第一章 战略与战略管理

1.（单选题）公司战略的现代概念更侧重的属性包括应变性、竞争性和（ ）。

A.计划性

B.长期性

C.风险性

D.全局性

【正确答案】C

【答案解析】本题考核公司战略的定义。现代概念与传统概念的主要区别在于，现代概念认为战略只包括为达到企业的终点而寻求的途径，而不包括企业终点本身；而从本质区别看，现代概念更强调战略的另一方面属性——应变性、竞争性和风险性。

2.（单选题）下列关于公司战略现代概念与传统概念的说法中，正确的是（ ）。

A.现代概念认为战略不仅包括为达到企业的终点而寻求的途径，也包括企业终点本身

B.传统概念强调公司战略的计划性、全局性和风险性

C.现代概念认为战略只包括为达到企业的终点而寻求的途径，而不包括企业终点本身

D.现代概念强调公司战略的应变性、竞争性和长期性

【正确答案】C

【答案解析】本题考核公司战略的定义。从字面上看，公司战略现代概念与传统概念的区别在于，现代概念认为战略只包括达到企业的终点而寻求的途径，而不包括企业终点本身；而从本质区别看，现代概念强调公司战略的应变性、竞争性和风险性。传统概念强调公司战略的计划性、全局性和长期性。选项ABD错误。

3.（多选题）“一系列或整套的决策或行动方式”。下列关于这句话的说法中，正确的有（ ）。

A.体现的是战略的传统概念

B.体现的是战略的现代概念

C.强调了公司战略的计划性、全局性和长期性属性

D.强调了公司战略的应变性、竞争性和风险性属性

【正确答案】BD

【答案解析】加拿大学者明茨伯格（Mintzberg H.）在1989年提出，以计划为基点将企业战略视为理性计划的产物是不正确的，定义为“一系列或整套的决策或行动方式”，这套方式包括刻意安排（即计划性）的战略和任何临时出现（即非计划性）的战略。许多学者也开始研究组织的有限理性，并将重点放在组织在不可预测的或未知的内外部因素约束下的适应性上。而从本质区别看，现代概念更强调战略的一方面属性——应变性、竞争性和风险性。

4.（单选题）A公司是一家民营企业，近年来发展较为迅速。但是受2008年全球经济危机的影响，公司原有业务出现大幅萎缩。为明确公司下一步发展方向，公司创办人号召公司最高管理层和下属各职能部门积极献计献策，为公司未来的发展选择战略。在此基础上，通过上下级管理人员的沟通和协商，制定出了适合企业发展的战略。根据以上信息可以判断，A公司形成战略的方法是（ ）。

A.团队结合

B.自上而下

C.自下而上

D.上下结合

【正确答案】D

【答案解析】根据本案例给出的信息，该公司采用的是上下结合的方法，上下结合的方法即企业最高管理层和下属各部门的管理人员共同参与，通过上下级管理人员的沟通和磋商，制订出适宜的战略。

5.（单选题）甲公司是一家民营企业，近年来发展较为迅速。但是受2008年全球经济危机的影响，公司原有业务出现大幅萎缩。为明确公司下一步发展方向，企业的高层管理人员决定对下属部门不做具体规定，要求各部门积极提交战略方案，企业高级管理人员在各部门提交战略方案的基础上，加以协调和平衡，对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认。根据以上信息可以判断，甲公司形成战略的方法是（ ）。

A.团队结合

B.自上而下

C.自下而上

D.上下结合

【正确答案】C

【答案解析】本题考核战略选择过程。根据本案例给出的信息，该公司采用的是自下而上的方法。自下而上的方法指的是在制定战略时，企业的高层管理人员决定对下属部门不做具体规定，要求各部门积极提交战略方案，企业高级管理人员在各部门提交战略方案的基础上，加以协调和平衡，对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认。所以正确答案是选项C。

