现,参

加外语课程培训的一个很大的特点是市民化和分布广泛,各个社会阶层都有,包括外企员工、贸易人员、私营企业、家庭主妇、技术人员等,没有特别集中在哪个阶层。他们对品牌的忠诚度不高,但对价格变动非常敏感。目前,甲公司主要竞争对手的各类外语培训项目与甲公司的外语培训项目大同小异。在这种市场条件下,最适合甲公司选择的业务单位战略是()。

A. 成本领先战略 B. 差异化战略 C. 集中化战略 D. 一体化战略

8. 杜邦公司在19世纪和20世纪初期是炸药制造商。一次大战中,其规模迅速扩大,制造无烟炸药的生产能力从1914年的840万磅猛增至1917年的4.55亿磅。战后,为了给过剩的生产能力寻找出路,杜邦公司不得不涉足化肥生产、尼龙生产等新化学纤维和其他化工产品。杜邦公司最适合采用的组织结构是()。

A. 职能制组织结构 B. 事业部制组织结构 C. 创业型组织结构 D. 矩阵制组织结构

9. 甲公司是一家电动自行车生产企业,该企业的品牌在市场上有着传统的影响力,其生产的一款受专利保护的电动自行车首次投放市场时,甲公司对其上市定价采用了高于其他企业价格的策略。甲公司对该款电动自行车首次上市采用的产品上市定价法是()。

A. 渗透定价法 B. 转移定价法 C. 细分定价法 D. 撇脂定价法

10. 对于处在成长期的企业,下列财务战略选择正确的是()。

A. 采用高财务杠杆的资本结构 B. 寻找风险投资者作为权益出资人 C. 采用高股利政策以树立公司形象 D. 通过公开发行股票募集资金

11. 某产品为企业所带来的利润和现金流的增长基本停滞,由于价格竞争以致毛利率开始下降,企业开始实施生产流程管理以提高生产效率、降低成本,并发掘新的卖点以期从该产品中获得更多的收入,同时,企业开始着手研究新产品。这些信息说明了某产品所处的生命周期是()。

A. 导入期 B. 成熟期 C. 研发期 D. 衰退期

12. 下列有关内部控制评价的说法中错误的是()。

A. 企业应当按照制定评价方案、实施评价活动、编制评价报告等程序开展内部控制评价 B. 内部控制有效性是企业建立与实施内部控制能够为控制目标的实现提供合理的保证 C. 内部控制缺陷按其本质可分为设计缺陷和运行缺陷 D. 企业实施内部控制评价,仅包括对内部控制设计有效性的评价,不包括对运行有效性的评价

13. 并购交易中的不相容岗位不包括()。

A. 并购合同协议的订立与相关会计记录 B. 并购交易的申请与审批 C. 并购交易的审批与执行 D. 并购合同协议的订立与审核

14. 下列各项关于应对风险的措施中,属于风险补偿的是()。

A. 甲公司与一家台资企业合资组建子公司 B. 乙公司为了防止水灾,避免仓库进水,采取增加防洪门、加高防洪堤等措施 C. 丙公司为其银行长期贷款利率风险进行套期保值 D. 丁公司计提意外损失补偿基金

15. 加密技术是电子商务采取的主要安全保密措施,是最常用的安全保密手段,利用技术手段把重要的数据加密传送,到达目的地后再用相同或不同的手段解密。加密技术的应用是多方面的,但最为广泛的还是在电子商务和VPN上的应用,深受广大用户的喜爱。加密技术控制类别属于()。

- A. 应用控制 B. 一般控制 C. 软件控制 D. 网络控制

16. 甲地税局信息系统对征费吨位10吨以上的运营货车,根据交通运输业征收营业税有关“征费吨位10吨以上部分减半征收”的规定自动分段计算计算营业税。该信息系统的控制类别属于()。

- A. 输入控制 B. 过程控制 C. 输出控制 D. 一般控制

17. 某保险公司为了防范不可抗力可能损毁信息系统中的客户资料风险,采用了在异地设立数据备份中心的措施,备份中心的机房设备采用了密码保护、报警系统等措施。设立异地备份中心属于一般控制中的()。

