

2020 年注册会计师全国统一考试

冲刺通关必刷 8 套模拟试卷
公司战略与风险管理

5 套模拟试卷

杨波 主编 中华会计网校 编

前 言

正保远程教育



发展：2000—2020年：感恩20年相伴，助你梦想成真

理念：学员利益至上，一切为学员服务

成果：18个不同类型的品牌网站，涵盖13个行业

奋斗目标：构建完善的“终身教育体系”和“完全教育体系”

中华会计网校



发展：正保远程教育旗下的第一品牌网站

理念：精耕细作，锲而不舍

成果：每年为我国财经领域培养数百万名专业人才

奋斗目标：成为所有会计人的“网上家园”

“梦想成真”书系



发展：正保远程教育主打的品牌系列辅导丛书

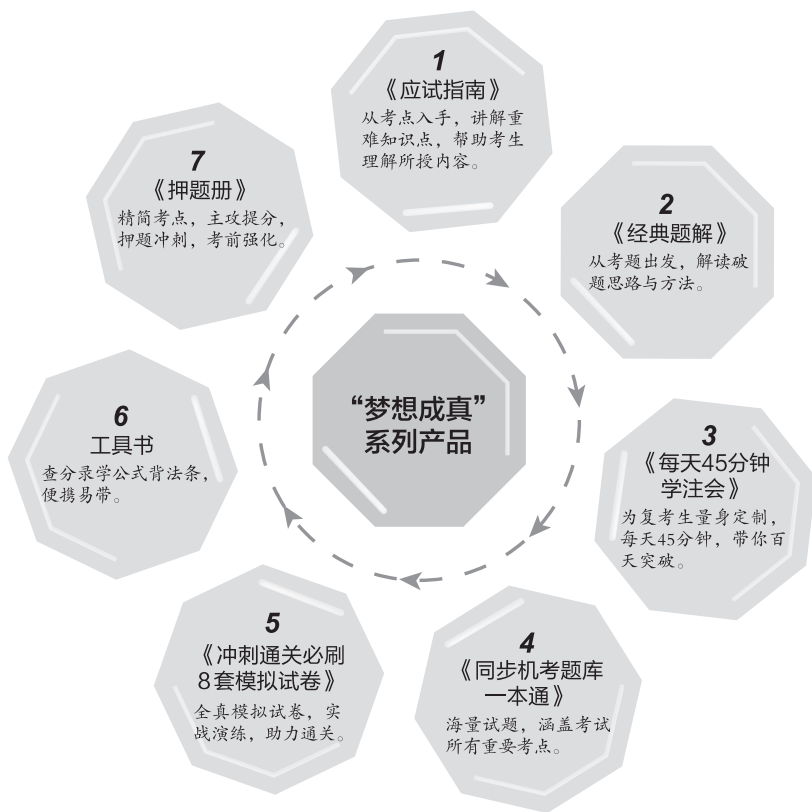
理念：你的梦想由我们来保驾护航

成果：图书品类涵盖会计职称、注册会计师、税务师、经济师、财税、实务等多个专业领域

奋斗目标：成为所有会计人实现梦想路上的启明灯

图书特色

本书包含5套模拟试卷及3套密押试卷，结合2020年新大纲要求，深挖考点，高质量试卷贴近真题，模拟兼密押性强，临考冲刺必备。



超值服务

超值服务，心动赠送，通关好礼，考证无忧。购买本书即可收获以下惊喜，具体服务如下：



超值服务获取方法
扫这里

视频课程



- 前导预习课程
- 临考冲刺直播*

电子资料



- 新大纲变化汇总

配套服务



- 无纸化系统
- 24小时答疑



正保文化官微

*临考冲刺直播

扫描左侧二维码，关注“正保文化”官方微信公众号。考前一个月，官微推送直播信息。



中华会计网校官方学习群

“寻找渴望成长的财会人”


免费课程、会计答疑、行业资讯
职场交流、备考资料、大咖互动
扫描二维码加入我们！

目 录

冲刺通关必刷模拟试卷(一)	1
冲刺通关必刷模拟试卷(二)	12
冲刺通关必刷模拟试卷(三)	25
冲刺通关必刷模拟试卷(四)	36
冲刺通关必刷模拟试卷(五)	47



正保文化官微

 关注正保文化官微，
回复“勘误表”，
获取本书勘误内容。

冲刺通关必刷模拟试卷(一)



