

2023 年注册会计师全国统一考试

## 公司战略与风险管理·模拟试卷(一)

### 参考答案及解析

#### 答案速查

一、单项选择题				
1. C	2. C	3. B	4. C	5. D
6. C	7. C	8. D	9. B	10. A
11. D	12. C	13. B	14. D	15. B
16. A	17. C	18. A	19. D	20. C
21. C	22. B	23. D	24. B	25. B
26. B				
二、多项选择题				
1. ACD	2. ABC	3. BCD	4. ABC	5. BD
6. AC	7. ABC	8. AB	9. CD	10. ABC
11. ABC	12. ABD	13. ABC	14. CD	15. BC
16. AC				

#### 详细解析

##### 一、单项选择题

1. C 【解析】经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。“但愿世间人无病，宁可架上药生尘”和“买药金额满 99 送土鸡蛋一箱”体现的是经营者价值观的改变，所以体现的是经营哲学的变化。
2. C 【解析】销售增长率-可持续增长率=16%-15%=1%>0→现金短缺，投资资本回报率-资本成本=14%-13%=1%>0→创造价值。该业务单位属于增值型现金短缺，可以采取的财务战略包括兼并成熟企业，选项 C 正确。回购股份属于增值型现金剩余业务的财务战略选择，重组和出售属于减损型现金短缺业务的财务战略选择。
3. B 【解析】红海和蓝海战略比较如下：

红海战略	蓝海战略
在已经存在的市场内竞争	拓展非竞争性市场空间
参与竞争	规避竞争
争夺现有需求	创造并攫取新需求

续表

红海战略	蓝海战略
遵循价值与成本互替定律	打破价值与成本互替定律
根据差异化或低成本的战略选择，把企业行为整合为一个体系	同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系

4. C 【解析】选项 A 属于内部招募的劣势，选项 BD 属于内部招募的优势。
5. D 【解析】根据题目给出的信息，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，制定出适宜的战略。
6. C 【解析】晶彩公司以产品种类为基础对企业的经营活动和人员进行划分，将总体业务划分为三个事业部，每个事业部负责相应产品开发、生产、营销等，说明晶彩公司采用的是产品事业部制组织结构。选项 C 是产品事业部结构的优点，因此，正确答案为选项 C。选项 A 属于 M 型组织结构的优点；选项 B 属于产品事业部制结构的缺点；选项 D 属于职能制组织结构的优点。
7. C 【解析】市盈率受到利率变动的影 响，利率的提高会降低股票的吸引力，从而导致市盈率下降，选项 C 错误。
8. D 【解析】“完善了数字化基础设施建设”，属于技术变革；“培养数字化人才”，属于组织变革；“优化生产方案，进行数字化、柔性化生产管理”，属于管理变革。数字化战略转型的主要方面不包括成本变革，选项 D 错误。
9. B 【解析】“要求公司各有关部门和业务单位定期对风险管理工作进行自查和检验，及时发现缺陷并改进，其检查、检验报告应及时报送企业风险管理职能部门”，与风险管理的监督与改进有关，选项 B 正确。
10. A 【解析】企业风险是指未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响，理解这个定义需要把握以下几个方面：①企业风险与企业战略和绩效相关，选项 A 错误；②风险是一系列可能发生的结果，不能简单理解为最有可能的结果，选项 B 正确；③风险既具有客观性，又具有主观性，选项 C 正确；④风险往往与机遇并存，选项 D 正确。
11. D 【解析】统计分析报告一般是先摆数据、事实，然后进行科学分析，揭示问题及其本质和产生的根源，最后有针对性地提出解决办法、措施和建议，选项 D 的说法不正确。
12. C 【解析】“安合保险公司依托医疗大数据智能化管理系统，将来自保险机构、医院和药房的疾病发病率、治疗效果和医疗费用等方面的大数据进行‘提纯’和整合，利用提纯整合后的有价值信息，对潜在目标客户进行精细化管理，从而实现与健康保费的有效控制”，通过大数据技术完成数据的价值“提纯”和整合体现了大数据特征的价值性，选项 C 正确。
13. B 【解析】企业文化可以通过以下三个途径为企业创造价值：文化简化了信息处理、文化补充了正式控制、文化促进合作并减少讨价还价成本。
14. D 【解析】选项 A 属于财务角度；选项 B 属于顾客角度；选项 C 属于创新与学习角度。
15. B 【解析】由于市场中不存在合适的收购对象，也没有合适的企业与甲建立战略联盟，甲适合采用内部发展的战略。
16. A 【解析】在金融资产风险管理中，风险对冲也包括使用衍生产品，如利用期货进行套期保值。本题中棕榈油贸易商就是运用了套期保值，所以采用的风险管理工具是风险对冲。
17. C 【解析】情景分析法适用于对企业面临的风险进行定性和定量分析，在识别和分析那些反映诸如最佳情景、最差情景及期望情景的多种情景时，可用来识别在特定环境下可能发生的事件及其后果以及每种情景出现的可能性。甲房地产公司采用的是情景分析法。