- A. 设备控制 B. 备份控制 C. 业务连续性控制 D. 逻辑访问控制

18. 甲公司由于经营不善面临倒闭。乙公司管理层通过内部融资筹集了一笔资金,并用这笔资金收购了甲公司。这种收购行为对于甲公司来说,属于()。

- A. 雇员收购 B. 杠杆收购 C. 管理层购出 D. 管理层购入

19. 甲公司在钢制办公家具制造行业小有名气,秉持“因为不是第一,所以更加努力”的工作方针,该公司会定期在内部公布家具行业的一流企业、直接竞争对手和同行企业优异的业绩、有效的活动、先进的方法,以及顾客对钢制办公家具产品和服务的预期要求。此举既明确了部门、岗位工作努力的方向,提出了工作进取的要求,也形成了对本公司核心能力的定期评价。甲公司采用的这一措施,应当属于评价核心能力方法中的()。

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

20. 张明、李红两个人都于今年一月收到了美国某大学的录取通知书。张明三月初拿到签证后就是一家航空公司的网站上订购了八月的赴美机票,李红七月中旬在同一家航空公司的网站上购买了八月赴美机票,价格比张明买的机票贵了大约1000元。这家航空公司的定价属于()。

- A. 差别定价 B. 渗透定价 C. 撇脂定价 D. 掠夺定价

21. 下列关于战略性业绩计量特征的相关表述中,不正确的是()。

- A. 它关注股东财富的增值 B. 它有助于识别战略成功的动因 C. 它通过企业提高业绩来支持企业学习 D. 它提供的奖励基础是基于某一年的业绩

22. 下列不属于内部化理论基本假设前提的是()。

- A. 企业不完全市场中追求利润最大化 B. 中间产品市场的不完全竞争 C. 最终产品市场的不完全竞争 D. 跨国公司是市场内部化过程超越国界的产物

23. 当企业实施一个新战略,主要的组织要素变化不大,但多与企业组织目前的文化不大一致。在这种情况下,企业处理战略与文化关系的重点是()。

- A. 实施以企业使命为基础的变革 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

24. 下列不属于制定风险管理有效性标准的原则的是()。

- A. 风险管理的有效性标准要针对企业的重大风险 B. 风险管理的有效性标准要针对企业的所有风险 C. 风险管理有效性标准应当对照全面风险管理的总体目标 D. 风险管理有效性标准应当在企业的风险评估中应用

二、多项选择题

1. 下列关于业务单位战略的相关表述中,正确的有()。

- A. 业务单位战略关注的是在什么市场能够取得竞争优势 B. 有的企业只有公司层次战略,没有业务层次战略 C. 在单一产品、单一渠道上竞争的企业,其总体战略和业务单位战略合二为一 D. 在一个多元化经营的公司,既要制定总体战略,也要制定业务单位战略

2. ()不仅存在于正式组织之中,企业的非正式组织中大量存在。

- A. 法定权 B. 强制权 C. 榜样权 D. 专家权

3. 对竞争对手分析的主要内容包括()。

- A. 竞争对手的未来目标 B. 竞争对手的假设 C. 竞争对手的现行战略 D. 竞争对手的潜在能力

4. 甲公司是一家重型汽车生产企业。甲公司管理层正在考虑进军小轿车生产产业,并创立一个全新品牌的小轿车。甲公司在评估面临的进入障碍时,应当考虑的因素有()。

- A. 为加入小轿车产业而成立新厂所需的资金是否足够 B. 政府是否出台限制某些公司进入小轿车产业的政策 C. 甲公司是否能够承担从重型汽车生产到小轿车生产的转换成本 D. 市场上汽车生产用合金材料供应商的数目及其议价能力

5. 甲公司为A国上市的核电公司。甲公司正在研究收购B国的乙核电公司。下列各项因素中,属于甲公司在PEST分析中应当考虑的有()。

- A. B国对外文化接受程度 B. B国政府鼓励发展核电的动力 C. 甲公司具有在全球领先的核电优势有助于管理乙核电公司的业务 D. B国企业工会实力和劳工制度