扫我做试题

一、单项选择题(本题型共 24 小题,每小题 1 分,共 24 分。每小题只有一个正确答案,请从每小题的备选答案中选出一个你认为正确的答案。)

1. M 单车创建了全球首个智能共享单车模式,下列属于其公司宗旨的是()。
 - A. 用人人可负担得起的价格提供共享自行车服务
 - B. 使人们更便利地完成城市内的短途出行
 - C. 帮助减少交通拥堵,帮助减少环境污染
 - D. 让我们生活的城市更美好
2. W 公司是一家多元化经营的公司,公司领导层正在思考是否应该采取措施将新的业务加入业务组合中去,在有吸引力的行业中建立新的地位。该公司领导的想法体现的是公司战略层次的()。
 - A. 总体战略
 - B. 业务单位战略
 - C. 职能战略
 - D. 业务组合战略
3. 甲公司是国内一家大型 IT 企业。公司使命表述为“为客户利益而努力创新”。2010 年,甲公司在原有手机、IT 和房地产业务的基础上,决定进军新能源产业,为此集中各部门的精英骨干组成项目小组对该方案进行评估。项目小组在评估时主要关注了该方案的收益、风险,以及公司目前和未来可能的资源。根据以上信息可以判断,甲公司进行战略方案评估时使用的主要标准是()。
 - A. 可行性标准
 - B. 可接受性标准
 - C. 适宜性标准
 - D. 合理性标准
4. 某银行为了减少顾客等待的时间,提高银行效率并为顾客创造价值,开发了一种叫号系统,这种系统能使客户知道自己的等待时间并提示他们要办理业务的柜台号。根据以上信息,从价值链分析的角度可以判断这个活动属于()。

关于“扫我做试题”,你需要知道——

亲爱的读者,下载并安装“中华会计网校”APP,扫描对应二维码,即可同步在线做题,交卷后还可查看得分、正确率及答案解析。

- A. 服务
 - B. 采购管理
 - C. 技术开发
 - D. 企业基础设施建设
5. 下列关于成功关键因素的说法中，不正确的是()。
- A. 成功关键因素是企业取得产业成功的前提条件
 - B. 成功关键因素随着产业的不同而不同
 - C. 随着产品生命周期的演变，成功关键因素也发生变化
 - D. 同一个产业中的各个企业，对产业的成功关键因素应有相同的侧重
6. M公司是A省唯一一家风力发电企业，另外两家发电企业是火力发电企业。与其他两家发电企业相比，M公司具有一定的经营优势，主要表现在：(1)风力发电站设在本省最适宜设立风电厂的出口，该出口常年具有风力发电所必需的有效风速；(2)风机和风车等风力发电设备全部从国外进口；(3)拥有省内水平最高的风电工程师；(4)享受国家对风电企业给予的税收优惠政策。与省内其他两家发电企业相比，决定M公司竞争优势的企业资源是()。
- A. 先进的风力发电设备
 - B. 正在享受的税收优惠政策
 - C. 地理位置和风力资源
 - D. 拥有省内水平最高的风电工程师
7. 某大型汽车零部件生产企业原先向上海大众供应零部件，现在开始以自己的品牌生产商务用车，这属于()。
- A. 后向一体化战略
 - B. 前向一体化战略
 - C. 横向一体化战略
 - D. 市场开发战略
8. 新推出的计算机产品在上市初期的定价相对较高，随着生产能力的提高逐渐降低价格，这种定价策略是()。
- A. 渗透定价法
 - B. 撇脂定价法
 - C. 增脂定价法
 - D. 成本领先定价法
9. 对竞争对手进行分析可以从四个方面入手，分别是竞争对手的未来目标、假设、现行战略和潜在能力。下列各项中属于对竞争对手的能力进行分析的是()。
- A. 竞争对手未来的发展目标是成为行业领袖
 - B. 竞争对手现在采用的是成本领先战略

