

参考答案及解析

第一章 企业战略与经营决策参考答案及解析

刷 单项选择题

刷基础

▶ 打好基础·刷好题

1. B 【解析】 本题考查企业战略的特征。随着环境的动态性增强，许多事物具有不可预测性，环境的不确定性因素增多，因此，企业战略的制定及实施具有一定风险性。
2. D 【解析】 本题考查波士顿矩阵分析。明星区位于直角坐标系的**右上角**。本区的产品业务增长率和市场占有率均较高，代表着最优的利润增长率和最佳的投资机会。
3. A 【解析】 本题考查企业愿景的内容。企业愿景包括核心信仰和未来前景两部分。
4. A 【解析】 本题考查企业战略的实施。7S模型认为，战略、结构、制度是企业成功的“**硬件**”。而共同价值观、人员、技能和风格是企业成功的“**软件**”。
5. D 【解析】 本题考查战略控制方法中的财务控制。运用杜邦分析法，企业通过设立产品事业部，并设立投资中心，就可以对企业的战略实施状况进行财务控制。
6. C 【解析】 本题考查头脑风暴法的概念。头脑风暴法通过有关专家之间的信息交流，引起思维共振，产生组合效应，从而形成创造性思维。
7. B 【解析】 本题考查企业核心竞争力分析。企业核心竞争力的特征主要体现在：**价值性、异质性、延展性、持久性、难以转移性和难以复制性**。
8. A 【解析】 本题考查企业战略的层次。企业总体战略一般是以企业整体为研究对象，研究整个企业生存和发展中的基本问题。该战略属于企业总体战略。
9. C 【解析】 本题考查行业生命周期分析。**形成期**是指某一行业刚出现的阶段。在此阶段，有较多的小企业出现，因为企业刚建立或刚生产某种产品，忙于发展各自的技术能力而不能全力投入竞争，所以竞争压力较小。
10. C 【解析】 本题考查企业战略控制的含义。**企业战略控制**是指企业战略管理者及参与战略实施者根据战略目标和行动方案，对战略的实施状况进行全面的评审，及时发现偏差并纠正偏差的活动。
11. D 【解析】 本题考查企业战略管理的内涵。企业战略管理的**最高任务**是实现企业的使命。

12. B 【解析】 本题考查企业战略实施的步骤。战略变化分析：企业管理人员应当正确分析和判断是企业的原有战略，还是常规的战略变化，或是有限的战略变化，是否需要彻底的战略变化或改变自身的经营方向，进行企业转向。
13. B 【解析】 本题考查战略控制的原则。**适度控制原则**：控制过程要严格但不乏弹性，切忌控制过度。
14. A 【解析】 本题考查企业战略实施的模式。指挥型模式的特点在于企业高层领导考虑的是如何制定一个最佳战略。战略制定者，即企业高层管理者提出企业战略的初步方案，经研究后做出决策，确定战略后，向战略执行者宣布企业战略，安排其推动执行。
15. D 【解析】 本题考查核心竞争力的体现。**能力竞争力**是指能够保证企业生存和发展以及实施战略的“能力”。对企业能力的研究更强调**企业自身的素质**，即企业的战略、体制、机制、经营管理、商业模式、团队默契、对环境的适应性、对资源开发控制的能动性以及创新性等。
16. C 【解析】 本题考查企业成长战略中的多元化战略。**同心型多元化**是指**以市场或技术为核心的多元化**，如一家生产电视机的企业，以“家电市场”为核心生产电冰箱、洗衣机；造船厂在造船业不景气的情况下承接海洋工程、钢结构加工等。
17. C 【解析】 本题考查企业外部环境分析的方法。企业可以采用PESTEL分析法对企业外部的宏观环境进行战略分析。PESTEL分析是针对宏观环境的政治(political)、经济(economic)、社会(social)、科技(technological)、生态(environmental)和法律(legal)这六大类影响企业的主要外部环境因素进行分析。
18. C 【解析】 本题考查企业稳定战略。当企业在一段较长时间的快速发展后，有可能会遇到一些问题使得效率下降，此时可采用**暂停战略，休养生息**，即在一段时期内降低企业目标和发展速度，重新调整企业内部各要素，实现资源的优化配置，实施管理整合，为今后更快发展打下基础。
19. B 【解析】 本题考查成本领先战略。实施**成本领先**战略的途径包括：①规模效应；②技术优势；③企业资源整合；④经营地点选择优势；⑤提高价值链整体效益；⑥跨业务相互关系。
20. B 【解析】 本题考查企业经营决策的类型。风险型决策也叫统计型决策、随机型决策，是指已知决策方案所需的条件，但每种方案的执行都有可能出现不同的后果，多种后果的出现有一定的概率，即存在着“风险”。
21. B 【解析】 本题考查宏观环境分析中的政治环境。政治环境是指制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。题干中的“房地产新政”是由政府通过制定一系列法规来约束房地产市场，因此属于政治环境。
22. B 【解析】 本题考查商业模式。商业模式表达了企业价值活动的核心逻辑，具体表现为价值发现、价值匹配、价值获取三个方面。
23. A 【解析】 本题考查价值链分析。价值链的**基本活动**包括原材料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务。价值链的**辅助活动**包括企业基础职能管理、人力资源管理、技术开发和采购。
24. D 【解析】 本题考查后悔值原则的计算。