6. 以下属于成本领先战略在对抗竞争力方面的优势的有()。

- A. 甲钢铁生产企业依靠规模经济增加了新进入者的进入壁垒 B. 消费者对某品牌食用油的认可度高而造成新进入者难以进入该行业 C. 乙工厂由于改进技术而降低了产品的固定成本,面对原料供应商的提价有一定的弹性空间来应对 D. 丙名牌产品的高利润可以弥补供应商提价而产生的利润损失

7. 位于瑞典的宜家家居公司,是一个在44个国家有分公司、在2006年实现销售利润235亿美元的全球家居零售企业。该公司的愿景是“低价的完美设计和实用功能”。既讲究款式又要求低价的年轻消费者构成了宜家公司目标市场。针对这些顾客,宜家提供的家具产品综合了如下特点:设计新颖、功能齐全、质量可靠、价格低廉。宜家不是依赖第三方生产商,而是由其工程师自行设计、可由消费者自行安装的模块式家具;要求顾客自己运输购买的物品而不提供运输服务。同时,宜家公司向顾客提供了如下服务:独特的家具设计、店内的儿童游乐场、供顾客使用的轮椅,以及延长营业时间。由此可见,宜家家居公司采用的主要竞争战略类型包括()。

- A. 成本领先战略 B. 差异化战略 C. 集中成本领先战略

D. 集中差异化战略

8. 在良好的公司治理的前提下,企业的独立董事需要()。

A. 对战略的任何方面提出挑战 and 合适的建议,帮助制定战略 B. 为企业的资本架构作决定 C. 确保企业设有充分的内部控制系统和风险管理系统 D. 监督外聘审计师的业务条款及审计服务的报酬

9. 企业的下列各项活动中,属于内部控制活动的有()。

A. 办公楼安装闭路电视摄像头 B. 人力资源部门对企业内部各责任单位和全体员工的绩效进行定期考核和客观评价 C. 定期对企业的营运情况进行分析,发现存在的问题,及时查明原因并改进 D. 规范预算的编制、审定、下达和执行程序,强化预算约束

10. 截至目前,在苏丹有投资项目的中国企业已超过百家,近1万余人在当地从事各类工程承包等业务。其中,中石油则是在苏丹投资规模最大的中国公司,从上游至下游,中石油项目涵盖了勘探、开发、生产、输油管道、炼油、石油化工、成品油销售、服务等各个领域。中石油集团风险管理部派王彤驻苏丹一石油开采项目担任中方管理人员,并负责该项目的风险管理工作。下列各项中,王彤可以用以应对该项目政治风险的措施有()。

A. 在石油开采中,采用三维地理探测技术,避免了对地表雨林植被的破坏,保护了生物的多样性 B. 购买关于防御政治风险的保险 C. 建立一套针对苏丹投资的风险评估机制 D. 设立公共基金,救助了400多名当地身患血液病的儿童

11. 信息系统的一般控制,也称为总体控制,下列属于信息系统一般控制的有()。

A. 对重要岗位员工进行信息系统安全保密培训,并签署安全保密协议 B. 要求系统访问者拥有合适的登录口令和文件访问权限 C. 制定了灾难备份和灾难恢复措施以确保业务的连续性 D. 确保系统按规定对数据进行处理

12. 甲公司是国内一家玩具商,其部分原料供应商可以接受欧元支付,一些欧元客户以欧元进行结算。甲公司预计将在6个月后收到客户一笔金额为1000万欧元的货款。为了防范6个月后欧元兑人民币下跌的汇率风险,甲公司可以采取的措施包括()。