18. A 【解析】该公司一直按照每股 0.6 元人民币派发股利，因此属于固定股利政策。
19. D 【解析】机器设备在市场中十分独特以至于难以变现，并且工人的遣散成本也很高，使得企业难以退出这个行业，这说明退出障碍高。资料中没有对竞争者的数量、战略重要性、不确定性进行描述。
20. C 【解析】供应者的产品都是标准化产品，其议价能力弱，选项 C 的说法错误。
21. C 【解析】由于技术进步导致传统的金融服务机构争取客户时面临更大的竞争，所以选项 C 为正确答案。
22. B 【解析】在成长期，各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异，成长期的产品价格最高，单位产品净利润也最高。
23. D 【解析】低经营风险与低财务风险搭配，不符合权益投资人的期望，是一种不现实的搭配。
24. B 【解析】前向一体化战略是指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制权的战略。T 公司是一家彩电生产企业，建立销售分公司，加强对销售渠道和零售终端的控制权，因此属于前向一体化战略。
25. B 【解析】在战略实施过程中，会因为一些意想不到的偶然因素导致战略失效，这就是偶然失效。F 企业的战略由于疾病而停滞，属于偶然失效。
26. B 【解析】对于已经制定和实施的风险管理策略，企业应定期总结和分析其有效性和合理性，结合实际不断修订和完善。

## 二、多项选择题

1. ACD 【解析】公司在亚洲 W 国成立全资子公司，说明采用的是对外直接投资模式。同出口贸易方式相比，进行对外直接投资缩短了生产和销售的距离，减少了运输成本；可利用当地廉价的劳动力、原材料、能源等生产要素，降低制造成本；能及时获得当地市场和产品的信息反馈，从而可根据市场的需求来调整生产。对外直接投资也能够使企业规避东道国政府的各种贸易和非贸易壁垒，有时还能享受东道国提供的某种优惠。但是，对外直接投资需要大量的资金、管理和其他资源的投入，这就意味着风险更大，灵活性更差。
2. ABC 【解析】价值活动的联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业与企业的价值链之间，选项 D 的说法错误。
3. BCD 【解析】格拉斯有着优越的水土和气候条件以及它的鲜花种植园，这使得此地成为生产香精的基地，即天然资源和气候条件，属于生产要素。
4. ABC 【解析】采用收缩战略对企业主管来说，是一项非常困难的决策，困难主要来自以下两个方面：①对企业或业务状况的判断；②退出障碍。
5. BD 【解析】赠送方便实用的家用小工具箱属于营业推广，选项 B 正确。在超市门口推销信用卡，帮助客户填写申请表属于人员推销，选项 D 正确。
6. AC 【解析】该在线培训集团实施规模经济，属于成本领先战略；针对 5 岁以上的儿童设计独有的“少儿编程学习法”，属于集中差异化战略。
7. ABC 【解析】“益生公司拥有 8 家全资子公司，集团内的子公司都具有独立的法人资格，自主性非常强，集团母公司很少参与它们的产品或市场战略”，说明益生公司适合采用 H 型组织结构。选项 ABC 都是 H 型组织结构的特点，选项 D 属于矩阵制组织结构的缺点。
8. AB 【解析】选项 C 属于内部流程角度；选项 D 属于顾客角度。
9. CD 【解析】利润最大化的产出点往往要求企业的经营活动低于其全部生产能力，选项 C 错误；经理人员的主要目标是公司规模的增长是马里斯(Marris R. L.)增长模型的观点，选项 D 错误。