方案	后悔值			max
	畅销	一般	滞销	
I	40	25	0	40
II	20	0	5	20
III	0	15	20	20
IV	10	5	10	10

$\min\{40, 20, 20, 10\} = 10$, 对应的方案IV为选取方案。

25. A 【解析】本题考查差异化战略。**差异化战略**是通过提供与众不同的产品或服务,满足顾客的特殊需求,从而形成一种独特的优势。
26. C 【解析】本题考查波士顿矩阵分析。**幼童区**的产品业务增长率高,但市场占有率低,其财务特点是利润率较低,所需资金不足,负债比率高。
27. A 【解析】本题考查宏观环境分析中的经济环境。经济环境是指企业所在地区或国家国民经济发展概况,主要包括宏观和微观两个方面。金融危机导致经济衰退,反映的是一国的经济状况,因此属于经济环境。
28. D 【解析】本题考查企业战略的实施。**文化型模式**是把合作型的参与成分扩大到了企业的较大范围,力图使整个企业人员都支持企业的战略。
29. D 【解析】本题考查紧缩战略。紧缩战略包括转向战略、放弃战略和清算战略。
30. A 【解析】本题考查企业愿景。**企业愿景**与企业使命是不同的概念,企业愿景回答的是“**我是谁**”的问题,**企业使命**回答的是“**企业的业务是什么**”的问题,选项A错误。
31. B 【解析】本题考查国际市场进入模式。契约进入模式是指企业通过与目标市场国家的企业之间订立长期的、非投资性的无形资产转让合作合同或契约而进入目标国家市场,包括许可证经营、特许经营、合同制造、管理合同等多种形式。
32. A 【解析】本题考查SWOT分析法。SO战略是发挥优势,利用机会。
33. D 【解析】本题考查企业使命。**企业使命的定位**通常包括以下三个方面的内容:①企业生存目的的定位;②企业经营哲学的定位;③企业形象的定位。
34. C 【解析】本题考查企业战略的实施。**企业战略实施是企业战略管理的关键环节**。
35. B 【解析】本题考查一体化战略的类型。纵向一体化战略的实质是扩大单一业务的经营范围,向后延伸进入原材料供应经营范围,向前延伸可直接向最终使用者提供最终产品。题目中空调企业向后延伸进入空调零配件经营范围,属于纵向一体化战略。
36. B 【解析】本题考查经营决策方法中的期望值的计算。该产品的期望损益值 $= 0.3 \times 40 + 0.5 \times 30 + 0.2 \times 25 = 32$ (万元)。
37. D 【解析】本题考查密集型成长战略。从某种意义上讲,**新产品开发战略**是企业成长和发展的核心。
38. A 【解析】本题考查企业经营决策的要素。**决策者**处在组织的中心,是系统中积极、能动也是最为关键的因素。
39. C 【解析】本题考查核心竞争力的特征。**延展性**是指核心竞争力可以支持企业向**多种产品或服务的领域**发展,而不只是局限于某一产品或服务领域。
40. D 【解析】本题考查企业战略层次。企业职能战略是为实现企业总体战略而对企业内部的各项关键的职能活动做出的统筹安排,是为贯彻、实施和支持总体战略与业务战

略而在特定的职能领域内所制定的实施战略，包括生产制造战略、市场营销战略、财务管理战略、人力资源管理战略和研究与开发战略等。题干中“拟定了新的市场营销战略”，可知该企业的此项战略属于企业职能战略。

刷进阶

► 强化练习·刷提升

41. B 【解析】 本题考查企业经营决策的类型。从决策的重要性分类，与企业战略的层次相对应，经营决策可分为企业总体层经营决策、业务层经营决策和职能层经营决策，这三个层次是从高到低、从宏观到微观的关系。
42. B 【解析】 本题考查等概率原则。等概率原则是指当无法确定某种市场状态发生的可能性大小及其顺序时，可以假定每一市场状态具有相等的概率，并以此计算各方案的期望值，进行方案选择。
43. D 【解析】 本题考查利润计划轮盘的构成。**利润计划轮盘**由利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘三部分组成。
44. C 【解析】 本题考查企业成长战略。**市场渗透战略**是企业通过更大的市场营销努力，提高**现有产品或服务在现有市场上的**份额，扩大产销量及生产经营规模，从而提高销售收入和盈利水平的战略。
45. B 【解析】 本题考查商业模式。**企业价值**是指企业的投资价值，是企业预期未来可以产生的现金流的贴现值，是评判企业商业模式优劣的重要标准，由企业的成长空间、成长能力、成长效率和成长速度决定。
46. B 【解析】 本题考查价值链分析。基本活动是指企业生产经营的实质性活动，一般分为**原材料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务**五种活动。这些活动与商品实体的加工流转直接相关，是企业基本的价值增值活动，又称基本活动。
47. C 【解析】 本题考查企业战略实施的模式。**合作型模式**把战略决策范围扩大到企业高层管理集体之中，调动了高层管理人员的积极性和创造性。
48. B 【解析】 本题考查行业生命周期分析。进入成熟期后，一方面行业的市场已趋于饱和，销售额已难以增长，在此阶段的后期甚至会开始下降；另一方面行业内部竞争异常激烈，企业间的合并、兼并大量出现，许多小企业退出，于是行业由分散走向集中，往往只留下少量的大企业。产品成本控制和市场营销的有效性成为企业成败的关键因素。
49. A 【解析】 本题考查成本领先战略。成本领先战略又称低成本战略。**成本领先战略**适用于符合以下条件的企业：①大批量生产的企业，产量要达到经济规模，才有较低的成本；②企业有较高的市场占有率，严格控制产品定价和初始亏损，从而形成较高的市场份额；③企业有能力使用先进的生产设备。先进的生产设备能够提高生产效率，使产品成本进一步降低；④企业能够严格控制费用开支，全力以赴地降低成本。
50. A 【解析】 本题考查贸易进入模式。**贸易进入模式的局限性**在于：由于信息的不对称，不能及时了解和掌握出口国家当地市场的需求；通过出口商或当地代理商不能彻底贯彻厂家的海外市场战略意图；容易受到高关税以及贸易保护主义的损害；运输成本偏高，时间较长等。
51. D 【解析】 本题考查集中战略。集中战略与成本领先战略和差异化战略的不同是，企业不是围绕整个行业，而是面向某一特定的目标市场开展生产经营和服务活动。

