

公司战略与风险管理					
考点	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	难易程度
第一章 战略与战略管理概述					
公司的使命与目标	单选、综合	单选	多选	单选	★★★★
公司战略的层次				多选	★★
战略创新的类型	综合		综合	综合	★★★★
探索战略创新的不同方面		单选、多选		单选、多选	★★★★
战略创新的情境	单选			综合	★★★★
创新管理的主要过程	单选			单选	★★★★
在战略决策与实施过程中的权力运用	单选	多选		多选	★★★★
<p>公司的使命与目标：</p> <p>（2023 年）佳安公司是一家视频安防产品生产企业。下列各项关于该公司使命的表述中，能够体现该公司经营哲学的有（ ）。</p> <p>A. 成就员工，回报股东，奉献社会 B. 没有完美的公司，只有上进的员工 C. 树安防品牌，创一流企业 D. 引领绿色科技，开启平安生活</p> <p>【正确答案】 AB</p> <p>【答案解析】 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。选项 AB 属于经营哲学。</p> <p>创新管理的主要过程：</p> <p>（2024 年）甲公司在创新管理的过程中发现，压力逐渐转为对知识要求的增加和成本的上升，所以回归到最初的概念中寻找问题和解决问题并获取相应的知识。甲公司的做法体现的创新管理的主要过程是（ ）。</p> <p>A. 搜索阶段 B. 选择阶段 C. 实施阶段 D. 获取阶段</p> <p>【正确答案】 C</p> <p>【答案解析】 本题考查“创新管理的主要过程”的知识点。在实施阶段，早期的不确定性逐渐被各种对知识的要求和成本上升的压力所取代。</p>					

随着创新活动的开展，开始持续地从最初的概念中寻找问题和解决问题，围绕创新逐渐形成相关知识，最终这些知识以某种形式进入目标环境，即内部或外部市场，之后再运用更多的相关知识来巩固这次创新。

第二章 战略分析

PEST 分析	多选、简答				★★★★
产品生命周期		简答	单选、综合	多选	★★★★
产业五种竞争力	多选	单选	单选、多选	综合	★★★★
成功关键因素分析	单选	单选	综合	单选	★★
竞争对手分析		多选	单选		★★
产业内的战略群组		单选			★★★★
企业资源分析	综合	单选	多选	简答	★★★★
企业能力分析			单选、综合	综合	★★★★
企业的核心能力	多选	单选、多选	综合	单选、综合	★★★★
产业资源配置分析框架（钻石模型）	简答	多选	多选	多选	★★★★
价值链的两类活动	单选、简答		单选		★★★★
企业资源能力的价值链分析	简答	多选		简答	★★★★
波士顿矩阵	单选	单选	单选	单选	★★★★
SWOT 分析的应用	单选	单选	单选	单选	★★★★

产业资源配置分析框架（钻石模型）：

（2024 年）克莱公司是一家葡萄酒生产企业，拟在 L 国投资设厂，并对 L 国进行了深入的调研和分析。下列各项分析中符合波特的钻石模型理论的有（ ）。

- A. L 国政府对外资投入设定了限制
- B. L 国劳动力价格水平较低，文化素质和生产技术水平高的劳动力较少
- C. L 国青少年普遍喜爱喝葡萄酒，市场需求逐渐增长
- D. L 国交通便利，物流成本较低

【正确答案】BCD

【答案解析】本题考查“钻石模型”的知识点。选项 A 属于政府政策，但是政府政策不属于钻石模型四要素的内容，不符合题目要求。选项 B 属于生产要素，选项 C 属于需求条件，选项 D 属于生产要素。

波士顿矩阵：

（2024 年）兴明公司是一家多元化经营公司，该公司于 2010 年开展连锁汽车加油站业务。兴明公司对于该业务的管理组织采用项目组形式，并选拔了一位有规划能力敢于冒险的人负责。根据波士顿矩阵分析，兴明公司对于连锁汽车加油站业务的定位是（ ）。

- A. 明星业务
- B. 现金牛业务
- C. 瘦狗业务
- D. 问题业务

【正确答案】D

【答案解析】本题考查“波士顿矩阵的基本原理”知识点。根据“对于该业务的管理组织采用项目组形式，并选拔了一位有规划能力敢于冒险的人负责”表明属于“问题”业务。选项 D 正确。

第三章 战略选择

一体化战略	综合		单选	综合	★★★
密集型战略	综合		多选	综合	★★★
多元化战略	综合	综合	多选	综合	★★★
收缩战略	单选	多选	多选、简答	多选	★★★
并购战略	单选				★★★
企业战略联盟	多选	单选	多选、简答	单选	★★★

