

2011年度注册会计师全国统一考试 公司战略与风险管理试题参考答案

一、单项选择题

1. D 2. C 3. A 4. D 5. C 6. C 7. B 8. D 9. B
10. C 11. A 12. B 13. B 14. B 15. C 16. B

二、多项选择题

1. ABD 2. ABC 3. ABCD 4. ABD 5. BD 6. ACD
7. ABCD 8. AC 9. ABD 10. AD 11. BCD 12. ABCD
13. ABD 14. ABC 15. ABC 16. ABCD

三、简答题

1. (1)丙公司的重要资产在尼日利亚和伊拉克,乙公司需要考虑的政治环境因素包括:①英国、尼日利亚和伊拉克的政局稳定状况。②英国、尼日利亚和伊拉克的政府行为对企业的影响。③英国、尼日利亚和伊拉克的执政党对外资企业的态度。④英国、尼日利亚和伊拉克各政治利益集团对企业活动产生的影响。

(2)乙公司收购丙公司可能存在的政治风险包括:①所有权风险。企业或资产可能被所在国家没收。②经营风险。所在国可能要求其本地企业参与项目,以及规定本地投资必须拥有最低持股比例。③转移风险。企业可能会受限于转移资金或返回利润的能力。乙公司应对政治风险应当采取的措施包括:①在向丙公司投资前进行详细的风险评估。②与其他企业共同执行项目,以分散风险。③避免完全信赖某一个国家。④向本国政府寻求政治支持。⑤与当地企业合作,以提高项目的可承接性并寻求政治支持。

(3)乙公司收购丙公司应当特别考虑的经济环境因素包括:当前经济状况会影响企业的财务业绩,对乙公司而言,其应特别考虑的经济环境因素包括:①税收水平。乙公司为香港上市企业,丙公司为英国企业,丙公司下属公司在尼日利亚和伊拉克,因此这些国家的税收水平差异可能会对乙公司产生重大影响。②外汇汇率。乙公司将涉及多个国家业务,需要多种货币兑换,汇率变动亦将对乙公司产生重大影响。③通货膨胀率。2008年以来全球金融危机促使各国均采取宽松货币政策,而且丙公司的子公司处于非洲和中东地区,币值亦不稳定,通货膨胀将对乙公司产生重大影响。

2. (1)①甲公司上市前的战略实施:甲公司上市前是一家政府全资控股的电力公司,主要的目标是确保社会稳定发展及满足民生需要,因此在业务领域和市场的定位也是相对保守。市场上也没有出现其他竞争者。公司在营运上的利润要求也不需要突破,政府对甲公司提供的补贴也可以是保持相当利润的一个方法。因此,甲公司一般所选的总体战略极有可能是稳定型战略中的无变战略或维持利润战略。

无变战略就是指一个没有实行任何新战略的方向,即使在外部经济或社会等环境变化时也无须作出任何的应对。因为,

对于甲公司的管理层来说,政府提供的补贴已是最大的支持。

维持利润战略是只关注维持利润水平而牺牲企业未来成长的战略。如果甲公司只依赖政府提供的补贴而可以维持合理的营运业绩,管理层对企业未来成长的关注相对低,更可能不会对其他可以减低成本或较环保的发电模式感兴趣。当企业面临不利的外部环境时,管理层才采用削减一些可控费用(如研发费用和维修费)等方式以维持现有利润水平。如同无变战略一样,维持利润战略只会为企业竞争力带来不利影响。

②甲公司上市后的战略实施:甲公司上市后的总体战略应是较为进取,公司通过总体战略而实现企业的总体目标,除了负有保社会稳定发展及民生需要的社会责任外,还有如同其他上市企业般地以盈利为目标,增加股东价值最大化。在对所有者(即现有股东)带来经济价值的前提下,公司应当采用成长型战略,致力于使其资产、利润等方面获得增长。根据文中信息,甲公司计划将业务规模扩展到国外及增加市场盈利性,这也是成长型战略的内涵。