10. ABC 【解析】企业应当披露的重大信息至少包括：①公司的财务和业绩状况；②公司经营目标和非财务信息；③公司主要的股票所有权及相关的投票权；④董事会成员和关键高管的薪酬政策，董事会成员的其他信息；⑤关联方交易；⑥可预期的重大风险因素，选项 D 错误；⑦与雇员和其他利益相关者有关的重要问题；⑧公司的治理结构和政策，尤其是其执行所依据的任何公司治理规则或政策及程序的内容。
11. ABC 【解析】“拥有独一无二的国家级保密配方……对伤口的止血和愈合有非常好的疗效，弥补了其他同类产品只能护理不能治疗的缺陷”体现独特性；“历经二十年，到目前为止仍然是创可贴行业的翘楚”体现不可替代性；“研制出的创可贴对伤口的止血和愈合有非常好的疗效，弥补了其他同类产品只能护理不能治疗的缺陷”体现价值性。
12. ABD 【解析】根据风险与收益相平衡原则，确定风险管理的优先顺序可以考虑以下几个因素：①风险事件发生的可能性和影响；②风险管理的难度；③风险的价值或管理可能带来的收益；④合规的需要；⑤对企业各种资源的需求；⑥利益相关者的要求。
13. ABC 【解析】与传统的职能管理相比，战略管理具有以下特征：①战略管理是企业的综合性管理；②战略管理是企业的高层次管理；③战略管理是企业的一种动态性管理，选项 ABC 正确。
14. CD 【解析】M 公司建议主要考虑选择的战略能否被大股东以及高层经理们接受，属于可接受性标准；能否通过财务方面的可行性分析，属于可行性标准。
15. BC 【解析】选项 AD 属于分析竞争对手在关键业务领域中的优势和劣势框架中，财务实力方面的内容。
16. AC 【解析】选项 B 属于与分销相关的成功关键因素；选项 D 属于与技术相关的成功关键因素。

### 三、简答题

#### 1. 【答案】

(1) ①技术的不确定性。“技术的不确定性以及业务创新对技术和人才储备的要求都是企业面临的严峻考验”。

②战略的不确定性。“互联网形式的新零售咖啡的运营模式、行业规范和服务体系等方面无法仿照传统咖啡，存在诸多不确定性”。

③成本的迅速变化。“尽管创业初期成本很高，但是伴随着规模经济与经验曲线的形成，成本肯定会大幅度降低，真正实现盈利”“雨巷咖啡坚信……从而获得规模经济与经验曲线，使得成本迅速降低”。

④萌芽企业和另立门户。“申洲集团原首席运营官发现了国内现磨咖啡的蓝海市场……决定以互联网的思维和速度来做咖啡”。

(2) ①专有技术选择、获取与应用困难。“技术的不确定性以及业务创新对技术和人才储备的要求都是企业面临的严峻考验”。

②原材料、零部件、资金与其他供给的不足。“需要投入相当量的资金与技术。对资金的需求……是企业面临的严峻考验”。

③被替代产品的反应。“品闲利用排他性的物业合约来制衡雨巷咖啡的发展……努力提升品质和服务”。

④缺少承担风险的胆略与能力。“在咖啡界大多认为雨巷咖啡是自寻死路”“雨巷咖啡以一往无前的勇气和高瞻远瞩的眼力……实乃名副其实的‘咖啡闪击军团’”。

## 【English Answers】

(1) ① Technical uncertainty. “The uncertainty of technology and the requirements of business innovation on technology and talent reserve are the severe tests faced by enterprises”.

② Strategic uncertainty. “The operation mode, industry norms and service system of the new retail coffee in the form of the Internet cannot follow the traditional coffee, and there are many uncertainties”.

③ Rapid changes in costs. “Although the initial cost of entrepreneurship is very high, with the formation of economies of scale and experience curve, the cost will certainly be greatly reduced, and the real profit will be realized” “Yuxiang Coffee firmly believes that... so as to obtain economies of scale and experience curve, the cost will be rapidly reduced”.