第二章 战略分析

1.（单选题）下列各项中，对规模经济和学习经济之间的关系作出正确表述的是（ ）。

A.两者总是同方向变动

B.在劳动密集型产业中，学习经济很小，规模经济却很大

C.在资本密集型产业中，规模经济很小，学习经济却很大

D.两者交叉地影响产品成本的下降水平

【正确答案】D

【答案解析】“学习曲线”（又称“经验曲线”），是指当某一产品累计生产量增加时，由于经验和专有技术的积累所带来的产品单位成本的下降。它与规模经济往往交叉地影响产品成本的下降水平。

2.（多选题）下列属于决定进入障碍的主要因素有（ ）。

A.产业的过剩生产能力

B.规模经济

C.学习曲线

D.竞争者的数量

【正确答案】BC

【答案解析】决定进入障碍的主要因素有以下几方面：（1）规模经济；（2）现有企业对关键资源的控制（包括学习曲线）；（3）现有企业的市场优势。选项AD属于影响产业内现有企业竞争的因素。

3.（单选题）C公司是一家原材料供应商，下列选项中可以提高C公司讨价还价能力的是（ ）。

A.C公司提供的原材料差异化程度很高，购买者几乎都从C公司进货

B.购买者在购买前已经对C公司的成本等方面信息做过充分调查

C.购买者具备后向一体化的能力，可以生产C公司提供的原材料

D.购买者的购买力非常集中

【正确答案】A

【答案解析】C公司提供的原材料差异化程度很高，购买者几乎都从C公司进货，替代品不能与C公司所提供的产品向竞争，C公司的讨价还价能力会增强。

4.（多选题）下列情况中，供应者的议价能力较强的有（ ）。

A. 购买者从卖方购买的产品占卖方销售量的比例不大
B. 购买者转换其它供应者购买的成本较低
C. 购买者所购买的产品专用化程度较高
D. 购买者有能力自行制造或提供供应者的产品或服务
【正确答案】AC
【答案解析】供应者、购买者讨价还价的能力。

买方（或卖方）的集中程度或业务量的大小	购买者集中度高，业务量大，议价能力强
	供应者集中度高，议价能力强
产品差异化程度与资产专用性程度	供应者的产品存在着差别化，议价能力强 供应者的产品是标准化产品，或者没有差别（替代品），议价能力弱
	供应者的产品高度专用化，议价能力强
纵向一体化程度	购买者实行部分一体化或存在后向一体化的现实威胁，议价能力强
	供应者表现出前向一体化的现实威胁，议价能力强
信息掌握的程度	购买者充分了解需求、实际市场价格，甚至供应者的成本等方面信息时，购买者将处于更为有利的位置
	如果供应者充分地掌握了购买者的有关信息，了解购买者的转换成本（即从一个供应者转换到另一个供应者的成本），也增加了讨价还价的能力

5.（单选题）2008 年美国次贷危机爆发，波及中国大部分金融企业。在此期间，国外投行 K 预计其竞争对手中国的甲银行将会逐步降低权益类投资，并逐渐降低对客户的理财产品的收益率。投行 K 对甲银行进行的上述分析属于（ ）。
A. 财务能力分析
B. 快速反应能力分析
C. 成长能力分析
D. 适应变化的能力分析
【正确答案】D
【答案解析】次贷危机爆发，投行 K 预计其竞争对手中国的甲银行将会逐步降低权益类投资，并逐渐降低对客户的理财产品的收益率，投行 K 对甲银行的上述分析属于适应变化的能力分析。
6.（单选题）自由现金储备、留存借贷能力、厂房设备的余力、定型的但尚未推出的新产品等因素，决定着企业竞争对手的（ ）。
A. 快速反应能力
B. 成长能力
C. 适应变化的能力
D. 持久力
【正确答案】A
【答案解析】快速反应能力，这将由下述因素决定：自由现金储备、留存借贷能力、厂房设备的余力、定型的但尚未推出的新产品。
7.（单选题）某跨国公司在 A 国的子公司成本控制的绩效非常突出，该跨国公司其他子公司纷纷向 A 国的子公司学习，这属于（ ）。
A. 内部基准
B. 竞争性基准