(2)①信息系统战略的内涵:信息系统包括所有涉及信息收集、储存、产生和分配的系统 and 程序。信息系统战略确定了一个企业的长期信息要求,并且对可能存在的不同信息技术提供了一把保护伞。信息系统战略遵循企业的经营战略,并且必须确保在经营战略实施(如财务、非财务、竞争和人力资源方面的战略实施)的过程中,可获得、保存、共享和使用恰当的信息。②甲公司需获得的具体信息要求在符合甲公司的发展目标并能使管理层可以有效地对拟用以取替以煤发电的低成本、低碳排放的发电模式作出适当评估,甲公司所需要的信息要求最少应包括:第一,在风力发电、地热、天然气发电等不同发电模式的计划中的成本与效益的数据(外部信息);第二,甲公司现有发电站的营运成本、以煤发电的单位成本和相关碳排放的内部信息。

(3)①甲公司在管理系统日常运行时应当实施的维护工作:第一,制定信息系统使用操作程序、信息管理制度以及操作规范、及时跟踪;这可以让公司中有关人员获得适当的技能,以降低因程序出错而造成的操作风险。第二,定期检查在硬件方面的保养和运营状况及更换易耗品;定期的检查和保养以保证系统能于最好的状态中运行,避免因硬件及其他方面影响系统中所载数据的质量。第三,定期审阅系统账户,避免授权不当或存在非授权账户,禁止不相容职务的用户账号交叉操作;甲公司的授权技术人员应当定期审阅系统账户,以确定每个账户是否应继续拥有权限以保障系统中的数据的安全。第四,设置突发事件(如系统故障)的应变机制及配备专业人员负责处理。适当的应变机制可以在发生突发事件时,在最大限度的可能性下令系统恢复运作或将可能所失的数据恢复。

②建议可实施的一般控制以防止上述数据被删掉的事件再次发生:第一,设定适当的权限范围,以配合个别的职务。以防止不相关的职员(如后勤部职员)能够获得或删掉重要的分析数据。第二,制定相关守则或政策,立即终止有关离职雇员对重要信息系统(如载有重要内部数据的系统)的所有访问权限。

3. (1)万利家具公司进军低档家具市场的战略,是一种成本领先战略,需要采取的措施可能包括:①添置生产设备来实现规模经济。②采用简单的产品设计,通过减少产品的功能但同时又能符合消费者需要来降低成本。③采用最新的技术来降低成本或改进生产力,或在可行的情况下采用廉价的劳

动力。④注于生产力的提高,如通过改变生产流程来节约成本。⑤对于家具这类依赖于劳动技能的行业,应充分利用学习曲线效应,并达到较低的平均成本。⑥尽可能降低制造成本。⑦向供应商获取更优惠的供应价格。

(2)优点:①万利家具公司将与低档家具市场的众多小公司进行竞争,具有很强的竞争优势,有可能对众多小公司造成巨大冲击。②能够将成本增加有效的转移至消费者。③便于实施,且实施成本较低,有利于资本调配。④能够迅速扭转万利家具公司销售下滑趋势。

缺点:①成本领先战略将不可避免地造成价格竞争,万利家具公司甚至会遇到低档家具供应商的激烈竞争。②如果未能达到期望的盈亏平衡点销售量,万利家具公司将会无法弥补固定成本支出造成亏损。③由于专注于降低成本,公司关注价格以外的产品特征的能力下降,创新不足,难以适应家具市场出现的新变化。

(3)优点:①高档家具具有较高的边际贡献,能够使其获得较高的毛利水平。②如果成功进军高档家具市场,万利家具公司将具有范围较大的知名度并形成品牌,从而形成较强的未来竞争优势。

缺点:①万利家具公司将与高档家具市场的大型企业展开在品牌、技术、性能、服务等方面的激烈竞争。②万利家具公司选择进军高档卧室家具市场,将会发生较大规模的初始投资,形成资金压力。③万利家具公司高档家具的变动成本将会提高,相应固定成本也会大幅提高,对税前利润影响巨大。④转产高档家具需要相应的技术、资源、设计等,较长时间的准备,对万利家具公司已经处于颓势的现状来说,需要的转换时间较长。