④ Budding enterprises and new portals. “The former chief operating officer of Shenzhou Group found the blue ocean market of domestic freshly ground coffee... decided to make coffee with the thinking and speed of the Internet”.

(2) ① Difficulties in the selection, acquisition and application of proprietary technology. “The uncertainty of technology and the requirements of business innovation on technology and talent reserve are the severe tests faced by enterprises”.

② Inadequate supply of raw materials, spare parts, funds and other materials. “A considerable amount of capital and technology needs to be invested. The demand for capital... is a severe test faced by enterprises”.

③ The reaction of the substituted product. “Pinxian uses exclusive property contracts to balance the development of Yuxiang Coffee... and strives to improve quality and service”.

④ Lack of courage and ability to take risks. “In the coffee industry, most people believe that Yuxiang Coffee is a suicide attempt” “With indomitable courage and foresight, Yuxiang Coffee is really the ‘Coffee Flash Corps’”.

## 2. 【答案】

(1) 本案中, 终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题在乐尚公司案例中主要表现在李冠平入主乐尚公司后利用各种金融手段通过关联交易直接实现利益侵占, 即占用公司资源中的掠夺性资本运作和关联交易。“乐尚公司的一系列收购中有多笔收购涉及与其控股股东东汇集团的关联交易……(宁实公司、瑞贸公司持有的主要资产为J国际贸易中心)”“东汇集团不费一分一厘就使自己手中的乐尚公司股权增至 34.84%, 还为新增自有物业的装修改造及流动资金需求筹集了资金”。

(2) ① 资金调度不合理、营运不畅, 可能导致企业陷入财务困境。“大量频繁的收购造成乐尚公司资金链紧张”。

② 资金活动管控不严, 可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺诈。“乐尚公司的一系列收购中有多笔收购涉及与其控股股东东汇集团的关联交易”“此次交易完成以后, 东汇集团不费一分一厘就使自己手中的乐尚公司股权增至 34.84%, 还为新增自有物业的装修改造及流动资金需求筹集了资金。乐尚公司实际控制人李冠平成为上述资本运作最大的赢家”。

## 3. 【答案】

(1) ① 政治和法律环境。“2021 年中小企业迎来新一轮政策力挺……小巨人企业”, 有利于促进胜利银行的小额贷款发展。

② 经济环境。“金融政策将进一步发力破解中小企业融资难题, 政府推进金融业的大力发展”, 对胜利银行来说是有利因素。

③ 社会和文化因素。“甲省当地人均收入偏低、保险和信贷担保发展相对滞后”“线上贷款作为

新生事物，认可度、社会公信度和信誉度都还不高，当地小微企业对于线上贷款产品保持观望心理居多”，这些因素制约了胜利银行的小额贷款发展。

④技术环境。“总行依托大数据及互联网技术开发了一款线上小额贷款产品”，对胜利银行来说是有利因素。

(2)胜利银行实施的营销组合有：

①产品策略。根据不同客户的需求设计不同特点的贷款产品，采用的是产品策略。

②价格策略。利率明显比民间借贷低，抵押品制度灵活，降低了客户的贷款成本，采用的是价格策略。

③促销策略。加大宣传力度，客户代表深入一线、上门服务和推广广告，采用的是促销策略。

④分销策略。为了扩大线上浏览量，在APP端做长期的推广广告，采用的是分销策略。

#### 4. 【答案】

(1)①风险规避。“该公司决定放弃此地区市场”。

②风险转移。“该公司为防止业主拖欠工程款，向中信保险公司投保了信用险”。

③风险对冲。“为防止汇率波动影响公司最后利润，公司财务部使用相关衍生产品进行对冲，锁定大部分工程款汇率”。

④风险承担。“不再为此而进行其他运作”。

(2)资料二中的不恰当之处：

事项一，风险管理委员会的召集人应由不兼任总经理的董事长担任；董事长兼任总经理的，召集人应由外部董事或独立董事担任。本公司董事长兼任总经理，不能成为风险管理委员会的召集人，应该由外部董事或独立董事担任，公司由行政董事李某担任风险管理委员会的召集人是不恰当的。

事项二，企业总经理对全面风险管理工作的有效性向董事会负责。总经理或总经理委托的高级管理人员，负责主持全面风险管理的日常工作，负责组织拟订企业风险管理组织机构设置及其职责方案。因此事项二不恰当。