- C. 竞争对手有很强的销售队伍培训技能
D. 竞争对手自视为低成本生产者
10. 东方公司是一家餐馆，其经理提出，应当在其经营过程中招聘一批兼职员工，在餐馆举办大型活动或宴会的时候随叫随到，而平时则不需要这些兼职员工，在收到订单后开始提供餐饮服务，那么这种平衡产能与需求的方法是()。
- A. 资源订单式生产
B. 订单生产式生产
C. 库存生产式生产
D. 资源生产式生产
11. 乙公司一直致力于生产方便面，主要产品是传统鸡蛋方便面。现在公司以改善风味为主要目标，推出以果蔬营养汁为辅料的产品，营养汁包括：番茄汁、胡萝卜汁、芹菜汁等。乙公司采取的战略是()。
- A. 产品开发战略
B. 市场开发战略
C. 市场渗透战略
D. 横向一体化战略
12. 根据克利夫·鲍曼的“战略钟”理论，下列各项中属于失败战略的是()。
- A. 提高产品质量的同时，因规模经济降低成本
B. 以非常高的价格为顾客提供更高的认可价值
C. 在降低价格的同时，努力保持产品或服务的质量不变
D. 在降低产品或服务认可价值的同时提高相应的价格
13. 甲公司部分非财务业绩计量指标包括员工周转率、旷工时间、每个员工的培训时间等，基于非财务信息的业绩计量方法，这最有可能是对下列哪个领域的评价()。
- A. 服务质量
B. 人力资源
C. 市场营销效力
D. 盈利能力
14. 下列关于 M 型企业组织结构的说法不正确的是()。
- A. 职权被分派到总部下面的每个事业部，并且每个事业部内部会再次分派
B. 便于企业的持续成长
C. 事业部之间不会滋生职能失调性的竞争和摩擦
D. 不同事业部之间转移价格的确定也会产生冲突
15. 伟峰公司是一家上市公司，最近连续两年亏损，经营陷入困境。经审计发现，伟峰公司的重大决策权一直被控股股东控制，控股股东把伟峰公司当作“提款机”，占用伟峰公司的资金累计高达 20 亿元，伟峰公司存在的公司治理问题属于()。

- A. 代理型公司治理问题
 - B. 剥夺型公司治理问题
 - C. “内部人控制”问题
 - D. 企业与其他利益相关者之间的关系问题
16. 近年来，随着国民生活质量的提高，消费者对健康更为关注，越来越多的上班族追求健康早餐。我国某知名餐饮集团，针对上班族推出了一款“健康早点”套餐，因其便于携带、营养美味而受到众多上班族的青睐。上述资料中所体现的宏观环境因素是()。
- A. 政治和法律因素
 - B. 经济因素
 - C. 社会和文化因素
 - D. 技术因素
17. 棕榈油在国内完全是依赖进口的植物油品种。2019年10月10日，国内某棕榈油贸易商，以8223元/吨的进口成本价与马来西亚供货商签订了10000吨订货合同。由于从订货到装船运输再到国内港口的时间预计还要35天左右。于是，该贸易商于10月10日在国内棕榈油期货市场卖出12月棕榈油合约1000手进行保值，成交均价为8290元/吨。到11月15日，进口棕榈油到港卸货完毕，该贸易商卖出10000吨棕榈油现货，价格为7950元/吨；同时在期货市场上买入1000手12月棕榈油合约进行平仓，成交均价为7900元/吨。该贸易商采用的风险管理工具是()。
- A. 风险对冲
 - B. 风险规避
 - C. 风险转移
 - D. 风险保留
18. 经营电子商城业务的东方公司通过数据挖掘了解消费者的购买经历，对产品的评价，产品浏览和搜索行为，从而在掌握消费者真实需求的基础上有的放矢地向消费者推荐商品。据统计，该公司网站推荐的服装、食品类和美妆类商品的销售转化率分别高达62%、65%和68%。在本案例中，东方公司运用信息技术实施了()。
- A. 差异化战略
 - B. 市场开发战略
 - C. 多元化战略
 - D. 集中化战略
19. 下列关于保险的说法中，错误的是()。
- A. 商业财产险主要指为由于火灾、爆炸、暴风雨及其他风险因素造成的直接损失提供保险
 - B. 汽车物理损失险主要指为汽车的物理损害和失窃提供保险