52. C 【解析】 本题考查股权式战略联盟。股权式战略联盟主要分为合资企业和相互持股。**合资企业形式**是指两家或两家以上的企业为了实现共同出资、共担风险、共享收益而建立的企业。这种形式目前应用十分普遍,尤其是在发展中国家。
53. C 【解析】 本题考查企业战略管理的内涵。选项 A 错误,高层战略管理者是总体战略的责任者;选项 B 错误,中层战略管理者是企业业务战略的责任者;选项 D 错误,企业总体战略的制定和决策是企业高层战略管理者的主要职责,战略的实施和控制是企业中层、基层战略管理者的主要职责。
54. D 【解析】 本题考查钻石模型。波特教授认为,决定一个国家某种产业竞争力的要素有四个,即生产要素、需求条件、相关支撑产业以及企业战略、产业结构和同业竞争。
55. B 【解析】 本题考查波士顿矩阵分析。**金牛区**位于直角坐标系的**右下角**。本区的产品业务增长率较低,但市场占有率较高,能给企业带来大量的现金流,但是未来的发展前景有限。相应的战略是**采取稳定战略**,保持金牛产品的市场份额。
56. C 【解析】 本题考查企业核心竞争力分析。资源竞争力指的是企业所拥有的或者可以获得的各种资源,包括外部资源和内部资源,如人力资源、原材料资源、土地资源、技术资源、资金资源、组织资源、社会关系资源、区位优势、所在地的基础设施等。题干中主要体现的是人力资源,所以选 C。
57. C 【解析】 本题考查多国化战略。多国化战略很难跨国利用和转移公司的资源,不利于实现规模效应及降低成本。
58. C 【解析】 本题考查内部因素评价矩阵。内部因素评价矩阵方法是确定企业竞争地位的一个有效途径,是用量化的方法评估企业在每个行业的成功要素和在竞争优势的评价指标上相对于竞争对手的优势和劣势。
59. D 【解析】 本题考查差异化战略。**差异化战略的核心**是取得某种对顾客有价值的**独特性**。
60. B 【解析】 本题考查行业生命周期分析。在**成长期**阶段市场营销和生产管理(提高质量和降低成本)成为关键性职能。
61. D 【解析】 本题考查企业综合分析。WT 战略克服劣势,避免威胁。
62. B 【解析】 本题考查企业战略实施的模式。**变革型**模式十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施。
63. D 【解析】 本题考查企业经营决策的要素。决策结果指决策实施后所产生的效果和影响,这是决策系统的又一基本要素。
64. C 【解析】 本题考查企业经营决策的方法。哥顿法又称提喻法。该法由美国学者哥顿发明,是一种由会议主持人指导进行集体讨论的定性决策方法。首先由会议主持人把决策问题向会议成员做笼统的介绍,然后由会议成员(即专家成员)海阔天空地讨论解决方案;当会议进行到适当时机时,决策者将决策的具体问题展示给会议成员,使会议成员的讨论进一步深化,最后由决策者吸收讨论结果,进行决策。
65. D 【解析】 本题考查企业战略的层次。企业战略一般分为企业总体战略、企业业务战略和企业职能战略三个层次。**企业职能战略**是为实现企业总体战略目标而对企业内部的各项关键的职能活动做出的统筹安排,是为贯彻、实施和支持总体战略与业务战略而在特定的职能领域内所制定的实施战略,包括生产制造战略、市场营销战略、财务管理战略、人力资源管理战略和研究与开发战略等。

66. C 【解析】 本题考查行业竞争结构分析。选项 A 错误，替代品的价格越低，替代品的威胁水平越高；选项 B 错误，行业的进入壁垒越低，潜在进入者的威胁水平越高；选项 D 错误，购买者购买供应者产品的数量越多，购买者的谈判能力越高。
67. C 【解析】 本题考查契约式战略联盟。**营销联盟**：许多企业通过联盟伙伴的分销系统增加销售，从而绕过各种贸易壁垒，迅速开拓市场，赢得顾客。其具体形式包括特许经营、连锁加盟、品牌营销、销售渠道共享等。
68. C 【解析】 本题考查多元化战略。**水平多元化**战略是指在**同一专业范围内**进行多种经营，如汽车制造厂生产轿车、卡车和摩托车等不同类型的车辆。