A. 卖出6个月后到期的1000万欧元的远期合同 B. 买入6个月后到期的1000万欧元的远期合同 C. 现在以人民币兑换为1000万欧元存入银行 D. 现在借入一笔6个月后到期的1000万欧元,用于支付原材料供应商货款

13. 某物流公司根据所实施的战略制定了平衡计分卡。下列各项中,属于平衡计分卡优点的有()。

A. 不但适用于业务部门,同样也适用于后勤支持部门 B. 可以通过平衡计分卡明确学习与创新的重要性 C. 有助于物流公司通过设定适当的指标来改善客户服务,以提高客户满意度 D. 有助于公司战略目标的制定

14. 甲公司生产的高档家用刀具,多次出现退货、换货的问题,严重侵蚀了经营效益。为此,总经理召集有关职能部门负责人,对应提出的措施是:(1)针对基本活动中常见质量缺陷,培训员工识别和处理的方法;(2)将预防缺陷问题、鉴定符合标准的活动,规定为各个岗位必须做的工作;(3)在高档生产车间,根据质量保证工作承担事项和符合质量要求产

品数量,考评岗位绩效。而这些措施实施后确实有显著效果的原因有()。

A. 符合了提高预防成本,减少内部和外部失效成本的原理 B. 遵循了有效评估机制应在结果和行为的计量上寻求平衡的要求 C. 把握了全面质量管理授权员工承担实现生产目标和质量控制责任的要点 D. 落实了针对不同的员工采取不同的办法激励的措施

三、简答题

1. 东林公司是一家民营高科技企业,专门研发、生产和销售户外LED屏幕。经过多年的发展,公司产品在本省占有率达到40%,控股子公司有8个,总经理由职业经理人担任。公司的实际控制人张某深感内部控制制度的建立健全对公司可持续发展的重要性。公司给办公大楼都安装了24小时监视系统及门禁系统,为贵重资产采取了双重保管制度(即必须两人同时出现才能取得某些资产)。公司有一套完备的员工业绩评价体系,并将考评结果作为确定员工薪酬以及晋升、评优的依据。东林公司除建立以上制度外,在日常经营过程中还建立了如下制度:

(1)为了加强资金管理,公司规定单笔资金使用在20万元以下的,由财务总监审批,单笔资金使用在20万元以上的,由总经理审批。

(2)出纳人员孙某负责根据资金收付凭证登记日记账,会计钱某根据相关凭证登记有关明细账和总账。

(3)公司建立了完善的采购制度,采购需求方提出申请,由相关权限部门或个人进行审批。对预算内的采购,严格按预算执行进度办理手续;对于超预算的采购申请,在办理请购手续后,报相关权限部门或个人审批。

要求:

(1)简述东林公司上述制度涉及的控制活动。

(2)结合《企业内部控制应用指引》,简要分析东林公司制度建设中的内部控制缺陷和相关的应对措施。

2. 摩托罗拉在中国的市场占有率由1995年60%以上跌至2007年的12%。

10多年前,摩托罗拉还一直是引领尖端技术和卓越典范的代表,享有着全球最受尊敬公司之一的尊崇地位。它一度每隔10年便开创一个新的工业领域,有的10年还开创两个。成立80年来,发明过车载收音机、彩电显像管、全晶体管彩色电视机、半导体微处理器、对讲机、寻呼机、大哥大(蜂窝电话)以及“六西格玛”质量管理体系认证,它先后开创了汽车电子、晶体管彩电、集群通信、半导体、移动通信、手机等多个产业,并长时间在各个领域中找不到对手。

但是这样一家有着显赫历史的企业,在2003年手机品牌竞争力排名中排在第一位,2004年被诺基亚超过排在了第二位,而到了2005年,则又被三星超过,排到了第三位。

资料一:摩托罗拉没有考虑手机的细分发展,3年时间仅依赖V3一个机型。没有人会否认V3作为一款经典手机的地位,正是依靠V3,摩托罗拉2005年全年利润提高了102%,手机发货量增长40%,摩托罗拉品牌也重焕生机。尽管V3让摩托罗拉重新复苏,更让摩托罗拉看到了夺回市场老大的希望。