- C. 内陆航运险主要指为通过内陆、水路运输的货物损失及对他人的责任提供保险
- D. 人寿保险主要指为向雇员提供医疗费用给付的团体医疗费用保险
20. A 公司是一家大型的家电企业，自成立以来公司的产品已经遍布全国各个地区，为了取得更大的市场规模，公司决定进军东南亚市场。A 公司进军东南亚市场的动机是()。
- A. 寻求资源
- B. 寻求市场
- C. 寻求效率
- D. 寻求现成资产
21. 下列关于采用“抗衡者”战略的企业的做法中，不正确的是()。
- A. 比照行业中的领先公司，力求在成本上获得竞争优势
- B. 找到一个定位明确又易于防守的市场
- C. 在一个全球化的产业中找到一个合适的突破口
- D. 学习从发达国家获取资源，以克服自身技能不足和资本的匮乏
22. 甲公司公开招标方式采购一批设备，乙公司以最低价中标。在签订正式采购合同前，乙公司发现钢材等原材料价格突然暴涨，如继续以中标价格签订合同，公司将蒙受重大损失。乙公司与甲公司商议能否提高合同价格，遭到甲公司拒绝。于是乙公司放弃了该项目，甲公司则根据约定没收了甲公司的投标保证金。在上述案例中，甲公司采购设备时面临的风险是()。
- A. 市场风险
- B. 运营风险
- C. 操作风险
- D. 产业风险
23. 甲公司在实施全面风险管理过程中，注重加强法制教育，增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念，严格依法决策、依法办事、依法监督。甲公司的上述做法所涉及的内部控制要素是()。
- A. 内部环境
- B. 风险评估
- C. 监控
- D. 控制活动
24. 甲公司是一家生产企业，目前该公司正在研究是否扩大其生产规模，如果扩大生产规模，需要增加投入，但市场前景如何不好预测，于是甲公司分别对扩大规模和保持现状两种方案下几种情景出现概率和对应的净现金流进行预测，并比较两个方案的投资净现金流期望值，选择现金流较高的方案，以决定是否扩大生产规模。根据以上分析可知，甲公司采用的风险管理技术与方法是()。

- A. 事件树分析法
- B. 马尔科夫分析法
- C. 决策树法
- D. 情景分析法

二、多项选择题(本题型共14小题,每小题1.5分,共21分。每小题均有多个正确答案,请从每小题的备选答案中选出你认为正确的答案。每小题所有答案选择正确的得分;不答、错答、漏答均不得分。)

1. 下列关于防御型战略组织和开拓型战略组织的表述中,正确的有()。
 - A. 防御型组织适合于较为稳定的产业
 - B. 开拓型组织追求一种更为动态的环境
 - C. 防御型组织常采用竞争性定价或高质量产品等经济活动来阻止竞争对手进入它们的领域,保持自己的稳定
 - D. 开拓型组织常常采取“机械式”结构机制
2. 任何战略的关键成功因素就是确保在适当的时间、适当的地点有可利用的适当的人力资源。有效的人力资源战略应包括的内容有()。
 - A. 通过培训、发展和教育来激发员工潜力
 - B. 招聘足够的、具备一定经验和成就的人才,并使其迅速适应新的企业文化
 - C. 激励有才能的人员达到更高的绩效水平,并激发其对企业的忠诚度
 - D. 招聘足够的、有潜力成为出色工作者的年轻新就业者
3. 下列属于分析企业法律风险时应收集的信息有()。
 - A. 国内外与该企业相关的政治、法律环境
 - B. 影响企业的新法律法规和政策
 - C. 员工的道德操守
 - D. 企业风险管理的现状和能力
4. A企业处于成长阶段,现金流并不稳定但是能够保持现金净流量为正数,并且A企业管理层希望尽量将所有剩余盈余都投入到企业的再次投资中,那么不适合A企业选择的股利政策有()。
 - A. 剩余股利政策
 - B. 零股利政策
 - C. 固定股利政策
 - D. 固定股利支付率政策
5. 下列关于传统风险管理与全面风险管理的说法中,正确的有()。
 - A. 传统风险管理被动地将风险管理作为成本中心,而全面风险管理主动积极地将风险管理作为价值中心
 - B. 传统风险管理与企业战略联系不紧,而全面风险管理紧密联系企业战略