刷冲关

► 冲关演练·刷速度

69. A 【解析】 本题考查悲观原则。

	畅销	一般	滞销	min
I	60	30	10	10
II	80	55	5	5
III	100	40	-10	-10
IV	90	50	0	0

$\max\{10, 5, -10, 0\} = 10$ 。对应的方案 I 为选取方案。

70. A 【解析】 本题考查前向一体化战略。前向一体化战略是指通过资产纽带或契约方式，企业与输出端企业联合形成一个统一的经济组织，从而达到降低交易费用及其他成本、提高经济效益目的的战略。企业产品由于在原材料及半成品方面在市场上有优势，为获取更大的经济效益，决定由自己制造成品或与制造成品的企业联合，形成统一的经济组织，促进企业更高速地成长和发展。
71. C 【解析】 本题考查国际市场进入模式。国际市场进入模式主要包括贸易进入模式、契约进入模式和投资进入模式三种模式。

刷多项选择题

刷基础

► 打好基础·刷好题

72. AB 【解析】 本题考查价值链分析的内容。运用价值链对企业内部能力进行分析，一般包括**单项能力**分析和**综合能力**分析。
73. BDE 【解析】 本题考查契约式战略联盟。**契约式战略联盟**是指主要通过契约交易形式构建的企业战略联盟，常见的形式有：①技术开发与研究联盟；②产品联盟；③营销联盟；④产业协调联盟。
74. AC 【解析】 本题考查企业外部环境分析。外部环境分析主要包括宏观环境分析、行业环境分析和外部因素评价矩阵。选项 BDE 属于企业内部环境分析。
75. BCE 【解析】 本题考查头脑风暴法。**头脑风暴法**的目的在于创造一种自由思考与讨论的氛围，诱发创造性思维的共振和连锁反应，产生更多的创造性思维。头脑风暴法

对预测有很高的价值,但这种方法本身仍存在缺点和弊端,即受心理因素影响较大,易屈服于权威或大多数人的意见,而忽视少数人的意见。

76. ABC 【解析】本题考查平衡计分卡。财务角度的衡量指标包括营业收入、资本报酬率、经济增加值。选项 DE 属于顾客角度的衡量指标。
77. ABD 【解析】本题考查企业战略的层次。企业战略一般分为三个层次:企业总体战略、企业业务战略(也称竞争战略或事业部战略)和企业职能战略。
78. ABC 【解析】本题考查商业模式画布的特点。商业模式画布具有**完整性、一致性、简洁性**的特点。
79. BCD 【解析】本题考查国际市场进入模式。**契约进入模式**是指企业通过与目标市场国家的企业之间订立**长期的、非投资性**的无形资产转让合作合同或契约而进入目标市场的一种市场进入模式。它包括许可证经营、特许经营、合同制造、管理合同等多种形式。选项 AE 间接出口、直接出口属于贸易进入模式。
80. ACDE 【解析】本题考查定性决策方法。定性决策方法主要有头脑风暴法、德尔非法、名义小组技术和哥顿法。
81. BCD 【解析】本题考查企业内部环境分析。企业内部环境分析包括企业核心竞争力分析、价值链分析、波士顿矩阵分析和内部因素评价矩阵。
82. ACE 【解析】本题考查基本竞争战略的类型。美国战略学家迈克尔·波特提出的基本竞争战略包括成本领先战略、差异化战略和集中战略。选项 B、D 属于企业成长战略。
83. ABD 【解析】本题考查企业经营决策。企业的经营决策要从企业总体层、业务层和职能层进行决策,这三个层次是从高到低、从宏观到微观,所以选项 C 错误。决策条件要受到各种外部和内部因素的相互影响和制约,所以选项 E 错误。
84. ABDE 【解析】本题考查钻石模型。根据钻石模型,波特教授认为决定一个国家某种产业竞争力的要素有四个,即生产要素,需求条件,相关支撑产业以及企业战略、产业结构和同业竞争。机会和政府属于钻石模型的两个变量。
85. ABCE 【解析】本题考查不确定型决策。**不确定型决策**常遵循的思考原则:乐观原则、悲观原则、折中原则、后悔值原则和等概率原则。
86. BCDE 【解析】本题考查相关多元化战略。企业实施**相关多元化战略**时,应符合以下条件:①企业可以将技术、生产能力从一种业务转向另一种业务;②企业可以将不同业务的相关活动合并在一起;③企业在新的业务中可以借用企业品牌的信誉;④企业能够创建有价值的竞争能力的协作方式并实施相关的价值链活动。选项 A 是实施非相关多元化战略的条件。

刷进阶

► 强化练习·刷提升

87. ABCD 【解析】本题考查紧缩战略。一般来说,在经济不景气、资源紧缩、产品滞销、组织内部出现重大冲突、财务状况恶化以及原来的经营领域处于不利竞争地位时,紧缩战略是企业对内外部威胁做出的反应。
88. ABDE 【解析】本题考查定性决策方法。哥顿法并不明确地阐述决策问题,而是在给出抽象的主题之后,寻求卓越的构想。选项 C 错误。
89. ABCE 【解析】本题考查企业战略管理。高层战略管理者是总体战略的责任者,其战略管理的重点是确立企业核心价值观,制定和实施企业的使命、目标、政策和策略。