事项三，风险管理职能部门对总经理或其委托的高级管理人员负责，并不对董事会负责，因此事项三不恰当。

## 四、综合题

### 【答案】

(1)甲公司采用的是多元化战略中的非相关多元化战略。甲公司从家电制造业进入特种机床生产，两个产业彼此之间关联性不强，因此属于非相关多元化战略。

(2)原因：以前在现有产品或市场中成功经营而保留下来的资金超过了其在现有产品或市场中的财务扩张所需要的资金；与在现有产品或市场中的扩张相比，多元化战略意味着更高的利润。“总资产100亿元，净资产36亿元……甲公司董事会为开拓新的业务增长点，分散经营风险，获得更多收益，决定……投资”“我国某特种机床在……等行业使用广泛，市场需求将进入快速发展阶段，预计年均增长20%以上”。

(3)①机会：市场需求强劲。“市场需求将进入快速发展阶段，预计年均增长20%以上”。

国家政策支持。“我国有关产业政策鼓励中外合资制造该特种机床项目”。

国外龙头企业的青睐。“欧洲的欧龙公司……有意与甲公司设立合资企业”。

②威胁：国内技术相对落后。“国内企业工艺相对落后，技术研发能力不足，质量难以保证”。

国外龙头企业的疑虑。“但对甲公司以前从未涉足特种机床生产存在一定疑虑”。

(4)设立合营企业时,确认的核心部门为销售、采购、财务、人事、研发和制造,由此可以判断采用的组织结构类型为职能制组织结构。

(5)除了合资方式之外,该公司还可以采取战略联盟中的功能性协议这种方式。具体来看,由于该公司计划进入特种机床行业,而自身又缺乏相应技术,因此可以采用功能性协议中的合作研究开发协议(分享现成的科研成果,共同使用科研设施和生产能力,共同开发新产品)和生产营销协议(通过制定协议,共同生产和销售某一产品)。

(6)实施方案要点(一)中:甲公司实施内部控制的目标定位不当。

理由:建立健全内部控制的目标是合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息完整,提高经营效率和效果,促进企业实现发展战略。

实施方案要点(二)中:

①由总会计师担任审计委员会主任不当。

理由:审计委员会负责人应具备相应的独立性。

②由总会计师兼任内部控制领导小组组长,全权负责本公司内部控制的建立健全和有效实施不当。

理由:应该由董事会负责本公司内部控制的建立健全和有效实施。

实施方案要点(三)中:

①对外部风险忽略不计、重点识别和分析内部风险不当。

理由:企业在开展风险评估时,应准确识别与实现控制目标相关的内部风险和外部风险。

②单纯采用定性分析方法不当。

理由:开展风险分析,应采用定性与定量相结合的分析方法。

③主要采取风险规避策略应对风险不当。

理由:企业采用何种风险应对策略,应当根据风险评估结果、结合风险承受度,权衡风险与收益,确定风险应对策略。

实施方案要点(四)中:

将员工实施内部控制的情况仅作为绩效考评的参考指标不当。

理由:企业应建立和实施绩效考评制度,科学设置考核指标体系,对企业内部各责任单位和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价,将考评结果作为确定员工薪酬以及职务晋升、评优、降级、调岗、辞退等的依据。

实施方案要点(五)中:

认为运用信息技术、实现自动控制就能杜绝错误和舞弊不当。

理由:内部控制只能为实现控制目标提供合理保证,信息系统本身也存在风险,需要加强控制。

实施方案要点(六)中:

把开展专项监督摆在首要位置不当。

理由:内部监督包括日常监督和专项监督,二者应统筹兼顾、综合应用。

2023 年注册会计师全国统一考试

**公司战略与风险管理·模拟试卷(二)**

**参考答案及解析**

答案速查

一、单项选择题				
1. B	2. A	3. A	4. A	5. D
6. B	7. D	8. A	9. D	10. B
11. B	12. D	13. C	14. B	15. D
16. C	17. B	18. D	19. A	20. A
21. C	22. D	23. A	24. C	25. A
26. B				
二、多项选择题				
1. ABD	2. AD	3. AC	4. ABD	5. AD
6. BC	7. BCD	8. BC	9. BCD	10. ABC
11. AD	12. ABCD	13. ABD	14. ABD	15. ACD
16. ACD				