成本领先战略		综合		综合	★★★
差异化战略	综合		多选	多选	★★★
集中化战略	单选		综合		★★★
战略钟	单选	单选	单选	简答	★★★
造成产业零散的原因			单选		★
零散产业的战略选择	多选		简答		★★
谨防潜在的战略陷阱		多选			★★★
新兴产业发展障碍与机遇		单选			★★
新兴产业的战略选择	单选		单选		★★
蓝海战略的内涵	多选			简答	★★★
蓝海战略的制定原则		单选		简答	★★
重建市场边界的基本法则	简答	单选		简答	★★★
商业模式				单选	★★★
市场细分			综合		★★★
目标市场选择	简答			简答	★★★
市场定位				单选	★★★
设计营销组合	多选、综合	单选、多选	多选、综合	单选、多选	★★★
研发的层次、类型、动力来源模式、战略作用、研发定位		简答	综合	单选、多选	★★★
生产运营战略		多选	简答	单选	★★★
货源策略			单选		★★
交易策略			多选、简答	多选	★★
采购模式		多选			★★
人力资源获取	单选	单选	多选		★★
人力资源薪酬激励	单选				★★
财务风险与经营风险管理的搭配	单选				★
基于产品生命周期的财务战略选择		单选	单选		★★

基于价值创造或增长率的财务战略选择	多选	单选	多选		★★
企业国际化经营动因	综合				★★★★
全球价值链中的企业国际化经营		单选		多选	★★★★
国际化经营战略类型	单选	综合			★★★★
新兴市场的企业战略		多选	单选		★★★★

发展战略：

（2023 年）南山公司是一家药品销售连锁企业。近期该公司采用“会员制”经营方式，凡是成为会员的客户，可定期免费参加公司与医院联合主办的健康讲座和问诊活动；只需支付低于市场价格的快递费用，就可获得公司物流部门全天送药到家的服务。公司还开展了为会员代煎中草药、代购医疗用品等业务。实行会员制以来，南山公司的客户群不断扩大，经营业绩持续提高。下列各项中，属于南山公司采用的战略有（ ）。

- A. 市场渗透战略
- B. 市场开发战略
- C. 一体化战略
- D. 多元化战略

【正确答案】ABD

【答案解析】“该公司采用‘会员制’经营方式，凡是成为会员的客户，可定期免费参加公司与医院联合主办的健康讲座和问诊活动”强调公司的营销手段，属于市场渗透战略；“只需支付低于市场价格的快递费用，就可获得公司物流部门全天送药到家的服务”体现出现有产品进入新市场，属于市场开发战略；“还开展了为会员代煎中草药、代购医疗用品等业务”属于多元化战略，即 ABD 正确。

收缩战略：

（2024 年）力辉公司主营水泥瓷砖、瓷质浴具的生产和销售。近期，该公司拟采用收缩战略，出售水泥业务。根据汤普森提出的清单，下列各项中属于力辉公司采用收缩战略需考虑的困难或问题有（ ）。

- A. 腾下来的资源如何运用
- B. 水泥回转窑、搅拌机等固定资产的专用性程度
- C. 力辉公司的水泥生产与瓷砖、瓷质浴具的生产之间存在内部战略联系
- D. 寻找一个愿意合理出价的买主

【正确答案】AD

【答案解析】本题考查“收缩战略的困难”知识点。汤普森提出的清单：①企业产品所处的生命周期以及今后的盈利情况和发展趋势。②企业或者产品的当前市场状况，以及重新获取竞争优势的机会。③腾下来的资源应如何运用。④寻找一个愿出合理价格的买主。⑤放弃一部分获利的业务或者一些经营活动，转而投资其他可能获利较大的业务是否值得。⑥关闭一家企业或者一家工厂，是否比在微利下仍然维持运转合算，

特别是退出的障碍是否较大，而且成本高昂。⑦准备放弃的那部分业务在整个公司中所起的作用和协同优势。⑧用其他产品和服务来满足现有顾客需求的机会。⑨企业降低分散经营的程度所带来的有形和无形的效益。⑩寻找合适的买主。是否公开寻找买主，如何审查买主，买主是否会因购入企业的业务而对企业余下的业务构成竞争威胁。选项 A、D 正确，选项 B、C 属于退出障碍。

第四章 战略实施

纵向分工结构	多选				★
横向分工结构	单选	综合	单选	单选	★★★★
组织结构与战略的关系	单选				★★
企业文化的类型	单选		单选		★★★★
战略稳定性与文化适应性	单选	单选	单选		★★★★
战略失效与战略控制	单选				★★
企业业绩衡量	综合	多选	多选 2 个	单选	★★
ESG 绩效衡量			多选	综合	★★★★
平衡计分卡的业绩衡量		单选	单选、综合	单选	★★★★
数字化技术		简答			★★
数字化技术对公司战略的影响	单选、多选、简答	综合	简答	多选、综合	★★★★
数字化战略转型的主要方面	单选	综合		多选	★★★★