(4)优点:①采用差异化战略进入其他细分市场,将分散万利家具公司的经营风险。②采用差异化战略进入成长率较高的细分市场,有可能取得巨大成功。③相对于同类中档家具企业,万利家具公司可以迅速形成竞争优势。④能够提高万利家具公司经营的灵活性。

缺点:①万利家具公司没有经营传统卧室家具以外的家具的经验,这会带来经营风险。②这种差异化方式将不可避免地增加万利家具公司的营运成本和员工成本。③初期的市场调研及推广工作的成本将会很高。④销售传统卧室家具和销售特色主题家具需要不同的营销技能,万利家具公司必须确保两种不同类型的营销得到恰当执行,以使公司最大化利润。

(5)万利家具公司进行战略选择必须考虑的因素:从万利家具公司目前的状况来看,其必须采取相关的一项或多项战略,以迅速改变现有状态。在进行战略选择时,必须要考虑的因素包括:①经营业绩不佳、财务业绩下滑更快。②激烈的市场竞争。③与竞争对手相比的微弱竞争优势。④资金短缺。

4. (1)①革新和改造前:豆浆机由于渣浆分离操作不便和内桶豆渣难清理而在市场上没有获得广泛认同,市场的份额处于低位而当时的豆浆机市场是一个低增长的市场。根据波士顿矩阵,在低市场份额和低市场增长率的情况下,这类产品属于瘦狗产品。瘦狗产品只能为企业带来一般的现金流,是融资的现金陷阱,并且投资回报不高。同时,这类产品由于缺乏吸引力而不会引入市场过分竞争。如果企业未能继续利用促销手段维持企业发展或进行革新,这类产品可能会被市场淘汰。②革新和改造后:豆浆机在广大中老年人市场上逐渐获

得了良好的口碑,销量快速增加,产品供不应求。随着消费者喜好的改变,豆浆机处于高增长阶段。根据波士顿矩阵,在高增长市场中占有高份额的情况下,改造后的豆浆机是明星产品。这类产品短期需要资本投入超过产生的现金,以便保持它们市场的地位,但是未来会为企业带来高额回报。可是高增长率可能会吸引新来者和竞争者,甲公司须大量投入现金以维持其现有的地位并加以巩固。

(2)根据上文信息,有关决定财务战略矩阵中所属象限的因数是:①销售增长率-可持续增长率=60%-45%=15%。②投资资本回报率-资本成本=25%-15%=10%。

根据甲公司2011年的预测信息中,甲公司在财务战略矩阵中的象限属于增值型现金短缺业务。这一象限的业务可为股东创造价值,但自身经营产生的现金未必足够支持销售增长,因而遇到现金短缺。甲企业的管理层应判断由销售增长率大于可持续增长率所出现的高速增长状态是暂时性还是长期性的。如果高速增长状态是暂时性的,企业可以通过借款来筹集所需资金,待销售增长率下降后企业会有多余现金归还借款。但是,当企业预计高速增长的状态则是长期性的,除了考虑通过借款解决资金短缺外,比较长远的方法是增加权益资本,这可以通过增发股份或兼并成熟企业来实现。根据甲公司的状况,增发股份应是较为合适的。

(3)要提高税后经营利润率,甲企业可考虑的两个方面:①降低成本。进行豆浆机生产过程的分析,消除无增值的工序或考虑增加自动化生产,提高生产的效率。②提高价格。改变豆浆机销售价格,在维持利润的同时抑制销售增长,减少资金需要。