详细解析

**一、单项选择题**

1. B 【解析】流程创新包括产品和服务的生产方式的变化。佳佳公司一直非常重视制造工艺的传承与创新，体现制造流程的变化，因此属于流程创新。
2. A 【解析】有形风险因素，指直接影响事物物理功能的物质风险因素，如水源或空气污染是损害人们健康的有形风险因素，汽车刹车系统失灵是引起车祸的有形风险因素。无形风险因素，指影响物质损失的可能性和程度的非物质因素，进一步分为道德风险因素和心理风险因素。选项 A 属于有形风险因素，选项 B、C 属于心理风险因素，选项 D 属于道德风险因素。
3. A 【解析】手机支付的发展，导致部分银行陆续撤销营业网点和 ATM 取款机，说明手机支付间接替代了银行提供的支付功能，因此属于替代品的替代威胁。
4. A 【解析】内部后勤又称进货物流，是指与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动，如原材料的装卸、入库、盘存、运输及退货等。选项 A 属于内部后勤；选项 B 属于生产经营；选项 C 属于市场营销；选项 D 属于服务。
5. D 【解析】遵循合理的战略顺序，可以按效用、价格、成本和接受这样的顺序来制定蓝海战略，以确保企业所建立的商业模式风险小，并能够在其所开创的蓝海中获利。



6. B 【解析】导入期的企业经营风险非常高，资金来源是风险资本，财务风险低非常低，不分配股利，选项 B 正确。
7. D 【解析】参与或影响企业战略决策与实施也会形成一定权力，那些有机会接触决策制定的人的人可以说是具有一定的权力，“能够接近那些有权力的人”本身就是一种权力来源。
8. A 【解析】可行性标准指对战略的评估最终要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。项目小组在评估时主要关注了方案的收益、风险，以及公司目前和未来可能的资源，所以使用的标准是可行性标准。
9. D 【解析】为了更好地适应这种环境的变化，决定编制预算时重新判断所有的费用，所以采用的是零基预算。零基预算的缺点在于：①预算编制比较复杂，工作量大，费用较高；②如果过度强调眼前预算项目的需要，容易导致追求短期利益而忽视长期利益；③预算规则和业务项目开支标准的改变可能引起部门之间的矛盾和冲突。选项 ABC 都是增量预算的缺点。
10. B 【解析】开拓型组织与防御型组织不同，它追求一种更为动态的环境，将其能力表现在探索和发现新产品和市场的机会上。为了正确地服务于变化着的市场，开拓型组织要求它的技术和行政管理具有很大的灵活性。
11. B 【解析】以企业使命为基础：企业实施一个新的战略时，组织要素会发生很大变化，这些变化大多与企业目前的文化具有潜在的一致性。“公司组织结构进行了重大改革，管理制度也做了相应调整，并与企业多年形成的文化保持了一致”，属于以企业使命为基础。
12. D 【解析】复合结构制在公司内部设立董事会和监事会，且监事会与董事会是平行机构。这种模式下的董事会具有决策职能，但由于董事会大多由执行董事即经理人员构成，因此，董事会也具有执行职能，独立监察人或监事会对董事和经理层进行监督。
13. C 【解析】丰迪公司采用的采购模式属于 MRP 采购模式。选项 A 属于传统采购模式特点；选项 B 属于数字化采购模式特点；选项 D 属于 JIT 采购模式特点。
14. B 【解析】风险管理的决策主体是风险管理单位，既可以是个人、家庭和企业，也可以是政府、事业单位、社会团体等，还可以是国际组织等，选项 B 表述不正确。
15. D 【解析】预期损失融资一般是运营资本的一部分，而非预期损失融资则属于风险资本范畴。
16. C 【解析】技术资源是一种重要的无形资源，它主要是指专利、版权和商业秘密等。选项 AB 属于有形资源，选项 D 属于人力资源。
17. B 【解析】现金牛业务处于成熟的低速增长的市场中，市场地位有利，盈利率高，本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展，因此选项 B 正确。
18. D 【解析】资源在企业之间的配置总是不均衡的，在资源方面或拥有某种优势，或存在某种不足，通过战略联盟可达到资源共享、优势互补的效果。M 集团的资金技术优势与 E 公司的市场信息优势相结合，共同开拓海外市场，是实现了资源互补，选项 D 正确。
19. A 【解析】内部基准，即企业内部之间互为基准进行学习与比较。该跨国公司其他生产电子产品的子公司向 A 国的子公司学习，即以集团内部的公司为基准，所以是内部基准。
20. A 【解析】后向一体化有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行。甲公司为了缓解成本压力过大问题，获得铁矿石企业的所有权或加强对其控制权，应该选择发展战略中的后向一体化战略。
21. C 【解析】节省了店员的操作和相关费用，相应地把咖啡价格降低到行业最低水平，同时使顾客产生宾至如归的亲切实感，属于低价格、高顾客认可价值，即混合战略。
22. D 【解析】该民营企业将产品定位于高端市场，舍弃低端市场，因此属于集中化战略。企业在