C.一般基准

D.顾客基准

【正确答案】A

【答案解析】内部基准：企业内部之间互为基准进行学习与比较。该跨国公司的其他子公司向A国的子公司学习，将基准对象定位于公司内部，属于内部基准。

8.（单选题）迅驰电梯公司是世界上最大的电梯、自动扶梯和自动走道的制造、安装和服务公司。2003年公司总裁鲍博在主持公司年度会议时，为迅驰电梯公司提出了一个愿景：超越自己，在提供卓越服务方面成为世界范围内所有公司——不仅仅是电梯公司——公认的领袖。为了追求服务卓越，迅驰电梯公司未来的参照标准是像UPS这样具有类似核心业务的公司。从基准分析方法判断，鲍博的观点是基于（ ）。

A.竞争性基准

B.过程或活动基准

C.一般基准

D.顾客基准

【正确答案】B

【答案解析】过程或活动基准：以具有类似核心经营内容的企业为基准进行比较，但是两者之间的产品和服务不存在直接竞争的关系。迅驰电梯公司与UPS公司具有类似的核心业务，所以属于过程或活动基准。

9.（单选题）下列属于价值链活动中的基本活动的是（ ）。

A.采购人员将采购的原材料装卸、入库

B.为处理版权诉讼聘请某事务所的李律师作为辩护律师

C.技术部门为提高员工的工作效率研发了一套办公软件

D.公司的规章制度

【正确答案】A

【答案解析】选项A属于基本活动中的内部后勤。选项B属于支持活动中的采购管理。选项C属于支持活动中的技术开发。选项D属于支持活动中的基础设施。

10.（多选题）按照波特的价值链理论，企业的下列各项活动中，属于基本活动的有（ ）。

A.某电器商场提供电器产品的安装服务和售后支持

B.某食品企业进行营业推广，增加产品销量

C.某快速消费品公司组建运输车队提高送货速度

D.企业成立法务部处理企业的相关法律事务

【正确答案】ABC

【答案解析】价值链中的五种基本活动包括内部后勤、生产经营、外部后勤、市场销售和服务；四种支持活动包括采购管理、技术开发、人力资源管理和基础设施。选项A属于服务；选项B属于市场销售；选项C属于外部后勤；选项D属于基础设施。

第三章 战略选择

1.（单选题）甲公司是一家金属铜冶炼企业，为了保证铜矿的供应，于2009年收购了非洲某国A公司，而A公司拥有非洲最大的一家铜矿，甲公司采取的是（ ）。

A.前向一体化战略

B.后向一体化战略

C.横向一体化战略

D.以上三者都不对

【正确答案】B

【答案解析】后向一体化战略是指获得供应商的所有权或加强对其控制权。

2.（单选题）A企业是国内最大的粮食贸易商、最大的食用油生产商和最大的面粉生产企业。该企业在明确未来的发展蓝图时，明确提出要成为“全产业链粮油食品企业”，涵盖上游的粮油和下游的食品，包括种植、采购、贸易和物流、食品原料和饲料生产、养殖与肉类加工、食品制造与营销等多个环节。该企业采取的策略属于（ ）。

A.纵向一体化战略

B.差异化战略

C.成本领先战略

D.横向一体化战略

【正确答案】A

【答案解析】本题考核纵向一体化战略。企业沿其经营链条的纵向或横向扩大业务的深度和广度，扩大经营规模，实现企业成长属于一体化战略。纵向一体化战略是指企业沿着产品或业务链向前或向后，延伸和扩展企业现有业务的战略。该企业采取的战略是涵盖上下游多个环节，因此属于纵向一体化战略。