选项 D 错误。

刷冲关

► 冲关演练·刷速度

90. ABD 【解析】 本题考查行业竞争结构分析。当**供应者**具有以下特征时，将处于**有利**的地位：供应者的行业由少数企业控制，而购买者却很多；市场上没有替代品；购买者只购买供应者产品的一小部分，购买者的议价能力较弱。
91. BCDE 【解析】 本题考查杜邦分析法。杜邦分析法是基于财务指标的战略控制方法。选项 A 错误。
92. ABCD 【解析】 本题考查国际市场进入模式。直接出口的主要形式包括设立国内出口部、借助国外经销商和代理商、设立驻外办事处和建立国外营销子公司四种类型。
93. ACDE 【解析】 本题考查核心竞争力的特征。**持久性**并不是指企业的设备、产品等有形资源，而是指无形资源的持久性。

刷案例分析题

刷基础

► 打好基础·刷好题

(一)

94. D 【解析】 本题考查企业成长战略。为了降低成本，该企业建立奶牛养殖基地，自主供应奶源，体现了后向一体化战略。
95. A 【解析】 本题考查战略联盟。**技术开发与研究联盟**：由于技术开发风险大、耗资多、历时长，许多企业通过联盟获取充分的资金和自己缺乏的技术，以减少开发新技术或技术应用于生产的风险。这种联盟可以包括大学、研究机构、企业等在内的众多成员，研究成果归所有参与者共同享有。该企业与国际知名奶粉生产企业建立战略联盟，共同研发新型奶粉产品。体现了技术开发与研究联盟的战略。
96. D 【解析】 本题考查企业经营决策的方法。**不确定型决策**是指在决策所面临的市场状态难以确定而且各种市场状态发生的概率也无法预测的条件下所作出的决策。题干中“各种状态发生的概率难以测算。”所以该企业开发新型奶粉的经营决策属于不确定型决策。
97. B 【解析】 本题考查不确定型决策方法。
- A 产品： $110 \times 0.75 + 50 \times 0.25 = 95$ 。
- B 产品： $125 \times 0.75 + 30 \times 0.25 = 101.25$ 。
- C 产品： $140 \times 0.75 + (-40) \times 0.25 = 95$ 。
- D 产品： $150 \times 0.75 + (-60) \times 0.25 = 97.5$ 。
- 取加权平均值最大者： $\max\{95, 101.25, 95, 97.5\} = 101.25$ ，对应的方案为 B 产品。

刷进阶

► 强化练习·刷提升

(二)

98. ABC 【解析】 本题考查企业战略的类型。并购活动属于横向一体化战略。该农场决

定将业务范围扩大到农产品的深加工领域,进行儿童食品的生产,这属于前向一体化战略。该农场既有农产品的种植,又有儿童食品的生产,这实行的是多元化战略。

99. AC 【解析】 本题考查企业外部环境分析。著名战略管理学家迈克·波特教授提出的“五力模型”是分析行业结构的重要工具。在一个行业里,普遍存在着**五种基本竞争力量**,即新进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品的威胁、购买者的谈判能力和供应者的谈判能力。
100. C 【解析】 本题考查后悔值原则。

方案	后悔值			max
	畅销	一般	滞销	
生产 A 果汁	40	10	0	40
生产 B 果汁	30	20	5	30
生产 C 果汁	20	10	10	20
生产 D 果汁	0	0	50	50

各方案的最大后悔值为 $\{40, 30, 20, 50\}$,取其最小值 $\min\{40, 30, 20, 50\} = 20$ 。对应的方案为生产 C 果汁。

101. ABC 【解析】 本题考查企业核心竞争力分析。企业**核心竞争力的特征**主要体现在以下方面:价值性、异质性、延展性、持久性、难以转移性和难以复制性。

(三)

102. AD 【解析】 本题考查企业的战略选择。该公司不断针对不同类型人群,推出具有独特功能和款式的新手机,这采取的是差异化战略。该公司同时涉及手机、计算机、网络、软件等领域,它们都属于相关联的行业,所实施的是相关多元化战略。因此选 AD。
103. ABC 【解析】 本题考查紧缩战略的类型。紧缩战略的类型有转向战略、放弃战略和清算战略。选项 D 属于稳定战略。
104. C 【解析】 本题考查不确定型决策方法中的乐观原则。采取乐观原则计算如下。

方案	后悔值			max
	畅销	一般	滞销	
A 型	50	40	10	50
B 型	70	50	0	70
C 型	80	60	-10	80

$\max\{50, 70, 80\} = 80$,对应的 C 型为选取方案。

105. C 【解析】 本题考查不确定型决策方法中的等概率原则。各方案的平均值如下。

A 型: $50 \times 1/3 + 40 \times 1/3 + 10 \times 1/3 \approx 33$ 。

B 型: $70 \times 1/3 + 50 \times 1/3 + 0 \times 1/3 = 40$ 。

C 型: $80 \times 1/3 + 60 \times 1/3 + (-10) \times 1/3 \approx 43$ 。

$\max\{33, 40, 43\} = 43$, 应选 C 型。

(四)

106. B 【解析】 本题考查 SWOT 分析法。WO 战略：利用环境机会，克服企业劣势。
107. ABC 【解析】 本题考查企业战略类型的选择。加强内部成本控制，降低产品价格，属于成本领先战略；通过并购扩大企业生产规模属于横向一体化战略；独家推出保护视力的液晶电视属于差异化战略。
108. A 【解析】 本题考查后悔值原则的计算。

方案	后悔值			max
	畅销	一般	滞销	
甲产品	60	110	50	110
乙产品	20	0	150	150
丙产品	150	160	0	160
丁产品	0	20	200	200