然而,摩托罗拉过分陶醉于V3带来的市场成功。赛迪顾问研究显示,2005年以前是明星机型的天下,一款明星手机

平均可以畅销2~3年,而过了2005年,手机市场已成了细分市场天下,手机产业已经朝着智能化、专业拍照、娱乐等方向极度细分,而摩托罗拉似乎对此视而不见。在中国市场,2007年摩托罗拉仅仅推出13款新机型,而其竞争对手三星推出了54款机型,诺基亚也有37款。

资料二:手机消费者在手机厂商的培育和自发发展下,需求变化日益飘忽不定。消费者对手机的要求已经不仅仅局限在外观方面,苛刻的消费者更多地开始关注手机的配置、功能、特色等内在技术因素。以技术见长的摩托罗拉本不应在技术方面让消费者失望,但是现实还是让消费者失望了。从手机零售卖场那些列出来的一目了然的参数中,摩托罗拉的像素、屏幕分辨率、内存几乎都落后于诺基亚等竞争对手的同类机型。自从推出V3之后,摩托罗拉发布的绝大部分新品手机无论是U系还是L系,甚至是K系就再也抹不去V3的影子,尤其是其金属激光蚀刻键盘设计。V3的键盘设计的确是经典,但再经典的东西被反反复复无数次拿出来用,也会引起消费者的视觉疲劳,甚至产生抵触情绪,尤其是对于那些经常更换手机的用户。

资料三:摩托罗拉是一家技术主导型公司,工程师文化非常浓厚,这种公司通常以自我为中心,唯“技术论”,从而导致摩托罗拉虽然有市场部门专门负责收集消费者需求的信息,但在技术导向型的企业文化里,消费者的需求很难被研发部门真正倾听,研发部门更愿意花费大量精力在那些复杂系统的开发上,从而导致研发与市场需求脱节。

另外,摩托罗拉内部产品规划战略上的不统一、不稳定,还使得上游的元器件采购成本一直降不下来,摩托罗拉每一个型号都有一个全新的平台,平台之间大多不通用,这就带来生产、采购、规划上的难度。对于全球顶级通信设备商而言,同时运营好系统设备和手机终端两块业务,似乎是一项“不可能完成的任务”。

摩托罗拉资深副总裁吉尔莫曾说:“摩托罗拉内部有一种亟须改变的‘孤岛传统’,外界环境的变化如此迅捷,用户的需求越来越苛刻,现在你需要成为整个反应系统的一个环节。”

要求:

(1)简述产品开发战略的适宜情形以及实施该战略的主要原因。

(2)简述企业文化的类型,并分析摩托罗拉的文化属于哪种类型。

(3)简述横向分工组织结构的基本类型。

(4)摩托罗拉应该采用何种横向分工组织结构以及该结构的特点和适用范围。

(5)简述战略的稳定性与文化适应性匹配的4种类型,并简要分析摩托罗拉应该选择哪种匹配方式以及应该采取的行动。

(6)简述组织的战略类型,并简要分析摩托罗拉的组织战略类型及其形成原因。

3. 2008年,在国际金融危机冲击国际汽车工业的大背景下,德国大众汽车集团销售630万辆汽车,销售额1138亿欧元,盈利47亿欧元,创历史最好水平。年会上,出现最多的词汇是“品牌”,是对大众9个品牌——大众、奥迪、兰博基尼、宾利等的关注,大众之大源于品牌,大众之强源于品牌,大众之众源于品牌,大众实施品牌战略作为自身的核心能力。

要求:

(1)简述决定企业竞争优势的企业资源的判断标准。

(2)简述核心能力的辨别方法。

(3)简述品牌策略的类型,并简要分析大众采用的品牌策略类型。

(4)简述战略群组的含义,以及战略群组分析的意义。

4. 资料一:2010年3月5日,光明食品集团公司在上海宣布,已和全球领先的保健品零售企业美国健安喜(GNC)公司签署谅解备忘录,建立战略合作关系,通过合资企业健安喜(中国)共同进军中国保健品市场。光明食品集团是中国最大的大型国有食品产业集团之一,2009年销售规模逾700亿。