3.（单选题）甲公司是国内一家IT企业。该公司决定收购另一家国际IT巨头的个人计算机业务部门。这种收购属于（ ）。

A.多元化战略

B.横向一体化战略

C.前向一体化战略

D.后向一体化战略

【正确答案】B

【答案解析】这个收购属于竞争对手企业的收购，因此属于横向一体化战略。

4.（单选题）A集团是中国特大型电子信息产业集团，在2012年春节到来之际，首家推出了裸眼3D智能电视，以及其他10余款智能3D LED液晶电视新产品，填补了3D电视市场空白，获得了强大的市场竞争地位。该集团采取的战略类型是（ ）。

A.集中化战略

B.差异化战略

C.研究与开发战略

D.多元化战略

【正确答案】B

【答案解析】该集团首家推出了裸眼3D智能电视，以及其他10余款智能3D LED液晶电视新产品，填补了3D电视市场空白，获得了强大的市场竞争地位。通过推出新产品获得竞争地位，属于业务单位战略中的差异化战略。

5.（单选题）甲企业是一家服装设计和生产企业，在设计服装时坚持高质量、体现个性化色彩的原则。在营销理念上，主要是通过专卖店的方式进行销售，而且销售人员都通过专门的培训，要求他们掌握销售技巧并树立为顾客服务的理念和行为准则。根据以上信息可以判断，该企业的战略是（ ）。

A.成本领先战略

B.差异化战略

C.集中化战略

D.多样化战略

【正确答案】B

【答案解析】根据案例信息资料可以判断该企业采用的是差异化战略。差异化战略是指企业向顾客提供的产品和服务在产品范围内独具特色，这种特色可以给产品带来额外的加价，如果一个企业的

产品或服务的溢出价格超过因其独立性所增加的成本，那么，拥有这种差异化的企业将获得竞争优势。

6.（单选题）乙公司是一家酒店管理企业，公司管理层注意到随着经济的快速增长，人们的休闲度假意识已日益增强，国内、国际间旅游需求日盛，尤其是国际旅游者中自助旅游者的比例也不断上升，中小型企业的商务往来频繁，对经济型饭店的需求不断增加。于是，该公司把自己的战略目标定位在经济型饭店，不以高档、高价取胜，而是讲究安静、干净、实惠，且具备国际接待水准，深得人们的喜爱。根据以上信息可以判断，该企业的战略是（ ）。

A.集中成本领先战略

B.集中差异化战略

C.成本领先战略

D.多元化战略

【正确答案】B

【答案解析】该公司注意到休闲度假需求，将战略目标定位在经济型饭店，讲究安静、干净、实惠，且具备国际接待水准，可以判断该企业采用的是集中差异化战略。

7.（单选题）大型超市连锁店为不同地区分店选择重点销售商品时，会考虑到每个地区中居民的一般消费特性，其中一个分类是按居民的平均收入水平的高低，将居民消费者划分为高收入、中等收入及低收入三个客户群组，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

【正确答案】A

【答案解析】人口细分就是企业按照人口变量（包括年龄、性别、收入、职业、教育水平、家庭规模、家庭生命周期阶段、宗教、种族、国籍等）来细分消费者市场。本题是根据收入进行划分的。

8.（单选题）许多汽车制造商都在设计旨在满足所有客户需求的电动车，而A国M公司独辟蹊径，决定按照消费者特定的使用车辆的方式定制生产电动车。该公司将使用车辆的方式分为在城里驾车与通勤。采取这一市场细分方法可以根据消费者的具体需求，匹配车辆的电池蓄能要求，让消费者无须购买比他们实际需求更大的车辆与电池。M公司这一战略决策的依据是对电动车市场的（ ）。