$\min\{110, 150, 160, 200\} = 110$ ，因此，生产甲产品可以使企业获得最大经济效益。

109. B 【解析】 本题考查不确定型决策的概念。案例中三种市场状态发生的概率无法预测，所以是不确定型决策。

(五)

110. BD 【解析】 本题考查企业战略的选择。该汽车公司不断针对不同类型人群，推出具有独特功能和款式的新型号汽车，这采取的是差异化战略。而且又同时在家电、医药、建筑等多个领域进行经营，所以又采取了多元化战略。
111. C 【解析】 本题考查折中原则的计算。采取折中原则 C 型汽车可以获得的经济效益为 $800 \times 0.7 + (-200) \times (1 - 0.7) = 500$ (万元)。
112. B 【解析】 本题考查后悔值原则的计算。采取后悔值原则计算如下。

方案	后悔值			max
	畅销	一般	滞销	
A 型汽车	200	200	0	200
B 型汽车	100	0	100	100
C 型汽车	0	100	300	300

各方案的最大后悔值为 $\{200, 100, 300\}$ ，取其中最小值 $\min\{200, 100, 300\} = 100$ ，对应的 B 型汽车为选取方案，因此本题选 B。

113. B 【解析】 本题考查不确定型决策的方法。折中原则和后悔值原则是不确定型决策常遵循的思考原则。

(六)

114. D 【解析】 本题考查企业战略的类型。房地产与制药行业是不相关的行业，所以该房地产公司实施的是非相关多元化战略。
115. BD 【解析】 本题考查风险型决策方法。该公司进行的决策属于风险型决策，其具有一定的风险，所以选项 A 错误。借助数学模型进行判断的是确定型决策，所以选项 C 错误。
116. A 【解析】 本题考查风险型决策方法中的期望损益决策法。生产甲药方案的期望值 $= 45 \times 0.3 + 20 \times 0.5 + (-15) \times 0.2 = 20.5$ (万元)。

117. B 【解析】 本题考查期望损益决策法的步骤。运用期望损益决策法决策的第一步是确定决策目标。

刷冲关

► 冲关演练·刷速度

(七)

118. B 【解析】 本题考查契约式战略联盟。**产品联盟**是指两个或两个以上的企业为了增强企业的生产和经营实力,通过联合生产、贴牌生产、供求联盟、生产业务外包等形式扩大生产规模、降低生产成本,提高产品价值。本案例中汽车生产企业通过联合生产形式与外国汽车公司建立的战略联盟属于产品联盟。
119. ABD 【解析】 本题考查企业战略类型。为降低企业的生产成本,自主生产和供应汽车配件,属于成本领先战略。该企业进军汽车配件行业,属于后向一体化战略。该企业为扩大利润,建立手机事业部,推出自主品牌新型手机,属于多元化战略。
120. C 【解析】 本题考查折中原则的计算方法。
 甲: $430 \times 0.75 + 50 \times 0.25 = 335$ (万元)。
 乙: $440 \times 0.75 + (-100) \times 0.25 = 305$ (万元)。
 丙: $500 \times 0.75 + (-120) \times 0.25 = 345$ (万元)。
 丁: $530 \times 0.75 + (-220) \times 0.25 = 342.5$ (万元)。
 取加权平均值最大者,即 $\max\{335, 305, 345, 342.5\} = 345$, 即应选择丙方案。
121. A 【解析】 本题考查后悔值原则的计算方法。

方案	后悔值			max
	市场需求高	市场需求一般	市场需求低	
甲	100	90	0	100
乙	90	40	150	150
丙	30	0	170	170
丁	0	10	270	270

各方案的最大后悔值为 $\{100, 150, 170, 270\}$, 取最小值 $\min\{100, 150, 170, 270\} = 100$, 对应的方案甲即为用最小后悔原则选取的方案。

(八)

122. B 【解析】 本题考查基本竞争战略。该餐厅为满足不同年龄段人群,推出老年健康套餐、减肥营养套餐、成长助力套餐属于差异化战略。
123. ABC 【解析】 本题考查密集型成长战略。**密集型成长战略**的形式有市场渗透、市场开发、新产品开发。
124. A 【解析】 本题考查后悔值原则的计算。

方案	后悔值			max
	畅销	一般	滞销	
A 方案	0	10	10	10
B 方案	20	10	0	20
C 方案	10	0	40	40
D 方案	40	30	30	40

$\min\{10, 20, 40, 40\} = 10$, 即 A 方案为获得最大经济效益的方案。

125. C 【解析】本题考查折中原则。根据折中原则, A 方案的经济效益 $= 90 \times 0.75 + 20 \times (1 - 0.75) = 72.5$ (万元)。

(九)

126. BCD 【解析】本题考查企业战略的类型。“自主生产和供应铁矿石”属于后向一体化战略。“该集团积极采取走出去战略, 在欧洲多国建立独资子公司”属于国际化战略。“该集团发展非钢产业, 进军电脑行业”属于多元化战略。
127. B 【解析】本题考查投资进入模式。投资进入模式包括合资进入和独资进入两种形式。结合案例“该集团积极采取走出去战略, 在欧洲多国建立独资子公司, 向当地供应高端钢材产品。”所以, 选择 B。
128. C 【解析】本题考查后悔值原则。

方案	后悔值			max
	市场需求高	市场需求一般	市场需求低	
A 产品	30	10	40	40
B 产品	15	20	0	20
C 产品	10	15	70	70
D 产品	0	0	80	80