- C. 传统风险管理焦点集中在所有利益相关者的共同利益最大化上, 而全面风险管理更专注于纯粹和灾害性风险
- D. 传统风险管理是企业系统的、有重点的、持续的行为, 而全面风险管理只有管理层认为必要时才进行
6. 下列属于董事会在风险管理方面主要履行的职责的有()。
- A. 批准重大决策的风险评估报告
- B. 督导企业风险管理文化的培育
- C. 审议风险管理策略和重大风险管理解决方案
- D. 审议风险管理组织机构设置及其职责方案
7. 在平衡计分卡业绩衡量方法下, 下列各项中属于滞后指标的有()。
- A. 新客户开发率
- B. 客户满意度
- C. 盈利率
- D. 顾客关系
8. 从产业的五种竞争力角度分析, 新兴产业在不同程度上面临的产业发展的障碍主要表现在新兴产业的供应者、购买者与替代品三个方面, 其根源还在于产业本身的结构特征。新兴产业常见的发展障碍包括()。
- A. 专有技术选择、获取与应用的困难
- B. 缺少承担风险的胆略与能力
- C. 风险
- D. 被替代产品的反应
9. 甲公司的几位董事在讨论企业的内部控制时, 考虑到企业的组织架构对于企业的内部控制非常关键, 需要识别企业的组织架构设计与运行中需要关注的风险, 下列属于应该关注的风险的有()。
- A. 治理结构形同虚设
- B. 缺乏科学决策、良性运行机制和执行力
- C. 权责分配不合理
- D. 内部机构设计不科学
10. 消费者市场细分与产业市场细分有一些相同的细分变量, 下列选项中, 只属于产业市场细分变量的有()。
- A. 最终用户
- B. 使用率
- C. 顾客规模
- D. 使用者对产品的态度
11. 统计推论是进行项目风险评估和分析的一种十分有效的方法, 主要类型包括()。
- A. 前推
- B. 后推
- C. 旁推
- D. 下推

12. 下列关于公司战略层次的说法中, 不正确的有()。
- A. 在职能战略中, 协同作用只体现在单个的职能中各种活动的协调性与一致性
 - B. 三个层次的战略都是企业战略管理的重要组成部分, 侧重点和影响范围是相同的
 - C. 各职能部门的主要任务不同, 但是关键变量是一致的
 - D. 总体战略的重点是提高企业资源的利用效率
13. 为了保护中小股东的权益, 可以采用的制度有()。
- A. 累积投票制
 - B. 表决权排除制度
 - C. 股东退出机制
 - D. 小股东的代理投票权制度
14. 下列关于风险应对措施中, 说法正确的有()。
- A. M公司为了应对可能的自然灾害带来的损失而购买巨额保险, 属于“风险转移”
 - B. N公司为应对国际贸易中的利率波动带来的损失, 使用了期货进行套期保值, 属于“风险对冲”
 - C. H公司为扩大销售, 降低了客户信用标准, 属于“风险转换”
 - D. J公司为了应付可能发生的灾害性事件, 与银行签订应急资本协议, 属于“风险转移”

三、简答题(本题型共4小题30分。其中一道小题可以选用中文或英文解答, 请仔细阅读答题要求。如使用英文解答, 须全部使用英文, 答题正确的, 增加5分。本题型最高得分为35分。)

1. (本小题6分, 可以选用中文或英文解答, 如使用英文解答, 须全部使用英文, 答题正确的, 增加5分, 最高得分为11分。)M书社位于某重点经济类大学旁, 其主要顾客为在校大学生和继续深造进修的在职人员, 该书店主人在创建该书店前进行了市场调查, 调查结果显示: 该大学附近现有书店两家, 书店内空间较少, 书籍种类较少, 以各种经济类职称考试辅导用书为主。由于商品严重同质化, 两家书店的竞争异常激烈, 该大学附近还有若干饮品店, 它们只外卖各种冷饮和奶茶, 没有给顾客留出休憩的位置。M书社的创建者决定把书店和饮品店具有的两类互补性功能结合起来, 建立一个集读书、休闲、生活服务为一体的综合性服务书吧。

现有一些书吧往往注重营造高雅的环境, 通过豪华装修来吸引顾客, 比如在书架旁放置高大的古董瓷瓶、在墙壁上挂上油画等。但这并不是大学附近的消费者关注的重点, 却会产生高昂的成本。M书社抛弃这些流行的理念和做法, 只在墙壁上描绘一些山水画提高意境, 舍去了昂贵的摆设, 大大降低了成本, 进而降低了饮品和图书的售价, 提升了竞争力。

随着电子商务的普及, 饮品的网上销售日益火爆, 许多网站均提供网售平台。M书社与时俱进, 也提供网上点单、送货上门。另外, 现在大学中自习室紧张, 抢位现象严重, M书社计划打造自习位出租系列, 并提供午餐, 为学生们提供理想的学习和休息场所。

M 书社以创新的理念和定位,进入竞争激烈的文化和生活服务领域,开创了新的生存与发展空间。

要求:

(1)依据红海战略和蓝海战略的关键性差异,简要分析 M 书社的经营如何体现了蓝海战略的特征。

(2)依据蓝海战略重建市场边界的基本原则(开创蓝海战略的路径),简要分析 M 书社如何在竞争激烈的文化和生活服务领域,开创了新的生存与发展空间。

2. (本小题 8 分。)甲公司成立于 2004 年,主营业务为氨纶生产,自成立以来一直保持着高速增长,氨纶年生产能力从成立之初的 1000 吨发展到目前的 30000 吨。2010 年,公司开始向其他业务扩张,先后投资建设了三家五星级酒店、一家旅游度假村以及获得省内一条高速公路的经营权等。但这些扩张不但没有给企业带来进一步的发展,反而拖累了主业经营。三家五星级酒店客源稀少,经营惨淡。只有高速公路的经营给企业带来了一定回报,但也是寥寥无几。

随着我国纺织品生产和出口的快速发展,我国已成为全球最大的氨纶产销中心。目前在氨纶市场上有三类竞争者:一是以英威达、晓星为代表的在氨纶的生产规模、技术研发、品牌国际化、经营全球化方面具有优势的跨国企业;二是已经拥有较大生产规模和自己核心生产技术的国内领先企业;三是以价格为主要竞争手段的国内中小型企业。面对竞争日趋激烈的市场,甲公司领导层经过慎重思考,决定剥离其他业务,回归氨纶生产,专注于氨纶产业中的高定型氨纶,在工艺配方、反应机理、过程控制等方面形成自有专用技术,希望通过整合国内市场获取更大的市场份额,形成较强的市场竞争力。

要求:

(1)根据资料判断甲公司采用的总体战略和业务单位战略。

(2)分析甲公司实施的业务单位战略的风险。

(3)简述战略群组分析的主要作用,分析甲公司最终决定专注于氨纶产业中的高定型氨纶的依据。

3. (本小题 8 分。)H 公司是一家物业管理公司,作为一家年轻的物业管理公司,公司成立以来业务发展迅速,现已管理八个小区,介入咨询和接管物业的总建筑面积达 110 余万平方米,已经发展成为我国深圳市一流的物业管理服务企业。

由于当前物业管理相关的法律法规并不健全,已颁布的法律法规还存在着一些不足。如 2003 年颁布实施的《物业管理条例》,其中在有关民事责任的界定方面,便显得有些模糊。如果在所管辖小区内发生高空抛物伤人等难以界定责任人的事件,如何处理,《条例》没有做任何说明,因而一旦出现此类事件,法院从保护弱势群体的角度出发,往往会将相关责任推到 H 公司身上,这给公司带来的风险是不容小视的。H 公司在对物业本体、设备设施及环境的管理方面,由于缺乏高素质的技术人才,缺乏对新技术的了解,导致公司屡次技术创新失败。

针对上述风险，H 公司采取了一系列措施来加以防范。比如将一些专业性较强、风险较大的业务，以承包的方式委托给相关的专业公司打理，有效转移企业的风险。而对于一些把握不大，公司又不擅长的工作规划或业务，尽量回避。针对高空抛物伤人事件，H 公司和社区居委会联动起来，逐家逐户宣传高空坠物的危害性，以及《民法》和《侵权责任法》关于高空坠物的问责规定，让法深入人心。同时，加强对社区的人力寻访、技防监控等行为，加强对小区的无缝隙管理，一旦发生高空抛物，能够第一时间取证。

要求：

(1) 根据资料，分析 H 公司面临的主要风险类型。

(2) 根据资料，分析 H 公司采用的风险管理工具。

4. (本小题 8 分。) 华飞公司原是一家老牌国有商场，2008 年实现民营化并上市，实际控制人变更为张东。2015 年，张东向六顺集团出售所持华飞公司股份，使六顺集团董事长李冠平累计持有华飞公司 21.98% 的股份，并成为该公司新的实际控制人。

2015 年以前，华飞公司专注于商业零售业务。而李冠平入主华飞公司后，开启了利用上市公司进行资本运作的新战略。华飞公司开始频繁并购，迅速扩张，仅 2018 年就完成了对 B 国 H 公司、J 国际贸易中心的收购；2019 年又发起了对建安公司、康平公司、安齐公司等收购，致使华飞公司的资产总额迅速扩充至 2019 年 9 月 30 日的 147.96 亿元。然而，大量频繁的收购造成华飞公司资金链紧张。