A.人口细分

B.行为细分

C.地理细分

D.心理细分

【正确答案】B

【答案解析】本题考核的是消费者市场细分的依据。该公司决定按照消费者特定的使用车辆的方式进行划分，属于行为变量细分。

9.（多选题）新年前夕，某出版商推出反映不同民族生活习俗特点的系列年画，深受目标消费市场的消费者喜爱。该出版商进行市场细分的依据有（ ）。

A.人口细分

B.地理细分

C.心理细分

D.行为细分

【正确答案】AC

【答案解析】消费者市场的细分变量主要有地理、人口、心理和行为四类变量。“不同民族”是人口变量，属于人口细分，“生活习俗特点”属于心理细分。选项AC是正确答案。

10.（单选题）甲企业经过详细的市场调研，决定采用折扣的方式进行促销，折扣属于促销组合要素中的（ ）。

A.广告促销

B.营业推广

C.公关宣传

D.人员推销

【正确答案】B

【答案解析】本题考核促销策略。促销组合由四个要素构成：

（营业推广。其采用非媒体促销手段，比如为鼓励客户购买产品或服务而设计的刺激性手段。例如，试用品、折扣、礼品等方式都已为许多企业所采用。

11.（单选题）为了抓住“五一黄金周”的消费时机，某商场招聘了一批在校大学生，进行临时的培训作为临时促销员进行商品促销。该公司采用了促销组合要素中的（ ）。

A.广告促销

B.营业推广

C.公关宣传

D.人员推销

【正确答案】D

【答案解析】促销组合的四个要素是广告促销、营业推广、公关宣传和人员推销。该商场招聘了一批在校大学生，进行临时的培训作为临时促销员进行商品促销。属于直接与预期客户接触，即人员推销。

12.（多选题）甲公司的销售人员为了完成季度销售目标，最近采取了多种促销策略，分别有购物满100元赠送精美礼品、在公司网站上播放宣传企业文化和形象的视频、对于预期可能大额购买企业产品的客户派专人进行面对面沟通。根据资料分析该公司的销售人员采取的促销策略有（ ）。

A.广告促销

B.公关宣传

C.人员推销

D.营业推广

【正确答案】BCD

【答案解析】购物满100元赠送精美礼品属于营业推广的策略；在公司网站上播放宣传企业文化和形象的视频属于公关宣传的策略；对于预期可能大额购买企业产品的客户派专人进行面对面沟通属于人员推销的策略，所以本题正确答案为选项B、C、D。

13.（单选题）A公司是我国一家大型有色金属公司，主营业务为铝制品。2011年该公司出资收购了澳大利亚一家矿业公司LT在澳洲几个大型矿产的股权，从而可以将主要生产基地转移到国外，以保护国内有色金属矿石和国内环境。根据以上信息可以判断，A公司此次国际化经营的动因是（ ）。

A.寻求资源

B.寻求市场

C.寻求效率

D.寻求现成资产

【正确答案】A

【答案解析】A公司通过收购澳大利亚矿业公司，主要目的是获得生产所需矿石资源，选项A正确。

14.（单选题）甲公司是一家数码相机的生产企业，经过近几年的发展，业务已经走上正轨。公司打算进军美国市场，凭借先进的数码技术实现在国际市场上的首次扩张。该公司进行国际化经营的

动因是（ ）。

A.寻求资源

B.寻求市场

C.寻求效率

D.寻求现成资产

【正确答案】B

【答案解析】该公司的目的是通过新研发的数码技术实现在国际市场上的首次扩张，属于资产利用战略——寻求市场。

15.（多选题）顺驰公司是国内一家汽车玻璃制造商。面对国内生产要素成本不断上涨和产品订单日趋减少，该公司把一部分资金和生产能力转移至生产综合成本相对较低的汽车产销大国M国。通过独立投资设厂和横向并购M国一家拥有国际知名品牌的企业，顺驰公司在M国不仅很快站稳脚跟，而且获得M国汽车制造商的大量订单，业务量大幅增长。在本案例中，顺驰公司向M国投资的动机有（ ）。