取最小值 $\min\{40, 20, 70, 80\} = 20$, 所以应选择的方案是生产 B 产品。

129. AB 【解析】本题考查定性决策方法。定性决策方法包括: 头脑风暴法、德尔菲法、名义小组技术、哥顿法。

第二章 公司法人治理结构参考答案及解析

刷 单项选择题

刷基础

▶ 打好基础·刷好题

130. B 【解析】本题考查股东的义务。公司章程是公司最为重要的自治规则, 对全体股东均具有约束力。股东依照公司章程的规定享有权利和履行义务。因此, 遵守公司章程应当是股东最基本的义务。
131. D 【解析】本题考查公司财产权能的两次分离。原始所有权与法人产权的客体是同一财产, 反映的却是不同的经济、法律关系。
132. B 【解析】本题考查有限责任公司董事会的组成及董事的任职资格。《公司法》规定, 有限责任公司董事会的成员为 3~13 人。
133. A 【解析】本题考查有限责任公司与股份有限公司的经理。经理由董事会决定聘任或解聘, 经理对董事会负责。

134. B 【解析】 本题考查股东的权利。《公司法》规定，单独或者合计持有公司百分之三以上股份的股份有限公司股东，可以在股东大会召开 10 日前提出临时提案并书面提交董事会。
135. D 【解析】 本题考查有限责任公司的股东会。按照《公司法》要求，首次股东会会议由出资最多的股东召集和主持，依照法律规定行使职权。
136. C 【解析】 本题考查股东大会会议的决议方式。股东大会做出修改公司章程、增加或者减少注册资本的决议，以及公司合并、分立、解散或者变更公司形式的决议，必须经出席会议的股东所持表决权的 2/3 以上通过。
137. B 【解析】 本题考查董事会与经理的关系。董事会与经理的关系是以董事会对经理实施控制为基础的合作关系。
138. B 【解析】 本题考查董事会的会议。《公司法》对股份有限公司董事会定期会议的召开期限做了规定，即每年度至少召开两次。
139. A 【解析】 本题考查股东的权利。根据《公司法》，股东享有资产收益的权利，股份有限公司按照股东持有的股份比例分配红利。
140. D 【解析】 本题考查股东的分类和构成。《公司法》对发起人转让股份的行为作了限制，规定发起人持有的本公司股份自公司成立之日起一年内不得转让。
141. B 【解析】 本题考查股东会决议。股东会会议做出修改章程、增加或者减少注册资本的决议，以及公司合并、分立、解散或者变更公司形式的决议，必须经代表 2/3 以上表决权的股东通过。
142. A 【解析】 本题考查出资人机构行使公司股东会职权。《公司法》规定，国有独资公司不设股东会，由国有资产监督管理机构行使股东会职权。
143. C 【解析】 本题考查法人产权的含义。法人产权是指公司作为法人对公司财产享有的占有、使用、收益和处分的权利。
144. B 【解析】 本题考查股东行使表决权的依据。一股一权是股份有限公司股东行使股权的重要原则。
145. C 【解析】 本题考查国有独资公司的董事会。《公司法》规定，国有独资公司的董事每届任期不得超过三年。
146. B 【解析】 本题考查经理的选任与解聘。公司经理的选任和解聘均由董事会决定，对经理的任免及报酬决定权是董事会对经理实行监控的主要手段。
147. C 【解析】 本题考查有限责任公司董事会的组成及董事的任职资格。《公司法》规定，有下列情形之一的，不得担任公司的董事、监事和高级管理人员：①无民事行为能力或者限制民事行为能力(选项 D 错误)；②因贪污、贿赂、侵占财产、挪用财产或者破坏社会主义市场经济秩序，被判处刑罚，执行期满未逾 5 年，或者因犯罪被剥夺政治权利，执行期满未逾 5 年(选项 AB 错误)；③担任破产清算的公司、企业的董事或者厂长、经理，对该公司、企业的破产负有个人责任的，自该公司、企业破产清算完结之日起未逾 3 年；④担任因违法被吊销营业执照、责令关闭的公司、企业的法定代表人，并负有个人责任的，自该公司、企业被吊销营业执照之日起未逾 3 年；⑤个人所负数额较大的债务到期未清偿。
148. A 【解析】 本题考查国有独资公司的监督机制。选项 BCD 属于国有独资公司监事会主席的职责。