四、综合题

(1)波特的五力模型中除了供应商议价能力和购买商议价能力以外的其他“三力”为:同业竞争者的竞争强度;新进入者的威胁;替代产品的威胁。

第一,同业竞争者的竞争强度,是指行业现有竞争者之间的竞争程度。一个企业的行为可能会引来另一个竞争对手采取相应的行为。竞争亦会令企业看到其需要改善地位的机会,以增强自身的竞争力。竞争强度取决于以下因素:①竞争者数量。市场中的竞争者越多,竞争强度越大。研究结果显示,B省内已有6个机场,而且经济规模符合条件兴建机场的城市均建有有机场,因此竞争者数量较多,强度因而较大。②行业增长率。如果行业增长缓慢或停滞,现有企业之间争夺既有市场份额的竞争就会变得激烈。研究结果显示,未来的客货运需求将随着经济的发展而不断增加,这一因素将对机场之间的竞争起舒缓作用。③研究结果中并未直接提及的其他因素包括:1)行业的固定成本。由于机场的初始基本建设投入较高,提取的折旧导致固定成本较高,机场之间的竞争因而较大。2)产品转换成本。机场基本上提供单一服务,缺乏差异,因而竞争较大。3)不确定性。由于战略的改变必须体现于需时较长的基本建设工程,因此机场更容易确定其他对手的战略,降低不确定性,有利于舒缓竞争。4)战略重要性。由于机场只有单一用途,目标明确,因而增加机场之间对单一目标的竞争。5)退出壁垒。由于机场需要高额初始投资,其资产并无其他用途,退出行业困难,导致竞争强度加大。

第二,新进入者的威胁,是指新进入者越容易进入行业市场,当前行业的获利能力就越容易被削弱。新进入者分割市场

份额并激化市场竞争。新进入者的数量和威胁力度很大程度上取决于各种进入壁垒的高度。因为机场基本建设需投入巨额资金,是传统的垄断性行业,因此无须考虑其他因素已经可以确定进入壁垒是较高的。

研究结果亦显示未来十至二十年B省建设新机场的可能性不大。

第三,替代品的威胁,是指其他企业提供的不同产品或服务具有的功能大致与企业现有产品或服务的功能相似,可满足消费者同样的需求。研究结果显示,全国省际直通铁路网络在可见未来将成为A国国内航空交通的替代品,与各个机场竞争。然而,太平山机场主要从事国际航运业务,因此铁路运输只是与B省内的其他机场竞争国内客货运,并未对太平山机场的国际航运业务构成任何重大的威胁。

总括而言,B省在可见将来兴建更多的新机场的可能性不大,而全国省际直通铁路并未对太平山机场的国际航运业务构成重大威胁。但由于国内运输业务的竞争加剧,将导致B省其他机场加大开拓国际航运业务,增加与太平山机场的竞争。因此,太平山机场在未来十至二十年间的的主要竞争威胁来自B省内的其他机场。综合各相关因素,来自省内其他机场的竞争强度较大。研究结果显示,随着客货运需求的持续增加,各机场的容量明显不足以应付。省内其他机场已拟定了提升设施的计划,将跑道由现时的2条增加到3条至5条。若太平山机场不增加其容量,未能满足的客货运需求,特别是国际客货运需求,将会转至省内的其他机场,其国际航空枢纽的重要角色亦可能被其他机场取代。因此,林华必须向董事会提议建设第三条机场跑道。

(2)太平山机场原本是由两条跑道组成,在不作出重大基建投资或收购合并的情况下,前董事长采用的是稳定型战略,即企业在战略方向上没有重大改变,在业务领域、市场地位和产销规模等方面基本保持现有状况。稳定型战略一般较适宜在短期内运用。由于调查研究显示未来十至二十年间无论是客货运业务需求以至市场竞争情况均会发生较重大的变化,稳定型战略不再适用。

兴建第三条跑道,是在现有的市场(航运)增长现有的服务,增加或保持现有的市场份额,因此属于成长型战略中的密集型成长战略,可再细分为市场渗透型战略。

入股葛咸机场是属于一体化战略中的横向一体化战略,而建造及营运铁路枢纽站是属于一体化战略中的纵向一体化战略。

一体化战略是指企业对具有优势和增长潜力的业务,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,实现成长。一体化战略按照业务拓展方向可分为纵向一体化战略和横向一体化战略两种。横向一体化战略是指企业收购、兼并购或联合竞争企业的战略。纵向一体化战略是指企业沿着业务链向前或向后延伸和扩展企业现有业务的战略。