实施集中化战略时，可能会面临以下风险：①狭小的目标市场导致高成本；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D属于差异化战略的风险。

23. A 【解析】渗透定价法是指在新产品投放市场时确定一个非常低的价格，以便抢占销售渠道和消费者群体，从而使竞争者较难进入市场。选项A正确。
24. C 【解析】企业一般在无法判断发生概率或无须判断发生概率的时候，将最大可能损失作为风险的度量方法，选项C正确。
25. A 【解析】风险控制自我评估是公司为了更好地实现风险管理的目标，定期或不定期地评价自己及子公司的风险管理系统、风险管理的有效性 & 风险管理实施的效率效果。中天银行采用的风险管理监督方法是风险控制自我评估。
26. B 【解析】对每一个风险都可以确定风险偏好和 risk 承受度，选项A错误；同一风险在不同行业的风险偏好和 risk 承受度不同，选项C错误；一个企业的整体风险偏好和 risk 承受度是基于针对每一个风险的风险偏好和 risk 承受度，选项D错误。

## 二、多项选择题

1. ABD 【解析】公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括公司目的、公司宗旨和经营哲学。选项A的表述过于具体，选项B的表述涉及具体职能目标，选项D的表述也比较具体，因此均不适合作为公司使命。
2. AD 【解析】本题中，“依据客户的规模和地位对客户进行了划分，对于大中型客户和重点户……，对于小型客户和一般户……”说明依据用户规模和购买行为因素中的使用者地位进行了划分，因此选项AD正确。
3. AC 【解析】领先企业拥有产品、技术、品牌、营销渠道、规模经济等垄断优势，担负全球价值链战略制定、组织领导以及管理工作，在全球生产网络中拥有绝对的控制力和影响力。“该公司在四大洲均设有生产基地……能够统筹全球生产布局与全球消费市场定位”，说明其扮演的角色定位是领先企业，选项AC正确。
4. ABD 【解析】汽车生产企业进军煤化工行业，采取的总体战略是多元化战略。选项ABD属于多元化战略的优点。
5. AD 【解析】常用的顾客指标有顾客满意度、顾客投诉率、投诉解决率、准时交货率、市场份额、客户保留率、新客户开发率、客户收益率等。选项B属于创新与学习指标，选项C属于内部流程指标。
6. BC 【解析】权力与职权的区别：第一，权力的影响力在各个方面；而职权沿着企业的管理层次方向自上而下，选项A错误。第二，受制权力的人不一定能够接受这种权力；而职权一般能够被下属接受，选项B正确。第三，权力来自各个方面；而职权包含在企业指定的职位或功能之内，选项C正确。第四，权力很难识别和标榜；而职权在企业的组织结构图上很容易确定，选项D错误。
7. BCD 【解析】在行政管理上，防御型组织常常采取“机械式”结构机制，选项A的说法错误。
8. BC 【解析】战略决策委员会的主要职责是：①制定公司长期发展战略；②监督、核实公司重大投资决策等。选项AD属于审计委员会的主要职责。
9. BCD 【解析】不论风险管理单位的所有制性质、组织结构有何不同，风险管理所依据的管理理念、管理技术和管理方法等都是相同的，都是寻求以最小的成本来获得最佳的风险应对方案，选项A表述不正确。