149. B 【解析】 本题考查公司的法人财产权。**法人财产**是公司产权制度的基础。
150. B 【解析】 本题考查股东的法律地位。股份有限公司的股东以其认购的股份为限对公司承担责任。
151. B 【解析】 本题考查股东概述的内容。《公司法》对发起人转让股份的行为作了限制，规定发起人持有的本公司股份自公司成立之日起**1年内**不得转让。
152. A 【解析】 本题考查股份有限公司的股东大会。股份有限公司的**股东大会**享有对公司重要事项的**最终决定权**。
153. D 【解析】 本题考查董事会的决议方式。《公司法》规定，股份有限公司董事会会议应有过半数的董事出席方可举行。
154. B 【解析】 本题考查出资人机构行使公司股东会职权。国有独资公司的合并、分立、解散、增加或者减少注册资本和发行公司债券，必须由国有资产监督管理机构决定。
155. D 【解析】 本题考查独立董事的职权。对于选项 ABC 独立董事可以向董事会或股东大会发表独立意见。
156. B 【解析】 本题考查独立董事的任职资格。在直接或间接持有上市公司已发行股份的5%以上的股东单位或者在上市公司前五名股东单位任职的人员及其直系亲属不能担任独立董事。
157. B 【解析】 本题考查有限责任公司的监督机构。监事的任期每届为3年。
158. D 【解析】 本题考查董事会的性质。《公司法》规定，公司法定代表人依照公司章程的规定，由董事长、执行董事或经理担任，并依法登记。
159. B 【解析】 本题考查国有独资公司党组织。国有独资公司实行“双向进入、交叉任职”领导体制。
160. B 【解析】 本题考查股东的义务。《公司法》规定，公司的发起人、股东在公司成立后，抽逃其出资的，由公司登记机关责令改正，处以所**抽逃出资金额5%以上、15%以下**的罚款。
161. B 【解析】 本题考查累积投票制。累积投票制是指股东大会选举董事或者监事时，每一股份拥有与应选董事或者监事人数相同的表决权，股东拥有的表决权可以集中使用。
162. C 【解析】 本题考查股东的法律地位。**股东享有股东权**是股东最根本的法律特征，是股东法律地位的集中体现。
163. A 【解析】 本题考查董事会的性质。董事会是代表股东对公司进行管理的机构，是公司的法定常设机构。
164. B 【解析】 本题考查公司经理的选任和解聘。经理入选后，其经营水平和经营能力要接受实践检验，要通过述职、汇报和其他形式接受董事会的定期和随时监督。
165. A 【解析】 本题考查股东的分类与构成。我国《公司法》规定，设立股份公司，其发起人必须一半以上在中国有住所。
166. B 【解析】 本题考查国有独资公司的监督机制。我国《公司法》规定，国有独资公司的监事会成员不得少于5人，选项 A 错误；监事会中的职工代表由职工代表大会选举产生，职工代表出任的监事为兼职监事，选项 C 错误；监事会主席由国有资产监督管理机构从成员中指定，选项 D 错误。
167. D 【解析】 本题考查经营者的激励与约束机制。市场对经营者的**激励与约束**可归纳为两个方面：第一，市场竞争机制具有信息显示功能。第二，市场竞争的优胜劣汰机

制对经营者位置形成直接的威胁。

168. D 【解析】 本题考查经营者的素质要求。经营者拥有的业务能力中,尤以决策能力、创新能力和应变能力最为重要。其中创新能力是一个经营者的核心能力。
169. B 【解析】 本题考查国有独资公司的董事会的组成与任期。董事长和副董事长由国有资产监督管理机构从董事会成员中指定。甲省乙市的国企要增加副董事长,应该由乙市国有资产监督管理机构从董事会成员中指定。
170. A 【解析】 本题考查董事会的决议方式。董事会决议的表决实行的原则是“一人一票”原则和多数通过原则,二者合称为“董事数额多数决”。
171. A 【解析】 本题考查国有独资公司的经理层。《公司法》规定,国有独资公司设经理,由董事会聘任或者解聘。
172. D 【解析】 本题考查股东大会决议。《公司法》规定:股份有限公司的普通决议必须经出席会议的股东所持表决权过半数通过。
173. C 【解析】 本题考查监事会的组成。我国《公司法》规定,公司监事会中职工代表的比例不得低于三分之一。
174. C 【解析】 本题考查经营者的含义。经营者的权力受董事会委托范围的限制。
175. B 【解析】 本题考查股东的法律地位。股东是公司经营的最大受益人和风险承担者。
176. C 【解析】 本题考查股份有限公司的董事会。作为股份有限公司的常设机关,董事会需要由一定的成员组成以保证公司的正常运营。《公司法》规定,股份有限公司董事会的成员为 5~19 人。
177. C 【解析】 本题考查国有独资公司董事会。国有独资公司董事会还可以制订国有独资公司章程并报国有资产监督管理机构批准。
178. D 【解析】 本题考查国有独资公司的经理层。国有独资公司中,经国有资产监督管理机构同意,董事会成员可以兼任经理。
179. C 【解析】 本题考查公司财产权能的两次分离。公司所有权本身的分离是原始所有权与法人产权的分离。
180. C 【解析】 本题考查公司制企业的概念。公司制企业,即公司,是指由两个或两个以上投资主体(特殊情况为一个投资主体)依法集资联合组成,具有独立的注册资本、自主经营、自负盈亏的法人企业。
181. B 【解析】 本题考查所有者与经营者的关系。在现代企业中,所有者与经营者之间是委托代理关系。

刷进阶

► 强化练习·刷提升

182. C 【解析】 本题考查经理的职权。经理对董事会负责,行使下列职权:①主持公司的生产经营管理工作,组织实施董事会决议;②组织实施公司年度经营和投资方案;③拟订公司内部管理机构设置方案;④拟订公司的基本管理制度;⑤制定公司的具体规章;⑥提请聘任或解聘公司副经理、财务负责人;⑦决定聘任或解聘除应由董事会聘任或解聘以外的负责管理人员;⑧公司章程和董事会授予的其他职权。
183. D 【解析】 本题考查有限责任公司董事会的组成及董事的任职资格。《公司法》规定,因贪污、受贿、侵占财产、挪用财产或者破坏社会主义市场经济秩序,被判处有期徒刑,执行期满未逾 5 年,或者因犯罪被剥夺政治权利,执行期满未逾 5 年,不得担任