A.寻求市场

B.寻求效率

C.寻求资源

D.寻求现成资产

【正确答案】ABD

【答案解析】国内生产要素成本不断上涨和产品订单日趋减少，分别体现了寻求效率和寻求市场。通过独立投资和横向并购M国一家拥有国际知名品牌的企业，体现了寻求现成资产。

16.（单选题）为了更加贴近客户，倾听客户需求并快速响应，H公司在海外以国家为区域，设立了20多个业务单位，每个业务单位的研究侧重点及方向不同，使生产出来的产品能够满足当地消费者的个性化需求，通过这种方式，企业可以针对各个市场的不同需求做出最优化的反应。则H公司采取的国际化经营方式是（ ）。

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】A

【答案解析】本题考核国际化经营的战略类型。H公司以国家为区域，在国外设立20多个业务单位，每个业务单位根据当地消费者的个性化需求提供本土化产品，这样企业可以针对各个市场的不同需求做出最优化的反应，因此采用的是多国本土化战略。

17.（单选题）甲公司是一家手机生产企业，它的总部设在美国，除了研发中心在总部之外，营销中心设在北欧、客服中心放在南美、生产中心设在南非，由这些职能部分协作在全世界范围内生产和销售同一类型和质量的手机，甲公司采用的国际化行为是（ ）。

A.多国本土化战略

B.国际战略

C.全球化战略

D.跨国战略

【正确答案】C

【答案解析】本题考核全球化战略。全球化战略是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。

第四章 战略实施

1.（单选题）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，该结构将以前的事业部替换为有更大经营权的公司，每个公司比以前负责更多的产品线，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，该结构将以前的事业部替换为有更大经营权的公司，每个公司比以前负责更多的产品线，说明采用的是M型组织结构。

2.（单选题）W集团是一家国际投资控股集团，旗下拥有多家子公司，子公司都具有独立的法人资格，自主性非常强。从横向分工组织结构看，适合W集团采用的组织结构是（ ）。

A.H型结构

B.职能制结构

C.事业部制

D.M型组织结构

【正确答案】A

【答案解析】当企业不断发展时，可能会实施多元化的战略，业务领域涉及多个方面，甚至上升到全球化竞争层面上，这时企业就会成立控股企业。其下属子企业具有独立的法人资格。控股企业与其他企业类型相区别开来的一个关键特点就是其业务单元的自主性，尤其是业务单元对战略决策的自主性。所以选项A正确。

3.（单选题）甲公司是一家大型的食品生产加工企业，为了便于管理，甲公司按照区域进行划分，分别划分为华东地区、华南地区、华中地区、华北地区、西南地区，并由各个区域负责该地区的所有活动、所有产品以及所有客户。甲公司采取的组织结构类型为（ ）。

A.职能制组织结构

B.产品事业部制组织结构

C.区域事业部制组织结构

D.战略业务单位组织结构

【正确答案】C

【答案解析】本题考核区域事业部制结构。当企业在不同的地理区域开展业务时，区域式结构就是一种较为适当的结构，它按照特定的地理位置来对企业的活动和人员进行分类。

4.（单选题）下列关于权力导向型企业的说法中，不正确的是（ ）。

A.这类企业中的掌权人试图对下属保持绝对控制，企业组织结构往往是传统框架

B.企业的决策可以很快地做出，但其质量在很大程度上取决于企业经理人员的能力

C.权力导向型文化通常存在于家族式企业和刚开创企业

D.在企业运行中重视人的价值和一般福利

【正确答案】D

【答案解析】权力导向型这类文化是小业主企业的典型模式，它要求相信个人，但在企业运行中明显忽视人的价值和一般福利。所以，选项D的说法不正确。

5.（单选题）丁国的S公司是一家全球500强企业，依靠严格的规章制度进行精细化管理，内部分级分明，决策权集中在上层，资历在员工晋升中发挥着重要作用，S公司的企业文化类型是（ ）。

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】C

【答案解析】角色导向型这类文化一般是围绕着限定的工作规章和程序建立起来的，理性和逻辑是这一文化的中心，分歧由规章和制度来解决，稳定和体面几乎被看成与能力同等重要。这类结构十分强调等级和地位，权利和特权是限定的。本题中，该公司“依靠严格的规章制度进行精细化管理，内部分级分明，决策权集中在上层，资历在员工晋升中发挥着重要作用”符合角色导向型文化的特点。