由于铁路可以用以连接由机场至旅客最终目的地的交通,属于下游活动,因此建造和营运铁路枢纽站属于纵向一体化战略中的前向一体化战略。由于铁路并非太平山机场的主要竞争对手,因此建造和营运铁路枢纽站并不属于横向一体化战略。

(3)在评价太平山机场所面对的行业风险时应考虑以下三个关键因素:①生命周期阶段。行业会经历起步期、成长期、

成熟期及最后的衰退期。显然,处于成长期的行业会比处于成熟期或衰退期的企业有利得多。根据研究结果,相关客货运业务在未来十至二十年间仍会有大幅增长,因此太平山机场所处的航运业是在成长期中,相对其他生命周期阶段而言,风险较低。②波动性。波动性是与变化相关的一个指标。波动性行业是指需求迅速变化,充满上下起伏的行业。波动性行业会涉及较大的不确定性,使计划和决策变得更难。航运需求一般跟随经济发展稳定增长,虽然中短期可能出现波动但长期来说,波动性较少,行业风险相对较低。③集中程度。对企业来说,比较好的情况是在一个受保护的行业中处于垄断地位。太平山机场的主要竞争对手是B省内的其他几个机场,而且研究显示,B省在可见将来均不会额外兴建新的机场,因此太平山机场所处行业集中程度较高,相对风险较低。综上三个关键因素考虑,太平山机场的行业风险相对较低。

(4)常见的四种风险应对策略包括:①风险规避。是指为了免除风险的威胁,采取试图使损失发生概率等于零的风险应对策略,也就是放弃或者停止与该风险相关的业务活动。②风险降低。是指企业在衡量成本效益之后,准备采取适当的控制措施改变不利后果发生的概率,从而减低风险或减轻损失,将风险控制可在承受程度之内的策略。不同的实际情况适用不同的风险降低方法,如分散风险等。③风险转移。是将风险以合同方式转移给另一家企业或机构,转移风险并不会降低其可能的严重程度,只是从一方移除后由另一方承担该风险。常见方式是购买保险。④风险保留。是指接受和容忍该风险。采用这种策略或是因为这是比较符合成本效益的策略,或者是因为没有其他可以选择的方案。

(5)外包业务风险包括:①外包范围和价格确定不合理。②承包方选择不当。③业务外包监控不严。④服务质量低劣。⑤业务外包存在商业贿赂等舞弊行为。

有关可实施的控制措施包括:①明确职责权限,加强过程监控,避免核心业务外包。②建立和完善业务外包管理制度。③应用《企业内部控制应用指引第15号——全面预算》的管理措施确保外包方案的可行性。④应用《企业内部控制应用指引第16号——合同管理》的管理措施明确外包内容、承包方与企业双方的责任与义务、服务和质量标准、保密协议等条款。⑤建立与承包方的沟通与协调,及时搜集相关信息以解决问题。⑥对重大外包业务或各种意外情况作出预计及建立应急机制。⑦建立费用结算和会计处理制度。⑧持续评估外包商的履约能力,若有重大违约行为,应及时终止合同。⑨应用如同项目工程中的验收工作。

(6)信息技术系统外包的主要优点:①外包服务供应商对不断变化的技术有更好的了解。②能进行最准确的成本预测,因此可以进行更准确的预算控制。③专业外包供应商能够提供更高标准和质量的服务。④企业减轻了管理专业人员的负担,不用长期在企业中保留信息技术部门。

主要缺点:①从长远的战略考虑,这种成本节约是短期的。②服务外包后不再受企业控制,失去灵活性,不能根据环境改变作出迅速反应。③很难更换外包商或回到由企业内部提供该服务。④供应商在质量和服务方面也存在一定风险。

由于管理跑道信号的信息系统的日常运营是太平山机场的核心日常业务之一,而且是机场长期需要的服务,因此不应外包。