资料二:促成合作的重要契机在于,中国保健品市场目前仍然未全面对外资开放。根据《外商投资产业指导目录(2007年修订)》规定,设立超过30家分店、销售来自多个供应商的不同种类和品牌商品的连锁店必须要由中方控股等,这使得众多外资医药零售商都希望在中国能寻找到合适的合作伙伴。

健安喜(GNC)也面临这样的发展瓶颈。尽管健安喜(GNC)产品线非常丰富,涉及到体重控制类、运动类、男女保健、健脑、睡眠辅助、草本植物萃取、维生素、矿物质等上千种产品,在美国也拥有超过6000家的销售点,但在中国市场上必须得寻找到合作伙伴。

美国健安喜公司董事长Joe Fortunato透露,双方此次合作的主要基础是,光明食品在中国拥有强大的产品组合、分销和零售渠道。这为健安喜在中国大陆达成战略目标奠定了合作基础。

据悉,双方将在2010年中期完成合资公司的组建和产品的市场投放,双方合资的销售平台健安喜(中国)将在中国的大中城市推广健安喜(GNC)品牌,发掘潜在的零售和分销市场机会,并在条件成熟时实现本土化生产。

资料三:光明食品集团董事长王宗南强调,“作为一个以食品产业为核心的都市产业集团,光明食品集团多年来致力于打造一、二、三产业为一体的完整食品产业链,形成覆盖上游原料资源、中间生产加工、下游流通渠道的大格局,从而向消费者提供安全美味的产品。现阶段根据国家‘走出去’的战略,我们正不断推进国际化进程,走出本土市场,集聚全球范围内的各种资源来加强光明在其他国际市场的影响力,让所有向往健康生活的消费者都能享受到高品质产品。”

据有关资料显示,欧美国家的消费者平均用于保健品方面的花费占其总支出的25%以上,而我国只有0.07%。这表明,保健品市场潜力巨大,以目前全球保健品占整个食品销售的5%来推算,我国保健品消费还将大幅增长。

要求:

(1)简述发展战略的主要途径。

(2)根据资料一,分析光明食品集团公司所选择的战略发展途径。

(3)根据资料二,分别运用PEST分析法和波特的五种竞争力模型分析我国《外商投资产业指导目录(2007年修订)》相关规定的规定的影响。

(4)根据资料三,分析光明食品集团所选择的总体战略以及该战略的特点和可能带来的风险。

(5)简述企业国际化经营战略的类型、含义及其特点。

四、综合题

法国A公司是国际知名的电气跨国公司,十年前通过设立中国分公司进入中国市场。针对中国成为世界加工厂和世界经济的有力推动者之一的趋势不断加强,A公司开始着手研究在中国的发展战略。经过十年充分的战略情报研究和战略保障准备,从2005年开始在中国实施并购。

在中国并购是A公司发展的一个战略阶段,过去十年间,该公司不断尝试进入中国、探索在中国的兼并方式、培育中国企业运行机制和人才、调整全球战略部署。实现了35%的增长速度,并取得了中国市场上一定的主动权。

作为一个国际知名的大型多元化公司,A公司在全球范围的战略安排是法国总公司控制品牌和专利权,而中国主要负责生产,北美及欧洲负责销售。A公司在中国的并购思路为由西到东,创造中国最好的生产企业,并形成一定垄断地位。鉴于中国政府提出了发展西部的战略,并出台了一系列的西部大开发政策,给予西部地区极大的市场优惠政策和非市场优惠政策,A公司在享受到各种优惠的同时,赢得了良好的声誉,为以后的并购创造了良好的信誉氛围。

并购活动中,除了品牌和专利权外,该公司的策略非常灵活,先答应并购对象提出的各种条件,然后再做部分方案调整,使中方企业更容易同意并购。并购山西B集团是A公司的第一步,随后并购东部两省的C公司和D公司。以中国西部为中心向外辐射,实现从西部到东部扩张。A公司并购的目标是成为中国第一大生产企业,在并购过程中,它并没有确定的投资额,也没有确定的并购企业数目,而是使它的筹资、投入及投资方法都服从于这个战略目标。