6.（单选题）铭泰是一家咨询公司，企业的顾客基本上都是由员工自己招揽，所以企业的生存也依赖于员工。该公司企业文化的类型是（ ）。

A.权力导向型

B.角色导向型

C.任务导向型

D.人员导向型

【正确答案】D

【答案解析】本题考核企业文化的类型。企业存在的目的主要是为其成员的需要服务，企业是其员工的下属，企业的生存也依赖于员工。这类企业为其专业人员提供他们自己不能为自己提供的服务，职权往往是多余的。员工通过示范和助人精神来互相影响，而不是采用正式的职权。决策中的意见一致是企业所需要的，角色分配的依据是个人的爱好及学习和成长的需要。这一文化常见于俱乐部、协会、专业团体和小型咨询公司。

7.（单选题）甲企业是美国一家航空公司，2000年公司制定了进一步扩大企业规模，拓展美国国内航线和欧洲航线的三年战略。但2001年发生了“911”事件，导致该战略无法继续进行。根据以上信息可以判断，该公司战略失效属于（ ）。

A.早期失效

B.偶然失效

C.晚期失效

D.中期失效

【正确答案】B

【答案解析】在战略实施过程中，偶然会因为一些意想不到的因素导致战略失效，这就是偶然失效。

8.（单选题）当战略推进一段时间之后，原先对战略环境条件的预测与现实变化发展的情况之间的差距会随着时间的推移变得越来越大，战略所依赖的基础就显得越来越糟，从而使失效率大为提高，这是（ ）。

A.早期失效

B.偶然失效

C.晚期失效

D.中期失效

【正确答案】C

【答案解析】按照在战略实施过程中出现的时间顺序，战略失效可分为早期失效、偶然失效和晚期失效三种类型。在战略实施初期，由于新战略还没有被全体员工理解和接受，或者战略实施者对新的环境、工作还不适应，就有可能导致较高的早期失效率。晚期失效是指当战略推进一段时间之后，原先对战略环境条件的预测与现实变化发展的情况之间的差距会随着时间的推移变得越来越大，战略所依赖的基础就显得越来越糟，从而使失效率大为提高。在战略实施过程中，偶然会因为一些意想不到的因素导致战略失效，这就是偶然失效。

9.（单选题）东方公司在今年年初制订了一系列关于未来5年的战略计划，没有想到由于与公司原

有的理念不太相符，新战略还没有被全体员工理解和接受，使得战略实施起来尤为困难，从战略失效的角度看，这属于（ ）。

A.早期失效

B.偶然失效

C.晚期失效

D.中期失效

【正确答案】A

【答案解析】本题考核战略失效与战略控制。按照时间顺序，战略失效可分为早期失效、偶然失效和晚期失效3种类型。在战略实施初期，一方面，由于新战略还没有被全体员工理解和接受；另一方面，战略实施者对新的环境、工作还不适应，就有可能导致较高的早期失效率。晚期失效是指当战略推进一段时间之后，之前对战略环境条件的预测与现实变化发展的情况之间的差距，会随着时间的推移变得越来越大，战略所依赖的基础就显得越来越糟，从而使失效率大为提高。在战略实施过程中，偶然会因为一些意想不到的因素导致战略失效，这就是偶然失效。

第五章 公司治理

无。

第六章 风险与风险管理

1.（单选题）进行风险管理时，要回答“是否需要套期保值？应当保持多高的资产负债率？”这进行的是何种分析（ ）。

A.风险承受度

B.风险偏好

C.风险转移

D.风险控制

【正确答案】B

【答案解析】风险偏好是企业希望承受的风险范围，分析风险偏好要回答的问题是公司希望承担什么风险和承担多少风险。例如：应当与这个公司联盟吗？是否需要套期保值？应当在美国投资吗？应当保持多高的资产负债率？