横向分工结构：

（2024 年）原力公司是一家主营视频自媒体的企业，拥有 200 名员工，分别从事平台运营、后期制作、策划、推广、商务、广告、经纪等业务，工作内容极其复杂，事先不能全部规范。下列应采用的企业组织协调机制是（ ）。

- A. 超前的间接协调机制
- B. 直接指挥，直接控制
- C. 共同价值观
- D. 相互适应，自行调整

【正确答案】D

【答案解析】本题考查“横向分工结构的基本协调机制”知识点。在十分复杂的组织里，由于人员构成复杂，工作事务事先不能全部规范化，采用相互适应自行调整机制，使组织成员边工作、边调整，互相适应、互相协调。根据“工作内容极其复杂，事先不能全部规范”表明采用的协调机制是相互适应，自行调整。所以选项 D 正确。ESG 绩效衡量：

（2023 年）华翔食品公司积极践行“奉献绿色食品，赋能美好生活”的企业使命，制定了行之有效的 ESG 业绩衡量指标体系。下列关于华翔食品公司制定的 ESG 评价指标体系中，涉及社会维度的有（ ）。

- A. 食品安全性和质量达到国际先进标准
- B. 产品低碳包装物的使用率达到 80%以上
- C. 对各级管理人员进行管理培训，每年不少于 2 次
- D. 建立完善的风险管理体系，确保重大风险发生率为零

【正确答案】AC

【答案解析】社会维度。国家战略响应、产业链协同、合作机制和平台、客户服务与权益保障、企业招聘政策、员工多元化与平等、员工满意度和流动率、员工权益、员工培训（选项 C）与发工作条件、职业健康安全、生产规范、产品安全与质量（选项 A）、供应商及供应链责任管理、应对公共危机、数据安全与隐私保护、社区参与和发展、精准扶贫、公益慈善。

第五章 公司治理

股东与经理层之间利益冲突问题（内部人控制问题）	多选	单选、简答		简答	★★★
大股东与中小股东之间利益冲突问题（隧道挖掘问题）			简答	简答	★★★
公司内部治理结构	简答	多选、简答		简答	★★★
外部监督机制	多选	简答	简答	多选	★★★

“内部人控制”问题的主要表现：

（亚奥公司是一家生产各类工程机械的上市公司，其终极股东为尚荣公司，2015-2016 年间，亚奥公司存在的股东与经理层之间利益冲突问题多次被媒体曝光。下列各项中，属于该公司股东与经理层之间利益冲突问题表现的有（ ）。

- A. 将其生产的挖掘机、起重机以低于市场价格的价格出售给尚荣公司
- B. 未经正常审批程序投资房地产业，造成巨额亏损
- C. 部分关联交易未向投资者和社会公众披露
- D. 为尚荣公司对外借款违规担保人民币 2 亿元

【正确答案】BC

【答案解析】本题中尚荣公司作为亚奥公司的终极股东，其两者之间的问题属于“隧道挖掘”问题，选项 AD 属于大股东与中小股东之间利益冲突问题（“隧道挖掘”问题）的表现，选项 BC 属于股东与经理层之间利益冲突问题（“内部人控制”问题）的表现，根据题目要求，选项 BC 正确。

第六章 风险与风险管理概述

风险管理的概念与特征

单选

★

风险管理的目标

单选

单选

★

风险管理的目标：

（2024 年）咏梅公司主营羊绒制品的生产和销售，2016 年冬天，因失火遭受巨大损失，该公司制定和实施了一系列完善风险管理、促进生产恢复和发展的措施，使公司在面临损失的情况下得到持续发展，本案例中，咏梅公司的风险管理目标属于风险管理的（ ）。

- A. 核心目标
- B. 基本目标
- C. 支撑目标
- D. 直接目标

【正确答案】D

【答案解析】直接目标：①保证组织的各项活动恢复正常运转。②尽快实现企业持续稳定的收益。“因失火遭受巨大损失，该公司制定和实施了一系列完善风险管理、促进生产恢复和发展的措施，使公司在面临损失的情况下得到持续发展”体现风险管理直接目标中的“保证组织的各项活动恢复正常运转”和“尽快实现企业持续稳定的收益”。因此，选项 D 正确。

（2023 年）龙江矿业公司制定了未来五年资产规模和利润翻番的战略目标，并围绕该目标实施了风险管理，确保将风险控制在与战略目标相适应且可承受的范围内，以保障企业价值创造的实现。本案例中，龙江矿业公司风险管理的目标属于（ ）。

- A. 基本目标
- B. 直接目标

C. 核心目标

D. 支撑目标

【正确答案】C

【答案解析】核心目标指通过全面系统的风险管理，确保将风险控制在与总体战略目标相适应且可承受的范围内，实现企业价值最大化。“围绕该目标实施了风险管理，确保将风险控制在与战略目标相适应且可承受的范围内”体现龙江矿业公司风险管理的目标属于核心目标，选项 C 正确。