并购的目的是达到一定的垄断。我们可以看到A公司的垄断目的和成为中国第一生产企业目标之间的逻辑关系:战略目标服从于企业使命。在外部条件发生变化时可以改变战略目标,用新的目标代替原来目标,但仍服从于企业使命。按照企业使命,不断推进并购活动。只要企业使命未实现,并购活动就不会停。

此外,为了保障并购成功,A公司先在知识产权保护方面进行充分准备。对于拒绝并购或者合作不顺利的,都会施以知识产权保护打压。在与另一家低压电器巨头E集团谈判不成,而E与美国通用电气交往渐近时,A公司就对E和通用电气都施以法律阻击。

至此,我们可以看到A公司的并购不是一时的经营性的,而是战略性的;不是单纯提高竞争力,而是从自身生命发展周期来考虑。同时,要想获得成功的并购,在实施并购之前,需要进行战略情报分析研究,而限于市场信息分析,还要进行战略预见,而不是供求预测。在并购之后进行妥当的管理也是必不可少的。

要求:

(1)简述企业进入国外市场的模式及其含义,并简要分析A公司进入中国市场的模式。

(2)简述企业进入国外市场方式选择时应该考虑的因素。

(3)简述国际化经营战略类型,并简要分析A公司采用的国际化经营战略类型。

(4)简述区位优势理论的主要观点,并简要分析A公司选择进入中国市场的主要原因。

(5)简述发展战略的主要途径,并分析A公司的发展战略

途径以及采用该种途径的原因。

(6)简要分析A公司能够成功实施这种发展战略途径需要把握的关键要素。

(7)简述制定与实施发展战略需关注的主要风险。

(8)列举至少三条有关发展战略制定中的内部控制要求与措施。

2013年度注册会计师全国统一考试

公司战略与风险管理模拟试题参考答案

○田明

一、单项选择题

1. B 2. B 3. D 4. C 5. D 6. C 7. A 8. B 9. D 10. D 11. B 12. D 13. A 14. D 15. D 16. B 17. C 18. D 19. C 20. A 21. D 22. C 23. C 24. B

二、多项选择题

1. ACD 2. CD 3. ABCD 4. ABC 5. ABD 6. AC 7. CD 8. ABCD 9. ABCD 10. ABCD 11. ABC 12. AD 13. ABC 14. ABC

三、简答题

1. (1)①财产保护控制。公司给办公大楼都安装了24小时监视系统及门禁系统,为贵重资产采取了双重保管制度。

②绩效考评控制。公司有一套完备的员工业绩评价体系,并将考评结果作为确定员工薪酬以及晋升、评优的依据。

③授权审批控制。公司规定单笔资金使用在20万元以下的,由财务总监审批。公司建立了完善的采购制度,先由采购需求方提出申请,后由相关权限部门或个人进行审批。

④预算控制。对预算内的采购,严格按预算执行进度办理手续;对于超预算的采购申请,在办理请购手续后,报相关权限部门或个人审批。

⑤会计系统控制。出纳人员孙某负责根据资金收付凭证登记日记账,会计钱某根据相关凭证登记有关明细账和总账。

⑥不相容职务分离控制。资金管理制度中使用人和审批人分离;采购制度中采购需求方和审批人分离;财务部出纳和会计分离。

(2)①单笔资金使用在20万元以上的,由总经理审批的规定存在内部控制缺陷。《企业内部控制应用指引》中强调,企业在处理“三重一大”的问题上,即在重大决策、重大事项、重要人事任免和大额资金使用上,应当按照规定的权限和程序实行集体决策审批或者联签制度,任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策意见。

东林公司由总经理一人负责审批大额资金使用情况存在内部控制缺陷,大额资金使用审批应该由集体做出决策,互相监督和制衡。

②会计钱某根据相关凭证登记有关明细账和总账的做法存在内部控制缺陷,违背了不相容职务分离的原则。

公司总账应由主管会计负责登记,而明细账应由其他会