华飞公司的一系列收购中有多笔收购涉及与其控股股东六顺集团的关联交易。以对 J 国际贸易中心收购项目为例，华飞公司发行 9685 万股股份用于购买六顺集团持有的宁实公司 100% 股权；发行 490 万股股份用于购买六顺集团持有的瑞贸公司 100% 的股权（宁实公司、瑞贸公司持有的主要资产为 J 国际贸易中心），同时向不超过 10 名其他特定投资者发行股份募集配套资金。此次交易完成以后，六顺集团不费一分一厘就使自己手中的华飞公司股权增至 34.84%，还为新增自有物业的装修改造及流动资金需求筹得了资金。华飞公司实际控制人李冠平成为上述资本运作最大的赢家。

要求：

(1) 依据“三大公司治理问题”，简要分析华飞公司存在的终极股东“隧道挖掘”的利益输送行为的主要表现。

(2) 依据《企业内部控制应用指引第 2 号——发展战略》，简要分析华飞公司在 2015 年所存在的战略风险的表现。

四、综合题(本题共 25 分。)

B 集团是全国性的集生产、流通、服务为一体的专业经营化肥、农药、农膜、种子和农机具等农业生产资料的大型企业集团。B 集团是我国某供销集团有限公司所属全资企业，总资产 300 亿元人民币，销售收入超过 720 亿元，化肥等农资销售量达 2500 万吨以上。

B 集团拥有遍布全国的农资经营网络体系，以“中国农资连锁配送为农服务工程”和“农

资下乡工程”为核心，在 20 多个省市自治区建有 2 个万吨级码头、11 条铁路专用线、37 个国家级化肥储备库、800 个农资配送中心、18000 多家农资连锁经营店和 4000 个农民专业合作社，辐射地域达 1200 多个农业主产县。“十一五”规划期间，B 集团通过加强供销系统内的联合重组，控股或相对控股了河北、山东、河南、湖北、江西等省市农资公司，进一步提高了市场服务能力。通过向上游延伸，加强资源掌控能力，在国内外控制钾盐矿储量近 5 亿吨，为农服务能力不断提升。

B 集团拥有 11 家全资二级子公司，1 家控股二级子公司，主要通过各子公司开展业务。各个子公司独立经营，并保留其原本的企业名称，集团较少参与其子公司的市场战略。B 集团对其各子公司实行预算管理，并通常使用增量预算方式进行战略控制，子公司预算需经集团预算管理委员会批准后执行。2010 年 9 月，B 集团在化肥市场低迷时期，收购了鲁南化肥厂，并在收购后更换了其总经理和财务总监，并计划全面改变鲁南化肥厂的经营策略。

“十二五”规划期间，B 集团秉承“诚实守信、团结合作、与时俱进、服务三农”的经营理念，按照“产业延伸、结构调整、模式转变、制度创新”的战略方针，不断巩固现有优势业务，探索和开拓新的业务领域和业务模式，形成以化肥生产和销售为核心，以农药、农膜、农机机械、种业为重要业务板块，各业务板块协同发展的经营格局。B 集团将依托完备的农资服务产业链和遍布全国的经营网络，通过“中国农资”品牌，为农民提供“打包农业增产服务”，积极参与新农村建设。随着“十三五”规划的到来，B 集团管理层意识到需要紧跟国家政策步伐，及时根据政策导向调整战略方针，变革管理方法，利用集团的经营优势，扎根农村这片广阔的市场，争取在新时代潮流到来前在农村市场占据领先优势。

要求：

- (1) 分析 B 集团所采用的公司总体战略类型。
- (2) 2010 年 11 月，集团公司启动 2011 年度预算编审工作，此时集团公司应要求鲁南化肥厂编制何种预算，说明这种预算类型的优缺点。
- (3) 判断该企业采用的组织结构类型，并说明该组织结构类型的主要特点。
- (4) 针对集权型和分权型两大企业内决策的层级结构类型，分析其优点及缺点，并结合 B 集团的具体情况，选出较为适合 B 集团的决策层级结构的类型。
- (5) 根据资料分析，为了迎接“十三五”规划的到来，B 集团拟进行的战略变革类型。
- (6) 指出 B 集团在战略变革过程中，为了克服变革阻力，管理层应考虑哪些方面。