第七章 风险管理的流程、体系与方法

风险管理基本流程	多选				★★
风险管理组织职能体系	单选	单选	简	多选	★★
风险管理策略	单选	单选、多选	单选、多选	单选	★★★★
损失事件管理		多选	单选		★★★★
内部控制系统	多选	简答	单选	单选、多选	★★★★
流程图分析法	多选	单选			★★
失效模式、影响和危害度分析法			单选		★★

风险管理组织职能体系：

（2024 年）宇鑫城市商业银行在董事会下设立风险管理委员会，从风险管理组织职能角度来看，属于该银行风险管理委员会应履行的职责有（ ）。

- A. 研究提出跨职能部门的重大决策风险评估报告
- B. 审议风险管理组织机构设置及其职责方案
- C. 指导、监督信贷部、营运部、结算部等各个业务单位和职能部门的全面风险管理工作
- D. 提交宇鑫城市商业银行全面风险管理年度报告

【正确答案】BD

【答案解析】本题考查“风险管理的组织职能体系知识点”。风险管理委员会职责如下：①提交全面风险管理年度报告；②审议风险管理策略和重大风险管理解决方案；③审议重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制，以及重大决策的风险评估报告；④审议内部审计部门提交的风险管理监督评价审计综合报告；⑤审议风险管理组织机构设置及其职责方案；⑥办理董事会授权的有关全面风险管理的其他事项。选项 A、C 属于风险管理职能部门的职责，选项 BD 正确。

风险管理策略：

(2024 年) 永泰保险公司发行了一种收益与指定的巨灾损失相连接的债券, 在未来规定期限内, 如巨灾损失未发生, 永泰保险公司便向债券承购者还本付息; 如遭遇巨灾损失, 永泰保险公司则按约不向债券承购者支付本息, 使保险公司的损失得到相应的补偿。下列各项中属于永泰保险公司采用的风险管理策略工具的是 ()。

- A. 风险转换
- B. 风险补偿
- C. 风险转移
- D. 风险对冲

【正确答案】C

【答案解析】本题考查“风险管理策略的工具”知识点。根据材料“在未来规定期限内, 如巨灾损失未发生, 永泰保险公司便向债券承购者还本付息; 如遭遇巨灾损失, 永泰保险公司则按约不向债券承购者支付本息, 使保险公司的损失得到相应的补偿”说明永泰保险公司将风险转移给了资本市场, 所以属于风险转移。选项 C 正确。

第八章 企业面对的主要风险与应对

市场风险风险与应对	综合				★★★
战略风险与应对	多选			综合	★★★
财务风险与应对	简答			简答	★★★
运营风险与应对	多选、简答	简答	单选、多选、简答		★★★
法律风险和合规风险与应对			单选	单选	★★★

业务外包风险：

（2023 年）聚力公司是一家工业互联网设备生产企业。为了节省研发成本、提高生产效率，该公司拟将部分业务外包，并为此制定业务外包实施方案。下列各项中，属于聚力公司制定业务外包实施方案时应予采纳的风险管控措施是（ ）。

- A. 根据公司生产经营计划，制定业务外包实施方案
- B. 对于重大业务外包，风险管理职能部门负责人应参与决策
- C. 传感器或智能控制系统制造等核心业务外包，应由注册会计师和总工程师联合审批
- D. 根据业务外包对生产经营的影响程度，对外包业务实施分类管理

【正确答案】 D

【答案解析】关于业务外包实施方案制定：企业应当根据年度生产经营计划和业务外包管理制度，结合确定的业务外包范围，制定实施方案，按照规定的权限和程序进行审批，避免核心业务外包。根据业务外包对企业生产经营的影响程度，对外包业务实施分类管理，突出管控重点；对于重大业务外包，注册会计师或企业分管会计工作的负责人应参与决策，并将重大业务外包方案提交董事会或类似权力机构审批。选项 D 正确。

法律和合规风险：

（2024 年）乐太公司是一家食品添加剂生产企业，该公司为应对法律风险和合规风险制定和实施了一系列风险管控措施。乐太公司制定和实施的下列各项措施中，属于应对行为规范风险的管控措施是（ ）。

- A. 制定廉洁及反舞弊管理措施
- B. 建立符合实际的绩效考核机制
- C. 关注政府对食品添加剂生产的监管要求，识别和防范各种潜在合规风险
- D. 建立完善的安全管理体系

【正确答案】 A

【答案解析】本题考查“法律和合规风险”知识点。选项 A 属于应对行为规范风险的管控措施；选项 BCD 属于应对监管风险的管控措施。选项 A 正确。