2.（单选题）下列关于风险管理概念的说法中，不正确的是（ ）。

A.风险偏好提出的意义是研究企业风险和收益的关系

B.风险承受度是指企业风险偏好的边界

C.分析风险承受度要回答的问题是公司希望承担什么风险和承担多少风险

D.分析风险承受度，企业可以设置若干承受指标，以显示不同的警示级别

【正确答案】C

【答案解析】分析风险偏好要回答的问题是公司希望承担什么风险和承担多少风险，选项C的说法不正确。

3.（单选题）安泰保险公司主要业务为财产保险，其客户以煤矿居多。安泰公司按照所需融资数额的一定比例，向投资者支付一笔费用来购买一种特定权利。安泰公司与投资人约定，一旦在约定时期内发生煤矿事故灾害，且煤矿企业和保险公司由此遭受的煤矿事故损失达到约定规模后，保险公司将立即向投资者发行资本票据，筹集现金或其他流动资产，用于处理煤矿事故灾害风险的赔款。根据以上信息可以判断，安泰公司的这一做法属于（ ）。

A.损失融资

B.风险资本

C.应急资本

D.套期保值

【正确答案】C

【答案解析】应急资本是一个金融合约，规定在某一个时间段内、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。

4.（单选题）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。

5.（单选题）甲公司是一家海运公司，为了转移公司与海关相关的船舶、货物、运营的损失及对他人的责任，该公司与某保险公司签订了一项金融合约，约定当风险发生时由保险公司承担相应的损失，但是作为补偿该公司应该向保险公司支付一定的保险费。甲公司进行损失事件管理的手段属于（ ）。

A.风险资本

B.应急资本

C.保险

D.专业自保

【正确答案】C

【答案解析】保险是一种金融合约。保险合同规定保险公司应为预定的损失支付补偿（也就是为损失进行融资），作为交换，在合同开始时，购买保险合同的一方要向保险公司支付保险费。甲公司由于是一家海运公司，存在很大的风险，与保险公司签订合约，将风险转移给保险公司，使用的是损失事件管理中的保险。所以选项C正确。

6.（单选题）下列关于风险管理技术与方法的表述中，错误的是（ ）。

A.敏感性分析法适用于对项目不确定性对结果产生的影响进行的定量分析

B.头脑风暴法适用于充分发挥专家意见，在风险识别阶段进行定量分析

C.失效模式、影响和危害度分析法适用于对失效模式、影响及危害进行定性或定量分析，还可以对其他风险识别方法提供数据支持

D.决策树适用于对不确定性投资方案期望收益的定量分析

【正确答案】B

【答案解析】头脑风暴法适用于充分发挥专家意见，在风险识别阶段进行定性分析，选项B错误。

7.（单选题）H公司为了降低企业的财务风险，指定风险管理部门对财务费用报销流程进行分析，风险管理部门针对报销流程的每一阶段，每一环节逐一进行调查分析，从中发现潜在风险，找出导致风险发生的因素，分析风险产生后可能造成的损失以及对整个组织可能造成的不利影响。下列关于风险管理部门采用的风险管理技术与方法的描述中，说法错误的是（ ）。

A.主要优点是清晰明了，易于操作

B.对企业生产或经营中的风险及其成因进行定性分析

C.组织规模小，流程越简单，该种方法更能体现其优越性

D.该方法的使用效果依赖于专业人员的水平

【正确答案】C

【答案解析】流程图分析是识别风险最常用的方法之一。其主要优点是清晰明了，易于操作，且组织规模越大，流程越复杂，流程图分析法就越能体现出优越性。选项 C 说法错误。

8.（单选题）通过模拟不确定性情景，对企业面临的风险进行定性和定量分析的风险管理技术与方法是（ ）。

A. 德尔菲法

B. 流程图分析法

C. 情景分析法

D. 事件树法

【正确答案】C

【答案解析】通过模拟不确定性情景，对企业面临的风险进行定性和定量分析的方法是情景分析法。选项 C 正确。